

# 優良顧客の維持・拡大は 経済価値ではなく経験価値がポイント

デフレスパイラルを経験したことにより、日本の企業は限界を超えた値下げ競争がいかにも不毛で、なおかつ経営を圧迫するかを痛感した。それに伴い、優良顧客の維持・拡大戦略も変化しつつある。顧客の“経済価値”ではなく“経験価値”へアプローチするようになったのだ。その現状を追った。

## 固定客づくりは 企業にとって不滅のテーマ

一般顧客をどう優良顧客へ引き上げ、維持していくか、すなわち固定客づくりは、業種・業態を問わず、あらゆる企業にとって不滅のテーマと言えるだろう。

日本国内では古くから多くの百貨店が優良顧客向けの外商部門を設けていたし、米国では、80年代初頭から航空各社が利用頻度の高い優良顧客に報償を与えるFFP (Frequent Flyers Program) を展開してきた。これは当時の航空業界における極端な値引き競争からの脱却を目指して開発されたプログラムだが、今ではこれがFSP (Frequent Shoppers Program) として多くの小売・サービス業に導入されている。

このように優良顧客の維持・拡大が注目される背景には、2割の優良顧客が売り上げの8割を占めるという「20対80の法則」がある。加えて、かつてのような右肩上がりの経済成長が見込めない昨今では、新規顧客の獲得コストが大幅に上昇しており、勢い、既存顧客の維持に力点が置かれるようになってきている。

こうした中、弊社では、2001年から毎年、金融業、店舗小売業、通信販売業、メーカー・ディーラー、サービス業の5業種を対象に、「顧客の維持に関するアンケート調査」(2005年までは「優良顧客の維持・拡大に関するアンケート調査」)を実施。本誌でその結果速報を交えた特集を構成してきた。本年は、優良顧客向けの各種施策の中でも、“一般顧客を優良顧客にいかにか引き上げるか”、そして“優良顧客をいかにか維持するか”にフォーカス。本調査結果とあわせて、リーデ

イング・カンパニー4社の事例をご紹介します。

## 各社それぞれの方法で 優良顧客の維持・拡大に成功

インターナショナル・クレジットカードの発行で知られるアメリカン・エキスプレス・インターナショナル,Inc. 同社では会員との“エンゲージ”を目指し、コミュニケーションに力を注いでいる。ショッピングや食事、旅行などさまざまな生活シーンを想定した提案型の特典を訴求することで、顧客を魅了して自社のカード決済の利用を誘引しているのだ。例えば、そのような特典を利用して顧客がコンサートに出かければ、その後に同社に加盟している高級レストランで食事することは珍しくないだろう。それに伴い新たなカード決済の機会が発生する。同社にとっては、自社の提案を積極的に利用するようなライフスタイルを送る会員こそ、優良顧客なのだ。

通販企業の住商オットー (株)。2007年2月期には売上高約179億円を達成している。2004年度に陥った経常赤字から脱却し、たった2年間で2億7,000万円の当期純利益を計上するまでに業績を伸ばした。なぜこれほどのV字回復が図れたのだろうか。

同社では2006年にブランド名を「Otto」へ統合。社内外でのブランドイメージの浸透に努めた。また、これを機に顧客とのコミュニケーションにも注力しており、カタログ送付時に添付するメッセージをそれぞれの顧客の購買金額と誕生日などにに基づき差し替えるといったきめ細かい工夫を施している。メッセージの種類は20パターンにも及ぶ。加えて、単なる“お得感”ではなく、さまざまな情報や体験の場を通して顧客に“優遇感”を提供することに注力。6ヵ月間の購買金額によって顧客をランクに分けし、割引特典を付与する従来からのマーケティング施策と併せることで、メインターゲットである30代以上の女性顧客の心を捉え、

