

## 顧客分析の手順

「分析」と「解析」は、理解することを意味します。分析の目的によって抽出する知識も異なります。顧客分析の目的は、顧客接近を実施する際に、「いつ、どこで、誰に、何を」という行動を明確にすることです。

顧客数を増加させるためには、新規顧客を獲得して固定化し、既存顧客を維持することに分解できます。これによって、4つの課題が浮かび上がります。新規顧客の獲得、既存顧客の維持(リテンション)、優良顧客の育成(支出の拡大)、そしてこの3課題を経費効率よく実施することです。

1人の顧客で考えた場合、顧客生涯価値は「なるべく早く取引を開始する」ことであり、顧客リテンションとは「なるべく長く取引を継続する」ことです。そして取引関係が継続している中で、無駄な経費(顧客にとっての付加価値とならない行為、それに伴う発生経費)を最小化することが求められ、一方で顧客からの期間あたり支出を最大化することが求められます。

顧客が一時に利用できるお金には限りがあります。一時的に多額の支出を顧客から得て売上を最大化し、後はサヨナラという商売よりも、長期に渡って取引関係を継続していくほうが、最終的には収益の最大化につながるのです。

### <分析の手順>

1. データを用意する  
顧客毎のデータ  
変数(顧客属性)
2. 変数の特徴を理解する
3. 顧客を群化する
4. 行動に適用できる知識を抽出する  
新規顧客を増す  
既存顧客を増す  
顧客支出を増す

データウェアハウスには、正規形でデータが格納されており、使いたい形式に集計、派生、変換して利用します。データベースは、行と列で構成され

た単一の表。行は個客、列は個客に関する事実(属性あるいは変数)として配置されます。

変数特徴の理解が列に主眼をおいたアプローチであるのに対して、行を適切に分割し複数行をグルーピングした上で変数特徴を比較するのがセグメンテーションです。

- ・人口動態データ

性別、年齢といった個人属性、自動車や不動産などの商品保有

- ・心理的特徴(顧客行動の背景)

全ての顧客から同一レベルのデータを入手するのは困難であるため、分析目的によってはデータとして適切ではありません。また、データ取得時点で捉えたデータであるため、その後の心理的变化を考慮するには、継続的にデータを取得していく必要があります。

- ・行動特性

POS、ATM、コールセンター、WEBサイトから自動的に取得できます。通話ログを含むこともあります。

<列：変数(属性)間の関係>

- ・変数の分布を把握する

最も頻度の高い値(最頻値)、最小値、最大値を理解します。

- ・変数の区間を定める

件数でN等分：デシル(10)、クインタイル(4)などの分割基準です。

実値でN等分：最大値から最小値を引き範囲を求め、範囲をN等分に分割します。

実値で等幅：最小値から最大値を範囲として、その範囲を任意の幅で等分します。

任意境界：目的変数との変局点など有意な境界を特定します。

- ・変数間の関係を見る(散布図)

2変数の関係を視覚的に把握します。

- ・2変数間の相関関係

相関関係があれば、散布図にプロットした点に一定の傾向が見られます。また、特定のいくつかのグループに分かれていることを発見できる場合があります。

- ・ 3変数以上の関係  
多変量解析やデータマイニングを利用します。

### <行：個体の群化>

特定変数に基づいて群化(セグメンテーション)します。各セグメントの顧客数構成比から、自社の顧客の分散と集積が理解されます。また、利益構造上重要なセグメントの増大と縮小が、自社の収益に与える影響を測定します。

- ・ 重要セグメントの時系列傾向の把握（顧客増減と支出額増減のモニタリング）

自社顧客の8割以上を占める複数セグメントについて、セグメント内で脱落/離反/解約する顧客増減と支出額増減を把握して、自社の顧客数全体と、顧客から得られる収益を管理します。新規顧客の獲得、顧客リテンション、優良顧客の育成、経費効率の向上が、顧客管理のテーマです。これを指標値に落とし込みモニタリングします。

### <分析の軸>

#### 顧客管理上のテーマ

1. 新規顧客の獲得 : 新規顧客の増/減ポイントはどこか?
2. 顧客リテンション : 既存顧客の増/減ポイントはどこか?
3. 優良顧客の育成 : 顧客支出の増/減ポイントはどこか?

#### 顧客の購買履歴「誰が、何を、いつ、どこで、どれだけ」

1. 顧客属性 : 誰が?
2. 商品/サービス : 何を?
3. 時間、期間 : いつ?
4. チャンネル : どこで?
5. 定量指標 : どれだけの量の行動を起こしていたのか?

