

# ITで問い直される 新しいCRMのかたち

1999年から業種・業態を問わず、あらゆる企業のキーワードとなったCRM。ITがお客様との関係作りを大きく後押しした2000年は、新たなビジネス・モデルが数多く登場した。ここでは2000年の主なニュースをピックアップ。各業界のマーケティング・シーンを振り返ってみたい。

## インターネットとコールセンターが 企業にとって不可欠なものに

年末恒例の自由国民社主催「流行語大賞」において「IT革命」という言葉が大賞に選ばれた。2000年はその結果の通り、まさに日本中がIT一色に彩られたと言っても過言ではないだろう。

その波は当然ながらマーケティングの世界にも及び、業種・業態を問わず、あらゆる企業のビジネスに大きな影響をもたらした。中でもインターネットは、企業と顧客のインタラクションを促進。CRMが企業の一大テーマとしてクローズアップされた。

インターネットをトランザクション（取り引き）の手段として活用する、Eコマースも躍進している。郵政省の「平成12年度版通信白書」によると、1999年度のEコマースの市場規模はB to Bが14兆4,300億円、B to Cが3,500億円を記録。2005年には前者が103.4兆円、後者が7兆1,289億円に達すると見られているだけに、2000年度も大きく伸びていることは確実である。

これにともない、コールセンターがCRMの最前線として、さらにはEコマースにおける顧客サービスの受け皿として注目を浴び、各業界で開設の動きが相次いだ。アウトソーシングのニーズも高まり、8月にはテレマーケティング・サービス・エージェンシーの大手、(株) ベルシステム24が最大250席、約1,000回線の大規模コールセンターを沖縄北谷町に設置したほか、(株) もしもしホットラインが99年から実施しているように、コールセンターで収集した情報のデータマイニングまでをトータルに請け負うエージェンシーも登場しはじめた。

CTI導入の動きも盛んだ。さらに従来の電話、FAXだけではなく、インターネット、Eメールというマル

チチャンネル対応のセンターが大きな注目を集めた。各チャンネルにおける顧客のコンタクト履歴を統合し、過去にEメールで問い合わせがあった顧客から、再度電話でコンタクトがあった場合も、Eメールでの問い合わせ内容に基づいた対応をする動きも出てきている。バックエンドにおいてもITの導入が進んでおり、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）によって、商品の供給スピードは飛躍的に高まった。ITは企業のCRMにとって、もはや不可欠となっているのだ。

しかし、ITの進化によって企業はますます高いレベルのCRMが求められている、とも言えよう。これは企業のあり方そのものに関する大きな問題である。では、そうした2000年、各業界ではどのような動きがあったのか、具体的なニュースを取り上げつつ、2000年のマーケティングを振り返ってみたい。

## インターネット、モバイル・バンキング が常識に

従来のテレホン・バンキングに加え、モバイル・バンキング、インターネット・バンキングなど、リモート・チャンネルの浸透により、ますます顧客サービスが充実した金融業界。大きな話題となったのが、インターネット専門銀行であろう。これは金融機関主導の構想にメーカーや流通など異業種が加わり、お互いのもつ顧客を有効に囲い込むことを狙いとしたもの。通常のインターネット・バンキングとは異なり、支店やATMを持たないことでコストを削減、より有利な金利、手数料を実現している点が特長だ。

(株) さくら銀行主導で、(株) 住友銀行、富士通(株) 等と提携し、10月12日に営業を開始した(株) ジャパンネット銀行は好調で、営業開始後1カ月で口



座開設者は2万5,000人を突破する勢い。ほかにも(株)三和銀行が(株)リクルート、(株)JCBと提携してネット銀行の設立構想を6月に発表している。

また、契約者数が8月に1,000万人を突破したiモード対応のサービスも増加。モバイル・バンキングでは現在、都銀10行、地銀67行がiモードの公式メニューに登録している。

