

CRM は、企業が顧客一人一人の価値観やライフサイクルに合わせた最適なサービス・商品を提供することにより、顧客満足度を高め、顧客との長期安定的な関係を構築し、企業の収益性の向上を目的とする経営手法・経営理念、又はそれを実現するための仕組み全体を指す。

「企業が顧客とのリレーションシップ(関係性)をマネジメントすることであり、獲得した顧客を維持・管理することが目的である」(浅岡伴夫他・CRM から CRE へ(日本能率協会マネジメントセンター1999))。 「IT 技術を駆使して顧客一人一人のニーズを把握し、顧客満足度を高める新しいビジネス・モデル」(荒井久・CRM の真髄(日経 BP 企画 2000))。

反復購入の可能性、顧客の将来価値等を予測し、効果的マーケティングや顧客の囲い込み、新製品の開発に活用する。情報技術 IT の発達・普及により、これまで困難だった一人一人の顧客ニーズの収集・分析・統合が可能になり、CRM を実現可能にした。ビジネスと顧客をより密接に結びつけるための最も費用対効果の高い手段として多大な注目を集めている。顧客とより緊密になり、売上が伸びるということは、企業にとって抵抗しがたい魅力である。

新規顧客獲得もさることながら、一度取引をした顧客を繋ぎとめ維持することに重点がシフトする。新規の客を獲得するのは大変な作業である。黙って去っていく客の心の中に真実がある。米国のクレジットカード会社が顧客維持率を 5%アップさせ続けたところ、5 年間で収益が 6 割アップしたという例がある(水尾順一編著・「流通業」デジタルネットワーキング(産能大学出版部 1988)158(野村いほり))。

顧客を再定義し、顧客の期待値に合った(時に期待値を超えて)ビジネス展開を企業全体で展開する(HR インスティテュート・CRM 戦略のノウハウ・ドゥハウ(PHP 研究所 2000))。諦める顧客やお引き取りいただく顧客、ほどほどのお付き合いをするお客様がいてもいい。全て顧客に最高のサービスは提供できないから、どの顧客を狙うかとの再定義 segmentation が重要になる。

顧客満足 CS(Customer Satisfaction)

1990 年代に一世を風靡したが、現在ではあまり聞かれることがなくなった。顧客に提供するサービスや製品にどれだけ満足していただけるか、という意味合いである。あたかも消費者・生活者のことを考えているようだが、重心はまだ提供者側に存在していた。企業が顧客を満足させるというように考える傲慢な姿勢もみられた。顧客満足とは顧客が満足することであって、満足するかしないかの判断は顧客が下すものである。CS を真に生活者主体にバランスのポイントを置く必要がある。

大手企業 100 社の CS 部門責任者へのアンケート(佐藤知恭「顧客が満足しなければなにも始らない」人材ビジネス 2001.5)

10 年前と比べた CS 活動	%
活発化した	53.4
変わらない、不活発、評価できない、無回答	46.6

CRM 戦略

CRM システムやパッケージは、多くの優れた企業が提供しているが、これらのシステムはあくまでも CRM の手段を提供しているに過ぎない。これらをいかに活用するかは、導入する企業のビジネスコ

ンセプトや戦略にかかっている(鴨志田晃・エネルギービジネス革命(日刊工業新聞社 2001)31)。

CRM は一夜漬けの対症療法ではなく長期にわたる利益を築くものである。大きな利益を生み出すまで最低 3 年はかかる(佐藤知恭「CRM は「顧客関係管理」でいいのか」人材ビジネス 2001.4)。

より短期間で顧客のニーズに応えること、すぐに成果を上げること、CRM 導入による顧客のビジネス・プロセス検討や事業変革を支援すること、顧客のデータ統合能力と手法を強化すること、顧客の ROI を高め引き続きプロセス開発に努めることが CRM サービス企業にとって重要である。ビジネス・プロセスの再設計と最適化に向けた一連のサービスを提供できる企業が成功する。

CRM 戦略を成功させるためには以下の 3 点のうち一つに秀でる必要がある(Gartner)。

- ・ Product Leaders : ユニークな製品 / サービスを提供する。
- ・ Operationally Excellent : バックオフィス、運用システム、プロセスに秀でコストの面でリードする。
- ・ Customer-Intimate : ユーザーとの強固な関係を構築する。ユーザーが他の製品には興味を示さないほど、ユーザーを惹きつける。

企業は上記の 3 点の全てを追及しようとする傾向があるが、経営資源を無限に持つ企業でなければ、全てを満たすことは無理。

CRM の適用対象は主として消費者向け B2C(Business to Consumers)である。B2B(Business to Business)では資材・購買等のルーティン業務が多い。B2B 分野では顧客との間を WEB システムだけで管理することには困難がある。売上確定現段階における営業担当者のより突っ込んだ顧客提案や、設計・開発担当者によるデザイン段階での顧客折衝、企画担当者からのコンセプト段階での顧客商品・サービスへの組み込み(concept in)が求められる。

国内市場規模

1999 年度国内 CRM サービス市場は 1444 億円を上回り、今後 5 年間は年平均成長率 15.8%程度で堅調に伸びると予測される(IDC Japan 2000.11.20)。

CRM 市場は、経営戦略における CRM の重要度が高まり、成長が好調。企業における基幹システムの再構築への投資は活発に行われており、効果を最大に引き出すための連動したフロントオフィス機能の拡充が見込まれる。

2001 年 CRM 関連(HW、SW、サービス)国内市場規模は 3619 億円。CRM 市場の年間平均成長率 CAGR は 18.3%で、2006 年には 8400 億円規模に達すると予測される(IDC JAPAN「国内 CRM ソリューション市場：2001 年～2006 年」2002)。最も成長が見込まれるのは IT サービス関連投資で、2006 年までの CAGR は 18.9%である。

