

第18回DMフォーラムより



【第1部】

米国ダイレクトマーケティングを概観する
—06DMA年次大会に参加して—

ルディー 和子氏

DMA グレコ会長兼 CEO の開会の辞

去年の10月に4年ぶりにDMAの年次大会に参加したが、今は、ネットで情報を検索できるためか、昔より参加者が少ないように感じた。

DMAのグレコ会長兼CEOによる開会の辞では、「ダイレクトマーケティングはもはや一つの産業（業界）ではなく、プロセスでありビジネス戦略である」という話が出た。DMAの会員数は約3600社で、会員社にはフォーチュン誌に掲載されているようなアメリカのTop100に入る企業（ウォルマート、GE、シティグループ、P&G、デルなど）がざらりと並んでいる。どの大企業も何らかの形でダイレクトマーケティングの手法を取っており、その結果、ダイレクトマーケティングの概念が一般的なものになった。ネット関連企業などでは、実際にはダイレクトマーケティングをしていますが、ダイレクトマーケティングをしているという意識がないというところも多い。もはや、ダイレクトマーケティングは、マーケティングと同義語になっているのではないか。日本でも同様のことが言える。

ダイレクトの力

DMAは最近、“The Power of Direct”（ダイレクトの力）という言葉をよく使っている。そして、ダイレクトの力を発揮するためには、「3つのR」が必要だと言う。まず一つめは、“Relevance”（関連性、適切性）。メッセージの受取人にタイミングよく、関連性のある適切なメッセージを送ること。二つめは“Results”（ROI¹、とくにROMI²）。ダイレクトマーケティングでは、投資利益率を数字で明確に表すことができる。最後は“Responsibility”（責任）。これはダイレクトマーケティングの力と言うよりダイレクトマーケティングのハンディだと思うが、ダイレクトマーケティングは直接顧客にコンタクトするため、セールス電話、迷惑メールの問題や個人情報

1 投資利益率。

2 マーケティング投資利益率。

報取扱いの問題などが出てくる。力を発揮するためには、企業の責任を明確にし、問題を起こさないようにしなければならない。

Relevance と Responsibility との関係は、トレード・オフの関係にある。タイミング良く、関連性のある適切なメッセージを送ろうとすれば、相手の詳細なデータが必要だ。

DMA のセミナーテーマ

DMA年次大会のセミナーテーマからはCRMという言葉が消え、リレーションシップ、ロイヤルティ・マーケティング、アナリティックスという言葉が出てきた。アナリティックスの言葉の意味は、アナリシス（分析）とほとんど変わらない。最近では、競争優位に立つためには洗練されたデータ分析をしていかなければならないという意識が強い。数年前、アメリカの小売業を対象に、どういったアナリティックス（分析するためのパッケージソフトを指す）が欲しいか聞いたところ、一番多い答えは価格最適化分析のためのアナリティックス³だった。2005年と2006年に、ダイレクトマーケティング関係者を対象にアナリティックスにかかる予算について質問したところ、2005年は予算が少なすぎると答えた人が78%だったが、2006年には68%に減っている。このことから、競争優位に立つためにアナリティックスが必要だという考えが浸透し、アナリティックスに予算を取るようになってきたことがわかる。

利用しているチャンネル／プログラム

DMAが2005年3月～6月に店舗小売業、カタログ業、ネット販売業のマーケターや経営者など3,800人を対象に、利用しているチャンネル／プログラムを調査したところ、Eメールの利用率は90%となっている。しかし、将来的にはEメールには暗雲がかかっている。2003年、迷惑メールを取り締まる法案が通った影響で、ネット接続業者の中にはスパムフィルターをかけることができ、またスパムフィルターを無料でダウンロードできるようにもなっており、企業側が送ったメールが本当に届いているか懸念している、という結果が出た。送ったメールの17%がフィルターにかかり届いていなかったという追跡調査も出ている。

3 粗利益を最大にするにはいつ、どのタイミングでどれだけ値段を下げればいいのか、あるいは下げない方がいいのか、などを分析するためのソフト。

イギリスで、DM と E メールの開封されずに捨てられてしまう割合を調査したところ、2001 年は DM が約 26%、E メールは 66%。2003 年は DM が 17%、E メールは 75% という結果になった。DM は捨てられている割合が減っているのに対し、E メールは増えている。

