

One to One マーケティングで眠らない顧客を創る

～ネット通販業界におけるリレーションシップマーケティングの重要性～

1150411 河田 梓沙

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

本研究では、ネット通販業界における One to One マーケティングの問題点と可能性について考察し、それを活かして休眠顧客を生み出さないための手段を考える。休眠顧客とは、1度商品を購入したことはあるが、その後長期間取引がない顧客を指す。休眠顧客は、新規顧客に比べ、自社製品の購入経験がある分、「商品を知ってもらおう」ハードルを越えていると考えれば、一見アプローチが容易に感じるかもしれない。しかし、離反した理由は必ず存在し、その要因を慎重に探つて、顧客に再アプローチしていくことは非常に難しい。

休眠顧客の掘り起しは企業としても大きな課題である。成功すれば、大きな売上が期待できるまさに期待の星である反面、失敗すれば、顧客の心を閉ざし、より冷め切った関係を後に残すのみである。間違っても顧客全員に対し同一DMを送り付けるだけのような安易な販促を行ってはならない。ではどのようにこの課題に取り組めばよいか。

マーケティング手法は緻密なものになってきており、従来のようなマスマーケティングだけでは、顧客へのアプローチが難しい時代が到来した。「個別」対応が求められる時代に突入したのである。そこで「売ればいい」といった短期的な「マス視点」ではなく、顧客と企業で1対1のコミュニケーションを図り、顧客満足を最大限に高めことを目的とした One to One マーケティングに注目した。

2. 背景

テーマ設定のきっかけは、就職先である通販会社で、初めて「休眠顧客」という言葉を知ったことに始まる。1度は商品に興味を持った顧客なのに離れてしまう理由は何なのか、またその休眠顧客を掘り起こすことがいかに企業にとって重要か、という2点を明らかにすべく研究に取り組み始めた。顧客への見当違いなアプローチを避けるためにも、休眠顧客の掘り起しには顧客データが必要不可欠である。そこで、膨大な顧客データを持つ通販業界に焦点を当てた。SNSが普及する日本で、これから通販事業はますます拡大を見せるだ

ろう。人生最初の就業先である通販業界の発展と社会へのさらなる貢献を願い、この研究テーマを設定するに至った。

3. 目的

本研究では、One to One マーケティングの実態を明らかにしつつ、この手法が、ネット通販業界で有効であるかどうか検証する。同時に、One to One マーケティングの弱みをフォローし、強みを活かしてネット通販業界で休眠顧客を生み出さないためのマーケティングの在り方について検討する。

4. 研究方法

本研究では、文献調査で One to One マーケティングの実態を明らかにすると同時に、ケーススタディには顧客と企業で有効な関係を築けている高知県の馬路村を取り上げ、その成功要因を探る。無論、企業からの視点でアプローチを図る事例だけではいけない。最後に、筆者自身も休眠顧客となっている事実を踏まえ、消費者視点も織り交ぜて、One to One マーケティングをより有効にする方策を提案する。

5. One to One マーケティングとは

大量生産・大量消費時代が終焉を迎え、ニーズが多岐に渡る、「個別」対応が求められる時代に突入したことに伴い、従来のマスマーケティングとは対照的な One to One マーケティング（以下 One to One）が生まれた。多数の顧客に販売することを目的としたマスマーケティングに対し、1人のお客様に何回買ってもらおうのかを重視するのが One to One である。

	マス・マーケティング	ワン・トゥ・ワン・マーケティング
目標	顧客獲得 (多数の顧客に販売する)	顧客維持 (一人の顧客に多く販売する)
重視点	市場シェア重視	顧客シェア重視
顧客との関係	販売・取引	関係づくり
マーケティング手法	販売促進中心	顧客サービス中心
商品開発	顧客の参加はなく、供給側から の一方通行	顧客からの要望を聞き入れて、 商品開発に顧客が参加
コミュニケーション	一方通行	双方向

(出所) 日本総合研究所

そして、データベースマーケティングとリレーションシッ

マーケティングを対等に混合させてできあがる手法であるとされている。このOne to Oneを実行することにより、2つの経営目標が実現可能である。1点目は、個客（一人ひとりの顧客）の満足を高めることでLTV（Life Time Value=顧客生涯価値）を実現することである。そして2点目が、情報技術を使うことによる、リ・エンジニアリング（企業経営、特にマーケティングから非合理性を排除し、科学的な運営の基に収益を確保していこうとするプログラム）の実現である。One to Oneの導入によって、この2点の実現可能性が高まるならば、企業としても非常に有益である。

