

# 新たな顧客管理手法 「RFM+I分析」によるCRM

村上勝利



名取滋樹



## CONTENTS

- I 従来のRFM分析と野村総合研究所の提唱する「RFM+I分析」の違い
- II 顧客間のつながりが消費に与えるインパクト
- III NRIのインフルエンサー実証実験とその結果
- IV RFM+I分析のCRMへの活用

## 要約

- 1 従来の顧客管理分析は、RFM分析に代表される「顧客本人の購買力の高さ」に焦点を当てたものが中心であった。しかし、口コミなど顧客が発信する情報の重要性が高まり続ける今後は、「顧客本人の情報発信力の高さ = I（インフルエンサー）」という視点も含めた顧客管理が必要になる。
- 2 野村総合研究所（NRI）は2012年、新しい顧客管理分析の実用化に向けた研究の一環として、民間企業と共同で実証実験を行った。その結果、①ソーシャルメディアの活用により「顧客本人の情報発信力の高さ」を把握することが可能であること、②情報発信活動は一部の顧客層（インフルエンサー）に集中していること、③顧客自身の情報発信力を活用した施策を行うことで従来以上のマーケティング効果を得られること——が明らかになった。
- 3 NRIが提唱する「RFM+I分析」の視点を活用すれば、顧客管理の考え方は新しい広がりを見せる。たとえば個人としての購買力が低い顧客でも、周囲の人に自社商品の購買を強く推奨している顧客であれば、その顧客は特に重視すべきという視点が加わる。また、RFM+Iスコアが高い顧客には、自社商品のプロモーターと、複数顧客の離反防止という2つの側面での関係構築が必要になる。
- 4 従来の顧客管理は、当該顧客からの収益最大化に主眼があった。しかし、情報発信力という視点も含めたRFM+I分析では、それに加えて、顧客同士のつながりからの新規顧客獲得も期待できる。これは、売り上げ拡大を実現する新たなマーケティングの可能性の広がりを示唆するものでもある。

# I 従来のRFM分析と野村総合研究所の提唱する「RFM+I分析」の違い

## 1 顧客管理分析の意義

成熟化が進んでいる昨今の日本市場では、消費者の嗜好の細分化が進み、消費価値観や購買行動も複雑化している。国民的ブームや大ヒット商品などもめったに生まれず、企業の売り上げ拡大の難易度は高まるばかりである。今や、老若男女問わず大衆に一律に訴えかけようとする商品・サービス、広告・宣伝、販売促進では見向きもされなくなってきた。商品の企画・開発から営業・販売促進といった川上から川下まで、すべてのステップでターゲットとする顧客の属性や特徴を把握し、その人のニーズに合った価値を提供しなければ、商品は売れないという状況にある。

近年、顧客管理を「『個』客管理」と表現するブームが起きたのも記憶に新しい。成熟市場において顧客管理は、最も重要な課題の一つといっても過言ではない。

従来の顧客管理分析は、顧客属性や購買履歴が蓄積されたデータベースから、顧客の最新購買日 (Recency)、購買回数 (Frequency)、購買金額 (Monetary) を分析 (RFM分析) し、

- 誰が自社の収益にとって貢献度が高い顧客なのか
- 将来的に収益拡大の見込みのある顧客なのか

—などの視点で顧客をランクづけし、そこから導き出された優良顧客や重点顧客の囲い込み施策を実施するのが一般的であった。

その分析の際に活用する対象データは、対

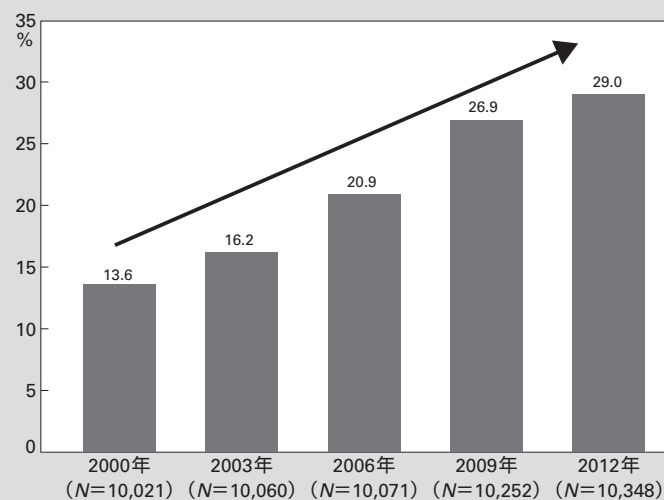
象となる顧客自身の性別や年齢、職業、居住地、家族構成などの「デモグラフィック属性」と、商品・サービスの購買実績としての「購買履歴」である。これによって、すべての顧客に対して広告や販売促進のリソース (経営資源) を一律に投下するのではなく、相手に応じた効率的で効果的な施策を打つことが可能になった。

このようなデータベースマーケティングの始まりは、顧客の顔を見ながら販売戦略を実行し、顧客との絆の構築、関係維持、ファン育成といった、まさにマーケティングの高度化の始まりでもあった。今日では、顧客データの分析なくしてはやマーケティングは語れない時代になっている。