E メールよりもっと危ないのが電話だ。DMA の調査ではまだ 30% も利用率があるという結果が出て、予想より高いと驚かれた。2003 年、アメリカの連邦取引委員会が、電話受信拒否の世帯を全国からつり、5000 万世帯（アメリカの全世帯の約半分）が登録したことにより、全くの見込み客に電話を掛けることは不可能になっている。にもかかわらず 30% という数字が出ているのは、既存客に何らかの形で電話をかけているということなのだろう。

多くのチャンネルは受身であり、こちらから出せるのは E メール、電話、紙カタログ、DM などに限られる。アメリカやイギリスでの調査結果によると、その中で今後も送付できるのは紙カタログと DM だけということになる。その影響もあるのか、アマゾンや e ベイなどのネット企業も DM や紙カタログを使うようになってきた。e ベイ初の紙カタログを発行した年と迷惑メールを防止する法案が議会を通ったのがどちらも 2003 年なので、迷惑メール防止法案は効力がないと言われながらも、何らかの影響を及ぼしているのかもしれない。当時、e ベイの役員はニューヨークタイムズの記事で、「ブランドメッセージを届けるには、Web と比べてテレビやカタログのほうが優れている」と語っている。

サーチエンジン・マーケティング

4 年前の DMA 年次大会で、特別展示やデモンストレーションを行っていたのはバリエブルプリンティング⁴だったが、今回、それに替わるものは、「サーチエンジン・マーケティング (SEM)」だ。『ザ・サーチ グーグルが世界を変えた』⁵の著者、ジョン・バツェルが特別講演し、DMA 会長も挨拶の中で、「サーチエンジン・マーケティングは最も急速に伸びているダイレクト・マーケティングチャンネル」だと言っていた。サーチエンジン・マーケティングがダイレクト・マーケティングチャンネルと呼ばれるの

⁴日本のクレジットカード会社でも、毎月の請求書は顧客一人ひとりにパーソナライズされ、場合によっては 1 回につき何十万種類、何百万種類の請求書を送付している。

⁵ 2005 年、日経 BP 社。

は少し違和感があるが、見込客の獲得という点で、チャンネルとして捉えているのだと思う。

SEM は、広告料を増やすためにクリック数を水増ししたり、検索上位に上がるために禁じ手を使う人が問題になっている。そこで、DMA は Yahoo, Google, MSN と協力して、SEM 認定プログラムを開始した。オンラインで検索エンジン手法を習得するための訓練・試験を行い、それに通れば認定書が付与される。認定書は、不正行為をしないという証明書の役割を担い、迷惑メールなどのような社会的な問題にしないための対策の一つとしている。

SEM は好調に伸びているが、特に伸びているのはコンテンツ（内容）連動型広告。コンテンツ連動型が出始めの頃、私が好きだったのは、証券会社の株価のページで、株価が 10 ポイント下がると頭痛薬のバナー広告が出るというもの。これはユーモアがあって好きだった。現在のコンテンツ連動型広告はもっと高度になっている。例えばアレルギー薬会社の広告は、ロンドンに行くため観光の HP を見ていると、「今ロンドンには花粉がとても多い季節です」というメッセージが出て薬を勧める。また、スポーツの HP を見ている人には、「スポーツを楽しむためには鼻づまりを解消することが必要です」と薬を勧めるというもの。

コンテンツ連動型広告が注目されていることは、2005 年の広告費が前年比 172.7% と驚異的に伸びたことから明らかだ。

マルチチャンネルの定義

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 顧客と利益ある長期的関係(リレーションシップ)を構築するために、様々な販売チャンネルを統合する(Integrate)こと2. 多くの企業にとって実践に成功することは非常に難しいこと
(米 2 兆ドル小売市場において、企業の 40% が 3 つ以上のチャンネルを利用し、42% が 2 つのチャンネルを利用している)
(The DMA 2005 Multichannel Marketing Report) |
|--|

DMA の報告書では、調査企業のほとんどがカタログと Web の両方を利用している。カタログ、Web、店舗を全て持っているのは 54%。様々な報告書を見ても、売上は書いてあってもマルチチャンネルの投資利益率は書いていない。複数のチャンネルを使う顧客は、シングルチャンネルの顧客より 2~4 倍年間購買金額が高くなるということはわかっているが、投資利益率はわからない。

