

特集 2 リアルCRMソリューション

厳しい時代環境の中で、顧客と緻密で信頼感あふれる関係性を構築することは、企業にとってもっとも重要なことである。この観点から企業は、CRM (Customer Relationship Management) を一過性のITブームとしてではなく、成熟社会への対応・新しいマーケティング・パラダイムの変化に対応するための「経営手法」としてとらえ、顧客の価値観の変化及び進化のスピードに素早く（リアルタイムに）応え続けていかなければならない。CRMツールの部分的導入や、マーケティング部門など一部門だけが奮闘するような局所的な「対策」だけでは早晩顧客に見放され、競争に遅れをとる可能性もある。

インテックのリアルCRMは、顧客にとって本質的に重要な部分を対象範囲にしており、かつリアルタイムに対応するためのベストソリューションである。

今回の特集では、過去そして「今」の「実担当者の本当に役に立つ」統合CRMソリューションに関してそのエッセンスをわかりやすくまとめ、将来への展望についてもコンセプトに留まらない「そこにある」姿を描き出した。お客様の課題解決に対して何らかのヒントとして頂ければ幸いである。

企業と顧客の「関係性創造・維持」をトータルに支援する インテックの「リアルCRM」ソリューション

INTEC's Real-CRM Solutions for Establishing and Maintaining Customer Loyalty

桑野 修一

Shuuichi Kuwano

概要

我が国は既に成熟社会の時代に入っている。物余りの時代では例え良い物を安く作っても、大量の宣伝・広告を打っても、市場調査に基づく消費者のセグメンテーション別にダイレクトメールを送っても、「(ある特定時点での)顧客の価値観にぴったりとフィットする」商品・サービスしか受け入れられない。しかも顧客は、一度でも「ぴったりとフィット」した体験をすると、以前のルーズで遅いサービスには我慢が出来なくなる。

これからの企業は、こうした顧客の価値観の変化及び進化のスピードに「リアルタイム」で応え続けていかなければならない。ITツールの部分的導入やマーケティング部門など一部門だけが奮闘するような局所的な「対策」だけでは早晩顧客に見放され、競争に遅れをとることになるであろう。インテックの「リアルCRM」ソリューションは、「顧客との関係性創造・維持」を経営の中心課題とし、経営戦略・事業戦略と情報技術の一貫性のとれた「バランスの良い仕組み」作りを目指す企業をサポートし続ける。

1. はじめに

「リレーションシップ・マーケティング」の概念が1990年の初めに米国の経営コンサルタント、レジス・マッケンナ氏により明確なコンセプトとして提唱されて以来、マーケティングの世界は、ワン・トゥ・ワン、パーミッション等の手法を生み出

しつつ、経営手法として「CRM (Customer Relationship Management)」を捕らえるようになってきた。今日では、「CRM」はコールセンター、Web等の個別ソリューション単体を指すのではなく、広く「企業と顧客との関係性創造・維持」全体をカバーする概念として市民権を得てきている。

本稿では、インテックの「CRM」に対する基本的な考え方、

取り組みの概観及び、簡単な操作で顧客との一体感を醸成する為のリアルタイム・マーケティング・プラットフォームとして、「マーケテリア」ソリューションを紹介する。

2. 今日の企業と顧客の関係性

2.1 社会の成熟化とマーケティングの高度化

現代社会は、「物（商品・サービス）」余りの時代と言われている。市場には「物」が十分過ぎるほどに行き渡り、これ以上の積極的な「購買」は不要とも思える様相を呈している。もはや安く大量に「作れ」ば「売れ」、それらに対応する能力を高めてさえいれば、全ての企業が横並びで持続的な成長が実現できた「古きよき」時代は終わりを告げた。限られた市場のなかで「優勝劣敗」が明確になる「真の競争社会」が到来したのである。

今日では、「物」自体の価値のみに頼って、「市場に押し込む」単純なマーケティング手法はもはや通用しない。各企業独自の価値により、常連客、ファンを確保・維持して、「企業と顧客の関係性の強化」つまり、互いの目線を同じくする「場」を設け、体験を共有しながら商品及び企業の価値を高めていく、高度なマーケティング手法が必要とされている。

2.2 消費者の価値観の変化

世の中に「物」が十分に無く、景気もよくて、「作り」さえすれば売れる「製品中心」の時代から、景気が悪く消費者が市場を冷静に判断する「消費者中心」の時代に切り変わった今こそ、企業は消費者を見つめ、関係性を強化して「認知」以上の「新しい企業ブランド」を構築する必要がある。

