

A hand is shown pointing towards a digital globe. The globe is composed of a network of white dots connected by thin white lines, set against a dark blue background. A large, diagonal orange and red graphic element is overlaid on the left side of the image, containing the main text.

ビジネス環境の 破壊的転換期における 備えるべき6つの視座

目次

第1章

デジタル時代におけるビジネス環境の変貌 (P3)

第2章

激変するビジネス環境の中で、一歩踏み出した企業たち (P7)

第3章

これからの企業が具備すべき機能とフレームワーク (P16)

第1章 デジタル時代におけるビジネス環境の変貌

はじめに

現在、世界は転換期に差しかかっている。1760年代から1830年代にかけて起こった産業革命に比類するような大きなものであり、それまで当たり前とされてきた常識が短期間にして過去のものになってしまうような破壊的な変化である。

世界はこれまでも周期的に技術革命を起因とする巨大な変化によって、社会のあり方を大きく変容させてきた。産業革命以降も1890年代の電気・科学技術の発展や1930年代の自動車産業の発展、1980年代から2000年代に至るICTの隆盛等が存在する。これらは、過去からの延長線上にある「改善」や「進歩」と違い、たとえるなら「手紙」から「電子メール」に見られたように、印刷技術による情報の共有から、情報のビット変換（デジタル化）による情報の共有のような非連続的で、飛躍的な変化が伴ったものである。

さらなる飛躍をもたらすものは何か。それはおそらくビッグデータや人工知能、IoT（インターネット・オブ・シングス）、ロボティクス、ブロックチェーン技術など、現在着々と発展しつつあるデジタルテクノロジーの数々である。企業は、これらデジタルテクノロジーの発展に自らのビジネスを順応させることで大きな成長を手にすることができるが、既存のサービスやビジネスモデルに固執する企業には「淘汰」という試練が待っていることを知るべきである。これは激しい変化に直面しているインターネット業界だけでなく、業界横断的にいえることなのだ。

デジタルテクノロジーの発展段階を俯瞰的に捉えれば、ここ数年の間で破壊的かつ大規模な転換期を迎えることになるだろう。企業は次の変化に適応するための準備に取りかかるか、変化を拒絶し、運命を受け入れるかを決めなければならない。待ったなしの期日はこれから数年間のうちに訪れるはずだ。

本稿は、大転換期を迎えつつある今、これからわれわれは、どのように対策をとっていくべきかを考察するために企画された。該当する普遍的な視座や取り組みを紹介しながら、変化の激しい時代を乗り切るために、会社の舵取りを担う経営層から現場を取り仕切る担当者までが活用できるフレームワーク「DUDATE（デューデート=期日）」を紹介する。

生き残るためには、時代の変化に適応しなければならない

P4図1は各業界における最新デジタルテクノロジーと躍進著しいサービスのリストである。これらのサービスを提供する企業はいずれも創業後間もなくそれぞれの業界を席卷し、すでに主要プレイヤーとしての役割を担い始めている。なぜ老舗企業が長い間時間をかけて育てたシェアをやすやすと短期間で奪うことができたのだろうか。

技術革新によるサービスの変化といった話もあるが、そういった一側面だけの見方で物事を判断してはいけぬ。その背後にある技術革新のスピードが過去に比べて非常に早くなっているという事実を見つめることが重要である。P4図2はイノベーションの波を表したコンドラチェフサイクルと呼ばれる景気循環サイクルである。明らかに時代とともにサイクルのスピードが短くなり、近年の情報革命は未曾有のスピードを持って世の中を大きく変化させていることがわかるだろう。図1の企業はいずれもこの時代の変化のスピードに乗り遅れることなく、膨大な情報を武器に、今までのサービスの概念・常識を打ち破る新しいやり方で次々と既存のプレイヤーを駆逐している、という点で共通している。これはICT業界だけでなく、製造業やサービス業、農業や漁業、行政や教育、医療の現場など、ありとあらゆる産業で同時に起きていることである。

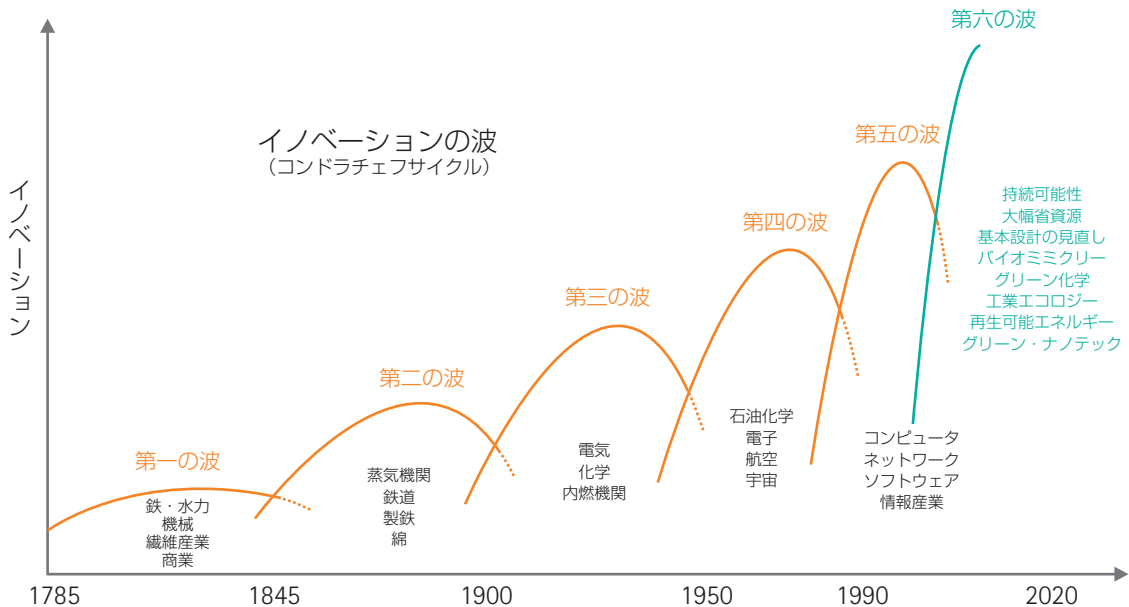
タクシー業界について具体的に見てみよう。アメリカではタクシー乗客のほとんどがUber（ウーバー）を利用し始めており、既存のタクシー業界に脅威を与えている。Uberは既存のタクシー業界での顧客体験のあり方を大きく変え、周辺の空車タクシーの位置把握、乗車予約、乗車場所の指定、行き先の指定、支払いの全てが携帯電話で完結可能な仕組みを提供している。チップもいらず、乗って降りるだけである。時間帯により一度最適化ルートが提示され、サーバーにて見積価格帯が提示されれば、どれだけ遠回りされても上限を超して課金されたりはしない。仮に価格が変わらなくても、その不正を試みるドライバーはいるが、彼らにとっては何の得もないことがすぐに理解される仕組みとなっている。提供者であるドライバーは、遠回りしたところで料金が変わらないことを知っているし、乗客が不快感を覚えて評価を下げれば、彼ら自体の料金やグレードにも影響を与えることが即時にフィードバックされ、ダメージを受けることを理解するからだ。供給側であるドライバーもしのぎを削るために、当然提供される運転サービスの質は自浄作用を持って上がっていく。既得権益に百害あって一利なし。デジタル顧客はもはや選ぶ側において、彼らはそれを理解している。古くから業界のリーダーに君臨している企業であろうとも、当局の規制に守られていようとも、対策を立てずに手をこまねいているだけでは、顧客と売上を奪われる時代がきているのである。

このように、現時点でどの業界に属し、どれだけ多くの売上やシェアを持っているようと、デジタル化社会への対応が避けられない時代がやってくることは明白であり、対応は早いに越したことはない。少なくとも情報収集や可能性の検討は始めておくべきだろう。

