

韓国企業の顧客関係管理（CRM） システムの運営および活用実態

崔 武 振*
金 眞 英**
(訳) 宣 憲 洋***

I. 序 論

成功的企業経営の核心は顧客のニーズに焦点を絞って、このような欲求を満たすことのできる製品やサービスを開発し、提供して顧客の満足を確認し追加購買を誘導する持続的な顧客管理にある（Brown, 2000）。このため国内の主な企業は1990年代からDB（データベース）マーケティングを導入し、マーケティング活動に積極的に活用してきたが、DBマーケティングは顧客資料の分析に基づいて実行可能なマーケティングに焦点を当てられた販促戦略と顧客補償プログラムと顧客サービスプログラム等を実行するための散発的戦略に近く、その限界点を帯びていた（朴チャンウク, 1998）。以後90年代後半から競争が熾烈な銀行、保険、証券、クレジットカード、移動体通信業界で争って導入しているCRM（Customer Relationship Management）は、顧客を戦略的に細分化して、この中で企業の資源と力量を集中すべき標的顧客（Target Customer）を設定した後、標的顧客集団別に特性と欲求に相応しいブランドと価値を格別にポジショニング（Positioning）するという側面で過去のDBマーケティングの限界を克服している。

CRMは長期的観点で価値ある顧客を発掘し、これらとの持続的な関係を形成することによって顧客が自社の製品を一生消費するように誘導して顧客の生涯価値（LTV：Life Time Value）

を最大にするための方法論である。CRMの出現はデータウェアハウス（data warehouse）、データマイニング（datamining）のような先端DB技術、資料分析技法、多様なウェブ（web）アプリケーションの発展、企業のERP（Enterprise Resources Planning）、KMS（Knowledge Management System）の導入、インターネット利用者の増加と一脈相通じている。

特に双方間の円滑な通信を可能にするインターネットという媒体は諸企業が合法的に収集することのできる顧客データの範囲を広げてくれ、先端DB技術と資料分析技法は、このような膨大な資料をより効率的に分析できるCRMの技術的インフラになってくれた。

CRMはマーケティング、営業、顧客サービス等対顧客業務の効率性を最大にすることで顧客の価値を最大にする経営活動でもって、これを再び顧客の生涯周期で表現するなら新規顧客獲得（Acquisition）、優秀顧客維持（Retention）、顧客価値最大化（Value Maximization）に細分化し得る。（オスニル, 2002）。

韓国の諸企業は顧客細分化、顧客価値、解約予防等普遍的な主題に対するプロジェクトを数多く推進して来、未だに進められているが、顧客に対する掘り下げた分析情報をマーケティング、営業、サービスの側面で十分活用している企業体はほとんど無い実情である。（オスニル, 2002）。

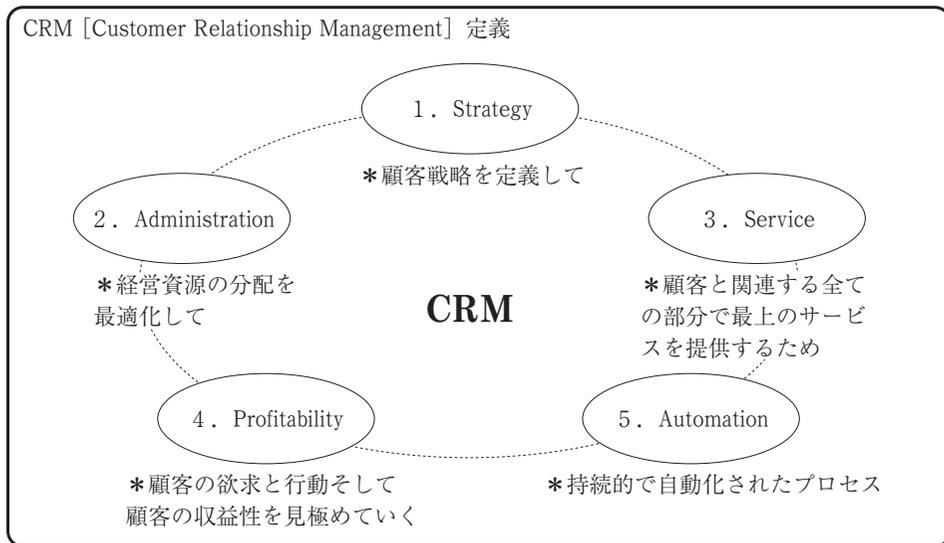
したがって本研究は国内企業の顧客関係管理（CRM）のためのシステムの運営および活用現況を調査した。主要調査項目は企業のCRM導入成果、CRMの活用目的、CRMの本源的

*啓明大学校経営学部教授

**啓明大学校経営大学院講師

***小樽短期大学教授

＜図1＞ CRMの定義の図式的表現



(資料：http://ise.yonsei.ac.kr/yhlee/kvalley)

特性，CRMのソリューション類型，CRMの運営組織，CRMの運営方式と問題点，CRMの分析活用力量等である。このような研究を通じて国内CRMシステムの現状を点検し，今後のCRMの活用と発展に求められる事項を提案しようと思う。

II. 理論的背景

1. CRMの定義

CRMは顧客関係管理 (Customer Relationship Management) の略語で様々な定義されている。

Elsenpeter and Velte (2001) は「CRMとは企業が収益を生み出すのに必要な顧客を獲得して維持するため，企業の現在顧客と潜在顧客を把握して，これらの要求を理解し予測するための経営戦略」と定義している。これはすなわち顧客に対する正確な理解を通じて顧客個人が望む商品とサービスを提供し，それぞれの顧客との緊密な関係を築いて維持し，顧客の要求に即時に答え得る戦略的ツールであると言える。

