

CRM から見た製造業の競争力を強化する経営手法 — SCM との連携を踏まえて —

大塚太郎、伊東俊彦

学習院大学 経済学部 経営学科

競争激化の続く今日の経済環境で、顧客重点主義は企業が競争優位を得るための最も重要な方針の一つであろう。それを実現する経営手法として CRM は多くの企業で取り入れられている。しかし製造業において、製品を顧客に届けるまでの様々なパートナー間の提携関係もますます重要になっている。本稿では、CRM における顧客選別の具体的な方法を述べると共に、製造業で CRM を成功に導くためには、パートナー間での全体最適を行うための SCM との連携が不可欠であることを提唱する。

The Management Method of Reinforcing Competitive Power in The Manufacturing Industry with CRM — Being Based on Cooperation with SCM —

Taro Otsuka, Toshihiko Ito

Department of Management, Faculty of Economics, Gakushuin University

Customer priority system will be one of the most important policies for business firms getting competition predominance in today's economic environment. CRM (customer relationship management) is being adapted as the management method that realizes it in many business firms. However, in the manufacturing industry, the alliance among partners on the process that a company sends a product to a customer is still more important. In this paper, we state the specific method of the customer selection in CRM. And we advocate that it is essential to perform whole optimization between partners by CRM with SCM (supply chain management) that will make customer relationship management successful in the manufacturing industry.

はじめに

製造業における顧客重点主義、すなわち一人一人のニーズに適した商品・サービスの提供が、ここ最近のビジネスの潮流となってきた。サービス業のように最終顧客と常に接している業種は、その変化に応じることがそれほど難しくはないだろう。しかし、製造業のように、最終顧客との距離が遠い業種では、従来型の「プロダクト・アウト」の業務プロセスから変容することは難しいと言える。顧客重点主義の時代において、CRM

(Customer Relationship Management) は様々な企業に導入されつつある。そして CRM に成功した企業はマーケティング革新に挑戦しつつある。製造業にとっても企業競争力向上のために CRM が重要であることは間違いないはずであろう。ただ、その導入が難しいのである。

本稿では、製造業における CRM 導入に関する留意点、そして、CRM のみでなく SCM (Supply Chain Management) との連携の必要性、およびその効果的な適用方法

について述べる。

情報化社会における主役企業は、製造業からサービス業などの比較的新しい業種に移っていき、モノづくり大国日本を支えてきた製造業は、ここ数年影をひそめている。しかし、高度経済成長期の日本を作り上げた製造業の潜在能力は、決して新しい産業に引けを取るものではないはずである。製造業の活性化こそ経済回復の糸口となるであろう。

本稿では、1.で製造業のパラダイム・シフトについて述べる。次に2.では、SCMと連携するCRMの効果について述べる。最後に3.では、製造業の革新に向けて、CRMを成功に導く体制とそれにより実現されるマーケティング革新について述べることとする。

1. 製造業におけるパラダイム・シフト

1.1 メイク&セルからセンス&レスポンドへ

まず、CRMの定義について述べる。リグビー et al.(2002.7)によれば、CRMとは「ビジネスプロセスを顧客戦略と整合させ、長期的に顧客ロイヤルティを築き上げ、利益の改善を図ること。」としている。また、アクセンチュア HP(web)によれば、CRMとは「商品・サービスを顧客にとって最も価値のある方法で提供することを目的とした経営手法であり、顧客満足を含んだマーケティング、セールス、サービスなどの企業活動を通して、顧客とのつながりを強化し、長期的な収益機会を取り込むこと。」としている。

本稿では、この二つの定義を融合し、CRMとは「顧客戦略とビジネスプロセスを合体させ、顧客とのつながりを強化することによって、長期的な収益基盤を生み出し、それを安定させ、競争力を強化する経営手法の一つである。」と定義する。

ここで本稿における顧客について述べる。CRMの対象となる顧客には、大別して最終消費者と取引先企業(財の提供相手)の2種類がある。本稿ではこれ以降、後者を顧客

として定義する。次にビジネスの2つのパラダイム(環境の捉え方)について述べる。

ヘッケル(2001)によれば、ビジネスには二つのパラダイムがある。一つは、ニーズが予測可能で明確に定義できるパラダイムである。このパラダイムでは、企業は市場に対して製品・サービスを効率的に製造し、販売する仕組みを構築することに重点をおいている。組織の進む方向とスピードは、時折若干の修正を施すだけで、できる限り安定を保とうとする。なぜなら、大きな修正は組織内の混乱を呼び、効率の低下を招くからである。しかしこれは、連続的变化を基本とした先が読める環境が前提となる。このパラダイムを「メイク&セル」と呼ぶ。

