



重要性を増すチャーン・マネジメント 顧客流出リスクを低減し、長期契約への誘導を

顧客管理における「チャーン・マネジメント」

電力・ガスの小売り全面自由化以降、電力・ガスの供給者と需要家の関係性は変化し、「顧客が電力・ガス事業者を選べる」時代を迎える。その際に重要になるのは、顧客との関係性の管理、いわゆる顧客管理・顧客マネジメントである。

特に大きなパラダイムシフトは、スイッチング、いわゆる顧客の流出・乗り換えに対する対応である。スイッチング理由をある程度蓋然性高く推定できる産業・業務用の顧客と異なり、家庭用顧客はそのスイッチング理由の推定が難しい。そのため、家庭用顧客の「チャーン・マネジメント」の重要性は、より一層、高まると考

えられる。「チャーン(Churn)」とは、「移り気な人」を意味し、海外の通信業界(特に携帯電話業界)などでは「解約客」「他社への乗り換え客」を指す用語として使われている。

自由競争下では、新規顧客を獲得するためのコストは、既存顧客の継続に要する費用の5~10倍程度と言われており、既存顧客の流出を未然に防ぎ、長期的な契約関係を維持することは、重要な経営課題となる。

「チャーン・マネジメント」のポイント

チャーン・マネジメントは、顧客の不芳管理と長期契約に対するインセンティブの醸成という2つの側面から構成される。前者の不芳管理は、過去の流出顧客に対するさまざまな

解約要因分析を行い、解約につながる可能性が高い要因を持つ顧客に対してプロアクティブなサポートを行うことで、顧客の不満を解消し、解約につながるリスクを低減させる取り組みである。

従来は、解約要因の分析を体系的に行うことが難しかったが、現在はICT技術の進展などもあり、ビッグデータを活用した解約要因分析なども行われるようになり、その有効性が認知されてきた。例えば、米国の携帯電話業界では、通話品質(とりわけ通話遮断の発生頻度)が解約と高い相関性を持つ要因であることが明らかになっている。そのため、顧客ごとの過去の通話遮断の発生頻度をデータベース化し、一定の閾値以上の通話遮断経験を有する顧客を「離反予備軍」として抽出するとともに、対象顧客の不満を解消するための積極的なサポートを行い、離反を未然に防止する取り組みなどが行われている。

離反防止に関する欧米の電力・ガス事業者の取り組み

日本に先行して電力・ガスの小売り全面自由化を迎えた米国や欧州の研究では、解約と相関の高い要因として、料金の透明性と、コールセンターによる顧客対応が挙げられている。

表 Bounce Energy社の顧客リテンションに向けた取り組み

期日までに電気料金の支払いを行った顧客に提供するサービス

支払期日の遵守状況	サービス提供内容
期日までに支払い	請求した電気料金の3%を顧客にキャッシュバックする。 (※顧客が加入しているプログラムによる)
6カ月連続で遵守	映画館の無料チケットを顧客にプレゼントする。
12カ月連続で遵守	顧客の50ドル分の電気料金が無料になる。
24カ月連続で遵守	顧客の1カ月間の電気料金が無料になる。
30カ月連続で遵守	30カ月連続で期日までに支払いを行った顧客は自動的に「プラチナステータス」になり、30カ月後から各月の電気料金が全て3%割引になる。

出所：Bounce Energy Webサイトをもとに日本総研作成

図 Bounce Energy社の転居サポート

転居時にBounce Energyとの契約を継続することで顧客が受けられるサービスの一覧					
転居時のサービス	住所情報の変更手続きのサポート			引越し業者の手配	
転居後の生活支援サービス	ケーブルテレビの手配	有線放送の手配	固定回線電話の手配	電気回線の保護サービスの手配	ホームセキュリティの手配
	電気回線の手配	インターネットの手配	エネルギー使用量監視サービスの手配	HVACメンテナンスの手配	お手伝いさんの手配

出所：Bounce Energy Web サイトをもとに日本総研作成

特に料金の透明性については、自由化による料金メニューの多様化の一方で、料金メニューが複雑になったことが要因となっている。一見、お得に見える料金でも、顧客が認識していない前提条件が設定されていることがあり、電力・ガス市場の変動による調達価格の上昇や、顧客の電力・ガス使用量の増大によって、顧客の予想を超えるほどの金額の料金明細書が届くことがある（顧客に想定以上の高額明細書が届く状況を、海外では「Bill Shock」と呼ぶ）。こうした経験に遭遇した顧客は、高い確率で電力・ガス会社を乗り替えることが実証されているため、一定の閾値以上の料金になることが予想される顧客に対して、あらかじめコールセンターから料金明細に関する説明を行ったりするなどのカスタマーケアを行っている電力・ガス会社が存在する。

コールセンターも、小売りの全面自由化以降は、その重要性がますます大きくなる。これまではスイッチングができない前提でのさまざまな

問い合わせ・クレーム対応など、いわば「守り」が主たる機能であり、できる限り低コストでオペレーションをすることが求められてきた側面がある。しかし、自由化以降は、解約につながる既存顧客の不芳要因を未然に察知し、解約を未然に防ぐとともに、顧客の潜在的なニーズを洞察し、自社のサービスのクロスセル/アップセル*を実現していく「攻め」の機能が求められるようになるだろう。

関係維持に関する 欧米事業者の取り組み

顧客との長期的な契約関係の維持も、チャーン・マネジメントにおける重要な目的である。例えば、米国テキサス州に本拠を構えるBounce Energy社（2013年に同業のDirect Energy社が買収）は、家庭向け顧客8万世帯を有する小規模な電力・ガス小売事業者であるが、特徴的なサービスを有し、顧客満足度において高い評価を受けている。例えば、電気料金の支払について、期日までの支払を継続すると、電気料金が安くな

るという料金メニューを顧客に提供しており、料金未取リスクを低減させるとともに、Bounce Energy社との長期間に渡る契約継続に対するインセンティブを醸成し、顧客との関係維持（リテンション）を行っている（表）。

さらに、顧客の転居に伴う解約は一定の確率で発生する事象であるが、顧客の転居に伴う離脱防止策として、電力供給契約を継続した顧客に対して、住所情報の変更手続きサポート、引越し業者の手配、転居後の生活支援サービスを提供しており、顧客の転居に伴う解約についても積極的にフォローしている（図）。

日本における チャーン・マネジメント

日本においても今後は離反顧客の防止と、長期的な関係性の維持に向けた取り組みが重要になる。一方、家庭用需要家の行動特性は国・地域によって異なるため、実効性の高い戦略立案に向けては、より詳細な需要家研究を通じた需要家への理解促進が必要になるだろう。④

*クロスセルは、商品購入を決定した顧客に、関連商品を勧める販売手法。アップセルは、ある商品の購入を検討している顧客によりグレードの高い高額商品を勧める販売手法。