

# CRM 主要成功要因と成果間の関連性に対する実証的研究

## An Empirical Study on the Relationships between Critical Success Factors and Performance of Customer Relationship Management

高 彰培 (韓国, 京東大学校)

Chang Bae Ko (Kyungdong University, Korea)

### Abstract

この研究は CRM の主要成功要因と成果間における関連性を分析したものである。その関連性を明らかにするため、CRM のアプリケーションを導入した 206 個の韓国企業に対し実証的分析を行った。研究結果により評価と補償要因を除いた大部分の組織的要因は CRM の成果に明確に大きな影響を及ぼしていることが分かった。また、システム利用の簡単さとシステム統合レベルが CRM の成果に明確に大きな影響を及ぼしていることも把握できた。

This study is to analyze the relationships between critical success factors of customer relationship management and performance of customer relationship management. To accomplish this purpose, this study performed an empirical analysis of 206 domestic companies which have introduced customer relationship management applications. The result of the study shows that most organizational factors except evaluation and compensation factor have a positively significant effect on the performance of customer relationship management, and that ease of system use and level of system integration influence on the performance of customer relationship management positively.

**Keywords:** *Customer Relationship Management, Critical Success Factors, CRM Performance*

### 1. はじめに

最近の e ビジネス時代は多様な情報通信技術の発達による生産者と消費者間の情報不均等の問題解消であると要約することができる。即ち、過去に比べ消費者は製品及びサービスと関連した情報をより多く獲得することができるし、製品及びサービスの仕様と価格などを決定するのにより優越した地位で多様な要求事項をディスクローズすることができるようになった。このような状況変化は企業が過去の大量生産および大量消費に基づいたマスマーケティングから脱却し、顧客との関係に対する正確な理解を基にすべての個別顧客と緊密な関係を形成し、顧客の要求事項に対し適時に対応できるように求めている。

このように、以前の時代とは異なって顧客との関係に対する理解と管理がビジネスにおいて重要な問題として認識され始めながら、多様な種類の顧客をより体系的に管理するためのシステムとして顧客関係管理 (Customer Relationship Management; CRM)

の重要性が強調されている。これにより、多くの国内外企業が製品やサービスそのものよりは顧客に対する効果的な管理、すなわち新規顧客の確保、既存顧客の維持、離脱顧客の管理などのため、マーケティング、セールス、サービスが支援できる CRM システムを構築しているのが現実である。

しかし、最近、CRM を進めている企業の場合、CRM の概念を明確に認識せず莫大な IT 投資を行うことで、初期に計画していた水準の推進効果を上げられない傾向がみられる。また、CRM 導入及び成功要因に関する大部分の既存研究は主に事例研究または CRM 成功要因を単純に提示するとか羅列するものである。CRM 成功要因と成果の因果関係を実証分析した研究はそれほど多くない。

したがって、本研究では CRM 成功要因をより総合的な観点から、CRM を推進した企業の組織特性やシステム特性が CRM 推進成果にどのような影響を及ぼしたか、またはどのような特性が CRM 推進成果に一番大きい影響を及ぼしたかなどに対し把握していく。また、本研究では CRM 成功要因と推進

成果間の関連性を中心に多様な研究仮説を導出して検証していく。

本研究の目的は次のようになる。まず、本研究では韓国企業を対象に CRM 主要成功要因（組織的特性、システム特性）と推進成果（既存顧客維持、新規顧客獲得、離脱顧客再誘致など）間の関連性を実証的に把握していく。

次に、韓国企業を対象に遂行した実証分析結果を基に今後先進顧客関係管理体系を構築して行きたい企業及び管理者に多様な観点からの管理的および実務的示唆点を提供していく。

## 2. 文献研究

### 2.1 CRM の概念

CRM は企業の究極的な価値が顧客から生まれるという前提の下で顧客に対する正確な把握及び顧客との最適なチャンネル構築など顧客関係管理に焦点を合わせたマーケティング技法である。即ち、CRM は企業経営において顧客の重要性が徐々に増大する中で顧客分類を通じた差別的サービスの提供により忠誠顧客の確保と維持に重点を置いている技法である。

Kalakota と Robinson は CRM を “全社的な観点で統合されたマーケティング、セールス及び顧客サービス戦略を通じて個別顧客の生涯価値を極大化するものである” と言及している。Imhoff と Gentry は CRM について次のように定義している。“CRM はすべての顧客との相互作用で各顧客と企業の間の良い関係を促進させるため、企業戦略、企業文化と組織、情報技術支援などを結合するものである”。

