

---

---

# 中小企業における S C M, C R Mの可能性について

株式会社 宮崎太陽銀行

---

## ■ 執筆者 P r o f i l e ■



椎 原 聖

1995年 株式会社宮崎太陽銀行 入行  
本店営業部配属  
1997年 同行 証券国際部  
2002年 同行 経営企画部

## ■ 論文要旨 ■

昨今の I T 技術の発展はめざましいものがあり、それを活用することにより事業は格段の効率化を図ることができる。しかしながら、それを事業レベルで応用できているのは資本力、人的資産の豊富な大企業に限られているように思われる。

そこで本論文では人的資産の乏しい中小企業がカスタマーリレーションシップマネジメント、サプライチェーンマネジメントといった I T 技術の効果を享受するために、データの収集、管理、解析を行う情報センタを構築することで解決することができることを示したものである。

情報センターでは全国の中小企業からのデータを集約し解析することにより、個々の企業の固有の解析データは当然として、全国の売れ筋商品などの流通の傾向をも供給することができることとなる。

■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 3》
<b>2. カスタマーリレーションシップマネジメント(CRM) 及びサプライチェーンマネジメント(SCM)の必要性の背景</b> ..	《 3》
2. 1 進化する顧客	
2. 2 進化した顧客に対する企業の対応	
2. 3 ワントゥワンへの実践	
2. 4 CRMからSCMへ	
<b>3. CRM, SCMの実現のために</b> .....	《 5》
3. 1 CRM, SCMの実際	
3. 1. 1 CRMの必要事項	
3. 1. 2 SCMの必要事項	
3. 2 CRM, SCMの問題点	
3. 3 CRM, SCMの問題解決	
3. 3. 1 CRM, SCMの問題解決方法	
3. 3. 2 前提案の注意点	
<b>4. むすび</b> .....	《 7》

## 1. はじめに

昨今ではインターネット環境がめざましい発展を遂げ、個人レベルでの普及も格段に進んできた。そしてそれと歩調を合わせるように情報技術もめざましい発展をとげている。例えば今回焦点をあてるサプライチェーンマネジメント（以下「SCM」という）では、メーカー、販売店の情報を共有することで、販売店は「必要な時に必要な分だけ」仕入れ、在庫を最小限に抑え、メーカーでは効率的な生産計画を立てる事ができる。

また、カスタマーリレーションシップマネジメント（以下「CRM」という）では、顧客の年齢、住所そしてその顧客がいつ、何を買ったかを分析することで、顧客との関係を商売の原点である「ワントゥワン」にまで高める事ができる。

これらの情報技術実践の例としてよく出るのはコンビニエンスストアである。コンビニエンスストアではJIT(ジャストインタイム)方式により在庫を「必要な時に必要な分だけ」仕入れる仕組みを作り上げ、それを支えるワントゥワンまで高めた顧客管理と販売予測を強力な武器として全体の効率性を高めており、その結果数千とも言われるアイテムを効率よく管理している。

だが、このように理想的な例を中小企業で行っている例を未だ聞いたことがない。つまりこの効率性を達成するには巨大な情報ネットワークを背景にした個々の販売店からの豊富なPOSデータの収集及び分析を行うことが必要であり、そのため巨大な資本、豊富な人材を持つ企業にしか実現できない現状を表していると考ええる。

本論文ではこれらのSCM、CRMといった情報技術の中小企業における実現可能性について論ずる。

## 2. カスタマーリレーションシップマネジメント（CRM）

### 及びサプライチェーンマネジメント（SCM）の必要性の背景

#### **2. 1 進化する顧客**

SCMは製造から販売までの物流の効率化を目指すものである。またCRMは顧客との関係を改善し、モノを売る仕組みづくりである。二つの情報技術は目的が異なるものであるが、それぞれの目的を達成するための必須条件は「消費者に支持されるモノを供給する」ということで共通している。