一方、今日のように予測不可能な環境の中では、予期できない顧客の要求に応えるための適応力のある仕組みが重要である。この環境を前提としたパラダイムでは、顧客の好みの変化に関する情報を収集し、それを解釈することに対して積極的な投資が求められる。例として、オンライン書店のアマゾン・ドットコムをあげることができる。このパラダイムを「センス&レスポンド」と呼ぶ。ここで、用いられているのが、CRMである。

このように今日の経済環境では、センス&レスポンドのパラダイムで有効なCRMの実施が必要なのである。

それでは、センス&レスポンドにおいてどのようにCRMを捉えていくべきなのかを次節に述べる。

1.2 センス&レスポンドにおけるCRM

渡部(2002)によると、CRMを実施する際には、その特徴から二つに分けることができる。一つは「Operational CRM」であり、もう一つは「Analytical CRM」である。

(1) Operational CRM

Operational CRMは、顧客への日常対応業務に焦点を当てたCRMと捉えることができる。ここでは顧客からの視点で

対応プロセスを見直していきながら BPR¹を行っていくことが必要である。BPRを行う際のポイントは、顧客の視点で見た不要な社内プロセスの排除・簡素化と、顧客対応における意思決定の権限を顧客に極力近い人材に委譲することである。例えば、渡部(2000)によると、IBMにおけるCVM²がその顕著な例にあたりとされている。

B to B³を実践している製造業の場合、汎用品でありながら顧客への価格提示は数量条件や供給状態を考慮して決定されているケースが多く、営業マンに価格決定を任せていない企業も少なくない。ただ、パソコンのように製品の寿命が短くて価格変動も激しいようなビジネスの場合、顧客への価格回答スピードは商談の勝敗を大きく左右する。(渡部、2002)

このようにCRMは、製造業の場合、製品開発のメインプロセスに顧客の視点から焦点を当てて、全社的な組織改革を行っていくための一つの手法と言えよう。

(2) Analytical CRM

(1)で述べたように、センス&レスポンドのパラダイムにおいて、顧客の対応に重点をおくものがOperational CRMである。一方、顧客の選別に重点をおくものがAnalytical CRMである。Analytical CRMの実現には以下に述べる①～③ま

でを具体的に進めていくことが必要である。ここでは渡部(2002)によるAnalytical CRMのSTEPを用いるが、一部に筆者らのアイデアを取り入れている⁴。

① STEP1 基本分析表作成

顧客のABC分析⁵によるランク付け、カスタマ・シェア、カスタマ成長期待度から基本分析表(図表1参照)を作成する。カスタマ・シェアとは、顧客内における自社提供製品のシェアを示す。例えば、自社提供製品を組み込んでいる顧客の製品全体における製造費の中で、競合他社を含めて自社がどれくらいのシェアを占めているかが指標となる。カスタマ成長期待度とは、顧客の直近の過去3年における売上高平均倍率を表示したものである。

② STEP2 発展分析表作成

次に、新たに優良顧客指数⁶を求める

⁴ 筆者らは、渡部(2002)によるカスタマ・ポートフォリオ作成(縦軸にカスタマ成長期待度を取り、横軸にカスタマ・シェアを取る)による、各セグメント内顧客の優先順位付けの手法を改良している。渡部(2002)の手法では、顧客を選別する場合に正確性に欠ける問題点があると判断したからである。

なぜなら、同稿に、カスタマ成長期待度の明確な数値表記がないこと、及び同期期待度を指標化する具体的計算式がないことからである。また、問題として第一線の営業マンの主観により、期待度が大きく左右されるおそれがあるからである。それと共に、各セグメントの境目における顧客選別の難しさもあるからである。

⁵ ABC分析では、売上の多い上位20%(Aランク)で企業全体の売上80%を占めると言われている(パレートの法則)。ただし、本稿では重み付けの方法として、Aランクを売上順位の上位70%、Bランクを次の20%、Cランクを残っている10%としている。

⁶ 渡部(2002)の手法には明記してないが、筆者らは、 $A=0.7$ 、 $B=0.2$ 、 $C=0.1$ とし、それにシェアと期待度を乗算して優良顧客指数を求めている。

¹ BPRとは「Business Process

Re-engineering」の略称。コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的な成果基準を改善するために、ビジネスプロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインしなおすこと(Hammer et al, 1993)。