カールソン マーケティング グループ (Carlson Marketing Group) は「個別役職員と

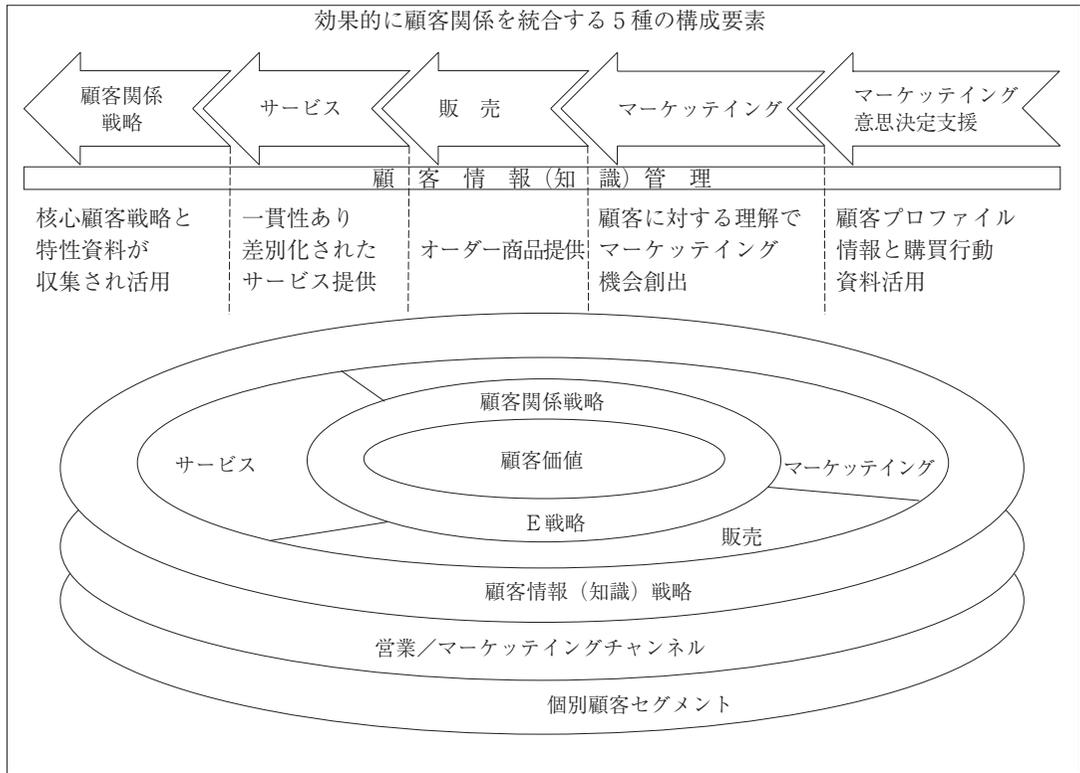
マーケティング従事者，そして顧客に組織に対する好感を持たせることで顧客保有率と経営成果の全てを向上させる経営戦略」(ピョンスンジョン, 2001) であると定義しており，能率協会コンサルティングは「顧客と関連する企業の内・外部資料を分析，統合および細分化して顧客特性に基づくマーケティング活動を計画，支援することで新規顧客獲得，潜在顧客の活性化，優秀顧客を維持できるよう顧客を積極的に管理・維持し，究極的には一度の顧客は一生の顧客になし得るよう顧客の価値を最大にする戦略」と表現している。

＜図1＞はCRMの定義を図式的に表している。まず，顧客戦略 (Strategy) を定義し，経営資源の分配を最適化 (Administration) し，顧客と関連する全ての部分で最上のサービスを提供 (Service) するため顧客の欲求と行動そして顧客の収益性 (Profitability) を見極めていく持続的で自動化 (Automation) されたプロセスと定義している。

2. CRMの構成

＜図2＞はCRMをマーケティング意思決

<図2> ネクストウエイブのCRMのモデル



定支援、マーケティング、販売、サービス、顧客関係戦略の5種の構成要素に分けている。

今、各構成要素を顧客関係戦略、顧客知識管理、マーケティング、セールス、サービスに分けて説明しようと思う。

1) 顧客関係戦略

顧客関係戦略はCRMの主要目標である顧客との関係を強化し顧客生涯価値(LTV)を最大化するための具体的な計画である。この計画は目的(Objective)と目標(Goal)を達成するためどのような戦略的手段が必要なのか、どのように顧客を区分して管理すべきか、販売とサービス組織とプロセスがどのように変化しなければならないのか、そしてどのような情報技術を活用しなければならないのかについての内容を含む。CRM戦略の枠組みは産業構造、企業規模、競争状況、企業のコア力量等によって異ならなければならない、どの企業でも一律に適用す

ることができる普遍的なものではない。

すなわち、企業の最も大きい収益源になる主要顧客層、製品の特性、競争の程度、核心力量等を考慮した企業固有の戦略を樹立しなければならない。

2) 顧客知識管理

現代マーケティングは市場に対する情報と知識をもっとも重要な資源と認識している。市場に出ている競合社のブランド、商品、価格水準、流通経路等は、すべて模倣可能であるが、知識は簡単に模倣できない。したがって顧客志向的な企業は顧客に対する情報を収集して分配し活用する内部プロセスをうまく管理する企業である。

顧客知識管理とは「収益性ある顧客ポートフォリオを獲得、開発、維持するところにおける情報と経験の効率的な手段」とであると定義する。

収益性ある顧客から正しい知識を得るのに焦

点を当て、その知識を顧客関係の価値を最大化する手段として活用することが併行されなければならぬ。

すなわちデータ (Data) を情報 (Information) に加工して、これを知識 (Knowledge) に転換して意思決定に必要なところに分配 (Distribution) して活用しなければ企業が収集するデータは管理費用ばかり誘発するだけで有益さが無いであろう。

諸企業は多様な顧客との接点を通して情報を収集している。顧客に対する知識を収集する方法を次のように分類できる (シン ヨンソク, 1998)。

- ①観察を通じた知識：顧客がどのように商品とサービスを使用するかを観察することによって得る知識。
- ②対話を通じた知識：顧客と従業員、従業員と納品業者等の間に起こる対話、すなわち形式的なものとは非形式的なものとの相互作用を通じて顧客が望むものを理解する知識。
- ③予測のための知識：可能な結果を予測するためデザインされた分析的モデルに基づく知識。

3) マーケティング

マーケティングは市場 (潜在的消費者と実質消費者) の満足を目標に製品 (Product) を計画して価格 (Price) を策定し、製品を流通 (Placing) させ、促進 (Promotion) する 5P に象徴される総体的な活動である。

これを通じて顧客を獲得し、開発し、維持しようとするのがマーケティングの目的であると言える。

顧客の個人レベルでの管理のためにはCRM情報システムの助けが不可欠である。CRMでマーケティング活動を支援するソリューションの一つはマーケティング自動化システム (Marketing Automation) である。マーケティング自動化システムは新たな販売を創出して顧客の情報を管理し顧客情報を土台としたキャンペーン管理とテレマーケティングのような

一連の機能を自動化したシステムである。最高の価値を創り出すため、このようなキャンペーン活動を展開するのは販売組織とよく連携して確認されたリード (Qualified Lead) を販売に結び付けられるようにして、その成果に対する分析が不可欠である。

また、マーケティング イベントにかかる費用を含めた全てのキャンペーン活動に対する費用をキャンペーン活動に対する ROI (return on investment) の観点から分析して、今後展開すべきキャンペーン活動を計画するのに非常に重要な知識になり得る。

4) セールス (営業)

営業組織が見込み客 (potential customer) を対象に営業活動をして顧客化し、この顧客との良い関係を維持していくのが会社の成功のため重要な関心事項である。営業社員は企業の重要な情報の源泉であると同時に、情報接近、情報更新の重要なエージェント (agent) であり、他の部署にこのような情報を共有させるようにする役割をする。したがって販売プロセスは他の部署と業務協力が活性化できるよう管理しなければならない。

