

MESSAGE

2

ドイツから学ぶべきこと

此本臣吾

特集 マーケティング・アナリティクス

4

ビッグデータ時代の
マーケティング・アナリティクスの展望日戸浩之
神田晴彦

18

実践的なマーケティングROIの測定と活用

栗原一馬

30

Webマーケティング・アナリティクスによる
「ファン化」の促進
「チェリーピッカー」の選別と「ジェニユイン・ファン」の育成・活用石原進一
高野悠哉

42

エスノグラフィックアプローチの導入による
企業の競争力向上
定性情報を重視したマーケティング・アナリティクス

宮脇陽子

NAVIGATION & SOLUTION

54

ASEAN地域における
「日式流通インフラ」の展開の可能性根岸正州
島崎貴志

シリーズ

グローバル戦略を実現する
経営基盤構築

66

本社改革に向けた経営者の強い意志と
現場の巻き込み

青嶋 稔

CHINA FINANCIAL OUTLOOK

76

中国版シャドーバンキングへの対策

神宮 健

NRI NEWS

78

始まったOSSアプリケーションの活用

寺田雄一、高橋雅人

FORUM & SEMINAR

82

いま、未来を創るために。

83

2013年1～12月号の内容

ドイツから 学ぶべきこと

常務執行役員コンサルティング事業本部長
システムコンサルティング事業本部長

此本臣吾



「アベノミクス」の第1、第2の矢によって円安、株高がもたらされ日本の産業は息を吹き返しつつある。とりわけ、円高是正による製造業の業績の回復は顕著であり、資産効果に伴う個人消費も堅調に推移している。米国の経済が復調し、金融緩和も収束に向かえば、今回の円安が当分続くであろう。

しかし、手放しには喜べない懸念もある。製造業の業績を支える輸出を見ると、金額ベース（円建て）では確かに前年同月比で2桁成長となっているが、数量ベースでは横ばいあるいは減少を続けているからである。

つまり、日本からの輸出額は円建てでは急回復しているように見えるが、数量で見ると全く増えていないどころか減少が続いている品目もあり、日本の輸出競争力が復活したとは言いきれない。

ところで、先進国のなかではドイツ経済が堅調に推移している。リーマン・ショック後の2009年のマイナス成長から10年には4%台に急回復、その後も11年は3%と続き、12年は南欧危機の影響で0.7%に落ち込んではいるが、輸出主導型の成長を持続している。

ドイツと日本には共通点が多いが、大きく異なるのはGDPの支出項目内訳で見た時の輸出の比率である。2011年のドイツのGDPに占める輸出比率50%に対して、日本は16%である。VW（フォルクスワーゲン）やシーメンスなどドイツ大手製造業も新興国で目覚ましい活躍を遂げており、いわゆる「ミッテルシュタント」と呼ばれる中堅企業群の輸出も活発である。

強いマルクが残っていればドイツの輸出競

争力がここまで強まっていたかどうかはわからない。ユーロ導入がドイツの輸出に貢献したことは相違ないが、それだけではなく、2000年代に断行された経済改革、さらにはドイツ企業による経営努力がある。

ドイツの輸出産業の躍進は、2003年以降にゲアハルト・シュレーダー前首相が断行した経済改革にまで遡らなければならない。解雇規定の緩和による雇用市場の流動化、派遣労働の拡大や期限つき労働契約の規制緩和による労働コストの抑制、企業の社会保険料負担の大幅削減や法人税率の引き下げ、株式売買益への課税廃止による企業買収の加速化など、これらの一連の政策はビスマルク以来の大改革といわれるものであった。その改革があって、20年前は「欧州の病人」といわれていたドイツが、欧州の優等生となれたのである。

政策面ばかりでなく、ドイツ企業の経営努力も見逃せない。たとえばVWは2012年に中国で230万台を生産しており、18年には400万台に引き上げると発表している。トヨタが母国日本で生産する台数は350万台であるから、それを凌駕する量が中国で生産される。そのために中国には、生産にとどまらず設計開発を現地で行う体制が整っている。

多くのドイツ企業は中国に代表される新興国で急成長している。その秘訣は何であろうか。VWを例にとると、「標準アーキテクチャー（設計思想）」と呼ばれる開発の改革が大きく寄与している。開発が難しい車台（プラットフォーム）の基本設計はドイツ国内で閉じて行い、その上に載っているアッパーボディの開発は中国現地で行うというものであ

る。アッパーボディに関しては、品質基準を柔軟に変更しつつ、現地の開発陣が中心になって設計する。車台は、基本形を最小限に絞り、部品も、車種を超えてできるだけ共通化している。母国以外の現地開発をやりやすくすることで、安い現地部品を活用し、開発期間も短縮してきた。このように車台とアッパーボディを「上下分離」させ、かつ、徹底して標準化するという設計思想の大胆な改革が、中国での躍進をもたらしている。

また、ドイツ企業は人材のグローバル化が日本に比べるとはるかに進んでいる。9カ国と国境を接し、国民の10人に1人が外国人といわれるドイツでは、多くの市民が外国人との共存に慣れており、企業内部でも外国人社員とドイツ人社員の待遇に差別がない。ドイツ企業の経営チームの国籍も多様である。そのなかで昇進するには、グローバルなキャリアパスで実績を出さなくてはならず、国内にだけしか目を向けない管理職は評価されない。

人材のグローバル化が進んでいるのは大企業に限らない。ミッテルシュタントの経営者もまた、自らが果敢に海外顧客との直接取引に取り組み、社員全体で異文化対応能力を高める研修を繰り返すなど、グローバル化への覚悟が際立っている。

円安は天の恵みである。円安が日本の製造業が真の国際競争力を確立するための時間的猶予を与えてくれているともいえる。限られたこの時間はラストチャンスかもしれない。時間内にグローバル化に向けた改革をやり切れるかどうか、官民ともにドイツから学べる点は多いと思う。

（このもとしんご）

ビッグデータ時代のマーケティング・アナリティクスの展望

日戸浩之



神田晴彦



CONTENTS

- I ビッグデータをめぐる企業のニーズ
- II マーケティングにおけるデータ活用の企業事例
- III アナリティクスによるマーケティングの変革
- IV アナリティクスのために企業が必要とする人材、体制
- V マーケティング・アナリティクスにおける課題

要約

- 1 「ビッグデータ」が話題となっているなか、データの量 (Volume) だけでなく、その種類 (Variety)、発生頻度・更新頻度 (Velocity) といった特性も含めた観点から、従来とは異なるデータ活用に対する新しい取り組みが見られる。
- 2 ビッグデータをマーケティングに活用している通信販売企業の事例を見ると、eコマース (電子商取引) などインターネットを活用することで、顧客データがデジタル化された形で容易に入手できるようになっている。顧客に関するそうした蓄積されたデータを分析してマーケティング施策に反映させていく「アナリティクス (分析技術)」が、現在、あらためて重要になってきていることがわかる。
- 3 ささまざまなデータの分析、アナリティクスの活用が進むことで、企業のマーケティングは「セグメンテーション」「KPI (重要業績評価指標)」「PDCA (計画・実行・課題抽出・改善)」の3つの観点から、大きく変革される。
- 4 アナリティクスに必要な人材として、最近注目されているデータサイエンティスト (分析モデル構築・検証を担当) に加え、業種別の知識を有して改善仮説を構築する業務コンサルタントの存在も重要である。
- 5 マーケティング・アナリティクスは、ビッグデータ時代となって変わる部分と変わらない部分とがあることをわれわれは認識しながら今後も取り組んでいくことが求められる。

I ビッグデータをめぐる 企業のニーズ

1 ビッグデータ時代の到来

米国『Harvard Business Review』2012年10月号で、「ビッグデータ」をテーマとする特集「Spotlight on Big Data」が組まれた。新聞・雑誌、セミナーやビジネス関連書籍のタイトルには、そのビッグデータをはじめとしたデータ分析に関連するさまざまなキーワードが踊り、それに呼応するように、データ活用に関する企業の期待は日に日に高まっているように思われる。

大容量のデータ活用という意味では、これまでも「データウェアハウス」や「データマイニング」「BI（ビジネスインテリジェンス）」というキーワードが取り上げられ、IT（情報技術）ベンダーからさまざまなシステムの提案がなされてきたが、従来のこのような取り組みは、主に小売りや金融、情報通信の特定業務のなかで用いられることが多かった。

一方で、ビッグデータは、明確な定義こそ存在しないものの、Volume（データの量）の飛躍的増加に加え、Variety（データの種類）、Velocity（データの発生頻度・更新頻度）の3つの観点から議論されており（これらを総称して「3V」と呼ぶことがある）、従来の大容量のデータ活用とは異なるといえる。

最初の観点であるデータの量（Volume）については、大容量処理技術・環境の発展に伴い、扱える量が増えた。これまでの汎用ソフトウェアでは収集や管理、および許容される時間内での処理が困難であったテラバイト

（10の12乗）の上をいく、ペタバイト（同15乗）やエクサバイト（同18乗）といったデータの量を扱える。

2つ目の観点はデータの種類（Variety）である。特にインターネット技術の普及に伴う情報の多様化により、これまで企業が収集してきた売り上げや取引実績、Webサイトのアクセスログなどのデータだけではなく、位置データ、各種センサーから取得されるデータなども収集可能になってきた。また、そのまま集計・分析可能な構造化されたデータだけでなく、非構造化データを解析する技術も進展を見せた（テキストデータを解析する「テキストマイニング」など）。その結果、インターネット上の文字情報を分析し、それをマーケティングへ活用することも可能になった。

3つ目の観点は、データの発生頻度・更新頻度（Velocity）である。たとえば個々のデータのボリュームが必ずしも大きくないものでも、企業は高頻度で取得・利用することが可能になった。そのため、従来よりも適切なタイミングでマーケティング施策を実施できるようになってきている。

「ビッグデータ」というキーワードのイメージから、ついつい量（Volume）だけに注目しがちであるが、このように、データの種類（Variety）、発生頻度・更新頻度（Velocity）といった量以外の2つの特性も忘れてはならない。実際に、これらの3つの観点から、従来のデータ活用とはまた違った新しい取り組みが見られる。

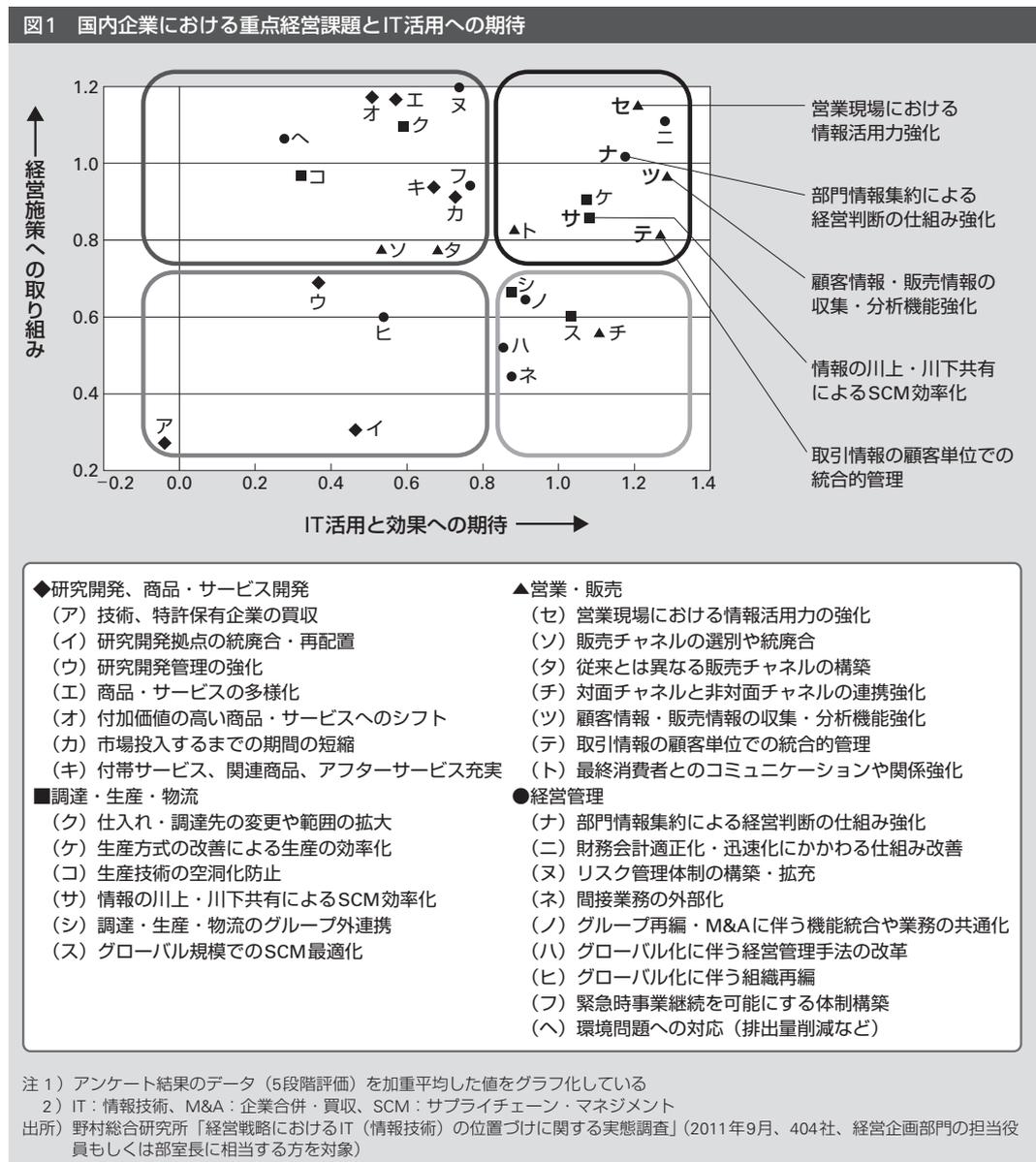
たとえば小売りでは、「顧客の購入履歴」「位置情報」「天候」などに応じたクーポンをスマートフォンに自動的に配信することが技

術的に可能になった。また、あるメーカーでは、会員登録した顧客IDと、「Twitter（ツイッター）」アカウントのIDを結びつけることにより、情報発信力の高い消費者の抽出に成功し、そうした消費者は、購入額の多いこれまでの消費者よりもマーケティング効果が高いことが検証された。また、金融機関では、複数の履歴データを紐づけることにより、解約予測の検出率を大幅に改善することに成功している。

以上のように、ビッグデータから必要なタイミングでデータを適宜取得し、さまざまな種類のデータを関連づけることで、マーケティング施策の実現可能性を高めることができる。

2 経営課題とIT活用への期待

このようにビッグデータを活用する時代を迎えるなかで、国内企業が重点を置く「経営施策への取り組み」と「IT活用と効果への期待」



期待」の双方で高く位置づけられている項目を見ると、情報活用関連が多いことがわかる。

野村総合研究所（NRI）が大手企業の経営企画部門の担当役員・部室長を対象に行った調査の結果を見ると、「経営施策への取り組み」と「IT活用と効果への期待」の双方を重視するとしている項目のなかで目立つのが、

- 営業現場における情報活用力強化
- 部門情報集約による経営判断の仕組み強化
- 顧客情報・販売情報の収集・分析機能強化
- 情報の川上・川下共有によるSCM（サプライチェーン・マネジメント）効率化
- 取引情報の顧客単位での統合的管理

——といった企業の情報活用とそれに基づく意思決定支援、営業力強化などに関する項目である（図1）。

また、MIT（マサチューセッツ工科大学）が北米の株式公開企業330社を対象に行った調査の結果によると、データ重視を自認する企業ほど財務・営業両面の客観的指標が優れていることが明らかとなっている。特に意思決定におけるデータ重視度で業界の上位3分の1までの企業は、平均すると競合他社を生産性で5%、収益性で6%上回っていた^{注1}。

以上のように、情報活用・データ活用は企業経営にとって、非常に重要な課題となっている。

II マーケティングにおける データ活用の企業事例

ここでビッグデータをマーケティングに活

用している具体的な事例としてニッセンの取り組みを見てみよう。

カタログ通信販売のニッセンは以前から顧客データ分析に力を入れ、顧客に合わせたマーケティング施策を実施してきた。たとえば、性別や年齢、ライフスタイルによって、10種類以上ものカタログを組み合わせ、年間で約2億冊を顧客に届けている。それも、二世帯住宅には、本人宛だけでなくシニア向けのカタログを用意したり、さらに育児中の女性の場合には、子ども向けのカタログも一緒に送ったりするという工夫をしている。

カタログだけでなく、同社が特に力を入れているのがeコマース（電子商取引）である。2010年にはオンラインでの売上げが全体の半分を超え、なかでもモバイルからの比率はその3割を占めるようになっている。そのため、前述のカタログでの取り組みと同様に、顧客の属性に合わせてWebサイトのトップページ（マイページ）や商品の紹介ページを変更するような工夫をしてきた。

近年、顧客ニーズや購買機会の多様化に対応するなかで、競争力と顧客満足度を共に高めるためには、さらなる顧客理解が必要になってきた。そこでニッセンは、社内に膨大に蓄積された顧客情報だけではなく、社外のデータからも新たな顧客情報を取得できるのではないかという仮説を立て、ビッグデータ活用に着手した。

具体的には、「Facebook（フェイスブック）」やTwitterなどのソーシャルIDによってオンライン通販サイトにログインできるようにした。ログイン時に、個人のプロフィールや書き込み内容などにアクセスできる許可を得て、その代わりに、顧客に合わせた情報

を表示可能にすることで、顧客サービスの利便性向上を図った。

加えて、ソーシャルIDとニッセンの会員IDを結びつけることによって、ソーシャルメディア上の情報と、これまでの社内の購買履歴とを関連づけたデータ分析を可能にした。

これらのデータをテキストマイニング分析した結果、たとえば、これまでの顧客登録情報や購買履歴ではあまり知ることのできなかった、イベント情報（結婚、出産、引っ越し）、趣味・嗜好（ペット、旅行、スポーツ、グルメ）などの情報まで把握が可能になり、前述のカタログ送付やWebサイトでの表示に有効な、約200ものマーケティング変数を新たに抽出することに成功した。

実際に、ペットオーナー女性のセグメントを抽出し、ペット関連グッズを Recommend したところ有効性が見られた。また、「引っ越しする」という発言をした顧客にインテリア関連の商品を Recommend することなど、新たなマーケティングが可能になった^{注2}。

従来の社内データではこのような顧客情報の活用は困難であったが、さまざまなデータ (Variety) を、高頻度 (Velocity) で取得し、関連づけ・統合させた大容量データ (Volume) を構築したことによって新たな取り組みが可能になった好事例といえるであろう。

Ⅲ アナリティクスによるマーケティングの変革

前章で見たように、企業が活用できる顧客の嗜好や購買動向に関連するデータは、近

年、以前とは比較にならないほど増加している。その背景にはインターネットの普及によって、顧客データがデジタル化された形で容易に入手できるようになったことがある。企業はこれらのデータを分析することで、顧客をより詳しく知ることが可能になり、広告・販売促進はもとより、商品・サービスを顧客ニーズに沿って効率的にカスタマイズできるようになった。

このように蓄積された顧客に関するデータを分析して、それをマーケティング施策に反映させていく「アナリティクス（分析技術）」が、現在、あらためて重要になっている。アナリティクスとは、手元にあるデータを解析するための幅広い技術・技法の総称である。

さまざまなデータの分析、アナリティクスの活用が進むことで、マーケティングがどう変わるかについて、ここでは、

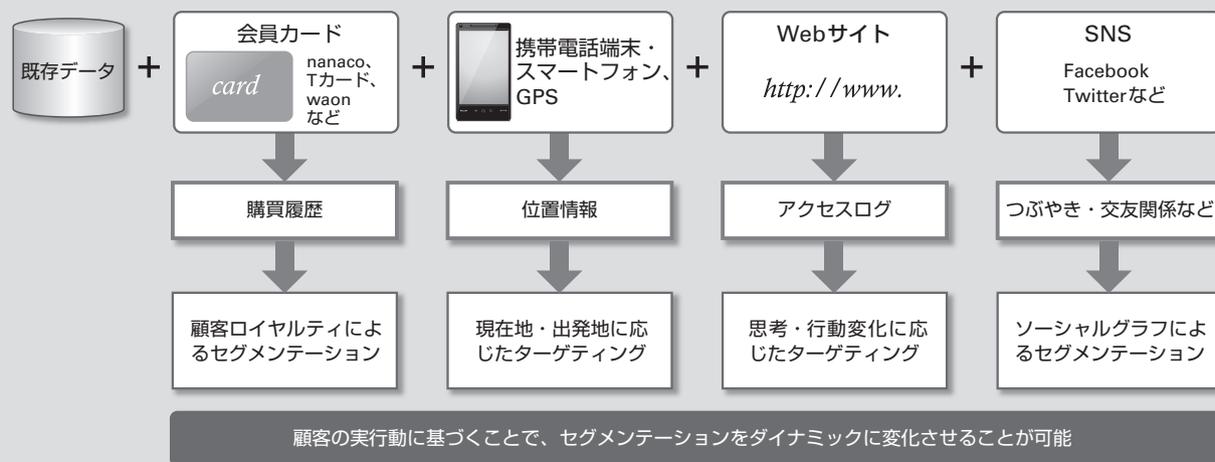
- ①セグメンテーション
- ②KPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標)
- ③PDCA (計画、実行、課題抽出、改善) —の3つの観点から論じる^{注3}。

1 アナリティクスに基づく新たなセグメンテーションの可能性

従来のマーケティングにおいては、一般的にデモグラフィック属性といわれる性・年代、世帯類型、地域などが顧客のセグメンテーションの軸として用いられてきた。しかし、消費者のニーズ・行動の多様化が進み、一般的な性・年代などの軸で分析するだけでは不十分な場合が多くなっている。

また会員制組織などで会員情報を収集し、それをセグメンテーションに活用しようとし

図2 ビッグデータによるセグメンテーション、ターゲティング例



注) GPS：全地球測位システム、SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス
出所) 各種資料、各社Webサイトより作成

ても、家族構成、職業、趣味など本来ほしい会員情報は未更新であることが多く、十分なものではない。顧客へのアンケートを通して収集する情報もその時点では有効であるが、一人ひとりの嗜好や行動は刻々と変化しているため限界がある。

それがビッグデータ時代では、さまざまな情報を新たに獲得、活用できるようになることで、新しいセグメンテーションの方法が広がっている(図2)。たとえば各種の会員カードの仕組みを使うことで、いわゆるID付きの購買履歴(誰が何の品目を購入したか)のデータを収集できる。そのデータから購買頻度などを算出して、顧客ロイヤリティに基づくセグメンテーションが可能となる。

英国の大手小売業であるTescoでは、会員カードによる購買・決済の普及を推進することで、会員IDと購買履歴を結びつけている。それに品目別に「商品DNA(容量の大中小、鮮度がよい、調理が簡単、子ども向けといった情報)」と呼ばれる商品属性のデータを付

加し、品目別の購買履歴と結びつけることで、高度なライフスタイル・セグメンテーションを行っている。

携帯電話端末・スマートフォンとGPS(全地球測位システム)技術から得られる消費者の位置情報を活用して、現在地に応じたDM(ダイレクトメール)を送るようなターゲティング施策が可能となる。Webサイトへのアクセスログを解析して、消費者の思考・行動変化に応じたセグメンテーション、ターゲティングを行う取り組みも増えている。Facebook、Twitterなどのソーシャルメディアでのつぶやきや発言内容、ソーシャルグラフ(Webサイト上での人間同士の関係、結びつきに関する情報)を分析することで、たとえば、インフルエンサー(情報発信力のある消費者)としての影響度(発信頻度、フォロワー数等)などに基づくセグメンテーションが可能である。

このように、顧客の実行動に基づくさまざまな情報を活用することで、顧客のセグメン

ーションをダイナミックに変化させながらマーケティング施策が実行できる。

2 アナリティクスに基づく KPIの精緻化

経営戦略において、まず命題となる「目標」を定め、次にその目標を具体的に実現するための施策を策定した際に、その施策がきちんと遂行されているかどうかを測定するKPIと呼ばれる「指標」が、最近では重視されるようになってきている。マーケティングにおいても、KPIを定め、「4P」と呼ばれるProduct（商品）、Price（価格）、Place（販売チャネル）、Promotion（広告・販売促進）のマーケティング施策の業務プロセスをモニタリングすることが重要となっている。

ビッグデータといわれる各種のデータを活用することで、このKPIをより精緻化できる。

オギノは山梨県を中心に、2013年11月現在、39店舗を展開しているスーパーマーケットである。1996年に「オギノグリーンスタンプポイントカード」を導入し、購入金額に応じて貯まるポイントを顧客に還元するとともに、それによって収集したID-POS（顧客の

IDに基づいた販売時点情報管理）のデータを活用して、さまざまなクーポンハガキを送付したり、購入時のレシートにOne to Oneでポイントプレゼント企画を実施したりするなどのプロモーションを展開している。

図3にあるように、オギノでは一般的に用いられているKPIを精緻化して活用している。たとえばDMの効果 DM送付後のリピート率とすることで、より明確に把握している。また、クロスセルの効果、顧客の声、個店の評価などをオギノの定義する優良顧客層に絞って定量化することで、KPIをより精緻なものにしている。

KPIの設定は戦略上の「目標」に応じて定められる。たとえば最近では、「いかに少ないマーケティング投資で効果を上げるか」を目標とするならば、「マーケティングROI（マーケティング投資を分母、そこから得られた利益を分子とした指標）」がKPIの候補になる。

3 PDCAサイクル運用の高度化

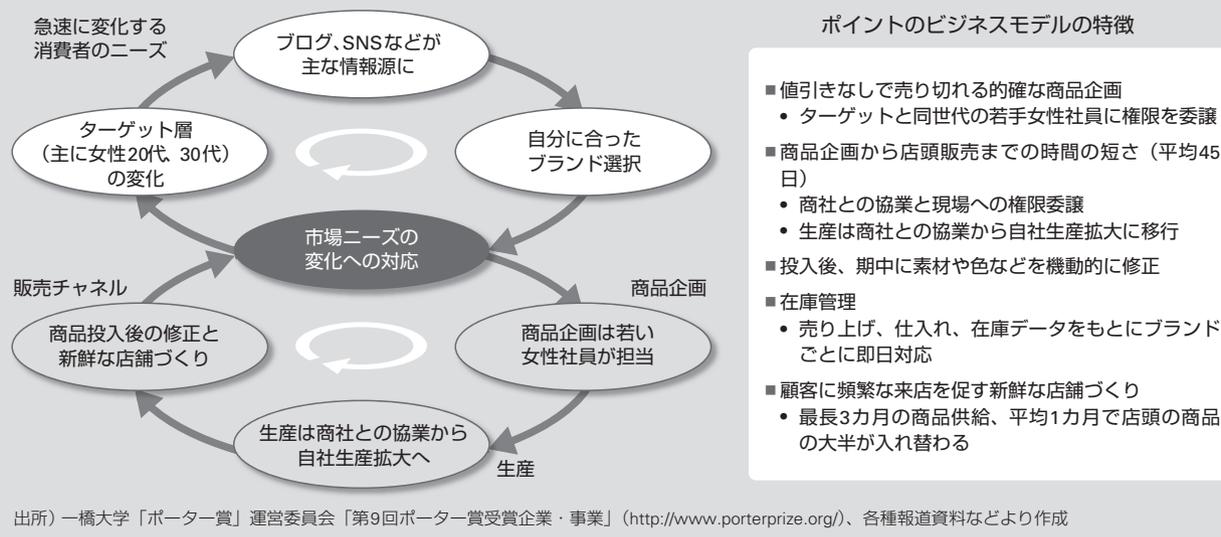
設定されたKPIに基づき、マーケティングのPDCAサイクルを運用していくことが求め

図3 オギノの会員制度（ポイントカード）とKPI

オギノの会員制度（ポイントカード）の取り組み		一般的KPI	オギノのKPI
<p>■ 1996年に「オギノグリーンスタンプポイントカード」導入</p> <p>■ 値引きの道具ではなく、「利便性提供」が目的</p> <ul style="list-style-type: none"> 当初はポイント値引き中心だったが採算悪化 分析専任担当者設置（営業企画部、商品部、店舗運営部など） <p>■ カード利用率を高め、ID-POS情報を充実</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD POS --- GIS POS --- CI[顧客情報] GIS --- P[ポイント] </pre> </div>		DM効果	DM送付後の売上上昇率
		クロスセルの発見	同時購買商品
		顧客の声の活用	件数が多い不満
		個店評価	売上前年同月比
			DM送付後のリピート率
			優良顧客の一定期間内購買商品
			最優良顧客の不満
			優良顧客の買上金額減少額

注）DM：ダイレクトメール、GIS：地理情報システム、KPI：重要業績評価指標、ID-POS：顧客のIDに基づいた販売時点情報管理
出所）『日経情報ストラテジー』（日経BP社）、『チェーンストアエイジ』（ダイヤモンド・フリードマン）より作成

図4 ポイント（カジュアル衣料）のビジネスモデルの特徴



られる。それには、課題抽出 (Check) の機能充実のために各種のビッグデータを駆使するとともに、そのリアルタイム化、アジャイル化 (機敏・迅速化) が鍵となる。

カジュアル衣料のポイントは、自社のターゲットを20代、30代の女性に絞ったうえで、商品企画から店頭販売までの時間の短縮 (2009年時点で平均45日) を実現している。売り上げ、仕入れ、在庫データをもとにブランドごとに在庫管理を日次で行い、商品投入後も期中に素材や色などを機動的に修正できるようにし、最長3カ月の商品供給、平均1カ月で店頭の商品の大半が入れ替わる仕組みを整えて、顧客に頻繁な来店を促す新鮮な店舗づくりを展開するなど、マーケティングのPDCAサイクルのアジャイル化を徹底している^{注4} (図4)。ポイントは、生産を外部に委託するODM (相手先ブランドによる設計・生産) を強みに売上高1000億円超の企業に成長したが、最近ではODMが競合他社との同質化を招いたという反省のもとSPA (製造小

売り) を導入し、デザイン・生産の機能の内製化を図りながら、市場の変化に対応したPDCAサイクルをいかに運用するかの新たな挑戦を進めている^{注5}。

Webマーケティングの世界では、特に計画 (Plan)、実行 (Do) が比較的容易である。たとえば、まず一部の層にキャンペーン参加を促すDM (電子メール) を送付し、その効果を測定してから、DM効果が高かったセグメントの層に、追加ですぐにDMを送付するというようなプロモーション施策である。

その際には、プロモーションの効果をすぐに測定できる分析プロセスをPDCAサイクルに組み込むことが求められるため、ICT (情報通信技術) の活用も検討することが重要である。

社内外に散在する大量の情報資源やデータを集約し、それを分析・活用するための仕組みであるBI (ビジネスインテリジェンス) と呼ばれるシステムを活用することで、必要な情報を、必要なタイミングで提供できるよ

うになる。

またPDCAサイクルを運用する時の課題抽出 (Check) の際には、必ずしも定量的なデータでなく、定性情報が活用されることもある。最近あらためて注目を集めている、行動観察などによるエスノグラフィックアプローチのような手法から集められた定性情報の活用を検討することも求められる。

IV アナリティクスのために 企業が必要とする人材、体制

次に、アナリティクスがからむ実際のプロジェクトを推進する際にどのような人材・体制が必要になるかについて、NRIが過去に実施したさまざまな業界のプロジェクト（コンサルティング、システム開発の双方を含む）での経験をもとに整理した結果を示す。

1 マーケティングのPDCAサイクル の運用とアナリティクス

前章まで見てきたさまざまな企業の事例からもわかるように、マーケティングのPDCA

サイクルには、データを収集・分析するアナリティクスがさまざまな局面でかかわってくるが、特に計画 (Plan) と課題抽出 (Check) のステップでは、データ分析に基づく提案と示唆が求められている (図5)。