#### 分析の要素

1. 行動トレンド分析  
時系列で顧客属性/行動毎の変化を把握
2. パーセントイルプロファイリング  
任意の定量指標で顧客をグループ化し、グループ間比較を実施
3. クロスセグメント分析  
縦横それぞれに複数セグメントを配置し、セグメント間の重複/集中/分散を把握

#### 4. 関連性分析

商品／サービス毎の利用実績を把握、商品／サービス間の関連性を理解

#### 5. パターン検出分析

特定顧客行動の前後に発生した顧客行動を把握し、パターンとして理解

### ● 新規獲得顧客をフォローアップし定着を図る

獲得顧客の行動トレンドを捉えて、フォローアップをすべき顧客群とその内容について検討します。

### ● 獲得可能性のある顧客プロフィールを理解する

1)獲得顧客のプロフィールを分析して、2)購入トレンドからの顧客行動の特性を把握し、3)特定のタイミングで発生する事象を識別し、4)その事象を引き起こす顧客群を特定し、5)欲しいときに欲しいものを提案するアプローチに活用する。

電話会社を考えてみましょう。5年以上の利用顧客が魅力的に感じる料金プランを整えます。そして次に、5年目以上の未解約顧客をこちらの料金プランへと誘導します。どの程度魅力的であるべきかは、競合になっている他社のプランと同等程度であれば充分です。スイッチングの手間とコストを考えれば、引き分けで充分です。対象となっているお客様は既に5年以上契約関係にあり、基本的にはキャリア・ホッピングを好まないと想定できることから、「当社との契約を続けて頂ける限り、損はさせない」というメッセージが打ち出せれば充分です。

### ● 赤字に陥っている顧客群の検討

赤字に至る理由は2つあり、1つ目は商品の利用において、収益性の伴わない商品をお客様が高頻度で消費する場合があります。安売り商品のみ購入する「ばっかり客」がこれに当てはまります。そうであれば、商品開発部門やプライシングを管理している部門で、これを改善します。

2つ目は、より多くの商品を利用いただこうとアプローチを重ねたが、好ましい反応を得られず赤字に陥ってしまう場合です。これらの顧客に特有の傾向を掴み、投下経費の上限とアプローチ回数を予め決定しておきます。これらの顧客に特徴的な傾向を理解できれば、同一傾向を有する顧客に対しては経費支出上の優先順位を下げる、もしくはアプローチを行わないという意思決定ができます。数回のテストプロモーションで、今後積極的にアプ

ローチを実施すべき顧客なのか、アプローチをしても反応の無い顧客なのかを選び分けます。

## ● 獲得した顧客の分析

重要な顧客と重要でない顧客を選び分け、プロフィール上の違い(性別や年齢、利用している商品、消費行動)を明らかにします。この違いが分かれば、「自社にとって重要な顧客」を獲得できそうなチャンネル/媒体、そしてメッセージを選択することが可能となります。

相対的に重要でない顧客の生涯価値を予測し、利益改善が想定される顧客と、利益を得られない顧客と選び分け、両セグメントの違いを明らかにします。もしくはこれらの顧客群を追跡し、長期的には利益性が改善した顧客と、しなかった顧客に選び分け、両セグメントの違いを明らかにします。今後の新規顧客獲得時におけるチャンネルや媒体、そして対象顧客群の選択肢も生まれます。

## ● 削除候補商品と優良顧客の関係

店舗の愛顧客に支持されている商品を削除するわけにはいきません。扱いを減らしても扱いを停止してしまうのは、愛顧客の来店理由を1つ無くしてしまうことになり、来店いただけただけにしてこの商品の買上が減り、来店あたりの支出額が低下します。

物販業に限らず、「ビジネスにおいてもっとも希少性が高いのは、顧客が自社チャンネルに足を運んでくれた瞬間」です。この瞬間において良い提案(=商品の陳列)ができれば、顧客はそれを受け入れます。でも欲しいものが見つからなければ、がっかりしします。

また、後継の商品を投入する場合には、それが本当に後継としての役割を担っているのかが検討されなければなりません。

## ● パーセンタイルプロファイリングの手順

1. 分析の対象となる顧客セグメントを特定します
2. 顧客をグルーピングする基準定量指標を決定します
3. グルーピングする数を指定します

4つを指定すればクォータイル、5つを指定すればクインタイル、10を指定すればデシル分析となります。最大100(パーセンタイル)までの任意の整数を指定可能であるため、「パーセンタイル」プロファイリングと呼ばれています。