バブル期を経験した消費者は、購買リテラシーが上がり、自

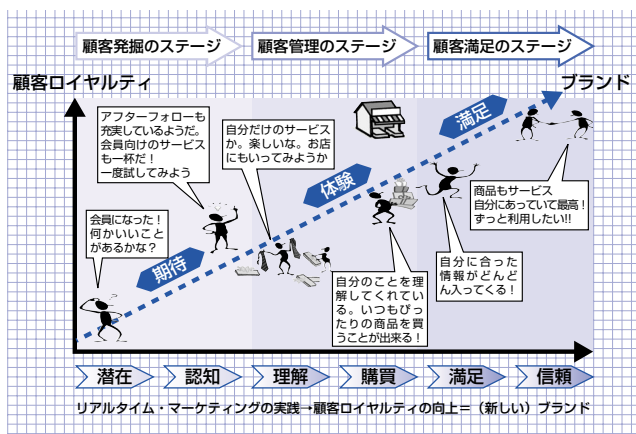


図1 顧客価値創造と新たな企業ブランド

分にとって価値のあるもののみしか購入しなくなった。これまでのように、広告でよく知っているだとか、新製品だから、安いといった理由だけで消費者はアクションを起こさなくなったからである。

ただし、景気低迷と先行き不安から消費は年々減少傾向を示しているとはいえ、消費者は自分のライフスタイルを維持し、個性化し、豊かにするもの…「余暇時間の有効活用」「自己の発揮」…自分の生活を豊かにする「物」には、消費を惜しまない時代になりつつあるのもまた一方での事実である。

「私と価値観を共有できる物・企業だけを厳選する」、それがこれからの消費者の行動原理といえる。

2.3 情報技術が「リアル」な関係性構築を可能にする

IT時代の到来と言われて久しい。情報技術は、限られた範囲の中で業務や処理を「効率化」するための手段から、「コミュニケーション」の中心的役割を担うまでに成長した。今や「インターネット」に代表される「リアルタイム・メディア」「双方向性メディア」は、急速に生活の中に浸透し、生活に不可欠な存在ともなっている。

リアルタイム・メディア、双方向性メディアの高度化は、消費者の動向を捉え、効率的・効果的に「双方向性コミュニケーション」を図ることを可能にした。消費者は、一度「リアルタイム性の高い」サービスを経験してしまうと、それ以前の「のんびりした」対応には我慢できなくなってしまふ。そして、顧客のその「経験」は、電子的なスピードで市場に広まってしまふのである。

顧客の心を掴み、リピーター（ファン）を増大させる「仕組み」を、「リアルタイム」に構築し、継続的にその向上を図ることがこれからの企業には必須となる。それは、企業内の限られた部署における対応では実現することは出来ず、情報技術を活用し、「企業全体」が「全力」で顧客との関係作りに取り組める環境を整備していくことでのみ可能となる。

3. 顧客との「対話」による関係性構築

3.1 「対話（ダイアログ）」の必要性

消費者ニーズの多様化により、従来のマスマーケティング、ワン・トゥ・ワンマーケティングだけでは、顧客ロイヤルティの向上は難しくなってきた。顧客の性別・年齢・住所・学歴等、静的な属性データ及び過去の商品・サービスの購買履歴

の分析だけでは、顧客の「現在の」要望・価値観を汲み取ることが出来なくなってきている。

つまり企業側の勝手な分析やセグメンテーションによる一方的なメッセージでは、必ずしも適切な商品・サービスを提供出来るとは限らない。「顧客の思いは顧客に聞く」という双方向のコミュニケーションによって心理的な障壁まで含めて顧客全体（ホールカスタマー）を深く理解することが、顧客のライフスタイルの把握を可能とし、製品品質指向ではない、真に顧客に役に立つサービスの提供を可能にするためのキークションである。

3.2 リアルタイム・マーケティング

米国の経営コンサルタント、レジス・マッケンナ氏はその著書の中で次のように述べている。「技術の進化によって、企業は顧客とリアルタイムで対話をし、インタラクティブな（双方向の）サービスを提供することが可能となった。この技術に支えられた対話とサービスにより、企業は顧客と強力なリレーションシップをベースとした新ブランドサービスを構築することが出来る」⁽¹⁾

