

特集

FSP最前線'99

～米国のスーパーマーケット編～



日本NGR (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 担当部長

大竹 佳憲

スーパーマーケットへ 脅威の挑戦者

米国の食品小売業では、全米に約3万店舗以上を有するスーパーマーケット業界が伝統的にその主役の座を占め、地域に根ざした形で経営を行ってきた。しかしながら80年代末から90年代初めにかけて、オルタネティブ・ストア・フォーマット、即ちスーパーマーケットに取って代わる業態が次々と誕生した。その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・スーパーセンターであり、ディスカウントを武器にした大型店舗は急速に既存スーパーマーケットのシェアを食い荒らした。

更に、消費者購買行動も、夫婦共稼ぎが当たり前となり、高齢化・離婚等による一人暮らしの増加は、食事のための買物・料理の時間を削ることとなった。

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、内食費は'65年度の70%から'95年には53%と大幅に減少した。オルタネティブ・ストアとの直接的な競合、外食産業との間接的な競合は既存のスーパーマーケット業界の利益率を容赦なく落とし、思い切った経営革新を求められた。

生残りをかけた 3つの戦略の展開

①「QR」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の研究も進められ、最新IT（情報テクノロジー）を利用したQRの存在が明らかになった。それに対抗してFMI（全米食品マーケティング協会）が'93年に発表したのが「ECR」のコンセプトであり、下記4つの戦略から構成される。

- I. 効果的な店舗の品揃え
- II. // 商品補充
- III. // 販促活動
- IV. // 商品展開

これにより供給者側の都合で成り立っていた仕組み作りを業界ぐるみで目指すこととなり、カテゴリーマネジメントの導入が促進されている。

②外食産業に対抗する「HMR」戦略

'96年秋、フェニックス市ではFMI主催の「第1回ミールソリューション・ショー」が開催され、「HMR」が全米のスーパーマーケット業界の注目を集めた。

Home Meal Replacementと読む如く、「家庭の料理に取って代わるもの」の意味である。

従来スーパーマーケットの役割は、家庭料理（内食）の食材を提供するものであったが、料理済みの“食”そのものを提供しようとする試みで

ある。

「HMR」戦略により、外食産業に奪われていた消費者を取り戻す一方で、ウォルマート等の全国チェーンの泣き所が生鮮食品とデリカフードであることが判明するにつれ、シェフを採用する等して差別化の有力な武器となってきた。

③顧客囲い込みの切り札「FSP」戦略

スーパーマーケットの顧客は店舗の近隣に居住する人々である。更に、食料品自体、商品として顧客が毎日消費するものであり、購入頻度も高いという特性を持ち、顧客の購買行動は習慣性を持ちやすいとされる。

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、維持するために、地域の中小スーパーはFSPの導入を推進した。'87年にスタートしたUkrop's (バージニア州) の電子クーポン等の成功事例が紹介され、更に'97年ウォールストリート・ジャーナルでドロシーレーンマーケット (オハイオ州) の革新的経営手法が紹介されるに至って、爆発的とも言える展開を見せている。'96年末には4,801店舗だったものが、'98年夏には9,294店舗と、約1年半で倍増の勢いを示している。全米のFSPカード所有世帯も'97年には55%に達し、'98年には70%を上回ることが予想される程、普及を見せている。

進化する経営革新としてのFSP

①マーケティングはマスから個へ

会員と非会員の特典の差別化による初期のFSPは、販促手段の一形態として導入されるケースが多かった。あくまでマス・マーケティングの域を出なかったのである。

しかしながら、'93年にコカ・コーラ社がブライアン・ウルフ氏とともに、FSP導入済み企業83社を対象に調査を行い、「Measured Marketing」を発表し、'96年には多くの事例をもとにした「CSM」(カスタマー・スペシフィック

