

講演レポート

「FSP最前線2008」
～小売業の新マーケティング戦略の潮流～

講師：大竹 佳憲

日本NCR株式会社

流通システム本部 マーケティング部 寺子屋プロジェクト・塾頭

平成19年12月14日

編集：CGCグループ
ガゴリーマネジメント研究会事務局

- 第1章：「今、日本の小売業は・・・？」
- 第2章：「リピーターを呼ぶ顧客満足戦略」
- 第3章：「間違いだらけのポイントカード」
- 第4章：「会員・非会員の差別化戦略」
- 第5章：「会員間での差別化戦略」
- 第6章：「顧客カテゴリーマネジメント戦略」
- 第7章：「顧客データ活用の最前線」
- 第8章：「F S P成功の方程式」

第一部 日本のF S Pの現状と課題 はじめに

N C Rの大竹でございます。よろしく申し上げます。さて今日は、F S Pの第二幕、「日本のF S Pの現状と課題」ということでお話させて戴きます。日本でもようやくF S Pを単純に販促としてだけではなく、一つのマーケティング手段としてとらえる動きができております。従来小売側はマーケティングをやるものではなく、メーカーさんがやるものだ、ということをおっしゃる小売業のトップの方が多くいらっしゃいました。しかしながら、今必要とされるマーケティングとは、「お客さまが望むものはどういうものか？」という潜在化したニーズをいかに顕在化させるかということであり、そのための努力は、お客様を知らずしては出来ません。ところがメーカーさんとお客さまの間はというと、はっきりいって何も接触がありません。そこで、その役割をお客さまと直に接している小売業が「お客様をよく知る」という努力をしながら、メーカーさんと情報を交換し、新しいマーケティングを展開していかなくてはならない、という時代に入ってきております。ということで、第一部は日本。それから第二部では欧米、特にテスコについて、新マーケティング戦略の潮流というテーマでお話させて戴きたいと思えます。

さて、弊社では「寺子屋プロジェクト」というのがございますが、これは私が20年余りコンピュータ・P O S関連の営業の仕事を経て、その後教育並びに戦略企画、マーケティングの仕事をしていく中で、若手営業、若手S Eのために立ち上げた社内勉強会です。毎月2回～3回、夕方5：00～7：30ぐらいまで、講師はボランティアで社内の人間

が務め、米国の先進事例など、小売業の事例を研究するという事を10年以上続けてまいりました。今日お話しするのはほとんど事例をベースとしたお話です。小売業では机上の理論よりも現場が大事ですので、「現場で具体的にどう行なわれているか？」といった勉強会で使われた内容をもとに皆様にご覧戴くことにしたいと思います。

ただ「顧客情報」というものは非常にセンシティブ（機密性の高い）なもので、これがオープンになると逆にその「強み」が失われてしまいます。そういうことで、ここにありますスライドを皆さまにコピーして差し上げたいのは、やまやまなのですが、残念ながらできませんのでご了承きたいと存じます。

まず、素朴な質問にお答えしたいと思います。最近このようなセミナーでよく（F S Pを）成功させている企業は本当にあるのか？という質問を頂きます。実際、小売業の中でF S Pを成功させている企業は非常にわずかです。その中で成功させている代表的な例としては、C G Cグループのオギノさんが挙げられるでしょう。11年で会員数が41万、カード利用売上が95%。確か山梨県の全世帯数が31万世帯ですので、それを上回る会員を集めておられ、売上も順調に伸ばしておられます。カード戦略を開始したのが97年ごろからで、当時、オギノさんの本部の向いにダイエーさんが7000㎡に及ぶ大型店を出店しました。全国チェーンと同列の「チラシ合戦」を始めたら、とてもではないが負けてしまう。そこで新しい戦略を模索し、カード戦略を開始し、99年からF S Pに切り換え、昨年（06年）ぐらいからは、テスコのしくみを研究され、取り組みを行なっておられます。それから大阪のイズミヤさん。こちらの企業では約200万人を越える会員の方がおられ、会員の売上比率は80%以上。導入のきっかけは、当時経常利益が赤字に落ち込み、「今までのやり方ではマズイ」といった反省からいろいろな実験を行なった結果、F S Pしかない！と決意した00年からでした。以降カード戦略を展開し、その展開の推進と併せて経常利益も

字型に改善されてきました。F S Pは今や、いわばイズミヤさんの戦略の「核」となっています。それからマミーカートさん。昨年までで会員数が35.6万人を集め、F S Pを展開されています。導入動機は、やはり99年～00年にかけて売上に急ブレーキがかかり、既存店での売上がほとんどの店舗で前年対比マイナスになってしまった時期がありました。ところが当時12店舗のF S P実験店舗だけが、どういうわけか前年対比をクリアしていました。これらの事実を踏まえ、この危機を乗り切るためにF S Pの導入を決断したのが、00年でした。その後、売上・経常利益ともにV字型に回復し、積極的な出店戦略においても商圈をある程度「カード」でしっかりベースを固めれば、競合相手がいて負けることの

ない状態を作られています。

ところで、例えば 451 m²の地元スーパーと 2400 m²の全国チェーンがぶつかったらどちらが勝つでしょうか？これは京王線の「つつじヶ丘駅」のオオゼキさんと大手スーパーのLさんの例です。451 m²の店舗は、以前電鉄系のスーパーが年商 4 億～5 億円ぐらいのミニスーパーをやっていました。それをオオゼキさんが経営を引き継ぎ、06 年では年商 22 億 5600 万円。それに対し、Lさんは 22 億 4000 万ですので明らかに小が大を上回っています。その秘密はこの 1 店舗だけで 20000 人に近い会員さんを持っているということなのです。それから 300 坪の地元スーパー（山梨県）と 700 坪の全国的チェーンが歩いて 5 分ぐらいの距離でぶつかった場合、どちらが勝つでしょうか？これもカード戦略で有名な A コープ（こま野）白根店さん。売場面積は約 300 坪ですが、日商 900 万～1000 万円。それに対し、大手スーパー Mさんは 700 坪で日商約 400～500 万円です。ですから、F S Pは成功しているのか、いないのか、という質問に対するお答えは、「成功しているところはきちっと成功を収めています」と自信をもって私は言えるのです。

第 1 章「今、日本の小売業は・・・？」

まず、第 1 章で日本の小売業について振り返ってみたいと思います。日本の小売業は激変が続いております。商業統計調査をみてみましても平成 14 年から 11 年のたった 3 年間で 106,000 軒のお店がなくなっており、シャッター商店街が全国でどんどん増えてきてしまいました。しかしながら従業員数はそんなに減ってはいません。これはすなわち零細型だった小売店がどんどん大型店へ切り換って従業員が吸収されていったことを意味します。それからもう一つ大きな問題としては、卸売業の売上高構造です。小売業の売上高が 134 兆円なのに対し、卸売業では 639 兆円と約 4 倍になっています。日本の場合では小売業よりも卸売業の方が、売上が大きいという歪（いびつ）な関係があります。これは日本独自の帳合制度等による 2 次問屋、3 次問屋といった流通過程で売上がダブル計上、トリプル計上されるためではないかと思えます。いずれにしても、小型店がどんどん日本の小売業から消えている。また卸売業もやはり大きな変革を求められてきている、といった状況がこの数字から見て取られます。

それからマーケット環境。「少子高齢化」ということを語る場合「団塊の世代」「団塊ジュニアの世代」の存在の影響が想像以上に大きいものがあります。特に 680 万人にも及ぶ「団塊の世代（1947～49 年生まれ）」の動向が日本の世の中の大きな変化を起こしてきて

います。そうすると、この「団塊の世代」が今後どのようなライフスタイルを行なっていくかということが、小売業のみならずメーカーさんにも非常に大きな影響を及ぼしてくる、ということになります。例えば、サントリーのオールドというウイスキー。私が学生もころは憧れのウイスキーで「飲みたいな」と憧れつつも、いつもはレッドとハイニッカかを飲んでいました。それが、会社員になってオールドを飲むと、やはり「いいな〜！」と感じたものでした。しかしながら 1980 年 1240 万ケースだった出荷量が 2005 年には 51 万ケースに激減しています。往年の 4.1%しかない。このように時系列に、特に数字を年度別に飛ばして比較してみると、とんでもない変化がマーケットに起きている、ということが言えます。ビジネス環境の大変化が続いてきた、ということではないかということです。ついでに「少子高齢化社会」と言われていますが、「高齢化社会」というのは 60 歳以上が 7%をこえた時に、14%を超えた時に「化」が抜けて「高齢社会」、それから 21%を超えますと「超高齢社会」と呼ぶそうで、日本ではその比率が 2015 年には 26%、2050 年には 35.7%になるといわれています。ではどういうことがマーケットで起きているかといいますと、よく用いられている概念で一般的な「平均世帯」という言葉があります。「夫婦に子供二人」ということですが、実際の統計調査を見てみると四人世帯というのは日本では 18.2%しかない。ほとんどが一人世帯、二人世帯、ということです。また、世帯構成年代別では 50 歳以上が 60%以上を占めている、という状況になっています。とすると、メーカーさんで作る「パック」も四人セットが良いのか、という問題もでてきます。一時期大手ディスカウンターが、大容量の肉のかたまりを、「安い」といって売っていたのですが、いつの間にか消費者からはスポイルされてしまいました。逆にコンビニエンスストアが個食対応にて売上を伸ばしてきました。小売業では、出店する時には世帯調査を一生懸命にやるのですが、出店後お店の回りのマーケット調査はあまりやらないものです。ですから、もう一度マーケット調査をやって洗い出す必要があるのではないかと、思います。いずれにしても競争環境が大きく変わってきている以上、小売業は「時流適応業」ですから、それに合わせて変わっていかなくてはならない！こういう状況になってきています。

