

「通販化粧品の販売戦略」

～RFM 分析を中心に～

山川 雅美

I はじめに

本研究は、いかにすれば自社製品の成長戦略を描けるかという問題意識のもと、e コマース市場（特に化粧品販売）の今後の可能性はどのようなものか、通販化粧品販売促進戦略立案、といった諸問題を明らかにするため、自社販売データの分析からは細分化した顧客情報毎に販売促進を行っていくことが自社の成長戦略につながるということが明らかになった。

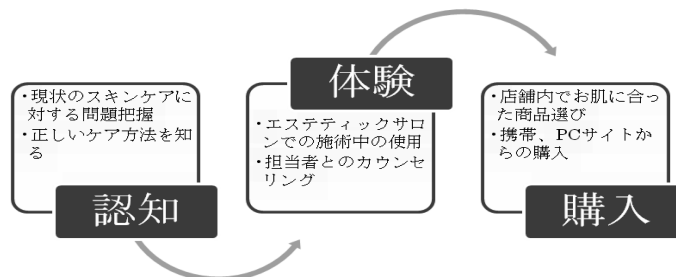
まず、自社のビジネスモデルを紹介しながら、現在の課題を抽出する。その課題を解決するために、イアン・ゴードンの顧客細分化ポートフォリオを参考にしながら、自社顧客の販売データを RFM 分析する。

その結果に基づき、優良顧客と離脱顧客を抽出し、プロフィールを行った上でこれからの具体的な販売促進戦略を立案することとする。

今後はここから明らかになった戦略的課題を、効果的な販売促進戦略の立案をもって具体的に自社で展開してゆきたいと思う。

II 自社のビジネスモデルと課題

図1 自社のビジネスモデル概略



上図は、自社における消費者の商品購入の流れである。

エステティックサロン経営という資源を活かし、顧客に対する対面販売という形式をとりながら、最終的には通信販売によって顧客との関係を構築していく。顧客からすれば正しい化粧品とは何かということを施術担当から学び、また体験し、利用効果を実感しながら購入し、エステティックサロンの施術との相乗効果を活かしながら美肌を保つことができる。

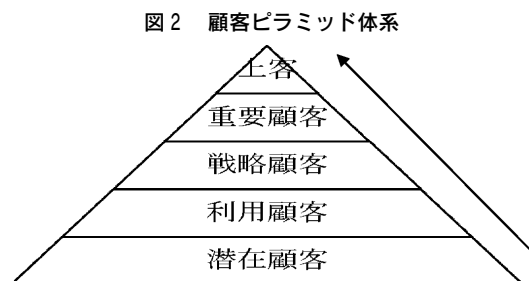
自社における現状の課題は以下の通りである。

- ・休眠会員の存在
- ・販売チャネルの限定
- ・通販とエステティックの価値存続
- ・競合他社の低価格戦略
- ・ロイヤルカスタマーへの醸成
- ・物流コスト
- ・顧客管理の不徹底
- ・キャンペーンの費用対効果未測定

Ⅲ RFM 分析

1. ロイヤリティ・マーケティングの重要性

顧客を特定化し、その利用状況をトレースすることで、顧客のランキング化を行い、ランク別のアプローチを行う視点がロイヤリティ・マーケティングである。自社を安定的に支持し、利益貢献度の高い優良顧客を創出し、育成し、関係を強化することが狙いである¹⁾。



まだサービスを利用してない潜在顧客を利用へと導き、既存客である利用顧客、戦略顧客、重要顧客をロイヤルカスタマーへと醸成していくことが販売促進戦略の根幹となす

1 三石玲子 (1999) 『ロイヤリティ・マーケティングの基礎知識』

あろう。ただ組織に関係する、または関係したことのある顧客全てがその継続的構築が必要なのかと言えばそうではない。その理由としては①収益性につながらない顧客に訴求してしまう。②顧客を増やすだけが目的だった場合、成果に満足できない顧客はすぐ競合他社を離れる。③望ましくない顧客にまでサービスを提供することで、望ましい顧客にサービスを提供する時間が食われてしまう。が挙げられる。以上の理由からも既存顧客の細分化が必要ということが言える。

