

効果の高いデータ活用の在り方

— 自社ビジネスの特徴を仮説検証で発見するために —



NRI デジタル
デジタルソリューション事業部長

やまざき ともひろ
山崎 朋広

専門はデジタル技術を活用したビジネスモデル変革・マーケティング戦略

社内外のデータを収集・分析し、最適な施策を導き出すDMP（Data Management Platform）が注目されるなか、活用方針が曖昧なままデータの収集やツールの導入を進め、期待した効果が得られないでいる企業は少なくない。本稿では、デジタルマーケティングにおけるデータ活用はどうあるべきか、組織の問題も含めて考察する。

データを集めれば何かできる という誤解

DMPは、従来は別々に管理されていた顧客に関するデータを一元的に管理し分析することにより、顧客とのコミュニケーションを最適化していくためのプラットフォームである。顧客に関するデータには、属性情報や商品・サービスの購買履歴に加えて、自社Webサイトを訪れた際の行動履歴、顧客に対して実施した施策に対する反応履歴などがある。

DMP関連のソリューションにもさまざまなものがあり、ソリューション提供企業に勧められるまま、導入に当たって十分な検討を経ずに意思決定してしまっているケースも多い。その結果、必要以上にコストが膨らんでしまったり、せっかくのDMPを活用できずに「宝の持ち腐れ」になってしまったりしている企業もある。

DMPを導入しようとしている企業の方と話をすると、「DMPを導入してひとまずデータを集め、人工知能（AI）も活用してデータ

を分析すれば、今までは気付きもしなかった何かが出てくるだろう」というようなことがよく言われる。

ある企業で、IoT（Internet of Things。さまざまな機器がインターネットでつながった状態）によってセンサーデータを集めるのに、想定している規模で試算すると、AWS（Amazon Web Services）に支払うコストだけで月に数億円、年間で数十億円かかってしまうという話がされている場面に立ち会ったことがある。そのような議論の一方で、集めたデータをどのように使うのかが明確でなく、当然、効果もよく分からないので、意思決定ができずに検討がストップしてしまうことも珍しくない。

データ活用に関しても、「ビッグデータの分析を分析会社に依頼してやってもらったが、当たり前の結果しか出なかった」という声もよく耳にする。このような結果になるのは、自社のビジネスの特徴を十分に理解せずに、単純にデータを集めて統計的手法で分析することで売り上げなどとの関連を見いだそうとしているからだと考えられる。

NRI デジタル流データ活用の 3ステップ

発生頻度が高く、売り上げなどに対する影響が大きいパターンは、データ分析によらずとも現場では経験から分かっている。例えば、「商品Aを買った人は商品Bもよく買う」といった単純なパターンは、経験から簡単に導き出せる。単純に統計的な手法を用いて分析して出てくるのもそのようなパターンである。データ分析の効果は、そのような単純なパターンではなく、発生頻度がそれほど高くないために経験では分かりにくい領域でこそ大きい。

そこでNRI デジタルでは、ビジネスの特徴を理解した上でデータを活用するために、以下の3つのステップでデータ活用を進めることを提案している。

- ①マーケッター（施策担当者）の仮説に基づく施策に対して、効果を検証するためのデータ分析を行う。
- ②上のステップを繰り返すなかで、顧客の購買行動を考える際に重視すべきポイント（データ項目）を発見する。
- ③重視すべきポイントについて、AIの活用も含めた統計的処理を行うことで、経験からは発見しにくい一段細かなパターンを見つけ出す。

このようなステップを踏まずに、重視すべきポイントが見えていないままいきなり3つ目のステップに進もうとしても、経験から分かっている当たり前の結論しか出てこない。これではデータ活用の効果が上がらず、せっかくの投資が無駄になりかねない。

では、データ活用の効果を高めるにはどうすればいいのか。少し具体的に説明しよう。

まず、マーケッターが「商品Aを購入して60日以上経過している顧客」をターゲットの条件として、同一カテゴリーの商品Bの新規愛用者を獲得する施策を企画したとする。この場合、商品Bの販促施策にとって上記の条件が有効であったかどうかを細かく分析することにより検証するまでが、①のステップである。

