



日本ダイレクトマーケティング学会事務局

〒103-0024 東京都中央区日本橋小舟町3-2 リプラビル 2F

電話:03-5645-2400 FAX:03-5651-1199

## 顧客感動満足創造企業への道

マーケティングの目的は「顧客満足」の追求と創造にある。どんなに時代が変わろうと、この真理は変わらない。どのようにして顧客満足を実現するかを、どの企業も日常的に、そして真剣に考え、行動しなくてはならない。顧客満足すなわちCSが、企業と組織を動かす重要なエンジンであり続けることは変わらない。顧客満足へのこだわりと思い入れの深さによって、業績の違いが生まれてくる。企業が実現できる顧客満足度の水準によって、顧客の評価が下される。企業や製品、あるいはサービスに関わる品質評価は、最終顧客が気に入ったかどうかの主観的評価によって決まるというのが、サービス・マネジメントによって立つバックグラウンドである。リッツカールトン・ホテルの最高のもてなしはどこから生まれるのか、旭山動物園の動物の見せ方はどうして人々を魅了するのか、その答えは顧客満足の実現に掛ける思い入れの深さと行動力の中にある。

顧客満足にかかる思い入れをさらに明確にするため、「顧客感動満足」の創造と言い換える企業も多く出現している。感動レベルの満足の創造でなくては、ロイヤルカスタマーやロコミ顧客が生まれえないという考え方である。確かにその通りである。感動レベルの満足をいかにして追求するかを、どの企業、組織、公共サービス機関を含めて、取り組むべきマーケティング課題にしなければならない段階に入っている。そのためには一体何をすべきなのかを考えることが大切である。販売した時点で顧客満足が完結するのではなく、顧客の「購入後行動」まで押し量り、実際の使用価値が始まった後の「購入後満足」まで追求することの出来る企業が、感動レベルの満足を与えることが可能になる。購入前、購入時までの顧客満足の追求は当たり前で、さらに購入後の顧客満足にまで関わるところが「顧客感動満足創造企業」になれるのである。

「あと味」のいいものにこだわる企業使命(つ

ばめグリル)。レジ清算が終わった顧客を店外までお見送りする「店外満足」までを仕事の範囲と決めている繁盛居酒屋店。購入後の「返品保証」を約束して顧客信頼を創造したユニクロ。加入者から請求が来る前に共済金の支払い手続き準備に入る埼玉県民共済(「寝た子は起こせがモットー」)。販売後の使用アンケートによる購入者への思いやりや、長く丁寧に使ってもらうためのお手入れ情報の提供など、購入後満足の追求には色々な方法が考えられる。売るまでの工夫に比べると、売った後の顧客満足の追求はまだ未成熟といえる。

カタログハウスが掲げる商品憲法第2条「出来るだけ、永持ちする商品、いつでも修理できる商品の販売」、第3条「使用しなくなった商品は第二次所有者にバトンタッチする」、第4条「寿命が過ぎた商品は回収して再資源化していく」などは、購入後満足の追求を企業の社会的責任への配慮にまで見事に広げている好例である。購入後満足の追求は、顧客の「見えざる期待」に自ら気づいて反応することに他ならない。独自の企業文化がないと、購入後行動が見えてこない。

マーケティングは、「作って売る」という「プロダクト・アウト」の時代から、気づいて反応する「マーケット・アウト」の段階に入っている。気づいて反応するためには、顧客起点に立ったホスピタリティやサービスのマーケティングに磨きをかけておく必要がある。「従業員感動満足企業」でなければ、顧客感動は創れない。幸いにして、ダイレクト・マーケティングは顧客と直接コミュニケーションすることが出来、気づいて反応できる素晴らしい市場創造手段である。購入後の顧客も特定化することができる。購入後の顧客行動を追跡し、購入後の顧客期待を押し量ることができる。期待以上のことの提供を通じて顧客感動を創り出す顧客感動満足創造企業になる一番の早道がダイレクト・マーケティングなのである。

(西武文理大学サービス経営学部教授 小山周三)

## 第21回DMフォーラムより



### 「楽天市場のケータイ戦略」

#### 1. 「ケータイ版楽天市場の現状報告」

楽天(株) 楽天市場事業 編成本部  
モバイル編成部 部長代行 河野 奈保氏

#### はじめに

ケータイ版楽天市場を担当している河野と申します。まず、前半で私の方からケータイ版楽天市場の現状をご説明させていただき、後半は、新村の方から今年公開した API についてご紹介します。

私が楽天に入社したのは、今から約 5 年前。楽天市場に出店されている店舗様をサポートするスタッフを EC コンサルタントと呼んでいるのだが、私も入社後しばらくはこの EC コンサルタントをしており、主にファッションジャンルの店舗様を担当していた。その後、マーケティング部に異動。これから伸びると確信していたモバイルをやりたいと志願し担当に。今思えばかなりラッキーである。

その後、現在の部署に移った。現在は、「ケータイ版楽天市場」の売上げを上げることをミッションとし、サイト運営のほか、外部プロモーション、SEO/SEM、キャンペーン施策等に取り組んでいる。当時に比べると売上にして 10 倍強になっている。それまでの過程を含めてお話させていただく。

#### 楽天グループの概要

「楽天経済圏」という言葉をみなさんご存知だろうか。楽天市場は、会員 ID を核とした会員ビジネスを展開している。当初は、楽天市場 (EC) からスタートしたが、その後トラベル、証券、金融、ポータル/コンテンツ、クレジットと事業を拡大している。これらを結ぶのが会員ビジネス。楽天スーパーポイントというポイントプログラムも有効活用して、循環させている。このように会員データベースを核として商取引が発生しているので、楽天ではこれを「楽天経済圏」と呼んでおり、私どもはこの楽天経済圏を広げることをミッションとしている。

グループ全体の流通総額は、2006 年時点で 8,000 億円を超えている。最近四半期の連結業績推移を見てみると、07 年の 4 月～6 月期時点では、売上高は昨年から +23.4% 成長している。

