

**200**社以上のデータ分析からわかった

既存マーケティングのワナ

# 売上アップに 唯一直結する KPIとは

株式会社やずや顧問の西野博道氏に聞く



E-Grant Inc. All Rights Reserved





## Contents

[売上分析から導き出された売上に唯一相関する項目とは P5](#)

[顧客維持率を上げるには3つの施策のバランスが重要 P8](#)

[関係構築につながるDMで相手にいかに好感をもってもらえるか P11](#)

[20年以上愛される100億企業のPDCAとは P13](#)



株式会社やずや顧問の西野博道氏から、今年出版された『100億PDCAマニュアル』をもとに通販事業を成功に導くカスタマーサクセスKPIについてお話を伺いました。



CRM研究家

## 西野博道氏

人生で最大の師である矢頭宣男（やずやの創業者）との出逢いにより「やずやの御輿をかつぐ」ことを天職と感じる。1998年に(株)九州自然館をやずやの事業部から分社化、創業5年で23億円（社員数4名）の企業に育てた。その後、(株)未来館の代表取締役、(株)やずやソリューションズの取締役社長に就任。初回客をリピート顧客へと育成しLTVを最大化させる「顧客ポートフォリオマネジメント理論」の開発者。著書に「やずや式経営法」「やずや式少数盛栄術」「100億マニュアル」「100億PDCAマニュアル」監修書に「社長が知らない秘密の仕組み」がある。

表取締役、(株)やずやソリューションズの取締役社長に就任。初回客をリピート顧客へと育成しLTVを最大化させる「顧客ポートフォリオマネジメント理論」の開発者。著書に「やずや式経営法」「やずや式少数盛栄術」「100億マニュアル」「100億PDCAマニュアル」監修書に「社長が知らない秘密の仕組み」がある。



株式会社E-Grant

プロダクト事業部 部長

マーケティング部 部長

## 榎佳祐

リクルートにて採用支援コンサル200社以上経験後DeNAでbidders（現auPAYマーケット）において500社以上のEC企業のコンサルティングを経験。

その後サブストアを運営するテモナでマーケティング担当としてサブスクリプションビジネスの普及活動を行うとともにIPOを経験。中国の会社で日系企業の越境/中国国内のECのコンサルティングの支援。現在はE-Grantで会社全体のマーケティング戦略・プロダクト事業の責任者として、日本のビジネスを活性化させるべくBtoCCRM・データマーケティングの普及活動を行っている



## 売上分析から導き出された 売上に唯一相関する項目とは

**榎：**まずは、今回出版された「100億PDCAマニュアル」をもとに、既存マーケティングの罫と売上に唯一相関する50年間の売上分析についてお伺いできますか

**西野：**やずやソリューションズでは、Core Mind Analysis（分析診断システム）を構築しています。

私は元々、やずやグループの未来館という会社の社長をやっておりまして、元早稲田大学大学院の松田芳雄客員准教授に顧問になってもらい、いっしょにデータ分析の研究をして、分析診断システムを作りました。

その分析の中で、稼働顧客数が年商に比例することを見いだしました。

松田准教授とともに、140社くらいのデータを見ていくと、DMの反応が上がっているのに売上が下がってくるとか、年間LTVは上がっているのに売上が下がるなど、また、新規の広告がうまくいって新規が取れているのに売り上げ下がるという現象がありました。

それはどうしてなのかと回帰分析をしていくと、やっぱり稼

働客数が原因だよねということになって、分析診断システムのリスト診断表で稼働顧客数を見ていきました。

コロナ禍の緊急事態宣言で居酒屋さんにお客さんが来ない状況が続きましたが、新規のお客さんが入ってこない時に会社ってどうなるのかを整理したのが顧客価値シミュレーション（顧客BS）です。

これで「新規顧客を向こう5年間とらない時に会社の年商がどうなっていくのか」を見ていくなかで、稼働顧客数は、「やはり年商の唯一相関する数字だ」という確信を得ました。私がやずやと関わり始めた時は年商が3億円でした。当時やずやは、男性社員は私だけで、あとはパートの女性が6名で賃貸マンションの1階で青汁を通信販売している小さな会社でした。

