

## 第2回 IT化による製品・サービスのイノベーション（後編）

IT化による製品・サービスのイノベーションの事例として、第2回は海外の企業事例を取り上げる。

### I | バンク・オブ・アメリカのフィンテック活用

#### 1 | 「顧客中心経営」への転換

世界最大の銀行であるバンク・オブ・アメリカ（BOA）は、1990年代半ばから買収を繰り返しながら、積極的な拡大戦略で成長を続けてきた。2009年には、金融危機で巨額の損失を抱えた全米3位のメリルリンチを買収したが、BOA自身も住宅ローン、カード、自動車ローンの焦げ付きなどにより、財務基盤が弱体化した。また、巨大になったBOAは、米国の独占禁止法に触れるため、米国内ではこれ以上の買収による成長戦略を取れなくなっていた。

従来からの戦略の方向転換が求められる中、2010年にCEOに就任したブライアン・モナハンは、筋肉質な企業体質を作るべく、米国以外の事業売却、人員削減などのコスト削減を進めた。同時に、「顧客中心経営」を掲げて、すべての経営資源を顧客（個人、企業、機関投資家）に集中させ、顧客接点の強化と顧客単価の向上を目指した。

#### 2 | モバイル決済サービスで顧客接点を強化

BOAは顧客接点の強化策として、モバイル決済サービス用プラットフォームを提供する新興企業のペイジェントと提携し、個人顧客向けモバイルサービスの拡充を図った。

個人顧客が店舗で買い物をして支払いをする時に、スマートフォンで店舗の示すQRコードを読み取ると、ユーザーの口座から引き落としが行われるという仕組みを考え、ノースカロライナ州で実証実験を始めたのである。

米国では以前から銀行小切手による決済が幅広く用いられてきたので、それをモバイル端末に置き換えたわけだが、個人顧客にとっての利便性が高まるだけでなく、銀行側はカード会社を通さずに個人顧客の購買行動のデータを直接収集できるメリットがあった。集めたデータをうまく活用すれば、新たな収入源となるサービスの開発につながる可能性があるからだ。

その一例としてBOAは、個人顧客の購買履歴を分析して、その人に合ったクーポンを提供するサービスを考案した。個人顧客が対象商品を購入する際にカードで支払えば、自動で割引やキャッシュバックなどが受けられるようになっている。

また、こうして入手した生データを小売業者に販売することで、小売業者は個人顧客の購買データに基づいて割引サービス情報を提供し、そうしたサービス利用者1人当たり10～15%の手数料を銀行に支払うという仕組みを用意した。

銀行側は最新技術を用いたシステムの開発や管理をフィンテックベンチャーにアウトソースし、既存サービスの拡充を図る。両社が提携することで、互いに利益を享受できるビジネスモデルが出現し始めているのだ。

### 3 | クロスセルによる顧客単価の向上

BOAはもう1つの戦略の柱である顧客単価の向上策として、買収したメリルリンチの投資商品と銀行商品のクロスセルにも注力し始めた。データ分析を実施して、顧客に統合的なサービスを提供することにしたのだ。

まず、顧客をアフルーエント（超富裕層）、マス・アフルーエント（富裕層）、マス・リテール（一般層）という大きく3つのセグメントに分けて、預金、住宅ローン、カード残

高などの銀行側の情報と、メリルリンチの証券口座管理とを組み合わせ分析した。そして、顧客の過去の消費行動を検討したり、最もよく反応するチャネルやユーザー・インターフェイスを割り出したりするなど、マーケティング活動の効率向上を図った。その結果、セグメントごとに適切なキャンペーンを打ったり、有効なメッセージを開発したり、お薦め商品を紹介できたりするようになった（図1）。

### 4 | データ分析を活かせる土壌作り

このように有効なデータ分析をするには、部門横断的に顧客情報を把握しなくてはならない。BOAでは、全社統合データベースを構築するとともに、それまで事業部門ごとに配置されていた分析チームを、全社レベルで統合した。統合された全社チームは数百人体制と、世界有数の規模を誇る。モデルを作るモデラー、データ分析をするデータ・エキスパート、シックスシグマのプロフェッショナルなど、優れたスキルを持った人材が、約30