第I章で見たように、ビッグデータの活用が進むことにより、データの量 (Volume)、データの種類 (Variety)、発生頻度・更新頻度 (Velocity) に変化がもたらされた。それらに対してITを活用することで、大容量データの処理、非構造化データの解析、高速・高頻度のデータ処理が可能となった。

このことは、ITの活用によってアナリティクスのプロセスが変わることを意味している。特にデータ収集、データ解析はITによって直接的に大きく変わるステップであるが、そのほかにも、ITを活用することで実現できることがある。1つは問題発見の機会を飛躍的に拡大させられることであり、もう1つはデータに基づく仮説構築・検証から、提案や示唆を生み出すプロセスをより創発的で俊敏なものに変えることである。

そのようにマーケティング・アナリティク

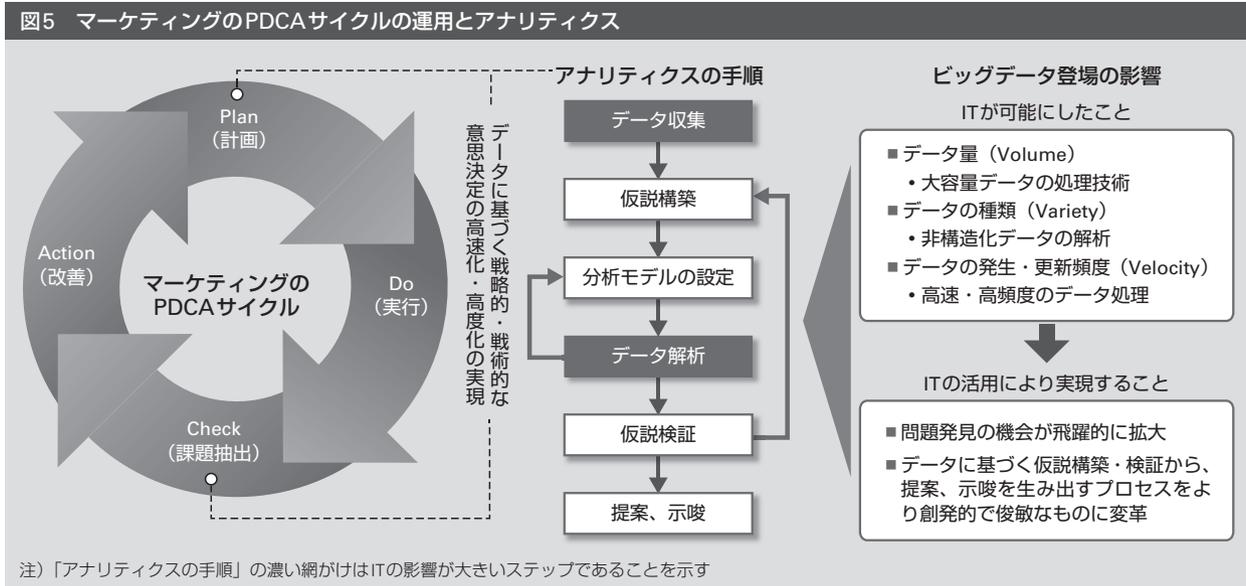
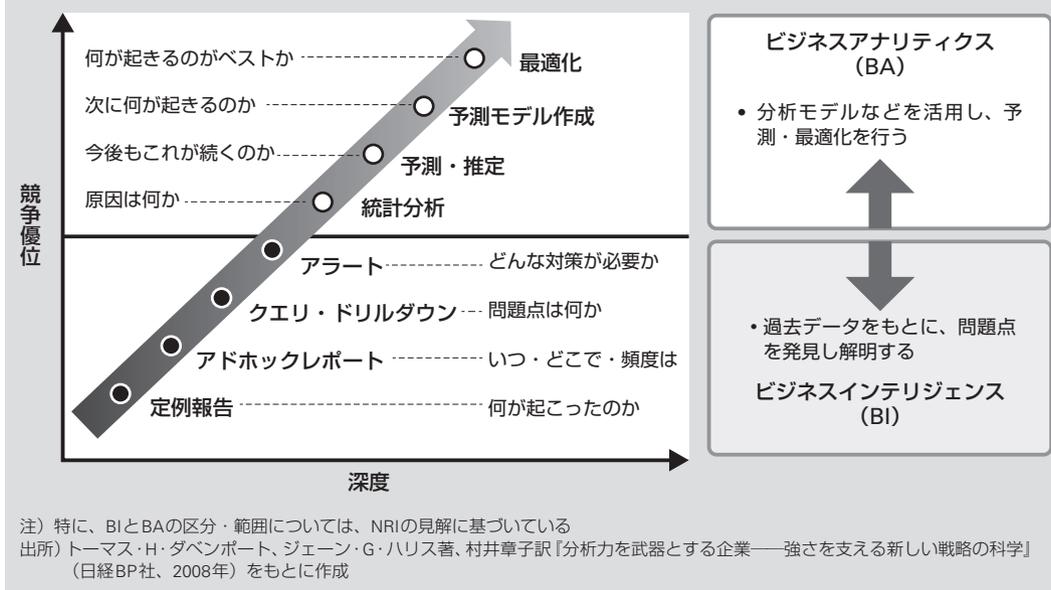


図6 データ分析の分類



スを変えることで、マーケティングのPDCAサイクルの運用を変革し、データに基づく戦略的・戦術的な意思決定の高速化・高度化が実現できる。

2 アナリティクスにおける 業務コンサルタントの重要性

このようにアナリティクスを推進するためにはITの活用が重要となっており、そのことを前提に必要な人材について整理する。まず、アナリティクス上でデータ分析が必要となる業務をBI（ビジネスインテリジェンス）とBA（ビジネスアナリティクス）に分けて考えてみる（図6）。なお、BIの範囲についてはさまざまな見方があるが、本稿では以下のように設定している。すなわち、ここでいうBIとは、「過去のデータを集計して過去に何が起きたのか、その実態を明らかにしたうえで、背景にある問題点を分析してどのような対策が必要かを検討し、KPI設定まで含め

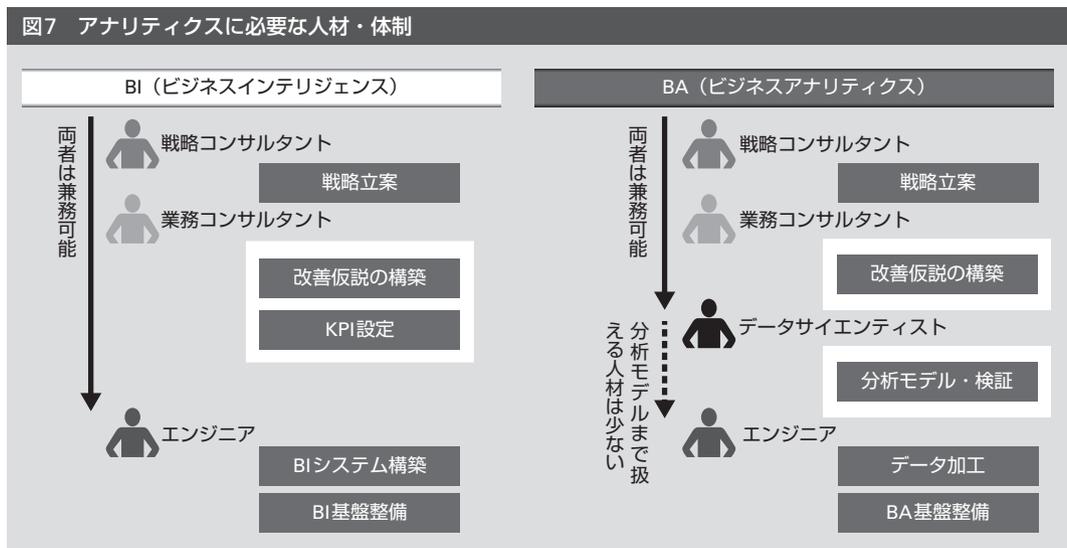
て行う業務」である。

それに対して、BAのほうは「分析モデルを利用して原因を検証したり、今後の予測や最適化を図ったりする業務」である。

BI、BAの双方で重要なのが改善のための仮説構築のプロセスである。この仮説構築は、戦略を立案する役割の人材（戦略コンサルタント）に加えて、当該業界の業務に精通している人材が必要であり、ここではその人材を「業務コンサルタント」と呼ぶことにする。業務コンサルタントは、戦略コンサルタント的な人材が兼務することも可能であるが、当該業界の業務知識をベースに、業務などに関する改善仮説の構築やKPI設定などを担う（次ページの図7）。

BI、BAのいずれの場合でも、改善仮説をいかに有効に立てられるかが重要となる。仮説なくして収集したデータを分析しても、有効な結果を得ることは難しい。そこで改善仮説を構築する業務コンサルタントの役割が重

図7 アナリティクスに必要な人材・体制



要となる。

3 データサイエンティストの役割

分析モデルを利用して原因を検証したり、今後の予測や最適化を行ったりするBAでは、分析モデルを用いたデータ解析、仮説検証を担う業務が必要であり、その人材がデータサイエンティストである。

データサイエンティストが作成する分析モデルとは、現実の世界をデータ分析で扱えるように簡略化したものであり、現実にかかわるデータに対して分析モデルを用いて解くことにより現実の問題を解明する。

データサイエンティストというと、最近では、顧客の属性や購買履歴、嗜好といった蓄積されたデータに、天気や交通量、株式相場などの流通する情報を加えた、いわゆるビッグデータを分析・解析して、効果的な販売促進や調達、需要予測などを導き出す職業の総称として呼ばれることが多くなっている。統計などの専門性を有するプロフェッショナル人材であり、今後ビッグデータを分析する需

要が増えるとともに、人材不足に陥ることが懸念されている。グーグルのチーフエコノミストであるハル・ヴァリアン (Hal Varian) 氏が2009年のインタビューで、「今後10年間でセクシーな職業は統計家である」と語っている^{注6}。

最近では、社内にデータサイエンティストで構成される組織をつくって、社内のデータ分析を支援する体制を取る企業も出てきている。

花王ではマーケティング開発部門の傘下に、6人のデータサイエンティストからなるデジタルビジネスマネジメント (DBM) 室を設置している^{注7}。この組織はもともと、マーケティング投資のROI (投資収益率) を測定するためのDBMプロジェクトとして2004年に発足し、05年に独立した組織に昇格した。当初はデータ分析システムを構築し、実際の分析と改善を現場に任せるという「道具先行型」の方針を取っていたが、現場と密に対話をしながら課題を一緒に見つけ出し、改善策を考案する「課題解決型」の組織へと

変身している。

たとえば、衣料用の洗剤、漂白剤、柔軟仕上げ剤、消臭剤の4つのカテゴリーの併買実態をDBM室が分析し、その結果、漂白剤が消費者の購買のハブになっていることを明らかにした。漂白剤を拡販することによって他の商品の販売増が期待されるため、それに向けたプロモーションを強化するなどして、漂白剤の2012年の売上高をその商品の発売初年度の08年の3倍に増やすことに成功している。

DBM室は、分析手法を重視したアプローチについて走りがち傾向を改めて、最初に目的・方針を明確にすることや、「わかりやすさ、測りやすさ」を重視して収集・分析・評価する項目を定めるという基本方針を取っている。

データサイエンティストや業務コンサルタントの活動を支援するために、ICTの専門性を有するエンジニアによるサポートやシステム的な基盤整備も重要になっている。ビッグデータ時代となり、大量のデータを扱うケースも増えてきているなかで、パソコンレベルでは扱えないようなケースが増大している。分析が容易にできるよう、事前のデータ加工や、また分析ツールの設定・整備が求められる。

以上のように、BI、BAのプロジェクトを実行するためには、さまざまな機能、役割を担う人材が求められるようになってきている。PDCAサイクルを高速に運用するには、可能であれば一人の人間で完結できるのが理想ではあるが、現実にはそれは実現困難になってきているため、一体化したチームをいかにつくり緊密な連携を図っていくかが重要と

なる。

V マーケティング・アナリティクスにおける課題

ビッグデータ時代の企業のマーケティング活動におけるアナリティクスの活用の現状と課題について概観してきた。

本章では、ビッグデータ時代を迎え、マーケティング・アナリティクスにおいて変わった点と変わらない点をあらためて挙げることによって、そこから今後、われわれが課題として認識すべき点を整理する。

1 ビッグデータ時代となり、マーケティング・アナリティクスに変化をもたらしている点

ビッグデータの利用が進むことで、マーケティング・アナリティクス上では以下の3つが変化している点として挙げられる。

(1) 適用できるデータの量・質の拡大

ビッグデータ時代となり、マーケティングで活用できるデータが、量 (Volume) の増大だけでなく、種類 (Variety)、発生頻度・更新頻度 (Velocity) といった質的な要素も変化してきたことで、適用できるデータの範囲は拡大している。

データを分析する際に関連するITも進歩するなかで、拡大するデータの量・質に対応できる分析のためのツールや基盤の整備が求められている。また業務コンサルタント、データサイエンティストなど、アナリティクスにかかわる人材の個々のスキルと分業体制で取り組む組織力が重要となってくる。

(2) アジャイル化

市場変化に対応するには、収集されるデータを発生頻度・更新頻度が上がる形で迅速に分析して、高速のPDCAサイクルを回せるようにすることが求められている。この、いわばPDCAサイクルのアジャイル化を支えるマーケティング・アナリティクスが重要となっている。

(3) 「見える化」とPDCAサイクルの運用に対する企業の姿勢

ビッグデータがある種のブームとなり、産業界に浸透することで、データ活用に対する日本企業のニーズが高まっている。そのことは、データを分析してKPIを設定することで「見える化」を図る、あるいはPDCAサイクルの運用に前向きに取り組む、という企業の姿勢の変化につながっている。このような企業側の変化については、われわれも日ごろ、企業側から受ける相談や議論を通じて実感しているところであり、今後、相当な可能性、ポテンシャルがあると見ている。

2 マーケティング・アナリティクスに関して、従来から変わらない重要な点

一方で、ビッグデータ時代となっても、マーケティング・アナリティクスに関して変わらないこととして、以下の2点を挙げておく。

(1) データの価値

米国の広告会社オグルヴィ・アンド・メイザーグループのデータサイエンティストであるディミトリ・マークス (Dimitri Maex)

氏は、最近のビッグデータのブームを評して、「データそのものが急に価値を増したのではない」と主張する。そしてデータの価値は量で測ることはできないのであり、従来存在する規模が小さい、いわばリトルデータ、スモールデータでもビジネスの成長に大きく貢献できるという⁸⁹。

すなわち、データの価値は目的に応じて定まるものであり、データの量にかかわらず、従来存在していたものの今まで死蔵されていたデータの活用にも目を向けるべきである。

(2) 仮説構築の重要性

入手できるデータの量・質が拡大し、データ分析にかかわる情報技術が進歩することで、分析の方法やアプローチは変化する可能性があるが、仮説なしに分析することは、依然として効率的ではなく、正統なアプローチではない⁹⁰。それゆえ、各業界の業務知識をもとに仮説を構築する業務コンサルタントの役割の重要性は変わることはないといえる。

さらにいえば、企業内にいて戦略策定を担当する人材においても、分析モデル、KPI設定、それらに関連するITなどを理解・操作できる学際的な人材であることが望ましく、そのような戦略策定者の創造性がアナリティクスの活用を通じて増幅されるのであれば、それは企業の強みとなるであろう。

本特集の第一論考である本稿は、最近のビッグデータ時代におけるマーケティング・アナリティクスの現状と課題を整理した総論に位置づく。

続く第二論考・栗原一馬「実践的なマーケ

ティングROIの測定と活用」は、マーケティングにおいて、最近重要なKPIとなっているマーケティングROIの実践的な測定と活用について事例を交えながら説明する。

第三論考・石原進一、高野悠哉「Webマーケティング・アナリティクスによる『ファン化』の促進——『チェリーピッカー』の選別と『ジェニユイン・ファン』の育成・活用」では、消費者への浸透が進むインターネットのWebサイトを介して収集できるデータを活用して、企業が「ジェニユイン・ファン（信頼できる本当のファン）」を育成する方法を詳述している。

第四論考・宮脇陽子「エスノグラフィックアプローチの導入による企業の競争力向上——定性情報を重視したマーケティング・アナリティクス」は、顧客起点の価値創造に基づく商品開発力強化のために行動観察などのエスノグラフィックアプローチを採用し、さらにそれによって収集した定性データを分析する人材確保と実務に結びつけるプラットフォーム構築の重要性を説いている。

以上の4つの論考により、本特集は、ビッグデータ時代のマーケティングにおけるアナリティクスの重要性をあらためて整理し、その具体的な方法論と課題を包括的に描くことを試みている。

注

- 1 アンドリュー・マカフィー、エリック・プリニョルフソン「ビッグデータで経営はどう変わるか」『DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー』2013年2月号、ダイヤモンド社
- 2 「ビッグデータで『心を察したおもてなし』、

Facebookのソーシャルグラフをマーケティングに生かすニッセン」『ITmedia』2012年10月25日 (<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1210/25/news015.html>)

- 3 本節は特に、郷裕「ビッグデータで差別化する新たな情報活用経営」（NRIマーケティングナビゲーター・セミナー、2011年11月）を参照
- 4 一橋大学「ポーター賞」運営委員会「第9回ポーター賞受賞企業・事業」（2009年度、<http://www.porterprize.org/>）
- 5 『日経MJ』2013年3月25日号、日本経済新聞社
- 6 Steve Lohr “For Today's Graduate, Just One Word: Statistics,” *The New York Times*, August 5, 2009
- 7 「花王 データ経営の正体」『日経情報ストラテジー』2013年10月号、日経BP社
- 8 デイミトリ・マークス、ポール・ブラウン著、オグルヴィ・ワン・ジャパン、馬淵邦美監修、小林啓倫訳『データ・サイエンティストに学ぶ「分析力」——ビッグデータからビジネス・チャンスをつかむ』日経BP社、2013年
- 9 ビッグデータに関連する分析アプローチの変化については、ビクター・マイヤー＝ショーンベルガー、ケネス・クキエ著、斎藤栄一郎訳『ビッグデータの正体——情報の産業革命が世界のすべてを変える』講談社、2013年

著者

日戸浩之（にっとひろゆき）

経営コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント

専門はマーケティング戦略、サービス業の事業戦略の立案、生活者の意識・行動分析など

神田晴彦（かんだはるひこ）

ビジネスインテリジェンス事業部上級研究員

専門はデータマイニング、テキストマイニング、消費者行動、マーケティングサイエンスなど

実践的なマーケティングROIの測定と活用

栗原一馬



CONTENTS

- I マーケティングROIが求められるようになった背景
- II なぜマーケティングROIの測定・活用は難しいのか
- III 実践的なマーケティングROIの測定と活用事例
- IV 実践的なマーケティングROIの活用におけるポイント

要約

- 1 日本のような成熟市場では、限られたマーケティングコストをマーケティングミックス（4P：Product〈製品〉、Price〈価格〉、Place〈販売チャネル〉、Promotion〈広告・販売促進〉）にいかにか最適配分し、リターンを最大化するかが重要である。そこで「マーケティングROI（Return On Investment：投資収益率）」の測定とその活用があらためて注目されている。
- 2 マーケティングROIの測定には特有の困難な点がある。①そもそもマーケティング活動の目的が明確になっていないこと、②マーケティングROIを測定するためのデータが整備されていないこと、③マーケティング活動により創出された売り上げや利益を把握しきれないこと、④「打ち手」につながる分析ができていないこと——などが挙げられる。
- 3 マーケティングROIの測定目的を絞り込んだり、社内にある多様な調査データを収集・活用したりするなどの工夫により、企業は、マーケティングROIを実践的に測定・活用することが可能である。実際にそれを実現している事例もある。
- 4 マーケティングROIを活用する企業が最終的に目指すべき姿は、マーケティングのPDCA（戦略立案・実行・効果検証〈課題抽出〉・改善）サイクルを回し続け、収益の最大化を図ることである。

I マーケティングROIが求められるようになった背景

1 マーケティングROIとは

人口の減少や1人当たり消費支出額の減少により、日本の国内市場では今後、消費の逓減が続く見込みである。そのようななか、国内の一般消費者を最終顧客とする企業では、限られた経営資源を有効活用し、収益を最大化することが喫緊の課題となっている。これは、マーケティングに関しても例外ではない。

そこで、多くの企業が「マーケティングROI (Return On Investment: 投資収益率)」の測定とその活用を検討し始めている。マーケティングROIとは、「マーケティング投資」を分母、「マーケティング活動により創出された利益」を分子とする指標である(図1)。

一般にマーケティングROIの活用目的は、

- ①マーケティング投資の意思決定
- ②マーケティング投資後に実施する業績の測定

——の2点である。

①は、限られた予算をマーケティングミックス(4P、すなわち、Product〈製品〉、Price〈価格〉、Place〈販売チャネル〉、Promotion〈広告・販売促進〉)にどのように配分すれば

ターンを最大化できるかを事前にシミュレーションし、意思決定の参考材料とする。

一方の②は、実際のマーケティング活動に投じた費用が、どの程度のリターンを創出したかを検証する。

これら2つの目的に沿ってマーケティングROIを測定することでマーケティング活動の質が向上し、その結果、マーケティングの投資対効果も向上して企業の業績も上向くことが期待される。

2 日本企業が抱える

マーケティングの課題

野村総合研究所(NRI)は、企業のマーケティングに関する多数のコンサルティング実績を通して、日本企業が共通して抱えるマーケティングの課題を整理した。代表的な課題を以下に3点挙げる。

(1) マーケティング予算のさらなる有効活用の必要性和説明責任

消費が逓減し、飛躍的な業績向上が望めないなか、企業がマーケティングに投資できる予算は頭打ちになっている。実際、NRIが上場企業804社の販売費および一般管理費(以下、販管費)、広告宣伝費の推移を調査したところ、いずれも伸び悩んでいる実態が明ら

図1 マーケティングROI算出の方法例

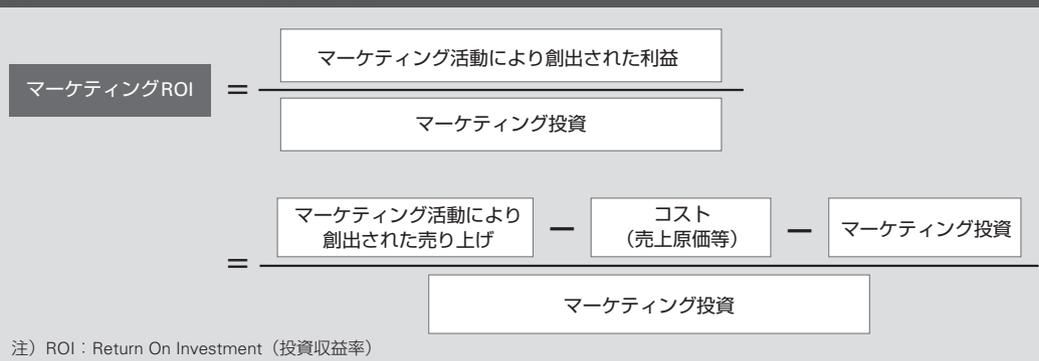
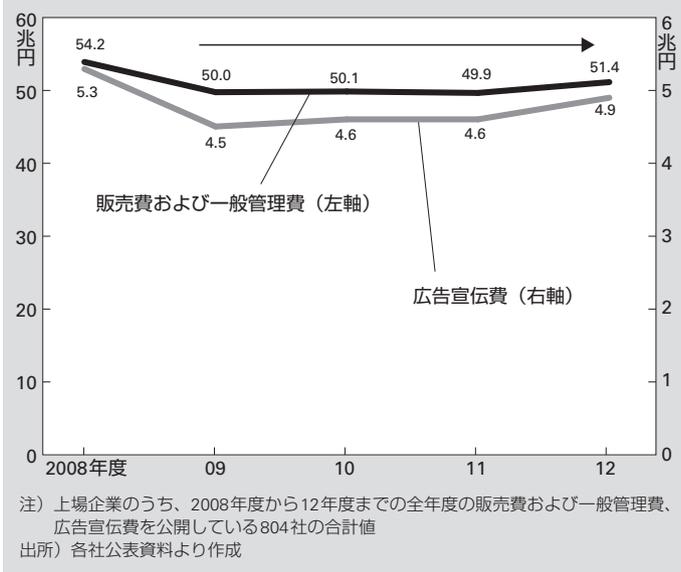


図2 上場企業804社における販売費および一般管理費、広告宣伝費の推移（2008～12年度）



かになった（図2）。

販管費のすべてがマーケティング投資ではないものの、限られた予算で企業が事業活動を展開しなければならない状況にあることは事実である。そのため、予算が効率的に使われているかどうかの説明責任を経営層が現場社員に求める傾向が強まっている。たとえばある商品における広告宣伝効果、あるキャンペーンにおける販売促進効果など、個別施策に対する成果の報告が求められる機会が増加している。

こうした要求に対しては、たとえば施策実施前と比較した売上高の増分や、売上高の前年比を算出して、プラスであれば成果とみなす場合が多い。しかし、外部環境変化や他の施策との兼ね合いによって効果がマイナスになるなど、成果を説明することは容易ではない。そのため、マーケティング予算から得られた成果をより科学的・定量的に示す方法が求められるようになってきている。

(2) 新商品開発競争から既存商品育成への方向転換

日本企業はこれまで、こぞって新商品・新サービスを開発することで業績を伸ばしてきた。しかし、生活者のニーズが一定レベルにまで達し、企業も新たなイノベーションを起こしにくくなってきた今日では、既存の商品・サービスをいかに育成・強化するかが重要となっている。実際に、大手消費財メーカーのマーケティング戦略の基本方針などを調査すると、「中核ブランドの育成」や「集中と選択」といったキーワードが多く見られる（表1）。

すでに市場に定着した商品・サービスの収益を向上させるには、新商品・新サービスと比べると、より効果的・効率的なマーケティングが求められる。

(3) Webメディアの台頭によるマーケティングの多様化

近年、スマートフォンの普及やSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の台頭により、生活者がWebメディアに接触する環境が大きく変化し、Webメディアを介した電子商取引市場も拡大している。こうした変化に伴って、マーケティング活動において企業が取りうる選択肢も拡大した。そのため各企業とも、マーケティングにおいてWebメディアをいかに有効活用していくか、頭を悩ませている。

とはいえ、マスメディア（テレビ、新聞、ラジオ、雑誌）を活用した広告宣伝やダイレクトメールを活用した販売促進、店頭における告知活動など、従来型のマーケティング投資をおろそかにすることもできない。そこで企業は、限られたマーケティング予算を、従

表1 大手消費財メーカーにおけるマーケティング戦略の基本方針

アサヒグループホールディングス	「中期経営計画2015」において、酒類事業では「中核ブランドの強化」、飲料事業では「コアブランドへの経営資源集中」、食品事業では「強み」のあるブランド・事業と育成すべき事業の「選択と集中」がそれぞれ戦略の柱の1つとなっている
資生堂	2013年度における成長戦略の一環として、「集中と選択」を挙げている。特に、国内市場ではプレステージ領域を徹底的に強化することに言及しており、販売チャネル別に重点ブランドを設定している
第一三共ヘルスケア	2012年4月に新たに代表取締役社長に就任した西井良樹氏は、今後の戦略のポイントの一つとしてメガブランドの育成を挙げ、投資効率の向上を図ると述べた。第一三共グループの経営目標の1つとしても、「日本での主力製品群の成長」が挙げられている
ライオン	2012～20年までの「Vision2020」における4つの基本戦略のうちの1つに、「国内事業の質的成長」が挙げられている。そのための戦略の柱として、「No.1ブランドの育成」に言及し、収益性の向上を図っている

出所) 2012年6月末までの各社IR資料、新聞・雑誌記事などより作成

来のマーケティングと、Webメディアを活用したマーケティングとに最適配分する必要があり、そのための合理的な方法論が求められている。

これらの課題を解決するには、限られた予算をどの施策にどの程度投資すればリターンが最大化するのかを検討する必要がある。すなわち、マーケティングROIの考え方を活用することが極めて有効である。

II なぜマーケティングROIの測定・活用は難しいのか

企業にとってマーケティングROIは有用であるが、実際には思うように活用できていない。これは、マーケティングROIに特有の困難な点があるためである。以下にその代表的な例を挙げる。

1 そもそもマーケティング活動の目的が明確になっていない

マーケティング活動の究極の目的は、収益の最大化である。しかし個々の施策はそれぞ

れのマーケティング戦略に基づき、目的が詳細化されてしまっていることも多い。たとえば広告宣伝の場合には、

- ①商品・サービスの認知率を高める
- ②購買を直接的に促す
- ③ブランドイメージを向上させる
- ④企業イメージを向上させる

——など、さまざまな目的がある。したがって、個々の広告宣伝の目的が明確になっていなければ、そもそもマーケティング活動の成果が何かを定義することができない。すなわち、マーケティングROIを測定することができない。

特に、企業が継続的に実施しているマーケティング活動には、戦略や目的を見失いかけているものも少なくない。たとえば、「毎年春と秋にはキャンペーンを打っているので来期も継続する」といった意思決定がなされてはいないだろうか。

マーケティングROIを測定・活用するためには、マーケティング戦略とその目的をあらためて見直し、どのような結果が得られそうであるのかという仮説を立て、それを検証す

る思考プロセスが欠かせない。

2 マーケティングROIを測定するためのデータが整備されていない

せっかくマーケティング活動の目的が明確になっても、データが整備されていなければマーケティングROIを測定することはできない。「測定できないものは管理できない」という言葉は、マーケティング活動にも当てはまる。

特にマーケティングROIを測定する際の難点の1つに、「マーケティング活動の成果とは無関係であるが収益に大きく影響を及ぼす要因を排除する必要もある」ということがある。たとえば、季節変動のある商品・サービスの場合、気温の高低や降雨量の多少などの外部環境要因によっては、同じマーケティング活動をしても成果が大きく異なるケースは多い。

もう1点は、あるマーケティング活動に接触した生活者のみを見ただけでは、正確な効果は測定できないということである。たとえば、ある商品のダイレクトメールに接触した顧客のうち5割がその商品を実際に注文したとする。この結果だけを見るとダイレクトメールに効果があったように思える。しかし、ダイレクトメールに接触しなかった顧客の6割が注文していたとするならば、そのダイレクトメールには効果がなかったという結論も得られる。

このような誤った結論を出さないようにするためには、マーケティング活動の成果を多角的に測定できるデータを収集する必要がある。上述のダイレクトメールの例であれば、ダイレクトメールとの接触だけではなく、マ

