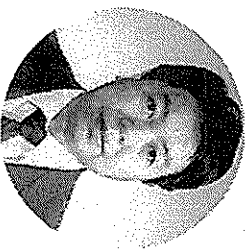


F S P 最新情報 2007
欧米の小売企業に学ぶ
顧客マーケティング活用

1) EDLPから顧客ロイヤルティ・マーケティングへの潮流

その道の専門化としてのジャーナリストの眼は、わずかな兆候から次世代の潮流の到来を鋭く読み取る。1995年5月、米国のウォール・ストリートジャーナルはオハイオ州デイトンの当時たった2店舗を持つに過ぎないスーパーマーケット、ドロシーレーン・マーケットのカードプログラムを大々的に取り上げた。同社のFSP（フリクエント・シヨップ・プログラム）を「今後全世界中のスーパーの経営のやり方を変えるもの」として高く評価したが、その後その言葉通り、FSPは瞬く間に世界的な広がりを見せたのである。同様に96年、英国のザ・グロージャー誌はテスコのクラブカードの開始を評し、「英国の小売業の企業間競争はデイスクアントからカードに変わった」と新たなロイヤルティ・マーケティングの到来を予告したが、現在最もエクセレントと評価される同社のその経営戦略は米国No.1のスーパーマーケット、クロージャーに移植されつつある。

記者の予言の90年代中期、米国の80年代の不況下に生み出されたウォルマートのEDLP戦略がグローバルレベルで小売業全体を席卷しつつある時であった。圧倒的な規模を武器に実現したその戦略は大量生産・大量消費時代のマス・マーケティングの手法を、小売業がITを駆使して主導権を握り、見事に結晶にしたものである。多くの小売業が同じ戦略の土俵の上での勝負を詰め、その対極ともいえるワンtoワンマーケティングのコンセプトに希望を見出してカード戦略の導入に走ったのだ。しかしながら「FSPの多くの失敗は第二幕に起こる」というブライアン・ウル

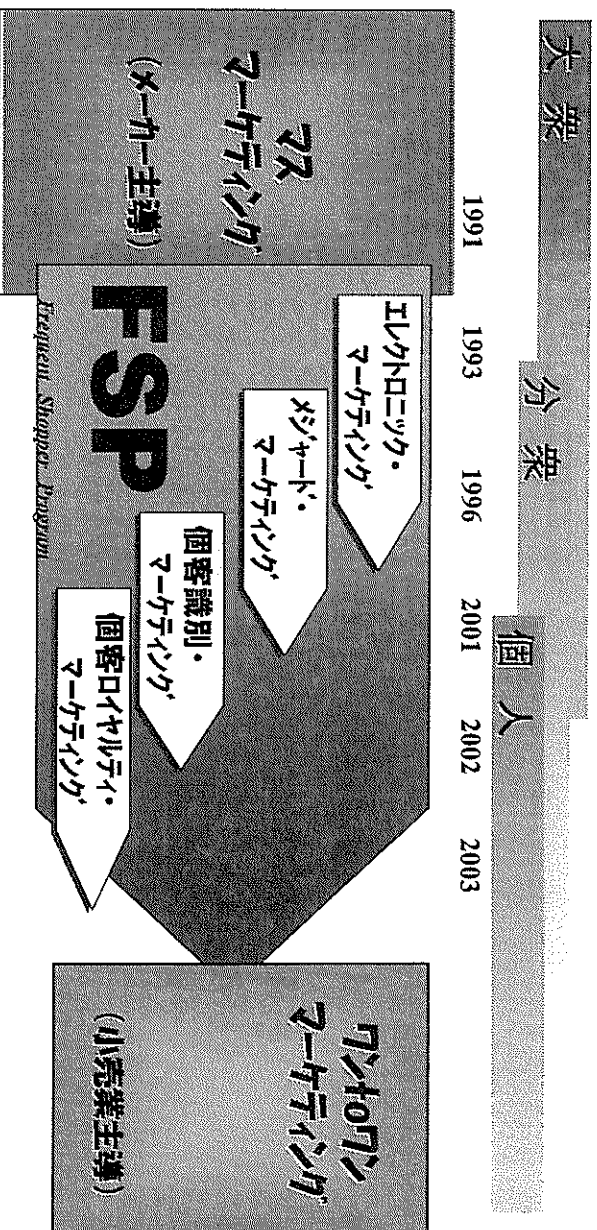


日本NCR株式会社流通システム本部
マーケティング部・寺小屋プロジェクト塾頭
大竹 佳憲

＜ご略歴＞

1970年、新潟大学経済学部卒、日本NCR（株）入社。流通業のコンピュータ、POSシステムの営業、企画部門、企業内外の教育研修等担当の後、96年、流通システム本部マーケティング部担当部長。97年より社内若手社員対象の自主的学習塾「寺小屋プロジェクト」の塾頭として活動。2007年、同社定年退職後も同社の教育研修、マーケティングサポートを継続受託する一方、「私塾・寺小屋」を設立、NCRの教育ノウハウをベースに営業マン、リーダーシップ研修を実施。国内FSPの第一人者として知られ、FSP Forum 事務局長など幅広く活躍。著書に『TESSCO・顧客ロイヤルティ戦略』（監訳、海文堂出版）、『実践ロイヤルカスタマー経営』（共著、コンピュータエージ社）など。

FSP:小売業のマーケティングの発展



出典:NCR 寺子屋プロジェクト2004・1

フ氏の指摘通り、殆どの企業がカード配布後の顧客データ活用という次の段階で挫折・失敗してしまっているのが実情である。

一方、今日ではそのウォルマートのEDLP戦略も欧州、日本等では苦戦を強いられている。単なる低価格と品揃えだけでは顧客満足の獲得が出来ないことが判明しつつある今、両国の記者が10年以上前に予言した通りロイヤルティ・マーケティング戦略が急速に現実的なものとして浮上してきた。ウルフ氏のFSPの第二幕、即ち顧客データを活用して顧客との『絆』(ロイヤルティ)を構築した企業の仕組みを学び、取りいれようとする動きが活発化してきているのだ。顧客データを企業マーケティング戦略の情報に変えて活用し、経営の成果を上げている欧米企業の事例について考察してみたい。

