

顧客接点におけるサービスイノベーション に向けた戦略的情報システム投資

志村近史



CONTENTS

- I 消費行動の多様性に直面する「顧客フロント」
- II 始まった顧客フロント改革
- III 顧客フロントに着目したIT投資の視点
- IV 顧客起点のビジネスプロセスの確立

要約

- 1 今日、消費者に提供される各種のサービスは、高度な仕組みに支えられたものや目に見えない価値観に訴求するものなど、消費者の認知を超えて複雑化している。このため、個々の消費者に合わせたサービスの内容や品質の確保が大きな課題となっている。
- 2 サービスを提供する企業と消費者の接点にあって、こうした課題に直面しているのが、店舗や営業職員など、顧客に対面で接する「顧客フロント」である。顧客フロントにおいては、顧客との接点の機能を強化し、顧客との継続的なコミュニケーションを担うマーケティング機能を強化するための改革に向けた取り組みが目立つようになってきた。
- 3 これは、顧客接点を担うマーケティング部門が、生産部門、間接部門に続く第3の生産性改革の焦点であり、顧客フロントの改革は、収益向上のボトルネックを解消する重要な施策と認識されるようになったためである。
- 4 顧客フロント改革に焦点を当てたIT（情報技術）の投入——すなわち、店頭での顧客情報分析や、商品探索・提案のための情報端末を重点配備するIT装備率の向上、顧客情報を資産として有効活用するためのデータベースの拡充といったIT投資は、投資対効果の点からも有効な施策と考えられる。
- 5 こうしたIT投資は、販売チャネルの融合や、ニーズ探索・提案・営業のサイクルの形成、ビジネスのライフサイクルを通じた横断的顧客管理の実現など、ビジネスプロセスの変革へと波及し、収益改善が期待できる。

I 消費行動の多様性に直面する 「顧客フロント」

1 複雑化・高度化するサービス

2007年の金融商品取引法の施行を契機として、金融業界ではさまざまな業務改革が始まっている。そのうちの多くが、サービス内容に対する合意や契約といった、今まであいまいにされ続けてきた顧客とのコミュニケーション過程にメスを入れたものである。

また、サービス産業の生産性向上のための政策や消費者庁（仮称）の創設構想など、最近、政府が打ち出した政策を見ても、顧客とのコミュニケーション重視という流れは、単に金融分野だけにとどまらず、あらゆるサービスの分野にも拡大していくと思われる。通信サービスを例に挙げれば、機能の高度化と多様な料金プランを謳う携帯電話会社を、シンプルな料金体系と商品イメージを前面に出した携帯電話会社が、月間契約数で追い抜いた。これなども、サービス内容が高度化・複雑化した今日、顧客が納得する真のサービスとは何なのかを、あらためて考えさせる出来事である。

もっとも、このように高度化・複雑化したサービス内容を、企業の期待どおりに消費者に理解してもらうことは容易ではない。しかも、サービス内容の誤解や理解不足によって、もし、市場や個人に損失が発生すれば、提供企業はその責任が問われ、大きなリスクとなる。

しかし、たとえ規制によってサービス内容の説明が義務づけられても、そのことがただちに消費者の理解を保証することにはならない。誰もが理解できるように情報を提供する

ということは、単に法令遵守の観点からだけでなく、顧客獲得のための競争戦略としても重要な課題となりつつある。

2 供給側だけでは決めきれない サービス産業の生産性向上

日本全体の産業政策の観点からも、サービス産業の生産性向上が急務である。このため、従来から製造業が実施してきた生産性向上や品質管理の手法を、サービス産業にも適用することが検討されている。

しかし、サービス産業の場合、商品であるサービスと、接客・対人関係などが一体として提供・受容されるため、企業と顧客とのコミュニケーション過程そのものがサービスの品質や顧客の評価に影響するという点で、製造業とは異なっている。このことは、人的要素がサービス内容そのものと不可分の医療・福祉などのサービスではもちろん、サービスの基本的な価値に人的要素を直接含まない金融サービスなどでもいえることである。

たとえば、投資信託の購入に当たっては、ファンドの運用実績や期待利回りといったサービスの基本属性に関する理解だけでなく、販売担当者との質疑などの会話を通じ、自らの意思で選択した心理（コミットメント^{注1}）になるまでの過程が、顧客にとって重要であるといわれている。そのため、サービス産業の生産性向上には、顧客接点でのコミュニケーションの過程が重要な意味を持つのである。

こうしたことから、顧客とのコミュニケーションの過程は、すでにサービスを構成する要素になっていると考えなければならない。そこで、消費者を対象としたさまざまなサー

ビスの領域では、顧客接点、すなわち「顧客フロント」の持つ重要性への認識が、今まで以上に高まっている。

3 消費行動の多様性を いかに受け止めるか

顧客フロントに要求される対応のあり方は、ライフスタイルや価値観なども含めた顧客の属性によってきわめて多様である。サービス提供のための業務プロセスは、「顧客フロントにおける顧客対応」と「バックオフィス（後方事務）における事務処理工程」からなるが、標準化を志向する事務処理工程に、こうした多様性への対応を要求するのは限界がある。