しかし、アメリカの場合、店舗やカタログをすでに持っているところが Web に移行することがほとんど。店舗→カタログ→Web は効率の良いビジネス

の方向なので、よほどのことが無い限り、投資利益率が高くなるのは当然だ。ところが、日本ではカタログ会社が店舗をオープンする例が結構見られる。逆の順番で、果たして投資利益率は向上しているのだろうか。特に、日本の店舗はアメリカより経費が高い。店舗を開くと人件費もかかるし、在庫調整、店舗のリニューアルなどを定期的にしなければならない。店舗は最も固定費が高く、最も効率が悪い販売形態なので疑問が残る。カタログ企業が店舗を出し、新規顧客が入り、これを Web に誘導すると言っても、場合によっては、店舗など立ち上げずにカタログへの新規客獲得のための広告費をかけた方が投資利益率は向上するのではないか。投資利益率の問題はひとまず置いて、店舗から新規顧客が入ってくるとしても、どれだけ、どの地域に出店するのが合理的なのだろうか。店舗の戦略とカタログ、Web の戦略はどう関連するのだろうか。

最近、アメリカのいくつかの報告書を読み、目からウロコだったのは、マルチチャネル戦略を採用する中心的理由は、高価値なマルチチャネル購買者セグメントを増やすためだということだ。様々な調査により、複数のチャネルを利用する顧客はシングルチャネル利用顧客より累計購買金額が高いという結果が出ている。これを前提とすると、マルチチャネル戦略を採用するかどうかは、十分な大きさのマルチチャネル購買者セグメントが存在するかどうかにかかってくる。マッキンゼーの調査によれば、金融や小売業の顧客の 50%以上は、マルチチャネル購買者になる可能性が高いということだ。すると、どのようなマルチチャネルネットワークを構築するのか、チャネル間の投信配分をどう決めるのかなど、全ての動きがマルチチャネル購買者セグメントのチャネル間の動きや選好を分析しながら決めていくことになり、データを取っていればある意味戦略がシンプルになる。

マルチチャネル戦略は、複数のチャネルがあることによってマルチチャネルショッパーを生み出していくことが目的であり、マルチチャネルショッパーがいない企業はマルチチャネル戦略を取る必要はない。

マルチチャネルの問題点

2003 年にアバカスとダブルクリックが行った調査で、小売業がマルチチャネル戦略を取る上での課題を以下のようにまとめた。

一つめは、組織上の問題。チャネル間のマーケティング活動の調整、費用配分、投資利益率測定において、カタログとネットの親和性は高いが、店舗組織との融合、統合が難しい。その理由としては、店舗・カタログ・Web の中で最も歴史ある店舗組織の発言力が強くなる傾向（アメリカでは店舗→カタログ→Web の順が多いので）や、チャネルごとの売上・費用配分において、クロスチャネルの影響を測定することが難しい（Web で検索して、店舗で買う人、あるいはその逆のケースはどう配分すればいいのか？）ことが挙げられる。これを解決するには、チャネルで組織を分けないのも一つの方法だろう。たとえば、複数のブランドを持つ企業は、チャネルではなく、ブランドで分けることもできる。

また、マルチチャネル購買者セグメントにターゲットを絞るために、中核商品はチャネル共通としても、チャネル別に異なる商品を提供することが望ましい。究極の目的は売上ではなく、企業全体としてマルチチャネル購買者を生み出すことだということ。各チャネルの責任者は徹底し、各チャネルが他のチャネル利用を促進するように働きかけることが必要だ。データを統合することで、マルチチャネル向きの顧客が誰か明確にすることができる。

データの統合と ROI 検証

DMA の調査によるデータ統合と投資利益率の検証では、「データを取っていない」事業者はわずか 11%。日本ではとても考えられないだろう。知識・情報を持っているということと実践は違うということを痛感する。特定チャネルの投資利益率とマルチチャネル全体の投資利益率の両方を取っている事業者は 43%。データの統合を進め、投資利益率の算出もきちんとしていることがわかる。

