

MESSAGE

2

全社型業務改革

中野秀昭

---

**特集 全社型業務改革で切り開く新たな経営スタイル 2**

4

全社型業務改革で戦略実行力を高める

村上勝利

8

市場ポテンシャルを考慮した営業構造改革

水野隆一

16

新たな顧客管理手法  
「RFM+I分析」によるCRM村上勝利  
名取滋樹

30

企業におけるソーシャルメディアリスク管理

宮田久也

44

全社横断で進める「非直接業務」改革活動

佐藤則子

56

エスノグラフィを活用した業務プロセス改革

大森寛文

NRI NEWS

66

顧客接点のビッグデータ活用と次世代CRM

柿木 彰

68

コミュニケーションのスマート化がもたらす企業価値

石井秀幸

FORUM &amp; SEMINAR

70

構造改革に立ち向かう製造業

## 全社型業務改革

執行役員、コンサルティング事業本部・  
システムコンサルティング事業本部副本部長

中野秀昭



国内数十社の年頭方針を調べてみると、期待先行の景況感を踏まえつつ、「攻めと守り」の双方を強調している企業が多く目につく。

攻めの部分では将来に向けた挑戦として、ビジネスモデルの再構築、新興国市場への展開強化、各分野でのイノベーション推進。守りの部分では盤石なグローバル経営基盤の創造、グループ再編とリソース再配置、迅速な意思決定体制の確立などが並ぶ。また、従業員の意識面に対しては自律的な思考と行動を促すメッセージが多く見受けられた。

過去の趨勢から見て、景気が上向く変局点では各業界の企業間格差が大きく拡大する傾向にあり、これらを意識したうえでのメッセージであると感じた。

攻めと守りという点では、本誌今月号特集「全社型業務改革で切り開く新たな経営スタイル 2」も、その意味するところは戦略（攻め）を実現するために複数の組織・業務を横断する内部の業務改革（守り）の断行である。昨年（2012年）の本誌12月号の同特集への問い合わせや勉強会依頼が多かったため、第2弾として関連する研究成果を追加した。

現在の競争環境下では、優れた戦略策定も重要であるが、それにも増して戦略実行力の優劣が事業の業績を大きく左右する。もはや単独の組織・業務の改革では経営が期待するレベルには及ばない。改革範囲は海外関連会社を含む全社にまで及び、先行企業は業務・組織の垣根を越えて新規のビジネス基盤の構築を目指して改革の舵を切り始めているように見受けられる。

その証左として、業務革新部や変革マネジ

メント部、イノベーション推進部などの名称で独立した専任組織を新たに設置している企業が、上場約3500社中200社以上も確認できている（2012年、野村総合研究所〈NRI〉調査）。従来の時限的なプロジェクトとは役割を異にした特命常設組織に担当役員を配置している点からも、その傾向が見て取れる。

しかし、業務効率面だけを見ても、残念ながら現時点での成果は限定的である。国内企業のホワイトカラーの生産性向上は古くからテーマとして挙げられてきたが、海外企業と比較してもいまだ明らかに劣っている。NRIが米国ハケットグループと提携して実施しているグローバル企業間の業務効率比較によれば、日本企業の間接部門では定型的事務処理業務に人員を投入している割合は海外企業のそれと比べて高く、逆に分析・考察・計画などの経営サポート的業務の割合は低い。数値的開きは共に30~40%にもなっている（NRIグローバル・ベンチマーキング調査）。

そのような状況のなか、特命をおびた前述の専任部署の責任者向け情報交換の場として「NRI業務革新懇談会」なるものを立ち上げた。そこで意見交換をするかぎり、各社の推進環境はそれぞれ異なっているものの、類似の目的で改革を進めようとしている点では相互に勉強・研究し合う価値はありそうとの認識をいただき、今後も、改革推進上での課題解決の糸口となるであろう情報と懇談の場を提供していきたいと考えている。

今後各社で取り込まれる業務改革は以下の特徴を伴いながら変容していくと思われる。

- 目的は企業価値を高める経営戦略の実現
- 対象範囲は海外やグループを含む全社

- 担当は経営から任命された独立専任部署
- 手段は組織改編、人員配置の見直しを含む大幅な企業変革
- ポイントは、情報システムの活用力
- 場合によっては、PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）型で実施

各企業にとっては、今までに経験したことのないこの種の改革行為そのものが経営課題になりつつある。しかしこれらの「全社型業務改革」に関しては、現在のSCM（供給網管理）やCRM（顧客関係管理）のように認知された方法論が確立されておらず、かつ多くの実施事例が公開されているわけでもない。改革推進担当としては試行錯誤のなかで孤軍奮闘されているのが実情のようである。また、改革の推進力と実行スピードを決めている大きな要因は、担当者・体制・ノウハウ以上に、その背景にある経営層の危機感とリーダーシップによるところが大きく、そこが従来の改善活動との大きな違いとなっている。

現在は一昔前とは逆で、戦略と経営計画はほぼ検討し尽くされており、その内容を全社としていかに確実に早く実行するかが大きな課題となっている。「Fast Follower（素早い追随者）」として戦略実行力を身につけた韓国企業が今後は「First Mover（最初の実行者）」として新たな次元にシフトし、また中国・アジア企業がそれに続こうとしている。そのなかで、それらと伍していくには、日本国の構造改革を待つのではなく、各社が今まで躊躇していた聖域にも踏み込んだ「全社型業務改革」を急ぐ必要があるように思えてならない。（なかのひであき）

# 全社型業務改革で戦略実行力を高める

村上勝利



## 今、求められる全社型業務改革

野村総合研究所（NRI）が提唱する「全社型業務改革」とは、企業の「戦略実行力」を強化するために、複数の組織・業務を横断して遂行する業務改革である。戦略を実行するうえでの仕組みづくりが目的の業務・情報システム改革であるため、改革の実行は当然ながら明確な「戦略的意図」に基づく。また、もはや単独の組織や業務の改革だけでは経営が期待する改革効果は得られないため、その改革範囲は、全社またはグループ企業全体に拡張される。

日本企業では、これまでも業務改善やBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）に取り組んできている。しかしその実態を見ると、経営トップがいくら声高に改革を叫んでも、現場は取引先との関係や自らの事業の特殊性を盾に、従来の業務のやり方を根本から変えることに抵抗してきた。その結果、改革の内容が表面的であったり、中途半端に終わってしまったりして、必ずしも期待したほどの財務的成果を得られていない。しかも、企業によっては、明確なゴールがないまま改革活動だけが長期にわたり、「改革疲れ」という状況に陥っている。

日本企業が市場で勝ち残るために今まさに求められているのは、戦略を直ちに実行し、失敗しても素早く修正し、競争優位を築ける企業能力を具備することである。それには、経営目的達成のための企業活動を決定する戦略立案力もさることながら、組織のスリム化によって実践や修正を素早く行う戦略の「実現力」と、そのための組織間の連携を高める「情報伝達力」の強化が重要である。

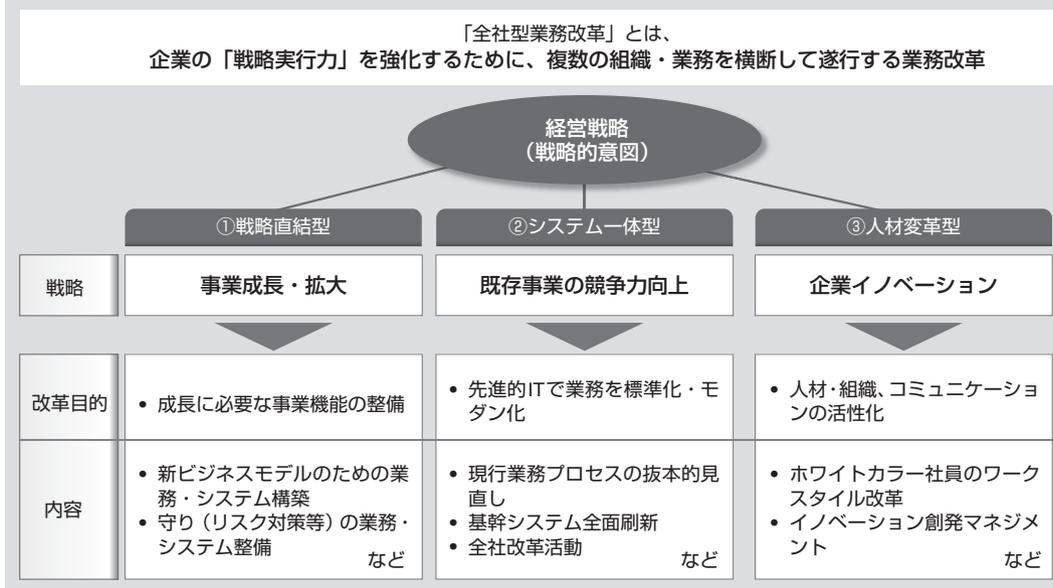
このような戦略実行力の点において、過去10年間で日本企業は欧米の優良グローバル企業に大きく後れを取ってしまった。多くの日本企業の本社・間接部門、さまざまな子会社群は明らかに肥大化してしまっている。日本企業は、さらなるスリム化・筋肉質化と情報伝達の高速化という、企業体質の抜本的変革を直ちに実践しなければならないタイミングにきている。

## 全社型業務改革の定義とパターン

本誌2012年12月号の特集「全社型業務改革で切り開く新たな経営スタイル 1」（以下、「特集1」）では、全社型業務改革は従来の業務改革とは異なり、

- 改革の目的は企業価値の向上につながる

図1 全社型業務改革の定義とパターン



「全社の戦略の実現」であり、

- 「ダイナミック」な組織改編や人事異動を伴って、
- 海外・子会社を含む「全社または複数部門・業務」を対象とし、
- 専任部署を設置して取り組む

——という特徴を挙げた。国内上場企業のうち、およそ200社がすでに業務改革にかかわる専任部署を設置し、設置企業数が近年増えている実態も紹介した。

全社型業務改革は、その改革で実現しようとする戦略的意図の違いによって、

- ①戦略直結型
- ②システム一体型
- ③人材変革型

——の3つのパターンに分類できる(図1)。「特集1」の森沢徹「グローバル本社機能の再構築」が「戦略直結型」の全社型業務改革に該当する。グローバル事業の拡大という経営戦略の実現に向けて日本企業が本格的に新

興国市場を開拓し、本社と世界の各地域統括会社の組織や機能、情報システムを抜本的に改革し、戦略実行を効率的かつ加速しようとするものである。

本特集で取り上げる第1論考・水野隆一「市場ポテンシャルを考慮した営業構造改革」も、従来の営業リソース(資源)配置を見直し、コンタクトセンターやインターネットなどの非対面チャネルの活用により全社的に顧客接点業務を見直そうとする、営業部門にとどまらない全社型業務改革の一例である。併せて本特集の第2論考・村上勝利、名取滋樹「新たな顧客管理手法『RFM+I分析』によるCRM」は、従来の顧客戦略の概念や、顧客管理の定義を根本から変えて、新たな顧客との関係性を構築し、それに併せて社内のさまざまな顧客関連業務を刷新しているという改革を論じている。

以上のような「攻め」の経営戦略を実現する戦略直結型の全社型業務改革だけでなく、

いわゆる「守り」の経営戦略を実現する改革についても本特集で触れている。昨今急速に普及が進んでいるSNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）などのソーシャルメディアに企業はどう対峙していくべきか、そのために社内に新たに整備しなければならない業務は何かを、第3論考・宮田久也「企業におけるソーシャルメディアリスク管理」で解説する。「特集1」の浅野憲周、山口隆夫「平時の業務改革を通じた事業継続能力の向上」も、守りの経営戦略直結型の改革についての論考である。

「システム一体型」の全社型業務改革の典型例は、基幹システムの刷新など大型システム開発のタイミングに合わせて、従来の業務プロセス全般を、先進IT（情報技術）で標準化・モダン化していこうという改革である。「特集1」の名取滋樹、寺山哲史「KPI管理の高度化を目指して」は、システム開発を契機に取り組みされる全社型業務改革の例であるが、本特集では、システム発ではなく、業務発・部門横断型での間接業務改革を第4論考・佐藤則子「全社横断で進める『非直接業務』改革活動」で取り上げ、その進め方について論じたい。

また、全社型業務改革における業務プロセスの新しい設計手法であるエスノグラフィを、第5論考・大森寛文「エスノグラフィを活用した業務プロセス改革」で紹介する。

「人材変革型」の全社型業務改革は、「特集1」の田口孝紀「生産性の向上に向けたワークスタイル改革」がその典型例で、社員の働き方に着目して業務の方法やプロセスを全社的に変えていこうとする改革である。第4論考「全社横断で進める『非直接業務』改革活

動」にもこの人材変革型の考え方を取り込むことで、その波及効果や活動の自律性・継続性につなげることができる。

## 全社型業務改革の4つの成功要因

全社型業務改革も、その戦略的意図によって、実際に企業が取り組む改革の内容は異なる。NRIのこれまでのコンサルティング実績や事例研究から導かれる成功要因は、

- ①専任部署の全社最適視点による改革推進
  - ②「本丸」の事業部門の巻き込み
  - ③IT部門と専任部署との二人三脚による先導
  - ④経営者に改革の旗を持たせ続けること
- の4つである。

全社を巻き込んだ全社型業務改革を部門横断で完遂するには専任部署が必須である。この専任部署には、特定部門の利害にとらわれず全社最適視点で新業務を設計し、長期にわたる改革を、コスト・時間を含め一貫性を持って管理することが求められる。改革の頓挫や遅延といった、業務改革にありがちなリスクを回避、軽減する役割である。つまり改革の成功には、改革全体を統括するPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）の存在が鍵となる。

また、全社型業務改革を成功させるには、自社の中核事業で、社内の誰もが認めるいわば「本丸」の事業部門を「最初から」巻き込むことが重要である。従来の業務改革では、スモールスタートで成果や成功体験を着実に積み上げてから他部門へ横展開しようとするアプローチが多く見られた。しかし、昨今の業務改革に求められるスピード感で考えると、改革が徐々に広がっていくのを待ってい

るのでは遅すぎる。本丸の事業部門が率先して業務改革を進めるからこそ、他部門もその改革の動きに追随する。

ただし注意点もある。本丸の事業部門、すなわち全社の中核事業部門を巻き込むと、その発言力の強さから、声の大きい部門のいいなりになってしまうことが起こりうる。これでは本末転倒である。PMOの役割を担う専任部署は、適度な「聴き流し力」をもって、戦略的意図との適合性や全体最適の視点から、本当に重要なことのみを取捨選択することも求められる。

そして、業務改革には情報システムが不可欠であることを忘れてはならない。情報システム万能論という過信はもちろん避けるべきだが、決して軽んじてはならない。全社型業務改革を推進するうえでは、情報システム部門は事業部門に適切な情報を提供するとともに、現場の要望の実現手段として適切なITを提供していく必要がある。また、高い開発プロジェクトマネジメント力も求められる。そして業務改革の専任部署には、IT理解の努力を惜しまず、事業部門と情報システム部門の「通訳・橋渡し役」として機能することが求められる。

最後に、全社型業務改革を成功させるには、経営者が「改革のよき理解者であり、総責任者であり続ける」ことが重要である。全社型業務改革を成功裏に終わらせている企業に共通するのは、経営トップ自らが陣頭指揮を執り、改革に必要な人材や資金などの経営リソースを、改革の最後まで投入して成果に結びつけているという点である。

全社型業務改革の企画・運営・推進は、従来の業務改革に比べると格段に難易度が高い。ただし難しいからといって、断片的な改革を繰り返していても、昨今の経営環境の変化スピードには対応できない。本特集「全社型業務改革で切り開く新たな経営スタイル2」では、日本企業がそれぞれの異なる戦略的意図に基づいて、その戦略実行力を高めるために取り組んでいる全社型業務改革について紹介している。

日本企業が今後、欧米の優良グローバル企業に負けない、高い競争優位性を築き上げるための参考としていただければ幸いである。

#### 著者

村上勝利（むらかみかつし）

経営情報コンサルティング部長、上席コンサルタント  
専門は経営戦略、ビジネステクノロジー

# 市場ポテンシャルを考慮した営業構造改革

水野隆一



## CONTENTS

- I 市場の構造変化がもたらす営業改革の必要性
- II 市場ポテンシャルを考慮した営業体制の見直し
- III 新しい営業体制での営業効率化策の導入

## 要約

- 1 少子高齢化が進行し、国内市場は将来的に縮小の方向にあると考えられている。そこで多くの消費財メーカーは海外進出を急いでいるが、国内市場に依存する割合はまだ高い。そのため国内市場での収益確保は重要であり、海外進出に向けた原資を捻出するためにも、効率的な営業体制の構築が求められている。
- 2 日本の人口動態が地域ごとに変化しているのに伴い、国内市場も変化してきている。しかしメーカーは、その変化に応じた営業リソース（資源）の再配分が必ずしもできていない。その結果、成長を続けている市場（地域）に営業リソースを適切に配分できず、チャンスロス（事業機会の損失）を発生させている可能性がある。
- 3 これらのチャンスロスを防ぎ営業活動を効率化するには、まず前提となる地域の市場ポテンシャル（潜在能力）を正しく推計し、そのポテンシャルに合わせた営業体制をつくり上げることが重要である。市場ポテンシャルの推計にはできるだけ客観的なデータを用い、社内で十分に納得が得られるものとする。
- 4 市場ポテンシャルに基づいて営業リソースを再配分した後は、営業リソース削減に直面する地域では従来より少ないリソースで最大限の効果を上げられるよう、非対面型の営業を活用するなどの営業効率化策を講じることも重要となる。このような営業効率化策の現場への導入は、営業リソースの減少という必要性が生じることによって、より確実なものとなる。

# I 市場の構造変化がもたらす 営業改革の必要性

## 1 国内営業体制の見直しの必要性

2012年末の政権交代を受けて、日本経済はやや明るい兆しを見せてはいるものの、これまで長い間低迷してきた。これは2008年のリーマン・ショックによる景気低迷という捉え方もできるが、長期的に見れば日本社会の大きな構造変化が原因とも推定できる。具体的には、

- ①少子高齢化による消費低迷
- ②組織小売業の寡占化進行に伴う競争構造の変化

——の2つが大きいと思われる。すなわち、少子高齢化によって国内消費市場が縮小するなか、寡占化が進行する組織小売業の対メーカー交渉力が増しているため、販売ボリュームの減少と低価格化が同時に起こっているという構造の変化である。

そのため、メーカーの発表する中期経営計画やIR（投資家向け広報）資料を見ると、成長戦略の中心を海外市場や新規事業に求め、既存の国内事業に対しては今までのブランド力を活かした守りの戦略を描いている企業が多い。しかし、メーカーのなかでも特に消費財メーカーは、海外展開が十分に成功しているとは言い難く、企業の屋台骨はまだまだ国内市場に頼らざるをえないのが実情であろう。

国内市場に今後大きな成長は見込めないとしても、そこで安定した収益を確保し、その収益から海外進出の原資を捻出するという戦略を実現するには、より効率的な営業体制を構築していくことが、従来以上に求められ

る。しかし営業部門は、製造部門や管理間接部門と比べると労働集約性が高く、そのため改革が後れてきた。セールス・フォース・オートメーション（SFA：営業支援システム）やカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM：顧客関係管理）などを導入することで営業活動の効率化を図ってきたものの、日本企業の現在までの営業利益率の低さを見ると、それらの成果が十分に上がっているとは言い難い。

営業の生産性を「売り上げ／営業投入工数」で見ると、分子である売り上げの伸びがそもそも期待できないのであれば、分母である営業投入工数を削減しなければ収益が伸びないのは明らかである。しかし現実には、営業力が低下して市場の縮小以上に売り上げが縮小するのをおそれ、企業は営業投入工数を削減できずにいるのではないだろうか。

## 2 地域別の市場変化

営業投入工数はどのように削減すべきなのであろうか。「一律に〇パーセント減」という削減をしても、それでは全体の営業力が落ちてしまうのは明白である。一つの方策は、工数投入効果が低い地域の営業リソース（資源）を削減し、その分を効果の高い地域へ再配分することである。

最近、野村総合研究所（NRI）に対する相談で、「都道府県別に自社取扱商品の市場ポテンシャル（潜在能力）を測ることはできないだろうか」というものが増えてきている。特に各分野でトップシェアを誇る大手企業からの相談が多い。こうした企業は、「ある地域がこれ以上売り上げを伸ばせる可能性の低い地域とわかれば、その地域の営業リソース

の数を減らし、その分をより可能性の高い地域に振り向けたい」と考えている。シェアの低い企業であればゲリラ的な営業活動で大手企業のシェアを多少でも奪えば売り上げを伸ばすことができるが、トップシェア企業の場合にはこれまで以上のシェア増加は難しいため、営業活動の増加に見合った売り上げ増加が厳しいことが多い。そのため、売り上げ増加が期待できる地域を見極めたいと考えているのである。

国内市場が地域ごとに変化してきているこ

とは、単に人口データを見るだけでもわかる(表1)。2000年(平成12年)と2010年(平成22年)の総務省「国勢調査」を比較すると、この10年間で、北海道・東北地方では3～9%近く人口が減少している一方で、関東地方、特に東京都、神奈川県、千葉県では5～9%増加している。地域によってこのような人口の増減があるにもかかわらず、同じ営業体制を続けているとどうなるであろうか。

仮に、市場シェア5%の自動車メーカーA社が同じ営業体制を続けた場合、人口増地域ではどの程度のチャンスロス(事業機会の損失)を起しているのだろうか。営業要員1人当たり自動車販売力は変化せず、市場シェアも変化しないという前提で試算すると、人口の増えている東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、栃木県の関東5都県で増加した人口に対する営業ができないことに伴うチャンスロスが、売り上げにして年間約40億円であると推計できる(表2)。当然、反対に、人口減の他の地域では、その40億円分に充てるべき営業リソースが余剰となっていることになる。すなわち、地域の人口の増減に応じて営業体制を変化させればこれらのチャンスロスが排除でき、効率のよい営業活動ができるようになる。

表1 北海道、東北、関東の10年間の人口増減率

	2000年 (平成12年、人)	2010年 (平成22年、人)	10年間の増減率
北海道	5,683,062	5,506,419	96.9%
青森県	1,475,728	1,373,339	93.1%
岩手県	1,416,180	1,330,147	93.9%
宮城県	2,365,320	2,348,165	99.3%
秋田県	1,189,279	1,085,997	91.3%
山形県	1,244,147	1,168,924	94.0%
福島県	2,126,935	2,029,064	95.4%
茨城県	2,985,676	2,969,770	99.5%
栃木県	2,004,817	2,007,683	100.1%
群馬県	2,024,852	2,008,068	99.2%
埼玉県	6,938,006	7,194,556	103.7%
千葉県	5,926,285	6,216,289	104.9%
東京都	12,064,101	13,159,388	109.1%
神奈川県	8,489,974	9,048,331	106.6%

出所) 総務省「平成12年国勢調査」「平成22年国勢調査」より作成

表2 人口増時における自動車メーカーA社の販売チャンスロスの試算

都道府県	人口増加数 (人)	自動車 購入率	自動車 購入者数(人)	A社シェア	A社 販売台数	自動車の 平均価格(円)	A社のチャンスロス (事業機会損失額、円)
東京	1,095,287	2.0%	21,906	5.0%	1,095	1,500,000	1,642,930,500
神奈川	558,357	2.6%	14,517	5.0%	726	1,500,000	1,088,796,150
千葉	290,004	2.9%	8,410	5.0%	421	1,500,000	630,758,700
埼玉	256,550	3.0%	7,697	5.0%	385	1,500,000	577,237,500
栃木	2,866	4.3%	123	5.0%	6	1,500,000	9,242,850
総計							3,948,965,700

出所) 人口：総務省「平成12年国勢調査」「平成22年国勢調査」から算出  
自動車購入率：『自動車統計データブック』日本自動車販売協会連合会  
A社シェアおよび自動車の平均価格：自動車ディーラーへのヒアリングに基づく想定値

## II 市場ポテンシャルを考慮した 営業体制の見直し

### 1 客観的データに基づいた 市場ポテンシャル算出の有効性

#### (1) 営業リソース減員の難しさ

市場が地域ごとに変化しており、営業体制をそれに対応させることは、多くの企業でも感覚的に理解できるはずである。とはいえ、実情に合わせて営業リソースを都度増減させることは必ずしも容易ではない。増員は簡単でも減員が難しいからである。後者の場合、減員される側の拠点長や管掌役員の抵抗が予想されるが、感覚的な市場変化の予想だけでは彼らを説得する材料として乏しい。特に、現時点ですでに大きな売上げを上げているような拠点の場合、その発言力は絶大で、「将来のポテンシャルが低い」というような予想で彼らの発言に対抗するのは難しい。

