
「お客様起点」の取り組みによるビジネスの優位性獲得
～原点に立ち返れ！ お客様との共存・共栄を目指して～

(株) 富士通鹿児島インフォネット

■ 執筆者 Profile ■



原田 啓孝

- 2003 年 (株) 富士通鹿児島インフォネット入社
鹿児島県税務システム構築業務担当
- 2008 年 JA 三井リースシステム統合
業務共通グループサブリーダー
- 2009 年 東京センチュリーリースシステム統合
業務共通グループリーダー
- 2012 年 総合ポイントシステム構築
プロジェクトリーダー
- 2014 年 JA タブレット企画

■ 論文要旨 ■

近年、組合員や地域住民の高齢化や人口減少という地域経済の縮小により、JA の事業取扱高、事業総利益、出資金の減少が懸念されている。それに伴い、システム投資にかかる費用は減少し、SI 商談だけでなく、保守運用の確保も厳しい状況である。そのような状況の中、いかにしてお客様に付加価値を提供し続けるかが課題であった。その課題を解決するために「今後ビジネスをどう展開していくのか」という当社起点ではなく、「お客様の事業基盤をどう強くするか」というお客様起点でアプローチを図り、超上流工程からサービスインまで一貫して取り組んだ。結果、JA グループで全国初となる事業横断的な新事業を成功させ、お客様とこれまで以上の強固なパートナーシップを構築できた。今回、「お客様起点」の取り組みによって得たノウハウは、一人一人が意識し、継続して実践することで、ビジネス拡大に大きく寄与するものだと考える。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
2. JAグループ鹿児島様組織体系	《 3》
3. 「お客様起点」による取り組み	《 4》
3. 1 企画・提案活動における施策	
3. 2 システム構築活動における施策	
4. 総合ポイント制度導入後の状況	《 8》
5. 「お客様起点」の取り組みによる成果	《 9》
5. 1 お客様事業の成功	
5. 2 お客様との信頼関係の強化	
5. 3 今後のビジネス契機	
6. 今後の課題や取り組み	《 10》
6. 1 今後の課題	
6. 2 今後の課題解決に向けた取り組み	
7. おわりに	《 13》

■ 図表一覧 ■

図 1 JAグループ鹿児島様組織体系	《 4》
図 2 総合ポイント制度を活用した戦略の全体像	《 6》
図 3 「お客様起点」の取り組みによる成果	《 9》
図 4 「JAタブレット」ビジネスモデル	《 11》
図 5 「JAタブレット」全体イメージ（垂直統合型）	《 12》
図 6 「お客様起点」の取り組みポイント	《 14》
表 1 お客様部会・WG	《 7》
表 2 「JAタブレット」コンテンツ企画	《 12》

1. はじめに

近年、JA 事業・財務をめぐる情勢は大きく変わってきている。組合員や地域住民の高齢化や人口減少という地域経済の縮小により、JA の事業取扱高、事業総利益、出資金の減少が懸念されている。このような状況から、JA グループは一体となって事業の総合性と県域展開を活かし、第二・第三世代の組合員子弟・家族はもとより、JA との関係が薄い地域住民に対し、それぞれのニーズに応じた幅広い事業・サービス・活動の提案をすることにより、事業取引の拡大・深化および組合員加入（出資金残高増加）を呼び掛けていくことが事業課題となっている。

一方、JA グループの事業基盤が揺らいできている状況に伴い、システム投資にかかる費用は減少し、IT ベンダである我々にとっては、SI 商談だけでなく、保守運用の確保も厳しい状況である。そのような状況の中、いかにしてお客様に付加価値を提供し続けるかが農団体ビジネスの課題であった。

顧客の要望・期待は、常に変化を繰り返し、そのスピードはますます速くなっている。それを踏まえて多角的に考え模索した結果、「今後どうビジネスを展開していくのか」という当社主体の視点ではなく、「どうしたらお客様の事業基盤が強くなるか」という顧客主体の視点を持った。

お客様に関心を持って、理解し、自分を売り込んで、説得し、巻き込みながらお客様と協業していくことが、お客様に信頼され続けることに繋がると考えた。それは正に富士通の行動指針の一つである「お客様起点」である。「お客様起点」は頭ではわかっているにもかかわらず実行に移せていないのが実状ではないだろうか。今回、原点に立ち返り、「お客様起点」で真摯にお客様と向き合い、「お客様との共存・共栄」を図る取り組みを実践した。