## 2 口コミ効果の重要性の高まり

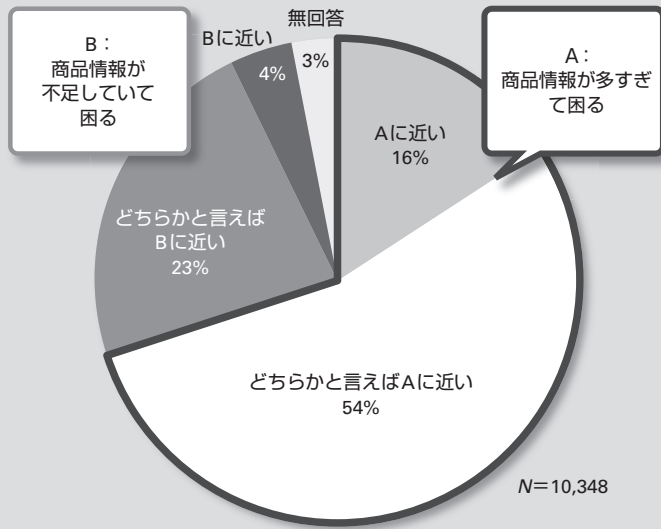
他方、企業側の立場から「自社にとって重要な顧客は誰か」を考える視点は、前述のRFM分析のような「本人の購買力の高さ」だけではないことが指摘できる。もう1つの重要な視点は、口コミなどを通じて、周囲の人々に対して自社についての前向きな評判を

図1 生活者の消費の考え方「使っている人の評判が気になる」



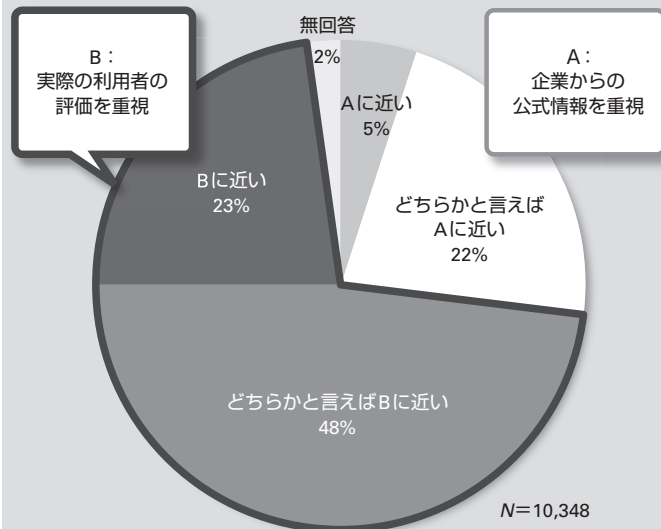
出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」各調査実施年

図2 商品情報に関する悩み



出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2012年

図3 商品選択時に重視する情報源



出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート調査」2012年

形成してくれる「情報発信力の高さ」である。

企業のマーケティング活動において口コミの重要性が指摘されて久しく、その傾向は、近年さらに強まっている。

野村総合研究所 (NRI) が3年ごとに実施している自主研究調査「生活者1万人アンケ

ート調査」からは、以下の3つを読み取ることができる。

第1に、生活者のなかで口コミの重要性が高まり続けていることである。これは、消費の考え方について「使っている人の評判が気になる」と回答した人の割合が、2000年以降、一貫して高まり続けていることからわかる (前ページの図1)。

第2に、昨今の生活者が抱えている悩みは「有用な情報の選別」ということである。これは大半の人々が、商品情報の不足よりも商品情報の過多に悩みを持っている点からうかがうことができる (図2)。

第3は、生活者は有用な情報を選別するために口コミを重視していることである。これは、企業からの公式情報よりも、商品・サービスの実際の利用者の評価を重視している点からうかがうことができる (図3)。

インターネットの普及やスマートフォン (高機能携帯電話端末) の登場に代表される情報通信技術の進歩によって、近年の生活者は、商品やサービスに関するさまざまな情報を簡単にすばやく収集できるようになった。しかしその結果として、生活者は情報過多の状態に陥っており、膨大な情報をノイズとしてしか捉えなくなっている。

そのため単に口コミが重要というわけではなく、信頼に足る情報を発信している口コミの発信源 (インフルエンサー: Influencer) の存在が、今後ますます重要になる。「Amazon.com (アマゾン・ドット・コム)」の読者レビューでも、有用なレビューコメントに対しては星印で評価がされたり、「Klout (クラウド)」のようにその人の情報発信力 (インフルエンサー度) がスコアとして可視

化されたりするサービスも生まれている。

情報過多時代の現在、企業と生活者、生活者と生活者をつないでいる潤滑油が口コミであるならば、信頼に足るその情報の発信者であるインフルエンサーは、生活者の消費を拡大させるうえで、今後ますます重要な役割を担うことになるだろう。

### 3 RFM+I分析の利点と 従来のRFM分析との違い

前節で論じたとおり、口コミの重要性がますます高まることが予想される今後は、顧客自身の「情報発信力」は顧客データ分析のうえで重要な視点となる。つまり、顧客データ分析においても、従来のRFM分析に加え顧客の「I（Influence：情報発信力）」を把握する必要が生じてくる。

従来のRFM分析は、いわば特定顧客の将来的な購買予想額に基づく顧客管理手法であった。購買回数が多く、1回当たりの購買単価も高い顧客は、今後も高額購買が期待される顧客として「優良顧客」にランクづけされる。

