

# ITソリューション フロンティア

IT Solutions Frontier

特集「顧客接点におけるサービス高度化を実現するIT基盤」

02 | 2012 Vol.29 No.2  
(通巻338号)





---

ビジネスの変化と同期する“ITの進化”	嵯峨野文彦	4
---------------------	-------	---

---

顧客との距離を近づけるためのIT基盤 —消費者の心をつかみ継続的な関係を築くために—	八木晃二	6
---	------	---

---

顧客接点の高度化を実現するIT —3つの技術進化とソリューション—	青山 慎	10
--------------------------------------	------	----

---

ID連携が開く新たなビジネス —大きく進みはじめたID連携—	内山 昇	12
-----------------------------------	------	----

---

新しい顧客価値を生むソーシャルCRM —サポートサービスと顧客の声収集の変容—	神田晴彦	14
--	------	----

---

顧客との“つながり”を実現するIPコミュニケーション	石井秀幸	16
----------------------------	------	----

---

ソーシャルメディア活用の光と影 —活用の仕組みとリスク管理のポイント—	有賀友紀、中澤貴史	18
--	-----------	----

---

投資先として重要性を増す北京 —日本企業の統括会社設置が急増—	高 揚	20
------------------------------------	-----	----

---

NRIグループと関連団体のWebサイト		22
---------------------	--	----

---

# ビジネスの変化と同期する“ITの進化”

コンピュータシステムのアーキテクチャはこれまで大きな変化を経験してきた。メインフレーム（大型汎用コンピュータ）からCSS（クライアント・サーバー・システム）へ、さらにWebシステムへというアーキテクチャの交代は、パラダイムシフトと呼ぶほどの大きな変化であった。その後しばらくは、このような劇的な変化は起きていなかったが、いまもう一度大きな変化が訪れようとしている。ただし、先の変化がITだけの問題であったのに対して、いま直面しているものはビジネスと深い関係がある。ITの進化が、ようやくビジネス上のニーズの変化と同期してきたのである。

これを2つの領域に分けて考えてみたい。1つ目は、クラウドコンピューティング（以下、クラウド）やSOA（サービス指向アーキテクチャ）、ビッグデータなど、“共通サービス”といえる領域の進化である。2つ目は、ベンダーの領域の変化である。データベースシステムで知られる米国のOracle社がハードウェアを持ち、ネットワークを専門とする米国のCisco Systems社がサーバーを作るなど、基盤領域の統合化の動きが加速している。これらは何を意味するのだろうか。

クラウドやSOA、ビッグデータの活用などについては、ユーザー企業から弊社、野村総合研究所（以下、NRI）への問い合わせも増えている。その背景には、事業環境変化へ

のシステムのスピーディーで柔軟な対応、企業間連携、業態変革、顧客サービスの高度化などといった企業の経営課題がある。

実際にビッグデータの活用に取り組む企業も出ている。ある企業では、従来の取引情報だけでは知り得なかった顧客のニーズをSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）と連携することで明確にしようとしている。顧客に関する情報をマーケティングに生かす試みは、従来は通販や量販店のポイントサービスなどでしか見られなかったが、最近では顧客情報を製品開発に生かそうというメーカーの事例も出ている。

それぞれの企業が持っている顧客情報を統合して利便性の高いサービスを提供しようという動きも始まっている。1つのポイントカードを複数のサービスで利用できるポイント連携はすでに行われているが、最近では企業グループ内にとどまらず異業種間での連携を視野に入れたサービス連携についての問い合わせも多くなっている。こうした利便性の高い連携を実現するためには、各サービスにログインする際の認証を一度の手続きで行えるID連携が必要であり、そのためのプロトコルの標準化が進んでいる。

システム費用の適正化と、ビジネスの変化への素早いシステム対応を実現するためには、基幹系システムにおけるクラウドの活用も必要になる。自社のニーズに適合するシステムに仕上げるためには、それぞれが特徴を



持つ各種のクラウドサービスを組み合わせる“クラウドインテグレーション”が重要になってくる。NRIでも、品質とコストのバランスを重視して自社データセンターとパブリッククラウドを組み合わせたサービスの提供を始めたところである。

最近になって再びSOAが注目されているのは、M&A（合併・買収）への対応やコーポレートガバナンスの観点から、企業システムの統合・再編が課題になり、そのための手段としてSOAが有効と考えられているからである。

クラウドやビッグデータはバズワード（内容のないただの宣伝文句）だと言う人もいるが、どう呼ぶかとは関わりなくそれが実体として企業のシステムに浸透してきていることは事実である。まさにビジネスの変化とITの進化が同期してきたのである。そういう時代のシステムの考え方には、従来のように「IT基盤を作る」ことよりも、「IT基盤のサービスを組み合わせる」という発想が必要である。基盤を作らないで済めば、基幹系システムを老朽化させないために費やしてきた多額のコストを削減することも可能になる。

次に、ITベンダーの垂直統合について考えてみよう。欧米の大手ITベンダーはハードウェア、OS（基本ソフト）からミドルウェア、さらにクラウドサービスに至るまでその守備範囲を広げている。これは企業のIT部門、と

りわけ基盤チームのあり方を大きく変える。基盤チームの役割を、ベンダーの統合パッケージ製品などに置き換えることが可能になるからである。ITベンダーの垂直統合は、ユーザー企業から見れば寡占化が進むことでもあるので、ベンダーを選ぶ際にはベンダーガバナンスの観点がこれまで以上に重要になる。

以上のようなIT業界環境の変化により、企業のIT部門も変わらざるを得なくなる。従来IT部門はコンピュータ間（サーバーとクライアントなど）をつなぐことや、OSとミドルウェアを組み合わせること、およびその維持・管理を担ってきた。しかし、作ることが必要でなくなり、維持・管理の仕事もアウトソーシングすることが可能になると、IT部門のあり方そのものを見直す必要が出てくる。

IT部門は、IT基盤が変化しているいま、まず情報システムがそれに応じたアーキテクチャになっているかを再確認することが必要である。また、ITベンダーとの付き合い方やガバナンス、人材育成やキャリアパスの設定も含めた見直しが必要になろう。IT部門は近年、経営に資するという掛け声の下、経営企画的な視点を持つための努力を続けている。筆者は、ITが進化したからこそ可能となるビジネスの広がりを考えることが、この取り組みの本質であると考え。経営課題とITの課題が同期してきたいまこそ、IT部門が変われるチャンスなのである。 ■

# 顧客との距離を近づけるためのIT基盤

## —消費者の心をつかみ継続的な関係を築くために—

ここ数年、ITを活用することで生活の効率化と質を同時に追求する“賢い”消費スタイルが浸透しつつある。それに伴って企業の顧客サービスの内容も変わらざるを得なくなっている。本稿では、顧客接点の高度化という視点から、企業が顧客との距離を近づけるために必要な施策、システムの全体最適と柔軟性を同時に実現するIT基盤のあり方について考察する。

### “ニュースマート消費”の出現

平成23年版の情報通信白書によると、日本におけるインターネットの人口普及率は78.2%で、世代別では13歳～49歳のすべてで9割を超えている。インターネットを情報源として重要と認識している人はこの5年間で2割も増加して61.4%にのぼっている。趣味・娯楽として重要と答えた人も60.8%いる。これはテレビ(90.9%)に次ぎ、新聞(55.9%)よりも多い。ネットショッピングも、15歳以上の国民の3分の1を超える36.5%の人が利用している。(www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/)。

