

# SAP INFO

THE SAP MAGAZINE・VOL.31・February 2005 [エスエイビーインフォ日本語版]



## ■特集

## 顧客重視を貫くCRM導入の実際

最新テクノロジーを活用した複合型アプローチを検証する

### JSUG Report

JSUG Conference 2004:  
SAPジャパンユーザー会がSAPへ聞く  
「SAPソリューションとサポート」

### Industry

業種別ソリューション:  
小売業の悩みを解消する

### SAP Users

ユーザ事例:  
adidasブランドの“復活”を支える  
mySAP CRM

### World Wide News

SAPニュースダイジェスト	4
---------------	---

### Special Issue

#### 特集：顧客重視を貫くCRM導入の実際

最新テクノロジーを活用した複合型アプローチを検証する . . . . .	6
長期的な顧客関係を築くために	6
CRMで実現するキャンペーン管理	10
SAPが考える、CRMソリューション	14
mySAP CRM 2004の概要	17

### JSUG Conference Report

JSUGカンファレンスレポート	20
JSUG Conference 2004：パネルディスカッション 「SAPソリューションとサポート」	20

### Industry

業種別ソリューション	26
SAP for Retailを強化するテクノロジー、 SAP NetWeaver	26

### SAP Users

ユーザ事例	28
adidasブランドの“復活”を支えるmySAP CRM	28
インテック、営業プロセスのマネジメント力を強化	32

### SAP Information

SAPジャパンからのお知らせ	42
----------------	----

#### 広告企業一覧

株式会社ソフテス	2
インテル株式会社	36
ウイングアークテクノロジー株式会社	37
日本オラクル株式会社/日本ヒューレット・パッカード株式会社	38
デル株式会社	39
富士通株式会社	40
株式会社プリズム	43
インテル株式会社	44

エスエイビーインフォ日本版 VOL.31 February 2005  
2005年2月21日発行



発行：SAPジャパン株式会社  
発行責任者：亀田 俊  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1丁目7番2号 東京サンケイビル  
TEL.03-3273-3333（代表）  
www.sap.co.jp

制作協力：株式会社翔泳社  
デザイン：DELASIGN INC. 表紙イラストレーション：服部幸平

©SAP Japan 2005 Material No.50072585  
本誌に記載の内容の無断複製、および無断転載を禁じます。  
本誌に掲載されている画面は開発中のもも含まれており変更される場合があります。  
記載の製品、サービスの一部は日本で未対応のものもあります。  
SAPおよびSAPロゴ、R/3、mySAP、mySAP.com、xApps、xApp、SAP NetWeaver、  
その他SAP製品およびサービスはドイツおよびその他の国におけるSAP AGの登録商標または  
商標です。記載の会社名、製品名はそれぞれの登録商標または商標です。

# Special Issue

## 特集 | 顧客重視を貫くCRM導入の実際 最新テクノロジーを活用した複合型アプローチを検証する



## 長期的な顧客関係を築くために

顧客満足度と顧客ロイヤルティを維持するマスカスタマイゼーション

今日の市場で勝ち残るためには、企業は低コストの実現と、品質、革新的なテクノロジー、スピーディな商品提供、多様性といった要素をそれぞれ別ものとして考えることはできません。品質の高さあるいは最新のテクノロジーと、優れたコストポジションとを両立させる、複合型の戦略的アプローチが必要とされています。

■ マスカスタマイゼーションは、コスト削減の圧力と、顧客固有のニーズへの対応という2つのギャップを埋める最良の方法です。これは、顧客に特化した製品やサービスと、大量生産による効率性とを組み合わせた戦略です。これにより、かつては規格品を購入していた顧客も、顧客に合わせたカスタマイズされたソリューションを利用できるようになります。同様に、これまでカスタムメイドのソリューションを提供していた企業は、強力な新しいプロセスと製品構成により、従来の受注生産の規模をさらに拡大することができます。当然、コスト削減にもつながります。さらに、各顧客との直接的な対話を可能にすることで、CRMを実現する効果的な基盤となり得ます。

### マスカスタマイゼーションの効果的な使用で大きく広がる可能性

マスカスタマイゼーションを効果的に使用することにより、次のような大きな可能性が広がります。

**利益の増大:** 1人の顧客に特化してカスタマイズされた製品は、価格競争とは無関係で、市場が重視するもの価格より価値に

なります。ある調査によると、これまで規格品を購入していた顧客は、カスタマイズされた製品に対して最大2倍の金額を支払う意思があるとの結果が出ています。したがって、たとえ生産コストが膨らんでも、マスカスタマイズされた製品が生み出す利益は、同等の規格品による利益を上回る場合がほとんどです。