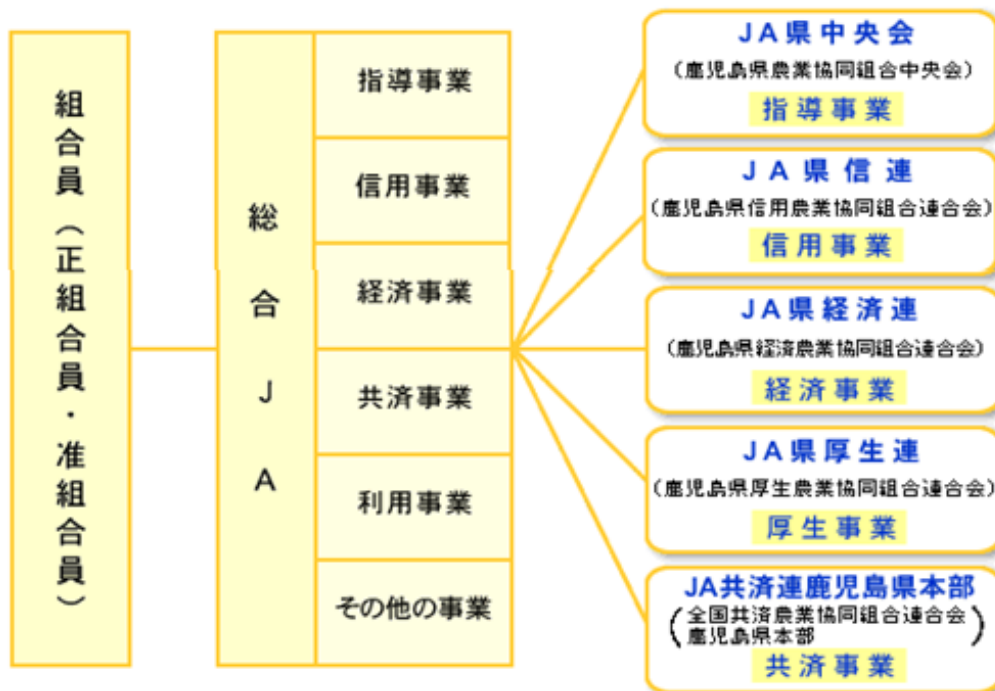
本論文では、超上流工程からサービスインまで一貫して「お客様起点」で取り組んだプロジェクトを通して、得た気づきやノウハウを論述し、要所でポイントを挙げていく。

(Point 1～Point 6)

まず 2 章ではお客様の組織体系を述べ、3 章以降で取り組んだ内容やプロジェクト完了後の状況、成果、今後の課題や取り組みについて述べる。

2. JA グループ鹿児島様組織体系

5 つの連合会と、県下に 15 ある総合 JA で成り立っている。JA グループ鹿児島様の組織体系を図 1 に示す。



指導事業
農政活動／広報活動／組合員・役職員の教育／営農指導／生活活動／JA経営指導／監査／協同組合間協同の推進
信用事業
預金／貸出／農林債権の発行／為替業務／国債業務／証券業務／JAの信用(金融)事業の指導／連絡調整
経済事業
農畜産物の販売／農畜産物の加工／飼料・肥料・農業・農業機械・包装資材等の購買／日用品・ガス・石油等の購買
共済事業
万一のための共済／老後の共済 [例:生命総合共済(終身、養老、こども、年金)／建物更生共済／自動車共済／その他]
厚生事業
検診・医療／食生活の改善・健康管理／病院の運営／巡回車の設置

図1 JAグループ鹿児島様組織体系

また、上図以外に経済連関連会社として小売業、食品加工業、流通業、物流業、不動産業、リース業など総合事業を県域で展開している。(11社)

3. 「お客様起点」による取り組み

「1. はじめに」で述べたお客様の事業課題である「事業取引の拡大・深化および組合員加入の呼び掛け」を解決するために「お客様起点」で取り組んだ施策を企画・提案活動とシステム構築活動に分けて述べる。

3. 1 企画・提案活動における施策

第二・第三世代に対して JA 事業取引の拡大・深化および組合員加入を呼び掛けていくにはお客様のお客様、つまり一般消費者に対しての「顧客満足アプローチ」と、既存の組合員に対しての「組合員満足アプローチ」の二つの視点から取り組んでいく必要があると考えた。その中でまずは「顧客満足アプローチ」にターゲットを絞り、どのようにしたら一般消費者に JA の事業を利用してもらえるかを追求した。いくつかの案の中から、お得意様の囲い込み戦略の一つであるポイントサービスに着目し、既に四つの JA で単独稼働していたポイントシステムを県域展開する構想（総合ポイント制度※）を固めた。そしてお客様の中期ビジョンを踏まえた下記戦略を立て、各関係組織に対して粘り強く提案し続けた結果、JA 大会での中期事業計画の発表を経て、当社が受注した。