5-1. データベースマーケティングについて

データベースマーケティングとは、顧客の属性や過去の購買傾向をデータベースに記録して区分し、それぞれの顧客に合ったサービスを提供するマーケティング手法である。その目的は過去に商品を購入したことのある既存顧客を継続的に管理し、顧客1人あたりの購入額を増やすことにある。

データベースを活用した成功例には、回転寿司最大手のスシローや日本マクドナルド株式会社が挙げられる。スシローが分析したビッグデータを活用し、廃棄量を75%も削減したニュースは記憶に新しい。そしてデータベースマーケティングを実際に行ったのが日本マクドナルドである。それが、顧客の過去購買情報を分析し、個々の趣向に合わせた商品クーポンを配信するシステムである。

5-2. リレーションシップマーケティングについて

顧客とのコミュニケーションを重要視した手法をリレーションシップマーケティングという。これはOne to Oneを構成する2つの手法でも特に重要なキーワードとなると考える。エビングハウスの忘却曲線に知られるように、ヒトの記憶は瞬間に消えてなくなる。長期的に顧客との関係を継続するためにも、企業にはDMや電話によって顧客とコミュニケーションをとり、関係をつなぎとめておくことが求められる。無論その内容は一斉配信ではなく、個々人に宛てた、相手にとって最も必要なものを届けることが求められる。ヒトの深層心理に働く「特別扱いされたい」欲求を満たすことのできるこの手法は顧客の期待が高まる分、ニーズにあったサービスを提供することは双方の関係向上に大きく貢献するのではないかと考える。

5-3. One to One マーケティングがネット通販で活きる理由

現在、予測出荷システムを構築したAmazonや楽天などを始め、ネット通販業界が快進撃を続けている。20数年前にはなんだかよくわからない気味の悪い業界とさえ言われていた通販業界は、インターネットやSNSの普及により、多くの人々に支持を受け、驚くべき成長スピードでファンを獲得した。ネット通販がここまで躍進した大きな理由に、一挙に膨大な商品を提示し、また個々に興味ある商品欄を用意できる点に強みがあると考えられる。

また、膨大な顧客データを持っているため、これを、商品案内や顧客との対話に活かすことができる。瞬時に顧客のレスポンスを得、それと同時に商品提案をできるのはカタログ通販にはない強みである。これら2点がデータベースマーケティングを活用しているといえる強みである。膨大かつ中身のある情報の詰まったビッグデータを活用し、何を買うべきかと迷う顧客たちに対して的確なタイミングに必要な情報を届けることは、顧客満足を高めることにもつながるだろう。

5-4. One to One マーケティングの落とし穴

時代のニーズに対応するOne to Oneにも落とし穴がある。それは行き過ぎたシステム化である。企業は顧客を離すまいと、様々な策を講じる。休眠顧客への対策として多く取り上げられるDMやメルマガ配信は、その大半が一斉配信ではなく、データベースで管理され、個々人に合わせた内容を配信するものである。しかし、システムに沿って定期的に送られてくるメールやDMに顧客の心は動かされるだろうか？これだけでは良好な関係が築けているとは言い難い。システムに管理されていると顧客に感じさせることは、冷淡なイメージを与え、煩わしく感じさせる要因になるだろう。

またデータ管理技術により、商品検索すれば、過去の閲覧履歴や購買履歴からお勧めの商品がピックアップされる仕組みができた。手間が省ける反面、同時に「どこまで私のことを知っているのか」という怖さも感じさせる。「ひとりひとりのため」に「手を尽くしすぎる」ことが裏目にでることでもあるのである。システムに頼るばかりでは本当の意味でのリレーションシップ実現はないだろう。コンピューターやデータベースだけに頼るマーケティングは顧客との関係を悪化させる。これがOne to Oneが成長の限界を迎える理由であり、先述したように、One to Oneにおいて特にリレーションシップマーケティングに注目すべき理由である。

このように、市場シェア重視→顧客満足度重視と視点を移

したときに忘れてはいけないのが、顧客と企業の関係構築である。データベースに管理された情報発信だけではなく、コミュニケーションが求められていることを企業側はもっと深く理解するべきである。今までは企業側からの発信で済んでいたことも、顧客満足を得るとなれば、顧客の声に耳を傾ける必要がある。

6. ケーススタディ

数多くの企業が One to One の重要性を謳い、データベースを整えていると訴えつつも、実際は十分なフォローアップができていないケースは多々ある。それに比べ、近所の八百屋や、魚屋のようなデータベースの基盤すらないような小さな店舗でさえ、店主が顧客の家族構成や職業、趣向、時には持病まで知って個別に対応する姿がある。実は、こうした Face to Faceこそが One to One の根幹とも言えるのである。

