

ITが変える顧客戦略

不況脱出の切り札として期待されているIT。それをいかにツールとして活用し、経営に活かしたらいいのか、ここにロイヤルカスタマー創造のためのヒントがある。

日本NCR株式会社
流通システム本部寺子屋プロジェクト塾頭
大竹 佳憲 氏

まず最初に寺子屋プロジェクトの紹介をさせていただきます。江戸時代のビジネススクールであった寺子屋では商人道として「算用、始末、才覚」を学習していました。「算用」とは計数感覚。「始末」とは計画性と（Plan-Do-See）のマネジメント。「才覚」とは商売における創造性・知恵を指します。さらに一番真ん中に「信用」があります。これらの要素は現在の我々のビジネスにとっても基本となるものであり、自主的な勉強会の名前としております。

さて、「IT革命」が、1990年代から盛んに言われるようになり、特にFSPという言葉がアメリカから日本にどんどん流れ込んできました。では、ITがどのような形で、小売業に影響を与えているのでしょうか。

FSP（Frequent Shopper Program：フリークエント・ショッパー・プログラム）、フリークエントは、頻繁なという意味です。ショッパーは買い物客。「頻繁にお客様に買い物をしていただけるプログラム」になります。一言でいえば、ロイヤルカスタマーの創造と維持拡大。これがFSPの最終目的です。

——「IT革命が生んだ新顧客戦略」——

1980年代、アメリカは大不況でした。1990年代に入り、クリントン、ゴアのコンビが「スーパー情報ハイウェイ構想」という国家戦略によりアメリカの景気を浮上させるのに成功しました。その結果、アメリカは「IT革命の90年代」と言われています。

日本は、「空白の90年代」「失われた10年」と言われていますが、この90年代は、非常に大きな転換が起きています。マーケット形成の主導権が、実は供給側から消費者側に移ったということです。

さらにIT（情報技術）という新しいコミュニケーションツールが誕生しました。ツールが変わればルールが変わります。戦国時代に、種子島（銃）が日本に渡って、戦争の様子を一変させました。今、携帯電話

が、世の中のルール、人間の行動を大きく変えています。新しいツールの登場は、世の中に新しいルールをもたらし、新しい競争をもたらすのです。

80年代、日本では、IT活用といえば売れ筋商品の争奪戦でした。POSを入れて単品管理をする。売れ筋・死に筋をいち早く見つけて品揃えする。90年代に入ってから、優良顧客の争奪戦が起きました。

特にこの優良顧客の争奪戦のキーワードとなってきたのが、CS（顧客満足）です。この顧客満足が、優良顧客の奪取戦略の一つの大きな手段です。ほかのお店で満足した顧客は、今までのお店に不満を抱く。競争相手よりも高い満足度をお客様に提供することで、そこのお店で優良顧客を奪取できるという戦略です。

では、不満を抱いた顧客はどうするか。不満を言うのはごく一部で、九十数%のお客様は、黙ってその店二度とに行かなくなります。その担当の社員、お店側も、そのような形で顧客を失ったことに気づかないというところに、非常に大きな怖さがあるのです。

顧客満足を達成するには、大きく三つの分野があります。低価格・品揃え・顧客サービス。この三つのどこに力を置くかにより、その店の戦略が決まります。

低価格。日本ではナショナルブランド商品が非常に強いので、低価格戦略は1日でまねされてしまいます。

品揃え。よそのお店になく自分のお店にはある商品。しかし、メーカーや問屋に電話をかけると、翌日でも持ってきます。

顧客サービス。企業独自の顧客戦略はまねされにくいものです。顧客サービスでは、目の前にいるお客様が持っているニーズ、不満、期待にリアルタイムで応えなければなりません。指示・マニュアルでは顧客満足、顧客サービスは達成できません。ですから、顧客サービスは、その企業の持っている企業理念、企業哲学、教育、文化、しつけ、伝統などが自然ににじみ出てくる性格をもっています。

優良顧客は優良資産

アメリカでは、企業経営にとって顧客は資産（エクイティ）であるという考えが定着してきています。特に優良顧客は優良資産です。実は、ごく一部の優良顧客によって企業の収益は支えられているという事実が出てきています。

