

CRM に関する一考察

中 根 雅 夫

目 次

1. はじめに
2. CRM の概要
3. CRM を巡る状況と組織対応
4. おわりに

1 はじめに

近年、企業社会における CRM (Customer Relationship Management) への関心の高まりとベンダ等による活発な売り込みが顕在化している。例えば矢野経済研究所の調査では、2009年における CRM 市場は前年度比4.1%増の173億円で、不況の影響による伸び率の減少は避けられなかったが、成長路線を維持したとし、ERP (Enterprise Resource Planning) などほかの業務アプリケーション市場がマイナスに転じるなかで、数少ない成長分野となっていると指摘している (図表-1)¹⁾。

また、野村総合研究所の CRM に関する実態調査でも (回答企業数226社、回収率は17.6%)、CRM を導入している企業は58%であり、残りの企業でも導入意向が強いとされている²⁾。しかし、これまでもしばしば見受けられた IT 化を巡る「狂騒」に近い様相を呈していることも、また事実である。例えば SIS (Strategic Information System) など過去の IT 化のケースにも見られたように、ベンダ等が提供するパッケージ・ソフトを導入すれば CRM を容易に展開することができ、CRM に期待される効果が十分発揮されると短絡的に認識してしまうことも少なくない。

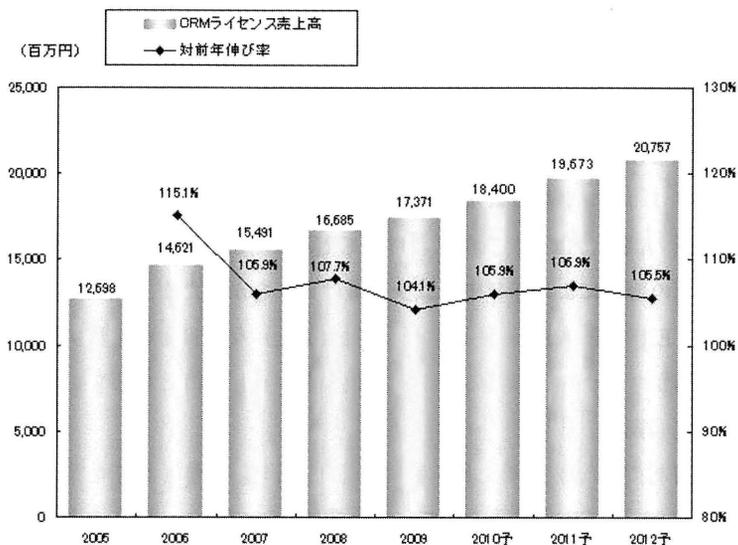
むしろ IT 化に限らず、一般的に言っても、企業経営上の取り組みに対して必ずしも性急に良好なコスト・パフォーマンスを求めるべきではないことにも留意しなければならない。特に IT 化の場合、この点に十分配慮する必要がある。

図表-1 CRM ライセンス売上高の推移<エンドユーザ渡し価格ベース>

	2005	2006	2007	2008	2009	2010予	2011予	2012予
CRMライセンス売上高	12,698	14,621	15,491	16,685	17,371	18,400	19,673	20,757
対前年比		115.1%	105.9%	107.7%	104.1%	105.9%	106.9%	105.5%
CAGR		15.1%	10.5%	9.5%	8.1%	7.7%	7.5%	7.3%

※CAGRは2005年からの年平均成長率

矢野経済研究所推計



(出所: <http://www.yanoict.com/yzreport/103>)

さらに重要な点として、CRMの取り組みには全社レベルでの周知な事前対応が不可欠であるにもかかわらず、現実には必ずしもそうした状況になっていないことがあげられる。

本稿の主な目的は、以上の基本認識を踏まえてCRMの現状を主として組織

対応の観点から考察することである。

2. CRMの概要

CRMの定義づけはさまざまになされているが、例えばリグビー (Darrell K. Rigby) 他は、「ビジネス・プロセスを顧客戦略と整合させ、長期的に顧客ロイヤルティ (loyalty) を築き上げ、利益の改善をはかることである」とCRMを定義づけて、「ここにテクノロジーやソフトウェアということばが含まれていないことに注目してほしい」と注意を喚起している³⁾。

CRMを論ずるときに決まって言及されることであるが、新規顧客を開拓するよりも既存顧客をリピーターとして確保することのほうがコスト・パフォーマンスの点で好ましいことが既に分かっている。ちなみに、新規顧客を開拓することは既存顧客を維持することと比較して約5倍も効率が悪いという見解があり、また、上位20%の優良顧客が売上げの80%を占めるという経験的知見もよく知られている。

この点についてはラスト (Roland T. Rust) 他も、行動志向型はロイヤルティの希薄な顧客に対して有効であるが、関係志向型はロイヤルティの高い顧客に有効であると指摘している⁴⁾。

またサン (Baohong Sun) も、情報通信技術の迅速な進歩が、今日の企業が従来よりも顧客との長期的な関係を築き、育成し、かつ保持する、より好ましい機会を提供するとしている⁵⁾。

その意味で、長期的な顧客ロイヤルティの形成に重点ポイントを置くCRMの取り組みは厳しい経済環境にあって時宜にかなったものと言えるが、リグビー他も指摘しているとおり、CRMは実質的にIT化を前提としているが (例えばCTI (Computer Telephony Integration) やSFA (Sales Force Automation) 等を積極的に活用することで、顧客のニーズに的確かつスピーディに対応する)⁶⁾、その成否はIT化に起因するものでは必ずしもない。すなわち、ほかの多くのマネジメント・ツールと同様、CRMのKFS (Key Factor for Success)

も的確な組織対応にあるのである。

ところで、CRMの取り組みは1990年代後半に始められているが、その背景には、先述したように優良顧客の獲得というねらいがある。この点に関連して、次のような指摘がある⁷⁾。

「企業の多くはその活動を通して、いくつかの真実を知っている。

- ・顧客のなかには、儲かる顧客と儲からない顧客が歴然と存在する。
- ・多様化する顧客ニーズのなかにも、その集約の仕方のいかんによっては、儲けさせてくれる顧客ニーズが存在する。
- ・顧客に製品・サービスを提供することは顧客との関係の始まりであり、その関係を深めれば、それを梃子に顧客の周りに発生するさまざまな需要を取り込むことができる。」

これらの示唆からも明らかなおと、多くの企業は、不特定多数をターゲットとするよりも、優良顧客を絞り込み、顧客価値を高めることのほうが利益向上をはかれると受け止めつつある。ここで顧客価値とは、一人の顧客からの売上げや利益を意味する。換言するならば、顧客ロイヤルティの形成・維持ということになる。