ク・マーケティング) が発刊された。

「顧客は皆同じではない」

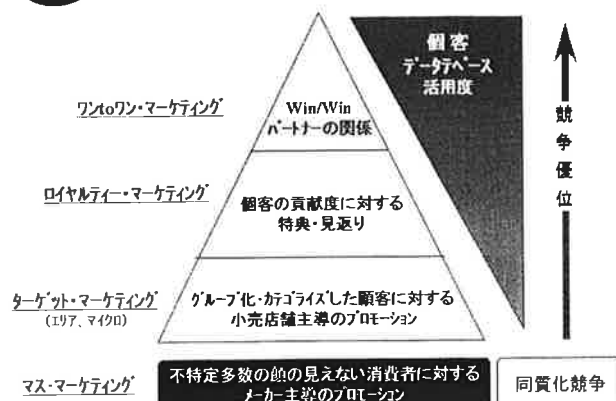
「顧客の行動は特典・見返りに従う」

という2つの原則に立脚し、従来の会員・非会員の差別化から一歩踏み出し、顧客データベースから個々の会員の売上げ・利益等の貢献度を把握し、優良顧客の識別を行ってもっと優遇していくというマーケティング手法が理解され、実際に導入され始めた。スーパーマーケット業界では今迄、夢にも想像できなかったデータベースを利用した個客マーケティング戦略の経営性・有効性が広く認められるに至った。

②データベース・マーケティングの進化

販促手段のFSPから、CSMを目指し、顧客の買上明細の生のデータを蓄積するデータベースの構築が始まった。FSPの場合には、データベースを利用してのマーケティング手法・段階は大きく3段階に分けられる。会員を地区、年齢層、生活シーン等でグルーピングし、それぞれのグループに合わせた販促をかける「ターゲット・マーケティング」へ、顧客個々の貢献度によって特典・見返りを提供し、もっと購買してもらおうことを目指す「ロイヤルティー・マーケティング」、更には個々の顧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toワン・マーケティング」に至る。これからは顧客データベースの活用の良否が企業格差を生む時代を迎えたことを意味する。

図1 データベース・マーケティングの活用が生命線に



出典・参考：NCRフォーラム'98ブライアン・ヒューム氏講演資料

③最終ゴールは「CRM」！

FSPで成功してる企業が一樣にゴールとして目指しているのは個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、今迄の店に不満を抱く」と言われるように、個客満足は差別化戦略としての切り札として認識されている。

顧客満足戦略には3つの分野があるが、第1の「低価格」は一日で真似され、継続的な差別化戦略は難しい。第2の「品揃え」は3日で真似されるといわれ、物余りの時代での戦略としては決定力に欠ける。最後の気持の良い「顧客サービス」は企業理念・文化でもあり、真似され難い戦略といわれる。

「価格が安くて、品揃えが良いのは当たり前！気持ち良く、満足の行くお買物」ができることに競争軸が移ってきた。

継続的な個客満足獲得のためには、個客の進化・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となる。顧客データベースによるCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）を目指しての“知恵”の戦いが始まった。

