

# THANKS (VOL. 77)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成15年11月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-29-6-707  
TEL:042-924-8774  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### 「改定版」戦いに勝つための基本パターン (その7)

最近、「生涯顧客を獲得する！」という言葉をよく聞きます。

「生涯顧客」とは、一度だけの買い物ではなく、その後もずっと買い続けてくれるお客様のことで、市場が成熟する中で、新規のお客様の獲得はどんどん難しくなっています。

だからこそ重要なのは、既存のお客様を大事にすること。

今回のTHANKSでは、顧客の育成・囲い込みによって戦いに勝つパターンについて説明します。

#### 顧客の育成・囲い込みにより戦いに勝つパターン

##### (1) 顧客育成戦略

自社の製品・サービスを購入してくれるお客様を、自ら育成して、売上・利益を増大させる戦略です。

##### <事例>

ヤマハは音楽教室を展開することにより自社のピアノやエレクトーンを購入するユーザーづくりを行っています。

TI(テキサスインスツルメント)は、大学生向けにDSP(デジタル・シグナル・プロセッサ)を中心とした教育を行っています。

具体的には、プログラミング技術の修得のための教材を提供したり、「チャレンジコンテスト」と称するDSPを活用したソフトやシステムの競技会を開催したりしています。

##### <ポイント>

自社が販売する製品が、顧客にとって「道具」である場合、「道具」を使うユーザーを増やすことが市場拡大のカギです。

そして、その場合のポイントは「道具」を使うことの楽しさや便利さを実際に体験してもらうこと。自分自身で体験して、「ファン」になれば、結果として、必ず「道具」が欲しくなります。

我が伊藤家は、上記のヤマハの戦略に完璧にはまってしまいました。

我が家には、中学1年生と小学5年生の娘がいますが、二人ともピアノ教室に通っています。

習い始めた頃は、比較的安価な電子ピアノで練習していましたが、しばらくして、「本物のピアノが欲しい!」とせがまれました。

理由を聞けば、ピアノの先生から「電子ピアノと本物のピアノでは、鍵盤のタッチが違うので、より上達するには本物のピアノの方が良い」と言われたとのこと。

「余計なことを吹き込まなくていいのに...」

私は、内心、そう思いながらも、結局、ピアノを買わされてしまいました。

上の娘は、最近、「ドラム教室に通いたい!」なんて、とんでもないことを言っています。

そんなところに通ったら最後、きっと来年の今ごろは、我が家に、ドラムセットが置かれることになるでしょう。

「何としてでも阻止しなくては…」  
心に期す私です。

## (2) 青田買い戦略

将来、自社の製品・サービスの有望顧客になると見込まれる顧客を、早い段階で獲得することにより、長期的な売上拡大を図る戦略です。

### < 事例 >

ベネッセの「こどもチャレンジ」は、会員数が約150万人に達しています。  
この数字は、対象年齢に達している子供の4分の1にあたりますが、この会員のうちの3分の2は、その後の小学生講座を受講しています。

富士フィルムはTDK、SONY、マクセルの3社で寡占状態にあったカセットテープ業界で、カセットテープを初めて使い出す中学生に的を絞りました。  
諸々の仕掛けでファンづくりに注力した結果、ファン化された中学生がカセットテープの主要顧客である(最も購入量の多い)大学生に成長した時に、上位3社と肩を並べることに成功しました。

ちなみに、当時実施した主な仕掛は以下の通りです。

- 1) ブランドネームを「FUJI」から「AXIA」に変更 「カッコいい」イメージづくり
- 2) 当時中学生に圧倒的に人気があったアイドル(斎藤由貴)をCMに登用
- 3) ファッション性の高い外観に変更(透明で、おしゃれで可愛い模様付)
- 4) カセットケースを薄型に変更
- 5) 少ない小遣いで買えるように単価を安価に設定

