

# ポイントカードからロイヤルティカード戦略へ

ロイヤルティ・マーケティングとは顧客のロイヤルティ向上を図り、店にとっての優良顧客の創出を目的とする手法である。このロイヤルティ・マーケティングの実現手段がFSP（フリークエント・ショッパーズ・プログラム）である。日本でも多くの企業がカードから吸い上げられた情報をCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）に有効活用できないかと模索している。しかし、実際の成功例となると数は少ない。その要因として日本ではポイントカードの導入方法において誤解が目立つことがあげられる。そこで今回の特集のまとめとして日本NCRの大竹佳憲氏にFSP成功へのキーワードを解説してもらった。

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

## ポイントカードブームの裏に

今、日本のポイントカードは一種のブームと思われるほどあらゆる業態に広がりを見せている。ある民間調査会社や雑誌の特集でも主婦・OLのサイフの中にはスーパー、百貨店、美容室、ファミレスなどのポイントカードが常時7~10枚以上入っているとさえいわれるほどである。

すっかり日本の消費者の購買行動に定着した感があり、さらに03年9月には

ポイントカードから一番遠い距離にいらんと思われていた、コンビニエンスストア業界最大手のセブン-イレブン（北海道地区限定）がスタートを切り、業界をアッとさせたのである。

しかしながらその一方でユニクロを始め居酒屋、外食チェーンでのポイントカードを中止する企業も続々と出現し、さらに実施後数年を経過した多くの小売業においては、ポイントカードの同質化競争に陥っている。それにより還元率のアップ競争に巻き込まれ、販促

## 略歴

新潟県出身・1947年生・56歳  
70年・新潟大学経済学部卒業。日本NCR入社。22年間流通業のコンピュータ、POSの営業として活躍、93年以降、本部マーケティング統括部で社内外の教育、セミナーおよびFSPコンサルタント担当として活動。越後七平のペンネーム等で流通専門誌・新聞等に数多く寄稿。世界的FSPのコンサルタントのブライアン・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。  
著書：「ロイヤル・カスタマー経営」

経費の急増や、ポイント残の隠れ債務化等の深刻な経営問題が浮上してきているケースもある。

## ポイントプログラムの長所・短所

### 利 点

- 単純明快さ：（特に優良顧客の優遇に都合が良い）
- 顧客をターゲット化する：（特定顧客へのプロモーション可）
- 部門をターゲット化する：（特定部門のポイント特別加点）
- 価格イメージ：（商品のグレードを落とさない）
- 低価格に代わるもの：（割引に代わるポイント加点）
- 価格競争の回避：（価格以外の価値提供で差別化）
- まとめ買い促進：（まとめ買いでボーナスポイント加点）
- 売上増に貢献：（累積性によるポイントレートの変更）
- 学校への寄付：（登録された学校にポイントを加算）
- イベント参加促進：（各種イベントへの招待・優待）
- 品質管理への利用：（会員の問題指摘へのポイントによる謝礼）
- 従業員への報償：（従業員割引の変更、報償）
- パートナー関係の形成：（他の企業との連携、魅力のアップ）
- 顧客の流出防止：（ポイントが貯まるほど固定化促進）
- 新たな収入源：（カタログ、Web KIOSK等の広告）
- 差別化のツール：（商品・価格に差がない場合の差別化ツール）
- カード利用の促進：（顧客データの収集率の向上）
- キャッシュフローの改善：（後払い・未交換・喪失ポイント）

### 欠 点

- 効果が遅い：  
（顧客に即時的に満足を与えられない）
- コストが高い：  
（会員全員に一律に付与すると高コストになる）  
（企業純利益1%台なのに還元率1%は疑問）
- カタログ内容の競争：  
（競合店との新たな価格競争発生）
- 未交換ポイントの扱い：  
（隠れ不良債務化？経理担当者の悩み）
- 煩雑性：  
（部門損益、部門間でのポイント提供コストの分担）
- 事務手続きの増加：  
（事務処理、問い合わせ）
- 費用の増加：  
（事務処理費用、システム機器、ソフト開発、他）

## 日本のポイントカードのルーツ

日本のポイントカードのルーツをたどって行くと、昔から存在していたスタンプカードに行き着く。一定金額ごとにスタンプカード（シート）に印、またはシールを貼り、枠が全部埋まった段階でクーポン券や景品と交換してもらえるものである。

この場合の印やシールは一定条件をクリアした証（あかし）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貯める楽しさと景品交換の期待がかかり、店側にとっても顧客の固定化維持と販促効果が期待できた。