消費者の消費マインドを示す興味深いデータがある。野村総合研究所(以下、NRI)が1997年から3年ごとに実施している「生活者1万人アンケート調査」によると、2008年9月のリーマンショック以降、家計の状況は悪化しているにもかかわらず、消費者は単純な節約志向を示していないことが分かる。「とにかく安く経済的なものを買う」という人は増えておらず、品質・安全性・環境や、自分のライフスタイルを重視して買うものを選ぶ傾向が強まっている(図1参照)。インタ

ーネットはこのような消費形態の重要な手段である。

消費者はスマートフォン(多機能な携帯電話)などのITツールを駆使して、自分にとって本当に価値のあるものを見極めることが手軽にできるようになった。検索サービスにより複数のWebサイトを比較したり、口コミを参考に商品や購入先を決めるといった購買プロセスは一般化している。さらに、共同購入やオークション、ポイントサービス、クーポンなどを利用して、自分にとって最適な条件とタイミングで購入することもできるようになっている。

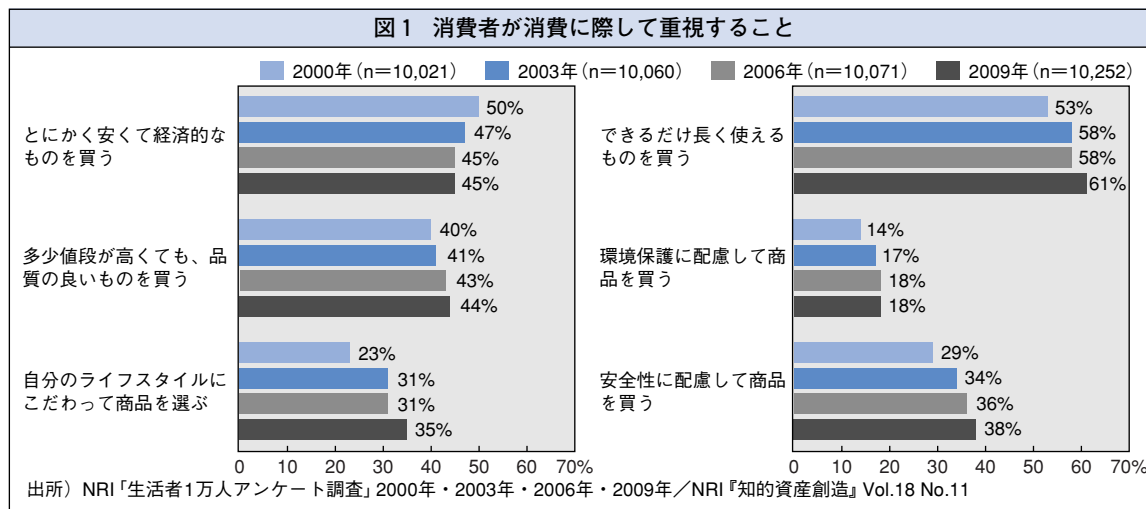
このような賢い消費スタイルをNRIでは“ニュースマート消費”と呼んでいる。ニュースマート消費を実践する消費者の共感を呼ぶ施策を継続的に提供できる企業が、消費者の心をつかんで継続的な関係を築き、共感が他者へ伝播することによって顧客が増えるという好循環を生むことができるのである。

### 始まっている企業の取り組み

このような施策の例を紹介しよう。米国の大手小売業Walmart社は2011年10月、ソーシャルネットワークワーキングサービスのFacebook



図1 消費者が消費に際して重視すること



社と新たに提携したことを発表した。この提携により、米国内の約3,600のWalmartの店舗がFacebookのアカウントを持ち、店舗のFacebookページは「My Local Walmart」というアプリケーションによって統合される。ユーザーはFacebookに登録している自分の個人情報へのアクセスをこのアプリケーションに許可しZIPコード（郵便番号）を入力すると最寄店のリストが表示される。その中から店舗を選択するとその店舗の商品情報や販促情報、イベントなどをFacebookページ上で確認できる。

Walmart社は2010年3月から、ソーシャルメディアを中心にネットサービスを強化する取り組みを強めていた。その一環として、新しく「@WalmartLabs」という研究組織を立ち上げた。立ち上げのメンバーはAmazon社の元社員たちである。その1人であるAnand Rajaraman氏は、あるカンファレンスで次の

ようにコメントしている。「前時代は店舗をWebに持ってくるのがテーマだったが、これからはWebを店舗に持ってくるのが大きなテーマになる」

### 顧客と企業を近づけるための3つのポイント

Rajaraman氏が言うのは、これからはいかに顧客との距離を近づけられるかが重要だということである。顧客接点を高度化するための最大のポイントはまさにそこにある。広告費を投じて自社のホームページに集客し、訪れた消費者にユーザー情報を登録してもらいサービスを提供するというやり方は“前時代”の話なのである。これは海外の限られた企業の話ではない。いま国内外のさまざまな企業がこのような顧客と企業を近づける施策に着手しはじめている。

ここでは“近づける”というのが具体的にどのようなことか、3つのポイントから整理

しておく（図2参照）。

①空間的に近づける

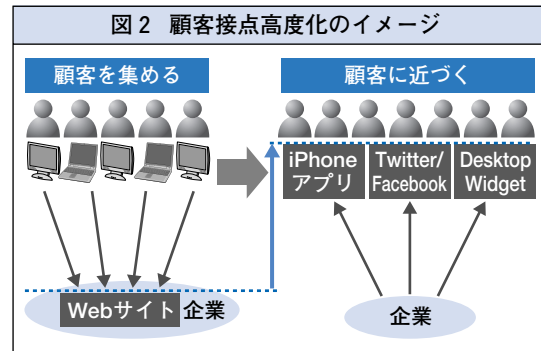
いつでもどこでも近くにいるということである。顧客と企業をつなぐ情報機器、場所、メディアといったチャネルを網羅的に活用し、顧客がどこにいても最適なサービスを提供する。顧客がよくアクセスするソーシャルメディアとポータルサイトとの間でデータやサービスを連携させることや、実店舗やコールセンターとも連携してワンストップサービスを提供することなどがこれに当たる。

②行動的に近づける

顧客に無駄な操作や入力を極力させない、もしくは意識させないということである。そのためには、直感的で自然な操作や入力インタフェースでサービスを利用できなければならない。また、基本的な情報は自動的に取得できるようにし、追加情報が必要な時だけ入力を促すようにすることも有効である。これを携帯電話やスマートフォンでできれば利便性がさらに高まる。さまざまなWebサービスとのデータ連携やワンストップサービスは、空間的に近づける手段であるとともに、行動的に近づけるための手段でもある。

③心理的に近づける

顧客の心理状態に合わせて、顧客が求めている情報を顧客にとって適切なタイミングで提供することである。代表的な方法は、顧客の購買履歴や操作履歴、問い合わせ履歴、発信した情報の内容など、これまで自社に蓄積



した顧客に関わる情報を外部の情報と併せて分析し、知識ベース（ナレッジマネジメントのためのデータベース）に基づいてそれぞれのチャネルに最適化された情報やサービスを自律的に提供することであろう。リコメンドやサジェスチョン（顧客の好みを分析してそれに合った商品やサービスを提案すること）、パーソナライズ（個々の顧客に対する最適化）と呼ばれるものがこれに当たる。

