

洞察を掘り起こす

先進的アナリティクスを活用してプライシングと収益性にインパクトを与える

近年、新たな分析手法や分析テクノロジーが出現し、さまざまな業界において、企業がよりの確なビジネス上の意思決定を下す際に役立っています。データの量が劇的に増大する中、ソフトウェア アプリケーションは、コンピューターの処理能力の急激な成長の恩恵を受けています。実際、デジタル情報の量は、5年ごとに10倍の勢いで増大しています。¹ たとえば、ウォルマートは、1時間当たり100万件以上の顧客取引を処理しており、そのデータは、2,500テラバイト—米国議会図書館の蔵書数の167倍に相当する規模—と推定される同社データベースに追加されます。² また、コンピューターの処理能力は2年ごとにほぼ倍増してきました。たとえば、ヒトゲノム解読は、2003年に最初に完了したときは10年間かかりました。今では、1週間ほどで解読が完了します。³

テクノロジーの進歩に伴い、多くの企業がプライシング戦略を次のレベルに進めるために高度分析ツールを追求するようになったのは当然のことと言えます。プライシング アナリティクスは、企業が大量の雑多な情報から洞察を得るうえで役立ち、成長と収益性を向上させるために自社の顧客、製品、市場のダイナミクスをよく調べる上で一助となります。

要するに、アナリティクスは、企業がリアルタイムのデータを利用して、十分な情報を踏まえた意思決定を行い、純利益を増大させ、競争力をつけることを可能にします。しかし、組織によってはまだ、アナリティクスの価値に疑いを持っているかもしれません。あるいは、このテクノロジーを利用するために何が必要なのか、よく分かっていないかもしれません。本資料では、ケーススタディと実例を通じて、これらの分析テクニックが従来のやり方をどのように一変させるか、また、どのような領域で効果的に応用できるかを説明します。

何が変わったか？

過去の伝統的な分析手法やツールには、データ処理能力や計算能力の面で制約がありました。ほんの少数の変数(10個から20個)と限られたケース(100未満)からなる小規模なデータセットが使われるのが典型的な分析でした。その結果、データについて非現実的な仮定が

¹ 出典: The Economist, 2010年2月25日号

²

http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Insights/Browse-by-Content-Type/deloitte-review/a70f2da4f32b9210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

³ 出典: The Economist, 2010年2月25日号

設定されることも少なくありませんでした(分布の線形性、正規性、独立性)。情報は、ネットワーク接続されていないコンピューター、テープ、ディスクから引き出され、静的なデータセットが作られていました。何よりも、データの保存と分析に利用可能なソフトウェアツールがほとんどありませんでした。

今日の新しいアナリティクス ソフトウェアは、膨大なデータセットを処理し、百万にもなりうる変数と数十億のケースを扱うことができます。新型のアプリケーションは、テキストや e メール、ツイート、画像、音声・動画ファイルなどの非構造化データを分析し、情報をリアルタイムにアップデートすることが可能です。また、関連するパターン、トレンド、データの異常値を発見するために、結果を想定しない探索的分析を行うこともできます。こうした進歩により、一部の企業は効果的にアナリティクスを利用し、よりよい顧客サービスから不正発見まで、さまざまな改善に役立てています。



- オンライン DVD レンタル会社のネットフリックスの場合、レンタルされる映画の 3 分の 2 は、数百万人の会員による映画の評点を調べている同社の解析エンジンからの情報に基づいて選ばれています。
- ベストバイは、7%の顧客が売上の 43%を占めることを突き止め、それらの特定の顧客のニーズに重点的に対応するために店舗を再編しました。
- アメリカンエクスプレスは、クレジットカードで多額の買い物をして、新しい郵便物転送先としてフロリダ州—他州に比べて特に寛容な破産法を定めている—の住所を登録する顧客は、破産を宣告する可能性がより高いことを発見しました。
- eBay は、数百万のオークションページ、入札履歴、フィードバックを分析して不正を発見しています。
- グーグルは、検索エンジンのクエリーのタイミングと場所を調べて、政府の正式な統計が発表される前に、インフルエンザの流行や失業傾向を予測しています。

先進的アナリティクスは、革新的な影響をプライシングにももたらす力を持っています。このテクノロジーを用いて、企業は、プライシングに関してより迅速かつ正確な意思決定を下せるようになります。アナリティクスは、市場における自社のプライシングのパフォーマンスを継続的にモニタリング・測定して、新たな機会を突き止めるうえで役立ちます。顧客とビジネスの成果に照準を合わせた先進的アナリティクスは、現代的なプライシング・収益性管理、価格を活用

