ＣＲＭ導入大目的は長期的にライフタイムバリュー（ＬＴＶ）を上昇させていくこと。

ライフタイムバリューが長期的に上昇しているかマネジメント（監視）する方法は顧客当たりライフタイムバリュー（ＣＬＶ）が年々上昇しているか確認する情報が必要です。

顧客一人当たりライフタイムバリューは Customer Life-time Value の頭文字、

ＣＬＶと略称します。

このＣＬＶが１年、２年、３年、４年、５年と上昇しているか毎年情報で確認します。

スーパーマーケットＣＬＶ、１年目３万円とします。

２年目ＣＬＶが２０％アップ３万６０００円、

３年目ＣＬＶ同じように２０％アップで４万３２００円。

このように一人の顧客価値が上昇していくことがＣＲＭの大目的。

貴社ネット顧客数３０００人とすると

会社利益は１年目９０００万円（ＣＬＶ３万円×３０００人）、２年目１億８００万円、３年目１億２９６０万円の利益になります。

顧客ＣＬＶの上昇、下降を見ていけば、販促活動（マーケティング活動）が

利益を生んでいるか、利益を生んでいないか　長期的に利益状況を判定できます。

ＣＲＭ導入、推進する目的は**「長期安定的に利益を伸ばしていくこと」**が目的であることをご理解ください。

**その判断にもっとも価値ある数値がＣＬＶ**であるとご理解ください。

低価格政策を追求するとＣＬＶは低下します。

インバウンド需要など外部環境が良いとＣＬＶは上昇します。

立地の良い店舗のＣＬＶは高い数値になります。

他社が参入すると一気にＣＬＶは低い数値になります。

何が起こるか未来予測できないいまの世の中。外部環境に依存することなく、

足固めする戦略の一つがＣＲＭの追求です。

余談

数年前ロンドンのコンサルタント会社が欧米１０００社の経営者にアンケートを実施しました。

「ライフタイムバリューについて知っていますか」という質問です。

「知らない」と答えた経営者は８３％でした。

ＣＲＭ実施した企業に

「成功しましたか」　とう質問では

「成功した」　と答えたのは１５％だけでした。

成功しなかった理由は、ＣＲＭはシステムだと認識したことが原因です。

ＣＲＭ（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）が騒がれ、世界の多くの大学教授やコンサルタント会社が、ＣＲＭは商品志向ではなく顧客志向、顧客志向に目を向ける必要があると述べております。

