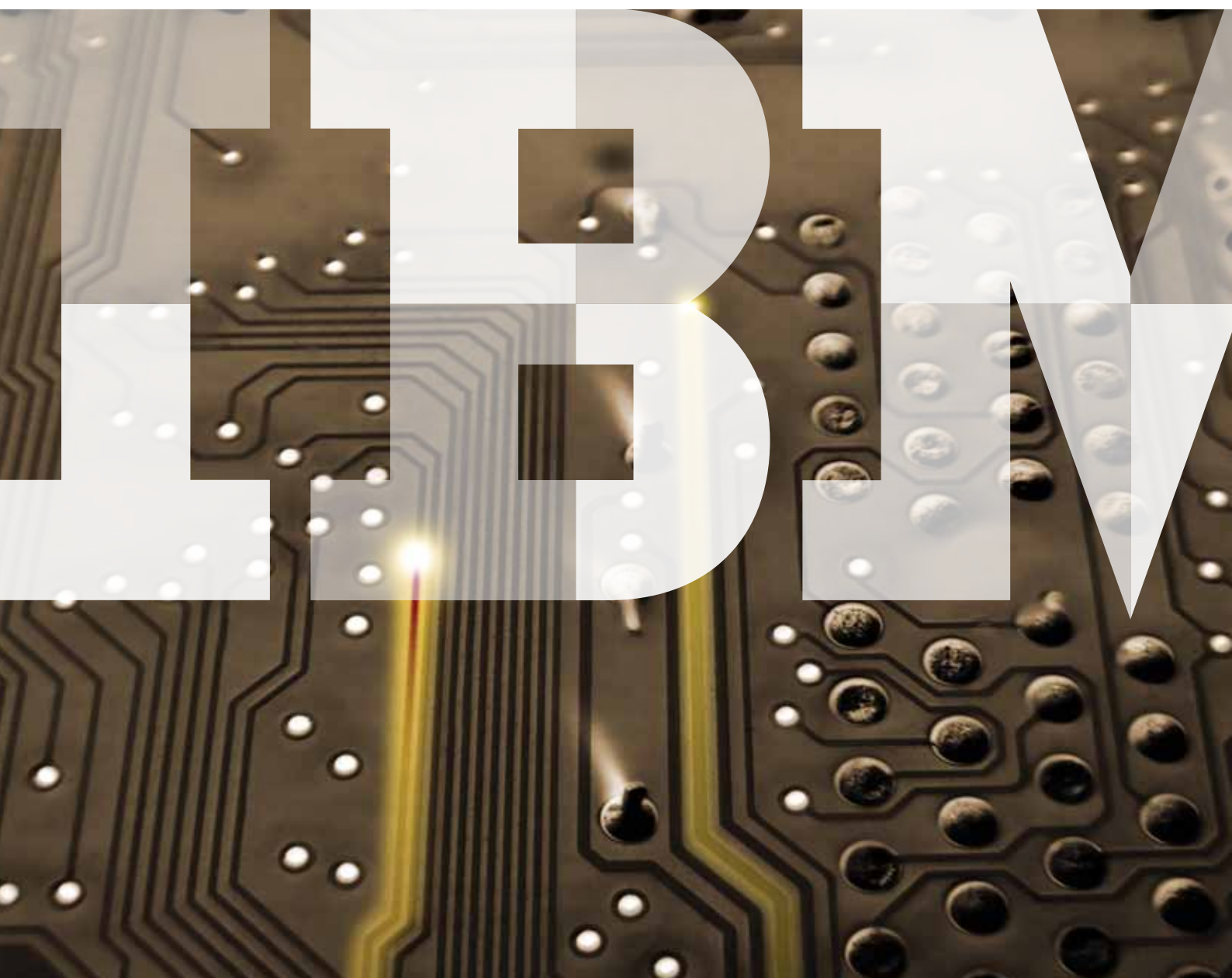


IBM Institute for Business Value

# デジタル化の推進

将来に向けた関係の強化とコラボレーション



---

## IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの

IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、  
各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、  
事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

---

*Cristene Gonzalez-Wertz*

## カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM)

エグゼクティブは、かつてないほど大きな変化に直面している。ネットワークの利用が従来にも増して拡大し、歴史上前例がないほど多くのデータや交流の機会が生み出されている。スマートな企業では、デジタル技術を利用して、そのような新しい顧客ニーズに対処する取り組みを進めている。われわれは、IBM 2009 Customer Relationship Management Survey で寄せられた回答に基づいて、デジタル社会の新しい現実を分析した。その結果、将来に向けた顧客との関係強化やコラボレーションの面で先進的企業になるには、洞察や各種のチャネルを活用し、顧客の把握や顧客との関係作りの有効性を高めることが鍵になるという考えに達している。

2009 CRM Leaders Study 「顧客指向のリーダーシップを実現するための新たなモデル」では、顧客との接点となる適切なチャネルの選択に苦慮しているという意見が回答者の50%近くから寄せられている。<sup>1</sup> これは一体どういうことであろうか。世界66カ国に及ぶ約500人のCRM担当エグゼクティブの方々を対象に調査を実施し、われわれが得た結論は、あまりにも多くの変化が短時間で進んでしまったために、企業が顧客との関係に十分対処できなくなっている部分があるのではないかとということである。

### デジタル社会の新たな現実

よりスマートになり、互いに交流の機会を持つ顧客は、10年前までは利用できなかったテクノロジー（スマート・フォン、ソーシャル・ネットワーキング、Web 2.0の各種ツールなど）のユーザーでもある。そのような顧客の増加は、CRMの役割に大きな影響を及ぼしている。また、

