

連載

FSPをベースとした経営革新で CRM(カストマー・リレーションシップ・マネジメント)を実現(上)

本誌No.335、No.336と2回にわたり、ブライアン・ウルフ氏のFSP(フリークエント・ショッパー・プログラム)とCSM(カストマー・スペシフィック・マーケティング)に関する講演内容を紹介してきたが、今年が日本における「FSP元年」と予想する人も少なくない。現在、規制緩和、消費の低迷、ディスカウント等で経営悪化に苦しむ日本の流通業界の現状は、ちょうど十余年前

の米国のそれと酷似しているという。

1980年代後半に、純利益率が1%を切るまで落ち込んだ米国スーパーマーケットは、今や3%台にまで回復を遂げた。この復権にはFSPが大きく寄与している。本連載では、そこでFSPが果たした役割の検証と、米国、日本のスーパーマーケットにおけるFSP最前線の成功事例を具体的に紹介していく。

脅威の挑戦者

米国の食品小売業では、31,000店以上を有するスーパーマーケットが伝統的に主役の座を占め、地域に根差した経営を行ってきた。しかし、1980年代末から90年代はじめにかけ、スーパーマーケットに取って代わる業態が次々に誕生した。新しい挑戦者の代表は、ウォルマート、Kマートの戦略的新業態のスーパーセンターで、ディスカウントを武器にした大型店舗は、スーパーマーケットのシェアを食い荒らした。

消費者の購買行動をみても、当然となった夫婦共稼ぎや、高齢化・離婚等による一人暮らしの増加が、食事のための買物、料理の時間を減少させていく。その結果、レストラン、ファーストフード等の外食産業が大幅にシェアを伸ばし、内食費率は65年の70%から95年の53%へと大きく低下した。

こうした直接・間接の競合の激化が、既存スーパーマーケットの利益率を容赦なく落とし、思い切った経営革新が求められた。

生残りをかけた3つの戦略

①QRに対抗するECR戦略

快進撃するウォルマート等の競合企業は、最新IT(情報テクノロジー)を利用してQRを実施していた。これに対してFMI(全米食品マーケティング協会)は、93年に、④効果的な品揃え、⑤効果的な商品補充、⑥効果的な販促活動、⑦効果的な商品展開、の4つの戦略で構成されるECRを発表した。

これにより、供給者側の都合で成り立っていた仕組みが見直され、顧客中心の仕組みづくりを業界ぐるみで目指すことになり、カテゴリー・マネジメントの導入が進められている。

②外食産業に対抗するHMR戦略

96年秋、フェニックス市でFMI主催の第1回ミール・ソリューション・ショウが開催され、HMR(Home Meal Replacement=家庭の料理に取って代わるもの)戦略が全米のスーパーマーケットの注目を集めた。

これは、従来のスーパーマーケットが家庭料理(内食)の食材を提供して

きたのに対し、料理ずみの「食」そのものを提供するものである。HMRは、外食産業に奪われた顧客を取り戻すとともに、ウォルマート等の全国チェーンの泣き所である生鮮食品とデリカフードをシェフの採用等で充実させ、差別化の有力な武器としている。

③顧客囲込みの切札=FSP戦略

スーパーマーケットの顧客は、店舗の近くに居住する人々である。また、食料品は購入頻度も高く、顧客の購買行動は習慣性をもちやすい。こうした特性にマッチした戦略として、地域スーパーはスーパーセンターや全国チェーンの進出から自店の顧客を守り、拡大するため、FSPの導入を推進している。

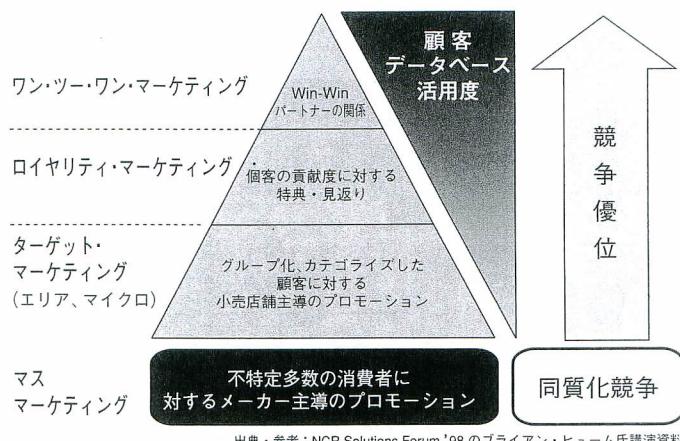
米国のFSP採用店舗数は、96年末は4,081店だったが、98年夏には9,294店と一年半で倍増した。FSPカード所有世帯も97年には55%に達し、98年には70%を上回るとみられている。注1

FSPはCRMの中核

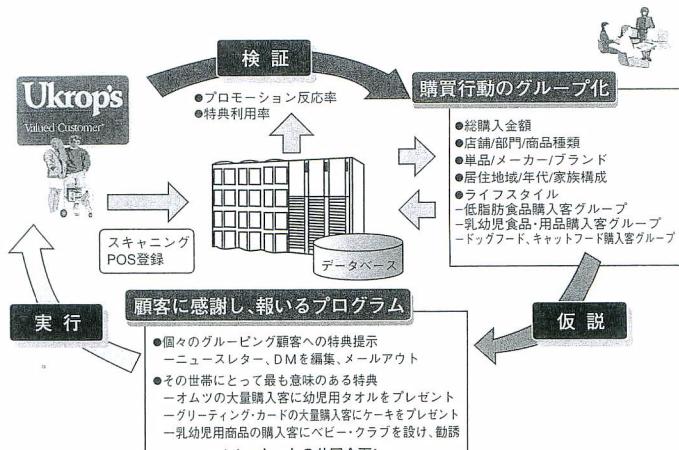
①マーケティングはマスから個へ

会員と非会員の特典差別化による初

<図1> 顧客データベースの活用が生命線



<図2> ユーコロップスのターゲット・マーケティング



期のFSPは、販促手段の一つとして導入される場合が多く、マスマーケティングの域でなかった。

この中で、ブライアン・ウルフ氏が、コカ・コーラ社とともにFSP導入企業83社を調査した「メジャード・マーケティング」(93年)、多くの事例にもとづく「カストマー・スペシフィック・マーケティング」(96年)を発刊し、①顧客は同じではない、⑥顧客の行動は特典に従う、という二つの原則を明らかにしたことが、前進を生んだ。

