

自動車業界における CRM 実現への取り組み

New Marketing Approach to Implement CRM in Automotive Industry

永 井 匡, 大 塚 仁 司, 府 中 由 昭

要 約 自動車業界では、①販社へのサービス在庫率の低迷、②アフターサービス専門企業の台頭、③新車代替期間の長期化、④ネット活用による顧客独自に商品知識入手、などの顧客の変化が顕著になってきている。このため自動車業界各社においては、従来の販社営業による顧客関係維持から新たな顧客関係の構築・維持が求められるようになってきている。顧客との関係を維持し継続的なオードに結び付けていくためには、顧客の立場での新たなマーケティングが求められる。他業界の先進的な企業では「見えざる顧客情報をどのように獲得し、ニーズにより適合したサービスを提供するか」という新たな着眼点に進化している。自動車業界での CRM 適用の考え方を新たなマーケティング方法も含め提言する。

Abstract The automotive industry faces a critical question that the traditional marketing cannot eliminate the gap by no means between the needs of current customers and what manufacturers expect. In advanced non-automotive companies, a new approach to marketing have already implemented on the basis of "unseen customer information". The new types of positive customers of strong personality have sent their own messages/comments to the network community spontaneously. Their opinions have seriously attracted the web watcher's attention. New discovery of real needs of customers will change dynamically new design methodologies of cars, functions and distribution method. New CRM for the automotive enterprise becomes "strategic tool" to build good and long-term relationship with customers compatible between seen and unseen needs.

1. は じ め に

企業において有効な CRM とは、どのようなものか。なぜ、それが有効と思えるのか。有効な CRM が共通に満たしている『本質』を各業界の動向で確認し、その基盤となるマーケティング方法をまとめたものである。

業界動向からは顧客ニーズを捉えることに俊敏な企業の成功ビジネスモデルを取上げ、顧客ニーズの多様性と相互作用に反応できたのは『何に気づいたのか』『何を提供したのか』など情報の質にその要因があることを明らかにする。

従来のマーケティング方法では顧客が自分の意見表現を伝達する機会は少なく、手段としてはアンケートに答える、販売員に嗜好を伝える、クレームを製造会社に伝えることなどである。企業は『言わざる従順な顧客』を前提としてきた。

近年の情報通信革命により、顧客は購入機会が現在化したときに自ら情報検索を行い、比較し、購入経験者の評価を参考とし、又自らの使用方法を情報発信しインターネットを通じ『ネットでの口コミ情報』として伝播させていくことが可能になった。

企業は顧客への認識を『言わざる従順な顧客』から『発信する個性の強い顧客』に変えなければならない状況にある。

ここではなぜ企業が従来保有する顧客情報、収集手段、分析手段では『発信する個性の強い

顧客』を捕捉することはできないのか。過去の購買履歴や年収、学歴、家族構成による情報では顧客ニーズの多様性と相互作用には対応できないかを考える。

その上で『見えざる情報』を『見える情報』に表現する有効な方法を紹介する。

マーケティングの歴史はいわば顧客の実態をどのように理解してきたかを示している。現在三つの理解が存在する。

- ・最初はセグメンテーションと呼ばれる同一行動をとる集団と理解した。ここでは企業と顧客の間にはその顧客所属集団のニーズを集約した束に対して一方向的なコミュニケーションが成立している。マス・マーケティングと呼ばれて商品訴求力が競合優位の最重要点である。
- ・次にニーズは個人により異なると理解したワンツース・マーケティングが出現した。企業にとり個人との永続的関係維持がマーケティングコストの最小化をもたらすと仮定する。顧客とのコミュニケーションは対面による専門家との情報交換が前提である。得たい情報は個人の価値判断に関する項目である。企業に取り顧客数の確保が困難なため収益確保が課題となる。
- ・第三に顧客同士の自発的なコミュニケーションにより情報交換が生成できるコミュニティー・マーケティングが出現した。企業からの情報に対する反応ではなく受け手同士が情報の伝播を可能としている。ここでの情報交換の文脈に顧客ニーズが表出している。見えざる情報がどこに存在し、どのような手段で補足するかが課題である。

本稿ではコミュニティー・マーケティングに基づく『顧客視点のからの CRM モデル』が、自動車業界にとって有効なアプローチであることを弊社構築事例からの気づきを含め提言する。

2. CRM の動向

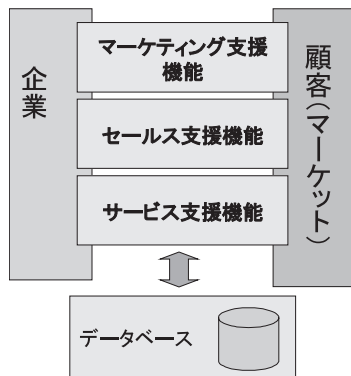
カスタマ・リレーションシップ・マネジメント (CRM) というソリューション体系が提唱されてきたのは、比較的新しく 1990 年代の半ば以降になってからである。いままでは個別に行われてきた顧客サービスやセールス支援などが総称されて CRM となった。