ＣＲＭは企業に長期安定した利益をもたらすマーケティングである、という多くの論文が発表されました。

しかし、このことは理解されず、ＣＲＭはシステムであるとし、ＩＢＭなどから数億円をかけて導入し、顧客志向・人間志向に注目しなかったことが失敗の原因になったのです。

顧客という人間の感情を動かすマーケティング手法であることが理解されなかったことが失敗した原因であると批判されました。

ＣＲＭは顧客満足、顧客ロイヤルティを高めていくマーケティング手法であることを

学習し、知識とし、会社戦略として導入しなくてはなりません。

外部環境に影響されない業績を高める戦略がＣＲＭなのです。

**【真の目的を達成する要件】**

　顧客に愛される会社になると長期利益達成が可能になります。

　これは非常に難しい課題です。

　ここでは目的を達成するＣＲＭマーケティング要素にについて述べていきます。

　貴社の顧客は新規顧客と既存顧客から成り立っています。

　百貨店では外商顧客が別途存在します。外商顧客はここでは検討外としました。

　つぎのページ【顧客の問題】で新規顧客、既存顧客が利益アップにどのように影響しているのか述べています。

新規顧客の獲得は売上利益を増やす重要な要素です。

もっとも重要な要素は既存顧客です。

既存顧客が買い続けてくれること

既存顧客が来店日数を増やしてくれること

既存顧客が買上金額を伸ばしてくれること

既存顧客が買い上げ点数を伸ばしてくれること

既存顧客が粗利益率の高い商品を購入してくれること

特売品など報酬目的の顧客ではないこと

既存顧客が離反せず買い物を続けてくれれば

ＣＲＭの目的であるＣＬＶは上昇し続けます。

**【顧客の問題】**

貴社か抱えている顧客の問題を見ていきます。

**１．新規顧客獲得の問題**

人口減少、少子高齢化、競争激化（他県からなど大手小売業参入）などから

新規顧客獲得は難問題となっています。

チラシをバラマキ、新規顧客獲得できていると考えているかもしれませんが、チラシで来店している顧客は、この特売のときだけ来店している既存顧客がほとんどです。

デシル分析（買上金額上位順１０等分）の最下位、または９番目の既存顧客です。

新規顧客が増えればＣＬＶは上昇しますが、これがなかなか難しいのが現実です。

激安価格で取り込んでも激安を続けない限り去っていきます。

新規顧客からのＣＬＶ上昇はあまり期待できない時代です。

**２．既存顧客の問題**

既存顧客はつぎのように分かれます。

超上得意顧客、上得意顧客、一般顧客に分けることができます。

スーパーマーケットでよく使われる顧客識別情報「デシル分析」。

デシル１顧客は超上得意顧客、２番・３番は上得意顧客、デシル４～デシル６までの顧客は一般顧客、デシル７以下は報酬目的顧客です。

ＲＦＭセル分析情報では、ＡＡ顧客が超上得意顧客、ＡＢ顧客が上得意顧客、ＡＣ顧客は一般顧客と区分できます。

ＣＲＭは一般顧客を上得意顧客へ、上得意顧客を超上得意顧客に成長させていくマーケティング手法なのです。

**３．離反顧客の問題**

一般顧客の多くが離反する傾向があります。

店によって、売場によって離反顧客数値は違っています。

離反率１０％から３０％など多くの顧客が離反しています。

この離反率はＣＬＶを下げます。

ロイヤルティ顧客の離反率はほぼゼロです。買い続けています。

ＣＬＶ数値に大きく貢献している顧客です。

ここで２つの重要な数値用語を述べておきます。

ＣＬＶ数値に大きく影響する数値です。

**１つは維持率（リテンション率）**

**もう一つは離反率です。**

既存顧客１０００人、次年度維持顧客は９５０人。離反顧客は５０人なら

既存顧客維持率９５％、離反率５％です。

さらにその翌年維持率９５％であると

既存顧客９５０人の９５％、９０２人がこの年度も既存顧客です。

４８人が離反します。

このように既存顧客は目減りしていきます。

その結果、ＣＬＶは下がります。

もし離反率２０％とか３０％だと、ＣＬＶは小さくなり打撃を受けます。

スーパーマーケットの平均離反率は３０％程度です。

減少した既存顧客は新規顧客獲得で補わなくてはなりません。

貴社の既存顧客離反率（裏返せば維持率）は何％でしょうか？

把握されていますか？ ３０％だと長期利益増加に大きなダメージです。

離反率のパターン、以下５つのパターンがあります。

長期寿命顧客パターン　初年度離反率　　 ５％　　次年度離反率　　５％

中間寿命顧客パターン　初年度離反率 　２５％　　次年度離反率　１０％

気まぐれ顧客パターン　初年度離反率 　５０％　　次年度離反率　１０％

短期寿命顧客パターン　初年度離反率 ５０％　　次年度離反率　５０％

瞬間寿命顧客パターン　初年度離反率 １００％

　貴社、長期寿命顧客パターンを目指さなければなりません。

そのために貴社すべての顧客をしっかり識別しなければなりません。

**【顧客問題への対応】**

**１．新規獲得への対応**

人口減少、少子高齢化、競争激化時代に新規顧客対応はかなり難しい。

人口減少で地方百貨店、地方スーパーマーケットはかなり厳しい。

対応方法として４つほど考えられます。

１つは、値下げした販売。激安価格で呼び込みます。

価格引き下げは既存顧客の売上を下げてしまうのでＣＬＶ数値は下がります。

低価格戦略とＣＬＶには、トレードオフ関係があるのでやるべき戦略ではありません。

２つは、他社にない商品を品揃えする。健康志向・ヴィーガン商品（完全植物商品）の品揃えは遠方から顧客を呼び込む一つの方法です。そこにしかない商品を扱うことです。

あるスーパーの指導で、高知の一本釣りかつお、名古屋のふすまパン、高松の古代餅、宇和島の乾燥ひじき、など陳列しました。驚いたのは３０キロ先から２名の新規顧客が来店し、この顧客はほぼ毎週１回来店していたことです。

