

今、「カスタマーデータ ストラテジスト」が 求められる理由

貯めるだけのデータから戦略的資産へ



要約

例えば、昨日、貴社では847件もの顧客データを収集しました。しかし、マーケティングで活用できたのはわずか12件。残りの835件は、コストの浪費となってしまいました。

これはテクノロジーの問題ではありません。

ツールは揃っています。カスタマーデータプラットフォーム (CDP) は導入済み。データウェアハウスは稼働中。分析プラットフォームもライセンス契約を締結し、運用しています。

これは人材の問題でもありません。

優秀な人材も揃っています。何でも構築できるデータエンジニア。顧客を熟知したマーケター。データから法則を見出すアナリストがいます。

これはオーナーシップの問題です。そして、それにより莫大な損失が生じている可能性があります。

企業は、平均して15以上の情報源からデータを収集しています。しかし、そのデータのほとんどは活用されていません。仮に活用されていても、問題を解決するより新たな問題を引き起こすことが多々あります。部門間の意思疎通は不十分で、プロジェクトは目標を達成できず、技術的機能をビジネス価値に変換できる人材がいないため、システムは中途半端な実装状態のまま放置されています。

企業は分析チーム、データサイエンティスト、最高データ責任者 (CDO) に多額の投資を行ってきたにもかかわらず、依然として重大なギャップが存在します。データエンジニアリングという技術的な業務と、マーケティング部門やビジネス部門の商業的目標をつなぐ役割を担う人材が必要なのです。データベースのスキーマを顧客生涯価値 (LTV) に変換できる人材。Pythonと利益率の両方を理解できる人材が必要なのです。

その人材こそ、カスタマーデータストラテジストです。

本e-Bookでは、この役割が不可欠となった理由、既存の職種との違い、そして組織がこの能力を構築する方法を探ります。Procter & Gamble (プロクター・アンド・ギャンブル) やVirgin Australia (ヴァージン・オーストラリア) といった企業の事例に加え、自社の準備状況を評価するためのフレームワークも紹介します。

貴社が既に所有しているデータは、最も価値のある資産となり得ます。必要なのは適切なオーナーシップです。



第1部

データのパラドックス

第1章：60億ドル（約9,180億円）の問い

企業は溢れかえる顧客データの対応に追われる一方で、肝心なインサイトは決定的に不足しています。

Gartner社の調査によれば、エンタープライズ企業はデータの質の低さに起因して、平均して年間1,290万ドル（約20億円）の損失を被っています。[*1] この金額を何千もの大企業に掛け合わせると、その総損失額は驚異的な規模になります。これらの金額は、無駄なマーケティング支出、顧客サービスの失敗、収益機会の損失として、貸借対照表に現れる実際の損失を如実に物語っています。

詳しく見ると、その影響は個人レベルにまで及びます。マーケティング部門の36.9%が、データと分析能力を最大のスキルギャップと認識していると報告されています。[*2] 営業部門はどうでしょうか？ データの不備や誤りにより、86%の確率で誤った意思決定者をターゲットにしています。[*3] 財務部門は、5ドルの費用のうち1ドルが無駄なメディア支出や誤ったターゲットに対するキャンペーンに消えていくのを目の当たりにしています。[*4]

これらは些細な非効率性ではありません。時間の経過とともに悪化する、戦略的な失敗なのです。

Unity Technologies（ユニティ・テクノロジーズ）で起きた事例を振り返ってみましょう。たった1つのデータ品質問題が、同社に1億1,000万ドル（約168億円）の損失をもたらしました。[*5] Samsung Securities（サムスン証券）は、データ入力ミスにより数十億株の幽霊株を発行してしまいました。[*6] Uber（ウーバー）は、会計データの誤処理により、数千万ドル（数十億円）の補償調整金を支払うことになりました。

しかし、真の代償は、こうした目立つ失敗ではありません。真の代償は、機会損失によって、じわじわと進行する利益の流出です。

顧客データがサイロ化されたシステムに滞留していると、マーケティング部門は大規模なパーソナライズを行うことができません。データ品質が低いと、顧客サービス部門はニーズを予測できません。データ活用の根底となる戦略を誰も所有していない場合、各部門は欠陥のある基盤上で構築を行うことになります。四半期ごと、年ごとに、可能なことと実際の成果との隔たりが広がり続けていきます。

数値がこれを裏付けています。適切なデータ戦略を欠く企業では目標達成率が60%に留まるのに対し、戦略的なデータオーナーシップが確立されている企業では、89%の達成率を示しています。[*7]

ここで視点を広げてみましょう。これは貴社だけの問題ではありません。これは業界全体の問題です。経済のあらゆる分野に広がる、1兆ドル（約153兆円）規模の問題なのです。そしてこの問題が存在するのは、企業がデータやテクノロジーを欠いているからではなく、もっと根本的な何かが欠けているのが理由です。

欠けているのは、戦略的なオーナーシップです。

問うべきは、貴社がこの問題を抱えているかどうかではありません。あなたがこの文章を読んでいる、まさに今この瞬間にも、一体いくら損失が貴社で発生し続けているのか、ということなのです。



第2章：通訳不在の危機

どのような企業でも、異なる専門用語を使う2つのグループが存在します。

一方には、データエンジニアリング部門があります。この部門ではスキーマ、ETLパイプライン、データレイク、APIエンドポイントなどに関する専門用語が使われます。この部門での関心事は、スケーラビリティ、レイテンシー、システムアーキテクチャなどです。彼らの懸念事項は技術的なものであり、その解決策はコードで構築されます。

もう一方には、マーケティング部門があります。この部門ではカスタマージャーニー、コンバージョン率、顧客生涯価値（LTV）、パーソナライゼーションなどに関する専門用語が使われます。この部門での関心事は、キャンペーンのパフォーマンス、アトリビューション、顧客体験などです。彼らの懸念事項は商業的なものであり、その解決策は戦略で構築されます。

双方共に有能で、善意に満ちています。それでも、互いを理解することは稀です。

この通訳不在の危機は、予測可能な形で現れます。マーケティング部門は、どの属性が最も重要か、どのくらいの頻度でデータ更新が必要かを明示せずに一元化された顧客の360度ビューを要求します。データエンジニアリング部門は、実際の業務フローに適合しない、技術

