

顧客をつなぎ止めるサービス組織

経営戦略研究科教授(経営戦略専攻) 山本 昭二



1. 飽和市場でのマーケティング戦略

日本企業の直面する国内市場の問題は、少子高齢化であると言われる。もちろん人口が減少することは、市場の減退を意味するし実際に単価を上げることのできない企業は撤退を余儀なくされるだろう。

国内の自動車の販売台数が減少するといった事態に対応して、日本の自動車メーカーは海外に市場を求めて積極的にグローバル化を進めている。それでは、国内市場に対して企業は工夫のしようがないのかと言えばそうではない。消費者のニーズを反映した製品はやはり強い競争力を持っており、多くの企業にとって日本国内で勝ち抜くことは依然として重要な課題である。

本稿では、顧客をつなぎ止めようとする企業の努力、所謂リレーションシップ・マーケティングの実践例を通して製造企業のサービス戦略を考えてみたいと思っている。一般に、サービス・マーケティングの研究対象としてはサービス企業を取り上げる場合が多いが、サービスは、製造企業にとっても競争上重要な要素として理解されている。その実行上の問題点はいくつかあるが、本稿では製品のアフターサービスについて二つの事例を提示してみたいと思う。

2. 2つのサービスの発展方向

消費者は、製品を購入することによってある種の良い状態を経験したいと考えている。消費者は、新しいエアコンを買うことによって快適な生活を送りたい、新しいレンジを買うことでおいしい食事を手際よく作りたいという気持ち持っている。また、消費者は安全に電気器具を使いたいという欲求も当然持っている。

製造企業のマーケティングでは、この2種類の欲求を製品そのもので満たすこともできるし、これをアフターサービスと言った形で長期的な関係の中で提供することも可能である。リレーションシップ・マーケティングの考え方では、優良な顧客を追加的なサービスで引き留めることは繰り返し言及されている。

先に挙げた二つの種類の欲求は、欲しい結果を与えることのできるサービスと回避したい結果を回避できるサービスという言葉で言い表せるのかもしれない。この二つの種類の欲求はどちらも重要なものだが、それを達成した場合の効果は異なると考えられている。

前者のタイプのサービスでは、より良いサービスが得られたことで消費者が感じるものは「喜び」である。顧客は良いサービスを手に入れられたことで満足し、もっと良いサービスを提供して欲しいと感じる。すなわち前者のサービスは飽和すると言ったことが考えられている。

後者のタイプのサービスでは、消費者は回避された結果を見て「安心」という感情が起ると考えられる。安心することによって顧客は他の代替案を探さなくなり、結果としてつなぎ止めることが可能であると考えられている。そして、この感情は簡単には飽和しない。すなわち、長期的な取引の継続には非常に有効であると考えられている。この状況を作り出すことで顧客の固定化が進むと言えるだろう。

3. ダイキン工業のサービス戦略

ダイキン工業は、エアコンのトップメーカーとして知られているが、90年代の初め頃には

ルームエアコンの業績が落ち込み大型店の店頭からも撤退する事態になっていた。そこで、業務用エアコンで大きなシェアを握っていた同社はそのサービスネットワークを使ってき細かいアフターサービスを提供するネットワークを構築した。エアコンが壊れることは季節によっては大変な不便を強いることになるし、消費者としては回避したいことは確かであった。しかし、このサービスは消費者にとって決定的な差別化要因とはならなかった。

このサービスは購入者に評価されたが、シェアを回復するには至らなかった。それは、購入時にエアコンが壊れると言うことに重要性を見いだすことが難しかったからである。他社の打ち出す静粛性や薄型といった手に入れたと感じる便益に比べるとインパクトを与えることができなかった。結局、1999年に売り出す「うるるとさらら」のシリーズで湿度調整が細かくできるという機能を付けて、大ヒットとなったのである。その後、2001年5月に開設された「ダイキンコンタクトセンター」で顧客窓口を一本化し24時間修理受付を行うなど、さらなるサービスの向上が図られている。

4. シャープのハイクックレディー

電子レンジの販売におけるシャープのハイクックレディーは興味深い事例を提供している。シャープは電子レンジのトップメーカーであったが、2003年に「ヘルシオ」という新しいタイプの過熱水蒸気を使ったレンジの導入では、新しいレシピの開発や調理法の開発に従来から電子レンジでレシピ開発を行っていたハイクックレディーという部隊が大きな役割を果たした。

同社は、新しい機器に不慣れた消費者をサポートするだけでなく、消費者からの新しいメニューの要請に対して電話で応対して答えるというサービスを続けている。このサービスは電子レンジの時代からシャープの強みであるのは、ハードの良さとサービスが作り出すソフトが消費者に欲しいと思わせる便益を作り出しているからである。ただ、このタイプの便益は満たされてしまうと飽和が早いので、次々と新製品を出して満足度を高めたり、レシピも新しいものを開発したりしている。このような不断的な努力がなければ顧客をつなぎ止めることはできないだろう。

5. まとめ

この二つの事例は、製造企業のサービス戦略に示唆を与えている。ダイキン工業は、入り口で回避型のサービスを訴求したがそれは不十分であり、欲しいと思わせる属性を製品に付加してやっと全体の戦略が統合的となった。これからの顧客維持は低コストで実現できるかもしれない。

シャープはこれからも努力を続けることで顧客を維持し続けなければいけない。そのための顧客維持コストはそれなりに支払わなければいけないだろう。シャープには低コストの顧客維持戦略が求められていると思われる。ただし、ヘルシオのコンセプトにこの点が既に含まれている。すなわち、健康に良いという回避型の属性が製品そのものの優位点になっていることは見逃せないことである。

参考文献

Andrade, Eduardo B. (2005), "Behavioral Consequences of Affect: Combining Evaluations and Regulatory Mechanisms," *Journal of Consumer Research*, 32, Dec., 355-362.

Higgins, E. Tory (1987), "Self-Discrepancy: A Theory Relating Self and Affect," *Psychological Review*, 94-3, 319-340.

山本昭二 (2006), 「顧客価値概念の拡大 — サービス・マーケティングの視点から —」, マーケティング・ジャーナル, 27-3,