

知創の杜

FUJITSU

2016 Vol.11

顧客創造、デジタルマーケティングが道を拓く
—ファンは企業を強くする—

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

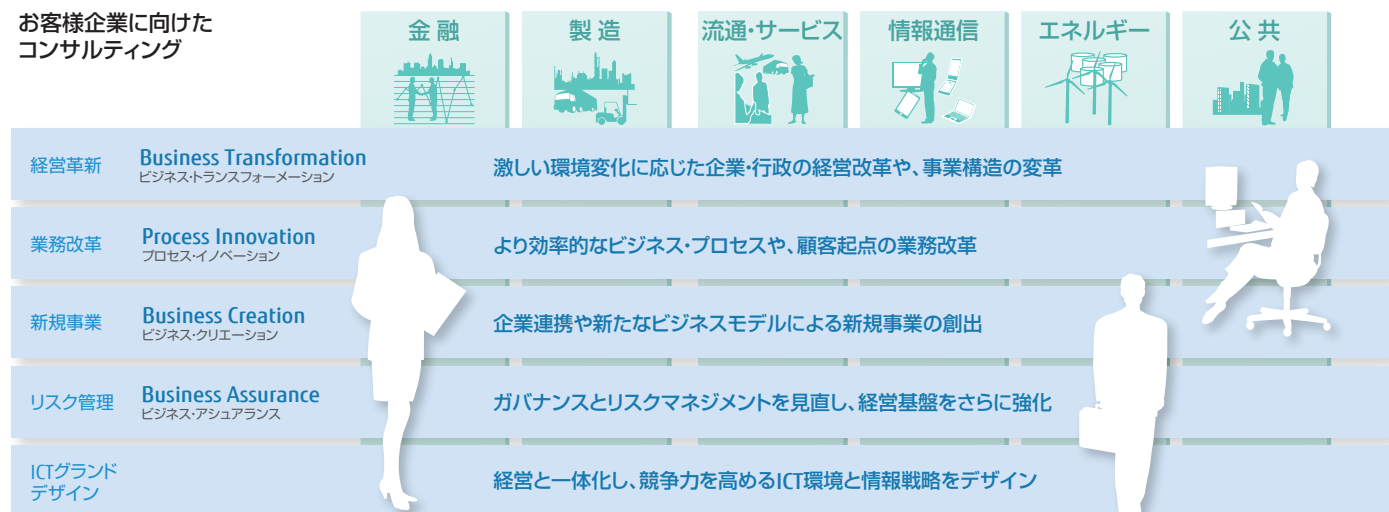
金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング

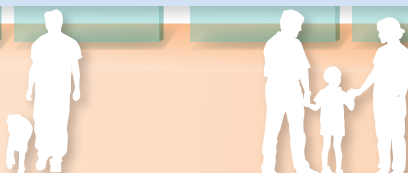


国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

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

2016 Vol.11

CONTENTS

- 4 ● **特集**
顧客を創造する
- 9 ● **フォーカス**
デジタルマーケティングのこれから
- 15 ● **ケーススタディ1**
顧客接点としてのコミュニティサイトを
活用した顧客育成
- 19 ● **ケーススタディ2**
BtoB企業こそデジタルマーケティングに
取り組むべきその理由
- 24 ● **特別寄稿**
オープン・イノベーションに向けた取り組み

特集

顧客を創造する

株式会社富士通総研 執行役員
流通・生活サービス事業部 事業部長

今村 健

顧客(生活者)にとっての「ディスティネーション・ストアになりたい」。小売業を営む人は誰もが願うことです。ディスティネーション・ストアとは、人が何かを買おうと思った時に、まず最初に思い描く店のことを言います。同様に商品についても同じことが言えます。メーカーの立場からは、まず最初に思い浮かぶ商品(ディスティネーション・グッズ)であって欲しいと思うはずです。店や商品のディスティネーション化は、顧客の支持が得られていることを意味しますし、こういったご贔屓いただける顧客が何人いるかが業績を左右するからです。

■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 執行役員 流通・生活サービス事業部 事業部長

百貨店を経てコンサルタントとして富士通入社、2008年より富士通総研。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、顧客情報分析などのコンサルティングに従事。近年は、ビジネスを取り巻く環境変化に伴い、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取り組む。

1. 顧客を理解する

企業は顧客を増やしたり、顧客に対して深耕するために、様々なマーケティング施策に取り組んでいます。最近ではコミュニティを運営したり、顧客と商品の共同開発を行ったりするなど、顧客参加型のマーケティングに取り組む企業も増えてきました。しかし、こういった取り組みによりロイヤル顧客^(注1)を増やせるかという、必ずしも充分ではありません。実際に実務としてディステーション化に向けた顧客を育成しようとする、根本的な何かが足りません。

それは、企業を支えてくださっている「既存の顧客を理解する」ということではないのでしょうか。

企業を支持してくださる顧客はどういう人達なのか、提供するような価値に惹かれているのかを理解することは、ロイヤル顧客を増やすだけでなく、新規顧客を増やすための原点です。既存の顧客を理解することは、日々の業務の中で行われているように思われますが、実際にできている企業は少ないのが実際のところではないのでしょうか。

例を挙げてみます。

全国に店舗網を展開する小売業A社はオムニチャネルにより顧客の利便性を提供するため、EC(Electronic Commerce)サイトも展開しています。店頭では幅広い顧客層に支持されていますが、ECサイトの主要顧客層は20代女性だと仰っていました。私たちは店頭と比べて顧客層がかなり偏っているので、疑問に思いました。そこで、サイトを訪問する顧客を調べてみると、中高年の男性もかなり来られています。お買い上げ客層が若い女性中心であるため、彼女たちに支持されるサイトのつくりにしており、中高年の男性層は、自分は求められていない客層だと感じ逃げていたわけです。

店頭はおろかECサイトですら商品を購入された顧客の特徴と、訪問されてお買い上げに至らなかった顧客の特徴の違いは自社が持つデータだけでは分析できませんが、3rd Partyデータ^(注2)を活用することで分析できるようになりました。せっかく訪問いただけた顧客な

のに正しく理解しないと、自らチャンスを逃すことになりかねません。

では、顧客はどのようにして理解したらよいのでしょうか？

「売上の80%は20%の顧客によりつくられている」という法則にヒントがあります。これは、すべての顧客に好かれようとしても何をしたらよいかわかりませんが、ご贖買いただいている顧客に好かれようとするれば、どうすれば良いか見えてくる、ということを意味しています。

顧客を理解する方法は、今までは、自社の購買履歴(ID-POS^(注3))やアンケート、グループインタビューから分析するしかありませんでした。しかし、ICTが進展し、IoTが現実化するにつれて、新たな顧客理解の手段が整いつつあります。自社データ(1st Partyデータ)に基づく分析では分析の範囲が限定され、年齢や性別といったデモグラフィック情報は分かっても、嗜好性までは、百貨店でもない限りなかなか分かりませんでした。しかし、現在では3rd Partyデータが充実し、より多くの理解が得られるようになっています。具体的には、まず1st Partyデータで顧客を購買傾向の特徴により分類します。次に分類された顧客層ごとにWebでどのような情報を閲覧しているのかを知ること、興味ある分野が分かります。1st Partyデータには店頭でお買い上げになる会員情報を持つ企業もあります。会員情報を起点に3rd Partyデータを組み合わせることで、デモグラフィック情報だけでなく、嗜好性の理解が進みます。

2. 新規顧客を創造する

自社が育成すべき重要顧客が理解できると、新規顧客へのアプローチができるようになります。図1では、自社の重要顧客とデモグラフィック情報や嗜好性の似た人(lookalike/そっくりさん)を抽出し、アプローチをかけることで、新規顧客獲得の確度を上げられることを示しています。1st Partyデータを起点にすることで、ただ単に興味があるから検索している人たち(例：高級

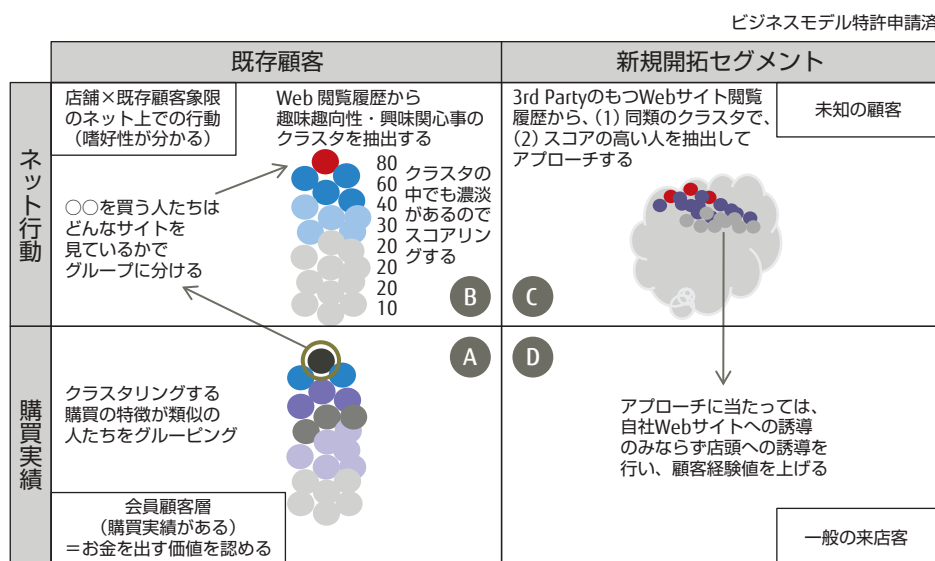
輸入車が好きでWebでは頻繁に閲覧するものの、とても購入には至らない人)を除くことができ、従来のリターゲティング(自社のサイトを訪問した人を対象に広告を出稿する手法)とは違う質の高いアプローチができます。