オンライン取引の動きは証券でも同様であり、インターネット・トレーディングが盛んに。iモード向けサービスでも、3月からサービスをはじめた野村証券など、現在、全部で7つの証券会社がiモードの公式メニューに名を連ねるなど、顧客にとって金融サービスは、より身近なものとなった。

また一方で、4月には都市銀行の顧客情報収集の動きも見られた。キャッシュカード、クレジットカードの一体型カード発行を機に、顧客の承諾を得て、一体型カードの利用状況から買い物の経歴等を分析。顧客の生活様式に合わせた金融商品の開発やダイレクトメールに活かすことを狙いとしたものだ。

## インターネットで顧客囲い込みを推進

メーカーではトヨタ自動車(株)の動きが注目を集めた。1998年から開設している会員制のビジュアル情報ネットワークシステム「GAZOO」のサービスを充実。これまでも新車や中古車の検索、音楽、ショッピング、グルメ情報提供などのほか、DVD、ギフト商品などのネット販売を行っていたが、2000年5月にはJTBが扱う旅行情報の提供と書籍のネット販売を、10月には自動車任意保険のオンライン販売も追加した。現在の会員数は約68万人ほどだが、今後はさらにコンテンツを充実させ2003年までには会員を400万人まで増やす予定と、顧客の囲い込み策を積極的に推進している。

ソニー(株)の躍進も顕著だ。1月に同社製品、また保険、音楽などソニーグループの商品のEコマースを行うサイト運営会社としてソニースタイルドットコム・ジャパン(株)を設立。購入した製品に合わせて、顧客ひとりひとりのニーズに合わせた専用ホームページを表示するなど、まさにOne to Oneとも言えるサービスを実施し、特約店が少ないという販売網の弱点を、Eコマースによってカバーするカタチとなった。



トヨタのビジュアル情報ネットワークシステム「GAZOO」のトップページ

一方、特約店は多いものの、その売上げが量販店などに押され気味であった松下電機産業(株)では、ネットを使って系列販売店を支援。同社は10月に(株)ライフヴィットコムというインターネット専門会社を設立。ホームページ「LifeVit.com」を立ち上げ、全国の同社の地域販売会社が運営する、地域版「LifeVit.com」にリンクさせた。顧客は自分の地域の「LifeVit.com」上で、商品の購入や修理の依頼を申し込むことができ、顧客からの情報はライフヴィットコム社のサーバに蓄積される仕組みとなっている。各地域販売会社がそのデータをもとに、担当地域の系列販売店に商品を届けさせたり、修理に向かわせたりすることで、系列販売店と顧客との関係強化を図る考えだ。

B to Bでは中小規模のメーカーを対象に金型など生産財をネット販売するミスミの業績が好調。1993年から続けていたニフティのパソコン通信によるオンラインショッピングが、IT時代を迎えたことで本格化し、2000年6月から統合型インターネットサービス「mol(ミスミオンライン)」をスタートした。同社のホームページに欲しい商品の条件を入力すると、その条件に合った商品が表示され、希望商品をクリックするだけで少量でも即座に仕入れができるとあって、利用企業が増加。半導体、切削工具、DTP関連用品など、取扱商品のラインナップも広がった。ちなみに2000年3月期の売上高は428億円、経常利益は50億円を記録し、6期連続で増益となった。

## コンビニがEコマースの拠点に 異業種との提携も盛ん

コンビニエンスストアがEコマースの拠点として機能しはじめたのも2000年の大きな出来事だった。

2月、(株)セブン-イレブン・ジャパンは(株)ソニー、三井物産(株)、日本電気(株)、(株)日本交通公社など8社と提携し(株)セブンドリーム・ドットコムを設立。7月1日から営業をスタートし、AVソフト、パソコン、旅行・レジャーなど、8つのコンテンツによる合計約10万アイテムのインターネット上での販売、取次サービスに乗り出した。顧客が同社のホームページ上で欲しい商品を注文し、全国のセブン-イレブン8,440店舗で代金決済、商品受取りができるというもので、提携各社の商品の販売機会を増大させるのはもちろん、セブン-イレブン各店にとっても来店促進が図れるというメリットがある。

