

■11 群 (社会情報システム) - 6 編 (流通情報システム)

9 章 CRM —流通業における顧客情報活用への取り組み展望—

(執筆著者：大根田秀雄) [2009年3月 受領]

■概要■

経済成長の鈍化が取り沙汰され、格差が拡大している現在、小売業の代表格であった百貨店、量販店が依然として連続前年割れを続ける一方、ブランドに代表される高級商品を扱う専門店業界や、その真反対にある 100 円ショップに代表されるディスカウントストア業界などは伸びを続けている。また、ネットワーク社会の拡大、その定着とともにリアル世界では難しいとされていた「ロングテール型ビジネス」や「受注生産、販売型ビジネス」など、バーチャル世界での特性を活かすビジネス展開が拡大している。これらの動向は、明らかに、これまでのビジネスモデルが崩れ、新たなビジネスモデルの確立が求められているといえよう。その確立のために、不可欠となるモノの一つが「顧客情報」であり、特に「個人」に関わる情報を捉えたビジネス展開が重要なポイントとなると考えている。しかしながら、これまで、個人情報をつまようとする、コストが掛かるわりに使える情報が得られないという繰り返しもあった。

そうした点も踏まえ、個人を取り巻く IT 環境が大きく変わり、顧客情報活用の可能性が飛躍的に向上した今、新たなビジネスモデル構築の要となる「CRM (Customer Relationship Management)」に向けた取り組みが大きく変わろうとしている。

【本章の構成】

本章は、これからの社会、時代環境の変化のなかで、これまで小売業態が取り組んできた CRM への取り組みの変遷について述べるとともに、これまで大きく変わりはじめている消費者の期待の変化、そしてそれを支える IT の進化という側面を検証しながら、今後求められる「新たな CRM」のあり方、その方向性、そしてそれに取り組むにあたって意識しておくべき課題という構成でまとめている。

第一は、小売業態が中心に取り組んできた CRM (顧客情報の活用) の変遷についてであり、クレジットを中心とした自社カード化による囲い込み戦略から、現金カード化・ポイントサービス、ネットチャネルの活用、そして単独企業顧客からグループ全体顧客としての取り込みということについて論じる。

第二は、新たな CRM への取り組みが求められる大きな要因になっている、消費者の意識変化について論じる。特に、その変化をもたらした要因を四つの観点から考察し、消費者がこれまでのような受け身型の姿勢から能動型へ変化していることから、新たな関係作りが求められていることについて言及している。

第三は、消費者の意識変化をもたらした、新たな関係作りを必要としている環境を生み出した「IT の進化」について論ずる。特に、ネットワーク (Web 技術)、モバイル環境技術、IC チップ (カード) 技術、検索・マイニング技術、センシング技術という五つの観点から考察している。

第四は、上記の考察を踏まえ、「新たな CRM (顧客情報) 活用」の方向性について論じる。特に、どのような取り組み方をしていくべきかについて、四つの観点から考察している。さ

らに、どのような顧客層に対して一番コストをかけるべきか、またどのような取り組みを行うことで、CRM がコストシステムではなく、プロフィットシステムになり得るのかについて言及している。

第五は、まとめとして、効果的、実践的な CRM 作りを行うにあたって考えておいて頂きたい基本的な取り組み意識について言及している。

■11 群 - 6 編 - 9 章

9-1 はじめに

(執筆者：大根田秀雄) [2009年3月 受領]

これまでの経済環境の変遷と流通、特に小売業における取り組みを比較してみると、非常に興味あることが分かる。好景気時期は商品情報、低迷期になると顧客情報という取り組みが活発になるということである。それは、好調であれば、商品情報を追っていれば顧客動向が分かるということであるし、不況になれば商品が動かないため捉えられなくなるということで、顧客情報に力を入れだすということであろう。しかしながら、現在の状況を見てみると好景気といわれながら、前年割れが続く業態がある一方で、活況を呈する業態もあるという、これまでの常識では考えられない状況が出現している。これは、インターネットという新たなビジネスインフラの定着や、個人の経済力格差（可処分所得差）が広がり、従来のような一律的な取り組みでは立ち行かない状況が生まれているということであろう。