楽天市場事業の業績の推移は、同じく 07 年の 4 月～6 月期で売上高が前年対比で +20.8% 成長、営業利益は +43.9%。楽天では四半期ごとに利益の管理を徹底しており、これが結果につながった。楽天会員は、すでに ID 統合されている楽天市場、トラベル、インフォシークなどの会員数を総合したもので、2007 年の 6 月時点で 3,000 万人を突破している。まだ統合されていないサービスの会員数を加えると、3,800 万人を超える。

#### 楽天 EC 事業の現状

楽天の EC 事業は、楽天市場・楽天ブックスに大別される。この二つの流通総額の推移は、前年同月期で、注文件数が +36.5%、流通総額が +29.6%。従来は、インターネットで買い物をする事への敷居が高かったが、最近はかなり頻繁に買い物をするユーザーが増えているということもあり、1 回あたりの注文単価は若干下がっているが、頻度が上がっているため流通総額は伸びている。

四半期単位のユニーク購入者数は、2007 年の 4 月～6 月期で 514 万人。PC、モバイルを合わせて、約 500 万人の方が 3 ヶ月以内に購入している。注文回数は 1,614 万件。一人当たりの購入総額 (客単価) は 24,527 円。平均購入回数は 3.14 回。つまり、単純計算すると年間 12 回以上買い物をしている計算になる。ここから、楽天で買い物をする、リピーターになりやすいということがおわかりいただけるかと思う。平均購入回数は、2005 年の 10 月～12 月期の 2.83 回に比べると徐々に上昇傾向にある。

#### 日本におけるモバイル E コマース市場

7 月に発表されたモバイル・コンテンツ・フォーラムのデータによると、2006 年のモバイル E コマースは、5,624 億円市場で、前年比 +38%。今後も伸び続けると予測される。中でも伸び率が高いのが物販系で、2006 年で 2,583 億円、前年比 +68%。1.7 倍成長という市場は、今の世の中ほとんど無い。弊社のシミュレーションでは、この伸び率はさらに加速していき、2011 年頃には 2.5 兆円規模の市場になるという想定をしている。楽天におけるモバイルの位置づけはさらに強まっている。

## ケータイ版楽天市場の流通総額の推移

ケータイ版楽天市場は、現在約2倍成長で推移している。2005年の時点ですでにモバイルだけで月間売上が1億円を突破する店舗が出てきている。楽天市場の2万を越す店舗の中で、1店舗だけでそれだけの売上があるのは私としても驚きだった。その後、1億円を越える店舗はさらに増えている。楽天市場の売上に占めるモバイルの比率は、多い時では2割を超える。

モバイルは、週末、ゴールデンウィーク、年末年始、夏休みのような長期連休がある時期に伸びる傾向がある。年間で一番伸びる時期は、実は元旦。正月に帰省する人は、会社にある自分のPCを触ることもできないし、ご自宅のPCも触ることもできない。そこで、実家で何を触るかと言えばモバイルになる。また、移動時間が長いことや時間に余裕があるということも要因の一つになっているのではないかな。

## ケータイ版楽天市場の現状

ケータイ版楽天市場は、2000年9月にサービスを開始した。現在、取扱商品数は10月16日時点で1,900万点を越えている。弊社のシステムの大きな特徴は、PCに出店している店舗が商品登録すると、モバイルにそのまま商品が受け継がれる点。つまり、1つの商品を登録するとPCで1店舗分、モバイルはドコモ・au・ソフトバンクと3キャリア存在するので、実質3店舗、計4つのお店を作ることができる。今はそれが当たり前になっているが、2000年当時はドコモに対応する店舗ができたとしても、それをauに変換したり、ソフトバンクに対応させるのは難しく、モバイル通販の障害になっていた。弊社の仕組みを使うことによって、先行投資を抑えることができるというメリットもある。先ほど申し上げたとおり、出店店舗数は2万店舗を超えている。

2005年当時のケータイ版楽天市場のサイトは、テキストだけで、検索をメインにした作りになっていた。現在は画像、絵文字も増えてきた。サイトによっては、より画像が多く、3G,3.5G対応をされているところも多いと思うが、楽天市場の方向性として、ユーザー層をより広く囲い込んで行きたいということもあり、最新端末のユーザーだけではなく、旧端末のユーザーにもご利用いただけるように、若干世代を下げた情報発信している。実際は、アクセスしている方のほとんどが3G端末と呼ばれる第

三世代の携帯からのアクセスになるので、今後そこへ寄せたリッチコンテンツにしていくことを一つの課題としており、来年以降さらに強化していきたい。

## ケータイ版楽天市場のユーザーの特徴

ユーザーの年齢は、PCよりも5歳~10歳程度若い。楽天市場は、PCだと30代、40代がメイン層。モバイルは20代、30代。サービス開始当初は、F1層が購入のほとんどを占めていた。F1層以外の10代、40代、50代の利用が無い状況が1,2年続いたが、ここ1年くらいでPCのユーザー層に確実に近づいてきた。現在は5歳~10歳程度若いですが、今後はより縮まってくるだろう。特にここ1年の顕著な流れとして、男性の比率が上がってきている。また40代、50代も順調に伸びている。

みなさんご存知の通り、PCも含め、昼にいったんアクセスのピークがあり、最終的な一番のヤマは夜に来る。弊社では、昼の伸び率はPCよりモバイルの方が高い。一人でお昼を取られている方や、移動時間での利用はモバイルの方が秀でている。サービス開始当初は、帰宅時間にあたる夕方に伸びるのではという予想をしていたが、実際は、20時~25時の5時間がピークタイムとなっている。アンケートを取ると、移動時間にアクセスするという方もいらっしゃるが、一番多いのは、家でテレビを見ながら、おしゃべりしながら、というながら利用の方。

