

## 第4回 顧客生涯価値を高めるマーケティング



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 顧客維持におけるマーケティングの問題点
- II 解決の方向性
- III 先進事例
- IV 顧客の生涯価値を高めるために

### 要約

- 1 顧客維持において、現在のマーケティングには、①製品起点による売り切り型マーケティングから抜け出せない、②顧客ロイヤルティの把握と改善施策が弱い、③ICTにより取得可能なデータが活用されていない、などの問題点がある。
- 2 解決の方向性には、①顧客と共創するマーケティングの展開、②顧客ロイヤルティの把握と向上、③ICTを活用した顧客データの解析と顧客価値創出、がある。
- 3 先進事例として、ソニーのリカーリング型事業モデル、ソニー損害保険のNPS、そしてコマツのスマートコンストラクションについて述べる。
- 4 顧客の生涯価値を高めるために必要となる、①トップの強いコミットメントと一貫性のあるメッセージの発信、②顧客起点による現場発のチェンジマネジメント、③他社との連携を見据えた開発環境の整備、について説明する。

## I 顧客維持におけるマーケティングの問題点

顧客維持において、現在のマーケティングには、①製品起点による売り切り型マーケティングから抜け出せない、②顧客ロイヤルティの把握と改善施策が弱い、③ICTにより取得可能な顧客データが活用されていない、などの問題点がある。

### 1 | 製品起点による売り切り型

#### マーケティングから抜け出せない

製品を起点としたマーケティングでは、製品を販売することでその活動が終わり、販売を完了した時点で顧客との関係性が途絶えてしまうこともある。その結果、顧客を維持し、その生涯価値を増大させていくことが難しくなっている。

たとえばBtoBについて見てみると、FA（生産工程の自動化を図るシステム）などの生産財が製造ラインで標準品として入り込めば、顧客にとってリプレースが難しいといわれてきたが、実際はBtoB製品には代替性があるものが多く、顧客は比較購買し、導入後は特定のメーカーに囲い込まれないようにすることが可能である。そのため、メーカーが顧客との取引を安定して維持することは難しい。

顧客との取引は、機器導入で終わるわけではなく、むしろその後、顧客との生涯取引を継続してより太くしていくことに意味がある。そのため、顧客に対して製品を販売するだけでなく、マネージドサービスなどさまざまなビジネスモデルの提案が必要だが、顧客のメリットとなる提案をすることは容易ではない。ワークフローの効率化など、顧客にと

って明確なメリットがないと、採用を進めてくれないからである。

BtoCについても同様に、製品を販売するだけでなく、顧客とのつながりをいかに太くしていくかがポイントである。導入後、何かしらのサブスクリプションなど、継続した（リカーリング型の）ビジネスが発生することが望ましいが、そこには大きなハードルがある。消費者が魅力を感じるコンテンツがあるかどうかである。課金をすることに対して相当の納得性がないと、消費者は契約をしてくれない。

さらに消費財などは、卸、小売を経由して販売されるため、顧客との距離が遠くなり、メーカーは顔の見えない顧客と取引をしている形になる。そのため、顧客を維持する施策はマスに対してのものになりがちだ。ターゲット顧客に対する宣伝活動やプロモーション活動を行うことはあっても、具体的に施策がどの程度、顧客の維持につながっているかを実感することができない。このような中で顧客を維持し、顧客の生涯価値を上げていく難しさに直面している。

### 2 | 顧客ロイヤルティの把握と改善施策が弱い

顧客を維持し、顧客の生涯価値を上げるには、顧客ロイヤルティを把握することが大事である。多くの企業が実施している顧客満足度調査は、調査時点での満足度や、満足に至っていない点の把握にとどまることが多く、その結果を基にした顧客ロイヤルティの向上を、具体的な施策に落とすことは難しい。

顧客はその購買体験や使用体験から、使用を継続するかどうかを決定する。企業は当

然、顧客が購買体験や使用体験に対してどのような思いを抱いているかを把握する必要がある。さらに、改善すべき点があれば、その対応を具体的な施策に落とし込むことが求められる。

しかしながら、顧客がどのような体験を持っているかということは把握されていない。なぜなら、前述したように、顧客満足度調査ではCX（顧客体験）における満足度、改善すべき領域を把握するには限界があるからだ。また、カスタマージャーニーマップを作成し、CX向上の施策を考えようとしても、改善の検討材料は乏しく、現状を把握して改善のためのモニタリングの指標に落とし込み、改善活動につなげられているケースは少ない。

### 3 | ICTにより取得可能なデータが活用されていない

現在、消費財でも生産財であっても、ネットワークにつなげることにより、さまざまなデータを収集することが可能である。とりわけ昨今は、建機、複写機、医療機器、ゲーム端末などのハードウェアはネットワークにつながっているため、顧客がどこでどのような機能を活用しているかを把握することができる。

ハードウェアデータのみの解析では、顧客にとっての価値が限定的であることが多いかもしれないが、これらのデータの活用法は、機器の故障予防保全にとどまらない。各機能の使用状況など、機器から取得できるデータに加え、顧客の属性情報、嗜好性、位置情報といった各種データを掛け合わせて解析することにより、さまざまなマーケティング活動

が可能となる。

顧客を維持するには、顧客から集めたデータを提案活動につなげていかなければならない。しかしながら多くの企業では、データ解析を行う人材が不足するなど、十分な人材リソースがないことも多く、データのほとんどが十分に活用されていない。

## II 解決の方向性

解決の方向性として、①顧客と共創するマーケティングの展開、②顧客ロイヤルティの把握と向上、③ICTを活用した顧客データの解析と顧客価値創出がある。

### 1 | 顧客と共創する

#### マーケティングの展開

マーケティングには、さまざまな定義が存在している。たとえばドラッカーは、セリングを不要にすることがマーケティングであると述べており、フィリップ・コトラーは、マーケティングとは、個人や集団が製品および価値の創造と交換を通じて、そのニーズやウォンツを満たす社会的管理プロセスであると述べている。マーケティング活動で大事なことは、価値を創造するプロセスにおいて、一度きりではなく継続して取引できる状態を作り上げ、顧客の生涯価値をいかに高めるかということである。

デジタル化が進んでいる現在、要素技術、商品開発、マーケティング、販売と直線的に進んでいたプロセスは、並行的になっただけでなく、顧客とともに価値を創造することも必要となっている。そのため、提供した商品やサービスについて、顧客体験を基に詳細な

ニーズを検証し、さらに価値を高めていかなければならない。

## 2 | 顧客ロイヤルティの把握と向上

前述したように、顧客ロイヤルティを把握する方法は顧客満足度調査が中心であったが、それは過去の満足度を聞いているものであり、将来どうしたいかということを知っているわけではないが故の限界があった。そこで、顧客満足度調査に代わって顧客の将来に関する意向を把握する方法を見いだす必要がある。

有望な方法として、NPSによる顧客ロイヤルティの把握が注目されている。NPSはネット・プロモーター・スコアの略であり、ベイン・アンド・カンパニーのフレッド・ライクヘルドが提唱した、顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るためのシンプルな調査方法である。顧客に「他者に薦めたいか？」という質問をして、推奨者、中立者、批判者に分け、その結果をスコア化したものである。顧客満足度調査と異なり、将来の行動を指標化しているので、収益と連動性が強いことが特徴である。この指標を用い、顧客のロイヤルティを明確に把握していくことで、顧客の生涯価値を高めることが可能となる。