以上のことから顧客維持と収益性の観点からみると次のことがわかる²。

- ・新規客より組織から購買する可能性が高い
- ・既存客に満足感を与える方が新規客に訴求するより低コスト
- ・既存客は組織を信頼しているため別の種類のサービスを利用しやすい
- ・組織内での効率が上がる
- ・継続的関係を築くことでより高い価値を顧客が感じるようになる
- ・満足した既存顧客は別の顧客を紹介してくれる

2. RFM 分析とは

RFM 分析は、顧客のセグメンテーション方法。RFM 分析（RFM スコア法）は、1960年代にカタログ販売やダイレクトメールのレスポンス向上のために米国の通信販売業を中心に広まったといわれるが、これをさらに発展させた「RFM セルコード法」をジェリコ・コンサルティングやアーサー・ヒューズが開発している。優良顧客や優良顧客になる可能性がある顧客をターゲットとしそれぞれに合ったプロモーションしていくことで、顧客維持と利益確保が期待できる³。

顧客の細分化をすることによって、優良顧客を抽出し、これからの戦略顧客を見出し、離脱顧客との関係性を見直すなどの有効性があるとみられる。

まず顧客の購買実績から R=Recency（前回購買日からの経過日数）最近購入したかを1～5点のスコア化する。F=Frequency（購買頻度）どのくらいの頻度で購入している、M=Monetary（購買金額）いくら購入したかも同様に1～5点のスコア化して分析していく。

その定義としては

2 フィリップ・コトラー（2002）『プロフェッショナル・サービス・マーケティング』（訳書）

3 Hughes, Arthur Middleton（1994）『Strategic Database Marketing』, McGraw-Hill Companies

1. Rのランクが高いほど将来の企業収益に貢献してくれる可能性が高い
2. Rのランクが低ければFやMのランクが高くても他社に奪われている可能性が大きい
3. Rのランクが同じならFのランクが高いほど常連顧客
4. Rのランクが同じならFやMのランクが高いほど購買力がある顧客
5. RやFのランクが高くてもMが少ない顧客は購買力が低い
6. Fのランクが低く、Mが高い顧客はRの高い方が良い顧客
7. Fのランクが上がらないか下がっている顧客は他社に奪われている可能性が高い
8. RFM全てが低い顧客は切り捨ても検討

RFM分析を行う場合、重要なことは区分した顧客ごとにアプローチの方法を変えること、各ランクの顧客層の貢献度を、明確な数字で把握しておくことなのである。

3. 自社の販売データからのRFM分析

自社保有顧客2,150名の内、1度でも購入履歴のある既存顧客1,069名の購入履歴データからRFM分析を行った。購入履歴データは2004年1月1日より2009年12月31日までを対象とした。保有顧客2,150名の内、購入に至っている割合は50.3%であった。

Rスコアの分類基準は以下の通りである。尚、各スコア0は自社にて全く購買を行っていないと見なすため、ここには表記していない。

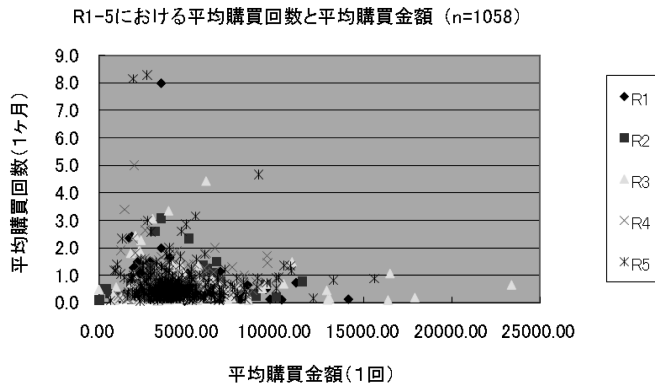
図3 RFM各スコア分類基準

| R=1 | R=2 | R=3 | R=3 | R=5 |
|----------------|---------------------|--------------------|-------------------|-----------------|
| 購買経過 731日以上 | 購買経過 366日～730日以内 | 購買経過 181～365日以内 | 購買経過 91～180日以内 | 購買経過 0～90日以内 |

尚、FスコアとMスコアに関しては累積データで見た場合、顧客の在籍期間によって分析に差異が生じることと、顧客それぞれの異なった収益性を見る必要があるため、Fスコアに関しては一か月単位での平均購買回数、Mスコアに関しては1回当たりの平均購買金額にて算出している。