この結果、従来の会員・非会員の差別化から一歩踏み出し、顧客データベースを利用して個々の会員（個客）の売上・利益を測定し、優良顧客を識別し、より優遇していくマーケティング手法が理解され、導入されている。スーパーマーケットでは、従来、夢にも想像できなかったデータベースを活用した個客マーケティング戦略の経済性、有効性が広く認識されつつある。

②データベース・マーケティングの進化

こうして顧客の買上明細の生データを蓄積するデータベースの構築がはじまった。それを利用したFSPのマーケティング手法は、①会員を地区・年齢層・生活シーン等でグループ化し、各グループに合った販促をするターゲット・マーケティング、⑥個客の貢献度に応じた特典を提供し、より多く購買してもらうロイヤリティ・マーケティ

ング、⑤個客の完全理解による購買代理人、生活支援業としてのワン・ツー・ワン・マーケティングの三段階で進化する<図1>。このことは、顧客データベースの活用力が企業格差を生む時代を迎えたことを意味する。

③最終ゴールはCRM

FSPで成功している企業が一様に目指しているゴールは、顧客満足によるリレーションシップの構築である。「よその店で満足した顧客は、今までの店に不満を抱く」といわれるよう、顧客満足は差別化戦略の切札である。

顧客満足には三つの戦略があるが、④「低価格戦略」は1日で真似され、⑤「品揃え戦略」は3日で真似される上、物余り時代には決定力に欠ける。⑥「気持の良い「顧客サービス戦略」は企業理念/文化であり、真似されにくい。「価格が安く、品揃えがいいのは当たり前。気持ち良く、満足のいく買物」ができることに競争軸が移ってきた。

継続的な顧客満足を得るには、顧客の進化、高度化する期待・ニーズを絶えず理解する仕組みと努力が必須である。顧客データベースによるCRMを目指した「知恵」の戦いがはじまった。

事例 ターゲット・マーケティング

ユーコロップスは、バージニア州リッチモンド地区で26店を展開するスーパーマーケットで、97年売上は520億

円(\$1=¥115)。NCRのグッド・ユーザード、FSPのUVC（ユーコロップス・バリュード・カストマー）カードを30万人以上に発行している。同社の地域密着戦略は高く評価され、生鮮食品は地域の35%のシェアを占め、競争企業の参入を許さない。日本ではHMRの先進企業として知られ、“Ukrop's 10 Meal Solution”などその取組みを見学に訪れる企業が多い。しかし、HMR以上に評価されるべきは同社のFSPである。

①業界初の電子クーポン

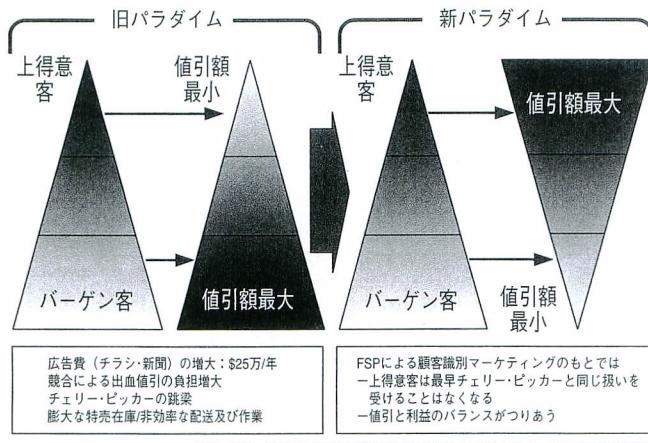
UVCカードの導入は87年である。特筆すべきは、業界初の電子クーポンで、UVC会員はチェックアウトの際、バーコード入りのカードを読み取ってもらうことで、対象商品が自動的に値引きされる。従来のクーポン券の処理が不要なため、チェックアウトが迅速化され、また、会員・非会員を明確に差別化でき、特定商品のみのエブリデーロード・プライスを実現できる。

値引対象商品はメーカーが提案（負担）し、同社は月単位に販売実績とともに、値引合計を請求する。値引対象商品リストは、インターネットや郵送で会員に知らされる。店、顧客、メーカー三者にとってメリットがあり、同様の仕組みは全米に広がっている。

