

Compass

Vol.4
2022

「顧客愛」で
成長エンジンを回す



BAIN & COMPANY 

Contents

「顧客愛」で成長エンジンを回す

「偉大な業績」を上げた企業のその後	2
金融資本主義から顧客資本主義へ	4
まずは「顧客愛」をパーパスの中心に据える	5
「顧客の声」を成長につなげる基盤を築く	7
従業員の意欲を引き出す ～ファンケルの事例からの学び	9
卓越した価値を提供する ～顧客の期待値は常に上がり続けている	12
ファン顧客の力を集結させる ～自社のマーケティングエンジンとして駆動	13
日本企業特有のチャレンジ ～どうブレークスルーすべきか	14

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



「顧客愛」で成長エンジンを回す

「偉大な業績」を上げた企業のその後

サマリー

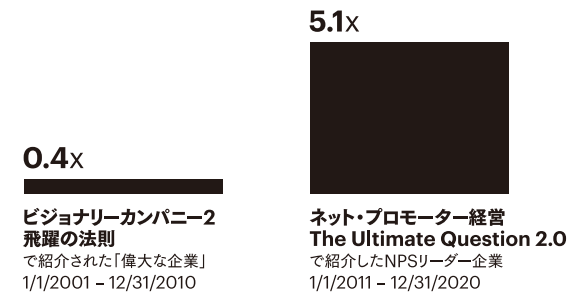
顧客に優れた価値を提供することを経営の最優先テーマに据えて実践する「顧客愛の勝ち組企業」は、景気変動の波を超えて長期的な成長を実現し、株式市場を上回るリターンを実現している。こうした企業は、強固な自社のファン顧客基盤を築き、それを持続的な成長エンジンとして駆動させている。まさに顧客ロイヤルティ（NPS®）は、将来の成長に直結する先行指標であり投資機会だ。一方で、多くの企業では短期的な売上・利益の押し上げ策を優先させ、持続的な成長エンジンのポテンシャルが見逃されている、もしくは可能性を認識しながら様々な障壁に直面しているのも現状である。

本稿では、ファン顧客の基盤を築き、実際に成長エンジンを回していくために、どのような変革に取り組んでいくべきかについて、国内外の「顧客愛の勝ち組企業」からの学びを踏まえて論考する。

経営学の大家であるジム・コリンズは著書である「ビジョナリーカンパニー2 - 飛躍の法則」で、偉大な業績を収めた飛躍企業11社の特徴をつぶさに分析し、傑出した業績を持続させるための要諦としてまとめ上げた。本書の優れた研究成果を実務に活用し、経営改革に邁進された読者も多いのではないだろうか。

ところが、これら飛躍企業11社のその後10年間の株価リターンを分析してみると、残念ながら「傑出した業績を持続」している状況とは程遠い結果となっていることがわかった。累積総株主利益率（TSR）ベースで見ると、アメリカ上場企業の0.4倍と大幅に下回っていたのだ（図表1）。かつて他社の模範となるほどの経営を実践して偉大な業績を収めていた企業の多くは、なぜその勢いを失ってしまったのだろうか？

図表1:「顧客愛」経営を実践したNPSリーダー企業は、長期的に優れた株主価値リターンを実現



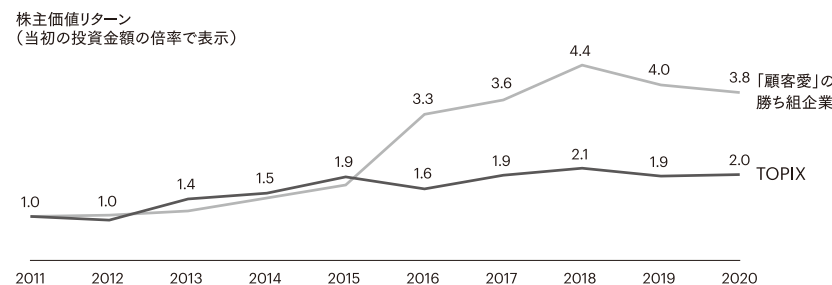
注：両書刊行年のそれぞれ1月1日から10年間の各社の累積総株主利益率（TSR）は、アメリカ上場企業リターン（中央値）の何倍かを示す
出所：Capital IQ

