

# CRMシステム導入の成功要因について

## Success Factors of Introducing CRM Systems

永原 勇  
Isamu Nagahara

### 概要

技術の進歩によりマーケットはますます顧客主導になっており、企業においてCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）の意味は、ますます重要視されてきている。CRMにとって技術が重要な要素であることに変わりはないが、その以前に企業としての風土や経営哲学・理念がある。CRM導入推進者は、それら全てを理解し推進しなければ決して成功はしない。

## 1. はじめに

1994年頃から、“ワン・トゥ・ワン”や“顧客リレーション”とか、経営戦略としてのCRMの言葉が聞かれるようになったかと記憶している。例えば、Amazon.co.jpで「CRM」というキーワードで出版されている本を検索すると、和書で34冊、洋書で176冊がヒットしてくる。

検索された結果は、「売れている順」や「最近の出版年月順」に表示され、目的の著書にたどり着くと「合わせて買いたい」や「この本を買った人はこんな本も買っています」などの表示があり、いたって痒いところに手が届くようにシステムが構築されている。Amazon.co.jpは、成功したCRMシステムとして有名なサイトであり、このサイトに関して、ネットビジネスの成功事例や、顧客満足度をいかに高めたかについて、書かれた本も数多く出版されている。

このように先進企業の成功事例が発表される中、1990年後半以降に、活発になったCRMシステムの導入にあたり、日頃の営業活動にあって、導入して成功する企業を見て感じたことを纏めてみたいと思う。

## 2. CRMとは何ですか？

— 日常の体験 —

少し突飛な話と感じられるかもしれないが、繁盛している

ラーメン屋の秘訣とはなんであるか？先日、TVを何気なく見ていたら、昨今のラーメンブームに乗って脱サラ後、開店し成功するためにはどうするかというような番組が流れていた。有名店で修行や、独自の開発で開店した当時は、そこそこ、行列のできる店になったのだが、ある日突然、客足が落ちてしまう。これは、だいたいの店が体験する現象であるらしい。店主は“新しいラーメンの開発”や、“ラーメン以外の商品の開発”に取組み発売する。それでも、客足は戻らない。“サービスデー”を設けてみる。それでも経常的な客足の伸びには繋がらない。いろいろと試行錯誤してみるが、なかなかうまく行かない。新しく開発したラーメンも商品も、そこそこ、美味しい。何故だろうか？

原因は、毎日の味にバラツキ（差）が出るためだそう。突き詰めて言えば、味にバラツキがでないことが繁盛するラーメン屋の秘訣となるそうである。新規開店や新商品で、新規顧客開拓は行える。しかし毎日の味（サービス）に差が出てしまえば、リピータの獲得は出来ない、ということである。

我々が、店や企業にアプローチする時には、必ず何らかの期待を抱いているはずである。サービスを求めているのかもしれないし、新商品に興味があるのかもしれない。上記の例であれば、前回と同じ味、同じサービスを期待して訪れたはずであり、期待以上の物があれば、そのお客はリピータとなり、期待以下であれば、次はないかもしれない。どんな場合であれ、その企業や店に興味をもつということは、何かを期待しているという

ことになる。そして、次に起こることが、我々の体験を形成し、その体験が行動を決定する。良い体験をすれば、顧客ロイヤリティを高め、再び利用し、悪い体験をすれば、他店や競合他社に取引を移すことになる。このプロセスを理解し、先行的に管理する能力が、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、すなわちCRMの基盤を構成するのである。

#### －顧客との対話の構築－

言い換えれば企業や店側から見て、顧客との関係を維持・管理してゆくためには、常に顧客の期待を超える体験を確実に提供する努力をして実行すれば良いわけである。ただ企業が大きければ大きいほど一致して行動することは難しく、とても人手だけでは、賄えるものではなくなるはずである。

顧客と従業員との対話、または従業員と仕入先との対話、これらすべての対話に、関係を管理する機会が生まれることになる。このような対話を構築するために、企業全体を橋渡しし、各個人に情報・権限・洞察力を提供し、ビジネス・プロセスをシームレスにサポートするアプリケーション（仕組み）と、そして常にそのプロセスを監視・分析・改善することが必要になってくるのである。すなわち、これらがCRMシステムを構成する要因になってくるのである。