#### (2) 客観的データの必要性

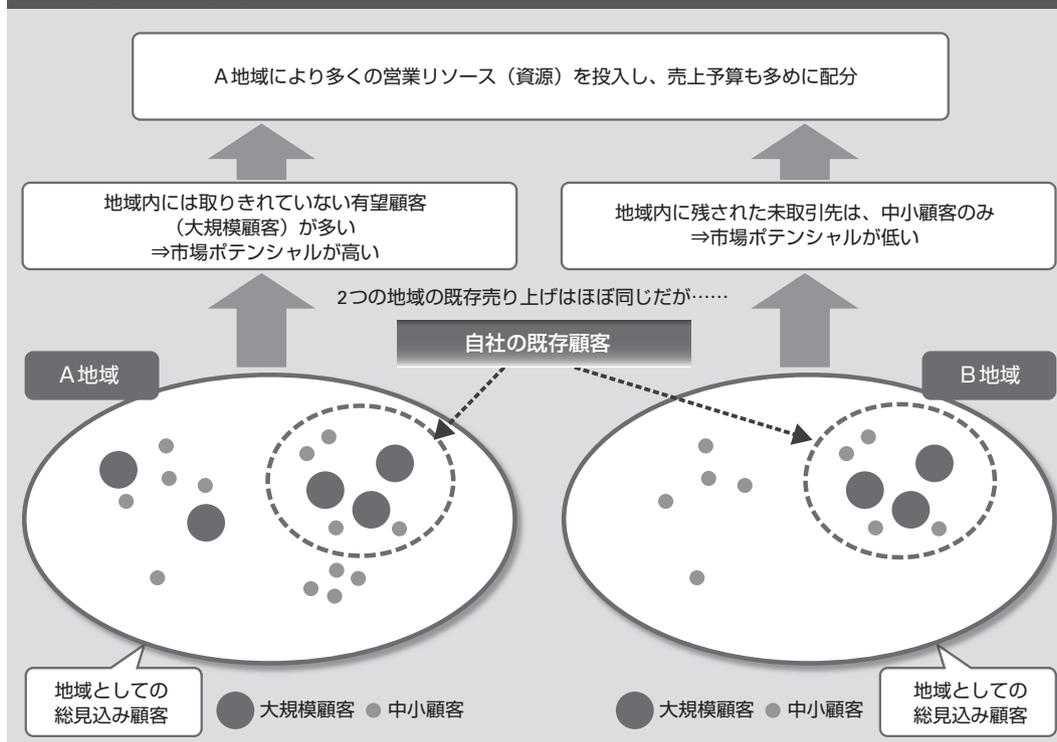
減員される側を説得し、営業リソースの再配分を社内で納得させるには、感覚的な市場変化予想では不十分である。客観的な情報に基づいてその地域の市場ポテンシャルを正しく推計し、論理的な根拠に基づいた説得をすることが不可欠である。

### 2 競争環境のなかでの 市場ポテンシャル

#### (1) 市場ポテンシャルとは今後の市場開拓 余地

それぞれの地域の市場ポテンシャルと、現在の売上げの大きさは一致しない。現在の売上げが大きいということは、売上げはこれ以上伸ばせない可能性もある。「今後どの程度の市場開拓余地があるのか」が、市場ポテンシャルの意味である（図1）。自社が取りきれない、つまり残された市場

図1 地域における市場ポテンシャルのイメージ



(残余市場)が多ければ多いほど、市場ポテンシャルは高くなり、そのポテンシャルにこそ多くの営業リソースを配置する意味がある。したがって市場ポテンシャルとは、自社がその地域で、今後どの程度の売り上げを上げることができるかという期待値を意味する。

## (2) 市場ポテンシャル見極めの注意点

ただし、市場ポテンシャルの多寡は、自社の残余市場の単純な大きさだけでは決まらない。自社のシェアがすでに十分に大きく、残余の市場規模がそれほど大きくない場合でも、歴史的経緯や競合他社の動向によっては、まだ市場開拓ができる場合もある。逆に、残余の市場規模が大きいように見えても、その残余市場を開拓することが客観的に見て困難な場合もある。市場ポテンシャルを評価する場合には、このような市場の特性も含めた評価が必要である。

## 3 市場ポテンシャルの算出方法

この市場ポテンシャルを推計するには、次の3つの点を明らかにする必要がある。

- ①各地域における当該カテゴリー商品の最大売上高(期待値)
- ②各地域における自社と競合他社とのシェアの関係
- ③各地域における競合状況の評価

### (1) 各地域における当該カテゴリー商品の最大売上高(期待値)

これは、自社と競合他社分も含めて、ある地域で最大どれだけの売り上げが期待できるのかという、いわゆる市場規模予測である。

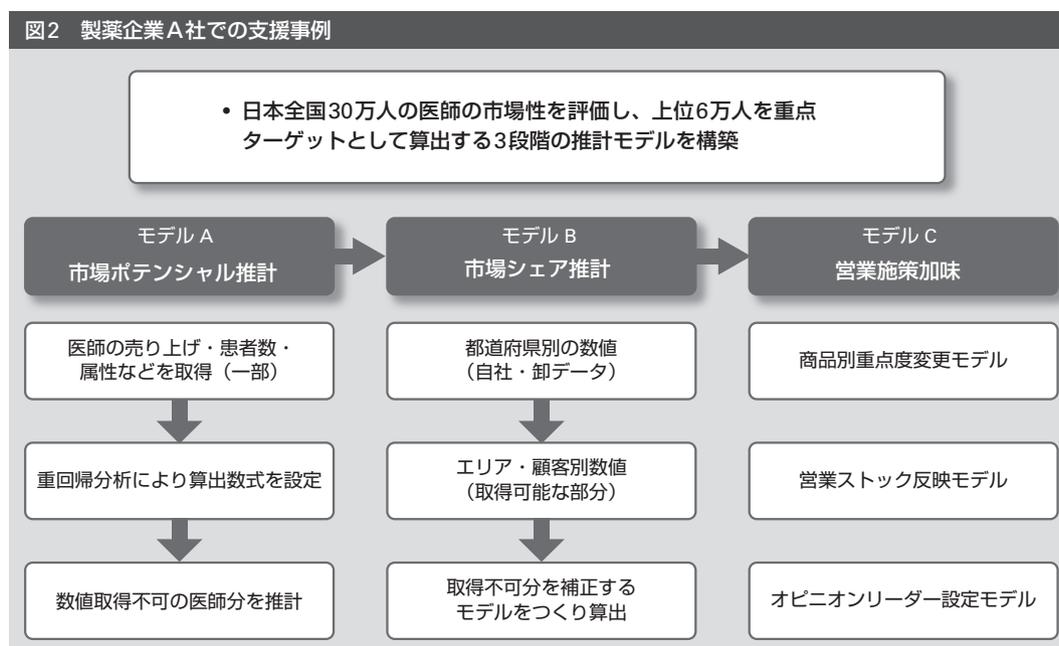
この市場規模予測は、市場ポテンシャルを考えるうえで最も基礎となる数値で、できるだけ客観的データに基づいて推計すべきである。たとえば、コピー機やオフィス家具といった事業所向けのビジネスの場合、あるいは乗用車もしくは大型家電のような耐久消費財の場合には、その地域の需要家の数(事業所数や世帯数)を、その売り上げや所得に応じて層別化し、層ごとの浸透度(すでに導入している顧客の割合)をベースに新規需要と買い替え需要を予測する。また食品や日用品のような消費財の場合には、各地域の嗜好性調査を通じた需要予測をする(マクロ的アプローチ)。

このような市場規模予測は、データが比較的そろっている業界であれば容易だが、各社の営業テリトリー(支店の管轄範囲)に合わせたデータが存在することはまれであり、「国勢調査」や各種業界団体などが保有する基本的なデータと、この推計のために都度実施するアンケート調査・ヒアリング調査などを組み合わせながら推計作業を進めていくこととなる。

一方、法人営業を中心としたビジネスの場合は、顧客である法人数が有限のため、具体的な法人の状況を積み上げていく方法を採用することもある(ミクロ的アプローチ)。

図2に示したのは、NRIが製薬企業A社向けに支援した際の手順である。全国で数十万件程度の顧客数であれば、個別の情報を積み上げていくミクロ的アプローチのほうが、全体のトレンド(傾向)をマクロに推計するよりも正確性が担保できる。また、こうしたミクロに積み上げるデータは、単に市場ポテンシャルの推計だけでなく、営業活動にも利

図2 製薬企業A社での支援事例



用できるというメリットもある。

個別の顧客をすべてリストアップし、それぞれの顧客の状況を調査することは大変であり労力がかかるように思われるが、特定領域で一定以上のシェアを持つ企業にとっては、必ずしも不可能なことではない。日々の営業活動である程度の顧客情報を集めており、それを活用することができるからである。大きなシェアを持つ企業ならではのメリットである。

## (2) 各地域における自社と競合他社とのシェアの関係

成熟市場での営業活動は、単に顧客へ自社商品・サービスを理解させるだけにとどまらず、競合他社商品・サービスと比較して自社の優位性をアピールする活動でもある。したがって、自社の市場ポテンシャルを見るうえで競合他社の状況を知ることは極めて重要である。市場規模予測のミクロ的アプローチで

も述べたように、一定以上のシェアを持つ企業は、顧客や主要な競合企業の動向をある程度把握しているだろう。これらの情報を地域別に各営業現場へヒアリングし丹念に集めることで市場シェアを把握できる。

## (3) 各地域における競合状況の評価

各地域の自社・競合他社の市場シェアを把握したら、それぞれの地域における競合状況を評価していく必要がある。この競合状況をどのように評価するのが難しい。仮に有力競合企業がその地域で30%の市場シェアを取っていたとしても、その数値の意味は地域によって異なるケースがある。

たとえば、関西発祥の企業で大阪に本社を置く企業の大阪における30%のシェアと、広告や営業リソースを短期的に投入して獲得した九州地域における30%のシェアとでは、質が全く異なる。特に低シェア企業の場合、特定地域に対してのみ集中的に営業リソースを

投下して市場シェアを獲得する戦略を取ることは珍しくない。もしその評価を誤れば、市場ポテンシャルを過大に、もしくは過小に評価してしまう可能性もある。

したがって、競合企業の市場シェアの状況を単に把握するだけでなく、その営業戦略を正しく推測できる情報を集めておくことが重要となる。具体的には、各営業現場の持つ「感覚」に加え、競合企業の過去の報道資料やIRなどの発表資料、地域別の売上高推移などの情報を収集し、これらを予測に加味することが重要となる。

#### 4 市場ポテンシャルを前提とした営業体制の見直し

以上の情報を総合的に判断して各地域における自社の市場ポテンシャルを推計していく。この市場ポテンシャルは、「最大限の努力をした場合にどの程度の売上げが期待できるか」という期待値である。期待値と実績値に乖離があれば営業努力による売上増が期待でき、逆に期待値と実績値の乖離が少なければ営業リソースを投入しても得られる成果は少ないと見ることができる。

このように市場ポテンシャルを推計することによって、営業リソースを最も効率のよい（つまり市場ポテンシャルと実績値の乖離の大きい）地域に投入できるようになり、国内市場全体として最も効率のよい営業体制を敷くことができる。

なお、ここでいう営業リソースとは、各地域への営業要員の配置人数はもちろん、販売促進協力金などの流通対策費や広告宣伝費なども含む。市場ポテンシャルの高い地域に多くの営業リソースを投入することにより全体

最適を図っていくのである。

### Ⅲ 新しい営業体制での営業効率化策の導入

ここまで、自社の市場ポテンシャルを地域ごとにきめ細かく見ていくことで営業リソースの配分を見直すという考え方を紹介してきたが、この考え方を徹底するにはもう一点だけ考慮しておくべきことがある。すなわち、営業リソースの配分を全体最適化していく際に必ず生じる、営業リソースを減少させる地域への対策である。

というのは、営業リソースを減少させたことにより、売上げが減少してしまっただけからである。新規の取引先拡大は難しくても、既存の取引を維持する努力は必要である。地域ごとの市場ポテンシャルの変化は理解できても、実際に営業リソース配分を見直すことができないのは、この既存の市場シェアや売上げの減少をおそれることが一番大きな理由だろう。

これを打開するには、より少ない営業リソースでも既存の売上げを維持できるような施策が必要となる。いわゆる「営業効率化策」で、少ない人数、少ない予算のなかで営業活動を変えていく。

一般的に営業活動には、

- ① 正規社員の営業要員による対面営業
- ② 派遣社員やパートタイマーなどの非正規営業要員を活用した対面営業
- ③ コールセンターなどのコンタクトセンターを活用した非対面営業
- ④ Webサイトなどを利用した非対面営業
- ⑤ ちらしやDM（ダイレクトメール）など

を利用したマス営業

——のチャンネルが利用できる。

これらは、上位に挙げたチャンネルほどコストが高く効果も高いと思われるが、費用対効果を最大化するにはこれらを見直すことが有効で、たとえば以下のような視点で見直すといふ。

- ① 正規社員の営業要員が担っている活動のうち、非対面営業で代替できることはないか（対面営業の削減）
- ② 正規社員の営業要員が行っている事務業務のなかで、内勤者に代替できる業務はないか（非渉外業務の削減）
- ③ 内勤事務業務を他拠点と統合することで集中・合理化できないか（事務業務の集中化による効率化）
- ④ 効果の薄い流通対策費を以前からの慣習で支出していないか（費用対効果の低い支出の削減）
- ⑤ 正規社員の営業要員の業務を、非正規社員の営業要員や卸・販売代理店などに任せても大丈夫な顧客はないか（低コスト

チャンネルの活用)

要するに、費用対効果の面からの営業業務の再点検であり、本来は継続的に行うべきことではあるが、営業リソースの減少という前提のもとで、危機感をもって遂行するということである。

企業にとって営業力強化は永遠の課題であり、これまでも数多くの取り組みがなされてきた。ただし、その多くは個人活動の工夫レベル、および組織営業力強化のためのノウハウの共有であった。これらは決して無駄ではないが、国内市場が縮小していく局面にあって、過去のノウハウにしがみついているだけでは成功はおぼつかない。営業体制を大胆に変え、対面営業・非対面営業をバランスよく活用して営業生産性全体を高めていく工夫が求められている。

#### 著者

水野隆一（みずのりゅういち）

経営情報コンサルティング部グループマネージャー  
専門は営業改革、CRM戦略策定、情報戦略策定

# 新たな顧客管理手法 「RFM+I分析」によるCRM

村上勝利



名取滋樹



## CONTENTS

- I 従来のRFM分析と野村総合研究所の提唱する「RFM+I分析」の違い
- II 顧客間のつながりが消費に与えるインパクト
- III NRIのインフルエンサー実証実験とその結果
- IV RFM+I分析のCRMへの活用

## 要約

- 1 従来の顧客管理分析は、RFM分析に代表される「顧客本人の購買力の高さ」に焦点を当てたものが中心であった。しかし、口コミなど顧客が発信する情報の重要性が高まり続ける今後は、「顧客本人の情報発信力の高さ = I（インフルエンサー）」という視点も含めた顧客管理が必要になる。
- 2 野村総合研究所（NRI）は2012年、新しい顧客管理分析の実用化に向けた研究の一環として、民間企業と共同で実証実験を行った。その結果、①ソーシャルメディアの活用により「顧客本人の情報発信力の高さ」を把握することが可能であること、②情報発信活動は一部の顧客層（インフルエンサー）に集中していること、③顧客自身の情報発信力を活用した施策を行うことで従来以上のマーケティング効果を得られること——が明らかになった。
- 3 NRIが提唱する「RFM+I分析」の視点を活用すれば、顧客管理の考え方は新しい広がりを見せる。たとえば個人としての購買力が低い顧客でも、周囲の人に自社商品の購買を強く推奨している顧客であれば、その顧客は特に重視すべきという視点が加わる。また、RFM+Iスコアが高い顧客には、自社商品のプロモーターと、複数顧客の離反防止という2つの側面での関係構築が必要になる。
- 4 従来の顧客管理は、当該顧客からの収益最大化に主眼があった。しかし、情報発信力という視点も含めたRFM+I分析では、それに加えて、顧客同士のつながりからの新規顧客獲得も期待できる。これは、売り上げ拡大を実現する新たなマーケティングの可能性の広がりを示唆するものでもある。

# I 従来のRFM分析と野村総合研究所の提唱する「RFM+I分析」の違い

## 1 顧客管理分析の意義

成熟化が進んでいる昨今の日本市場では、消費者の嗜好の細分化が進み、消費価値観や購買行動も複雑化している。国民的ブームや大ヒット商品などもめったに生まれず、企業の売り上げ拡大の難易度は高まるばかりである。今や、老若男女問わず大衆に一律に訴えかけようとする商品・サービス、広告・宣伝、販売促進では見向きもされなくなってきた。商品の企画・開発から営業・販売促進といった川上から川下まで、すべてのステップでターゲットとする顧客の属性や特徴を把握し、その人のニーズに合った価値を提供しなければ、商品は売れないという状況にある。

近年、顧客管理を「『個』客管理」と表現するブームが起きたのも記憶に新しい。成熟市場において顧客管理は、最も重要な課題の一つといっても過言ではない。

従来の顧客管理分析は、顧客属性や購買履歴が蓄積されたデータベースから、顧客の最新購買日 (Recency)、購買回数 (Frequency)、購買金額 (Monetary) を分析 (RFM分析) し、

- 誰が自社の収益にとって貢献度が高い顧客なのか
- 将来的に収益拡大の見込みのある顧客なのか

—などの視点で顧客をランクづけし、そこから導き出された優良顧客や重点顧客の囲い込み施策を実施するのが一般的であった。

その分析の際に活用する対象データは、対

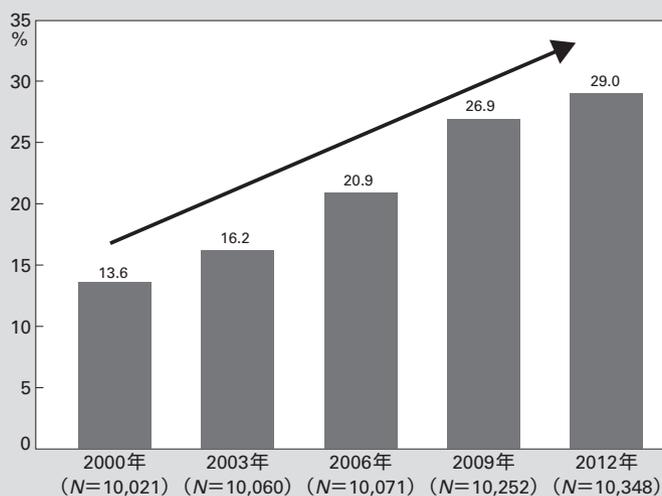
象となる顧客自身の性別や年齢、職業、居住地、家族構成などの「デモグラフィック属性」と、商品・サービスの購買実績としての「購買履歴」である。これによって、すべての顧客に対して広告や販売促進のリソース (経営資源) を一律に投下するのではなく、相手に応じた効率的で効果的な施策を打つことが可能になった。

このようなデータベースマーケティングの始まりは、顧客の顔を見ながら販売戦略を実行し、顧客との絆の構築、関係維持、ファン育成といった、まさにマーケティングの高度化の始まりでもあった。今日では、顧客データの分析なくしてはやマーケティングは語れない時代になっている。

## 2 口コミ効果の重要性の高まり

他方、企業側の立場から「自社にとって重要な顧客は誰か」を考える視点は、前述のRFM分析のような「本人の購買力の高さ」だけではないことが指摘できる。もう1つの重要な視点は、口コミなどを通じて、周囲の人々に対して自社についての前向きな評判を

図1 生活者の消費の考え方「使っている人の評判が気になる」



出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」各調査実施年

図2 商品情報に関する悩み

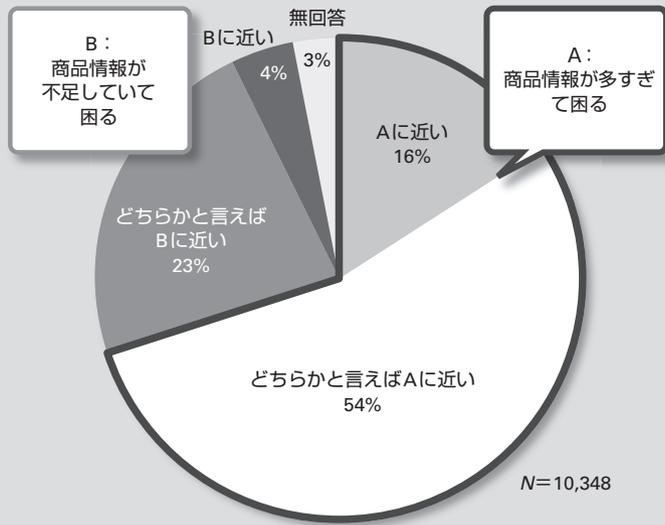
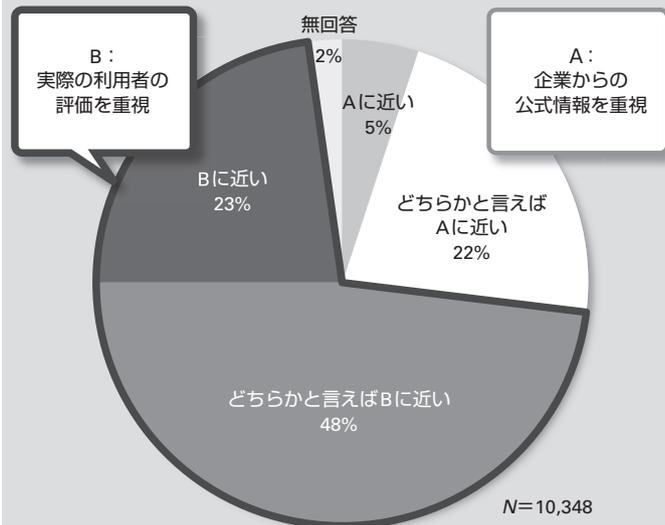


図3 商品選択時に重視する情報源



形成してくれる「情報発信力の高さ」である。

企業のマーケティング活動において口コミの重要性が指摘されて久しく、その傾向は、近年さらに強まっている。

野村総合研究所 (NRI) が3年ごとに実施している自主研究調査「生活者1万人アンケ

ート調査」からは、以下の3つを読み取ることができる。

第1に、生活者のなかで口コミの重要性が高まり続けていることである。これは、消費の考え方について「使っている人の評判が気になる」と回答した人の割合が、2000年以降、一貫して高まり続けていることからわかる (前ページの図1)。

第2に、昨今の生活者が抱えている悩みは「有用な情報の選別」ということである。これは大半の人々が、商品情報の不足よりも商品情報の過多に悩みを持っている点からうかがうことができる (図2)。

第3は、生活者は有用な情報を選別するために口コミを重視していることである。これは、企業からの公式情報よりも、商品・サービスの実際の利用者の評価を重視している点からうかがうことができる (図3)。

インターネットの普及やスマートフォン (高機能携帯電話端末) の登場に代表される情報通信技術の進歩によって、近年の生活者は、商品やサービスに関するさまざまな情報を簡単にすばやく収集できるようになった。しかしその結果として、生活者は情報過多の状態に陥っており、膨大な情報をノイズとしてしか捉えなくなっている。

そのため単に口コミが重要というわけではなく、信頼に足る情報を発信している口コミの発信源 (インフルエンサー: Influencer) の存在が、今後ますます重要になる。「Amazon.com (アマゾン・ドット・コム)」の読者レビューでも、有用なレビューコメントに対しては星印で評価がされたり、「Klout (クラウド)」のようにその人の情報発信力 (インフルエンサー度) がスコアとして可視

化されたりするサービスも生まれている。

情報過多時代の現在、企業と生活者、生活者と生活者をつないでいる潤滑油が口コミであるならば、信頼に足るその情報の発信者であるインフルエンサーは、生活者の消費を拡大させるうえで、今後ますます重要な役割を担うことになるだろう。

### 3 RFM+I分析の利点と 従来のRFM分析との違い

前節で論じたとおり、口コミの重要性がますます高まることが予想される今後は、顧客自身の「情報発信力」は顧客データ分析のうえで重要な視点となる。つまり、顧客データ分析においても、従来のRFM分析に加え顧客の「I（Influence：情報発信力）」を把握する必要が生じてくる。

従来のRFM分析は、いわば特定顧客の将来的な購買予想額に基づく顧客管理手法であった。購買回数が多く、1回当たりの購買単価も高い顧客は、今後も高額購買が期待される顧客として「優良顧客」にランクづけされる。

これに対して1回当たりの購買金額は高いものの購買回数が少ない顧客、あるいは購買回数は多いが1回当たりの購買金額は低い顧客などは購買予想額がそれほど高くないため、「見込み客」や「育成対象顧客」として管理される。

前者の優良顧客には関係を断たないようにリピート購買を促すための施策が、一方、見込み客には、新商品の無料トライアルなどの呼び水を用意して新たな購買機会を構築しエントリーを誘引する施策が打たれる。つまり、従来のRFM分析はこうした特定顧客自

身の購買による売り上げ貢献度のみが指標であった。

NRIが提唱する顧客管理手法「RFM+I分析」は、特定顧客本人の購買予想額に加えて、その顧客が情報発信することによる波及効果、すなわち「他顧客の集客力（他顧客の購買予想額）」をも分析対象として取り込む手法である。