2) ユークロックス (米) の挑戦

米国におけるFSPの発祥は定かではないが、取ってあげれば本格的に企業戦略として挑戦し、成功を収めたユークロックスが最初である。バージニア州リッチモンドに本拠を置き約30店舗を有するローカル・スーパーマーケット・チェーンである同社も、80年代後半からウォルマートや全国チェーンの低価格競争にさらされ、生き残りを賭けた経営改革を迫られていた。地域の顧客に密着した経営を目指すためには、過去からスーパーマーケットの経営の尺度であった“商品”、“売上高”以外の尺度として新たに“顧客”を加える必要があるとの結論に至った。同社が競合店対策として積極的に取り組んだものは「HMR (ホーム・ミール・リプレイスメント)」と「FSP」であるUVC (ユークロックス・バリュエード・カストマー) カードの2つであ

った。前者については日本にも広く知られ、視察に訪れる程有名であるが、直接眼に見えないFSPについては余り知られる事はなかった。だが、日本の経営者が学ばなければならなかったのは後者なのかもしれない。

①UVCカードが示したマス・マーケティングの船葬
同社がUVCカードのテストを開始したのは87年であり、データベースを構築して〈顧客購買パターン分析〉を実施したのは94年の事であった。同社では開始以来UVCカードの理念を明確にし、顧客・会員に伝える努力を怠らない。それは「あらゆる機会に感謝を表し、報いるべき顧客に報い、顧客との親密な関係を維持していきたい」という目的・方向性である。FSPの定番である七面鳥プレゼント、地域への寄付、催しへの優待等のプログラムの展開する一方で、顧客データベースのデータ活用に一歩踏み込んだのである。

分析が進むにつれてブライアン・ウルフ氏の唱える「顧客は皆同じではない」といった指摘が明らかにされ、過去行ってきたマス・マーケティングの陥穽(落とし穴)の存在を思い知らされたのである。即ち過去のやり方は全て「平均値」でものを見、経営上の意思決定を行ってきたのである。チラシ等で来店を促すことにより、増えた客数に対して単純に平均買上単価を掛けた分、売上増加につながるという考え方が根底に横たわっていた。

しかしながら当時の約31万世帯の分析結果では会員の月間平均買上げ金額は148ドルであるが、デジタル1(上位10%)会員のそれは471ドル、それも個別に見ていくと最高額3,000ドルであり、下位のデジタル10の平均は8ドル、その内の最低買上金額は50セントであり、なんと最高額とは6,000倍の開きがあ

り明らかに「皆同じ」ではなかったのである。上位30%の顧客で売上高の76%を占め、下位30%の顧客でのそれは4%未満、そこには平均値で語ってきた顧客は存在していなかったのだ。

同社の前マーケティング副社長であるR・スワット氏は「片足を火の中、もう一方の足を氷の上に置けば、その平均値はかなり心地よいものとなる」と、経営上の問題点が平均値によって隠されてしまう事の危険性を指摘する。当初同社が求めた経営の尺度としての“顧客”の分析は「メジャー・マーケティング」と称され、ブライアン・ウルフ氏の「顧客識別マーケティング」の原則を忠実になぞったものであったといえる。

②電子クーポンの誕生

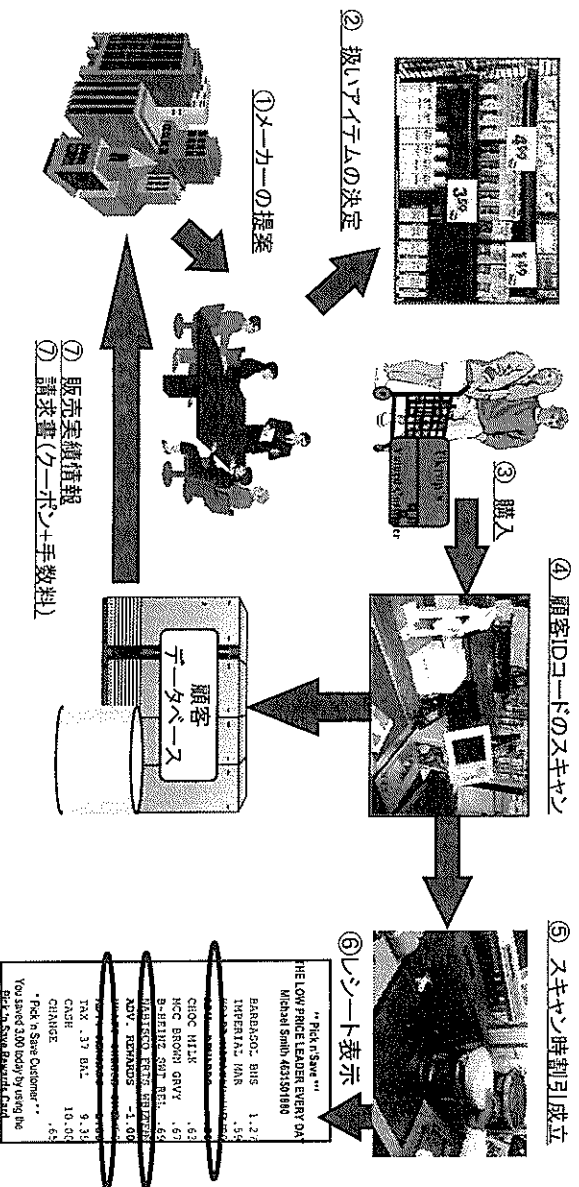
ウォルマートや全国チェーンの低価格攻勢に対抗する戦術として同社が編み出したのが「電子クーポン」の仕組みである。従来の米国の消費者は週末に入ってくる分厚い新聞やチラシの中から目的とするクーポン券を切り取ってレジのところまで処理してもらう方式が主で、消費者にとっても店側にとっても非常にわずらわしく、手間と時間とコストのかかる仕組みであった。UVCの発展形として同社では、メーカーと協議の上、1カテゴリー当たり1アイテムで約100アイテムを選定し、1ヶ月間地域のどの競合店よりも低い価格で提供するという仕組みを創り上げたのである。