しかしながら目指していたのは年商100億で、年商100億円企業を研究する「100研」という会を社内で立ち上げました。その後、13年後にやずやは年商470億円になりました。年商100億円を超えた頃から社員やその家族、支援をしてもらっているビジネスパートナー（取引先）さん、お客様と、取り巻いている関係者全ての人がハッピーになっていたのです。

でも、年商が470億円になったからハッピーになったのではなくて、結局、年商3億円の頃と、その後5億、10億となったときも、**すべて同じことを続けてきました。**



## 年商に唯一比例する指標は稼働顧客数

$$\text{年商} = \text{年間LTV} \times \text{稼働顧客数}$$

決算時に  
目標の稼働顧客数であれば  
年商は達成する

それは、お客様をふくめて、関係する全ての人々がハッピーになることをコツコツとやっていくことでした。

お客様との関係性を高め、末永くおつきあいをする仕組みがCRMですが、やずやでは関係する全ての人々が「ありがとう」と言ってくれる活動を愚直にやってきました。

30年以上のこの活動は結局、稼働顧客数をずっと増やしてきたことにつながったのです。

つまりは末永く付き合ってくれるお客さんを増やせば、稼働顧客数も増えていくということです。

榎：「100億PDCAマニュアル」執筆のタイミングで改めて稼働顧客数の確信を言語化できたのでしょうか

西野：執筆を手掛けることで、きちっと今までの顧客ポートフォリオを深堀して、「稼働顧客数がやっぱり唯一の指標なんだ」ということを突き止めました。執筆には足かけ4年かかったのですが、ずっとその裏付けをとっていたのです。

最近のECの会社は年商5,000万から1億ぐらいが多いので、100億っていうととんでもない数字かなと思いますが、この100億という売上を追っかけるのではなくて、関係する全ての人がハッピーになる。年商100億の企業のマインドや考え方を身に付けて欲しいというのが、一貫しての想いです。

榎：そういうマインドを持ちながら、うまく体现できているか判断をする上で、顧客リストの資産価値（顧客BS）などを用いて、自分達ができているかどうかを見るべきだということでしょうか

西野：そうです。

榎：当然、ただDMの反応率がいいとか、LTVが高くなっているとか、新規顧客が増えているみたいなことで一喜一憂しているだけだと、あくまでも瞬間的なインパクトを追うだけになってしまうので、やはり稼働顧客数と顧客BSを通じた年商倍率をフォーカスしてみるべきでしょうか。

