

優良顧客の 識別と サービスの 差別化進む

2007年に、日本は先進国としてはどこの国も経験したことのない人口減少社会を迎えようとしている。企業にとっては、一般顧客をいかに優良顧客に引き上げ、いかに維持するかがますます重要課題になってきている。

“人口減少”と“モノが売れない”時代に 企業がとるべき道とは

2006年、日本の人口はピークに達し、先進国の中ではこれまでどこの国も経験したことのない人口減少社会が到来すると言われてきた。ところが、2005年1～6月までの半年間に人口が約3万1,000人減少したことが8月23日、厚生労働省の人口動態統計速報でわかった。出生数は毎年7月以降に増える傾向にあるものの、厚生労働省によると、「半年単位で死亡数が出生数を上回ることはいまだになかった」ということなので、1年間を通して人口が減少に転じる可能性が高い。この傾向が続けば、予測されていた2007年よりも2年早く人口減少時代が訪れる可能性がある。

また、生活者にはモノが行き渡り、「モノが売れない時代」「飽和時代」と言われるようになって久しい。バブル期に消費を学んだ生活者は、購買行動のリテラシーが上がり、自分にとって価値のあるもののみを購入するようになった。これまでのように、「広告でよく知っている」「新商品」「安い」などといった理由だけでは、生活者はアクションを起こさなくなっている。そのため、新規顧客獲得は難しい課題となり、勢いそ

のコストは上昇してくる。

この“人口減少”と“モノが売れない”という時代の中で、企業にとっては「顧客の維持」や「優良顧客の育成」がますます重要なポイントになってきていると言っても過言ではないだろう。

最近では、「顧客の維持」や「優良顧客の育成」のためには、顧客を“平等（＝イコール）”ではなく、“公平（＝フェア）”に扱うことが重要という認識が高まってきた。今回で5回目となる「優良顧客の維持・拡大に関する調査」によると、金融業では43.2%が「顧客のランク付けを行っている」と回答。通信販売業が71.4%と最も多かったが、ほかの業種も50%前後というように、調査結果からも顧客のランク付けが一般的になってきていることがうかがわれる。

こうした動きは、これまで表立ってお客様に格差を付けることをしてこなかった、都市銀行や信託銀行、証券会社といった金融界が、「ゆるやかに（顧客を）階層化せざるを得ない」と明言し始めていることにも表れている。従来、各支店に任せていたサービスを、本部のマーケティング部門が一括して担い、例えば預金残高や年間貸出金額などをもとにお客様をランク分けし、それぞれのランクに見合った特典を提供しているのが実態である。

（株）三菱東京フィナンシャル・グループの三菱信託銀行は、「エクセレント倶楽部」と呼ばれる会員制サービスを行っている。同信託銀行との取り引きが2年以上、もしくは「期間2年以上の商品（個人年金保険は除く）」または「投資信託」に世帯合計で1,000万円以上を預けているお客様を対象としたもので、さらに預入金額によっても付与されるポイントやサービスが異なる。サービス内容は、「エクセレント倶楽部ニュース」の送付や「会員専用デスク」の利用などといった“メンバーシップ・サービス”のほか、定期預金の金利優遇サービス、会員限定「エクセレント倶楽部定期預金」などの“バンキング・プレミアム”、相続や不動産といった資産管理に関して専門家によるサービスが受けられる“資産管理・プロフェッショナル”などがある。

（株）NTTドコモは、「ドコモプレミアクラブ」という会員制サービスを行っている。年間の利用金額に応

じて会員を4つのステージに分け、ステージごとに付与するポイントを差別化。そして、最上位のプレミアステージには、ほかのステージでは受けることができないさまざまな特典が用意されている。例えば、「ドコモプレミアお客様デスク」は、プレミアステージ会員専用コールセンターで、電話番号についてはプレミアステージ会員以外には非公開。プレミアステージ会員は、「iMenu → [7] マイボックス → ドコモプレミアクラブ → 会員優待サービス（ドコモ） → ドコモプレミアお客様デスク」の流れで、専用のコールセンターにつながる仕組みだ。

このように、金融や通信といった公共性の高い事業でも、一般顧客を優良顧客に引き上げるとともに、ランクごとに異なる特典を用意することで、優良顧客に見合ったサービスを提供し始めたのである。

優良顧客を維持するためには 「死に筋」商品でも店頭で置く時代

山梨県にある総合スーパーマーケットチェーンの(株)オギノは、1999年からFSPを本格的に活用。同社の場合、購買金額上位40%のお客で売上げの81%を占めているので、こうしたお客を増やしていくことが重要な課題になっている。デシル分析に基づき、優良顧客と特定商品のヘビーユーザーに対して、ポイント還元率の高いDMを送付。高いインセンティブを付与することで、離反を食い止めている。また、優良顧客の中でデシルランクが下がったお客様にも再来店を促すべくポイント付与率の高いDMを送付し、ランクアップにつなげている。

【図表1】リテンションプログラムの概算

業種	1顧客の年間売上 (推定)	年間リテンション 予算(1顧客)
スーパーブランド上位顧客	150万円以上	5万~7万円
ブラックカード(クレジット)	200万円以上	3万円~
高級外車購入顧客	500万円以上	5万~8万円
百貨店上位顧客	150万円以上	1万~2万円
航空会社上位顧客	120万円以上	4万~6万円

資料：KTマーケティング(株)独自調査による

さらに、店舗ごとに半年に1回の割合で「上得意様モニター会」を開催し、優良顧客からサービスや価格、品揃えなどの苦情・要望を吸い上げ、店舗経営に結び付けている。例えば、店頭には月1個しか売れないような、いわゆる「死に筋」商品も品揃えしている。これは、ピクルスを店頭から撤去した時に、ある優良顧客から「あの商品があるからいつも買い物していたのに、ないならもう行かない」という苦情を受けたのがきっかけ。それ以来、死に筋は撤去するという小売業の常道を覆し、カスタマー・カテゴリー・マネジメントという概念のもと、優良顧客が購入する商品は死に筋でも店頭で揃えておくという方針に転換している。

オギノと同様の取り組みは、イトーヨーカ堂も開始している。同社では、IYカードによってPOSデータと顧客データを結び付けることができるようになったことで、各店舗におけるお客様一人ひとりの貢献度を把握。これまで販促に活用していたチラシでは特売品を買い回るチェリーピッカーしか買い物に来ず、優良顧客はチラシにはあまり影響されないというデータが出ているので、店舗によっては折込みチラシを打つ回数を減らしたところもある。その代わりに、優良顧客に対してバーゲン期間中は10%の割引きを行うといったDMを発送しているという。

このように、生活用品を販売しているスーパーまでも誰が優良顧客なのかを把握し、優良顧客に対する還元策を実践しなければ生き残ることができない時代になってきたと言える。

最後に、各業種において優良顧客に対し、どれくらいの費用をかけているのだろうか。図表1は、個々のお客様に対するプレゼントや専用の販促会、DMなどにかかるコストだ。KTマーケティング(株)代表取締役社長で富裕層ビジネスコンサルタントの土屋浩二氏によると、1顧客への年間売上の1.5%~3.3%の範囲で、年間のリテンション予算が設定されているという。そして、ほかに見劣りしないサービスを提供するためには、1顧客当たり年間3万~5万円の予算は必要と説く。一方、(株)ららぽーとマーケティング部部長の前田兼生氏の「お客様のココロをくすぐる仕掛けづくりがカギ」という指摘にあるように、ホスピタリティも重要なポイントになるに違いない。