ここで重要なポイントとなるのは、「関係性のマネジメント」である。

ちなみに、その淵源の一つとして、「関係性マーケティング」をあげることができる。これに関連して堀越は、80年代以降、特にインターネットの商業利用が開始された90年代以降は、折からの不況の影響もあって、ITをベースとした既存顧客との長期的収益性を維持する関係性の構築、さらに、関係の経済性を追求した企業間関係の構築といった新たな企業実践が急激に展開され、むしろ、研究がこの企業の現状に追いつくべく、2004年には関係性の管理という目的を明示する方向で、AMA(American Marketing Association)のマーケティングの定義が改訂されるようになったと指摘している⁸⁾。

このように、関係性マーケティングは、企業と顧客との間に築かれる特定の関係に着目して展開されるものであり、今日のように物質的に既に豊かな消費者集団のなかでは、単に生活に必要な道具や商品を提供するだけでなく、企業

と顧客の間で築かれる関係をも提供することが課題となってきた。

関係性マーケティングのなかには、企業と顧客が双方向的にコミュニケーションをとって融合する「コミュニティ・マーケティング」や、メーカーと小売店との間での「信頼」関係の構築、商品開発の段階からの消費者との間での「フェイス・トゥ・フェイス・コミュニケーション」、インターネットという情報プラットフォームを利用した企業と顧客との間の対話など、さまざまな様式が含まれる。このように関係性マーケティングにおいて中心となるのはインタラクション（相互作用）であり、対話型のコミュニケーション活動であり、顧客との間に強い絆をつくることで「共鳴」を最大化するマーケティングのことである⁹⁾。

サンも、CRMは静的な関係性から動的な「学習する関係性」に、マス・マーケティングから顧客中心のマーケティングに、そして反応的なサービスから率先した関係性の構築への貢献にシフトしてきていると示唆している¹⁰⁾。

CRMの本質も、IT化を前提として、顧客との関係性強化のために個別かつ双方向で取り組む点にある。

ちなみに、消費行動の多様化が指摘され、マス・マーケットの存在に疑念がもたれるようになったのは決して最近のことではない¹¹⁾。

この点に関して、例えばペパーズ（Don Peppers）他は、次のように指摘している¹²⁾。

「『規模の経済』的発想は、マス・マーケターを市場シェア競争に駆り立てるが、『範囲の経済』的発想は、ワン・トゥ・ワンの環境における顧客シェアの奪い合いに駆り立てる。」

いずれにせよ、このような消費行動の大きな変化は必然的にCRMの取り組みを企業に強くうながす結果となっている。

ところで既述のように、CRMに効果的に取り組むためにはIT化が必要不可欠となる。例えば遠藤は、データベース、あるいはデータウェア・ハウス等を用いたデータマイニングをあげて、セルフサービスである小売業者において確認されるロイヤルティカードを用いたCRMでは、顧客情報、あるいはそれ

に付随する購買情報といった膨大なデータから傾向やルールを見出すデータマイニングが必要であると指摘している¹³⁾。

しかし同時に、ヒューマンタッチ(human touch)な対応も依然として重要であり、CRMにおけるIT化はあくまでも顧客満足を実現するうえでの補完的ツールとしての位置づけにとどまるということを改めて認識する必要がある。これに関して、小林は、リピートオーダーが得られるのは、企業や営業担当者への信頼や顧客満足といった人間の要素が重要と示唆している¹⁴⁾。

またダベンポート(Thomas H. Davenport)は、情報マネジメントに関する人間中心のアプローチが、ITに対する一般的な考え方といかに異なるものを次の三点をあげて説明している¹⁵⁾。

- ①情報は多様な意味を付加しながら、さまざまな方向へと進化していく。
- ②従業員は簡単には情報を共有しない。
- ③ITシステムを変更しても企業の情報文化は変わらない。

ここで②についてダベンポートは、異なった部門同士や専門家、あるいは現場担当者が、情報を共有するために技術の導入を望んでいると考えるのは、経営者が陥る最大の誤りの一つであると指摘している¹⁶⁾。

さらに③に関してダベンポートは、技術自体によって企業の情報改革が始まるわけではなく、企業の情報文化を変えるためには、情報にかかわる基本的な行動、態度、価値、マネジメント上の期待、インセンティブを変えなければならないとして、それが変わらなければ、ただ既成の行動様式を強化する方向に作用するだけである。しかしほとんどの企業では、適切な技術を導入すれば、必ず情報共有行動が形成されると信じこんでいると主張している¹⁷⁾。

さらに重要となるのが、既に指摘したとおりCRMに対する全社的対応が不可欠となることである。すなわち、CRMの取り組みには、トップマネジメントをはじめとする経営者・管理者層によるサポートが必要となる。

具体的にマッカージー(Robert B. Mckersie)他は、IT化の実施プロセスにおけるトップ管理者の役割について次のように述べている¹⁸⁾。

「トップ管理者の適切な役割は、中枢から指示を与えることと、各現場のイ

ニシアティブを奨励することを合わせたものである。トップ管理者は、自分が望む組織の明確なビジョンを提示し、そのビジョンを実現させるためのステップを具体化しなければならない。」

さらに言えば、トップマネジメントはみずから現場の従業員と直接的なコミュニケーションを積極的にはかり、CRMの期待効果等を啓蒙することが求められる。例えばスルガ銀行では99年にCRMシステムを導入したが、当初は利用者が少なかった。そこでこのシステムを効果的に活用している支店をピックアップして、トップがみずから訪問している。そこでトップが支店長や従業員にインタビューする様子を収録し、毎月全店に配るビデオ版の社内報で伝えた。その結果、営業店ごとのCRMシステムの活用方法が分かるため、ほかの支店はこれまでに紹介された店以上の評価を得るように努力するようになったという。スルガ銀行では、このビデオニュースが、CRMシステムによる業務の効率化を全社に浸透させる原動力になっている¹⁹⁾。

ともかく、CRMはもはやサービス部門の特典ではないのである²⁰⁾。

サンは、この点について、サービスは、もはや顧客満足の向上をめざした単独のマーケティング事項ではなく、CRMに対する取り組みは、製品の問い合わせ、テレ・マーケティング、広告、販売、トランザクション、サービスそして調査のすべてのマーケティング・プロセスに統合されてきていると指摘している²¹⁾。

ところで、近年、e-CRMやソーシャル (social) CRMといった新しい潮流が生じているが、これらの取り組みを効果的に行うには、特定な部門だけに依存することには明らかに限界がある。例えば、インターネットとコールセンターを融合した統合的な購買支援機能が既に実現されている²²⁾。