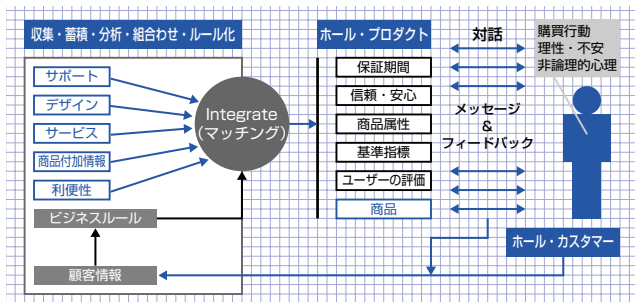


図2 「対話」による顧客の理解と関係性構築

- (1) 「リアルタイム・マーケティング」は、「経営」と「情報技術」を融合し、顧客中心のビジネス・モデルを実現する新しいマーケティング・パラダイムである。
- (2) 「双方向な対話」を、「各チャンネルで様々な顧客セグメント単位に、異なるメッセージ、アンケート、サービス、プロモーション、キャンペーン等を用意し、それらに対する顧客の反応・ニーズ・不満等を、個別に顧客データベースへリアルタイムに取り込み、それを開発・生産・営業といったあらゆる企業活動でリアルタイムに活用する」仕組みである。
- (3) マーケティングにおける「仮説検証型」のサイクルをリアルタイムに実行することである。
- (4) 顧客の要求や期待をリアルタイムに把握することで、顧

客への次の施策や対応、さらにはフォローアップを図ることが短時間に実現できる。

- (5) 企業は顧客との「仮説検証型」の「双方向な対話」を行うことで、恒常的に高い顧客満足を提供可能な組織へ発展し、かつ高レベルな「経営品質」を達成可能になる。
- (6) 「リアルタイム・マーケティング」を導入した企業は、真の「顧客主導」な組織となり、かつ顧客との親密な関係が今までに無い新たな「企業ブランド」となりうる。

3.3 ロイヤリティ・マネジメント

顧客との「関係性」が「企業ブランド」となると、「知名度」によるブランドだけではなく、実体験に基づく顧客ロイヤリティが構築され、顧客との関わりあいの頻度と深度を向上させることが可能となる。

顧客との関係性を構築する各ステージにおいて、その時点の顧客の状況・心理に合わせたアプローチを適切なタイミングで「居心地のいいホテルで体験する、優秀なコンシェルジュから受けるサービス」のように展開していくことで、企業と顧客の関係は徐々に近づき、より多くの顧客を「常連客＝企業のファン」へと育てることができる。ファンになった顧客は自身のリテンションの向上だけではなく、新規顧客の紹介等を通じて、企業の収益性の向上に貢献してくれるようになる。

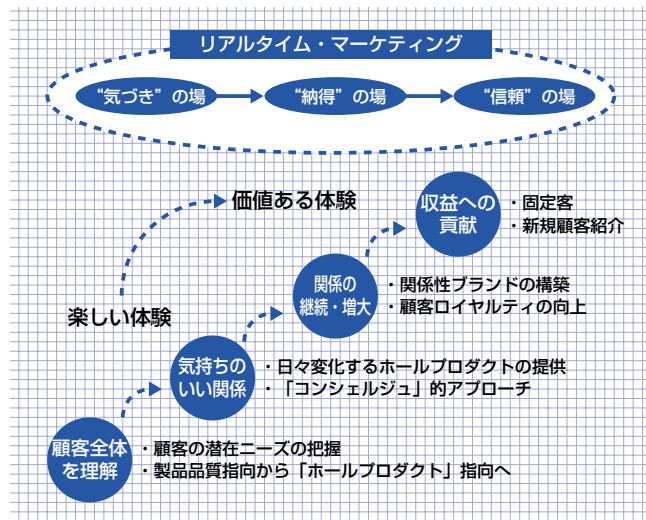


図3 顧客ロイヤリティ・マネジメント・プログラム

4. インテックの「リアルCRM」の構成要素

4.1 CRMを実践するための「仕掛け」

今まで見てきたように、CRMの本質は顧客と企業の関係性

を如何にして構築し、継続していくかという「企業の経営戦略・事業戦略そのもの」であるといえる。今なお多くの企業でCRM「導入」プロジェクトがツールとしてのシステム構築に終始してしまい、実質的な価値を生み出せないでいる。まずは、企業の現状をキチンと分析し、経営的・戦略的な観点から本当に必要なITを見極めるようにしたい。

但し、CRM及びロイヤルティ・マネジメントを企業の中心活動として継続的に「リアルタイム」に実施して行く為には、ITによる効果的・効率的なサポートが必須であることもまた一方の事実である。インテックの豊富な「リアルCRM」システム構築事例から、典型的な構成要素を紹介し、ベンチマーキングの一助としたい。