モバイルで特徴的なのは、即時性に優れているという点。テレビで何かおいしいスイーツが紹介されると、アクセスが急に集中する。PCだと反応が出るまで若干時間がかかるが、見ながら作業できるというモバイルの特性のため、反応が顕著に現れる。以前、健康系の有名な番組があったが、私どももユーザーと同じ環境でテレビを見て、今日はこれが出たな、反応があるだろうな、と見越して翌日楽天のトップにトピックスとして掲載するというのを地味にやっていたが、そこへの集中はかなり高かった。

また、メルマガに対する反応率はPCとモバイルでは大きく異なってくる。PCの場合、配信してから3日間でアクセスのピーク。モバイルは配信してから数時間以内。基本的には1,2時間の間にほとんどの方がアクセスし、その日のうちには収まってくる。そこで、モバイルではタイムセールを活用している。仮に、PCで、今から4時間タイムセール開催、と告知しても、

メールを見た時点でタイムセールが終わっていることがほとんどだろう。モバイルは、スタート直後からアクセスが集中していくので、4時間の伸び率ははるかに高い。スーパーでも夕方になるとタイムセールがあり、主婦の方などにぎわっているが、楽天の中でも同じような動きがある。

PC とモバイルではメルマガの文体を使い分けている店舗も多い。PC ではカジュアルな表現をすると生意気だとか、とっつきにくいというイメージを持つ方も多いが、モバイルでは逆に話し言葉が受ける。モバイルユーザーは、普段からメールでライトなコミュニケーションを取っているのであまり気にならないようだ。PC とモバイルのユーザー層はそれほど違わないが、仕掛けが違う。

モバイルは、PC よりヘビーユーザーになりやすいということが最近分かってきた。PC よりもモバイルの方が購入回数が高い傾向がある。先ほど、四半期別の購入回数をお伝えしたが、年間の購入回数は、PC よりモバイルの方が高く、単価は、モバイルの方がPC より1,000円ほど安い。結果として、年間における客単価はモバイルの方が高い。つまりモバイルの方がヘビーユーザーになりやすいと言える。

### ケータイ版楽天市場の売れ筋商材

当初は、F1層が強いということもあって、意図的にファッション系、ダイエット・美容・コスメ系商材を中心に露出を高めていた。その結果、F1層が7~8割を占める時期もあった。最近では年齢の幅が広がり、ユーザーのニーズも多様化しているため、グルメ、家電、インテリアなどのジャンルも伸ばしている。そうは言っても、まだまだ約半分はファッションが占めているので、引き続き注力していきたい。それ以外のジャンルもジャンルトップを改変するなど強化を進めている。PC の各ジャンルのシェアとかなり近くなっており、さらにPC に近づいていくだろう。

一番ボリュームのあるファッションの例で言うと、商品構成は時期によってかなり変わる。例えば春~夏は女性だとサンダル・ミュール系、水着・浴衣が増える。男性はスニーカー・Tシャツが伸びる。これから冬に向かっていく時期は、クリスマスに向けてジュエリーや、ボーナスもあるのでアウターなどの単価の高いものが売れる。おととしからは、モンクレールという

ブランドのダウンジャケットが伸びてきた。これは、単価が10~15万円というかなり高額な商品。トレンドは、モバイルだから、PC だからということではなく、リアルのトレンドに近くなってきている。

購入時期にも違いが出る。PC は、リアルよりも若干早く山が来る。商品が届くまでに約1週間かかるという事情もあるかもしれないが、PC は前倒しで買う人が多い。それに対し、モバイルはトレンドギリギリまでピークが続く。例えばクリスマスの時期だと、PC ではクリスマスの1週間前が大きな山だが、モバイルは前日まで動きがある。

### モバイルの成功事例(1)

シルバーバレットという店舗では、「お兄系」という渋谷のセンター街にいるような男性ファッションにフォーカスしており、去年頃からかなり売上を伸ばしている。実際、4時間で約3,000万円の売上を上げたこともある。「お兄缶」といういわゆる福袋だが袋ではなく大きな缶に入れて見せ方を変えた商品を強くアピールしており、4時間で2,000個完売した。

### モバイルの成功事例(2)

ファッション以外も伸びており、ある店舗では1日で桃を200万円売り上げた。以前は、こういったグルメ関係はなかなかモバイルでは売れない、主婦の方はモバイルよりPC で買い物する、と言われていたが、今年に入ってこのような旬の果物が売れるようになってきた。桃以外にもさくらんぼなど、旬が来ると確実に売れるようになってきており、スーパーの動きに近い。また、父の日にかなり伸びたのがお酒。名入れができる日本酒を販売している店舗がブレイクし、モバイルの月商が600万円を超えた。グルメの店舗は商品の単価が安いので、何億という売上を作るのが難しいが、着実に売上を伸ばし、数百万円の売上を上げる店舗が続出している。

### PC とモバイルの売り場作りの違い

商品画像や商品コメントの入れ方はPC とモバイルでは確実に変えて欲しい。先ほど、PC でページを作るとモバイルでも表示されるというお話をしたが、あくまでも価格や画像や商品名など最低限のベースができるに過ぎない。使用する言葉も、PC の方だと商品説明を長く丁寧に書くのに対し、モバイルは文字数の制限があるのでなるべく短く必要な要素をまとめるこ

とが求められる。たとえばグルメだと、商品の容量、個数、箱が付いているのかいないのか、賞味期限はいつぐらい、などを単語だけでも羅列して欲しい。また、キャッチも違ってくる。モバイルだとキャッチも 20 文字以内に収めるケースが多く、この中にブランド名、サイズ、色、オフ率を埋め込むと確実に違ってくる。画像も、昔のモバイル画像は小さかったが、端末の進化とともに変わってきており、大きな画像で見ることができたり、複数の画像を見せることができるようになってきている。