実際、NPSを考察したライクヘルド氏の著書『ネット・プロモーター経営』（プレジデント社、2013年）では、2005年に顧客満足度の高い大手企業として数々の賞を受けたゼネラルモーターズが、その後、市場シェアを低下させ、社債格付けも大幅に下落させた出来事を挙げている。こうした出来事をきっかけに、顧客ロイヤルティを継続的に測る手法としてNPSが広まったわけであり、今では、

NPSで顧客ロイヤルティを継続的に把握し、常に将来に向けた施策へと展開することが不可欠となっている。

## 3 | ICTを活用した顧客データの解析と顧客価値創出

ICTの進展により、ネットワーク技術やクラウドサービスなどが普及し、さまざまなものがネットワークにつながり、そのデータを集めることが可能になっている。BtoBの領域では、複写機業界が電話回線時代から遠隔監視サービスを提供してきた。代表例は、リコーが1994年に電話回線を利用したCSS（カスタマーサポートシステム）として導入した遠隔監視サービスである。その特徴は、①故障の予兆監視、②トナー切れの事前察知、③自動検針、④使用状況のレポートを実現したことである。

インターネットの普及とセキュリティ技術の向上により、現在はネットワーク経由で情報を取得し、高度な監視サービスを提供している。さらにGPSを搭載した携帯端末、スマートフォンの登場などにより、カスタマーエンジニアの位置情報をも把握し、迅速なディスプレイを可能にしている。

工作機械も同様である。現在、DMG森精機では「DMG MORI Messenger」というソフトウェアで工作機械の稼働状況をモニタリングしている。この基盤をマイクロソフトのAzureに移行することにより、人工知能（AI）で機械の稼働状況をモニタリング分析し、プロアクティブな予兆保全や機材のメンテナンス性の向上、不良率の減少という効果を実現しようとしている。

データの蓄積により、工作機械の異常検知

やフィルタ交換時期のアラートなどさまざまなことが可能となり、工場全体のダウンタイムを短くするなど、生産性の向上が期待されている。このように機械データを蓄積、分析し、AIで解析を行うことにより、顧客にとっての価値を創出することが重要となっている。

しかしながら、前述したように、多くの企業は、ICT人材、データサイエンティストが圧倒的に不足しているなど、リソースの制約に直面している。そのため、たとえば大学やベンチャー企業と組むなど、オープンなスタンスで提携をしていくことも検討すべきだろう。IoTプラットフォームサービスを提供しているオプティムは、農業関係のデータ解析で佐賀大学と提携し、大学のリソースを使い、データ解析を行っている。また、コマツは測量データのデジタル化で、スカイキャッチというベンチャー企業と提携している。ファナックもまた、工作機械用NC装置、産業用ロボットのAI化に向けてプリファードネットワークスと提携をしている。

とかく日本の企業は自前主義に陥りであるが、今や、一企業のみでできることはかなり限られているといえる。デジタルデータ化や、取得データの解析においても、オプティムやコマツ、ファナックが行ったように、大学やベンチャー企業など外部との積極的な提携により、顧客に対して有益な価値の創出・提供を進めていける土壌を作っていく方法が現実的であるだろう。

### III 先進事例

先進事例として、ソニーのリカーリング型事業モデル、ソニー損害保険のNPS、さらに

コマツのスマートコンストラクションについて述べる。

## 1 | ソニーのリカーリング型事業モデル

### (1) 平井社長の「One Sony」とリカーリング型事業モデル

ソニーは、2012年4月に平井一夫氏の社長就任と同時に「One Sony」を唱え、機能価値、感性価値両面に高く訴求し、消費者を感動させる商品を生み出すことを宣言し、ソニーらしい魅力的な商品開発に力を入れてきた。

さらに、15年2月18日に発表された3年間の経営方針にて、リカーリング型事業の強化を戦略として発表した。株主資本当期純利益率（ROE）を最も重視する経営指標に据え、中期経営計画の最終年度である17年度に、ソニーグループ連結でROE10%以上、営業利益5000億円以上の達成を経営目標とし、高収益企業への変革を進めることを宣言した。

そこでデバイス分野、ゲーム&ネットワークサービス分野、映画分野、音楽分野を15年度から3年間の同社の利益成長を牽引する領域と位置付け、施策の実行と積極的な資本投下を行い、売上成長と利益拡大を目指すこととした。そして、イメージング&プロダクツ&ソリューション分野、ビデオ&サウンド事業を安定収益領域として、着実な利益計上とキャッシュフロー創出を重視した経営を行うこととした。

安定的な高収益を生み出すために、ゲーム事業や金融分野で成功している安定した顧客基盤や、プラットフォームをベースとしたリカーリング型事業を、ゲーム&ネットワークサービス事業、映画分野におけるメディアネ

ットワーク事業、デジタルイメージング事業における交換レンズ、アクセサリなどで強化した。特に、ゲーム&ネットワークサービス事業は、売上・利益双方において、ソニーグループの中で最大規模の事業に成長しており、今後の成長ドライバーとしても最も重要な事業となっている。

同事業を担うソニー・インタラクティブエンタテインメント（SIE）は、業界の変化の速度に対応し、勝ち残っていくために、変革を起こし続けている。「プレイステーション」はネットワーク化に伴い、「プレイステーションネットワーク」という巨大なネットワークを構築し、リカーリング型事業モデルの先駆者としての成功を果たしている。18年度の決算実績を見ると、全社の営業利益8942億円のうち、ゲーム&ネットワークサービス事業の営業利益は3111億円と、全体の約34.8%を占める稼ぎ頭となっている。これはリカーリング型事業モデルを構築してきた大きな成果である。

## (2) ゲーム事業における

### リカーリング型事業モデル構築の経緯

ソニーでゲーム事業を推進するソニー・コンピュータエンタテインメント（現SIE）のリカーリング型事業モデルへの移行は、2002年5月に発売された「プレイステーション2」向けの外付けネットワークユニット「プレイステーションBBユニット」の発売から始まっている。

03年6月には、BBユニットおよびネットワークアダプタの販路をインターネットプロバイダ経由だけでなく、一般の販売店にも拡大するなど、拡販に力を入れた。当時、同社

の社長であった久夛良木健氏は、将来のネットワーク化、クラウド化を予測し、ゲームのネットワーク対応力を高めることに尽力した。その最初の試みがBBユニットであった。06年11月発売の「プレイステーション3」（PS3<sup>®</sup>）には、ネットワーク機能が標準搭載された。PS3は標準で10BASE-T/100BASE-TX/1000BASE-Tのギガイーサネットを搭載したほか、HDD容量が60GBの上位モデルでは、IEEE 802.11b/gの無線LAN機能も標準搭載、オンライン対応ゲームやコンテンツダウンロード、ブラウザといったネット対応機能が用意されていた。こうして、PS3は発売後、17年3月末時点で8740万台を販売し、リカーリング型事業モデルの大きな礎を構築することとなった。

02年のBBユニット、06年PS3発売の指揮をとった久夛良木氏は、07年6月をもって代表取締役会長兼グループCEOを退任するも、その後、ソニー・コンピュータエンタテインメントのCEOとなる平井氏、さらに、11年9月に就任したアンドリュー・ハウス氏、17年10月にSIEのCEOとなる小寺剛氏とトップが交代していく間、一貫してネットワークサービスを強化し続けた。