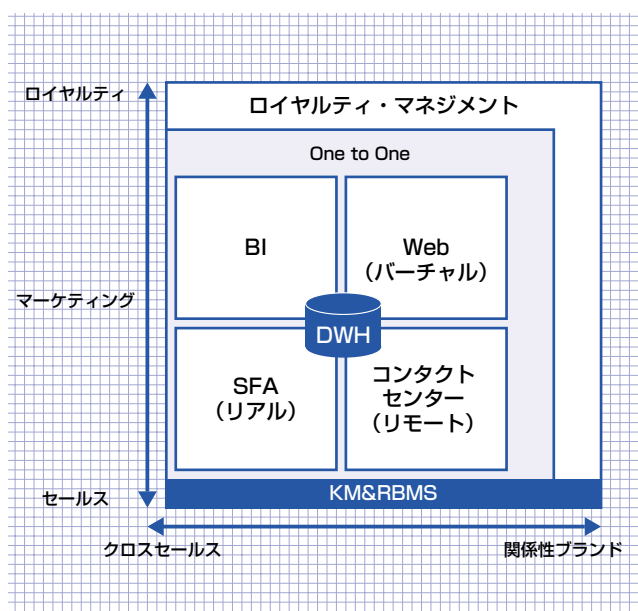


図4 インテックの「リアル CRM」

4.2 CRMシステムの構成要素

(1) SFA (セールス・フォース・オートメーション)

顧客とのリアル世界での対話（対面セールスや相談業務等）を効率的にサポートするシステムであり、人的資源を最大限に活用したきめ細かな顧客対応が実現できる。但し、距離的・時間的に一人の担当者が対応できる範囲に限られる為、一般的に高コストとなることから、すべての顧客に提供できるサービスとはなりえない。

(2) コンタクト・センター

従来、コールセンターと呼ばれていた音声系の顧客対応チャンネルは、現在では「コンタクト・センター」と呼ばれることが多くなっている。

電話や電子メール、Webサイト、携帯電話などの様々なリモートによる顧客接点（コンタクトチャンネル）をCTIなどのIT技術で統合し、企業を代表して顧客との接点を一元的に管理する部門へ進化しつつある。

(3) DWH (データ・ウェアハウス)

顧客に関する静的な属性、過去購買&コンタクト履歴だけではなく、顧客との「対話」や「アンケート」結果まで、企業と顧客との全ての関係性に関する情報を保有し、システム間の情報連携を総合的にサポートする。

(4) BI (ビジネス・インテリジェンス)

DWHに蓄えられたデータを分析して、仮説検証型マネジメントを実践する為の情報を作り出す。

- ・ 経営者向けBI：バランススコアカード分析 等
- ・ 管理者向けBI：OLAP分析、データマイニング、各種レポート 等

(5) Web (インターネット・サービス)

一般的なインターネット上のWebサイトは、利用者が一方的に参照（ブラウズ）することが中心となっており、利用者の参照足跡を事後的・静的に収集・分析することしか出来ないケースが多い。

しかし、インターネット・チャンネルの特性である「双方向性」を活用した顧客との対話を支援する各種機能を実装すれば、ローコストで多数の顧客とバーチャルな対話を実現することが可能となり、顧客の抱える細かな不安や疑問の吸い上げ及び、ちょっと気の利いた提案等、マーケターのアイデアを直接試行できる環境を構築することが出来るようになる。

詳細は、5章にて「マーケティングの機能」として紹介する。

(6) KM (ナレッジ・マネジメント)

顧客中心の企業経営及び顧客対応力の向上の為には、企業全体でのナレッジ蓄積、結合、活用が必須となる。企業内の各部門（＝マーケティング部門、製造・開発、企画、販売、経営層 等）が、共通のナレッジに容易にアクセス可能でなければならない。

(7) RBMS (ルール・ベース・マネジメント・システム)

各種の分析及び経験に基づくビジネスルールを登録・蓄積し、色々なシチュエーションに応じて適切なタイミングで自動的に提示又は判断する為のソリューションである。無人での自動対応（顧客によるセルフサービス化）

のみならず、有人対応においても、顧客個々人に最適な情報・商品を「推奨」「提案」する為の「お知らせ」機能としても活用できる。

4.3 CRM構成要素間の連携

CRMの各構成要素は、それ単独でもある程度の効果を出すことが可能であり、多くの企業では既に幾つかのシステムを構築済みであると思われる。

しかし、今日の顧客が求めている高度で、個別的で、緻密で、ちょっと気の利いた対応を実践する為には、各要素を有機的に結合し、企業の経営&事業戦略に沿った運営とする必要がある。

各顧客対応チャンネル間で情報の共有化を図り、一元的で統制のとれたマネジメントを実現するためにDWH、BIなどの「蓄積・分析系ソリューション」とKM、RBMS、サービス・マネジメントなどの「実行系ソリューション」を連携させる。