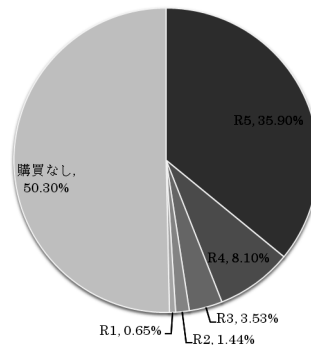
R1～5グループそれぞれが平均購入回数、平均購買回数共に同じところで分布してい

図4 RFM 自社分析散布図



ることから考察すると、想定外に高い購買回数と金額を除き、エステティックでの感動を持って入会し、ある一定の購買を行うが一定期間立つと離脱して行く傾向がある。

この傾向に関しては具体的な対策が必要となるので、第4章の今後の販売促進計画の中で述べる。そして以上のことからロイヤルカスタマーと定義出来るのは、入会～現在迄、長期間に渡り離脱せず高い購買金額を保ちながら継続的に購買を行う顧客であるといえる。

図5 顧客2150名全体に占めるRスコアの割合
全体に占めるRスコアの割合

この結果からは購買なしが約半数で、R5スコア顧客が35.9%ということが分かる。分類基準から言えばR5スコア客とR4スコア客、つまり1年以内に購買を継続的に行う顧客がほぼ売上を担っている状態にある。

初回購入を促進させたい場合、在籍期間も分析の大きな対象となる。登録後の初回購買が購買実績有の顧客と同様に90日～180日以内でなければ競合他社にその顧客を奪われている可能性も否めないであろう。

図6 累積F1スコアの回数割合

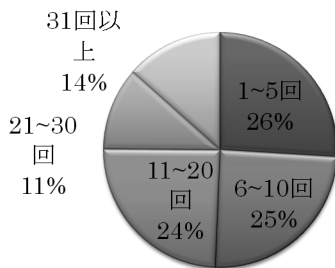


図6はこれまでの販売データから一番低いF1スコアの顧客の購入回数の割合を示したものである。あえて、RとMとの関係は無視するが、一番購入回数の少ないF1グループであっても5回以内は26%である。それ以上の購買では74%が6~31回以上購買している。このデータからも初回購入の促進が継続的な購買に至る可能性が高いことが示唆できる。

図7 Rスコア1におけるFM分析

R1における平均購買回数と平均購買金額 (n=117)
最終購買日より経過731日以上

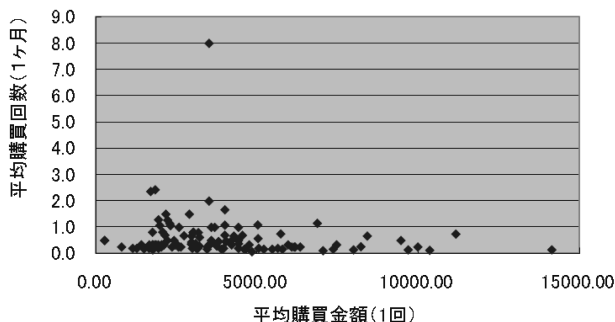
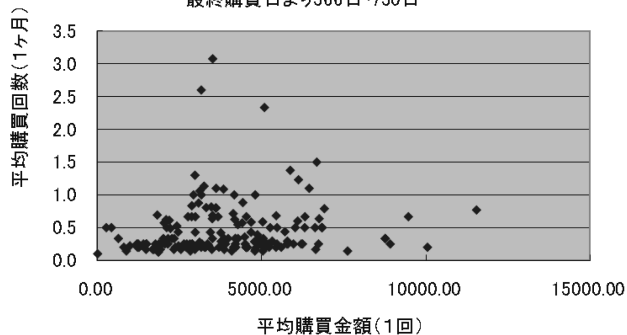


図8 Rスコア2におけるFM分析

R2における平均購買回数と平均購買金額 (n=174)
最終購買日より366日~730日



R-1とR-2においては①5,000円前後の商品を月に1度購入する平均的な層、②1～2回のみ数点購入のため平均すると0.5を下回る大半の層、③在籍時期3ヵ月未満に頻繁に買う少数層にわけることができる。MとFとを掛け合わせた各顧客の月間平均購入額を見ると、R1では平均値が27,395.16であり、R-2では26,554.31となり、有意の差は見られるものの、ほぼ同じような分布であると言っても差支えはないだろう。

