

顧客管理の方法

How to Manage Customer Relationship

松 田 芳 雄, 中 川 雄 市

要 約 通信販売業では古くから RFM という指標で優良顧客の分析、販売促進の効率化などを行い、業績は売上金額で評価している。一般に売上の減少よりも顧客の数の減少が先に現れ、顧客数の増減は売上高増減の先行指標になっているが、顧客を評価する指標や顧客の数で企業の業績を評価する考え方はほとんどない。

本稿では、顧客管理の目的、顧客リストを利用した業績評価の考え方、業績評価の指標と分析方法の標準化について述べる。この業績評価の考え方は、ネット販売や店舗販売、複数のチャネルで購買するマルチチャネル顧客の評価などへの適用も可能である。

Abstract In mail-order business, attributes of RFM (Recency, Frequency, Monetary) analysis are used from old days to determine which customers are best ones or to streamline the sales promotion, and the business performance is evaluated by sale proceeds. In general, decrease in number of customers comes out prior to decrease in sales; increase and decrease in number of customers becomes a leading indicator for increase and decrease of sale proceeds, but there are no indicators to evaluate customer nor idea to evaluate the performance of a company by the number of customers.

In this paper, we describe the objectives of customer management, the concept for performance evaluation by using customer lists and the standardization for methods of analysis. This concept for the performance evaluation is also applicable to the online shopping, store sales and to the evaluation of customers who shop on multi-channels.

1. は じ め に

インターネットで商品を販売するネットショップが普及してどの企業も顧客情報を管理するようになった。通信販売はもとより、実店舗でもポイントカードの発行により顧客リストを管理している。従来から企業の業績は主に売上金額で評価されている。顧客リストが整備されれば企業の業績がどの顧客からによるものかの説明が可能になる。業績に貢献している顧客が特定できれば戦略は立てやすい。新規顧客が優良顧客に成長する過程がわかれば投資配分も効果的に行える。顧客リストがあれば業績を売上とは別の角度から評価することができる。業績評価のためにはさまざまな指標が考えられる。購買の金額か回数か、購買は累積で計るのか直近の1年間を評価するのか。あるいは取引期間はどうか考慮するか。ネット、通販、店舗のどの顧客が優良か。さまざまな評価指標を体系化しその分析方法を確立する。すなわち顧客リストを利用した業績評価の方法を考える。

2. 業績評価と顧客管理

顧客管理の目的は業績を良好に維持するために顧客の状態を把握し適正な状態に保つことである。企業の業績は通常売上金額で評価される。売上の源泉は顧客であるが、一般に売上の減

少よりも顧客の数の減少が先に現れる^[1]。顧客の離脱は購買の多い優良顧客よりも購買の少ない下位顧客から先に始まるためである。売上減少に気がついたときには顧客はそれ以上に減少していることも多々発生する。すなわち顧客数の増減は売上高増減の先行指標になっている。売上が20%減少したときに顧客の数は半分近くになっていたりもする。半分に減った顧客を取り戻すことは容易なことではない。顧客がいなければ売上は上らない。顧客維持率を100%にすることは不可能で、顧客はいつかは必ず離脱する。顧客が減少すればいずれは売上も減少する。マーケティングの結果は顧客の数に反映され、施策の失敗は顧客の数に現れる。多くの企業は売上だけを見ていて顧客の減少に気付いていない場合が多い。売上の不振がどの顧客層の問題かわからない場合も多い。毎日の顧客数を監視し、顧客個人の評価ではなく、顧客リスト全体がどういう状態かを把握することが重要である。

売上を多く上げるためには優良な顧客を多く保有する必要がある。ここで優良顧客とは何かを考える。購買金額の多い顧客は優良顧客ではあるが、高額な買物を1回だけして以後の購買が全くない顧客は優良顧客とはいえない。継続的に購買があることも優良顧客の条件である。すなわち、購買金額が多くて継続購買の可能性の高い顧客が優良顧客であるといえる。購買金額が多く継続購買の可能性が高い顧客が優良顧客とすれば、顧客の集団の優良度は平均購買金額と顧客維持率で評価することができる。顧客維持率はある時点の顧客のうち次の1年間に購買のある顧客の割合であるが、顧客個人に対しては顧客維持率を計算することは難しい。顧客個人を評価する場合は顧客維持率に代わる計算しやすい指標を考える必要がある。通信販売の業界では古くからRFMという指標で顧客を評価してきた^[2]。R (Recency) は顧客の最新購買日で最後に取引のあった日付である。F (Frequency) は顧客が最初に購買してからの累積購買回数でM (Monetary) は累積購買金額である。図1左は最新購買日Rと顧客維持率の関係である。図1右は累積購買回数Fと顧客維持率の関係である。Rが新しいほど顧客維持率が高く、累積購買回数Fが多いほど顧客維持率が高いことがわかる。したがって、RとFがわかればその顧客の顧客維持率を推定することができる。図2から顧客1人当りの平均購買金額もRが新しくFが多い顧客が多くなっており、顧客維持率と同様にRとFからその顧客の購買金額を推定することが可能である。以上のようにRとFは顧客の優良度を表す顧客維持率や平均購買金額と高い相関があることがわかる。すなわち、RとFを代理変数として顧客の優良度を評価することができる。

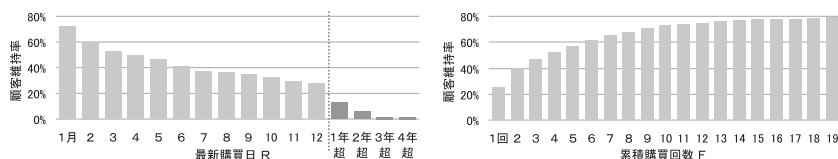


図1 最新購買日 R および累積購買回数 F と顧客維持率の関係

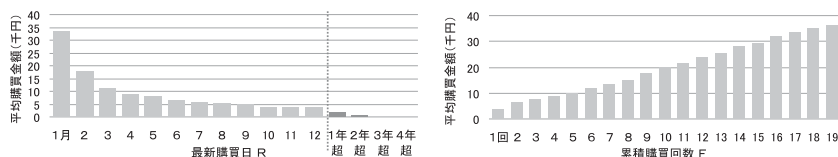


図2 最新購買日 R および累積購買回数 F と平均購買金額の関係

3. 最良な顧客評価指標

顧客個人の優良度を表す指標として最新購買日 R と累積購買回数 F を考えたが、この二つで完全に優良顧客を特定できるわけではない。累積購買金額 M が多い顧客も優良顧客であるし取引期間が長い顧客も優良顧客である。顧客を評価する指標はいろいろ考えられるが、その全部を使えば精度は上がるものの煩雑になる。少数の指標を選ぶ場合何が最良であるかを考える。

