



- ご挨拶
- アンケートで中国市場を掴む難しさとフリーアンサーの有効活用による活路の模索
- 情報システムは本当に必要なのか？

■ ご挨拶 上海菱威深信息技术有限公司 営業統括 高橋 慶 (タカハシ ケイ)

上海世博が開幕してまもなく3ヶ月が経とうとしています。出足が不調だった来場者数も、期間折返し前に3,000万人を突破し、目標の7,000万人超えはほぼ確実と見られています。現地に何度か足を運んでいます。万博史上最多の参加国を集めたスケールの大きさに、改めて中国の勢いを感じました。

さて、今回の本誌の主題は、「不確実性とシステムの可能性」です。成長著しい中国は、グローバル市場の変化も相まって不確実性の連続ですが、一見複雑に見える課題を丁寧に紐解けば、本質が見えてきます。この本質をどのように捉え、どのように利活用していくかが、中国では特に必要なのではないのでしょうか。

■ アンケートで中国市場を掴む難しさとフリーアンサーの有効活用による活路の模索

「中国人は面倒を嫌って問題を読まないから、アンケートをしても意味がない！」

アンケートの仕事に携わる中で、今まで何度か聞かされた言葉である。

事実、中国でアンケート調査を実施しても、その調査結果からマーケティング戦略に生かせる特別なメッセージを導き出す事は容易ではない。回答に矛盾が目立ち、様々な切り口から解析を行っても結果に差が出ず、悩む事もあった。

その理由の1つを、返礼のみを目的とした適当な回答の乱立だと考える。更に顔の見えないWEBマーケティング調査では、本人に代わり、家族の代理回答も可能である事から、分析時に既存の属性データを用いた場合、真実との乖離は益々大きくなる。

だがそもそも、昨今までの中国社会には、消費観念の未成熟化から、製品に対して強い拘りを持つ人自体が少なかったのではないかと思う。

昨今の急激な社会の成熟化に伴い、消費行動における人々の感覚は飛躍的に向上し、その結果、特定の製品に対し強い思い入れを持つ人は確実に増えている。人は、特定の製品に対する思い入れが強いほど、その思いを発言する場を欲するものであり、その事がデータとして価値ある回答の増加に繋がっている。

フリーアンサーへの回答を例にとると、大多数の人が何らかのコメントを加えており、長文でぎっしりと自身の評価や観点を記述する人も少なくない。企業にとって価値ある指摘を、そこから単体データとして汲み取る事もできれば、そこにはアンケートの最終目的である最重要顧客セグメントの傾向性を掴むヒントも隠されている。

アンケート解析を通して顧客の傾向性を導き出す為には、異なった嗜好や価値観を持つそれぞれのアンケート参加者が、当該製品やサービスに対してその要求水準に総合点で到達していると判断したのか否かを、回答からできるだけ正確に読み取る事が必要である。

その際分類軸に、一般設問への回答内容に加えてフリーアンサーへの回答を用いる事で、1人1人のデータの所属分類を判別する決定材料を強化し、分類ミスを減らす事ができる。ただ、製品自体に対する評価は高くても、中にはフリーアンサー欄で、販売店やサービスセンターの対応不備を訴える人もおり、その分析は容易ではない。

パターン化、数値化が難しい自由回答解析にシステムが挑戦し、その障害を乗り越えられる時、従来の集計方法では見出しにくかった顔の見えない消費者の姿を、よりくっきりと私たちの前に浮かび上がらせてくれるのではないだろうか。

【筆者】岩竹 由香 (イワタケ ユカ) 上海菱威深信息技术有限公司 バリューチェーンマネジメント統括 開発第一部 主任

「iVision Focus」に執筆された内容は、筆者の個人的見解であり、上海菱威深信息技术有限公司としての公式見解ではありません。

■ 情報システムは本当に必要か？

「情報システムは本当に必要か？」という問いは、情報システムサービスを生業としている弊社にとって自虐的なものかもしれない。しかしながら、情報システムサービスを生業としているからこそ、自問し続けなければならないものであると筆者は考えている。

