

## 「お客」を考える②「実績」による分類

企業経営漫談士 岡野実空

初回の「顧客満足」に続き、ここから2回は、社内顧客を除く、真の「お客」さまの考察。その分類と各々に対応する鉄則を取り上げます。その前半は、「量」や「金額」ではなく、「回数」の「購買実績」による分類。因みに、かつて主流だった「顧客獲得」型マーケティングは、IT を使った分析が進んだ結果、あまりにもハイコストであることが判明し、一時「顧客維持」型に取って代わられました。しかしICT 時代を迎え、その劇的なコスト低下で「フリー」などの戦略が現れ、一部で息を吹き返しつつあります。

### 分類1: 実績なし(0)

IT の発達で市場調査のレベルは飛躍的に上がりましたが、そこに進歩した人工知能も加わり、すでに人知を超えた分析が可能になっています。

しかし、どんなにその動きが加速しようと、企画した製品やサービスを「世の中に送り出し、その反応をみる」市場調査に優るものはありません。具体的には、「潜在客」の中で、商品の価値を評価し、実際に購入してくれそうな「見込客」を考え、その接点となりそうな「市場」でテストするのです。

そのとき、なにより大事なのは、そこでのお客の反応の実態把握。なぜならいまの時代は、企画の思惑が外れ、想定しなかったお客が反応することが、ごくふつうの状態だからです。因みに、ダメな組織ほど思惑の「外れ」にこだわり、「なぜ、売れないのか？」を延々分析しますが、結局よくわからず、品質か価格が原因と決めつけてしまいます。

### 分類2: 「実績」あり(1)

優れた組織の着眼は、まったく対照的に、「だれに、なぜ、買ってもらえたのか?」。実際に購入した、思惑「外れ」のお客から得られるさまざまな情報は、その後の道筋を示します。具体的には、まず実際の「使用者」「支払者」「決定者」。フットワークのよい組織は、この段階で、その実態をつかみ、ターゲット顧客をすぐに見直します。また、商品の改良、経路、販売促進、価格なども同様です。

例えば、2001年に登場したホンダのコンパクトカー・フィットは、当初若い女性をターゲットとしていましたが、見事なほどの「的外れ」。その一方、家族構成の変化などにもない、小型車への移行を考えていた中高年のニーズをがっちりつかみ、大ヒットとなりました。当初の想定ユーザーにはこだわらず、さっさと路線変更したホンダらしさ。近年すっかりふつうの大企業になり、あの頃のフットワークはすっかり影を潜めてしまいました。

### KM1-21 お客の分類「購買回数」



### 分類3: 「実績」あり(複数回)

乗用車業界で、一度購入したお客を「生涯顧客」とするのは、トヨタの得意技。お客をしっかり分析、長期的な付き合いを前提として、買い替えの無理強いなどをせず、一段上の「得意先」に育てます。またその要望をよく聞くことにも定評があり、多くの顧客が、さまざまな助言をする「支援者」へ移行します。そしてさらに、自らの助言の実現を評価する一部は、最高ランクの「代弁者」にまで昇格。その方々は、トヨタ車の PR だけでなく、新たなお客を紹介し、営業活動まで代行してくれるのです。

しかしながら高級車の世界で、日本車が外国車に劣るのは、この「代弁者」の領域。性能アップで対応できる「支援者」とは違い、「代弁者」の話の内容は、技術より「物語」というブランドだからです。

かつて「大衆」という巨魁がいた右肩上がりの時代、お客さまは「神様」でした。それが安定成長期に、「様々」な「分衆」に、そしていま「小衆」となりました。インターネットのおかげで、私たちは、そのお客さまと、選び・選ばれる「双方向」の関係にあります。したがって、いま事業の入口の扉が開くのは、双方の質問が一致する、ごく限られたときだけ。その合言葉は、「あなたは何様?」。

平成30年2月19日 実空