アメリカ、ヨーロッパのスーパーマーケットでは上位30%の顧客で売上の75%を占めています。下位30%では、売上に貢献する割合は4%未満といわれています。ほとんどのスーパーがハイロー戦略——出血目玉商品をチラシに載せ、それによってお客様を誘引してほかの商品を買ってもらうという戦略をとっています。現在、日本では月間10回～13回くらいチラシを出しているそうです。

ところが、そのチラシによって誘引されるお客様は、実は下位30%のお客様なのです。月間10回チラシを出すということは、1枚30円で換算しても300円のコストをかけているわけです。その上、来店されても出血値引き商品だけを買っていくというお客が増えてきました。すると、せっかく上得意客がもたらしてくれた利益をここで垂れ流しているのです。

一生懸命報いなければならぬのは、バーゲンハンターではなく上位のお客様なのです。ですから、企業経営的に売上を狙うのではなく、利益を狙っていこうとした場合にはどういう対策をとらなければならないかを考えなくてはなりません。

1980年代、不況によって、アメリカでは中間所得層が激減しました。一部の高収入者と多くの低所得者という形が生じたのです。アメリカの家庭の主婦は外に出て働かないと家庭が営めない状況になり、低価格を武器とするウォルマート、Kマートを代表とするディスカунターが伸び、GMSが衰退する現象を生みました。

アメリカでは、上位20%の富裕層で全米の消費額の49%を占めるというデータがあります。そのためアメリカの百貨店は、上位20%の富裕層にターゲットを絞り込み、いろいろなFSPプログラムを走らせています。デイトン・ハドソンでは、400万件の顧客のうち、上位10%、40万人のお客様で売上の60%を占めています。確かに残り90%のお客様は40%の売上貢献をしていますが、利益という形では、実は上位10%のお客様が

130%の利益を稼ぎ出してくれていた。残り90%のお客様は、マイナス30%になるという状況だったので。



「ITを活用することで、お客様が本当に何を求めているかが見えてくるのです」（大竹氏）

また、新規顧客開発コストを100

とすると、既存顧客維持コストは17～20で済むといわれています。ですから今、アメリカの全産業で、優良顧客の獲得と維持によってカスタマーシェア、すなわち財布の中身のシェアをいかに増やしていくかということが、企業生き残りの一つのキーワードになってきています。そこで顧客サービスをいかに充実させていくかというところに、経営の主眼が向かっているわけです。そして、顧客サービスの改善というところにITがどんどん導入されているのです。

そのIT技術がどのような形で小売業に導入されているか。その代表的な事例がFSPなのです。

——スーパーマーケットのFSP戦略——

アメリカで食品小売業の主役を占め続けてきたのがスーパーマーケットです。しかし、90年代に入って、スーパーセンターという、ディスカウントストアと食料品を合体させた大型店が、すごい勢いで展開されています。さらに、会員制ホールセールクラブなどが、スーパーマーケットのテリトリーを荒らし始めました。

その対抗策として、スーパーマーケットは三つの戦略を立てました。一つはECR（Efficient Consumer Response）。コンピューターとコンピューターを企業同士でつないで効率化を図る。それからHMR（Home Meal Replacement）。食材を売るだけではなく、できあがった食そのものを売ろうということです。それからもう一つはFSP。優良顧客を維持拡大していこうという戦略です。

米国にはスーパーマーケットが3万店舗以上ありますが、95年以降、FSPが急速に広がってきています。全米の世帯でFSPのカードを持っている比率は、96年は35%、97年が55%、98年が66%。現在では70～75%といわれています。ほとんどの世帯でこういうカードを持ち始めているのです。

これを広げたのはブライアン・ウルフというコンサルタントで、彼がFSPで成功させるための二大原則を挙げています。

まず、「顧客はみな同じではない」ということです。メーカー主体のマス・マーケティングでは、すべて平均値でものを見ます。しかし、下位10%と上位10%のお客様を見ても、購買金額で60倍以上の差があるわけです。「お客様は一人一人違う」、これをまず小売業として認識しなければなりません。