優良顧客化することに成功している。

また、西武鉄道(株)を中核企業とする西武グループでは、「プリンスポイント」というポイントプログラムを、全国共通でスタートさせた。ある意味でポイントプログラムとは、特典そのものよりも、「貯めていく」という経験そのものにワクワク感を持つものだ。「プリンスカード」の導入により、西武鉄道沿線の商業施設の利用を増やし、ひいてはそれを地域活性化につなげて沿線バリューの向上を目指す。全ての顧客に対して均等で上質な輸送空間を提供するという、ユニバーサルサービスのな性格を持つ鉄道会社にとって、沿線の魅力を高め、鉄道を利用する居住者と呼び込むことが、優良顧客戦略なのだ。

国内外でトップレベルのホテルとして注目されているフォーシーズンズホテル椿山荘 東京。宿泊客からスタッフが得た情報をゲストヒストリーに蓄積し、サービスの向上に役立てている。また、どんなにささいな顧客の要望も的確に受け止めるスタッフの育成、日常生活の節目ごとの利用を促すアプローチなど、接客自体が顧客のファン化につながっていると言える。アーバンリゾートという、ホテル空間の演出により、宿泊や食事、パーティーといった目的以外でも、“このホテルに来ると寛げる”という訴求により、結果として同ホテルの利用頻度が増え、一般顧客が優良顧客化していく。同ホテルにとって、「このホテルが好き」というファンこそ、優良顧客なのだ。

## 経験価値の提供には 顧客とのコミュニケーションが必要

少子化傾向が続く中、日本の人口は今後、確実に減少することが予測される。消費の担い手が減る以上、一般顧客を確実に確保し、そのファン化を図り優良顧客へと育成することは、企業の生き残りには不可欠となる。では、そのための近道は、果たしてどこにあるのだろうか。

前述の通り、今回の取材対象企業における優良顧客化への施策は、いずれも単なる割引ではなく、顧客への価値ある体験の提供を重視する傾向にあった。

同様の傾向は、「顧客の維持に関する調査」結果に

も現れている。同調査では、優良顧客を対象に提供している特典についての設問を設けており、例年、「商品の割引」が最も多い回答を得ている。本年調査でも、「商品の割引」が48.9%で1位となったが、昨年の62.1%に比べると10ポイント以上も構成比を落としている。同様に「ノベルティの提供」も25.5%で前年の31.4%から約5ポイント低下し、昨年の2位から4位にランクを落とした。つまり、優良顧客に“経済価値”を提供する特典が、軒並み構成比を落としているのである。

これに対し、「自社イベントへの優待」が昨年より1.9ポイント増の30.5%となっており、会員限定のイベントやキャンペーンなど、顧客に喜びやサプライズを提供する“経験価値”への訴求に注力している企業が増えていると見られる。

これらの事実は、バブル経済崩壊後のデフレスパイラルを通して、単なる割引が優良顧客の維持・拡大には必ずしも効果をもたらさないこと。ともすれば企業の経営を圧迫する結果にもつながりかねないことに、多くの企業が気づき始めたことを示しているといえよう。

しかし、顧客に“経験価値”を提供するに当たっては、彼らにとって何が価値ある体験なのかをしっかりと把握することが求められる。このため、顧客とのコミュニケーションは欠かせない。フォーシーズンズホテル椿山荘 東京のゲストヒストリーは、そのようなコミュニケーションを象徴しているといえるだろう。

冒頭で触れた航空業界のFFPに代表される、いわゆるポイントプログラムは、今では多くの小売・サービス業に広まっている。当初は顧客への“経済価値”の提供にフォーカスしていたこれらのプログラムも、昨今では顧客情報の収集手段として注目されている感が強い。申し込み時に記入した基本属性や、購買履歴を収集・蓄積、これを活用することで、顧客とのコミュニケーションを適正化し、顧客への“経験価値”の提供につなげようというわけだ。

最近では、菱食(株)など卸売り企業の中にも、このような取り組みを支援する動きが活発化している。そうした中、今後は異業種の小売・サービス業同士、あるいはメーカーと小売・サービス業など、複数企業のアライアンスにより、顧客への洞察力を深めていく動きも加速していくものと見られる。