

「割引」競争からの脱却進む バラエティーに富む優良顧客戦略

独自調査、そして企業取材を通して明らかになったのは、従来型のポイントカードの導入や、利用額に応じたキャッシュバックにとどまらず、独自の優良顧客戦略を生み出そうとする企業の姿だった。

優良顧客との関係構築の基本は いかに「長く」付き合うか

全顧客の20%が総売上の80%を構成する。言わずと知れたパレートの法則だが、「これって本当に当たっているの？」と首をかしげる方も多いかもしれない。

弊社では「優良顧客の維持・拡大に関するアンケート調査」を5業種・100社に対して実施したが、これによると総売上に占める優良顧客の買上金額の割合は、「80%以上」もしくは「60~80%未満」と回答した企業が全体の4分の1に上っている。また、今回取材したUCカードも、「売り上げはほぼ20:80の法則に準じる」としている。さらに、1999年10月に「CSP (Customer Service Program) プロジェクト」をスタートさせた東急百貨店では、既存顧客を分析した結果、「購入金額で上位10%に属する顧客が全売上の約50%を占め、上位30%の顧客が全売上の80%を占める」事実を突き止めた。パレートの法則は決して曖昧な幻想ではなく、すべての企業が真摯に受け止めるべき現実なのである。

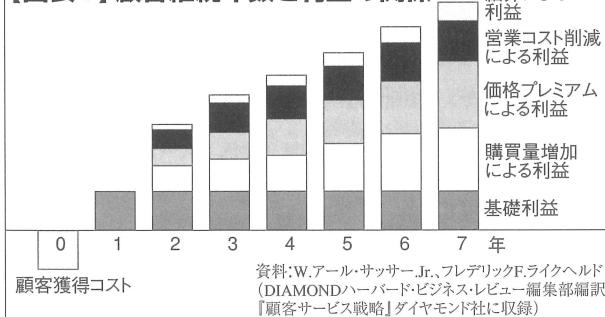
優良顧客の割合を引き上げることも大切だが、同時に優良顧客との長期にわたるリレーションシップを構築するための戦略を打ち出すことも大切なポイントである。次に、単に優良顧客が「存在する」だけでなく、

その関係をいかに長く維持するかが重要であることを示す例を挙げよう。図表1を見ると、優良顧客を獲得した後、いかに長期間にわたって関係性を維持するかが、企業の利益を左右することが分かる。また、ロイヤルな顧客を長期間にわたって維持することができれば、ブランド力が高まる。そして、ブランド力が高まれば価格プレミアム（図表2）が大きくなり、他社との競争優位性に恵まれるだけでなく、利益面において非常に有利な立場を確保することができる。

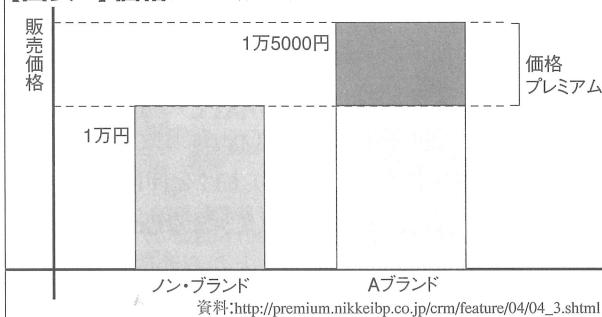
（キャッシュバック還元率の争いに疑問符 割引重視の傾向が鈍化）

今回の弊社調査で興味深かったのは、優良顧客とのコミュニケーション法である。これまで、商品・サービスを利用するたびに蓄積されたポイントに応じてキャッシュバックを行ったり、特典を用意するポイント制を導入することで、既存顧客の購入を促し優良顧客へ移行させる方法が一般的だった。例えば東急百貨店では年間購入金額によって顧客を5段階に分け、10万円未満の場合のポイント還元率を3%、100万円以上なら8%というように、利用額に応じたキャッシュバックを行い、利用促進につなげている。今回の調査に

【図表1】顧客継続年数と利益の関係



【図表2】価格プレミアム



おいても、優良顧客向けにメンバーズカードを発行している企業に対してカード機能を尋ねたところ、55%以上がポイント機能を付与していた。また、優良顧客への特典に商品の割引を挙げた企業は全体の61.4%に上っている。