2番目に「顧客の購買行動は特典に従う」ということです。これは昨今のビールとか缶コーヒーがそうですが、某ビールメーカーの発泡酒で出した今年のサマーの懸賞の応募総数は700万通もあったそうです。

従来は、大量に生産されたものを大量に販売するのがスーパーマーケットの役割でした。ですから、20年来ているお客様も、今日初めて来たお客様も一緒に扱いました。しかし、ブライアン・ウルフは「一人一人顔の見える顧客として、そのお客様のニーズ、期待をしっかりと理解してビジネスを展開しなければならない」と提言しています。そのためにはお客様にカードを持っていただいて、顧客データベースでそのお客様の購買の中身からお客様を理解し、上得意のお客様に対してはそれなりに報いていこうという考え方です。

それには4段階あります。第1段階は、会員と非会員の差別化です。カードを持って買い物をするポイントがつくとか、会員価格が適用されるというものです。

第2段階は、たくさん買っていただいた方にはたくさん報いて、もっとたくさん買っていただくためのプログラムを展開します。会員の中での差別化です。

第3段階は、お客様をカテゴリーに分けることです。実は小売業でずっとやってきたのは、商品カテゴリーマネジメントです。しかし、お客様を分類することはやってきませんでした。そこで、お客様が買った中身によって、お客様をカテゴリーに分け、分類しようということです。猫を飼っているお客様、犬を飼っているお客様、紙おむつを買っていくお客様は、家に乳幼児がいるお客様。そういうふうにはライフスタイル・シーンを細分化していくという形になります。

最後はワン・トゥー・ワン・マーケティング (One to One Marketing) です。物販サービスだけではなくて非物販サービス、金融、保険や宅配など含めたサー

ビスをここに乘せていくという考え方です。

日本における成功事例

日本でもいろいろなスーパーがFSPをスタートし始めました。しかし、失敗例、成功例と色分けが進んできています。失敗している企業の多くの原因は、トップ、社員、ベンダーが、FSP本質の理解不足のままスタートしたところからです。そこで、日本で成功している事例を見てみましょう。

スーパーのオオゼキは、17店舗、約40万を超える会員がおり、売上の約86%が会員で、経常利益は8.1%です。オオゼキのFSPの考え方は、成功のキーワードとして「喜客」、お客様に喜んでいただくということです。商品が安くして鮮度がよくて品質がいいというのは、スーパーマーケットとして当たり前のことです。ただ、それだけではお客様はリピーターにはなっていない。お客様のニーズ、期待、要求を100%満足させるのが顧客満足ですが、120%、130%満足させることをアメリカではカスタマーデライトといいます。オオゼキの喜客精神は、カスタマーデライト、お客様の期待を上回るものを提供しようという考え方です。

オオゼキでは、今から十数年前に、ピンクレシートという形で毎月数日間、ピンク色のレシートにして、その合計金額の5%を現金で返すということをやっていました。主婦に一番喜んでいただけるのは現金、へそくりであるという考え方です。それが非常に好評になり、93年からカードにして、100円で1ポイント、月末の最終週の金曜日、100円単位でお客様にキャッシュバックするというやり方に発展してきました。

その結果、13年間連続増収増益を続けてきています。坪当たりの売上が年間1600万以上。通常のスーパーは200万~300万円ですから、高効率です。都内に200坪~250坪ぐらいの中型のお店で展開しています。

日本で一番有名なのは、Aコープこま野・白根店でしょう。ここは4300世帯の小さな町ですが、カードの枚数が1万6000枚です。過去にやはり売上の1.2~1.3%を宣伝広告費、チラシに使っていました。それを徐々に減らして、現在チラシはゼロです。宣伝広告費は平成11年で0.6%ですが、この0.6%の費用は会員優待プログラムです。ディズニーランド1日フリーパス券、巨人・中日戦の東京ドームでの野球観戦、お食

事券、あるいは東京日帰りツアー、クリスマスプレゼント、このプログラムを全部合計しても360万円ぐらいです。これで、地域のお客様からは非常に喜んでいただき、楽しみにポイントをためていただいています。