3.1 回数 F か金額 M か

購買回数が多くても金額が少なければ優良顧客とはいえない。F と M といずれか片方を使う場合、どちらが顧客の優良度評価に有効かを検証する。購買金額が多くても次回の購買がなければ優良顧客とはいえないので顧客維持率を基準に両者を比較する。表 1 は F×M 別の顧客維持率の例である。表を横方向に見ると同じ M でも F の違いによる顧客維持率の差は大きい。縦方向に見たときの同じ F に対する M による顧客維持率の違いは大きくない (図 3)。すなわち顧客維持率は M の影響よりも F の影響の方が大きく受けていることがわかる。

表 1 F×M 別顧客維持率

M\F	1回	2回	3回	4回	5回
1万円未満	27.0%	34.2%	39.3%	54.2%	—
1～2万円	32.2%	41.5%	43.7%	49.2%	58.2%
2～3万円	37.3%	43.3%	48.7%	51.3%	53.4%
3～4万円	29.6%	41.1%	48.7%	53.7%	57.4%
4～5万円	16.7%	48.1%	51.2%	54.2%	57.5%
5万円以上	—	53.1%	52.7%	55.4%	58.5%

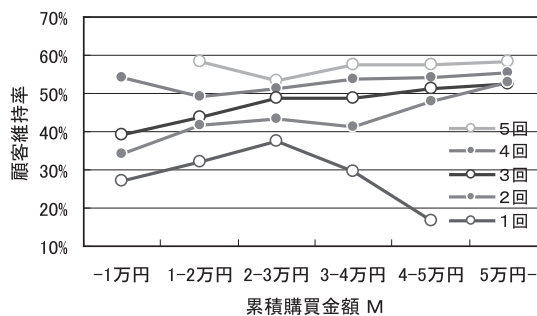


図 3 F×M 別顧客維持率グラフ

また、F は 1 回 1 回回数を重ねないと優良顧客になることはできない。M は 1 回の高額の買物で優良顧客になる可能性がある。表 1 および図 3 の新規獲得である F1 回顧客のうち M の多い顧客は逆に顧客維持率が低くなっている。何かの都合で 1 回だけ買物をしてその後は購買の意思はないという顧客の存在を窺わせる。顧客評価指標としては優良顧客になるまで時間のかかる指標の方が優れているといえる。F か M かいずれか片方で顧客の優良度を計るとしたら、優良顧客になるまで時間がかかり、顧客維持率の識別能力の高い F の方が効果的であるといえる。

3.2 累積の購買か直近の購買か

過去に購買が多くても最近の購買が少ない顧客は優良ではない。したがって累積購買回数ではなく最近1年間の年間購買回数で評価すべきだという考え方もある。顧客評価指標としては識別能力の高さの他にカバレッジの広さが必要である。表2は累積購買回数および年間購買回数別の顧客数の分布例である。年間購買回数では1回顧客は6割以上存在する。この6割の顧客は同じ評価を受けることになる。この年間購買回数1回顧客の顧客維持率は36%であるが、これを累積購買回数F別に展開すると図4のように27%から56%まで2倍以上の差が生じている。累積購買回数での1回顧客は3割弱で年間購買回数に比べればより詳細に顧客を区分化して評価することができる。顧客評価には顧客の偏りの少ない指標の方が使いやすい。また、図4より累積購買回数Fが9回を超えると顧客維持率が逆に低下している。「過去にどんなに買っていたても最近の購買回数が減れば優良顧客とはいえない」という顧客の存在を示すものと思われる。このデータではF10回以上の顧客は5%程度であり、この5%の顧客には誤差が大きくなる。累積と年間の二つの購買回数を組み合わせればより精度の高い評価ができるが煩雑になる。いずれか一方を使うとすれば、顧客の優良度の違いが大きくでる累積購買回数Fの方が使いやすいといえる。

表2 購買回数別顧客数の分布

購買回数	累積	年間
1回	28.3%	63.7%
2回	15.0%	17.6%
3回	10.8%	5.9%
4回	8.2%	3.7%
5回以上	37.7%	9.2%
[全体]	100.0%	100.0%

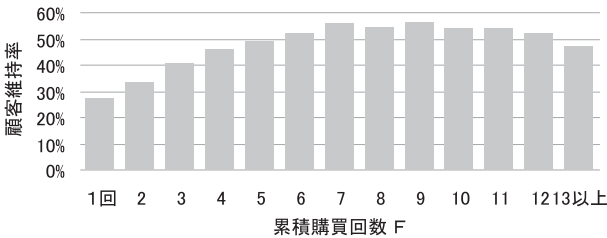


図4 年間購買回数1回顧客の累積購買回数F別顧客維持率

年間購買回数を顧客管理に使おうとすると致命的な欠陥がある。直近1年間に購買のない顧客の評価ができないことである。過去に購買があっても直近の1年間に購買のない顧客は一律に扱われてしまう。RとF(累積)で顧客が管理されていれば、図5のように1年後の顧客の状態は確率的に評価することができる。すなわちR×F別の1年後の顧客数を予測することが可能である^[3]。Rが1年を超えた離脱顧客でもFが多い顧客は新規顧客より顧客維持率が高いことが多い。年間購買回数ではこの顧客を把握することができない。したがって直近に購買のある顧客だけをみていると大きな損失を生じる恐れがある。年間購買回数は顧客の優良度を評価する指標というよりも、顧客の購買を回数で評価したものと考えた方がよい。

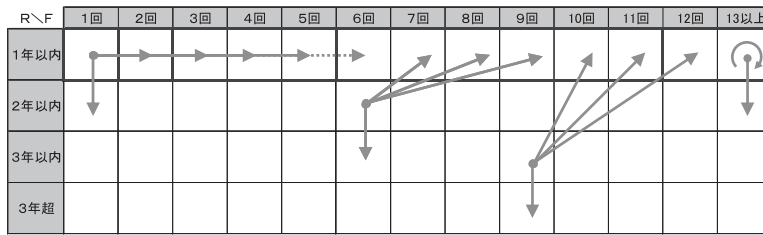


図5 1年後の顧客の遷移

3.3 顧客によって購買サイクルが違う

購買のサイクルや優良顧客になるまでの期間は顧客によって異なるので一律に扱うのはおかしいという意見がある。たとえば優良顧客をF12回以上顧客とすると、最初の購買から1年以内に優良顧客になる顧客もいれば、数年かかって優良顧客になる顧客もいる。すなわち購買間隔が短く初回の購買から早い時期に購買回数が増える顧客が優良という考え方である。図6は最初の購買からの取引期間に対する顧客維持率を累積購買回数F別に示したものである。Fが同じならば取引期間の短い顧客ほど顧客維持率が高くなっている。すなわち購買間隔が短くて、同じFの回数に達するまでの期間が短い顧客が優良であるといえる。ただしこの場合もMとの比較と同じように、顧客維持率はFによる変動よりも取引期間による変動の方が小さくなっている。顧客維持率は取引期間よりもFの影響の方が大きいことがわかる。

