

情報力格差が 企業力格差に直結

流通コンサルタント 越後七平

FSP失敗の2大原因

FSPを実施している小売業の9割以上が、いまだに成功の実感を持つに至っていない。

成功企業と失敗企業の代表的な声を表にまとめたが、FSPの第一人者ブライアン・ウルフ氏によると、失敗の原因は大きく2つあることを指摘している。

第1の原因は「トップマネジメントのコミットメント不足」である。企業組織は大きくなるほど、変化に対する抵抗は強くなる。経営トップとして情報システム担当部に丸投げすることは論外だが、FSP移行に伴う変化の影響や、全社員の心理的・組織的抵抗を最小限に抑える策も用意しておくべきである。

経営トップは、全社員に向けてFSPの取り組みが企業課題であることを真剣にメッセージとして発し続ける必要がある。コミットメントは約束であり、宣言である。企業のコミットメントは社員を通じて顧客に伝わる以上、トップの継続した熱意と忍耐が求められる。

第2の原因は「社員に対する正当な評価の不在」である。多くの企業では社員の評価制度は商品の売上・粗利・在庫などの数値をベースに行ってきた。しかし、生き残りをかけた企業間の競争が「売れ筋商品の争奪戦」から「優良顧客の争奪戦」に土俵が移ってしまった現在、企業の最重要資産となった優良顧客の獲得・維持・成長をもとにして、店長・部門長を正当に査定・評価する仕組みも求められてきている。さらに、顧客サービスが差別化の手段として戦略の重要課題にな

っていることから、単に訓話的教育ではなく、実戦的な教育訓練を含めての評価制度の確立を急がなければならないだろう。

日本のFSPで先行する小売業の中には、上位顧客の確保こそが店舗の成績と連動するということが気づき、顧客データベースで明らかになった会員への中元・歳暮はもとより、上位客からランクがダウンした会員の自宅訪問まで実施して優良顧客の流出を食い止める企業も出てきている。

毎日数千円単位で発生する商品ロスの削減も非常に重要な仕事であるが、年間数百万円を購入する優良顧客を失うことによるダメージは、将来の売上を含め、店舗にとって計り知れないものがある。

第一ステップで 足踏み状態

FSPで成功の実感を持つに至っていない9割以上の小売業は次の段階に進めずに、足踏みしているのが現状だ。ウルフ氏が指摘しているように、第1ステップから抜け出せないでいるのである。

「FSP進化の4ステップ」は次ページ図のとおりだ。第1ステップでは会員の獲得が主な目的であり、「すべての特典・値引はカードを要する」という原則のもとで会員／非会員の差別化によって多くのカード会員の獲得をスムーズに行うことをめざす。ポイントの付与、会員価格の設定、各種イベント招待など、誰にでもわかりやすく、加入しやすいカードプ

成功

FSP成功企業と失敗企業の代表的な声

失敗

競合相手が出てきても負けない方がわかった

粗利益率が1~2%向上した

チラシ経費が30~80%削減できた

上位ランクと下位ランクの会員では購入するアイテムが違うことが判明した

年間購入額200万円を超える会員数百人に対して上位会員優遇プログラムを展開

FSPをやって売上、粗利益率が上がらないのならやめたほうがいい

バーゲンハンターは来てもらわなくていい。他店にどうぞ

社員の意識・行動が変化しつつある。確実に経営に好循環をもたらし、自信を持って次の段階にチャレンジしている

1年目は客数、売上ともに増加したが、2年目以降は効果が見えない

競合対策でポイントが3倍、5倍になり、経費だけが増大している

チラシを試しにやめたが、売上が落ちたのであわてて元に戻した

チラシを減らそうとしたが営業部門から売上減少の責任を取れと言われた

ポイント残の蓄積が膨大になり、監査法人から会計処理の警告を受けて苦慮

顧客情報をどうやって活用しているのかわからない

会員どころか社員すら自社のFSPについての知識も認識もなく愕然

今後、いったいどうすればいいのか、正直に困っているのが実情

プログラムが実施・展開される。しかし、このカード・プログラムの内容は誰にでもわかるため、競合他社も対抗策を打ちやすく、同質化と特典のエスカレートという悪循環をもたらし、結果的に経費増となって企業の業績を直撃する。

悪循環に陥る最大の問題点は、ポイントカード＝FSPと誤解している点にある。カード・プログラムとして両者は表面的に似ているからだ。

日本でのポイントカードのルーツはスタンプカードである。顧客は買物のつどスタンプ（ハンコ）を押してもらい、いっぱいになったところでクーポン券などと交換してもらうのが典型的なものだ。販促ツールとしてはかなり古くから存在してきた。ブルーチップ、グリーンスタンプなどの専門会社が登場してさらに発展させたが、一方で運用コスト、顧客の固定化という問題が出てきた。