西野：その裏付けをもっと取るために、年商＝年間LTV、稼働顧客数をもとに、LTVが上がっている会社や下がっている会社



をいろいろ調べたのですが、ほとんどの会社の年間LTVは大体10年でも20%しか変動していません。

年商1億の会社が年商2億になるためには、LTVを倍にして年商2億するなんて不可能なのです。

**稼働顧客は、一つの塊ではない！**

**稼働顧客数=既存客+復活客+新規客**

既存客=前年の稼働顧客数×顧客維持率（継続率）

復活客=前年の離脱顧客数×顧客維持率（復活率）

**顧客維持率が重要！**

顧客を一つの塊で観てしまうと、顧客のことは見えない。

**榎：**稼働顧客数が増えていて、年間LTVが下がるっていう現象はあるのですか

**西野：**あります。稼働件数が増えていくと新規のお客様が増えていきますから、LTVの低いお客様も増えるので年間LTVも下がります。

**榎：**企業として稼働顧客数が増えたのにLTVが下がっているのは、どう捉えるべきでしょうか。

**西野：**稼働顧客数が増えていれば良いです。例えば稼働顧客数が120%増えて年間LTVが95%に減った場合は年商=年間LTV×稼働顧客数なので、1.08となり年商は増えています。

**榎：**稼働顧客数の成長率に対して、年間LTVがよりマイナスではない限り問題は無いのでしょうか。

**西野：**普通に経営している会社であれば稼働顧客数が増えていれば問題はありません。LTVの増減は10年間でも20%ぐらいで、3~4年で70%に落ちることもなければ、130%になることもありません。

決算時に目標の稼働顧客数であれば年商の目標もほぼ達成します。

1年後のLTVの増減は5%もないので、目標の稼働顧客数へきちんと持っていけば、1年前に計画した年商は達成するので。

**榎：**年間を通して稼働したお客様の総数が稼働顧客数なのですね。

**西野：**そうです。そして稼働顧客数は新規獲得時が最大の数になります。あとは時間の経過と共に減少するだけです。この時間の経過と共に減少する率、これが維持率です。



そして、**維持率には3つの種類があります**。まず一つ目がこの1年で購入したお客様が来年も買ってくれる率が**顧客維持率**。過去は買ってくれたがこの1年は買ってないお客様が来年も買ってくれる率、これは**顧客復活率**。それと、今年新規で買ったお客様が今年1年以内に2回目を購入してくれる率が**F2転換率**です。

結局、稼働顧客数は既存客と復活客と新規客の足し算なので

す。  
既存客は前年の稼働顧客数に顧客維持率をかけた数字で、復活客は前年の離脱顧客数と顧客維持率をかけた数字です。この二つは計算で出てきます。

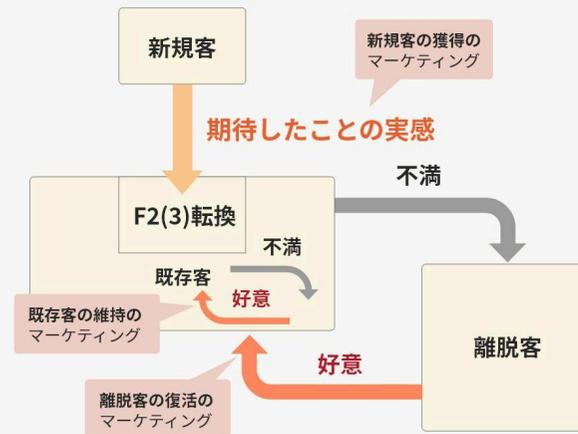
前年の稼働顧客数も離脱顧客数もわかっている数字で、それに現在の顧客維持率をかけるわけです。あと計算できないのは新規の顧客数なので、こちらは目標値を入れることで1年後の稼働顧客数は出てきます。

そして、顧客維持率を向上させれば購入回数も増えるのです。年間LTVは客単価に年間回転数をかけたものなので、結果的に年間LTVもちょっと増えます。

ただし、新規のお客様のウェイトが大きいとLTVが下がったりします。顧客維持率が上がり購入回数が増える率よりも新規が増えたりするとLTVが下がりますが、その程度の現象です。

**榎**：なるほど

どうすれば、維持率を向上させることができるのか？



## 維持率を上げるには3つの施策のバランスが重要

**西野**：どうしたら維持率を向上させることができるのかを見ていきます。

まず1年前に買われたお客様が、ここ1年以内に再度購入してくれるのが「既存客の維持」。

不満をもって1年以上やめられている離脱客をフォローして戻って来てもらうのが「離脱客の復活」です。



マーケティングは、新規獲得のマーケティングと既存客維持のマーケティング、離脱客の復活のマーケティングの3つで動いていますので、維持率を上げるにはこのバランスが重要になります。

流れとしては、新規の広告宣伝から入ってきた新規顧客が購入した商品のパフォーマンスが期待通りだった場合はF2転換します。逆にパフォーマンスが悪いとF2転換はしません。F2転換は期待したことが実感できている証拠で（定期コースの場合はF3まで）、F2転換率が低い場合は広告の仕方が悪いのか、その商品が持っているベネフィットと顧客のニーズがずれていることが考えられます。

既存客の不満や好意に関してはCRMできちんとフォローしていくこと、1年以上の離脱客もフォローすると戻ってきてくれる可能性がある。

**榎：**ところで、カスタマーサクセスKPI（年商倍率）が最重要指標として位置づけられる理由は为什么呢。

**西野：**まず、年商倍率は変動が大きいのですが、年商倍率の計算式は5年間新規を取らない場合の顧客維持率で減少する稼働顧客数に年間LTVをかけた5年間の合計額を現在の年商で割ったものです。

年商倍率は書籍では「カスタマーサクセスKPI」という言葉に変えています。

カスタマーサクセスKPIが下がった時に、顧客維持率が下がったのか稼働顧客数が減ったのかを見て、稼働顧客数が減っている場合は新規獲得のマーケティングに問題があるのがわかります。