これに対して1回当たりの購買金額は高いものの購買回数が少ない顧客、あるいは購買回数は多いが1回当たりの購買金額は低い顧客などは購買予想額がそれほど高くないため、「見込み客」や「育成対象顧客」として管理される。

前者の優良顧客には関係を断たないようにリピート購買を促すための施策が、一方、見込み客には、新商品の無料トライアルなどの呼び水を用意して新たな購買機会を構築しエントリーを誘引する施策が打たれる。つまり、従来のRFM分析はこうした特定顧客自

身の購買による売り上げ貢献度のみが指標であった。

NRIが提唱する顧客管理手法「RFM+I分析」は、特定顧客本人の購買予想額に加えて、その顧客が情報発信することによる波及効果、すなわち「他顧客の集客力（他顧客の購買予想額）」をも分析対象として取り込む手法である。

これはいわば人と人とのつながりに着目した新しい顧客管理手法であり、このRFM+I分析を導入すれば、新たな購買を呼び込むようなCRM（顧客関係管理）・マーケティング施策の実現が可能となる。

## II 顧客間のつながりが消費に 与えるインパクト

ある生活者の行動は、別の生活者の行動に影響を与えている。これは何も口コミに限った話ではない。自身の日常生活を思い浮かべてみてほしい。さまざまな商品・サービスを選択する際に、周囲の人々の評判や実際の利用状況を参考に行っているケースが少なくないのではないだろうか。

企業は、顧客との関係性を考える際に、まずは顧客本人を徹底的に知ることに注力しなければならない。ただしその一方で、顧客本人の行動が他の生活者からの影響を受けて変化している以上、本来的には生活者同士が与え合う影響についても考慮しなければならないはずである。

もちろんこれは容易ではない。とはいえ、このような「生活者が別の生活者に与える影響を考慮したマーケティング活動」はすでに一部で始まっており、その萌芽は先進企業の

取り組みに見ることができる。

## 1 携帯電話事業者T-Mobile USAの事例

ドイツテレコムの子会社の携帯電話事業者T-Mobile USA (Tモバイル USA、以下、T-Mobile) は、契約者の通話履歴データや属性データなどを詳細に分析し、契約者の解約防止に成果を挙げている。

同社の特徴は、契約者同士のつながりを解約防止策の視点に取り入れていることである。T-Mobileは、3400万人分の契約者データを分析して解約者の傾向を抽出した。その結果、ある契約者が解約して別の携帯電話事業者へ乗り換えた場合、その契約者と個人的なつながりがあると想定される契約者の解約率は、一般的な契約者と比較して7倍に高まることが明らかとなった。つまり、つながりのある人の解約に影響された「共連れ解約」が生じやすいということである。

ある契約者の解約という行動は、その契約者とつながりがある契約者に対して「別の携帯電話事業者のほうが優れたサービスを提供している」という印象を植えつけることに等しい。これは、競合事業者に関する前向きな口コミ情報が、ある契約者の解約を通して拡散している状況であるともいえる。その結果、解約した契約者とつながりがある契約者たちは、解約された携帯電話事業者に対して、一般的な契約者と比較してネガティブな印象を抱きやすくなり、同事業者の解約率が大幅に上昇しやすくなったと考えられる。

T-Mobileは、このような顧客間の関係データを分析することで発見した解約予備軍に対し、ピンポイントで集中的に解約防止キャ

ンペーンを打った。その結果、解約予備軍の解約率を半減させることに成功している。また収益面については、この施策によって7000万ドル相当の改善効果があったと報告されている。

## 2 ソーシャルメディアの活用によるRFM+I分析の実現

T-Mobileの事例に見られるように、生活者が別の生活者に与える影響まで考慮することで、企業の施策は新しい広がりを見せる可能性がある。これまで多くの企業にとって、T-Mobileのように、携帯電話の通話履歴のような生活者同士の関係を明確に把握できるデータを手に入れることは不可能であった。しかしソーシャルメディアの普及によって、それを代替するようなデータが、今日、多くの企業で入手できる状態になっている。

たとえば近年利用者が急増している「Facebook (フェイスブック)」では、企業が生活者にFacebook上でアプリ (ソフトウェア) を提供する際に利用者の許諾を得ることで、その利用者のFacebook上の友人関係に関する情報を取得できる。これによって携帯電話の通話履歴のような、生活者同士のつながりを明確に把握できる情報が取得可能となる。

また「Twitter (ツイッター)」では、各利用者の発言頻度やその発言を受信している利用者 (フォロワー) の人数を把握することができる。これらのデータを活用して各利用者の情報発信力を定義すれば、周囲への影響が大きい利用者群を、インフルエンサーとして抽出することも可能である。

もちろん、技術的な視点から見て実現可能であることと、生活者の視点から見て心理的

に受容されることとは同じではない。したがって、生活者側の心理的受容性を考慮することと、データ活用に関する許諾を事前に得ることは、企業がこのような取り組みをするうえでの大前提となる。こうした前提のもとで、ソーシャルメディアの普及は、企業が自社の顧客を理解するための選択肢を拡大させる可能性を持っている。