現在一般的な構成要素間の連携を実現する情報技術としては、DBやETL/EAIツールを中心にしたデータ連携が中心となっているが、ワークフロー・コントロール機能を実装したソリューション、Webサービスを利用する方法等、新しい連携手段も取り入れられつつある。

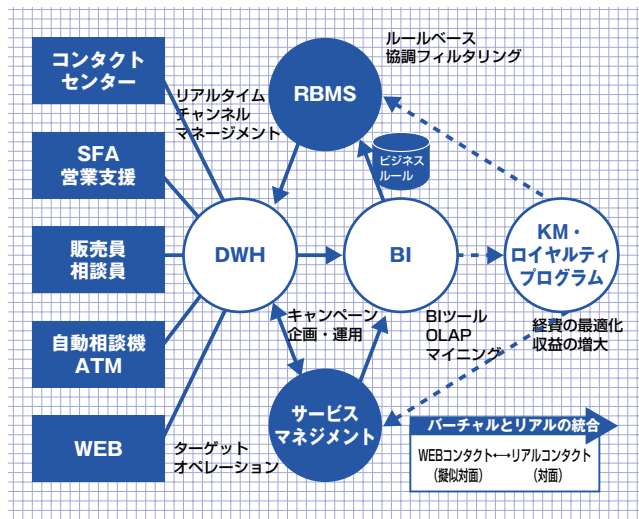


図5 CRM構成要素の連携イメージ

5. 「マーケティング」を活用した、Webマーケティングの実現

5.1 「マーケティング」の概要

マーケティングは、リアルタイム・マーケティングを簡単に実践することが出来るマーケティング・プラットフォームである。CRMは小さく初め、楽に、楽しくマーケティング実施担当者

がそれぞれの思い・アイデアを簡単に実現でき、且つその結果をリアルタイムに検証できなくては続ける事が難しい。

多くのホームページ、CRMシステムが当初の謳い文句とは裏腹に継続して更新・利用されておらず、かえって顧客の落胆を招いている事例は枚挙に暇がない。

マーケティングは、顧客の新規開拓のステージから顧客の維持やロイヤリティ向上のステージに至るまで、マーケティング実施担当者が自由にプログラムを作成してリアルタイム・マーケティングを実践可能とするための豊富な機能を保有している。

5.2 「マーケティング」の実行ステップ

(1) Step0 「構想」

各マーケティング担当者が、対象顧客や利用者の特性・趣向をイメージして有効と思われるマーケティング・シナリオを「仮説」として作成しておく。このとき、シナリオ毎に必要な情報やシナリオ実行の結果として収集・分析するデータに関するイメージも明確にしておくことが望ましい。

(2) Step1 「データ管理」

マーケティングの実施対象となる会員データがある場合は、そのデータをアップロードし作成した仮説に基づく会員のセグメンテーション（グルーピング）を行う。

グルーピングに際しては、会員データの属性項目（性別や年齢、居住地、購買履歴等）だけではなく、過去のマーケティング実施時の対話結果やアンケートへの反応情報もキー項目として利用可能である。

