

平成 21 年 3 月 31 日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2006～2008
 課題番号：18530317
 研究課題名（和文） 顧客個人情報の有効活用が企業競争力向上に寄与する貢献度の定量的検証方法の確立
 研究課題名（英文） The study of method to evaluate practical use of customer's personal information
 研究代表者
 黒目 哲児（KUROME TETSUJI）
 追手門学院大学・経営学部・教授
 研究者番号：30342025

研究成果の概要：

顧客個人情報の管理、活用状況について平成18、19年度の2回にわたってアンケート調査を実施した。その結果、各企業において顧客志向の事業展開は積極的に推進しつつあるが、まだその成果は大きくないこと、大企業と中堅企業の間には大きな差があることが定性的に判明した。また重回帰分析を中心に、中堅企業における顧客個人情報の活用効果を分析した結果、個人情報の管理・活用の仕組み、内部統制への投資と活用効果（投資効果）の関係が計数的に把握できた。このことは、顧客個人情報活用への投資に対する経営者の意思決定に有効な判断材料を与えるものである。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	1,300,000	0	1,300,000
2007年度	800,000	240,000	1,040,000
2008年度	1,200,000	360,000	1,560,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	600,000	3,900,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：顧客個人情報、システム監査、個別マーケティング、企業競争力、回帰分析

1. 研究開始当初の背景

(1) 企業におけるマーケティングの方向は大量生産、大量販売というマスマーケティングから、顧客一人ひとりの要求に合致した商品やサービスを提供する個別マーケティングへと変化してきている。それに伴い、企業において顧客個人情報の管理、活用の重要性が増大してきた。企業は様々な手段により顧客個人情報を収集し、その情報を活用した顧客の維持拡大に努めている。顧客個人情報の有効活用は企業の発展に不可欠である反面、情報の取り扱いを間違えると企業の大きなダメージにもつながる。

(2) 顧客個人情報の適正管理、有効活用により企業が他企業に対しどの程度競争力を高めているか、計数的に把握することは経営者の意思決定に対するきわめて重要な要因である。すなわち顧客個人情報の有効活用を目的とした投資効果の定量的把握が要求されているが、顧客個人情報に対する投資効果が経営者にとって可視化されていないのが現状であり、経営者は顧客個人情報活用のための投資に関して、数値での裏づけに基づく自信を持った意思決定を行えないという状況にある。

2. 研究の目的

(1) 国内の代表的企業に対し顧客個人情報の管理、活用状況をアンケートならびに面接により調査し、現状把握と同時に問題点を明らかにする。更に、統計的な手法を用い調査結果を指標化することにより、顧客個人情報の適正管理・有効活用状況の他社との比較、年度別の改善状況を計数的に把握する手法を確立する。

(2) 顧客個人情報の管理、活用状況と投資効果の間に相関関係があることを回帰分析などの統計的手法により実証する。経営者は常に経営の成果を数字で把握したいと考えている。従来、定性的にしか把握できていなかった顧客個人情報活用の投資効果を当研究成果により数値化することができるため、企業における経営戦略の妥当性の評価が定量的に表現できる。

3. 研究の方法

(1) アンケート調査実施

大企業約 1000 社、中堅企業約 1000 社を対象に、顧客個人情報の管理、活用状況について郵送によるアンケート調査を行なう。10%程度の回収を想定している。アンケート回収結果はデータベース化し、分析に備える。

(2) 調査結果の定性的評価

データベース化されたアンケート調査結果を定性的に分析し、大企業、中堅企業の比較を行う。また既に行なった過去の調査結果と比較し、変化が著しい項目、業種ごとの傾向などについて考察する。

(3) 調査結果の点数化と回帰分析

さまざまな切り口で調査結果を定量的に分析するため、調査項目を重要度に合わせ指標化する。その上で、調査結果をもとに、顧客個人情報の管理状況、活用状況、活用効果を点数化(点数付け)し、回帰分析により、項目間の関係を明らかにする。

