

新連載——フリクエント・ショッパー・プログラム(FSP)の現状・課題・展望

米国に学ぶ顧客データベース・マーケティングの潮流——第一回

九〇年代の中盤以降、日本の書店の棚には、ワントゥワン・マーケティング、リレーションシップマーケティング、マイクロ・マーケティング、カード・ベースド・マーケティング等々。それこそマーケティング等々。それこそマーケティングの新しい言葉が次から次へと登場し、私たちを悩ませている。

しかしながら、これらには共通しているものがある。つまり、それまでのメーカー主導・供給側の論理に立つ「マス・マーケティング」が終焉を迎える、「顧客側の論理」のマークティング手法の跡目争いに名乗り

をあげているのであり、データベースを用い、インディビジュアル(個人)を対象としたマーケティング手法であるという点では、実に大きな差がないことである。

データベース・マーケティングの時代認識

大竹 佳憲
日本NCR株式会社
流通システム本部
寺小屋プロジェクト塾頭

規制緩和は業界の垣根と国境の垣根を取り払い、グローバルな環境下での金融・保険業界との競合も含めての「個客争奪戦」に拍車をかけている。

第二次大戦を制したレーダーのように、最新の一寸で武装したマーケティング手法の導入・活用が企業生き残りのキーワードになってきている。

顧客が貴重な時間を割いて買物をするのは、顧客が抱える生活上における問題・課題解決という顧客の生活上のソリューションであり、個々の顧客を良く理解しようとする姿勢と、個客の購買行動の蓄積のなかからしかそれは探せない。

九〇年代後半以降、今日まで、さらに将来に向け、データベースによるマーケティング手法の導入・活用が、企業の死命を制する時代にすでに突入しているのは、紛れもない現実になっている。

をあげているのであり、データベースを用い、インディビジュアル(個人)を対象としたマーケティング手法であるという点では、実に大きな差がないことである。

顧客が貴重な時間を割いて買物をするのは、顧客が抱える生活上における問題・課題解決の手段・情報を求めて来店するのであり、その二つ

は、問題解決・課題解決という顧客の生活上のソリューションであり、個々の顧客を良く理解しようとする姿勢と、個客の購買行動の蓄積のなかからしかそれは探せない。

なかでも、一寸(情報技術)の発展は新聞紙の情報の数百万年分を蓄積して、瞬時に必要な情報を入手で

図 1

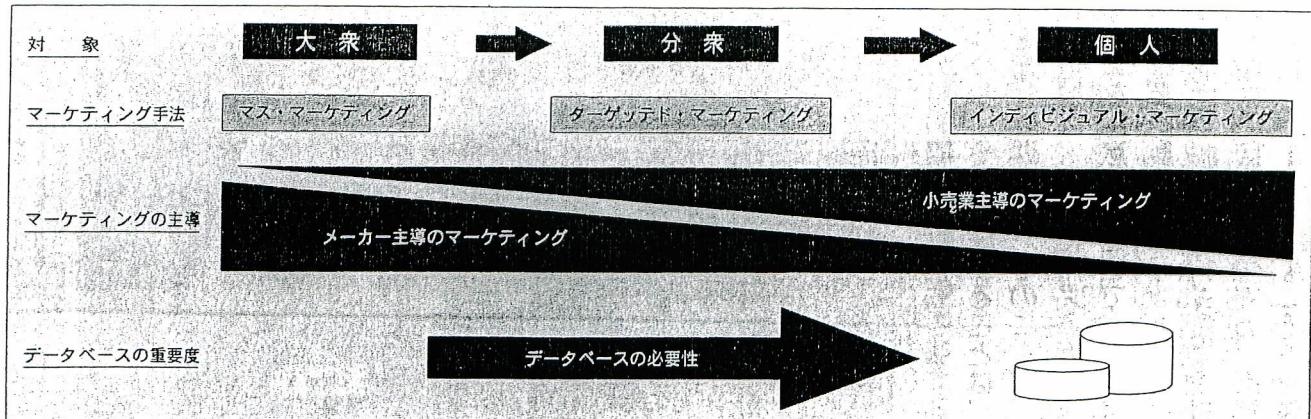
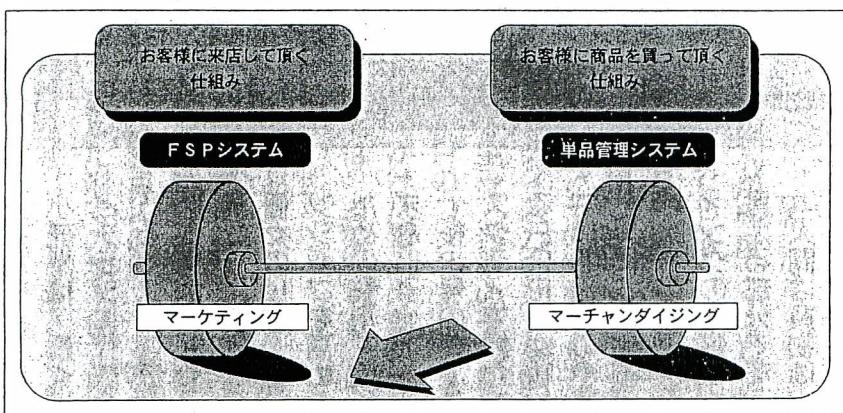


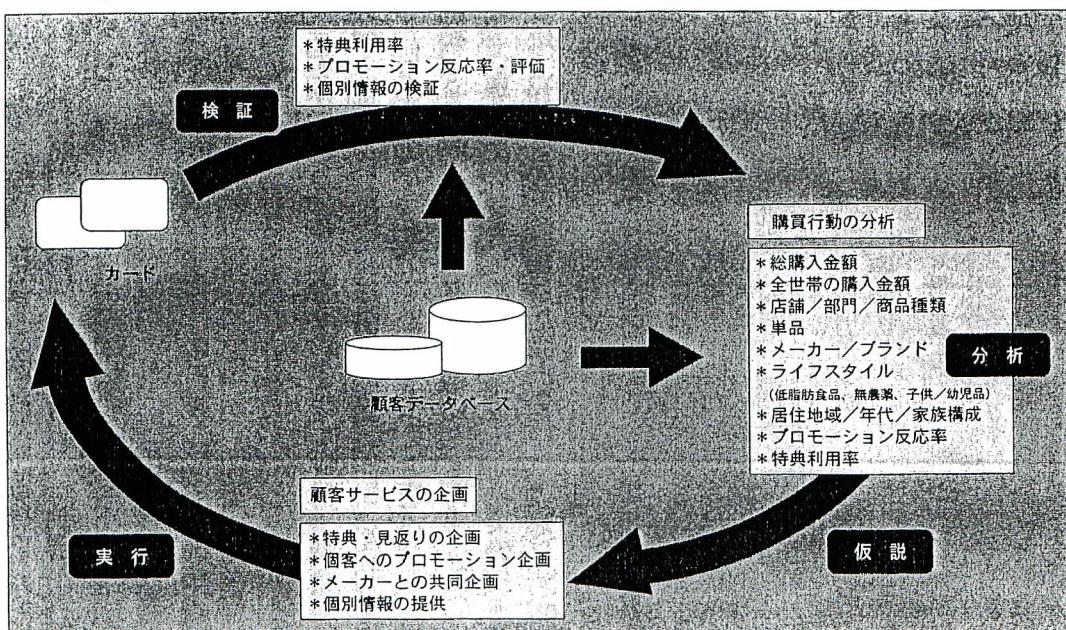
図 2



FSPとMDの仕組みとしての
単品管理システムの両輪併行時代
ところで、小売業のデータベース
としては、「単品から個客、個客から
単品というマトリックス」で自在に分析できる仕組みが必須条件となつてくる。

いよいよ素晴らしいフレワークント・

図 3 データベース・マーケティングのサイクル



ショッパー・プログラム (POS)
の仕組みが出来て、お客様に来店して頂いても、並べてある商品が魅力のないモノであれば売上げにつながらないし、逆にどんなに素晴らしいモノであれば売上げにつながる。「お客様に買つたよに「お客様に来て頂く仕組み (マーケティング)」としての“FSP”と、「お客様に買つて頂く仕組み (マーチャンダイジング)」としての“单品管理システム”が両輪として併行に、バランス良く開発されていかなければなりません。

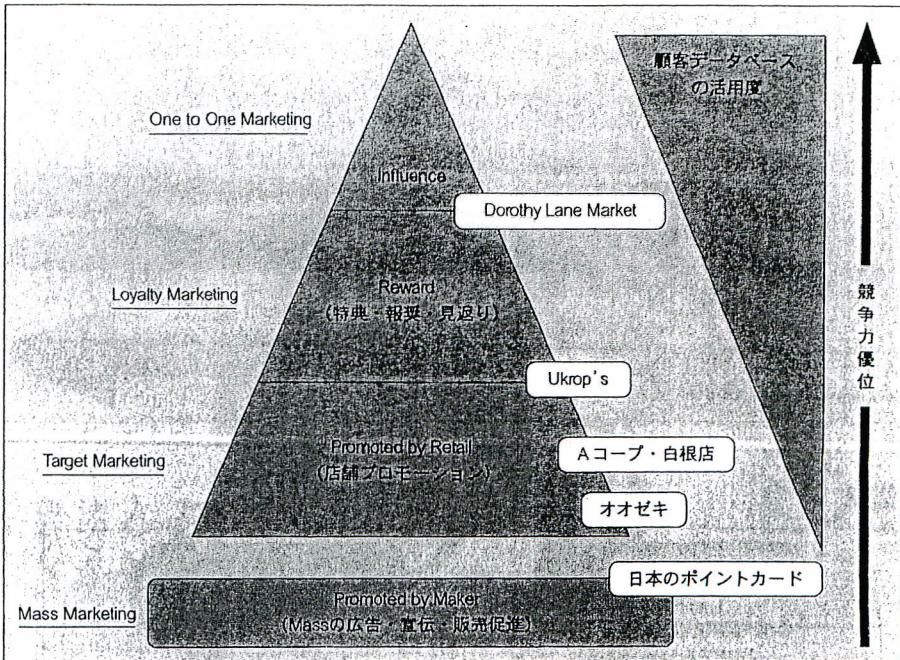
旧来の大量生産・
大量販売の時代マーケティングは、販売（売り込み）のひと言で言い表されよう。しかししながら、P・D・ラッガー博士は「販売はマーケティング上必要な部分であるが、マーケティング 자체は、はるかにそれを超える存在であり、販売を不要にする事がマーケテ

品揃えであっても、お客様に来店して頂けなければこれまた売上げにつながらないのは自明の理である。要は、これからは図2に示したように「お客様に来て頂く仕組み (マーケティング)」としての“FSP”と、「お客様に買つて頂く仕組み (マーチャンダイジング)」としての“单品管理システム”が両輪として併行に、バランス良く開発されていかなければならぬ。

品揃えであっても、お客様に来店して頂けなければこれまた売上げにつながらないのは自明の理である。要は、これからは図2に示したように「お客様に買つて頂く仕組み (マーケティング)」としての“FSP”と、「お客様に買つて頂く仕組み (マーチャンダイジング)」としての“单品管理システム”が両輪として併行に、バランス良く開発されていかなければならぬ。

図4

イングの目的である」とも主張する。すなわち、その意味することは、個客を充分に理解し、そのニーズ、欲求を把握し、それに応える商品・サービスを用意することで、個客は喜んで購買行動を取ろうとし、そこには格別に「販売（売り込み）」は必要としない状態が発生する。品揃え、サービスなどで顧客に圧倒的な



支持を受けている小売業は、驚くほどチラシに代表されるマスの販売促進費用は少なく、代わりに個客との個々のリレーションシップを高めるための費用を惜しまない。

後の号のケーススタディで紹介するFSPで成功している日米の小売企業に共通するの

は、このマーケティングの本質とも言える部分である。

「人間は買物は大

好きである。しかし買われる事を嫌う」の諺にあるように楽しい買物をしてもらうための努力、それがマーケティングの究極のゴールである。

その結果、膨大な販促費用をかけて二、五〇〇万人という搭乗客を集めにもかかわらず、年間一三回以上利用する八〇万人の搭乗客が何と六五%の収益を占めているという事実にびち当たる事になった。

アメリカン航空ではその調査結果を前に愕然とした。

「多くの搭乗客の獲得競争に経営の目がゆき、販促費の殆どを投入してきたけれど、真に我が社の収益を支

が制定され、規制撤廃により一〇〇以上の企業が航空旅客輸送業界に新規参入し、熾烈な搭乗客の獲得競争が勃発した。

日本でもつい最近、羽田—福岡間にスカイマーク社が参入して業界が震撼したが、たった一社、しかも一日三往復便であり、米国の一〇〇以上の参入による競争は正に企業の生死をかけたものだったのだ。その結果、一〇年後に残ったのが一〇〇社以上が生き残れなかつたほど競合であつた。

①アメリカン航空のマーケティング変換

アメリカン航空では八〇年代に向けて生き残りのために一大リサーチを行なつた。

その結果、膨大な販促費用をかけて二、五〇〇万人という搭乗客を集めてもかかわらず、年間一三回以上利用する八〇万人の搭乗客が何と六五%の収益を占めているという事実にびち当たる事になった。

アメリカン航空ではその調査結果を前に愕然とした。

顧客の視点に立ち、飛行機、ホテル、レンタカーの予約を一個所で可能な『SABRE』システムを整備し、Citibank（銀行）、MCI（長距離電話）、FTD（花）等と

えてくれていたのは八〇万人のお客様であり、我々が感謝も、報いる事もしてこなかつた……」との反省に基づき、新たなマーケティング戦略を展開することを決意した。

②FFP—AAdvantageの創設

いままで使っていた膨大な販促費用・特典を年一三回利用して頂いているお客様に還元し、更に利用回数を増やして頂き、八〇万人を一〇〇万人、五〇〇万人にする事によって企業の生き残りを目指した。

『AAdvantage』(Frequent Flyer Program) というマイレージカードを一九八〇年に発足させ会員を増やしていくた。

一九八一年（一〇〇万人）、一九八六年（三〇〇万人）、一九九四年（一一、六〇〇万人）。

一九八一年には上位二~三%の顧客対象に『ゴールドカード』を、一九九一年には同一%顧客対象に『プラチナ・カード』を発行し、上得意客に対する見返りを多くし、囲い込みを行なつた。

多くの搭乗客の獲得競争に経営の目がゆき、販促費の殆どを投入してきたけれど、真に我が社の収益を支

も提携し、マイレージは「第三の通貨」と言われるまでに浸透した。これらを強力に支えてきたのが超並列コンピュータを用いたDWHの存在であり、顧客データベースを利用したマーケティング手法は一気に航空業界を塗り替えた。

FFPをルーツに広がる ロイヤルティーカード戦略

— FXP

① FFP／FFP／FFP

アメリカン航空を嚆矢とするFFPの広がりは各産業にも飛び火し、車業界ではFFP (Frequency User Program)、ホテル業界ではFSP (Frequent Stayer Program)、小売業界ではFFP (Frequent Shopper Program)、またはFFP (Frequent Buyer Program)としてその考え方、仕組みが取り入れられていった。

