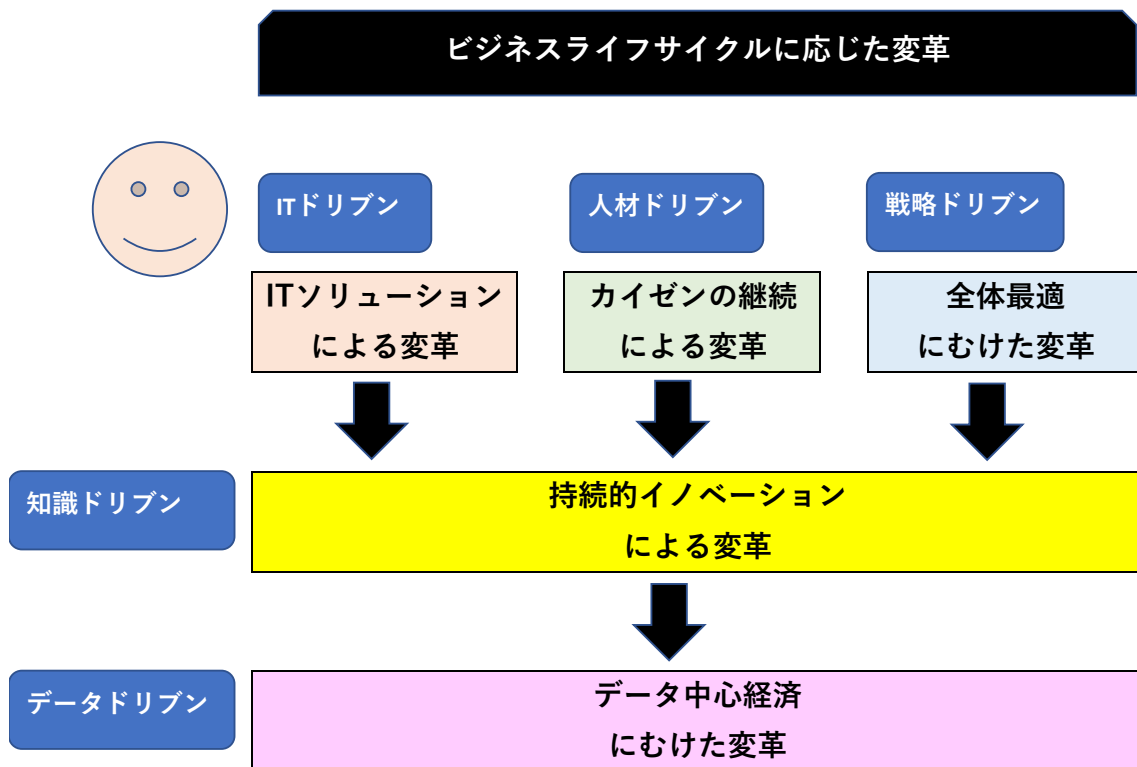


ITによる変革の方法論集

あるITコンサルタントのツールボックス

変革のマネジメント編

ITソリューションによる変革(2)



日本ITガバナンス協会 理事

博士(商学) 淀川 高喜

yodokouki@ktd.biglobe.ne.jp

内容

IT による変革の方法論集.....	1
ある IT コンサルタントのツールボックス	1
変革のマネジメント編	1
IT ソリューションによる変革（2）	1
IT による営業革新.....	3
SFA の機能構成.....	3
営業プロセスのナビゲーション.....	5
顧客接点での顧客情報の統合活用	6
営業パターンに応じた標準的営業プロセス	8
顧客データに基づくマーケティングとセリング	11
BNP Paribas の IT による銀行サービスの革新事例.....	13
デジタル化ニーズに応える銀行サービスへの変革.....	13
IT による顧客接点の統合.....	13
営業支援システムの変化	17
顧客との価値共創の進化	18
図 1 SFA の機能構成 筆者作成	4
図 2 営業プロセスのナビゲーション機能例 筆者作成.....	5
図 3 顧客接点での個客情報の統合活用 筆者作成.....	7
図 4 営業パターンに応じた標準的営業プロセス NRI.....	10
図 5 顧客データに基づくマーケティングとセリング NRI.....	12
図 6 BNP Paribas の顧客接点統合の経緯 筆者作成	17
図 7 顧客との価値共創の進化 中村他 2010 をもとに筆者作成.....	18

ITによる営業革新

SFAの機能構成

営業革新を行うためのITソリューションの代表例がSFA（セールスフォースオートメーション）である。

SFAは、営業活動支援に特化したグループウェアといってよい。

営業マンが、一人1台のPCや携帯端末を持ち、オフィスでも出先でも自宅でも、どこでも効率的に仕事がこなせる環境を創り出す。

SFAの導入の効果は、第一に、営業マンの日常業務における実務的な支援機能を提供して、営業マンの活動効率を高めることである。

- ・顧客情報や商品情報の提供により、営業マンの情報収集を効率化し情報武装化する。
- ・提案書、見積書、社内事務書類の作成機能により、営業マンの事務処理を効率化し業務処理の品質を向上させる。
- ・営業日報や業務連絡の登録・照会機能により、営業部門内での情報共有を促進し、コミュニケーション効率を向上させる。

これらは、その名前のとおり、セールスのオートメイトツールとしての機能である。

くわえて、営業の高度化、営業マンの増力化まで踏み込んだ活用によって、セールスのインフォメイトツールとなる。

- ・腕力にたよった営業や行き当たりばったりの営業から脱皮し、営業機会をむかえている顧客や商談案件を計画的に着地させる営業活動を組み立てる。
- ・営業活動の各局面、各タイミングに応じて、とるべき行動を営業マンにナビゲーションする。
- ・一匹狼の営業ではなくチームとして営業活動を行うために、商談案件の進行状況を共有し、成約確度を組織的に管理する。