これはいわば人と人とのつながりに着目した新しい顧客管理手法であり、このRFM+I分析を導入すれば、新たな購買を呼び込むようなCRM（顧客関係管理）・マーケティング施策の実現が可能となる。

## II 顧客間のつながりが消費に 与えるインパクト

ある生活者の行動は、別の生活者の行動に影響を与えている。これは何も口コミに限った話ではない。自身の日常生活を思い浮かべてみてほしい。さまざまな商品・サービスを選択する際に、周囲の人々の評判や実際の利用状況を参考に行っているケースが少なくないのではないだろうか。

企業は、顧客との関係性を考える際に、まずは顧客本人を徹底的に知ることに注力しなければならない。ただしその一方で、顧客本人の行動が他の生活者からの影響を受けて変化している以上、本来的には生活者同士が与え合う影響についても考慮しなければならないはずである。

もちろんこれは容易ではない。とはいえ、このような「生活者が別の生活者に与える影響を考慮したマーケティング活動」はすでに一部で始まっており、その萌芽は先進企業の

取り組みに見ることができる。

## 1 携帯電話事業者T-Mobile USAの事例

ドイツテレコムの子会社の携帯電話事業者T-Mobile USA (Tモバイル USA、以下、T-Mobile) は、契約者の通話履歴データや属性データなどを詳細に分析し、契約者の解約防止に成果を挙げている。

同社の特徴は、契約者同士のつながりを解約防止策の視点に取り入れていることである。T-Mobileは、3400万人分の契約者データを分析して解約者の傾向を抽出した。その結果、ある契約者が解約して別の携帯電話事業者へ乗り換えた場合、その契約者と個人的なつながりがあると想定される契約者の解約率は、一般的な契約者と比較して7倍に高まることが明らかとなった。つまり、つながりのある人の解約に影響された「共連れ解約」が生じやすいということである。

ある契約者の解約という行動は、その契約者とつながりがある契約者に対して「別の携帯電話事業者のほうが優れたサービスを提供している」という印象を植えつけることに等しい。これは、競合事業者に関する前向きな口コミ情報が、ある契約者の解約を通して拡散している状況であるともいえる。その結果、解約した契約者とつながりがある契約者たちは、解約された携帯電話事業者に対して、一般的な契約者と比較してネガティブな印象を抱きやすくなり、同事業者の解約率が大幅に上昇しやすくなったと考えられる。

T-Mobileは、このような顧客間の関係データを分析することで発見した解約予備軍に対し、ピンポイントで集中的に解約防止キャ

ンペーンを打った。その結果、解約予備軍の解約率を半減させることに成功している。また収益面については、この施策によって7000万ドル相当の改善効果があったと報告されている。

## 2 ソーシャルメディアの活用によるRFM+I分析の実現

T-Mobileの事例に見られるように、生活者が別の生活者に与える影響まで考慮することで、企業の施策は新しい広がりを見せる可能性がある。これまで多くの企業にとって、T-Mobileのように、携帯電話の通話履歴のような生活者同士の関係を明確に把握できるデータを手に入れることは不可能であった。しかしソーシャルメディアの普及によって、それを代替するようなデータが、今日、多くの企業で入手できる状態になっている。

たとえば近年利用者が急増している「Facebook (フェイスブック)」では、企業が生活者にFacebook上でアプリ (ソフトウェア) を提供する際に利用者の許諾を得ることで、その利用者のFacebook上の友人関係に関する情報を取得できる。これによって携帯電話の通話履歴のような、生活者同士のつながりを明確に把握できる情報が取得可能となる。

また「Twitter (ツイッター)」では、各利用者の発言頻度やその発言を受信している利用者 (フォロワー) の人数を把握することができる。これらのデータを活用して各利用者の情報発信力を定義すれば、周囲への影響が大きい利用者群を、インフルエンサーとして抽出することも可能である。

もちろん、技術的な視点から見て実現可能であることと、生活者の視点から見て心理的

に受容されることとは同じではない。したがって、生活者側の心理的受容性を考慮することと、データ活用に関する許諾を事前に得ることは、企業がこのような取り組みをするうえでの大前提となる。こうした前提のもとで、ソーシャルメディアの普及は、企業が自社の顧客を理解するための選択肢を拡大させる可能性を持っている。

2012年にNRIは、売上高200億円以上の全業種の日本企業を対象に「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」を実施した。この結果によれば、企業が現在、CRMで活用しているデータは、主に取引履歴データ（「購買情報・取引履歴」）と顧客属性データ（「会員情報・基本属性」）であるが、現在は活用されておらず今後活用したいデータとして、ソーシャルメディアの書き込み情報（「外部SNS上での書き込み情報」）と回答した企業が多かった（図4）。現状では各社とも手探りの段階ではあるものの、新しい取り組みの可能性を検討し始めていることがうかがえる。

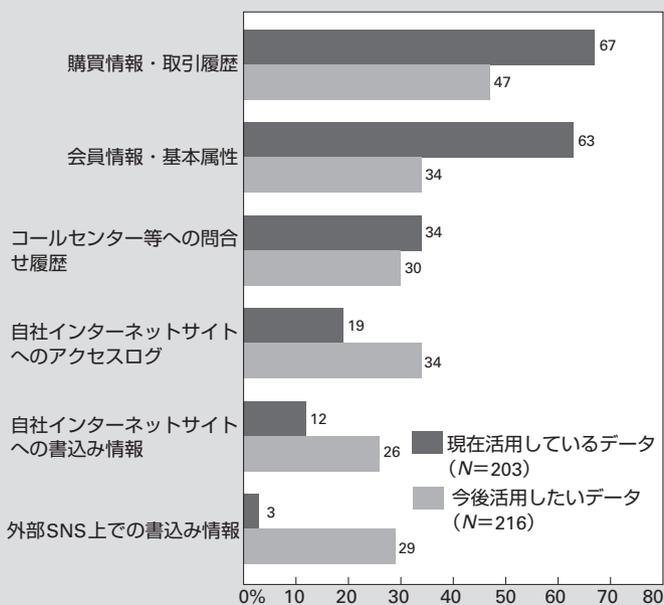
### Ⅲ NRIのインフルエンサー 実証実験とその結果

#### 1 実証実験の概要

2012年、NRIは、顧客管理におけるインフルエンサーの抽出可能性を検証するため、消費財メーカーA社と共同で実証実験を行った。

A社は一般生活者向けの商品を製造している企業である。自社の顧客を会員として組織化し、定期的にWebサイトやメールマガジンなどで情報を告知したり、抽選で同社商品

図4 企業のCRM（顧客関係管理）での活用データ



注) SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス  
出所) 野村総合研究所「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」2012年

をプレゼントするキャンペーンを展開したりしている。

本実証実験では以下の2つを行った。

1つは、A社会員に実験への協力を依頼し、承諾を得られた会員からTwitterのユーザーID情報を収集したことである。次に、A社の会員IDとTwitterのユーザーIDを紐づけし、Twitter上での各会員の投稿回数とフォロワー数の情報を取得した。この情報に基づいて各会員の情報発信力に関するランクづけをし、インフルエンサーのレベルを定義した。

2つ目は、A社のWebサイトでTwitter連動型のキャンペーンを展開したことである。通常のキャンペーンではA社がキャンペーンを告知し、それを見た生活者がA社のWebサイトでキャンペーンの応募登録をする。これに対してTwitter連動型のキャンペーンの場合、A社の告知活動は同じだが、生活者が

図5 情報の発信頻度・波及範囲別のインフルエンサーランク定義とインフルエンサーランク別会員数構成比



A社のWebサイトでキャンペーンの応募登録をするとTwitterに連動し、応募者がキャンペーンに参加したというコメントがTwitter上に投稿される仕組みになっている。また、そのコメントにはキャンペーンWebサイトのURL（ユニフォーム・リソース・ロケータ：Webサイトのアドレス）のリンクが張られており、応募者のフォロワーにそのコメントが伝播し、さらにそれを見た第三者がコメントのURLを経由してキャンペーンWebサイトに流入できるようになっている。

この2つの実証実験を通じて、以下の3点を検証した。

- ① ソーシャルメディアを活用したインフルエンサーの抽出方法
- ② インフルエンサーと非インフルエンサーの情報発信力の違い
- ③ ソーシャルメディアを活用した情報伝播型キャンペーンの集客効果

## 2 実証実験の結果

### (1) ソーシャルメディアを活用したインフルエンサーの抽出方法

本実証実験では、各会員の情報発信力を、情報の、

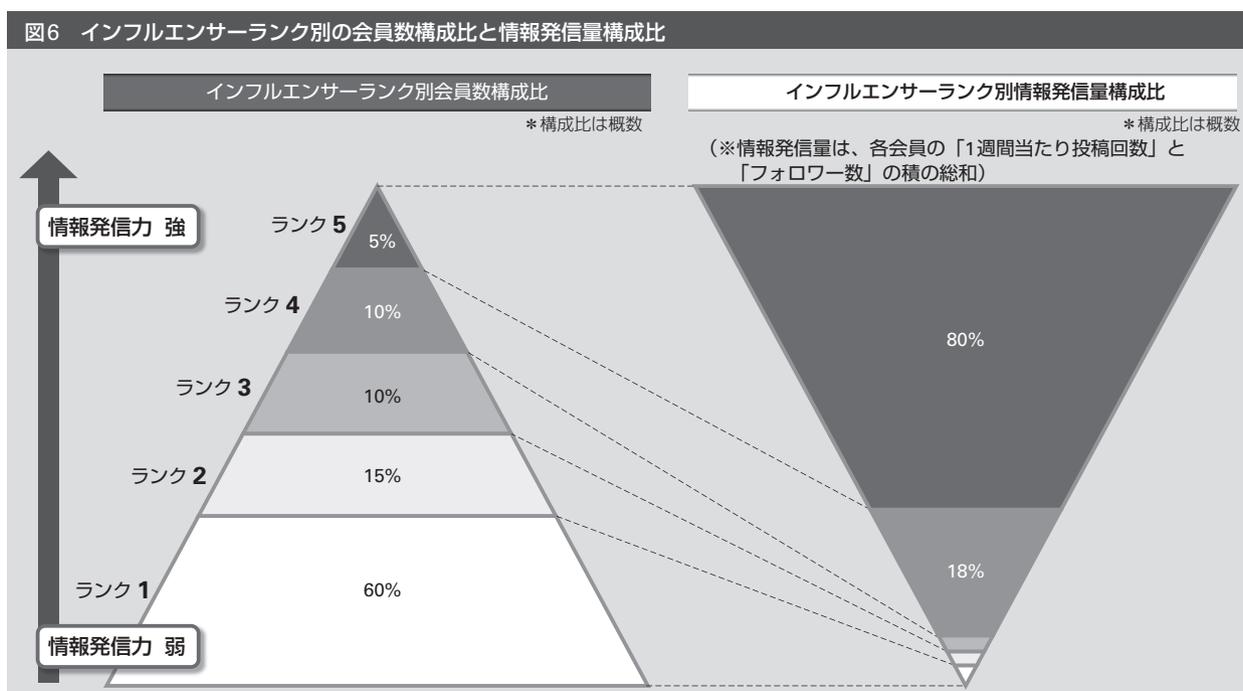
- 発信頻度
- 波及範囲

——という2つの視点から定義した。情報の発信頻度が高く、その情報をより多くの人に広げられる人ほどインフルエンサーとしての情報発信力が高いと考えられるからである。

この2つの視点を評価する指標は次のように定義した。まず「発信頻度」は各会員のTwitterでの1週間当たりの投稿回数を計測し、これを指標とした。次の「波及範囲」は、各会員のフォロワー数が情報の拡散範囲を示しているためこれを指標とした。

インフルエンサーとしてのランクづけは、

図6 インフルエンサーランク別の会員数構成比と情報発信量構成比



この発信頻度と波及範囲を図5左のように区分した。具体的には、初めに発信頻度と波及範囲の分布を見ながら閾値を設定し、それぞれ4つの階層に分類した。次にこうしてできた4階層×4階層の各マス目に対して、情報発信力のレベルを1～5で設定した。各会員はこの4×4のマス目に割り振られるため、各マス目に該当するレベルをインフルエンサーのランクとして設定した。

結果として、最上位の「ランク5」に分類された会員の割合は全体の約5%となった(図5右)。またその発信頻度と波及範囲の水準の目安は、それぞれ1週間当たり14回以上の投稿、500人以上のフォロワーとした。

## (2) インフルエンサーと非インフルエンサーの情報発信力の違い

続いて、前項で設定したインフルエンサーのランク別に情報発信力の違いを比較する検

証を行った。

ここではまず、全会員の情報発信量の総量を、各会員の「1週間当たり投稿回数」と「フォロワー数」の積の総和で定義した。次にインフルエンサーのランク別に、会員数の割合と情報発信量に占める割合を測定し、情報発信力の違いを比較した。その結果をまとめたのが図6である。

この結果から、生活者の情報発信においても「パレートの法則」が当てはまることが明らかとなった。パレートの法則とは、「全体の数値の大部分は、全体を構成するうちの一部の要素が生み出している」という考え方である。

本実証実験で情報発信力が最も高かったインフルエンサー「ランク5」の会員は、全体の約5%の人数であるにもかかわらず、全情報発信量の約80%を流通させていた。インフルエンサー「ランク4」の会員まで含める

と、約15%の会員で全体の約98%の情報量を流通させていたことが明らかとなった。

生活者を情報発信力で分類した場合、ごく一部の人が全体の情報量の大半を流通させていることになる。仮に企業が顧客の情報発信力を重視するならば、このような一部の層であるインフルエンサーを重視すべきであることはいうまでもない。

では、流通している情報そのものが、生活者の購買行動にどの程度の影響を与えているのだろうか。その点については、2番目の実証実験の結果を用いて次項で論じる。

### (3) ソーシャルメディアを活用した情報伝播型キャンペーンの集客効果

続いて2つ目の実証実験として、Twitter連動型のキャンペーンを実施した。概要は前節で説明したとおりである。この実験のポイントは、Twitterで拡散させたURLを経由してキャンペーンWebサイトに訪れてくる人の数を測定し、情報伝播による集客効果を確認することにある。

一般論として、Twitterを活用したキャンペーンの集客効果は測定が難しい。理由は、理論上で推計される情報の拡散規模と実感できる効果とのギャップが他の媒体と比べて大きいからである。

これはTwitterの性質に起因する。Twitterは新しい情報が常に次から次へと流れて画面の前から消えていく。利用者が特定の投稿に注目しなければ、気づかないうちに情報が流れていってしまう可能性がある。そのため、理論値と実感値の乖離が他の媒体と比べて大きくなる。この乖離の存在が、Twitterは効果測定が難しいという誤解をマーケティング

担当者に抱かせやすい理由となっている。

上述のような背景を前提に本実証実験では、情報の伝播効果を図7のような仕組みで検証した。キャンペーンWebサイトへの流入経路は、

①通常のキャンペーンと同様の企業Webサイトや会員に送付するメールマガジンを経由するアクセスルート

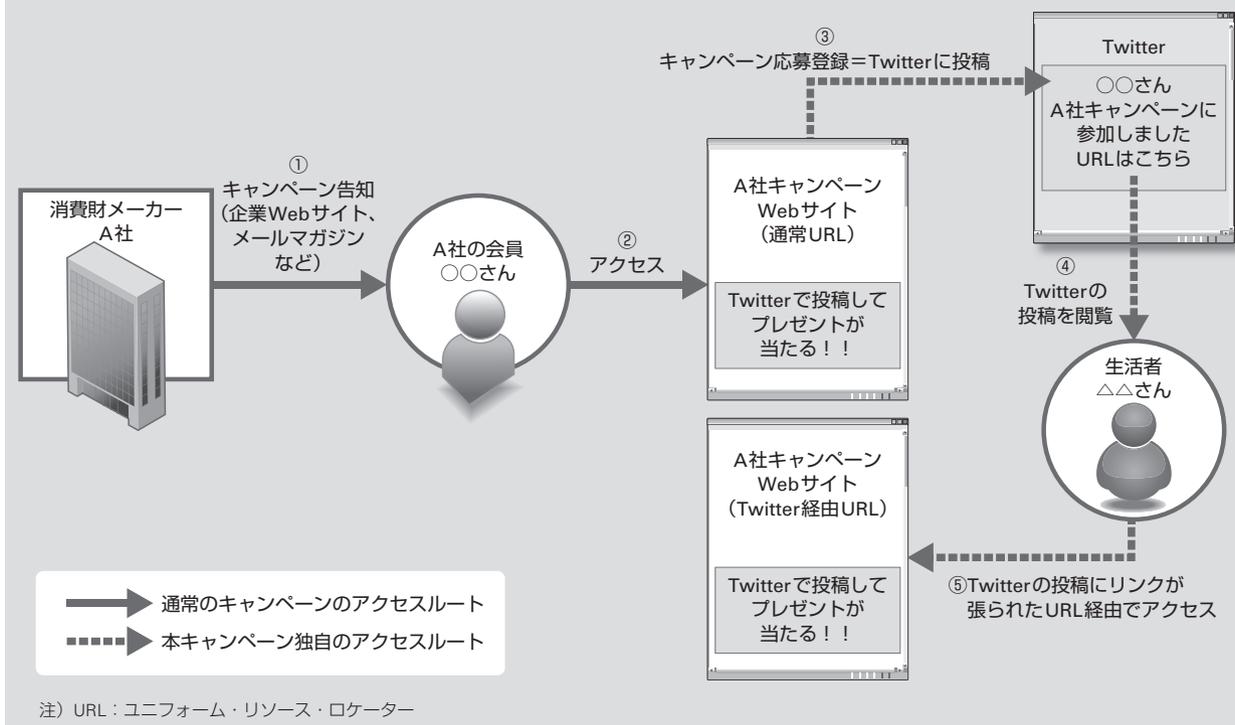
②Twitterを経由する本キャンペーン独自のアクセスルート

——を用意した。また、Twitterで拡散した情報量ではなく、拡散によって得られたアクセス数を検証するため、Twitter経由のキャンペーンWebサイトは、通常のキャンペーンWebサイトと見た目は同じであるが別のURLを用意することでアクセス数を比較できるようにした。

実験の結果、Twitterを活用した情報伝播型のキャンペーンは、通常のキャンペーンと比較して、1.5倍のアクセスを集めることに成功した。①と②のルート別のアクセス数については、①の通常のキャンペーンと同じアクセスルートは本キャンペーンにおいても同程度のアクセス数を獲得できていた。このアクセス数を「100」としたときに、本キャンペーン独自のアクセスルートとして、Twitter経由のアクセス数が「50」加算され、合計で1.5倍となっていた。

特筆すべきは、既存会員以外の生活者からのアクセスを獲得できた点である。既存会員に対しては、すでに何らかの接点があるため企業側からの接触は容易である。しかし既存会員以外に対しては、通常マスメディアへの投稿をしなければ接触できないため応分のコストがかかる。ところが本実証実験では、既

図7 「Twitter (ツイッター)」連動型キャンペーンの概要



存会員がTwitter上に投稿をするだけで、既存会員以外の生活者からのアクセスが獲得できている。この点は、ソーシャルメディアを活用した情報伝播型のキャンペーンの有効性の一つということができる。

アクセス数が増加したという結果から、生活者による情報発信が、他の生活者の行動に影響を与えていることが検証できた。また、前項の示唆を加味すると、影響を与えているのはごく一部のインフルエンサーである可能性が高い。

それならば生活者同士のつながりのなかで、周囲に与える影響力の大きいインフルエンサーを「どのように識別するか」、そしてそのインフルエンサーに「どのように接するか」が企業の今後の顧客管理において非常に重要な課題になると指摘できる。

#### IV RFM+I分析のCRMへの活用

「I (インフルエンサー)」が従来以上に商品・サービスの購買決定に影響力を持ってきた今日、企業には自社顧客に対するマーケティング、営業・販売について、あらためて見直す必要が生じてきている。これは、生活者に直接的に商品・サービスを販売しているB2Cビジネスにかぎらず、法人向けのB2Bビジネスも同様である。

自社の商品・サービスをより多く、頻繁に、高額で購入してくれる顧客が、自社にとって重要な顧客であることは変わらない。そのためこの重要な顧客を大切に、特別に処遇していくのは基本方針である。

一方で、自社商品・サービスの購買貢献度が必ずしも高くなくても、特定顧客につな

っている家族や友人・知人にその特定顧客が情報を伝え、自社の商品・サービスを推奨してくれることで売り上げの拡大につながることも大いにありうる。これは、特定顧客本人の購買だけでは実現しえない売り上げをもたらしてくれる可能性があるということに等しい。

そして、現在ではIT（情報技術）の高度化により、この「人と人とのつながり」や「一定の個人の集客力」を把握することが可能になってきている。今後はその特定顧客の価値を、人と人とのつながりや情報の伝播の形、推奨力・集客力まで合わせて管理していくことが重要になる。

特定顧客の人間関係に着目したこのような販売施策として、かねて自動車の紹介販売や住宅、クレジットカードに見られる友人紹介制度がある。これは、既存顧客や取引先から新規顧客を紹介してもらい、紹介した側と紹介された側双方に特典を与えるというものである。

こうした従来の施策は人と人とのつながりや情報の伝播に着目しているものの、紹介実績をその都度管理しているにすぎない。今後はインフルエンサーの力を継続的かつ意図的に、販売施策に活用していくべきであると考ええる。また紹介販売に見られるような販売施策は、これまでは高単価、低頻度購買の商品・サービスが中心であったが、この発想をコモディティ（日用品）など幅広い商品・サービスにも展開すべきというのがNRIの主張である。

どの顧客が、どのような人とのつながりを持ち、つながる先は何人いるのか、それぞれの人脈の密接度はどの程度なのか——といった

関係が可視化できれば、より適切かつ効率的にターゲットを絞ってさまざまなマーケティングや販売促進施策を実施できる。

## 1 新たな価値定義と顧客管理の効用

今後は顧客を単体として捉えるだけではなく、「その人が属するコミュニティや人脈、ネットワーク全体を将来のポテンシャル（潜在）顧客として継続的に管理する」という考え方を取り入れるべきである。例を挙げて整理したい。

たとえばRFM分析の結果、年間購買額が100万円である顧客Aさんと、50万円の顧客Bさんがいたとしよう（ここでは直近の購買時期や購買頻度は同じとする）。

これまでの考え方に基づけば、Aさんのほうが自社にとって重要顧客であり、Bさんよりも多くのポイントが付与され、さまざまな特典が受けられることになる。

しかし、RFM+I分析でAさんやBさんの人脈を特定・把握できれば、企業から見た顧客としての重要度は変わってくる可能性がある。自社商品・サービスの購買の点でAさんの貢献度は高いが、Aさんは消費に関する情報発信はしないタイプで、他の顧客との関係性が相対的に薄いとする。

一方Bさんは、他の顧客との関係性が強く、家族だけでなく友人や職場の同僚にも自社商品・サービスを、好意をもって頻繁に紹介・推奨してくれる。その結果、Bさんに影響を受けた別の顧客たちが年間50万円以上、自社商品・サービスを購買することに結びついていたとするならば、BさんもAさん同様に大事にしなければならない顧客である。場合によっては、Bさんの影響を受けた別顧客

の人数が増えるほど販売機会も増えるという意味においては、Bさんの重要度をより高くすべきであるという考え方にもなる。

このように、RFM+Iで管理・分析すべき情報は従来の属性情報には含まれていないものとなるため、把握すべき顧客情報の見直しから始めなければならない。たとえば家族・世帯などの情報や、学生時代の友人、職場の上司・同僚・部下、近所の友人といった社会的な人間関係の情報をすべて集め、その意味合いに基づいて分析できれば多面的な顧客理解ができるようになるだろう。

一方で、昨今個人情報管理の厳格性が問われるなか、すべての情報を集めるのはやや荷が重い。ただし、「どのような人間関係を持つか」というような社会的な意味情報を網羅的に把握するまではしなくても、Bさんの人間関係を継続して捕捉していくことで、Bさんと頻繁に接触する他の顧客Cさん、Dさん、Eさんが特定できれば、RFM+I分析は可能になる。

## 2 RFM+I分析から見た企業と顧客のあるべき関係

RFM+Iスコアの高い顧客、すなわちBさんのように情報発信力の高い顧客については、他の重要顧客以上に、企業は2つの面でその関係を強化する必要がある。

1つは、自社の商品・サービスのプロモーターとしての関係構築である。RFM+Iスコアの高い対象顧客に対してピンポイントで、他の顧客への紹介や購買意思決定に影響を及ぼす行動を積極的に促進するような施策を打つ。たとえば、RFM+Iスコアの高い顧客に対して試供品などのサンプリングを優先的に

