

以心>>電心

e ビジネスの 鍵を握る CRM

ITバブル崩壊といわれる現在、
eビジネスを真に実効的なビジネスとして
定着していくためには、
顧客をいかに増やすかだけでなく、
得られた顧客をいかに定着させるかが
非常に重要な課題となる。

CRMは以前から顧客戦略に関する
マーケティングのなかでは知られていたが、
ビジネスのe化、ネットワーク化が進行する一方で
eビジネスの勢いの減速が囁かれている現在、
顧客の囲い込みは企業の重要な課題であり、
CRMへの期待はますます高まっていると
いえるのではないだろうか？
そこで、今回は、eビジネスにおける
顧客マネジメントをさまざまな角度から検証していく。



慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授
慶應義塾大学ビジネススクール教授

國領二郎

V S

NTTソフトウェア株式会社取締役

菱沼千明

マーケティングの技術論から始まったCRMの考え方は、
今や、ビジネスのe化にともないビジネスに必要な不可欠のものとなった。
しかし、日本には古来より特有の商習慣、顧客戦略があり、それを無視して顧客戦略を打ち立てることはできない。
CRM研究の第一人者である慶應義塾大学・國領二郎教授と
当社取締役・菱沼千明とで、今後のCRMのあり方について意見を交換した。

人間同士の関係をどの接点で作っていくかに

CRMとの出会い

菱沼 私は以前、NTTの支店長をしておりましたが、そこでの出会いがコールセンターに係わるきっかけになりました。ご存知のように、NTTには電話の移転などの各種相談窓口（116番）や故障受付（113番）、さらに料金苦情や督促を行う部門にコールセンターが置かれています。ここでの対応状況を見まして、システムの人も人間的にも、コールセンター業務に関心を抱きました。その後、コールセンターのアウトソーシングを本来業務とするNTTテレマーケティング（現NTTソルコ）に移り、運営サイドからこれを見してきました。現在は、NTTソフトウェアにおいてシステムサイドから、コールセンターを見ています。ここ数年間のコールセンターの発展は著しく、単なる顧客への受付窓口から、CRMの観点から企業の経営に係わる重要なポジションになりつつあるように思えます。

CRMに関する研究をされるようになった先生のきっかけをまずお話しください。

國領 私は当初BtoBのeコマースの研究をやっていまして、販売システムや物流関連のオペレーションが中心でした。それが90年代になってインターネットの普及とともに、従来は売り場の店員さんや企業組織の窓口までしかつながっていなかったネットワークが、消費者や職場で働く方々に直接つながるようになってきました。これにともなって、ネット取引の分野でもマーケティング的な発想をしないと考え方が整理できない、システム作りができない、ということになり、フロントエンドの研究を始めました。私達のところはビジネススクールなので、テクノロジーそのものの研究というよりはそれがどう応用され、その結果どのようにビジネスが変わっていくか、どうビジネスモデル化ができるのか、という研究をやってきました。

eコマースというと売上の部分だけと捉える傾向がありますが、人間が購入にいたるプロセスというのはそう単純ではなくて、様々に事前の下調べをして、その後選定して、買った後も買ってよかったとか人に勧めたりとか話をする。そういう非常に長いスパンでプロセスを考えないといけない。単に売り買いの自動化だけに注力しているとeコマースは結果的に価格競争だけの世界になってしまいます。実際、

國領二郎 こくりょうじろう

1982年東京大学経済学部経営学科卒。同年日本電信電話公社入社、1986年までに計画局、新規事業開発室などに在籍。1986年ハーバードビジネススクールに留学、経営全般を学ぶと共に経営情報学を重点的に研究し、1988年6月に経営学修士号を取得。1988年7月にハーバード・ビジネススクール研究員を経て、1989年ハーバード・ビジネススクール博士課程に入学し、経営情報学(MIS)グループに所属。1992年ハーバード大学経営学博士。帰国後、日本電信電話株式会社企業通信システム本部勤務。1993年慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、2000年同教授。



eコマースを成功させている会社ほど、アフタセールスに関する部分のネットワークを充実させています。eコマースは販売の道具ではなく、むしろ顧客のリテンション、つまり常顧客化する道具と認識しないと考えられないと結論付けました。それがCRMに繋がっていったわけです。