「新規顧客の獲得には既存顧客に比べて五～七倍のコストが必要……」、「車のユーザー一人が一生の内購入する車の費用は数十万ドル（顧客の生涯価値）」「二〇%の顧客が八〇%の売上げ・利益を占める（80・20の法則）」等の理論武装が

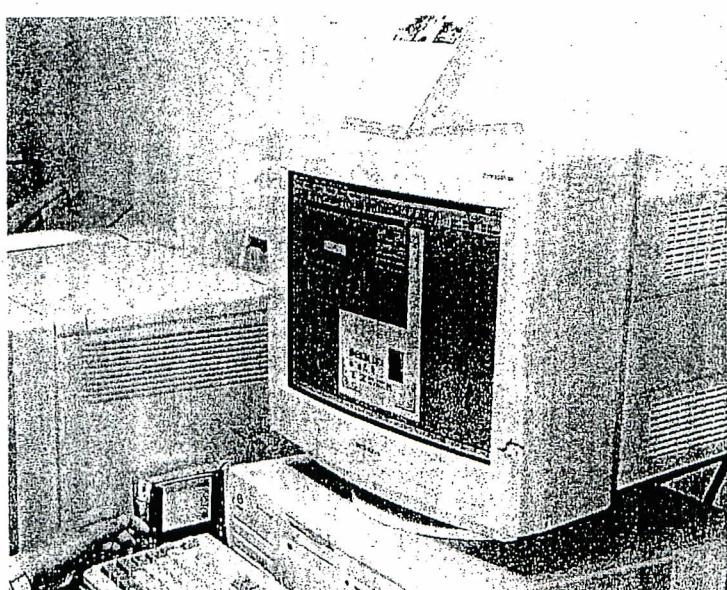
進み、顧客データベースを基に顧客の選別と投資の特定顧客への傾斜による優良顧客の囲い込み戦略を推進していったのである。

カードも従来の割引・特典を前面

に出した販促用カードとしての役割から、顧客データベースに顧客一口（識別コード）をつけた取引データ取り込むためには無くてはならない役割に変わってきた。

しかしながら車、ホテル業界でのFFP、FSP、更にはFFPにおいては顧客の利用頻度 (Frequency) がそれ程でもなく、特に最近では特典・見返りの開示による新規顧客獲得競争に用いられ、同質化競争に陥りがちだ。その結果として新規顧客向けのディスカウントが強調される状況を生み、当初の優良顧客に用いるFFPのコンセプトから逸脱はじめ、かけた費用の割には効果がないのではないかと疑問視されはじめている。

折角の顧客データベースで各種分析が出来ても、真の顧客の期待・ニーズを予測し、検証仕切れず、最前线の個客との接点において、そのデータを生かした形でのサービスの提供には限界を感じている点である。



顧客満足を目指したデータベース・マーケティングの構築と活用がますます第1のスタートである

マイレージカードの獲得競争に一生懸命であるが、パン・アメリカン航空の悲劇を理解し、顧客満足を目指してのデータベース・マーケティング構築と活用を指向しているものと信じたい。

まさか目の前の搭乗客の争奪戦のために、後でツケの回ってくる手形を乱発しているのでは…と心配である。

小売業に広がるFSP

米国社会での国民の所得格差が一

極分化する中でディス

カウンター、カテゴリーキラー等の低価格戦略を武器にした挑戦に、百貨店は比較的所得の高い層の顧客を囲い込まざるをえず、スーパーマーケットも、レストランとの競合を含め、限られた狭い商圈内の顧客の囲い込みをしていかない限り、生き残ることが出来ない所に追いつめられてきた。

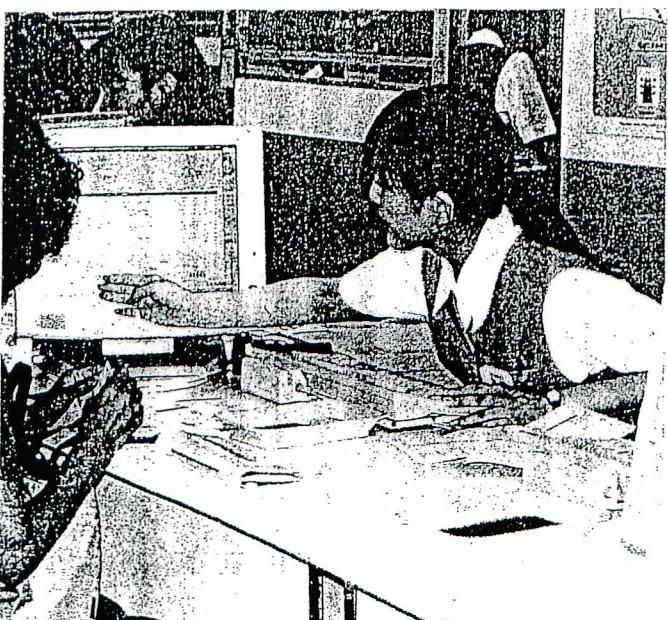
幅広い商品を扱う小売業では、POSという武器を用いての顧客の購買行動の収集と分析は容易となり、またそのように個客の生データを蓄積したデータベースを用いての分析に基づき、仮説として立案した顧客に対する特典・見返りの企画の実施・検証も短サイクルで行なえる特徴がある。

他の業界が顧客データベースによつて幾ら優れたマーケティング戦略・プロモーションを企画しても、それらの仮説を即実行して検証に結び付ける事に限界がある。従つてターゲット・マーケティング、ロイヤル

データ・マーケティング等のデータベース・マーケティングを行なう事により、最もメリットを上げ易いのが小売業であり、究極の「ワン・ツ・ワン・マーケティング」の実現に最も近くに位置しており、FSPの概念も年とともに高度に成長していく事が期待されている。

FSPに必須のデータベース・マーケティング

小売業においてのFSPはステップを追って成長してゆく事が予想される。それは個客データベースの活用の高度化のステップである。



顧客サービスは特に人間的なサービス部分が重要になる

①マス・マーケティング
旧態依然としたチラシによるセールの繰返しを行なっている小売業であり、マーケティング自体、その役割はメーカーの役割と信じ込んでおり、プロモーションもメーカーにオーナブにダッコでセールの提案や販促費、販売員の派遣等負わせる。

メーカーの販売代理店であり、競合上他店との差別化は困難であり、深刻な同質化競争の中であえいでいる。現在日本で広がっているポイントカードも値引・割引の販促手段としてのカードであり、基本的にはマス(大衆)相手のマーケティングの域を出ず、顧客データベースは必要としない。

②ターゲット・マーケティング

カード・ホルダーの取引データをPOSを介して収集し、データベースに蓄積し、様々に分析してマーケティングに繋げて行く考え方であり、プロモーションは店舗単位で行なう事により、この面での競合店との差別化は可能となる。顧客を居住地域(商圈)、年代層、家族構成、更には購買データによるライフスタイル

ル(無農薬、ベビー用品、ペットフレード、他)等によるカテゴライズ(分類・グループ化)を行ない、夫々のカテゴリーの個客が最も喜ぶイベント、プロモーション、見返りを企画し、実施してゆく手法である。スタート時には会員個客と非会員客との間に特典・褒賞・見返りの差別化を明確にし、会員というターゲットに対して絞り込んだマーケティングを展開して行き、徐々にカテゴライズした個客グループに対してのプロモーションを実施してゆく。

③ロイヤルティ・マーケティング
会員の増加により、更に今度は会員の間で特典・褒賞・見返りの差別化が必要になつてくる。

つまり、会員の中で売上、利益に貢献してくれているロイヤル・カストマー(優良顧客)を「80・20」、「70・30」の法則に則り、個客データベースよりRF(Residency・新来店状況)、F(Frequency・来店頻度)、M(Monetary・購入金額)によって識別し、上位10%、30%の優良顧客を識別・特定し、更なる固定化と購入頻度金額の向上のために特典・褒賞・見返りを企画し、実施してゆくマーケティング手法である。

売上げの70~80%を占める優良顧客の維持こそが、競合に生残るポイントになつてくる。

④ワン・ツ・ワン・マーケティング
マーケティングの最終ゴールは「販売を不要とするマーケティング」であり、店舗と個客との間に深い信頼関係が存在し、個客が「マイストア!」として認知してくれる状態であろう。

基本的には「顧客サービス」の特に人間的なサービス部分が重要となる。

サービスの個別化という事ではFSPのカードを利用しての「お名前でお呼びする」とか、手書きの「礼状・ご案内」のダイレクトメールの発送、誕生日の特典等、個客データベースのカードを利用しての「お名前でお呼びする」とか、手書きの「礼状・ご案内」のダイレクトメールの発送、誕生日の特典等、個客データベースと最前線のPOSとの双方向で繋がる事により、サービス率を上げる可能性には高いものがある。

更に整備された個客データベースはインターネットの広がり、規制緩和等によって金融・保険等を含めた総合的な個客の購買代理業・生活問題解決業となり、個客の「カストマーシェア」の増大、更には企業の資産としての「生涯価値」の増を約束してくれよう。

(以下、次号に続く)

連載——フレクエント・ショッパー・プログラム(FSP)の現状・課題・展望

米国スーパーマーケットに学ぶ

FSPの本格的な導入と経緯——第一回

スーパーマーケットの顧客満足
顧客サービスの戦略化
——「FSP」コンセプト

発表され、翌年三月には *Wall Street Journal* に発表され、一気に全米のスーパーマーケットに広がっていった。

米国のスーパーマーケットでのFSPの本格的な導入は一九八七年、シカゴ市（バージニア州・リッチモンド市・二六店舗）であろう。その後九〇年代に入り、一九九五年にスタートしたドロシーレーン・マーケット（オハイオ州・デイトン市・二店舗）が、九六年のFMI（米国食品マーケティング協会）総会で同社の革新的マーケティングであるFSP（クラプローム）の成功事例が

大竹佳憲
日本NCR株式会社
流通システム本部
寺小屋プロジェクト塾頭

その間、九三年には米国のコカ・コーラ社がスポンサーとなり、FSPを実施しているスーパーマーケット・ハミ社の詳細な実態調査を行ない、「Measuard Marketing: A tool to Shape Food Store Strategy」にまとめられて発表され、FSPが単なる優良顧客の因い込みという面だけではなく、売上げ、荒利潤の向上等、経済面側面からも成功が約束されるものとして、

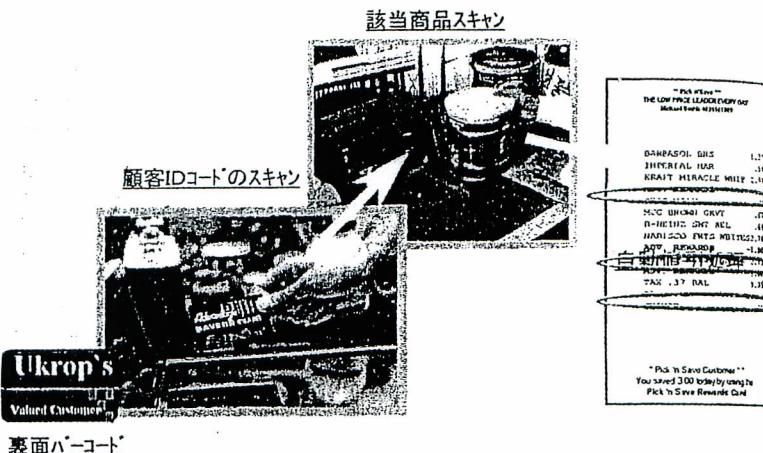
このFSPだけではなく、実務のFSPとしてその普及を早めていった。

同氏が一九九六年に発刊した「Customer Specific Marketing (CSM)」（日本では九年にダイヤモンド社より「顧客識別マーケティング」名で発刊）

の中で、「顧客は皆同じではない」、「個客の購買行動は特典に従う」という二つの原則から、商品情報をPDSで分析し、一品一品の個別の商品の売り筋・死に筋等の識別をするように、カードとデータベースを用いた顧客を識別し、優良顧客（ロイヤル・カストマー）はもっと優遇されるべきであると主張した。

あるスーパーマーケットの実例を挙げ、上位二〇%の顧客は週平均一・五回の頻度で来店し、店全体の売上げの七五%を占め年間に二、七〇〇ドルも売上げに貢献してくれているが下位一〇%の顧客

Ukrop's の電子クーポンの仕組み



は週平均〇・一回の頻度で来店し、年間わずかに四七ドルしか売上げに貢献してくれるに過ぎず、その差五〇倍以上あり、このことから「個客」を全て平等に扱つ」とは、逆に不公平であるとした。

この考え方は従来、顧客情報管理という概念が全くと書いて良いほどなかつたスーパー・マーケット業界に対して、従来の経営のやり方を根底から覆す「地動説」的なインパクトを与えた。

次々と現れるオルタナティブ・ストアの出店攻勢、EDLP (Every Day Low Price) による

価格攻勢の明け暮れに、疲弊した経営者達にとって、驚きとともに新たなチャレンジ意欲を掻き立てるものでもあった。益々小商圏化する競争の激化の中での生き残り策として、当初は比較的小規模の独立系スーパー・マーケットでスタートしたが、成功事例の増加により一気に中堅・大規模スーパー・マーケットに爆発的な広がりを見せ始めた。

ブライアン・P・ウルフ氏の「個客識別マーケティング (CSM)」の考え方は、とかく、会員顧客と非会員との販売価格を変えるという表面的な部分のみ捕え、顧客を差別するということは良い・悪いという議論に行きがちである。

同氏の基本的な部分は、そのような短絡的な考え方ではなく、「『個客』が自由に店舗を選別する時代」になつた現在、自店を支持してくれる個客は誰なのか? を識別・理解し、それらの個客に感謝し、報いるべきである」という考え方は個客の立場に立つてみても極自然なものである。

日本人である我々の日常生活においての中元・歳暮の贈答は、一律同じ金額のものを贈るのではなく、相

手からお世話をなつた度合い・感謝の度合いで無意識に差 (区) 別しているハズである。

今までは商品のそれも価格を中心にして「競合他店の動向」に向いていたものが、今後「顧客にフォーカス」されることが求められてきている。

米国の FSP 最前線

① FSP の効果は?

