

第6回 実証実験のすすめ

前回は、日本企業がIT化プロジェクトを進める際の問題点を考察したが、いきなり大掛かりなIT投資をして失敗に終わる企業も少なくない。これまで本連載で取り上げた企業は、いずれもすぐに大規模なIT投資や業務プロセスの変革に踏み切ったわけではない。まずは自社の目的や事業特性、製品やサービスの特性に合ったIT活用のあり方を模索し、コンセプトを精緻化し、その後も実証実験を行い、試行錯誤を経てから本格導入に至ったのである。

今回は、そうした実証実験に果敢にチャレンジしている企業の事例を紹介したい。

I アモスタイル バイトリンプ

1 | iPadを用いて顧客の選択行動に迫る

スイスに本社を置くトリンプ・インターナショナルは、120カ国に販売拠点を持つ世界最大手の女性用下着メーカーである。日本人は1964年に設立され、日本国内ではワコールに次いで業界2位につけている。

トリンプは、国内で日本女性のニーズを踏まえた商品開発にも乗り出しており、94年に発表した「天使のブラ」や、2000年の「恋するブラ」は大ヒット商品となった。そして、下着メーカーでは初となるSPA（製造小売業）型直営店「アモスタイル バイトリンプ」（以下、アモスタイル）を始めた。アモスタイルは、15年時点で231店舗を展開している。

トリンプが店頭でITを使い始めたのは、アモスタイルの30店舗でiPadを導入して顧客

理解を深める試みを始めた11年にさかのぼる。もともと同社の商品企画部には、POSデータや50万人を超える会員情報が登録されているCRMシステムがあったので、何が売れたかという情報については、他社商品も含めて把握可能であった。しかし、そうした情報を用いても顧客のリアルな姿がつかめず、思うように商品開発ができないことに悩みがあった。新しい商品の開発には、売れた商品の情報よりも、売れなかった商品の理由にこそヒントがあると同社では考えた。

日本ではITを活用してビジネスを変えようという場合、「サービスサイエンス」の手法を用いることが多い。顧客が店に入って、どのような行動をとり、最終的に購買した・しなかったかまでを克明に捉えて分析する「カスタマージャーニーマップ」などもその一つである。そして、もう少しミドルスパンで、消費者がWebや広告で情報を得て、そ

の結果、どのような行動をとったかを捉える手法もある。

トリンプの商品企画チームは、最終的にiPadを使って顧客の意思決定ロジックのデジタル化を図るというコンセプトを固め、専用ソフトを開発した。

店舗での実験は、スタッフがiPadを片手に来店客にコンサルティング販売をするという形で行われた。スタッフが顧客と会話をしながら、iPadの画面上で色やサイズ、付け心地などを選んでもらい、好みのブラジャーを絞り込んでいく。画面上に候補商品が表示されるので、顧客はECサイトのショッピングカートに入れるのと同じ要領で、気に入った商品について「試着」ボタンを押していく。その後、顧客は試着室に行って、カート内にたまった商品を実際に試すことになる。顧客はそれらのうち気に入った商品を購入し、残りは陳列棚へと戻ることになる。

この一連のプロセスを通じて、比較検討データや、選ばれなかった商品データが明らか

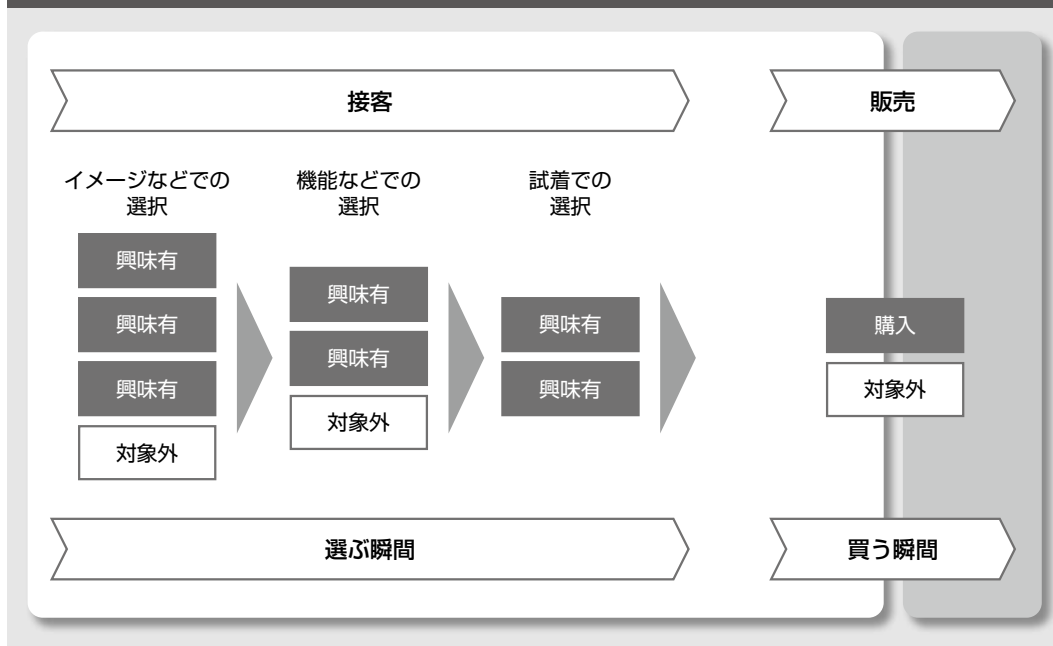
になる。そこから顧客の悩みや意図を推測し、CRMデータと組み合わせて分析することにより、現状の商品ラインナップで不足しているものを発見し、隠れていたニーズの顕在化につなげようとした（図1）。