実際に、事務処理工程のシステム開発では、入力径路により異なる電文形式への対応や、顧客の多様性にサービスを対応させるための例外処理に、プログラムのステップ数の相当部分が充てられているといわれている。このため、たとえば顧客の多様性に対応するための追加的効果を得るために必要な情報化投資の追加費用は、すでに極大化していると推察され、そうなると、これより先、投資に見合う効果を得ることは容易ではない。

そこで、顧客の多様性に対応するためには、後工程である事務処理工程よりも、前工程である顧客フロントに情報化投資をしたほうが効率的という考え方が登場してきても不思議ではない。実際、消費者個々の多様な行動をIT（情報技術）を活用して受け止め、処理できるようにするプロセスを、顧客フロントで導入しようとする事例が多く見られるようになってきた。

II 始まった顧客フロント改革

次に、金融機関の事例から、顧客フロントの改革の現状を俯瞰する。

1 「有人化」による顧客接点の強化

無人化・省力化による経費削減一辺倒から、逆に、有人化による顧客との接点強化へ——まるで業務改革の焦点が大きく移行したかのように、金融機関の来店型店舗の新設、増強の事例が相次いでいる。

こうした事例を見ると、在来のような「営業事務を行うためのプロセス重視型」から、「顧客に対面で接する機能に焦点を当てたフロント重視型」へと、店舗の役割自体の転換が起こっていることがわかる。

(1) 消費者の利便性を尊重したアクセス性の改善

夫婦共働きなどによる在宅率の低下や、オフィスのセキュリティ強化に伴う職域営業の制限などによって、これまでのような訪問型営業では、顧客と接触できる機会が持たなくなってきている。

こうした事情から、生命保険業界では販売の強化に向けて、来店型店舗による拠点ネットワークづくりが計画されるようになった。たとえば日本生命保険は、2008年度中に、駅前や繁華街に立地する来店型店舗を4割増やして80店体制とする。

こうした来店型店舗は、顧客が立ち寄りやすく、ゆったり説明を受けられるようにすることがねらいである。このため、金融機関の店舗としての既成概念を打ち破り、たとえば、ポッカクリエイトと協業して、2005年4

月よりコーヒーショップ内に保険販売拠点「インシュアランスカフェ 保険市場」を出店しているアドバンスクリエイトのように、カフェのような展開をする例もある。

同様の試みは、銀行の店舗でも始まっている。

千葉銀行の場合、県民の相当数を占める都内に勤務する「千葉都民」との取引を拡大することが課題である。特に、退職した団塊の世代の資産運用先に、「地元」の千葉銀行を選んでもらえるかどうかは、同行にとって大きな関心事である。

そこで、千葉都民との接点を持つべく、通勤経路の要である千葉駅前に「ちばぎんコンサルティングプラザ」を開設した（2004年7月開設）。同プラザは、通勤時間帯を考慮して営業時間を延長し（平日20時、土日祝日17時まで）、年間400回以上もセミナーを開催することで情報提供面で他行と差別化を図るなど、顧客との接点を一貫して築くという観点からの拠点づくりを志向している。

また、2007年に開業したイオン銀行は、預金から住宅ローン、投資信託の販売まで総合的な金融サービスの提供を目指している。このため、これまで異業種から参入したセブン銀行（ATM〈現金自動預け払い機〉サービスが主体）やソニー銀行（インターネット専業）などとは異なり、顧客接点としての有人店舗を重視し、午前9時から午後9時まで、年中無休の営業店網を展開している。

首都圏、中部圏、近畿圏のショッピングセンターを中心に、2008年度中に70店舗の出店を計画する独自の店舗展開戦略により、ショッピングセンターへの来店客をターゲットとした顧客獲得をねらう。

(2) 戦略的な人員配置による顧客フロント機能の充実

現在、銀行における事務処理の大半は、ATMなどの自動機で処理されるようになったが、営業店に占める事務コストの比率はいまだに大きく、コストの削減が求められている。このため、これまで後方の事務処理などの間接部門に投入されていた人的資源を顧客フロントにシフトさせ、機能強化を図る例が目につく。

りそな銀行は、営業店を「サービスの場」に転換させ、併せてローコストオペレーション（低廉運用）を両立させる営業店づくりに取り組むことになった。この次世代型店舗では、窓口の社員を後方の事務処理から解放するとともに、事務要員をセールス担当者へシフトさせ、顧客のニーズにじっくりと対応できる体制に転換させようとしている。

先に紹介したちばぎんコンサルティングプラザの場合は、同プラザ所属のスタッフとは別に、本部から専門要員12人が配置されている（ローンプラザ8人、年金相談員1人、プライベートバンカー1人、中央証券〈千葉銀行グループ〉カウンター2人）。このため、スタッフの高い専門性と、1件に1、2時間をかける資産運用相談など、これまで顧客が希望しても店頭では難しかったサービスが受けられるようになった。