一方「大型店」では各地の郊外に大きなショッピングセンターをどんどん作りまして、その猛威が非常に吹き荒れております。しかしながら今後本当に勢いを増していくのか？という疑問が残ります。特にそこで働く方の人手の確保、ガソリン代高騰などいろいろな問題がでてきております。実際、大型店の経営が順調であるかどうか見ていくと、04 年度の販売革新の数字を抜粋した中では、イオンさんは、粗利益率 25.4%、販売管理費 28.3%。

ヨーカドーさん、粗利益率 27.2%、販売管理費 27.5%。ともに販売管理費と粗利益率が逆転しているのですね。はっきりいって営業的に赤字なわけです。ではこれをどうしているのか？ということですが、その他の項目で見ていくと「不動産・賃貸収入」というところが大幅な伸びを示しています。つまり、本体は赤字で、事実上テナント収入で賄っている、といったことなのです。これは、今年の数字を見ても同じような結果がでてきています。それから 90 年と 03 年という期間の数字で比較してみましても、03 年には坪当り売上金額が 62%まで落ちてきています。つまりお店は大型化している割に売上がそれに伴わない、人手は増える、管理が大変、と非常に厳しい状況になってきています。大型店さんも我慢比べの様相を呈しており、どこまで我慢して走ってられるか、という状況が見て取れません。

さらに小売業の競争内容を見てみましても、例えば、「ドラッグストアで豆腐や納豆が並びはじめた」、「あるいはホームセンターでお酒を売っている」、「コンビニで化粧品、薬を扱い始めた」というように、どこがライバルかわからなくなってしまった、という状況になってきました。因みに駅ビルなどに行きますと百貨店と殆ど変わらない。というより百貨店より明るくてきれいなくらいです。つまり業種・業態といった境界線があいまいとなり、見えないライバルとルールなき戦いを強いられているような状態です。

このような中で小売業は、生き残りを模索していますが、欠けているものが今日のテーマのひとつでもある「マーケティング」戦略の考え方だと思います。スケールメリットに対し、最近小型店だからこそ、といわれているのは「スモールメリット」です。お客様との距離の近さ、コミュニケーションですね。それからトップと現場との距離の近さ、それから顧客の声を商品やサービスに反映させるスピード。もろもろ含め、これからは大型店ではなく、小型店でなくては消費者の潜在するニーズを掘り起こすことができない、とまでいわれています。実際テスコが日本に出てきた時、大型店では日本の国民のニーズに対応できないと判断しました。ですから「エクスプレス」といった生鮮コンビニタイプで出てきたわけです。また、この 11 月にオープンしたテスコのアメリカでの店舗「Fresh & Easy」では、従来のアメリカのスーパーマーケットの 1/3~1/5 の規模の小型店を、何百店舗も展開しようといった戦略で進めています。単に店が「大きいから、小さいから」といったことだけではなく、以前からいわれていた「Big eat small」(大が小を食う)ということが本当にそうなのか？変化する時代に対応する「Fast eat Slow」を真剣に考えなくてはならなくなったのではないのでしょうか？

第2章「リピーターを呼ぶ顧客満足戦略」

F S Pが日本に入ってきて、各企業さんが取り組みを始めたのは99年からでした。(そういう意味で私は99年を日本の「F S P元年」と呼んでいます)。F S Pの本質はチラシによる「万客千来」、即ち1万枚のチラシをバラまいて、千人のお客さまに来てもらうのではなく、「千客万来」、千人のお客さまに何度も何度もきてもらう。よく「囲い込み」という言葉が使われておりますが、これができているのかどうか、というところにかかっています。F S P (フリエント・ショッパ - ・プログラム) とは「フリエント (頻繁な) ショッパ - ズ (買物客) のためのプログラム」。いかにお客さまにお店に繰り返し来て戴くか? 「顧客」は企業にとっては資産です。財務諸表にはでてきません。しかしながら企業にとっては一番大事な資産です。あるスーパーのトップの方が言っておられました。「お店を潰すのは競合相手ではない。お店を潰すのはお客さまだ。お客さまが店に来なくなれば店は潰れてしまう」と。ですから、いかに上得意客・ロイヤルカスタマーを作り出し、維持し、拡大するか。商品中心の考え方だけではなく、そこに顧客起点といった考え方をしっかり持ったビジネスを再構築するというのがF S Pの本質です。ロイヤルカスタマー = (イコール) リピーター。ウォルマートの創始者である故サム・ウォルトンは「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つられてきたワンタイム・バイヤーではなく、満足したリピート客からくるものである。こういう顧客がウォルマートにとって一番大切な人達なのである」と述べています。また、東京ディズニーランドはリピーターを呼んで成長するビジネスと自ら言っています。年間約1600万人の入場者数を誇りますが、その内97.5%はリピーターだといわれています。全国にできたテーマパークには一度は行きますが、二度目三度目はほとんど行かないですよ。ところがディズニーランドへ行ったお客さまは、一度行ったら二度目、三度目とまた行きたいと言います。つまり新規顧客を引っ張る努力以上に、一度来てくれたお客に、またいかに来て戴くか? という努力をいろいろ行なっているのが東京ディズニーランドなのです。「リピートビジネスに注意を払っていれば、おおよそ利益は自ずとついてくる。お客さまに戻ってきてもらう事を最大の任務と考えよう」これはブーメランの法則、スーパークインですね。それからアメリカン航空では「年間2500万人の搭乗客を膨大な販促費をかけて集客したが、企業収益の65%を占めていたのは13回以上利用したわずか80万人のリピーターであった。このお客さま達に我々は今まで報いる事も何もしてこなかった」としてFFP (マイルージ) をスタートさせました。

F S Pで世界的に有名なブライアン・P・ウルフ氏は、お客さまを「ロイヤル」「常連」「浮動」「バーゲン」「間に合わせ」と分類しています。これらの方々の年間での売上高、粗利率、累計での売上高、粗利率を見ていきますと、たいへんな違いがあります。欧米のスーパーマーケットでは上位 30%のお客さまで 75%の売上、日本では上位 30%のお客さまで 70%くらいの売上です。一方、一生懸命チラシをバラ撒いてチェリーピッカーを集めています。下位 30%のお客さまで売上に貢献するのは 4%未満しかいない、という数字もでてきます。要は、上位のお客がもたらしてくれた利益を、下位のチェリーピッカー、バーゲンハンターという方々にお配りしているというのが今の日本のチラシの縮図です。止めるに止められない、ということですね。これは、私どものユーザー様の事例です。デシル分析ですが、上位 10%のお客さまと下位 10%のお客さまですと、61.36 倍の開きがありました。各所で同様な比較を行なうと、押並べてほしい 50 倍~80 倍の差がつきます。私はよく、あなたのお店のお客さまはどういうお客さまですか？と尋ねることがあります。すると、「うちのお客は平均して週 2.3 回来店して、1 回の買い上げ金額がほしい 1900 円で…」などといわれる方がおられますが、そのようなお客さまは実はどこにもいません。この例では上位 10%で 36%の売上を挙げておりますが、年間で 100 万円~200 万円お買い上げになるお客さまはザラにいますし、中にはマレにですが 1000 万を超える(買い上げを戴く)お客さまもおられます。一般の消費者ばかり来て戴いていると思っていいたら、自営業の方とか、いろいろな方が来ておられるのです。そういった意味で、お客さまを固定して考えてはいけません。平均値を用いての経営では深刻な問題も隠れてしまいます。よく言われる例えですが、「片方の足を火の上に翳し、もう片方の足を氷の上に乗せ、平均値をとると心地よいものとなる。だが、気が付いてみたら片方は火傷、もう片方は凍傷に陥っている」という状況ですね。これは、「コンシューマー」といわれる平均値で物を見るメーカーさんのマス・マーケティングの手法を、小売業がそのまま真似てきたことによる深刻な問題です。ある日本の大手スーパーさんのチラシに対するバーゲンハンターに関する分析調査によると、確かにお店は通常以上に賑わいます。客数もいつもの倍近く来ていると雰囲気になる事もあるでしょう。しかしながら売上に占める比率は低く、利益に占める比率を見てみるとバーゲンハンターははっきり言ってマイナスです。本当に出血値引き商品しか買っていない。しかも何回も何回も並んでまで買っていく、というやり方をするので、お店にとっては本当に困る存在です。お得意さまが、本当に欲しい商品を買いに来られた時にはその商品が無くなってしまっている、といった状況になってしまうこともしば

