

# Volume 10

# 顧客を起点にした企業変革

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 山根 慶太

企業には、日々膨大な顧客情報が社内外に蓄積されています。それらに含まれるものとしては特定の購買履歴もあれば、匿名のつぶやきや、ログといった数字の羅列の場合もあります。“ビッグデータ”という言葉がIT業界だけでなくビジネスの世界においても使われるようになってきた今、顧客に係る様々なデータをどのように活用すれば良いのかという点に強い関心を持たれています。

顧客マネジメントにデータを活用するために、まずは顧客を起点にした経営モデルについて理解することが大切です。創業以来の技術や手法に固執した旧来のスタイルから、これからは顧客を企業の価値連鎖の中に取り込み、新しい価値を共創するスタイルへと変革することが求められます。

本稿では、顧客起点経営を実現するうえで重要となる3つのチェックポイント、(1) 顧客の“見える化”、(2) 差別化された提供価値、(3) 変幻自在なイネーブラのその要諦について、それぞれ事例を交えて解説します。

(1) 顧客の“見える化”では、難しい統計分析を利用した可視化ではなく、シンプルなデータの組合せによって傾向を把握することの重要性、(2) 差別化された提供価値では、データによってセグメント化された顧客層に対し、どのようにサービスを提供するか（しないか）、顧客に係る情報を継続的に収集する方法、(3) 変幻自在なイネーブラでは、組織・権限、人材、プロセスの3要素ごとに、顧客に合わせ柔軟に変化させるための要諦について説明します。

なお、本文中の意見に関する部分は、筆者の私見であることをあらかじめお断りしておきます。



やまね けいた  
**山根 慶太**  
KPMG コンサルティング株式会社  
パートナー

## 【ポイント】

- 顧客起点経営とは、顧客を企業価値連鎖に取り込んだ経営スタイルである。
- 統計分析を駆使した“ビッグデータ”活用の前に、まずは、手元にあり加工しやすい顧客に係る“スモールデータ”を活用すべきである。
- サービスを差別化するためには、思い切った“引き算／しない化”が重要である。
- データサイエンティストやデータエバンジェリストを育成する前に、事業・価値連鎖を俯瞰できるスーパージェネラリストこそ顧客起点経営に必要な人材である。

## I ビッグデータの罠

### 1. ビッグデータの罠

最近、新聞や雑誌で「ビッグデータ」という言葉を見ない日はありません。ビッグデータの定義は諸説ありますが、ここでは「Twitterへのつぶやき、ブログへの書き込み、YouTubeの動画、監視カメラのデータ、営業日報、顧客属性、売上データといった多様性・リアルタイム性を兼ね備えた非構造化データを含む社内外の膨大な量のデータ」と定義します。ビッグデータという言葉がIT業界だけでなくビジネスの世界においても使われるようになってきた今でも各社のマネジメント層からは、「大量のデータを集積したものの、分析の仕方がわからない」「分析したものの、それらの活用方法がわからない」といった声をよく聞きます。ビッグデータの分析・活用における困難さは以下の言葉にも滲み出ています。

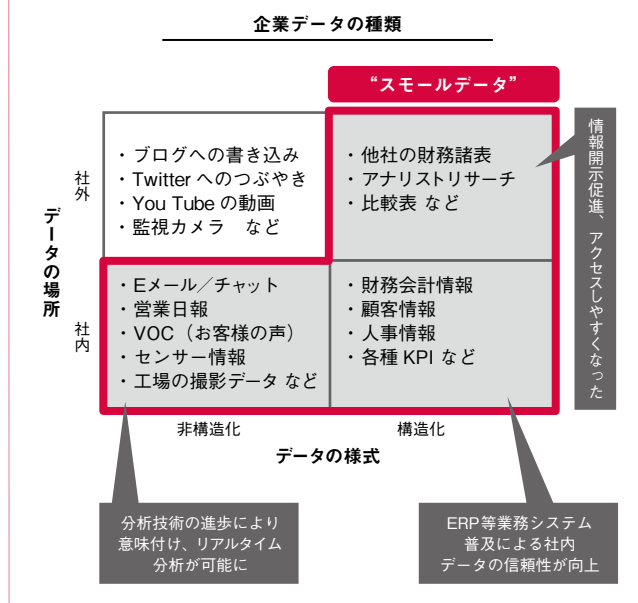
- 「2015 年にかけて、Fortune 500 企業の 85% がビッグデータを競争優位性確保のために効果的に活用することに失敗する」  
- Gartner 「Predicts 2012: Information Infrastructure and Big Data」
- GFT (Google Flu Trend) は 2012 年の年末に起きたインフルエンザの流行を実際よりも 50% 過大に予測した。GFT は過去 108 週のうち 100 週において、インフルエンザの流行率を過大評価していたのだ。  
- ハーバードビジネスレビュー「Google インフルトレンドの失敗から学ぶ、ビッグデータの未来」
- 「長い間、データマイニングに携わってきた経験から感じていることだが、昨今、ブームになっているほど、ビッグデータというのは簡単なものではない。バブリーに夢見ている人も多いのではないか」  
- ZDNet Japan「狂騒のビッグデータ、実際の活用は難しいープロバンスのドウエム CEO」  
(<http://japan.zdnet.com/article/35028201/>)

