

インターネット、携帯電話、ブランド、効率化、コンシェルジュ 5つの言葉で2002年を分析

2002年を振り返り、5つの言葉をピックアップした。企業にとって喜ばしいこともあれば、今後の課題として心にとめておくべきこともある。これら5つの言葉から導き出される、2003年で注目すべきテーマとは何かを考える。

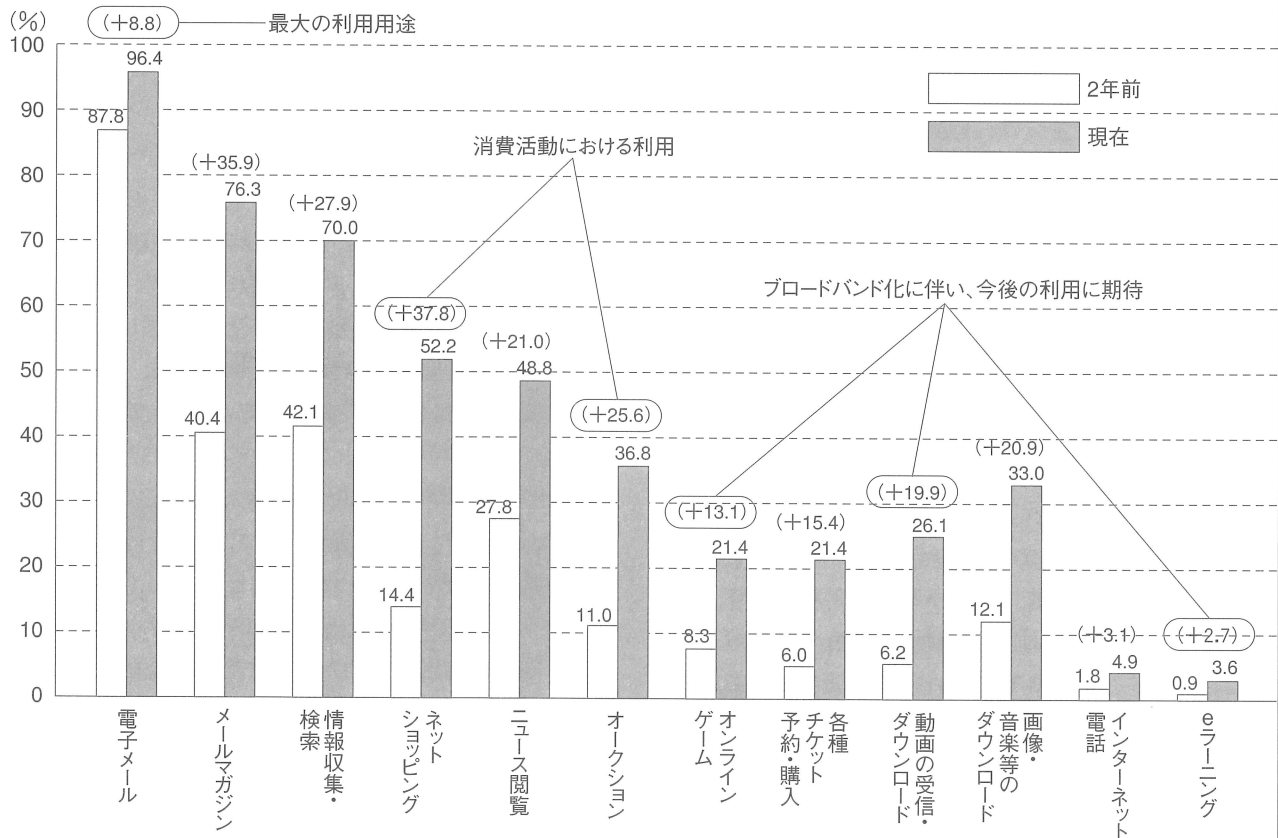
インターネット市場が急拡大

“ネット静観組”が続々参入

2002年は、インターネット利用者が急激に増加し、eコマースに代表されるインターネット・ビジネスが順

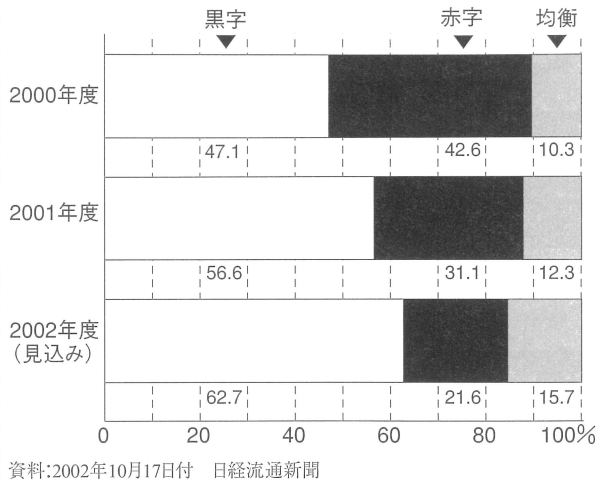
調に成長した年だった。同年7月2日に総務省が発表した2002年版「情報通信白書」によると、インターネット利用者数は5,593万人（前年比885万人増）に上り、人口普及率は44.0%（同6.9ポイント増）となった（図表1）。2001年9月から2002年1月にかけて、経済産業省などが行った「平成13年度電子商取引に関する市場規模・実態調査」では、2001年のB to C市場は1兆4,840億

【図表1】用途別インターネット利用率の推移（複数回答）



資料:総務省「ITと国民生活に関する調査分析」(ウェブ調査)(2002年3月調査)

【図表2】 ネット通販の単年度収支