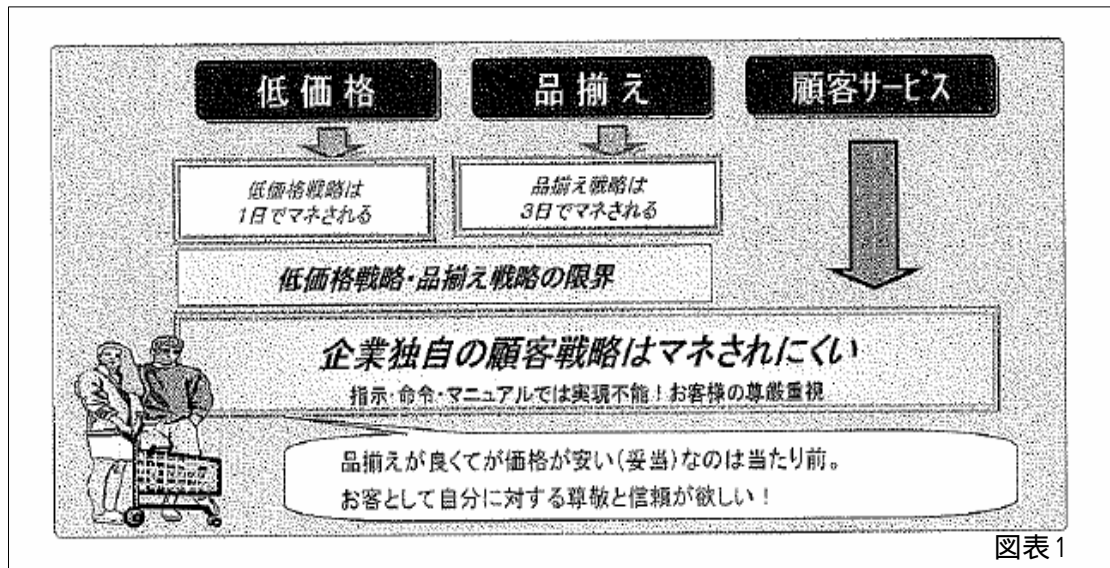
しばです。小売業における競争は、80年代POSが出始めた時には単品管理ということで売れ筋商品の争奪戦でした。いかに売に筋を早く見つけてそれを手当てするか、いかに死に筋を早く見つけて売場から排除するか、ということでした。しかし、90年代からはポイントカードがでてきて、いかに優良顧客を囲い込むか、という競争に、競争のルール自体変わってきています。

リピーターを呼ぶ戦略として「顧客満足戦略」というのがあります。「他の店で満足した顧客は今までの店に不満を抱く」。要は優良顧客を奪取する戦略として、いかに他の店を上回るお客さまの満足を獲得するか、ということが重要になってくるということです。顧客満足ということについては日本では90年以降、喧しく言われ続けております。ただ、残念なことに日本の企業の場合トップの訓話的な話や社内的な空虚なスローガンに終わってしまい、システムのや戦略的取り組みというのは殆ど無いというのが現状でしょう。

それに対し、欧米ではそれをいかにシステム化し、具体的にそれを実現して優良顧客を獲得するか、という戦略になっています。じゃあ不満を感じたお客はどうなるか？というと、その96%は黙って二度と来なくなると言われています。よく申し上げるのですが、皆様、食堂へ行って頼んだものがなかなか来ない。ようやくやって来たと思ったら自分より遅く頼んだ人のところへ持って行かれてしまった…。そんな状況になったら皆様どういう気分になりますか？「もう二度とこんな店来るものか！」という気になりますよね。翻って、小売業においては（このような事態に陥る）最も大きな原因となるのが「従業員の無関心な態度」といわれています。従業員も企業側も知らないうちにお客さまを失う原因を作っているのです。アメリカのスーパーマーケットでは年間23%~30%の顧客が流出しているといわれています。それに対し、日本のある企業さんの事例では15%~18%ぐらい目減りしていました。最近の読売新聞の投稿記事の中で「ある飲食店で不備があったが、軽く扱われてしまった。ところが、近所の八百屋さんに品物が悪いとクレームをつけたら、『品物が悪かったと言って来てくれるお客さまはありがたい。一番怖いのは黙って二度と来店してくれないお客さまだ』とあって感謝された」という内容の記事が掲載されました。このことは、いかにお客さまを繋ぎ止めることが重要であるか、地域に密着した小売業であればあるほどこれが重要になってくる、ということを物語っています。不満をもったお客さまの96%は黙って二度と来てくれなくなる中で、残り4%のクレームをつけてくれるお客さまはまだお店に対して期待してくれているわけです。よくクレームは「宝の山」といわれていますが、これをいかにお店の経営の中に取り込んでいくか？という

ことが今後ますます重要になってきます。

お客さまが事前にもっている要求・期待をいかに 100%満たすか？これが「顧客満足」です。小売業の場合ですと、お店に対するお客さまの要求・期待する代表的なものは、図表1のように「低価格」「品揃え」「顧客サービス」の3つがあります。「低価格」はチラシを出すとすぐマネをされてしまう。それから「品揃え」。これは翌日電話をかければメーカー・問屋さんが喜んで持って来てくれる。日本においては「低価格」「品揃え」ではなかなか継続的に差別化できない、戦略的限界があります。



しかしながら企業レベルでの「顧客サービス」はマネされにくいし、マニュアルや指示・命令では実現できないものです。顧客サービスはその企業の理念・教育・しつけ、こういうものが非常に重要になってきます。目の前にいるお客さまのニーズに対して即応しなければサービスとはいえない。今消費者が、どういう思いを持っているかという「品揃えがよくて、価格が安い・妥当というのは当たり前、気持ちよく、信頼でき、満足できる買物ができるお店が欲しい」と。今、いろいろな食品の問題が起きていますが、消費者もいちいち疑いながら買物することに疲れ始めています。いつも安心して、楽しく買い物が出来るお店が欲しい、ということではないかと思います。

では安ければ売れるのか？ということについて、マクドナルドの故藤田さんがすでに01年の当時から「(消費者は)必要なものを雰囲気の良いお店で買うようになった」と言われています。マックを60円台で販売しても売れないのです。ですから最近では、マクドナルドでは100円(売価)の商品や「メガマック」ですとか、あるいは「マックラップ」「マックグリル」「焙煎ごまえびフィレオ」といったいろいろな商品を提供してお客さまに対して「価値」を訴求し始めました。すべてのお客さまをひとつのハンバーガーで満足さ

せることは無理だし、ひとりひとりのお客さまのニーズが違うのだからそれに合わせた商品開発を始めているわけです。また「安ければ売れるという時代は終わった？」(という鈴木敏文氏の記事が掲載されたのは)04年の東洋経済誌です。「商品の量ではなくて、価値が問われる時代になった。売手は商品価値に対する説明の必要がある。「接客」がますます重要になる」と接客によってお客さまの情報を得て、お客さまに価値を提案していくことの重要性を語っておられました。

更に、ご承知のとおり、ウォルマートの店頭には「グリーター」という人が立っています。お客さまが来ると「様よくいらっしゃいました。今日は何をお探しですか？」(と声をかけます。するとお客さまが…)「今日はこういうものが欲しいのだけど…」「それならばちょうどいいものがございます。どうぞ、どうぞ」といった具合に店内を案内する。このように買物のサポートをする(役割の)方がいます。また、店内では「10フィートルール」というのがあって、文字通り10フィート(3メートル)以内にお客さまが近づいたら従業員はお客さまにフレンドリーに声をかけることになっています。その結果全米ベストチェーン01年でウォルマートが最高評価を受けました。「単に安売りだけではお客さまに満足いただけない!」。このことをウォルマートは重々承知している、ということなのです。新規顧客を獲得するコストを100とすると、既存顧客に物売る努力はその1/5~1/7で済む、と言われていています。今後ますます競争が激しくなり、ローコストの経営を強いられます。そうすると「新規顧客」よりも「既存顧客」をしっかり把握し、その方たちをしっかりと囲い込んでいく、ということが「ビジネスの常道」になってきています。そのために欧米では企業が知らないうちに顧客に不満を与えてしまったということに対応するため、いろいろな「満足度保証」といったことを実施しています。例えば、スーパークインでは「Goofs」といったものがあります。これは「売場に在る商品やサービスで問題がありましたらご指摘下さい、それに対してはポイントを差し上げます」といった制度です。しかしながら、このようにお客さまに100%の満足を提供したら必ずリピーターになって戴けるのかというと、決してそうではありません。お客さまのニーズはどんどん変化し、高度化していきます。昨年満足戴いたサービスを今年も実施したからといって、満足して戴ける保証が何処を探してもありません。お客さまの期待・ニーズに対して100%の満足(を基準とした場合)度に対し、120%以上の満足度を「Delight(喜び・楽しみ)」、150%以上では「感動」となります。この高いレベルでのサービスをいかにお客さまに提供できるか、ということがこれからの小売業が生き残るための大事なキーワードになってき

ます。顧客満足をさらに上げるための戦略としての「E (Expectation 期待) - PLUS 戦略」の推進に対し各社ではこのようなスローガンを掲げています。

- ・「顧客の予想を超えて...」(ウォルマート・サムウォルトン)
- ・「桁外れのサービスが、桁外れの売上を生む」(ノードストローム・百貨店)