² CVMとは「Customer Value Management」の略称。顧客に届ける価値を頂点に、それを支える業務プロセスや、それを支えるインフラストラクチャーを洗練させていく手法である(渡部、2002)。

³ B to Bとは、Business To Businessの略称。企業間取引を指す。

ことで、発展分析表を作成する。そこから得られた降順の順位によって、優先順位をつけることが可能となる。

以上①、②のステップにより、図表1のような条件の顧客を持つX社の発展分析表は図表2のようになる。

顧客	ABC分析 ランク	カスタマ ・シェア	カスタマ 成長期待度
ア	A	0.70	1.50
イ	A	0.38	1.20
ウ	A	0.60	0.70
エ	A	0.15	0.60
オ	B	0.60	1.35
カ	B	0.15	1.20
キ	B	0.50	0.65
ク	B	0.22	0.40
ケ	C	0.65	1.18
コ	C	0.30	1.10
サ	C	0.60	0.60
シ	C	0.15	0.20

図表1 X社における基本分析表（筆者ら作成）

顧客	優良 顧客指数	カスタマ ・シェア	カスタマ 成長期待度	ABC分析 ランク
ア	0.735	0.70	1.50	A
イ	0.319	0.38	1.20	A
ウ	0.294	0.60	0.70	A
オ	0.162	0.60	1.35	B
ケ	0.077	0.65	1.18	C
キ	0.065	0.50	0.65	B
エ	0.063	0.15	0.60	A
カ	0.036	0.15	1.20	B
サ	0.036	0.60	0.60	C
コ	0.033	0.30	1.10	C
ク	0.018	0.22	0.40	B
シ	0.003	0.15	0.20	C

図表2 X社における発展分析表（筆者ら作成）

③ 最終的な結論

図表2の結果から、具体的な顧客別対応が可能となる。しかしここから導き出される答は常に既存情報からの結果に過ぎない。臨機応変に顧客に対応するには、常にその他の視点からの顧客の綿密な観察も必要不可欠である。図表2は第一線の営業マンが、自らの勘と現場で培った実績を踏まえて、その場

その場に応じて迅速に意思決定するための一つの支援データである。

重要なことは、それ以降の意思決定が迅速に流れる仕組みを Operational CRM を用いて企業内に構築しなければならないことである。そこで必要となってくるのが Operational CRM と Analytical CRM を組み合わせることである。これにより、よりよい相乗効果が生み出されるはずである。

しかし、CRM は数ある経営手法の一つである。そのみの実践で競争力は強化されるのであろうか。次の2.では、その点について明らかにしていく。

2. SCM と連携する CRM

2.1 SCM の定義と目的

SCM の定義として SCM 研究会(1999)は、「SCM とは、商品が消費者に届くまでの関係者や業務の繋がりを効率化し、その周囲を全体最適化する手法である。」としている。また、椎野(2000)は、「SCM とは、原料の調達から、加工、組立、配送、販売までのプロセスの中で、最適の場所に最適の量を最適のタイミングで提供する手法」としている。ただし、前者の定義は商品に限っている点で限界があり、後者は前者の商品に当たる表現が明記されていない点に問題がある。そこで筆者らは、「SCM とは原料調達、加工、組立、配送、販売までのプロセスの中で、提携企業間のパートナーシップや消費者の視点なども踏まえて、財(情報を含む)を最適の場所に最適の量、最適のタイミングで提供する手法である」と定義する。

次に工藤(2000)によれば、SCM の目的は、「調達から消費に至るまでのプロセス全体において、実際の財や関連情報の流れを同期させて、高い顧客価値を実現して競争優位を獲得すること」としている。本稿でもその目的を採用する。

次節では SCM と CRM の連携について述べる。

2.2 需要と供給

製造業の本質はモノ作りであることは前述した。CRM は確かに顧客動向や市場動向を把握し、体系化する手法としてふさわしい。しかし、CRM を導入したとはいえ、「モノを作りそれを流通させる」という仕組みへの影響は少ない。そのため、顧客分析はできても原料調達から生産、流通までの連携がなければ、直接売上に結びつかないことが多いのも現状である。製造業にとって、それが CRM 単独の限界と言えらる。

そこで着目するのが、製造業によく利用されている SCM である。「モノを作りそれを流通させる」という点において、SCM は製造業中心に最適化という成果をあげてきた。SCM も CRM も、最適化が特徴としてあげられている。一方は顧客や市場ニーズへの最適化。もう一方が調達、生産、流通の最適化である。この二つの連携が実現すれば、大きな成果が生み出されるに違いない。