※総合ポイント制度とは「JA グループ鹿児島様の施設・店舗であればどこでもポイントが貯まり、使える」をコンセプトにした、誰でも使えて便利なポイント制度

3. 1. 1 お客様の中期ビジョンを踏まえた戦略

JA グループ鹿児島様のめざす将来の姿の一つに「JA の魅力ある事業・活動を地域住民の多くが利用・参加し、地域住民の満足度が高まっている姿」がある。その実現に向けたロードマップが「JA との接点づくり」⇒「組合員化・JA 事業利用開始」⇒「JA 複数事業利用促進」⇒「JA 事業のメイン化」であった。

そこで私は段階的にお客様のめざす姿に到達するべく、JA グループ鹿児島様が考える上記ロードマップに照らし合わせて、下記に示す総合ポイント制度を活用したステージアップ戦略を立案した。ステージアップ戦略とは低次な状態を、一階層ずつ高次な状態に導く戦略である。

(1) 「JA との接点づくり」に対する戦略

Step1：「ポイント会員化」

⇒総合ポイント制度の広報活動により、一般消費者にまず JA グループを知ってもらう等

(2) 「組合員化・JA 事業利用開始」に対する戦略

Step2：「組合員と組合員外の差別化による組合員加入への呼び水」

⇒組合員と組合員外でポイント付与率に差を設ける等

(3) 「JA 複数事業利用促進」に対する戦略

Step3：「複数事業の利用に向けた重点的な推進」

⇒レシートに関連事業情報を印字して送客を図る等

(4) 「JA 事業のメイン化」に対する戦略

Step4：「顧客情報・分析を踏まえた商品・事業の展開」

⇒会員情報や利用実績情報を分析し、会員毎に個別に販促活動を仕掛ける等

総合ポイント制度を活用した戦略の全体像を図 2 に示す。

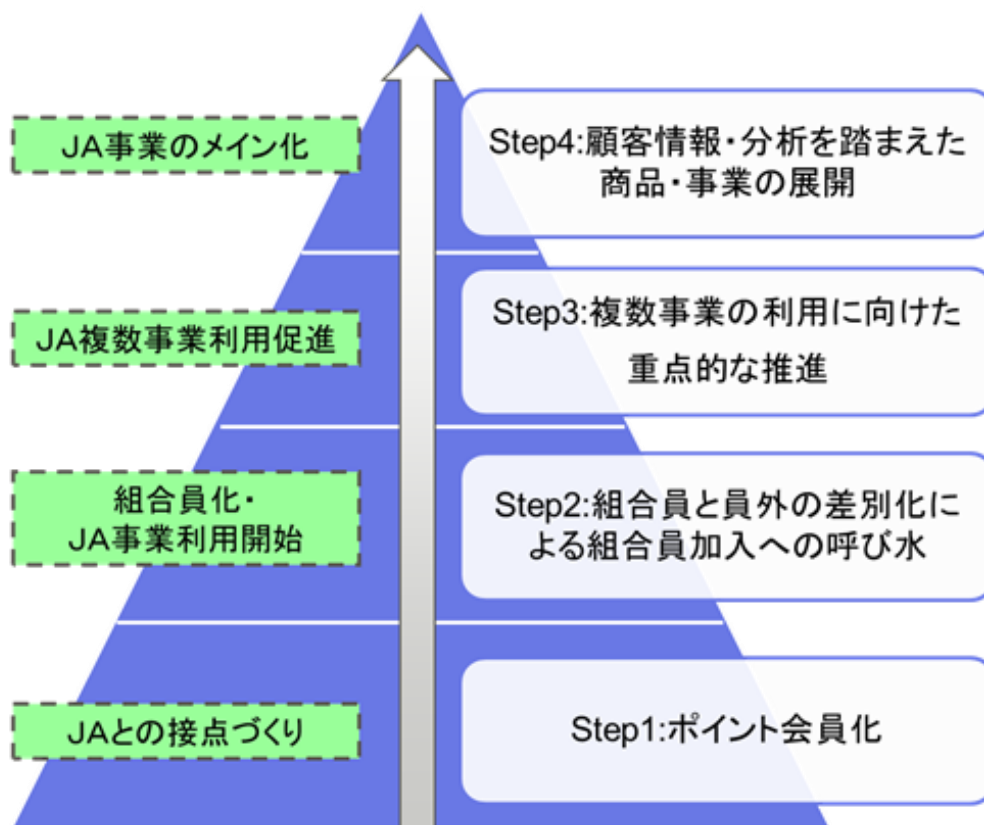


図2 総合ポイント制度活用した戦略の全体像

★Point1: お客様の中期ビジョンを考えろ！

3. 2 システム構築活動における施策

全国の JA グループで初となる複数事業間を跨るシステムにも関わらず、サービスインまで一年半という短期構築を実現しなければならなかった。また、JA グループ鹿児島様の全ての組織・店舗を巻き込んだ最重要施策としてお客様に位置付けられ、当社にとっても失敗の許されない厳しいプロジェクトであった。複数事業間を跨るシステムであることから、ステークホルダーが多岐に渡り、仕様調整が困難になることが予想された。そこでキックオフ後、表1に示すお客様の全ての部会・WG に自発的に参画し、お客様の懐に入り込んでいった。

さらに、お客様とのリレーションを強化するために、当社より出向していた旧ポイントシステムの担当者と密に連携を図り、総合ポイント制度を戦略的に推進するためにお客様の内側と外側の両方から働きかけた。その中でシステム構築以外のことも含めて、どうすれば総合ポイント制度がうまくいくかをお客様と共に悩み、議論を重ね下記施策を実践してプロジェクト推進を図った。

表1 お客様部会・WG

部会・WG名		構成	
総合ポイント制度構築プロジェクト	総合調整部会	JA: 参事代表8名 県連: 中央会・信連・経済連・厚生連・ 共済連・Aコープの担当部課長	