06年11月には、PS3発売に合わせて、オンラインサービス「プレイステーションネットワーク」PSN<sup>™</sup>を開始。PS3ユーザー同士でのメッセージ交換や、AVチャットなどの基本的な機能・サービスに加えて、オンラインゲームの利用、ゲームやその追加データのダウンロードを可能にした。10年6月には、「プレイステーションプラス」というサービスを開始し、PSN上で、従来の基本機能・無償サービスやプレイステーションストアでの

各種コンテンツの配信に加えて、加入者限定のサービスや機能が楽しめる定額制サービスパッケージとして、日本、アジア、北米、欧州の各地域で提供している。10年6月時点で、5000万を超えたPSNユーザーにエンターテインメント体験を提供することにより、さらなる付加価値の向上を実現している。

その後、13年11月に発売された「プレイステーション4」(PS4<sup>®</sup>)のユーザー向けに、ネットワーク機能を強化し、動画、音楽などのネットワーク配信サービスや、各種ソーシャル・ネットワークキング・サービス(SNS)の連携強化、通信機能、サービス機能を充実させることにより、ネットワーク環境を充実させ、ユーザーエクスペリエンス、つまりUXを充実させることに努めた。

プレイステーションプラスの加入者は3640万人。毎月料金を支払うサブスクリプションモデルであり、オンラインのマルチプレイやクラウド上のセーブデータが可能である。月額850円(税込)でオンラインで別のユーザーと遊べる「オンラインマルチプレイ」が楽しめるほか、月ごとに配信される厳選タイトルが遊び放題となるなど、魅力的なサービス内容を提供している。大人数でも高精細画面でマルチプレイが楽しめるという最大の売りを享受するために、PS4では、プレイステーションプラスを必須にするなど、ネットワークサービスを組み合わせる形で提供することにより、リカーリング型事業モデルを強化している。

### (3) リカーリング型事業モデルを強化するための開発環境の構築

ソニーは、リカーリング型事業モデルを強

化するために、開発フレンドリーな環境の構築に努めた。PS3では、革新的技術を取り入れた結果、ゲームの製作が難しくなったという反省があった。なぜならば、特殊なアーキテクチャーであるPS3の能力を引き出すには、開発者が時間をかけて学ばなければならないほどの難しさがあったためである。その反省を活かし、PS4ではゲームソフト会社との関係を活用して、PS4開発チームに意見を引き入れることに力を入れた。たとえば、ハードの垣根を越えてゲームなどのコンテンツのクロスプラットフォーム開発を可能にするミドルウェアとして、インディーズ界で圧倒的な人気を誇るUnityのプレイステーションプラットフォーム対応などが挙げられる。また、ゲームソフト制作の環境にパソコンゲームと同じ仕組みを採用することで、パソコンゲームを簡単に移植できるようにし、インディーズでもPS4ゲームソフトを制作・販売できるようにした。

さらに今後のクラウドサービスの強みを強化するために、マイクロソフトとの戦略的提携に向けた意向確認書の締結を発表している。これにより、ソニーが持つゲームやコンテンツのストリーミングサービスの強みと、マイクロソフトが持つクラウド技術の強みを組み合わせることで、強いクラウドサービスを実現しようとしている。

## 2 | ソニー損害保険のNPS

ソニー損害保険(ソニー損保)はソニーグループの一員として1998年に設立、営業開始は99年である。主にインターネットと電話を使って加入するダイレクトビジネス専業である。同社はダイレクト自動車保険市場で、

2002年度以降17年連続で売上1位を維持してきた。徹底的に顧客体験にこだわるという企業姿勢が奏功しているようだ。同社が1位となっている理由はいくつかあると考えられる。リスク細分型の自動車保険など、顧客にとって納得度が高く分かりやすい商品であること、ソニーが持つブランド力などが挙げられるとともに、顧客からの評価が高いことも好業績を後押ししている。顧客からの高評価は、NPSを用いた顧客ロイヤルティの把握と、CX向上の取り組みによるところも大きいようだ。

### (1) NPS導入の経緯

ソニー損保はNPS導入前、顧客価値を高めるためにさまざまな指標を探っていた。顧客満足度調査を行っていたものの、財務的な実績と直接的なつながりがないことに問題意識を持っていた。そこで、NPSをトライアルで導入したところ、将来の財務実績と関係性が高い指標であることから採用を決定し、片岡伸浩氏が率いていたIHCXデザイン部主導でのトライアルを経て、NPSを本格導入した。

NPS導入前の顧客満足度は概ね90%以上をキープしており、いわば高め安定の状態であった。しかし、いざNPSを用いてみると、必ずしも安心していただける状況でもないことが分かった。たとえば顧客インタビューで継続理由を調査したところ、「他社検討が面倒」などの消極的理由によるものが予想以上に多かったのである。つまり、顧客の中には、積極的に選択してくれているわけでない顧客もいた。さらに調査を進めると、NPSの数値と継続率、また好意的な口コミの回数との間に正の相関関係があることが確認できた。すな

わち、NPSを上げることはリピート率向上と新規獲得数増加につながるということである。「NPSは収益と相関が強い指標である」ことから、経営指標として有効かつ重視すべきものとなった。

NPS向上を目指すとは、顧客に「薦めてもらう」、すなわちロイヤルティ向上を目指すことであるので、各自の持ち場でどんな行動をとるべきかについての明確な指針となる。顧客の不満点を見つけるための顧客満足度調査と異なり、NPSは、「推奨される」ために各部門の担当者が何をすべきかという前向きな考え方になるという。

このようにNPSは、経営層だけでなく、社員のそれぞれにとっても前向きな取り組みを可能とする指標である。片岡氏は、同社が成長するには、「いかにして顧客に支持される保険会社になるか」が大事であり、顧客にとって最愛の会社になることを目指すことが大事だという。同社がこれまで取り組んできたCX改善によるロイヤルティ向上の活動の根底にあるのは、顧客に素晴らしいCXを提供することにより、ブランドへの信頼や愛着の構築を目指すことなのである。

### (2) 部門横断的取り組みによる

#### CX向上の推進

ソニー損保は、NPSを採用する前から顧客満足度を定期的に把握してきたが、コールセンターを運営する部門、Webサイト部門など、部門ごとの取り組みにとどまっており、部門横断的な取り組みにつながっていないのではないかとの問題意識を持っていた。顧客にとって、コールセンターもWebサイトも、同社との接触ポイントの一つである。



一人の顧客が、電話やメール、Webサイトなど、さまざまな方法で同社と接触するため、それらすべてに整合性、一貫性を持たせることが大事だと考えた。

この課題を解決し、CX向上の本格的な取り組みを開始するため、2015年に、事故対応、CS、経営企画、Webサイト企画といったバックグラウンドを持つ人材が集められてCXデザイン部が設置され、部門横断の取り組みを推進した。具体的には、①ワークショップによるカスタマージャーニーマップの作成、②課題の構造化、③管理職クラスを含む社員による批判者へのヒアリング、である。

