

Chapter 1

1997年を物語る インタラクティブ・マーケティング 9の事象

環境の変化とともに、
企業とお客様の関係は変わる。
この1年を振り返って、
インタラクティブ・マーケティングの
「今」を象徴する
9の動向をクローズ・アップする。

1 “実績”上げるネット通販

95年頃からにわかに沸き起こったインターネット・ブーム。当初は「インターネット・ビジネスはペイしない」「インターネットが一般生活者をユーザーとして取り込んでいくのはまだまだ先」と冷ややかな見方もされていたが、その威力は年々確実に増している。

米・ネットワーク・ウィザード社の調べによると、日本におけるインターネットに接続されているコンピュータの数は、96年7月が49万6,000台であったのが97年7月には95万6,000台まで増えた。一部の技術者やマニアだけのものではなくなったインターネットは、マーケティング・ツールとしても無視できないメディアに成長している。

インターネットを活用した“ネット通販”では、“ビジネスマン狙い”のパソコン関連商品の販売やビジネスホテルの予約などにおいては、数年前からすでに“好調”と言われてきた。しかし現在では、一般生活者をターゲットにした幅広い分野で成功事例が現れてきている。

ひとつには、ニーズが千差万別で、したがって商品数が膨大な数に上るチケット、CD、一般書籍などの“ネット通販向き”商品が、着々とネット上のショップに並び、顧客を獲得している。たとえば96年に会員制で書籍のネット通販を開始した紀伊國屋書店は、97年には米の書籍・CD取り次ぎ、バーカー

&テラー社と提携し、米国の小売価格で輸入CDの販売をスタート。また、チケット販売では、先行するチケットセゾンに続き、ぴあが9月、ネット通販を開始した。また、大阪市心斎橋に店舗を構えていた老舗の傘専門店、心斎橋みや竹は、不振が続く店頭販売に見切りをつけ、ネット通販に1本化。“こだわり”の品揃えで多くのファンを獲得している。

“安さ”を売り物にしたショップも相次いで登場、人気を呼んでいる。通販大手のニッセンはネット上にアウトレット店を出店し、カタログで売れ残った商品を大幅に値下げして販売。ラオックス、上新電機などの家電量販店8社が組んで、ネット上に仮想“秋葉原”を再現する試みも開始された。ネット通販の目新しさが薄れる中で、他店との明確な“差異”を打ち出しているところは、着実に売り上げを作っている。

ネット通販の利用増加を裏付けるように、一方では「お金を払ったのに品物が届かない」などのトラブルが続出。経済協力開発機構(OECD)が消費者保護の国際的なガイドラインの作成に乗り出し、通産省はネット通販のルール整備を急いでいる。

2 テレホンバンキング、 続々開始

97年、もろに不況の煽りを受けたのが金融機関各社。法人

顧客の資金需要の回復が見込めない中で、各行はリテール・バンキングに力を入れている。小口の個人顧客をフォローするための手法として脚光を浴びたのがテレマーケティング。各行では以前からフリーダイヤルの問い合わせ窓口を設けたり、アウトバウンド・テレマーケティングで新商品の案内を行うといった方法で電話を活用してきたが、97年にはこれを一歩も二歩も進め、営業そのものを電話で行うテレホンバンキングを開始するところが相次いだ。

城南信用金庫と東京相和銀行は1995年6月、日本の金融機関としてはじめてテレホンバンキングをスタートさせたが、97年に入ってから住友、三和、富士、東京三菱、第一勧銀と大手都銀が次々この分野に参入。信託銀行では先行していた住友信託銀行と安田信託銀行に続き、三菱信託銀行が11月にテレホンバンキング・サービスを開始している。

金利自由化などによって独自の商品を開発できるようになった結果として、これまで店舗数を競ってきた金融機関は、経験したことのないマーケティング競争に身を投じるようになった。テレホンバンキングで先行するシティ・バンクなど外資系金融機関に対しても、真っ向から戦いを挑まなくてはならない。住友、三和、富士の3行は、98年中に、音声自動応答装置やインターネットを活用した24時間体制のサービスを開始すると発表している。

果たして日本にテレホンバンキングが根付くのかどうか。そして今後、どの金融機関がどのような商品・サービスで生活者の支持を獲得していくのか。その行方はまだ不透明である。

化される。このところ自動車保険の通販広告が頻繁に目につくようになった背景には、このような事情がある。そもそも保険は、個々の条件やニーズに応じたカスタマイズが必要とされるという意味で通販に適した商品と言えるが、これに加えて、低額商品をコストを抑えて販売する手法として、通信販売が注目されているのである。