図1 BOAのクロスセル

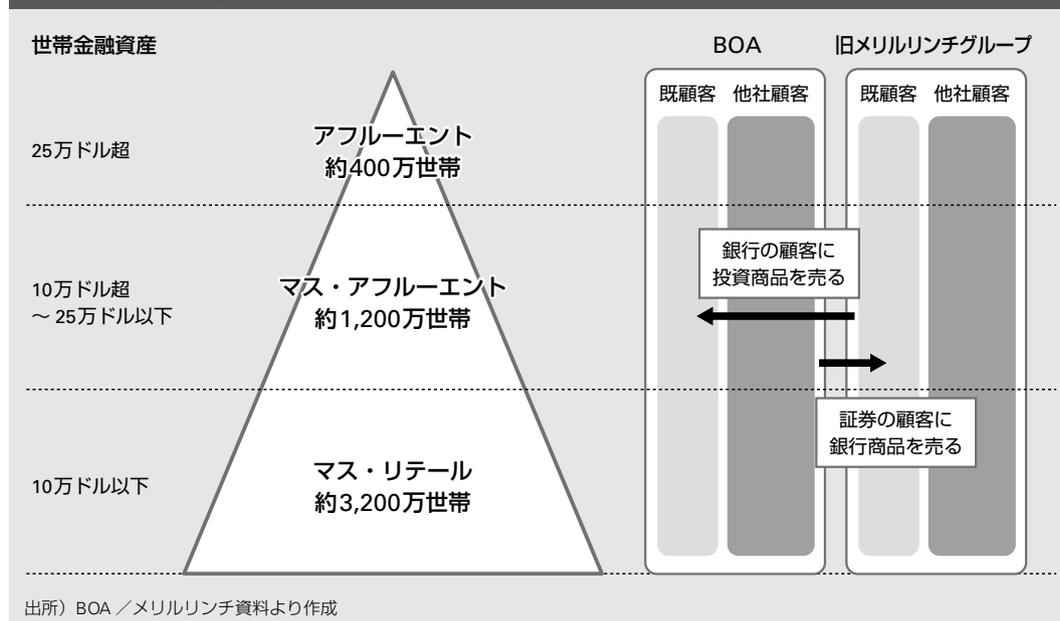


表1 BOA (バンク・オブ・アメリカ) のイノベーション概観

課題・背景	<p><b>経営環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融危機での財務悪化</li> </ul> <p><b>経営方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>商品主導から顧客主導への転換</li> <li>投資商品と銀行商品の統合サービスの提供</li> </ul>
イノベーションの推進力	<p><b>技術の革新</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>金融ベンチャー</li> <li>大学</li> </ul> <p><b>イノベーション中核組織</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション&amp;ディベロップメントチーム</li> <li>統合アナリティクス組織</li> </ul> <p><b>風土</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>シックスシグマの導入</li> <li>改革・改善風土情勢</li> </ul>
ITによる変革	<p><b>ITによる変革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>決済サービスの拡充</li> <li>CLOレコメンデーション</li> </ul> <p><b>ITの活用方法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客データの統合</li> <li>分析による顧客理解の深化</li> <li>顧客ごとの推奨商品の特定と推奨</li> </ul>
実現する価値	<p><b>顧客満足の上向</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客が望む商品を顧客が望むチャネルを活用して提供</li> <li>顧客の資金ニーズへ総合的に対応</li> </ul>

チームに分かれて各事業部門と緊密な連携を取っている。

BOAでは、ビジネスプロセスの中で必ずデータ分析を実施することが義務づけられており、そのための予算も組まれている。さらに、データ分析の信頼性を高めるカギは、データの鮮度と品質にある。IT部門がデータ・ガーディアンとなって適切な分析ツールを提供し、膨大なデータを管理している。

BOAが客観的なデータを柔軟に活用できた背景として、2000年代から実施された「シックスシグマ」教育の効果が考えられる。シックスシグマは通常、製造業で不良品率をゼロに近づけるために行われる経営手法なので、サービス業で導入されることは珍しいが、「プロセス改革によって顧客満足度が向上し、口座数や口座当たり取引が拡大し、収

益を伸ばす」というロジックで、ルイス前CEOが全社レベルで導入していた。シックスシグマや事実に基づくマネジメント改善という風土が10年前から根付いていたので、新しい組織体制でデータ分析が始まった時にも、それほど社内の抵抗がなかったのではないかと、NRIでは推測している（表1）。

## II P&Gと「真実の瞬間」

### 1 | 消費者の行動には 2つの「真実の瞬間」がある

世界最大の家庭用品メーカーのプロクター・アンド・ギャンブル（P&G）は、組織全体にイノベーション創出力を浸透させ、付加価値の高い製品作りや市場投入のスピードの速さなどで、高い利益率を誇ってきた。そ

のようなP&Gであるが、2000年初頭に深刻な経営危機に陥ったことがあった。当時のCEOのダーク・ヤーガーは研究開発部門出身で、自社の研究開発力に絶対の自信を持っていたのだが、プロダクトアウト的な発想で顧客が望まない製品を投入したり、価格設定を高くし過ぎたりするなど、強引なやり方が横行した。その結果、売上高は低迷し、4カ月間で3回も決算予測の下方修正を余儀なくされ、株価は半値まで下落した。こうしてヤーガーは、在任期間わずか18カ月で辞任に追い込まれたのである。