2002 年国内 CRM 市場は長引く不景気で、製造業を中心として IT 投資が停滞したため、市場規模は縮小した。しかし 2003 年は製造業の設備投資のライフサイクル、ベンダーが売上拡大に力を入れることから、市場規模が拡大すると予測される。

ミック経済研究所「CRM/eCRM 実現のための IT ソリューションマーケットの現状と展望 2002 年度版」(2002)

単位:億円	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	2005 年度
CRM/eCRM 関連市場(全体)	2704.8	3347.8	4653.65	5670	6700	7900

CRM(CTI ベース) 関連市場	2118.3	2287.25	2673.25	3070	3400	3800
eCRM 関連市場	586.5	1060.55	1980.4	2600	3300	4100

矢野経済研究所「国内 SCM/CRM ソリューション市場動向」(2003.4.30)、同「CRM パッケージ市場」(2002.8.6)、同「2000 年 ERP・SCM・CRM パッケージ市場の実態と市場予測」(2000)

(単位:億円)	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年
CRM ソリューション			126	103	129		220
CRM パッケージ		91.7	159	183	215	252	
CRM ライセンス	55.24	95.1			290		

2000 年 SI 国内市場規模内訳(IDC Japan 2001.3.23)

	%
ERM (Enterprise Relationship Management)	38
CRM	14
SCM (Supply Chain Management)	6.9

システム

HW が衰退し、インフラビジネス中心から、SW・ソリューション主導へシフトしつつある。従来のカスタマイズ志向から、短期に構築できるパッケージ型 CRM ソリューションの導入が増加する。カスタマイズの必要性が少なく、導入に手間のかからない低価格のパッケージ製品が次々と登場していることが、ユーザーの裾野を広げている。

課題は既存システムとの連動性。CRM は、情報共有、業務プロセス連動など全社導入的要素が強く、部署ごとに異なるシステムを構築している企業ではスムーズな導入が行えない。CRM ソフトを購入する企業は、他の ERP 製品と容易に統合可能な製品を求めている(IDC 欧州ソフトウェア・グループのリサーチ・マネジャー、ビル・クロフ氏)。CRM は単にマーケティング部門や販売部門だけで運用するシステムではなく、本来 ERP, SCM AP と連動するものだということを、顧客は認識し始めている。

意識改革の必要性が企業側の課題である。従来のカスタマイズの多い独自の企業システムから、全社的かつ顧客との情報共有・コラボレーションにも対応するシステムへと移行する際には、業務プロセスの変革を伴う。そのため利害関係等が原因で抵抗が生じる可能性が高い。

2001 年 CRM 関連(HW、SW、サービス)の国内市場規模内訳(IDC JAPAN「国内 CRM ソリューション市場：2001 年～2006 年」2002)

	%
ソフトウェア関連	14.7
サービス関連(コンサルティング・サポート・管理)	54.5

ソリューション

数年前まで CRM 市場といえば、コール/コンタクトセンターがその IT 施策の中心であった。しかし現在では CRM 実現のための各種マーケティング施策を支援するための AP が市場に登場し始めており、本当の意味での CRM 実現に向けてのシステム構築が始まっている。

そうは言うものの、CRM ソリューションの中でマーケティング・システム、レコメンデーション・システムのウエイトは 2% 台と現時点では極めて小さく、まだ助走段階の市場である。しかし今後はマーケティング系が成長性の面で、最も期待が大きい(矢野経済研究所「2002 CRM/CT ソリューションの実態と戦略展望」(2002))。

2001 年度パッケージモジュール別 CRM パッケージ関連売上高内訳(矢野経済研究所「2002 CRM/CT ソリューションの実態と戦略展望」(2002))

売上高内訳	億円
SFA/営業支援系	59.2
顧客サポート系	42.95
マーケティング系	22.8
フィールド・サポート系	20.02

CRM/eCRM 関連市場メソドロジー別構成比(ミック経済研究所「CRM/eCRM 実現のための IT ソリューションマーケットの現状と展望 2002 年度版」(2002))

2001 年度	%
カスタマーサービス	63.4
セールス/サービス	14.3
ビジネスインテリジェンス	13.2
マーケティング	2.4
レコメンデーション	2.5
統合ソリューション	4.2

製品分類

Operational CRM は業務オペレーションを管理する(e.g. SFA, MA)。店頭、渉外担当者の出先(モバイル)等、様々なコンタクトポイントにおける顧客対応の一元化、効率化を図る。CRM といえば、通常これを指し、導入比率も最も高い。

Analytical CRM(分析)は業務パフォーマンスを管理する(e.g. DB、分析ツール、マイニングツール)。販促キャンペーンの効果を定量的に把握・分析し、販促効果を改善する。Operational CRM の次の段階で導入されるのが通例。

Interactive (Corroborative) CRM(対話型)は協調業務を管理(e.g. CTI)。顧客とインタラクティブにやりとりできる環境(e.g. WEB)において、顧客の行動 behavior を把握しながら、リアルタイムで販促情報等を表示する。

eCRMはその目的とするところはCRMと同一だが、インターネットの発達に伴い、顧客が電話やFAXばかりでなく、E-Mail や Web 等、マルチなチャネルを介してのコンタクトを可能にしたもの。

Web ベースで単期導入が特徴の eCRM へのニーズが高く、ビジネスパートナーや同一産業各社との関係から連鎖的に eCRM システムの導入が伸びる。CRM(CTI ベース)関連市場と eCRM(マルチコンタクトチャネル)関連市場に分類した場合、2001 年度は 7:3 だが、2005 年度には eCRM が 5 割を超える。

ベンダー

2002 年のベンダー別のシェアでは SAP がトップに立ち、2003 年も首位で 2 位以下とのポイント差を広げる見込み。

サービスに特化した独立系 SI ベンダーやコンサルティング会社の市場シェアの伸びが顕著である。逆に長期不況、テロ等の影響から内定した案件でも受注できないケースも発生しており、厳しい内容の企業も目立ち始めている。

