

独自色の演出と顧客ランクごとの差別化がカギ

長引く景気低迷の中で、多くの業界において新規顧客の獲得はますます難しくなり、既存顧客の優良顧客化に注力する企業が増加している。しかし、今や優良顧客向け施策は花盛り。独自のサービス施策を展開しなければ、顧客をつなぎ止めることは難しくなっている。

各社独自の顧客サービスが花盛り

弊社では2001年から毎年、「優良顧客の維持・拡大に関する調査」を実施してきた。今年で4回目を迎える。

これまでの調査を時系列で見ると、顧客サービスの効果測定を「している」と回答した企業は、調査を始めた2001年時点では全体の48.4%に過ぎなかったが、今年はこの57.9%に上っているという結果が出た。これは、景気が低迷する中で、マーケティングの投資対効果の追求が、企業にとってますます抜き差しならない課題となっているためと言えるだろう。

また、企業のマーケティング投資は、新規顧客の獲得から、既存顧客の維持へとシフトしている。後者のほうが効率もよく、継続的な収益につながる事がわかってきたからだ。そして、すべての顧客に同じサービスを提供するのではなく、顧客の購買実績に応じてサービス内容を差別化する企業が増加。各社の独自性を生かしたサービスが花盛りになっている。

弊誌Vol.99（2004年8月号）の特集「街の一番店に見る“顧客第一主義”の真髄」で取材した企業の中でも、自社独自の顧客向けサービスを展開し、成功しているところがある。東京都町田市の「でんかのヤマグチ」は、「家電価格では続々と進出してくる大型量販店に勝てない」という分析から、顧客リストをそれまでの半分に絞り込んだ。そして、顧客に対して利用頻度に応じたランク付けを行い、優良顧客には電池1本から配達する徹底したサービスと毎週末のイベント招待で「価格以外の付加価値＝でんかのヤマグチで買うというブランド価値」を感じさせることに成功させた。

この取り組みによって同社の顧客基盤は安定し、加

えて新規顧客の獲得という効果までもたらしている。

優良顧客へのサービスの差別化を推進

今回の弊社調査で興味深かったのは、顧客サービスの戦略上の課題について優先順位を聞いた項目である。昨年までは、ブランドイメージの明確化など11項目の中から3つを選択していただくだけだったが、今回から優良顧客と一般顧客に分けて、それぞれの1位から3位までの順位を記入していただいた。

これまでの調査では、「ブランドイメージの明確化」が圧倒的に多かったが、今回の調査で明らかになったのは、優良顧客に関しては「顧客ランクに応じた差別化」を1位に挙げる企業が多いということだ。一方で、一般顧客に関しては従来通り、「ブランドイメージの明確化」を1位に挙げる企業が多かった。

この調査結果からうかがえるのは、企業側が優良顧客をセグメントして、それぞれに合ったサービスを提供することに注力しようとしていることである。今回取材した三井住友カード（株）でも、従来のポイント制度に加えて、ある一定の利用金額に達した会員に対して1年間、ボーナスポイントを付与したり、持っているカードの種類によっては年会費の無料・割引サービスの特典を追加するなど、優良顧客へのサービスの差別化を積極的に推進している。

これは、収益に貢献しているコア会員のリテンションを一層強化して、確固たる収益基盤を築き上げることを目指している。

また、顧客サービスの戦略上の課題で優良顧客について1位に挙げた項目で2番目に多かったのが、「顧客

への情報提供」、3番目が「One to Oneマーケティングの推進」だった。

優良顧客への情報提供手段では、「会報の発行」が全体の36.0%と、前年(47.7%)より10%以上減少する一方、メールマガジンの「強化」を検討していると回答した企業は前年比13ポイント増の43.0%。eメールの45.6%に次いで今後「強化」する情報提供手段の2番目にランクされた。これは顧客への情報提供手段のひとつとして、インターネットが注目されていることの現れと見ることができるだろう。

今回取材した三井住友カードを見ても、顧客のカード利用傾向に基づき、それぞれの顧客に最適なeメールやメールマガジンの配信を行うことで、優良顧客との関係性の強化を図っている。

また会報の発行では、(株)ホテルオークラ東京が、3年以内に宿泊いただいたOC(オークラクラブ)会員に、会報誌「いちょう」(月刊)を送付し、季節限定のメニューや文化イベントなどを案内している。ちなみに同社の文化イベントは、多くのお客様が楽しみにしている人気の企画だ。特に4年に1度開催している「サントリーホールで第九を歌う」というイベントには、必ず参加するお客様がいらっしゃるほどである。優良顧客の維持はもちろん、優良顧客の拡大にも結び付いていると言えるだろう。

全社的にOne to Oneの サービス施策を展開

今回取材した各社のOne to Oneへの取り組みは、メールマガジンや会報にとどまらない。

ボーダフォン(株)では、お客様の継続率を高めるOne to One施策「リテンション・プラス」を推進中である。これは、お客様のセグメントや利用期間などの顧客情報に基づき、ニーズに合った機種、料金プランなどのプラスアルファとなるサービスを案内するというものだ。

どのセグメントのお客様に対して、どのようなサービスを勧め、その結果、何割の方が契約したかといったプロモーション履歴を蓄積。一方では、解約の危険性が高い場合、どれだけ早くその兆候をつかんで、解約を阻止するサービスを提供していくのか。利用金額

