

IBM Institute for Business Value

将来への道程

次世代 CRM の実現に向けた新しいモデルの構築
The 2009 Global CRM Leaders Study



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの

IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、
各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、
事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

Cristene Gonzalez-Wertz 著

一昨年来の世界経済の混乱がようやく一段落した感があるが、マーケティング部門、販売部門、サービス部門のエグゼクティブが景気後退で明らかになった市場変化の本質を目の当たりにするのはこれからである。顧客の嗜好が一変し、社会がより一層デジタル化する中で、ビジネス・モデルそのものの成長性が大きく問われている。CRMのプロフェッショナルが、将来に向けた新しい道程を切り拓くためには、顧客を本質的に理解する能力とデジタル・チャンネル領域での先進的なモデルの開発に至急取り組まなければならない。それにより、顧客体験への変革や新市場の開拓が可能になり、さらには組織の複雑さの問題さえも解消することが可能になる。

2009 IBM Customer Relationship Management Studyの結果、全世界のCRMリーダーの80%は現在の経済環境に対して、何らかの準備ができていると考えていることがわかった。それと同時に、景気が本格的な回復基調に転じると想定される2010年半ばまでは、景気動向が企業業績に最も大きく影響を及ぼすため、経営レベルの意思決定を行う際には、景気動向に細心の注意を払うべきであるとほとんどの回答者が考えている。

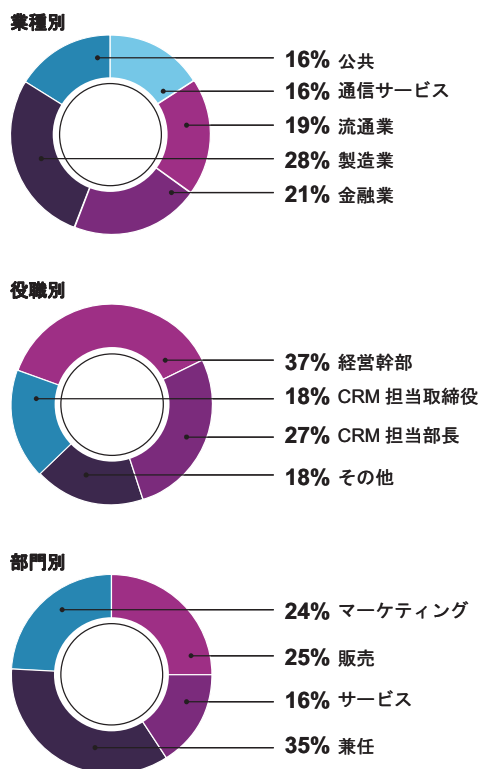
一方、今回の不況が長期化するにつれ、旧来のビジネス・モデルの有効性について、大きな疑問が投げかけられている。例えば、好景気を前提に構築された10年前のビジ

ネス・モデルは、今後も通用するのだろうか。旧来のビジネス・モデルは、顧客が望む企業とのかかわり方を実現できているだろうか。顧客から必要なときに必要なデータを取得し、顧客を本質的に理解することができているだろうか。

以上のような疑問を踏まえ、IBM Institute for Business Valueは先頃、さまざまな業種におけるマーケティング、販売、サービスに関する現状認識と新しいデジタル時代においてCRMリーダー企業が進むべき道程を明らかにするために、世界66カ国、約500名のCRM担当エグゼクティブを対象とした調査を実施した。

2009 IBM Customer Relationship Management Study の調査方法

調査の概要: 2009年5月、IBMは、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット（エコノミスト誌の調査部門）と共同で、マーケティング、販売、サービス領域における将来動向を明らかにするために、世界66カ国478名のCRM担当エグゼクティブを対象にWeb調査を実施した。



出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図1：CRM Study調査回答者の概要

さまざまな業種や地域から得られた調査結果を分析したところ、今起りつつある本質的な市場変化は、今後数年の間にビジネス・モデルや企業と顧客の関係に非常に大きな変化をもたらす可能性が高いことが明らかになっ

た。企業は顧客の購買決定や企業とのかかわり方の変化に対応するために、顧客とのコミュニケーションのあり方について再構築を迫られるであろう。

そうした変化としてまず挙げられるのが、デジタル情報の急増である。例えば、2009年の1年間で生み出されたデータの量は、過去5,000年間の合計を上回るとされる。¹ 今こうしている間にも、全世界で40億台の携帯電話、20億人のインターネット利用者、330億個のRFIDタグ、何十億というトランジスターによって新たなデータが次々と生み出されており、情報の洪水は当分おさまりそうもない。²

こうした膨大な量の情報が押し寄せるといことが、企業にとって的確な意思決定を行うことを、かつてないほど困難にしている。いわば、山のようなデータの中から一片の有益情報をいかにして効率的に掘り当て、顧客に真の価値をもたらす行動に移せるかということが求められているのである。

あらゆるチャネルにおいて、顧客に対する本質的な理解と、それに基づく顧客対応を実現することが、CRMリーダー企業へ変革するための新たな道程の礎になる。

業種、ビジネス・モデル、地域を問わず、マーケティング、販売、サービスを担うリーダーは、以下のことを実践しなければならない。

- ・ ヒトとモノの多様な結びつきを示す「声」の傾聴
- ・ テクノロジーを使って迅速に収集されたデータ同士から相関を見出すことによって得られる顧客の本質的な理解
- ・ 顧客と真摯に向き合い、意思決定から具体的な対応までのビジネス・プロセスをシームレス化することで実現できる顧客への体験価値の提供
- ・ あらゆるチャネル、デバイス、人を通じて顧客関係を継続的に改善することによる相乗効果の創出

より優れたデータ・マイニング手法、分析力、効果的なコミュニケーション基盤を有する企業は、今後3年間で、以下の3タイプのいずれかのリーダーになることができるであろう。

- **顧客インサイト・リーダー**：膨大なデータを最適化し、それを有益な情報へと変換し、大きな価値を創出する企業
- **デジタル・チャンネル・リーダー**：常時接続されたデジタル世界において、新しい価値創出手段を活用し、顧客とのコミュニケーションや新しい製品、サービス、ビジネス・モデルを具現化する企業
- **新しい時代のリーダー**：上記2つのリーダー企業のベスト・プラクティスを取り入れた企業

さらに、これら3タイプのリーダーに該当する企業は、自社の置かれた状況や市場と自社が目指すべきポジションに基づいて、「コスト削減と複雑さの解消」、「革新的な市場創出」、「戦略的なサービス提供」という3つの異なる方策の中から最適なものを選択することで、他社と差別化を図ることができる。また、各企業固有の状況に応じて、3つの方策のうちから、いずれか1つに集中したり、3つすべてを組み合わせたりすることで、将来に向けた独自の道程を創り出していくであろう。