また、Flanagan と Safdie は次のように述べている。“CRM の核心は CRM が単純に情報技術によって作られたシステムというより一つのプロセスである”。反面、Swift は “顧客獲得、顧客維持、顧客ロイヤルティ、顧客収益性を向上させるため、意味あるコミュニケーションを通じて顧客行動を理解し、影響を与える全社的な接近方法” であると定義している。

前で述べた多様な定義から考えると、CRM は “顧客に関する多様な情報を収集及び分析し、顧客個人に一番適合な製品とサービスを提供し、顧客別に多様な販売促進活動を遂行することで、収益創出できる顧客を獲得・維持し、企業の収益性を極大化し

ようとする顧客関係管理プロセスである” と定義することができる。

### 2.2 CRM 主要成功要因

#### 2.2.1 組織特性

##### 1) 最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化

組織の最高経営者は情報技術の実行に伴うすべての人的、物的資源に対する権限を持つ者である。CRM 推進において最高経営者の関心及び支援について、Ji Yong と Lee Jong Hak は最高経営者の CRM 導入に対する確信と全面的な支援によって組織内の意思疎通、情報共有、資金及び人的支援などが容易になれると主張している。Stanley Brown らは組織の变化管理過程で何より重要な要素として高位経営層の積極的な支援を挙げている。また、Keen は CRM の成功のためには最高経営陣の責任とリーダーシップが非常に重要であると述べている。

CRM そのものが顧客との関係形成を主な目的にするという点で、顧客志向的で情報志向的である企業の性向が高ければ高いほど CRM の受容度も高い。このような側面で、Kostecki は顧客志向組織が成功の主導的決定因子になりつつあるから技術的発展そのものは企業の収益性を保証するほど充分ではないと語っている。一方、Nauman と Shannon は過去の販売と市場志向性の組織を顧客志向性組織に変えるためには組織の文化を変えなければならないと主張した。また、Park Chan Wook, Fletcher らなどの研究者は企業の情報志向性とマーケティング志向性はデータベースマーケティングシステムの実行に大きな影響を与えていると強調している。

##### 2) 専門人材確保

CRM 推進に必要な専門人材の確保と関連して、Kimberly と Evanisko は革新の受容に影響を及ぼす組織特性変数として専門人材の保有程度、意思決定の集中化、組織の規模、機能的多様性などを提示している。Burgelman などは革新的戦略の樹立のため必要な投入要因として可用資源の確保、競争社の革新戦略を理解できる能力、技術的環境変化を理解できる能力などを挙げている。Park Chan Wook はマーケティング及び電算部門と関連部門人材の専門性が優れているほど DB マーケティングの実行水準も高くなると語っている。

### 3) 部署間業務協調

CRMはシステム計画樹立から活用に至るまでマーケティング活動、統計的分析技法、情報システムなどの様々な領域が複合的に要求されるため、各構成要素に対する正確な理解と共に多くの部署の参加と円滑な協調が必須である。企業の業務処理が公式的で明確であればあるほど、部署間の協調が円滑であればあるほど、その上、意思決定が分権化されているほど情報システムの機能は多様である。

また、業務処理の公式化程度、マーケティング及び電算部署間の協調程度、分権化程度などの組織特性変数がマーケティング情報システムに対する満足度や寄与度のようなマーケティング情報システムの成功を表す指標に影響を及ぼす。

### 4) 評価及び補償体系

適切な評価及び補償体系は人的資源管理で一番重要であると言えるし、これは人事管理システムにすぐに反映されなければならない。また、企業の成果を向上させるためには従業員の各種活動で発生した知識が共有されるように評価及び補償システムを備えることが非常に重要である。このような脈絡で、Roh Young SungはCRM推進における効果的評価及び補償体系は必ず克服すべき障害物であると同時に組織変化を誘導する必須的な要素であると強調している。

## 2.2.2 システム特性

### 1) システム統合水準

CRMの主要成功要因としてデータ統合水準を提示した研究者であるRoh Young SungはCRMのためには顧客との接点において全社的統合体系の構築が前提とされるべきであると語っている。Choi Jeong Hwanらは把捉された顧客データの重要な属性に対する加工及び生成が効果的に支援される顧客統合データシステムがCRMにおいて重要な要素であると主張している。Milton PedrazaはCRMの成功に影響を及ぼす要因としてシステムの柔軟性、スマートで正確な適時性あるデータを確保すること、顧客との相互作用と対話を拡大することなどを挙げている。Park Jong KyuはCRM推進において使用者教育、データ統合と標準化過程、顧客データのクリーニングシステムが非常に重要な要素であると強調している。

