

ビッグデータは敵か、味方か。



株式会社 電通
マーケティングソリューション局 局長

丸岡 吉人

マーケティング・リサーチは、マーケティング意思決定に必要な情報を体系的かつ客観的に探索・収集し、分析する活動である。その存在価値は、よりよいマーケティング意思決定に役立つかどうかにかかっている。

そこで本稿では、マーケティング意思決定にマーケティング・リサーチ(フォーカスグループや定量調査に代表されるスモールデータ)を活用する場合と、ビッグデータ(ソーシャルメディアのテキストデータや位置情報、センサーデータ等々のリアルタイムの継続的データ生成や非定型性を特徴とするデータ群)を利用する場合とでどのような違いがあるのか、その違いをリサーチ会社やリサーチャーがどのように捉えるべきかを議論する。

マーケティング・リサーチ対ビッグデータ

2012年に、企業内のマーケティング・リサーチ実施・推進者を対象に行われた「マーケティング・リサーチの現状に関するアンケート調査」の結果は、関係者にとって厳しいものだった。「自社で収集・分析した情報が意思決定にどの程度、寄与しているか」との問いに、「意思決定に十分寄与している」と回答した企業の割合が15%にすぎなかったのである。前回調査(当該調査は隔年実施のため、2010年実施調査)の9%からは増加したものの、依然として「十分寄与している」企業は多くない。しかも、この値は、「あまり寄与していない」または「ほとんど寄与していない」と回答した企業の比率合計(2010年調査では20%、12年調査では19%)を下回っている(日本マーケティング協会、2013)^注。

他方で「平成26年版情報通信白書」では、同じ年(2012年度)を対象に、データ活用によって日本の産業の売上高が流通業で28.1兆円、流通業以外で32.8兆円、合計60.9兆円押し上げられたと推計している(総務省、2014)。60.9兆円は全産業の売上高1335.5兆円の4.6%に当たる。白書は、「ビッグデータの活用によって、革新的なサービスやビジネスモデルの創出、的確な経営判断、あるいは業務の効率化を図る動きは、先進国のみならず新興国・途上国でも見られており、また、ICT産業のみならず、さまざまな業種でビッグデータ活用の動きは活発になっている(p. 100)」と述べている。

どちらも同時期に行われた企業の情報活用に関す

る調査レポートにもかかわらず、その調子には相当の開きがある。前者は「マーケティング・リサーチの現状に関するアンケート調査」、後者は「ビッグデータの利活用とその効果に関する調査」である。この標題からは、マーケティング・リサーチは企業の意思決定に貢献していないが、ビッグデータは大いに寄与している(少なくとも期待できる)と解釈できる。

ビッグサイクルとスモールサイクル

マーケティング意思決定に対して、ビッグデータはどのように影響しているのか。2つの具体例を見てみよう。

まず、世界最大のスーパーマーケットチェーン、ウォルマートの例である(The New York Times, 2004)。2004年、同社は過去の取引履歴が蓄積されたデータベースを用いて顧客の購入商品や支払額、バスケットのなかに一緒に入っていた商品の組み合わせ、来店日時や当日の天候などを徹底的に分析した。その結果、ハリケーンが近づくとタルト生地にジャムが挟んである甘い菓子「ポップターツ・ストロベリー味」の売上が通常の7倍になることを発見した。確かに気がついてみれば、「ポップターツ」は火を通す必要がなく、いつの食事にも使えて日持ちもするため、便利である。ウォルマートでは、この分析結果に基づいて、「ポップターツ」を懐中電灯などと一緒に防災コーナーに並べて販売増大につなげたという。

次は、日本コカ・コーラの最近の取り組みである(山口義宏, 2013)。同社では自社商品のなかに、ツイッターで1日に3,500投稿以上つぶやかれているものがあることを目の当たりにして、新しい手法に挑戦し始めた。ツイートで何が語られているかを傾聴し、うまく切り返して自社メッセージを伝える試みである。例えば、NHKの人気ドラマ「あまちゃん」の放送が終

了して番組を見られなくなった喪失感が「あまロス」と表現されていることにかけて、甘さが特徴の「ジョージア マックスコーヒー」を「あまロスのあなたに、このコーヒーをどうぞ」と薦めるようなことだ。担当スタッフが朝7時に出社。11時ぐらいいまでに話しかけるツイートを決め、発信する文言や画像を開発し、遅くとも夕方には話しかける。そこではツイッター投稿内容の情報収集、投稿する対象の選定、文言や画像などからなるコンテンツの制作、投稿という一連の周期が1日単位で回っている。