#### ①ワークショップによる

##### カスタマージャーニーマップの作成

ソニー損保では従来、事故対応部門、Webサイト部門、コールセンター部門などが、それぞれ部分最適で顧客満足度の向上に取り組み、高い成果を出してきた。反面、部門横断で全体最適の視点を共有することが難しかったのである。そこで、特定のテーマについて、ときとして複数の関連部門がCXについて同じ視点を持ち、ワークショップを開くなどして、顧客視点で横断的な議論を行った。こうしたワークショップは2015年に開始され、5年目となった今でも必要に応じて実施されている。

ワークショップでは、当時のCXデザイン部のスタッフがファシリテーターとなり、現場（電話対応や事故対応などの顧客対応部門）のスタッフとともにカスタマージャーニーマップを作り、課題を洗い出している。具体的には、カスタマージャーニーマップを基に、各タッチポイントにおける顧客の気持ち

や行動を洗い出すことで、CX向上の課題を導き出している。事故対応部門、コールセンター部門、マーケティング部門などの部長、管理職クラスが参加し、いったん各部門の立場を忘れて顧客視点で洗い出すことを特に意識している。ここでは、「できない理由」について、部門事情での言い訳をしないことをルール化している。

また、ワークショップで出てきた課題は一種の仮説であり、いきなり解決に着手するのは適切でないことから、コールセンターの通話録音を聞く、もしくは現場でヒアリングを行うという、課題の裏付け作業を行っている。こうして裏付けを十分に取った上で、プロトタイプの改善策のテストや修正を行ってから本運用に入る。この手順を経ることで施策の成功確率を高くしているのである。

CXを向上させるため、重要なテーマについてワークショップは部門横断で行われることもある。たとえば、契約申し込み手続きについては、Webサイト、コールセンター、マーケティングの3部門の管理職が出席して実施された。事故対応については、事故対応、Webサイト、マーケティングの3部門で実施され、1チーム当たり5～6人の3チームで議論した。

カスタマージャーニーマップは、当初より4時間ほどかけて描かれていたが、当然のことながらマップを描くことが目的ではなく、そこから施策を検討し、どうCX向上につなげるかを考え続けることが大事だという。こうした過程を経ることは参加者の視野拡大にも寄与するため、このワークショップは人材育成の意味も持ち合わせている。

## ②課題の構造化

また、部門横断で大きな改善テーマに取り組むNPS向上のための会議も実施した。会議では、NPSを向上するための課題を構造化するが、課題が多すぎると優先順位がつけられないため、カスタマージャーニーマップに沿って抽出した課題を一定の切り口でグルーピングすることで、根本的な原因の特定を試みるなど工夫している。

このように、NPSを共通言語にしてCX改善に取り組むことで、以前は少なからずあった部門間でのせめぎ合いや、上司と部下との間で発生する認識や価値観の隔たりなども減少していった。

## ③管理職クラスを含む社員による

### 批判者へのヒアリング

ここではさらに、推奨意向が低かった顧客に対して、管理職を含む社員によるアウトバウンドコールを継続的に行っている。管理者自らアウトバウンドコールをすることによって、NPSに取り組む本気度を社内にも強く示すこととなった。アンケートの回答を取得してから、あまり日を空けないでアウトバウンドコールを実施することにより、顧客の不満のリカバリーを超えて、信頼の獲得につながった場合も多かった。

## (3) NPSを通じたCX向上取り組みの

### 成果の確認

こうした活動の成果もあり、ソニー損保は各種CSの外部評価においてトップレベルを継続している。そしてさらなるCX向上に向けて、事故対応サービスでは、事故直後の不安解消や事故解決のスピードと納得感を向上

させるため、事故受付後の迅速対応、休日・夜間の初動対応、セコム事故現場駆けつけサービス、「解決方針ナビ」による意向把握を徹底した事故解決、ドライブレコーダー映像の積極活用などを進めている。

コールセンターのサービス向上については、コール体制および多様なノンボイスコミュニケーションの拡充、電話対応後の調査による応答品質のさらなる向上、シニアデスクなど特別対応サポートの提供を実施している。

さらに、スマートフォンを中心としたWebサイトのサービスを充実させ、スマホのUX改善、アプリ高度化の継続とともに、「写真でカンタン見積り」などの先進技術活用を進め、顧客の利便性を一層向上させている。

## (4) 今後の課題

ソニー損保がCX向上の取り組みを進める上で懸念したのは、CX向上の施策が現場に負荷として受け取られてしまうのではないかということである。つまり、CX向上の施策はコストと時間がかかるだけで、収益への貢献については懐疑的、とする考えを完全に払拭するのは難しいのではないかということである。

これを乗り越えるためには、トップが「CX向上は経営にとって第一プライオリティである」と言い続けることが重要であるという。NPSを向上させるには部門横断的な取り組みが必要であり、経営陣は、そのための投資を継続しなければならない。また、経営陣や管理職が代わっても施策が引き継がれていくためには、企業風土作りにまで昇華していく必要があると片岡氏は語る。つまり、顧客によ

り良い体験をしてもらうためにどうしたらよいかを、全従業員が自発的に考えて行動できる企業風土を醸成することが大事だと考えている。企業規模が大きくなり、従業員数が増えるにつれて、企業の方向性を社員に浸透させていくことがより重要になってくると考えられるため、より一層力を入れようとしている。

### 3 | コマツの スマートコンストラクション

コマツは、建設・鉱山機械、ユーティリティ（小型機械）、林業機械、産業機械などの事業を展開している企業であり、製造および販売・保守サービスを行っている。同社は、2001年に社長となった坂根正弘氏の時代より「ダントツ」を唱え、その後、野路社長時代、大橋社長時代も、「ダントツ商品」として商品の圧倒的な差別化を実現した。

「ダントツサービス」としてKOMTRAX（コムトラクス）を標準装備とし、販売金融（リテールファイナンス）や保守サービス、レンタル、中古販売などの事業拡大・強化を行い、「ダントツソリューション」として、無人ダンプトラック運行システム（AHS）やスマートコンストラクションを推進してきた。

ダントツ商品、ダントツサービス、ダントツソリューションの開発、導入を通じて、顧客の現場を顧客とともに革新し、新しい価値を創造するイノベーションの提供を目指してきたのである。特に昨今は、人手不足が建設現場の最大の課題となっている中、その解決策として、スマートコンストラクションに注力している。ICT建機をはじめとした各種データをプラットフォームに取り込むことで、

安全性向上や初心者でも可能な高精度な作業の実現、施工能力の増大、付帯業務の合理化など、新たな付加価値を生み出している。

19年4月に小川啓之社長が就任し、中期経営計画を発表した。そこでは、「『ダントツバリュー』により、安全で生産性の高いスマートでクリーンな未来の現場をお客さまと共に実現し、気候変動に対応した環境負荷低減や安全に配慮した高品質・高能率な商品・サービス・ソリューションの提供などの本業を通じてESG課題の解決を図ります」と明記されている<sup>注1</sup>。「ダントツバリュー」とは、同社がこれまで取り組んできたダントツ商品、ダントツサービス、ダントツソリューションを、さらにスピードを上げて進化・レベルアップさせ、顧客価値創造を通じたESG課題の解決と収益向上を目指すことを意味する（図1）。

