

ビッグデータ時代のマーケティング・アナリティクスの展望

日戸浩之



神田晴彦



CONTENTS

- I ビッグデータをめぐる企業のニーズ
- II マーケティングにおけるデータ活用の企業事例
- III アナリティクスによるマーケティングの変革
- IV アナリティクスのために企業が必要とする人材、体制
- V マーケティング・アナリティクスにおける課題

要約

- 1 「ビッグデータ」が話題となっているなか、データの量 (Volume) だけでなく、その種類 (Variety)、発生頻度・更新頻度 (Velocity) といった特性も含めた観点から、従来とは異なるデータ活用に対する新しい取り組みが見られる。
- 2 ビッグデータをマーケティングに活用している通信販売企業の事例を見ると、eコマース (電子商取引) などインターネットを活用することで、顧客データがデジタル化された形で容易に入手できるようになっている。顧客に関するそうした蓄積されたデータを分析してマーケティング施策に反映させていく「アナリティクス (分析技術)」が、現在、あらためて重要になってきていることがわかる。
- 3 ささまざまなデータの分析、アナリティクスの活用が進むことで、企業のマーケティングは「セグメンテーション」「KPI (重要業績評価指標)」「PDCA (計画・実行・課題抽出・改善)」の3つの観点から、大きく変革される。
- 4 アナリティクスに必要な人材として、最近注目されているデータサイエンティスト (分析モデル構築・検証を担当) に加え、業種別の知識を有して改善仮説を構築する業務コンサルタントの存在も重要である。
- 5 マーケティング・アナリティクスは、ビッグデータ時代となって変わる部分と変わらない部分とがあることをわれわれは認識しながら今後も取り組んでいくことが求められる。

I ビッグデータをめぐる 企業のニーズ

1 ビッグデータ時代の到来

米国『Harvard Business Review』2012年10月号で、「ビッグデータ」をテーマとする特集「Spotlight on Big Data」が組まれた。新聞・雑誌、セミナーやビジネス関連書籍のタイトルには、そのビッグデータをはじめとしたデータ分析に関連するさまざまなキーワードが踊り、それに呼応するように、データ活用に関する企業の期待は日に日に高まっているように思われる。

大容量のデータ活用という意味では、これまでも「データウェアハウス」や「データマイニング」「BI（ビジネスインテリジェンス）」というキーワードが取り上げられ、IT（情報技術）ベンダーからさまざまなシステムの提案がなされてきたが、従来のこのような取り組みは、主に小売りや金融、情報通信の特定業務のなかで用いられることが多かった。

一方で、ビッグデータは、明確な定義こそ存在しないものの、Volume（データの量）の飛躍的増加に加え、Variety（データの種類）、Velocity（データの発生頻度・更新頻度）の3つの観点から議論されており（これらを総称して「3V」と呼ぶことがある）、従来の大容量のデータ活用とは異なるといえる。

最初の観点であるデータの量（Volume）については、大容量処理技術・環境の発展に伴い、扱える量が増えた。これまでの汎用ソフトウェアでは収集や管理、および許容される時間内での処理が困難であったテラバイト

（10の12乗）の上をいく、ペタバイト（同15乗）やエクサバイト（同18乗）といったデータの量を扱える。

2つ目の観点はデータの種類（Variety）である。特にインターネット技術の普及に伴う情報の多様化により、これまで企業が収集してきた売り上げや取引実績、Webサイトのアクセスログなどのデータだけではなく、位置データ、各種センサーから取得されるデータなども収集可能になってきた。また、そのまま集計・分析可能な構造化されたデータだけでなく、非構造化データを解析する技術も進展を見せた（テキストデータを解析する「テキストマイニング」など）。その結果、インターネット上の文字情報を分析し、それをマーケティングへ活用することも可能になった。

3つ目の観点は、データの発生頻度・更新頻度（Velocity）である。たとえば個々のデータのボリュームが必ずしも大きくないものでも、企業は高頻度で取得・利用することが可能になった。そのため、従来よりも適切なタイミングでマーケティング施策を実施できるようになってきている。

「ビッグデータ」というキーワードのイメージから、ついつい量（Volume）だけに注目しがちであるが、このように、データの種類（Variety）、発生頻度・更新頻度（Velocity）といった量以外の2つの特性も忘れてはならない。実際に、これらの3つの観点から、従来のデータ活用とはまた違った新しい取り組みが見られる。

