

支援ビジネス参入は リスクを伴うが 事業拡大の可能性も 大きい

顧客視点で培ってきた経営資源を活用して、フルフィルメント代行、テレマーケティング・サービス、支援システムの販売などに参入する企業は数多い。しかし、支援ビジネスで成果を見ないまま断念する企業も後を絶たない。今回は、各社への取材を通して、支援ビジネス成功へのヒントを探る。

企業からの問い合わせが 支援ビジネス進出のきっかけに

近ごろ、ダイレクトマーケティングやCRMを展開する企業の中に、自社で構築したノウハウやテクノロジー、設備などを他社に販売したり、これらを活用した受託業務に乗り出すところが増えてきている。具体的には、フルフィルメント代行、テレマーケティング・サービス、データベース関連サービス、CRMやダイレクトマーケティング、コールセンター関連のソフトウェアの販売などといった具合だ。

以前から、広告出稿直後に注文が集中する通信販売会社や、特定のシーズンに需要が偏りがちな教育産業、旅行会社などでは、閑散期に生じる余剰人員や余剰設備を活用して電話の受発信や商品の梱包・出荷などの発送業務の代行に乗り出す企業が多かった。ただ、最近の傾向は、ダイレクトマーケティングやCRMに関するノウハウを持っている企業が、新規事業として支援ビジネスに参入し始めていることだ。

最初は、「貴社のサービスを利用させてくれないか」「貴社ならこういうことはできませんか」と言うよう

な他社からの相談や問い合わせがきっかけだったようだ。取材した日本航空（株）（JAL）の場合は、コールセンターの座席指定ソフトを開発している時に、噂を聞きつけたソフトウェア会社などから多くの問い合わせが寄せられたため、同じ悩みを抱えているコールセンターが多いと判断し、ニーズがあると見込んで販売に踏み切ったという。JCBも、かねてより実施していた顧客分析に基づきパーソナライズしたバリエブル印刷による媒体紙が注目を集め、さまざまな企業からの問い合わせが寄せられたので、本格的に受託業務に進出することになったという。両社とも他社からの引き合いが多かったので、ビジネスチャンスがあると判断したと言える。また、ムトウグループの場合は、1986年3月、（株）ムトウの情報システム部門を独立させて別会社を設立している。同社ではこれに先駆け、百貨店の通販部門や大手通販会社を対象に、富士通（株）と共同開発したシステムを販売していた。

しかし、情報システム部門は企業にとって中枢部門にあたることから、“ムトウ”という看板を背負ったままでは、事業の拡大に支障があると判断。ビジネスチャンスの拡大を目指して、別会社化に踏み切ったのだ。

なぜ各社が次々と参入に踏み切るのか。その一番の要因を、ウィトンアクトン社代表取締役で小誌コメントターのルディー和子氏は、ROIを重視する傾向が日本企業にも強まっている昨今、各企業が投資資金の早期回収を目的にして、支援ビジネスに参入していると見ている。

期待した成果を見ないまま 進出を断念するケースも

ROIの観点から投資コストの早期回収やビジネスの可能性に賭けて、支援ビジネスに参入する企業がある一方で、本業以外のビジネスに進出することに対するリスクを恐れて、期待した成果を見ないまま断念する企業も見受けられる。ある大手化粧品会社では、2000年8月に完成したデータマイニング・ツールを、ライセンス契約により他社にも提供する計画があったが、

ダイレクトマーケティングや
CRM で培った経営資源を
ビジネス化するための3カ条

1. 経営資源の差別的優位性
2. 事業展開のビジョンの明確化
3. 販売・サービスに当たっての
組織体制の整備

その後、この話はお蔵入りとなってしまった。同社広報部に問い合わせても、「当社は化粧品会社ですから、システムを販売するということは考えられません。そういう計画があったかどうか調べてみましたが、プレスリリースにはありませんでした」とのこと。システム開発にかかわった一部の関係者のアイデアレベルに止まり、事業化はままならなかったと言えるだろう。

一方、JALにおいても2002年6月のシステム販売開始に至るまでには、紆余曲折があった。業種業態にかかわらず、多くの反響が寄せられたことから販売を上申したところ、上層部からは「航空会社がどうしてコールセンターシステムを販売しないといけないのか」「もしトラブルが起きた時は、会社の信用を失墜しかねない」など、反対意見が相次いだようだ。そうした意見を鎮めるために、企業にとってのメリットを説くことに加えて、プログラム特許を取得するなど、上司の説得に努力を重ねたという。

このように、ROIを希求する傾向になっているからと言って、すべての企業がこれを事業化して投資の回収を図るかという、必ずしもそうとも言えない。やはり、一定の需要が見込めたとしても、本業に悪影響を与える可能性が拭いきれない以上は、それを見送る企業も多いと思われる。

商品・サービスの差別的優位性や 事業展開のビジョンの明確化が不可欠

では、ダイレクトマーケティングやCRMを展開す

る企業が自社で培った経営資源をビジネス化するためには、何が必要なのだろうか。JCBの顧客分析に基づきパーソナライズしたバリアブル印刷による紙媒体の活用で代表されるように、システムにせよ、サービスにせよ、それが実践の中で生み出され、試行錯誤の中で磨かれてきたものである以上、そこには現場の経験とナレッジがぎっしりと詰まっているのは言うまでもない。そしてそれは、新たにこれを展開しようという企業にとっては、先達の知恵を凝縮した宝物のような存在である。こうした差別的優位性の持てる商品・サービスでなければ、ルディー和子氏が指摘するように、価格競争に巻き込まれてしまい、クライアント企業に使い捨てられてしまうだろう。

そのほか、支援ビジネスに進出したものの、苦戦を強いられている企業もある。JALもその1社である。原因は、もともと自社で使う予定で開発したシステムであるため、他社の事情に合わせてカスタマイズできないということ。また、システム販売後のサポート体制が整っていないので、クライアント企業がアフターケアを希望しても、それに対応できないという課題もある。さらに、システムの販売に当たって、パートナー企業に恵まれなかったこともその一因だろう。それらの反省を踏まえ、現在、サポート体制における課題をクリアするため、特許は保持しながらも販売権付きでソースコードごと販売する方向性を模索している。販売代理店候補としては、サポート体制を組めるソフトウェア会社が有力視されている。

このように、ダイレクトマーケティングやCRMで培った経営資源をビジネス化するに当たっては、そもそも販売を目的に開発されたシステムやサービスでない限り、あらかじめ懸案事項などを洗い出し、問題点をすべてクリアしておくことが不可欠だ。

また、当然のことながら、人員の確保や教育、組織体制の整備に、相当の投資を行う意志があるのかということも問われてくる。中途半端な状態のままであれば、発注側の企業に足許を見られかねない。価格競争になれば、高度なノウハウを持っていない限り、他社へ乗り換えられる可能性は高い。

従って、自社の経営資源をビジネス化するに当たっては、事業展開に向けての明確なビジョンが重要だと言えるだろう。