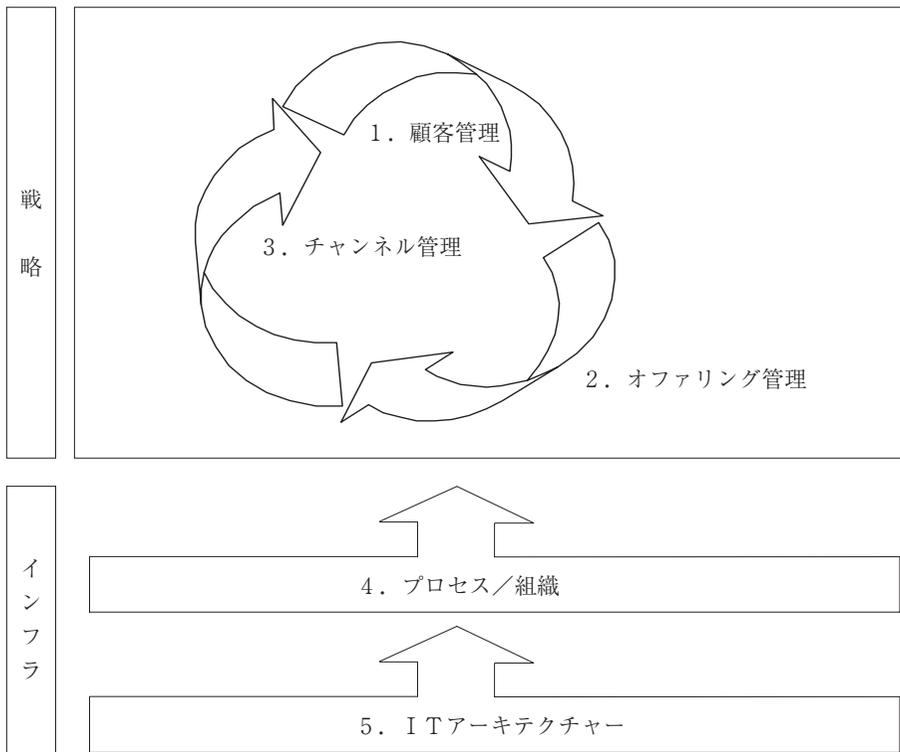
Meta Group は SFA (Sales Force Automation) がもっとも早く成長すべき CRM の構成要素であると見ている。SFA (Sales Force Automation) は営業管理を自動化したシステムで、以下のような機能を含んでいる。顧客情報への接近、営業担当者の顧客接触現況情報への接近、営業担当者支援機能 (スケジューリングDM発送、営業報告書、製品情報、競合社情報、支援情報) を支援して営業管理者に営業担当者の全般的な現況情報を提供することである。

SFA は営業社員が退社しても各営業現況に対する情報をそのまま利用でき、営業知識の連続性を確保してくれ、管理者が営業現況に対する情報を持続的に確認できるようにする。

5) 顧客サービス

顧客サービスは、あらゆる種類の顧客質問事項処理、注文後の進行状態照会および代金決済

<図3> IBMのCRM戦略フレームワーク



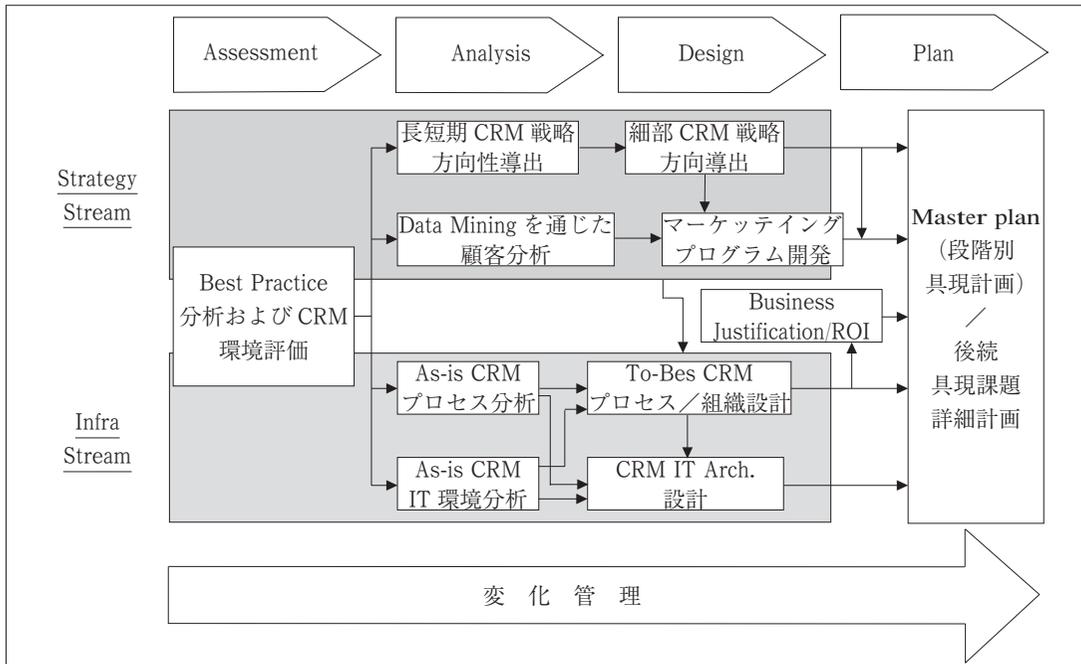
業務、顧客不満処理、製品購買後の返品および
 払戻処理、アフターサービス処理、各種情報提供、
 金融機関の各種口座照会および資金振替業務等顧客
 と関連する広範囲な業務領域である。顧客サービス
 は優良顧客を維持するのに必要なCRMの核心領域
 であると言える。伝統的に企業はコールセンターを
 通じて顧客サービス業務を遂行してきた。

コールセンターは顧客に便利に企業と接触できる
 チャンネルを提供したし、その結果顧客満足度向上
 に大きく寄与してきた。このようなコールセンター
 は最近顧客とコミュニケーションをとることのでき
 る全ての媒体を連係した統合顧客センター（Customer
 Interaction Center）の形態に発展している。顧客が
 簡便に使用できるウェブホームページ、e-mail、
 ファックス等のコミュニケーション媒体をCTI（Computer
 Telephony Integration）技術を統合して行っている
 趨勢にある。

3. CRMシステムの分類

CRMシステムは伝統的なDBマーケティングがデータ
 ウェアハウス、データマイニング技術を通して発展
 したり、ERP機能がフロントオフィス（front-office）
 領域に拡張されたり、CTI（Computer Telephony
 Integration）を根幹にしたコールセンターシステムが
 インターネット技術と結びついて発展して来ており
 広義のCRMシステムはフロントオフィスとバック
 オフィスのプロセスが有機的に統合されたシステム
 を意味し一般的にはDBマーケティングシステム
 （Databaseと分析システム）にマーケティング、
 販売、サービスプロセスを支援するアプリケーション
 と顧客接点管理を支援する統合チャンネルシステム
 （コールセンター、インターネット等）で構成され
 たシステムを意味する。

Meta Groupはシステム構築に対する接近方法を
 基準に分析的（Analytical）CRM、運営的（Operational）
 CRM、協業的（collaborative）

<図4> IBMのCRM戦略樹立プロセス³⁾

CRMに区分し、機能的要素で分類をするなら統合顧客情報システム、キャンペーン管理システム、SFA、顧客サービスシステム、チャンネルシステム等がある。顧客資料の処理時点を基準にするならフロント（front）オフィス（call center, SFA, Service-Customer Interaction）ミドル（Middle）オフィス（Campaign Management, DB Marketing-Planning）、バック（Back）オフィス（Datawarehouse/Data Mart, OLAP/Mining-Analyzing）等に区分することもある。