■11 群 - 6 編 - 9 章

9-2 顧客情報活用の取り組み変化

(執筆著者：大根田秀雄) [2009年3月 受領]

顧客情報というものの活用の取り組みは、江戸時代に遡ること「大福帳」に代表される裕福層の顧客情報管理から始まったといえよう。これは百貨店の家庭外商管理へと引き継がれている訳であるが、ビジネス面において本格的な活用が行われたといえるのは、通販業界の登場からであろう。通販業は、当然のことながら顧客情報を必須とするビジネスであるとともに、必然的に顧客情報が手に入るビジネスモデルでもある。更に、直接顧客の顔色を見ることができないことから、早くから顧客情報の把握とその分析が求められ「購買の傾向分析」や「客層の分析」などにいち早く着手してきたのである。

しかしながら、一般の小売業態ではなかなか顧客情報を獲得、維持することは難しく、活用も「DM 発送程度」の利用に留まっていたというのが実情であった。百貨店における友の会や、売場顧客等を中心とした取り組みで獲得していたものの、売上に占める割合は数%程度であり、ビジネスに活用するには不十分であったのである。それに変化をもたらしたきっかけとなったのが、カードに代表される取り組みである。これを機に、どのように変化していったのかについて見ておくことにする。

- ・ 自社カード発行の進展（顧客認知の拡充）
- ・ 新たなサービスの創出（顧客の囲い込み）
- ・ 顧客アプローチの改革（コミュニケーション改革）
- ・ 顧客情報活用発想変革（企業間相互送客）

第一は、クレジットカードに代表されるカードの登場と、その普及である。特に、百貨店をはじめとした、自社カードの発行に合わせ、飛躍的に顧客情報活用への期待が高まった。更に、それを強固にすることになったのが、西武百貨店が始めた、現金カードの発行であろう。これにより、ある店舗での購買の7割近くを把握することが可能になったともいわれている。この動きは、多くの百貨店や、量販専門店などが採用し「顧客認知の拡充」に向けた施策として取り組まれ、定着したといえよう。

第二は、航空会社が始めた FFP^{*1}（フリークエント・フライヤーズ・プログラム）の流通版である FSP^{*2}（フリークエント・ショッパーズ・プログラム）の登場である。マイレージサービスとして、利用度に応じサービスの提供を行おうとするものである。つまり、顧客の貢献度に応じたサービスを行うことで、お客様の優越心（貢献することで他の人との違いを意識させる）をくすぐり、継続利用をすればより優良顧客としての扱い（より高いサービスレベル）が受けられるということを意識させることで「顧客の囲い込み」の有力な取り組み施策として定着したといえよう。更に、この施策にはこれまでのような、顧客に対する一律的なサービスといった、（例えば、全館セールとか、値引きなど）顧客への還元施策を変えるきっかけにもなったのである。これにより、顧客の貢献度に応じた販促費の使い方が可能となり、その効率化にも寄与し得ているといえよう。

第三は、なんといってもネットワーク社会の進展に伴う「顧客へのアプローチ」の容易化

*1 FFP：Frequent Flyers Program. 航空会社が始めたマイレージサービス。

*2 FSP：Frequent Shoppers Program, 小売業者が始めたポイントをキーとしたサービス。

である。これまでのアプローチのための顧客情報活用の多くが先にも述べたが、「DM 発送」を中心とするものであり、そのために顧客情報を集めていたといっても過言ではないだろう。しかしながら、その成果といわれるヒット率も、一般的には数%にも満たないケースが殆どであり、非常に優れた取り組みといわれてきた企業でも 10 数%というのが限界であった。それが携帯に代表されるモバイル技術の進展により、アプローチ方式に画期的な変化をもたらしたといえよう。それは、アプローチの自由度を飛躍的に向上するとともに、より「個人（顧客）へのアプローチ」を容易にし得たことである。ますます、顧客の多様化が進むなかで、個人の TPO^{*1}（時・場所・目的）にあったアプローチが重要性を増している。その有力な武器として、積極的な活用を進めている。