	事業部会	信用・共済部会	JA: 信用担当部課長代表 4名 共済担当部課長・LA代表 4名 県連: 中央会・信連・共済連の担当部課長・ 担当者
		経済部会	JA: 購買担当部課長代表 4名 販売担当部課長代表 3名 県連: 中央会・経済連・厚生連・Aコープの 担当部課長・担当者
	活用方策原案作成部会		県連: 中央会・信連・経済連・厚生連・ 共済連・Aコープの担当課長・担当者
	システム開発WG		県連: 中央会・信連・経済連・厚生連・ 共済連・Aコープのシステム担当者

★Point 2: お客様の懐に入り込め!

3. 2. 1 システム構築以外の提案

本来はお客様が調達すべき関連業者（派遣会社、印刷会社、パンチ会社など）について、当社配下でのマネジメントを行い、制度全体をトータルコーディネートした。

- (1) 会員専用のコールセンターの設立
会員専用のコールセンターのファシリティの用意から要員教育まで実施した。
- (2) 申込書代行入力
会員申込書の記載内容をシステムに登録する作業について、制度開始してから半年間期間限定で代行入力を実施した。
- (3) カードの手配
約 60 万枚の初回発注分ポイントカードについて印刷会社と責任範囲を明確にして手配した。
- (4) 旧ポイント会員や優良組合員へのカード事前送付
四つの JA で既に実施していたポイント制度の会員や A コープのポイント制度の会員、過去一年間で経済取引のあった組合員に対して、ポイントカード・案内状・折り込みチラシ等を封書にして郵送した。

★Point 3: システム以外にも目を向けろ!

3. 2. 2 制度の運用・展開を見据えた設計

(1) 現場運用や制度運営に合った設計

現場での運用課題や制度自体の運営課題をお客様と共に抽出し、システムで吸収可能な課題についてはそれを考慮して設計を実施し、解決を図った。

- a. カードの集約機能仕様
- b. 各事業の顧客コードの名寄せ機能仕様
- c. 旧ポイント会員のデータ移行仕様
- d. 申込書データ登録仕様

その結果、手戻りや機能追加を抑え、スムーズなプロジェクト推進と安定稼働に繋げることが出来た。

(2) システム基盤の共有化

組織・事業毎にバラバラだった顧客情報の集約活用の実現や、事業伸張に向けたポイント活用方策の幅を広げるために、総合ポイントシステムの基盤を、県下 JA の情報システムのサーバやデータベースと共有する方針とした。それにより構築コストを抑えるだけでなく、今後の新たなビジネスの萌芽となる可能性を秘めた宝のシステムとなった。

(3) 今後の展開を見据えた設計

ポイント制度の機能拡充を段階的に実施することにより、制度の陳腐化を防ぎ、活性化を図る狙いで、事前に下記機能を実装する設計を実施した。

(制度として現在サービス未提供)

- a. 付与ポイントに応じたランク分け (例：ブロンズ・シルバー・ゴールド等)
- b. ポイントを利用するコースの追加 (キャッシュバック)
- c. JA グループ鹿児島様以外の一般事業体の参画

★Point 4: 先を見据えた設計をせよ!

