

商品・サービスの価値を最大化し ファンをつくる継続的なサポート施策を

顧客サポートは間違いなく一定のコストを必要とするマーケティング施策である。しかし、的確なコミュニケーションにより、顧客にとっての商品・サービスの価値を最大化することは、ファンづくりのための王道だ。施策設計さえ間違えなければ、確実なリターンを期待することもできるだろう。

「いかに少ないコストで顧客を獲得するか」に関心が集中する中で

景気がなかなか上向かない中で、企業のマーケティングにおいては、いかに少ないコストで顧客を獲得するかに関心が集中する傾向が見受けられる。経済のグローバル化、国際会計基準の導入などによりROIの重要性がますます高まる中で、収益を向上するために、このような思考に至ることは当然の成り行き。その結果として、例えば、比較的低コストで展開が可能なソーシャルメディアを活用したマーケティングや、成果報酬システムを採用している共同購入型クーポン販売サイトの活用などに取り組む企業が増加しているようだ。このような施策は、特に新たな顧客を獲得するという点では一定の効果を期待することができる。また、定量的指標により成果を把握しやすいという性格から、PDCAサイクルの構築によって施策のブラッシュアップを図ることも比較的容易である。従って、これらの取り組み自体は推奨に値するものと言えよう。

しかし、マーケティングの究極的な目標である“顧客づくり”という観点から考えると、このような施策だけで十全の成果を期待することは難しいだろう。商品・サービスの機能や内容が高度化・複雑化する昨今では、顧客の獲得=購入の時点でコミュニケーションを完結してしまうことは、顧客が購入した商品・サービスの価値を十分に享受できない事態を招くことにつながりかねない。その結果、顧客の離反を招いてしまえば、企業は常に新規顧客を獲得し続けなければ存続できない、自転車操業の状況に陥る可能性もある。

そこで注目されるのが顧客サポートである。顧客サ

ポートは短期的な成果が把握しにくいマーケティング施策であり、ROIの追求という観点から、多大なリソースを投入することに二の足を踏む企業も少なくない。しかし、的確なコミュニケーションによって、顧客にとっての自社商品・サービスの価値を最大化することは、中長期的な視点で考えれば、間違いなく継続的に利用する“ファン”層を獲得・拡大することにつながるはずだ。そして、それは結果として継続的な収益向上を実現するものと言えよう。

今回の特集では、顧客サポートに積極的に取り組む企業のケーススタディを中心に、顧客のファン化を促進する顧客サポート施策のあり方を探った。

バリエーションに富んだ顧客サポート施策の展開

世界的なスポーツ用品メーカー、アディダス社の日本法人であるアディダス ジャパン (株) では2008年2月、“ランナーのランナーによるランナーのためのランニング・コミュニティ”として「アディダス ランニング共和国」を設立し、Webサイトとリアル拠点の連携により、ランニング初心者から全国レベルの競技会に参加するエリートランナーまでのあらゆる層のランナーを対象とする各種サポートを提供。自社顧客にこだわらないサービス提供により、ランニング市場全体の活性化にも貢献している。

(株) エヌ・ティ・ティ・ドコモでは、日本最大規模の会員組織「ドコモプレミアクラブ」を軸に、さまざまな顧客サポート施策を展開。自社携帯電話ユーザーに対し、ポイントプログラムをベースにプラスアルファのメリットを提供するほか、有償の「ケータイ補償お届けサービス」でも3,000万人を超える加入者に、通

信サービスを利用する上での“安心”を提供している。

デジタルカメラの製造・販売を手掛けるオリンパス イメージング (株) では、2007年3月から同社のデジタルカメラ・ユーザーを対象に写真投稿コミュニティ・サイト「フォトパス (fotopus.com)」を運営。特に最近では、会員が積極的に参加する本来的な意味での“コミュニティ”の形成を意識したサービス提供を強化し、100万人を超える会員のカメラライフの充実化をサポートしている。

ニキビケア化粧品「プロアクティブ」で知られる米国ガシー・レンカー社の日本法人であるガシー・レンカー・ジャパン (株) では、ブランドロイヤルティの育成による顧客維持を重要課題と位置付け、2011年1月にメンバーズプログラムを刷新。適切なアドバイスを提供することによって、さらに製品の良さを実感してもらうことを目指し、メディアとメニューの両面から相談窓口の強化を図っている。

顧客の購買行動サイクルを十分に認識した上での対応を

これら4つのケーススタディを見ても分かるように、企業によって顧客サポート施策の内容はさまざまだが、「いかに顧客にとっての自社商品・サービスの価値を最大化するか」という点に立脚した施策設計が行われていることは共通している。顧客サポートが中長期的な顧客のファン化を目指すものである以上、顧客に自社商品・サービスの価値を最大限に享受してもらうことは必須の条件。顧客サポート施策の設計は、まず自社商品・サービスの本質を見極め、どのようなサポートがその価値を最大化するかという点の検討から進められるべきだろう。

また、今特集でインタビューにご協力いただいた慶應義塾大学名誉教授・法政大学経営大学院教授の嶋口充輝氏は、「(企業と顧客が) インタラクティブにコラボレーションをする中で価値を創造していると考えれば、アフターもピフォアもなく (すべてのマーケティング・コミュニケーションは) 一体化していると捉えたほうがいいのではないかと指摘している。顧客の購買行動が長期的なサイクルによって構成されていることを十分に認識した上で対応を行うことは重要だろ

顧客サポートを有効化する3つのポイント

自社商品・サービスの性格に見合った施策設計を行う

顧客の購買行動サイクルを意識した継続的で整合性のあるコミュニケーションを心掛ける

顧客の相互サポートを促進する仕掛けを設ける

う。商品・サービスの認知から初回購入、使用、2回目の購入……といった時系列的な流れの中で、継続的で整合性のあるコミュニケーションを展開し、TPOに見合ったサポートを実現できれば、顧客のロイヤルティを最大化し、固定的なファンとすることも十分に期待できるだろう。

顧客サポート施策を展開する上でネックとなることが多いコストの問題については、他のマーケティング施策と同様に一定の投資が必要となることを受け入れつつ、最大のコスト・パフォーマンスを発揮するための手法を模索するしかない。コストを抑制する手段としては、例えば、顧客によるコミュニティを形成し、顧客の相互サポートを促進することによって、企業側の負担を減らすことが考えられる。これはすでに多くの企業が実践しているところだが、そこでは顧客の関与範囲をどのように設定するかが問題となるだろう。

サポート機能を、顧客自身に完全に委ねてしまうことは、企業の責任放棄と捉えられ、また、実際に間違ったサポートがなされることにより、実質的なデメリットが生じて、顧客の離反を招くことにもつながりかねない。一方、顧客の関与を著しく制限してしまえば、意欲の低下を招き、顧客の相互サポートというロジック自体が成立しない状況を作り出してしまいうだろう。まずは、自社が提供する商品・サービスの性質により、顧客相互のサポートを、どのように併用していくかを考えることが、コスト・パフォーマンス最大化の第一歩と言えるだろう。