情報システムの導入目的の一つに業務効率化というものがある。とくに事業が急速に拡大している中国においては、人手で業務を回し切れなくなり、情報システムを導入する、あるいは導入を検討するというケースが多くなってきている。例えば、注文が急速に増え、その受注処理が注文に追いつかないというようなケースである。

事業のスタートアップ期においては、注文の件数は限られているの普通だ。このためその注文ボリュームに対応できるだけの業務方法論、平たくいえば仕事のやり方が考案され実施される。その時期における最適解である。

ところが、注文が急増したとき、業務方法論はそのままで処理効率だけを上げるため、情報システム導入を検討するケースが少なくない。情報システムの導入が目的化されてしまうのである。

業務方法論の前提、この場合、注文量が大きく変わってきているのであれば、その方法論も合わせて見直すことが必要だ。業務に追われる現場、ただでさえ情報システム要員が少ない海外においては、業務方法論に遡って見直しを進める時間的・リソース的余裕がないことを理解できなくもない。が、やはり、情報システムの導入が検討されるということは、業務方法論を見直す時期に来ていると考えるべきである。これが「情報システムは本当に必要か？」という表題の第一の意味である。

かつて、某小売業において、業務方法論の見直しと新情報システムの計画を同時に行い、トップに新情報システムの構築決裁を迫ったことがある。その際のトップの言葉が実に印象的であった。「なるほど。では、新情報システム構築の前に、新しい業務方法論を人で実践してみなさい」というものである。果たして、人手でやって効率化が認められ、新情報システムの構築が叶ったのであるが、あらためて業務方法論の見直しの重要性を教わった。

通常、業務方法論の見直し速度が業務拡大スピードに追いつかないことが多いようであるが、この逆もある。業務拡大スピードを超えた、業務方法論を導入しようとするケースである。

事業が拡大すると、当然ながら組織も拡大する。堺屋太一の『組織の盛衰』によれば、組織規模に応じてマネジメントが変わってくる、その変革点にある規模は古今東西を問わずほぼ同じとのことだ。人間のマネジメント能力には普遍性があるということであろう。二百人までは一人の長が全員の顔も気心も知って指揮監督できる。これを越えると一人の長では目が行き届かなくなり、管理監督の組織が必要になる。そして、千人を越えると管理監督機構自体を管理する組織が必要になり、すべてを規則化基準化しなければいけなくなるとのことである。

百人規模の企業では人事部長そのものが人事データベースであり、かつ、ときには社員一人ひとりの身の上相談にも丁寧に答えることにより、人事マネジメント、端的に言えば人材グリップが可能だ。

ところが、事業の拡大に伴い、マネジメントの変革点である二百人前後になったとき、数千人規模の人事業務経験者が赴任し、状況を理解しないまま数千人規模に対応した人事システムを導入したとしよう。これまでは人事部長の頭のなかにインプットされていた人事情報のうち、定型化できる情報だけが人事システムに格納される。それまでは人事部長といえば、親分であり、お母さんであったのだが、新人事部長は管理監督機構あるいは管理監督機構自体を管理する組織のような人事マネジメントを行ったとき、その結果は容易に想像できるであろう。組織規模（≒事業規模）と業務方法論が乖離し、せっかく導入した人事システムも死蔵システムとなってしまふ。

この例は極端な例ではあるが、急速に拡大する組織では往々にして起こり得ることである。

業務拡大スピードと業務方法論の進化速度をうまく合わせなければ情報システムは活かない。これを我々は「情報システムは本当に必要か？」という問いで常に自問を繰り返し、もし納得がいかなければ、お客様にもこの問いを発したいと考える次第である。

【筆者】 松下 隆一（マツシタ リュウイチ） 上海菱威深信息技术有限公司 董事・副総経理

「iVision Focus」に執筆された内容は、筆者の個人的見解であり、上海菱威深信息技术有限公司としての公式見解ではありません。