さらに、POSの普及とともに、スタンプの電子的処理と蓄積を実現したのがポイントカードである。その意味では、ポイントカードの目的・本質は販促プロモーションであり、FSPの顧客満足プロモーションとはまったく異なるものである。

「他の店で満足した顧客は、いままでの店に不満を抱く」。まさに、FSPは優良顧客争奪戦の戦略そのものである。FSPは、目先の客数・売上増を追い求めるものとはまったく次元が異なることを理解しない限り、ポイント還元率競争の

アリ地獄から抜け出せないだろう。

顧客データベースの活用がカギ

FSPの第2段階になると、目に見えない競争領域に入る。目に見えない領域とは、顧客データベースの活用によって優良顧客の争奪戦の勝敗が決まる世界である。

FSPの4ステップの中の第2ステップでは、集まった会員の中での差別化が中心課題である。第1ステップで会員を集めると、会員の中にも出血値引商品のみを買うチェリーピッカーが数多く紛れ込む。

小売業Y社のケースではデシル分析で下位10%と上位10%の会員の年間買上高はなんと70倍もの差があった。M社では上位30%の会員の売上は全店舗の約50%に達し、粗利額では70%近く占めるという驚くべき結果が出ている。そこから、上位顧客がもたらしてくれた

利益を、チェリーピッカーに手厚く配布しているという、いびつな構図が浮かんでくる。

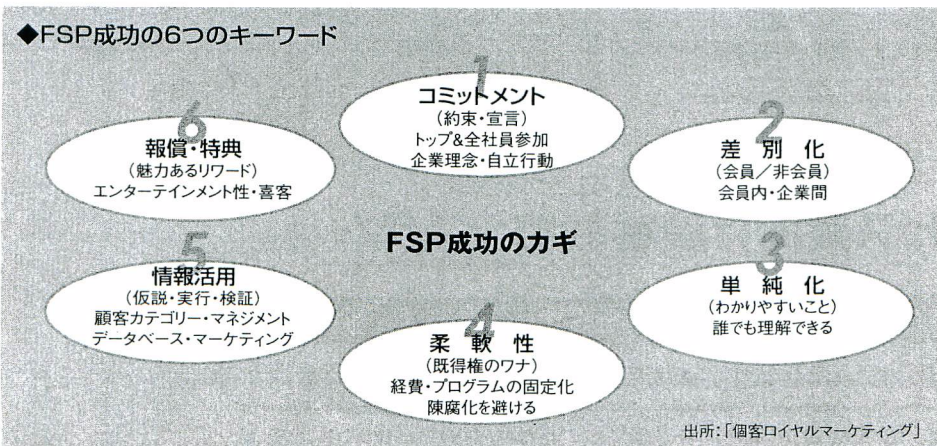
「報いるべき顧客に報いる」（ウルフ氏）ことが、FSPの最終目標であるベストカスタマーの創造と拡大につながるのであり、より優良な会員に特典を傾斜させるプログラムの展開が重要になってくるのである。

ただ、会員と非会員を累進的なポイントを与えるかどうかで差別化することについては納得できても、会員同士を差別化してしまうことに対しては心理的な抵抗がある。これは、日本的な結果平等主義や倫理観などが背景にあり、実施後の顧客のクレームが気になって尻込みしてしまうのである。

しかし、年間100万円以上購入している上得意顧客と、年間5000円程度のチェリーピッカーを同列に扱うことこそ問題であることを厳しく認識すべきである。

FSPで先行する企業では、顧客データベースの分析により会員のランク付けを行い、多段階の会員価格、顧客別クーポン、ボーナスポイント、ギフト、イベント、優待セールなどさまざまなプログラムを展開して大きな効果を上げるところも出てきた。

また、上位会員と下位会員では購入する商品がまったく異なることや、精肉、青果、鮮魚など部門の間で商品のグレードがミスマッチであったことなどが判明し、上位会員に絞込んだ品揃え、サービスに磨きをかけて売上・利益を大きく伸ばした企業も出てきている。



ITインフラが メーカーとの連携を促進

昨年、日本流通システム大賞（日刊工業新聞社主催）を受賞した、スーパーのよしやの「個別オファーステム」は、顧客データベースに蓄積された会員のレシートデータとウェブキオスクを用いて、個々の会員の特性を理解したプロモーションを展開している。

メーカーも巻き込んだかたちの取り組みも現れてきている。個々の会員の生活シーン・ライフスタイル・嗜好の分析により、メーカーと連携したプロモーションもその数を増やしつつある。いかに安く買いたたくか、いかに店頭へ押し込むか。これまで小売業とメーカーは限られたパイの取り合いを行ってきたが、両者共同でプロモーションを実施するというパイの拡大、すなわちWin/Winをめざすケースも増えてきた。