<図1：既存業界における新興勢力の台頭>

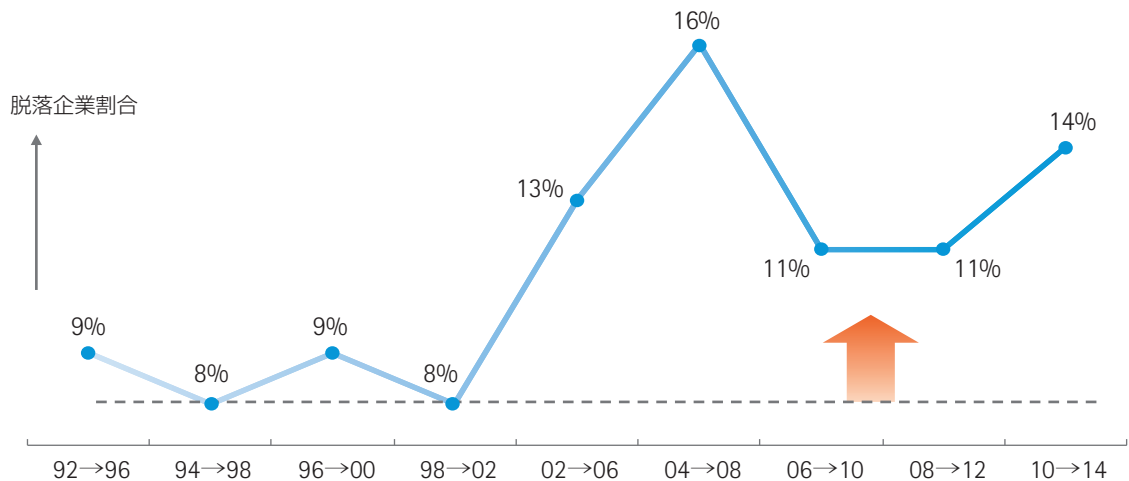
業界	状況・脅威
銀行	モバイルペイメント (Paypal, AliPay等)、ビットコイン、その他Fintech
ホテル	民泊サービス (Airbnb等)
テレビ業	OTT (Netflix, Hulu等)
通信業	MVNO、OTTプレイヤー (Skype, Viber, WhatsApp, LINE等)
製造業	3Dプリンター
病院	DTCテスト (遺伝子検査等)
タクシー	配車アプリ (Uber, Grabtaxi等)
ゲーム機器	スマートフォンアプリ
音楽・CD	サブスクリプション型音楽サービス (Spotify, SoundCloud, PrimeMusic等)
本屋	電子書籍
塾・予備校	オンライン教育サービス (スタディサプリ, Udacity等)
時計	スマートウォッチ (Apple Watch, Huawei Watch等)
自動車	電気自動車 (Tesla等)、コネクテッドカー、カーシェアリング
ソフトウェア	オープンソースソフトウェア (OSS)

<図2：イノベーションの波 - コンドラチェフサイクル>



出典：Factor Five (The Natural Edge Project)

<図3：業種別売上高ランキング上位20位のうち、5年後に上位20位から脱落してしまう企業の割合>



出典：全国企業あれこれランキング (帝国データバンク調べ1992~2014) をもとに独自集計

企業の生き残りを難しくしている6つの要因

テクノロジーの進化とデジタル化社会の進展により、企業を取り巻く環境は大きく変わってきている。企業が生き残ることが難しくなっている6つの代表的な要因を一つずつ解説していこう。

(1) 市場の競争激化

異業種や新興企業、海外企業が「破壊的」なビジネスモデルによって新規参入を果たし、企業間競争を激化させることも珍しくはない。事実、インターネットが普及し始めた2000年ごろを境に、業種別売上ランキング上位20社のうち、5年以内に上位20社から脱落してしまう企業の割合は、常に2桁以上で推移するようになった（P4図3）。外資系企業の参入も進んでおり、業種を代表するような企業でもメインプレイヤーで居続けることが難しくなっているのだ¹。

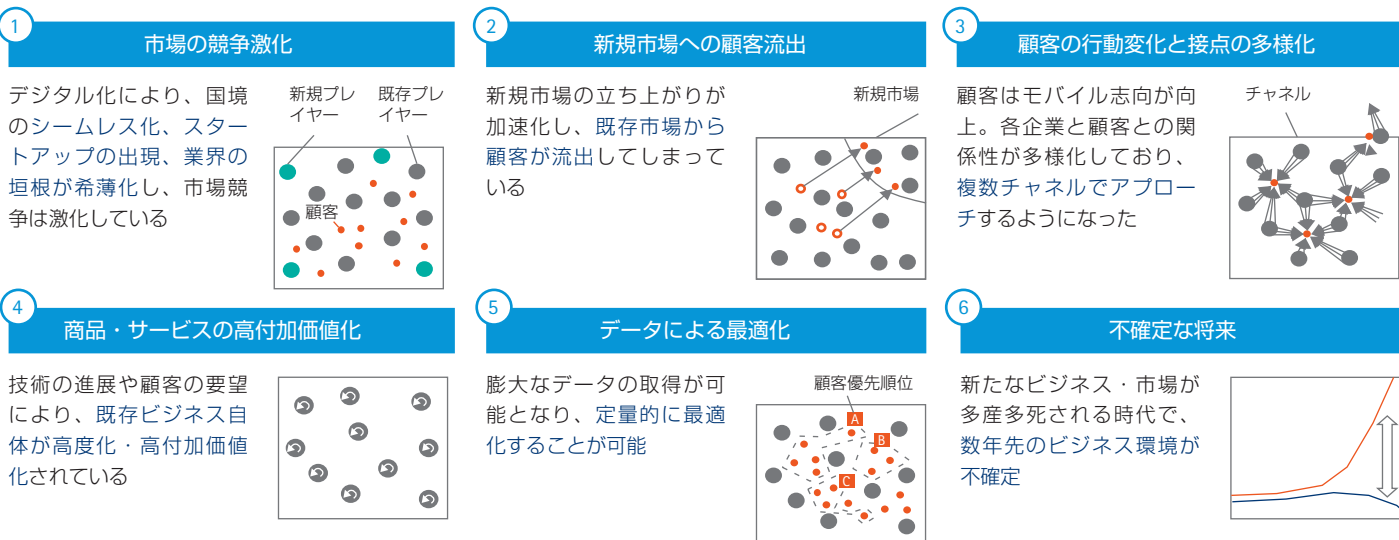
(2) 新規市場への顧客流出

新たなビジネスの登場が既存の市場から顧客を奪うケースも増えている。レンタルDVDチェーンやケーブルテレビ局にとってのNetflixやHulu、また新聞に対するHuffington PostやBuzzFeedのようなネットメディアの隆盛が顕著な例だ。さらに視野を広げれば、ゲームやSNS、メッセージングアプリなど、スマートフォン上で展開されているありとあらゆるコンテンツが、テレビや雑誌などのマスメディアのライバルだという見方もできるだろう。今まで存在していなかった市場が短期間で立ち上がり、顧客が既存の市場から奪われることも起きている。

出典：

1. 外資系企業動向調査（経済産業省調べ：平成10年～27年）
2. David Floyer, "Defining and Sizing the Industrial Internet," Wikibon, June 27, 2013; Peter C. Evans and Marco Annunziata, "General Electric: Industrial Internet, Pushing the Boundaries of Minds and Machines," November 2012.