### 今後の戦略

#### <多彩なニーズに対応するコンテンツの拡充>

先ほどから何度か「多様化」という言葉が出てきている通り、ユーザーのニーズはかなり広がってきていると感じる。

先日、新しいページをリリースした。楽天市場という様々なジャンルがあり、ファッションだと、その下に、靴・ジャケット・スカートなどのサブジャンルと紐付けされ、ディレクトリ構造になっている。しかし、携帯のユーザーは、そういった流れだけではなく、先ほど出てきた「お兄系」や、他にもナチュラル系など、ファッションのスタイルや生活のスタイルに合わせて商品をセレクトする傾向がある。そこで、新たにスタイルサイトを立ち上げた。その中には 8 つのスタイルがあり、女性ファッションでも、セレブ、カジュアル、ギャルなど、スタイルに合わせて提案を変えている。ジャンルを縦軸と捉えるならば、ジャンルを横断した横軸を設けた。ユーザーが大量のコンテンツの中から情報を選ぶ際の一助となるのを狙いとしている。

#### <ステップの改善による転換率アップ>

モバイルは、PC 以上に狭い空間なので操作性が問われる。ステップの改善を早急に着手し、転換率を上げたい。会員登録の部分もそうだが、商品を検索するサーチの部分、ディレクトリの部分、購入の各ステップのドロップアウト率などを分析しているところで、ここを現在改善し、売上アップの仕組みづくりを考えている。

#### <SEO,SEMの強化>

去年、au がグーグルを導入するなど、検索への流れをキャリアの方からも作ってもらったという大きな変化があった。これまでの検索はユーザーの立場からするとなかなか適切なサイトがヒットしないことが多かったが、最近少しずつ改善しているようだ。弊社としても SEO の

強化のため、PC と同じようにサイトマップを導入したり、「パンくず」と呼ばれるジャンルのディレクトリ構造を導入したり、キーワードセレクトなどを考えている。

SEM に関しては、弊社は 2005 年の年初から J リスティング、サーチテリアを始めとするリスティング広告を導入した。当初はクリック数のボリュームが少なかったが、今後伸びていくだろうと見越し、先行投資した。現在は、オーバーチュア、アドワーズ広告を始め各社のリスティング広告を導入しており、ここからの流入は確実に上がってきている。

#### <アフィリエイトによる外部からの新規獲得>

モバイルも将来的に PC と同じ流れになると予想しており、今までのように公式メニューから降りてくるユーザーだけではなかなか売上が伸ばすことができなくなっている。そのため、ユーザーのアフィリエイトを利用して拡大をしたいと思っており、来年以降強化を進めて行く。この後、アフィリエイトを含めた API の公開について弊社の新村の方からお話させていただきます。

### おわりに

先日、中国や韓国のモバイルのキャリアの方とお話する機会があった。日本のモバイル市場の成熟ぶりは特殊なので、海外の方から質問を受けることもある。個人的な見解になるが、日本人は人が良いと言ったものにすぐ飛びつき、すぐ流行が起こる。モバイルは狭い空間で多くのことを見せることができないので、リコメンの効果が大きい。雑誌で紹介された、ランキングで 1 位になった、などに反応が早く、そういったことを前面に出せば売上も上がってくる。日本人の感性、小さな端末を触るという点が外国の方とは違う。これから iPhone が入ってきたり、ブラックベリーが伸びている中、どう変わっていくか興味深い。おそらく日本のモバイル文化はこのまあいっく部分も多いのではないだろうか。

## 2. 「ケータイにおける API 導入の事例」

楽天(株) アフィリエイト推進部 新村 洋一氏

### はじめに

私の方からは、Web サービス、アフィリエイトなど、モバイルからは離れた大枠の話/API 導入の事例を交えながらお話させていただきます。私も以前、ファッションの EC コンサルタントをしており、先ほど紹介のあったシルバーバレットを担当していた。シルバーバレットから本腰を入れたいという話をいただいたのが 2005 年の 10 月で、当時の月商は約 300 万円だったが、一年でモバイルで一番売り上げるお店になった。

シルバーバレットが最初に火が着いたのは、メンズエッグという雑誌だった。2006 年は、中高生の間で、「プロフ」と呼ばれる自分の詳細なプロフィールをモバイルで公開してネットワークを構築するサイトが流行ったが、そういった様々な下地がある中、友達とのつながりや女の子にもてたい気持ち、地方で結構売上があるのだが東京への憧れなど、多様な感情を突き刺すような仕掛けをしている。ナイキやヴィトンのような有名ブランドでなくても若い子達がたくさん買っている。逆にヴィトンが売れない店舗は売れず、売れる店舗はどんどん売れる。仕掛け方、トリガーのかけ方、様々なカードが切れる店舗が伸びている。

### 楽天ウェブサービス

2007 年 1 月 17 日に楽天ウェブサービスをリリースし、現在約 1,900 万の楽天市場の商品データベースを取得するインターフェースを外部に公開した。今年、多くの企業が API 公開に踏み切り、「マッシュアップ」という言葉がよく聞かれるようになったが、楽天は、明らかなビジネス戦略の 1 つとして公開に踏み切った。楽天ウェブサービスでは、楽天市場や楽天トラベルなどの商品検索ができる。また、様々な階層があるジャンルの検索もできる。

我々は、当初毎月一つのペースで API を公開してきたが、中でも大きいのは夏にリリースしたダイナミックアド API。これは、ページの内容を解析してマッチングし、楽天市場の商品を返すというインターフェース。プログラミング知識が無い方でも、ウェブページで楽天指定のソースコードを貼り付けるだけで、自動的にペ

ージの内容関連する商品バナーを表示することができる【図 1】。グーグルのアドセンスと同様、コンテンツをマッチさせるものだが、画像が入っているのが特徴。

【図 1】ダイナミックアド表示の例



### API 公開の背景と狙い

ユーザーのトラフィックは、ポータル経由からグーグルなどの検索サイトの拡大によって検索の流れにシフトした。さらにブログなどの CGM 経由が主流になっている。もちろん自社媒体の強化もしていくが、今後 CGM などの楽天ドメイン外部からの流入をより促進していく。PC やモバイルだけではなく、テレビ、カーナビ、ゲームなどのあらゆるデバイスから楽天を知っていただきたいと考えている。その中の一つとして今回のテーマであるモバイルがあるという位置づけになる。