2012年にNRIは、売上高200億円以上の全業種の日本企業を対象に「ビッグデータの利活用に関するアンケート調査」を実施した。この結果によれば、企業が現在、CRMで活用しているデータは、主に取引履歴データ（「購買情報・取引履歴」）と顧客属性データ（「会員情報・基本属性」）であるが、現在は活用されておらず今後活用したいデータとして、ソーシャルメディアの書き込み情報（「外部SNS上での書き込み情報」）と回答した企業が多かった（図4）。現状では各社とも手探りの段階ではあるものの、新しい取り組みの可能性を検討し始めていることがうかがえる。

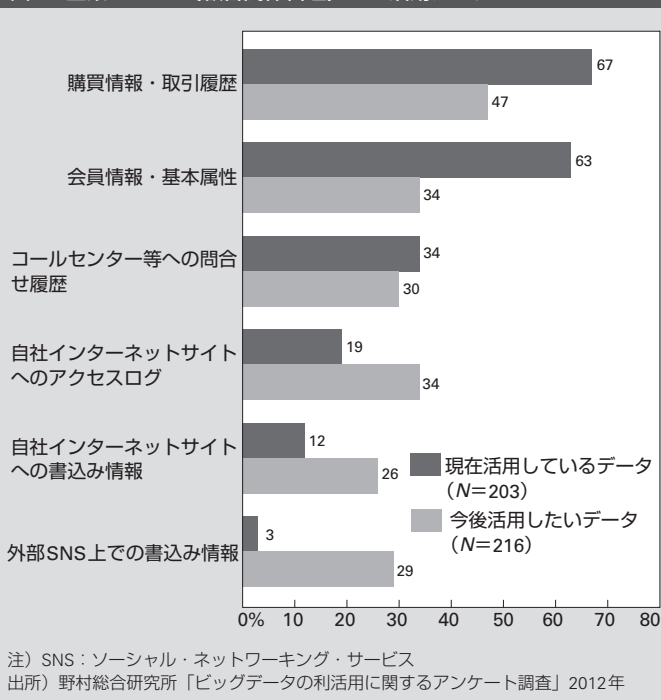
### Ⅲ NRIのインフルエンサー 実証実験とその結果

#### 1 実証実験の概要

2012年、NRIは、顧客管理におけるインフルエンサーの抽出可能性を検証するため、消費財メーカーA社と共同で実証実験を行った。

A社は一般生活者向けの商品を製造している企業である。自社の顧客を会員として組織化し、定期的にWebサイトやメールマガジンなどで情報を告知したり、抽選で同社商品

図4 企業のCRM（顧客関係管理）での活用データ



をプレゼントするキャンペーンを展開したりしている。

本実証実験では以下の2つを行った。

1つは、A社会員に実験への協力を依頼し、承諾を得られた会員からTwitterのユーザーID情報を収集したことである。次に、A社の会員IDとTwitterのユーザーIDを紐づけし、Twitter上での各会員の投稿回数とフォロワー数の情報を取得した。この情報に基づいて各会員の情報発信力に関するランクづけをし、インフルエンサーのレベルを定義した。

2つ目は、A社のWebサイトでTwitter連動型のキャンペーンを展開したことである。通常のキャンペーンではA社がキャンペーンを告知し、それを見た生活者がA社のWebサイトでキャンペーンの応募登録をする。これに対してTwitter連動型のキャンペーンの場合、A社の告知活動は同じだが、生活者が

図5 情報の発信頻度・波及範囲別のインフルエンサーランク定義とインフルエンサーランク別会員数構成比



A社のWebサイトでキャンペーンの応募登録をするとTwitterに連動し、応募者がキャンペーンに参加したというコメントがTwitter上に投稿される仕組みになっている。また、そのコメントにはキャンペーンWebサイトのURL（ユニフォーム・リソース・ロケータ：Webサイトのアドレス）のリンクが張られており、応募者のフォロワーにそのコメントが伝播し、さらにそれを見た第三者がコメントのURLを経由してキャンペーンWebサイトに流入できるようになっている。

この2つの実証実験を通じて、以下の3点を検証した。

- ① ソーシャルメディアを活用したインフルエンサーの抽出方法
- ② インフルエンサーと非インフルエンサーの情報発信力の違い
- ③ ソーシャルメディアを活用した情報伝播型キャンペーンの集客効果