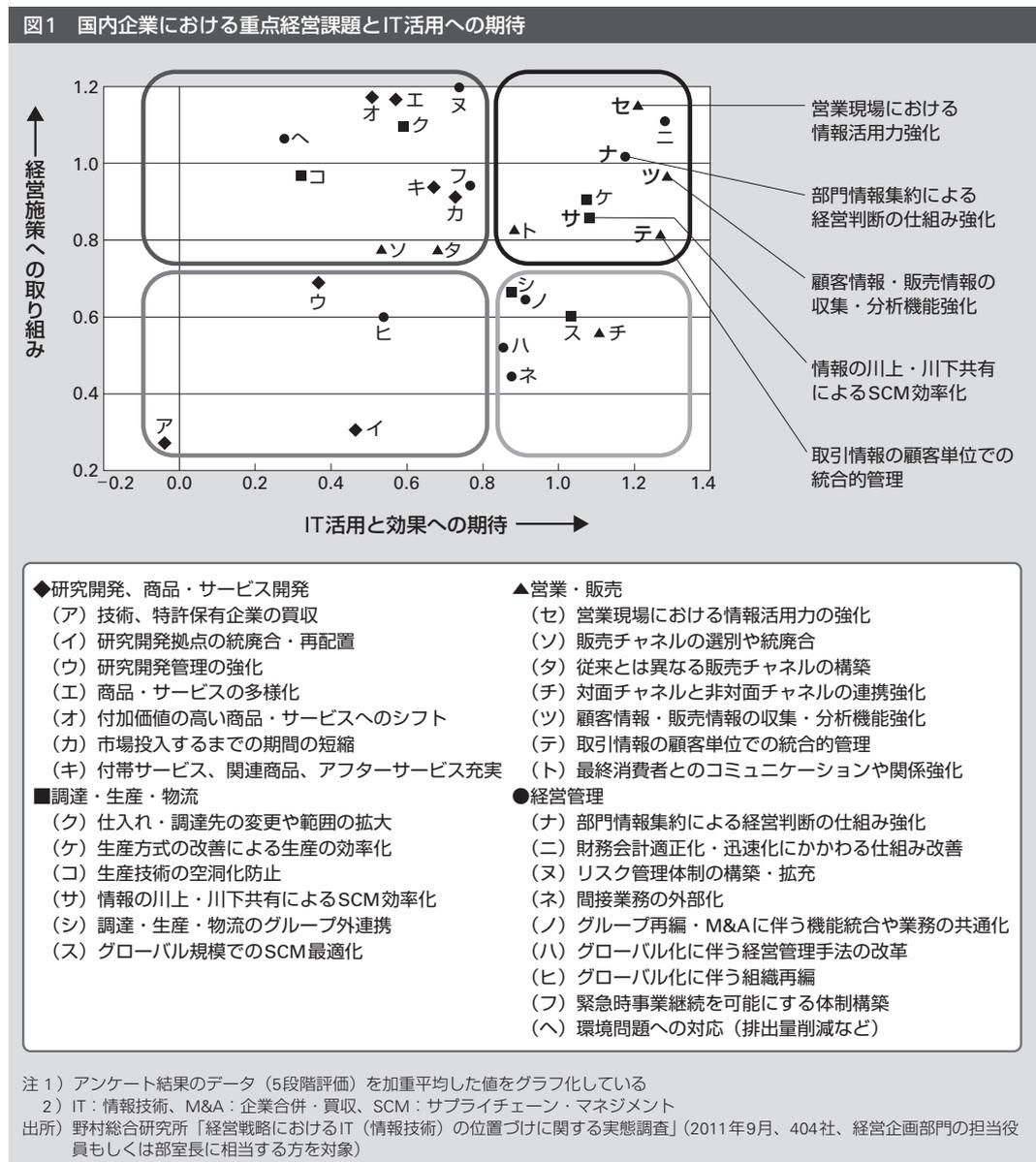
たとえば小売りでは、「顧客の購入履歴」「位置情報」「天候」などに応じたクーポンをスマートフォンに自動的に配信することが技

術的に可能になった。また、あるメーカーでは、会員登録した顧客IDと、「Twitter（ツイッター）」アカウントのIDを結びつけることにより、情報発信力の高い消費者の抽出に成功し、そうした消費者は、購入額の多いこれまでの消費者よりもマーケティング効果が高いことが検証された。また、金融機関では、複数の履歴データを紐づけることにより、解約予測の検出率を大幅に改善することに成功している。

以上のように、ビッグデータから必要なタイミングでデータを適宜取得し、さまざまな種類のデータを関連づけることで、マーケティング施策の実現可能性を高めることができる。

2 経営課題とIT活用への期待

このようにビッグデータを活用する時代を迎えるなかで、国内企業が重点を置く「経営施策への取り組み」と「IT活用と効果への期待」



期待」の双方で高く位置づけられている項目を見ると、情報活用関連が多いことがわかる。

野村総合研究所（NRI）が大手企業の経営企画部門の担当役員・部室長を対象に行った調査の結果を見ると、「経営施策への取り組み」と「IT活用と効果への期待」の双方を重視するとしている項目のなかで目立つのが、

- 営業現場における情報活用力強化
- 部門情報集約による経営判断の仕組み強化
- 顧客情報・販売情報の収集・分析機能強化
- 情報の川上・川下共有によるSCM（サプライチェーン・マネジメント）効率化
- 取引情報の顧客単位での統合的管理

——といった企業の情報活用とそれに基づく意思決定支援、営業力強化などに関する項目である（図1）。

また、MIT（マサチューセッツ工科大学）が北米の株式公開企業330社を対象に行った調査の結果によると、データ重視を自認する企業ほど財務・営業両面の客観的指標が優れていることが明らかとなっている。特に意思決定におけるデータ重視度で業界の上位3分の1までの企業は、平均すると競合他社を生産性で5%、収益性で6%上回っていた^{注1}。

以上のように、情報活用・データ活用は企業経営にとって、非常に重要な課題となっている。

II マーケティングにおける データ活用の企業事例

ここでビッグデータをマーケティングに活

用している具体的な事例としてニッセンの取り組みを見てみよう。

カタログ通信販売のニッセンは以前から顧客データ分析に力を入れ、顧客に合わせたマーケティング施策を実施してきた。たとえば、性別や年齢、ライフスタイルによって、10種類以上ものカタログを組み合わせ、年間で約2億冊を顧客に届けている。それも、二世帯住宅には、本人宛だけでなくシニア向けのカタログを用意したり、さらに育児中の女性の場合には、子ども向けのカタログも一緒に送ったりするという工夫をしている。

カタログだけでなく、同社が特に力を入れているのがeコマース（電子商取引）である。2010年にはオンラインでの売上げが全体の半分を超え、なかでもモバイルからの比率はその3割を占めるようになっている。そのため、前述のカタログでの取り組みと同様に、顧客の属性に合わせてWebサイトのトップページ（マイページ）や商品の紹介ページを変更するような工夫をしてきた。