的には洗練されたソリューションを構築します。誰も技術的な作業が、どのようなビジネス価値を生み出すべきかを正しく説明できないため、明確な成功指標を定めないままプロジェクト範囲が決定されてしまいます。

その結果が、いわゆる技術偏重の罫です。企業は、それらの投資がどのように収益を押し上げ、コストを削減するのかという明確な戦略なしに、カスタマーデータプラットフォーム（CDP）を購入し、データウェアハウスを導入し、データサイエンティストを雇用します。ツールは洗練されていますが、方向性や指針が欠けています。

フォーチュン500に名を連ねる小売企業が、CDPの導入に100万ドル（約1億5,300万円）以上を費やす様子は容易に想像できます。データエンジニアが構築した洗練されたソリューション。15もの情報源を統合し、4,000万人分の顧客プロファイルを統合。1秒未満のクエリ応答時間。技術的には完璧です。

半年後、あるマーケティングマネージャーが単純な質問をします。「冬用のコートを閲覧したけれど、何も購入しなかった顧客を特定できますか？」

エンジニアリング部門は「もちろん」と答えます。ただし、それには3週間の作業時間とカスタムSQLクエリが必要でした。キャンペーン期間は2週間だったので

この企業が導入したCDPは、1,000の質問事項に対し回答を導き出すことができました。しかし、マーケティング部門が真に必要とするたった1つの質問に、必要なタイミングで回答することができませんでした。立ち上げから9ヶ月後、プラットフォームの利用率は30%を下回ります。投資した資金に対し、リターンはわずかなものでした。

これは無能さやプラットフォームの失敗の話ではありません。これは「役割の不在」についての話です。

従来の組織構造では、異なる領域を橋渡しする必要性が考慮されていません。データ部門は、IT部門や最高データ責任者（CDO）に報告し、技術的な卓越性を追求して最適化を行います。マーケティング部門は、最高マーケティング責任者（CMO）に報告し、キャンペーンの成果を追求して最適化を行います。しかし、両部門の連携を統括する橋渡し役が存在していないのです。

見過ごされている商業的機会は計り知れません。顧客データを効果的に活用している企業は、そうでない企業に比べて新規顧客獲得率が23倍、顧客維持率が6倍も高くなります。[*8] しかし、この機会を実現するには、両方の専門用語を流暢に話せる人材が必要です。

その橋渡し役がいなければ、技術力とビジネスニーズは隔たったままです。橋渡し役がいれば、データは貯めるだけのものから稼ぐための戦略的資産へと転換できます。

第2部

カスタマーデータ ストラテジストの登場



第3章：新たな現実が求める、新しい役割

カスタマーデータストラテジストは、単に新しい肩書きを持つアナリストではありません。それは、データオーナーシップのあり方を根本から変える概念です。

その違いを理解するために、過去20年間のデータ関連の役割の変遷を振り返ってみましょう。最初に登場したのはデータアナリストで、SQLクエリやExcelモデルを用いて特定のビジネス課題の解決に注力しました。次に、データサイエンティストが現れ、予測モデルや統計分析を構築しました。その後、データエンジニアが登場し、大規模にデータを転送・変換するためのインフラを構築しました。

それぞれの役割は能力を向上させました。しかし、どの役割でも戦略的なギャップを埋めることはできなかったのです。

カスタマーデータストラテジストは、異なる次元で業務を遂行します。アナリストが特定の課題に焦点を当て、サイエンティストが特定のモデルを構築する一方で、ストラテジストは次のような問いを投げかけます。

- 当社にはどのような顧客データが必要か？
- 企業内でどのようにデータが循環するべきか？
- どのユースケースが最大の価値を生み出すか？
- 成功はどのように測定するか？

この役割は、通常一人に備わることのない、三つの異なる能力を兼ね備えています。

第一に、技術リテラシーです。カスタマーデータストラテジストは、エンジニアリング部門と有意義に対話ができるほどデータアーキテクチャを理解しています。データスキーマをレビューし、顧客IDの解決におけるギャップを見つけることができます。提案された技術的ソリューションが、実際にビジネス要件をサポートしているかどうかを評価できます。必ずしも本番環境用のコードを書くわけではありませんが、何が可能で何が不可能かを理解できます。

第二に、ビジネス感覚です。カスタマーデータストラテジストは、データ活用能力を商業的成果に変換します。エンジニアリング部門が新しいリアルタイム統合を提案すれば、ストラテジストは即座に、それがどのマーケティングユースケースを可能にし、どのような収益効果を生み出すかを考えます。技術投資を損益への影響と紐付けて、ビジネスケースを構築できます。



第3章：新たな現実が求める、新しい役割（続き）

第三に、部門間をつなぐ能力です。これこそが最大の価値と言えるかもしれません。カスタマーデータストラテジストは、これまで話が噛み合わなかった、部門間の対話を促進します。マーケティング部門の企画会議に参加してはデータ要件を特定し、エンジニアリング部門の開発スプリントに参加してビジネス上の意図を伝えます。ストラテジストは通訳者であり、ファシリテーターであり、そして部門間をつなぐコネクターなのです。

カスタマーデータストラテジストがいない場合：

ある月曜日の朝の風景です。マーケティング部門が、高価値顧客の包括的なデータを依頼します。これに対し、エンジニアリング部門は、47個もの細かい確認事項を投げ返します。マーケティング部門はどう答えていいかわかりません。依頼は3週間未着手のまま放置されます。ようやく納品されたものは、技術的には完璧でも、ビジネスでは全く使い物にならないものでした。

カスタマーデータストラテジストがいる場合：

月曜日の朝。マーケティング部門が、高価値顧客をターゲットにしたい、と言います。これに対しストラテジストは、以下のように問いかけます。高価値の基準とは、購入頻度？ 生涯収益？ 利益貢献度？そして、どのようなアクションを実行する予定ですか？

15分後、彼らは高価値顧客を、過去90日間の支出が500ドル（約7万7千円）以上かつ購入回数が3回以上、

と定義しました。エンジニアリング部門はその日の午後から構築を開始し、マーケティング部門は2日後にそのセグメントを受け取りました。

歴史的に最も近い類似例は、10年程前に台頭したマーケティングテクノロジストです。マーケティングがより技術的に高度になり、テクノロジーが顧客エンゲージメントの中核になるにつれ、企業はマーケティング戦略と技術的実装の両方を理解する人材を必要としました。こうした専門家は、テクノロジーベンダーを評価し、導入プロジェクトを管理し、マーケターが導入したツールを実際に活用する手助けを行いました。