楽天のサイトは、直接訪問、自社媒体 (楽天ブログも含む)、インフォシークなどから流れている。他に検索、外部メディア経由がある。楽天ウェブサービスは、外部メディアの中でも CGM からの流入強化に焦点を当てている。楽天ウェブサービスを導入するサイト側にとっては、楽天が持つ多くのコンテンツによりサイトが充実し、トラフィックやメディア価値を上げていただき、なおかつアフィリエイトフィーをお返しする。楽天側は様々な方からの協力を得て、楽天経済圏をさらに強固なものにすることができる。このように、双方にメリットがある形で進めている。

楽天ウェブサービスは、開発者向けのサービスになる。楽天の会員 ID を取得後、開発者のディベロッパー ID とアフィリエイト ID を専用画面から取得していただき、サイトに組み込んでいただく。xml を使ってやりとりするインターフェースをご用意したので、そのインターフェースに沿ってプログラムを組んでいただければその指示に従って商品情報をお返しする。

## 楽天ウェブサービスを用いた

### アプリケーション事例紹介

日本最大級のQ&AサイトのOK Waveの「おすすめ商品」。OKWaveは、疑問や困り事を持った会員が質問を投稿し、他の会員がそれぞれの知識や経験に基づいて回答を提供する会員制Q&Aサイト。ユーザーの回答内で推薦・紹介された商品の購入ページを掲載するコンテンツ連動型サービスの中で、夏にリリースしたダイナミックアドAPIを活用し、質問や回答にマッチングさせて楽天で扱っている関連商品画像が出てくる仕組み。導入後、データを分析したところ、テキストよりもやはり画像付きの方がCTRが高かった。

マルチデバイスの事例としては、日産のカーナビとの連携がある。これは、カーナビのレジューサーというサービスの中で、カーナビのGPSと連動し、所在地に合わせた宿泊施設情報を提供している。また、カーナビで予約までの全て完結するのは難しいが、QRコードからモバイルに流し、電話予約センターにかけていただくこともできる。

### モバイルアフィリエイトの概況

矢野経済研究所の発表によると、モバイルのアフィリエイトは2007年度175億円の見込み。我々の調査では、半分以上をポケットアフィリエイト（運営：DeNA）が占めている特殊な状況になっていると考えている。ポケットアフィリエイトではEC系はまだまだ少ない。ユーザーの動向を見ていると、仮想通貨やポイントなどを貯めるモチベーションとしてのアバターや着ウタの購入が多い。楽天では、先ほどのシルバーバレットの例のように、モバイルのECを運営していて驚異的な爆発力を実感しているので、これからモバイルらしい広がり方で伸びていくと考えている。

今後もモバイル含め、サービス提供法人とあらゆる形で取り組み、お客様にショッピングの楽しさを知っていただきたい。



## 「千趣会の携帯通販～その現状と展望」

(株) 千趣会 デジタルメディア部 次長

中村 素清氏

### ベルメゾンネットの概況

会員数は、2007年の5月時点で495万人。現在は500万人を超えている。一番の特徴は、女性比率が約95%ということだ。紙カタログのみの時代はもっと高く、ほぼ100%に近い数字だった。年齢分布については、30歳～34歳が32%を占めている。次に35歳～39歳(22%)、25歳～29歳(19%)と続く。この3つの層を合わせると全体の2/3を占める。紙カタログを出している通販企業の中では、顧客の平均年齢は若干低いのではないかと。掲載商品数は、2007年6月時点で2万6683アイテム。カタログの有効期限の関係でアイテム数は増減するが、少ないときでも1万型以上、多いときは3万型を超える。

2007年の売上計画は、PCは504億円、携帯は146億円、合計650億円。10月時点では順調にきているので、おそらく目標は達成できるだろう。携帯はネット全体の22%を構成している。純ネットとは、カタログを経由せず直接PCまたは携帯サイトに来て買い物をしたお客様。紙カタログを発行している場合、ネットの売上には、送付されたカタログで商品を選び、PCや携帯で注文番号をそのまま入力して注文するお客様と、カタログ関係なくそのままネットから注文されるお客様、の二通りある。注文番号で注文した売上を除いたものは純ネットとして計上している。実際には、カタログを見た上でサイトにきて、注文番号を入力せずに商品の詳細をもう一度確認してから購入するお客様もいらっしゃるもので、純粋な切り分けは難しいが、大まかな目安にしている。

他に、メルマガ会員があり、2007年3月時点でPCが180万人、携帯は35万人という規模。ご存知の通り、アドレスの変更などで届かなくなるお客様がいるので、その分の減は省いている。配信可能数と捉えていただきたい。携帯のメルマガ会員はネット全体の16%。売上構成比から見ると携帯の数字は少ないが、携帯はアドレスの変更やドメイン指定受信などで届かなくなるケースが多いので、売上に比べると若干構成比が低くなっている。

### 携帯ベルネの概況

携帯版ベルメゾンネットは、iモード、au、ソフトバンクの3キャリアの公式サイトで展開している。ユニーク訪問者数は、iモードが41,000人/日、auは7,000人/日、ソフトバンクは4,000人/日(2007年5月現在)。携帯会員は115万人、メルマガ会員は33万人。キャリアごとの会員数の内訳は(カッコ内がメルマガ会員)、若干集計した時期が違うが、iモード79.4万人(18.8万通)、au21.6万人(9.9万通)、Yahoo!ケータイ13.9万人(6.1万通)。キャリアごとのシェアは一定している。毎週2回、33万人以上の方がメルマガを購読中。