こうした活用によって、科学化、組織化による営業活動そのものの革新につながる。

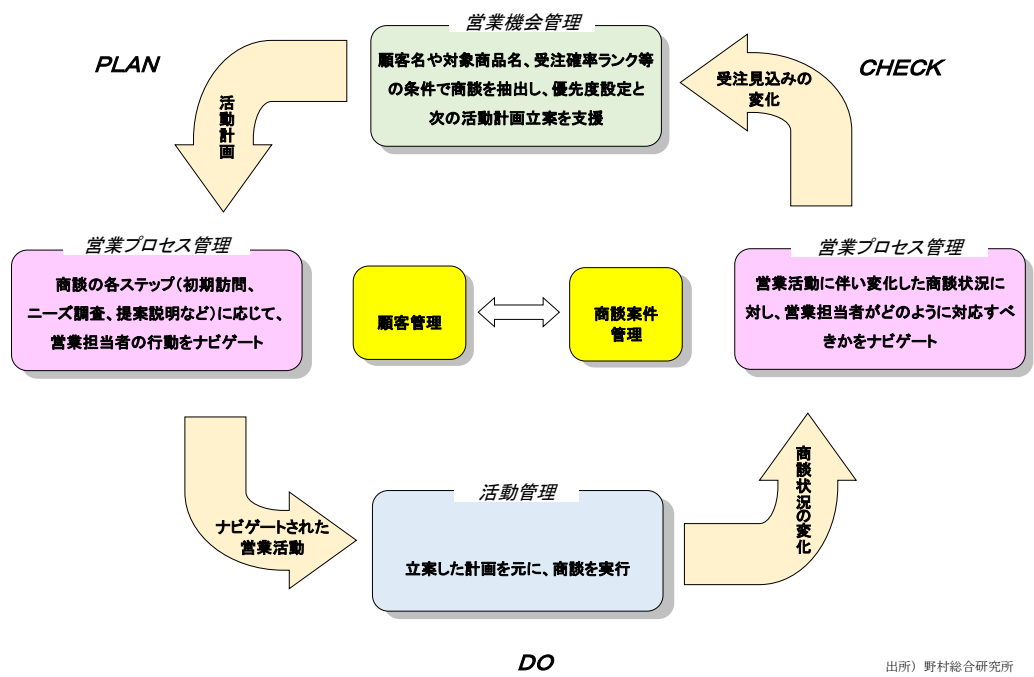


図3.2.2 (2) ① SFAのシステム機能構成

図 1 SFA の機能構成 筆者作成

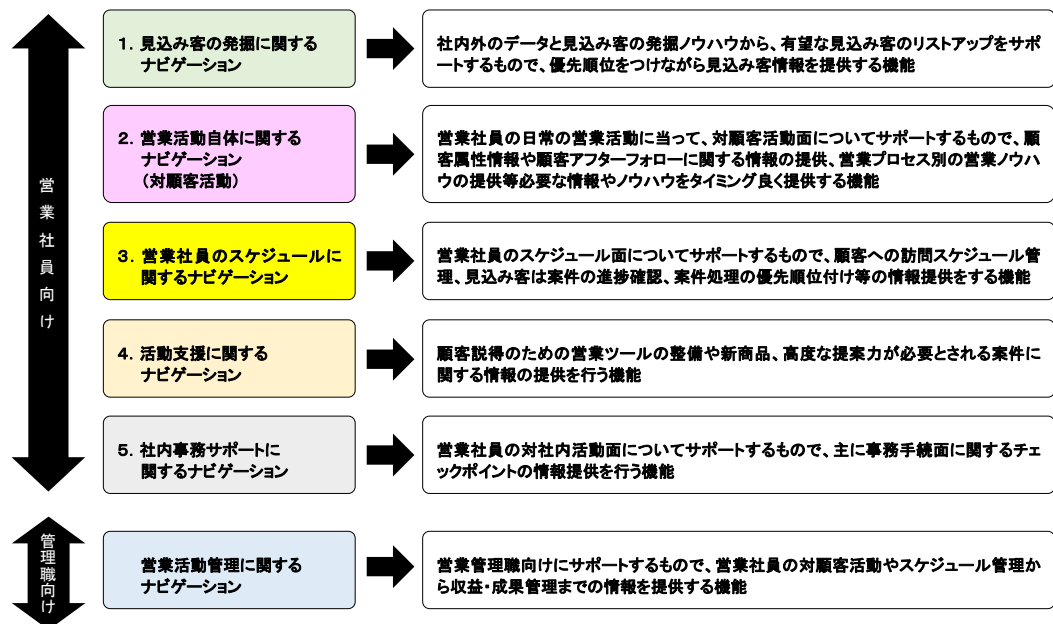
営業プロセスのナビゲーション

営業改革において、営業担当者がより効果的かつ効率的な営業活動を行えるようにナビゲーションするシステムの機能は次のようなものから構成される。

- ・行く先を示す 成約可能性が高い未開拓顧客（見込み客）をリストアップする。
- ・行き方を示す 適切なタイミングで適切なアクションを顧客に対してとれるようにして成約に繋げる。
- ・いつ行くかを示す 顧客へのコンタクトのタイミングをスケジュールリングし、効率よく回れるようにする。
- ・持って行けるものを示す 顧客説得に役立つツールや情報を提供する。
- ・必要な事務手続きを示す 社内手続きを遅滞なく行えるようにチェックする。

営業担当者向けに加えて、営業管理者向けの管理資料を提供する。

これらのナビゲーション機能は、システムが無くても自らの力で効果的な営業ができてい
るベテラン営業担当者の行動を分析し、彼らが暗黙知として蓄えているノウハウをルール
化して記述することによって実現される。



