

知創の杜

FUJITSU

2015 Vol.1

デジタルマーケティングは日本の競争力となるか

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズにあわせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

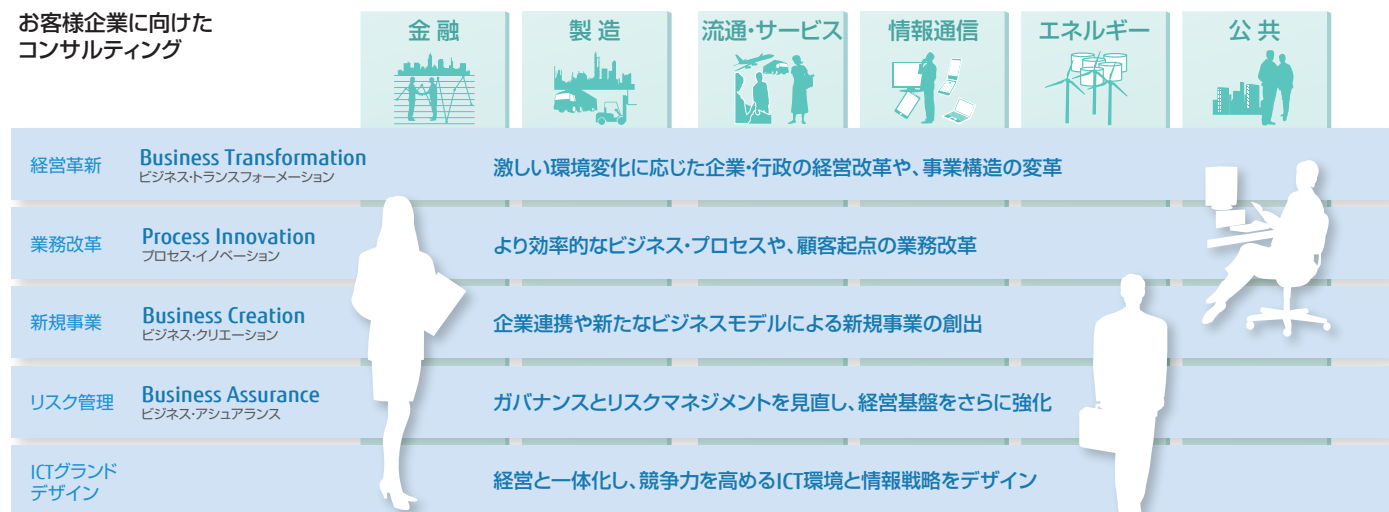
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

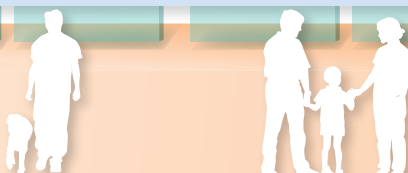


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2015 Vol.1

CONTENTS

4 ● 特集

企業を越えたビッグデータ連携の時代

7 ● フォーカス

デジタルマーケティングの息吹
—データエクステンジコンソーシアムの狙い—

13 ● あしたを創るキーワード

オープンデータの最新動向
—米連邦「データ法」が開く世界—

16 ● ケーススタディ 1

潜在需要を掘り起こす

20 ● ケーススタディ 2

ソーシャルメディアが
顧客の消費の実情を明らかにする
—顧客に合わせたアプローチ施策を実現するために—
(食品メーカーA社様)

特集

企業を越えたビッグデータ連携の時代

多摩大学大学院経営情報学研究科 客員教授
デジタルハリウッド大学 教授

橋本 大也

私は2013年夏に『データサイエンティスト データ分析で会社を動かす知的仕事人』という本を書いた。その中でビッグデータ分析の専門人材に求められる能力や、彼らの先端企業での活躍ぶりを紹介したのだが、取材先はといえば、ヤフー、ソフトバンク、国立情報学研究所など、人材だけでなく、分析対象とするデータや分析ツールがしっかり揃った会社ばかりなのだった。

多くの会社はデータサイエンティスト育成という以前に、分析するデータが揃わないのではないかと、という疑問を持った。データ分析というのは別のデータと比較し、有意な相関を見つけることが有益な発見につながる事が多い。データセクションが提供するソーシャルメディア分析もそうである。ネットのクチコミが盛り上がると何が起きるのか、何と相関して盛り上がるのか？ 単独ではなく異種のデータと統合分析することで有益な発見ができるものだ。私はそうしたデータを揃えるための環境作りが大切だと考えている。

■執筆者プロフィール



橋本 大也 (はしもと だいや)

多摩大学大学院経営情報学研究科 客員教授、デジタルハリウッド大学 教授

著書に『データサイエンティスト データ分析で会社を動かす知的仕事人』（ソフトバンククリエイティブ）、『情報力』（翔泳社）、『情報考学—WEB時代の羅針盤213冊』（主婦と生活社）、など。

富士通総研が運営パートナーを務めるデータエクスチェンジコンソーシアムの理事長でもある。

データを共有する文化醸成が 日本のビッグデータ推進力に

日本のビッグデータ領域の課題は「データサイエンティスト育成」から「企業間データ連携」の段階へと重点をシフトしていく。いま日本のビジネスパーソンは「データサイエンティスト」に続いて「データエクスチェンジ」というキーワードに注目すべきである。データ共有の文化が日本のビッグデータ活用の推進力になるのではないかと私は考えている。

日本企業が伝統的な強みとする知は、個の専門知ではなかった。それは現場の実践者や熟練者の勘・コツといった暗黙知であり、長い時間をかけてジェネラリストとして育成された管理職の経験知である。かつて日本企業はQCサークルやジャストインタイム生産システムなど組織イノベーションによって世界経済をリードした。組織的に知を活用する伝統をビッグデータの時代に取り戻すべきだと考える。情報の集約と活用の仕組みが埋め込まれた組織環境があるとき、基本能力が高く勤勉で、組織の調和を大切に日本人は、組織として強さを発揮できると考えるからだ。

企業の壁を越境する トランス・ビッグデータの可能性

米国のビッグデータ業界では、専門知人材としてのデータサイエンティストが重視されている。ひとりの天才モデルだ。米国は高度な専門職の労働市場であるのに対して、日本は組織力を重視する国という見方もできる。ビッグデータの分析能力はもちろん重要だが、魅力的なデータの組み合わせが見つかる環境も同くらい重要である。さらに企業という枠を超えて「トランス・ビッグデータ」とでもいうべき次元へ、データの活用を進化させられないだろうか。

ビッグデータ連携の仕組みづくり 例えば普段のスケジュール調整

企業が別の企業とデータを共有して協調するということは簡単なことではない。だが、基本的なルールとシステムをデザインできれば、進めていくことができる。例えば、異なる企業間でのデータ共有例という、身近なところでは、会議アポの調整がある。直近で空いている日程を、両社のメンバーが出し合って、最良の日程に合意するプロセスである。