３つは、既存顧客超上得意顧客、上得意顧客に口コミしてもらうことです。

そのためには貴社が口コミしてもらう商品とか、売り方とか、曜日イベントなど企画する必要があります。

４つはＳＮＳ（ネット交流サイト）を活用し、自社扱い商品の宣伝をし、集客することです。

大丸はＳＮＳ専門部署を組織化し、編集担当でしょうか、東京店来店顧客にインタビューしています。長く見ていると博多大丸７５周年イベントだったり、札幌大丸イベント紹介だったり、TikTokで見ることができます。ただＳＮＳは宣伝なので、新規顧客が集客できているかは不明でしょう。

何もしないよりはマシかも知れません。Instagramなど活用する実験を考えています。

**２．既存顧客への対応**

離反客のない流通業、小売店はありません。

本年離反ゼロ。その顧客、次年度も離反ゼロ。他に店舗がなく独占市場ならこんなことはありえますが、そのような商圏はないでしょう。

あるスーパーマーケットで、離反率１０％以下、デシル分析上位３０％で売上金額の

９０％以上という数値に驚きました。

聞いてみるとこの店舗、小さな山の頂上の店。周りには何の店もないところでした。

こういう稀な事例は別で、普通は３０％～４０％近く離反しています。

つまりリテンション率６０％～７０％というのが現状のようです。

さて、このような状況でＣＬＶを上昇させていくにはどうあるべきか、すぐ答えることができるでしょう。

そうです。その通りです。

離反率を縮小することです。離反率を１０％改善すれば、顧客の平均ライフタイム（顧客寿命）が伸びます。健康寿命みたいなものです。

ロンドンのコンサルタント会社が発行した『ロイヤルティガイド』につぎのような数値が掲載されていました。

年間リテンション率５０％なら　顧客平均ライフタイムは２年

年間リテンション率７０％なら　顧客平均ライフタイムは３.３年

年間リテンション率８０％なら　顧客平均ライフタイムは５年

年間リテンション率９０％なら　顧客平均ライフタイムは１０年

　顧客離反率１０％、リテンション率（維持率）９０％なら、既存顧客は平均１０年買い続けてくれるという数値です。ＣＬＶ数値は表示していませんが、ＣＬＶは上昇していきます。

