

CRMから → eCRMへ

1. CRMとは

営業担当の方は新規顧客獲得の大変さをご存知でしょう。そして苦勞して獲得した顧客も、その後のアフターケアを怠ると競合他社に奪われ、それまでの努力は水泡に帰してしまいます（図2-1）。これらのことは皆が何となく理解していたのですが、ITの進歩で種々の顧客情報の分析が可能になると、次のことが言われるようになりました。

**新規顧客獲得に要するコストは、
既存顧客の維持に比べ5倍から
10倍かかる。**

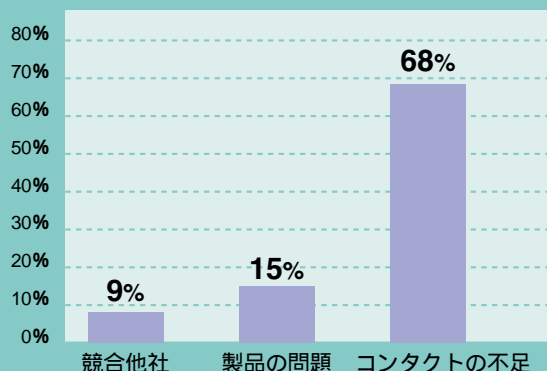
**一般的な企業は5年間で
自社顧客の半数を失っている。**

この分析により顧客維持の重要性が再認識され、顧客との関係を維持管理し良好に保つために、販売やサービス担当社員のためのツールとしてCRM（Customer Relation Management）が脚光を浴びました。CRMの基本は、顧客情報を蓄えるデータベースを構築し、顧客に接する担当者がそれを有効利用することです。

CRMという言葉は米国で生まれたものですが、顧客が何を求めているかを機敏に察知して、顧客に真心のこもったサービスを提供するというコンセプトは、番頭さんの顧客対応や御用聞きとして古くから存在していた日本の商文化にも源泉があります。大量消費時代のマスマーケティング手法や、海外からの効率重視経営の流れの中で忘れ去られていた、これらの日本古来の良き商文化が、コンピュータの発達により情報システムとして再現されたとも言えます。

図2-1
顧客が離れる理由

顧客が去ってしまう主な理由
はコンタクトの不足である



出典：McGraw Hill

コールセンターでのCRM

顧客からの電話での注文や問合せに対応するコールセンターでは、顧客とのコンタクト窓口として、最も早くからCRMの実現が図られました。顧客情報を蓄えるデータベースをオペレータが参照可能にすることにより、次のような効果が期待できます。

顧客の満足度向上

電話を受けるオペレータが、顧客の名前や電話番号をもとに過去のコンタクト履歴を参照すれば、ある顧客に対して前回と別のオペレータが出た場合でも、常に同じ担当者が接しているように対応することができます。さらにPBX（構内交換機）とデータベースを連携させれば、たとえば、一定時間内に再度同じ電話番号からかかってきた電話は、前回受けた同じオペレータに優先的に接続するなどが可能です。

優良顧客の囲い込み

企業の売上げの80%は20%の優良顧客（ロイヤル・カスタマ）に依存するという説（パレードの原理。2-8理論とも呼ばれる）があります。銀行の場合だとさらに極端で、上位の20%を占める優良顧客が150%の利益に貢献し、逆に下位20%は50%の損をもたらすといわれています。顧客全員に一律のサービスを提供することは、資本主義の原理からは著しく不合理です。過去の購買履歴をもとに、優良顧客か否かが判断できれば、優良顧客へは優秀な担当者が対応し、気配りの行き届いたサービスを提供できます。

販売機会の増大

オペレータに過去の購買履歴を表示して、顧客が選んだ商品を補完する商品を薦めたり（クロス・セル）、さらにそれより収益性の高い商品を薦めたり（アップ・セル）することが可能になります。

販売担当のためのCRM（SFA）

CRMには、顧客の開拓（PreSales）、商談の進捗管理（Sales）、受注後のフォロー（PostSales）まで、営業活動のサイクル全体を効率的に、かつ的確に進めるためのプロセスも包含されます。このような販売の側面でのCRMは特にSFA（Sales Force Automation）と呼ばれています。SFAは、顧客とのコンタクト管理、販売プロセス管理、チームによる販売管理、キャンペーン管理、予測・分析機能などが主な機能です。セールスサイクルのスピードアップが図られ、利益の飛躍的な増加、CS（顧客満足度）の向上が期待できます。例えば、次のような効用があります。

ベストプラクティスの共有

SFAは、従来のいわゆる3K（経験、勘、根性）と呼ばれる非科学的な行動様式に頼っていた営業活動を、コンピュータ支援を用いて科学的、システムの的に再構築することができ、見込客の把握から取引成立までのセールスプロセスを一貫して管理します。例えば、最も成績が良い販売員のコンタクト履歴から、電話や訪問をどの程度の頻度で行うのが顧客に好まれるか、また提案書をどのタイミングで提出すべきかなどのベストプラクティスを導きだし、この知識を共有することにより初心者でもベテランのような販売活動が可能になります。