ス広告やWebサイトへの接触状況なども総合的に鑑みたくえて、ダイレクトメールの効果を明らかにしなければならない。

3 マーケティング活動により創出された売上げを把握しきれない

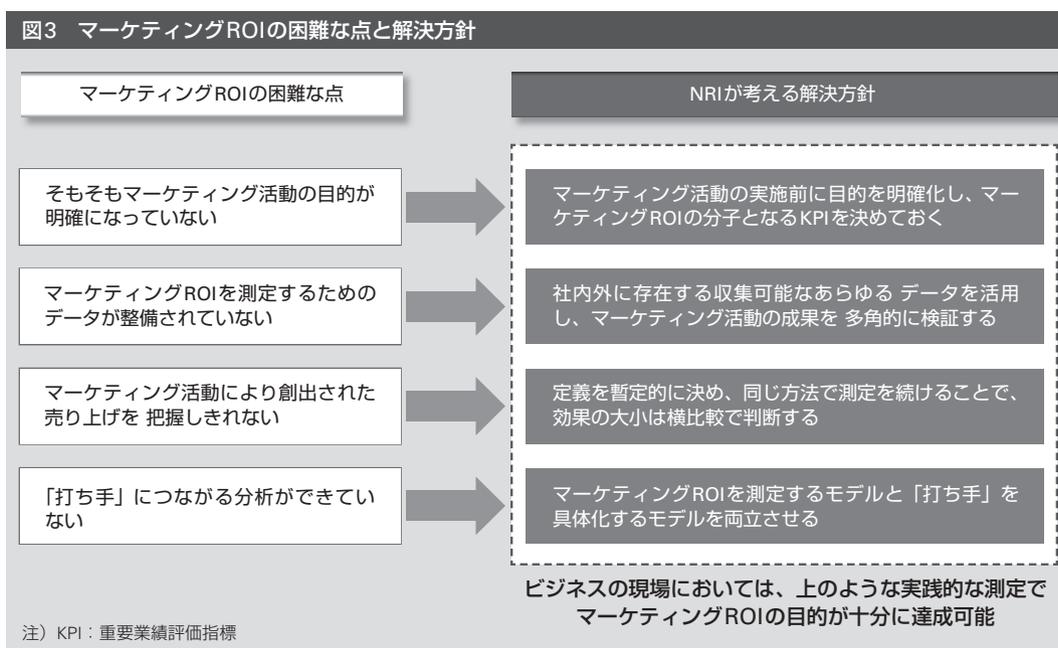
19ページ図1に示したマーケティングROI算出の方法例の分子には、「マーケティング活動により創出された売上げ」が含まれている。しかし、これを厳密に把握することはほぼ不可能である。

理由の1つは、前節で述べたように、売上げは外部環境要因や競合企業の影響に左右される可能性があるためである。

もう1つは、マーケティング活動と実際の売上げが発生するまでの期間にずれがあるためである。たとえば、食品や飲料のような日用消費財であれば、マーケティング活動の結果はすぐに購買につながりやすい。しかし、自動車や家電のような耐久消費財の場合、マーケティング活動が生活者の購入意向を高めたとしても、資金面や買い替えサイクルの面ですぐに購入には至らない可能性が高い。それでは耐久消費財の場合、どのくらいの期間までならマーケティングが創出した売上げと見なすことができるのか。これに対する厳密な解を出すことも極めて難しいのである。

以上のように、同じ商品・サービスに関して全く同じマーケティング活動をしたとしても、外部環境変化の影響や期間の定義によっては、「マーケティング活動が創出した売上げ」は異なる。マーケティングROIを測定する際には、その算出に用いる各データにつ

図3 マーケティングROIの困難な点と解決方針



いて、社内の認識をあらかじめ合わせ、納得感のある定義を決めておく必要がある。

4 「打ち手」につながる分析ができていない

目的を明確にしてデータを収集し、納得感のあるマーケティングROIを測定できたとしても、次のマーケティング活動の実際の「打ち手」につながらなければそれらのデータや活動に価値はない。打ち手につなげるためには、マーケティングROIの測定結果の高低をチェックするだけではなく、何が良かった点で何が改善すべき点であるかまでを定量的に分析する必要がある。

実際、多くの企業ではこの「打ち手」が課題となっているようである。マーケティングROIの測定結果に一喜一憂するだけにとどまっていると、マーケティングROIの価値を感じ取れず運用が定着しない。一方で、「効果検証（課題抽出）→打ち手の導出」というフ

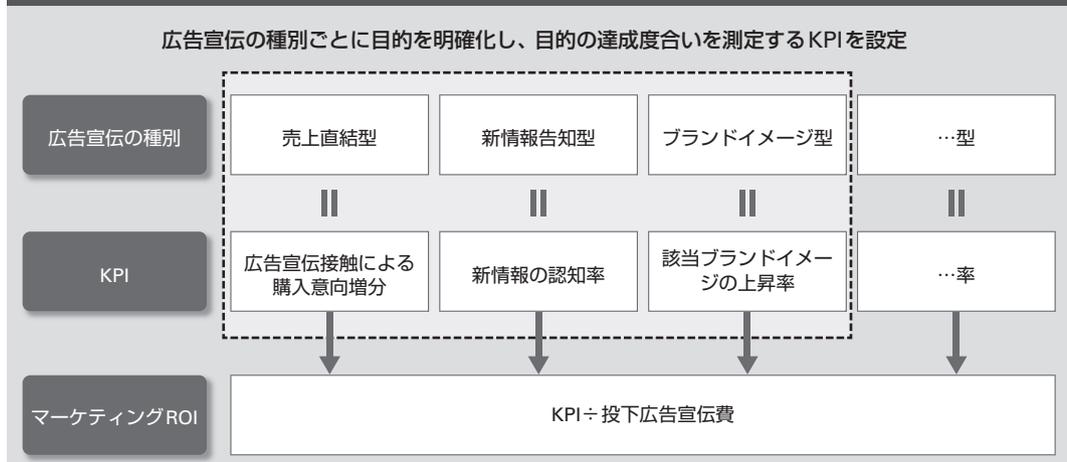
ローが確立できていれば運用が定着しやすく、ひいてはマーケティングの質を向上させることができる。

Ⅲ 実践的なマーケティングROIの測定と活用事例

前章で述べたように、マーケティングROIには特有の困難な点があり、これらをすべて解決しようとする多くの時間とコストがかかる。しかし、ビジネスの現場においては、一定の精度が保たれた実践的なマーケティングROIが測定できれば十分である。

また、現実の活用場面では、第I章1節で示した「①マーケティング投資の意思決定」よりも、「②マーケティング投資後に実施する業績の測定」に重きが置かれることが多い。NRIは、②のための実践的なマーケティングROIの測定と活用で企業を支援してきた。図3はNRIの考える解決方針で、以下に

図4 A社におけるマーケティングROIの実践的活用例



具体事例を挙げて論じる。

1 目的を明確化し、指標を選別したマーケティングROIの測定

サービス業のA社では、マーケティング投資の多くを広告宣伝に費やしている。しかし、広告宣伝のマーケティングROIを測定して費用対効果を評価したり、次の出稿計画の立案に活かしたりする仕組みが確立されていなかった。

A社の広告宣伝の目的はいくつかに種別できる。たとえば、

- ①購買を直接促す「売上直結型」
- ②新サービスの内容を伝達する「新情報告知型」
- ③ブランドイメージの向上や刷新を図る「ブランドイメージ型」

—である。これらの広告宣伝のすべてが短期的な収益に直結するわけではないことから、広告宣伝活動の成果を種別に表すKPI (Key Performance Indicator：重要業績評価指標) を設定した (図4)。

次に、広告宣伝の実施前後のKPIの推移を

把握するための調査体系を設計した。この体系を用いて各広告宣伝のKPIを数値化し、「KPIを、投下した広告宣伝費で除した値」をマーケティングROIと定義した。

これは、マーケティングROIの本来の定義とは分子が異なるものの、広告宣伝の目的が達成されたかどうか、投下金額当たりのKPIがどの程度であったかを評価するためには実践的に十分な指標であるといえる。

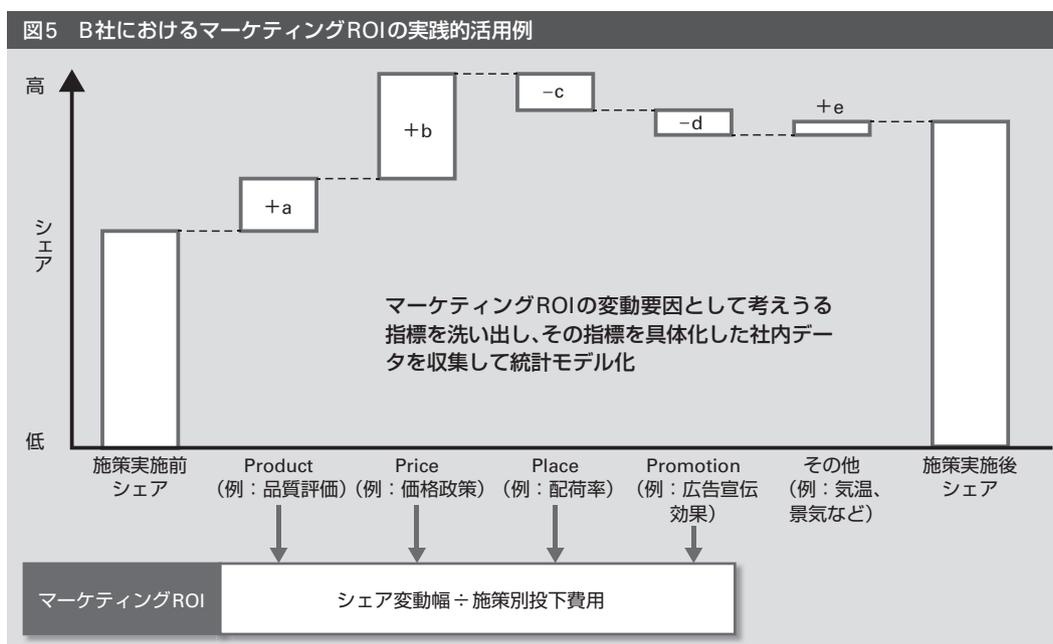
このように、マーケティング活動の実施前に目的を明確化しKPIを決めておくことで、より実践的にマーケティングROIを測定することができる。

実際にA社では、各広告宣伝の終了後、マーケティングROIを社内関係者で共有し、良かった点や改善すべき点を議論する材料として活用している。

2 マーケティングに関する多様な社内データを収集・応用したマーケティングROIの測定

日用雑貨品メーカーのB社は、マーケティングミックス (4P：Product、Price、Place、

図5 B社におけるマーケティングROIの実践的活用例



Promotion) に多角的に投資し、収益の最大化を図っている。国内の日用雑貨品は成熟市場であり、競合プレイヤーも限られていることから、マーケティングROIの分子とする指標は「シェアの変動幅」としている。マーケティング活動の終了後にシェアの上昇・下降は確認していたものの、その理由を詳細に把握することはできていなかった。

一方で、Product、Price、Place、Promotionに対する施策の評価は定量的に把握できていた。たとえば、当該商品の品質に対する顧客の評価 (Product) や、当該商品の配荷率 (Place) などのデータは社内には存在していた。

そこでこれらのデータを用いて、シェアの変動幅を「目的変数」、Productに対する個別の評価結果を「説明変数」とした統計モデルを構築した (図5)。これを用いることにより、たとえばProduct要因がシェアの上昇にどの程度寄与したのかを統計的に推計する

ことができるようになる。この「シェア変動幅を、投下した施策費で除したものを Productに対するマーケティングROIと捉える。

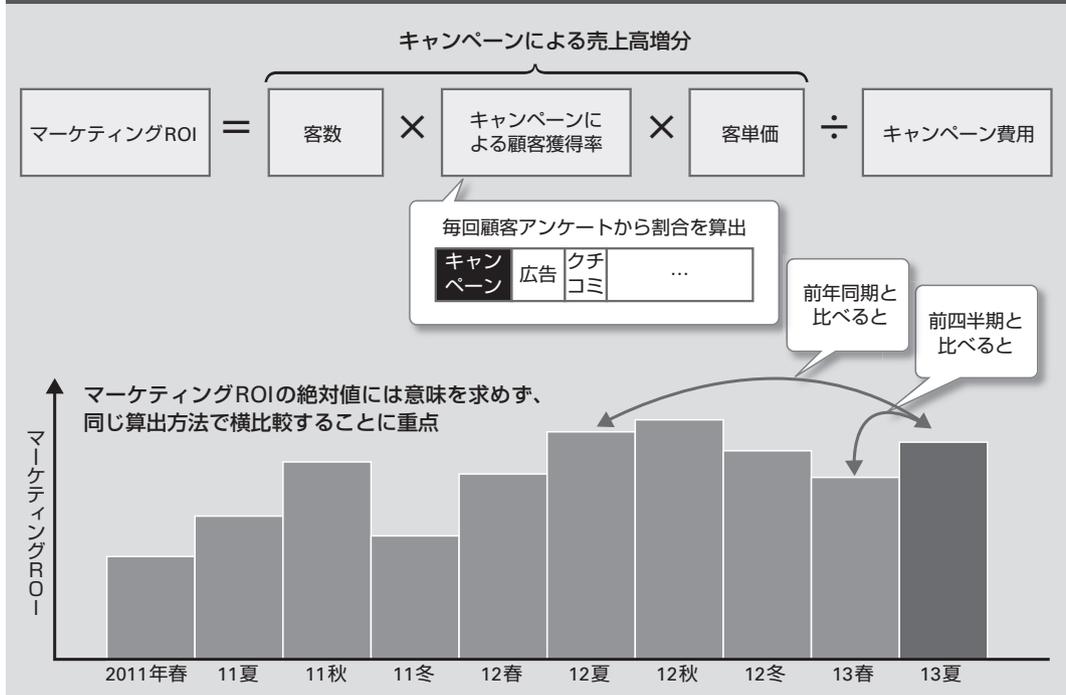
A社の事例と同様B社の場合も、マーケティングROIの本来の定義とは異なるものの、シェアの増減にどの施策がどの程度寄与したのか、それらの投下金額当たりの寄与度はどの程度であるかを評価するには十分である。

なお、食品メーカーのC社も、目的変数を売上個数とした同様のモデルを構築してマーケティングROIを測定しており、このことから、既存の社内データを活用するという考え方はビジネスの場において実践的であるとともに、応用範囲も広いと考えられる。

3 横比較で効果を評価する マーケティングROIの測定

サービス業のD社は、おおむね四半期に1回のペースで販売促進キャンペーンを打って

図6 D社におけるマーケティングROIの実践的活用例（マーケティングROIの算出方法）



いる。キャンペーンの目的は売上拡大であるため、マーケティングROIは「キャンペーン費用当たりの売上高増分」と定義している。

前述のとおり、キャンペーンによる純粋な売上増効果を精緻に算出するのは困難である。そこでD社では、キャンペーン期間内に実際の顧客にアンケートを実施して購買に至った理由を聴取し、購買理由にキャンペーンを挙げた割合を算出することにした。そして「客数」に、「キャンペーンによる顧客獲得率」および「客単価」を乗じた値をキャンペーンによる売上高増分と定義した。

厳密に言えば、顧客へのアンケートに基づいて算出したこの売上高増分は精緻な値ではない可能性がある。しかし、D社は同じ測定体系を継続して活用することを重視した。すなわち、同じ方法で算出したマーケティングROIを前年の値や前四半期の値と横比較する

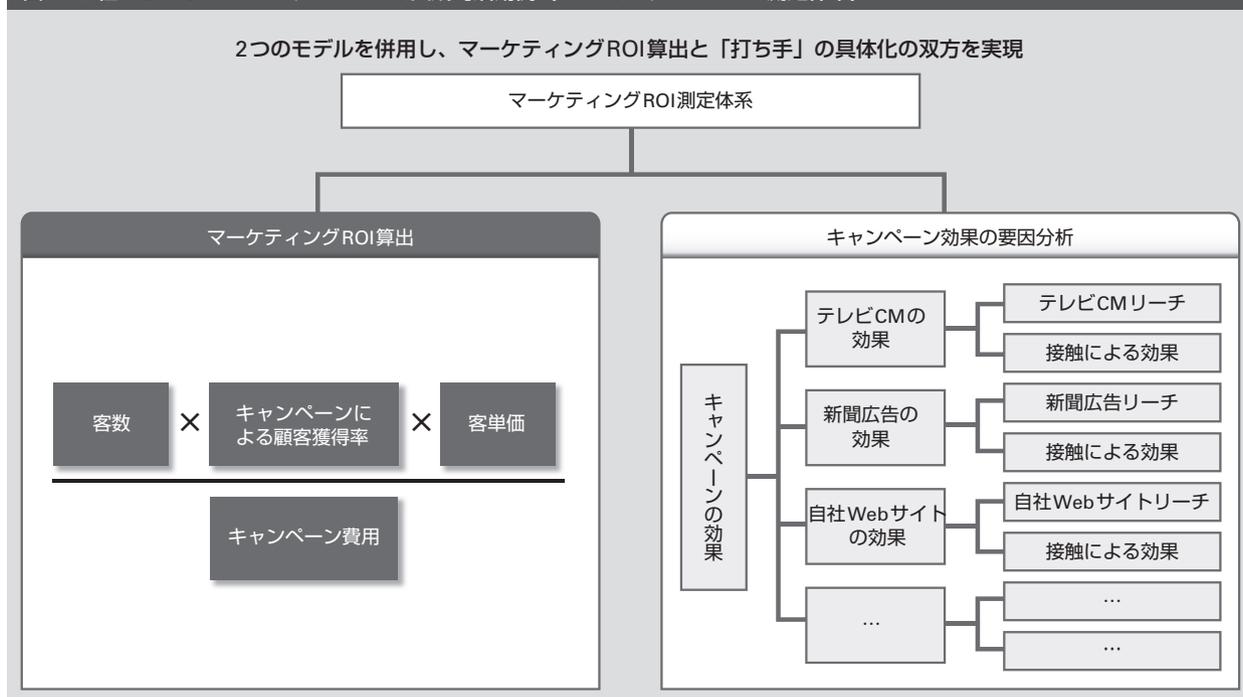
ことによって、当該キャンペーンの効果の度合いを把握しているのである（図6）。

この方法論も、本来のマーケティングROIの定義とは異なるものの、きわめて実践的であり、多くの企業でも応用が可能であると考えられる。ただし、マーケティング活動を継続的に行っていること、かつ同じ方法で評価し続けられることが必要条件となる。また、前述のとおり、得られたマーケティングROIの個々の絶対値そのものの精度には留意する必要がある。

4 要因分析を併用したROIの測定体系構築

前節のD社の取り組みは、単なるマーケティングROIの測定にとどまらず、「打ち手」につなげるために、マーケティングROIの高低の理由を分析するための測定体系も整備し

図7 D社におけるマーケティングROIの実践的活用例（マーケティングROIの測定体系）



た。

たとえば、マーケティングROIが芳しくなかった場合、その要因がテレビCMによる告知だったのか、自社Webサイトを用いた告知だったのかなどを明らかにするために、キャンペーン効果の要因分析も併用している(図7)。

マーケティングROIの結果の分析と要因分析という手段の双方を定量的に行うことにより、キャンペーンの成否を評価するだけでなくその要因まで明らかにでき、次のキャンペーンに向けた打ち手が具体化できる。

特に現場社員が密接に関与するマーケティングROIでは、その結果を受けて具体的な業務や行動に結びつけやすいことが重要となる。マーケティングROIを実践的に活用するうえで欠かせない要件である。

IV 実践的なマーケティングROIの活用におけるポイント

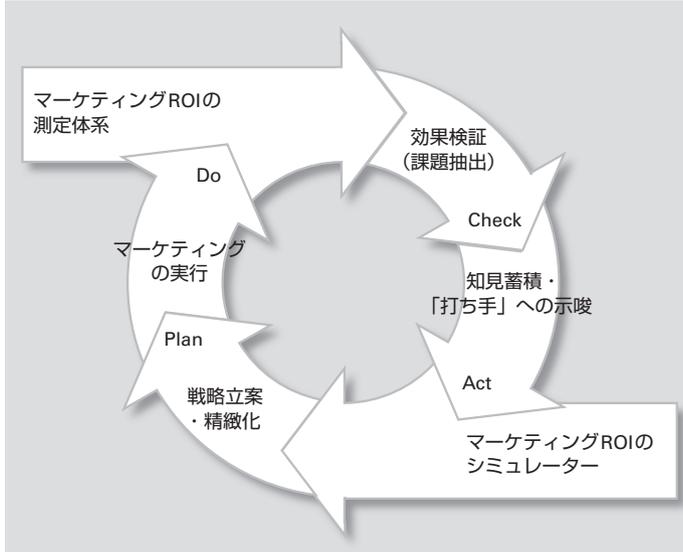
マーケティングROIの測定と活用を企業活動に根づかせるには、いくつかのポイントがある。以下に3点を挙げる。

1 全関係者にとって納得感のあるロジックを構築する

マーケティングROIの測定体系を構築しても、その結果が社員に受け入れられなければ活用はされない。そのためにはあらゆる関係者にとって納得感のある結果にする必要がある。

たとえばシェア変動幅をマーケティングROIにしたB社において、「シェアの変動に商品の品質は一切無関係である」というモデルを構築したとしよう。すると、商品開発を

図8 マーケティングROIを活用した理想的なPDCAサイクル



担当する社員から見ると、自分の仕事の成果がマーケティングROIに一切反映されないことになってしまう。おそらく、その商品開発の担当者はマーケティングROIの値を信じず、提示された打ち手にも従わないであろう。

このような事態を回避するには、マーケティングROIの定義や算出ロジックを検討する際に、関連するさまざまな部門の社員をあらかじめ巻き込むことが重要である。また、そうした社員の納得感を高めるためには、透明性が高くわかりやすいロジックであることも必須条件である。

2 マーケティングROI測定のための独自調査を活用する

第Ⅱ章2節で述べたように、あるマーケティング活動に接触した生活者だけを見ていても正しい効果を測定できない場合がある。マーケティング活動に接触した生活者ばかりでなく、接触していない生活者の行動とも比較することで、そのマーケティング活動の本来

の効果を測定できる。

そうした手段としては「シングルソースデータ」という調査方法がある。シングルソースデータとは、同一人物に対して、マーケティング活動との接触の有無や商品・サービスの購買実態、購入意向の有無を調査することでマーケティング活動の効果を測定する調査方法である。このデータを活用すれば外部環境要因の影響が除去されるため、マーケティングROIの測定精度を向上させることができる。同時に、マーケティング活動の成否の要因も明らかにできる。マーケティングROIの精緻化を図りたい場合、シングルソースデータを活用することが望ましい。

3 PDCAサイクルの運用を継続すること

第Ⅲ章で事例に挙げた4企業のように、マーケティングROIを継続的に活用することで、マーケティングの効果を定量的に効果検証（課題抽出、Check）でき、知見蓄積により次の打ち手への示唆（Act）を得ることができる。

一方、上述のような運用を繰り返していくうちに企業内には多くのデータが蓄積されていく。これらのデータを用いれば、マーケティングROIを推計するシミュレーターをつくることも可能である。これを使用すれば、あるマーケティング戦略仮説を実行するとどの程度のリターンが得られるのかを事前に概算することができる。また、その結果に基づいて戦略仮説を精緻化（Plan）することも可能になる。

このように、マーケティングROIの考え方を「Check」と「Plan」の双方に活用するこ

とで、PDCA（戦略立案・実行・効果検証〈課題抽出〉・改善）サイクルの運用が高度化する。こうした取り組みを継続していけば、マーケティング活動の質が向上するとともに収益の最大化につなげることも可能になる（図8）。

企業にはマーケティングROIを向上させる余地がまだ残っている。マーケティングROIを実践的に活用し、国内市場を活性化させる企業が増加することを願う。

参考文献

- 1 ジェームズ・D・レンズコールド著、ベリング

ポイント戦略グループ訳『マーケティングROI——投資効果を測定する客観的経営手法』ダイヤモンド社、2004年

- 2 塩崎潤一「広告宣伝効果を最大化するクロスメディア戦略——消費者視点のシングルソースデータの活用」『知的資産創造』2010年11月号、野村総合研究所

著者

栗原一馬（くりばらかずま）

コンサルティング事業本部グローバル事業企画室主任コンサルタント

専門はマーケティング戦略立案、マーケティングROI分析、事業戦略立案、需要予測など

Webマーケティング・アナリティクスによる「ファン化」の促進

「チェリーピッカー」の選別と「ジェニュイン・ファン」の育成・活用

石原進一



高野悠哉



CONTENTS

- I 生活者のなかでのWebメディアの位置づけの変化
- II 昨今強まるWebメディアによる「ファン」獲得・育成の流れと課題
- III データ・アナリティクスによる「ファン」の育成・管理
- IV 「ジェニュイン・ファン」の活用により、Webマーケティングは新たな領域へ

要約

- 1 生活者のなかでのWebメディアの位置づけが変化してきている。特にマスメディアの情報を補完する「第三者の声」としてその役割が増大している。SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）やスマートフォンの台頭など、数年前まではほとんど利用されていなかった、あるいは存在していなかったソフトウェアやハードウェアが、現在は生活者の中心的なコミュニケーション手段の一つとして存在感を高めている。
- 2 Webメディアを介した企業と生活者とのコミュニケーション手法においても、こうした環境変化への対応が急務となっている。なかでも多くの企業が注目し始めているのが、Webメディアによる生活者や顧客の「ファン化」である。「ファン化」には3つのステップがある。それぞれのステップ間には「壁」があるが、企業はデータ分析などを通じて常にサイト施策の改善を重ね、その壁を会員に乗り越えてもらう。
- 3 「ファン」の増加と質の向上は、マーケティングコストの大きな削減につながる。企業は、「チェリーピッカー」^{注1}ではなく、自社情報を拡散してくれるハブ、サイト間送客、チャネル送客、商品企画提案の役割を自ら買って出してくれる「ジェニュイン・ファン（信頼できる本当のファン）」の育成に注力すべきである。
- 4 「ジェニュイン・ファン」の活用は、今後企業がWebマーケティングを展開するうえで重要な課題の一つである。これらを念頭に置いて活動するかどうかで、そのマーケティングの効率・効果には大きな違いが生じる。

I 生活者のなかでのWebメディアの位置づけの変化

1 Webメディアの位置づけの変化

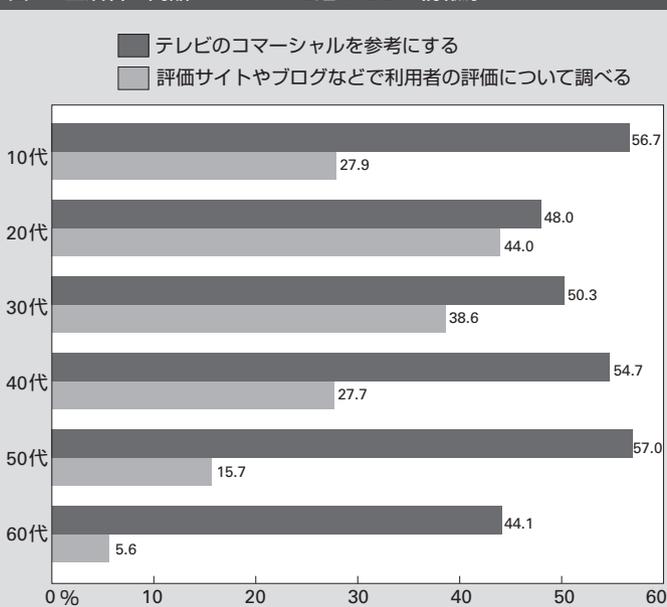
生活者のなかでのWebメディアの位置づけは、ここ数年で急速に変化してきている。

生活者がインターネットを利用する目的は主に2つに分類される。

1つは情報検索サイトや口コミサイトなどからの情報収集である。野村総合研究所（NRI）が日本の生活者に対して3年に一度実施している「生活者1万人アンケート調査」^{注2}（以下、「生活者1万人調査」）によると、商品やサービスを選ぶときの情報源としてインターネットのWebサイト（以下、サイト）の「評価サイトやブログなどで利用者の評価について調べる」（以下、「評価サイト」）という人の割合は、20代・30代で約40%に達しており、「テレビのコマーシャルを参考にする」に迫る値となっている。また、40代でも「評価サイト」は30%近くに達するなど、Webメディアは、少なくとも既存のマスメディアから発信された情報を補完する「第三者の声」を収集するためのメディアとして、すでに一定の地位を確立しているといえる（図1）。

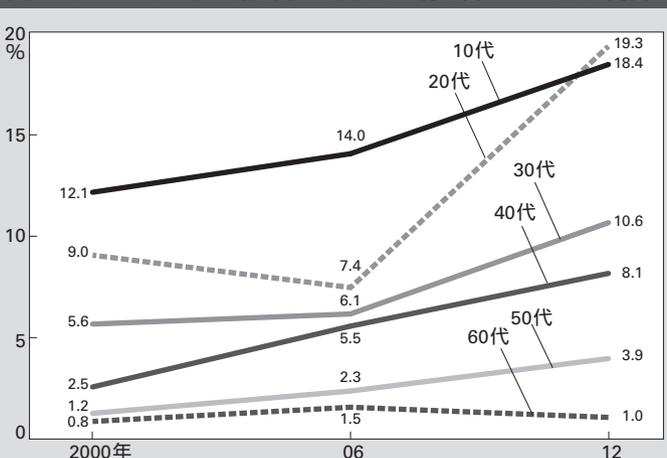
もう1つの目的は、双方向のコミュニケーションである。「生活者1万人調査」によると、インターネットを通じて知り合った友人と定期的な付き合いのある人の割合は年々増加している。特に2012年の「生活者1万人調査」では、20代以下の若年層で約20%、30代・40代で約10%、50代でも約4%が、「インターネットで知り合った友人との付き合いがある」と回答しており、その割合は、2006年と比較するといずれも増加している（図2）。

図1 生活者が商品やサービスを選ぶときの情報源



出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2012年

図2 インターネットで知り合った友人との付き合いがある人の割合



出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2000年、2006年、2012年

また、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）やスマートフォンの台頭など、インターネットの活用をより多様化させるツールの普及が、コミュニケーションのあり方そのものを変化させている。2012年の「生活者1万人調査」では、調査対象者全体の約17%がSNSを利用しており、そのうち約

56%はスマートフォンによるものであった。さらに、野村総合研究所『ITナビゲーター2013年版』（東洋経済新報社、2012年）では、国内のスマートフォンの販売台数が2015年には2900万台を超えると予測している。したがって計算上、国民の約5人に1人はスマートフォンを所有していることになる（複数台所有者は考慮しない場合）。

数年前まではほとんど利用されていない、あるいは存在しなかったソフトウェアやハードウェアが、現在は生活者のコミュニケーションの中心的手段の一つとして存在感を高めている。

2 難しさを増す、Webメディアによる総合的なコミュニケーション効果の把握

上述のとおり、インターネットの利用環境やその活用に対する生活者の意識が変化し、Webメディアやツールも多様化するなか、Webメディアを介した企業による生活者とのコミュニケーション手法も、その変化に適応させていくことが急務となっている。

たとえば、従来は企業の自社サイトなどの「オウンドメディア」^{注3}の会員登録数やサイト閲覧数（PV〈ページビュー〉）等、主に当該サイトに接触した人数などに着目した数字を管理していれば十分なケースが多かった。しかし、スマートフォンの普及で身近になったSNSなどが台頭してきたことにより、「アールドメディア」^{注4}のコミュニケーション効果を見逃したままになっていることは難しくなってきた^{注5}。アールドメディアとオウンドメディアとを組み合わせることで実際にどれだけのマーケティング効果が発揮できたのか、

という総合的な視点が必要になってきたのである。

そしてこのことは、企業が展開するWebメディアによるコミュニケーション施策の成果をどのように把握するかをより複雑にしている。たとえば、自社サイトにログインする会員数が増加し、サイトの閲覧数も増加しているが、同時に自社の商品・サービスに対するネガティブな情報がSNS上で増加しているとみる。そうした場合、その企業は自社のWebメディアを介したコミュニケーション施策をどのように評価すべきなのか。従来であれば、オウンドメディアの管理指標である会員数や閲覧数が増加しているのだから「自社のコミュニケーション施策自体は成功」と判断し、SNS上のネガティブな情報は評価対象外とするケースも多かったであろう。

自社サイトが発信する情報であればその企業自身でコントロールできるが、生活者が発信するSNS上の情報はコントロールできない。したがって、SNSでの自社サイト会員の発言数などはチェックするが、それはあくまで参考としてであり、Webコミュニケーション施策の成果は自社サイトやWeb広告のクリック数など、管理しやすい指標でのみ評価しがちである。