ともかく、e-CRMは、インターネットや電子メール、ATM端末、携帯電話など、発達した顧客との接点を最大限に活用して、より効率良く効果的に顧客へのアプローチをはかるもので、人的な対応だけではなく、ホームページによるセルフサービスを充実させ、アップセルやクロスセルなども行う²³⁾という点に基本的特徴があり、個別対応をいっそうスムーズに行うことができる。す

なわち、データとして把握した顧客の振る舞いや取引履歴をもとに、ネットなどを通じてその場その場で最適な対応が可能になるため、これまでとは比較にならない効果的な顧客対応を実現する可能性がある²⁴⁾。

具体的には、いざ買う気になったとき、これまでは何かを相談したくなくても、質問コーナーの内容を自分で見たり、e-mailを出したりぐらしか手はなかった。ランズエンド(Lands End:ファッション通販会社)のHPではそういったとき、その場で電話をもらうことができる。オペレータは電話の向こうで自分と同じ画面を見、その相談に応じてこちらの画面を操作しながらさまざまな商品や情報を提供してくれる²⁵⁾。

さらにペパーズ他は、e-CRMに関して次のような指摘をしている²⁶⁾。

「真のワン・トゥ・ワン・メディアは、今後、従来とは逆方向のダイレクト・レスポンス・マーケティングの形式になる。つまり、聴取者であるメーカーに向け、消費者がメッセージや要求を投げかけ、それに対してメーカーが応答するのである。」

また、ソーシャルCRMの取り組みも注目されつつある。これは、狭義では、従来のCRMに使われてきたコミュニケーション・チャネル(電話、メール、ライブチャット等)に、ソーシャルメディアを加えることであり、広義では、顧客のソーシャルメディア上での活動を自社の顧客データベースに取り込み、より適切な情報提供を実現し、顧客との関係を最適化することである。

ここでソーシャルCRMは、大きく二つに分けられるとされる²⁷⁾。

一つは、コミュニケーション・チャネル(サポート等の問い合わせ窓口)として、ブログやツイッターで対応することである。顧客やユーザーにとってもっとも心理的ハードルが低く、手間がかからないチャネルを利用してもらうことで、より多くの顧客の声を収集することをめざしている。製品開発のヒントとなるような意見も得やすくなるし、問い合わせることなく離反していたであろう顧客をつなぎ止めることも可能になる。副次的効果としてオープンなソーシャルメディア上で対応することで、そのやり取りがアーカイブされ検索によってほかの顧客の自己解決をうながすことにもつながる。

もう一つは、顧客のソーシャルメディア上での活動に注目し、既に所有している自社の顧客データベースに統合することである。購買履歴などサイト内での活動状況ではわからない部分も含め、顧客一人ひとりをより深く理解し、適切な情報提供を行なうことで、本来のCRMの目的である顧客との関係を最適化し、LTV (Life Time Value : 顧客生涯価値) の最大化をはかる。

ちなみに山崎他は、図表-2に見るようなSNSのマーケティングモデルの類型化を行っている²⁸⁾。

図表-2 SNSのマーケティングモデル

ショッピング	eコマースサイトと連動するタイプのSNS。ソーシャルブックマークやクチコミを活用して顧客を誘導する、収益先行型
顧客クラブ	企業や商品のファンクラブタイプのSNS。顧客の囲い込みやリピーター育成が主な目的となる。ブランド育成型
キャンペーン	新規顧客の獲得や新商品の告知を目的に、短期または期間限定で展開されるタイプのSNS。プロモーション特化型
ビジネスマッチング	求職求人やビジネス交流会タイプのSNS。マッチングサービスの新しいプラットフォームを提供する、人脈活用型
メディア	特定のテーマの下、SNSの媒体価値向上を目的とするタイプのSNS。広告モデル型やデジタルコンテンツ販売型

(出所：山崎他、41ページ)

いずれにせよ、ソーシャルCRMの展開では顧客に対する働きかけが従来以上に直接的となり、さらにはe-CRMと同様に、むしろ顧客からのアクションが期待される。

3. CRM を巡る状況と組織対応

これまで、CRM の基本概念と新しい動きも含めた CRM の動向を概説してきた。以降では、より詳細かつ多面的に CRM の状況を明らかにし、併せて、CRM の実効性を高めるためにもっとも重要な組織対応に関して考察してみよう。

ちなみに宮本他によれば、CRM の効果的活用は経営指標の改善と高い相関性があることが検証されている (図表 - 3)²⁹⁾。

図表 - 3 CRM 成功企業の状況

	業績面	財務面	企業価値
	売上高経常利益率の伸び	ROE の伸び	株式時価総額の伸び
すべての CRM システム で効果が出ている企業	1.4	- 0.2	1.0
効果が出ていない CRM システムがある企業	- 12.5	- 2.1	- 3.1
CRM システムを導入 していない企業	0.2	- 1.7	- 4.5
全体平均	- 2.9	- 1.5	- 2.8

ROE : Return On Equity (単位 : %/年)

(出所 : 宮本他, 69 ページ)

しかし、冒頭でも指摘したように CRM の導入状況は堅調に推移しているが、これまでの IT 化を巡るさまざまなケースでも見られたように、CRM の導入がそのままスムーズに良好なパフォーマンスを企業にもたらすとは必ずしも限らない。

例えば野村総合研究所の調査結果では、「導入したすべての CRM システムにおいて効果が出ている」という企業は44%であり、一方で、「すべての CRM

システムにおいて効果が出ていない」企業は41%であったという³⁰⁾。

また、リグビー他によると、トップ層の5人に1人が、CRMが売上増に貢献しなかったどころか、これまで築き上げてきた顧客との関係に亀裂を生んだと回答している³¹⁾。

この点に関しては半田も、「同じSCMやCRMといったパッケージ・システムを導入し、他社と同じようなビジネスモデルをめざしたり、同じ業務プロセスでSCMやCRMを進めたりしても、その成果に歴然とした開きがある。この理由は、どんなにITを活用できても、新しいビジネスモデルを実現させるには、IT価値の創出能力のみならず、業務プロセスやその運用スキルのレベルアップが必要なことを見逃していることにある。」と指摘している³²⁾。

既に明らかなおと、このような対応は情報システム部門はもとより、特定の部門だけの取り組みではおのずと限界がある。すなわち、組織全体の対応が不可欠であり、さらに言えば、次の指摘にも見るように、組織に変革をうながすものでなければならない³³⁾。