マーケティングテクノロジストの役割は不可欠であることが証明されました。しかし、その焦点は主にシステム統合とツール管理にありました。カスタマーデータストラテジストはより深く掘り下げ、データそのものに加え、それがシステムを通してどのように循環して価値を創出するかに焦点を当てます。

この広範な役割の中で、3つの専門的な役割が生まれつつあります。トランスフォーメーションリーダーは大規模な組織変革に焦点を当て、しばしばCDPの導入やデータウェアハウスの近代化を推進します。オペレーションリーダーは継続的にデータワークフローを最適化し、品質向上と遅延削減を行います。

プロダクトスペシャリストは特定の事業部門に組み込まれ、データ機能が特定の製品や顧客体験のニーズに確実に役立つようにします。

英国のスーパーマーケットチェーン、Sainsbury's（セインズベリー）は最近、この進化を体現する最高技術マーケティングデータ責任者の役職を創設しました。[*9] この役職は、技術インフラ、マーケティング活動、データ戦略を明確に橋渡すものです。これは、これらの領域を個々に最適化することはできないという認識の現れです。

カスタマーデータストラテジストは、成熟した企業だけに許される贅沢な役職ではありません。顧客関係をビジネスの基盤とするあらゆる企業にとって、それは今や企業存続のための必須要件になりつつあります。



第4章：3者をつなぐ架け橋

カスタマーデータストラテジストの役割は、言うなれば3者間交渉における通訳者です。エンジニアリング部門が語るのはスキーマとAPI。マーケティング部門はキャンペーンとコンバージョン。法務部門はコンプライアンスと同意で語ります。

通訳者がいなければ、各部門は相手に向かって一方的に捲し立てるだけです。しかし通訳者がいれば、彼らは互いに対話することができます。その差は決して些細なものではありません。それは、混乱しか生まない3時間の会議と、合意に至る30分の対話ほどの、決定的な違いです。

カスタマーデータストラテジストは、歴史的に独立して運営されてきた3つの組織的な結節点をつなぎます。

最初につなぐ点はデータエンジニアリング部門です。ここで、ストラテジストは技術的な制約と可能性を理解する必要があります。エンジニアが新しいデータパイプラインの構築について議論する際、ストラテジストは問いかけます。このパイプラインはどの程度のレイテンシーを実現するのか？どの顧客属性がリアルタイムで利用可能で、どれがバッチ処理になるのか？これは我が社のID解決戦略とどのように統合されるのか？

そして彼らは、技術的な話をビジネスの話に翻訳します。例えば、1日1回顧客プロフィールを更新するパイプライン、という技術仕様は、翌日のパーソナライゼーションは可能でも、リアルタイムのオファーは不可能、となります。それが許容できるかどうかは活用シーンにより異なります。ストラテジストがいることで、チームは技術的な解決策ただ従うのではなく、ビジネス上の価値に基づいて何を捨て、何を取るかを正しく判断できるようになります。

2番目につなぐ点はマーケティング部門とビジネス部門です。

これらの部門は、単にどのデータを見たいかだけでなく、何を達成したいのかを明確にする必要があります。より良い顧客セグメンテーションが欲しい、という要求だけでは実行は不可能です。しかし、今後30日以内に解約する可能性が高い顧客を特定し、ターゲットを絞った顧客維持キャンペーンを実施したい、という要求であれば、ストラテジストは具体的な行動に移ることができます。

ストラテジストは、マーケティング部門が戦略に必要なデータ要件を熟考するための手助けを行います。例えば、閲覧行動に基づいてメール内容をパーソナライズする場合、具体的にどのような行動シグナルが重要なのか？データの鮮度はどこまで求めるのか？行動履歴が十分でないユーザーにはどのように対処するのか？といった問いかけが必要です。

キャンペーンのクリエイティブやメッセージのテストに集中している marketer にとって、これらは往々にして盲点となります。しかし、ここを明確に定義できるかどうか、技術的ソリューションが実際に成果を出せるかどうかの分かれ道になります。

3番目につなぐ点は、特定の部署ではなく、コンプライアンスとガバナンスです。

顧客データには、プライバシー、同意、セキュリティに関する法的および倫理的な義務が伴います。ストラテジストは、ビジネス上のユースケースでこれらの制約が遵守されるようにします。そのために、法務部門とは要件を精査し、セキュリティ部門とは管理策を実装し、データ部門とはコンプライアンスに準拠したアーキテクチャを構築します。つまり、複数のチームを横断してガバナンスを機能させるのです。

この3者をつなぐ架け橋という立場ゆえ、カスタマーデータストラテジストは直属の部下を持たないことが多いものの、複数の部門に強い影響力を発揮します。ストラテジストは、従来のような管理職ではありません。あくまで、アドバイザーであり、ファシリテーターであり、通訳者なのです。その真価は上からの命令ではなく、つなぐ力です。

この役割をどのように配置するかは、企業の組織モデルによって異なります。ある企業はマーケティング部門に配置し、最高マーケティング責任者（CMO）へのダイレクトラインとしつつ、最高データ責任者（CDO）とはドットラインとする形をとります。これは、マーケティング部門が顧客データの最大の利用者である場合、理にかなっています。一方で、データ部門に配置し、ダイレクトラインをCDOとしつつ、マーケティング部門との強力な連携を必須要件とする企業もあります。さらに、両部門のトップに報告するハイブリッド型を導入する企業も一部存在します。

レポートラインよりも重要なのは、組織として十分な権限を与えているかどうかです。カスタマー・データ・ストラテジストは、技術部門とビジネス部門の双方の経営層に直接アクセスできる必要があります。データインフラ投資に対し、予算を左右するだけの影響力が必要です。そして、部門間の連携のあり方を自ら形作るための権限も必要です。

その権限付与がなければ、この役割は単なるプロジェクト管理やビジネス分析の業務に成り下がってしまいます。しかし権限があれば、ストラテジストは各部門を有機的につなぐ結合組織となり、データを貯めるだけのものから戦略的能力へと変革することができます。

