

連載

社長の疑問に答える
IT専門家の対話術

第74回

顧客が離れた真の理由
その気づきから改革へ

「顧客を中心に据え、経営者とIT責任者が対話する」
 「企業が目指す全体像を描き、文書にまとめる」
 「システムは再利用可能なブロックを組み合わせて創る」
 21世紀のイノベーション施策を藤枝純教氏はこう語る。

CRM(顧客関係管理)の事例研究や先進企業の表彰を行うCRM協議会の藤枝純教代表は、次のように指摘する。

「顧客が自社から離れ、競合他社に移ってしまった時、その理由を自社の営業担当者に聞くと『価格が高かったから』などと言う。だが顧客に尋ねてみると、違う答えが返ってくる」

CRM協議会が連携している米カスターマーシンクドットコム(米)の調査によると、顧客が購入先を切り替えた理由について、営業担当者は「価格」(回答件数の50%)、「必要性の変化」(35%)、「顧客サービス」(20%)、「品質」(18%)などと回答した。ところが同じ質問を顧客にすると「顧客サービス」が72%と圧倒的な一番で、それに「品質」(30%)、「価格」(23%)が続く結果となった。「必要性の変化」を挙げた顧客は10%に満たなかったという。

顧客の視点から全活動を見直す

価格や品質の変更を検討することは容易と言えるが、顧客サービスの改善となると具体的に何をするのか、すぐには決められない。「顧客の重要な関心事を知り、顧客の視点から自社の全活動を見直し、関心事に合わせて最適化する必要がある」(藤枝氏)。こうし

た取り組みをCRM協議会は「CCRM(顧客中心主義経営)」と呼ぶ(二つめのCはセントリックの略)。

「リーダーは顧客中心主義経営を信じ、自社の最も信頼できる販売・サービスチャネルについて顧客情報と顧客の体験情報を集め、分析し、顧客の真のペインポイント(痛点)に共感できるようにする。その上で顧客に関わるすべての接点と活動を点検し、痛みへの対策を考え、実行していく」

藤枝氏はCCRMの進め方をこのように説明する。顧客満足度やVOC(顧客の声)を調査してもよいが、そこに出てこないかもしれない「顧客の内なる痛点を感じ取る」ことが欠かせない。

CCRMを担うリーダーとして、あるいはその補佐役として、情報システム責任者が名乗り出ることが期待される。顧客を中心に据えて考えることで、システム責任者は経営者や事業部門と対話しやすくなる。経営、事業、システムとそれぞれの立場で議論をすると、各自の都合を押し出すことになり、システム責任者は実権を持つ人や声が大きい人に押し切られてしまう。

エンタープライズを再設計する

顧客の痛みへの対策を考えていくと企業活動の全体にまたがって改革しな

ければならなくなる。製品やサービス、組織や要員のスキル、業務プロセス、情報システムに至るエンタープライズ全体の再設計になるため、「エンタープライズアーキテクチャ(EA)を記述することが望ましい」(藤枝氏)。

IT(情報技術)関連の標準化を担うグローバル非営利組織オープングループ(The Open Group)の日本代表を藤枝氏は兼務しており、同グループが持つEA記述のフレームワークTOGAFの利用を勧めている。TOGAFに沿って進めると現状を分析した上で目指すべき全体像(ターゲットアーキテクチャ)を記述していける。

ここでアーキテクチャとは文書にまとめた設計情報を指し、設計の対象は情報システムにとどまらず、事業モデルや業務プロセスまで含む。ターゲットアーキテクチャを記述できたら、そこに至るまでと実装した後に起き得る

「クリティカルな問題を想定し、対策を検討しておく。対策を選ぶまでの議論の経緯も記録する」(藤枝氏)。

以上のような広範囲のアーキテクチャ(設計情報)は情報システム部門だけでは当然記述できない。経営者や事業部門と対話しつつ、まとめていくことになるがあまり実行されていない。

価値の創造にもっと時間を

「実感として日本企業の場合、業務の実行やそれを支える情報システムの開発と運用に全労力の80%程度を投じてしまっている。それに先立つ要件定義には15%程度、さらに先立つEAとなると5%程度しか割いていないだろう。経営方針や戦略を実行に結び付けるEAへの取り組みが0%の企業も少なくない。EAに25%、要件定義に25%、実行や実装に50%といった配分にしていく必要がある」(藤枝氏)。

EAには情報システムのアーキテクチャも含まれる。オープングループ日本代表として藤枝氏は「オープンなグローバル標準を採用し、標準に沿ったビルディングブロックを再利用するやり方にしていくな」(藤枝氏)と提案する。ビルディングブロックはハードウェアを含むシステム基盤の場合もあるし、アプリケーション(ソフトウェアまたはサービス)の場合もある。EAと要件定義に時間と人を投入する代わりに、実装の手間を省くわけだ。「システムを作る・造るのではなく、創る時代に入っている」(藤枝氏)。

例えばオープングループは「ITをビジネスに適用する典型的な利用シーンを選び出し、各シーンを支えるオープンプラットフォームの標準仕様を策定しつつある。各領域に必要とされるビルディングブロックについて標準仕様を決め、その仕様を実装したクラウドやソーシャルサービスなどをOpen Platform 3.0準拠として認証していく」(2015年6月11日号の本欄より)。

* * *

以上はCRM協議会、オープングループ、藤枝氏が社長を務めるグローバル情報社会研究所が12月9日に開催した合同フォーラムにおける藤枝氏の講演『21世紀のイノベーション:グローバル・オープン・顧客中心主義』の骨子だ。情報システムに55年間関わってきた藤枝氏が自身の経験と知見に基づき、イノベーションに取り組むための基本事項をまとめた結果がCCRM、EA、グローバルオープン標準であったという。

(谷島 宣之=日経BPイノベーションICT研究所) ㊞

対話の勘所

- ❖ 「顧客中心主義」を信じる。
- ❖ 顧客の痛みを感じ取る。

藤枝 純教 | CRM協議会会長
オープングループ日本代表

【人物紹介】

日本IBM、CSKを経て、グローバル情報社会研究所を1996年に設立。
1998年からオープングループ、2000年からCRM協議会に関わる。