CRMの考え方における日米の違い

菱沼 CRMはここ10数年の間に米国のマーケティング理論から出てきた動きですが、日本ではそれよりはるか昔から顧客とのリレーション作り非常に精力を費やしてきていると思います。それをCRMといえるかどうかわかりませんが、日本人は昔からそういうビジネスのスタイルを取ってきています。ただ、その中身が米国でいわれているCRMとは多少ニュアンスも違い、あるいは目的とするところが同じでもやり方が違うのかなと感じますが、いかがでしょうか。

國領 近代における工業製品販売、最近における商業での

様と対応する気風があるのに対して、米国では、とてもしテンションを求めているとは思えない。日本で当たり前の顧客対応が、米国ではやられていない。それでいてCRMを唱えているのは何だ、と感じます。

國領 おっしゃるとおりですね。日本の文化に根ざしたもてなしの心というのは米国には欠けています。それに米国はマニュアル化されている。たとえどんなに彼らから親切にされてもマニュアル化されているような気はします。それなりの安心感はあるかもしれませんが、マニュアル化されていない気配りの所ではかなり差があると思います。

菱沼 米国出張の際に、シカゴで4時間くらい待たされたことがあります。後で2500マイルのボーナスマイルを振り込まれました。彼らからすれば、ボーナスマイルを振り込んだから、精一杯謝ったということになるのでしょうか、どうも腑に落ちません。こういったスタイルに見るように、米国から輸入されたCRMが真の顧客リレーションシップ作りなのか疑問に思っています。

國領 その気持ちはよくわかります。なにかすごくシステム化された冷たさがあります。上手にやらないと、逆の印象をあたえてしまうことがあります。この辺にも最近注目されたワンツーワンマーケティングの原点があるような気がします。

CRMを見るやり方には、ワンツーワンマーケティングの中で個のニーズを分析していこうとする方向と、人間がどういう人間関係で生きていくかという考え方、つまりグループとして顧客を捉え、活性化していく方向とがあると思います。企業と顧客の関係も、かつては企業と顧客の関係だけがCRMの視点のすべてだったのです。ところが、今では顧客同士の関係、顧客間の相互作用、口コミでさまざまな情報が広がったり、勧める、勧めないというものがでてくる。使い方がよくわからないといったものを教えあててくれる。いってみればネットワークによる付加価値は全部お客様が作ってくれるわけです。結局ネットワークというのはお客様同士が付加価値を付け合う環境を提供するサービスなのではないかと思います。

CRMの原点がある

マーケティングの考え方などには、日米の違いはあると思います。リレーションシップには、2つの面があって、1つは直接見知っている人と見知っている環境に構築するというもの、もう1つは、見知らぬ環境で見知らぬ同士であっても同じ文化を共有したりしているなどの共通のコンセプト、共通の関わりがあるというものです。この2つのリレーションシップをどうやってシステムの中へ取り込めるかというあたりが、面白いテーマではないかと思います。日本はどちらかという、直接見知っていて、関係があっ一緒に行っている、というところを強調する傾向があるのに対して、米国人には社会参加に対するフォーマットの様なものがあり、その意識や理念が共有化されている。コミュニティはそれに基づいて形成されていくわけです。加えて、民族ごとのコミュニティや戦争参加、教会活動という同じような経験を持っているとか、賛美歌を一緒ではなくても歌った経験があるなど、そういうことで、新しいメンバーとでも早く繋がりやすい構造を有している。このあたりが、CRMという考え方に広がりを持たせようとする時に、人間同士が関係をどういう接点で作っていくか、という仕組みを解明するうえでとても大切だと思います。

菱沼 エンドカスタマと企業との関係づくりも、若干日本と米国では違うと思います。日本人の方が心をこめてお客

菱沼千明

ひしめまちなき

1975年慶應義塾大学大学院工学研究科博士課程修了。工学博士。同年4月日本電信電話公社入社、武蔵野電気通信研究所基礎研究部に配属。その後、NTT交換システム研究所研究企画部長、NTT東京東支店長、NTTテレマーケティング株式会社（現株式会社NTTソルコ）などを経て、NTTソフトウェアに入社。取締役起業部長を経て、現在、取締役ビジネスフロント本部副本部長。主な著書に「通信サービスのしくみ」（電波新聞社）、「最新版ISDN完全ガイド」（高橋書店）、「コールセンターのすべて」「続コールセンターのすべて」（リックテレコム）がある。



