

2004年も「顧客志向」がキーワード 徹底の度合いが成否を決める

生活が充足し、黙っていてもモノが売れない時代。加えてインターネットやコールセンターなど、生活者の発言の場は増えている。企業とお客様のパワーバランスが後者に傾いた今、ビジネス成功のためには何が求められているのか？ 2003年の総括と、2004年への展望を、この一年間に取材させていただいた方々のお言葉も借りながら、まとめてみたい。

行きつ戻りつ… デジタルとアナログのバランスを探る

企業と生活者の関係を大きく変えるインターネット。このインターネット利用拡大の勢いはまだまだ止まりそうにない。総務省の「平成15年版情報通信白書」によると、2002年末の日本のインターネット利用人口は6,942万人で、6歳以上の人口の54.5%と初めて半数を超えた。このうちブロードバンド利用者は1,955万人と、約3割に上っている。

また、電気通信事業者協会によると、2003年7月末現在の携帯電話加入者数は約7,780万人。そのうちインターネット接続サービスの契約数は約6,517万人と大半を占める。

当然、インターネットのマーケティングへの活用が進んでいるが、一方で“迷惑メール”が問題となっている。2003年第2四半期（7～9月）に総務省電気通信消費者相談センターに寄せられた3,093件の苦情・相談の中で「携帯電話・PHS」に関するものは1,128件。そのうち「迷惑メール」は60件で、「特に目立った苦情・相談」のひとつに挙げられている。

個人が受け取るeメール件数は増加しており、たとえオプト・イン・メールであっても確実に目を通してもらうには相当の工夫と配慮が必要。実際、レスポンス率が上がらないと嘆く声も少なからず聞かえてくる。特にこれまで顧客と直接の接点を持ちにくかったメーカーなどにとって、eメールという低コスト・メディアの出現は朗報であったが、企業と顧客の双方に

とって望ましいeメール・コミュニケーションのあり方の確立は2004年以降も課題として残される。

コスト削減のために従来のダイレクトメールをeメールに切り替えるといった動きも確かに見られるが、全般的には、デジタルがアナログに取って代わるといっても、新たなチャネルが加わってコミュニケーション頻度が高まったと理解したほうが正しいだろう。アナログ・メディアも依然、活発に利用されている。本誌が2003年7月に実施した「優良顧客の維持・拡大に関するアンケート調査」によると、優良顧客への情報提供メディアとして最も多かったのは「ダイレクトメール」の69.0%。2002年4月に行った同調査の74.0%から数字を落としてはいるものの、2位の「eメール」の44.0%（2002年調査40.0%）を大きく引き離す結果となった。

「まずは店舗に通っていただける方を囲い込んでいきたいと考えています。商圈を広げるツールとしてインターネットに着目したのですが、今はがらりと変わって、地域に回帰していますね。」

（小泉靴屋 代表 小泉聡氏／6月号／トップインタビュー）

「メルマガは細かな仕組みを整えれば効果が出る事が分かっているし、コストもかからない。だからこそ、コンテンツ作りと顧客セグメンテーションには時間をかけ、じっくり行うようにしている。」

（オイシックス 取締役 顧客サービス担当 堤祐輔）

「私どもは普段、お客様の顔を見る機会がありません。ワイン会は年に1度の顔合わせの場なので、スタッフ全員が参加しています。」

(ワイナリー和泉屋 代表取締役 新井治彦氏/3月号/特集・ケーススタディ)

それぞれのメディア特性を活かして使い分け、コミュニケーションの最適化を図るのが理想であることは言うまでもない。各社においては2004年も、デジタルとアナログをどのようにミックスしていくかの模索が続けられていくだろう。