「ITを事業戦略に、あるいは企業経営に活用するためには、組織やその構成員、企業文化をどのように変革すべきなのかが十分に把握できていないケースが実に多い。」

また、マッカージー他は米国内の自動車業界の5つの組立工場を調査して、高度技術はそれだけでは成果を向上させず、技術革新に作業組織の革新がともなったときのみ、大きな成果の向上が存在することを明らかにしている³⁴⁾。

さらに、「CRMやナレッジ・マネジメントといった情報系システムは、現場の意識改革やシステムの活用度で、導入効果が大きく変わる。」³⁵⁾

ここで改めて、CRMの阻害要因について検討を加えてみたい。既に見てきたようにCRMの導入それ自体は依然衰えを見せてはいないものの、効果的に活用している企業は必ずしも多いわけではない。

まず、阻害要因としてあげられるのは、管理者層がCRMを十分に理解していないことである。

リグビー他は、CRMが失敗に終わる原因の一つとして、シニア・マネジャー

に「CRMとはいったいどのようなマネジメント・ツールの実践を意味するのか」、そのコストや所要期間も含めて、基本的な理解が欠けていることが判明しているとして³⁶⁾、多くのシニア・マネジャーがCRMを導入するに当たって、次の「4つの落とし穴」のいずれかに、場合によっては複数の落とし穴にはまってしまっていると、この悲惨な状況がCRMが「顧客との関係を管理してくれるソフトウェアである」という誤った前提に端を発していると述べている。

- ①顧客戦略がないままにCRMを導入してしまう。
- ②組織を改革せぬまま導入に踏み切ってしまう。
- ③CRMテクノロジーがハイテク・タイプならばよしとしてしまう。
- ④顧客を開き込もうとして逆に嫌がられてしまう。

ここでは特に②に注目したい。リグビー他は、顧客重視型組織をつくり上げる前にCRMテクノロジーを導入してしまうことこそ、おそらくもっとも危険な落とし穴といえるだろうと述べて、CRMを導入し、成功に至るケースは、組織とプロセス（職務内容、業績評価方法、報酬制度、研修プログラム等）が、顧客ニーズにうまく対応するように編集し直されている場合に限られると指摘している。

そしてリグビー他は、既存の調査結果として、「プロジェクトの失敗要因は何か」との問いに、4%のマネジャーが「ソフトウェアに問題があった」、また1%が「アドバイスが適切でなかった」と答えているものの、「これに見合った経営上の変革が欠けていた」という回答が87%だったことを紹介している。

宮本他は、「CRM成功企業には明確な特徴が2つある。『顧客情報を幅広く活用している』ことと、『変革に積極的な企業風土や組織力を重視する企業風土を持っている』ことである」と指摘している³⁷⁾。

より具体的に、宮本他による調査結果では、「変化を好機ととらえる風土がある」と答えた企業のうち58%がCRM成功企業である。このような能動的に変革する風土を持たない企業では、CRM成功企業は38%にとどまっている³⁸⁾。

また南は、顧客関係戦略における顧客の捉え方が理念にとどまらないのは、ITの援用を得て、顧客データを通じて顧客の動向や選好を捉えようとする志

向があることであり、また、すべての顧客を平等に重要視するのではなく、自社にとって優良な顧客を識別し、積極的かつほかの顧客とは差別的に経営資源を投入しようとする志向があることであるとしている³⁹⁾。

以上のことから容易に理解されるとおり、CRMに限らず一般的に言っても、IT化には全社的なレベルの周到な対応が求められるのである。その背景には、IT化の著しい進展がある。この点について、明示的に描いた図表-4に沿って検討を加えてみたい⁴⁰⁾。

まず、横軸の「trans-organization」の指標（以下、T値）は、単なるIT的な意味合いの「openness」ではなく、IT化が個別組織体という「制約」を超えて、どの程度異企業ないし異業種、さらには最終消費者にまで及ぶのかを表すものである。

一方、縦軸の「wholeness」の指標（以下、W値）は、業務レベルの見地から、IT化の存在価値ないし波及効果が企業経営全体にとって、どの程度決定的で重要なものとなっているのかを表すものである。

したがって、ごく大まかに言えば、[EDPS, MIS, DSS, OA]群（以下、I群）について言えば、個々の組織体の内部適用にIT化の主要なねらいがあるので、T値は低いと評価される。それに対して、[SIS, CALS・EDI, IBINS, EC]群（以下、II群）では、IT化が単に個別組織体の範囲だけにとどまらず、外部組織と連結され、活用されて、本来的な価値を生み出すものであり、その意味で、T値は高いと評価される。

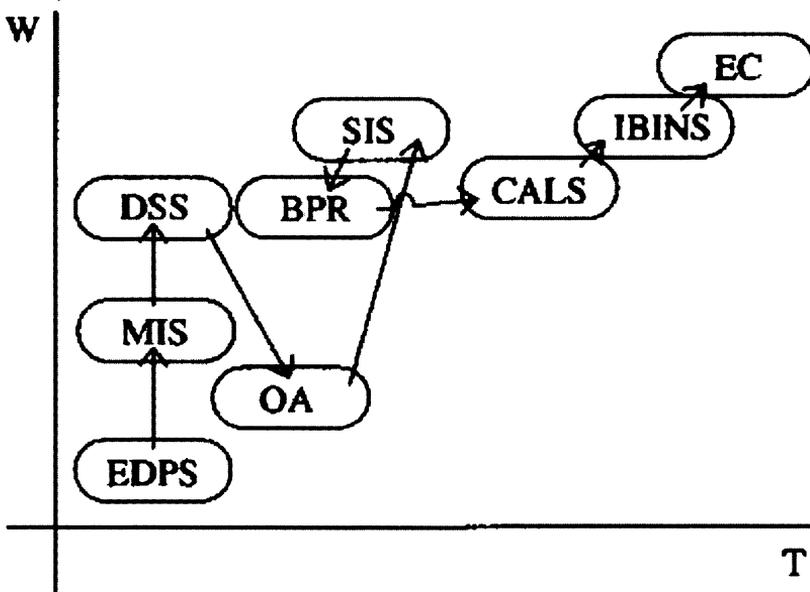
他方、例えばEDPSの場合には経理業務への適用に見るように限定的データ処理に活用の重点が置かれているので企業経営全体に決定的なインパクトを及ぼすレベルでの意思決定か否かという点から見たときの重要性は必ずしも高くはないと考えられ、W値は低いと評価される。同様に考えると、図表-4に示したように、I群からII群への移行にかかわる大きな傾向性としては、T値、W値ともに増加していることが確認される。