その一つのヒントは、同じ図表1で比較された、もう一本のバーに込められている。これは、顧客ロイヤルティ指標NPSにおいて各業界のリーダーであった企業群、つまり顧客志向を貫くことでより多くの推奨者（ファン顧客）の基盤を築いた企業のその後10年間の株価リターンを示したものである。アメリカ上場企業のリターンと比較して5.1倍と大幅に上回っていたのだ。

これと同様の傾向は日本においても確認できる。継続的に高いNPSを実現し、顧客志向を実現できていると考えられる日本企業11社の、過去10年間の累積総株主利益率（TSR）を分析してみると、TOPIXと比較して2倍近い結果となった（図表2）。

こうして顧客志向において傑出した企業が持続的に成長を遂げられているのは偶然ではなく、勝つべくして勝っていると我々は考えている。

図表2:「顧客愛の勝ち組企業」は日本でも株式市場を上回る実績



注: 株主価値リターンについて、TOPIXは配当込みを採用。「顧客愛」の勝ち組企業は、NPSリーダー企業を対象に2011年1月1日～2020年12月31日までのパフォーマンスを表示。うち、2011年より後の上場企業は上場後のパフォーマンスで算出。毎年の等金額加重平均による累積リターンで計算。「顧客愛」の勝ち組企業: 旭化成、アシックス、SUBARU、セブン-イレブン・ジャパン、モスフードサービス、ファンケル、GMOペパボ、さくらインターネット、スノーピーク、ニトリ、ZOZO
出所: Capital IQ

金融資本主義から顧客資本主義へ

先述した「ビジョナリーカンパニー2 - 飛躍の法則」における飛躍企業11社は、財務的なパフォーマンスによって「偉大」と認定された企業群であり、利益の多寡によって成功を定義してきた金融資本主義における模範企業であった。

ただ、好業績を上げている間はすべての歯車がうまく回り、あらゆるステークホルダーを満足させていた企業も、短期的な利益を増加させるプレッシャーに直面した時に、すべてが逆回転を始める異にはまってしまうことが多い。製品やサービスの革新を通して高い価値を生み出して、業績を伸ばすことにより全体の「パイ」を増やそうとする代わりに、顧客や従業員やサプライヤーから「パイ」の分け前を絞り取り、株主に渡すこととなる。もしくは既存の顧客への価値向上ではなく、短期的な新規顧客獲得キャンペーンを行うことで成長を「買ってくる」。コスト効率化やマーケティングによる成長を図ることは企業として当然の経営努力ではあるが、それが長期的な成長の土台を損なうかたちで行われると、それは単に問題を将来に先送りするだけとなり、皮肉にも長期的に見ると株主にとっての株価リターンを損なう結果となる。外部から数値で見えるのはあくまで短期的な財務パフォーマンスであり、「将来へのしわ寄せ」は見えない水面下で進行していくため、それが競争力低下や持続的な成長の鈍化として表面化するまで誰も気付かない。

顧客志向において傑出した企業は、株主にとっての株価リターンを無視しているのではなく、金融資本主義を奉じる企業群とは異なる成長の機序に従って行動している。製品やサービスのイノベーションを通して、顧客にとって本質的に優れた価値を提供することで強固なロイヤルティを築く。「顧客への愛」を感じてファンとなった顧客は、長きにわたり、より多く・より高額の商品やサービスを購入し、自らの家族や知人にも推奨してくれる。そうした企業にかかわる従業員やパートナー企業（小売、サブ

ライヤー)も、より意欲的に業務に取り組み生産性を向上させる。そうして歯車が「正の循環」として回り続けながら、長期的に優れた株価リターンを株主にも実現するのである。これが「顧客資本主義」の目指す世界だ。

なおこうしたメカニズムはB2Cに限った話ではなく、B2Bでも十分に有効である。例えばペインがB2Bテクノロジー業界において実施した調査では、推奨者となった顧客企業は、批判者となった顧客企業に比べて取引継続率が10%高いことがわかった。一方で別のペインの調査では、B2Bで顧客ロイヤルティの計測や顧客体験の改善に組織的に取り組んでいると回答した企業は全体の2割にとどまった。こうした中で、いち早く顧客志向の経営に取り組むことができれば、競争には簡単には真似できない優位性をもたらすものとなる。