これらアイテムは各家庭で日常的によく購入されるものを中心に設定される。会員には会報誌、ホームページ等でこれを告知し、店頭には該当アイテムが展示される。それらアイテムは会員カードのバーコードをスキャンする事で自動的にクーポン処理(値引・割引)

され、レシートにも印字される。勿論会員にランクづけされていれば、それぞれの値引率・割引率を適応したクーポン処理が可能となる。取引明細処理のデータは顧客データベースで処理され、締め日に販売実績情報とクーポン分プラス手数料の請求書がメーカーに送付される(図一①)。

会員顧客にとっては日常の必需アイテムが1ヶ月間いつでも簡単なクーポン処理で購入でき、ユーケロックスにとっては顧客に喜んでもらえると共に競合店に対する有効な低価格競争の武器となり、メーカー側にとっては透明性の高い販売実績に基づき「電子リベート」であり、セール時の値崩れ防止、販促効果の検証の点からも納得性があり、思い切ったオプナーが可能となる。まさに3者にメリットのある仕組みとなっている。

図一①



③ターゲット・マーケティングの誕生と進化

前出のR・スコット氏は顧客データベースのデータ活用について、「デシル分析やRF M分析等の分析情報はそれ止まり。現場のアクションには殆ど役には立たない」と語る。「報いべき人に報いる」(ブライアン・ウルフ氏)の提言を実現するためには、顧客を分類してターゲットを絞り込み、仮説・実行・検証の活用サイクルできめ細かに対応するための「顧客カテゴリー・マネジメント」が必須との結論に達したのである。

過去、商品のカテゴリーズ(分類)は小売業の歴史とともに実施してきたが、顧客のそれは前述の通り平均値を用いた消費者でくりにされてきた。コンシューマー(消費者)ではなく、カスタマー(顧客)としての分類のキーとしては購入金額、商品、メーカー、ブランド、居住地域、年代、家族構成等ある

が、重要なのはライフスタイル、ライフステージによる分類である。低脂肪食品、無農薬野菜、ベビー食品、キヤットフードといった購入商品から顧客のそれらが見えてくる。同社では購買データから仮説・実行・検証のサイクルのターゲット・マーケティングを生み出した。即ちベビー食品をよく購入する顧客は乳幼児のいる家庭とし、それらを抽出し、メーカーと協同して幼児用タオルプレゼントといった販促を実施し、特典利用率・反応率等を検証して次の販促計画に結びつけるのである(図-②)。

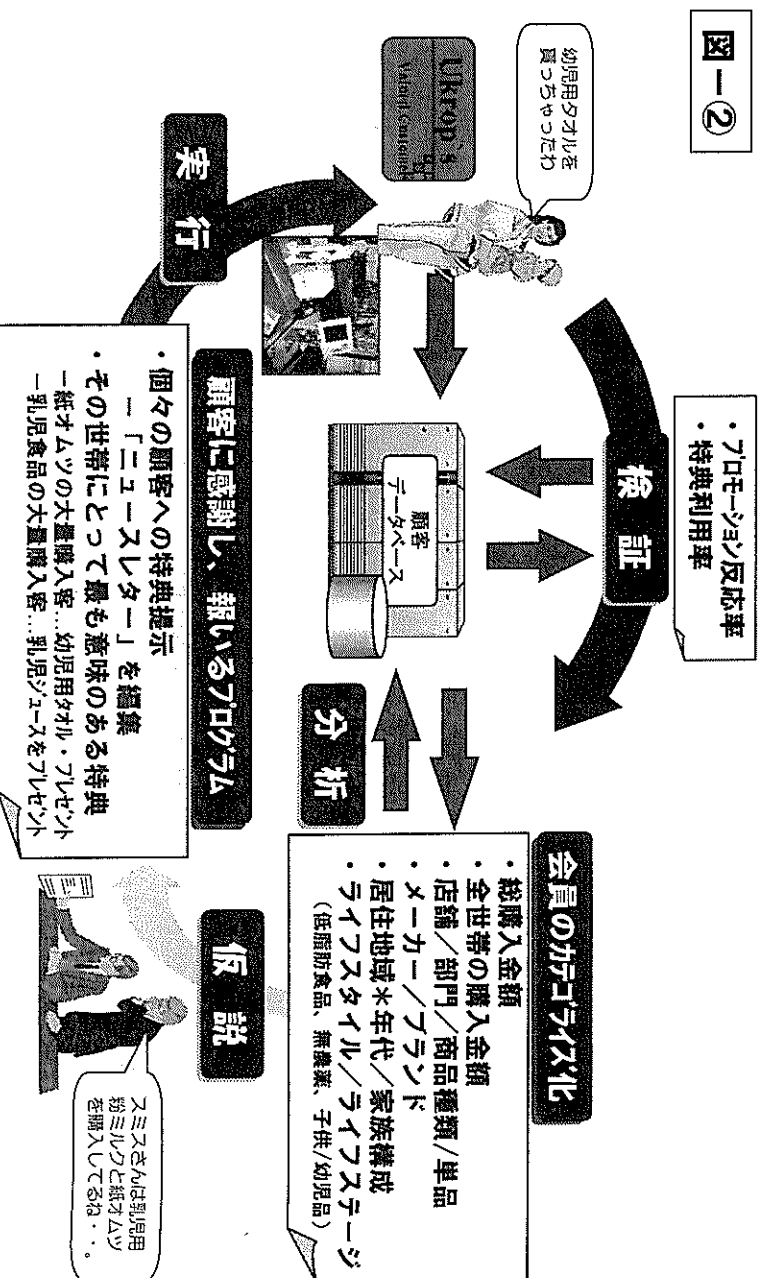
更にそれを発展させたものがUBC(ユーロトップス・ベビー・クラブ)と称されるサブ・クラブである。2歳未満の乳幼児のいる家庭は誰でも参加できる。UBCにはジョンソン&ジョンソンやパナソニックといったベビー関連商品のメーカーが「スポンサー」と

して名を連ね、年4回の育児関連のマガジンをお届ける他にUBCマークのついた商品は特別割引を受けるだけでなく、「スポンサー」の商品のいずれでも購入が100ドルを超えた段階で10ドルキヤッシュバックされる(スポンサー企業負担)。