<図4：企業の生き残りを難しくしている6つの要因>



(3) 顧客の行動変化と接点の多様化

スマートフォンの登場により、ユーザーの購買行動は大きく変化した。2014年の全国通信販売利用実態調査によると「PCによるインターネット」が58.2%でトップを占めているが、2年前に比べて10%以上成長している「携帯電話やスマートフォン・タブレット端末」の伸びが顕著だ（P6図5）。新聞や雑誌、テレビからインターネットへのシフトに加え、PCからスマートフォン・タブレット端末へのシフトが起こっているのだ。リアル店舗を運営する量販店がスマートフォンに対応したECサイトを立ち上げるケースも増えている。販路の複線化はもはや必須課題なのである。

(4) 商品・サービスの高付加価値化

技術の進展や顧客の要望により、既存ビジネス自体が高度化・高付加価値化されている。その代表例としてIoTによるサービスの高付加価値化があげられる。タイヤメーカーであるミシュランは、運送会社向けに燃料消費量およびコスト削減支援サービスと、走行距離ベースでのタイヤ使用料支払いサービスを提供することで、モノ売りからの脱却を図りつつある。また、世界最大級のコングロマリットであるジェネラル・エレクトリックも同様に、航空機エンジンの予測保全や飛行業務の最適化サービスの提供によって、サービスの高付加価値化を実現している。IoTを活用したビジネスは2020年までに5000億ドルにまで拡大すると見られており²、テクノロジーの進化がモノの消費からコトの消費への移行を促しているといえるだろう。

(5) データによる最適化

膨大なデータ（P6図6）を背景に、定量的な最適化を実現し、顧客のニーズに一層的確に応えることで差別化を図っている企業も登場している。データを高速かつ正確に処理することによって、仮説立案から検証、改善までのサイクルを高速に回せるようになり、試行錯誤を繰り返すことで、ごく短期間でビジネス・サービスを最適化できるようになってきている。

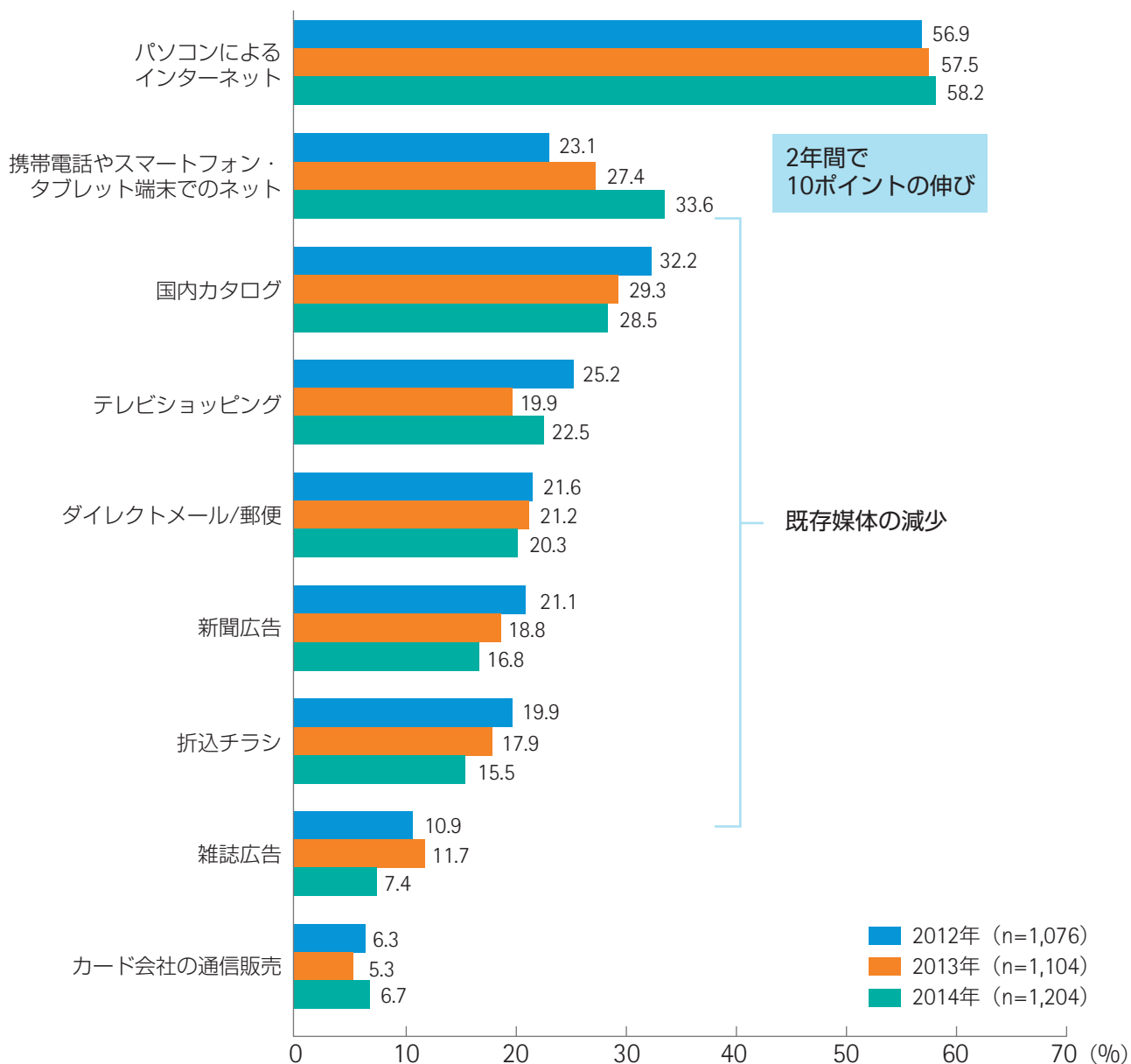
(6) 不確定な将来

新たな技術の出現やそれらを組み合わせで応用したサービスが出現し短期間で市場を席巻するような現在では、ほんの数年前のビジネス環境ですら不確定なものとなっている。例えば、近年のVR/AR技術の出現は、それを活用した不動産物件のバーチャル内覧やアパレル業界でのバーチャル試着といった、十年前では想像できなかった新たなサービスを次々と生み出している。つまり、今後どのような技術が出現し、どのように新しい市場が形成されるかは不確定な状況なのである。また、デジタルテクノロジーを適切に使えば、ビジネスをスピーディーに立ち上げることが可能になった。メッセージングアプリとして成功したLINEのように、リリースから数年で億単位のユーザーを獲得するような「シャークフィン（サメの背びれ）型」の成長を遂げるサービスも増えてきている。

われわれはすでに、世界が大きく変わる転換期に入っている。もし自社のビジネスを見つめ直し、デジタル社会へ適応する意思と覚悟がなければ、いつかビジネスの表舞台からの撤退を余儀なくされるだろう。必要なのは変化に対応するために欠かせない明確な視座を持ち、その視座を具現化するための機能を自社に取り込むことなのである。

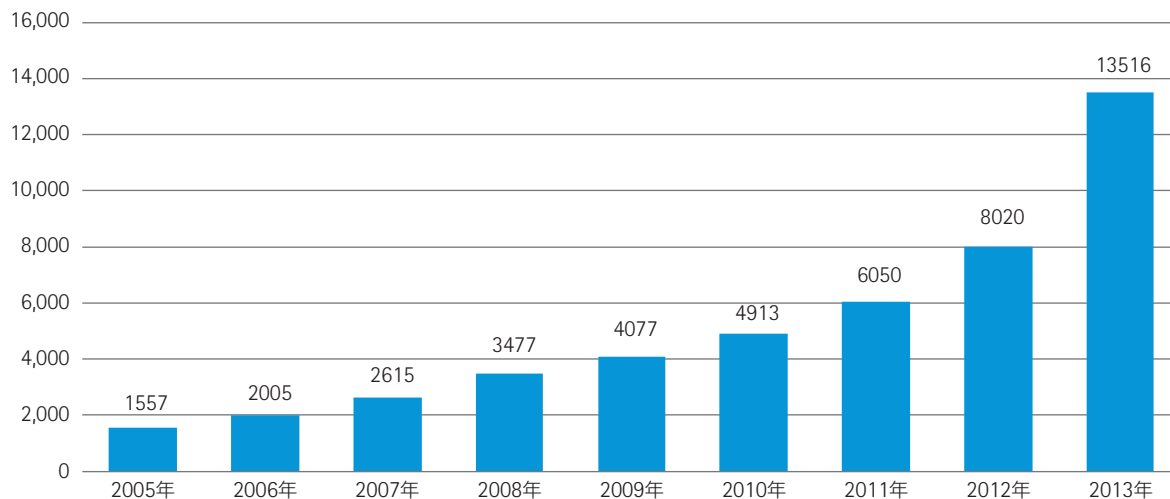
次章では、それぞれの業界の中で試行錯誤を始めた、4つの企業の取り組みを紹介する。

