

フリクエント・ショッピング
プログラム

FSPをベースとした経営革新で

カスタマー・リレーション
シップ・マネジメント

CRMを実現する

今、米国の百貨店ではFSP（フリクエント・ショッピング・プログラム）を推進し、顧客サービスによる差別化戦略が進んでいる。顧客DB（データベース）、インターネットなどの最新IT（情報技術）がそれを支えている。日本の百貨店では、九六年四月の「景品表示法」の規制緩和により、一気にポイントカード、割引カードによる顧客の争奪戦が始まり、加熱化している。

今回は日米の百貨店のFSPを戦略的観点から比較し、あるべき顧客戦略としてのCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

百貨店の新顧客情報システム戦略の構築

ト）を考察したい。

米国百貨店の顧客DB活用

六〇～七〇年代前半、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「ファッショニ化」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。

大竹佳憲

日本NCR^株流通システム本部 マーケティング部
寺子屋プロジェクト・塾頭

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・フライヤーズ・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「二〇・八〇の法則」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一〇年以上の歳月を要した。

八〇年代後半、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る。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ーを鯨に群がる鯨の如く食い荒らした。

米国勢調査局の発表によれば、八〇年～九四年の不況の間に人口の二〇%にあたる富裕層の収入は二一%も伸び、現在米国の消費総額の四九%を占めるという。逆に、下位・中位六〇%の人々の収入は横ばいか、下降している。こうした所得層の二極化の潮流の中で、GMSは没落し、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。

米国百貨店は、自社クレジットの顧客DBを分析し、・上位一五%の顧客で売上げの六九%（サックス）、・同一九%・七五%（ブルーミングデール）、・同一〇%・六〇%（テイトン・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・優待を優良顧客に傾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で二つのCSを追求する百貨店

優良顧客の維持、即ちリピートの来店を実現するためには顧客の期待・要求を上回る高いレベルでの「顧客満足（CS）」を実現しなければならぬ。「他の店で満足した顧客は、今までの店に不満を抱く」と言うように「顧客満足（CS）」は他店の優良顧客を奪取する恐るべき戦略性を秘めている。

顧客満足のキーとなる個客の店に対する期待・要求は基本的に「低価

格」「品揃え」「顧客サービス（CS）」の三つの戦略に分類される。米国百貨店では、「顧客サービス」の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げを生む」とこの分野で最も先進的なノードストロームは説き、二〇年前に「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九〇年代に入り「顧客サービスこそ経営課題のトップ」と、一八〇度の戦略

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、顧客DBの活用が必要不可欠となる。

顧客サービスは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）のビジネス面での活用の最大のテーマとなった（図1）。ITの活用は従来、企業内の合理化・効率化が中心であったが、顧客との接点でのサービス向上の切札的存在となり始めたの



である。「テクノトレンド」の著者D・ピュラス氏は「ツールが変われば、ルールが変わる」といつている。

昨今の金融及び流通ビッグバンにおける欧米企業の攻勢は、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の戦いを挑まれている。ITは経営戦略上のインフラ（基盤）であり、これ無くしては戦えない時代を迎えている。

米国百貨店のFSP最前線 ——各社の挑戦

●ニーマン・マーカー

八七年、米国百貨店で最初のFSPを導入した。年間の買上高\$三、〇〇〇以上の顧客を「インサークル」会員、\$一、〇〇〇～二、九九九の顧客を「NMプラス」会員として、会長名の礼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、会員にとつ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

〈図1〉米国ITの経済面での課題

順位		経営面の課題
'98年	'97年	
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・ウィーク誌が729人の情報システム・マネージャーを対象に調査（日経情報ストラテジー 1998年6月）

〈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	・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)	・ポイント2倍、3倍イベント ・無料配送・クローク・サービス ・特別販促・イベントへの招待	・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	・リッツ・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	・リッツ・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	・リッツ・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

〈図3-①〉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：鐵研新聞 1998年7月10日

カスのファンづくりの意図が読み取れる。
九五年には、

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、一〇〇万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「ポナナス・シール制度」。会員に五〇ポイントのシールを四枚送り、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・社員双方に五〇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。