3) CRM戦略フレームワーク

<図3>はIBMのCRM戦略フレームワークを簡単に要約した図で、CRM戦略は顧客、Offering、チャンネル間の戦略的関係を取扱う部分とプロセス、組織およびITアーキテクチャーの分析と設計を取扱うCRMインフラ部分に分けられる。

第一に戦略樹立の側面から見ると、企業は現在のCRM力量に対する成熟度を模範事例と比較して評価する。この過程が終わると成熟度によってCRM戦略を引き出すことになるが、すでに前に見たように顧客/Offering/チャンネルの細部戦略が出てくるようになる。とりわけ顧客戦略ではOLAPとデータマイニングを通じた顧客分析が必須であり、顧客細分化および顧客価値を通じキャンペーンプログラムを開発することも一部分として含まれ得る。

Offering戦略では顧客特性に合う商品開発戦略およびTime-to-Market戦略等が取扱われ、チャンネル戦略ではチャンネル統合および最適化戦略、チャンネル間の葛藤解消戦略（Channel Conflict）等が導かれ得る。

インフラの側面ではプロセス/組織、そしてITアーキテクチャーに対する現況分析および未来設計が、その主な範囲である。特にプロセスの分析と設計は組織および変化管理部分と連関関係がとても高い。この過程でその企業のプロセスおよびIT状況にもっとも相応しいパッケージを検討する過程も含まれる。

最終的に前の過程で生み出された資料を総合

3) オスニール「CRM, 根本的な理解を通じた方向策定」, 『コンピューターワールド』, 2002.2。

してCRMの投資収益率（ROI）および詳細な水準のマスタープラン（段階別具現計画）が打ち立てられる。本論文はITアーキテクチャー部分を除いた戦略部分とプロセス／組織に焦点を当てた。

5. 国内の研究

CRMに関する国内の研究は、i) CRMの実態を調査した論文、ii) CRM開発技術と方法論を論議した論文、iii) CRM事例研究、iv) 成功的なCRM導入に影響を及ぼす要因に対する研究に分けることができる。

ソギョン（2001）はデータベースマーケティングからCRMに至るまでの相関関係を分析しており、国内外CRM産業の実態調査とともに、国内CRM全般に対する認識度を統計分析を通じて実証分析した。

CRM開発技術と方法論に関する研究でイムジンギョン（2001）はCRMとデータベースマーケティングとの相違点を調査し、CRM構築の基本方法論を研究した。キムソン（2000）の研究は主要CRMシステムを各機能によるソリューションとパッケージ製品に分けて紹介し、CRMをいかに効率的に構築すべきか、どのような構築方式とソリューションが国内企業に相応しいかについて韓国投資信託と新世界デパート等の初期事例を分析することによって主観的な成功要因に言及している。

CRM事例研究としてはキムムンテ（2000）が顧客関係強化のための成功的な顧客情報システム導入のために、どのような側面が充足されなければならないかを事例を通して発展段階モデルを提示しており、事例を中心として前述したCRM具現で要求される要件を備えたCRMの構成モデルを分析し、とりわけCRM Frameworkのうちのもっとも核心をなすデータウェアハウス構築方法に対するモデルを提示した。

最もしばしばなされる研究分野がCRMの成功要因に関するものである。

チャンミョン（2001）はe-CRMの成果指標を開発しており、ピョンスンジョン（2001）はCRMシステム構築および活用におけるイン

ターネット活用法および核心成功要素を研究しており、ユチャンフン（2000）は金融機関のCRM構築の主要成功要因を、チョンチンソ（2001）は金融産業の成功的なCRM構築に影響を与える要因を研究し、キムヨン Chol（2001）は分析的CRMシステムの成功要因を研究した。

III. 研究方法

1. 設問紙の開発

筆者は本研究のため設問紙を直接開発した。本研究の設問内容は大きく設問に応じた会社と応答者に対する一般的な事項とCRMに対する一般的な事項、CRM活用、CRM運営組織、CRMの運営方式と問題点、CRMを活用した分析力量に大きく区分した。

具体的にCRMの導入成果、CRMの活用目的、CRMの本源的特性、CRMのソリューション類型、CRMの運営組織、CRM運営と問題点、CRMを活用した分析力量を設問した。

CRMの活用目的については既存の顧客の維持と新規顧客の発掘のうち、どの部分に、より重点を置いているか測定し、CRMの本源的特性は分析的CRM、運営的CRM、協業的CRMに分け、各特性がどの程度発展しているかをリッカート5点尺度を利用して測定した。CRMソリューション類型は知能型マーケティング支援ソリューション、キャンペーン管理（マーケティング自動化）ソリューション、統合顧客センターソリューション、e-CRMソリューションに分けてもっとも多く活用しているソリューションを表記するようにした。

CRMの運営組織に関する設問では別途CRM部署を置いているか、そうではないかにより区分し、CRM部署を置いている場合、責任者の職階と職員数を聞き、そうではない場合は協議体形態と見て重役が含まれたCRM戦略協議会、実務者を中心にした正規業務協議会、協議体は無いが担当者間業務協力体制およびその他に分けて選択できるようにし、どのような部署が参加するかを設問した。

CRM運営と問題点については各企業が活用

＜表1＞ 設問応答企業の特性

		要 因	頻 度	%	
業 種	金融圏	銀行	7	10.8	32.4%
		保険	7	10.8	
		証券	4	6.2	
		クレジットカード	3	4.6	
	非金融圏	流通	10	15.4	67.8%
		通信サービス	2	3.1	
		製造業	16	24.6	
		ドットコム	4	6.2	
		その他	12	18.5	
	合 計		65	100.0	
設問応答 職 級	最高経営者（取締役級以上）	2	3.1		
	中間管理職（部長，課長）	38	58.5		
	実務者	28	38.5		
	合 計	65	100.0		
所属部署	経営企画・戦略	9	13.8		
	商品企画・開発	4	6.2		
	マーケティング	22	33.8		
	営 業	3	4.6		
	営業職員（サービス）	4	6.2		
	I T	17	26.2		
	その他	6	9.2		
	合 計	65	100.0		
導入年数	構築中か導入予定	5	7.7		
	1年以下	28	43.1		
	2年以下	7	10.8		
	3年以下	13	20.0		
	4年以上	7	10.8		
	無回答	5	7.7		
	合 計	65	100.0		

している顧客接点チャンネルとCRM効果を測定する方法について問い、CRMを運営するにおける問題点を尋ねた。CRMを活用した分析力量に関しては人口・統計学的分析、購買性向分析、生涯価値測定、費用／効果分析、予測分析等に分けて企業が主にどのような分析技法を使用しているのか測定し、活用分野は新商品およびサービス開発、新市場（顧客）の発掘、マーケティングおよび販促戦略樹立、営業活動支援、販売後の顧客支援、A/S支援、販売／サービスプロセスの革新、顧客情報の支店間共有の項目に分けて5点尺度で測定した。