(3) Step2 「作成」

ダイアログ（対話）、アンケート、メール等を作成する。それぞれ問い合わせ形式での作成が可能とな為、HTML等の専門知識が無くても自由に作成可能である。

(4) Step3 「実施」

Step2で作成したコンテンツの実施スケジュールを登録する。実施期間の限定・指定期日でのメール配信など自由なスケジューリングを作成できる。

(5) Step4 「結果照会・分析」

各シナリオに基づくマーケティングの実施結果照会及び反応分析等を行う。これらの反応結果に基づき、仮説の検証や新たな仮説・シナリオの立案が可能になる。

結果情報をダウンロードして、BIツール等により本格的な分析を実施することもできる。

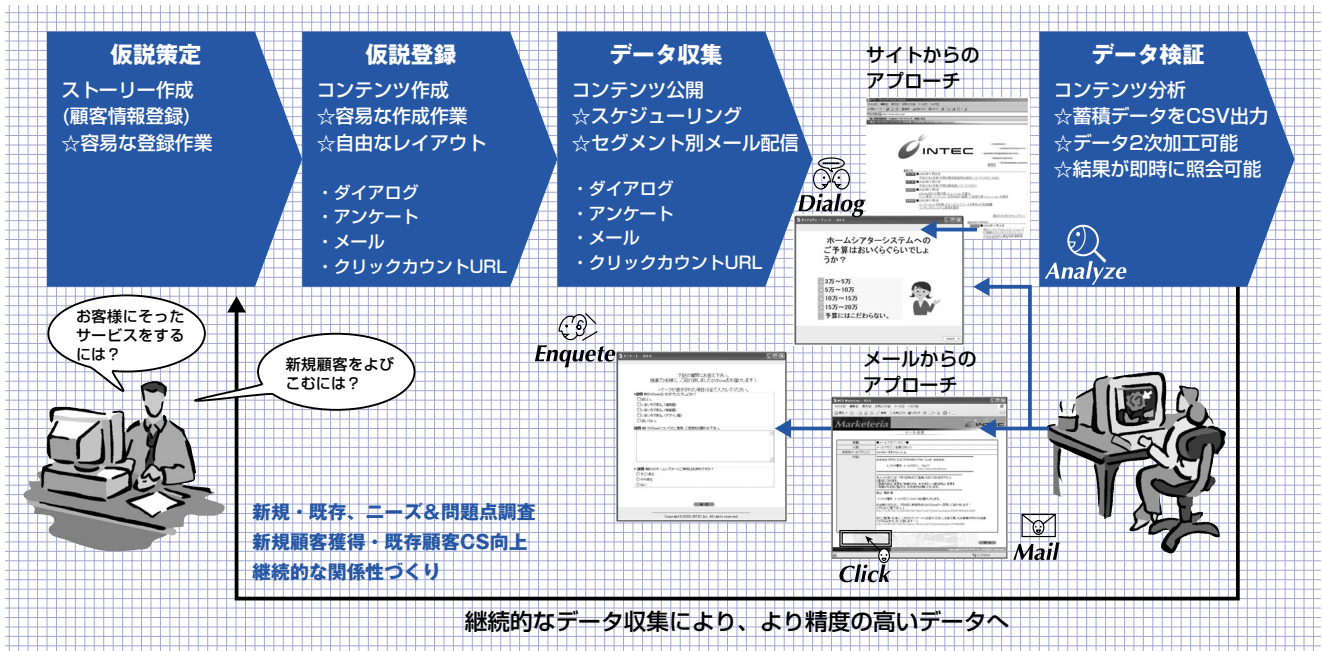


図6 マーケテリアによるマーケティング・サイクル

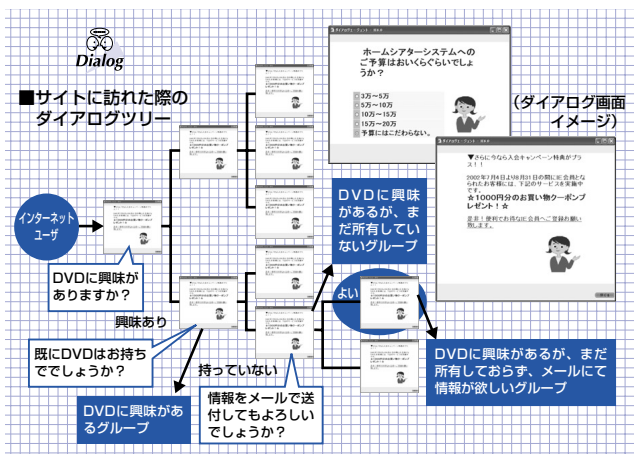


図7 マーケテリアのダイアログ・イメージ

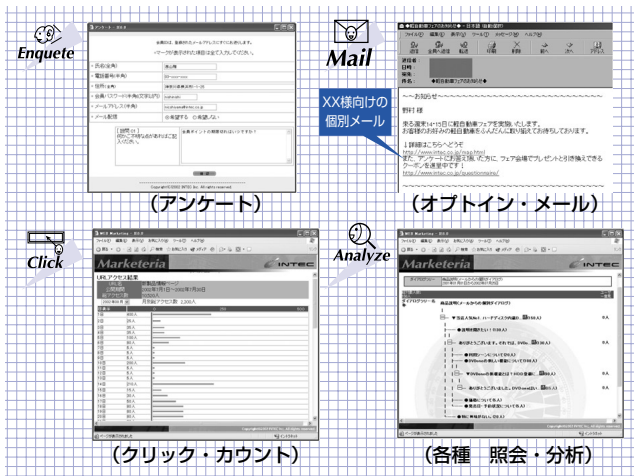


図8 マーケテリアの各機能イメージ

5.3 「マーケテリア」の各機能概要

(1) ダイアログ (対話) 機能

出現させるダイアログをあらかじめ定義しバーチャルな対話を実現することで、顧客 (会員及び一般利用者) のニーズや趣向を知ることが可能になる。対話を繰り返すことにより、「誰がどんなプロセスに反応したか?」「どんな種類の顧客がどんなキャンペーンに興味を持っているのか?」といった情報が取得可能になる。