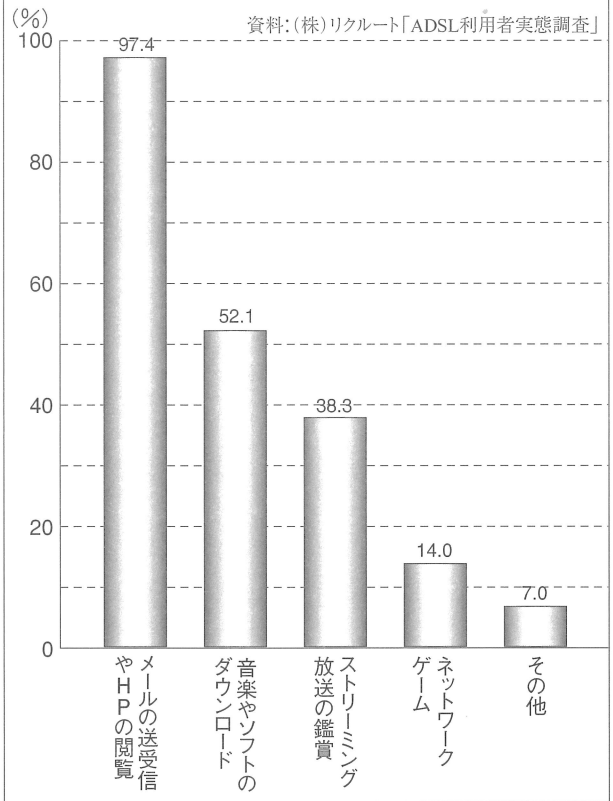
円に達しており、2000年の8,240億円から大幅に上昇。2002年も順調に推移する見込みだ。

これに伴い、消費者向けネット通販ビジネスの営業黒字企業も増加。日経流通新聞が行った調査では、2001年度に営業黒字と回答した企業は122社中56.6%だったのに対し、2002年度は102社中62.7%が営業黒字になると見込んでいる（図表2）。オークションも好調で、最大手のヤフーの年間取扱高は、向こう2、3年で現在の3倍、約1兆円に達する見込み。ネットバブル崩壊の危機を生き残った企業は、確実に収益を上げる構造を築きつつあるようだ。

通信販売企業や店舗小売業も続々とネット販売に乗り出し、売り上げを伸ばし始めている。千趣会はネット販売を年率数十%で伸ばし続け、2002年度のネット販売売上高は165億円に達する見込みだ。店舗小売業に目を転じると、日経流通新聞が行った2002年版「eコマース・通販調査」において2位にソフマップ（2001年度売上高105億9,100万円）、4位にヨドバシカメラ（同91億2,200万円）がランクイン。14位のムラウチ（同31億7,800万円）は、年商100億円を目指す方針という。

こうした中、これまでネット事業を静観していた企業が、少しずつではあるが、動き始めた。資生堂が自社ブランドを前面に押し出した商品の販売に踏み切ったことも、その一例である。

