

# 顧客サービスモデルの変革

山本英毅

顧客がどのように考え、どう行動し、何を求めているのかを理解すること、すなわち顧客理解に取り組む企業は多い。しかし、顧客理解が個々の部署単位に限定され、全社での情報共有ができていないために十分な効果が得られないケースは少なくない。「デジタイゼーション」による顧客理解の本質は、企業の顧客サービスモデルの変革にあり、顧客理解の全社戦略と情報連携のための専門組織の設置が鍵を握る。また、①自社の顧客理解の補強点の見極め、②全社横断での情報流通の仕組み、③自社にとって有効な技術の探索——の3点に留意して変革を進めるべきである。

## 日本企業のデジタイゼーションは十分か

顧客との長期的な関係の維持を目的とする、いわゆる「顧客中心経営」を実現するために顧客理解が重要であることに異論はないであろう。顧客理解をより深める新しい手段として期待されるのが、商品開発やマーケティング、サービス提供におけるIT（情報技術）の新たな活用の流れ、すなわち「デジタイゼーション」である。

デジタイゼーションの取り組みは日本企業においても急速に進んでおり、個々の事例の先進性は海外の有力企業にも劣らない。しかし、海外の先進企業が全社を挙げて組織的、体系的、持続的に取り組んでいるのに対して、日本

での取り組みは個々の部署単位が中心で、十分な効果が上がっているとは言えない。

## 本質は「顧客サービスモデルの変革」

これまで企業における顧客との接点は、販売や営業など顧客と対面する部署に限られ、しかも顧客と接するのほとんど販売時に限られていた。もちろん、アフターサービスなど顧客との継続的な接点をつくる努力は行われているが、顧客理解として十分とは言えない。企業と顧客は「点の関係性」を脱し切れていないのが実情である。

デジタイゼーションは、顧客との接点を多くの部署が継続的に持

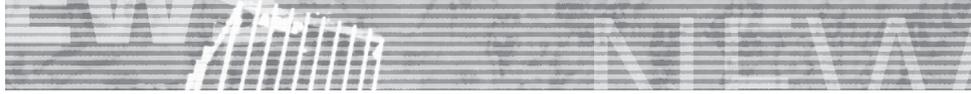
ち、全社を挙げて顧客理解を深めること、すなわち「面の関係性」をつくっていくことへの有力な手段となりうる。たとえば、建設機械を製造・販売する大手企業では、製品に取り付けたセンサーから顧客の使用状況データを取得し、販売、アフターサービス、新製品企画、さらには製品の需要予測を行う部署も含めて継続的に活用している。

昨今では、販売時点の前後も含めて、顧客が「いつ、どういう背景で、どういう状況で、どういう体験を求めているか」という「コンテキスト情報」が重視されてきている。デジタイゼーションは、顧客の動作やし好、商品の動きをデータで収集・分析することが可能という特徴を持つため、コンテキスト情報の取得にも有効な手段である。

デジタイゼーションの持つこれらの特徴を踏まえて、顧客との関係を点から面に変えることで顧客サービスモデルの変革を起こすことこそが、デジタイゼーションを活用した顧客理解の本質である。

## 米国におけるデジタイゼーションの事例

野村総合研究所（NRI）は、各



国におけるデジタイゼーションの現状について研究してきた。本稿では、デジタイゼーションにより顧客理解を深め、ビジネスに活かすことに成功している2つの米国企業の事例について、その取り組み体制を中心に紹介し、日本企業の参考としたい。

### (1) 顧客理解の専門部署と IT部門が両輪となり

#### デジタイゼーションを推進

まず、洗剤や化粧品などの日用品を製造・販売するグローバル企業A社の事例である。日用品は日常的に高頻度で購入されるものであり、顧客を引きつけるためには、店舗で購買意思を決定する瞬間の顧客の考えや行動を、従来のPOS（販売時点情報管理）データでは知りえなかった部分まで詳細に理解することが重要になる。

そのため、A社では以前から店舗での現場観察などを行ってきたが、近年は人間では感知できない情報を取得して顧客理解をさらに深めようとしている。特徴的な取り組みの一つとして「バーチャル店舗」が挙げられる。バーチャル店舗とは、商品が並べられた棚の映像を巨大なディスプレイに表示した仮想店舗で、モニターとなる

人にディスプレイの前に立って商品を選んでもらう。モニターの動作や視線の動き、脈拍などを検知し、商品選択の要因を解析しようというのである。バーチャル店舗で得られた情報は、棚割りなど実店舗に対する施策だけでなく、商品開発や在庫調整など多岐にわたって活用されている。

A社ではこうした取り組みに当たって、顧客の購買プロセスと行動、提供する商品、提供するチャネルと自社内の業務プロセス、関連する情報システムを一覧できるマップを活用している。これにより、組織を横断した全社視点でデジタイゼーションのポイントと方法を特定しているのである。

また、顧客理解の中心部署として全社的に知見の活用を進める千数百人規模の専門部署を置いている。店舗や顧客の生活の現場で収集されたデータを分析し、マーケティングや営業、物流、商品開発などの社内の各部署に対して顧客起点の戦略や施策の提言を行うことがその役割である。たとえば商品のパッケージデザインを決定する際や、新商品の機能を開発する際にも、この専門部署からの顧客ニーズの提言を受けるところから始めている。