行い、他の人に推奨してもらう。または他の顧客との共同購入をねらったまとめ買いキャンペーンを実施することで、他顧客への広がりを促進する——などである。

もう1つは離反防止の施策である。口コミの重要性が高まる現在、これまで以上に注意しなければならないのが、RFM+Iスコアの高い（情報発信力の高い）顧客の離反である。こうした顧客はある企業の商品・サービスに対してロイヤルティ（忠誠心）が高い一方で、その企業に不信感や不満を持っていったん他社へ乗り換えてしまうと、その企業へのそうした不信感や不満などの悪い影響までも他者へ伝播する可能性が高い。他への影響力が大きい分、非常に危険な存在にもなりうる。

そのためRFM+Iスコアの高い顧客に対しては、他社へのスイッチングコストが高くなるような囲い込みの施策を優先的に取るべきである。単純にその顧客向けの特典を増やすという方法もあるが、必ずしも経済的なメリットだけでなく、たとえば情報機器などのハードウェアでいえば、その商品の周辺機器やソフトウェアをクロスセルすることや、その顧客だけのカスタマイズに対応するといった顧客満足度を高める施策でも関係を強化できる。

## 3 RFM+I分析による企業の顧客関連業務の改革

RFM+I分析による顧客管理手法を導入するに当たっては、それに併せて企業内のさまざまな顧客関連業務を見直す必要性も生じる。

調査部門やマーケティング部門の場合、自社の顧客を分析するだけでなく、そこから得

られた示唆を、営業部門やカスタマーサービス部門といった顧客フロントの組織や、広告・宣伝部門、商品企画・開発部門といった社内の組織全体にフィードバックし、顧客の新たな捉え方に合わせてそれぞれの業務を変える。このことで新しい顧客との真の関係構築やその顧客に適した価値提供が実現できる。

営業部門では、ターゲット顧客や重要顧客を見直し、他者への影響力が強いインフルエンサー顧客に対し、応対する頻度や方法について新たに業務設計をする必要がある。また、インフルエンサー顧客に対するインセンティブ（報奨）付与の仕方や、インフルエンサーの力を使った販売促進・プロモーション施策も新たに設計する必要がある。

コールセンターをはじめとするカスタマーサービス部門においては、インフルエンサー顧客からの電話や電子メールを識別するための情報システムが必要になる。ほかにも、特別な応対マニュアルやトークスクリプトを整備すべきであろう。当然ながら、どの顧客にも一律に分け隔てなく対応するのがポリシーという企業もあるだろうが、その場合でもインフルエンサーの力についての教育は最低限必要になるのは間違いない。

広告・宣伝部門では、すでに多くの企業でマスメディアとソーシャルメディアとの使い分けや、広告投下量の最適化を探る取り組みが始まっている。これにRFM+I分析の結果を活用することで、より精度の高い広告・宣伝が実現できるようになる。また、広告・宣伝のクリエイティブの内容に反映させたり、広告効果を検証するPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルに組み入れたりすることも有効である。

商品企画・開発部門は、その企画過程においてインフルエンサー顧客の意見を真剣に分析対象に加えるべきである。特に、RFMスコアが高くなくこれまで自社の優良顧客とみなされていなかったものの、RFM+Iスコアの高い顧客の意見や行動には着目しなければならない。自社の商品・サービスを直接購買している顧客だけでなく、その購買や離反に影響を及ぼしているインフルエンサー顧客が、何に価値を見出しているのかいないのかを把握すれば、次の商品・サービス開発の有益なヒントとなる。

#### 4 CRMからCCMの時代へ

従来のCRMは、特定の顧客を逃がさず、その顧客からの収益を最大化することに主眼を置いていた。

今後は、顧客個人のリテンション（囲い込み）だけでなく、ある顧客個人からその家族・親族、友人、同僚などへの情報発信力および顧客個人の持つ集客力を管理・活用する必要性がますます高まる。企業と顧客個人の関係管理（個客管理）だけではなく、顧客の人脈まで含めた、いわば「顧客集団管理（共連れ管理）」への拡大が必要である。

インターネットやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の普及によって、企業と個人の情報の非対称性が弱まっている。昨今、マスマーケティングはもとより、一人ひとりを攻略するCRMによるマーケティングでは、もはや成熟化した縮小市場での売り上げ伸長は望めない。

NRIが本稿で提唱してきた、顧客の人間関係や情報発信力を考慮する考え方は、いわば「CCM（Customer Connection Manage-

ment)」と呼ぶことができる。これは、CRMの考え方に加えて、RFM+Iスコアの高い（情報発信力の高い）顧客を時系列で分析・管理することで、人脈や口コミからの紹介による新たな顧客の獲得の可能性についても同時に管理し、効果的な施策を打つことで売り上げ拡大を実現するという、新たなマーケティングの可能性の広がりを目指しているものである。

日本市場は今、間違いなくCRMからCCMの時代になった。自社顧客の口コミ活用以後

れを取らないように、企業は顧客管理における顧客の再定義から始めなくてはならない。

#### 著者

村上勝利（むらかみかつとし）

経営情報コンサルティング部長、上席コンサルタント  
専門は経営戦略、ビジネステクノロジー

名取滋樹（なとりしげき）

経営情報コンサルティング部上級コンサルタント  
専門はマーケティング戦略、ブランド戦略、ビジネスインテリジェンスを活用したKPI管理

# 企業におけるソーシャルメディアリスク管理

宮田久也



## CONTENTS

- I 顕在化するソーシャルメディアリスク
- II ソーシャルメディアリスクの本質
- III 企業におけるソーシャルメディアへの取り組みの現状とリスク対応上の課題
- IV 企業が取るべき対策

## 要約

- 1 スマートフォンの普及を追い風に、ソーシャルメディアが一般消費者へ爆発的な広がりを見せている。企業にとっては最終顧客に直接アクセスできる新しいチャネルが出現したことになる。BtoC企業を中心にこのチャネル活用の動きが活発化しているが、広告宣伝などの一部の活用にとどまっている。社内のノウハウが不十分で、体制・人員が不足していることも一つの要因である。
- 2 一方、急速な普及でインターネットの特徴や危険性を理解していない一般消費者が利用することになった。不特定多数からバッシングされる「祭り」は後を絶たず、それは企業にも向かうため企業側はその対応に追われる。発展段階のこうした不安定さが、企業におけるソーシャルメディアの本格利用を躊躇させる。
- 3 コミュニケーション手段としてソーシャルメディアは今後ますます一般化し、将来は企業の戦略・業務・組織にさまざまなインパクトを与えるだろう。喫緊の課題は、ソーシャルメディアが企業にもたらすリスクへの対策を早急に準備することである。自社がいつ標的にされるかわからない。従業員も消費者の立場で自由に情報発信する時代である。企業はその点にも配慮せざるをえない。
- 4 ソーシャルメディア活用が本格化していくうえで企業の経営者および担当部署は、ソーシャルメディアリスクの本質を理解し、対策を阻む組織の壁を打破しなければならない。いったん流布した情報は完全に削除することは不可能であるというインターネットの特徴を肝に銘じ、リスクの発見、リスクに成長させない事前対策を重点にソーシャルメディアリスクに立ち向かっていくべきである。

## I 顕在化するソーシャルメディア リスク

スマートフォン（高性能携帯電話端末）の普及を追い風に、「Facebook（フェイスブック）」や「Twitter（ツイッター）」に代表されるソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）が想像を超えたスピードと規模で拡大を続けている。

いわゆる「ソーシャルメディア」は、SNSも含めインターネット（以下、ネット）を通じた情報発信の総称である。SNS登場以前は、電子掲示板（「2ちゃんねる」）、ブログ、ナレッジコミュニティ（「Wikipedia〈ウィキペディア〉」）、ソーシャルブックマーク、動画共有サイト（「YouTube〈ユーチューブ〉」「ニコニコ動画」等）といったサービスが中心であった。

Webブラウザや検索エンジン（「Google（グーグル）」「Yahoo!〈ヤフー!〉」など）の進化により、検索して読む・見るだけなら簡単になったが、そこに投稿するにはある程度のリテラシー（活用能力）が要求され、自ずと暗黙のルールが存在していた。そしてルールを破ったとみなされた場合、個人のブログや企業のWebサイトの電子掲示板などに非難の投稿が殺到し（「炎上」という）、ブログが閉鎖されたり企業の謝罪文が掲載されたりすることとなるが、その因果関係は明確なため、発信情報の内容を事前にチェックしたり不適切な書き込みに対しては冷静な対応を求める内容を発信したりするなど、企業として対策を取ることができた。

こうしたなかSNSが登場し、利用端末やソフトウェアがより使いやすく身近になったこ

とで投稿へのハードルが下がり、誰でも気軽にかつ無防備に情報発信できるようになった。このことは、ブログやWebサイトの炎上のような、いわば「火元」がはっきりしているリスクと異なり、いつでもどこでもリスクが顕在化するおそれがあることを示している。したがって、ソーシャルメディアによるリスク、すなわち「ソーシャルメディアリスク」は新たな段階に入ったといえる。

企業が全く知らないところでリスクの芽が大きくなり、気づいたときには手のつけようがない状況になる可能性もある。特に、社内関係者が一個人として行う情報発信が、企業に大きな負のインパクトをもたらす危険性が飛躍的に高まっている。

このような状況は企業にとって無視できないものであり、顧客接点における業務の変更や、一個人としての社内関係者の情報発信をいかに管理するかというような新たな業務の発生を予感させる。事実、野村総合研究所（NRI）が実施したアンケートでも、大企業では、ソーシャルメディアリスクに何らかの対応策を取り始めていることがわかっている。

一方で、「自社はBtoB（企業間取引）ビジネスが中心で、ソーシャルメディアの影響はあまり大きくない」と考える企業では、予算やリソース（経営資源）などの制約もあってまだ様子見の段階である。しかしネットの怖さは、従来のメディアと異なり、企業規模とは関係なくコミュニティのなかでいつでも標的にされる可能性があるということである（故意も偶然もありうる）。

否が応でも巻き込まれる可能性があるのなら、企業としてはソーシャルメディアリスク

に対しプロアクティブ（事前予防的）に動かざるをえない。本稿では、ソーシャルメディアリスクの本質や影響力を正しく理解したうえで、企業が取べき対策について考察する。

## II ソーシャルメディアリスクの本質

ソーシャルメディアリスクは2種類に分類できる。

- ①電子掲示板、Twitter、ブログなどでの炎上企業が企業批判につながる「風評リスク」
- ②社内関係者の発言が原因となる「情報漏えいリスク」

——である。もちろん、②が起因となって①が発生する事例も多く見られる。

少し古い例となるが、2011年に起きた典型的な2つの事件を見てみよう。1つ目は、有名スポーツ用品メーカーの新入社員が、同社と契約するJリーガーが家族と来社した様子を中傷的に投稿したことが原因で2ちゃんねるが炎上した事件である。そのメーカーは翌々日に同社Webサイト上に謝罪文を掲載し、同選手と家族にも謝罪した。2つ目は、都内高級ホテルの飲食店アルバイトが、これも著名Jリーガーが人気女性モデルとプライベートで来店したことをTwitterに投稿し騒ぎとなった事件である。同ホテルは総支配人の名前で同社Webサイト上に謝罪文を掲載した。

これらはいずれも②から①が起きた有名な事例なのでご記憶の方も多いただろう。プライバシーの暴露という点で話題になったが、企

業という立場からすると、企業機密または守秘義務のある情報の漏えいに当たる。事件後、両社ともすばやく対応し、被害を最小限に食い止めたといえる。

以上の事件を眺めると、ソーシャルメディアの抱える問題が以下の点にあることがわかる。

### 1 情報の複製・保存が容易なため「なかったこと」にできない

デジタルの世界での情報の複製は、法的・倫理的な歯止めはあっても、技術的には非常に容易である。文字情報も画像も映像も容易に複製でき、好きな場所に保存できる。企業にとって不都合な情報も、複製されることによって爆発的に拡散し保存されてしまうため、いったん拡散した情報を完全に削除することは不可能である。前述のホテルの事件でも、同ホテルのWebサイトからは総支配人の謝罪文は削除されているが、2ちゃんねる上には全文がコピーされ、2年経った2013年時点でも読むことができる。

企業としては、不都合な情報の拡散を食い止める事後策ではなく、事前の防止策がより重要になっている。

### 2 悪い情報がすぐに整理統合され再生産される

現在の検索エンジンでは、WebサイトやブログだけでなくTwitterの発言などもリアルタイムに検索できる。また情報発信者の身元が、ブログやFacebookの過去の発言などさまざまな記録から特定できることもある。不都合な情報の発信者が社内関係者だった場合は深刻である。

ソーシャルメディア上で炎上が発生すると、数時間後には「まとめサイト」（関連した情報を収集・整理したWebサイト）が立ち上がり、炎上案件の火元・インデックスとして機能するようになる。2ちゃんねるが老舗だが、最近はより広範囲な情報を集め進化している。不特定多数がばらばらに情報発信を繰り返しているネット上で、ある個人や企業が標的にされた場合、検索が容易であることが、「祭り」と呼ばれる大きな疑似集団行動を助長する。

### 3 企業行動と個人行動の境目が曖昧で周知徹底ができない

実は前述した2つの事件では、企業側はあらかじめ、

- ①顧客情報の守秘義務に関する研修をし、そのうえで従業員に誓約書を提出させる
- ②「Twitterやブログ等のSNSに業務内容などを投稿してはならない」といった内容の「ソーシャルメディアガイドライン」を設けて周知する

——などの対策を実施していた。それにもかかわらず事件は起きた。投稿した本人にしてみれば、その後の影響の大きさを想像できないまま、友人に話すような感覚でまさに「つぶやいた（ツイートした）」のだろう。秘密の暴露に当たるのではと頭ではわかっているが、有名人（の秘密）を間近に見た興奮が一線を越えさせたという面もある。

いずれにしても企業人として、法ないしは内規に違反する行為であるという実感を伴いにくいほどに、ソーシャルメディアのつぶやきや投稿は私的な行動であるのが特徴といえる。

## 4 監視するのは砂漠で針を探すようなもの

Twitter経験者なら実感できると思うが、目の前の画面上に流れるつぶやきは、ほとんどがあまり意味のない発言か、他のつぶやきからの引用である。本来Twitterは、そうした私的なつぶやきを友人などに読んでもらってコミュニケーションを深める気軽なツールである。

しかしこれだけ普及して影響力が大きくなると、その気軽な発言（つぶやき）が思わぬ反響を呼ぶようになり、逆にそれを意図的に利用する者が出てきてもおかしくない。企業側からすると、発言の監視範囲が漠然として広く、かつその数が膨大なわりに本当に読まなければならない発言はごく少数であるため、費用対効果ははかれない、担当者を必要数割り当てられない、担当者のモチベーションが続かない——という状況に陥りやすい。

## 5 圧倒的に速い情報拡散

「圧倒的に速い情報拡散」こそが、企業にとって、今までに経験のないソーシャルメディアリスクの厄介さであろう。

危機管理における風評リスクの一種ではあるが、企業の論理が通用するマスメディアを相手にする場合と異なり、対象は情報探索能力が高く情報発信力を備えた不特定多数の個人である。標的にされると、前述のように数時間のうちにまとめサイトが立ち上がり、投稿者（社内関係者の場合）の身元が暴露され、その情報が引用され拡散し、保存されてしまう。

もしも標的にされた場合はすばやく対応し、「この企業は情報感度が高い」と評価さ

れるよう、半日～1日後には企業として公式コメントを出す必要がある。このためには、事実関係を確認し対策を協議したうえで社内決裁を取って対処するという通常の手続きの対応ではもちろん遅く、危機管理委員会を立ち上げて対策本部長に情報を集約し、社外窓口を一本化するといった危機管理の対応の仕方でも間に合わない可能性が高い。

### III 企業におけるソーシャルメディアへの取り組みの現状とリスク対応上の課題

#### 1 日本企業のソーシャルメディアへの取り組みの現状

NRIは2012年に「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」を実施し、そのなかでソーシャルメディアへの取り組みについても質問している（上場企業1583社の経営企画部門、情報システム部門を対象に実施し、228社242部門から回答を得た）。ソーシャルメディアリスクそのものへの質問ではない

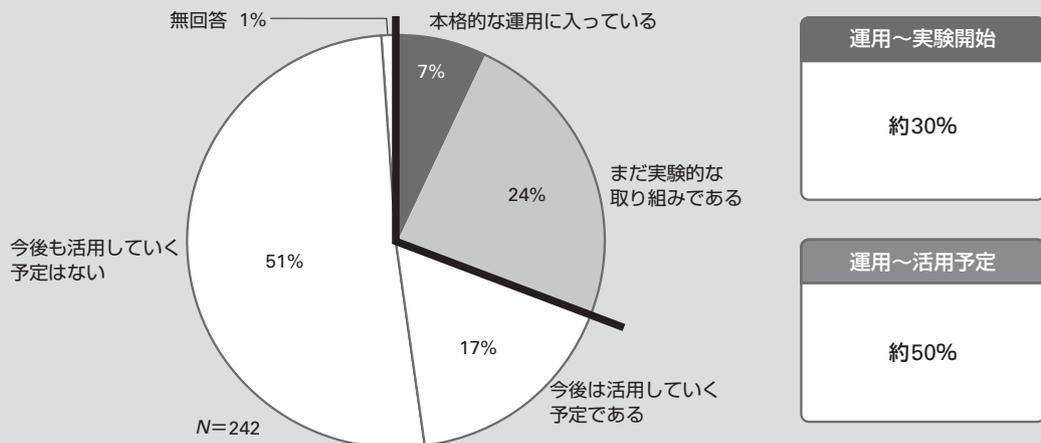
が、「ソーシャルメディア活用の度合い」と「ソーシャルメディアリスク対応」は比例していると考えられる。

#### (1) 大企業から活発化するソーシャルメディアの活用

ソーシャルメディア活用全体の動向としては、「まだ実験的な取り組みである」も含めて約30%の企業ですでに利用が始まっている（図1）。消費者への浸透をビジネスチャンスと捉え、運用体制やノウハウの確立に向けて活動を開始しているようである。またその内訳を見ると、大企業、特に一般消費者に商品・サービスを提供する「BtoC」企業が積極的であることがわかる（図2）。Webサイトを使った広告宣伝を長く手がけてきた企業が、新しい媒体としてソーシャルメディアを試している様子が見える。売上高「1兆円以上」の企業で48%とおよそ2社に1社が「ソーシャルメディアを活用している」と回答しているのは、予算面・体制面での余裕や、同業他社への対抗という面もあるだろう。

図1 企業で高まるソーシャルメディアの活用

質問 貴社は、対外的な情報発信や顧客とのコミュニケーションを行う手段として、ソーシャルメディア（例：Twitter、Facebook、mixi、YouTube、Foursquare、ブログ等）を活用していますか（○は1つだけ）



出所) 野村総合研究所「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」2012年

## (2) ソーシャルメディア活用の有望領域

企業がソーシャルメディアを活用する目的は、現状では「商品・サービスの宣伝・ブラ

ンディング」や「イベント・キャンペーンの実施」など、従来型メディアの延長線上のものが多く。しかし今後の活用の有望な領域と

図2 BtoC企業、売上高1兆円以上企業はソーシャルメディア活用に積極的

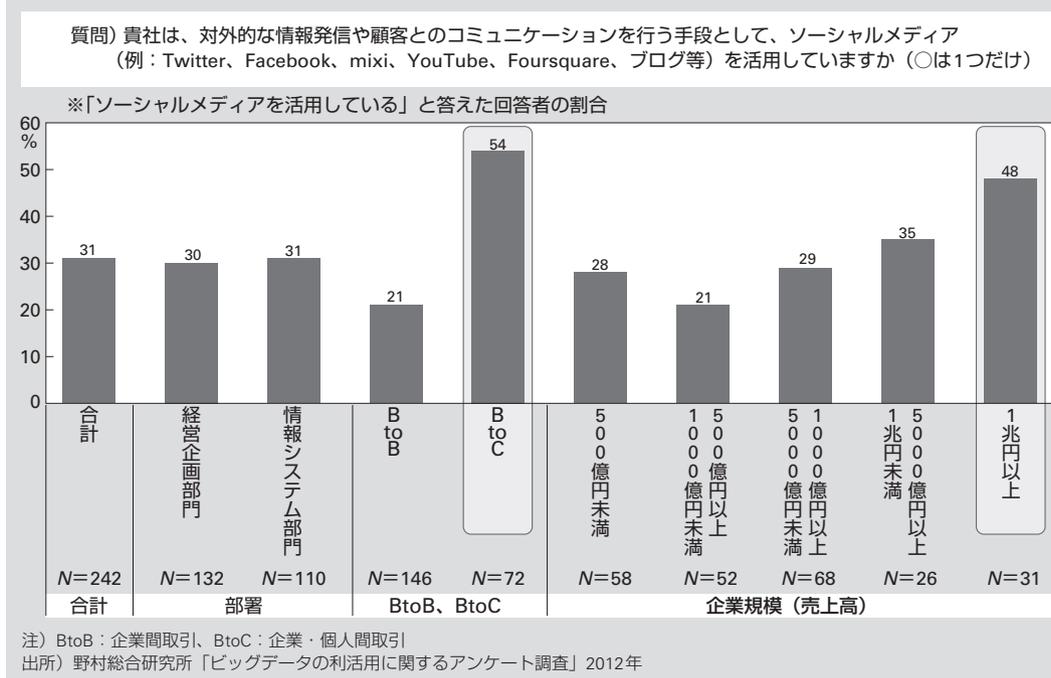
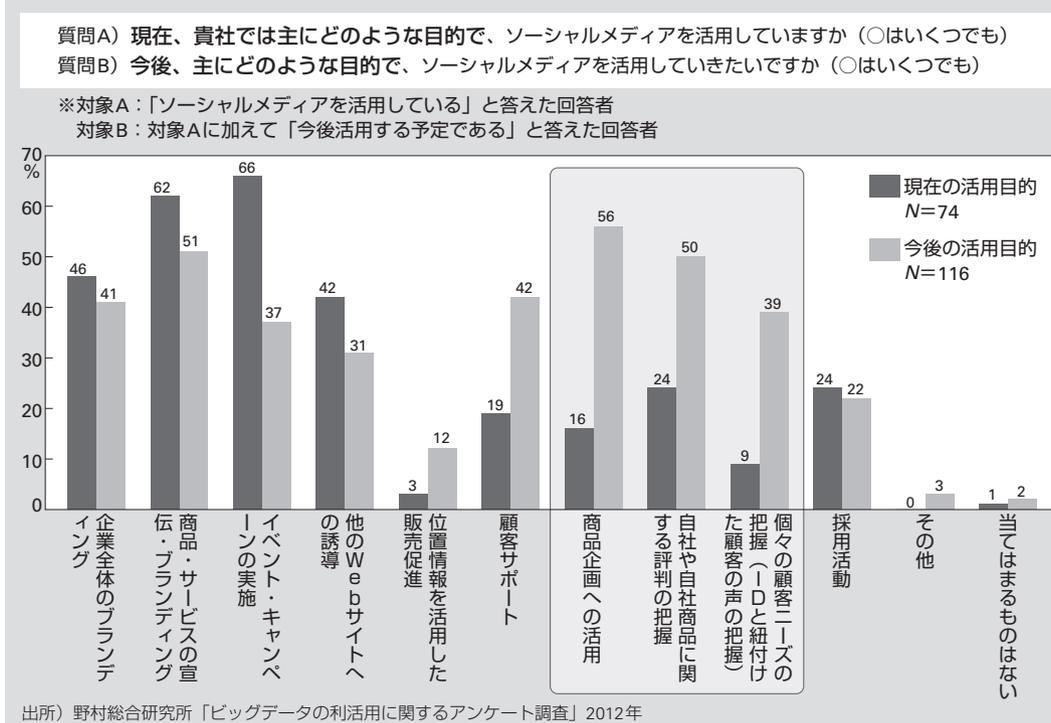


図3 今後のソーシャルメディア活用の有望領域は「顧客の声」の把握



しては、「商品企画への活用」のほかに、「自社や自社商品に関する評判の把握」や、会員制サービスのユーザーなどと紐づけた「個々の顧客ニーズの把握」など、「顧客の声」を捉えるという観点で考えている企業が多い（前ページの図3）。これまでの経験を転用できる広告宣伝の領域で試行しながらノウハウを蓄積し、ソーシャルメディア本来の特徴を活かした活用方法を探っている状況であると推測できる。