ことに、日本国内の営業ネットワークが未整備な外資系企業は、以前から通信販売を営業の軸に据えている。9月に日本初のリスク細分型自動車保険を発売したのは、保険通販の“大御所”アメリカンホーム保険。マス媒体へのダイレクト・レスポンス広告の出稿に加え、12月にはサンクスアンドアソシエイツと提携し、コンビニ店頭を設置したマルチメディア端末でこの商品の案内、および資料請求受付を開始している。日本社でも、10月に三井海上火災保険が、自動車保険の通販を開始した。

生保業界では、96年10月から日本市場で保険通販を実施してきたチューリッヒ保険が、がんもカバーする女性入院保証保険を開発、97年11月から通販ルートで販売。それまで企業・団体向けに保険を販売してきたオリックス生命も、9月に通販を開始した。

規制緩和が進む中、保険各社は各種メディアを舞台に、アイデアと“お買い得感”を競う激しい争いを繰り広げているものと予想される。しかし保険はあくまでも“安心”を売るビジネス。定期的・継続的にコンタクトをとるなどの地道な努力によって顧客との信頼関係を築くことが、勝者の地位を獲得するための必須条件となるだろう。

3 保険通販、花盛り

保険は通販で買う時代!? 外資系企業が先導するかたちで、保険商品の通信販売が盛んに行われるようになってきている。

96年12月、自動車保険の料率が一部自由化され、97年秋には契約者の年齢や車種、運転歴などによって細かく料率を設定した「リスク細分型自動車保険」が販売できるようになった。98年には自動車保険と火災保険の料率が完全自由

4 企業の枠を超え、 進む情報の共有化

生産から流通までの無駄を徹底的に省くことによって、在庫削減、消費者への利益還元を標榜するCR (Consumer Response)に関心が集まっているが、イントラネット、エクストラネットの普及で、この動きに一層の弾みがついている。

長崎屋は97年春から花王とのEDI (Electronic Data Interface) をスタートさせ、受発注から支払いまでをペーパーレス化した。三越の通販事業部門は、在庫の圧縮を目指し、

取引先とのエクストラネットを本格稼働させて売れ筋・在庫・受注・納品情報を共有化している。八重洲ブックセンターは、販売データをオンラインで出版社に提供することにより、欠品防止を推進。西友は秋から、メーカーから店舗までの物流情報をすべてEDI化した。日産自動車は取引先への発注業務に、三井物産は関連会社との情報共有化に、それぞれエクストラネットを活用しはじめている。

日本経済が停滞している中で、グローバルな競争に挑む各企業は、従来の慣習や制度をかなぐり捨て、一から合理化に取り組む必要に迫られている。企業がこれまでのタブーを破り、企業の枠を超えて販売・在庫データを共有し、協同で大がかりなリエンジニアリングに取り組んでいる背景には、企業内努力だけで厳しい競争に勝ち抜くことはできないという強い危機感がある。

顧客が求めるものを、求められている数だけ揃えることができれば、ロスがなくなり企業活動は効率化する。そのためにはひとりひとりの顧客のニーズを知ることが一番の近道だ。奇しくもこの不況が、企業に、顧客をかえりみることの重要性を改めて知らしめることになった。

5 泣いたところ、笑ったところ… 悲喜こもごもの通販企業

●共感呼ぶ“個性派”企業

通販業界はまだまだ成長過程にあるとは言え、企業間格差が顕著になっている。顧客に飽きられた企業は次々と業績を落とし、脱落している。

無条件返品、配送サービスの拡充、ポイント制による割引サービス等々、大手通販企業のサービス合戦が熾烈を極めたのが96年。97年は利益率の低下に苦む大手を中心に、カタログの統廃合の動きが目立った。最大手のセシールは総合カタログの部数を増やすとともにスペシャル・カタログの発行部数を圧縮。利用実績の低い顧客には総合カタログのみを送付する施策を実施。職域販売で実績を持つ千趣会は、売れ筋を凝縮したゼネラル・カタログ『バルメゾン家族』を発行し、一般家庭での利用促進を図っている。日本全国のリストをひと通り集め尽くした大手通販企業は、売

上志向から利益志向、顧客のマインドシェアの向上へと、企業活動の照準を定め直している。

一部企業の低迷を後目にマイ・ウェイで業績を伸長・維持している企業にカタログハウス、ソニー・ファミリークラブ、ファンケルなどがある。“自然”や“品質”への“こだわり”を貫く独自の姿勢が、現代人の共感を呼んでいるためだろう。

●元気なB to B通販

米国でもB to Bの分野は通販市場を牽引する原動力となっているが、日本も同様だ。インターネットをはじめとする新しいメディアが、まず企業から浸透していくこともあってか、企業向けの通販は元気がいい。

自社製品にこだわらず、オフィス・サプライ用品を幅広く取り扱って売り上げを伸ばしてきたプラスの通販部門、アスクルが、5月に新会社として独立。96年12月にジャスコとの業務提携を発表した米・オフィス・マックスは文具の通販に参入、98年春にはネット通販を開始する予定。また、コンピュータ・メーカー、ベンダー各社が力を入れているパソコン、およびその関連商品の通販も、企業ユーザーに支えられている面が大きい。