近年、顧客ニーズや購買機会の多様化に対応するなかで、競争力と顧客満足度を共に高めるためには、さらなる顧客理解が必要になってきた。そこでニッセンは、社内に膨大に蓄積された顧客情報だけではなく、社外のデータからも新たな顧客情報を取得できるのではないかという仮説を立て、ビッグデータ活用に着手した。

具体的には、「Facebook（フェイスブック）」やTwitterなどのソーシャルIDによってオンライン通販サイトにログインできるようにした。ログイン時に、個人のプロフィールや書き込み内容などにアクセスできる許可を得て、その代わりに、顧客に合わせた情報

を表示可能にすることで、顧客サービスの利便性向上を図った。

加えて、ソーシャルIDとニッセンの会員IDを結びつけることによって、ソーシャルメディア上の情報と、これまでの社内の購買履歴とを関連づけたデータ分析を可能にした。

これらのデータをテキストマイニング分析した結果、たとえば、これまでの顧客登録情報や購買履歴ではあまり知ることのできなかった、イベント情報（結婚、出産、引っ越し）、趣味・嗜好（ペット、旅行、スポーツ、グルメ）などの情報まで把握が可能になり、前述のカタログ送付やWebサイトでの表示に有効な、約200ものマーケティング変数を新たに抽出することに成功した。

実際に、ペットオーナー女性のセグメントを抽出し、ペット関連グッズを Recommend したところ有効性が見られた。また、「引っ越しする」という発言をした顧客にインテリア関連の商品を Recommend することなど、新たなマーケティングが可能になった^{注2}。

従来の社内データではこのような顧客情報の活用は困難であったが、さまざまなデータ (Variety) を、高頻度 (Velocity) で取得し、関連づけ・統合させた大容量データ (Volume) を構築したことによって新たな取り組みが可能になった好事例といえるであろう。

Ⅲ アナリティクスによるマーケティングの変革

前章で見たように、企業が活用できる顧客の嗜好や購買動向に関連するデータは、近

年、以前とは比較にならないほど増加している。その背景にはインターネットの普及によって、顧客データがデジタル化された形で容易に入手できるようになったことがある。企業はこれらのデータを分析することで、顧客をより詳しく知ることが可能になり、広告・販売促進はもとより、商品・サービスを顧客ニーズに沿って効率的にカスタマイズできるようになった。

このように蓄積された顧客に関するデータを分析して、それをマーケティング施策に反映させていく「アナリティクス（分析技術）」が、現在、あらためて重要になっている。アナリティクスとは、手元にあるデータを解析するための幅広い技術・技法の総称である。

さまざまなデータの分析、アナリティクスの活用が進むことで、マーケティングがどう変わるかについて、ここでは、

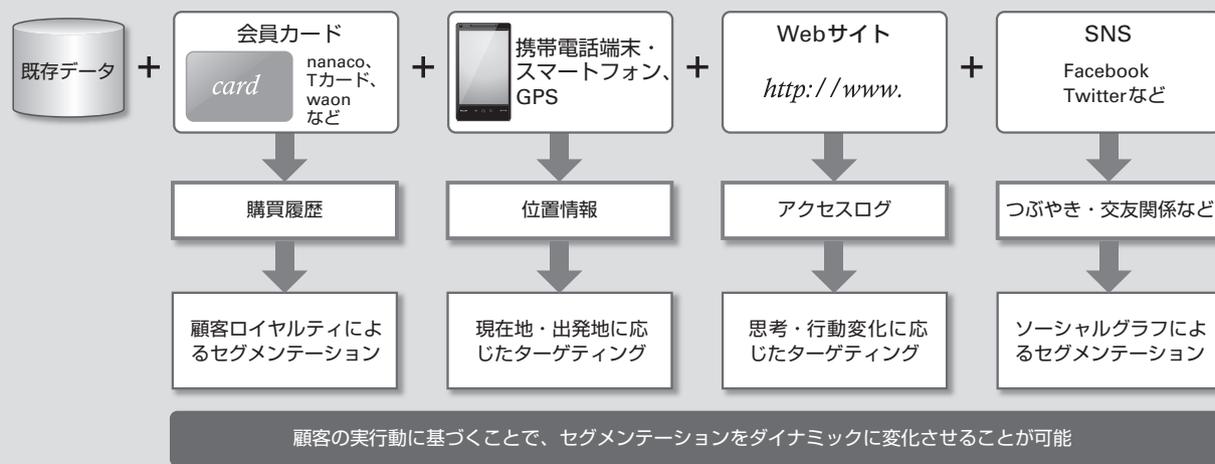
- ①セグメンテーション
- ②KPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標)
- ③PDCA (計画、実行、課題抽出、改善) ——の3つの観点から論じる^{注3}。

1 アナリティクスに基づく新たなセグメンテーションの可能性

従来のマーケティングにおいては、一般的にデモグラフィック属性といわれる性・年代、世帯類型、地域などが顧客のセグメンテーションの軸として用いられてきた。しかし、消費者のニーズ・行動の多様化が進み、一般的な性・年代などの軸で分析するだけでは不十分な場合が多くなっている。

また会員制組織などで会員情報を収集し、それをセグメンテーションに活用しようとし

図2 ビッグデータによるセグメンテーション、ターゲティング例



注) GPS：全地球測位システム、SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス
出所) 各種資料、各社Webサイトより作成

ても、家族構成、職業、趣味など本来ほしい会員情報は未更新であることが多く、十分なものではない。顧客へのアンケートを通して収集する情報もその時点では有効であるが、一人ひとりの嗜好や行動は刻々と変化しているため限界がある。