4. 研究成果

(1) 平成 18 年度実施調査の分析結果

日本における大企業約 1000 社を対象に、顧客個人情報の管理、活用状況について平成 18 年にアンケート調査を実施し、聞き取り調査を含め、50 社からの回答を入手した。(調査項目: 個人情報の管理状況、活用状況、情報システム、活用効果などについて計 35 項目)

① 定性的分析結果

調査結果について、過去に行なった同様の調査結果と比較分析を行い、分析結果として下記のことが考察された。

・顧客志向に向けた業務改革についてはあまり推進されていないが、ビジネス戦略上重要であるという認識から、多くの企業で今後の取り組み課題としてあげている。

・顧客個人情報の有効活用については長期間の履歴情報、非定型情報の活用状況が悪く、現状ではまだ顧客個人情報の高度な利用が十分行なわれていない。

・個人情報取り扱い方針の公開など顧客対応に関しては、各企業とも前向きに対応している。

・顧客個人情報の適正管理については、個人情報保護管理規定の策定状況、管理体制など急速に管理レベルが向上している。ただし、安全対策に関する情報システムの対応については、より改善が必要と思われる。

・平成 18 年の調査結果には、平成 17 年 4 月に全面施行された個人情報保護法の影響が大きく現れている。個人情報管理の重要性の認識とそれに伴う企業の具体的対応が評価される一方、個人情報保護法に対する過剰反応、理解不足から、個人情報の活用に消極的であるという問題点が浮き彫りにされた。

② 定量的分析結果

調査結果に対し使用した統計的分析手法は主成分分析とその結果に基づくクラスター分析、判別分析などであり、その分析結果からも個人情報保護に関する過剰反応がある程度裏付けられた。分析によると、特に顧客個人情報の管理状況が低い企業においては、社員に対する教育の重要性、顧客対応窓口の設置などの必要性が明らかになった。また顧客個人情報の活用効果が高い企業は、情報の分析を目的としたデータベースシステムの整備が進んでいる点が、活用効果が低い企業との差となって現れていることが判明した。

(2) 平成 19 年度実施調査の分析結果

顧客個人情報の管理、活用状況について平成 19 年に郵送によるアンケート調査を実施した。(調査項目: 個人情報の管理状況、活用状況、情報システムなどについて計 27 項目)

平成 18 年までは、大企業のみを対象にアンケートを実施していたが、企業規模の違いによる分析を目的に中堅企業での調査を追加した。

① 定性的分析結果

・全体的な考察

アンケート調査用紙は約 1600 社に発送した。調査結果の分析に当たり、調査対象企業を独自の判断により資本金別に大企業(資本金: 2 億円超)、中堅企業(資本金: 2 億円以下)の 2 つの企業群に分類し、それぞれ 100 社から回答を得た。大企業グループは中堅企業グループに比べ、個人情報を保有している割合が高く、また大企業グループは製造業でも積極的に個人情報を保有していることが明らかになった。顧客個人情報を保有している企業からの回答によれば、ほぼすべての項目で大企業は顧客個人情報管理、活用に積極的に取り組み、成果も出つつある。一方中堅企業は、現状ではまだ十分な対応をしていないが、多くの企業で今後積極的に

取り進む予定であると答えており、将来中堅企業においても、顧客個人情報を活用したビジネスは活発化していくものと期待できる。

・顧客個人情報の管理状況について

企業における顧客個人情報の活用を健全に行なうためには、顧客個人情報が顧客にとって大切な資産であるという基本的な認識に立って、注意深く扱う必要がある。個人情報保護方針の公開ならびに個人情報管理規定の策定については、ほとんどすべての大企業が実施済みであるのに対し、中堅企業においてはまだ低い水準である。ただし中堅企業においても、今後実施予定と答えた企業を含めると高い水準になり、顧客個人情報の管理については、近い将来大企業並みに整備されるものと予想される。

個人情報漏洩の最大の原因は従業員の不注意によるものである。その観点から、個人情報管理を健全に運用するために最も必要なことは、従業員に対し教育により個人情報管理の重要性を周知徹底することである。教育の実施予定も含めると、大企業、中堅企業を問わず、全ての企業において積極的に取り組んでいる。