### 2. 飛躍的に増加した“スモールデータ”

データの重要性を認識し、継続的に売上を伸ばしている企業はビッグデータを有効に活用しているかといえば、必ずしもそうではありません。彼らはまず、手元にあって加工のしやすい社内の各種データ、社外のアナリストレポートといったデータに着目し、それらを効果的に活用することで優位性を保ち、そのうえで社外に溢れる様々な非構造化データの活用を実践しています。

このような“スモールデータ”を有効活用できるようになった背景としては、技術革新により、以下が容易に実現可能となったことが影響しています（図表1参照）。

図表1 飛躍的に増加した“スモールデータ”



- 画像やセンサー情報などの非構造化データのストック化
- ダウンサイジングなどによる解析技術の実用化
- ERP／業務システム普及による社内データの信頼性向上

まず、スモールデータに目を向け、その効用を実感し、さらに不足する情報をビッグデータで補うといったアプローチが重要と考えます。

## II “顧客起点経営” 実現の要諦

### 1. 顧客起点経営とは

顧客起点経営とは「顧客も価値連鎖の重要ファクターの一部とみなし、顧客の変化に応じて自社製品／サービスのみならず、自社の事業体や体制をも抜本的に見直す経営」と定義できます。

欧米企業においては、ターゲット顧客の変化に合わせて製品・サービスを変えるのみならず、技術や製造までも逐次切り替えていく経営スタイルが主流となっています。

一方、多くの日系企業では、創業以来の技術や硬直的な事業部体制、終身雇用に基づいて、製品やサービスを生み出し、それら製品・サービスに理解を示す一部の“お得意様”のみを顧客として意識する経営を行っています。確かに昔の日本のように、モノを作れば売れる時代ならば、そのやり方でも一定の売上を確保できましたが、今やモノが溢れ、容易に製品・サービス同士をネット上で比較できる時代です。多様化し、絶えず変化する顧客のニーズを敏感に察知し、顧客が欲して

いるその瞬間を逃さずに価値を提供し続けなければ、売上には繋がりません。

そして、さらにもう一段階成熟した顧客起点経営を目指すならば、「コアとなる技術と顧客要望を組み合わせ、新たな価値を顧客と共創していくこと」だと考えます。ここで重要なのは価値を共に創り出していく「コアファン」を味方につけることです。「コアファン」とは購入数量が多いだけでなく、製品の革新的な使い方や新たなバリエーションに強い関心を持っている人々のことを指します。特定の製品カテゴリに情熱を持っている彼らは、自社が協力を仰げば、製品戦略を後押しするような知見を提供してくれることが多いのです。

「斬新なアイデアを持つ“コアファン”の要望に耳を傾け、創業以来のコア技術と外部リソースの組合せによって製品・サービスを生み出し、各製品・サービスの“個客”にとって最適な価値を提供していく」、それが顧客起点経営の理想像であると言えます。

多くの日系企業がより成熟した顧客起点経営を実現するうえで、重要なポイントは以下のとおりです。

(1)	顧客の“見える化”	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客のセグメンテーション、重要顧客層の見極め</li> <li>✓ セグメントごとの特性、状況変化の理解</li> <li>✓ そのために必要なデータの継続的取得</li> </ul>
(2)	差別化された提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 顧客に合わせ、何を、どのように提供するか（提供しないか）の決定</li> <li>✓ “期待どおりの価値”から、“予兆し期待を裏切る価値”への進化</li> <li>✓ 享受する自社利益の定義</li> </ul>
(3)	変幻自在なイネーブラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 変化に合わせ、自社内のプロセスを変革する仕組みの実装</li> <li>✓ 内部リソースの実務能力の可視化</li> <li>✓ 外部リソースを迅速に活用できる組織体制、役割権限の設定</li> </ul>

つまり、「難しい統計分析ではなく、スモールデータによって顧客を見える化したうえで、顧客へ提供する／提供しない価値を決定し、定義した価値の実現に向けて柔軟に事業体や体制を組み替えていくこと」が顧客起点経営の要諦です。

## 2. 顧客起点経営の3つのチェックポイント

### (1) 顧客の“見える化”

顧客を“見える化”するにあたっては、顧客を2軸によって分類（セグメンテーション）し、重要顧客層を見極めることが肝要です。セグメンテーションでは以下のように2種類の情報を組み合わせて顧客を分類します。