これらの状況をもたらすバックグラウンドを改めて考えてみると、ハードウェアの顕著な進歩とその著しい普及、それにもなうソフトウェアの充実

(但し、厳密な見方をすれば、依然これらは多くの問題を内包している)、そして情報リテラシーの着実な向上が認められる。

しかし反面、T 値及び W 値が増大すると、同時にほぼそれと比例するようにリスクも高まることに注意しなければならない。例えば、かつて高度経済成長期において管理体制が企業規模の成長に追いつけないという跛行的な状況が散見されたが、IT 化の場合は管理体制が IT 化の自己増殖的な拡大に追いつけないケースがこれまで以上に多発する可能性がある (このような病理的現象を「システム・パラドックス」と表現しよう)。

図表-4 IT 化の変遷



T : trans-organization, W : wholeness
IBINS : Internet-Based Information Network System

以上に見てきたことから明らかなおとおり、CRM のような T 値及び W 値ともに高いシステムを効果的に展開するには、必然的に全社的な取り組み体制を構築する必要がある。この点に関連して、リグビー他は次のように指摘している⁴¹⁾。

「(CRMに成功している企業は：筆者注記) 社内体制や組織が顧客にフォーカスしたものへと再編された後に、ハイテク・ソフトの導入に踏み切り、次いで顧客接点に関するプロセスの改善に乗り出した。」

また別のケースでは、最大の変革がソフトウェアを利用することではなく、従業員が顧客ニーズをより敏感に察知できるようになったことだったとし、これが基礎となり、CRMが効果的に進められたと述べている⁴²⁾。

そして、ほかの成功例と共通する点があるとして、CRMを実践するには、早い段階で顧客第一主義の企業理念を掲げ、これに従って組織構造やプロセス、ひいては企業文化も変えていかなければならないことに気づいた点だと指摘している⁴³⁾。

ここでCRMにかかわるIT化の新しい動向と組織能力の整合性を考えると、概括的には図表-5のような状況を指摘することができる。

図表-5 CRMにかかわるIT機能と組織能力

	データベース構築	情報提供	情報共有化
IT機能	ビッグデータ、クラウドコンピューティング	レジャーマネジメント、プラットフォームマネジメント	
組織能力	組織的受容、実行力、フィードバック		

すなわち、CRMにかかわる主なIT機能としては、新たな技術的動向を考慮すると、

- ①データベース構築
- ②情報提供
- ③情報共有化

があげられる。それに対して特に求められる組織能力は、

- ①組織的受容
- ②実行力

③フィードバック

である。

ここで「組織能力」に注目してみよう。

既にこれまでの考察からも明らかであるが、CRM も含めて IT 化の活用領域が広範囲にわたるものになるにもなると、すべての従業員が IT 化を肯定的に受け止め、かつみずから積極的にコミットしていくという組織的受容が必要となる。しかし、言うまでもなくこのことは必ずしも IT 化を「盲信」することではない。これまでも指摘したように、ここで重要となるのは、IT とマネジメントとの整合性を維持し、その結果として両者間で「共振」をうながすことである。そして、このことは CRM の実効性を高めることにもつながるのである。

また、CRM の実効性を着実に高めるためには、関係する管理職者の IT 化に対する積極性は言うまでもなく、トップマネジメントみずからが IT 化の有効性を啓蒙することで、その推進力となる必要がある。

さらに留意すべき点は、フィードバックを実施することである。我々のこれまでの実態調査からも、このプロセスが欠落している企業が少なくないことが判明している⁴⁴⁾。もちろん、IT 化の成否を評価する場合に、短期的なコスト・パフォーマンスだけに依るべきではないが、一定のフィードバックを実施することは必要不可欠である。

ともかく、これら両者間の整合性が、CRM を効果的に展開するうえでの重要なポイントとなるのである。

ここで、ほかの IT 化を前提とするマネジメント・ツールと同様に、CRM の活用にも、図表-6 に見るようなりスクがともなうことにも改めて留意しなければならない。

図表-6 CRM のリスク

	Plan	Do	Check
システム	過度なベンダ依存 * 1	システム偏重	評価基準, 未確立
ヒューマン	部分最適。社内根回し, せず。	混乱。形骸化。「笛ふけど踊らず」。	怠慢。考慮せず。

* 1 業務プロセスの統合が欠落するおそれがある

ちなみにマッカージー他はこの点について、IT の効果的な実施の基礎となるのは、技術とそれを動かす組織の間の整序であるとして、「整序 (alignment)」を次のように受け止めている⁴⁵⁾。

「特定の IT システムの要求事項 (動機づけレベル, 知識や技能のタイプや量, コミュニケーションと調整) を組織の能力に適合させるという考え方をいう。また逆に、整序は、組織の要求事項 (例えば、分権的意思決定, 継続的な組織学習, 挑戦的な職務, 魅力的なキャリアパス) を、IT システムの設計に適合させることをも意味している。」

IT 化が組織に与えるインパクトは決して小さくはない。ちなみに我々の実態調査でも、IT 化にともない組織構造をどの程度変更しているかという点について、「かなり変更している」(15.5%), 「やや変更している」(45.3%) と、肯定的回答が半数強という結果となっている⁴⁶⁾。

また逆に、組織能力が IT 化を強く推進したり、あるいは阻害したりすることがあるという事実はこれまでもしばしば見てきたとおりである。

再びマッカージー他によれば、「多くのケースでは、IT システムが導入されたとき、IT の効果的利用に好都合な条件が、既に存在していたということが観察された。IT は、その支持者や上司により無理やり押し込まれたというよりも、ユーザーにより積極的に導入されていた。」⁴⁷⁾

そしてマッカージー他は、その好例としてコダック社のケースを取り上げて、次のような発言を紹介している。

「これは自分たちのシステムだという意識が深まった。在庫や部品管理のデータを入力している人たちは、データの完全性に対してこれまでより配慮している。監査の証跡は、何が進行中かに関するフィードバック情報を即時に提供する。人々は、成果をもっと気にかけるようになった。」⁴⁸⁾

さらに CRM の活用を有効にするためには、多くの局面で既存の業務に対して大きな変更にも迫られることが生じるので、業務との整合性をはかる必要がある。ちなみに、この点について次のような指摘がある⁴⁹⁾。

「CRM が多くの企業で期待を裏切っているのはなぜか。それは、システムの導入にとどまり、業務プロセスの改革につなげていないためだ。」

IT 化と組織能力との整合性が確保されるようになると、価値的な「副次効果」がもたらされる可能性が高い。すなわち、CRM に積極的に取り組むことによって、最終消費者との接触度が著しく向上することで彼らのニーズを直接探ることが可能となる。その結果、新商品の開発等につながる効果ももたらされることが十分考えられるのである。ちなみに遠藤によれば、CRM の活用が「商品開発」や「店舗開発」にまで及ぶケースが散見され、枠組みにとらわれずに利用されている状況が報告されている⁵⁰⁾。