これは新しいビジネス・モデルとなり、コンビニエンスストア各社が同様のサービスを実施した。全国に7,600店舗を持つ(株)ローソンは、1999年11月に音楽CD、DVDなど、約30万点の商品を扱うEコマースのホームページ「@LAWSON」を開設していたが、その後、決済と物流のオープンプラットフォーム「e context」を構築。参加企業から数多くのコンテンツが提供されるとあって、大きな話題となった。

一方、百貨店やスーパーでもEコマースをめぐる動きが盛んだ。大丸はインターネットによる通信販売「大丸ホームショッピング」を3月から開始。スーパー

の西友は、5月からオンライン・ショップ「西友ネットスーパー」をスタートさせ、東京・杉並区、練馬区、武蔵野市、世田谷区の一部の範囲内で商品の宅配を実施。夜10時までの即日配送が可能のほか、購入履歴も分かる仕組みとし、顧客の利便性向上を図った。

## 既存大手通販企業も インターネットに注力

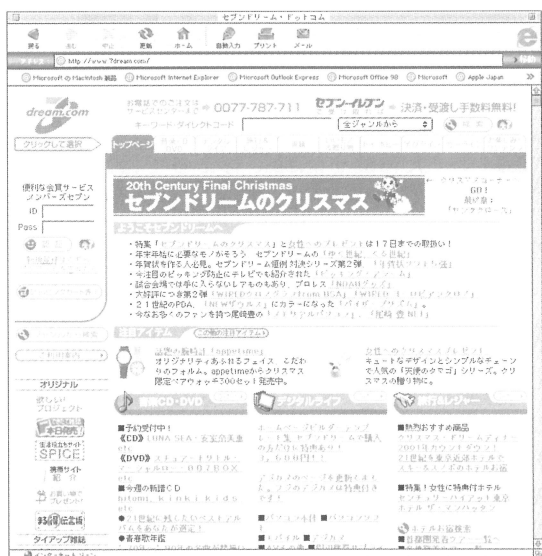
(社)日本通信販売協会の調べでは、通信販売業界の1999年度の売上高は2兆2,700億円。会員企業全体でも1兆9,600億円と過去最高を記録した。これはニッセン、セシールなど、既存の大手企業以外の躍進が目立ったことが大きな要因。また会員企業全体の売上高のうち、インターネットによるものが約0.8%、150億円ほどに上った。

実際、既存の大手通販企業でもインターネットへの取り組みは積極的であり、(株)ニッセンは4月「NISSEN Online」をリニューアルし、ドリームキャストからの注文や、オンライン上でのキャンセルも可能にするなど、顧客の利便性をアップ。5年連続の増益となった(株)ベルーナは、6月、インターネット上に自社ショッピングモール「ハッピーマーケット」を開設し、ヤング顧客層の誘引と既存顧客との相乗効果を図るなど、上場7社においても6社がオンライン・ショップをもっている。

また(株)フジサンケイリビングサービスでは、2000年度上期決算の通販事業の売上高のうち、前年同期比でカタログは2.8%、テレビは7.5%もダウンしているのに対して、ネット販売が実に88.4%増。約3億5,000万円を売り上げていることも、Eコマースの台頭を象徴している。

一方、アメリカのインターネット書籍販売大手のアマゾン・ドット・コムが11月に、日本での事業を本格的に開始したことも関連企業の注目の的となった。

同社は1999年に日本法人のアマゾン・ジャパンを設立。千葉・市川に1万6,000㎡の物流センターを設置し、日本通運(株)と提携を結んでいる。2001年は1月にも北海道・札幌にコールセンターを開設する予定だ。



