会員の休眠・離反防止は、顧客接点での日々のコミュニケーションから

会員の稼動率向上は容易に達成できるものではないが、
それでも新規会員を獲得することや
いったん休眠してしまった会員を掘り起こすことと比較すれば、はるかに効率が良い。
その中でまず求められるべきは、継続的なコミュニケーションにより、
会員の帰属意識を常に刺激し続けることにあると言えよう。

生活者にとって“会員”の持つ重みが薄れる中で

会員制サービス業を展開する企業にとって、会員は貴重な資産。多くの企業がさまざまなインセンティブを用意して会員獲得にしのぎを削ってきた。より多くの会員を獲得することはビジネスの可能性を拡大することであり、実際に大規模な会員獲得によりビジネスを軌道に乗せた企業も少なくない。しかし、一定規模の会員数を獲得した後、さらに会員数を伸ばし続けようとすると、1会員の獲得に要するマーケティング･コストは増大の一途をたどる。そのサービスのマーケット規模には自ずと限界があることに加えて、より高コストな会員獲得手法に頼らざるを得なくなるからだ。今後、人口減少が進み、マーケット・サイズが縮小することが確実視される中では、会員1人当たりの獲得コストが増加するタイミングが早期化することも予想されよう。

一方、昨今では、生活者にとって“会員”の持つ重みが薄れつつあるように感じられる。会員制サービス業以外にもポイントプログラムが広く普及し、また、インターネットの普及によってメルマガ会員など無料の会員制度が増加したことなどにより、生活者にとって会員登録のハードルは大きく下がっているのだ。このことは、会員1人当たりの獲得コストを低下させてもいるが、裏を返せば「一応、会員になっておくか」といった軽い感覚で登録した会員が増えることにもつながっている。そして、このような会員は当然のことながら帰属意識が低く、登録当初は利用したとしても、メリットを感じなければ、すぐに利用を止めて休眠会員化してしまう。せっかく会員を獲得しても、利用が継続しなければ利益につながらないのは自明の理。多くの企業が稼働率向上に取り組んでいるが、そこには確立された成功法則はなく、試行錯誤を繰り返している企業が多いのが現状であろう。

今回の特集では、会員活性化に注力する企業のケーススタディを中心に、会員を“眠らせない”マーケティング施策のあり方を探った。

会員活性化施策の内容は業種・業態に応じてさまざま

カルチュア・コンビニエンス・クラブ（株）が直営・フランチャイズにより全国で約1,400店舗を展開し、DVD・ブルーレイ、CDのレンタル・販売や書籍・ゲームソフトの販売などを手掛けるTSUTAYAでは、自社および提携企業における会員の利用履歴に基づいたクーポンの発行、プレゼント･キャンペーンなど、さまざまな施策を組み合わせて展開。多様な角度から利用意欲の喚起を図ることで、老若男女合わせて約3,700万人にも上るT会員の来店・利用促進を図っている。

そごう・西武などを擁する日本最大の流通グループであるセブン＆アイHLDGS.グループのカード会社、（株）セブン･カードサービスでは、電子マネー「nanaco」事業において、セブン-イレブン、イトーヨーカドーなどの加盟店店頭を中心とした新規会員獲得キャンペーンにおけるボーナスポイント提供などのインセンティブを既存会員にも適用することで、キャンペーンの効果を、既存会員の利用促進にも波及させている。さらに今後は新規会員獲得キャンペーンの端境期に、既存会員の利用促進にフォーカスしたキャンペーンなどを行うことなどで、多角的に利用促進を図っていく方針だ。

関東1都9県で食品を中心とする無店舗個配事業などを展開するパルシステム生活協同組合連合会では、配送担当者によるアウトバウンド・コールや訪問、ダイレクトメールなど、多彩な手段で会員の休眠化を防止。さらに2011年7月には定番商品40品目の中から、あらかじめ組合員が登録した商品を毎週自動的に届けるサービス「パルくる便」をスタート。通常注文以上のポイントを付与することで、継続利用の喚起を図っている。