この点に関して、さらに検討を加えてみよう。

既述したように長引く景気の低迷や消費者行動の変化等による競争の激化、マス・マーケットの終焉に加えて、情報の非対称性が崩れつつあることも CRM の背景にある要因として注目すべき現象である。すなわち、消費者が主としてインターネットを通して従来は知り得なかった情報を少なからず入手できるようになってきているのである。さらには、消費者みずからが主体的かつ積極的に一般消費者に向けて商品・サービスにかかわる情報を発信する動きも活発しつつある。

CGM (Consumer Generated Media : 消費者生成メディア) がそれである。その背景には、インターネットの急速で顕著な普及によって活発化しつつあるブログ、SNS (Social Network Service)、BBS (Bulletin Board System : 電子掲示板) の存在があり、これらから発信される情報の質的向上が指摘される

(むろん、問題は依然、内包されているが、「ベストレビュー」のランキング等に見るように、レビューや投稿者のクオリティを一応判断することができる)。また、いわゆる検索エンジンの精度も向上し、有用な情報を高い確率で取り出せるようになってきていることも、CGMの展開を促進する要因となっている。

先述したが、成熟社会における消費行動の性向にも起因していると考えることができる。すなわち、市場が成熟化するにともない、消費者のなかには確かな「鑑識眼」を持つ者が現れ、しかも、このオピニオン・リーダー的な存在は企業との利害関係が直接的にはないために一般消費者に受け入れやすく、影響度を高めつつあるのである。このことは、企業サイドから見れば、顧客価値の最大化が一段と重要な課題となりつつあることを意味する。その課題解決のために顧客のロイヤルティの形成・維持が求められ、顧客との円滑なコミュニケーションの形成・維持に一段と注意が向けられることになる。

端的に言えば、CGMは、リアルタイムに提供される消費者の実体験や生の声を、企業ならびに消費者の双方が利用することに特徴がある。そこでは、書き手の主体性がより強調される。CGMの展開によって、意外な実体験や利害関係のない自由な意見が消費者に対する貴重な助言となり、企業の誇大広告に影響されることが少なくなる。

一方で企業サイドにとっては、CGMは商品の評価や人気を測るバロメーターとなり得る。また、CGMのなかから新たな消費トレンドを読み取ることで、より良い商品づくりの契機ともなる。

いずれにせよ、CGMを介して企業と消費者との「距離」は否応なく縮小する可能性が高くなってくる。

このことは、企業にとっては消費者の存在に対して従来以上に配慮を巡らさなければならないという事態に直面することを意味する。このことを、企業が肯定的に受け止めるか否かで、当然のことながら、その対応はおのずと大きく変わってくる。けっきょく、今後の企業サイドの対応としては、消費者からの共感を得ることが一段と強く求められることを、企業は改めて認識する必要が

あろう。その意味で、CGMの企業経営におけるインプリケーションは、CRMのそれに通底していると考えられる⁵¹⁾。

南は、メーカーと消費者による相互作用が、「消費者のニーズを満たすために時間の経過とともに協同作業へと発展し、より賢明になるという継続的なつながりを表している」と指摘する⁵²⁾。

ところで、IT化に限らず、従業員は「変化」に対して抵抗を示す傾向が強い。既述のとおり、これまでのIT化はその対象領域が組織的に限定されたものであったが、今日のIT化は、例えばSCMにその典型が見られるように全社的なコミットメントを前提とするようになり、その点で、組織変革という意味合いを含むようになると、この抵抗はいつそう深まる可能性がある。こうした状況を考えると、IT化にとって組織的受容が不可欠な要素となることは明らかである。そのためには、「組織風土」の正確な把握とそれに基づいたIT化が検討されなければならない。なぜならば、ユーザーの直接的なコミットメントがもっとも重要なポイントになるからである。

ピーターセン(Glen S. Petersen)も、CRMがその名が示すとおり組織的な変化を意味しており、CRMにともなう変化は、ほとんどの人の認識をはるかに超えた影響をもたらす。変化は混乱がつきものであり抵抗を意味する。したがって、最初の作業は営業プロセスやシステムの変化によって影響を受ける社内の利害関係者を識別することであると述べている。そして、一般的に次のような職能のリストが作成されるとしている⁵³⁾。

図表-7 職能リスト

営業マン	情報技術
販売管理職	マーケティング トレーニング
顧客サービス	財務
技術・開発	チャンネル管理

(出所：ピーターセン)

そして、それぞれのグループに対して、ニーズや意欲だけでなく抱いている不安やおそれも問うべきである。そして部門間の結果を比較するレビューも実施しなければならない。この情報から、利害関係者のCRMに対するプラス面の意識を確認すると同時に、マイナス面に配慮することが可能になる。CRMを成功させるにはチームワークが不可欠であり、このステップをはぶくことはリスクにつながると指摘している。

また、CRMは、企業と顧客との良好な関係性を構築することが主なねらいであるが、その実現のためには、企業内の従業員間関係性も強化されなければならない⁵⁴⁾。例えば、営業部門、セールス部門、サービス部門など複数部門で利用できる体制の確立が求められる⁵⁵⁾。

CRMシステムを一部の部門にしか導入しない場合、後でほかの部門を対象に加えようとしても、予算不足ですぐに実行できないという問題が発生するおそれもある。一度にすべての部門を対象にできない場合は、スケジュールを事前に固めて、後から必要になる予算を確実に確保することが求められる⁵⁶⁾。

ともかく、既に指摘したように、CRMの取り組みは全社レベルの対応が不可欠であり、その意味で複数の部門にまたがる業務となることに改めて留意しなければならない。そこでは、従業員一人ひとりがCRMの本来的ねらいを常に意識して具体的な行動に移していく必要がある。例えば半田は、CRMを成功させるには、次の三要件について良循環が形成されなければならないとしている⁵⁷⁾。

①インターフェース

- ・必要な顧客情報は何かを承知している。
- ・顧客セグメンテーションが行われている。
- ・フィードバックが有効に機能している。

②バリュー・パッケージング

- ・差別化を実現させる知恵や情報分析が蓄積されている。
- ・これらが商品やサービスの開発に活用されている。
- ・顧客特性、商品やサービス、チャンネルがうまくマッチングしている。

③デリバリー

- ・営業のノウハウやドゥハウが現場で蓄積・共有されている。
- ・マーケティング、営業、サービスがそれぞれ連携している。

これらの望ましい状況をもたらすことは一朝一夕にはなし得ないことは明らかであり、その意味で不断の取り組みが重要となるが、ここで特に留意すべき点は、的確な事後的対応である。例えば、CRMが浸透した結果、成果が報酬に反映されないことへの不満が出るようになったという。どんな改革でも、成果主義的な対応と連動しなければ結果は出ないことに改めて注意をしなければならない⁵⁸⁾。