図9 Rスコア3におけるFM分析

R3における平均購入回数と平均購入金額 (n=161)
最終購買日より181~365日以内

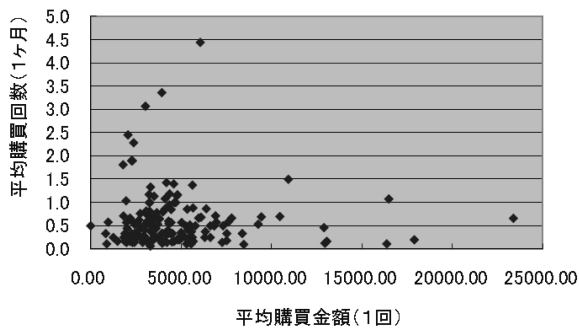
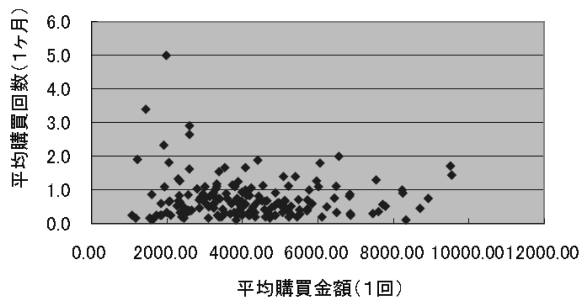


図10 Rスコア2におけるFM分析

R4における平均購入回数と平均購入金額 (n=179)
最終購買日より91~180日以内

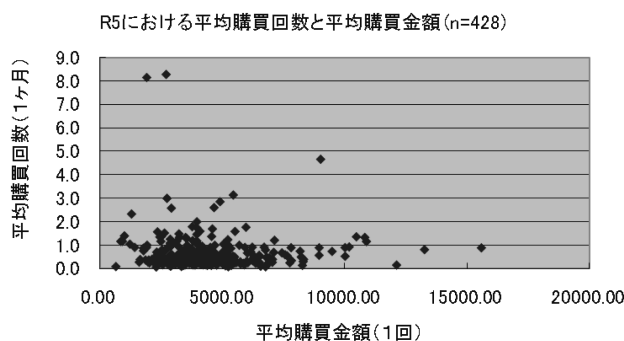


R-3, 4においてはR3グループのMとFとを掛け合わせた各顧客の月間平均購入額を見るとR-3が平均値29,613.83であるに対してR4グループでは平均値が18,750.68と約6割低くなっている。

R3グループの最終購買経過日から考えると割引セールを行った時期でもあるので、セール期間にまとめ買いをしたために、月間平均購入額が上昇したことが考えられるが、全体が同じ現象であるとは考えにくい。R-3グループは商品サイクルから言えば稼働中と

見なせるので今後 R-3グループは稼働顧客と見なして、それぞれにカスタマイズしたアプローチが必要である。R-4グループの平均値が低いこともセールの影響で翌月から回数や金額が低くなることはまとめ買い後の買い控えが起こっていることが考えられるので、今後はセールの開催時期についても検討する必要があるだろう。

図11 Rスコア5におけるFM分析



R-5はR1～3とちがう形になっているが、これはこのグループが一番多いため、常にR-5が優良ではなく今後3か月立つとR5グループもR1～4と同じ層になることが考えられる。平均購買回数の多い顧客と平均購買金額が多い顧客について精査したところ、全て在籍期間が3か月未満であることが判明した。それらの顧客についてはロイヤルカスタマーではなく、在籍期間の短い顧客でこれから育てていくべき層であることがわかる。

4. RFM 分析の限界と課題

前節で行ったRFM分析にはメリットとデメリット、注意しなければならない点がある。メリットとしては①RFMスコアの高い優良顧客を抽出できること、②各スコアの低い顧客への投資を減らせることである。デメリットとしては①ゆっくりではあるが継続的に購入する顧客を見落とすことがある②顧客の異質性に対する配慮ができないことがあげられる。以上のことからRFM分析は、購買行動を行ったことのある顧客の購買力を量的に評価するもので、購買に至っていない潜在顧客の購買力までは判定できず、また次に何をかうかといった質的な評価はできない⁴。今後の販売促進戦略立案に関してはこの点に配慮しながら行っていく必要がある。