当然のことながら、両社のメンバーの全スケジュールを交換するわけではない。両社のスケジューラーには企業秘密のアポがいっぱい登録されている。両社が必要なデータだけ開示して、すり合わせて、最適な空き時間を見つけている。これに似たようなプロセスをビッグデータ連携の世界でも作りたいと考えている。

具体的にはビッグデータの全部を開示して交換するのではなく、データの概要(メタデータ)をカタログサイトに登録してもらい、秘匿したい部分は秘匿したまま、連携の可能性を検討できるようにする。こうした運用の仕組みも研究テーマの1つだ。

スケジュール調整では、上司の代わりに部下がこうしたやりとりをすることや、受発注の立場や肩書きの高低により、どちらから先に候補を出すかが決まるという商慣行も存在している。効率だけでなく既存の業界の商慣行も守られるような交換ルール、ガイドライン作りが求められるだろう。

パーソナルデータを守り、 お客様に最上のサービスを実現する

日本ではパーソナルデータの扱いに対する消費者の懸念が強い。企業間で顧客に関連するデータを共有利用するには、消費者保護への最大限の配慮が必要だろう。

それには先行するケースにも学びたい。例えば、米国を中心に40年前より顧客購買行動を蓄積しているアクシオムでは、顧客の情報を1人あたり1500項目も収集している。米国人の96%のデータを保有すると言い、顧客には米国政府も含まれる。

アクシオムは生の顧客データを販売しているわけではない。同社は米国の消費者を約70の典型的なクラスターに分類する。クラスターとは社会経済学的に同じ行動パターンを持つ群れのことだ。例えば「キャリアビルド優先タイプ」「子育て中心タイプ」「封建的な両親」「コミュニティシングルス」「ダウンタウン居住者」などというクラスターがある。顧客の生データがわからなくても、クラスターのIDさえわかれば、企業はその顧客に対して、何をどうお勧めすればいいのか、最適な答えを見つけることができるようになっている。同社のデータは、世界で幅広く、広告効果予測、潜在需要予測、顧客行動予測に利用されている。

守りながら活用する日本モデルの追究

消費者のプライバシーを守りながら、同時に、消費者にとって快適なサービス、合理的な選択を提供すること。それがビッグデータの利用企業の使命になる。アクシオムの方法が日本でも最適かどうかは検討の余地があるが、日本での方法論も、法律に詳しい有識者の意見を聞きながら、組み立てていきたいと思う。

前述の「データサイエンティスト」という本の末尾に、私はこんな風にした。

「データサイエンティストの活躍によってつまらない「広告」がなくなる。ごみ箱直行のダイレクトメールがなくなり、セールスの電話に悩まされることがなくなる。その代わりに、タイムリーに個人的問題を解決してくれるサービスが見つかり、最適のリコmendにより、満足度の高い消費体験ができるようになる。データ分析が次世代の感動サービスの最大の付加価値を生む。

<中略>

個人情報を含むビッグデータを企業がマーケティングにどう生かすか。その成果が社会の便利さや快適さに大きく関わってくる。サービス産業が進化して経済の活性化にもつながってくる。大袈裟な表現かもしれないが、データサイエンティストが世界を救うのだ。」

“世界を救う”というのはちょっと大げさな表現だったかもしれないが、ビッグデータの利活用の結果が、スパム広告の大量発生だったり、プライバシーを覗かれているような不快なリコmendであってはならない。保護と利用の両面から消費者の利益を最大化するようなパーソナルデータの扱いを考えていきたいと思う。

デジタルマーケティングの息吹 ーデータエクスチェンジコンソーシアムの狙いー

近年、ビッグデータに注目が集まり、統計の専門家やデータサイエンティストに対するニーズも高まっているが、ビッグデータの活用領域として今後、デジタルマーケティングがよりクローズアップされるだろうと言われている。

本対談では、「デジタルマーケティングの息吹」をテーマに、「データエクスチェンジコンソーシアム」を立ち上げたデータセクション株式会社社長の澤博史氏、ソリッドインテリジェンス株式会社代表取締役の林健人氏と、富士通総研流通・生活サービス事業部の安藤マネジングコンサルタント、今村事業部長に語っていただいた。



1. データセクションのポリシーは「データを情報に、情報を知識に、知識を知恵に」

今村 今回は「デジタルマーケティングの息吹」といったテーマで皆さんの知見やノウハウを交えてディスカッションをお願いしたいと思います。まず、御社の取り組みについてお聞かせ下さい。

澤 当社は創業当初より「データを情報に、情報を知識に、知識を知恵に」というポリシーでビジネスをしてきました。「データサイエンティスト」という言葉がなかった十数年前からソーシャルデータを集めています。ここ数年、世の中でビッグデータが騒がれるようになり、データサイエンティストの集団を作らなければいけないということで、2013年4月にソリッドインテリジェンスを分社化しました。漸く社会に価値を提供でき始めた段階かと思っています。



澤 博史 (さわ ひろふみ)

データセクション株式会社 代表取締役社長

1991年富士通株式会社に入社。インターネット系サービス開発等、プログラミングから新規事業開発まで幅広い業務を経験する。その後、大手総合商社を経て大手事業投資会社に入社。ベンチャーへの事業投資、ビジネスプラン作成から新規サービスの立ち上げ、M&A等に従事。2009年にデータセクション株式会社の代表取締役に就任。

今村 提供されているサービスは具体的にはどのようなものがありますか？

澤 Twitter、Blog、Facebook、WEBの掲示板やニュースといったソーシャルメディアの1日あたり8千万件程度のデータを集めて分析するツール、ツールのコンサルティング・リサーチ、お客様のデータとソーシャルのビッグデータを組み合わせて分析エンジンを一緒に作って行くシステム開発を提供しています。そのために、ソーシャルメディアのデータ、データサイエンティスト、プロトタイプ的にシステム開発を早く安くできる部隊を持っています。ビッグデータは仮説検証を繰り返さないとうまくいかないのですが、PDCAを回してスパイラル的に成長していける価値をご提供できることが強みです。実はこの仮説検証サイクルをスピーディに回せることがビッグデータ活用の成功の秘訣だと思っています。

今村 セブン&アイグループの鈴木会長も同じことを仰っています。データから仮説・検証のサイクルを回すこと、業務に反映していくことが重要だと。

林 弊社で実施してきた過去のプロジェクトも、システムによる解析に加えて、人が分析する流れを繰り返すことで「システム→人→システム→人」とミルフィーユ状に運用してきました。また、システム解析されたデータを人がしっかりと施策に落とし込まないと、お客様にはラスト1マイルが届きません。「人」がデータを解釈・咀嚼して分析することが重要であるのに昔から変わりはないです。弊社のお客様の目的も2009年まではキャンペーンの効果測定や炎上の検知といったリスク分析が中心でしたが、ビッグデータ時代を迎えて、マーケティングをテーマとした案件が増えてきました。我々が考える「データサイエンティスト」とは、システムで大容量データを集計して統計学の専門知識でデータをマイニングしたりする「束ねる」プロ、それを視覚化して物語化することでアイデアにしたり戦略に落とし込んだりする「伝える」プロ、さらにお客様が現場でその戦略や知識を「実行する」プロである、と考えるようになりました。さらに実効性を考えると、これらのプロが三