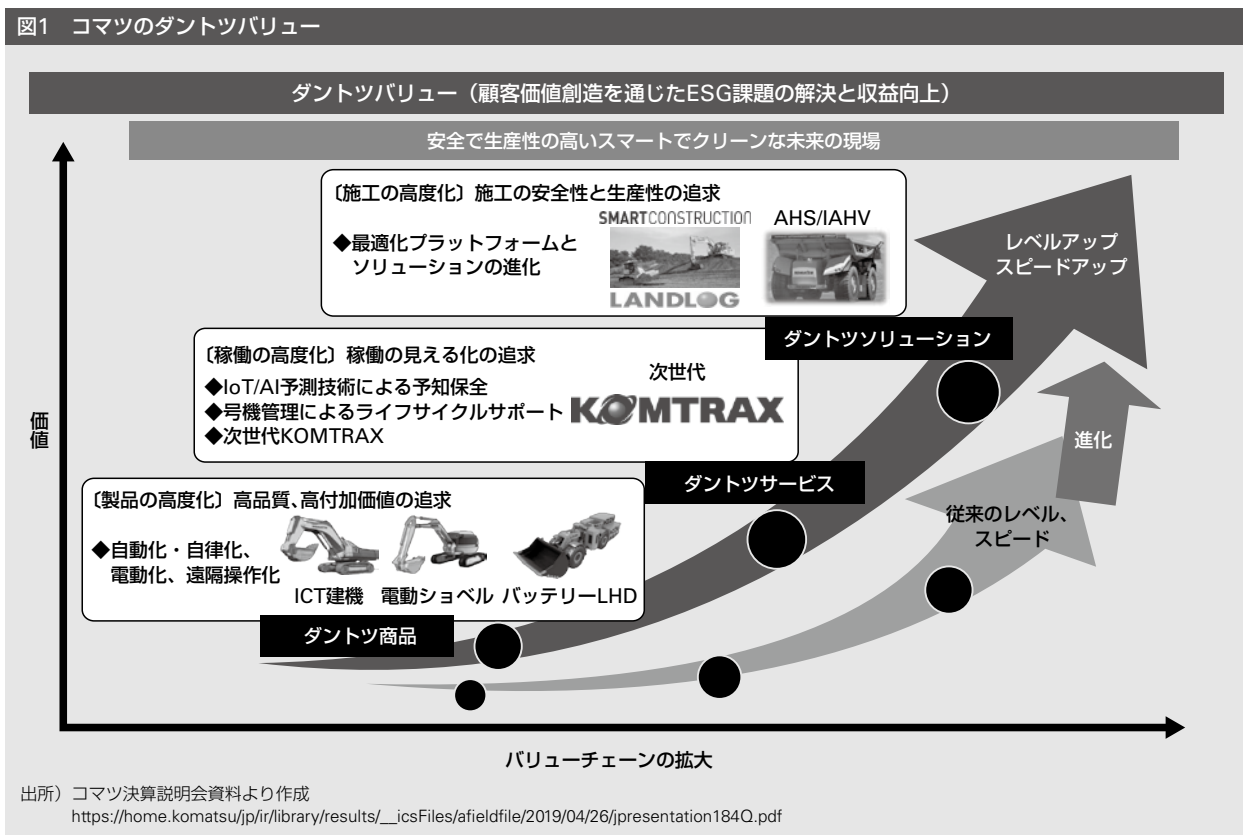
コマツが顧客との長期にわたる関係性をいかに構築し、顧客の生涯価値を高めているのか。その基盤となっているブランドマネジメント「スマートコンストラクション」によって実現する顧客との価値共創と、それらを実現するための課題について述べていく。

#### (1) 顧客との長期関係性を構築する ブランドマネジメント

コマツが顧客との長期的な関係性を構築するための基盤としている考え方が、「コマツウェイ」のブランドマネジメントである。同社では、「企業価値とは、我々を取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和である」と定義し<sup>注2</sup>、企業価値を高めることを経営の基本としている。

さまざまなステークホルダーが存在する中で、企業価値を作る人と企業価値を評価する

図1 コマツのダントツバリュー



人に分類した場合、前者は社員、協力企業、販売・サービス店などで、後者には、株主、投資家、メディアなどが含まれており、双方の役割を担うのが顧客であると考えている。顧客は同社の企業価値をともに作り、評価、そして成果としてリターンを与えてくれる存在である。そこで顧客の信頼度を高めることを、「顧客にとってコマツでなくてはならない度合いを高める」「その結果、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」と定義し、「ブランドマネジメント（BM）活動」として、2007年より推進している。