それがビッグデータ時代では、さまざまな情報を新たに獲得、活用できるようになることで、新しいセグメンテーションの方法が広がっている(図2)。たとえば各種の会員カードの仕組みを使うことで、いわゆるID付きの購買履歴(誰が何の品目を購入したか)のデータを収集できる。そのデータから購買頻度などを算出して、顧客ロイヤリティに基づくセグメンテーションが可能となる。

英国の大手小売業であるTescoでは、会員カードによる購買・決済の普及を推進することで、会員IDと購買履歴を結びつけている。それに品目別に「商品DNA(容量の大中小、鮮度がよい、調理が簡単、子ども向けといった情報)」と呼ばれる商品属性のデータを付

加し、品目別の購買履歴と結びつけることで、高度なライフスタイル・セグメンテーションを行っている。

携帯電話端末・スマートフォンとGPS(全地球測位システム)技術から得られる消費者の位置情報を活用して、現在地に応じたDM(ダイレクトメール)を送るようなターゲティング施策が可能となる。Webサイトへのアクセスログを解析して、消費者の思考・行動変化に応じたセグメンテーション、ターゲティングを行う取り組みも増えている。Facebook、Twitterなどのソーシャルメディアでのつぶやきや発言内容、ソーシャルグラフ(Webサイト上での人間同士の関係、結びつきに関する情報)を分析することで、たとえば、インフルエンサー(情報発信力のある消費者)としての影響度(発信頻度、フォロワー数等)などに基づくセグメンテーションが可能である。

このように、顧客の実行動に基づくさまざまな情報を活用することで、顧客のセグメン

ーションをダイナミックに変化させながらマーケティング施策が実行できる。

2 アナリティクスに基づく KPIの精緻化

経営戦略において、まず命題となる「目標」を定め、次にその目標を具体的に実現するための施策を策定した際に、その施策がきちんと遂行されているかどうかを測定するKPIと呼ばれる「指標」が、最近では重視されるようになってきている。マーケティングにおいても、KPIを定め、「4P」と呼ばれるProduct（商品）、Price（価格）、Place（販売チャネル）、Promotion（広告・販売促進）のマーケティング施策の業務プロセスをモニタリングすることが重要となっている。

ビッグデータといわれる各種のデータを活用することで、このKPIをより精緻化できる。

オギノは山梨県を中心に、2013年11月現在、39店舗を展開しているスーパーマーケットである。1996年に「オギノグリーンスタンプポイントカード」を導入し、購入金額に応じて貯まるポイントを顧客に還元するとともに、それによって収集したID-POS（顧客の

IDに基づいた販売時点情報管理）のデータを活用して、さまざまなクーポンハガキを送付したり、購入時のレシートにOne to Oneでポイントプレゼント企画を実施したりするなどのプロモーションを展開している。

図3にあるように、オギノでは一般的に用いられているKPIを精緻化して活用している。たとえばDMの効果 DM送付後のリピート率とすることで、より明確に把握している。また、クロスセルの効果、顧客の声、個店の評価などをオギノの定義する優良顧客層に絞って定量化することで、KPIをより精緻なものにしている。

KPIの設定は戦略上の「目標」に応じて定められる。たとえば最近では、「いかに少ないマーケティング投資で効果を上げるか」を目標とするならば、「マーケティングROI（マーケティング投資を分母、そこから得られた利益を分子とした指標）」がKPIの候補になる。

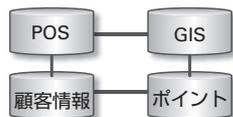
3 PDCAサイクル運用の高度化

設定されたKPIに基づき、マーケティングのPDCAサイクルを運用していくことが求め

図3 オギノの会員制度（ポイントカード）とKPI

オギノの会員制度（ポイントカード）の取り組み

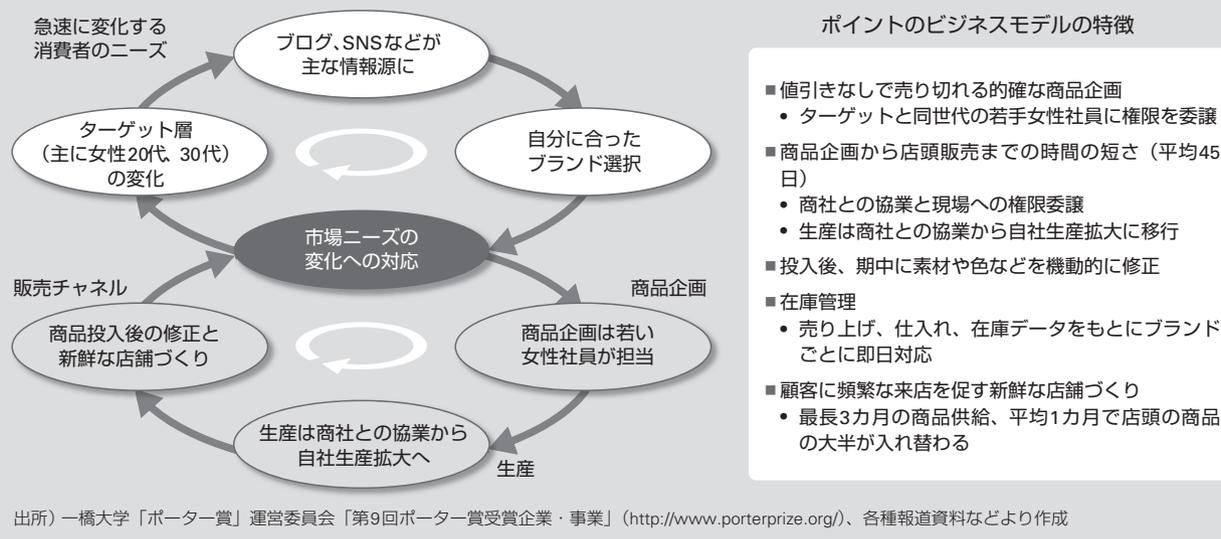
- 1996年に「オギノグリーンスタンプポイントカード」導入
- 値引きの道具ではなく、「利便性提供」が目的
 - 当初はポイント値引き中心だったが採算悪化
 - 分析専任担当者設置（営業企画部、商品部、店舗運営部など）
- カード利用率を高め、ID-POS情報を充実