そこで「消費者に支持されるモノを供給する」ということを理解するために現在の顧客特性について考えてみる。

現在の顧客特性を考える上で最も重要なことは情報の非対称性が崩壊しつつあるということである。つまり従来のような企業と消費者の間の情報格差が無くなりつつあるということである。これは従来のメディアであるテレビ・ラジオ・雑誌は情報が一方通行であるのに対して、アクセスする者が知りたい事を知りたい時に情報を得られるインターネットが普及したことによるものである。この情報の非対称性の崩壊<sup>(※1)</sup>により身近にある既製品に甘んじていた顧客が本当に納得出来る良い製品を探す行動を起し、選択させられていた顧客は真に選ぶ顧客へと進化したのである。

## 2. 2 進化した顧客に対する企業の対応

では、進化した顧客に対して企業側はどう変わったのか。

まず第一にマーケティングの変化であり、そして商品の企画・開発の変化である。

かつてのマーケティングは、市場の細分化を一つの前提としており、自社の商品・サービスがもっとも強くアピール出来る細分化された市場セグメントを見出し、その市場をメインターゲットとして販売活動を展開していく（STPマーケティング）というのが常道であった。逆に顧客の視点から言えば、自分により近い市場セグメントの商品・サービスを甘受しており、また何の疑問も抱いていなかった。しかしながら、インターネットの出現により顧客は自分によりフィットする商品・サービスを探求するようになった。その結果、企業はさらに市場を細分化し、最終的にはワントゥワンへと行き着く結果となったのである。

次に商品・サービスの企画・開発については、情報の優位性を保っていた企業側が常に主導権をもっていた、しかしながら情報の非対称性が崩壊した現在では、顧客側が優位に立ちつつある。つまり、顧客は自分にフィットする商品・サービスを探求し、また自分にフィットするようにモノづくりに対して参加・提言するようになってきているため、企業は積極的に顧客の意見を吸収しモノづくりに反映させるようになってきている。

## 2. 3 ワントゥワンへの実践

前項では、市場をセグメント化しターゲット顧客を明確にするSTPマーケティングの延長上にワントゥワンが在るように論じたのだが、実はワントゥワンを具現化するデータベースマーケティングは単にセグメントを細分化させただけのものではなく、どのお客様がいつ何を買ったかという購買行動を把握することにある。

STPマーケティングの顧客データベースは、顧客の住所、氏名、年齢などの静的情報が中心であった。これに対してデータベースマーケティングでは、顧客の動的情報を取り扱う。これによって、顧客一人ひとりの購買行動と購買した商品特性を関係づけて、顧客の好みに合わせた商品提案が可能になる。データベースマーケティングの真の狙いは、その企業にとっての優良顧客を探すことにある。購買履歴を過去に遡って蓄積すれば、顧客ごとの利用頻度と利用金額を把握できる。売り手と顧客は、一対一の関係つまりワントゥワンという商売の原点に回帰する取組といえる。そしてこの顧客一人ひとりとの関係を管理することがCRMといえる。

また、動的データの蓄積によって新たな分析手法も開発されている。これまで静的データでは統計解析によってセグメントを決定していったのだが、動的データを得ることによりデータマイニングというワントゥワンを実現するための解析手法が開発された。

データマイニングとは、動的データつまり誰が、いつ、何を買ったかと解析することで顧客の行動パターンを探る、しかもこれまでは仮説を立てその仮説を検証するという手法であったが、データマイニングでは仮説を立てずに顧客の行動パターンを割り出すことができるのである。

## 2. 4 CRMからSCMへ

以上については販売面から顧客管理を論じたが、CRMによるワントゥワンの顧客管理が出来るようになれば、より精緻な需要予測が出来るのではないかと考える。

今までの需要予測は、当たらないというのが一般的な評価であった。その主な原因は、需要予測をするメーカーが正確な販売情報を入手できないことにあった。流通段階での製品在庫が正確に把握出来ないため、出荷数量では本当に売れた数量がわからなかったのである。

