

# インタラクティブな マーケティングに関わる 1998年／10の事象

景気低迷を背景に「企業とお客様との関係づくり」がますます重要視された1998年。

この1年におけるインタラクティブなマーケティングを象徴する10の事象をクローズ・アップする。

日本経済は不況から脱することができず、1997年度の経済成長率は0.7%の減少となった。1998年度も2年連続してマイナス成長が予測され、景気回復の兆しは見えない。小売業に目を向けても、日経流通新聞の調査によると1997年度の日本の小売業上位500社の売上高は、前年度比0.5%増と4年ぶりに0成長に陥った。業種別では百貨店、スーパー、生協などコンビニエンスストア以外の分野で2ケタ減益と業績が悪化。1980年代から順調な伸びを見せていた通信販売の売上高もついに前年度実績を割る結果となった。

一方、グローバリゼーションが進行する中で外資系企業の日本進出が活発化。また規制緩和の進行が企業の競争環境に大きな影響を及ぼした。特にビッグバンの進行する金融業界にあっては、昨年にも増して変化の激しい1年となった。

こうした中で、さまざまな業種でビジネス・プロセス・リエンジニアリングが推進されると同時に、“顧客の囲い込み”戦略が注目された。

また、情報テクノロジーの進歩が事業の仕組みや流れを急激に変化させ、21世紀に勝ち残るための新たなマーケティングへの模索がいよいよもって本格化した年でもあった。

以下に1998年の主だった動きを取り上げる。

## 1 新たな市場を創造する インターネット

日本インターネット協会と『インターネットマガジン』誌で知られる、弊社と同じ社名の(株)インプレス、アクセスメディア インターナショナル(株)の3社がまとめた『インターネット白書』(1998年版)によると、1998年2月末時点での日本のインターネット人口は1,009万7,300人と推計されている。また10月に日経BP社が会員制データ・サービス「日経マーケット・アクセス」で行っ

た第4回インターネット普及率調査では、9月末時点での日本のインターネット・ユーザー数は1,150万人。インターネットの普及は確実に進行、もはやインターネット・ユーザーは一部の特殊な人々とは言えなくなっている。これにともない、さまざまな企業で、インターネットのマーケティングへの活用が活発化した。

インターネットは、受発信の時間にとらわれない、素早く情報が伝達できる、データの保存が可能、低コストで利用できるなどの特徴を持った、双方向コミュニケーションが可能なメディア。1998年には、こうした特徴を活かして、商品開発やサービス向上のためにネットを通じて顧客の声を吸い上げるマーケット・リサーチ・サービスが増加した。会員を組織し、会員情報をデータベース化してその中から目的に応じた調査対象を抽出、Eメールで調査を行うといった方法が一般的。従来の紙媒体を使ったアンケートと比べて、Eメールではコストをかけずに、しかもスピーディーに結果を得ることができる。6月にはパソコン通信大手のニフティが、10月にはNECがこのサービスに乗り出した。

また、利用者の属性に応じたワン・トゥ・ワンの顧客対応を実現できるのもインターネットの大きな魅力。顧客ごとにセグメントされたホームページ画面やEメールを配信して顧客を囲い込み、リレーションシップを築き上げるといったアプリケーションが増加しており、これを利用して、リクルート業務の管理をインターネット上で行う仕組みも登場した。またワン・トゥ・ワンの手法を販売促進に採用した好例が、高島屋の仮想商店街「タカシマヤ・バーチャルモール」である。「電子外商」のコンセプトの下、6月からは「セクレタリーサービス」の名称で、会員向けにEメールによる商品の問い合わせ受付を開始。48時間以内に返答を返すサービスの提供で着実に売り上げを伸ばしている。

## 2

電子マネー  
実用化に向け始動

インターネットの普及にともない、電子情報ネットワークを使った電子商取引が広がりはじめた。現段階では決済にはクレジットカードが使用されている場合が多いが、電子商取引とは本来、受発注・契約・決済の過程をすべて電子ネットワークの中で行うことを目指すものであり、この実現に向けて電子マネーの実用化が待たれている。

