

連載

社長の疑問に答える
IT専門家の対話術

第150回

顧客中心経営のための10の指針
デジタルエンタープライズ設計が鍵

顧客を中心に据えて経営するための10の指針を紹介する。

将来を担う人材を選び、「企業設計」をもらう。

設計されていなければ改善も本来できない。

谷島 宣之
日経BP総研 上席研究員

「顧客中心主義経営に飽和点はなく、最新の企業設計に基づき、毎年の状況変化に対応し、自ら変化していかなければならない」

一般社団法人CRM協議会の藤枝純教会長は2019年10月29日に開かれた「2019 CRMベストプラクティス賞表彰式」で講演し、こう述べた。

藤枝氏とCRM協議会は顧客中心主義経営を進めるためのガイドや成熟度モデルを提供してきた。今回は「顧客中心主義経営アーキテクチャ・プリンシプル(指針)」を発表した。アーキテクチャ・プリンシプルとはエンタープライズアーキテクチャー(企業設計)の用語で「アーキテクチャーによって満たされるべき意図の定性的記述」を

指す。以下で10の指針を紹介する。

顧客中心主義経営の企業を設計

顧客中心主義「経営」という以上、取り組みにあたっては取締役会の意思決定が求められる。方針の確認だけではなく、そのための組織を設計し、動かしていく、と決めなければならない。**1.経営の意思決定**(経営企画の担当役員とIT企画の担当役員が音頭をとり、顧客中心主義のデジタルエンタープライズを設計する活動について取締役会に上申し、タスクフォースの設置とそれをガバナンスするボードの設置の承認を取り付ける)

エンタープライズアーキテクチャーという言葉を持ち出すとその提案は取締役会を通らない危険があるが、何らかの再設計が不可避であると理解して

もらわないといけな。

2.タスクフォース人選(営業・マーケティング、生産・技術・研究、経理・財務、人事といった各部門から2人ずつメンバーを選ぶ。2人は28歳から37歳の若手と38歳から47歳までの中堅。いずれも将来を託せる人材を充てる。デジタルエンタープライズの設計期間、メンバーは日々の活動の5割をタスク活動に割く。設計に先だってエンタープライズアーキテクチャーやビジネスモデリングの手法の概略説明を受ける)

これまた一般の日本企業にとってハードルが高い指針である。どんな企業にも該当する人材はいるはずだが、それを実際に集めるのは大変だ。だがここができないと以下に進めない。

3.エンタープライズ設計(タスクフォースメンバーが2030年における企業の

姿を描き、そこに移行するための中長期経営計画を立てる。何を誰がどのように変え、何を誰がどのように売るか、その価値は、コストは、リスクはいくらなのか、といったことを議論する。議論の結果を事務局がその場でビジネスのモデルとして図示し、出席者が確認する。設計作業においては業種別の未来を語れるコンサルタントや学者など外部の人材の協力を仰ぎ、変革の視点と先行企業の取り組みを学びつつ進める)

経営ビジョンの見直しや経営計画の策定で類似の活動をした企業はあるだろうが、メンバーが共通の言葉を理解し、一定のルールに従って成果物をまとめないと設計とは呼べない。

顧客中心主義経営を改善する

上記1、2、3の指針をなんとかこなせたら日本企業が得意とされてきた現場の改善ができる。ただし企業の外にいる顧客のデータを把握することが改善の前提となる。

4.顧客からのフィードバック(顧客や顧客対応に関するデータを使用し、状況に応じた効果的なカスタマーエクスペリエンスを提供していく。顧客中心主義経営ができていない企業は長い間、顧客からのフィードバックに確実に対応しており、正確で適切なデータを顧客から収集できるようになっている)

5.顧客データの統合(顧客データを記録、分類・分析、対応する「統合サービスセンター」を組織し、顧客からのフィードバックに確実に対応していく。顧客中心主義経営が遅れている企業においては顧客の声が電話、手紙、電子メール、社員報告などに分かれており、名寄せができていない)

6.共感のためのデータ分析(集めた顧客データをパターン別に分け、多い事例、重要な事例を題材にしてブレインストーミングをする。「なぜこうした声上がるのか」という問いを5回程度繰り返す「5回のなぜ」活動をして根本原因を推測する。パターンをロールプレイで疑似的に再現し、顧客の気持ちになって考える)

7.解決策の実装(顧客の痛点から「5回のなぜ」を通じて論理的理由と組織文化的理由を追求し、解決策を立案、業務プロセスや活動ポリシーに組み込む)

4、5、6、7の指針をすべてではないにしろ実践している企業は多い。1、2、3の指針に沿った取り組みの結果、企業設計ができていれば改善努力によってさらに効果を出せるようになる。

顧客中心主義経営の注意点

顧客データの取り扱いについて年々厳しい目で見られるようになってきている。

8.顧客プライバシーの尊重(顧客中心主義経営の企業は組織設計や業務実践において顧客のプライバシーを尊重する。顧客データに基づき、あり得るリスクを洗い出し、リスクが顕在化しても悪影響が広がらない歯止めをあらかじめかけておく。デジタルエンタープライズの設計においても顧客のプライバシーに配慮したというエビデンスを残しておく)

顧客中心主義経営を実践するのは経営者や企業設計タスクフォースメンバーだけではなく現場の社員である。

9.エンゲージメントの高い従業員を評価(従業員エンゲージメントを計測する指標を設定し、高いレベルを維持ないし発揮した従業員を評価する。従業員エンゲージメントを高めることが企業全体の生産性、従業員定着率、勤務状態そして顧客満足度の向上につながるという信念を持って取り組む)

難度が高い指針を列挙してきたがここまでできれば堂々と外に説明できるだろう。

10.宣言(株主総会で顧客中心主義経営を宣言する)

谷島 宣之(やじまのぶゆき)。1985年電気通信大学情報数理工学科修士課程修了、日経マグロウヒル(現・日経BP)入社、日経コンピュータ編集部配属。日経ウォッチャーIBM版、日経ビズテック、日経ビジネスオンラインの記者、編集委員を経て、2009年に日経コンピュータ編集長。2013年日経BPイノベーションICT研究所上席研究員。2015年から現職。