して利益改善を図る収益性管理、そして販売促進のための支出の費用対効果向上の中心を担っています。

効果的なアナリティクスに関する3つのケーススタディ

データが重要な企業資産となっていることに同意する向きは多いでしょうが、いくつかの疑問が残っています。よりの確な意思決定を下すための洞察を得るためには、膨大な情報をどのように調べればいいのでしょうか？多くの意思決定者の悩みの種となっている「分析麻痺症候群」に陥ることなくデータを利用するには、どうすればいいのでしょうか？最初の一步は、とっつきにくく見えるかもしれませんが、しかし、適切な問いと問題に焦点を当てることができれば、アナリティクスへの取り組みを迅速にスタートさせることができます。

以下のケーススタディで、企業がプライシングと収益性に関する的確な意思決定を下せるように、既にあるデータを用いて先進的アナリティクスを利用するための実用的で効果的な方法のいくつかを紹介します。

ケース 1: より優れたインセンティブプログラムの構築

昔から大口販売を特徴としてきたある大手の消費財企業は、割引、売上割戻し、小規模融資という3つのプログラムを通じて顧客にインセンティブを提供していました。しかし、各プログラムが特定の顧客セグメント(規模、競争の激しさ、その他の伝統的な特徴に基づいてグループ化されたもの)にどのように影響しているかを分析したことはありませんでした。それに加えて、これらのプログラムをどこでどのように適用するかに関するガイドラインもありませんでした。たとえば、複数のインセンティブを受け取っていた顧客もいれば、本来であればどのインセンティブも受け取る資格がないにもかかわらず、インセンティブを受け取っていた顧客もいました。

同社は、顧客とインセンティブの組み合わせそれぞれについて限界収益性と数量ベースの測定基準を分析する必要があると考えました。そこでまず、インセンティブを全く提供されない制御グループを使ってベースラインを定めました。次に、数十万の顧客のマトリックスを作成し、どの顧客がどのようなインセンティブの組み合わせを受け取っているかを特定しました。各顧客は毎月、受け取ったインセンティブに基づいて異なるグループに割り当てられました。その後、販売数量と利益への影響に基づき、各グループのパフォーマンスとベースライングループとの比較が行われました。

このモデルを利用することで、一部のインセンティブは利益率を引き下げものの、それを補って余りある売上を生み出すこととなります。インセンティブは実際のところ、減らされるわけ

ではなく、再配分されるにすぎません。投資に対するリターンの高いインセンティブは、特定のグループに配分されます。その他のグループには、最も大きな販売数量の増加をもたらすインセンティブが割り当てられます。販売数量の変動を加味して利幅の改善を考えることで、結果的にリターン総額が増大しました。この分析の結果に基づいて、顧客へのインセンティブの再割り当てを行った結果、これまでに1,000万ドルの利幅の増大が実現しました。

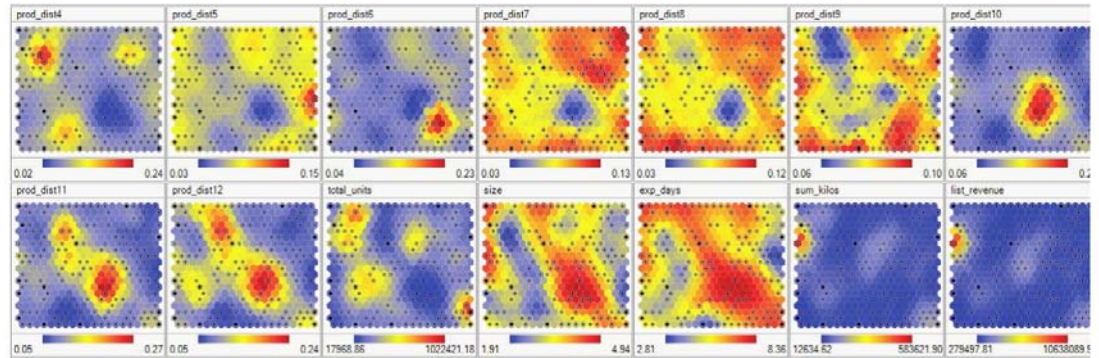
ケース2: 収益性の高い顧客を特定する

ある大手金融サービス会社は、どのような特徴を持つ顧客へのローンが一貫して高い収益をもたらすのかを突き止めたいと考え、自己組織化マップを使ったマイクロセグメンテーションの高度分析を実施しました。利益ベースのセグメントに顧客を分類することによって、利益と強い相関関係を持つ他の変数が特定されました。たとえば、同社のローンのうち、融資実行額が2万5,000ドル超、金利5%、ディーラーマークアップなし、金利変更ありという条件のローンは、収益性が低いように思われました。それらのローンはまた、信用力を点数化したFICOスコアが720-770の範囲の顧客に貸し出されていました。次頁の図は、分析から判明した結果を一部示しています。