ここで注意が必要なことが2点あります。1点目は、自社重要顧客のそっくりさんを見つけたからといって社名や商品名を連呼しても、顧客の求めることに呼応していなければ、顧客になってくださる確率はかなり低いということです。図2は、富士通総研がご提供するDo-Cube®(生活者のインサイトをブログから分析するサービス)にて、最近話題のコンベクションオーブンを

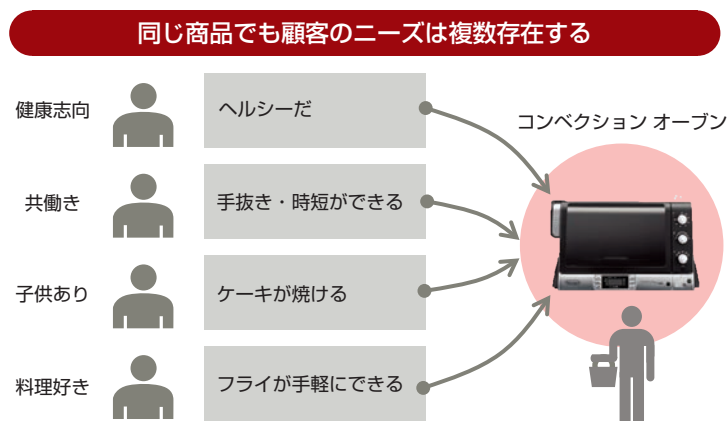
題材に生活者ニーズを分類したのですが、同じ商品でも生活者のニーズは大幅に異なることが分かります。

ニーズの分類ができれば、正しいそっくりさんの見分け方も分かり、コンテンツを出し分けることで、生活者に寄り添った訴求ができるようになります。

2点目は、Webで興味を持った方を店頭へと誘導することです。商品の魅力を伝え、欲しいと思っていただくためには、実際に手にとって質感を確かめ、販売員から説明を受けることで自分の選択が正しかったと認めていただくことが必要です。永いお付き合いをしていくためには、こういった購入前の経験と実際に商品を



●図1 新規顧客へのアプローチ



●図2 コンベクションオーブンの生活者ニーズ分類

使う経験を経験価値として積み重ねることが必要です。

従来は、商品と接客などの販売サービスは一体だと考えられてきましたが、PCやスマホが当たり前になった現在ではWebを活用した啓発（宣伝とは異なるコンテンツマーケティング^(注4)）も不可欠な要素です。

3. 顧客を育成する

日本のプロ野球と米国のMLB (Major League Baseball) は1試合当たりの観客数はそれほど変わりません。しかし、収益の成長度合いは大幅に違います。双方の違いはどこにあるのでしょうか？（図3）

MLBはここ10年、顧客全員に平等に対応するのではなく、より多く費用を払う人には、よりレアな体験を提供してきました。例えば、通常の数倍の価格のシートを連続して購入すると選手のサインボールがもらえるといった具合です。

さらに、試合が終わった後では、ご最員の選手から「〇〇さん、今日は応援に来てくれてありがとう。大きな声援のおかげでツーベースヒットを打つことができ、チームの勝利に貢献できました。次回の試合も応援よろしくをお願いします」といった内容のメールが届きます。こういう経験をした顧客は、応援したいという気持ちが

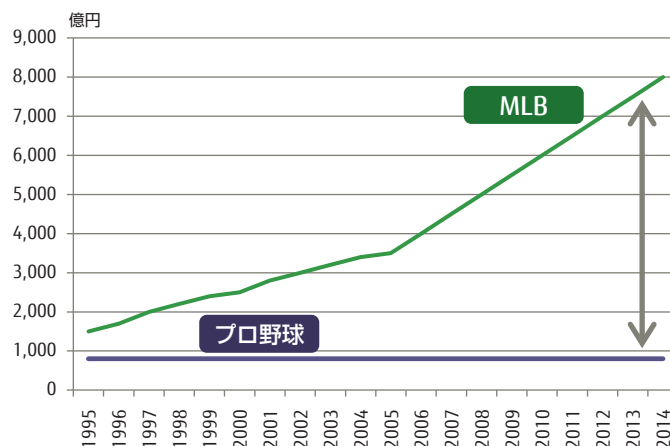
増し、球場に足を運ぶ機会が増えていきます。

このように、ロングテールで言う「ネック」の部分に当たるロイヤル顧客に対してより厚いサービスを提供し、1人当たり売上金額を上げることで収益力をつけています。自分たちの魅力を魅力と感じる顧客に、より好かれる努力をしているわけです。顧客を増やすことよりも、顧客を育成し、ロイヤル顧客を多く持つことで営業成績を上げています。

では、日本では顧客育成ができていないのかというと、そんなことはありません。ある百貨店のワインショップでは、ワイン初心者には低価格の飲みやすいワインを薦め、顧客のワインに対する知識をご来店ごとに増やしながらか啓発して育成しています。顧客は信頼できる販売員から知識を得ることに価値を感じ、やがて高価なワインでもそれ以上の価値を感じるようになります。人は「価値＞価格」であれば値打ちを認め購入に至ります。このように、生活者は啓発を求めています。気づきを得ることで知的な欲求を満ち、もっと知りたいと思うようになるからです。

デジタルの特徴は人やニーズに応じた、きめ細かな対応ができることです。顧客全員に同じ内容のメルマガを送付しても、なかなか振り向いてもらえるものではありませんし、むしろ逆効果かもしれません。顧客

より多く払いたい人から、より多く収益を得ることでMLBは大きく成長



●図3 日本のプロ野球とMLBの差

に気づきを提供できる、マス訴求とは異なるデジタルの特性を活かした取り組みを行うべきです。

4. まとめ

B2Cのビジネスでは、提供側として、どういう顧客にどのような価値を提供したいのかという意味を持つことが不可欠です。優良な企業でよく聞くのは「うちらしいか、どうか」が商品開発やサービス導入時の判断基準になっていることです。「うちらしいか、どうか」はなかなか文章化するのは難しいのですが、「らしさ」を魅力に感じる顧客に対して「顧客」を「個客」として捉えたうえで、リレーションをつくり上げていくことが、ディステネーション化の源泉です。現在では、技術の進歩により、このような取り組みが可能になってきました。挑戦してみてはいかがでしょうか。

(注1) ロイヤル顧客：商品や企業に対して「好き」という心理的要因が働いて、継続購入してくれる顧客。ご最厚いただける顧客。

(注2) 3rd partyデータ：自社やパートナー企業以外の第三者から購入可能なデータ。データプロバイダー企業はユーザーから予めパーミッションを取得した上で収集データを他の企業のマーケティング目的で提供する。提供されるデータは、よく見るWebサイトの閲覧履歴、検索キーワード、性・年代といったデモグラフィック情報など。なお、1st Partyデータは自社データ、2nd Partyデータはユーザーや取引先などパートナー提供のデータである。

(注3) ID-POS：ID付きのPOSデータのこと。POSデータが「何が(What)、いつ(When)、いくつ(How many)、いくらで(How much) 売れたのか」を意味する情報であるのに対し、「誰が(買ったのか)」という情報が追加されたもの。

(注4) コンテンツマーケティング：Content Marketing。見込み客や既存顧客に価値のあるコンテンツ(情報)を提供し続け、興味・関心を引き、提供するサービスや商品への理解を深めてもらい、結果としてリード獲得、顧客化につなげるマーケティング戦略。

デジタルマーケティングのこれから

デジタルシフトでメディアの位置づけはどのように変わるのでしょうか？ お客様をファンに育成する仕掛けや、コミュニケーション戦略へのAI活用には、どのような可能性があるのでしょうか？

本対談では、「デジタルマーケティングのこれから」というテーマで、明治大学理工学部情報科学科の高木友博教授、株式会社富士通総研（以下、FRI）の安藤シニアマネジングコンサルタントに語っていただきました。進行役はFRI流通・生活サービス事業部の今村事業部長です。

（対談日：2016年7月11日）



対談者（写真左から）

安藤 美紀：株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部 シニアマネジングコンサルタント

高木 友博：明治大学 理工学部情報科学科 教授

今村 健：株式会社富士通総研 流通・生活サービス事業部 事業部長

1. ユーザー×ユーザーによるファン育成の仕掛け

今村 デジタルマーケティングが話題になっていますが、実際お客様にお会いすると、まだこれからかなと感じます。マスで広告を打ってアプローチする時代から、個人に直接アプローチするデジタル時代への流れがありますが、本格的に取り組んでいるお客様はまだそれほどいらっしゃらないように思います。そういった市場動向はいかがでしょうか？