SNSがメディアとして急速に成長するなかにあっては、それを自社のコミュニケーション指標と結びつけて評価できなければ、Webコミュニケーション施策の本当の効果を把握しているとはいえない。しかし、自社の手が届く範囲外の、いわば「情報が独り歩きする」メディアであるSNSからの情報発信をコントロールし、その効果をオウンドメディアと合わせて総合的かつ定量的に把握すること

は、企業にとって非常に難しい課題である。

II 昨今強まるWebメディアによる「ファン」獲得・育成の流れと課題

1 Webメディアを介した

「ファン」の獲得・育成への注目

前章で述べた課題を解決するために企業は何をすべきか。「オウンドメディアとアーンドメディアを合わせた、Webメディアを介したコミュニケーション施策の効果の総合的かつ定量的な把握」という難題の解決に向けた一つの鍵は、「ゴールの統一化」である。

具体的には、オウンドメディアとアーンドメディアを活用したWebマーケティング施策によって、「自社会員がサイトにどれだけ深く関与しているのか」を把握することである。ただし、その情報発信の主体をはじめとして、オウンドメディアとアーンドメディアの特性には大きな違いがある。そこで両メディアに共通する「ゴール指標」を、その企業や提供する商品・サービスへのロイヤルティから構築される「企業に対する会員の関与度」に統一し、その指標値の増減を施策の効果として総合的に管理する。

「関与度」をキーワードとして、ここ数年、多くの企業が注目し始めている取り組みが、Webを介した生活者あるいは顧客の「ファン化」である。ここでいう「ファン」とは、特定企業のブランドまたは商品・サービスに愛着を持つ生活者を指し、「ファン化」とは「いくつかのステップを経てファンを育成していくこと」をいう。このファンの育成（ファン化）を、オウンドメディア、アーンドメ

ディア双方のWebコミュニケーション施策の総合的なゴールとすることにより、企業のWebマーケティング戦略の方向性はシンプルかつ明快になる。

たとえば企業の自社サイトと、「Facebook（フェイスブック）」上の「ファンページ」と呼ばれる企業公式ページが、それぞれどれだけファン化に貢献しているかを見る。それには、まず両者に共通する「ファン化」の達成度合いを示す成果指標を設定し、それと各サイト個別の評価指標との関連性を把握する。そしてこれらの時系列的な変化も分析することで、各サイトの取り組みの成果に加え、自社サイトとFacebookファンページが、成果指標にそれぞれどのように貢献したのかが把握できる。

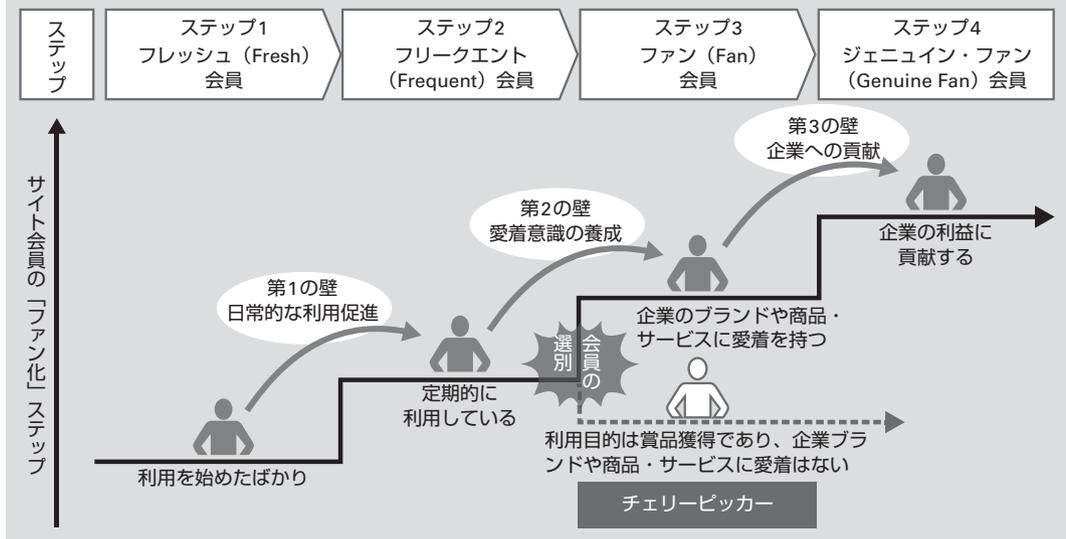
本稿では、この「ファン化」およびその成果を定量的に把握することを、今後の企業のWebマーケティングの中心的な役割の一つと捉え、その意義と課題について考察する。「ファン化」に至るステップは主に以下の3つに分けることができる（次ページの図3）。

- ①ステップ1：新たに会員組織に入会した「フレッシュ（Fresh）会員」
- ②ステップ2：定期的かつ高頻度でアクセスする「フリークエント（Frequent）会員」
- ③ステップ3：自社のブランドや商品・サービスに愛着を持つ「ファン（Fan）会員」

——である。本稿ではこれらを、それぞれの頭文字の「F」を取って、「ファン化ステップの3F」と呼ぶ。

なお本稿では、既存会員を「ファン」に育成していくことを中心に論じるため、「フレ

図3 企業のサイト会員の「ファン化」ステップ



ッシュ会員」の獲得、すなわち、Web会員組織への入会促進については割愛する。

2 「ファン化」のステップ間に存在する壁

企業が自社サイト会員の「ファン化」を進めていくには、「3F」それぞれのステップの間にある壁を会員に乗り越えてもらう必要がある。

自社Web会員の「ファン化」に向けた第1の壁は、「フレッシュ会員」と「フリークエント会員」の間にある日常的な接触機会の創造と拡大である。生活者が特定企業のサイトの会員になる動機は多様だが、多くは、会員のみが閲覧できる情報へのアクセスやキャンペーンへの応募権など、会員になることで得られる特定の権利獲得が目的である。逆に、その目的がある程度達成できれば、その会員が会員組織と接触する機会は減少する、もしくは退会することも考えられる。

このような状況にならないよう、そうした

会員に引き続き接触を保ってもらうための「打ち手」の一つに、会員との日常的な接触機会の創造と拡大に注力するということがある。たとえば、日本コカ・コーラでは、会員との日々の接点を可能なかぎり確保するため、同社の会員制サイト「コカ・コーラパーク」の会員を対象に、毎朝、「朝刊メール」というメールマガジンを配信している（配信は「朝刊メール」の受信設定をしている会員のみ）。内容は、ニュースや天気予報等、日々の情報やキャンペーンに関する情報などである。このような取り組みは、会員に第1の壁を越えてもらうためには効果的である。

第2の壁は「フリークエント会員」と「ファン会員」の間にある「愛着意識の養成」である。「ファン」とは特定企業のブランドや商品・サービスに愛着を持つ生活者を指す。しかしながら、「フリークエント会員」は企業のサイトを頻繁に訪れてはいるものの、その目的は、前述したとおり情報収集、キャン

ペーンへの参加、サイト内のゲームを楽しむなど多様で、必ずしも企業に対する愛着を持っているとはかぎらない。なかにはサイト上の「チェリーピッカー」^{※5}とでもいうべき、ポイント稼ぎや懸賞の賞品獲得のみの目的で複数企業のサイトを頻繁に訪れる会員も少なからずいる。これらの会員は、他企業のサイトも同様の目的で頻繁に訪問しているケースが多い。目的がそこにあるため、企業のブランドやその商品・サービスに愛着を持たせるのは容易ではない。

自社Web会員の「ファン化」をより効率的に進めるには、こうした会員はあらかじめ除いたうえで、それ以外の会員に「愛着意識の養成」をすべきである。ただしこの養成に特別なコストをかける必要はない。たとえば、企業の会員サイトへのアクセス数の多い一部の会員のみを対象に新商品の企画に直結するアンケートへの回答権を付与したり、新商品発表会・展示会に招待したりすることで、「自分は特別扱われている」「自分は企業活動に参加・貢献している」というような特別な優越感を会員が持てる施策でよい。そして、企業にとってこうした「ファン」をより重要な資産にするには、その先にある「もう1つの壁」を乗り越えさせなければならない。

3 「ジェニユイン・ファン (Genuine Fan、企業が信頼すべき本当のファン)」の育成

企業の自社サイト会員の「ファン化ステップの3F」と、それぞれのステップ間の壁は前述してきたとおりであるが、実際は「3F」の先にもう1つ、「ステップ4」ともい

うべき重要なステップがある(図3右端)。それは「企業の利益に貢献してくれる会員」である。サイト上で「ファン化」を促進するといっても、ファンを増やすこと自体が企業にとっての目的ではなく、あくまでも手段である。自社の商品・サービスの価値に共感し、商品・サービスを優先的に購入してくれる顧客を増やすことが最終的なゴールである。

ただし、このようなファンを育成するには、「企業に貢献してくれるファンの育成」という第3の壁を乗り越える必要がある。

ここでいう「企業に貢献してくれるファン」とは、主に、

- ①その企業の商品・サービスを優先的に購入してくれるなど「事業面での収益に貢献してくれるファン」
- ②SNSや口コミサイト、企業の自社サイトへの書き込み等を通じてその企業や商品・サービスに関するポジティブな情報発信をしてくれるなど、「周囲の生活者の『ファン化』に貢献してくれるファン」

——という2つの意味がある。これら両方の行動を取るファンは、具体的には、①によって自身が企業に直接的な収益をもたらし、さらに②によって、①のようなファンを新たに育成してくれる。つまり企業に利益をもたらす「正のサイクル」を自らが回して、企業に直接・間接の両面で貢献してくれる。

企業にとって利益となるこうした行動を取ってくれる、いわば「ファン度の強いサイト会員」は、自社にとって単にロイヤリティが高い会員ではなく、その企業にとって「本当の意味での『ファン』」となる。

今後、企業のWebマーケティングのより重要な指針の一つとなるのは、このような

「本当の意味での『ファン』」の育成である。本稿ではこうしたファンを、「信頼できる本当のファン」という意味を込めて、「ジェニユイン・ファン」と呼ぶ。前述したように、こうした「ジェニユイン・ファン」を育成することは、企業にとって直接・間接的に収益の拡大をもたらし、加えて、マーケティング施策の効率化などによるコスト削減の面においても利益創出につながる。

4 企業におけるWebメディアによる「ファン化」への取り組み

本節では、企業が実際に取り組んでいるWebメディアを活用した「ファン化」の取り組みを紹介する。

まずソーシャルメディアの活用である。紙製のヘルスケア用品などを製造・販売する米国の消費財メーカー、キンバリー・クラーク・ヘルスケアは、ソーシャルメディアを活用し顧客の「ファン化」を推進している。同社は以前から、ソーシャルメディアを主にクレーム対応とクーポン発行窓口として利用してきたが、ブランドごとの戦略実行にSNSを積極的に活用するようになった。なかでも、企業対顧客あるいは顧客同士の会話を重視し、「ファン」の育成に努めている。

また、日本の良品計画はオウンドメディアを活用してファンを獲得し、それを店舗送客や商品開発にまで活かしている。

同社は、「無印良品ネットストア」「くらしの良品研究所」「my MUJI」などのWebサービスを展開しており、特にくらしの良品研究所とmy MUJIは、顧客とのコミュニケーションを主目的としている。

たとえばくらしの良品研究所は、良品計画

から顧客にライフスタイルを提案する情報発信の形式を取っている。それと同時に同サイト内の「ご意見パーク」では商品やサービスに関する顧客の意見を吸い上げており、これで企業と顧客との双方向のコミュニケーションを図っている。

日本コカ・コーラやサントリー・ホールディングスではそれぞれ「コカ・コーラパーク」「サントリータウン」というオウンドメディアにおいて独自の「ポイント」（サイト内でのみ獲得・利用できる疑似的な通貨）によって会員を囲い込み、「ファン化」を促進している。両サイトとも、会員のサイトへのログインやゲーム利用、メールマガジンの購読などにポイントを付与することでサイトへのアクセスを活性化させている。

これらのポイントは各ブランドに関連する景品などと交換でき、それがポイント獲得のインセンティブとなっているとともに、サイト内のコンテンツや景品は両社の商品を連想させ、それが両ブランドに対する意識の向上にも寄与している。

5 「ファン」の獲得が企業のマーケティングに起こす変化と課題

以上のように、各社はファン獲得に向け、アードメディアやオウンドメディア上でさまざまな取り組みをしているものの、「ファン度」を定量的に測定し、KPI（重要業績評価指標）に基づいた改善の方向性を導出できている企業はまだ少ない。

サイトの運営に当たっては、これまではPVやページの滞在時間、Facebookページであれば「いいね！」の数など表層的な指標に

重点が置かれてきたが、そうした指標ではファンの質を評価することはできない。

もちろんサイト利用者の全体のボリュームを把握したうえで、「ファン」や「ジェニユイン・ファン」の個々のボリュームを把握し、「ジェニユイン・ファン」に育成するサイト施策についても検討していく必要がある。

Ⅲ データ・アナリティクスによる「ファン」の育成・管理

「ジェニユイン・ファン」を実際に育成するに当たり、企業は何をすればよいのであろうか。ここでは、①「ファン」と「チェリーピッカー」の選別、②「ファン」から「ジェニユイン・ファン」への育成——の2点に分けて考察する。

1 「ファン」と「チェリーピッカー」の選別

(1) 「ファン」と「チェリーピッカー」選別の調査方法

サイトの現状の分析は、これまでサイト上でのユーザーの行動（PV・ページ遷移など）やサイトへの流入経路などに基づいた評価が多かった。しかし、これらをいくら分析しても、ユーザーのなかから「ファン」を選別することは難しい。なぜなら、アクセスログ^{注6}からは、ユーザーの実生活の行動や、企業および商品・サービスに対する好意度を測ることはできないからである。

「ファン」と「チェリーピッカー」を選別するには、アンケートなどの定点調査が必要で、そのアンケートに加えて、さらにアンケート回答者のアクセスログが分析できればよ

り精緻な評価が可能である。

会員制サイトであれば、直近の1カ月でサイトを利用した会員を対象にアンケートを実施することが最も効果的である。一方、非会員制サイトや、会員にはアンケートを依頼できないなどの制約を設けているサイトもあるが、その場合も工夫次第でアンケート結果とアクセスログを紐づけることは可能である。たとえば、アンケート回答者の了解を得たうえで、その後のアクセスログを追跡させてもらうなどの方法である。

(2) 「ファン」と「チェリーピッカー」選別の調査項目

アンケートでは何を調査すればよいのであろうか。最も重要な調査項目は「サイトの利用目的」「企業や商品・サービスに対する好意度」である。この2つの項目を組み合わせれば、サイト利用者一人ひとりが、「ファン」なのか「チェリーピッカー」なのかを特定することができる。

ここで1つ注意すべきことは、「チェリーピッカー」を識別するための調査項目に、サイトの利用頻度を重視しないという点であ

図4 サイト利用頻度と商品に対する好意度の関係性

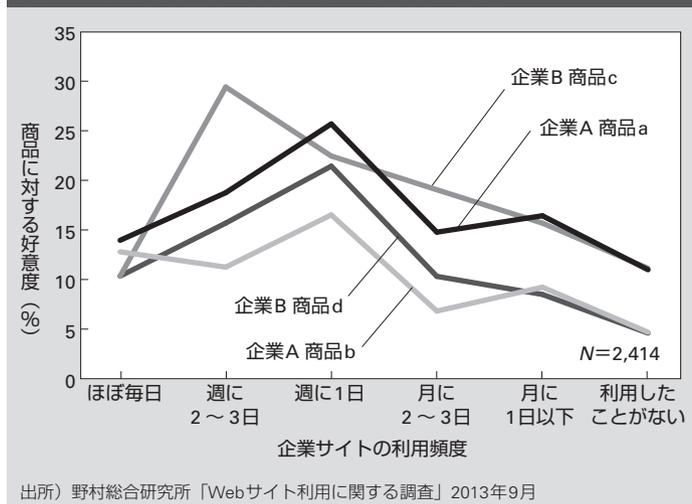
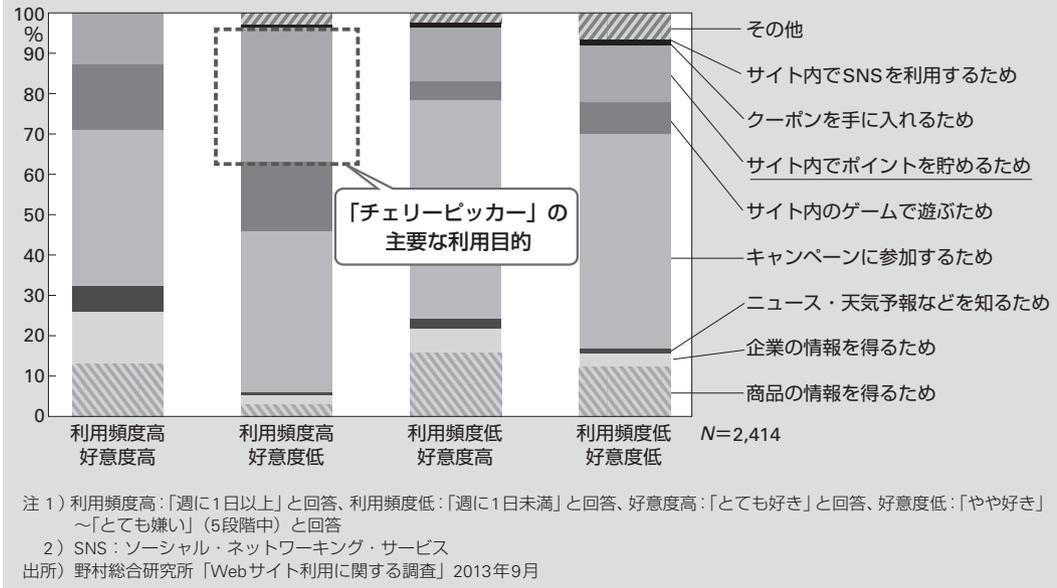


図5 サイトの利用頻度・好意度と利用の目的



る。頻度の高いユーザーすべてが商品に対する好意度が高いとはかぎらない。NRIが実施した「Webサイト利用に関する調査」^{注7)}によると、ある特定のサイトにおいて、「週に1日」から「週に2～3日」「ほぼ毎日」とサイトの利用度が高まるにつれて、商品に対する好意度が低くなる、という結果が出ている（前ページの図4）。利用頻度が高く、特定サイトを毎日利用しているユーザーのなかに、「チェリーピッカー」がある程度のボリュームで含まれるからである。サイトに高い好意度を持っていないユーザーや、ポイント収集などある目的のためだけにサイトを利用しているユーザーを特定することで「チェリーピッカー」は抽出できる（図5）。

(3) 「チェリーピッカー」のボリュームとサイト内における行動の把握

サイトの利用目的や、企業および商品・サービスに関するアンケート回答結果を組み合

わせることで、「ファン」と「チェリーピッカー」のボリュームが把握できる。それにさらに回答者のアクセスログを組み合わせれば、サイト上での行動が、両者でどのように異なるのかについても検証できる。

前述したように、Webマーケティングにおける「チェリーピッカー」は、基本的に企業のブランドや商品・サービスに対する思い入れは少なく、ポイントをいかに効率的に貯めるか、あるいは懸賞などで賞品を獲得できるかだけを考え、それを優先させている。場合によってはWebプログラムなどでさまざまなサイトを自動的に巡回し、サービスを利用していることもある。

「チェリーピッカー」の行動は、サイトのコンテンツなどによって異なる。たとえばゲームでのみポイントが貯まるサイトの場合、典型的な「チェリーピッカー」は、「ポイントが特に貯まりやすい一部のゲームだけを定期的に利用し、他のページは一切閲覧しない」

「1日当たりのサイト利用時間は短いものの、ポイント獲得量は異常に高い」という行動パターンが多い。

(4) 「チェリーピッカー」への対処方法

「ファン」におけるノイズともいえる「チェリーピッカー」にはどのように対応すればよいのか。大きくは3つの方法がある（図6）。

- ①当面は放置し、効果の分析・検証時にかぎり異常サンプルとして除外する
- ②排除できるようにサイト設計を工夫する
- ③「ファン」に移行させるための特別な施策を打つ

このなかでどの施策を採用すべきかは、そのサイトの「ライフサイクル」がどの段階にあるかによって異なる。

立ち上がり間もないのであれば、①のように「チェリーピッカー」に特別な対応はせず、間口拡大を優先すべきである。

サイトの成長期（会員数の増加率が大きく伸びている時期）であれば、②のように「チェリーピッカー」の人数を増やさないうサイトを工夫する。

ある程度成熟期に入っているサイト（会員数の増加率が横ばいになってきた時期が目安）の場合は、③のように、その時点で一定量のボリュームを占めているであろう「チェリーピッカー」を「ファン」に変えていく施策を検討すべきである。

2 「ジェニュイン・ファン」の育成方法と定点観測によるPDCAのすすめ

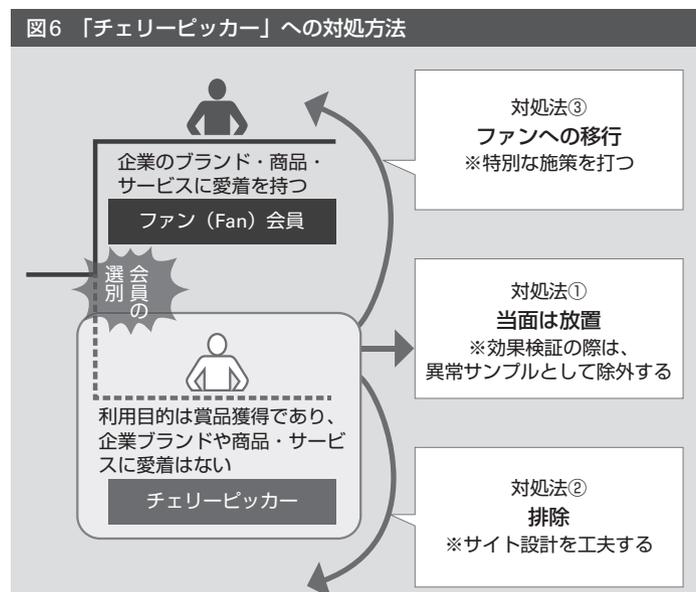
(1) 「ジェニュイン・ファン」の育成方法

ここまで、「チェリーピッカー」と「ファ

ン」の選別および「チェリーピッカー」への対応について述べてきたが、それでは「ファン」はどのように育成していけばよいのだろうか。自社および商品・サービスへの好意度の高い「ファン」であっても、必ずしも「企業への貢献意識を持つファン」であるとはかぎらない。

アンケートで、商品・サービス購入に対するサイト利用者の意識やマーケティング活動への参加意向について検証することで、「ファン」のなかに存在する「ジェニュイン・ファン」のボリュームを定量的に把握できる。また、「ジェニュイン・ファン」の行動特性やニーズを把握し、それらに可能なかぎり応えていくことでも「ジェニュイン・ファン」の育成を促進できる。それには、「ブランドや商品・サービスに関する特別な情報を知りたい」「限られた会員だけが対象となるイベントに参加したい」「特別な待遇を受けた体験などを友人に自慢したい」など、サイトに対する会員ごとのニーズを把握し、それらに答える姿勢を企業が見せることによって、「ジェニュイン・ファン」に変わる「ファ

図6 「チェリーピッカー」への対処方法



ン」が増加していく。

(2) 定点観測によるPDCAのすすめ

「ファン」から「ジェニユイン・ファン」への移行および育成をするには、「ジェニユイン・ファン」のボリュームやそうした会員のサイト利用の特性を理解したうえで、サイトの改変やキャンペーン展開などのサイト施策を実施していくことになる。しかし、アンケートが単発では、その意義は薄いものになる。

それを避けるためには、可能であれば別の時期に2回以上、同じ対象者にアンケートを実施する。そうすることにより、サイトの利用理由、商品・サービスの購入頻度などが、サイト施策の実施の前後でどのように変化したのかが検証でき、同時に、上述の変化をサイトへの接触状況別に比較することもできる。また、個別のサイト施策の有効性を、「ファン」の質・量への影響度として測定できるようにもなる。

さらに、アンケートを2回にとどめず定点観測的に継続していくことによりデータの蓄積が進み、より有効なサイト施策は何であるかを定量的に評価できるようにもなってくる。そしてこうしたPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを回していくことで、サイト施策とその効果の関係性が次第に把握できるようになり、施策の効果も実施前にある程度、予測が可能になってくる。

サイト施策の効果が予測できれば、むやみに投資をせず、投資対効果を考えながら効果的なサイト施策を打つことができる。この段階に達した企業は、データ・アナリティクスによって、「ファン」の育成・管理が一定レベルで実行されていると見なすことができる。

Ⅳ 「ジェニユイン・ファン」の活用により、Webマーケティングは新たな領域へ

本稿ではここまで、企業のWebマーケティングにおける「ファン」の獲得・育成、およびそれらに向けた施策（「ファン化」）のデータ・アナリティクスを活用したサイト改善などについて、その概念と意義を中心に述べてきた。具体的な手法に関する詳細は別の機会に譲るが、今回最も主張したいのは、「ファン化ステップの3F」のそれぞれのステップには乗り越えるべき壁があり、そしてその先にある「ジェニユイン・ファン」を育成することが、企業が今後Webマーケティングを展開するうえでの重要な課題の一つであり、それに留意して欲しいということである。今後サイトを活用して「ファン化」を促進したい企業、あるいはすでに「ファン化」に着手しているものの、その効果測定と効率的なサイト施策の改善が課題と考えている企業は、これらを念頭に置くかどうかで、その成果には大きな違いが生じるであろう。

企業はマーケティングの効率化を念頭に置き、「ジェニユイン・ファン」を積極的に活用すべきである。その活用方法は、前述した「周囲の生活者のファン化への貢献」にとどまらず、その応用範囲は、

- 企業が発信した情報に関する拡散の起点としての役割
- 「ジェニユイン・ファン」自身および周囲の生活者やWeb会員の関連サイトへの訪問促進
- アンケートへの回答
- さらには商品やサービスの企画提案への

参加

——等、日ごろ企業が多大なコストをかけて実施しているプロモーションや情報収集、商品企画など多様である。「ジェニユイン・ファン」にはWeb会員の組織経由で個別にアプローチすることが可能である。また、「ジェニユイン・ファン」の多くは、その企業や商品・サービスへの高い愛着心から、企業からの働きかけには積極的かつ高品質な対応をすることが見込める。さらに、彼らの貢献に対して企業が払うべきインセンティブは、金銭的なものよりも、他の「ファン」以上に「自分は特別扱いされている」、あるいは「自分は企業の活動に参加・貢献している」という優越感や、企業活動に何らかの形で参加することを通じた社会貢献や自己実現、企業との一体感による社会とのつながり意識などの精神的便益である。この点は企業にとって、実際のマーケティングコストの削減にもつながる。

今後多くの企業が「ジェニユイン・ファン」の育成と活用に注力し、Webマーケティングの効率化と、その成果のさらなる拡大を進めることを期待したい。

注

- 1 特売品にのみ興味を示す客層で、いわゆる「バゲンハンター」のこと。「おいしそうなサクランボだけを摘む人」が語源。ここでは、懸賞の賞品や賞品を得るためのポイント獲得のみを目的としてサイトを頻繁に訪れる、企業のWeb会員のこと
- 2 野村総合研究所では、日本人の基本的な価値観や行動、考え方の把握を目的として、1997年・2000年・03年・06年・09年・12年の計6回にわ

たって、「生活者1万人アンケート調査」を実施した（全国の満15～69歳の男女個人を対象とした訪問留置法により実施。2012年からは満15～79歳。回収数：1997年N=10,052、2000年N=10,021、03年N=10,060、06年N=10,071、09年N=10,252、12年N=10,348）

- 3 企業自身が所有しているメディアのこと。Webサイトやメールマガジンなどが該当する
- 4 企業が信用や評判を得るために利用するメディア。ブログやソーシャルメディア（SNS）などが該当する
- 5 従来のWebサイトのほかに、最近では「ファンページ」と呼ばれる自社サイトをFacebookに開設したり、Webサイトと会員の「twitter（ツイッター）」アカウントを連携させ、サイト上から直接「つぶやき（発言）」ができるようにしたりするなど、オウンドメディアとアードメディアを並行または連動させてWeb会員とのコミュニケーションを図る企業が増えてきている
- 6 Webサイトなどのサーバーの情報に関する記録。アクセスの日時や閲覧したWebサイトのURLなどのデータが記録されたテキストファイル
- 7 野村総合研究所では、消費者による企業サイトの利用実態を把握することを目的に、「Webサイト利用に関する調査」を2013年9月に実施した（関東地区の16～69歳の男女個人を対象としたWebアンケートを実施。回収数：N=2,414）

著者

石原進一（いしはらしんいち）
経営コンサルティング部上級コンサルタント
専門はマーケティング戦略およびCRM戦略の構築支援、生活者の意識・行動分析など

高野悠哉（たかのゆうや）
経営コンサルティング部副主任コンサルタント
専門はビッグデータを活用したマーケティング戦略立案、プロモーションの効果測定や商品企画など

エスノグラフィックアプローチの導入による 企業の競争力向上

定性情報を重視したマーケティング・アナリティクス

宮脇陽子



CONTENTS

- I 崩壊しつつある「新商品が収益を生む」構造
- II あらためて見直されつつある顧客洞察力
- III 代表的なエスノグラフィックアプローチの調査手法
- IV 組織的に顧客洞察力を高める共通基盤としてのインサイトプラットフォーム
- V インサイトプラットフォームの構築と実現のポイント

要約

- 1 「新商品が収益を生む」構造が崩壊しつつある。メーカーはあらためて原点回帰し、顧客起点の価値創造に基づく商品開発力を強化すべきである。その際、注目されるのが「エスノグラフィックアプローチ」である。エスノグラフィックアプローチは、消費者自身も明確には認識しておらず言語化されないニーズを見出す、顧客洞察の手法である。
- 2 エスノグラフィックアプローチで実務的に活用しやすい代表的な手法としては、①行動観察、②フォトエッセー、③ソーシャルリスニング、④MROC (Marketing Research Online Community) ——などがあり、利用目的に応じて使い分ける必要がある。
- 3 本来エスノグラフィックアプローチは、その調査手法を取り入れるだけでは十分な成果は得られない。多くの企業では、単発的なエスノグラフィック調査にとどまっており、自社の顧客洞察力を向上させるには至っていない。収集した定性データの解釈スキルを身につけた人材を確保し、解釈結果をマーケティング実務に結びつけるための仕掛けを持つ必要がある。野村総合研究所 (NRI) では、その仕掛けを「インサイトプラットフォーム」と呼んでいる。
- 4 インサイトプラットフォームの構築は、マーケティングのみならず、人材育成、人事・組織評価などの全社的な仕組みの再構築にもつながっていく。経営トップによる強い推進力の発揮が不可欠である。

I 崩壊しつつある「新商品が収益を生む」構造

10年ほど前から、「新商品が収益を生む」という考え方が揺らいできた。つまり、収益計画を立てる際に、既存商品の収益は漸減するが、新商品は一定以上の新たな収益を確保できる、という前提を置くことが難しくなってきたのである。このため、結果として収益を圧迫することになってしまう新商品開発よりも、既存商品の育成を志向する企業が増えてきている。具体的には、①ブランド数の絞り込み、②メガブランド育成、③カテゴリートップのブランド育成——などをマーケティング戦略として掲げる動きである。

「新商品が収益を生む」構造が崩壊しつつある要因は、市場環境とメーカー側の双方に存在する。

1 高頻度の新商品発売・低価格が求められる市場環境

「新商品が収益を生む」構造の崩壊を招きつつある市場環境要因としては、コンビニエンスストア（CVS）の台頭と小売業によるプライベートブランド（PB）の一般化の影響が大きい。