②ターゲット・マーケティング<図2>

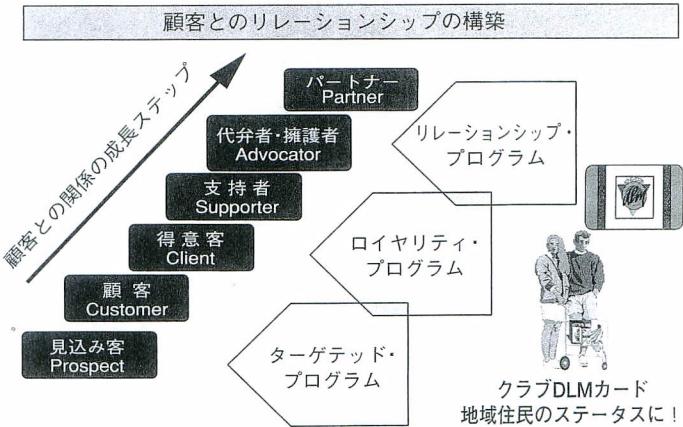
UVCカードのデータを用い、94年にデータベースを構築した。そこに蓄積

<図3>伝統的販売促進からのパラダイム転換



出典・参考：NCRの第84回米国流通業視察団（98年）におけるDLM講演資料

<図4>大手・全国チェーンに対するステルスな競争手段



参考・引用：NCR SOLUTIONS No.328 井関利明氏「価値創造と関係づくりのマーケティング」

した明細取引データを使って、購買累計、地域、ブランド等の分析を行う一方、低脂肪食品、ベビーフード等、顧客をライフスタイル別にグループ化し、グルーピングした顧客（ターゲット）にとって価値があり、喜ばれる特典をメーカーと共同で企画・提供している。

企画実施後、POSデータを分析し、仮説・実行・検証するサイクルを確立し、データベースをフルにマーケティングに活用する体制をつくりあげた。

③ベビー・クラブの発足

98年にはベビー・ブームを背景にUBC（ユークロップス・ベビー・クラブ）を発足させ、ベビー対象商品メーカーをスポンサーに、UBCマークをつけた商品を特別値引している。また、「ベビー・バック制度」をつくり、UBC商品100ドルに対し、10ドルを割り戻している。通常のFSPでは、企業の値引負担は総売上の1.5%が限度とされるが、UBC会員は12%以上の値引を享受でき、しかも、ユークロップスもメーカーもメリットを得ている。

事例 ロイヤリティ・マーケティング

オハイオ州デイトンに2店をもつドロシー・レーン・マーケット（96年売上41億円）は、かつて日本のスーパー・マーケットの創業者たちが研究に訪れた店で、NCRのグッド・ユーザーである。同社のFSPの記事が、97年3月の

ウォール・ストリート・ジャーナルに掲載され、スーパーマーケットの新しい経営手法として世界に広がるとされたことから、一躍有名企業となった。

①クラブDLMの発足

市内に27の競合店がひしめく激戦地で経営改革を迫られていた同社の経営者N.メイン氏は、社員とともに2年にわたる研究の末、悩みながら95年3月にクラブDLM（FSP）を発足させた。企業理念から見直し、「顧客との信頼関係の構築」に目的をおいたFSPで、「質の高い品揃え・価値、真に公平な顧客サービスの提供による利益をともなう長期的な成長」へのスタートをきった。

②パラダイム転換—チラシの廃止

FSPの原則に従い、チラシによる特売をやめ、その経費25万ドルを優良顧客に還元した。チェリー・ピッカー（バーゲン・ハンター）が排除され、客数は前年比23%減少したが、売上8.2%、純利益84%増（在庫は35%減少）という驚異的な成果をあげている<図3>。

また、顧客データベースの分析から、上位30%の顧客で全売上の85%を、上位1%で同11.3%をあげていることが判明し、ブライアン・ウルフ氏のいう「優良顧客は優遇されるべきだ」という主張は完全に裏づけられた。

③ロイヤリティ・マーケティング<図4>

同社は顧客データベースを使ってロイヤリティ・マーケティングを実践し

ている。買上上位1%の顧客には11月末に七面鳥をプレゼント、パンの大量購入客にはランクに応じたクーポンを送るなど、個客のニーズに合わせたプロモーションを行っている。

97年夏に有力チェーンのマイヤーが、チラシで牛乳1ガロン99セントの低価格攻勢をかけてきた時も、顧客データベースで牛乳の顧客を抽出し、同種の牛乳を65セントで販売するクーポンを送り、優良顧客の流出を防いだ。

同社では、レーダーに映らないステルス機になぞらえ、「ステルス・マーケティング」と呼んでいる。

④リレーションシップの構築

そのほか、電子福引き、コンサート招待等のプログラムを開発する一方で、子供クラブ、一人暮らしの支援、近隣の学校・教会等への寄付、料理教室、消費者相談、ホームページ等地域の顧客とのリレーションシップを構築するプログラムを数多く実施している。

「クラブDLMカードは、地域住民のステータス」といわれるまでになり、スーパーマーケットのあるべきCRMの姿を示している。

<注1> Retail Marketing & Advertising Institutions 調査。

<注2> 本稿は97年・98年に実施したNCRの第83・84回米国流通業視察団におけるセミナー内容をもとに編集しました。

（日本NCR株）
流通システム本部 マーケティング部
ラーニング/プロモーション担当
担当部長 大竹 佳憲

連載

FSPをベースとした経営革新で CRM(カストマー・リレーションシップ・マネジメント)を実現(中)

本誌No.337では、米国のFSP(フリークエント・ショッパー・プログラム)最先端スーパーマーケット(ドロシー・レーン・マーケットとユーコロップス)の事例から、小売業のCRMの発展過程を紹介した。FSPは、まさにCRM実現のためのインフラの入口であり、FSPの優劣がCRMを推進する「顧客データベース」に取り込むデータの量と質

を大きく左右する。

日本のスーパーマーケットでも、ポイントカードは約10年前から存在した。しかし、それはあくまで販促目的であったため、競合店が同じサービスをはじめれば、深刻な還元率競争となる。今回は、日米のFSPの本質的な違いを含め、日本のスーパーマーケットのCRMを考察したい。

変化する日本の市場(顧客購買行動)