#### セグメンテーション例

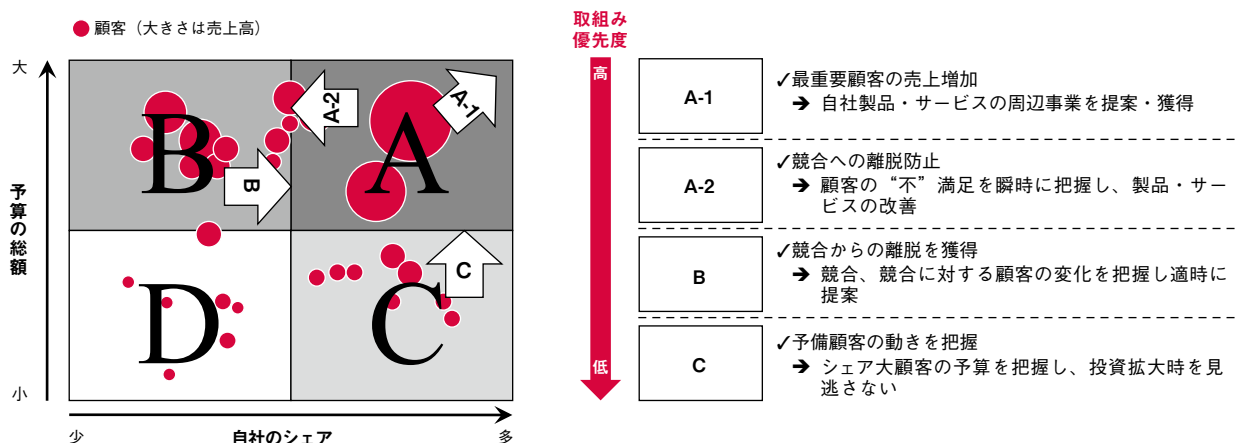
- 自社シェア×予算総額
- 考え方（保守的・進歩的）×役職（役員・部長以下）
- 自社の売上×満足度

ここで重要なのは最初から2軸を決めつけずに、軸の組み合わせパターンを複数試し、顧客全体を俯瞰して傾向を理解することです。

たとえば、これまで取引規模と社員数の2軸で重要顧客を判断していた企業があったとします。この企業が「成長著しい新規事業を中心に据えて売上を拡大したい」というニーズを持っていた場合には既存の2軸で注力すべき顧客を決定すると誤った判断をしてしまう恐れがあります。それは、既存の取引規模の大きい会社が新規事業に対するニーズがあるとは言い切れないためです。新規事業への関心度合（組織変更頻度、セグメント別売上比率などから判断）や売上高成長額のように顧客企業の成長を意識した軸の方が、販売機会の創出に貢献するかもしれません。

そういった傾向を理解するためにも、複数のセグメンテーション軸を組合せて検討していくことを推奨します。キーとなる

図表2 分類ごとの最適アクション





るセグメント軸を定めた後には、顧客層ごとの傾向に即したアクションの方針を定義する必要があります(図表2参照)。

ここでは自社シェアと予算をセグメント軸に用いていますので、自社シェアが多く予算総額が大きいA層が最重要顧客としています。さらなる売上拡大を実現するために自社製品・サービスの周辺事業を提案し、クロスセル・アップセルを狙うのはもちろんですが、同時にB層へのランクダウンを防ぐために顧客の不満足を一早く察知し、解消することが急務となります。

さらに一歩踏み込んだ分析をしている例として、大手ITアウトソーシング事業者の事例を見ていきます(図表3参照)。

この事例では先ほどのA層に該当する顧客層をさらに深掘り、「契約残年数」と「再契約の意欲」の2軸で分析しています。

通常このように分類すると、営業としては売上を取りこぼしたくないという心理が働くため、契約残年数が少なく、再契約の意欲が高い顧客層を重要顧客として定めがちです。しかし、

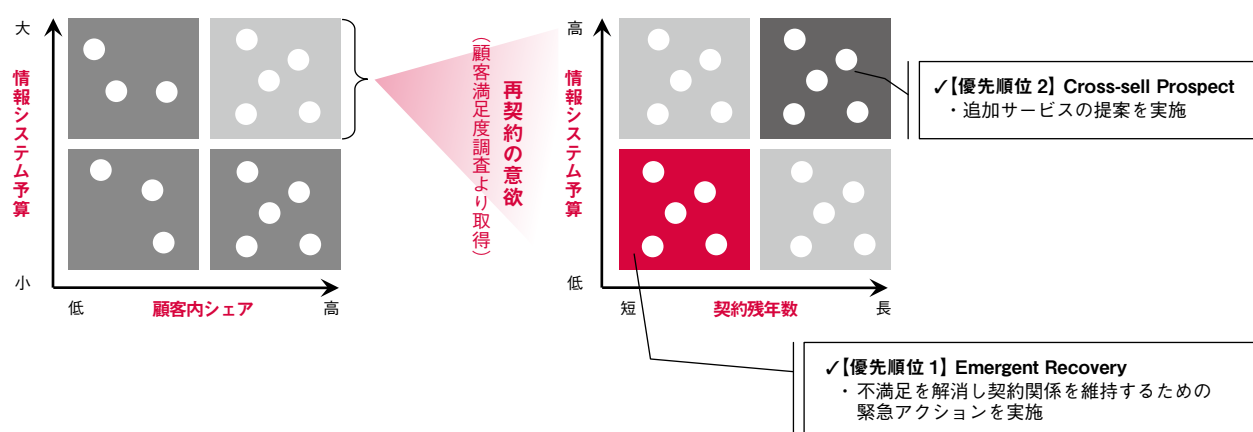
この顧客層はロイヤルティーが相対的に高い顧客であるため、次の契約獲得に向けた注力度合いは中程度で良いと判断できます。