高木 ネットビジネスは小売売上高全体のたかだか10%程度で、残りの90%はまだデジタル化されていない世界ですが、その状態が変わらないわけではありません。なぜなら、地上波の民放はすでに構造不況で、投資対効果という意味で広告主がマス広告からデジタルに移しつつあるのは明らかだからです。例えば、サイバーエージェントはインターネットテレビを始めました。テレビのコンテンツをお客様に届けるという意味ではインターネットという通路をたどるか電波という通路をたどるかの違いだけですが、マーケティング側から見ると効果測定ができるかどうかの大きな違いがあるのです。同じコンテンツを届けても、電波では視聴率しかわかりませんが、インターネットはユーザーの挙動が全部わかります。どの程度ユーザーを特定するかは今後の課題ですが、少なくともユーザーの挙動が見えるという意味では全く違うのです。そうすると、広告宣伝費は現在テレビが主導ですが、動く可能性があるわけです。日本の1年間のテレビ出荷台数は1千万台ですが、パソコンと携帯電話は合計5千万台なので、お客様とのタッチポイントも圧倒的にネットが有利です。しかも接触時間が長い。同じコンテンツをお客様に届ける有利さでは、接触時間が長く、接触面積も広く、その後の計測もできることを考えると、高額な電波で流す意味はない。そうして広告メディアとしてのネットの価値が高まっていくと、否が応でもデジタルシフトが加速されるはずで、今まで10%だったネット経済が広がり、デジタルコマースがもっと進むと、例えばアマゾンの影響で日本の書店は3分の1に当たる8,000店も10年で消えていますから、書店以外でも同様なこと

が起こる可能性があります。今10%だからという話は通用せず、デジタルシフトが起こっていくはずで、乗り遅れると様々なビジネスチャンスを失うことは明らかです。



高木 友博 (たかぎともひろ)

明治大学 理工学部 情報科学科 教授

計算型知能の一種であるファジィ理論の世界でも屈指の権威であると同時にマーケティング理論に精通。高精度推薦エンジン、高精度ターゲティング、マーケティング全体の高度デジタル化に関する先端的研究・開発・商品化を行いつつ、産業界での技術戦略、事業戦略、新規事業企画・開発、実プロダクト開発にも携わっている。これまで、国内大手企業や米国石油資本などと、様々な共同研究・委託研究を行っており、競争型国際ワークショップにおいてもトップレベルの成績を収めている。カリフォルニア大学バークレー校コンピュータサイエンス学科客員研究員、松下電器産業、日本学術振興会プログラムオフィサーなどを経て現任。

今村 安藤さんは現場のお客様をサポートしている立場から、いかがですか？

安藤 デジタルシフトが進んでいると実感するのは、ネットバンクや格安スマホなど、店舗を持たない業態が増えてきている点です。ネットが主戦場になると、お客様の獲得・育成のアプローチもネットが中心にならざるを得ません。進んでいる所はネット広告の最適化やコンテンツの出し分け等に試行錯誤されています。具体的には、DMP (Data Management Platform) ^(注1) を構築して、3rdPartyDataも駆使しながら、どう最適化するかチャレンジしている企業が増えています。例えば、優良顧客をセグメンテーションして、ターゲット条件に合った広告配信を行うようになっています。しかし、Look-alike (ルックアライク) ^(注2) でターゲットを効率よく獲得できるのですが、条件が増えるほどターゲットの規模が小さくなってしまいます。例えば1万人獲得したいのに、この条件だと半分にも満たない、どう条件を緩くするのが望ましいか、という点が最適化の問題になります。このような最適化問題をICTで解決して欲

しいというニーズがあると思っています。

高木 今の話で思うところが2つあります。1つは、ネットの立ち位置は従来メディアと比べると一度捕まえた後であり、広告を見たといった足跡をこちらで捕まえてからが範囲です。一方、従来のメディアは流入させるまでです。だから、流入させるまでは従来メディア、流入してからは様々な確率の計算ができるのでネットメディア、と役割分担しています。それが変わって、流入もネットがどんどん食っていくと思います。現在は流入した後で、いかに最適化してターゲティングの精度を上げるかを一生懸命やっていますが、間口が広がって、現在テレビがやっていることもネットがやっていく。機器数も多く、スマホで皆のライフスタイルが変わり、テレビが担っていた役割をネット広告が食っていくと、今までのような狭いパイの中で高精度にやるだけでなく、パイ自体が広がる気がします。もう1つは、1人1人にターゲティングしていこうとすると、たくさんデータが必要で、程よいまとめ方が必要ですが、マーケティングの現状では人が感覚的に決めているのに対して、感覚的に男女で分けるような理由のない分け方ではなく、データドリブンに分割が最適化されるようになっていくと思います。データが十分密でなければ、完全に1人1人ターゲティングできる手前で分割は終わり、理由があってまとまりが作られるはずなので、現在のマーケティングが人に頼っている部分を機械が置き換えていくのは時間の問題だと思います。従来メディアの上でデータ処理までは機械がやって、その先はマーケターが考えるという領域から、もっと機械の役割が広がっていく気がしますし、それに乗り遅れた所がITの武装に乗り遅れると思いますね。

2. ユーザー×ユーザーによるファン育成の仕掛け

今村 マーケティングでは、コミュニケーション戦略とか、タッチポイントを増やそうとか、よく言いますが、最近では企業を信頼してもらうためにファンサイトを作ったりします。安藤さんが取り組んでいる格安スマホの企業の話をしていただけますか？

安藤 格安スマホの場合、既存ユーザーにもう1回線契約してもらうというアプローチは無理があります。でも、何もしなければ他社に離反してしまうかもしれません。既存ユーザーにもなんらかのアプローチをする必要があります。A社様では、ユーザーになってくれた人をコミュニティサイトに誘導することで接点を確保しています。コミュニティサイトでは、格安スマホに興味はあっても店頭がなくてはトラブルの際に困ると躊躇している人に対して、既存ユーザーが使い方や利点を教えるサポート機能や、アイデアを出し合い投票するような機能を提供しています。ユーザー同士でサポートし合い、かつユーザーが新規ユーザーを呼び込むことで、低コストを実現しているのですが、コスト面以外にも効果があります。ユーザーにとって、A社に貢献していることが、イコールA社へのロイヤリティを高め、離反防止にも役立つと考えられているのです。ただし、コミュニティのユーザーを獲得・育成していくための具体的なシナリオ設計が課題となっています。アクセス履歴からカスタマージャーニーマップを描くという方法もありますが、コミュニティサイトの場合、最終目標となるコンバージョン^(注3)といった概念がないため、ログ分析だけでも工夫が必要になります。有効な具体策を立案するにはしばらく試行錯誤が必要になりそうです。将来的にはユーザーの状態に合わせて、ファンになってもらうためのメッセージを出し分けするようなことになると思います。



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
シニアマネジングコンサルタント

通信会社を経て富士通株式会社に入社、2007年 株式会社富士通総研に転向、現在に至る。一貫してCRM (Customer Relationship Management: 顧客関係管理) 領域のコンサルティングを専門とし、顧客の獲得・育成に関するICTを活用した仕掛けのコンサルティングに従事。

高木 バイラルマーケティング^(注4)がかった感じですね。バイラルは流行らなかったけど、数学的には様々なことが見えます。インフルエンサーを発見するとか、誰にどういう情報をどのタイミングで言うとか一番効果的に伝わるかの計算は可能ですが、まだ実応用にはあまり用いられておらず、これからチャンスだと思います。どういうタイミングで誰に情報を送ると良いかの最適なタイミングを見つけて、そこから情報拡散させることをInfluence Maximization (影響最大化)と言います。重要なのは、ベンダー側から情報を出しているうちは限界があるということです。

ファンサイトを作っても運営する人が頑張った分しか効果が出ず、ユーザーを2、3倍にするのが精いっぱい、100倍、1,000倍にはならない。そのためにはユーザー同士を掛け合わせる必要があって、それがバイラルマーケティングに期待され、大きな所は必ずファンサイト、ユーザーグループを作っています。グーグルもマイクロソフトも皆で教え合ってサポートしようというものを作っています。そういうユーザーグループに頼って、その人たちがオーナーシップを持って、自分の存在感を満足感につなげていくというのは重要なテクニックですよ。それを人手ではなく、Influence Maximizationのように、データや計算機の力を使って行うチャンスは多いと思います。

今村 日本のプロ野球とメジャーリーグでは1試合の観客数はあまり違いませんが、ここ20年、日本の球団収益が平行線なのに対し、メジャーリーグは数倍になっています。メジャーリーグでは、ユーザー×ユーザーのようなことをやって、スタジオを借り切ってファンを集め、メジャーリーグの話をしてもらうのですが、イチローが突然現れたりすると、ツイートして人が集まり、その人たちがまたツイートして拡散していく。それを読む人には「イチローってこういうことを考えるんだ」といったマス媒体では知れない情報が入ってくる。そうすると、今まで疎遠に思えたことが身近に感じられるようになり、もっと試合を見に行こうとなります。