2. 設問調査

日刊紙、IT専門雑誌で報道された国内CRM導入企業体を対象に設問調査を行なった。設問調査方法は多数の意見や事実の収集に相応しい資料収集方法の一つであるため本研究の目的に合致する研究方法であると言える。

研究対象の企業は1999年1月から2002年3月の間に発刊された日刊紙とIT関連雑誌から記事化された国内約100余件のCRM導入事業所を対象にした。

一次的にこれを103の事業所にMy-Sqlを利用したWeb-Databaseプログラムを利用して開発したウェブ設問をイーメールで送って実施

＜表2＞ CRMの成果

要 因		頻 度	%
年 間 売上高 増加率	0	1	15
	10%未満	18	27.7
	10-30%台	30	46.2
	40-60%台	9	13.8
	70%以上	7	10.8
	合 計	30	100.0
年 間 顧客数 増加率	10%未満	24	36.9
	10-30%台	30	46.2
	40-60%台	6	9.2
	70%以上	4	6.2
	無回答	1	1.5
	合 計	65	100.0
C R M 成果に対する 評 価	大いに不十分	4	6.2
	不十分	20	30.8
	普通	15	23.1
	うまくいっている方	18	27.7
	非常にうまくいっている方	6	9.2
	合 計	65	100.0

し、1週間後返事がない企業を対象に二次ウェブ設問を発送した。二次設問にも回答がない事業所を対象に郵便で設問紙を郵送した。

設問の答えはCRMプロジェクトを推進したりCRM部署に責任を負っているCIOや取締役クラス、中間管理職やCRM実務を担当している担当者が直接作成するよう要請した。2002年4月1ヶ月にわたって調査が行われ、その結果総65部（ウェブメール：26部、郵便：37部、直接設問：2部）の設問紙を回収した（回収率は63.1%）。

IV. 資料分析

1. 応答企業の特性

＜表1＞は応答企業の特性を示している。業種別に「銀行」が10.8%（7）、「保険」が10.8%（7）で最も多く、銀行、保険、信用カード等の金融業が全体の32.4%と最も多かった。

応答者の職級は「最高経営者（取締役クラス以上）」が3.1%（2）、「中間管理職（部長、課長、チーム長クラス）」が58.5%（38）で中間管理職の頻度をもっとも高かった。所属部署は

「経営企画および戦略」が13.8%（9）、「マーケティング」が33.8%（22）で最も高かった。CRMの「導入年数」は「1年以下」が43.1%（28）、「2年以下」が10.8%（7）、「3年以下」が20%（13）で「1年以下」の事業所が最も多くCRMが本格的に導入されていることを示唆している。

2. CRMの成果

＜表2＞はCRMの成果を要約して示している。年間売上高増加率と年間顧客数増加率は30%未満が各々73.9%、83.1%で最も高く、CRMの成果に対する自己評価では「大いに不十分」が6.2%（4）、「不十分」が30.8%（20）、「普通」が23.1%（15）、「うまく行っている方」が27.7%（18）、「非常にうまく行っている方」が9.2%（6）で、おおむね不十分とする企業が37%を占めている。

一方年間売上高、顧客増加率に影響を及ぼす要因としてはCRM導入以外に経営革新、給与体系改編、CRMと関連がないマーケティング活動等が多くあり本資料がCRMの導入成果

＜表3＞ 業種別CRM成果（売上額，顧客増加率）

業種	年間売上高増加率	頻度数	%	年間顧客数増加率	頻度数	%
金融業	10%未満	7	33.3	10%未満	7	33.3
	10-30%台	6	28.6	10-30%台	9	42.9
	40-60%台	4	19.0	40-60%台	4	19.0
	70%以上	4	19.0	70%以上	0	0
	無回答	0	0	無回答	1	4.8
	合計	21	100.0	合計	21	100.0
非金融業	10%未満	11	25.0	10%未満	17	38.6
	10-30%台	24	54.5	10-30%台	21	47.7
	40-60%台	5	11.4	40-60%台	2	4.5
	70%以上	3	6.8	70%以上	4	9.1
	無回答	1	2.3	無回答	0	0
	合計	44	100.0	合計	44	100.0

註. 金融業は銀行，保険，証券，クレジットカード業を含む。

＜表4＞ CRM導入後の営業活動

要因	頻度	%	
新規キャンペーン	10件以下	24	66.7
	20件以下	6	16.7
	30件以下	2	5.5
	30件超	4	11.1
	合計	36*	100.0
新商品紹介	10件以下	18	72.0
	20件以下	3	12.0
	30件以下	2	8.0
	30件超	2	8.0
	合計	25*	100.0
営業戦略革新	10件以下	21	84.0
	20件以下	2	8.0
	30件以下	0	0.0
	30件超	2	8.0
	合計	44	100.0

* 無回答の事業所は含まない。

だけ反映していると見るのは難しい。

次の＜表3＞は応答企業の「売上高増加率」，「顧客数増加率」を金融圏と非金融圏に分け頻度分析をした結果である。まず金融圏の年間売上高増加率を見ると30%以下の増加率が13事業所と全体の61.9%を占めており，非金融業は35の事業所が30%以下の売上高増加率を見せ，全

体の84%を占めた。これはCRMが導入草創期なので低い増加率を見せたものと予想される。年間顧客数増加率も「30%未満」が金融圏が76.2%，非金融圏が86.3%と全体の過半数以上を占め，未だCRMの目に見える効果が現れた事業所はまれであることが分かった。

＜表4＞はCRM導入後，各企業が推進した

<表5> CRMの活用目的

要因	頻度	%	
既存顧客の維持 比重比率	0-20%	3	4.8
	21-40%	3	4.8
	41-60%	15	23.8
	61-80%	30	47.6
	81-100%	12	19.0
	合計	63*	100.0
新規顧客発掘 比重比率	0-20%	37	58.7
	21-40%	12	19.0
	41-60%	11	17.5
	61-80%	2	3.2
	81-100%	1	1.6
	合計	63	100.0

* 無回答の事業所は含まない。

<表6> CRMの本源的特性

本質的特性	非常に弱い	弱い	普通	先進的だ	とても先進的だ	重要度*
分析的CRM	14.3% (9)	22.2% (14)	27.0% (17)	23.8% (15)	12.7% (8)	2.89
運営的CRM	16.9% (11)	21.5% (14)	32.3% (21)	21.5% (14)	7.7% (5)	2.82
協業的CRM	15.6% (10)	29.7% (19)	31.3% (20)	17.2% (11)	6.3% (4)	2.65

註. () 内の数値は事業所数である。* 5点尺度に変換して算定した値。

営業およびマーケティング行事を要約して示している。「CRMを導入した後新規に実行したキャンペーン（販促行事および広告）」は「10件以下」が66.7% (24) で最も多く、「新商品紹介」は、やはり「10件以下」が72.0% (18) で最も多く、「営業戦略革新」も「10件以下」が84% (21) で全体の大部分を占めている。全体的に新規キャンペーンのためにCRMがより多く活用される傾向を見せている。