顧客接点を高度化するためのIT基盤

企業はニュースマート消費を実践する消費者に対し、必要に応じて他社と連携して商品やサービスを提供することになるが、これをゼロから企画・設計・開発しては、時流に遅れることなく適切なタイミングで商品やサービスを提供し続けることはできない。対象となる顧客関連情報の質と量が複雑かつ膨大であり、関係する自社内外のサービスが多岐にわたり、新しい技術やアイデアによるITサービスが次々に生み出されるからである。そして何よりも、顧客そのものが移り気



である。

起こり得るさまざまな変化も前提として、顧客との継続的な関係を構築するためにはどうすべきだろうか。その鍵を握るのが、システムの全体最適とサービスの柔軟性を同時に実現するIT基盤の構築である。

さまざまな変化に対応しつつ全体最適化されたITサービスを継続的に提供していくには、それぞれのサービスやデータをつなぎ、サービスを共通して利用できる機能を備えたIT基盤が極めて重要になってくる。

特に、顧客接点の観点から一般消費者向けのサービスを考えたとき、先に述べた3つのポイントから顧客・サービス指向のITブランドデザインを行い、それを具体化するためのフレームワーク（方法論・手法）を策定した上で、サービスの組織的な運営が可能なIT基盤を構築することが必要となる。

このようなIT基盤には以下の機能が必要である。

- ①自社Webサイト、携帯電話・スマートフォンのアプリケーション、ソーシャルメディア、クラウドサービス、他社Webサイト、さらには店舗やコールセンターなどのリアル系システムを含め、顧客接点となるITチャネル全体を顧客のIDで連携させることで統合的にサービスを提供する機能
- ②各チャネルで取得できるさまざまな情報（顧客の属性、行動、発言、他者との関係など）を蓄積・分析・モニタリングし、そ

こから導き出されたアルゴリズムに基づいて情報やサービスを自律的に提供する機能

- ③顧客が企業と接する場面ごとに情報やサービスを最適化し、厳格な情報セキュリティの下で提供する機能
- ④これらの機能を用いてサービスを開発するためのインテグレーション機能

## 民間分野を起点に行政のIT活用高度化を

ITが今後ますます日常の道具と化していくにつれて、“賢い消費者”は増え続けるであろう。これに対応する企業のITにとって、いまや顧客・サービス指向への転換は“待たなし”の課題である。

NRIはこのような状況を踏まえ、顧客接点の高度化を実現するIT基盤構築のためのブランドデザインやフレームワーク（方法論・手法）の策定と、その実行を支援するソリューションを提供している。次ページ以降の特集論文では、それらソリューションと、ソリューションを組み合わせたインテグレーションサービスについて紹介している。

本稿では民間分野で新たなIT活用が進んでいることを紹介したが、行政のIT活用は世界的に見て一部の分野で遅れている。情報通信白書によれば、日本の国民向けサービス充実度は世界11位、行政内部効率化貢献度は26位である。国民にとって便利で安心かつ効率的なインフラ整備は、先行する民間分野との協働を前提に考えることが必要だろう。 ■

# 顧客接点の高度化を実現するIT

## — 3つの技術進化とソリューション —

私たちの生活は、ITによって以前よりはるかに便利になったが、この数年のITの進化による利便性の向上は著しい。この背景には、さまざまな事業者やサービス間で顧客の情報を連携させて有効に活用できる環境が整備されてきたことがある。本稿では、顧客接点におけるサービスの高度化を支える技術と、野村総合研究所（以下、NRI）のソリューションを紹介する。

### ますます便利になる身の回りの生活

出張に出た会社員のA氏は空港のいつものラウンジに行き、カードを読み取らせてタブレットPCを受け取る。「ようこそA様。奥様の誕生日が近いですね…。新聞アプリでA氏向けのお勧めとお気に入りの記事をチェックする。株価が上がっている。今朝、携帯電話にアラートメールも来ていた。売っておこうと記事画面をタップ（売り注文完了）。妻へのプレゼントもと、購買履歴などから提案されるお勧め商品を選んでタップ（カード決済完了）。このA氏の行動は、航空会社、クレジットカード会社、新聞社など多くの企業のシステムを連携させてはじめて可能になる。

### システムから見た3つの技術進化

この企業間のシステム連携の背後には、以下のような3つの技術進化がある（図1参照）。

#### (1) 外部システムとの連携技術の進化

以前は、他社システムなどの外部システムとデータをやり取りすることは容易ではなかった。データ交換の標準規格が定まっておらず、また専用線を引いたり、DB（データベース）間バッチ接続のために基幹システムに手

を入れたりすることが必要で、費用対効果の面からも実現が難しかったのである。

昨今、インターネットのサービスにログインした個人の属性データを交換するためのOpenIDという標準規格が整備されたことで、これまでは難しかったシステム間連携が容易になった。NRIは早くからOpenIDの規格整備に取り組んでおり、「Uni-ID」というID連携ソリューションを提供している。併せて、従来のWebインタフェースのままでOpenIDに対応できるようにする「InterCollage」も提供している。

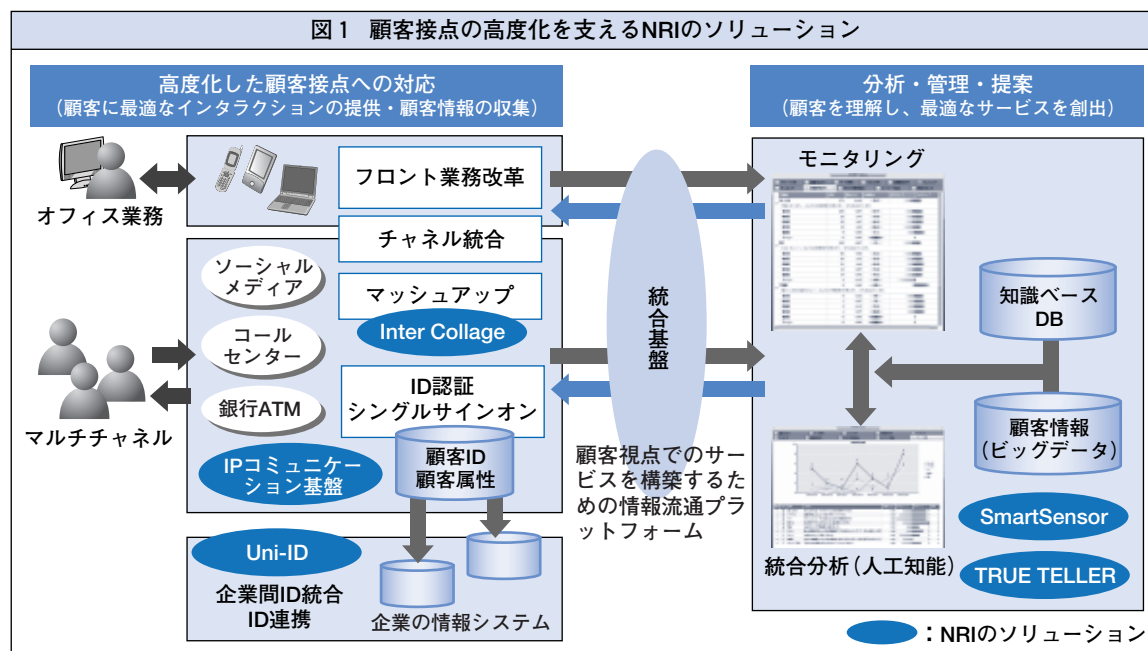
#### (2) ビッグデータ活用の進化

顧客の属性情報に基づいて最適なサービスを提供するためのCRM（顧客関係管理）システムでは、これまでは1つのシステムで取得した顧客データやアクセス履歴を基に分析を行っていた。これらのデータはごく一般的な内容でしかなく、情報量も少ないため、戦略づくりに十分に活用されなかった。