　ＣＲＭ実施の目的。長期利益拡大が実現されることになるのです。

　ＣＬＶ高い数値を維持するためには、顧客維持率を高く維持し、顧客離反率をできる限り下げていくことです。

ＣＬＶを高くするための要素がもう一つがあります。

クロスセル、アップセルという用語で説明されています。

クロスセルは関連購買のことです。

アップセルはワンランクグレードの高い商品を買ってもらうことです。

１回の買物が２点ならもう１点買っていただくのがクロスセル。ＣＬＶを高くします。

同じ商品ならワンランク上の商品を買ってもらうことです。ＣＬＶを高くします。

これが実現できると、顧客一人当たり買上単価が上昇します。

つまりＣＬＶを上昇させることになるのです。

**【販促投資配分の考え方】誰に投資すればＣＬＶ効果があるか？**

販促予算の配分。毎年の予算立案。もっとも重要でもっとも調整困難でもっとも感情的な問題が予算配分です。

会社の伝統的な予算配分思想が根強く残っているので、新しい戦略実施に予算を配分することは並大抵な努力では不可能です。

ここで述べる予算配分は販促予算の配分です。

広告宣伝費、シーズン単位のイベント販促費、毎月実施しているチラシ費用。これらは販促費です。

この予算立案、現状は前年予算の５％アップなど申請していませんか？

その予算。例えば５０００万円承認されたら、年度内予算範囲で経費として使っていませんか？

これは間違いです。

**販促予算は経費ではなく、利益を稼ぐ投資です。**

経費ではなく、**販促費は「投資」であるという認識を全社に意識**づけなくてはなりません。予算内であればなんでもできる姿勢はやめなくてはなりません。

あとで説明しますが、**投資である限り、販促費投資に対し利益金額はいくらか、**

**販促投資額で利益額を除算した数値利益率。投資対利益率ＲＯＩ（Return On Investment）値を販促申請に示さなければなりません。**

ＣＲＭ導入推進する販促費予算配分はつぎのように考えます。

**１．新規顧客獲得への予算配分**

現状、新規顧客獲得は難題だと述べました。

新規顧客獲得への投資、投資価値は厳しいことになるでしょう。

チラシ広告が新規顧客獲得と考えていますが新規顧客獲得に効果はまったくありません。何か違った方法を考える必要があります。

６ページで新規顧客獲得の４つのアイデアを述べました。

この４つのどれを実施するか、４つ全部やるかを決めて、実施する投資の予算配分を作成します。ＲＯＩ数値も予測します。

**２．顧客維持のための関係強化販促投資、特典など予算配分**

既存顧客への投資価値は大いにあります。顧客維持率を１０％高めるなど目標を立て、投資します。ただ既存顧客すべてに投資価値があるわけではありません。

**ＲＦＭセル情報から超上得意顧客ＡＡグループ、上得意顧客ＡＢグループはもっとも高い投資価値があります。**一般顧客ＡＣグループ顧客（グループ全体の中で顧客数がもっとも多いグループ）の投資価値は非常に小さくなります。

どんなことに投資するか、百貨店なら経験からサンキューレターは投資価値があります。スーパーマーケットならデシル分析でレデシル３以上３０％の既存顧客を対象に、弊社が推薦している「貼って得する割引シールプレゼント」は顧客人気が高いキャンペーンで、高い投資価値があります。

既存顧客重視でもう一つ実施してもらいたいことがあります。

**口コミの演出**です。

超上得意顧客ＡＡ、上得意顧客ＡＢグループの顧客に「口コミされるような商品」販売、「口コミされるような販促」を企画することです。投資はそれほどかかりません。アイデア次第です。

口コミされるネタをあげないと口コミされません。口コミは無料でもっとも効果のある宣伝であり、皆さんでアイデアを討議してください。口コミは、集客困難な新規顧客を獲得する優れた販促手法なのです。

欧米では口コミを推進する専門部署があると聞きました。それほど重要なマーケティング手法です。ＳＮＳ（ネット交流サイト）で大勢に流布されるようになるでしょう。

**３．離反顧客カムバックへの予算配分**

投資価値はありません。去った顧客を追いかけるのはムダな行為です。

離婚した奥さんを説得し戻ってもらうことに似ています。

ただ一つ考え方があります。

顧客完全離反はムダですが、**離反気配顧客を離反防止する投資**です。

百貨店なら前回の買物から９０日過ぎていたら離反気配です。１年過ぎていたら完全離反、カムバックすることはゼロでしょう。

ＲＦＭセル超上得意顧客離反気配ＢＡグループ、上得意顧客離反気配ＢＢグループ顧客にカムバックキャンペーンすれば半数近く戻る傾向があります（カムバック経験）。

スーパーマーケットなら前回買上から３０日以上経過し、まだ５０日経過していない顧客に、貼って得する割引シールプレゼントを行うとカムバックする可能性があります。６０日以上（当店で食料買物なし）経過していたら引っ越ししたか他店で買物するようになったかでしょう。この顧客への投資はムダです。

ＣＬＶ視点から考えれば顧客離反はＣＬＶを引き下げます。したがって、離反気配段階で離反防止対応をしましょう。

　以上、販促費、広告宣伝費、イベント経費などは経費ではなく顧客投資として考え、誰に投資すれば利益獲得に効果的であるかを思考し、販促投資配分を考えます。

株式投資と同じです。

　何度も述べていますが、販促費は経費ではありません。投資です。

　投資ですから、投資金額でいくら利益を獲得したか、数値で確認することがビジネス行動としてあたり前のことです。

　新聞広告、チラシ費用はいくら利益をもたらしたかまったく不明です。

　こんなことをしているほど楽な経営をやっている時代ではないと存じます。

**【顧客を呼び込む商品戦略】**

ＣＲＭの視点からマーケティング活動に影響する商品戦略について考えてみます。

マーチャンダイザー（品揃え計画立案が主な業務）、バイヤー（品揃え計画に基づいた商品調達が主な業務）が、現在、まったく意識していないマーケティング戦略です。

ＣＲＭからの商品戦略とはどのような内容なのか説明します。

**１．新規顧客獲得目的とする商品戦略**

戦略というほどのことではないと思いますが、戦略と名付けたいほど重要な検討事項なのであえて戦略としました。

新規顧客を呼び込む商品戦略。この商品なら口コミになり遠方からも顧客が駆けつけるという商品を商談し、各店、売場に陳列します。

スーパーマーケットなら高知の一本釣りカツオのタタキ（冷凍食品なので冷蔵庫保存で便利）、オーサワジャパンの発芽玄米クリームなど候補商品です。オーサワジャパンはベジタリアン向け商品開発をしている会社です。消費者の健康に役立つ商品がたくさんあります。ベジタリアンコーナーを設置しましょう。