新しいテクノロジーが導入されるスピードは、先例がないほど高まっている。

例えば、インターネットのユーザー数が1億を超えるには、ほぼ10年の期間を必要とした。それに対して、Facebookのユーザー数は、5年足らずの間に3億5,000万人に達している。現在、Facebook Mobileには6,500万人もの人々が接続している（図1参照）。<sup>2</sup>

AppleのApp Storeは、運用開始1年目に6万5,000種類のアプリケーションから15億のダウンロード数を記録した。<sup>3</sup> TechCrunchの推計によると、YouTubeでは1日に12億本の動画が視聴されている。<sup>4</sup> 2006年に開始されたマイクロブログ・サービスであるTwitterの登録者数は既に数千万人に達している。<sup>5</sup> Googleは創立後10年を過ぎたばかりであるが、ユーザーが生成するデータは1時間当たり約1ペタバイト（1,000,000,000,000,000バイト、つまり $10^{15}$ ）に相当する。<sup>6</sup>

10

インターネットのユーザー数が1億人を超えるまでに要した年数

2,400万

2009年9月のTwitter訪問者数（重複を除く）

3億5,000万

Facebookの3年間のユーザー数（そのうち既に60万がモバイルに移行）

12億

YouTubeの1日当たり動画視聴数（Tech Crunch調べ）

15億

AppleのApp Storeで運用開始1年目に6万5,000種類のアプリケーションからダウンロードされたiPhone向けアプリケーションの数

1,000,000,000,000,000

Googleの検索で1時間当たり生成されるデータ量

出典：IBM Institute for Business Value.

図1：ソーシャル・メディアの驚異的な数字

新たなコミュニケーション手段が増え、その利用がますます広がっていることを考えると、顧客と接触する従来の方法が陳腐化しつつあることは明らかである。先進的なCRM活動を維持しようとする企業や、そのような活動に取り組もうとする企業は、Webを活用する現代の顧客と効果的に関係を築くために、デジタル技術がもたらす新たな機会を活用する必要がある。

## 消費者を取り巻く新たな現実

消費者は、ネットワーク上で独自の経験を積み、さらに、その経験を他の消費者と共有している。残念ながら、オンライン上で顧客との有益な関係を構築するという点では、各企業が依然として課題を抱えているようである。CRM調査では、46%の回答者から、自社サイトとソーシャル・サイトのいずれを利用する場合においても、顧客の開拓や顧客へのサービスを強化する効果的なWeb対応ツールを開発することは困難であるという声が寄せられている。<sup>7</sup>

人々が総合的ポータル、コミュニティ、ソーシャル・ネットワーク、ブログにEメールよりも多くの時間を費やす中で、顧客と接触するために必要なチャネルの細分化がますます進んでいる。<sup>8</sup> 消費者はインターネットを利用して問題を解決し、日常の活動を完結させている。例えば、81%の消費者は、検索エンジンを使用して情報を見つけ出しており、74%の消費者は、オンライン・バンキングを利用している。<sup>9</sup> さらに、63%の消費者が購入前の製品やサービスを調べているとともに、実に50%が価格比較サイトを利用している。<sup>10</sup> デジタルチャネルでは、情報を利用して自分に合わせた選択を行うことができる。そのため、新しい仕事を探す場合や自己啓発のために学習したり、オンライン上のサービスを利用したり、他のユーザーと交流したり、さらに自分のニーズに合った製品を見つけ出す場合にも、デジタル・チャネルを選ぶ人々が増えている。

**顧客と接触する従来の方法は陳腐化しつつある。**

## 収束する現実 — 情報集約機能の新しい役割

現在では、個人が各種のWebサイトにアクセスして目的の製品やサービスに関する情報を見つけ出し、購入の判断をする方法が一般的である。一方、新しいタイプの情報集約機能によって、複数のソースから好みのコンテンツを選んで単一の画面を作成し、見たくない情報（とりわけ広告）を画面から除外することも可能になっている。消費者が様々な場所をクリックして情報を探し出さなくても、情報が届く時代になっている（欄外の「コンテンツを集約して表示する新たな方法」を参照）。

2008年末には、ニュース記事をオンラインで閲覧する人の数が紙媒体でニュースを読む人の数を上回った。<sup>11</sup> この数字は、若年層については、テレビでニュースを視聴している人々の数に匹敵する。<sup>12</sup>

このデジタル・メディアへのシフトが進んだことで、情報集約機能の可能性が広がっている。集約機能には、様々

なソースから取り出したニュースを1つの場所やコンテンツ概要として集約する機能がある。インターネット・ユーザーは、ニュースを受け取って表示するだけでなく、商品や各地の天気に関する情報、Twitterのメッセージを即座に送る機能などのように、パーソナライズされたコンテンツも手に入れることができる。そのため、ユーザーがアクセスする必要のあるWebページ数と、広告の表示回数がいずれも大幅に減少している。

## 膨大な情報交換

### 会ったこともない未知の相手。それでも信用する

新しいインターネットの時代には、人々がネットワーク上の専門家の意見や口コミを通じて、Web上の様々な場所からツールやテクノロジー、関心事項についての情報を入手する。これは、飲食店や書籍、衣類、あるいは休暇の過ごし方に関するおすすめ情報にも当てはまる。顧客は、相手が知り合いであるか否かに関わらず、情報を共有する際に他の顧客に対して信頼できる助言者の役割を果たす場合がよくある（図3参照）。

## コンテンツを集約して表示する新たな方法

ユーザーは、多様なニュースや情報ソースから選択を行うことで、表示するコンテンツをカスタマイズできる。コンテンツは、各ユーザーにとって最適なエクスペリエンスが得られるように、ページ上の様々な位置に様々な方法で配置することが可能である（図2参照）。