日債銀総合研究所が97年8月に発表した96年度の日本のB to B通販の推計市場規模は、850億円。これは通販全体の約3.8%に当たる。米国では通販市場の40%以上をB to Bが占めていることを考えると、日本のB to Bがまだまだ伸びる可能性は高い。

●まだ侮れない海外通販

円高のメリットが薄れた今となっても、海外企業の日本進出は衰える気配がない。仏・イヴ・ロシエグループのハウスリネン専門通販会社、フランソワーズ・サジェ・エス・アーや、米・ニーマン・マーカス・ダイレクトのグループ会社でファッション専門店のバグドルフ・グッドマンなどが次々と日本に進出している。

日本市場ですでに実績のある海外通販企業は、カタログの日本語化を進めている。仏・シリリウスは97年春夏号から、L・L・ビーンも3月にはほぼ全種類のカタログの日本語化を終了。また米・ハナ・アンダーソンは、97年春から日本市場の新規顧客開拓に向けての投資を拡大している。

しかしすべての企業が日本市場で成功を収めているわけではない。96年に日本市場にターゲットを絞って通販に参入した米国の子ども服専門店、ジンボリーが早くも撤退を決めたほか、免税品を国際展開する米・DFSダイレクトも日本向けカタログの発行を休止している。またファンケルは、個人輸入代行から撤退した。

海外通販はブームをすぎ、真価を問われる時代に入った

ということだろう。

●多様化する電波メディア

96年10月にスタートした衛星デジタル放送、パーフェクTVが通販専用チャンネルを設けたことによって、数年前にブームを呼んだテレビショッピングに再び注目が集まっている。

双方向通信システム、アイティービジョンの利用者は現在、約8万人。「テレ・コン ワールド」の商品をリモコン操作で注文できる最新システムの実験もはじめた。セシールは7月、アイティービジョンでの受注を開始している。日本テレビ放送網では、インフォーマーシャル業界最大手の1社、米・ガシー・レンカーと提携し、「ポシユレワールド通販SHOW」を10月に放映開始。ラジオ通販で実績を持つ文化放送も、11月、パーフェクTVでテレビ通販に参入した。

地上波と衛星が相い乱れてのテレビショッピング合戦。今のところはまだ、メディアの実験という意味合いが濃いですが、このような過程を経て、今後、テレビが双方向コミュニケーションを活性化するメディアとして再浮上する可能性は大きい。

「ナンバー・ディスプレイ」サービスの本格展開を前に沸き起こる“CTI”ブーム

神奈川、名古屋、福岡の3地域で97年10月、NTTの「ナンバー・ディスプレイ（発信電話番号表示サービス）」の本格提供が開始された。98年2月には、サービス提供地域が全国に拡大される。発信電話番号が通知されることを利用して、受話器をとる前に顧客情報を画面に呼び出しておくといった活用ができることから、電話対応の効率化、顧客サービス向上の実現が期待されている。97年にはこのサービスに対応したテレマーケティング・システムが勢揃いし、CTI（Computer Telephony Integration）ブームが沸騰した。

米国ではCaller ID（発信電話番号表示サービス）のサービス開始以降にコールセンターの数が爆発的に増えたと言われ、テレマーケティング利用企業やシステム・ベンダーの眼差しは熱い。しかし“プライバシーに敏感”な日本で、このサービスが定着するかどうかは未知数。CTIブームがどこま

で持続するかは、顧客の利益に目を向けた、各企業のアイディアとモラルにかかっているとと言えるだろう。

7 空を制するのは誰？ 加熱するFFP合戦

20%の顧客が80%の売り上げを生み出すという「2:8」の法則。優良顧客を囲い込み、利用をより一層促進するために、航空会社各社はFFP（フリークエント・フライヤー・プログラム）を実施してきた。このFFPをめぐり、97年、全日本空輸（ANA）と日本航空（JAL）の熱い戦いが繰り広げられた。

国内線で圧倒的なシェアを誇るANAが「4月からFFPのポイント加算対象を国際線から国内まで拡大する」と発表した3日後、JALはマイレージ加算ルート対象を国内線に拡大すると同時に、回数券や割引運賃についてANAより有利なポイントを付けるなどの施策を発表。これを皮切りに両者はマイルの積算率や貯めやすさを競って、小刻みにFFPの見直しを図る。中途から日本エアシステム（JAS）も参戦して、航空業界は混戦模様となった。

各社の狙いは、航空券価格の低限撤廃、安さを“売り”にした航空会社の新規参入に備えての既存顧客の囲い込み。生き残りをかけて、各社とも一歩も引くわけにはいかない。限られたパイを奪い合って、今後ますます戦いは熾烈さを増すと思われる。