電子ネットワークの中で使用される電子マネーは、貨幣と同様の価値を電子情報化してコンピュータのメモリに記憶させ、コンピュータ・ネットワーク上で流通させるもので「ネット型」と呼ばれている。1998年は実用化実験が進行。セキュリティのシステムが整備され、「ネット型」電子マネーが一般的に普及してくると、オンライン・ショッピング、中でも特にB to B分野が躍進すると見られている。

また電子商取引と連動させた決済手段としての利用を視野に入れて、1998年には、銀行の中でインターネット・バンキングを開設する動きが活発に見られた。全国銀行協会会員145行のうち約85%に当たる123行がすでにホームページを開設していることから見て、1997年に導入が進んだテレホンバンキングに続いてインターネット・バンキングへの取り組みが急速に増加するのではないかと推測できる。

## 3

規制緩和を引き金に  
金融商品が様変わり

ビッグバンを迎えた金融業界は、1997年に引き続き規制緩和が引き金となって、変貌を続けている。1998年4月には外為法の改正、株式売買手数料の自由化が、7月には損害保険料率の自由化が実施され、12月には投資信託販売に関する規制が緩和された。このほか証券取引業務が免許制から登録制に移行。これらの規制緩和を背景に、金融商品やその販売チャネルが大きく変化している。

## ★損害保険料率の自由化で火蓋を切った価格競争

7月1日に損害保険の保険料率が自由化されたことによって、自動車保険の価格競争に拍車がかかっている。アメリカンホーム保険、チューリッヒ保険といった外資系は、電話で資料請求を受け付け、書類の郵送により契約を行うという通信販売形式で顧客とダイレクトに取引することにより代理店手数料を削減。その分割安な保険料を前面に打ち出し、成果を上げている。日本企業でも、保険料率の自由化を機にソニーが新会社ソニーインシュアランスプランニングを設立し、1999年から自動車保険

の通販を開始するほか、12月にはセコム東洋損害保険が割安な自動車保険の通販に乗り出すなどの動きが見られた。その一方で既存国内損保は個人向け商品の保険料値下げに踏み切れず、今のところ価格よりも補償範囲や事故対応のサービスの拡大・充実を図ることで様子を見ているといった状況だ。商品やサービスが多様化し、一般生活者の選択肢が広がった1年であった。

## ★投資信託の通販拡大

12月の会社型投信や私募投信の解禁、銀行の窓口での投信販売の解禁に備え、夏頃から電話やインターネットによる投資信託の通信取引が拡大するなどの動きが活発化。野村証券では投信の通信販売部門を分社化。日興証券では5月に外資のソロモン・スミス・バーニー証券と提携して「投信ラップ」という独自の手数料体系を持つ商品の扱いを開始し、7月にラップ部門の大幅な要員増強を図るなどの動きが見られた。同時期、電話を利用することで機動的に投信商品を売買しようと、富士銀行、三和銀行が窓口販売の解禁と同時にテレホンバンキングの機能を拡充させて電話での投信販売に乗り出すとの方針を示した。10月26日の日経新聞によると、12月からテレホンバンキングでの投信販売を開始するのは、第一勧業銀行1行のみだが、1999年1月からさくら銀行が取り扱いを開始するほか、住友、富士、東海などが検討中だという。

## ★インターネットを使って金融商品を販売

インターネットの普及は、銀行以外の金融業界にも影響を及ぼした。

そのひとつが、米国で業績を伸ばしているインターネットやパソコン通信によるオンライン証券取引だ。米国のオンライン証券取引の場合、24時間取引や豊富な情報提供はもちろんのこと、格安の売買手数料が最大の特徴。通常の株式売買手数料が1回当たり約300ドル、ディスカウント・ブローカーで50ドル前後であるのに対し、オンライン証券取引の場合は8～20ドル程度。米国における1997年の全株式売買に占めるオンライン取引の割合は17%程度に上がっている。オンライン・ブローカー数は約80社。大手では1日に2万～3万件の取引件数があり、インターネットのみで株式売買を行うブローカーも少なくない。