九六年の FMI (全米食品マーケティング協会) の調査では下記効果が報告されている。

〈Good News〉

① FSP の会員顧客は、非会員に比べて、二三% 多く購買してくれる
会員顧客三六ドル / 週 VS 非会員一二二ドル / 週

② FSP の会員顧客は馴染みの店に通う傾向がある

会員顧客の離店率一八% VS
非会員の離店率二三%

〈Bad News〉

① 取引点数、売上げ金額、客数で目標を達成しているのは五〇% 以下である

- ② 取引点数は四二% が達成
- ③ 売上げ金額は二九% が達成
- ④ 客数は一三% が達成

〈特典・見返り〉

①全商品にポイント付与……三六%

②ビデオレンタル、店舗特売を対象にポイント付与……二一%

③贈答品対象でポイントを付与

……一八%

〈データ集積〉

①カテゴリー別……五三%

②単品レベル……四一%

③メーカー別……三八%

*三〇%がこのデータをカテゴリー別に使用

*一五%がこのデータを品揃え

リーマネジメントに使用

の決定に使用

いずれにしてもこの調査時点では、

FSPの第一段階である会員顧客と非会員との差別化を行なっている段階と推定され、優良顧客の識別によるロイヤルティー・マーケティングを行なっているが、その中で多くの共通する傾向を見つけ出し、最早、ルール（法則）と呼んでも良いくらい検証されつつある。

② Brian Woolf 氏の証明

ブライアン・P・ウルフ氏は、米欧・豪の多くのスーパー・マーケットのFSPの導入のコンサルタントを行なっているが、その中で多くの上位二〇%の顧客は、下位二〇%を占める

表1 Brian Woolf 氏の試算

顧客の種類	年間購入額	荒利率	利用年数	累積売上高	累積荒利高
ロイヤル客 (優良意客)	2,756 \$	25%	17年	46,052 \$	15,713 \$
常連客	1,404 \$	22%	10年	14,040 \$	3,089 \$
浮動客	416 \$	18%	4年	1,664 \$	300 \$
バーゲンハンター (チエリーピッカー)	156 \$	16%	2年	312 \$	50 \$
間に合わせ客	52 \$	15%	1.5年	78 \$	12 \$

↑ 上位30%で
75%の売上げ

↑ チラシ広告は
この層に？

* 来店客全体の中で、会員顧客の比率が五〇%を超えると、チラシは殆ど不要になる

* 上得意客ほどバーゲン品以外にプロパーの買上げが多く、買上げ金額、荒利率共に高い

* バーゲンハンター・チエリーピッカー（特売品のみ購入する客）は売上げ、荒利率共に低い（一〇%）

更に顧客を三〇・五つにカテゴリー化し（表1）、如何にロイヤル客が企業にとって貢献しているかを証明し、ライフタイム・バリュー（LTV）も数値化し、チラシによる販促はチエリーピッカーを喜ばせるだけのムダな物と指摘した。今までの販促費を常連客、ロイヤル客の特典・見返りとして用いることにより、荒利率は二年間で一〇・一%確実に上がると述べているし、実施企業の事例からも証明されつつある。

③会員顧客に対する特典・見返りの考え方

会員顧客に対する特典・褒賞・見返りに関して日本においては単純にポイントを付与し、五〇〇円分、一〇〇〇円分の金券を発行するケースが殆どであり、会員顧客と非会員の差別化はしていても、余り工夫は見られず、勢い、同質化競争の泥沼に

はまり、ポイントの還元レートアッブの競争（実質的な割引競争）に陥つてゐる。

ブライアン・P・ウルフ氏は「10P's of Reward」（表2）と10個の「P」の頭文字ではじま

る特典・見返りをあげ、それらの最適な組み合わせ（プロモーション・ミックス）を勧めている。

会員顧客と非会員との差別化、会員の中でのランク付けによる差別化、限りれたトップの優良顧客に対しての個別化サービス等、これらの「P」を工夫することで顧客の満足を得られ、優良顧客の維持が可能となり、結果的に競合他社との差別化に到達することができるとしている。

④ Partners: 提携による顧客サービスの向上

地域に根ざし、顧客サービスの維持・向上を目指しても、一企業だけの努力では限界がある。

そのため航空会社、ガソリンスタンド、銀行等とパートナーの関係を結ぶことにより、カードホルダーとしてより多くのメリットを享受できるようにしている。

現在の航空会社のマイレージ・カード（FFP）では、提携した百貨店やホテルでの支払いにもマイレージ・ポイントをつけ、第三の通貨といわれる程になつたが、そこまでいかなくともサービス競争としての提携は増加している。

Bankと提携し、インストアバンクで利便性を提供するだけでなく、JVC会員に特別有利な金利設定をしており、コミュニティート・タイアップしての入場券の割引、旅行代理店とタイアップしての旅行ブ

レゼント等、特典を増やす努力を継続している。

⑤ 会員特別価格——「電子クーポン」による一物多価の出現

会員顧客と非会員との差別化、及び優良顧客のランクによる差別化のために多く用いられているのが、

Ukrop'sが最初にスタートさせた「電子クーポン」の仕組みである。

ある特定の商品に対して非会員は通常の価格が適用され、会員顧客には該当商品をスキャン（バーコード読み取り）をしたとき、自動的に値引・割引される仕組みであり、通常「Everyday Straddle Pricing（両建価格）」と呼ばれ「一物二価」となっている。

更に優良顧客のランク付けをする企業では、ランクごとに割引率を持ち、一物二価となつていて。

⑥ 顧客とのコミュニケーションの深化

過去、スーパーマーケットからの

表2 Brian Woolf's "10P's of Reward"

① Price (特別価格)	⑥ Pro bono (公益チャリティー活動)
* 会員顧客・非会員価格	* チャリティー寄付・募金
* 会員顧客ランク別価格	
② Purchases (購入額インセンティブ)	⑦ Privileges (特権・特典・特別待遇)
* 七面鳥プレヒント・ボーナス	* Higher check Cashing Limits * Coupon Multiples (倍数)
③ Points (ポイント制)	⑧ Personalization (個別サービス対応)
* ポイントの付与	* Identify Customer by name
④ Partners (提携サービス)	⑨ Participation (参加・加担・モニター制)
* 他の企業との提携・協力	* Customer participation in the business
⑤ Prizes (懸賞・福引き)	⑩ Presto (迅速・特急サービス)
* Sweepstakes (福引き)	* Instant Information available to the Consumer
* Instant Win	

出典：Brian Woolf「Customer Specific Marketing」(Teal Books)

図1 ドロシーレーン・マーケット

LM・マンスリー・レポート(月・郵送)

DLM・クラブティールズ(週・店頭)

ワイン情報(郵送・売場)

SCHOOL of COOKING

DECANTINGS

消費者へのコミュニケーションは、プッシュ・マーケティングと言われている時代の通り、一方的に流すものであり、その大部分が価格情報であり、非常に偏っていた。

無農薬、低脂肪、ペツトのダイエット、育児、環境問題、調理法 etc 等、生活者としての顧客が欲しいのは「食事」に関わる悩み・問題・不満に対する情報・解決策であるが、現実は溢れかえる商品・新製品の偏った情報の中で自分の欲しいものを見つけるのに四苦八苦していた。

FSPを行なっている企業は、価格情報しか入らないチラシを削減・廃止し、上位30%、売上げハロ以上ライズした個客グループに対し、独自の情報を誌を作成し郵送した。

その折、購買行動の分析によりカーニバルされた顧客に対し、その個客が本当に必要で且つ喜ばれる企画をたて、クーポンや各種特典を送り始めたのである(図1)。

⑦顧客とのコミュニケーション深化—Web

「小売業は、戦争のように、今、電子の戦場で戦わされている」(B7P Woolf・セミナー資料)の通り、顧客との双方向コミュニケーションの手段としてのインターネット(Web)は、米国では最早実用の域に達しつつある。

ドロシーレーン・マーケットはWebで企業紹介、販促情報、クッキングスクール、クラブDLM加入申し込み等行なう一方、顧客から持帰り弁当、寿司等の注文、更には全米を相手にPB(自社)商品であるクッキー・ハムの通信販売まで手を広げている。

Ukrop'sでも同様のことを行ない、電子クーポン対象商品リストの提供や、「Upons」と称するインターネット・クーポンを発行したりして、会員顧客の家計に貢献しようとしている。

一九八年からは「UBCO(Ukrop's Baby Club)」や、提携している

その折、購買行動の分析によりカーニバルされた顧客に対し、その個客が本当に必要で且つ喜ばれる企画をたて、クーポンや各種特典を送り始めたのである(図1)。

Market Bank」に関する詳しい情報提供も行ない、従来のチラシや配布パンフレットに代わり、会員顧客とのコミュニケーションの重要なツールになっている。今後家庭において、このような近隣スーパー・マーケットのWebは、生活上の悩み・問題・課題解決のためになくてはならないものになってくるであろう。

生活上の悩み・問題を抱えた生活者は、従来その問題解決の解答を求めて来店したが、これからはWebにてその問題解決の情報・手段を見つけた上で店に出向くか、Webで注文するようになろう。

そういう意味で、今後Webの定着化と、他社との差別化も重要な経営課題となつてこよう。

Webサンブル
ドロシーレーン・マーケット
(<http://www.dorothylane.com>)
Ukrop's
(<http://www.ukrops.com>)
ウエグスマン
(<http://www.wegmans.com>)

連載——「Ukrop's 10 Meal Solutions」の現状・課題・展望

米国初の本格的なFSPを展開した「Ukrop's」——第一回

Ukrop's 10 Meal Solutions
とは?

① Ukrop's 10 Meal Solutions の取組み

Ukrop's は地域密着戦略を推進するためには、地域の顧客の抱える“食の問題”そのものに着手した。

スーパーマーケット本来の使命である「食(FOOD)」の提供だけではなく、地域顧客の顧客のライフスタイル、ライフシーンまで踏み込み、「Meal Solution Concept」を作り上げた。

「顧客の食事に因る『PLAN NING』、『SHOPPING』に十分な満足を提供できる環境を整備し、『PREPPING』と『COOKING』の機能をつけていく」

② Ukrop's "10 Meal Solutions"

日本におけるFSPの発祥については定かではない。本格的に企業戦略として取組みを見せ、素晴らしい成功を収めたのは、Ukrop's社(バージニア州・リッチモンド)であろう。

日本でのマップ、スタッフや競争して視察やセミナーに参加するほどになつた。

その一方で、地域に密着した経営を実現するためには、過去からのFSPの経営尺度であった“商品”“売上げ”以外に新たに“顧客”という新しい尺度(メジャメント)が必要との結論に至つたのである。

一九八七年 Citicorp 社傘下の Storetex 社によるアフリケーション・プロジェクトが存在することを知った同社は早速それを導入し、「コマース(Ukrop's Undue Customer)」プロジェクトと呼んで屈指の成功例として評価され、

大竹佳憲

日本CITO株式会社
流通システム本部
寺小屋プロジェクト塾頭

○月には全店展開を果した。FSPがあまりに複雑にならざれど、同社のFSPについては、日本では始めて知られたこと。

同社のFSP、FSPのやり方によればFSP、HMR、EのFSPに取組みを始め、HMRではその先進的な取組みが全くも屈指の成功例として評価され、

図1 Ukrp'sの紹介

企業概要	
所在地	ヴァージニア州・リッチモンド
創業年	1937年
店舗数	27店舗
年商	\$ 6億030万(2000) 約724億円(¥120／\$)
営業時間	8:00～22:00

企業理念	
*従業員を大切にして、常にコミュニケーションを行なう	
*地域に密着したマーケティングを	
*お客様に高い品質のサービスの提供を	
*お客様に品質の良いプロダクトの提供を	
*お客様に満足して頂ける商品価値の提供を	

経営の特徴	
*毎日曜日の休業	
-週末は家族と過ごすべきだという哲学	
*酒類の販売は行わない	
*リッチモンド市に球場を建設	
*スポーツセンターの建設運動展開	
*生鮮食品と地域密着(シェア35%)	
*銀行とタイアップ・特別金利提供	

“10 Meal Solutions” ルコト有名となりた。

① Grill Section……田の前でバーベキューが、好きなものを焼いてくれる、炒めてくれるコーナー。

→ハーメールでグリルローストの調理をし、お客様に提供。

→金曜日はステーキバー。

② Ukrp's Kitchen……アイラヘル方式のカラスケースの大皿盛りの調理済み食品を陳列しているコーナー。

→曜日のテーマ設定

→ Dinner For Two

③ Italian Kitchen……イタリア料理を集めてるコーナー。

→パスタバー……パーソナル対応のミールソリューション

→「パニーサンディッチ」

④ Delicatessen……「HOT MEAL」ルコト、時間無限の揃え方を採用。

→ Fried Chicken・Pizza・Pasta etc

→「ねらの焼セサミ」

⑤ Chefs Meat cafe……Ready To Cook の精肉部門で家に持たれ帰り、ホーブで加熱するだけじや。

→ Meal Idea Center のコーナーで今週提案したメニューの試食。

⑥ Breakfast Center……多段冷蔵ケースのセルフサービス方式で展開される朝食メニューを集めたコーナー。

→コッチャモンドの朝食は全て揃い

⑦ Salad Bar……「HOT SOUP BAR」と「HOT POTATO BAR」が「SALAD BAR」と並ぶ。

→清潔な新鮮が売り…核売場

⑧ Sushi Bar……東海岸で最大の寿司販売額を誇るコーナー

⑨ International……中国、メキシコ、イタリアなどの世界各地からの食品・調理品をあわせこねическуюを集めたコーナー。

→ナショナルブランデーマーカーも積極的に参画。

→特に冷凍食品は「トライアル品別分類をやめ、メニュー別分類を採用。

⑩ Bakery Section……パンや菓子食品をミールソリューションと位置付け時間帯別・ミールオケージョン別に品揃えされている。

→フレックファースト用、デザート・ペストリー用、サンディッシュ用・ヨーロッパ・ストロー用。

③ 「電子クーポン(Instant Saving)」：会員・非会員の差別化

“つっこカード”では「電子クーポン(Instant Saving)」ルコトの仕組みを作り上げてある。

即ち、従来、顧客は週末に入ってきた分厚い新聞やチラシの中から用意された

約10種類のクーポン券を取り取り、レジのチャックアウトの所で提示してクーポン処理（値引・割引）をしてもらっていたのである。顧客にとても、店側にとても非常にわずかでも、手間と時間とコストがかかりもつていたのである。

Ukrp'sでは次のように電子クーポンの仕組みを作り上げ、オペレーションの仕組みであった。

① メーカーから販売促進のプログラム、条件の提示が行なわれる。

② Ukrp's では会議を開き、一定のアイテムを選定する。(ル)の商品は地域の何處よりも安い価格設定となり(メーカー負担)、店頭に陳列される。

(ル)

③ ルの情報は「Great News」

(一回／月) やインターネット上でストとして会員に配布される。

④ 会員は来店時にカードを提示・スキヤンしてもらう。(裏面はバーコードで顧客番号が印字されている)

⑤ チェックアウトでは該当アイテム商品がスキャンされると自動的にクーポン処理（値引・割引）される。

⑥ レシートには明細でクーポン処理が表示され、合計金額の後にも合

計クーポン金額が表示される。

(7) 取引明細データは顧客データベースに蓄積され、締め日に販売実績情報とクーポン請求がメーカーに送付される。(請求額はクーポン金額+手数料)

Ukrop's UVC : 「UVC」

①UVC (Ukrop's Valued Customer) の開発経緯

(1) Walmart, COSTCO, SuperCenter 等との競合の激化 (八〇年代中盤)

(2) "商品" "売上げ" 以外の "顧客" 密、とう新しい経営上のメジャメント (尺度) の必要性 の二つが挙げられた。

その結果、左記の通り "UVC" カードプログラムの開発に着手したのである。

一九八七年・Citicorp 社傘下の Storetex 社よりカードのアプリケーションプログラム購入
一九八七年四月・"UVC" カードプログラム・テスト開始
一九八七年一〇月・全店舗 "UVC" カードプログラム展開完了
一九九一年・"UVC" カードデータを全店舗にて収集開始

一九九六年・デビットカード導入 (手数料二五% / 件)
トカード導入 (手数料一五% / 件)
UVC の会員が占める

一九九七年・全店二十五店舗、"UVC" 会員数三〇万人超
(全取引の六〇%、総売上げのハセ% をUVC 会員が占める)