このシステムは11年から12年にかけて実店舗で試験導入された。他の販促活動などの効果も考えられるが、iPadを使って試着を促した場合、商品をもう1つ購入する割合が10%上がる可能性があることが分かった。トリンプでは、直営店や百貨店など100店舗へと導入店を増やし、将来的にさらに拡大する予定である。

2 | 組織変革の可能性

トリンプは、業界内でいち早くワークフロー管理ツールを利用して稟議の申請が必要だった業務を全面的にシステム化したり、携帯情報端末を用いたSIS（Store Information System）と呼ばれる店舗システムを構築したりするなど、ITを用いて社内業務の効率

図1 顧客の選択行動のデジタル化



化・自動化を推進してきた。このようにITを駆使した先進的な取り組みに積極的な企業ではあるのだが、外資系企業のため、日本独自の活動を自由に行うのは難しい。何か新しい試みをする場合は、必ずスイス本社の意向やグローバルブランド戦略とのバランスに配慮しなくてはならない。今回の取り組みも、日本法人が世界に先駆けて日本の顧客ニーズに対応しようと始めたものであったため、本社の合意を取り付ける上で苦労が多かったとも聞く。

しかし、こうした取り組みは商品開発やマーケティングにとどまらず、社内の組織改革につながる可能性を秘めていると考える。なぜなら、これまで入手できなかった顧客情報が蓄積・共有されることで、これまで顧客接点のなかった部門も顧客とダイレクトにつながる事が可能になるからだ(図2)。

奥の院のような存在だった商品企画部が販売店や顧客とダイレクトに結ばれるだけでな

く、販売店、生産部門、物流部門などにも同じ情報が共有されれば、組織内でのコミュニケーションが円滑になり、業務の効率化にもつながる。各組織と顧客との関係も変わっていくだろう(表1)。

II ウェアラブル端末を活用した実証実験

新しいITデバイスが登場したとき、その利便性を活かして、いかに既存のオペレーションに組み込むか。これを検討したことをきっかけに、業務効率の向上、さらにはイノベーションへとつながっていく事例もある。