日本でも1998年に証券取引業務が免許制から登録制に移行したのを機に、6月にはパソコンおよびインターネット関連事業を本業とするソフトバンクが米国オンライン証券会社Eトレード社と、12月には東京海上火災保険が米国最大手の手数料割引証券会社チャールズ・シュワブと合併で証券会社を設立し、インターネットを核としたサイバー金融サービスに乗り出している。

このほか、1998年6月にソニー生命保険がインターネットで学資保険の販売を、7月に大手の三井生命保険が大日本印刷運営の仮想商店街で個人年金保険の販売を開

始した。

規制緩和にともないボーダレス化が進行する中で、金融業界はインターネットに新しい販路や手法を見出している。

## 4 優良顧客の囲い込みにポイント制の導入

優良顧客との関係づくりの典型的な手法として挙げられるのが、航空会社のマイレージ・サービス。カードの発行により顧客を固定化し、飛行距離がのびるにしたがってポイントを加算、ポイントに応じた特典を提供する仕組みだ。

1998年は、不況の続く中で企業が新規顧客の獲得よりも、既存顧客のリピート購入を促し、優良顧客との関係づくりを重視した1年。外食産業のすかいらーくや、結婚式の紹介業者である東京プロデュース、アミューズメント施設を運営するラウンドワン、田崎真珠などさまざまな業種で、マイレージと同様のカードを発行し、利用に応じたポイント制を導入する動きが見られた。

売り上げの低迷にあえぐ百貨店でも、規制緩和により1996年4月からポイントカードの発行が可能となったことから、ポイントカードを発行する企業が急速に増えてきている。大手では京王百貨店、西武百貨店、そごう、大丸、高島屋、松屋がポイント制を採用。1998年6月27日の日経流通新聞によると、この夏に「中元で消費者が最も利用するのはどの店か」について調査を行ったところ、「最も利用する店」1位の高島屋と3位の三越で「その店で買うと特典が付くカードを持っている」を店舗選択の理由に挙げる人の割合が昨年より大幅に上昇するという傾向が見られた。特典付きカードの威力を実証したようなかたちだ。1位の高島屋の「タカシマヤカード」は利用金額の7%をポイントとして蓄積、ポイントに応じて「お買い物券」と引き換える仕組み。年会費が無料という魅力もあり、発行後2年半あまりで320万枚を発行。その7割近くが実際に利用されているという。

コンビニエンスストアでもローソンに引き続き、サンクスとミニストップがポイント制を盛り込んだカードを発行し、顧客組織化に乗り出している。

このほか、都市銀行においても個人顧客との取引内容をポイント化して手数料やローンの金利などを優遇するサービスが拡大している。富士銀行が、ポイント制を採用入れた「富士ファーストクラブ」を3月に開始。11月からはあさひ銀行がポイント制サービス「ポイントバンク」をスタートさせた。

顧客満足度向上に一役も二役もかっているポイント制だが、そのお手本となったマイレージ・サービスに再び目を転じてみると、パンアメリカン航空の経営破綻の一因がこのマイレージ・サービスにあったとも言われてお

り、改めて投資対効果が問われるところとなっている。

## 5 サービスも“品質”が問われる時代

1997年12月にISO（国際標準化機構）が、新規格ISO10006品質マネジメント「プロジェクト・マネジメント（PM）における品質の基準」を発行。また6月には米国の顧客サービスの品質認証監査機関COPCと経営コンサルティング業のプロシードが業務提携し、日本で、コールセンターが提供するサービスが基準を満たしているかを監査し、認証して改善を指導する業務を開始したことから、顧客サービスの品質評価や改善に向けて、主にテレマーケティングの分野におけるサービスの見直しははじまっている。