	一般的KPI	オギノのKPI
DM効果	DM送付後の売上上昇率	DM送付後のリピート率
クロスセルの発見	同時購買商品	優良顧客の一定期間内購買商品
顧客の声の活用	件数が多い不満	最優良顧客の不満
個店評価	売上前年同月比	優良顧客の買上金額減少額

注) DM：ダイレクトメール、GIS：地理情報システム、KPI：重要業績評価指標、ID-POS：顧客のIDに基づいた販売時点情報管理
出所)『日経情報ストラテジー』（日経BP社）、『チェーンストアエイジ』（ダイヤモンド・フリードマン）より作成

図4 ポイント（カジュアル衣料）のビジネスモデルの特徴



られる。それには、課題抽出 (Check) の機能充実のために各種のビッグデータを駆使するとともに、そのリアルタイム化、アジャイル化 (機敏・迅速化) が鍵となる。

カジュアル衣料のポイントは、自社のターゲットを20代、30代の女性に絞ったうえで、商品企画から店頭販売までの時間の短縮 (2009年時点で平均45日) を実現している。売り上げ、仕入れ、在庫データをもとにブランドごとに在庫管理を日次で行い、商品投入後も期中に素材や色などを機動的に修正できるようにし、最長3カ月の商品供給、平均1カ月で店頭の商品の大半が入れ替わる仕組みを整えて、顧客に頻繁な来店を促す新鮮な店舗づくりを展開するなど、マーケティングのPDCAサイクルのアジャイル化を徹底している^{注4} (図4)。ポイントは、生産を外部に委託するODM (相手先ブランドによる設計・生産) を強みに売上高1000億円超の企業に成長したが、最近ではODMが競合他社との同質化を招いたという反省のもとSPA (製造小

売り) を導入し、デザイン・生産の機能の内製化を図りながら、市場の変化に対応したPDCAサイクルをいかに運用するかの新たな挑戦を進めている^{注5}。

Webマーケティングの世界では、特に計画 (Plan)、実行 (Do) が比較的容易である。たとえば、まず一部の層にキャンペーン参加を促すDM (電子メール) を送付し、その効果を測定してから、DM効果が高かったセグメントの層に、追加ですぐにDMを送付するというようなプロモーション施策である。

その際には、プロモーションの効果をすぐに測定できる分析プロセスをPDCAサイクルに組み込むことが求められるため、ICT (情報通信技術) の活用も検討することが重要である。

社内外に散在する大量の情報資源やデータを集約し、それを分析・活用するための仕組みであるBI (ビジネスインテリジェンス) と呼ばれるシステムを活用することで、必要な情報を、必要なタイミングで提供できるよ

うになる。

またPDCAサイクルを運用する時の課題抽出 (Check) の際には、必ずしも定量的なデータでなく、定性情報が活用されることもある。最近あらためて注目を集めている、行動観察などによるエスノグラフィックアプローチのような手法から集められた定性情報の活用を検討することも求められる。

IV アナリティクスのために 企業が必要とする人材、体制

次に、アナリティクスがからむ実際のプロジェクトを推進する際にどのような人材・体制が必要になるかについて、NRIが過去に実施したさまざまな業界のプロジェクト（コンサルティング、システム開発の双方を含む）での経験をもとに整理した結果を示す。

1 マーケティングのPDCAサイクル の運用とアナリティクス

前章まで見てきたさまざまな企業の事例からもわかるように、マーケティングのPDCA

サイクルには、データを収集・分析するアナリティクスがさまざまな局面でかかわってくるが、特に計画 (Plan) と課題抽出 (Check) のステップでは、データ分析に基づく提案と示唆が求められている (図5)。

第I章で見たように、ビッグデータの活用が進むことにより、データの量 (Volume)、データの種類 (Variety)、発生頻度・更新頻度 (Velocity) に変化がもたらされた。それらに対してITを活用することで、大容量データの処理、非構造化データの解析、高速・高頻度のデータ処理が可能となった。

このことは、ITの活用によってアナリティクスのプロセスが変わることを意味している。特にデータ収集、データ解析はITによって直接的に大きく変わるステップであるが、そのほかにも、ITを活用することで実現できることがある。1つは問題発見の機会を飛躍的に拡大させられることであり、もう1つはデータに基づく仮説構築・検証から、提案や示唆を生み出すプロセスをより創発的で俊敏なものに変えることである。