　百貨店ならヴィーガン商品ショップを設置。動物虐待の素材を使用していない靴、バック、ベルト、コートなどの衣料品等を調達したショップを開設します。動物倫理訴求です。

　他店でも買えない商品、ここでしか買えない商品を導入します。

**２．顧客維持率を高める商品戦略**

スーパーマーケットなら部門ごと高い購入リピート商品があります。これを花形商品として位置づけ、まだ購入していていない顧客に知らせる販促投資を考えます。

百貨店は、エルメスなどブランド商品は繰り返し購入されている商品です。よく購入されているブランド商品売場顧客のＲＦＭセル、超上得意顧客ＡＡ、上得意顧客ＡＢグループ顧客に頻繁に接触し、より関係を深めていきます。一般顧客を上得意顧客に、上得意顧客を超上得意顧客に育成していきます。その努力でＣＬＶは高くなります。

**３．クロスセル　アップセル商品戦略**

同じ作家の書籍、同じ作曲家の音楽はクロスセル商品です。拡張しながら愉しんでいく鉄道のプラモデルなどもクロスセル商品です。

クロスセル（関連購買）を追いかけ、関連商品販売行動をするような売場づくり、陳列位置など、現状をチェックし、クロスセル売上が広がるように検討します。

クロスセル、アップセル（よりベターな商品への購入誘導）できれば既存顧客購買単価が上昇し、ＣＬＶの上昇になります。

**４．口コミされる商品陳列戦略**

６ページで新規顧客獲得４つのアイデアを述べました。その一つが口コミです。

「推し活」という言葉が流行していますが、推し商品を検討し、導入し、陳列します。

新規顧客商品戦略で述べましたが、百貨店ならヴィーガン素材のショップを設置します。ヴィーガン商品は探すのが大変で、貴社が設置すれば５０キロ以上先からでも来店する可能性が高く新規顧客獲得になります。

ネットで購入しているようですが現物を見てリアルで買物できる売場があれば新規顧客が来店し、販売数量、販売金額が上昇します。ＣＬＶを高くします。

リアルで購入できるヴィーガンショップ。口コミされます。ネット交流サイト（ＳＮＳ）であなたの店、売場が時速１００キロで拡散されることもありえます。

スーパーマーケットもヴィーガン食品を陳列すると、ベジタリアン、ヴィーガンライフスタイルの顧客の話題になり、口コミされるようになるでしょう。

ロンドンの皇室御用達で１２５店舗を展開するウェイトローズというスーパーマーケットは全店ヴィーガン商品コーナーを設置しています。イギリスナンバー１，ナンバー２のテスコ、センズベリーもヴィーガン商品を陳列しています。フランスのカルフールもヴィーガン商品を陳列していました。

人口の２０％近くがベジタリアンの国なのでヴィーガン商品を陳列するのが普通になってきています。欧米の最近のトレンドです。

**５．顧客カムバックの商品戦略**

完全離反顧客は投資価値はありません。

検討すべきはスーパーマーケットなら３０日以上経過した顧客、百貨店なら９０日以上経過した顧客、離反傾向顧客をカムバックさせる売場戦略、商品戦略です。

この店でしか買えない商品をデシル４～デシル６の顧客に案内するとカムバックすると考えています、一つのカムバック商品戦略です。

スーパーマーケットでもＲＦＭセル情報を活用できるので、ＲＦＭセル情報から中間的な得意顧客ＢＢグループ離反気配顧客へのカムバック投資にトライしていただければと考えています。

**【顧客投資戦略ＣＩＭ理論】**

現状の経費としての販促費という考え方を捨てて、顧客への投資戦略と考える方向にパラダイムシフトします。パラダイムは規範の意味です。

どのような顧客に投資すれば投資効果（ＲＯＩ）が高くなるかを考え、株式に投資するような思考で顧客に投資します。これがＣＲＭの考え方であり、長期利益を手にできているかの判断は、ＣＬＶ数値が高く推移しているかのチェックです。