ターゲット・マーケティングは小売業とメーカーが顧客満足を共通の目的としてコラボレーションできる基盤を提供している。因みに米国の多くのスーパーにもこのようなサブ・クラブは広がりつつあり、“ペットクラブ”、“ワイクラブ”、“キッズクラブ”、“シルバークラブ”等の展開が見られる。

④データを活用した新しいスーパーマーケットへの挑戦

同社のターゲット・マーケティングは、当初は基本的に優良顧客の識別と囲い込み的な要素の強い「プル・マーケティング」であった。基本的に「何を買ったか」が分析の中心



となり、過去志向的な側面はぬぐえなかつた。しかしながら顧客理解が進むにつれて「何故買ったか」がおぼろげながら見えてくると、顧客に対して「ブツシユ・マーケティング」の世界が広がってくる。即ち個人個人の各商品カテゴリーの購買余地を埋める戦略である。

そのような個人の「ウォレット・シェア」の拡大のためには顧客との双方向のコミュニケーションが必須となってくるが、同社ではWebの活用はもとより顧客との接点であるチェックアウトには最新型のFSSP対応POSを配置し、各売場の中には数箇所KIOSK端末を設置している。カードをスキップする事によって顧客にとっては必要な、店側にとっては顧客に対して伝えたい情報が提供され、新しい形でのインスタプ・プロモーションを展開している。更に顧客情報基盤をベースに金融サービスにも対応するため、ファースト・マーケット・バンクをインスタプバンクで導入し、預金やローンで顧客に対して特別金利の提供等を行っている。

同社の顧客データはこのようにマーケティング、取引先との協業、販促の実施と検証、店舗のマネジメント等で活用され、地域チェーンが全国チェーンに対抗できる経営戦略上欠くことのできない武器となっている。

3) テスコ (英) の挑戦

英国におけるFSSPはテスコを除外しては語れない。もともと同社ではFSSPをロイヤルティ・マーケティング(乃至はプロگرامム)と称し、デイスカウン트의・販促の色合いが強い米国のFSSPとは一線を画している。

同社は英国小売業界においてセインスベリーの後塵を拝して万年2番手の地位に甘ん

じる低価格が武器のスーパーマーケット・チェーンであった。しかし95年に戦略転換し、クラブカードをスタートさせるや一躍トップに踊り出るだけでなく、近年では2位のアズダ、3位のセインスベリー両社のマーケットシェアを加えた数値を上回る躍進振りを見せ、その勢いは衰えを見せないのである。更には英国内に留まらず、海外戦略を積極的に展開し、過去には慎重にアジアや東欧の小売業の後進地域を中心に新店を進めてきたが、今年からは綿密なマーケット・リサーチをもとに米国・日本といった先進的・競合の激しい地域に積極的に割って入ろうとしている。

なるほど90年中盤から世界的にFSSPの普及ということも多く企業がカード戦略を展開したが、グローバルレベルでテスコほどに成功を収めている企業は見当たらないのである。資源に恵まれない島国国家である日本が「技術立国」でモノ作りに秀でてきたが、同様に英国は昔から「情報立国」として金融・保険の分野で世界をリードしてきた。そのためであろうか。世界中の企業が渴望したテスコの顧客データを縦横に活用した成功の秘密は、守秘義務契約等の情報統制の壁によって外に漏れる事は殆どなかった。

しかしながら2003年、クラブカードの創設に関わった人々によって『スコアリング・ポイント』が発刊され、同社の顧客ロイヤリティ戦略、即ち顧客情報の活用実態が明らかにされたのである。その書の内容をベースにデータ活用実態を追っていこう。

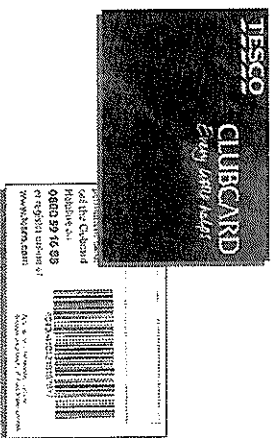
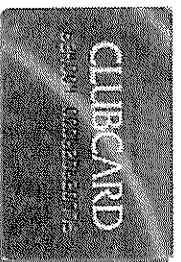
①テスコの戦略を180度変えた「顧客データ」

十数年前までのテスコの商法は「より高く積み上げて、より安く売れまくれ!」といった典型的な低価格を前面に押し出したものだ

った。しかしながら90年代に入るやウォルマートに買収されたアズダ等との激しい低価格競争は経営的に限界に達しようとしていた。又、ハイ・ロー戦略による売り場の荒れや欠品、小型店から大型店へのシフトや効率の行き過ぎた追求は、顧客にとって「殺風景な店舗」、「客として歓迎されていない雰囲気」といった不満の声を生み、それらは新たな戦略の見直しを同社に迫っていたのである。

その打開策として93年からプロジェクトを立ち上げ、米国のFSPを視察し、自分達独自のカード戦略の研究と試行を推し進めた。当時その「オメガ・プロジェクト」の中心人物であるマーケティング部門の担当役員こそが現CEOのテリー・リーヒーローであった。同卿は顧客に対して割戻金の仕組みを持つ生協の出身であり、顧客にフォーカスしたマーケティングのDNAを有する人であった。

翌94年11月には1年余の実験によるターゲットを絞り込んだ10万件のダイレクトメール、会員の買上データの変化、特典への反応率等の分析・調査結果が役員会でプレゼンされ、静かなる驚きと興奮の中で即座に翌年2月に