また、ショッピングセンターのインスタアブランチ（店舗内支店）を展開する前述のイオン銀行では、顧客の利便性を確保することを主眼に、後方の事務処理は本社に集中させて店舗の人員・スペースを最小化している。そのうえで、小売業の店舗で用いられているような「シフト表」を利用して、繁閑に合わ

せて人員を効率的に配置している。こうすることで、午前9時から午後9時まで年中無休で営業するという、在来の銀行にはない顧客フロントを実現した。

(3) 顧客接点機能に焦点を合わせた施設デザイン

以上のような人員体制の増強と相まって、顧客との接点機能を強化するのが、施設デザイン面での工夫である。

ちばぎんコンサルティングプラザは、マネープランデスク、ローンプラザ、中央証券カウンター、外貨両替デスク、ATMコーナー、プライベートバンキングデスク、セミナールームなどで構成され、ワンストップサービスによる顧客接点としての誘引力強化という、一貫した顧客接点づくりの考え方に基づく店舗デザインを採用している。

りそな銀行の次世代型店舗は、営業店の店頭「モジュール式顧客対応スペース」を導入している。相談コーナーは、事務処理スペースとは明確に分離したブース形式とし、在来の店舗と比べ顧客との対面スペースを倍増、逆に事務処理スペースを半減させ、従来の店舗とは面積構成比を逆転させた。

(4) 有人チャネルと情報ネットワークの機能連携

店舗の顧客接点機能を充実させる方策としては、さらに、コールセンターやネットなどの情報連携や支援体制によって、顧客対応を的確に行えるようにすることが挙げられる。

たとえば、顧客からコールセンターに書類の送付依頼や解約申し出があった場合、コー

ルセンターで送付手続きを取るとともに、その旨をシステムに入力する。こうして、コールセンターでの対応履歴を逐一確認できるようにし、顧客対応の判断をするという、コールセンターと営業職員の連携プレーの仕組みを構築するような例がある。

2 マーケティング機能の顧客フロントへの組み込み

こうした顧客フロント改革の事例で、あらためて注目され強化されようとしているのは、マーケティングの機能である。ここでいうマーケティングの機能とは、「情報提供や収集をしている潜在的な顧客候補を相手に、コミュニケーションと学習過程を通じて、実際の購買行動を促す機能」であり、さらに「この過程を継続することによって固定顧客化し、再購入や顧客連鎖を促進する機能」のことでもある。

たとえば、投資信託は、個人の金融資産に占める割合はいまだ数%にすぎず、まずは商品知識や商品の選び方など、いわば取引のリテラシー（情報活用能力）を普及させていくことが必要な商品である。消費者になじみの薄いこうした新しい商品・サービスの普及促進に当たっては、上述のようなマーケティングの機能が欠かせない。

また、顧客との接触を通じて、どのような顧客がどういった購買行動を取るのかといった情報を収集し、顧客の潜在的なニーズを把握することも重要なマーケティングの機能である。

さらにマーケティングの機能には、長年にわたる顧客のライフタイムバリュー（顧客生涯価値：永続的に取引を続けてもらうことに

よって得られる利益・価値)を追求することが重視されるなかで、既契約者への十分な対応を通じた、長期にわたる関係維持の機能も含まれる。

(1) ショールームとしての顧客フロント

投資信託など、複雑で高度な仕組みの金融商品の場合、消費者にとって、商品知識の獲得や理解が容易ではないことが、市場拡大の障壁となっている。このため、消費者の理解促進のための取り組みに力が入られるようになってきている。たとえば、商品の理解促進に主眼を置くという、従来型のリテール(一般消費者向け)店舗では十分果たしえなかった、いわば金融商品のショールームともいえる店舗が登場している。

2006年10月にコーディアル・コミュニケーションズが東京の秋葉原に開設した「投信スーパーセンター」がその一つの例である。このセンターでは、投資信託の運用会社50社以上から、590以上の商品供給を受け、一般消費者に対し、運用会社に拠らない中立・公平な選択肢を提供している。同社は、こうした店舗網を都市部を拠点に展開(2008年6月現在、首都圏中心に24店舗)するとともに、トラックを改造した移動ショールーム「投信スーパーカー」で住宅地などを巡回するなど、一般消費者に身近なところでの接点づくりに注力する。

消費者は、ショールームで開催されるセミナーなどによって情報提供を受ける一方、商品の選択や申し込みは、投信スーパーセンターのWebサイトを通じて運用会社にアクセスする仕組みである。

(2) 情報センサーとしての顧客フロント ——組織の枠を超えた顧客データ共有

購買活動の現場である顧客フロントは、情報の宝庫であり、生の顧客情報と購買情報が同時に存在する唯一の場である。従来のPOS(販売時点情報管理)システムは、このうち購買情報だけを抽出し、商品に紐づけて受発注や在庫管理を行うことで、流通システムの生産性向上に革新的な効果をもたらした。しかし、今では多様化したニーズに応えきれず、その効果も頭打ちとなっている。