その後を引き継いだアラン・ラフリーは、「消費者がボスである」というスローガンを掲げ、マーケットイン型の製品開発への転換を図った。消費者を徹底的に理解するところから製品開発を始めて、消費者から選ばれる会社になろうと呼びかけたのである。

ラフリーは、漠然と「消費者をもっとよく理解しろ」と言うのではなく、具体的に2つの「真実の瞬間」を捉えることの必要性を強調した。それは、買い物客が店舗の棚から製品を手取る瞬間（選ぶ瞬間）と、購入者がその製品を使用する瞬間（使う瞬間）である。

製品の特徴を消費者にうまく伝えて、その製品を選んでもらうことは非常に重要だが、そこで終わってはいけない。ほとんどの人にとって、良いと思って買った製品でも実際に使ってみると期待外れだったという経験があるはずだ。そうした消費者の期待と現実とのギャップを直視し、適切にフォローしていくことが、製品やサービスの向上や新しいアイデアの発掘につながると、ラフリーは考えたのである。

## 2 | IT化で顧客の「真実の瞬間」に肉薄する

これまでP&Gで、市場調査の中心的な役割を果たしてきたのが、1924年に設立されたCMK（消費者・市場戦略部門）、通称「インサイト・グループ」で、全世界に1400人が在籍していた。しかしラフリーは、この2つの「真実の瞬間」を捉えるために「ワーキング・イット」と「リビング・イット」という2つのプログラムを新たに導入した。前者では、小売店でP&Gの社員が店員と共に働き、消費者の実際の購買行動を観察する。後者は、P&G社員が現地消費者と数カ月間を一緒に暮らし、自社製品や競合製品を実際に消費者がどのように使うのか、消費者の生活習慣全般を観察する。いずれも文化人類学のフィールドに近い。

ワーキング・イットは前代未聞の試みだったため、当然ながら営業担当者をはじめとして社内の抵抗も大きかった。しかしラフリーは、顧客にもっと肉薄しない限り、顧客が何を求めているかが分からないとして、トップダウンでプログラムを推し進めていった。その際に、ラフリーが社内を説得する武器となったのが、ITの活用である。

たとえば、P&Gでは巨大なスクリーンに陳列した製品を映し出すバーチャル・リアリティ空間を設けている。そこでカメラが消費者の行動を克明に追っていけば、消費者が実際にどのくらいの時間、製品のどの部分（パッケージ、価格、容器の裏側の説明書きなど）を見ているのかが観察できる。また、参加する消費者には脈拍数や呼吸数、発汗、目や手の動きなどのデータを取るための装具を身に付けてもらうことで、表面化されない反

応まで把握できるのだ。

従来であれば、実験用店舗に実際に製品を陳列して被験者が選ぶ行動を観察したり、アンケート調査の結果を分析したりして、製品の最適な陳列方法を検討するのに数カ月を要していたが、バーチャル・リアリティ空間であれば、製品の入れ替えや並べ替えも簡単に行える上、1週間で何パターンも試せるため、実験期間の短縮や頻度の増加につながる。

リビング・イットの際にも、顧客の家にカメラを設置して、洗濯している様子などをリアルタイムで捉えていく。その映像データをオフィスに送れば、現地にいない関係者ともリアルタイムで情報を共有できる。

このように、加工や解釈を加えない生の顧客情報を共有することは、非常に重要である。従来は、市場関連データにアクセスするのは主にマーケティング部門、顧客の生の声を聞くのは営業部門であり、彼らがまとめた情報を他の部門と共有する形をとっていた。さまざまな部門を経由することで、情報が取捨選択されて必要なものだけに整理されるが、悪くすると自部門に都合よく情報が歪められるということも起きかねない。すべての関係部門が加工前の情報を共有できれば、そうした弊害を回避できる上、異なる視点から同じデータを捉えることで議論の質も変わっ