などの細かい指数の組み合わせをもとにアプローチの方向を決め、それによって解約率が何割下がったかをフィードバックする仕組みを作っている。

日本アムウェイ(株)では、2003年8月から「Amway Interaction Program(AIP)」をスタート。ワールドワイドの戦略として優良顧客向けの新しい施策を展開している。

これは、従来から実施している優良顧客のロイヤルティ向上プログラムに加え、同社の最優良顧客として位置付けられているディストリビューターのリーダー層の参画を促すことで、顧客の生涯購買金額の拡大につなげることを目指している。ディストリビューター一律に同じアプローチをするのではなく、それぞれのセグメントに合った対応を行えるよう、システムとして構築中である。

(株)ホテルオークラ東京は、約5万人いるアクティブ会員の顧客データを構築している。内容は、講読紙、味の好み、食事の際最初に何を飲むのか、宿泊する客室の指定の有無など、細かいリクエストもすべて履歴として蓄積している。また、宿泊頻度の高い利用客には、常備すべき荷物を客室へ入れておく、部屋の温度も好みの温度に設定しておくなど、その対応に手抜かりはない。

差別性に乏しいサービスでは 顧客をつなぎ止めるのは困難

今後、優良顧客へのサービス施策については、企業の独自色を出せるかどうか大きなウエイトを占めてくると思える。

例えば、弊誌Vol.88(2003年9月号、「進化する優良顧客戦略」)で取材したUCカードが、一般顧客の優良顧客化につながると考え、その拡販を図ってきた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。現在では、スーパーマーケットはもちろんのこと、三井住友カードなどの競合他社も優良顧客向けのサービスとして導入するなど、すっかり独自色は薄れてしまっている。

割引やポイントによるキャッシュバック同様に、差別性に乏しいサービスは、遅かれ早かれ、競合他社の参入が見込まれることから、長期にわたって顧客をつ

なぎ止めるには難しいと言えるだろう。

ただ、競合他社の参入が見込まれるサービスでも、企業にとって顧客との強い絆を築き続けるための施策は欠かすことはできない。三井住友カードは、メールマガジンで優良顧客のニーズに合わせたVISAカード提携加盟店を紹介したり、月次のさまざまな情報を配信するなど、お客様にとっての「マイ・メインカード」を意識させるサービスを展開している。こうしたサービスを提供できるようになったのは、高齢者にも、パソコンの利用が広がってきたためである。

企業にとっても、会報誌やチラシなどの従来からの紙媒体に比べて、インターネットを活用したほうが、顧客一人ひとりに最適な情報を提供しやすい。また、インターネットの活用がコストの削減にもつながるのは言うまでもない。

顧客サービスの戦略上の課題解決のための優先事項の質問項目で、「ホームページの拡充」が46.5%と高いことから、企業がインターネット活用の重要性を認識していることがうかがえるだろう。

最後に、どんなサービス施策を展開しようとも、優

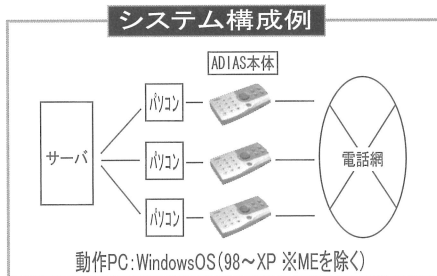
良顧客の維持・拡大のためには人材の育成が欠かせない。日本アムウェイは「顧客中心」の基本理念を掲げ、全社員をはじめディストリビューターにも、これを徹底させている。ボーダフォンの顧客満足度調査では、サービスの内容よりも、スタッフの対応の良さが同社の支持を集めているという結果が出た。そのため同社では、資格認定制度を設けて、より専門的なサービスの知識や対応スキルの向上に努めているという。このことは、顧客サービスの戦略上の課題解決のための優先事項の質問項目で「顧客サービス要員の人材教育」が43.0%という高い数値を示していることから明らかである。

顧客のニーズは、それぞれに異なることに加え、刻々と変化もする。つまり企業は、この変化の中で優良顧客の維持・拡大に努めていかなければならないのだ。各社の優良顧客サービスは、顧客ごとに提供するサービスに格差を設けるなど、戦略性を高めてきている。そして戦略性を高めながら、多様化する顧客ニーズに対応するための人材の育成も怠ることなく行い続けることが肝要だろう。

ADIAS[®] New concept CTI System

1台からでも導入可能なCTIシステムです！

(アウトバウンド・インバウンド対応)



ADIAS(アディアス)の主な機能

- お客様との通話内容録音・再生
- 録音された音声データをメールに添付して転送
- 自動ダイヤル発信
- ナンバーディスプレイ対応
- 発着信履歴の記録・集計
- CSVファイル電話帳データの取込機能
- 手がけの約1.3倍ダイヤル(当社比較による)

小規模だから
CTIに投資が
できないと
諦めていま
せんか？

デモ機貸出致します。お気軽にお問合せください。

03-5643-7379

FIG ファイン・インテリジェンス・グループ株式会社 ADIAS(アディアス)事業部 鈴木 まで

<http://www.adias.co.jp> e-mail: adidas@fig.co.jp