第3部

ビジネスケース



第5章：真価を測定する

カスタマーデータストラテジストの有効性は、もはや机上の空論ではありません。既に多くの企業がこの役割あるいはそこから派生した役割を導入し、測定可能な成果を実証しています。

変革の事例：Procter & Gamble (P&G)

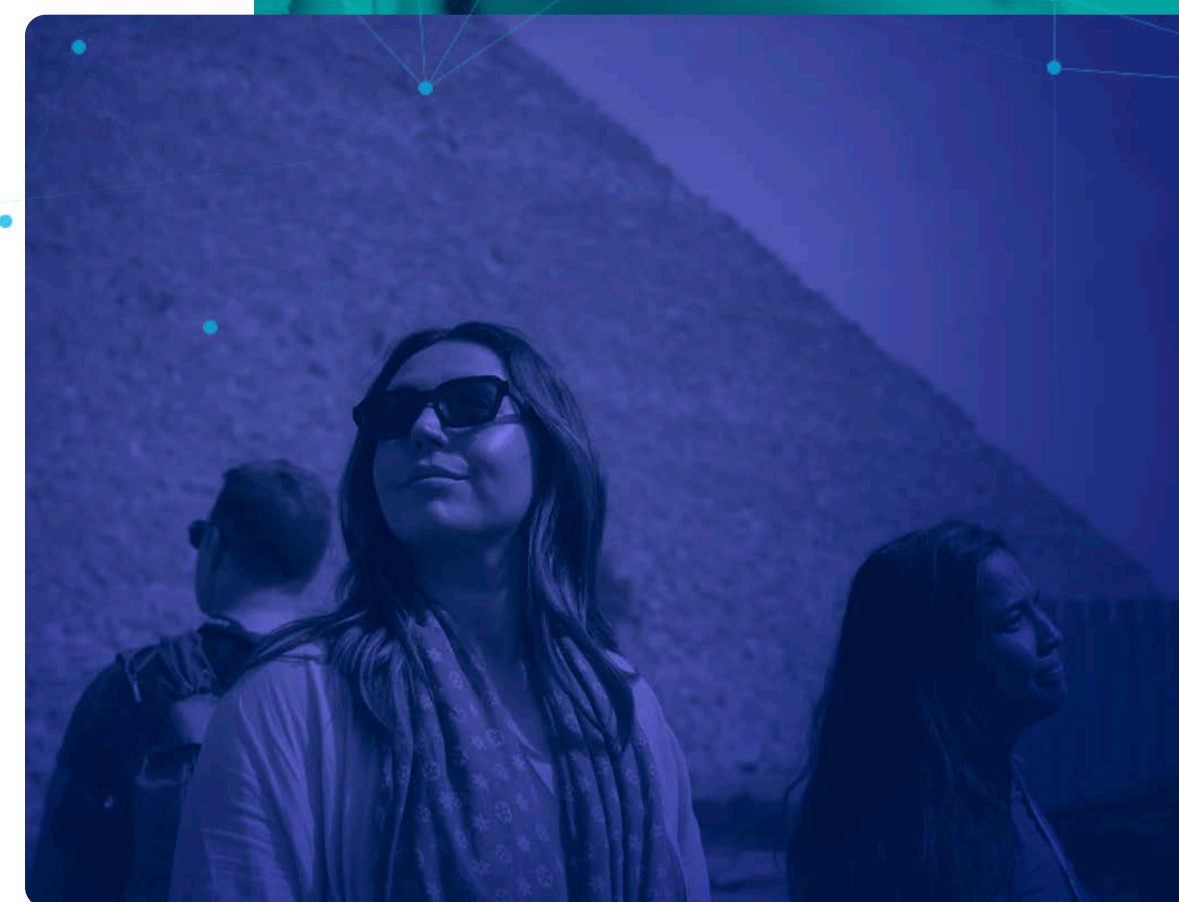
まずは、世界最大級の消費財メーカー、P&Gの事例から見ていきましょう。P&Gは、ある重要な事実に気付いていました。自社には膨大な顧客データがあるにもかかわらず、それが宝の持ち腐れになっていたのです。そこで同社は、新たな戦略的データオーナーシップを構築しました。その目的は明確で、顧客のインサイトを製品開発やマーケティングのアクティベーションに結びつけることでした。

その成果は極めて大きなものでした。スマート製品のユーザー数は520万人から2,050万人へと急増。純売上高は677億ドル（約10兆円4,000億円）から840億ドル（約12兆9,000億円）に、純利益に至っては39億ドル（約6,000億円）から149億ドル（約2兆2,800億円）へと飛躍的な伸びを見せました。[*10]もちろん、この成長のすべてがデータ戦略のみによるものではありません。しかし、P&Gの経営陣は、データ活用能力の向上がその成長の主要な推進力であったと明確に認めています。

スピードの事例：Intrepid Travel (イントレピッド・トラベル)

世界最大のアドベンチャートラベル企業、イントレピッド・トラベル。変化の激しい業界で、25の地域と7か所のマーケティング拠点を管理する同社は、かつて課題を抱えていました。戦略的データオーナーシップが確立される以前は、新サイトの立ち上げに16か月もの時間を要していたのです。しかし、明確な戦略的リーダーシップのもとでTealium社のカスタマーデータプラットフォーム（CDP）を導入した結果、その期間はわずか1か月へと劇的に短縮されました。さらに、同社は整合性のとれたデータを活用してあらゆるデジタル接点で最適な顧客体験を提供することで、12倍もの投資対効果（ROI）を達成しました。[*11]

スピードこそが、イントレピッド・トラベルの競争優位性となりました。競合他社が地域拡大の計画と実行に1年以上を費やしている間に、同社はわずか数週間で展開を成し遂げたのです。



第5章：真価を測定する（続き）

精度の事例：Partenamut（パルテナムート）

100万人以上の顧客を持つベルギー最大級の健康保険会社、パルテナムート。同社は典型的な「通説不在の危機」に直面していました。データは複数のプラットフォームに散在してサイロ化、一元化された顧客の360度ビューを構築できず、顧客の全体像を掴むことができませんでした。マーケティング部門は、顧客にどのようにアプローチすべきか判断できずに、勘頼みのマーケティングを行っていました。