個人情報管理に関し、顧客からの問い合わせ、クレームに対応するためには担当窓口の設置が必要であるが、大企業はほぼ全企業が窓口を設置している一方、中堅企業は対応が不十分であり、今後組織的に取り組む必要がある。

顧客個人情報管理については、情報漏洩などの事故が発生しないよう予防措置を考えると同時に、万一事故が発生した場合、どのような対応をすべきか整理しておくことも重要である。個人情報管理規定に罰則条項を盛り込んだり、被害の計数的な把握、被害発生時の緊急対応のための体制の確立などが必要になる。事故の対応について、全般的には実施予定も含めればある程度満足できる状況と考えるが、特に中堅企業において被害発生時の緊急対応のための体制、対策について早急に検討する必要がある。

・顧客個人情報活用の仕組について

個別マーケティングといわれる顧客志向の事業展開には、顧客の個人情報を有効に活用する仕組、業務の流れが不可欠と考える。顧客個人情報を保有する大企業の6割、中堅企業においても約半数の企業が顧客志向を目的とした業務手順の変更を既に実施している。さらに業務手順の変更は、製造業でも積極的に実施されており、サービス業や小売業、金融業のみならず、製造業においても顧客個人情報活用について検討されていることが判明した。

顧客個人情報にはいろいろな情報が含まれ、その情報を活用することにより各種販売促進活動が実施される。中堅企業においても大企業ほどではないが、顧客の購買履歴情報や顧客からのクレーム、要望などの非定型情報に基づく個別対応など、個人情報の高度な使い方が積極的になされつつある。

・顧客個人情報管理、活用ための情報システム整備状況について

内閣府の調査によれば、個人情報の漏洩は圧倒的に内部の、しかも単純なミスが原因で発生するということが明らかになっている。そのため企業においては、情報システム設備、機器の管理規定を設け、内部からの事故に備えている。この点についてアンケート調査によれば、大企業と中堅企業の対応の差が顕著であり、中堅企業の早急な対応が必要である。また顧客個人情報システムの中にデータの暗号化、パスワード設定、ユーザー権限設定など必要なセキュリティ項目を組み込み、内外の脅威に対抗する必要があるが、やはり中堅企業の対応の遅れが明確になっている。上記対応はパソコンのみを使用した小規模な情報システムでも、個人情報を扱っている限り十分考慮すべきである。

このように情報システムに対する安全対策を施した上で、顧客個人情報を有効に活用するための情報システムの構築が望まれ、最近特にインターネットを活用した個人向け情報システムが活発に稼働している。多くの企業において企業紹介や商品紹介など企業側からの一方的な情報発信の目的で、積極的に顧客個人向けの情報システムを構築していることがアンケートから明らかになった。しかしながら顧客からの情報収集や顧客との取引など直接顧客とのやり取りについては、中堅企業においてはまだまだあまり積極的ではない。しかし中堅企業のうち半数以上の企業が顧客個人情報を保有している状況から判断し、中堅企業においても今後インターネットを利用した顧客との直接取引はより積極的になされるものと予想される。

・顧客個人情報の収集内容について

大部分の大企業は5千件以上の顧客個人情報を保有している一方、中堅企業はほとんどが5千件以下となっている。顧客個人情報収集に当たっては、収集する個人情報の内容、利用目的、情報の利用範囲について顧客への通知、同意などの手順を定めた規定をしっかりと策定しておくことが重要であるが、大企業に比べ中堅企業の対応はあまり満足すべきものではない。高度な顧客分析を行い個別マーケティングに役立てるためには、顧客の履歴情報、非定型情報などの収集が必要になるが、中堅企業においても今後の予定も含めれば収集状況は50%を超えており、ある程度関心の深さがうかがえる。

・顧客個人情報処理の外部委託について

企業が保有する顧客個人情報を他企業に開示し、信用調査、受注代行、商品の配送依頼、決済代行などの処理を委託するケースがある。大企業においてはかなり積極的に業務の外部委託がなされ、それに伴い必要になる委託先管理についてもほぼ満足が持てる状況だが、中堅企業においては顧客個人情報処理の委託はまだあまり行われておらず、今後の予定もほとんどない状況である。