### < ポイント >

「青田買い」という言葉は、企業が優秀な学生を獲得するために、早期に内定を出すような時に使われます。

本戦略も、目的は同じです。

「今」ではなく、「将来」に期待する長期的な視野に基づく戦略です。

ベネッセは、通信教育分野でのトップ企業ですが、本戦略はAXIAのように、特に後発企業にとって有効なケースが多いです。

顧客が製品に対して高いロイヤリティを持つ業界では、主要ユーザーが先行企業にしっかり押さえられているために、後発企業が逆転することは至難の業です。

こうした業界では、後発企業は、現在の主要顧客を積極的に捨てて、将来の主要顧客(グロースユーザー)に的を絞るという長期的な視点も大事なのです。

一般的に先行企業は、現在の顧客のしがらみで思い切った仕掛を打つことが困難な場合が多いです。

これは、後発企業にとってはチャンスです。

事例の富士フィルムの「薄型ケース」についても、主要顧客がすでに持っていたカセット収納ボックスの規格に合わないために、先行企業が容易に追従できない施策でした。

### (3) 囲い込み戦略

付加的なサービスや仕掛を講じることにより、既存のお客様のリピート購入を確実に確保する戦略です。

#### < 事例 >

航空各社は、マイレージサービスにより、乗客の囲い込みを図っています。

トヨタは、クレジットカード会社と提携してトヨタカードを発行し、自社ユーザーが買い換え時に確実にトヨタ車を購入してくれることを狙っています。

(クレジットカードの使用金額に応じてポイントが蓄積され、新車を購入する時に最高20万円まで値引き)

NTTドコモ等の携帯電話会社は、年数割引や継続利用割引により、顧客の他社への流出を防いでいます。

呉服会社の京都きもの友禅は、「友の会」を組織化し、リピート顧客を確保しています。

「友の会」の会員は、毎月1万円を積み立てると、1年後に10%の利息をつけた「お買物券」をもらえる仕組みになっています。

#### < ポイント >

近年、ポイントカード等の自社カードを発行する店が急激に増えています。

ドラッグストア、家電量販店、衣料品店、食料品店、ガソリンスタンド...

私も、何枚持っていることが...

どの企業も、その狙いは「既存顧客の囲い込み」です。

経済が右肩上がり成長していた時代では、少くも既存顧客が流出しても、それ以上の新規顧客を獲得することができました。

しかし、今の時代は、そうはいきません。

新しくお客様になってくれる人が少ないのです。

だから、既存顧客をしっかりと確保していないと、いくら新規のお客様を開拓しても、「穴の開いたバケツで水を汲む」ようになってしまいます。

また、新規の顧客が少なくなればなるほど、獲得競争が激化し、そのためにかかる費用が増えていきます。

一般的には、新規の顧客を開拓するコストは、既存顧客を維持するコストに比べて5倍かかると言われています。

経営効率の面から見ても、既存顧客の維持が極めて重要なのです。

#### ちょっと考えて見よう!

ポイントカードは上述の通り、「囲い込み」の典型的な手段ですが、その「対価」について、ちょっと考えてみましょう。

航空会社のマイレージを集めると「無料航空券」がもらえます

衣料品店等のポイントを集めると、買物をする時に代金からポイント分を割り引いてくれます。

企業の中には、ポイントを「現金」に換金できる場所もあります。

(因みに、一般的な「リピート」も、広い意味では、ポイント制のようなものです)

どれも、集めたポイントの「対価」ですが、皆さんは、それぞれの性質が異なっていることに気付いていますか?