ここで「需要と供給」の流れを示す SC(Supply Chain)、DC(Demand Chain)について述べる。SC は供給におけるの財の流れであり、従来から製造業において重視され、SCM により効果的に改善されてきた。特に強調したいのは、DC の流れである。DC は顧客や市場からの需要の流れであり、それを経営に反映させるための手法として CRM は位置付けられるといえる。今日の低成長時代を生き抜くために、企業は SC と DC をより強力に統合しなければならぬと言えよう。CRM のみでは、需要だけの面が浮き彫りになり、直接的には業績に反映しない。また、SCM のみでも、供給の面だけが効率化され、

7 一部の SCM ではここで述べたような市場ニーズや生産を含めた最適化の段階へ移っている。例えば米デル社におけるデルモデルと呼ばれている SCM がそれである。しかし、それはまだ主流とは捉えていない。本稿ではそこへの更なる移行という視点で SCM と CRM の連携を捉えている。

市場のニーズへの迅速な対応に事欠くこととなる。

「需要と供給」のどちらか一方でも市場や顧客への適応性に欠ければ、企業のバランスはたちまち崩れてしまう。だからこそ、CRM と SCM の効果的な連携が大切なのである。

2.3 SCM と CRM を連携させた業務活動

以上述べて来た点を考慮して、開発、生産、物流、販売それぞれのプロセスに、SCM、CRM を効果的に組み込むことができれば、製造業は大きく変革を遂げられるものと考ええる。

そこで大事なことは、それらのプロセスから得られた知識をフィードバックし、学習することであり、それ無しでは次の段階に進むことはできない。常に疑問をもち、仮説を構築し、それを検証する能力がさらに必要になってくる。特に CRM や One to One マーケティングのような個々の顧客ベースのマーケティングでは、個人レベルでも「仮説-検証プロセス」を持つような組織を作ることが企業の差別化になるであろう。また他社よりも先んずれば、維持可能な競争優位の源泉となることは間違いないはずである。

セブンイレブン・ジャパンが他社に先駆けて POS による単品管理のシステムと少量他頻度配送のシステムを連携し、ノウハウを蓄積したが故に、競合他社が同じシステムやマニュアルを使ってもなかなか追い越せないのはよい例であろう。

CRM では顧客との対話を明確に、かつ具体化させ(実験マーケティング型 CRM⁸)、その内容を定量的に検証すること、そして、顧客との接点部分を中核に位置付け、企業の立

8 実験マーケティング型 CRM とは、ある条件を与える実験サンプルと与えないサンプルについてその効果を比較する方法をマーケティングプロセスの中に当てはめて、数多くの実験(販促)を行い、その都度、仮説が間違っていたのかどうかを正確に統計的に答を出して、ノウハウを蓄積する手法である(有吉、1999)。

場からも冷静に分析することがその本質である。そこから得られたデータは、物流部門へリアルタイムに転送され、物流業務に大きく貢献するはずである。

モノを作り、運ぶルートを極めて精巧に構築することができれば、あとは広く世の中に広めるためのマーケティング活動が必要である。CRMはここにも役立つはずである。

このように、全てのサイクルを回して連携させることが、変化の大きい現代を勝ち抜いていくための必要条件であると提言する。

3. 製造業の革新に向けて

3.1 CRMを成功に導く体制

CRMはあくまでも経営手法である。そのため、どの程度企業に利潤をもたらしているのか、望んだ成果を出しているのか明確にし、改善していけるようにPDCAサイクル⁹を回していく必要がある。しかし、社外向けメッセージとは裏腹に、相変わらずプロダクト・アウトのままの業務プロセスを実施している企業も少なくない。

そこで、渡辺(2002)によると、「製造業においてCRMを推進・浸透させつつも適切な評価を下し、偽りのない顧客志向の企業となるためには、営業部門と製品部門の適切な責任・権限分担と、密接な情報交換、さらにそれをフィードバック・仮説検証して全社的な意識改革につなげていく体制が必要である。」としている。ただし、そのみの実践がCRMを成功に導く体制ではないと考える。なぜなら、SCMとCRMの連携が重要だからであり、CRM単独の体制では十分に的を射ているといえないからである。

