

たとえばパソコンのトラブルなどでカスタマーサポートに電話するとき、自分の名前を言さえすれば、どんな機種、周辺機器を使っている、これまでにどんなトラブルがあったかまで、すぐにわかってくれるとしたらどんな

i-Biz-Today

インターネット時代のニューエコノミーを斬る!

にうれしいだろう。これを実現するのがCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)だ。企業内の情報をシームレスに流通させることで、顧客1人1人にとって最適かつ、本当に便利なサービスを提供する。こうしたサービスによって顧客を“ファン”に変えていけば、生涯にわたって自社商品を購入してくれるだろう。つまり、CRMは新規顧客を発掘し続けるよりも低いコストで高収益を上げる“成功”への近道なのだ。

“顧客サービス”が勝敗を決める

太田秀一 + 瀬川隆史 + 小倉伸夫 + 編集部

Customer Relationship Management

eCRMの

販売、マーケティング戦略

企業内の連携が“売れる”顧客との関係を作り出す これからの企業にとって 不可欠となる“CRM”の手法

最近なにかと耳にすることの多い“CRM”だが、それはいったいなんなのか？そしてまた、なぜいま多くの企業において、これが必須のビジネス手法であると考えられているのだろうか。ここでは、CRMの基本的な役割やメリットなど、実際にCRMを導入する際のみちすじから注意点までを紹介していく。

- Biz - Today



Profile

太田 秀一（おおた・しゅういち）
経営コンサルタント。米CRM協会公認CRMスペシャリスト。慶應義塾大学卒業後、日本IBMにて販売、マーケティング、役員補佐などを経て1994年に独立。専門はナレッジマネジメントとCRM、EC。同分野の著書多数。

www.CIO-cyber.com

CRMは顧客データを用いて 自社のファンを作る仕組み

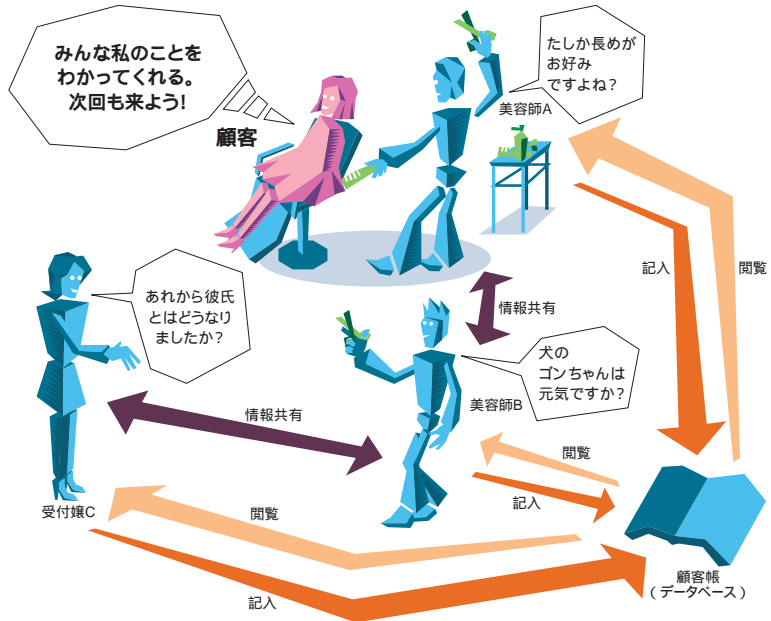
これからCRM（Customer Relationship Management）を理解しようとする場合、たとえば原宿や表参道あたりの美容院を例に考えるとわかりやすい。こうした店では、前回どんな髪型にしたかということはもちろん、切っている間に交わした会話をもとに顧客1人1人の趣味や家族構成、または恋人の有無まで詳細に顧客帳に記録しておく。次回、顧客が来店すると、たとえ前回の担当者がいなかったとしても、顧客帳のデータをもとに楽しく会話を盛り上げ、顧客の好みそうなスタイルを提案することで、徐々に自店のファンとして取り込んでいくのだ。

激戦区的美容院では昔からあたりまえのように行われてきたこうした手法はこれまで企業においてはあまり意識されることはなかった。しかし、製品個々の性能や価格の差が縮まり、差別化の難しくなってきた現代においては、製品ごとに新たに顧客を獲得するよりも、継続して自社製品を購入してくれる「ファン」を作り出すことが重要になってきた。そして、これを行う仕組みこそがCRMなのである。

CRMで一番大事なのは 部門間の連携

では、こうしたCRMの理論を実際の企

CRMの典型例（美容室の場合）



激戦区的美容室では昔からこのような形でCRMを実現してきた。顧客帳というデータベースによって店員の誰もが顧客1人1人の特性をキチンと把握することで、顧客の満足度は高まる。こうした「気持ちのいい」体験は、顧客を次回以降も積極的に自店に導く大きな動機となる。