企業は顧客の情報が単位部署別に散在していて、

また各々の形態で運営されてきたプログラムを統合された単一のシステム下に体系的に管理するのが重要である。即ち、顧客中心の業務手順確立及び異なる情報システムと効果的に統合することなどが非常に重要であることを意味する。これと関連して、顧客は企業から営業、サービス、マーケティングの機能によって常に実時間でデータを要求されるからフロントオフィスとバックオフィス領域の活動が統合されてこそ顧客に対する即時的な販売とサービスが可能であるとRoh Young Sungは主張している。

### 2) システム拡張可能性

システム発展速度、企業の業務拡張などすべての部分が速い速度で変化していくのでシステムがある程度の拡張性を持っているかが非常に重要な意味を持つ。一度にすべてを変えるのが難しいほど何からどの程度の水準でどのような段階でCRM導入を推進すればよいか悩まなければならないから、最大限多くのソリューションに拡張性を持っている製品を選択すべきである。このことと関連して、Ryanは企業がCRMを具現化するにあたってその成功に影響を及ぼす要因として拡張可能性、手軽な情報アクセス性、柔軟性と敏捷性、管理可能性などを提示している。

### 3) システム使用容易性

CRMシステムにおいて使用者作業能率向上及び使用者の目線に合わせたシステム構成などのシステム使用容易性は非常に重要である。特に、Keenは企業の成果にウェブが貢献する一番強力なものは顧客のセルフ業務管理を提供する個人化されたウェブサイトであり、これは企業の費用が多くかかる管理的バックオフィスを顧客に価値を与えるフロントオフィスに転換することであると言及している。

## 2.3 CRM成果

TrepperはCRMの期待成果として顧客満足度の増加、ダイレクトマーケティング費用の減少、より情報化された販売力、効果的なマーケティングキャンペーンの向上、顧客獲得と維持に対する低い費用などを提示している。また、ImhoffとGentryは要求事項の変化に対する革新と修正に対する容易性、全体費用の減少と再使用可能性、適切な顧客に対するコミュニケーションチャンネルの開発による顧客と企業の有機的な関係形成、発展された情報技術に

より企業は顧客と多様な相互作用が可能などを挙げている。これ以外にも、Kim Sung Kyu と Kim Jae Moon によると数多い研究者により、CRM の期待効果として顧客維持率向上、売上額上昇、新規顧客獲得、人員削減及び顧客数増大、顧客生涯価値 (LTV) 向上、CRM を通じた新規事業進出などが言及されている。

### 3. 研究設計

#### 3.1 研究模型

本研究においては韓国企業を対象に CRM の主要成功要因と CRM 成果間の関連性の把握に狙いを置いている (図 1 参照)。本研究では既存研究を基に CRM の主要成功要因として組織特性 (最高経営者の支援および顧客情報志向的文化、専門人材確保、部署間業務協調、評価及び補償体系)、システム特性 (システム統合水準、システム拡張可能性、システム使用容易性)、そして CRM 成果 (既存顧客維持率、新規顧客獲得率、離脱顧客再誘致率、顧客収益性、マーケティング費用、新規顧客獲得及び既存顧客維持費用) などの変数を利用している。

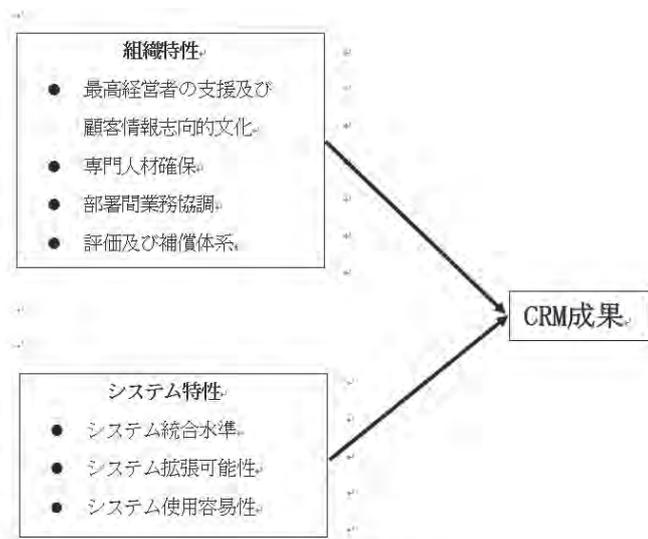


図 1 研究模型

#### 3.2 研究仮説

図 1 で見られるように CRM 主要成功要因と CRM 成果間の関連性、即ち、組織特性と CRM 成果及びシステム特性と CRM 成果間の関連性を把握するため、本研究で設定した研究仮説を提示すれば次のようになる。

