

# CRMに挑戦せよ！

情報処理技術の進展によって数多くのITソリューションが提案されている。その中で最近、企業系システムとして高い関心を集めているがCRMだ。その意味するところは顧客中心主義で、従来のように製品やサービスを中心にビジネスモデルを見るのではなく、こうした製品やサービスを購入する顧客を中心にビジネスのあり方を見直そうという考え方。しかし、その関心の高まりに反して、米国ではこのITソリューションに対して否定的な見方も出ている。CRMという大きなテーマの前で、情報システム部門は挫折してしまうのか。

## 情報ソリューションの中のソリューション

米国のあるコンサルタント会社は「CRMプロジェクトの70%は、明確な業務上のメリットを生み出さない」といっている。さらには「実装が困難」、「導入費用がかかりすぎる」などという声もある。CRMへの関心が高まる一方で、これに対する否定的な見方も拡大しているようだ。

実際のところ、その導入は難しい。取り組むべき課題が多すぎる。CRMで先行している米NCRは、CRMを実現するためには6つのモジュールが必要だといっている。「分析」、「モデリング」、「パーソナライゼーション」、「最適化」、「コミュニケーション」、そして「インタラクション」の6つである。他社も同様に、CRMを実現するためには多くのソリューションの統合が必要だとしている。

CRMというソリューションを大きく分類すれば、分析系のアナリティカルCRMと、この情報に基づき実際に顧客に向けてさまざまなアプローチをするオペレーショナルCRMに分かれるが、それぞれの中に多彩なソリューションが存在する。

アナリティカルCRMではデータウェアハウスを中心に、さまざまな分析系のツールが必要となる。このデータウェアハウスには、企業の基幹システムからの商品や売上げに関するデータだけでなく、オペレーショナルCRMで獲得した情報、イベントや顧客へのキャンペーンの結果をキャンペーン分析ツールで分析した情報などを取り込み、これをレポート、クエリー、OLAP、データマイニングなどのツールで分析しなければならない。

オペレーショナルCRMの部分でも、従来のコールセンターやSFAといった仕組みの他に、最近では顧客の各階層に対応するかたちで、さまざまなソリューションが提供されている。マルチチャネルに対応した顧客サービスのソリューション、Webや電話、E-mail、チャットなど、顧客が企業に接触してくるあらゆるチャネルに企業はきちんと対応し、これを一元管理できなければならない。

もちろん、ナレッジマネジメントのソリューションも欠かせない。顧客がWebサイトに入ってきて何かの問合せをしたときに、自動的に適切な答えを探し出し、直接商品の説明をするような仕掛けが必要だ。そこで、顧客のWebサイト

での行動を分析するクリック・ストリーム分析と呼ばれるツールも提供されている。

CRMはさまざまなソリューションが複雑に絡み合って構築される、きわめて大きなソリューションであり、それが導入に対して冒頭見たような否定的な見方につながっている。

## 情報システムの進化の過程

しかしよくよく考えてみれば、この高度なITソリューションは、情報処理技術の進展の上に生み出されている。企業経営者にとって大きな課題ではあるが、これまでの情報システムへの取組みの延長線上にあるテーマということができる。

かつて、コンピュータが広く中堅企業にも普及しはじめたころ、コンピュータを導入したこの中堅企業は給与計算や会計システムからコンピュータ化するのが常套手段だった。当時は、機械化という言葉があった。人手で行っていた作業を、そのまま機械に置き換えるということだ。1970年代のコンピュータ・システムはこんなものだったのである。

給与や会計処理は商法などによって手法が決まっているから、機械化しやすい。しかしその後、コンピュータは販売管理や顧客管理など企業の独自のビジネスモデルに沿ったシステムまでカバーするようになり、オンライン・システムが登場し、オープンなクライアント/サーバ型システムになり、1990年代になるとERPのような統合業務パッケージソフトが出てきた。コンピュータの活用シーンが高度化している。

CRMはその上をいっているのである。これまで見てきたように、CRMを実現するにはさまざまなソリューションが欠かせない。CRMを実現するにはERPのような統合化された基幹系システムも必要である。そして、その基幹系システムからのデータを転送して分析をするためのデータウェアハウスが必要であり、それを分析するクエリーやデータマイニング、OLAPなどのさまざまなツールも使いこなせなければならない。

さらにはコールセンターやSFAなどのオペレーショナル系のCRMソリューションも統合されなければならない。そして、その裏にはナレッジマネジメントのような仕組みも欠かせない。

つまり、CRMはかなりレベルの高いITソリューションであり、ERPの導入に手間取っているような企業にとって、CRMを簡単に実現することは難しいというのは、ある面で正しい見方だと思う。

同時にCRMでは、さまざまなソリューションを組み合わせるインテグレーションの能力も必要だ。CRM導入を検討しているユーザーのところには、ありとあらゆるCRMベンダが売り込みをかけるといわれている。コールセンターのソリューション・ベンダであったり、

SFAのベンダであったり、データウェアハウスの分析ツール・ベンダであったり、パーソナライゼーションのソリューション・ベンダであったり、ナレッジマネジメントのソリューション・ベンダであったりと、売り込みをかけるベンダには多彩な顔ぶれが予想される。

CRMがソリューションの中のソリューションといわれるゆえんであるが、CRMはこのように、さまざまなソリューションがインテグレートされないと実現できない。プライムのベンダ選定を間違えると、CRMの“隘路”にはまる可能性も大きい。

### 目標が現実となる日

しかし、紆余曲折があっても、いずれはCRMが企業情報システムの中にきちっと実装される時代がやってくるような気がする。

1970年代、経営情報システム(MIS)がブームになったころがあった。当時の用語辞典を見るとこのMISについて「企業の経営管理に必要な情報を企業の各部門より的確迅速に収集し総合的、組織的に加工、貯蔵、提供する全体システムとそのネットワーク」(図解電子計算機用語辞典、日刊工業新聞社刊)という説明がある。

さらに「企業内の各部門データが独立して処理されていると、情報の重複や断片性が見られ、経営全体の情報が的確に把握できない。そこで各情報処理の体系を経営のトータル・システムとして確立しようというのがMISである。MISは電子計算機あるいは周辺端末機器を有効に活用することによって可能となるといわれ、今日では電子計算機高度利用の1つの目標概念となっている」という記述が続いて

いる。

このMISを巡って、企業経営者の間では大きなMISブームが起きた。その先進国米国へ、MIS視察ツアーがいくつも生まれ、経営者が大挙して米国で先進セミナーを受講した。しかし、この目標概念はその後挫折してしまった。理想が高すぎて、当時の技術では実現できなかったのである。

それもそのはずだ。当時はネットワークもない。インターネットなど、影も形もない。大手企業でさえも、処理能力から見れば、今のパソコンの足下にもおよばない大型汎用機が1台あるだけで、プログラマは紙と鉛筆でプログラミング作業を行っていた時代だ。こうした時代に“経営全体の情報を的確に把握する”ことなど、不可能だったのである。

しかし時代は変わった。当時に比べれば、ITインフラは格段に充実している。今、MISを実現することは不可能なことではなくなった。ERPのようなかたちですでに実現されている。高度利用の目標概念は、現実となった。

実は、CRMもこうした流れの中にある。現状では難しいテーマかもしれないが、取り組む価値は絶対にある。そうでなければ、情報処理技術そのものの進化もない。

(平成14年2月2日受付)

本コラムは今回で最終回となります。  
長い間、どうもありがとうございました。

宍戸 周夫 ● (株) テラメディア  
shishido@dance.plala.or.jp