出所) 野村総合研究所

図3.2.2 (2) ② 営業プロセスのナビゲート機能例

図 2 営業プロセスのナビゲーション機能例 筆者作成

顧客接点での顧客情報の統合活用

営業マン同志、あるいは、営業マンとコールセンターの受付担当者やアフターサービス担当者の中で、顧客情報や商品情報を共有し協力して顧客に対応することは有効である。企業の顧客接点が多様化するなかで、それぞれの顧客接点が連携のとれない顧客対応をしていると、顧客に満足のゆくサービスは提供できない。

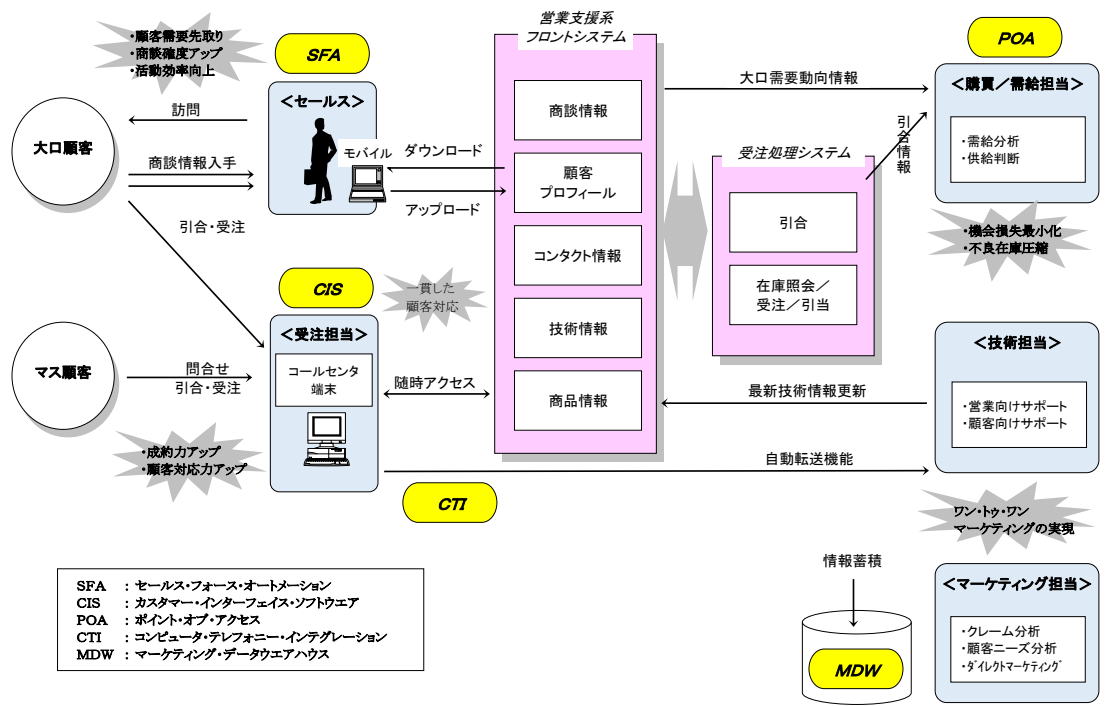
- ・問い合わせをした顧客が、あちこちたらい回しにされたり、回された先でその都度同じ質問を繰り返させられたり、人によって答えの内容が違ったりしたら、その企業への顧客の信頼は失われてしまう。(CTIと技術情報共有)

- ・顧客からの問い合わせから、受付担当者が商機を感じ取り、営業マンにタイミング良くつなげれば、効率の良い営業ができる。また、営業マンが商談状況を的確に受付センターにつないでいけば、せっかく顧客からセンターに入った引合いを手際の悪い対応で失注してしまうことは無い。(SFAとCISでの顧客情報共有)

- ・在庫が限られていて注文がきてもすぐに商品をそろえられない場合でも、大口の商談の受注確度が的確に購買担当に伝えられていけば、あらかじめ在庫拡充をすることにより受注機会を逃さずにすむ。(営業案件の購買担当者との共有、ポイント・オブ・アクセスと呼ぶ)

- ・各顧客の引合い、受注、クレーム等の情報は、蓄積されて、その顧客のプロフィールとして活用される。それをもとに、個々の顧客に応じた個別サービスメニューが企画され、ダイレクトに提案される(ワン・トゥ・ワン・マーケティング)

このように、企業内の顧客情報は共有化され、顧客接点のサービス機能はインテグレートされる必要がある。



出所) 野村総合研究所

図 3. 2. 3 (1) セールス・パワー・インテグレーション

図 3 顧客接点での個客情報の統合活用 筆者作成

営業パターンに応じた標準的営業プロセス

すべての営業が、ひとつの共通のプロセスで語れるほど簡単ではない。どんな性格の商品を、どんな顧客に対して販売するのかによって、プロセスは異なる。

パターン分けのひとつめの軸は商品である。個別提案型の商品を扱う営業か、汎用提案型の商品を扱う営業かである。個別提案型では、案件がスタートしてから、成約するまでの過程が長く、いくつかのステップを踏んで営業が進行する。一方、汎用提案型では、商品自体はカスタマイズの必要が少ないわかりやすいものなので、顧客ニーズが顕在化しているタイミングをとらえて営業すれば決着は速い。いかに、タイミングを逃さずに適切な商品を推奨できるかがポイントである。

パターン分けのふたつめの軸は顧客である。特定の顔が見える顧客を対象とする営業か、不特定の顧客を対象とする営業かである。特定顧客を対象とする営業では、営業マンは、担当する顧客と常時接触を持ち、その中で顧客の状況変化をウオッチして、手を打っていく。一方、不特定顧客を対象とする営業では、営業マンは全ての顧客の状況を常時フォローしきれない。このため、多くの顧客、多くの案件の中から、営業マンが行動を取るべきタイミングに来ているものを効率良く選び出して活動する必要がある。また、不特定顧客のなかから、絶えず、次の成約候補を創り出す努力を意識的に行う必要がある。