すなわち、マーケティング、セールス、顧客サービスに関して、ビジネスプロセスを顧客との関係性の維持・向上の視点で再構築し、顧客に提供する商品やサービスの付加価値化を図り、またブランドロイヤリティを向上させること等により収益の最大化を狙う経営手法である。

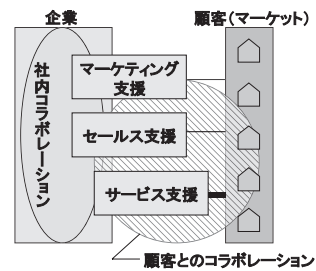
2.1 一般的 CRM モデル

CRM モデルはマーケティング支援機能、セ・ルス支援機能、サービス支援機能およびデータベースから構成される(図 1)。データベースについては、統合顧客 DB(セールス結果の DWH 含む)、マーケティング用データマート、コンタクト情報用データマートなどがある。

三つの機能は互いに深く関係しており、図 1 の右に示したとおり顧客コンタクトの結果をもとに、分析、戦略立案を常に新しい情報のもとに展開している。業務の結果として最大の効果をあげるためには、顧客とのコラボレーション、社内コラボレーションを実践して精度と鮮度の高いデータで戦略立案することが変化の激しい時代においては必須の要件となる。



CRMを支える二つのコラボレーション



CRMは、ITの進化により顧客とのチャネルが高度化されている。精度と鮮度の高いデータが供給されて、戦略立案がダイナミックに行える環境が整った。

図1 一般的 CRM モデル

2.2 CRM の機能と要素技術

CRM モデルのマーケティング支援機能、セールス支援機能、サービス支援機能をそれぞれブレイクダウンしてさらに詳細な機能に分解すると、各々のボックスの中に配備されたような機能群となる（図2）。

マーケティング支援機能は、顧客コンタクトで得られたデータを分析することにより、新たなビジネス・ルールの発見を行い、これに基づいた形でキャンペーンの実施、セミナーの実施、さらにはエリア・マーケティングやターゲット・マーケティングを実施する。マーケティング用のライブラリを作成することも、後にノウハウを残すという意味合いから重要な機能である。

セールス支援機能には、SFA（Sales Force Automation）に代表される機能が含まれる。具体的には商談管理、契約事務、見積書の作成、セールス資料の作成、チャネル・パートナー管理、受注予定などがある。

サービス支援機能は、インバウンド（顧客からのアクセス）機能、アウトバウンド（顧客に向けてのアクセス）機能、セルフサービス（顧客自身の利用）機能、アフターサービス（顧客の継続支援）機能に分類される。インバウンド機能は、商品やサービスの問合せ、注文伺い、クレーム受付、トラブル受付、使用法の問合せ、カタログ送付の受け取りなどがあり、一方のアウトバウンド機能にはショウやイベント来店の御礼とリード発見、イベント案内、キャンペーン案内、事前注文伺い、事前メンテナンス・コールなどが含まれる。セルフサービス機能は、顧客側がみずから Web、電話等で企業が提供する顧客サービスメニューにアクセスし、必要な情報の登録・変更・照会及び問合せ等を支援する機能である。またアフターセールス機能は、教育、新機能紹介、メンテナンス、サポートなどがある。

CRM を支える技術の主なものは図2の各々の機能ボックスに示した。とくに CRM のシステムで着目されているサービス支援機能の一つであるコンタクトセンタには CTI、Web、PBX など要素技術が含まれる。データベースは必須の技術で、ここに大量の精度かつ鮮度の高いデータを保持（維持）することになる。ここでは名寄せ、クレンジング、データ・マイニングなどの要素技術が必要となり、さらに最近ではナレッジのハンドリングが確実にできることが求められている。また、CRM に関連する企業内の組織は相互に連携を密にしながら顧客ニーズを先取りして動く必要がある。