チラシをやめ、計画的に128品目をショックプライスという形で、一定期間提供しています。例えば、上白糖1キログラム97円。仕入れ価格は140円～160円ですから、1個売ると60円近い赤が出るわけです。1日だいたい100袋と決まっている計画的な出血です。また、野菜は、大根、レタス、キュウリ、キャベツの4品目は、198円以下で売ると宣言しています。一昨年、キャベツ1個400円、500円したときも、この価格で売り通しました。結果的に1000万近い赤字が出たのですが、年間を通すと、粗利額では前年を大きく上回ったそうです。要は、売りたい価格ではなくて消費者が買いたい価格に設定しているということです。

他にも、埼玉のマミーマート、大阪のイズミヤも成功している例です。さらに成功されている企業の中には「うちにはバーゲンハンターはいらない」と自社のターゲット顧客のための店づくり、品揃えをするところも出てきています。

——メーカーと小売業の提携——

小売業では、このような形でFSPが進んでいますが、メーカーとの新しい連携が出てきました。

過去、小売業とメーカーの関係は、メーカーはいかに自社商品をスーパーの棚に押し込むか。スーパーマーケット側は、いかに有利な条件で仕入れるかという、お互いの企業の企業満足を求めた戦いでした。

しかしFSPで、犬を飼っている、猫を飼っているという、会員の顔が見えてきました。30万人の会員のうち5万人が実はキャットフードを買っていたとすると、キャットフードのメーカーはいろいろな条件を持ち込めます。ここで初めて、スーパーマーケット側とメーカー側で共通の利害が生まれ、取引関係から取組関係に変わってきました。

アメリカのユークロップスというスーパーは、電子クーポンというFSPをやっています。1カテゴリー1アイテム、例えばマヨネーズならキューピーマヨネーズの500グラムを競合店よりも安い価格に設定します。そうした約100アイテムのリストを、上位60%のお客様に対してはニューズレターで流します。

会員が店でカードを提示すると、カードの裏側のバーコードでお客様の会員番号が登録される。それで、リストに載っている該当商品をレジのところで通過させると、自動値引き、クーポン処理されます。クーポンをちぎって持ってかなくてもいいわけです。

そのデータは、データウェアハウスの中に蓄積され、メーカー側にも販売実績情報として提供されます。ユークロップスでは、約31万世帯の買い上げデータを、明細で2年半分蓄積しています。この蓄積されたデータからいろいろな分析を出します。総購入金額、店舗、部門、商品種類、単品、メーカー、ブランド、居住地域、年代、家族構成、さらに低脂肪食品購入客、無農薬食品購入客、子供乳幼児品購入客、キャットフード、ドッグフード購入客などでくくり、そのカテゴライズしたお客様にとって、最も意味のある特典を企画するわけです。例えばおむつの大量購入客には、幼児用タオルプレゼントのクーポン券を送付するという具合にです。

それが発展したのが、ユークロップスベビークラブ(UBC)です。年間4回、育児情報、商品情報をお客様に届け、インターネットでも見られます。ジョンソン・アンド・ジョンソンやパンパースがスポンサーになっていて、この商品にはUBCという値札がつけられ、UBC会員の特別なクーポン処理をしてくれます。さらに、ベビーバックという仕掛けをつくっており、このスポンサーの商品を買っていき、100ドルを超えると10ドルキャッシュバックしてくれるということです。その10ドルはメーカー負担となっています。

このような形で顧客データベースを中核とした新しいビジネスモデルが誕生して成功しているのです。

メーカー側からのデータ活用法

今、メーカーも従来のマーケティングに悩んでいます。ナビスコも同様でした。また、アメリカのスーパーフレッシュというスーパーがやはり経営で壁にぶつかっていました。そこにNCRが入って、ナビスコとスーパーフレッシュとの3社でプロジェクトをつくりました。スーパーフレッシュはFSPをやっていたので、その明細データ、競合店データ、クーポン、インターネットの更新などのデータをデータウェアハウスに蓄積していきました。それをNCR、ナビスコ、スーパーフレッシュの3社でプロモーションの仮説・実行・検証を繰り返したわけです。