最近では、FacebookやTwitter上の投稿、音声データ、各種センサーからのデータなどを自社サイト以外からも広く大量に集め、分析することが可能になった。これらの“ビッグデータ”を活用するため、NRIではテキス



図1 顧客接点の高度化を支えるNRIのソリューション



トマイニングツール「TRUE TELLER」や、企業情報ナレッジ化エンジン「SmartSensor」を提供している。顧客の行動履歴や購買履歴などのライフログデータを分析に使用するためには、個人IDも含めた情報の取得が必要となり、前述の「Uni-ID」や「InterCollage」の技術が不可欠である。

### (3) 企業内システム間の連携技術の進化

企業内システムは、チャンネルごとに別々の縦割りシステムが普通である。金融機関を例にとると、営業店、バックオフィス、ネットバンキング、コールセンター、ATMなどの個別システムがある。これらのシステムを連携させ、コールセンターで一元的にサービスを提供することは容易ではない。

これらを解決するのがNRIの「IPコミュニ

ケーション基盤」である。店舗、ネット、コールセンターに接触した顧客の情報を一元的に管理し、各チャンネルで参照できるようにすることで、チャンネル間の連携を意識して顧客に変わらない対応をすることができる。

### 顧客接点の高度化に向けて

上記のソリューションは単体でも使用することが可能だが、消費者の行動導線に合わせて連携させると効果がさらに高まる。消費者は、これまでできなかったことができるようになる、新鮮な印象を持ち高い経験価値を感じる。ニュースマート消費時代に対応する顧客サービスを提供するために、ぜひ上記のソリューションを活用していただきたいと考えている。

# ID連携が開く新たなビジネス

## —大きく進みはじめたID連携—

近年、インターネット利用の拡大に伴ってユーザーが多数のIDを保有するようになったことを背景に、ユーザーのIDをサービス間で連携させて利便性を高めるためのID連携が注目されている。実際にID連携を導入する大手事業者も増えてきた。本稿では、この1年で大きく進みはじめたID連携ビジネスの動向と、野村総合研究所（以下、NRI）の取り組みを紹介する。

### IDの増大に歯止めをかけるID連携

ネットショッピング、ネットバンキング、写真の共有やプリントサービス、音楽や動画の閲覧やダウンロード、飛行機の座席やホテルの予約、ソーシャルネットワークキングサービス、ポイントサービス、メールマガジン、オンラインゲームなどなど、IDを必要とするサービスは増えていく一方である。

2011年11月にNRIが実施した「IDに関するアンケート」によると、日本のユーザーは平均で19.4個のインターネット上のIDを持っている（回答者が覚えている分だけなので実際にはもっと多いと思われる）。ただし、ほぼ毎日サービスを利用する人でも、使うIDは4個以内という人が52.9%と半数を超えている。2008年に実施した同様の調査では、保有するID数は平均19.2個、普段使うIDが4個以内という人は43.0%だった。IDの数はほとんど変わらず、よく使うIDは3年前と比べて絞られてきていることが分かる。この3年間にクラウドサービスやソーシャルメディアを活用したサービスが急増したことを考えるとこの結果は予想外に見えるが、ID連携の浸透によりIDの急増に歯止めがかかっているためと

思われる。

### 大手事業者が相次いでID連携を開始

ID連携は、これまでは各事業者が個別に管理していたID情報をユーザーの許諾を得て事業者間で連携させる仕組みである。これによりユーザーは複数のサービスをシームレスに利用できるようになる。最も単純なID連携は認証結果のみを連携させるWeb SSO（シングルサインオン）で、複数のインターネット上のサービスを利用する場合にも1回のログインで済む。「Yahoo! JAPAN IDでログイン」「docomo IDでログイン」などといったボタンを画面上で見たことがあると思うが、これがWeb SSOの具体例である。

近年、大手サービス事業者が相次いでID連携をサービスとして外部に提供しはじめた。NTTドコモ、KDDI、ソフトバンクといった携帯電話事業者、楽天などのEC（電子商取引）事業者などは、Web SSOにとどまらず自社の決済機能を外部に提供している。また日本航空などは会員送客を、ヤフーやJCBなどはポイントプログラムを、ソーシャルネットワークキングサービスのFacebookや短文投稿サイトのTwitterなどは自社のAPI

野村総合研究所  
IT基盤インテグレーション事業本部  
DIソリューション事業部  
上級システムコンサルタント  
**内山 昇**（うちやまのぼる）  
専門はIT基盤に関するマーケティング、  
コンサルティング



表1 ID連携を活用したサービスの事例

事業者	会員数・契約者数	提供サービス	プロトコル
Yahoo! JAPAN	アクティブユーザー：約2,500万 Yahoo!プレミアム：約760万	認証、ポイント	OpenID2.0+OAuth1.0a
Google	1億7,000万 (Gmailアカウント数)	認証、アドレス、決済	OpenID2.0+OAuth1.0a
Twitter	1億7,500万 (国内推定約1,100万)	認証、ソーシャルグラフ	OAuth1.0a
Facebook	5億5,000万 (国内推定約170万)	認証、ソーシャルグラフ	OAuth2.0ドラフト
ミクシィ	2,000万超	認証、ソーシャルグラフ	OpenID2.0+OAuth2.0ドラフト
NTT IDログイン NTTドコモ OCN goo	延べ7,000万 約5,600万 (docomo IDは不明) 約800万 約900万	認証、決済 認証 認証	OpenID2.0+独自API OpenID2.0 OpenID2.0
KDDI	約2,500万 (au one IDは400万)	認証、年齢認証、決済	OpenID2.0+独自API
ソフトバンク	約3,200万 (My Softbankは不明)	認証、決済	OpenID2.0+独自API
楽天	約6,700万 (アクティブ会員約4,300万)	認証、決済	OpenID2.0
日本航空	約2,000万	認証、属性連携	OpenID2.0+独自API
PayPal	国内約150万	決済	OpenID2.0

出所) 各種公開資料に基づき作成

(ソフトウェアを利用するための関数や手続きの集まり)を提供するなど、ID連携を活用したサービスの事例がこの1年で急速に拡大した(表1参照)。ID連携の利用シーンも、グループ企業内のサービス連携や、社内システムとクラウドサービスの連携などへと拡大してきている。

### ID連携の普及を後押しする標準規格

ID連携の普及を後押ししているのが、標準規格のOpenIDとOAuthである。ヤフーやGoogleはこれまでの独自規格での提供をやめて標準規格を採用した。Twitter、Facebookは当初からOAuthを採用している。国内の事業者もこれに倣った結果、各社が標準規格でID連携サービスを提供することで利用企業