顧客の動きを察知する

先ほどもお話した通り、ダイレクトの力を発揮するためには Relevancy（タイミング良くメッセージ受取人のニーズに関連性のある適切なメッセージを送ること）が必要だ。そのために、多くのダイレクトマーケティング企業は、RFM 分析や回帰分析によって、誰が何を購買するかを明らかにしようとしており、ある程度把握できるようになった。しかし、問題は、「いつ買うのか」がわからなければ、全ての努力はゼロに等しいということだ。困ったことに、移り気な消費者市場において、「いつ」という変数の

重要度は増大するばかりだ。

「いつ」のタイミングを予測するための回帰分析など、新しい分析手法が提案されるようになってはいるが、適切なタイミングで適切なメッセージを発信するには不十分。結果、企業のコミュニケーションは、受動的なものになる傾向がみられる。顧客の動きや働きかけ（トリガー）に合わせ、適切なメッセージを発信する傾向が高くなっている。最近、取引データよりも変化を示唆する変動データが注目を浴びる傾向にある。また、ここ数年、“proactive（プロアクティブ）”という単語も使われるようになってきた。これは、普通の辞書には載っていない。“pro”は“～に反応して”という意味なので、顧客の動きをリアルタイムに察知して、積極的に動く（アクティブ）ということの意味する。

小売業で、例えば去年一年間で5%の顧客が離脱してしまっただとする。一方、徐々に購買頻度・購買単価が減っている顧客もいる。すでに離脱してしまっただ顧客が5%とすると、前ほどに買わなくなった顧客が30%かそれ以上。この30%の顧客が与える影響の方が、離脱した顧客よりずっと大きいということが、マッキンゼーが、16産業（衣料品チェーン店、スーパー、クレジットカード会社、銀行、航空会社など）を対象に行った調査によってわかった。つまり、顧客が離脱するのを防ぐための投資よりも、顧客の変動データを捉え、購買頻度が減少するのを防ぐ投資をする方が10倍の効果を発揮する。

以上により、最近、取引データに加えて、なんらかの変化を示唆する変動データ（たとえば、購買頻度の減少、住所変更、）が重視される傾向にある。また、顧客の変動データを獲得することにおいて、マルチチャネルは重要な役割を果たすことができる。



【第2部】

カスタマー・インサイトと

リレーションシップ・マーケティング

—「消費者の心の中を知る」ことは顧客との関係性向上の役に立つのか？—

ルディー 和子氏

消費者はウソをついている？

「インサイト」とは、心理学用語としては、人間の行動の裏にある考えや動機を探るという意味。最近、消費者のことがわからないとよく言われる。神

経科学の最新知識を使い、人間の経済行動を探ろうという神経経済学という新しい学問も出てきた。神経科学の理論をマーケティングにも応用しようとする新たな試みが行われている。

アメリカで、被験者に機能的MRIをつけた上で5つのCMを見せ、どのCMが好きか嫌いか、それぞれのCMを見たときにどの神経細胞が活性化しているかという実験をした。脳の中には「報酬系」という神経系があり、おいしいものを食べたり、美しいものを見たり好きなことをしているときに活性化し、「快」の感情を感じさせる。この実験でわかったのは、消費者の回答（好き、または嫌い）と報酬系の活動が一致していないことがあるということだ。つまり、消費者はウソをついている。中には、「このCMが好きだと答えると教養がないと思われるかもしれない」などと意識的にウソをついた人もいないかもしれない。問題は、無意識にウソをついている場合。本人自身が自分がウソをついていると気づいていないときが一番やっかいだ。

消費者市場の2つの悩み

最近、カスタマーインサイト、消費者の心の中を探ることが重要になってきた。その大きな理由は、新商品のヒット率の低下。アメリカでは、新商品の85%が失敗すると言われている。日本でも、たとえば、日清食品の2004年の発売商品数は170品目だが、このうち2005年に残っているのは約15%。（日経新聞2005年7月2日）。また、ヒットしたとしても商品寿命が短命化している。中小企業庁の調査によると、「ヒット商品でもライフサイクルは一年未満」の商品は、90年代は4.8%だったが、2000年代は18.9%に増えている。逆に「ライフサイクル5年以上」の商品は26.8%から5.6%に減っている。

実績あるメーカーが綿密な市場調査に基づいて消費者調査をして開発した商品が、なぜヒットしないのだろうか。それは、従来の調査のほとんどが言語を用いて質問し、それに対する言語的反応を数値化して「態度」を測定し、それに基づいて「行動」を予測しているからだ。

