

ノウハウを形式知化し組織力を最大化する、BtoB ビジネスにおけるCRMプラットフォーム構築

Building a CRM Platform for B-to-B Transactions:

Transformation of Know-How to Explicit Knowledge and Maximization of Organizational Capabilities

CRM (Customer Relationship Management) という概念が登場して以来、EC等の普及により、BtoCビジネスでは進化・普及が続いているもののBtoBビジネスではあまり注目されてこなかった。

BtoBビジネスは取り扱う商品・サービスに関わる専門性の高さや顧客の意思決定スタイル、あるいはITの進化により、BtoCビジネス以上にCRMの重要性が高まりつつある。

中長期的なストーリーや活用シーン・メリットが不明確なまま、データの蓄積ありき、システム構築偏重のCRMはメリットが十分得られず、失敗する可能性が高い。

CRM構築にあたり、最も重要なのは「アクション」につなげることである。データをもとに顧客に対して、適切なタイミングでの確かな行動（アクション）を起こす、顧客へのコミュニケーションや価値提供の基盤「プラットフォーム」であるべきだ。

構築のポイントは①自社の「強み」・差異化を意識した事業戦略の明確化、②メリットの高度化に向けたプロセス・ストーリーづくり、③活用シーン・メリットの具体化、④システム構築方針の明確化、⑤「上から」「逆から」の構築プロセス、⑥PDCAの徹底、である。

また、CRMのメリットは活用されるにつれ、徐々に拡大するものであり、データの蓄積・更新、アクション、結果の蓄積を愚直に続けてこそ、そのメリットを最大化することができる。

環境変化、競争が一層激しくなる中、BtoB企業の存続・持続的な成長は、社内の個人の中に埋没しがちなノウハウを形式知化、組織力を最大化し、顧客に提供する価値をいかに上げていくかにかかっている。



Since the advent of the concept of customer relationship management (CRM), it has evolved and become widely used in business-to-consumer (B-to-C) transactions as electronic commerce has expanded. However, CRM has not attracted much attention in business-to-business (B-to-B) transactions. The importance of CRM is growing faster in B-to-B transactions than B-to-C transactions because of the advancement of information technology, the decision-making styles of customers, and the high levels of expertise required to handle the products and services being sold. CRM that puts undue emphasis on system building and data accumulation without clarifying relevant medium- to long-term scenarios, use cases, or the advantages of CRM would not be sufficiently beneficial and would likely fail. What is most important in building a CRM platform is to make it lead to actions. It should be a platform that enhances communication with customers and offers them value by prompting precise data-based actions with proper timing. Important points in building such a platform are (1) clarifying business strategies with consideration given to your firm's strengths and product differentiation, (2) devising processes and scenarios aimed to enhance the advantages of the platform, (3) concretizing the advantages and use cases, (4) clarifying guidelines for system building, (5) having top-down and bottom-up building processes, and (6) thoroughly following the plan-do-check-act cycle. The advantages of a CRM platform gradually increase as it is utilized and are maximized only when data accumulation/updating, proper actions, and accumulation of results are continuously conducted. As the business environment rapidly changes and competition becomes fierce, the survival and sustained growth of B-to-B firms hinge on how value offered to customers is increased by transforming know-how (which tends to be buried within individual employees) to explicit knowledge and maximizing organizational capabilities.

1 | BtoBビジネスにおけるCRM

1) CRMとは

CRMという言葉自体は1990年代に登場した言葉でご存知の方も多いと思う。CRMとはCustomer Relationship Management (顧客関係管理)の略で、①顧客(属性・ニーズ等)および顧客との関係(取引履歴・商談内容等)情報を蓄積・管理し、②それらをもとに顧客のニーズを探り出し、適切なタイミングで適切な商品・サービス(・情報)を提供することにより、③顧客との長期にわたる関係を構築・向上させ、顧客生涯価値(ライフタイムバリュー)を最大化する仕組みを意味する。

顧客情報や取引履歴の情報はどんな企業であれ、必ず持っている。重要なのは、営業担当等、個人で持つのではなく、「企業として」情報を持つということ、加えて、情報を持つだけでなく、それらを顧客への価値提供・関係構築に「活かす仕組み(システムを含む)」が構築されているということである。

本稿では、上記のCRMの仕組みを構築するための方向性(戦略)の決定、具体的な体制構築プロセスにおけるポイントを述べていきたい。

2) BtoBビジネスにおける営業活動・CRM(BtoCビジネスとの違い)

今回のテーマはBtoBビジネス(企業向け商品・サービス)におけるCRMである。BtoBビジネスはBtoCビジネス(一般消費者・個人向け商品・サービス)と異なる点がある。実際にBtoB企業に所属する方にとっては、当たり前前のことではあるが、これらはBtoBのCRMを検討するうえで考慮に入れるべき事項である。

i. 購入に際しての意思決定スタイル

BtoBビジネスにおいて取引される商品・サービスは企業・組織の生産活動や業務遂行等、経済的活動に必要なものである。BtoCの商品にくらべ、コストを含めた経済的なメリット等、客観的かつ合理的な意思決定がなされることが多い(購買担当者の個人的な好みで決まる企業もあるが)。また、顧客企業内の一定のルール・規則に

基づくタイミングで取引が発生するケースも多い。個人のその時の感情において左右されることの多いBtoCの取引に比べ、データに基づく顧客へのアプローチがより有効と言える。

ii. 購入関与者が複数にわたる

BtoCの場合は車や住宅、家電等、利用者が複数にわたるものを除くと基本的に関与者はひとり、本人だけである。また、基本的に購入者=利用者であることがほとんどである。