H1：組織特性要因は CRM 成果に有意な影響を及

ぼす。

H1-1：最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。

H1-2：専門人材確保は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。

H1-3：部署間業務協調は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。

H1-4：評価及び補償体系は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。

H2：システム特性要因は CRM 成果に有意な影響を及ぼす。

H2-1：システム統合水準は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。

H2-2：システム拡張可能性は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。

H2-3：システム使用容易性は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。

#### 3.3 研究方法及び対象

本研究では韓国で CRM を導入し運営している企業の CRM 関連部署 (マーケティング、営業、サービス、IT など) の担当者を対象にアンケート分析を実施した。特に、本研究ではインターネットサイトで CRM ソリューションベンダーと構築業界などの顧客会社を見つけ、CRM 担当者に e-Mail、郵便、FAX 及び直接訪問などを通じアンケート調査を実施し、CRM 専門家コミュニティである CRM Online を通じた e-Mail アンケート及び韓国生産性本部の CRM 関連教育生を対象に直接アンケート調査を行った。本研究で分析に利用しているアンケートは 206 部で、これは CRM ソリューションベンダーと構築業界の顧客会社を対象にした 88 部のアンケートと CRM Online 及び韓国生産性本部の CRM 関連教育生を対象にした 118 部のアンケートを含んでいる。本研究で CRM 推進成果に影響を及ぼしている組織特性及びシステム特性に対する操作的定義を要約すれば表 1 のようになる。

表 1 組織特性およびシステム特性に対する操作的定義

区 分		操作的定義
組織特性	最高経営者支援及び顧客情報志向的文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最高経営者の CRM 使用推奨</li> <li>・ 最高経営者の CRM に対する物的 / 人的 / 財政的支援</li> <li>・ 最高経営者の CRM に対する戦略的重要性認識</li> <li>・ 競争力の源泉としての情報の重要性強調</li> <li>・ 全社的な顧客情報の重要性認識</li> <li>・ 顧客から入手した情報を経営陣の意思決定に反映</li> <li>・ 定期的な顧客満足度調査</li> <li>・ 短期的な投資収益率より長期的な顧客満足重視</li> </ul>
	専門人材確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マーケティング、セールス、サービス、IT などの各業務分野別に専門性を備えた人材確保</li> <li>・ CRM に対する経験とノウハウを持っている専門人材確保</li> <li>・ CRM システム運営及び顧客との相互作用のための従業員教育及び訓練</li> </ul>
	部署間業務協調	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部署間情報共有認識水準</li> <li>・ 部署間意思疎通体系の開放性</li> <li>・ 部署間業務協力水準</li> </ul>
	評価及び補償体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価及び補償に対する基準と手順の明確性</li> <li>・ 評価及び補償の公正性</li> <li>・ 評価及び補償制度に対する満足度</li> </ul>
システム特性	システム統合水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全ての部署の顧客データを統合して管理する水準</li> <li>・ 顧客接点（ウェブ、コールセンター、e-mail など）のデータ統合管理水準</li> <li>・ 他システムとの関係のためのデータ標準の確立水準</li> <li>・ 顧客データを実時間でアップデートして管理する水準</li> <li>・ フロントオフィスとバックオフィスシステムの統合程度</li> <li>・ 統合されたワークフローの水準</li> <li>・ 顧客観点で全社的に統合された業務プロセスへの改善</li> </ul>
	システム拡張可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ CRM モジュール拡張可能</li> <li>・ DW 拡張可能</li> <li>・ N/W 拡張可能</li> <li>・ 上位バージョンへのアップグレード可能</li> </ul>
	システム使用容易性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ システム使用便利性</li> <li>・ 顧客及び従業員の実時間情報接近の容易性</li> <li>・ CRM システムのウェブ基盤機能（インターネットマーケティング、インターネットセールス、インターネット顧客サービス、電子窓口及び支払い、e-mail 活用など）支援程度</li> <li>・ 顧客のセルフサービスが支援できるウェブサイト環境及びサービスの提供水準</li> </ul>

## 4. 分析結果

### 4.1 標本の特性分析

本研究のアンケート対象企業を大きく製造業、金融／保険業、情報通信業、貿易／流通業、サービス業、EC／ポータル、その他などの産業に区分すれば表 2 のようになる。標本の分布を見れば製造業 19.90%、金融／保険業 41.75%、情報通信業 15.53%、貿易／流通業 5.83%、サービス業 15.05%、EC／ポータル 0.49%、その他 1.46% になっていて、韓国内で CRM システム導入は金融／保険業種が一番活発であることが分かる。

表 2 標本の産業別分布

業種	業者数	比率
製造業	41	19.90%
金融 / 保険業	86	41.75%
情報通信業	32	15.53%
貿易 / 流通業	12	5.83%
サービス業	31	15.05%
EC / ポータル	1	0.49%
その他	3	1.46%