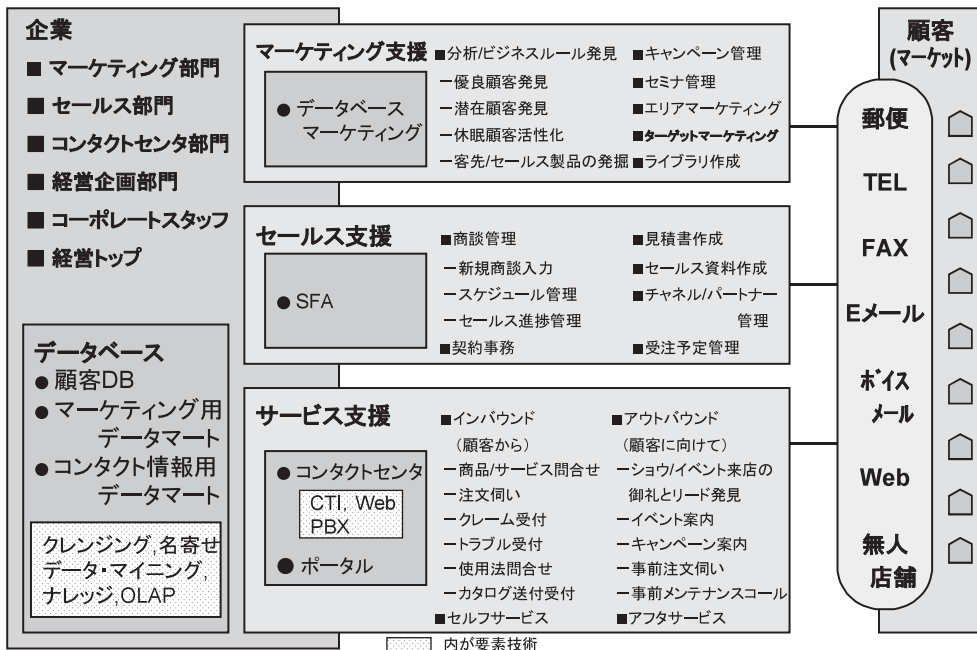


図2 CRM機能と要素技術

2.3 有効な CRM への要件

CRM と一口に言っても、分析を中心としたもの、マーケティングに主眼をおいたもの、SFA、コンタクトセンタ等幅広いのが現実である。新聞・雑誌等で取り上げられているように、今までの CRM は業務支援の要素が強いコンタクトセンタを除いて期待通りの成果をあげるのは困難な領域とされてきた。これは主に以下の三つの理由による。

- ・顧客中心といいながら、実体としては「商品が売ればよい」との意識が強すぎて、結果的に商品を基軸においたアプローチしかできなかった
- ・顧客満足度の向上 = 良い商品の開発という企業側の意図が強すぎて、顧客視点での利便性の提供など活用を図らなかった
- ・仕組みの導入が CRM の目的となってしまった。有名な企業が導入しているから導入するといった理由で仕組みを導入する企業が多く、本当にその企業にとって必要なことを見定めなかった

次に、CRM 導入が効果的な業界・企業の要件は次のように考える。

- 1) 最終顧客に接触機会のあること (中間部品製造業/原料製造業などのように、接触する顧客が少ない場合には、「人」による CRM が効果的であり、業務システムの拡充がより重視される)
- 2) 優れた商品を有している成熟した業界の企業 (商品サイクルが短く変化の激しい新興業界/企業においても CRM は有効であるが、成熟した業界においてはより重要度が高い)
- 3) 物流・商流などインフラが確立されている企業 (例えば、競合会社に比べて商品在庫が適正でなかったり、商品リードタイムが遅い場合には、商品がよほど優れていない限り他社から同等の商品を購入してしまう可能性が高い)

CRM に取組む際に企業が考慮すべき点は次の3点である。

- 1) 適切な価値基準で、顧客を層別し、顧客との関係を検討していくこと
- 2) 商品を顧客の価値観（ライフスタイル）にあわせて訴求していくこと
- 3) 顧客が喜んで企業に情報を提供するように仕向けること

また、CRM の仕組み導入の際に予め何ができたなら成功なのか、数値目標を設定することが成功への大きな鍵である。具体的には、ステップバイステップで達成可能な小さな目標を細かく定め、撤退基準を設定しておく。こうした努力の積重ねにより、企業が CRM を通して目標を達成することが可能となる。

2.4 自動車業界以外の CRM 取組み動向

他業界においては、顧客の変化に応じた商品・サービスの提供により、新しい顧客との関係を構築しつつある。顧客の変化は、世帯や就業形態という生活環境に起因するものと、個人の生活や購買行動というライフスタイルに起因するものとが挙げられる。企業は、これまで蓄積された顧客情報（属性＋取引履歴）を用いてマーケティングを実施してきた。顧客の後の変化を捉えることにより新しい商品・サービスを創出することが可能となってきた。