## (2) スマートコンストラクションで 実現する顧客との価値共創

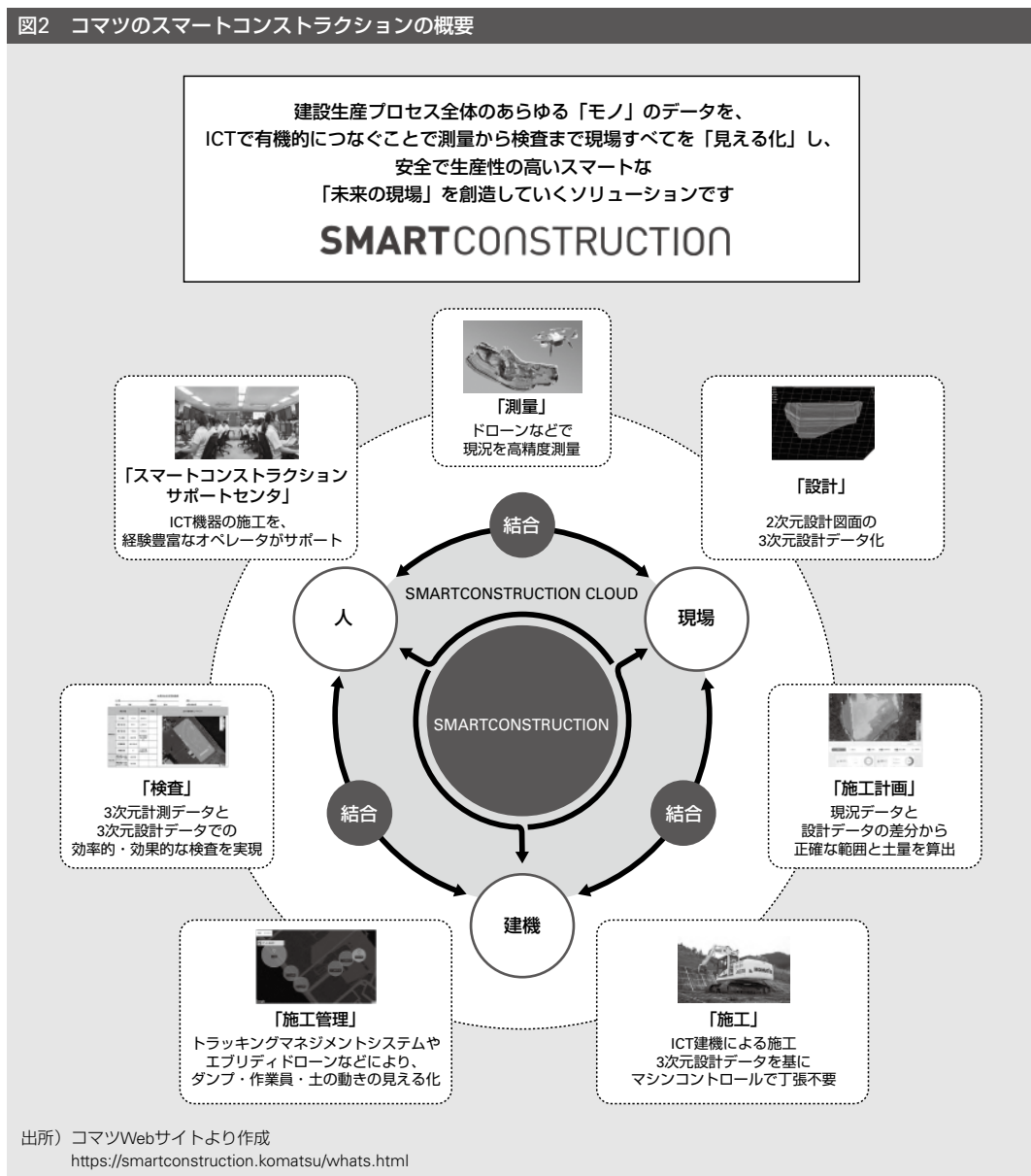
コマツが推進する「スマートコンストラク

ション」とは、建設現場のプロセスにおけるあらゆる「モノ」のデータをICTで有機的につなげていくことで、測量から検査まですべてを可視化し、安全で生産性の高いスマートな「未来の現場」を創造していくソリューションである（図2）。

スマートコンストラクションの導入のメリットは、より安全な施工の実現、労働力不足の解消、生産性向上、国土交通省の推進する「i-Construction」に準拠していることにある（図3）。

同社がスマートコンストラクションを始めた背景には、日本の建設業が抱えている深刻な労働力不足がある。技能者の高齢化、建設施工会社の廃業の多さなどから日本の建設業が深刻な労働力不足に直面している中で、人

図2 コマツのスマートコンストラクションの概要



材不足のために工事ができないということは、国家が抱える重大な課題でもあった。

同社はスマートコンストラクションにより、この社会的課題を解決しようとしている。顧客の課題を起点にして、構造的な課題を解決することにより、顧客とともに価値を創造して、長期的な関係性を構築することが必要と考えた。

同社が把握しているところでは、建設施工会社の99.6%は従業員10人以下の小規模企業であるという。こうした小規模企業が測量などにICTを活用することで、オペレータ不足の問題を解消・解決できる。さらに通信や画像処理など、さまざまな技術の進化および実用化によって、スマートコンストラクションの実現が可能となり、同社は小規模な事業者

図3 コマツのスマートコンストラクションの導入メリット

メリット1	メリット2	メリット3	メリット4
<p><b>より安全な施工を実現</b></p> <p>建設現場には多くの危険が潜んでいます。スマートコンストラクションでは設計面に沿って自動制御される ICT 建機で施工するため、作業員の丁張の設置作業や刃先位置確認作業が必要なくなり、より安全に施工を進めることができます</p>	<p><b>労働力不足解消</b></p> <p>施工にかかわるさまざまな確認作業が減り、1日当たりの施工量の増加が見込まれます。それに伴い、工期が短縮し、必要となる人数の減少につながります。また、ICT 建機の自動制御により、経験の浅いオペレータでも精度の高い施工が可能となり、オペレータ不足も解消します</p>	<p><b>生産性向上</b></p> <p>現場で必要となる作業員やオペレータの人数、建設機械の稼働日数が減少します。少ない人数で効率的に現場が進むことで、新たな工事の受注にもつながり、売上拡大にも寄与します</p>	<p><b>「i-Construction」に準拠</b></p> <p>2016年4月より、国土交通省は測量から検査に至るまでのすべての建設生産プロセスで ICT などを活用する「i-Construction」を推進しています。スマートコンストラクションは「i-Construction」に準拠したソリューションです</p>

出所) コマツWebサイトより作成  
<https://smartconstruction.komatsu/whats.html>

とも価値共創が可能になっている。このような同社の活動は大きく着目され、コマツのスマートコンストラクションを基に、国土交通省が唱えるi-Constructionが発案された。

同社でスマートコンストラクションを推進する四家千佳史執行役員、スマートコンストラクション本部長は、スマートコンストラクションを構築する上で、KOMTRAXは大きな発想の源になっているという。KOMTRAXは2019年4月時点で56.2万台の建機が接続される、通信によるモニタリングシステムであるが、同社の建機だけを対象としているものでは、建設施工会社にとってのメリットは限定的である。そのため四家氏は、顧客とともに長きにわたる関係性を築くためには、顧客を中心に据え、オープンにエコシステムを構築することが望ましいと考えた。常に顧客の目標や実現したいことを考え、それを実現するためにICTを活用したスマートコンストラクションを提供し続けることで、顧

客との継続的な関係性を構築しようとしている。

四家氏のこうした発想は、BIGRENTALという建機レンタル会社を設立・経営してきた経験による。レンタル事業は顧客の建設現場とダイレクトな接点を持っている。通常のコマツの建機販売事業は販売店経由であり、建設施工会社の社長もしくは社長室と商談を行うため、顧客との接点は直接ではない上、接点は現場とは遠い建設施工会社の経営陣である。それに対して建機レンタル事業は、建設現場の状況を熟知していないとできないため、建設施工会社の社長室ではなく、現場監督との接点を持っている。その経験が四家氏の現場の課題についての深い理解につながっており、それがひいては、スマートコンストラクションの発想へとつながっている。

同社がスマートコンストラクション事業を推進するには、顧客である建設施工会社のビジネスモデルを大きく変革しなければならな

い。そのためには、顧客のマインドを変革していくことが必要になるという。というのも、高度経済成長時代、多くのインフラ工事などが急がれ、厳しく事細かい規制・基準の下、工事を行わなければならなかった。こうした事細かい基準が、業界に対して創意工夫の機会を奪ってきた一面もある。その結果、迅速かつ均質な建設を進めることはできたが、業界各社の自由な発想によるイノベーションの機会は失われた。

また、建設業界は雇用の大きな受け皿となるも、業界の生産性向上に関する議論は置き去りにされた。こうした状況を打破するため、同社は建設現場において、まずは危険を伴う作業や、特に人手を要していた作業に着眼した。たとえば、測量はこれまで多くの労力が伴う作業で、精度にも限界があった。しかし、ドローンやICTの活用により、地形データ解析と精度の高い3次元データの生成を実現した。また、ICT建機の活用によって、丁張作業が不要になったことに加え、稼働している建機の横で作業者が指示を出す必要もなくなった。

このように安全性向上も実現するなど、革新的な技術を取り入れていくことで、顧客のマインドを変革している。

### (3) 推進における課題

コマツの四家執行役員は、スマートコンストラクションを成功させるためには、トップのぶれない姿勢が必要であるという。顧客を中心に考え、顧客の課題をいかに解決するかという視点を、たとえ社長が交代しても企業の姿勢として持ち続けることが、スマートコンストラクションのような革新的事業で顧客

と長期的な関係性を構築することを可能にする。

そして、顧客の課題を中心に関連するさまざまなプレイヤーをプラットフォームの上に束ねることが、顧客との長い関係性を構築するために重要であるという。

同社のスマートコンストラクションの運営について、四家氏は、セブン-イレブンのようなビジネスモデルの実現を目指しているという。つまり、一度きりの物販ではなく、データサービス、測量サービスなどを提供することにより、零細な建設施工業者がICTを活用し、生産性の高い建設を行い、人手不足の問題など、課題を解消できるプラットフォームを実現しようとしている。そして、建設業界に関連する測量、資材、資金繰りといった問題に対してはエコシステムを提供することで、建設業の課題を常に解決し続け、顧客との持続的な関係性を構築しようとしている。