高木 まさにバイラルマーケティングですね。ファンサイトを作っている会社がマーケティングの成功例で出てきますが、たかが知れている気がします。やはり、

うまく掛け合わせることが必須だと思います。ゲームも単体でやっているうちはあらかじめ作られたコンテンツ量の中でしか楽しめないけど、ゲームの場だけ提供してネットで人と人とが対戦して遊ぶと、遊びの世界が勝手に大きくなり、コンテンツよりも遥かに大きなユーザーを生み出すわけです。コンテンツとユーザーが1対1で対戦している間は、ユーザーは2倍3倍にしかならず、決して10倍、100倍にはならないので、ユーザー同士を掛け合わせるのが必須だと思います。マーケティングでも1担当者がやるのは得策ではありません。SNSも裏から機械でうまくサポートすると、ユーザーが活性化します。

3. コミュニケーション戦略におけるAI活用領域

今村 ユーザー×ユーザーのような世界にAIが入っていく可能性がある気がしますが、いかがですか？

高木 例えば、ヤフー知恵袋等で、自分が疑問を持ったときに一番答えてもらったありがたい人はどこかにいるはずですが、そこに語り掛ける手段はありません。でも、ヤフーは今まで誰がどういうことに答えているか全部わかっているので、「この人に聞いたら？」みたいなことを言えるはず。内容をマッチングして、その人の過去の履歴を掛け合わせればいいのですが、それは人工知能っぽいですね。実は今やっている研究ですが、質問して、その質問にアンサーが来て、そこから適切そうな答えを順番に並べると、質問した人や読む人は嬉しいはず。現在のベストアンサーは質問した人に特化したもので、万人にとってはベストではなく、第三者としては講釈も含めてくれた方が嬉しいわけです。この質問に対しては、きちんと説明してくれるという尺度を作れるので、人工知能なら選べるわけです。SNSはユーザー同士のつながりのグラフが完璧に描けるので、それを利用して、ユーザー同士の掛け合わせをしていくことは可能で、様々なアイデアが出てくると思います。もっとユーザー同士の掛け合わせをうまくする方法がないかと考えたら、もっとユーザー同士の活性化はできると思います。今は何もなくてもみんな勝手に喋っていますが、例えばツイッターも喋るだけではなく、言った甲斐があったと思えるよ

うに熟成されていくと、技術が役に立つようになるのではないかと。今のままではもったいないです。

今村 近頃はDMPの話題が多いので、今日はSNS系の話が新鮮ですね。ツイッターなどのSNSとマシンラーニング^(注5)とのギャップについてはいかがでしょう？



今村 健 (いまむら たけし)

株式会社富士通総研 執行役員 流通・生活サービス事業部 事業部長

百貨店を経てコンサルタントとして富士通株式会社入社、2008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、顧客情報分析などのコンサルティングに従事。近年は、ビジネスを取り巻く環境変化に伴い、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取り組む。

高木 ソーシャルデータをマーケティングに利用することは今後必須になっていきますが、ソーシャルデータから何を取り出すかは千差万別です。統計的なものもあるし、この人は何を言っているのかという言語の中身に入っていくのもあって、表面的なものから深いものまであります。現在利用されているのは表面的なもので、何々率といった数値が出てくるだけで、それをどう利用するかは人任せになっています。例えば、ヒットさせたいキーワードを決めるにも、予測された率をもとに人が決めています。そういうマーケティングアクションの最適化にソーシャルデータは必須ですが、現在は表面的な数値レベルでしかつながっていません。アドテク^(注6)分野は非常に進んできますが、指標の予測値は出るものの、「今の世の中の流行りがこれだから、このキーワードはとても重要」といった常識を使ったようなアドバイスは出ないし、ソーシャルデータの利用自体がまだつながっていないので、人の行動意図まで迫ってターゲティングするとなると、単なる分類器程度の機械学習ではなく、もっと高度なAIが必要になると思います。

今村 こんなことをやればできるようになるということとは学会で発表されていますか？

高木 活躍している会社は人工知能学会等で必ず発表も聴講もしています。例えば、先日ホンダの研究所の方も来ていました。そのうち人工知能車は現れるでしょうが、自動車と関係ないところまで情報収集していて、さすがだと思いました。サイバーエージェントも昨年4つくらい発表していましたし、ヤフー研究所も人工知能学会、言語処理学会、データベース学会等で4、5テーマ発表しています。普段そういう基礎活動をやっていないと総合力は出せないなので、みんなそういう励起状態にあって、そのタイミングに来たら、パッと出せる活動をしているのです。

4. SNSとDMPの連携

今村 行動意図を知るという意味ではFRIのDo-Cube^{®(注7)}とDMPのセットで生活者を理解しようという提案が受けたりします。

安藤 お客様企業はSNSの中から商品を買った理由や買った後どうしているかという背景や実態が書かれた部分だけを抜き取りたいと考えています。なぜなら、その内容がそのまま訴求ポイントになるので、広告コンテンツやランディングページになるからです。SNSから買った理由や使っている状態を取り出すのはDo-Cubeの得意なところなので、DMPでカバーできないコンテンツ部分を補うことができます。課題はDo-CubeとDMPの連携ができていない点です。

高木 そのつなげるところは自動化されるべきだし、できると思います。例えば、うちの研究室では漫才を作る研究、ここでこう言うと笑いが起こるはずだということを計算しています。また、ヒットコピーの条件も、例えば新鮮さや驚きの度合いを計算して出ると、ハッとして飛びついてくれる、そのような計算をしています。言葉は計算できるのです。ユーザーがこう思っているというキーワードが出てくれば、そこからどうすべきという対策は計算でつながって見えてくるはずなのです。最近の人工

知能は計算型なので、データを計算して人間のノウハウを機械に置き換えられれば、こういう言葉や意図が検出されたら、こういうふうに対応するということを機械化できるはずです。SNSから大事なものを抜き出す部分は面倒ですが、そこができてしまえば、あとは楽なのです。

今村 そこはDo-Cubeが得意としているところですね。

高木 SNSから取り出すまでが大変で、取り出してしまったら、人間の知的な部分を計算で置き換えるのはやりやすい。SNSから取り出す部分ができているなら、その先をぜひ機械化して、最終形として持って行くべきだと思います。

今村 DMPの話はデータドリブンで数字的な世界でできるところですが、SNSの世界は人間が読み解かないといけない部分だと思っていました。それが数値化できてつながれば、相当なことができそうだと思います。

高木 例えば、AIプロジェクト「ロボットは東大に入れるか」では、かなり高度なことをやっていて、世界史の問題とか記述問題とかを解くのです。鎌倉幕府が何年にできたかという単純な問題ではなく、まず説明があって、それに基づいて、あなたが思うことを述べよといった難しい問題です。すると、前提部分を解釈して、関係ありそうな記事をコンピュータが探してきて、それらを融合し、1つの答えにまとめて出すのです。この言葉が一番多いといった単純な世界ではない。ここは前置き、ここは本題というのをコンピュータが認識して、前置きは前提条件として、問われているのは何かを探しに行くということを段階的に処理しながらやっているのです。例えば、SNSでは、「Aはイマイチだけど、Bは良かった」というように極性が反転し、言いたいことはしばしば後半です。この場合、前半は捨てなければいけない。それを全体で単純に平均してしまうと、前置きの方が多くなってしまいうのですが、それは間違いです。でもそれはできる。SNSの解釈も計算とはいえ、人の感覚に近づいてきています。最後の最後は、質は人間には敵わないところがあるので、その最終的なシステムがどこまで達成するかによって、機械で終わら

せていいか、最後を人に任せるかは変わりますが、ある程度は機械がやってくれるところまで来ています。だからSNSはもったいないと思っていて、その辺は製品になると思っています。

今村 対談を通じて、新しい世界が見えてきたような気がします。テクノロジーの進歩につれて、今まではできなかったことができるようになります。デジタルマーケティングの領域では、精度の高い個人へのアプローチは今後もどんどん進んでいくはず。一方で、生活者が監視されているような感覚に陥るようだ逆効果です。生活者に寄り添うという視点が不可欠だと考えています。夏休みになると書店には推薦図書が並びます。「推薦図書はこれです」という宣伝は言えても、この本は何が優れているのか、なぜ推薦されているのか、読者はどう評価しているのか、といったことを語れる書店は多くはありません。人は宣伝には目を向けなくても、プロならではのWhyを知ることには興味を持ちます。正しいことを知ることで親御さんも先の書店に信頼を寄せられるようになるはず。私たちは、単なる宣伝とは異なる、知らなかったことに気がつくことで生活が豊かになる、生活者に寄り添う視点を持って取り組んでいきたいと考えています。