<図5：1年間に利用した通信販売の広告媒体の推移（上位9媒体）（%）>



出典：公益社団法人 日本通信販売協会「第22回全国通信販売利用実態調査～2014年の通信販売の利用実態」

<図6：データの流通量（PB）>



出典：情報通信白書（総務省調べ：平成26年度版）

第2章 激変するビジネス環境の中で、 一歩踏み出した企業たち

最初に採り上げるのは、中古車売買を手がけるIDOM(旧社名：ガリバーインターナショナル)だ。同社は業界トップ企業として君臨しているが、その背景には、ビッグデータが注目される以前からデータに基づいて意思決定を行う社風があったのだという。成熟産業の一つである中古車業界の中で、同社はどのように成長を維持しているのだろうか。

<事例①>

社名 株式会社IDOM(旧社名：株式会社ガリバーインターナショナル)
業種 中古車買取業ならびに販売業
設立 1994年10月
資本金 41億5,700万円(2015年2月28日現在)
従業員 2,258名(2015年2月28日現在)
売上高 連結/1,556億8,100円 単体/1,531億7,100万円(2015年2月期)
株式 東証一部上場

<沿革>

中古車の買取専門業としてスタートした同社だが、価格比較サイトや一括査定業者の台頭、またエコカー補助金による中古車買取価格の高騰などを契機に、実店舗での中古車小売事業に傾注。既存店に加え、軽自動車、ファミリーカー、高級車などのカテゴリー別専門店や「おでかけ」をテーマにした『HUNT』、テーマパーク型の大型店舗『WOW!TOWN』、またオンライン接客サービスの『クルマコネクト』などを通じ、顧客接点の多様化を進めている。さらに近年では、スマホと専用車載装置を用いた、ドライバーとクルマとの双方向コミュニケーションサービス『DRIVE+』によって、コネクテッド・カー時代を先取りする新規事業開発にも取り組んでいる。

徹底したデータ主義で成長 力を維持

中古車売買で国内ナンバーワンの実績を誇るIDOMは、リアルとデジタルをつなぐ巧みなデジタルマーケティング戦略によって、新たな顧客獲得の道を切り拓いている。

1994年、中古車買取専門ディーラーとして創業した同社は、オークションを通じた卸売に徹することで、新車ディーラーの下取り価格を上回る買取額を実現し急成長を遂げていた。しかし、2000年代初頭から収益の低迷に苛まれるようになる。価格比較サイトや一括査定業者の台頭による収益性の低下や、エコカー補助金制度によって、新

車市場に押され中古車販売市場が冷え込み出したこともあって、同社の買取事業は停滞を余儀なくされていたのだ。

そこで同社は、価格変動が大きく利益率が低い買取ビジネス一辺倒の事業戦略から、小売業に進出して事態の打開を図る道を選ぶ。

買い取った中古車をオークションに出すまでの期間を活用し、個人客への販売期間に充て、売れなければ通常通りオークションで販売することにしたのだ。それと同時にCM放映やプロ野球オールスターゲームの冠スポンサーになるなど、マズプロモーションにも力を入れることによって、中古車販売店として認知度を上げ、在庫期間の圧縮

と同時に利益率の改善を図ることに成功を果たす。それまで副次的な事業に過ぎなかった小売を収益の柱に据えることに成功したのである。

さらに、低価格な中古車を販売するアウトレット店を皮切りに、軽自動車、ファミリーカー、高級車などのカテゴリー別専門店や、「おでかけ」をテーマにした『HUNT』、テーマパーク型の大型店舗『WOW!TOWN』など、多様な切り口の店舗を展開することで、成熟産業の中にあっても、抜かりなく顧客とのタッチポイントを増やしていった結果、いまや同社は、中古車の買取と販売の双方においてトップ企業として君臨している。

“粗利”をベースにデータ分析を進める

同社のデジタルマーケティングチームが追いかけているKPI（Key Performance Indicator／重要業績評価指標）は、ユーザー獲得数でも商談数でもない。営業部門と同じ「粗利」だ。同社では創業以来、全ての従業員が「粗利」を強く意識するよう教育されているのである。経営陣から現場の社員までが、粗利というKPIを共有することで、データに基づいた経営判断を全社に行き届かせているのだ。同社にとっての「粗利」とは、言葉の意味以上に、全社が同じ方向を向いて進むための共通言語のような役割を果たしているといえるだろう。こうした伝統によって同社は、ビッグデータ時代に即した体制を築きあげることができたのである。

そのため同社のデジタルマーケティングチームは、検索流入から購買に至るまでの動線履歴から、自社サイトに誘導した検索語やディスプレイ広告の文言を一つひとつの商談結果と結びつけ、どのキーワードがどれだけ粗利をもたらしたかを捕捉し、広告出稿やマーケティング施策に活かしている。さらに仔細に収集したデータをもとに、自社のサービスと接触を持ったことがあるユーザーを5つのプロフィールに分類し、それぞれに対して最適なコンテンツを提供しているのだ。

同社では、高い粗利をもたらす可能性が高いプロフィールを割り出すことにも成功している。他の中古車情報サイトの利用者が、ガリバーをどのように活用するかを調べたところ、他のサイトでほしいクルマの在庫が見つけれなかったユーザーが高頻度で訪れることがわかったのだ。

そこで同社では、分類した5つのプロフィールのうち、特定の1つのプロフィールに当てはまり、かつ複数の候補で迷っているユーザーに着目し、比較している車種や色、グレードなどの組み合わせを過去の販売実績と照合し、どのクルマを勧めれば購入確率が上がるのかをデータに基づいて算出し、営業活動に活かしているのである。

つまり、商談が成約する確度の高いユーザーをデータによってあぶり出すことによって、高い粗利を獲得するためのプロセスを見つけ出したのだ。同社はデータの細部にこだわり、日々、徹底したパラメータチューニングを行うことによって事業効率を高め、業績拡大の糧としているのである。

従来のビジネスモデルを超えるチャレンジ

中古車の買取と販売を手がける同社にとって、デジタルマーケティングは、ネットやアプリを活用して見込み客を集め、実店舗に送客し購買に結びつけることにその主眼を置いている。だがそれだけに終始しているわけではない。コネクテッド・カー（Connected Car／ネットに接続されたクルマ）時代の到来を予測し、ドライバーとクルマとの新たな関係性を模索し始めているのだ。その象徴が、2016年8月にサービスを開始した月額定額制の新サービス『NOREL』と2014年8月から試験運用を行っている『DRIVE+』だ。

『NOREL』は月額49,800円（消費税別）で最短90日から好きなクルマを際限なく乗り換えられるレンタルサービスである。その他にかかるコストは駐車場代とガソリン代とメンテナンス費のみ。

月額定額で気軽に乗り換えられることによって、新規需要の喚起や2台目需要の掘り起こしを狙う。

また『DRIVE+』は、専用車載装置を取り付け、ユーザーのスマホにインストールされたLINEアプリと連携させることで、各種走行データや位置情報、バッテリーやガソリン残量をユーザーに伝えるほか、車両データから故障やトラブルを予知し、点検修理を促すという先進的な機能を提供するサービスである。両サービスとも、ゆくゆくはユーザーがクルマを買い替える際の査定や保険、車検など、関連サービスと連携し、ユーザーに新たなサービスを提供することも視野に、利用用途を広げていこうとしている。

さらに同社は、アプリを活用したクルマの自己査定を行うための『セルフ査定』や、クルマの個人間売買を支援する『クルマジロ』を介して、決済代行ビジネスに乗り出すなど、従来のビジネスモデルにとられない、縦横無尽なチャレンジによって、デジタル時代のビジネスチャンスを探している。今後、過去の知見だけでは、どこに次世代を担うビジネスのタネが転がっているかを見極めるのが困難だという認識があるからだ。

変化が激しく、先行き不透明な時代においては、IDOMのように、まずは小さく事業を始め、修正を加えていきながら、大きく伸ばしていくというやり方が賢明なのである。

次に紹介するのは、IDOMと対照的なアプローチでデータ活用を進めるMonotaROだ。同社は複雑な分析手法に頼ることなく、データを活用し成功を収めている企業の代表例といえるだろう。彼らの取り組みを紹介したい。