COPCが基準としているのは、1995年にマイクロソフト、コンパック・コンピュータ、L.L.Beanなど、コールセンターをアウトソーシングしている企業数社が、受託先が果たすべき最低限度の行為としてまとめた「COPC-2000」。これはISOとは異なり、顧客サービスに特化した規格内容となっている。

日本においては、これまでテレマーケティングの品質に関わる規格はなかった。しかし、邦銀をはじめ顧客と接する窓口としてコールセンターを開設する企業が増加しているだけに、今後はそこで提供される顧客サービスの品質が重要なテーマとしてクローズ・アップされてくだろう。

一方でテレマーケティング・サービス・エージェンシーに目を向けると、急速な需要の拡大を見込んで、一部の企業には既存センターの規模を拡大する動きが見られる。また、新たにこの分野に参入する企業も少なくない。このような中で、日本においてもテレマーケティング・サービス・エージェンシーの競合はますます激化していくものと見られており、その差別化戦略の要として、顧客サービスの品質がより重要性を増してくることが予想される。

また多機能化するコールセンター業務の効率化と顧客満足度の獲得をサポートするCTI（Computer Telephony Integration）技術への関心は昨年に引き続き非常に高かった。

## 6 マイナス成長に後退した通信販売

★大手の不振で低迷

1998年7月に（社）日本通信販売協会が発表した1997年度の通信販売売上高は、上場大手6社の不振から、推定で前年度比1.3%減の2兆2,000億円と初のマイナス成長となった。大手6社の1998年度中間決算の見通しでは、経

常利益はセシールを除く5社で前年度実績を上回ったものの、合計売上高予想は前年同期比約7.0%減の3,005億円と伸び悩み状態。こうした中で、千趣会はアレルギー対応専門カタログ『いたわり素肌の本』（A4変形判/84ページ/30万部/春秋年2回発行）を創刊し、新たな顧客層の取り込みに着手。セシールは売上不振を打破すべく、99年春夏商戦から基幹カタログのターゲット層を今までの30歳代から20代の独身OL層にシフトする方針を打ち出した。

一方、1997年に引き続き、単品もしくは絞り込んだアイテムを扱う通販各社は手堅く売り上げを伸ばした。化粧品・健康食品のファンケルの1998年度中間決算を見ると、売上高が前年同期比26.2%増の220億8,200万円、経常利益が前年同期比56.8%増の37億4,300万円と、大幅な増収増益を達成。このほか、日清製粉の健康食品を通信販売しているヴィ・エス・ティは、98年8月期に前年同期比約50%増の15億円の売上高を達成。マス媒体で単品を売るといふ昔ながらの手法を、媒体のテストを繰り返すことで成功させ、確実な売り上げにつなげている。

#### ★ネット直販増加中

従来型の通販はやや苦戦気味だが、インターネットを活用した通販には一段と勢いが出てきた。野村総合研究所によると、申し込みから決済までを一貫してインターネットで行う個人向けネット通販の市場規模は1995年度の7億円に対して、1997年度には958億円と1997年度通販売上高2兆2,000億円の約4.4%にまで成長。1998年度は1,400億～1,500億円に達すると予測されている。ネット直販の場合、企業にとっては店舗や人員にかかるコストが削減でき、比較的容易に顧客情報が管理できる点、また顧客にとっては時間や場所に束縛されることなく買い物を楽しめる点がメリット。電子商取引の仕組みが確立されれば、市場はますます拡大するものと思われ、従来型通販ばかりか、他の販売チャネルとの競争が激化することも予想される。

また、マルチメディア研究所が無作為に抽出した年商100億円以上の企業4,600社を対象に行った電話調査によると、1998年3月時点での日本における企業のインターネット・サービス利用状況は約70%と、1997年の調査と比較して倍増。1999年には約85%まで伸びると予測されている。一方で3月に郵政省が発表した「第8回通信利用動向調査」によると、家庭におけるインターネットの利用率は6.4%。インターネットの普及率は企業のほうがはるかに高いことから、インターネットによるオンライン・ショッピングでは、法人を対象としたB to B (Business to Business) が先行するものと考えられる。