これに対し、BtoBビジネスは購入関与者が職務・階層ともに複数であることがほとんどである。また、購入(決定)者と利用者が異なるケースがほとんどである。窓口担当者だけでなく、その背後にいる購買関与者あるいは商品・サービスの実際の利用者の情報、関係者同士の関係性・意思決定プロセスも含め、情報を把握・整理しておく必要がある。

iii. 購買プロセスが長い

購買関与者が多い分、最初にコンタクトしてから実際に取引に至るまでのプロセスは長くなる。また、ものによっては顧客企業の予算策定のタイミングにあわせてアプローチが必要な場合もある。そうになると、商談が進まないアイドリング期間のようなものができ、さらに取引開始までの期間は長くなる。通常、営業担当者は見込も含めた複数の顧客を抱えている。目の前の顧客に忙殺され、アプローチのタイミングを逃したり、打ち手が遅れないよう、顧客ごとの商談プロセスを適切に管理する必要がある。

iv. 取引は中長期にわたる

BtoBビジネスで扱われるのは顧客企業自体の商品・サービスにも品質等の面で影響を与えうるものである。また、購買頻度が少ないものでも高額なもの(いわゆる投資と呼ばれるものも含めて)が多い。そのため、一度取引を始めたなら、中長期にわたって継続する、または購入後のサポートも含めて関係が中長期にわたるケースが多い。また、関係が続いている間に顧客のニーズ・課題を引き出しつつ、その解決に資する商品・サービスの提案

ができれば、取引拡大・さらなる関係強化につながる可能性が高い。

CRMは一般的にはネット通販の拡大等もあり、BtoC企業における活用が拡大している。しかし、上記のような特性から見てBtoB企業にとってこそ、重要な考え方であるといえる。

2 | BtoBビジネスにおけるCRMの重要性

1) ノウハウの共有

先に述べたようにCRMはBtoCビジネスではEC（ネット通販）事業等をはじめ、なくてはならないソリューションになっている。

一方、BtoBビジネスの企業では、会社全体で体系化・仕組み化し、十分な成果を得られている企業は少ない。

最大の要因は顧客への商品・サービスの営業（販売）・提供が多分に「属人的」であることだ。BtoBの場合、特に商品・サービスの営業は、顧客ごとに決まっている特定の「担当」を介して行われるため、その担当さえ、内容を理解していれば業務が回ってしまう。

顧客企業がどのようなニーズ・課題を持ち、それに対してどのような商品・サービスを提案すべきか、そのタイミングやキーパーソンはどのように見極めるべきかといった営業のキモとなるプロセス、さらには上記を的確に把握し、次の行動につなげるノウハウ自体もその担当個人のノウハウにとどまり、会社全体で共有されることは少ない。

社内での取り組みが行われていたとしても、一部のチーム内に偏ったり、共有に時間がかかる。正確に共有されない、といったケースが非常に多いのではないだろうか。

もちろん、営業担当各々にもキャラクターがあり、それぞれ顧客に対して有効なコミュニケーションのあり方も異なる部分はあると思われる。

しかし、取り扱う商品・サービスが同じであれば、顧客のニーズの吸い上げ方や提案、さらなる拡販・シェアアップの方法等は共通する部分も多い。そのノウハウを

共有・実践できるレベルまで落とし込むためには、人に頼らず「仕組み」として体系化することが不可欠である。

2) データに基づく判断（もしくは顧客情報を活用したデータマイニング）

BtoCビジネスのCRMの効果として良く例に出されるのが「おむつとビール」の話だ（少し古いかもしれないが）。これは通常人が気付かないような、意外な組合せ（クロスセル）をデータによって発見することができる、という例えである。BtoBビジネスにおけるCRMではこういった、「意外な発見」はあまり期待できない。

一方、既述の「ノウハウ」の話と関連するが、現状、BtoBビジネスにおいては、実際は担当者の属人的な判断で顧客へのアクションがとられるといった企業がまだまだ多い。

これは担当者が個別の顧客に対しても最低限の理解はあること、また、判断に必要な情報が適宜確認できない（情報が蓄積されていないか、もしくはその情報が自由に取り出せない）ことが主な要因であると考えられる。

その結果、人によるバラつきが生じてしまう。

加えて、実は最も重要なのがそもそも「数字や情報に基づいて判断する基準」が共有されていないということだ。

「ハイパフォーマー」と呼ばれる人たちは顧客に関するデータを見て、自分あるいは自社がどのようなアクションを起こすべきかを判断する基準を持っている。一方、新入社員等経験の浅いメンバーは同じデータを見ても、それがどのような意味を持つのか判断ができないため、アクションが起こせない。つまり、どれだけデータがあっても有効に活用することができないのだ。

実はCRM「システム」の構築においてうまくいかない、失敗している企業はここでつまづいているケースが多い。関係者から要望されるデータをとりあえず蓄積できるシステムをつくったものの結局活用されず、データも陳腐化してしまう。

ネットも含め、さまざまな情報が取得・蓄積できるようになった今、「意外な発見」は困難となってきているが、「データ」を蓄積し、ノウハウの共有を含め、それに基づく

判断が高い水準でできる環境を整えることが企業の競争力を大きく左右する。

3) 「やるべきこと」を着実に実行する

もうひとつ、「仕組み」化する重要な意味がある。それは「やるべきこと」をしかるべきタイミングで着実に実行に移すことだ。

BtoBビジネスは基本的に企業や組織等、特定多数の顧客を相手にする商売である。物理的な環境も考慮するとBtoCに比べターゲットとなる顧客数も限りがある。

そこで必ず営業課題として出るのは顧客社内での他部門への「横展開」、あるいは他の商品・サービスを提供する「クロスセル」といった話だ。必ず出る話だが、ニーズの有無の確認や実行は営業担当任せになってしまっている。「当たり前のこと」のように見えるが、実際に徹底できている企業は非常に少ない。

そもそも可能性のあるすべての部署や商品・サービスを洗い出し、ひとつひとつアプローチをしてニーズの有無を洗い出し、ニーズのある部署、商品・サービスについてクロージング（取引決定・契約締結）まで持つていくプロセスの把握・管理が会社としてできていないのだ。

担当者任せになると実行の徹底度合い、ニーズの確認のレベルにバラつきが出る。表面上は「やっている」という話になっているが、徹底度合いが足りないため、成果が出ない。同じようなことを表面的に何度も繰り返し、無駄な労力をかけてしまうということになる。

商品・サービスによっては特定の需要期（顧客の購入決定タイミング）だけしか検討の俎上にのらず、そのタイミングを逃すと次のタイミングまで提案ができない、といったモノもある。BtoBビジネスにおいては、この需要期をいかにとらえるかというのも非常に重要なポイントである。