新規のお客が減ると稼働顧客数に影響がでます。逆に新規のお客数は維持率には影響は無く、維持率の場合は1年前に購入されたお客数による影響がでます。

カスタマーサクセスKPIが最重要指標というのは、年商を下げる要因である稼働顧客数とそれを左右する維持率、この2つを総合的に判断できるということです。





**榎：**最近では新規の受注が難しくCPAも高くなってきて、昔と同じ投資をしても、昔の半分くらいしか取れなくなっています。この中で稼働顧客数を増やすにはどうしたら良いのでしょうか。

**西野：**それは、稼働顧客数を新規だけで増やそうとしているからです。稼働顧客数は既存客、復活客、新規客の合算なので、どれを増やしても良いのです。どれが一番効果的かは、顧客リストの資産価値（顧客BS）で見えてきます。

たとえば、顧客復活率が2%だとすると、これを4%にするには費用がどのくらいかかるかは、おおよそ計算できます。そうすると新規を取るよりも効率的かがわかります。

稼働顧客数は新規獲得時が最大で、あとは時間の経過と共に減少しますが、この減少する率が維持率です。いろいろな分析システムでは過去や直近の数字しかみていないので、LTVの状況や施策によるレスポンスなど、今を起点に過去の事実から共通点を見つけています。

その最たるものがChatGPTなのですが、これも過去の事実から共通点を見つけているだけです。過去の出来事や現象から最大公約数を導き出して施策をしても、未来に対応はできません。今の時代は過去にやったことがその通りうまくいかない場合が多いのです。

過去だけ見ても当たり前のことしか出てこないもので、過去を起点に今までの事実から未来に起こるものを生み出すこと、これが顧客BSの概念です。

年商は実は未来の数字で、みなさんこれに気づいていないのです。





100億実現のために、やるべきことは、

- ▶ 稼働顧客数を増やし
- ▶ 維持率を向上させること

それには、顧客との関係性（絆、関わり）を高める活動をする

維持率を向上させるのが

**CRM**

Customer  
お客様

Relationship  
絆（関わり）

Management  
成果をあげるしくみ

**榎：**月商から年商をみると未来の数字となるということでしょうか？

**西野：**月商は過去かごく近い未来の数字で、毎月の月商を見ていけば年商がわかるかといえば、そうでもないです。

維持率を出す時は、去年買ったお客様がこの1年にどのくらい買ったかを調べます。

たとえば、商品を1000人が買って、その後1年で50%の人がまた購入したら維持率は50%です。初回購入時からみると50%は未来の数字ですが、現時点では事実になります。

未来の売上である年商をつくる指標を見るときは、最小公倍数を抽出します。

たとえば、24と32の最小公倍数は96となり、これが年商となります。

1年前に戻して維持率をかけて、1年後の今の顧客数を出すと、過去1年の顧客継続率がほぼ継承されるので1年後の予想ができます。

稼働顧客数は新規だけではなく、既存客と復活客もあわせた数字なので、新規の要素は1/3です。

EC業界の場合、顧客維持率は10~20%の会社が多いので、たとえば新規顧客が1,000人であれば来年買ってくれるお客様は100人~200人です。これをきちんと施策して維持率を30%くらいにすると300人になるので、新規で100人を取らなくてもよくなります。

## 関係構築につながるDMで相手にいかに好感をもってもらえるか

**榎：**ところで「ありがとう」と言われつつ買ってもらえる、この関係地を築く意味でのCRMについてはどうお考えでしょうか？



**西野：**それはDMのレター（挨拶文）が大事な要素になります。レターでは人柄をだして、好きになってもらうことです。広告メールでは売り込みになりますが、レターでは経営者や担当者が人柄や個性をだして書いていき、実際のお客様と対峙してコミュニケーションしていくわけです。