「コスト削減と複雑さの解消」とは、ビジネスから無駄なコストを排除してオペレーションのスリム化、顧客に対する柔軟な対応と利便性の向上を実現することである。「革新的な市場創出」とは、新市場参入や市場開拓のあり方を変革することである。そのために、顧客、パートナー、サプライヤーを結び付け価値を創出していくようなソー

シャル・ビジネスの設計に関して、重点的に取り組むことであり、顧客、パートナー、ベンダー、さらには競合他社をも巻き込んだソリューションや製品の共同開発の機会を得ることが可能になる。むしろ緊急に取り組まなければならない課題である。「戦略的なサービス提供」とは、あらゆるチャネルを利用して顧客体験価値を拡大させることである。顧客はコンタクト・センターへ問い合わせるかもしれない、小売店や販売店に来店するかもしれない、あるいはWebに問い合わせをしたり、マイクロブログなどのソーシャル・ツールを利用したりするかもしれない。戦略的なサービス提供とは、いかなるチャネルであっても、顧客のニーズという観点に立って顧客に貢献することである。したがって、顧客がいつ、どこで、どのような方法でどのチャネルを選んだとしても、企業は即座に反応し、顧客の興味を引き付けることができるように、あらゆるチャネルを最適化しておく必要がある。そのことは、例えば、顧客がある商品を探し出して購入する場合に、Webからコンタクト・センターあるいは小売店へという具合に顧客がチャネル間をシームレスに移動しながらショッピングできることを意味する。

デジタル時代においては、企業にとってのデータの重要性や顧客に対する利便性が高まるが、その中で顧客を本質的に理解し、絶えず変化する顧客の要求にどこまで対応できるかによって、その企業がリーダーになれるかどうかが決まる。そして、自社の進むべき道程に沿って迅速かつ確固とした行動をとることが、成功の決め手となる。以下、本書では、CRMリーダー企業のタイプとその実現のために取り得る方策について詳しく説明する。

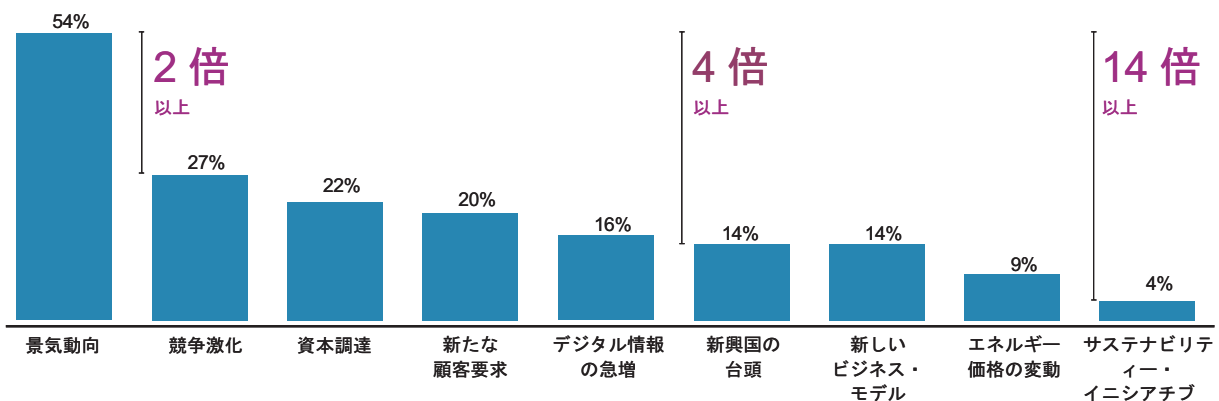
景気動向と本質的な市場変化

今回の調査回答者の多くは、景気後退の最悪期は脱したと感じていながらも、少なくとも今後2～3年の間は、景気動向に対処しなければならないと認識している。(図2参照)。同様に、今後の見通しが不透明な中では、大規模な設備投資に回せるほどの資金的余裕は生まれにくいと考えている。また、競争激化の要因として、新興市場における新規参入者との競争だけでなく、既存市場では消費支出が減少する中でパイの取り合いになるとの声も聞かれた。回答者は、かつてのような顧客の財布の紐が緩く与信条件も甘かった時代が再び訪れることは、少なくとも当分の間はないと考えている。

さらに、景気、競争激化、資本調達に加え、顧客からの新たな要求、デジタル情報の急増、全世界の人口構成変化を伴う新興国の台頭という3つの外部要因に対応する

必要性を示唆している。エネルギー価格の変動やサステナビリティ（持続可能性）は、特定の業種では非常に重要な外部要因であるが、他の業種では重要な外部要因としてとらえられていない。

外部要因に対する優先順位付けや影響度に関する認識は、業種よりもむしろ地域での違いの方が大きい。例えば、向こう3年間で外部要因として経営判断に最も影響を与えるとして回答している景気動向について、地域毎にその割合を見ると、新興国の67%、英国の63%、オーストラリア/シンガポールの48%に対し、米国は36%にとどまっている。これらの数字にはさまざまな要素が絡んでいるが、英国等大規模なレイオフや金融機関の倒産で大きな痛手を受けた国々は、意思決定を行う際の焦点が経済情勢から大きく外れているのではないかと、長期間にわたり警戒する傾向が強いようである。



出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図2：2012年までの経営上の意思決定に影響を与える可能性のある外部要因

米国では対照的に、2012年までの重要な外部要因として、資本調達とデジタル情報の急増（27%）を景気動向に匹敵するほど重視している。この数値は回答者全体の平均（16%）を大きく上回り、中国やインドの回答者と比べると3倍以上になっている。

一方、中国、インド、および新興市場では、競争激化と資本調達を重要な外部要因として見ている。

景気動向や競争激化に比べると、新しいビジネス・モデル、新たな顧客要求、デジタル情報の急増という3つの外部要因に対する関心度は総じて低いが、回答の数字以上に注意を払うべきである。

めまぐるしい変化：変化を促進する3つの重要な外部要因

今日、顧客が膨大な量の情報を手に入れることができるようになり、市場の変容に拍車を掛けている。このことが企業のビジネス戦略やサービス戦略に大きな影響を及ぼしている。従来にないほど、顧客は製品に対する知識、認識、関心を持ち、氾濫する製品情報や選択肢の中からメッセージを取捨選択する術を身に付けている。さらに、製品やサービスを購入するチャンネルは増え続けるだけでなく、絶えず変化している。そして、顧客はかつてないほど広範な製品を消費しており、カテゴリーやタイプによって顧客をセグメント分けすることが困難になってきている。³