そこで、たとえば、ポイントカードなどで把握した個々の顧客データを、POSシステムなどの購買データと結びつけることで、さらなる事業価値に結びつく情報活用の道を開こうとする試みがなされるようになった。

首都圏で84店舗の食品スーパーを展開するサミットは、同社のポイントカードを保有する約120万人分の顧客情報と、顧客が購入した商品のPOSデータとを紐づけ、主要な取引先(食品メーカーや卸業者、約170社)に開示している。

当然、個人情報はそのままでは開示せず匿名であるが、年齢層や性別と合わせて、サミットの店舗における個人ごとの購買行動を、情報(シングルソースデータ^{注2})として把握できる。同社では、店舗でのこうした購買行動情報を取引先と共同で分析し、複数商品の併買率の確認、新商品購入の顧客層の確認などを行うことで、新商品開発に活用するとともに、売り場の改善にも役立てている。

(3) 長期にわたる関係の構築のための顧客フロント

住宅や自動車など、高額な耐久消費財のビ

ビジネスは、国内市場の縮退の傾向が次第に明らかになり、一過性の販売に依存した従来の収益モデルから、アフターサービスを含めた長期にわたる収益モデルへの転換が求められるようになった。このため、顧客接点の役割として、営業所などによる継続的な顧客情報の管理が重視されるようになってきている。

旭化成ホームズは、「ロングライフ住宅」という商品コンセプトのもと、耐久性の高い製品と長期的なサービスを一体化した事業を展開している。このため、重点的なアフターサービスができるように、販売エリアも都市部に限定している。長期にわたるサービスとしては、60年間に及ぶ点検プランなどの維持管理サービスだけでなく、建物の資産価値と顧客への信用を背景とした超長期の住宅ローンの提供や、借上げと買い取り保証をセットにしたリバースモーゲージといった金融サービスにも及ぶ。

こうしたサービスを可能としているのが、顧客との長期的な関係の構築である。その一環として旭化成ホームズは、インターネットのコミュニティサイト等を通じて顧客同士のコミュニケーションを支援したり、住宅のメンテナンス等に役立つ情報・知識の共有を進めたりするなど、商品である住宅を中心とした一種の「共同体（コミュニティ）」を構築し、これが顧客と企業との継続的なかわりの場となっている。

こうした顧客との関係構築の基軸となっているのが、長期にわたり顧客情報を蓄積・更新するデータベースである。営業所を拠点として、顧客との定期的な接触を継続し、訪問などの際には居住者の異動等の状況変化を把握してデータ内容を更新するなど、顧客情報

について高いデータ品質と追跡可能性を保持している。

Ⅲ 顧客フロントに着目したIT投資の視点

1 顧客フロントに着眼することの戦略性

以上のように、顧客フロント改革の取り組みが随所で行われている。このことは、顧客との接点における対応能力の不足が、企業の収益性を阻害する重大な問題として立ち上がってきたことを示唆している。

言い換えれば、企業としての顧客フロントにおける対応能力の良し悪しがビジネスの収益性に直結するようになってきている。つまり、事業価値全体を左右する問題が顧客フロントに収斂しているという意味で、「顧客フロント業務はビジネスのボトルネックになる可能性」が高く、顧客と相対するさまざまなビジネスに共通する問題の核心となっていることができる。

そして、こうした問題の核心に即応した解決策を「ソリューション」と呼ぶのであれば、今、求められるソリューションは、「顧客フロントにおける顧客対応能力や商品提案能力を最大化することと、この目的実現のためバックエンドにおける業務プロセスを再構成すること」であり、それを通じたビジネスシステムの変革ということになるだろう。

2 顧客フロント起点でのIT投資の視点

次に、こうしたビジネスシステムの変革を進める際に、ITを活用することの有効性に

ついて考えてみたい。

今、ITの投資効果、すなわち「情報システムが、企業の利益構造の構築に貢献しているかどうか」ということが、厳しく問われ始めている。

ここで、企業の利益を、

$$\text{利益} = \text{「売り上げ」} - \text{「商品・サービスの原価」} - \text{「事務などの管理費」} - \text{「購買客との取引成立に要した経費」}$$

とし、情報システムとの関係を単純化して考えてみよう（表1）。

これまでのITへの投資は、確かに生産部門や間接部門における生産性を向上させ、利益の向上に結びついてきた。

生産部門の生産性向上による利益の増加は、たとえば情報システムを使ったSCM（サプライチェーンマネジメント：供給連鎖管理）を導入し、需要と供給のギャップを確実に把握できないことに伴う無駄を小さくすることで、在庫を最小化し、製品の原価を削減することでもたらされたものと考えることができる。

そして、1990年代の半ば以降主流となった、ホワイトカラーの生産性向上への情報化投資、たとえばERP（基幹業務の統合管理パッケージ）の導入による利益は、事務プロセスでの情報処理の冗長さを解消し、管理費や人件費を削減することで生み出されたといえ