がそれを活用しやすい環境が整った。

本稿の執筆時点で、Google、Microsoft、Facebook、Salesforce.com、NRIなどの各社が共同で次期バージョンであるOAuth 2.0とOpenID Connectの仕様策定を行っている。仕様策定中の段階にありながら、Facebookが自社の外部向けAPIにOAuth 2.0を全面的に採用し、Googleも自社クラウドサービスの一環としてOpenID Connect APIを公開するなど、先進的な事業者による実サービスへの適用がすでに始まっている。

NRIは、標準規格をベースにしたID連携や認証システムを構築する「Uni-ID」(uni-id.nri.co.jp/)を中核としたソリューション群を通じて、企業間のID連携やIDビジネスの取り組みを多面的に支援していく

# 新しい顧客価値を生むソーシャルCRM

## —サポートサービスと顧客の声収集の変容—

ブログやSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）などのソーシャルメディアが普及したことにより、CRM（顧客関係管理）ソリューションもソーシャルメディア上の消費者の発言を活用するものになってきている。本稿では、このような新しいCRMにおけるサポートサービスやマーケティングのあり方、CRMソリューションの要件について考察する。

### ソーシャルメディアとCRM

昨今は、ブログやSNSなどのソーシャルメディアに蓄積されるデータの量が急増しており、“ビッグデータ時代”と呼ばれる。CRMは2000年頃から注目されるようになり、多くの企業がサポートサービスやマーケティングの強化を図ってきたが、いまビッグデータ時代に対応した新たなCRMへの取り組みが必要になっている。

ソーシャルメディアで飛び交う消費者の発言の量は、これまでカスタマーサポートやアンケートを通じて企業が集めてきた消費者の声とは桁違いである。2011年9月20日の『日経産業新聞』によれば、日本ではTwitter（短文投稿サイト）だけで月間8億2,090万件の投稿があるという。その中には、「〇〇を買ったら使い方が分からなくてイマイチ」や「最近寒いからそろそろ△△が必要かな」など、商品・サービスへの消費者の評価やニーズに関する情報が多く含まれている。ソーシャルメディアの情報は、発言者本人の意図とは無関係に急激に広まる可能性があるという意味で、従来の消費者の声とは質的にも異なっている。

本稿では、このようなソーシャルメディア

上の消費者の発言を活用するCRMを“ソーシャルCRM”と呼ぶ。以下では、ソーシャルCRMにおけるサポートサービスとマーケティングの動向、必要な技術について紹介する。

### ソーシャルメディアを活用したサポート

ソーシャルメディアは、コールセンターが担ってきたサポートサービスのあり方を大きく変化させようとしている。

すでに多くの企業がソーシャルメディア上に公式アカウントを設け、サポートを開始している。米国のJetBlue Airways社やZappos社、日本のソフトバンクなどは、コールセンターに寄せられる問い合わせに対応するだけでなく、Twitterの投稿をモニタリングし、困っているユーザーへのサポートを行っている。「〇〇の使い方が分からない」という投稿があれば、そのユーザーの不安・不満を解消するために操作方法を伝えたり、参考になるWebサイトのURLを知らせたりするのである。

顧客に自社の商品・サービスを長く利用してもらいたいのであれば、従来のコールセンターのような“待ち”のスタンスのままではいけない。企業は困っているユーザーを積極的に探してサポートすることにより、顧客と

野村総合研究所  
IT基盤インテグレーション事業本部  
ビジネスインテリジェンス事業部  
主任研究員  
**神田晴彦**（かんだはるひこ）  
専門はテキストマイニング・データマイ  
ニング・消費者行動分析



の関係を強め、顧客が離れていくことを防ぐ必要がある。しかし、ソーシャルメディア上の膨大な情報の中から対応すべき情報を的確に抽出してサポートを行うことは容易ではない。そのため野村総合研究所（NRI）は、テキストマイニング技術を用いて投稿などから重要な情報を効率よく抽出することができる「TRUE TELLERソーシャルデスク」を開発し、企業のソーシャルメディア活用を支援している。

### サイレントマジョリティの“つぶやき”

ソーシャルメディアはサポートだけでなくマーケティングのあり方も変えている。

多くの企業では、顧客のニーズを把握して商品の開発やサービスの改善に生かそうとアンケートを実施したり、コールセンターに寄せられたクレームや意見を社内で共有したりする取り組みを行ってきた。例えば味の素では、お客様相談室に寄せられる顧客の声をテキストマイニングなどにより抽出し、社内ポータルサイトで商品開発者が参照できるようにしている（『日経MJ』2009年7月27日）。

アンケートに答えてくれる顧客やコールセンターに電話をかけてくる顧客は、重要な情報をもたらしてくれるとはいえ顧客のほんの一部である。その一方で、企業に特に意見を寄せることのない“サイレントマジョリティー”（もの言わぬ多数派）が存在していた。このサイレントマジョリティーの声こそ企業に

にとって貴重なものであり、これを投稿という形で引き出したのがソーシャルメディアなのである。すでに多くの企業のマーケティング担当者は、さまざまな検索エンジンやWebサービスを駆使して、自社商品に関する書き込みをチェックしている。

前述のとおり、ソーシャルメディアの情報量は膨大で、そこから消費者の評価や世間の評判を的確に読み取ることは容易ではない。そのため、書き込みの内容（ポジティブかネガティブかなど）の判定や、重要なキーワードの抽出、グラフ化などのさまざまな可視化手法を持つサービスが提供されている。

可視化に加え、今後、重要になってくるのが変化の察知と将来の予測である。ソーシャルメディア上の情報は広がるのが速い。商品評価の大きな変化や、急増している話題は要注意である。企業にはこのようなソーシャルメディア上の変化をいち早く察知し対応することが求められる。また、その変化が一過性のものか、継続していくものかを見極める必要がある。

これを実現するため、「TRUE TELLERテキストマイニング」にはソーシャルメディアデータを収集し変化点を自動察知してコメントを提示する機能と、今後の発言傾向を予測する機能が搭載されている。これにより、マーケティング担当者は消費者ニーズの変化をいち早く察知し将来の動向を予測することが容易になる。 ■

# 顧客との“つながり”を実現する IPコミュニケーション

企業では、事業環境の変化に柔軟に対応するためだけでなく、顧客サービスの強化のためにも、社内および社外とのコミュニケーションがますます重要視されるようになってきている。そこで重要な課題となるのが、効果的な顧客サービスを可能にする情報通信基盤の整備である。本稿では、そのような情報通信基盤を実現するために重視すべきポイントを紹介する。

## 重要になるIPコミュニケーション

企業はいま、クラウドサービスやスマートフォン（多機能な携帯電話）の業務利用など、IT活用の新たな形態に柔軟に対応していくことが必要になっている。また、ブログやSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）のようなソーシャルメディアをどう活用するかも課題である。そのため、企業は社内外のコミュニケーションにおいて、多様なチャネルに対応し、適切で効果的な顧客サービスを実現することがこれまで以上に重要になってきた。

例えば、Webサイトやコールセンターの顧客対応サービスは、スマートフォンをはじめ顧客が好む手段で利用できるようにする必要がある。また、社内業務では情報を必要な時に必要な人に厳格な情報管理の下で提供することが求められるが、この場合でもさまざまなコミュニケーション手段を使えるようにすることが必要になってくる。

野村総合研究所（以下、NRI）は、上記の課題に応え顧客接点の高度化を可能にする情報通信基盤をIPコミュニケーションと規定している（図1参照）。IPコミュニケーションは以下の3つのソリューションが軸になる。