## 7

### 拡大が期待される B to B市場

米国で躍進中の法人を対象としたB to B (Business to Business) ダイレクトマーケティングが、日本でも注目されはじめた。

日債銀総合研究所によると、1997年度の日本のB to B通販の売上高は約850億円。1997年度通販売上高2兆2,000億円の約3.9%に相当する。その内訳は、機械部品、電子部品、歯科・医療器材などの生産財および特定産業向け機材が390億円、文具・事務用品、コンピュータ関連機器などのオフィスサプライが290億円、雑誌、各種ビジネスサービスなどの情報、サービス、その他が170億円。

このB to Bの分野で1998年に注目を集めたのが、文具・事務用品、パソコン、生産財の分野だ。特に文具事務用品の通販は、日本でも文具店の減少とSOHO (スモールオフィス/ホームオフィス) の増加を背景に発展しつつあったが、1997年11月に米国に本拠地を置くオフィス用品のメガストア、オフィス・デポとオフィスマックスが日本に上陸、1997年12月にオフィス・デポが、1998年夏にオフィスマックスが通販を開始したのを機に、大きくその勢いを加速することになった。外資参入を迎え打つ国内企業の取り組みとしては、アスクルが3月から東京23区内の顧客からのインターネットによる朝10時までの注文を当日中に届ける「当日配送」を導入。コクヨが1997年10月に立ち上げた法人向けのインターネットを活用した通販システム「べんりねっと」の常設部署を1998年夏に設置し、スタッフの人員を強化したことなどが挙げられる。

また、生産財の分野では医療用品が好調だった。中でも開業医を対象に、注射器や脱脂綿などの消耗品を中心に扱う企業が、手間がかかる小口を嫌う卸のすき間をついたかたちで躍進。タケダ医療器材研究所、ジャパンサイエンス、ミスミなどがいずれも前年を上回る売り上げを示している。

## 8

### “効率化”が 生き残りの鍵を握る

SCM (Supply Chain Management: サプライ・チェーン・マネジメント) は、材料・部品の調達から、生産、物流、販売までの一連の業務の流れをコンピュータを駆使して総合的に管理する、米国で発展した新しい経営手法。米国ではスリーエム、コカ・コーラなどが導入して成果を上げているが、不況の嵐の中、生き残りをかけて国内企業でも導入が進んだ。

SCMは、企業に在庫、設備稼働、キャッシュフローなどの効率化をもたらすと同時に、顧客が求める商品、あ



るいは商品に関する情報やメンテナンスなどのサービスをタイムリーに提供できる環境を整備する。

SCMがいかにかに有益かを実証した先駆者は、米国大手パソコンメーカーのデルコンピュータだ。顧客とのダイレクトな関係を軸に、顧客の満足度向上にこだわった結果として、無駄な在庫を排除、注文を受けた分だけ生産して顧客に配達するBTO（ビルド・トゥ・オーダー）を実現した。まず、部品調達段階では毎日の販売状況に応じて即座に需要予測を見直し、オンラインで部品をメーカーに発注。生産段階ではインターネットで受け付けた顧客の注文に基づき工場に生産指示を出し、受注分だけを生産。運送段階ではフェデラル・エクスプレスと提携し、受発注情報を共有することで物流を効率化。同時にインターネットを駆使した貨物追跡情報を顧客に提供している。こうした効率化によりコストを大幅に削減。IBMやコンパック・コンピュータを後目に、1998年8月～10月期には前年同期比54.8%増の純利益を達成している。同社のSCMを支えているのはインターネット。現在、ネット経由の売上高は2割ほどだが、売り上げの半分までをネット経由にとの目標を掲げ、ネット直販体制を強化している。