ここまでで終わってしまうと、その条件での施策の検証にとどまって、そこからさらに有益な知見を引き出すところまではいかない。重要なのは、なぜその条件を設定したのかという、マーケッターの意図をデータ分析を通じて明らかにし、重視すべきポイントを発見することである。これが②のステップである。このケースでは、「商品Aの購入経験」と「前回購入から60日以上経過」の2つが条件となっている。「商品Aの購入経験」を条件に入れたのは、マーケッターが「商品Bは、商品Aで解決した悩みの後に出てくる次の悩みに対応している」と考えたからだとする、「自社の商品には使用する順番が顧客の状況によって異なる」という仮説が成り立つ。また、「前回購入から60日以上経過」という条件が、「商品Aは60日間適量で使用するとなくなる設計になっているので、60日以上経過しても再購入していない顧客は、悩みが解消したか、効果が感じられずにやめたかのどちらかである」という考えに基づいていけば、「自社の商品の購入には来店頻度や何回目の来店なのかが影響する」という仮説が成り立つことになる。

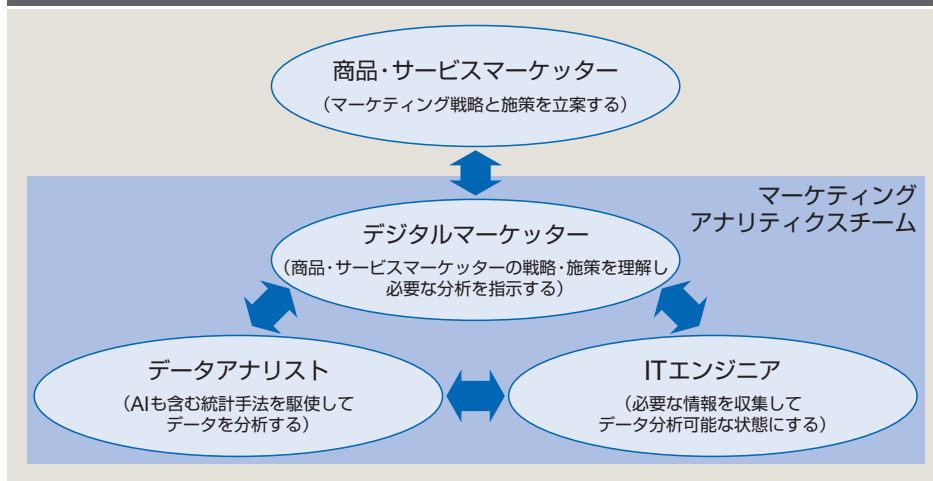
これらの仮説が正しいことがデータ分析によって検証されれば、このケースでのビジネスの特徴として重視すべきポイントは「どのような順番で商品を購入しているのか」「何回目の来店なのか」「来店頻度はどの程度か」の3つだということに

なる。このように、重視すべきポイントは複数の仮説を検証していくなかで明らかにしていくものである。

ここから③のプロセスに入っていく。上記の重視すべき3つのポイントの組み合わせで購入可能性の高いパターンを考えていく。それが数十万通りといった膨大な数となれば、マーケッターの経験から導き出すことはできず、統計的な分析が必要になる。われわれの経験から、マーケッターの経験が及びにくい領域では、上記のステップを踏むかどうかで購入確率に数倍程度の違いが出ることも確認している。

また、購入確率が分かるようになると、その高さによって顧客をグループ分けし、グループごとに施策を変更してトータルでROI（投資利益率）を最大化することも可能になる。例えば、顧客を購入確率の高い順にABCDの4つのセグメントに分け、Aには「人を介したサービスへの招待」、Bには「有償試供品の無料配布」、Cには「無料試供品の配布」、Dには「積極的な対応はしない」といった別々の対応をする。過去の事例では、

図1 効果的なデータ活用のために必要な機能



購入確率が最も高い層は、実は何も施策を実施しなくても購入してくれ、2番目や3番目に高い層に対して施策を実施する方がトータルのROIが高かったというケースは多い。マーケッターは、経験を重視するあまりに、購入確率の最も高い層に集中的に施策を実施してしまう傾向があり、トータルのROIが低くなってしまふことがよくある。