コールセンターの地位が確立 産業としての期待も高く

最近、コールセンターは、コンタクトセンターと呼

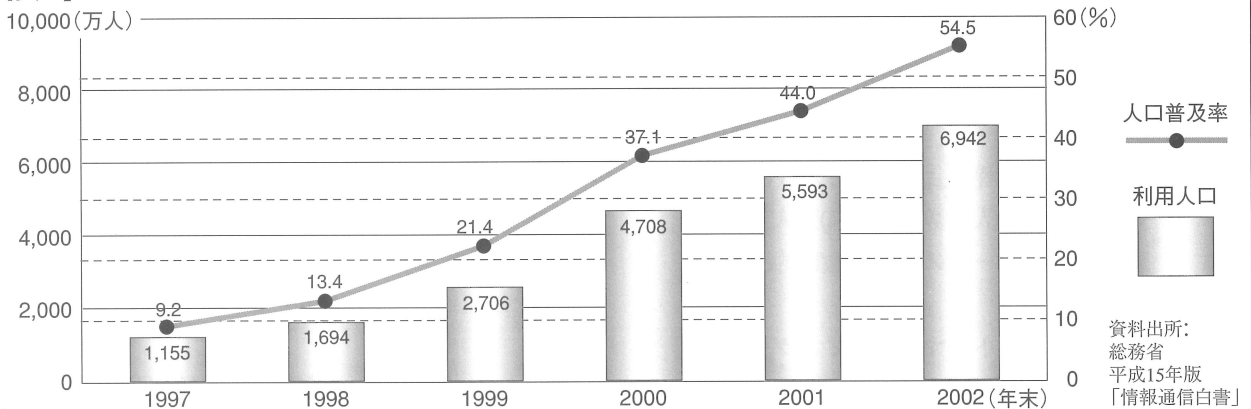
ばれることが多くなっている。電話だけでなくeメールなどを含むあらゆるチャネルを通じて顧客対応を担い、また、企業に対するあらゆる問い合わせを受け付け、ワンストップで顧客の要望に応えるところが増えているためだ。

コールセンター・システムのリプレイスは5年サイクルと言われているが、今、システム・ベンダーはそのピークを迎えようとしている。1998年にNTTがナンバーディスプレイ・サービスの提供を開始したのを機に火がついたCTIブーム。この時期に新システムを導入したコールセンターに、一斉にリプレイスの時期が到来しているのである。

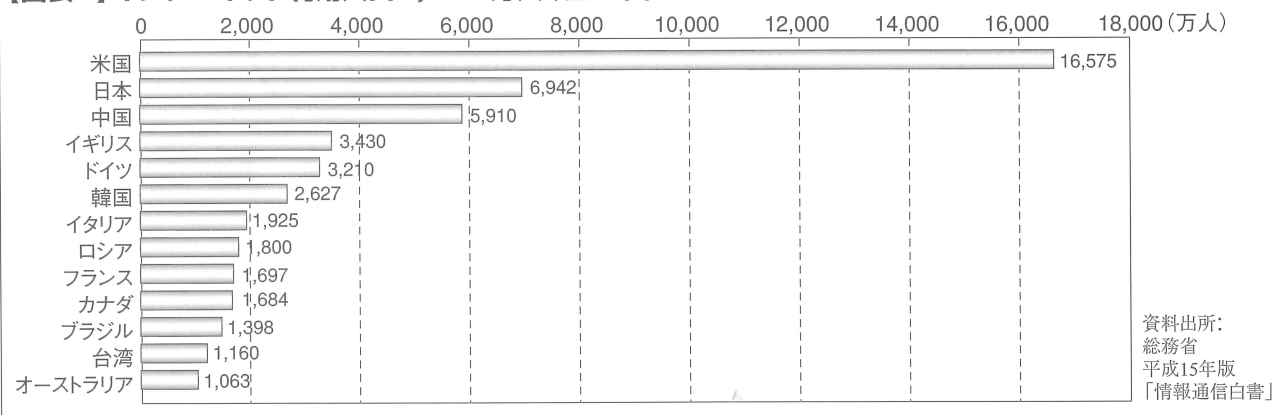
一方で、これまでシステム化が遅れていた20席未満の小規模コールセンターにおいても、業務の効率化、生産性向上のために各種システムを導入する動きが活発化している。