② "UVC" の理念と方向性について

Ukrop's 社では "UVC" をスタートさせることで、顧客属性を明確にして、顧客・会員に伝える努力を継続している。会員非会員という新しい概念の導入はプライバシー問題や、差別化という事で、誤解されや

図2 "UVC" の概要

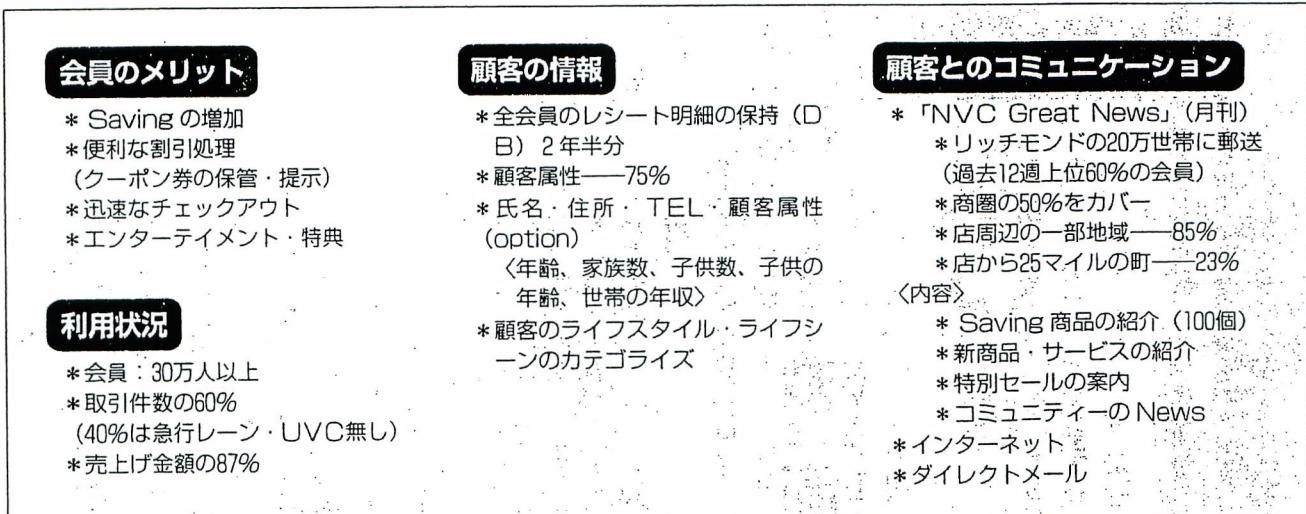
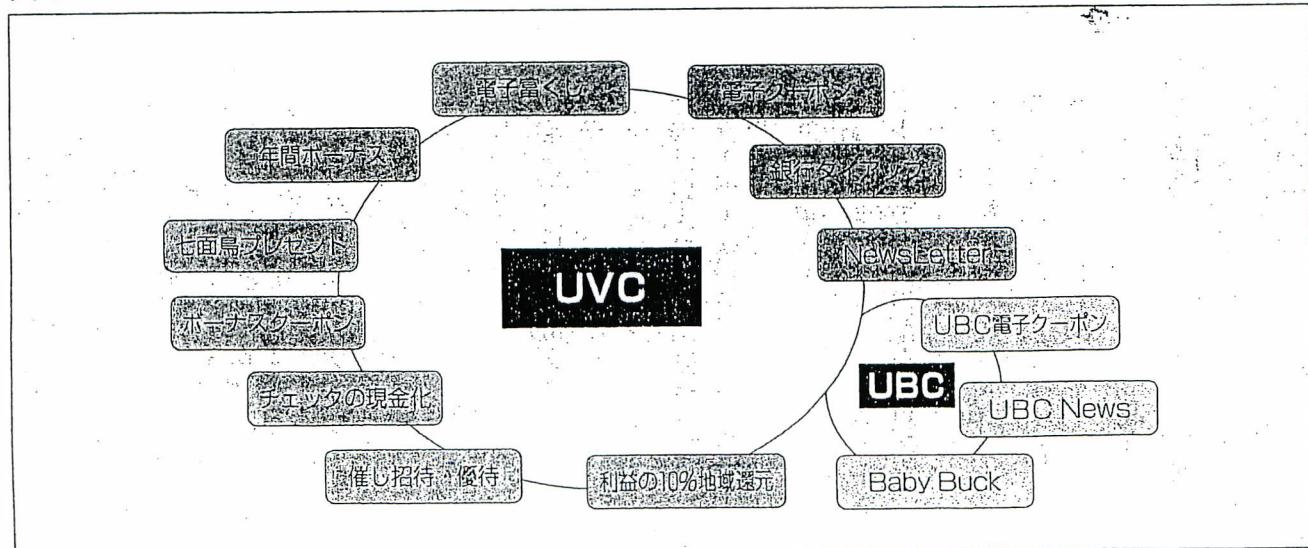


図3 "UVC" のプログラム



しながら悪い数値と良い数値を平均すれば問題店が隠れて安心してしまっていた」とある店長は述懐し、R·Scott マーケティング担当副社長は、「片足を火の中、もう一方の足を氷の上においているなら、その平均値はかなり心地のよいものとなる!」と顧客データベースによる顧客識別の重要性・必要性を力説する。

③ターゲット・マーケティング・顧客カーティー・マネジメントに挑戦
顧客データの蓄積により、多面的な分析が進み、今まで気がつかなかつた多くの情報を入手できるようになった同社では、その情報をもとに如何にビジネス面で役立てるかを探求した。

「報じるべき顧客に報じることー」
という当初の“JVC”的基本に立ち返り、一律的な特典・サービスではなく、真に個々の会員に喜んでもらうためにはどうすべきかを考えた。ここで始まったのがFSPの第三ステップである「顧客カーティー・マネジメント」を実現するためのターゲット・マーケティングへの挑戦であった。購買金額、居住地域、家族構成の括りだけではなく、低脂肪食品の購入、無農薬野菜の購入、幼児

用品の購入等をキーにライフスタイル別に会員をカーティー・ライズし、そのカーティーの会員にとって最も価値があり、喜ばれる特典を考え出そうとしたのである。このカーティー・ライズされた会員に対するプロモーションは実はメーカーにとっても売上げ増には格好のターゲットとなり、積極的な共同でのプロモーションの企画・提案が集まるようになり、その経費もメーカー負担という形で JVC にとっても大きなメリットをもたらす仕組みができた。

プロモーションの結果はすぐ検証され、メーカーにも情報提供され、仮説・実行・検証というサイクルでターゲット・マーケティングの精度を高めつつある。

④ターゲット・マーケティングの進化・サブ・クラブ・“JBC”

顧客カーティー・マネジメントを狙ったターゲット・マーケティングを実施した同社ではメーカーと共同してのプロモーションの恒常化を考えた。即ちあるカーティーの会員を対象としたサブ・クラブ（クラブ・オン・クラブ）をスタートさせたのである。一九九八年初頭に二歳未満の乳幼児を持つ会員を対象に“JBC”(JVC Baby Club) を

立ち上げた。

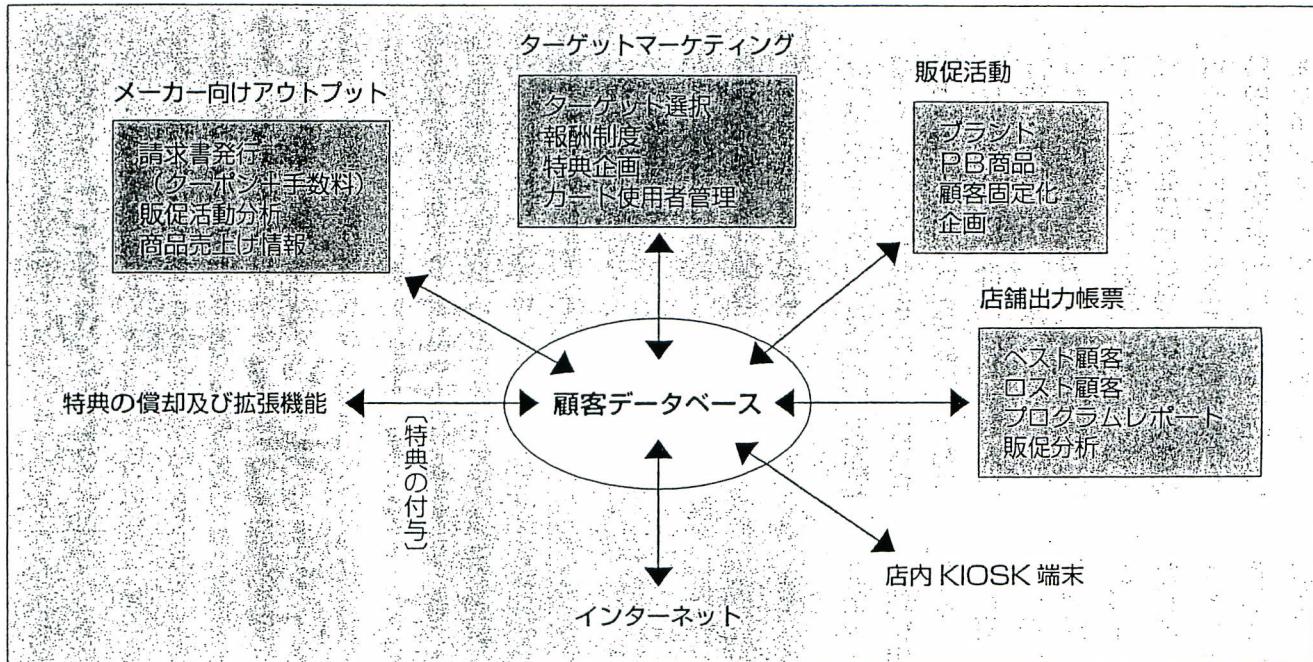
ジョンソン＆ジョンソン、パンパース等のメーカーを「SPONSE RS」とし、年四回、育児情報・商品紹介等を掲載した「JBCニュース」を配布する一方、会員に対して特別価格を設定した。

核家族化が進む米国的新米の母親にとってこれら情報は貴重なものである。紙オムツ一つ取ってみても、男児用、女児用、ハイハイ前と後、よちよち歩き用、夜用、お出かけ用と一メーカーで一〇種類以上も並ぶ紙オムツ売場で商品を選ぶのも容易ではない。また、紙オムツ、離乳食等日常的に必要なものであり、支出もバカにならないのである。

JBC会員として特別割引で購入できるだけではなく、更に「SPO NSERS」の商品ごれども購入額累計が一〇〇ドルに達すると、一〇ドルキャッシュバックする“Baby Buck”という仕組みも作り上げられている。

通常のJVCで会員に対する特典等の還元は売上げに対して一・五%を超えると経営を圧迫するとされたが、このような仕組みは顧客にとつて一二%以上の還元が可能となり、会員のメリットは尋ねに及ばず、

図4 新しいSM経営のモデル



⑤顧客データベースを中心とした新しいスーパー・マーケット経営のモデル——（マーケティング／マネジメントの変革）顧客データの蓄積により、多面的な分析が進み今まで気がつかなかつた多くの情報を入手する事ができるようになり、新しいプロモーション、戦略、会員とのコミュニケーションができるようになってきた。Ukrop's

UKrop's にとっても会員に喜ばれ、メーカーにとってもターゲットが明確であり、数値的検証も可能という事で、マーケティング経費を考えた場合、非常に効果的であるこの仕組みはFIFOを実施しているVONSやWegmansにも見る事ができ、ベビーブームといわれている米国の人気マーケットにおいて、顧客力「コーヒー・マネジメント」を見事に実践したものである。

自体の経営・オペレーションも図4のように顧客データベースの情報をベースにしたものに変容したものである。

⑥会員とのコミュニケーションの進化——顧客データベースの活用

顧客データベースの活用は必然的に個々の会員に対するプロモーション・提案へと進む。

手段が必要となり、できれば双方ともで会員の声が聞ければ……という要望に応えて登場したのが入口のスマート端末である。Ukrop'sでは売場の数カ所にKIOSKを設置し、会員の疑問に答え、多くの個別の提案をセルフサービスにて実施している。過去のチラシ・TVというマスの媒体から、ターゲットを絞り込んだMへ、更には双向リアルタイムのKIOSK、インターネットへと「ミニユニークーション手段（媒体）は進化し、その質の向上と共に、コスト低減をも併せ実現し始めた。

優良顧客こそ企業の

エクエティ(経営資産)

進化を続ける欧米のFSP——第四回

「規制緩和」と「一ト革命」が
もたらした新たな競争のルール

①変化する競争のルール

米国では力ボネ時代の禁酒法に見
られるように、時の大統領は思いき
った国家政策を打ち出し、米国の競
争ルールを大きく変えることがある。

一九七〇年代中頃のカーター政権時
代の「規制緩和」、さらには九〇年
代初頭にクリントン政権が打ち出し
た「スーパー情報ハイウェイ構想」
(リード革命)がそれに当たる。

双方ともに国際的に弱体化した当
のよう。

時の米国を、競争力あるものに生ま
れ変わらせようとするものであった。

「規制緩和」は文字通り政府主導で
法律によって競争ルールを変えるこ
とであり、一ト革命は「ツールが変
わればルールが変わる」(ダニエル
・ビュラス)の通り、インターネット
や携帯電話等の新しいツールの出
現が、世の中の人々の生活習慣や購
買行動を大きく変化させている。

会議中・乗り物の中での携帯電話
の使用禁止等の新たなルールは、五
年前には予想だにしなかったもので
あったという大量生産・大量販売に
おいて急速な進展を見せ始めた。



大竹 佳憲

日本NC日本株式会社
流通システム本部
小屋プロジェクト熱頭

この二つの政権の政策は見事に成
功し、強い米国の復権を果たした。

しかししながらその結果として、米
国のマーケットも大きく変容し、そ
の主導権は従来の供給側から完全に
消費者側に移行してしまったのであ
る。即ち、作れば売れた、並べれば
売れたという大量生産・大量販売に
おいて急速な進展を見せ始めた。

②優良顧客＝企業の資産

前号まで記述した通り、一ト
革命はローコストで使い勝手の良
いデータベースを産業界にもたら
すことになり、ワンツーワン・マ
ーケティングに代表されるように、
顧客データベースの構築と活用に

その結果、小売業界のFSPで明らかになつたように米国のスーパー・マーケットでは二〇・七五、百貨店では二〇・八〇と企業の収益がごく一部の優良顧客によつてもたらされている事実にぶち当たつたのである。既存顧客の維持コストは新規顧客の獲得コストに比べて五・七分の一で済むとされる。小売業の資産は從来、店舗・設備に代表される不動産や商品がメインであったが「優良顧客」こそ企業の最重要な資産であり、経営の中心課題に据えていこうという考え方が急速に広まつてきた。

そのため、進む一歩の活用もハ〇年代は「売れ筋（優良）商品の争奪戦」の分野で活発であつたが、九〇年代以降、「優良顧客の争奪戦」に大きく変化した。

③顧客満足戦略

リピーターを獲得せよ！

優良顧客争奪戦を勝ち抜く戦略として「顧客満足（C99）」戦略が経営の中心課題となつてきた。

「他の店で満足した顧客は、今までの店に不満を抱く！」の言葉とおり、他の企業の優良顧客を奪取するための戦略である。九〇年代に入つて、この考え方は日本にも米国より輸入されたが、結果的には訓話や掛け声