**コスト削減:** 企業と各顧客が直接対話することで、生産効率が向上し、コストを抑えることができます。「オンデマンド」の原則が、最終製品に関する不確かな予測を防ぎ、在庫コストを削減します。メーカーの在庫は原材料や部品に限られますが、その一部が他社から調達されている場合もあります。最終製品の在庫を抑えることができれば、保管コストは激減します。

また、余剰在庫が少なければ、製品が流行遅れになったときの減価償却も少なくて済みます。たとえばファッション業界では、製品の売れ残りや不確かな計画によって毎年3億ユーロ(約400億円)もの金額が無駄になっています。この数値は、マスカスタマイゼーションによるコスト削減の大きな可能性を浮き彫りにしています。

**長期的な顧客維持:** 顧客への個別化した

サービス提供には、顧客満足度の向上や顧客維持といったさらなるメリットがあります。顧客固有の情報を収集し、それをカスタマイズ製品に反映するためには、メーカーが各顧客に対して個別の対話を持つことが非常に重要です。このような対話は、顧客との長期的な関係の基盤となります。

### adidas-Salomon社のマスカスタマイゼーション・プログラム

顧客との対話を通して入手した情報を効果的かつ有益に活用するのはメーカーの仕事です。

顧客はマスカスタマイゼーション企業に向けて、ニーズを明確にしたり、製品形成のプロセスからプロバイダがニーズを推測できるようにするなど、自身に関する多くの情報を提供します。プロバイダは顧客の好みを把握するだけでなく、顧客にさらなるメリットを提供するために、こうした知識を活用します。米国のコンサルタントであるドン・ペパーズ(Don Peppers)氏とマーサ・ロジャーズ(Martha Rogers)氏は、時とともに醸成され、強化され、インテリジェント化している「関係(リレー

ジョンシップ)の学習」について語っています。

adidas-Salomon社のマスカスタマイゼーション・プログラム「mi adidas」が、まさにこの関係を実証しています(下図参照)。ある顧客が、自分用にカスタマイズされたランニングシューズを150米ドル(約15,000円)程度で購入したいと考えていたとします。この顧客が購入前に自分の好みを明確にすればするほど、最初の試着で自分の好みにピッタリの靴を手にする可能性は高まります。

カスタマイズ製品の納入後は、顧客から得たフィードバックをadidas-Salomon社の顧客情報に統合します。メーカーは次の販売に向けてその顧客の詳細情報を作成し、次回はもっとすばやく簡単に、よりの確かなサービスを提供できるようになります。販売する度に情報は増え、微調整されていきます。このデータを使えば、トレーニングシューズが寿命を迎え際に自動的に次の購入を促すこともできます。熱心にトレーニングを行う「mi adidas」利用者なら、2~3ヵ月ごとにその機会があるかもしれません。

### 個別の顧客情報を収集し 的確かつ効率的にアプローチ

adidas-Salomon社が顧客との関係を学習することで、各顧客からの売上が増加します。それは、製品の実利益に加え、顧客にとって購入の際の意思決定がしやすくなり、結果的に同社の製品を継続的に購入するようになるからです。似たようなカスタム製品を供給できる競合他社があっても、adidas-Salomon社が自分にピッタリの製品を供給するために必要な全情報をすでに持っているならば、他社に乗り換えることはまずないでしょう。新しいサプライヤを選べば、その企業にまた一から顧客情報を提供しなければならぬからです。

顧客は自分のフィードバックがうまくプロセスに反映され、製品化されることを知っているため、企業がこのような学習を積み重ねれば、顧客ロイヤルティを飛躍的に向上させるでしょう。これまでの多くのCRMイニシアチブでは、顧客とのコミュニケーションだけがカスタマイズの対象とされて

おり、しかもその多くが、広告物を通じた取り組みです。このような取り組みでは顧客ニーズに十分に対応しきれず、ほとんどの場合が失敗に終わります。顧客は企業にカスタマイズされたコミュニケーションを求めているわけではなく、個別のニーズを満たしてくれるような製品を求めているのです。

顧客との関係の学習は、顧客に関する知識を広げるための基盤とも言えます。個別の顧客情報を収集し比較できる企業は、他企業よりも的確かつ効率的に販売市場にアプローチできます。

特定の顧客グループの情報を収集し、集約することにより、adidas-Salomon社では貴重な市場調査情報を入手できています。これはパネル調査のデータに似ていますが、一般的なパネル調査を行わずに得られたものです。市場傾向や顧客ニーズに関するデータにフィルタなしでアクセスできるため、結果として、新製品をより効率的に計画し、市場調査もより効果的に行えるようになります。これは、大規模な見込み生産とカスタマイズサービスを組み合わせている企業にとっては特に有益です。(p.28でadidas-Salomon社の詳細な事例を紹介しています)

