

購買分析の枠組み

I 購買分析の基本項目

1. 会員顧客の訪店頻度

《ポッキリ客》

立地によって異なりますが、繁華街立地では、名寄せ後の1回ポッキリの会員顧客の比率(ポッキリ客比率)が5%を下回っていれば合格ラインと言えるでしょう。

《反復購買客》

業種・業態と立地などによって異なりますが、年間訪店頻度が4回以上の会員顧客が6割を超えていたら顧客維持力の高い店と評価できます。

2. 何が売れているか

購買頻度の高い(売れ筋)商品カテゴリーを識別します。

カテゴリーの分け方にもよりますが、一人のお客様について、購買頻度4回以上の商品カテゴリーを軸に、年間2回以上の商品カテゴリーが数多くの存在するのが望ましい商品構成です。

3. 初回購入商品によるその後の訪店頻度

お客様を獲得し得る商品は、初回訪店時にその商品を買ひ、その後の訪店が3回以上(合計4回以上)の商品です。その商品を買うお客様は、その関連カテゴリーの商品のニーズが高く、訪店頻度も高くなります。つまり、顧客経済価値の高いお客様が最初を買う商品(捕客商品)があるのです。

顧客経済価値高い捕客商品の販売で、競合店舗に勝つこと、つまり、探して訪店して下さる店になることが繁盛店になれるか否かを決定します。ですから、「〇〇なら□□」というイメージづくりや、検索広告などで当該商品を探しているお客様を誘導する仕掛けが不可欠になります。

捕客商品と保客商品は異なります(同じ商品であることも少なくありません)。経済価値(その後の訪店頻度が高い)の高い捕客商品を、反復購買頻度の高い保客商品にどうやって繋いでいくか。最も経済価値の高い購買筋道に誘導する販促の手筋を設計します。

通常の場合は、捕客商品と保客商品の対応関係は決まっていますので、捕客商品Aを買われたお客様には、商品配送時に、商品カタログと(対応する)保客商品Bの割引券を同梱します。短期間に結果を出した場合には、商品AとBをセットにして「理由のある特別販売」を実施します。セールのバツカリ客も拾ってしまいますが、フォローを間違わなければセット販売の方がインパクトが強く、成功率は高くなるようです。

4. 商品領域の購買類型

お客様は当社から何を买っているのか?扱っている商品領域の全てを買って頂いている訳ではなく、特定の商品領域しか買って頂けてはいません。多くの(通常は3つ以上と言われます)商品領域を買って頂いているお客様とは「切れ難い」ものです。ですから、どんな商品領域の組合せを買って頂いているのかを見つめることは、商品企画や販売企画の起点となります。

当店の基軸商品(捕客商品)カテゴリーと複数の保客商品カテゴリーが「売れ筋」として確立され、その上

に付加価値の高い商品領域を「売り筋」として持っている、そのような商品構成が望まれます。

〔捕客→保客〕の商品の筋道があったとしても、それが収益性の低いものであったなら商売繁盛とは言えません。ですが、第一優先は顧客維持です。多頻度で訪店して下さるお客様を多く維持していれば、それらのお客様への「売り筋」＝高付加価値商品の販売によって収益性を高めることはできます。まずは、独自の価値を持つ捕客商品を確認すること。通常は、捕客商品は「(絶対)世界最高」であることを目指します。対して、保客商品は、優位性の高い品質や、品揃えの幅広さを含めた利便性によって「相対的に優れている」ことを目指します。

「そのお客様をよく知っている」のですから、そのお客様に適合する嗜好性の強い商品を個客対応で用意することも可能です。「売り筋」は、独自性や嗜好性など、他には無い「お客様との固有の関係をベースにした」付加価値を売ることが出来ます（これは、百貨店では昔から使われている「お客様のために、コレを取り寄せ/取っておきました」の手口です）。

