

# 購入額に見合うサービス 顧客のランク付けが進む

企業間の競争が厳しくなればなるほど、マーケティング・コミュニケーションの投資対効果も、厳しく問われるようになってくる。こうした動きを受け、独自の基準で優良顧客を判別し、特別なサービスを提供する企業が増えてきた。

## 崩れ落ちる神話

一般的に、既存顧客を維持するためのコストは、新規顧客の開拓にかかるコストの5分の1と言われている。製品とサービスが溢れ、多くの市場が飽和状態になる中、コストのかかる新規顧客を追いかけるよりも、既存客を優遇することで顧客の生涯価値 (Life Time Value、以下 LTV) を高め、売り上げを伸ばそうとする傾向が強まってきた。米国では早くから LTV を数値化する試みが始まり、あるクレジットカード会社のケースでは、会員の離反率が 20% から 10% に低下すると、平均取引期間が 5 年から 10 年へと 2 倍に上昇することが分かっている。これに伴い LTV も 134 米ドルから 300 米ドルへと跳ね上がるという (図表 1)。

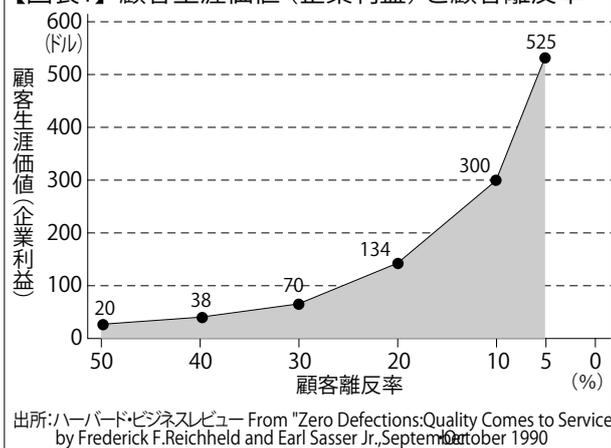
これらのデータは、長く唱えられてきた「お客様は神様です」の神話を、「すべてのお客様が売り上げに貢献してくれるわけではない」に変化させた。IT を

駆使した顧客のセグメンテーションや、優良顧客向けのサービスが注目を集めるゆえんである。

弊社が今年 4 月に実施した「優良顧客の維持・拡大に関するアンケート調査」を見てもこの傾向は明らかで、①「顧客データを一元管理している」71.0%、②「顧客データを分類・ランク付けしている」61.0%、③「優良顧客向けメンバーズカードを発行している」33.0%、などの結果から、既存客との関係強化に取り組む企業の姿が浮かび上がる (詳細は P18 ~ の調査報告を参照)。全体の 3 分の 1 がすでに優良顧客向けに専用カードを発行しているという事実は興味深い。

優良顧客向けの具体的な特典を見ると、「商品の割引」が 65.4% と群を抜いて高く、ポイント制度を導入している企業も多い。ポイントカード発行の目的は、①顧客の維持、②顧客データの収集、③購買頻度および購買金額の上昇、の 3 つに集約できるが、ポイント還元に偏重しすぎると思わぬ落とし穴があるので、この点については注意が必要だ。

【図表 1】顧客生涯価値 (企業利益) と顧客離反率



## ポイント制度に潜む危険

ポイントサービスはもともと、米国で始まった。優良顧客の囲い込みを目的とする販売促進プログラム「フリークエント・ショッパーズ・プログラム (一般的に航空業界のマイレージ・プログラムも含む)」の中で考案された戦略で、1981 年にアメリカン航空が導入したのが最初とされている。日本では、1992 年に航空会社が初めて導入して以降、ホテル・クレジットカード・流通・小売業界へと徐々に広がりを見せ、最近では通信・保険業界でも取り入れられるようになって