位一体のチームになることが重要です。システムだけでなく人の集団もないと、現場とシステムはギャップが激しく現実には落とし込まれていきません。

2. 仮説検証の事例のご紹介

今村 仮説を検証していった事例をご紹介いただけますか？

澤 博報堂の研究開発局様と共同開発した「Topic Finder」の事例をご紹介します。「Topic Finder」は、我々のデータと、博報堂様が持っているテレビの視聴率やアンケートのデータを組み合わせ、博報堂様の業務にマッチした分析エンジンを作っていたものです。まずは純正の弊社の分析エンジンを社員の方にご利用いただき、博報堂様の業務に合うにはどのようなデータを組み合わせ、どのようなユーザビリティにするかをコンサルティングし、その結果に基づいてプロトタイプを開発し、仮に運用してPDCAを回しました。今では「Topic Finder」は博報堂様の全社員に使われています。さらに、博報堂様のクライアント様に外販しようと、「Topic Finder for Advertiser」という共同サービスも出しています。我々はASPでまずツールを使ってもらい、そこで出た要望を半月〜2、3か月で早く安く開発することで、PDCAを早く回せるようにしています。

林 良品計画様の「おかしの家」の例をご紹介します。「おかしの家」は、元々はホームメイド商品で手作りが面倒という難点があり、売れ行きが思わしくありませんでした。当初は「手作りの楽しさ」をPRしていたのですが、「おかしの国に行ってみたい」「世界観を体験してみたい」といった声が圧倒的に多く、訴求ポイントが違ふことがわかりました。そこで、有楽町の旗艦店に世界観が体験できる「おかしの街」という街を作ってアピールしたのです。ネットの消費者の声を取り入れ、リアルのお店に落とし込んで商品購入に誘導した結果、来場者数が15万人、有楽町店の売上も前年比300%でした。ま

た、ソーシャルでバズが起こるように仕組みで、お客様が購入後に作ったものをアップして拡散していくことにも成功し、大きな成果を得られました。アイデアだけでなく実際の施策として売上向上のためにどうPRするか、業務にどう落とし込んでいくかがいかに重要か分かります。



林 健人（はやし けんと）

ソリッドインテリジェンス株式会社 代表取締役

2002年大手外資系コンサルティング会社に入社。CRM戦略等のビジネスプロセス改革を実施。2007年大手事業投資会社に入社。ビジネスプラン作成やM&Aの他、CGM分野での新規事業開発を行う。2009年データセクション株式会社取締役COOに就任。2013年にデータセクション出資のもと設立したソリッドインテリジェンス株式会社の代表取締役に就任。

今村 話題や流行を創って拡散していく仕掛けを作れる企業はあまりないですし、効果に驚きました。例えば、「ブランデーに漬ける」という流行もサントリー様が仕掛けています。生活する立場では、「こういうことをやると、こんな美味しいものができる」「こういう世界観を味わえる」といった気づきを提供できることは目先の売上や利益だけでなく、企業の価値・ブランド力の向上に繋がると思います。

3. データエクステンジコンソーシアムの狙い

今村 データエクステンジコンソーシアムを作ったきっかけはどういうことですか？

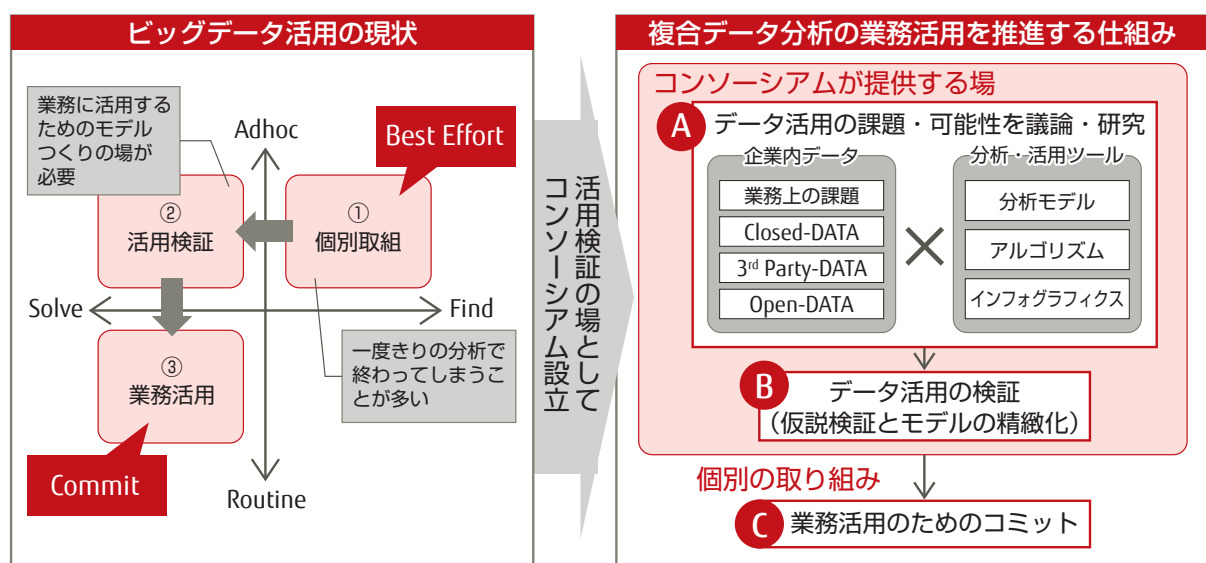
澤 ビッグデータが騒がれて3年経ってもあまり進んでいないのは、炎上などによって企業が手を出しにくい環境になっているからだと思います。日本はそんな状況ですが、海外では実証実験が進んでいます。ビッグデータ活用によってモノが売れる時代が来ると、ビッグデータの活用方法を理解できなければ、モノが売れなくなってしまいます。ビッグデータを基に仮説検証を繰り返して、ニーズの捉え方の良い方法を掴んでいかないと、海外で勝負できなくなってしまうと思うのです。ビッグデータを活用できる環境を整えないと、日本は生き残る道がないのでは、という志を持ってコンソーシアムを立ち上げたのです。(図1)

林 ソリッドインテリジェンスは数多くのお客様と個別取り組みをやっていました(次ページの図1「ビッグデータ活用の現状」①個別取組 部分)。しかし、失敗例の共有が少ないのです。次のアクションをするのに、失敗例も失敗ではなくて、そこから新しいものが見えて業務への活かし方が見えてくる筈ですが、アドホックでトライアルをしようとする、企業対企業の個別取り組みでは体力がもたない。お客様側も稟議を上げてプロジェクトが開始されると、説明責任や実績を上げな