CRMの基本定義

目的

- ・顧客満足度、顧客獲得率、顧客維持率、顧客推奨率など、顧客関連指標の値を高める。
- ・自社利益を増やす。

関連する部署

- ・マーケティング、セールス、サービス、エンジニアリング部門や、チャネル、インフルエンサー、アフィリエイト、コミュニティーなどのすべての関係者。

手法

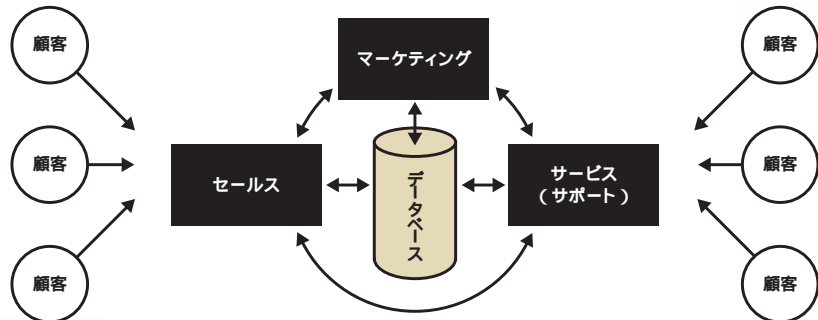
- ・情報やナレッジを共有し、並行して連携動作をする（インテグレーション）。
- ・複数メディアを最適運用して乗数効果を出す（口コミの活用）。
- ・顧客の「声や行動」から、とるべき行動を学ぶ（顧客ナレッジ活用）。
- ・顧客の「声や行動」に、半自動で個別対応する（パーソナライズ）。

業活動にあてはめて考えよう。CRMとは簡単に言えば、顧客の満足度を高めるためのノウハウである。そして、そのためにもっとも大事になるのが、企業内のマーケティング、セールス、サービスといった各部署の機能を「連携」させることだ。直接顧客とかかわるこれら3部門が連携し、シームレスに情報を流通できれば、先美容院の例のように顧客に関する情報を共有して顧客への対応に使えるようになる。そうすれば、たとえ別々の部署でそれぞれ顧客から質問を受けたとしても、一貫した解答ができるため顧客からは大きな信頼と満足度を得られるようになるだろう。

しかし多くの企業では、これら3部門の連携がうまくいかないことにより、痛ましい弊害が起きているのが現状だ。たとえばこんな例がある。ある電話回線会社ではセールスマンが顧客に「もっと大きな交換機に替えましょう」と売り込んでいたのに、同じ会社のサービスマンはそれを知らず、まったく同じ顧客に「私が懸命にメンテしてますから、当分この機種のまま大丈夫です」と言っていた。

これによりこの会社は売れるものが売れなくなっただけでなく、顧客から不信感を買ってしまった。「この人間は、みな顧

CRMにもとづく情報の流れ



社内の各部門間で情報をシームレスに流通させ、共通のデータベースで顧客に対する情報を共有することにより、顧客が企業のどの部署に接触してきても常に顧客への理解と同一の見解を示すことができる。こうしたことの積み重ねにより顧客は企業に「シンパシー」と「信用」を与え、徐々に「ファン」になっていく。

客である私の都合ではなく、自分の都合でものを言っている」というわけだ。

セールスマン1 + サービスマン1の結果がプラスにならずにマイナスになってしまったわけだ。問題なのは次のような点だ。

- ・増員しても人件費だけが「プラス」になり、効果が「マイナス」となる。
- ・各人が頑張れば頑張るほど、顧客から疑われてしまう。

こうした点を正し、顧客に信用され

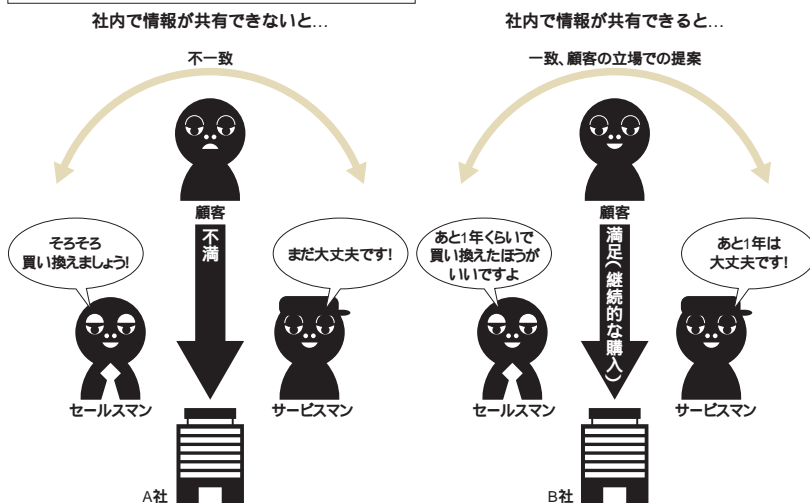
「継続的に売れる」構造を作るためにも「連携の強化」は急務となるのだ。

CRMが「普通の企業」の競争力を強化する

CRMを導入し、部門間の連携が取れるようになれば、顧客満足度に大きな影響を与える。しかし、CRMは単に顧客満足度を高めるためのものではない。大幅に企業の競争力を強化する経営手法でもあるのだ。