3. CRMの活用

1) CRMの活用目的

<表5>は「企業顧客の維持」と「新規顧客の発掘」という二つの活用目的に対する各企業の比重(%)を要約して示している。66.6%の企業が既存の顧客の維持に61%以上の比重を置いており、4.8%の企業だけが「新規顧客の発掘」に61%以上の比重を置いておりと分かり現

在多数の企業がCRMを既存顧客との関係を維持するために活用しており、未だに新規顧客の開発のための目的では制限的に活用されていることを知ることができる。

2) CRMの本源的(generic)特性

CRMを分析的CRM, 運営的CRM, 協業的CRMに分け、その特徴を調べた結果<表6>のような結果を得た。

「分析的CRM」は非常に先進的であると答えた事業所は他のCRMに比べ12.7%と相対的に高い数字を示した。これはわが国の企業の大部分が分析的CRMの導入段階に主としてあることを示しており、これは前節の国内CRM現況で明らかな資料とも一致する。「運営的CRM」は「非常に弱い」と「弱い」と応答した企業が全体の38.4% (25) であった。これに対し「協業的CRM」は「非常に弱い」との応答が

<表7> CRMソリューションの類型

ソリューションの類型	はい	いいえ	重要度順位	
知能型マーケティング支援ソリューション	81% (47)	19% (11)	1	62.2%(28)
			2	24.5%(11)
			3	—
			4	13.3%(6)
統合顧客センターソリューション	70.9% (39)	29.1% (16)	1	52.6%(20)
			2	28.9%(11)
			3	18.5%(7)
			4	—
キャンペーン管理（マーケティング自動化ソリューション）	65.4% (34)	34.6% (18)	1	25.7%(9)
			2	40.0%(14)
			3	28.6%(10)
			4	5.7%(2)
eCRMソリューション	53.2% (25)	46.8% (22)	1	33.3%(10)
			2	30.0%(9)
			3	20.0%(6)
			4	16.7%(5)

註. () 内の数値は事業所数。

<表8> CRMの運営組織

要因		頻度	%
CRM部署の有無	はい	33	53.2
	いいえ	29	46.8
	合計	62*	100.0
CRM部署責任者の職級	副社長／取締役クラス	7	20.0
	部長クラス	17	48.6
	課長クラス	10	28.6
	その他	1	2.8
	合計	35*	100.0
CRM部署職員の数	1-10名	17	56.7
	11-20名	4	13.3
	21-30名	2	6.7
	31名以上	7	23.3
	合計	30*	100.0

* 無回答の事業所は含まない。

15.6% (10), 「弱い」という答えが29.7% (19) で全回答者中45.3% (29) が「協業的CRM」が「弱い」と答え, 「分析的CRM」や「運営的CRM」に比べ相対的により弱勢であることが分かる。各CRMの重要度を見てみると分析的CRMが2.89で最も高い。

3) CRMのソリューションの類型

<表7>は応答事業所が活用しているCRMソリューションを要約して示している。

「知能型マーケティング支援ソリューション」は81%, 「統合顧客センターソリューション」は70.9%で最も高く, とりわけ応答企業の

<表9> CRM部署の位置とCRM満足度との関係

満足度	CRM部署の位置 ¹⁾		T-value	P> T
	高い	低い		
全体満足度	3.55	2.69	3.078	0.003
活用分野別満足度				
1. 新商品・サービス開発	3.38	2.32	3.340	0.001
2. 新市場（顧客）の発掘	3.19	2.34	2.904	0.005
3. マーケティングおよび販促戦略樹立	3.32	2.81	1.586	0.118
4. 営業活動支援	3.32	2.68	2.055	0.044
5. 販売後顧客支援 A/S 支援	2.90	2.61	0.936	0.353
6. 販売／サービスプロセスの革新	3.43	2.43	2.085	0.003
7. 顧客情報の支店（代理店）間共有	3.33	2.61	2.004	0.050

¹⁾ CRM部署があり責任者の職級が部長以上である企業を「高い」グループに分類した。

<表10> CRM協議体の形態および参加部署（職員）

CRM部署がない場合の協議体の形態	・重役が含まれるCRM戦略協議体	4	10.3%
	・実務者を中心にした正規の業務協議体	13	33.3%
	・協議体はないが担当者間業務協力体制	20	51.3%
	・その他	2	5.1%
協議体に定期的に参加する部署（職員）	・戦略／企画	19	17.6%
	・マーケティング／販促	26	24.1%
	・営業	13	12.0%
	・顧客サービス（コールセンター）	14	13.0%
	・商品開発	7	6.5%
	・IT/DB 関連部署	20	18.5%
	・資料分析（統計）専門家	5	4.6%
・外部諮問員	4	3.7%	

62.2%が「知能型 マーケティング支援ソリューション」がもっとも重要であると答え、eCRMに対する重要度は相対的に低く認識していることが明らかになった。

4. CRMの運営組織

<表8>はCRMの運営組織を要約して示している。「CRMを専任する部署がある」事業所は53.2%であり、「責任者」の職級は「副社長／取締役クラス」が20.0%、「部長クラス」が48.6%、「課長クラス」が28.6%で「部長クラス」が一番多かった。CRM部署の職員は「10名以下」が全体の56.7%を占めており「21名以上」も23.3%を占めた。ドットコム企業を含むオンライン企業は人員数が大部分少なかった。

だがホームショッピング、デパート等大型流通業はコールセンターを基盤にしたCRMチームが構成されているため人員数が数百名のところもあった。

<表9>ではCRM部署の組織内位置とCRMに対する満足度との関係を示している。CRM部署の責任者が部長以上の企業とそうではない企業間に満足度の差があるかを調べて見た結果、CRM満足度は位置が高い企業が低い企業より満足度が高く統計的にも有意であった。

活用分野別満足度もCRMの位置が高い企業の満足度が高く、新商品・サービス開発、新市場（顧客）の発掘、営業活動支援、販売／サービスプロセスの革新、顧客情報の支店（代理店）

<表13> CRMの運営

顧客接点 チャンネル	・顧客が商品／サービスを使用する方法の観察	40.0%(26)
	・社員と顧客の接触場所(例:銀行窓口,代理店等)	60.0%(39)
	・販売時点(POS)	44.6%(29)
	・電子メール(E-mail)	67.7%(44)
	・ホームページ活用(加入者情報,掲示板等)	63.3%(42)
	・テレマーケティング・コールセンター	64.6%(42)
	・自動応答システム(ARS)	38.5%(25)
	・ファックス(fax)	26.2%(17)
	・A/Sセンター	21.5%(14)
	・外部機関から顧客情報購入	23.1%(15)
CRM効果 測定方法	・顧客維持率算定	56.9%(37)
	・個別顧客当り収益性算定	56.9%(37)
	・顧客満足度測定	58.5%(38)
	・顧客不満件数測定	53.8%(35)
	・販促/マーケティング原価対比収益性算定	41.5%(27)
	・キャンペーン後ヒット率測定	44.6%(29)
	・マーケティングサイクルタイム短縮(キャンペーン実行プロセスの革新)	38.5%(25)
	・職員のCRM活用度と満足度測定	36.9%(24)
	・職員当り管理顧客数算定	38.8%(22)
	・評価していない	21.5%(14)