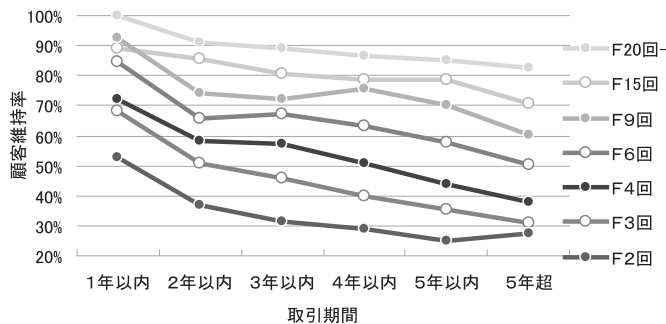


図6 取引期間別顧客維持率

以上のようにRとFで完全に顧客の優良度を評価できるものではないことは明白である。1) Rと2)Fが同じ顧客でも、3)取引期間が短く、4)購買間隔が短く、5)累積購買金額Mが多く、直近の6)購買金額・7)回数・8)点数が多く、9)主力の商品を購買していて、10)購買商品の種類も多く、11)複数の購買チャネルを利用している顧客は、そうでない顧客と比べて優良であると思われる。しかしこれだけの指標をすべて使って顧客を管理することは、作業の負担が大きく実際には不可能である、せいぜい3指標くらいを選択する必要がある。

顧客評価のための指標には以下の条件が必要である。

条件① 優良顧客を識別する能力が高いこと。3.1節表1よりFはMよりも優良顧客の識別能力が高い。図6から取引期間よりもFの方が顧客維持率の変動幅が大きく優良顧客を識別する能力が高いことがわかる。条件② 簡単に優良顧客にならないこと。Mは1回の購買で優良顧客になり得る。優良顧客になるまで時間がかかるFの方が妥当性がある。条件③

すべての顧客に同じ基準で適用できること。年間購買回数は稼働顧客にだけ計算される指標であり、すべての顧客を同じ条件で評価することができない。条件④ 計算が簡単なこと。LTV（顧客価値；Lifetime Value）や上記のすべての要因を取り入れて顧客の優良度を表す総合指標をスコアリングにより計算することは可能だが^{[4][5]}、日常の計算には負荷が大きい。また実際の顧客のプロフィールと結びつかないのでわかりにくい。条件⑤ マーケティングと連動すること。一般にマーケティングは新規顧客、一般顧客、優良顧客、離脱顧客の顧客ライフサイクル別に行われている。販促対象の顧客を抽出することもRやFを用いて行われることが多い。図5のようなRF分割表で顧客が管理されていれば、対象顧客の把握もやりやすいし、将来の顧客数の予測も可能である。

以上の考察から、①優良顧客を識別する能力が高い、②簡単に優良顧客にならない、③すべての顧客に同一条件で適用できる、④計算が簡単で、⑤実際のマーケティングに連動しているFおよびRを使うのが今のところ最良と考えられる。

4. 顧客ライフサイクルの推定

RとFを用いることにより顧客のライフサイクルを推定することができる。顧客にはライフサイクルが存在する^[6]。新たに獲得して1回購買した顧客は新規顧客である。購買を繰り返せばリピーターなどと呼ばれる一般顧客である。さらに購買を繰り返して優良顧客になる。顧客が永久に買い続けることはなく、いつかは購買を停止して離脱顧客となる。顧客の離脱は新規顧客、一般顧客、優良顧客のどの段階からも発生する。この顧客の新規顧客、一般顧客、優良顧客、離脱顧客の推移を顧客ライフサイクルと呼ぶ。

1年以上購買のない顧客は、その年の売上に貢献していない顧客であり、顧客維持率も低く復活の可能性の低い顧客であるため離脱した顧客と考えることができる。すなわち、R1年超の顧客を離脱顧客と定義する。反対にR1年以内の顧客は購買があり売上にも貢献している稼働顧客である。稼働顧客でもRが古いほど顧客維持率は低くなっており、離脱の危険度が増大することから、Rは顧客の離脱の危険度を表す指標であるといえる。一方Fは回数が多くなるにしたがい顧客維持率が高くなっており、顧客の定着の程度を表す指標と考えることができる。顧客の離脱の危険度を表すRと定着の度合いを表すFを用いて顧客ライフサイクルを推定することを考える。

図7のように最新購買日Rと累積購買回数Fを区分化して分割表を作成する。分割表の上段はR1年以内の顧客である。Rを1年で区切ることにより季節性が除去されるため、任意の時点のデータの比較ができる利便性もある。R1年以内F1回顧客は1年以内に獲得した新規顧客である。F2回顧客にも1年以内に獲得した新規顧客が多く含まれている場合があるが、Fが多くなるに従い顧客の定着度が高くなり既存の一般顧客が多くなる。特にFの多い顧客は維持率も高く購買金額も多い優良顧客となる。分割表の下段はR1年超の離脱顧客である。離脱顧客もFが多くなれば購買復活の可能性は高い。以上のようにRとFの分割表で顧客ライフサイクルを推定することができる。

R\F	顧客の定着度(高)				
	①	②	③	④	⑤
	F1回	F2回	F3-5回	F6-11回	F12以上
1年以内	新規顧客	39.6%	一般顧客	69.4%	優良顧客
1年超	2.9%	6.5%	離脱顧客	13.1%	9.8%

図7 RF分割表による顧客ライフサイクルの推定

さらに顧客ライフサイクルを細分化する。図7の①は1回の購買しかなく定着するかどうか分からない先行き不透明な顧客である（新規顧客）。②はF2回顧客で再購買があり定着の見込みがでた顧客である（定着見込顧客）。③は3回以上の購買があり定着初期段階と思われる顧客である（定着初期顧客）。④はさらに購買回数が増え顧客維持率も高くなり定着の後期段階と思われる顧客である（定着後期顧客）。⑤は高い顧客維持率で定着したと思われる顧客である（定着顧客）。Fの区分化は以上のような5段階にしておくで顧客の状態を把握しやすい。実際の区分化は以下のように行う。F1回顧客を①新規顧客とする。F2回顧客を②定着見込顧客とする。③定着初期顧客は顧客維持率が50%程度になるようにFを区分化する。④定着後期顧客は顧客維持率が60から80%程度になるようにFを区分化する。⑤定着顧客は顧客維持率が80%以上になるように区分化する。できれば⑤定着顧客の顧客維持率は90%以上になるようにしたい。