「時流適応業」といわれる小売業では、消費者/生活者/顧客のニーズをいち早く察知し適応できない企業は、市場から退場を命じられる。「コストダウンを含む経営革新の努力を半年怠れば、競争についていけない」というある企業トップの言葉を待つまでもなく、市場の変化は大きく、急速である。顧客の理解とニーズに応えるために、精緻なアンテナを張り、ミクロ/マクロを含めた変化を捉え、それに合わせる経営革新が絶えず求められる時代を迎えた。

時流変化の中で影響が大きいのは、規制緩和である。90年5月の「大店法改正」をはじめとする急速な規制緩和で、競争環境は厳しさを増した。この中で、政府の小売業政策の軸足は、「中小小売店の保護」から「消費者利益の優先」に移った。その結果、1991年から97年までの6年間で、161万店あった小売店数は約19万店も減少した。米国では最近10年間で10万店が消滅したというが、日本ではその3倍以上のスピードで商店が減少している。

規制緩和の中で目立たないが大きなインパクトを与えたのが、96年4月の「景品表示法」の改正で、急速に競争環境、顧客の購買行動に影響を及ぼしている。顧客への景品、特典、懸賞等の規制の緩和・撤廃は、大手を含め、ポイントカード、割引カードによる新しい顧客獲得/維持競争を活発化・過熱化させている。

過去の規制の中では、競争は売筋商品の識別とその争奪であったが、上記の環境変化は優良顧客の識別とその争奪という新たな競争を引き起こした。

日本のFSPの歴史と事例

①日本のポイントカードの一考察

日本のポイントカードは、POS導入
<図1> 日米スーパーマーケットのFSP比較

比較項目	日本のポイントカード	米国のFSP
導入目的	売上増加/他社に遅れをとらない	顧客とのリレーションシップの構築
取組姿勢	販売促進の一手段	経営改革/BPR/マーケティング変革
視点/論議	自社の売上増/割引率・還元率	顧客満足・顧客サービス
組織・教育	そのまま変化なし	マーケティング担当/意識変革の教育
提供プログラム	ポイント2倍、3倍、5倍…	エンタテイメント、各種優待、ほか豊富
特典・優待・見返り	開示(申込書)	非開示(顧客に直接通知)
マーケティング手法	マスマーケティング/メーカー主導	ターゲット/ロイヤリティ/パーソナル
顧客データベース	なし	必須

を契機に、十年以上前に登場した。それは、基本的にはチップ/スタンプと同じ内容であったが、簡便性、ランニング費用の経済性から消費者にも、企業にも受け入れられた。NCRも多くのポイントカードの仕組みを提供してきたが、その利点は、a) 顧客の固定化、購買行動の習慣化、b) 客単価、世帯あたり売上の増大、c) ポイントを貯める楽しみ(会員)、の3点に要約できる。

当時の会員・非会員の客単価をみても、A社：会員2,950円vs非会員2,278円、B社：同2,080円vs1,597円、C社：同2,935円vs2,203円と、会員のほうが500~700円高い。さらにB社では、会員世帯の月間平均買上高も、前年の15,664円から21,876円へと6,212円増え、ポイ

ントカードによる顧客の固定化がみられる。

②日本のポイントカードの限界

日本のポイントカードは米国のFSPとほぼ同時期にスタートしたが、現在、その内容には雲泥の差がある。前者の最大の欠陥は、競争相手が同種のものをはじめれば、3%、5%、10%と還元率競争に巻き込まれ、企業体力の消耗戦に陥りやすいことである。最大の原因は、ポイントカードが販促手段として採用され、顧客とのリレーションシップの強化(CRM)を目標においていない点にある(図1)。つまり、米国は顧客のほうを向き、日本では多くの場合、競争相手を見ているのである。

今、日本のポイントカード先行企業の多くは止めるに止められず、FSPへの移行に解決の期待をかけている。この競争の泥沼をいち早く抜け出し、FSPの実践でこの不況をものともしない二つの企業を紹介しよう。

オオゼキの

「キャッシュバックカード」

東京の世田谷区に本社をおく株式会社オオゼキは、他社が郊外出店の傾向を強める中で、都内及び神奈川県下の住宅密集地に200~250坪の中規模店舗を11店展開している。注目の業績は過去十年余にわたり売上・経常利益を継続して伸ばし、最近3年間でみても、ともに年率15%以上の非常に高い伸びをキープしている(99年2月期売上302億円、経常利益19.6億円)。さらに、坪あたり売上は業界平均の4倍以上の1,702万円、使用総資本経常利益率も18.6%と、セブンイレブンと並び日本一を誇っている(日経流通新聞98年6

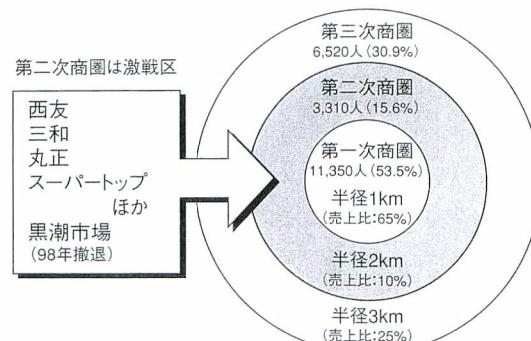
月25日より)。

その好業績の秘密は57年の創業以来変わらず追求してきた同社の経営理念「顧客第一主義」の実践にある。同社には、社員比率80%、個店仕入、個店主義、権限委譲、情報公開・共有と多くの特徴があるが、そのすべてが経営理念を具体化したものである。そして、顧客サービスの切札となっているのが「キャッシュバックカード」である。