それゆえに、今回の調査回答者が現代の顧客のニーズとウォンツの充足に関連する3つの外部要因、すなわち新しいビジネス・モデル（全体の14%）、新たな顧客要求（同20%）、デジタル情報の急増（同16%）をそれほど重視していないのは意外な結果であった。

顧客は、氾濫する選択肢の中からメッセージを取捨選択する能力を備えている。

新しいビジネス・モデル — このような変化の中で、従来型のビジネス・モデルの多くが衰退の道をたどっており、中にはすでにまったく通用しなくなっているものもある。例えば、金融サービス業界は、政府の介入によって支えられている状況にある。また、医療に対する需要は、地域を問わず、既存の対応能力を上回るまでに肥大化しつつある。デジタル時代への対応に手間取った多くの新聞は、廃刊に追い込まれている。音楽業界は、従来とは根本的に異なる流通システムが現在の主流となっている。これらのことが意味するところは明らかであり、デジタル時代の刻々と変化する顧客要求に対応するためには、時代遅れとなってしまったビジネス・モデルを変革しなければならないのである。

新たな顧客要求 — CRMの展望に変化をもたらしているのは、顧客がデジタル技術に精通し、情報に通じるようになっただけではない。CRM担当エグゼクティブは、富の分布や人口構成の変化にも対処しなければならない。（図3参照）新興市場の急速な成長は、これまで世界で最も豊かであった地域が低迷したり、衰退したりしている状況とは対照的である。また、先進国市場の多くの顧客は、自らの消費性向を大きく変容させている。市場のリーダーを目指す企業にとって、これらの大きな変化のうねりに対応することが不可欠である。

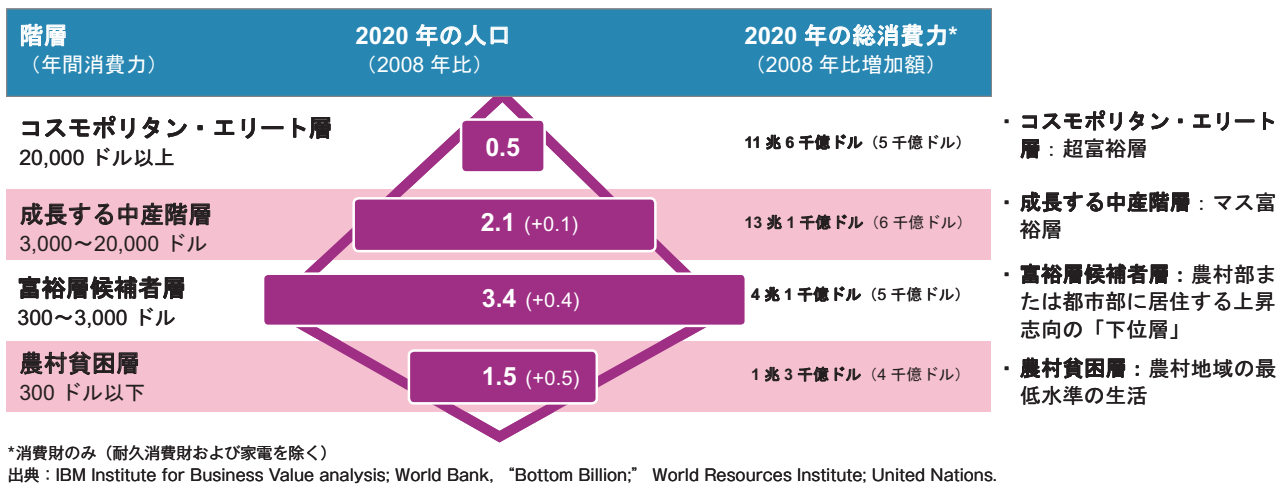


図3：世界の人口構成変化に伴う総購買力の変化

デジタル情報の急増 — デジタル化は、単なるデジタル情報の量が増加するだけでなく、従来型のメディア・モデルやビジネス・モデルに影響を及ぼし、変革の必要性を高めている。例えば、新しいテクノロジーがバーチャル会議を実現させると、航空会社やホテル業界ではビジネス・ニーズが減少する可能性がある。顧客がデジタル配信コンテンツを好む傾向を強める中、メディア業界ではコンパクト・ディスクの衰退やDVD販売の急激な落ち込みに見舞われている。顧客は、消費行動全体にわたって出費を抑える方法をインターネット上で積極的に探し求めている。

顧客は、コ・クリエーション（企業との共創）を通じて、自らのニーズを満たす製品やサービス・アプローチの開発に携わることを求めるであろう。

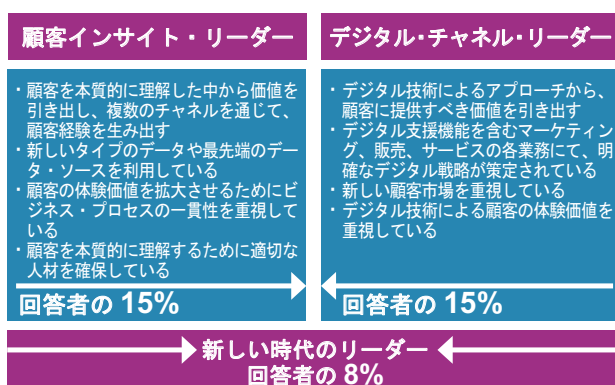
企業が柔軟で適応力のあるビジネス・モデルを構築するためには、まず始めに顧客の声に耳を傾け、顧客から学ぶことが必要である。そして、学んだことを取り込み、あらゆるチャンネルにわたってシームレスにコンテンツを提供し、顧客との相互作用を促進する必要がある。一方、顧客は時間や場所に関係なく企業とかがわり合いながら、自らのニーズを満たす製品やサービス・アプローチの開発に携わることを求めるだろう。すなわち、「コ・クリエーション」（共創）と呼ばれる現象の広がりである。こうした顧客関与の高まりは、企業にとっては、顧客対応のプロセスや組織をより無駄のないものにするにもつながり、顧客の意見を活かすこの共生的アプローチこそが、革新的なマーケット・アプローチとより優れた戦略的サービスを促進する新しいソーシャル・ビジネス・デザインの中核となる。

新しいリーダーシップの定義

リーダーの証し：インサイト、エクスペリエンス、チャネル

本質的な市場変化に対応できること、そして顧客の嗜好がどう変化していくかを本質的なレベルで理解できること、この2点を実現できている企業は今後数年の間でリーダーシップを担うことができる体制が最も整っていると見える。