## 2 実証実験の結果

### (1) ソーシャルメディアを活用したインフルエンサーの抽出方法

本実証実験では、各会員の情報発信力を、情報の、

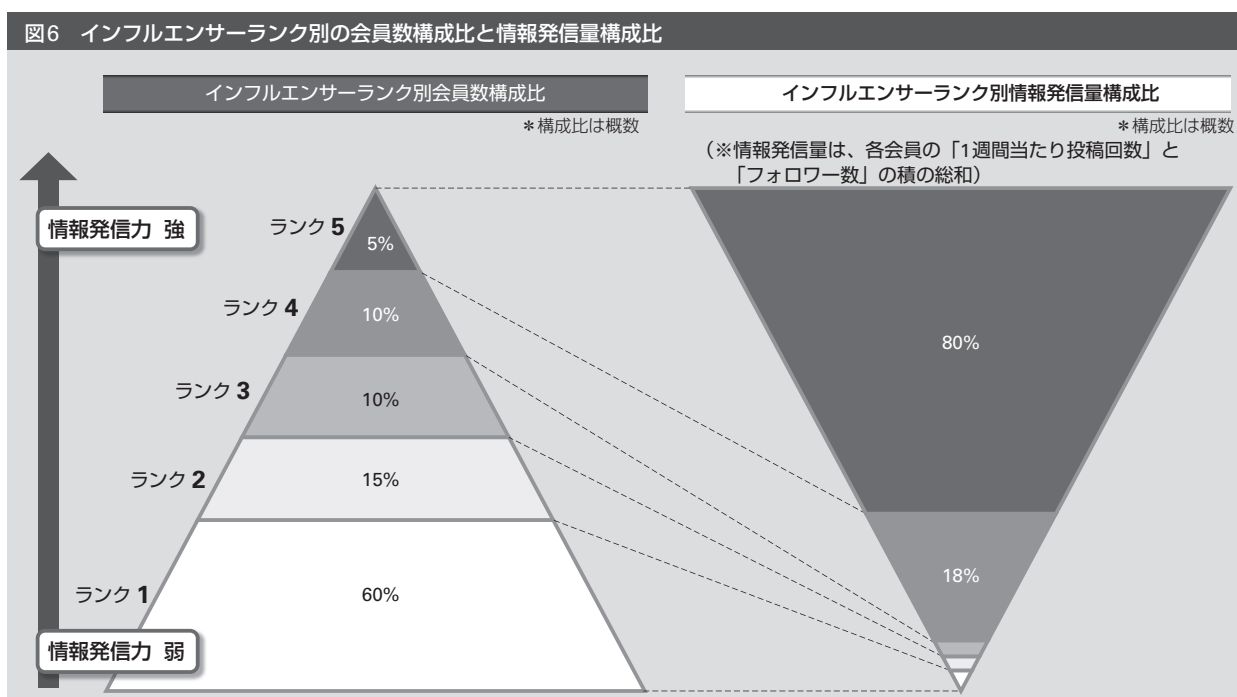
- 発信頻度
- 波及範囲

—という2つの視点から定義した。情報の発信頻度が高く、その情報をより多くの人に広げられる人ほどインフルエンサーとしての情報発信力が高いと考えられるからである。

この2つの視点を評価する指標は次のように定義した。まず「発信頻度」は各会員のTwitterでの1週間当たりの投稿回数を計測し、これを指標とした。次の「波及範囲」は、各会員のフォロワー数が情報の拡散範囲を示しているためこれを指標とした。

インフルエンサーとしてのランクづけは、

図6 インフルエンサーランク別の会員数構成比と情報発信量構成比



この発信頻度と波及範囲を図5左のように区分した。具体的には、初めに発信頻度と波及範囲の分布を見ながら閾値を設定し、それぞれ4つの階層に分類した。次にこうしてできた4階層×4階層の各マス目に対して、情報発信力のレベルを1～5で設定した。各会員はこの4×4のマス目に割り振られるため、各マス目に該当するレベルをインフルエンサーのランクとして設定した。

結果として、最上位の「ランク5」に分類された会員の割合は全体の約5%となった(図5右)。またその発信頻度と波及範囲の水準の目安は、それぞれ1週間当たり14回以上の投稿、500人以上のフォロワーとした。

## (2) インフルエンサーと非インフルエンサーの情報発信力の違い

続いて、前項で設定したインフルエンサーのランク別に情報発信力の違いを比較する検

証を行った。

ここではまず、全会員の情報発信量の総量を、各会員の「1週間当たり投稿回数」と「フォロワー数」の積の総和で定義した。次にインフルエンサーのランク別に、会員数の割合と情報発信量に占める割合を測定し、情報発信力の違いを比較した。その結果をまとめたのが図6である。

この結果から、生活者の情報発信においても「パレートの法則」が当てはまることが明らかとなった。パレートの法則とは、「全体の数値の大部分は、全体を構成するうちの一部の要素が生み出している」という考え方である。

本実証実験で情報発信力が最も高かったインフルエンサー「ランク5」の会員は、全体の約5%の人数であるにもかかわらず、全情報発信量の約80%を流通させていた。インフルエンサー「ランク4」の会員まで含める



と、約15%の会員で全体の約98%の情報量を流通させていたことが明らかとなった。

生活者を情報発信力で分類した場合、ごく一部の人が全体の情報量の大半を流通させていることになる。仮に企業が顧客の情報発信力を重視するならば、このような一部の層であるインフルエンサーを重視すべきであることはいうまでもない。

では、流通している情報そのものが、生活者の購買行動にどの程度の影響を与えているのだろうか。その点については、2番目の実証実験の結果を用いて次項で論じる。

### (3) ソーシャルメディアを活用した情報伝播型キャンペーンの集客効果

続いて2つ目の実証実験として、Twitter連動型のキャンペーンを実施した。概要は前節で説明したとおりである。この実験のポイントは、Twitterで拡散させたURLを経由してキャンペーンWebサイトに訪れてくる人の数を測定し、情報伝播による集客効果を確認することにある。

一般論として、Twitterを活用したキャンペーンの集客効果は測定が難しい。理由は、理論上で推計される情報の拡散規模と実感できる効果とのギャップが他の媒体と比べて大きいからである。

これはTwitterの性質に起因する。Twitterは新しい情報が常に次から次へと流れて画面の前から消えていく。利用者が特定の投稿に注目しなければ、気づかないうちに情報が流れていってしまう可能性がある。そのため、理論値と実感値の乖離が他の媒体と比べて大きくなる。この乖離の存在が、Twitterは効果測定が難しいという誤解をマーケティング