るだろう。

こうして見ると、いずれの場合も、生み出された利益の源泉は不確実性や冗長性を「制御」することにあり、情報システムが有効に作用するゆえんもここにあったと考えることができる。

顧客フロントでの問題の場合、取り扱わなければならない顧客情報のあいまいさや多様性が増大したことで、広告費や販促費を含め、顧客が購買に至るまでに要する経費の無駄が大きくなり、その無駄が利益の構造を揺るがすまでになっていると考えられる。つまり、問題の核心にあるのは、顧客やニーズに関する情報の多様性の「制御」にかかわる問題なのである。したがって、その解消において、情報システムの果たす役割は小さくないはずである。

こうしたことから、すでに生産部門や間接部門で情報システムの活用が一定程度まで成果を上げている企業では、さらなる生産性向上に直結するIT投資の重点は、マーケティング部門、すなわち顧客フロントへと移行していくことになるだろう。

以上のように、顧客フロントでの問題の核心は、「顧客接点機能」と「マーケティングの機能」を強化するというところにある。そしてそこでは、顧客フロントでのIT装備率を向上させることや、顧客データベースなどの情報資産の充実といった、問題の核心に直結

表1 IT投資による利益の源泉

	商品・サービスの原価	事務などの管理費	購買客との取引成立に要した経費
情報の不確実性や非効率性	不確実な需要	冗長な情報処理	あいまいな顧客とそのニーズ
増加する費用の例	在庫費用	事務費用	マーケティング費用
情報システムによる生産性向上	生産部門	間接部門	マーケティング部門
対応する情報システムの例	SCM	ERP	CRM

注) CRM：顧客関係管理、ERP：基幹業務の統合管理パッケージ、SCM：供給連鎖管理

する解決策が、IT投資に際しての主要な視点となる。

(1) 顧客フロントでのIT装備率向上

IT投入の第1の視点は、顧客との接点となる人材を強化し、顧客対応の質を高めるということである。このときに重要なのは、専門性の高い高度な商品を扱う専門家として、顧客のあらゆる要求にきちんと対処できるようにすることである。

チャネルの多様化が進展している今日、商品の流通過程にあって、特定の商品を優先的に取り扱うかどうかを決めるのに、対面営業で顧客と直接の接点を持つ店舗の役割はきわめて大きい。

そして、こうした顧客フロントでは、販売対象がサービスか物財かのいかに問わず、安心感やステータス性など、無形の価値をどうやってアピールするかに大きな努力を払わなくてはならなくなっている。このため、顧客に対する商品・サービス内容の提示手段や方法の選択は、きわめて重要な問題である。

そこで、テレビコマーシャルなど不特定多数を対象とした手段では伝えきれない個別的なメッセージを、顧客との対面によって体験的に認識し理解してもらえる価値伝達、いわゆる「カスタマーエクスペリエンス（顧客経験価値）」を提供するツールとして、ITに期待が寄せられている。

こうしたことから、金融機関の店舗にマルチメディア対応の情報配信システムを配備し、窓口でのプレゼンテーションやコミュニケーションを強化するという例のように、IT機能を顧客フロントに重点配備することで、スタッフの顧客対応力を補完・強化する

ことが重要になる。すなわち、要員1人当たりIT装備の充実、いわば「IT装備率」の増大が、IT投資の第1の視点となるだろう。

(2) 顧客情報資産モデルの再構築

IT投入の第2の視点は、顧客情報資産のデータベースを、顧客との取引履歴に加えて、社会的な属性や生活行動、消費者心理をも反映した、より高度な「個客」管理ができるデータモデルに再設計することである。

そして、これまでのような平均像に基づいたサービスを提供するだけでなく、一人ひとりの生活者を想定したサービスを提供することが必要になる。

それには、顧客ごとの取引（営業）履歴をチャネル横断的、継続的に追跡し、長期継続的な顧客との関係づくりをすることが不可欠である。このため、「マーケティング・カスタマー・インフォメーション・ファイル（MCIF）システム」と呼ばれる顧客情報データベースを、販促活動に直結する情報分析に活用できる構成や機能に刷新するとともに、情報の継続的更新を可能にする顧客情報の接点を展開することが必要となる。

IV 顧客起点のビジネスプロセスの確立

「顧客フロントにおけるIT装備率の向上」と「顧客情報資産モデルの再構築」の結果、最終的に期待されるのは、顧客フロントにおける非効率を乗り越え、ビジネスの収益性を向上させる、いわば「顧客起点のビジネスプロセスの確立」にある（図1）。ここでは、顧客対応に直結する具体的な業務フローを設

計し、それを情報システムに組み込むことが求められる。

最後に、こうした観点から、金融サービスのほか、各種消費財も含めて、今、起こりつつある萌芽事例のなかから、顧客起点でのビジネスプロセスを構築する方向性について論じることにしたい。