SI 各社はサービスと製品をセットにして販売する傾向が強く、CRM 市場成長を阻害している。製品の売上を重視するプロダクト志向が依然として強いという背景がある。

今後は、ユーザーの目も今まで以上に厳しくなることが予想されるだけに、新しいテクノロジーの導入、コンサルティングの強化、新規分野の開拓等新しい事業展開を早期に確立できる企業と出来ない企業との格差が広がり、勝ち組と負け組みが明確化する可能性が高い。

矢野経済研究所「国内 SCM/CRM ソリューション市場動向」(2003.4.30)、同「CRM パッケージ市場」(2002.8.6)

市場シェア(%)	2001 年	2002 年	2003 年
日本シーベル	34.5		
SAP Japan	20.1	34.1	38.6
日本ピープルソフト	15.7		
日本ブロードビジョン	13.8		
ソフトプレーン	4.1		
日本ピポタル	3.1		
エピファニー・ソフトウェア	3.1		
オニックス・ソフトウェア	3		
日本オラクル	2.4		

1998 年度国内 CTI 市場シェア(ミック経済研究所「CTI マーケットの現状と将来展望」(1999.5)、矢野経済研究所「コンピュータ・テレフォニー市場予測と将来展望」(1992))

%	ミック調査	矢野調査
市場規模	785 億円	983 億円
富士通	26	22
IBM	22	15
NTT		15
NCR	13	13

NEC	7	
CTC	6	
アダムネット	3	3
沖電気	3	
日立	3	6
その他	17	26

ASP

CRM ソリューションの ASP による提供が増えている。CRM SW は高価であり、費用負担が導入の障害になっている。ASP はこの障害を取り除き、費用削減・容易な統合・IT 要員節減・新たな AP の導入機会という利便性を提供する。これは今後 CRM の導入が進むと予測される中小企業にとって特に意味がある。

Salesforce.com (米国) は Web ベースの CRM アプリケーションのホスティングサービスを提供している。月額料金は 1 ユーザー当たり 65-125 ドル。現在、6000 社の顧客を抱えており、登録者数は 8 万人に上る。

コール/コンタクトセンター

顧客との直接の接点がコールセンターであり、企業の中核にそれを位置付けるか否かが今後の企業の命運を握る鍵になる(佐藤知恭「顧客の維持、育成はマーケティングの最重点課題」人材ビジネス 2001.4)。

ブロードバンドの進展とともに VoIP(Voice over IP)によるネット電話からの問い合わせも CTI に統合されていくだろう(「電話とコンピュータが融合する」日経ネットビジネス(2002.5.25)43)。

企業に苦情処理の重要性を認識させたのが東芝クレマー事件である。東芝製ビデオデッキの購入者が機械の不調を訴えたが、東芝の担当者はまともに取り合わないどころか、「クレマー」等と暴言を吐いた。このような事例はこれまでも少なくなかったものと思われるが、消費者側の泣き寝入りで日の目を見ることはまずなかった。しかし本件では消費者が暴言を録音し、サイトで公開した。このサイトが人伝で広まり、多数の共感と同情を得て、膨大なアクセス数を記録。遂には東芝の副社長をして謝罪させるまでに至った。

コールセンターへの問い合わせの過半は定型的な対応が可能なものである。ツーカーホン関西「お客様センター」の問い合わせの 8 割が 50 項目でカバーできるものだった(日本能率協会コンサルティング・図解で分かるコールセンター/ヘルプデスク(日本能率協会マネジメントセンター2002)196)。

市場規模

2000 年度の国内アウトソーシングの実績は約 2700 億円、2001 年度は 3200 億円(ミック経済研究所)。2002 年度テレマーケティング市場は、景気低迷、マイライン特需に代わる新たな需要が見つからず苦戦を強いられた。

日本ではインハウスでの運営(企業が一部門としてコールセンターを自営すること)が多く、1.5 兆円や 2 兆円規模と言われている(小田島芳・NTT データ経営研究所エグゼクティブコンサルタント)。顧客 DB を外に出したがない企業が多いため。特に金融機関は顧客データベースの取り扱いに対して極めて敏感で、外部業者に任せることに対してネガティブなイメージを持つ場合が少なくない。

中小企業がコールセンター導入の中心となりつつある。富士通ではオペレーター数 30 名以下の中小

規模コールセンターの構築が78%を占める(荒井久・顔が見える CRM(日経 BP 企画 2000))。

CRM ソリューション市場では、コールセンターにおける業務を効果的、効率的に遂行することを目的としたカスタマーサービス・システムが過半数を占めており、依然として CRM におけるコール/コンタクトセンターの地位は高い。

eCTI コールセンターが伸びている。これはコールセンターの中に Web や電子メールの対応部門を設け、様々な問い合わせを Web やメールに誘導するシステム。顧客接点として、コールセンターの重要性は今までに増して大きくなりつつあるが、電話対応は労働集約的な業務であり、人件費負担が重い。そこで Web や電子メールに誘導して、効率化を図る。

矢野経済研究所「2003 コールセンター / コンタクトセンター市場の実態と戦略展望」(2003)

国内市場規模(億円)	2002 年度	対前年度比
テレマーケティング売上高	2980.58	ほぼ横ばい
コンタクトセンターCRMソリューション売上高	2733.5	4.0%増

電子メールによる顧客サービス

企業は CRM 支出を増やしているにも関わらず、消費者からの電子メールによる問い合わせにうまく対応できていない。そのため結局は、電話による顧客対応が増加する。

米国では消費者の88%が「電子メールを使った問い合わせに24時間以内に返答してもらいたい」と考えているが、これを達成できている企業は全体の54%のみ(Jupiter Research 2003.2.20)。この割合は2001年と同じである。