<事例②>

社名 株式会社MonotaRO
業種 工業用間接資材のBtoB通信販売業
設立 2000年10月
資本金 19億4,356万円（2016年12月31日現在）
従業員 連結／338名 単体／250名（2016年12月31日現在）
売上高 連結／696億4,700万円（2016年12月期）
株式 東証一部上場

<沿革>

住友商事と北米最大の間接資材販売小売業者である米国グレンジャー社の出資により設立。間接材専門ECサイト『モノタロウ』を通じ、中小製造業、自動車整備業、工事関係者などを対象に、1,000万点にのぼる各種消耗品や整備工具、工事業関連用品を販売するほか、分野別のカタログ通販や個人向けECサイト『インターネットホームセンターIHC.MonotaRO』の運営も手がけている。いずれのサービスにおいても、徹底したA/Bテストと、商品を購入した顧客の動向を詳細に分析し、購入確率が高いアイテムやカテゴリー同士の相関関係に着目。算出したアルゴリズムをもとに販促メールやカタログの発送先選定、ECサイト上でのレコメンド表示などに活用している。

シンプルな分析を徹底し 業績を拡大

住友商事と北米最大の間接資材販売小売業者である米国グレンジャー社の出資により設立されたMonotaROは、事業者向け間接材専門のECサイト『モノタロウ』を運営している企業だ。

取り扱い商品は、消耗品や工具など約1,000万アイテム。単価2円の小ネジから、1,200万円を超えるCNC三次元座標測定機まで、およそ工場や工事現場などで用いられるツールの多くを網羅している。

同社が他の大規模なECサイトと異なるのは、紙製の分厚いカタログを毎年19種類も発行し続けていることだろう。月間4万超の法人ユーザーを集めるECサイトを持ちながら、あえて多大な制作、配送コストがかかる紙のカタログを作り続けるのは、同社がカタログをサイト利用経験があるユーザー

の離反を防ぐための、リテンション（顧客維持）ツールとして位置付けているからだ。

工場や工事現場ではコンピューターやスマホを開くよりも、紙製のカタログを開く方が容易ということもあるだろうが、日々増え続ける取り扱いアイテムを知るきっかけを作る意味でもカタログが果たす役割は大きい。つまり利用者に対し「こんな商品もあるのか」という気づきを与え、新たな購買意欲を喚起するには、手軽に手に取れるカタログが有効なのである。

そのため、同社におけるデジタルマーケティング部門は、ECサイトにおけるレコメンドの精度を高めるのと同じレベルで、DMやカタログの送付リストの精度を高めることに労力を費やしている。特にセールス部門が存在しない同社においては、ユーザーの検索行動や購買履歴を分析し、顧客への理解を深めることは、つぎ込んだ販促コス

トを無駄にしないためだけでなく、事業の成長に欠かせない重要な取り組みなのだ。

A/Bテストと確率アルゴリズムを活用

同社のデジタルマーケティングにおいて最も重要視され、かつ利用されているのが、A/Bテストと確率アルゴリズムによる購買パターンの分析だ。

A/Bテストとは、文言や写真、デザインなどが異なるWebページやバナーを用意し、閲覧後の購買動向を統計学的に比較分析する一般的な手法だが、同社では商品のレコメンド機能の強化や、ユーザーに商品の魅力を伝えるためのページデザイン制作などに活かしている。

企業内の意思決定は上位役職者による判断が主流であるが、A/Bテストはユーザーの行

動の結果をもって、結論を決めるという点で大きな違いがある。企業内で合意形成を取るプロセスに時間をかけるのではなく、A/Bテストを通じてユーザーの行動データを取得し、結果から意思決定の方がスピードが速く精度も高い。このため、同社ではA/Bテストをあらゆる業務の評価手段として多用するようになったのである。

もう一方の確率アルゴリズムは、ある商品を購入した顧客が、別カテゴリーの商品を購入するかどうかを確率的に見極めるためのツールだ。以前は伝統的なRFM分析を用いていた時期もあったという。だが、RFM分析には、R（recency：最新購買日）、F（frequency：累計購買回数）、M（monetary：累計購買金額）の3軸による複雑な分析が可能な反面、何をどう動かせば具体的な成果につながるのかを直感的に把握しづらいという難点がある。また、RFM分析は過去データを集計したものであって、未来を表してはいない。つまり、ユーザーが将来購入するものが何かを教えはくれない。そこで同社では、購買データに潜む相関関係に着目し、確率アルゴリズムを構築することで、ユーザーが将来に購入する商品やカテゴリーを予測している。これを用いることで、例えば、ユーザー毎に必要なカタログが何かを選定することができる。1次元で表された確率は、カタログ送付を決める担当者にとっても、意思決定を容易に行うことが可能だ。同社は科学的な根拠に基づいて送付先を決めることで、効率を重視した顧客セグメントを行っているのである。

必ずしも複雑な分析が必要とは限らない

同社の本社オフィスは兵庫県尼崎市にある出屋敷駅の駅ビル内にある。ショッピングセンター然としたこの場所にオフィスを開いたのは、本社機能の全てがワンフロアに収まることが一番の理由だ。

経営陣、バイヤー、マーケティングが同じフロアにいることで、打ち合わせをセッティングする手間や移動時間を気にすることもなく、コミュニケーションを活性化することができる。立ち話で済む程度の話であれば、席まで足を運べば大抵のことは片付き、コミュニケーションの頻度を上げることがもたやすい。こうした社風は合理的な経営を目指す同社の姿勢を端的に表しているといえるだろう。データ分析に対する姿勢もむろん同様だ。

今後同社は、大規模な物流センターの整備や、東南アジア、韓国、アメリカ、ヨーロッパなど海外での事業展開にも意欲的だ。これからも引き続きデータ分析の精度を高め、顧客に寄り添ったデジタルマーケティングに力を入れる構えだが、データドリブンな経営判断やデジタルマーケティング戦略を遂行することは、必ずしも複雑な分析が必要とは限らない。自分たちの身の丈にあった分析手法を徹底することによって練度を上げ、結果を残すという合理的な姿勢が功を奏するのである。MonotaROはデータ分析におよび腰になっている企業の良い手本といえるだろう。

これまで、単一の事業を手がけている企業の事例を2社紹介したが、次に紹介するのは、複数の異なる事業部門を束ねる大企業におけるデータ活用の事例だ。世界的な家電メーカーとして知られるパナソニックの取り組みを見てみよう。



<事例③>

社名 パナソニック株式会社
業種 総合エレクトロニクスメーカー
設立 1935年12月（創業1918年3月）
資本金 2,587億円（2015年3月31日現在）
従業員 連結／25万4,084名（2015年3月31日現在）
売上高 連結／7兆7150億円（2015年3月31日現在）
株式 東証一部上場

<沿革>

同社は幅広いラインナップと強力な販売網をもとに、長らく業界をけん引してきた大手総合家電メーカーである。他社と比較しても細かく事業部を細分化し、開発・生産から営業までを権限委譲させ責任を負わせることで競争力を高め、巨大化する組織をけん引してきた。しかし90年代からの国内市場成熟に伴う家電不況や販売網の変化、技術の流出、海外メーカーの台頭、マーケットニーズの変化などに対しては、複雑化した組織も相まって素早い対応がとれず、他の大手メーカー同様に苦しい状況にさらされ続けてきた。そのような状況の中、近年、同社ではデジタルを鍵に、組織の再編、ユーザー登録数800万（2015年時点）にのぼる会員コミュニティ『CLUB Panasonic』による顧客接点の強化、組織間を超えたクロスマーケティングの強化を図り、V字回復に向けた動きを加速している^{3,4,5}。

マーケティング組織に大きな発言権

同社におけるマーケティングへの理解を深めるためには、2003年の体制再編時の対応を振り返ることが大きなヒントとなるだろう。前述のとおり、同社は創業以来事業部制という形で事業を細分化し、開発・生産から営業までを事業部単位に集約させてきた。この事業部制を2003年に廃止し、抜本的な体制再編を図っている。本来、事業部制の狙いは、自主責任経営の徹底を図り、また事業部間で競争意識を働かせることでより良い商品を作り出そうとするところにあった。しかし、当初は開発部門と営業部門が話し合っただけでモノづくりをしていくことが狙いであったが、時代とともに開発部門の発言力が強大になり、その結果、顧客軽視のプロダクトアウト型の商品開発が行われる状況が起こっていた。このことが、再編の理由の一端であった⁶。

