

真のロイヤルティか？見せかけのロイヤルティか？

一般社団法人日本経営士会会員
心楽パートナー株式会社 出口経尊
<http://shinraku.biz>

9月30日をもって、まん延防止等重点措置は終了し、多くの飲食店などが通常に近い状態で営業を再開しました。お店で飲む生ビールが体に染み渡る感覚は最高の贅沢で、日常が当たり前で無かったことに気付かされます。それでも、タクシーや代行運転のドライバーに状況を聞くと、元通りになるには程遠いようです（10月上旬頃）。ただ、コロナウイルスの感染状況が厳しい時も含め、繁盛とは言えないまでも客足が絶えないお店があったのではないのでしょうか。おそらく、それを支えていたのが「リピーター」の存在です。私もまん延防止等重点措置の期間に知り合いの鉄板焼きのお店でテイクアウトをしました。選択の理由は、美味しさだけでなく、店主の人柄、行き届いた清掃、想定外のサービスなど複数あり、応援したい気持ちにもなりました。これらが再購買意向、リピートする理由です。近所にあるわけではなく、安いわけでもないで「見せかけのロイヤルティ」とは違う「真のロイヤルティ」です。見せかけのロイヤルティは、無関心層がやむを得ずその店で買う諦め需要で、他に乗り移る可能性が高い状態です。ちなみに、ロイヤルティとは会社やお店に対する顧客の忠誠度です。リピーターがどちらのロイヤルティか見誤ってしまうと、業績に影響を及ぼすでしょう。ご紹介した鉄板焼きのお店の広告宣伝費はゼロです。売上の大半はリピーター客、それと紹介客、あと稀に前から気になっていたと来店する新規客がいるそうです。紹介客も広い意味では新規客ですが、何らかの繋がりがある顧客は紹介客と位置付けています。

他にもリピーターで成り立っている事例があります。それは100年以上続く工務店です。元々は材木問屋から創業していますが、50年前から注文住宅やリフォームを手掛けることで、既存客が増えていきました。しかし、10年前から売上は右肩下がりで赤字が続き、債務超過に陥って資金繰りが厳しくなりました。経営悪化の原因は、真のロイヤルティと見せかけのロイヤルティを見誤り、自動的に仕事が入ってくると思い込んで努力を怠ったからです。それに気付いてからは、考え方や体制を見直して、既存客と継続的な接点を持ち、明確な商品コンセプトを確立したことで、既存客が再びリピーターとなり、新規客も紹介してくれるようになりました。また、必要な粗利を確保できる適正価格を設定したことで、今では4年連続黒字、債務超過を脱して資金繰りが楽になり、ショールームの設備投資の融資も滞りなく実行されました。

業種によっては、全くリピーターが存在しない場合があるかもしれませんが、基本的には売上の大なり小なりを占めているはずで、リピートの期間は、飲食業のように週や月単位の短期間もあれば、住宅業界のように5年10年と長期間の場合もあります。もちろん、真のロイヤルティのリピーターでも何らかの理由で離脱する可能性はあるので、紹介などで新規客を常に増やす必要があります。そこで、リピーターが多いところほど注視していただきたいのが現状の「顧客満足度」です。特に社歴が長いところほど初心に戻る必要があります。リピーターの存在が当たり前でないことを社内で常に共有することが大切です。仕事が多くて愚痴が出るよりも、仕事が無い方が辛いのではないのでしょうか。建物に例えるなら、リピーターは基礎や地盤、もしくは1階の部分であり、新規客を2階とするなら、リピーターを疎かにするとコロナショックのような外部要因の影響で、建物は簡単に崩れてしまうでしょう。灯台下暗しにならないように、近くに存在するリピーターに光が当たっているか、社内で確認してみたいかがでしょうか。

以上