① ステータス管理重視型

不特定多数の顧客から、確度の高いもの低いもの取り混ぜて、多くの引合いがあるが、各引合いに対して、顧客ごとに個別対応が必要で手間がかかるし成約まで時間もかかるという営業である。成約に向けたどの段階まで進んでいるかについて、共通のステータスを設定し、各発生案件を分別管理し、次のステータスに上げるべきタイミングに来ている案件に対して確実に商談をすすめ、ひとつひとつステップアップさせていく管理がカギである。

② イベント管理重視型

得意先に商機につながるようなイベントが発生したことを営業担当者が感知して、その得意先に合った提案を相対で個別に組み立てるという営業である。一人の顧客からの取り引きの発生頻度はそれほど多くはないが、1回当たりの取引規模は大きい商品が対象である。例えば、定期点検、ローン返済完了、車検、誕生日など、買い替えタイミングをとらえた自動車のセールスとか、顧客のキャッシュフロータイミングにあわせた金融商品提案などである。

日々、漫然と得意先に接しているのではなく、提案のきっかけとなるイベントをいかに逃さないかが、ヒット率向上のカギである。

③顧客ポートフォリオ管理重視型

不特定の顧客からたまたま多くのニーズが発生した時は多くの成約がえられるが、そうでない時はまったく振るわないといった、山谷の激しい営業である。この不安定さを避けるため、新規接触先、ニーズ発掘先、提案中先という各段階に顧客の数を常時プールできるように、計画的に営業を組み立てる必要がある。このパターンでは、個々の提案案件はそれほど難しいものではないから、一人の顧客を追いかけることで全力を使うのではなく、各段階の顧客を一定数以上抱えてその中からある確率で成約に至る顧客を発生させる努力を営業マンに意識させるのがカギである。

④行動実績管理重視型

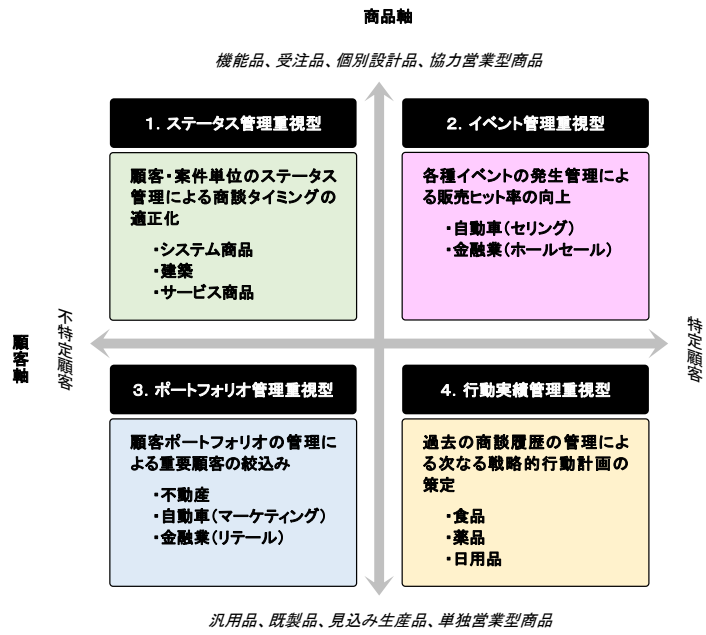
特定の得意先を対象にわかりやすい商品を繰り返し販売する、リピート・オーダーが中心のルートセールス型の営業である。1顧客からの取引発生頻度が多く、営業マンが特に営業しなくとも継続的に注文が入るので、営業活動の効果は見えにくい。しかし、突然、他社にシェアを取られる形で日頃の怠慢が顕在化する。営業マンが、単にお付き合いで得意先を回って歩いて安心するのではなく、得意先の注文実績の変化や競合状況の変化を察知して、早め早めに行くべき先を発見して、得意先に評価される提案をしていくような、メリハリの効いた営業行動の組み立てがカギである。

従来は、訪問型営業は特定顧客向け、来店型営業は不特定顧客向けが中心であった。訪問型のうち、個別受注品を売るのが提案営業、汎用品を売るのがルートセールスであった。SFAは専ら訪問型営業向けの支援システムであり、提案営業の成約確度を高めるイベント管理機能や、ルートセールスの活動効率を高める行動実績管理機能を提供した。

ITを活用したワンツーワンマーケティングでは、不特定多数の顧客がデータで顧客属性が分かる特定多数の顧客になった。汎用品が顧客別にカスタマイズ可能な商品になった。つまり第2分類に属する営業が主流になってきたのである。

そして、営業機能そのものも、ヒトによる訪問営業からネットによるレコメンデーション（商品推奨）に、ヒトによる店頭営業からセルフサービス店舗に代わろうとしている。

4つの営業分類の仕方も、分類ごとの支援機能の在り方も見直しが必要になってきている。



出所) 野村総合研究所

図3.2.4(4) 営業パターンに応じた標準的営業プロセス

図 4 営業パターンに応じた標準的営業プロセス NRI

顧客データに基づくマーケティングとセリング

銀行は、口座を開設している顧客の取引状況をもとに、さらに取引を拡大できる余地を検討している。はじめは、普通預金しかしていない顧客をリストアップして、定期預金もすすめる、といったシンプルなものであった。

その後、

- ・ 給与振り込みを見ればその家庭のフロー所得がわかり
- ・ 電気料金の引き落としを見ればどれぐらいの大きさの家に住んでいるか資産状況がわかり
- ・ 住宅ローンやカードローンの引き落としを見れば負債状況がわかるので
- ・ これらの家計情報を総合判断して、最適な金融商品を薦める