(2) メール機能

単なる電子メール配信システムとしてだけでなく、ダイアログ、アンケートと組み合わせることにより、会員制のコミュニケーション・ツールとして幅広い活用が可能になる。

(3) アンケート機能

専門的な知識は不要、簡単な操作でアンケートの作成・集計が実施できる。

(4) クリック・カウント機能

任意のURLを設定するだけで該当するページのクリック数の把握が可能になる。

(5) 分析機能

各キャンペーンの結果を迅速に把握する為に、さまざまなアクセス結果をビジュアルに照会・分析することができる。

5.4 「マーケティング」によるリアルタイム・マーケティング実施例

(1) 現状の問題認識

食品（嗜好品）製造・販売のA社様では、既に以下のように旧来の実媒体によるサービスに加えて、インターネットによる会員顧客へのサービスを実施していた。

- ①DM（ダイレクトメール）（2ヶ月に1回程度）
- ②新製品のサンプルを送付（ // ）
- ③eMailによるメールマガジンの送付（毎月）
- ④Web上に「ご意見箱」の設置

しかし、これらのサービスを実施した後も、以下のような問題点・悩みに対しては有効な成果を得られずにいた。

- ①新規開発した商品には、相変わらず「当たり外れ」の波が大きい
- ②お客様が本当に望むサービスとは何か、また当社サービスに対する評価が分からない
- ③Web上の「ご意見箱」や問い合わせメールの利用が非常に低調である
- ④（こだわり系の商品にもかかわらず）顧客の購入リピート率が向上しない
- ⑤マーケティング施策の費用対効果が分からない

(2) 新しいマーケティング施策の実施

上記のようなマーケティング上の悩みを解消するために、「マーケティング」を導入し、マーケティング・プロ

グラムの見直しを実施した。

(3) 効果の確認と今後の課題

- ①新しいマーケティング・プログラムを実施したことにより、顧客から新商品サンプルに対する「感想・改善点」及び今後の新商品への「希望」を効果的に入手することが可能になった。
- ②今後はこれらの要望に基づく新商品の企画・開発を実施し、顧客に還元することで、さらなるリピート率向上・顧客満足度向上効果を測定していく必要がある。
- ③Web上のみでのリピート率測定ではなく、実店舗への来店率向上への寄与率についても効果測定を検討すべきである。（特典クーポンの発行等）

表1 新しいマーケティング施策の効果（例）

項目	従来	新施策実施後
新商品案内に対する反応（Webへ）	レスポンス率 アクセス率	不明 60% (エラー先以外)
詳細な商品説明画面の参照	リーチ・ ビジット率	不明 50% (Web誘導者中)
購入申し込み（Web上）	カスタマー率	10%程度 (全会員/月) 30% (対象先/実施月)
問い合わせ・質問受け入れ	レスポンス率 (見込み・ニーズ)	1~5件 程度(月) 30件 (実施月)
個人情報のクレンジング・追加情報の調査	情報更改・ 入手率	エラーアドレス 認識程度 50% (対象先・基本情報のみ)

(注) 顧客からすると、目新しさもあってこれらの数値となっている。(初回~数回における調査結果) 継続的に新しい提案・試みを実施して行かないと、反応率は目に見えて低下してしまう。