そのような中、ユニークな商品を開発し、通販事業において成功している高知県馬路村にある農業協同組合に、ヒアリング調査を行った。同組合では顧客と良好な関係を築き、それが事業活動にプラスに反映されていることが明らかになった。以下ではその概要とマーケティング手法について論ずる。

6-1.馬路村の概要

高知県馬路村は、人口 1000 人以下の小さな村である。幾度の市町村合併の機会も、村民の反対多数によって合併協議を離脱しており、村民の自立意識が高いのが特徴である。馬路村は従来のゆず単体での販売に限界を迎え、馬路村の製品であることを全面に出して村をまるごと売る「おらが村方式」によって村全体で村おこしにとりかかった。村内販売所の整備や物産展への出展、通信販売の充実等によってゆず加工品の全国ブランド化に成功し、今や年間 300 もの団体が視察に訪れる成功モデルケースとなっている。大ヒット商品の「ごっくん馬路村」(ゆずドリンク) は村の看板を背負い、商品の枠を超えた広告塔である。全国各地から、商品を好きになって馬路村を訪れ、村そのもののファンになる人も珍しくない。

6-2.馬路村に習う顧客との関係構築方法

馬路村の顧客にはリピーターが多く、ヒアリング中のエピソードからも、極めて顧客と企業が良好な関係を築けていると感じた。以下ではそう考えるに至った 3 つの要因を述べる。

その取り組みのひとつに「特別村民制度」がある。これは、馬路村ファンを増やすことを目的とし、観光で訪れた方向けに特別村民証を発行し、次回来訪時に村長との交流や、特別

村民限定の広報誌が届くというものである。2003 年 8 月より受付を開始し、10 年以上が経過した現在で登録者数は 8551 人に及ぶ。実際に特別村民登録を行うと、数日後に郵送で村民票が届き、晴れて「特別村民」となることができた。言ってしまうと、たったこれだけのことであるが、非常に村そのものに愛着がわき、忘れられない記憶として頭の中に残り続けるものである。たかが特別村民、されど特別村民。消費者にとっては、「また高知に行ったら寄ってみよう！」という気持ちになるきっかけになるだろう。

2 点目が、「顧客が主体的に買えるしくみづくり」である。通販業界にとって、顧客へのアプローチには DM が欠かせない。しかし、その大半が届けられても封も開けられずにゴミ箱行きになっているのではないだろうか。鬱陶しがられることも多々ある要因は、企業側の一方的な販売 PR であることが多いためだ。しかし、馬路村には「今月のまだ届いてないよ！」という催促の声も多く届くという。その理由は何か。

通常、郵送時用いられるのはハガキである。しかし、馬路村の DM はハガキでもカタログでもなく、パンフレットが届く。そのデザインは、機械的に作られた統一的なものではなく、思わず顔がほころぶ手書きデザインになっている。内容は商品案内に加えて、今月の村行事やゆずの成長の様子が記されており、DM というよりは、まさに村から届くお便りである。

馬路村がパンフレットの商品案内にこだわるには理由がある。「カタログは確かに見やすい、保存も利く。しかしどうしても形式的になってしまうので、それを避けたい。」と農協のある社員は語る。多くの企業がカタログ形態からネット販売へと売上の主軸を移行する中で、ここまでパンフレット形式にこだわる背景には、家族みんなで輪になって真ん中にパンフレットを大きく広げて、わいわい言いながら楽しみながら、商品と同時に馬路村を見てほしいとの思いが込められているためだ。

馬路村の特徴として他通販企業と比べ、未収金率がわずか 0.02% と低い数字であることが挙げられる。これは、「パンフレット方式も関係しているからか、よく吟味して商品を選ばれる方が多い。衝動買いをする人が少ないからではないか。」と同人物は語る。確かに TVCM でよく見る「今から 30 分、先着 200 名様には特別価格でご提供！」などといった謳い文句に誘われて買ったものの後悔する恐れがあるものは沢山あるだろう。TV を見た顧客の興味は一瞬である。また、一時の気

の迷いで購入した顧客の定着化はなかなか難しい。それに比べ、商品情報だけでなく時間をかけて田舎の空気や精神的価値までを届けることは一見無駄のように感じるかもしれないが、実は長期的に見ると非常に意味のあることである。