<表14> CRM運用上の問題点

問題点	ない	多少	普通	深刻	非常に深刻	深刻性 ¹⁾
1. 既存の顧客資料のでたらめさ (不正確,漏れ等)	7.7% (5)	27.7% (18)	32.3% (21)	29.2% (19)	3.1% (2)	2.92
2. 顧客資料の不足	9.2% (6)	26.2% (17)	38.5% (25)	20.0% (13)	6.2% (4)	2.88
3. 統計的分析知識を持った専門家の不足	10.8% (7)	20.0% (13)	30.8% (20)	26.2% (17)	12.3% (8)	3.09
4. 業務分担と主導権争いによる部署間の葛藤	18.5% (12)	23.1% (15)	32.3% (21)	20.0% (13)	6.2% (4)	2.72
5. 煩瑣な分析および実行手続き(マーケティングとIT部署間の業務連携性不足)	10.8% (7)	30.8% (20)	33.8% (22)	16.9% (11)	7.7% (5)	2.80
6. 情報活用に対する政府の規制「私生活保護,情報共有等」	12.3% (8)	26.2% (17)	46.2% (30)	13.8% (9)	1.5% (1)	2.66
7. メイムフレーム中心の遅れた情報インフラ	18.5% (12)	27.7% (18)	36.9% (24)	13.8% (9)	3.1% (2)	2.55
8. 多様な顧客情報チャンネルの統合問題	16.9% (11)	23.1% (15)	32.3% (21)	21.5% (14)	6.2% (4)	2.77

¹⁾ 深刻性は各項目に対する応答を5点尺度に換算した値である。

間共有はすべて統計的に有意であった。

<表10>はCRM協議体の形態および参加部署の現況を示している。

CRM部署はないが協議体の形態で構成され

た部署の場合「重役が含まれたCRM戦略協議会」が10.3%で、「実務者を中心にした正規業務協議会」は33.3%、「担当者間協調体制」が51.3%で最も比率が高かった。したがってCRMを戦略的な次元で運用する事業所はまだまだ

＜表11＞ CRMの活用力量

分析内容	はい	いいえ
1. 顧客の人口・統計的特性による購買性向分析	78.8% (41)	21.2% (11)
2. 流通チャンネル（顧客接点）別顧客購買性向分析	86.2% (50)	13.8% (8)
3. 個別顧客の収益性（生涯価値）測定	75.0% (39)	25.0% (13)
4. 各種キャンペーンに対する費用／効果分析と履歴管理	70.6% (36)	29.4% (15)
5. 顧客の趣向、購買性向の変化を感知するのに必要な予測分析	69.4% (34)	30.6% (15)

＜表12＞ CRMの活用分野

活用分野	活用しない	少し活用	普通	よく活用	非常によく活用	活用度
1. 新商品・サービス開発	13.6% (8)	30.5% (18)	25.4% (15)	23.7% (14)	6.8% (4)	2.70
2. 新市場（顧客）の発掘	19.4% (12)	22.6% (14)	37.1% (23)	16.1% (10)	4.8% (3)	2.65
3. マーケティングおよび 販促戦略樹立	16.1% (10)	19.4% (12)	27.4% (17)	27.4% (17)	9.7% (6)	2.95
4. 営業活動支援	14.5% (9)	22.6% (14)	30.6% (18)	24.2% (15)	9.7% (6)	2.92
5. 販売後顧客支援、A/S 支援	16.4% (10)	21.3% (13)	36.1% (22)	19.7% (12)	6.5% (4)	2.74
6. 販売／サービスプロセス の革新	18.3% (11)	18.3% (11)	33.3% (20)	21.7% (13)	8.4% (5)	2.79
7. 顧客情報の支店（代理店） 間共有	18.6% (11)	13.6% (8)	32.2% (19)	23.7% (14)	11.9% (7)	2.82

少ないことが分かった。CRM関連業務協議に参加する部署は「マーケティング／販促」が24.1%で最も多く、「IT/DB 関連部署」が18.5%、「戦略／企画部署」が17.6%の順であった。

5. CRMの運営方式と問題点

＜表13＞は応答企業が活用している顧客接点チャンネルとCRM効果測定方法を要約して示している。最も多く活用する顧客接点は「Eメール」が67.7%で一番高く、「テレマーケティング・コールセンター」が64.6%、「ホームページ活用」は63.3%の順であった。インターネットの大衆化とともにCRMの運営も既存の伝統的な顧客接点チャンネルだけではなくEメールやホームページのようなインターネットの活用が非常に活発なことが明かになり、CRMがインターネットというITインフラの基盤の上に推進されていることをうかがうことができる。

CRMの効果をどのように測定するかという質問には「顧客満足度測定」が58.5%「顧客維持率算定」と「開発顧客当り収益性算定」がそれぞれ56.9%と続いた。

＜表14＞はCRM運用上の問題点を要約して示している。各問いに対する三角図を5点尺度に換算したとき「統計的分析知識を持った専門家の不足」が3.09と最も高く、その次が「既存顧客資料のでたらめさ（不正確、漏れ）で2.92、「顧客資料の不足」が2.88の順であった。

6. CRMを活用した分析力量

＜表11＞はCRMを活用した分析力量を要約して示している。「顧客の人口・統計的特性による購買性向分析」が78.8%、「流通チャンネル別顧客の購買性向分析」が86.2%、「個別顧客の生涯価値（LTV）測定」が75%、「各種キャンペーンに対する費用／効果分析と履歴管

理」が70.6%、「顧客の趣向、購買性向の変化を感知するのに必要な予測分析」は69.4%を占め、最も多く活用する分野は「顧客接点別購買性向分析」であることが分かった。

〈表12〉はCRMの活用分野とその程度を調べた。活用度をリッカートの5点尺度によって数値化してみると、「マーケティングおよび販促戦略樹立」が2.95と最もよく活用されており、その次が「営業活動支援 (2.92)」、 「顧客情報の共有 (2.82)」順であった。しかし全般的に活用の水準は3点に及ばない低い水準であった。

V. 結 論

CRM活用企業体の業種を見ると金融圏が全体の1/3を占めており、CRM導入年数は1年以下が最も多く、まだまだCRMの導入は初期段階であることを推し量ることができる。CRMは主にマーケティング部署とIT部署が主導して導入していることが見て取れる。

CRMの成果は「不十分」という回答が最も多く、年間売上高増加率と年間顧客数増加率は「30%未満」という回答が最も多かった。一方年間売上高と顧客数の増加率が10%以上の事業所がそれぞれ70%、61%でかなり高いにもかかわらずCRMの成果に対する評価は多少けちな様子（「よくやってるほう」、「非常によくやってる方」が37%）を見せており結果に対する解釈を困難にする（〈表2〉参照）。かかる二律背反的な結果はより深い事例研究を通じてさらに究明されなければならないものと思われる。CRMは主に「既存顧客の維持」に活用すると答えた事業所が多数を占め、「新規顧客の発掘」のためにCRMを活用する企業は相対的に少なかった。