4. 表示させる定量指標を特定します

2. で指定した基準定量指標と、4. で指定される定量指標は異なっても構いません。例えば、基準定量指標を「買上金額」、定量指標を「平均買上点数」とすることも可能です。これにより、買上金額が高い顧客は、平均買上点数が高い故に買上金額が高いのか、それとも単価の高い商品を購入しているために買上金額が高いのかを理解できるようになります。

パーセントイルプロファイリングは、「等しい顧客数で等分したにも関わらず、定量指標で分割した場合にどのような指標量差異が現れるか」を把握し、定量指標で顧客セグメントを分解することによってセグメント構造を明らかにすることが目的です。もっと簡単に言えば、ある基準で等量に区分した群の特性を見て、その基準とそれによって分けられる群の理解を深めるということです。

## ● 解約想定顧客の利益構造を改善する

赤字もしくは低収益顧客群に関して、赤字の要因を理解し、それらを改善する可能性があるのかを判断します。大別すればそれは、無用な経費をかけてしまっているのか、そもそも商品原価が顧客支出額に対応していない構造になっているのか、のいずれかです。

前者の場合には単純にこれ以上の経費支出をストップします。そしてこれによって利益構造が改善するのであれば、解約阻止の施策の実施対象として含めます。一方、後者の場合は何のアクションも必要ありません。残念ですが、このままではこれらの顧客群とはこれ以上ビジネスできません。

1. 商品／サービスの機能や属性の中で、顧客に求められていない機能やサービスが存在しているかどうかを確認し、その経費支出があれば、それらを取りやめる。
2. 経費支出をもカバーするような高い価格設定をできる機能／属性を追加する、もしくは別の商品／サービスで利益回収する。
3. 1. および2. でも利益構造が改善しない場合、当該商品／サービスに関する価格設定、価格構造を見直す。これによって赤字につながる取引を中止する。

## ● 商品やその組合せの機能要素の手入れ

手を加える余地があるかを検討します。組合せのし方で支出額を改善できる、もしくは顧客満足に大きな影響を与えずに商品原価を改善できるかを探します。

価格は顧客が購入を検討する要素の1つでしかありませんが、それによって顧客の支出が決定される重要な要素でもあります。また、競合他社との関係

の中で競争力のある価格であることも求められます。

### ● クロスセグメント分析 - 顧客流入経路

経路を縦軸に、顧客属性をもとに特徴づけしたセグメントを横軸に配置すれば、経路からの流入顧客数が、各セグメントに対してどのように分散-集中しているか、そして相対的にどのセグメントが多く、どのセグメントが少ないかを理解できます。顧客プロファイルを把握できれば、メッセージも自ずと明確になります。

アクセスログ採取など経路識別の仕掛により、総合的な流入経路分析を行う環境を整備します。

### ● クロスセグメント分析 - 顧客-商品

横軸にクロスセルと商品購入顧客群、縦軸に購入と関係のありそうな顧客属性の候補をそれぞれセグメントとして配置します。〔顧客群-商品群〕の適合特性を読むことができます。

### ● 成長顧客&離脱顧客の特定 - ランクアップ/ダウンの傾向把握

固定/優良顧客の顧客数\*支出額が収益の大部分を占めることは言うまでもありませんが、収益構造を安定させるためには、ランクダウンした顧客群とその原因を特定するために、プロファイルや顧客行動変化を理解し、直接コンタクトをとってお話をお伺いする必要があります。そして、品揃え、サービス等を改善し、再度ご利用頂くためのアプローチを実施します。

ランクアップの背景を識別すると、同様のプロファイルの顧客に対して、ランクアップの契機となったアプローチを行い、効いたアピールポイントを伝えることで、ランクアップを促します。

### ● 獲得顧客を呼び込んだ商品/サービスの理解 - 商品ごとの支持動向

商品の販売には道筋があります。「物には順序がある」のです。例えば、金融サービスでは、「最初に総合口座を開いて頂き、その後ニーズの変化に応じてローンや定期預金を追加でご契約頂く」という筋道では、総合口座の獲得数が今後のビジネスに大きな影響を与えます。

また、入口商品として伸びた商品に関しては、どのチャネルから流入したのか、どのような顧客属性を有しているのかなど、〔生活環境-商品特性〕適合状況など、何がそうさせたのかを理解する必要があります。ビジネス機

