

特集

ビッグデータ

現在、ビッグデータが、ヒト・モノ・カネと並ぶ、企業の資産の1つとして捉えられるようになってきました。ネット企業や流通業だけでなく、金融業や製造業など幅広い企業において、また、販売促進・マーケティングだけでなく、サプライチェーン管理、製造ラインの最適化、サービス監視や製品サポートまで、活用の範囲が急速に広がっています。今号は、ビッグデータ活用を実現する日立ソリューションズのハイブリッドインテグレーションを紹介합니다。

Special
Interview
Tasuku Yamanokuchi株式会社博報堂 生活者データマーケティング推進局
マーケティングプラットフォームソリューション部長

山ノ口 援 氏

ビッグデータが変える
生活者と企業の未来

ビッグデータが活用されることで、企業活動や人々の生活は今後どのように変わるのか。日頃、企業のデータマーケティング戦略立案にかかわる博報堂の山ノ口 援氏は、サービスをこれまで提供される側だった生活者が、情報活用や商品開発において主導権を握り始めた時代の流れの中に、ビッグデータを位置づける。ビッグデータが登場した時代背景やマーケティングにおけるビッグデータ活用の取り組みについてお話を伺った。

「生活者」が
情報活用の主導権を握る時代

最初に、ビッグデータ活用というトレンドが生まれた背景についてお話を伺いたいと思います。

ビッグデータの登場による世の中の変化については、いろいろな形で語られているわけですが、ここではまず基本的なことを整理したいと思います。

今、グローバルでのIT投資は約200兆円、世界のGDPの約3%といわれています。この内訳を見ると、企業によるIT投資と、個人——我々は“生活者”と呼んでいますが——によるIT投資がだいたい半々といわれています。企業による投資が多くを占めると思う方が多いと思うのですが、実は生活者がPCやスマートフォン、ネットに支払う料金がWindows 95の登場以降、伸び続け、今後は企業によるIT投資を上回るのではないかと見られています。

かつては、PCのように、企業向けに開発されたITシステムが簡易化されて一般に普及しました。ところが、近年は生活者が好んで使うサービスが、その後、企業でも使われるというような逆転現象が起きています。FacebookなどのSNSがその

一例です。

これは極めて重要な変化だと私は思います。ビッグデータもまたそうした流れの中にあるのではないのでしょうか。

以前は、工場単位で使っていた生産管理システムが、全社的に活用されるERPに発展し、一つの企業の中に閉じていた情報システムが、EDIのように他社のシステムとつながり、さらにSCMという形で産業を越えて広がるようになりました。こうしたデータを活用した効率化という流れが、現在では生活者を巻き込み、さらには生活者が主導する形で展開されていく、それが今の流れであり、その象徴がビッグデータであると捉えているわけです。

こうした時代において、生活者にとっても、企業にとっても、一人ひとりがどのように情報と向き合うのか、今まで以上に深く問われることになっていくと思います。

博報堂の専門であるマーケティング領域に、ビッグデータはどのように活用できますか。

“集団から個人へ”というのが一つのキーワードになるでしょうね。

生活者は百人百色、生きる目標や意義

も異なる。これまでは、一人ひとりにアプローチすることが技術的に不可能だったので、とりあえずざっくりと、20代の女性、30代の男性というようなセグメントをして、つまり粗いメッシュの中でしかマーケティング活動ができませんでした。

ところが、ビッグデータを分析できるようになると、生活者の行動予測から、一人ひとりの趣味嗜好に合わせて、“こういう商品がよしいのでは”という提案ができるようになります。ECサイトでモノを買おうとすると、過去の購買履歴から「今度はこちらがおすすめです」と薦められる。そういう体験を我々はすでにしているわけですね。

マーケッターの側も、ビッグデータを活用すれば、販売促進にどれだけコストをかければよいか、投資対効果が、これまで以上にはっきり見えてくるようになる。今まではどちらかと言うと“賭け”的な部分もありましたが、それがより合理的にわかるようになるわけです。そうするとマーケティング的には、購入履歴というビッグデータに基づいた提案を超えて、次に欲しいものをいかに先回りして提案できるか、そのような驚きをいかに提案することができるかが重要になってきます。

マーケティングだけでなく、商品開発の領域でも、ビッグデータを活用すれば、より生活者の意見を反映できるようになるでしょう。商品を購入する際のポイントとなるのは、例えば「使い勝手」の情報です。この情報は使い手側、生活者が持っている。商品開発自体の主導権が生活者に移るという意見もあるくらいです。これまでも「消費者の声を聞いて開発しました」という商品はありましたが、飲料や食品など消費財の分野では50%以上の製品が生活者と企業のコラボレーションの中で開発されるようになるかと予想する人もいます。

このように、未来は今まで以上に生活者が主役となる時代です。その中で企業はどこまで情報を準備すべきか、どこを生活者に任せるべきかというのは、今後問われるようになってくるだろう。そういう手法をこれから開発しなければいけないと考えています。