担当者に抱かせやすい理由となっている。

上述のような背景を前提に本実証実験では、情報の伝播効果を図7のような仕組みで検証した。キャンペーンWebサイトへの流入経路は、

①通常のキャンペーンと同様の企業Webサイトや会員に送付するメールマガジンを経由するアクセスルート

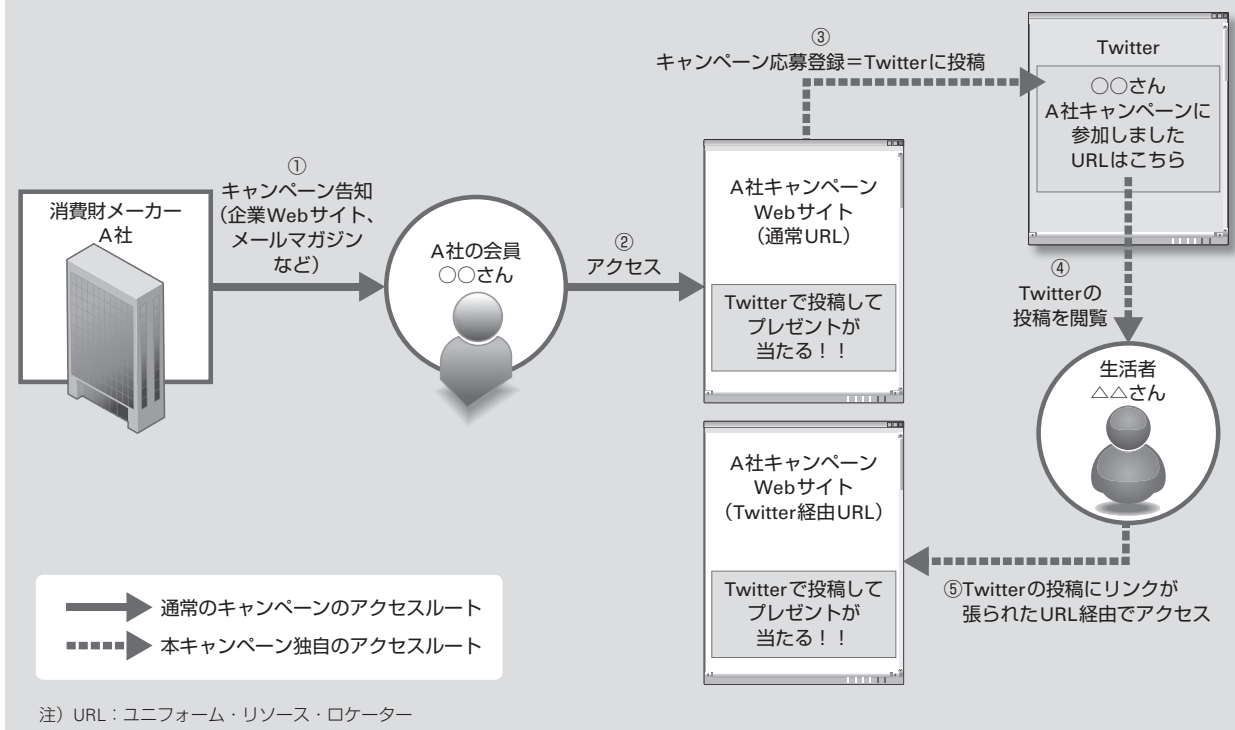
②Twitterを経由する本キャンペーン独自のアクセスルート

——を用意した。また、Twitterで拡散した情報量ではなく、拡散によって得られたアクセス数を検証するため、Twitter経由のキャンペーンWebサイトは、通常のキャンペーンWebサイトと見た目は同じであるが別のURLを用意することでアクセス数を比較できるようにした。

実験の結果、Twitterを活用した情報伝播型のキャンペーンは、通常のキャンペーンと比較して、1.5倍のアクセスを集めることに成功した。①と②のルート別のアクセス数については、①の通常のキャンペーンと同じアクセスルートは本キャンペーンにおいても同程度のアクセス数を獲得できていた。このアクセス数を「100」としたときに、本キャンペーン独自のアクセスルートとして、Twitter経由のアクセス数が「50」加算され、合計で1.5倍となっていた。

特筆すべきは、既存会員以外の生活者からのアクセスを獲得できた点である。既存会員に対しては、すでに何らかの接点があるため企業側からの接触は容易である。しかし既存会員以外に対しては、通常マスメディアへの投稿をしなければ接触できないため応分のコストがかかる。ところが本実証実験では、既

図7 「Twitter (ツイッター)」連動型キャンペーンの概要



存会員がTwitter上に投稿をするだけで、既存会員以外の生活者からのアクセスが獲得できている。この点は、ソーシャルメディアを活用した情報伝播型のキャンペーンの有効性の一つということができる。

アクセス数が増加したという結果から、生活者による情報発信が、他の生活者の行動に影響を与えていることが検証できた。また、前項の示唆を加味すると、影響を与えているのはごく一部のインフルエンサーである可能性が高い。

それならば生活者同士のつながりのなかで、周囲に与える影響力の大きいインフルエンサーを「どのように識別するか」、そしてそのインフルエンサーに「どのように接するか」が企業の今後の顧客管理において非常に重要な課題になると指摘できる。

