

早嶋 聡史の 世の中を 視座る

Let's SIZZERL

企業の戦略コンサルティングを行う早嶋 聡史が、近年のマクロ環境の変化をもとに、歯科医院経営者としての視座や視点を少し大きな立ち位置からお伝えします。

解 説

クライアント先で、既存顧客の色分けを行っています。いわゆる顧客の仕分けです。企業が顧客を評価するというのは失礼な話と思われるかもしれませんが、そもそもマーケティングのスタートは顧客を分ける行為です。

その企業は、地方で数十店舗の販売チャネルを持つ、地域生活者に根付いたサービスを提供する企業です。その企業の顧客を分類する第一歩として、売上の多い順番に顧客を整理してみました。やはり世の中で言われる2：8の経験則に従って、上位の顧客層で企業の売上の大半を占める顧客の存在が確認できました。

これまでその企業では、売上を経営目標に掲げて管理をしていたので、ある意味想定内の結果が出たと言えます。ここで私が提言をしました。「その上位（たとえば、ここでは2割とします）の顧客は、本当に企業にとって重要な顧客でしょうか？」という問いかけです。

この問いに答えるためには、上位2割の売上の中身や特徴を調べる必要がありました。結論を先に示すと、上位顧客のうち、およそ半数である45%は、いつでも他者へ乗り換える可能性のある顧客であることがわかったのです。

これまでその企業が売上を中心に経営の目標管理を行って

顧客満足度が変わる新たな指標 13

Q

優良顧客を見出すための指標に『顧客満足度』があります。この指標は、真に売上獲得につながる優良顧客を見出すための指標として完全でしょうか？

A

近年は顧客満足度よりも『おすすめ度』がより積極的に活用されています。顧客満足度は売上貢献や利益向上に正の相関がない場合があります。一方、おすすめ度が高い企業は、継続購買や追加購買、顧客によるプラスの口コミが増加することが考えられ、売上や利益との強い相関もあるからです。

いたため、各店舗で売上が計画通りいなくなると、半ば強引に売上確保のためのセールスを行う傾向が観察されました。極端なクーポンを配布するとか、値下げを始めて購入させるなどです。全てが長期的な取組みではなく、目先の売上を確保する行動に必死になっているのです。

目先の売上を追うあまりに、知らずと各店舗では顧客にとって価値の低い商品でも積極的に販売促進活動を行っていました。売上は確保しているけれども、顧客の気持ちはいつ離れてもおかしくない状況になっているのです。

さて、もし「自分の会社の優良顧客とは誰ですか？」と尋ねられたとしたら、同じようなことを考えるのではないのでしょうか？つまり、「それは上位10%の顧客です」とか、「上位10%の顧客で全体の売上の約70%を占めていますから、彼ら彼女らが優良顧客と言えるでしょう」と。

しかし、上述してきたように企業の売上の上位顧客が優良顧客である保障はどこにもありません。他のサービスがなく、仕方なくその企業の商品を購入している可能性も考えられます。もしこの仮説が正しいとすると、売上70%の顧客の半数は、企業が提供する商品に積極的に価値を感じていないと考えられます。そしてもし、競合が現れたとしたら、瞬時に乗り換えられる可能性があるのです。

売上の大半を占める顧客の半数がスイッチャーであれば、急に経営が怖くなりますよね。企業経営の中で、売上の高い顧客は優良顧客だとする思想は時に危険な場合があります。そのため企業としては明確に優良顧客を定義して管理することが大切なのです。

通常、優良顧客は「継続的に、企業が提供する商品を購入する顧客」などのように定義することができます。優良顧客は、定価購入を行い、積極的に同様の顧客を紹介してくれます。また、販売促進活動を行わなくとも、定期的に顧客からその商品をリピートして購入頂けますので、マーケティングコストも殆どかかりません。

「それなら、私の企業では昔から満足度調査を行いながら優良顧客の確保や維持発見に努めている!」と、読みながら考えた読者も多いのではないのでしょうか? 多くの企業が優良顧客のマネジメントに満足度調査を用いています。満足度調査とは、「○○に対して満足ですか?」という指標をゴールとして、5段階程度のスケールで調査する手法です。

しかし、これまでクライアント先で、満足度が高い顧客なのに売上が低い、あるいは利益率が低いという顧客を度々観察してきました。実際に、上記のようなパレート分析(もしくは、ABC分析)の結果と顧客満足度の相関分析を行った結果、思ったほど正の相関が見られなかった事例もありました。顧客満足度が高くても企業の売上や利益貢献に結びついていない顧客の存在がいるということです。

たとえば、売上が少ない顧客であっても、徹底した顧客サービスを提供した顧客は企業に対して満足を覚えるかもしれません。効率の悪い仕事の仕方をしていて、顧客満足を勝ち得るために、ターゲットでもない顧客に対しても対価以上のサービスをしていけば満足度は高くなるでしょうが、経営は悪くなることが考えられます。

そこで再度、優良顧客のことを考えてみます。他者の誘いにも乗らないで、自分から喜んでリピート購買をしてくれる、更に第三者に対しても自発的に推奨をしてくれる顧客。このように定義することができれば、顧客満足だけでは確かに十分な指標であるとは言い難いですね。

現在、顧客満足度が変わって「おすすめ度[※]」が優良顧客を管理する指標として用いている企業が増えています。おすすめ

度は米国のコンサルティング会社であるペイン&カンパニーが中心となって開発した調査手法です。指標がシンプルで捉えやすいこと、収益性と高い相関が見い出されることなどの理由から多くの企業での導入が増えています。

おすすめ度の調査では、対象顧客に対して、「自社商品を親しい友人やご家族におすすめする可能性はどのくらいありますか?」という質問を10点満点で評価します。0点(絶対おすすめしない)から10点(強くすすめる)です。

9点、10点を付けた人を推奨する人(Promoter)、7点、8点を付けた人を中立者(Passive)、6点以下を付けた人を批判する人(Detractor)と定義して、その推奨する人の割合と批判する人の割合を求め、推奨する人の割合から批判する人の割合を引いた数をNPSとして管理します。

たとえば10人中、推奨する人が2人、批判する人が6人だった場合、NPSは20%から60%を引いた値、すなわちマイナス40%となります。指標としては、当然NPSがプラスで値が高いほど企業にとってはプラスの評価として見ることができます。これは、それだけ継続購入、追加購入、さらには良いバズを生む購入者が増えるからです。

おすすめ度は顧客満足度と比較して、顧客がより真剣に企業のことと競合のことを比較して回答します。そのためその後の購買行動に対して、おすすめ度と相関し易いのです。収益と相関性があれば、当然マーケティングの指標としては非常に有用になりますよね。

※)おすすめ度

Net Promoter Scoreの略称を通称NPSと称します。日本語では、正味推奨者割合と翻訳できますが、非常に固い言葉なので筆者はおすすめ度と称しています。



はやしま さとし
早嶋 聡史 = 文

株式会社ビズ・ナビ & カンパニー 代表取締役、一般財団法人 日本 M&A アドバイザー協会理事、シザールの未来社長塾 塾長。オーストラリア・ボンド大学大学院 経営学修士課程修了(MBA)、ドラッカー学会会員。



書籍
ドラッカーが教える
実践マーケティング戦略
(総合法令出版社)



書籍
頭のモヤモヤを
スッキリさせる
思考術
(総合法令出版社)