

CRMの成功は顧客との共生にある

テクノロジーの進化、ソーシャルメディアの登場などによって、企業が“できること”は拡大しているが、その本質は変わらない。求められるのは顧客をより深く理解し、より良い提案を行うことだ。顧客視点の徹底こそが、CRMを成功に導く条件である。

本誌1999年7月号で初めて特集タイトルに“CRM”という単語が登場

今回、「CRMの未来」という特集を企画するに当たって、本誌とCRM（Customer Relationship Management）のかかわりを振り返ってみた。

CRMは、日本国内では1990年代後半から普及が進んだマーケティング概念だ。本誌が毎年実施している「読者アンケート」の結果を見ても、CRMという言葉が国内のマーケターの間で一般化したのは2000年前後だったことがわかる。同アンケートでは毎回、「興味のあるキーワード」を尋ねているが、その中で「CRM」という回答が1999年の42.5%から、翌2000年には70.0%と一気に27.5ポイントも増加したのだ。以来、高スコアをキープし続け、2012年の調査でも77%でトップとなっている（図表1）。

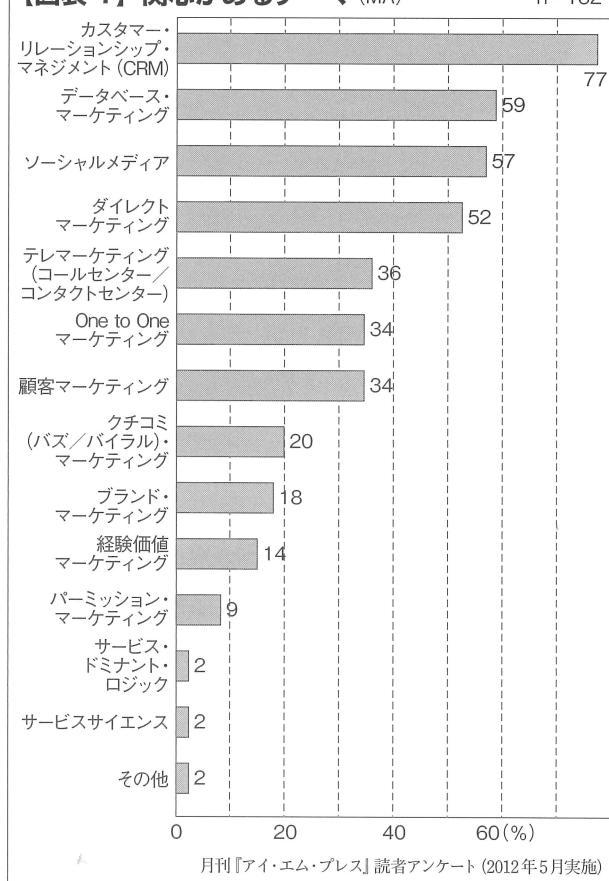
本誌の特集タイトルに初めてCRMという単語が登場したのは（カタカナ表記ではあるが）、1999年7月号（Vol.38）の「カスタマー・リレーションシップ・マネジメントを実現するCTIの効果的活用を探る」。しかし、CRMという単語こそ使用していないものの、1996年4月号（Vol.3）ではメーカーのデータベース・マーケティングを、1996年8月号（Vol.5）では店舗小売業のデータベース・マーケティングを、それぞれ特集テーマとして取り上げており、その意味ではいささか手前

味噌ではあるが、日本国内でいち早くCRMのあり方やマーケティングにおける有用性に注目してきた雑誌媒体であると言って差し支えないであろう。

そして2000年以降、本誌の特集タイトルにはCRMという単語が頻繁に登場する（図表2）。

直接、CRMという単語が使われていない号でも、「優良顧客の維持・育成」、「顧客との関係づくり」など、CRMの本質に触れる内容の特集は多く、また、2000年7月号（Vol.50）には、今号で第151回を迎える長期連載「CRM実践講座」がスタートした。さらに2003年1月にはCRMの成功事例などを集めた資料集として『CRM白書』（2006年版から『CRM年鑑』に改題）を刊行し、以後、2010年まで毎年発行。2011年からは企業の

【図表1】関心があるテーマ（MA）



CRMへの取り組みが多様化したことを反映し、テーマを細分化した「CRMシリーズ」として刊行を続けてきた。

[図表2]
月刊『アイ・エム・プレス』で取り上げたCRMを冠した特集テーマ

号数	特集タイトル
2000年2月号 (Vol.45)	顧客接点の人才培养 CRMの最前线
2000年10月号 (Vol.53)	情報化時代のCRM戦略 統合型マーケティング・コミュニケーション
2000年11月号 (Vol.54)	インターネットがコンタクトセンター化を推進 CRM時代のコールセンター
2001年3月号 (Vol.58)	生活者の声をカタチにする究極のCRM 商品開発サイト
2002年2月号 (Vol.69)	即時性が決め手 CRMツールとしてのモバイル活用
2005年8月号 (Vol.111)	CRM戦略を支援する新ツール "RFID (ICタグ・ICカード)" の活用法
2005年12月号 (Vol.115)	CRMの現場で培った 経営資源を活かす
2009年12月号 (Vol.163)	日本型CRMへの挑戦