#### －CRMとCRMシステムとは－

クレイグ・コンウェイ氏（ピープルソフト社：CEO）の言葉を借りると、CRMとは次のように説明される。<sup>(1)</sup>

●企業が顧客との長期にわたる有益な関係を維持し、全ての

人々を幸せにするために、その顧客との対話性を増強するということ。

●それは、技術に焦点を絞ったものではないが、技術がCRMを興味深いものになっている。さもなければ、それは単にマーケティング、または顧客サービスのシステム（仕組み）にすぎず、CRMではなくなる。

また、CRMシステムとは次の3点にまとめられる。<sup>(1)</sup>

- ①顧客が生涯の顧客となるように、各顧客の体験を強化する手法および方法で、
- ②顧客を特定・獲得・維持する技術的および機能的な手段を提供し、
- ③全社的に統一された顧客ビューを提供するシステムである。

### 3. CRMブームはまだ続いている？

1999年に金融業界では、スルガ銀行がCRMシステムの導入を発表してから、導入を検討する金融機関が増えた感がある。景気の低迷などもあり導入の伸びは低いが、2003年当初で、地方銀行64行中、検討中35.9%、開発予定9.3%、開発済み18.7%と、当社の調査ではなっている。全体の45%の銀行が検討もしくは開発予定、また導入した約19%の銀行も、定着してからの新機能追加などを間断なく行っており、いまだ“CRMブーム”が続いていると感じられる。これらの理由としては、企業戦略においてCRMが重要な役割を担っていることが第一に挙げられるが、CRMを構成している、各システムの導入のピーク時期が異なっていることが大きいだろう。

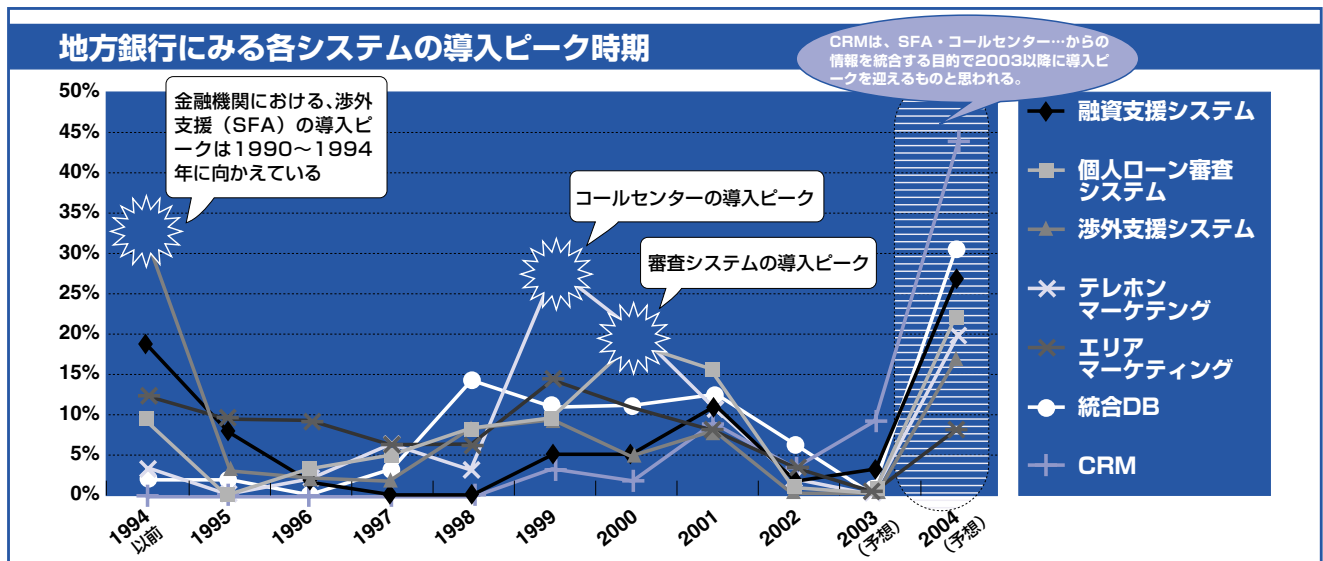


図1 地方銀行にみるCRMシステムの導入ピーク状況

## 4. 成功の要因は何か？

では、各システムを統合することのみによって、CRMシステムは完成し、成功の要因となりうるのか？答えは否であり、成功させる要因としては経営、現場、システムの推進体制がうまく形成されることが前提となる。