といった総合口座情報を活かしたクロスセリング（複合取引）手法に発展した。

クレジットカード会社は、カード申込用紙に記入された自己申告情報をもとに、その顧客に
対面することなく、与信審査を行う。当初は、各社とも類似したスコアリング手法（申込者の信用度
をある数式で評価得点化する手法）と業界のブラックリスト顧客情報の交換により、与信の決定を行
っていた。その後、多重債務者の増加に対処する必要もあり、与信判断は各社にとって生命線とな
る重要なノウハウとなった。限られた記入情報をもとに、いかに虚偽の申告を読み取るか、どのよ
うに与信上限額をランクわけするか、といった審査手法が各社で工夫されている。

申込段階の情報から判断できることにはかぎりがあるので、初期与信では、少額の上限額にし
ておき、その後の使いぶりと返しぶりのパターンを見ながら段階的に上限額を変えていくとい
う、途上与信の手法も導入されている。与信判断は、いわば顔が見えない顧客のなかから非優良
顧客を選び出すネガティブスクリーニングであるが、これを応用すれば、通信販売などのダイレ
クトマーケティングによりあらたな商品を薦めるべき優良顧客のポジティブスクリーニングに
なる。

ポジティブスクリーニングとネガティブスクリーニングを組み合わせると、顧客情報データ
ウェアハウスにもとづくマーケティング、セリング、顧客信用リスク管理のトータルな業務サイ
クルを実現できる。

・ マーケティングでは、顧客情報分析をもとに、どの顧客層に、どの商品群を、どの販売チャ
ネルを通じて販売するかという戦略と、それにもとづく顧客・商品抽出基準ルールを策定す
る。

・ 合わせて、信用リスク管理では、顧客情報分析をもとに、顧客層×商品群ごとに事故の発
生度合いを評価し、収益性とリスクの大きさの見合いから、どの顧客層×商品群での販売を
増やすべきかを決定し、信用リスク評価基準ルールを策定する。

・ 営業部門では、顧客・商品抽出基準ルールと信用リスク評価基準ルールを用いて、顧客デ
ータベースから営業対象顧客をスクリーニングし、セリングを実施する。

このように、一人一人の顧客情報を集積し総合的に判断できるマーケティング・データウェアハウスを整備すれば、実際には個別に会うことができない特定多数の顧客にたいして、個人個人に応じたきめこまかい営業と顧客サービスを組み立てることができる。