これらは、生活者の支持を得るために、コールセンターが企業にとってなくてはならない存在となってい

【図表1】インターネット利用人口及び人口普及率の推移



【図表2】インターネット利用人口1,000万人以上の国および地域



ることの、ひとつの裏付けと言えるだろう。コールセンターの役割は増す一方であり、その役割に見合った適正な投資をしようというわけである。まだ発展途上のIPも、2004年には普及が加速すると予想され、コールセンター・システム業界には、需要拡大の明るい光が差し込んでいる。

中でも特に、収益に直結する“攻め”の営業への期待が高い。顧客満足度の向上ももちろんコールセンターの重要な使命であるが、これと合わせて、株主や従業員の満足をも追求するためには、より効率的に収益を上げることが欠かせない。本誌2003年2月号のアウトバウンド・テレマーケティングの特集の中で行ったテレマーケティング・サービス・エージェンシーの座談会では、アウトバウンド業務の受託が増えており、中でも、明確に売り上げに直結するサービスへのニーズが高まっているという声が複数社から上がっていた。

本誌が2003年3月に実施した「コールセンター調査」において、テレマーケティング・サービス・エージェンシーの実施アプリケーションから売り上げに直結するものを拾ってみると、電話・FAXにより「注文・御用聞き」を行っているところは81.3%、「DM・カタログのフォロー」が84.4%、「営業のアポイント取り」が62.5%と、いずれも高い割合を示している。テレマーケティング・ユーザー企業においても、「注文・御用聞き」は50.0%、「DM・カタログのフォロー」が43.8%と、半数近くが実施していた。

品質維持・向上のために、COPC-2000[®]、ISO14001、HDIサポートセンター国際認定といった国際規格により認定を受けるコールセンターも増えている。例えばコールセンターの国際規格であるCOPC-2000[®]の場合、2003年12月時点で、認証取得組織は世界全体で30社強で、日本国内でもすでに6社が取得済み。取得に向けて取り組む組織、あるいはCOPC-2000[®]を活用して品質向上を図る組織は急増中で、2004年春以降、新たに数社が認証を取得する見込みだという。

また、(社)日本テレマーケティング協会では、2003年10月、「テレコミュニケーター検定制度」をスタートさせた。Web講座により全国どこでも学習でき、検定試験もeテストという形式。これは、対応品質のカギを握る人材の育成を推進すると同時に、これまで、誰にでもできる簡単な仕事と誤解されやすかったコー

ルセンター要員の地位向上にも貢献するものと期待される。

コールセンターが企業に不可欠なセクションと位置付けられるのに伴い、テレマーケティングは日本の重要な産業のひとつと見なされるようになってきた。

地方自治体のコールセンター誘致の動きはなお活発だ。札幌市、沖縄県など早くから名乗りを挙げた地方自治体の成功例に倣い、2003年も和歌山県、山口県、秋田県、石川県など多くの自治体が誘致に乗り出している。

さらにコールセンターは、国の失業者対策、雇用促進の目玉としても脚光を浴びている。厚生労働省職業能力開発局では、(社)日本テレマーケティング協会の協力を得て、若年求職者のために「コンタクトセンターコース」を設定した。

さまざまな企業努力によって、より多くの生活者の理解と信頼を得ることができれば、テレマーケティング市場はまだまだ拡大の余地がある。2004年以降、コールセンターが日本経済を牽引していくことも決して夢ではない。

積極的に信頼関係を築く努力が ますます重要に

2003年5月、個人情報保護法が一部施行された。2005年4月には、個人情報取扱事業者までを対象に全面施行の運びとなる見込みである。

ダイレクトマーケティング先進国、米国では、連邦議会に50以上、州レベルでは500以上のプライバシー保護法案が提出されている。さらに、夕食時のアウトバウンド・テレマーケティングへの反発の高まりから、多くの州でdo-not-call法案が可決されているほか、これを全米規模で展開しようという動きもある。迷惑メールに対しては、反スパム法案が11州に提出されているという。生活者が望む情報を適切なタイミングで提供することは、生活者の権利を侵害するどころか利益を提供するものであるにもかかわらず、一方で悪質な企業が後を絶たないことから、法の締め付けは厳しくなる一方。12月号の米・DMA大会のレポートの中でケンコーコム 代表取締役の後藤玄利氏も指摘しているように、米国のダイレクトマーケティング業界は厳しい