この問題は、問い合わせ電子メールの増加に比例して悪化する。2001年に10億件だった電子メールによる問い合わせは2008年に33億件まで増える見通し(Jupiter Research 社上級アナリストの David Daniels 氏)。

日本でも24時間以内にメールを返信している企業は50.3%で、「7日以内の返答なし」という企業は10%に上る(イーメールマーケティング研究所=イーライフ「メールによる問い合わせに対する企業の対応状況についての調査結果」2003.4.18)。電話等の既存コミュニケーション手段に比べると、メールによる対応は取り組みが遅れている。

オンライン・チャネルにおける不適切なサービスは、電話を使う顧客の割合を増やすだけである。現時点で電子メールを使った顧客サービスにしっかり取り組まない企業は、将来高額な顧客サービス経費をつぎ込んだとしても、収入を失うことになるだろう。電子メールによる顧客サービスを効率的に管理できない企業は WWW サイトを訪れる消費者を電話サポート・センターに直接導いた方がよい。

コンタクトセンターの限界

コンタクトセンターによる対応によって、コンタクトセンターにコンタクトした顧客の満足度を上げることはできる。コンタクトセンターは顧客満足 CS, Customer Satisfaction 達成のよきツールである。しかし CS で CRM が完結するわけではない。

顧客が満足したとしても、次のサービス利用時にその企業を選択するとは限らない。次回の利用時にも選択してもらうためには、要件を解決して満足してもらったで終わらせず、その後も適切なコミュニケーションを行っていくことが必要になるかもしれない。

又、コンタクトセンターにコンタクトするのは顧客の全てではなく、むしろ少数派かもしれない。コ

ンタクトセンターにコンタクトしない顧客の方が優良顧客かもしれない。

加えてコンタクトセンターは本質的には受注・クレーム処理のためのコストセンターである。従ってコンタクトセンターで過大なサービスを実施すると、コストを上昇させ、コンタクトセンター非利用客にとっては受益に見合わない料金となってしまう虞がある。

導入状況

業種別

SCM と CRM の双方に秀でたロイヤリティーネットワーク企業は、全世界でたった 13%、日本のメーカーは僅か 3% (デロイトトーマツコンサルティング「SCM、CRM 導入に関する、世界主要メーカー 850 社の経営者意識調査」2001.6.20)。日本では新しいデジタル技術をサプライチェーンの統合よりも顧客ロイヤリティー獲得に利用しているロイヤリティー重視型企業も 6%にとどまる。

CRM 関連(HW、SW、サービス)市場では金融、製造、通信/公益(電気/水道)、パッケージのみでの市場規模では製造業、サービス業、金融業の順に業種別シェアが大きい。今後も金融関連のシェアが高く推移すると予想される。

今後は、ハイテク、通信/公益、流通、医療分野が成長株。通信 / 公益では規制緩和の更なる進行に伴う顧客囲い込みの熾烈化により、CRM ソリューションへのニーズが高まる。

2001 年業種別国内 CRM ソリューション投資(IDC JAPAN「国内 CRM ソリューション市場：2001 年～2006 年」2002)

	%
金融	37
製造	16.5
通信、公益	15.7
サービス、運輸	15.3
流通	10.6
官公庁、自治体	3.9
建設	0.8
その他	0.2

2001 年度 CRM パッケージ導入企業内訳(矢野経済研究所「CRM パッケージ市場」2002.8.6)

	億円	%
製造業	59.88	37.6
サービス業	28.79	18.1
金融業	22.8	16.1

導入意欲

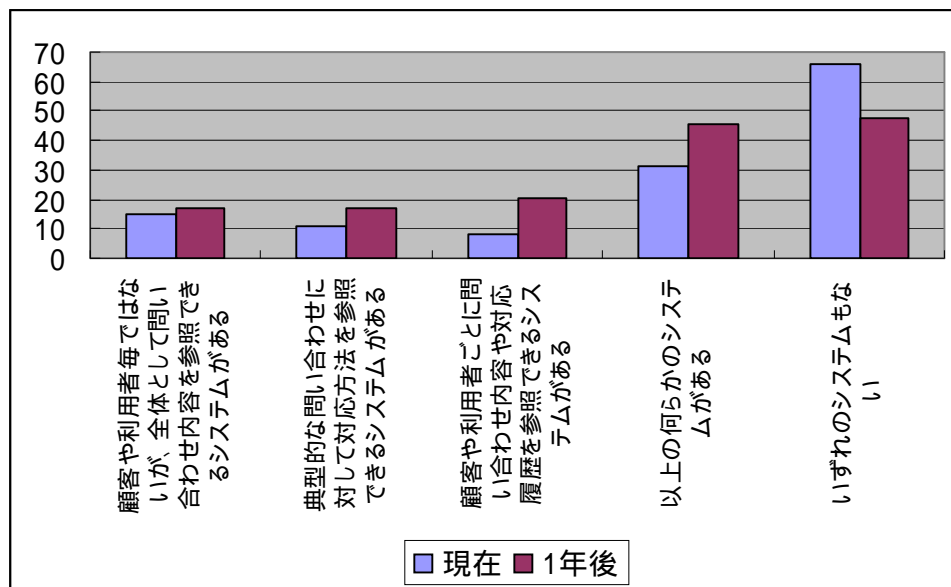
国内企業は顧客対応を支援する CRM システムの構築に前向き。1 年以内での導入意欲を有する企業は少なくない。最も導入意欲が高いのは、よりきめ細かな顧客や利用者ごとの管理システムである。CRM システムに対する取り組みは大企業で進んでいるが、今後の導入意欲は中堅企業でも強い。

WWW サイトを通じた顧客対応を支援する CRM システムの導入状況(2001 年 10 月-11 月調査)(日経
マーケット・アクセス・レポート 65(2002.2))