菱沼 確かに、顧客同士の相関関係だとか、行動分析というのを実験的にやられているというのは、聞いたことがありませんね。

國領 やろうとすると膨大な手作業が発生します。それを一気に解析するソフトを作ることはできませんか。

菱沼 なかなか興味ある課題ですね。確かに携帯電話の使い方とか、これがいいよとか今度こういうのが出るとかは、口コミで広がっていると思いますが、何処にアクセスすれば何が分かるかというのはマニュアルには書いていないので、みんな発見的な喜びを感じて、伝え合っているように思えます。

國領 それに直接的に介入するわけにはいきませんが、活性化することはできます。おもちゃ業界はそれを本能的にわかっています。数年前のミニ四駆のブームが良い例です。



パーツを交換したりする際のノウハウを口コミで伝え合ったりしました。96年に、検索サイトで「ミニ四駆」を検索すると4000件以上ヒットし、これは当時ですごい数字でした。

ミニ四駆はモジュール構造をしていて、パーツを交換で

きる。つまり自分のエゴを投入できるわけです。個性を発揮すると同時に、レースという形式で勝ち負けがはっきりする。ひとつの物差しが適応できて、なおかつ個性がある。そうすると、人間は熱くなります。発売元のタミヤのホームページには競技レースのルールブックが載っています。デパートの担当者がそれを見て、レースを開催する。家族連れがやってきて、子供がレースにでるわけです。たとえば子供が二着か三着になって親子で悔しがっていると、すぐそこにパーツを扱ったおもちゃ売り場がある、という感じ。コミックやアニメなどから情報をどんどん提供し、それを基にユーザ同士がリレーションシップを作っていく。こんなところにヒントがあるような気がします。

購買代理の法則でやっていかないとCRMはうまくいかない

菱沼 CRMが注目されるようになったのは、顧客の個々のふるまいをインターネットで把握できるようになったことが大きいのではないのでしょうか。今後、インターネットが

もっと広い意味のCRMを本物にするかどうか、たとえば、番頭さんが物を売り込むという姿勢ではなく、お客様の要望を聞いて提供するという古い日本の商習慣まで実現できるかどうか、興味のあるところです。

國領 販売代理という言葉もありますが、これに対して購買代理という考え方があります。販売代理と購買代理ではかなり違ってきます。私は、本来ネットワークという道具は購買代理の効果を生み出すものだと思っています。つまり、お客様が欲しい物を、自分でネットワークを駆使し、目利きして買いに行くことができるものです。ネットワークはお客様が満足することだけに利害を持っていて、どこのメーカーが売れるかについては一切関わりません。そうすると、全部の購買が顧客自身の嗜好を経由していきます。これが購買代理です。しかし現在のほとんどのケースが、メーカーの利益や特定商品を販売することの上に成立するという販売代理という立場に立っていて、たまたまそのメーカーの製品にマッチした時だけしか買えません。それだとネットワークが全然生きてきません。本当の意味でのCRMで、情報技術を駆使してやろうとするならば、購買代理の法則でやっていかないと、うまくいかないというのが、1点です。

もうひとつ、これはCRMというよりもBPR華やかなりし頃に問題になった企業の顧客対応で、ある一連の処理を関連する部門間でたらいまわしにされて、いちいちお客様が違う人と対応しなければならぬのがありました。これを、社内の分業体制を組み換えて、ひとりのエージェントが全部のプロセスをこなせられるようにします。高額商品だと昔からやっていましたが、もっと低価格の商品に関してもこれを実現する。この実現には会社の中、売る側の中で情報が共有され、エージェントが誰なのかははっきり見える形でのシステムの構築をしなければならぬでしょう。

この2つがCRMを本物にするために必要なことだと考えています。

菱沼 それにはフロントエンドとバックエンドの連携が重要になってきますね。しかし、両者のインテグレーションは簡単ではないのです。考え方の、これを「文化の」と言い換えてもいいですが、その相違からくる仕様のバラツキを吸収しなければならぬのですから、コストはかなりかかります。当社では、そのためにEAIというインテグレーションシステムもご用意しています。