まずは「顧客愛」をパーパスの中心に据える

近年「パーパス経営」に対する関心が高まっている。これは、SDGsをはじめとした持続可能な社会の実現への取り組みや、成功を金銭ではなく社会善へのインパクトで捉える新たなジェネレーションの価値観とも通底した、一過性ではない大きな潮流と考えている。

パーパスでどのようなテーマを主軸に据えているかは企業により実に様々であり、興味深い。ペインが実施した調査によると、「株主価値の最大化」をパーパスの主軸として奉じている企業が全体の2割弱であり、残りの8割以上の企業が株主以外のステークホルダーに対する価値創出に舵を切っている。ただしこのうちの大半は「すべてのステークホルダーにバランス良く価値を創出する」と回答しており、「顧客の生活を豊かにすること」をパーパスの主軸に据えた「顧客資本主義の先兵」たる企業は全体の1割に過ぎない。

「ステークホルダー間のバランス」という考え方は聞こえが良いが、業績プレッシャーに直面した際に結局誰を優先するのかを想像した時に、実に心もとない。全員を満足させる、は結局のところ誰も十分に満足させられず、声の大きい者（普通に考えると株主）が総取りをしていく結果にもなりかねないからである。その行く先には冒頭でもご紹介した通り、長期的には株主も含めて誰の期待にも満たない結果が待ち受けている。

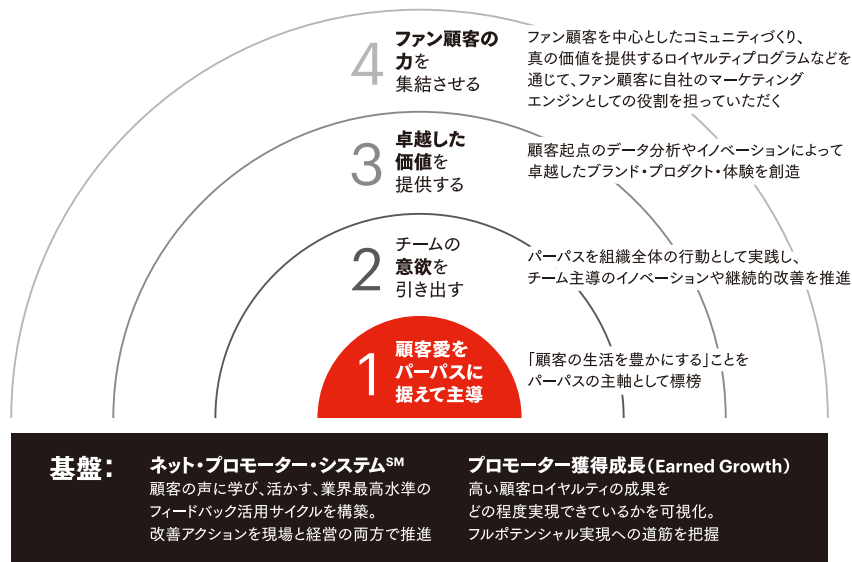
顧客志向が持続的な成長エンジンであるという状況証拠が見えつつある中、「顧客への愛」をパーパスの中心に据えることで、顧客の生活を豊かにすることを第一義として取り組み、持続的・長期的な成長につなげることを社内外に宣言する意義が高まっているのではないだろうか。



「顧客の声」を成長につなげる基盤を築く

パーパスに「顧客志向」と記述するだけで実現するわけではないことはご想像の通りである。「顧客愛」を起点として成長を遂げていく上で、パーパスに「顧客愛」を据えることと同様に重要なことは、取り組みの基盤を築くことである（図表3）。

図表3:「顧客愛の勝ち組企業」に至るための要諦



具体的には、NPSを指標として顧客ロイヤリティを計測・分析するとともに、顧客の声に基づいて組織的に学習し、改善アクションに取り組むPDCAサイクル（フィードバックループ）を回すことを「経営の仕組み」に埋め込むことである。このフィードバックループは、顧客と直接接点を持つサービスや営業の現場だけでなく、本社でもプロダクト開発やITなど