#### IV RFM+I分析のCRMへの活用

「I (インフルエンサー)」が従来以上に商品・サービスの購買決定に影響力を持ってきた今日、企業には自社顧客に対するマーケティング、営業・販売について、あらためて見直す必要が生じてきている。これは、生活者に直接的に商品・サービスを販売しているB2Cビジネスにかぎらず、法人向けのB2Bビジネスも同様である。

自社の商品・サービスをより多く、頻繁に、高額で購入してくれる顧客が、自社にとって重要な顧客であることは変わらない。そのためこの重要な顧客を大切に、特別に処遇していくのは基本方針である。

一方で、自社商品・サービスの購買貢献度が必ずしも高くなくても、特定顧客につな

っている家族や友人・知人にその特定顧客が情報を伝え、自社の商品・サービスを推奨してくれることで売り上げの拡大につながることも大いにありうる。これは、特定顧客本人の購買だけでは実現しえない売り上げをもたらしてくれる可能性があるということに等しい。

そして、現在ではIT（情報技術）の高度化により、この「人と人とのつながり」や「一定の個人の集客力」を把握することが可能になってきている。今後はその特定顧客の価値を、人と人とのつながりや情報の伝播の形、推奨力・集客力まで合わせて管理していくことが重要になる。

特定顧客の人間関係に着目したこのような販売施策として、かねて自動車の紹介販売や住宅、クレジットカードに見られる友人紹介制度がある。これは、既存顧客や取引先から新規顧客を紹介してもらい、紹介した側と紹介された側双方に特典を与えるというものである。

こうした従来の施策は人と人とのつながりや情報の伝播に着目しているものの、紹介実績をその都度管理しているにすぎない。今後はインフルエンサーの力を継続的かつ意図的に、販売施策に活用していくべきであると考ええる。また紹介販売に見られるような販売施策は、これまでは高単価、低頻度購買の商品・サービスが中心であったが、この発想をコモディティ（日用品）など幅広い商品・サービスにも展開すべきというのがNRIの主張である。

どの顧客が、どのような人とのつながりを持ち、つながる先は何人いるのか、それぞれの人脈の密接度はどの程度なのか——といった

関係が可視化できれば、より適切かつ効率的にターゲットを絞ってさまざまなマーケティングや販売促進施策を実施できる。

## 1 新たな価値定義と顧客管理の効用

今後は顧客を単体として捉えるだけではなく、「その人が属するコミュニティや人脈、ネットワーク全体を将来のポテンシャル（潜在）顧客として継続的に管理する」という考え方を取り入れるべきである。例を挙げて整理したい。

たとえばRFM分析の結果、年間購買額が100万円である顧客Aさんと、50万円の顧客Bさんがいたとしよう（ここでは直近の購買時期や購買頻度は同じとする）。

これまでの考え方に基づけば、Aさんのほうが自社にとって重要顧客であり、Bさんよりも多くのポイントが付与され、さまざまな特典が受けられることになる。

しかし、RFM+I分析でAさんやBさんの人脈を特定・把握できれば、企業から見た顧客としての重要度は変わってくる可能性がある。自社商品・サービスの購買の点でAさんの貢献度は高いが、Aさんは消費に関する情報発信はしないタイプで、他の顧客との関係性が相対的に薄いとする。

一方Bさんは、他の顧客との関係性が強く、家族だけでなく友人や職場の同僚にも自社商品・サービスを、好意をもって頻繁に紹介・推奨してくれる。その結果、Bさんに影響を受けた別の顧客たちが年間50万円以上、自社商品・サービスを購入することに結びついていたとするならば、BさんもAさん同様に大事にしなければならない顧客である。場合によっては、Bさんの影響を受けた別顧客

の人数が増えるほど販売機会も増えるという意味においては、Bさんの重要度をより高くすべきであるという考え方にもなる。

このように、RFM+Iで管理・分析すべき情報は従来の属性情報には含まれていないものとなるため、把握すべき顧客情報の見直しから始めなければならない。たとえば家族・世帯などの情報や、学生時代の友人、職場の上司・同僚・部下、近所の友人といった社会的な人間関係の情報をすべて集め、その意味合いに基づいて分析できれば多面的な顧客理解ができるようになるだろう。

一方で、昨今個人情報管理の厳格性が問われるなか、すべての情報を集めるのはやや荷が重い。ただし、「どのような人間関係を持つか」というような社会的な意味情報を網羅的に把握するまではしなくても、Bさんの人間関係を継続して捕捉していくことで、Bさんと頻繁に接触する他の顧客Cさん、Dさん、Eさんが特定できれば、RFM+I分析は可能になる。

## 2 RFM+I分析から見た企業と顧客のあるべき関係

RFM+Iスコアの高い顧客、すなわちBさんのように情報発信力の高い顧客については、他の重要顧客以上に、企業は2つの面でその関係を強化する必要がある。

1つは、自社の商品・サービスのプロモーターとしての関係構築である。RFM+Iスコアの高い対象顧客に対してピンポイントで、他の顧客への紹介や購買意思決定に影響を及ぼす行動を積極的に促進するような施策を打つ。たとえば、RFM+Iスコアの高い顧客に対して試供品などのサンプリングを優先的に