4. おわりに

これまで種々検討を加えてきたが、もっとも重要なポイントとなるのは、CRMを効果的に活用するためには的確な組織対応が強く求められることに対する正しい認識である。そのためには、あらゆる従業員がCRMの存在価値を理解し、その活用主体的にコミットすることを強くうながす組織的な支援体制が求められる。

具体的には、次の点の早期実現に努めるべきであろう。

- ① トップマネジメントや管理者層のIT化に向けての積極的な支援体制
- ② チェンジ・エージェント（change agent：変革の推進者）ないしチャンピオン（champion）の存在
- ③ IT化によってもたらされる成果等を従業員にフィードバックする制度の確立

これらから理解されるように、結論づけて言えば、ほかのIT化の場合と同様に、CRMの有効性を高めるには、その活用を組織変革と結びつける必要がある。

じじつ、CRMに成功する企業には明確な特徴があるとして、企業風土があげられており、次のような指摘がある。

「チャレンジ精神が旺盛で組織的な活動が重視される風土の企業は、CRMに成功しやすい。逆に、失敗を許さない風土や、あるいは、一匹狼的な活動が重視される風土では、どんなに優れたシステムを導入しても有効に機能しない。」⁵⁹⁾

総じてIT化は、単なる技術論的問題というのではなく、まさしくマネジメント上の重要な問題なのである。既に指摘したが、IT化はもはや特定部門だけの問題ではなく、従来よりもいっそう組織的な合意形成が必要となり、いわば「組織調整力」のいかんによっては、かえって組織全体に「不協和音」をもたらし、逆効果にもなりかねない。IT化にかかわる担当者による一方的な働きかけだけでは限界があり、同時にまた、トップマネジメントによる強引な圧力だけでは逆効果になるおそれもあるのである。

注

- 1) <http://www.yanoict.com/yzreport/103>
- 2) 宮本弘之他「CRM実態調査に見る成功条件『企業風土』と高い相関性」『日経情報ストラテジー』2002年12月号, 66ページ。
- 3) ダレス K. リグビー他(リット三佐子訳)「CRM『失敗の本質』: 8年間の調査が明かす4つの落とし穴」ダイヤモンド社, 『Diamond Harvard Business Review』, 2002年7月号, 78ページ。
- 4) Roland T. Rust and Peter C. Verhoef, Optimizing Interventions Mix in Intermediate-Term CRM, *MARKETING SCIENCE*, Vol. 24, No.3, INFORMS, 2005, p.477.
- 5) Baohong Sun, Technology Innovation and Implications for Customer Relationship Management, *MARKETING SCIENCE*, Vol. 25, No.6, 25th Anniversary issue (Nov-Dec.), INFORMS, 2006.
- 6) 拙稿「CGMに関する一考察: CRMとの関連で」(国士舘大学政経学会『政経論叢』第1号(通号147号), 2009年, 2-3ページ。また, ラスト他は, CRMがたいてい顧客とのかかわり合いをさまざまなメディアで行っている点で, 従来のダイレクト・マーケティングと異なると指摘している。Rust, op. cit., pp.477.
- 7) アクセンチュア「CRM: 顧客はそこにいる(増補改訂版)」東洋経済新報社, 2001年, 4-5ページ。
- 8) 堀越比呂志「マーケティング研究における歴史的個性性への関心」慶応大学「三

[論文] CRMに関する一考察(中根)

- 田商学研究】第50巻第2号, 2007年, 92ページ。
- 9) http://www.shinki-kaitaku.com/s07_word/ka/ka25.html
 - 10) Sun, op. cit.,
 - 11) 斎藤精一郎『マス・マーケットの崩壊:消費社会の新しい胎動を読む』(PHP研究所, 1986年)を参照。少衆・多衆の登場, 消費の階層化, 商品の差異化競争といった, 大衆消費の終焉によって生じた消費社会のさまざまな変化を明らかにしている。
 - 12) D. ペパーズ他(井関利明監訳)『ONE to ONE マーケティング:顧客リレーションシップ戦略』ダイヤモンド社(Don Peppers and Martha Rogers, THE ONE TO ONE FUTURE, Doubleday, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1993), 1995年, 99ページ。
 - 13) 遠藤雄一「CRMの戦略的意義と課題」北海学園大学『経営論集』第5巻第1号, 2007年, 38ページ。
 - 14) 小林裕「システムから顧客との絆は生まれない」『日経ビジネス』1999年5月17日号。
 - 15) トーマス H. ダベンポート「人間中心の情報マネジメント」(Harvard Business Review 編著・DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『IT マネジメント』ダイヤモンド社, 2000年), 168-170ページ。
 - 16) ダベンポート, 前掲書, 169ページ。
 - 17) ダベンポート, 前掲書, 169ページ。
 - 18) マッカージー他(M. S. スコット・モートン編)『情報技術と企業変革:MIT から未来企業へのメッセージ』富士通ブックス, 1992年, 477ページ。
 - 19) 『日経情報ストラテジー』2001年8月号。
 - 20) Sun, op. cit.,
 - 21) Sun, op. cit.,
 - 22) アクセンチュア, 前掲書, 104ページ。
 - 23) <http://www.blwisdom.com/word/key/000002.html>
 - 24) 『日経情報ストラテジー』2002年1月号, 34ページ。
 - 25) アクセンチュア, 前掲書, 105ページ。
 - 26) ペパーズ他, 前掲書, 185ページ。
 - 27) <http://marketingis.jp/wiki/%E3%82%BD%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%A3%E3%83%ABCRM>
 - 28) 山崎秀夫他『SNS マーケティング入門』インプレス R&D, 2006年, 41ページ。
 - 29) 宮本他, 前掲書, 69ページ。
 - 30) 宮本他, 前掲書, 67ページ。ここでCRMシステムとは, ①営業支援システム(SFA), ②コールセンター, ③データベース・マーケティング・システム, ④ウェブ・サイト, ⑤統合顧客データベースを含むものである。