1998年、日本ではソニー、松下電器産業、NEC、ヨドバシカメラ、ゼンリンなどにSCM導入の動きが見られた。

こうした“効率化”の動きが見受けられたのは、生産に関わる部門だけではない。1998年は営業の効率化が見直された年でもあり、SFA（Sales Force Automation）と呼ばれる営業支援システムが注目を集めた。これは基幹データベースと営業部門の情報を共有化し、営業マンの携帯端末に最新情報をリアルタイムで伝達、迅速な顧客対応を実現させる仕組み。NECや伊藤ハム、医薬品メーカー各社など、メーカーを中心に導入が進んでいる。

## 9 見直される ブランドの価値

市場の成熟やテクノロジーの進化が叫ばれる中で、いまや商品の基本的な機能だけで競争優位性を築くことは容易ではない。また「低価格」「割引」を打ち出す価格政策が、それ単独では本質的な差別化要因になり得ないことは、もはや定説になっている。このような中で競合に打ち勝っていくためには、これらの商品の基本的な機能、あるいは価格といったマーケティングの基本要素を越えた、情動的付加価値が求められるようになってきている。そしてその情動的付加価値のひとつとして、あるいはマーケティングを構成する各要素に情動的付加価値を演出する基準として、今、再びブランドへの期待が高まってきた。

海外ではブランドはすでに資産として評価されている。そのブランドが将来に向かって売れ続ける力を資産として評価したものを「ブランドの資産価値」と称し、

英国では貸借対照表上にもこれを資産として計上するのがトレンド。その評価は米国でも定着している。

さて1998年には、不景気風が吹きすぎぶ中、日本においてもブランドをめぐる論議が活発化した。1998年10月31日の日経産業新聞には、日本経済新聞社が有力100社の製品の魅力、開発力、信用度などのブランドパワーを比較した「企業ブランドスコア・ランキング」が掲載されている。これは英国のブランドコンサルティング会社の日本法人、インターブランドジャパンの協力を得て実施したもので、企業を主導性、安定性、市場性、展開性、サポート、方向性、法律性の7の視点から評価したところ、1位ソニー（スコア87）、2位任天堂（スコア85）、3位日清食品（スコア82）、4位味の素（スコア80）、5位富士写真フィルム、トヨタ自動車、ヤマハ（スコア78）という結果になったという。

言うまでもなくブランドには、企業の哲学に基づく明確な方向性が必要だ。しかし企業サイドの一方的な思い込みのみ依存していたのでは、ブランドを確立し、維持していくことはままならない。既存の価値観が崩壊している今日では、企業は常に生活者との関わりにおいて自らの位置を確認し、ブランドを再構築していくことが求められる。逆に言えば、それこそがインタラクティブ・マーケティングの本来の目的とすることができるだろう。

## 10 インタラクティブ・マーケティング 周辺産業のポータレス化が進行

統合型マーケティング・コミュニケーションの必要性が叫ばれる中で、インタラクティブ・マーケティング周辺産業にもポータレス化の波が押し寄せている。

インタラクティブ・マーケティング周辺産業としては、ダイレクトマーケティングやテレマーケティングのコンサルタントやエージェンシー、システム提供企業などが挙げられるが、最近ではこれらの周辺産業がアカウントビリティの追求に無向けてサービスの奥行きを深めると同時に、サービス・メニューの多様化に乗り出しているのだ。たとえば、ダイレクトマーケティング・エージェンシーがコールセンター部門を設けてテレマーケティング事業を開始する、あるいは、テレマーケティング・サービス・エージェンシーがテレマーケティングで収集した顧客情報に基づくデータベースの構築支援に乗り出すといった具合。システム・ベンダーがコールセンター・システムをユーザー企業に引き渡す際、システムを効率的・効果的に稼働させるために、導入に関してのコンサルティング業務を行うのもその一例だろう。

今後は、サービス・メニューの多様化がますます進行すると同時に、異業種間提携の動きが活発化してくるものと見られる。