【図表3】 現在の主な利用用途（複数回答）



ブロードバンドは 何をもたらすのか

さらに注目されるのは、ブロードバンド (BB) だろう。前述の「情報通信白書」によれば、BB加入者数は1年間で4.5倍に増加し、386万9,000人となった。また、野村総合研究所が無作為に抽出した全国15～69歳の男女2,400人を対象に、2002年9月に実施した「情報通信利用に関する第12回実態調査」によると、BB利用者は、自宅でインターネットを利用する人の37.1%。また、リクルートがADSL利用者1,619人を対象に行った調査では、1日当たり平均接続時間が5時間を超えると答えた回答者が25%と、4分の1に達している（図表3）。

こうしたBB環境の広がりを見らみ、テレビ映像をネット向けに加工した動画を流すテレビ通販企業が続出している。プライム、オークローンマーケティング、ジャパネットたかた、QVCジャパンなどだ。(社)日本通信販売協会 理事 主幹研究員 柿尾正之氏は、「今後、テレビとインターネットが別々の通信手段で

はなく、融合したひとつの通信手段となる」と指摘、テレビ通販に大きなインパクトを与えると予見している。テレビ通販主要10社による2002年度の売上高は前年比29%増の1,173億円に達する見通しで、この数字は1998年のおよそ3倍弱となっている（2002年4月4日付日経新聞）。

BB普及に伴う動きは、通販企業のみにとどまらない。東急百貨店ではすでにテレビショッピング・サイトを自社サイト内に立ち上げ、静止画像では説明しにくい健康器具の取り扱い方法などについて動画で紹介、好評を得ている。

勢い止まらぬ 携帯電話マーケティング

（ 航空券ネット受注の 2割が携帯電話 ）

それではここで、現在の携帯電話の普及状況を見てみよう。

総務省が2002年10月に発表した携帯電話の加入者数は約7,200万件。普及率は56.6%となっている。前述の白書によると、携帯電話でのインターネット契約者数は5,193万人で、携帯電話がインターネット端末として利用されている割合は、72.3%だ。一方、野村総研調査では、携帯電話の個人利用率は82.0%（60代を含めると76.2%）。男女・年齢別に見ると最近の傾向として中高年の利用率が高まっており、男性が50代で74.7%、60代52.3%、女性が50代で49.7%、60代35.9%となり、もはや携帯電話は年齢を問わず広がりを見せていると言っている。

経済産業省の調査では、2001年のモバイルコマースの市場規模は1,200億円程度、前年対比2倍以上の伸びと発表されている。全日空のオンラインによる航空券販売は、今期1,000億円を突破する見込みだが、うち2割が携帯電話経由だ。楽天では2002年中にネット上の仮想商店街「楽天市場」に出品されている全商品、およそ100万種類を携帯電話で購入できるようにする計画だ。

物販以外の活用法も目立ってきた。紳士服専門店最

大手の青山商事が、携帯電話をポイントカードの会員証として利用。阪急交通社では、中高年向けにあらかじめ設定しておいたサイトに自動的にアクセスできる携帯電話用のアダプターを旅行客に配布するなど、さまざまな試み、展開が図られている。

このほか、企業側が携帯情報端末で武装、顧客サービスにつなげるケースも見られるようになってきた。カネボウでは、2002年秋から全販売員にPDAを持たせ、売れ筋情報や販売ノウハウを提供するだけでなく、肌の手入れやメーカーキャップ法、店頭装飾・陳列方法などの情報を提供している。販売員から本社への報告もこの端末で行い、双方向での情報のやりとりを目指す。

（ 悩みのタネはスパムメール ）

一方で問題となっているのが、スパムメールだ。広告メールを無差別に送信するスパムメール対策として「特定商取引に関する法律」が2002年4月に改正され、7月1日付けで適用が開始された。これにより、ユーザーが受け取りをあらかじめ承諾していない広告メールには、「未承諾広告※」の表示が義務付けられた。

通信各社の対策も進んでいる。例えば、J-フォンでは、大量のあて先不明メールに対する受信ブロック機能や、未承諾広告メール受信拒否機能を導入してきたが、こうした未承諾広告を拒否する動きが、情報提供企業のサービス展開のブレーキとなるケースもある。例えば、通信会社により一定数以上の配信を機械的に抑制されると、情報提供企業は何回かに分けて送信しなければならなくなり、その分、時間とコストがかかってしまう。携帯電話は顧客にタイムリーにアプローチする重要なツールではあるが、その利用にはまだまだ課題が多いと言えそうだ。

