

# 「優良顧客としての自覚」を促すサービスの差別化

優良顧客を囲い込むことは、同時に他社との差異を明確にすることにもつながる。規制の緩和や情報化の進展などにより、さらに多様化の様相を呈する顧客サービス。顧客の心を掴むサービス作りには顧客データの有効活用も重要になる。

## 顧客の維持・育成 マーケティングへの移行

市場がますます成熟化する昨今において、かつての顧客の獲得や販売促進を中心としたマーケティングは、CS（カスタマー・サティスファクション：顧客満足）の向上、これにともなう顧客の維持や育成、そこから生まれる収益の増大を重視したものに变化してきている。顧客との関係を最良に保つことは企業繁栄の原動力になる。これまでの平等な顧客サービスから公正な顧客サービスへの移行は、優良顧客により確かな満足感を与えたいと言えるだろう。

囲い込み策としては、商品の割引等の価格面でのサービスは定番であり、景気が低迷している現在でも相変わらず人気が高い。今回本誌が実施したアンケートでも、優良顧客に対するサービスとしては、「商品割引」が対象企業全体で1番多く挙げられている。具体的なサービス内容としては、メンバーズカードを軸にした直接割引や購入金額に応じたポイント制による商品割引などがある。

今回のアンケートでは、金融・保険における割引サービスは下位にとどまっているが、規制緩和の推進や外資系企業による価格戦略の推進、低手数料でのインターネット取引の台頭などにより、今後は増えていくものと思われる。しかし価格面のサービスは、前述のように「サービスの定番」であり、本質的な差別化につながるとは限らない。よって、これからは単なるディスカウントにとどまらない、各企業ならではのサービスの提供がこれまでも増して求められてくる。

## 1歩進んだサービスで 他社との差別化をはかる


今回の取材では、優良顧客に対してメンバーズカードを発行している企業が全体の4割程度見受けられた。ポイント機能が付いたカードが目立つ。ポイント機能はポイントが貯まると、景品やギフトカード等と交換できるものが多い。航空会社における顧客の飛行距離に応じた「フリークエント・フライヤー・プログラム」は、ポイントシステムの代表的な存在と言えるが、ケーススタディに採り上げたヒルトン東京のように、航空会社以外でも蓄積したポイントを提携先の航空会社のマイレージにも利用できるといった新しいサービスを提供することで、顧客により幅広い選択肢を与えると同時に、他企業との差別化をはかる企業もある。また富士銀行は、他企業で扱うポイント制の多くが、一定数貯まらないと使えないのに対して、1ポイントから利用可能なシステムを採用しており、他企業に比べ、より柔軟な姿勢をアピールしている。

今回のアンケートの中では、数はそれほど多くなかったものの、「自社イベントへの招待」もフェイス・トゥ・フェイスで企業と顧客の絆を深めるという意味では有効だろう。

これらのような、今までの形骸化したサービスから「1歩進んだサービス」を展開する企業が増えてくるのは必至だ。

## 「ランク」がひとつのキーポイント

今回の取材・アンケートで目立ったことは、単に



優良顧客を会員化するだけでなく、会員にランクを付けている企業が比較的多かったことだ。半数以上の企業が顧客にランク付けをしていると答えている。業種・業態別に見ると、通信販売が全体の1位であるが、店舗をもたずに顧客のデータベースを軸に事業を展開する通販において、顧客のランク付けは事業戦略・商品戦略構築の基盤である。ケーススタディに採り上げた住商オットーでも、「顧客の分類・ランク付け」、「顧客データの分析」の重要性を強調していた。

その顧客のランク付けも、一度上のランクに行けば、そのまま恒久的に優遇されたサービスが受けられるというわけではなく、購入頻度が下がればシビアにランクも下がるというシステムが多い。このような「顧客のその時その時の状況に応じたランク付け」には、アクティブ・ユーザーを増やす狙いがあるが、スリープ会員を増やさない意味でも有効な方法である。

また優良顧客維持・育成において印象的なのは、「ただがむしゃらに顧客数を増やす」のではなく、企業側が「顧客を吟味して優良顧客にする」といった姿勢が見られたことだ。ケーススタディの中では、富士銀行の「富士ファーストクラブ」が、そのコンセプトとして「有料サービス」であることを特徴として挙げているが、これは冷やかashiではなく、有料でもそれ相応のメリットを感じ、サービスを楽しみたい顧客のみを対象にしたいという企業の考えを示す良い例だろう。

さまざまな場面において会員への勧誘を受ける機会が多い。しかしそのほとんどが無料で、こちら側が積極的にコンタクトを取らなければそのままというものも多い。これらは顧客にとっては気軽である反面、ひどい時には会員になったことすら忘れていたこともある。こういった「自覚のない」顧客を含めたかたちで闇雲に会員を増やし、その数を誇る時代は終わったといっても過言ではない。

企業も顧客同様、「量」よりも「質」を追求しはじめているのだ。

## データベースの有効活用

優良顧客と企業の利益の関係を語る上で、「2対8（ニツパチ）の法則」が引き合いに出されることがある。これは上位20%で全量の80%になるというパレー

ト（Vilfredo Pareto：1848-1923）の法則で、たとえば上位20%の顧客による商品の購入が全体の80%の利益を占めると言ったものである。今回の取材、およびアンケートでも、企業に優良顧客がもたらす利益は、ほぼこの法則に当てはまるものであった。この20%の優良顧客が企業にとっていかに大切かを再認識せざるを得ない。中にはケーススタディの中の富士銀行の「富士ファーストクラブ」のように、20%の優良顧客を囲い込むために、サービスを開設したという企業もあった。詳しくはケーススタディを参照されたいが、開設から僅か3年しか経っていない「富士ファーストクラブ」の会員がもたらす企業利益には目を見張るものがある。

優良顧客維持・育成のみならず、優良顧客流出防止にも、各企業とも以上に代表されるサービスの差別化策を講じている。

また今後の課題として顧客データベースの有効活用を挙げる企業が意外と多い。

昨今のIT化の波により、顧客データベースの構築はポピュラーなものになり、多くの企業がかなりの量の顧客データをもつようになったが、そのデータを充分に利用していないと感じている企業も多いようだ。今回の取材でも、ある企業の担当者がこのことに関して語ってくれたが、「IT」、「eCRM」といった言葉だけが実体をとまわずに先行してしまい、本当にこれらを理解し、活用できているとは言い難い企業もある。これらは言うてみれば、まだ過渡期にあるのかもしれないが、ある程度のシステムが構築され、あるいはそれらのシステムを導入することが可能な現在において、自社におけるその必然性や活用法をもう一度考え直してみる時期なのではないか。皆がやっているという理由だけでテクノロジーを導入することは、本末転倒になる可能性がある。極端な話、ホームページの開設がすべての企業にとって必要かどうかまで遡って考えてみることも無駄ではない。

顧客サービスを考える上で、各企業とも以上のようなさまざまな工夫をしており、また課題も抱えている。顧客サービスの差別化は必然であり、その多様化にはますます拍車がかかるだろう。しかし、ここで今一度、自社がどのような満足を顧客に提供しようとしているのかを、問いただしてみる必要があるのではないだろうか。