一般に企業が競争力を増すためには、商品力を高める「R&D」、ビジネスの根幹となる「マーケティング、セールス、サービス」、受注管理、製造、購買、物流などの「ロジスティクス」のうち、1点以上を強化する必要があると言われる。しかし、「R&D」の強化は技術力を持った一部の企業にしか向かないし、「ロジスティクス」の強化はスケールメリットが活かせる大企業でしか大きな効果が出ない。つまり、世の多くの「普通の企業」に残された道は「マーケティング、セールス、サービス」の強化、つまりCRMを導入するしかないのだ。そして、CRMの導入による効果は大手コンサルティング会社のデロイトの報告によれば、利益が6割も増えるほどだという。こうした背景から、CRMは一時的なブームで終わることなく、今後の「定番手法」になると見られている。

社内の情報共有によって変わる顧客満足度



社内で情報を共有できないと、販売の機会ばかりが顧客の信用すらも失ってしまう。一方、社内で情報共有ができていれば、たとえその場で販売できなくても、顧客の「信頼」と「満足度」は高まるため、将来にわたって製品を購入してくれる可能性は大きくなる。

**インターネットを使って
社内の連携をさらに深める**

こうした「連携」は冒頭美容室の例のように顧客帳を使うことでも実現できるが、それをさらに効率的に行うために有効なのがインターネットの活用だ。インターネットを使えば、顧客データの蓄積や部門間の連携もその多くは自動的に行えるようになるため、より簡単にCRMを実践できる。そうしたことから一般にインターネット導入以後のCRMをそれ以前と区別して「eCRM」と呼ぶことが多い。

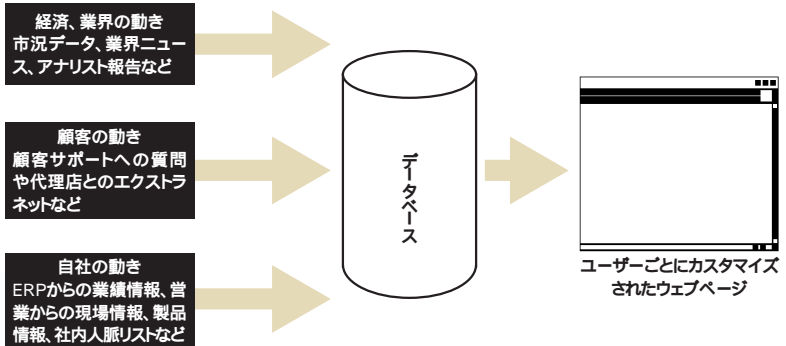
その際には、まずイントラネット上に「CRMポータル」のようなウェブを作り、それをマーケティング、セールス、サービスの3部門で共有するようやり方がもっとも効果的となるだろう。CRMポータルとは、最近話題の「コーポレートポータル」の縮小版である。コーポレートポータルとは、ポータルの概念を取り入れて作った、企業の社内向けイントラネットの入り口であり、右上図のような機能がある。

つまり、これは事前に定めた「自社にとって重要な情報」を、インターネットの技術を使って日々、自動的にデータベースに追加していくための仕組みなのだ。

CRMポータルとは、そうした仕組みを、特にマーケティング、セールス、サービス

コーポレートポータルの機能

- ① 自動取得
社内外で発生する最新情報を常に自動的に収集してデータベースに蓄積する。
- ② 自動判別
それらの情報を語句をキーに自動的に判別し、どんな分野の情報であるかを分類する。
- ③ 自動配置
各ユーザーの好みや使い勝手に合わせて、それらの情報をカスタマイズし、ウェブ画面に自動配置する。



の3部門間での情報共有に使いやすいようにカスタマイズしたものだ。このような仕組みを使えば、CRMにとって不可欠な顧客データベースの構築および共有をウェブを介して簡便に行えるようになる。