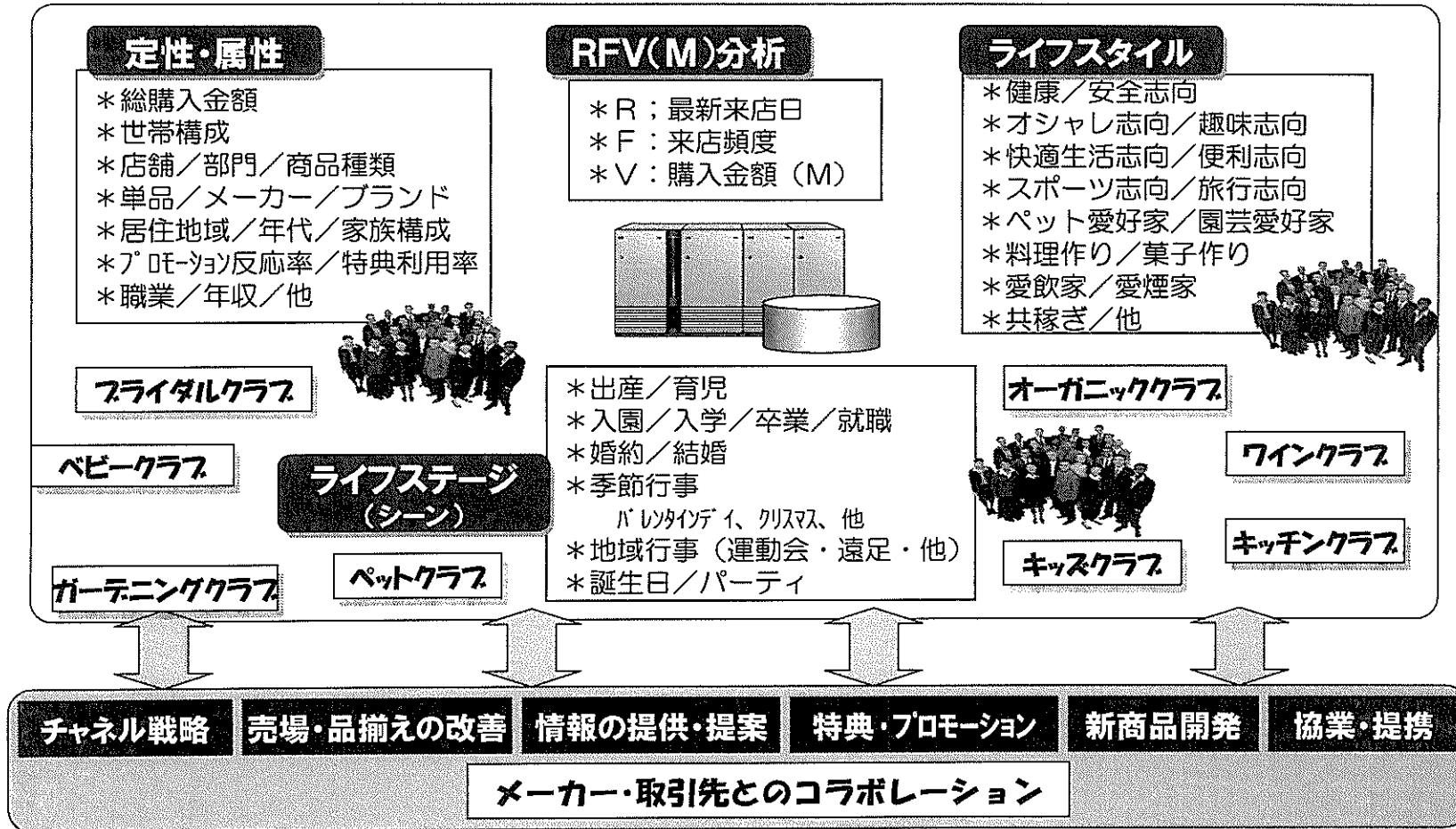
全店舗、約600店舗への一斉導入の決定が下された。セイゾズベリーを出し抜いて悲願の業界1位の座への道筋を示す野心的なその発表を聞いた当時のCEO、マクラーレン卿はこう語った。「私がこれを聞いて恐ろしいと思っっているのは、私が顧客について30年間で知りえた事以上のものを、この3ヶ月で君たちが知ったという事だ。」テスコの戦略が180度転換した瞬間であった。

②ポイント制を採用したクラブカード

カードプログラムは「お客様への感謝を表す」、「継続的購入」等を考慮し、米国流の会員価格ではなくポイント制を採用した。買い物1ポイントごとに1ポイント提供する還元率としては1%に相当するに過ぎない極めて地味でシンプルな仕組みとなっている。沢山購入すればするほどポイントの獲得が多くなるという累進性を持ち、特定商品や 프로모ーションでのポイント付与といった方式は、顧客の購買行動をも変える事ができる。特典は3ヶ月毎に「スチートメント (勘定書)」が直接会員に郵送され、その中には蓄積ポイント分がバウチャー (商品券) として同封され、他によく購入する商品対象のクーポン券とその顧客にとって未購入であるが必要と思われる商品のクーポン券が同封されている。顧客のロイヤルティに対する「ほんのささやかな感謝」の形である。

95年2月にスタートするや短期間に電光石火の如く700万人を超えるクラブカード会員を獲得し、同5月に送付された最初の「スチートメント」は500万通にも達した。クラブカード開始のための投資は1,000万ポンド (約22億円) であり、それをカバーするためには年間売上上で約1.6%アップが必要であったが、結

顧客カテゴリー（分類）とデータ活用



果として初年度7%アップの大成功を収めたのである。実験で予想されていたとはいえず、年々売上を落としていた老朽店舗もが売上が上昇カーブを描き、たった1%還元の特典といったプログラムに対する懸念を見事に吹き飛ばした。

現在ではそのポイントを利用を超えて売買したり、特典としての旅行やチケット等をより広く、安く調達する機能を持った子会社・フリータイムス社を設立し、ポイントを使う楽しみをより強化することで、ポイントを貯める楽しみを倍化させている。例えば現状では5ポイントのバウチャー（商品券）は旅行、遊園地等の利用で4倍のポイントで使えるのである。しかしながら同社のポイント費用は総売上高に対しては実質0.74%に過ぎず、ポイントの隠れ債務化、蓄積残高の急騰に悩むデイスカウントツールと化した日本のポイント制の仕組みとは根本的に異なる。

③データ活用目的とは？

店頭でPOSレジを紹介して上がってくるデータは膨大な量になる。約1,000万人の顧客が一人当たり週平均40アイテムの商品を購入するとすれば、月間16億件ものレシート明細データがデータウェアハウスに流入して行くことになる。デスコではその膨大なデータを“Transforming the Data into Customer Insight”、即ちどの企業よりも顧客を理解するといった目的の下で、顧客の洞察に用いるのである。