販売戦略の修正

日々の営業マンの報告（市場の反応）や販売実績をもとに営業戦略を軌道修正し、見込客情報に基づいて商談成立確度が最も高い顧客にパワーを注ぎ込むといったように、アクション計画策定を支援します。例えば、ある会社では、蓄積情報を分析した結果、最初のコンタクトから2ヶ月以上経って販売できていない場合、それ以降の成約の確率は非常に低いことを発見しました。それ以降は、最初のコンタクトから2ヵ月経過後は、販売員からの能動的なコンタクトは止め、その販売員を新規顧客開拓に当てることにして、販売プロセスの効率化が図れました。

2. eCRMとは

インターネットの発達に伴い、顧客が電話やFAXばかりではなく、eメールで受発信したり、Webで情報検索したりすることが可能になると、CRMにいくつかの大きな変化が生じました。

情報収集の容易性

顧客からの情報が電子情報であるため、顧客の実際の反応を顧客履歴として把握・蓄積することが容易になります。

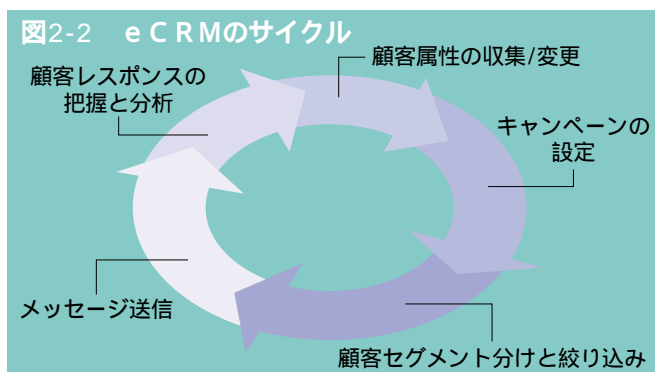
顧客とシステムとのダイレクトコンタクト

従来のCRMは、企業の担当者が顧客対応の際に使用するツールとして位置付けられていましたが、最近のCRMは顧客がシステムとダイレクトにコンタクトしたり、利用したりできます。

マーケティングサイクルの完結

顧客情報が電子化されることにより、コンタクトが一過性ではなくなります。顧客をマーケティング・販売・サービスのサイクルの中に組み込み、そのサイクルの中で情報の分析・戦略策定を行うことにより、顧客とのリレーションが生涯に渡って構築可能になります(図2-2)。

上記のようにインターネットの利用によって、新たな局面を迎えたCRMをeCRMと呼びます。では、もう少し特徴的な具体例をいくつか見てみましょう。



リレーションシップ・マーケティング

社会の成熟と共に「作れば売れる」、「良いものは宣伝しなくても売れる」という時代は去りました。顧客は、もはや企業側から商品・サービスの提供を一方向的に受け入れることより、自らの希望を反映した商品やサービスを求めています。すなわち、ひとたび顧客となったお客さまを長期的に引き留め、永続的な関係を構築するには、まず売る商品を決め、顧客に売り込む「パワー・マーケティング」から、個々の顧客一人ひとりの嗜好や購買履歴などに基づき、その二

ーズを理解して、それに合った商品やサービスを提供するという顧客志向の「リレーションシップ・マーケティング」が必要になったことを意味します。

eCRMにおけるリレーションシップ・マーケティングには下記の手法があります。

Webによるワンツーワンマーケティング(1)

ITでワンツーワンマーケティングの概念を実現したものの一つに、オンライン販売サイトのパーソナライズがあります。製品系列が多い場合など、全ての製品を一つのページに載せることは無理です。一方で、誰にでも共通の定型パターンの表示をしていては、欲しい情報にたどり着くまでに何度もクリックが必要になる階層構造になってしまい、顧客は情報に辿り着く前に疲れてしまいます。それを解決するために、顧客の購入パターンや嗜好に合わせた「あなただけのホームページ」をダイナミックに表示し、「推奨販売」や「パッケージ販売」を行います。これまでのアクセスや購買履歴から、その顧客が必要な情報のみを表示すれば、すぐに欲しい情報にたどり着き、ホームページへのアクセスを単なる閲覧から購買行動に発展させることができます。

インターネットによるダイレクトメール・マーケティング

(EDM: Electronic Direct Marketing)

電子メール広告、商品案内などのプロモーションメール、あらかじめ登録した人に定期配信するメールマガジン、電子メールを使った市場調査、顧客からの問い合わせや要望への電子メール利用などにより、顧客個々人の嗜好、ニーズに合わせた情報を発信することが可能になります。一方的に発信される郵送のダイレクト・メールと異なり、顧客自身が配信内容の指定や取り消しを指定できるため、顧客一人ひとりにカスタマイズされた電子メールによって顧客が本当に必要としている情報だけを適切に発信する「パーミッション・マーケティング」が実現できます。

