

# できる! FSP



## 顧客ロイヤルティ 情報戦略第二幕



99年は日本の「FSP(フリークエント・ショッパー・プログラム)元年」と称され、多くの小売業がFSP導入をスタートさせた。しかし、約1年以上経過し、会員獲得等での成果は上げつつも、その効果や経費増を含め、新たな壁にぶつかっている。日米のFSP最前線の現状と、次に進むべき道筋について追った。

### 第1ステップ

- カードプログラムの実践・会員獲得
  - カード会員VS非会員差別化
- すべての特典はカードを要する



## マス・マーケティング

### 「FSPの壁」を打ち破る、ロイヤル・カスタマー創造のステップ

#### FSPスタート1年後の 経営者のぼやき

日本の多くのスーパーでFSPがスタートして1~3年目を迎える企業が増えてきた。当初の導入理由としては「競合他店がやったから」、「売上が伸び悩んで」、「現場店長の強い要求があった」、「米国スーパーの成功事例に触発されて」などが多い。

そして一様にスタート1年目は「確かに売上も上がった」、「実施店はほぼ売上で前年をクリアした」と評価するものの、2年目、3年目の状況については急に歯切れが悪くなる。「客単価

が思うように伸びない」、「競合店対策でポイント3倍・5倍を連発し、そのぶん経費が増えた」、「チラシを試しにやめたら客数大幅減ですぐに元に戻した」、「顧客情報が活用できていない」、「会員のランク別にプロモーションを実施しているが、DMの費用が急増。他に会員に告知する方法がない」など、迷いと否定的な言葉が出てくるのである。FSPでいったんお客に対してオファーしたプログラム等は、そう簡単に落としたり、中止したりはできない。それらのぼやきは、これからFSPを導入しようとしている企業トップをも困惑させている。

#### FSP失敗の方程式

このように壁にぶつかっている企業には共通点があり、「FSP失敗の方程式」とも言えるものがある。その最大の原因はトップ、パート、アルバイトを含む従業員が、FSPの本質を十分理解することなく、取り組みをスタート

流通業コンサルタント 越後七平

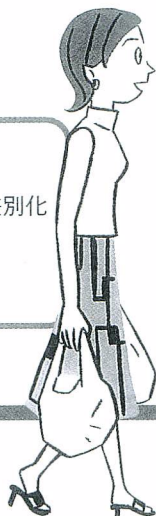
新潟県出身。1947年生まれ。情報システム関連企業でFSP教育およびコンサルタント担当。ブライアン・P・ウルフ氏との親交も厚く、日本のFSPの第一人者と評価されている。



# CSM (Customer Specific Marketing)

## 第2ステップ

- カード会員間での差別化
- 優良顧客の維持  
より優秀な顧客に  
特典を傾斜



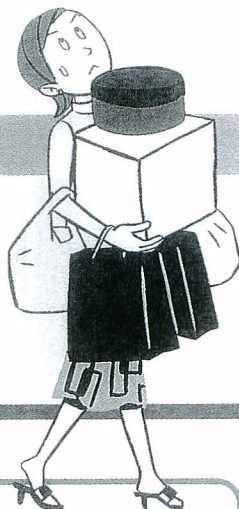
## 第3ステップ

- 顧客カテゴリー・マネジメント移行
- メーカーとの  
プロモーション連携  
販促経費と  
売上を組み合わせる



## 第4ステップ

- ワンtoワン・マーケティング
- 個客のライフタイムバリューの  
最大化  
各種個客サービスの充実  
ソリューション・提案



## 顧客データベース活用



■ブライアン・P・ウルフ氏の FSP発展の4段階

させたことにある。

FSPはロイヤル・カスタマーを創造し、維持・拡大することが目的である。その実現のためには、顧客満足キーワードにした経営、マーケティング、マネジメントすべてにまたがる全員参加の改革であり、トップが先頭に立ってリーダーシップを発揮しない限り成功しない。FSPで成功を取めている企業は比較的小規模で、オーナー経営者であるケースが多いのも、トップ自らがそれこそFSPの勉強から実施、定着に企業の命運を託して先頭に立っているからである。