本日はありがとうございました。

(注1) DMP(Data Management Platform)：インターネット上の様々なサーバーに蓄積されるビッグデータや自社サイトのログデータなどを一元管理・分析し、最終的に広告配信などのアクションプランの最適化を実現するためのプラットフォーム。

(注2) ルックアライク：Web上の行動ログから「購買や申し込みなどのアクションを起こしたユーザーに似ている」ユーザーを抽出し、広告配信を行うこと。

(注3) コンバージョン：Webサイト上で獲得できる最終的な成果。広告や企業サイトの閲覧者が、会員登録や資料請求、商品購入など企業の望む行動を起こすこと。

(注4) バイラルマーケティング：商品やサービスを利用したユーザーが友人や同僚に紹介するように仕向けるインターネットを使ったプロモーション手法。

(注5) マシンラーニング：機械学習(machine learning)。人工知能における研究課題の1つで、人間が自然に行っている学習能力と同様の機能をコンピュータで実現しようとする技術・手法のこと。

(注6) アドテック：アドテクノロジー(Ad Technology)。ネット広告における配信技術や広告流通の技術。人手では実現不可能なレベルの広告配信を実現する。

(注7) Do-Cube：サンプリングされた世間を代表するブログから、生活者の声を素早く・簡単に把握するためのブログ検索サービス。

ケーススタディ 1

顧客接点としてのコミュニティサイトを 活用した顧客育成

株式会社富士通総研
流通・生活サービス事業部
シニアマネジングコンサルタント
安藤 美紀

通信キャリアやインターネットプロバイダー等のインフラサービスビジネスにおける課題は、顧客接点が少ないことから、顧客育成が難しい点である。サービスの加入・変更・退会等のイベントは数年に一度しかなく、顧客側もプロバイダーに対する帰属意識は低いことが一般的である。

このような業界において、A様はコミュニティサイトによって顧客との接点を創出し、ファン形成に成功されている。富士通総研は本サイトの企画からファン形成まで一貫して支援を行ってきた。本稿では小売業における顧客育成の仕掛けをコミュニティサイトに適用したコンサルティングについて紹介する。

■ 執筆者プロフィール



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 シニアマネジングコンサルタント

通信会社を経て富士通株式会社に入社、2007年 株式会社富士通総研に出向、現在に至る。一貫してCRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）領域のコンサルティングを専門とし、顧客の獲得・育成に関するICTを活用した仕掛けのコンサルティングに従事。

1. コミュニティサイトにおける顧客育成

A社様がコミュニティサイトを立ち上げた目的は、「低コスト運営の実現」のためである。コミュニティサイト上で、ユーザー同士がサポートし合うことでサポートコストを削減し、さらにユーザー自身がクチコミ等で新規ユーザーを取り込むことで新規顧客獲得コストを削減することも期待できる。A社様はその効果をサービス価格へ還元することができ、ユーザーの「低価格志向」ニーズに応えることができる。お互いがWin-Winの関係になるようなビジネスモデルを目指している。

もちろんすべてのコミュニティサイトユーザーがサービスサポートや新規顧客獲得に貢献するわけではなく、ごく一部の「優良ユーザー」が原動力となっている。A社様としては、貢献の大きい「優良ユーザー」を増やすことで効果の増大を行いたいと考えていた。求められていたのは具体的な顧客育成シナリオである。

一般的に優良顧客に育成しようとするときには、**図1**にあるように「来店頻度」「購入カテゴリ数」などといった育成指標を決定し、顧客のステータスに合わせて指標を変化させるような施策を打つ。たまに大量買いするような顧客に対して「来店頻度を増やす」施策を行う場合には、よくリピートされるような人気商品のクーポンを配布すればよいし、いつも決まったものしか買わない顧客に対し「購入カテゴリ数を増やす」施策を行う場合には、〇〇と△△を両方購入したら100円割引な

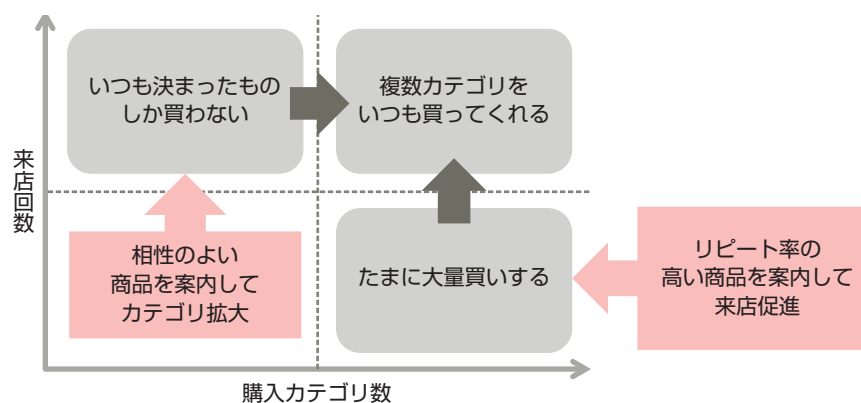
どの抱き合わせキャンペーンを行えばよい。顧客の購買履歴を活用すれば1人1人に合わせて対象商品を変更することも可能だ。

しかし、コミュニティサイトで蓄積されるデータは「購買履歴」ではなく、多様な操作の「アクション履歴」ではない。もし単純に「アクション量」を育成指標にしてしまった場合、他ユーザーの質問に10回答えたユーザーより、他ユーザーの書き込みに100回「いいね！」をしたユーザーの方が優良顧客と判定されてしまう。アクション1つ1つを指標になるよう整理・分類し、適切な顧客ステータスの判定ができるようなロジックを構築したうえで、育成シナリオを策定する必要がある。

2. 段階的な育成に合わせた顧客ステータス

A社様のコミュニティサイトでは、ユーザーが活動できる場が複数存在している。Q&A、アイデア投稿、レビュー投稿、ユーザーブログ、企業ブログなどである。それぞれに投稿・コメント・いいね・投票等の操作が可能であり、アクションの種別は100以上に上る。

活動の場とアクション種別が多い理由は、コミュニティサイトへの参画ハードルを下げ、ユーザー同士の交流を促すための設計に起因している。コミュニティサイトに登録したての新規ユーザーにとって、いきなり質問に回答するよりも、他ユーザーの回答に「いいね！」をする方が心理的ハードルは低い。「いいね！」のアクショ



● 図1 育成指標と施策の考え方

ンから始まって、コメントしたり、ブログを始めたりと徐々にコミュニティで活動することが楽しくなるよう設計されているのである。

この設計思想を生かした育成シナリオとしては、段階的に優良ユーザーに育てていくことが望ましく、育成段階がわかるようなステータスの設定と、各ステータスを判定するためのアクション種別の整理・指標化が求められた。富士通総研は、すべての操作ログを抽出・加工・解析・シミュレーションすることで、これらの整理を行うとともに、有効な育成シナリオを策定した。具体的な手法は次の通りである。

(1) アクションの分類

ユーザーのアクションを心理的ハードルやそのアクションの持つ意味の観点から分類する。例えば「いいね！」はハードルの低いアクションであるが、ユーザーブログへの「いいね！」と企業ブログへの「いいね！」では意味が異なる。ユーザーブログへの「いいね！」は単なるユーザー同士の交流でしかないが、企業ブログへの「いいね！」はそのユーザーがA社様に対して好意的であることを示しており、より望ましいアクションと考えられるからだ。

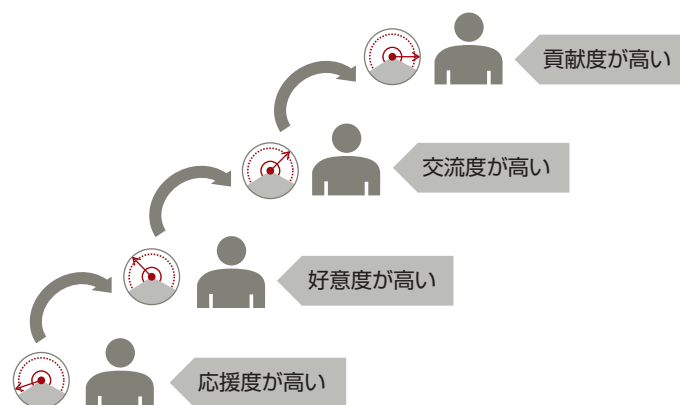
また、「投稿」というアクションも、ユーザーブログに投稿するよりもQ&Aの質問に回答を投稿する方がA社様にとって当然有益度が高い。その回答を見た見込み顧客が、不安を解消して新規加入してくれる可能性があるからだ。

このような考え方を基に、全アクションを「貢献度」「交流度」「好意度」「応援度」などに分類した。この分類はそのまま育成指標として活用される。例えばQ&Aの場で質問に回答を1回行うと「貢献度」が1つアップする。レビューを1回投稿すればさらに1つアップする。「貢献度」を高めたければ、そうした操作を促すようにすればよい。

(2) シミュレーションによるステータス定義

アクション分類(育成指標)をベースに、顧客ステータスの判定式を構築する。具体的には分類(指標)に閾値を設け、「〇〇度が高い・低い」を判定できるようにする。例えば2、3回質問に回答しただけで「貢献度が高いユーザー」とは言えないだろう。閾値を変化させながらユーザー分布を確認するシミュレーションを行い、適切な閾値を設定する必要がある。