顧客の洞察については、90年代初頭の「金曜日の夕方に男性客が紙オムツと缶ビールを購入する」といった伝説的な物語が思い浮かぶであろう。「誰が」「何を」「いくら」購入したか、だけではなく、その情報から顧客の

ライフスタイル、購買行動といった「何故」買うのか、が洞察されたからである。

過去、「何を購入したか」という分析は、顧客の潜在ニーズに合わせる品揃えをすることでリピートを目指す「ゾル・マーケティング」をある程度実現してきた。しかしながら顧客の潜在するニーズを引き出す「ゾルシユ・マーケティング」は不可能である。即ち眼に見えない膨大なチャレンス・ロス（販売機会損失）があるかもしれないのである。

この場合、「何を」だけの情報からは紙オムツと缶ビールの売場の改善ぐらいしかできないかもしれない。しかしながら顧客の「何故購入するのか」の洞察ができれば、ビールのおつまみやワインの提案、紙オムツだけでなくお尻クリーナー等のペーパー用品、離乳食等の提案を行う事ができ、継続的なカスタマー・シェアの増大が可能となる。それどころか、かさばる紙オムツやビールは週末の郊外店への招待や、雨の日の宅配サービスの利用を提案できる。

「デスコはレモンを搾るように比類なき効率を持ってデータから情報を搾り出している」(ブライアン・ウルフ氏)の言葉通り、同社のデータ活用は「顧客のために価値を生み出し、生涯にわたるロイヤルティを築く」というクラブカードの目的を実現させるために、徹底した「何故？」の問い掛けと現場のリサーチの両輪で推進されている。

④顧客のセグメンテーション(分類)

過去、FSPの顧客の分析はデジタル(十分位法)分析をキーに、商品と顧客、更には地域情報等とのマトリックスが中心であり、基本的には上位の顧客の囲い込みやリピート来店を促す目的で行われてきた。その殆どが

表・画面等で表現される2次元分析であった。

テスコの場合には顧客の洞察を目的とし、1,300万人に及ぶ会員の購買データを統計手法を駆使して多次元分析をおこなう。顧客のロイヤルティを利益貢献・将来的価値・支持度の3次元であらわす「ロイヤルティ・キユーブ」、購買金額・購買頻度・最終購買日の3次元であらわす「RFV分析」、カード申込書から得られる住所・家族構成・年齢等のライフステージ、POSデータから抽出された購買行動と購入商品、更にはクーポン等の利用データから顧客のプロファイル、ライフスタイルを定義づけて、日常的な業務プロセスの改善に役立てているのである。

例えば「若いA夫婦はDINKSでコンビニのエクスペンスを会社帰りに利用。冷凍食品やデリカを中心に購入し、調味料等は余り購入しない。最近新たにトックグランドを購入」といったプロファイルが見えてくれば、料理に時間を割くのが惜しいか、料理が苦手が推測でき、冷凍食品やナルド食品等の販促が有効じゃないかとの予測が立つし、ペットクラブへの勧誘もできる。又「B夫婦は年配で奥さんは専業主婦、日中に街中のメトロを利用し、健康志向の商品と菓子材料をよく購入し、週末には郊外店であるエクストラにも来店する」のプロファイルが見えてくれば、オーガニッククラブへの勧誘、菓子材料のクーポンやレシピ、金融・保険商品の案内等を送る事ができる。

このような顧客のセグメンテーションを基に3ヶ月単位で送られる「ステートメント」は30万種以上のパターンとなり、同封の商品クーポンの利用率も20%に達することもあるという。更にこれらの分析はメーカーにとつ

ては貴重な消費者情報であるだけでなく、自社の商品のターゲット顧客に絞り込んだ販促の実施と検証を可能とするものであり、現在では300万種のDMが1,200万人以上のセグメントされた顧客に送付されているという。

このような顧客プロフィールに基づくマーケティング手法は昔から店舗、即ち顧客との接点を持ってない通販業界の生命線であり、お家芸であった。しかしながらチャネル、扱った商品等は限られるため、顧客も限定的である。多くのチャネルを有し、「ゆりかごから墓場まで」それぞれそ生涯にわたっての継続的マーケティングが出来るのは、現時点ではテスコのみである。

⑤データの戦略的利用

「低価格戦略」

低価格競争下において、顧客に商品が高いというイメージを持たれる事は得策ではないし、時には集客上致命傷にもなる。同社ではライフスタイル分析の結果を用い、低価格に敏感な客層が頻繁に購入する数十アイテムの商品に限り、ライバル社に対して攻撃的な低価格の設定と陳列・告示を徹底して行っている。同社のホームページには数千アイテムについて競合他社との価格比較を行った「Price Check」があり、低価格のイメージ訴求は日本では見られない位に徹底している。

「マーチャントインジニング戦略」

NBが日本より弱いとされる英国では小売業のPB商品が40%以上を占めるといわれ、同社の場合には55%以上も占める。PBは基本的に高品質の「フラインスタ」、NBと同等品質の「テスコ」、低価格志向の「バリュウ」の3レベルからなり、商圏、立地、顧客セグメントのデータによって各店舗の構成比、価

格に柔軟性を持たせている。客層別のPB展開は日本と異なり、無駄な値引きや販促を省く効果がある。

NB商品については各商品カテゴリごとにカテゴリ・キャンペーンを設け、協同して最適な棚陳列、販促等を、データを基に追求している。日本のマーチャンドライジングは川上商品の「選別型」であり、同社のそれは顧客セグメントに基づく「調達型」である。商品の原価を知り尽くした同社では電子商取引市場 (WWE) を通して、グローバルに原材料の調達もでき、それらをメーカーに提供して製造だけ委託することもできる立場にあるため、「垂直型」とグループ一括の「水平型」のマーチャンドライジング構造を有している。