1 | ヴァージン・アトランティック航空でのグーグルグラス活用

ヴァージン・アトランティック航空(以下、ヴァージン航空)と航空業界団体SITAは、英国のヒースロー空港で、スマートグラス型端末であるグーグルグラスを活用した共

図2 顧客情報の共有方法の違い

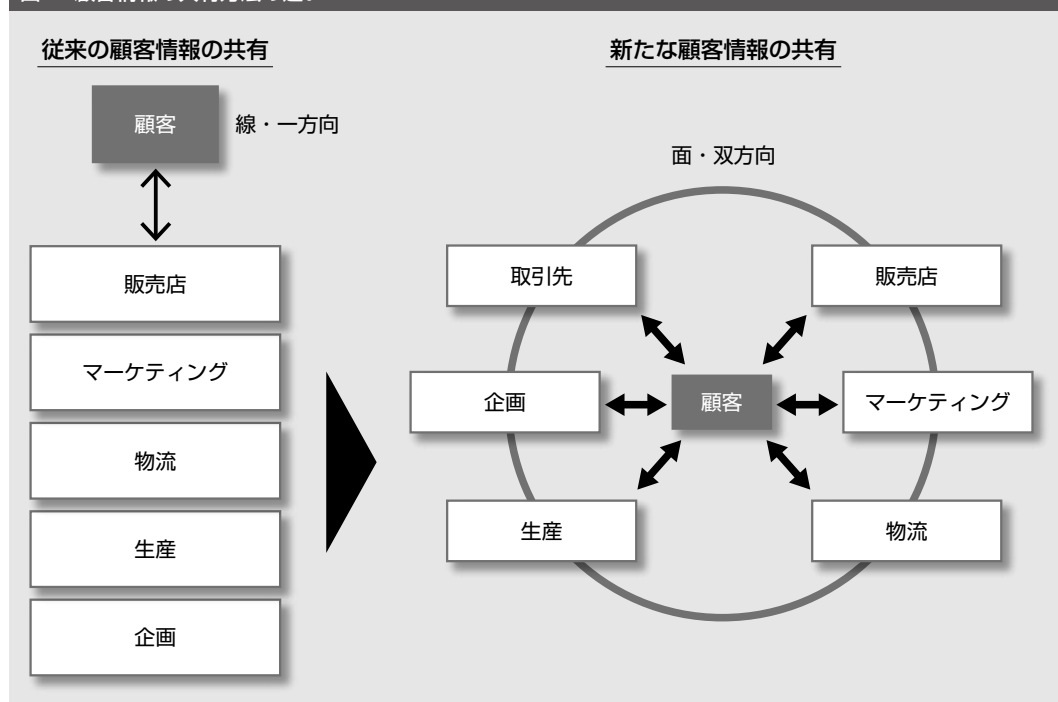


表1 トリンプのイノベーションの概観

課題・背景	<p>業務環境</p> <ul style="list-style-type: none"> • 売り場からの乖離 • リアルな顧客情報の欠如 <p>問題意識</p> <ul style="list-style-type: none"> • 生々しい顧客の声の収集 • IT、方法論による解決
イノベーションの推進力	<p>技術の革新</p> <ul style="list-style-type: none"> • 新しいデバイスの研究 • サービスサイエンスの研究 • データ活用の研究 <p>イノベーション中核組織</p> <ul style="list-style-type: none"> • 商品企画部門とIT部門
ITによる変革	<p>ITによる変革</p> <ul style="list-style-type: none"> • 顧客セグメントに応じた商品開発 • 「私が探していた商品」の提供 <p>ITの活用方法</p> <ul style="list-style-type: none"> • iPadを活用した接客 • 情報分析による商品開発 • 顧客の選択行動を把握
実現する価値	<p>顧客満足の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> • 顧客が潜在的に欲していた商品の提供 • 顧客セグメントに応じた「着心地」の提供

同実証実験を、2014年2月から約6週間実施した。

グーグルグラスとは、装着するとレンズの上にPCのように画面が出てくるメガネである。そこに情報を呼び出すことができ、カメラ機能もある。また、トランシーバーを使えば、音声で会話することもできる。ヴァージン航空はグーグルグラスを活用して、顧客へのサービス拡充に役立てようとしたのである。

まずは搭乗者のパスポートをグーグルグラスでスキャンし、搭乗券をプリントするという、極めてベーシックな活用から実証実験は開始された。急増する搭乗者と、簡単には拡張できない空港の設備とのギャップを埋める

ことにフォーカスした活用である。これは大きな効果があった。

将来的には、グーグルグラスのカメラによる翻訳機能を使って、顧客の訪問予定先で使われている言語に翻訳したり、搭乗者の嗜好（食べ物やドリンクの好みなど）のような顧客に応じたデータを見ながら接客の質を高めたりすることも想定されているという。

この事例は、ウェアラブル端末をビジネスに利用しようと考えている人々に、先駆けとして認知された。いくつかの航空会社は、すぐさま実証実験に入った。他業界においても、ヴァージン航空の実証実験を研究し、自

社での取り組みに活かそうとした企業がある。

何よりも強い印象を与えたのは、接客におけるウェアラブル端末の利用である。今日、ウェアラブル端末は非常にコンパクトになり、より良い顧客体験を提供できる可能性をもたらしてくれる。米国のホテルでは、コンシェルジュにグーグルグラスを与えて接客に活用する例が出てきている。まだバッテリーの時間的な限界などの技術的な課題や、画像で個人を特定することの是非など、接客上の課題はあるものの、今後、活用場面は多様化し、アパレルショップや化粧品販売店などでウェアラブル端末を活用した接客が登場するかもしれない。

2 | リクルートテクノロジーズの「未来レストラン」

リクルートテクノロジーズのアドバンスドテクノロジーラボは、ウェアラブル端末などの先端技術を研究している。2014年3月末、六本木ミッドタウンで先進技術を駆使した「未来レストラン」を期間限定イベントとして公開した。レストランを訪れる顧客が、屋内測位システムの「iBeacon」やAR（拡張現実）、画像認識など、さまざまな技術によってもたらされる新たな体験を感じさせられる。そこから想像される未来のレストランとは、次のようなものである。