世界でもっとも高い顧客サービスを行なうアメリカの百貨店です。お客さまの欲しい商品が自分のお店に無ければ、他店から買ってでも...ということまで徹底している企業です。

- ・「顧客が期待している以上の事をオファー...」(ド・ロン・マーケット)
- ・「お客さまが思っている以上のサービスを提供...」(ユークロップス)
- ・「永遠に未完成：来場するたびに同じ感動を！」(東京デイズ・ランド)

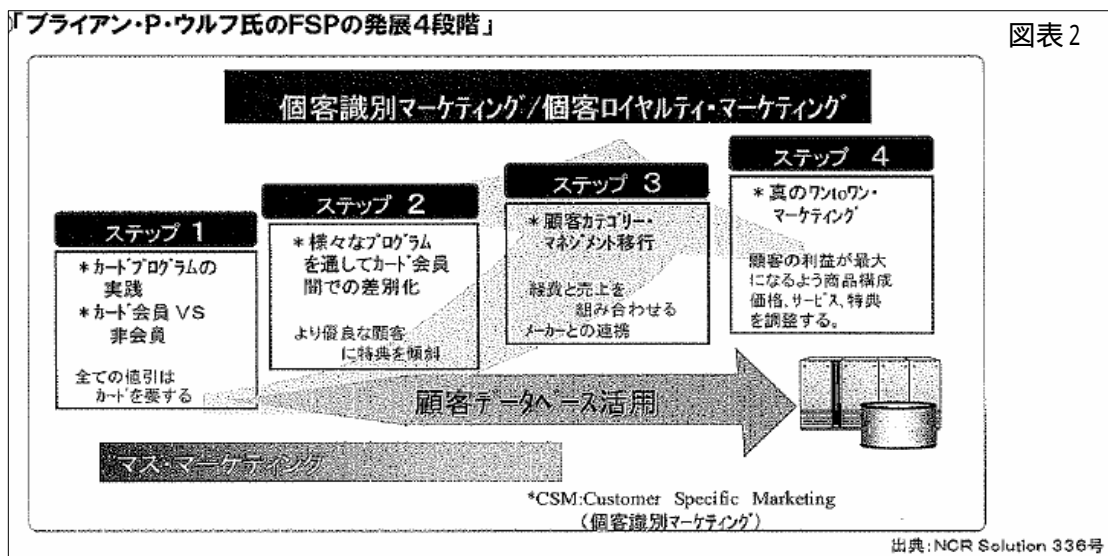
また、私が尊敬する小売業の経営者の中で、惜しくも今年春に亡くなられた(株)オオゼキの佐藤達雄会長がいらっしゃいます。氏は「スーパーマーケットとして鮮度・品質・低価格は商売の基本中の基本。リピートになっていただく為には、更に喜んでいただける事を工夫しなければならない」という「喜客」の精神を常々説いておられました。その言葉どおり、キャッシュバックカードというF S Pへの取組みを昔から実践し、今も経常利益約8%近い数字を継続して挙げていらっしゃる企業を創り上げられました。

第3章「間違いだらけのポイントカード」

今、世の中はご承知のとおりポイントカードの洪水です。これは言わば、ポイントカード自体が、世の中に定着したということでしょう。実は、このルーツはラジオ体操の時によくあったようなスタンプカードにあります。500円ないし1000円単位の買物でスタンプを押して、用紙いっぱいになると景品ないしクーポン券と交換するといった今でも見られる販促ツールです。さらに景品にもっと良い物を、ということで「ブルーチップ」「グリーンスタンプ」といった専門業者が登場してきました。しかし、あちこちのお店で同じチップやスタンプが出されてしまうと「自店へのお客さまの囲い込み」という面では役に立たなくなり、更に経費面からみても売上の1.6~1.8%が流出してしまう。そうこう悩んでいるうちに80年代に入ってPOSが登場し、電子的にPOSでポイントを付けることができるようになったわけです。つまり今世の中に出回っているポイントカードは、実は電子スタンプであり、あくまで販促の手段です。これはF S Pと表面上はよく似ていますが、考え方はまるっきり違います。先程申し上げました通り、顧客満足を追求するのがF S P

です。それに対し、売上増（企業満足？）を追求するのがポイントカードです。このため現状のポイントカードは行き過ぎた販促手段の反動として、販促経費の増大や、同質化競争、不良債務化などいろいろな問題を引き起こしています。換言すれば、ポイントは「ディスカウントの先送り」なのです。それがさらに昨今では「どんどん強くないと効かない」という状況になっており、（ポイント5倍、10倍といった）とんでもない数字が散りばめられたチラシもできました。ブライアン・P・ウルフ氏が来日する度に「日本の小売業では利益が1~2%しかとれていないのに、なぜこんな5倍、10倍などやっているのか？クレージーだ！」ということを常に言っています。さらに、この問題は最近の日経ビジネスですとか、日経新聞紙上でも特集され、「いかにポイント残が急激に膨張しているのか？」とその危険性について警告を発してくれています。

それゆえに、ポイントのメリットとデメリットをもう一度見直して、これを再構築する必要があります。FSPの場合は、情報提供のお礼としてのポイント、顧客ロイヤリティの物差し、販促の有効ツールとしてのポイントの活用を考えていくべきであり、単に「1ポイント=1円」というような考え方をすると誤ってしまいます。「擬似貨幣化」ですね。ですからウルフ氏が言うように、これをどのようにマーケティングに使っていくか、この点が重要になってきます。そのためには4つのステップがあります。（図表2参照）



第1ステップでは、すべての値引きはカードを要する～「会員と非会員の差別化」。第2ステップは、会員をたくさん集めても、その中身は玉石混交で下位10%と上位10%では50倍から80倍の開きがでできます。さらに一律に特典を出していくと赤字になってしまいます。そこで、より優良な顧客に特典を傾斜させ、もっとたくさん買って戴く「仕掛け」を作っていく必要がある～「会員間での差別化」。それから第3ステップでは、「顧客カテゴ

リーマネジメント』。お客さまを分類する。ドッグフードを買って戴いているお客さまの家には犬がいる。ベビーフードを買うお客さまの家には赤ちゃんがいる。つまりお客さまのライフシーン、ライフスタイル、ライフステージなどをしっかりと把握し、メーカーさんと一緒にいろいろな販促や商品開発をやっていく。そこには顧客データベースの活用が非常に大きなウェイトを占めてきます。顧客データをいかに使うかによって大きな差別化要因がでてきます。同質化競争の本質は「他と同じことをやらないと負ける。他と同じことをやったら勝てない。他よりも少し違ったことをやらないと勝てない」ということであり、日本の場合ではこの同質化競争に小売業各社が苦しんでいるのです。

第4章 F S Pの第1ステップ「会員・非会員の差別化戦略」

それではF S Pの第1ステップ「会員・非会員の差別化」についてお話しします。「全ての特典はカードを要す」。カードプログラムの展開によって、会員と非会員の差別化をしっかりと図ることによって短時間で多くの会員を獲得することが可能となります。

まず、会員特典のつけ方であるポイントの付与方法のひとつとしては、「曜日別」や「部門別」に実施した方が、経費が少なく済んで、効果も大きいようです。100g 250円の豚肉を2割引するよりも、グラム250円の豚肉を「今日はポイント5倍です」と打ち出した方が、経費も少なく済み、且つお客さまも動いてくれます。

次に「単品商品プロモーション」。特に日配商品である納豆・豆腐といった商品は、100円のを90円でチラシをバラ撒いても、売上の伸びはせいぜい10~20%ぐらいです。しかし「納豆を買ったら10ポイント付きます」とすると倍近く売れます。消費者の方々の考え方は、200円で1ポイントの場合なら、「2000円の買物をして10ポイント」なのです。つまり「納豆を1個買ったら2000円分の買物をした時と同じポイントが付く」と考えているのです。ですから100円の納豆を98円にして、それにポイントを10ポイント付ける方が良い、ということになります。このように、日配品のような商材にはこのやり方が向いています。それから会員と非会員の価格の差別化。「会員にならなければ損だ」という気持ちになってもらうような企画でお客さまの入会を促進します。

また、会員の方だけある一定期間エブリデーロープライスです、といった会員用長期目玉商品の展開。特に生活に関係の深い商品は5ヶ月~6ヶ月といった長期で提供しています。全部の商品をやるのではない。お客さまがその店を安い、高いかを判断するのは、実はほんの一握りの商品を比べて安い、高いと判断しているのです。これがテスコの場合

ですと「キーアイテム」といわれる 70 アイテムほどが対象となっています。日本の場合ですと 40~60 アイテムくらいでしょうか？それならば、これらの商品についてはチラシに入れるのを止めて、いつ来ても会員さまにはこの価格でやっていますよ、とした方がお客さまに対し説得力があります。それから会員向けのクーポン。さらにオオゼキさんで実施しているキャッシュバックカード。毎月最終金曜日に 100 円単位で現金でお返しをします。主婦にとって一番喜ばれるのは「へそくり」です。他には「御来店ポイント」。キオスクを店頭置き、お店に来ていただいたお客さまにゲーム感覚でポイントを差し上げるサービスですが、老若を問わず来店促進効果は抜群です。

マミーマートさんでは毎月、景品交換のチラシを出しています。なぜこのように毎月実施しているかということ、お客さまは「ポイントが貯まるとどうなるか？」ということをお客さまにあまり意識、理解していないのです。そういった意味で「ポイントが貯まるとこんな（良い事）があるのですよ」ということをしっかり PR していかなければなりません。ポイントカードで失敗されている企業では、その PR が足りないようです。ですから毎月毎月たいへんですが実施するのはこのためです。それからハリカさんなどとタイアップしてカタログでの商品交換を行なう、また非日常的なワクワク・ドキドキといったイベント。例えば日帰り旅行ですとか、観劇など（への招待）は非常に人気があります。また、ポイント券が他のお店でも使える、例えば近所の食堂でも使えるとか、かんぼの宿の入湯券として利用できるといったことも有効です。さらに「地域への寄付」。地域の学校などに 1 年間貯まったポイントを寄付するといったシステム。カナダのあるスーパーでは学校にパソコンを寄付するといったようなことも実施しています。

また、ピンクレシートに 3 桁の番号を印字し、当選番号のレシートの金額分を現金でお返しするといったサービス。これを 100 人に一人の確率で行なってもせいぜい 1% で済みます。販促費から鑑みても 1% というのはたいした金額ではありません。話題性があって、2 日後に当選番号発表と告知すれば、2 日後にまた来店して戴ける。つまり「仕掛け」としても、もちろんお客さまに喜んで戴けるイベントとしても効果があります。次に「お客さまの計画的購買に寄与」するということで、カレンダーですね。日曜日に買物に行って、冷凍食品を 3 割引で買ったお客さまが、火曜日に行ったら 4 割引だった。するとそのお客さまが、「なんで（事前に）教えてくれないのよ。私 20 年来この店、使ってるのよ！」などということにならないように月間のカレンダーで特売情報をお知らせするサービスです。「そんな特売情報が競合店に渡ったらどうする！」という声もあるかもしれませんが、そ

ういうことを言う方々は競合相手を見て商売をしているのであり、真にお客さまの方向を見て商売をしていない、ということではないでしょうか？

ポイントを使う楽しみとして、クイーンズ伊勢丹さんでは「1日限り、ポイント券10%UP」といった企画(当日発行したポイント券がその日に限り10%UPの金額として使えるサービス)は非常に好評のようです。また「誕生日プレゼント」。申込書には必ず生年月日を書くようお願いしていますので、誕生日を迎えられたお客さまにカウンターへおいで戴き、クッキーなどの誕生日プレゼントをお渡しする、といった企画です。夫も家族も自分の誕生日を忘れていたけど、このお店だけは私の誕生日を覚えていてくれた、というふうになるわけですね。さらにこのようなサービスを受けたお客さまは、お友達や家族等いろいろな方にこういう話をされますので、ますますお店のファンが増えていくということになります。それからお水の無料サービス。これはどこでもやり始めていますね。それから「レジ袋の削減」運動の推進。レジ袋を使わないお客さまに、ポイントで返すという例が多くなってきました。イズミヤさんの場合ですと、店頭で「レジ袋を何%削減できました」といったグラフを貼り出してお客さまへの啓蒙活動も行っています。また、車で来店されるお客さまが多い店舗ではお買上げになった商品をバスケットにいれたままお帰り戴ける、というお客さま用のバスケットを販売する「マイバスケットサービス」の実施。

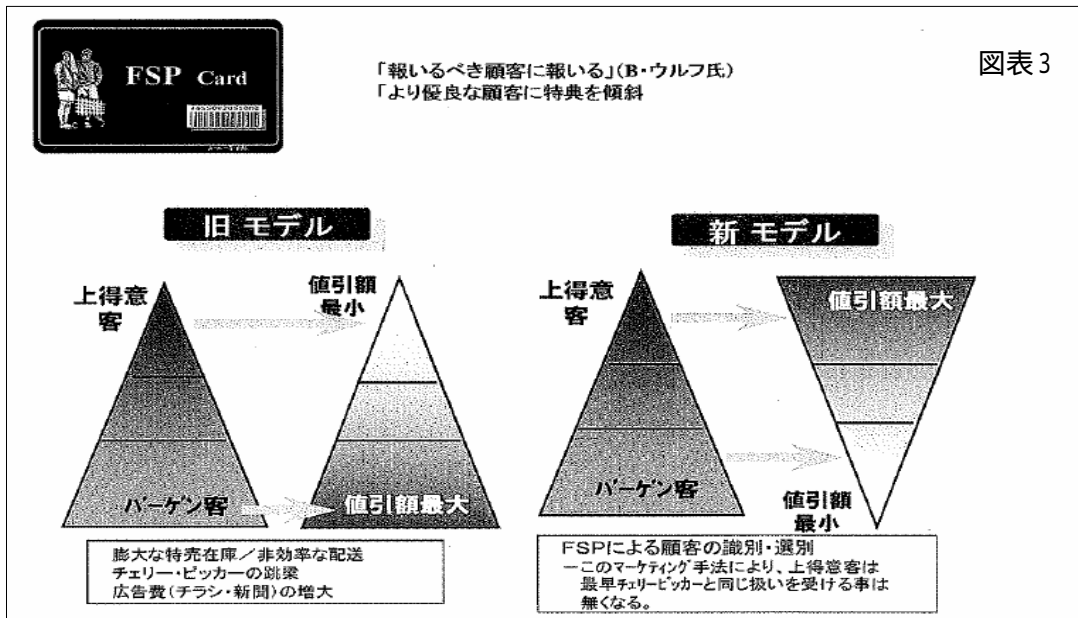
「雨の日ご来店に感謝サービス」では、雨の日にご来店下さったお客さまにポイントのついたシールを差し上げ、そのお客さまが、次回来店の際、商品にそのシールを貼ってお買上げ戴いた際、表示されたポイントを差し上げる、といったサービス。あるいは、お客さまからクレーム・ご指摘等を頂戴した際に「感謝カード」を差し上げ、次回ご来店の際このカードを回収しながら、何ポイントかを差し上げる、というサービスなどもあります。

多くのポイントカードの現状は、同質化・マンネリ化でお客さまにとっては既得権化したつまらないものになっています。一方、小売企業側にとっては利益の垂れ流し、不良債務化という状況に陥っています。ですからポイントカード成功の肝というのは「お客さまは飽き易い」ということを前提として、「溜める楽しみ…」と「使う楽しみ…」をいかにお客さまに認識してもらうかということです。10万ポイント以上溜めたお客さまがお店に来られ、これ溜まったらどうなるの?と訊いて来られる方がいらっしまったそうです。それだけ小売側ではポイントカードを発行しておきながら、お客さまに対し何も(PRを)していなかったということではないかと思えます。10年来同じことをやってもいても変わらないとするならば、この店でカード自体、止めてしまっても客数は減らないと思えます。

第5章 FSPの第2ステップ「会員間差別化戦略」

次が「会員間での差別化」になります。先程申し上げましたとおり、会員を集めると、何万、あるいは何十万というお客さまがカードを持ってお店に来て戴ける状態が発生します。私は、(株)オオゼキさんの佐藤会長がご存命の頃、「お客さまを差別化するとは何事だ！」と叱られたことがありました。その時、私どものデータベースから過去10ヶ月間での(買上顧客)ランキングを示し、10ヶ月間で400万以上お買上げを戴いているお客さまが17、18人。500万以上のお客さまが8人いることを説明しました。さらに、この結果が出る前に佐藤会長に「オオゼキさんにとって良いお客さんはどういうお客さまですか？」と伺ったところ、「まあ月間7万くらい買って戴いている主婦の方…」というお答えでした。そんなお客さまは実際にはいません。そこで、買上高トップ(1位)のお客さまのお名前とお顔はわかりますか？と質問したところ、わからない、とのです。じゃあ、ある日突然このお客さまが来なくなったら年間400万、500万という売上が無くなってしまうわけですよ。それを取り戻すためにどれだけの苦勞が必要になるのでしょうか？ということをお願いしたところ、オオゼキさんでは早速上位のお客さまには、お中元とかお歳暮とかいろいろなことをされたようです。つまり「報いるべきお客さまに報いる」という考え方が非常に重要になるわけです。差別化ではない、たくさん買って戴いた方にはたくさん報いてもっとたくさん買っていただくということです。中元・歳暮と同じです。お世話になった方には1万円、そうでない方には5千円、この方には差し上げない、といったメリハリをつけるということです。報いるべき人に報いる、玉石混交の会員の中から、上位のお客さまはどなたか？本当にわが店に貢献して下さった方はどなたか？それに対し、感謝の気持ちを具体的に表す。こういうことをやっていかななくてはならないのです。

図表3では、従来は上位顧客がもたらしてくれた利益をバーゲン客・下位顧客に対し垂れ流していたという図式から「上位顧客にいかにか報いるか？という図に変えていきましょう」ということを示しています。これが第二ステップです。