ければならず、担当者が引くに引けない状態になりがちです。そうすると腰が引けるし、それでは継続的な取り組みになり難くなってしまいます。ですので、もう少し失敗例も企業を超えて共有できる「場」を作ることができればと考えました(図1「ビッグデータ活用の現状」②活用検証 部分)。個人的には日本を強くしたいという思いで取り組んでいます。

澤 グローバルで活躍するには、どういう事業をやればいいのか、という視点で考えました。日本がグローバルで勝てる分野はコンテンツとソーシャルメディアだと思っています。5年前ですが、ソーシャルメディアの情報量は日本がアメリカに次いで2位でした。加えて、アメリカの言語処理と違って日本語は単語が区切れていないので分析が難しいのです。情報量が2位で分析が難しいという意味で、言語処理の分野で世界一先行していると思っています。その技術を使って世の中で次に何が出てくるかという予測ができれば、社会のインフラが作れるのではないかと考えたわけです。

林 だからこそ、日本の強みで日本を豊かにするために海外に挑みたい、という想いが強いです。欧米では



●図1 データエクスチェンジコンソーシアム設立の意図

実証実験が進んでいますが、日本ではそうした事例が少なく、今のままでは時間がもったいないと思っています。こうした取り組みは様々な会社で課題として意識されていて、現場で業務をやっている人の方が危機感を持っています。であれば、もう少し集まれる場を用意した方がいいというのがきっかけです。

今村 安藤さんも立ち上げプロセスを共有してきたと思いますが、そこで感じていることがあればお聞かせ下さい。

安藤 私は元々CRM領域で購買履歴の分析をやっていました。お客様の課題は売上・利益拡大のために具体的な施策をどうしたらいいかということが多いのですが、購買データを見ても何を仕掛けたらいいかわりません。ソーシャルメディアにはヒントが沢山あるので、そこから拾って来れるのが可能性かと思います。コンソーシアムは自社だけでは入手しにくいデータが集まるので、そこでいろいろなデータが集まれば、もっと気づきがあると期待しています。



安藤 美紀 (あんどう みき)

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部
マネジングコンサルタント

1995年日本電信電話株式会社入社。流通企業向けコンサルティングに従事。2005年富士通株式会社入社。コンサルティング事業本部を経て2007年より株式会社富士通総研。顧客分析をはじめとするCRM領域のコンサルティングのほか、富士通研究所の技術を活用した新規サービス開発に取り組んでいる。

林 私もDo-Cube[®](注)を使わせてもらっていますが、24万人の行動ログが取れるのが重要だと思います。24万人のデータを瞬時に取ってきて、何故そう思ったのか、何をしたいのかがいつでもわかるというのは良い視点だと思います。我々のコンサルでも、具体的な施策に落としていく時に良いヒントになると感じています。

4. データエクステンジコンソーシアムの反響と今後の展望

今村 コンソーシアムは共通善という下敷きの上で皆の知恵を集めようというコンセプトで始めました。反響はいかがですか？

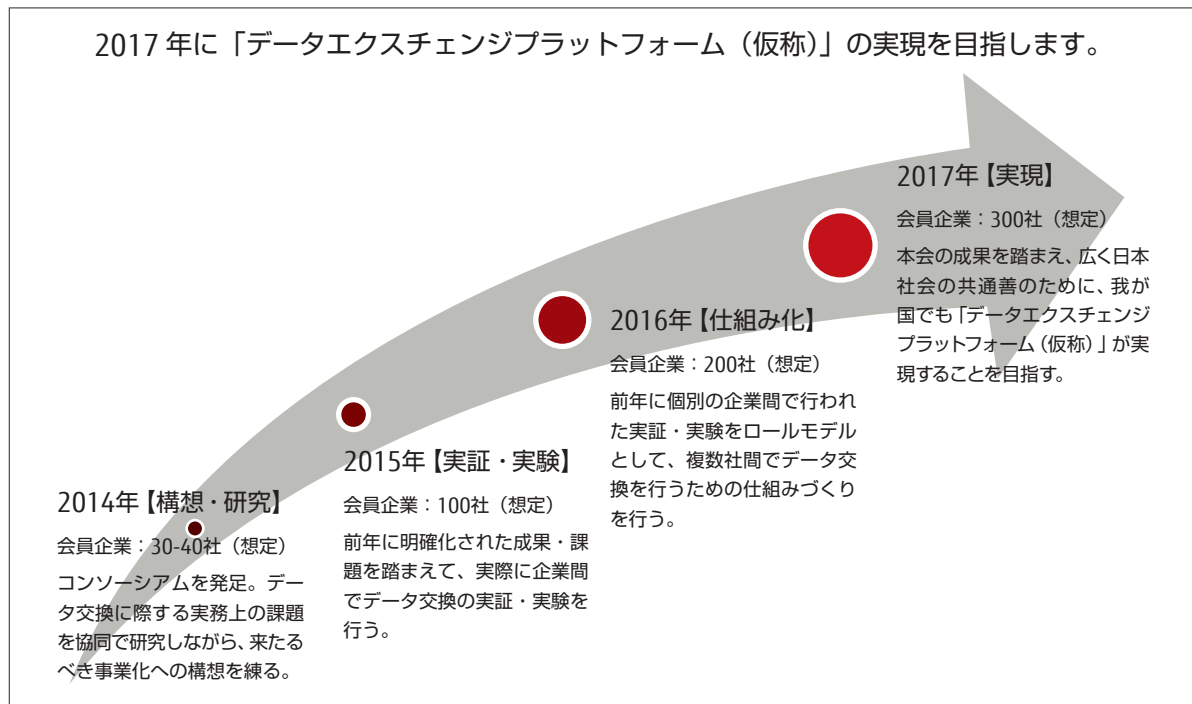


今村 健 (いまむら たけし)

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部長

百貨店勤務を経て、2001年富士通株式会社入社。コンサルティング事業部を経て、2007年より株式会社富士通総研。主に流通業のお客様を対象にビジネスプロセス改革、情報化構想立案、顧客情報分析等のコンサルティングに従事。近年は、新規事業企画や生活者視点に基づくコンサルティングにも取り組んでいる。

澤 経済産業省様もそうですが、こういうのを求めていたと仰るお客様が多かったです。こういうコンソーシアムでは何を提供してくれるのかという問い合わせが多いものですが、情報を最初から創り出して一緒にやっていかなければいけないと皆さんわかっていて意識が高かったのに驚きました。先日、全体会議があり、参



●図2 コンソーシアム展開のロードマップ

加型ワークショップをやって、自発的に意見を出してもらって環境を整えましたが、小を捨て大に就く志でやってもらっているのを感じました。(図2)

今村 第1回ワークショップでは18コマ×6人×13で約1400のアイデアが出ていますね。

澤 私の班はTBS様やDAC様などメディア関係が多くて、メディアをどう変えていこうかという志が一致していたので、全員初対面でしたが、メール交換して、自己紹介して、終わってからも続いています。隣接可能性の良い例ですね。