1990年代、CVSの急成長とともに、POSシステム（販売時点情報管理システム）が普及した。POSシステムによって、売れ筋商品が定量的にすぐわかるようになったため、CVSを中心に、売れ筋商品以外は売り場の棚からはずす「売れ筋主義」が徹底していった。今や、少なくともCVSでは、発売後1週間で売れ筋商品に入らなければ、容赦なく売り場の棚を失う時代になってしまった。

この結果、メーカーは矢継ぎ早ともいえる高頻度での新商品発売を求められることになった。このことが商品ライフサイクルの短命化、過度な商品アイテム数（SKU）の増加を招き、メーカーのマーケティングは非効率な状態に陥っている。

また、組織小売の規模拡大や連携・連合形成が進んだ結果、セブン&アイグループの「セブンプレミアム」やイオングループの「トップバリュ」をはじめとする、小売のPBが拡大していった。現在、セブン&アイ・ホールディングスのPBの売り上げは、連結売上高の約40%を占めるに至っている^{※1}。PBは、一般的には、メーカーのナショナルブランドの同等品よりも低価格であるため、低価格志向の消費者の需要がナショナルブランドからPBにシフトした。現在ではPBのラインアップも広がり、徹底した安さを売りにしたPBだけでなく、高価格ラインまで幅広い品揃えになってきており、メーカーのナショナルブランドと小売のPBは完全に競合状態にある。強いブランドロイヤルティを築くことができなければ、ナショナルブランドにもPB並みの価格水準が求められるため、食品をはじめとする多くの消費財の価格は低下傾向にある。

このように、現在の市場では、高頻度の新商品発売と低価格が求められており、メーカーは利益を削る消耗戦を強いられている。

2 左脳偏重・顧客不在のメーカーのマーケティング

一方、メーカーのマーケティングに目を転じると、ここにも「新商品が収益を生む」構造が崩壊する要因が存在している。

1つは、「左脳偏重のマーケティング」である。前述のように、新商品をいったん市場に出したら、すぐに売れ筋にならないと売り場の棚を失ってしまう。このため、マーケットとしては、失敗のリスクを減らすことを重視せざるをえない。マーケットは、「この新商品は確かに売れる」という確からしさを証明するために、仮説創造よりも仮説検証を、感性よりも論理性を、定性調査よりも統計で裏づけされた定量調査結果を重視するようになった。本来は、定性調査などをもとに感性を働かせ、豊かなアイデアで仮説を創造する右脳的アプローチと、論理的・定量的に検証していくという左脳的アプローチの双方をバランスよく行うことが必要である。しかし実際には、失敗したくないという心理から、左脳的アプローチに偏りやすくなっているのが現状である。これでは、市場に新しい価値を提案する創造的な新商品は生まれえない。

もう1つの「新商品が収益を生む」構造の崩壊要因は、顧客不在のマーケティングである。他社でヒット商品が出ると、その商品がなぜ売れたのかを分析し、自社も対抗品を出そうとする。このアクション自体は間違っていない。しかし、この繰り返しだけでは、類似品が増えるばかりで、顧客から見た新たな価値を創造するような新商品は生まれえない。マーケットは他社の商品・サービスとの差別化にばかり目が行き、技術者・開発者は最新の技術を取り入れることだけに目が行く、ということになってしまえば、顧客ニーズを掘り起こすことなく、いつの間にか、顧客ニーズとはかけ離れた商品を生み出してしまう可能性がある。

このように、「新商品が収益を生む」構造はすでに崩壊しているといっても過言ではない。利益を削る消耗戦を長期的に強いられているメーカーは、利益を確保するために徹底的にマーケティングコストの効率化を図っている。効率化の努力は引き続き必要であるが、それだけでは体力を消耗するだけで先が見えてこない。新商品のヒットの確率を高める努力も並行して行わなければならない。

II あらためて見直されつつある 顧客洞察力

ヒット商品がなかなか生まれず、小売のPBが台頭し、価格競争が一層激しくなった今日、メーカーは今一度原点に回帰し、顧客起点の価値創造に基づく商品開発力を強化すべきである。

実際に多くの企業で、顧客起点の商品開発とはどういうことかをあらためて問い直し、商品開発力を強化する動きが見られる。特に近年で特徴的なのは、顧客の生活や行動をつぶさに観察したり徹底的にインタビューをしたりすることによって、たった一人の生活者から得た気づき（「N=1の気づき」）であっても、その気づきを大切に商品開発に活かしていこうとする動きである。このような、「N=1の気づき」を重視する定性的アプローチを総称して、本稿では「エスノグラフィックアプローチ」と称する。

エスノグラフィックアプローチをマーケティング活動のなかに取り込むことは、グローバル企業ではすでに一般化している。たとえば、P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）では、2000年6月にCEO（最高経営責

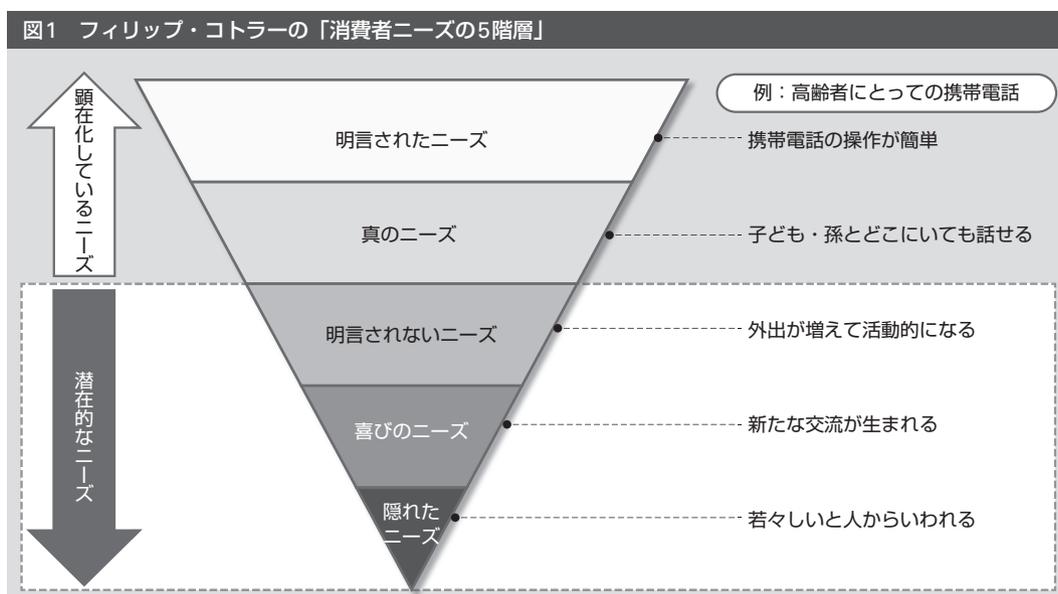
任者)に就任したアラン・ラフリー氏が「消費者はボス」というスローガンを掲げ、消費者が本当に欲する商品を開発するために、世界各国で現地消費者の生の声を集める姿勢と行動を社員に浸透させた。また、消費者の声を代弁する組織である同社CMK (Consumer and Market Knowledge: 消費者・市場戦略本部)が、定量調査だけでなく、消費者の家庭で一緒に食事をしたり買い物についていたりするエスノグラフィックアプローチを取り入れた調査を行うようになった。このようなマーケティング改革が、1990年代から2000年初頭にかけての収益低迷からP&Gを高成長軌道に転換させることに貢献した。現在P&Gは、エスノグラフィックアプローチの調査活動に、2000年初頭の約5倍のコストを投じている^{注2}。

サムスンでは、業務から1年間離れて外国で生活し、現地に溶け込んで文化や商習慣を学び、その国・地域の専門家になることを求める「地域専門家制度」を設けている。調査という形ではないが、自分たちとは異なる外国人の生活を観察・体験し、そこからさまざま

まな気づきを得るという点は、まさにエスノグラフィックアプローチである。1990年の制度発足以来、延べ約4000人の国・地域の専門家が育成されており^{注3}、これがサムスンのグローバル化の原動力の一つになっている。

日本でも、エスノグラフィックアプローチを実践した企業がヒット商品を生み出している。有名な事例としてアキレスの「瞬足」がある。瞬足は子ども用の運動靴で、従来の運動靴のように、軽いことや足へのフィット性などではなく、「運動会で転ばずに速く走れる」という新たな提供価値を有している^{注4}。靴底をあえて左右非対称にすることで、コーナーを回る時に滑りにくい構造にしている。これは、子どもの走り方を徹底的に観察したからこそ生み出すことができた新たな提供価値である。

エスノグラフィックアプローチにより企業があらためて磨こうとしているのは、「顧客洞察力」である。顧客洞察力とは、消費者自身も明確には認識しておらず、言語化されていないニーズを見出す力である。フィリップ・コトラーの「消費者ニーズの5階層」を



前ページの図1に示した。これらの消費者ニーズのうち、「明言されたニーズ」と「真のニーズ」は、消費者自身が自覚して顕在化しているニーズのため、インタビューなどによって引き出すことが可能である。しかし、「明言されないニーズ」「喜びのニーズ」「隠れたニーズ」は、消費者自身に直接問いかけても言語化されない。この言語化されない潜在的なニーズを、顧客洞察力によって見出し、価値提案をしていくことがヒットにつながると思われる。

Ⅲ 代表的なエスノグラフィックアプローチの調査手法

顧客洞察のための手法であるエスノグラフィックアプローチのなかから、実務的にマーケティングで用いやすい代表的な手法を表1にまとめた。いずれの手法も顧客洞察を目的とするものであるが、それぞれに特徴があるので利用目的に応じて使い分ける必要がある。

商品・サービスの使い勝手の向上や新たな用途開発などに活用するために、被験者の行動レベルでの明確な洞察事項がある場合は、「行動観察」が適している。行動観察では、被験者の行動をつぶさに観察し、「なぜそのタイミングでその行動を取ったのか」という疑問を抱くところから新たな発見を見出すことができる。

一方、「フォトエッセー」は、行動自体の観察よりも、ターゲットセグメントの価値観やものの考え方を捉えることになるため、新商品のコンセプトやコミュニケーション戦略のアイデア出しなどに適している。フォトエ

ッセーの場合は、被験者から写真とエッセーを集めた後の「解釈」が特に重要である。解釈とは、被験者がどのような価値観の持ち主なのか、ある場面においてどのような判断をするのかなどの理解を深める作業である。

解釈は、商品企画担当者や商品開発担当者など、調査結果を活用する立場の人々を集めたワークショップ形式で行うのが望ましい。ワークショップ参加者は一人で数人分の被験者の解釈を担当し、自分が解釈担当になった被験者の資料（写真とエッセー）を事前に読み込み、自分がその被験者になりきれるように準備しておく。ワークショップの場では、参加者がそれぞれに解釈を担当した被験者の価値観などを代弁する形を取り、「各被験者が大切にしている中心的な価値観とは何か」「被験者同士で類似している点はあるのか」などについてディスカッションする。その際、図2に示すような「被験者カード」や「解釈フレーム」をつくっておくと進めやすい。

被験者カードは、ワークショップの場で、どの被験者について話しているのかを参加者全員がすぐにわかるようにするためのサインのような役割を果たす。被験者の顔写真やその人が撮影した写真のうち、特に人となりを表している写真を選んで1枚掲載する。また、被験者の実名ではなく、その人の特徴をうまく表現できるニックネームをつけておくと、より一層イメージしやすくなる。解釈フレームは、解釈する目的やテーマによって、適切なものを設定する必要がある。

「ソーシャルリスニング」および「MROC (Marketing Research Online Community)」は、いずれもインターネットを活用した手法

表1 実務で活用しやすいエスノグラフィック調査手法

手法名	行動観察	フォトエッセー	ソーシャルリスニング	MROC (Marketing Research Online Community)
手法の概要	<ul style="list-style-type: none"> 特定の場面や時間帯における被験者の行動を観察する方法 観察は、対象者に同行して行う 適宜、インタビューを行うこともある 	<ul style="list-style-type: none"> 特定のテーマに関して、被験者に写真撮影し簡単なエッセー（文章）を書いてもらう 被験者の価値観の解釈は、写真とエッセーのみで行う場合もあるが、個別インタビューで直接対話しながら解釈する場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> ソーシャルメディア上の情報をリアルタイムでウォッチし、特定のテーマに関して、ネット上での人々の口コミを分析する 	<ul style="list-style-type: none"> 特定のテーマに関するクローズドなSNSを1~2カ月程度立ち上げ、被験者に参加してもらう 参加者数は10人程度が一般的 写真をサイトにアップロードしてもらうことも可能
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 被験者の行動の内容や順序を細かく記録することができる 対象者本人が自覚していない行動、行動のなかにあるニーズ、リスク、障害などを発見することができる 	<ul style="list-style-type: none"> 被験者が持っている価値観を引き出すことができる 写真を使うことで、言葉にしにくい価値観や感覚を把握できる 	<ul style="list-style-type: none"> 実際にソーシャルメディア上で発言されている口コミの内容を把握することができる 	<ul style="list-style-type: none"> サイト上でのコミュニケーションに慣れている層の本音を把握することができる コミュニティでの対話の内容を見ながら質問を変えたりできる
適した利用方法	<ul style="list-style-type: none"> 商品・サービスの用途開発やアイデアの創出 商品・サービスの利用しやすさの向上など、改善点の発見 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット消費者の理解 商品・サービスのコンセプト開発 コミュニケーション戦略の開発 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット消費者の理解 商品・サービスの評価・評判の把握 要対応課題へのリアルタイムでの対応 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット消費者の理解 商品・サービスの評価・評判の把握

(注) SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス

である。近年、インターネット上での口コミ情報が消費に与える影響が大きくなってきていることから、こうした手法も積極的に取り入れていくとよい。

ソーシャルリスニングは、マーケティング調査として新たにデータを収集するのではな

く、実際にSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）上で交わされている対話を分析する手法である。膨大な情報処理を行うことにはなるが、調査への回答という形式ではないため、人々の本音を把握できる点が長所である。

図2 フォトエッセーの解釈ワークショップで用いるツール例



MROCは、疑似SNSを調査環境として準備し、特定のテーマについてサイト上で対話してもらい調査手法で、従来のグループインタビューをサイト上で行うようなイメージである。グループインタビューは1、2時間程度のワンショットでの調査だが、MROCは数カ月間の継続実施が可能である。したがって、コミュニティでの対話を一定期間進めるなかで、参加者の意識がどのように変化していくのかを時間軸とともに観察することができる。たとえば、特定の商品カテゴリーに関するコミュニティを立ち上げて、さまざまな問いかけを投げかけた結果、特定のブランドへのロイヤリティがどのように変化するかなどの観察が可能である。また、MROCは、サイト上でのコミュニケーションに親しんでいる若年層を対象に実施すると特に効果的であると考えられる。

IV 組織的に顧客洞察力を高める 共通基盤としてのインサイト プラットフォーム

企業におけるエスノグラフィックアプローチの活用実態としては、大型の新商品開発などの時に単発でエスノグラフィック調査を実施しているケースが多い。ところが、エスノグラフィック調査の知見が各企業にあまり蓄積されていないため、調査会社任せになることが多く、自社の顧客洞察力を向上させ、それを資産として獲得するには至っていないケースがほとんどである。このため、エスノグラフィック調査は有効な調査手法ではあるが費用がかかることから、それだけのマーケティングコストをかけられる商品カテゴリーは

あまりない、という見方をしている企業も多い。

しかし、このような認識は、多くの企業でエスノグラフィックアプローチがまだ十分には理解されていないことから起きていると考えられる。本来、エスノグラフィックアプローチは、エスノグラフィック調査の手法を取り入れるだけでは十分な成果が得られるものではない。この手法の導入と並行して、エスノグラフィック調査で収集したデータを解釈できるスキルを身につけた人材を確保するとともに、解釈した結果をマーケティング実務に結びつけていくための仕掛けが用意されていなければならない。①新たな手法によって収集した新たな定性情報、②解釈スキルを持ち合わせた人材、③実務に結びつける仕掛け——の3つがセットになってはじめて、組織的な顧客洞察力の向上という成果が生み出される。

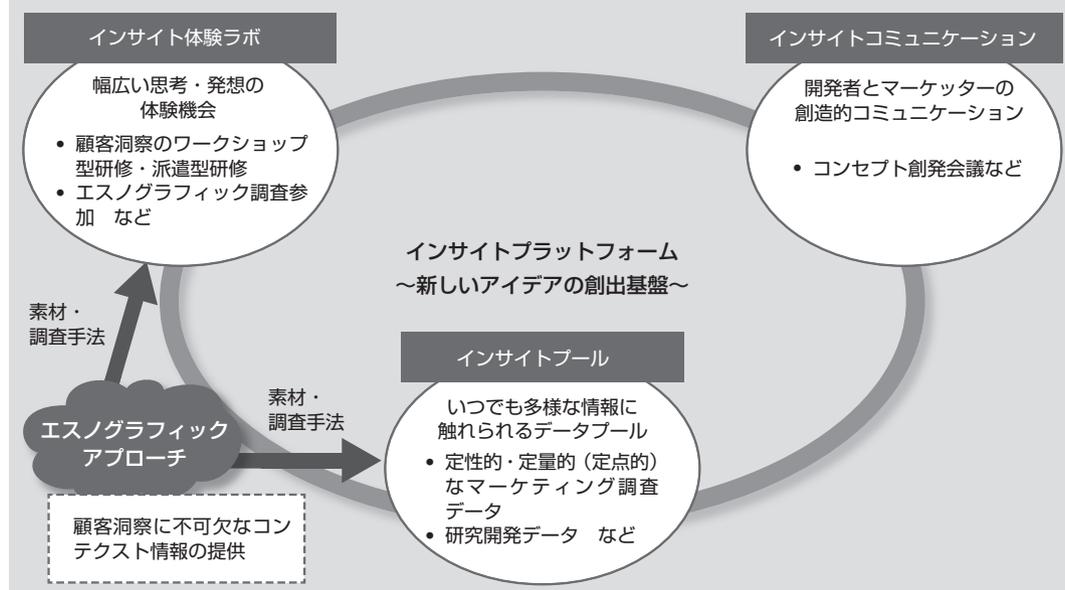
このため野村総合研究所（NRI）では、エスノグラフィックアプローチを個別の商品開発の調査手法として導入するのではなく、「インサイトプラットフォーム」という仕組みとしての導入を提案している。インサイトプラットフォームは、組織の創造力を継続的に向上させ、ヒット商品・サービスを生む確率を高めるためのマーケティングの共通基盤であり、そのなかでエスノグラフィック調査は、顧客洞察に有効なインプット情報を得るための手法として位置づけられる。

インサイトプラットフォームは、

- インサイト体験ラボ
- インサイトプール
- インサイトコミュニケーション

——の3つの要素からなる（図3）。

図3 インサイトプラットフォームの概要



1 インサイト体験ラボ

「インサイト体験ラボ」とは、社員の顧客洞察力の向上を目指した訓練機会、研修の一種である。自社で顧客洞察力を高めるための研修やワークショップを企画・実施する方法や、外部の研修の受講機会を確保する方法などがある。インサイト体験ラボでは、エスノグラフィック調査の実査や調査結果データの解釈を通して、自分と年齢や立場の異なる他人になりきる体験をすることが有効である。

2 インサイトプール

「インサイトプール」とは、自社で独自に集めたマーケティングデータ、関連する統計データ、その他の外部データを統合的に蓄積・管理する仕組みである。過去の調査結果や関連データを多様なキーワードで検索し、活用できるようになっている。エスノグラフィック調査についても、特定の年代の人々が持つ価値観を探ることを目的とした調査データで

あれば、いろいろな目的を持ったマーケッターや開発者が活用できる。一般に、マーケティング調査データは部署ごとに保管されており、どこにどのデータがあるのかわからない、結果が共有されていないという企業が多い。これらを一元化し、さらにエスノグラフィック調査のデータも含めた「データプール」がインサイトプールである。

また、インサイトプールに集約された情報は、誰もが自由にアクセスできることが望ましい。後述する「インサイトコミュニケーション」においても、専門性の異なるマーケッターと開発者が、インサイトプールにある顧客情報を共有し、そこから洞察した結果を互いにつけ合うことによって、顧客への新たな提供価値を生むことにつながっていく。

3 インサイトコミュニケーション

「インサイトコミュニケーション」とは、マーケティングの専門家であるマーケッターと

製品の研究開発・技術の専門家である開発者が、それぞれの発想でアイデアを出し合い、よりよいアイデアに練り上げていくコミュニケーションの場や機会である。マーケッターと開発者との意見交換の重要性はどの企業でも認識されているが、実際には、形式的な報告のための会議体が設けられている程度か、あるいは意見交換の場がないケースがほとんどである。一般に、イノベーションは異物同士がぶつかり合うところから生まれるといわれている。インサイトコミュニケーションが各企業のマーケティングイノベーションの場となるよう、実質的な意見を自由闊達に交換し合うことができる場として設計することが肝要である。

V インサイトプラットフォームの構築と実現のポイント

1 インサイトプラットフォームの構築ステップ

インサイトプラットフォームは、

- ①インサイトプラットフォームの方針設定
 - ②成功体験づくり
 - ③「自分ごと」化
 - ④消費者データベースの蓄積・統合
 - ⑤インサイトプラットフォームの構築
- の5つのステップで構築する(図4)。

(1) インサイトプラットフォームの方針設定

方針設定とは、自社として、顧客洞察を先鋭化するターゲット消費者や生活シーンなどを設定し(フォーカシング)、最終的な自社のインサイトプラットフォーム像を描くこと

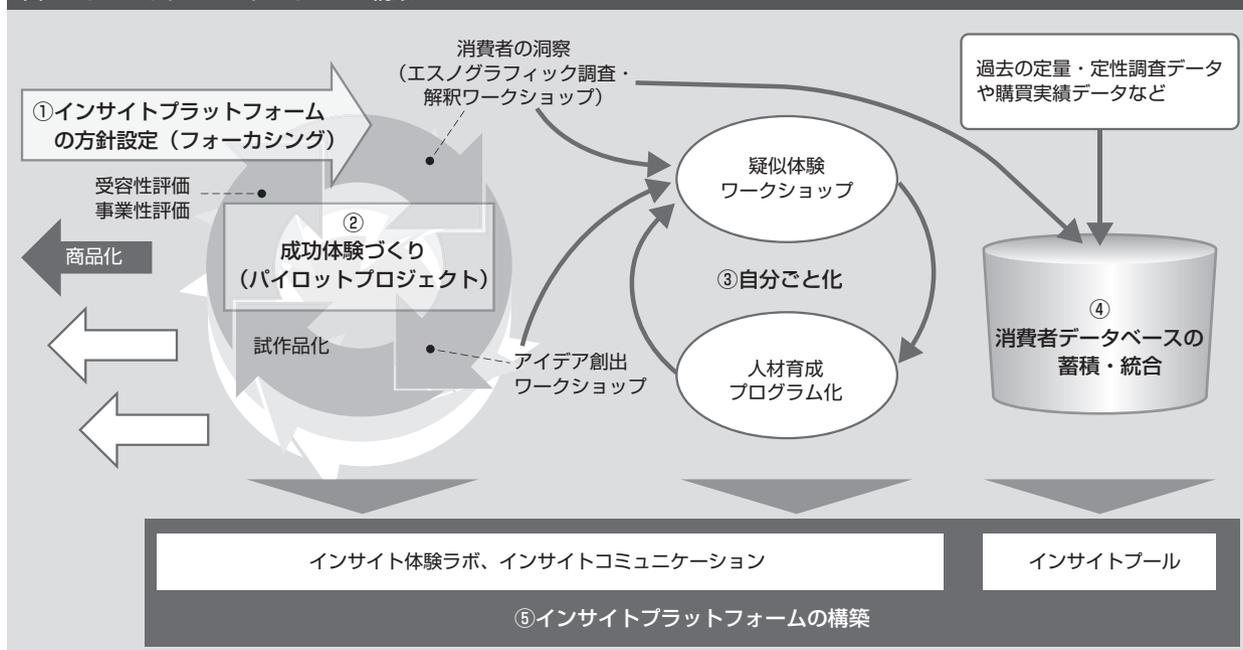
である。具体的には、自社の既存商品のターゲット顧客やカバーしているニーズを棚卸しし、今後、自社として顧客洞察を強化していくべき領域を見極める。同時に、自社の現在の商品開発プロセス、研修体系などを点検し、目指すインサイトプラットフォームの構築に向けた課題の洗い出しも行う。これらの作業を通じて、最終的に構築すべき自社ならではのインサイトプラットフォームの全体像を仮説ベースでよいので描いておく。

(2) 成功体験づくり

インサイトプラットフォームは、あくまでも顧客洞察力の向上を図るための仕組みであり、ヒット商品を生む特効薬ではない。一方、インサイトプラットフォームの仕組み全体を構築するには時間がかかるため、なるべく早期に成果が出ることを確信できなければ、インサイトプラットフォームの構築は道半ばで頓挫してしまう可能性がある。したがって、まずはエスノグラフィックアプローチを取り入れた商品開発をパイロットプロジェクトとして実施し、具体的な成果を出すことが重要である。このパイロットプロジェクトの実施プロセスが「成功体験づくり」である。

具体的には、エスノグラフィックアプローチの手法を取り入れた調査を行い、マーケッターや開発者を巻き込んだ解釈ワークショップ、アイデア創出ワークショップを実施して、アイデアから試作品をつくる。試作品を用いて受容性評価や事業性評価などを行い、実際に上市できる商品・サービスにつくり上げる。発売後の実績を社内で広く公表し、「エスノグラフィックアプローチを取り入れ

図4 インサイトプラットフォームの構築ステップ



ることは成果につながる」ということを社内で共通認識化していく。

成功体験づくりは、インサイトプラットフォーム導入の是非に大きく影響するため、パイロットプロジェクトの参画メンバーや、商品開発の対象とする商品カテゴリーの設定などには十分に留意する必要がある。参画メンバーとしては、マーケッターや開発者のなかでも、自らの担当商品での成功体験があるなど、社内でも発言に影響力を持つ人物を選ぶのが望ましい。対象とする商品カテゴリーは、社内的に、成果を出すことのインパクトが大きいものにすることが望ましい。自社のなかでのサイドビジネス的な事業領域を対象としてしまうと、成果を出せたとしても、それは本業とは条件が違うなどの理由で、新たな成功体験として認知されない場合があるため留意したい。

(3) 自分ごと化

自分ごと化とは、パイロットプロジェクトに参画していないマーケッターや開発者などにも、「エスノグラフィックアプローチを導入した商品開発は従来とは異なる」ということを認識してもらうステップである。

具体的には、パイロットプロジェクトに参画していないメンバーを対象とする研修を実施する。研修プログラムは、「顧客洞察というのはこういうことか」と参加者一人ひとりが実感できるものであることが重要である。外部で汎用的に展開されている顧客洞察の研修プログラムを受講させる方法でもひととりの「気づき」を得ることはできる。しかし、より具体的に、自社の事業に引きつけて顧客洞察を実感できるようにするには、自社のパイロットプロジェクトで実施したエスノグラフィック調査の素材（DVDやフォトエッセーなど）を題材として、研修プログラム

を新たに設計するのが効果的である。

(4) 消費者データベースの蓄積・統合

既存の消費者調査などのデータベースの統合や新たに蓄積する調査類の設計、データベースの設計などを行う。いずれも、既存の商品開発プロセスや消費者調査体系などの再構築となるため、足元の実務に支障のないよう円滑な移行策も準備する必要がある。

(5) インサイトプラットフォームの構築

成功体験づくりで実施したパイロットプロジェクトや、自分ごと化を目指した研修を通じて明らかになった課題を踏まえて、最初のステップで構築した自社ならではのインサイトプラットフォーム仮説を軌道修正し、最終的に、自社に合ったインサイトプラットフォームを継続的に構築していく。

2 インサイトプラットフォームを機能させるためのポイント

インサイトプラットフォームは、研修、データベース、会議体を揃えるだけでは機能しない。実際に機能させるためのポイントは、以下の2つである。

(1) 一人ひとりの思考と行動習慣の変革

インサイトプラットフォームの導入に当たっては、たいいていの企業において、マーケッターや開発者からの反発が予想される。どの企業でも何らかのヒット商品を持っている。そのヒット商品が生み出されたプロセスは、多くの場合、その企業の現在の商品開発プロセスであったり、伝統的な商品開発の考え方に基づくものであったりする。そして、それ

らは必ずしもインサイトプラットフォームの考え方と一致するものではない。一般に、過去にヒット商品を生み出した成功体験がその企業では大事にされるため、新たにインサイトプラットフォームを構築しようとする、今までのやり方をなぜあえて変えなければならないのか、という反発が起きる。

過去の成功体験からくるこうした反発は避けられない。その反発をできるだけ小さくし、新しい仕組みへの納得感を得るためには、とにかく多くのマーケッターや開発者に、インサイトプラットフォームで目指す新たな顧客洞察の体験を自分ごと化してもらうことである。したがって、インサイトプラットフォームの構築ステップのうち、自分ごと化のプロセスは、一人ひとりの顧客洞察体験を確実に変革させるプログラムを練り、できるだけ多くのマーケッターや開発者に参加してもらうことが重要である。

(2) 経営トップによる強い推進力の発揮

インサイトプラットフォームの構築に必要なのは、商品開発プロセスの業務改革にとどまらない。インサイト体験ラボは研修の一環であり、人材育成プロセスのなかに位置づけられなければならない。また、組織として求めるマーケッターや開発者の人材像をあらためて見直し、顧客洞察力をコンピテンシーとして明記し、評価体系とも連動させる必要がある。このように、インサイトプラットフォームの構築は、人材育成、組織・人事評価などの全社的な仕組みの再構築にもつながっていくため、マーケティング部門の現場力だけでは構築できない。経営トップによる強い推進力の発揮が不可欠である。経営トップにイ

ンサイトプラットフォーム構築の必要性を十分に理解してもらうためには、やはり、新しい手法による成功例を示すことが必要である。経営トップの巻き込みという意味でも、効果的なパイロットプロジェクトの展開が求められる。

注

- 1 セブン&アイ・ホールディングス「コーポレートアウトライン2013」によると、2012年度のグループのオリジナル商品（「セブンプレミアム」を含む）の売上高は2兆380億円である。このオリジナル商品の売上高は、2012年度の連結営業収益4兆9916億円のおよそ40%に当たる

- 2 『日経ビジネス』2005年12月26日号・06年1月2日合併号、日経BP社。白根英昭「エスノグラフィック・マーケティング——顧客に密着し、顧客も知らないニーズを発見する」『Diamond Harvard Business Review』2010年10月号、ダイヤモンド社
- 3 サムスン電子ジャパンWebサイト (<http://www.samsung.com/jp/recruit/life/person.html>)
- 4 『日経ものづくり』2011年10月号、日経BP社

著者

宮脇陽子（みやわきようこ）
経営コンサルティング部上級コンサルタント
専門はマーケティング戦略、事業開発、人材育成

ASEAN地域における 「日式流通インフラ」の展開の可能性

根岸正州



島崎貴志



CONTENTS

- I なぜ今、ASEAN流通市場への「日式流通インフラ」の展開か
- II 求められる「日式流通インフラ」とは何か
- III 現地国のニーズと「日式流通インフラ」の競争力
- IV 「日式流通インフラ」の展開に必要な仕組み
- V 「日式流通インフラ」の展開の成功ポイント