事業部制の廃止という大改革の目玉の一つが、マーケティング本部の設立である。各事業部に閉じていた営業部門を統括的に判断できるように独立組織として切り出したのである。さらに、マーケティング本部に大きな発言権を与えた。マーケティング本部が事業部の開発した製品を全て買い取る体制にし、在庫や利益の責任を全てマーケティング本部に負わせたのである。これにより、事業部はマーケティング本部の買い取り意欲を刺激するような商品を開発する義務が生まれ、マーケティング本部も利益責任を果たすべく市場のニーズを徹底的に追及しなければならなくなった⁶。

さらに事業部間の力関係にとらわれずに投資配分を戦略的に行うことができるようになったことも大きな変化である。デジタルカメラのLUMIXは、発売当時はパナソニックにとっては新規参入分野であったが、大規模な宣伝費を投入し、成功を収めることができた良い例である⁶。

組織構造が複雑な巨大企業にとって、どの部署に力を持たせるかは非常に重要な問題である。同社のように、顧客に最も近い位置に存在するマーケティング部門にその役割を与えるのも、その一つの答えといえるだろう。

Club Panasonicを通じて顧客とのコミュニケーションを高める

パナソニックは、元来、全国にナショナルショップと呼ばれる地域密着型の販売店網（最盛期で約2万7千店）を有し、同社の成長はこの販売網に支えられてきた。このナショナルショップでは、顧客に合わせた販促やアフターサービスをもとに顧客の囲い込みが行われており、いかなる製品でも作れば3万個は売れると謳われた理由はそこにあった。しかし、90年代から販売店としての役割は量販店にとって代われ、ナショナルショップの縮小とともに顧客接点も失われつつあった。

同社では、ナショナルショッポの質の強化を推し進めるとともに、2007年に会員コミュニティ『CLUB Panasonic』を立ち上げ、顧客接点の回復・強化を図っている。

『CLUB Panasonic』は会員数800万人/月間2億2千万PVと、メーカーが運営する顧客サイトとしては日本最大級である。そこでは、キャンペーンやイベント情報の提供などの1方向だけでなく、購入検討中のユーザーや購入者同士が情報交換できるコミュニティ機能、口コミを狙った購入者によるレビュー機能、商品体験を提供するレンタルサービスなどユーザーの満足度を上げ販売意欲を高めるための仕組みが満載に備わっている。それ以外にも利用中の製品登録やモニター販売としての機能もあり多種多様なデータを集めることが可能な体制が整っている。

また、ここで集められたデータは、家電量販店から営業が足で集めてくる製品評価情報と一緒に、美容家電の『パナソニックビューティ』やノートPCの『レッツノート』などの製品開発や販促に大いに役立てられた。

製造業のように直接の顧客接点を持たない企業においても、ウェブサイト上で接点を作る工夫は可能だ。特にモノからコトへとサービス内容のシフトが加速されていく中で、顧客との接点を持つことは非常に大きな武器になるに違いない。

デジタル戦略への足掛かり

パナソニックは直販していないため、サイトの主な目的は自社製品の紹介である。ウェブ企業でもなくECサイトも持っていない企業の場合、自社サイトはマス広告に留まっているのが現実だ。しかし、家電製品というものは買い替えまでの時間が長く、また商品単価も高いため、いかに商機を逃さず、自社の商品を訴求できるかが重要である。同社ではそこに注目し、ウェブ広告においても商品軸から顧客軸の広告へと転換を図っている。

まず同社では共通のデジタルアナリティクスプラットフォームを導入しサイト内のユーザー行動からそれぞれの顧客が何に興味を持っているか、また類似した顧客が何を購入しているか、さらにはライフステージの変化までも見つけ出し、適切な販促を行うようにしている⁷。例えば、テレビのサイトを見ているユーザーにはテレビだけでなく周辺機器についても推奨し、「新婚旅行」「結婚式」などのキーワードで検索したユーザーに対しては、結婚後購入する傾向がある製品の訴求を行うなどである。

さらに同社の場合、組織間を超えた共通のデータを全社の資産として持てたことも大きな成果の一つだ。同社では白物家電部門と黒物家電部門は別カンパニーであり、共通に利活用する顧客データは存在しなかった。そのため両部門をまたがったキャン

ペーンを行うことができなかったが、共通のプラットフォームを整備することで、大型テレビを購入した富裕層にはマッサージチェアを推奨するなど、部門間を超えたクロスマーケティングを行えるようになった。組織間データが共通化されていないために十分なマーケティングができないということは良く聞くことであり、統合管理されたデータが多いほど、マーケティングの効果も大きくなる。

また商戦期では対応速度も重要なキーワードになる。例えば同社では商戦期はA/Bテストをもとにウェブサイトを毎日更新したり、広告施策の効果検証と見直しを行ったりしている。商戦期に入ったからこそ判明することも多いからである。これは様々なデータを管理、分析できるプラットフォームを自社で構築したからこそできることである。もしデータの管理、分析やサイト管理を外部の会社に全て委託して、施策のレポートを待っているだけであつたら、施策を見直す前に商戦期が過ぎてしまい、十分な成果を達成することが難しいであろう。

オンラインで商品やサービスを販売している企業以外であっても、デジタルが果たす役割は一層重要になってくる。デジタル戦略として大きな構想にいきなり取りかかるのではなく、まずは入手できるデータを統合して可能な範囲で活用し、社内における認識を高め、必要性を浸透させていくことも成果への近道の一つではないだろうか。

出典：

3. Panasonic 2013年事業変革の取り組み資料 (2013/10/31) http://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/pdf/20131031_vision_note_j.pdf

4. Panasonic 2015年度事業方針 (2015/3/26) http://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/pdf/20150326_vision_note_j.pdf

5. Panasonic プレスリリース (2015/12/14) <http://news.panasonic.com/jp/press/data/2015/12/jn151214-1/jn151214-1.html>

6. 松下電器の経営改革p95- (有斐閣出版、著：伊丹敬之、田中一弘、加藤俊彦)

7. パナソニックGoogleアナリティクス360の活用で、広告予算のROIを30%改善 <http://analytics-ja.blogspot.jp/2016/04/google-360-roi-30.html>

<事例④>

社名 株式会社アシックス
業種 スポーツ用品製造
設立 1949年9月
資本金 239億7200万円（2015年12月31日現在）
従業員 連結／7,263名 単体／939名（2015年12月31日現在）
売上高 連結／4,284億9600万円 単体／285億400万円（2015年12月期）
株式 東証一部上場

<沿革>

アシックスは2013年に、中期経営計画「アシックス・グロース・プラン 2015」に基づき、グローバル本社機能と日本事業を分離。「日本」、「米州」、「欧州・中東・アフリカ」、「オセアニア・東南アジア・南アジア」、「東アジア」の5極体制を確立した。現在、ナイキ、アディダスに次ぐ世界第3位のスポーツ用品メーカーを視野に業績を伸ばし続けている同社は、グローバルレベルでのデータ統合を急ぐ一方、2016年に買収したフィットネスアプリ『Runkeeper』の活用などによって、ユーザーのパーソナライズ情報をもとに、新たなニーズの掘り起こしを加速させようとしている。

データを集約しさらなる成長を目指す

欧州における『オニツカタイガー』ブランドのヒットなど、世界のスポーツ用品市場でアシックスの快進撃が続いている。その原動力になっているのが、多様なデータ活用を推進するための組織改革だ。

海外売上比率が7割を超える同社は、米州、欧州、オセアニア、東南アジア、南アジア、東アジアに39の関係会社を持ち、世界のスポーツ用品市場においてナイキ、アディダスに続く3位を争うグローバル企業である。