さらに、こうした取り組みを拡大していくための技術探索も積極的に行われている。その中心はIT部門である。デジタイゼーションの取り組み以前には、社内システムの開発、保守・運用がIT部門の主な役割であったが、今ではベンチャー企業や大学などで開発される新たな技術の探索の専門チームを置いている。社内システムを構築するための技術と異なり、バーチャル技術やソーシャル技術などは特殊性が強く、また技術の進展も速い。専門チームは、ビジネス部門との関係を強め、常にそのニーズを把握するとともに、適用可能な技術を即座に提案・提供できるよう常に新たな技術に目を光らせている。

### (2) 経営戦略上の重点組織として 全社横断の分析専門部署を 設置

次は、米国有数の金融機関B社の事例である。B社の従来の顧客接点は、口座開設などの取引機会に限られていた。そのため、個々の顧客の生活スタイルやし好の変化が十分に把握できず、販売機会を逸することや、適切な金融商品の開発や推奨ができずにいることが少なくなかった。



そこでB社は、デジタル金融サービスのベンチャー企業と提携して、顧客が飲食店などにおいてモバイル機器で支払えるサービスや、クレジットカードの使用実績に応じてクーポンを付与するサービスを開始した。こうしたサービスから取得できる顧客の購買情報を分析することで、顧客の嗜好や生活スタイルの変化を捉えようというのである。顧客のクレジットカードの使用履歴から、購入する商品の傾向が変化していることがわかれば、家族構成が変化しているという推測もできるだろう。そうすれば、住宅購入のニーズを察知して住宅ローンを推奨することなども可能になる。

このような情報活用は、たとえばクレジットカード部門だけが情報を保有してはできない。B社には、業務部門やIT部門から独立して情報の分析を行う数百人規模の専門部署がある。以前は、各部署に情報分析機能が分散していたが、部署間の情報の連携と、それによる相乗効果を目的に、専門部署に統合することにした。同時に各部署に分散していた顧客情報を統合させた顧客データ基盤を構築した。専門部署は、顧客データ基盤を活用しながら業務部門と

密に連携して課題認識を共有すること、分析の結果得られた顧客理解を部署横断で連携させることをその役割としている。この専門部署は、B社の経営戦略を実現するための重要な部署と位置づけられている。

B社はベンチャー企業のサービスを活用するだけでなく、さまざまな顧客接点の改革に向けて、大学などの研究機関と共同で技術開発も行っている。このために、上述の分析の専門部署とは別の専門部署を置いている。

### 全社戦略と専門組織が不可欠

日本でも多くの企業がデジタル化による顧客理解の取り組みを進め、一定の成果を上げている。しかし、販売、営業、アフターサービス、物流、商品企画など個々の部署で得られた顧客理解の結果を全社的に共有し、顧客理解をより深める活動にまで至っている企業はまだ少ない。たとえば、販売部署がSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）で販促活動を行い顧客情報を収集しても、他の部署と連携させていないために効果が限定的なケースや、流行に従っただけの短期的な取り

組みに終わっているケースなどが見られる。これは、取り組みが個別の部署に閉じた状態で行われ、部署をまたいだ全社的な戦略に基づく計画の下で進められていないことに原因がある。デジタイゼーションの効果を高めその結果をビジネスに活かすには、米国の事例に見られるように、全社戦略に基づいて顧客情報の収集を計画し、得られた情報を社内の各部署間で連携させる役割を持つ、相応の規模の専門部署が不可欠である。

### デジタイゼーションの3つのポイント

#### (1) 自社の顧客理解の補強点の見極め

専門組織でデジタイゼーションの取り組みを進めると、ともすると多種多様かつ膨大な顧客情報に埋もれる結果となる。とはいえ、各部署が個別に、必要な情報を厳選し収集しても、全社戦略に基づかない無計画な情報収集では効果は限られる。大切なのは、自社の戦略に基づいて、前述のA社における「購買行動」や、B社における「顧客の変化」のように、必要な顧客理解の補強点を見極め、それに沿った顧客情報の収集に努めることである。そのためには、ま

ず顧客接点の現状（顧客との接触タイミング、必要な情報と活用の範囲、対応する部署・業務、関連する情報システムなど）を全社横断的に整理し、どこに課題があるのかを洗い出すとよい。

**(2) 全社横断で情報を流通させる仕組み**

顧客理解のデジタイゼーションの成否は、得られた知見を全社で活用できるようにするための仕組みが鍵を握る。その中心となるのが全社横断の専門部署で、そこには留意点が2つある。

1つは、専門部署が活用する「統合的な」顧客データ基盤の構築が不可欠ということである。各部署に顧客データが分散した状態で

は、データの鮮度や信頼性が一定せず、そこからビジネス活用に資する顧客理解を得ることは難しい。もう1つは、専門部署と各部署との接点の確保である。それは、各部署向けの窓口を置くだけでなく、専門部署の担当者が各部署の業務を理解し、対話できる能力を身につけるといことである。顧客理解の知見を各部署へ伝え、それをビジネスで活用してもらうところまで責任を持って遂行することが大切である。

**(3) 自社の顧客理解に有効な技術の探索**

顧客理解のポイントは企業によって異なり、情報収集の方法やタイミングも多種多様である。その

ため、企業の情報システムに使われるような汎用的なソリューションは存在しない。A社やB社が採用している技術やサービスは、自社の顧客理解のポイントに合わせて、自ら探し出したものである。A社やB社では専門のチームや部署が、ベンチャー企業や大学などの動向を注視して自社に必要な技術を探索している。日本企業も、自社の顧客理解に有効な技術を探索するためのアンテナを持つべきであろう。

『ITソリューションフロンティア』  
2013年12月号より転載

.....  
山本英毅（やまもとひでき）  
戦略IT研究室主任システムコンサルタント