様々な部門が参画して、優先順位をつけながら組織横断的に回していく必要がある。往々にして顧客体験の改善活動を、現場での草の根運動として展開するかたわら、そもそものプロダクトやサービス設計の問題や、生産性を損ねる複雑性、またサイロ化した組織上の制約など、構造的な課題が放置されてしまうケースが多い。こうなると、明確な優先順位もないまま全方的にリソースが分散する上、現場の改善努力による効果はやがて限界に達し、小手先の施策を増殖することで現場の業務負担・コストや、顧客にとってありがたくない複雑性だけが増す結果となる。

次に重要なことは、顧客ロイヤリティを高めた成果をどの程度きちんと収穫できているのかを可視化することである。読者の皆様も、ご自身が感動した商品やサービスについて、企業側からのアプローチの有無や巧拙によって、実際に買い増しや口コミを行うこともあれば、逆に何のアクションも取らずに終わった経験があるのではないだろうか？ こうした取り組みの成果を可視化する上で有用になる指標が「プロモーター獲得成長率」（EGR：Earned Growth Rate）である。既存顧客からの継続的な売上と、既存顧客からの口コミ・推奨によって生み出された新規顧客からの売上により、どの程度自社の売上を成長させられたかを示す指標である。顧客ロイヤリティ（NPS）への取り組みを、経営の最大関心事である収益や企業価値の持続的な成長につなぎ込む「要」となるものだ。

こうして築いた基盤が、「顧客愛」のパーパスに沿った努力を効果的に推進力に変えるギアボックスとなり、上がった成果や課題を示すダッシュボードとしての役割を果たすのだ。

従業員の意欲を引き出す ～ファンケルの事例からの学び

顧客志向への改革を進めていく上で、どのように全社の従業員を巻き込んで、顧客起点の文化を醸成して活動推進のエネルギーを創っていくべきか、というご質問をクライアント企業からいただくことが多い。競合から差別化された感動体験を提供することでファン顧客を生み出す、というレベルをゴールとして定めた時に、大企業ならではの文化改革の難しさに加えて、形骸化しつつある「お客様志向」のお題目や従業員の現状の意欲レベルでは不十分で、もう一段のレベルアップが必要と考えられた上でのご質問と受け取っている。

従業員の意欲を引き出して顧客志向を徹底している日本企業の好例として、本稿では化粧品大手のファンケルの取り組みをご紹介します。

1981年に創業されたファンケルは『正義感を持って世の中の「不」を解消しよう』という理念のもと、無添加化粧品やサプリメントなどを世に送り出し、顧客の声に耳を傾けながら、顧客体験の革新に向けた挑戦を続けている。

具体的なアプローチとしては、年1回の「お客様」へのNPSアンケートに基づき、優れた顧客体験を提供するためのアクションを経営層のコミットメントのもと推進しており、NPSのみならず既存顧客からの売上継続率や口コミ発信数など、顧客への価値提供を収益や企業価値の持続的な成長につなぎ込むためのKPIについても定量的に計測しながらPDCAサイクルを回している。先述した「基盤」がしっかり作りこまれて運用されていると言える。

また、素晴らしい創業理念が「お題目」として忘れ去られる企業が多い中、ファンケルでは、大企業となった今も創業理念を組織に刷り込み続け、次世代に伝承している。従業員の教育機関であるファンケル大学では「お客様のことを大切な家族だと思って向き合う」といった基本原則

が伝えられ、仕事を進める上での指針となっている。またオフィスに掲げられた日めくりカレンダーでは、毎月4日に「会社の成長は、『お客様にどれだけ喜んでいただけたか』に正比例する」と大書されたメッセージに向き合うこととなる。さらには、社長も出席する毎週の社内ミーティングでは、お客様からの生の声に従業員が向き合う機会も設けられている。こうした結果、あらゆる経営上の意思決定において「お客様にとって正しい判断か」を問い続ける文化が醸成されている。