事例①：Ukrop'sにおけるターゲット・マーケティング

*企業概要

所在地：リッチモンド（バージニア州）

創業：1937年

店舗数：26店舗

年商：4億5200万ドル（'97）

約542億円（¥120/\$）

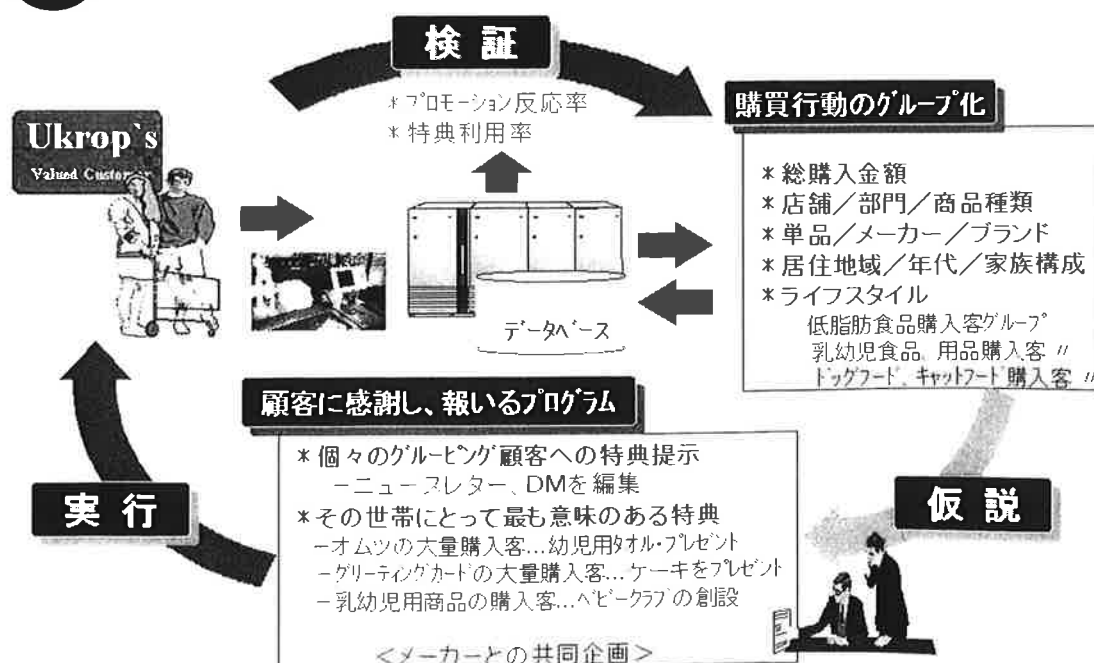
FSP：UVCカード 約30万人以上

（Ukrop's Valued Customer）

Ukrop'sはリッチモンドを本拠にチェーンを展開する地方スーパーマーケットである。地域に密着した戦略は高く評価され、生鮮食品では地域のシェア35%を占め、容易に同地区への競争企業の参入を許さない程の力を持つ企業であり、NCRのグッドユーザーの一つである。

同社が日本で広く名を知られているのはHMRの先進的企業としてであり、「Ukrop's 10Meal Solution」に代表されるその取組みを、見学に訪れる企業は後を断たない。しかしながらHMR

図2 ユークロップスのターゲット・マーケティング



以上に評価されるべきなのは同社のFSPである。
う。

FSP：業界初の「電子クーポン」

同社がFSPをスタートさせたのは'97年であり、UVC (Ukrop's Valued Customer) カードであった。特筆されるのは業界初の電子クーポンの仕組みである。UVCの会員はチェックアウトでバーコード入りのカードを提示し、読取ってもらうことにより特定商品が自動的に値引処理される。

従来のクーポン券の処理が不要となり、チェックアウトの処理が迅速化され、メーカーの協賛でどこよりも安く購入できる仕組みである。会員・非会員の差別化が明確であり、特定商品のみEDLP (EveryDay Low Price) 戦略である。

値引対象の特定された商品はメーカーの提案(負担)であり、月単位で販売実績とともに値引集計が請求される。値引対象商品リストは、会員に対し、郵送またはインターネットで提供される。スーパーマーケット、顧客、メーカー3者にとってメリットのある仕組みであり、全米に広がりを見せている。

ターゲット・マーケティング

94年に同社ではUVCカードのデータで、データベース(DB)を構築した。DBに蓄積された明細の取引データを購買累積、地域、ブランド等の分析を行う一方で、低脂肪食品、ドッグフード、ベビーフード等、顧客のライフスタイル別のグルーピングを行った。それに基づき、グルーピングした顧客(ターゲット)にとって価値があり、喜ばれる特典を企画し、メーカーを巻き込んで実施に移した。オムツの大量購入客には幼児用タオル

を、キャットフードの新製品のクーポンを贈る等、メーカーの協力を得て企画し実行した。

企画を実行後、POSデータを分析し、仮説・実行・検証のサイクルを作り上げ、DBをフルにマーケティングに活用する体制を作り上げたのである。

「ベビークラブ」の発足

同社では更に'98年には米国のベビーブームを背景に、2歳未満の乳幼児をもつ会員対象にUBC (Ukrop's Baby Club) を発足させた。パンパース社、ジョンソン&ジョンソン社等のベビー対象商品メーカーをスポンサーとし、UBCマークを付けた商品は特別に値引を行える仕組みを作り上げた。

