

顧客満足度から顧客ロイヤルティへ

—携帯電話機に関するアンケートから—

企業へのロイヤルティ（忠誠度）の高い顧客は、商品を繰り返し購入し、かつ他人へも推奨し、企業の利益に最も貢献してくれる顧客である。経営にとって重要なのは、高ロイヤルティ顧客から得た利益をその顧客に再投資することで経営基盤を盤石にしていくことである。本稿では、顧客満足度に収益性の視点を加えた顧客ロイヤルティについて考察する。

明確でない顧客満足度と業績の関係

自社の商品の売上を拡大させ、業績を押し上げることを期待して、企業は顧客満足度（CS）の向上に努めている。そのための顧客満足度調査は多くの企業で実施されており、「CS推進部」など専門の部署を設けている企業も少なくない。

しかし、顧客満足度を毎年調査し、前年比で何ポイントか向上したとしても、それが業績と結び付いているのかは確かめられているわけではない。実際、顧客満足度と業績の関係については以前から議論があり、明確な答えは出ていないと考えられている。そのため、顧客満足度向上に重要な意義を認めつつも、業績との因果関係が明確でないことから経営指標としては重視されず、その活動自体が自己目的化しているケースも少なくない。

“顧客ロイヤルティ”への注目

それでは、顧客満足度調査にはどのような意味があるだろうか。筆者は顧客満足度を、より企業との結び付きに重点を置いた“顧客ロイヤルティ”という概念でとらえなおすことが有効であると考えている。顧客ロイヤル

ティとは、ほぼ次のように定義される。

- ①長期間にわたって自社商品を指名買いしてくれる忠誠心
- ②特定の商品やサービス、ブランドの再購入、特定の企業や店、Webサイトへの再訪問に結び付く感情や忠誠心
- ③企業と強い結び付きを得られることには金銭的または時間的な犠牲を払うこともいとわない忠誠心

顧客ロイヤルティが重視されるようになった背景には消費者市場の成熟がある。これまでのように新商品を出せば売れるという環境ではなく、1つの製品だけで高いシェアを獲得することも難しくなっている。かわりに、顧客セグメントを細分化して、そのセグメントの中でナンバーワンになることが重視されるようになり、そこから顧客との“濃密な関係”が指向されるようになってきているのである。

顧客ロイヤルティ重視の具体的なメリットには以下のようなものがあるとされている。

- ①利益の8割を2割の数の顧客から得る（パレートの法則）
- ②マーケティングコストが新規顧客に比べて5分の1
- ③口コミ効果（ロイヤルティの高い顧客は自

野村総合研究所
コンサルティング事業本部
IT事業推進部
上級コンサルタント



中村雅彦（なかむらまさひこ）
専門はマーケティングリサーチ、事業戦略立案、新規事業開発

表1 他人に勧めた経験がある人の割合 (n=515)

他人への推奨意向	実際に他人に勧めたことがある
高	92.5%
中	56.2%
低	13.2%

出所)「携帯電話機メーカーのスイッチに関する調査」より

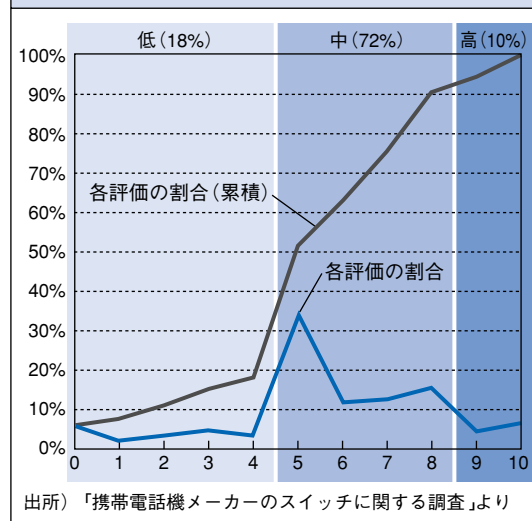
- 社や自社の製品を周囲に宣伝してくれる)
- ④生涯顧客価値が高まる（離反率が半減すると、顧客の平均的な取引期間は倍になり、生涯顧客価値も倍増する）