さらに2年目以降のFSPの成功・失敗を大きく分けている最大の原因は、ポイント方式にせよ、会員/非会員価格方式にせよ、スタート時点でFSP導入完了と勘違いしている面がある。FSPはスタートさせたら顧客との関係を絶えず意識し、エンドレスに改革改善の努力が求められるものであり、短期に評価を下すべきものではない。

## FSP成功へのセカンド・アクト

では、いかにして現状を脱却し、FSPで成功を取めるセカンド・アクトを取ればよいのであろうか？ その解答は、ロイヤルティ・マーケティングの世界的権威者であるブライアン・P・ウルフ氏が、その豊富な体験・事例のなかから4段階のステップを提示してくれている(上図)。

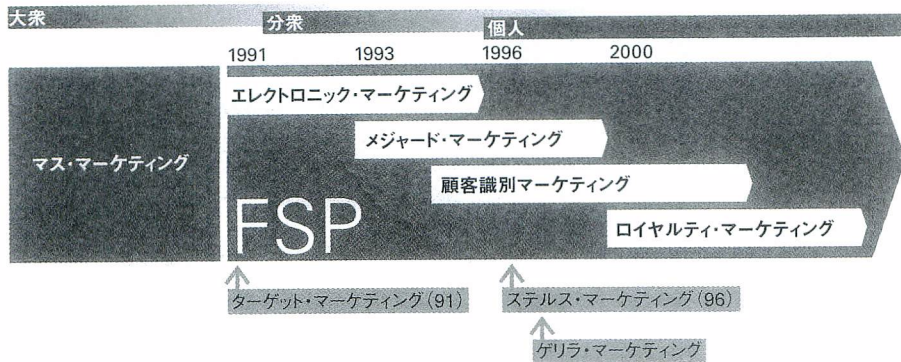
第1ステップでは「すべての特典はカードで」のように、会員/非会員の差別化による会員の獲得である。最低限、店舗の平均来店客数の3倍はないと成功はおぼつかない。

第2ステップでは、顧客DB(データベース)に蓄積された会員の取引記録の分析により、優良顧客の識別を実施し、販促費・特典を上得意客に傾斜させ、ロイヤル・カスタマーの創造と囲い込みを行うのである。スーパーの場合、売上高の75%は上位30%の会員によって占められ、チェリーピッカ

ーを含む下位30%の会員の売上は4%にも満たないとされる。

日本のFSP実施企業が壁にぶつかっているのがこの部分であり、顧客DBという分析・検証ツールを持たないでFSPをスタートさせた企業は論外として、会員のランク付けや一部会員への特典等、「差別」という言葉に対し、トップの心理的抵抗が強く、もう一歩踏み出せないでいるケースが多い。日本的結果平等主義、倫理観が行く手を阻んでいるが、成功した企業においては意外と簡単にこれを乗り越えている。FSPの特典は会員へのご愛顧の感謝の気持ちをかたちに表すものである以上、中元・歳暮のように受け取る側も納得性があり、逆に上得意客を他のチェリーピッカーと同じ扱いをするほうが問題である。「それなりにふさわしい扱い、報いるべき顧客に報いること」(前出ブライアン・ウルフ氏)がロイヤル・カスタマーを創造し、引き止めることができるのである。





日本での問題は、ロイヤルティ・マーケティングがマス・マーケティングに代わるものとしての期待は感じられるが、具体的な立証に苦慮しているのが実情である。小売業としてはきちんと地に足のついたFSPの議論と仮説・実行・検証の積み重ねこそが重要なのである。