第四は、ネットワーク社会の進展に合わせた動きともいえるが、これまでのように、一社だけでことが足りる、まかなおうとしてきた時代が終焉を迎えているということである。これは、顧客の期待価値が大きく変化するなかで、もはや一社だけの範囲ではまかなえなくなっているということである。こうした動きは、電鉄グループに既に見てとれる。電鉄各社は、その関連のグループを、一つのサービス体と見なして、生活圈全般を網羅していこうとする動きを始めている。今や、顧客情報は各社の個別情報ではなく、グループの共通のお客様情報としての活用を模索し始めたといえよう。更にこうした動きは、業種、業態を超え、その連携性を高める動きとなって現れてきている。それは、ポイントサービスの進展を軸とし、そのポイント交換、統合（集中）化という新たなサービス形態のもとで、「相互送客^{*2}」という、サービスを提供する企業にとって、新規顧客開拓に相当する取り組みとなるものであり、その活用が期待され始めている。

以上のように、顧客情報の活用の方向性は、今後更に、従来の一社のためという枠を超え、グループ間、更には異業種、異業態間に渡る活用へと変化していき、相互にこれまでの無理無駄を排除し合いながら、真のサービス競争の時代に入っていくことが予想されよう。

*1 TPO：Time Place Occasion, 時、場所、機会を表した略語。

*2 相互送客：企業間またはグループ間で、互いのお客様を紹介し合うこと。同一のサービスを行うことで他社の顧客であった方の利用が期待できること。

■11 群 - 6 編 - 9 章

9-3 消費者（生活者）の期待価値変化の要因

(執筆：大根田秀雄) [2009年3月 受領]

今、消費者を取り巻く環境は大きく変化している。特に携帯に代表されるモバイル環境や、Web インフラの普及は、消費者の意識、行動様式を大きく変えている。その変化は、企業の取り組み方そのものを変えていかなければならないという状況をもたらしているといえよう。消費者に変化をもたらした大きな要因を図 9・1 に示す。

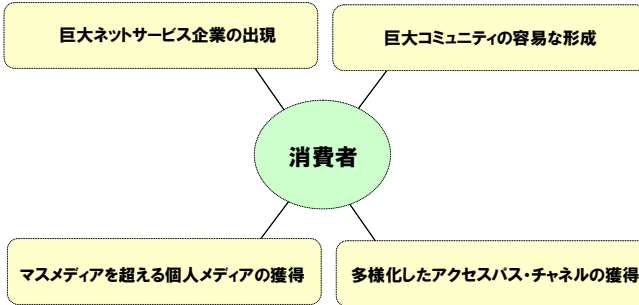


図 9・1 消費者が手に入れた新たな価値

第一は、地球規模で広がっているインターネット環境に登場した「ネットサービス企業」の存在である。これにより、消費者は膨大な情報が流通するインターネットの世界から、瞬時に欲しい情報を取り出すことができるようになり、自らの行動、意識を形成するうえでの重要な意思決定のための情報収集、比較ツールとして活用し始め、「知を得る手段」を獲得したのである。図 9・2 でも分かるように、既に情報収集メディアが大きく変化していることから伺える。