4. 総合ポイント制度導入後の状況

当初の計画通り納期を厳守してカットオーバーし、大きなトラブルもなく新サービスを開始した。(鹿児島県内における下記全ての JA 関連組織・店舗で一斉稼働済)

組織数： 41 組織 (中央会、経済連、信連、共済連、厚生連、各農協 (JA)、経済連関連会社、A コープ等)

店舗数： 1,859 店舗 (農協支所、A コープ店舗、JA-S S 店舗、経済連関連店舗等)

制度が開始した 13 年 10 月 1 日から 7 ヶ月経過した、14 年 4 月末時点の有効会員数を見ると全体で 47 万人の会員が入会している。特に A コープを入口に加入した会員が全体の約 7 割を占めており、ステージアップ戦略の第一段階「ポイント会員化」は成功し、JA グループを広く知ってもらえたのではないかと考える。

5. 「お客様起点」の取り組みによる成果

企画の初期段階からお客様と一体となって進め、システムに関わる箇所だけでなく、制度自体や現場運用の面からも協議・検討に参画し、超上流工程から入り込むことで、「新制度立上げの成功」を基軸とするシステム設計構築や運用サポートを实践でき、成果が得られた。その「お客様起点」による取り組みの成果を図3に示す。

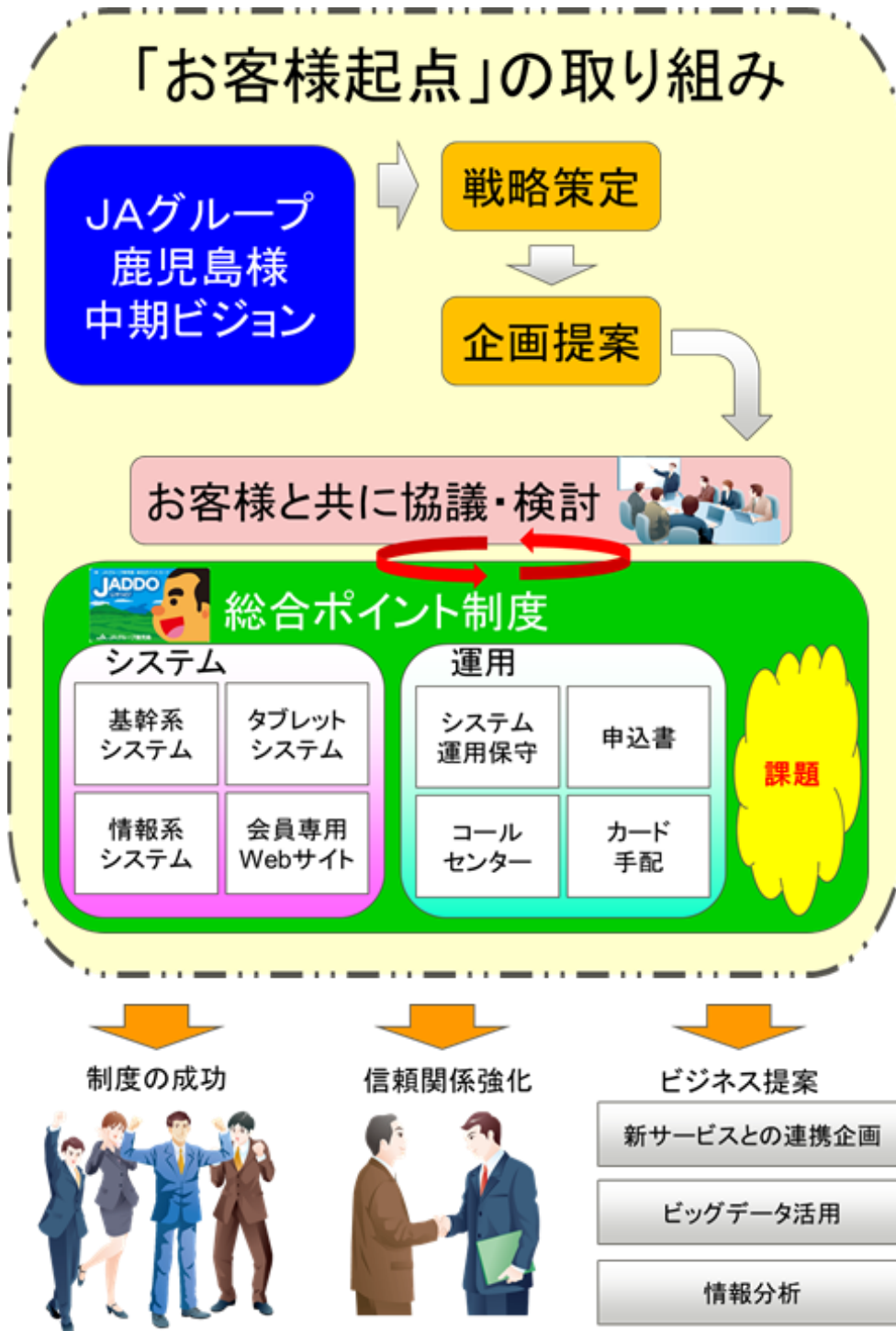


図3 「お客様起点」による取り組みの成果

5. 1 お客様新事業の成功

全国の JA グループで初となるグループの事業体を跨ったポイント制度を、運用面・システム面共に問題なくスムーズにスタートさせ、お客様への事業貢献を果たすだけでなく、お客様のシステム企画の先進性、それを実行・実現する組織力を全国へアピールする事にも貢献できた。（日本農業新聞 1 面記事掲載 13 年 8 月 29 日）

5. 2 お客様との信頼関係の強化

システム安定稼働のみに注力するのではなく、お客様の新事業成功に向けて「お客様起点」で取り組んだことにより、安定稼働の成果評価だけではなく、プロセス面での評価を得られ、これまで以上の強固なパートナーシップを構築できた。

当社にとって初めての B（富士通） t o B（JA グループ鹿児島様） t o C（一般消費者）のビジネスであったが成功を収めた。その結果、ポイントに絡む下記の中規模案件の受注を現在見込んでいる。