コールセンターや店舗、配送センターなど、お客様との接点を担う最前線の従業員は、優れた顧客体験を提供していく上で重要な存在である。顧客の声と向き合いながら、想像力と創造力を発揮してそれぞれに臨機応変に対応することが鍵となる。一方で、こうした従業員の意欲を官僚的な組織の壁やプロセスが阻んでいる例は枚挙にいとまがない。グローバルの先進事例では、最前線の従業員に一定の裁量と予算を与えて顧客起点のサービスを担保することもあるが、ファンケルは異なるアプローチを取っている。目の前のお客様に喜んでいただくために、現行のプロセスや基準を変える必要があると最前線の従業員が判断した場合、上長にエスカレーションして決裁を仰ぐことが奨励されている。「実際にかなり多い件数が上がってきて、組織を超えて活発に議論されています」とのことだ。

「顧客を愛する」という理念を先行させつつ、企業規模が大きくなる中でも創業時の企業文化や顧客への向き合い方を維持・進化させてきた点、また単なる精神論にとどまらず、意思決定に顧客の目線を持ち込みながら売上・利益など財務成果との両立を図っている点など、現代における「論語と算盤」を体現した好事例である。



卓越した価値を提供する ～顧客の期待値は常に上がり続けている

顧客にとって卓越した価値を提供していくためには、自社が最も大事にしたい顧客像を明確にした上で、優先度の高い顧客セグメントごとに一貫した提供価値をデザインして取り組んでいくことが必要となる。

世の中の様々な企業が、日進月歩でプロダクトや顧客体験のイノベーションに取り組む中、顧客の期待値は常に上がり続けている。そうした中でベンチマークとして学ぶべき対象は、直接競合する同業他社だけでなく、ターゲット顧客セグメントが普段接しているあらゆる業界の企業に広がる。

デジタル化の進展により加速するイノベーションは顧客の期待値を上げている一方で、企業側にとっての可能性を広げている。キーワードは「オムニチャネル」と「パーソナリ化」だ。

NPSが開発された当初の2000年代は、顧客体験の改善への取り組みは、顧客からのフィードバックに基づいて、批判の源泉となっている「不」を取り除いていくことが中心であった。2010年代以降は、顧客との接点が急速にデジタル化していく中で、対人チャネルとデジタルチャネルをどのように組み合わせるかというオムニチャネル戦略が顧客体験をデザインする際の中心トピックとなってきた。顧客接点のデジタルシフトはオペレーションのスピードやコストを改善させて、顧客の利便性を高めている一方で、「デジタル化」自体が目的化して、必ずしも最良とは言えない顧客体験が生じているのも事実である。オンラインで始めた手続きが、ユーザーフレンドリーでない設計のまずさや手続き上の不整合によって一回で完結せず、結局コールセンターや店舗などの対人チャネルでのやり取りを強いられた体験は読者の皆様もお持ちだろう。顧客セグメントごとに、また顧客体験のエピソード（場面）ごとに、顧客の声を持ち込み、NPSとコストの両面から最も優れたオムニチャネルの設計はどうあるべきかを試行錯誤を通して革新し続けることが重要だ。

2020年代に入り、収集できるデータと解析能力が広がっていく中で、一人ひとりの顧客の体験や気持ちを可視化しながら、リアルタイムかつパーソナリ化した顧客体験を提供する動きが出始めている。この取り組みで先行する海外の銀行業界では、個々の顧客ごとに適切なプロダクトやサービスを適切なタイミングで提案することを通して、売上向上や離反抑止に貢献したり、より親密な顧客との関係を築くことに成功した事例も出ている。短期的な売上向上を目的としたMA(マーケティング・オートメーション)を超えて、個々の顧客体験の最適化を通して長期的な信頼を獲得していくことを目的とした「個客」体験エンジンとして運営することが肝要である。この分野は取り組みが端緒についたばかりであり、今後の飛躍的なイノベーションが期待される。

ファン顧客の力を集結させる ～自社のマーケティングエンジンとして駆動

卓越した価値の提供を通してせっかく築いたファン顧客の基盤が、放置されたまま成り行きに任せられているケースは非常に多い。本来得られるべき成果を収穫するために、ファン顧客と関係性を築いて向き合うべきである。

まずは自社のファン顧客は誰で、なぜファンになったのか、について深い理解を得ることから始めることが必要だ。自社がこれまで築いてきた強みに立脚することが成功の鍵となる。

