

# 同日買回りを促進する新たな LTV 戦略

業種：流通業（小売）

## アブストラクト

小売業の多くは、顧客の生涯価値(LTV: Life Time Value)の向上を経営課題に掲げている。LTV向上とは顧客一人当りの生涯売上高を増やし、同時に新規顧客の獲得や既存顧客の維持にかかるコストを、できるだけ抑えて収益を拡大させる取り組みである。LTV向上のために多くの企業が積極的に顧客分析の活用に取り組んでいるが、再来店を促す施策に活用されているに過ぎないのが現状であろう。今回開発した同日買回り分析手法は、消費者の「同日の買回り」に着目し、来店した際に「ついで買い(関連購買)」を促す売場・ショップの組み合わせを導き出し、施策に活用するものである。この手法を活用することで、再来店だけではなく、買回り増加による売上増を期待できる。この手法をジェイアール東海高島屋様に適用したところ、多くの関連購買の組み合わせを発見し、LTV向上施策の立案に結びつけることができた。この新手法と適用事例について紹介する。



安藤美紀 (あんどう みき)  
(株) 富士通総研 流通・サービス  
コンサルティング事業部 所属  
現在、小売業・製造業の組織・業  
務改革、顧客分析のコンサルティ  
ングに従事。

まえがき

国内の小売業は、人口減少や消費の質的・量的な変化によるマーケットの長期的な縮小、業態間競争の激化による値下げ競争等の結果、販売効率が低下している。このような環境下において、多くの小売業が経営課題として高付加価値化による顧客のLTV(Life Time Value)の向上を挙げている。

高付加価値化とは、商品・サービスの価値を向上させることで、価格を維持(もしくは上昇)しても顧客の支持を得られ、売上を確保できるという考え方である。日常的に高頻度で購入する食品や家庭雑貨等の最寄り品ではなく、消費者が価値を重視し、多くの店を嗜好・品質・価格面で比較して回るハイエンドな商品(買回り品と呼ばれる)を取り扱う小売業において重視されている。

買回り品を取り扱う小売業では、ポイントサービスと引き換えに得られる購買履歴を活用して顧客分析を行い、分析結果を活用して効率的な販売促進や品揃え・サービスの改善を実施することで高付加価値化の実現を目指してきた。

しかし、既存の顧客分析は、販売促進策の一つであるダイレクトメール(以降、DMと略す)での活用にとどまっているのが、多くの小売企業の現状であろう。具体的には、上位顧客を抽出し、過去に購入したことのある売場・ショップへの再来店を促すという施策が多く、消費者の立場からすると、DMは既知の情報であり、新たな気づきを得るには至らないことがほとんどである。このよ

うな顧客分析の活用方法では、既存顧客の来店回数の増加分しかLTVを向上させることができない。

そこで来店回数を増やすだけでなく、来店時の買回りも増やすことで更なるLTV向上を狙う施策が必要と考え、買回り増加施策に活用できる同日買回り分析手法を開発した。具体的には、消費者が今まで商品の魅力や価値に気づかずに購入したことがなかった売場・ショップを、効率よく訴求する店頭プロモーション施策に繋げる分析である。本手法は、買回りが売上に繋がる複数の売場・ショップで構成される小売店(以降、複数ショップ型業態と呼ぶ)への適用を想定している。本手法のコンセプト、特徴ならびに適用事例について述べる。

新しいコンセプト：買回り分析

複数ショップ型業態におけるLTV向上のための販売促進とは、図-1に示すように一定期間の売上を拡大することを目的に、売上を生み出す要素である「顧客数」、「来店回数」、「買上単価」、来店時の「買回り」を増やす取り組みを意味する。

これまで多くの小売業において取り組まれてきた施策は、「囲い込み」と称した「来店回数」を増やす再来店施策である。従って既存の顧客分析は、再来店が期待できるターゲットと、そのターゲットに推奨すべき売場・ショップを導き出すことを目的としてきた。