林 驚いたのは、現場の人たちの参加意識が高いことです。マーケティング部でデータ分析している人から、分科会に参加した場合にデータをつき合わせてやりたいので、どれくらい工数がかかるかと現実的な質問をいただきました。また、別領域でコンソーシアムを運営したことがある方からは、「やってみないとわからな

いですね。可能性の模索も含めて精一杯やりましょう。いずれ参加企業が増えてデータ連携可能性も広がるかもしれないし、現段階で可能性がないと自分達が判断するのは間違っていると思います」と仰っていただきました。むしろ隣接可能性を信じてやるのが大事だという意識の高さに驚いたのです。

今村 そういう意味で期待値が高まっているし、それに対してどう応えて行くかは我々も知恵を絞っていかねばならないところですね。

澤 今回できなかつたら日本ではできないという意気込みでやっていきたいと思っています。

(注) Do-Cube®：生活者行動分析サービスDo-Cube®
富士通総研のソーシャルメディア分析サービス。機能と利用シーンについては、今号のケーススタディをご参照ください。

あしたを創るキーワード

オープンデータの最新動向 —米連邦「データ法」が開く世界—

株式会社富士通総研
ビジネスアナリティクス事業部
プリンシパルコンサルタント
大槻 文彦

2014年5月9日、アジア歴訪を終えたばかりの米国オバマ大統領はデータ法案(Data Act : the Digital Accountability and Transparency Act of 2014)に署名しました。米国最初のオープンデータに関する法律、「データ法」が成立した瞬間です。

■ 執筆者プロフィール



大槻 文彦 (おおつき ふみひこ)

株式会社富士通総研 ビジネスアナリティクス事業部 プリンシパルコンサルタント

1982年 東京大学教養学部文化人類学分科課程卒、富士通株式会社入社、2007年 株式会社富士通総研へ出向、
2010年 一般社団法人XBRL Japan 理事副会長

<執筆活動>

「XBRLが拓く会計情報開示」(2009年 中央経済社) 共同執筆

1. 米国初のオープンデータ関連法成立

この法律は、米国連邦政府の支出に関して、標準化技術を用いたデータ公開を義務化するものであり、以下を目的としています。

- 納税者と政策立案者が連邦政府の支出をより効果的にトラッキングすることを可能にするため、連邦政府機関の支出を直接開示し、連邦政府機関の契約、貸付、補助金の支出情報を連邦政府機関の事業・政策とリンクさせて開示する。
- 連邦政府全体をカバーする財務データ標準を確立したうえで、連邦政府全体をカバーし、一貫性・信頼性があり検索可能な支出データを、納税者と政策立案者のために、連邦支出開示サイトUSASpending.gov(またはデータを公表するための後継システム)で提供する。
- 透明性を改善する一方で、報告内容の重複をなくし、コンプライアンスコストを削減することで、連邦政府のファンドを受け取る法人の報告プロセスを簡素化する。

特にこれまでの、文書による報告ベースの事務から、構造化されたデータを利用した業務改革と徹底した情報開示を義務化している点が注目に値します。

これにより、i) 民主主義的な説明責任、ii) 公的部門のマネジメント、iii) コンプライアンス確保の自動化をもたらすことが期待されています。

- i) 納税者は、細かい明細も含め、どのように税金が使われているか把握できるようになります。また、連邦政府の事業・政策の立案、実行から支払いまでのライフサイクルをトレースすることができるようになります。
- ii) 各連邦政府機関が、より精緻な分析を行い、無駄や不正を発見することにより、連邦政府のマネジメントを向上させることができます。
- iii) 現状では、連邦政府から補助金や交付金を受けたり、調達に参加するためには、機関ごとに似て非なる書

類・報告書を提出することが必要です。今回の法律で人手による紙ベースの報告から、標準化されたデータによる自動化に転換することにより、大幅なコスト削減が見込まれています。

2. 「データ法」の重要性と今後の動き

現在、多くの国で「オープンデータ」への取り組みが進められています。2013年6月の英国ロック・アーンでのG8で合意された「G8オープンデータ憲章」(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/densi/dai4/sankou8.pdf>)は、その流れを決定的にした点で画期的なものとと言えます。政府部門に閉ざされたデータを「オープンデータ化」することで、潜在的な資源として有効活用し、その国の経済、産業の成長に寄与する、というのがそこに込められた基本的考え方です。さらに2013年末には、この憲章の実現のための日本政府のアクションプラン(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/densi/>)が公開されました。

同憲章でも国の予算データは最も重要な「キーデータセット」として位置づけられています。日本政府のアクションプランでは、以下のように記載されています。

国の予算 現状：公開済み、今後の予定：オープンライセンスの下、オープンフォーマットで機械判読可能なデータを利用可能とする

今回の米「データ法」は、こうしたグローバルな動きとも完全に一致したものです。ただし、これまでのオープンデータ推進の議論は、ともすれば行政サービスとしてのデータ公開の議論にとどまり、行政機関の内部プロセスの改革と結びつけた議論まではたどり着いていません。この点、米「データ法」は、納税者へのより詳細かつ整合性の取れた情報提供、政府機関のマネジメント改革、政府機関への民間からの報告実務の負荷軽減にまで踏み込んで「義務化」している点で特筆され

るものと言えます。

米国では「データ法」に続いて、金融・資本市場分野での透明性確保のための法案についての議論が始まろうとしています。「データ法」は米連邦内での議論ですが、投資家、金融業界と各監督機関との間の報告業務の高度化が同様に法制化されれば、米国内の議論にとどまらず、ドッド・フランク法などのようにグローバルな金融・資本市場に大きな影響を与えることが予想されます。

米「データ法」の成立は、「オープンデータ化」の流れをさらに加速し、その影響力を大きく高めるものとなるでしょう。また、この動きの底流には、ポスト・リーマン時代のグローバルなインフラ再構築の動きがあることは疑うことができません。

出典：「The US Data Act Becomes Law」
Interactive Business Reporting June 2014

ケーススタディ 1

潜在需要を掘り起こす

業 種 流通業、サービス業、製造業

富士通総研では、潜在需要を顕在化させ、需要の掘り起こしを行うご支援をしています。本稿では、生活者を対象とした需要掘り起こしの事例を織り交ぜながら、そのポイントを考えていきます。

■ 執筆者プロフィール



今村 健（いまむら たけし）

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部長

百貨店勤務を経て、2001年富士通株式会社入社。コンサルティング事業部を経て、2007年より株式会社富士通総研。主に流通業のお客様を対象にビジネスプロセス改革、情報化構想立案、顧客情報分析等のコンサルティングに従事。近年は、新規事業企画や生活者視点に基づくコンサルティングにも取り組んでいる。

誰を見て商売をするのか

一般的に10%の顧客で40%の売上を、20%の顧客で80%の売上がつくられると言われていています。実際に私が担当させていただいたお客様でも同様の傾向にありました。売上はかなり限られた顧客によって相当部分が作られていることになります。