### 携帯ベルネの特徴

携帯サイトは、カタログを見たお客様が注文する際のツールの一つとして2001年にドコモの公式サイトとして開設した。2001年の参入は比較的早い方だと思う。携帯サイトには、基本的にカタログ掲載商品を全て載せているので、常時1万～3万型の品揃えをしている。モールではこれより多いところはたくさんあるが、単独サイトとしては豊富な品揃えと言える。また、携帯からカタログ請求につなげたり、カタログの配布者が携帯で注文する際、カタログでは案内していなかった商品と一緒に見ていただくというシナジー効果を期待している。また、物流・コールセンター・商品管理などのフルフィルメントとMDのノウハウは基本的には共通になっている。

携帯サイトを始める前からPCサイトを立ち上げていたので、基本的にはPCと商品データベース、顧客データベースは共通利用している。ベルメゾンネットの掲載商品は基本的には同一データベースなので、商品も全て共通。顧客データベースも一元管理しているが、受注がどこから入ったかという受注経路、過去の購入履歴、現状のアドレスはデータベース上で管理している。

もう一つの特徴は公式サイトだということ。iモード、Ezweb、Yahoo!ケータイの公式サイトとして展開しているため、一定量のセッションがある。

### カタログ掲載商品

当社は、毎年少なくとも20種類以上のカタログを発行している。商品決定は、実際のカタログ発行の6～10ヶ月前なので、特にファッシ

オン商品はトレンドを追いかけるのが難しい状況にある。カタログはシーズン単位で企画編集（「春夏号」「夏号」「秋冬号」）している。例えば、レディースのカジュアル衣料をメインに扱っている「暮らす服」の春夏号は、まだ寒い1月にカタログを発行し、有効期限は6月25日と、半年の期間がある。取り扱いジャンルは、ファッションからインテリア、食品まで幅広い。EC用の商品開発をしなくても、常時1万~2万型の商品を掲載している（SKU<sup>1</sup>はその約5倍）。

### カタログの制約を解消—ネット専用商品

ここまでは主にカタログでの商品の特徴、現状をお伝えしたが、ベルメゾンネットを立ち上げた当初は、カタログの受注ツールとして考えていたので、ネット専用に商品開発、MDはしていなかった。2~3万の商品があるので、まずそれをお客様に魅力的にみせることに専念して商品開発していた。ところが、カタログでは制約があって展開できない商品がかなりある。販売できない理由は大きく分けて四つある。

#### <時間の制約>

カタログの製作期間が6ヶ月あるので、その間にファッションはどんどん流行が変わっていくし、カタログの販売終了はその5~6ヶ月先なので、合わせると1年以上先になる。カタログの企画段階から1年先の売れ筋を見極めるのは非常に難しい。また、ブランドの商品をカタログで販売するのは無理がある。そこで、ベルメゾンネット内で「エディテ」というセレクトショップと、うちの主力顧客層より少し下の20代前半層をターゲットとして、「ジェンシス」というセレクトカジュアル系セレクトショップをネット独自で展開している。

#### <販売効率の制約>

紙カタログの場合、企画・編集・製作・印刷・送付という各工程で非常にコストが発生する。販売効率上、コストに見合った売れ筋の商品にある程度絞らざるを得ず、ニッチよりの商品や大きいサイズまで扱うことは難しい。そこでネットで「大きいサイズショップ」を展開し、ニッチ層をカバーしている。

#### <商品確保の制約>

<sup>1</sup> ストックキーピングユニット（Stock Keeping Unit）。サイズ展開・色展開している商品の最小ライン。注文番号の数。サイズが3サイズある商品は3つと数える。

6ヶ月あるカタログの有効期限の間、当然ながらその商品が継続的に販売されるという前提で注文されるため、当社も安定供給を重視している。しかし、安定供給ができない商品もある。代表が、シャネル、グッチなどのインポートブランド。また、有名パティシエのオリジナルスイーツも各パティシエはこだわりを持っているので、安定的な供給や、受注が多い分の量産を依頼することが困難。こういった供給に制約・限定がつく商品もネット専用商品として開発してショップを作っている。

#### <季節性の制約>

先ほども申し上げたように、紙でカタログを制作するとかかりコストがかかり、コストを回収するには販売期間をある程度長くとらないと難しいが、ゆかたや水着は冬になるとニーズが無くなる。以前はカタログでも季節性の高い商品を扱っていたが、現在はネットにシフトして商品開発・販売をしている。

#### PCと携帯との違い

実感される方も多いと思うが、携帯はメルマガからの売上・集客のウェイトが高い。ただし、携帯のメルマガ会員は、PCと違って獲得しやすいが退会もしやすい。空メールを活用することによって、負担無くメルマガの登録ができることが獲得しやすい一つの理由だが、それは退会も同様に簡単に退会できる。メルアド自体の変更も多く、昨年のナンバーポータビリティ施行後、一層加速している。携帯は、情報量の制約があるため、特集で、面で展開していくというよりは、単品訴求、価格訴求、期間限定など、わかりやすいワンポイントの訴求が効果的。

サイトによっても違うと思うが、携帯のレスポンスは、1時間以内が非常に高い。メルマガを出して、レスポンスがあった内の20~30%は1時間以内、24時間以内に70%のレスポンスがある。PCは身につけているわけではないので、当日帰宅後にPCの電源を入れるかどうかにもより、その週末にセッションがあったりなどバラけるが、携帯は即時性に優れている。

携帯というデバイスの操作性から、深い階層には誘導しにくいということと、次の階層がどうなっているのか中が見えないということがあり、お客様はスクロールする前のトップページでサイトの魅力を判断する傾向にある。トップページでサイトの内容をいかに伝えるかが重要となってくる。

今は携帯の液晶もかなり発達して見やすくなっているが、PC に比べると画像の表現力に限界があるため、コピーの重要度が高い。携帯用のコピーをつけた商品と、PC・カタログと同じコピーを使用した商品を比べると、前者の方が売れる傾向にある。運営上、全ての商品について、携帯用のコピーを別に起こすことまではできていないが、一部の商品については携帯用のコピーをつけ始めている。PC より多少くだけた文体を使ったり、絵文字を効果的に使いターゲットに適したコピー表現を心がけている。