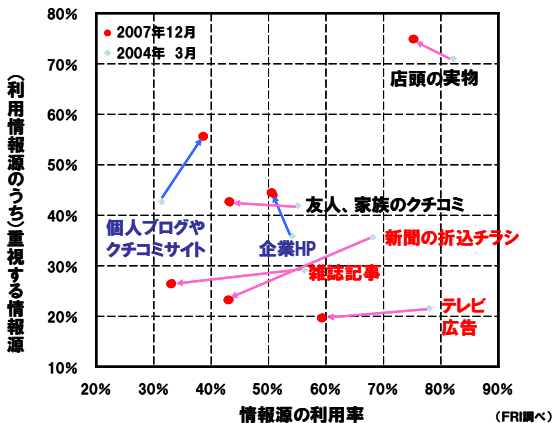


図 9・2 情報収集源の変化

第二は、「巨大なコミュニティの容易な形成」が可能になったことである。これまでは、自分の意見を表現しようとしても、マスメディアを活用するということは不可能に近いことであり、せいぜいローカルなミニコミ誌や、井戸端会議に代表される近所でのロコミ程度であった。しかし、今や、いつでも、好きなときに自分の意見を述べ、日本中はもとより、横文字ができれば直ちに世界規模で伝えられる環境を手に入れたということである。また、同時に SNS^{*1}（ソーシャルネットワークサービス）の登場により、より広範囲に自分と意見を同じくする人達を発見し、声を揃えた取り組みや、意見交換を行える環境をも手に入れたのである。つまり、普通の大量消費者といわれてきた人達が「集合知形成」を可能とするコミュニティを獲得したということである。

第三は、第二で獲得した強力なコミュニティ環境が、そのまま、巨大なメディアとしての機能をもったということである。既に、インターネット利用者は、国内でも 8000 万人を超え、世界的には 10 数億の利用者が活用している状況にあり、通常のマスメディアを既に超えている。今や、普通の消費者一人一人が巨大なメディアを獲得したと理解すべきである。コミュニティ形成の獲得と個人メディアの獲得は、これまでサイレントマジョリティといわれてきた声なき声の主達が、ハッキリとした意思を発信する手段と場を獲得したのである。

第四は、これまで上げた三つのことをより容易に実現する手段を得たことである。これは、先にも述べたように、携帯電話の情報端末化に代表されるモバイル環境の急速な普及がもたらしたものであり、この獲得により、時間、場所にとらわれることなく、すきなときに様々なアクセスが可能になったのである。また、サービス企業サイドもその可能性を高めるための施策を打ち出したことで、この動きに拍車をかける結果となったともいえよう。街の中や、移動体（自動車、航空機、電車、バスなど）においてもその利用環境作りを進めていることから大きな要因となっているのである。

以上のような、消費者を取り巻く環境の変化や手段、場の獲得は、消費者をより能動的に変え、これまでとは異なる、全く新しい関係づくりを行う必要に迫られているといえよう。より個人を意識した取り組みが重要となるが、一方その個人情報の獲得に対して、実は、消費者のこうした能動的な行動が寄与することになるといえる。言い過ぎかもしれないが、労せずして、顧客経験情報を入手する手段をサービス企業側も手に入れられるようになったということである。よって、今後その活用の成否が、消費者の期待価値を高めるか、落とすかの分かれ目になりかねず、企業選択の大きな要因になることになろう。今、CE (Consumer Experience)^{*2} という考え方が注目されている。これも、顧客が経験していることに、顧客の期待価値が隠れているという想いから、新たなリレーションシップ（関係造り）を生み出そうとする動きと捉えることができよう。

*1 SNS : Social Network Service, Web 上に開設された会員制コミュニティーサービス。

*2 CE : 顧客経験を有効な価値と捉えた新たな顧客情報活用観点。

■11 群 - 6 編 - 9 章

9-4 顧客情報活用に関わる IT 世界の変化

(執筆者：大根田秀雄) [2009年3月 受領]

これまで、顧客情報の活用変化や、顧客の期待価値の変化要因について述べてきたが、それらの変化を可能にしたのは、とりもなおさず「IT」の劇的な進展にあることは、間違いのないところであろう。ここでは、新たな顧客情報活用に関わるであろう、以下の5点について、技術面ということだけではなく、その技術活用面から見ておきたい。

- ・ネットワーク、Web 技術
- ・モバイル技術
- ・IC チップ (カード) 技術
- ・検索、マイニング技術 (Web)
- ・センシング技術

第一のネットワーク関連であるが、インターネットの日本における世帯普及率が 83.3% を超え、既に主要なビジネスチャネルの一つとして定着したといえよう。特に、Web 2.0 時代といわれる昨今、産業革命以来の大改革をもたらしたともいわれている。あらゆる情報がネット上に登録され、更に、それを瞬時に検索できるサービスの提供により、利用価値の飛躍的向上が実現した。しかも、無償での利用モデルにより、その利用裾野を大きく広げたのである。これにより、これまでの情報伝達構造 (企業からの一方向発信) を大きく変えるとともに、これまで難しかったロングテール商品の提供を可能とし、マーケティングの世界では常識とされた「パレートの法則」という売上の 80% は、上位 20% の商品でもたらされるということを超すビジネスモデルが登場したのである。これは、産業構造を「個」を主役とした構造に変革する意味をもつことになるともいえよう。産業革命といわれる所以のひとつであり、その利用如何により、大きなビジネスチャンスが生まれることを意味していよう。