しかし、割引やポイントによるキャッシュバックは、特に小売業において、端的に収益率の低下を意味する。そのためか、優良顧客向け特典として商品の割引を実施している企業は、昨年の65.4%からわずかではあるが減少し、その代わりに「会報の発行」が2002年度調査の33.3%から47.7%へと大きく伸びている。

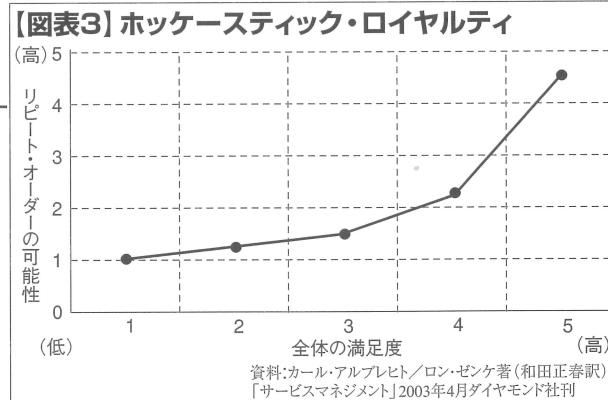
これだけの資料から即断することはできないものの、一時はし烈を極めた優良顧客を獲得するための「割引合戦」はひと段落したと言えそうだ。ポイントによるキャッシュバックで顧客をつなぎとめても、他社がさらに高い還元率を提示すれば顧客は簡単に流出し、底の見えない泥試合に転じるリスクは高い。そうではなくて、自社にとって優良な顧客は誰かを入念に見極め、会報誌によるブランディングも含め、長期間にわたって利用促進を促すような独自の方法を生み出そうとする動きが少しずつ始めたと考えられる。真のリレーションシップとは何か、どうすればそれを維持できるかが見直されているのではないだろうか。

(完全なOne to Oneを実施 独自の手法を編み出す企業が増加)

実際、今回取材した企業は、自社“ならでは”的優良顧客獲得法や優良顧客維持戦略を用い、横並びからの脱却を図っていた。

例えばUCカードは、高速道路のノンストップ自動料金支払いシステム(ETC)カードを活用している。同社では独自の調査から、ETCカード利用者はクレジットカード利用も飛躍的に伸びるとの結果を得て、同カードの利用促進が一般顧客の優良顧客化につながると考え、その拡販を図っているのだ。

また、三越では完全なOne to Oneを実施することで、得意客との関係性を強化。売り上げを伸ばしてきた。万の単位の顧客に、ヒューマンタッチなOne to One対応を実施するのは容易ではない。ところが同社は、例えば得意客のために開催する特別招待会に関しては、全



得意客に対して担当者が電話をかけ、イベントの内容を詳細にわたって案内する。スタッフによっては400名もの担当顧客がいる。イベント開催の数日前ともなれば、全員がかかりっきりで受話器を握りしめると、同社では話していた。

また、現在120万名の会員を抱えるドクターズコスメの製造販売会社、ドクターシーラボは、既存顧客に対してさまざまなマーケティングを行いつつも、商品力こそが優良顧客をキャッチするための武器と話す。他社にない質の高い商品それ自体が、顧客にリピート購入を促す最大の要因だというのだ。

ここでひとつ注意しなければならないのは、時に顧客はわがままで移り気であるため、商品やサービスに「やや満足」しているくらいでは、それほど多くのリピート購入は望めない点である。図表3は、顧客の満足度とリピート・オーダーの可能性の相関関係をまとめたものだ。顧客満足が少々高まったく高いではリピート・オーダーが極端に増加することなく、「完全に満足している」状態、つまり自社の商品・サービスなどで顧客をノックアウトしない限り、大幅なリピート率の上昇は望めないのである。米国のある電話会社が調査を行ったところ、同社サービスに「やや満足している」顧客の97%に離反の可能性があることが分かったという。

結局、優良顧客を獲得、維持し続けるためには、顧客分析にも利用できるポイントカードもさることながら、顧客の心をとらえるための、他社にない独自の戦略が必要となってくるだろう。今回調査では、他社との差別化戦略として「ブランドイメージの明確化」を挙げた企業が、前回調査の31.6%から36.5%に増加していた。図表1、2で説明したように、価格面で競争優位を確保し、優良顧客からより多くの収益を上げるためにも、今後は多様化する優良顧客戦略の中で、こうしたブランド戦略が、その重みを高めていくのかもしれない。