戦略的データオーナーシップを確立し、Tealiumとのより深い統合を構築した結果、電子メールのクリック率を平均で16.6%向上できました。さらに重要なのは、新たなマーケティング手法の迅速なテストと展開を可能にするアジャイルな基盤を構築できたことです。[*12] 同社は勘頼みのマーケティングから脱却し、確かな知見に基づくマーケティングを開始できたのです。

規模の事例：HEINEKEN（ハイネケン）

ハイネケンは、明確な戦略的オーナーシップのもと、同社がデータ駆動型デジタルエコシステムと呼ぶ基盤を構築しました。現在、複数の市場で70万人のアクティブな顧客を管理し、1,800億のデータポイント进行处理し、追跡する流通総額（GMV）は110億ユーロ（約2兆240億円）に達します。[*13] この戦略的なデータ活用能力により、大規模なパーソナライズドマーケティングとリアルタイムの在庫最適化を実現しています。

同社は、カオス（混沌）をオーケストレーション（調和）へと変えました。何十億ものデータポイントでは、もはやノイズを蓄積するのではなく、明確な目的を持ってデータが循環するようになりました。

これらの成功事例には、共通するパターンが見られます。いずれの企業も6か月から18か月以内にリターンを得ています。その恩恵はコスト削減と収益拡大の両面で現れ、技術的能力の向上と同時に、ビジネス成果も加速しています。

リターンを得るまでのスピードも重要です。業界の調査によると、戦略的なデータ投資を行なった企業の48%が6か月以内に投資対効果（ROI）を確認しています。この割合は12か月以内だと79%、18か月以内では91%に達します。[*14] これらは10年がかりの変革プロジェクトではありません。測定可能な短期的価値をもたらす、極めて実践的なイニシアチブです。

その影響は、多岐にわたる領域に現れます。データの可用性は劇的に向上し、企業によっては顧客インサイトへのアクセスが75%も高速化したと報告されています。[*15] データ品質と可用性がボトルネックにならなくなるため、機械学習モデルの実装は最大で90%早まります。[*16] さらに、手動のワークフローや勘に頼っていた業務がデータ駆動型プロセスに置き換わることで、運用ミスは平均して44%減少します。[*17]

しかし、最大の恩恵は戦略面にこそ現れます。優秀なカスタマーデータストラテジストを擁する企業は、顧客エンゲージメントにおいて後手後手の対応から脱却し、先手のアプローチが可能になります。もはや代理指標や仮定に頼る必要はありません。実際の顧客価値に基づいて顧客のニーズを予測し、大規模にパーソナライズを行い、リソース配分を最適化できるようになります。

一方、戦略的データオーナーシップが不在の企業と比較してみましょう。[*18] このような企業の目標達成率は60%に留まります。データのサイロ化に阻まれ、顧客の全体像を把握することができません。せっかく導入した高機能なツールも、部分的な運用に留まります。その結果、不完全な情報や古いデータに基づいて意思決定を行わざるを得ないのです。

これら2つの状態の間に広がる隔たりこそが、カスタマーデータストラテジストを導入すべき最大の根拠です。目指すのは表面的なわずかな改善ではありません。組織能力の根本的な変革です。



第6章：組織能力の構築

必要な人材を市場に求めても、それは叶わないでしょう。カスタマーデータストラテジストの歴史は浅く、経験者が極めて少ないからです。ほとんどの企業は、当面の間、外部からの採用を断念せざるを得ないでしょう。その代わり、社内の人材の役割を拡張するか、部門間でスキルを補完し合いながら、自社でこの能力を育成していくのです。

まずは正直に現状評価から始めます。現在、自社にはどのようなデータ能力があるのか？不足している部分はどこなのか？そして、社内に正式な役割でなくとも、既に技術部門とビジネス部門の両方の専門用語を操り、橋渡し役を果たしている人材はいないのか？

社内を見渡してみましょう。

- 複雑な分析結果を定期的に経営陣への明快な提言に落とし込んでいるデータアナリスト
- エンジニアとデータアーキテクチャについて共通言語で対話できるマーケティングテクノロジスト
- 顧客のニーズと技術的にできることの両方を深く理解しているプロダクトマネージャー

彼らこそが、次期ストラテジストの有力候補です。必要な能力は、技術的基盤、ビジネス感覚、そして橋渡し役のスキルの、3つのカテゴリーに分類されます。

技術面では、カスタマーデータストラテジストはSQLを自在に操り、Pythonなどのプログラミング言語を最低1つは習得していることが条件です。クラウドプラットフォーム、とりわけそれらが提供しているデータサービスへの理解も必須です。カスタマーデータプラットフォーム、データウェアハウス、ID解決手法に関する実務知識も欠かせません。エンジニアである必要はありませんが、技術的な提案を評価し、提示されたアーキテクチャの設計上の不備を指摘できるだけの技術的素養も不可欠です。

ビジネス面では、戦略的な立案能力はもちろん、データへの取り組みを具体的なビジネス成果へ結びつける能力が必要です。まず、データ投資のコストと利益の両面を考慮したROIモデルを構築できなければなりません。また、複雑な社内政治を乗り切り、データイニシアチブを推進するための協力体制を築くためのステークホルダー管理スキルも不可欠です。さらに、業界特有の知識、とりわけ自社の業界におけるカスタマージャーニーや主要なビジネス指標への深い理解があれば、大きな武器となります。

橋渡し役のスキル、この習得が最も困難でありながら、最も重要な能力です。技術用語とビジネス用語の通訳には、現場での修練が欠かせません。複雑な分析結果を、分かりやすく実用的な形で伝えるデータストーリーテリングには、スキルが要ります。新しいデータ活用の

アプローチを各部門に浸透させるチェンジマネジメント能力も欠かせません。さらに、自社に最適なツールやパートナーを選定する際の、ベンダー評価の目利き力も重要になります。

この役職の報酬額は、その戦略的価値の高さが反映されます。通常、エントリーレベルでさえ、年収レンジは12万ドル（約1,800万円）から16万ドル（約2,450万円）です。数年の経験を持つミドルレベルになれば16万ドル（約2,450万円）から20万ドル（約3,000万円）が相場になります。さらに企業変革をリードするシニアストラテジストともなれば、20万ドル（約3,000万円）[*19]を超える待遇が用意されることも珍しくありません。