一方、航空券の割引合戦にも一層拍車がかかっている。JTB系列の格安航空券販売会社、エイ・ビー・アイは、店頭価格からさらに2%を割引く特典が付いたクレジットカードを発行。日本の格安航空券市場の開拓者、エイチ・アイ・エスは、割引券と交換できるポイントが付くカードを、全国の店舗で利用できるようにした。

現代人にとって飛行機は“特別”な乗り物ではなくなったが、航空会社にとっては“特別”な顧客を探し出し、維持していくことが大きな課題となっている。

8 キャンペーン応募者との コミュニケーションを志向する メーカー各社

96年4月の景表法改正により高額な景品を用意できるようになったことで、96年は「1,000万円」を目玉にしたオープン懸賞が花盛りだった。97年はさすがに「賑やかし」「大盤振舞」の懸賞は影を潜め、代わりに確実に売り上げに結び付くマストバイ・キャンペーンに力を入れる企業が目立った。

日本コカ・コーラの「ジョージア・男のやすらぎ」キャンペーンは94年から、麒麟ビバレッジの「コイズミランク」は95年から実施され、もはや「定番」。「キャンペーン告知は店頭のみ」という業界規制を取り払ったビール業界は、マス広告でムードを盛り上げた。逆に広告規制がますます厳しくなりそうなタバコ業界にとっては、定期的なマストバイ・キャンペーンは売上確保、顧客維持のための命綱。店頭には常に何種類もの応募ハガキが用意されているという状況だ。

96年1月にトヨタ自動車が、カローラ店での自動車購入資金100万円を27人にプレゼントする「カローラV27達成記念キャンペーン」を実施したが、これは購入意志が顕在化した優良な見込客を探し出す、非常に優れたキャンペーンであった。このキャンペーンで得られた見込客リストは営業活動に活用され、その結果、1,000件の契約が獲得されたという。同社ではカローラ以外の車種でも同様の試みをしている。このところ、車のような耐久消費材のみならず、単価の低いパッケージ・グッズの分野でも、キャンペーン応募者のデータを蓄積し、継続的なコミュニケーションを図ろうという動きが活発化しているようだ。これによって次回のキャンペーンの案内や、PR誌を送付するなど、応募者との継続的なコミュニケーションを行うことが可能になる。

エンドユーザーとのリレーションシップ強化が、ブランド・ロイヤリティの向上、ライフ・タイム・バリューの最大化にどのような効果をもたらすのか。今後の動きが注目されている。

9 個々のニーズに対応する “ビルド・トゥ・オーダー”型 商品が人気

デルコンピュータやゲートウェイ2000などの米国の直販パソコン・メーカーは、顧客の希望通りにメモリやアプリケーション・ソフトを組み込んで出荷する、ビルド・トゥ・オーダーと呼ばれる受注生産を売り物に急成長した。米国では一般的になっているこの手法を、日本電気が10月に、富士通では11月に採用、それぞれ企業向けにスタートさせた。

多彩なパーツを自在に組み合わせて作る“自分だけの”商品は、パソコン業界のみならず、各分野で人気を呼んでいる。

西洋環境開発は、入居者が間仕切りやインテリアを自由に設計できるオーダーメイドのマンションを9月に横浜で発売。コナカ、青山商事、アオキインターナショナルなどの郊外型紳士服専門店や、イトーヨーカ堂、西友などの量販店では、ワイシャツの簡易オーダーを取り扱って好評を得ている。また京王百貨店新宿店では、9月に、イレギュラーサイズの婦人靴売場で色と素材を選べるカラーオーダーフェアを実施した。

自動車業界ではトヨタ自動車が9月、インターネットのホームページ上に「カスタマイズカーファクトリー・モデリスト」を開設。3車種で、画面上でシミュレーションをしながら色やオプションが選べ、その場で価格もわかるサービスをはじめた。本田技研工業もスポーツカー「NSX」で、同様のサービスを開始。日産自動車は8月に発売した「マーチ・カブリオレ」のカスタマイズド・カーをネット上で募集、優秀作を実際に製作して東京モーターショーで展示するという試みを行った。

旅行業界では、パッケージ・ツアーに飽き足りない旅行慣れた人々の間で、交通手段や宿泊先を自分でコーディネートする海外個人自由旅行(FIT)へのニーズが高まっている。旅行大手各社は、店舗にFIT専門コーナーを設置。リクルートは個人とビジネス・ユーザーの両方をターゲットとしたFIT情報誌「AB・ROAD 自由旅行」を創刊した。

「作ったものを売る」から「売れるものを作る」へと情報のベクトルが逆転すると、メーカーや小売業には「顧客ニーズを聞き出す力」がますます問われることになるだろう。