携帯の場合、多機能にするとサービスの内容が伝わりづらくなったり、操作性が複雑になったり、自分がどの階層にいるかわかりにくくなる傾向にある。PC に比べ、機能性を追求めると逆にお客様にとって使い辛くなるので、どのへんまで求めていくのが難しい。機能はどんどんつけていきたいが、操作性とのバランスをどう取るか、コンテンツの企画、システム設計の際、試行錯誤しながらやっている。

### 売上向上の考え方（1）

売上＝購入者数×客単価－返品金額。つまり、購入者を増やし、客単価を上げて、返品を減らせばいいのだが、実現するにはどうすればいいのだろうか。さらにこの式を分解していくと、購入者数＝来店者数×購入率。来店者数をさらに分けると、見込顧客数×来店率。

中でも一番重視しているのは、良質なメルマガ会員を獲得すること。登録すればポイント差上げますという獲得方法もしているが、それだけではすぐ退会につながってしまう。良質というのは、本当にコンセプトを理解していただいてメルマガを楽しみにしていただけるような会員。このためには獲得経路が重要になってくるので、ターゲットに適した媒体、キーワード、コピーを重視している。

もう一つ重視しているのは、リピーターが購入しやすい仕組み。ログインがしにくかったり、サイト自体の使い勝手（ユーザビリティ）が悪いと次に来ていただけないので、リピーターになっていただけるようにユーザビリティの向上、ログインのしやすさを追求している。

その他、公式メニューの順位向上、外から来ていただくためのアフィリエイト、他社への出稿によるバナー広告、検索エンジン対策にも注力していく。SEO、SEMはこれまで当社は携帯では重視していなかったが、これからは検索

エンジンからのお客様をきっちり取り込んでいかないと、購入者やその前提になる来店者は伸びないだろう。

購入率は、来てもらったお客様にいかにかコンテンツに立寄ってもらい、注目してもらいカートに入れてもらい最終のオーダー完了まで持っていくかに左右される。基本的にはトップにセッションが来て、一階層ずつ潜るたびにどんどん離脱していくので、その分をいかに防ぐか、その大前提としていかに階層を浅くしていくか。また、適切なランディングページ<sup>2</sup>を用意すること、特集ページから商品詳細に直接リンクするのか、もう1ページさらに詳細なページをはさむのか、というページ構成も重要。販売サイトの場合、一番大事なものは商品詳細ページになる。そこで訴求してカートに入れていただき、最終のオーダーまで持っていくために、全ての離脱率を分析して仮説を立てながらシステムの構築をして、次のデータを取る、ということを繰り返し行っている。リアルショップと比較するとコンバージョンが低いので、それを携帯でも少しでも高くできるよう常に模索している。

### 売上向上の考え方（2）

顧客一人頭の単価は、分解すると平均単価と平均購入点数ということになる。平均単価を上げていくことは大事だが、お客様の要望しない高級品や単価の高い商品ばかり一方的に品揃えしてもお客様に納得していただけないので、特にファッションは、ブランド構成を最適化することを大事にしている。一般のお店では、本来買おうとしていた商品より上のランクをすすめることもできるが（アップセル）、携帯では非常に困難なので、基本的には、ブランド構成最適化とセット販売をメインに考えている。

平均購入点数を増やすには、関連商品の購入（クロスセル）への働きかけが重要となってくる。そのために、リコメンドや関連商品の紹介、消耗品やコスメなどには購入点数に応じた割引を取り入れている。また、サイトの軽さ、操作性、お買い上げ金額による送料無料、ポイント付与の最適化も重要。最適化と一口に言っても非常に難しいが、試行錯誤しながら努力してい

<sup>2</sup> インターネット広告や、検索エンジンの検索結果からのリンク先となるウェブページ。広告を見る人にとっては、広告（又は検索結果）をクリックすると最初に表示されるページ。必ずしも自社サイトのトップページである必要はない。

る。

最後に返品金額をいかに減らすか。返品率が高い商品は何らかの問題があるので、その原因を探っていくことが基本になる。適切でわかりやすいコピーと、特に衣料品の場合はサイズ表記。同じ表記でも目立つか目立たないかで返品率が変わってくるので、その辺も工夫している。あとはデメリット表記。当然、コピーではその商品の特徴・メリットを訴求していくが、洗濯の際や取り扱いの際に特別の考慮が必要な場合は、その旨表現するようにしている。特にファッションで難しいのは素材感・着用感・シルエットの表現。過去の経験から、どういった素材がわかりにくいのか、どの部分がわかりにくいのか分析している。例えばトップスとボトムスでは圧倒的にボトムスの返品率が高い。特にパンツ。シルエット・丈感・シルエット・バック・透け感・質感などをいかに正確にお客様に伝えるか、経験を積みながら取り組んでいる。

#### 携帯の役割・位置付け

2001年に携帯の公式サイトを立ち上げた当初は、携帯のいつでもどこでも使えるという特長を生かした受注デバイスとしての利便性の向上と、当社側の都合になるが、受注コストが大きく削減できるというメリット、この2つを大きな目的としていた。第一段階が過ぎた2004年頃から、カタログの補完ツールとしての意味合いを深めてきた。カタログでご注文される際に一緒に買っていただく「ついで買い」の促進や、携帯で見ていただいたお客様がカタログを請求する際のツールとしての位置づけ。また、ベルメゾンというブランドの認知度の向上により、販売を促進して受注単価を向上させていくという方向にかなりシフトしてきた。今後さらにもう一つ進めて、携帯単独での商品販売を強化していきたい。インポートブランドやレアモノなど取り扱い商品の拡大を強化し、千趣会が弱いと感じている20代前半の層を取り込んでいく最有力のツールが携帯だと感じている。

モバイルの環境も変化してきた。インフラ面と言うと定額制・料金制が当たり前になり、3G対応端末(ドコモでいうとFOMA)も普及してきた。携帯でも人気サイトが増え、アクセスする人が増えた。携帯での決済機能も普及している。これらは携帯通販にとって好材料と言える。