育成には相応の時間が掛かります。データアナリストが、3か月でカスタマーデータストラテジストになることはありません。しかし、適切な機会と支援さえ提供すれば、12か月から18か月で育成可能です。そのために、彼らに部門横断的なプロジェクトのリーダーシップを任せてください。ビジネス戦略の議論の場に参加させてください。経営層に対し、データのインサイトに関するプレゼンテーションをさせてください。マーケティング責任者とタッグを組ませ、キャンペーン戦略を理解する機会を与えてください。

ある企業では、技術者をビジネス部門へ、ビジネス担当者を技術部門へ一定期間常駐させ、互いの現場を経験させるローテーションプログラムを導入しています。別の手法としては、大規模なデータプラットフォームの導入プロジェクトを育成の機会として利用するケースもあります。そこで、技術・ビジネス両面の判断が必要となる重要なタスクの責任者に、次世代のリーダー候補を据えるのです。

鍵となるのは、明確なマイルストーンを伴う意図的な育成です。これは単に、新しい役職を一つ増やす作業ではありません。歴史的に分断されていた領域を橋渡しする、組織としての新たな能力を構築する取り組みなのです。

第4部

戦略的フレームワーク

第7章：現状分析とロードマップ

企業は、カスタマーデータストラテジストという役割を導入する前に、まず自社の現状を正しく理解する必要があります。

最初に行うべきは、データ成熟度の現状評価です。

- 現在、顧客データはどの程度統合されていますか？
- チャンネルやタッチポイントを横断して顧客を追跡できていますか？
- 異なるシステム間で、顧客情報の差異が発生していませんか？
- 新しい活用シーンで顧客データを利用する場合、どの程度の準備期間を要しますか？

続いて、組織能力を検証します。

- 貴社のデータ部門は、ビジネス上の優先順位を正しく理解していますか？
- マーケティング部門は技術的に何が可能かを把握していますか？
- データアーキテクチャへの投資判断は誰が下しますか？
- 競合する複数のデータイニシアチブに対し、どのように優先順位をつけていますか？

最後に、ガバナンスとコンプライアンスについて検討します。

- データのプライバシーとセキュリティに関する明確なポリシーは、整備されていますか？
- 改正個人情報保護法、EU一般データ保護規則（GDPR）やカリフォルニア州消費者プライバシー法（CCPA）といった法規制への準拠を、対外的に証明することができますか？
- 顧客から取得した同意をシステムを横断して追跡し、設定内容を徹底して遵守できていますか？

これらの問いに対する答えが、自社の現状を明らかにし、何を变えなければならないかを浮き彫りにします。

実装は段階的なアプローチで進めます。最初の90日間は、現状分析と早期の成果獲得に集中します。この期間では、自社のデータソースの棚卸しを行い、最も致命的となるギャップを特定してください。同時に、既存の人材配置を把握し、ストラテジストの役割を担える潜在的な内部候補者を洗い出します。また、具体的な数値指標を用いて、何を持って成功とするかを明確に定義します。そして、短期間で価値を実証できるパイロットプロジェクトを立ち上げてください。

6か月間での目標は基盤の確立です。具体的には、カスタマーデータプラットフォーム（CDP）の新規導入、または既存環境の統合・整理を行います。

次に、明確なオーナーシップを定めたデータガバナンスの枠組みを構築します。初期の取り組みから得られた測定可能な投資対効果（ROI）を実証し、成果をアピールします。そして、部門間の垣根を越えた実務的な協力関係を築き上げてください。

18か月が経過する頃には、その変革は誰の目にも明らかになっているはずです。顧客データ戦略は完全に実装され、ビジネスへの貢献は可視化されます。主要KPIにおいても、定量的な改善が確実に達成されているでしょう。パーソナライゼーションと自動化の能力は飛躍的に向上し、そして何より、卓越した顧客データ管理を通して確固たる競争優位性がもたらされているはずです。

このタイムラインには、明確な根拠があります。組織変革には相応の時間が掛かりますが、一方で比較的短期間で成果を出さなければならないという厳しい現実を反映しています。だからこそ、最初の90日間で早期に成果を積み上げることが、長期プロジェクトを成功させるために不可欠な、信頼を勝ち取る礎となるのです。

組織モデルは一律ではありません。一つは、ストラテジストを中核リーダーに据えた中央集権型の顧客データ部門を組成するモデルです。あるいは、ストラテジストを各事業部に常駐させつつ、組織横断の中核拠点を通して連携を図る分散協調型のモデルです。そして、戦略

策定は中央で行い、実行は現場に委ねるハイブリッド型のアプローチもあります。

重要なのは明確なオーナーシップと権限委譲です。カスタマーデータストラテジストには、技術とビジネス、双方の意思決定に関与する強い権限が求められます。具体的には、予算の決裁権を持つか、少なくともデータインフラへの投資に対し承認権に近い影響力を行使できる必要があります。加えて、技術部門と事業部門、その両方の経営層といつでも対話できる立場も不可欠です。

適切な権限を付与できなければ、ストラテジストは戦略的な実行者ではなく、単なる助言役に留まってしまいます。推奨やアドバイスはできても、実際に変革を推進することはできないでしょう。スタート地点としてはそれで良いかもしれませんが、それでは企業が求めるビジネス価値を創出するゴールには決して辿り着けません。

第5部

競争力という至上命題

第8章：今、取り組むべき理由

顧客データを活用し競争優位性を築くための機会の窓は、刻一刻と狭まりつつあります。

カスタマーデータプラットフォーム（CDP）市場は、2024年の26億5,000万ドル（約4,055億円）から、2032年には129億6,000万ドル（約1兆9,830億円）へと急成長が予測されています。これは、多くの企業が顧客データ管理を戦略的優先事項として認識していることに他なりません。しかし、それは同時にツールやインフラのコモディティ化が急速に進んでいることも意味します。全ての企業が、等しく同じような技術的能力を利用できるため、技術そのものでは何の優位性も生まれないのです。

競争上の差別化は、CDPを導入することから生まれるものではありません。そのプラットフォームから最大限の価値を引き出す戦略的オーナーシップを持つことから生まれるのです。