状況下に置かれているようだ。

日本でも顧客情報漏えい事件が時折マスコミを騒がせており、生活者が不安感を強めているのは事実。個人情報保護法施行後も、ローソンが発行する会員カード「ローソンプス」の会員情報56万件が流出、ファミリーマートの「ファミマ・クラブ」のメールマガジン購読者、最大18万2,780人の個人情報流出といった報道がなされている。ここ数年、個人情報保護についての議論がますます熱を帯びていくのは間違いない。CRMは個人情報に基づいて実施するものだが、顧客に信頼してもらえなければ情報を提供してはもらえない。企業には、顧客の信頼を得る努力が一層求められてくることになるだろう。10月号の個人情報保護をテーマとした特集の中で紹介したように、ISO9001、ISO14001や、プライバシーマークを取得、また、取得に向けて取り組みを開始している企業も少なくない。

このような中、(社)日本テレマーケティング協会では、2002年9月からの試行期間を経て、2003年4月に「迷惑セールス電話拒否サービス」を本格的にスタートさせ、登録企業および生活者を募っている。

同様のサービスとして、(社)日本通信販売協会では1987年に「メール・プリアランス・サービス(MPS)」をスタート。申し出のあった生活者に対して、会員企業からのカタログやダイレクトメールの発送をストップするもので、2003年11月現在の登録生活者数は1万2,273人である。また(社)日本ダイレクト・メール協会では1998年から「DM受取休止登録サービス」を実施しているが、2003年11月現在の登録企業数は41社、登録生活者数は2002年末より331人増加の8,446人。ちなみに米国では、これと同様のメール・プリアランス・サービスを約30年前にスタートさせているが、現在の登録生活者数は総人口の1.58%に当たる約449万人である。(社)日本ダイレクト・メール協会事務局長の保坂正和氏は、長期的に見れば「DM受取休止登録サービス」の登録生活者数も日本の総人口の2%弱にまで達すると予想できるが、それは恐れるに足りない数であると指摘する。

多様な価値観を持つ人々で構成される社会において、企業が自社のポリシーを主張するからには、受け手の拒絶する権利を保証することも必要だ。業界団体の取り組みと並行して、各企業においても顧客の要望

に応じて、DMやメールマガジンなどの送付停止を受け付けているが、これは経費削減という意味合いにおいても、望ましい施策と言えるだろう。インターネットの普及によって生活者もまた広く社会に向けて発言する手段を手に入れた今日、企業も個人も、各々の責任において意見を主張し、合理的に判断・解決する欧米型の個人主義が、日本にも根付きつつあるように思われる。

しかし顧客に対して自己責任の意識を求めるなら、企業側が積極的に自社情報を開示することが大前提となる。このところ活発に行われるようになってきている、食品や薬品の単品ごとの履歴を知らせるトレーサビリティもそのひとつ。十分な情報があってはじめて、顧客は公正に企業や商品・サービスを評価できるし、そこから企業と顧客との有益なコミュニケーションや、好ましい関係性も育まれるのだ。

「個人情報をしっかり管理できている弊社には（個人情報保護法の施行が）むしろ勝機になる可能性が高い。」

(イオンクレジットサービス 管理本部 品質管理室 室長 高橋明氏/10月号/特集・ケーススタディ)

「情報の保護に合格点はない。PDCA (Plan-Do-Check-Act) を繰り返すことによって、常に先駆者の地位であり続けることができるよう努力したい。」

(三井住友カード 企画部 コンプライアンス統括室 山井英也氏/10月号/特集・ケーススタディ)

「個人情報保護法が決まったから、ということではなく、お客様がどう思うか、ということが、個人情報を取り扱う上では一番大切だと思います。あくまでお客様に好んでいただける行為を会社全体として実施していく努力が大切だと思います。」