分析してみると、ある一定回数まではDMの配布回数と維持率には相関があり、DMの配布回数を増やせば維持率が上がります。

1年間にDMを3回しか出さない会社よりも12回出す会社の方が維持率は高いです。

DMを出す目安は8～12回ですが、メルマガであれば週1で出す感じです。

DMの場合は年齢層に関係なく見てくれる確率が高いですが、問題は読みたい内容かどうかです。

売り込みばかりの内容ではなく、人柄が伝わることと、DMの相手にいかに好感をもってもらえるかが重要です。

特にハガキの場合はメールと違い見ないと捨てられません。開封率は100%近いですね。

圧着ハガキは売り込みっぽいイメージが強いので、年商が一千万～数千万の会社であれば1枚のハガキがいいです。

**榎：**ハガキの場合は効果が測りにくいなどと言われますが、ここは顧客BSを見ていくと良いのでしょうか。

**西野：**買ってもらおうとするDMの場合は購入のレスポンスを追かけますが、定期コースのなどは買ってもらうよりも続けてもらうことが大事なので、反応をみる必要がないのです。

**榎：**ハガキで9割読ませてメールやWebにつなげる方法はいかがでしょうか。

**西野：**どうしてこのハガキを出したのかという内容に共感してもらえれば、QRコードから入ってもらうことができます。

年商100億円のマインドを持つには、新規を無理にとっていくだけの悪循環から離れて、一人ひとりのお客様と絆をつみあげていく、中長期的な考えが必要です。最近売り急いでいるし、何かせかせかしていますね。

**榎：**やずやさんだからそれが成功していると、言われることはありますか？

**西野：**それは逆で、やずやは最初年商7,000万円で、そこから長く付き合ってくれるお客様を一人ずつコツコツ集めてきたというだけです。



## 20年以上愛される100億企業の PDCAとは

**榎：**たとえばCSのあり方や全体でこれだけは絶対に守ってきた、というものはありますか？

**西野：**こうしたらお客様が「ありがとう」と言ってくれることをやってきました。

意外とマニュアルとかはないのです。マニュアル化されると非常に面白くなくなります。

まずは、社員自身がワクワク、ドキドキするかです。そのワクワク、ドキドキの気持ちをお客様に伝えていくことです。

社員一人ひとり人柄は違いますので、マニュアルのように答えると面白くないわけです。

「ありがとう」と言ってもらえる方法はたくさんあるので、シーンによって社員が自分の判断でやっていきます。

たとえば、北海道のお客様から朝9時頃に、今日の午後3時の飛行機でアメリカにいる息子のところに行くのだけれど、青汁をもっていきたいので注文したが、まだ届かないという電話がありました。

すぐにヤマト運輸に商品を持って行って飛行機で送り、またヤマト運輸が千歳空港まで届けてくれて間に合いました。そういうことを担当者がやれるかですね。

**榎：**それだけを見ると赤字になってしまいますね。

**西野：**もう社員には権限を与えていますので、すべての人がハッピーなのです。日ごろから良い関係を築いておけば、普段はそんな対応をしないヤマト運輸もわかって動いてくれるのです。

単なる運送会社と見下して付き合っていると、そんなことはやってくれません。北海道だったら明後日しか着かないと言われます。

**榎：**お客様だけでなく、ビジネスパートナーもハッピーになることですね。

**西野：**みんながハッピーになるマインド、これが100億円企業のマインドとっています。

**榎：**経営幹部のPDCAと社員のPDCAの違いは明確に違うのですか？

**西野：**年間事業計画のなかで、現場レベルに落とす時、たとえば5年後に年商を30億にするとと言っても、現場はわかりません。



1社 ○期(24/07/01～25/06/30)の部門年間事業計画(例)