4 阿倍誠(2008)「消費者行動理論に基づいた個人レベルのRF分析」日本統計学会誌第37巻、第2号、P239～P259

IV 販売促進戦略

1. ロイヤルカスタマーと離脱客のプロファイル

新しい販売促進戦略の立案に関して、RFM分析を行った結果に基づいてロイヤルカスタマーと離脱客のプロファイルを行う。どの条件下で継続購買につながり、またどのようなライフスタイルの変遷が離脱につながるのかを知るためにロイヤルカスタマーと離脱顧客から無作為に抽出し、販売の履歴、顧客カルテからプロファイルを行った。

表1 ロイヤルカスタマーのプロファイル

| | |
|---|--|
| N.M様 Rスコア5, Fスコア5 購買437回 Mスコア3 合計購買1,512,644円 | <ul style="list-style-type: none"> ・28歳、銀行でお勤め。実家暮らし。エステへは3年間通う ・美意識が非常に高く、自己投資を惜しまないタイプ ・今までの肌トラブルが解消されたことから継続使用に至る ・エステ担当が好業績者 |
| M.M様31歳、 Rスコア5 Fスコア4 購買354回 Mスコア3 合計購買1,818,169円 | <ul style="list-style-type: none"> ・エステオープン日から来店。当時はまだ大学生。結婚後関東へ転居。当エステでアルバイト経験有。 ・多くの顧客を紹介。お母様や叔母様も来店 ・エステを卒業した後も担当者と友人関係として連絡を取り続けている。 |

以上の結果からは①エステ担当者との信頼構築が出来ている、②エステサロンとの関与が高いほど継続購買につながる、③肌が化粧品によって変わったことを実感する③安定的な職業につき、購買力がある年齢層などがあげられる。

表2 離脱客のプロファイル

| | |
|---|--|
| K.R様 Rスコア2 最終購買から485日経過 Fスコア1 購買92回 Mスコア1 平均購買4,863円 | <ul style="list-style-type: none"> ・28歳 2003年にエステへ来店 ・最終購入2008年9月 ・これまでの購入パターンは2か月に1度の購買が規則的・ご結婚され、三重県へ転居 |
| U.R様 Rスコア2 最終購買から 632日経過 Fスコア1 購買66回 Mスコア1 平均購買4,778円 | <ul style="list-style-type: none"> ・36歳 ・決まった商品2点のみを約2年間リピート ・キャンペーン値引きのある時期に購入していた ・スキンケア商品は購入せず、ファンデーションなどのメイク関連のみ購入 |

この2名のプロフィールから言えることは①この化粧品でないといけないという訴求が出来ていなかった②職業、年収、雇用形態などから比較的購買力が低い③結婚や一人暮らしなどによってライフスタイルが変わった④特定の商品だけを購買し、その他については離脱前から競合他社に奪われている可能性が高い。

2. 具体的戦略について

その戦略方針についてこれまでの先行研究のレビューや、二次データ、プロフィール、販売データからの考察を加味しつつ、具体的な販売促進案は以下の通りである。

表3 販売促進案

| | |
|-----------|---|
| ロイヤルカスタマー | <ul style="list-style-type: none"> ・ポイント率のUPと優遇措置 ・ロイヤルカスタマー専用注文窓口の設置 ・プレセールへの招待・ロイヤル化の認知 |
| 重要顧客 | <ul style="list-style-type: none"> ・インタラクティブな関係構築 ・ロイヤルカスタマー化のイメージを湧かせる（優遇措置認知） ・サイトの利便性向上・毎購買後のアンケート実施 |
| 戦略顧客 | <ul style="list-style-type: none"> ・エステ担当者からのコンタクト取り直し ・商品購入動向からのカスタマイズしたアプローチ ・肌トラブル別相談窓口の設置・不満アンケートの実施 |
| 離脱顧客、購買0客 | <ul style="list-style-type: none"> ・画一的、定期的なDMの廃止 ・低価格商品、エステティックへの誘導など違う角度からアプローチ ・初回利用の促進（初回利用の優遇） ・顧客プロフィールし、ライフスタイルにあった提案を行う |