### マスカスタマイゼーションから学ぶ 企業のCRM成功条件

CRMの成功には、2つの前提条件があります。

第1に、繰り返し送られてくる販促用DMに例えられるように「外見的にカスタマイズされた」標準プロセスに基づくのではなく、とにかく顧客の希望やニーズに基づいた製品提供に注力することです。賢明な顧客対企業との関係は、人と人とのつながりに始まり、顧客固有の仕様に沿った販売活動を続けることで、関係を学習していきます。つまり、プロバイダは教師ではなく生徒なのです。

第2に、顧客に合わせたサービスを支える高品質のプロセスが必要です。顧客との対話において新しい情報およびコミュニケーションの手法を効果的に使用することは、熟練したやる気のある従業員を雇用す

ることと同じくらい重要です。主な目的は、顧客の統合を促進する環境を作り、顧客と企業間のすべてのコミュニケーションを確実にプラスの経験にすること。言い換えれば、その企業への顧客ロイヤルティを維持

する方が競合他社に乗り換えるよりもはるかにメリットが多いことを、顧客に確信させることです。

(Dr. Frank Piller,  
Technical University of Munich (TUM), Germany)  
SAP INFO VOL.120より)

マスカスタマイゼーションに関する詳細情報は下記をご参照ください。

『The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization』  
Mitchell M. Tseng, Frank T. Piller編 / Springer New York, Berlin, 2003  
<http://www.mass-customization.de>にて配信されている無料ニュースレター  
第3回マスカスタマイゼーションおよびパーソナライゼーションに関する世界会議(MCPC 2005)が、2005年9月18~21日、香港で開催されます(<http://www.mcpc2005.com>)

### マスカスタマイゼーションの代表的な成功例

マスカスタマイゼーションの代表的な成功例として、コンピュータメーカーのDellの名前がよく挙げられますが、その他の多くの企業でもマスカスタマイゼーションを通して顧客との持続的な関係を維持しています。具体例は<http://www.masscustomization.de>でもご覧いただけますが、2社の例を次に紹介します。

地や裁断スタイルから選択して自分の服を作ることができます。経験豊かなコンサルタントが同社の6ヵ所の店舗でアドバイスを与え、オンラインショップでは50ユーロ(約6,500円)の固定価格でオーダーシャツおよびブラウスを提供しています。顧客は手順に従って生地や袖口などのスタイルを選択し、最後に具体的な寸法を入力します(<http://www.dolzershop.de>)

合った化粧品シリーズを目指しています。顧客は、それぞれの肌のタイプ、色などの条件にピッタリ合った自分のメイクアップ用品を作ることができます。

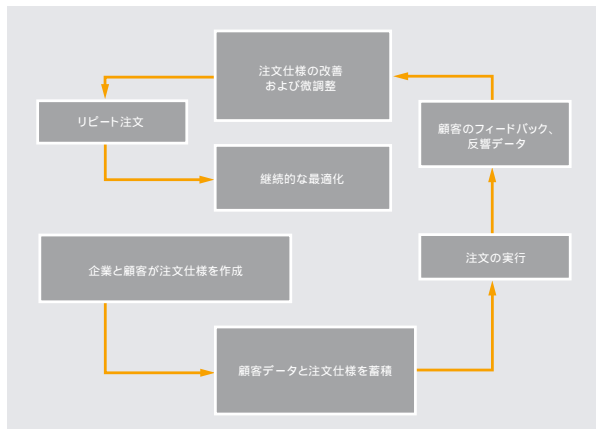
魅力的な革新性に、高度な統合と強力なカスタム・エンゲージメント・メカニズムを組み合わせた同社は、米国で最も成功しているオンライン化粧品サプライヤとなりました。今やreflect.comは、マルチチャネル戦略として、店舗販売も視野に入れていきます(<http://www.reflect.com>)

#### 衣料品メーカーの例

ドイツにある衣料品メーカーのDolzer社は、従来の店舗に加えオンラインでも、企業と顧客との対話に成功しているよい例です。Dolzer社では、顧客がさまざまな生

#### 化粧品サプライヤの例

Procter & Gambleの子会社である米国のインターネットサプライヤ、reflect.comは、ひとりひとりの女性に



adidas-Salomon社が考える関係(リレーションシップ)の学習の過程



Frank Piller(フランク・ピラー)博士は、長年にわたりマスカスタマイゼーションや顧客の統合について研究しています。Piller博士は、同テーマで5冊の著作の他、多くの論文を書いています。Piller博士はドイツのミュンヘン工科大学のMBAプログラムの一般および経営管理学科で教鞭を執る一方、複数の国際大学で講師を務めています。

また、経営コンサルティング企業のThink Consult社の経営パートナーとして、顧客ごとに個別の製品やサービスを使用することによって、企業が長期的な顧客維持を実現できるように支援しています。同博士の研究領域は、テクノロジーおよび革新技術管理と、戦略的マーケティングです。