- 31) リグビー他, 前掲書, 78ページ。
- 32) 半田純一「e時代のITマネジメント: 3つのミッシング・リンクを解消し, e遺伝子を育てよ」【Diamondハーバード・ビジネス・レビュー】2000年6・7月号, 30ページ。
- 33) 半田, 前掲書, 30-31ページ。
- 34) マッカージー他, 前掲書, 453ページ。
- 35) 花澤裕二「迷走するIT投資」(『日経情報ストラテジー』2001年5月号), 28ページ。
- 36) リグビー他, 前掲書, 78ページ。
- 37) 宮本他, 前掲書, 68ページ。
- 38) 宮本他, 前掲書, 68ページ。
- 39) 南知恵子【顧客リレーションシップ戦略】有斐閣, 2006年, 3ページ。
- 40) 拙稿「経営情報システムの進展と組織対応」国士館大学政経学会【政経論叢】第1号(通号第103号), 1998年, 27-28ページ。
- 41) リグビー他, 前掲書, 82ページ。
- 42) リグビー他, 前掲書, 84ページ。
- 43) リグビー他, 前掲書, 84ページ。
- 44) 拙稿「情報技術の導入・運営と組織対応」オフィス・オートメーション学会【情報系OA学会論集】3号, 1993年。
- 45) マッカージー他, 前掲書, 451ページ。
- 46) 拙稿「情報技術と組織」国士館大学政経学会【政経論叢】第4号(通号第90号), 1994年。
- 47) マッカージー他, 前掲書, 455ページ。
- 48) マッカージー他, 前掲書, 455ページ。
- 49) 【週刊東洋経済】2003年8月2日号。
- 50) 遠藤雄一「小売業におけるCRM導入に関する一考察: 上場スーパーの場合を中心に」北海学園大学【経営論集】第4巻第2号, 2006年。
- 51) この点については, 拙稿「CGMに関する一考察」を参照。
- 52) 南, 前掲書, 43ページ。
- 53) グレン・S・ピーターセン (CRM協議会・匠英一監訳)【CRM入門】東洋経済新報社 (Glen S. Petersen, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEM: ROI and Results, Expo Library Ltd, 1998), 2000年, 128-129ページ。
- 54) そこでポイントとなるのが, ソーシャル・キャピタル (social capital) の概念であり, それを踏まえた具体的対応である。この点については拙稿「企業経営とソーシャル・キャピタルに関する予備的研究」(国士館大学経営研究所【経営研究所紀要】第42号, 2012年)を参照。
- 55) 【日経アドバンテージ】2004年6月号, 112ページ。
- 56) 前掲誌, 113ページ。

- 57) 半田, 前掲書, 34-35ページ。
- 58) 『日経情報ストラテジー』2002年1月号, 37ページ。
- 59) 『週刊東洋経済』2003年8月2日号。

主要参考文献

- CRM 協議会『CRM2007ベストプラクティス白書』ブッキング。
- 平久保仲人著『消費者行動論』ダイヤモンド社, 2005年。
- 多田正行「CRM 戦略に異議あり:顧客との対話活動を磨け」『日経情報ストラテジー』2002年3月号。
- 伊藤史『CGM - 消費者発信型メディア-』毎日コミュニケーションズ, 2007年。
- 加藤智明他『CGM マーケティング: Web2.0時代のクチコミの力』毎日コミュニケーションズ, 2007年。
- 浅岡伴夫他『日本発・世界標準の新世代 one to one & CRM: 2010年-30年を見据えた究極のマーケティングパラダイム』五月書房, 2008年。
- 伊地知晋一『CGM マーケティング: 消費者集合体を味方にする技術』ソフトバンククリエティブ, 2006年。
- 宣伝会議編・アルトビジョン監修『メールマーケティングーCRMのキードライバーを徹底分析』宣伝会議, 2005年。
- 伊藤俊彦「CRM から見た製造業の競争力を強化する経営手法: SCM との連携を踏まえて」『情報システムと社会環境』。
- 服部隆幸他『製造業 CRM 革命』日刊工業新聞社, 2004年。
- 三谷宏治他『crm マーケティング戦略: 顧客と共に』東洋経済新報社, 2003年。
- 崔武振他「韓国企業の顧客関係管理 (CRM) システムの運営および活用実態」『桃山学院大学総合研究所紀要』第28巻第3号。
- 古林宏『CRM の実際』日本経済新聞社, 2003年。
- 成者政「インターネットショッピングモール企業における CRM 戦略の構築」『朝日大学経営論集』第21巻。
- スウィフト, ロナルド (日本 NCR 監訳)『加速する顧客リレーションシップ: CRM とリレーションシップ・テクノロジーの活用』ピアソン・エデュケーション, 2001年。
- 朴修賢「IT 活用による顧客関係性の革新」『日本情報経営学会誌』29巻1号, 2008年。
- 日本オラクル監修・藤本直樹他『オラクルの CRM 戦略』オーム社, 2001年。
- 林敬三「小売業者の CRM 戦略に関する考察: 仲介型 C&M ビジネスモデルの有効性について」名古屋産業大学『名古屋産業大学論集』第3号。
- ライト, ジェレミー (Wright, Jeremy) (関信浩監訳)『企業ブログ戦略: 利益を生み

- 出す双方向コミュニケーションの実践』ダイヤモンド社, 2006年。
- 近藤公彦「組織能力としてのCRM」小樽商科大学『季刊マーケティングジャーナル』2008年。
- 佐藤光紀『Web2.0時代のインターネット広告：そのしくみから導入まで』日本経済新聞社, 2006年。
- 川本達人『CGM イベントがプロモーションを変える：今、広告周辺ビジネスがアツイ』日経BP企画・日経BP出版センター, 2007年。
- Crosby, L. A. and S. L. Johnson. (2002), "CRM and management," *Marketing Management*, Vol.11 (1) .
- INFORMATION OR OPINION? MEDIA BIAS AS PRODUCT DIFFERENTIATION, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 16, Issue 3, 2007.
- Balaji Padmanabhan and Alexander Tuzhilin, On the Use of Optimization for Data Mining: Theoretical Interactions and eCrm Opportunities, *Management Science*, Vol.49, No.10, 2003.
- Wei-Na Lee, Sejung Marina Choi, The Role of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism in Online Consumer's Responses Toward Persuasive Communication on the Web, *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 11, Issue 1, 2008.
- M Garcia-Murillo and H. Annabi, Customer knowledge management, *Journal of the Operational Research Society*, 53, 2002.
- AARON A. REID, CLAUDIA GONZALEZ-VALLEJO, Emotion as a Tradeable Quantity, *Journal of Behavioral Decision Making*, Vol. 22, Issue 1, 2008.
- PAUL DWYER, MEASURING THE VALUE OF ELECTRONIC WORD OF MOUTH AND ITS IMPACT IN CONSUMER COMMUNITIES, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, Issue 2, 2007.
- Chao, K. M., Using Automated Negotiation for Grid Services, *INTERNATIONAL JOURNAL OF WIRELESS INFORMATION NETWORKS*, Vol.13, No.2, 2006.