運動に止まり、C99担当の部署が出来ても単なる苦情処理窓口となつて空洞化した。真剣に経営戦略として取組んで成功を収めているのはごく一部の企業に過ぎない。

世界最大の小売業であるウォルマートの創業者である故サム・ウォルトン氏は「ビジネスの利益は安売りや高いコストで行なわれた広告に

られてきた（ワントライム・バイヤー）ではなく、（満足したリピーター）からくるものである。このような顧客がウォルマートにとって一番大切な顧客がウォルマートにとって一番大切な人たちなのである」と社員に常に語りかけていたといふ。同店舗の入口にはグリーティーと言われる人が立ち、顧客を笑顔で迎えフレンドリーに売場の案内や買物を支援する。

さらに「一〇フィート・ルール」

即ち売場や通路等で買物客に三メートル以内に入つたらにこやかに声をかけなさいといったルールまで存在する。これらは「顧客の予想を越えるサービスを！」（サム・ウォルトン氏）の顧客満足のさうに一ランク上を狙つた理念である。低価格・品質揃えだけの顧客満足の獲得だけでは、顧客は容易にリピートにはなつてくれない。信頼でき、気持ち良く買物ができる顧客サービスこそ重要と訴

えている。その結果、同社は昨年の米国の消費者五、〇〇〇人のアンケートで「全米ベストチエーン」のトップに選ばれた。EDLP戦略や、高度な一歩活用に目を奪われがちであるが、実際に顧客を引きつけてやるのは、現場の店舗の従業員一人ひとりの企業理念に沿つた顧客サービス実現の努力であろう。

日本においても年間一、六〇〇万人以上の入場者数を誇る東京ディズニーランド（TDL）ではリピーターの比率は九七%を超えるそうである。「TDL」はリピーターを呼んで成長するビジネスの理念の元で、一五〇%の顧客満足（＝感動）の提供に企業努力を傾注している。

ブライアン・P・ウルフ氏の

FSP発展の四段階

FSPの目的を一言で言うと小売業の「優良顧客（ロイヤル・カストマー）」の創造・維持・拡大戦略であり、マーケティング・マネジメントに新しい考え方・手法を持ちこむものである。現場の従業員からトップまでを含む全員参加が要求される経営改革であり、意識革命という側面も合わせ持ち、その実現には多くの努力と期間を要する。

FSPのコンサルタントの第一人者であるブライアン・P・ウルフ氏（以下ウルフ氏）は、FSPの二大原理として「顧客は皆同じではない」、「顧客の購買行動は特典に従う」を掲げ、その実現・成功への道筋として四つのステップを以下の通り提言してくれている。

①第一段階：

「カードプログラムの実践」

FSPの第一段階は顧客の会員化であり、顧客一人番号のついたデータを取り込めるFSPのインフラ作成のバーコードがついて単品の動向をつぶさに把握することが可能となりである。具体的には商品にJANのバーコードがついて単品の動向をたように、顧客にJANのバーコードの付いたカードを持ってもらおうということである。

しかしながら会員になつた暁のメリットが明確でない限り、カードを持つて貰えないし、チェックアウトで提示もしてもらえないくなる。そこで「全ての特典はカードを要する」の原則にのつとり、会員／非会員の差別化を明確に打ち出すことが必要となる。

ポイント制、会員価格制、その他多くの魅力あるカードプログラムの展開で会員の獲得を目指さなければ

図1 ブライアン・P・ウルフ氏のFSPの4大ステップ

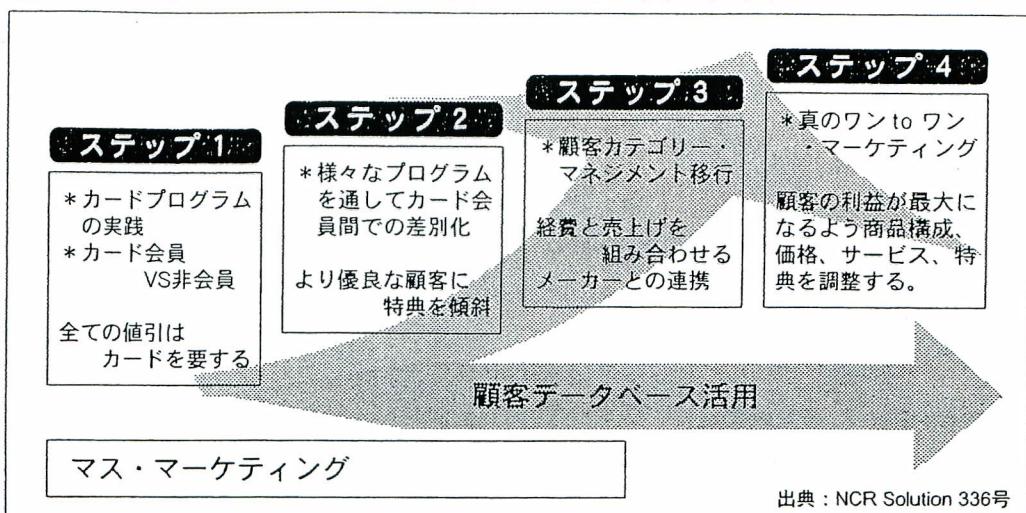
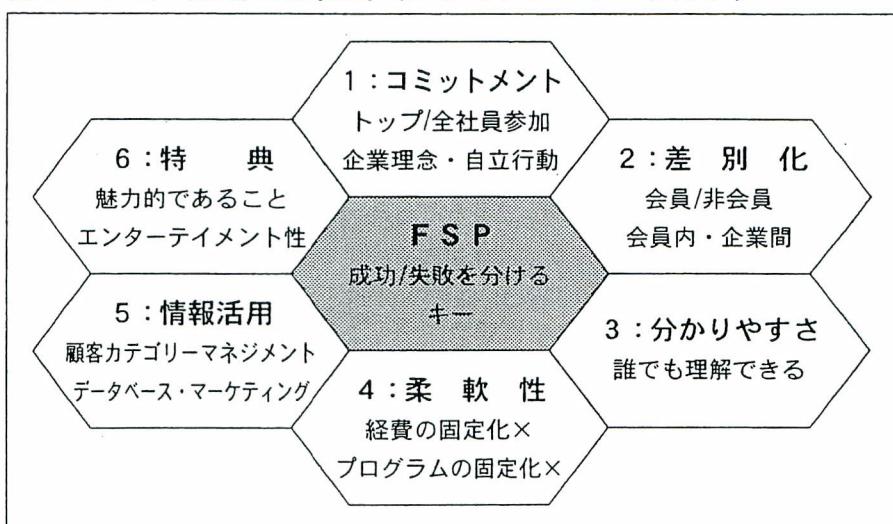


図2 FSP成功の方程式 (ブライアン・P・ウルフ)



スーパーの会員分析を行なったところ、上位一〇%と下位一〇%の顧客では来店頻度で約一五倍、購買金額では約六七倍という驚くべき結果が出た。第二段階で実施すべきことは、会員のお買上げを分析し、優良会員に特典を傾斜させ、「報いるべき人に報いる」(ウルフ氏)を実施して優良顧客の維持・拡大を目指すことである。ウルフ氏は最近の著書「個客ロイヤルティ・マーケティング」の中で、顧客をDROPNの五ランクに分類し、特典の差別化等を上げることを提言してくれている。

日本でのFSPが第一段階で止まつてこの段階に進めない理由として、顧客データベースを持たないということがよりも、顧客を差別化しきしないながら日本の消費者意識は、中には、出血値引商品ばかりを狙うのである。因みにFSPで最も使われるデシル(十分位)分析である

会員数の増加を喜んでばかりはない。実は多く獲得した会員の中には、出ぬ値引商品ばかりを狙う日本人のスーパーの場合には、一日の平均来店客数の三倍が最底目標数値となる。

目標カード会員の獲得と、売上げに占める会員の売上げが七五%以上に達することを早期に実現できるよ

うに、「それなりに相応しい扱い・報い」を求め、実際的に差別化に対する拒否感はなくなってきた。特典は値引き・割引きではなく顧客に対する感謝の気持ちを表す中の形で本人だけ(ONLY YOU)の工夫が要求される。

③第三段階.. 「顧客カタゴリー・マネジメント」顧客データベースに会員の取引明細が蓄積されるにつれて、データ情報活用の基盤が整ってくる。情報活用が議論されがちであるが、実は結果分析情報はあまり現場のアクションには結びつかず、仮説・実行・検証といった非定形のデータ活用が実に七八割を占めるといった状況が生まれてくるのである。当初はRFM分析(既述)や地域、年代、といった商品・金額中心の分析を行なうが、最も有効なのは購入品目から会員の生活スタイル、シーンを分類抽出することであろう。過去、小売業の経営は商品分類(商品カタゴリー・マネジメント)で行なわれ、組織・オペレーションも全て商品中心に組み上げられていたのである。

しかしながら顧客データベースの登場は、小売業に新たな経営のモノサシとして顧客分類（顧客力テコリー・マネジメント）の考え方をもたらしてくれたのである。

キヤットカードを購入する会員、紙オムツを購入する会員、無農薬野菜を買う会員、それぞれ家には猫がいる、乳幼児がいる、健康に気をつけている会員がいる等、その会員世帯をより深く理解でき、ニーズの予想も的確さを増していくのである

こうなってくるとメーカーも黙つてはいられなくなり、キヤットカード、紙オムツ、乳幼児食品等のメーカーが競って数値化された会員に向けた販促企画を持ちこんでくるようになり、会員の満足度の向上と経費の軽減という一石二鳥の効果が得られるようになる。

従来はスーパーとメーカーはお互い個々に企業満足を求める、如何に自己に有利な条件を獲得していくかの「取引関係」であった。しかし、この顧客力テコリー・マネジメントの新たな登場により、その関係は会員の顧客満足を目指した「取組関係」に変化してきている。

米国の大手スーパーであるVONSやセーフウェイでは、顧客データは情報である」とテスコのトップは

ベースのデータ活用をメーカーと共にで行なうことによって高い販促効果を上げている。もはや顧客データベースを持たないスーパーはメーカーに相手にされない時代を迎えるのである。

④第四段階..

「ワント・ワン・マーケティング」

顧客の生活総合支援業へ

「情報は無限の価値を生む」という言葉があるが、顧客データベースの活用領域は新たなビジネスのチャンスをもたらしてくれる。

即ち、物的販売サービスのみを行なってきた小売業が、顧客サービスを追求する過程でさらに金融、保険、情報等のサービスビジネスの分野への進出が、容易に実現可能となるのである。

英国N○ースターのテスコでは、FSP「テスコクラブカード」で二〇〇〇万人を超える会員を擁し、銀行より高い金利で預金業務を始めて、会員からは銀行よりも親しみ易さと有利さを高く評価されている。さらには顧客データベースの情報提供会社に出資し、メーカーに消費行動情報を販売し始めたのである。

「FSPで得られる最も大切なものは情報である」とテスコのトップは

強調する。物販サービス中心の購買代理業から、顧客の生活全般に渡つてサービスビジネスを開拓し、総合生活支援業としての小売業の未来がその形を見せ始めている。

今年三月にスタートした日本のイトヨー・カ堂グループの「Y-BANK」も顧客サービス追求の結果誕生したものであり、同社のFSPと絡め、その動向から目が離せなくなっている。

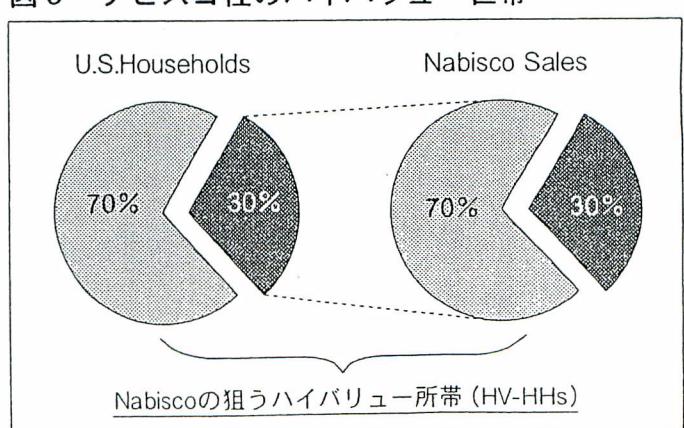
FSPが変えるメーカーのマーケティング..ナビスコ社

スーパーが顧客データベースを保有し、マーケティングの主導権をメーカーから奪うことによって、メーカー側も新たなマーケティングへの対応を迫られるようになってしまった。

マス・マーケティングの効果に疑問を抱き始めていた菓子メーカーであるナビスコ社では、研究所を設立す一方でA&Pグループのスーパー・フレッシュ社とNCRと三社共同のCRM研究のための実験プロジェクトを立ち上げたのである。

スーパー・フレッシュ社のFSPのデータをNCRのデータウェアハウスに蓄積・分析し、新たな販促手法を見つけ出そうという目的のもので

図3 ナビスコ社のハイバリュー世帯

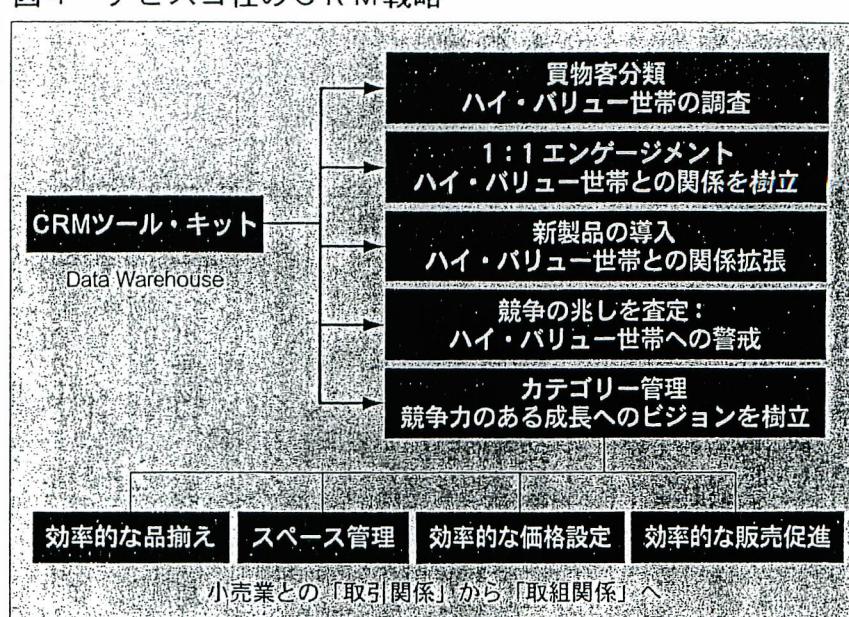


を占めているといった事実にぶち当たったのである。スーパー・フレッシュのFSP全会員の一八%で七〇%の売上げを占めていたという事実に驚く一方で、ナビスコではこの会員の事をHV-HHS（ハイバリュー世帯）と名づけ、さらに実験を進めたのである。

このハイバリュー世帯に対し、特別プロモーションかけたグループと、

かけないグループに分けた結果、前者は一二%以上の売上げ増を示したのである。ナビスコ社ではメーカーとしても小売業同様に優良顧客への特典傾斜による維持・拡大こそが從来のマス・マーケティングに取って替わるものとの確信を持った。