これらを実践する上で、月間の購入金額によって翌月のポイントのレートを変えていく、という企業もあります。お買上げ金額によって翌月のレートが変わる、いったやり方。また、(特定の)その日のお買上げ金額によってポイントが付くというもの。これは小型のスーパーさんで土曜、日曜、祭日となるとお客さまが郊外の大型店へ流れるケースに対応するためのもので、土曜、日曜、祭日のポイントのレートを変える(高くする)手法をとったところ、客数は減ったが、客単価は上がった、という結果になりました。さらに、お客さまのランク付けする「スター会員(制度)」、(一定期間の買上げ金額を)1万5千円、3万円といった(基準で)ランク分けを行い、それによってお客さまに対する割引レートを変える、いったものです。

一方、イズミヤさんで実施している例としては、2万円以上(で1枚)、3万円以上(で2枚)、4万円以上(で3枚)と、それぞれに応じて「翌月1回だけ使える10%割引券」を差し上げています。例えば、私が月末時点での購入額は28000円だった場合、あと2000円買物をする(割引券を)もう1枚もらえるわけですね。そうすると私は、他の店には絶対に行かず、イズミヤさんで買物をします。欲しいものが無ければ翌月買えばいいものを前倒ししてでもこの券をゲットします。また、この10%の割引券にも面白い効果があり、お客さまが翌月この割引券を使う時、千円・二千円の買物をする時にはこの券は使いません。高額商品を買う時に使うのです。そちらの方が、お客さまも得をした、という気持ちになるからです。ですからレシートにもポイント残高だけではなく、当月の累計金額を表示できるようにしています。これでお客さまも「あと何点でもう1枚」といったことがわかるようになるわけです。それからイズミヤさんで実施しているのが「店長プレゼント」

です。ルールは「今月5万円以上お買上げのお客さまには『店長プレゼント』を差し上げます」というものですが、これもレシートに累計購入額がでてきますので「あといくら買えば?」とか、「何がもらえるのだろう?」といった楽しみがあります。また該当者の発表はカードの番号で店頭に貼り出され、景品は店長から「どうもありがとうございました」という言葉とともに手渡しされるわけです。結果として、店長はお客さまの名前と顔を一生懸命覚えます。また、お客さまにも店長の顔を覚えてもらえる、という具合です。そうしていると、他のお客さまが「何をしているの?」ということで訊きにきますので、お客さま同士でいろいろと口コミで拡がっていく、という効果もあります。

それから「クラブビンゴ」。来店した日に千円以上買上げたお客さまのビンゴカード上の数字にスタンプを押してゆき、縦横揃ったらポイントがもらえるといったものです。こちらの企業さんではすっかりトップの方が気に入り、年間何度もご自分でお店に行って判子を押してもらっているそうです。これが、定着してきますと月末の売上が非常に高くなってきます。

また、半年間のお買上げ金額で上位の方に対し、「あなた様は上位 30%の上お得意客ランクに入られています。付きまして従業員一同感謝の意を表しまして…」ということで商品券をお送りする、といったことを実施しています。それから「ボーナス企画」。これは、半年間のお買上げ金額に応じた優待サービス。また、「季節毎の野菜・果物とのポイント交換」などでは、お客さまは「(野菜や果物を)プレゼントされた、という感覚になるそうです。さらにマミーマートさんでも実施しておりますが、「日帰りバス旅行」。ある月のお買上げ金額が30000円以上、累計ポイントの累積が3000ポイント以上の方を対象にご優待しています。当日は各店の駐車場からバスで行き、会席料理などいろいろあるわけですが、その時は店長も一緒について行きます。つまり上得意のお客さまと店長とのコミュニケーションが1日のバスで旅行をしている間に出来てくるのです。その中でお客さまの方からお店に対する要望がでてくるわけです。そうするとその次から店長がそのお客さまとお店の中で会った時「この間はどうも…」ということで絆ができてくる、というわけです。

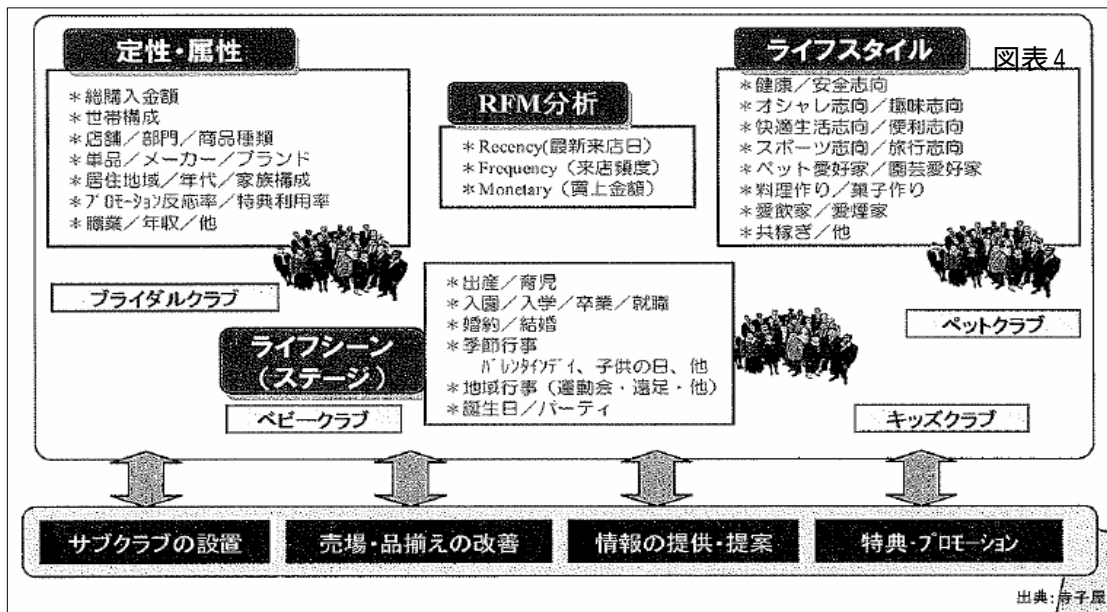
また、(買上げ)ランク別にお客さまをチェックしていますので、ランクが落ちてきたお客さまには店長が自宅を訪問するといったことを実施しているところもあります。先程も申し上げたとおり上位客を一人失うということはたいへんなことです。商品ロスに対しては非常に厳しくチェックするのですが、上位顧客のロスということにはまるっきり無関心というのが今の日本のスーパーさんの現状です。ところがオギノさんでは、そういうお客

さまを2ヶ月、3ヶ月の分析から「今までたくさん買ってくれていたにも関わらず最近落ちているな、最近来店されていないな」とわかるとダイレクトメールが送られます。このダイレクトメールにはスクラッチカード(くじ)が付いていて、(オギノのCIである)「オ」が3つ揃うと5倍ポイントサービス、といったことになっています。実は最近来なくなったお客さまへは全て「オ」が3つそろうダイレクトカードが届くようになっています。また、この特典には期限があるため、お客さまは「得するよりも損することがいや」なので、このように期限付きの当りくじがあると意外とよく戻って(再来店)戴けるそうです。このように上位顧客へのプロモーションもいろいろな知恵を絞って始まっているのです。

第6章 FSPの第3ステップ「顧客カテゴリー・マネジメント戦略」

次の段階が第3ステップの「カテゴリー・マネジメント」、「顧客」の分類です。顧客という新しいメジャー(尺度・モノサシ)を経営の中に取り入れる、という考え方です。通常の小売業の組織、評価制度はすべて商品です。顧客というメジャーはありません。そこに顧客というメジャーをしっかりと入れていかななくてはならない、というのがこの第3ステップです。商品は「バーコード」が付いたことにより単品まで分析できるようになりましたが、それならば、お客さまにもバーコードを付けて、同じように個人まで分析すればいい・・という考え方です。とはいえ、まさかお客さまに値札を付けるわけにはいきませんので、バーコードのついたカードを持って戴く、それによっていろいろな分析ができます。過去、「商品分類」は部門・クラス・単品管理を含め、徹底的にいろいろな形で実施してきました。しかしながら「顧客分類」は全く実施されていませんでした。多くの小売業の方に御社のお客さまはどういう方ですか?という問いを發すると、「お店に来て戴いている方すべてお客さまです」というお答えが返ってきます。仮に今あるお店で、地域のお客さまのニーズに対して、お店の品揃えがズレているとしましょう。するとPOSからでてくる帳票で、「不良在庫」や「売れ筋商品」はわかります。しかし「チャンスロス(販売機会ロス)」というのはコンピュータからは出てきません。ここのところが非常に重要なのです。「顧客」への理解不足をどう克服するか?これが今後チャレンジしていかななくてはならないことなのです。顧客カテゴリーの分類ということでは図表4のとおり、「定性、属性: 住まい・住所・何を買ったか・年代・家族構成・セールスプロモーション反応」などの情報。「ライフスタイル: 健康志向・おしゃれ志向・スポーツ志向価格志向」などいろい