実はこのことは、逆説的ではありますが、潜在需要を掘り起こそうとした際にもヒントを与えてくれます。万人に好かれるためにはどうしたらよいか分かりませんが、好かれない人を特定できれば、具体的な対策が見えてくるはずだからです。誰の顔を見ながら商売をするのか？ということとは（顕在需要は当然だとして）潜在需要を掘り起こす際にも外せないポイントです。

顧客との付き合い方

私たちは、多様な方法で、多様な業態で買い物をしています。つまり、1人の人が多様な価値観を持ち、買い物をする時には目的に応じて使い分けています。

そのため、生活者から選ばれる店舗（あるいは商品やサービス）になるためには、生活者に、付き合う価値を明確に提示する必要があります。価値を明確にすることは、生活者が共感できる価値まで到達しないことを選んでいただけません。例えば、通信販売には、時間節約の価値だけでなく、発見する楽しさという価値があります。時間節約と発見の2つの価値が一体になって提供されるからこそ、生活者にとって有力な買い物の選択肢となっているわけです。

どのような顧客を見て、どのような付き合い方をすれば良いのかというのは、考え方としてはシンプルですが、実際には漠然としていて、とっつきにくいところがあります。そこで、2つの事例を取り上げて考えを進めていきたいと思います。

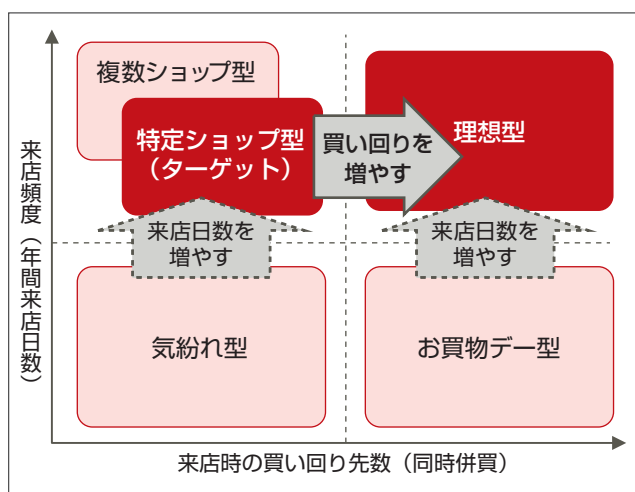
百貨店事例： 自社の意思に基づく顧客情報分析

事例として取り上げる百貨店は、「自分達はどういう顧客にどういう商品やサービスを提供したいのか」ということが原点にありました。つまり、自分達のありたい姿から顧客像を描いていった事例です。

顧客像を描く時に、ありたい姿自体がファッション感度の高い上質な生活提案ができる百貨店を目指していたため、性別や年代といったデモグラフィックな属性で描いていては、ありたい姿とつながりが保てません。そのため、ファッションの嗜好性で顧客分類する方法を探りました。具体的には、顧客別の商品お買い上げ履歴によりクラスター分析を行い、嗜好性を軸としたクラスタリングを進めました。

分析の結果、分かったことは、表層的には分からない、顧客はダイナミックに変化しているということと、例えば婦人服は同社で買うが化粧品は買っていないといったお客様が、上位顧客であってもかなり存在することでした。自分達が取り込みたい顧客層はMD（マーチャンダイジング：品揃え）やブランド揃えにより取り込んでいくわけですが、それ以上に、既存の大切にすべき顧客層がフロアを跨いだお買い物を楽しめていないことに危機感を持ちました。それだけでなく、取りこぼしをしている潜在需要の大きさにも気がつきました。そのため、同じクラスターに属するがクロスで（フロアを横断して）お買い物をされていない顧客を特定し、得意顧客が気づいていないブランドの持つテイストや主張をお伝えすることで気づきを提供する施策を打ち立てて行きました。（図1）

この事例で学べるべきは、潜在需要の発掘方法という手段だけでなく、同社の意思が起点となっている点です。顧客にお買い物を楽しんでいただく、質の高い生活提案をしていくといったことは、どこの小売業でもテーマとして掲げているものの、自分達がなりたい姿を自分達で定義して、施策を展開していく。これにより、



●図1 ID-POS分析による潜在顧客層の発見

自分達が提供する価値と顧客との付き合い方も明確になります。何より、施策も一貫性が保たれ、顧客の側から見た同社に対する安心感・信頼感がより一層深まるという見えない資産が蓄積されるためです。

大手塾事例： 潜在需要を可視化し顧客を育成する

現在の中学受験事情は一昔前と驚くほど一変しています。かつては県立高校に入れなかった人たちの受け皿となっていた私立学校が特進クラスを設けて高い大学進学実績を誇り、進学校へと進化しているケースは多々あります。一方で、地元のトップ県立高校（あるいはトップに近い県立高校）は地盤沈下が進んでいるケースも多く見られます。中高一貫校でも高校から生徒を受け入れる学校がありますが、同じ成績であれば、私立進学校の方が一流大学への進学実績は圧倒的に高い傾向は顕著です。

国立・私立中学への進学を目的とする進学塾にとっては、この変化が需要の掘り起こしという観点からは難しい点です。なぜなら、親が私立育ちである場合（私立万歳組）には、お子様の進学塾への入塾は当たり前である一方で、地元トップの県立高校育ち（県立万歳組）の親にとっては、良い大学を目指すためには、良い県

