



信金中央金庫

SCB SHINKIN CENTRAL BANK

地域・中小企業研究所

ニュース&トピックス No. 2022-16

(2022. 6. 3)

〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7 TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <https://www.scbri.jp> e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp

大和証券株式会社のNPSをドライバーとした営業改革

とね かずゆき
刀禰 和之

ポイント

- 大和証券株式会社は、顧客本位の業務運営を実現すべく、2017年度より「ボトムアップの営業体制」への転換を進め、2018年度には顧客ロイヤリティの計測ツールである「NPS®¹」を導入した。
- 同社は、NPSをドライバーとした営業改革に取り組み、顧客の声に基づいた改善活動を企業文化として定着させ、顧客本位の体制を一層深化させていくことで、持続的かつ安定的な収益の獲得を目指す。
- 同社では、NPSスコアが上昇するなか、2019～2021年度の3年間累計で90～230億円の増収効果に繋がったと試算する。

1. ボトムアップの営業体制への転換

(1) NPSの導入

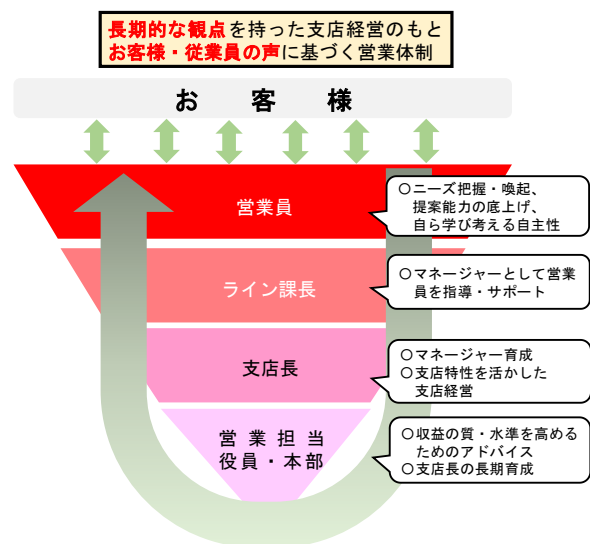
大和証券株式会社は、顧客本位の業務運営を実現するには、これまでの『商品ごとに本部から割り当てられた目標のある営業体制（プロダクトアウト型）』から、『長期的な観点を持った支店経営のもと、顧客・従業員の声に基づく営業体制（ボトムアップ型）』への転換が不可欠と考えた（図表1）。そこで同社は、2017年度に「ボトムアップの営業体制」への転換に着手し、その取組みをさらに加速させるため、2018年度にNPSを導入することにした。

(2) NPSの仕組み

NPSとは、顧客に『当社の商品やサービスを、お客様の友人や同僚にどの程度、薦めたいですか?』というシンプルなアンケート調査を実施し、顧客ロイヤリティのスコアを計測する仕組みである。

NPSの目指すところは、企業の獲得する利益を「悪しき利益」と「良き利益」に可視化し、顧客からのフィードバックに基づいた改善を通じた良き利益の追求により、利益ある成長を実現することである。

(図表1) ボトムアップの営業体制



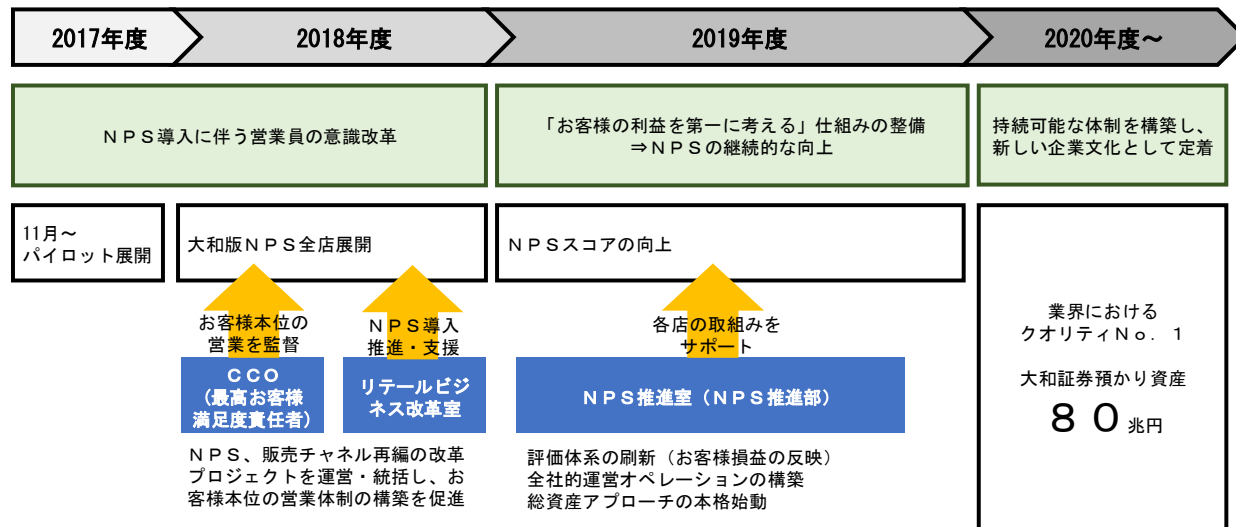
(備考) 図表1・2とも大和証券資料より、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ ネット・プロモーター®、ネット・プロモーター・システム®、ネット・プロモーター・スコア®及び、NPS®は、ベイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

2. 推進体制

同社のNPS推進体制をみると、2018年度に「最高お客様満足度責任者（CCO）」および主管部門となる「NPS推進部²」を設置。加えて、2021年には「お客様満足度協議会」を新設するなど、NPSをドライバーとした営業改革に全社を挙げて取り組む体制を構築している（図表2）。

（図表2）NPSをドライバーとした営業改革（展開フェーズ）



3. 営業改革の取組例

NPSアンケートで集めた「お客様の声」は、NPS推進部が収集・分析のうえ、社内（各店・本社）に還元され、①営業現場における営業品質の向上と、②本社における商品・サービスの改善で活用される。①に関連して、既に同社営業員の目標・評価は、顧客本位と相反しないよう変更済である。また同部インターナル・ホールセラー課は、全国の支店を臨店し、顧客本位の営業活動の定着を実地支援している。一方②に関連して、営業現場では解決できない商品・サービス改善への対応策では、「お客様満足度協議会」を定期的に開催することで、本社の提供する商品・サービス内容の検証や改善が行われている。

4. 評価等

同社では、2020年1月頃からNPSスコアが上昇傾向にあると分析する。実際、競合他社との比較でも同社は高いNPSスコアに位置する³。（ロイヤリティの高い）推奨者の顧客1人あたり手数料は、（ロイヤリティの低い）批判者の1.8倍との分析結果も出た。そこで同社では、NPSスコアが上昇するなか、2019～2021年度の3年間累計で90～230億円の増収効果があったと試算する。

その一方で、営業改革はまだ道半ばだと同社はみている。顧客の声に基づくボトムアップ型の営業体制への転換は序章に過ぎず、これからもNPSをドライバーとした営業改革を継続することで、より付加価値の高いコンサルティングの提供を追求し、真に顧客本位の業務運営を企業文化として定着させていく考えである。

以上

² 当初は、リテールビジネス改革室

³ 2021年12月2日付 NTTコム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社ニュースリリースを参照