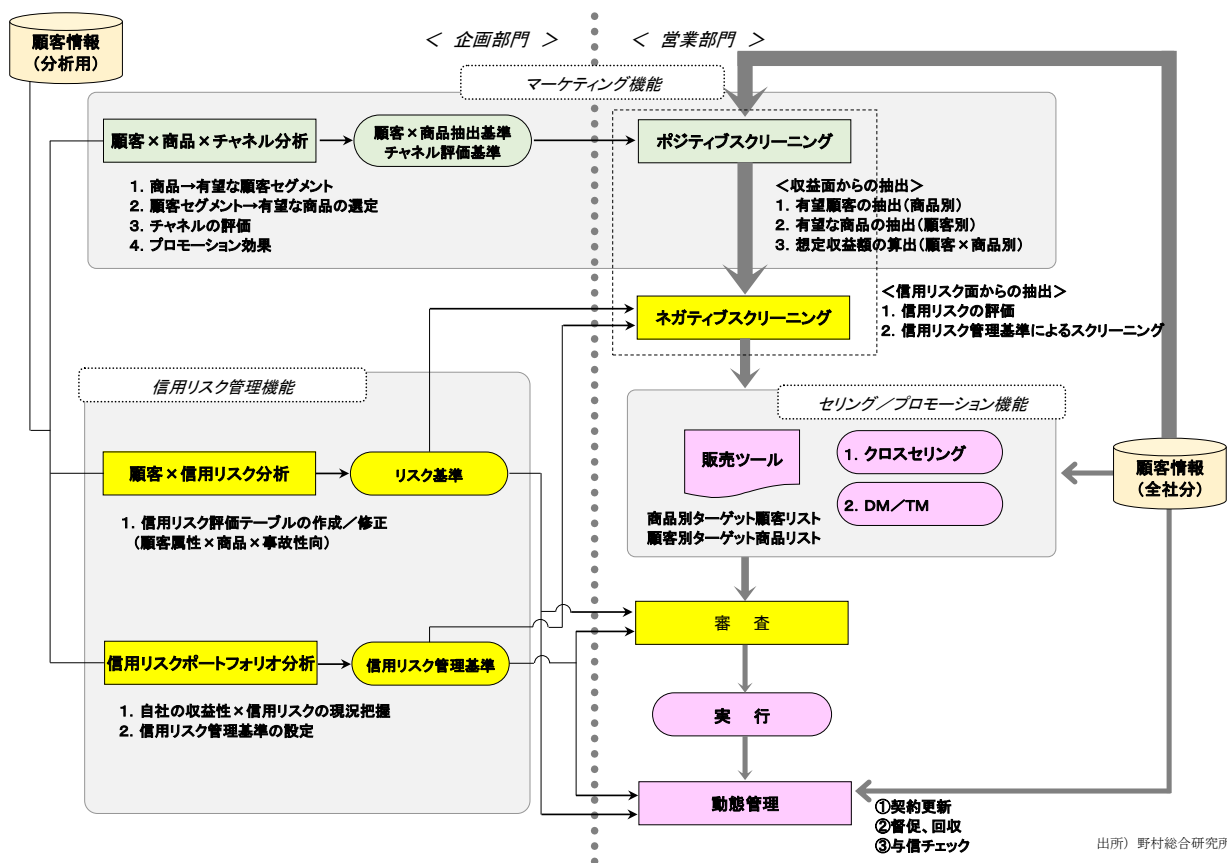


図3.2.4 (1) ② 顧客データにもとづくマーケティングとセリング

図 5 顧客データに基づくマーケティングとセリング NRI

BNP Paribas の IT による銀行サービスの革新事例

デジタル化ニーズに応える銀行サービスへの変革

フランスの金融サービスグループである BNP Paribas SA は、2000 年、Banque Nationale de Paris (BNP) と Paribas の合併により誕生した。その後、イタリア、ベルギー、ルクセンブルクの金融サービス企業の買収により成長した。同グループは 75 か国に 184,000 人の社員を抱えている。主要なビジネスは、リテール銀行、投資ソリューション、コーポレート並びに投資銀行である。この事例は、このうちのリテール銀行における顧客サービスの変革である。

リテール銀行業界は、従来から典型的な来店型営業を行ってきた。しかし、ここ数年は、営業コストの効率化要請と、変化する顧客の行動と嗜好への対応が求められている。デジタル世代の台頭という顧客の人口属性やニーズの変化に対応できないことは、同社にとって成長の限界を意味した。この事例は PA コンサルティンググループの調査に基づいている。

IT による顧客接点の統合

(1) マルチチャネル・カスタマーインタラクショナルシステム

変革の最初のプロジェクトは、従来のコールセンターによるサービスの制限を取り除き、真のマルチチャネル・カスタマーインタラクショナルネットワーク (CIN) を構築し、事業機会を拡大することであった。

- ・2001 年 BNP Paribas は、3 つのカスタマーリレーションセンター (CRC) と支店ネットワークを Cisco Systems の音声対応サービスシステムを使って統合した。それに続き、同社は、支店と CRC がリアルタイムで情報を共有し顧客関係管理を大幅に改善するために 2 つのマルチメディアセンターを開設した。
- ・2002 年、顧客サービスとセールスの強化のために支店アドバイザーのワークステーションをアップグレードした。
- ・2003 年初旬、インターネットバンキングポータル www.bnpparibas.net を開設した。
- ・2003 年中盤、CRC、2,200 の支店、インターネットポータルがリアルタイムで相互接続された。単一の顧客 ID を使い全てのチャネルにおける顧客情報の迅速な共有を可能にした。
- ・この統合は、600 万人のリテール顧客の統合顧客データベースの構築につながった。統合顧客データベースは、顧客サービスの新しいスコアリングモデルの使用を可能にした。

(2) ‘Global Markets’ サービス

2004 年、BNP Paribas は ‘Global Markets’ サービスを開発した。このサービスは顧客が BNP Paribas の市場情報提供サービスにインターネットを介してアクセスすることを可能にした。2011 年にサービスは iPads などのモバイル端末にも拡張され、顧客にいつでもどこでもサービスにアクセス可能な機能を提供した。新しい Web アプリケーションは、最新の

カスタマイゼーションをユーザーに提供した。顧客は自分のための Web ポータルを作成することができ、数に制約なく自分用の画面を作ることができた。このサービスの中で人気のあるメニューは、Currency Radar、Trade Ideas、Credit Indices、Winners & Losers、FX Forecasts などである。

(3) マスターデータマネジメント

パーソナライゼーション（商品の顧客個別対応）は、BNP Paribas にとって顧客のロイヤリティ（信頼感）を高め利益を増大するための主要な要因となった。パーソナライゼーションを行う上での障害は、商品部門やアプリケーションが分断されているため重要なデータを統合できないことであった。2009 年に同社はマスターデータマネジメント・プロジェクトを開始し、変化する市場に柔軟にスピーディに対応し、全チャンネルにわたり全顧客に対してカスタマイズした商品とサービスを提供することを可能にした。

同社は全ての取引の中心に顧客を置き、銀行のスタッフのために以下のことを可能にするシステム基盤を構築した。

- ・住宅ローンと併に持家保険を提供する等、顧客の要求に基づき取引をグルーピングする。
- ・顧客のプロファイルやサービスチャンネルに応じて個別化した手数料を設定する。例えば、特定の条件を満たした顧客には割引料金を提供する。
- ・複数の BNP Paribas 商品を利用する顧客には、ある期間中は月間サービス料金を無料にするなど、その場で商品をまたがる顧客ロイヤリティ・プログラムを提供する。

マスターデータマネジメントのために、同社は、IBM の InfoSphere Master Data Management ソリューションを導入した。ソリューションは最新の商品情報や価格情報などの単一リポジトリ（索引）の機能を果たした。このソリューションは、IT 部門ではなく事業部門が新たな取引内容を生成し、変更を管理することを可能にし、商品の市場投入時間の短縮に役立った。

このプロジェクトの利点は、どのサービスチャンネルを通して、その場でパーソナライズした提案が出来ることである。例えば、BNP Paribas が顧客のクレジットカードを更新したとき、システムはこの顧客がプレミアムクレジットサービスの資格があるかを判断し、アップグレードのための特別条件を提示する。また、システムは、多額の貯蓄残高をもつ顧客には投資口座など、顧客のプロファイルに基づいて新商品を推奨する。

(4) ソーシャルメディアの利用

2010 年に BNP Paribas は、顧客接点を増やすためにソーシャルメディアを利用し始めた。Facebook、Twitter、LinkedIn、You Tube、Flickr、ブログなどのソーシャルメディアツールを同社は以下のように利用した。