顧客を識別し、どの顧客にどの程度予算配分するかが、ＣＩＭです。

**この販促投資戦略は顧客投資管理と呼ばれています。略称はＣＩＭです。Customer Investment Management の略語です。**

顧客マーケティング資金投資管理、顧客マーケティング費用投資の効果を測定する概念です。

実施する販促プロモーションやイベントごと。資金投資に対してどのプロモーションが黒字（利益）で、どのプロモーションが赤字（損失）だったか評価するシステムです。

**ＣＩＭは顧客戦略の科学的手法であり、結果をもたらす戦術です。**

**ＣＩＭは顧客予算を最適に配分することができるようにする理論なのです。**

**ＣＩＭは顧客予算をコストではなく利益をもたらす投資結果を生み出す管理手法です。**

顧客投資管理では３つの意思決定数値が必要です。

つぎの３つの重要な意思決定です。

顧客投資予算レベルをどうするか

顧客投資予算、どのぐらい配分するか

顧客投資生産性と成果、ＲＯＩで測定すること

ＲＯＩ（Return On Investment）です。

合格点はＲＯＩ ３５％です。

**【ＣＲＭ　ＣＬＶ　ＣＩＭ　ＲＦＭ　重要な関係性】**

ＣＲＭは長期利益を拡大し、営業年数が進むごとに利益を拡大していくマーケティング手法です。

その利益、年度ごとに拡大していっているか評価する数値がＣＬＶです。

ＣＬＶは顧客一人当たりライフタイムバリューです。

ＣＬＶが上昇していれば稼ぐ力が年々上昇していると判断できます。

ＣＬＶが高くなる要素は新規顧客獲得、既存顧客維持率、離反顧客防止、

顧客当たり買上単価上昇、４つの要素です。

これら新規顧客獲得への投資、既存顧客維持率維持への投資、顧客当たり買上単価上昇への投資がＣＩＭ顧客投資マネジメントです。

**顧客投資でＲＯＩを高く維持するには、**

**誰に投資すれば高くなるか追求しなくてはなりません。**

誰に投資すれば効果的な結果を得られるか、効果的な結果を得る支援情報がＲＦＭセルコード分析です。

株式投資と同じようにどの株に投資すれば儲かるかという情報、あらゆる角度からの情報が普及しています。

しかし、誰に投資すれば利益が上昇するかの情報はまったく普及していません。

ＲＦＭは世界的に広がっている概念です。

しかし、米国モデル（パッケージ）を使用してみて、これは不十分であると考え開発したＲＦＭセルコード情報は今のところ世界でも目にしていません。

超上得意顧客識別、上得意顧客識別、離反気配顧客識別、完全離反顧客識別にＲＦＭセル情報は有効な顧客識別に非常によく機能します。

ＲＦＭセル情報を使って顧客投資すれば、高いＲＯＩが得られ、その積み上げで高いＣＬＶ、長期間利益確保の増大が可能になります。

**【参考情報】**

**ＣＬＶの計算方法　簡単なサンプル**

専門店　ベーカリーチェーンのＣＬＶ

ＣＬＶはどのように算出するのでしょうか　サンプルを表示しました。

１年目をベースに　その顧客の２年目、３年目というように計算します。

表に示した数値は、以下を前提にしています。

１年間の購買顧客数　４万５０００人

リテンション率（顧客維持率）1年目６５％

一人当り年間購入金額（平均）２５００円

次年度一人当り年間購入金額は前年の１０５％

商品平均原価率５０％

販促費は売上金額の３％

ディスカウント率（資産の目減り）１％

ネットプロフットバリューＮＰＶは総利益÷ディスカウント率

累積ＮＰＶは年度ごとの累計

ＣＬＶは累積ＮＰＶ÷1年目顧客数　（年度ごと顧客数除算する方法もある）

以上の数値から計算するとベーカリーチェーンの顧客当りＣＬＶは、

初年度１１７５円、２年目１８４３円、３年目に２２２３円となり

1年目の１.９倍に上昇しています。

ＣＬＶはリテンション率、一人当り購入金額の変化によって変化していきます。