- (1) 利用券発券システム（KIOSK 端末）
- (2) メール配信システム
- (3) 携帯版会員サイト

5. 3 今後のビジネスの契機

お客様の全ての WG に自発的に参画し、お客様の懐に入り込んでコミュニケーションを密に図った結果、これまで関わりの薄かった事業組織についても、キーマンとのチャンネルが構築できた。それにより今後、各組織が繰り出す新事業・新サービスに対して、総合ポイント制度を絡めた新たなビジネス参画が期待できる。

現在、総合ポイントシステムに集まった各事業データ集約によるビッグデータ活用の提案を進めている。

また、数ある関連会社の通販サイトをポイントシステムと連動することでポイント会員様の顧客満足度を向上させる検討も始めている。さらには通販サイト自体を集約し、集約された実績データを使った購買予測などの情報分析を実施する基盤構築も検討予定である。

6. 今後の課題や取り組み

今回、「お客様起点」で取り組んだことにより、単なるシステム受託開発ではなく、新事業成功に向けた包括的なプロジェクトとなった。その中で上手く人（お客様・プロジェクトメンバ・社内メンバ）を巻き込み、新事業を成功させたことでお客様との永続的なパートナーシップを構築することができた。

今回の取り組みの中で見えてきた今後の課題を述べ、解決に向けた取り組みについても述べる。

6. 1 今後の課題

「3. 1 企画・提案活動における施策」で述べているが、今回のプロジェクトは「顧客満足アプローチ」に絞って取り組んだ。

今後の課題としてはもう一つのアプローチである「組合員満足アプローチ」の取り組みである。

6. 2 今後の課題解決に向けた取り組み

今後の課題である「組合員満足アプローチ」に対する「お客様起点」の取り組みとして、現在、関係する複数の事業部と連携して企画しているサービスを紹介する。

<JA タブレット>

図4に示す通り、回線・タブレット・サポート・クラウドサービス一体型の新しいサービスであり、B（富士通） to B（JA 様） to C（組合員様）のキャリア型のビジネスモデルである。