顧客の変化に応じた新しいサービスの例を挙げると次の通りになる。

- 1) 世帯環境の変化に起因するものとしては、共働きや一人住まいの増加により不在時間が増えたことを受け、配送品の配送時間を指定時間の直前でも変更できる運送会社のサービスがある。又外出先からのガスの消し忘れ等の確認ができるガス会社のサービスもある。顧客は外出・不在時でも臨機応変なサービスを楽しみ不安の解消がはかれる。
- 2) 就業環境の変化に起因するものとしては、ワーキングマザーの増加に対応し出勤の途中に駅構内で子供の委託ができる鉄道会社の託児サービスがある。又多忙なビジネスマンのニーズに対応した、ネット・携帯による指定席の予約・変更サービスもある。顧客は就業面での制約解除の恩恵と利便性を享受することができる。
- 3) 生活行動の変化に起因するものとしては、語学教室の 24 時間対応 TV 電話英会話サービスや、コンビニエンスストアにおける各種振込・クリーニング・郵便/宅急便等のサービス拡大がある。顧客は個人のライフスタイルに合わせてサービスを利用することが可能となる。
- 4) 購買行動の変化に起因するものとしては、ネット上のオークションで販売・購入できる商品・サービスの拡大がある。又旅行会社のクラブのように旅行終了後の趣味や教育に関するプログラム提供のコミュニティサービスもある。顧客は個人の価値観にあわせたサービスを享受しライフスタイルの確立がはかれる。

先進的な企業は“顧客情報をどのように有効に活用し、新たなサービスを提供するか”という従来の着眼点から“見えざる顧客情報をどのように獲得し、ニーズにより適合したサービスを提供するか”という新たな着眼点にたち進んでいる。

3. 自動車業界における CRM

3.1 自動車メーカーのマーケティング面の課題

自動車業界では、固有の B to B to C（自動車メーカー、販社、顧客）構造によって、顧客と直接対面しているのは販社であり、自動車メーカー自身が直接顧客との接点を持つ機会は少ない。第一の課題は自動車メーカーとしては個別に販売活動を行っている販社に対し、いかに総合力

を發揮してマーケティングの面で販社を支援するかである。

第二の課題は今までの機能や性能に代表される商品力を中心とした売り方から、ミニバンに代表されるように家族とのレジャーの過ごしかななどの目的をもった、個々の顧客の使用目的に合わせた売り方への変革を促進することである。

このような状況の中、自動車業界においても CRM は、今や企業戦略にとっても重要なテーマとなっている。

今までの販社中心の顧客関係維持形態から、販社を後方支援する自動車メーカーの役割が求められてきている。販社だけでは限界がある新規顧客との関係構築や維持を全社レベルで統合し、この基盤を有効活用する新たなマーケティングへの取組みが行われ始めてきた。

3.2 自動車業界における CRM 事例（マーケティング支援、セールス支援の例）

自動車販売における CRM 支援事例を以下に掲げる。図3の事例はデータベース・マーケティングと SFA による営業効率・品質の向上を追及している例である。データベース・マーケティングはいわゆる P-D-S の管理サイクルをきちんとまわすことが大事な要件である。この例ではデータベースに保持された各種データを用いてビジネス・ルールを発見し、それに基づいてターゲット顧客の選定やシナリオ作成が行われている。営業方針レビュー、営業の実施、営業結果報告とフィードバック、が確実になされるため将来の戦略立案に貢献し、より効率的な経営を実現することが可能となる。