### (3) ソーシャルメディア活用で企業が感じる問題点

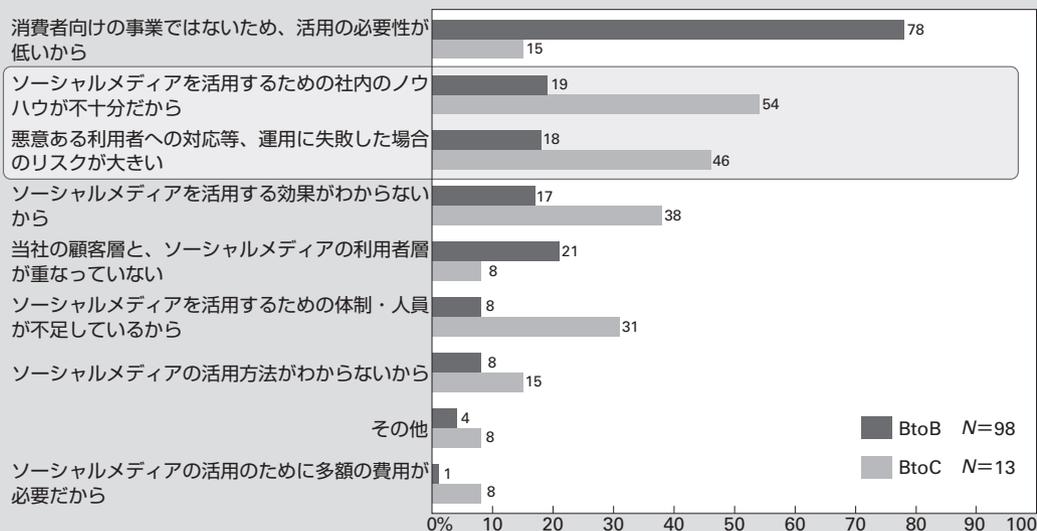
一方で、ソーシャルメディアを活用していくうえで、企業はさまざまな問題点を感じている（図4）。新しいメディアであるため社内に活用ノウハウが十分でないのは当然として、悪意のある利用者への対応に失敗した場合のリスクや、ソーシャルメディアを活用する効果がわかりにくいなど、実態がまだつか

めていないことによる不安や問題意識が強く表れている。34ページの図1で「まだ実験的な取り組みである」企業が多かったのはこうした問題意識の表れだろうが、3分の1の企業で何らかの取り組みを開始している現状は、ソーシャルメディアが企業にとってすでに無視できない存在になっているということでもある。

また、ソーシャルメディアを活用するためのノウハウが不十分など、運用面での問題点も指摘されている。リソースの割り当て方には経営者の優先順位が明確に表れるので、体制・人員不足の現状から見ても、多くの企業の経営者にとってソーシャルメディアは、おそらくまだ視野に入っていないと推察される。一方で、ソーシャルメディアの活用のために多額の費用が必要という問題意識はあまりなく、安価に利用できるメディアという認識は広く持たれているようである。リスク管理という観点では、監視の範囲や頻度を上げたり

図4 ソーシャルメディア活用における問題・課題

質問) 今後、貴社でビッグデータの活用を進めていく場合、どのようなことが問題・課題となりそうですか。当てはまるものを全てお答えください (〇はいくつでも)



出所) 野村総合研究所「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」2012年

社員教育を行ったりなどさまざまな施策が必要となるが、本調査ではそこまでの分解能を持って質問していないことを補足しておく。

## 2 ソーシャルメディアリスクに 対応するうえでの企業の課題

前述のNRIのアンケート調査結果をもとに回答企業の担当者とディスカッションした結果、ソーシャルメディアリスクに対応するうえで次のような課題があることがわかった。

### (1) メディアとしての信頼性について 社内コンセンサスが固まっていない

ソーシャルメディアは、企業が公式に活用する新しいメディアとして（少なくとも今の状況が）ふさわしいかどうか決めかねている企業が多いことが、担当者の発言からまず感じられた。消費者側で普及が進んでいるとはいえ、情報や意見を発信する人、およびそれをよく読んでいる人が、母集団としても個々の発信者としても、平均的な消費者と比べてかなり偏向しているのではないかという疑念である。

ソーシャルメディアが一般化していくまでの過渡期なのかもしれないが、「村社会」のような閉鎖的な側面がまだあり、前述の匿名性とも相まって、「ルールを破った者（といってもかなり感覚的ではあるが）」への個別攻撃が過激（祭り）になりやすい状況にある。一部では祭りの対象を探すような風潮さえあり、そのような危険性のある不安定なメディアを企業活動の「舞台」とすることへの抵抗感は根強い。よくわからないために予測が難しいこともあって、リスクが過大に想定される傾向もある。

担当者としてはソーシャルメディアの将来性や、他社に先駆けて取り組むことの重要性を認識していても、社内のコンセンサスを得ることは容易でないのが現状である。

### (2) 対策の費用対効果が計測できない または著しく低く見える

前述のとおりソーシャルメディアで発信される情報は、そのほとんどが私的な内容で企業にとって認知しておくべきものはほとんどない。ただ、そのなかにはリスクに発展する可能性がある火種も含まれていることから、ソーシャルメディアを活用する企業はリスク管理対策を取る必要がある。

そもそもリスク管理は未然防止が対策の中心となるため、費用対効果の評価が難しいのが一般的だが、ソーシャルメディアリスクの対策は特にその傾向が強い。発言数が急激に増えて影響範囲が大きくなる炎上時と、平常時とは極端な差があるため、発言の監視なども含めた対策にかかる費用と、それに対する効果を計測するのが難しいのである。また、成果が実感しづらいため、対策を実施する担当者のモチベーションが維持できないという課題も存在する。

### (3) 従来の組織の壁があって総合的な 対策が取れない

ソーシャルメディアリスクに対応する部署は、IT（情報技術）部門、企業Webサイト担当部門、広報部門、企画部門、CSR（企業の社会的責任）担当部門、法務部門、総務部門など企業によってさまざまである。ネットの特性を理解し、かつリスク管理の知見も必要な特殊な分野であることから、社内に専門

部署がないのが普通である。また、すでにネットを活用した取引や広告宣伝、キャンペーンなどを展開している企業が多いが、それぞれの部署でリスク管理をしており、ソーシャルメディアリスクの所管部署を決めたとしても、それら既存の部署との役割分担や連携に苦慮している企業も多い。

たとえば、顧客接点全般の施策評価・リスク管理を担当している部署が、その業務の一環としてソーシャルメディアリスクを所管することになったとしよう。ところが、すでにソーシャルメディアを活用したキャンペーンや商品告知などはマーケティング部門が、情報漏えいやサイバー攻撃も含めたネット上のリスク管理全般はIT部門が、顧客からの苦情全般は営業企画部門が担当しており、それぞれ独自に対策が取られている可能性が高い。ソーシャルメディアリスク対策といっても、具体的にはこうした関連部署との連携が必要であり、費用対効果の説明も含め、調整には多大な時間を要することが懸念される。

#### (4) 経営者の理解が進まず優先順位が上がらない

経営者は一面では徹底したリアリストのため、自分が理解できないことや具体的な効果が得られないことに投資することはまずない。担当者が経営者にソーシャルメディアリスク対策やリソース配置の必要性を説明しても、これまで述べてきた事情によりなかなか理解を得られない状況が続いている。仮に必要性は理解できても、大きな費用を伴う施策の投資判断で最も多く見られる結論は「時期尚早」だろう。現状のリソースや既存の施策に工夫を加えることで様子を見るという、要

するに先延ばしである。

地震対策にもこれまで同じような傾向があったが、2011年の東日本大震災を境に考え方が180度変わった経営者は多い。ソーシャルメディアも経営者自らが活用し、身をもってトラブルを経験していないかぎり、リスクを実感することは難しいだろうが、リスク対策を進められるか否かは、最近頻発しているソーシャルメディア上の企業トラブルを他山の石として、経営者がどこまで自社に引き寄せて考えられるかにかかっている。

## IV 企業が取るべき対策

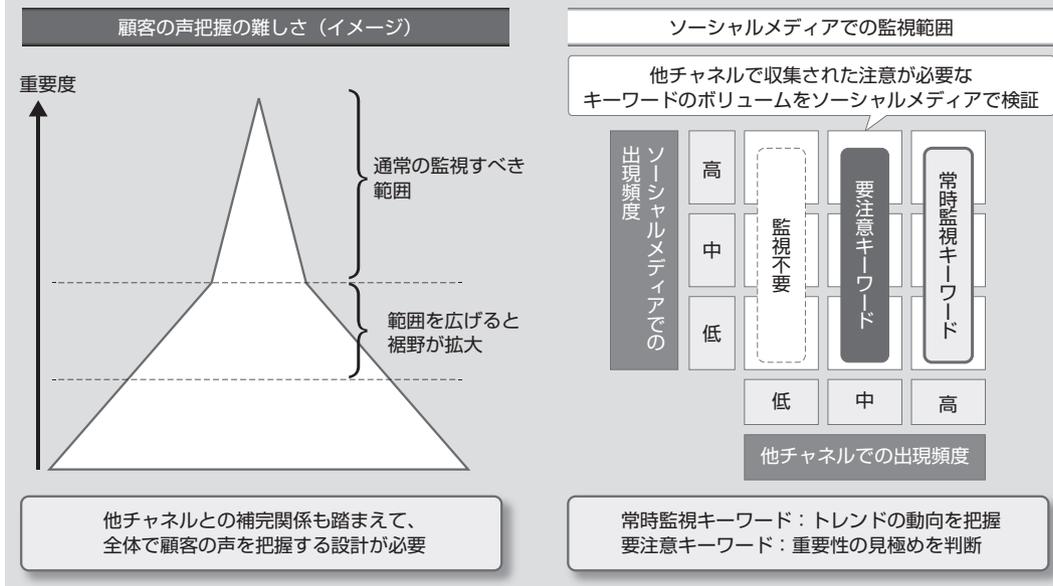
上述の課題をクリアしながら、企業はソーシャルメディアリスクにどのような対策を講じるべきであろうか。ソーシャルメディアリスクの広がりを防ぎ傷を浅くするには、これまで述べてきたように、

- ①リスクが顕在化したこと、またはその過程をいかに早く察知するか
  - ②社内関係者の発信する情報が大きな火種となるケースも多くなってきており、それをいかに未然に防ぐか
- が重要である。以下ではこの2つの観点から具体的な対策を検討する。

### 1 企業の外で起こっていることをいかに早く察知するか

ソーシャルメディア上に流布している自社に関する情報・発言を察知し、自社にとって不都合な情報・発言の拡散を防ぐには、常時監視をする以外に方法はない。ソーシャルメディアを監視する際の難しさは、「監視すべき発言」と「それ以外の発言」を仕分けする

図5 ソーシャルメディア監視の考え方



ことだろう。監視すべき発言は通常それほど多くはないが、関連する発言まで監視しようとしてキーワードの数や対象メディアの範囲を広げた途端に大量の発言をチェックしなければならなくなり、コストもかかる（図5左）。物珍しさもあって初めは意気込んで検証・分析をしても、人員リソースに制約がある現状では意気込みも次第に徒労感に変わり、形式的な統計分析と特徴的な発言サンプルの報告に落ち着いてしまうケースが多いのではないだろうか。

ブログやTwitterなどの発言を収集・選別して分析するソフトウェアはすでに発売されているので、それらを使って省力化を図ることは多くの企業で取り組まれているだろう。最近では、キーワードの組み合わせや辞書の高度化などによって発言の文脈を理解し、好意的な発言か悪意ある発言かを認識できるレベルにまで進化している。しかし、大量のデータを分析してヒートマップ（頻出キーワー

ドの分布図。誰の発言かを紐づければ、そのキーワードに対して影響力のある発言者を特定できる）などをつくっても、それはその瞬間の断面にすぎず、今後炎上や風評被害に拡大していくかどうかを予測すること（いわゆる予兆管理）は、現状ではまだ難しい。

たとえば自動車業界では、SNSの発言を収集してリコールにつながりそうな苦情・不満の声を拾い上げ、それらをサービス部門や設計部門にフィードバックする予兆管理ができないか、早くから検討されてきた。1年ほど実証実験を重ねた結論は、「ソフトウェアを使った予兆管理だけで有意な兆候を把握するのは難しく、『人の目』による分析が必須である」ということであった。また、風評が拡大していく状況を即時に予測することはさらに難しく、ある一定期間（1カ月や四半期など）を通して分析しないと、その文脈を理解することはできなかった。米国のデルやウォルマート・ストアーズのソーシャルメディア

リスク対策の有名な事例でも、ソフトウェアを併用しつつ人間が監視・対応している。

経営者にとっての優先順位が上がらずIT費用も人員リソースも多くはかけられない状況では、企業として準備しておくべき最低限の監視能力を、最小限のコストで保有するところから始めるしかあるまい。そこで以下の提案をしたい。

ソフトウェアを使って発言を収集・分析する手法では有意な発見をしにくいソーシャルメディアであるが、最近の研究によると、複数のメディアや他の情報チャンネルをクロス分析することで、予兆がある程度つかめることがわかってきた。

企業は顧客接点として、TwitterやFacebookだけでなく従来のWebサイトやコールセンター、店舗、営業要員など多様な窓口（チャンネル）からさまざまな「顧客の声」を収集している。それらは苦情データベースのような形で整理されている場合もあれば、営業日報のなかに紛れ込んでいるものもある。そのなかから、出現頻度はまだ少ないものの自社の事業特性から見てリスクになる危険度が高いと想像される「気になるキーワード」を抽出する（これは人手による）。それらとソーシャルメディア上の発言とをクロス分析する。つまりソーシャルメディアはキーワード出現のトレンドを見るための「計測器」としてのみ活用するのである。

TwitterなどのSNSは反応スピードが非常に速いため、特定のキーワードの趨勢を見るには適しているが、どのキーワードを見るべきかを判断するのは難しい。通常は企業名や商品・サービス名をキーワードに設定するが、それだけでは風評リスクに発展するかど

うかわからないことも多い。そこで他の情報チャンネルから得られたキーワードをもとに、SNS上で大きく取り上げられる前の「微細な兆候」をつかもうとする試みである。

もちろん、キーワードの抽出の巧拙によって結果は変わってくるし、チャンネルごとに所管部署があるため顧客の声が統合的に収集・整理されていないことも多く、実現に向けては課題も多い。しかし以下のような手順で実証実験を重ねることで、より効率的な監視が実現できるであろう。

まず社内の協力を仰いで各所に散らばる顧客の声の情報を集め、解析ツールなどを使いながらキーワードを抽出する。そして自社にとって監視すべきキーワードを重要度に沿って、

- 常時監視キーワード
- 要注意キーワード
- 監視不要

——などのランク分けをして監視活動の優先順位をつける（前ページの図5右）。

キーワードの抽出では、会社名や代表的な商品名・サービス名など固定的な要素と、突発的な事象により監視が必要となる可変的な要素があることを意識して、可変的な要素は随時見直すことが重要である。キーワードの見直しに際しては、「事故」や「不具合」といったわかりやすいものは見落とす心配はないが、逆にこのようなキーワードが含まれる発言は予想しうる内容がほとんどなので、対応を誤らなければ自然に収束していく。注意が必要なのは、現在は出現頻度が高くなくても今後炎上の種となりそうな発言に現れるキーワードである。顧客の声を統合的に収集するには多くの部署との調整が必要となるので

躊躇する向きもあろうが、今後のソーシャルメディアの普及を考えると、そのリスクを未然に防止するという観点での業務の見直しは必須であろう。

次に監視の方法である。これには外部のサービスをうまく活用したい。自社で選定したキーワードをもとに、外部の監視サービスに委託するのである。監視サービスは大きく分けて、人間の目による監視と機械（ソフトウェア）による監視があり、それらをうまく組み合わせることで実効性のある監視方法を構築すべきである。この場合、監視の範囲（ブログや電子掲示板、Twitter、Facebook等）やその頻度（リアルタイム、1日ごと、1週間ごと等）、報告の回数やレベルなどは自由に設定できることが多く、それに応じて料金も変わってくるので、試行錯誤しながら最適な方法を確立していくべきである。

外部の監視サービスによる報告結果は自社社員の目で精査し、不明な点は原データ（Twitterの発言記録等）にさかのぼって確認するなどして監視の精度を高めていく。数多くの発言をやみくもに読むような不毛な作業は必要ない。

こうした監視体制を構築していく際に特に推奨したいのが、短期間の簡易な実証実験である。本格的な監視サービス導入や自社の業務の変更を行う前に、監視サービス会社にいくつかのキーワードをもとにネガティブ情報の収集・分析を依頼し、ソーシャルメディアリスク対応が自社にとって必要かどうかを検証するのである。

有人の投稿監視サービスを提供しているイー・ガーディアンによると、こうした簡易分析では通常、企業名やブランド名、商品・サ

ービス名、略称なども含めて5種類程度のキーワードを設定し、ブログ、2ちゃんねる、電子掲示板、Twitter、Facebookなどを対象に、1カ月程度監視し、分析する。これにイー・ガーディアンの過去からの分析経験を加味すると、依頼企業はソーシャルメディア上でどのように取り上げられる傾向にあるのか、どのようなリスクがありそうなのか——などが、大まかではあるものの定性・定量的に分析でき、どれくらいのレベルまでソーシャルメディアを監視すればよいか判断できるといふ。

社内を説得する材料として、あるいは施策の規模（やる・やらないの判断も含めて）を決定する根拠として、また、外部の監視サービスに丸投げして過剰な投資にならないためにも、簡易な実証実験を試みることは有効な選択肢ではないだろうか。

## 2 企業内部からリスクの種を 拡散させない

第Ⅱ章で挙げた事例では、社内関係者からの情報漏えいや不用意な発言を拡散させないために、ソーシャルメディアガイドラインを策定して研修を実施し、誓約書まで提出させても事件は防げなかった。個人のネット利用を禁止することは現実的でなく、企業担当者からは諦めにも似た声が聞かれる。

企業にできることには確かに限界がある。しかし、風評リスクが現実には発生している以上、諦めるわけにもいかない。妙手はなく、社員教育を地道に続けるしかないだろう。その際に重要なのは、個々人のリスクへの感度を高めるために、できるだけ具体的な事例を使って、リスクの芽がなぜ成長して顕在化する

るのか、顕在化したリスクによって会社や自分にどのような被害が及ぶ可能性があるのかを認識させることである。

この場合、たとえば法令遵守について学習するeラーニング教材などにありがちな、常識で考えればわかるような問題や、重箱の隅をつつくような細かな誤りを問うても意味がない（会社として対策を講じているという言い訳にはなるかもしれないが）。外部専門家の力も借りて、他社で実際に起きた事例の詳細まで伝えてリスクの影響・被害を身近に感じさせるとともに、どうすべきだったのかを社員同士で議論させるなど、より深く理解させる工夫が必要である。スマートフォンやパソコンの操作能力など、情報リテラシーに個人差があるなかでこのような教育を進めるのは困難を伴うが、地道な努力が求められる。

他方、社内の電子メールのログ解析や、ソーシャルメディア上で社員が発信した情報を専用のソフトウェアやサービスを利用して分析・追跡している企業も増えてきている。オープンにはしにくくダークな印象をぬぐえない対策ではあるが、企業の自己防衛手段として現状では致し方ないであろう。

### 3 アジアのソーシャルメディアへの対応

日本国内では2011年から12年にかけて、ソーシャルメディアの普及も、それに伴うリスクの顕在化もひととおり体験または目撃され、企業や社員（企業人としても消費者としても）の認識も進んだと思われる。こうしたなか、2012年の後半から企業で急速に関心が高まってきているのが、アジア、特に中国のソーシャルメディアの影響力である。中国の

ソーシャルメディアが非常に活発かつ過激であることはニュースなどで見聞きしているであろう。先行して中国に進出している一部の大企業を除けば、一般的な日本企業にとって中国のソーシャルメディアはあくまで一つの話題の域を出ていなかったが、状況は大きく変わってきている。

中国の電子商取引（消費者の立場でいえばネットショッピング）は拡大を続けており、今後さらに加速していくと予測されている。その要因は3つある。1つはインターネットの普及である。2012年末の利用者数は5億6400万人で普及率は42%を超えたという（中国インターネット情報センター発表）。2つ目はネット上での決済機能の普及で、中国でのネット決済サービスの利用者数は2012年末時点で前年比32%増の2億2000万人に達しているという（同）。3つ目は物流機能の進化で、規制緩和に伴う外資の参入・競争等により業界構造が変化し、戸別配送などの物流品質が大幅に向上しているという。

こういった背景により、店舗や拠点を展開した市場参入はハードルが高かった日本企業でも、中国企業のポータルサイト上のショッピングモールに出店したり自らネット販売会社を設立したりするなど、さまざまな方法で参入する動きがここ数年急速に高まっていた。

ところが、そこに尖閣諸島問題が持ち上がり、デモや店舗襲撃などのリアル（現実）面でも、ソーシャルメディア上のバーチャル（仮想、ネット）面でも日本バッシングが吹き荒れた。日本国内においては、ソーシャルメディア上の風評被害の影響は、社長の謝罪会見やWebサイト上での謝罪文の掲載など、

比較的限られたものが多かった（個人情報の漏えいなどでおわびの品〈プリペイドカードなど〉を配布した例は除く）。しかし中国では、たとえサービス品質に対する苦情であっても、そこから日本バッシングに飛び火すると、不買運動など売り上げや利益の低下に直結する事態になるおそれがある。

中国のソーシャルメディアは、政府の統制・干渉もあって日本から監視するのはまだ試行錯誤の段階にある。ただし前出のイー・ガーディアンによると、それでもすでに実証実験を開始している日本企業が出てきているという。2013年は、日本企業が中国のソーシャルメディアリスクを「わがこと」として意識し始める年となりそうである。

ソーシャルメディアは急速に普及して影響力をつけてきたためすでに市民権を得ている

ように見えるが、技術にしても利用形態にしてもまだ発達段階で、これからも新しいサービスが次々に生まれて環境が一変する可能性を秘めている。企業にとってその可能性をビジネスチャンスとして取り込まない手はないが、同時に新たなリスクに直面することにもなるだろう。本稿で述べたソーシャルメディアリスクの本質を捉えて、事後対応ではなくリスクの発見やリスクに発展させない事前の対策に重点を置きながら、これからソーシャルメディアリスクに立ち向かっていただければ幸いである。

#### 著者

宮田久也（みやたひさや）

経営情報コンサルティング部上級コンサルタント

専門は経営管理、全社業務改革、リスク管理、戦略マネジメント

# 全社横断で進める「非直接業務」改革活動

佐藤則子



## CONTENTS

- I 「非直接業務」の生産性向上が求められる背景
- II 野村総合研究所における非直接業務の生産性向上に向けた取り組み
- III 非直接業務の生産性向上活動を成功させる進め方
- IV NRIカイゼン委員会活動に見る活動推進のポイント
- V 非直接業務の生産性向上活動成功の要諦

## 要約

- 1 これまで多くの企業が生産性向上に全社大で取り組んでいるにもかかわらず、ホワイトカラー社員が本来すべき「直接（本来）業務」に注力できない状態が多く企業で見受けられる。特に、事業部門のホワイトカラーの「間接業務」および「直接（本来）業務の付帯業務」（以下、非直接業務）は実態が見えにくく、改革への優先度が低い領域のために多くのムダが潜み、直接（本来）業務の生産性を低下させている。したがって、社員の生産性を真に高めるには、これら非直接業務の生産性向上に全社大で取り組む必要がある。
- 2 野村総合研究所（NRI）では、非直接業務の生産性向上に全社大で取り組むため、「NRIカイゼン委員会」を組成し、一定の成果を挙げている。その活動自体は、「改革対象の定義」「現状把握」「原因分析」「対応策の検討・実行」「定着化」に加えて、これらの「レビュー」といった基本的なものであるが、これらの活動を着実に実施することが、まず重要である。
- 3 しかし、全社大での改革を実行すること、またその活動を継続的なものとすることは決して容易ではない。NRIの3年にわたる経験から、事業部門・本社部門を巻き込んだ非直接業務の生産性向上を継続的な活動として成功させるには、①【戦略との整合性】を実現する委員会、②【ガバナンス】を実現するチェック機能、③改革を実現する【人材・風土】、④【手法・IT】を活用した改革実行と定着化、⑤上述の①～④を支援する体制——の5つを整備すること、またその整備に必要なリソース投入を惜しまないことが要諦である。

## I 「非直接業務」の生産性向上が求められる背景

日本では、これまでも多くの企業が生産性向上に取り組んできている。製造部門においては古くからQCサークル（自主的に品質改善活動を行うグループ）等による現場業務の「カイゼン活動」が行われており、近年では、製造・物流・営業等のさまざまな部門で業務改革やBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング：業務プロセス改革）への取り組みが進んでいる。また、間接部門の効率化に取り組む企業も増え、業務改革等の活動に加え、BPO（ビジネスプロセス・アウトソーシング：業務プロセスの外部委託）が進むなど生産性の向上が図られている。

こうした努力の一方で、ホワイトカラーの社員は本来すべき付加価値を生む業務に注力できていない、という実感を多くの企業が抱いているのではないだろうか。社員の多くが長く会社において忙しそうにしているのだが、あまり仕事が進んでいないといった光景はよく目にされる。