てきた。

独・食品量販店「リアル」では、ポイントカードを持つ顧客の購買頻度は一般客に比べて15%以上高く、購買金額は平均20%以上高いという。このような成果も報告されているが、一方には問題点もあり、その運営には注意を払わなければならない。というのは、ポイント制度をいち早く導入した航空会社やホテル業界は、もともと固定費型のビジネスであり、空いた座席や客室をポイント還元の特典に利用すれば追加コストはほとんど発生しない。しかし、小売りなどにおける商品の割引は売り上げを直撃、収益にまで大きな影響を与えるからだ。

例えば高島屋は昨年、ポイントに応じて発行した金券について、顧客が金券を使用した時点で費用を計上する「支払い主義」から、ポイントを発行した時点で費用計上する「発生主義」に切り替えた。この際、未回収のままになっている金券の総額を特別損失として計上したが、その額はなんと15億9,000万円に上り、損失を計上した期末単体で見込まれる営業利益100億円の16%に相当した。

一方、家電量販店では、昨年7月にノジマが一部店舗で還元率を最大17%に引き上げ、話題になった。さすがに還元率の見直しが進んでいるが、それでも10%を超える還元率を提供するところは少なくない。にもかかわらず、ヨドバシカメラ、ビックカメラグループなどの量販店が利益を確保できるのは、基本的にメーカーから供出される販促奨励金が原資となっており、ポイント還元が店舗側の収益に直接、影響を与えないためだ。

つまり、ポイント制度の導入には、自社のビジネスモデル、原資の確保までを含んだ経営戦略が必要となり、ポイント制度を導入すれば顧客が固定化し、売り上げがアップするという単純な図式ではないことを肝に銘じておくべきだろう。

この点で、今回、ケーススタディで採り上げた(株)ソフマップの優良顧客向け「CLUB-S」を中心とした顧客維持戦略は参考になる。同社は単にポイント還元率で購買行動を促すのではなく、顧客との情報交換の中で、パソコンの買い替え需要をうまく喚起し、売り上げにつなげている。同社の一般向けカードを含む会員による購買額は、年間売上高の7割以上を構成するという驚異的な数字を示している。

## セゾンカードの優良顧客は100万人

弊社が行った前掲のアンケート調査では、顧客サービスに関する戦略的課題として「顧客情報の活用」を挙げた企業は42.1%、課題解決の優先事項に「顧客データベースの構築」を挙げた企業が41.2%に上った。多くの企業が高い関心を示す顧客情報の収集とその有効活用において特筆に値するのは、「セゾンカード」で知られる(株)クレディセゾンである。

同社には今回、取材に応じていただくことができなかったが、4月26日に東京ビッグサイトで開催された、「CIO & CTO ユーザーズ・セミナー」における、同社営業本部営業計画部 取締役・横山三雄氏の講演によると、優良顧客の差別化戦略は以下のような具合だ。

同社では収集したデータを使って顧客を27のグループに分類。うち最優良顧客は100万人いるとされる。顧客の分類方法には①収益性、②安定性、③安全性の3軸を用いる。①は顧客から得られる収入、②は購買頻度や長期間カードを使用しているか否か、③は未入金があるかどうかなどの債権リスクの高低が指標となる。そして、①年間収益1万円以上、②購買頻度が平均月10回以上、カード利用期間が5年以上、③過去3年間未払いなし、の条件を満たす顧客をロイヤルカスタマーと位置付ける。

また、過去の利用実績を分析して1年後の利用状況を判断するマーケティングスコアを用いて、顧客をカードの利用が①減少、②やや減少、③同程度、④やや増加、⑤増加の5グループに分類。離反が予測される顧客に対しては予防策を講じている。

セゾンカードの会員数は1,350万人。全会員の16%で63%を売り上げる一方で、56%から得られる売り上げはわずか4.6%にとどまる。このことから、顧客の情報収集とそのセグメンテーションがマーケティング戦略上、大きなカギを握ることは明らかだ。また、横山氏は「良いお客様には良いサービスを、そうでないお客様には相応のサービスしかできない」と語る。

自社にとっての優良顧客とは誰なのかを判別する明確な基準を定め、どの顧客にどのようなサービスを行うかを見極める。さらに、そのサービスをいかに売り上げ、そして収益に結び付けるかを、もう一度考え直す時期が来ていると言えそうだ。