出典：Netvibes.com

図2：様々な情報を容易に集約できる新しい機能



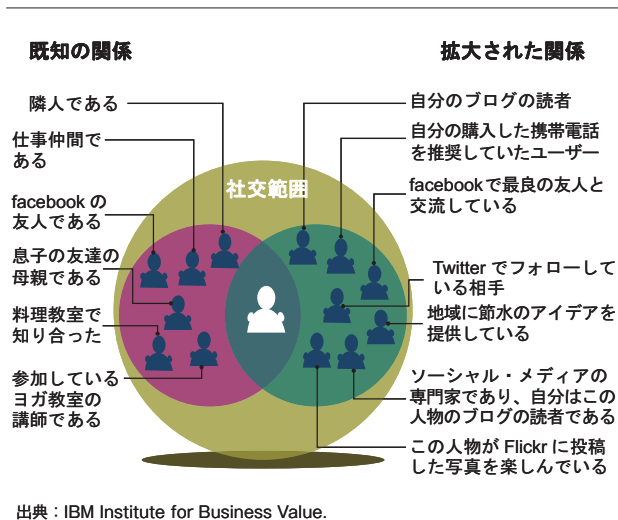


図3：インターネットによる社交範囲の拡大

本来、社会的な交流では、参加者が自分の関心、願望、嗜好を表現するだけでなく、有益なコンテンツを共有することも可能である。これらの「ソーシャル・メディア」が増加したことで、参加を選択するユーザー層毎にコンテンツやコンテキスト（状況）に共通する部分が生じている。個人が情報に出会った時の状況に基づいて、誰のコンテンツを信頼するかを選ぶ。例えば、無線電話を探している人は、自分が関心のある機種について具体的な情報を持っている人を見つけようとするであろう。そのような場合には、信頼できるYouTubeユーザー、つまり、評価が高く、視聴回数やレビュー数も多いコンテンツの投稿者が提供している動画のレビューを見たり、製品の詳しい比較記事を読んだりする方法が考えられる。

**ソーシャル・メディアにより、コンテンツやコンテキストに共通する部分が生じている – スマートな企業は、個人によるコンテンツの共有を可能にし、「デジタル大使」を生み出そうとするはずである。**

消費者は評判やうわさを広げる – 重要なコンテンツ、興味深いコンテンツ、あるいは面白いコンテンツであると考えれば、そのコンテンツを共有しようとする。Evian社の最近のキャンペーン動画である「Live Young」は当初、YouTubeやその他のソーシャル・メディアを通じて数千万の人々の目に触れていた。<sup>13</sup> その数は引き続き増加している。注目すべき点は、これがテレビ・コマーシャルなどとは違って受け身によるメディアの視聴ではなく、むしろ自発的に選ばれた行動であるということである。ユーザーは、動画の視聴に時間を費やすという判断を下している。2009年11月末現在、この動画には、2万件近くの評価と7,000件近くのコメントが寄せられている。<sup>14</sup> 動画に登場するEvianベビーたちには、Facebookに独自のファン集団が存在し、3万8,000人のメンバーが参加している。<sup>15</sup> Evianの場合のようなブランドエンゲージメントをもたらす従来型のメディアプラットフォームはほとんど存在しない。

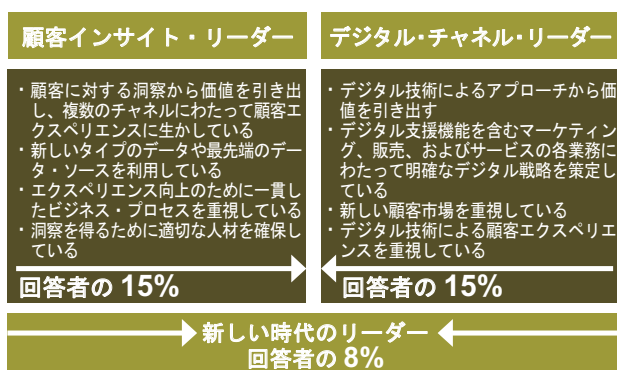
企業は、自ら製作したコンテンツによって顧客を引き付ける手段を見つけると同時に、外部で作成されたコンテンツを理解し、場合によってはそれを活用する必要がある。例えば、個人が魅力的で有益なコンテンツを作成し、そのコンテンツを多くの人々が比較のために利用する場合には、企業の影響力はほとんど及ばなくなるかもしれない。携帯端末の世界では、ある1人のユーザーが3つの有力機種を比較した15分間の動画を作成したところ、100万回以上も視聴され、1,500件の評価が寄せられている。<sup>16</sup> その男性ユーザーには、特定の企業スポンサーは付いていなかった。しかし、そのコンテンツを理解しようとする企業や、場合によっては積極的に広めようとする企業が何社か現れるかもしれない。企業では、少なくともユーザーの作成したコンテンツを検討し、その影響や必要な対策を判断する必要がある。自社サイト上でもインターネット全体でも、この種の情報を見つけ出すオプションを企業が消費者に提供する必要性はますます高まってきている。

スマートな企業が、個人によるコンテンツの共有を可能にすることは、コンテンツという媒介手段を自由に駆使

する「デジタル大使」－支持者であり、影響力のあるユーザー－を生み出すことになるであろう。ブランド・メッセージを広く伝えるという点では、顧客は企業自体と同等の存在になる。世界から見える適切な対話の機会を生み出すことが、CRMの専門家の主な課題となる。

## デジタル・チャンネル・リーダーの台頭

これまで述べてきたデジタル指向のリーダーシップを発揮し、新たなモデルを積極的に推進している企業も存在する。そのような企業は、業種、地域、あるいは特定のビジネス・モデルによって定義されるわけではない。むしろ、Web上で自社のブランドを鮮明に確立する戦略的なアプローチと戦術的な実行能力を明確な特徴としている。「The Path Forward: New Models for Customer Focused Leadership」では、このような企業をデジタル・チャンネル・リーダーと呼んでいる。<sup>17</sup>



出典：IBM Institute for Business Value 2009 CRM Leadership Study.

図4：リーダーの属性

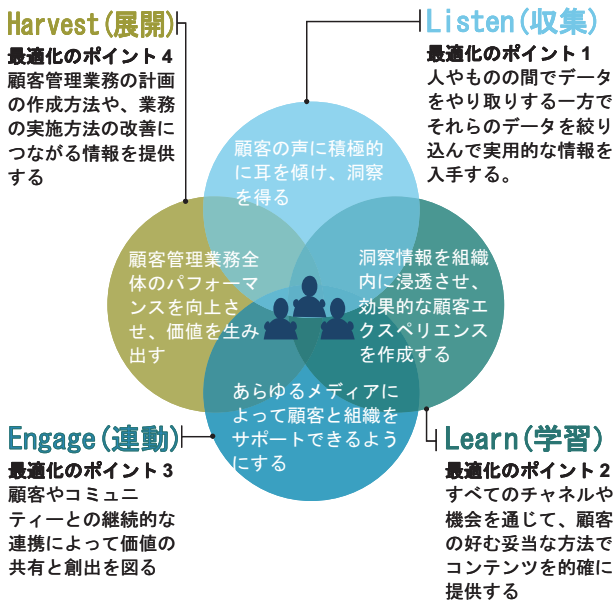
デジタル・チャンネル・リーダーは、将来に向けて競争上の差別化を可能にする以下の3つの手段もそれぞれの形で備えている。

- **戦略的なサービスの提供**－顧客がいつ、どのような場所で、どのような理由でサービスを選んでも、魅力的

で即応性の高いサービスや有益な情報を提供できるように、顧客サービスを通じた対話の実現し、最適化されている。そのため、顧客がサービスにアクセスしながら、自分のデータと、関連する匿名のデータを利用し、的確な判断を下せる環境が徐々に整備されていく。

- **革新的な市場創出**－製品やサービスに関するフィードバックを可能にする強力で明確なブランド・コンテンツを確立する一方で、顧客と企業とのコミュニケーションを実現する活動に参加できる。これは、デジタルな世界で新しい市場、製品、サービス、用途、そして顧客利益の確保をサポートする要素である。
- **コスト削減と複雑さの解消**－顧客のニーズに応える一方で、ビジネスに伴うコストや複雑さを軽減する方法を明確化している。この戦略は、実際に収益の向上をもたらすだけでなく、戦略的サービスやマーケティングに関する活動に利用できる予算を確保することにもつながる。<sup>18</sup>

デジタル・チャンネル・リーダーがこのような能力をすべて有効に活用できるのは、インターネットやソーシャル・メディアを利用することで、バリュー・チェーン全体にわたる効果をListen（収集）し、Learn（学習）するとともに、それらの効果をEngage（連動）させながら、さらなるHarvest（展開）することができるためである。企業は、自社サイトの中心的な活動を理解するだけでなく、Web 2.0やソーシャル・メディアのコラボレーション機能を取り入れるために自社の戦略をいかに広げるかを理解すべきである。効果を検証することで、現在のチャンネル・アプローチでは不足する部分や過剰な部分を見つけ出すことが可能である。特定できるのは、ささやかな兆候、つまり、顧客の意見や行動の変化を示す初期の指標である。Learn（学習）の段階では、モデルを作成して結果を予測し、結果を確認するために適切なパイロット作業や検証作業を設計することができる。Engage（連動）の段階では、顧客との直接の対話を最適化してエクスペリエンス全体に取り入れる。そして最後に、Harvest（展開）の段階では、すべてのチャンネルにわたって成果および学んだことを共有し、発見事項を将来の最適化に継続的に反映させることが可能になる。（図5参照）



出典：IBM Institute for Business Value.

図5：デジタル・チャンネル・リーダーの統合アプローチ

デジタル・チャンネル・リーダーには、販売、マーケティング、サービスの各分野にまたがる興味深い新たなモデルが明確に存在する。そのような先進的な企業では、デジタル化の取り組みを孤立した「Webチーム」に一任せず、CRMのビジネス機能全般にわたる統合化と一貫性を重視したアプローチに目を向けている（図6参照）。

こうしたデジタル・チャンネル・リーダーの特性を示しているのは、われわれが調査対象とした企業の6社のうち1社だけであった。そのような先進的な企業は、主要な自社Webサイトの内外を問わず、より大きなWebの世界で革新的な顧客エクスペリエンスを実現するための取り組みを視野に入れているはずである。

デジタル・マーケティングのリーダーの例	デジタル・セールスのリーダーの例	デジタル・サービスのリーダーの例
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ブログやその他のWebソースをモニターし、製品の利用に関するアイデアを見つけ出す</li> <li>・ ソーシャル・メディアを利用して、新製品に組み込むべき最も重要な機能を調べる</li> <li>・ 新たな動向や市場を確認する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 既存の顧客の力を借りて潜在的な顧客を開拓できるように、顧客のフォーラムを作成する</li> <li>・ 販売チャネルのパートナーに働きかけ、販売プロセスを合理化する方法について理解を得る</li> <li>・ 営業担当者と顧客との関係を強化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客が他の顧客の支援を受けて問題を解決できるようにする</li> <li>・ 動画を利用して商品の組み立て方法、構成方法、修理方法を説明する</li> <li>・ 顧客が請求データを分類し、必要に応じて書式で確認できるようにする</li> <li>・ チャット型のショート・メッセージ・サービスを利用して、顧客を支援する</li> </ul>

出典：IBM Institute for Business Value.

図6：デジタル・チャンネル・リーダーの例

## 将来に横たわる戦略上の障害要因と厳しい現実

ほとんどの企業は、自社のWebサイトのパフォーマンスを代表的な競合サイト群と比較しているだけでなく、幅広く同等のサイト群と比較している場合もある。しかし、そのような比較では、ソーシャル・ネットワーキング、マイクロブログ、動画サイト、ブログやニュースの発信元など、世界中で最も訪問数の多いサイトを含めた広範なソーシャル・メディア全体にわたってパフォーマンスを把握するには至らない。企業が直接は管理していないコンテンツを掘り下げ、把握する必要性が、今後ますます高まると考えられる。そんな中、企業は、その種の「管理下でない」発信元をモニターする必要があることを理解し始めている。その点を調査回答者の32%（また、サービス担当エグゼクティブの45%）が、特にデジタル化の課題として挙げている。自社の動画を評価するユーザーや、そのユーザーと評価を共有するユーザーを企業側で管理することはできない。ブログやTwitterで述べられている顧客のフィードバックを削除することも不可能である。むしろ企業にできることは、そのような顧客に関与し、協力することである。顧客と関係を作り、フィードバックを理解することは、交流を発展させる手段となる。



## 企業が直接は管理していないコンテンツを掘り下げ、把握する必要性は今後ますます高まると考えられる。

単にデジタル・チャンネルに取り組む戦略を策定しているだけで、その戦略が必ずしも効果を上げていないケースも増えている。デジタル・チャンネル・リーダーは、インターネットの世界でも、マルチチャンネルの世界でも適切な方針に沿って取り組みを進めているという点で、平均的企業よりもはるかに強固な信念をもっている。調査回答者全体の4分の3近くは、自社のeコマース戦略の効果に満足していない。それに対して、デジタル・チャンネル・リーダーの65%は、適切な戦略的方針に沿っているという点で満足を示していた。自社のマルチチャンネル戦略について肯定的な反応を示した割合は、デジタル・チャンネル・リーダーの65%に対して、調査回答者全体では30%未満であった。

さらに重要な点は、新規市場に参入する際に、デジタル・チャンネル・リーダーは、自ずと有利な立場に立つということである。その点を将来戦略の中心的要素として挙げたデジタル・チャンネル・リーダーは、回答者全体を30%上回っていた。

### リーダーと全体平均との比較

<b>65%</b> 効果的なeコマース戦略を策定しているリーダー企業の割合（全体では24%）	<b>65%</b> 効果的なマルチチャンネル戦略を策定しているリーダー企業の割合（全体では28%）
<b>83%</b> 効果的なeマーケティング戦略を策定しているリーダー企業の割合（全体では33%）	<b>49%</b> デジタル/対話戦略を策定しているリーダー企業の割合（全体では23%）

出典：IBM Institute for Business Value.

図7：デジタル・チャンネル・リーダーがネットワーク戦略および統合戦略の策定と実施について成果を実証

## デジタル・リーダーシップを確立するのが困難な理由

デジタル・チャンネルの価値を認識しているデジタル・チャンネル・リーダーが存在する一方で、まだ課題を解決していないと考えられる企業もやはり同じように存在する（図8参照）。そのような企業は、他の平均的な企業と同様に、新しいWebの世界で主要な課題に苦慮している。CRM担当エグゼクティブに詳しい説明を求めたところ、最も困難な課題として、チャンネルの選択、顧客エクスペリエンス、組織内のデータ共有、顧客とのコラボレーションによる共同制作が指摘された。<sup>19</sup>

リーダーとその他の企業の相違は、リーダー企業は、より高度な一連の課題（つまり、ROIの明確化、ネットワーク上の対話のモニター、新たな構想の検証、コミュニティの育成）に重点的に取り組んでいることである。そのため、リーダーは、このまま競争相手による制約を受けなければ、市場全般で先手を取る可能性がある。

**チャンネルの選択**：IBM 2009 Global CRM Leadership Studyの回答者の50%近くは、実際に最大の課題となるのは、チャンネルに関する多様な選択肢の中から適切なものを選択することであると回答した。Webページやコンタクト・センター、あるいは現場担当者へのアクセスを可能にするのは特に難しいことではないが、それぞれのチャンネルやチャンネル全体を通じて効果的な顧客エクスペリエンスを生み出すのは確かに困難である。典型的な例として、小売業がネットワークに進出した当時のことが挙げられる。多くの企業は、カタログや郵便広告をすぐに減らせると考えていた。しかしその一方、それらの媒体は、買い物という体験には欠かせない要素であると見なされていた。その2つの方法を統合する仕組みが必要であった。保険会社では、顧客がオンライン見積もりへ大量に移行することを予想していたが、多くの顧客はやはり詳しい説明や人間的な接触を必要とした。この場合は、消費者が自分の判断に応じてWebや電話を利用するか、代理店の担当者と面談するかを自由に選び、商品を注文して購入できるように、各チャンネルで情報を共有するアプローチが策定されている。

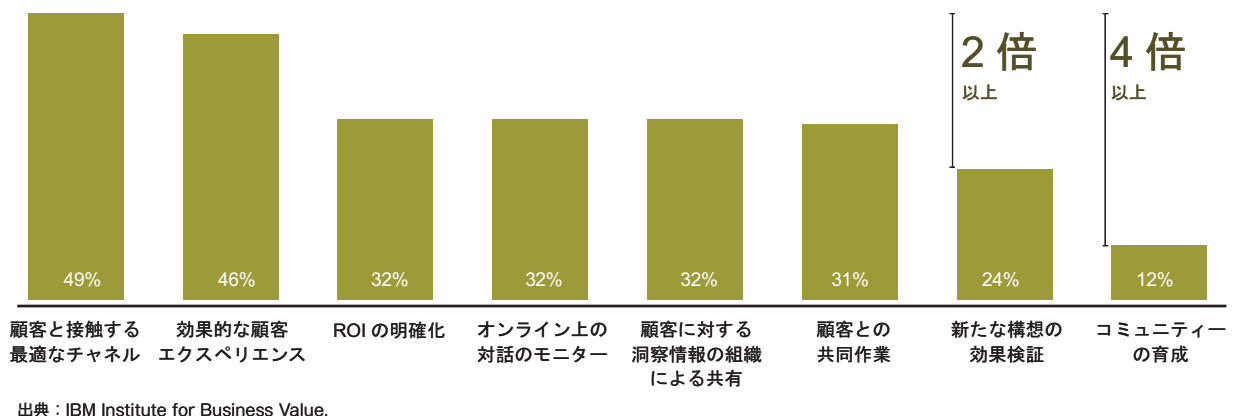


図8：デジタル化の課題

こうしたチャンネル・ミックス戦略には、モバイル端末によってより複雑になってきている。その一方で、モバイル端末は、急速なスピードでインターネット・アクセスの標準的手段になりつつあり、普及もますます拡大している。米国では、2013年までにモバイル・インターネットの市場浸透度が96.7%に達すると予想されている。<sup>20</sup> インターネットにアクセス可能な人の約50%が実際にモバイル・インターネットにアクセスしている。2009年の第1四半期には、中国で市場浸透度が27%に達していることが明らかになった。また、英国では17%、フランスでは13%、ロシアでは12%の市場浸透度に達している。<sup>21</sup>

インドでは、他の新興経済国のようなインターネットの導入ラッシュは見られない。しかしながら、インターネットによる決済処理を目的に設立された企業が、国内のモバイル・モールとなっている。このサービスは、2009年11月現在で50万もの顧客を誇り、あらゆる携帯電話に対応しており、買い物、チケット購入、各種料金支払い、銀行の各機能を携帯電話から安全に利用できる。<sup>22</sup>

電子的なアクセス手段が普及したことで、各種のチャンネル間で統合性を高める必要が生じている。単一のチャンネルを主体に最適化を行うことは、もはや不可能である。チャンネルにかかわらず、顧客エクスペリエンスに主眼を置いて最適化を進める必要がある。

**効果的な顧客エクスペリエンス**：効果的な顧客エクスペリエンスを生み出すには、顧客との接点をもつ組織全体で多数の人々が理解し、行動する必要がある。提供する価値を定義し、それらの価値をすべてのチャンネルにわたって利用できる統一されたフレームワークに合わせて提供するには、顧客と接する各種の機能（マーケティング、販売、サービス）が連動しなければならない。組織の第2のステークホルダー集団、つまり、財務、サプライチェーン、およびIT部門の関与の必要性も今後ますます高まることになる（CRMのリーダーとCIOとの新たな協力関係の詳細は、「IBM Global CIO Study」を参照）。<sup>23</sup>

顧客エクスペリエンス管理は、かつては結果の有効性を把握することが課題となる「抽象的」な分野であった。しかしながら、デジタル・チャンネルや、データ収集能力の向上により、このプロセスにも「具体的」な事実を取り込むことが可能になりつつある。現在では、新たなツールやアプローチを利用して顧客の声に耳を傾け、それを武器にすることが可能である。

そのような例は以下のとおりである。

文書や画像などの非構造化データ分析では、コンタクト・センターに寄せられたコメント、顧客のレビュー、評価、企業のWebサイトのデータを利用して、顧客の多様なニーズを把握できるだけでなく、それらのニーズを効果的に満たす方法を明確化することもできる。また、社内に新たな収益源となるような有望な機能やサービスを含めて、新たな課題や動向を明らかにすることができる。

非構造化データ分析のアプローチは、外部のチャンネルにも同様に適用できる。ブログ、ショート・メッセージ・サービス、ニュース・ソース、関連データを追加してチャンネルの幅を拡大し、顧客や市場の心理、チャンネル情報、新たな潜在市場を明らかにすることが可能である。

自社の保有するWebサイトの外部にあるメディアを利用するには、顧客の様々な行動や好みに関するデータ、個人の統計データや所属データを把握する必要がある。さらに、マーケティング、販売、およびサービスの専門家がそれらのデータにアクセスし、実務に利用して意思決定プロセスに生かせるようにする必要がある。

---

**現代のデジタル・チャンネル・リーダーは、マーケティング・キャンペーンの開始前にキャンペーンの効果を予測するためにモデルを利用している。**

---

**組織内の情報共有：**顧客と組織との間には極めて多くの対話の機会が考えられる。そのため、社内全体で情報を共有することが重要になっている。例えば、電機メーカーが、新型のテレビに搭載するDVR機能を調整している際に顧客の問題について情報を収集しているとすると、その場合には、YouTube動画によって問題の解決方法に関する情報を共有する方法が考えられる。一方、問題解決を支援するサービス専門担当者は、顧客が箱から出した製品をすぐに正しく使用できるように、小売店と情報を共有することが考えられる。

デジタル化の取り組みに関する投資対効果（ROI）は、かつては全般にマーケティング部門、特に顧客の獲得のための費用に限定される傾向があった。現在では、CRMを担当するすべてのエグゼクティブにかかわる問題である。デジタル・チャンネル・リーダーは、マーケティング・キャンペーン開始前にモデルを利用してキャンペーンの効果を予測している。顧客をWebチャンネルに案内することでコンタクト・センターの着信を振り向ける方法も、ますます一般化している。一方、Web上で顧客に対話式サービスを提供する際のROIが新たに浮上している。デジタル・チャンネル・リーダーは、適切なコンテンツの作成、保存、および提供に要するコストを算定する能力や見積能力を備えている。また、特定のチャンネル・パートナーにWeb専用機能を提供したり、新たな顧客サービスを提供したりする際のROIを明確化している。

## デジタル化の推進：将来のロードマップ

顧客がデジタルの世界に向けていち早くスタートを切り、知識やツールを手に入れている一方で、多くの企業は依然として独自のロードマップを策定する必要に迫られている。デジタル・チャンネル・リーダーは、既に将来に向けた重要な方策を講じており、顧客やデジタル・チャンネルを市場創出に取り込んでいる。IBMでは、デジタル・チャンネル・リーダーの革新的な市場と戦略的なサービス提案に関する調査と経験に基づいて、デジタル・チャンネルの先進企業になる上で重要な3つのステップを導き出している。そして、競争の激しいデジタル分野では進化のス

リードが求められることを認識した上で、このアプローチを「ビジョンの早期達成 (Accelerated Visioning)」と定義している。

**ステップ1:** マーケティング、販売、およびサービスに関するデジタル・モデルを新たに取り入れる上で、企業としてどのような変革が可能かを検討する。Listen (収集) と Learn (学習) によって得られた洞察を利用して、新たな収益源や市場創出に関する選択肢を評価する。デジタル・チャンネルは、満たされていないユーザー・ニーズに基づく新たなバリュー・プロポジション (価値提案) を実現するものであり、当初は以下のように検討する必要がある。

- 革新的なバリュー・プロポジションを定義する
  - 市場創出の構想を作成する
- 価値提供を実現する上で必要な概念レベルのビジネス設計をCRM関連業務全般にわたって明確化する
- 新たなモデルによるガバナンスや支援を必要とする管理上の課題に対処する

**ステップ2:** 顧客エクスペリエンスをデジタル時代に合わせて再設計する。Listen (収集) と Learn (学習) という中心的手法を適用し、さらにEngage (連動) と Harvest (展開) も併せて適用する。

- 顧客エクスペリエンスの青写真を作成し、戦略的なサービスの提供によって顧客価値を高めることで顧客の関与率や維持率の向上につながる部分について詳述する
- 顧客との対話、新しい製品/サービスの組み合わせ、顧客やビジネス・パートナーとのコラボレーションを取り入れることで市場創出の構想に発展が期待できる部分を明確化する
- 顧客の実際の状況を明らかにする上で役立つ顧客プロフィールやペルソナを作成する
- ビジョンを実行に移すために、シンプルで実用的な顧客エクスペリエンスのプロトタイプを作成する

**ステップ3:** ビジネス・モデルと顧客エクスペリエンスをサポートするソリューション・アプローチとテクノロジーを定義する。柔軟性の高い形式で定義し、再利用と拡張性もつ。

- ソリューションの概要を作成し、アプリケーション、データ、およびインフラストラクチャーの必要条件について記述する
- 3年間で想定して費用対効果の概算を文書化する
- ビジネス価値の提供を支える戦略的ロードマップを策定し、ベンチマークとゲートについてもロードマップの中で記述する

これと併せて、パートナーの選択にも目を向ける必要がある。どの分野にも経験があるというだけでなく、計画の実施を迅速化する役割を果たすパートナーを選ぶべきである。それらの基盤となるのは、テクノロジーではなく、ビジネス価値の提供に関する明確で包括的なモデルである。テクノロジーは急速な変化を続けている。そして、デジタル・チャンネルによって持続可能な収益モデルや顧客との連携をいかに実現するかを理解する能力は、技術的プラットフォームではなく、むしろビジネス戦略に関する問題である。

これは、時間のかかる作業のようにも思えるが、そうではない。ビジョンの早期達成により、数カ月で効果が得られる場合がよくあることは経験上実証されている。デジタル・チャンネルのリーダーになるのは、今すぐこれらの重要な最初のステップに着手する方々である。

---

**デジタル・チャンネルは、新たなバリュープロポジションを可能にするはずである。**

---

## まとめ

現代の組織にとって、デジタル技術を利用した活動に関与するかどうかは問題ではない。問題は、どのように関与するかである。どのような部分でどのような方法で関与することで価値を生み出すかは、デジタル分野の先端企業になろうとする上で最も重要な問題である。ネットワーク上で多彩な顧客エクスペリエンスを生み出し、そこから価値を引き出す能力は今後、組織のプラットフォームの内外にある様々なチャンネルにわたって要求される。将来を見通した早期達成のアプローチに取り組むことで、市場創出や顧客との連携に関する強固な基盤を確立することが可能である。「探索」、「確認」、「取り込み」、および「連動」のアプローチを利用して定義したマーケティング、販売、およびサービスの戦略は、ビジネス・モデルにかかわらず、組織全体を支え、情報の適切な共有を可能にすることであろう。非構造化データ分析やソーシャル・ネットワーキング分析などの先進的な技法を採用することで、効果的な顧客エクスペリエンスと収益創出に対する取り組みの継続的改善が可能になる。

## 著者について

Cristene Gonzalez-Wertzは、IBM Institute for Business ValueのGlobal CRM Research Leaderです。彼女は、実社会のビジネスやコンサルティングに関する20年以上にわたる経験に加えて、マーケティング戦略、マーケティング・サイエンス、およびマーケティング変革に関する経験があります。顧客中心型ソリューションの開発については、小売、メディア、通信、金融サービス、テレマティクス、および運輸・旅行の各業種における幅広い経験をもち、お客様にソーシャル・メディアの専門家と認められており、ブログ、Twitter、Facebookなどのソーシャル・メディア空間で彼女の姿を見ることができます。

## エグゼクティブ・スポンサー

Dan Hirschbueler (IBM Global Business Services、Global CRM Leader)

Eric Lesser (IBM Global Business Services、IBM Institute for Business Value、Research Director)

## 協力者

本調査は、以下の人々の多大な貢献なしには実現しなかったと考えています。方法論についてはRaj Mirchandani (IBM Global Business Services、CRM Partner)、内容のレビューについては、Scott Jenkins (IBM Global Business Services、Application Innovation Services、Associate Partner)、デジタルの視点とグラフィックスについては、Adam Cutler (IBM Global Business Services、IBM Interactive、User Experience Director)、データ・マイニングと分析については、Aparna Betigeri (IBM Global Business Services、CRM、Managing Consultant) の協力を得ています。IBM Institute for Business Value Research Hubの分析に対する手厚い貢献とガイダンスにも感謝の意を表します。