図 9・3 携帯電話の機能進化

第二のモバイル関連についてであるが、これは言うまでもなく、携帯電話の進化に尽きよう。図 9・3 に、その進化の内容を示した。今や、携帯電話は電話としての役割を超え、生活

様式そのものに影響を与えるまでに進化したといえる。これにより、顧客は、TPO に合わせて好きなときに情報にアクセスする機会を得、その行動における決定方法を大きく変化させたのである。このことは、先にも述べたように、アクセスされたときに、その要求的確に答えられるかにより、顧客から選択される企業たりえるかということを意味している。このことを、認識されることが重要となろう。こうした動きは、更に進出し、自動車における NAVI^{*1} システムや、一般の交通機関内や、ひいては街中といった移動中においても、その利用領域は拡大しており、ますますその対応の可否が重要になっていくことを示しているといえよう。逆に、これにより、企業サイドとしても、あらゆる機会をビジネスの場に変えられることを意味しているといえよう。

第三の IC カード関連は、今やクレジットカードという面よりは、JR 東日本の SUICA^{*2}、エディ^{*3} のサービスに代表される、電子マネーや、電子ポイントといった利用により、定着した感が強い。既に、2007 年度の電子マネー決済市場は、5,600 億円規模になり、2012 年には 3 兆円規模との予測も出ていることから、その定着は更に進むであろう。既に通勤に使うサラリーマンの方々の中には、駅構内の利便性が増すにつれ、現金をほとんど使用しないという方も登場してきている。更に、ポイントの交換サービスにより、SUICA への集中化を図っているというわけである。既に、カード保有率が一人平均 4~5 枚に達する状況において、その利用性を高める取り組みの拡充が一層求められよう。一方、その利用率が高まることにより、顧客行動（動線管理）分析などへの活用が期待でき、サービス企業にとってもビジネスへの応用可能性の検討が始まっている。

第四の検索・マイニング技術の進展は、既に Web の世界で巨人化した、Google、Yahoo により確立されたといっても過言ではない。今や、自らそうしたサービスを構築しようとする企業はなく、それを利用していき動きに徹する方向にあることは間違いない。企業は、インターネット上を舞台に、情報発信ならびに情報活用を駆使することが求められているということであり、大量の情報が氾濫する中で、自社の情報を埋没させないため、より目立たせる工夫が重要となってきた。また、情報活用面の高度化という面で、マイニング技術の進展が期待されている。テキストマイニング、画像マイニング、音声マイニングなど、マイニング技術は著しい進化をとげている。今、注目されている CGM（カスタマージェネレイトッドメディア）において、ワード辞書の整備と相まって、ポジ的発言（文書）か、ネガ的発言かといった認識分類も可能になっている。それは、イベントや、CM（広告）などの分析評価において、その威力を発揮することが期待されている。アンケートや事後調査で行ってきた時間をかけた事後分析とは異なり、実施しながらや、直後に分析評価を行うことができ、施策の見直しに対してもタイムリーな対応が可能となるのである。また、画像マイニングでは、例えば、新商品開発における類似形状の事前検証や、流行り形状の発見などへの応用が行われ始めている。更に、音声認識関連では、例えば、コールセンターにおけるお客様との会話ニュアンス分析（声の調子変化による喜怒哀楽認識、会話切れによる状況認識、コンプライアンス遵守可否など）などへの応用が図られ、オペレータの育成などとともに、お客様対応の最適化に向けた取り組みにも活用され始めている。こうした取り組みは、Web ロ