持続的な成長を実現している企業はこれらの「当たり前のこと」を当たり前に行き、徹底する仕組みを持っている。

4) さらに重要性増す今後

1)、2) ではCRMの普遍的な重要性を述べたが、さら

に以下の要因から今後もさらに重要性が増すものと想定される。

i. 市場の成熟化

この状況下ではターゲットの顧客数自体が大きく伸びるということは想定できない。したがって、既存の顧客をいかに「育て」（横展開・クロスセル、新規ニーズの掘り起こし）、顧客生涯価値を上げていくかが大きな課題となる。

新しい商品・サービスの拡販も既存の顧客基盤を活かしながら進めていくのが最も着実な方法である。

今後は1)、2)の重要性がさらに増してくるものと思われる。

ii. 就労形態の多様化

ライフスタイルの多様化、人口減少にともなう雇用需給のひっ迫等により、今後も就業形態や働く人の意識の多様化が進むと想定される。今後はこれまでの属人的なコミュニケーションによるノウハウの継承はさらに難しくなってくるものと思われる。

そのなかで企業として、社内のノウハウ継承、営業力の維持・向上を実現するためにはノウハウの継承・実行のベースとなる仕組みがより重要な位置づけとなる。

iii. ITの進化

既述の2)の内容とも関連するが、実際にCRMの仕組みを構築するためには顧客ごとに多様・大量のデータを蓄積・管理することが必要になる。これらを効率的に活用するためには、システム構築、あるいはシステムパッケージの導入が必要となる。

自社の「やるべきこと」にあわせ、システムを導入することにより、従来の業務も含めた効率化だけでなく、より効果的なCRMの仕組みを構築することも可能である。

システムと現業をうまくリンクさせるためには試行錯誤も必要になる。また、システム自体も進化していく。そのため、いかに早くこれらに取り組み、システムの機能を活かしながら自社のノウハウを蓄積できるかが非常に重要になってくる。

3 | CRM「プラットフォーム」構築のメリット

1) 「システム」ではなく「プラットフォーム」の構築を目指す

まず、CRMの構築というと単純に既述の「システム」の話と認識されることが多いがそれは違う。CRMの仕組みとは、顧客（に関するデータ）を起点とする、会社としてのあるべきプロセス・PDCAの流れを意味している。顧客からの情報・ニーズを収集・蓄積し、営業、商品・サービスの提供、アフターフォロー含め、顧客へのアクション、コミュニケーションを行う一連のプロセスを会社として共有された考え方・ノウハウに基づき、あるべきプロセスを定義する。そして、その実行を徹底、その結果に基づいて次のアクションが定義されるといった一連の流れを無理なく運用できるような「基盤」＝「プラットフォーム」を目指すべきである。

当然、最初から「完成版」ができるわけではなく、ノウハウやデータの蓄積を経て、目指す姿に近づいていくものではあるが、後に述べるようにどちらの考え方を貫くかが成否の重要な分かれ目となる。

2) 活用するほど拡大するCRMのメリット

既述の通り、CRMは「顧客データを起点とする

PDCA」の仕組みである。データを活用してアクションを起こし、その結果が反映されるといったサイクルが回れば回るほど、その精度はあがり、メリットは大きくなっていく。

企業の属性、取り扱う商品・サービスの特性にもよるが、CRMによるメリットは大きく以下の6つの段階に分けられる（図表1）。

i. 現状の「見える化」

初期の段階でまず必要なデータの収集・蓄積を行うことになる。データが蓄積されることにより、自社の現状が数字で客観的に「見える化」される。これにより、現状の課題や自社の「強み」「弱み」が把握しやすくなるとともに、現場も含めて課題や方向性の共有がしやすくなる。

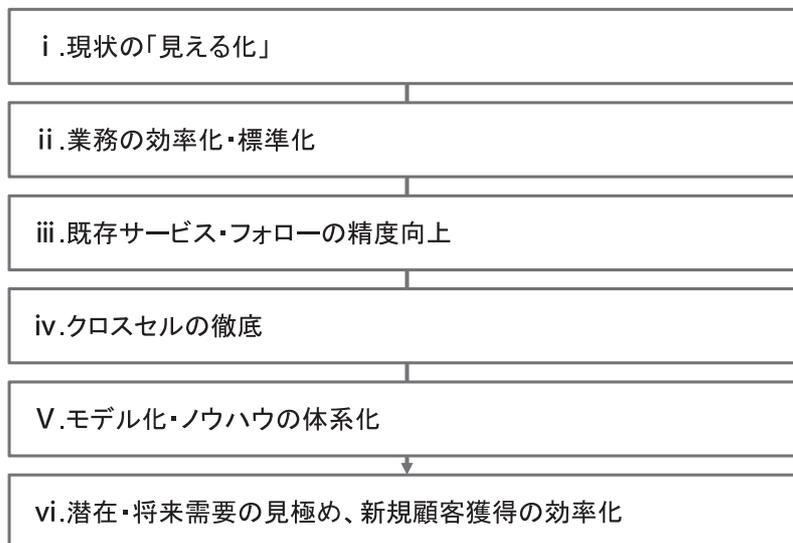
ii. 業務の効率化・標準化

数字が整理され「見える化」されることにより、顧客分析や予算策定等の業務の効率化が実現される。さらに、顧客提案等の際にも、データに基づいて顧客を分類し、その分類に応じた汎用提案書の使い分けやデータを活用した提案、等より高い次元で標準化をはかることが可能になる

iii. 既存サービス・フォローの精度向上

顧客データの「見える化」により、データに基づくフォ

図表1 「プラットフォーム」構築のメリット



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

ロー（取引量の変化に応じた接触・追加情報収集）やサービス（購入後一定期間経過したらメンテナンスの提案を行う、サービス改善の検討を進める等）を行うことができるようになる。また、フォローの方法や接触のタイミングもルール化することにより、人によるレベルのバラつきを排除することができるようになる。また、アクションの履歴もデータとして蓄積し、アクションの効果測定、さらなる精度向上につなげていく。

iv. クロスセルの徹底

あらかじめ、営業プロセスを意識した仕組みの構築により、顧客ごとの横展開の状況や他商品・サービスの提案・獲得状況等を把握し、営業担当のアクション状況を見ながら、その徹底を促すことも可能になる。