実はこの中で特に注力すべきは、残りの契約年数がわずかにもかかわらず、再契約の意欲が低い顧客層です。この不満足を解消できない場合、この顧客は離れてしまい、深刻な売上減となってしまうため、契約関係を維持するための緊急アクションを実施する必要があります。反対に契約残年数が長く、再契約の意欲が高い顧客層はロイヤルティーが高いとみなすことができるため、追加サービスを提案することが有効と言えます。

このように特定の顧客層を、さらに別の軸で深掘り分析を行う場面でも、スモールデータは重宝します。

ここまでは注力する顧客層をどのように決定するかについて説明しましたが、それは同時に注力しない顧客を選別していく取り組みでもあります。わかりやすい例として通信会社の事例

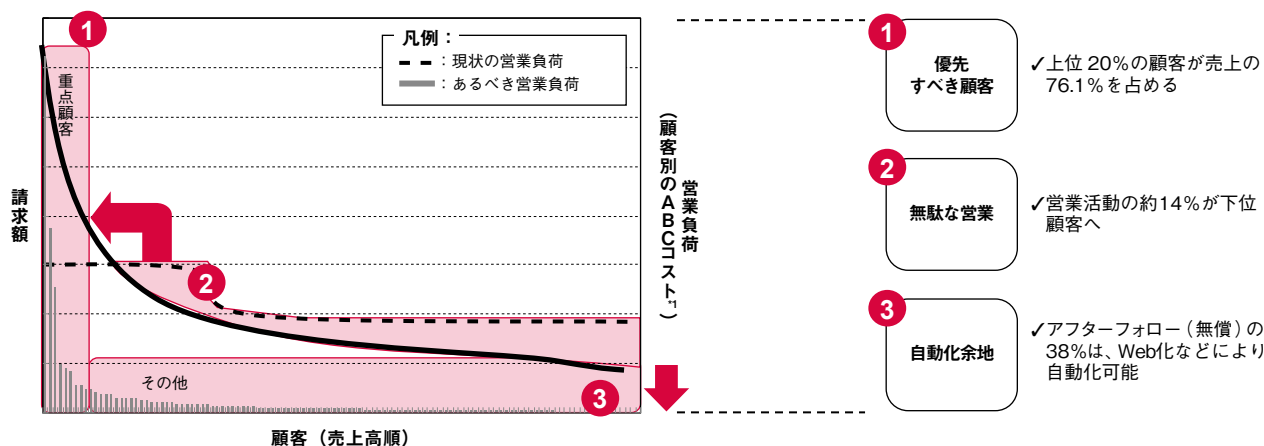
図表3 (事例)大手ITアウトソーシング事業者



図表4 (事例)通信会社の顧客の“見える化”

#### X月における「顧客別売上高」vs「顧客別営業負荷」

#### 主要な Findings



\*1 顧客別のABCコスト＝「営業マンの時間当たり単価」×「顧客別の訪問時間(含、準備時間)」により、金額換算

を見てみます（図表4参照）。

この通信会社では顧客別の売上に沿ったあるべき営業負荷と現状の営業負荷のギャップを分析しています。その結果、売上の7割強を占める優先すべき顧客に対して、適切な営業リソースを配分できておらず、逆に売上に貢献しない顧客層に対して過剰な営業活動を実施していることがわかりました。

この場合は売上に貢献しない顧客層に対してはWebを活用して省力化し、その分の営業リソースを優先すべき顧客に振り分けることで売上の拡大が見込めます。

限られた営業リソースで最大限の効果を発揮するには、このように注力する度合いに明確な差をつけることが重要です。

最後にセグメンテーションだけでなく、顧客の行動パターンそのものを見る化することで、顧客への提供サービスを改善した事例を紹介します（図表5参照）。

この事例では豪州通信会社における各顧客が契約後、どのようなアクションを起こしているのかを時系列に並べて分析しています。

こうして見える化することで、契約後、25－35日で請求書に関する問い合わせが多く発生するといった傾向を発見することができます。その後、さらに深堀分析を実施し、請求書の見た目の煩雑さに問題があることを特定し、請求書のサンプルを契約時に説明することで年間300万ドルのコストダウンを実現しました。

今回のような顧客行動パターンも、様々な顧客接点に散在する情報を顧客の契約番号と時間軸で整理することによって見える化することができます。

## （2）差別化された提供価値

顧客の見える化によって重要顧客とそうではない顧客を峻別し、リソース配分方針を決定することができたら、次は顧客層ごとにどのようにサービスを差別化して提供すべきかを検討します。その際、各顧客層に対して顧客生涯価値（顧客であり続ける限り得られるであろう収益、価値）の最大化などの長期的な視点で、どのようなサービスを提供するのか／しないのか、どのように顧客に係る情報を継続的に収集するのかについて検討することが重要です。こちらも事例を交えながら説明します（図表6参照）。