社員の観点から業務の種類を整理すると、大きく、

①直接（本来）業務

②間接業務

——に分けられる。さらに、これらのどちらとも言い難い、

③直接（本来）業務の付帯業務

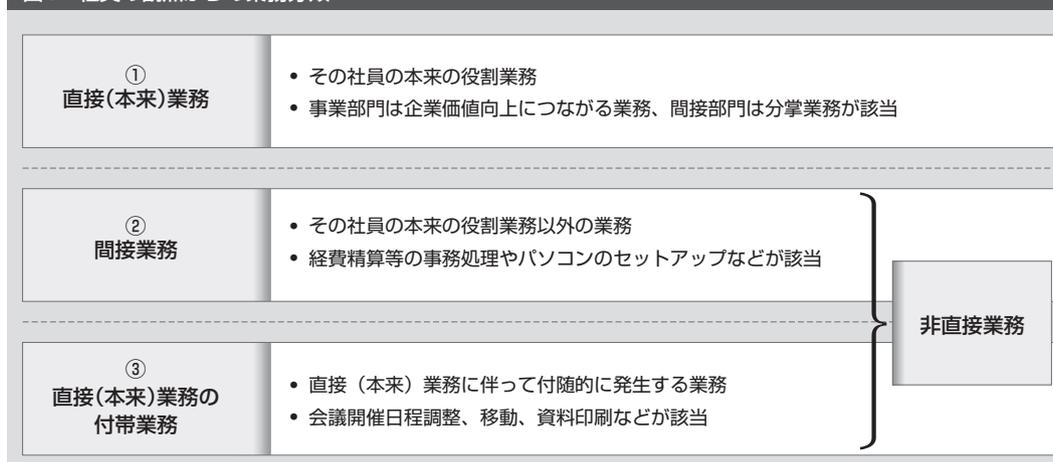
——が存在すると考えられる（図1）。

①の「直接（本来）業務」とは、企業価値向上につながる業務であり、ここでいう直接（本来）業務はその社員の本来の役割業務としたい。たとえば、製造部門での製造業務はもちろんだが、間接部門では、その分掌業務を直接（本来）業務とする。前述の生産性向上が進んでいる業務の大半は、この直接（本来）業務であることが多い。

一方、②の「間接業務」は、その社員にとっての直接（本来）業務以外の業務を指す。経費精算などの事務処理やパソコンのセットアップ、パッチ（修正プログラム）当てなどがこれに該当する。

そして、③の「直接（本来）業務の付帯業務」がある。これは、会議開催の日程調整（会議自体は直接（本来）業務である）や電子メール処理、資料印刷、移動など、直接（本来）業務に伴って付随的に発生する業務を指す。近年では、コンプライアンス（法令

図1 社員の観点からの業務分類



遵守)の観点から管理統制に関する業務も多くなっており、それらもこの直接(本来)業務の付帯業務といえるであろう。

このように分けてみると、間接業務や直接業務の付帯業務(以下、「非直接業務」)は業務としても多岐にわたり、かつ実態がよく見えていないことが多い。だが、これらの業務が効率的に行われておらず、ここに「ムダ、非効率」が潜んでいるという印象は、多くの企業が共通して持つ認識であろう。

ホワイトカラーの非直接業務のムダ、非効率について、これまで問題意識が全く持たれてこなかったわけではない。しかし、直接(本来)業務の生産性向上に対して取られたような、会社を挙げた抜本的な改革に取り組んでいるケースはあまり多くなく、どちらかといえば、現場中心の活動を通して、いわゆるカイゼンを試みる企業が多い。このような取り組みの場合、現場組織のなかで日々の業務を棚卸しし、業務のムダ、非効率を洗い出して対策を検討するといった進め方がよく見受けられる。この進め方自体は現場の創意工夫を促し、生産性の高い働く風土をつくることができるといった意味で有効である。

しかし、現場組織による非直接業務のカイゼンには限界もある。第1に、人事・総務・経理等に関する事務手続きのように、現場では改革しようのない業務には対応できないということがある。第2に、各現場組織で取り組まれる活動がその組織の個別効率化にはつながっても、全社効率化には反する事態となる可能性があるということである。そして第3に、非直接業務は組織・事業による特殊性が低い分野であるはずなのににもかかわらず、各現場組織ごとに業務の工夫が進んでしまう

と、1つの現場組織における取り組みの全社への波及が進みにくいことが挙げられる。したがって非直接業務の生産性向上も、全社大の活動として取り組まなければ、本当の成果にはつながらない可能性がある。

非直接業務の生産性向上は、コスト圧縮につながるのは当然ながら、人材という貴重なリソース(経営資源)を直接(本来)業務に集中できるようにすることで、企業価値向上にもつながるものである。したがって、経済環境が厳しいなかでも企業価値向上を目指す企業にとって、取り組みが求められる領域である。

それゆえ、全社横断での非直接業務改革は、今、まさに取り組むべき活動である。

## II 野村総合研究所における 非直接業務の生産性向上に 向けた取り組み

野村総合研究所(NRI)では2005年ごろより、非直接業務の生産性向上に関する改革活動として、基幹システムの刷新やノンペーパーの推進などに取り組んできた。

その後、事業部門に潜む非直接業務のさらなる生産性向上を期し、2010年春に経営層からの特命組織として「カイゼン委員会」(以下、NRIカイゼン委員会)が設立された。NRIカイゼン委員会はある特定のテーマだけを対象とするのではなく、「非直接業務の生産性向上を図る」というミッション(使命)に基づいて活動を進めている。本活動では生産性向上を、図2のような図式で捉えており、その実現に向けては、業務の削減(分母)だけではなく、非直接業務の質を高めたり、直接業務に打ち込める環境を整えたりと

いった機能・質の向上（分子）に寄与する取り組みも重要だと考えている。

本活動は2013年度で4年目を迎え、さまざまな非直接業務の生産性向上を実現してきている（図3）。

当初は、既存の仕組みの細かな見直しや基幹システムの使い勝手を良くするといった「改良」「改善」が取り組みテーマの中心であったが、現在では社員の働き方そのものを変えるような「改革」のテーマにも取り組み、生産性向上に一定の成果を挙げている。

本稿では、第Ⅲ章で非直接業務の生産性向上活動を成功させる進め方を整理し、第Ⅳ章では、NRIカイゼン委員会における具体的な実施方法を紹介する。

### Ⅲ 非直接業務の生産性向上活動を成功させる進め方

#### 1 非直接業務の生産性向上活動を進めるために整えるべき環境

米国バブソンカレッジのブラッド・パワー教授は、ビジネスプロセス・マネジメントを高度化する際に取り組むべき領域として、

- ①戦略との整合性
- ②ガバナンス
- ③手法
- ④IT（情報技術）活用
- ⑤人材
- ⑥風土

——の6つを挙げている<sup>文献1</sup>。これらは非

図2 NRIカイゼン委員会における生産性の考え方

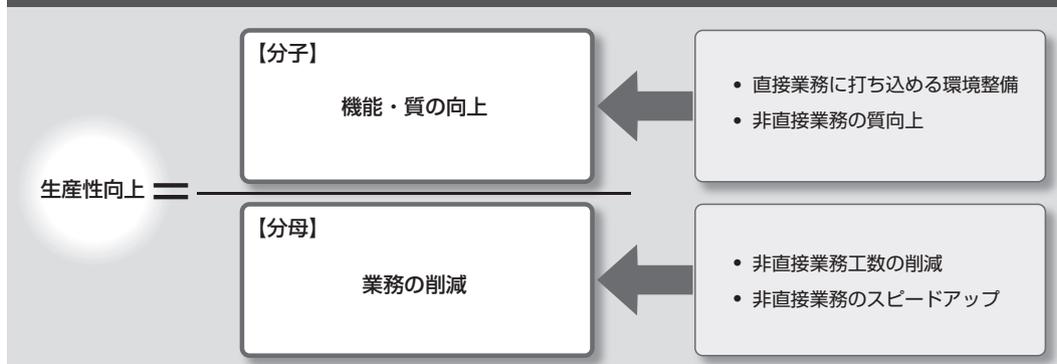
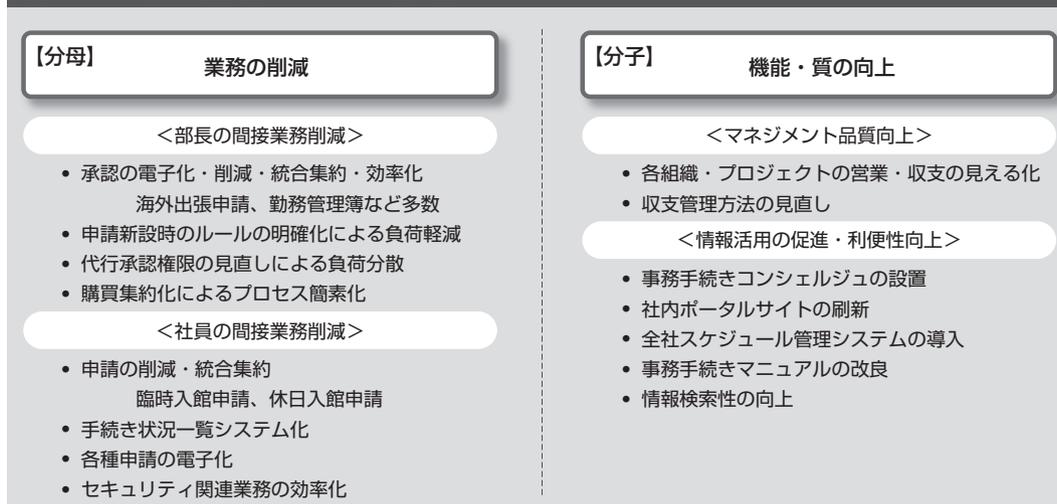


図3 NRIカイゼン委員会のこれまでの取り組み



直接業務の生産性向上活動に際しても整えるべき環境であると考えられる。

#### ● 戦略との整合性

まず経営者が、経営戦略に基づき本活動の重要性、および進むべき方向性を示さなくてはならない。全社大での非直接業務の生産性向上は、特定部門単独で解決できる範囲のカイゼンにとどまらず、複数部門・全組織を巻き込み全社最適を目指す活動である。したがって、関係者・部門を同じ方向性で進ませるためにも、経営戦略と整合した改革の必要性を説かなければならない。また、必要に応じた経営リソースを配置するなど、一貫性を持った対応も欠かせない。

#### ● ガバナンス

ガバナンスの観点からは、非直接業務の生産性向上への取り組みを会社として選定・承認することの必要性が挙げられる。また、その実行責任を明確にし、進捗状況を管理することも必要である。

#### ● 手法・IT活用

改革に向けた意欲があり、非直接業務の生産性向上に対する問題点が明らかであっても、それを実現する手法が乏しければ改革は実現しない。

改革の進め方の手法を持つとともに、ITをはじめとした仕組みの整備によって改革を実現していくことも必要である。

#### ● 人材・風土

本改革には、社員が生産性向上に向けた思いや改革実行力を持つとともに、活動を前向

きに進める風土の醸成が重要である。

特に非直接業務の生産性向上への取り組みは、改革対象が社員の業務そのものであるため、本社部門だけでなく事業部門の社員も巻き込んだ活動としていくことが重要である。しかし、そのような社員は各部門の業務を持ちながら活動に参画するケースが大半である。そのような社員が、志高く活動に打ち込めるようにするのは実は容易ではなく、オブザーバーや評論家のような参画になりがちである。こうした事態を避け、一人ひとりが「オーナーシップ」を持ち自ら改革を進める実行力・意識を醸成するような働きかけを行っていくことは、以上の6つの取り組むべき領域のなかでも特に重要である。

## 2 DMAICに基づく改革活動

非直接業務の生産性向上を実際に検討し実行していくうえでは、シックスシグマ活動の基本である「DMAIC」<sup>文献2</sup>の考え方が有効である。

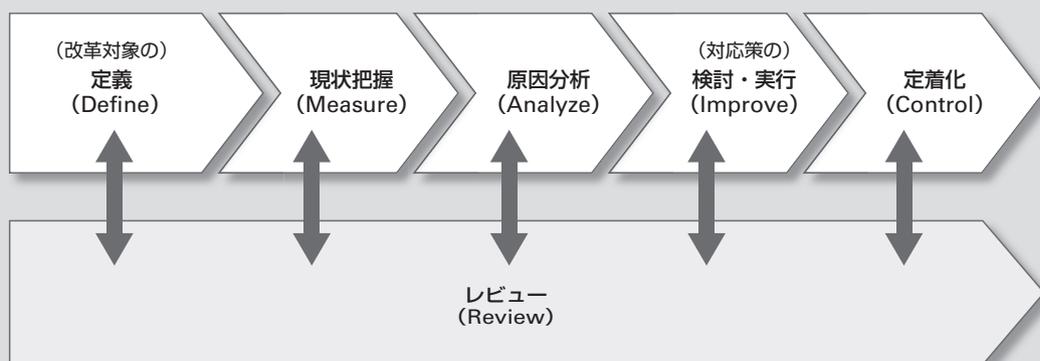
DMAICは、

- 改革対象の定義 (Define)
- 現状把握 (Measure)
- 原因分析 (Analyze)
- 対応策の検討・実行 (Improve)
- 定着化 (Control)

——の5つのフェーズからなる業務改革活動である。オーソドックスな活動であるが、これらの活動を継続的に着実に実行していくことが、成果を確実なものとする。

また、非直接業務の生産性向上活動はテーマが多岐にわたり、多くのテーマの活動を同時に進めるケースも多い。そのため、テーマ間の調整を図り、検討状況の軌道修正を図る

図4 業務改革活動の体系



出所) ピーター・S・パンディ、ローランド・R・カバナー、ロバート・P・ノイマン著、高井紳二・大川修二翻訳『シックスシグマ・ウェイ——全社的経営革新の全ノウハウ』（日本経済新聞社、2000年）などより作成

うえでも、活動状況のレビューを盛り込むべきである（図4）。また、レビューは前述のガバナンスの観点からも重要である。

そして、前節で述べた6つの取り組むべき領域を意識しながら、DMAICおよびレビューを着実に実行していくことこそが活動の要諦である。

#### Ⅳ NRIカイゼン委員会活動に見る活動推進のポイント

前述のように、NRIカイゼン委員会は発足から2013年度で4年目を迎えるが、第三章で説明した環境を整備し、改革活動を織り交ぜ工夫を凝らしながら推進している。その際、特に次の5つが活動を推進するうえでのポイントとなった。

- ①【戦略との整合性】を実現するNRIカイゼン委員会の構成
- ②【ガバナンス】を実現するチェック機能
- ③改革を実現する【人材・風土】活用
- ④【手法・IT】を活用した改革実行と定着化
- ⑤上述の4つを後ろ支えする【支援体制】

の設置

以下、これら5つのポイントについて、NRIの取り組みを通じて整理する。

#### 1 【戦略との整合性】を実現するNRIカイゼン委員会の構成

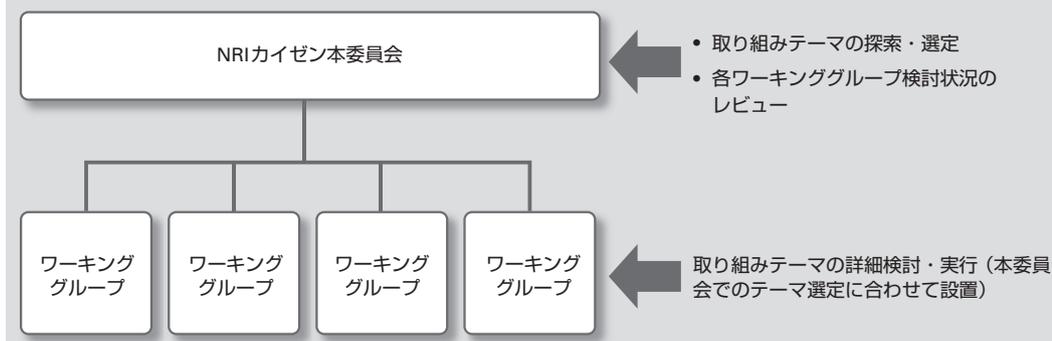
##### ● 経営層特命の組織

NRIカイゼン委員会は、経営層の特命による社長直轄の組織として位置づけられている。日々の活動は委員会を中心に進められるが、経営層への定期的な報告の際に方向性や指針が提示されることにより、経営の意思を反映し、経営戦略との整合を常に図りながら進められる活動となっている。また、経営の命を受けた正式な活動であることから、本社部門・事業部門からの協力を取りつけられる活動となっている。

##### ● 経営・現場目線を持った委員の構成

NRIカイゼン委員会は、委員からなる「本委員会」と、その下に置かれた個別のテーマを検討・実行する「ワーキンググループ」から構成されている。本委員会を構成する委員

図5 NRIカイゼン委員会の体制



はいずれかのワーキンググループに属し、ワーキンググループには委員以外のメンバーも多く参加している（図5）。

本委員会は主に、DMAICでいう「改革対象の定義」と「現状把握」、およびそれらの「レビュー」を担っている。一方のワーキンググループは主に、同じくDMAICでいう「原因分析」「対応策の検討・実行」を担い、「定着化支援」はワーキンググループと各委員が協力して進めるケースが多い。つまり本委員会は、非直接業務の生産性向上活動全体の方向性を定めて個別テーマの検討状況を確認し、必要な軌道修正を行うといった判断活動の中枢を担う。

そのため、本委員会の委員には、経営からの思いを受け止めつつ、現場目線を持って改革を思考するとともに、全社最適の観点から判断できる能力が必要である。

NRIカイゼン委員会は、経営と現場の両方の目線を持った思考ができる社員を委員としている。具体的には経営会議のメンバーや本社部門の主要な組織長に加え、主要な事業部門の管理統括者や事業のライン長も委員に任命しており、経営・現場の両面から意見を交わせるようになっている。特に事業部門の管

理統括者は、現場業務の全体を把握していると同時に、本社部門とのかかわりも深いため、非直接業務に関して現場側で生じている問題を認識しつつも、その一方にある本社側の事情も理解していることが多い。したがって、現場に軸足を置きつつも全社観点からの、バランスのよい判断を行える。

しかし、「ものわकारいのよい」委員だけでは思い切った改革案が出ない懸念もある。そこで事業のライン長がそれまでのしがらみや背景にとらわれずに問題提起をすることで、委員会内に新しい風を適度に送り込むことにより、その懸念に対応している。

## 2 【ガバナンス】を実現する チェック機能

### • 判断基準の明確化

NRIカイゼン委員会では、問題点への対応策の選定に際し、その効果および費用を明確にして判断を行っている。

本活動は、社員の非直接業務の生産性向上が目的であるため、効果のなかでも社員の工数の削減量を主要な判断基準としている。このような明確な基準に基づき社長直轄の委員会で対応策の是非を判断することにより、企

業としてぶれのない承認を、スピード感を持って実行することを可能にしている。

#### ● 進捗状況のチェック

NRIカイゼン委員会では活動計画に対する進捗状況を本委員会ですべて毎月チェックしている。その際、進捗状況が芳しくない場合はリソース投入などを適宜判断し、各活動を機動的に進めさせている。

また、進捗状況だけではなく、改革策実施後の効果についても定期的にチェックしている。この効果に関しては、システムログなどの定量的に確認できる数値変化に基づき、前述のように、削減された社員の工数量を算出することで算定している。このように一律の基準で効果を追い続けることによって活動に一貫性を持たせるようにしている。

### 3 改革を実現する

#### 【人材・風土】活用

##### ● 事業部門メンバーが検討の中核

全社横断的な改革活動では、一般的に、本社部門・事業部門から社員を招集して検討体制を組成することが多い。特に非直接業務の生産性向上活動は、改革対象が社員の業務そのものであるため、事業部門、とりわけ主要部門からのメンバー参加は必須である。

このような場合によく見受けられるのが、検討リーダー・主導役を本社部門のメンバーが担う体制である。しかしこのような体制では、

- 本社部門は施策を考える側
  - 事業部門はその施策内容を評価・評論する側
- という対立関係を生みがちである。だ

が、この活動の多くは現場業務、すなわち事業部門の効率化を推進するものであるため、事業部門からは、評論家ではなくオーナーシップを持って活動に取り組める人材を招集する必要があり、また、事業部門メンバーが検討の中核を担う体制とするべきである。

NRIカイゼン委員会のケースでは、事業部門を検討の中核に据える体制組成を意識している。本委員会の委員長は事業部門の担当役員、副委員長は本社部門の担当役員としている。ワーキンググループに関しても事業部門のメンバーをリーダーとするなど、中核メンバーに据えるようにしている。これにより、事業部門からの参加者も、評論家ではなく自分のこととして改革案を考えるなど、検討に積極的に参画している。

実際にこの体制で活動を進めてきた結果、新たな効果も見えてきている。

まず、事業部門の社員に協力を求める場合、「事業部門」の委員長や委員から依頼するのと「本社部門」から依頼するのでは、協力の得られ方が異なる。事業部門の委員長や委員が依頼するほうが、「対本社」という構造を生みやすく協力を得られやすい。

また、実際に改革を事業部門に展開する際も、事業部門のメンバーがリーダーとなって活動を進めると、やはり事業部門からの協力が得られやすい。本社部門が中心となって検討した施策などに対しては、「本社は現場のことをわかっていないまま勝手な施策を押しつけてくる」といった負の感情を生みがちであるが、事業部門のメンバーが中心となって検討した施策であれば、「事情をわかったうえで案なので仕方がない」と受け入れられやすいと考えられる。よって、こうした効果

という観点からも、事業部門のメンバーを検討の中核に据えることが重要である。

#### ● 適性ある人材の確保

事業部門・本社部門からメンバーを招集して体制を組成するのは前述のとおりであるが、体制についても一つ重要なことは参加者（委員・メンバー）の「適性」である。

適性には、

##### ① スキル面の適性

##### ② 意識面の適性

——があり、適性のある人材を状況に応じて柔軟に配置できるようにすることも、この活動を円滑に進めるポイントである。

##### ① スキル面の適性

必要なスキルは活動の段階によって異なる。

たとえば、「改革対象の定義」「現状把握」の段階（NRIカイゼン委員会の例では本委員会に該当）であれば、前述のように、事業部門の仕事の進め方を把握している社員が必要である。

取り組みテーマが決まり、「原因分析」「対応策の検討・実行」の段階（NRIカイゼン委員会の例ではワーキンググループに該当）であれば、テーマに関連の深い本社部門の社員に加え、事業部門で実際にその業務に従事している社員の参加が望ましい。

また、「定着化支援」の段階や「レビュー」であれば、各部門の非直接業務全体に対する知見に加え、事業部門に活動を落とし込んでいける立場や力のある社員が必要である。NRIカイゼン委員会であれば、事業部門の管理統括の立場にある社員の参画が該当する。

##### ② 意識面の適性

意識面では、全社最適を実現するための改

革に意欲を持っていることが重要である。本社部門に限らず事業部門の社員も、変化に対して消極的であることが多く見受けられる。また、参加者のなかには、自部門の利益を守る代表者としての意識を強く持ち、自部門の業務上のメリットが感じられにくい改革には消極的になってしまう社員も見受けられる。しかし、現状からの変化を嫌い、現状維持をベースとした検討になってしまうと、生産性向上は中途半端になってしまう懸念がある。したがって、全社最適でものごとを考え、必要であれば自部門の業務さえ変えようという意識の持てる社員を招集することが望ましい。

#### ● 参加しやすい環境の整備

改革を成功に導くには、参加者が力を最大限に発揮し役割を全うすることが不可欠であり、そのためには、以下の2つの面で環境を整備することが必要である。

1つは、上長・周囲からの理解が得られ、活動への参画に協力が得られる環境づくりである。たとえばメンバーへの招集の際は、経営層や委員長からライン上長を通じて依頼したり、会社として正式にメンバーに任命したりすることが考えられる。また、そのメンバーの工数の何パーセントを活動に充てるなどといった具体的な工数の確保も一つの方法である。

もう1つはサポート体制の付与である。本活動に適性のある社員ほど優秀で、直接（本来）業務でも多忙である。そのような社員が、直接（本来）業務にあまり支障をきたさずにその力を本活動に発揮できるように環境を整備しなければならない。そこで、そのような社員がメンバーになった場合、「知恵を出

す」「考える」部分に集中させ、調査・作業などは状況に応じてサポート要件をつけることも一つの環境整備である。NRIカイゼン委員会では、本章5節で論じる支援チームを設置して対応している。

## 4 【手法・IT】を活用した 改革実行と定着化

### ● 標準化・単純化

非直接業務の生産性向上を考える際には、現状の業務を整理し、望ましい業務フローを明確化する。

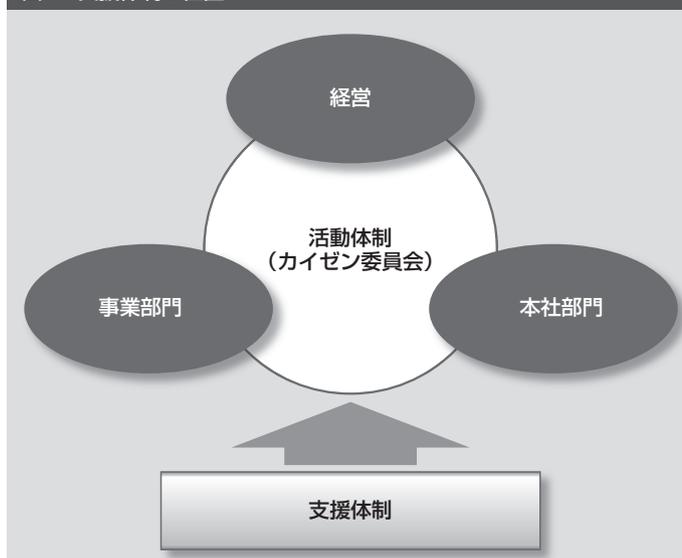
非直接業務の生産性向上は企業価値向上につながるものではあるが、非直接業務そのものは企業の競争優位を生まない。そのため組織ごとの創意工夫による独自性を容認するのではなく、全社で業務を標準化して集約することを考えるべきである。また、標準化する際には、その業務の目的や必要性にも鑑み、業務そのものの単純化・廃止も併せて検討し、望ましい業務フローを作成すべきである。