顧客ロイヤルティを測定する

では、顧客ロイヤルティはどうすれば測定できるだろうか。野村総合研究所（NRI）が提供しているインターネットリサーチサービス「TrueNavi」では、2004年のサービス開始以来、数多くの顧客満足度関連の調査を実施しており、どういう調査項目が業績と関連があるかについても研究テーマのひとつになっている。2007年6月に実施した携帯電話機メーカーのスイッチに関する調査においては、顧客ロイヤルティの把握に効果があると思われる複数の設問を用意し、どの設問が最も顧客ロイヤルティを代表しているかについて検証した。その結果、「他人への推奨意向」が最も顧客ロイヤルティと強い関係があるという仮説が導き出された（2007年6月19日開催のセミナー（<http://truenavi.net/>）参照）。

一般に、ある製品を他人に推奨するという行為は、自分でその製品の利用経験があり、かつその製品やサービスに満足してはじめて

図1 友人・知人・家族に勧める可能性



行う行為と考えられる。そのため、顧客ロイヤルティとの相関は、「満足度」や「愛着」「指名買い意向」といった要素よりも強いだろうことは予測できる。実際に上記の調査でも、他人への推奨意向が強い利用者では、その9割以上の方が実際に他人へ推奨した経験があると回答している（表1参照）。

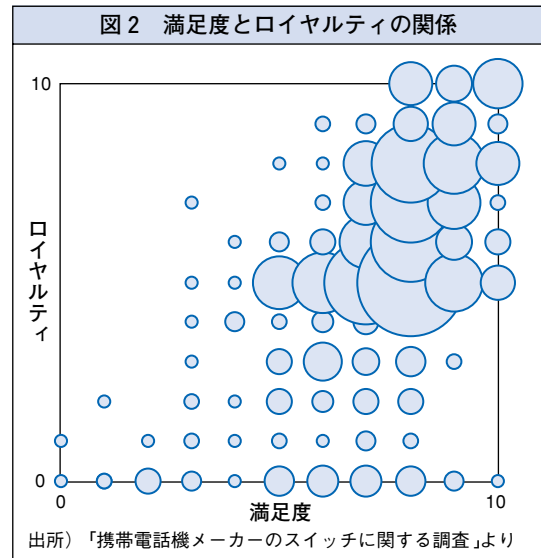
企業や製品への「ファン度」や「愛着」も顧客ロイヤルティを表す指標と言えるが、「再購入意向」や「指名買い意向」などとの関連から考えると、「他人への推奨意向」が最も顧客ロイヤルティの代替指標として適している。

前述の調査においては、回答の分布を考え、顧客ロイヤルティのレベルを、推奨可能性が0～4までを「低」、5～8を「中」、9～10を「高」と定義した。これによると、ロイヤルティ低は2割弱、中は7割強、高は約1割という分布だった（図1参照）。

F・ライクヘルド（ベイン・アンド・カンパニー名誉ディレクター）の『顧客ロイヤルティを知る「究極の質問」』（日本語版、2006/9、ランダムハウス講談社刊）によれば、「ロイヤルティが高い者から低い者を減じた正味推奨者の数が業績との関係が最も強い」としている。しかし上記調査ではこの値はマイナスである。商品評価の場合に、評価が甘いか厳しいか、中庸の評価が多いかといったことは、国や地域によって偏りがある。顧客ロイヤルティの指標についても同様のことが言えそうで、日本では正味推奨者の数よりも、推奨意向が高い回答者の比率ををそのまま使ったほうが実態に合っていると思われる。

顧客満足度と顧客ロイヤルティの関係

筆者は、「満足度とロイヤルティは単に言葉の言い換えにすぎないのではないか」「それなら聞くのは満足度でもよいのではないか」「実態としてどこが違うのか」という質問を受けることがよくある。たしかに、調査票では満足度を聞く代わりに（あるいは満足度に加えて）ロイヤルティの代替指標となる質問をするだけである。では、いったい顧客満足度と顧客ロイヤルティはどのような関係にあるのだろうか。前述の携帯電話機に関する調査では「他人への推奨意向」を顧客ロイヤルティの代替指標であると考えたが、これとは別に満足度についても質問している。両者はそれぞれ0～10までの11段階で聞いているが、両