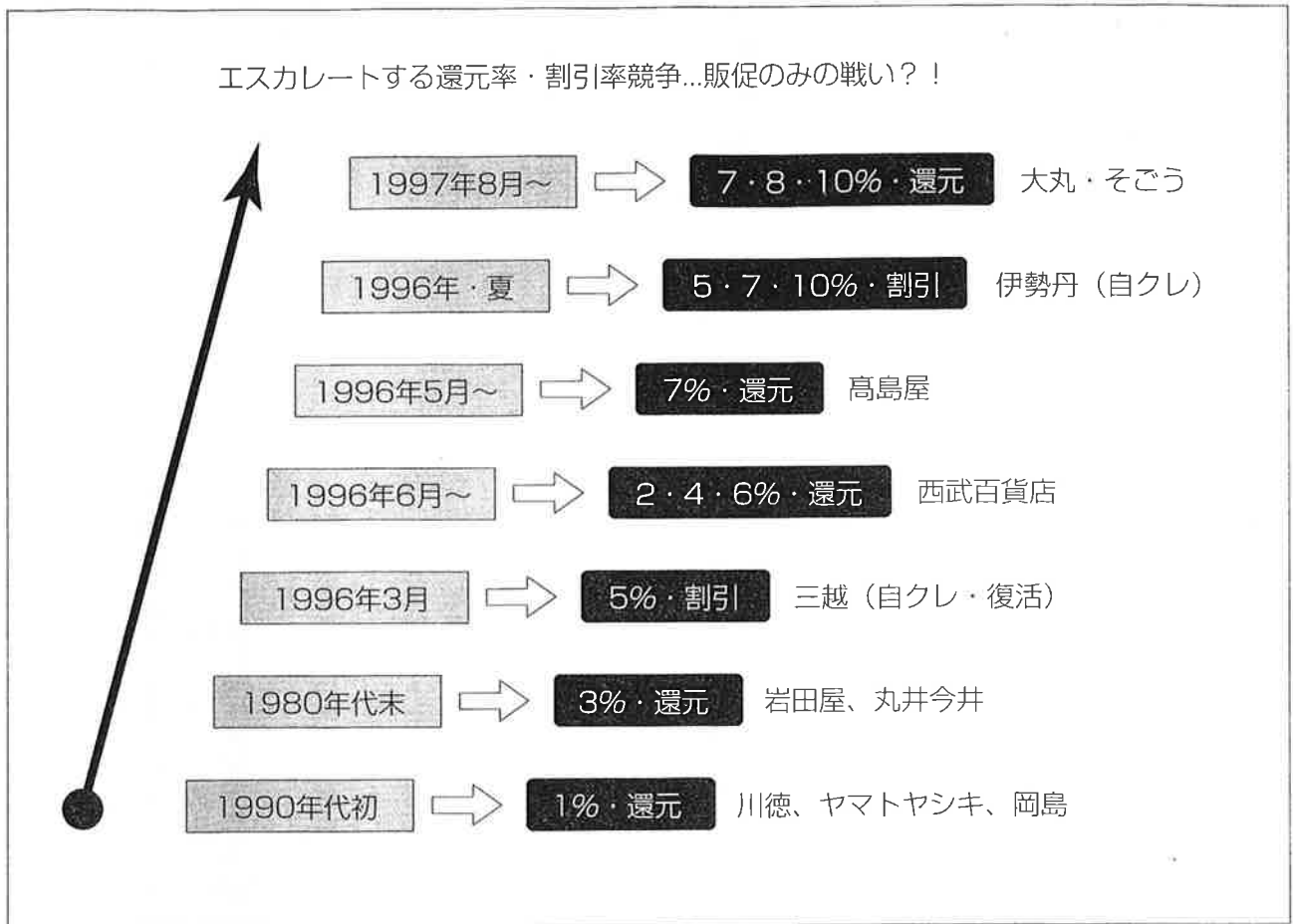
●サックス
ニューヨークに本店をおき、米国内に九七店舗を擁する高級百貨店の同社は、「サックス・フィフス・ファースト・クラブ」の名でFSPを展開している。売上高の六五%をあげる上位一五%の会員をさらに三ランクに分け、優良会員の維持・拡大のためキメ細かい特典を提供している(図2)。

特別なイベントやセールへの招待、無料配送等のほか、年間売上高\$二〇〇~四、九九九の会員は「サックス・ファースト」、\$五、〇〇〇~九、九九九の会員は「サックス・ファースト・プラス」、\$一〇、〇〇〇以上の会員は「サックス・ファースト・プラチナ」として、売上高の二%、四%、六%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一年分の無料購読等、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・プログラムを展開している。

●その他
九〇年代に入り、「お客さまへの満足提供のリーダーシップをとる」と一八〇度戦略転換したブルミン

〈図3-②〉日本百貨店のカード戦略を待ち受ける危機とは？



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ない、販売エキスパートを配置したり、「メイ・アイ・ヘルプ・ユー」キャンペーンを展開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一、一三〇店舗を擁するデイトン・ハドソンは約四〇〇万人の顧客DBを分析した結果、一〇%の優良顧客で売上げた結果、利益は何と一三〇%をあげていた。同社では、優良顧客四〇万人を維持するため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ない、売上げを大きく伸ばしている。

黎明期を迎えた 日本百貨店のFSP

今、日本の百貨店の大きな課題は顧客サービスである。九七年の消費税アップを契機に顧客の目は厳しさを増したと言われる。日本小売業協会が昨年四月に発表した「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)サービスが四七・六%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なった「第二〇回全国百貨店の苦情実態調査結果」でも九七、九八年比較で、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一三%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二度と来店しないといわれることを考えると、この調査結果は想像以上に重い。

現在進めているリストラ策も、売場人員の減少等で更に顧客サービスの低下を招きかねない。実質売場での販売戦力となっている派遣・手伝い店員・パートの顧客サービス問題も教育を含め、構造的な経営課題となり、避けては通れない所にきている。