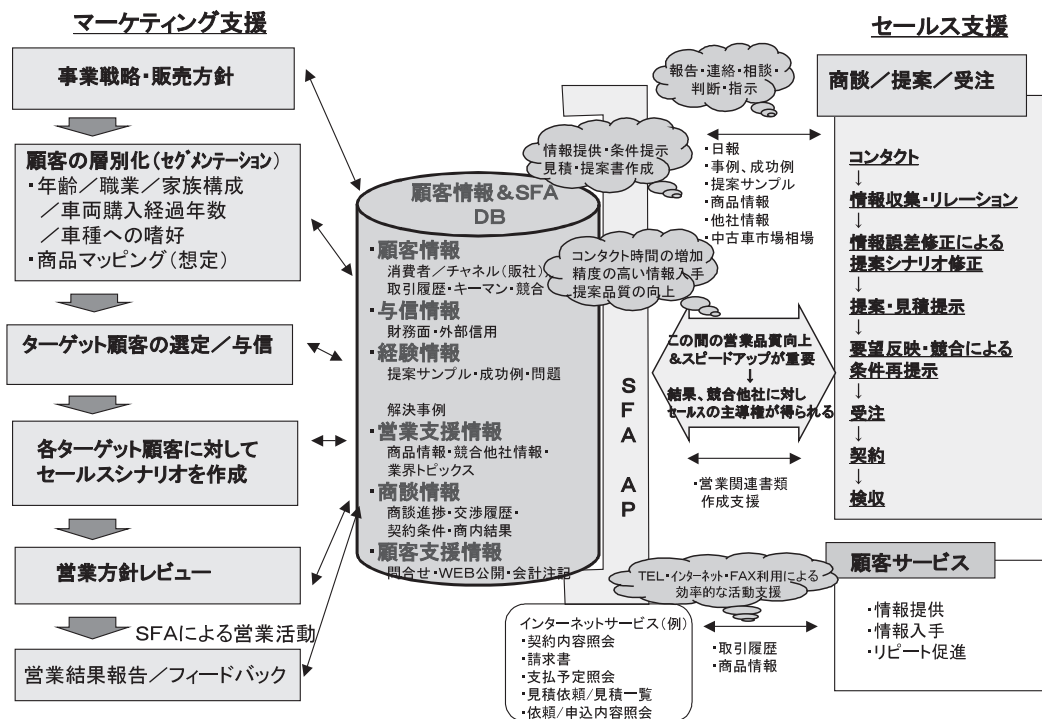


図3 自動車業界の CRM 例

3.3 他業界との比較

先の例にもあるように、現段階における自動車メーカ各社が取組んでいる施策は販社に対するマーケティングおよびセールス支援が中心となっている。その中核の機能はコンタクトセンタが持ち、販社やコールセンタからのコンタクト情報と顧客属性を分析して購買兆候を把握するマーケティング手法が取られていることが多い。

他業界との比較をするために顧客サービス機能のレベルを横軸に、顧客度満足度のレベルを縦軸にしたグラフに国内各業界のコンタクトセンターの位置を示した（図4）。

縦軸の顧客満足度は、問い合わせに対応してくれるというレベルから、利便性が向上するにつれてレベルが上がる。そして利便性の向上だけでなく顧客の声が企業活動に反映されるようになるにつれてさらにレベルが上がる（表1）。

表1 顧客満足度レベル

項 目	内 容	レベルの基準
①窓口の設置	問合せに対応してくれる	受付電話番号開示 業務時間中の対応(平日9時-18時) 保留および折電が多い
②利便性向上	聞きたい時に聞きたい方法で即時対応してくれる	受付時間の拡大 マルチチャネル対応 保留および折電が少ない
③認知度向上	顧客に対して考えてもいなかったような情報を提供してくれる	オペレータの対応品質の統一 履歴情報を分析し顧客への情報発信を実現
④社会的(組織的)認知	顧客自身の声が企業活動に反映される	顧客の声を直接経営に反映させる経営方針を持つ

横軸の顧客サービス機能のレベルは、企業の顧客視点に立った取り組みにより分類される。顧客サービス機能は不特定多数に対する問い合わせ対応から、個々の顧客のあらゆる要求に対応する機能へとレベルが上がる（表2）。

表2 顧客サービス機能レベル

項 目	内 容	レベルの基準
①問合せ対応	不特定客先対応	顧客の問合せに対し平等に受付をする
②OneStopサービス	顧客を認識した対応	顧客情報を持ち必要によってはマスでの情報発信が可能
③One to Oneサービス	顧客の嗜好に合った対応	顧客個人の情報に基づき、的確な情報発信が可能
④コンシェルジュ	顧客のあらゆる要望・ニーズに対応	顧客のあらゆる要望に対応が可能

顧客サービスの品質を高水準に維持するとともに顧客の新しい文化に対応するためには、顧客サービスのレベルに対応したITの活用が不可欠である。図4には顧客サービスのレベルに対応したIT技術も横軸に示した。

また図4の横軸には、顧客サービスレベルを企業の視点からの分類も示す。

自動車業界のレベルは販売店が顧客対応を実施しているため、基本的な顧客対応窓口としての相談窓口を設置しているに止まっている。他業界の先進企業では顧客サービス提供及び顧客満足度向上の面から共にレベル3までを実現している。この図からは自動車業界のレベルは他の業界に比べ低きところに位置している。

それでは自動車業界とくに自動車メーカにおいてはどのように他業界とのギャップを埋めていくべきであろうか。他業界での取組みをヒントに自動車業界における今後の方向を探りたい。