企業が市場でリーダーシップをとることができるか否かは、自社の知識や強みをどの領域でどのように活用するかにかかっている。市場にて競合他社より抜きん出て突出した企業になるための可能性を秘めたモデルとして、「顧客インサイト・リーダー」、「デジタル・チャネル・リーダー」、「新しい時代のリーダー」の3つがあると考え（図4参照）。これらのリーダーシップ・モデルを用いる企業とそうでない企業とでは、パフォーマンスには歴然とした差が出るであろう。リーダーのタイプは、コミュニケーション、サービス、マーケティング、チャネルをどれだけ新たにデジタル化できるか（デジタル・チャネル・リーダー）、優れた選択眼と正しい知識を手に入れた新しいタイプの顧客のニーズと要求にどれだけ応えることができるか（顧客インサイト・リーダー）、またはその両方にどれだけ対応できるか（新しい時代のリーダー）によって決まる。



出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図4：リーダーの属性

顧客インサイト・リーダー

顧客インサイト・リーダーに位置づけられる企業は、全体の15%を占めている。顧客インサイト・リーダー企業は、単に顧客を理解するだけでなく、顧客の要求価値を自社の人材やビジネス・プロセスを通じて具体的なビジネス・アクションに結び付けることに最も長けている。また、GPS、Webサーフィン、ソーシャル・ネットワーク分析といった新しいデータ・ソースの活用に関するエキスパートでもあり、単にデータを収集するだけでなく、収集したデータを実際のビジネスにて活用している。顧客インサイト・リーダー企業では、顧客を本質的に理解するための人材活用が適切に行われており、その結果、顧客から得られた情報が全社でも広く活用されている。その割合は83%と、他の企業の15%に比べて非常に高い。また、ロイヤルティを把握している割合も67%と、他の企業の22%に比べて高く、ロイヤルティを向上させるための取り組みを行っていることが見て取れる。さらに、顧客の体験価値の創出を確実にサポートできるビジネス・プロセスを確立している割合も75%と、他の企業の15%を大きく引き離している。

顧客インサイト・リーダー企業では、まず顧客の要求をつかみ、それに応じてチャネルごとにプロセスを合わせている。そうすることにより、効果測定を適切にできる仕組み作りと顧客の体験価値の拡大を実現している。また、顧客の反応から現在の問題点を探り、より優れた顧客の体験価値を生み出している。また、どこに的を絞って改善すれば、「真実の瞬間 (Moments of Truth)」を通じた顧客の体験価値の拡大につながるかを理解している。その割合は、他の企業に比べて3倍以上と高い。顧客インサイト・リーダー企業は、さらなる成功に向けた新たな道程を効果的に描き出すことも可能にしている。それは、コスト削減を行う場合でも、顧客への影響を勘案した上でコスト削減の機会を把握できるため、リスク低減が可能になるからである。また、顧客インサイト・リーダー企業は、戦略的なサービスの向上こそが変革の要であると考えており、顧客との対話を深めることにより、改善やビジネスの再構築に必要な新しいアイデアを見いだしているのである。

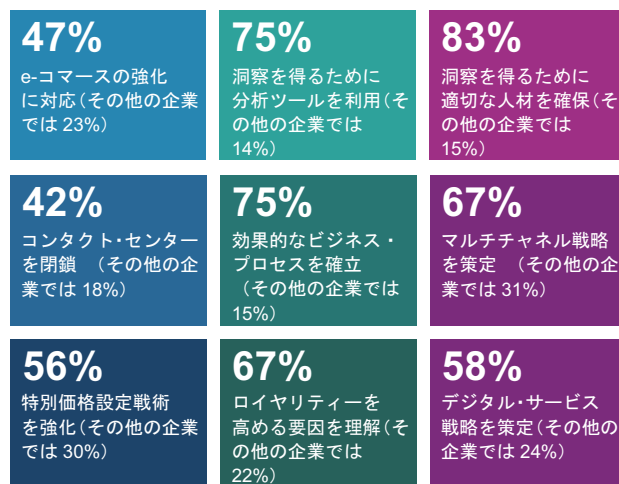
CRM リーダーの特性

調査結果を見ると、どのタイプのリーダー企業であっても、共通した一定の行動パターンがあることがわかる。リーダー企業は、景気後退期の厳しい状況を乗り越えるために、自社をどう位置付ければよいかを理解している。また、適切なツールや分析に基づく情報をスタッフに提供している。さらに、顧客を本質的に理解することで、顧客に購買を促すドライバーを見極める傾向が他の企業に比べて強い。そのほか、業種、地域、ビジネス・モデルを問わず、次のような共通する特性がある。

- ・ どのモデルのリーダー企業も、景気循環の潮目を読み取り、早い段階で対策を講じて、いち早く前進しようとする傾向が強い。例えば、今回の不況で人員整理や予算削減に取り組んだ割合は、他の企業に比べて20ポイントも高い。同様に、可能な限りプロジェクトの規模縮小や先送りにも踏み切っている。
- ・ 優れたリーダー企業は、すべてのチャンネルにわたって、効率と顧客満足の両面を意識して変革に取り組むことの意義を理解している。例えば、リーダー企業ではeコマースに移行しコンタクト・センターの削減を行った割合が、他の企業の2倍であった。
- ・ リーダー企業では、顧客に対する本質的な理解が成長につながったとする割合が、他の企業に比べ2.5倍、適切な人材や能力を確保している割合が3.5倍になっている。さらに、顧客のライフサイクルを理解し、繰り返される購買行動に対応するビジネス・プロセスの中で、顧客の体験価値を拡大させている割合は4倍もある。
- ・ リーダー企業における顧客ロイヤルティに理解を示している割合は、他の企業に比べ、3倍もある。また、リーダー企業では、顧客ロイヤルティとロイヤルティ・プログラムを混同していない。例えば、ディスカウント・プログラムはロイヤルティを維持するものではなく、購買頻度を維持するものであることを理解している。一方、ロイヤルティは、顧客を巻き込み、顧客とのつながりを深め、顧客により多くの情報を提供し、顧客がより賢い選択ができるようにすることによってもたらされるものであることを知っている。

- ・ リーダー企業は、顧客から指摘された問題点を改善することが、より優れた顧客体験を生み出す機会となることを理解しており、その割合は他の企業に比べて4倍もある。改善すべき点を具体的に知ることができれば、より優れた顧客体験価値を創造し、顧客との間により密接で深い関係を構築できることを知っているのだ。