要約

- 1 縮小する日本国内の流通市場とは対照的に、成長と近代化が進むASEAN（東南アジア諸国連合）流通市場に注目が集まっている。しかしながら、日本の流通構造が複雑なため、日式流通の海外展開はあまり進んでいない。そこで、「日式流通インフラ」をパッケージとして海外輸出し展開する方法が本格的に検討されている。
- 2 求められる日式流通インフラには、道路や港湾などの「ハードインフラ」のほかに、商慣行やビジネスルール、流通構造、機能分担のあり方などの「ソフトインフラ」の整備も含まれる。
- 3 ASEAN現地国では、多段階で複雑な現行の流通産業を保持しながらも、近代化する消費者ニーズに応えなければならない。日式流通インフラはこの点で現地国のニーズに合致し、欧米のそれよりも競争力がある。
- 4 日式流通インフラの展開では、①輸出促進、②現地展開支援、③現地事業拡大支援——の3つの施策を強化する必要がある。
- 5 本事業成功のためには、①透明かつ明朗な役割分担と利益分配のルールづくり、②地域別流通の専門性を持つグローバル展開機構と司令塔機能の整備、③「短期的なばらまき」ではなく、「中長期的な投資」としての日本政府による支援——がポイントと考える。

I なぜ今、ASEAN流通市場への「日式流通インフラ」の展開か

今、日系企業によるASEAN（東南アジア諸国連合）流通市場への展開が注目されている。そしてそのASEAN流通市場への展開を促進するために、日系企業各社の「流通を効率化する業界共通の基盤（以下、流通インフラ）」が必要とされている。

これには第1に、ASEAN流通市場が転機を迎え、消費の近代化が求められるようになってきていることが背景にある。

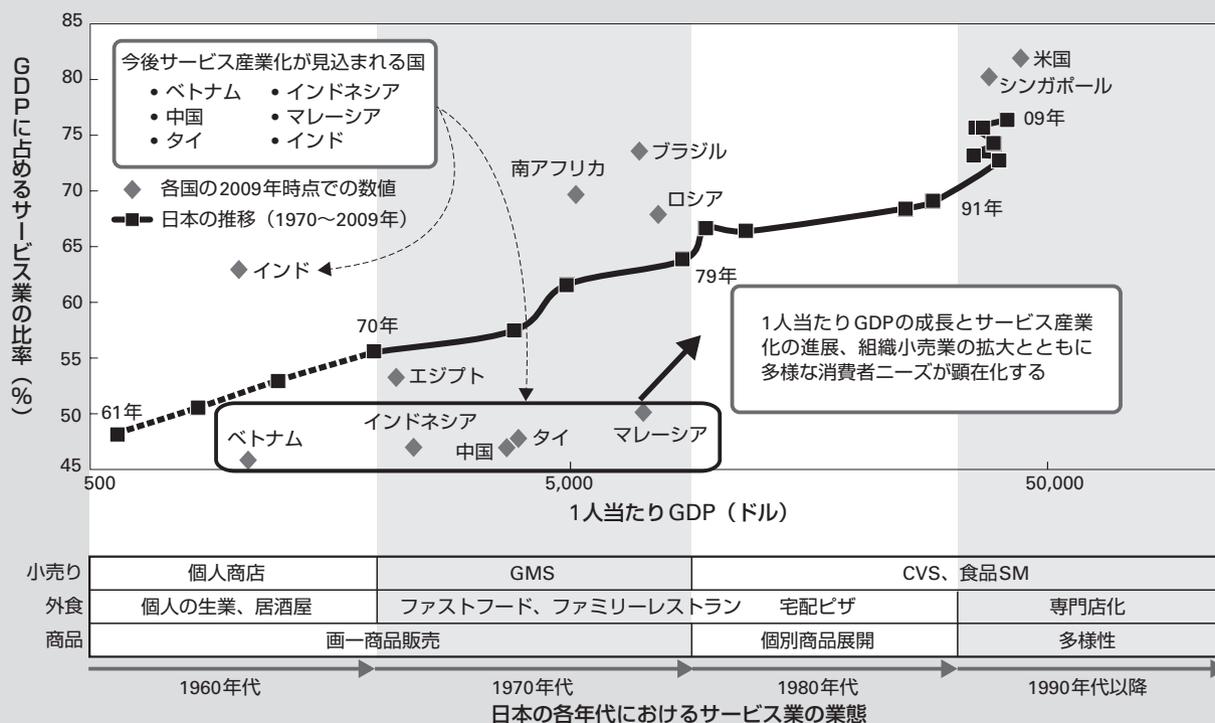
図1は、1人当たりGDP（国内総生産）とサービス産業の比率について、アジア各国などの2009年のデータ、および日本の1961年から2009年までのデータをプロットしたもので

ある。このなかでASEAN各国のうち、ベトナム、インドネシア、タイ、マレーシア（図1左下の太枠で囲った範囲）の1人当たりGDP、サービス産業の比率を見ると、日本の1960年代、70年代と同じ水準である。当時、日本で流通の近代化が起こり始めたのと同様、ASEAN各国でも流通の近代化が起こり始めている。日本ではその時期に、食品流通による商品・サービスの提供とノウハウの蓄積が始まった。

第2に、日本とASEAN各国との間にFTA（自由貿易協定）が結ばれ、さらにTPP（環太平洋戦略的経済連携協定）の加盟検討が始まるなど、制度的にも輸出をよりしやすい環境整備が求められているためである。

第3は、日本国内市場の縮小である。次ページの図2の家計食料消費の推移に表れてい

図1 1人当たりGDP（国内総生産）とサービス産業の比率（日本：1961～2009年 各国：2009年）

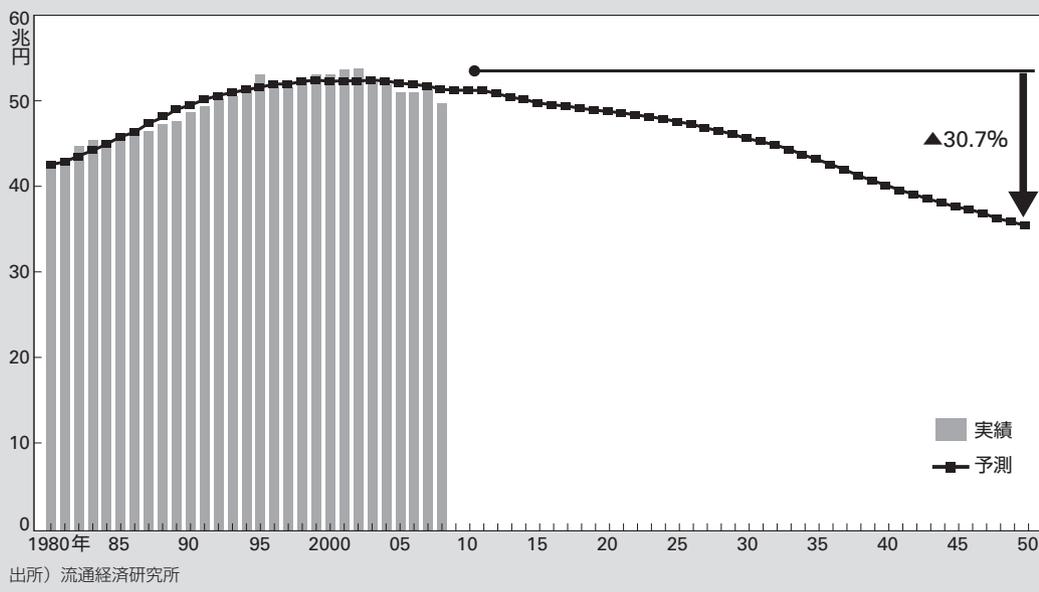


注1) 日本は3年ごとにプロット。1970年以前はサービス産業のGDPが集計されていないため、67～70年の平均増加率から算出

注2) CVS：コンビニエンスストア、GMS：総合スーパーマーケット、SM：スーパーマーケット

出所) 国際連合「National Accounts Main Aggregates Database」より作成

図2 2050年までの家計食料消費（実質）の推移（実績と予測）



るように、日本の小売業の市場規模は、1990年代にピークアウトし縮小傾向にあるため、日系企業は海外展開することで成長余地を確保したいというニーズがある。

以上の理由からASEANや中国を中心とする海外展開を図ろうとする日系企業が多いが、十分には広がっていない。日系企業の海外展開を難しくしている原因は、端的にいうならば、効率的な一方で複雑な日本の流通構造にある。

そこで、日本の流通企業の特に関東南地域への海外展開を促進するために、日本の流通構造そのものを「日式流通インフラ」というパッケージにして輸出し展開することの可能性が、本格的に検討されている。

II 求められる「日式流通インフラ」とは何か

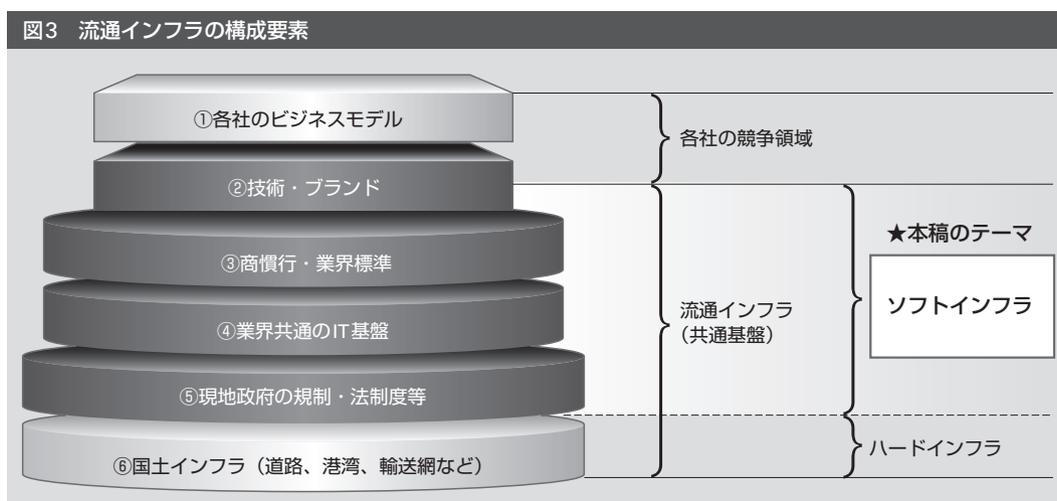
各社のビジネスモデルを支える流通インフ

ラには、一般にどのような種類があるのだろうか。それを示したのが図3で、大きく2種類に分けることができる。

1つは、技術やブランド、商慣行・業界標準、IT（情報技術）等の業界共通基盤、および法制度などの「ソフトインフラ」と呼ばれるものである。もう1つは、道路や港湾、輸送網などの国土を支える「ハードインフラ」である。このうち本稿では、海外展開に際しての日本のソフトインフラの展開可能性に焦点を当てる。なぜならば、新興国・途上国においてハードインフラの整備は明白な優先課題として、現地国政府や日本をはじめとする先進国の政府開発援助などによりすでになされており、一方でソフトインフラの重要性は、これまであまり議論されてこなかったからである。

ソフトインフラは、ややもすると日本のブランド・技術を紹介する現地展示会やプロモーションなどの一過性の取り組み、もしくはは

図3 流通インフラの構成要素



現地各国の規制に対する日本政府による要請にとどまりがちである。

日系企業は海外進出時の輸出促進、現地展開、現地での事業拡大などにおいて、ソフトインフラの課題を痛感することが多い。取引ルールや業界標準が日本と現地国であまりに違うため、日本の流通構造をそのまま現地に移行することができないからである。

日本の流通構造の特徴は、メーカーと卸業、小売業が高度に機能分担することで、多様な品揃えと店頭欠品の低減を実現し、消費者に豊かな消費生活を提供していることである。

しかしながら、たとえば日系メーカーが独自に海外展開をしようとする、日本とは異なり各社が独自に販売チャネルを整備しなければならないため、大手企業であっても事業展開に時間がかかったり、中小企業では、競争力のある商品にもかかわらず展開を断念したりする場合もある。

小売業では、強みのある日本の商品の調達に難しかったり、物流効率化のために自ら設備投資をする必要性に迫られることでコスト

が増大したりして、海外展開のスピードが遅くなる、あるいは参入自体を撤回するなどの事態に直面することもある。

卸業でも、メーカーや小売業の進出がままならないなかでは、物流などに自社単独で先行投資することも、商品の在庫リスクを抱えることも難しい。

このように、海外展開においては、日本の流通構造のような、製・配・販の有機かつ複雑な機能連携を前提にできないことが一つの大きな障壁になっている。

日本の商品展開やブランドプロモーションなどは、日本政府が支援することでASEAN各国における日本ブランドの向上に寄与するかもしれない。しかしながら、現地国のソフトインフラや実際のビジネスの広がり不十分のため、こうした活動は韓国系や中国系の類似商品の売り上げ増に貢献するだけになってしまっている。

コストリーダーシップ戦略により日本の商品と類似する安価な商品を提供している韓国・中国系企業と日系企業の競争力を考えると、日系企業にコスト競争力は必要ではある

ものの、それが競争力の源泉になるとは考えにくく、リーズナブルな価格でいかに差別化された商品を提供していけるかが源泉となろう。ただしその際は、ASEANなどの新興国・途上国では日本国内のような流通インフラがないために、高度な流通インフラを自社で整備しなければならないことから割高になる。

したがって、日系メーカーや小売業の海外展開促進には、流通のソフトインフラを充実する必要がある。それが「日式流通インフラ」のパッケージ輸出であり、日系企業の海外進出に当たっては欠かせない取り組みであろう。

Ⅲ 現地国のニーズと「日式流通インフラ」の競争力

前章で、日本は、流通機構が効率的な一方で、メーカー、卸業、小売業が複雑に連携しているため、その流通インフラのパッケージ輸出が必要であると論じたが、当のASEAN現地国にこうした考えを受け入れる余地はあるのだろうか。

結論からいえば、ASEAN各国には「政策的なジレンマ」があることから、日式流通インフラを受け入れる可能性は十分にある。

2015年に計画されている「AEC (ASEAN Economic Community : ASEAN 経済共同体)」の創設に向けて、ASEAN地域全体の経済発展を促進するために「MPAC (Master Plan on ASEAN Connectivity : ASEAN 連結性マスタープラン)」という総合的な開発計画が発表され実行に移されている。ただしこれらの開発計画は、もともとはハードインフラの整備や製造業・サービス業（通信）など

に焦点が当てられたもので、生活者にとって最も身近な消費財の流通分野は、各国GDPの10~20%を占めるもののほとんど触れられていない。しかしながら、昨今、流通分野の優先順位が高まり、こうした開発計画においても流通分野の検討が俎上に上がりつつある。

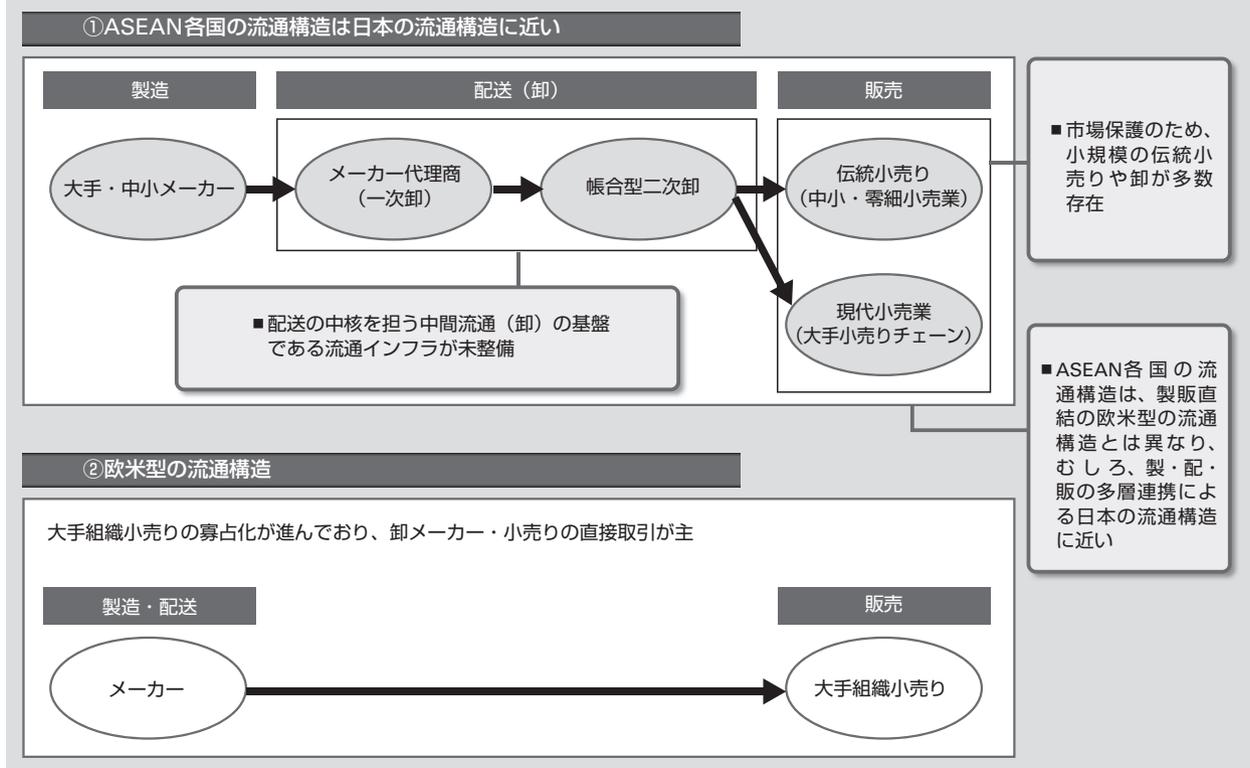
というのは、ASEAN現地国政府の一つの大きな政策的意図として、FTA締結やWTO（世界貿易機関）加盟による経済自由化によって、製造業を中心に先進国からの直接投資を促し、外貨獲得のため、製造業のみならず小売業やサービス業などの自由化にも取り組んできているからである。ただし、小売業やサービス業は、元来、多くの雇用があり、とりわけ「パパママショップ」と呼ばれる零細小売店や、中小の卸事業者の雇用確保は現地国政府の重要な政策となっている。現地国政府は、流通分野における外資規制の自由化と、国内の中小企業保護というジレンマを抱えている。

その一方で、55ページの図1で示したように、現地国の消費者のなかには、近代的な流通を求め、より豊かな消費生活を送りたいというニーズが顕在化し始めており、先進国の外資の近代小売業を強く求めてきている。

こうしたジレンマを解消し、高度で有機的な流通網を築いた先進国を探すと、大手メーカーと大手小売業の寡占化が進んでいる欧米型よりも、リファレンスモデルとしては日本の製・配・販の流通構造のほうが適していると考えられる（図4）。

日式流通インフラは、日系企業のみならずASEAN現地国にとっても、流通の近代化と中小企業の雇用確保を両立させるという意味

図4 日本の流通構造とASEAN各国の流通構造の類似性、および欧米型の流通構造との相違点



で受け入れやすい。

したがって、前章で議論したとおり、日系企業各社がリーズナブルな価格で差別化された商品を現地国で提供できるように、日本政府や現地国政府との協力のもと、各社が共同で「非競争領域の流通インフラ」を整備することが現実味を帯びてくる。この流通インフラを実現することにより、現地国における日系企業の競争力が強化される。

商材別には、高度な鮮度管理とバリューチェーン全体の管理が必要な食品流通での有効性が高い。現地国の伝統的流通においては、食中毒による死亡事故の頻発や食品廃棄物の増大という問題が深刻なため、外資企業のノウハウの導入は現地国の産業育成につながる。食品にかぎらず化粧品や日用品なども、

消費者のより多様で高度なニーズの高まりを背景に、外資企業のさまざまな商品・サービスが求められている。

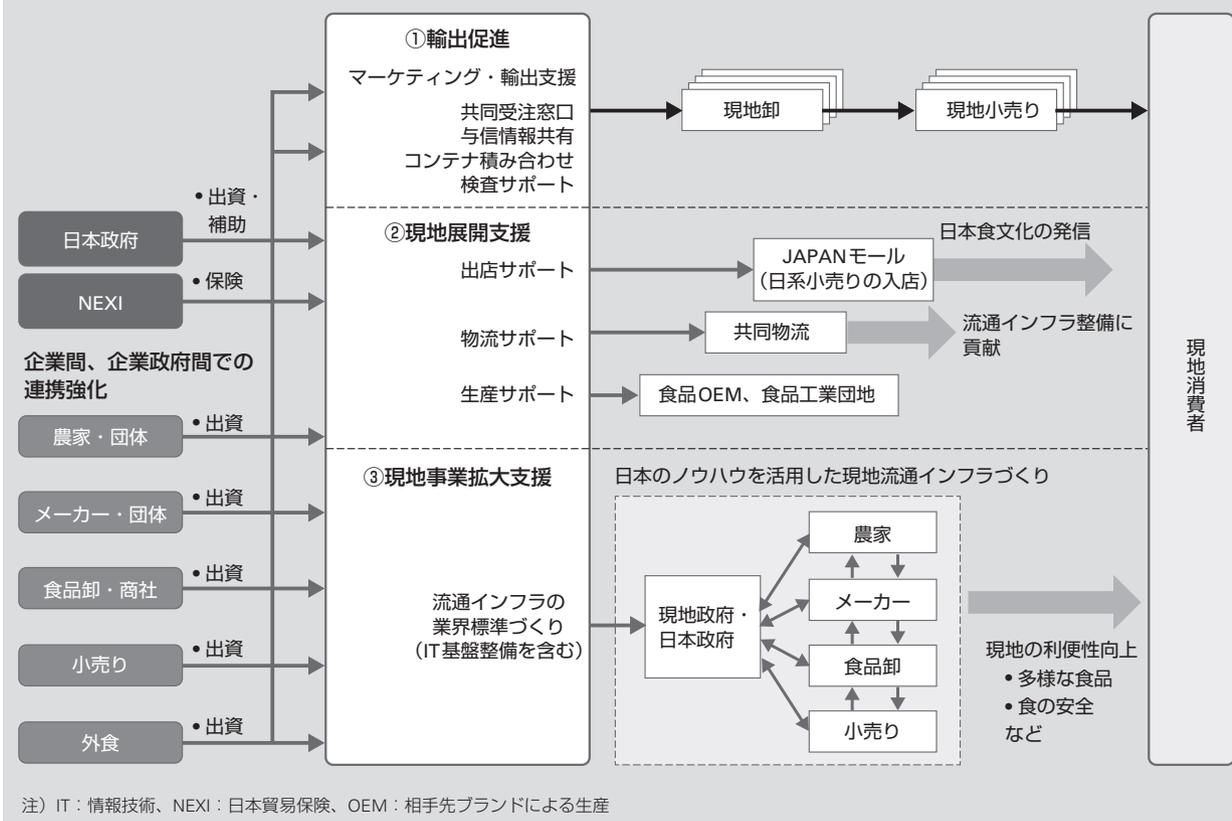
IV 「日式流通インフラ」の展開に必要な仕組み

日系メーカーや産地事業者、卸売業、小売業などへのヒアリングによると、日式流通インフラ整備の具体的な施策には、

- ①輸出促進
 - ②現地展開支援
 - ③現地事業拡大支援
- の3つがある。

施策全体のイメージとしては、次ページの図5のとおりで、いずれの施策も、製・配・

図5 流通インフラの輸出促進施策（イメージ）



販それぞれの企業が事業を共同で展開し、これを日本政府が支援することで、ソフトインフラ面を中心とする日式流通インフラの機能を現地展開することを企図している。

1 輸出促進

輸出促進の施策には、日本からの輸出コストの削減や日本の商品のマーケティングがある。

輸出入に関しては、まず物流コストが課題となる。進出初期には海外輸出向けの商品ロットがなかなかまとまらず、1社単独でコンテナを満載にすることは難しい。こうした課題には、コンテナを共同で利用して積み合わせし、各社の物流コストを抑えるというアプ

ローチが有効である。

また、海外からの電子メールや電話などでの商品の注文には、日本語や英語ではなく現地語での問い合わせも多く、対応できていない場合も少なくない。このような課題にも、多言語対応可能な受注窓口を共同で設置するアプローチが有効である。

ただし、注文内容が理解できても、海外との取引は代金回収リスクがあり、そのために断念せざるをえない取引も多い。そうした場合は、キャッシュオンデリバリーという現金取引以外にも、海外の取引先の与信情報を相互共有し、与信管理機能を共同で整備することなども有効である。

一方、海外での販売には、現地国政府が定

める基準をクリアするための登録・検査が障害になることもある。たとえば、ベトナムで新商品を販売するにはその商品を登録・検査する必要があり、一定程度の費用負担もあるため、現地国でさまざまな商品をテストマーケティングすることが難しい。こうした費用を日本政府が支援することも一つの有効なアプローチであろう。

以上のように、海外進出初期段階においては、1社単独では限界もあるので、複数社での取り組みを有機的に連携させた流通インフラが求められる。また、日本の政府支援のあり方も単純な展示会開催やプロモーション活動ではなく、「実」を取りに行く活動が必要になるであろう。

2 現地展開支援

次の現地展開支援は、現地国での出店・物流・生産などを、日系企業が相互に支援すること、および日本政府の支援までを含む。

出店の場合も、単独ではなく日本のライフスタイルを提案するような共同出店が望ましい。海外にチャイナタウンや 코리아タウンは多いが、「ジャパントウン」は少ない。これは、日本人がどの国に行ってもその国に溶け込み活躍する人材が多いという良い面の一方で、日本のライフスタイルが十分に訴求できていないという課題の面でもある。ASEAN各国のなかには、日本の家電製品や工業製品の高い品質は認めているものの、ライフスタイルでは韓国のほうが先進的であるというイメージを持っている国も多く、日本のライフスタイルを訴求する何らかの取り組みが必要である。

また、日本の食品を展開するには、その品

質や価値を訴求できる物流と販売チャネルの整備が欠かせない。そのために現地企業との合弁や事業提携を行う。なかでも、物流全体にわたって食品を冷凍やチルドの状態での保存・配送するコールドチェーンの整備は、日本の食品の品質を訴求するうえでは有効な方法である。しかし、こうした整備は現地企業だけでは対応できないことも多く、とはいえ、自社単独ではコストがかさみ展開が遅くなる。そこで自社物流を構築している参入済み日系企業の物流機能と、適切な役割分担のもとに連携することで、商品をいち早く訴求するというアプローチもある。参入済み日系企業にとっても、商品が競合しないかぎりにおいては自社単独での投資負担を軽減できるので、物流機能を共有できる可能性がある。

また生産についても、各社共同とすることで現地国での事業拡大を加速できる。たとえば、価格競争力を強化するために現地国で商品生産が必要になる局面が必ず出てくる。このような場合、自社で工場を一から建設すると大きな投資となる。一方で、すでに現地生産をしている日系企業のなかには、日本への輸出向けに建設した現地工場の稼働率がなかなか高まらずに困っているケースもある。こうした企業の工場の生産余力を利用して、進出間もない企業が食品OEM（相手先ブランドによる生産）の委託契約をすれば、現地生産に舵を切りやすく、両社にとってビジネス上のメリットがある。さらに、現地生産の連携を進めて日本政府の支援のもとに食品工業団地を現地国に整備して、こうした食品OEMサービスを、進出間もない企業や海外展開を目指す中小企業に提供することも有効であろう。

表1 ASEANワイドソリューションの政策テーマ例

テーマ	分野					
	ビジョン	規制	プロモーション	バリューチェーン (流通構造、商慣行)	ICT	
サプライチェーンの 効率性の改善	消費財流通分野の 高度化に向けた ASEAN全体として のビジョンの共有	先進的な流通小売りの ノウハウの吸収を 目的とする参入規制 緩和	官民の協業による流 通インフラの整備	不正な取引慣行を 抑制する制度に関す る共通基準の整備	官民の協業による標 準的なICT基盤の整 備	
中小企業の競争力強 化			中小企業の後継者へ の育成支援制度(例: MBA取得支援)			先進的な流通インフ ラを持つ小売業態 (CVSやボランタ リーチェーン)への 転換の促進
流通業としての食の 安心・安全の確保		流通段階の食の安心・安全に関するASEAN地域としてのビジョンの 検討				コールドチェーンの 整備に向けた標準化 と基盤整備、および 食品トレーサビリ ティ基盤の整備
消費者教育と保護の 強化		消費者保護行政のあ り方に関する検討	官民の協力による食 の安全に関する消費 者教育の促進			ICTを活用した消費 者教育の推進

注) ICT: 情報通信技術、MBA: 経営学修士
出所) ERIA (東アジア・アセアン経済研究センター) の各種研究資料をもとに作成

これらは、限られた市場のパイを日本の商品が奪い合うというよりも、日系企業が役割分担をすることによって日本の商品全体のシェア拡大に注力すると捉えるのが望ましい。

加えて、日本の商品の現地展開ではコストが問題になる。メイドインジャパンから「メイドフロムジャパン」の視点での現地生産が求められるようになり、ここでも工場投資が問題になるが、これも、1社単独ではなくOEMなどで対応することも一つの方法である。

3 現地事業拡大支援

最後は現地事業拡大支援である。これには、各社個別の連携や個別案件に対する日本政府の支援だけでなく、現地企業や現地政府も含めた、現地国における流通インフラの構築がある。

このときに重要なのは、各社の競争領域・

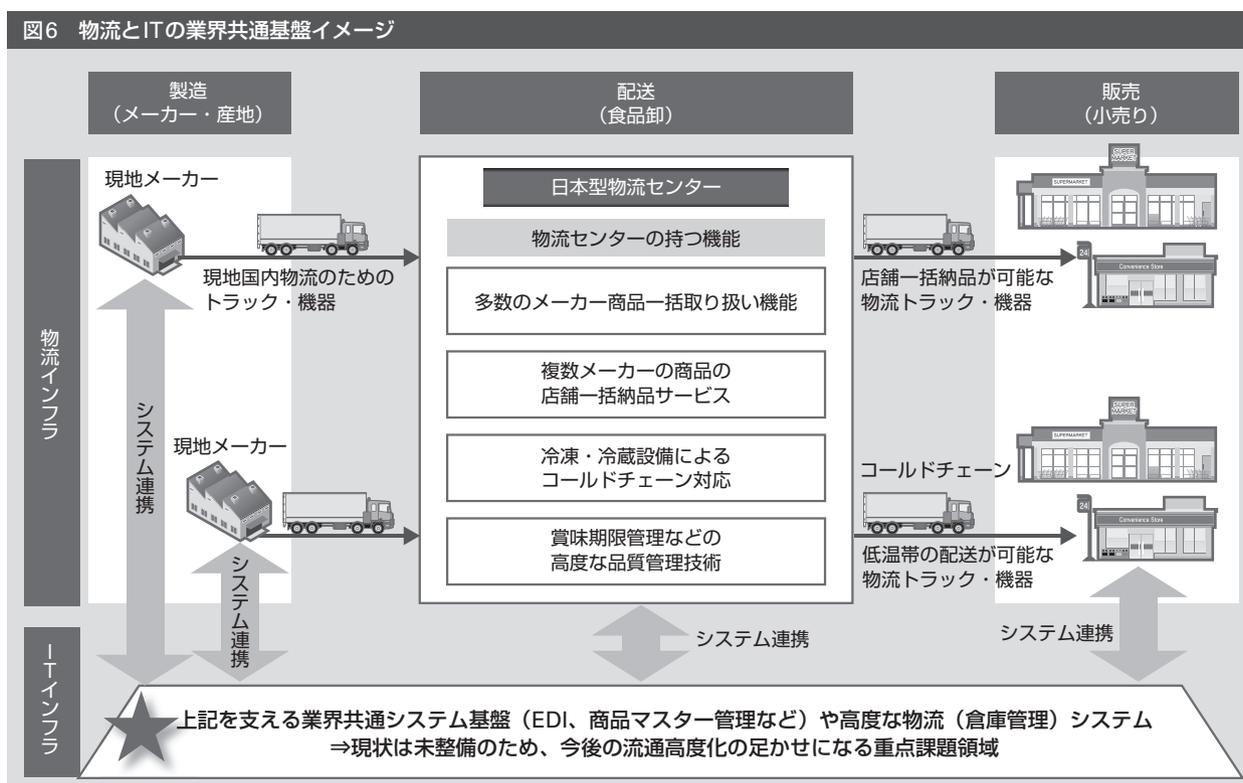
非競争領域を明確に分け、非競争領域については各社独自ではなく共同のインフラとしたほうが効率的である、という認識に立った業界標準の流通インフラづくりと、IT基盤の構築である。