### ●経営層のコミットメント。

CRMを成功させるためには、企業としての戦略を経営層が部下に示し、部下がそれをCRM戦略に落とし、推進しやすい体勢を作ることが、一つの要因となる。そのためには、まず何よりも、経営層自体が強い責任を持って、CRMをマネジメントシステムとして位置づけ、導入プロジェクトを引っ張っていかなければならない。また、経営層の悪癖として、書物での知識は豊富であり、かつ自身が実際の業務に携わっていたころの感覚のまま口は出すが、実際の手は出さない。これは最悪である。出来上がったシステム、もしくは構築途中のシステムを、実業務者（利用者）の立場で触ってみたこともないとなれば、なおさらである。

### ●専任推進部署の設置。

経営層のコミットメントの下、CRMシステムの検討・構築を推進する場面では専任チームや部署の設置が必須となる。ここでは、経営層をはじめ、営業やシステム部門など、組織横断的な調整機能を果たすことになる。さらに言えば、その中に実務とシステムを理解することができ、経営陣に説明できる能力を備えたリーダーがいることが前提となる。また、ネット戦略においてCRMを構築するのであれば、時限的な推進チームではなく、組織としても部署の設置が必須となる。

### ●システムの役割。

システム部門が主導型で導入する場合は、導入することを目標としてしまい、ユーザー側の運用面に注意が至らない場合がよく起こる。つまり、入れ物は作っても、入れ方や入れる順序までは考慮していないということが起こり、ユーザー側が使わなくなり、結局はユーザー側が独自の管理をしてゆくことになるのである。

すなわちCRMシステムを構築する場合、①情報の収集、②情報の蓄積、③情報の分析と仮説の検証、④仮説に基づく具体的施策と実際の情報活用、の検討が十分になされ、利用者にとってメリットのある形で提供されることが前提となる。

ただし、最終的には情報システムではなく、社員一人ひとりの「感性」「考える頭」にかかってくることは否めない。

また、最近のCRMについて書かれた本では、「顧客主義」・「顧客志向」に立ち返って構築することが成功へのポイントであるとしているものがある。



図2 CRMシステム導入を成功に導く要因

これは、これまでのCRMは言葉とは裏腹に、販促を目的として作られた、いわゆる「売らんかな」の発想で作られたものを指していることが多い。企業として、目的はあくまで利益を上げることにあるため、止むを得ないところもあると思う。

例えば、マイレージカードを間違えて2枚作ってしまったとき、貯まったポイントを一枚に統合できない。このように、顧客側から見れば、全く利便性を欠く思いを、誰でも一度はしたことだろうと思う。

また、これまで長い付き合いをしている金融機関で、新しい取引を始めよう（例えば住宅ローン）としたときは、様々な書類に自宅住所・電話番号・名前・勤務先住所・勤務先名を書いて、一枚いちまいに捺印しなければならない。

これらは、最初の事例は、企業側からみて単なるサービスの一環、いわゆる「おまけ」の部類に属するものであるからという思いが伝わってくるし、後者の事例は、事務部門とサービス部門でシステムの整合性が取られていないことの現われではないだろうか。

### —失敗の予感として—

あなたがCRMの営業をしていて、顧客から以下のようなことを感じたり、言われたりしたらどのように対処するか？

①キーマンがいないと感じる時。

②CRMシステムを構築したいが、「うちには使える情報が溜まっていない」と言われる時。

- ③逆に、情報の収集に目が行ってしまい、統合データベース構築を第一目的とされた時。
- ④また、情報があっても「うちの担当者には使いこなせそうもない」と言われる時。
- ⑤本部側での活用を、メインで検討され始めた時。
- ⑥企業として、結果的には収益を目指すべきものであるが、「これをやったら幾ら儲かるのか」と言われる時。