優良顧客の識別ができた段階で、トップの意識改革と販促経費・組織運営にメリハリをつける決断が迫られる。

### 急浮上している第3ステップ 「顧客カテゴリー・マネジメント」

日米のFSP先端企業で注目されるのは、第2ステップと第3ステップとが、時間差なしに実施されていることである。顧客カテゴリー・マネジメントは当初、会員を地域・年代・家族構成・購買金額等のカテゴリーで分類し、分析してきた。購買金額のカテゴリーでは会員をランク別に分けて、特典オフアに活用してきた。しかしながら活用にも限度があった。

新しく出てきたカテゴリーの分け方は、会員の生活のスタイル、シーンの分類であり、購買データの分析から、乳幼児のいる世帯、猫や犬を飼っている世帯等を識別するのである。それらカテゴリー化された世帯に対し、感謝の気持ちを表し、最も喜ばれる特典を企画し提供しようとするのである。たとえば猫を飼っている世帯がわかれば、キャットフードメーカーが新製品を含め特別な会員に喜ばれる販促企画を持ち込んでくるようになる。

米国のFSPでの先駆者・ユークロップス社では2年半分の顧客データベースのデータ活用を行い、98年にはパンパース、ジョンソン&ジョンソン等の

メーカーをスポンサーとして、UBC(ユークロップス・ベビークラブ)を立ち上げた。2歳未満の乳幼児を持つ世帯が加入でき、乳幼児用商品の特別会員価格が提供されるだけでなく、スポンサー商品が100ドルを超えると10ドルをキックバックされる仕組みをつくり上げている。

通常、FSPで会員に対する特典還元は売上に対して1.5%が限度といわれるが、実質12%以上の還元を可能としている。同社・メーカー・会員の三者にとってメリットのある仕組みであり、同種の仕組みはボンス、セーフウェイ等にも広がっている。過去、小売業では商品の分類、すなわち、商品カテゴリー・マネジメント中心の経営であったが、新たな顧客の分類、「顧客カテゴリー・マネジメント」がFSP普及の裏で急浮上している。

### FSPがメーカーの マーケティングを変える？

このような新たな取り組みは、従来マーケティング機能を一手に引き受けていたメーカーにも変化を強いている。菓子メーカーのナビスコでもスーパーフレッシュとの共同実験のなかから、自社製品の売上の大部分がわずか30%くらいの世帯の購買に支えられていることが判明した。同社ではそれら世帯を「ハイバリュー世帯」と名付け、特

典を集中することで、従来以上の成果を収め、FSP実施企業とのプロモーションを大幅に変更している。

日本においてもメーカーのFSPに対する関心が高まり、東京のY社、大阪のI社でも共同プロモーションの実験を繰り返してきており、いまや米国同様に離陸の段階に入っている。両社には顧客取引明細が蓄積された顧客DBがあり、メーカーとの関係は「取引」関係から、会員の喜ぶプロモーションの共同企画・実施という「取り組み」の関係に変化した。

### ロイヤル・カスタマーに対する「EDLP」、「EDLC」戦略実現

10年前、米国のスーパーはウォルマートなどのスーパーセンターの「EDLP戦略」による低価格攻勢をかけられた。従来のチラシを使っの「ハイ・ロー戦略」では対抗できず、FSPによって限定された会員に対して限定された商品、限定された期間でのEDLP的「CSM戦略」で対抗したのである。

低価格を実現するためには「EDLC」のローコスト・オペレーションの努力を絶えず行う必要がある、FSPの導入目的はこの経営上の要請に応えたものである。米国のドロシーレーンマーケットの象徴的な物語もあるが、日本で成功を取めているAコープ白根店(山梨・年商33億円)の場合でもチラシをなくす一方、人件費対売上比率も7%台に抑え、会員に対し、120品目について数カ月間、どこよりも安い価格で提供しているのである。

外資の進出・海外農産品輸入等による価格破壊の流れはとどまることを知らぬ様相だが、低価格とローコスト・オペレーションの双方の問題に解答を出したFSPを再度研究していただきたいと思う。そこからもセカンド・アクトがおのずと見えてくるはずである。