**インターネットの利用で
広がる連携の輪**

インターネットの利用によって、こうした「社内の連携」は、徐々に社外のエクストラネットにも広がってきている。イン

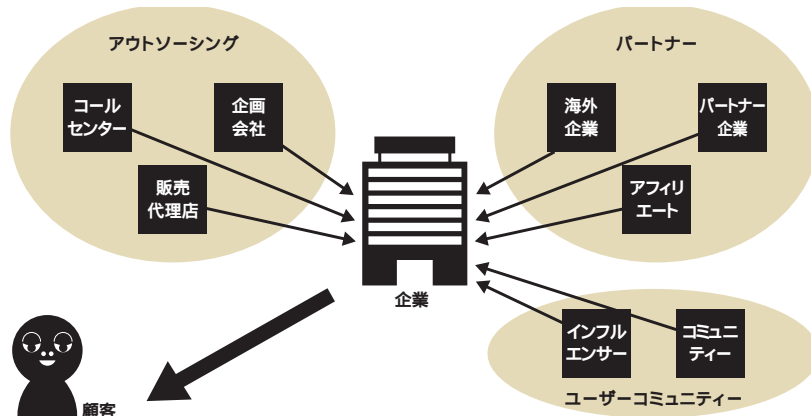
ターネットを使えば、たとえば自社のセールスとパートナー企業のセールスを連携させることも簡単になるし、これまで社内にあったコールセンター業務をコンピュータ・テレフォニーの技術を使ってアウトソースすることも可能になるからだ。

また、社外のアフィリエイトやインフルエンサー（影響力のある人）、コミュニティーなどとの連携もこれに含まれるだろう。

こうしたインターネットを活用した「拡張型のCRM」を指して「EE/CRM」と呼ぶこともある。その命名者はCRMの世界の権威ポブ・トンプソン氏だ^{Jump}。これは、複数のプレイヤーが一体となって、異なる強みで相互補完しつつ、最終顧客の満足度にご貢献するという1つの理想像を示したものであり、ある意味でCRMの究極の形態と言えるかもしれない。これからCRMを導入しようという企業はぜひ参照しておくとうれいだろう。

^{Jump} www.frontlinehq.com/epartner/articles/chan-crm.htm

インターネットの利用で広がる連携の輪



インターネットを使うことで、社内部門のアウトソースのみならず、パートナー企業やアフィリエイト、さらにはユーザー・コミュニティーとも連携できるようになる。これにより、さらに効果的な連携の輪をより簡単に作ることができるようになる。

**CRMシステムは
どのように構築するか**

では、次に実際にCRMシステムを構築する場合のポイントを見ていこう。

CRMシステム導入時のポイント

①自社の重点プロセス
そもそも自社のサービスは何に重点が置かれているのかを詳細に見極め直す。

②情報ニーズ
どのような情報が必要で、どこから取得するのか、また誰のためにどのように見せるのかを見極める。

③機能ニーズ
取得した情報を顧客満足に活かすためにどのように扱うのかという手法(検索、加工、分析、評価、配分)

④必要なソフト
ナレッジ系
定性情報を扱う
(情報を扱うすべての部署が対象)
分析系
定量情報を扱う
(おもにマーケティング部門が対象)
実行系
日々の業務を支援する
(主にセールス、サービス部門が対象)

1つでも欠けることのないように、①、②、③すべての要素を満たせるシステムを構築しなければならない。また、自社の特性に応じて正しくソフトを組み合わせることが大事になる。

る場合の注意点としてプライバシーの問題について述べよう。CRMは顧客データをもとにアクションを起こすため、とするとプライバシーの侵害について問題となる可能性がある。これは非常に微妙で、対応を間違えると脈々と作り上げてきた昨日までの「ファン」が一夜にして「敵」になりかねない。すでに欧米、特に欧州ではプライバシーの侵害については非常に厳しい規制があり、たとえばドイツやオーストリアでは、テレセールス自体が法律で「全面禁止」されているくらいだ【Jump01】。

日本ではまだこうした規制はないが、国際企業はこうしたことにも留意して、顧客のプライバシーを「能動的に保護」するべきだろう。

これについて1つのガイドラインとなるのが、米マーケティング協会の倫理規定【Jump02】や、米ダイレクトマーケティング協会のチェックリスト【Jump03】だ。

おそらく近いうちに日本にもこうした「常識」が浸透してくる。できれば、ぜひこうした動きを先取りして「昔から我が社は顧客のプライバシーに配慮していた」と胸を張っていただきたい。

【Jump01】 www.lex.ritsumei.ac.jp/95-56/nagao.htm#003

【Jump02】 www.ama.org/about/ama/fulleth.asp

【Jump03】 www.the-dma.org/library/privacy/checklists.shtml

第一に大事なのは自社のサービスでは何に重点を置いているかという「重点プロセス」を見極めることだ。一般的に言って消費財ではマーケティングとサービス、生産財ではセールスが重点となることが多いが、もっと細かく現場レベルでの重点を考えることが必要だ。

第二に「情報ニーズ」の見極めである。現場レベルでは、どんな情報が必要で、その情報はどこから取得し、社外も含めて誰のためにどう分類し、どのように画面上に配置して社内の利用者や顧客に提供すべきなのかを考えるのだ。

第三は「機能ニーズ」の見極めだ。情報ニーズをコーポレートポータルソフトに反映すれば欲しい情報は自動的に流れてくる。しかし、そうした情報を顧客満足に活かすためには検索したり、加工、分析、評価、配分したりという機能面でのニーズを見極めることが必要だ。