表3のように、企業の売上額規模を基準にアンケート回答企業を見れば、100億 Won 未満が13.59%、100億 Won 以上500億 Won 未満が14.08%、500億 Won 以上1,000億 Won 未満が10.19%、1,000億 Won 以上が62.14%を占めており、現在韓国国内でのCRMシステムは売上額規模が大きい大手企業中心に構築されていることが分かる。また、構築されているCRMシステム類型別分布（複数回答）はMarketing Automationが65個の業者、SFAが51個の業者、Call Centerが110個の業者、その他26個の業者になっていて、韓国ではCall Center業者が一番CRMシステム構築を好んでいることが分かる。

表3 売上額およびCRMシステム類型別分布

売上額	度数	比率	CRMシステム 類型	度数
100億 Won 未満	28	13.59%	Marketing Automation	65
100億～500億 Won 未満	29	14.08%	SFA	51
500億～1,000 億 Won 未満	21	10.19%	Call Center	110
1,000億～1兆 Won 未満	64	31.07%	その他	26
1兆 Won 以上	64	31.07%		

また、表4のようにアンケート回答者に対する分布を職位、学歴、所属部署、現業務勤務年数で分類した結果、回答者の職位は役員クラスが5.83%、部長クラスが5.34%、次長クラスが13.59%、課長クラスが24.76%、主任クラスが30.10%、社員クラスが20.39%などとなった。所属部署はマーケティング部が40.29%、営業部が21.36%、IT部が19.42%で、学歴は全体で大学卒以上が91%以上を占めることがわかり、現業務勤務年数は1年から5年未満が全体の70%以上を占めることが分かった。

表4 職位部署学歴勤務年数別分布

職位	度数	比率	部署	度数	比率
役員クラス	12	5.83%	マーケティング部	83	40.29%
部長クラス	11	5.34%	IT部	40	19.42%
次長クラス	28	13.59%	営業部	44	21.36%
課長クラス	51	24.76%	サービス部	18	8.74%
主任クラス	62	30.10%	その他	21	10.19%
社員クラス	42	20.39%			
学歴	度数	比率	現業務 勤務年数	度数	比率
高校卒	9	4.37%	1年未満	19	9.22%
専門学校卒	10	4.85%	1年～ 5年未満	129	62.62%
大学卒	139	67.48%	5年～ 10年未満	37	17.96%
大学院以上	48	23.30%	10年以上	21	10.19%

## 4.2 妥当性及び信頼性分析

本研究では測定的基础をなしている理論及び理論的概念の妥当性を測定するため、組織特性、システム特性、CRM成果などの構成要素に対し要因分析（factor analysis）を行った。要因分析において、要因回転方式はVarimax方式を、要因抽出のための基準として最小固有値（Mineigen Value）1を利用した。

CRM主要成功要因としての組織特性に対する妥当性を最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化、評価及び補償体系、部署間業務協調、専門人材の確保などの四つの要因について検証した（表5参照）。CRM主要成功要因としての組織特性に対する妥当性は三つの要因、システム統合水準、システム拡張可能性、システム使用容易性などについて検証した（表6参照）。また、CRM成果を問う項目に対する妥当性については、新規顧客獲得率向上、顧客収益性向上、既存顧客の維持率向上、離脱顧客の再誘致率向上、顧客獲得及び顧客維持費用減少、マーケティング費用減少などの項目について分析を行った（表7参照）。

表5 組織特性に対する妥当性分析

組織特性変数 <sup>a)</sup>	要因1 <sup>b)</sup>	要因2 <sup>c)</sup>	要因3 <sup>d)</sup>	要因4 <sup>e)</sup>
	β	β	β	β
顧客情報重要性認識 <sup>a)</sup>	81**	4*	21*	21*
情報の重要性強調 <sup>a)</sup>	79**	-1*	15*	14*
最高経営者のCRM使用推奨 <sup>a)</sup>	78**	35*	0*	17*
最高経営者のCRM重要性認識 <sup>a)</sup>	78**	34*	4*	16*
最高経営者のCRM支援 <sup>a)</sup>	64**	45*	1*	28*
顧客情報を経営陣意思決定に反映 <sup>a)</sup>	57**	12*	30*	42*
長期的顧客満足に対する関心 <sup>a)</sup>	48*	18*	46*	18*
評価及び補償の公正性 <sup>a)</sup>	19*	85**	30*	14*
評価及び補償基準と手順の明確性 <sup>a)</sup>	20*	81**	30*	17*
評価及び補償制度の満足度 <sup>a)</sup>	20*	78**	25*	18*
部署間意思疎通開放性 <sup>a)</sup>	7*	19*	87**	16*
部署間業務協調 <sup>a)</sup>	16*	39*	79**	19*
部署間情報共有 <sup>a)</sup>	14*	29*	78**	29*
専門人材の経験とノウハウ程度 <sup>a)</sup>	17*	29*	21*	80**
業務分野別専門人材確保 <sup>a)</sup>	27*	19*	29*	76**
顧客満足度調査 <sup>a)</sup>	27*	5*	10*	73**
従業員教育及び訓練 <sup>a)</sup>	17*	49*	24*	56**
固有値(Eigen Value) <sup>a)</sup>	8.772857	8.026892	2.784051	2.682230