実は、「対価」となるものの、「原価」の考え方が違うのです。

マイレージの対価である「無料航空券」には、実はほとんど「原価」がありません。

無料航空券は、繁忙期には使えないですね。

ということは、もともと「空席」を提供しているだけということ。

「空気」を運んでも、「人」を運んでも、航空会社としては、コスト的には同じようなものですので、「無料航空券」を提供しても、特別、余計にお金が出て行くことはないのです。

お客様から見ると10,000円の価値があっても、航空会社の価値はゼロ。

非常に「効率的」かつ「有効的」な対価なのです。

衣料品店や飲食店等のポイントの対価は自社商品です。

自社商品ですから、価格には、当然、店の利益がのっかっています。

例えば、10,000円の商品の利益率が50%だとしたら、その原価は5,000円。

つまり、お客様の価値が10,000円で、店の価値は5,000円ということです。

お客様は、「10,000円も得した!」と思うものであっても、店の出費は「5,000円」で済むのです。

ポイントをそのまま「現金」に換金する場合は、お客様の価値と企業の価値は同じです。

10,000円のキャッシュバックは、お客様からみても、企業から見ても同じ10,000円です。

お客様に10,000円が渡れば、企業は10,000円をそのまま失います。

戦略を考える際には、「費用対効果(いくら費用がかかって、いかなる効果が期待できるのか)」を考える必要があります。

当然、少ない費用で、多くの効果が期待できれば良いわけです。

上記のように、「もらう側(お客様)の価値」と「与える側(企業)の価値」が異なるケースは多々あるものです。

そして、「価値の違い」を上手に利用すれば、「少ない出費」で「たくさん喜んでもらえる」ことも可能です。

こうした「発想」で戦略を考えてみると、面白いアイデアが湧いてくるかもしれませんよ。

#### (4) 浮気防止戦略

自社の顧客が競合企業の製品・サービスに、容易に切り替えられないような仕組みを構築することにより、安定した顧客基盤をつくる戦略です。

##### < 事例 >

岩谷産業はLPガスの地域販売店が他の元卸に乗り換えられないために、販売店が持つ顧客との間で直接、自動検針できるシステムを構築しています。

昭和産業は、取引先の外食店や工場の食用油の貯蓄量を遠隔監視できるシステムを構築しています。残油量が少なくなると、昭和産業から自動的に補給指示が出されますが、ユーザー側にとっては、発注業務の省力化につながります。

通信回線の再販業者であるゼネラル通信工業は、ユーザー社内の経理業務処理代行まで行っています。部門ごとに通信料金を集計するだけでなく、業務用と個人用の利用分の区分け請求まで行っています。

##### < ポイント >

「囲い込み戦略」のねらいを更に強めた戦略です。LPガスのように、製品自体の差別化が難しい業界では、顧客が「価格」によって、他社に切り替えることが頻繁に起こります。

当然、顧客をとられた方は、必死になって取り戻そうとしますので、最後は、泥沼の価格競争に突入。お互いに大きな傷を負ってしまいます。

企業側は、大事なお客様が「価格」という誘惑に負けないで欲しいと願っていますが、世の中が厳しくなればなるほど、ただ単に「情」に訴えるだけでは難しくなります。

「浮気」を防ぐためには、やはり「浮気できない仕組み」の構築が必要なのです。

「浮気できない仕組み」のポイントは以下の2点です。

仕組みが顧客にとって有益なこと

上記の3例は、それぞれ「検針業務が不要になる」「発注業務が削減できる」「経理業務が削減できる」という顧客側のメリットが明確です。

自社都合の仕組みでは受け入れてもらえません。

単純に「製品を売る」という視点ではなく、顧客の業務内容を十分に理解し、業務軽減等、顧客にとって役立つ提案をするという「コンサルティング的な視点」が重要です。

簡単に他社が追随できないこと

経理処理は企業によって様々です。

上記のゼネラル通信工業のようなケースでも、もしユーザーが業者を変えようとする、もう一度、最初から指導・説明しなければなりません。

それは、ユーザーにとっても、相当な負荷(=コスト)になります。

岩谷産業や昭和産業の、検針システムや監視システムは、その構築に多くの投資がかかります。

しかし、一度、築かれてしまうと、競合他社にとっては、大きな「壁」となって立ちどころではありません。

単に、「ガスを安くします」「油を安くします」ではひっくり返すことができないのです。