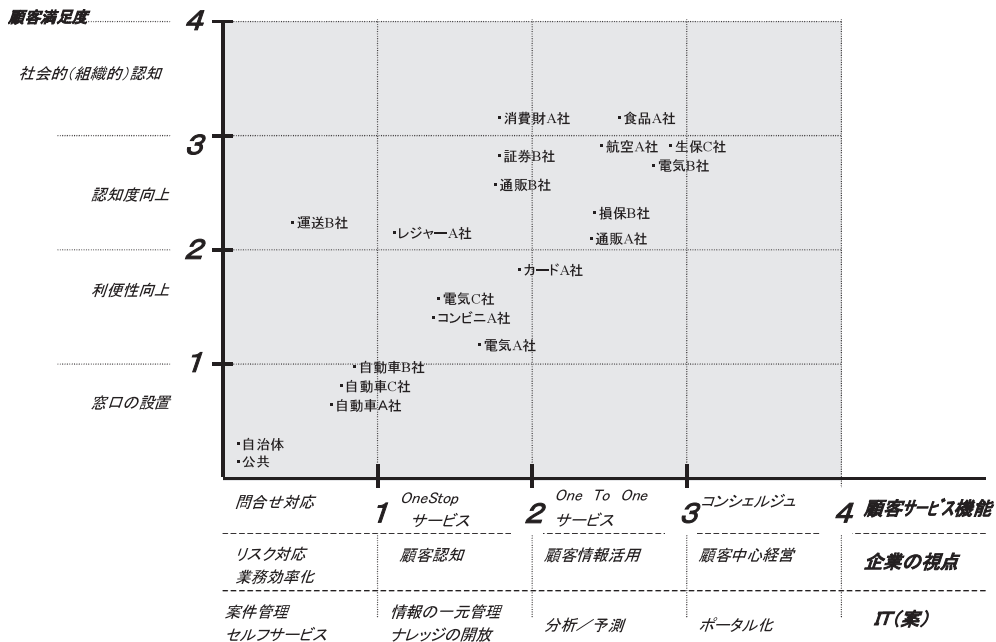


図4 コンタクトセンタ・レベルの分析 (2003 年 4 月調査)

3.4 今後の自動車業界のマーケティングの方向

自動車業界における顧客の変化は、①販社へのサービス在庫率の低迷、②アフターサービス専門企業の台頭、③新車代替期間の長期化、④インターネット活用による顧客独自に商品知識入手、などが挙げられる。従来の販社営業による顧客関係維持から新たな顧客関係の構築・維持が必要となる。自動車メーカからみた場合、顧客との距離はますます遠くなっていく感がある。このような状況の中で顧客との関係を維持し次のリピート・オーダに結び付けていくためには、顧客の立場での新たなマーケティングが求められる。先の事例にもあるとおり、現在のマーケティングは顧客の属性情報とトランザクション情報（過去の取引情報）に基づくものであり、ある時点で変化することのない情報をベースに分析する方法を取っている（静的マーケティング）。顧客との関係構築においても制約された範囲での継続性しか持たないことが課題である。

この課題に対し、自動車業界でも他業界で行われている新しいマーケティング手法（動的マーケティング）を用いて、顧客の生活行動におけるニーズを理解しマーケティング要素と充足度を向上するために、顧客のライフスタイルを意識したマーケティングが求められている。

動的マーケティングにより常に変化する顧客の真のニーズが見えてくる。

クルマを購入するとき、何と比較したのか、なぜ買う気になったのか、どのような情報に基づいて選択したのか、などは顧客の真のニーズに起因した行動から生まれる。

たとえば、車を買うときは何もクルマ同士を比較しているとは限らない。

夏休みに家族で海外旅行に行くか、子供の希望によりミニバンを購入してキャンプに行くか、などの選択は海外旅行とミニバンとの比較であり、その動機は夏休みの過ごし方に対するニーズから生まれている。

このように、顧客の潜在的な複数のニーズを捉え、ニーズとニーズの相関関係から、適切な

商品の紹介や販売の方法を導き出していくのが、これからの自動車業界に必要なマーケティングと思われる。

4. 成功する CRM とは

4.1 顧客視点からの CRM モデルの必要性

企業にとって新たな顧客関係の構築が戦略的な重要性を持つ。どんなに優れているビジネスモデルであってもいつか曲がり角が来る以上、商品競争力があるうちに、次の打ち手を考えることは重要である。

住宅に次いで高価な商品である自動車の顧客は生活者であり、購入した商品の利用期間は比較的長い。さらに、少子高齢化が進み成熟した社会になっていく日本国内を考えたときには、新車販売での収益拡大に加えて、顧客との継続的な関係をビジネスの重要な資源と捉えて、新たな収益機会を開拓し続けることが持続的な成長の必要条件になる。

このように前提となる顧客、及び顧客を取巻く環境も様々な要因により大きく変化している。

1) 環境の変化

- ・インターネットの普及により、情報がリアルタイムに生活者に伝わるようになった
- ・高度成長期のように同じ目標に向かって集団で進んでいく社会から、欧米型の「個」を重視する社会に変わってきた
- ・日本的な終身雇用が瓦解し、人材の流動化が始まった

2) 顧客の変化

- ・モノを見る目が肥えたと共に選ぶ基準が多様化してきた（安かろう悪かろう、舶来/ブランド信仰、65 円ハンバーガーに代表される価格破壊（デフレ）、ある程度高くても良いモノ）
- ・環境の変化から、フリータのような生活を選択する人間も出てきた