第四に「必要なソフト」の見極めである。メタ・グループによれば、CRMを実現する要素技術は右図のようにナレッジ系、分析系、実行系に三分される。それらはそれぞれ、マーケティング、セールス、サービスのどれに向くのかということを考えて、選択することが大事だろう。

もっとも一般的な誤りはこうした要素の

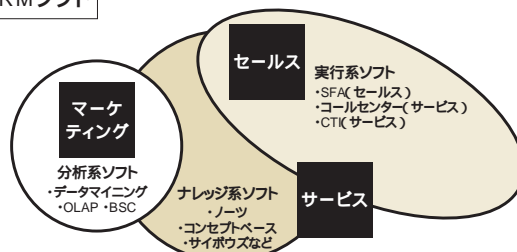
中の特定の「1個だけ」を、十分な考察なしに選んでしまうことだ。たとえば、データベースマーケティングだけ、SFA(セールス・フォース・オートメーション)だけをCRMと思いつまむような失敗だ。これは特定ベンダーの売り込みだけを信じていると起こりやすい結果である。

このような点を注意しながら、自社の重点プロセス、情報ニーズや機能ニーズを見極め、それらの全要素を満たせるようにソフト群を正しい比重で組み合わせることが、効果的なCRMシステムの構築においては重要なポイントとなる。

顧客のプライバシーは能動的に保護すべし

最後にCRMを構築し、それを実行す

部門別のCRMソフト



顧客満足度を高めるためのケーススタディー 導入企業の事例に学ぶ eCRM 実践のポイント

顧客満足度を向上させるための手法として注目を集めるCRMだが、実際にはどのようなかたちで企業に導入されているのだろうか。ここでは、すでにインターネットを使ったeCRMを実現している企業の事例を通して、どのようなシステムを構築し、どのようにビジネスに活かしているのかを見てみよう。

小倉伸夫

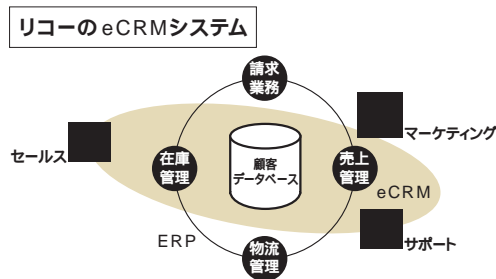
CASE 1

クリック&モルタル型 eCRM 株式会社リコー 顧客満足度の向上と人材の有効活用を実現

 www.netricoh.com

弊社は日本有数のコピー機の販売サービス網を持っていますが、これは貴重な資産であると同時に高コストの要因でもあります。しかし、単に費用を削減してサービスの品質が下がったのでは意味がありません。コスト削減と顧客満足度の向上を両立させ、さらに新しい付加価値を創造することが大事なのです。つまり、顧客にとっての利便性は損ねず、これまで営業マンが行っていたコピー用紙やトナーの受注といった保守業務をインターネットに移行することで、より効果的に人的資源を活用し、たとえばコンサルティングのような、より高度な顧客サービスに活かすということです。

弊社の顧客向けウェブサービス「NetRICOH」では、顧客ごとに使用機種に合わせてトナーやコピー用紙などが一目でわかるようにカスタマイズされています。これにより顧客は電話やファックスよりも簡単



顧客と会社を結ぶeCRMと、社内業務を連携させるERPを融合させることによって、顧客満足度を向上させつつ経営の効率化を図っている。

に消耗品の発注ができるようになります。もちろん、部署や階ごとに使用機種が違っていても大丈夫ですし、ここから発注した分も通常の請求書に一括して計上したり、届け先と請求先を変えたりするなど顧客の使い勝手に合わせた対応ができます。利用料は特にいたいたいでいませんが、こうした仕組みによって営業コストが下がるわけですから、それをさらに顧客に還元できるような仕組みも考えています。システム面では、既

株式会社リコー
販売事業本部 E事業部
マーケティング部
ポータル企画G リーダー
花井 厚



存のERPシステムにeCRMの仕組みを融合させることで苦労しました。こうした仕組みによって顧客に将来も引き続き弊社の製品を利用していただけるなら、それは大きな強みであると考えています。

Point!