そこで、CRMとSCMを効果的に連携させて、成功に導くためにはどのような体制作りが必要かを以下に述べる。

(1) SCMにおける良好な提携関係の構築

良好な提携関係の構築は、SCMにおい

て最も難しい部分であろう。提携関係という土台が堅固でなければ、効果的なサイクル・タイムの短縮や最新技術の導入は困難であろう。その解決には客観的な指標の存在が必要である(ロバート et al.1999)。

図表3の各指標は、それぞれの企業が当初の期待に沿って目標を満たして仕事を進めているかどうかを判断するものである(ロバート et al.1999)。SCMでは図表3で示すモデルの各々の構成要素について、レベルごとに考える必要がある。経営者は戦略及び業務遂行の問題点について、図表3のどのレベルにあるかを検討し、提携企業と共に、客観的に判断することが重要である。

レベル1「提携概念化」では、理想の提携の姿を明らかにし、現実的な提携がどのようなものになりうるかを明らかにする。

レベル2「提携追求」では、企業が提携相手を選択するための戦略上、業務遂行上の考慮事項を決定する。ここまでは、主に提携を仕掛ける側の企業(取り組みを始める企業)に焦点を置く。

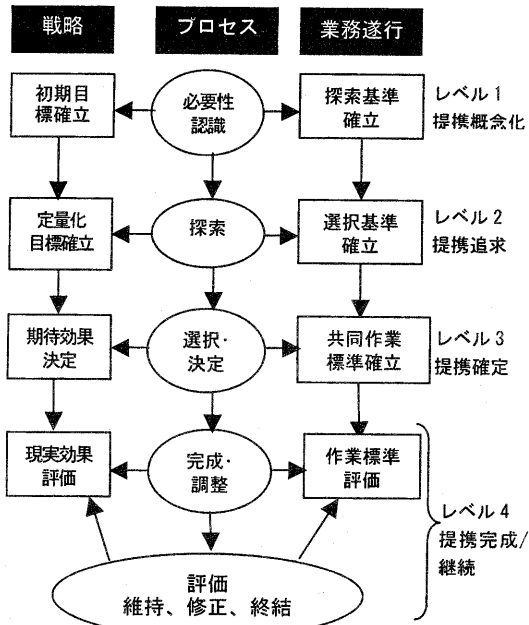
レベル3からは、提携関係にある企業同士に焦点を置く。レベル3「提携確定」では、パートナーの選択と確認が中心となり、経営者は提携企業間でのやり取りを通して、提携に対する戦略上の期待値と業務遂行上の期待値を定めていく必要がある。

レベル4では、提携を維持するのか、修正するのか、終結させるのかを決定する。

このように同図中のレベル4まで提携段階を進め、評価、フィードバックをすることで、提携関係が構築される。

図表3のモデルに基づき、緊密なコミュニケーションを図れば、提携企業間の信頼関係が形成され、提携関係の改善につながるであろう。(ロバート et al.1999)

⁹ PDCAサイクルとはPlan, Do, Check, Actionをまわし、業務改善を進めていくこと。



図表3 標準提携構築モデル
ロバート et al. (1999)より引用

(2) CRM との連携体制

もう一つの視点は、CRM と SCM の連携の視点であり、ロバート et al.(1999)は以下のように述べている。

『川上から川下への顧客のパワーシフトが起きている。マーケットにおける顧客の要求に迅速に対応できないと、メーカーも流通業者もマーケット・シェアの喪失に甘んじることになる。統合 SCM を効果的に実現するには相互の利益と信頼関係に基づく関係が構築されなければならない。』

これは SCM において CRM の対応こそ重要な点であり、ロバートの主張は SCM と CRM との連携体制の必要性を顕著に表しているものといえるのではないだろうか。

ゆえに本稿では、CRM を成功させるためには、3.1 における渡部(2002)の説と共に、部門間、社内外の相互の信頼による連携体制、その信頼関係を築くための客観的評価体制の確立や、販売データの共有化、情報交換の仕組みの構築、提携企業間でのルー