顧客視点からの CRM モデルは、どのようにこれらの変化に対応すれば顧客視点に立ったビジネスの創出が可能かを支援するモデルであり、継続的な企業活動を支える重要なモデルとなるであろう（図 5）。



図5 顧客視点からの CRM モデル

4.2 顧客視点からの CRM モデルの特徴

上述のように顧客、及び顧客を取り巻く環境が変化するなか、企業にとって「継続的な関係性を持つべき顧客」をどのように見出したらよいのであろうか。顧客視点からの CRM モデルでは、ライフステージの各段階に応じたマーケティングと過去の購買履歴に基づく顧客セグメンテーションを補完する形で、ライフスタイルの概念を取り入れた。一般にライフスタイルの定義は様々であるが、本モデルにおいては、外部環境に応じて個人ごとに醸成される生活信条を基にした価値観、行動様式をライフスタイルと定義した(図6)。

「人」の持つ価値観は、身につけているモノや消費行動に表れ、「いったん身につけた価値観はそう簡単に変わらない」ことを前提にした。さらに、生活での基本的な要素である、衣食住の分野に関する行動様式から顧客を分類し、分類毎に特性・性質を明示できるライフスタイルテンプレートを開発した。この顧客分類の考え方を導入することにより、企業は顧客へのアプローチ仮説を考えやすくなる効果を享受できる。

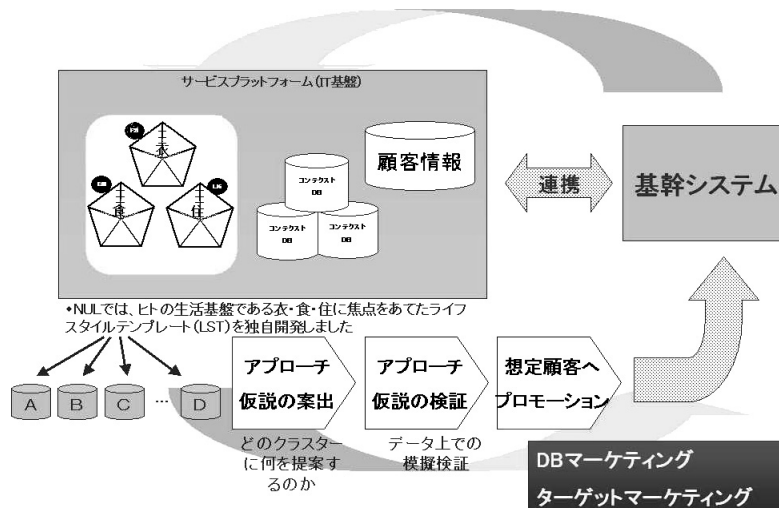


図6 顧客視点からの CRM モデル活用イメージ

4.3 顧客視点からの CRM モデルのアプローチ方法

前述の通り、企業戦略を構成する重要な要素の一つに、顧客視点にたったビジネス創出があげられる。顧客視点からの CRM モデルを構築するアプローチ方法のポイントを以下に示す。

1) 企業戦略

企業ビジョンの確認、再定義に基づき、企業の外部環境及び内部環境を分析・整理する。具体的には各企業に存在する知的資本(ノウハウ、プロセス、顧客やパートナーとの関連性、人的資本など)の店卸しを行い、あるべき事業モデルとの間でのギャップ分析に基づいて必要な資本の獲得計画と知的資本の還流・有効利用のモデル定義を行う。

2) 戦略達成の指標

中期計画を実現する為に企業が、どのような顧客とどのような関係を継続するかの指標を明確化する。バランススコアカードを用いた目標の策定等。

3) 顧客の分類

ライフスタイルテンプレートの利用により、従来にない新しい視点で顧客を分類可能である。また、分類毎の顧客特性が平易な言葉で定義づけられているために企業が注力する商品をどの顧客へどのようなアプローチを取ったら成功への近道となるのかが探ることが可能となっている。さらに、ライフスタイルに合致する、もしくはどのような要素(情報)がわかれば、顧客視点にたった商品となるかも分析可能である。

また、生活者の行動を「行動文脈(コンテキスト)」として格納することにより、「顧客の好みの移ろい」を把握した新たな消費ニーズをとらえることができる。コンテキストの活用により、新たな顧客への対応ルール発見への糸口となることが期待される。

4) 価値の提供

ライフスタイルテンプレートの活用とともに重要な取組みは、「顧客情報を収集する」という企業側の論理を改め、顧客が喜んで情報を提供する仕組みを創出していくことである。顧客視点からの CRM の重要なポイントは、企業側が把握したい情報を顧客が能動的に提供していく環境を構築することである。