インターネット、ソーシャルメディアがえた企業と生活者の関係性

「CRMの未来」を模索する上で欠かせないのが、CRMのあり方がこれまでどのように変遷してきたかだ。

1990年代後半に日本国内でCRMという概念が浸透していった当時、その目的としてクローズアップされていたのが、最近では耳にすることが少なくなった“顧客の囲い込み”というキーワードである。その中で企業にとって生活者はあくまでも“消費者（=消費する人）”という位置付けであり、消費者をいかに自社の顧客とし、さらに競合他社に流出しないように囲い込み続けていくかが大きなテーマとなっていたのだ。

しかし、企業と生活者の関係性が変化するに従って、このような考え方は通用しなくなっていた。その関係性の変化に最も大きな影響を与えたのが、インターネットの普及であろう。

奇しくも本誌が創刊した1995年は、「Windows95」の登場などによって日本国内でインターネットの本格的な普及が始まった“インターネット元年”とも位置付けられている。

それでは、インターネットは企業と生活者の関係性をどのように変化させたのか。その最大のポイントは、インターネットによって生活者の情報収集能力が飛躍的に向上したことであろう。

インターネットの普及以前、生活者が商品・サービスについての情報を得るためのチャネルの中心はマス媒体や店頭などであり、その情報ソースは一部を除いて企業が発信する限られた情報であった。しかし、インターネットは、生活者が商品・サービスに関する情報を幅広く、場合によっては奥深く検索することを可能とした。これによって、企業と生活者が保有する情報量には大差がなくなり、企業が一方的な論理で生活者を“説得”することが難しくなったのだ。

また、近年、インターネットを舞台とするソーシャルメディアの台頭によって、生活者の情報発信力が増大したことも、CRMのあり方を大きく変化させている。Twitter、Facebookなどに代表されるソーシャルメディアは、2010年ごろから爆発的に普及。これ

らのメディアを通じて生活者が情報を発信するのはもはや当然のこととなっており、生活者が情報発信の場を持たない“モノ言わぬ”存在であった時代とは隔世の感がある。この情報発信力は企業にとっては“諸刃の剣”であり、企業やその商品・サービスに対するポジティブな情報も、ネガティブな情報も、瞬く間に伝播・増幅されていく。いわゆる“炎上”がたびたび発生していることは、ネガティブな情報の伝播力、増幅傾向の強さを物語るものだ。Customer Relationship Managementを直訳すれば「顧客（との）関係管理」だが、現代において企業が顧客との関係性を“一方的に”管理するなどということは、もはや不可能なのである。

それでは、今日の、そして未来のCRMは、どのようにあるべきなのか。いささか前置きが長くなつたが、今回の特集では、先進的なCRM施策を展開する企業のケーススタディを中心に、「CRMの未来」のあり方を探つた。

「CRMの未来」につながる 5つの切り口

本誌では「CRMの未来」につながる可能性の高い新たな切り口として、「製品をチャネルとする顧客情報の収集」「スマートフォン・アプリ」「ID連携」「共通ポイントプログラム」「ソーシャルメディア上の情報と既存の顧客情報の連携」の5つに注目している。その着目ポイントは以下の通りだ。

まず「製品をチャネルとする顧客情報の収集」については、顧客の商品・サービスの使用状況に関するデータをインターネット経由で収集し、使用をサポートすることによって商品・サービスの価値を高めると同時に、そのデータを次の商品・サービス開発における参考資料として活用するという観点から注目した。

次に「スマートフォン・アプリ」については、通信デバイス、特にインターネットへのアクセス・デバイスとして急速に普及が進みつつあるスマートフォンを、いかに企業と生活者の絆づくりに生かしていくかが、今後、CRMを展開する上で大きなカギとなると考えた。

また、「共通ポイントプログラム」「ID連携」については、顧客が複数のカードや、IDおよびパスワードを管

理する煩わしさを解消するとともに、複数企業間で顧客にかかる情報の相互利用を図ることにより、自社顧客をより立体的に把握すると同時に、精緻なCRM施策を展開できるという視点から着目される。

そして「ソーシャルメディア上の情報と既存の顧客情報の連携」については、これまで企業が直接、知ることのできなかった顧客の素顔、あるいは、取引のない見込客の考え方や行動を知ることができるようになったことで、より精密な、かつ広がりのあるCRMが可能になるのではないかと考えている。

ケーススタディ1の（株）タニタヘルスリンクの事例は、「製品をチャネルとする顧客情報の収集」の一例として取り上げたものである。

家庭用・業務用健康計測機器メーカー大手である（株）タニタの100%出資により、2007年3月に設立されたタニタヘルスリンクでは、タニタが製造・販売する通信機能を備えた各種計測機器を活用した健康管理を目的とするWebサービスの提供を行つてはいる。このサービスはそれ自体が営利事業であり、同時にタニタの計測機器で計測したデータを容易に蓄積・活用できる仕組みを提供することにより、計測したデータの価値とクオリティを向上させるものだが、一方で、サービスの提供を通じて、さまざまな顧客情報や知見を獲得するチャネルにもなつており、獲得された情報は、タニタの商品開発・改善などの参考データとして活用されている。