「チャネル戦略」

顧客情報の基盤が出来ると、「グッズ・ワークテイニング」の推進策としてチャネル(販売経路・業態) 戦略が容易になる。インターネット・スーパー、銀行・保険、クレジットカード等の金融業、通信事業、インターネット・プロバイダー、携帯電話サービス等の異業種に積極的に参入し、いずれも業界No.1かそれを狙える位置にいる。最初からターゲットとすべき顧客の詳細と規模が分かっているだけに失敗のリスクは最小限であり、場合によっては既存の業種・業態への進出も計算づくで可能なのだ。更に、クラブカードの成功は同社の海外への出店をも促し、今では海外の店舗の売場面積のほうが国内の上回るほどになっている。

「ブランド戦略」

同社の顧客ロイヤルティを求めての経営戦略とその継続的実践はいつしかテスコという英国で最も信頼され、知れ渡ったブランドと



お知らせ：
本文中のテスコの外国については「SCORING POINTS」を参考にしましたが、
同書は本年9月中旬に日本翻訳版になって発売される予定です。
書籍名：「TESCO 顧客ロイヤルティ戦略」(監訳：大竹佳彦・海文堂出版、@3000円)

なったのである。クラブカードのお客様に対する「Every Little Helps」は同社が“何を売るか”ではなく、顧客の“何を解決するか”、即ち問題解決型、提案型のソリューションビジネスを標榜したものである。その姿勢が顧客にとって「自分たちの側に立つ存在」として信頼されているのである。

信頼、それは自分自身のことをよく知ってくれている、又は知ろうと耳を傾けてくれる存在に対して寄せるものである。今の世の中、商品も店舗も情報もありあふれ、消費者は価格、品質の安全性、安心感、利便性等の狭間で真に自分が購入すべきものが分からない状況である。同社の「何処よりも顧客の事を理解する」姿勢がこういった顧客の迷いを信頼の購買行動、即ちロイヤルティに変えている。

4) ナビスコ (米) の挑戦

米国におけるスーパーマーケットのFSPの普及はメーカーに対しても新たな対応を求めた。脱マス・マーケティングである。膨大なTV、ラジオ、新聞、チラシ等によるマーケティング手法は砂漠に水を撒くようにその費用対効果が全く見えず、それらに代わる効果測定可能な手法が求められていた。消費者のニーズが急激に変化・拡散する中での新製品の開発は、開発・工場ライン建設・商材手当て、採用・プロモーション等の膨大な投資が投機的になるというリスクをも含んでいたのである。スーパーマーケットのFSPによって取得される顧客の属性データ、購買データ等はメーカーにとってなにもにも優る消費者情報であり、新たなマーケティング手法の扉を開くものであった。

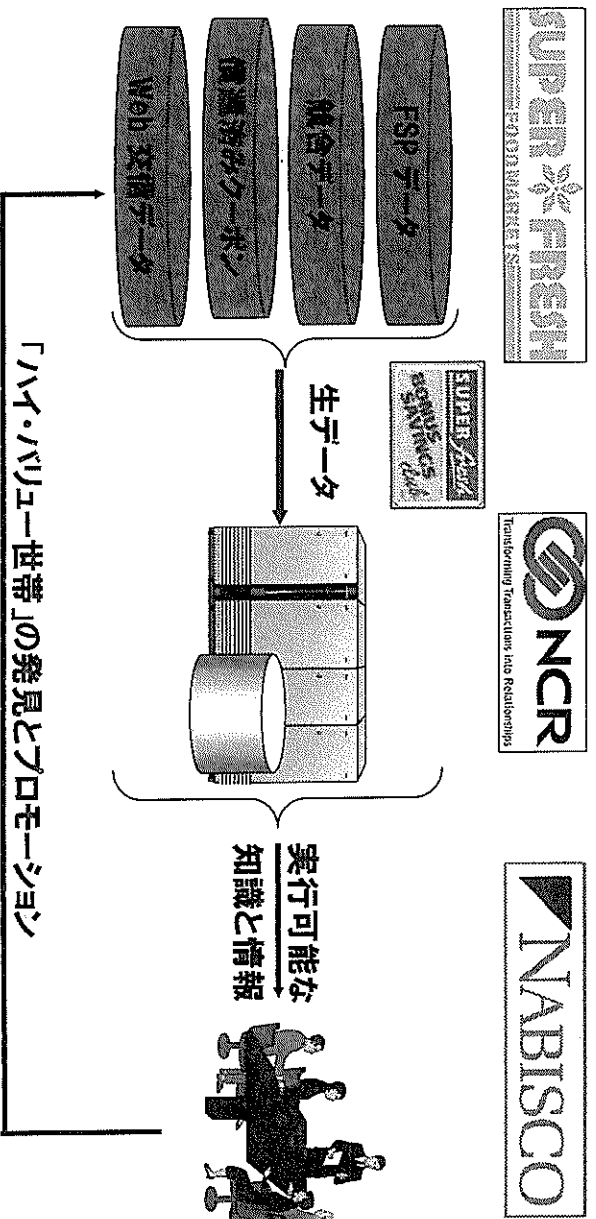
①ナビスコの実験

90年代、ナビスコはNCR及びA & Pグループのスーパーマーケット企業のスーパーフレッシュと3社でFSPの顧客データをどのようにプロモーションに活用できるかの協同研究プロジェクトをスタートさせた。スーパーフレッシュのFSPデータ、競合データ、償還済みクーポンのデータ、Web通信データの生データをNCRのデータウェアハウスに蓄積し、そのデータの中から販売成績の向上に繋がる情報と知識を得ようとする目的であった。

②「ハイ・バリュー世帯」の発見

購入顧客の分析を行っていった結果、先述のユーロックスとほぼ同じ状況が判明したのである。即ちナビスコの商品を購入した顧客は全顧客ではなかったこと(筆者推定で

顧客データを元に「仮説」、「実行」、「検証」の繰り返し



60%台)、更に購入顧客を分析した結果、上位30%で70%以上占めるといった、FSPと全く同じパターンが現れたのだ。膨大な広告・宣伝費をかけているにも拘らず、ナビスコの売上を支えていたのはごく一部の顧客であり、ナビスコはこの上位買上顧客を「ハイ・バリュユーザー」と名づけて更に実験を進めた。