システムベンダーの立場から見た CRMシステム導入時の注意点

eCRMで大切なのは営業やサポートがフロントで得た有益な顧客情報をバックエンドに流し、共有する仕組みを作ることです。それを効果的に行い、日常の企業活動に活かすためにはCRMとERPが連携できるシステムを築くことが大事です。ここでポイントになるのは、マーケティング、セールス、サポート、コールセン

ター、ECなどCRMに必要なモジュールやERPのシステムなどをパッケージにして提供できるかどうかです。また、導入にあたってきちんとしたコンサルティングができることも重要です。包括的なシステムになればなるほど、購入後のコンサルティングは重要です。企業全体の活動を視野に入れてシステム全体を構築できる業

者を選ぶことが大切なのです。

なお、従来のクライアントサーバー型システムは将来、陳腐化したときに機器の買い換えが必要になるので、ブラウザさえあればどんな機器でも利用できるインターネット対応型のシステムがおすすめです。また、弊社でもすでに米国でeCRM関連のサービスをASPベースで提供する試みを始めていますが、今後は小さな初期投資でeCRMを実現できるこ



日本オラクル株式会社
CRM製品グループ
シニアマネジャー
竹村 慎輔

したASPサービスの利用も1つの大きな選択肢となるでしょう。

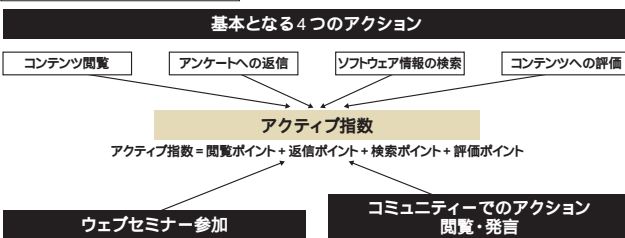
CASE2

オンライン専門型 eCRM 株式会社リクルート「キーマンズネット」 徹底した会員ニーズの分析をサービスに活かす

Jump www.keymans.net

キーマンズネットはおもに企業内のIT担当者を対象にコンピュータやネットワーク関連の製品およびサービス情報を無料で提供する会員制のサービスです。会員には、登録時に興味ある製品ジャンルを入力してもらい、それをもとに1人ずつカスタマイズした専用ページを作ります。それにより会員には厳選された情報を、そして企業にとっては詳細にセグメント化された潜在顧客に情報発信する場を提供できるのです。ここで重要なのは、会員のニーズをどれだけ正しく把握し、それを情報に反映できるかということです。そこで私たちは提供する情報を300のカテゴリーに分類し、会員のニーズをできるだけ的確に汲み上げるシステムを作りました。たとえば会員がウェブでコンテンツの閲覧やアンケートの返信、製品の検索といった行動を起こすと、その頻度や時

アクティブ指数の仕組み



アクティブ指数は、閲覧、返信、検索、評価といった行動を起こした回数や経過した日数によって変化する。行動があればポイントは上がるが、日数が経過すれば徐々に減少する。

期をもとに「アクティブ指数」と呼ばれる数値を計算します。これにより会員が特定カテゴリーの製品やサービスに対してどれだけ購入意欲があるかが一目でわかるのです。ほかにも、受講者のニーズに合わせて授業内容をカスタマイズできるセミナーをウェブ上で行うなどして、会員の満足度とマーケティングデータの収集が同時にできるような仕組みを作っています。要はいかに会員の

株式会社リクルート
ITディビジョン
キーマンズネットグループ
グループマネージャー
木村博宣



関心度を正確に読みとり、関心度の高い人にはより詳細な情報を配信して顧客満足度を向上させるのが大事なのです。こうした考え方は他のEC分野にも十分応用がきくと思います。

CASE3

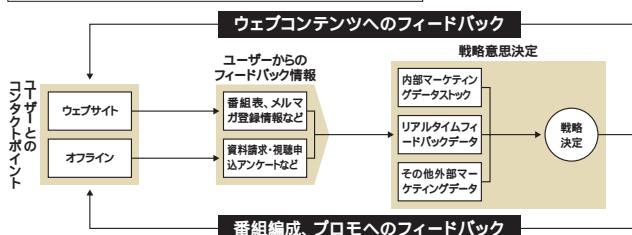
新価値創造型 eCRM ジェイ・スカイ・スポーツ株式会社 顧客情報をもとに新たなビジネスを模索

Jump www.jskysports.com

弊社は、スカパーフェクTVでスポーツ専門番組を配信している放送事業者です。ウェブを作る際には放送業者のウェブはどうあるべきかを考え、視聴者にとってのメリットはなにかを意識しました。たとえばウェブを訪れる視聴者に興味や関心事を登録してもらい、各人の「専用番組表」のようなものをウェブで提供していきたいと考えています。つまりサッカー好きな人には一日中サッカー漬けになれるような番組表を個別に提供するというのです。

さらにその専用番組表の登録データに加えて各種アンケートから得られた顧客情報をデータベース化することで詳細なセグメント化をします。そうして蓄積した顧客情報を活用すればEC事業を立ち上げる際にも、たとえば格闘技ファンに格闘技関連グッズを広告すると、欧州サッカーのファンには

JスカイスポーツのeCRM意思決定ループ



英国観戦ツアーを紹介するというような形でターゲティングができるようになります。いわばスポーツを軸にした生活スタイルの提案ができるようになるのです。

今後打ち上げられる予定の新CS衛星の機能をフルに使えば、インタラクティブなCS放送コンテンツも配信できるようになりますので、その時を視野に入れて、視聴者がかもっとも望む形の最適なサービスを提供