(単位: %)		全体 (n=177)	業種別			
			製造 (n=60)	流通 (n=35)	金融 (n=17)	サービス 他 (n=53)
現在	顧客や利用者每ではないが、 全体として問い合わせ内容を 参照できるシステムがある	14.7	5	25.7	17.6	15.1
	典型的な問い合わせに対して 対応方法を参照できるシステ ムがある	10.7	8.3	14.3	5.9	13.2
	顧客や利用者ごとに問い合わ せ内容や対応履歴を参照でき るシステムがある	7.9	10	5.7	0	7.5
	以上の何らかのシステムがあ る	31.1	23.3	40	23.5	34
	いずれのシステムもない	66.1	73.3	57.1	70.6	66
1年後	顧客や利用者每ではないが、 全体として問い合わせ内容を 参照できるシステムがある	16.9	13.3	20	11.8	22.6
	典型的な問い合わせに対して 対応方法を参照できるシステ ムがある	16.9	23.3	11.4	5.9	17
	顧客や利用者ごとに問い合わ せ内容や対応履歴を参照でき るシステムがある	20.3	20	22.9	17.6	15.1
	以上の何らかのシステムがあ る	45.2	43.3	45.7	29.4	49.1
	いずれのシステムもない	47.5	48.3	45.7	64.7	45.3

(単位: %)		従業員規模別		
		300 人未満 (n=46)	300-1000 人未満 (n=71)	1000 人以上 (n=54)
現在	顧客や利用者每ではないが、 全体として問い合わせ内容を 参照できるシステムがある	10.9		18.5

	典型的な問い合わせに対して 対応方法を参照できるシステム がある	6.5	9.9	14.8
	顧客や利用者ごとに問 い合わせ内容や対応履歴を参照 できるシステムがある	2.2	8.5	11.1
	以上の何らかのシステムが ある	17.4	29.6	42.6
	いずれのシステムも ない	82.6	66.2	55.6
1年後	顧客や利用者毎ではないが、 全体として問 い合わせ内容を 参照できるシステムがある	8.7	18.3	22.2
	典型的な問 い合わせに対 して対応方法 を参照できる システムがあ る	8.7	18.3	22.2
	顧客や利用者ごとに問 い合わせ内容 や対応履歴を 参照できるシ ステムがあ る	15.2	19.7	25.9
	以上の何らかのシステムが ある	30.4	45.1	57.4
	いずれのシステムも ない	67.4	46.5	33.3



IDC Japan「国内エンタープライズアプリケーションのユーザー実態調査結果」(「業務アプリ」、「導入予定」は低水準 対応済みを下回る)日本工業新聞 2003.4.14)

%	CRM	ERP	SCM	KM
---	-----	-----	-----	----

導入済み企業	5.2	6.2	4.3	7.5
導入予定企業	4.1	4.5	3.5	7.1

流通業

流通業では従来の商品中心の情報管理から顧客主体の情報管理への移行により CRM へのニーズが高まる。流通業では効率的消費者対応 ECR(Efficient Consumer Response)が流通業者を中心に発展してきた経緯もあり、高頻度来店客優遇策 FSP(Frequent Shoppers Program)が有名である。

POS システムとポイントカードによって、来店頻度の高い優良顧客を囲い込む戦略である。米国の小売店はカードを保有していない顧客が特売商品を買えない仕組みにして利益率を 17%上げた(水口健次・「営業戦略」大修正(プレジデント 1999)179)。

かつては Everyday Low Price を合言葉に絶対的な低価格こそが競争力の源泉と考えられていた時期があった。しかし現在では低価格は当たり前であり、品揃えの良さが競争力の源泉と考えられる傾向にある。

そこで POS システムとポイントカードによる情報収集が普及した。頻繁に来店してくれる顧客、購入金額の多い顧客の購買パターンを分析し、これらの顧客が喜ぶ品揃えや値引きを行う。過去の売上データに天候や地域の行事を組み合わせ、売行予測を行う。但し POS による単品管理中心では、地域の競合店と代わり映えのない品揃えとなっていまい、個性的な魅力が薄れてしまう。そのためデータマイニング(相関関係分析)やコンテキストマーケティングが模索されている。

ポイントサービス

ポイントサービスは今では当たり前になったと言える。顧客はポイントの還元率が高い店で商品を買う傾向にある(「ポイントサービス」日経情報ストラテジー(2002.9)17)。何種類ものポイントカードを、毎日持ち歩いている人も多い。

しかし当たり前すぎてただ導入しただけでは、リピート客の獲得効果が疑問視され始めた。実際、外食業界では、飲食代金に応じたポイント還元サービスを廃止する動きが目立っている。

ファミレス「ジョナサン」は 2003 年 3 月で新規のポイント発行を中止する。ためたポイントの食事券への交換も 2004 年 3 月で打ち切る。ジョナサンはポイントカードの発行やシステム管理に年間約 3000 万円を投じていた上、食事券として還元する費用がかさんでいた。

ところが、全 336 店に年間延べ 6000 万人の顧客が来店するにもかかわらず、カードの有効発行枚数は約 45 万枚にとどまっており、費用対効果に疑問を感じ始めていたという。同社は現在、ポイントサービスに代わる新しい顧客サービスを検討している。

居酒屋チェーン「ゴハン」(ワタミフードサービス)は 2002 年 10 月にポイントサービスを開始した。しかし 2003 年 6 月を目途に、新規のポイントカードの発行を中止する。僅か 9 カ月で取りやめることになる。

居酒屋「天狗」(テンアライド)は 2003 年 1 月末でポイントサービスを終了した。

ポイントカード作成を希望する顧客は店頭で住所等を登録するが、記入した顧客情報に不備が多く、その後のデータ活用が思うようにできていなかった(「ポイントサービスを相次いで廃止」日経情報ストラテジー(2003.4)154)。

因みに米国の飲食店チェーン「シズラー」は一般の店長でも平均 500 人、優れた店長では 1500 人の顧客の顔と名前を知っている(奥住正道・顧客社会(中公新書 1997)80)。

