

## 優良顧客こそ企業のエクエティ(経営資産)

## 「規制緩和」と「IT革命」がもたらした新たな競争のルール

## ①変化する競争のルール

米国ではカポネ時代の禁酒法に見られるように、時の大統領は思いきった国家政策を打ち出し、米国の競争ルールを大きく変える事がある。1970年代中頃のカーター政権時代の「規制緩和」、更には90年代初頭にクリントン政権が打ち出した「スーパー情報ハイウェイ構想」(=IT革命)がそれに当たる。双方ともに国際的に弱体化した当時の米国を、競争力あるものに生まれ変わらせようとするものであった。「規制緩和」は文字通り政府主導で法律によって競争ルールを変える事であり、IT革命は「ツールが変わればルールが変わる」(ダニエル・ビュラス)の通り、インターネットや携帯電話等の新しいツールの出現が、世の中の人々の生活習慣や購買行動を大きく変化させている。会議中・乗り物の中での携帯電話の使用禁止等の新たなルールは5年前には予想だにできなかったものであろう。

この2つの政権の政策は見事に成功し、強い米国の復権を果たした。しかしながらその結果として、米国のマーケットも大きく変容し、その主導権は従来の供給側から完全に消費者側に移行してしまっただけである。即ち作れば売れた、並べれば売れたと言う大量生産・大量販売に代表されるプロダクトアウトの経営戦略は終焉を迎え、新たに個客起点のマーケットインの経営戦略への転換を余儀なくさせた。変化とは「新たな問題の出現」であり、過去の成功体験は通用しない。その解決のためには新たなマネジメント、マーケティングを含む新たな経営手法の導入と転換が求められて来るのである。かつて強く巨大なアメリカ企業の象徴でもあったパンナム航空、Kマート等も、新たな競争ルールの元での転換は果たし得ず、マーケットからの退場を余儀なくされた。

## ②優良顧客=企業の資産

IT革命はローコストで使い勝手の良いデータベースを産業界にもたらす事になり、ワンtoワン・マーケティングに代表されるように、顧客データベースの構築と活用において急速な進展を見せ始めた。その結果小売業界のFSPで明らかになったように米国のスーパーマーケットでは30:70、百貨店では20:80と企業の収益がごく一部の優良顧客によってもたらされている事実がぶち当たったのである。既存顧客の維持コストは新規顧客の獲得コストに比べて5~7分の1で済むとされる。小売業の資産は従来、店舗・設備に代表される不動産や商品がメインであったが「優良顧客」こそ企業の最重要な資産であり、経営の中心課題に据えていこうという考え方が急速に広まってきた。その為、進むITの活用も80年代は「売れ筋(優良)商品の争奪戦」の分野で活発であったが、90年代以降、「優良顧客の争奪戦」に大きく変化した。

## ③顧客満足戦略 リピーターを獲得せよ！

優良顧客争奪戦を勝ち抜く戦略として「顧客満足(CS)」戦略が経営の中心課題となってきた。

「他の店で満足した顧客は、今までの店に不満を抱く！」という言葉とおり他の企業の優良顧客を奪取する為の戦略である。90年代に入って、この考え方は日本にも米国より輸入されたが、結果的には訓話や掛け声運動に止まり、CS担当の部署が出来ても単なる苦情処理窓口となって空洞化した。真剣に経営戦略として取り組んで成功を収めているのはごく一部の企業に過ぎない。

世界最大の小売業であるウォルマートの創業者である故・サム・ウォルトン氏は「ビジネスの利益は安売りや高いコストで行なわれた広告につられてきた<ワンタイム・バイヤー>ではなく、<満足したリピーター>からくるものである。このような顧客がウォルマートにとって一番大切な人たちなのである」と社員に常に語りかけていたと言う。同店舗の入口にはグリーターと言われる人が立ち、顧客を笑顔で迎えフレンドリーに売場の案内や買物を支援する。

更に「10フィート・ルール」即ち売場や通路等で買物客に3メートル以内に入ったらこやかに声をかけなさいと行ったルールまで存在する。これらは「顧客の予想を越えるサービスを！」(サム・ウォルトン氏)の顧客満足の更に1ランク

上を狙った理念である。低価格・品揃えだけの顧客満足獲得だけでは、顧客は容易にリピートにはなってくれない。信頼でき、気持良く買物ができる顧客サービスこそ重要と訴えている。その結果、同社は昨年、米国の消費者5000人のアンケートで「全米 ベストチェーン」のトップに選ばれた。EDLP戦略や、高度なIT活用に目を奪われがちであるが、実際に顧客を引きつけているのは、現場の店舗の従業員1人1人の企業理念に沿った顧客サービス実現の努力であろう。

日本においても年間1千6百万人以上の入場者数を誇る東京ディズニーランド(TDL)ではリピーターの比率は97%を超えるそうである。「TDLはリピーターを呼んで成長するビジネス」の理念の元で、150%の顧客満足(=感動)の提供に企業努力を傾注している。

[▲ back to menu](#)