これら2事例は、いずれもマーケティング意思決定の実例である。しかし、情報収集から分析、意思決定、実施と評価までの周期には大きな違いがある。意思決定周期に着目して、これらをビッグサイクルとスモールサイクルに区別し、その性質の違いを見ていこう(秋山, 2014)。ビッグデータとの関係もそれぞれのサイクルで異なっているからである。

ビッグサイクルとは、大量のデータを涉猟し、吟味、分析して、企業のマーケティング戦略を根底から変えてしまうような事実を発見し、この発見に基づいて、創造性豊かなマーケティング戦略家がこれまでの常識を覆す、革新的なアイデアを生み出すような活動を指す。ビッグデータからビッグファインディングスを見つけ、ビッグアイデアを生み出すサイクルである。ウォルマートの意思決定事例がこれである。

これに対して、スモールサイクルは自社サイトなどのオウンド・メディアや、ツイッターなどのアード・メディアにおける定常的活動が典型例である。ここでは24時間、365日、何かが投稿され、誰かが訪問して来るメディアの変化を監視して、そこからの発見に基づいて小刻みに対応を続けていく。ビッグデータからスモールファインディングスを生み出し、スモールアイデアを作り出す高速意思決定サイクルで

ある。日本コカ・コーラのツイッターに対する活動がこれに当たる。

ビッグデータが生み出す2つの変化

これら2つのサイクルは、ビッグデータ出現によって生まれたわけではない。かつて、ビッグサイクルを駆動していたのはマーケティング・リサーチ(スモールデータ)であった。新しい事実を発見するための費用と時間、労力がマーケティング・リサーチに投じられていた。大型の製品改良や市場導入のプロジェクトにおいては、デスクリサーチやフォーカスグループ、定量調査と分析などが繰り返し実施され、情報収集から意思決定までが1年を超える活動も珍しくはなかった。

ビッグサイクルの意思決定では、ビッグデータは、マーケティング・リサーチに代替したり追加したりして分析に用いられるようになってきている。ビッグサイクルを回す燃料として、ビッグデータが加わったのだ。従って、ビッグデータはマーケティング・リサーチの「パイ」を食う競合ともいえる。今後、それぞれの得意分野がはっきりしてくれば、両者は役割を分担しながら活用されていくに違いない。

一方のスモールサイクルは、かつては現場密着で進められていた。食堂で料理人が客の求めに応じて味を調節したり、近所の学校の運動会情報をもとに店主が店頭販促物に関連メッセージを追加したりするような活動である。その際には、リサーチ会社やリサーチャーがデータ収集や分析に関与することなく、意思決定者自らが情報収集者であり、分析者であり、施策実施者でもあった。ただし、その意思決定の影響範囲は狭い範囲に留まっていた。

ところが、リアルタイムにデータが生み出されるようになると同時に各種マーケティング施策の高速実

施が可能になり、さらにその影響範囲も広がってくると、マーケティング効果・効率を高めるためにスモールサイクルが高速で回転するようになる。時々刻々と変化していく消費者の関心や反応に合わせて投稿内容を調整するソーシャルメディア運用、電子商取引サイトで成約率を高めるためのユーザビリティの継続的改善、バナー広告効果最大化のために継続的・計画的に実施される広告表現のA/Bテスト、予算枠のなかで入札価格などをリアルタイムで変更しながら効率を上げていく運用型広告など、いずれもスモールサイクルの意思決定の例である。ビッグデータという新しい燃料を手に入れたことによって、新しいモーターが現場のあちらこちらで回り始めたのである。利用可能なビッグデータが増加すれば、さらに多種類で多数の高速スモールサイクルが出現するだろう。

スモールサイクルのマーケティング意思決定は、ビッグデータ時代になって実質的に初めて出現したのであり、ビッグデータは、データに基づくマーケティング意思決定の「パイ」の拡大要因である。スモールサイクルに適合したマーケティング・リサーチを考案し、それに関わる企業や人材を育てられれば、マーケティング・リサーチの新地平が切り拓かれることになるだろう。

マーケティング近視眼

それでは、リサーチ会社やリサーチャーはどう対応すべきか。ビッグデータは関係ないと割り切ってよいのか。それとも、積極的に取り込むべきか。

レビットは、米国の鉄道会社が衰退した原因が、鉄道会社のマーケティング近視眼にあったと指摘する(Levitt, 1960)。鉄道会社は、自らの事業を輸送事業ではなく鉄道事業と考えたために、顧客を航空輸送や自動車輸送に追いやってしまったのだ。彼ら