*1 Navigation, 自動車を中心に搭載される道路地図案内システムの総称。

*2 SUICA : JR 東日本提供の IC カードの総称。

*3 エディ : ビットワレット社提供の IC カードサービスの総称。

グ解析技術の進展とあわせ進んでいくものと考えている。

第五のセンサ技術についてであるが、第四で延べた、Web 上での顧客トレーサビリティの進展は、目を見張るものがあるが、ことリアル世界では難しいこととして、いまだ画期的な技術が登場していないのが現状である。ここでは、現在実証実験などが行われ始めている技術について紹介しておきたい。図 9・4 は、カメラ映像技術を使った、店舗における顧客動線分析への応用例である。この技術の活用により、店舗商品配置見直しや、新商品効果分析などをより的確に分析、評価できるし、POS データとマッチングすることにより、更にその精度を高めることが可能となる。センサ技術は、このほかにも、ミリ波を活用した技術などもあり、既に車への応用が行われ始めている。人の動き把握や、対向車の把握、追突防止などへの適用が始まっている。リアルの世界で確実な行動把握を行える技術として、今後とも注目しておくべき技術と考えている。

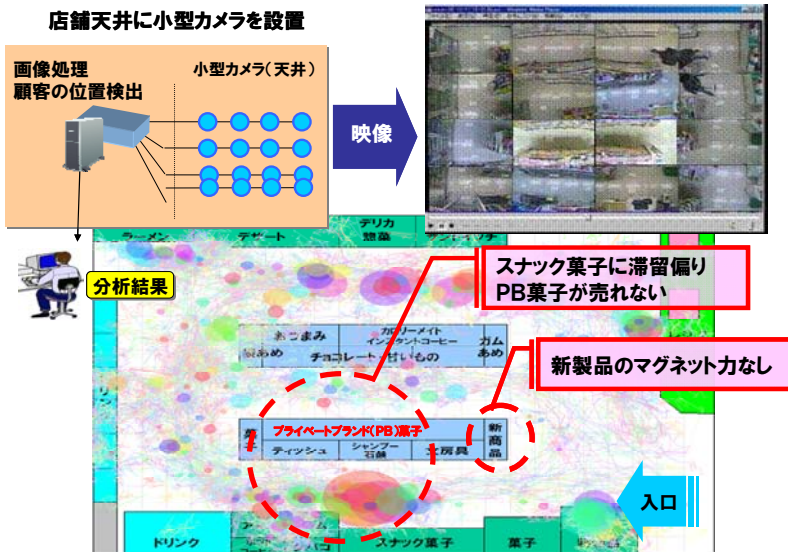


図 9・4 画像センサネットワークによる動線把握

■11 群 - 6 編 - 9 章

9-5 新たな顧客情報活用の方向性

(執筆者：大根田秀雄) [2009年3月 受領]

顧客情報活用の変化、消費者の期待価値の変化、IT の変化について見てきた。それらの変化を踏まえ、今後の顧客情報活用の取り組みの方向性について考察しておきたいと思う。

消費者が手に入れた、種々の環境（モバイル技術、ネットワーク環境、新たな情報サービス企業など）は、より消費者の能動的な側面を顕在化させた。このことは、サービスを提供する企業にとって、けして負荷を高めることだけではなく、いままで得られなかった顧客情報を容易に手に入れられる環境が創られたことも既に延べたとおりであり、本格的に、多様な顧客情報を活用できる環境を手に入れたということである。

これまで、顧客情報活用の仕組みは、けしてプロフィットとしての位置づけとして評価されることは稀であり、コストシステムの感が否めなかったのではないかと考えている。そうした点を踏まえ、今後の取り組みの方向性について四つの観点から考察したのが **図 9・5** である。