逆に、公式サイトでの地位低下を痛感している。

理由としては、ナンバーポータビリティの導入や検索エンジンの技術向上がある。PCに比べるとまだ検索でサイトにたどり着く人は少ないが、少なくとも今後減っていくことはあり得ない。検索エンジンが強くなればなるほど公式サイトでの地位は相対的に下がっていく。また、ご存知の通り質の良い勝手サイトがどんどん増えており、先行サイトの我々からすると脅威になる。Web2.0の影響がモバイルの方でも出てきており、今後加速していくだろう。

#### モバイルの取り組み事例

携帯環境の変化に応じて、千趣会の取り組みとしていくつか始めていることがあるので、ご紹介させていただく。これまでは、ネットはベルメゾンという一つのブランドで展開していたが、昨年別ブランドで2サイトを立ち上げた。一つは、昨年11月にオープンした「ランランランキング」。20代顧客の取り込みを目的としている。一番の特徴は、千趣会だけではなく、バンダイネットワークスとのパートナーシップを組んで運営していることだ。バイダイネットワークスはバンダイの子会社で、コンテンツの運営・企画プロバイダーとして自社で200サイト以上運営しており、コンテンツプロバイダーとしても約20社と提携している。バンダイネットワークスが持つ、コンテンツ企画制作のノウハウと同じグループ内のネットワークからの集客、当社が持っている商品開発企画(MD)、物流・受注などのフルフィルメントの実績を生かし、win-winの関係を築くことを狙っている。

もう一つは、「モバコレ」という10代後半から20代前半の女性をターゲットとしたファッションサイト。昨年4月にオープンした。(株)DeNAとの合弁会社で運営している。DeNAが持っているモバゲータウン、モバオクなどの強いサイトからの集客と、モバイルでのマーケティングノウハウ、実績と当社が持っている商品開発企画(MD)、物流・受注などのフルフィルメントの強みをいかに補完し、さらなるレベルアップを目指している。

どちらも昨年立ち上げたばかりのサイトであり、ランランランキングは3キャリアでの公式サイト、モバコレは当初勝手サイトとして立ち上げたが、おかげさまで現在は3キャリアの公式サイトとして展開している。

協業することの一番のメリットは時間。モバ

イルの世界は状況の変化、顧客層の変化、他サイトの立ち上げ・改良などのスピードが非常に速いので、当社の持つノウハウだけでスピードについていくのは難しい。当初から、そういったところに強みを持つ企業とパートナーシップを組んで展開するという戦略で進めている。

### 今後のモバイル戦略

#### <PC、カタログの補完ツールからの脱却>

先ほどの取り組み事例でもご紹介したように、他者との協業による時間の節約、弱みの補完。それぞれが持つネットワークの活用を推進していく。通販になると当然物売るといことになるが、今後は物販モデルにとらわれないモデルの構築を図っていききたい。

#### <コンセプト、ターゲットの明確化>

ベルメゾンネットは多くのお客様に来ていただくことを考えているが、一サイトだけでは限界があるので、複数サイト、マルチブランドも含めて顧客の属性に応じたサイト展開、それに応じた品揃えをするのはもちろん、売り方、訴求法もターゲットに合わせてより明確にしている。

#### <プロモーションの多様化>

ブログ、SNS、先ほど話に出たモバゲータウン、ミクシィなどのサイトは、非常にクチコミに近い意味合いが高まってきている。現在もクチコミの効果はあるが、ブログ、SNSを通すことによってよりスピードアップして伝わっていく。これにどう対応するか。アフィリエイトサイトへも報酬だけではなくメリットのある情報、コンテンツ、今どんな商品が売れているのか、どんな企画が支持されているのかという情報をコミュニケーションを取りながら提供していきたい。SEOはPCほど確立されていないが、ここに対応するための投資も行っている。

#### <リーチとリッチネスの共存>

基本的には、リーチ（到達範囲）幅を広げれば広げるほどお客様に届くメッセージがどうしても浅くあいまいになる。リーチは広げたいが、届ける情報の質は下げたくない。千趣会のグループ全体としてリーチ範囲を拡大して行きたいと思う。必ずしも、ベルメゾンブランドだけで全てのお客様に訴求できるとはいえない。個別サイトでお客様とコミュニケーションを取りながら、グループ全体でネットワーク化していきたいと考えている。すでにPCの方では、物販モデルによらない占いサイトやペットのコ

ミュニケーションサイトなど昨年から今年にかけて立ち上げており、当然携帯での展開も視野に入れている。



### 事務局より

#### 大会運営委員会より

2008年6月21日（土）に、東洋学園大学本郷キャンパスにて、第七回全国研究発表大会を開催いたします。大会テーマは、「ダイレクトマーケティング・イノベーション～ビジネスデザイン構築に向けて～」です。

つきましては、大会発表者を募集します。詳しくは、同封の要項をご覧ください。

#### 学会賞審査委員会より

第六回学会賞候補著作（著書・論文等）を募集いたします。著書・論文のいずれも、主に2007年4月1日～2008年3月31日までに出版・刊行・発表された学術図書、学術論文（他学会での発表論文は除く）で、ダイレクトマーケティングに関するものを対象とします。うち、40歳以下の若手研究者・実務者は田島記念賞の審査対象とします。

詳しくは、同封の要項をご覧ください。

#### 会費納入のお願い

平成19年度年会費をまだお納め頂いていない方は、お早めにお納め頂きますようお願い申し上げます。なお、当学会では、**年会費の口座振替**を行っております。来年度年会費より口座振替をご希望される方は、事務局まで資料請求をお願い致します。ご連絡頂いた方に、申込書を郵送させていただきます。口座振替制度をご利用頂くと、お支払いの手数も省け、また、振込み手数料が不要となります。是非、口座振替制度をご利用下さい。円滑な学会運営にご協力をお願い致します。