CRMというと基本的に顧客情報に目が行きがちだが、最も重要なのは顧客に価値を提供するアクションにつながる情報をいかに蓄積し活用できるかという視点で仕組みプランニングを行うことである。

v. モデル化・ノウハウの体系化

ii～ivまでのデータ蓄積からアクション、結果データの蓄積といったプロセスの積み重ねにより、顧客（ニーズ）のパターン分け、パターンに応じた提案・訴求ポイントが明らかになってくる。また、初回往訪から提案、クロージングやその後のフォロー、クロスセルまで含めた一連のプロセスの体系化、「あるべき姿」の設定が可能になる。

定期的にデータを集計・分析、あるいはシステムのアラート機能等を活用し、体系化されたモデルに基づいて、担当者に顧客へのアクションを促すことができ、従来は属人的で人によって偏りや抜け漏れのあったプロセスを高い水準で全社共通で実行を徹底できるようになる。

vi. 潜在・将来需要の見極め、新規顧客獲得の効率化

上記の「あるべきプロセス」が着実に実行されるようになり、さらにデータが蓄積されるとそのデータに基づくおおむねの需要予測等も可能になる。自社の既存顧客の属性と照らし合わせ、似たような属性の新規顧客の需要を予測する。あるいは時系列で先行する顧客の需要動向

をもとに、取引が始まったばかりの新規取引顧客の将来的な需要を予測する、といったことが可能になる。

商品・サービス特性にもよるが、新規サービスの導入の際に普及のタイミングがエリアごとに異なる、といった傾向も分析・把握できるようになる（たとえば、首都圏でサービスが普及した〇年後に関西圏で普及が始まる等）

上記のようにCRMのメリットについて段階を追って示したが、viの段階まで達するには相応の時間を要する。

しかし、明確な戦略・方向性を持ち、着実に推進（継続）すれば、ivのメリットまでは確実に実現できるものと考ええる。

また、こういった「仕組み」化の話をする本人の「考える」意識を育てられなくなるという意見も聞く。

が、「あるべきプロセス」は会社としての最大公約数であり、高い水準ではあるが、「標準のアクション」という位置づけである。

この「標準アクション」については、そこにたどり着くために個人で思い悩み、四苦八苦するよりも、そのアクションの意味合いや目的は確実に理解したうえで「仕組み」にのっとって効率的かつ着実に実行する。

そして、さらに顧客への提供価値を高めるためにはどうすべきか、潜在ニーズを発見し、それを満たすためにはどうすべきか、を考える方がより本人の意識も上がり、会社としてのメリットも大きいと考える。

BtoCの例になるが、高い顧客満足で知られるディズニーリゾート（オリエンタルランド）の教育・業務の考え方も上記の考え方に近い。

彼らの仕事には「デューティー」と「ミッション」がある。「デューティー」は組織上の役割として最低限やるべきことを指し、徹底的にマニュアル化されている。

一方、「ミッション」は本質的な目的である「ギブ・ハピネス（Give Happiness）」をさらに実現するためのサービス提供を意味し、これは本人がお客様のために良いと思うサービスを行う、といった位置づけになっているという。

「デューティー」を徹底してマニュアル化することにより、「あるべき姿」を体現しながら、心に余裕のある状態＝「考えられる」状態をつくり出し、さらに高次の顧客満足を目指す。

これはBtoBのビジネスにおいても同じ考え方ができるのではないだろうか。

4 | CRMプラットフォーム構築のポイント

ここまで、CRMの重要性、メリットについて述べてきたが、この章ではCRMプラットフォーム構築のポイントについて述べていきたい。

これまでも一部触れてきたが、基本的にCRMプラットフォーム構築のためにはシステムの導入が不可欠である。

導入の方法にもよるが、おおむね、どの企業にとっても比較的大きな投資になることが多い。

また、システムについては導入後、ある程度の機能拡張は可能だが、大きな内容の変更は難しい。

そのため、初期の段階で方針、全体の戦略から具体的な活用方法のイメージを明確にしておくことが重要で

構築のポイントは大きく6つである(図表2)。

- 1) 自社の「強み」・差異化を意識した事業戦略の明確化
- 2) メリットの高度化に向けたプロセス・ストーリーづくり
- 3) 活用シーン・メリットの具体化
- 4) システム構築方針の明確化
- 5) 「上から」「逆から」の構築プロセス
- 6) PDCAの徹底

1) 自社の「強み」・差異化を意識した事業戦略の明確化

企業における取り組みすべてにおいて言えることであるが、CRMプラットフォームは当然、全体の事業戦略をふまえたものであるべきだ。そのために事業戦略そのものを明確にしておく必要がある。

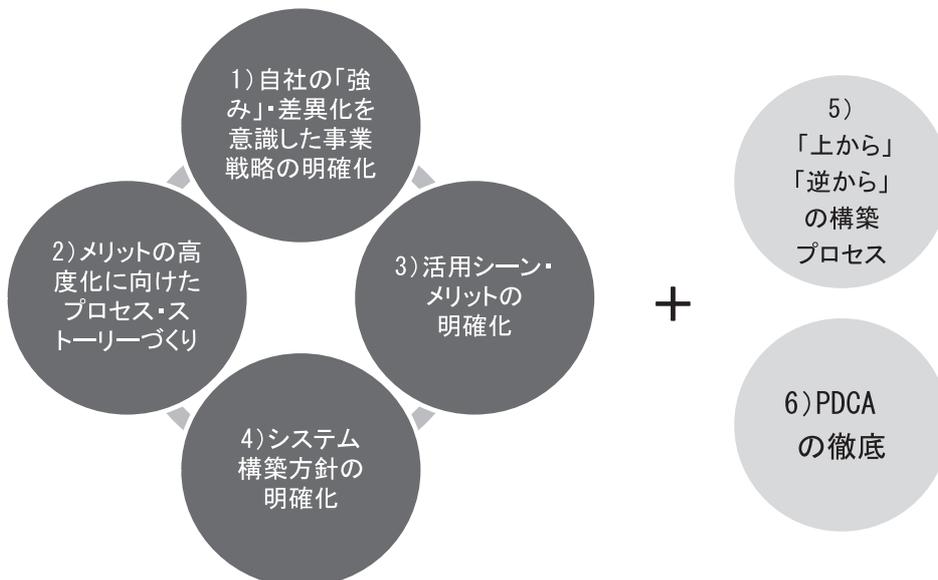
CRMは顧客への価値提供の基盤となる重要な要素である。

戦略を明確にするうえで重要なのは、提供価値とターゲットの両面から、自社の「強み」(あるいはこれから強みとすべき事項)を意識し、どこで競合他社と「差異化」するか、という点である。