つくれば売れる、並べれば売れる時代は終わり、メーカーと小売業とが連携し、個々の顧客のニーズに合った提案が

	ハイロー戦略	EDLP戦略	FSP戦略
顧客勧誘	目玉商品で来店勧誘	何時でも低価格の魅力	FSPの仕組み
目玉商品数	限定種類(数十)	基本的に全商品	限定(100~1000)
期間	短期(2~3日間?)	長期	中期(1~3ヵ月)
品切れ	あり	なし(レイン・チケット)	なし(代替品)
価格設定	通常価格/値下価格	通常価格=最低価格	会員別特別価格
本部バイヤー	多数 70~80%企画・会議・交渉	少数 メーカーとのOC/PCR	少数 分析・企画・メーカーとの連携
店舗の作業	負担大 品出・陳列・値付・レジ混雑	負担小 陳列等標準化	負担小 きめ細かな作業計画可
オペレーションコスト	大 (人件費・チラシ・間接費・他)	小	小・中
固定客化	×	△	×

る仕組みが日本にも登場し始めたのである。ITのインフラが、顧客・小売業・メーカー間でシームレスな情報の鎖の輪を構築するのを可能としたのである。

日本の小売業にとって、デフレ経済化で進む低価格競争は避けて通れない。FSP自体、限定した会員・期間・キーマイテムをEDLPで実施する低価格戦略の一面を持つ。

事実、第2段階に突入した企業は、まず過去のハイ・ロー戦略の高コストとチェリーピッカー用の出血値引の代償が、いかに企業の利益構造をむしばんでいるかをデータで突きつけられて愕然とする。

出血値引商品のみを買うチェリーピッカーは30~60%にも達し、他の定番商品には見向きもしてくれないというデータすらある。過去、ウルフ氏はFSP実施によって2年以内で粗利益率を2%上げることができると述べていたが、日本でもハイロー戦略からの脱皮に成功した企業は、その数字が達成可能な目標値であると確信を持ち始めている。

顧客を起点にしたマーケティングに取り組むことは、これまでの小売業の構造改革にもつながるはずだ。FSPを使った顧客起点によるCRMは小売業再生のきっかけになるだろう。

購買履歴に応じた施策を打つ仕組みを急げ

立教大学社会学部産業関係学科教授 守口剛

CRMへの意識が高まっているのは、FSPの導入によって顧客データが収集できるようになってきたことが大きな要因だ。データを取って、顧客の貢献度を調べて見ると上位客が売上・利益が集中していて、下位客や、特売のときしか来店しないチェリーピッカーからは利益が出ていないことがわかってきた。上位客を維持・創造していくことの重要性が数字として明らかになってきたのだ。とくに、オーバーストア化で小商圏が進んでくるなかで、顧客囲い込みのためにFSPの導入が増えてきた。中小の地場チェーンは大手への対抗上、FSPへの意識も高い。

現状はポイント合戦になっているところも多く、顧客をつなぎとめるだけの手段になっているが、一部のチェ

ンでは、顧客情報とPOSデータを結合して顧客別の購買履歴を取っており、ポイント合戦による顧客つなぎとめから、その顧客の購買履歴に応じた施策を打つという段階に進んでいる企業もある。

ただ、POSデータと顧客データを結合すると、膨大なデータになり、データを収集して保持していくだけでも大きなコストがかかる。そうした企業は、単にデータをとっておくのではなく、明確な活用目的があって、データが使えるという確信があるからだ。

CRMの今後の課題は、顧客の購買履歴に応じて施策を打つには、顧客にダイレクトにアプローチする手段がなければならないが、これだという手段がまだないことだ。ダイレクトメールはコストがかかるし、キヨスク端末

は利用率が課題になる。インターネットは主婦の利用がまだ少ない。そして、その情報の中身は顧客から見ても有益な情報でなければならない。売り手が売りたい情報を流すと、チラシとなんら変わらない。買い手の欲している情報を届けることが重要になるが、その情報が何かを的確に見つけ出す分析技術が未成熟だ。単発ではなく恒常的にそれをオペレーションしていくデータマイニングシステムが必要になるだろう。

【もりぐち たけし】1979年早稲田大学政治経済学部経済学科卒業。1996年東京工業大学大学院理工学研究科経営工学専攻博士課程修了博士(工学)。財団法人流通経済研究所を経て、1997年立教大学社会学部産業関係学科助教授。現在、同大学社会学部産業関係学科教授、同大学産業関係研究所所長。主な著書:『マーケティングの数理モデル』朝倉書店(共編著)、『セールズ・プロモーションの実際』日経文庫(共著)など