多くのお客様に買って頂けないカテゴリーは、商品企画のやり方考え方の根本から再考すべきです。小手先の「顧客関係」上の手口で売ろうとしてはいけません。

5. 商品カテゴリー別の購買動向

年間移動和(365日の移動平均)で購買傾向を抽出し、その山と谷の時期に「何が起こったのか」、その出来事を識別することで、市場の動向を把握することができます。漫然と売上の推移を見て、「〇〇の売上が低下しています」と言い募るだけでは、何も認識していないのと同じです。その動きが「何を契機とし」「何と同期しているか」を識別することが、市場の「動向を認識する」ということです。

6. 訪店頻度を決定する要因

通常は、訪店頻度が年4回以上になるか否かを判別する要因を特定します。「何をしたら」「何を買って頂いたら」訪店頻度が高まるのか。それを特定し実施できれば千客万来です。

多くの場合は、反復購買頻度の高い商品や、定期購買契約の商品を販売することで、訪店頻度は高まります。

実店舗では、サービス系の継続商品の「売り繋ぎ」効果は高くなります。人的サービスは固有性が高く「人(店員)に客が付く」からです。ですが、それは店舗固有の資産ではなく、店員個人の資産ですので優位性にはなりません。サービスの仕組みでお客様を惹き付ける必要があります。

要因相互間が複雑な関係の場合、「何が訪店頻度を決めているのか」を見分けるには、決定木(判別木)などのデータマイニング手法が役に立ちます。

7. 購買の構造(商品領域の販売特性)

お客様の属性や各商品領域の購買件数などから因子分析などの構造分析を行い、これをマップに図示すると、お客様の商品の対するニーズの違いや、売り方の差異が描写されます。

ニーズの違いは、商品に対する嗜好性の違いなどと解釈されます。また、店舗の売り方の違いは、お客様のニーズに対応した売り方、必需品(必要品)や嗜好品、目的買い商品と衝動買い商品、訪店頻度に貢献する「売れ筋」と付加価値に貢献する「売れ筋」の違いなどとなって現れます。

売場レイアウトと価格設定は、通常は以下のように考えます。

- ・購買頻度の高い商品は、主動線上に陳列する
イベントに対応したセット販売や、季節に対応した特価販売など主動線上の島で行う
- ・目的買い商品は、店奥にテーブルや椅子などを置いてしっかり-落ち着いて接客する理由のある在庫処分以外の値引き販売はしない
- ・嗜好品や衝動買い、高付加価値の商品は、主動線から見えるゾーンに定番陳列する
季節特価販売などを目立たせた特設コーナーで実施する

8. 購買の構造（お客様の購買特性）

お客様の属性や各商品領域の購買件数の構造分析を行い、お客様ごとのスコアをマッピングすると「どのような購買特性を持ったお客様がどのくらいいるのか」を俯瞰することができます。

図示してみると、いくつかの塊りに分かれる場合と、そうでない場合があります。分かれている場合は、それぞれの塊りの構成比がターゲット市場の構成比にどれだけ近いかが問題になります。未分化の場合は、偏ったお客様しか獲得していない、或いは、お客様の多様なニーズの中で特定の領域しか充足していないことを示しています。流行市場のように、市場が未成熟な時も、未分化の顧客集団になる場合が多いようです。

いずれにしても、どのようなお客様のどのニーズを満たすのか、満たさないのかが、自覚的に行われているかどうかを確認すべきです。「多くの人々のニーズを満たす筈」がそうになっていなかったり、特定の顧客層のニーズに狙いを絞ったつもりがそうになっていなかったりした場合は、誰にいつ何を売るのか、それはどういう「売り繋ぎ」なのかという「客一時物」の筋道戦略を設計しなおす必要があります。

競合店舗や自社商品以外の購買データも参照しないと、「自社で充足できていないニーズ」はハッキリとは見えてきませんが、自社データのみの場合でも「有るべき」ものが「無い」ことから、失われている顧客や見失っているニーズを想定することはできます。

また、マッピングされたお客様の位置関係が「儲かる」関係になっているかどうかを確認する必要があります。特定のお客様の塊りの位置は儲かる位置か、その位置の方向を延長した先には「もっと儲かる位置」があるのか、などを確認します。そうになっていない場合は、お客様のニーズの捉え方と売り方に根本的な問題が潜んでいると考えるべきでしょう。

