

マスが効かない時代の効果的な新規顧客獲得法

新規顧客獲得の効果を上げる秘訣は何か。ターゲットの絞り込みとそれに則したアプローチ法の検討、さらにはブランディングが重要であることが分かってきた。

顧客化戦略はCRMの出発点

新規顧客の獲得に必要な費用は既存顧客の維持に必要な額のおよそ5倍と言われる。だからこそ、既存顧客の維持施策を徹底してロイヤル顧客にまで引き上げ、その生涯価値を最大化することが望ましい。

これは常々、弊誌が展開してきた論理である。しかし、どんなに緻密な顧客維持プログラムを開発したとしても、顧客が変化するものである以上、その何%かは毎年脱落していき、いずれ顧客データは先細りしていく運命にある。だからこそ、新規顧客を生み出す源泉となる見込客の獲得と、その顧客化戦略は欠かすことができない。言わば、CRMを開始するためのはじめの一歩である。

見込客の発掘とその顧客化は、言わば顧客維持プログラムの入口である。顧客の開発と維持。このマーケティングの両輪のうち、今回は前者に焦点を当て、そのポイントを探る。

わき起こるマスへの疑念 ネットの集客力にも限界が

しかし、新規顧客の獲得は年々その難易度を高めている。

なぜか。要因としてまず考えられるのは、市場の成熟や競争の激化。そして、業界関係者が口をそろえる「マスが効かなくなってしまった」ことだろう。街にあふれる情報、消費マインドの冷え込み、消費の多様化。さまざまな原因が絡み合って、従来から新たな需要を喚起するために盛んに活用してきたマス広告の効果が低下してきている。そんな中、「マスはもともと効いて

いなかったのではないか」との声まで上がり始めた。某メーカーの広報担当者は、「売り上げが持続的に向上していたのは、右肩上がりの経済成長に起因するものであって、マス広告の効果によるものではなかったのかもしれない」と語る。

マスメディアによるプロモーションの費用対効果。それが曖昧なままにされてきたのは、誰にリーチしたかを正確につかみきれないメディア特性にもよるだろうが、右肩上がりの経済の中で、効果測定そのものがおそそかにされてきたことにも原因がある。しかし効果測定が行われていないのは、マスメディアに限らないのが実態だ。2001年5月に報告された、旧郵政事業庁と(社)日本ダイレクト・メール協会による「DM大賞」応募企業2,788社を対象とした調査結果によると、DMを発送した企業のうち、実に33.1%がレスポンス率を把握していない。これは驚愕の事実と言える。効果測定なくして次のメディア戦略はあり得ないはずである。

一方、新規顧客獲得の新たなメディアとして期待されたインターネットの効果にもかけりが見え始めた。野村不動産ではここ3年、同様の予算で見込客向け会員組織の会員拡大プロモーションを行っているにもかかわらず、ネットを通した新規会員獲得率は毎年5ポイントずつ低下しているという。この理由について同社はWeb利用者のパイが十分ではなく、各社が小さなパイを奪い合っているためと分析。今後、Web利用者の数が大きく増加しない限り厳しい状況が続くとの見方を示している。また、電通ワンダーマンの取締役営業本部長 椎名昌彦氏は、インターネット・マーケティングにおいては、レスポンス率や見込客の獲得数ばかりにこだわらないほうがいいと警告する。はがきや電話などに比べ、ネットは比較的軽い気持ちで企業

にコンタクトできるため、商品やサービスに対する関心が低い人まで拾い上げてしまう傾向にあるためだ。こうした見込客にいくら購買を促したところで、収益には結び付きにくいというのが椎名氏の見解である。