マーケティング部 部長
川喜田尚 (右)
マーケティング部
メディア事業
担当マネージャー
早坂聖一郎 (左)



するためにも、CS放送とインターネットの有機的な運動をうまくアレンジしていきたいと考えています。

リアルタイムな競争優位性がこれからの決め手 CRMを確実に利益に結び付ける 新たな経営手法“ERM”の登場

CRMはマーケティング手法としては完成度の高いものであるが、確実に収益に結び付けるためには努力を要する。そこで登場したのが、CRMを効率的に行うための経営手法“ERM”(Enterprise Relationship Management)だ。ここでは、ERMがどんなものであり、どのような効果をもたらすものであるかをCRMと比較しながら紹介しよう。



Profile

瀬川隆史(せがわ・たかぶみ)
東北大学経済学部卒。ロンドンビジネススクールにてMBA取得。外資系戦略コンサルティングファームにて活躍後、現職にてeビジネスに特化した戦略コンサルティングを手掛ける。専門領域は事業戦略、マーケティング、組織改革、CRM。現在アイエックスエルジャパン株式会社で、シニアストラテジーマネージャーを務める。TEL:03-5772-8070。

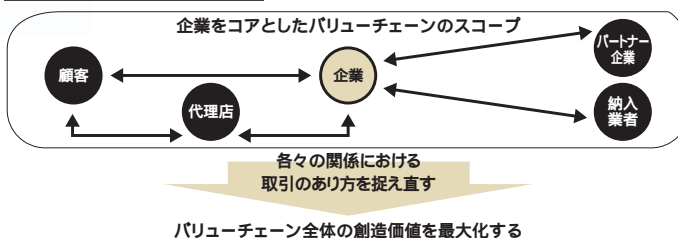
- Biz - Today

CRMの限界

近年、日本企業の間でもCRMの導入が進み、マーケティング手法は確実に進化してきた。マスマーケティングからデータベースマーケティング、そしてCRMへという流れは、大量生産時代の製品主体のスタイルから個々の顧客のニーズを精緻に把握するという顧客主体のスタイルへと企業のマーケティングの姿勢を大きく変えてきたのは間違いない。

しかし、ここに来て大きな疑問を抱く企業の従業員や経営者は少なくない。顧客のニーズに効くに精緻に対応するかという、まったく同じルールのゲームに埋没し、あたかも試験の成績を競う優等生のごとく邁進はしているが、一向に達成できていないものがある。それは「ビジネスモデルの差別化、最適化」という経営の本来の命題だ。CRMはもっとも進んだマーケティングのスタイルをもたらしたが、「顧客への提供価値を最大化して自らの利益も

① ERMの基本的な考え方



最大化する」という本来の企業活動の目的を達成するためには、さらにスコープを広げた柔軟な取り組みが必要なのだ。

その取り組みを体系化したものがERM(Enterprise Relationship Management)という経営手法だ。

ERMは迅速な変革を促す “経営手法”

CRMは顧客との関係にフォーカスを当てているが、企業にとって重要な関係を持つのは顧客だけではない。企業内における部門間の関係や納入業者やパートナー企業との関係があって初めて事業が成

立している。見方を変えると、企業は外部企業から資源を取り入れ、さまざまな活動により価値を創造して顧客に提供するというバリューチェーン(価値連鎖)の中核に位置付けている。インターネットで各者が密接に結び付けられたいま、企業はそのバリューチェーンというネットワークの核となり、それぞれの「関係」をいかに管理し、迅速に最適化していくかということが最大の命題になっているのだ(①)。

当然、その基礎となるのは、顧客への提供価値をいかに最大化できるかという観点だ。その観点から、顧客との関係のみならず、企業内外における関連する部門や企業との関係を見直して最適化する

② ERMのメリット

- ・競争優位性
対競争への差別化の実現と新たなビジネスモデルの確立
- ・ファイナンス
顧客平均単価と生産性の向上など
- ・ビジネスプロセス
より効率的効果的なマーケティング営業活動
- ・製品/サービス
カスタマイゼーションおよび品質改善の深化

③ CRMとERMの比較

	CRM	ERM
適用範囲	顧客接点とその関連部門	顧客接点、企業内部部門、パートナー企業、納入業者など、企業をコアとしたバリューチェーン全体
成果	マーケティング、営業の機能を強化し、顧客との関係を維持する	バリューチェーン全体の最適化により顧客への価値を最大化し、競争優位性を確立する
ビジネスモデル変革のスコープ	常に明確とは限らない	常に明確である
ビジネスモデル変革のスピード	迅速化できない	迅速化できる