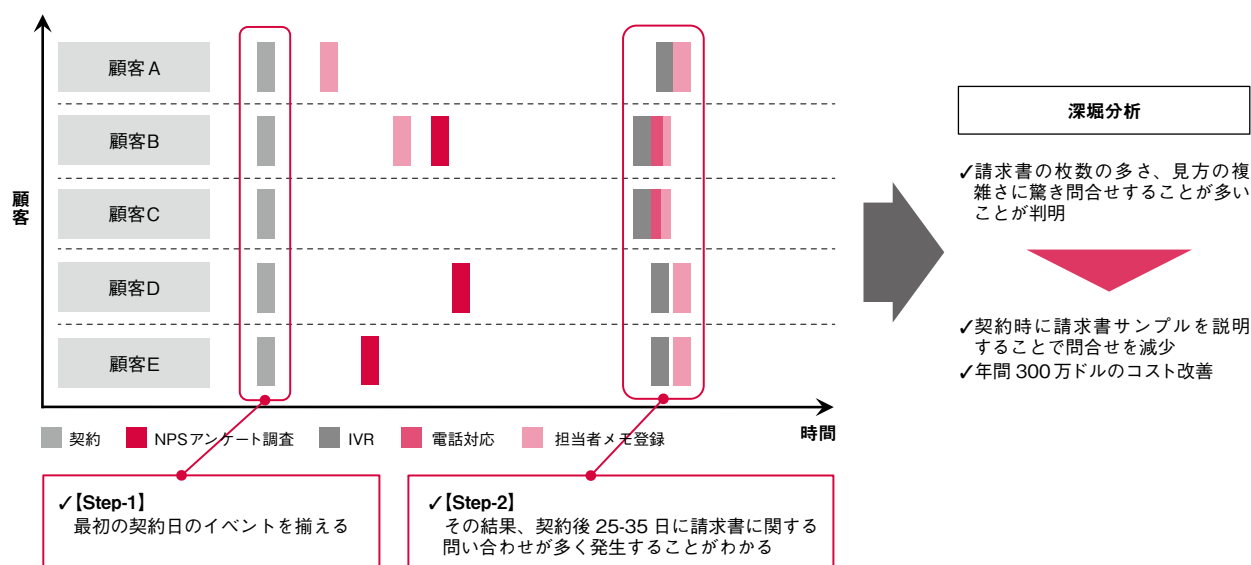
あるホテルチェーンではポイントカードによって顧客ごとの利用金額と利用回数を把握し、その利用状況に応じて顧客をPremium、Standard、Economyの3階層に分けて、各顧客層にとっての心地よい提供価値を定義しています。

たとえばPremium顧客層には非日常感を演出するような特別対応、Economy顧客層には何度でも利用しやすい手頃な商品・サービスを提供するといった具合です。そのうえで各顧客層を上位の顧客層へ成長させるために、もしくは引き続き維持するためにはどのような労力のかけ方が最適かを検討します。

図表6ではまず売上貢献度の高いPremium顧客層の利用頻度を維持・向上させていくことに労力をかけ、次にEconomy顧客層とStandard顧客層の新規／不定期顧客を獲得することに注力するようにしています。

それ以外のステージの顧客には、たとえばポイントサービスを利用したサービスの自動化などにより、過剰な労力を割かないようにするのです。なお、Premium顧客層は新規から開拓することは難しいため、そちらにも過剰な労力は割かないようにします。なぜならば新規開拓で獲得可能なPremium顧客というのは概して高級ホテルを多用している顧客と考えられます。