5) 施策(打ち手)の案出

層別された顧客に対して、ライフスタイルテンプレート構築によって見出した顧客特性に関するノウハウと 12 のパターンに分類された関係構築テンプレートを使用して具体的な施策の案出を実施する。この施策は、前項に述べた価値を最終顧客に提供できることが必要条件である。顧客に価値を提供することで、企業が獲得したいと思う情報を獲得し、その情報を活用することにより層別された顧客一人一人との関係がより強固になっていく効果が期待できる。

6) IT による支援

ライフスタイルテンプレートとコンテキストデータベースを中核としたサービスプラットフォーム構築手法をベースとして、既存システムと連動した顧客と継続的関係を維持する為の仕組みの構築を実現。最新技術の導入・適用により IT モデリングと最新 IT を用いコンテキスト流通(生活者の利用価値共有)を目指したソリューションの提供を行う。

5. お わ り に

企業は『見えざる情報』(14項で説明)が見えるようになり、それを有効に、効率よく、波及効果を及ぼし活用するとどのように変わるのかそれぞれ考察する。

第一に、『見えざる情報』を有効に利用した場合、顧客ニーズに応じた商品開発が行われ商品力が高まるだろう。顧客が求めているクルマが装備、サービスとともに提供されることになる。これにより他社からの乗換えや、購入サイクルが早まる。開発の苦労話に出てくるような開発担当者の徹底した観察から推測した機能の発見により、企業として初めて顧客ニーズに直裁に対応することが可能になる。従来のような企業側からの発想に加え、今後は生活者からの提言を商品・サービスとするような動きが増えるだろう。例えば、新型車種が環境対応により環境性能は向上したが、従来車種が提供した機動性の後退に関する許容度などが『見えざる情報』となる。

第二に、『見えざる情報』を効率的に活用した場合、販社の顧客への訴求方法・手段が変わるだろう。顧客の購入判断に直接影響を与える情報を効率よく提供することで顧客の潜在ニーズへの訴求が可能になる。顧客が感じる心理的負担となるような販社担当営業からの熱意・積

極姿勢が効率的ではないことが明らかになるだろう。クルマ購買後の販社と顧客との接点がスムーズに行われる必要がある。例えば、地域に密着した情報の交換が販社を軸として行われるようになれば顧客からの継続した情報取得が可能となる。

最後に、『見えざる情報』が波及効果を及ぼすように活用した場合、クルマ販売時の関連サービス販売の方法が変わるだろう。顧客ニーズの相互作用を理解すれば購入時にどのような特性の付帯販売が適切なのか判断することができる。顧客ニーズは多様化しているがワンストップショッピングの利便性により長期的な利点を提示できれば販売可能性は高くなる。例えば、顧客のクルマの利用に関する同一の情報を基礎にすればリスク細分化した車両保険と長期保守サービスの希望条件を確認することができる。

企業は『見えざる情報』の可視化にあたり、そこに流れる情報の質と量をコントロールし、同時に参加者としての地位を確保しなければならない。企業から顧客への一方向コミュニケーションを行いそれに対する顧客の反応を把握するだけではなく、両者の双方向コミュニケーションが必要となる。顧客が自発的に情報発信する場として利用するように仕向けることが望ましい。また企業はこの情報交換の場を参考としない顧客には従来チャネルでの接点となる。潜在顧客に対面で情報交換の場の内容を伝達することによりその関心度を確認することが可能となる。従来ではこの層の顧客は情報に影響を受けないと見られていたが、今後は有益な情報入手には意欲的であると認識したほうがよいだろう。

よって、『見えざる情報』の価値を有効に活用することにより、自動車業界の CRM はより進化したレベルの到達すると信じる。

執筆者紹介 永井 匡(Tadashi Nagai)

1981 年日本ユニシス(株)入社。金融機関担当営業を経て E ビジネス部門のソリューション (CRM, EAI, ERP) 営業を担当し、現在サービスビジネス開発本部ソリューションビジネス統括部で顧客価値創造に向けたエンタプライズソリューションのマーケティング及びバリューパッケージの構築に従事。

大塚 仁 司(Hitoshi Otsuka)

1973 年日本ユニシス(株)入社。製造・流通分野のコンサルティング及びシステム企画・開発に従事。現在、自動車産業事業部に所属。技術士 (情報工学)、情報処理システム監査技術者、プロジェクトマネージャ、情報処理学会会員。

府 中 由 昭 (Yoshiaki Fuchuu)

1977 年日本ユニシス(株) 入社。金融機関担当営業，米国駐在員を経て金融機関向け大規模次期システム検討に関する業務コンサルティングを経験。その後 E ビジネス関連の企画部門に異動し先端分野 (マーケットプレイス決済 ユビキタス セキュリティ) のテストマーケティングのマネージャを経て，現在，自動車産業事業部市場開発部で先端分野市場開発とアライアンス開拓を担当。