会への対応ポイントを明確にし、キャンペーンの要点を特定します。

## ● 特定セグメント-支持商品の理解

特定商品を購入した顧客群の、他の購入商品を参照し、購買商品群特性から顧客特性を理解します。

例えば、軽量で頑丈なノートパソコンが「移動の多い人々」に買われているとすれば、ワイヤレスアクセスといったサービスを販売する機会があるかも知れません。また、この種のツールには独特の流行り廃りが存在し、買い換えのサイクルもあります。これらを理解できれば、個客毎のタイミングで買い替えを促すメッセージを案内できます。

携帯ゲーム機を何か買ったばかりの顧客に、別メーカーのゲーム機を案内しても無視されるだけです。支持の高い商品群を理解し、購入タイミングを考慮して案内タイミングを同期化して、「最適な顧客に」「最適な商品を」「最適なタイミングで」の案内が可能となります。

## ● 利用低下顧客の傾向理解

多頻度で商品を購入するお客様は、価格に敏感な顧客でもある可能性が高いものです。多頻度で購入するので情報も多く価格にも敏感になります。多くの場合、このような顧客は上位30%の顧客であるため、上位顧客に限った特典を追加し、価格を下げることなく上位顧客を維持できるかを検討します。これで顧客を維持できれば、全体の価格を下げる必要がありません。

特定の商品を購入した顧客に限定して、商品間の関連性を見れば、背後に存在している顧客の嗜好性やニーズを理解することが可能となります。

## ● イベント後の行動パターン把握

海外旅行顧客に対するアプローチを考えてみましょう。旅行前には、準備のためのショッピング需要が想定されます。旅行後は、レストランをご案内します。ショッピング促進は3ヶ月待ちます。トラベルは5ヶ月以降の休みタイミングで案内します。勿論、旅行の頻度や時期によってシナリオは変わります。

特定の出来事から一定期間を経て発生する行動のパターンを理解します。出来事と出来事の時間間隔を計測する技術が必要です。クロスセルもどの商品を先に売るかによって遷移購買率は大きく変わります。バスケット分析のような単純な同時分析から導かれる販促ではなく、時間軸で考慮したマーケ



ディングシナリオは、個客接近に記憶力と継続性を求めるのです。

## ● 品揃え変化と離反の理解

商品銘柄のデザインと機能の変化、これに対応するお客様の購買ブランドの変化。例えば、特定の顧客が好んでいた銘柄が方向転換し、結果として顧客は当該銘柄を離れ、品質を向上させている類似した銘柄に遷移したりします。

当該銘柄の売上は純粹に単一銘柄の売上としてではなく、これによって牽引される他の銘柄も含めた売上の影響として捉えられるべきなのです。複数の銘柄とコーディネートしたクロスセリングも検討します。

## ● 顧客分析を行動につなげる

分析の結果からキャンペーンのアイデアを見つけ出し、計画に落とし込みます。

### 1. 事実を把握する：

増加/減少傾向にある顧客セグメントはどのような顧客属性を有しているか、商品がどの程度利用されているか、どのチャンネルが利用されているか等、現在どういった状況にあるかを把握します。

### 2. 新たなキャンペーンのアイデア=仮説を得る

特定セグメントの増減を引き起こした顧客群のプロファイルを理解し、様々な顧客行動を比較することによって、何が不満足をもたらしているのかを類推します。この類推された不満足こそ、ニーズであり、改善機会であり、キャンペーンのアイデアなのです。

### 3. キャンペーンアイデアの実効性を見当する

キャンペーンアイデアが導き出された段階で、その兆候をデータが示しているかを確認します。見当したデータの中に仮説の妥当性を示す兆候を探します。

### 4. キャンペーンの内容を決定するための知識を得る

キャンペーンアイデアが仮説となったら、キャンペーン対象の顧客、商品を含めたオファー内容、訴求タイミング、販売チャンネルを決定します。「神は細部に宿る」。キャンペーン要素の決定にもデータが、言い換えれば顧客の足跡が判断の基準を与えてくれます。

● 感性は論理であり、論理は感性である

データから捉える部分と、肌感覚や感性で捉える部分の両方を駆使します。顧客データ感性や広告効果計測技術。データを通じて「顧客とその行動に思いを巡らせる」感性が、データの背後にある事実の論理を浮かび上がらせます。論理は定性、行動計画は定量なのです。