日本最大のインターネット・ショッピングモール「楽天市場」を運営する楽天（株）グループのカード会社である楽天カード（株）では、楽天市場のポイントプログラムである「楽天スーパーポイント」を活用した入会・利用促進キャンペーンを展開。特に、カード会員の安定した稼働に向けては、6カ月以内に何度もカードを利用してもらうことが重要であるとの認識から、カード入会後、6カ月以内の会員の稼働率向上に注力しており、入会後1カ月以内、2カ月以内といった期間ごと、購入商品、顧客属性などさまざまなデータをクロスして細かいセグメントを行い、効果を検証しながら、短サイクルでキャンペーンを実施している。

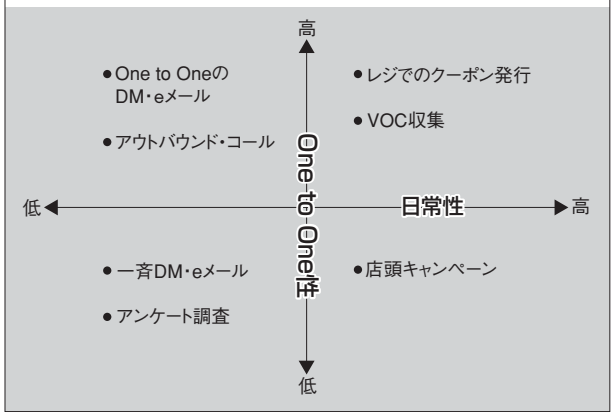
日常的なタッチポイントを最大限に活用

前述のように、生活者にとって“会員”の持つ重みが薄れつつある中で、企業にとって会員獲得は従来のように安定的な“顧客”の獲得を意味するものではなくなっている。今後、このような傾向がさらに強まり、早晩、会員獲得が新たなコミュニケーション・チャネルの確立を意味するに過ぎない時代が到来することも考えられよう。その中で、会員の稼動率を向上することは容易ではないが、それでも新規会員を獲得することやいったん休眠してしまった会員を掘り起こすことと比較すれば、はるかに効率が良いことは間違いない。

効率的な稼働率向上・休眠防止施策を展開するために必要なのは、まず会員個々の嗜好やニーズを十分に把握することである。そして、それに基づいて適切なタイミングで的確なレコメンデーションなどを行い、会員の利用意欲を喚起し続けることができれば、継続的な利用拡大も可能となるだろう。

その中で留意すべきは、日常的なタッチポイントを最大限に活用することだ。今回の特集でインタビュー

【図表】稼動率向上・休眠防止施策の分類



にご協力いただいた（株）ソフト・アンド・ロジック代表取締役の水沼靖氏が「休眠防止、稼動率向上の施策は、少量ずつでも日々継続して行うべきもので、イベント的に行っても大きな効果は望めません」と指摘するように、会員の生活・消費パターンを無視して、「この期間の売り上げを増やしたい」などといった企業側の都合で突発的に行われるキャンペーンが会員の心に響かないことは言うまでもないであろう。一方で、日常的なタッチポイントで会員の嗜好やニーズを把握し、同時に的確な訴求を行うことができれば、高い効果が期待でき、かつコミュニケーション・コストを抑制しながら、効率的な利用促進を実現することも可能となろう。

また、絶対に忘れてはならないのが、どのような稼働率向上・休眠防止施策を講じても、提供する商品・サービスの品質自体が低ければ、ほとんど意味をなさないということである。恒常的な商品・サービスの改善はビジネスの基本であり、その徹底なしに会員の活性化が実現することはあり得ないのだ。

そして、商品・サービスの改善の過程においても、日常的なタッチポイントでのコミュニケーションは極めて有効である。特に実利用シーンで会員の意見・要望や不満ポイントなどを引き出すことができれば、別途、調査を行う場合などと比較しても、低コストで有効性の高いVOCが獲得できることは間違いない。会員の稼働率向上・休眠防止を目指す企業においては、その意味でも、日常的なタッチポイントのコミュニケーション・チャネルとしての機能を高めていくことが重要であると言えるだろう。