- 要因1 CEOの支援および顧客情報志向的文化
- 要因2 評価および補償体系
- 要因3 部署間業務協調
- 要因4 専門人材の確保

表6 システム特性に対する妥当性分析

システム特性変数 <sup>a)</sup>	要因1 <sup>a)</sup> λ <sup>2</sup>	要因2 <sup>a)</sup> λ <sup>2</sup>	要因3 <sup>a)</sup> λ <sup>2</sup>
すべての部署の顧客データ統合 <sup>a)</sup>	76 <sup>***</sup>	19 <sup>a)</sup>	18 <sup>b)</sup>
顧客接点のデータ統合管理 <sup>a)</sup>	75 <sup>***</sup>	20 <sup>a)</sup>	28 <sup>b)</sup>
データの実時間アップデート <sup>a)</sup>	73 <sup>***</sup>	20 <sup>a)</sup>	25 <sup>b)</sup>
データ標準確立 <sup>a)</sup>	72 <sup>***</sup>	26 <sup>a)</sup>	25 <sup>b)</sup>
業務プロセス改善 <sup>a)</sup>	71 <sup>***</sup>	26 <sup>a)</sup>	30 <sup>b)</sup>
Front officeとBack officeシステム統合 <sup>a)</sup>	70 <sup>***</sup>	24 <sup>a)</sup>	17 <sup>b)</sup>
統合されたワークフロー水準 <sup>a)</sup>	67 <sup>***</sup>	30 <sup>a)</sup>	29 <sup>b)</sup>
上位システムバージョンにUpgrade可能 <sup>a)</sup>	26 <sup>a)</sup>	95 <sup>***</sup>	26 <sup>b)</sup>
ネットワーク拡張可能 <sup>a)</sup>	32 <sup>a)</sup>	82 <sup>***</sup>	20 <sup>b)</sup>
データウェアハウス拡張可能 <sup>a)</sup>	33 <sup>a)</sup>	81 <sup>***</sup>	28 <sup>b)</sup>
CRMシステムモジュール拡張可能 <sup>a)</sup>	24 <sup>a)</sup>	65 <sup>***</sup>	47 <sup>b)</sup>
ウェブ基盤機能支援 <sup>a)</sup>	28 <sup>a)</sup>	18 <sup>a)</sup>	85 <sup>***</sup>
顧客のウェブセルフサービス支援 <sup>a)</sup>	27 <sup>a)</sup>	24 <sup>a)</sup>	81 <sup>***</sup>
実時間情報接近容易性 <sup>a)</sup>	38 <sup>a)</sup>	31 <sup>a)</sup>	71 <sup>***</sup>
CRMシステム使用容易性 <sup>a)</sup>	37 <sup>a)</sup>	38 <sup>a)</sup>	88 <sup>***</sup>
固有値(Eigen Value) <sup>a)</sup>	4.417978 <sup>a)</sup>	3.245152 <sup>a)</sup>	3.237304 <sup>a)</sup>

要因1 システム統合水準  
 要因2 システム拡張可能性  
 要因3 システム使用容易性

表7 CRM効果に対する妥当性分析

CRM 成果変数	要因1 (CRM 成果)
新規顧客獲得率向上	79*
顧客収益性向上	79*
既存顧客維持率向上	78*
離脱顧客再誘致率向上	78*
顧客獲得及び顧客維持費用減少	75*
マーケティング費用減少	66*
固有値 (Eigen value)	3.480902

妥当性分析結果を基に信頼性分析を実施した結果、組織特性、システム特性、CRM 成果変数に対する Cronbach Alpha が大部分 0.80 以上の高い値を示していることが分かる (表8 参照)。

表8 信頼性分析

変数名		測定項目数	Cronbach Alpha
組織特性	最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化	6	0.8885
	評価及び補償体系	3	0.9160
	部署間業務協調	3	0.8914
	専門人材確保	4	0.8214
	システム特性	システム統合水準	7
	システム拡張可能性	4	0.9057
	システム使用容易性	4	0.9024
CRM 成果	CRM 推進成果	6	0.8539