また、このようなビジネスモデルの改革を進めるには、企業の中心的事業に近いところで成功体験を積むことが大事だという。遠いところで行うと本業への波及的効果も少なく、人員や資金といったリソースも割り当てられないことから、成功が限定的になるためである。だからこそ、新事業を成功させるには、トップの強力なバックアップにより、本業に近いところで成功体験をしておくべきという。

スマートコンストラクションのような新しい事業の場合、事業の収益化については、新しい価値を顧客に理解してもらうところから始めることになる。スマートコンストラクションは、誰も試していない初めての事業モデルであり、どのように収益モデルが構築でき

るのは「やってみないと分からない」というのが本当のところである。そういったとき、過去の製品事業で経験した成功体験を固定概念化し、それを基に無理やり収益モデルを構築しては、製品中心の事業モデルとなり、失敗してしまう。顧客へのヒアリングを繰り返し行い、新しいサービスに顧客が一体どれくらいの価値を感じるのかを把握しながら試行錯誤を重ね、料金モデルを構築していくしかない。つまり、分からないものを無理やり分かりやすい製品事業の固定概念で解決してしまうのではなく、分からないことは分からないと認め、考える姿勢を持ち、新しい収益モデルを構築する姿勢が求められるのである。

#### IV 顧客の生涯価値を高めるために

最後に、顧客の生涯価値を高めるために必要となることを述べたい。①トップの強いコミットメントと一貫性のあるメッセージの発信、②顧客起点による現場発のチェンジマネジメント、③他社との連携を見据えた開発環境の整備、の三つである。

### 1 | トップの強いコミットメントと一貫性のあるメッセージの発信

顧客の生涯価値を高めるには、トップの強いコミットメントと揺るがない方針が必要である。ソニーにおいては、平井社長がリカーリング型事業モデルを唱え、製品売り切りではなく、ネットワーク、コンテンツと合わせることで、顧客と継続した関係性を作り上げることに成功している。その方針は、吉田社長に引き継がれ、さらに強化されている。特

にプレイステーションのように高速なネットワークと大容量データのやり取りが発生するゲーム事業では、クラウド基盤、ネットワークなどサービスを実現するためのインフラ整備に相当の投資を継続して行わなければならない。また、一度、リカーリング型事業モデルに移行すると、顧客にサービスを提供し続けるという責任が発生するため、途中でやめることもできない。つまり、リカーリング型事業モデルは継続性が大事であり、トップマネジメントが変わっても、変わらない姿勢を持たなければならないのである。

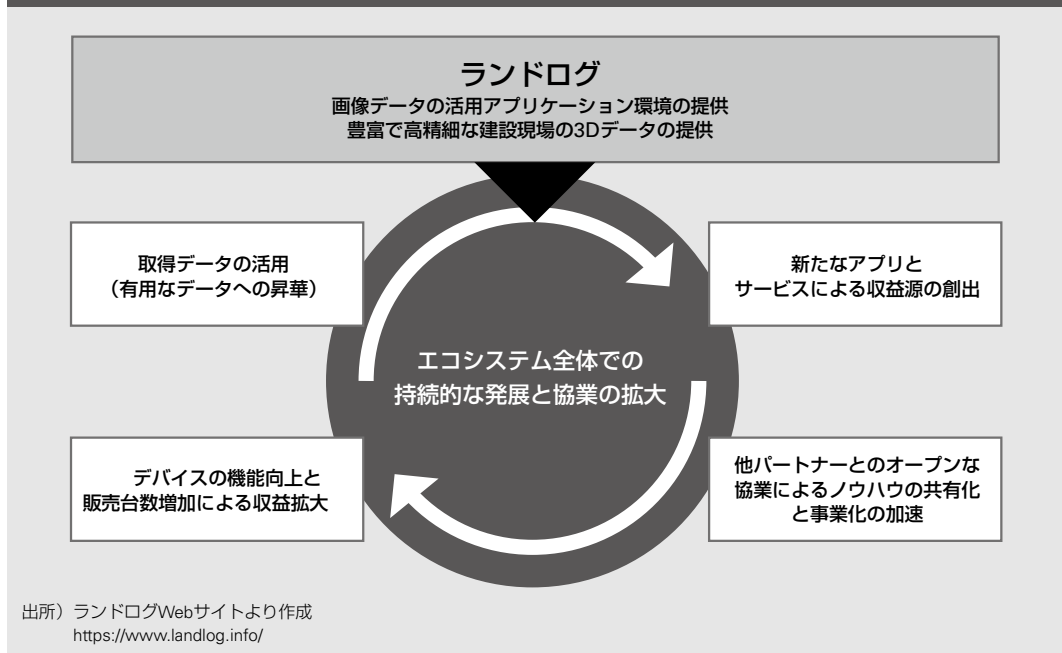
ソニー損害保険においても、片岡氏は、トップの理解とコミットメントがなければ、NPSを普及させ、広めていくことはできないという。なぜならば、CXに基づいて常に考え、自ら何をすべきか考え、行動するようにならなければ、CXの革新は難しいからである。

コマツも同様である。コマツがダントツ商品、ダントツサービス、ダントツソリューション、ダントツバリューにおいて一貫して実現しようとしていることは、顧客起点での問題解決である。歴代社長は一貫して、顧客課題起点での事業展開を打ち出している。建設現場の課題を解決するために、コマツだけでなく、さまざまな技術を持つベンチャー企業、ソフトウェア企業などとの連携により、建設会社の施工効率の向上を実現しようとしている。

これらの事例に見られるように、トップはコミットメントを持ち、一貫性のあるメッセージを発信し続けるとともに、顧客起点での価値を創出する活動を支援、バックアップしていくことが必要である。



図4 ランドログの提供するエコシステム



## 2 | 顧客起点による 現場発のチェンジマネジメント

さらに顧客の生涯価値を高めるマーケティングを実現するために大事なのは、顧客に近いところで、CXをどれだけ改革できるかである。ソニー損保のようにカスタマージャーニーマップを作成し、その上で各現場の担当者が、CXをどのように改善していくかについて、部門を超えて議論する場を持つことが有効だろう。

その活動を継続することにより、各部門の担当者は、顧客に対してより良い体験してもらうためには何を改善すればいいかを、顧客起点で、かつ、自らの担当領域を超えて考えることとなる。この繰り返しが企業風土を作り、自ら考え、行動する組織を作り上げる。顧客の生涯価値を向上させるマーケティングを展開していくには、こういった現場のチェンジマネジメントが欠かせないだろう。