デルタ航空での成功事例

ERMの導入により、顧客への重要な提供価値は知識、情報であると把握。

ERMによりバリューチェーンの最適化に迅速に対応。

- ・空港における情報インフラのアップグレード
2000年度までに全米の空港にウェブベースのキオスクを設置し、情報管理を向上。
- ・顧客の視点のサイトへの反映
航空券や座席の選択機能を向上。フライトや価格のより広範囲な選択を実現。
- ・企業教育の強化
パイロットを含めた社員へのオンライン教育やオンライン資格制度を設立。



ことにより、常に創出価値を最大化する方向でビジネスモデルを変革していくことができる。すなわち、それらの関係において、最適な価値が提供され、対価として最適な価値が払われているかを徹底的に検討するのだ。たとえば、あるメーカーと顧客との関係を捉えてみると、現在顧客に提供しているのは製品という「モノ」しかないとする。しかし、実際には製品を活用したライフスタイルなど「情報」に対する高いニーズが存在しているかもしれない。その場合、その企業はバリューチェーン全体において提供すべき価値を最適化できていないことになる。そして、バリューチェーンを最適化することにより、元となる情報をパートナー企業や納入業者などから入手し、適切に加工して顧客に提供するというような新たなビジネスモデルが派生する可能性もある。

すなわち、ERMはネットワークですべての関係者を結び、情報の共有や受け渡しを戦略的に管理することで、そのようなバリューチェーンの最適化を迅速かつ柔軟に行う経営のスタイルだ。そのメリットは多様だが、主要なものは左ページの②のように区分される。

このようにERMとはCRMよりもスコープを大きく捉えたものであり、両者をわかりやすく比較すると③のようになる。

ERMを支えるそれぞれの機能

④はERMの全体像を表している。従来の情報システムが社内のプロセスに視点を置いていたのに対し、ERMは社外とのトランザクションに主眼を置いたインフラを基盤とする。しかし、これは従来のERPとCRMのインフラをベースに構築することが十分に可能だ。ERPの持つプロセスの効率性と社内におけるトランザクション機能、CRMアプリケーションによる情報フローの活性化効果を活用しながら、インターネットを基盤にパートナー企業などとのエクストラネットと整合性を維持し、データベースを有機的に統合するのだ。しかし、もっとも重要なのは経営戦略の機能だ。常に顧客や他企業との関係をバリューチェーンとして捉え直し、それによって創造価値をいかに高めていくかを追

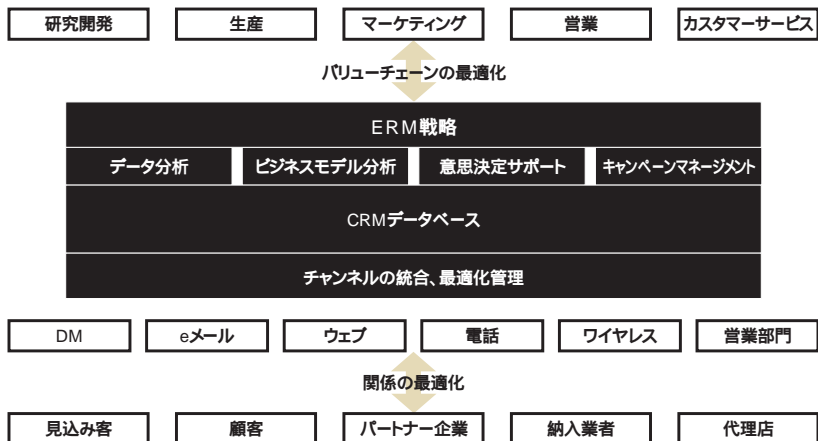
求し続ける経営のマインドがないかぎり、ERMは機能しない。

デルタ航空に見るERMの成功

ここでERMの事例を紹介すると、たとえばアイエックスエル社はERMの先駆者としてデルコンピュータやファーストユニオン銀行など数々の主要企業でコンサルティングを手掛けている。特にデルタ航空のプロジェクトにおいてはERMの導入による効果が強く表れている。ERMの導入によって、デルタ航空の従業員と経営者は自分たちの事業のバリューチェーンを捉え直し、何が顧客への提供価値なのかを見つめ直すことができるようになった。ここでの1つの結論は、従業員の持つ知識や情報が顧客への提供価値だという認識だった。これに対応するために、パイロットを含めた全従業員に対するトレーニング教育がバリューチェーンの観点から迅速に進められ、目に見える効果として定時発着率が28パーセントも向上したのだ。また、全米の空港での情報端末を一新し、リアルタイムの情報提供により顧客満足度にかんがりの改善が見られているという。

ERMの導入により、デルタ航空では航空事業を従来とは違う、まったく新しい定義で捉えようという動きが出ており、今後も競合優位性確立へ向けて活発な改革が続きそうだ。このようなさらなる変革に向けたマインドこそが、ERMがもたらすもっとも重要な成果なのだ。

④ ERMの全体像





[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp