

ドイツポストに見るCRMシステム成功の要諦

日野典明

多くの企業でCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）システムが導入されたが、数年経った現在その効果を聞くと芳しくないとの声が多い。一方で、欧州に本拠をおくドイツポストは、DWH（データウェアハウス：顧客データ一元管理）を基盤とするCRMシステムで成果を上げているという。同社の事例を参照すると、効果の検証とセットの段階的開発、儲けるための期待図式準備、事前の性能テスト、現場のパワーユーザー育成——という点がシステム投資成功の鍵となっている。

CRMシステムの現況

数年前に、企業や金融機関は競ってCRMシステムの導入を進めた。経済の停滞感が強まる中で、既存顧客とのコミュニケーションを密にすることによって、既存収益の維持と顧客の深耕を目指したことが背景にある。

導入から数年が経ち、そろそろ効果が顕在化する時期であるはずだが、活用状況を聞くとあまり芳しくないという声が多い。多額の投資を行ったにもかかわらず、そのような結果に至った要因について、成功事例を参考にしながら考えてみたい。ここで取り上げるのは、2000年11月に株式公開したドイツポストの事例で、同社はCRMシステム活用の成功例として知られている（図1）。

システム構築の背景は

「品質」と「理解」

当時のドイツポストの物流部門では、遅配などの低品質が問題となっており、品質水準指標を作成

できる「品質管理システム」が必要と考えていた。一方、全社に目を転じると、営業開拓やM&Aによって順調に顧客基盤が拡大してきたが、顧客が何をしている企業か、その企業が求めているものは何か、という基本的なことも分からなくなっていた。

例えば、ドイツポストの小包事業における売上高の6割は通販会社から得ており、この大口顧客を大事にしていくことが収益上重要になってくるのだが、顧客の顔が見えず、顧客離反分析のためのデータ収集さえままならない状況下にあった。約8万社にも及ぶ顧客との対話が困難になっており、品

図1 ドイツポストの変遷

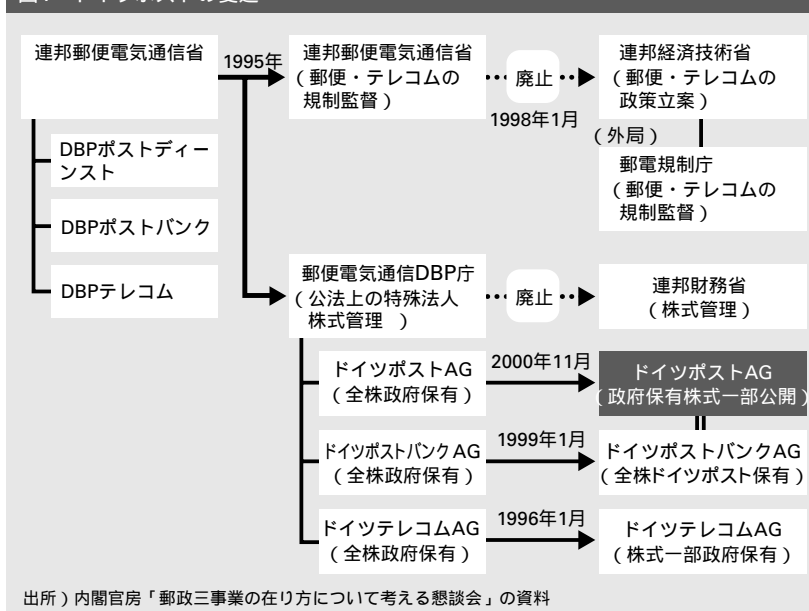
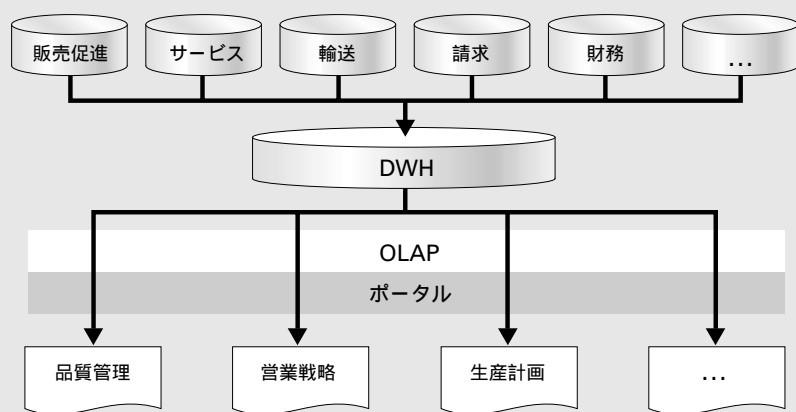


図2 ドイツポストのDWHアーキテクチャー



注) DWH: データウェアハウス、OLAP: オンライン分析処理
出所) ハリー・チャクロヴェルティ氏の講演資料

品質管理の未熟と併せて、顧客離反拡大の危機感があった。

そこで、DWHを基盤としたCRMシステムによって、納期、紛失、損傷といった品質指標の把握だけでなく、品質指標の売り上げ相関性分析、顧客別の収益性定義や収益性向上策の発見、クロスセル（関連商品販売）の実現などを期待した。こうした状況では、品質管理のためだけにシステムを構築するよりも、CRM分野にも発展可能なDWHを構築した方が効率的と判断された（図2）。

システム活用の例

DWHからの分析結果はドイツポストにとって興味深く、例えば大口顧客が必ずしも高収益顧客で

はないという事実があった。一部の大口顧客は確かに発注件数は多いが、それ以上に損傷補償金がかかっていることが分かった。それまでは各種データベースがバラバラだったので、このような事実が看過されていたわけである。ちなみに、このようなケースでは、包装方法の変更を提案することで、低収益顧客を高収益顧客に変えていくことが可能であった。

また、新商品開発にもシステムは活用されている。システム導入前でも顧客セグメンテーションは行われていたが、例えば「書籍販売会社」のように一括りにされていた。しかし実際には、本よりCDを多く売っている会社、ネットビジネスを行っている会社など

様々な形態があり、ニーズも異なっていることに気付いた。

例えば、ある顧客は小包を出す際に箱と切手を探し、重さを量ったりしていたが、今ではドイツポストから箱を買ってラベルを貼るだけに改善された。顧客利便性が向上するとともに、クロスセルも実現し、一石二鳥と言えよう。

効果検証と並行した開発

さて、システム構築の経緯を振り返ってみると、各部門や各子会社が独自にシステムを持つよりもコストが安く、誰もが同じ方法で顧客を見ることができ、構築も容易なアーキテクチャーを選択した。開発に当たったコンサルタン

表1 システム開発ロードマップ

段階	内容
0	●基本コンセプトの検証フェーズ ●データベースやOLAP、バックエンドツールや抽出ツールのすべてに対して機能検証と評価
1	●第1次アプリケーション開発 ●品質指標と50件のレポート機能を開発
2	●品質と売り上げに関する多くの分析用マトリクスを開発
3	●データベースマーケティング
4	●顧客理解、顧客要望に応じた商品・サービスを提供できるCRM機能

注) CRM: カスタマー・リレーションシップ・マネジメント
出所) チャクロヴェルティ氏の講演資料

トのハリー・チャクロヴェルティ氏は、段階的に開発を実施することの重要性を説き、「期限内、予算内で開発を完了しても成功とは言えない」と強調している。

各段階の内容を明確に定義し、ユーザーによる段階的な利用と効果評価の後押しを得ることによって、有効なシステム開発が着実に進んだ（表1）。

ハードとソフト、サポーター

DWHを利用するのは人であり、ユーザーのリテラシー（活用能力）を向上させることも必須となってくる。ドイツポストでは、1年以上にわたり教育を進め、ほぼ全部署に中核となってレポートを作成できるパワーユーザーを生んだ。DWHにより、毎日200人のユーザーが約1200件のレポートを作成しており、60ページ程度のレポートが月に1件のみ作成されていたDWH構築前と比べると、いかにデータ指向の経営に改善されているかがうかがえる。

今後は、営業業務でのDWH活用深度を広げていく予定で、顧客ごとの収益性やサービス水準データをさらに活用することが計画されている。システム側でも、「顧客が離れていくかもしれないと喚

起する予測モデル」の実装支援を検討しており、データマイニングの高度化や、複数チャネルデータの有機的結合などが今後の課題となっている。

DWH 構築とCRM への示唆

最後に、CRM インフラ投資成功への示唆を整理する。

まず、ステップごとに効果を検証して進めていく開発方法によって、システム投資をシビアに評価している。失敗事例を見ると、最初にシステムを用意して、ユーザーに「さあ使いなさい」となっているケースも多い。ドイツポストの場合は、ユーザー部門の問題意識を整理して、費用対効果を事前に検証してから進めている。

このように「儲けるための期待図式」が事前に明確にされていることが重要である。期待図式とは、ビジネス仮説に該当するもので、仮説構築の際に当事者だけでなく複数の視点から論じて、精緻化しておくことが必須である。

期待図式が用意された後は、技術的にいかに実現していくかということになるが、ドイツポストはシステムを横比較して、ビジネスニーズに最もマッチしたシステムを採用している。システムありき

で業務を合わせるといった考え方は、ここにはない。

ユーザーの立場に立ち、共に試行錯誤していく開発推進であった点も重要である。ドイツポストは数百も存在していたシステムを一つのDWHに統合した。従来のシステムに慣れ親しんでいた社員からは反発が出そうだが、DWH→OLAP（オンライン分析処理）→ポータル（ツール群）の階層を用意し、一般ユーザーはツールを経てDWHから欲しい形式のデータを取り出せるようになっている。

このツールは各部署のパワーユーザーが作成している。現場での支援者たちに支えられて初めてシステムが活きる、ということは重要である。

CRMシステムに代表されるような情報武装が雌雄を決すると叫ばれて久しいが、情報活用の課題は山積している。成功事例を咀嚼して、過去に投資したシステムに改めて命を吹き込むべきである。

「NRI Consulting NEWS」2003年5月号より転載

日野典明（ひのりあき）
金融コンサルティング部上級コンサルタント