しかもこれは、現地国の流通構造を転換する産業政策ともなりうるので、現地国政府と日本政府との交渉も欠かすことができない。

表1は、ASEANと日本、中国、韓国などにより設立された経済研究の国際機関ERIA (Economic Research Institute for ASEAN and East Asia: 東アジア・アセアン経済研究センター) が、流通分野における日本+ASEANワイドでの標準化と基盤づくりについて検討した政策テーマの例である。

このような政策テーマに関しては、ASEAN現地国の流通分野における日本のステータス向上、および民間企業の事業拡大が期待される。その場合、日本は官公庁レベル

図6 物流とITの業界共通基盤イメージ



だけでなく、特にノウハウ共有や物流インフラ整備の面で民間企業も積極的に協力を進めたい。

たとえば、現地において物流を効率化するには、ハードインフラのみならず、業界標準というべきITインフラの整備も必要となる(図6)。

こうした業界ルールの策定やインフラ整備は、日本の良さを活かしながら、現地政府や現地企業と一体となって進めることが重要である。

V 「日式流通インフラ」の展開の成功ポイント

これまで述べてきた流通インフラをASEANをはじめとする海外に輸出・整備していくに

は、以下の3つのポイントがある。

1 透明かつ明朗な役割分担と利益分配のルールづくり

このような流通インフラが海外展開の際に必要なであるという話をすると、日系企業からは、総論賛成ではあるものの各論ではあまり同意を得られないケースがある。

理由を尋ねると、たいがいは「国内の製・配・販の取引も、複雑なうえに不透明で、往々にして買い手の論理がまかりとおっている。したがって海外だからといってうまくいくとは思えない」という答えである。

日本の流通インフラは高度に連携しているが、確かに、不透明な商慣行が存在するのも事実で、各社はそうした慣行を海外にまで持っていきたいとは思っていないのであろう。

ただし国内でも、食品や日用品のサプライチェーン全体の効率化のために製・配・販連携協議会が設立され、不透明な商慣行を是正して、各業界連携によるプロフィットシェアを実現するための方法などの検討も始まっている。

また、流通インフラが整備されていないASEANなどの新興国・途上国市場だからこそ、透明な契約に基づき、流通インフラの主体間の役割分担と利益分配を実現しやすいという声も聞かれる。

それには、日系の各関係主体間の透明かつ明朗な役割分担と、サプライチェーン効率化による利益分配のルールづくりが必要である。これは現地企業との連携においても同様で、現地との共存共栄を図るという目的のもとに、透明な契約・明朗な役割分担と利益分配ルールをつくるのがポイントとなる。

2 地域別流通の専門性を持つ グローバル展開機構と司令塔 機能の整備

日本の高度で複雑な流通インフラを海外に展開するに当たっては、全体の取りまとめと調整を担う司令塔機能が必要になる。

現状でも、JETRO（日本貿易振興機構）などの政府機関や総合商社がその役割の一部を担っているが、流通に関する専門知識を持ち、小ロット・多品種の日本の商品の海外展開を支援するという司令塔機能を果たすには十分とはいえない。

また、ASEANをはじめとする現地国での流通インフラ策定のための、業界標準づくりにおけるリーダーシップの役割も欠かせない。つまり、流通インフラのグローバル展開

機構と司令塔機能が求められるのである。流通インフラには多分に公共的な側面があるため、海外展開は官民一体の機構で運営し、その司令塔機能を担うのは、ASEANの流通分野に精通している人材でなければならない。

ただし、「ASEAN」と一言でいっても、流通の事情は国ごとに違い統計の整備度合いにもばらつきがある。また、流通の業態カテゴリーも異なるため横比較がしにくい。そのため本機構にはASEANの流通インフラを構築する機能も必要であるが、まずは、ASEAN各国と日本とが流通を共通言語で分析・整理するところから始めるべきであると考えられる。

3 「短期的なばらまき」ではなく、 「中長期的な投資」としての 日本政府による支援

流通インフラの整備は一朝一夕にはできない。こうした活動は民間企業の短期的な視点で実現するのは難しいため、日本政府による中長期的な支援が必要になる。

ただし、日本政府が流通インフラの官民一体のグローバル展開機構を整備し、多額の補助金をばらまくことは、現在の日本の財政状況を考慮すれば現実的ではない。

こうした政府支援には、短期的なばらまきではなく、中長期的な投資の視点を持った事業展開が求められる。たとえば補助金についても、展示会などのイベントだけではなく、より効果的な用途を考えなければならない。「クール・ジャパンファンド（海外需要開拓支援機構）」や「A-FIVE（農林漁業成長産業化ファンド）」などの政府系ファンドもまた、事業性について、中長期的な投資の視点で厳しく目利きできる能力を高める必要があ

ることはいうまでもない。

日系メーカーや流通業（卸・小売り）のASEAN各国への視察が相次いでいる。アジアのなかの先進国である日本には羨望のまなざしが向けられている一方で、海外展開に慎重すぎる日系企業に対して現地国からは、「NATO (Not Action, Talking Only)」などと揶揄されることもある。

日系メーカーや小売業は日本の高度で複雑な流通インフラに依存していることから、単独での海外展開はなかなか進まず、二の足を踏んでしまっているというのが現状である。

時間はかかるかもしれないが、むしろ「納豆（ナットウ：NATO）」のように粘り強く取り組み、日式流通インフラがASEAN各国に輸出されることで日本の名誉が挽回されるチャンスが確実にあると信じている。

著者

根岸正州（ねぎしまさくに）

産業ビジネスデザイン部主任コンサルタント

専門はグローバルでの経営管理、SCM革新、組織改革、チェンジマネジメントなど

島崎貴志（しまさきたかし）

産業ビジネスデザイン部上級コンサルタント

専門は消費財流通分野のSCM改革、MD業務改革など

本社改革に向けた経営者の強い意志と現場の巻き込み

青嶋 稔



CONTENTS

- I 本社機能の変化——求められる戦略的機能の抜本的強化と小さく効率的な本社
- II 本社改革の失敗要因——役員間の合意不形成など本社改革が失敗する代表的要因
- III 本社改革の先行事例——全社合意・巻き込みのグランドデザインを描き、経営トップ自らがハンズオンで推進
- IV 本社改革の推進に向けて——本社改革を着実に推進するための具体的施策

要約

- 1 本社に求められる機能は大きく変化している。その変化に対応する改革の方向性として、①戦略策定機能の抜本的強化、②小さくて効率的な本社の実現——が挙げられる。こうした改革を推進していくのに欠かせないのが、経営トップの不退転の決意である。経営トップ自らが強い意志を持って本社改革を進めていく。
- 2 本社改革が失敗する大きな要因には、①改革の方向性に対する役員間の合意が不形成である、②改革の目的とゴールが各部門に落とし込まれず「絵に描いた餅」となる、③長期間にわたる改革から組織内に「改革疲れ」が生じる、④部門間の利害衝突などを調整できない——がある。
- 3 先進的取り組み事例として、三菱重工業の本社改革がある。
- 4 本社改革を進めるには、①経営トップ自らがビジョンとグランドデザインをより具体的に描く、②現場に落とし込むための重要人材を巻き込む、③経営トップ自らのハンズオンで推進する、④改革を推進するプロジェクト・マネジメント・オフィス（PMO）を構築する——などが非常に重要になる。

I 本社機能の変化

求められる戦略的機能の抜本的強化と小さく効率的な本社

グローバル化や商品サイクルの短期化、新興国企業の台頭による競争の激化などに伴い、本社をめぐる事業環境は複雑化している。また、各種規制の複雑化などによる間接人員の歴史的増大は、いつのまにか大きくて非効率的な本社を生み出してしまった。

本社を取り巻く環境が大きく変化したことで、本社に求められる機能もまた大きく変化している。その変化に対応する改革の方向性としては、

- ①戦略策定機能の抜本的強化
 - ②小さくて効率的な本社の実現
- が挙げられる。

1 | 戦略策定機能の抜本的強化

国内市場の飽和により、事業部門は新興国を中心とした海外市場の事業比率を高める傾向にある。また、過去に展開してきた先進国向け事業においても、高品質製品を販売するだけのビジネスモデルから変わってきており、現地市場でエンジニアリングや保守、コンサルティングといったサービスと組み合わせた事業展開が増大している。このように製品輸出型モデルから現地での事業比率が高まる方向へと変化するにつれ、ビジネスモデルを改革するなど、外部リソース（経営資源）とのアライアンス（提携）や、同じ企業内でも事業部門間での一層の連携が必要となってきた。戦略策定と実行において、企業は、自前もしくは単独部門では顧客ニーズに応えられなくなっている。

対象市場も従来先進国中心だったものが現

在は成長する新興国の比率が高まってきており、複数事業を保有する企業が新興国に進出するに際して、各事業部門が独自に、市場環境の調査や進出における各種業務基盤、ブランド構築などのマーケティング基盤を構築していたのでは効率も悪く、事業全体に企業がバナンス（統治）を効かせることも難しくなる。こうした環境下であるからこそ、本社には戦略策定機能の強化が求められている。顧客ニーズの変化に伴う事業部門横断的戦略の構築、外部リソースとのアライアンスなどの戦略策定において、本社が果たすべき役割は大きい。

たとえばグローバル戦略は、各事業部門や各地域の戦略の寄せ集めでは全社で一貫した方向性に束ねていくことができず、リソースをグローバルに効率的に配置していくことができない。その結果、場当たりの戦略と執行になってしまう。そうならないために本社は、グローバル大での戦略策定機能を抜本的に強化する必要がある。

さらに、事業ポートフォリオ管理や戦略策定機能などの構築においては、過去とは異なるレベルが求められている。事業部門の戦略を束ねるだけのものでは、戦略策定機能としての本社の価値を事業部門にもたすことはできない。事業環境の分析による客観的事業評価、事業ポートフォリオ管理を実施していくには、本社の戦略策定機能の抜本的強化、および改革が必要なのである。

2 | 小さくて効率的な本社の実現

事業がグローバル化し、事業部門が各地に現地子会社を設立しているケースも多く、この場合、間接業務の多くが重複して配置され

ている。

加えて、CSR（企業の社会的責任）、情報技術セキュリティ、JSOX法（日本版サーベンス・オクスリー法：企業改革法）対応など、本社に求められる機能が増大し、それに対応するため専門組織を立ち上げることも多く、その結果、本社人員が増大する企業は多い。

グローバル化に伴う事業部門ごとの拠点増加、現地子会社設立と本社人員の増大という経緯から、間接部門は大きく増員されている。

厳しい事業環境のなかで勝ち残るため、事業部門は人員をスリムにしながらか事業展開をしている。これに対して本社の人員ばかりが膨れ上がっては、本社の威信、リーダーシップに良い影響を与えない。

本社は自ら人員をスリムにし、かつ戦略策定や事業ポートフォリオ管理などの機能において強いリーダーシップが発揮できる「小さくて強い本社」でなければならない。

しかしながら、こうした改革を実行していくうえで常に「痛み」が伴う。本社が自らの機能を効率化しスリムにするのは、極めてハードルが高い。JSOX法やCSRなど新たな機能が追加されるたびにに対応する専門組織が立ち上げられ、それぞれが重複した機能を持つことになった。各部門の機能はすでに確立し人員も抱えているため、これらの機能を抜本的に改革するには、本社全体および部門横断的に見直さなければならない。これには経営トップの強い意志、不退職の決意、リーダーシップが不可欠である。だが、経営トップがこうした改革に強い意志を持って取り組んだものの、改革の必要性に対する認識が関連部門の役員とすり合わせできていない、ある

いは部門に落とし込むために必要な中間管理職への浸透が徹底できなかったなどの理由から失敗したケースも多い。複数部門の利害がからむ本社改革には、経営トップの強い意志がなければコンセンサスを得ていくことは難しい。本社各部門を担当する役員の意識、各部門の中間管理職に至るまで、改革の必要性の背景になっている事業環境認識、改革の方向性への意識を統一する必要がある。

事業領域がグローバル大となって本社機能もグローバル化している現在、地域・事業を横断した経営トップの強いリーダーシップが求められている。

II 本社改革の失敗要因

役員間の合意不形成など 本社改革が失敗する代表的要因

これまでも本社改革を推進した企業の多くが失敗している。その大きな要因として、

- ①改革の方向性に対する役員間の合意が不形成である
- ②改革の目的とゴールが各部門に落とし込まれず「絵に描いた餅」となる
- ③長期間にわたる改革から組織内に「改革疲れ」が生じる
- ④部門間の利害衝突などを調整できない——などがある。

1 | 改革の方向性に対する役員間の合意が不形成である

本社改革は、本社組織に対する機能改革や人員削減など、多くの部門に「痛み」を強いる。したがって、本社改革を推進するには、改革の必要性と方向性の合意形成が不可欠である。しかしながら、経営トップが改革を必

要と考えても役員との合意形成がないために失敗するケースが多い。本社改革を断行しなければならない事業環境変化等に対する認識、改革の方向性などの合意形成がないまま改革を進めてしまう場合が多いのである。

改革がなぜ必要なのか、人員をなぜ削減しなければならないかなど、改革の必要性の基本的合意がないため、経営トップは改革を推進するものの、関連する部門担当の役員に納得感が醸成されず、結果として、経営トップだけが旗を振り続けるばかりで、他の役員は面従腹背となって改革が頓挫してしまう。

2 | 改革の目的とゴールが各部門に落とし込まれず「絵に描いた餅」となる

本社改革は、本来、各部門を巻き込まなければならないが、各部門に目的とゴールが十分に浸透していないケースは多い。

経営トップの掛け声で、各部門は表面的には対応するが、改革の背景・必要性・環境認識が各部門で一致していなければ浸透しない。本社改革の多くは複数部門にまたがるため、各部門が自部門のことだけを考えていては進められない。改革の目的とゴール、経営トップの強い意志が各部門の中間管理職にまでしっかり浸透せず理解されない、いわゆる「腹に落ちない」ままでは、成功はしない。「やらされ感」に満ちたこうした改革は単なる伝言ゲームとなりがちで、「経営トップがまた何かいっている、仕方がないからつき合っておこう」といったサラリーマン感覚満載の、魂のこもらない活動となってしまう。

改革のテーマに関連する部門の責任者に落とされるも、目的とゴールに対する認識合わ

せないまま部門長に丸投げされているケースでは、ほとんどが失敗している。

3 | 長期間にわたる改革から組織内に「改革疲れ」が生じる

痛みを伴う本社改革が、「どこまでやれば達成なのか」という目的とゴールに対する共通認識がないまま長期間にわたると、組織内が「改革疲れ」に陥り失敗に終わるケースも多い。

痛みを伴う改革は組織に大変な労力を強いる。特に機能・人員の削減は、改革を進める組織にとって多大な労力と心理的負担となり、労使間の調整も非常に複雑になる。そうした人員削減と大きな組織改革を長期間継続すると、「本社のこの人員削減はどこまで続くのか」と従業員は不安を感じるようになり、改革への達成意欲が失われていく。

「何が改革のゴールとなるのか」「どこまでやれば改革は終わりなのか」を明確にしないまま長期間継続すると、改革の成功は極めて難しくなる。

4 | 部門間の利害衝突などを調整できない

改革を始める段階で、目標値を各部門に落とし込むと改革は各部門に浸透していくが、各部門が自部門の視点で改革を進めていくと部分最適になりがちである。したがって、ある部門にとっての改革が他部門にとって不利益となり、部門間で利害が衝突し、調整が必要なケースが出てくる。しかしながら、そうした調整は困難を極める。部門同士は並列の関係にあるため、各部門に落とし込まれた改革の目標値とそれぞれの利害とが一致しない

と、互いの主義・主張がぶつかり合うことになるからである。

たとえば在庫の削減が最大目標である本社需給予測やSCM（サプライチェーン・マネジメント）を統括している生産部門では、在庫はなるべくグローバルレベルで減らさなければならない。それに対して営業を統括する部門は、水準より在庫を多く保有してでも機会ロスの低減を優先しようとする。部門間こうした利害衝突は、本社改革が大規模になるほど多く発生する。しかし、この利害衝突を乗り越えなければ本社改革は頓挫してしまう。

以上述べてきた本社改革に関するすべてにおいて、経営トップの取り組みが最も重要になる。①経営トップ・役員間で合意を形成し、②改革の目的とゴールを各部門に落とし込み、③改革のゴールに一気に進めて一定期間内にやり遂げ組織内に「改革疲れ」を起さず、④部門間の利害衝突を乗り越え全体最適の視点で進めていく——。これらは、経営トップが本社改革に対する不退転の決意と強いリーダーシップを発揮しなければ達成できない。経営トップは全体最適の視点を持ちつつ、意思決定における優先順位を明確に示す必要がある。

III 本社改革の先行事例

全社合意・巻き込みのグランドデザインを描き、経営トップ自らがハンズオンで推進

三菱重工業は歴史的に、事業所（工場）を採算単位とし、事業所同士が競い合ってきた。こうした経緯・企業風土を持つ同社にと

って、事業部が事業採算の責任も持ち、その傘下に事業所を置く事業部制への移行は積年の課題であり、これまでも試みられてきたが実現できなかった。

表1に示すように、2009年、当時の大宮英明取締役社長（現取締役会長）は、グローバル化のなかで生き残っていくうえで、同社の幅広い技術を基盤とする総合力を活かした事業を展開するために、「強い戦略構築機能」と「効率的業務」の両立を目指した。長い歴史を持つ事業部・事業所が併存する体制から、責任と権限をより明確にするため、事業部制への移行と間接業務の標準化、および戦略策定機能強化のグランドデザインを描いた。

このグランドデザインに対する納得感を醸成するために、主要役員全員を巻き込んで約3カ月間じっくりと議論が重ねられた。その後2010年4月からは、グランドデザインを実現する組織と機能を明確にし、事業所のコーポレート機能を、機能別に本社コーポレートの下に再編した。

事業所を事業単位としてきた三菱重工業にとって、こうした改革に対して組織内部の合意を得ていくプロセスには大変な労苦があった。大宮社長は、「事業所ごとに給与袋が異なっている」ことなどをたとえに、わかりやすい表現で、自社の現在の組織構造上の問題点と三菱重工業が進むべき改革の方向性について、自らが事業所に赴いて説明を重ねた。同社が改革を実現できた大きな要因は、以下に述べるように、①グランドデザイン初期段階における主要役員全員の合意形成、②各部門のキーマンの巻き込み、③役員自らハンズオンで推進——にある。

表1 三菱重工業の改革工程表

	グランドデザイン作成・ 経営層での合意 2009年12月～10年3月末	組織設計・機能設計 2010年4月～11年3月末	新組織での業務開始 2011年4月～
フェーズのゴール	<ul style="list-style-type: none"> グランドデザインの策定 	<ul style="list-style-type: none"> 組織・機能を明確化 間接業務標準化と戦略策定機能強化に向けた重要新業務の設計 	<ul style="list-style-type: none"> 新組織立ち上げ、業務開始 本社人員削減のための組織改編 ⇒2013年3月に20%の削減を実行
具体化プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 大宮英明取締役社長（現取締役会長）、他主要経営陣の合意 会長、相談役との合意 	<ul style="list-style-type: none"> グランドデザインに基づく明確な指示 定量的KPIとマイルストーンの設定 各組織による作業内容の詳細化 	<ul style="list-style-type: none"> 定量的KPIによるモニタリング

注) KPI：重要業績評価指標

1 | グランドデザイン初期段階における主要役員の合意形成

グランドデザインに対して、主要役員からの合意が初期段階で形成されたことが、同社の改革を後戻りさせないことに大きく寄与した。いったん合意形成がなされればひたすら突き進むという、三菱重工業の組織的強さを改革に活かすことができた。

主要役員全員の合意は、事業環境の変化や本社改革の必要性について議論を尽くすことにより形成されていった。

三菱重工業の事業環境は、国内中心から、GE（ゼネラル・エレクトリック）やシーメンスなどの欧米大手企業と戦っていかねばならないグローバル競争へと大きく変化した。こうした環境下においては、グローバル事業を強化するための戦略策定機能と効率的な本社機能を実現しなければならない。それには、三菱重工業の持つ幅広い製品と技術力を結集させた「総合力」を実現するための本社改革が必要である。事業環境への認識の統一と本社改革のグランドデザインに対する合意形成のために、主要役員全員で議論を積み重ね、改革の必要性についての共通認識を醸

成していったのである。

こうしたプロセスを経て策定されたグランドデザインは主要役員全員の共通認識となり、その後の三菱重工業の本社改革をぶれないものとする大きな礎となった。

2 | 各部門のキーマンの巻き込み

一方で、グランドデザインの策定段階に本社・事業所コーポレート機能のキーマンから聞き出した問題点をグランドデザインに反映し、そうしたキーマンを、2010年4月からの組織・機能設計の構築段階でプロジェクトメンバーとして参画させた。これにより、事業所レベルにまでグランドデザインへの納得感を醸成させ、組織・機能設計に落とし込むことができた。加えて、労働組合および従業員のリ配置に対して最大限の配慮をし、合意も得た。

また、全国の事業所にある間接部門機能のレポートラインを、事業所長から本社各部門に変更した。ここでも、各事業所の間接部門機能のキーマンを改革に巻き込むことで、事業所における改革を浸透させることができた。改革の推進で重要なのは、各部門の中間

管理職を巻き込むことで各部門の主体性をいかに引き出していくかである。三菱重工業では労働組合・従業員に細心の配慮をしつつ、各業務のキーマン、すなわち中間管理職を巻き込み、本社各間接部門が実務に沿った業務プロセスを標準化する「プロセスオーナー」として機能できるように組織を改編していった。

3 | 役員自らハンズオンで推進

経営トップ・役員の動きはどうであったのだろうか。

改革を推進していた副社長自らが、事業計画の策定プロセスのフローチャートを描きながら毎日のように議論を繰り返すなど、幹部が詳細まで徹底的にこだわり、部下への丸投げを決してすることなく、納得がいくまでプロセスを書き直した。

経営トップも、自らがハンズオンで取り組むことによって、改革に対する本気度が周辺のスタッフに伝わっていった。こうした過程を経て醸成された事業計画策定プロセスは、「絵に描いた餅」ではなく、実際に機能し定着している。

本社の経理、資金、資材、人事、総務、法務などの担当役員も、プロセスオーナーとしてハンズオンで取り組んだ。実務を担う中間管理職などは、経営トップ・役員のこうした姿を目の当たりにすることで改革の本気度を理解し、改革を推進・浸透させていくうえで大きな力となった。

IV | 本社改革の推進に向けて

本社改革を着実に推進するための 具体的施策

本社改革を着実に進めるには、①経営トッ

プ自らがビジョンとグランドデザインをより具体的に描く、②現場に落とし込むための重要人材を巻き込む、③経営トップ自らのハンズオンで推進する、④改革を推進するプロジェクト・マネジメント・オフィス（PMO）を構築する——ことが非常に重要である。

1 | 経営トップ自らがビジョンと グランドデザインをより具体的に 描く

まず、経営トップ自らが具体的にビジョンを描き、それをわかりやすいたとえにして改革の意義を説明する。ビジョンを描くには、今なぜ改革が必要なのか、経営トップが現在の事業環境をどのように捉えているのか、改革ではどのようなゴールを目指すのかを明確にする。

そしてそのビジョンにどうやって到達するか、改革プロセスをグランドデザインとして描き、そのグランドデザインについて改革に関連する主要役員全員で議論をし尽くして合意形成を得る。このプロセスには時間をしっかりかける。こうすることで、改革を実行に移していく過程での「後戻り」ができなくなり、本社改革を推進するうえでの大きな原動力となる。

日本企業は今後、国内・先進国から新興国へと事業展開の中心を移していかなければならない。ここでの競合はグローバルプレイヤーである。そこで、こうした企業はどのような事業展開をして本社はどのように機能しているのか、グローバルに拠点数を増やしているなかで拠点の間接業務はどうしているのか、本社は間接業務を標準化し束ねているのか——など、グローバルプレイヤーが新興国

の市場環境で打ち勝つための施策に対する共通認識を持つことが重要である。

また、顧客のニーズもめまぐるしく変化しており、ハードウェアの売り切りだけでは新興国の安価な製品に勝てなくなっている。このような市場環境の変化に対する共通認識を持つことも求められる。主要役員全員が事業環境に対して同じ認識を持ち、危機感を共有するとともに、こうした環境変化に対応できる本社改革のビジョンを明確にする。本社には、事業に対して求心力を持ち、事業部門をまたいで取り組むべき重点的地域、戦略的事业などを明確に定めることのできる能力が欠かせない。加えて本社には、事業を評価し、強化事業と撤退を検討すべき事業を明確化してリソースの配分にまで落とし込む事業ポートフォリオ管理機能も要求され、これらには強い戦略策定機能が欠かせない。

一方、間接部門機能は、部門・地域ごとに設けられていることが多く、重複が見られる。前述のように、JSOX法、情報セキュリティ、環境問題、CSR対応など、求められる本社機能が増加し、総務部から専門部門を独立させる形で本社は人員を増強してきた。その結果、本社人員が大きく膨れ上がっている企業が多い。今求められているのは、こうした本社機能の無駄を削ぎ、業務を標準化して、小さくて効率的な本社をつくることである。事業部門に標準業務をそれぞれつくるのではなく、本社に合わせるべき業務を本社が明確に定めて、その領域を標準化するプロセスオーナーとしての役割を果たさなければならない。つまり、本社に求められているのは、「小さくて強い本社」なのである。

こうした明確なコンセプトのもとに、本社

改革のグランドデザインに対して合意形成を得るのである。

2 | 現場に落とし込むための重要人材を巻き込む

経営トップの思いを現場に落とし込むには、各部門の実務リーダーもしくはキーマンである中間管理職を本社改革のプロセスにしっかりと巻き込むことが重要である。

グランドデザインを描く過程で各部門の中間管理職からコーポレートの現状をヒアリングし、問題点と課題をあぶり出し、当人たちの問題意識とする。各部門の中間管理職自身の問題意識から導き出され描かれたグランドデザインであれば、改革への意義と方向性について同意が得やすく、積極的な参画意識を早期に醸成できるからである。

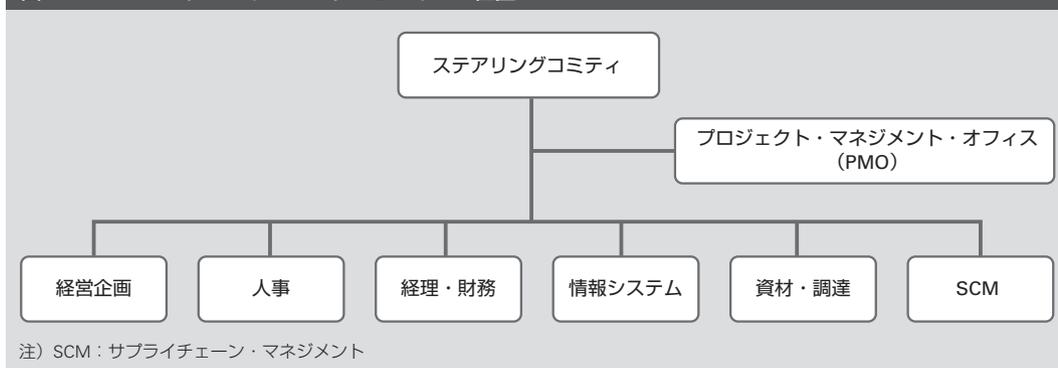
こうして抽出された問題意識をもとに経営トップも一緒になってグランドデザインを描き、改革の指針として中間管理職に伝えて認識を一致させ、中間管理職を改革推進者にしていく。このプロセスを経なければ、改革は経営トップの掛け声だけに終わり頓挫するケースが多い。

主要役員全員の合意形成が得られたグランドデザインが、こうして関連する各部門に落とし込まれていかなければ、改革を成功させることはできない。

3 | 経営トップ自らのハンズオンで推進

改革の推進段階では、部門間の利害衝突など、さまざまな困難な場面に遭遇する。それに対しては経営トップ自らが改革をハンズオンで推進していく。部門間で生じる利害衝突

図1 プロジェクト・マネジメント・オフィスの位置づけ



に対し経営トップ自身が調整する姿を目の当たりにすれば、中間管理職以下は、改革と一緒に進めていこうとする経営トップの本気度をくみ取り、着実に進めていくことにつながる。

改革の失敗に多いのは、改革の目的とゴールに対する共通認識が不十分なまま各部門に丸投げされ、面従腹背の状態で行進していくケースである。この場合、改革の意志が組織末端にまで伝わりにくく、本社機能強化と人員削減などの困難な課題に直面したとき、その改革がなぜ必要なのかという問いに組織が自答できず、これでは改革を力強く推進することなど期待できない。それを乗り越えられない改革は頓挫してしまう。

一方、改革が全社規模の取り組みの場合、各部門が検討するテーマが他部門との調整を必要とするケースが多くなる。このような場合も、経営トップ自らが改革を進めることによって、部門間の調整がしやすくなる。担当部門に落とし込まれたテーマを検討するだけでは改革は部分最適となってしまうが、経営トップが常に高い視点で改革にハンズオンで取り組むことによって、改革に対する全社最適の視点を維持することが可能になる。

4 | 改革を推進するプロジェクト・マネジメント・オフィスの構築

改革が各部門に落とし込まれると、前述のように部門間で利害衝突が発生する。本社改革に大事なものは、こうした衝突をいかに迅速に解決し、改革の本意である全体最適という本社改革目標に向けて部門間で調整できるかである。本社改革は部門のためではなく、あくまで本社の全体最適が優先されなければならない。たとえば、生産本部機能は在庫削減を追求しコスト低減を図る、営業本部はリードタイム短縮を求める——。こうした利害衝突をいち早く見つけ出し、調整する機能が必要となる。

実際のプロジェクトは、各部門の代表による分科会で推進するとともに、それらを束ねる形のプロジェクト・マネジメント・オフィスを設置し、運営する(図1)。プロジェクト・マネジメント・オフィスは、プロジェクトの進捗を管理するとともに各部門での進捗状況を管理し、部門間の利害衝突があった場合にはその状況を把握して調整を図る。プロジェクト・マネジメント・オフィスは、こうした全体最適の方向性の確認と各部門への落とし込みに重要な役割を果たす。上述の生産本部

機能と営業本部機能の在庫管理をめぐる利害衝突にはSCM改革が必要であり、具体的には在庫の最小化とリードタイムの短縮化、機会ロスの防止など、複数部門間にまたがる検討テーマを設定し、各関連部門を束ねて改革を推進していく。

プロジェクト・マネジメント・オフィスは、各部門が自身の目標達成に邁進するあまりに生じるこうした部分最適の状態を防ぎ、常に全体最適の視点で本社改革を進めるために必須の機能である。本社改革におけるプロジェクト・マネジメント・オフィスの役割は大きい。

本社改革を成功に導くには、部門間の調整事項を明確にし、全社最適の視点で経営トップ自らが、先送りせずに迅速に意思決定を進めていくことが重要である。

日本企業の事業展開はグローバル大とな

り、全社の成長戦略策定が難しくなってきた。また、事業部門が強くなるにつれ、事業に対して本社が求心力を働かせていくことがますます必要となっている。

規制変化への対応などのために、本社はいつものまにか大きくて非効率的な組織となってしまう。こうしたなかで本社に求められる機能は、グローバル大でのガバナンス、事業に対する求心力の発揮、成長戦略を見出す強い戦略策定機能など、大きく変化している。本社改革への不退転の決意と役員全員が一丸となった推進体制を各部門に浸透させるためにも、経営トップの強いリーダーシップは欠かせない。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