i. 顧客への提供価値

顧客に提供している価値はさまざまなものに分類され

図表2 構築のポイント



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

る。商品・サービスにおける品質・コスト・特別な機能や自社の商品・サービスによって得られる経済的メリット等。また、それらを提供する品揃え・ラインナップ、納期・スピード、顧客の課題にあった企画提案力、アフターサービスの手厚さ等も挙げられる。

それらのなかで自社としての「強み」、他社より優れている価値は何なのかを見極める。さらに、競合の追従状況を鑑み、その「強み」をさらに圧倒的なものにするためにはどのような取り組みが必要か、といった事柄が論点になる。

また、現状は「強み」とまではいえないが、顧客の動向や業界のトレンドから、今後、顧客への価値提供・関係強化にあたり、獲得すべき「強み」という視点でも検討が必要となる。

検討材料の収集についての基本的な方法は大きく2通りである。ひとつは顧客アンケートやヒアリング、日常のコミュニケーションの内容等、顧客に直接「聞く」パターン。もうひとつは商品・サービスごとのシェアや実際取引している顧客の状況等から導出するパターン。主観的な情報から仮説を立て、可能な限り客観的なデータで検証する、といったプロセスが有効である。

さらに、CRMのなかで具現化するために、それらの「強み」の実現のために必要、把握すべき「データ」は何なのか、収集可能なデータはどのようなものか、といった視点でさらに検討を進める必要がある。

もちろん、すべての視点で必要なデータを集めると言う考え方もあるが、それには構築・データの更新も含めて膨大な労力とコストがかかる。顧客属性等、基本情報として必要な情報は別として、最小の投資で最大の効果を得るためには的を絞って構築を進めるべきだ。

ii. ターゲット・セグメント

「強み」という意味では、商品・サービスといった自社の提供価値に関する視点だけでなく、得意な市場、つまり得意とする顧客セグメントという視点も重要である。顧客属性がある程度共通していれば問題ないが、異なる複数の顧客セグメントの顧客を持つ場合は最も得意なセ

グメントの顧客、自社のなかで最も売上構成比の大きいセグメント、最も重要なセグメントの顧客を基準として検討を進めるべきである。

CRMプラットフォームの構築において、うまくいかない＝活用されない、データも更新されずに陳腐化する例でよくあるのは総花的にデータを集めた結果、どの情報も顧客の属性レベルの情報としてしか活用できず、差別化をはかるアクションにつながらない、といったケースである。

こういった状況を避けるためにも、現状・将来的な自社の「強み」を意識したうえで事業戦略、CRMプラットフォーム構築の方向性を明確にすべきである。

2) メリットの高度化に向けたステップ・ストーリーづくり

先の「CRMのメリット」の章でも述べたがCRMプラットフォームはデータが蓄積され、それが活用されればされるほど、メリットが大きくなり、精度が向上する仕組みである。

逆に言うと初期段階からいきなりすべてのメリットを享受する、というのは難しい。

過大な期待を抱かず、着実にメリットを大きくしていくためには、メリットの最大化に向けたステップ・ストーリーを明確にしておく必要がある。

たとえば、以下のようなステップが考えられる(図表3)。

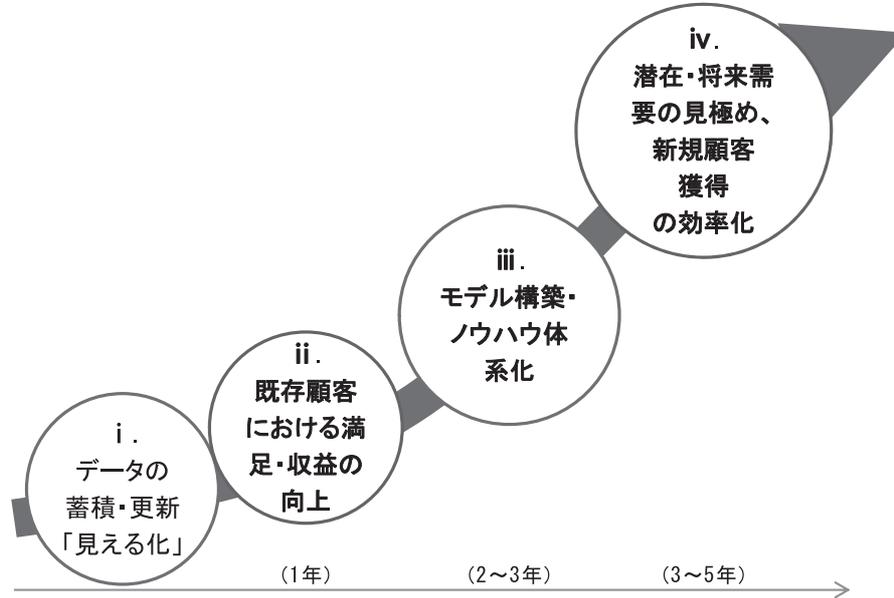
i. 必要なデータの着実な蓄積・更新による「見える化」の実現

CRMプラットフォーム構築の最初のメリットは「見える化」である。

「見える化」の重要なポイントはデータの信頼性、リアルタイム性である。この2点を担保するために必要なデータを着実に蓄積・更新する必要がある。

商品・サービス別の売上等、自社との取引に関わるデータは販売管理システムから自動的にインプットされるようにする等、比較的容易に蓄積可能である(または上記のように別のシステムに蓄積されているため、後からでも