そのようにマーケティング・アナリティク

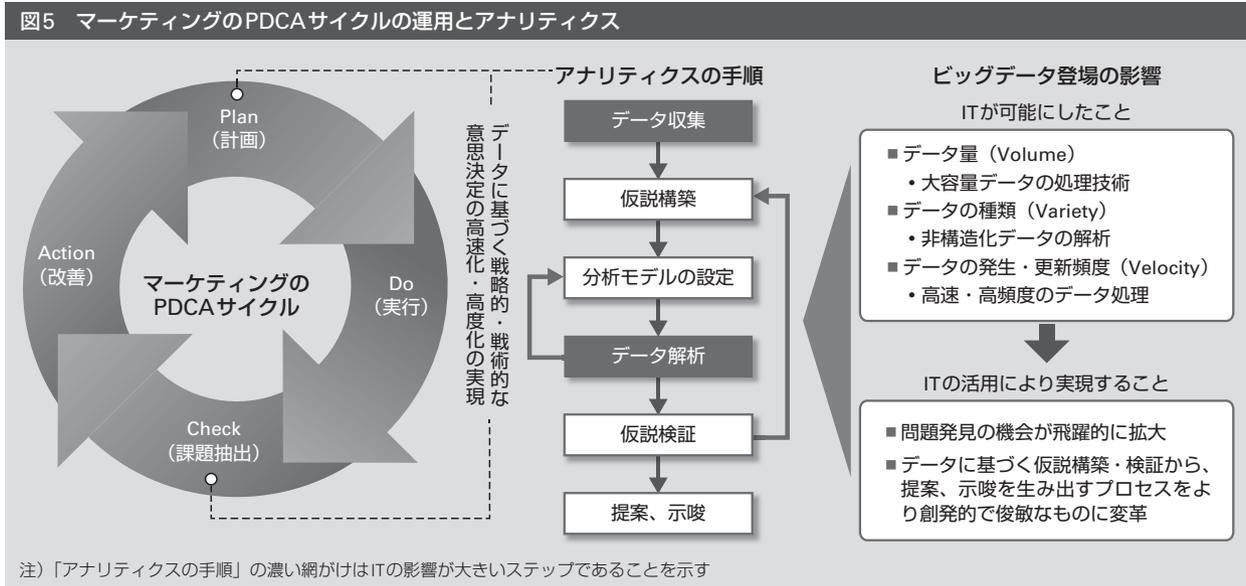
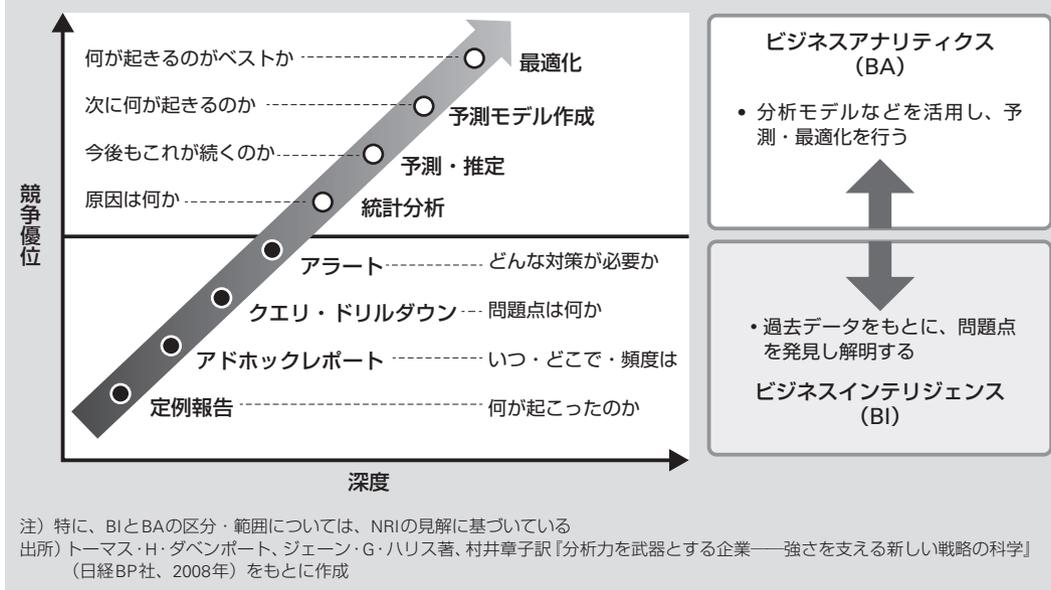


図6 データ分析の分類



スを変えることで、マーケティングのPDCAサイクルの運用を変革し、データに基づく戦略的・戦術的な意思決定の高速化・高度化が実現できる。

2 アナリティクスにおける 業務コンサルタントの重要性

このようにアナリティクスを推進するためにはITの活用が重要となっており、そのことを前提に必要な人材について整理する。まず、アナリティクス上でデータ分析が必要となる業務をBI（ビジネスインテリジェンス）とBA（ビジネスアナリティクス）に分けて考えてみる（図6）。なお、BIの範囲についてはさまざまな見方があるが、本稿では以下のように設定している。すなわち、ここでいうBIとは、「過去のデータを集計して過去に何が起きたのか、その実態を明らかにしたうえで、背景にある問題点を分析してどのような対策が必要かを検討し、KPI設定まで含め