図4 ナビスコ社のCRM戦略



顧客データベースが変える
未来の業界地図

顧客データベースが見える
以上述べてきたように、優良顧客
II企業の資産といった考え方の元で、
FSPは変化し、進化を続けている。

顧客データベースの活用によって、組織化された優良顧客（＝資産）を有する企業は、さらなる優良顧客を見つけることが出来るであろう。
FSP（カストマー・リレーションシップ・マネジメント）の研究が始めた。メーカー自身もCRM（カストマー・リレーションシップ・マネジメント）の研究が盛んであるが、ここに一つの解答を見つけることが出来るであろう。

身の取り分の拡大を目指す。
どんどんと変化し、エスカレートする顧客のニーズに対し、高い満足度を提供し続けるためには、組織化された顧客を持つ企業同士の提携・連携が進んでくることが予想される。

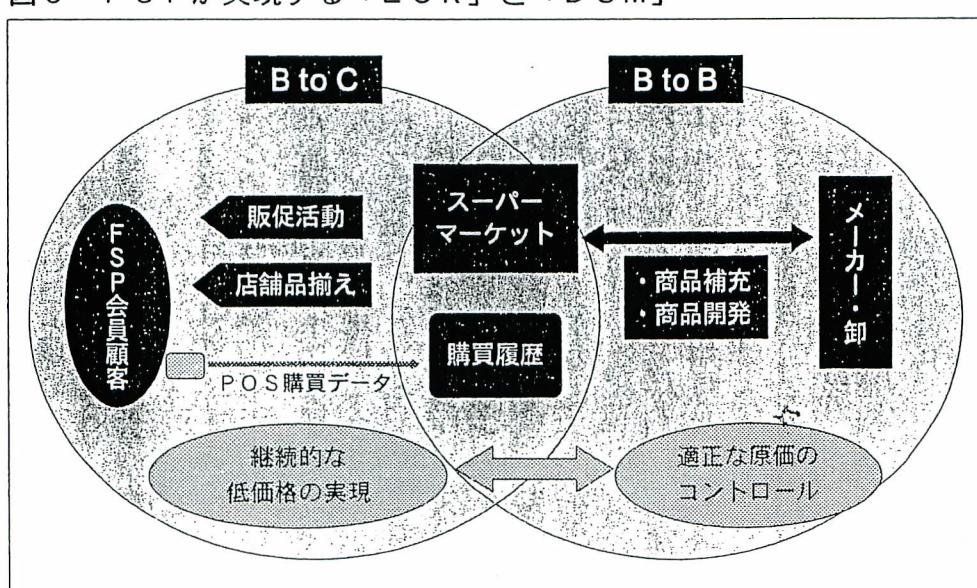
以上述べてきたように、優良顧客II企業の資産といった考え方の元で、FSPは変化し、進化を続けている。

顧客データベースの活用によって、組織化された優良顧客（＝資産）を有する企業は、さらなる優良顧客を見つけることが出来るであろう。
FSP（カストマー・リレーションシップ・マネジメント）の研究が始めた。メーカー自身もCRM（カストマー・リレーションシップ・マネジメント）の研究が盛んであるが、ここに一つの解答を見つけることが出来るであろう。

顧客データベースの活用によって、組織化された優良顧客（＝資産）を有する企業は、さらなる優良顧客を見つけることが出来るであろう。
FSP（カストマー・リレーションシップ・マネジメント）の研究が始めた。メーカー自身もCRM（カストマー・リレーションシップ・マネジメント）の研究が盛んであるが、ここに一つの解答を見つけることが出来るであろう。

顧客データベースの活用によって、組織化された優良顧客（＝資産）を有する企業は、さらなる優良顧客を見つけることが出来るであろう。
FSP（カストマー・リレーションシップ・マネジメント）の研究が始めた。メーカー自身もCRM（カストマー・リレーションシップ・マネジメント）の研究が盛んであるが、ここに一つの解答を見つけることが出来るであろう。

図5 FSPが実現する「ECR」と「DCM」



水平的には自社及びグループで不得意とする分野で他社、他グループと提携し、会員へのサービスを充実させていくことである。

航空会社のマイレージ、クレジット会社とのポイント交換、近隣の小商業・遊戯施設等とのパートナーの関係による会員特典の拡大等、会員の「生活力ード」としての存在感を増大させる戦略が広まってくることが予想され、ICカードの登場によって一気に実現に向かうであろう。

実現に結びつき、優良会員に絞りこんだマーチャンダイジングが可能となる。

連載

フリクエント・ショッパー・プログラム(FSP)の現状・課題・展望

ポイントカードから誕生した日本のFSP

日本のスーパー・マーケットのFSPに学ぶ①——第五回

前号まで四回にわたって米国のスーパー・マーケットのFSPの誕生とその発展過程について記述してきた。七〇年代からの政府の規制緩和政策が大きく米国の競争環境を変え、市場形成の主導権が供給側から消費者側に完全に移行した。

その結果、企業間の生き残りをかけた競争も優良顧客の争奪戦に移行し、八〇年代後半の深刻な不況を経て地方のスーパー・マーケットでは優良顧客の維持を目的としてFSPの導入の機運が高まってきた。さらに九〇年代のクリントン政権

の「スーパー情報ハイウェイ」構想が生んだ「IT革命」は、過去誰も考えつかなかつたスーパー・マーケットの顧客データベース活用を可能とし、FSPの発展に拍車をかけ、新たなビジネスモデルを誕生させるに至った。日本のスーパー・マーケットも米国をお手本に、何年か後を追いつけて来ていると言わざるが、事実、

日本NICHIFU株式会社
流通システム本部
寺小屋プロジェクト熱頭
大竹住憲

と課題について考察してみよう。

日本のFSPの発展を妨げた規制・「景品表示法」

過去、三十年以上前までは、日本的小売業においても、商品の品質・価格以外にお客様に喜んで頂くためのプロモーションを工夫し、ロイヤ

ルカストマーであるお得意様の創造と維持に努めて来た歴史が存在する。福引・中元・歳暮・オマケ等の商品購入以外の特典やフレンドリーなサービスがお客様を喜ばせ、結果的に自店のリピート客になつて貰えることをブライアン・ウルフ氏が生まれる三〇〇年以前から熟知していたのである。

しかしながら戦後の日本政府の小売業政策の中心的課題は中小小売店の保護であり、昭和三七年に「不当景品類及び不当表示防止法(景品表示法)」を制定し、「大店法」等と絡め大型店の活動に厳しく制限を加えたのである。その結果、過去日本の小売業が持ち続けってきた「顧客に対する感謝」の形、精神までもがいつの間にか空洞化し、訓話化してしまった。顧客の概念が単に「来店してくれた人」、「商品とお金を勘定場に持つてくれる人」となり、個々の顧客ではなく、顔の見えない平均値で

語られる存在となってしまった。

日本のFSPの第一ラウンド.. ポイントカードの誕生

「景品表示法」で大型店の顧客へのプロモーションが制約を受ける一方で、それに縛られない中小の小売店、商店街は生き残りのための大型店対抗策を打ち出した。福引・懸品・招待旅行等であるが、単発的なものから恒常的なものを狙ったスタンプ式カードが登場し、さらには専門のスタンプ会社の登場により、スタンプ・チップに発展して行った。

しかしながらチャーン化しているスーパーや地方の百貨店にとって、不特定多数の顧客に配布するスタンプやチップは「スト負担（約一・六%以上）の大きさや、自社の顧客との絆作りという点では限界があり、新たなものが待ち望まれていた。

そこで誕生したのが自社で運営可能なポイントカードの仕組みである。八〇年代中頃からのPOSの普及に歩調に合わせ、顧客に磁気カード、バーコードのカードを配り、従来のスタンプ、チップの収集を、お買上金額一〇〇円毎に一点というように電子化して店側、顧客側の手間を大きく省ける仕掛けが出来上がった。

全国チェーンや大型小売店の進出に悩んでいた中小スーパー・マーケットや地方百貨店の一部では、相次いでポイントカードの導入に踏み切るところが出てきた。

特に中小スーパー・マーケットにおいては、ポイントカード導入後には、会員／非会員で単価に五〇〇～七〇〇円の差が現れ、また、単なる価格訴求のチラシよりも、ポイント二倍、三倍のセールの方が販促効果が高いことに気がつき、より多くの会員の獲得に走り始めた。

米国に比べてお金を使うよりも貯蓄するのが好きな国民性であろうか？ ポイントを貯める楽しみが顧客の固定化と買上単価の増、そして次回の呼び水効果（リピート）として現れたのである。

「景品表示法」の撤廃が ポイントカードに拍車

その後、大型店以外の小売業が享受してきたポイントカードのメリットも、九六年四月に終焉を迎えた。即ち、日米構造協議によって政府の政策の軸足が「中小小売店の保護」から「消費者利益の優先」に変わった。規制緩和の潮流が「景品表示法」を押し流したのである。

日本に比してお金を使うよりも貯蓄するのが好きな国民性であろうか？ ポイントを貯める楽しみが顧客の固定化と買上単価の増、そして次回の呼び水効果（リピート）として現れたのである。

日本のポイントカードの限界 値引・割引の先送り？

しかしながら、これら爆発的とも言える日本のポイントカードの限界としては、その導入目的はあくまで販促手段としてのみであり、顧客データベースを利用してのマーケティング、マネジメントへの発展性など予想すらできなかつたことにあらう。

即ち、前号までに記述したFSPの本質的基本的理解がなく、経営改革としての認識と取組みの欠如がポイントカードからFSPに脱皮することを妨げているのである。

その結果、現状のポイントカードの問題として、自社だけで行なって

その結果、不況の中、同質化競争に悩む大型店、特に大手都市百貨店を中心新たなる差別化手段としてポイントカードの導入に手をつけ、その後日本全国、業種・業態を問わず爆発的な広がりを見せ始めたのである。最近のある調査でも成人男女は平均四～五枚、主婦になると一〇枚を越すポイントカード保持者も少なくないというレポート結果があつた。まさに今、日本人のサイフの中には色々なポイントカードではちきれる状態になつている。

日本のFSPのトッププランナー

今、日本のポイントカードは売上げ至上主義の販促プロモーションではなく、優良顧客の争奪戦を勝ち抜く顧客満足プロモーション（＝FSP）への発想転換が求められているのである。

多くのスーパー・マーケットがポイントカードをスタートさせ、今多くの企業が費用対効果や、同質化競争の壁にぶち当たつて悩んでいる。その中でいち早く「脱ポイントカード」、即ちFSPで成功を収めているトップランナー企業、二社を紹介したい。

①日本ドロシー・マーケット （A）コードこま野白根店（山梨）

日本でまず上げられるのは山梨の



A-koープこま野白根店

A-koープこま野白根店である。一昨年取材に訪れたウルフ氏をもってして「シンブルだが素晴らしいFSP」と感嘆され、日本のドロシーレーンマーケット（米国で最もFSPで成功している地方スーパー・マーケット）と最大の賛辞を贈られたのである。

甲府市から三〇分の果樹園のど真中にあり、来店客の八〇%は車客と

いう立地上のハンディをものともせず、年商約三四億円、坪当売上げ一、二三〇万円という驚異的坪効率を誇る。

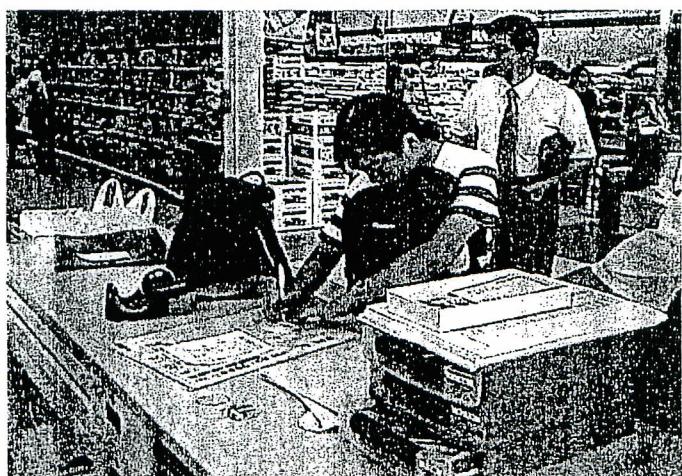
同店のFSPは「みのりカード」というポイントカードシステムを持つが、同市の世帯数六、三二五に対し、一万七、七〇〇枚以上のホルダーガー存在し、今なお月間二〇〇人以上の会員加入が絶えなく続いている。その秘密は、同店では九七年五月、来店客数比五〇%、買上高比七〇%を超えた時点でチラシをゼロにし、その年間費用三、〇〇〇万以上を原

表1 A-koープこま野白根店 店舗概要

開店日	平成8年11月10日
所在地	山梨県中巨摩郡白根町在家塚271号
土地面積	果樹園を中心とした農地帯
建物面積	5,200坪（半径2km 車利用5分）
元々の面積	323坪（各ライズストアホール28坪）
駐車場	160台
営業日数	年間350日（休業日は火・元旦営業）
営業時間	9:30~21:00
供給額	高さ4億16千万円（対前年比104.0%増）
従業員	社員2職員10名 ハート・アルバイト48名 みのりカード 16,788枚

資に会員に還元するプログラムを次々と展開したことが始まる。
②会員・家族・地域に喜ばれる
カードを目指して……

同店の「みのりカード」は地域に密着し、カード会員、そしてその家族、さらには同地域に喜んでもらえることを目的として作られた。お買上金額の一・五%分がポイントとして蓄積され、一、〇〇〇ポイントでキオスクから獲得できる「P券」は一、〇〇〇円分の買物クーポン券として使用できるだけでなく、東京デイズニー・ランドのパスポート券、巨



みのりカード申し込み風景

人・中日東京ドーム招待券、温泉一泊旅行券等の抽選に参加できる。また福引や夏祭り、福袋、キャッシュバック等、会員にとつてワクワクする非日常的なイベントを実施する一方で、申し込みのあつた地域の学校・幼稚園・老人会等の団体には買上金額の〇・五%を積み立てて毎年三〇〇万円を超す寄付を行なっている。

その他、

ビッククリエイターズ、P券一・五倍セール、花束プレゼント等、絶えず会員に新しいカードプログラムで働きかける姿勢は会員及び家族・そして地域の圧倒的な支持を得ている。

③FSPにより実現した低価格戦略さらにチラシに代わる来店促進策として一部商品に付いては二~五%OFF（Every Day Low Price）戦略を採用している。醤油・味噌等の家庭の台所での日常的な必需品、数十品目を「ショックプライス」と称し、計画された出血引の元に会員の低価格要求に答える姿勢を貫いている。とりわけキャベツ、レタス等の基本野菜五品目に付いては一九八円以下でしか販売しませんと宣言し、キャベツ一個五〇円の時も仕入金額を下回るその価

格で売り抜いた。

勿論、一時的に大きな赤字が出たが「会員の方が買いたい金額」を守るというこだわりを貰ったのである。

その低価格を支える秘密は、チラシに代表される「ハイロー戦略」からの脱皮であり、総人時の削減と業務の標準化によるパート・アルバイトの戦力化により、人件費比率も七%台という驚異的数値を実現したことにあ。デフレ経済の下、強まる低価格の課題はローコスト・オペレ