3つのカテゴリーのいずれのリーダー企業も、これらの特性を示しているが、特に、新しい時代のリーダー企業はあらゆる面で平均を大きく上回っている（図5参照）。



出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図5：新しい時代のリーダーとその他の調査回答者との比較

デジタル・チャンネル・リーダー

デジタル・チャンネル・リーダー企業は、全体の15%を占めている。特徴としては、デジタル戦略/マルチチャンネル戦略への取組みの高さが挙げられる。常時接続されたデ

ジタル世界において、新しい価値創出手段を活用し、顧客とのコミュニケーションや新しい製品、サービス、ビジネス・モデルを具現化することに長けている。デジタル・チャンネル・リーダー企業では、マルチチャンネル戦略

の導入割合が65%と、顧客インサイト・リーダー企業に比べて20ポイントも高い。同様に、デジタル・マーケティング戦略についても、顧客インサイト・リーダー企業の65%に対し、デジタル・チャンネル・リーダー企業では81%が効果的なデジタル・マーケティング戦略を策定していると回答している。また、デジタル・サービス戦略の導入状況でも顕著な差が見られる。68%のデジタル・チャンネル・リーダー企業は、最も低コストで顧客のニーズを満たすことができるチャンネルに顧客を導くサービス戦略を進めている。それに対して、顧客インサイト・リーダー企業では56%にとどまっている。特に、デジタル・チャンネル・リーダー企業では、オンライン会話を掘り下げることにより、顧客の本質を理解する活動に重点的に取り組んでいる割合が高い。また、まだ取り組んでいないが関心を示した回答者も33%に上った。

新しい時代のリーダー

新しい時代のリーダー企業は、全体の8%を占めている。このリーダー企業は、顧客インサイトとデジタル・チャンネルの両方の領域にて最大限に対応している類まれな新世代のイノベーターである。新しい時代のリーダー企業も、デジタル・チャンネル・リーダーや顧客インサイト・リーダーと同様、新しいデータ・ソースや分析に基づき価値を導き出している。新しい時代のリーダー企業では、適切な分析ツールを導入し効果的なe-コマース戦略を策定している割合が全回答者平均の4倍にも上っている。新しい時代のリーダー企業は、顧客を本質的に理解することと顧客にどう対応すべきかを、すべてのチャンネルにわたってデジタル技術を駆使しながら、極めて強気に組み合わせているのである。

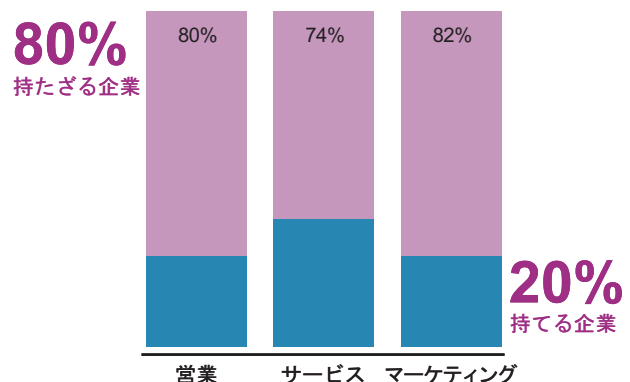
いずれのリーダーシップ・モデルであっても、パフォーマンスの高い企業にはある共通した特徴が見受けられる。それは、回答者の役割、地域、業種、またはビジネス・モデルによって定義されるものではなく、従来の枠にとらわれずに大胆な行動に打って出ようとする意欲である。

さらに、いずれのリーダーシップ・モデルであっても、

効果を生み出すために必要なツールを備えており、ツールを持ちえているリーダー企業とそうでない企業とのギャップは顕著である。

- 営業担当エグゼクティブの回答によれば、効果的に職務を遂行するために不可欠なツールを利用していると回答した割合は20%にすぎないが、リーダー企業はツールを十分に備えており、そうでない企業に比べると2.5倍もの顧客価値を提供できている。
- ツール環境が最も整備されていないのはマーケティング部門である。このことは、分析業務において顕著であり、リーダー企業では、63%が分析結果を定期的に受け取っていると回答しているのに対して、その他の企業では20%にも満たない状況である（図6参照）。

適切なツールを持たないということは、高速走行の自動車を片手ハンドルで、しかもメーターもまったく見ずに正確に運転しようとするようなものである。さらなる共通した特徴として、リーダー企業では、顧客を本質的に理解するという重要な役割に対して、適切な人材を確保することにも重点を置いている。そうした人材は顧客を本質的に理解する上で重要であり、こうした理解を有益な企業活動に役立てる上でも不可欠である。

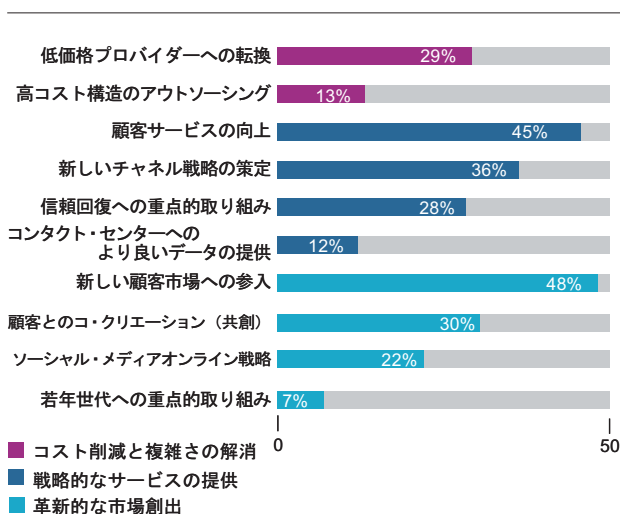


出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図6：分析を定期的に利用しているCRM担当エグゼクティブは20%にすぎない

その先の行動：成功のための3つの方策

デジタル時代にリーダーとなることを目指す企業は、多くのデータを収集できるというデジタル環境を踏まえて、最も大きな差別化の機会が得られるように方策を立てなければならない。そこで、本調査では、各企業が今後3年間でどのようなアプローチによって自社の差別化を図るつもりなのかについて尋ねた。最も多かった差別化領域は、「新しい顧客市場への参入」であり、回答者の半数近くに上った。2番目に多かったのは「顧客サービスの向上」(45%)であった。次いで、「新しいチャネル戦略の策定」と「顧客とのコ・クリエーション(共創)」であった。以下、「低価格プロバイダーへの転換」と「信頼回復への重点的取り組み」が、それぞれ約3割であった。以上の回答結果に基づき、企業の目的や最優先課題を踏まえて、方策を整理・分類した。その結果、「コスト削減と複雑さの解消」、「戦略的なサービスの提供」、「革新的な市場創出」という3つの方策が浮かび上がった(図7参照)。「戦略的なサービスの提供」と「革新的な市場創出」は、顧客との連携を強化すると考えられるが、「コスト削減と複雑さの解消」は、一般的に顧客中心という思想から最もかけ離れたものと位置づけられることが多い。