- ①IP電話やコールセンターなどの「音声ソリューション」
- ②シンクライアントやモバイルワーク環境などの「オフィスソリューション」
- ③CRM（顧客関係管理）システムやSFA（営業情報管理）システムなどの「顧客情報管理ソリューション」

## “つながり”を意識した機能の連携

最適なIPコミュニケーションを構築する上で重要なのは、コミュニケーション活用のシナリオを描くことである。顧客に対する訴求力を高め、他社に対する優位性を保持するためには、どのようなコミュニケーションの活用方法が必要かというシナリオである。その上で、シナリオに合った機能を持つ複数のソリューションを選定し、それを組み合わせて導入する必要がある。

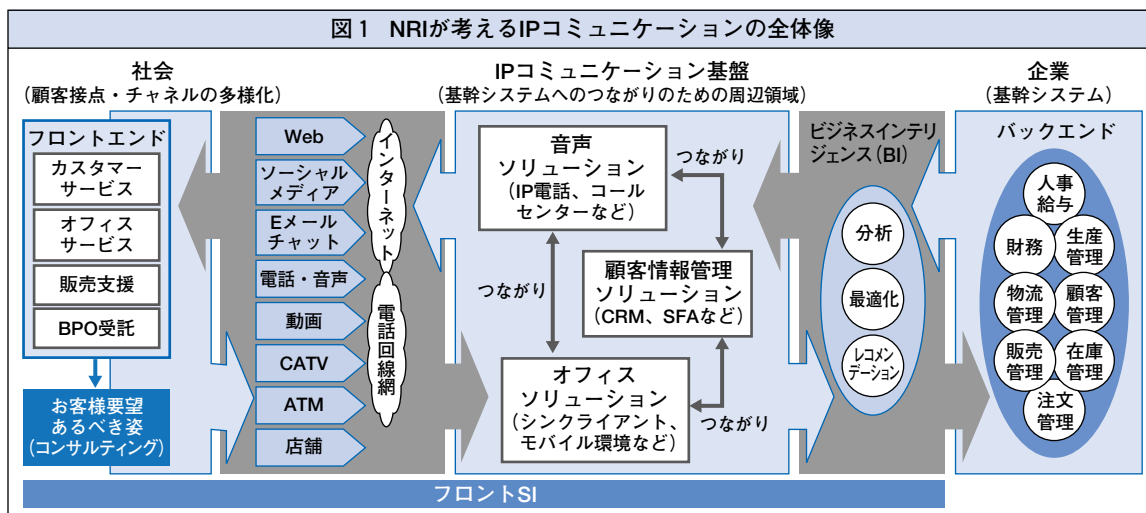
例えば、顧客サービスはコールセンターのような直接の担当部門だけが行うのではなく、必要に応じて社内外の専門家と迅速に連携し、顧客の視点に立ちながら適切でスピード感ある対応を柔軟に展開していくことが必要である。そのためにはコールセンターシステムとCRMシステムだけでは十分ではない。それら





石井秀幸 (いしいひでゆき)

専門はコンタクトセンター、ユニファイドコミュニケーション、ワークスタイル変革などの提案営業



のシステムに加えて、社内外のナレッジ共有機能、Web会議機能など、コミュニケーションのための“つながり”を意識した複数の機能を連携させることが必要なのである。

### 顧客接点での“つながり”を重視

IPコミュニケーションの“つながり”で留意すべき点は、複数機能の組み合わせだけではない。顧客接点（チャネル）の“つながり”も重視すべきポイントである。

スマートフォンのような多機能なモバイル端末の普及に伴い、顧客は複数の端末を状況や目的に応じて使い分けるようになってきている。このとき、顧客が自社のWebページの内容についてコールセンターに問い合わせてきた際に、その顧客がどのような端末でWebページを閲覧しているのかを知ることができれば、より適切な回答やナビゲーションが可能になる。また、顧客との対応履歴を分析すること

で、個々の顧客の好みやニーズに合った商品・サービスを最適なチャネルを通じて提案することも可能になってくる。

このように、複数の顧客接点から入力される情報をCRMシステムで統合的に管理・分析し、最も効果的なチャネルでマーケティングを行うといった“つながり”が、顧客視点のサービスを実現するために極めて重要になる。

企業が“つながり”を意識したIPコミュニケーションを実現するためには、まず現状の課題を洗い出し、その上で顧客サービスのイメージをグランドデザインにまとめることが必要である。NRIは、グランドデザインに関するコンサルティングから、その後のシステム化計画、システム構築までを“フロントシステムインテグレーション (SI)”と規定し、企業のIPコミュニケーション実現を支援している。

# ソーシャルメディア活用の光と影

## —活用の仕組みとリスク管理がポイント—

Twitter（短文投稿サイト）やFacebook（ソーシャルネットワーキングサービスの1つ）などのソーシャルメディアを情報発信に利用する企業が増えている。一方で、内部統制が働かずに、社員の不用意な発言によりかえって企業イメージを損ねてしまうケースも少なくない。本稿では、ソーシャルメディア活用の仕組みづくりとリスク管理体制の構築について提言する。

### “消費者との距離”により活用法を分類

2010年にTwitterが急速に普及したのに続き、2011年にはFacebookが利用者を急増させた。それに伴って、これらソーシャルメディアが企業にとって消費者と対話するための有力なツールと認識されるようになってきた。その一方で、ソーシャルメディアの有用性は認めながらも、これをどのように活用すべきか悩んでいる企業も少なくない。野村総合研究所（NRI）にも「どのようにソーシャルメディアの活用に取り組むべきか」という相談が寄せられる機会が増えてきた。

ひと口にソーシャルメディアの活用といってもさまざまな考え方がある。表1は、“消費者との距離”という観点から、実際に採用されている活用方法を分類したものである。

消費者と距離を置いてリスクを回避する方法はモニタリングであろう。テキストマイニングなどを利用して、ブログや投稿で増えている話題を分析したり、自社に関する風評が広がっていないかを察知したりする。

製品やサービスのプロモーションに活用するため、自社のアカウントを設けて口コミ効果をねらったキャンペーンを行っている企業

も多い。日産自動車は新車の発売に当たり、マスメディア広告を使わずにTwitterや動画投稿サイトYouTubeなどで情報を広め、初年度の販売目標を予約のみで達成したという。ただし、口コミだけで認知度を高めるのは難しく、日産自動車でもニュースや雑誌記事などへの露出と組み合わせて話題を喚起している。

ブランディング（ブランドイメージの強化・確立）を目的に、企業に親近感を持ってもらうために活用するケースもある。日本放送協会（NHK）の広報担当者が、TwitterでNHKの堅いイメージを壊す書き込みをしている事例もその1つである。

さらに踏み込んで、顧客サポートに利用するケースもある。米国のケーブルテレビ会社Comcast社は、自社のサービスに対する不満を投稿した顧客に連絡して個別に対応し、顧客満足度を向上させたという。

消費者に最も近いところでの活用方法として、Facebookなどのコミュニティでアイデアを募り、商品やサービスの開発につなげる試みがある。こうした市場調査の手段のみならず、消費者の積極的な参加を引き出すことでロイヤルティ（企業への忠実度）を高める効果もある。

野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
ITマネジメントコンサルティング部  
主任研究員  
**有賀友紀**（ありがゆき）  
専門はマーケティングおよびIT戦略などに  
関する調査・分析