が鉄道という製品中心の事業定義ではなく、輸送という顧客中心の事業定義を採用していれば事態は異なっていたというのである。

もちろん、実際はそれほど簡単ではない。自らの事業をあまりに広く定義してしまえば、何も定義していないことになってしまう。また、事業定義もひとりではない。例えば、鉄道会社が自社事業を輸送事業と定義してバス・タクシー輸送や航空輸送に進出することも選択肢のひとつだが、地域生活事業を標榜して、鉄道沿線の宅地開発やレジャーサービス、百貨店やスーパーマーケットを手がけることも可能である。

事業をいかに定義するか、あるいは、自分がどのような職種を目指すかは、それぞれの置かれた社会環境と自らの資源の組み合わせによって各社・各人が選び取っていくものである。マーケティング・リサーチとは何か、リサーチ会社の事業定義をどうするか、リサーチの機能や役割をどう定めるかは各社・各人の仕事である。

その前提で少し論を進めてみよう。マーケティング・リサーチを、役員会議決裁に関わるようなマーケティング意思決定に用いるために、アンケート調査やフォーカスグループなどのアスキング手法によって消費者の意見を収集・分析し、提供することだと考えてみる。そうならば、スモールサイクルの意思決定はマーケティング・リサーチの範疇外である。ビッグサイクルの意思決定についても、活用されるデータは、一定程度までビッグデータに席を譲っていくことになる。さすがにこの定義は狭すぎる。

それでは、顧客中心の事業定義を採用し、企業の意思決定に活かす情報収集分析活動すべてをリサーチの範疇に入れて、例えばリサーチ会社の事業を「意思決定支援事業」と定めるのはどうだろう。リサー

チャーは、収集した情報に基づいて提言し、顧客の意思決定を支援しており、「意思決定支援事業会社」は悪くはない考えに見える。しかし、リサーチ会社がこの事業定義を採用すれば、リサーチ会社同士はもちろん、コンサルティング会社やシステム会社、さらに意思決定に関わるすべての企業と競争することになってしまう。広すぎる定義である。

いくつかのシナリオ

適切な範囲と方向は、具体的なサービス内容から見てくる。リサーチ会社やリサーチのこれからの仕事のありようを、保有しているスキルやノウハウと、環境変化の方向性からいくつか想定してみよう。

ひとつはスモールデータで培ったノウハウを用いてデータ運用や分析のスキルを提供する専門会社や専門家になる方向である。近年、データサイエンティストに注目が集まっているが、彼らはその例ということになる。リサーチ会社やリサーチは、これまで、スモールデータに対する統計解析を実行してきた専門家であり、データを読むスキルは群を抜いている。また、リサーチはアスキング以外のさまざまな方法も用いてきたし、選挙前の一定期間にわたって支持政党や投票意向を連日調査するようなスモールサイクルに対応することもできる(萩原, 2011a, 2011b)。総務省(2014)による調査でも、データ利用における課題の上位に「データが散在していて分析できない・しにくい」「分析・利用できる体制が社内がない」「どのように利用してよいかわからない」など、分析に関するスキル、体制、コストの不足があがっており、このニーズは存在しそうである。事実、ウォルマートがハリケーンとポップターツの関係を発見した時には、分析専門会社のテラデータ社が起用されている(Mayer-Schönberger, V.,

and Cukier, K.)。

二つ目は、バリューチェーン上でのリサーチ業務をきっかけとして、その前後に専門性を拡張する方向である。一例をあげれば、リサーチ会社はテストマーケティングのノウハウをもって、バナー広告のA/Bテストを計画し、実施することができる。そこで、A/Bテストの企画・実施だけでなく、さらにその前後の活動、例えば、バナー広告表現制作や修正に領域を広げるのである。継続的にバナー広告の効果を高めていくスモールサイクルの業務は、テストを担当する調査会社と広告表現制作を担当する制作会社で別々に分担するよりも、1社あるいは一人で担当するほうが効率的であり、高速対応に向いているだろう。トヨタ生産方式における多工程持ちの現代版である(大野, 1978)。この道を選んだリサーチ会社やリサーチャーは、消費者理解力に加えて発想力や制作スキルを高めることになる。