更には“Baby Buck”という仕組みを作り、UBC商品100ドルに対して10ドルをキックバックしている。通常のFSPでは、企業の値引負担は総売上の1.5%が限度と言われているが、UBC会員は12%を超える値引を享受でき、Ukrop'sもメーカーもメリットあるものになっている。

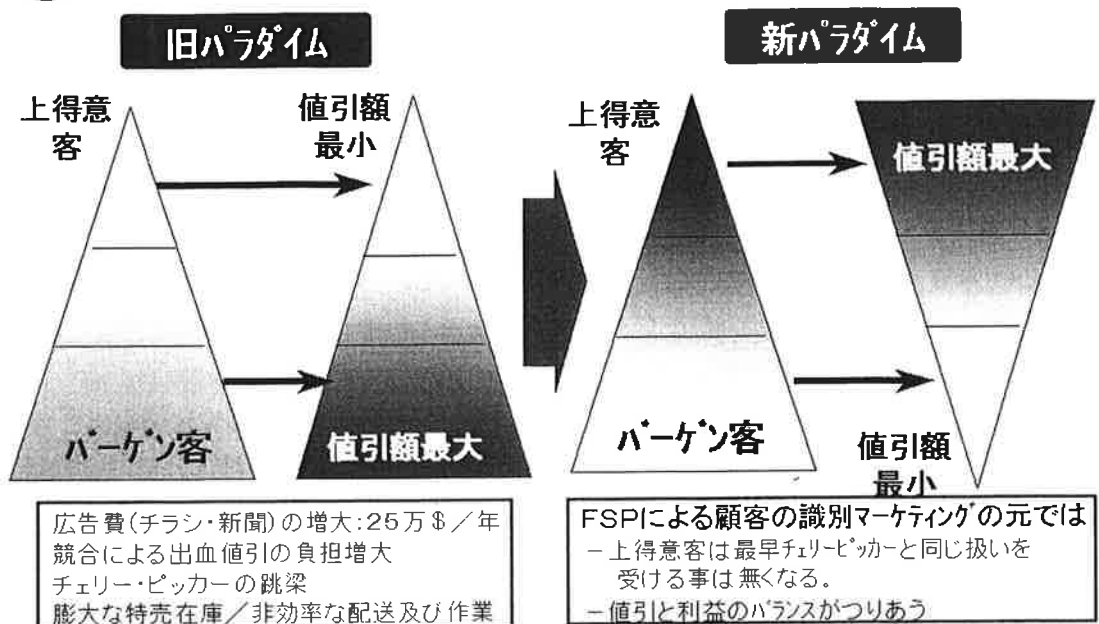
事例②：ドロシーレーン・マーケット におけるロイヤルティ・マーケティング

*企業概要

所在地：デイトン (オハイオ州)
創業：1948年
店舗数：2店舗
年商：3,600万ドル ('96)
約43.2億円 (¥120/\$)
FSP：クラブDLM 約6万人
競合：市内27店舗の激戦地

同社はNCR本社のあるデイトン市にある昔からのNCRのグッドユーザーであり、日本のスー

図3 伝統的販売促進のパラダイム転換



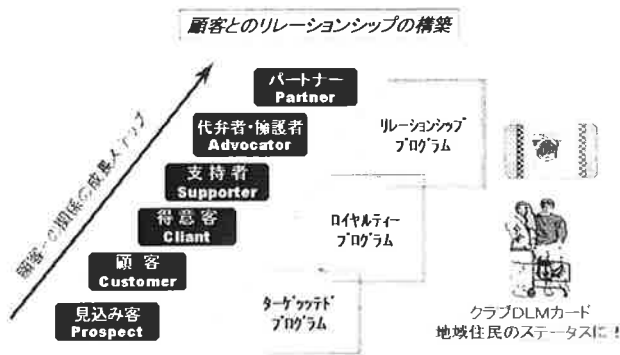
出典・参考：NCR米国流通視察団'98・DLM社講演資料

パーの創業者が初めて米国のスーパーマーケット見学に訪問する店舗でもあり、未だに日本の多くの企業のトップとの親交も深い。同社を一躍世界的に有名にしたのは、'97年3月にウォールストリート・ジャーナル誌に掲載された記事である。その中で同社のFSPを紹介し、スーパーマーケットの新しい経営手法として、世界に広がると予言したのである。