以上のように顧客ライフサイクルで管理することにより、顧客の状態を把握することが可能になる。稼働顧客が増加しているか、あるいは減少していないか。新規顧客が順調に獲得できているか。新規獲得顧客が定着見込顧客になっているか。定着見込顧客が定着初期、定着後期、定着顧客へと推移しているか。マーケティングの役割はRF分割表の上段の顧客を右に推移させることである。そして顧客管理の役割はそれが順調に行われているか監視することである。

5. リスト診断

新規顧客の獲得を止めたり販促費用を削減したりすると稼働顧客が減少する。またこのようなことがなくても、ビジネスモデルが陳腐化したり、事業規模の拡大に見合った投資をしなかったり、いつまでも新規顧客の獲得ばかりで既存顧客の維持を怠ったりすれば稼働顧客は減少する。戦略の間違いや施策の失敗は顧客の数に反映される。常に顧客の状態を把握して問題が発生していないか監視することが必要である。

顧客の状態の把握はまず顧客の数を監視することから始める。リスト診断は稼働顧客の数を監視する仕組みである。顧客ライフサイクルの①新規顧客、②定着見込顧客、③定着初期顧客、④定着後期顧客、⑤定着顧客別に現在の稼働顧客数を1ヶ月前、3ヶ月前、6ヶ月前、1年前と比較して減少していれば警告を発するしくみである。

表3は12ヶ月前のリスト診断表である。顧客全体も顧客ライフサイクルのどの段階においても稼働顧客が増加しており「良好」な状態である。表4は表3の翌月（11ヶ月前）のリスト診断表である。表3と同様にすべての段階の顧客が増加しているが、F1回の①新規顧客に減少の「予兆」が出ている。すなわち顧客数の増加幅が減少している。このとき何らかの手を打てば大事に至らなかった可能性があるが、放置すると表5のように顧客の一部に減少が始ま

表 3 12 ヶ月前のリスト診断表【良好】

本日の稼働顧客表 (12ヶ月前)	稼働顧客数	本日	前月	3ヶ月前	6ヶ月前	前年
		108,930 (100.0%) (顧客構成比)	107,121 1,810 1.7%	104,869 4,062 3.9%	100,194 8,737 8.7%	91,458 17,472 19.1%
F1顧客	28,668 (26.3%)	28,668 14 0.1%	28,654 189 0.7%	28,441 699 3.3%	28,356 673 11.9%	27,692 976 3.5%
F2顧客	16,023 (14.7%)	16,023 (14.7%)	15,834 189 0.7%	15,324 699 3.3%	15,350 673 11.9%	14,777 1,246 25.9%
F3-5回以上	24,963 (22.9%)	24,963 (22.9%)	24,799 164 0.7%	24,158 805 3.3%	22,303 2,660 11.9%	19,827 5,136 25.9%
F6-11回以上	20,781 (19.1%)	20,781 (19.1%)	19,665 1,116 5.7%	19,317 1,463 7.6%	17,836 2,945 16.5%	15,677 5,103 32.6%
F12回以上	18,495 (17.0%)	18,495 (17.0%)	18,169 327 1.8%	17,629 867 4.9%	16,349 2,147 13.1%	13,485 5,010 37.2%

診断文

- ・【良好】全体の顧客数は、増加しています。
- ・【良好】新規(F1回)顧客は、増加しています。
- ・【良好】定着見込(F2回)顧客は、増加しています。
- ・【良好】定着初期(F3-5回)顧客は、増加しています。
- ・【良好】定着後期(F6-11回)顧客は、増加しています。
- ・【良好】定着(F12回以上)顧客は、増加しています。

表 4 11 ヶ月前のリスト診断表【予兆】

本日の稼働顧客表 (11ヶ月前)	稼働顧客数	本日	前月	3ヶ月前	6ヶ月前	前年
		111,239 (100.0%) (顧客構成比)	109,321 1,918 1.8%	106,800 4,439 4.2%	101,384 9,855 9.7%	93,894 17,346 18.5%
F1顧客	28,682 (25.8%)	28,682 (25.8%)	28,668 14 0.0%	28,597 85 0.3%	28,372 310 1.1%	28,212 470 1.7%
F2顧客	16,078 (14.5%)	16,078 (14.5%)	16,023 55 0.3%	15,661 417 2.7%	15,263 815 5.3%	15,266 812 5.3%
F3-5回以上	25,267 (22.7%)	25,267 (22.7%)	24,963 304 1.2%	24,645 622 2.5%	22,568 2,699 12.0%	20,288 4,979 24.5%
F6-11回以上	21,803 (19.8%)	21,803 (19.8%)	21,171 632 3.0%	19,914 1,888 9.5%	18,455 3,348 18.1%	16,210 5,593 34.5%
F12回以上	19,409 (17.4%)	19,409 (17.4%)	18,495 914 4.9%	17,982 1,427 7.9%	16,726 2,683 16.0%	13,918 5,492 39.5%

診断文

- ・【良好】全体の顧客数は、増加しています。
- ・【予兆】新規(F1回)顧客は、増加しています。ただし、2 ヶ月後に減少に転じる恐れがあります。
- ・【良好】定着見込(F2回)顧客は、増加しています。
- ・【良好】定着初期(F3-5回)顧客は、増加しています。
- ・【良好】定着後期(F6-11回)顧客は、増加しています。
- ・【良好】定着(F12回以上)顧客は、増加しています。

ることになる。F1 回の①新規顧客は対前月と対 3 ヶ月前に比べて顧客が減少しているため、減少が進行しているという「警告」が出されている。F2 回の②定着見込顧客も対前月減少で顧客の減少が始まり「注意」が必要である。F3-5 回の③定着初期顧客には減少の「予兆」が出ている。新規獲得顧客減少の影響が広がっていることがわかる。これをさらに放置すると表 6 のように全体の稼働顧客まで減少することになる。①新規顧客と②定着見込顧客は対前年に比べても減少しており「危険」な状態である。③定着初期顧客と④定着後期顧客は減少が進行しており「警告」が出されている。その結果全体の顧客数も減少が進行している。さらに優良顧客である⑤定着顧客にまで減少の「予兆」が出ており「危険」な状態にある。表 3 の「良好」な状態から表 6 の「危険」の状態まで 12 ヶ月を要している。極端に事業規模の小さい場合を除いて、「良好」から「危険」まで 1 ヶ月や 2 ヶ月の短期間で変化することはない。その間に必ず「予兆」が出て徐々に減少が始まっていく。逆に「危険」から一気に「良好」に戻ることもない。元に戻るためには「良好」から「危険」に至ったのと同じだけの期間が必要である。重要なことは常に顧客の数を監視して減少の予兆を見逃さないことである。