野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
ITマネジメントコンサルティング部  
上級システムコンサルタント  
**中澤貴史**（なかざわたかし）  
専門はセールスおよびマーケティングにお  
ける業務改革、IT戦略など



表1 ソーシャルメディアの活用例

活用方法	目的	担当部署	消費者との距離
モニタリング	自社・他社の評判を把握する 風評をいち早く察知する	広報 マーケティング	遠い
プロモーション	商品・サービスの認知度拡大(ロコミ) キャンペーンによる話題づくり	マーケティング 営業	↑ ↓
ブランディング	企業についての理解の促進 親近感の醸成	経営 広報	
顧客サポート	困っている顧客への支援、満足度向上 不満・苦情の拡散防止	顧客サポート サービス	
アイデア創出 商品・サービス開発	ニーズ・ウォンツの発見 ロイヤルティの向上(コア顧客づくり)	開発 マーケティング	

## リスク管理は重要な課題

ソーシャルメディアの活用にはリスクもある。その1つが、不適切な投稿に多くの非難が集中する“炎上”である。アルバイトの店員が来店客を中傷するような投稿をし、これを読んだ人からの抗議が殺到したために会社が謝罪に追い込まれるというケースがあった。また、投稿の内容によっては会社の機密や内情が明らかになる可能性がある。

こうしたリスクに対処するため、ソーシャルメディアと関わる際のポリシーや、社員が守るべきガイドラインを定める企業も増えてきた。しかし、ポリシーやガイドラインは作っただけで効果を発揮するものではない。問題を起す社員は友人同士の会話と思って気軽に投稿していることが多い。投稿をする人の心理をよく考え、問題を起ささないための啓発ツールを作成したり、研修の中に簡単なケーススタディーを組み込むなどの方策も有効だろう。

## 全社横断の仕組みづくりが必要

ソーシャルメディアをどう活用すべきかは事業内容によっても異なる。しかし、風評の把握や社員向けの啓発活動はすべての企業が取り組むべきだろう。消費者向けの商品やサービスを扱う企業であれば、ブランディングや顧客サポートでの活用はコストや時間をかけて取り組む価値がある。

ソーシャルメディアの活用は部門横断的な対応が必要である。あるメーカーの本社部門の方が、「これまではソーシャルメディアの活用は現場に任せていたが、これからは経営企画の観点から活用を考えたい」と話されていた。このようにソーシャルメディアの活用にはさまざまなアプローチがあり得るので、活用の仕方によって担当する部署も異なる。そのため、活動の中心となるチームを定めてそこに知見を蓄積し、そのチームがリスク管理も含めて各部署の活動を支援する仕組みが必要だろう。 ■

# 投資先として重要性を増す北京

## —日本企業の統括会社設置が急増—

“世界の工場”といわれた中国が有望な市場へと変化するに従い、日本企業の投資先として北京の重要性が高まっている。日本企業が中国市場への進出を本格化させるのに伴って、北京に地域統括会社を設置するケースが急増しているのはその表れである。本稿では、中国で事業を展開する上での北京の魅力、NRIによる日系企業への支援活動について紹介する。

### 急増する北京への直接投資

北京市の2011年上半期の域内総生産は前期比8%、工業生産も前期比8%の成長であった（北京市商務委員会資料）。この安定した成長をもたらしている要因の1つは、海外から北京市への堅調な直接投資である。2011年上半期の直接投資は、契約ベースで前年同期比15.3%増の約47億7,200万ドルであった（表1参照）。

海外から北京市への直接投資が増えているなかでも、日本からの直接投資が大幅に増加している。2011年上半期の日本から北京市への直接投資（契約金額）は4億772万ドルで、前年同期の約3.5倍となった（北京市商務委員会資料）。

### 北京に統括会社を設置する日本企業

日本から北京市への直接投資が増えているのに伴い、日本企業が北京に地域統括会社を設置するケースも増えている。地域統括会社は、中国に進出している数多くの事業会社をまとめて管理する機能を持つ。

北京市は外国企業による地域統括会社設立を奨励することを目的に、2009年5月に「多

表1 海外から北京市への直接投資

	契約金額	前年同期比
2009年	8,313	—
2010年	8,488	+2.1%
2011年上半期	4,772	+15.3%
出所) 北京市商務委員会		単位: 100万USドル

国籍企業の北京における地域本部設立奨励に関する若干規定」を公布した。一定の条件を満たせば地域統括会社は「地域本部」として認定され、各種の補助金や奨励金を受けることができる。

2010年以後に北京に地域統括会社を設立した日本企業にはヤマダ電機、三菱重工業、旭硝子、豊田通商、三菱ケミカルホールディングス、住友化学、日立ソリューションズなどがある。

### 日系企業にとっての北京の利点

では、中国市場の開拓や販売強化を進める日本企業は、なぜ北京に地域統括会社を設置するのだろうか。

表2は、北京市投資促進局が北京の日系企業に対して、北京のどこに魅力を感じるかを聞いた集計結果である。

「政府機関が集積」をあげた企業が55%と最

NRI上海北京分公司  
コンサルタント  
高揚 (Gao Yang)

専門は投資誘致政策、企業提携支援、  
科学技術政策



も多いのは、中国では政府の政策の影響が大きく、政府の意向を受けて動く国有企業も多いためと思われる。

次いで、45%の企業が「今後の市場拡大」をあげ、「市場規模」とした企業も30%ある。中国の都市別の消費財小売額の統計を見ると、2008年以降、北京が上海を上回り、消費財の市場規模は北京が全国でトップとなっている。富裕層に関する各種の調査でも、北京が中国の都市の中で富裕層が最も多いという結果が出ている。

35%の企業が「大学・研究機関が集積」をあげているように、大学や研究機関などと提携して中国市場向けの商品を開発したり、提携先を通じて政府機関に働きかけ、中国市場における標準規格づくりを目指したりする日本企業も出てきている。

「大企業の本社が集積」をあげた企業も25%ある。米国の『Forbes』誌は世界の有力企業500社のランキングを発表しているが、2011年に選ばれた企業のうち、北京に本社がある企業は41社である。これはニューヨーク、ロンドンを超え、東京に次いで多い数字である。日本本社の役員クラスの経営幹部を中国総代表として北京に派遣し、現地での人脈構築や情報収集、迅速な意思決定ができる体制を整える日本企業も増えている。

2011年に北京市が発表した第12次5カ年計画では、域内総生産の成長率が8%、都市部・農村部の可処分所得の平均成長率が8%

表2 北京の日系企業から見た北京の魅力

政府機関が集積	55%
今後の市場拡大	45%
大学・研究機関が集積	35%
優秀な管理人材が豊富	35%
市場規模	30%
大企業の本社が集積	25%
周辺産業が集積	15%

出所) 北京市投資促進局2011年6月実施調査

という目標を掲げ、2015年までに国際的な文化の中心、優秀な人材が集まり多国籍企業の地域本部が集まる都市を目指すという。

## 日系企業の進出をサポート

中国でのコンサルティングを手掛ける野村総合研究所 (NRI) 上海の北京分公司では、2010年から北京市投資促進局と協力し、北京への投資に関心を持つ日本企業、北京での事業拡大を検討する日系企業を支援している。その内容は、投資環境、優遇措置、進出形態、拠点設立の手続きなどに関する情報提供やアドバイスである。また『月刊投資北京』を発行し、北京市の産業の状況、北京にある日系企業のトップへのインタビューなどを紹介している。

