

# 事業会社におけるデータマーケティングの推進と人材育成

東日本旅客鉄道株式会社 渋谷直正

(概要)

JR 東日本では、鉄道輸送事業に加え、エキナカ、駅ビル、ホテルなどの生活サービス事業（非鉄道）にも注力しており、お客さまを中心としたヒト起点のマーケティングを推進していきます。そのためには Suica や JRE ポイント会員の利用履歴などを活用したデータマーケティングが必要不可欠です。社内のデータを活用し、それを施策に活かしていくためには、ツールを導入したり分析技術を習得するだけでは不十分で、ビジネスを理解し適切なデータ分析・施策立案が行える人材の育成が重要になります。本講演では事業会社においてデータマーケティングを進めていくうえでのポイントをお話しします。

\*\*\*

## 1. 事業会社のマーケティングで、なぜ分析が必要なのか？

事業会社に限らず、各企業にはたくさんのデータがあります。マーケティングの観点で利用するデータとしては、ID-POS や Web ログ、センサーデータなどの非常に大量かつ全数捕捉の「集まるデータ」と、アンケートなど苦労して収集した「集めるデータ」に大別されます\*1。近年は前者の「集まるデータ」がビッグデータとして注目を集めており、これらを適切に処理・分析し、その企業ならではの知見を得ることが、その企業の競争源泉になると考えられます。

大量の「集まるデータ」から、何らかのパターン、法則性、傾向を導き出せれば、ビジネスに役立てることができそうですが、ローデータを見ているだけではわかりません。そこでビッグデータを統計的な手法を使いながら適切に分析し、ビジネスに役立つ知見を発見できるスキルが、マーケティング人材にも求められているのです。

## 2. シチズンデータサイエンティストの必要性和育て方

採用や育成のアンマッチを起こさないためにも、各企業は自社に必要とされるデータサイエンティストを定義することが重要です。自社が求めているのは開発を主とするエンジニア系のデータサイエンティストなのか、データサイエンスは単なる手段でありあくまでもビジネスでの成果に重きを置くビジネス系のデータサイエンティストなのか、改めて考えてみるとよいでしょう。

その中で私が重要視しているのは、ビジネス系のデータサイエンティストの一員である「シチズンデータサイエンティスト」\*2 です。シチズンデータサイエンティストは、分析

の専門家ではないですが、例えば Excel などのツールを使ってビジネスに必要な最低限の分析を“自分で”できるビジネスパーソンのイメージです。こうしたライトな分析ができるビジネスパーソンが企業に増えていくことが、日本企業が真にデータドリブンになる下地になると考えています。

次に、自社のシチズンデータサイエンティストに、どこまでの分析スキルを求めるのか、を会社がきちんと示すことが大切です。それを示すことで必要な教育支援もできますし、不必要に高度な手法やプログラミングを学ぶ無駄も回避できます。実はシチズンデータサイエンティストにとっては多くの場合、それほど高度な数学やプログラミングは不要であるのですが、初学者はそこがわからないため、必要以上に心理的なハードルをあげてしまい、取り組む意欲を減退させてしまうということがしばしば起きていると感じています。現在は GUI で扱える便利な分析ツールがたくさんありますし、一般のビジネスパーソンにとってはそれほど多岐にわたる高度な手法を習得する必要はないので、シチズンデータサイエンティスト候補者に対しては、とにかく「難しくないから、始めてみようよ!」というモチベーション付けが何よりも重要だと感じています。

一例として、JR 東日本で取り組んでいる、具体的な分析スキルと人材育成について、講演にてご紹介します。

### 3. JR 東日本におけるマーケティング分析の事例

当社では、自社社員がビジネス課題を発見し、Suica 利用履歴などのデータを分析することで課題解決や成果をあげるため、数学やプログラミングスキルは不要としながらも、予測分析を行っています。その際に重視しているのは、

- ① アルゴリズムがブラックボックスにならないこと（マーケティングでは一程度の説明責任が求められるため、中身のわからない予測モデルは使いたくないですし、分析の結果得られる知見がたまらないため）
- ② 予測精度やアルゴリズムの高度さよりも、ビジネス現場の仮説をもとに考案した「説明変数」（特徴量）を見つけ出すこと

です。

具体的な事例については、講演にてご紹介します。

### 4. 事業会社のデータサイエンティストにとって大切なこと

事業会社のデータサイエンティスト（シチズンデータサイエンティスト含む）に求められるのは、図 1 の 3 つのスキルです\*3。すなわち、

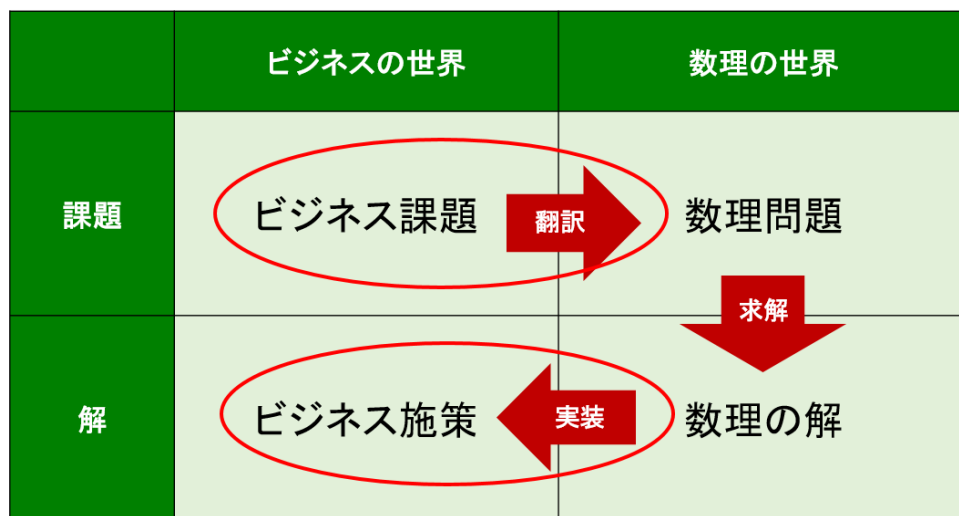
- ① ビジネス課題を見つけ出してそれをデータ分析で解ける形に落とし込む力（翻訳）、
- ② データ分析で（数理上の）答えを出す力（求解）
- ③ データ分析の結果をビジネスに適用する力（実装）

です。これら 3 つができてこそ、真のビジネスパーソンであり、データサイエンティスト

と言えます。特に②のパラメータを求めるところが注目されますが（狭義のデータサイエンティスト）、②だけできるだけでは不十分で、むしろ①や③の方が大切です。②は便利なツールが充実してきているのでハードルは下がってきていることも、シチズンデータサイエンティストには追い風でしょう。

統計解析やデータサイエンスはあくまでも手段です。当たり前ですが、会社の中でビジネスに貢献できてこそ、真のデータサイエンティストなのです。

## データサイエンティストの守備範囲



\*リクルート様の資料より一部加工

## 図1：データサイエンティストの守備範囲

図1：データサイエンティストの守備範囲

\*1：「集まるデータ」「集めるデータ」については、星野・上田『マーケティング・リサーチ入門』（2018年）の第2章が詳しい。

\*2：2017年にガートナー社が提唱した用語で、「データ分析の民主化」をよく表すものである。

\*3：3つの力については、河本『会社を変える分析の力』（2013年）で述べられている「見つける力」「解く力」「使わせる力」にほぼ相当する。