このため、メーカーは正確な販売数量を把握出来ないまま、担当者の独断で経験と勘に基づいて需要予測を行っていた。しかも唯一の情報である小売店や問屋からの情報は確度が低く、すでに過去の情報であることが多い。売れ筋商品の入れ替わりが速い現在では、タイムリーで正確な情報でなければ使えない。

そこで、CRMのために蓄積した動的データを利用することによって、精緻な需要予測が可能になると考える。

SCMでは販売店が持っているデータを供給者へ公開することで在庫削減と品切れによる販売チャンスロス未然に防止することができる。

### **3. CRM, SCMの実現のために**

#### **3.1 CRMとSCMの実際**

これまでCRMとSCMの効用を説いてきたが、これらの実現のためには何が必要なのであろうか。

##### **3.1.1 CRMのための必要事項**

CRMの実現に必要なものは以下の三点である。

まず第一に顧客データである。しかも顧客氏名、年齢、住所などの静的データだけでなく、いつ何を買ったかという動的データを取得する必要がある。

次にデータを蓄積するデータウェアハウスである。データウェアハウスとは大容量データベースに生データのまま蓄積する情報系システムで、商品の特性を表す生データや顧客の購買を表す生データを蓄積しておけば過去に遡って解析できるものである。

そしてデータを解析する統計解析やデータマイニングのツール、そして解析する人材である。

##### **3.1.2 SCMのための必要事項**

SCMについても、やはりまずはデータである。SCMは今何が売れているのか、というデータを基に今後何が売れるのかを予測しなければならない。しかしながら、データを保持するのは販売者であり、データを利用するのはメーカーや卸業者である。したがって販売データを共有するシステムを構築する必要がある。しかもそれは単に情報をやり取りするITシステムというのではなく、企業間で情報を共有できる信頼できるパートナーシップをも構築する必要がある。

#### **3.2 CRMとSCMの問題点**

上記においては、CRMおよびSCMの実現のために必要な事項を記したのだが、中小企業において実現できるものであろうか。これらのIT技術の成功例は、CRMでは大手コンビニエンスストアなどである。SCMでは大手コンビニエンスストアやアサヒビール、

ソニーなど大手メーカーである。私の知っている限りでは中小企業で独自に成功した例は無い。

中小企業において何が問題となっているか、以降考えてみたい。

まずCRMおよびSCMに共通して必要なデータの収集、蓄積である。データの収集については静的データと動的データを取得する必要があるが、静的データ収集の代表的例はポイントカードの導入である。ポイントカードを導入すれば、顧客データを取引開始時に取得できる。次に動的データ収集であるが、このためにはPOSシステムの導入が必要である。POSシステムは中小企業でも導入されているようであるが、POSシステムはそもそも現時点での在庫状況を把握することにより適切な仕入れを行うものであり、それ以上の活用はせいぜい今何が売れているのかを認識する程度ではないかと思われる。しかしポイントカード導入との組合せによりどの顧客がいつ、何を買ったかが把握できることになり、CRMへの発展が期待できる。以上のことからデータ収集については無投資と言わないまでも、中小企業でも十分可能な投資額で実現できると考える。

次にデータの蓄積である。データの蓄積には生のデータを保存するデータウェアハウスの構築が必要である。膨大なデータを取り扱うためにデータベースの効率的な構築が必要であり、運用・管理にもかなりの技術を要することになる。このようなハイレベルなデータベースを構築・運用・管理する人員を育成し、雇用し続けるというのは中小企業にとっては時間的・金銭的に無理なのではないかと考える。

データの解析については、CRMでは統計学やデータマイニングの知識が必要であり、SCMについては需要予測や在庫モデルなどの知識が必要となる。中小企業がこれらの解析を独自で行うためにもやはり専門の人員を育成しなければならず、データウェアハウスと同様に時間的・金銭的に無理な話しであると考ええる。