分析から、同社は、各セグメントに関するパフォーマンスレビューを考慮することによって、対顧客パフォーマンスを向上させられることに気がきました。結果的に、大量のデータセットから非常に具体的な情報を引き出し、ローンの支払いが滞るリスクのある顧客を特定することができました。この情報は、予測力の改善のカギとなりました。

分析を行う以前は、既存の顧客を純粋に人口統計学的な変数に基づいてグループ化しており、収益性やその他のパフォーマンス測定基準を織り込んでいませんでした。それに加えて、顧客セグメントの管理は、各営業部署の中で場当たり的に行われていました。先進的アナリティクスの適用により、収益性や貸出高などの追加的な変数を用いて行動属性を理解するために、トランザクションデータを使って顧客セグメンテーションが再検討されました。ダッシュボードは、割引ガイドライン、プライシング、サプライチェーンコストなどを含む、営業部署レベルでの顧客セグメント管理を可能にするように設計されました。これらの新たなツールが完全に導入された場合、現場の顧客管理による推定便益は、年間総額5,000万ドルに上る可能性があります。

自己組織化マップを用いたマイクロセグメンテーション

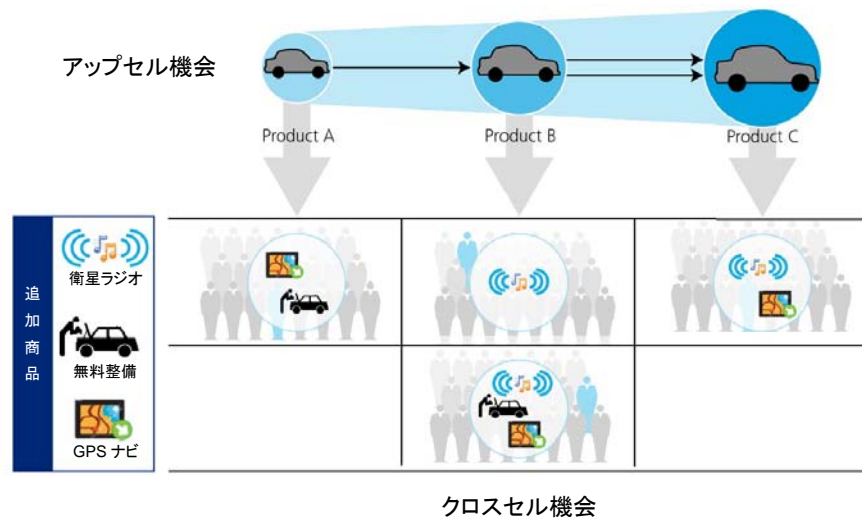


出典: Deloitte Consulting LLP Analysis 2011

ケース 3: プロダクトミックスを通じた利益の増大

ある一般消費財企業は、トランザクショナル アナリティクスを利用して顧客のマイクロセグメント別のプロダクトミックスを増やすことによって、年間 1,600 万ドルの利益改善を実現しました。同社のプロダクトミックスは、市場の特定のセグメントによって異なっており、過去のパフォーマンスや収益性に基づき推奨される製品ポートフォリオは存在しませんでした。営業陣は、数量ベースの測定基準を使って、最も価格の安い(往々にして、利幅が最も薄い)製品を販売するのが典型的となっていました。パフォーマンスと収益性を分析したところ、アナリティクスを利用して、モデルポートフォリオを構築することで、プロダクトミックスに影響を与えられることが分かりました。

パフォーマンスとその他の行動的要素に基づいて顧客をグループ化した後、各セグメントにおける最も収益性の高い顧客に合わせて、モデルポートフォリオを構築しました。その後、営業陣は、モデルポートフォリオを新規顧客から段階的に導入していきました。サブチャネルと店舗の特徴ごとに設定されたプロダクトミックスは、店舗で販売される製品の種類に影響を与え、業績不振の店舗の業績改善に役立ちました。店舗は、収益性に基づいてグループ化され、収益性の高い店舗が全体の上位 25%のグループ、収益性の低い店舗が下位 25%のグループに入れられました。店舗はさらに、平均月間売上などのさまざまな特徴に基づき、各チャネル内で細かくグループ化されました。同じチャネルで同一の売上規模を持つ店舗の製品ポートフォリオを比較したところ、収益性の低い店舗においては、特定の製品がより頻繁に売れていることが分かりました。販売数量を同じ水準に保ったまま、上位グループのプロダクトミックスにならって下位グループのプロダクトミックスを調整することによって、改善機会を定量化しました。