國領 何故そこに難しさがあるかということ、フロントとバックの文化の違いもありますが、時間軸もあります。リズムというか、入れたシステムの劣化度といいますか、片方

が古くて片方が新しいと、うまく調和できなくなってしまう。

菱沼 フロントのほうが安定したころにはもう古いといわれてしまいますね(笑)。

社会としてのアーキテクチャを構築することで、さまざまな知恵を結合させることができる

菱沼 先生は、いろいろなものリレーションを含めたオープンアキテクチャ、ということをおっしゃられています。もう少しそのことについてお話ししていただけませんか。

國領 ネットワークの持っている可能性を活かすにはどうすればいいのか、ということです。インターネットというのは、よく考えてみるととても複雑なシステムで、届かなかつたら送り直せばいいという感じです。だから、日本人の美德からいうとちょっと受け入れ難いがさつきがありながら、ものすごい創造性、自由度をくれたことも、インターネットのオープン性のたまものだと思います。これをどのように学習して、次の段階へどうもっていけるか。ひとつの会社の閉ざされた人間関係だけの知恵の出し合いではなく、もっと広い範囲に存在する日本の知恵をくっつけていかななくてはならない。その時に、何もなしにネットワークで繋がっているだけではダメだと思います。アーキテクチャとかインタフェースの設計が必要になってきます。たとえば米国社会でのロータリークラブや教会など、遠く離れていても、一回も会ったことがなくても、何か共通の体験をどこかでしているとそれがとっかかりとなって、初めて会った人とでもどれだけ早く同期が取れるか、というのがポイントです。そういう社会としてのアーキテクチャを構築することで、いろいろなところに存在する知恵を結合させやすい構造をどれくらい演出できるかというのが、これからのネットワーク業界で知恵の出し合いになると思います。

菱沼 最後にまとめとしてお伺いしたいのですが、いろいろ日本も米国に学ばなければならないと思いますが、古来の日本的な商売を何らかの形で発信できないか、そのことで世界に向けた商品開発をしていかないと、インターネットビジネスに関して負けてしまいます。NTTとしてはインフラ面では負けていないつもりですが、利用という意味では負けています。韓国にも負けているのです。ここで追いつき発展していくにはCRMにおいても基本的なものを発信できるようになりたいと思うのですが、その点についてご意見をお聞かせください。

國領 たとえば、横軸を統合面の完成度の高さと低さ、縦軸をプロセスや組織のオープン性とします(図1-1参照)。すると日本はプロダクトの統合力は高いがプロセスのオープン性が

低い。閉ざされた仲間内でぎゅっとコミュニケーションを密にして、完成度を高くする。米国は、プロダクトの統合性は低い、プロセスがオープンなので、面白い物ができる。この図を描いてみると、なるほど目指すところは統合力・オープン性の高いところだ、とわかるのです。

世界中のエンジニアを配置して、これはすごいというテクノロジーを構築しかつ完成度、統合度の高い物に、どうやってエンジニアリングできるのか。これにはテクノロジーの問題であると同時に組織の問題、人間同士のコミュニケーションの問題でもあるわけです。このふたつは、実は密接に関わり合っています。人間自身のコミュニケーション能力も求められるし、ブロードバンドとかモバイルとか、コミュニケーションのためのインフラも必要になってくるわけです。そしてネットワークに参加する人々は、その中で共通の文脈を作り上げ、多様な要素を結合させて統合し

ていく。このように進化していけば、たとえばアセンブリとかアプリケーションなどの生産が開発途上国に持って行かれてしまっても、日本に開発部門が生き残る。日本では何が資産かということ、ユーザと開発のネットワークです。日本でできた設計図面で世界で生産するという優位なビジネス構造(状況)が作れます。私の立場から言えば、そのときにCRMという考え方が有効に機能していくのだと思うし、結局これはお客様が開発に参加してくれる、つまりカスタマイズされた形で提供されるということです。そのようなオープンな世界、統合力の高い世界を結合・融合させる方向に、今後のビジネスとテクノロジーが進んでいくことを期待しています。

菱沼 本日はお忙しい時間をいただき、ありがとうございました。