出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図7：成功のための3つの方策

コスト削減と複雑さの解消

コスト削減と複雑さの解消とは、オペレーションのスリム化、柔軟性向上、顧客にとっての利便性向上を実現することである。従来、コスト削減や業務オペレーションの複雑さ解消の効果は、顧客とはあまり関係のない企業内部の指標として扱われていたが、今後、特にデジタル・チャネルを用いた場合は、このような効果を顧客へのサービス提供コストの削減に結びつけることが可能になる。サービス・コストの削減に結びつくデジタル・サービス戦略の実行に関して、回答者の66%が現在の自社の能力では不十分ではないかと考えており、コスト削減と業務オペレーションの複雑さの解消に取り組むことは、他社に対する競争優位性を創出できる大きな機会になるであろう。

ビジネス・プロセスは、総じて時間と共に複雑化する傾向にあり、新しい市場に参入する場合やサービスを向上させる場合にスピードが求められると、チャネルやビジネス機能全体の最適化が課題となる。しかし、スピードを優先するあまり、業務設計を「とにかく完了させる」ことに陥り、本来の最適化された業務設計が二の次になることが今日の経済環境の下でリーダーシップを持続的に発揮していくには、複雑なプロセスをシンプルにすることで顧客ニーズへの対応力やグローバル化する事業環境への即応性を高めることが必要である。新しい顧客市場に参入する際やより優れたサービスを提供する際には、業務オペレーションの複雑さを解消することも目標にすることで、初期段階からプロセスやチャネルの最適化が可能になる。その結果、組織のシンプルさ、素早さ、スマートさ、柔軟さを高めることになり、効率的かつ効果的な組織を実現できるようになる。さらに、コスト削減と業務オペレーションの複雑さの解消は、新しく構築したオペレーションを維持・サポートしていく際にも極めて重要である。

革新的な市場創出

革新的な市場創出とは、新市場参入や市場開拓のあり方を変革することである。そのためには、顧客とのコ・クリエーション(共創)による価値の創造のほか、ソーシャ

ル・メディアを活用して顧客との連携を強化したり、ベンダー、政府機関、競合他社との相互作用を理解したりすることを重視すべきである。こうしたソーシャル・フレームワークを構築することにより、市場や顧客要求の変化を検知・予測し、適切に対応することが可能になり、概念的には、こうしたコラボレーションの枠組みを利用して、新しい製品やサービスを新しい市場により迅速かつ柔軟に提供するということである。

革新的な市場創出は、外部のソーシャル・メディア以外にも、社内での情報、人材、アイデアを吸い上げるための内部コラボレーションも可能にする。しかしながら、優れたアイデアやテクノロジー、相互作用というものは、企業の従業員数にかかわらず、企業の外側で見つけることが多いのも事実である。例えば、一昔前、レーザーが1本の髪の毛に文字を刻めるほど美しく精度が高いことをIBMの物理学者が発見していたが、この技術にどれほどのビジネス価値があるか理解していなかった。その後、レーザーを利用して眼の強膜に滑らかな切り込みを入れることが可能であることを他の人が考え付き、それがレーシック（レーザーによる視力矯正手術）につながっ

たのである。この技術は他社によって市場に投入され、2009年現在、米国で25億ドル規模の市場にまで成長している。⁴

戦略的なサービスの提供

戦略的なサービスの提供とは、新しいチャネルを通じて顧客との対話を創造することによって、顧客との相互作用を高める活動である。企業が顧客ニーズをどのように満たすことができるのか、その方法について顧客から学び顧客と共有する手段を戦略的なサービスの提供を通じて得ることができる。

また、戦略的なサービス提供は、顧客にとっての利便性を向上させる手段にもなる。例えば、インターネットを利用したサービス向上やトラブルシューティング技術の提供が挙げられる。プリンターを購入しドライバーをインストールする際、もはや付属CDは不要である。直接ダウンロードできるからである。同様に、個人のクレジット・カードの支出状況をタグで分類したりグラフにすることができれば、家計の内訳をより正確に把握でき、家計支出の見直しを適宜図ることを可能にする。

	顧客インサイト・リーダー	デジタル・チャネル・リーダー	新しい時代のリーダー
コスト削減と複雑さの解消	<ul style="list-style-type: none"> 洞察をすべてのチャネルに素早く適用するためのビジネス・プロセスを重視している 顧客体験価値を低下させることなくコストを削減できる部分を理解している 	<ul style="list-style-type: none"> マーケティング上のコンタクト・コストの削減を図っている 販売プロセスの簡素化を図っている セルフサービスや誘導的アプローチによってサービス・プロセスのコスト削減を図っている 	<ul style="list-style-type: none"> 洞察を活かして、CRM機能全体にわたるコスト削減の推進や依存関係の把握を図っている チャネル移行プログラムの成功度合いを測定できる
戦略的なサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> 一貫したチャネル提供を理解し、測定することができる 顧客のライフサイクル全体に目を向けている 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のライフサイクル全体に対応するWebベースのコンテンツを提供している デジタル・チャネルのサービス・コストを理解している 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のライフサイクル全体にわたって複数の測定可能なサービス提供ポイントを提供している チャネル固有の測定基準を組み合わせる顧客指向の指標を構築できる
革新的な市場創出	<ul style="list-style-type: none"> あらゆるチャネルを通じて顧客の声に積極的に耳を傾け、学んでいる 製品やサービスに関して、顧客とコラボレーションを行っている 	<ul style="list-style-type: none"> 各種ソーシャル・メディアを活用して顧客との連携を図っている Web上で自社を支持している顧客の力を利用して潜在顧客を引き付けている 	<ul style="list-style-type: none"> より優れた顧客価値を最適なコストで実現する新しいデジタル・オファリングを提供している 新しい形態のテストや測定を利用してWeb上でリアルタイムにフィードバックを収集している

出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図8：各リーダーにおける3つの方策の状況

戦略的なサービスの提供は、ある顧客が別の顧客の購入意思決定をより良い方向に導くことも可能にしている。企業のサイトやフェイスブックのようなソーシャル・ネットワーク上で、顧客は自分の嗜好やブランドに対する姿勢をレーティングやレビューを通じて表明している。それを見ることで、他の人々の知見を自分自身の購入決定に活かすことができるのである。