出典: Deloitte Development LLC

トランザクショナル アナリティクスを使えば、プロダクトミックスを顧客のマイクロセグメントごとに、より適切に管理することが可能になります。このことは、一般消費財のプロダクトミックスが決定的に重要であることを示唆しています。利幅は製品によって大きく異なるため、特定の顧客のマイクロセグメントごとに適切なプロダクトミックスを特定することは、多大な影響をもたらします。結果として、この企業の営業陣は、個々の競争状況と顧客グループを考慮してどのような製品ポートフォリオが最も効果的になりうるかについて、顧客に積極的に見識を提供しています。

アナリティクスを役立てるには

先進的アナリティクスを効果的に応用すれば、組織が収集・保存したデータから、より多くのものを引き出すことが可能になります。そのためには、アナリティクスによる改善を実現するのに必要な能力を理解しておかなければなりません。手短かに言えば、データ、プロセス、組織の変更が必要となります。

データに注意を払う。データは、アナリティクスのエンジンを動かす燃料のようなものです。エンジンに間違った燃料を入れてはいけません。ですから、手元のデータが正しいと決めてかからないことが大切です。より効果的で、十分な情報に基づく意思決定を下すために、投入しているデータが、クリーンで正確なものであることを確認します。データは、多種多様なシステムから収集して統合する必要があります。さもなければ、全体像を見失うことになりかねません。加えて、スピードと分析結果の質を高めるように、データベースとデータキューブを設計する必要があります。最後に、定性的データでも定量的データでも、外部データをためらうことなく取り入れて分析するようにします。

柔軟に、具体的に対応する。アナリティクスは、一つの問題点を複数の角度から見るために使うものです。これが、真の問題点をより明確に把握するうえで役立ちます。また、死角が生じるのを避けるため、平均という観点で物事を説明したり分析したりしないようにします。最も細かい粒度で取り組んだ方が、真価が分かるでしょう。アナリティクスを初めて実行する場合、見返りが大きいのはどの領域であるか検討してください。価値に優先順位を付けることで、組織内の他の人々からの協力も得やすくなります。

大切なのは人。組織の指導者がアナリティクスに関与していなければ、全社的に効果を上げることは難しくなります。経営陣からの強力なバックアップがあれば、全てのステークホルダーに共通するコンセンサスを作り上げることができます。分析テクニックだけでなく、ビジネスに関しても豊富な経験を持つ、最も優秀な人材をチームに入れてください。最後に、結果の中には、直観と相いれないような、長年にわたり積み重ねられてきた見識に挑戦するものもありうることを理解しておく必要があります。

新しい方法をリードする

先進的アナリティクスをより有効に活用するためには、問題を予測しておき、必要な修正を絶えず加える必要があります。アナリティクス能力を育てる際には、現時点でのパフォーマンスを評価しなければなりません。そうすれば、どれだけ向上したかを正しく測ることができます。同時に、アナリティクスによる洞察はあくまでも、的確な決定を下すための一つの方法であることを忘れないようにします。ビジネスに関する自分の洞察を軽視してはいけません。また、データベースはクラッシュすることがあり、人は間違いを犯すことがある、だからこそトラブルに備えておかなければならないことを肝に銘じておいてください。分析は確信を持てるものでなければならず、経営幹部に分析の結果を提示するときは、責任者による徹底したチェックを受けてからにします。新しい取り組みに対してはいつもそうですが、結果に対して反論が出る可能性が高いため、答えられるように準備しておきます。

最終的な目標は、アナリティクスの利用には価値があり、やってみる価値が十分あることを組織に証明することです。組織によっては、小規模な取り組みから始めて、そこから発展を図ります。アナリティクスは、1回限りのイベントとして考えるのではなく、長期の投資として捉えるべきです。時間をかけて発展させ、組織のニーズの変化に合わせてカスタマイズしていく必要があります。

お問い合わせ

本資料記載事項ならびにサービスに関するお問い合わせは、下記までお願いします。

有限責任監査法人トーマツ デロイト アナリティクス

〒100-0005 東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル Tel:03-6213-1112

e-mail: tohatsu.analytics@tohatsu.co.jp URL: <http://www.tohatsu.com/>



トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそれらの関係会社(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む)の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約 40 都市に約 6,400 名の専門家(公認会計士、税理士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループ Web サイト(www.tohatsu.com)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界 150 カ国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約 182,000 人におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は www.tohatsu.com/deloitte/ をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu