

## 失敗しないポイントカード活用術

# 優良客維持策を用意せよ

「ポイントカード」の運用を中止する企業が相次いでいる。単なる「値引きの先送り」に陥り、コスト負担に耐えられないためだ。本来の目的である「優良顧客の獲得・維持・拡大」に向けて、戦略を練り直す必要がある。その4つのステップを紹介する(本誌)。

大竹 佳憲 [日本NCR 流通システム部・寺子屋プロジェクト監理]

yoshinori.ootake@japan.ncr.com <http://www.ncr.co.jp/>

今、日本の「ポイントカード」は一種のブームといえる。ある調査会社によれば、主婦やOLの財布の中には、スーパーや百貨店、美容院、飲食店などのポイントカードが常時7~10枚以上入っているという。

日常的な購買行動にすっかり根を下ろした感のあるポイントカードのルーツをたどっていくと、今なお、小売業の販促手段として用いられている「スタンプカード」に行きつく。一定金額ごとに印やシールを発行し、スタンプシートが全部埋まった段階でクーポン券や景品に交換するものである。顧客にとっては昔のラジオ体操の出席スタンプ同様に、ためる楽しみと景

品交換の期待がかかる。小売業にとっても、顧客の固定化と販促効果とを併せて期待できる仕組みだったのである。

その後、1980年代のPOS(販売時点情報管理)システムの普及により、顧客にカードを配って100円単位でポイントを付与するような電子的なスタンプカードを自社で手軽に構築できるようになり、今のポイントカードと称される仕組みが誕生した。96年4月の「景品表示法」の規制撤廃も、百貨店やスーパーを中心に爆発的とも言える広がりを見せる要因になっている。ただし、続々と参入が続く一方で、ユニクロや居酒屋チェーンの天狗のよ

うに、ポイントカードを中止する企業が増えてきている。

特にスーパー業界では米国のFSP(フリークエント・ショッピング・プログラム)の爆発的広がりに触発され、「FSP元年」と称される99年ごろからポイントカードをスタートさせた企業が多い。だが、その9割が会員獲得までは順調に進んでいるものの、いまだに成功の感触を得られずに悩んでいるのが実情である。

### 「値引きの先送り」に陥る

当初は順調に会員や売り上げを伸ばせても、競合他店が同様のポイントカードを導入するやその神通力を失い、3倍や5倍といったポイント還元率競争に陥ってしまった。しかも、期待したチラシ費用の削減効果も果たせず、経費ばかり増えるという悩み

おたけ 氏のり氏:1970年に筑波大学経済学部を卒業し、日本NCRに入社。28年間にわたる流通業界向けにコンピュータ・POSの営業や本部企画部門で活躍。96年流通システム本部リーダーとして部長、自主的学習塾「寺子屋プロジェクト」の塾長を務める。日本におけるFSPコンサルタントの第一人者として活動。著書は「異議ロイヤル・カスタマー経営」(コンピュータ・エー・シー社)などがある。

を持ち始めるのである。

さらに追い前ちをかけるように監査法人からは、隠れ債務への懸念からこれまででの蓄積ポイントの処理を指摘され、新たな税金処理に頭を痛めるケースも出現している。ポイントカード自体、顧客を相手にした仕組みである以上、簡単に中止したり、変更したりは

できないというジレンマがついて回る。

その失敗の最大の原因は、ポイントカードを旧来のスタンプカードの延長線上の、単なる販促手段としてしか認識していいいことにあるだろう。要は値引きや割り引きの先送りという「デイスカウント型ポイントカード」である。表面上は似ていても、目指すべき

「FSP型ポイントカード」とは全く異なるものに墮しているのだ。

### FSP型カードで顧客との絆

多くの企業がFSPの不勉強や無理解から失敗の道を歩んでいる一方で、その本質を理解し、着実に業績に反映させている成功企業も数多くある。FSPの本質はマクロ的に表現すれば

「顧客起点に立った小売業のBPR (根本的な業務改革)」であり、ミクロ的に言えば「優良顧客 (ロイヤル・カスタマー) の育成・維持・拡大」である。小売業においての80年代は「売れ

筋商品の争奪戦」に勝ち残る仕組みが必須だった。ところが、90年代以降、競争の土俵は「優良顧客の争奪戦」に移り、企業の大切な資産である優良顧客をマネジメントできる仕組みとマーケティング手法が要求されてきた。

FSP型ポイントカードは一見デイスカウント型に似ているが、その最大の目的とするところは顧客情報の収集である。顧客に付与するポイントは単なるデイスカウントではなく、情報提供に対する謝礼の性格を帯び、その蓄積が顧客のロイヤルティの物差しにもなる。

さらに収集した顧客情報の活用も、「R (最新購買日) F (購買頻度) M (購買金額) 分析」や「デシル分析」といったこと自体が目的ではなく、品ぞろえやサービスなどを含めた顧客満

### ●デイスカウント型とFSP型カードの比較

比較項目	デイスカウント型ポイントカード	FSP型ポイントカード
導入目的	売り上げ増・他社に後れを取らない	上得意客の獲得・維持・拡大
取り組む姿勢	販売促進策 (競争)	「優良顧客争奪戦」の戦略
視点・議論	売り上げ増、割引率・還元率	顧客満足・顧客サービス
ポイントの性格	ポイント2倍・3倍・5倍...	情報提供に対する謝礼
提供プログラム	特典・優待・見返り	エンターテインメント・各種優待など
マーケティング手法	開業 (申込み)	洗剤系・化粧品に直接通知
データベース	マーケティング手法 未養・活用なし	ロイヤルティマーケティング 必須

出典: INCR 寺子屋プロジェクト03

### ●ウルフ氏が選唱するFSP成功の4ステップ

#### 顧客識別 マーケティング

#### 顧客ロイヤルティ マーケティング

#### ポイントカード マーケティング

##### 第1ステップ

- ターゲット層の  
属性・購買行動  
を特定し、  
非会員差別化

##### 第2ステップ

- 会員会員の  
差別化  
による顧客の維持

##### 第3ステップ

- 顧客の  
ポイントの移行  
による  
ポイントの  
移行による  
ポイントの  
移行による

##### 第4ステップ

- ポイントカード  
の活用による  
顧客の  
ロイヤルティ  
の最大化

### 顧客データベースの活用



出典: NCR Solution 336号

### マーケティング

足の最大化に用いる。それによって顧客満足、さらには顧客の期待・要求を大きく上回る顧客ドラマイト（喜び）、そして究極の感動を提供する努力が顧客のロイヤルティーンを大きく、リピート購買につながっていくのである。

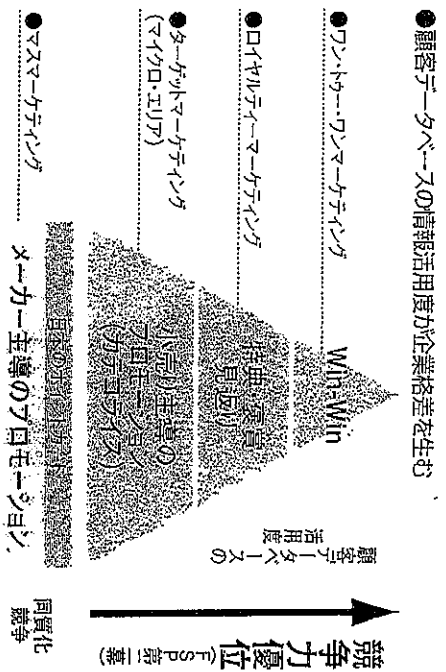
### FSP 成功への4ステップ

FSPを一朝一夕にして成功に導くことは不可能で、時間をかけた顧客との信頼関係の積み重ねが重要である。FSPの世界的権威であるブライアン・P・ウルフ氏は、成功へのステップを4つに分けて提言している。日本で成功を収めつつある企業の多くは、このウルフ氏の提言の忠実な実践者といってもいいだろう。

#### 第1ステップ： 会員・非会員の差別化

FSPの第1ステップはカード会員の募集であり、短期間にどれだけ多くの会員を集められるかが重要な課題になる。また、そのカードを来店時に提示してもらうためには会員にそれなりの特典がなければならぬ。

ポイントの付与や会員向けの割引価格、懸賞、観劇・旅行といった会員カード・プログラムによって、会員・非会員の差別化を明確にし、会員になる魅力を具体的に訴求しなければならぬ。  
「全ての特典はカードを要す」の原則である。



#### 第2ステップ： 会員間での差別化

大量にカードを発行したから良いというわけではない。大量に集まるということは、良い顧客もそうでない顧客も混在する状態、即ち玉石混交の状態といえる。

スーパーでは会員の上位30%で70%、百貨店などでは上位20%で80%の収益に貢献しているというFSPのセオリーがある。ちなみに日本のあるスーパーのデータを見ても、買上げ高の上位10%の優良顧客は、下位10%の顧客と比べると60~70倍もの差が存在する。

これらの上位顧客を識別して限られた販促費を有効に生かすためにも、特典を優良顧客に傾斜させる。「たくさん購入してくれた会員にはたくさん報いて、もっと購入してもらおう」というロイヤルティーン・プログラムを展開する。顧客データベースの情報活用