ITとマーケティングのノウハウを
合体し、豊富な仮説を生み出す

ビッグデータを活用したマーケティングにITはどのようにかわってきますか。

ビックデータに基づくマーケティングの技術は、先ほど例に挙げたECサイトが代表的ですが、日本の企業も高度な技術を開発しています。ただ、ここで重要なのはマーケティングとITの領域の重なり合いです。

例えば、Webサイトで何かを買おうとして、関連商品をレコメンドするエンジンは、複雑なテクノロジーを使えば、より精度は高まるはずですが、たとえ精度が上がっても、表示が1秒遅れたら、ユーザーはたぶんクリックしないでしょう。技術だけの発想ではよりよいWebサービスは実現できないのです。

例えば、検索履歴をどこまで表示するのか、という問題もあります。プライバシーにかかわる検索行動は、他人には知られたくない。そのためにユーザー自ら表示を取捨選択できる機能をつけることもサービスの一つだと思います。こういった発想自体が、システムの設計もしくは仕様に反映されなければなりません。

テクノロジーをより高度化させて、もっと精度の高い提案をすべきなのか、いや、もっと簡単な仕組みでとりあえず今まで買っているものと同じような商品を10個並べれば良いのか。Webサービス

Tasuku Yamanokuchi





企業は、どのやり方がよいのかを常に実際の商用サイトの中でテストをしています。仮説検証のサイクルを頻繁に回して、よりよいサービスを実現することが必要です。そのためには、マーケティングとITの役割を分けるのではなく、両方がかかわっていく必要があります。

マーケティング企業とIT企業はこれまで以上に密な連携をしなければならぬ。そういう思いから、日立製作所と博報堂は協業して、2013年4月に「マーケット・インテリジェンス・ラボ」(P.4コラム参照)を設立しました。日立グループの技術とシステム開発の経験を、博報堂のマーケティングノウハウと合体させ、さまざまな仮説検証を行うラボです。

業務を継続的に改善する 仕組みづくりが重要だ

ビッグデータについて一部の先進的な企業の取り組みが紹介されることはありますが、ほとんどの企業はまだビッグデータの活用のメリットを模索している状況で、本格的に取り組むまでにはもう少し時間がかかるように思います。

たしかに私たちから見ても、日本企業の多くが、昨年はビッグデータ自体の勉強の時期だったと思います。ただ、今年になって風向きが変わってきて、こういうことがやりたいというお客様のご要望が明確になってきており、さまざまな取り組みが始まっています。

それがあまり表面に出てこないのは、まだ実証実験段階だからでしょうね。テクニカルな実験はもちろんですが、ユーザーを巻き込んで、新しい施策が実際に受け入れられるのかということを、きちんとデータを取りながら実験が進んでいる。マーケット・インテリジェンス・ラボでもさまざまな実証実験をお客様と一緒に進めているところです。こうした努力は、あと数年もすれば一気に花開くの

はないでしょうか。

それでもビッグデータの活用がなかなか進まないといった場合、どういう要因があるかといえば、一つは足もとのデータを十分活用できていないからと想像できます。ビッグだろうが何だろうが、データの活用が不十分なところでは、その先には進めません。データ分析は十分やっていて、ある程度ビジネスは効率化されており、現状では効率改善の余地が少ないという企業が、さらにビッグデータに着目する。ただ、新たなデータを使うには、投資が必要になるので、その投資対効果が本当に見合うかどうかかわからない、だから実験しようというように議論は進んでいくのだと思います。

この段階に至っている企業で、もしビッグデータ活用のネックがあるとすれば、それはマーケティングの知識、分析のための統計的な知識、そしてそれをITとして実現する能力、この3つが揃っていないからだと思います。

3つが揃ったうえで、さらに欠かせないことは、仮説を量産することです。これは、持続的に会社が強くなっていく仕組みを設計することとイコールといえるでしょう。

これまでの情報システムでは、ある業務をシステム化するとどれだけ効率化されるか、という視点でした。しかし、ビッグデータ利活用では、情報システムを継続的に改善するという視点となります。そのためには、マーケティング、統計、ITの専門家が集まり、大量に仮説を作って検証し、よいものを残していく仕組み、「BICC(ビジネス・インテリジェンス・コンピテンシー・センター)」とありますが、まさにそうした、会社を動かす新しい仕組みづくりが重要だと思います。

もちろんそれは一朝一夕にできるものではなく、企業の強みや業界の特性を勘案しながらその会社に合ったやり方を構築していくしかありません。持続的に会

社が強くなる基盤をつくり、仮説を量産し、検証していくことで、初めて会社の業績にインパクトを与えるようなビッグデータの利活用事例が生まれてくるのだと思います。

ビッグデータを扱うことは、企業の組織や戦略を変えていくこと、という指摘は重要ですね。

ビッグデータの本質は、より現場に近いところから戦略を作り上げていくということだと思います。

私自身、企業戦略のコンサルティングにかかわっていますが、これまでは、トップが戦略を立案し、現場が実行するという流れでした。一方、ビッグデータの時代には、現場にリアルなデータがあるわけで、そのデータを一気に戦略まで高め、またそれを現場で動かすという繰り返しが起きます。これは新しい思考パターンだと思います。戦略と実行、言いかえれば、抽象と具象がたえず行ったり来たりする。そこにスピード感が生まれると思います。そういう意味ではマーケティングに限らず、ビジネスのやり方がガラッと変わっていくだろうと思います。