また、育成指標に優先度を設ける。段階的な育成を行っていくことから、各育成指標をハードルの高い順に並べ、高い方から判定に利用するのである。例えば「応援度(他ユーザーの投稿への「いいね！」など)」も高いが、「交流度(他ユーザーブログへのコメント投稿など)」も高い場合には、ハードルの高い「交流度」の方を優先して、「交流度の高いユーザー」という判定を行う。「交流度の高いユーザー」と判定されたユーザーには、さらに一段高いハードルの「貢献度の高いユーザー」に育てる施策を行うことになる。(図2)



●図2 段階的な育成ステータス

(3) 育成シナリオの設定

新規登録ユーザーが、最も望ましい「貢献度の高いユーザー」に育つまでには、どのようなルートを通り、何がきっかけでステータスが変わるのかを知る必要がある。実際に育成された成功サンプルの軌跡を詳細に分析することでヒントを得ることができる。

解析の結果、複数の育成ルートが存在することがわかった。また、あるステータスが次のステータスに移行するきっかけとしては、自分の投稿に対し、他ユーザーから何らかのレスポンスを一定以上受け取ることなど、いくつかの特徴を見つけることができた。育成シナリオとしては、それぞれの育成ルート別に、遷移のきっかけを生み出すような施策となる。

3. ICTによる育成の自動化と課題

顧客1人1人のステータスがわかるようになると、育成施策の実行を自動化することも可能となる。小売ではすでに顧客セグメント別のクーポンの出し分けなどが自動で行われるマーケティング・オートメーション^(注1)が進んでいるが、コミュニティサイトにおいても同様に、メッセージなどを出し分けすればよい。例えば、「交流度が高い」というステータスの顧客がログインしたら、次の「貢献度が高い」ステータスに向かうように、「あなたが関心のある質問が投稿されています。回答してみませんか?」といったメッセージを出すといったことが考えられる。顧客との接点をデジタル化して育成を行う、「デジタルマーケティング」の良い例となるだろう。

課題は、コミュニティサイトという「コミュニケーション」が本質である世界においては、今回策定したような「アクション履歴」によるステータス定義は不十分で、コミュニケーションの「中身」を解析する必要があるという点だ。質問への回答数が多い「貢献度の高い」ユーザーであっても、実際に回答の中身を見ると、きちんとした解決内容ではなくただの感想のような内容が多い場合には、本当の意味で「貢献度が高い」とは言えない。

富士通総研ではブログ分析サービス「Do-Cube®」^(注2)

で培った機械学習による日本語解析ノウハウがある。これらのノウハウを活用して、コミュニケーションの中身も考慮した顧客育成を実現できるよう注力していきたい。

(注1) マーケティング・オートメーション：マーケティングのプロセスを自動化するツール。顧客や見込み顧客に対して、どんなアクションをとってきたかを記録し、「最適なコンテンツを、最適なタイミングで、最適な方法で届ける」ことを目的に利用。

(注2) Do-Cube：サンプリングされた世間を代表するブログから、生活者の声を素早く・簡単に把握するためのブログ検索サービス。

ケーススタディ 2

BtoB企業こそデジタルマーケティングに取り組むべきその理由

株式会社富士通総研
デジタルサービス開発室
シニアマネジングコンサルタント
兼 経済研究所 担当部長
田中 秀樹

デジタルマーケティングへの取り組みが広がっている。ネット社会の進展による消費者や企業担当者の購買行動の変化に対応し、企業がマーケティング・営業プロセスのデジタル化に取り組んだためだ。先行しているBtoC企業だけでなく、一部のBtoB企業にもこの動きは広がり、マーケティングオートメーション・ツールの導入ブームが起きている。このような状況に対し、対面の営業活動に強みを持つBtoB企業からは、「デジタルマーケティングは縁遠い」との声も聞かれる。デジタルマーケティングの効果は、一部のBtoB企業にとどまるのだろうか？

BtoB企業におけるデジタルマーケティングへの取り組みの必要性和、その実践方法について解説する。

■ 執筆者プロフィール



田中 秀樹 (たなか ひでき)

株式会社富士通総研 デジタルサービス開発室 シニアマネジングコンサルタント 兼 経済研究所 担当部長

マーケティング戦略支援コンサルティングなどを担当した後、経済研究所にてICTが企業や社会に与えるインパクトの調査に従事。現在はデジタルサービス開発室にて、デジタルマーケティングの新サービス開発に取り組んでいる。著書に『プラットフォームビジネス最前線』（共編著）、『インターネット広告実践法』（共著）の他、『インターネット白書』等に記事原稿を多数掲載。

1. デジタルマーケティングへの取り組み

デジタルマーケティングへの取り組みが本格化している。トヨタ自動車は、情報基盤「TOYOTA Digital Marketing Platform (TDMP)」を構築し、Webサイトのアクセス分析結果から消費者の属性や購買意欲を推測して、販売活動やコンテンツ制作に役立てようとしている。将来的には販売店での接客などの情報も分析対象に加え、新規の見込み客や買い換え意欲の高そうな客を発見して、営業現場に情報提供することを狙っている。このようなデジタルマーケティングへの取り組みが広がっている背景には、消費者の購買行動の変化がある。消費者は、スマホやパソコンを使って、価格や評判を確認してから店舗に出向くのが当たり前の行動となった。これと同様の変化が企業担当者の購買行動でも起こっている。

企業における従来の購買行動は、訪問してきた営業担当者から情報収集して商品選定を進める形が一般的だったが、今ではWebサイトを使って必要な情報を集めるようになってきた。例えば、「住宅設備・建材」業界においては、購買における「候補業者・製品選定」プロセスで企業サイトを多く利用していることが調査で明らかになった^(注1)。この結果、製品や発注先候補の選定を終えてから営業担当者に連絡するケースも増えている。このような動きに対応して、マーケティングや営業プロセスの中でデジタルを活用する、デジタルマーケティングに力を入れるBtoB企業が出始めた。

一方、対面の営業活動で実績を上げているBtoB企業の営業責任者に、デジタルマーケティングへの取り組みを聞いたところ、「カタログを持っていくのが営業の仕事。顔を覚えてもらい信頼関係でビジネスしてきたので、デジタルマーケティングは縁遠い」とのコメントがあった。インターネットや電子メールが普及したといっても、対面による営業活動が主流の会社は多い。では、このような企業にはデジタルマーケティングは価値がないのだろうか？ BtoB企業におけるデジタルマーケティングの取り組みから、その必要性を読み解いていく。

2. BtoB企業のデジタルマーケティングの取り組みパターン

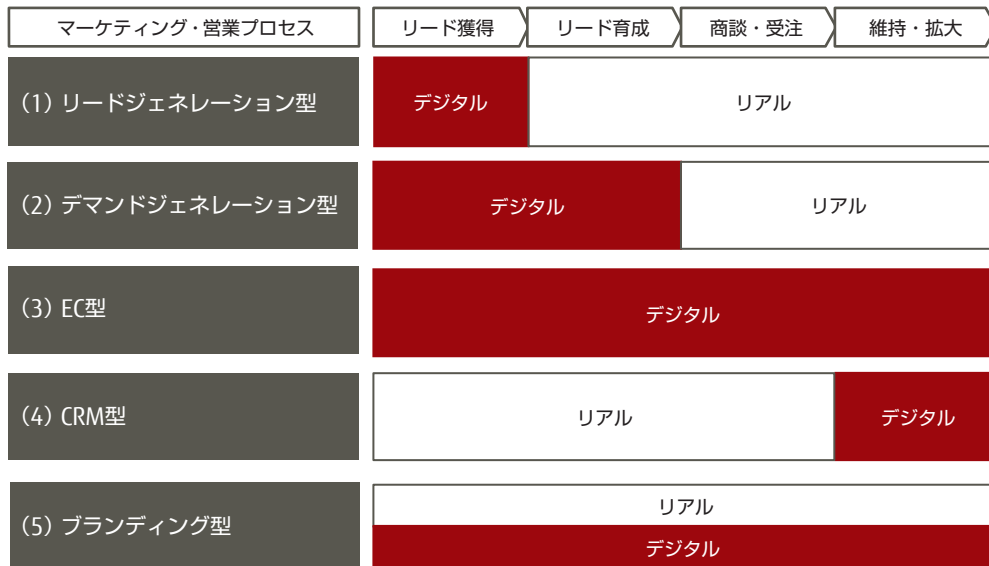
デジタルマーケティングには数多くの手法があり、様々な適用シーンがある。そこで、マーケティング・営業プロセスを、「リード獲得」、「リード育成」、「商談・受注」、「維持・拡大」の大きく4つの領域に分け、さらにどのプロセスをデジタル化するかで、(1) リードジェネレーション型、(2) デマンドジェネレーション型、(3) EC (Electronic Commerce) 型、(4) CRM (Customer Relationship Management) 型、(5) ブランディング型の5タイプに分けて、デジタルマーケティングの取り組みを説明していく。(図1)