世界市場

グローバル経済が苦戦を続け、ソフトウェアへの消費が減速する一方で、長期的に CRM は企業にとって優先順位の高い項目として残る。世界 CRM 市場は景気の低迷により 2001 年は縮小傾向にあり、短期的な見通しは芳しくない。僅かに市場規模の小さい Analytical CRM, Interactive CRM の売上が堅調だった。

しかし 2002 年後半には世界的な IT 支出の落ちこみから抜け、急速に回復する。投資回収率 ROI が明白になり、企業は投資効率(ROI: return on investment)を高める主要手段として CRM に目を向ける (IDC, CRM Services 調査プログラム部門マネージャの Jocelyn Young 氏)。コンタクトセンター担当者は増え続け、海外市場での導入が急増する。

市場規模は年平均 19.9% で成長し、2001 年の 135 億ドルから 2005 年には約 278 億ドルに拡大する (Aberdeen, Worldwide CRM Spending Forecast and Analysis 2001-2005 (2002.11.28))。この CRM 市場のカテゴリには、SFA(Sales Force Automation), MA(Marketing Automation), CSA(Customer Service Automation), フィールド・サービス管理、ヘルプデスク、パートナー関係管理が含まれる。

世界 CRM サービス市場は年平均 11.3% で成長し、2007 年には 1010 億ドル規模になる (IDC(2003.4.7))。以前に年平均 25% との成長予測が発表されたが (IDC 2002.6.12)、下方修正された。何れにせよ IT サービス市場全体の 2000-05 年における年平均成長率 12% を上回る。

CRM サービス市場の最大カテゴリは CRM アウトソーシング/運用管理である。今後 5 年間も運用管理と IT 関連のアウトソーシング(コール・センターのアウトソーシングは含まない)といった CRM サービスが成長する (IDC(2003.4.7))。CRM トレーニングは急成長している。

現在は北米市場が収益の大半を占めているが、今後は欧州・アジア太平洋市場が世界 CRM 市場の成長を牽引する。2001 年における世界 CRM 市場の全支出のうち、38% 以上を北米以外の市場が占める。

2006 年までに CRM が顧客のみならず、従業員や提携企業、その他の関係企業全てを含むものへと変化すると予測される。

CRM サービス市場規模 (IDC 2002.6.12; Cahners In-Stat Group, The 3 Faces of CRM: Analysis of the Worldwide Customer Relationship Management Market, Part 1: Operational CRM (2001).)

単位:億ドル	2001 年	2005 年
CRM サービス市場	610	1480
CRM アウトソーシング/運用管理	320	820
CRM トレーニング	29	110
CRM AP 総収益	94	306

年間 CRM 支出額 (Jupiter Research 2003.2.20)

単位:億ドル	2003 年	2008 年
全 CRM 支出		189
オンライン CRM 技術	23	47
金融業における支出額	34	59

Operational CRM 収益(Cahners In-Stat Group, The 3 Faces of CRM: Analysis of the Worldwide Customer Relationship Management Market, Part 1: Operational CRM (2001).)

単位:億ドル	2001 年	2005 年
米国市場	24.3	80
欧州市場		36
アジア太平洋市場		27
米国大企業向け市場	19	
米国中規模市場	4.9	

CRM コンサルティング・サービス市場

2003 年に対前年比 5-6%増と予測(META Group 2002.12)。2004 年から 2005 年にかけては同 8-10%増と成長が加速する見通し。2001 年から 2002 年にかけて CRM への投資を見送った企業が、今後積極的に導入することが市場拡大の要因。経営者層の間ではコンサルティング等の付加価値サービスに対する抵抗が少なくなってきた。

2001 年半ば以降、全社規模の CRM 導入プロジェクトが減少し、代わって現場に即した部門レベルの取り組みが増加した。CRM 全社導入プロジェクトには失敗が多かったため、CRM コンサルティング・サービスに対するユーザー企業の信頼感は現在も低い。

米国

米国では先端的市場経済の環境下で、常に熾烈な競争が強要されるため、CRM 導入が古くから活発である。流通・製造・サービス業を対象とした大手企業のアンケート調査(1995)で、遅くとも 21 世紀までに DB マーケティングをやらなければ 21 世紀に生き残ることはできないと答えた企業が 85%、現在その準備をしているか、既に展開していると回答した企業は 56%(奥住正道・顧客社会(中公新書 1997)81)。

大手消費財企業企業の 74%が、何らかの形でオンライン・コミュニティを活用し、顧客との交流を深めている。その 67%が自社所有のウェブサイト上のオンライン・コミュニティを活用し、7%が第三者のサイトのオンライン・コミュニティを使用していた(イーライフ「米国トップ企業のオンライン・コミュニティ活用実態調査」2002.12.20)。

但し市場の盛り上がりとは対照的に、真に効果的な CRM プロジェクトを遂行できている企業数は決して多くない。むしろ、当初期待したメリットを実現できないままに、プロジェクトを頓挫させてしまう企業が増加している。

2006 年に現在利用されている CRM のうち 50%は、顧客の視点からみれば失敗となる(Gartner(2002.9.10))。チャネル間の連携の機能不全やプロセスの設計が不完全で、ユーザーにメリットを提供できないためである。

アンケート回答企業の 19%が、2002 年度の CRM 投資を打ち切ると回答(BAIN & COMPANY 2001.6)。CIO の 4 割が、自社で実施中の CRM プロジェクトが「難航している」「失敗するおそれがある」と答えている(Data Warehousing Institute 2001)。

導入が失敗に終わる理由は様々である。経営課題が不明確で目的を明確にせずにシステム化してしまう。自社における顧客の定義が曖昧である。「顧客を囲い込む」という不遜さを抱いている。経営トップ