三つ目の方向は、意思決定と実行の自動化、つまりマーケティングオートメーション実務の担い手になる方向である。マーケティング活動の成果を高めるためには、一人ひとりの顧客や潜在顧客に合わせて、最適のコンテンツを最適のタイミングと最適なチャネルで提供することが必要である(小川, 2015)。そうすることで潜在顧客が見込み客になり、既存顧客が維持されるとともに、満足度が高まると期待できる。一人ひとりの顧客に対する一つひとつの打ち手は、あらかじめ定めたシナリオに沿って自動化しておくことによって確実に実行される。リサーチ会社やリサーチャーは、消費者理解力や効果検証のノウハウを土台にして、顧客分類や顧客タイプごとのシナリオ作りなどの基本設計や個々の打ち手のプランニング、効果検証計画などを提供して、マーケティングオートメーションを実効あるものにできる。

これら三つの方向性を見るだけでも、リサーチ会社やリサーチャーの未来はひとつに収斂するものではないと示唆される。自らがどのような未来を描くか、自分の仕事をどう定義するかによって、会社の数だけ、リサーチャーの数だけ、選択肢がある。

ビッグデータは敵か、味方か

リサーチ会社が事業ドメインをいかに定めるか、リサーチャーが自らの専門性をどの方向に伸ばすかによって、ビッグデータは敵にも味方にもなりうる。

ただし、はっきりしていることがひとつある。今、ビッグデータが流行語になり、特集雑誌が発行され、情報通信白書の1節が割かれ、企業の役員会で関連投資の可否が議論されている。企業にとって今ほどデータの優先順位が高まったことはなかったろう。ビッグデータを味方につければ大変心強い。データには追い風が吹いている。

例えば國井(2013)は、自らの業務経験を踏まえて、リサーチャーが培ってきた技術やスキルがソーシャルリスニングに活かせると結論づけている。消費者理解力やマーケティング知識、そして、統計解析スキルや定性情報を扱う力などは、ビッグデータ時代に競合するであろうコンサルティング会社やシステム専門家から見れば垂涎的である。リサーチ会社やリサーチャーの前には大きな可能性が広がっている。マーケティング・リサーチの芝生は青々と輝いている。

注：最近公表された「マーケティング・リサーチの現状に関するアンケート調査」2014年度版では、「意思決定に十分寄与している」との回答は13%と横ばい、「あまり寄与していない」または「ほとんど寄与していない」と回答した企業の比率合計は25%に上昇した(日本マーケティング協会, 2015)。

引用文献

- 秋山隆平(2014) デジタルマーケティング原論, 宣伝会議デジタルマーケティング年鑑編集部(編)「デジタルマーケティング年鑑2014」, 宣伝会議, 5-21.
- 萩原雅之(2011a) 世論調査の弱点を補うネットによる世論「観測」の試み, *Journalism*, 248, 28-35.
- 萩原雅之(2011b) 「次世代マーケティングリサーチ」, ソフトバンククリエイティブ
- Hays, C. L.(2004) What Wal-Mart Knows About Customers' Habits, *The New York Times*, 11月14日
- 國井彰子(2013) ソーシャルメディアの“呪縛”を離れたリスニングのアプローチ:定性的な分析が一步前に進む鍵 (http://www.jmra-net.or.jp/conference2013/detail.php?document_id=2739&conferencedt_id=16&type=2), 2015年5月1日検索
- Levitt, T. (1960) Marketing myopia, *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56. (レビット・T. DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部(訳) (2001) マーケティング近視眼, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26(11), 52-69.)
- Mayer-Schönberger, V., and Cukier, K. (2013) *"Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think"*, London: John Murray. (マイヤー=ショーンベルガー・V・クキエ・K. 斎藤栄一郎(訳) (2013) 「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」講談社)
- 日本マーケティング協会(2013)「マーケティング・リサーチの現状に関するアンケート報告書 2012年度」, 日本マーケティング協会
- 日本マーケティング協会(2015)「マーケティング・リサーチの現状に関するアンケート報告書 2014年度」, 日本マーケティング協会
- 小川共和(2015)「マーケティングオートメーションでおもてなし:ITがマーケティングにしてくれること」, クロスメディア・マーケティング
- 大野耐一(1978)「トヨタ生産方式:脱規模の経営をめざして」, ダイヤモンド社
- 総務省(2014)「平成26年版情報通信白書」, 総務省
- 山口義宏(2013) デジタル戦略は、マーケターの基本【第1回】日本コカ・コーラ 豊浦洋祐氏、日経ビジネス ONLINE (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/opinion/20131028/255130/?P=6>), 2015年5月1日検索

丸岡 吉人 (まるおか よしと)

株式会社電通 マーケティングソリューション局長。
1984年、電通入社。その後、営業局、ストラテジック・プランニング局、iPR局などを経て2014年7月より現職。
中央大学ビジネススクール客員教授。著書「広告心理」で日本広告学会賞受賞。