FSP：クラブDLMの発足

地域の競争等で経営改革を迫られていた経営者のN・メインは、社員とともに2年に渡り話し合いを繰返し、苦悩の決断の末、'95年3月にFSP導入に踏み切った。企業理念から見直し、「クラブDLM」と名付けたFSPの目的を「顧客との信頼関係の構築」とし、「質の高い品揃え、価値、妥協することのない顧客サービスの提供による長期的・利益の伴う成長」へのスタートを切った。

図4 大手・全国チェーンに対するステルスな競争手段



出典・参考：NCRソリューション 井関利明氏
「価値創造と関係作りのマーケティング」

パラダイムの変換ー チラシの廃止

FSPの原則に伴い、チラシによるセールを廃止し、年間25万ドルの経費を上得意客に還元する仕組みに切り替えたのである。チェリーピッカーと言われるバーゲン商品だけを目当ての客を排除するものであり、客数は前年比で23%も減少

した。しかしながら売上げは8.2%アップ、在庫は35%ダウン、純利益は84%アップと驚異的な効果を見た。更に顧客DBの分析の結果、上位30%の顧客が全売上げの85%を占め、トップ1%では同11.3%を占めた。ブライアン・ウルフ氏の優良顧客は優遇されるべきだという主張を裏付ける結果が出たのである。

ロイヤルティ・マーケティング

同社のFSPの特徴は、顧客DBのロイヤルティ・マーケティングの実践にある。お買上げトップ1%の顧客には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郵送する等、個々の顧客のニーズに合わせたプロモーションを実践している。

更に、'97年の夏にリージョナル・チェーンのマイヤーが1ガロンの牛乳を99セントという低価格でチラシ攻撃をかけてきた。同社では個客DBから牛乳の顧客を抽出し、原価1ドルを超え

るものを65セントとし、クーポンを郵送して優良顧客の流出を未然に防いだのである。同社ではレーダーに映らない戦闘機になぞらえ、「ステルス・マーケティング」と称している。

リレーションシップの構築

その他電子福引き、コンサート招待等のプログラムを開発実施する一方で、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」とまで言われるようになり、スーパーマーケットのあるべきCRMの姿を示しているのである。

(日本NCR社機関紙 「NCR SOLUTIONS」
No.337号より抜粋)

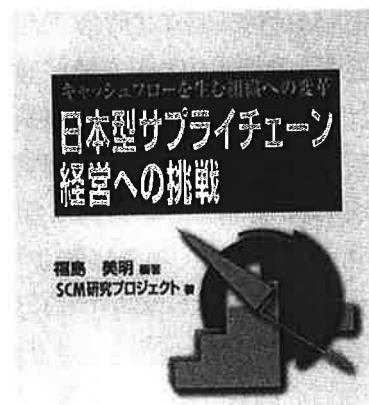
● どうせ読むならこの一冊！ ●

武器にしたけりゃお読みなさい！

「日本型サプライチェーン経営への挑戦」

福島 美明 編著 SCM研究プロジェクト 著

SCMが一躍脚光を浴びて久しいが、多くの企業が消化不良のままSCMの実現に取り組み、空回りをしている。これは経費と時間のムダ！本書は目的なきITの導入や実現性なきコンサルタントの理想論に警鐘を鳴らし、日本型SCM構築へと軌道修正を促すガイドブックである。本書では「SCM＝ロジスティクス」といった混同や、「SCM＝万能薬」といった誤解を解くために、理論編・実践編に分けてSCMの本質を詳解。加えて豊富な先進事例を通して“輸入品”を“日本型”に変換し、自社にフィットさせるためのポイントを明らかにしている。SCMは未消化のままでは武器にはならない。ブームに乗じて火傷をする前に一読をお薦めする。



日本プラントメンテナンス協会

日本プラントメンテナンス協会 刊
定価1,700円＋税