図表5 （事例）豪州通信会社の顧客分析

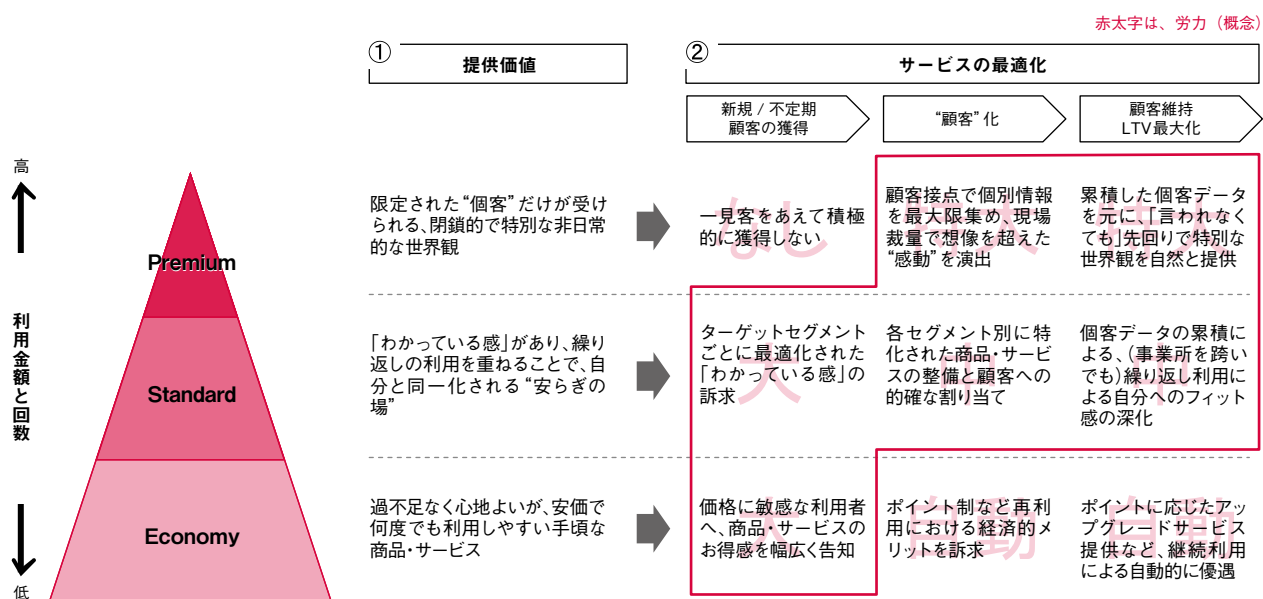


このホテルチェーンでは、そのような定着しにくい顧客を他社から奪取して育成するよりも、EconomyやStandardから育成してロイヤルティの高いPremium顧客を得る方を得策と考え、Premium顧客の新規開拓には注力しない方針としています。

各顧客層における方針が定まったら顧客接点ごとに何を、どのように提供するのかを定義します（図表7参照）。

図表7に記載しているように今後維持していきたいPremium顧客には予約からチェックアウト・出発までの一連の顧客接点を通じて、非日常感を演出するために特別対応をどのように仕掛けていくかを検討します。ここからは仮にあなたがPremium顧客だった場合を想像してみてください。

図表6 （事例）ホテルチェーンの提供価値とサービスの最適化



図表7 （事例）ホテルチェーンのサービスへの落とし込み



あなたは結婚10周年目の記念にパートナーとゆっくりホテルで過ごすことにしました。あなたはそのホテルをプライベートで頻繁に利用しており、つい最近ポイントが溜まり、Premium層にランクアップしたばかりです。

いつものように電話をかけると名前を言わずとも「〇〇様、お電話ありがとうございます。いつもご利用いただいているようにお部屋をご用意してもよろしいでしょうか?」と自分好みの部屋を確実に用意してくれます。ここまではいつもとおりです。

空港に着くといつものとは違う対応に驚きます。送迎してくれるのがリムジンなのはさることながら、ホテルに到着するとマネージャーが自ら「〇〇様、お待ちしております。こちらどうぞ。」と出迎えてくれるのです。もちろんフロントでの煩わしいチェックインなどありません。部屋へ向かう前にマネージャーから「本日、空室がありましたので、よろしければスイートルームへアップグレードいたしますでしょうか」と申し出があったので、あなたは快諾して部屋へ向かいます。

スイートルームに到着すると机の上には花束が置いてあり、その隣には「本日はご結婚10周年おめでとうございます。」と直筆の手紙が添えてありました。

滞在中は専属のコンシェルジュがアattendしてくれ、様々な要望に応えてくれたため、素晴らしいひと時を過ごすことができました。

上記のような特別感溢れる対応をするためには、あらかじめホテルとして顧客層ごと／顧客接点ごとに提供するサービスを具体的に定めておくことが必要です。また顧客ごとのニーズ

図表8 変幻自在なイネーブラの要件

要素	
組織・権限	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓マーケットフェイシング組織強化</li> <li>✓顧客視点と製品視点のバランス ex) 大手製造業</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓事業・バリューチェーン全体を俯瞰し、マネジメントできるスーパージェネラリストの育成 ex) GE</li> </ul>
プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓顧客の変化に応じて、即時に“事業ブロック”を組替え</li> <li>✓経理・人事・購買等のバックオフィス機能(帳票、ルール、プロセス、IT)は事業・地域を超えて標準化 ex) 化粧品メーカー</li> </ul>

に沿った接客をするために、何気ない会話から得られた情報を蓄積しておき、次の利用に備えておくといったことも欠かせません。つまり、常日頃から各顧客接点で蓄積すべき情報を収集するプロセス・タイミング・ルールを定めておく必要があるのです。

### (3) 変幻自在なイネーブラ

ここまで顧客起点経営を実現するためには、顧客を“見える化”し、顧客へ提供する／提供しない価値を定義するという取組みの必要性を述べてきました。最後に必要なのは提供価値のイネーブラ(組織／人材／プロセス／IT)を顧客の変化に応じて柔軟に適応させることです。ここからは海外先進企業の事例を交えて各イネーブラをどのように設計していくことが効果的か説明します(図表8参照)。