顧客の減少は戦略の間違いや施策の失敗などで発生する。正しいと思ってやっていることでも逆の結果に陥っている場合がある。たとえば DM（ダイレクトメール）の送付を効率化してレスポンス率を向上させたが、顧客の数が減ってしまった例はいくらでもある。優良顧客に DM が集中して DM 自体の効率は向上しても、顧客全体に DM が行き渡らなくなれば顧客は

表5 8ヶ月前のリスト診断表【警告】

本日 稼働顧客数 (8ヶ月前)	本日 稼働顧客数 (100.0%)	顧客構成比	本日	前月	3ヶ月前	6ヶ月前	前年
			113,395	112,583	111,239	106,900	96,886
F1顧客	28,624	25.2%	28,624	28,682	28,882	28,597	28,228
F2顧客	16,101	14.2%	16,101	16,134	16,078	15,661	15,071
F3-5回以上	25,544	22.5%	25,544	25,501	25,267	24,645	21,048
F6-11回以上	23,242	20.5%	23,242	22,688	21,803	19,914	17,166
F12回以上	19,883	17.5%	19,883	19,576	19,409	17,882	15,372

診断文

- ・【良好】全体の顧客数は、増加しています。
- ・【警告】新規(F1回)顧客は、減少が進んでいます。1年後に2.4%減少する恐れがあります。
- ・【注意】定着見込(F2回)顧客は、減少が始まりました。1年後に2.6%減少する恐れがあります。
- ・【予兆】定着初期(F3-5回)顧客は、増加しています。ただし、2ヶ月後に減少に転じる恐れがあります。
- ・【良好】定着後期(F6-11回)顧客は、増加しています。
- ・【良好】定着(F12回以上)顧客は、増加しています。

表6 当月のリスト診断表【危険】

本日 稼働顧客数 (当月)	本日 稼働顧客数 (100.0%)	顧客構成比	本日	前月	3ヶ月前	6ヶ月前	前年
			111,000	111,600	112,403	113,554	109,321
F1顧客	26,804	23.2%	26,804	26,229	26,938	28,072	28,668
F2顧客	14,789	13.3%	14,789	14,976	15,323	15,873	16,023
F3-5回以上	25,454	22.9%	25,454	25,503	25,328	25,251	24,953
F6-11回以上	23,541	21.2%	23,541	23,573	23,614	23,511	21,171
F12回以上	21,412	19.3%	21,412	21,328	20,998	20,463	18,495

診断文

- ・【警告】全体の顧客数は、減少が進んでいます。1年後に6.4%減少する恐れがあります。
- ・【危険】新規(F1回)顧客は、長期的に減少しています。1年後に17.8%減少する恐れがあります。
- ・【危険】定着見込(F2回)顧客は、長期的に減少しています。1年後に14.0%減少する恐れがあります。
- ・【警告】定着初期(F3-5回)顧客は、減少が進んでいます。1年後に2.3%減少する恐れがあります。
- ・【警告】定着後期(F6-11回)顧客は、減少が進んでいます。1年後に0.5%減少する恐れがあります。
- ・【予兆】定着(F12回以上)顧客は、増加しています。ただし、10ヶ月後に減少に転じる恐れがあります。

減少する。個別の施策の評価ではなくマーケティング全体が問題なく機能しているかを監視する仕組みがリスト診断である。

リスト診断表の診断文は色付きで表示される。良好は青色である。予兆は薄い青色である。減少が始まれば注意の黄色になる。さらに減少の進行度合いにより警告、危険と赤色が濃くなっていく。難しい分析手法を会得しなくても色の変化だけで顧客の状態がわかるようになっている。経営者から担当者まで朝PCを起動した時に診断表が自動的に表示されるようにしておけば、一人が見逃しても誰かが問題を発見するはずである。また全員が同じ診断表を見ることによって、自社の業績に対して同じ認識を持つことができ、施策の徹底にも役立つ。

6. 業績診断システム

リスト診断で問題が発見されたらその原因を特定しなければならない。減少の要因を分解していくことにより問題の原因を特定することができる。業績を評価するための指標を体系化する。

6.1 顧客診断

稼働顧客減少の要因を分解する。稼働顧客数が減少しているということは、既存の購買顧客が減少しているか新規獲得顧客が減少しているかのいずれかである(図8)。既存購買顧客数

が減少しているということは、稼働顧客の購買顧客数が減少しているか、離脱顧客の購買顧客数が減少しているかのいずれかである。それぞれの購買顧客数が減少しているということは、既存顧客数（前年の顧客数）が減少しているか、前年の既存顧客に対する顧客維持率が減少しているかのいずれかである（図9）。新規獲得顧客数が減少している場合は獲得チャネル別にもどの顧客が減少しているかを調べる（図10）。このように稼働顧客の構成要素をドリルダウンすることによって減少している顧客層を特定することができる。

(A000) 稼働顧客数
 | — (B000) 既存購買顧客数
 | — (C000) 新規獲得顧客数

図8 顧客診断（稼働顧客数）

(B000) 既存購買顧客数
 | — (B100) 稼働顧客の購買顧客数
 | | — (B110) 稼働顧客数（前年）
 | | — (B120) 稼働顧客の顧客維持率
 | — (B200) 離脱顧客の購買顧客数
 | | — (B210) 離脱顧客数（前年）
 | | — (B220) 離脱顧客の顧客維持率

図9 顧客診断（既存購買顧客数）

(C000) 新規獲得顧客数
 | — (C100) 獲得チャネル1の新規獲得顧客数
 | — (C200) 獲得チャネル2の新規獲得顧客数
 | — (C300) 獲得チャネル3の新規獲得顧客数
 | — (C400) 試供品購買顧客からの新規獲得顧客数
 | | — (C410) 試供品購買顧客数
 | | — (C420) 試供品購買顧客の購買率
 | — (C500) 資料請求顧客からの新規獲得顧客数
 | | — (C510) 資料請求顧客数
 | | — (C520) 資料請求顧客の購買率
 | — (C600) 登録のみ顧客からの新規獲得顧客数
 | | — (C610) 登録のみ顧客数
 | | — (C620) 登録のみ顧客の購買率