(1) リードジェネレーション型

リードジェネレーションとは見込み客(リード)獲得のことで、集客部分にデジタルを活用して、集まったリードに対しては営業担当(リアル)がコンタクトする。例えば人材派遣業では、SEO (Search Engine Optimization) や検索連動型広告を使って検索結果が他社より上位に表示されるようにして、問い合わせがあったらすぐに営業が対応する体制をとっている。

(2) デマンドジェネレーション型

デマンドジェネレーションとは、営業機会の創出のことで、リードジェネレーションに加えて、リードを育成(ナーチャリング)する段階にもデジタルを活用し、案件の確度を高めてから営業に引き渡す。新たなカテゴリーの製品など、顧客の理解度が低い場合に有効で、適切なコンテンツに誘導するコンテンツマーケティングや、対面しないで電話やメールで営業活動を行うインサイドセールスを活用して育成していく。個別のメール配信やアクセス分析など手間がかかる作業が発生するので、これを自動化するマーケティングオートメーション(MA: Marketing Automation)・ツールの導入がブームとなっている。



●図1 マーケティング・営業プロセスにおけるデジタル活用のパターン

(3) EC型

MRO (Maintenance Repair and Operations) やWebサービスなどでは、受注までデジタル化してしまうEC(ネット通販)が利用されている。カタログ品やJIS材などのコモディティでは、Webサイト上の電子カタログ利用からECへと移行し始めており、営業担当を介さない効率的な受注形態が広がり始めた。

(4) CRM型

リードの獲得ではなく既存顧客の対応でデジタルを活用するパターンもある。通常、既存顧客は担当営業がフォローしているが、人的な対応には限界があるので、デジタルを併用するものだ。例えば、顧客が導入していない製品のページにアクセスし、さらにそのページを顧客の会社の複数の人がアクセスし始めれば、その製品の導入検討が進んでいると考えられる。この情報を基に、顧客から声がかかる前に、関連情報をさりげなく提供するようにしている会社もある。また、生産設備メーカーでは、生産設備の稼働状況をWebサイトで閲覧できるようにして、既存顧客のニーズを把握すると同時に、追加発注や新規商談発掘に結びつけているケースもある。

(5) ブランディング型

直接的な営業活動ではなく、コーポレートや製品ブランドの訴求のためのデジタル活用がブランディング型だ。系列外やグローバルのビジネス拡大のために、自社サイト＝オウンドメディアを使ったブランディングに力を入れている企業も多い。

このようにデジタルマーケティングの取り組みは、業種や商材特性によって異なる。では、対面の営業活動を主軸としたBtoB企業では、どのような活用があるのだろうか？ 商材や対象を限定した活用ではすでに効果を上げているものがある。

新規ビジネスとして3Dプリンターの販売を開始した会社では、既存営業経由で販売を試みたが上手くいかなかった。既存商品と3Dプリンターの利用部署が異なっていたので、営業が案件を掘り起こせなかったためだ。そこで、デマンドジェネレーション型のデジタルマーケティングを実施し、3Dプリンターに興味を持っているリードを探し出し、ナーチャリングしてから専門の営業担当がコンタクトする形に営業体制を変更した。新たなカテゴリーの製品は関心が高く問い合わせが多いかもしれないが、情報収集が目的で商談に進まない

ことも多いだろう。デジタルで案件を絞り込んで確度が高まった段階で営業リソースを投入する、この形は効率的だ。

また、CRM型のデジタルマーケティングとして、アカウント・ベースド・マーケティング(Account-Based Marketing: ABM)を実施している会社もある。ABMとは、対象を大口顧客など特定の企業(アカウント)に絞って個別にアプローチするBtoBマーケティング手法だ。大口顧客を重視する営業方法自体は多くの企業で行われているので、目新しい手法に思えないかもしれない。しかし、従来のリアルのアプローチにデジタルを加えることで、顧客接点が増えて状況把握と個別対応が効率的にできるようになる。営業担当が分からない顧客のニーズをデジタルで知ることができ、営業体制をより強くすることができる。

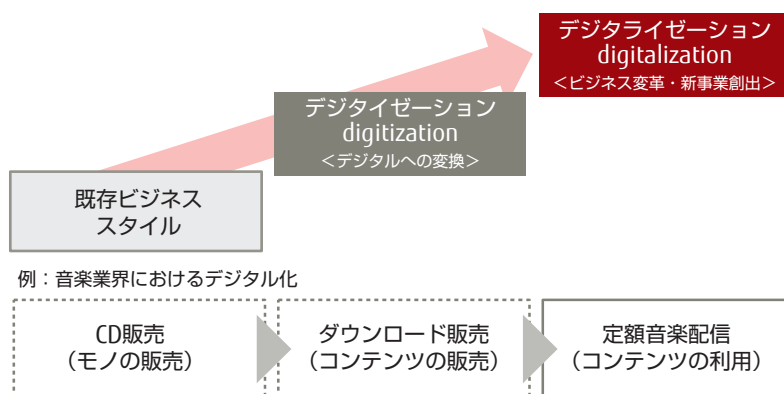
このように、対面営業が主流のBtoB企業であっても、デジタルマーケティングの効果は見えてきた。ただ、このような取り組みでは、主力製品を対面で営業している責任者には、デジタルマーケティングに取り組む必要性は強く感じられないかもしれない。そこで、デジタル化の本質的な価値について考えていく。

3. デジタルの本質的な価値

デジタルの活用には、「デジタイゼーション(digitization:

デジタル変換)」「デジタライゼーション(digitalization: ビジネス変革)」の2段階がある。マーケティング・営業プロセスをデジタルに変換するデジタルマーケティングの取り組みの多くは、プロセスは変更するもののビジネスモデルには手を加えないので、デジタイゼーションの段階になる。このデジタイゼーションにも価値はあるが、より価値が大きいのはビジネスモデルを変革するデジタライゼーションだ。例えば、音楽ビジネスでは、CD販売がデジタイゼーションでダウンロード販売に変わり、デジタライゼーションで定額音楽配信に進化している。このとき、販売から利用へとビジネスモデルが変わると同時に、提供プレーヤーが入れ替わって業界変革が起きている。単にマーケティング・営業プロセスがデジタルに転換されるだけでは、営業基盤が強い会社にとって脅威は少ないかもしれないが、デジタルによってビジネスモデルや業界構造が変わるとすれば、その影響は大きいはずだ。(図2)

このような変化を見据えて、デジタルによるビジネス変革に取り組んでいる企業として、航空機エンジン、発電設備や医療機器を製造するGeneral Electric (GE)がある。GEはシリコンバレーに先端ソフトウェアの開発拠点を作り、機器に取り付けたセンサーからのデータを収集・分析するプラットフォーム「Predix」を構築した。これを使い、航空機エンジンのビジネスでは、センサーによる異常監視だけでなく、燃料消費量が節約できる



●図2 2つのデジタル化

最適な運行方法を分析して航空会社に提供している。GEは、高性能の製品に加えて、新たな価値を提供してビジネスを変革し、顧客との関係を変えようとしている。航空会社は、単なるユーザーではなく、一緒に課題を発見して解決する継続的なパートナーになるはずだ。

4. デジタルの価値を活かすために

日本でもデジタルライゼーションに向けた動きは始めている。例えば、生産設備メーカーが他社MROのECも行い始めて、製造+小売のビジネスモデルに変革し、顧客にワンストップの価値を提供している。GEのような大きな取り組みではないかもしれないが、変化の兆しなのかもしれない。

では、どのようにデジタルライゼーションに取り組めばいいのだろうか？ ビジネス変革を行うには、ビジネスとデジタルの両方を理解した人材が試行錯誤していく必要がある。GEはデジタルが分かる人を外部から多く招いて、ドラスティックにビジネス変革を進めた。このようなアプローチは日本の企業には難しいかもしれない。そこで、社内にデジタルの価値を浸透させるために、デジタルマーケティングを実践して経験を積んだうえで、次の段階としてビジネス変革を目指すデジタルライゼーションに進んだ方がいいだろう。具体的な進め方としては、ビジネス変革を見据えたうえでビジョンを作成し、それを社内で共有してデジタルマーケティングの試行錯誤に取り組んでいく。ビジネス変革は経営課題なので、ビジョン作成には経営層の参画が必要だ。素早くビジョンを作るには、経営層や部署間の「通訳」として、ビジネスとデジタルの両方を理解した第三者を加えたワークショップが有効だろう。

冒頭で紹介した対面の営業に強みを持つ営業責任者に市場の変化を聞くと、「競合の中小企業がECを始めて、顧客が価格比較をするケースがあり、現場では若干影響は出ている」ともコメントしていた。変化は徐々に起きているのかもしれない。ビジネス変革を実現する第一歩としても、デジタルマーケティングに取り組む価