「顧客第一主義とは、社員一人ひとりがどうしたらお客様に喜んでもらえるか考え、行動することで、それがオオゼキのすべての原点」と同社社長の佐藤達雄氏は熱く語る。主婦に一番喜んでもらえるのは現金という同社長の信念で、昔からピンク・レシートで5%のキャッシュバックを行ってきたが、会員の増加にともない、93年にカード自体に累積機能をもたせた現在のポイントカード「キャッシュバックカード」に切り替えた。通常100円あたり1ポイント(=1円)のレートで累積されるが、セール時にはレートを2倍、5倍にし、会員顧客から高い支持を得ている。

現在17万件を超える会員データは顧客データベースとして多くの分析に活用され、商圈分析による的確な販促、出店戦略の立案、チラシの効果的配布

図2 オオゼキ松原店の商圈分析



(遠隔地は郵送に代える等でチラシ費用を30%削減)などに貢献している。

図2は松原店の商圈地図であるが、第二次商圈の競合が激しく、第三次商圈の支持率の方が高いのが分かる。

会員の来店比率80%以上、買上高90%を超える同社では、年末の買上客単価は会員3,800円、非会員3,000円と800円の差があり、売上増大には会員を増やすことが近道となる。

さらに、百貨店と肩を並べる荒利率の秘密についても、a) 定番商品の売上増加、b) 値下げの削減、c) 生鮮3品のロス最小化をあげ、会員顧客を深く理解したオペレーションがみてとれる。昨年から今年にかけ、本部及び店舗情報システムを一新したが、佐藤社長が最も評価しているのは、端末から個々の顧客の取引状況がリアルタイムに見られるようになったことである。

「創業以来の親娘・孫の3代にわたって来てくださるお客様が沢山おられ、今でもお声をかけてくださるんです。ありがとうございます」と語る言葉の端々に、真のCRMの姿が感じられる。

Aコープこま野・白根店の

「みのりカード」

同店は山梨県甲府から車で30分、南

- 第二次商圈のお客さまの動きは流動的で、チラシを重点的に配布しても反応は鈍い。
- むしろ第三次商圈に重点的に配布しよう。



- 遠隔地のお客さまは比較的の客単価も高い方が多い。

〒 商圏外にはDM郵送

〈図3〉 Aコープこま野・白根店の会員デシル(10分位数)分析(98年2~7月)

デシル	買上高	構成比	累積構成比	来店回数/週	買上単価	期間平均買上高
上位 1~10%	357,178千円	30.6%	—	2.94回	4,950円	378,768円
上位11~20%	223,049	19.1	49.7%	2.02	4,515	236,782
上位21~30%	168,627	14.4	64.2	1.60	4,289	178,819
上位31~40%	130,270	11.1	75.4	1.31	4,046	138,290
上位41~50%	100,519	8.6	84.0	1.06	3,889	106,707
上位51~60%	75,737	6.4	90.5	0.83	3,741	80,314
上位61~70%	52,888	4.5	94.9	0.60	3,598	56,144
上位71~80%	33,328	2.8	97.9	0.40	3,435	35,342
上位81~90%	18,121	1.5	99.4	0.23	3,260	19,236
上位91~100%	6,116	0.5	100.0	0.01	2,624	6,492
総合計	1,165,832	100.0	—	1.11	4,295	123,708

●上位30% (2,828人) の貢献度は延べ来店客数の37% を占め、店総売上高の51.3%を占める。

●会員でみると、上位20%(1,885人) の売上高は、下位20% (1,885人) の23.9倍となる。

アルプス山麓の果樹園の真ん中にある。96年11月に323坪の現店舗へ移転後、毎年20%前後の驚異的な売上の伸びを示している。97年度の売上実績は26.9億円、98年度は31.8億円 (18.2%増) とその勢いは衰えを知らない。「地域の方々と手をつなぎ、暮しに根ざした生活総合センター」づくりを目指し、「良い品を、毎日安く」を合言葉に多くの経営/オペレーション上の改善を行った。正社員は10人に過ぎず、主力のパート/アルバイト48.5人 (83%) に仕入、売場運営までのほとんどすべてを任せ、人件費比率7%台という抜群の水準を達成し、低価格販売を実現している。

それ以上に同店の好業績を支えているのは、「日本のドロシー・レーン・マーケット」と賞賛されるFSP「みのりカード」の仕組みである。スタンプ方式による従来の顧客サービスを、移転を契機にPOS及びP-BOX(キオスク端末)と連動したポイントカード・システムに切り替えた。一般会員(入会金500円、還元率1.5%)とモニター会員(同1,500円、1.7%)の2種類あり、99年1月時点では会員数は約12,000人にもものぼる。同店の商圈は4,300世帯であるが、競合にもかかわらず世帯数のほぼ3倍の会員を集め、今なお月間200人以上の申込みがあり、商圈が広がりつつある。

圧倒的な支持を集めるみのりカードは、貯まったポイントを1,000点で千円の商品券と交換するほか、a) カードホルダー本人、b) その家族、c) 地域住民に喜んでもらえることをコンセプトに、東京ドームの巨人戦、東京ディズニーランドのパスポート券、温泉一泊旅行、クリスマス・プレゼント等、非日常的でワクワクする景品の提供もある。福

引き、ピンク・レシートによる買物無料抽選、福袋、夏祭等会員が店に行くのが楽しくなるイベントも数多い。

また、申込みのあった学校、保育園、婦人会等の団体には買上金額の0.5%を積み立て、毎年寄付しているが、98年度は227団体に約310万円を贈り、地域とのリレーションシップも深めている。

また、97年5月、会員の来店客比率55%、買上高比率70%を超えた時点でチラシを廃止し、その費用約3,000万円/年を原資に商品価格を下げ、会員に還元することにしたが、FSPコンサルタントのブライアン・ウルフ氏の指摘通り、チラシを廃止しても客数/売上が減るどころか着実に伸びることを実証した(現在、会員の来店客比率は83%)。