図10 顧客診断（新規獲得顧客数）

6.2 購買診断

購買金額の変動要因を分析することにより顧客の購買の変化を知ることができる。年間の購買金額を図11のように分解する。購買金額が減少しているということは、購買顧客数が減少しているか、購買顧客1人当りの購買金額が減少しているかのいずれかである。購買顧客数が減少している場合は、図9のように購買顧客数の要因分解を行い原因を特定する。1人当り購買金額が減少している場合は、1人当り購買回数が減少しているか、1回当り購買金額が減少しているかのいずれかである。さらに1回当り購買金額が減少している場合は、1回当り購買点数と1点当り購買金額に分解する。これらの増減により顧客の購買の変化を分析する。

	ケース1	ケース2	ケース3	ケース4
(D000) 購買金額	増加	増加	増加	増加
— (D100) 購買顧客数 (B000) と同じ)	増加	増加	▲減少	増加
— (D110) 顧客数 (前年)	増加	増加	増加	増加
— (D120) 顧客維持率	増加	▲減少	▲減少	増加
— (D200) 1人当り購買金額	▲減少	▲減少	+増加	増加
— (D210) 1人当り購買回数	▲減少	▲減少	一定	+増加
— (D220) 1回当り購買金額	一定	一定	+増加	▲減少
— (D221) 1回当り購買点数	一定	一定	一定	一定
— (D222) 1点当り購買金額	一定	一定	+増加	▲減少

図 11 購買診断とその結果

図 11 のケース 1 には顧客の離脱の予兆がある。もし 1 人当り購買金額が減少していてその原因が 1 人当り購買回数の減少だとすれば顧客の離脱の危険がある。年間 10 回購買していた顧客が購買の回数を減らして 0 回になればその年の購買はなく離脱顧客となる。年間 1 回しか購買のない顧客は 1 回減らしただけで離脱顧客になるし、顧客全体にその傾向があれば顧客離れが始まっていると考えられる。さらにケース 2 のように顧客維持率まで減少していれば、現在稼働顧客が増加していても、将来購買顧客が減少することは確実である。マーケティング施策の変更の効果もこの購買診断により測定することができる。たとえば商品の単価を上げて売上の増大を図ろうとしたとする。ケース 3 のように思いどおりに購買金額が増加したとしても、顧客維持率が下がり購買顧客が減少すれば将来の業績に影響が及ぶ恐れもある。ケース 4 は逆に単価を下げて顧客が購買しやすい販売方法に変更した例である。1 回当りの購買金額は減少しても購買回数が増加して顧客の維持に成功していることがわかる。

以上のように購買要因を分解することにより、顧客の離脱の予兆、購買傾向の変化、マーケティング戦略や販売方法変更の効果などを知ることができる。これらの指標は単独ではなく組み合わせて見る必要がある。年間の 1 人当り購買回数は 1 回当り購買金額と組み合わせて一つの結果を生じる。まとめ買いを推進すれば回数が減っても 1 回当りの金額は増大する。その結果顧客の購買金額が増加していれば施策は成功であるし減少していれば失敗である。そのとき顧客が離脱していないかを見ることも重要である。一つの事象をとらえて一面的な見方をしないことが必要である。

6.3 配布診断

販促の効果も要因に分解することにより測定することができる。DM による販促は図 12 のように分解すると効果がわかる。DM 配布によって購買した顧客を配布購買顧客数とする。配布購買顧客数が減少しているということは、DM を配布した配布顧客数が減少しているか、配布した顧客当りの購買率（配布顧客購買率）が減少しているかのいずれかである。配布顧客数が減少しているということは、配布対象の顧客（前年の既存顧客）が減少しているか、配布した顧客の割合（配布率）が減少しているかのいずれかである。配布顧客購買率が減少しているということは、年間の 1 人当り配布回数が減少しているか、1 回の DM に対する購買率（回数購買率）が減少しているかのいずれかである。回数購買率が減少しているということは、DM 配布 1 回当りの配布部数が減少しているか、1 部当りの購買率（部数購買率）が減少しているかのいずれかである。

	ケース1	ケース2	ケース3	ケース4
(E000) 配布購買顧客数	▲減少	▲減少	▲減少	▲減少
— (E100) 配布顧客数	▲減少	▲減少	増加	増加
— (E110) 配布対象顧客数 (D110) 顧客数 (前年) と同じ)	増加	▲減少	増加	増加
— (E120) 配布率	▲減少	増加	増加	増加
— (E200) 配布顧客購買率	増加	増加	▲減少	▲減少
— (E210) 1人当り配布回数	増加	増加	▲減少	増加
— (E220) 回数購買率	増加	増加	増加	▲減少
— (E221) 1回当り配布部数	増加	増加	▲減少	増加
— (E222) 部数購買率	増加	増加	増加	▲減少

図 12 配布診断とその結果

このように分解することにより配布購買顧客数の減少が、配布の減少などの販促によるものか、顧客自身が購買しなくなる離脱によるものかわかる。図 12 のケースはすべて配布購買顧客数が減少しているがそれぞれの原因は異なる。ケース 1 は配布する顧客を削減したために配布顧客数が減少して配布購買顧客数が減少した例である。ケース 2 は前年の顧客数が減少してそもそも配布する顧客がいなくなっている例である。ケース 3 は配布顧客数は減らしていないが、配布顧客 1 人当りの配布回数や 1 回の配布に同封する販促物（部数）を削減したために配布顧客購買率が減少した例である。ケース 4 は深刻な例である。DM 配布顧客数や回数などを増加させても、その DM に顧客が反応しなくなっている。販促予算を減らしたために販促物の品質が落ち顧客が買わなくなったのかもしれない。また顧客に飽きられてしまったか、配布が多すぎて顧客が DM に慣れすぎて反応しなくなったか、商品などに問題が発生した可能性もある。以上のように業績評価指標を体系化して組み合わせて分析することにより問題の本質が見えてくる。