るなライフスタイルの要素。



「RFM分析:直近でいつ来たか?どれくらい買っているか?頻繁にきてくれているか?」さらに「ライフシーン:出産・育児・入園入学・季節の行事等」、いろいろなシーンで支出がおきてきます。そういうものをしっかり捉えて、世帯・個人に合わせたプロモーションを実施していくということが、この顧客カテゴリーマネジメントの分類の考え方になります。これは過去にスーパーマーケットではやられてこなかったことです。では実際にはどのようなふうによればいいのか?例えばベビー用品やベビー食品を買っているお客さまたちに対し、「ベビークラブ」といったものを立上げ、そのお客さまにとって必要なサービス、必要な商品を徹底的に考えながらプロモーションを実践していくようにすることです。単純に安さだけを訴求するチラシだけではだめです。お客さまにとってどんな商品・サービスが必要か?どういう情報が必要か?ということを徹底的に考えた上でプロモーションを実施し、囲い込んでいく必要があります。

オギノさんでは、もう何年も前から「FSP研究会」をメーカーさんといっしょに実施していらっしゃいます。一方、メーカーさんの方でも、日清食品の安藤社長のインタビュー記事が03年の日経ビジネスに掲載されておりましたが、「ブランドの価値を下げても安くすることはしない。買ってほしい人のみを選別して売るべきだ、という考え方に転換した。ハイ・アンド・ローもEDLPもすでに古い。FSPができるスーパーやコンビニと組んでデータをフィードバックしてもらいたい」ということを言われています。メーカーさんが商品を開発する時に、この商品はこういうグループの方にとターゲットを絞込み、こういうライフスタイルの方に...ということをやっています。ところが小売業側ではそう

いう考え方が一切ない。ですから日清さんが（高くてもそれ相応においしい高級カップラーメンというコンセプトで）「ラ王」を発売した際、チラシに載せられ、安い価格で売られてしまいました。せっかくメーカーがある顧客層を開拓しようとしてブランドを育てようとしているのに小売業側がその意図をわからず、ぶち壊してしまっているという状況になってしまったのです。

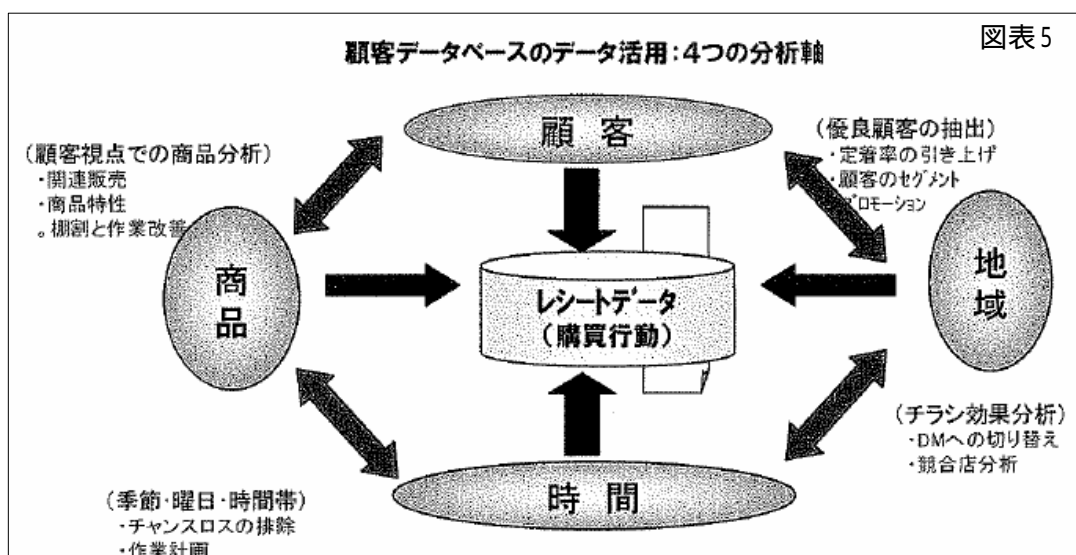
ところで、メーカーさんとの共同プロモーションでの成功事例として以前NHKでも放映されましたが、オギノさんでのマヨネーズのヘビーユーザーである「マヨラー」に対するプロモーションの話をしましょう。マヨネーズはすべての世帯で月1本買われるわけではなく、買わない世帯では一切買わない。ところが、買っている世帯では月に4本も5本も買う。そういう「マヨラー（マヨネーズのヘビーユーザー）」に対してプロモーション（たらのマヨネーズ焼きを提案、その際マヨネーズ購入客に10ポイント、たらの購入客に20ポイントをサービス）を実施したら、（マヨで30%、たらが100%）売上が伸びた。チラシをバラ撒いても多分こんなに売上は伸びないと思います。これはヘビーユーザーに対するプロモーションの典型的な成功事例です。ところで、この会場で今年コカコーラを飲まれた方はどれくらいいらっしゃいますか？やはり15%くらいの方々しかいらっしゃいませんよね。私も今年になって、まだ飲んでいません。ところが私どもの社長は1日に5～6本飲みます。コカコーラさんがあんなに宣伝しているにも関わらず、周りでは意外に飲んでいる人が少ないと思っていましたが、このようなヘビーユーザーが売上を支えているんですね。そのようなヘビーユーザーの人たちに対し、プロモーションを行なって1日5本だったのを6本にした方が、余程効果的ということになってくるのでは・・・と思います。

次にメーカーさんとの（タイアップ）プロモーションの事例です。アサヒビールで「アサヒの本生」を一生懸命プロモーションにかけた際、その時はトップに躍り出ましたが、「スーパードライ」が落ち込んでしまった、ということがありました。そこでオギノさんでは、レシートによるターゲットマーケティング「このお客さまにこういうものを提案したい」といった試みを今年開始されました。これはお客さまごとに、違うクーポン券（レシートに印字された）が出てきます。これはバックでデータベースが回っており、クーポンの内容は「このお客さまは、今は購入されていないが、こういう商品を提案すればきっと買ってくれるはずだ」とか「このお客さまがいつも購入戴いている商品」といったように個々のお客さま毎に、印字されるようになっています。ですからまるっきりクーポンが出てこないお客さまもあられます。この方式は、テスコで昨年あたりから実施していたも

のを取り入れられました。

第7章 FSPの第3ステップ「顧客データ活用の最前線」

第3ステップでは顧客データベースの活用がたいへん重要になってきます。このレシートデータを図表5のように、「顧客」という軸、「商品(単品)」という軸。それから「地域」、特にこの地域という軸は重要になります。また「時間」軸での分析など、さらにこれらの組合せでの分析もありますが、基本的にはこういった各軸をマトリクスにしてどういうことが読み取れるのか、ということこれからみていきます。



例えば、あるスーパーさんでインスタ弁当を作って販売していました。お弁当ですので12時には売れてその後は売れない、従って16時までには売り切ってしまう、というやり方をとっておられました。それを「納品弁当」に切変えましたが、ある時「ダブル発注」をしてしまいお弁当の山ができてしまいました。そうしたら何と18時ごろに(売上の)もう一つの山(ピーク)ができたのです。売り手側の概念としては、お弁当は12時だけに売れると思っていたものが、実は夕方18時ごろでも売れる、20時でも売れるのだ、ということがわかり、その後弁当の販売時間を変え(延長し)たそうです。

一方、衣料品になりますが、「フリース」の販売事例です。ある店で、00年~02年までの3年での年代別購入実績を見てみると、年代別に売り上げの推移がきれいにズレていることがわかりました。フリースが売出し始め(00年)の頃は30代以前の方の購入が多く、40~50代の方は購入していないのです。翌年の01年で40代の方が購入し始め、その翌年の02年になってやっと50代以上の方が購入されるようになっていました。

また、これは有名な話ですが、「創味つゆ」の事例。1本700円から900円くらいの商品ですが、ある店で何十本か売れました。そうすると、当然「麺」も売れているだろう、とい

った予測で「併売分析」を調べてみたら「ゼロ」あるいは「ほとんど買われていない」という結果でした。そこで売場に行ってみると、100円とか198円の乾麺が山積みしてあり、一番高いものでも398円の「揖保の糸」ぐらい(の品揃え)でした。つまり「創味つゆ」に見合う「麺」を置いていなかったのです。そこで香川県から生麺を取り寄せ(「創味つゆ」の購入客へ)プロモーションをかけたらとてもよく売れた、という話です。これは、商品ごと、部門ごとにお客さまのニーズに対して品揃えが合っていない、ということをお話しています。いわば、日本橋三越さんの店頭でみかんを山積みして安売りをやっているようなものなのです。店舗レベルでお客さまをしっかりと理解していないと、部門ごとの担当者の「お客さま像」というのが狂ってきます。そうすると品揃えの違いから、「肉は買っても魚は買わない」、「野菜は買うけど魚は買わない」といったお客さまがたくさんでくる。従って、お客さまをしっかりと分析し、なぜ買わないのか?ということ徹底して追及することが必要となるのです。これを「アンブレラスキーム(傘)」と呼んでいます。これは1970年代にアメリカの百貨店で改革を行なう際に実施したことです。自分のお店に来るお客さまはどのようなお客さまなのか?またどういうことを望んでおられるのか?を店舗レベルで理解し、そしてそれに合わせた品揃え・サービスをきちんと統一する必要があるのです。さもないと、極端な話、1億のダイヤを売っている売場の横で、携帯スピーカーでワゴンでのタイムサービスをかなりたてる、といったことが実際に起きてしまうのです。