は現場任せで全社対応ではなく情報システム部門主導で導入してしまう。最新の IT 導入に腐心するのみで最適な IT 選択に至らず全体構想もない(金井啓一「CRM が失敗する原因は?」OSPG NEWS 35(2003.3))。

CRM ソフトウェア・ライセンスの半数弱が未使用

企業が購入した CRM SW ライセンスの 41.9%は使用されていない。CRM AP を実装する企業が挙げる最も一般的な利点は経費削減だが、購入したライセンスの半数弱が使われない。

必要以上のライセンス購入は、短期的には賢明な投資に見えるが、長期的には経費がかさむ。2005 年までの間、必要以上の CRM ソフトウェア・ライセンスを購入し続ける企業は、ライセンス購入を計画的に行った企業と比べて TCO が 20-30%増しになる(Gartner リサーチ・ディレクタの Beth Eisenfeld 氏)。

企業が必要以上のライセンスを購入する理由は、初期購入で購入数を増加すると、ソフトウェア・ベンダーから大きな割引が受けられる点にある。ベンダーは企業に対し、後に必要になったときに購入するよりも今購入した方が経費がかからない、と誘惑する。

ソフトウェア・ベンダーは市場において新しいモジュールの地位確立を望み、余分にライセンスを購入する企業に対してライセンス使用料の割引を行うか、モジュールを無償もしくは大幅な割引価格で提供する。

企業は計画した実装に向けて余分なライセンスは必要ないかもしれないが、将来的にモジュールが必要になるかもしれないと信じているので、経済的な側面を理解せずにオファーを受けてしまいがちである。

全ての CRM AP が均一レベルの利点を提供する訳ではないので、CRM 戦略の利点を追求する企業は特定の CRM ツールに的を絞るべきである。最適な CRM AP を注意深く選択し、求める利用法に合わせ、適切なライセンス数を購入した企業は、無闇に CRM AP を実装した企業よりも CRM 投資の回収が早い。

金融業

業種別では金融サービス企業が最も多額のコストを CRM に費やす(Jupiter Research 2003.2.20)。

中小金融機関の大半は、CRM システムと、顧客情報を分析する MCIF(Marketing Customer Information File)システムを十分に活用していない(Sedona(2001.7.30))。

地方銀行や信用組合の 76%は、CRM や MCIF のコンポーネントを活用しきっていない。金融機関の 62%は、組織内で CRM と MCIF のネットワーク化を行っていないため、システムを利用できるユーザー数と部門が限られている。

従来はフル機能搭載の CRM システムは導入コストがかかるため、大規模な金融機関しか使っていなかった。しかしインターネット・ベースの使いやすいシステムが低価格で利用できるようになり、中小規模の金融機関もフル機能の CRM AP を導入している。しかしシステムを有効活用するための知識やリソースが不足している場合が多い(Sedona 社チーフ・マーケティング担当の Alyssa Dver 氏)。

CRM や MCIF システムを導入している金融機関の 88%が、主にマーケティング部門で利用している。金融機関の約 40%は CRM と MCIF の一部機能をアウトソーシングすることを検討中である。

米国中小金融機関が求める CRM サービス(Sedona 社による電話インタビュー(2001.3))

サービス	%
------	---

プランニングとメール機能	40
研修	38
収益性分析	23
データベース・トラッキング	23

中堅企業

今後の CRM 市場を促進する大きな要因は、中小企業向け市場の急展開である。巨大企業は今後も引き続き、CRM ベンダーにとって最大のチャンスとなるものの、中規模ビジネス市場も将来、魅力的な成長分野となる。2004 年を境に米国の大企業向け市場機会が減少し始め、ソリューションプロバイダは中規模市場により焦点を当てるようになる。その結果、中規模市場が CRM の収益全体の大部分を占めるようになる(Cahners In-Stat Group, The 3 Faces of CRM: Analysis of the Worldwide Customer Relationship Management Market, Part 1: Operational CRM (2001))。

CRM ソリューション・スイートを提供する企業の希望価格と購入するエンドユーザーが希望する価格には大きな隔たりがある(Aberdeen Group, Customer Relationship Management: Mid-Market Holds Surprises)。

エンタープライズ市場と異なり、中堅企業の市場では CRM SW の価値がまだ完全には認識されていない。CRM 製品を提供する企業は、生産と実装戦略の合理化を図るとともに、CRM スイートの価値についてユーザーを啓蒙する必要がある(Aberdeen Group, CRM Practice の Denis Pombriant 氏)。

小規模企業

現在のところ小規模企業では、コスト面から WWW ベースの CRM AP を利用していないところが多いが、今後 2~3 年で導入が進む(Cahners In-Stat Group)。現在は WWW サイトを主に情報提供などのマーケティング用ツールとして利用しているが、サイトに顧客サービス機能も持たせたいと考えている企業は多い。

従業員 5 人未満の小規模企業や SOHO の 82%、従業員 5-99 人の中小規模企業の 61%が、インターネットの導入により顧客サービスが向上していると回答した。小企業が顧客から受ける連絡は、電子メールが最も多くフリーダイヤルが 2 番目に多い。

西欧

IDC は西欧 CRM 市場の市場規模が 2005 年に 38 億ドルに達すると予測したが(2001.5)、同年の市場規模予測を 24 億ドルに下方修正した(2002.8.21)。今後 5 年間の年平均成長率を 10%と予測。市場は成熟期に入りつつあり、成長は緩やかになる。

欧州では IT 関連の企業投資が依然として低迷している。当初、2002 年半ばに景気が底を打つと見込んでいたが、現在では、年内から 2003 年前半にかけて底入りするとみている。

西欧では依然として英国とドイツが CRM の最大の市場である。一方で CRM と縁がなかった企業における CRM ソリューションや e ビジネス戦略の重要性の認知を反映して、イタリアとスペインの市場が急成長する。西欧市場ではシーベルが 28%のシェアを占める。