### ● システム化

非直接業務の生産性向上によって業務を改革しそれを社員に定着させるには、システム化が重要な役割を果たす。手続きやルールを変え業務を見直して、社員に新業務を実施させようとしても、それだけでは定着しないケースも多い。慣れている従来の業務のやり方に戻ってしまったり、現場ごとに業務をさらにカスタマイズしてしまったりということが起こりがちである。

したがって、費用対効果をにらみながらではあるが、システムの整備によって新たな業

図6 支援体制の位置づけ



務の定着化を図ることも重要である。

## 5 【支援体制】の設置

改革の成功には、事業部門から招集した社員がオーナーシップを持って検討に打ち込み、本社部門からの社員は業務の見直しやシステム構築の検討に注力できるようにしなければならない。しかし、活動を進めるにはさまざまな付帯業務が存在するものであり、すべてを成し遂げるのは容易ではない。そこで、活動を後ろ支えする支援体制を設置することも、活動を円滑に進めるうえでのポイントである。支援体制は改革活動の主役ではなく、あくまで「黒衣」として改革を支える役割を担う(図6)。

### ● 支援活動

NRIカイゼン委員会の支援チームは、次ページの図7のような活動を担っている。

これらはすべて、委員やメンバーの参加者全員が検討および実行に集中できる環境を整

図7 支援チームの活動内容

委員長支援活動	検討活動のサポート活動	調整活動
<ul style="list-style-type: none"> <li>改革活動のグランドデザイン</li> <li>委員会の位置づけと構成の検討</li> <li>各ワーキンググループの活動状況・課題の確認</li> <li>経営層報告準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>検討テーマの探索</li> <li>検討内容に対する仮説構築</li> <li>検討のリード</li> <li>メンバーの動機づけ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>体制整備や投資確保などの調整</li> <li>意思決定・社内調整支援</li> </ul>

えるための活動である。NRIカイゼン委員会のような改革活動では複数のワーキンググループが同時に動くことになる。支援チームは、各ワーキンググループの活動や同グループ内の状態を適宜把握し、そのときどきに応じて必要な支援を機動的に行うなど、活動を推し進める役割を担う。

#### ● 支援体制の要件

ではどのような支援体制が望ましいのであろうか。支援チームには、検討チームとは異なる要件がある。

第1に、活動に対してオーナーシップを持っていることである。「言われたことを手伝う」といった意識ではなく、活動に何か支障があったときは自ら打開策を考えて改革を推し進めていくという気概を持って取り組む姿勢が必要である。

第2に、スキル（技能）が求められる。たとえば、業務設計や業務システム面でのスキルは、業務の問題点の洗い出しや効率的な業務を設計するのに有用である。また、複数の組織や利害関係者を巻き込みながら、ものごとを調整し合意形成を促すファシリテーションのスキルも有用であろう。

第3に、支援活動に打ち込める時間が確保

されていることが必要である。前述のように支援チームが取り組むべきタスクは多く、また、そのときどきに機動的に柔軟に動くことも必要である。もし、この支援活動が支援チームにとって本来業務でなければ、機動的な支援活動を行えない懸念がある。よって支援チームには、本来業務として支援活動に打ち込める時間の確保が必要である。

第4に、第三者的な立場であることである。本社部門・事業部門両方の状況や考え方を理解しつつ、客観的かつ全体観を持ちながら発言できる能力が必要である。ただし、「あるべき論」を語るだけの第三者では意味がない。第三者でありつつも、各部門の内情や考えを理解したうえで方向性を考えられる力が求められる。

最後に、他の参加者を敬い、信頼関係を築ける人間性を備えていることも必要である。この活動においては参加者の知恵と力を最大限に発揮することが成功の鍵であり、そのためにも、参加者を大切にできる人間性が必要要件となる。

NRIカイゼン委員会の支援チームは、コンサルティング事業本部の社員数名で構成され、彼らは直接（本来）業務のコンサルティングプロジェクトの一つとして本活動に携わ

っている。そのため、支援活動への時間が確保されているだけでなく、活動の推進や成果に対する意識を強く持っており、委員会活動を推し進める影の立役者となっている。

## V 非直接業務の生産性向上活動 成功の要諦

NRIカイゼン委員会の活動も4年目を迎えるようとしている。現在（2013年時点）においても、委員会活動・支援体制とも完璧な状態とはいえないが、取り組みテーマは年々大きなものになっている。近年では、社員の働き方を変革し仕事の質そのものを高めるテーマも増え、生産性向上に積極的に取り組む動きが広がりつつある。

これまで述べてきたNRIカイゼン委員会による非直接業務の生産性向上の活動自体は、第Ⅲ章2節で述べたような非常にオーソドックスなものではあるが、これらの活動を、全体観を持ちつつ着実に進めていくことこそが、活動を成功させる一番の要諦である。そのためには、第Ⅳ章で述べた、

- 【戦略との整合性】
- 【ガバナンス】

- 【人材・風土】
- 【手法・IT】
- 【支援体制】

——を意識しながら活動を組み立てること、そのために必要なリソース投入を惜しまないことが重要なのである。

### 参考文献

- 1 John Jeston and Johan Nelis “Business Process Management; Practical Guidelines to Successful Implementations” (<http://www.sgb.gov.tr/Kontrol%20Standartlar/Dok%C3%BCmanlar/Yararlan%C4%B1lan%20Yabanc%C4%B1%20Yay%C4%B1nlar/Business%20Process%20Management%20Practical%20Guidelines%200750669217.pdf>)
- 2 ピーター・S・バンディ、ローランド・R・カバナー、ロバート・P・ノイマン著、高井紳二・大川修二翻訳『シックスシグマ・ウェイ——全社的経営革新の全ノウハウ』日本経済新聞社、2000年

### 著者

佐藤則子（さとうのりこ）  
経営情報コンサルティング部主任コンサルタント  
専門は業務改革、改革実現支援、風土診断・風土改革など

## エスノグラフィを活用した業務プロセス改革

大森寛文



### CONTENTS

- I 業務プロセス改革とエスノグラフィへの注目
- II エスノグラフィを活用した業務プロセス改革の方法論
- III エスノグラフィを活用した業務プロセス改革の実践事例
- IV エスノグラフィの導入課題と普及への期待

### 要約

- 1 日本経済が長期化する閉塞感から抜け出せないなか、多くの企業では多方面にわたる業務プロセス改革が求められているが、その道は困難を極めている。野村総合研究所（NRI）は、業務プロセス改革に有効な着想と視点を提供する「エスノグラフィ」に注目している。その理由は、①エスノグラフィが「人が言うこと」ではなく「人が行うこと」に着目していること、②新しい意味を発見する対話のプロセスを重視していること、③実践経験を通じてその有効性を高く評価していること——の3点にある。
- 2 本稿で提案するエスノグラフィを活用した業務プロセス改革は次の特徴を持つ。第1に4つのステップ（①行動観察、②観察結果の共有・分析、③解釈・意味づけ、④改革案の創出）を踏むこと。第2に、その組織特有の「ものごとの考え方」「ものごとの判断の仕方」「意思疎通の仕方」「仕事の進め方」などが内包された「組織ルーティン」に着目すること。第3に、組織運営上のボトルネックを発見する観察フレームワーク（7つの視点）を用いることである。
- 3 エスノグラフィを用いることにより、旅行代理店A社は無人・有人店舗のチャネル連携改革を実現し、B銀行は事務処理のボトルネックの発見と解消、国際物流業C社は事務処理の効率化を実現した。
- 4 エスノグラフィの導入に際していくつかの抵抗はあるが、エスノグラフィに込められた着想と視点を活用して企業人の思考を転回していく時代に来ている。エスノグラフィに共感を覚え、実践する人々が増えることを期待したい。

# I 業務プロセス改革と エスノグラフィへの注目

## 1 企業活動における重点課題 としての業務プロセス改革

「失われた20年」といわれるように、日本経済は長期化する閉塞感から抜け出せないでいる。こうした状況下、多くの企業に「〇〇改革部」といった名称の組織が続々と設置されている。これらの組織には、抜本的な業務プロセス改革を実現するミッション（使命）が与えられているものの、課題は年々増すばかりで、その道は困難を極めている。

たとえば、筆者らが日ごろ接する企業トップから聞く声として以下のようなものが挙げられる。

- 環境変化に追いつくために、部門横断の業務改革や社員の意識改革が必須となっている
- 組織の縦割構造のもとで、社員のコミュニケーション力の向上と行動改革が避けられなくなっている
- IT（情報技術）改革だけでなく、業務プロセスから変えていかざるをえなくなっている
- コスト構造改革、業務プロセス改革、ワークスタイル改革が不可欠である
- 売上高・営業利益の低下により、商品・サービス改革とコスト構造改革は待ったなしの状態である
- 現場の創意工夫で新しいビジネスモデルをつくってきたが、かえってイレギュラーな処理が増え、業務プロセスが複雑になってしまった

これらを総合すると、多くの企業には、商

品・サービス、コスト、IT、業務、働き方、社員の意識、社内コミュニケーションのあり方など、社内業務の多方面にわたる業務プロセス改革が求められているということになる。その一方で、多様な立場や価値観のもと、あるべき姿が見えなくなっているだけでなく、どのように実現すべきなのかについての合意形成ができずにいる。

## 2 エスノグラフィに注目する理由

「エスノグラフィ」とは、平たくいうと、人々が生きている現場を理解するための方法論である。もともとは、文化人類学や社会学などにおいて、対象者を観察して社会や集団の行為をフィールドワークの手法で調査・記述し、その背景・要因を解明する手法を指す。今日では欧米企業を中心に、ビジネス分野でイノベーション（革新）を起こす手法として発展しつつある。

筆者がエスノグラフィに注目する理由は、上述のように、日本企業が直面する多方面にわたる業務プロセス改革を実現していくうえで、この手法が有効な着想と視点を提供してくれると考えるからである。具体的には次の3点である。

第1に、エスノグラフィが「人が言うこと」よりも「人が行うこと」を重視している点である。これを端的に示す事例として、ある食器メーカーによるグループインタビューがある。このインタビューでは生活者に対して、「黒くて四角い皿」と「白くて丸い皿」の2種類の新商品を示して意見を聞いた。その結果、参加者のほぼ全員が「黒くて四角い皿」を高く評価して大いに盛り上がった。

しかしインタビュー終了後、参加者へのお

礼にどちらか好きなほうを1枚持ち帰ってもらうことにしたところ、参加者全員が「白くて丸い皿」を手を取った。この事例は、「人が言うこと」と「人が行うこと」のどちらが信頼に値する情報であるかを如実に示しているだろう。

第2に、エスノグラフィが異なる立場や価値観を有する人々が意見をぶつけ合い、新しい意味を発見する対話のプロセスを重視している点である。

ところでその手法を巡って、エスノグラフィにはアカデミックの世界で3つの流派があり、いまだに論争が続いているという。1つ目は、「主観主義的エスノグラフィ」と呼ばれ、「現場当事者にとって意識化しにくい問題に対し、習熟した研究者が直感的センスで解釈・提示する」というものである。2つ目は「客観主義的エスノグラフィ」と称し、「研究者が現場で収集した情報を一定の規則に基づいて要素分解して関連づけていく」というものである。2つの流派は対立した手法を取るが、現場に「真実」の「問題」が存在し、それを観察によって読み解くというスタンスでは共通している。

これらに対して「構築主義的エスノグラフィ」という3つ目の流派がある。同派は、「『問題』は厳然たる『真実』として存在するのではなく、現場を取り巻く環境のもとで現場の人々が体験したり現場の言葉で語り合ったりするプロセスのなかで『それが問題だ』と意味づけされていくもの」と考える。これらの流派のうち、筆者は構築主義的エスノグラフィに依拠したい。なお、この考え方は「社会構築主義」とも呼ばれ、今日の主要なイノベーション論の理論的バックボーンにも

なっている。

そして、エスノグラフィが有効な着想と視点を提供してくれると考える第3の理由は、筆者はエスノグラフィを活用した業務プロセス改革の実践経験を通じて、その有効性を高く評価しているからである。この点について第II章および第III章で具体的に述べたい。

## II エスノグラフィを活用した業務プロセス改革の方法論

### 1 エスノグラフィの4ステップ

本稿ではエスノグラフィを、「組織構成員の行動観察を通じて、『組織の当たり前』に埋もれているものごとから、新たな業務のあり方を示唆する意味のある洞察を発見し、それを実践に移すための方法論」と定義する。

エスノグラフィは、特定の組織やコミュニティで観察される部分的で小さな行為や出来事を分析することにより、その組織全体に埋め込まれた根の深い問題を探り当て、その解決策を提示していくというアプローチを取る。具体的には、

- ①行動観察
- ②観察結果の共有・分析
- ③解釈・意味づけ
- ④改革案の創出

——の4つのステップを繰り返しながら進める（図1）。以下では、その標準的な手順について説明する。

#### (1) 行動観察

観察チームは、後述する観察フレームワークをもとにしたフィールドノートとビデオカメラなどを携えて業務現場に臨み、人々の行

為や出来事を観察・記録する。観察期間は、目的と内容に応じて数時間から数日間を要する。観察チームは、特徴的な行為者に対して必要に応じてインタビューをする。このときに大切なのは、誘導したり選択肢を与えたりせず、自由形式インタビューによって行為者の価値観や心理を引き出すことである。

## (2) 観察結果の共有・分析

観察の結果得られたさまざまな行為や出来事に対する観察者各人の「気づき」を共有する。そのうえで、観察で得たデータを分類・比較することで特徴的な傾向を浮き彫りにする。

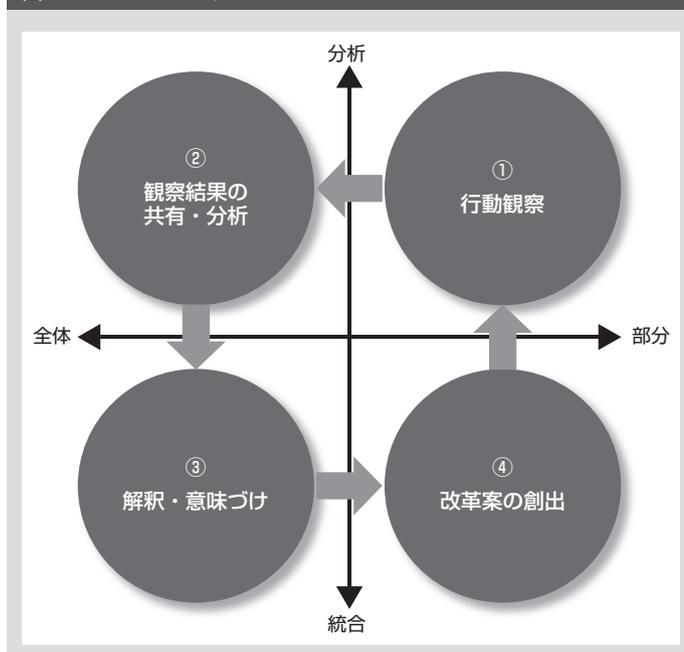
## (3) 解釈・意味づけ

観察チームは分析結果を観察対象者に提示する。観察者の認識に観察対象者が疑義のある場合などは、必要に応じて前のステップを繰り返して認識の精緻化を図る。そのうえで、観察者と観察対象者によるワークショップ形式で、観察現場で生じているさまざまな行為や出来事について、対話を通じて解釈・意味づけをし、何が問題なのかを詳らかにする。このときに大切なのは、妥協をして無理に合意点を見出すことではなく、異なる価値観や立場からの解釈に耳を傾けることである。こうすることで観察者・観察対象者各人の認識のギャップとその理由を確認でき、気づきを得ることができる。

## (4) 改革案の創出

観察者と観察対象者によるワークショップ形式の対話により明らかになった問題を解くための課題を明確化する。その後、その改革

図1 エスノグラフィの4ステップ



課題の優先順位づけをしたうえで、解決策のアイデア出しをする。最終的には、実行プラン（いつまでに、誰が、何をするか）を策定する。

## 2 行動観察の着眼点としての

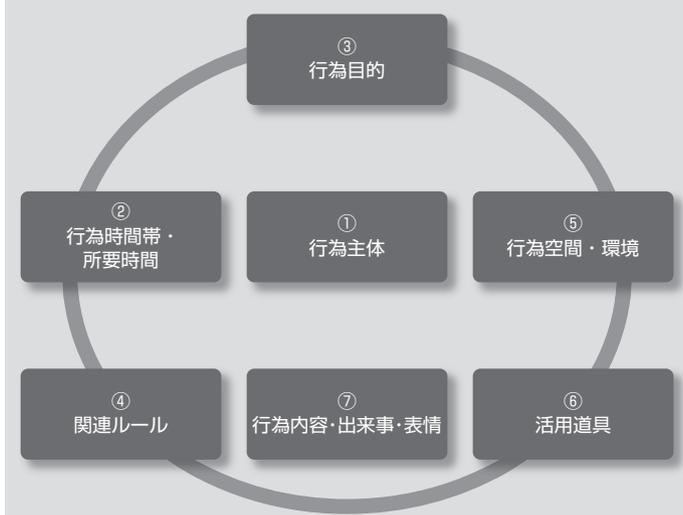
### 「組織の当たり前=組織ルーティン」

ただ漠然と行動観察をすればよいというものではない。では、一体何に着目したらよいのだろうか。筆者はその答えを「組織の当たり前」に求める。なぜならば、当該組織の日常に埋もれている「当たり前なものごと」のなかに、当該組織特有の問題が内包されている可能性が高いからである。

では、その組織の当たり前は一体どこにあるだろうか。それは「組織ルーティン」と呼ばれる概念のなかにある。

組織ルーティンとは、組織の連続性や安定性を保証するメカニズムであり、タスク遂行

図2 組織運営上のボトルネックを発見する観察フレームワークの7つの視点



にかかわる当該組織に特有の反復的行動パターンである。具体的にはその組織に独特の

- ものごとの考え方
- ものごとの判断の仕方
- 意思疎通の仕方
- 仕事の進め方
- などである。

ルーティン化するメリットは一般に、

- ①意識的な処理項目を減らして業務負荷を下げる
- ②知識伝達のコミュニケーション負荷を下げる
- ③行為を自動化させ大量かつ高速度の情報処理を可能とする
- などがあるといわれている。

しかし組織ルーティンは、目的が合致しているときには組織行動は効率的になるが、そうでないときには、①個人・組織の活動を硬直化させて新たな環境への対応を遅らせる、②人々の行動の制約条件となる、③人々の創造性や思考力を奪う——などといった逆方向

に作用する。

すなわち、業務プロセスの変革期においては、これらの組織ルーティンのいずれかが組織運営上のボトルネックになっている可能性が高い。

### 3 組織運営上のボトルネックを発見する観察フレームワーク

それでは、組織運営上のボトルネックになっている可能性のある組織ルーティンをどのように発見すればよいのだろうか。そのため筆者は、「組織運営上のボトルネックを発見する観察フレームワーク」（以下、観察フレームワーク）を提示したい（図2）。

これは筆者の経験知から導き出されたもので、7つの視点から構成される。その概要を以下に示す。

#### ①行為主体

- 行為主体は何人いるのか
- 行為主体にはどのような特性があるのか

#### ②行為時間帯・所要時間

- 行為や出来事があった時間帯はいつごろか
- 行為や出来事の所要時間はどのくらいか

#### ③行為目的

- 行為の目的は何か

#### ④関連ルール

- 行為に直接・間接に影響を与える制度や規則はどのような内容か

#### ⑤行為空間・環境

- どのような空間・環境のもとで行為がなされているのか

#### ⑥活用道具

- 行為の際に用いている道具はどのようなものか

#### ⑦行為内容・出来事・表情

- 具体的にどのような行為がなされているのか
- 特徴的な出来事としてどのようなものがあるのか
- その行為にかかわっているとき、人々はどのような表情をしているか

これら7つの視点のうち、①と⑦は「行為の具体的内容＝コンテンツ」であり、②③④⑤⑥はその背景情報を示す「文脈＝コンテキスト」であるという関係にある。

組織運営上のボトルネックを発見するには、これら7つの視点のいずれかについて、観察した複数のサンプル同士をじっくり比較する必要がある。こうすることにより、組織ルーティンが内包する「違和感」「奇妙さ」「おかしさ」、すなわち改革すべき根源的問題の糸口が浮き彫りになる。

### Ⅲ エスノグラフィを活用した業務プロセス改革の実践事例

#### 1 旅行代理店A社におけるチャンネル連携改革の事例

旅行業界は成熟する市場環境のもと、顧客接点を拡大し、旅行商品の購入機会を増やすことが求められている。こうした状況のなか旅行代理店A社では、都心の商業ビルの1階に旅行パンフレットだけを置いた無人店舗を、2階に有人接客店舗を設置した。これは、情報収集のみを目的とする顧客と、相談・購入を希望する顧客とに区分し、顧客ニーズに応じた2つのサービス店舗を設置した

表1 旅行代理店A社の無人店舗における観察結果の整理

視点	観察結果のポイント
①行為主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 来店者の多くが、典型的には2タイプに分けられる <ul style="list-style-type: none"> <li>● タイプ1：若い女性の2、3人組（20代）</li> <li>● タイプ2：1人で来る中年男性（30、40代）</li> </ul> </li> <li>■ 無人店舗ではあるが、店舗スタッフが全くいないのではなく、一定時間ごとにパンフレットのはけ具合を確認し、補充するスタッフがいる</li> </ul>
②行為時間帯・所要時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客タイプにより店舗の滞在時間が異なる <ul style="list-style-type: none"> <li>● タイプ1：10～15分程度</li> <li>● タイプ2：1分程度</li> </ul> </li> </ul>
⑥活用道具	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 奥まった見にくい位置に2階の有人接客店舗への案内表示板がある</li> </ul>
⑦行為内容・出来事・表情	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客タイプにより行為が異なっている <ul style="list-style-type: none"> <li>● タイプ1：2、3人組の女性：複数のプランに対し話し合っている</li> <li>● タイプ2：1人で来店する男性：寡黙でパンフレットを入手するとすぐに退店する</li> </ul> </li> <li>■ 時折やってくる店舗スタッフは、顧客に声かけは一切せずにパンフレットを黙々と補充している</li> </ul>

というだけでなく、気軽に立ち寄れる無人店舗で顧客を引き寄せ、さらに有人接客店舗へと誘導するチャンネル連携をねらいとした。しかし現実には、期待したような両店舗の連携が実現できない状態が続いていた。

筆者らは、同店舗の周囲にオフィスビルが多いことから、観察の時間帯は顧客が最も多く訪れるランチタイムの1時間とし、無人店舗と有人店舗のそれぞれ2チームに分かれて観察を行った。人通りの多い通路に面した無人店舗は開放的で雰囲気の良いつくりになっており、期待どおり多くの人が入店していた。一方、2階の有人接客店舗は少々わかりにくい配置になっており、顧客の入りはさほどではなかった。

観察フレームワークに基づいて観察し、象徴的だと感じられた行為・出来事の写真を撮影し、観察を終えると次のプロセスへと移っ

た。議論の過程で、筆者らは無人店舗での出来事に焦点を絞り込んでいった。具体的には、観察フレームワークの7つの視点のうち、特徴的な4点をもとに整理した（前ページの表1）。

観察結果の整理を踏まえ、次のような解釈・意味づけにより問題を整理した。

- ①顧客を以下のように正確にセグメンテーションできていないのではないか
  - 単に情報収集だけを目的に来店する顧客
  - 旅行することは決まっており、「ひと押し」で有人接客店舗に誘導できる顧客
- ②案内表示板を入口の近くに設置すれば有人接客店舗に足を運ぼうと考えるのに、そうしないばかりに機会ロスを招いてはいないか
- ③パンフレットを補充する店舗スタッフは無人店舗の顧客の様子を確認し、有人接客店舗に積極的に誘導すべきではないか  
これらを踏まえて、あらためて解釈・意味

づけステップに入り、認識などを微修正した。さらに改革案の創出ステップでは、案内表示板の位置を変更すること、また無人店舗にカウンターを設置し、簡易相談ができる体制を取るといった案を出した。こうした活動を通じてチャネル連携改革の具体的方策が見えた。

## 2 B銀行における店舗内事務の改革事例

長期化する不況の下では銀行業も例外なく厳しい状況に置かれている。具体的には業務粗利益を上げるための経費が増加していることに加え、金融商品取引法や新BIS規制（自己資本規制）対応などによるコスト増が重なり、聖域なき経費削減が進められている。