- ・顧客サービスの提供
- ・特定の市場にターゲットをあてたプロモーション

・危機管理（風評リスク対応など）のための最初のコミュニケーションチャンネル

BNP Paribas のリテール銀行部門は、Facebook.com/bnpparibas.net 、@bnpparibas_net 、@bnpparibas_sav Twitter feeds を通してインターネットユーザーと恒常的に対話をしている。同社にはコミュニティマネジャーとソーシャルプロジェクトマネジャーで構成されるソーシャルメディアチームが設置されている。このチームは、顧客対応部門、コンプライアンス担当、商品の専門家、HR、広報、マーケティング、宣伝広告、ブランド並びにスポンサーシップの専門家、外部の影響者などと日々連絡を取り合っている。顧客対応部門には、Facebook や Twitter を通して顧客に支援を提供するアドバイザー/サービスレップチームがいる。

BNP Paribas のソーシャルメディアチームは、ソーシャルインテリジェンス・プラットフォーム Synthesio を使い、フランスやオランダでの同社のブランドに関連した全てのソーシャルメディア上の会話について分析を行う。Synthesio は、否定的なフィードバックについてはリアルタイムでチームにアラートを送るので、直ちに問題に対応できる。また、消費者が新しいマーケティングキャンペーンをどの様に受け入れているかについて監視する。同社はオンライン顧客サービスの改善のための自動心理分析でも Synthesio を使っている。

（５）コンセプトストアでの実験

2010年12月にBNP Paribasは初のコンセプトストア‘2 Opéra’をパリに開設した。この店舗は、顧客にリテール銀行における新たな体験を提供することを目的とした。コンセプトストアは、変化する顧客ニーズ、新テクノロジー、セルフサービス化を念頭において15か月を費やしてデザインされた。同社は顧客サーベイを行い、既顧客や見込み客のニーズや期待を理解し、コンセプトストアの開発に反映した。

顧客とのやり取りや商品を販売する新しい方法をテストするため、コンセプトストアには、セルフサービス、異なる顧客セグメントを対象とした2つのブティック、金融情報提供、日々のバンキング、アドバイザールーム、受付エリア、展示エリア、ラウンジ、子供の遊び場などのコーナーが設けられた。

（６）オンライン支店：NET Agence

BNP Paribasは2011年、初のバーチャルオンライン支店、NET Agenceをフランスに開設した。NET Agenceでは、顧客がBNP Paribasの商品やサービスにスマートフォンやiPadsを通してアクセスすることができた。

NET Agenceの支援チームは、ソーシャルメディアも活用した。Facebookでは大規模なコミュニティを構築し、Twitterを使い顧客に定期的に最新情報を送信した。チームは、Facebookのクーポンコードを使い口座開設を行った顧客には、2年間口座手数料なしでバンキングサービスを提供するなどの提案を行った。

同社はNET Agenceを通して16,000の新顧客を獲得した。現在200,000の顧客がモバイル

フォンを通して毎月取引を行っている。また、同社はインターネットを通して 200 万人の顧客と取引を行っている。Facebook と Twitter は、12,000 の新規口座の開設を支援した。

(7) モバイルバンキング

BNP Paribas は 2011 年 11 月に、ヨーロッパの通信業者 Orange と共同して新しいモバイルバンキングサービスを開始した。BNP Paribas と Orange のチームは革新的なモバイルバンキングサービスとペイメントサービスを導入し、初年度には 400,000 人以上の顧客がスマートフォンを使って取引を行った。2014 年 4 月、同社は KIX と呼ばれる非接触ペイメントサービスを開始した。KIX は銀行カードと同様のセキュリティレベルをもち、安全に使うことができる。このサービスは Windows Phone や Android mobile phones で利用可能である。

(8) 初のフルモバイルバンキング Hello bank!

モバイルバンキングに対する顧客の要求が高まったため、BNP Paribas は 2013 年、ヨーロッパで初のフルサービスのデジタルファースト銀行 Hello bank! を開設した。Hello bank! は、テクノロジーの革新に敏感なデジタル世代を対象に、支店での取引を前提とせずにモバイル端末によるデジタルバンキングをメインにサービスを行う。しかし BNP Paribas は、従来型のサービス（銀行支店による接点）と将来のデジタルバンキングサービスを組み合わせる必要があると考えた。Hello bank! はデジタルバンキングと BNP Paribas 支店ネットワークを通して銀行サービスにアクセスするという二つの世界の利点を顧客に提供している。Hello bank! の顧客は、専用アプリケーションを使って銀行とやり取りし、アドバイザーサービスなどより高度なニーズも満たすことができる。顧客は、ビデオコール、オンラインチャット、電話によるチャット、Twitter などを通じて、銀行の営業時間外でもアカウントマネジャーとコンタクトできる。

“Mobile, just like you” は、Hello bank! をヨーロッパに導入する際に使われたスローガンであり、ボタンを押すだけで、顧客がいつでも、どこでも、どの様にでも銀行サービスへのアクセス出来ることを強調している。BNP Paribas は Hello bank! のサービスを、「シンプル、スマート、ヒューマン、セーフ」と説明した。

- ・使いやすく直観的でユーザーフレンドリーで“シンプル”
- ・常にサービスがオンでありスマートフォンやタブレットでどこからでもアクセス可能であり“スマート”
- ・顧客の様々なニーズを満たす事ができる専門家チームが待機するので“ヒューマン”
- ・顧客情報に関する完全なセキュリティを提供するテクノロジーの利用により“セーフ”

2013 年は Hello bank! 導入の初年度であったが、2013 年末までには 177,000 の顧客と 13 億ユーロを獲得した。BNP Paribas は Hello bank! の投資分岐点が 2018 年になると予想した。そして、2017 年には 140 万人の顧客を獲得することを目標とした。

このように BNP Paribas は、「変化する世界のための銀行」であることを標榜し、顧客の金融行動の変革に答えるために絶えず顧客サービスの刷新を続けている。そして、マスターデータマネジメントを基盤にした情報統合と、ソーシャルメディアやモバイル端末による顧客接点の革新といった IT は、それを駆動する力となっている。