具体的には、顧客の購買額や年齢を基準にして対象者を抽出するデシル分析(全顧客を10等分する分析方法)や属性分析、一定期間の間に二つの売場の

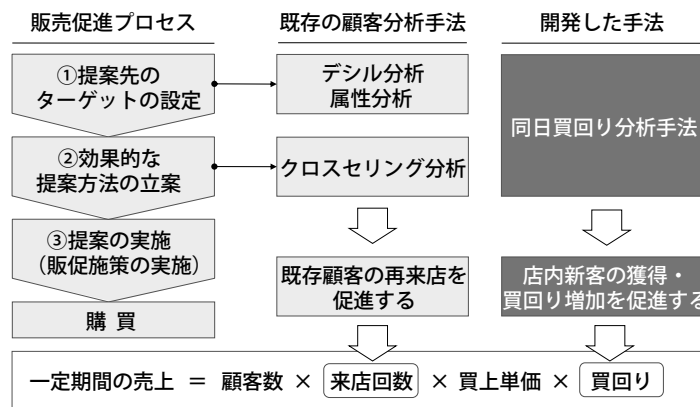


図-1 販売促進プロセスと顧客分析手法

両方で購入した顧客数を集計して、関連購買を導くクロスセリング分析(期間併買分析)などである。

今回開発した手法は、既存顧客が来店した際に買回りを増やす施策に活用する。買回りを増やすには、来店顧客に対し一箇所だけでなく、複数の売場・ショップで購入するよう促す必要がある。この施策で重要なポイントは、来店した顧客を今まで購入したことのない売場・ショップに誘導する点である。これは店全体で見ると既存顧客だが、店舗内の各売場・ショップからすると「新規顧客」であるという意味で、業界用語で「店内新客」と呼ぶ。

これまでの再来店施策では、購入したことがある売場・ショップに誘導することがほとんどであり、店内新客を開拓することはできなかったが、今回のコンセプトでは、関連性の高い売場・ショップ同士が顧客を紹介し合うことで店内新客を獲得し、同時に全店にとっては買回りが増え、売上向上に繋がるという効果を狙っている。

### 効果的な関連購買を導くアプローチ

買回りを増やすには、買回りが期待できるターゲットと、そのターゲットに推奨する買回りの関連性の高い売場・ショップ同士の組み合わせをどのように導くかが鍵となる。

開発した手法では、図-2「アプローチ」に示すように、軸となる売場・ショップの顧客を、来店頻度・買回数数を機軸として分類し、モデル顧客を抽出、モデル顧客の買回りにから買回る確率の高い売場・ショップの組み合わせを導き出し、ターゲット顧客を誘導するアプローチを採用した。

採用の理由は二つある。一つは、同じ売場・ショップで購入している顧客は、嗜好性が似ていると考えられ、モデル顧客が好む他の売場・ショップをターゲット顧客に推奨しても、同じように買回るようになるはずだという仮説を立てたことである。もう一つは、分析対象を「モデル顧客」かつ「同日の買回り確率」に限定することで、より正確な関連購買の組み合わせを導くことができると考えたからである。

後者の「同日の買回り確率」に限定したことについて詳しく説明する。顧客の嗜好を反映した関連購買の組み合わせを導くだけであれば、一定期間のクロスセリング分析(期間併買分析)でも導くことができるだろう。しかし、クロスセリング分析では買い物時点の環境の影響が排除されてしまう。

買い物時点の環境の影響とは、例えばワンピースを購入した際に、そのワンピースと一緒にコーディネートされている帽子や靴のディスプレイを見て、それらが欲しくなるなどのことである。この買い物時点の環境の影響については、心理学、脳科学といった複合的なアプローチの研究が近年盛んになっているが、現在のところ、消費者は無意識のうちに様々な影響を受け、複雑なプロセスを経て(決して理論的なプロセスだけではなく、感情的な面で)意思決定をしているというのが定説となっている。

つまり、買い物の意思決定は、嗜好性(どのようなテイストが好きか)だけでなく、買い物をする際の環境が影響していると考えられる。本手法では、買い物時点の環境の影響を反映するため、一定期間ではなく、一日単位(同日)の関連購買の組み合

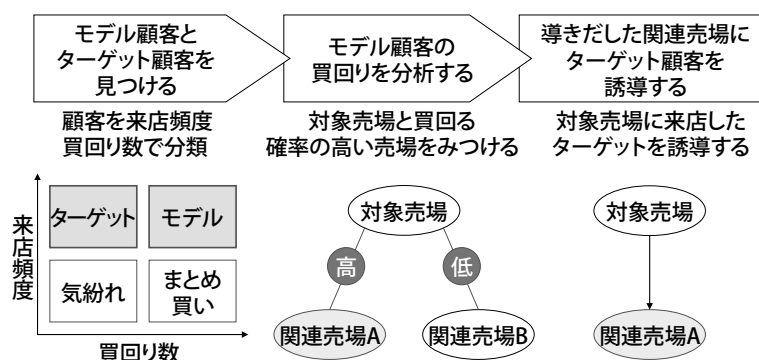


図-2 同日買回り分析のアプローチ

わせを「同日の買回り確率」によって導くアプローチを採用した。

### 分析の特徴

#### 【経営ニーズに応える顧客分類の軸作り】

来店頻度と買回り数を顧客分類の機軸としたのには理由がある。経営ニーズとして増やしたい「理想的な顧客」とは、「来店頻度が高く、買回り数が多い」顧客だからである。理想的な顧客をモデル顧客として、その関連購買を知ることが、理想的な顧客を増やすヒントになると考えられる。反対に、年数回しか来店しないが年間購買額は高い顧客(図-2では「まとめ買い」顧客として分類)は、デシル分析では上位顧客に入るかもしれないが、「理想的な顧客」ではないし、関連購買を導く分析の対象として不適切であると言える。