いずれの方策にしても、市場条件によって一長一短がある。したがって、企業は自らの進むべき方策を決めるに当たっては、企業戦略との整合を図らなければならない(図8参照)。

ただし、いずれの方策を選ぶにせよ、新しいリーダーシップ・モデルには情報があふれるデジタル世界の考え方を反映させる必要がある。そうしたリーダーシップ・モデルこそが、改善レベルの投資の方向づけにとどまらず、プロセスやテクノロジーを含む人材や経営資産の方向づけにつながるのである。

将来に向けてのロードマップ

顧客インサイト・リーダー企業、デジタル・チャンネル・リーダー企業、新しい時代のリーダー企業が選んでいる方策を検証した結果、革新的な市場創出と戦略的なサービス提供を実現するにあたっては4種類のアクションが必要であり、それぞれについて重要な最適化ポイントがあることが明らかになった(図9参照)。リーダーシップの実現を目指す企業は、以下のことを実践しなければならない。

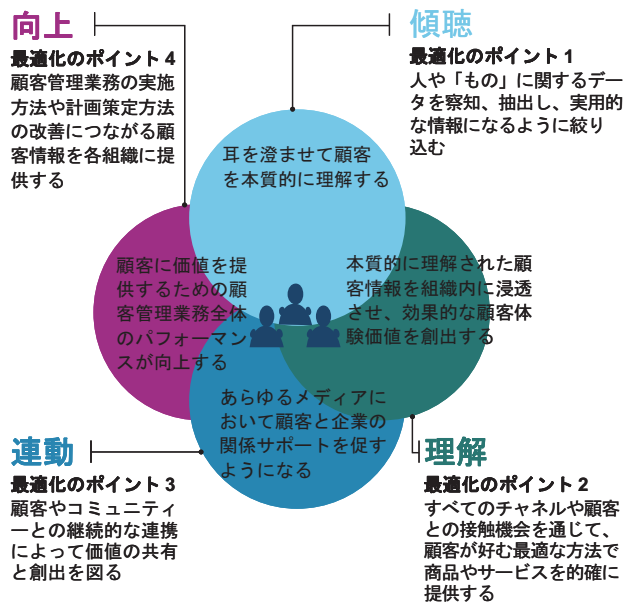
- 1. 傾聴：**人や「もの」に関するデータを察知、抽出し、実用的な情報になるように絞り込む。つまり、耳を澄ませて顧客を本質的に理解することである。
- 2. 理解：**すべてのチャンネルや顧客との接触機会を通じて、顧客が好む最適な方法で商品やサービスを的確に提供する。すなわち、本質的に理解された顧客情報を組織内に浸透させ、効果的な顧客体験価値を創出することである。

3. 連動：顧客やコミュニティとの継続的な連携によって価値の共有と創出を図る。それにより、あらゆるメディアにおいて顧客と企業の関係サポートを促すようになる。

4. 向上：顧客管理業務の実施方法や計画策定方法の改善につながる顧客情報を各組織に提供する。その結果、顧客に価値を提供するための顧客管理業務全体のパフォーマンスが向上する。

傾聴と理解は、顧客を本質的に理解してそれに対応することが中心的要素である。

連動と向上は、デジタル配信に代表される戦略的なサービス提供が中心的要素である。



出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図9：リーダーシップを実現するためのアクション

変革への道程：顧客インサイト・リーダーの場合

顧客インサイト・リーダー、デジタル・チャンネル・リーダー、新しい時代のリーダーのそれぞれにおいて、変革に向けた道程が存在する。本報告では、紙面の都合上、その中から顧客インサイト・リーダーに向けての変革の道程を紹介する。顧客を本質的に理解することは、3つの方策のいずれに対しても成功要因となる。「傾聴」、「理解」、「連

動」、「向上」という枠組みは、それぞれの活動がお互いに関連し合っていることを示しているものであるが、どのタイミングでどのようにして顧客を理解すればよいかということに関しては、アプローチによって異なる。しかしながら、いずれのアプローチを採用するにしても、戦略的にリーダーシップを実現するためには、周到な現状評価と実行計画が必要である（表1参照）。

活動	アクション	アクセラレーター（促進手段）
傾聴	<ul style="list-style-type: none"> 顧客体験価値を文書化し、再定義する。 顧客の声、第一線の担当者からのフィードバック、公表されているデータに基づいて「真実の瞬間（Moment of Truth）」を明確化する。有益な情報をもたらす新たなデータ・ソースを特定する。 可能な限り広範な情報源に目を向ける。 	<ul style="list-style-type: none"> 「真実の瞬間（Moment of Truth）」を既に定義しているライブラリーやイベントを持つビジネス・パートナーとの協業を検討する。 結果を検証するための数学的専門知識/数学的モデルや、テンプレートによるアプローチを提供できるベンダーを探す。 顧客の声に耳を傾ける手段は、新規にデータを入手することだけでは限らない。Webベースのトレーサビリティ（追跡可能性）の利点の1つは、ある期間まで過去に遡り、顧客の行動基点に対する理解を深められることである。同様に、企業のコンタクト・センターに眠る豊富なデータをセマンティック・エンジンによってマイニングすれば、大規模な調査を行わずに、深く顧客に対する本質的な理解を得ることができる。
理解	<ul style="list-style-type: none"> 傾聴活動の結果を販売実績や業界ベンチマークと併せて利用して、新しいビジネス・モデル、製品、サービス、相互作用を創造する。 「真実の瞬間（Moment of Truth）」の改善に最優先事項として取り組む。相互作用すべてについて、理解すべき目標を設定する（成果、指標、顧客の成功基準など）。 どのテクノロジーやインフラストラクチャーが、最も顧客との相互作用を改善できるのかを評価する。 それらを必要な投資として、ビジネス・ケースに含める。 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロから始めるのではなく、自社のニーズに合わせてカスタマイズすることが可能なあらかじめ構築されたビジネス・ケース・テンプレートを利用する。適切に定義された前提とアーキテクチャーを起点にすれば、提供のタイミングを数週間単位で前倒しすることが可能である。 正確なテスト・モデルを十分に定義すべきだが、複雑すぎると新しいアイデアの追求の妨げになる。
連動	<ul style="list-style-type: none"> 顧客が単にコンテンツを受け取るだけでなく、対話に参加できるようにする。顧客がコンテンツを評価、レビュー、共有、作成できる手段の充実を図る。 顧客体験価値、プロセス、コンテンツ提供のチャンネル横断的な連続性の実現に重点を置く。 コストや収益だけでなく、顧客体験価値や顧客の目的にも焦点を当てた測定アプローチおよび予測解析を開発する。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の他の部分との依存関係が最小限で、使用可能性における柔軟性の高い方法とツールを選択する。 組織全体にわたる知識の共有に重点を置く。
向上	<ul style="list-style-type: none"> 組織全体にわたって傾聴、理解、連動の成果を絶えず検討して、顧客体験価値、ビジネス・プロセス、「真実の瞬間（Moment of Truth）」、チャンネル相互作用、サービス仕様を更新する。 可能な限り顧客と情報を共有する。 	<ul style="list-style-type: none"> ビューをカスタマイズしたダッシュボードを利用すれば、CRMに関係する複数の当事者に対し、それぞれの役割や権限にとって必要なデータを提供することが可能である。 結果やアイデアを共有するために、非公式/公式を問わず、様々な手段を活用する。人間の交流が重要であることに変わりはない。 デジタル時代では、世界中の専門家を容易に探し出すことも可能になった。そうした専門家の改善アプローチを探し求め、アイデアを共有すべきである。社内のようにはいかないかもしれないが、協力的に前向きであることが多い。