### 4.3 仮説検証

#### 4.3.1 組織特性が CRM 成果に及ぼす影響分析

組織特性が CRM 成果に及ぼす影響を検証するた

め、CRM 成果を従属変数にして最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化、専門人材の確保、部署間業務協調、評価及び補償体系など四つの組織特性下位要因を独立変数として多重回帰分析を行った (表9 参照)。多重回帰分析を実施した結果、回帰モデルで独立変数の説明力を表す R<sup>2</sup> は 45.85 でモデルの有意性を表す F の値は 42.55 になり、その確率は <.0001 として通常的な有意水準 0.05 より遥かに小さいので非常に有意であることが分かる。

また、組織特性が CRM 成果に及ぼす影響力に対する下位要因別影響を見ると、最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化 (β : 0.16, t: 2.88)、専門人材の確保 (β : 0.25, t: 4.72) は有意水準 0.01 で有意であり、部署間業務協調 (β : 0.12, t: 2.46) は有意水準 0.05 で有意であると表れているし、評価及び補償体系 (β : 0.08, t: 1.60) は有意水準 0.10 で有意ではないと表れている。

表9 組織特性が CRM 成果に及ぼす影響

* 回帰モデルの要約					
R	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	Root MSE		
	0.4585	0.4477	0.4486		
* 回帰式の適合度検定					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Model	4	34.2471	8.5618	42.55	.0001
Residual	201	40.4439	0.2012		
Total	205	74.6910			
* 回帰係数					
投入変数	非標準化係数		標準化係数	t	Sig.
	B	SE B	Beta		
(intercept)					
最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化	1.2794	0.1760		7.27	0.0001
専門人材確保	0.1554	0.0539	0.1924	2.88	0.0044
部署間業務協調	0.2459	0.0521	0.3483	4.72	0.0001
評価及び補償体系	0.1226	0.0499	0.1677	2.46	0.0149
	0.0752	0.0471	0.1112	1.60	0.1116

(\*;p<0.10, \*\*;p<0.05, \*\*\*;p<0.01)

表 10 システム特性が CRM 成果に及ぼす影響

* 回帰模型の要約					
R	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	Root MSE		
	0.4441	0.4358	0.4534		
* 回帰式の適合度検定					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Model	3	33.1668	11.0556	53.78	.0001
Residual	202	41.5243	0.2056		
Total	205	74.6911			
* 回帰係数					
投入変数	非標準化係数		標準化係数	t	Sig.
	B	SE B	Beta		
(intercept)					
システム統合水準	1.6246	0.1512		10.74	0.0001
システム拡張可能性	0.2170	0.0581	0.2976	3.74	0.0002
システム使用容易性	0.0355	0.0560	0.0489	0.63	0.5263
	0.2584	0.0545	0.3832	4.74	0.0001

(\*;p<0.10, \*\*;p<0.05, \*\*\*;p<0.01)

#### 4.3.2 システム特性が CRM 成果に及ぼす影響分析

システム特性が CRM 成果に及ぼす影響を検証するため、CRM 成果を従属変数にしてシステム統合水準、システム拡張可能性、システム使用容易性などの三つのシステム特性下位要因を独立変数として多重回帰分析を行った。本研究での回帰分析結果は表 10 のようになり、回帰模型の R<sup>2</sup> は 44.41 で、モデルの有意性を表す F の値は 53.78 となり、通常的な有意水準 0.05 よりはるかに小さいので有意であることが分かる。また、システム特性が CRM 成果に及ぼす影響力に対する下位要因別影響を見ると、システム統合水準 ( $\beta$  :0.22, t: 3.74)、システム使用容易性 ( $\beta$  :0.26, t: 4.74) は有意水準 0.01 で有意であり、システム拡張可能性 ( $\beta$  :0.04, t: 0.63) は有意水準 0.10 で有意ではないと表れている。

#### 4.3.3 仮説検証結果の要約

本研究では CRM 主要成功要因（組織特性、システム特性）が CRM 成果に及ぼす影響力を分析するために、回帰分析を行った。その結果による仮説検証結果を要約すれば表 11 と表 12 のようになる。

結論的に、本研究で設定した大部分の研究仮説が採択されていることが分かるし、特に CRM 主要成

功要因として組織特性に属する評価及び補償体系要因、システム特性に属するシステム拡張可能性要因は CRM 推進成果に正の影響を及ぼさないことが分かる。しかし、企業の産業別または規模別に区分して再分析すれば有意的な影響を及ぼすと考えられる。

表 11 回帰分析の結果要約

区 分		CRM 成果
組織特性	最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化	***
	専門人材確保	***
	部署間業務協調	**
	評価及び補償体系	-
	システム統合水準	***
システム特性	システム拡張可能性	-
	システム使用容易性	***