その後80年代のPOSの普及、カード媒体の進化などによって100円単位でポイント付与などの電子的なスタンプカードの構築が自社で手軽に可能となり、

出典：ブライアン・P・ウルフ  
2001年3月NCR・FSP FORUM



ディスカウント型 VS ロイヤルティ型 : ポイントカードの比較

現在のポイントカードと称されるものとなってきたのである。

ポイントの神通力が喪失する理由

このように日本のポイントカードは第一に販促目的に構築されてきたが、目先の売上増だけを狙った限界が今吹き出してきている企業もある。すなわち、自社のみでポイントカードを独占的に実施している場合には会員数、売上ともに順調に増える、しかし、同様の仕組みを競合他店が実施するや否や、その販促の神通力にはわかen失われてしまう。その結果として待っているのはポイント3倍、5倍、時には10倍という泥沼の還元率競争であり、実質的な値引きの先送りの競争である。特に航空業界、家電量販店などの一部ではポイントを従来の印やシールの意味から大きく逸脱し、ダイレクトに貨幣的に円換算している。

まさに顧客の毎回取引の値引金額分を預っているわけで、万が一企業側にその準備がない場合、一斉取り付け騒ぎが起きたときのことを想像するだけでも恐ろしくなる。ポイントの扱いを間違えると麻薬と同じでいったん始めたら止められないし、さらに量を増やしていかないと効き目がなくなる。そして結果的には体力を蝕み、死に到らしめる危険性を持っているのである。

脱ポイントカード=FSP

日本のポイントカードを実施している企業のおそらく90%以上がこれらの問題に直面していると言っても過言ではないであろう。現に多くのスーパーマーケット、百貨店が米国のFSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)に触発され、数年前からスタートさせているが結果的にはその効果を出せず、経費増の壁にぶつかって悩んでいるのが実情である。

その中で表面はポイントカードであっても経営戦略として本格的にFSPへの取り組みを見せ、顧客データベース

比較項目	ディスカウント型ポイントカード (値引先送り)	ロイヤルティ型ポイントカード (FSP)
導入目的	他社に遅れをとらない・売上増	上得意客の創造・維持・拡大
取組み姿勢	販売促進策 (戦術) <目先の売上の増加>	「優良顧客争奪戦」(企業戦略) <優良顧客との長期的関係>
視点・論議	売上増/割引率・還元率	顧客満足・顧客サービス
ポイントの性格	ディスカウント (1 P t s = ¥1)	情報提供に対する謝礼 顧客の貢献度のモノサシ
提供プログラム	ポイント2倍・3倍・5倍、クーポン券	エンターテイメント・各種優待・他豊富
特典・優待・見返り	開示 (申込書記載)	非開示 (個客に直接通知)
マーケティング手法	マス・マーケティング	ロイヤルティ・マーケティング
顧客データベース	不要?活用なし	必須

出典: 日本NCR

を構築し、売上・粗利率の向上などで効果を上げる企業もようやく出現し始めた。

百貨店業界では西武百貨店のクラブ・オンカードは業界初の本格的FSP導入であり、値引先送りのなしくみとは根本的に異なる。顧客を起点としたマーチャンダイジング、マーケティング、マネジメントなどを含む抜本的経営改革であり、同社の10年前の経営危機からの回復と、そごう支援を短期間で成功に導いた裏には、この仕組みなくして果たし得ないものがあつた。スーパーマーケット業界においても当初、Aコープ白根店(山梨)などの地域の中小スーパーで目覚ましい効果を上げてきた。昨今ではオギノ(山梨)、マミーマート(埼玉)、イズミヤ(大阪)といった地域の中堅チェーンの取り組みが花開き、全国チェーン相手に一歩も引けを取らないだけの力を発揮。むしろ見方によっては、優位に戦いを進めている現象も随所に出てきている。

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、これら成功を収めている企業の秘密は顧客情報の重要性にいち早く気づき、その活用に努力を傾注していることにある。すなわち80年代の競争が単品管理に代表される「売れ筋商品争奪戦」であつたのに対し、90年代では企業の最重要資産と認識され始めた「優良顧客の争奪戦」に勝ちぬくことが、唯一の

生き残り戦略であることに気がついている。

消費者の価格志向が強まっているといっても「低価格で引き寄せた顧客は、他店の低価格に流れる」との言葉にあるように、従来の低価格、品揃えだけでは顧客の支持は得られなくなる。顧客との絆作りに成功した企業だけが継続的な優位を保てる時代を迎えているのである。

FSPの本質とは?

