

# 複数チャネルによる コミュニケーションを 統合的に管理する 体制が求められる

“クロスメディア”が注目される中、複数のコミュニケーション・チャネルを組み合わせることで、顧客のライフ・タイム・バリューの最大化に取り組む企業は多いが、その実現は容易なことではない。成否のカギは、チャネルの壁を越えて統合されたメッセージを発信する体制を築けるかどうかにかかっていると言えよう。

## 不況下で既存顧客の維持・優良顧客化により多くのリソースを費やす企業が増加

企業のマーケティングの目的は、極論すれば「自社の製品やサービスを継続的、定期的に購入してくれる“顧客”をつくること」にある。そのステップは大きく、新規顧客を獲得することと、既存顧客を維持し、さらに優良顧客化してライフ・タイム・バリューを高めることに分類され、各企業には自社のマーケットにおけるポジションを見定めつつ、双方をバランスよく進めることが求められている。しかし、近年のように景気が低迷する中では、不確定要素が多い新規顧客獲得よりも、投資に見合った効果を計算しやすい既存顧客の維持・優良顧客化により多くのリソースを費やす企業が増加しているようだ。「売り上げの8割は上位2割の顧客によってもたらされる」というパレートの法則を持ち出すまでもなく、企業や商品に高いロイヤルティを示す顧客が収益の源泉となることは明らかであり、より確実な経営が求められる時流の中で、既存顧客の維持・優良顧客化への比重が高まるのは当然のこととも言えよう。

弊誌が2009年9月～10月に行った「第9回 顧客の維持に関するアンケート」でも、顧客のランク分けをしている企業が約半数の49.2%に上り、前年調査の39.9%を10ポイント近く上回った（図表1）。また、顧客サービスの戦略上の課題について聞いた設問では、52.3%の企業が「顧客ランクに応じたサービスの差別化」を選択しており、不況下において、優良顧客を選別してそれらの顧客とのコミュニケーションを強化し、また、何らかの特典を付与することで、ロイヤルティを高めていくことを目指す企業が増加していることは間違いないようだ。

しかし、インターネットの普及などにより情報収

集力が飛躍的に向上した現代の生活者は“浮気”しがちであり、以前と比較して顧客をつなぎ止め、ロイヤルティを高めていくことの難易度は確実に高まっている。今回の特集では、既存顧客の維持・優良顧客化に積極的に取り組む企業のケーススタディを中心に、情報化社会の中で求められるCRM施策のあり方について探った。

## インターネットを軸とする 複数のチャネルを通じた顧客との コミュニケーション最適化が求められる

「工業用部品のカタログ販売ディストリビューター」として、研究開発や試作、保守・修理分野などを対象に電子部品や半導体などの工業用部品の提供を手掛けるオールエスコンポーネンツ（株）では、顧客を大きく既存顧客と新規顧客に分けてアプローチ。既存顧客にはセールスフォースが、新規顧客には内勤のニュービジネスチームが対応するほか、電話とeメールでのサポートも行っている。特に既存顧客へのセールス活動では、セールス部門のデータマネジメントチームが購入履歴とポテンシャル（購入の可能性）を分析して顧客を4層にセグメントし、各層に最適かつ費用対効果を踏まえた施策を展開。一方、新規顧客に対しては、リピートオーダー促進プログラム、顧客化プログラムなどを適用することで、優良顧客化を図っている。

兵庫県篠山市（丹波篠山）の地元産黒大豆を商材としたインターネット通販サイト「丹波篠山いのうえ黒豆農園」を運営する（株）井上商店では、新規顧客獲得はWebサイトのみで実施する一方、優良顧客には紙DMを発送するなどメリハリの効いた取り組みを展開。500人の顧客を相手に月商1万円からスタ

ートした事業は、8万人の顧客を獲得し、年商2億円を上げるまでに成長した。優良顧客に対しては紙DMを定期的に送付するほか、電話で商品到着の確認を行うなど、コミュニケーション機会を増やすことで購入意欲の喚起を図っており、紙DMのレスポンス率は最高で10%、平均でも4~6%に及んでいる。