・顧客個人情報の活用効果について

各企業が顧客個人情報に関する管理、活用の仕組みを構築した結果、顧客個人情報活用の効果が実際にどのように実現したか調査を行った。

顧客個人情報活用の効果については、業務の合理化／コスト削減の観点、顧客満足度向上の観点、販売促進／売り上げ向上の観点、商品／サービス企画への利用の観点から考えられる。大企業においては、ほとんどすべての項目に対して半数以上の企業が効果があったと答えている。即ち大まかに述べると、大企業は顧客個人情報管理、活用の仕組みを積極的に行い、結果としてある程度の効果を出しているといえる。一方中堅企業においては、逆に何も効果がなかったと答えている企業が半数以上あり、大企業に比べ顧客個人情報活用に関しあまり効果が出ているとは考えていない。

上述した顧客個人情報活用の効果は、社内業務改善への効果と、顧客とのやり取りを通じて行う個別マーケティングへの効果に大別できるが、一般的に社内業務改善に関しては、あまり効果が上がっておらず、また今後ともあまり期待されていない。その一方、個別マーケティングに対する効果のほうは、社内業務改善効果に比べると顧客満足度向上の観点からも、また販売促進、売り上げ向上の観点からもある程度効果があったとアンケートで回答されている。

・顧客個人情報に関する内部統制について

内部統制の具体的な形として、内部監査の実施状況について調査した。顧客個人情報管理は情報の収集時点から始まり、管理運用、廃棄時点まで継続して行なう必要があり、内部監査としてはこの全期間が対象となる。また顧客個人情報に関連した監査は、単に情報システム処理だけに限らず、現場での顧客対応など組織的な観点も含め広く行う必要がある。顧客個人情報管理、活用の仕組みに対する内部監査の実施状況については、中堅企業は大企業に比べ約半分の実績にとどまっている。

適正な顧客個人情報管理のためには、情報システム構築や従業員教育などに大きな投資を伴う。従ってそれに見合う妥当な効果が達成されているか、経営者にとっては大変興味があると思われる。顧客個人情報の活用効果の妥当性についての監査については、活用効果の数値化が困難であること、また効果に対する各企業の価値観の相違から標準的な評価がしにくいため、全体的に十分には対応できていない。活用効果に関する監査については、定量的に把握する方法の検討も含め、今後の課題として捉えるべきである。

・各調査項目を実現、成功させるための要因

各調査項目に対し実現できた・効果をもたらした要因について、また実現できていない・効果が出ていない原因について、全体的にどのように考えているか調査した。

多くの企業が、「経営者が業務改革に積極的である」ことを、各項目実現に貢献した要因としてあげている。また社会的信用獲得を意識して積極的な管理に取り組んでいることも明らかになった。

一方顧客個人情報の適正管理、有効活用の実現を阻害する要因としては、「IT化に対してリーダーシップを発揮する社員がいない」、「個別マーケティング活動には興味がない」、「業務改革に取り組みにくい社風である」などがあげられている。

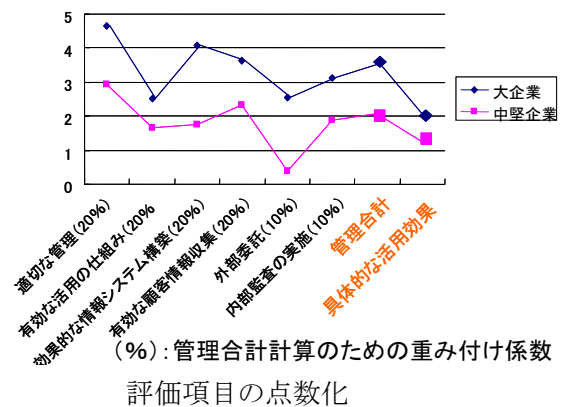
②定量的分析結果－1:大企業、中堅企業比較

各企業の調査結果を計数的に評価するため、回答内容を数値化することを考えた。まず各質問に対する回答を次表のような前提で数値化した。

評価の前提

評価内容	評価点
実施済、明確な状況	5点
一部実施、不十分など不完全な状況	3点
将来実施予定	1点
今後とも実施予定なし	0点

その数字に質問ごとに重み付けした係数(独自の判断により設定)を掛け、結果を集計することにより、質問大項目(次図の管理合計を除く7項目)ごとの評価点を算出した。このような方法で質問大項目ごとの評価を点数化、集計したものが次図である。