1 チャネルの融合とフロント志向での業務プロセスの組み替え

金融サービスでは、顧客との対応プロセスにおいて、顧客の家計状態や嗜好性まで含めた多面的な情報を把握することが求められるようになった。また、保険や年金商品を銀行や証券会社の窓口でも販売できるという製販分離の導入によって、顧客情報の流通経路も複雑になり、扱われる顧客情報の種類や形態も、販売チャネルごとにさまざまになってきている。

この結果、顧客フロントにおいて取り扱う情報の多様性やあいまい性は、

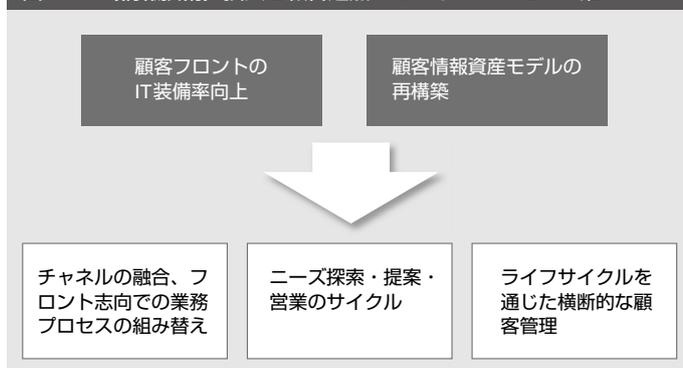
「顧客属性の分散拡大」×「顧客属性のあいまいさ拡大」×「商品や販売チャネルの多様化」

という形で、乗数的に拡大していると推測される。

このため、顧客フロントの業務が煩雑になり、後方のビジネスプロセス全体の効率を低下させる、ここがいわばボトルネックになる懸念が高い。逆にいうと、フロント業務を起点とした業務プロセスを効率化することが、ビジネス全体の生産性を大きく向上させることになるのは前述したとおりである。

そこで、すでに見てきたように、店頭窓口

図1 IT（情報技術）投入と顧客起点のビジネスプロセスの確立



では人員を含めた経営資源を重点的に配置し、顧客フロントの機能強化が講じられるようになった。並行して、バックオフィスでの業務効率のさらなる向上のため、部門間の機能分化と業務プロセスの見直しが行われている。

次ページの表2はこうした取り組みの事例を整理したものである。ここから、顧客フロント革新を起点とする業務プロセスの見直しには3つの方向性があることがわかる。

(1) チャネル融合と営業プロセスの見直し

金融サービスにおける顧客とのチャネルは、営業店の店頭だけでなく、インターネットを通じたダイレクトチャネルなど、多様化が加速している。第1の方向性は、こうした、チャネルを顧客に応じて使い分けたり、また有機的に組み合わせたりすることで業務を再構築する、いわば「チャネルコンバージェンス（融合、収斂）」という方向性である。

具体的には、相談機能に特化した店舗や、営業事務機能を集中させた店舗など、それぞれに特徴を持たせた有人フロント網と、コールセンターなどのオンラインチャネルとを機

能連携させ、さまざまな顧客接点がありながらも一貫した顧客対応が行える営業プロセスに改革することなどがある。

(2) フロント拠点のcockpit化

店舗などの顧客フロントが、顧客対応業務管理の中心となるよう、顧客フロントに情報の流れを集中させる、いわば、「フロント拠点のcockpit化」ということが第2の方向性である。

たとえば、IT装備を顧客フロントに集中

し、そこから自動審査システムや顧客別推奨サービスの抽出システム、コールセンターからの情報を利用できるようにすることで、取引全体に関する顧客対応業務をフロント要員が集約して行えるようにする。

(3) フロント志向での業務プロセスの組み替え

上述の2つの方向性を出発点として、いわばフロント志向で業務プロセスを組み替えること、これが第3の方向性である。たとえ

表2 顧客フロント革新の萌芽 (1)