#### ① 組織・権限

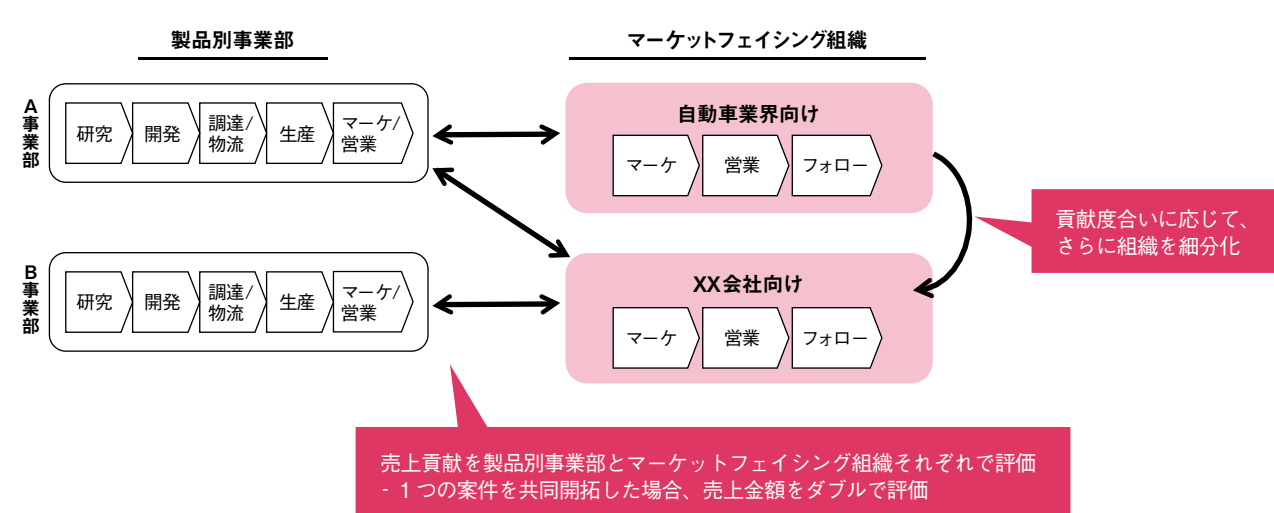
重要なポイントは2点あります。1つ目はプロダクトアウトの発想から抜け出し、顧客業界に応じたマーケットフェイシング組織を有することです。マーケットフェイシング組織を設置すると、往々にしてマーケットフェイシング組織の声が強くなり、製品別事業部の弱体化が起こりがちです。そのため、製品事業部に対しても売上責任を持たせ、それを未然に防ぐことが2つ目の重要なポイントです。

たとえば、大手製造業では製品別事業部とマーケットフェイシング組織にそれぞれ売上貢献を評価する仕組みを持っています。さらには貢献に応じて個社別組織を立ち上げ、顧客対応機能を強化することも実施しています(図表9参照)。

#### ② 人材

顧客ニーズの変化に柔軟に適応するためには顧客に係るデータを分析する、データサイエンティストなどの統計分析の専門家が必ずしも必要というわけではありません。特定の専門

図表9 (事例)大手製造業のマーケットフェイシング組織





領域や地域性に固執せず、事業・バリューチェーン全体を俯瞰し、マネジメントできるスーパージェネラリストを育成することが重要です。

データサイエンティストのような専門家は必要に応じて外部リソースを活用します。その際は彼らの知見やスキルを引き出し、内部にナレッジを蓄積し、徐々に社内人材を育成していくことが肝要です。

たとえばGEの場合は頻繁に事業ポートフォリオを再構築しているため、キャリアの初期段階から、“自身が知らないこと”であってもマネジメントできる能力を開発するプログラムを有しています(図表10参照)。

### ③ プロセス

ある化粧品メーカーではグローバルで共有すべき機能(基礎研究、経理等のバックオフィス機能)を徹底的に標準化する一方、商品開発やマーケティング・販売といった機能は展開

る地域の要件に合わせる必要があるためブロック化し、その単位でインド子会社・上海子会社といった組織を配置しています。これによりビジネスの早期立ち上げと撤退が可能となるのです(図表11参照)。