確かに、上記に類することを感じたり、言われたりした場合、受注に至るまでの道のりや、導入後に結果が出なかった場合を考えると、担当する営業としては、成功するために超えなければならない山々に、少し不安を感じてしまう場合もある。しかし、これらの問題は、CRMシステム導入前に（我々のような）パートナーと顧客とが一緒になって、プロジェクト推進体制を作り、導入の目的意識の共通化や、現状の分析や要件収集を行い、共に詳細提案書（企画書）を作成していく段階で解決されることが多い。もし、この導入前の作業を怠るとすれば、最終目的や課題をパートナーと共有することもできず、作成したシステムが失敗したとき、パートナーと顧客の責任範囲が不明確になりかねない。

幸いなことに、これまで私たちが導入のお手伝いをさせていただいたお客様では、このようなことはなく、十分に企業内で導入目的や、情報・顧客についての検討を実施し導入に至っている。

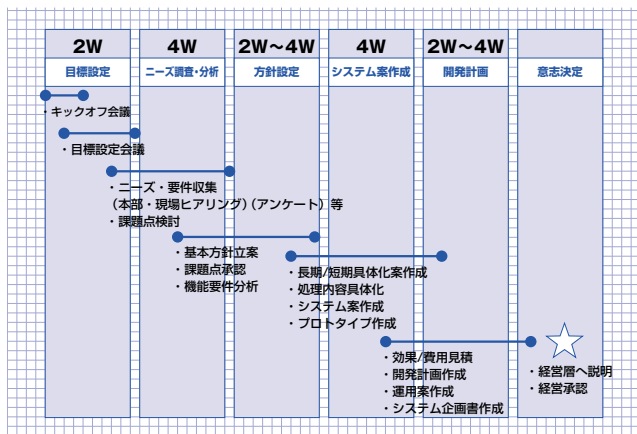


図3 典型的な業務分析（検討）スケジュール

ましてやCRMやeCRMの導入作業は複数の要因が考えられ、バックオフィスとの統合や、他のアプリケーションとの統合、関係部署との調整、将来の拡張性についても検討しなければならない。

これは私の体験談であるが、ある金融機関のお客様に、他社の営業支援システム（SFA）のパッケージや、私共が他行で作ったSFAシステムを紹介させていただいたときに「やはり会社が変われば“神様”がいる場所が変わりますね」と言われた。少し、分かりにくいかもしれないがこれは、「CRMシステムと言われるものは、それぞれの企業風土に密接な関連性を持つものですね」と伝えられたかったのだらうと私は理解した。

最初から、システムを構築することができれば、その企業風土に適したものが出来上がるのだろうが、少しでも投資対効果や、導入タイミングを早くするためには、パッケージの利用も検討しなければならない。営業プロセスに違いがないであろう金融機関で使われる、SFAシステムでさえ、それぞれ目的とされるものが異なると言われるのだから、あたりまえではあるが、導入前には十分、時間と体力をかけて検討し、導入を行うことが、成功の一番の近道ではないだろうか。

参考文献

- (1) ポール・グリーンバーグ/斎藤 英孝（訳）：“CRM 実践顧客戦略”，26-35，ダイヤモンド社，（2001年）
- (2) 宮本 弘之・沼田 和敏：“CRM実態調査にみる成功条件”，日経情報ストラテジー，2002年12月，66-69
- (3) 古林 宏：“失敗しないCRM導入術”，日経情報ストラテジー，2001年7月-12月，210-211/208-209/208-209/208-209/208-209/196-197
- (4) アクセンチュア 村上 徹/三谷 宏治+戦略グループ/CRMグループ：“CRM顧客はそこにいる”，399，東洋経済新報社，（2001年）

## 5. おわりに

CRMの導入に関して、簡単な導入などは存在しない。エクセルやIE（インターネットエクスプローラ）でさえ、複数のユーザーに導入する場合、構成管理の問題や、ディスク容量の問題等、いろいろと問題が発生するのではなからうか？



永原 勇  
Isamu Nagahara

eサービス事業本部・CRMソリューション部  
CRMソリューションの営業活動に従事