顧客エンゲージメントにおける、AIの新たな役割に目を向けてみましょう。大規模言語モデル（LLM）や予測分析は、かつてない規模で顧客との対話をパーソナライズすることを可能にします。しかし、これらのAI能力は、供給されるデータ品質に依存します。整理され、統制の効いた、戦略的に管理された顧客データを持つ企業だけが、AI投資を大きな成果に変えることができます。一方、断片化され、低品質のデータしか持たない企業

は、同じAI技術を使ったとしても、わずかな成果しか得られないでしょう。

AIがより活用される未来において、カスタマーデータストラテジストの重要性はさらに高まります。AIモデルにとって、どの顧客属性が重要なのかを定義する者が必要です。学習データの品質を担保し、モデルのパフォーマンスを監視する者が必要です。そして、AIという技術的能力を、具体的なビジネスの現場で活用できるように翻訳し、落とし込む者が必要なのです。

雇用市場のトレンドも、この変化を裏付けています。データサイエンス職は、2032年までに34%の成長が見込まれており、他の多くの職種を大きく上回る成長ペースです。しかし、需要の中身は変わりつつあります。求められているのは、もはや純粋な技術スキルだけではありません。技術的な専門性とビジネス戦略を兼ね備えたハイブリッドな能力へと移行しています。最も成長が著しいデータ関連の職種は、まさに部門間の橋渡し役を担う職種なのです。

その一方で、組織はデータの複雑性拡大に直面しています。データ量は指数関数的に増え続けており、2025年までに181ゼタバイトに達する見通しです。新たなチャネルや技術の出現により、顧客接点も増加しています。企業は、刻々と進化するプライバシー規制に継続的に適応しなければなりません。さらに、従来のクッキーやデバイスIDの信頼性が低下する中、顧客一人ひとりを特定・

統合するためのID解決はより困難になっています。戦略的なオーナーシップ不在のまま、この複雑な状況を乗り切るのはもはや不可能です。技術部門は、ビジネスの背景を理解せずに、正しくビジネス判断を行うことはできません。一方、ビジネス部門は、技術的な制約を理解せずに、実現可能な要件を定義することはできません。部門間のこの隔たりは、戦略上の致命的な弱点となります。

今、カスタマーデータストラテジストという組織能力を確立する企業は、時間の経過とともに複利効果を生む優位性を築くことになります。ストラテジストは、技術的視点とビジネス的視点の両方から選択肢を評価できるため、より賢明な技術投資を行えます。また、チーム間のコミュニケーションが効率化されるため、実行速度も向上します。さらに、データが大規模な試行を可能にし、より確実にイノベーションを起こせるようになります。

一方で、決断を先送りにする企業は、致命的な遅れをとることになります。先行者がデータ活用による競争優位性を確立してしまえば、後から追いつくのは次第に困難になります。データのフライホイールは加速し続けます。良質なデータが、より良い顧客体験を生み出し、その優れた体験が、さらなる良質なデータを呼び込むのです。この循環が回るたび、先行者と後発者の格差は、広がります。

2027年の未来を想像してください。競合他社は、顧客の心を読み透かしたように、AIを活用して信じられないほどに的確なパーソナライゼーションを展開しています。半年後、貴社も追随します。しかし、その成果は凡庸です。技術の差ではありません。使っているAIモデルはまったく同じなのです。その差は、データの品質、ガバナンス、そして戦略的なオーケストレーションにあります。つまり、決定的な差の正体は、2025年に貴社が設けなかったストラテジストの役割です。

これは、決して不安を煽るものではありません。過去のテクノロジーの変遷に基づいた、パターン認識に過ぎません。かつて、デジタルトランスフォーメーション（DX）、モバイルファースト戦略、そしてクラウドインフラへの移行にいち早く動いた企業は、今日に至るまで揺るがない優位性を築いています。顧客データ戦略も今、それらと同じ軌跡を辿っているのです。

問うべきは、貴社にカスタマーデータストラテジストが必要かどうかではありません。真の問いは、競合他社に先駆けてこの能力を確立できるかどうかなのです。

結論：次なる段階へ

カスタマーデータストラテジストを導入すべき理由は、3つの根拠によって裏付けられます。第一に、貧弱なデータ戦略が招く莫大なコスト。第二に、戦略的なデータオーナーシップがもたらす実証された価値。そして第三に、データ能力における先行者と後発者の間に広がる格差です。

貴社はこれまで顧客データ収集のために投資を行ってきたはずですが、システム、ツール、そして技術的な能力は揃っていません。今、欠けているものがあるとすれば、それはこれらの能力をビジネス価値へとつなげる、戦略的な架け橋です。

今すぐ取り組める3つのアクションで、次なる段階へ進みましょう。

01 第一に、現状の正直な評価です。以下の問いに自問してみてください。

- 顧客データ戦略を一気通貫で統括する責任者はいますか？
- 技術部門とビジネス部門は、データについて共通言語で対話できていますか？
- データ投資から、測定可能なビジネス価値を創出できていますか？

もし、これらの問いにイエスと答えられないなら、ストラテジスト導入の必要性は明らかです。

02 第二に、自社の潜在的な候補者の人材発掘です。社内を見渡してみてください。

- 既に技術部門とビジネス部門で橋渡し役を担っている社員はいませんか？
- 異なる部門間で翻訳者として機能している社員はいませんか？
- 技術的な可能性を、収益機会につなげている社員はいませんか？

彼らこそが、カスタマーデータストラテジストとしての能力を育成すべき、貴社の有力候補者です。

03 第三に、戦略的なデータオーナーシップが不可欠となる、パイロットプロジェクト一つ立ち上げます。まずは、リアルタイムパーソナライゼーションや顧客の予測分析といった、ビジネス価値の高いユースケースを選びます。そこに、非公式な形で構いませんので、ストラテジスト役を担える人材を配置します。そして、得られた成果を測定し、ストラテジストを正式設置する正当性を証明するための成功事例として活用します。



顧客データを単に貯めるだけのものから戦略的資産へと転換するのは、より優れたツールでも、より多くのデータでもありません。その転換は、適切なオーナーシップが確立された時に初めて実現します。そして、そのオーナーシップをもたらす存在こそが、**カスタマーデータストラテジスト**です。