革新の方向性	IT投入の視点	事例	
チャンネル融合と営業プロセスの見直し	<ul style="list-style-type: none"> 店舗とコールセンターの役割分担一拠点の集約、コールセンターの再編・強化 一受電拠点の対応状況を店舗と即時共有 	2009年から10年には、コールセンターを300名体制まで拡大予定	りそな銀行
		IP化でコールセンターの運用コストを削減	野村證券
	<ul style="list-style-type: none"> 店頭におけるネットの活用 	インターネットバンキング機能を店頭事務手続きでも利用し、時間・コストを削減	三井住友銀行
	<ul style="list-style-type: none"> ネットと店舗との機能連携(情報発信専門拠点など) 	投資信託紹介専用拠点を首都圏1都3県に24店出店。トラックの荷台を小部屋に改造した移動店舗を2007年6月に導入	コーディアル・コミュニケーションズ
		総合金融ショップを全国で100店展開し、ネット専門のイメージを払拭	SBI
		店舗チャンネル進出で、通販に比べ手数料が数10%アップ	アドバンスクリエイト
	<ul style="list-style-type: none"> 有人フロントをネットワーク化(相談専用拠点など) 	SNS内の店舗に1日約100人が来店。セカンドライフと同じデザインの店舗を現実社会にも出店予定	野村證券
店舗レイアウト変更。相談スペース倍増で投資信託販売が3倍に		りそな銀行	
相談専用拠点を設置。来場者は半期で1万人。拠点拡大を検討中		千葉銀行	
フロント拠点のcockpit化	<ul style="list-style-type: none"> 顧客フロントの情報探索力の強化 CRMで顧客情報を管理 自動審査システムの導入 顧客別推奨サービスの抽出 コールセンターでの接客指示の自動化 	顧客セグメント(区分け)ごとに異なる会誌を送付し、利用率5%増、退会率20%減	JCB
		自動推奨システムで、顧客対応に使える時間が増加	千葉銀行
		督促電話の優先順位を定量化することで、コール数2割減、架電コストが数千円減	クレディセゾン
フロント志向での業務プロセスの組み替え	<ul style="list-style-type: none"> 分散していた業務システムの統合 顧客別収益管理システムの導入 作業順位を定量的に判断 	事務処理時間が半減。受け付け件数62%増でも、対応人数は22%減	東京スター銀行
		融資関連システムの統合で事務時間が軽減し、営業活動に注力。年間3億円以上の増収予定	肥後銀行
		システム統合によるデータ連携で処理時間を圧縮	住友信託銀行

注) IP: インターネットプロトコル、SNS: ソーシャル・ネットワーキング・サービス

ば、顧客別の収益管理を実現するために、顧客情報を管理するCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント：顧客関係管理）を中心として業務・システムを統合するように業務プロセスを見直すことなどの方法がある。

なお、こうした業務プロセスの見直しは、金融分野が先導する格好で進められているが、いずれは構造的に同様の問題を抱えるサービス産業全般に波及していくものと考えられる。

2 顧客フロントを起点としたニーズ探索・提案・営業のサイクル

金融サービスや他のサービス産業にかぎらず、製造・流通といった物財の領域でも、顧客フロントから見た業務プロセスの見直しが検討されている。

よくいわれているように、日常品のような非耐久消費財の場合、商品そのものでの差別化は容易ではない。

それには、明示的とは必ずしもいえない「感覚」や「価値観」などを明確にし、移ろ

いやすい顧客ニーズに対して訴求する商品ラインアップをリニューアルし続け、購買客層を維持していくことが重要な課題になっている。このため、営業・販売の最前線で察知した顧客ニーズを、商品開発・提案にフィードバックするプロセスが、ビジネスシステムのコアプロセスといっても過言ではない。

こうしたことから、戦略的なIT投入によって、「顧客フロントを起点としたニーズ探索・提案・営業のサイクル」というビジネスシステムに革新していくことが、強く志向されるようになってきている（表3）。

(1) ニーズ探索力の強化

自社商品の顧客満足度をモニターすることは、多くの企業で取り組まれるようになってきたが、すでにある自社商品に対する満足度だけでは、顧客の潜在的なニーズを把握することはできない。そのためには、不満足の原因や、他社製品の評価も含めた顧客の評価を把握しなければならないものの、これは、在来のPOSやCRMの守備範囲を超えたところにある。

表3 顧客フロント革新の萌芽 (2)

革新の方向性	IT投入の視点	事例	
ニーズ探索力の強化	顧客の不満足要因を抽出するためのテキストマイニング	新製品開発に際して、既存製品と代替製品の口コミをテキストマイニングで解析。自社製品の訴求点と顧客の不満足要因にずれがあることが判明。リニューアルに成功して、発売半年で14万台販売、国内シェア5割	松下電器産業
		顧客データベースに蓄積されていた不満情報を分析した結果、ヘルシーさを訴求点にリニューアルを企画。リニューアルにより中高年層を取り込み、前年比20%売り上げ増	キリンビバレッジ
営業プロセス情報のフィードバック	営業プロセスを可視化し、失注要因を特定 営業の成功事例をナレッジマネジメントで横展開	ルートセールスでの必須行動の徹底で、同業者中トップの評価をバイヤーから獲得	アサヒビール
		成功事例の横展開で過去最高益を達成	キリンビール
商品提案力の強化	独自の問診ツールで提案力を向上 独自のツールで、小売店に売り上げを最大化する売り場づくりを提案	CRMシステムの精度を上げるために独自の問診ツールを導入。問診ツール使用後の商談では購買率5倍、購入単価2倍	ドクターシーラボ (Dr.Cilabo)
		カテゴリーマネジメントで圧倒的な販売力と利益を維持	花王

注) カテゴリーマネジメント：商品分野ごとに、品揃えや価格管理などを行うこと

そこで、顧客SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の書き込みやコールセンターのログ（文書履歴）などから顧客の不満要因をテキストマイニングで抽出するなど、ニーズ探索力を強化する新たな手段への注目が高まっている。