ルの統一化などが必要であると提言する。

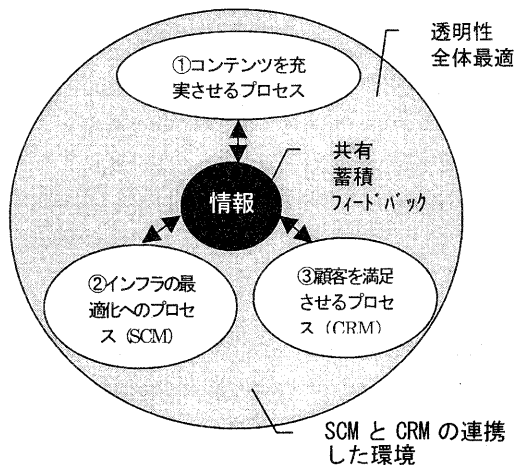
3.2 CRM によるマーケティング革新

本節では CRM を用いてマーケティング革新を実現させることについて述べる。

「マーケティング戦略」を優位に進めるためのプロセスとして筆者らは、三浦(2000)の述べる能力を基にして引用加筆した以下の4点を掲げる。

- ① サービスないし商品のコンテンツを充実させるプロセス
- ② 製造し流通させるためのインフラの最適化を実現するプロセス
- ③ 市場から生まれる既存および新規顧客を満足させていくプロセス
- ④ SC と DC を最適化するために必要な情報を共有・蓄積・フィードバックできる仕組みを構築し、機能させていくプロセス

以上のプロセスと前節で述べた体制を踏まえて、SCM と CRM を経営手法の一つとして認識し、マーケティング革新に役立てることが、本当の意味での CRM の導入目的であり、成功への一歩であると提言する(図表4参照)。



図表4 CRM, SCM の連携による全体最適化
(筆者ら作成)

おわりに

本稿では、日本の製造業を復活させるためには何をしたらよいか、そのことを念頭に述べてきた。

もちろんビジネスは多様な考えで捉えねばならない。本稿のテーマとは異なるいろいろな解決策もあるであろう。例えば、製造業も競争軸を変化させ、サービス業(単なるサービスでなく、無償サービスの有料化や、製品とサービスを組み合わせ、商品として提供する事業)として生まれ変わることが必要であると述べている論考(笹川、1999)もある。また、単一の企業努力で製造業が変容することは困難なため、産学官連携、女性や高齢者の積極採用が肝要である、と述べている論考(野村総合研究所、2001)もある。

本稿のテーマであるCRMやSCMの範囲では多くの文献において、CRMやSCMは効果的であり積極的に実施すべきであるという主張がみられる。しかし、そのほとんどがCRM、SCMの手法を単独に論じており、両者を連携させてビジネスを行うべきであるという論点で述べられている文献はあまり見あたらなかった。

実際問題CRMを導入すればBPRが効果的に行えて、企業を変革できると単純に思っている経営者も少なからずいる。それが今日の失敗を招いているのではないだろうか。筆者らは、CRMは単独ではそれほど大きな効果を発揮しえないということについて、SCMとの連携の必要性を述べてきた。ただし、この提言の実現性についての検証にはいたっていない。それは今後の課題である。

本稿を通して何かのヒントが得られ、またCRMについて研究する際の材料のひとつとして使っていただけるなら、幸いである。

参考文献

1. SCM研究会、『図解 サプライチェーンマネジメント』、日本実業出版社、1999
2. 新居靖彦、「インターネット時代のモノ作り」、『知的資産創造』、野村総合研究所、2001.2
3. 有吉昌康、「CRMは実現可能か?」、『NRI Research NEWS』、野村総合研究所、1999.9
4. 工藤晶、『eSCM ～eビジネス時代のバリューチェーン戦略～』、プライスウォーターハウスクーパース、2000
5. 笹川雅幸、「サービス業化する製造業のEビジネス戦略」、『NRI Research NEWS』、野村総合研究所、1999.12
6. 椎野孝雄、「知恵のSCM」、『システムマンスリー』、野村総合研究所、2000.12
7. 野村総合研究所、「日本経済の再生と製造業の革新」、『未来創発』、野村総合研究所、2001.7
8. ハマー、マイケル、ジェイムズ・チャンピー、『リエンジニアリング革命 -企業を根本から変える業務革新-』日本経済新聞社、1993
9. 藤本隆弘、『生産マネジメント入門I、II』、日本経済新聞社、2001
10. ブラウン S.A.『CRMの構築と実践』、プライスウォーターハウスクーパース、2001.3
11. 三浦智康、「マーケティング革新に役立つ九つの実践的手法」、『知的資産創造』、野村総合研究所、2000.5
12. リグビー、K.D.、F.F. ライクヘルド、「CRM失敗の本質」、『Diamond Harvard Business Review』、ダイヤモンド社、2002.7
13. ロバート、B.H.、L.N.アーネスト Jr.『サプライチェーンマネジメント概論』、プレントイスホール出版、1999
14. 渡部弘毅、「製造業におけるCRM導入の勘所」、『ProVISION SUMMER2002』、IBM、2002

参考 web

1. 「アクセンチュア」<http://www.accenture.com/>