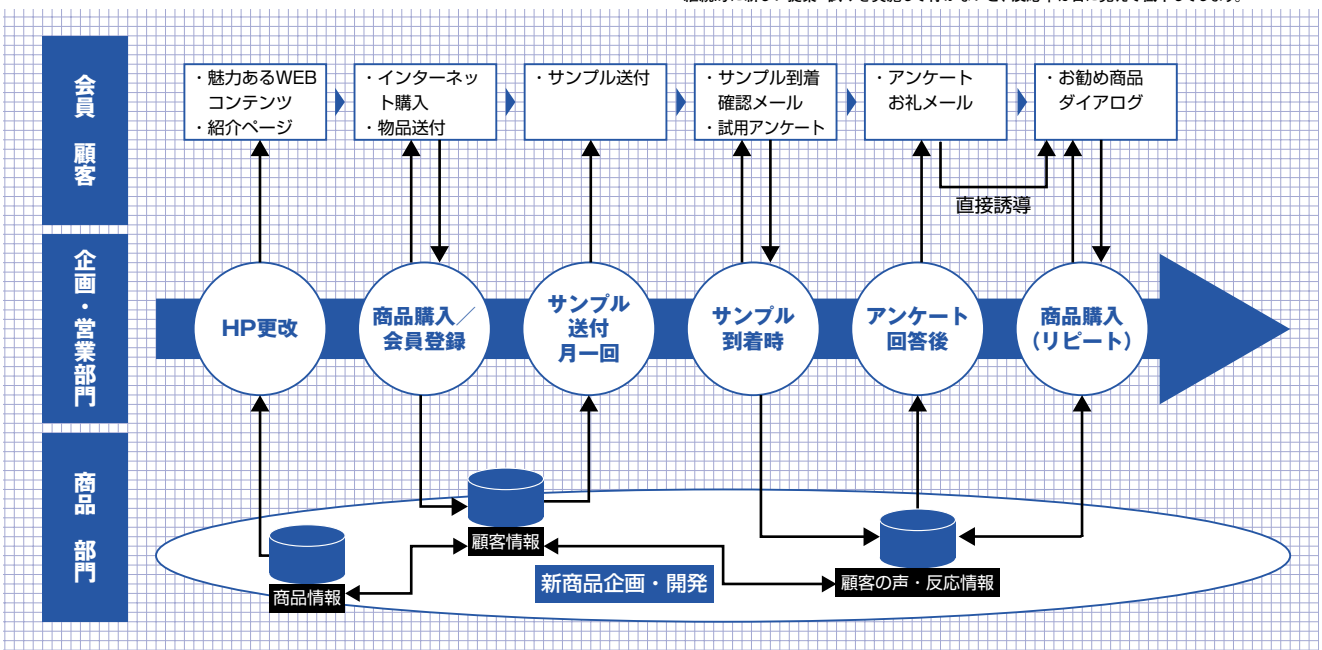


図9 マーケティングを利用したマーケティング・プログラム（例）

6. おわりに「CRMを成功させる為に」

6.1 CRMシステムの実現

CRMシステム設計・開発の鍵は、企業の経営戦略・事業戦略とシステムの一貫性を維持することである。経営戦略・事業戦略をキチンと分析し、CRMの実行により目指す「顧客と企業の関係性」のイメージを明確に認識した上で、各構成要素を全体のバランスの中で、配置することが重要といえる。

6.2 有効性を検証しながら、「育てる」システム

バランスがとれ、一貫性のあるCRMシステムの実現は、当初から最善のシステムを設計できるとは考えず、まずは各企業なりの仮説に基づいてシステムを立ち上げ、顧客との対話＝コミュニケーションを繰り返しながら、結果を検証し、システムを継続的に改善し、理想に近づけていくというスパイラル・アプローチが効果的である。

6.3 楽に楽しく続けられる仕組み・体制が必要

CRMは、一時的な顧客獲得キャンペーンや広告・宣伝のみでは実現できない。企業の日常業務全般に対して継続的な実施、分析、改善、知識の蓄積・活用を積み重ねて行く必要がある。

そのためには、CRMに関わる全部署の担当者がそれぞれのレベルで「容易に操作可能」であることに加え、

- ①簡単な仕組みであること
- ②ある程度自由に変更可能であること
- ③試行錯誤と結果検証が出来ること
- ④小さく初めて大きく展開出来ること
- ⑤実施と評価のサイクルを短くしていくことを考慮した仕組みにしておくべきである。

企業は、一度CRMシステムを構築した後でも、必ず定期的にその成果を評価しなければならない。

- ①長期間対話を続けることが本当に出来ているか？
- ②顧客からの要望・問い合わせに対して「リアルタイム」に対応出来ているか？
- ③それが「各構成組織」の真のミッションとして認識されているか？
- ④顧客との対話の結果情報は、蓄積・分析され活用されているか？
- ⑤本当に役に立つ「魂の入った」情報が取得できているか？

⑥取得した情報・経験をベースとした、新たなナレッジが日々生み出されているか？

⑦生み出されたナレッジは、企業全体で共有されているか？

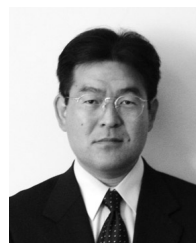
等、継続的な見直しを実施し、都度対応策を検討する必要がある。

今日の企業は、CRMを一過性のITブームとしてではなく、成熟社会への対応・新しいマーケティング・パラダイムの変化に対応するための「経営手法」として捕らえ、実践を積み重ねていかなければならない。

インテックは今後も、企業に「顧客起点・顧客指向・顧客体験」を中心として行動する「CRM体質」を根付かせ、真の「顧客価値創造・継続」に導く為のサポートを提案・提供していく予定である。

参考文献

- (1) レジス・マッケンナ（校條浩訳）：“リアルタイム 未来への予言 一社会・経済・企業は変わる一”，257ページ，ダイヤモンド社，（1998）



桑野 修一
Shuuichi Kuwano

- ・ eサービス事業本部CRMソリューション部
- ・ CRMソリューションの企画
- ・ 課題抽出型コンサルティングに従事
- ・ 日本SPIコンソーシアム（JASPIC）会員