かつて同社は、各国に展開している販社に顧客管理や販売管理、物流、与信管理、マーケティングを任せていたため、情報の「サイロ化」による機能不全に悩まされていた。重複する投資や業務の遅延といった大きな課題に直面していたのだ。そのため、同社は販社から現地本社に機能の大半を移す組織改革を断行し、グローバルレベルでの経営の合理化を推進。さらに世界共通のeコマース基盤の構築や外国人社員の幹部登用、業務フロー改革にも積極的に取り組み、今日の躍進の基盤を築いたのである。

データの一元管理とパーソナライズで新規市場へ

経営資源の有用な配分が実現できた同社だが、マーケティングデータ活用の面ではまだ課題が残っている。グローバル本社で情報の一元管理を行うまでには至っていないからだ。

だがこれも、2016年以降改善される見込みだ。多様な人材が集まる欧州にマーケティング・インテリジェンス・チームを創設し、世界各国からマーケティングデータを集め、グローバルなデータベースの構築やレポートの標準化など、情報をグローバル本社がある日本に集約するための環境作りを進めているからだ。

同社の情報に対する取り組みは、顧客一人ひとりにパーソナライズされたサービスを提供するための新規事業開発にも用いられている。例えば自社ECサイトにおけるユーザーの行動履歴から、売れ筋のシューズのカラーやモデルを把握し、製品開発やプロモーションに活用するほか、ユーザーの足の形状や走り方に基づいたカスタムシューズの提供などがそれにあたる。さらにフィットネスアプリとして全世界に3,300万

人のユーザーを抱える『Runkeeper』を買収することで、日々のトレーニングデータを活用したサービス開発を構想するなど、トレンドを把握し顧客理解を進める上で先進的な取り組みを進めているのである。

多種多様なデータを活用し、世界シェア上位2社を追撃

現在、アシックスの売上に占めるシューズの割合は8割近くにものぼる。グローバル市場で上位2社の売上規模に肉薄するためには、アパレル事業の拡大が急務だ。新規顧客の開拓や既存顧客のニーズの掘り起こしに、デジタルマーケティングが果たすべき役割が大きいのはいうまでもない。

eコマース分析やソーシャル分析、競合分析結果に、個人ユーザーのフィットネスデータから得た知見を連動することができれば、パーソナライズなデータを活かしたマーケットイン型のグローバル企業へと生まれ変わることができるはずだ。

SECURITY SYSTEM

01001100010011110100000101000100010010010100
111001000111001011100010111000101110

VALIDATING

VALIDATING

VALIDATING

LOADING...

78 5C 73 74 88 81 51 63 67 73 69 5C 51 87 73 58
83 78 67 53 53 71 32 64 65 68 68 69 67 69 68
64 67 65 67 67 61 58 68 51 78 5C 64 67 67 74 74
63 6C 78 57 66 58 5C 66 73 77 68 73 73 62 64 63
64 61 72 73 65 74 58 76 61 73 68 61 6C 56 70 76

78 5C 73 74 88 81 51 63 67 73 69 5C 51 87 73 58
83 78 67 53 53 71 32 64 65 68 68 69 67 69 68
64 67 65 67 67 61 58 68 51 78 5C 64 67 67 74 74
63 6C 78 57 66 58 5C 66 73 77 68 73 73 62 64 63
64 61 72 73 65 74 58 76 61 73 68 61 6C 56 70 76

第3章 これからの企業が具備すべき機能とフレームワーク

これまで、中古車業界No.1のIDOMと、法人向けECサイト『モノタロウ』を運営するMonotaRO、世界的家電メーカーであるパナソニック、海外での成長が著しいスポーツ用品メーカーのアシックスの事例を見てきた。

各社の取り組みを改めて整理してみると、激動する社会の中で企業が勝ち残るヒントが浮かび上がってくる。本章ではこれらのヒントを転換期に差しかかったいまこそ企業が備えるべき視座をフレームワーク「DUDATE」としてまとめ、紹介する。

<図7：転換期に企業が具備すべき視座 - フレームワーク「DUDATE」>

 <p>経験や勘ではない 「データ指向」 (Data driven)</p>	意思決定は勘と経験ではなく、データに基づく定量的な判断を行うことが重要。ビジネスの複雑化に伴い感覚での判断は困難。
 <p>顧客や社会 トレンドへの理解 (Understanding trend and customers)</p>	プロダクトアウトではなく、社会が今後どう変貌するかというトレンドを察知すると共に、顧客の課題・ニーズ中心の思考が重要。
 <p>状況に即した 意思決定 (Decision points)</p>	新規施策に対して良いものは継続し、悪いものは打ち切るという意思決定の機会を設け、判断することが重要。
 <p>多産多死や意思決定を高速に行う 「アジリティ」 (Agility)</p>	製品ライフサイクルが短縮化された今、企画・立上げ・見極めのサイクルを高頻度で回し、ビジネスを多産多死するための仕組みが重要。
 <p>顧客との タッチポイントの最適化 (Touchpoint)</p>	どのような方法でサービスを提供すべきかを顧客の意見や振る舞いから理解し、顧客へのアプローチを最適化することが必要。
 <p>新規開拓への 積極的な取り組み (Exploration of new fields/technologies)</p>	既存市場は保障されないため、新領域・新規施策を模索する姿勢が重要。また、新規テクノロジーについても積極的に取り込む試みが肝要。

(1) 経験や勘ではない 「データ指向」(Data driven)

未だに多くの企業で、先人が築いた慣習・経験もしくは現場の直感をもとに意思決定をしていることが多く見受けられる。もちろん経験や勘が強みを発揮する場面も大いにあるが、データをもとに定量的に決断している企業は非常に強い。今後、よりビジネスが複雑化していけば、直感では解釈しきれない事象が多くでてくるだろう。IDOMでは、検索から購買に至るまでのあらゆるデータを駆使して、客観的な事実に基づき、営業活動やマーケティングの効率を高めている。MonotaROでは、1,000万点もの大量の商品のデータを用いて、顧客が将来購入する商品やカテゴリーを予測している。そして、アシックスは、世界中に散らばるデータの統合を推し進め、マーケティング・インテリジェンス・チームによる統合データの活用を目指している。

(2) 顧客や社会トレンドへの理解 (Understanding trend and customers)

プロダクトアウトは完全に終焉を迎えたと断言して良いだろう。プロダクトアウト型のアプローチから脱せない限りは、やがて顧客の離反を招く。顧客をつなぎとめるためには、今まで以上に自社顧客の行動・課題の理解に努め、きめ細かいサービスを提供し続ける必要がある。先述の4社も、直接顧客接点を持つIDOMやMonotaROはもちろんのこと、製造業であるパナソニックではClub Panasonicの導入、アシックスでは『Runkeeper』の買収および、グローバルなマーケティングデータの統一により、今まで手にすることが難しかった顧客データを取得し、顧客理解を進めている。また、IDOMのようにコネクテッド・カー時代の到来を予測するなど、社会トレンドについても目を光らせた上で、顧客のニーズの変化を的確に捉える必要がある。

(3) 状況に即した意思決定の実施 (Decision point)

大企業においては、責任を持った意思決定が行われないことや、たとえ意思決定が行われても適切な人・適切なタイミングによるものではないことが原因で、取り組みが滞ってしまうことが往々にして見受けられる。変化の激しい市場で生き残るためには、新規の取り組みを打ち出す判断はもちろんのこと、取り組みの良し悪しを判断するプロセスを持つことが肝要である。市場環境やトレンドが常に変化している状況であるなら尚更、継続すべきか、見直すべきか、撤退すべきかの判断は的確に行わなければならない。意思決定の徹底には、権限委譲により組織的なしなみから脱却する方法と、共通のKPIや手法など意思決定を支える仕組みを整備する方法がある。パナソニックでは現場に権限を委譲することで意思決定の促進を図り、IDOMでは店舗スタッフから経営層まで全社で経営に直結する「粗利」を共通のKPIとして掲げ、MonotaROではA/Bテストという共通の手法で意思決定を円滑化している。

(4) 多産多死や意思決定を高速に行う「アジリティ」(Agility)