1. \* : p<0.10, \*\* : p<0.05, \*\*\* : p<0.01 水準で有意であることを意味

表 12 仮説検証の結果要約

仮説	仮説内容	採択
H1	組織特性要因は CRM 成果に有意な影響を及ぼす。	△
H1-1	最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。	○
H1-2	専門人材確保は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。	○
H1-3	部署間業務協調は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。	○
H1-4	評価及び補償体系は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。	×
H2	システム特性要因は CRM 成果に有意な影響を及ぼす。	△
H2-1	システム統合水準は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。	○
H2-2	システム拡張可能性は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。	×
H2-3	システム使用容易性は CRM 成果に有意な正の影響を及ぼす。	○

## 5. 結論

最近、CRM に対する関心が高まっている状況でどんな組織特性とシステム特性が CRM 推進成果にどのくらいの影響を及ぼしているのかを総合的に実証分析した研究は多くないのが実状である。これに

より、本研究では CRM に対する概念整理及び既存文献を基にして CRM 成功の主要要因として把握された組織特性変数である最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化、専門人材の確保、部署間業務協調、評価及び補償体系とシステム特性変数であるシステム統合水準、システム拡張可能性、システム使用容易性などが CRM 成果にどのくらいの影響を及ぼしているのかを実証的に分析した。

本研究において出された主な結果を要約すれば次のようになる。まず、組織特性が CRM 成果に及ぼす影響については専門人材の確保、最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化、部署間業務協調の順で有意な正の影響を及ぼすものと把握できたし、評価及び補償体系は CRM 成果に直接的な影響を及ぼさないことが分かった。

次に、システム特性が CRM 成果に及ぼす影響についてはシステム使用容易性、システム統合水準が有意な正の影響を及ぼしているがシステム拡張可能性は CRM 成果に影響を及ぼさないことが分かった。

結局、本研究での分析結果は、今後 CRM を推進しようとする韓国内外の企業が CRM 推進成果を向上させるためには専門人材の確保、部署間業務協調、最高経営者の支援及び顧客情報志向的文化、システム使用容易性、システム統合水準などに対する管理及び向上努力が非常に重要であるという点を提示してくれている。

一方、これからの研究課題としては、まず、CRM 成果を分析するにあたり定性的な CRM 成果だけではなく財務的な側面の定量的な成果測定も併せて分析することが必要である。次に、今後の研究では標本を業種別、企業規模別によって CRM 成果に影響を及ぼす要因がどのように異なって現れるかを分析するのが必要である。また、CRM システム類型別、すなわち運営 CRM、分析 CRM、協業 CRM 別に CRM の主要成功要因及び推進成果を把握するのが必要である。

## 参考文献

- [1] Kwon Young Sik et al, "e-Business System" , Kyowoo Books, 2001
- [2] Kim Jae Moon, "eCRM for e-business model" ,@ keorum Books, 2003
- [3] Choi Jeong Hwan & Lee Yoo Jae, "Dead CRM Live CRM" ,@Haneon Books, 2003
- [4] Dupont R., "Relationship Marketing A Strategy for Consumer-Owned Utilities in a Restructured Industry" , Management Quarterly, 1998
- [5] Flanagan, T & Safdie, E., "Building a Successful CRM Environment" , Technology Guide, 1998
- [6] Imhoff, C & Gentry, J., "CRM Building an Environment for the Future" , Technology Guide, 2000
- [7] Kalakota, R. & Robinson, M., "e-Business : Roadmap for Success" , Addison Wesley, 1999
- [8] KostECKI, M., "Strategies for Global Service Markets" , in Marketing Strategies for services edited by M. M. KostECKI(Oxford: Pergamon Press Ltd.), 1994
- [9] Menon. A., and Varadarajan, R., "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms" , Journal of Marketing, 1992
- [10] Milton Pedraza, "12 principles of CRM Success" , B to B, 2000
- [11] Naumann, E. and Shannon, P., "What is Customer-Driven Marketing?" , Business Horizons, 1992
- [12] Peter Keen, "Winning ways" , <http://www.peterkeen.com>, 2001
- [13] Raaen, D. A., "A strategic approach to CRM" , America's Network, 2000
- [14] Ryan, J., "Achieving Business Success Through Customer Relationship Management" , Technology Guide, 1998
- [15] Swift, R. S., "Accelerating approach to CRM" , America's Network, 2000
- [16] Trepper, C., "CRM : Customer Care Goes End-To-End" , InformationWeek, 2000

この論文は韓国語で書かれたものを京都情報大学院大学教授の高弘昇氏が日本語に翻訳したものである。

---

## ◆著者紹介

**高 彰培** Chang Bae Ko

韓国外国語大学校  
(韓国) 京畿大学校 理学博士  
韓国インターネット電子商取引学会 常任理事  
韓国インターネット放送通信学会 産学理事  
(韓国) 京東大学校 経営学科 教授