立高校に進学するということが常識であり、常識であるがゆえの難しさが立ちはだかるためです。しかし、難しいからこそチャンスは眠っているものです。

塾にとっては、どのようにして「県立万歳組」の潜在的な需要を掘り起こし、親を「私立万歳組」に変えていったらよいのかが経営成果を左右する重要テーマです。

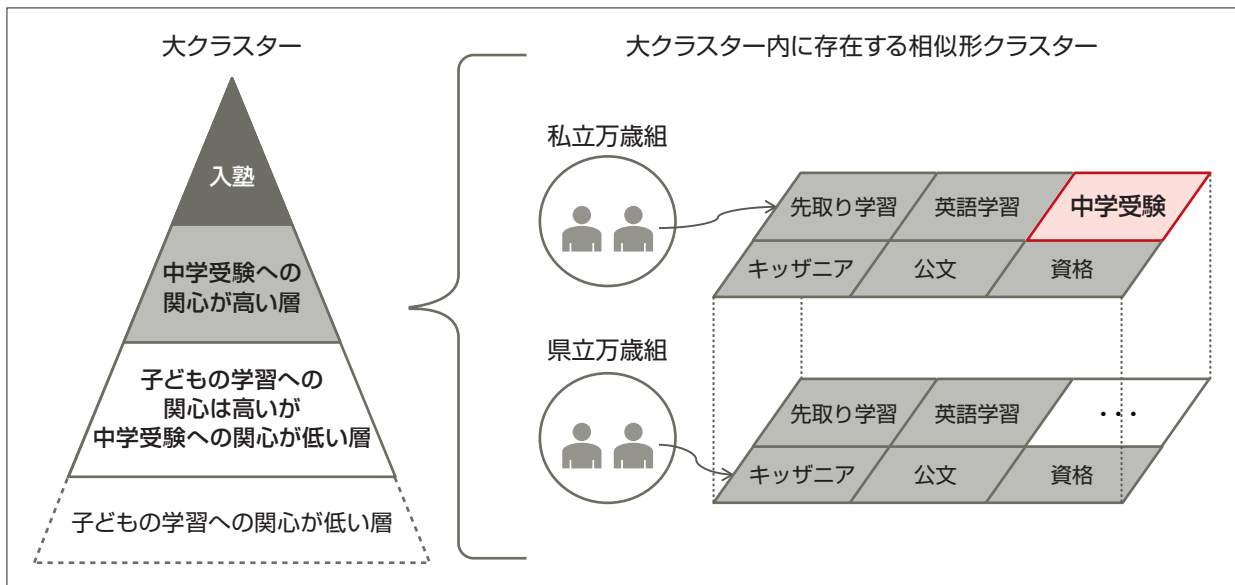
そこで我々が着目したのが、「私立万歳組」と「県立万歳組」に共通するインサイトです。「私立万歳組」も「県立万歳組」も、学歴や思春期の子どもの知的経験価値を重視するクラスターに属すると仮説できます。生活者行動分析サービスDo-Cube®により、このクラスターのインサイトを調査してみると、両組ともに、同じキーワードが頻出していることが分かりました。両組は相似形の関係にあり、その一部の中・高に関する価値観が、親が育ってきた環境や経験により異なっていたということです（図2）。

そこで、潜在需要を顕在化させる手段として、「県立万歳組」の人たちが図2にあるようなキーワードをネット検索した際に、中高一貫校ならではの知的経験や同じ成績でも3年後・6年後の進路の違いを伝えるサイト（塾そのものではなく）へバナーを通じて誘導し、「県立万歳組」の親が自分達の常識が古いことに気がつけば、その先にある塾サイトへの誘導もできます。また、塾サイトでは、ナーチャリング（顧客の育成）施策を回すことにより、結果として潜在顧客を顕在化し、国立・私立中高一貫校の良さに共感する層が形成されていきます。

まとめ

お客様と話をしていると、自社顧客のことをあまり良く知らない方が実際のところ非常に多いというのが実情です。顧客接点のある小売業ですら、嗜好性によるクラスターを把握している企業は少ないですし、顧客のインサイトであれば尚更難しいのではないのでしょうか。

冒頭申し上げたように、商売は誰を見て商いをする



●図2 Do-Cube®による大クラスターのインサイト調査結果

かが重要です。生活者のICT化が進んだ現在では、顧客のことをもっと良く知る術も様々な手段が使えるようになってきました。ビッグデータ活用と言われて久しいですが、潜在需要を掘り起こすデータの活用により、商売を活性化するチャレンジをしてみてもいいでしょうか？

ケーススタディ 2

ソーシャルメディアが 顧客の消費の実情を明らかにする

—顧客に合わせたアプローチ施策を実現するために—（食品メーカーA社様）

業種 流通業、サービス業、製造業

顧客の消費の実情を正しく理解することが顧客へのアプローチの第一歩

企業が顧客に対して効果的なアプローチを行うためには、自社の顧客を理解し、その特性に合わせた施策を打ち出すことが重要です。しかし、人々の価値観が多様化した現在では、商品の利用シーンや購入理由等の、顧客の消費の実情を知ることは難しくなっています。

こうした消費の実情を知る手段としては、ソーシャルメディアの情報が有効です。実際のコンサルティング事例から、ソーシャルメディアの情報を活用し、効果的なアプローチ施策の立案に繋げる手法をご紹介します。

■執筆者プロフィール



田中 陽樹（たなか ようき）

株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部 アシスタントコンサルタント

2011年 株式会社富士通総研入社、流通業、サービス業向けのコンサルティングに従事。

現在は、ソーシャルメディアデータを活用したマーケティング支援を中心に、CRM・マーケティング分野を担当。

大幅な売上拡大を実現するアプローチ施策が求められるA社様

A社様は、健康食品を主力商品とする、老舗の食品メーカーです。

同社は、コールセンターに寄せられるお客様からの相談がシニア層からのものが中心であったため、自社の主要顧客はシニアであると考えていました。そして実際に、シニア向けの販促やテレビCMを中心とするアプローチ施策を展開することで、堅調な業績を維持してきました。

そのような状況の中、同社では、さらなる大幅な売上の拡大を経営目標に掲げ、実現のための具体的な施策が求められていました。

Do-Cube®活用の狙い

富士通総研では、生活者行動分析サービスDo-Cube®を用い、ソーシャルメディア上の情報を分析することで、適切な施策の方向性を探りました。分析対象はA社様の主力商品の1つである「青汁」とし、分析の狙いを以下のように設定しました。

- 青汁についてソーシャルメディア上で発言している生活者の属性を明らかにすることで、同社のメインターゲット層を検証する。
- 一人ひとりの投稿内容から、なぜ青汁を買っているのかを確認し、消費の目的・動機を検証する。
- 明らかになったターゲット層や消費目的をもとに、顧客のタイプを整理し、適切なアプローチ施策を立案する。

ターゲット層を明らかにする“どんな人分析”

Do-Cube®の「どんな人分析」では、キーワード「青汁」について発言している人々の職業別の構成比を、一般的な職業別の人口構成比と比較し、

発言者の偏りを見ることができます。「青汁」の場合、シニア層への偏りはあまり生じておらず、反対に、主婦やお勤め女性への偏りが大きくなっていました。(図1)

生活者の具体的な行動とその背景を明らかにする“どうしてる分析”

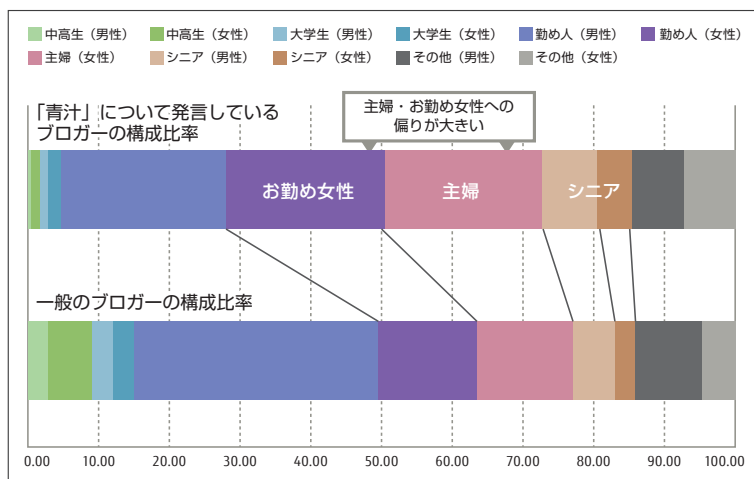
職業別の傾向に加え、これらの人々が、どのような目的・方法で青汁を摂取しているのかを知ることは、顧客理解の根幹を成します。そのパターンを洗い出しておかなければ、それぞれのタイプに合わせた適切なアプローチ施策を立案することは困難です。