最新脳科学が明らかにする消費者の心

進化の過程で、人間の古い脳（感情を司る部位がある）ができたのは約5億年前。論理的思考を司る部位が登場したのは約2億年前と、約3億年の開きがある。機能的MRI、光ポトグラフィーといった技

術により、3つの大きな事実が分かってきた。

1. 消費者の購買決定は感情優位

消費者は、理性的に価格・品質などで購買決定しているように見えるが、感情に関係する部位と論理的思考に関係する部位が一緒に働かなければ意思決定ができないことがわかった。交通事故などでどちらか一つでも損傷すると、簡単な意思決定もできなくなることがわかっている。

2. 消費者の記憶はあやふや

記憶は、情報が外部から入って保存しておく過程で過去の記憶と一緒に、ゆがめられることもあるし、情報を思い出す時、周りの環境や条件にゆがめられることもある。アンケート調査・個人面接・フォーカスグループ調査自体、消費者に体験や暗示を与えることになる。つまり、新しい体験をすることにより、記憶がゆがめられるのは良くあること。

3. 消費者は言葉では考えない

人間は考えるとき、当然、論理的思考を司る部位が活性化するが、その考えを意識的に言葉で表現しようとするときになって（たとえば、他人に話すとき）初めて言語の中核が活性化する。話し言葉は、人間の進化の比較的遅い段階で出現しているため、脳にとって言葉は得意な分野ではない。しかし、消費者調査をする際は、言葉を中心にして調査することが多い。これでは正確な調査結果は得られない。

マーケティング調査の新しい傾向

最近のアメリカのマーケティング調査の傾向は、定量調査から定性調査へ移っている。それも、言葉を介さない手法をとっている。一つは、観察法の一つである人類学に基づくエスノグラフィック調査。人類学者のマーガレット・ミードがニューギニアで原住民と一緒に暮らしたように、消費者の生活の中に入り込んで彼らの環境の中において、消費者の行動を観察・記録するもの。

観察法は、基本的に人類学者が行う。ビールのミラーライトの場合は、アメリカ各地のバーカウンターでビールを飲む人達を撮影し、競合のビールと比べ、ミラーライトを飲む人達がどのくらいの距離を保って立ち話をするか、などを観察する。そして、70時間にも及ぶビデオと観察記録を心理学者や人類学者が分析した結果、ミラーライトを好む人達は友人達に愛情を表現することが自然にでき、仲間達と飲むことが好きだということがわかり、広告戦略を変えた。このように、最近人類学者がマーケテ

ィングによく採用されている。

もう一つは、深層心理を探る個人面接法。深層心理学はフロイトやユングが始めたもの。人間の行動は、意識的領域と無意識的領域があり、行動に与える影響は無意識的領域の方が高いというもの。したがって無意識の領域を探ろうとする。この考え方は、50年代にアメリカで流行り、日本でもモチベーションリサーチとして紹介された。昔と違うのは、今は、言葉をなるべく介さない方法を採用しているということだ。

ハーバード大学教授で、世界で初めてマーケティングの調査手法で特許を取ったジェラルド・ザルトマンは、「人間の思考の95%は無意識の心的過程で行われ、しかも、5%の意識的心的過程においても認知は言語的なものではない・・・」と『心脳マーケティング』（ダイヤモンド社、2005年）に書いている。こんな例がある。自動車メーカーのGMは、被験者に、明るい未来を予感させるような写真、イラストを最近一週間の雑誌・新聞などから切り抜いて持ってくるよう頼んだ。投影法の一つのカラージュ画法を利用した結果、出てきたのはシャンペングラスのイメージだった。それを教えられたGMのデザイナーは、「デザインにあたり、これまでも消費者調査は行っていた。しかし、その結果は全て文章できていたので、それをビジュアルに変換してデザインしなければならなかった。今は、同じビジュアル上のレベルでデザインを考えることができる」と感想を述べている。

50年代のモチベーションリサーチと違う点は、言葉を介さず、サンプル数も少ないことだ（10名から20名くらいで、数よりバラエティを重視している）。市場調査は長い間、科学性を重んじてきたが、最近直感を厭わない傾向が出てきた。