値があると思う。

(注1) 知創の杜 2015Vol.8「BtoBサイトの利用状況と効果的な仕掛け」参照。

◆参考資料

- 日経コンピュータ「今こそデジタルマーケティング」、2016.8.18号
- 株式会社富士通総研・知創の杜 2015Vol.8「BtoBサイトの利用状況と効果的な仕掛け」
- ITmediaエグゼクティブ「未来のデジタル世界(ファースト・デジタル・ディケイド)の歩き方」、2014.10.9

特別寄稿

オープン・イノベーションに向けた取り組み

Open Innovation 2.0 Conferenceは、欧州委員会が2013年から開催している国際コンファレンスです。4回目を迎えた今年（2016年）は、EU議長国となっているオランダ政府がホストを務め、5月23日・24日の2日間にわたってアムステルダムで開催されました。当社代表取締役社長の本庄滋明は、初日のプレナリー・セッションにおいて、富士通グループの事例とビジョンに関するプレゼンテーションを行いました。

■執筆者プロフィール



浜屋 敏（はまや さとし）

株式会社富士通総研 経済研究所 研究主幹

1986年 京都大学法学部卒業、富士通株式会社入社、株式会社富士通総研へ出向。1993年 米ロチェスター大学経営大学院卒業（MBA）。2003年～早稲田大学大学院 商学研究科 非常勤講師。専門領域：企業経営、経営情報システム、ビジネスモデル・イノベーション、アウトソーシング、オフショアリング、SIベンダとユーザーの関係、ソーシャルメディア、Enterprise 2.0。著書：「テクノロジーロードマップ 2015-2024 [ICT融合新産業編]」（共著）日経BP社 2014年11月。



吉田 倫子（よしだ みちこ）

株式会社富士通総研 経済研究所 主任研究員

2001年4月、株式会社富士通総研入社、経済研究所配属。日本経済研究センター、欧州委員会（ベルギー）税関税同盟総局付加価値税局研修生を経て、現在、経済研究所主任研究員。

トップエグゼクティブが集結した国際会議 Open Innovation 2.0 Conference

欧州委員会は、オープン・イノベーションを「産学官に一般国民を加えたユーザーが協働しながら、1組織1個人が実現できる範囲を超えて未来を共創し、構造改革を主導するという四重らせんモデルに基づいた新しいパラダイム」と定義しています。当国際会議においても、国際機関や各国政府の代表者に加え、地域の中に入り込んでイノベーションを支えているサポーターや社会起業家、大学教授、民間企業のトップエグゼクティブら約350名が世界中から参加しました。

今年のコンファレンスでは、10周年を迎えたヨーロッパにおけるリビングラボの発展的な活動の事例紹介や、イノベーション・エコシステム形成を成功させるためにステークホルダーらはどのような役割を果たすべきか、そして、ビッグデータやクラウド、IoT(モノのインターネット)、人工知能など新しい技術を前提としたオープン・イノベーションのあり方、一般参加型イノベーションのための望ましいデザイン等が議論の焦点となりました。

欧州委員会側でコンファレンス運営に携わっている欧州委員会通信ネットワーク・コンテンツ・技術総局でイノベーション担当アドバイザーを務めるブロール・サルメリン氏は、経済研究所が事務局となって開催しているトポス会議シリーズ第9回「都市のイノベーション」(2015年11月18日開催)の登壇者です^(注1)。来日した際に、日本におけるオープン・イノベーションの動向、とりわけ富士通が標榜する「人を中心としたヒューマン・セントリック・イノベーション」に関してご関心をお持ちいただき、このたびの本庄社長の登壇機会につながった次第です。

本庄社長は「デジタル単一市場(Digital Single Market)におけるオープン・イノベーション」というセッション・テーマで、EU地域委員会(欧州連合域内の地方政府の代表で構成される諮問機関)議長のマーク・マルツクラ氏のコーディネートのもと、UCバークレー教授のヘンリー・チェスブロー氏、欧州委員会成長総局のダナ・エレフセリアドウ氏らとともに発表・議論を行いました。

本庄社長のプレゼンテーション骨子は以下のとおりです。

富士通におけるオープン・ヒューマンセントリック・イノベーション

富士通をはじめとするシステムインテグレーターの多くは、従来行ってきた顧客の既存業務(オペレーション)の最適化だけでなく、情報通信システムを活用して新しい価値を創造するイノベーションの事業領域へと進出している。その中でも富士通グループは、マシンが人間を代替するのではなく、あくまで人間中心に新しい技術を使ってイノベーションを起こすという「ヒューマンセントリック・イノベーション」というメッセージを掲げている。

システムインテグレーターがイノベーション領域に進出するとき、最初に考えられるのは、個別の顧客とともに情報通信システムを活用して新しい市場を作っていくことである。例えば、インターネットを活用したオンライン教育サービスやビッグデータ

とAI技術を使った交通制御サービスなどが当てはまる。これは、新しい市場の創造という意味でイノベーションであり、パートナーとの共創が必要という意味でオープンであるが、パートナーは個別の企業や団体といった一部のステークホルダーに限られている場合が多い。

次に、市民やユーザーを巻き込んだ、よりオープンなイノベーションという事業領域がある。今回のコンファレンスの中心テーマである「オープン・イノベーション2.0」の主な対象はこの領域になるだろう。ヨーロッパだけでなく日本でもフューチャーセンターが普及し始め、リビングラボに対する関心も高まっており、ユーザーを含む多くのステークホルダーとともにオープンなプロセスで価値を作っていくという動きは広がりつつある。

イノベーションの取り組み：漢方医学の標準化と未病対策のプロジェクト

イノベーションに関する具体的な取り組みの事例として、ICTを活用した漢方医学の標準化と未病対策のプロジェクトを紹介する。このプロジェクトは、日本の文部科学省の支援を受けて、漢方医学の研究に関して最も豊富な実績を持つ北里大学をはじめとする日本の大学、富士通グループ、製薬企業などがコンソーシアムを組んで新しい価値の創造に取り組んでいる。

現在の医療の中心である西洋医学は、病気の症状の原因を個別の臓器などに割り当てて治療する要素還元主義的な考え方に基いている。しかし、漢方などの東洋医学は、身体全体の気(エネルギー)の流れなどを重視する全人的な医学である。漢方は、ヒューマンセントリックな医学であるとも言える。

このプロジェクトで最初に取り組んだのは、診断を標準化するための新しいセンサーの開発と漢方医の診断ロジックの形式知化である。北里大学等の医師とともに試行錯誤を繰り返して検証を続け、プレ

スリリースした腹診センサー^(注2)だけでなく、脈診や舌診のためのセンサーのプロトタイプも開発した。診断ロジックについても、統計解析手法やニューラルネットワーク技術を使って分析中である。これらの成果は、将来的には病院での漢方医の意思決定支援につながると考えているが、それだけでは広く社会に普及するものとは言えず、未病対策としても十分ではない。

未病とは明確に病気とは言えない身体の不調のことであり、未病対策のためには実際のユーザーである市民を巻き込んだ機器やサービスの開発が必要になる。そこで、私たちは市民の立場で未病対策を考えるワークショップを開催し、医師やエンジニアとともに、日常生活における機器やサービスの利用シーンを検討し、どのような機能が必要かということを出している。これは、よりオープンなイノベーションに向けた取り組みである。

オープン・イノベーションの課題

もちろん、オープン・イノベーションには課題も多い。第一に、多くのプレイヤーが情報を共有する場合の個人情報の利用方法や知的財産の取り扱いなど法制度の整備が必要である。第二に、特にセキュリティを中心とした新しい技術の開発も必要になる。第三に、リスクをとって、他者との協働のプロセスを通じて新しい価値を創造する人材をどう育ててい

くかという問題がある。また、システムインテグレーターにとっては、オープンなエコシステムの中で生まれたイノベーションの成果を、どのように自社の収益に結びつけるかという課題も残されている。このような課題はあるものの、私たちは積極的にオープン・イノベーションを牽引していかなければならないと認識している。

(注1) ブローラ・サルメリン氏は、富士通総研経済研究所の機関紙である『ER』第2号「2030年の街づくり」に「エンゲージメント・プラットフォームとオープン・イノベーション・エコシステム」を寄稿しているので参照されたい。
<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/report/er/er2016no02.html>

(注2) 腹診センサー：プレスリリース「グローブ型触感センサーを開発し、漢方医師の触診データ化を実現」
<http://pr.fujitsu.com/jp/news/2015/12/10.html>

知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

2015年

知創の杜 2015 Vol.9
地方の元気の素をつなぎ育てる
2015年12月25日発行
ダウンロード (3.22 MB)

・【特集】
今なぜ地方創生なのか？
ー課題と想定される方向性ー

・【フォーカス】
どう向き合う？ 地域課題と地方創生

・【あなたを創るキーワード】
地域経済分析の活用による「地域が実感できる」施策の立案

・【ケーススタディ1】
会津 as Oneとしての価値創造に向けて
ー会津価値創造フォーラムによる地域活性化の取り組みー

・【ケーススタディ2】
地域の経済循環を生み出すサービスモデルの構築に向けて
ー地域エネルギー事業により内発型産業の創出を目指す米子市の挑戦ー



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

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。