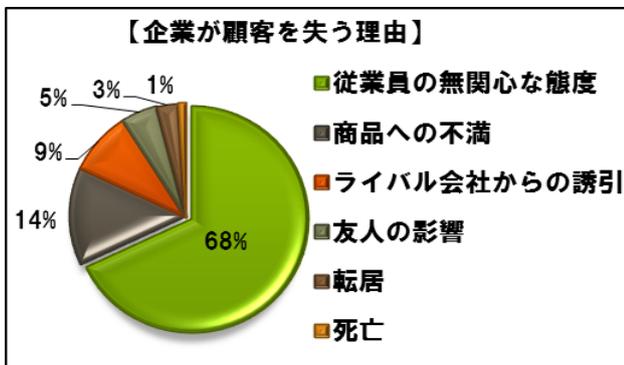
顧客は、馬路村に行った自分を重ね合わせているのかもしれない。顧客にそのように「想像させることのできた」馬路村は素晴らしいと考えるし、そのような顧客は馬路村にとっても得難いものである。顧客との関係を地道に、しかしコツコツと深めていき、単なる通販企業の「お客様」ではなく、「馬路村ファン」を獲得したといえる。

3点目が「見せる企業、見える商品」であることだ。拡大するネット通販は便利である反面、どうしても顔の見えない相手との取引に不安が付きまとう。その点、馬路村の顧客窓口であるコールセンターでは従業員の大半が村民で構成されており、日常的に商品であるゆずに触れ、それを顧客に伝えることで顧客の不安要素を払拭している。顧客にとってこれほど安心できることはないだろう。ここで、馬路村は通販を利用する顧客の深層心理にある「便利さ」の次の段階、「安心」を得ることに成功しているのではないかと仮定した。

7. 休眠顧客の検討

休眠顧客を生み出さないことが最重要であるが、出してしまう場合も、そのまま手を打たないという考えは払拭すべきである。なぜなら休眠顧客にアプローチをかけ、成功した場合、企業が得られるメリットは大きいからだ。離反要因を明らかにし、それを社内で情報共有、顧客へのフィードバックを行うことで、失敗が繰り返されるケースは減少するだろう。新たな休眠顧客の発生防止につなげることもできるのだ。

7-1. 休眠顧客の生まれる理由



(参考「サービスが伝説になるとき」ベッツィサンダース著) 休眠顧客の要因は何か。離反理由として考えられそうなライバル会社からの誘引(競争)、商品への不満(品質)はわずか1

割程度にとどまっており、従業員の無関心な態度(気分)が離反理由の約7割を占める。このデータからいかに従業員と顧客の間で関係を維持向上させるかは大きな課題だと考えた。そして、ただでさえ顧客との距離があきがちなネット通販企業において、リレーションシップマーケティングを行う必要があると考えた。

7-2. 休眠顧客からの情報収集の有用性

ある研究によれば、顧客離れを5%改善すれば、利益が最低でも25%改善する法則もあるという。それほどまでに、企業にとって休眠顧客の掘り起こしは先送りにできない課題である。サービスを利用しなくなったのには要因があり、再び信頼を築くためには、壁を取り除くように慎重に向き合う必要がある。もちろん利益だけではなく、休眠顧客へアプローチをかけることで得られるメリットはもうひとつある。

それは、休眠顧客から情報収集できる点である。離反要因情報の保有者だということは、要因を聞き出すに時間がかかったとしても、その情報は必ず次に繋がる有益なものになる。そして何より、商品やサービスの体験者である。未体験者とは比べ物にならない深いユーザーとしての意見も得られる可能性が高く、企業としても積極的にコンタクトをとる必要がある存在ではないか。

8. おわりに

ネット通販業界においてOne to Oneは特に有効である反面、課題である「冷淡さ」に迅速に取り組む必要がある。それゆえ、特にネット通販事業では信頼関係構築のためにもリレーションシップマーケティングに重きを置き、短期的に成果を求めるようなことはしてはならない。そして、休眠顧客の掘り起こしに奔走するのではなく、まずは休眠顧客を出さないような、きめ細やかな関係構築が望ましい。すなわち休眠予防マーケティングが不可欠であると私は考える。就職先では、この研究の学びを活かし、眠らない顧客の創造に取り組み、社会に貢献していきたい。

9. 参考文献

- [1] 池田紀行『キズナのマーケティング』
- [2] 服部隆幸『入門ワンツーワンマーケティング』
- [3] 小野謙司『顧客満足 [CS] の知識』
- [4]<http://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%A6%AC%E8%B7%AF%E6%9D%91>(馬路村)