出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

表1：「傾聴」、「理解」、「連動」、「向上」能力の開発

貴社の次の一手は？

貴社が行うべき最初の第一歩は、貴社が真摯に現状を認識し、最終目的に向けてどのように進めるべきかによって決定される。すなわち、現在のビジネス・モデルと顧客戦略を評価した上で、必要とされる変革レベルを決定しなければならないということである。変革に向けた準備状況を評価するために、以下のチェックポイントに沿って自社の現状を認識することをお勧めする。

- 自社固有の状況に基づいた自社にとっての最適な方策を決定できているか。
- 現在のビジネス・モデルと収益創出アプローチを検証した上で、それらと顧客が求めている体験価値との比較ができているか。
- 顧客体験価値の拡大を可能にするための4つの重点取り組み領域（「傾聴」、「理解」、「連動」、「向上」）におけるギャップを明確化し、対処できているか。全チャネルにおける顧客体験価値を特定した上で、改善を導き出せる具体的な評価指標を定義できているか。
- 変革の中核を担う組織について、顧客を本質的に理解する機能やデジタル・チャンネルを開発する能力を備えているかどうか評価ができているか。現在のマルチチャンネル戦略やデジタル戦略が自社のビジネスにどの程度有効であるか理解できているか。これらの戦略は、機能横断的に緊密に統合されているか。実際に成果をもたらしているか。
- 想定している顧客体験価値、収益性、必要な開発・運用見込み、必要な提供チャンネルに基づいて、指標や評価基準が関連部署間にて再調整できているか。想定しているビジネス・モデル、製品、サービス、市場に関して、開発・展開・測定を効果的に実現できる機能横断的なロードマップが策定されているか。
- 戦略策定とロードマップに沿って組織を牽引する担当者に対して、具体的な組織変革計画を提示できているか。

リーダー企業になるための道程は目の前に広がっており、新たなデジタル時代においてパフォーマンスの高い企業となるために必要となる手段を講じることが、今求められている。

著者について

Cristene Gonzalez-Wertzは、IBM Institute for Business ValueのGlobal CRM Research Leaderである。事業会社やコンサルティング会社にて、マーケティング戦略、マーケティング・サイエンス、マーケティング変革に関し20年以上の経験を有する。特にコンサルティング会社では、小売、メディア、通信、金融サービス、テレマティクス、運輸・旅行業種で、顧客中心型ソリューションの開発にて幅広い実績がある。ソーシャル・メディアの専門家として、ブログ、ツイッター、フェイスブックなどのソーシャル・メディア空間でしばしば取り上げられている。

協力者

Dan Hirschbueler (IBM Global Business Services、Global CRM Service Line Leader)

Eric Lesser (IBM Global Business Services、IBM Institute for Business Value、Research Director)

Scott Jenkins (IBM Applications Innovation、Associate Partner)

Adam Cutler (IBM Interactive、User Experience Director)

Aparna Betigeri (IBM Global Business Services、CRM Managing Consultant)

日本版編集

山本 和幸

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

戦略コンサルティング アソシエイト・パートナー

顧客&チャネル戦略コンサルティングのリーダーとして、CRM戦略の立案を中心に顧客戦略立案、法人営業改革、マルチチャネル改革等の企業変革のコンサルティングに従事。

堂 克彦

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

戦略コンサルティング マネージングコンサルタント

戦略コンサルタントとして、CRMやマーケティング領域における戦略立案から業務改革の実行までのエンドツーエンドでのコンサルティングに従事。

変化する世界に対応するための 最適なパートナー

IBMはお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境において、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17業種を網羅する業界専門知識と世界170カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

参考文献

- 1 Weigend, Andreas. "The Social Data Revolution(s)." Now, New, Next. The Monitor Talent Group Blog. Harvard Business Publishing. May 20, 2009. <http://blogs.harvardbusiness.org/now-new-next/2009/05/the-socialdata-revolution.html#>
- 2 "6 billion cell phone users by 2013?" Dark Vision Hardware. February 16, 2009. <http://www.dvhardware.net/article33384.html>; Internet Usage Statistics. The Internet Big Picture. Internetworldstats.com. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- 3 Blissett, Guy. "Establishing trust through traceability: Protect and empower your brand for today's 'Omni Consumer.'" IBM Institute for Business Value. 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6621-01traceability.pdf>
- 4 "IBM's Excimer Laser Eye Surgery Inventors to be Inducted into National Inventors Hall of Fame: Laser Eye Surgery Improves Vision for More Than 5 Million People Within 8 Years of Commercialization." IBM. May 16, 2002. http://domino.watson.ibm.com/comm/pr.nsf/pages/news.20020515_invent.html; "In Mature LASIK Market, Competition, Recession Bring Down Prices." Laser Eye News. September 7, 2009. <http://laserey-enevents.blogspot.com/>

本書「将来への道程：次世代CRMの実現に向けた新しいモデルの構築 The 2009 Global CRM Leaders Study」は英語版「The path forward: New models for customer-focused leadership The 2009 Global CRM Leaders Study」の日本語訳として提供されるものです。

お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: IBMGBS@jp.ibm.com



日本アイ・ビー・エム株式会社

© Copyright IBM Corporation, 2010
All Rights Reserved

06-10 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。

製品名およびサービス名等はそれぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。

現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。



Please Recycle