適切な管理に関し、大企業、中堅企業とも力を入れている点が見受けられる。一方外部委託についてはあまり積極的ではない。各項目をこのような手法で点数化することは、他企業との比較、また企業内での年度ごとの経過を計数的に把握する上で有益と考える。ただしこの分析については、質問ごとの重み付け係数の決め方など今後検討の必要がある。

③定量的分析結果-2:顧客個人情報の有効活用の状況(投資効果)

企業からのアンケート回答をある前提のもとに数値化し、重回帰分析を中心に顧客個人情報の有効活用の状況(投資効果)を分析、評価した。特に中堅企業における評価を中心に分析した結果、次のような回帰式を得た。

顧客個人情報の有効活用評価点

= +0.3

-1.0×管理関連項目評価点
+1.7×活用の仕組み関連項目評価点
+1.3×内部統制関連項目評価点

*各項目:27個のアンケート質問項目を上記4項目に大分類した

*各項目の評価点:各項目に含まれるアンケート質問の各評価点(前表:評価の前提)に質問ごとに重み付けした係数(独自の判断により設定)を掛け集計した数字

顧客個人情報を適正に管理し、活用するための仕組み作りに投じた投資が、顧客個人情報の有効活用による効果にどのように関連しているか、その関係を明確にすることは、今後の投資意欲に大きく関連する。分析の結果、管理を厳しく行うことが、有効活用にとってブレーキになっていることが判明した。しかしながら有効活用とは全く別の観点、すなわち適正な管理による不祥事の予防や企業の信頼度向上の観点からの必要性により、やはり管理面での投資は必要である。個人情報保護法に対する過剰反応が指摘されている状況の中で、どこまで管理を厳しく行うか、有効活用とのバランスが必要と考える。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者 及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計5件)

①黒目哲児、井戸田博樹、真田英彦、篠原健、顧客個人情報の適正管理および有効活用と企業競争力との関係、追手門学院大学研究ノート、8巻、pp1-17、2007、査読なし

②黒目哲児、井戸田博樹、篠原健、The Factors to Promote the Practical Use of Customer's Personal Information、追手門学院大学紀要「OTEMON ECONOMIC STUDIES」、No41、pp23-48、2008、査読あり

③黒目哲児、井戸田博樹、篠原健、An Empirical Study of Factors Promoting the Practical Use of Customer's Personal

Information in Japan、International Telecommunication Society、ITS Conference、No19、pp66-67、2008、査読なし

[学会発表] (計3件)

①黒目哲児、井戸田博樹、個人情報の活用と管理に関する研究-アンケートを通じて-、日本情報経営学会第55回全国大会、2007

②黒目哲児、顧客個人情報の管理活用状況調査報告、システム監査学会、2008

③篠原健、An Empirical Study of Factors Promoting the Practical Use of Customer's Personal Information in Japan、ITS Conference、2008

[図書] (計1件)

島田達己、黒目哲児、中谷正明、野末泰弘、石島隆 情報システム監査、2006、学陽書房

[その他]

黒目哲児、企業向け報告書:顧客個人情報の管理、活用状況実態調査(顧客志向の経営戦略構築のために)、2008

6. 研究組織

(1) 研究代表者

黒目 哲児 (KUROME TETSUJI)
追手門学院大学・経営学部・教授
研究者番号: 30342025

(2) 研究分担者

真田 英彦 (SANADA HIDEHIKO)
追手門学院大学・経営学部・教授
研究者番号: 40029088

篠原 健 (SHINOHARA TAKESHI)
追手門学院大学・経営学部・教授
研究者番号: 70411486

井戸田 博樹 (IDOTA HIROKI)
追手門学院大学・経営学部・准教授
研究者番号: 10352957

(3) 連携研究者

なし