ーションの問題といコールであり、大手スーパー・マーケットの進出にもビクともしない仕組を作り上げている。

④地域の顧客の共感を呼ぶ店

同店の商品戦略は同地域の年収四〇〇～六〇〇万円といった会員世帯の毎日の食を支えるという一点に絞り込んでいる。毎日の食ということでは、生鮮食品のパックの価格帯は二〇〇～四〇〇円で一、〇〇〇円を超えるものは見当たらない。非日常的

な食であるタバコや上等のマグロのトロは他の大型店に行つてくださいという姿勢である。「みのりカード」による顧客満足領域のターゲットを絞りこんだ戦略は、生鮮品の回転率を上昇させ、鮮度及びロス問題を解消し、さらなる低価格を実現させているのである。このようにターゲットを絞りこんだが故、個々の会員の顔がハツキリと見え、商品、顧客サービス、コスト構造等がより明快になり、顧客満足が研ぎ澄まされてくるのであろう。その結果として高い顧客満足の進化によって増えてくる会員は、白根町というエリアを超えた商圈の広がりを見せ始めている。

ちなみに、一昨年末に近隣に東京のスーパー・エーンが売場面積五〇〇坪の大型店舗で進出してきたが、逆にその競合店が集めた顧客が「みのりカード」の会員となつて、同店の売上げを押し上げるという効果すら出てきているのである。

カード会員、そしてその家族、さらには地域の皆さんに喜んでもらえることを目的として出来た「みのりカード」のコンセプトは、「万一、この店が潰れたらお客様は暴動を起すかも……」と冗談交じりにマネー

ジャーが話すほど確実にロイヤル・カスタマーを増やしつつある。

「株式会社オオゼキ（東京）」

①快進撃、続くオオゼキの原点「喜客」

また、トッププランナーとして忘れてならないのは東京の世田谷区に本社を置く株式会社オオゼキ（年商四〇八億円、〇二年二月）であろう。多くのスーパー・マーケットが郊外に駐車場付きの大型店を出店するのと逆に、都内・神奈川県下の住宅密集地に二〇〇から二五〇坪の中規模店を一八店舗展開している。

注目の業績は過去十数年にわたり坪当り売上高も一、六〇〇万円と業界平均を五、六倍も上回る高効率を誇っている。その好業績の秘密は昭和三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。同社には頑なにこの理念を追求する過程で、
「個店主義」、「個店仕入」、「正社員比八〇%」、「権限委譲」、「情報の共有・公開」と世間一般的なチェーンオペレーション理論の全く逆を行く、多くの特徴を生み出してきた。

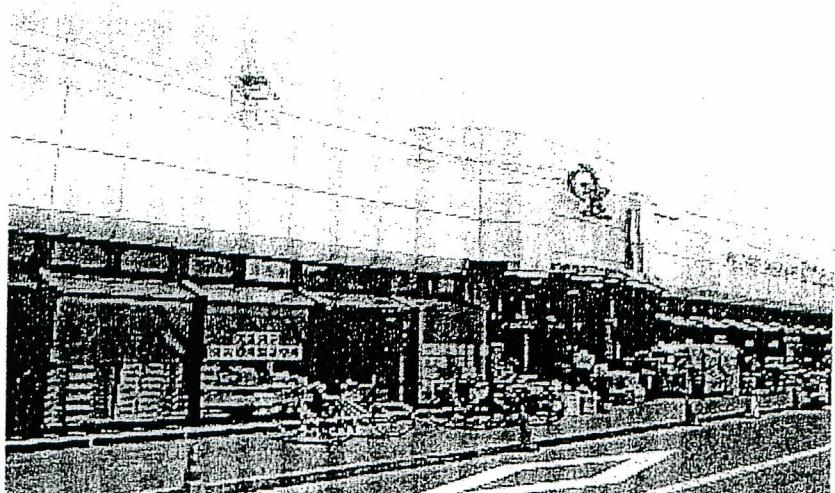
創業者であり会長の佐藤達雄氏は「昔から何も変わったことはしてい

みのりカード会員の皆様へ P券サービスのご案内			
内容は多少変更する事があります。ご了承下さいませ。			
平成12年度			
5/12(月)～ 6/29(火) 7/3(水)	6/29(火)～ 7/3(水)	ティーズ・ランド1日フリー・バス券	115名 1JP券1枚
7/3(月)～ 7/10(日)	7/17(木)～ 7/22(火)	（大人用） 2名 野球観戦ツアー （大人用） 2名 ティーズ・ランド1日フリー・バス券	40名 1JP券2枚
9/4(水)～ 9/11(水)	9/18(日)～ 9/25(日)	ファミリーお食事券(5000円)	165名 1JP券1枚
9/2(月)～ 10/9(日)	10/15(日)～ 10/22(日)	羽食芋券(1万円)	20名 1JP券2枚
11/27(日)～ 12/4(日)	12/11(日)～ 12/18(日)	東京日帰りツアー	40名 1JP券2枚
1/15(月)～ 1/22(月)	1/29(月)～ 2/5(月)	クリスマスプレゼント	150名 1JP券1枚
天狗山若草の湯やまなみの湯回数券		45名 1JP券1枚	
★大晦日 12月12日(火) P券1枚1000円が1500円になります。			
2月～ 3月	2月～ 3月	観劇会又はコンサート	10組 (2名)
最終日は、ポイント5倍セール おもてなし日は、ポイント2倍セール			
みのりカード会員様の葬儀は、随時受け付けてあります。			

(2) 日本初のキャッシングバックカード
「喜客」の理念追求の中で、顧客サービス実現の切り札となっているのが同社のFSP「キャッシングバックカード」である。

創業当時、佐藤会長が日々考えて

いたことは如何にお客様に再来店して頂けるか? という一事であった。



オオゼキ松原店

考えぬいて行きついた結論は「商品の品質・価格の満足だけではお客様はリピートになって頂けない。プラス何か喜んでいただけることをしないとダメ」ということであった。主なお客様である主婦に一番喜んでいただけるものをと考えて出した結論は、主婦のヘンクリである「現金」のバックであり、早くからピンクレシートの合計金額の5%のキャッシングバックを行なつてきたのである。

表2 (株)オオゼキ 概要

本社所在地	東京都世田谷区松原4-10
設立	昭和32年2月
年商	375億円(平成13年2月)
経常利益	30億円(平成13年2月)
店舗数	18店舗(2002年5月現在)
FSPスタート	平成5年
カード会員数	337,000名(平成13年2月)
会員売上比	85.9%
成功のキーワード	「喜客」

キャッシングバックカードのシステムを作り上げた。

同カードには通常100円で1ポイント(=1円)のレートで蓄積されるが、セール時には五倍にし、さらに最近では類似のカードを開発した競合店対策として10倍という必殺のノックアウトパンチのポイントを付与している。そして1ポイント1円のレートで買物時に支払いに使え、月末の金曜日には100円単位で現金と交換できる仕組みとなつている。

会員の来店比率80%以上、買上

比率八六%以上という多くのロイヤル・カスタマーを擁する同社の粗利率は、都市百貨店に匹敵するが故に出来る芸當であろう。同会長は粗利率の高い秘密について、「会員の皆さんはバーゲン商品も買われるが、それ以上に定番商品も多く買つていただけるから……」と解説し、店舗レベルでのムダな値下げの削減、生鮮三品のロス最小化を上げて、「FSPをやって売上げ、利益が上がりがないのならやらない方が良い。その逆に商品の品質・価格が良くない所がやつても、お客様はポイント自慢だけで来店はしてくれない。本末転倒である」とアドバイスしてくれ

③ 快進撃を支えるカード戦略



キャッシングバックカード

と見せつけたのがつづじヶ丘店のケーズである。500平米に満たないこの店は以前電鉄系ミニスーパーで年商も四億円程であったが、九八年オオゼキとなつた初年度になんと二億円を売り上げ、現在では二八億

表3 オオゼキ VS 一般スーパーマーケット経営の一考察

顧客の接点におけるニーズ把握と対応のスピードに差

考 察 項 目	一般のスーパー	オオゼキ	備 考
商 品 構 成	食料品・日用品・雑貨・衣料	食料品中心(90%)	
扱い品目数	7,000~9,000アイテム	約15,000アイテム	顧客の要望を反映
平均店舗面積	大型化傾向・6~700坪	200坪(300坪未満)	中規模サイズ
立地・出店戦略	ベッドタウン・郊外住宅地	都市部・住宅密集地	駐車場狭、大手チェーンの競争地
正社員比	30~40%	80%・60人/店	接客サービス・ニーズ把握・対応
仕 入・加 工	中央一括仕入・センター加工	個店分散仕入・店内加工	鮮度・品質の維持
オペレーション	中央集権・チェーンオペレーション	個店主義・権限委譲	地域によってニーズが異なる
商品の調達	セントラルバイイング・死に筋カット	顧客の要望に合わせる品揃え	
販売促進	本部主導・漫然と予算消化	個店・コンピューターでチラシ配布分析	チラシの商圈分析
部門別予算設定	上(本部)から下に!	部門担当者立案	自発的行動・経営者意識
情報の公開・共有	原則非開示 (情報漏洩・本部の権威付け)	店・部門の収支・人事考課・給与 顧客買上情報を開示	不透明・不公平感 一体感・目標達成意識

円に達して、目と鼻の先にある一、九〇〇平米の大型チェーンのスーパーを凌駕する勢いを見せていているのである。

同様のことが〇〇年に電鉄系スーパー・マーケットの跡に入った高井戸店でも見られ、旧店舗で日商三〇〇万円だったものが同九〇〇万円を超える売上高を達成している。

さらにここ最近、都心への回帰現象がおき、都内の人口が増加する一方で大手チェーンの撤退が相次ぎ、オオゼキにとっても絶好の追い風が吹き始めている。最近も既に大森、祖師谷と旧量販店の撤退跡に出店を果しドミニナント化を進めている。

④進化するオオゼキのFSP

また、さらに現在のキャッシュバックカードもスタートして一〇年を迎えるのを機に、昨年末の大森店開店時より新たに本格的なFSPの構築を目指した新カードをスタートさせた。従来のキャッシュバックに加え、ポイント加算商品の展開、ピンクレシートによる福引、上位顧客へのギフ

ト等矢継ぎ早に顧客満足を狙つた力ードプログラムのメニューを増やしている。FSPの成功のキーは顧客満足のプロモーションの実践である。「個店主義」で商人として鍛えられた各店の店長が夫々にFSPとの取組みを見せた時、さらにパワーアップしたオオゼキが出現する。

「私の仕事で一番重要なことは、お客様の名前とお顔を覚えること、そして私の名前と顔を覚えて頂くことです。お客様がわがまま言える店にしたいのです」と松原店の白岩店長は語り、「創業以来の親・娘・孫の三代に渡つて来て下さるお客様が沢山おられ、今でもお声をかけてください」と佐藤会長は熱く語る。

そこにはシステムだけでは実現できないロイヤルティ・マーケティングの真髄を見ることができる。

脱・ポイントカードのキーワード..

現在、多くのスーパー・マーケットがポイントカードで試行錯誤を繰り返し、費用対効果等で挫折しているのが実情である。チップ・スタンプから誕生し、値引・割引の先送りのポイントカードから脱皮し、顧客の

支持を受けるFSPへの転換が経営戦略的に最も最重要課題であり、一日も早く早く脱皮に成功した両社の跡を追いかける必要があろう。

Aコープこま野白根店の「みのりカード」、オオゼキの「キヤツシユバックカード」の双方がポイントカードをベースにしながらもFSPに

移行し、快進撃を続けている共通の秘密がある。前者は「カードを保持する会員、その家族、そして地域の人々に喜んで貰えること」を、そして後者は「喜客」・即ち顧客第一主義としてお客様に喜んでいただけることをプライオリティーに考え、実践しているのである。

個々の顧客が事前に抱える期待・要求・ニーズに一〇〇%応えるのが顧客満足なら、両社に共通する「喜客」の精神はその上を狙つた一二〇%以上の満足(喜び)の追求であり、さらには一五〇%以上の驚き・感動の獲得への挑戦である。

その企業理念・姿勢は店長は元よ

り、末端のパート・アルバイトを含む全従業員に徹底し、顧客との接点で見事に実践されている。

両社と会員との間には厚い支持と信頼が蓄積され、両社の快進撃を支えているのである。

連載――フレンド・ショッパー・プログラム(FSP)の現状・課題・展望

進化を続けるFSPと

百貨店の課題

日本のスーパー・マーケットのFSPに学ぶ②——最終回

第二幕を迎えた日本のFSP

①進むFSP成功・失敗の色分け

でFSPがスタートして丁度一・二・三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「競合他店がやつたから」「売上げが伸び悩んで……」、「現場店長の強い要求があつて……」、「米国スーパーの成功事例に触発されて……」等が多い。

そして一様にスタート一年目は「確かに売上げも上がった」、「実施店はほぼ売上げで前年をクリアし

アードしたプログラム等は、そう簡単に中味を落としたり、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。

また、一方では会員情報の利用の試行錯誤の中から、ロイヤルティ・マーケティングの有効性に確信を持ち、会員の差別化等さらに一步進んだ段階を踏んで、成功を収めつつある企業も輩出し、成功失敗の色分けが徐々に進んでいるのが今の日本の実情である。

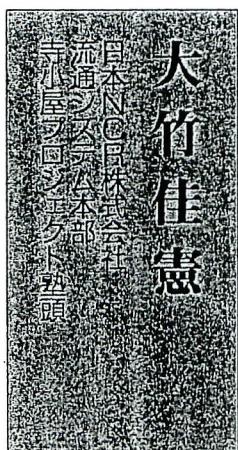
②「FSP失敗の方程式」とは?

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、さらにはFSPのシステムを提供する側が、FSPの本質を十分理解することなく、取組みをスタートさせたことにある。



大竹 住憲



大竹 住憲

FSPはロイヤル・カストマーを創造し、維持・拡大することが目的である。その実現のためには、顧客満足をキーワードにした経営、マーケティング、マネジメント全てにまたがる全員参加の改革が必要であり、トップが先頭に立つてリーダーシップを發揮しない限り成功しない。

FSPで成功を収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。

さらに二年目以降のFSPの成功失敗を大きく分けている最大の原因是、ポイント方式にせよ、二階層価格方式にせよ、そのスタート時点であつても完了と勘違いしている面があつう。一年以上も五〇〇ポイントで五〇〇円相当のクーポン券の発行だけの仕組みでは、会員にとってもマンネリであり、何のメリットも喜びも感じられないものになつてしまふ。

FSPはスタートさせたら顧客との関係を絶えず意識し、会員の関心をエンドレスに引く改革・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。

始まつたFSP 第二・第三段階への挑戦

①会員差別化への踏み込み

では、如何にして現状を脱却し、FSPで成功を収める第二幕を迎えるべきなのであろうか?