また、来店頻度と買回り数を顧客分類の軸とすることで、ターゲット顧客も明確になる。今回の施策の目的は買回りを増やすことであって、来店日数を増やすことではない。従って、たまにしか来店しない顧客(図-2では「気紛れ」顧客として分類)はターゲット顧客に適していない。こうした顧客を施策対象から排除することも、効果的な施策を導く上で重要なことである。

ただし、ターゲット顧客を適切に設定するには、来店頻度と買回り数だけではなく、総購買先数も考慮に入れる必要がある。例えば来店頻度が高いが、いつも購買する売場・ショップが異なるような顧客(つまり総購買先数が多い)は、どこの売場・

ショップを軸に関連購買を推奨してよいか判断できない。反対にいつも購買先が決まっている顧客(つまり総購買先数が少ない)は、その特定購買先と関連の強い売場・ショップを推奨すればよいと判断できる。

#### 【現場が施策に繋げられる分析結果の表現】

本手法では分析結果を分析者、マーチャンダイザー、販売員の三者が理解し、協議しながら施策に落とし込めるように直感的に理解できる表現方法にこだわった。

具体的には、一つの売場・ショップを軸にした関連購買のマップと、売場・ショップ全体の関連購買のマップの二つを富士通研究所が開発したマイニングツールにより実現した。

図-3に示した出力サンプルは、一つの売場・ショップを中心に置き、その売場・ショップと関連の強い順に円周上に並ぶマップである。中心の軸となる売場・ショップと関連の強い売場・ショップが瞬時に分かるという点で、直感的な分かりやすさを実現している。

また図-4に示した出力サンプルは、複数の売場・ショップを軸にした買回り関係を表している。全体の中ではどの売場・ショップの組み合わせが特徴的(他の組み合わせよりも関係が強い)かを把握できる。

このようなマップによる表現により、直感的に売場・ショップ同士の関係の強さを把握できるため、関係者間でスムーズに検討を進めることができるのである。

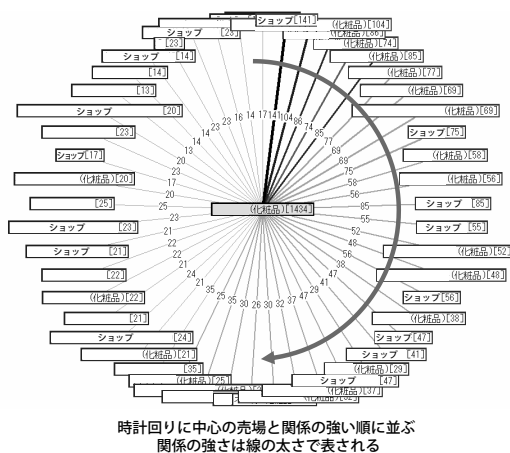
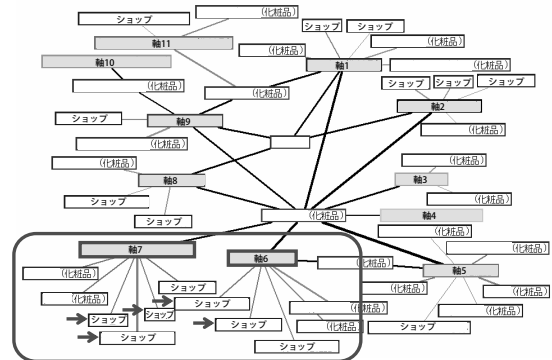


図-3 単一ショップを軸とした買回りマップ



対象の11ブランドの買回りをまとめたマップ  
単価の低い化粧品ブランドは他ブランドよりも婦人服ブランドとの買回りが多い

図-4 複数ショップを軸とした買回りマップ

## ジェイアール東海高島屋様への適用

本手法を、ジェイアール東海高島屋様に適用した事例を紹介する。

ジェイアール東海高島屋様は名古屋駅ビルに店舗を構えており、2000年の創業以来業界でも有数の伸びを継続する百貨店である。しかし、近年成長の伸びが鈍り始めた部門も出始めた。

そこで好調な化粧品売場の顧客を対象に、婦人服・婦人雑貨への買回り増加を狙う施策立案を目的に、本買回り分析を提案した。化粧品売場の顧客は定期的に来店し、同じブランドショップで購入することが多いと想定されるため、そのブランドショップを軸に関連購買を推奨することが有効と考えられたためである。

婦人ファッション全般のカード顧客から、化粧品を購入する顧客を抽出し、さらに検討対象として11の化粧品ブランドを選定してそれぞれのモデル顧客の買回り分析を行った。

### 【分析結果】

分析の結果、婦人ファッション全般の顧客と比較して、化粧品の顧客は来店頻度が2倍、年間購買金額は1.5倍であることがわかった。化粧品顧客が定期的に来店することも確かめられた。