CRM SW 西欧市場では販売チャンネルの中で ASP チャンネルが今後 5 年間に大いに収益性を伸ばす。西欧における主要な CRM AP 販売チャンネルは直接 Direct、間接 Indirect、混成 Hybrid、ASP に分類される。現状は純然たる間接販売チャンネルが首位で、売上の 48%を占める。しかし今後 5 年間で、混成

販売チャンネルが 51%を占め、首位になる。ASP チャンネルは年 164%ペースで成長する。

Datamonitor Corporation, CRM Distribution Strategies in Western Europe to 2005 (2001)

西欧市場規模(億ドル)	2000 年	2005 年
CRM SW 市場	22	76
ASP による売上	0.03	3.9
ASP 業者の売上における CRM AP の割合(%)	14	18

One-to-One

One-to-One マーケティングの典型例としては、EC サイトのマイページがある(e.g. Amazon)。顧客専用のページを作り、顧客に適した内容を表示する。しかしそれも例えばモーニング娘。の CD の購入者にはモーニング娘。の新曲 CD を薦めるというように一定のロジックに従って表示されている。

マスマーケティングとの違い

働きかける対象顧客の数が多ければ多いほどいいというのがマスマーケティングの発想である(高宮治=飯塚正博「動機」理解が成功のカギ」日経情報ストラテジー(2002.8)224)。しかしそれでは DB は高額なアドレス帳、DM ラベル発行機となってしまう(大竹佳憲「和魂新才」江戸時代の CRM に学ぶ」リレーションシップテクノロジーズ 2(NCR 2000.4))。

例えば見込み顧客を増やすためにプレゼント・キャンペーンがよく行われる。しかしキャンペーンの応募者はプレゼント目当てのことが多く、キャンペーンを実施する会社やその商品・サービスへの興味は低い。

キャンペーンにより 1 万人のメールアドレスを収集しても、メールマガジンを配信したら半分か配信停止依頼をしてきたという例もある(仲山達也「お客を増やす 4 つのステップ」日経ネットビジネス(2002.5.25)79)。プレゼント目当てでは、アンケート内容も実際の消費者の声とはかけ離れている可能性がある。

DB 構築

顧客情報を活用するためには、各チャネルから入手された情報を統合して分析できるようにすることが前提である。そのため CRM 導入においては統合データベース(DB)・データウェアハウス(DWH)の構築から着手されることが多い。

DB 構築はそれ自体が目的化し、完成したらそれで満足してしまうという落とし穴がある。顧客情報一元化は CRM の基本であるが、顧客にどういう価値を提供するかを考えるために顧客情報を収集するのであり、それが目的ではない。むしろ最初に立てるのはビジネスプランであり、それから CRM 戦略で、IT の活用は最後に考えることである(グレゴリー・アスコリース「CRM では IT が一番最後」日経ネットビジネス(2002.5.25)48)。

DB には情報が入力されなければ意味がない。情報入力を現場の営業に行わせるシステムが多いが、営業が入力を嫌がることもある。利用するのが面倒でメリットが少ないと思われるケースが多いためである。営業に自分の顧客という意識が強いと、顧客情報を全社で共有することに拒否反応が示される。

特にノルマが課されていたり、歩合級やインセンティブ給与の割合が高かったりする場合は、自分の客を他の営業に盗られると考えてしまいがちである。システム開発時から現場の意見を反映して、ユー

ザーが使いやすいシステムを設計する一方で、現場が納得できる CRM の意義・メリット(e.g.仕事を減らす、成果が目に見えるようになる)を打ち出し、システム活用は自分達の為になると納得させる必要がある(「3段階で利用者を引き付ける」日経オープンシステム 2002.1)。

データが入力されても活用されなければ意味がない。データを分析し、得られた知見に基づきアクションを起こし、その結果を検証してフィードバックしていかなければならない。このサイクルを回し続けることが CRM 実現の道である。

多角化

多角化には 3 種類ある(業務関連多角化、市場関連多角化、無関連多角化)。但し後者は失敗戦略としてあげられるもので、多角化の方向性としては前二者で、市場関連多角化が CRM と関係する。

業務(技術)関連多角化は、本業とは別の市場・顧客に対し、本業で培った業務・技術を生かした商品・サービスを提供する。成長企業にとってオーソドックスな戦略である。関西で成功した企業が東京に店舗を開設するとい発想の延長線上にある。しかし現在のように不況が長引き、ほとんどの分野で成長が見込めない状況では、一つの市場で成功したとはいえ、別の顧客の支持を得ることはそれほど簡単ではない。

市場(顧客)関連多角化は、本業の市場・顧客に対し、本業で培ったブランド・信用を活かして、本業とは異なる商品・サービスを提供する。本業以外の商品・サービスを提供することで顧客との接点が増え、顧客関係が強化され、本業にも良い影響をもたらす可能性もある。

無関連多角化は、本業とは別の市場・顧客に対し、本業とは無関係の商品・サービスを提供する。本業の強みを全く生かせないので、失敗に終わることが多い。バブル期に多くの企業が陥り、清算を迫られているのは周知の通りである。

事例

NTT 東日本「双方向コミュニケーションソフトウェア」

ユーザーが欲しい情報のジャンルを登録すれば、嗜好にあった情報だけを検索でき、ネットワークに接続している他の利用者を検索して情報交換が可能なシステムの実証試験を開始(2003.4.1-5 月下旬)。実験を基に CRM システム、社内の情報共有化ツールとして実用化を目指す(「NTT 東が「双方向コミュニケーションソフト」を実験」日本工業新聞 2003.3.28)。

ソフトの機能は画面から、ジャンルと期間を設定することで、入手したい情報を希望した期間だけ収集できる。同じソフトを利用してネットワークに接続している他のユーザーを検索できる機能が搭載されており、相互にコミュニケーションを図れる。友達リストに登録した相手にはオンライン、オフライン、退席中等の情報が表示される。