ケーススタディ2の東京急行電鉄（株）は、「ID連携」の先駆的事例として取り上げたものである。

グループ共通のポイントプログラム「TOKYUポイント」を軸にグループ横断的な顧客基盤強化戦略を進めていく中で、グループ各社が運用するWebサイトごとにIDやパスワードが異なり、お客様に面倒な管理を強いていることが大きな課題となっていた東京急行電鉄では、その解決策として会員情報をグループ共通のIDやパスワードで管理する“ID連携”への対応を開始。その手始めとして2012年6月にスタートしたホーム・コンビニエンスサービス「東急ベル」の専用サイトと、同11月にリニューアルしたWebモニター調査サイト「KOETOMO（こえとも）」の間でのID連携を果たしている。

ケーススタディ3の日本航空（株）の事例は、「スマ

トフォン・アプリ」への取り組みとして取り上げたものである。

国内線の個人向け販売のうち、7割がWeb経由であり、そのうち1割強を占めるモバイルの約6割がスマートフォンからという状況にある日本航空では、スマートフォンを従来のCRMを補完する「新しい販売戦略の切り札」と位置付けている。2010年には、WebチャネルをはじめとしたB to Cのダイレクト販売を担当する「Web販売部」内にモバイルを専門とする「モバイルチーム」を設置。同チームを中心に異なる機能を持つ複数のスマートフォン向けアプリを投入する戦略によって、お客さまが、チケットの予約購入に始まり、空港カウンターでの搭乗手続き、搭乗口でのご案内、機内の客室サービスといったプロセスをたどる過程で、それぞれの担当者がお客さまにベストの対応をすると同時に、円滑にリレーする「最高のバトンタッチ」への貢献を果たしている。

ケーススタディ4の（株）ファミリーマートの事例は、「共通ポイントプログラム」の実践例として取り上げたものである。

コンビニエンスストア大手のファミリーマートでは、従来、独自ポイントカードの発行を行っていたが、2007年11月からはカルチュア・コンビニエンス・クラブ（株）(CCC)と提携し、「Tポイント」機能がついた「ファミマTカード」を発行。2012年10月現在、日本の人口の3割に当たる4229万人の会員数を誇る「Tポイント」の基盤を活用し、新規顧客の獲得を図るとともに、顧客データの分析なども実施している。

CRMの環境が整う中で 社会の一員として 良識のあるアプローチが求められる

今回、インタビューにご協力いただいた（株）博報堂 エンゲージメントビジネスユニットの高宮治氏が、「CRMのR、すなわち顧客との関係性を本当に構築できてきたか」というと、必ずしもそうではありません。顧客データベースに蓄積された購買データからは、どれだけ購買したか、来店したか、接触があったかといった顧客の過去の行動は把握できます。けれどもそれだけでは、顧客インサイトまではわかりません」と指摘

するように、従来のCRMでは顧客がなぜそうした行動に至ったかといった動機に踏み込むことはできなかった。しかし、近年ではインターネット、さらにはソーシャルメディアなどのインフラの整備によって、顧客を“知る”ための道具立ては整ってきた。前述した5つの切り口は、距離や時間といったさまざまな角度から顧客接点をさらに強化するものである。そしてテクノロジーの進化に伴い、“ビッグデータ”的な分析が容易になったことで、より深い顧客インサイトを獲得することもできるようになっている。

これは、CRMを精緻化させる上での環境が整ってきたということである。しかし一方で、だからこそ留意しなければいけないポイントがある。それは、「良識に基づいた、節度のあるアプローチを行う」ということだ。

顧客をより深く理解すれば、顧客にとってより良い提案を行うことが可能になる。実際、特にEコマースの世界では、顧客の購買・閲覧履歴などに基づくレコメンデーションが販売促進手法として広く用いられており、一定の成果を上げてもいる。しかし、一方で「心の中に土足で踏み込まれているようで気持ちが悪い」といった批判も表面化しつつあり、その適正な運用のあり方が問われている。

馴染みの鮮魚店の店主が、常連客の家族構成や嗜好などを把握して、おすすめの魚や調理方法などを提示することに嫌悪感を示す人はほとんどいないだろう。そこにはフェイス・トゥ・フェイスの関係性があり、一定の信頼関係が構築されているからだ。しかし、生活者にとって企業は必ずしも全幅の信頼を置ける存在ではない。恒常的なコミュニケーションによって、一定の親近感や信頼感が生まれることはあろうが、「同じ地域の一員」のような仲間意識までが醸成されるとは、極めてまれであると言えよう。

従って、企業が生活者に対して行うアプローチにおいては、一定の節度が必要だ。基本となるのは生活者にとっての「ベネフィット」となる情報を、「邪魔にならない」「迷惑にならない」範囲で提供するという姿勢である。そして、その節度をどの水準で設定し、さらにいかに全社的に徹底し、あらゆるチャネルでのコンタクトに反映できるかが、これからCRMの成否を大きく左右するカギとなっていると言えるだろう。