図表3 ステップ・ストーリーのイメージ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

把握可能である)。

一方、顧客の定性的な情報、直接ヒアリングして入手した情報等は、営業担当者等が意識し更新しなければ、情報として陳腐化し、活用できなくなってしまう。

また、顧客情報に基づく顧客への営業アプローチ、フォロー活動等の自社の活動データもインプットし、「見える化」することが重要である。ターゲティング→初期アプローチ→提案→受注(取引開始)→リピート(取引拡大)といった営業プロセスにおける歩留りに関する課題等も抽出できるようになる。

上記のように「見える化」されたデータに基づき、当初は多少の手作業も含め、課題を抽出し、データ蓄積・更新の有用性を感じてもらうこと。それによってデータをインプットする役割の人々のモチベーションを低下させないことが重要である。

データを入れる「箱」を準備し、最初の情報がインプットされた段階で満足してしまてはいけない。

その後も継続的にデータが蓄積・更新されるサイクルをつくるのが最初のステップとなる。

ii. 既存顧客における満足・収益の向上

第2のステップは先のメリットのii～ivを享受でき

る段階である。蓄積した情報をもとに顧客とのコミュニケーションを行い、既存商品・サービスに関する顧客満足度の向上、クロスセルによる収益向上をはかる。

構築当初の目標として、まずはできる限り早く、このステップが実現できることを目指すべきである。できれば構築後1年程度でこれらが実現できていることが望ましい。

蓄積されたデータについて、決められた「判断基準」(4.3) ii にて詳述)に基づき、着実にアクションを起こし、結果につなげていく。

あるいは蓄積されたデータを集計・分析し、優先順位づけし、上位の顧客に対して集中的なアプローチを行い、営業活動の効率化をはかる、といったことも考えられる。

アクションを着実に結果につなげるため、ヒアリングシートや汎用提案書といったツールの拡充も必要になるであろう。これらによって、データに基づくアクションが結果につながる確率を高めていくことが重要である。

もうひとつ、このステップにおいて重要なのはアクションした結果もデータとして蓄積する、ということだ。分析→アクション→結果、のプロセスをデータとしてつなぎ合わせることで、遡って分析の精度向上をはかるこ

とができる。

上記の精度をどれだけ上げられるかが次のステップを実現する重要な足がかりとなる。

このステップが実現できたかどうか、CRMプラットフォームの成否の判断基準とも言える。

iii. モデル構築・ノウハウ体系化

iv. 潜在・将来需要の見極め、新規顧客獲得の効率化

これらのステップについては既述の3. の2)、v、viにて記載している通りである。

このステップまでくれば、自社のCRMプラットフォーム自体がノウハウとなり、「強み」となる。これらが確立され、定着すれば、「ノウハウを形式知化、組織営業力を最大化する」ことが可能になる。

以上のようなステップを着実にクリアしていくためには、実際にデータを蓄積・更新する、あるいはデータを活用するメンバーのモチベーションの維持が重要な要素となる。

ポイントはCRMプラットフォームやデータに対する「短期的な有用感」と将来的に目指すところ、「ビジョンの共有」だ。

そういった意味でも目指すべき方向性とステップを明確にすることが不可欠であるといえる。

また、上記のような中長期的なステップ・ストーリー

をふまえ、各ステップごとのプロセス設計を行う。検討段階から現場を巻き込んで設計を進める、あるいは組織の風土・特性や成果創出までの期待スピードに応じてプロセスを組み立てることが必要だ。

最初からシステムをつくり込んでリリースするのか、最低限の機能をリリースしたうえでそれを活用しながらシステムをつくり上げていくのか。運用はモデル部署を設定し、成功モデルを早く構築したうえで、他部署、全社に展開していくのか、あるいは最初から全社で展開し、機能を少しずつ拡大しながら定着させていくのか、組織のモチベーションの維持・向上という観点でどのようなプロセスが最適なのか、十分に検討するべきである。

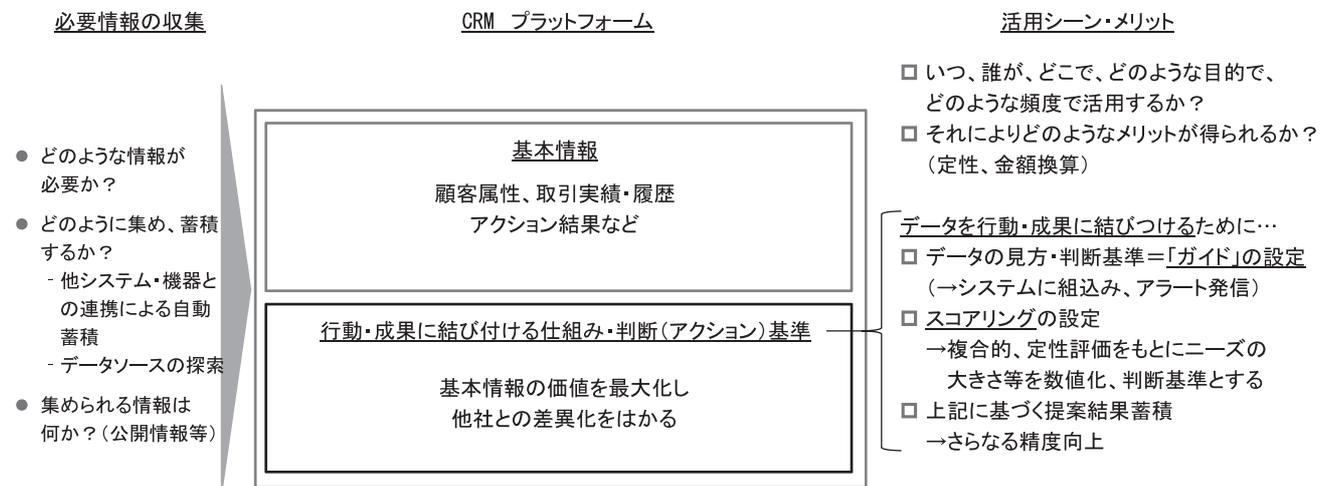
3) 活用シーン・メリットの具体化

CRMプラットフォームの本質的な目的は「アクション」と「成果」である。データに基づき、適切な「アクション」を起こせない、あるいは「成果（顧客満足度・収益向上）」が得られなければ意味がない。