7. 業績診断の実際

第 6 章の業績診断システムは業績評価のための指標の基本体系である。これを顧客ライフサイクルやその他の層別をして行うことにより分析の範囲を広げることができる。

7.1 顧客ライフサイクル別診断

業績診断を顧客ライフサイクル別すなわち F の階層別に行うとさまざまなことがわかってくる。顧客ライフサイクルを見ることにより、どの顧客層に問題があるか把握することができるし、優良顧客と新規顧客の購買の違いも見えてくる。また F 別に分析しないと本質を見誤る場合もある。表 7 は顧客維持率の診断表である。顧客全体の顧客維持率は増加しているが、F 別に見ると全顧客層において、どの比較時点においても顧客維持率は減少している。新規獲得顧客の補充がないと既存顧客数の構成は F の多い優良顧客に偏ることになる。顧客維持率が高い優良顧客の構成比が高くなるとその重みが増して見かけ上の顧客維持率が高くなる。全体の維持率だけを見ていると、実際には多くの顧客が離脱して、優良顧客だけが残っている状態を見逃すことになる。このように顧客をライフサイクル別に管理することは有用である。

表 7 顧客維持率診断表

	本日	前月	3ヶ月前	6ヶ月前	前年	
顧客維持率	50.0%	49.6% +0.4% (+0.8%)	48.5% +1.5% (+3.1%)	47.3% +2.7% (+5.8%)	48.3% +1.7% (+3.6%)	良好 増加
F1回	23.5%	24.2% -0.7% (-2.9%)	23.8% -0.3% (-1.3%)	25.5% -2.0% (-7.8%)	26.2% -2.8% (-10.5%)	危険 長期減少
F2回	41.5%	42.0% -0.5% (-1.1%)	42.4% -0.9% (-2.1%)	43.4% -1.8% (-4.2%)	43.7% -2.2% (-5.0%)	危険 長期減少
F3-5回	59.8%	60.3% -0.6% (-0.9%)	60.4% -0.7% (-1.1%)	60.3% -0.5% (-0.9%)	60.5% -0.7% (-1.2%)	危険 長期減少
F6-11回	74.3%	74.7% -0.4% (-0.6%)	74.4% -0.2% (-0.2%)	74.3% -0.0% (-0.1%)	74.5% -0.3% (-0.3%)	危険 長期減少
F12回以上	81.7%	81.9% -0.2% (-0.3%)	81.7% -0.0% (-0.1%)	81.8% -0.1% (-0.1%)	81.9% -0.2% (-0.2%)	危険 長期減少
新規獲得	27.7%	28.1% -0.4% (-1.6%)	28.4% -0.7% (-2.5%)	28.8% -1.1% (-3.8%)	29.5% -1.8% (-6.1%)	危険 長期減少

顧客ライフサイクル別に分析することによりそれぞれの顧客層に行った販促の効果を明らかにすることができる。DM 配布の効果を分析した配布診断の例を図 13 に示す。顧客ライフサイクルの全顧客層において配布購買顧客数が減少しているが、下位 2 ランク（F1 回、F2 回）顧客と上位 2 ランク（F6-11 回、F12 回以上）顧客の減少の原因は異なる。下位 2 ランク顧客は配布顧客購買率が増加しており配布購買顧客の減少は配布顧客数の減少によるものである。一方上位 2 ランク顧客は配布顧客購買率が減少しておりこれが原因となっている。この顧客は 1 人当り配布回数が増加しているにも関わらず顧客当りの配布顧客購買率が減少している。配布回数を増やせば購買機会も増えて購買する顧客も増加する。ただし顧客の年間購買回数には限りがあり、ある配布回数を超えると購買顧客は増加しなくなる。上位顧客の 1 人当り配布回数と配布顧客購買率の関係は図 14 のようであった。1 人当り配布回数がある値以上になると配布顧客購買率は逆に減少している。配布回数が多すぎて顧客の DM に対する感度が悪くなったためと考えられる。逆に下位 2 ランク顧客は配布回数を減らしたことにより、DM に対する感度が高くなり、回数購買率が増加しその影響で顧客当りの配布顧客購買率も増加している。このように評価指標を体系化して見ていくことによりわかりにくい現象が見えてくるようになる。

	配布購買 顧客数	配布 顧客数	配布顧客 購買率	1人当り 配布回数	回数 購買率
F1回顧客	▲減少	▲減少	+増加	▲減少	+増加
F2回顧客	▲減少	▲減少	+増加	▲減少	+増加
F3-5回顧客	▲減少	▲減少	▲減少	▲減少	▲減少
F6-11回顧客	▲減少	一定	▲減少	+増加	▲減少
F12回以上顧客	▲減少	一定	▲減少	+増加	▲減少

図 13 顧客ライフサイクル別配布診断の例

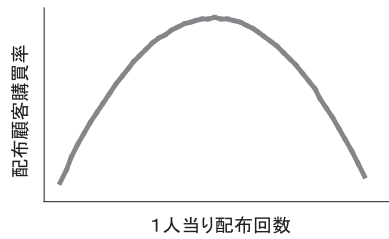


図 14 1人当り配布回数と配布顧客購買率の関係

7.2 層別診断

通販（カタログ通販）とネットあるいは実店舗とネットのように複数のチャネルで購買するマルチチャネル顧客は優良だといわれている。これを検証するためには顧客診断、購買診断、配布診断の業績診断表を層別して作成し比較する。通販でしか購買のない通販のみ顧客、実店舗でしか購買のない店舗のみ顧客、インターネットでしか購買のないネットのみ顧客、通販とネットのマルチチャネル顧客、あるいは店舗とネットのマルチチャネル顧客のように顧客を区分化して6章の図8から図12の業績評価指標を計算する。表8は主要チャネルが通販の2社と実店舗1社の購買チャネル別顧客維持率である。

表 8 マルチチャネル顧客の顧客維持率の例

業態	主要チャネル			主要チャネルの
	ネットのみ	通販/店舗のみ	マルチチャネル	
通販A社	25.6%	55.6%	70.9%	1.3倍
通販B社	34.2%	65.1%	80.2%	1.2倍
店舗C社	17.4%	33.2%	72.3%	2.2倍

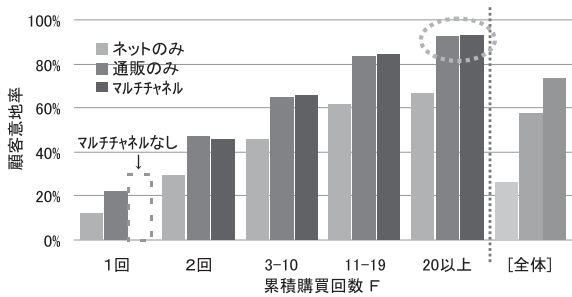


図 15 F別顧客維持率（通販A社）

表8より確かにマルチチャネル顧客の顧客維持率は主要チャネルのみの顧客に比べて1.2倍から2.2倍と高く優良であるといえる。これをF別に展開するとまた別の様相が見えてくる。通販A社の顧客維持率をF別に分解すると主要チャネルである通販のみ顧客とマルチチャネル顧客の顧客維持率に違いがないことがわかる（図15）。マルチチャネル顧客には基本的にF1回顧客は存在しない。顧客維持率が低くて数の多いF1回顧客が存在しないために見かけ上の顧客維持率が高くなっているが、実質的にはマルチチャネル顧客は通販のみ顧客と同じ優良度であることがわかる。おそらく通販A社の顧客は注文の手段としてインターネットを利用