9. 店頭行動の観察

店頭の映像を記録し、行動を分類して、商品への関心を示す様々な行為と「手に取った」「籠に入れた」などとの関係を分析します。さて問題は、行動に対する「目の付け処」です。

店頭行動観察だけからの解釈は、その消費者の生活が「見えない」ので難しい面があります。ですが、店頭での「お客様と商品の対話」を詳細に記録することで、見えてくることもあります。ポイントは、『（目ではなく）指や手を見る』こと。商品の陳列棚の前では、デジタルスローも活用して、指がどう動いているか（どこに向かおうとしているか）を詳細に取ることです。

お客様が「何に関心を持っている」かを検出為に「目を見る」のであれば、「中心視」ではなく「周辺視」を見なければいけません。それは、通常の方法では不可能です。とはいえ、顔の位置と足の動きで周辺視を推定することはできます。尾行経験10年以上の刑事さんであれば可能です。私は、実際に、そのようにして店頭行動観察をしてきました。

対象商品の特性によっても「見方」は変わります。対象商品が重量嵩物の場合は、持ち帰りの手段の有無も「目の付け処」の一つです。最初からカートに籠を2つ置いていた≡予定購買かどうか、なども大切なポイントになります。『重量嵩物に衝動買い無し』です。

総合的な買い物行動の解釈は、[一連の行動の特定の順序での連鎖（行動パターン）]と[買い物客の属性や服装、持ち物など]との関連を統合的に捉えます。分析手法は、「ベイジアンネットワーク手法」などです。日本では実施事例は、まだ少ないようですが、ベイジアンネットワークは、欧米のマーケティングでは主流になりつつある分析手法です。一言で言えば、「こういう人が、ああしてこうすると、買う/買わない」という、要因の流れ、物事の経緯を分析する手法です。

10. 販促活動と購買動向

販売数量は、販促活動によっても変動します。「売ればとも売れる」が「売らなければさっぱり売れない」という商品があります。店頭の売場作りが勝負になる「売り筋」です。但し、対面でじっくり説得しなければ売れない「説得商品」は「売り筋」ではありません（そのようなものは、「説得商品」と呼ばれま

す)。

「売れ筋」は、お客様が探しても買って下さる商品なので「買い易く」する店頭販促で「もっと売れます」。対して、「売り筋」は、お客様はその商品を知りませんし、その便益に気づかなければ購買意欲は喚起されません。店頭マーケティング(インストア・マーチャダイジング)を展開する営業力が問われる領域です。ですから、「売り筋」商品を持つメーカーは、十分な営業体制と、高い提案能力を持つ必要があります。

II 分析と解釈

1 1. 100%の事実は解釈できない

100%の事実は、結果がでる前には解釈できません。何故なら「事実だから」です。人間が、理解できるのは「聞いた風な理屈」だけです。事実そのものは、何の意味も帰属しません。意味は人間の認知過程が生み出します。事実は何の関係も無しに。

目の前で見たまの事実を意味解釈をする場合には、手掛かりが必要です。店頭行動分析(買物行動)の場合に、サッカー台調査などで訊いたお客様の声を縁(よすが)に、具体的な行動の解釈をしたくなるのはそのためです。勿論、購買行動の大部分は「言葉にならない」ことは、脳神経科学で証明されており、お客様から聞いた内容は「出鱈目以外の何物でもない」ことは百も承知であったとしてもです。

「理解」とは、言葉に表現されたもの＝「概念」に、事象を「当て嵌める」だけです。目の前の事実そのものを、意識された神経活動の範囲で「理解する」ことは、論理的にはあり得ません(あまり突き詰めると、科学全部を否定することになりかねないのえこのへんで止めておきますが…)。プロの分析家は、過去の経験に基づいて(KJ法的に)、事実そのものを解釈することができます。それは、「知識」ではなく「直勘」に基づくものです。残念なことに、そのプロセスを説明することはできません。ですから、その解釈の有効性は、解釈結果に基づくモデルを現実適用して妥当性が高いことを以て検証しなければなりません。