は、この第2ステップから本格化するのである。「報いるべき顧客に報いる」の原則だ。

#### 第3ステップ： 顧客カテゴリー分析

ここでは顧客データベースのリンクデータの蓄積から、顧客の理解を一層進めるフェーズに入る。購入品目から乳幼児がいる、猫を飼っている、健康志向であるといった顧客のライフスタイルやライフシーンが浮かび上がり、会員にとってより満足度の高いロイヤルティーン・プログラムの企画や実践が可能になる。

チラシやテレビCMなど旧来のマーケティングの限界に悩むメーカーにとっても、自社商品がターゲットにする顧客の魂が存在し、小売業と共同で数値をベースにした新しいマーケティングの道が開ける。従来の取引関係が、取り組み関係に大きく変わろう

としている。

ちなみに、米国のナビスコ社はFSPを実施しているスーパーと連携し、自社製品の優良顧客を「ハイ・パブリック一世帯」と名付け、新たなプロモーションを展開して成果を上げている。

さらに、過去から「商品分類」をキーに構築されてきた小売業のマネジメントに、「顧客分類」という新たなキーを加わえることが可能となった。

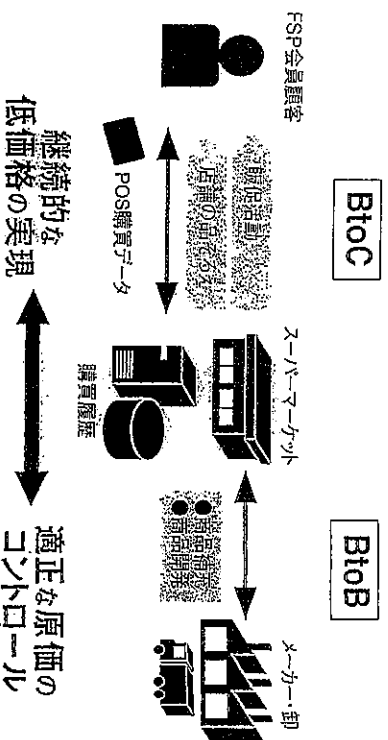
従来の何が売れたという情報だけでなく、「この商品を買ったのは誰なのか?」「この顧客が買った商品は?」といった商品と顧客のマトリックス分析によって、顧客にとってより満足度の高い品ぞろえやサービスを提供できるようになるのである。

来店してもらうための仕組みとしてのFSPと、商品を買ってもらうための仕組みとしての単品管理の融合、すなわち小売業が主導する新しいマーケティングとマーチャンダイジングの両輪走行を可能にする新しい時代の幕開けである。

#### 第4ステップ： ワン・トゥー・ワン・マーケティング

顧客データベースは小売業にとっても、新たなビジネスの機会を限りなくもたらしてくれるようになる。個々の顧客の理解とニーズの把握が可能になり、従来の店頭における物販だけでなく、金融・保険・配送・補修などの生活全般にかかわるサービスやビジネス

●スーパーとメーカーは「取り組み関係」に変わる



スの展開が容易になる。

物販サービスと非物販サービスを含めたビジネスであり、顧客データベースが他の業態との連携や補完関係も実現してとれる。

もはや小売業ではなく、「総合生活支援業」と呼ぶべき新しいビジネス・モデルを創出する時代を迎えており、英国のテスコや日本のアイワイバンク銀行の出現に、その萌芽を見ることができると。

#### 日本のFSPは夜明け前

日本ではFSPに対する一時の関心も熱気も収まり、潜伏期に入っている。そのなかでも成功企業は、第2ステップや第3ステップへと着実に歩を進めている。

百貨店業界では西武百貨店とそここの業績回復はFSP無しには語れないし、スーパー業界でもFSPによるV字回復の企業も出始めた。さらに競

争の激化や低価格競争の限界からドラッグストアやホームセンター、通販、コンビニといった業界が一斉にFSPに挑戦し始めている。

特に顧客情報戦略からは最も遠い位置にいたとされるコンビニ業界においても、ローソンがCRM (カスタマー・リレーションシップ・マネジメント) 戦略で先行し、北海道では地元のエコーマーケットとセゾンのポイントカード競争が火蓋を切っている。通販業界では低価格競争からの脱却を目指して、化粧品のアマゾンがかいち早くFSPの取り組みをスタートさせている。

表面上はポイントカード競争であるが、実際の戦いは目に見えない所で、顧客情報を用いた「優良顧客争奪戦」が激化しているのである。

この新たな戦いのルールの変化についていけない企業には、市場からの退場しか道は残されていない。