## Ⅲ まとめ

### 1. “スモールデータ”の活用

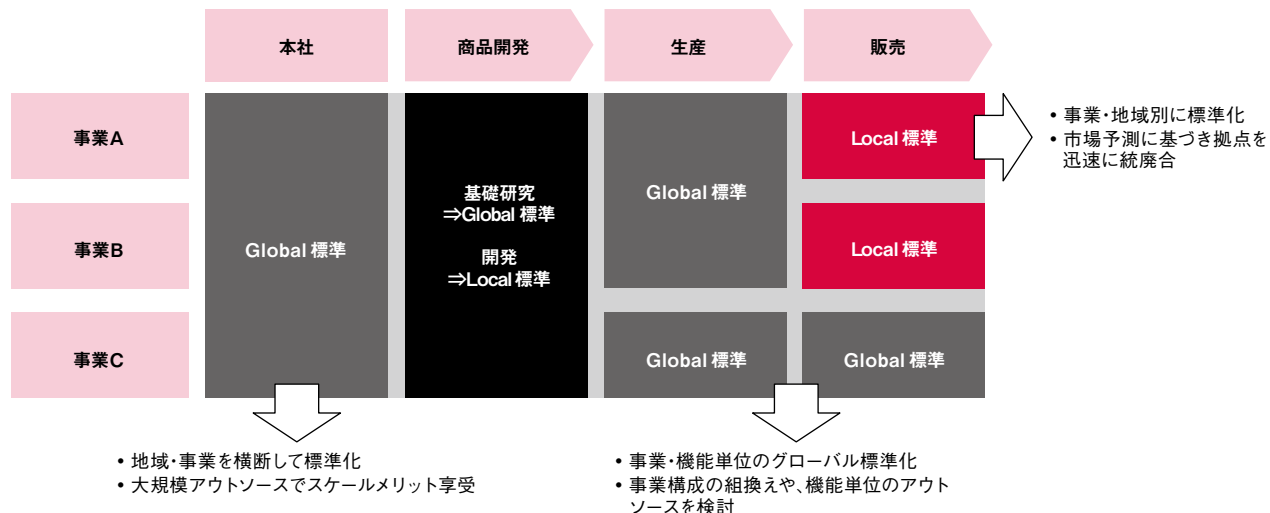
近年、業績を向上させた企業は、顧客情報や営業日報など社内の“スモールデータ”を有効活用しています。また、将来的にはSNSなどを含めた“ビッグデータ”の活用は有効ですが、まずは、宝の山である“スモールデータ”を顧客マネジメントに活用する経営スタイルの確立こそが重要と考えます。なお、

図表10 (事例)GEの人材育成

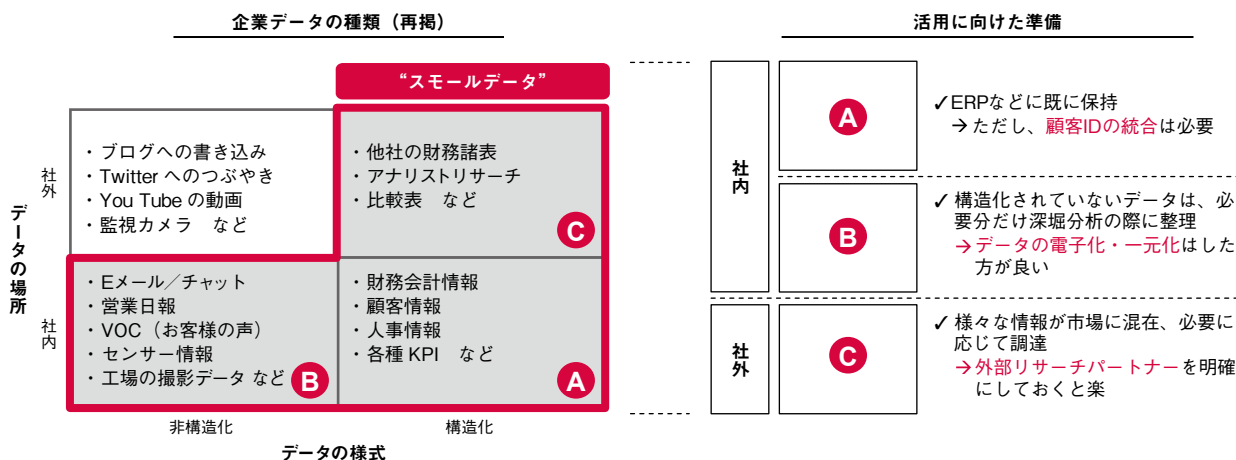


参考文献：『世界で最も賞賛される人事』ハイ コンサルティング グループ  
「nikkei BPnet」2008年6月13日掲載「BizCOLLEGE / GE 財務部門の強さを探る」【2】徹底的にリーダーを育てるプログラム「FMP/CAS」とは？」  
<http://www.nikkeibp.co.jp/article/nba/20080605/160700/?rt=ocnt>

図表11 (事例)化粧品メーカーのグローバルプラットフォーム化・事業ブロック化



図表12 “スモールデータ”の準備は難しい



スモールデータの準備自体はそれほど困難なものではないことも併せてご理解いただけますと幸いです（図表12参照）。

## 2. 思い切った“引き算”／“しない化”

顧客に見える化し、峻別するだけでなく、思い切って重要顧客以外に対するサービスにおけるしない化／デジタル化を断行して“引き算”をしていく必要があります。さらにバリューチェーンレベルでのコアを見極めてアウトソースを推進するなど、組織・機能の思い切った“しない化”も併せて実行していくことも必要です。

## 3. スーパージェネラリストの育成

顧客起点経営を実現するためには、高度な統計分析を理解しているデータサイエンティストは常に必要というわけではなく、顧客の傾向を“見える化”できる現場人材力が重要です。事業・バリューチェーン全体を俯瞰し、社内外を含めた各専門領域を組み合わせ、顧客の生涯価値を最大化する“スーパージェネラリスト”の育成が求められます。

本稿に関するご質問等は、以下の者までご連絡くださいますようお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社  
 パートナー 山根 慶太  
 TEL: 080-8174-5804  
 keita.yamane@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com  
www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気また光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2015 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.