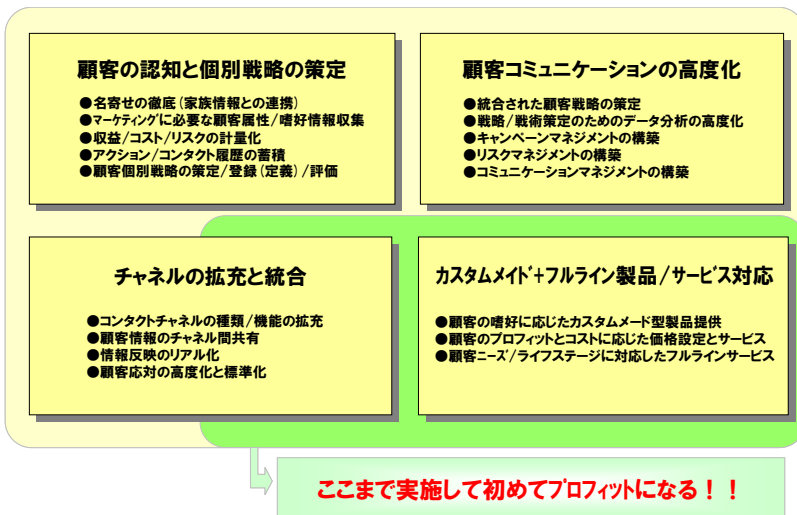


図 9・5 顧客情報活用取り組みの方向性

第一は、「顧客の認知と個別戦略の策定」である。これは、とりも直さず、企業内に点在する顧客の一元化、つまり名寄せの徹底による唯一化であり、それに基づく、個別戦略の実践ということである。特に今後必要となるのが、顧客別の収益モデルの確立であろう。これまでのような一律的な還元サービスは経営コスト圧迫の大きな要因の一つとなり、継続的な実施は難しくなっていくことと思われる。そのため、顧客の貢献度に見合ったサービス提供造りがキーとなる。それが確立し得るかで収益に大きな差がでるものと考えている。それを実現するために、収集情報の精緻化とともに、その顧客の行動・購買履歴はもとより、コンタクト履歴（どのようなこと、どのような方法で、等々）の蓄積を徹底することが重要となる。

そして、蓄積した情報をもとに、その顧客にあったサービス戦略の立案、評価、貢献度にあった施策作りに活用していくことが重要となろう。特に、今後どのような貢献顧客層（貢献度レベル）に投資を集中化していくことが効果的なことであるかを判断するためにも重要な取り組みとなろう（図9・6にその一例を示した）。

～顧客行動パターンによる分類(継続的なお客様の発見とその維持)～

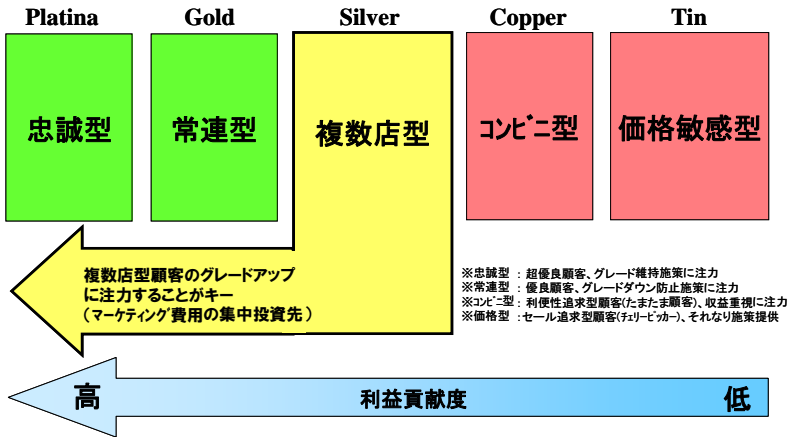


図9・6 顧客の認知と個別戦略の策定

第二は、「顧客コミュニケーションの高度化」という観点である。高度化とは、一律的な施策の実践ということからの脱却という意味である。今後、顧客との良好なコミュニケーション確立の可否が、種々の施策立案に対しての決定要素の重要な取り組みの一つになろう。この観点から、顧客貢献度に応じたりレーション方法の設定や、インセンティブの提供、認知方法の新たな仕組みを構築していくことが必要であり、その仕組み確立作りに活用していくことが求められる。そのためには、貢献度を評価する指標とその分析、実施施策（キャンペーンや、コンタクト内容など）に対する評価指標とその分析の実践が求められる。いわゆる、マネジメント可能な仕組みの構築が重要になるということである。