チラシに代わる来店促進策として一部商品について中短期のEDLP(Every Day Low Price)戦略を採用した。キャベツ、レタス等の野菜5品目は198円以下の価格を守り通し、「ショック・プライス」と称し醤油、味噌等の基礎調味料中心に120品目を3か月以上セール価格で提供している。金曜日はポイント2倍、毎月5の日は5倍とし、朝市・夕市を含む週単位のセール(ビックリ目玉市)は店頭の大きなポスターで告知する。その結果、車での来店客は80%を超え、会員平均買上点数/単価は19点/約4,000円とカストマー・シェアを伸ばし、圧倒的支持を受けている。

「Aコープはお客様のために何をなすべきか?」。創業以来このことの

みを考え続けてきたストアマネージャーの金丸敏郎氏は、「万一、この店が潰れたらお客様は暴動を起すかも…」と冗談交じりに語るが、そこには店と会員との長い交流によって築き上げた確固とした信頼関係がうかがえる。

今後の課題は「脱ポイントカード」

この2つの日本のFSP成功事例に共通するのは「お客様に喜んでいただく」という企業理念と、日々のお客さまとの接点での実践であり、米国のFSP成功企業と変わらない。しかし、日本のFSPの発展過程はブライアン・ウルフ氏のいう会員・非会員の差別化という第一段階にある。さらに一步進め、第二、第三段階(ロイヤリティ・マーケティング、ワン・ツー・ワン・マーケティング)に進化することが今後の経営戦略上の課題となる。

日本では「顧客の差別化」という言葉自体に、多くの経営者は強い抵抗感を抱く。しかし、〈図3〉のAコープ白根店のデシル分析でも分かるように、「顧客は同じではない」。日本の小売業は商品の識別にPOSなど多大な経営リソースを傾けてきた。これからは同様にPOSや顧客データベースを利用して個々の個客を識別し、CRMの実現に向けてマーケティングとマーチャンダイジングの革新を推進すべき時代を迎えた。

〈日本NCR(株)
流通システム本部 マーケティング部
ラーニング/プロモーション担当
担当部長 大竹 佳憲〉

連載

FSPをベースとした経営革新で CRM(カストマー・リレーションシップ・マネジメント)を実現^(下)

本誌No.337、338では、日米スーパー・マーケットのFSP(フリークエント・ショッパー・プログラム)について具体例を交え、最新動向を紹介した。日米のFSP最先端企業はすでに販促のための割引・値引競争から脱皮し、顧客データベース(DB)を活用した新たなマーケティングを開拓し、「脱ポイントカード」で成果を上げている。

この傾向は他の小売業態にも波及している。日本の百貨店は10年以上前からポイントカードに取り組んできたが、特に1996年4月の「景品表示法」の規制緩和により、一気にポイントカード、割引自社クレジットカードが拡大し、顧客の争奪戦が始まった。今回は日米の百貨店のFSPを戦略的観点から比較し、百貨店のCRMを考察する。

米国百貨店の顧客DB活用

①自社クレジットの採用

60～70年代前半、米国百貨店はGMSの挑戦、ダウンタウンの衰退、専門店チェーンの侵食等で深刻な経営危機に見舞われ、経営戦略の転換を迫られていた。その中で、百貨店が「ファンション化」とともに打ち出したのが「自社クレジット」で、小切手に代わる利便性、リボルビングによる支払いの容易性等が受け、急速に普及した。

これにともない顧客DBも構築されたが、財務、請求、顧客管理等の業務系に用途が限られていた。アメリカン航空のFFP(フリークエント・フライヤー・プログラム)に触発され、自社の顧客DBのデータを分析し、後述の「20:80の法則」に気づいた百貨店もあったが、当時は顧客を識別し、差別するというマーケティング発想はなく、FSPへの移行にはさらに10年以上の歳月を要した。

②マーケティングへ！

80年代後半、再度米国百貨店は深刻な経営危機に見舞われた。それはウォ

ルマート、トイザラスに代表されるディスカウンターの挑戦であり、特に、カテゴリーキラー(専門ディスカウンター)は、百貨店の多くのカテゴリを鯨に群がる鮫の如く食い荒らした。

米国勢調査局の発表によれば、80年～94年の間に人口の20%にあたる富裕層の収入は21%も伸び、米国の消費総額の半分を占めた。逆に、下位・中位60%の人々の収入は横ばいか、下降している。こうした中産階級の凋落の中で、百貨店は高額所得者をターゲットにせざるを得ず、優良顧客の識別・維持のために顧客DBをマーケティングに活用するFSPがスタートした。

③優良顧客を維持—20:80の法則

米国百貨店は、自社クレジットの顧客DBを分析し、●上位15%の顧客で売上の69%(サックス・フィフス・アベニュー)、●同19%：75%(ブルーミングデール)、●同10%：60%(デイトン・ハドソン)など、一部の優良顧客が収益の大部分を占めている事実を具体的に知った。

この結果から、販促費・特典・優待を優良顧客に倾斜させる考えが生まれ

た。「顧客」を企業の資産とみれば、資産の良否を識別し、優良資産に積極投資し活性化させるのは当然であり、そこに、FSPの原則がある。

FSPで2つのCSを追求する百貨店

①差別化戦略としての「顧客サービス」

「顧客満足(CS)」戦略は、顧客が店を選ぶ基準から「低価格」「品揃え」「顧客サービス(CS)」の3つの戦略に分けられることを前号で紹介した。米国百貨店では、顧客サービス分野での戦いが熾烈になっている。

「桁外れのサービスが桁外れの売上を生む」とこの分野で最も先進的なノードストロームは説き、20年前に「エキサイティングな商品・売場であれば顧客情報は必要ない」と豪語したブルーミングデールも90年代に入り「顧客サービスこそ経営課題のトップ」と、180度の転換を見せている。

