

# CRMの実践は 事業規模にかかわらず可能

2002年の企業倒産件数は1万9,000件以上。戦後2番目に悪い数字を記録した。一方で、業績を上げ続ける中小企業の存在が光る。これらの企業がいかに顧客との関係作りを行い、売り上げに結び付けているかを探る。

## CRMは大企業の 専売特許なのか？

「CRMなんて大それたことは、中小企業にはとてもムリ」。こんな言葉を、時として耳にする。CRMを大規模なシステム投資と考えた上での発言なのだろう。しかし、「顧客との長期的な関係作りにより、顧客の生涯価値を高めること」ととらえてみれば、事業規模の大小を問わず、CRMを実践することは可能なはずだ。不況に負けずに業績を伸ばし続ける「小さな優良企業」に焦点を当て、そんな仮説を検証してみよう。

実際に取材して驚いたのは、顧客との接触頻度を含む、顧客に対するアプローチ法がきっちりと確立している企業が多いことだ。

例えば、健康関連商品の通信販売を展開するプロ・アクティブでは、商品購入から3週間以内に顧客に3回もコンタクトする。①礼状、②アフターフォロー（往復はがきで意見を募集）、③思いがけないプレゼントの3段階をひとつの仕組みとして回し、顧客に大きなインパクトと「ここまで丁寧な対応は初めてだ」という感動を与え、リピート率を上げることに成功した。さらに、固定客には月に1回、A4版16ページ程度のニュースレターを送付。継続的な関係作りのためのツールとして活かしている。

また、食材の宅配事業を手掛けるオイシックスでは、注文が入る、商品を発送する、商品が顧客に届くといった各段階で、すべての顧客に対して確認メールを発信することで、「この会社は自分を気にかけてくれている」といった安心感や満足感を提供している。しかも、メルマガは週3回の高頻度を保つ。

継続的なアプローチによるリレーションシップの構

築。年商10億円前後の各社による取り組みはまさしく、CRMの理想形とも言えるものだった。

## 「酒屋の御用聞き」は 実現可能か？

「昔の酒屋の御用聞きのような、密な人間関係から生まれるサービスを展開したい。しかし、顧客数が増えると現実的には難しい」。中小企業の間でも、顧客数が増えてくるとこのような悩みが頭をもたげてくる。「店主〇〇さんと顧客〇〇さん」というフェイス・トゥ・フェイスの関係は崩れ、「企業と顧客」という、極めて希薄な関係に陥りがちだからだ。万の単位の顧客に対して「何か必要なものはありますか」とアウトバウンド・コールをかけるのはムリがあるし、関係が浅い以上、そのような電話を迷惑に感じる顧客も少なからずいるだろう。しかし、顧客とのやりとりの中でさまざまな工夫を凝らすことで、「丁寧に対応してもらった」という感謝の気持ちを生んだり、企業をより身近に感じてもらうことは可能ではないだろうか。

ひとつには、プロ・アクティブが展開するようなニュースレターのかたちが考えられる。同レターには、顧客から送られてきた写真やメッセージだけでなく、同社スタッフの顔写真付きメッセージも掲載されている。また、誕生月の顧客の氏名を一覧にして紹介するなど、単なる企業からの情報発信にとどまらず、コミュニティ誌としての役割を持たせることで、顧客との双方向のやりとりを実現。重要なコミュニケーション・ツールとなっている。

一方、オイシックスでは、問い合わせメールに回答

するための雛型はあるものの、担当者がケース・バイ・ケースで丁寧な返信を心がけることで緊密なコミュニケーションを実現。「丁寧に対応してもらってありがとう」といった顧客の感謝の気持ちにまで結び付き、そんな気持ちをしたためたeメールが届くことがある。顧客の数が増えても、創意工夫によって、近所付き合いにも似た関係作りが可能になると言えそうだ。

## （ どうやって新規顧客をつかむのか？ ）

一方、中小企業にとっての悩みのタネは、なんと言っても「新規顧客をいかに獲得するか」にある。水漏れなど、生活上のトラブルを解決する「生活救急車」サービスを展開中のジャパンレスキューシステム（JBR）は、テレビ広告は「資金面から考えてもリスクが高い」とし、今後の検討課題としている。マスコミ活用、友人紹介制度、口コミなど、新規顧客獲得法はいくつもあると言うものの、大企業のようにマス広告を活用しづらい分、その方法はいまだ確立されておらず、今後の課題となっている。

一方、中小企業においては、他社との提携が新規顧客、ひいては事業拡大の重要なポイントとなるようだ。例えば、JBRでは二輪車向けのトラブル解消サービスにおいて、ジャックスやヤマハと提携することで、飛躍的に会員数を伸ばしてきた。また、オイシックスでも地域社会に根付いた牛乳宅配店を活用することで、インターネットとはまた別の顧客層の獲得に成功している。現在、顧客層は牛乳宅配店が自分の健康にこだわるシニア層、インターネットが家族の健康にこだわる30代の主婦というように、チャンネルごとに明確に分かれている。提携先の拡大によって、新たなチャンネルを獲得し、これまでつかみにくかった新規顧客へのアプローチを可能にした好例と言えるだろう。

## （ リレーションシップと利益の関係 ）

それでは、時間・労力・コストが必要な顧客との密接な関係作りは、本当に顧客の生涯価値を上げ、利益を生み出してくれるのだろうか？

オンラインショップでワインを販売するワイナリー和泉屋では、週3回のメルマガ発行の頻度を保ちつつ、プロの眼で見た質の高い商品を適正価格で紹介し続けることで顧客から厚い信頼を獲得、「メルマガが届いたときに商品購入を検討する」顧客を増やしてきた。情報過多のこの時代、信頼できる人物からの情報が消費者の行動を大きく左右する。だからこそ、最近になって口コミがとみに注目されているわけだが、ワイナリー和泉屋の場合、ある意味、同社が「信頼できる情報源」と顧客に認知されており、いわゆる酒販店と顧客の間で密接な関係が培われた好例と言えるだろう。「この人（企業）の推奨する商品なら間違いない」という信頼関係が築かれたことで、現在、売り上げの75%がメルマガ発行日に集中している。この事実が、前述の問いに対するひとつの答えとなるだろう。

また、プロ・アクティブの代表取締役 山口哲史氏は、「顧客のためにかけたエネルギーは、必ず売り上げとなって戻ってくる」と断言、同社の実績がこの言葉を裏付けている。

## （ 企業理念こそCRMの原点 ）

最後に、今回の取材で浮かび上がってきた、顧客との関係作りにおいて見逃しがちなポイントを指摘しておきたい。それは、「企業が発信するメッセージ」の重要性である。

品質の高い商品や、頻繁なアプローチも、企業が持つ経営理念やメッセージに裏打ちされていなければ、魅力は半減してしまう。モノがあふれ、情報があふれる現代は、「顧客は商品とともに企業が放つメッセージを消費している」（プロ・アクティブ）時代。顧客との関係作りにおけるすべての施策が、企業理念を伝えるものでなければ、顧客から真の共感やロイヤルティを獲得することは難しい。そういう意味では、こうした企業理念や企業メッセージをまず全社で共有し、ひとつの共有理念の実現に向かって「何をすべきか」を考えることが大切なのである。

「私たちは顧客にこのようなことを伝えたい」という強い思い。これこそ、顧客との関係作りの第一歩と言えるかもしれない。