預金連動型住宅ローン「スターワン住宅ローン」や、借り換え専門ローンの「おまとめローン」などで知られる(株)東京スター銀行では、店舗数の少なさをコールセンター、インターネットバンキング、eメールなど、複数チャネルを連携させることでカバーし、好業績につなげている。特にeメールによるマーケティングを、ターゲットセグメントの細分化やeメール配信した顧客の行動分析のための重要な手法として位置付けており、今後もeメールアドレスのさらなる獲得などにより、その効果を一層高めていく意向だ。

これら3社のケーススタディに共通する要素としては、従来のコミュニケーション・チャネルに比べて低コストで、かつROIの測定が容易な、インターネットを絡めたチャネルミックスに注力していることが挙げられる。多くの企業がいかに予算を掛けずに、かつPDCAサイクルに基づいたCRM施策を展開していくかを模索している中で、このようにインターネットの活用が目が集まることは必然の流れ。インターネットを軸とする複数のチャネルを通じた顧客とのコミュニケーションの最適化を図ることが、今後も当分の間、CRM施策における主要課題となるのではないだろうか。

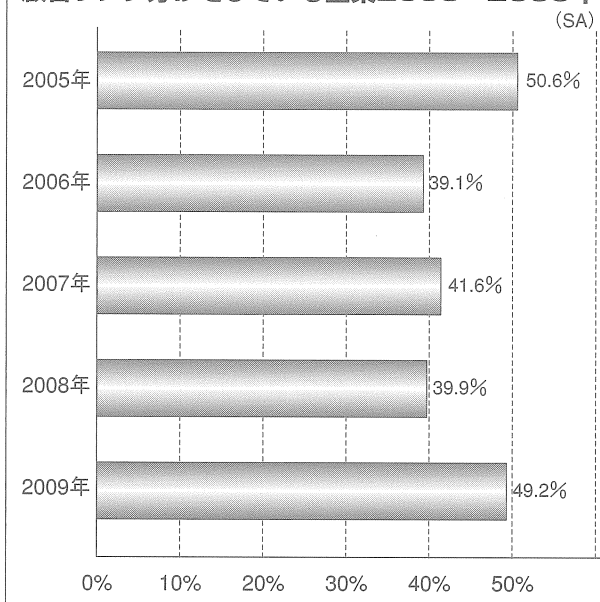
## 顧客との「阿吽(あうん)の呼吸」に基づく日本型CRMの確立を

しかし、その実現は容易なことではなく、本特集のケーススタディ対象企業を選定する中でも、CRM施策について「なかなか思うような効果が上げられていない」といった声が多く聞かれた。

CRM施策の成功を阻害する要因のひとつとして考えられるのは、日本人の気質や日本企業の体質によるものである。

日本人には「阿吽の呼吸」を重んじるあまり、物

【図表1】  
顧客ランク分けをしている企業2005~2009年 (SA)



事をルール化することを忌避する傾向がある。また、控えめな性格から、他部署の方針や行動に口出しすることを避け、セクショナリズムに陥りがちな面もある。しかし、複数のコミュニケーション・チャネルを組み合わせ、顧客とのコミュニケーションを最適化するためには、明確なルールの下にチャネルの壁を越えて統合されたメッセージを発信する体制が不可欠。つまりは、コミュニケーション統括担当部署やCMO(チーフ・マーケティング・オフィサー)的な存在が求められているのだ。この点において、論理性や効率性を重視する欧米企業の取り組みに一日の長があることは明らかであり、今後、その取り組みをベンチマークして、キャッチアップしていく必要があることは間違いない。

ただし、日本では従来から、例えば商店街の中にある青果店の店主が、顧客の家族構成や好み、懐具合などを熟知した上で商品を勧めるなど、顧客との「阿吽の呼吸」に基づくCRM的な試みが行われてきた。地域コミュニティの崩壊が叫ばれる中で、その伝統は衰退しつつあるが、日本人のメンタリティが完全に失われたわけではあるまい。欧米型の科学的なアプローチと、日本人ならではの相手をおもんばかる感性を融合した、新たな日本型CRMの確立が望まれるところである。