行い、他の人に推奨してもらう。または他の顧客との共同購入をねらったまとめ買いキャンペーンを実施することで、他顧客への広がりを促進する——などである。

もう1つは離反防止の施策である。口コミの重要性が高まる現在、これまで以上に注意しなければならないのが、RFM+Iスコアの高い（情報発信力の高い）顧客の離反である。こうした顧客はある企業の商品・サービスに対してロイヤルティ（忠誠心）が高い一方で、その企業に不信感や不満を持っていったん他社へ乗り換えてしまうと、その企業へのそうした不信感や不満などの悪い影響までも他者へ伝播する可能性が高い。他への影響力が大きい分、非常に危険な存在にもなりうる。

そのためRFM+Iスコアの高い顧客に対しては、他社へのスイッチングコストが高くなるような囲い込みの施策を優先的に取るべきである。単純にその顧客向けの特典を増やすという方法もあるが、必ずしも経済的なメリットだけでなく、たとえば情報機器などのハードウェアでいえば、その商品の周辺機器やソフトウェアをクロスセルすることや、その顧客だけのカスタマイズに対応するといった顧客満足度を高める施策でも関係を強化できる。

## 3 RFM+I分析による企業の顧客関連業務の改革

RFM+I分析による顧客管理手法を導入するに当たっては、それに併せて企業内のさまざまな顧客関連業務を見直す必要性も生じる。

調査部門やマーケティング部門の場合、自社の顧客を分析するだけでなく、そこから得

られた示唆を、営業部門やカスタマーサービス部門といった顧客フロントの組織や、広告・宣伝部門、商品企画・開発部門といった社内の組織全体にフィードバックし、顧客の新たな捉え方に合わせてそれぞれの業務を変える。このことで新しい顧客との真の関係構築やその顧客に適した価値提供が実現できる。

営業部門では、ターゲット顧客や重要顧客を見直し、他者への影響力が強いインフルエンサー顧客に対し、応対する頻度や方法について新たに業務設計をする必要がある。また、インフルエンサー顧客に対するインセンティブ（報奨）付与の仕方や、インフルエンサーの力を使った販売促進・プロモーション施策も新たに設計する必要がある。

コールセンターをはじめとするカスタマーサービス部門においては、インフルエンサー顧客からの電話や電子メールを識別するための情報システムが必要になる。ほかにも、特別な応対マニュアルやトークスクリプトを整備すべきであろう。当然ながら、どの顧客にも一律に分け隔てなく対応するのがポリシーという企業もあるだろうが、その場合でもインフルエンサーの力についての教育は最低限必要になるのは間違いない。

広告・宣伝部門では、すでに多くの企業でマスメディアとソーシャルメディアとの使い分けや、広告投下量の最適化を探る取り組みが始まっている。これにRFM+I分析の結果を活用することで、より精度の高い広告・宣伝が実現できるようになる。また、広告・宣伝のクリエイティブの内容に反映させたり、広告効果を検証するPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルに組み入れたりすることも有効である。

商品企画・開発部門は、その企画過程においてインフルエンサー顧客の意見を真剣に分析対象に加えるべきである。特に、RFMスコアが高くなくこれまで自社の優良顧客とみなされていなかったものの、RFM+Iスコアの高い顧客の意見や行動には着目しなければならない。自社の商品・サービスを直接購買している顧客だけでなく、その購買や離反に影響を及ぼしているインフルエンサー顧客が、何に価値を見出しているのかいないのかを把握すれば、次の商品・サービス開発の有益なヒントとなる。

#### 4 CRMからCCMの時代へ

従来のCRMは、特定の顧客を逃がさず、その顧客からの収益を最大化することに主眼を置いていた。

今後は、顧客個人のリテンション（囲い込み）だけでなく、ある顧客個人からその家族・親族、友人、同僚などへの情報発信力および顧客個人の持つ集客力を管理・活用する必要性がますます高まる。企業と顧客個人の関係管理（個客管理）だけではなく、顧客の人脈まで含めた、いわば「顧客集団管理（共連れ管理）」への拡大が必要である。

インターネットやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の普及によって、企業と個人の情報の非対称性が弱まっている。昨今、マスマーケティングはもとより、一人ひとりを攻略するCRMによるマーケティングでは、もはや成熟化した縮小市場での売り上げ伸長は望めない。

NRIが本稿で提唱してきた、顧客の人間関係や情報発信力を考慮する考え方は、いわば「CCM（Customer Connection Manage-

ment)」と呼ぶことができる。これは、CRMの考え方に加えて、RFM+Iスコアの高い（情報発信力の高い）顧客を時系列で分析・管理することで、人脈や口コミからの紹介による新たな顧客の獲得の可能性についても同時に管理し、効果的な施策を打つことで売り上げ拡大を実現するという、新たなマーケティングの可能性の広がりを目指しているものである。

日本市場は今、間違いなくCRMからCCMの時代になった。自社顧客の口コミ活用以後

れを取らないように、企業は顧客管理における顧客の再定義から始めなくてはならない。

#### 著者

村上勝利（むらかみかつとし）

経営情報コンサルティング部長、上席コンサルタント  
専門は経営戦略、ビジネステクノロジー

名取滋樹（なとりしげき）

経営情報コンサルティング部上級コンサルタント  
専門はマーケティング戦略、ブランド戦略、ビジネスインテリジェンスを活用したKPI管理