V おわりに

自社において今後の一番優先して取り組むべき課題は「重要顧客をいかにロイヤルカスタマーへと醸成するか」であろうと漠然とした仮説を持っていた。実際の販売データを分析して最も驚くべきことは登録のみで購買0の顧客が約半数存在していたことである。これに関しては早急な対応がある。それと共に、新規客の固定化を図ればまだまだ「大きな宝箱」を抱えていることと知った。現在Rスコア5が35.9%存在していることを考えると今後、初回利用の促進を図れば必然的に売上規模は増大する。既存の購買0客の中では在籍期間の分析が必要であるが、毎月増加している新規登録客へもっと初回利用を促進す

ればエステティックサロンでの相乗効果もあり、他の通販化粧品よりも既に顧客は利用実感しているため自社に対する関与は高いため、初回利用すれば継続的購買につながるというデータを発見できたことと、RFM分析したことによって顧客の全体像を知ることが出来たことも更にこれから多面的な分析は必要という課題は残しながらも大変有益であった。これまでの画一的なサービス、全顧客へ定期的なアプローチを繰り返していたことを思うとこの研究を活かしたマーケティングを持続的に行うことで今後の自社の発展性は大きい。

今後は本研究で明らかになった戦略的課題を、①“販促計画の策定”（仮説と手法の検討）→②“販促活動の実践”（実行）→③“販売結果に対しての定期的な分析”（評価と有効性の検討）→④“改善もしくは新たな販促活動を実践”（改善）というPDCAサイクルを継続的に回転させながらアクションリサーチを実践し、また効果的な販売促進戦略の立案をもって具体的に自社で展開してゆきたいと思う。

引用文献

- Hughes, Arthur Middleton (1994) 『Strategic Database Marketing』, McGraw-Hill Companies
阿倍誠 (2008) 「消費者行動理論に基づいた個人レベルのRF分析」日本統計学会誌 第37巻、第2号、P239～P259
フィリップ・コトラー (2002) 『プロフェッショナル・サービス・マーケティング』(訳書)
三石玲子 (1999) 『ロイヤルティ・マーケティングの基礎知識』

参考文献

- アンドレアス・ブーフホルツ (2002) 『あのブランドばかりなぜ選んでしまうのか～購買心理のエッセンス～』東洋経済新報社
石井栄造 (2001) 『マーケティングリサーチ』日本能率協会マネジメントセンター
大橋・洞本・加藤 (2008) 『Eコマース成功の条件』日本経済新聞社
岡本達彦 (2009) 『A41枚アンケートで利益を5倍にする方法』ダイヤモンド社
ケビン・フライバーグ、ジャッキー・フライバーグ (1997) 『破天荒！サウスウエスト航空驚愕の経営』日経BP社
コグレマサト・いしたにまさき (2007) 『クチコミの技術 広告に頼らない共感型マーケティング』日経BP社
近藤・小野 (2004) 『マーケティング・リサーチの実際』日経文庫
坂本光司 (2008) 『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版

- 佐々木裕一 (2005) 「評価サイトユーザーにおける情報源の有効度と購買行動—会員登録期間および参照購買回数による相関分析」 経営情報学会誌 vol. 14
- 高田靖久 (2009) 『1 回きりのお客様を100回客に育てなさい』 同文館出版
- 田中洋 (2008) 『消費者行動論体系』 中央経済社
- 太宰潮 (2008) 「消費者の価格知覚におけるバランス仮説」 消費者行動研究第14巻1, 2号
- パコ・アンダーヒル (2001) 『なぜこの店で買ってしまうのか—ショッピングの科学—』 早川書房
- 星野卓也 (2005) 『マインドコントロールマーケティング』 フォレスト出版
- マーカス・バッキンガム&ドナルド・クリフトン (2001) 『さあ、才能に目覚めよう』 日本経済新聞社
- マッテオ・モッテルリーニ (2008) 『経済は感情で動く はじめての行動経済』 紀伊国屋書店
- リコ・ドウブランク (2009) 『情熱仕事力』 オータパブリケーションズ
- 若松透 (2002) 『こだわり通販道』 日本流通産業新聞社
- 和田・恩蔵・三浦 (1996) 『マーケティング戦略』 有斐閣アルマ
- 和田充夫 (2003) 『ブランド価値共創』 同文館出版
- 渡辺・須田・田中・堀田 (1986) 「女性消費者にみられる購買行動の特徴—岐阜県高山地区の消費者の意向を中心に—」 東海学院大学紀要