対象となった11の化粧品ブランドそれぞれのモデルユーザの買回り分析の結果、いくつかの特徴的な関連購買の組み合わせを導き出した。これらの組み合わせに対する現場部門の意見は、「経験則に照らして合っている」というものと、「まったく想定していなかった」というものに分かれた。

経験則と合致していた組み合わせは、ある外資系化粧品ブランドとキャリア向け高グレードブランドである。ジェイアール東海高島屋様のマーケティング担当の女性によれば「名古屋コンサバ」と呼ばれる顧客層であり、現場でも典型的な関連購買の経験則として知られていた。

高単価の化粧品ブランドと婦人肌着の組み合わせも、百貨店が比較的プライスラインの高い品揃えをしている関係上、想定された組み合わせであった。

想定外だった組み合わせは、化粧品ブランド同士の買回りが非常に多いことだった。顧客は販売員の目を気にして複数の化粧品ブランドのカウンターを買回ることはない、というのがこれまでの

百貨店業界での常識だったためである。この結果から昨今の女性は販売員の目をそれほど気にしないことがわかった。

また、低単価の化粧品ブランドの顧客は、百貨店では婦人服を買わず、低価格帯の専門店などで購入するのだろうと予想されていたが、実際は、多くのカジュアル系婦人服ブランドを買い回っていることもわかった。(図-4の枠内に矢印で示す。)このように購買単価は低くてもファッションに興味のある顧客層は百貨店でも買回ることが確かめられた。

### 【分析結果を活用した施策】

分析結果を元に、ジェイアール東海高島屋様の、施策立案担当者、マーケティング担当者、販売担当者と協議し、次の二つの施策案を導き出した。

一つ目は、化粧品ブランドの顧客に、関連性の強い婦人服ブランドのフェア案内状を、店頭にて販売員がお勧めしながら手渡していくというものである。今回は複数の関連の強い特定化粧品ブランドと、特定婦人服ブランドの組み合わせを導くことができたため、各ブランドフェアに本施策を実施することで、店内新客の効果が期待できるとの判断を行ったためである。

二つ目は、スタンプラリーカードによる買回り施策である。スタンプラリーカードは、指定した売場を回ってもらうと同時に、各売場では提案したい商品をディスプレイすることで消費者に気づきを提供し、関連購買を促す仕掛けである。化粧品売場と関連の強い売場として、婦人靴や婦人肌着が確かめられたため、これらの売場を指定するスタンプラリーが有効と判断した。

この二つの施策とも、店内新客を生み出す上では有効な施策として、ジェイアール東海高島屋様においても評価されている。経営層からは、「肌感覚と数値的根拠を照らし合わせることで、より多くの仮説想起に繋がり、現場の人材育成のためにも重要であることがわかった」との評価を頂き、顧客政策の現場トップの部長からは、「新鮮で新しい試みであり、当社としても更にノウハウを蓄積したい」との評価を頂いた。

## む す び

ジェイアール東海高島屋様への買回り分析手法の適用により、本手法の有用性として以下の点が確かめられた。

これまでの施策は、現場の経験知により企画されたものが多かったが、経験知を数値によって裏付けることや、反対に経験では把握できていなかった隠れた関連購買を見つけることに、同日買回り分析手法が有効であることがわかった。

本施策による買回り増加の効果検証や、精度向上は今後の運用上の課題となるが、LTV向上のための販売促進施策として、買回りを増やすことに着目した新しい施策の枠組みを提供したことが、本取り組みの大きな成果であると言えよう。

本手法は、事例で取り上げた百貨店を始めとして、ショッピングモール、複合型リゾート施設や観光地域(名所・名店回遊)などの複数ショップ型業態への適用が考えられる。

また、LTV向上のためには効果的な販売促進だけでなく、品揃え・サービスの改善が必要である。本手法をさらに進化させ、品揃え・サービスの改善にも適用できるようにするため、手法開発に取り組んでいる。具体的には、手始めとして婦人ファッションを対象に、品揃え(ブランド揃え)を管理するために必要な属性(テイストやグレード)の適正な付与方法や、ブランド改廃によるターゲットの増減管理方法等の手法を構築中である。

買回り品を扱う複数ショップ型業態の高付加価値化を支援する手法を完成させ、小売業の経営課題解決に貢献していきたい。

## 参考文献

- (1) 渡部他：富士通研究所による特許検索・分析支援システム「ACCENT」、INFOSTA2002、A-1.
- (2) ジェラルド・ザルトマン、藤川 佳則、阿久津 聡：心脳マーケティング 顧客の無意識を解き明かす Harvard Business School Press 2005年2月.