第三は、「チャネルの拡充と統合」という観点である。ますます多様化するコンタクトチャネルに対する対応力を高めることである。消費者が手に入れた環境は、拡大こそすれ、縮小することはないであろう。今後も多様化するチャネルに対してどこまで、どのようなチャネルに対応するのが自社にとって最良であるのかを見極める必要があるということである。すべてに対応するという事は、コストパフォーマンスの観点からも得策ではないと考えことから、第一項でも述べたように、顧客のコンタクト履歴を確実に捉え、自社の取り組みにあったチャネルを選択していくことが必要になろう。そのうえで、取り組んだチャネルに対しては、そのチャネル間の情報共有を図り、つねに同一の顧客からのコンタクトであることを把握することが重要となる。更に、確立したチャネルを通し、タイムリーで情報を活用しえる環境を構築していくことが求められるよう。

第四は、まさに、顧客情報をプロフィット化するための活用の方向性を示している。つま

り、いくら顧客サービスを向上させたとしても、企業として提供できる製品や、サービスがなければ意味はない。そこに、顧客に受け入れられる製品や、サービスがあってこそ意味があるということである。そのため、得た顧客の情報を、自社の製品やサービスに如何に活かしていくことができるかが、最も重要な活用の方向性であると考えている。その究極的なことが、その顧客に合った「カスタマイズ化とフルラインでの製品／サービスの対応」力の確立であろう。このことは、ビジネスにおいて、無理無駄のない究極的なビジネスモデルといわれてきたが、同時に不可能ともいわれていたことと思う。しかしながら、Web ビジネスの本格的な展開により、「ロングテール^{*1}」というリアルの世界では難しいとされていたことが可能な取り組みとなったこと。また、顧客情報の収集手段が多様化し、タイムリーに行えることが可能になった現在、不可能という3文字は意味のない時代になったともいえるかも知れない。更に、その展開は、顧客のライフスタイルを意識し、LTV^{*2}（ライフタイムバリュー）といわれる顧客の生涯価値提供への展開をも現実のものとするできると考えている。もちろん、この取り組みは、ワン・トゥ・ワンへの取り組みということだけではなく、リアル店舗への品揃え適正化に向けた取り組みにも反映し得るものであることは言うまでもないことである。このように、顧客情報を、商品情報へ活用することまで取り組んで、はじめてプロフィット化し得るものとなるのだと考えている。

*1 ロングテール：マニアック的な息の長い商品を長期間にわたり取り扱い続けること。

*2 LTV：Life Time Value、顧客が生涯に提供してくれるであろう貢献価値のこと。

■11 群 - 6 編 - 9 章**9-6 新たな CRM の実践にあたって（課題考察）**

(執筆者：大根田秀雄) [2009年3月 受領]

消費者の期待価値が大きく変化し、消費者がその行動様式を大きく変える環境の中で、新たな CRM への取り組みを確実なものとするためにどのようなことが求められるのだろうか。それは、とりもなおさず、これまで述べてきたことに対し、的確な対応を行えるかということに尽きることは言うまでもない。しかし、これらのことは、「言うは易いが行方は難し」である。今、経営者をはじめとし、新たな CRM を推進する方々に申し上げたいことは、

- ・「知ってやらないこと」と「知らずにやらないこと」の違いを認識すること！（可視化）
- ・「知っていること」と「していること」との違いを認識すること！（勉強だけでは、意味がない）
- ・良い意味での「割り切り」ができること！（追求しすぎず、やりながら考える仕組み作りを）

という3点である。

これらのことは、既にお分かりのことと思うが、変化のスピードがますます早くなるなか、やるべきこととやらざるべきことを見極め、考えているだけの時間をいかに短くし、やりながら考えていく（見直していく）という取り組みが重要になるということである。

そのためにも、まず自社の現状、現実を正しく理解することから始めることが重要と考えている。足元を見つめ直すということ、そして、そこから自社のカルチャーにあった戦略作りを見いだすということである。その取り組みに対して、最適な IT を駆使することで、より効率的、効果的な「CRM」が実現できることになると考えている。