PC、携帯情報端末、Cモード、Lモードなど、企業と顧客を結ぶ情報ネットワークはまさしくユビキタスネットワーク化しており、企業は個々の顧客が置かれた状況に応じて、最適な方法でコミュニケーションを行うことができるようになった。しかしその一方で、いかに「ひとりの顧客と認識した上で対応するか」は今後、大きな課題となるだろう。

ブランド崩壊と ブランド構築

（ ブランドの危うさと 重要性を再認識 ）

2002年は、不祥事によるブランド失墜が目立った年でもあった。雪印食品による牛肉の偽装事件が2002年1月に発覚。前年の食中毒事件に次ぐ不祥事に雪印ブランドは崩壊し、牛乳製品は2003年1月より全農、全酪連と共同発売する「メグミルク」ブランドとして再スタートを切ることになった。夏には日本ハムグループの牛肉偽装事件が発覚し、百貨店の歳暮カタログから日本ハム製品が一斉に姿を消す事態に発展。同社の2003年3月期決算は、創業以来初の赤字転落が見込まれている。

ブランド崩壊が続く一方で、ブランドの重要性と危うさを再認識、自社ブランドの強化に乗り出す動きも見られた。例えば日立製作所では、2002年秋から企業ブランドの価値を高めた社員を表彰する制度を導入。株価に連動した賞金を支払うことを決定した。対象者は国内外のグループ社員約32万人すべてという。同社では2000年4月からブランドマネジメントを強化しており、社員研修を通してブランド戦略の浸透を図ってきた。

ブランド測定モデルを開発した一橋大学大学院教授・伊藤邦雄氏は、測定サービス開始からわずか3か月でおよそ80社から調査依頼が入ったことを明かし、その関心の高さを示唆。同時に、「これからはクリック&モルタル&ブランドの時代がやってくる。ITの重要性が高まり最高情報責任者（CIO）が生まれたように、今後、最高ブランド責任者（CBO）なるステータスが生まれる可能性もある」と予想している。

（ 個人情報保護も ブランドに直結 ）

今後、企業ブランドを脅かす可能性があるのが、個人情報の保護だ。民間を含む個人に関するデータの収集・管理・利用等を定める「個人情報保護法案」は2001年に審議入りしたが、2002年11月に廃案となり、

2003年の通常国会に新たな法案が提出される見通しだ。インターネットを通じた取り引きが日常化することによって、生活者の間に「個人情報をしっかり管理できない企業は、信用できない」との意識が浸透してきている。個人情報が流出した場合、企業ブランドが受けるダメージは甚大なものとなるだろう。

個人情報の流出で記憶に新しいところでは、2002年5月、エステティックサロンのTBCが引き起こした事件がある。同社ホームページで資料請求を行った約3万人の個人情報が流出したものだ。また同年8月には、ブルドックソースのホームページにアクセスしたプレゼント応募者の個人情報約4万5,000件が、インターネットを通じて外部に流出していたことが判明している。

慶應義塾大学ビジネススクール教授の國領二郎氏は2002年の早い段階で、「顧客データを持つことは、顧客にアクセスできるメリットを生むと同時に、リスク・ファクターともなり得る」と警鐘を鳴らしているが、國領氏の懸念はすでに現実のものになったと言える。

こうしたリスクを回避するため、企業自身による自衛策も進む。凸版印刷では、情報システムの安全性を第三者機関が評価する「情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）適合性評価制度」の認定を取得。ソニー銀行、NTTデータ、日本ユニシスでは、ISMSよりさらに厳しい水準が求められるという英国規格協会策定の国際規格の認定を受けている。個人情報はCRMの中核であり、ダイレクトマーケティング、コールセンターなどすべてにかかわるものだけに、個人情報保護法を含むプライバシー保護の動きは、今後も大いなる関心をもって見守っていききたいところだ。

効率重視が強まる コールセンター

顧客接点の最前線であるコールセンターは、年々その重要度を増している。顧客満足度の向上や顧客情報収集の場としてだけでなく、営業担当者との連携プレーによる営業生産性の向上に対する貢献、さらに営業活動そのものも期待されるなど、その役割は拡大し続けてきた。その一方で、コスト効率を厳しく求める動きがあり、IVR（音声自動応答装置）の導入などセル