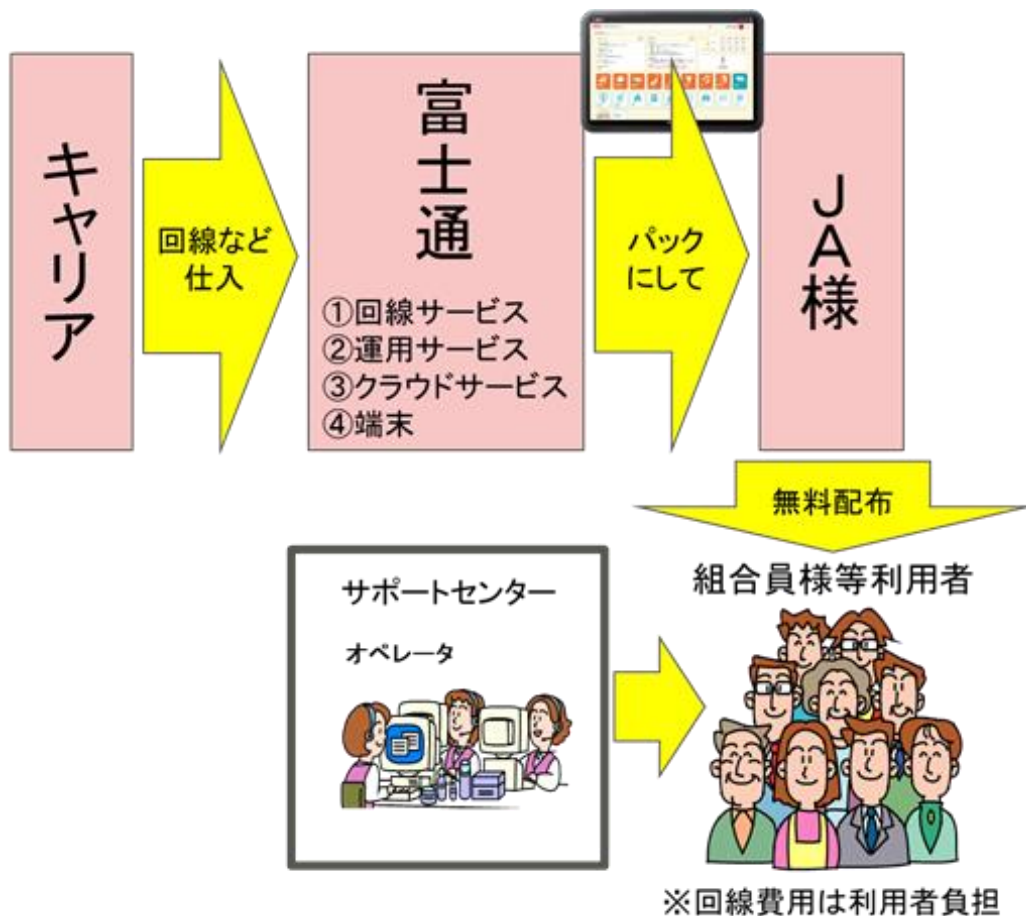


図4 「JA タブレット」ビジネスモデル

コンセプトは、JA グループ鹿児島様の全ての事業・サービスが詰め込まれたタブレットである。

お客様の経営基盤である勘定系を中心とした JA 情報システムに IT ベンダが提供するクラウドサービスを戦略的に連携して、安く・早くサービス機能をアドオンする。また、現在組合員に提供している「販売精算照会」や「市況速報照会」などの JA 公開システムもタブレットの専用ホーム画面に集約する。加えて表2に示す組合員生活に即したコンテンツも準備し、JA を広く利用してもらい利用者の囲い込みに活用していただく。

表2 「JA タブレット」コンテンツ企画

カテゴリ	コンテンツ種類
指導(営農)事業系	<ul style="list-style-type: none"> ・農業クラウド(Akisai) ・経営コンサルティング
信用・共済事業系	<ul style="list-style-type: none"> ・オンラインバンク ・融資相談 ・保険シミュレーション ・自己対応アプリ など
経済事業系	<ul style="list-style-type: none"> ・ネットスーパー(Acoop) ・宅配事業(Acoop/JA) ・ネット通販(経済連関連会社)など ※サービスのECサイト化を図り、総合ポイントが貯まり使えるようにする。
厚生事業系	<ul style="list-style-type: none"> ・人間ドック予約 ・オンライン健康診断 ・薬手帳アプリ など

クラウドから回線、端末まで垂直統合して提供する新しいサービスである。総合ポイント制度とも絡めて、「組合員サービス」の強化に貢献し、組合員満足の向上を図る。「JA タブレット」全体イメージを図5に示す。