製品ライフサイクルが短縮化され新たなサービスが続々と出現しており、どのような商品が顧客に受け入れられるかがわかりづらくなっている昨今では、企画の立ち上げから、進退を見極めるサイクルを高速で回転させる必要がある。MonotaROでは、A/Bテストを高速で回すことによりサイトのUI改善要否の判断を迅速に行っている。IDOMでは自己査定を行うアプリ『セルフ査定』や、クルマの個人間売買を行う『クルマジロ』など、新たなサービスを次々と立ち上げている。まずは失敗してもビジネスリスクの小さい最小機能のプロトタイプを素早く立ち上げ、見込みがあれば追加投資し、逆に成果が認められなければ早々に撤退できるような「多産多死」を前提にした仕組み作りが肝要だ。

(5) 顧客とのタッチポイントの最適化 (Touchpoint)

顧客とのタッチポイントが多様化し、顧客行動の選択肢が増えている中、一人ひとりの顧客に合ったアプローチを提供することが重要である。『CLUB Panasonic』で顧客の意見を吸い上げつつ顧客同士のコミュニティの場を提供し囲い込みを行っているパナソニックや、今まで車には興味がなかった顧客層の取り込みを狙ったテーマパーク型の大型店舗『WOW!TOWN』やオンライン接客サービスの『クルマコネクト』などを通じ顧客接点の多様化に取り組むIDOM、既存のスポーツ用品の購入だけに留まらずRunkeeperを通じた日々のトレーニングで新たな顧客接点を獲得したアシックス、いずれの企業もそれぞれの顧客に合わせてタッチポイントの拡大と最適化に取り組んでいる。

(6) 新規開拓への積極的な取り組み (Exploration of new fields/technologies)

第1章で触れたような、これまでのビジネス環境を大きく変えてしまう様々な新サービスが台頭する中では、特定の市場に確固たる強みを持っている企業であったとしても、新たな市場開拓は必須命題だ。中古車の買い取り専業で圧倒的なシェアを有していたIDOMも、小売事業への参入に加え、月額定額サービスや個人間取引市場にも乗り出している。アシックスでは、これまでのスポーツ用品の販売という枠を超えて、顧客一人ひとりの足の形状に合ったカスタムシューズの開発といった技術革新にも着手している。業界トップ企業であっても現状に満足することなく、新たな領域や新技術の獲得に取り組むべきなのである。

われわれは、歴史的な変化を前に、激化する競争環境を勝ち抜く術を身に付けなければならない。成長を持続するためには変化を恐れてはならない。

本稿で紹介したフレームワーク「DUDATE」は、転換期を乗り越えるための重要な指針となるだろう。売上減少や人材難、ひいては事業撤退という厳しい状況を避けるためにも、速やかに、変革期の荒波を乗り越えるための準備に入るべきなのである。

おわりに

80年以上の歴史を誇る世界的玩具メーカー、レゴ社。かつて世界中の子どもたちの心をつかんで離さなかった同社の製品も、1990年代を境に徐々に輝きを失い始める。プラスチック射出成形機を購入したデンマーク初の玩具メーカーであり、同社の先進性は創業以来の伝統でもあったにも関わらず、1990年以降、同社が取り組んだ新規事業のほとんどが失敗におわっていたのだ。しかし約7年にわたる苦闘の末、レゴ社は経営危機を乗り越え、世界一の玩具メーカーの座につく。本レポートの締めくくりとして、レゴ社再生のプロセスを「DUDATE」という新たな視座に沿って読み解いていきたい。

• 新規開拓への積極的な取り組みと顧客とのタッチポイントを最適化

レゴ社は、新製品を開発するにあたって原点回帰を行う。つまり「組み立て」られ、「拡張性」を持つ「ブロック」をベースとした新製品を作ることで、かつての輝きを取り戻すことにしたのだ。アクションフィギュアの要素を取り入れたシリーズや、著名建築物を再現するシリーズ、ボードゲームなどのヒット製品は、ターゲットに合わせた販路の開拓と、顧客とのタッチポイントの最適化によって生み出されたのである。

• 経験や勘ではない「データ指向」と、状況に即した意思決定の実施

2003年後半、損失が過去最大規模となったとき、レゴ社の94%にあたる商品が利益を生んでいなかった。そこで同社は、売上利益率のボーダーラインを13.5%に定め、その数値をクリアできなければ、事業を打ち切ることを明言。達成状況は常にホワイトボードで共有され、会議や現場で「どうしたら基準を超えられるか」という会話が溢れるようになった。同社は、社内にデータに基づいて意思決定を行う風土を定着させることで、赤字製品の一掃を図ったのである。

• 顧客や社会トレンドへの理解

レゴ社は、一度壊れてしまった顧客との関係を取り戻すため、製品のあるべき姿を熱心なユーザーの意見に耳を傾けるようになった。『レゴファクトリー』と名付けたクラウドソーシングによる新製品開発や、世界各国に存在するユーザーグループの代表者にコミュニティの意見を集約してもらう『アンバサダー・プログラム』、『キッズ・インナー・サークル』という、2,000人の子どもたちからなる評定委員会を組織し、顧客や社会トレンドを製品開発に活かすようにしたのだ。これによりレゴ社は、製品への信頼を取り戻し、売上を回復させることに成功したのである。

• 多産多死や意思決定を高速に行う「アジリティ」

プログラミング可能なシリーズ製品においては、「ソフトウェアを改良する権利」をライセンスに盛り込み、ハッカーの創造性を自社の成長に取り込むよう努めた。また、ウェブサイトでオリジナルのレゴ作品を募集し、ユーザー投票で1万票以上を獲得した作品には製品化の検討と、売上の1%を投稿者に支払う約束し、ユーザーと開発部門との距離を縮める努力も怠らなかった。こうした試みは、常に成功するとは限らないものの、新たなビジネスのタネを見つけるという意味では非常に安価な投資といえる。イノベーションは実験的な取り組みと失敗の積み重ねの中からは生まれにくいからだ。

デジタル化する社会をどう生き抜くべきか

「DUDATE」が示す6つの視座を意識することは、デジタル化する社会の中でどのように自らを変え、成長すべきかを考える上で欠かせない。本レポートで紹介した「DUDATE」は、CxOクラスの経営責任者から、部門のリーダー、メンバーまで、立場を問わず活用できる。自社のビジネスを客観的に見直すためのツールとして積極的に活用してほしい。

共著者

工藤 卓哉

Accenture Data Science Center of Excellenceグローバル統括 兼
アクセンチュア アナリティクス 日本統括 マネジング・ディレクター

芦田 広樹

アクセンチュア株式会社
戦略コンサルティング本部
コンサルタント

四柳 陽

アクセンチュア株式会社
デジタルコンサルティング本部
アクセンチュア・アナリティクス
マネジャー

中畑 良介

アクセンチュア株式会社
デジタルコンサルティング本部
アクセンチュア・アナリティクス
マネジャー

本レポートについて

アクセンチュアは、Google社の委託を受け本稿を執筆。

2016年1月～2月に対面によるインタビュー形式で、各社のデータ活用における課題や取り組みに関する調査を実施した。

アクセントチュアについて

アクセントチュアは「ストラテジー」「コンサルティング」「デジタル」「テクノロジー」「オペレーションズ」の5つの領域で幅広いサービスとソリューションを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇るデリバリーネットワークに裏打ちされた、40を超す業界とあらゆる業務に対応可能な豊富な経験と専門スキルなどの強みを生かし、ビジネスとテクノロジーを融合させて、お客様のハイパフォーマンス実現と、持続可能な価値創出を支援しています。世界120カ国以上のお客様にサービスを提供する40万1,000人以上の社員が、イノベーションの創出と世界中の人々のより豊かな生活の実現に取り組んでいます。

アクセントチュアの詳細はwww.accenture.comを、
アクセントチュア株式会社の詳細はwww.accenture.com/jp
をご覧ください。

問い合わせ先

アクセントチュア株式会社
本社所在地
〒107-8672東京都港区赤坂1-11-44
赤坂インターシティ
Tel: 03-3588-3000（代）
Fax: 03-3588-3001（代）
Mail: info.tokyo@accenture.com