B銀行においても事務の集中化、システム化、見直しなどの効率化対応が待ったなしの状況であった。こうした状況を受け、筆者らは同社の三大都市における基幹店舗の複数箇所、店舗内事務のエスノグラフィを実施した。

一般に銀行の店舗内事務には、顧客窓口担当、事後処理担当、決裁・管理担当の3つのラインがある。筆者らはラインごとに観察チームを割り当て、店舗の開店から閉店までの全時間帯で観察を行い、ここで観察した結果のポイントを、前節と同様に観察フレームワークを用いて整理した（表2）。

これらの観察結果を受けて1つの観察ポイントに着目した。それは、3つのラインのうち決裁・管理担当者の業務のあり方に問題の根源があるのではないかという点である。

すなわち人員削減の影響で、決裁・管理担当者が現金輸送の立ち会いから行政機関対応

表2 B銀行の店舗内事務における観察結果の整理

視点	観察結果のポイント
①行為主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 3つのラインがある               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客窓口担当者：比較的经验の浅い人材が多い</li> <li>● 事後処理担当者：ベテラン人材が多い</li> <li>● 決裁・管理担当者：課長クラス（1,2名）</li> </ul> </li> </ul>
⑥活用具	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 出入金等による帳票類が〇〇種類ある</li> <li>■ 業務の管理帳票がすべて紙媒体で〇〇種類ある</li> <li>■ 事務センターへ送付する書類を入れるボックスがある</li> </ul>
⑦行為内容・出来事・表情	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 顧客窓口担当者               <ul style="list-style-type: none"> <li>● ときどき標準形ではない顧客持参の振込帳票があり、その処理について事後処理担当者に確認している</li> </ul> </li> <li>■ 事後処理担当者               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 来店者数の多い昼時には多忙を極め、顧客窓口担当者からの問い合わせにも十分応じられなくなっている</li> </ul> </li> <li>■ 決裁・管理担当者               <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多くの雑務に追われ、頻りに席を離れており、前線の行員からの相談に迅速に応じられない</li> </ul> </li> </ul>

など多くの業務を一手に任せられ、前線の行員からの例外処理などに関する相談に迅速に対応できない状態を招いていたのである。これまでの事務効率化は、主として顧客窓口担当や事後処理担当に注目する傾向があった。しかし、むしろ最終工程が事務作業のボトルネックになっていたことが発見できた。これによって前線に対する過剰なシステム化投資を抑制し、役割分担や人員の再配置により効率化を実現する道筋が見えた。

### 3 国際物流業C社における事務サービス改革の事例

国際物流業界は苛烈なグローバル価格競争に巻き込まれ、生き残りのためには徹底したコストダウンが不可避な状態にある。C社はその一環として、輸出入に伴う通関書類および関連書類の作成にかかわる事務処理業務を全面的に見直すこととなった。

筆者らは、同社の三大都市の事務拠点で現場観察を行った。ここでは、事務作業のシーズナリティ（季節要因）を考慮して各拠点に3日間ずつ、主要な事務種類別・事務帳票類別に当該事務行為が発生するたびに所要時間を計測しつつ、その手順についても観察した。

観察1日目に収集した数値データを集計して分布状況を確認したところ、いずれの拠点においても、特定数種類の事務作業のなかに突出した所要時間を示すサンプルが一定割合で発生していた。当初これらは担当者の熟練度に起因するものと考えたが、それとは無関係に発生していることが観察チームによる観察結果の共有・分析ステップで判明した。2日目以降は、これら特定数種類の事務作業を

より注意深く観察することとした。

その結果、標準形とは異なる書類（特殊対応依頼票）が依頼される割合が極めて多く、そのボリュームを誰も把握していないことがわかった。これを観察フレームワークに沿って整理した（表3）。

解釈・意味づけステップで問題視したことは、「顧客第一主義」という名のもと、営業担当者が顧客からの要求を安易に受け入れて事務担当者に伝達していたことである。これが事務処理ミスを引き、かつ処理時間も増大させており、業務の標準化・効率化を阻害する大きな要因となっていた。

これを受け、改革案の創出ステップにおいて特殊対応依頼票の種類をカウントしたところ、数千件にもものぼることが判明した。そこで要求事項をすべて棚卸しして、「有効期限の切れたもの」「不要と考えられるもの」「残さざるをえないもの」——とに仕分けした。そのうえで「残さざるをえないもの」をパタ

表3 国際物流業C社における事務サービスの観察結果の整理

視点	観察結果のポイント
①行為主体	①営業担当者 ②事務担当者
③行為目的	■ 標準形とは異なる書類を要求する顧客がいる場合、要望を受けた営業担当者は、顧客の特殊対応依頼票に具体的な変更事項を記述して事務担当者に伝達する ■ これを受けた事務担当者は、その指示内容に従って書類を作成する
④関連ルール	■ 営業担当者は依頼票について直属の上長および事務担当者部署の管理者の承認を経たのちに、事務担当者に対して依頼票を書面で送付する
⑥活用品	■ 特殊対応依頼票（紙媒体） 顧客別にファイリングして管理し、必要時に参照する
⑦行為内容・出来事・表情	■ 特殊対応依頼票は自由記述式で、記載方法は営業担当者によりまちまちである ■ 営業拠点により依頼票のフォームがまちまちである。依頼内容が複雑で、通常方式と比較して数倍の事務処理時間を要している ■ ルールを無視して電話や口頭、電子メールなどで依頼するケースが散見される

ーン化し、チェックリスト方式の標準フォームを作成するようにした。これにより大幅に効率化する改革が実現できた。

#### 4 体験者の声に見るエスノグラフィの有効性

前節まで、エスノグラフィの実践事例のエッセンスを説明してきた。しかし、エスノグラフィという言葉とその概念を初めて耳にしたとき、前向きに関心を示す人と、端から疑ってかかる人とに分かれ、後者が圧倒的に多い。

そこで野村総合研究所（NRI）は、1980年代よりエスノグラフィの研究に取り組んできた米国パロアルト研究所（Palo Alto Research Center）の協力を仰ぎ、2012年8月3日に「イノベーション創発を支援するエスノグラフィ体験ワークショップ」を開催した。同ワークショップには日本を代表する15社ほどの企業から参加者があり、ほぼ丸1日を費やしてエスノグラフィのエッセンスを講義するとともに、実演習を通じてエスノグラフィの4つのステップを体験していただいた。その終了時に参加者アンケートを実施した結果、次のような声が大半を占めた。

- グループインタビューで人の発言を通じて発見するより、「気づき」の量が多かった
- 行動観察による事実の抽出量は、他の調査手法と比較して高い説得力がある
- アンケート調査など他のリサーチ手法と比較して、導いた事実の強度が圧倒的に強い
- これまでユーザーの一側面しか見ていな

かったことを痛感した

- 日常のなにげない行動からも新しい視点が見られる
- ユーザーの潜在ニーズを導出するために活かそうだと感じた
- ユーザーの不満・不便を見つけ出す手段の一つとして活かせる

多くの参加者が、アンケートやインタビューなどのなじみのある調査手法と比較して、エスノグラフィで得られた結果のほうが他者に対する説得力が高いと評価している。何より、観察者として自分自身の目を見たことをベースに、関係者同士で解釈し、分かち合い、納得し合った意味づけは盤石な事実となり、自信を持って伝えることができる。

なお、エスノグラフィへの評価は、決してアンケートやインタビューが劣っていることを意味するものではなく、むしろ使い道が異なっていると捉えるべきである。すなわち、アンケートやインタビューが「仮説検証型の手段」であるのに対し、エスノグラフィは「仮説構築のためのインプット情報を抽出する手段」なのである。したがって、両者は相互に補完し合うものであり、目的に応じて両者を効果的に組み合わせることが有効だと理解すべきである。

#### IV エスノグラフィの導入課題と普及への期待

エスノグラフィは、実際に体験し共感を得た人々にはその高い効果を認識してもらえ。一方、筆者らはそうした共感を得た人々に対して、エスノグラフィの効果を体験して

いない上司や同僚に話してもらうよう依頼し、後日フォローアップ調査を行った。すると、次のような抵抗感を示す声が集まった。

- エスノグラフィの概念を社内で共有するのは難しい
- エスノグラフィの概念を上層部に理解してもらうのは難しい
- エスノグラフィの優位性を証明する必要がある
- 定量的で統計解析に依存している企画部署の考え方を変える必要がある

これらの声の背景には次のような事情があると考えられる。企業活動の成果は最終的に収益に結びつける必要があり、ステークホルダー（利害関係者）に対する説明責任がある。このため、あらゆる意思決定に「客観性」「定量性」「確実性」を期待する傾向が強いことである。

しかし、かつてのキャッチアップ型の時代と異なり、今日のような経営環境のなかで多方面にわたる改革を実現するために、その客観性・定量性・確実性を過度に期待するのは無理がある。

むしろ、エスノグラフィを活用した対話のプロセスを通じて関係者の間で醸成された確かな共感こそが、業務プロセス改革を実現す

るための決断に揺るぎない根拠を与えるはずである。逆にいえば、ここに踏み込めないがゆえに、「失われた20年」の出口が見えない状態が継続しているように思えてならない。すなわち、エスノグラフィに込められた着想と視点を活用して、企業人の思考を転回していく時代に来ているのである。エスノグラフィに共感を覚え、実践する人々が少しでも増えることを期待したい。

#### 参考文献

- 1 北澤毅、古賀正義『質的調査法を学ぶ人のために』世界思想社、2008年
- 2 小田博志『エスノグラフィー入門——〈現場〉を質的研究する』春秋社、2010年
- 3 白根英昭「エスノグラフィック・マーケティング」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2010年10月号、ダイヤモンド社
- 4 ウヴェ・フリック著、小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳『質的研究入門——〈人間の科学〉のための方法論』春秋社、2011年
- 5 ゲリー・ジョンソン、レイフ・メリン、リチャード・ウィットティントン、アラン・ラングレイ著、高橋正泰・宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳『実践としての戦略——新たなパースペクティブの展開』文真堂、2012年

#### 著者

大森寛文（おおもりひろふみ）  
経営情報コンサルティング部上級コンサルタント  
専門は業務改革、経営管理、経営人材開発

# 顧客接点のビッグデータ活用と次世代CRM

柿木 彰

スマートフォンのような高機能のIT機器が日常生活に浸透し、企業と顧客との接点のIT化が進んでいる。そこで生まれているビッグデータを収集・分析して顧客への理解を深め、顧客との新しい関係を創造しようとする企業が成長を見せている。成功した企業を調査すると、生活者のITを活用したマーケティング改革に向けたトライ・アンド・エラーを許容する企業文化が根づいていた。この文化のなかで、仮説構築力、データ分析力、システム開発力を有する人材を組み合わせ、顧客との実証実験を繰り返すうちに企業は顧客との新しい関係を創造できるだろう。

## 日常生活に浸透した高機能のIT機器

データを収集・蓄積して分析し、それから有益な知見を得るといえば、以前から「データマイニング」があった。ではなぜ、「ビッグデータ」があらためて注目されているのだろうか。

その背景には、高機能のIT（情報技術）機器がわれわれの日常生活に浸透したことがある。その代表であるスマートフォン（高機能携帯電話端末）はこの2、3年の間に急速に普及し、2015年には携帯電話端末の約半分を占めるようになるといわれている。

総額11兆円にも上るとい生活者のIT投資が、企業と生活者との関係を変えることになった。わ

れわれはそれらのIT機器を日常生活でごく自然に使い、知らず知らずのうちに大量のデータを生んでいる。電車のなかで思いついたことをスマートフォンから投稿したり、居酒屋などに入店して割引クーポンを入手したりするなど、新しい生活スタイルが大量のデータを生み、そうして蓄積されたデータがビッグデータと呼ばれるようになった。

## ビッグデータ活用の成否が業績格差を生む

企業にとって、生活者が知らず知らずに生み出しているデータを分析することは、商品やサービスの販売機会の増大や解約リスクの低減などに役立つ。たとえば、

Webサイトのアクセスログを解析すれば、顧客が離れていってしまう原因がわかる。コールセンターに寄せられる顧客の声をテキストデータにして解析すれば、自社の商品・サービスにどのような不備があるのかがわかる。顧客接点から生まれる膨大なデータは、企業が顧客の行動や意見を理解するための宝の山なのである。

今では、インターネットのショッピングサイトを訪れた人に、目的の商品に関連する別の商品をさらに勧めることは一般的である。スマートフォンの位置情報に基づいて付近の店舗の割引クーポンを発行し、来店を促すこともできるようになった。企業がソーシャルメディア上に生活者のコミュニティをつくり、商品・サービスのキャンペーンの企画などを発表した後に同コミュニティでの書き込みを解析し、キャンペーン施策の反響を計測することも行われている。

生活者のIT活用によって生み出されるこのようなビッグデータを解析して顧客理解を深め商品やサービスの改善に努める企業と、そのような取り組みをしない企業との間で業績に大きな格差が生じていることは、野村総合研究所（NRI）のアンケート調査によっ

でも確認されている。

## 次世代CRMにおける データ活用

CRM(顧客関係管理)の目的は、集客力を高めること、商品やサービスを深く理解してもらうための接客を可能にすること、継続的に自社商品・サービスを購入してくれるファン(ロイヤルカスタマー)になってもらうこと、企業と顧客が共に商品・サービスをより良いものに改善していくこと——などである。ビッグデータの時代にこうしたCRMの目的を達成するには、次のようなアプローチが必要である。

- ①すべてのマーケティングプロセスでの顧客の行動や発言などを収集・蓄積すること
- ②収集・蓄積したビッグデータのなかから上述の目的を達成するうえで意味のあるデータを洗い出し、マーケティングプロセスと対応させ、分析結果に基づいてマーケティングプロセスを改善すること

ただし、これらはそれほど容易ではない。それでは、ビッグデータ活用で先行する米国はどうか。

らうか。

米国でビッグデータの活用已成功している企業にヒアリングした結果、共通の特徴があった。ビジネスの現場が改革をリードして、改革のトライ・アンド・エラーを許容する企業文化が根づいている点である。また、迅速なシステム開発を行っている点も共通している。すなわち、マーケティング施策を素早くシステム化し、施策を実行し、失敗が確認されればすぐに捨てるという開発サイクルを導入しているのである。ITが人に代わって「おもてなし」できるように、トライ・アンド・エラーを通じて高度な行動解析技術を蓄積していくという開発スタイルである。

## ビッグデータ活用に 求められる人材

顧客接点におけるビッグデータを活用してビジネス上の成果を上げるには、次の3つのタイプのスペシャリストが必要になる。

- ①企業が保有するデータに関する広い知見を持ち、新しいビジネスモデル仮説や改善仮説を組み立てられる「コンサル

タント」

- ②データの統計分析を地道に行う「データアナリスト」
- ③新しいシステムのニーズに、トライ・アンド・エラーを通して迅速かつ着実に対応できる「システムエンジニア」

NRIが2012年7月に開設した「NRIビッグデータ・ラボ」は、顧客と共にビジネス仮説を設定し、ビッグデータを有効活用するための実証実験を行う部門横断組織であり、上述の3つのタイプのスペシャリストを集めている。このほかNRIでは、顧客の声の分析などに利用するテキストマイニングツール「TRUE TELLER」や、スマートフォン向けのナビゲーションサービス「全力案内!ナビ」、人に代わってITが「おもてなし」をする「『おもてなし<sup>®</sup>』最適化エンジン」などのソリューションやサービスを用意し、経営課題の解決に向け、顧客との新しい関係構築を目指している。

『ITソリューションフロンティア』  
2013年2月号より転載

柿木 彰 (かきのきあきら)  
ビッグデータビジネス推進室長

# コミュニケーションのスマート化がもたらす企業価値

石井秀幸

近年、スマートデバイスやソーシャルメディアなどのコンシューマーIT（情報技術）の革新や進歩により、生活者のコミュニケーション手段が多様化している。これらを活用して企業内のコミュニケーションの活性化などに成功した企業もある。コンシューマーITは「楽しさ、面白さ」「いつでも、どこでも」「手軽さ、気軽さ」の3つから成り立っており、ビジネス視点からのアプローチができるかが活用のポイントである。企業におけるコンシューマーITの活用を、技術の視点からではなくビジネスの視点から考えて導入していくことが必要である。

## ITの進化と企業内コミュニケーション

人類の誕生以来、おそらく途絶えることなく行われてきた人と人のコミュニケーションは、電話や無線通信などの技術革新や情報伝達メディアの発達により、現代に至って急速な拡大を見せた。2000年代の終わりごろには、インターネットや電子メールの普及などにより、ITを活用したコミュニケーションが高度に発達した。近年の「Facebook（フェイスブック）」や「mixi（ミクシィ）」「Twitter（ツイッター）」といったソーシャルメディアの発展はその一つの帰結である。しかしながら、コミュニケーション手段がこれほど発達し、さまざまな情報があふれてい

るにもかかわらず、「ビジネスの失敗の多くはコミュニケーションの不備に起因している」といわれるのはなぜだろうか。

企業内のコミュニケーションを活性化させることの重要性は、ほとんどの企業で認識されているであろう。にもかかわらず、コミュニケーションの現状に満足している企業はそれほど多くない。その背景には、スマートフォンなど人気のあるコンシューマーITを社内でのコミュニケーションにそのまま取り入れれば社員の共感を得られるという、やや安易な考えがあるのではないだろうか。

## コンシューマーITの利点

企業内コミュニケーションの活

性化に寄与するコンシューマーITの利点は次の3つに集約できる（図1）。

1つ目は「楽しさ、面白さ」が呼び起こす好奇心である。2つ目は、その好奇心を満足させる「いつでも、どこでも」という時間の継続性（リアルタイム性）である。ノートパソコンやタブレット端末、スマートフォンは、ユーザーがどこにいてもソーシャルメディアの利用を可能にし、時間や場所の制約を排除している。3つ目は、「手軽さ、気軽さ」である。機器の操作性に手軽さ、気軽さを取り込むことで、ソーシャルメディアへの参加を容易にし、利用頻度を高めている。この3つの利点が現在のコンシューマーITの進化の要因である。

## ビジネス視点のIT活用を意識する

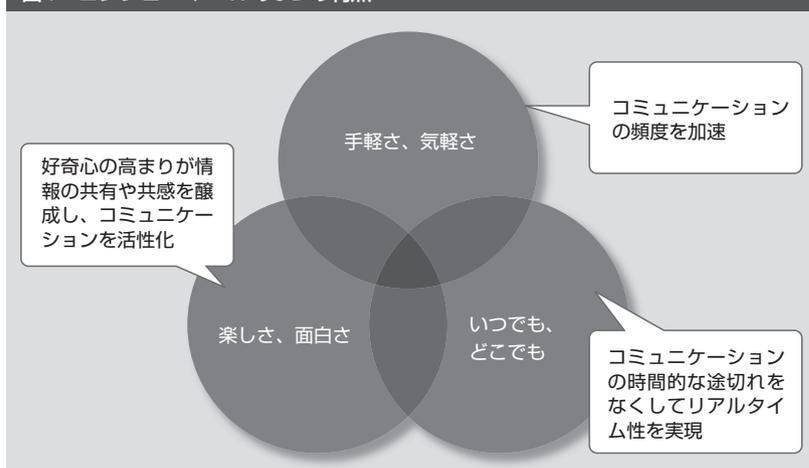
2008年ごろから多くの企業が社内SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を導入するようになった。しかし定着化させるために運営面での工夫をしなかつたことからコミュニケーションの活性化につながらず、廃止してしまったケースは多い。ところがその一方で、社内SNSの導入によって

成果を上げているケースもある。両者の違いはどこにあるのだろうか。

「ワークスタイル改革」や「顧客接点の高度化」といったキーワードでITの活用を模索する企業は多い。しかしそれに主体的に取り組む意識がないと、IT製品を売りたいベンダーのうたい文句に終わってしまうおそれがある。上述のキーワードは、本来は業務やビジネスの視点に基づいたものであるべきだが、ユーザー企業側では、ITを導入しさえすればこうした目的が達成できると考えてしまうのである。

たとえば営業部門にモバイル端末を導入するとしよう。この場合、ITの視点では、モバイル端末を活用して文書のペーパーレス化やコスト削減を実現するという程度の業務改革にとどまりやすい。もちろんそれ自体に意味はあるが、ビジネスの視点から捉えれば、モバイル端末を経営への情報伝達のスピードアップにつなげようという発想も出てくる。顧客にとってもこの取り組みは、スマートな営業スタイルの確立、GPS（全地球測位システム）機能を利用した営業社員の行動管理、SNSを活用した現場情報のリアルタイム把握と

図1 コンシューマー ITの3つの利点



問題対応の迅速化など、モバイル端末を活用したビジネスイノベーション（革新）につながる可能性は大きい。

## 「ビジネス×IT」実現のポイント

企業はこれまでビジネス視点からのIT活用に取り組んでこなかったわけではない。しかし、ITの進化によって扱う情報量が多くなり、活用すべきITの種類も多種多様となってIT部門がその全体を把握しにくくなっていることがITの有効活用を困難にしている。重ねていえば、「ワークスタイル改革」や「顧客接点の高度化」には、ITのスマートな活用をビジネス視点で考えることが重要である。IT部門はこの点を中心に

据え、業務部門を巻き込んだコンシューマーITの活用を進めていく必要がある。

野村総合研究所（NRI）では、コンシューマーITを活用して顧客チャネルと基幹システムをつなぎ、顧客接点を高度化するソリューション「IPコミュニケーション基盤」を提供している。そして、コンサルティングとともに「ナビゲーション×ソリューション」を掲げ、多くの企業のビジネスイノベーションを支援している。

『ITソリューションフロンティア』  
2013年2月号より転載

石井秀幸（いしいひでゆき）  
IT基盤営業推進部グループマネージャー

## 構造改革に立ち向かう製造業

主催：野村総合研究所コンサルティング事業本部 2012年10月29日 東京（丸の内北口ビル）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部では業界向け情報媒体『NRI Knowledge Insight』を隔月で発行しており、各号の特集テーマに連動したセミナーを適宜開催している。第3回は、電機・精密・素材産業を対象に、「構造改革に立ち向かう製造業」をテーマに開催した。

キーノートスピーチとしてグループマネージャーの岸本隆正が、「日本の製造業の現状と経営課題」と題して講演した。2008年のリーマン・ショック以降、利益率が低下している日本の製造業に対して、欧米企業は2000年代にポートフォリオを大きく変革した結果、高収益を獲得している事例を紹介。日本企業が今後、世界市場で戦っていくには、差別化できるハードウェアと、システム全体を制御するソフトウェアの2つから構成される「クロスポイントバリュープロダクト」が重要であるとした。

### ■演題1 「製品開発力強化のための引き算改革」

続いて上級コンサルタントの赤木斉が演題1のテーマで講演した。赤木は、欧州と日本企業の開発プロセス・モノづくりの違いを説明し、日本企業の従来の強みである現場開発パワーを再強化するには、第1に顧客が求めている商品開発には「とんがり」と「割り切り」を明確にした「製品軸における引き算での商品づくり」が必要であること、第2に「つくる側（開発計画、投資）」と「売る側（販売計画）」を調整しやすくする事業単位のくくり直しが重要であり、つくる側に事業のコントロール機能を持たせる「機能軸の引き算改革」の重要性を提案した。

### ■演題2 「EMSを活用したモノづくり改革」

次に副主任コンサルタントの池幡論が演題2について講演した。これまでエレクトロニクス分野を中

心に拡大してきたEMS（エレクトロニクス・マニファクチャリング・サービス）は、現在、産業機械や自動車、医療機器分野で注目されており、日本企業が今後グローバル展開を図っていくうえでEMS活用は重要な経営課題となっていると述べた。EMS活用に向けては、①EMS活用目的の多面的な評価、②コアコンピタンス（強みの源泉）の明確化、③EMS活用効率化に向けた社内体制のあり方——の3点が解決すべき課題であるとした。

### ■演題3 「R&D起点での新規事業開発」

最後にグループマネージャーの中川隆之と主任コンサルタントの中島崇文が演題3について講演した。既存事業の収益構造が壊れる懸念があるなか、新たな成長ドライバーとしての新規事業の企画開発が重要になっていること、その新規事業開発で陥りやすい「5つの壁」を突破する方策には、「前倒し検討」と「9つの打ち手」が有効であることを述べた。そして、未来に向けて、「何をなすべきか」「何ができるか」「事業開発当事者の思い」を明確にするとともに、全社のパワーを引き出す部門横断型検討チームによって、業際・融合テーマを発掘する方法論について説明した。

コンサルティング事業本部では、今後もさまざまな媒体を通して各業界の課題解決に関する情報を適宜発信するとともに、今回のようなセミナーを通じて、企業の方々とのディスカッションの機会を拡大する予定である。

本セミナーについてのお問い合わせは下記へ  
 コンサルティング事業本部グローバル事業企画室  
 松林一裕 電話：03-5533-2266  
 メール：knowledge-insight@nri.co.jp