データ活用のための組織体制

前述の3つのステップによって有効にデータを活用するためには、ビジネスを理解している商品・サービスマーケッターとデータアナリストをつなぐデジタルマーケッターが必要になる。

デジタルマーケッターの役割は、商品・サービスマーケッターと議論しながら、データ活用で重視すべきポイントを洗い出していく、データアナリストに必要な分析を指示することである。さらに、デジタルマーケッターとデータアナリストに加えて、データの所在と収集方法を理解しているITエンジニ

アの三者で構成されるマーケティングアナリティクスチームが一体となって取り組む必要がある（図1参照）。

しかし、次のような理由で、企業が自前でマーケティングアナリティクスチームを設置することは難しいのが実情である。

①デジタルマーケティングやアナリティクス領域で最先端の経験

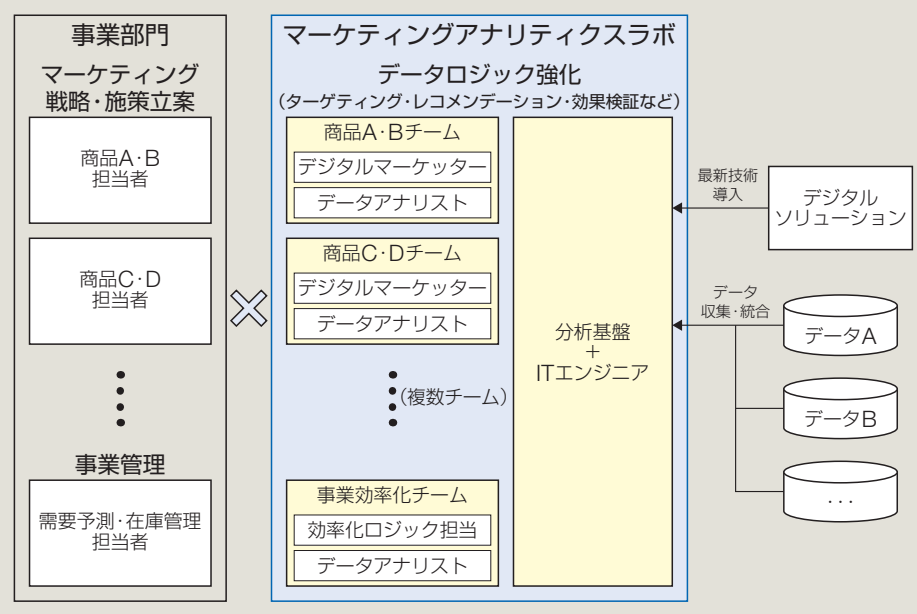
ができるというイメージが自社にはないので、優秀な人材をヘッドハンティングしなくても難しい。

②ROIが十分に見極められていないなかで専門の人材を採用するのは、コスト的にも厳しい。

仮にチームをつくることのできたとしても、社内のいずれかの組織に所属させると、組織の壁に縛られてうまく機能しないという問題も出てくる。

そこでNRIデジタルでは、お客さまとNRIデジタルが共同で「マーケティングアナリティクスラボ」を立ち上げることをお勧めしている（図2参照）。NRIデジタルは、デジタル主体の事業を、専門人材を擁して行っている。「マーケティングアナリティクスラボ」には、第三者という立場から企業内の組織の壁を気にせずにアプローチできるという利点もある。近年では、デジタル専門の企業と合弁会社を設立する動きも活発になってきてい

図1 NRIデジタルが提唱する「マーケティングアナリティクスラボ」の位置付け



る。外部の企業と一緒にデジタル化を加速させていくこのような取り組みは、今後ますます拡大していくと考えられる。

これまで述べてきたように、データを分析すれば何かができると思うだけでは無意味な結果に終わる場合が多い。マーケティング戦略・施策を考える商品・サービスマーケットとマーケティングアナリティクスチームが一体となっこそ、データ分析の真の価値が得られる。チームが一体となって取り組むことにより、商品・サービスマーケットの経験則では分からなかった事実が発見され、マーケティングのPDCAサイクルがうまく回り始めることもある。

デジタルマーケティングの領域ではさまざまなソリューションが提供されており、何が自社に最適かという見極めが必要になる。外部の企業もうまく活用して、スピード感を持ってデジタル化を推進していただきたいと考えている。