（2）営業プロセス情報のフィードバック

また、個々の顧客のニーズを把握するために、営業・販売活動のあらゆるプロセスを通じた顧客情報の有効活用が図られている。たとえば、営業担当者やチャネルの違いなどによって分断された商談プロセス間の情報を統合して、失注要因の特定や成功要因の共有化をすることなどがある。

ここでのIT投入のポイントは、営業プロセス情報のフィードバックとナレッジマネジメント（知識・ノウハウ管理）である。

（3）商品提案力の強化

顧客フロントを起点としたニーズ探索・提案・営業のサイクルを実現するための最後の論点は、顧客フロントでの商品提案力の強化である。

ここでのIT投入のポイントは、来店した顧客のニーズに応じた商品提示の高度化である。こうした例としては、店頭で利用できる問診ツールや、購買実績データ分析によって売り上げを最大化する棚割りや、売り場管理を提案するツールの導入などが挙げられる。

3 顧客接点の強化と連携による ライフサイクルを通じた 横断的な顧客管理

住宅や自動車などの耐久消費財でも、商品

属性はますます複雑になってきており、機能や仕様を中心とした説明で顧客の理解を得ることに限界がある。また、女性をはじめ、耐久消費財の購買者のターゲットが幅広くなってきていることもあって、これまでのような機能・仕様中心の商品情報だけでは訴求力に欠けると考えられる。営業・販売における商品選別や提案も高度なやり方が求められ、営業スキル（技能）による個人差が問題となってきた。

耐久消費財におけるこうした商品の複雑化への対応としても、顧客フロントの強化が浮かび上がっている。そこで、たとえば女性が1人でも安心して入れるようなカフェ・美容院風の店舗を開設した自動車販売会社の例など、既成概念を超えた場づくりによって顧客接点の強化をしようとする動きが目立つようになってきた。

そして、こうした顧客フロントでは、実際に顧客と接するスタッフの顧客対応力の強化が重要な論点になってきている。そこで、営業シーンにおいては、顧客情報を活用しながら個々の顧客ニーズに応じ商品探索が即時にできるようにするなど、顧客フロントでのIT活用が広まってきている。

一方、年齢や家族構成、家計などの顧客属性は、時間の経過とともに変化していくため、耐久消費財のビジネスでは、購買後のサービスや買い替えを視野に入れなければならない。そこで、変化する顧客情報を常に更新しつつ、顧客との接点を長期にわたって維持していくことが求められる。したがって、耐久消費財の分野でも、顧客との接点の重要性が高まってきている。

こうしたことから、顧客情報を収益の源泉

表4 顧客フロント革新の萌芽 (3)

革新の方向性	IT投入の視点	事例		
顧客情報接点の強化と連携 ・女性営業員が主婦の視点で提案 ・スタッフのESを向上させることでCSを向上 ・ショッピングセンターにテナントを出店 ・見学施設で製造と営業が連携して顧客の製品理解に寄与	顧客フロントの強化	商品検索にPDA（携帯情報端末）を導入し、来店から成約までの時間を30%以上削減	日産カレスト	
	横断的な顧客履歴の管理 ・顧客データベースのコンタクト履歴入力強化 ・顧客データベースを携帯電話に対応 ・CRM上で営業報告状況を一覧管理		主婦の視点での提案により、営業員平均で成約率20～25%	ビルブワーク
			女性が1人でも安心して入れるようなカフェ・美容院風の店舗を独自につくったことにより、48カ月連続で目標達成	栃木ダイハツ販売
			顧客データベースを駆使した自動車メンテナンスにより、商品販売で全国トップクラス	神奈川トヨタ自動車
		見学施設来場後4カ月以内の成約率が57%	積水ハウス	

注) CS：顧客満足度、ES：従業員満足度

となる経営資産にしていくためには、これまで生産、流通、アフターサービスといった段階ごとに分断されていた顧客情報を連携させ、ビジネスのライフサイクルを通じて顧客の履歴管理ができる顧客データベースを構築することが重要になる（表4）。

4 戦略的なITの投入がもたらす ビジネスプロセスの変化

イノベーション（革新）の本質が、「ビジネスプロセスにおけるボトルネックを解消することによる価値の創造」ということにあるとすれば、本稿で検討してきた顧客フロントにおけるビジネスプロセス改革は、間違いなくイノベーションの一端にあるものといえるだろう。

本稿では、また、顧客フロントに存在するボトルネックを解消するためのITの投入に

ついて考察した。ここで考察してきたように、ビジネスプロセスの変革を惹起し、そしてイノベーションを現実のものとするためには、顧客フロントがビジネスのボトルネックとなっていることへの洞察と、それに対応した戦略的なITの投入が重要であることをあらためて指摘しておきたい。

注

- 1 社会心理学での用語。自らが決定し態度表明すること。いったんコミットメントすると一貫した行動を取ろうとする。
- 2 同一人物から収集し、関連づけた一群のデータ。

著者

志村近史（しむらちかし）
 戦略IT研究室上席研究員
 専門は事業戦略