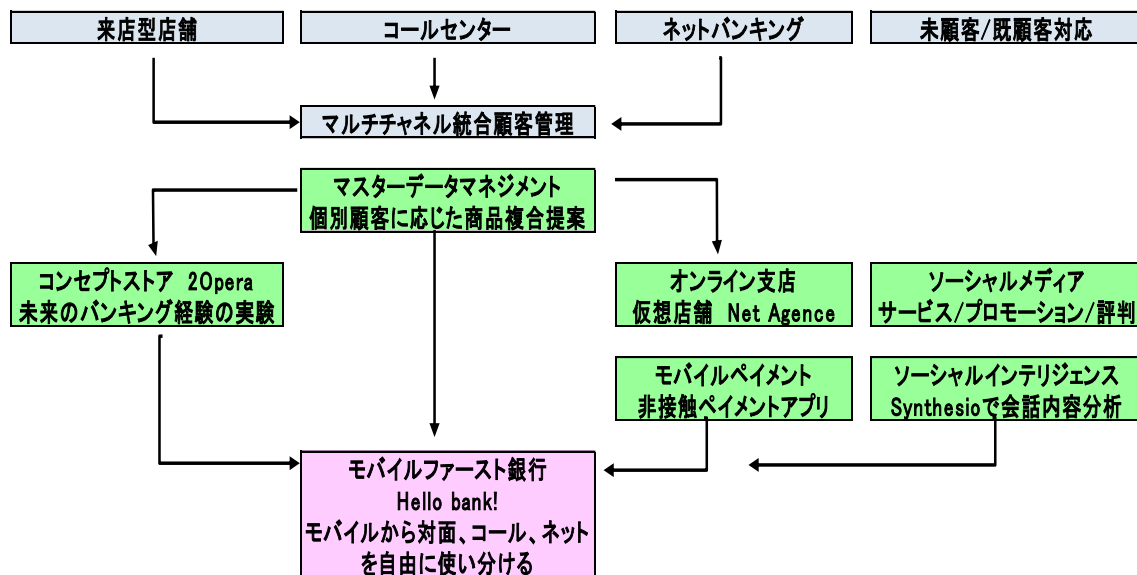


図 6 BNP Paribas の顧客接点統合の経緯 筆者作成

営業支援システムの変化

従来の営業支援システムは、商品やサービスを提供する側を支援するシステムであった。最近では、顧客を支援するシステムに重点を移してきた。そして、顧客自身が自らの需要に応じて情報やサービスを利用するセルフサービスが充実してきた。さらに、モバイル端末、スマート端末の普及によって、需要が発生した時点でどこでも顧客自身で取引を実行できるようになった。こうしたシステムの進化は、従来の人間の手による営業の在り方を変えるものである。

顧客との価値共創の進化

企業が顧客に対して生み出す価値は、提供者側の有する基本機能によるものから、顧客とともに生み出すもの、さらに顧客自身が生み出すものへと進化する。

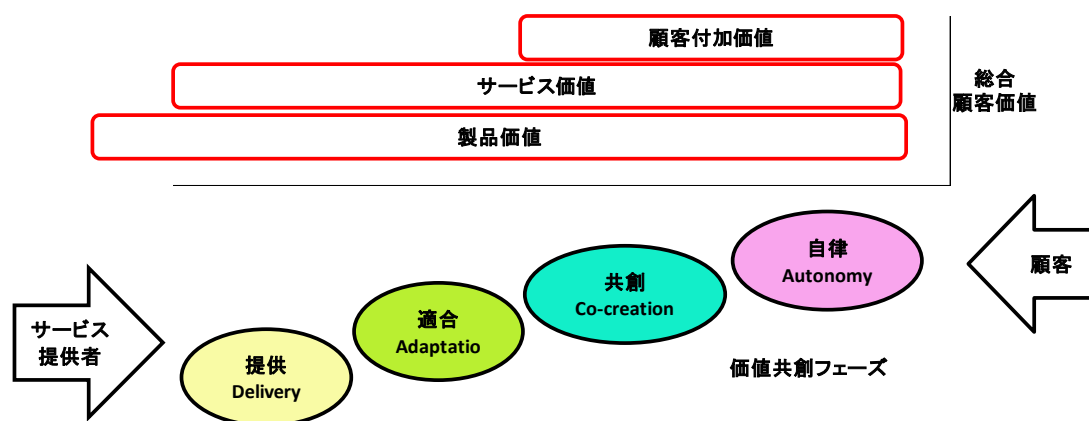
- ・提供 提供者が持っている製品やサービスの基本機能の価値
- ・適合 顧客に応じた基本機能のカスタマイズによる価値
- ・共創 顧客とともに共同して生み出す価値
- ・自律 顧客自身が製品やサービスを利用して生み出す価値

顧客が実感するのはこれらの価値の総和である。顧客が自分のためにとか、自分が一緒になってとか感じられるサービスは価値が高くなる。

BNP パリバは、マスターデータマネジメントによる顧客に応じたサービス提供によって適合を、2 Opera のコンセプトストアでの金融サービス試行によって共創を、オンラインバンキング、モバイルバンキングによって自律の価値を実現したといえる。

IT を活用することによって、営業担当者やサービス担当者という人を介さないで、直接顧客が企業の提供するサービス機能を利用するセルフサービス化は一層加速されることになろう。

サービス業における顧客との価値共創の段階と生み出される価値の違い



出所)中村孝太郎、五嶋正風 サービス価値共創の理論的枠組みの洗練化と拡張可能性 2010

図 7 顧客との価値共創の進化 中村他 2010 をもとに筆者作成