- 店に入ると、スマートグラスをかけた店員が顧客に名前呼びかける
- テーブルに案内された顧客のウェアラブル端末にメニューが表示される
- 店員は顧客の過去の注文履歴を見ながら、顧客と会話する

- 食事をしている最中、追加注文があれば、ウェアラブル端末を使って注文する
- 食事を終えた顧客は、自分のウェアラブル端末を使って支払いを済ませる

ウェアラブル端末が普及していく中で、このように活用場面が拡大していくことが予想される。ウェアラブル端末は、欧米や日本のスーパーマーケット、百貨店などでも、さまざまな研究、実証実験が行われている。

3 | 北海道日本ハムファイターズとエプソンのスポーツ観戦におけるスマートグラス活用

北海道日本ハムファイターズとエプソンは、スポーツ観戦にウェアラブル端末を活用する実証実験を行った。スマートグラス型端末を使った野球観戦システムを共同開発し、スタジアムでの観戦時、テレビを見ているときに画面に表示されるような情報をスマートグラスに表示させるというものである。生の試合を見ながら、選手の情報、投球やカウントなど試合情報をリアルタイムに見ることができる。実証実験段階では、カウントなどのデータ入力オペレーターが対応した。将来的には、スタジアムで使われているデータを取り込めるようにする。

実証実験は2015年9月22日の北海道日本ハムファイターズ対ソフトバンクホークス戦で行われた。台湾出身の陽岱鋼選手を応援するために、台湾から北海道を訪れた観光客を対象に実施された。試合観戦を楽しんでもらえるよう、翻訳した情報をスマートグラスに表示した。

今後、野球以外のスポーツへの展開も念頭

に置いて実証実験を続けていく。今回の実証実験では主催者がスマートグラスを用意したが、ウェアラブル端末が普及すれば、主催者はITインフラを整備すればよいことになる。「スポーツといえば野球と相撲」という時代から、サッカー、テニス、ラグビーなど多様化する時代になり、観客もコアなファンだけでなく初心者を取り込む必要がある。テレビ観戦ではなくスタジアムに足を運んでもらうためには、スポーツ観戦における接客、さまざまな顧客層に配慮した顧客体験を向上していかなければならない。そのために、ウェアラブル端末などの新しいサービスの実効性を検証する実証実験が行われているのである。

Ⅲ 実証実験のすすめ

1 | 実証実験のタイプ

今回紹介した4つの事例は、それぞれ異なった課題に基づいて、イノベーションの推進とITによる変革を目指したものであるように見えるが、これらから分かることは、実証実験にも「技術検証型」と「効果検証型」とがあるということだ。

リクルートテクノロジーズや北海道日本ハムファイターズの事例は、最も技術検証型に近いもので、話題作りという要素も無視できないものの、現時点での技術の利用可能性を明らかにしようとしている。

ヴァージン航空の事例は、搭乗券印刷の実現性、運用性検証（バッテリー、印刷用紙、交換）など技術的な検証の要素が強いが、実際の搭乗者向けサービスの品質向上も図られ

ていることから、効果検証型の要素も多分に含まれている。

そしてトリンプの事例は、最も効果検証型に近い。トリンプは実際に顧客が選択したものと排除したものの中から、潜んでいる顧客ニーズを明確にできるかについての検証を実施しているからだ。

一般的には、先に技術検証型の実証実験を行い、その後、効果検証型の実証実験を行うなど、段階的に実証していく必要がある。第3回で紹介したフェデックスのようなアプローチで、両方の目的をうまく兼ね備えられれば理想である。

2 | 効果的な実証実験のためには 周到な準備が必要

攻めのIT戦略実現のために、実証実験が必要な理由を再度整理しておこう。

本格的なIT投資は巨額になるため、いきなり本格導入を始めるのではなく、実験を重ねて学習を積み、小さな成功体験を積んでいくステップを踏むことが必要になるからである。

その目的は大きく2つあり、いかにすれば不透明性の高い顧客体験価値を高められるのか、そして、その財務的な効果はいかなるものなのか、を確かめるためのものだ。

ただし、その実証実験に取り組むに当たっても拙速は避けるべきである。実験の場をどう作り、どの範囲で実証するかはよく考えないといけない。実証実験で肝心なことを逃してしまうと意味がないので、実験のシチュエーション作りには周到な準備が必要である。