者をプロットしたものが図2に示すグラフである（円の大きさは回答者数に比例する）。

これを見ると、満足度が高い者はロイヤルティも高いという傾向があるが、たんに $y=x$ という直線の関係ではない。よくみると、「ロイヤルティが低くても満足度は高い」者がいる反面、「満足度が低くてロイヤルティが高い」者はいない。つまり、満足度が高くても、必ずしもロイヤルティ（再購入意向や他人への推奨意向）が高いわけではないということである。そのため、満足度だけを高めたからといって、必ずしも売上につながる行動をとるとは限らないことになる。

それでは、ロイヤルティを測定すれば満足度の把握は不要なのであろうか。表2は、携帯電話機に関する調査で、高ロイヤルティユーザーの項目別の満足度を2社間で比較してみたものである。これをよくみると、A社の

表2 個別項目評価のメーカー間比較

評価項目	A社	B社
形やデザイン	39.7%	66.7%
色	36.8%	41.7%
形態(大きさ、重さ、厚みなど)	27.9%	41.7%
キーやボタンの押しやすさ	32.4%	25.0%
液晶画面の大きさや見やすさ	64.7%	66.7%
文字入力やメニューの操作性	44.1%	33.3%
操作に対する反応の速さ	33.8%	25.0%
利用できる機能・アプリケーション	25.0%	16.7%
携帯電話独自のサウンドや壁紙など	19.1%	16.7%
電波の感度	25.0%	16.7%
丈夫さ(耐久性)	29.4%	16.7%

高ロイヤルティ者のうち、非常によい(5段階評価で“5”)と回答した比率
出所)「携帯電話機メーカーのスイッチに関する調査」より

携帯電話機は機能が評価されており、B社では端末の形態や外見が評価されていることがわかる。この例は、項目別の満足度を知ればどのような点が評価されているかを把握できることを示している。これとあわせて項目別の期待度や重要度も把握できると、さらにほかのこともわかってくる。たとえば、満足度が低くても期待度が低ければ、その項目の改善優先度は低くてもよいだろう。また、品質をそれ以上高めても満足度が変わらないという限界点をクリアしておけば問題のない項目もわかるだろう。このように、ロイヤルティ測定とあわせて満足度の把握を行うことは、ロイヤルティを高めるのにどの項目を改善すればよいかという判断に役立つ。

不可欠な“収益性”の視点

こうして測定した顧客ロイヤルティは、ど

のように活用していけばよいのであろうか。当然ながら、顧客ロイヤルティをひとつのマーケティング指標あるいは経営指標として、顧客ロイヤルティ向上を目的とするPDCAサイクルの中で役立てる仕組みがなければ、顧客ロイヤルティも絵に描いた餅である。

“顧客満足度経営”は、どちらかと言うと満足度が低い顧客の満足度を上げることで全体の満足度を向上させ、これによって業績を向上させるというボトムアップ的なアプローチである。それ自体はごく当然の考え方であり、反論の余地はないように見える。ところが、このアプローチに決定的に欠けているのは“収益性”の視点である。“収益性”の視点がないと、利益を生み出してくれる顧客から得た収益を、そうでない顧客のために使うといった、自社の最重要顧客に対する裏切りを働くことになりかねない。それが続けば、ロイヤルティの高い顧客がいずれ離反していくことになるであろう。

したがって、顧客ロイヤルティを測定する調査にあたっては、必ず収益性の指標となる質問を設けるべきである。そして、自社に利益を生む顧客は具体的にどのような購買行動をとる顧客かという点を議論すべきである。同じ携帯電話機を5年間使い続けてくれる顧客と、時々他社のものに切り替えるが、毎年買い替えて自社の端末も買ってくれる顧客のどちらが上顧客なのかを戦略的に判断するためにも、それは必要なことである。 ■