中国版シャドーバンキングへの対策

神宮 健

中国版シャドーバンキングは、市場が主導する金融革新という性格を持つ。当局はシャドーバンキングの潜在的リスクに対して手を打つ一方、本格的な金融自由化に向けた整備も迫られている。

中国版シャドーバンキングの性格と問題点

2013年9月の短期金融市場では、期末（9月末）の金利上昇が見られたものの、6月の金利高騰や市場の混乱と比較すると穏やかな期末を迎えた。銀行のオフバランス取引拡大を抑制しようとする中国人民銀行（以下、人民銀行）の意図はある程度浸透してきたものと思われるが、銀行のオフバランス取引とその潜在的なリスクは依然として残っている。

日本でも今年（2013年）話題となった中国版シャドーバンキング、特に「銀行のオンバランスでの融資」以外の資金の流れの特徴は、第1に、銀行融資に対する規制の回避である^{注1}。具体的には、銀行の預貸比率規制（75%）や主な借り手である地方政府の融資プラットフォーム（資金調達プラットフォーム）および不動産会社に対する融資規制の回避である。

第2には金融革新の側面を持つ。オフバランス化の過程では、債券発行による融資の代替（借り換え等）のみならず、事実上、資産・融資を証券化（セキュリティゼーション）する手法などさまざまな方法が使われている。それらの商品が信託会社、証券会社、銀行の資金運用商品（「理財商品」）に組み込まれた（図1）。そして、最終投資家が購入する理財

商品は自由金利商品となった^{注2}。つまり、証券化や預金金利自由化が市場主導で進んでいる。

問題点としては、①銀行の理財商品における期間ミスマッチ（長期運用・短期調達）、②ドンブリ勘定化の懸念、③資金貸借のチェーンが長くなるなかでの不十分な情報開示（参加者の誰かが破綻した場合の責任の所在の不透明性など）——が指摘できる。特に、中国では足元で預金保険制度がないため、逆説的に、銀行で販売される商品は全額保証されているという社会全体の暗黙の了解がある。そのなかで、元本保証がない商品が十分な説明もないままに個人投資家に販売されている。つまり、モラルハザードがすでに生じている。

2008年からの国際金融危機と並べてリスクを指摘する向きもあるが、まず、販売された商品が国際的に拡散していない点で異なっている。また、オフバランス化の過程に参加しているプレイヤー（銀行、信託会社、証券会社等）のほとんどは規制当局にカバーされ、その行動は一応把握されている。ただし、規制当局が銀行業監督管理委員会（銀監会）、保険監督管理委員会（保監会）、証券監督管理委員会（証監会）と業態別に分かれていることから、縦割り行政の弊害が指摘されている。

手を打ち始めた当局

このようにいくつかの問題点が浮かび上がっているが、当局も手をこまねいているわけではない。

第1に、2013年3月に理財商品の規範化を進めた。銀監会は、銀行の理財商品の会計処理の適正化（ドンブリ勘定対策）や、「非標準化債権資産」（銀行間市場・証券取引所で取引されていない債務性の資産）の理財商品への組み入れ比率の規制、および非標準化債権資産に対する銀行の保証の禁止と情報開示を定めた^{注3}。証監会も証券会社による銀行からの手形購入を基本的に禁止するなど、証券会社の理財商品の投資範囲を一層明確にした^{注4}。

第2に、6月の短期金利の急上昇の際、人民銀行は、金利を引き下げるほどには銀行システムに資金を供給しなかった。オフバランス取引まで含めた信用規模が大きく膨らんでいることから、同行としては、適切と考えている信用規模に対応するマネタリーベースしか銀行システムに供給しないという姿勢を示したものである。これは、オフバランス取引を含めた信用供与を抑制するとの強烈なメッセージであった。

第3に、8月に会計監査院が全国の地方政府債務の会計監査に乗り出した。前回2010年の全国的な監査によれば、同年末の地方政府債務残

高は10兆7000億元であった。ただし、この監査では郷鎮政府^{注5}が監査対象に入っておらず、債務の定義・区分も不十分であったことから、今回は監査対象や債務の定義が広げられている。このため地方政府の債務規模は、前回の結果よりも拡大すると予想されている。重要な点は、オフバランス取引の最終的な借り手の一つである地方政府融資平台を含む地方政府債務の規模や保証状況などの性質が明らかになることである。

1990年代の日本の不良債権処理の時と同様、債務規模とそのリスクの把握は今後の対策を打つ際の第一歩である。

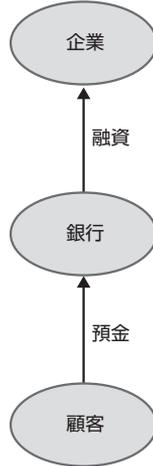
第4に、同じく8月に人民銀行が主導する「金融監督管理部级連合会議制度」の設立が国务院に許可された^{注6}。参加する部門は人民銀行、銀監会、証監会、保監会、外貨管理局であり、必要に応じて発展改革委員会や財政部なども参加する。同会議の職責には、金融業態をまたぐ商品や金融革新における部門間の協調が含まれており、上述した銀行・信託会社・証券会社等が関与するオフバランス化のスキームに対処する意図がある。監督当局間の協調は権限の範囲などの点で難しい面があるが、業態の自由化に備えた動きとして注目される。

以上の措置は主に潜在的なリスクに対するものであるが、中国でシャドーバンキングが発生する根本的原因にいかに対処するか、つまり、規制された領域から規制が緩和された領域に金融取引が流れることで市場主導の規制緩和が進んでいるなかであって、いかに秩序立てて規制緩和を進めるか、という問題がある。

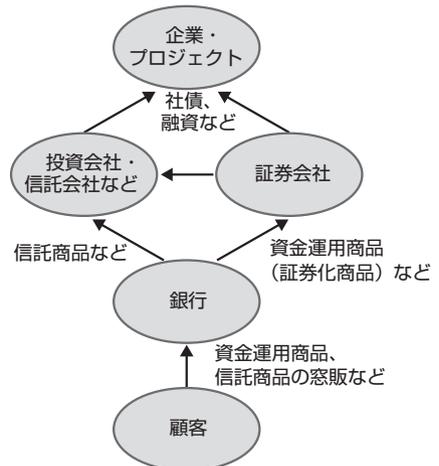
証券化と金利自由化を見ると、まず証券化業務については、これまでの実験段階から通常業務に格上げされるなどの進展が見られる^{注7}。次

図1 銀行融資のオフバランス化

<オンバランスの融資>



<迂回融資の例>



に、金利自由化を見ると、7月に貸出金利は基本的に自由化された。残るは預金金利の自由化であるが、現時点では完全自由化は難しいと見られる。金利自由化後に経営が悪化する金融機関が出た場合の処理方法が確立していない。また、預金保険制度がなく、それゆえ預金が暗黙に全額保証されている状況では、高金利による預金集めといったモラルハザードが生じるリスクもある。金融機関の破綻処理制度や預金保険制度の設立が急がれる。

注

- 1 神宮健「銀行融資のオフバランス化とリスク」『金融ITフォーカス』2013年3月号（野村総合研究所）参照
- 2 元本保証がないものは、銀行のオフバランス勘定で取り扱われる
- 3 銀監会「商業銀行理財業務の投資動向の規範化についての問題に関する通知」。「非標準化債権資産」とは貸出資産、信託貸付、委託債権、引受手形、未収金、各種受益権等で、銀行の迂回融資のルートとして使われている。同資産は理財商品全体の残高の35%、あるいは前年度末の総資産の4%のうちの低いほうを超えてはならない

4 証監会「証券会社の資産管理業務の監督管理強化に関する通知」。2012年から証券会社の理財商品が銀行のオンバランスの手形を購入するケースが増え、迂回融資に使用されていた

5 中国の地方政府は、上の級（クラス）から順に、省、市（地級）、市（県級）、県、郷鎮の4段階に分けられる

6 2013年8月15日付。「部」は日本の省に相当する。連合会議の職責と任務は、①金融政策と金融監督管理政策、②金融監督管理政策と法律法規、③金融安定の維持と区域性の金融リスクおよびシステムチック金融リスクの防止、④業態をまたぐ金融商品、市場をまたぐ金融革新、⑤金融情報の共有と金融業の総合的統計体系——という5つの分野における協調である

7 証券会社の資産証券化は2013年3月に通常業務化された。銀行の融資証券化も通常業務化の予定。神宮健「中国における資産証券化再開の意義」『金融ITフォーカス』2013年9月号（野村総合研究所）参照

『金融ITフォーカス』2013年11月号より転載

神宮 健（じんぐうたけし）
NRI北京金融システム研究部長

始まったOSSアプリケーションの活用

寺田雄一／高橋雅人

現在、OS（基本ソフト）やミドルウェア領域で広く普及しているオープンソースソフトウェア（OSS）は、昨今、ソフトウェアライセンスコストの削減、情報システムのグローバル化対応、「アプリケーションを業務に合わせる」カスタマイズの容易性を理由に、ERPやドキュメント管理、サービスデスク、統合ID管理といった業務アプリケーション領域での普及が始まっている。このようなOSSを、ライセンスや保守サポート、バージョンアップといった点に留意しながら使うことにより、通常の商用製品にはない、OSSならではの上述の利点を享受できる。

広く普及したOSS

商用ソフトウェアのソースコード（プログラミング言語で記述されたコンピュータプログラム）は、開発元企業の企業秘密であり公開されることはない。これに対して、ソースコードがインターネットなどで公開されているソフトウェアがOSSである。多くのOSSは、有志のソフトウェアエンジニアが趣味や研究目的で開発したソフトウェアを無償で公開したものを起源にしている（このほか、企業が開発したソフトウェアをOSSとして無償公開しているものもある）。

図1に、OSSの適用領域と各領域の製品を示す。OSSの導入はまずOSから始まり、その後、Webサーバーやアプリケーションサー

バー、データベースといったミドルウェア領域にも普及していった。OSの「Linux」、アプリケーションサーバーの「Tomcat」、データベースの「PostgreSQL」などはよく知られたOSSである。スマートフォンやタブレット端末のOSである「Android」、クラウド基盤ソフトウェアである「OpenStack」、ビッグデータの分散処理フレームワークの「Hadoop」も近年よく使われているOSSである。

OSSには次のようなメリットがある。

- ①無償で使用できるものが多い
- ②高品質のものも多く、自社開発よりリスクを低減できることがある

③ソースコードが多くの技術者の目に触れるため不具合が発見されやすい

④利用者はダウンロードしてすぐに試すことができる

⑤自社の要件に合わせて柔軟にカスタマイズできる

OSSはこれらのメリットによって着実に普及してきた。今では企業の情報システムに欠かせない存在となり、さまざまな分野で利用されている。

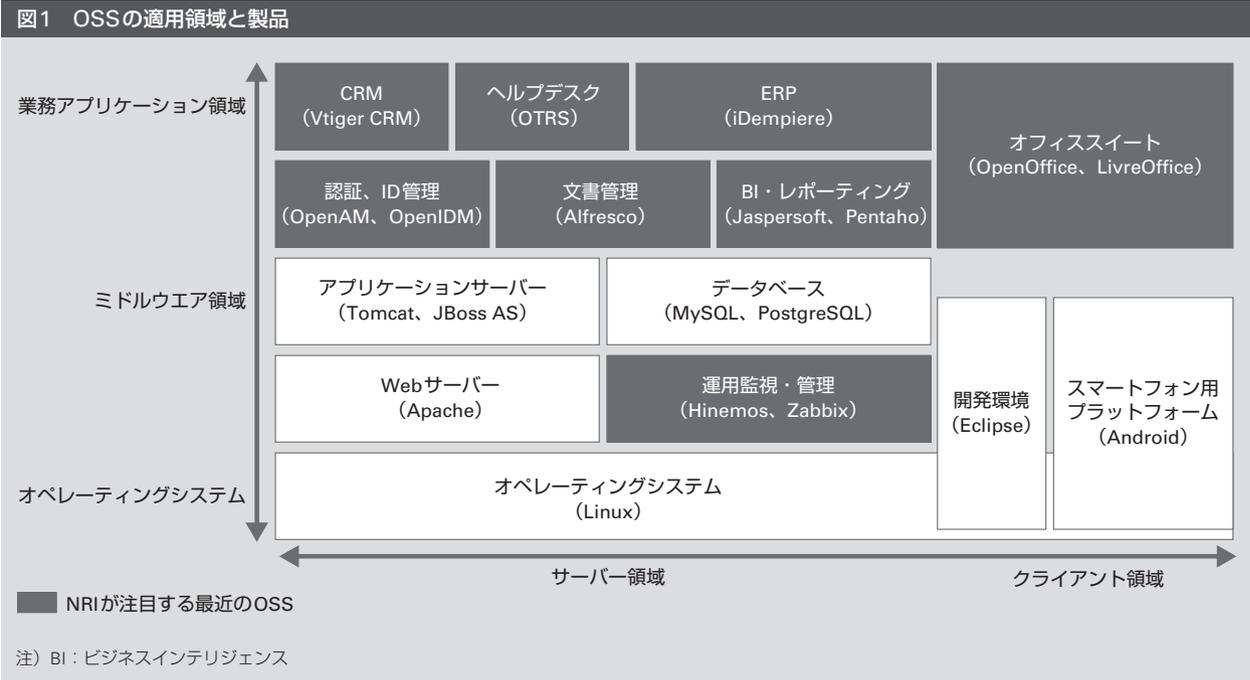
OSSの業務アプリケーション

最近では、業務アプリケーションの領域でも優れたOSSが登場し、企業への導入が始まりつつある。

代表的なOSSアプリケーションで、野村総合研究所（NRI）への問い合わせが多いのは以下の製品である。

- ①ERPシステム：「iDempiere」
- ②ドキュメント管理システム：「Alfresco」
- ③サービスデスクシステム：「OTRS」
- ④統合ID管理システム：「OpenIDM」

これらの詳細については、「ITソリューションフロンティア」2013年11月号（野村総合研究所）



を参照されたい。

OSSアプリケーションが注目される理由

OSSアプリケーションは、この2、3年の間で検討フェーズから導入フェーズに移りつつある。ここでは、企業が導入を進める理由や背景について確認しておきたい。

(1) ソフトウェアコストの削減

商用の業務アプリケーションの多くは、ライセンス費用や保守サポート費用について、ユーザー数に応じた価格体系を採用している。そのため、従業員が多い企業

ほどコストが高くなる。

これに対してOSSアプリケーションは、初期費用は無料であり、保守サポート費用（年間利用許諾料を含むケースもある）はサーバーの台数やCPU（中央演算処理装置）の数によって決まることが多い。NRIの経験によると、従業員（ユーザー数）が数百～千人を超えるとOSSのコストメリットが明確になる。当然ながら、従業員が数千人、数万人の企業は大きなコストメリットを得られる。

最近では多くの企業が海外市場に進出しており、それに伴って海外拠点における情報システムの整備

も急速に進んでいる。このようなケースでは、従来は拠点ごとに独自にシステムを構築することが多かったが、最近では、情報共有、サプライチェーンの最適化、内部統制などをグローバル規模で一元化するために、グローバルに統一した情報システムを構築することが多くなっている。この場合、ユーザー数が膨れ上がることから、コスト面で有利なOSSアプリケーションを採用するケースが増えている。

国内にかぎっても、近年ではグループ全体で情報共有や内部統制を考える企業が増えており、ユー



ザー数の観点からOSSアプリケーションのメリットは大きい。

(2) グローバル化への対応

情報システムのグローバル化に対応してOSSアプリケーションを導入することには、コスト面だけでなく言語や通貨の面での対応という意味でもメリットがある。よく知られたOSSは主要言語や主要通貨に対応しており、NRIの導入支援の事例でも、グローバルシステムでERPや統合ID管理などのOSSアプリケーションを導入するケースは多い。

(3) 自社業務への適合容易性

従来、業務アプリケーションの導入を成功させるための定石は「業務をアプリケーションに合わせる」ことであった。しかしこの場合、高度に洗練された業務プロセスを変更せざるをえなくなって現場が混乱するケースや、商用製品に対して無理やりカスタマイズやアドオン開発を行ってコストが増大するケースが少なくなかった。

OSSアプリケーションは、これとは逆に「アプリケーションを業務に合わせる」というアプローチが容易である。確かに、OSSアプリケーションは商用製品と比較し

て機能面で劣る点も多い。しかしその場合でも、シンプルな中核機能を使いながら、OSSのメリットを活かして業務に合わせたカスタマイズやアドオン開発をすることで、その企業にマッチした情報システムを実現することが可能である。他社と差別化できる強い業務プロセスを持っている企業は、その強みを損なうことなくコスト面のメリットを享受することが可能となる。

OSSアプリケーション 導入時の注意点

OSSアプリケーションの導入に当たっては、以下の点に注意する必要がある。

(1) オープンソースライセンス

OSSは多くの場合は無償で利用できるが、オープンソースライセンス（使用許諾条件）があり、これを遵守しなくてはならない。ほとんどのオープンソースライセンスは、派生ソフトウェアの配布に当たってはソースコードの公開を義務づけている（元のOSSと同じライセンスでの再配布を求めている）。そのため、「企業がOSSをカスタマイズした場合、公開されることによって企業のノウハウが流

出してしまうのではないか」といった懸念の声が聞かれることがある。しかし、そのような公開義務が生じるのは、ほとんどの場合ソフトウェアを第三者に提供するケースである。カスタマイズしたOSSを製品として販売せず、自社で使用するかぎりにおいては公開の義務は生じない。オープンソースライセンスについて理解しておく必要はあるが、自社での利用の場合はそれほど神経質になる必要はない。

(2) 保守サポート

OSSは一般に開発元からの保守サポートサービスが提供されないことは留意しておく必要がある。そのためシステムインテグレーターなどが提供している有償の保守サポートサービスの利用を検討すべきであろう。「OpenStandia（オープンスタンディア）」の名称で、NRIもOSSの保守サポートサービスを提供している。

OSの「Linux」やミドルウェアの「Tomcat」などは、開発者や利用者（オープンソースコミュニティ）の人数が多く、インターネット上でも情報が豊富にあるため、有償の保守サポートサービスを利用しなくてもユーザー企業が

自力で保守できる場合もある。しかし、OSSアプリケーションの場合はコミュニティの規模が小さいケースがあり、インターネットなどでは十分な情報が得られないことも多いため、有償のサポートサービスを利用することをお勧めしたい。

(3) バージョンアップとサポート

OSSアプリケーションをカスタマイズした場合に、バージョンアップをどうするかという課題がある。商用製品と同様、カスタマイズしたソフトウェアはバージョンアップが困難になる。これに対しては2つの選択肢がある。

1つは、「カスタマイズしない」ことである。「Alfresco」などは、大幅なカスタマイズをしなくても、パラメーターの設定などソフトウェアの機能のなかで業務に合わせた活用が可能である。そのようなOSSアプリケーションはカスタマイズしないで利用することをお勧めする。カスタマイズをしていなければバージョンアップは容易である。

もう1つは、「導入時のバージョンを長期間利用しバージョンアップをしない」ことである。「iDempiere」などは、自社業務に適合させるためのカスタマイズの容易さが大きな特徴の1つである。カスタマイズしてもバージョンアップは可能だが、単純なパッチ（修正プログラム）適用であってもテストは必須で、その負荷やコストは多大になる。そのため、あえて「バージョンアップしない」という選択が有効なのである。

ただし、セキュリティ問題への対応や、古いバージョンに対するサポートが必要な場合は、有償のサポートサービスを利用することをお勧めしたい。これによって、古いバージョンを使っていてセキュリティ上の問題点が発見された場合などに、現バージョン用のパッチを、使っている古いバージョンに適用してもらうことが可能となる。

**存在感を増す
OSSアプリケーション**

OSSアプリケーションは、前述

のようにいくつか注意を要する点もあるが、

- 大きなコストメリット
- 自社業務への適合性（カスタマイズの容易さ）
- 情報システムの長期間にわたる継続利用

——など、通常の商用製品にはない大きな魅力がある。また、デメリットの多くは有償サポートサービスの活用により回避することが可能になってきた。今後、業務アプリケーション領域におけるOSSアプリケーションの存在感はますます大きくなっていくであろう。

『ITソリューションフロンティア』
2013年11月号より転載

.....
寺田雄一（てらだゆういち）
オープンソースソリューション推進室
上席テクニカルエンジニア

高橋雅人（たかはしまさと）
オープンソースソリューション推進室
グループマネージャー

いま、未来を創るために。

主催：野村総合研究所 2013年10月9日 会場：大阪国際会議場

野村総合研究所（NRI）は、企業理念「未来創発」に基づいた提言を行う場として、「NRI未来創発フォーラム」を2003年より毎年開催している。11年目の開催となる2013年は、大阪と東京の2都市で開催した。

大阪での開催は2007年に開催して以来、6年ぶりとなり、「いま、未来を創るために。」をテーマに、世界中が直面する課題を乗り越えるための新たな発見と未来への行動を生み出すべく、多様な分野で自ら「挑戦」を実践している専門家を招き、講演とパネルディスカッションを行った。

■講演1「日本力、その本来と未来」（編集工学研究所 研究所長・イシス編集学校校長 松岡正剛氏）

情報文化と日本文化を重ねる研究開発に従事し、日本文化研究の第一人者としての視点から、「日本力」について講演。歴史背景やさまざまな日本文化を例に、「日本力」の本来と未来について語っていただいた。来場者からは「物事の見方を変えることの大切さ、面白さを感じた」「ユニークで興味深く、もっと長く聞いていたかった」という感想が多く寄せられた。

■講演2「掘り起こせ『日本の底力』」（NRI未来創発センター長 谷川史郎）

谷川の講演では「掘り起こせ『日本の底力』」と題して、「金融」「流通小売り」「静脈産業」「農業」の4つの領域での革新者の事例を紹介した。革新者の共通点として、「（革新者の）夢は情熱から生まれる」「（革新者は）自分たちを中心に、既存の人たちを上手につないで全体の付加価値を高める『新結合』の核となる力がある」と説明。そして、今の日本に必要なのは「新結合」を生み出すための核であ

り、それこそが新しいタイプの日本の成長であると述べた。最後に、日本には、人、モノ、カネのいずれにも、優良な未稼働資産が豊富に存在しており、それらは「新結合」によって掘り起こすことができる、そのためには、革新者のような夢を持ったタマゴを育てていかなければならない、と締めくくった。

■パネルディスカッション「実践、そして新たな挑戦！——いま、未来を創るために」

第二部では、村上輝康氏（産業戦略研究所代表）にモデレーターを務めていただき、奥野史子氏（スポーツコメンテーター）、白石康次郎氏（海洋冒険家）、田瀬理夫氏（造園家・プランタゴ代表）をパネリストに迎え、NRIの若友千穂も加わりパネルディスカッションを行った。

途中、パネリストの挑戦だけでなく来場者の挑戦を問うために、村上氏が「自分または周りで、今、何かに挑戦している人はいますか」と質問したのに対し、大多数の人が「挑戦している」と挙手で答えた。また、「実践、そして新たな挑戦」をテーマに来場者から寄せられた質問に、各パネリストには、自身の経験をもとに、挑戦に至る経緯や挑戦する際に感じたことなどを交えて答えていただいた。

参加者のアンケートからは、「パワフルな話にとても元気がもらえた」「時間が短く感じた」などの前向きな回答が多く寄せられ、非常に満足度の高いフォーラムとなった。

.....
本フォーラムについてのお問い合わせは下記へ
コーポレートコミュニケーション部 坂智一、潘翠玲
電話：03-6270-8100
電子メール：mirai-forum@nri.co.jp

特集

1月号 顧客価値を創造するイノベーション

顧客価値創造に向けたイノベーション・マネジメント
イノベーションを創造する「人材」像および「組織」像
——イノベーション人材に必要な7つの要件と組織に
必要な5つの要素

顧客価値創造イノベーションを基軸に人・組織を変革する
「方法論」——デザインシンキングの実践を通じて体
感した可能性

米国のデザイン人材に求められるコンピテンシー——教育
とビジネスの現場から

欧州のフューチャーセンターに見るイノベーションを生み
出す「場」の三要素

2月号 成熟国家日本の統治システムを考える

成熟国家日本の進むべき方向
「小さな政府」によるインフラ事業の再構築と新たな成長
産業の創出——英国・オーストラリアの経験から見た
示唆

公の業務の担い手としてのNPO育成の仕組み——英国の
取り組みを参考に

シンガポールにおける政府系ファンドと政府系企業の「協
奏」——テマセク・ホールディングスとGLCの強さの
背景

積極的な労働市場政策による経済成長——デンマークの施
策とわが国への示唆

3月号 全社型業務改革で切り開く 新たな経営スタイル 2

全社型業務改革で戦略実行力を高める
市場ポテンシャルを考慮した営業構造改革
新たな顧客管理手法「RFM+I分析」によるCRM
企業におけるソーシャルメディアリスク管理
全社横断で進める「非直接業務」改革活動
エスノグラフィを活用した業務プロセス改革

4月号 気候変動の分野におけるPPPを活用した 新たなビジネス戦略

気候変動の分野におけるビジネス機会の急拡大とPPPの
新たな展開

気候変動の適応策に着目したフロンティア市場の開拓戦略
オフグリッドソリューション市場の動向と求められるエン
トリー戦略

5月号 ネットとリアル融合——ICTを活用した ビジネスモデル改革の実践

ネットとリアル融合による事業価値創造
Information Fatigue時代の「売り方」のイノベーション
——「情報疲労」化している生活者の需要を喚起する
ために

国内ビジネス再生の鍵となる「O2O」ビジネスモデル

「オムニチャネル」活用による顧客接点の再構築に向けて
——チャネルの融合を促進する技術と推進体制

6月号 「インド」を梃子とした低コストモノづくり

インド発のモノづくりの転換期
インドソーシング革命
インド自動車業界に見るコストイノベーションアプローチ
インド企業とのJV交渉・設立における論点

7月号 グローバル戦略を実現する経営基盤構築

グローバル戦略を実現するための人材基盤構築
グローバル戦略実現のために求められる経営の仕組み
日本企業のグローバルHRMはどこに向かうか——グロー
バル戦略と人材開発の連携強化のために
グローバル規模で経営理念を浸透させるには——理念に沿
って自律的に考える組織の実現を目指して
グローバル人材基盤強化に求められる本社機能

8月号 消費市場として拡大するASEAN

ASEAN消費市場への展開の糸口として
ASEAN消費市場への日系企業の参入における課題と対応策
国別アンケートで読み解くASEAN消費市場——「ASEAN
5カ国消費者アンケート調査」結果より
「Health & Beauty」市場特性と展開戦略

9月号 転換期を迎えた不動産市場

新政権下での不動産市場を読み解く視点
不動産市場の「現在予測」——ビッグデータから読み解く
不動産市場
再考 不動産証券化——不動産証券化から不動産投資へ
都市再生に向けた不動産開発戦略への転換
電力システム改革による住宅・不動産事業者の新たな事業
機会

拡大するASEAN市場における不動産事業者の成長戦略と
課題

12月号 マーケティング・アナリティクス

ビッグデータ時代のマーケティング・アナリティクスの展望
実践的なマーケティングROIの測定と活用
Webマーケティング・アナリティクスによる「ファン化」
の促進——「チェリーピッカー」の選別と「ジェニ
ューン・ファン」の育成・活用
エスノグラフィックアプローチの導入による企業の競争力
向上——定性情報を重視したマーケティング・アナリ
ティクス

NAVIGATION & SOLUTION

1月号

新興国とは何か

2月号

最後の巨大市場アフリカへのエントリー戦略——急速に立
ち上がるフロンティア市場をどう読み解くのか

4月号

新興国とは何か——ステージシフト編
アフリカの金融セクター（下）——アフリカ金融市場をどう活かすか

5月号

企業の変革を阻むITの壁——事業戦略見直しの阻害要因となるITマネジメントの不備
日本の材料・化学メーカーにおける医療領域での事業の柱育成に向けて

6月号

中国ラストフロンティアの成長ポテンシャル

7月号

ICT化により変革を迎える学校教育と「スマート教育」の可能性

8月号

増資インサイダー事件後の規制改革

10月号

大企業によるベンチャー企業とのオープンイノベーション——情報通信・エレクトロニクス分野の事例から紐解く突破口

純粋持株会社に問われるマネジメントの視点
インドビジネス再考——構造変化を始めたインド消費市場最後の巨大市場アフリカにおける農業ビジネスを核とした新規事業戦略——ICT・金融イノベーションによるバリューチェーン改革

11月号

2020年に向けた「G空間」社会のあり方
効果測定に基づくポイントプログラムの有効活用
転換期を迎える中国の消費金融サービス

12月号

ASEAN地域における「日式流通インフラ」の展開の可能性

シリーズ「グローバル戦略を実現する経営基盤構築」

グローバル化に対応する強い本社機能構築 ①
本社改革に向けた経営者の強い意志と現場の巻き込み ②

MESSAGE

ITサービス産業の新たな挑戦 ①
洞窟から世界へ ②
全社型業務改革 ③
アベノミクスと地域の視点 ④
捨てる力 ⑤
サイバー攻撃への備え ⑥
企業は信用されていない！ ⑦
クールジャパンと文化輸出 ⑧
「和のサービス」をきっかけに ⑨
BPOビジネス成立の難しさと今後の可能性 ⑩

「動き続ける」基盤を創る ⑪
ドイツから学ぶべきこと ⑫

FINANCIAL OUTLOOK

保険資金運用の規制緩和 ②
銀行融資のオフバランス化とリスク ④
米銀の新規設立ゼロが意味するもの ⑤
「創新大会」1年後の中国証券業界 ⑥
リスクコントロール重視に転じた2013年の証券業界の創新大会 ⑧
中国における資産証券化再開の意義 ⑩
アリババ小口貸出の資産証券化商品 ⑪
中国版シャドーバンキングへの対策 ⑫

NRI NEWS

米国で定着するリーンスタートアップ ①
IT市場の変化と今後のトレンド ②
顧客接点のビッグデータ活用と次世代CRM ③
コミュニケーションのスマート化がもたらす企業価値 ③
韓国におけるIT産業政策の行方 ④
韓国のモバイルコンテンツの新しい潮流 ④
不動産業界におけるIT戦略の方向性 ⑥
注目される「ホールシステムアプローチ」 ⑦
大規模プロジェクトの円滑な運営 ⑧
新しいIT基盤の運用の課題 ⑧
BCP強化のための被災シミュレーション ⑨
エンハンス力を「見える」化する ⑪
いよいよ始まる番号制度 ⑪
始まったOSSアプリケーションの活用 ⑫

FORUM & SEMINAR

新しい可能性への挑戦。①
最新IT動向と企業情報システムへのインパクト ②
構造改革に立ち向かう製造業 ③
リリース間近！「MongoDB 2.4」最新情報と事例紹介 ④
内外の経済見通しと新しいビジネスモデル ⑤
ソーシャルメディア上の声を活用——傾聴からアクティブサポートまでのソリューションご紹介セミナー ⑥
コールセンターの音声対話要約／活用ソリューション——「後処理時間の最大50%削減」をはじめ、導入・活用事例の解説 ⑦
最新IT動向と企業情報システムへのインパクト ⑧
中国・アジア拠点におけるIT管理の効率化とセキュリティ管理の実際 ⑨
野村総合研究所のタイ・バンコク拠点が始動 ⑩
2030年に向けた未来のつくりかた ⑪
いま、未来を創るために。⑫