そのためには活用シーン・メリット、つまり「そのデータを活用して、いつ、どのようなアクションを起こし、どのようなメリット（成果）を求めるか」をできる限り具体化しておく必要がある（図表4）。

既述の通り、本質的な目的を抑えるという意味では、この3)のポイントがCRMプラットフォーム構築のうえ

図表4 CRMプラットフォームのイメージ



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

で最も重要な「キモ」とであると言える。

ポイントは大きく以下の2点である。

i. 「映像」がイメージできるくらい具体化する

活用シーン・メリットを具体化する、という当たり前のように聞こえる。が、ここもしっかりとできている企業は少ない。

たとえば、「顧客企業情報について窓口部門以外の部門情報があれば横展開につながられる」、「顧客企業のお客様の情報があればより有効なフォローができる」といったアイデアが挙げられるケースがある。しかし、これだけでは成果にはつながらない。

「どのような目的で、いつ、誰が、どこでどのような頻度でどんなデータを活用し、どのようなアクションを起こすか」ということが「映像」としてイメージできるくらい具体化しなければ、集めるべき情報もポイントがずれたものになってしまう。微妙にポイントがずれるだけでそのデータが使い物にならない、といった話はよくある。

また、「そのデータを使って、いつアクションを起こすのか」ということも明確にしておく必要がある。「必要に応じて、活用してくれ」では多くの人は活用どころか見ることもさえない。

見て活用するのはごく一部の意識の高い人たちだけである。意識の高い人たちはこういったプラットフォームがなくとも自分で情報を持ち、それに基づいて行動しているため、プラットフォームを構築する前後で大きく行動が変わることはない。

結果として、会社全体で成果が感じられない、といったことになってしまう。

既述の通り、CRMプラットフォームの目的のひとつは高い水準で皆が効果的なアクションができることである。全員のアクションにつながらなければ意味がない。全員のアクションにつなげるためには、データの見方からアクションまで、できる限り具体的に定義し、業務フローまで落とし込む必要がある。

ii. データの見方・判断基準を具体化する

活用シーンを具体的に定める際にもうひとつの重要な

ポイントが「判断基準」を明確にすることだ。アクションにつながらない、あるいは効果的なアクションが取れない理由にこの「判断基準」の問題があるからだ。

本人の意識の問題もあるが、アクションできない人はデータ・情報があっても、それがどんな状態なのか、読み取り、理解することができていないケースが多い。理解できないので、アクションが起こせないということになってしまうのだ。

これを避け、関係者全員が必要なアクションを起こせるようにするためにはこの「判断基準」を明確化＝形式知化する必要がある。

ハイパーフォーマーと呼ばれる人たちは暗黙知としてこういった「判断基準」を持っていることが多い。たとえば、機器のメンテナンス・設備更新提案タイミングの判断（新設後▲年後にメンテナンスを提案、設備更新を促すチャンス）や有望顧客の見極め（現状の関連費用が△円以上であれば、自社サービス導入のメリットが出せる）等、具体的に一つひとつひも解きながら、会社としての「判断基準」として形式知化し、ルールとして定めていく。さらにそのチャンスを逃さないようにシステムのアラート機能等を使って行動を促す、といった仕組みをつくっていくのである。

なかには、定量的な情報把握が難しく、定性的な情報に基づき判断しなければならないようなケースもある。その場合にはそれぞれの判断項目ごとに5段階等で評価を数値におとし（＝「スコアリング」し）、その数値に基づいてアクションを促す、といったやり方もひとつの手である。たとえば、ターゲット顧客のアプローチ優先順位づけ等の際に顧客の問題認識の高さ、競合の入り込み状況等をスコアリングし、その合計値で優先順位付けし、高いところからアプローチをしていく、といったことも可能になる。

最初は人によって「精度」が違う、といった課題も出てくる。が、スコアリングした後にハイパーフォーマーや上司を交えて「補正」をしていくことにより、定性的な判断基準が養われる、といったメリットもある。

iii. メリットの具体化

上記の検討を経て、データに基づくアクションのよって、現状に比べ、どの程度の収益向上が見込めるかを試算する。

当然精緻に出すのは難しいかもしれないが、後述のシステム投資にいくらかけられるのか、運用開始後のKPIとして、どの程度の収益向上があれば、成功（想定通りの効果が出ている）と言えるのか、といった判断基準がなければ、改善の手のうちようもなくなってしまふ。

また、当然金額で表すことのできないメリット（「見える化」による経営判断・意思決定の精度向上・スピードアップやノウハウの形式知化による人材育成の高度化等）も確認、関係者に共有をしておく必要がある。

4) システム構築方針の明確化

CRMプラットフォームを具現化するためには、システム導入が前提となる。

既述のような視点に基づき、「あるべき姿」、アクションにつなげるルール・仕組みを固めた後にそれをどのようなシステムで具現化するか、といった方針を決めておく必要がある。

「あるべき姿」をすべて具現化しようと思うと多大な金額になる。システム導入は投資であり、無制限にお金を

かけられるものではない。

システムについては、コストを安く抑えたASP型のサービス、ある程度の機能を組み込んだパッケージ型のシステム、ゼロから要望通りにつくり込んでいくフルカスタマイズのもの等、さまざまなタイプがあり、方針なく検討し始めると混乱する可能性もある。

そもそもの投資可能額のもとより、既述のCRMプラットフォーム構築によってどの程度の収益向上が見込めるのか、それに基づいて、「必ず導入する機能」、「費用に応じて導入判断する機能」等、優先順位等やシステム投資の方針を決めておくべきである。