そしてSCMについては企業間のパートナーシップの構築である。これについては、現時点でもある程度のパートナーシップは構築されているであろう。しかしながら、それは非常に狭い範囲でのものであり、さらにデータの共有というところまではできていないのではないかと考える。

SCMでは需要予測および在庫モデルの構築をすることが前提である。需要予測では統計解析を行う、そして在庫モデルの構築では在庫理論の現実への応用と言うことになるが、これらはどちらも正規分布を前提としたものである。つまり大数の法則が十分満たされるレベルの多数のデータを蓄積する必要があり、広範囲のパートナーシップを構築する必要がある。

以上が中小企業においてCRM、SCMを実現するための障壁であると考えられるが、次項においてこれらの問題の解決策を提案する。

### **3. 3 CRM, SCMの問題解決**

#### **3. 3. 1 CRM, SCMの問題解決方法**

CRM、SCM構築を成し遂げた大企業ではなぜ構築することができたのか。まずは豊富な資本と人材の存在である。しかしそれだけでは必要十分条件とは言えない。では、大企業には何があるのか、それはセンタとしての役割である。つまりどこで・何が売れているのか、どこで・何が作られているのか、どこで・どれだけ在庫が存在しているのか、等を把握し、解析し何を売るか、何をどれだけつくるのかを指令することで製造・物流・販

売の過程をスムーズに行うのである。

そのことをふまえた上で、中小企業がCRM、SCM実現のための提案を行いたい。

中小企業において問題となる資本力、人力、センタの存在を解決するためには、第三者としての情報センタを存在させることである。情報センタは多数の中小企業からデータを提供してもらい、中小企業から得た顧客情報や購買情報を解析し、CRM、SCMのデータを還元するという業務を行うのである。つまり、中小企業は情報センタを介して大規模なパートナーシップをすることによって有用な解析データを得るのである。

情報センタにおいてはデータウェアハウスを構築し、それを運用・管理する専門人員、そしてデータを解析する専門人員を擁する必要がある。そして、データ解析結果を契約企業に還元するのである。もちろんデータの受け渡しはインターネットで行うことは言うまでもない。このことによって前述した人的問題は解決することができ、金銭的問題も格段に低下させることができる。

ただし大企業のセンタとしての役割と異なるのは、各中小企業に指令する必要はなく、何を売なのか、何を仕入れるのか、何を作るのかは各企業の判断であることから、あくまで第三者としての役割を果たすのみである。

### **3. 3. 2 前提案の注意点**

前提案においては各企業が独立した存在となっており、情報センタも独立した第三者とした。各企業にとって全てのデータが開示されることは強い抵抗感があるように思われる。例えば全国的に何が売れているのかは開示する必要があるが、どの企業がどのような品揃えをしているか、どこから仕入れているのか、どのような値段で仕入れ、売っているのかというのは個々の企業の戦略であるので開示してはならないと思われる。したがって還元データは企業固有のデータとして還元するものとすべての企業に還元できるデータと分ける必要がある。

また、CRM、SCMの本質は「消費者に支持されるモノを供給する」ということであり、これらのIT技術の導入によってすべてのものがすぐに売れるというものではない、逆に顧客に支持されるモノが残り、支持されないモノは消え去るという基本原則はより強固なものになることから、よりよいモノの生産、品揃えをさらに推し進めなければならないことを十分認識する必要がある。

## **4. むすび**

実はCRM、SCMというIT技術は新しい技術ではなく、ある程度成熟した技術である。しかしながら、それは大企業に対して資本力、人力におとる中小企業にまで普及しているとは言い難い。こういうことを打開していくことこそ真のインターネット活用、IT技術の応用と言えると考え、本論文を寄稿した次第である。

今後インターネットをフルに活用できる真の情報社会が構築されること願いつつ締めくくるとする。

## 参考文献

※1 小林 一郎：e時代のマネジメントモデルがわかる本，かんき出版，2000年9月19日