もちろんビッグデータはいま一種の流行語になっていますから、それに変にとられる必要はないと思います。ただ、企業がデータを使って、それをインテリジェンスに変え、それを企業の持続的な成長に生かしていく流れは今後も止まることなく、加速するばかりだろうということは、実感しています。

個人情報はどう扱うかは、 企業のブランド価値にかかわる問題

マーケティング領域でビッグデータを活用する場合、ユーザー、消費者の情報をどのように扱うべきか、いわゆるプライバシー問題も避けては通れません。

まず法制度の整備の問題について



は、来年1月の通常国会で個人情報保護法の改正案が通る見通しがあります。2016年1月に施行ということを想定しながら、企業の多くが準備しているはずですが、ただ、プライバシー問題は単に法整備がされれば十分というわけではない。自社のビジネスにとって個人情報、プライバシーをどう扱えばよいのか、これは企業とお客様との関係性の問題でもあります。

生活者の側からいうと、企業が自分のデータを活用していると聞くと、そのメリットとリスクを天秤にかけようとするはずですが、昨年、マーケット・インテリジェンス・ラボで「ビッグデータで取り扱う生活者情報に関する意識調査」を行いました。自分のプライバシーにかかわる情報も、今後、きちんと法制度が整備されて企業側の情報管理の視点が明確になっていけば、提供してメリットを受けたいという声が大勢を占めました。

企業側もまた「お客様の情報を使ってお客様に何らかのメリットをお返ししますので、この情報はお寄せ下さい」ということをちゃんと開示していく。そういう姿勢が必要になると思います。

このあたりは社会の新しいルールづくりということとも絡んでくるので、まだ議論が不足しているとは思いますが。

企業は、単純にサービスの向上のためだけにプライバシー情報を使うというのではなく、そのサービスが社会にどのような価値を提供できるのかをしっかりと検討しなければなりません。それができるかどうかで、企業のブランド価値も変わってくるでしょう。お客様との付き合い方やプライバシー情報の管理が、整合性をとって進められるかどうかということが、これからの企業に対して求められる非常に重要な要件になってくるでしょう。それに応えられる会社でない市場を勝ち抜いていけないと思っています。

マーケット・インテリジェンス・ラボ

日立製作所と博報堂が協働プロジェクトとして、2013年4月に立ち上げた事業体。マーケティングとITの融合による事業インパクトの実現をめざし、データ解析サービス、データ活用プラットフォーム構築、新規事業創生支援を中心に活動している。

現在、顧客企業とともに、営業活動の測定と分析により効果の高い営業活動を生み出す「営業ナレッジマネジメント」、レーザ・センサなどを用いて顧客の無意識による行動をデータ化することで売り場の動線効率の改善をめざす「人流マーケティング」、SNSにおけるソーシャルグラフやPOSデータから分かるイ

ンタレストグラフなど複数のデータ収集と解析技術を組み合わせる新たな気づきを促す「未来志向型レコメンデーション」などを検証している。

また、日立グループの技術のマーケティング活用、生活者のプライバシー意識調査や、マーケティング部門とIT部門の協働を進めていくための企業内コミュニケーションの活性化なども重要な研究テーマになっている。

共同代表を務める山之口氏は本取り組みについて、今回のインタビューの中でこう語っている。

「パーソナルマーケティングの領域で、何もしなければ1%の反応しかない

ものが、ビッグデータの活用で10%に高めることができる。この10%の効果は、ビッグデータの特性から、その会社に合わせてチューニングをしなくてはならない部分が相当出てくるが、私たちは、これを一度きりではなく、平均して5%のパフォーマンスを上げていく仕組みを作り出し、パッケージ化して多くの顧客に届けようとしている。いわば調子のいいときのホームランではなく、平均打率3割を稼ぐ打者を育成するようなもの。非常に難しいことだが、現状の諸課題を突き詰めて、これからも長く使えるような仕組みを生み出したい」。

Tasuku Yamakuchi



【プロフィール】 やまのくち・たすく

1988年東京外国語大学卒業後、都市銀行入行。慶應大学大学院MBAコースを経て、戦略コンサルティング会社Arthur D. Little, Inc.に入社。2000年に博報堂に入社。その後、博報堂コンサルティング、博報堂ネットプリズムの設立に関わる。2012年4月から、現職。エグゼクティブ・コンサルタントとして、ウェブサービス開発、マーケティングデータ解析のコンサルティング部隊を統括。