顧客満足といっても、個々の顧客(個客)の期待・欲求は異なり、一律のサービスでは顧客満足を得られない。個客の理解と期待・欲求を把握してはじめて顧客サービスは可能であり、そ

図1) 米国ITの経営面での課題

順位	'98年'97年	経営面の課題
1	1	顧客サービスの改善
2	2	ビジネス・プロセスの合理化
3	3	財務状況の改善
4	5	潜在顧客のニーズへの理解と対応
5	6	製品やサービスの物流体制の改善と拡大
6	4	製品開発プロセスの改善
7	9	新製品や新サービスへの情報技術の応用
8	8	マーケティング・アドバンテージの確立
9	10	競合状況における躍進
10	7	外部顧客からの情報システム効果のフィードバック

出典: インフォメーション・ワーカー誌が729人の情報システム・マネジャーを対象に調査(日経情報ストラテジー 1998年6月)

のため、顧客DBが必要不可欠となる。

②顧客サービスにおけるITの課題

顧客サービスが企業差別化戦略の前面に出てきたことにより、情報化技術(IT)がビジネス面での最大の関心事となつた(図1)。ITの利用は、従来、企業内の合理化・効率化を中心であつたが、顧客との接点でのサービス向上に向けられ始めたのである。

「テクノトレンド」の著者D.バラス氏は「ツールが変われば、ルールが変わる」といっているが、このように、現代ではツールとしてのIT活用の差は顧客サービスの決定的な差を生み、まさに競争のルールが激変している。

昨今の金融ビッグバンを例にしても、欧米企業の攻勢は、これらITに支えられた個客に対する顧客サービスを前面に押し出したものであり、日本は異なるルール下での戦いを挑まれている。

③米国百貨店のFSP最前線—各社の挑戦

● ニーマン・マーカス

87年、米国百貨店で最初のFSPを導入した。年間の買上高 \$3,000以上の顧客を「インサークル」会員、\$1,000~2,999の顧客を「NMプラス」会員とし、会長名の札状とともに入会通知が郵送されてくる。そこには、会員の年間の買上高に応じて、ケンタッキー・ダービー招待旅行や純銀製品等、会員にと

図2) サックス・フィフス・ファースト・クラブのランク別特典

クラス	サックス・ファースト・プラチナ (年間\$10,000以上)	サックス・ファースト・プラス (年間\$5,000~9,999)	サックス・ファースト (年間\$2,000~4,999)
会員共通の特典	<ul style="list-style-type: none"> ・買物アシスタント ・新作ショー招待 ・サックス機関紙の提供 ・メンバー用フリーダイヤル(イベント・案内・相談) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ポイント2倍、3倍イベント ・無料配達、クローカー・サービス ・特別販促、イベントへの招待 	<ul style="list-style-type: none"> ・パーソナル・チェック現金化(\$250) ・プライベート・セール招待 ・洋服の裾あげ、縫直しの優先サービス
追加ポイント特典	トータル・ポイントの6%クーポン (1ポイント=\$1)	トータル・ポイントの4%クーポン (1ポイント=\$1)	トータル・ポイントの2%クーポン (1ポイント=\$1)
その他の特典	<ul style="list-style-type: none"> ・リップ・カールトン・ホテル優待 ・クルーズの25%割引 ・ハーツ・レンタカーの割引 ・長距離電話6%割引 ・ミュージックCDプレゼント ・お好みの雑誌1年分 	<ul style="list-style-type: none"> ・リップ・カールトン・ホテル優待 ・クルーズの25%割引 ・ハーツ・レンタカーの割引 ・長距離電話4%割引 ・ミュージックCDプレゼント ・お好みの雑誌1年分 	<ul style="list-style-type: none"> ・リップ・カールトン・ホテル優待 ・クルーズの25%割引 ・ハーツ・レンタカーの割引 ・長距離電話2%割引

って非日常的でワクワクする特典が紹介され、ニーマン・マーカスのファンづくりの意図が読み取れる。

95年には、このFSPをより発展させ、貢献ポイントによって「インサークル」、「ゴールド」、「パスポート」、「プラチナ」とキメ細かくし、特典・景品もA~Oレベルまで用意した。ちなみに、100万ポイントではジャガーの新車、世界旅行がオファーされている。

特筆すべきは、顧客サービス戦略を定着させるための「ボーナス・シール制度」。会員に50ポイントのシールを4枚送り、会員が満足のいく接客を受けた時、その社員にシールを手渡すことで、会員・社員双方に50ポイントが加算され、「顧客満足」を測る物差しになっている。

● サックス・フィフス・アベニュー

ニューヨークに本店をおき、米国内に97店舗を擁する高級百貨店の同社は、「サックス・フィフス・ファースト・クラブ」の名でFSPを展開している。売上高の65%をあげる上位15%の会員をさらに3ランクに分け、優良会員の維持・拡大のためキメ細かい特典を提供している(図2)。

特別なイベントやセールへの招待、無料配達等のほか、年間買上高 \$2,000~4,999の会員は「サックス・

ファースト」、\$5,000~9,999の会員は「サックス・ファースト・プラス」、\$10,000以上の会員は「サックス・ファースト・プラチナ」として、買上高の2%、4%、6%のクーポンを提供する。

そのほか、ホテル、レンタカー、長距離電話の優待割引や雑誌1年分の無料購読等、優良顧客ほど特典や質の高い顧客サービスを受けられるロイヤリティ・プログラムを開拓している。