「どうしてる分析」で抽出される1つ1つの行動は、全て世の中で実際に起きている「ファクト」です。個々の「ファクト」に着目することではじめて、顧客の潜在的なニーズを理解し、特徴を掴むことができます。

今回の分析で抽出された「ファクト」としては、次のようなものがあります。

- 野菜嫌いの娘のために、青汁の素を料理に混ぜて食べさせる母親
- 野菜はたくさん食べても栄養分はごくわずかだが、青汁なら1日に必要な栄養が摂れるので、面倒くさくないと述べるお勤め女性

これらの「ファクト」からは、青汁を「野菜の代替品」にしている層が存在することがわかります。投稿してい



●図1 「青汁」に関する「どんな人分析」の結果

るのは、主婦やお勤め女性であり、A社様が従来想定してきたシニア層とは異なる顧客層の存在が確認できます。

我々は他にも様々なファクトを抽出することで、青汁の摂取目的のパターンを洗い出し、体系的に整理しました。(図2)

行動の背景を絞り込んで明らかにする “どうして分析”

我々は「どうして分析」で抽出した「ファクト」の中から、「野菜嫌いの娘のために青汁の素を料理に混ぜて食べさせる母親」に着目しました。この母親は、料理と混ぜるという創意工夫を凝らすことで、青汁を娘に摂取させることに成功しています。同様の行動を取っている記事が他にも抽出されたことから、「新しい青汁を使った創作料理」を提案すれば、主婦やお勤め女性に対する訴求を行うことができるのではないかとという仮説を設定しました。

Do-Cube®の「どうして分析」では、「～しなきゃ」「～したい」等の主体者の態度が表れた表現を素早く探すことができます。今回は、「試行結果」を示す「～してみた」という表現を調べることで、人々の創意工夫の具体的な内容を抽出し、創意工夫のバリエーションを把握することを目指しました。

その結果、「牛乳に混ぜてみると抹茶ミルクみたいで

美味しい」といった記事をはじめとして、お酒・ホットケーキ・クリームスープ・生姜湯・スムージーなど、様々な食材と混ぜて青汁を摂取している例を抽出することができました。

ソーシャルメディアの情報が “今の世の中の実情”を明らかにする

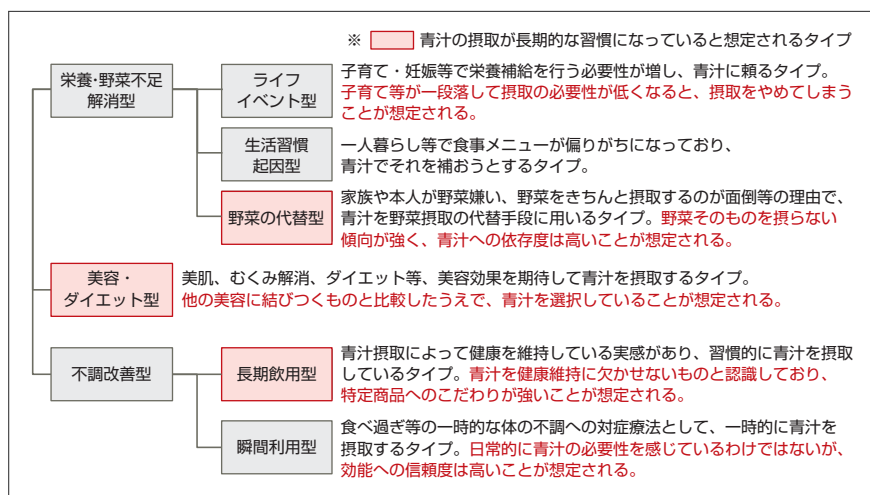
このようにDo-Cube®を活用することで、次のような青汁の消費の実情が明らかになり、具体的な顧客アプローチ施策の方向性を見い出すことができました。

- 青汁のメインターゲットは、シニアではなく、主婦やお勤め女性である。
- 主婦やお勤め女性の中には、「野菜の代替品とする」ことを目的に青汁を摂取する層が存在する。
- 野菜の代替として青汁を活用している主婦層は、様々な食材と青汁を混ぜて創意工夫していることから、「青汁創作料理」を提案することで、新たな栄養補給の仕方を訴求することができる。具体的な提案例としては、牛乳・お酒・ホットケーキ・クリームスープ等に青汁を混ぜた創作料理がある。

この結果について、A社様からは「Do-Cube®が明らかにした生活者の消費の実情は、『まさに今、世の中の生活者たちの姿』を示している」、また、「自分たちが保有する情報だけでなく、広く情報を集めることで、自社

の顧客と世間の実情の乖離^{かいり}を明らかにし、アプローチ施策に反映することができる」とご評価をいただきました。

このように、ソーシャルメディアの情報には、顧客理解に有用な情報が数多く存在し、具体的かつ効果的な顧客アプローチ施策の実現に活用することができます。富士通総研では、Do-Cube®によるソーシャルメディア情報の分析等を通じて、お客様の顧客理解をご支援し、売上拡大に繋がる顧客アプローチ施策の実現に貢献して参ります。



●図2 青汁の摂取目的による顧客層の分類結果

知創の杜読者アンケート



STEP 1

知創の杜読者アンケート

検索

<https://www-s.fujitsu.com/jp/group/fri/contact/enq15.html>



STEP 2

忌憚のないご意見をお聞かせください。

Fujitsu 富士通総研 Japan

知創の杜 読者アンケート

ステップ1 情報の入力 >>> ステップ2 入力内容の確認 >>> ステップ3 送信完了

皆様からご意見、ご要望をいただき、今後の内容充実に反映させていただきます。是非、皆様の声をお聞かせください。

Q1. お読みになった号をご記入下さい(記入例:2015年Vol.01) 必須

Q2. 興味をお持ちになったコンテンツを挙げてください。(複数回答可) 必須

- ☐ 1. 特集
- ☐ 2. フォーカス (対談)
- ☐ 3. あしたを創るキーワード
- ☐ 4. ケーススタディ
- ☐ 5. 興味を持ったものはない

その理由をお聞かせください

Q3. もっと詳しく知りたいコンテンツがあれば、挙げてください。(複数回答可)

- ☐ 1. 特集
- ☐ 2. フォーカス (対談)
- ☐ 3. あしたを創るキーワード
- ☐ 4. ケーススタディ

具体的に知りたい内容をご記入ください

メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら (購読無料)

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メールマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサルティングの現場で解決を求められている課題について、独自の視点から考察します。

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に基づいた積極的な政策提言を行います。

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395