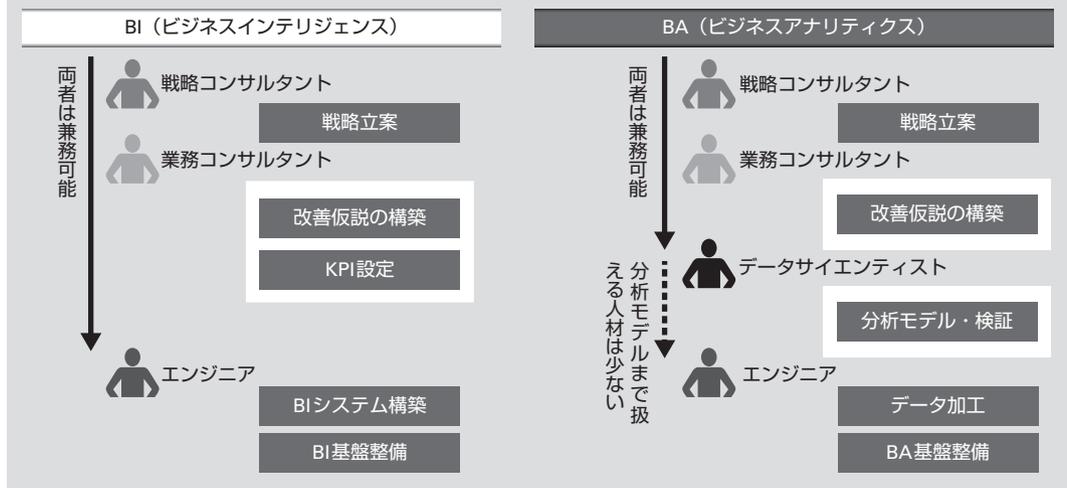
て行う業務」である。

それに対して、BAのほうは「分析モデルを利用して原因を検証したり、今後の予測や最適化を図ったりする業務」である。

BI、BAの双方で重要なのが改善のための仮説構築のプロセスである。この仮説構築は、戦略を立案する役割の人材（戦略コンサルタント）に加えて、当該業界の業務に精通している人材が必要であり、ここではその人材を「業務コンサルタント」と呼ぶことにする。業務コンサルタントは、戦略コンサルタント的な人材が兼務することも可能であるが、当該業界の業務知識をベースに、業務などに関する改善仮説の構築やKPI設定などを担う（次ページの図7）。

BI、BAのいずれの場合でも、改善仮説をいかに有効に立てられるかが重要となる。仮説なくして収集したデータを分析しても、有効な結果を得ることは難しい。そこで改善仮説を構築する業務コンサルタントの役割が重

図7 アナリティクスに必要な人材・体制



要となる。

3 データサイエンティストの役割

分析モデルを利用して原因を検証したり、今後の予測や最適化を行ったりするBAでは、分析モデルを用いたデータ解析、仮説検証を担う業務が必要であり、その人材がデータサイエンティストである。

データサイエンティストが作成する分析モデルとは、現実の世界をデータ分析で扱えるように簡略化したものであり、現実にかかわるデータに対して分析モデルを用いて解くことにより現実の問題を解明する。

データサイエンティストというと、最近では、顧客の属性や購買履歴、嗜好といった蓄積されたデータに、天気や交通量、株式相場などの流通する情報を加えた、いわゆるビッグデータを分析・解析して、効果的な販売促進や調達、需要予測などを導き出す職業の総称として呼ばれることが多くなっている。統計などの専門性を有するプロフェッショナル人材であり、今後ビッグデータを分析する需

要が増えるとともに、人材不足に陥ることが懸念されている。グーグルのチーフエコノミストであるハル・ヴァリアン (Hal Varian) 氏が2009年のインタビューで、「今後10年間でセクシーな職業は統計家である」と語っている^{注6}。

最近では、社内にデータサイエンティストで構成される組織をつくって、社内のデータ分析を支援する体制を取る企業も出てきている。

花王ではマーケティング開発部門の傘下に、6人のデータサイエンティストからなるデジタルビジネスマネジメント (DBM) 室を設置している^{注7}。この組織はもともと、マーケティング投資のROI (投資収益率) を測定するためのDBMプロジェクトとして2004年に発足し、05年に独立した組織に昇格した。当初はデータ分析システムを構築し、実際の分析と改善を現場に任せるという「道具先行型」の方針を取っていたが、現場と密に対話をしながら課題を一緒に見つけ出し、改善策を考案する「課題解決型」の組織へと

変身している。

たとえば、衣料用の洗剤、漂白剤、柔軟仕上げ剤、消臭剤の4つのカテゴリーの併買実態をDBM室が分析し、その結果、漂白剤が消費者の購買のハブになっていることを明らかにした。漂白剤を拡販することによって他の商品の販売増が期待されるため、それに向けたプロモーションを強化するなどして、漂白剤の2012年の売上高をその商品の発売初年度の08年の3倍に増やすことに成功している。

DBM室は、分析手法を重視したアプローチについて走りがち傾向を改めて、最初に目的・方針を明確にすることや、「わかりやすさ、測りやすさ」を重視して収集・分析・評価する項目を定めるという基本方針を取っている。

データサイエンティストや業務コンサルタントの活動を支援するために、ICTの専門性を有するエンジニアによるサポートやシステム的な基盤整備も重要になっている。ビッグデータ時代となり、大量のデータを扱うケースも増えてきているなかで、パソコンレベルでは扱えないようなケースが増大している。分析が容易にできるよう、事前のデータ加工や、また分析ツールの設定・整備が求められる。

以上のように、BI、BAのプロジェクトを実行するためには、さまざまな機能、役割を担う人材が求められるようになってきている。PDCAサイクルを高速に運用するには、可能であれば一人の人間で完結できるのが理想ではあるが、現実にはそれは実現困難になってきているため、一体化したチームをいかにつくり緊密な連携を図っていくかが重要と

なる。

V マーケティング・アナリティクスにおける課題

ビッグデータ時代の企業のマーケティング活動におけるアナリティクスの活用の現状と課題について概観してきた。

本章では、ビッグデータ時代を迎え、マーケティング・アナリティクスにおいて変わった点と変わらない点をあらためて挙げることによって、そこから今後、われわれが課題として認識すべき点を整理する。

1 ビッグデータ時代となり、マーケティング・アナリティクスに変化をもたらしている点

ビッグデータの利用が進むことで、マーケティング・アナリティクス上では以下の3つが変化している点として挙げられる。

(1) 適用できるデータの量・質の拡大

ビッグデータ時代となり、マーケティングで活用できるデータが、量 (Volume) の増大だけでなく、種類 (Variety)、発生頻度・更新頻度 (Velocity) といった質的な要素も変化してきたことで、適用できるデータの範囲は拡大している。

データを分析する際に関連するITも進歩するなかで、拡大するデータの量・質に対応できる分析のためのツールや基盤の整備が求められている。また業務コンサルタント、データサイエンティストなど、アナリティクスにかかわる人材の個々のスキルと分業体制で取り組む組織力が重要となってくる。

