

企業理念に即した施策を実施し 真の顧客づくりを模索すべき

昨今、既存顧客の優良顧客化に注力する企業が増えている。従来型のポイントカードの導入にとどまらず、ホスピタリティに富んだサービスを実施するなど、そこには独自の優良顧客戦略を生み出そうと模索する企業の姿が見えてくる。

マーケティング投資を優良顧客から 新規顧客獲得にシフトする傾向に

弊社ではCRM（Customer Relationship Management）を、「企業と顧客とのあらゆる接点を通じて、自社のブランドに基づく一貫したメッセージを発信し、これに対する顧客の反応を属性情報とともに一元的に蓄積・分析して企業活動に反映させることで、顧客との継続的な関係を構築し、収益を向上する一連の活動」（『CRM年鑑』）と定義している。換言すれば、CRMとは、既存顧客を維持すると同時に、優良顧客化する活動と言えるだろう。

弊社では2001年から毎年、「優良顧客の維持・拡大に関するアンケート調査」を実施してきた。今年も、休眠顧客の活性化についての設問を加えたことに伴い、「顧客の維持に関するアンケート調査」と改題し、5業種・184社から回答を得た。

本調査によると、全顧客に占める優良顧客の人数の割合は「20%未満」（69.1%）、もしくは「20～40%未満」（24.3%）と回答した企業が約95%に上る。一方で、総売上高に占める優良顧客の購入額の割合は「80%以上」が6.9%で、これに「60～80%未満」（23.1%）と回答した企業と合わせても3割にしか達しておらず、20%の優良顧客が80%の売上・利益を生み出すという「パレートの法則」が当てはまりにくい傾向になってきていることがうかがえる。

また、顧客サービス費用総額に占める優良顧客向けサービスの割合は、「20%未満」が73.4%と圧倒的に多く、「20～40%未満」（16.5%）と合わせると9割近くになる。

このことは、多くの企業がマーケティング投資を、

売り上げへの貢献度が大きい優良顧客に対して集中的に振り向けるのではなく、新規顧客の獲得や優良顧客の“育成”にシフトし始めていることを表わしているのではないだろうか。将来の優良顧客に対して充実したサービスを提供することが有効なCRM戦略と認識されつつあるのだろう。

ちなみに、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、今年がこれが53.1%に上る。なお、2001年の調査以後は、多少数値の上下はあるものの、5割以上の企業が実施しているという結果が出ている。これは、マーケティングの投資対効果をシビアに追求し始めている表れと言えるだろう。

取材企業4社に見る 優良顧客へのサービス施策

前出の調査で、優良顧客と一般顧客それぞれへの顧客サービスの戦略上の課題を聞いたところ、優良顧客に関しては「顧客ランクに応じたサービスの差別化」「競合他社との差別化」「顧客への情報提供」がいずれも48.6%で1位に挙げられていた。今回取材した楽天（株）では、楽天ポイント倶楽部会員を「レギュラー」「シルバー」「ゴールド」「プラチナ」の4ランクに分け、毎月、過去6カ月間のポイント獲得数と利用回数で会員ランクを決定、翌1カ月間は該当ランクの会員特典を提供。メールマガジン（メルマガ）やWebサイトを積極的に活用して、ランク別にポイントプレゼントのオファーを実施して、利用促進と同時に、ランクアップを図ることに力を入れている。

また、デイズニーストアを運営する（株）リテイル

ネットワークスは、購入金額1円につき1ポイントが付与されるメンバーズプログラムを導入。低額だが500円という会費制にした理由は、家電量販店のように割り引きが主目的ではなく、“真のディズニーファン”とのリレーションを育むことを目的にしたからだ。メンバーズプログラムで貯まったポイントは、オリジナル・プレミアム・グッズとの交換や買い物に使える。貯まったポイントの使い方を見てみると、オリジナル・プレミアム・グッズとの交換に利用するケースが圧倒的に多く、ほとんどのゲスト（お客様）が“特別感”を同社に期待していることがわかった。これは、ほかでは手に入らないグッズに目がないディズニーファンの心理をついた戦略だ。そのほか、楽天同様にランク別のグッズの提供やイベントへの招待などを実施している。

弊社調査によると、優良顧客を対象に提供している特典は、「商品の割引」が62.1%と圧倒的に多いが、2位の「ノベルティ」（31.4%）と4位の「自社イベントへの優待」（28.6%）を合わせると6割に達した。この数値は、2005年の「ノベルティ」（27.0%）と「自社イベントへの優待」（23.6%）の合計と比べて約10ポイントアップしている。これらのことから、ディズニーストアのように割り引きが主目的ではなく、一般顧客と比べて自社への思い入れが強い優良顧客に対して“特別感”を演出するための施策に注力する企業が増加しつつあることがうかがえる。

そのほか、クラブツーリズム（株）は、同社が主催する旅行への参加経験が豊富でロイヤルティが高い顧客を、自社媒体の月刊情報誌「旅の友」を配送するエコスタッフとして組織化。「旅の友」の配送時や毎月の例会、年次総会などを通じて、同社の専任スタッフが直接コンタクトを取りながら、エコスタッフのモチベーション向上を図ることで、エコスタッフの維持に結び付けている。特に、Face to Faceによるエコスタッフと専任スタッフとの交流に注力し、密なコミュニケーションを大切にしている。

また、フィンランド航空は、安全性、最速最短、定時発着を徹底すると同時に、機内サービスやホスピタリティの面でも航空業界トップクラスの評価を得ている。個々の乗客からの要望への対応など、パーソナルタッチのサービスを貫くことで、優良顧客との継続的

な関係を構築していると言えよう。このように、人的サービスによる高い経験価値を提供することも、優良顧客の維持・拡大に欠かせないポイントである。

“顧客満足”を提供すべき 真のお客様を把握することが必要

近年、マーケットの成熟化により顧客ニーズがとらえにくくなり、企業間競争は従来以上に厳しくなっている。こうした中、すべての顧客をターゲットにするのではなく、本当に“顧客満足”を提供すべきお客様は誰なのかを把握する必要に迫られている。

弊社調査によると、優良顧客の指標は、これまで5年連続でトップだった「購入金額」が79.4%で2位に下がり、「購入頻度」が83.8%で1位になった。楽天は購入金額よりも利用頻度を重視し、購入金額に関係なく6カ月間で2回以上利用するとランクアップできたり、同グループのサービスを横断的に利用するとポイントがアップするオファーをメルマガやWebサイトを活用して展開。ディズニーストアも週に1、2回、月に4、5回来店しているゲストが結構多く、1回当たりの購入金額は少ないものの、年間では相当な金額に上っていることがわかり、これらの顧客が満足するサービス施策の構築に向けてメンバーズプログラムを導入した。このように、「購入頻度」をこれまで以上に重視する企業が増加しつつある。そして、店舗や営業担当者、インターネット、コールセンターなどあらゆる顧客接点を駆使して、顧客一人ひとりとの関係性を強化することにより、顧客の生涯価値の最大化を図っているのだ。

顧客ニーズは、それぞれに異なることに加え、刻々と変化している。また、業種業態もさまざまな企業を十把一絡げに、優良顧客戦略にたったひとつの正解を求めるには無理があるだろう。しかし、たったひとつ言えるのは、優良顧客戦略のはじめの一步は、自社の企業理念に則り、コアコンピテンシー（自社の核なる強み）を明確化するところにあるということだ。一般顧客を優良顧客に引き上げると同時に、現在の優良顧客に末永くお付き合いいただくためにも、今一度、こうした原点に立ち戻って考えてみてはどうだろうか。