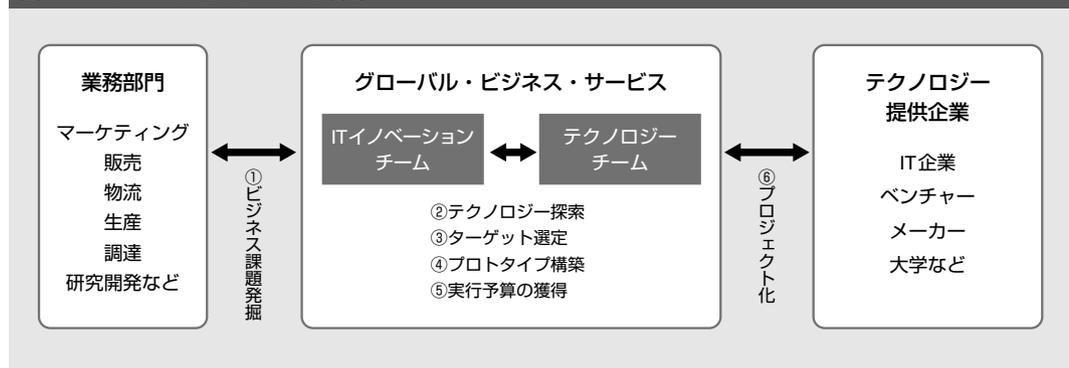
てくる。ITを活用した新しい情報共有によって、表面上の組織構造は変わらなくとも、これまでとは違う役割分担や協業が起こる可能性を秘めているのだ。

### 3 | IT部門のミッションは「ビジネス価値の創出」

P&GがこのようなIT環境を実現できた背景として、世界屈指の選りすぐりのIT部門を築いてきたことを見逃してはいけない。同社は1990年代後半に、肥大化していた本社機構や、各国現地法人の人事、経理、購買、設備管理、ITなどのサービス業務を分社化し、グローバル・ビジネス・サービス（GBS）という約1400人の組織を設置した。その上で、地域やブランドの実情に合わせて対応できるよう、IT部門のミッションを再定義した。これまでの「システムを開発・運用する部隊」から「ビジネス価値を創出する部隊」へと、IT部門の位置づけが変更されたのである。

GBSの中に、「自ら案件を手掛ける組織」であるITイノベーションチームと、「自ら案件は手掛けないが推進役に回る組織」のテクノロジーチームという2つのCIO直轄チームが置かれている（図2）。これらのチームには、米国の約40人と主要国の少数のメンバー

図2 ITイノベーションチームの活動



が参加しているが、その大部分が経験豊富なシニアレベルの人材である。

このうち、ITイノベーションチームは、ビジネス課題発掘、テクノロジー探索、ターゲット選定、プロトタイプ構築、実行予算の獲得、プロジェクト化までの一連のプロセスにすべてかかわる。

もう一つのテクノロジーチームは、世の中に出始めた新しい技術の探索や試行試験を担当している。彼らが活用するのは、①有力ベンダーからの技術情報、②IT系の投資ファンド経由でもたらされる情報、③有力大学とのコネクション、という3つのルートである。常時20~30テーマが並行して検討されており、グローバルITマスタープランの一環として、世界のさまざまな場所で試験を行っている。

さらにP&Gでは、情報探索の際にオープ

ンソースを活用した「コネクト・アンド・ディベロップ」という取り組みを推進してきた。これは企業の枠を超えて技術や知的財産を持ち寄り、製品開発、パッケージ開発、製造技術開発、マーケティング手法などのイノベーションをスピーディーに実施するための仕組みであり、社内に「挑戦」と「試行錯誤」を奨励する組織風土を醸成していく上で役立っている。

ITを活用した新しいアプローチを導入した結果、P&Gの売上高はほぼ毎年増加を続け、ラフリーがCEOに在任していた2000年から09年にかけて、約2倍になった。またP&Gでは、マーケティング・リサーチに年間4億ドルをかけていたが、ITを活用したバーチャルストアやリアルタイムサーチによって、調査費用や時間が大幅に浮いたそうである（表2）。

表2 P&Gのイノベーション概観

課題・背景	<p><b>経営環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロダクトアウト志向による業績悪化</li> <li>・生活実態の見えない成長市場であるアジアへの参入</li> </ul> <p><b>経営方針</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「消費者がボス」</li> <li>・マーケティング、製品開発費用の見直し</li> </ul> <p>・2つの「真実の瞬間」</p>
イノベーションの推進力	<p><b>技術の革新</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コネクト・アンド・ディベロップ</li> </ul> <p><b>イノベーション中核組織</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ITイノベーションチーム</li> </ul> <p><b>風土</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客重視</li> </ul> <p>・テクノロジーチーム</p> <p>・CMK</p> <p>・マーケティング重視</p>
ITによる変革	<p><b>ITによる変革</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客訴求力のあるマーケティング、パッケージング</li> <li>・顧客の要求に合わせた製品開発</li> </ul> <p><b>ITの活用方法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・バーチャルストアによる購買行動の分析</li> <li>・遠隔カメラでの製品使用状況の収集、分析</li> </ul>
実現する価値	<p><b>顧客満足の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市場、顧客ニーズに合わせた製品開発</li> <li>・顧客が理解しやすい、訴求しやすい製品情報提供</li> </ul>