セブンドリーム・ドットコムのトップページ。豊富なコンテンツを揃えている



## 真のCRMが求められるIT時代

新しい時代に向けて、ビジネスにさまざまな変革が見られた2000年。しかし、メーカーの不祥事が相次いだ年でもあったことも忘れてはならない。

6月の雪印食中毒事件にはじまり、8月のカルビー異物混入事件、また10月の三菱自動車リコール隠し事件などは未だ記憶に新しい。こうした問題から、お客様相談窓口の存在がクローズアップされ、問題が発生した場合の企業の対応が大きく問われることとなった。もちろんこれはCRM以前の問題である。

しかし、ITが物理的障壁を取り払い、顧客との双方向コミュニケーションを容易にしたことは、顧客側にとっても企業のあり方を見えやすくしたとも言える。このことは、モラルの問題も含めて、企業が今あらためて、その基本姿勢を問い直す、さらにはCRMの原点に立ち返るきっかけともなっているのではないだろうか。ITがある程度進歩した今、今度はそれをどう使うか、というソフト面を考えるべき時期にきているのだ。

実際米国では、空港でうんざりするほど順番待ちに並ばせられたり、銀行からの度重なるボイスメールに悩まされたりと、多くの顧客が、よいサービスが減ったと感じていることが明らかになっている。これは、ミシガン大学のClaes Fornell教授が、5万人以上の一般顧客を対象に、製品やサービスに対する満足度調査を行った結果などからわかったもの。企業が利益と生産性向上を求めるあまり、多くの顧客に対するサービスを、コンピュータによる自動対応などで簡素化していることが大きな要因であろう。ITは企業のビジネス効率を飛躍的に向上させたが、顧客により良い製品・サービスを提供して満足度を高める、という一大目的を忘れてしまっただけでは、企業の存在意義自体も失われてしまうのである。

最低限のルールを守らなければ、人間関係は成立しない。それと同様に、今後は、前述の「個人情報保護」など、企業が顧客との関係を築く上での最低限のルールの確立と、企業が社会的責任への認識を深めることは必須だろう。その上で、ITを有効に活かし、顧客に「好まれる」サービスを提供していけば、ひとりひとりの顧客との強い信頼関係に結ばれた、真のCRM時代が実現するのではないだろうか。

話題の企業、アマゾン・ドット・コムの本  
日本市場進出もメディアを騒がせた



## 個人情報保護が重要な課題に

以上のように、インターネットはあらゆる業種において、ビジネスのあり方を大きく変えた。しかしCRMは、顧客ひとりひとりの個人情報を扱うことでもあり、その管理の仕方如何では、顧客に大きな損害を与えることにつながる危険性も孕んでいる。この点で、2000年はITを駆使した顧客とのインタラクションが進む一方で、個人情報の保護も大きな課題となった。

たとえば5月、政府は「個人情報保護基本法」の一次草案を明らかに。電算処理のものだけでなく、カードファイルなど手処理の情報も含めて「個人情報」と定義し、その取り扱いに①利用目的による制限、②適正な方法による取得、③内容の正確性の確保、④漏洩などに対する安全保護措置の実施、⑤透明性の確保、といった5つの基本原則を示した。10月には基本法制に関する大綱も決定。2001年の通常国会での成立を目標に現在着々と内容の整備が進んでいる。

また、通産省の外郭団体である(財)日本情報処理開発協会が、98年から発足させていた「プライバシーマーク制度」の認定を本格化。これは情報の管理責任者の任命や、苦情・相談窓口の設置など、適切な個人情報保護対策をとっている企業を選別するもので、現在(2000年12月11日)178社がプライバシーマークを取得。インターネットを使ったマーケティング活動において個人情報を収集する機会が増加しているだけに、ネットビジネスの進展をなぞるかたちで、99年後半から、一気に取得意欲を見せる企業が増加している。