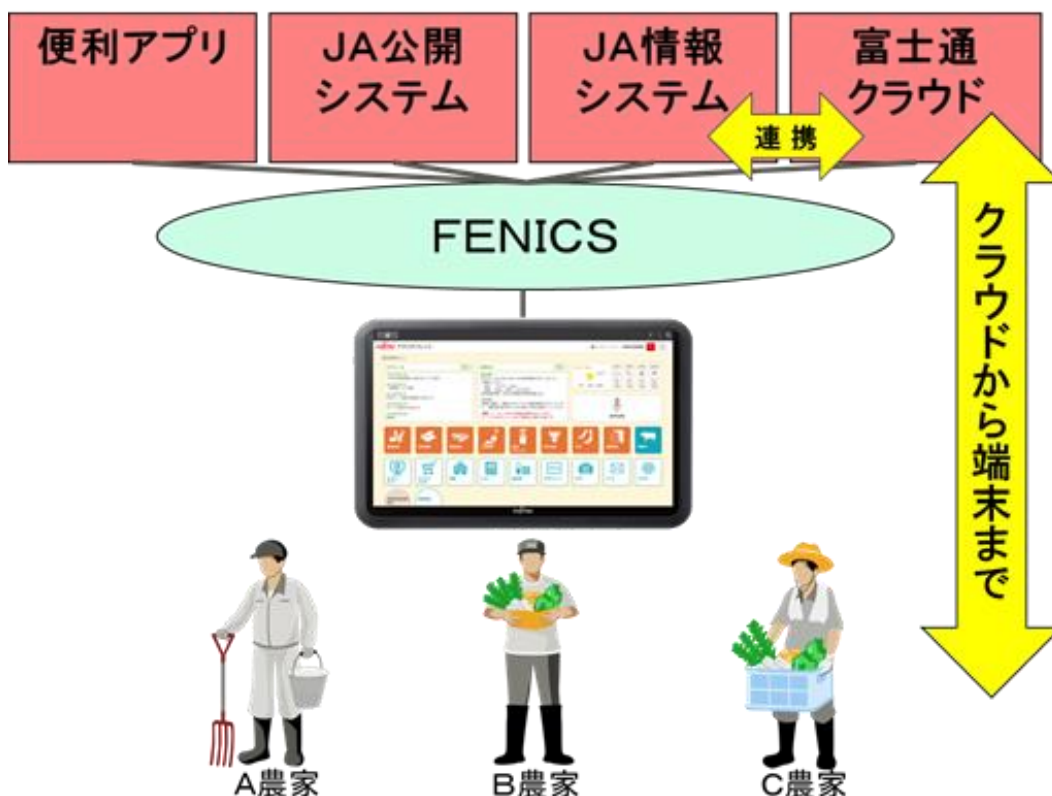


図5 「JA タブレット」全体イメージ (垂直統合型)

7. おわりに

「すべては顧客から始まる」

これは、今後どんなビジネス環境の変革が来ようが普遍的な事実である。だからビジネスマンにとって「お客様起点」で考え続けていくことが生き残っていく術であるとは私は考える。「お客様の役に立ちたい」という純粋な“想い”自体が、ビジネスをしていく上で重要だと考えるからだ。当たり前だと言われるかもしれないが、その当たり前ができていない実状がある。

ではどうすれば「お客様起点」で考えられるようになるのか。それは「お客様起点」を常に意識することである。人間は、常に主語は自分になる。自分にとってどうなのかと本能的に考えてしまうものである。だから、常に意識しすぎるくらいでもまだ足りない。

★Point 5: 「お客様起点」を常に意識しろ!

「総合ポイント制度」や「JA タブレット」において、取り組みを実践して気付いたことは「お客様起点」だけでなく、「お客様のお客様起点」も大変重要になってくると考える。

なぜなら、ポイント会員様にとって、また、組合員様の生活にとって便利な機能・サービスを充実させることこそが、「お客様」の評価を上げ、顧客価値を高めるからである。それにより、JA グループ鹿児島様と組合員様や会員様の両方のお客様満足度の向上が図れ、お客様との永続的なパートナーシップの構築に繋がると考える。(Win-Win-Winの関係)

その裏付けとして「JA タブレット」企画の一部を今回正式に受注した。現在、組合員様向けの前段階として営農指導員向け(職員)に導入する準備を進めている。

★Point 6: 「お客様のお客様起点」も考えよ!

近年、ユーザー企業における情報システムが、“IT 企業に発注して開発するもの”から“サービスを選択して利用するもの”へと変化していこうとしている。

システムインテグレーターである我々は今後、上記のような ICT を取り巻く状況の変化を踏まえ、従来型の受託開発から脱却し、サービスビジネスへ転換していかなければ生き残ってはいけない。

これからは、ビジネスの転換を推し進めると同時に、今一度原点に立ち返り、「お客様起点」の取り組みを実践し続けていくことが、お客様と永続的なパートナーシップを築き、時代に流されない“強い企業”に繋がると強く主張する。

最後にこれまで述べてきた「お客様起点」の取り組みポイントを図6にまとめる。

本論文が、富士通の社員一人一人の意識改革に繋がり、SI ビジネスだけに閉じない、これからの新たなサービスビジネスを考える上で参考になり、ビジネス拡大の一助となれば幸いである。

Point1: お客様の中期ビジョンを考えろ!

Point2: お客様の懐に入り込め!

Point3: システム以外にも目を向けろ!

Point4: 先を見据えた設計をせよ!

Point5: 「お客様起点」を常に意識しろ!

Point6: 「お客様のお客様起点」も考えよ!

図6 「お客様起点」の取り組みポイント