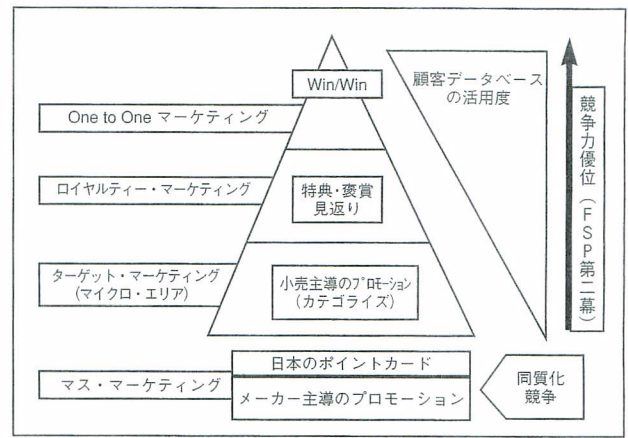
小売業に限らず、多くの企業の収益の大部分に貢献してくれているのは、実はリピーターとも称される一握りの上得意客(ロイヤル・カスタマー)である。このことは今や広く知れ渡り、常識ともなってきた。「20%の顧客が80%の売上を占める」のパレートの法則。この経験則に基づく通り、多くの顧客分析の中から百貨店では上位20%の優良顧客が売上高の80%を占め、スーパーマーケットでは上位30%で75%の売上が占められている。FSPの本質は従来の資産であつた店舗、施設、商品に取って代わる経営上で最も大切な資産(エクイティ)となつた顧客、とりわけロイヤル・カスタマーを識別し、さらに創造・維持・拡大していく経営戦略である。

従来のメーカー主導のマーケティングに乗っている以上、顔の見えない消



ブライアン・P・ウルフ氏の提唱する FSP 成功の6つのキーワード

データベース・マーケティングのレベル



費者という概念しかなかったが、FSPは小売業側が主導し、顔の見える顧客の満足を最大限に実現するためのマーケティング、マーチャンダイジング、マネジメント全般に渡る経営改革なのである。ロイヤル・カスタマーには喜び、感動という最大限の満足のいくサービスの提供をしていかない限りリピーターにはなってくれない。カードで収集した顧客データベースの蓄積情報の活用こそがFSPの肝となってくる。

のリーダーシップ不足と同義語と言っても良い。

による両輪走行なくしては、これからの小売業経営はないと言っても良い。

④の柔軟性は、500ポイント貯まると500円相当のクーポン券を提供するというプログラムを何年もやり続けている企業が多い。マンネリは顧客にとって既得権となり、何の喜びも感動も無く、企業にとっても経費の固定化となる。FSPには顧客の関心を絶えず引きつけるプログラムの開発・提供が必須条件となる。

## おわりに

日本のポイントカードの多くは既述したとおりディスカウントの先送りという消耗戦に突入している。多くの企業はポイントカードで取得できるはずの顧客データを垂れ流すか、収集したとしてもその「宝の山」を前に途方に暮れ、使えないと嘆くか、放り投げてしまっている。

⑤の情報活用は、FSPの最大の肝である。商品にバーコードが付いて単品管理、SCM (サプライ・チェーン・マネジメント)、DCM (デマンド・チェーン・マネジメント) と発展したように、顧客がバーコードのついたカードを持つことにより、カスタマーをキーとした新しい経営革新への道が拓けてくる。商品と顧客のマトリックス情報

新しい分野に挑戦するには新しい知識と技術で武装し、体験と知恵を積み重ねていくしか道はない。

この不毛な消耗戦を脱皮し、「優良顧客争奪戦」の土俵に上がるためにも、現状のポイントカードをロイヤルティカードに変身させるFSPへの挑戦は避けなくては通れない。

## FSP成功のキーワード

それではFSPの成功、すなわちロイヤル・カスタマーの創造・維持・拡大のためにはどうしたら良いのであろうか？ FSPの世界的権威であるブライアン・P・ウルフ氏は6つの成功のためのキーワードを提唱してくれている。

- ①コミットメント (約束・宣言)
- ②差別化 (会員/非会員、他企業)
- ③単純化 (分かり易い事)
- ④柔軟化 (既得権・固定化のワナ)
- ⑤情報活用 (顧客情報の活用)
- ⑥報奨・特典 (魅力・エンタメ)

どれも重要であるが筆者が敢えて選ぶとすれば①、④、⑤である。

①のコミットメントは、特にトップ・経営者が顧客・社員向けに理念・目標として絶えず語りかけなければならないことである。多くの失敗企業の最大原因は、企業のベクトル (方向性) が不明確なことであり、それはトップ