## 日本版編集

加藤早奈江

日本アイ・ビー・エム株式会社

グローバル・ビジネス・サービス事業

戦略コンサルティング シニア・マネージング・コンサルタント

システム構築やアジアパシフィックにおけるCRMマーケティング戦略策定業務に従事後、コンサルティング会社入社。

サービス構想やチャネル関連のコンサルティングにおいて構想策定から業務設計、システム導入支援を一貫して実施。

## 変化する世界に対応するための最適なパートナー

IBMはお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17業種を網羅する業界専門知識と世界170カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

## IBM Global Business Services の カスタマー・リレーションシップ・ マネジメント・コンサルティング

IBM Global Business Servicesは、カスタマー・リレーションシップ・マネジメントのコンサルティング業務を世界最大の規模で展開しています。IBM Global Business ServicesのCRMコンサルティングでは、ビジネス・モデルの革新、顧客エクスペリエンスの設計と提供、柔軟でスケラビリティの高いテクノロジーの提供を通じて、カスタマー・リレーションシップに関するスマートなアプローチを生み出すことを重視しています。IBM Global Business Servicesの方法論は、特に

新たなデジタル世界において、複数のチャネルや対話を通じて顧客との関係を効果的かつ効率的に強化しようとするお客様にとって世界有数の差別化要因をもたらしています。

## 参考文献

- 1 Gonzalez-Wertz, Cristene. "The path forward: New models for customer-focused leadership." IBM Institute for Business Value. October 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html>
- 2 <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics>; "Facebook Confirms 200 Million Active User Mark." Inside Facebook. April 7, 2009. <http://www.insidefacebook.com/2009/04/07/facebook-confirms-200-million-user-mark/>
- 3 Dodd, Weldon. "App Store Anniversary: By the Numbers." 3 The Apple Blog. July 14, 2009. <http://theappleblog.com/2009/07/14/app-store-anniversary-by-the-numbers>
- 4 Arrington, Michael. "YouTube Video Streams Top 1.2 Billion/Day." TechCrunch, June 9, 2009. <http://www.techcrunch.com/2009/06/09/youtube-video-streams-top-1-billionday/>.
- 5 Twitter. [twitter.com](http://twitter.com)
- 6 Fred Vogelstein, "Why Is Obama's Top Antitrust Cop Gunning for Google?" Wired. July 7, 2009. [http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17-08/mf\\_googlopoly?currentPage=all](http://www.wired.com/techbiz/it/magazine/17-08/mf_googlopoly?currentPage=all) , Valid 14 September 2009
- 7 IBM 2009 Customer Relationship Management Survey.
- 8 "Digital World, Digital Life." TNS Global. [http://www.tnsglobal.com/\\_assets/files/TNS\\_Market\\_Research\\_Digital\\_World\\_Digital\\_Life.pdf](http://www.tnsglobal.com/_assets/files/TNS_Market_Research_Digital_World_Digital_Life.pdf)
- 9 Ibid.
- 10 [http://www.tnsglobal.com/\\_assets/files/TNS\\_Market\\_Research\\_Digital\\_World\\_Digital\\_Life.pdf](http://www.tnsglobal.com/_assets/files/TNS_Market_Research_Digital_World_Digital_Life.pdf)
- 11 "Internet Overtakes Newspapers as News Outlet." Pew Research Center Publications. December 23, 2008. <http://pewresearch.org/pubs/1066/internet-overtakes-newspapers-asnews-outlet>
- 12 Ibid.

- 13 "Evian Roller Babies international version. YouTube. <http://www.youtube.com/watch?v=XQcVIIWpwGs>
- 14 Ibid.
- 15 "Evian babies." Facebook. [http://www.facebook.com/evianlivey\\_oung?ref=search&sid=1001408039.1213077110..1](http://www.facebook.com/evianlivey_oung?ref=search&sid=1001408039.1213077110..1)
- 16 "Evian Roller Babies international version. YouTube. <http://www.youtube.com/watch?v=XQcVIIWpwGs>
- 17 Gonzalez-Wertz, Cristene. "The path forward: New models for customer-focused leadership." IBM Institute for Business Value. October 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html>
- 18 Ibid.
- 19 Ibid.
- 20 "US mobile Internet usage to near 50% in 2013. Also in 2013, mobile usage in the United States will approach 100% penetration." Vator News. <http://vator.tv/news/show/2009-08-26-us-mobile-Internet-usage-to-near-50-in-2013>
- 21 Stewart, Jon and Chris Quick. "Global Mobile – Strategies for Growth." Nielsen Wire. October 6, 2009. [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online\\_mobile/global-mobile-strategies-forgrowth/](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/global-mobile-strategies-forgrowth/)
- 22 Ngpay. "Mall on Mobile." <http://www.ngpay.com/site/>
- 23 "The New Voice of the CIO: Insights from the IBM Global CIO Study." IBM Institute for Business Value. September 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/cio/>

本書「デジタル化の推進：将来に向けた関係の強化とコラボレーション」は英語版「Going digital : The connected, collaborative path forward」の日本語訳として提供されるものです。

## お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: [IBMGBS@jp.ibm.com](mailto:IBMGBS@jp.ibm.com)



---

## 日本アイ・ビー・エム株式会社

© Copyright IBM Corporation, 2010  
All Rights Reserved

06-10 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corp.の米国およびその他の国における商標です。

製品名およびサービス名等はそれぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。

現時点でのIBMの商標リストについては、[www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)をご覧ください。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。



Please Recycle

---