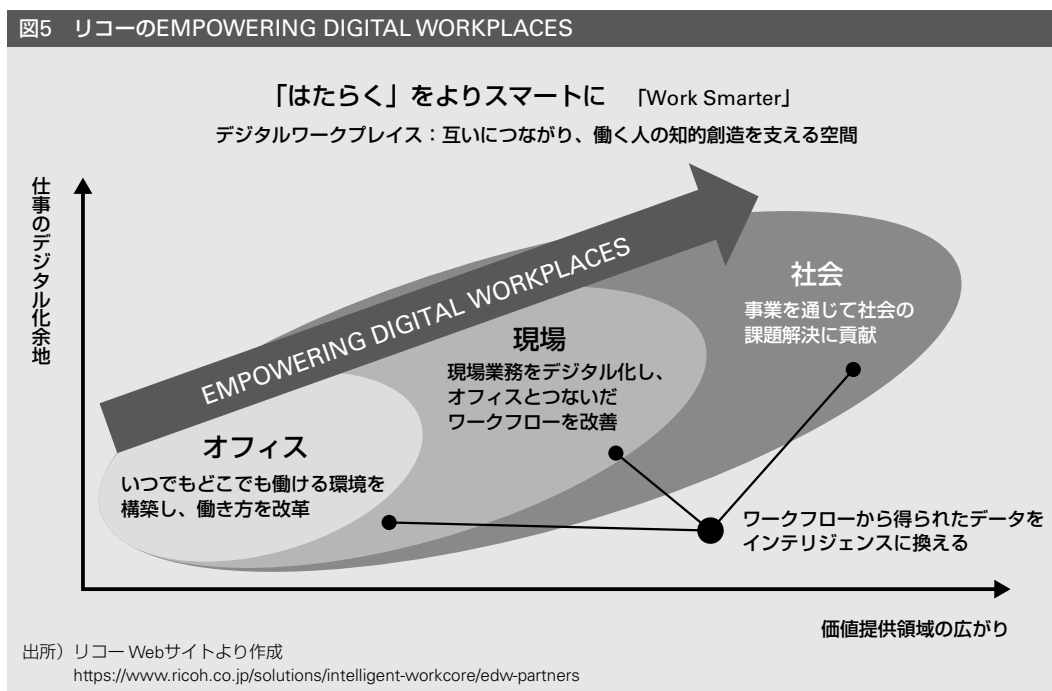
現場のチェンジマネジメントでは、管理職自らが変革の推進者となることが大事である。ソニー損保のケースでは、管理職による推奨意向が低かった顧客へのアウトバウンドコールを継続的に推進することが、会社の本気度を示すこととなった。

## 3 | 他社との連携を見据えた 開発環境の整備

顧客の生涯価値を高めるには、ICTを使い、CXをより魅力的なものにしていくことが大事だが、それを自社単独で行っていくことは難しいだろう。なぜならば、ICTの進化はスピードが速く、すべてを一社で開発することは難しいことに加え、顧客にとって価値があるものを構築するためには、積極的に他社と組むことが有効だからである。

たとえば、コマツは他社と連携してスマートコンストラクションを推進することで、建

図5 リコーのEMPOWERING DIGITAL WORKPLACES



設施工会社や資材業者など、建設現場全体の生産性を向上した。建設現場では、測量や施工進捗、運行管理をリアルタイムで確認できるようにすることが課題であったが、建機だけで解決することは不可能であった。これを認識したコマツは、スマートコンストラクションを推進するため、コマツ、SAPジャパン、オプティム、NTTドコモの4社合弁でランドログを設立し、4社共同で建設生産プロセスの効率化を推進するプラットフォームの構築と提供を行っている。それにより、建設現場のエコシステムを提供し、その全体で持続的な発展と協業の拡大を図っている（図4）。さらに、そのオープンプラットフォーム上で開発ベンダーとの提携を行い、開発しやすい環境を整えている。

同じようなことは複写機業界でも起きている。リコーは、BtoB向けのクラウドプラットフォーム「リコー・スマート・インテグレ

ーション」によって、各種クラウドベンダーとの提携を行っている。これが実現されているのは、リコーの複合機上で連携しやすいオープンなプラットフォームが提供されているからである。

「『はたらく』をスマートに」といったコンセプトの下で、互いにつながり、働く人の知的創造を支える空間「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」を実現しようとしている（図5）。さらに、外部ベンダーがソフトウェア開発を推進するためのプラットフォームである「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESパートナー会」を構築し、パートナー企業と連携して、働く現場、オフィス業務の自動化、省力化を実現することによる生産性革新を推進しようとしている。

セキュリティカメラ業界においても、ハードウェアがネットワークにつながることで、SDK（ソフトウェア開発キット）で他

社との連携が可能な開発環境を提供することが必須となっている。クラウド化が進み、5Gなど高速な通信技術が一般的になれば、セキュリティカメラがクラウドに接続され、動画などの大量のデータがやり取りされるようになる。そういった環境で、金融機関や製薬工場などの監視、または店舗のマーケティングなど、業界の用途に合わせたセキュリティカメラを提案するには、それぞれの業界に強いシステム構築（SI）を行う事業者がSDKを提供し、開発しやすい環境を構築することが必要である。

また、開発実績事例など、さまざまな知識や経験を共有することで開発パートナーの底上げをする仕組みも欠かせないだろう。物流機器業界では、WMS（Warehouse Management System）、WCS（Warehouse Control System）などとの連携が求められる。フォークリフトなどの物流機器はAGV（無人搬送車：Automated Guided Vehicle）に置き換わって、WMSやWCSと直接つながり、倉庫内作業の指示をダイレクトに受け、システムと連携して動くこととなる。

このように、製品単体で販売できる時代と異なり、製品がクラウドにつながる時代には、製品と顧客が使用するアプリケーションと基幹システムとの連携が不可欠となる。しかしながら、顧客の業界、業務などに応じて、そのつどカスタマイズや開発をしている、手間とコストが積み上がるだけで、採算が合わない。そのため、SI事業者などにSDKを提供し、開発しやすい環境を整備することで、顧客の業種、用途に合わせた開発を進めることが有効である。BtoCの事例として挙げたソニーのプレイステーションについても

同様である。同社もプレイステーションを成功させるために、ゲームソフト開発会社が開発しやすい環境の構築に力を入れた。

このように、外部企業と連携をしてCXを向上させる開発環境を構築するには、人材の育成と獲得が欠かせない。たとえば、デザイン思考ができる人材を育成する仕組みを構築することが必要であろう。その際には、日立製作所が顧客共創方法論「NEXPERIENCE」で実施したように、デザイン思考の手法を確立し、それを実施するための人材要件を明確にすることである。それにより、人材の要件や人数などを明確にし、育成をする、もしくは人材の獲得計画にまで具体的に落とししていく。

顧客の生涯価値を高めるには、マーケティング機能の抜本的強化が必要となる。売り切りの発想から、デジタル化、ネットワーク化に対応する組織のあり方、人材基盤の再構築が求められる。それにはトップの強いコミットメントの下で、現場の変革を進めていかなければならない。積み重ねた小さな成功体験を組織で共有し、改革を着実に推進することが求められる。

注

- 1 コマツニュースリリース「新たな中期経営計画（2019-2021年度）『DANTOTSU Value - FORWARD Together for Sustainable Growth』をスタート」  
[https://home.komatsu.jp/press/2019/management/1202302\\_1600.html](https://home.komatsu.jp/press/2019/management/1202302_1600.html)
- 2 コマツWebサイト「経営の基本『コマツウェイ』」  
<https://home.komatsu.jp/company/basics-management/>

**著者**

---

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部  
シニアパートナー

専門はビジョン策定、M&A、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改革など

米国公認会計士、中小企業診断士