消費者の意思決定は感情優位

アメリカのギャラップが金融サービス、小売業を対象に行った調査によると、購買頻度の高いロイヤル顧客を感情的に企業と結びついている顧客と、価格・品質などの条件面で理性的に満足している顧客の2つに分け調査した結果、感情的に企業・ブランドに結びついている顧客（全顧客の15~20%）の購買金額や財布シェアは、平均的顧客より23%高いという結果が出た。日本の高級ブティックでは、感情的顧客の財布シェアとの相関関係は0.6で非常に高い。このように、感情に訴えることが購買金額、購

買頻度、財布シェアに貢献しているという結果が出た。

製品仕様や価格割引で競争する合理的世界から脱出するためには、消費者の理性的判断を無効にする感情に訴える経験をタッチポイントにおいて提供することが大事である。エモーショナルホットボタン（このボタンを押せば、必ず商品が欲しくなるというボタン）を探そうなどと言われる。これはちょっと危険な考えかただ。論理的思考をする脳の部位は、12歳まではあまり発達しておらず、60歳以降になると逆に衰えてくる。そのため、子供にCMを見せるとすぐ欲しくなってしまうし、老人に高価なものを買わせることは比較的易しい。

感情に訴えることが非常に重要だとわかっている。企業は、商品・広告・店舗・ウェブサイト・その他における五感刺激に工夫を凝らす。何らかの刺激を外界から受け、それを感覚器官で受け取り何らかの認知作業があり、何らかの感情が生まれる。商品や店舗に匂いをつけたりする最近の傾向は、なるべく多くの五感を刺激することにより、感情的に顧客と結びつくことができるようになってきているからだ。

英語でロイヤル顧客といった場合は、購買頻度が高い、知人に紹介してくれるなどの行動を意味している。このセグメントを以下の3つの態度で分ける。①感情的に結びついている顧客、②惰性的（金融・通信サービスによく見られる。変えるのが面倒臭いため利用を続けている顧客）、③理性的（他社と条件面を比較し、論理的に判断して選択している顧客）。データベースマーケティングの観点では、感情的顧客と惰性的顧客はどうせ買ってくれるので、マーケティング投資は必要ない。データの変動を早めに見つけ、マーケティング投資をしなければならないのは理性的顧客、という考え方もできる。

とは言いながら、感情的な結びつきを促進するのに最も効果的なのは「人間」を付加すること。日本流通産業新聞の記事によると、山田養蜂場のコールセンターでは、オペレーターが顧客に親身になって話すことを重視しており、「セールスを支えるのは、みつばちと蜂の巣と同じくらいかげがえのない存在の電話オペレーターである」と紹介しているが、これは山田養蜂場だけではなく、通販企業はみんなやっているはずだ。銀行、保険、車などのセールスにおいても、「会社やブランドが好きなのではなく、担当の〇〇さんが好きだから買っている」とはよく言

われることだ。

人間は他人と協力することに「快」を感じる動物

人間は基本的に、他人と協力することに「快」を感じる動物。心理学者のソロモン・アッシュの有名な実験を例に挙げる。8人の被験者（うち、7人はさくら）に、「右の3本の線の中で、左の線と同じ長さの線はどれか」という簡単な質問をすると、残りの1人は絶対に違うと思いつつも、他人と合わせなければと思うのか、誤答率が一気に37%に跳ね上がった（通常の誤答率は0.7%）。被験者が7人でも3人でも同じ結果が出た。

機能的MRIを付けて同じ実験をしたところ、他人の間違った答えに合わせようとする人は、報酬系（快の感情に関係する神経系）が活性化していることがわかった。進化の過程を考えると、人間は他の霊長類と比べて効率的に協力関係を作ることにより、大きく成功を収めてきた。そのために、協調することにより快の感情を感じるようにできているのか、協力しなければならぬので快の感情が生まれるようなシステムに脳が進化していったのかはわからないが、人間は他人と協力することに快を感じるという事は確かだ。

行動経済学の実験では、コンピューターと協力するより、人間と協力するほうが報酬系が強く活性化するということがわかっている。アンケート用紙に、顔をイメージさせるマーク「∴」をつけると、回答率が高くなったという日本の実験結果もある。人に見られているような気になるからかもしれない。人間の脳には、「顔を見分けるときだけ機能する場所」があるので、「∴」のマークにも目二つと口一つの顔を見ようとする傾向があるようだ。