年間事業目標				7月 月次行動計画				8月 月次行動計画	
重点目標	部門目標	達成日	目標達成率 (%)	月次行動計画(P)	実行(D)	評価(C)	改善(A)	月次計画達成率 (%)	月次行動計画(P)
				何を、どのように	現状把握	計画と実行の差の原因特定	要因を解決する方法	何を、どのように	
1	5年後に年商30億の企業にする 広告する	25/06/30	8.5%	2000人の新規顧客をとする	2050人の新規顧客ができた	同額なし	特に改善はなし	101.9%	2000人の新規顧客をとする
2	お客様の満足度を高めるため お付き合いをいただける関係 をつくる	25/06/30	6.6%	顧客維持率を55%から58% 向上させる	顧客維持率は55.8%だった	商品づくりのこだわりにつ いてコッパコッタの顧客の反 応ができていないため、 コッパコッタの顧客維持率 が伸びず、予定より0.2%低い 結果となった	商品づくりのこだわりにつ いて、メモシートを準備	50.6%	商品開発責任者へ商品づくりの こだわりをメモシートを聞き取 りし、コッパコッタに顧客フレ ードシートを送付する
3									

重点目標は経営幹部が認識する部分で部門目標から社員になります。

広告で新規のお客様を3.1万人増やす目標をブレイクダウンします。でも経営者はどういう方法でもいいので30億にするのではなくて、お客様の満足度を高めて未永くお付き合いする関係を作りながら30億にしているわけなんです。

5年後に30億にする場合は、たとえば今年は15億だとすると、LTVが2万円だったら稼働顧客数は1年に5万人で10億となります。

稼働顧客数が5万人とすると、顧客維持率を55%から3%向上させて、58%にするのが目標になります。

一カ月後は56%にするので、0.4%のアップが必要、でも実際は55.8%だったということは0.2%未達成となります。

商品づくりのこだわりについて、コッコツ顧客（3回から6回の購入客）への情報の提供ができていなかったのが原因

で、コッコツ顧客の維持率が伸びず、予定より0.2%低くなった。これは顧客BSをみたらわかります。

改善策としては新規の売り上げは問題ないので、商品開発責任者へ商品づくりのこだわりのエピソードを聞き取りして、コッコツ顧客にフォローのDMを送付します。こんな風にPDCAをまわしていきます。

経営者と担当者と社員がおんなじようにPDCAを回していくことです。

**榎：**このシートで経営幹部や現場のリーダーなどに会社の重点目標や部門目標の進捗がわかるんですね。

**西野：**今月、新規は目標にとどいたけれど、維持率は未達成だった。来月はこの施策をするので改善されそうだとわかります。

**榎：**5年後に30億にする場合、新規を増やすのか、既存を増やすのかの意思決定は誰がしていくのでしょうか。

**西野：**経営幹部たとえば社長と部長や課長などの責任者が話をして、稼働顧客数を何で増やすのかを決めていかなくては いけません。新規と既存の増やし方について顧客BSをみながら話し合いで決めていきます。

年商10億の目標は未来の数字ですから、この未来の数字の原因を今作るとしたらどうしたら良いか、維持率も今月の売上では上がらないので、1年後の減少率で考えます。



売り上げの数字ではなく、売り上げの原因を見ていきます。LTVも一応参考値としては見ますが、あまり気にしないです。

**榎：**LTVとF2転換率の数字を重視するような傾向が強いです。が、どうなのでしょう。

**西野：**LTVに固執するからダメなのです。LTVは年商と比例していないからです。

たとえばLTVが今28,000円なのを29,000円にするのを目標とすると売り込みますよね。

売り込むと維持率が下がります。結果的に未来の年商は上がらないのです。

LTVを1円でもあげることは正しいことです。

**榎：**サブスクリプションのビジネスの場合は年商倍率200%を目標にしているようですね。

**西野：**目標は200%ですが、現実には100%以上で、7割くらいの会社は100%を切っています。

**榎：**都度のビジネスの場合は何パーセントぐらいが目安になるのでしょうか？

**西野：**都度のビジネスの場合は離脱客の復活が結構あるので100%を切っても良いです。

アパレルや食品であれば50%以上であればいいです。

**榎：**年商倍率が20~30%のビジネスであっても、結局5年間でどれくらい購入があるかで、月間の話ではないのですね。

**西野：**特にアパレルは回転数が低いので顧客維持率も低いのです。普通は1年間の稼働顧客数で見ているところを、2年間の稼働顧客数で見てもよいかと思います。

2、3年であれば離脱客が戻ってくるのです。

**榎：**本日は貴重なお時間をいただきまして大変ありがとうございました。