では、解釈そのものの妥当性が求められたときは?出鱈目な説明をする以外にはありません。サッカー台調査のお客様の声(出鱈目)から、かろうじて「使いものになる」言葉を寄せ集めて、それらしい行動のパターンとしてまとめます。勿論、まとめる以前に、仮説として行動の類型が頭の中に無くてはなりません。そのパターンに、行動の観察記録を逆算して当て嵌めて分類するのです。マヤカシですよ。でも、それ以外に方法はないのです。プロの分析家は、他人には出鱈目を言って納得して貰い、自らはその出鱈目を信じてはいけません。他人に認められる欲びに抗することこそが、分析の仕事で最も困難なことです。ですから、出来る限り、最終判断を下すまでは、誰にも分析内容を話しません。

人間が意識できる(言葉で表現する)理解なんていうものは、「浅はか」「浅薄」以外の何物でもありません。分析屋としてツクづく思うのは「言葉にした時はお終い」ということです。分析結果として言語化してしまったら「殆どの情報」が失われてしまっています。それを避けるためには、分析者の体感と体得のままに判断するのが効果的です。組織の判断は、共に行動するために表明されます。言語化して共有しなければ無価値です。(ワンマン社長の決断が有効なのは、その決定の背景や妥当性を「説明する必要が無い」からです。)

購買という事実は、それ自体は解釈不能です。解釈は、目的とする何かに照らして、その何かに対して有効であった場合に、妥当と判定されます。事実自体に解釈すべき何物もありません。まごうことなき(喧々囂々)事実なのですから当たり前です。

1 2. 経営は仮説の検証である

マーケティング分析家と経営管理者の接点は、『経営とは、仮説の検証活動である』に尽きます。市場仮説を立案する＝販売計画を立てる、そして、合理的に試行錯誤することによって新しい世界を獲得する活動が経営です。この前半の部分を分析家は請け負います。

実行計画は、実験計画です。実務的に無理の無い範囲で、出来る限り厳密な実験条件を設定し、検証しなければなりません。勿論、検証結果が法則として使える保証はどこにもありません。ある程度の見通しの根拠になるだけです。

現実の事実を相手にするマーケティング計画は、1回限りの全体の計画です。要因＝部分の効果の合成が通用する筈はありません。全体性も再現性も無いのですから当然です。『全体があるから部分がある』のであって、部分は、何の全体が一部かが指定されない限り部分にはなりません。部分は、全体が識別されて後に、部分と特定できるのです。全体なくして部分は存在し得ないだけでなく、社会事象では、その多くが1回限りの出来事です。基本的には『科学的な予想』は不可能なのです。

では何故？要因の突き止めようとするのか。成功の要因は把握できませんが、失敗の要因の把握することは出来るからです。成功するには、失敗する部分をなくすことです。全体は1回性が高くとも、全体を構成する要素にはある程度の共通性があります。その共通する要因の失敗の法則を学ぶことは、失敗する可能性を回避することに役立ちます。『失敗から学ぶ尽くす』ことが経験から学ぶことです。

仮説の検証という方法によって、直勘と度胸で、見通しを立てて進んでいかなければならないのが、経営でありマーケティングです。

基本的にマーケティング活動は、対象市場の設定(≒顧客要求の特定)と、マーケティングミックスの構築の2つから成り立っています。日本の場合は、「お客様を選ぶ」ということが体質的にできません。「お客様は神様です」「買ってくださいる限り、誰でも何より大切なお客様」を身上とし、理屈抜きに、感覚的に、「お客様を区別する」ことができません。マーケティングの最初のピース=お客様が不在なのです。ですから日本では、マーケティング=マーケティングミックスなのです。つまり、STP(セグメンテーション~ターゲティング~ポジショニング)という戦略意思決定がありません。[製品-取引条件(オファー)-販売促進-流通経路]の戦略無き戦術要素を統合するものに過ぎないのです。

購買分析は、マーケティングミックスの出発点です。購買という事実を、どう解釈するか。それが、日本のマーケティングそのものなのです。