データハウスの分析によると、ナビスコ製品を実際に購入した会員の比率は約60%でした。その60%をさらに分析すると、3割の会員が7割の売上を占めていたのです。全くFSPと一緒の状況が現れました。

ナビスコは膨大な宣伝広告費を使っていましたが、実は自社の売上を支えてくれたのは、ほんの一握りのお客様だったのです。ナビスコでは、この世帯をハイ・バリュー世帯という名前をつけて、いろいろな仮説・実行・検証を繰り返しました。ハイ・バリュー世帯に対して、特別扱いしていろいろなプロモーションを仕掛けたお客様、何にもしなかったお客様、この二つに分けて経過を見ていきました結果、12.6%の差異が出てきたのです。売上を上げるには、ハイ・バリュー世帯に対していろいろなプロモーションを仕掛けていったほうが得策であるという結論に至りました。メーカーよってのCRM戦略の有効性が証明されたケースでもありました。

日本でのメーカーとの協力成功例

日本で現在最も進んでいるのは、中板橋に本社がある、年商約180億円、11店舗のよしやというスーパーです。カード会員数は今年の3月で8万6000人。会員売上比率は76%前後です。

平成8年に自社のポイントカードを出しました。平成11年にNCRのPOSを入れ、ポイント制度はそのままにしまして、FSPに移行しました。昨年4月には顧客データベースを導入いたしました。

ポイントは、だいたい1000ポイントたまると、会員の固定化が進んでいきます。3000ポイントたまると、他のお店に行かなくなります。3000ポイントから4000ポイントたまると、いろいろな景品とか商品に替えはじめます。ですから、FSPの一つの成功の規準として、ポイントカードをやったときには、とにかく早い時期にお客様に1000ポイント以上ためていただくというのが一つのキーワードです。

ポイントをつけるほかに、会員と非会員の価格をわけて、昨年11月から600アイテムに増やしました。これで会員が急激に増えました。さらに、今の600アイテムに関しては、月間3万円以上買った会員はスター会員と称し、翌月からさらに3%の割引特典を享受できるようになりました。

店頭には、ウェブキオスクという機械を3台並べて

います。この機械からは、インターネット技術でいろいろな情報が得られ、レシピやいろいろなクーポンを取り出すことができます。

店に入ると、まずは機械にさわっていただく。そうすると、「毎度ありがとうございます、〇〇様。まずはウエルカムゲームからどうぞ」とお客様の名前が出てきます。ゲームの画面に出ているカードにさわると、顧客のレベルにより、ポイントが獲得できます。そのあと、「〇〇様へのよしやからのメッセージ。お得なお知らせが五つ届いています」というスペシャルボーナスです。これもお客様によって数や中味が違います。

それからレシピです。主婦は献立で悩んでいますから、肉、魚の簡単レシピ、旬のもの、というくくりから選べます。通常で42種類ものものが用意されています。

例えば「韓国風ステーキ」という料理があるとします。これは何だろうと画面を押すと、これがどういう料理かが出てくる。レシピが欲しい場合は「レシピ」を押す。食材としてタレが必要ですから、「エバラ黄金の味クーポン」を押しますと、30円引きクーポンが出てくる。こういう仕掛けになっています。

ITというツールを使いこなす

ITが小売業を確実に変化させています。「小売業は、戦争のように、今、電子の戦場で戦わされている」。これはブライアン・ウルフ氏の言です。「データウェアハウスは絶対に必要であり、90年代の小売業の勝者と敗者を分けることになる」、これはプルデンシャル証券アナリストの言葉です。いずれにしても、もう大海戦術では限界に来ているということです。

もう一つ見直さなければならないのが、小売業の使命であるマーチャンダイジング。小売業は分類業だといわれていますが、お客様の分類をほとんどやってきませんでした。個々のお客様の分類は難しくはありません。お客様にバーコードを持っていたいただければいいのです。それがFSPのカードです。

ITはあくまでコミュニケーションのツールです。社内、そしてお客様とのコミュニケーションを便利にするツールですから、ITを使いこなすことで、お客様に対する商人としての精神を、もう一度見直して実践する。これが求められているのではないかと思います。
(企業の敬称略)