バブル崩壊後、五%が当たり前だった自社クレジットの割引率は三%となり、カード戦争は沈静化に向かった。しかし、九六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つた

「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、今年三月現在で、全国三〇〇三三社、約一三〇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と予想される。

一〇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、還元率は一〜三%が普通であった。九六年の都市百貨店の本格参入で、還元率は五〜七%に跳ね上がり、翌年以降参入する企業は七〜一〇%還元を武器にせざるを得なくなり、セールごとのDMには一〇%の文字が踊っている。損益分岐点九〇%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、預かり残ポイント、割引額が経常利益額を上回るほどの企業も出現して隠れた不良債権となる危険性を孕んでいる。

故・山中鎖東武百貨店会長は、この様な状況を真に憂い「カード割引は即ちディスカウントであり、百貨店にとって最も拙劣な経営手法。売上げ至上主義の何物でもない。今こそ経営手法の転換が必要である」(週刊東洋経済97・9・27)と警鐘



日本のポイントカードへの取組みは、長期的な戦略という視点に欠ける点で、米国と大きく異なっている(写真はサックス・フィフス・アベニュー)

を鳴らしたが、業界の流れは容易には止まらない。ポイント還元・割引は麻薬である。止るに止められず、次第に強くないと効かなくなり、体力を蝕み、最後には死に至る。

日米百貨店の取組みの違いは？

(図4)の様に米国の百貨店は企業戦略・経営改革・マーケティングの問題としての取組みであるが、日本

の場合、ポイントカードを販促手段としか捕らえていない。「顧客満足」「顧客サービス」の二つの本質的な経営課題への取組みの差である。

そうした中、日本においても西武百貨店の「おもてなし日本一」、伊勢丹の「お買い場革命」、高島屋の「上質生活百貨店」等のように、「顧客サービス」戦略を志向する企業も現われている。シューフィッターに代表されるように、高度化する

〈図4〉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	売上げの増・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
取組み姿勢	販売促進の1手段	経営改革・BPR・マーケティング変革
視点／論議	自社の売上げ増／割引率・還元率	顧客満足・顧客サービス
組織・教育	そのまま変化無し	マーケティング担当／意識改革の教育
提供プログラム	ポイント2倍・3倍・5倍・...	エンターテイメント・各種優待・他豊富
特典・優待・見返り	開示(申込書)	非開示・個客に直接通知
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・ロイヤルティ・パーソナル
顧客データベース	無し	必須

出典：寺子屋プロジェクト'99

顧客の期待・要求に應える事ができるプロとしての専門知識・スキルを持つた販売員の育成に力を入れ始めた。顧客は溢れる商品と情報の洪水の中で、買いたい商品どこるか自身自身のニーズがハッキリと認識出来ない時代である。しかしながら売り込みには強い拒否反応を示す。ノードストロームの様に、顧客の潜在的な期待・欲求にキメ細かく、親身になつて対応してくれる「人」の有無が優良顧客を引付け、維持を可能とする。顧客は自分の事を理解してくれる販売員に全幅の信頼を寄せ、ロイヤルティを持つ事は洋の東西を

問わない。

FSP / CRM 成功の方程式

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もどのような関係を作るのか」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。

企業としての経営理念、戦略、組織、情報インフラ、評価・報酬制度、教育訓練等、すべての領域の改革が必須の「文化大革命」なのである。

無責任にトップが情報システムやCS推進室等に丸投げして事終わる性質のものではなく、改革として組織・個人に痛みを要求する以上、トップの強いコミットメントが絶えず必要となる。

「顧客満足」を実現する「顧客サービス」は、顧客との接点にいる社員の自律的リーダーシップによって創造される。マニュアル、指示、命令では真の顧客サービスは生まれない。今までの成功体験に基づいたマネジメントでは実現不能である。

沈みゆくタイタニック号で、顧客の誘導もしないで、散らばったデッキエリアの片づけという仕事を続ける……。この様な真面目(?)な管理職は改革にブレーキをかける。

今、目の前にいる個客の満足を得るために、企業理念に沿った正しい行動を起せるリーダーシップをすべての社員が要求されているのである。FSP / CRMと三文字英語が出てくると情報システム部門に丸投げされるケースが多い。そして始まるのが技術的検討、即ちHow to? 議論でありWhy? What? の議論は部署の範囲外として避けられがちである。

ITが顧客サービス戦略のインフラとなる以上、トップ自らがビジョンを明確に示し、全社の取組みの仕組みを用意すべきである。

FSPはトップダウンとボトムアップの両輪が機能しない限り成功しない。

「売りに喜び、買ひて喜ぶ。共にその永きを慶ぶ」。

これは江戸時代、越後屋呉服店(現・三越)の創業者・三井高利の言葉であり、日本の「商い」の底流に流れる魂、精神とされる。今、欧米から入ってきているFSP / CRMと全く同じ精神である。三〇〇年以上前の日本の小売業の先達の「商人の魂」を今こそ思い起こし、それを新しい才(IT)で再生させる時が来た。