（ 口コミ、コールセンター、DM、eメールマーケティング——やり方次第で大きな効果 ）

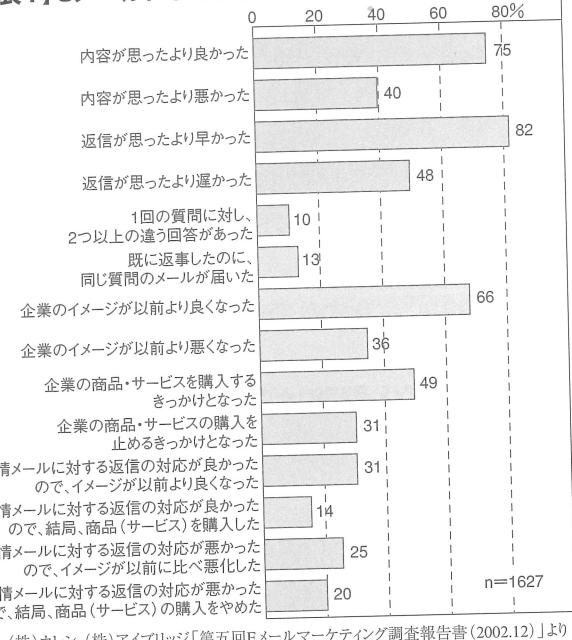
八方ふさがりとも言える厳しい状況の中、新規顧客を獲得するための有効な手法はあるのだろうか。答えは「YES」だ。ポイントはターゲットの見極めと、ターゲット別の顧客化戦略である。

例えば、食品の宅配事業「SKIP」を展開するエフアール・フーズは、食品という商品特性から口コミに注目。自らが食品の購入決定権を持つばかりでなく、絶好の口コミの発信源ともなり得る主婦のネットワークに着目。さらに、強い情報発信力を持つ芸能人や、見込客との接点を持つ料理家などに無料で商品を届けて口コミの発信を促す。また、オフィス用品の宅配を行うオフィス・デポではインバウンドのコールセンターにセールス機能を持たせ、問い合わせをしてきた見込客の関心が熱いうちにセールスに結び付けるよう工夫する。日産自動車では初回のDMで「ゴルフ」「ガーデニング」などテーマ別のプレゼントを数種類用意して、その趣味趣向を把握。次回DMは見込客が関心を持つテーマに沿って作成し、大きな成果を上げている。

以上はアナログメディアを活用した例だが、一方でeメールの活用も進んでいる。ネットの普及によりeメールで問い合わせを入れたり、メルマガを購読する見込客が多い。野村不動産によると、eメール・マーケティングでは、情報の鮮度といかにカスタマイズした情報を送信するかがポイントという。顧客の入力の手間を省くため、パーソナリゼーションを取る段階では情報収集を控える企業も多い中、同社では情報のカスタマイズを徹底するため、細かなアンケート調査を実施。的確な情報を的確な見込客に送ることで、モデルルームへの来場を促す。eメールに対するレスポンス率は15～20%と、高率を維持している。

こうした素晴らしい事例があるかたわら、問い合わせ対応の失敗からブランドイメージを低下させ、新規

【図表1】eメールによる返信の経験者に対する調査結果



顧客を逃すケースも目立つ。図表1を見ていただきたい。これは、2002年11月にカレンとアイブリッジが共同で行った「第五回Eメールマーケティング調査」の結果である。同調査は、アイブリッジが展開する無料登録サイト「フルーツメール」の会員93万人から3,000名を無作為に抽出してアンケートを行ったものだ。それによると、企業に対してeメールを送ったことがある1,713名のうち、18%が「何の返事もなかった」と回答している。また、eメールで回答を得た1,627名に対する調査では、①企業イメージが「良くなった」のは66%、「悪くなった」のは36%、②「対応がよかつたので実際に商品・サービスを購入した」のは14%。「購入をやめた」のは20%などの結果が得られている。eメール対応ひとつでブランドイメージが大きく左右され、そのイメージが実際の購買行動に結び付く様子が浮き彫りとなつた調査と言える。

問い合わせをしてくる顧客は、商品・サービスに対して「興味がある」と自ら手を上げている大切な見込客だ。ここでの対応が、新規顧客を獲得できるか否かの明暗を分けると肝に銘じ、すべての顧客接点を見直す必要があるかもしれない。

顧客ターゲットの絞り込みと適切なアプローチ法。そして、ブランディングと顧客接点の設計。これらが、新規顧客獲得に欠かせない重要なポイントと言えそうだ。