このほかNRIでは、ジャパンデスク事務局 (連絡先: bjnews-info@nri.co.jp) を設置して、地域統括会社の設立を含め、北京への進出、北京での事業拡大に関心のある企業に対して北京市政府とともに支援していく体制を整えている。 ■

会社情報

NRIグループのCSR活動 [www.nri.co.jp/csr](http://www.nri.co.jp/csr) IR情報 [www.nri.co.jp/ir](http://www.nri.co.jp/ir)

事業・ソリューション別のポータルサイト

コンサルティング	<a href="http://www.nri.co.jp/products/consulting">www.nri.co.jp/products/consulting</a>	日本における先駆者として社会や産業、企業の発展に貢献してきたコンサルティングサービスを紹介
未来創発センター	<a href="http://www.nri.co.jp/souhatsu">www.nri.co.jp/souhatsu</a>	アジア・日本の新しい成長戦略に関わるNRIの取り組み、研究成果の情報発信、政策提言などを紹介
金融ITソリューション	<a href="http://www.nri.co.jp/products/kinyu">www.nri.co.jp/products/kinyu</a>	金融・資本市場でのビジネスを戦略的にサポートするITソリューションの実績、ビジョンを紹介
NRI Financial Solution	<a href="http://fis.nri.co.jp">fis.nri.co.jp</a>	金融・資本市場に関わるNRIの取り組みについての情報発信、政策提言、ITソリューションを紹介
産業ITソリューション	<a href="http://www.nri.co.jp/products/sangyo">www.nri.co.jp/products/sangyo</a>	流通業やサービス業、製造業などさまざまな産業分野のお客様に提供するソリューションを紹介
IT基盤サービス	<a href="http://www.nri.co.jp/products/kiban">www.nri.co.jp/products/kiban</a>	産業分野や社会インフラを支えるシステム、システムを安全・確実に運用するためのソリューションを紹介
情報技術本部	<a href="http://www.nri-aitd.com">www.nri-aitd.com</a>	先進的な基盤技術への挑戦と知的資産創造、技術をベースにした新事業の創造の実践を紹介
BizMart	<a href="http://www.bizmart.jp">www.bizmart.jp</a>	企業間業務や生・配・販を中心とするさまざまな業種の業務効率化を支援するソリューションを紹介
GranArch	<a href="http://granarch.nri.co.jp/main.html">granarch.nri.co.jp/main.html</a>	システムインテグレーション事業において培った基盤構築のノウハウを結集させたソリューション群を紹介

サービス・ソリューション別のWebサイト

INSIGHT SIGNAL	<a href="http://www.is.nri.co.jp">www.is.nri.co.jp</a>	マーケティング戦略の効果を科学的に“見える化”し、効果を最大化することを目的とした総合支援サービス
TrueNavi	<a href="http://truenavi.net">truenavi.net</a>	コンサルティング業務を通じて独自に開発したインターネットリサーチサービス
TRUE TELLER	<a href="http://www.trueteller.net">www.trueteller.net</a>	コールセンターからマーケティング部門までさまざまなビジネスシーンで活用可能なテキストマイニングツール
未来型携帯ナビ 全力案内!	<a href="http://www.z-an.com">www.z-an.com</a>	独自に生成する道路交通情報を活用した携帯電話・スマートフォン総合ナビゲーションサービス
てぷらぱ	<a href="http://teplapa.nri.co.jp">teplapa.nri.co.jp</a>	テスト工程の効率化を実現するテスト自動実行支援ツール
OpenStandia	<a href="http://openstandia.jp">openstandia.jp</a>	オープンソースソフトウェアにより高品質な業務システムを構築するワンストップサービス
Senju Family	<a href="http://senjufamily.nri.co.jp">senjufamily.nri.co.jp</a>	ITサービスの品質向上とコスト最適化を実現するシステム運用管理ソフトウェア

グループ企業・関連団体のWebサイト

NRI ネットコム	<a href="http://www.nri-net.com">www.nri-net.com</a>	インターネットシステムの企画・開発・設計・運用などのソリューションを提供
NRI セキュアテクノロジーズ	<a href="http://www.nri-secure.co.jp">www.nri-secure.co.jp</a>	情報セキュリティに関するコンサルティング、ソリューション導入、教育、運用などのワンストップサービスを提供
NRI サイバーパテント	<a href="http://www.patent.ne.jp">www.patent.ne.jp</a>	「NRI サイバーパテントデスク」など、特許の取得・活用のためのソリューションを提供
NRI データテック	<a href="http://www.n-itech.com">www.n-itech.com</a>	IT基盤の設計・構築・展開と稼働後のきめ細かな維持・管理サービスを提供
NRI 社会情報システム	<a href="http://www.nri-social.co.jp">www.nri-social.co.jp</a>	全国のシルバー人材センターの事業を支援する総合情報処理システム「エイジレス80」を提供
野村マネジメント・スクール	<a href="http://www.nsam.or.jp">www.nsam.or.jp</a>	日本の経済社会の健全な発展および国民生活の向上のために重要な経営幹部の育成を支援する各種講座を開催

海外拠点のWebサイト

NRI アメリカ	<a href="http://www.nri.com">www.nri.com</a>	野村総合研究所(香港)有限公司	<a href="http://www.nrihk.com">www.nrihk.com</a>
野村総合研究所(北京)有限公司	<a href="http://www.nri.com.cn/beijing">www.nri.com.cn/beijing</a>	NRI シンガポール	<a href="http://www.nrisg.com">www.nrisg.com</a>
上海支店	<a href="http://shanghai.nri.com.cn">shanghai.nri.com.cn</a>	NRI ソウル支店	<a href="http://www.nri-seoul.co.kr">www.nri-seoul.co.kr</a>
野村総合研究所(上海)有限公司	<a href="http://consulting.nri.com.cn">consulting.nri.com.cn</a>	NRI 台北支店	<a href="http://www.nri.com.tw">www.nri.com.tw</a>

『ITソリューション フロンティア』について

本誌の各論文およびバックナンバーはNRI公式ホームページで閲覧できます。  
 本誌に関するご意見、ご要望などは、お名前、ご住所、ご連絡先を明記の上、下記宛てにお送りください。  
 E-mail: [it-solution@nri.co.jp](mailto:it-solution@nri.co.jp)

編集長 野村武司  
編集委員(あいうえお順) 安藤研一 五十嵐 卓 井上泰一  
岡田充弘 尾上孝男 佐々木 崇  
澤田博光 鈴木昌人 田井公一  
武富康人 鳥谷部 史 野口智彦  
広瀬安彦 三浦 滋 八木晃二  
吉川 明 若井昌明  
編集担当 小沼 靖 墨屋宏明

---

## IT<sup>ソリューション</sup>フロンティア

2012年2月号 Vol.29 No.2 (通巻338号)

2011年1月20日 発行

発行人 嶋本 正  
発行所 株式会社野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル  
ホームページ [www.nri.co.jp](http://www.nri.co.jp)

発 送 **NRIワークプレイスサービス株式会社** ビジネスサービスグループ  
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134  
電話 (045) 336-7331/直通 Fax. (045) 336-1408

---

本誌に登場する会社名、商品名、製品名などは一般に関係各社の商標または登録商標です。本誌では®、「TM」は割愛させていただきます。

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2012 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

**NRI**