用しているのであって、それによる購買促進効果などはないものと思われる。一般的には図16（通販B社）や図17（店舗C社）のようにマルチチャネル顧客の方が優良度は高いが、この2社を比較しても様子が異なる。

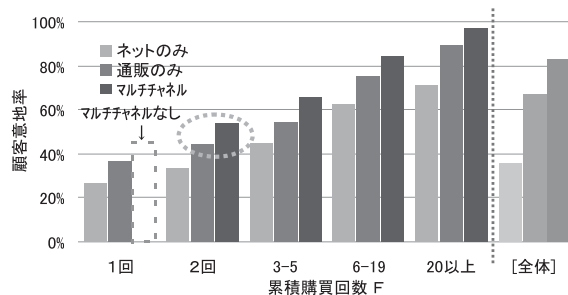


図16 F別顧客維持率 (通販B社)

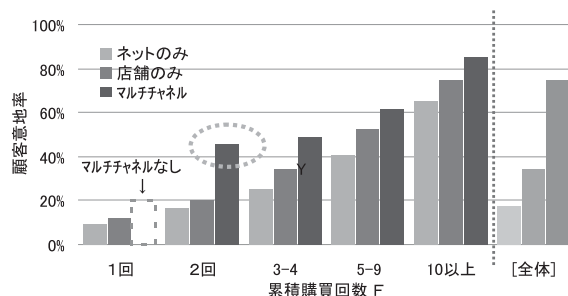


図17 F別顧客維持率 (店舗C社)

通販B社はどのFの段階においても同じ割合でマルチチャネル顧客の方が維持率が高いが、店舗C社はFの少ない顧客ほどマルチチャネル顧客の維持率が高くFが多くなるにしたがいマルチチャネルの効果が少なくなっている。店舗C社のような場合は新規獲得後の早い段階で顧客をマルチチャネル化させることが顧客維持に有効な手段であるが、通販B社のような場合はどの段階においてマルチチャネル化させても効果は同じである。このように3社のマルチチャネル顧客特性は異なる。ある企業で成功したからといってその施策が別の企業でも有効である保証はない。顧客管理と業績評価の体系を確立して自社のデータによる裏づけのある施策の実行が必要である。

7.3 顧客管理の標準化

問題が発見されてからデータを収集し分析用データを作成して分析を始めたのでは間に合わない。よほど慣れた人でない限り問題に即したデータを作成して直ぐに解答をだせるものではない。普段から業績評価の指標と分析手法を体系化していざという時に備える必要がある。評価指標の統一化と分析手順の標準化が必要である。

個々の販促ではなくマーケティング全体の成果すなわち業績を何で計るかが問題である。顧客の減少は売上よりも先に始まる。売上だけ見ていると顧客の減少に気づかないことがある。顧客管理の基本的な考え方は顧客の数を減らさないことである。顧客管理の基本は顧客の数を

管理することである。顧客には新規、一般、優良、離脱のライフサイクルが存在する。顧客ライフサイクルはRとFで推定することができる。顧客を見る基準も固定化して過去と比較ができるようにしておく必要がある。問題の原因は業績評価の指標（群）を体系的に分析することにより判明する。これらの指標をデータベース化して同じ視点でいつでも取り出せるようにしておくことにより、マーケティング担当者は分析の方法を考えるのではなく、結果の判断と対策の立案に専念できるようになる。

8. お わ り に

ある企業では200もの評価指標があり、担当者ごとに別々の指標で報告されて経営者は困っている。担当者は会社の業績を報告しているのではなく、自分の業績を報告しているのである。会社の業績を計る統一された指標の確立が必要である。また別の会社では新規獲得顧客が増えているのに売上が上がらなくて困惑している。新規獲得と売上をつなぐ線が切れていて、間の構造がわからないためである。売上を構成する要素を論理的に展開して体系化しておく必要がある。また、定期購買の効果に疑問を抱いている企業もある。本当の優良顧客は定期購買に縛られずに自由に買物をして購買を増やしているが、定期顧客はその商品だけを買って購買拡大の傾向が低い可能性もある。購買や販促の要因を分解して体系化し、これを顧客ライフサイクルや必要に応じて顧客を層別して分析すれば、定期顧客と非定期顧客の違いも見えてくる。問題が発生してから分析を始めたのでは間に合わない。普段から顧客のとらえ方を標準化し、分析方法を手順化することによりいざというときに備えることができる。

-
- 参考文献** [1] 松田芳雄, 「マーケティング分野における分析システム」ユニシス技報, 日本ユニシス, Vol.25 No.3 通巻87号, 2005年11月
 [2] ルディー和子, 『ダイレクト・マーケティングの実践』, 日経文庫, 1998
 [3] 松田芳雄, 「ダイレクトマーケティングにおけるデータ活用とシステム」, AD STUDIES Vol.35, 2011
 [4] Hughes, A., 秋山耕監訳, 小西圭介訳, 『顧客生涯価値のデータベース・マーケティング』, ダイアモンド社, 1999
 [5] 原田保, 松田芳雄, 他, 『カスタマーマイニング』, 日科技連出版社, 2003
 [6] Blattberg, R., Getz, G. & Thomas, J. Customer, Equity: Building and Managing Relationship as Valuable Assets, Harvard Business Review Press, 2001

執筆者紹介 松 田 芳 雄 (Yoshio Matsuda)

1974 年慶応義塾大学工学部管理工学科卒業。同年日本ユニシス(株)入社。オペレーションズ・リサーチ、統計解析関係のシステム開発に従事。現在、日本ユニシス株式会社に所属。日本オペレーションズ・リサーチ学会、情報処理学会、日本ダイレクトマーケティング学会員。



中 川 雄 市 (Yuichi Nakagawa)

1970 年東京電機大学工学部電子工学科卒業。同年日本ユニシス(株)入社。製造業、通信販売業の基幹系システムのシステム開発に従事。2002 年から通信販売業向けの情報系・CRM ソリューションの企画に従事。2012 年日本ユニシス株式会社を雇用延長満了で退職。日本ダイレクトマーケティング学会会員。