● その他

90年代に入り、「お客様への満足提供のリーダーシップをとる」と180度戦略転換したブルーミングデールは、上得意客の夫婦を昼食会に招き、店長自らが顧客ニーズの収集を行い、販売エキスパートを配置したり、「マイ・アイ・ヘルプ・ユー」キャンペーンを開拓して顧客サービスを強化し、優良顧客の囲込みを図っている。

ミネソタ州ミネアポリスに本社をおき、米国内にグループで1,130店舗を擁するデイトン・ハドソンは約400万人の顧客DBを分析した結果、10%の優良顧客で売上の60%、利益は何と130%をあげていた。同社では、優良顧客40万人を維持するためFSP「リガーズ・クラブ」を発足させ、会員用サロン、コーヒー/紅茶無料サービス等を行い、売上を大きく伸ばしている。

黎明期を迎えた日本百貨店のFSP

①百貨店の生命線—顧客サービス

今、日本の百貨店の大きな課題は顧客サービスである。日本小売業協会が昨年4月に発表した「買物に関するアンケート調査」では、百貨店の評価は人的（顧客）サービスが47.6%でトップであり、逆に不満の大部分も接客態度、係員の専門知識不足という顧客サービスに直結するものであった。

さらに、今年、日本百貨店協会が行った「第20回全国百貨店の苦情実態調査結果」でも97・98年比較で、接客態度、販売技能、販売知識等の顧客サービスに関する苦情は13%以上増加している。苦情は顧客の期待・要求を裏切った時、つまり満足できなかった時に発生するが、苦情をいうのは氷山の一角で、ほとんどの顧客は黙って2度と来店しないといわれるを考えると、この調査結果は想像以上に重い。

バブルの精算期に入り、人件費・借入金の2つが百貨店の損益分岐点を90%台後半に押し上げ、それに対するリストラの推進は、売場人員の減少などで顧客サービスの低下を招きかねない。また、委託・消化仕入による派遣・手伝い店員の問題もあり、顧客サービスは、根本的な経営課題となっている。

②再燃したカード戦争

バブル崩壊後、5%が当たり前だった自社クレジットの割引率は3%となり、カード戦争は沈静に向かった。しかし、96年の景品表示法の規制緩和は、新宿・京都・福岡への都市百貨店の出店とも絡み、ポイントや新しい割引機能をともなった「顧客争奪の新カード戦争」を巻き起こした（図3）。

競争は地方百貨店にも波及し、今年3月現在で、全国30~32社、約130店舗にポイントカード、割引カードの仕組みが広がっている。

③還元率/割引率競争がエスカレート

10余年前から地方百貨店中心にポイントカードはスタートしていたが、還元率は1~3%が普通であった。96年の都市百貨店の本格参入で、還元率は5~7%に跳ね上がり、翌年以降参入する企業は7~10%還元を武器にせざるを得なくなり、セールごとのDMには10%の文字が踊っている。

損益分岐点90%台後半という百貨店業界にとって、還元率/割引率競争のエスカレートはまさに身を削るものである。さらに、預かりポイントが経常利益額を上回るほどの企業も出現し、新たな悩みが生まれつつある。

④本格的FSPに踏み出した西武百貨店

西武百貨店では96年に「クラブ・オン」カードというFSPシステムを業界で最初に実現した。バブル崩壊後、同社は従来の売上至上主義を捨て去り、「おもてなし日本一を目指す」顧客サービスを採用、全社をあげて経営改革、BPRに取り組んできた。

具体的には、シュー・フィッター等の専門知識/スキルをもつ販売員の配置や、レシートに販売員の氏名をだす等、顧客の潜在的な期待・欲求にキメ細かく対応し、その結果、苦情が少くなり、顧客のリピート率のアップ等で池袋店・有楽町店とも前年売上をクリアし続けている。

DBマーケティングを指向する同社のクラブ・オンカードの利用は、売場

〈図3〉百貨店各社のカード特典

百貨店名	カード名	発行年月	発行枚数	売上高構成比	カードの特徴
伊勢丹	アイカード	87年6月	145万枚	35%	自社クレジット5%~10%の優待
西武百貨店	クラブ・オンカード	96年6月	398万枚	52%	現金/クレジット2%~6%のポイント制
高島屋	タカシマヤカード	96年5月	320万枚	30%	自社クレジット7%のポイント制
三越	三越カード	96年3月	141万枚	19%	自社クレジット5%の優待
大丸	大丸ポイントカード	87年6月	145万枚	35%	7%~10%のポイント制

出典：機研新聞 1998年7月10日

によっては80%を超え、データ活用による売場単位のDMのレスポンス率は一桁上がり、経費は一桁下がったという。

さらに、400万人の会員をランク別に分け、年間買上高20万円以上を「ファースト」、50万円以上を「ゴールド」、100万円以上を「プラチナ」とし、それぞれ2、4、6%とポイント還元率を変えたり、サロン利用等特典を差別化し、優良顧客にはより多く報いるというロイヤリティ・プログラムを開発し、FSPの基本を着実に実行に移し、効果を上げている。

⑤日本百貨店の今後の課題

ある百貨店のトップは、現在の百貨店のカード戦争をディスクアントとし、より重要なのは経営改革と顧客サービスと訴えている。顧客は溢れる商品と情報の中で、買いたい商品どころか、自分のニーズすらハッキリと自覚できない時代である。最善の買物、顧客の抱える問題に専門知識・接客技術をもって親身に応えてくれる、販売員による顧客サービスが要求されている。

今、日本の百貨店が問われているのは「自社・自店のお客さまは誰で、どのような関係を創るのか…」という顧客との新しい関係づくり（CRM）に向けた経営の革新である。

〈日本NCR（株）

流通システム本部 マーケティング部
ラーニング/プロモーション担当
担当部長 大竹 佳憲