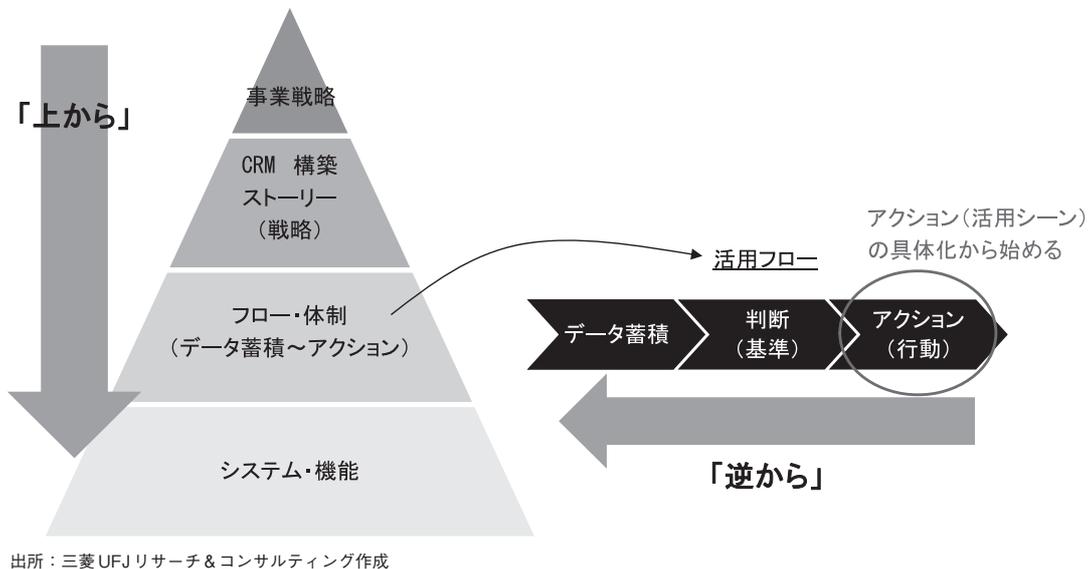
5) 「上から」「逆から」の構築検討プロセス

以上のポイントをふまえるとおのずから構築のプロセスについても2つのポイントが明らかになる。（図表5）。

ひとつ目はまずは「上から」、つまり「戦略の明確化」からはじめるということ。事業全体の戦略、特にどこで「差異化」するか明確になっていなければ、競争力のあるプラットフォームを効率的に構築することはできない。

2つ目は「逆から（活用シーンから遡る）」ということ。具体的な活用シーン・方法（できればアクションにつながる判断基準）を明確にし、それらに必要なデータ、蓄積すべきデータを定める。導入後の活用プロセスに沿って、

図表5 検討プロセス



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

蓄積すべきデータから入ってしまいがちだが、検討の際は必ず逆から遡って検討することが必要である。

6) PDCAの徹底

最後のポイントがPDCAの徹底である。CRMプラットフォームはきちんと構築すればあとはうまくいく、といったものではない。

構築検討時に想定したデータの蓄積・更新、それに基づくアクションの実行徹底等、運用の定着に向けた取り組みが必要になる。

実際に業務を行ってみて、想定と異なる部分があれば、是正する。想定していた収益アップが実現できていなければ、要因を分析し、必要な改善施策を進める、といったことも必要になる。

また、CRMプラットフォームのメリットは運用開始当初からすべて実現するわけではない。データの蓄積度合いや判断基準の精度向上の状況を見ながら、段階的にその適用範囲を広げていく、ということが必要になる。最初に策定したステップ・ストーリーに沿いつつ、実際の運用状況・成果の出具合を見ながら、一步一步進化させていく必要がある。

5 | 取り組み事例

1) 資材製造卸売業 A社

工務店・ゼネコン等、複数のチャンネルを抱えていた資材製造卸売業A社。

自社の強みを分析しながら、特定エリアの工務店を重点的に攻略する方針を決定した。

当初は各々の営業担当が独自の方法で営業を展開、成果等にもかなりのバラつきがあった。

ハイパフォーマーのノウハウ・行動特性を分析し、営業プロセスの標準化をはかるとともに、必要な情報の収集・蓄積や取扱商品ごとの強みや訴求ポイントの整理・ツール化を行った。

当初は最初から全社展開を行ったため、サポートが行きとどかず、取り組みが停滞。

そこで、テスト支店をつくり、集中的に運用定着と好

事例の蓄積を行った結果、業績が向上。徐々に対象支店を広げながら全社的な浸透を推進していったところ、自主的に取り組み始める支店も現れ、全社的な推進が加速、さらなるメリットの拡大を目指して、次のステップを検討している。

2) サービス業 B社

ネット関連のサービスを提供していたB社。複数のサービスを展開していたが、各々のサービスの専門性が高く、担当者が別々になっていた。そのため、顧客に対するクロスセルがうまく行かず、大きな課題になっていた。

クロスセルを中心とした顧客への提供価値最大化のため、CRMプラットフォームの構築を推進した。

当初、各部署が担当している各企業について他のサービスの導入可能性がありそうな先について情報を蓄積・共有、さらに具体的なアクションが取られたかどうかを把握、滞っている先にはアラートを出す等の取り組みを推進していた。しかし、可能性を見極める精度にバラつきがあり、想定通りの効果が得られなかった。

そこでB社ではさらに踏み込んで、各サービスのニーズを把握するノウハウを議論しながら形式知化し、ニーズの簡易診断ツール(スコアリング・ツール)を作成し、互いに共有を行った。

その結果、ニーズの有無の見極め精度があがり、効果的かつ効率的なクロスセルができるようになった。さらに上記の診断ツール作成にあたり、自社の強みや訴求ポイントが明確になり、営業上の顧客への訴求力も向上。クロスセルを除く収益も拡大した。

上記の2社については、既述のいくつかのポイントをおさえながら、良い形で推進された例として挙げられる。しかし、両社とも最初からうまくいっていたわけではない。推進途中で停滞がありながら、それらを乗り越え、愚直に取り組みを進めたからこそ、その後のメリットを享受することができたのである。

今後検討される企業についてもこういった事象は心してかかるべきであろう。

6 | 最後に

本稿では、BtoBビジネス（を行う企業）におけるCRMプラットフォームの必要性、メリット、構築のポイントについて述べてきた。

既述の通り、BtoBビジネスにおけるCRMのポイントはシステムではない。蓄積されたデータを活用し、いか

に精度の高いアクションを起こせる仕組みを作り上げるか、が最も重要なポイントである。

企業の存続・持続的な成長は、顧客に提供する価値をいかに上げていくかにかかっている。

本稿がその価値提供を支える基盤づくりの一助になれば幸いである。

【参考資料】

- 1) 「BtoBマーケティング」(余田拓郎著、東洋経済)
- 2) 「ディズニーの最強マニュアル」(大住力著、かんき出版)