(本田技研工業 四輪営業統括部 CS・販売部 ホームページ企画課 課長 渡辺春樹氏/10月号/特集・座談会)

「(クリーニングする衣類を) お預りする時に顧客と確認をし合い、数多い作業工程ひとつひとつにチェック機能を持たせている。…(中略)…毎日が自分と

の闘いであり、安住の地はない。]

(クリーンサワ 社長 澤浩平氏/8月号/特集・ケーススタディ)

顧客志向を貫いてきた企業にとっては、法規制によって、これまでのビジネスが大きく変わるわけではない。ただ、ビジネスは、人と人との間で成り立っているもの。いつ何時、間違いが起こることも限らない。顧客に目を向けると同時に、足元にも常にしっかり注意を払わなければならないだろう。顧客の利益を保証するという意味合いにおいて、企業のみならず、顧客の立場に立ったリスク・マネジメントを徹底することが必要だ。

2004年は、企業、顧客双方が、初めて真の意味で自立し、向き合う年となるかもしれない。

先進企業は 収益の柱として“個人”顧客に 目を向けている

コールセンターだけでなく、マスメディアも色濃く収益獲得の使命を帯び始めた。

例えば新聞広告では、通販で確実に売り上げをとる、あるいは、Webに誘導してリードの獲得につなげるといったダイレクト・レスポンス広告がかなりの割合を占めるようになってきた。テレビ・コマーシャルにおいても、米国並みとはいかないまでも、着信課金の電話番号を告知して即時レスポンスを促すものが珍しくなくなっている。これらの広告が対象としているのは、“個人”である。たとえ企業を対象としていても、企業内の“個人”に訴えかけているのである。

2003年は、CRMはもう古い、過去のものだと盛んに言われ続けた年でもあった。しかし、一人ひとりの顧客を大切にするという意味では、CRMは確実に進行している。企業の投資がなかなか上向かない中、明確に個人顧客を収益源と位置付け、戦略的な取り組みを開始している企業は数多い。

例えば金融業。新生銀行 執行役員 リテール部門長のサジブ・トーマス氏は、「私どもは(…中略…)顧客ニーズに応えるリテラーであるという認識を持っています」と明確に語り(11月号/トップインタビ

ュー)、その結果、目標値を上回る業績を達成している。

店舗小売業も然り。例えば東急百貨店では、既存顧客のニーズを吸い上げることによって、優良顧客の来店率をさらに向上(11月号/特集・ケーススタディ)。近畿日本ツーリストも通販の顧客だけでなく店舗顧客をデータベース化することによって、顧客満足度を高めている(7月号/トップインタビュー)。2004年4月には会員型旅行事業を別会社、クラブツーリズムに移管することが決まっているが、その後も顧客データベースを基盤に、個人旅行に力を入れていく考えだという。

「良い関係を築くには“まめさ”と、“手間”が必要。コストもかかるし、エネルギーも使う。」

(プロ・アクティブ 代表取締役 山口哲史氏/3月号/特集・ケーススタディ)

『「コールするだけ」『礼状を送付するだけ』ではだめなのです。顧客にフォーカスして考えると、システムティックに淡々と書かれた礼状がいかにもちぐはぐで、おかしなものかがすぐに分かるはずですよ。』

(オラクルひと・しくみ研究所 エバンジェリスト 小阪裕司氏/3月号/特集・インタビュー)

ITやデータを駆使しながらも、人手と時間を惜しまず顧客の声に耳を傾け、知恵を絞ることで、顧客の満足を獲得し、企業の収益につなげていく。このような成功例は2004年も数多く聞かれるに違いない。

今も昔も、顧客の心をつかんだ企業が成功を収めるという図式に変わりはない。ダイレクトマーケティング、データベース・マーケティング、One to Oneマーケティング、CRM…。使われる言葉がどう変わろうが、いかに顧客志向を徹底するかが企業の盛衰を左右することは変わりようはずがない。

2004年も引き続き、「お客さまとの関係づくり」がビジネス成功のキーワードとなることは間違いない。

※文中に引用させていただいた方々の部署・役職名などは、すべて取材時のものです。