フサービス化の波が押し寄せている。

デフレの最中、特に注目されているのは、タイムリーかつ頻繁に顧客と接触を図ることによって信頼を獲得、売り上げにつなげていく「営業部門」としてのコールセンターだろう。

例えば、B to B通販を展開するアールエスコンポネンツでは、独自のマトリックスを作成、顧客を4つのカテゴリーに分けて、カテゴリーごとにフィールドセールス (FS) および、テレセールス (TS) の分担を明確に分け、コールセンターを営業担当と位置付けている。また、新規顧客に対する「ナーサリープログラム」も特筆に価する。発注に不慣れた顧客に対してアフターケアを行うプログラムで、顧客の発注が3回に達するまで行われる。顧客とのリレーションが始まる早い段階で、その心をつかむ試みを実践中だ。

また、NTTコミュニケーションズでは、まずコールセンターで見込客にコンタクトをとり、信頼関係を築いた上で営業担当者にバトンタッチするハイブリッド型の営業手法を導入。コールセンターがコンタクトして営業担当者に引き継いだ顧客は成約率が高い、などの満足のいく結果を得ている。

厳しい経済環境が続く中、特に法人顧客の中には「忙しいときに営業担当者に訪問されるより、日常的な用件はWebや電話で済ませ、いざというときにフェイス・トゥ・フェイスで話をしたい」との要望も高まっており、今後、コールセンターには営業の機能がますます期待されるようになっていくだろう。

一方、IVRの導入だが、カブドットコム証券による「人的対応は全体の約0.02%」は極端な例としても、ツアーセラー東京のIVR対応率が70%に達するなど、導入は着実に進んでいるようだ。しかし、IVRの導入は「いつかけてもつながらない」という顧客からの不満を解消する一方、「いちいち操作するのが面倒」「操作が分からず途中で諦めた」などの新たな不満につながる恐れもあり、どの業務をIVRに移行するのかなど、その活用法には注意が必要である。この点、ツアーセラー東京の試みは参考になる。例えば、パスワード・エラーが2回連続で起こったら顧客がパスワードを忘れたと判断、自動応答を中断してコールをオペレータに転送するシステムを導入し、効率化と人的サービスの最適なバランスを追求している。

効率化と同時に コンシェルジュ化が進む

こうした効率を求める動きがある一方で、顧客接点において一流ホテルの「コンシェルジュ」のような、カウンセリング的なサービスを目指す傾向が強まったことを指摘しておきたい。セルフサービスを顧客に求める一方で、直接、顧客と接触する際にはより充実したサービスを提供しようという動きである。例えば、人件費抑制のためのパートの多用などに伴うサービス低下を防止する施策のひとつとして、百貨店を中心とする店舗小売業で、コンシェルジュ的な役割を果たすアドバイザーが増加傾向にある。シューカウンセラーのように専門知識を持った販売員も増加している。

百貨店以外の小売店にもアドバイザーを設置する動きは顕著に見られ、例えば、カジュアル衣料専門店大手のマックハウスが、顧客にジーンズファッションを提案する販売員「ジーンズアドバイザー」を起用したり、家電量販店ラオックスが、家電製品アドバイザーなどの資格の有無を昇格の条件に加えるなどしている。また、全日空では、カウンター業務などを担当するグランドホステスの中からベテランを中心とする16名をピックアップ、「ホテルのコンシェルジュに近いサービスを提供する」としている。

コールセンターにおいても、セルフサービスによる効率化を推進する一方で、顧客と直接コンタクトをとるオペレータには、より高度なスキルや専門性が求められる。CRM導入の先駆者であるスルガ銀行がコンシェルジュバンクを目指すように、顧客接点において顧客の悩みに応え、適宜、提案していく能力を求める動きは、業界・業態を問わず、今後ますます広がりを見せるだろう。

以上のように、インターネットと携帯電話の普及は迅速で効率的な顧客サービスを実現した。しかし、その一方で、一流ホテルの“コンシェルジュ”的な存在を求める傾向も強まっている。効率化と、人間を介した心温まるサービス。相反するこの2つをいかに融合させるかが、2003年の大きなテーマとなりそうだ。