例えば、高級台所用用品で有名な米国のWilliams-Sonomaでは、印刷して店に持っていけば20%割引となるクーポンを付けた電子メールを、顧客の嗜好に合わせて6種類作り、5万人の顧客に発送しました。その結果、最初のダイレクトメールでは7%、2回目のメールでは11%の顧客が店を訪れると言う驚異的な成功を納めました。それまでの郵便でのダイレクトメールの場合、来店率が2%前後であったことを考えると、顧客の嗜好に合わせてダイレクトメールを送ることが、いかに効果的かがわかります。

顧客によるセルフサービス

オペレータが電話などで直接顧客と会話することが、必ずしも顧客の満足度を高めるとは限りません。電話による説明方法には限界があり、オペレータのスキルにも依存するからです。中途半端な対応が、かえって顧客の反発を買うことさえあります。一方、企業にとっても殺到するすべてのコールにコストの高いオペレータを対応させるのは頭が痛い問題です。この問題を解決するのが、顧客自身が企業のWebページにアクセスし、必要なコンタクトをとる「セルフサービス」です。セルフサービスでは、FAQ（良くある質問リスト：Frequently Asked Questions）をWeb上で開示したり、注文・顧客情報の参照・変更もWeb上で可能にすることにより、オペレータへの負荷を軽減することができます。セルフサービスであっても、顧客自身が要求している回答を探し出し、顧客が望む情報を都合の良いときに受け取ることができるため、オペレータを介するよりも、顧客満足が高くなる場合があります。

つまり、より安価なセルフサービス・チャネルを選択肢として顧客に提供し、高度な対応にのみオペレータを向けることにより、顧客の満足とコスト削減の両方を達成することができるというわけです（図2-3）。（2）

戦略策定のクローズドループ

先に述べたインターネットによるダイレクト・メールでは、単に顧客に情報を届けるばかりでなく、顧客が開封したか、埋め込まれたURLに対してどのようにWeb上でアクションをとったかを知ることができます。郵送でのダイレクトメールや電話などでの売り込みと異なり、顧客の行動情報が電子化されているため、顧客の嗜好を分析することが容易です。さらにその結果から次のパーソナライズされた情報を発信できます。また、あるキャンペーンへの顧客の反応がすぐに解ることから、マーケティング戦略の迅速なフィードバックが可能になります。さらに、企業の基幹系システムと融合させ、経営の中枢に顧客ニーズを瞬時に反映することが可能になります。

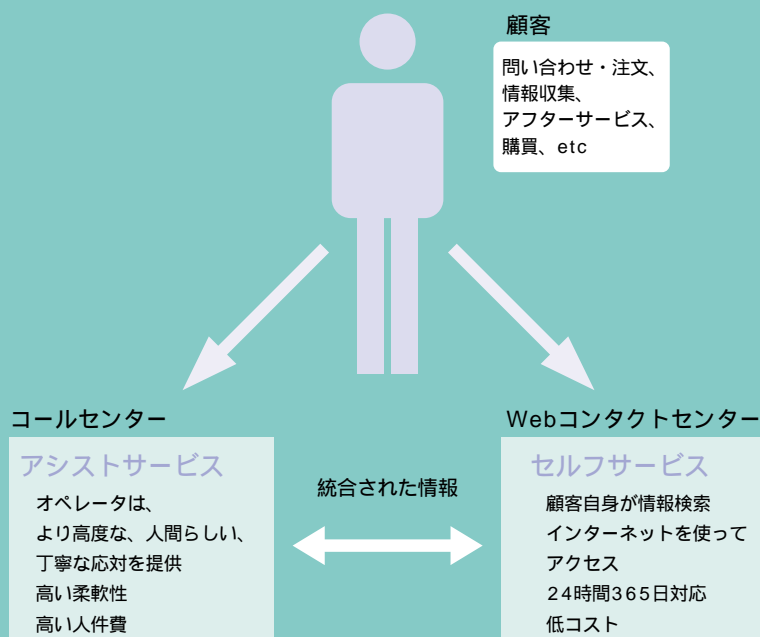
（1）ワンツーワンマーケティング

Webでのワンツーワンマーケティングは、eCRMという言葉が登場する前から存在したのですが、本稿での定義では、eCRMに含めています。

（2）セルフサービスによる経費削減効果

例えば、IBMでは2000年第3四半期に6600万回のセルフサービス・アクセスによって14億ドルの経済化効果があったという。同様にCiscoでも、1999年1年間で825億円の経済化効果があったと報告されている。

図2-3
セルフサービスで顧客自身が操作



ビジネスフロント本部
取締役副本部長

菱沼 千明



ビジネスフロント本部
マーケット開拓部長

田中 知明