このグループに対して、特別なプロモーションを実施した組としない組との2つに分けて分析を行った結果、明らかに12%以上もの差異が発生し、その有効性が立証されたのだ。更に費用対効果という点からも、従来のマス・プロモーションに比べハイ・バリュユーザーに絞ったターゲット・プロモーションの方が、より低い費用で予測すら出来る高い売上増の効果を発揮したのである。

因みに日本のO社ではハイ・バリュユーザーをハイユーザーと称しているが、例えばマ

ヨネーズに関して言えば月に3〜6本以上購入し、プロモーション反応率も非常に良いという。メーカーが顧客ロイヤルティ戦略に目覚めた歴史的な出来事だったのかもしれない。

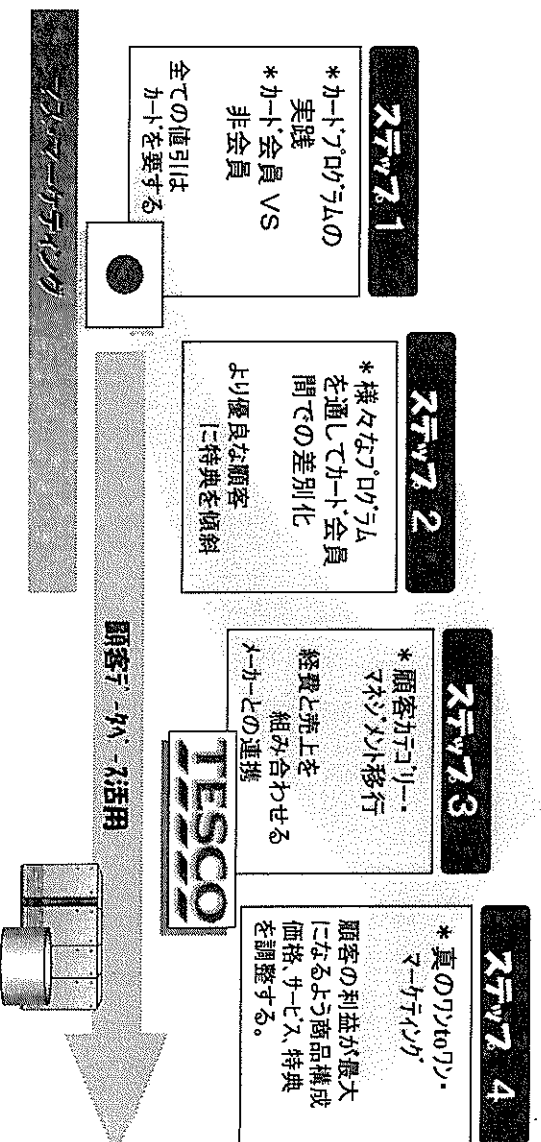
③メーカーのCRM戦略

多くのメーカーがCRMを試行したが、顧客との直接の接点と継続的な取引データの取得という壁の前にその多くが頓挫・挫折せざるを得なかった。しかしながらこの実験によってナビスコはCRMによるリテール・サポートの知識を入手できた。CRMのツールキットと呼ばれるそれらは、FSPデータによるバリュユーザーの発見、関係樹立、新製品の導入による関係拡張、競合対策、カテゴリー・マネジメント等のメニューを有し、効率的な品揃え、棚陳列、価格設定、プロモーションとしてスーパーマーケットに対して提案される。マスの同質化したプロモーション

フライアン・P.ウルフ氏のFSP成功への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



の提案は小売業の現場では不毛な同質化競争を招くが、顧客データに立脚した提案は店舗の差別化と販売増を招く。顧客のロイヤルティの獲得・維持・拡大を目指して、小売業とメーカーの関係は「取引関係」から「取組関係」、即ちパートナーとしての関係が誕生しつつある。

5) 日本のF S P第二幕への課題

①顧客データ活用失敗の原因

英国のロイヤルテイ・マーズケティンズの著名なコンサルタント、ピーター・レイ氏は失敗の原因として、①テクノロジーの過大評価、②情報活用の組織とプロセスの欠如、の2点を指摘する。新たな分野での企業戦略であり、全社的取り組みが必要であるのに拘わらず、従来の組織とプロセスの中で、現場の戦術レベルで取り組んだことに問題があるという。ブライアン・ウルフ氏は日本のF S Pの多くの失敗の原因としてトップのコミットメント不足を第一に挙げる。要は、決断しても現場に丸投げして、自らがリーダーシップを取ったり深く関与したりしないことを指摘する。

両氏の指摘は共通している。従来のプロセス・組織・評価制度の中では新しい革新は生まれてこないし、育たない。人間は本来的に変化に対して恐れを抱き、変えたがらない。トップの掛け声だけでは各部門・各人の従来のやり方は変えられない。小泉前首相の郵政改革のように、トップ自らが最前線に立って絶えず訴え、プロセス・組織・評価制度・教育等を変革していかないと組織としてのペナ

トルは一方方向に揃わない。I社、O社といった日本F S P先進企業はトップの危機感とリーダーシップから生まれている事がその証である。

②日本版E C Rへの挑戦を！

F S Pの第二幕の本質は顧客データ活用であり、情報が川下から川上に逆流する時代の到来である。要はマーズケティンズの主導権を小売業側が持つことになるが、残念ながら日本の小売業には過去よりマーズケティンズの組織・プロセスが全くなく、従って経験を積んだマーズケティンズは誰一人もない。更に組織・評価制度が商品ベースに構築されてきたため顧客という概念が欠落し、売場・陳列・品揃えといった効率を優先しすぎたため顧客の立場から考えるという事も中途半端であった。

Collaborationという単語はistをつければ「敵への同調者」となり、当初は呉越同舟・同舟異夢と訳されていた。本来の意味は文化・価値観等の異なる人々・組織が一つの目的を共有して仕事を進めることを言う。日本の小売業が当面挑戦すべきことは、顧客データを持つ小売業と優秀なマーズケティンズを抱えるメーカーとが、顧客満足を共通目的として情報を共有し、「日本版E C R」、即ち商品補充・販促・品揃え・新製品導入をCollaborationして実践していく事であろう。特に仕入れ担当者が顧客情報を「閻魔帳」代わりに取引条件に用いる事の無いように、両者の信頼基盤を重視するトップの理念・リーダーシップが発揮される必要がある。