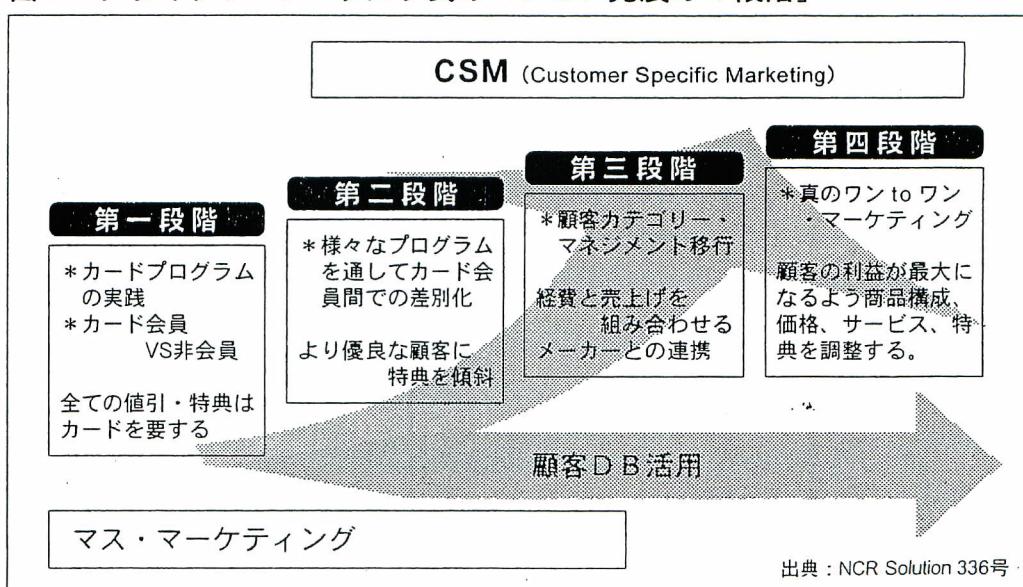
その解答は前々回に掲載したブライアン・P・ウルフ氏がその豊富な体験・事例の中から四段階のステップを提示してくれている(図1)。

第一ステップでは「全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三倍はないと成功はおぼつかない。第二ステップでは顧客DB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、ロイヤルカストマーの創造と囲い込みを行なうのである。スーパーの場合、売上高の七五%は上位三〇%の会員によって占められ、チエリーピックカードを含む下位三〇%の会員の売上げは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

図1 ブライアン・P・ウルフ氏の「FSP発展の4段階」



業は論外として、会員のランク付けや一部会員への特典の傾斜等、「差別」という言葉に対し、トップ・担当者の心理的呪縛が強く、もう一步踏み出せないでいるケースが多い。

FSPは第一幕ではカードプログラムの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。再度強調させていただくが、FSPは第一幕ではカードプログラム

く手を阻んでいた訳だが、個性に目覚めた消費者の意識は「平等ではなく、特別扱いして欲しい」と確実に変化しているのである。成功した企業においては意外と簡単にこの壁を乗り越えてしまったことに驚きすら感じているのが実情である。

FSPの特典は会員のご愛顧の感謝の気持を形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エリーピックカードと同じ扱いをする方が問題である。「それなりに相応しい扱い、報いるべき顧客に報いること」(前出ブライアン・ウルフ氏)がロイヤルカストマーを創造し、引き止めることができる

ムという比較的目に見える領域が議論された。しかしながら第二幕以降

では顧客DBの情報活用という目に見えない領域での競争となるのである。レーダーを持たない飛行機、魚群探知機を持たない漁船のように、「顧客DBの情報なくして「優良顧客の争奪戦」を勝ち抜くことは難しい。

②顧客DBの戦略的情報活用
FSPの導入を決意し、顧客DBの検討段階では情報活用問題が必ずと言って良いほど顔を出す。

新たに顧客DBというツールの必要性を認識しても、投資に対するの費用対効果を計り兼ねているのがその裏にある。事実FSPの一般的な定型的分析情報は、当初は新たな発見に貢献しても、その後の日常のアクションには結びつけにくい。

今までの仕組みの中で新たに顧客情報を担当者に提供され、活用しろといわれても、実際的には余計な仕事をもたらすだけのものとなりがちとなる。

FSPは単なる販売促進ではなく、競合他社との優良顧客争奪戦の戦略的位置付けの中で捉えなければならない。従って情報はFSPの戦略に沿って提供されるべきであるし、そこで初めてダイナミックな活用が生

まれてくるのである。旧来の戦略・

組織・評価制度等の中で情報活用を議論しても実は何の具体的な解決にもならないし、コストだけがプラス要因として問題にされるだけである。

顧客情報の戦略的活用といった初めて足を踏み込む分野である以上、そこには成功パターンもお手本もない世界である。

仮説・実行・検証といった地道な作業の繰り返しの中で、学習しながら成功体験を蓄積していくしかない。

巨人の松井もホームランを沢山打つが、それ以上に三振もしており、地道な努力の継続が結果としての成功の数値をもたらす。

さらに第二幕に移行する以上、顧

客戦略の見直しだけでなく、情報に基づいた意思決定・アクションを行なえるダイナミックな組織・プロセスの転換をも視野に入れた経営改革の議論が先ず必要となろう。

③小売業主導のマーケティング戦略

従来メーカーが主導権を持ち、小売業側が従属を余儀なくされてきたマス・マーケティングは時代の流れの中で破綻しつつある。

それに取って代わるFSPの出現は小売業主導のワンツーワン・マーケティングを実現する道筋を付ける

ものであった。

マーケットシェアに代わりカストマーシェアの獲得競争を迎えた現在において、顧客DBを中心に据えた小売業主導型のマーケティングの展開が登場し、広がりつつある。

スーパーマーケットと取引先との関係も、従来のお互いに有利な条件を引き出そうという「取引関係」から、如何に会員の顧客満足と購買促進を協議する「取組関係」に変化しようとしている。

また、組織的に見ても商品本部等はあっても、顧客本部なるものは過去存在せず、マネジメントも商品カテゴリ・マネジメントに偏っていることとは否めない。

事実、多くのバイヤーの頭の中には当然商品はあっても、顧客という概念はほとんどないに等しいと言われる状態であった。「小売業＝分類業」と言われるが、過去商品分類は一生懸命やつてきたが、顧客分類は全くと言って良いほど手を抜いてきた。今後、小売業側は顧客力デゴリ－・マネジメントの考え方を組織に反映させ、マーチャンダイシングだけでなく、マーケティングの戦略を逆にチエリーオリヤル力で、本來のストマーの獲得・維持の

④(株)よしや（東京）の挑戦

昨年度の日刊工業新聞主催の一回流通システム大賞の日本商工会議所会頭賞を見事受賞したのは、(株)

よしやの「個別オファーシステム」である。東京の城東地区・中板橋に本社をかまえ、一一店舗、年商約一八〇億円の中堅スーパーである。

過去、十数年前にはスタンプ式会員カードを行なっていたが煩雑であり、平成八年よりM社のPOSシステムでポイントカードに切り換えたが、発展性に乏しいものであった。競合激化の折、同一年にNCRのFSPの仕組みを導入し、ポイントに加え、会員価格制度を取り入れることで一気に会員が激増した。しかししながら会員が八万人を超えて、この増加は逆にチエリーオリヤル力を招き入れることとなる。本来のストマーの獲得・維持の

表1 (株)よしや 概要

本社所在地	東京都板橋区中板橋16-10
創業年	昭和20年10月1日
年商	174億5,900万円 (H13年10月)
店舗数	11店舗
FSPスタート	平成11年5月
カード会員数	96,455名 (H14年1月)

・拡大の趣旨から逸脱することに危惧を抱き始めた。

そこで企業戦略として決断されたのは、会員数の増よりも、会員の買上単価の増こそが企業の目的であるということであり、それを実現するためのツールである顧客DBは、NCFのFSSP・向DBとして開発された“RFID-NDEER”が採用導入されたのである。

さらに顧客データの戦略的活用ということで同社・博報堂・NCFの三社でワンセオワン・マーケティングを実現できる新しいビジネスモードの構築を目指すプロジェクトが立ち上げられた。

これが「個客オフアーシステム」

提案型スーパー、よしやのWeb KIOSK

(食彩通信)



であり、RFID-NDEERで分析・ランク付けされた会員に対し、メーカーと連携してプロモーションを実施して行こうという画期的なものであつた。即ちメーカーにまかせつきりだったマーケティングを自らの手で行なおうという決意である。担当

役員はマーケティングダイジングとマーケティングの両輪走行の必要性を次のように語った。「我が社を含め、日本のスーパーは余りに商品カタログに偏り過ぎていい。今後第三段階である顧客カタゴリー・マネジメントに偏り過ぎていよい」と。

同社・小泉社長の持論である「提案型スーパー」の具体的ツールとしてはWeb技術を駆使したWebKIOSK(食彩通信)が店の入口に三、四台設置され、入店したての会員に料理レシピや割引クーポン等の情報提供を可能としたのである。

当初心配された年配会員の接触率

も、上位会員ほど高く、本店では会員の九〇%以上に達するほどとなつた。クーポン券利用を含め、数値的に目に見える効果も現れ、昨年六月に実験を終え、全店展開を果たした。

特にWebKIOSKによる個別

の会員ごとに提示される特典は確実にロイヤル・カスタマーの増加と維持を数値で示し始め、チラシ、DMに代わる会員とのなくてはならない低コストのコミュニケーション手段となっている。

百貨店業界が抱える課題

①百貨店の新しいカード戦略の誕生
百貨店業界において優良顧客争奪戦がスタートしたのは九六年四月の「景品表示法」の規制撤廃が契機である。

当時、高島屋は新宿、そして名古屋へ、三越は福岡へ、伊勢丹は京都へ其々大型店舗の出店を予定していた。それら各出店地区には昔より地域に根を張った強力なライバル店が存在し、出店して成功を収めるためにはそれらライバル店の優良顧客の争奪しか選択肢は存在しなかつたのである。そこでバブルが弾けて割引率を下げたりして自社カードを見直し、戦略的に再構築したのである。

二越カードは割引率を元の五%に戻し、高島屋は七%のポイントカードのタカシマヤカードを新たに作り、伊勢丹はアイカードの割引率を従来の五%に加え七%、一〇%の三累進

性を加えた。さうに、西武百貨店においても従来のセゾンカードに替えて、日本百貨店業界初のFSSPであるクラブオンカードをスタートさせた。

これら新たな戦略的なカードは想像を絶するほどの効果を發揮し、優良顧客争奪戦の影響は福岡玉屋の廃業、京都近鉄百貨店の業態転換、三越新宿別館への大塚家具の導入と、既存競合店の経営基盤を覆す結果を生み出したのである。

②現状の百貨店カード戦略の限界

現状の百貨店のカードの限界を一言でいえばディスカウントカードであるということである。割引カードはモロに利益を圧迫し、ポイントカードは値引・割引の先送りである。このディスカウント商法は麻薬であり、常習すると止められず、レートは上げて行かないと効き目が出なくななり、確実に企業の体质を蝕んで死に至らしめる。損益分岐点比率が軒並み九〇%台で、リストラを急がねばならぬ百貨店にとって、出血が止まらない状況を生んでいる。

また、ポイントの累積はいつしか経常利益をも上回り、隠れ債務問題となつて浮上し、監査法人からは早急なる対応を迫られつつある。しか

しながら支払い主義から発生主義に移行する段階での膨大な税負担が行く手を阻み、立ち往生せざるを得ない。さらに、自社カードといつグループ（企業）戦略が逆に、現金顧客・他社カード顧客のデータを取り込めないという状況を生み、顧客DBの活用の限界とF/S/Pへの移行の行く手を阻んでいる。

③今こそスーパーマーケットのF/S/Pに学べ

六回にわたって日米のスーパーマーケットのF/S/Pについて、その誕生から最新の動向まで掲載してきたが、ここで一つ考えて頂きたい。

スーパーマーケット自体、大量生産・大量消費時代を支えてきたシンボル的業界であり、個客情報については、全くその議論すらなかった業界であった。しかしながら規制緩和・IT革命・消費者主導のマーケット等の経営環境の変化がF/S/Pを誕生させ、個客DBを用いた全く新しいビジネスモデルを作り上げて行ったのである。

この不況化で元気のよいスーパー

マーケットはF/S/Pで自社の上得意客を理解し、その顧客満足を最大化するために品揃えとサービスを絞りこみ、組織的にも会員企画室、顧客

政策等競合に勝ち抜く体制作りが着々と進んでいる。

スーパーマーケットと異なり、百貨店業界では昔から顧客第一主義という意識は存在し、実際的にも顧客満足のためのC/Sの推進室の設置や、顧客サービスは百貨店の生命線であることを事あるたびにトップは訴えて来た歴史はある。しかしながら現実としては訓話的、標語的、掛け声で終り、経営改革、システム化、教育・訓練等を伴った全社的な取組みには至っていない企業が大部分であろう。

しかしながらその一方で、ようやくポイントカードや割引カードのデータで顧客DBを構築し、上位10%の優良顧客が売上高八〇%を占めるという事実もデータ的に立証され始めてきた。百貨店業界としてF/S/Pの入口に立ったに過ぎないかも知れないが、これから本格的なF/S/Pとして取組む企業のみが、生き残りのチケットを手中に収める時代を迎えていく。

②日本版F/S/P：「和魂新才」

よく「お客様のために……」とう「ために（f o r）」が使われるが、この言葉は止めた方が良い。何故ならばこの言葉の裏には相手の見返りを求める何かが存在し、押付けに陥りやすく、双方苦しくなつてくる。

この不況化で元気のよいスーパー

マーケットはF/S/Pで自社の上得意客を理解し、その顧客満足を最大化するために品揃えとサービスを絞りこみ、組織的にも会員企画室、顧客

が大きく変化する時代を迎えている。「変化」とは別の言葉で言えば新しい問題の発生することであり、過去の成功体験やマニュアルでは解決不能であり、新しい技術・考え方・方法が要求されてくる。時流適応業としての小売業に要求されているのは、世の中の変化に合わせて、絶えず自らを変革していく姿勢である。

また、世の中のようになればしてはいけないものは、「顧客第一主義」、即ち顧客満足を追求するの姿勢であろう。前者を「流行」、後者を「不易」と称するが、二〇〇〇年以上続く日本の百貨店の根本をなすものであろう。徒に変化に戸惑つたり、迷つたりするのではなく、「不易流行」の言葉を噛み締めながら対応する」とが重要となってきた。

おわりに

①変化の時代に「不易流行」

売に携わる人間にとって最も喜びを感じる瞬間は、顧客が自分を信頼し、購買に喜びを感じている姿を見た時であろう。顧客の喜びが実は自分に最大の喜びをもたらしてくれるのであり、それがさらなる顧客の喜びを獲得しようとするエネルギーになる。店舗・商品・情報があり溢れる現代において、顧客は逆に自分の眞のニーズすらさえも見失つて日々の購買に迷い、悩んでいるのが現実である。今、顧客が欲しいのは自分のことを良く理解してくれる、信頼のおける購買のサポーター・パートナーとしての従業員のいる小売業であろう。

「売りてよろこび、買いてよろこぶ共にその永きをよろこぶ」（三井高利）と二〇〇〇年以上前にF/S/Pの精神は既に存在しており、何でも米国に学ぶこともなかつたのかもしない。この江戸時代の先達の精神（和魂）を「不易」とし、それを「流行」である最新の一丁（新才）を用いて実現して行くのが、今に生きる我々の責務であろう。

（長期間のじ愛読、有難うござましだ。ご意見・ご感想・ご質問は左記メールにお寄せ下さい）

yoshinori.ootake@japan.ner.com