貴社の顧客データは、最も価値のある資産になり得ます。必要なのは、その変革を実現する人材。それだけなのです。

付録

実践ツール

対応度評価

自社の対応度を評価する10の質問：

✓	1. 顧客の動向を、すべてのタッチポイントとチャネルを横断して追跡できていますか？
✓	2. データ部門は、ビジネス上の優先順位と具体的な活用シーンを理解していますか？
✓	3. マーケティング部門は、自社のデータで技術的に何ができるかを把握していますか？
✓	4. データインフラ投資の投資対効果（ROI）を測定できていますか？
✓	5. 明確なデータガバナンスの方針と、それを遵守するための体制は整っていますか？
✓	6. パーソナライゼーションのために、顧客データをリアルタイムにアクティベートできていますか？
✓	7. コンプライアンス要件は、データワークフローに組み込まれていますか？
✓	8. 部門間で、データ要件について円滑なコミュニケーションが取れていますか？
✓	9. 顧客データ戦略に対し、明確なオーナーシップを確立していますか？
✓	10. 新たなデータ主導型イニシアチブを、月単位ではなく週間単位で立ち上げられますか？

評価結果の判定：

- イエスが8～10個：強固な基盤が整っています。
今後は最適化に注力してください。
- イエスが5～7個：いくつか課題が存在します。
カスタマーデータストラテジストを配置し、改善を推進してください。
- イエスが0～4個：大きな改善の余地があります。
戦略的なデータリーダーシップの確立を最優先事項としてください。

以下の出典に関するリンク先は、ユーザ登録の上、ログインしないと閲覧できないコンテンツが含まれます。

[1] Gartner Research, “How to Create a Business Case for Data Quality Improvement” (2024)
<https://www.gartner.com/en/documents/data-quality>

[2] Marketing Skills Gap Survey, Industry Research Report (2024)
<https://www.marketingweek.com/skills-gap-report>

[3] B2B Marketing Data Accuracy Study, Industry Research Report (2024)
<https://www.demandgenreport.com/resources/research>

[4] Marketing Media Efficiency Report, Industry Research (2024)
<https://www.ana.net/content/show/id/industry-reports>

[5] Unity Technologies Financial Reports and Data Quality Incident Analysis (2023)
<https://investors.unity.com/financials/quarterly-results>

[6] Samsung Securities “Ghost Shares” Incident, Financial Times and Reuters Coverage (2018)
<https://www.ft.com/content/samsung-securities-error>
<https://www.reuters.com/article/samsung-securities-error>

[7] Data Strategy Impact Study, Enterprise Performance Research (2024)
<https://www.forrester.com/research/data-strategy-performance>

[8] McKinsey & Company, “The value of getting personalization right or wrong is multiplying” (2021)
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

[9] Sainsbury’s Corporate Announcements, Chief Technology, Marketing and Data Officer Role Creation (2023)
<https://www.about.sainsburys.co.uk/news/latest-news>

[10] Procter & Gamble Annual Reports and Digital Transformation Case Studies (2020-2024)
<https://www.pginvestor.com/financial-reporting/annual-reports>

[11] Intrepid Travel Tealium Case Study, “Making Marketing More Effective with a Customer Data Platform”
<https://tealium.com/resource/case-study/making-marketing-more-effective-with-a-customer-data-platform/>

Additional reference: “Data Utilisation in a GDPR world, an Intrepid Travel story”
<https://tealium.com/resource/video/data-utilisation-in-a-gdpr-world-an-intrepid-travel-story/>

[12] Partenamut Tealium Case Study, “The Foundations of a Long-Term Marketing Strategy”
<https://tealium.com/resource/case-study/the-foundations-of-a-long-term-marketing-strategy/>

[13] HEINEKEN Digital Ecosystem Performance Metrics, Company Reports (2024)
<https://www.theheinekencompany.com/investors/reports-and-presentations>

[14] Data Investment ROI Timing Study, Industry Research Report (2024)
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=data-strategy-roi>

[15] Data Accessibility Improvement Metrics, Enterprise Data Management Survey (2024)
<https://www.forrester.com/research/enterprise-data-management>

[16] Machine Learning Deployment Acceleration Study, AI Implementation Research (2024)
<https://www.gartner.com/en/documents/ai-deployment-research>

[17] Operational Error Reduction Through Data-Driven Processes, Industry Research (2024)
<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights>

[18] Goal Achievement Comparison Study, Data Strategy Research Report (2024)
<https://www.forrester.com/research/data-strategy-outcomes>

[19] Data Strategist Compensation Survey, Technology Salary Reports (2024-2025)
<https://www.levels.fyi/>
<https://www.glassdoor.com/Salaries/data-strategist-salary>

[20] Customer Data Platform Market Analysis, Grand View Research and MarketsandMarkets (2024)
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/customer-data-platform-market>
<https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/customer-data-platform-market>

[21] U.S. Bureau of Labor Statistics, Occupational Outlook Handbook: Data Scientists (2024)
<https://www.bls.gov/ooh/math/data-scientists.htm>

[22] IDC Global DataSphere Forecast, “Worldwide Global DataSphere IoT Device and Data Forecast, 2023–2027” (2023)
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS51960923>

※ 本書記載の金額の換算は、1米ドル = 153円、1ユーロ=184円で計算しています。

Tealium について



Tealium社は、企業が顧客データをリアルタイムで収集、管理、エンリッチ化し、AIイニシアチブを推進して、瞬間瞬間の顧客体験を向上できるよう支援します。Tealiumには、すぐに使える統合エコシステムが標準装備されています。そのエコシステムが、世界有数のテクノロジー企業のシステムやサービスとの1,300以上の組み込み接続をサポートします。Tealium社が提供する、インテリジェントなAIデータストリーミングを備えたリアルタイムのカスタマーデータプラットフォーム (CDP)、タグマネジメント、APIハブは、データ収集、管理、アクティベーション機能により、企業が業務効率を上げ、顧客体験を向上し、より良い成果を生み出し、グローバルなデータコンプライアンスへの対応を実現します。世界で850 社以上の大手企業が、Tealiumに信頼を寄せ自社の顧客データ戦略強化に活用しています。

© 2026 Tealium Inc. All rights reserved.

詳しくは tealium.com/ja をご覧ください。