次にコミュニティの力を解き放つことである。ファン顧客や従業員をまじえたコミュニティづくりを通して特別な体験を提供することでさらに「愛」を高める効果が期待できる。また個々のファン顧客が持つ家族・友人・同僚のコミュニティに対して口コミや紹介を伝播できるように適切なお膳立

てを行うことも欠かせない。その際には、口コミや紹介を広げることへの抵抗感を解消する工夫が重要だ。

例えば有効と考えられる取り組みは、紹介にあたってファン顧客（紹介者）だけでなく紹介される知人にとっても有益で良い体験となるようにインセンティブや体験を設計することである。また、ファン顧客がファンになった理由に基づいてプロモーションの商材・ストーリーを使い分けることである。ファン顧客が「知人に案内したいと思える」「説得力がある」お膳立てを整えることが成否を分けるポイントである。

日本企業特有のチャレンジ ～どうブレークスルーすべきか

「顧客愛」への取り組みによりビジネスの成長エンジンを回すポテンシャルが大きいにもかかわらず、日本における顧客ロイヤルティへの取り組みは、まだ初期的なステージにあるというのが実感だ。多くの日本企業では、NPSを既存の顧客満足度指標に追加、もしくは置き換えるものとして導入を進める一方で、顧客ロイヤルティ自体の経営上の位置付けや、「顧客の声」を活かすアプローチについては、従来のやり方が残存していることが多い。売上や利益などのビジネス指標とは異なり、問題がないかをチェックするための「コンプライアンス指標」として取り扱われているのが実態だ。

最大のボトルネックは、NPS向上によるビジネス成長へのインパクトや、競合比較に基づく戦略上の意味合いについて、必ずしも経営レベルでの重要課題として認識されていないことにあると考えている。顧客ロイヤルティに時間やコストを投下することの意味合いについて合理的な説明をつけられていない場合、経営上の取り組み優先順位が上がらず、必要な投資やアクションの意思決定も行われぬのが実情ではないだろうか。

ブレークスルーとなり得るのは、顧客ロイヤルティの指標としてのNPSに加えて、成果としての収益貢献を「プロモーター獲得成長」(EGR)のような指標を通して可視化していくことと、「顧客愛」に取り組む組織をプロフィットセンターとして位置付け、NPSを将来の成長を駆動する投資対象としての先行指標に取り入れることである。

「顧客愛」に基づいて成長エンジンを回していく取り組みは、競争優位につながる組織ケイパビリティを強化し、長期・持続的な収益成長を加速するという得難い成果につながる一方で、金融資本主義の引力に逆らいながら複数年にわたるコミットメントが必要となる。本稿がこうした顧客起点の構造改革に向けた一助となれば幸いである。

[著者紹介]

大越 一樹

東京オフィスのパートナー。

通信・テクノロジー、自動車、金融などの幅広い業界において、全社戦略、顧客ロイヤルティ (NPS) 向上を中心とした顧客戦略・マーケティング、営業改革、アフターサービス戦略等、多岐にわたるテーマのプロジェクトに携わっている。顧客戦略や顧客ロイヤルティ (NPS) に関する知見は、各媒体で多数紹介されている。

高木 啓晃

東京オフィスのアソシエイト パートナー。

10年以上にわたり、商社、不動産・住宅、メーカー、小売、消費材等の幅広い業界において、全社戦略、顧客ロイヤルティ (NPS) 向上を中心とした顧客戦略・マーケティング、新規事業立案、PMI (買収後の企業統合) 等、多岐にわたるテーマのプロジェクトに携わっている。

[本件に関するご質問や経営課題に関するご相談・お問い合わせ先]

ベイン・アンド・カンパニー

マーケティング／広報：西、浅田、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

http://www.bain.co.jp

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

ベイン・アンド・カンパニーは、未来を切り開き、変革を起こそうとしている世界のビジネス・リーダーを支援しているコンサルティングファームです。1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界39か国64拠点のネットワークを展開しています。クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。私たちは持続可能で優れた結果をより早く提供するために、様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながらクライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。また、教育、人種問題、社会正義、経済発展、環境などの世界が抱える緊急課題に取り組んでいる非営利団体に対し、プロボノコンサルティングサービスを提供することで社会に貢献しています。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2022 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.