このような人間の脳のシステムから考えて、人間という媒体が威力を発揮するのは当然のことであるし、同調したいという性質から、クチコミが早く広がるのは当たり前とも言える。

小売業は限りなくサービス業に近づいていく

モノを売るときに、提供する商品やサービスに差別化ができなければ、価格を下げるかサービスを付加することになる。最近では、付加するサービスにより競争優位に立とうとする傾向が強くなっている。つまり、モノを売ることは限りなくサービス業に近づいていると言える。デルは、パソコンの価格の安さで急成長してきたが、だんだん低価格販売の事業

者が増えてきたため、コールセンターの 24 時間対応というサービスを付加し、競争優位に立ってきたが、顧客の増加に伴い、コールセンターを人件費の安い中国に移転した。しかしこれまで日経ビジネスのアフターサービス調査で 1 位だった満足度は、2005 年に 7 位に下がってしまった。アマゾン、ネット販売の満足度で、2006 年の調査では 14 位だった。上位に挙げられているのは、ファンケルなどの通販企業。

アマゾンのアフターサービスになぜ満足を感じていないかという点、メールアドレスを見つけることが難しく電話受付がないので、直接コンタクトが取り辛い点だ。一方、アメリカのアマゾンでは電話を受け付けるようになった。新本を売っている分には良いが、中古本や本以外の商品を取り扱っていると必ずクレームが発生するので、電話は不可欠。しかし、電話を受け付けていると言っても、電話をかけるとすぐにオペレーターが出るわけではない。サイトにあるボタン（たどり着くのが難しい）を押すと、こちらが指定した時間帯に電話をしてくれる。そうしなければとても対応できないからだ。

顧客が苦情を言うのにどのチャンネルを使っているかという DMA の調査では、やはり圧倒的に電話が多い。デル、アマゾンなどのネット企業でも、顧客が満足するサービスを提供するためには「人間」を付加しなければならなくなっている。しかし、それは利益を損なう可能性も高い。現在可能な限り機械と人間が理想的に融合しているコールセンターですら、大規模な顧客を抱える企業ではパンク状態になっている。この状況は改善できるのだろうか。

小売業が直面する新たな課題

サービス業は、サービス対効率の問題に長い間直面してきた。小売業も、サービス業が直面している様々な問題に対処しなければならなくなっている。顧客との間には多くのタッチポイントがあるが、全てに優秀な人間、あるいは十分な数の人間を置くことは不可能。そこで、エアラインや金融サービスはどうしているかという点、様々なタッチポイントの中で、顧客の感情に一番大きな影響を与え、顧客の生涯価値に一番大きな影響を与えるタッチポイントを洗い出し、優秀な人間や十分な数の人間を配置している。エアラインでは、荷物が紛失したときやフライトがキャンセルされたときなどが挙げられる。エアラインには、約 30 の重要なタッチポイントが

あると言われている。

今後、小売業が競争優位に立つためには、サービスにおいていかに生産性を上げていくかということが重要になってくる。

リレーションシップ・マーケティング

先ほども申し上げた通り、DMA の年次大会でも CRM という言葉はあまり聞かれない。代わりに、リレーションシップ・マーケティングという言葉を使っている。私は、CRM という言葉はもともと好きではなかった。コンピューターメーカーやソフトウェア販売会社がモノを売るために CRM を流行らせたという意識があったのと、CRM は基本的にコミュニケーションを前面に押し出した考え方だからというのがその理由だ。

リレーションシップ・マーケティングは、マルチチャネル化された環境にも大変合っており、取引されるモノ（商品／サービスの）の価値の上に、売り手と買い手との間の相互関係が付加価値を生むという考え方に基づいている。伝統的売買取引がモノを中心としているとすれば、リレーションシップ・マーケティングは、顧客と企業の（人間、テクノロジー、システム、ノウハウとの）相互作用プロセスに新しい付加価値が生み出される。顧客の安心感や信頼性の構築などの新しい付加価値が生み出されることにより、リスクが減少し、顧客コストが低くなる。また、相互作用が蓄積した結果として、クチコミやネット上のチャット、友人・知人に紹介するなどの行動が出てきて、それがまた相互作用に影響してくる。

いずれにしても、顧客は気まぐれなので、“プロアクティブ”（相手の変化に合わせて積極的にいつでも反応できる）ということが重要になるだろう。