(2) アジャイル化

市場変化に対応するには、収集されるデータを発生頻度・更新頻度が上がる形で迅速に分析して、高速のPDCAサイクルを回せるようにすることが求められている。この、いわばPDCAサイクルのアジャイル化を支えるマーケティング・アナリティクスが重要となっている。

(3) 「見える化」とPDCAサイクルの運用に対する企業の姿勢

ビッグデータがある種のブームとなり、産業界に浸透することで、データ活用に対する日本企業のニーズが高まっている。そのことは、データを分析してKPIを設定することで「見える化」を図る、あるいはPDCAサイクルの運用に前向きに取り組む、という企業の姿勢の変化につながっている。このような企業側の変化については、われわれも日ごろ、企業側から受ける相談や議論を通じて実感しているところであり、今後、相当な可能性、ポテンシャルがあると見ている。

2 マーケティング・アナリティクスに関して、従来から変わらない重要な点

一方で、ビッグデータ時代となっても、マーケティング・アナリティクスに関して変わらないこととして、以下の2点を挙げておく。

(1) データの価値

米国の広告会社オグルヴィ・アンド・メイザーグループのデータサイエンティストであるディミトリ・マークス (Dimitri Maex)

氏は、最近のビッグデータのブームを評して、「データそのものが急に価値を増したのではない」と主張する。そしてデータの価値は量で測ることはできないのであり、従来存在する規模が小さい、いわばリトルデータ、スモールデータでもビジネスの成長に大きく貢献できるという²⁸。

すなわち、データの価値は目的に応じて定まるものであり、データの量にかかわらず、従来存在していたものの今まで死蔵されていたデータの活用にも目を向けるべきである。

(2) 仮説構築の重要性

入手できるデータの量・質が拡大し、データ分析にかかわる情報技術が進歩することで、分析の方法やアプローチは変化する可能性があるが、仮説なしに分析することは、依然として効率的ではなく、正統なアプローチではない²⁹。それゆえ、各業界の業務知識をもとに仮説を構築する業務コンサルタントの役割の重要性は変わることはないといえる。

さらにいえば、企業内にいて戦略策定を担当する人材においても、分析モデル、KPI設定、それらに関連するITなどを理解・操作できる学際的な人材であることが望ましく、そのような戦略策定者の創造性がアナリティクスの活用を通じて増幅されるのであれば、それは企業の強みとなるであろう。

本特集の第一論考である本稿は、最近のビッグデータ時代におけるマーケティング・アナリティクスの現状と課題を整理した総論に位置づく。

続く第二論考・栗原一馬「実践的なマーケ

ティングROIの測定と活用」は、マーケティングにおいて、最近重要なKPIとなっているマーケティングROIの実践的な測定と活用について事例を交えながら説明する。

第三論考・石原進一、高野悠哉「Webマーケティング・アナリティクスによる『ファン化』の促進——『チェリーピッカー』の選別と『ジェニユイン・ファン』の育成・活用」では、消費者への浸透が進むインターネットのWebサイトを介して収集できるデータを活用して、企業が「ジェニユイン・ファン（信頼できる本当のファン）」を育成する方法を詳述している。

第四論考・宮脇陽子「エスノグラフィックアプローチの導入による企業の競争力向上——定性情報を重視したマーケティング・アナリティクス」は、顧客起点の価値創造に基づく商品開発力強化のために行動観察などのエスノグラフィックアプローチを採用し、さらにそれによって収集した定性データを分析する人材確保と実務に結びつけるプラットフォーム構築の重要性を説いている。

以上の4つの論考により、本特集は、ビッグデータ時代のマーケティングにおけるアナリティクスの重要性をあらためて整理し、その具体的な方法論と課題を包括的に描くことを試みている。

注

- 1 アンドリュー・マカフィー、エリック・プリニョルフソン「ビッグデータで経営はどう変わるか」『DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー』2013年2月号、ダイヤモンド社
- 2 「ビッグデータで『心を察したおもてなし』、

Facebookのソーシャルグラフをマーケティングに生かすニッセン」『ITmedia』2012年10月25日 (<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1210/25/news015.html>)

- 3 本節は特に、郷裕「ビッグデータで差別化する新たな情報活用経営」（NRIマーケティングナビゲーター・セミナー、2011年11月）を参照
- 4 一橋大学「ポーター賞」運営委員会「第9回ポーター賞受賞企業・事業」（2009年度、<http://www.porterprize.org/>）
- 5 『日経MJ』2013年3月25日号、日本経済新聞社
- 6 Steve Lohr “For Today's Graduate, Just One Word: Statistics,” *The New York Times*, August 5, 2009
- 7 「花王 データ経営の正体」『日経情報ストラテジー』2013年10月号、日経BP社
- 8 デイミトリ・マークス、ポール・ブラウン著、オグルヴィ・ワン・ジャパン、馬淵邦美監修、小林啓倫訳『データ・サイエンティストに学ぶ「分析力」——ビッグデータからビジネス・チャンスをつかむ』日経BP社、2013年
- 9 ビッグデータに関連する分析アプローチの変化については、ビクター・マイヤー＝ショーンベルガー、ケネス・クキエ著、斎藤栄一郎訳『ビッグデータの正体——情報の産業革命が世界のすべてを変える』講談社、2013年

著者

日戸浩之（にっとひろゆき）

経営コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント

専門はマーケティング戦略、サービス業の事業戦略の立案、生活者の意識・行動分析など

神田晴彦（かんだはるひこ）

ビジネスインテリジェンス事業部上級研究員

専門はデータマイニング、テキストマイニング、消費者行動、マーケティングサイエンスなど