これはCRMの活用がまだ新規顧客の発掘というより次元の高いマーケティング戦略とは結び付けられない初期段階であることを示唆しており、これはCRMの分類で「分析的CRM」をもっとも重要に考える業界の傾向と一脈相通じる。すなわち既存の顧客が提供する情報を根

拠に既存顧客が望むサービスと製品の開発のためにCRMが主に活用されるという意味である。CRMソリューションの類型では「知能型マーケティング支援ソリューション」をもっとも重要であると答え、「e-CRM」に対する重要度は相対的に低く認識していることが明らかになった。

CRM部署がある場合が53.2%で、そうでない企業より若干多かったが、責任者の職階は「部長クラス」および「課長クラス」が大部分であった（77.2%）。

したがって、まだまだCRM部署長が企業の重役が参加する戦略会議に参加できる職級を持った企業は少なかった。したがってCRM活動と企業の全社的マーケティング戦略が結びつくことは依然難しいようであり、これはCRMを通じた画期的成果を得ることに障害要因になる可能性がありそうである。CRM部署の位置が高くなるほどCRM満足度が高くなっており、大部分の活用分野満足度においても統計的にも有意な相違をみせた。これはCRM部署の位置がCRMの成功的な運営に大きな要因として作用することを示唆している。

CRMの顧客接点チャンネルでイーメール、ホームページ、テレマーケティングおよびコールセンターを最も多く活用すると回答し、インターネットが顧客接点の重要なチャンネルとして浮かび上がっていることが分かる。CRMの効果は顧客満足度測定、顧客維持率算定、個別顧客当たり収益性算定等を最も多く測定すると回答しており、評価しない企業体もかなりあることが明らかになった。新しいシステムの問題点を把握して改善するためには評価過程が必要であるとき、CRMの評価が不十分であるということが分かり、このような側面でe-CRMの成果指標を研究したチャン ミヨン（2001）の研究は意味があると思える。

CRMの運営上の問題点としては「統計的分析知識を持つ専門家不足」、「既存顧客資料のたらしめさ」、「顧客資料の不足」順で、その深刻さを指摘している。

CRMの分析的活用力量は「流通チャンネル

（顧客接点）別購買性向分析」と「人口・統計的特性による購買性向分析」が最も高く表れ、CRMの活用分野は「マーケティングおよび販促戦略樹立」、「営業活動支援」が最も高いものと表れており、「新しい市場（顧客）の発掘」が最も低く活用されていた。新市場の発掘にCRMの活用が少ないのは潜在顧客に対する個人情報情報を獲得することが社会的、法的制限によって容易ではないためであろうと推論される。

本研究の限界点としてはCRMの活用企業体の数が少ないところに一部起因する。CRMの概念が国内に導入されてから日が浅く、実際にCRM経験を蓄積した企業が少なく、そのような企業の意見を抽出した統計が持つ意味を慎重に解釈して拡大適用する必要がある。あわせて一部資料（例：CRM導入後の成果、業種別CRM成果）の場合、成果に影響を及ぼす可能性のある多くの要因があると前提するとしたら実際の応答者がCRMの成果のみを区分して誠実に答えたかが疑わしい。したがってこのような資料を解釈するとき特に慎重でなければならないと思われる。

本研究は設問を通じて国内企業のCRM導入、運営、活用に対する全般的な現況を調査した。今後は企業のCIOやCRM責任者との直接的なインタビューを通じてCRM運営の全般的なプロセスを掘り下げて研究する事例研究や特定業種や特定活用分野のCRMを深く研究することも有意義であろうと思われる。

参考文献

- キム ムンテ, 「情報技術を利用した顧客関係管理システムの具現方案に関する研究」, 延世大学産業大学院修士学位論文, 2000. 2.
- キム ソンス, 「国内企業の成功的な顧客関係管理（CRM）具現方案に関する研究」, 高麗大学経営大学院修士学位論文, 2000.12.
- キム ヨン Chol, 「CRMの主要成功要因」, 延世大学情報科学大学院修士学位論文, 2001.
- パク チャンウク, 「顧客情報を活用した銀行データベースマーケティング戦略に関する研究」, 韓国金融研究院, 1998.
- ピョン スンジョン, 「CRMシステム構築および活用におけるインターネット活用方案および核心成功要素」, ソウル大学大学院修士学位論文, 2001. 2.
- 三星経済研究所, 「インターネット時代の顧客関係管理（CRM）」, 2000. 9. 6.
- ソ ギョン, 「CRM事業の成功的定着のための研究」, 建国大学経営大学院修士学位論文, 2001.
- シン ヨンソク, 「e-CRM/CRMの事例と定義」, CRM戦略専門家課程, 大韓商工会議所, 2002.
- オ スンイル, 「CRM, 根本的理解を通じた方向設定」, コンピューターワールド 2002. 2. p.230-235.
- ユ チャンフン, 「CRM構築の主要成功要因把握：金融機関を中心に」, 韓国科学技術院修士学位論文, 2000.
- イム ジンギョン, 「CRM（顧客関係管理）構築および活用に関する主要成功要因分析」, 韓国外国語大学世界経営大学院修士学位論文, 2001. 1.
- チャン ミヨン, 「e-CRMの成果測定道具開発に関する研究」, 李花女子大学大学院修士学位論文, 2001.
- チョン ジンソ, 「成功的なCRM構築に影響を与える要因に関する研究」, 慶熙大学大学院修士学位論文, 2001. 2.
- Brown, S. A. "Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business", John Wiley and Sons Canada Ltd., 2000.
- Elsenpeter, R. C. and Velte, T. J., "e-Business A Beginner's Guide", McGraw-Hill, Berkeley, 2001.
- Meta Group, "The Customer Relationship Management Ecosystem", 2000.
- New eMarketer CRM Report Reveals Customer Relationship Management Adoptions Is Promised Strength, eMarketer.com, 2001. 5. 8.
- <http://ise.yonsei.ac.kr/yhlee/kvalley>
- <http://www.seri.org> <三星経済研究所>

要約

本研究は韓国企業の顧客関係管理（CRM）のためのシステムの運営および活用の現況を調査している。主要調査項目は企業のCRM導入成果，CRM活用目的，CRMの本源的特性，CRMのソリューション類型，CRMの運営組織，CRMの運営方式と問題点，CRMの分析活用量等である。CRMを導入した企業にメールを発送して調査した結果，総65の事業所が応答した。

主な発見としては第一に，CRMは主にマーケティング部署とIT部署が主導して導入していることが明らかになり，第二に，CRMは主に「既存の顧客の維持」のために活用すると答えた事業所が多数を占め，第三にCRMの部署長が重役戦略会議に参加する企業は少なかったが，これはCRMとマーケティング戦略が結びつくのを困難にするかもしれないものと思われる。第四に，CRMの運営上の問題点としては「統計的分析知識を有する専門家不足」，「既存の顧客資料のお粗末さ」，「顧客資料の不足」の順であることが分かった。