それから「顧客の理解」。そもそも一人のお客さまに月間3万円~4万円以上買って戴かないと、なかなかスーパーは成り立っていきません。なぜならば「生鮮3品」を買って戴かないと月間3~4万円の買上げ額にはならないからです。従って上位顧客が生鮮3品を買って戴いているか否かをしっかりと見ていかなければなりません。

また「地図情報」の活用について。(昨今の地図ソフトでは)エリア分析ができますので、第1次、2次、3次商圈に対するチラシ配布の見直す実施することができます。例えば、従来10万枚のチラシをバラ撒いていた場合、1~2次商圈ではチラシでいいけれど、第3次商圈の5万枚のチラシはやめて、代わりに会員向けに3000枚のDM(ダイレクトメール)を送る、といった変更が可能とすれば、これによって経費は間違いなく削減できます。またこの例は、実際に実施し、事実売り上げも伸びたのです。これはオオゼキさんの事例ですが、1キロごとに第1次~3次商圈まで分けています。松原店(東京都世田谷区)では遠い第3次商圈以遠からの客数が結構多く、遠くからお越しになるお客さまの方が買上げ額が多くなっているため、ここにはチラシのDMを送っています。

従って、チラシを撒いた時の全体での売上、チラシ商品の売上、購買客数、チラシエリア毎の会員の来店数と売上等、こういうのをすべて見て、ヒット率、経費率等を分析していく必要があります。これらは、カードから上がってくるデータさえあれば、全部チェックできるのです。

また、チラシに代わって「タウンメール」により、ある一定のエリアの世帯に対してのみ割引クーポン付きDMの集中爆撃を行なうということも実施可能です。私どもの調査では、実は新聞をとっておられない世帯は結構多いのです。ですからチラシがいているはずだ、思っているにもかかわらず入っていない。あるいは日経新聞（購読者）には（チラシ）は入っていない、といったケースがあるため、このようなDMが有効なのです。

競争が激しくなってきましたとチラシはどうしても増えていきがちです。配布地域も広がりますし、回数も増えていきます。一番問題なのは、チラシに掲載する出血値引き商品がどんどん粗利率を下げってしまうということです。チラシを止めてしまいますと出血は止まり、粗利率は、確実に2%は上がります。従って、チラシによって客数を増やしているのか？売上を上げているのか？利益を上げていくのか？ここをしっかりと分析しなくてはなりません。さらに、それを各地域別にも分析していく、ということが大切です。1回1品、出血値引き商品のみを買っていくお客がものすごくたくさんいます。あるお店の例ではこの60代の女性のように数分内に5回も「健康玉子（Lサイズ）98円」を購入しています。お一人さま1パックですので（ひとりで）5～6回もチェックアウトに繰り返し並んで買っているわけです。このスーパーではこういうお客さまが34%もいたそうです。また、ある大手量販店では15～18%いたというデータもあります。このためこの量販店では、夕方いらしたお客さまから「特売商品がいつも無い」というお叱りを受けたそうです。

それに対し、オギノさんではチラシによる安売りではなく、DMクーポンの効果を、（清酒の）松竹梅「天」の例で証明しました。この話も有名ですが、（ある条件でこのお酒を購入してくれそうな方を）10000世帯抽出し、DMを送ったら、週販100本程度だった売上が、500%も売上を伸ばしたそうです。また、他社での事例ですが、冷凍食品メーカーとの取組で、該当商品に対しポイントを付与したところ、対象5品目が2倍も売れた、という成功事例もでています。

さらにバスケット分析、併売分析によってある商品が売れたら、どの商品が売れると、といったことも最近ようやくいろいろと見えてきて、それが売場に反映されるようになりました。これはボージョレーヌーヴォーにおけるイズミヤさんでの例ですが、一昨年ブラ

イアン・P・ウルフ氏を連れて訪問した際、ワインがズラリと並べてありまして、そのワインのところに高級チョコレートが置いてある。どうしてワインとチョコレートなのか？とお尋ねしたところ「併売分析したらそのような結果がでたから・・・」ということでした。そこで私の会社の女性社員にこの話をしたところ「そんなの当たり前よ。ワインを飲む女性は（そういう高級）チョコレートを好むのよ」とのことでした。従来、売場は部門単位で「売る側の立場」の考え方でつくられています。本来はこのように「お客さま」に合わせた形で作るべきなのです。伊勢丹さんが、売場のことを「お買い物」と呼ぶように、お客さまが買いやすい売場作りを目指しておられるのはこれと同じことです。また、同様に「土用の丑の日」にでもなりますと、売場には「みつば」や「しじみ」を置いています。これも併売分析で出た結果を売場で活かしている実例なのです。

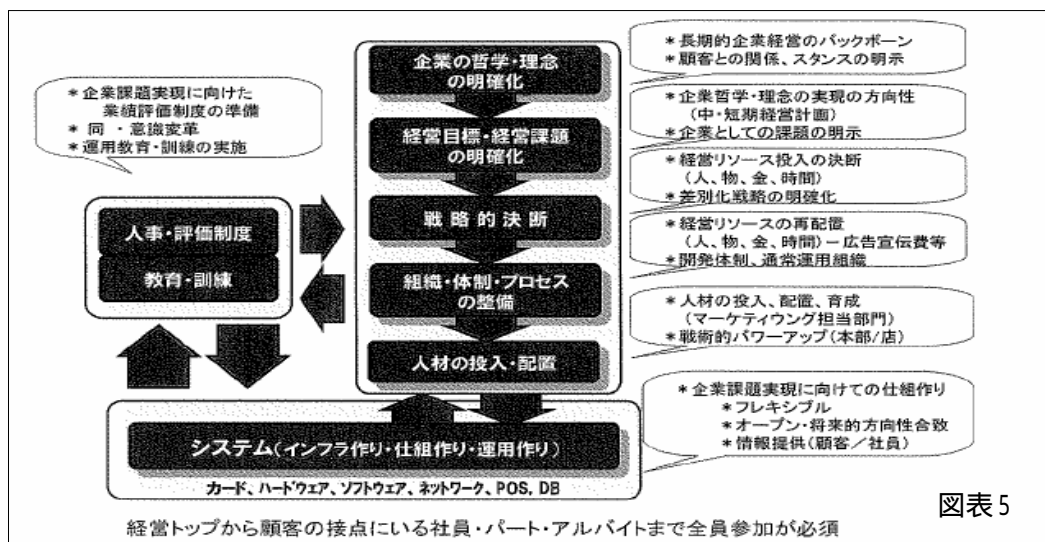
更に時系列的にも「マタニティドレス」をお買い上げになったお客さまは、将来ベビー用品の有力な見込み購入客になりますので、3～6ヶ月後にベビークラブへの勧誘を行い、ベビー用品、新生児に必要な商品の一覧表を送る、といったプロモーションを実施するのです。これがこの後お話すテスコの場合ですと、いろいろなメーカーさんの商品をパック（詰め）にして該当のお客さまに届けます。そうすると、最初に使った粉ミルクですが、最初に使った紙オムツなどは、継続してお使い戴くケースが多いことを各メーカーさんは知っていますので、どんと無料で商品を持ち寄って提供しています。

第8章 「F S P成功の方程式」

情報が無限の価値を生む。勘と経験だけではもうダメな時代にはいりました。今日本ではどんな小さな漁船にもレーダーと魚群探知機がついています。この魚群探知機から見られる「情報」をうまく使って成果を挙げる。過去ここで魚が釣れたとか、あそこで釣れたとか言っても、先程お話した「団塊の世代」がマーケットをどんどん変化させていったように、「昔は（サントリー）オールドが売れたのに」と言っても今やニーズは焼酎やワインといったまったく違うところへいってしまっています。昔は、ここで魚が釣れたといっても、釣れる魚自体が実はまるっきり違ってしまっている、ということもあるのです。5年10年と経過するとマーケットは変化しますので、きちりと数字で捉えることのできる「仕掛け」が必要となってきます。これは小売業にも同じことが言えるのです。今までは並べれば売れた時代もあったでしょう。しかしながらこれからは「お客さまにいかにお店に来て戴くか？」という努力と「いかに買って戴くか？」という真の努力が求められる時

代です。それが接客であり、あるいはお客さまへの情報提供であり、あるいはお客さまの理解であり、いろいろな意味でお客さまを「キー」として発想を変えていかななくてはならない時代になったのです。魚の気持ちにならないと魚は釣れない、ということですね。「来店促進」は Pull Marketing です。「いかにお客さまに来て戴くか？」という意味での「Pull」。それに対しては、ポイントにおける「溜める楽しみと使う楽しみ」、いかに魅力をつけるか、ということ。それから、「購入促進」には、お客さまのライフスタイル、ライフシーン、ライフステージ、あるいは購買習慣をしっかりと理解し、お客さまへ提案していかななくては、物は売れません (Push Marketing)。皆様方は「ここに100万円あったら今何が欲しいですか？」訊かれたらと「う～む」と考えるはずです。今の時代、欲しいものというのはなかなか思いつかないものなのです。また、欲しいものが思い浮かんだとしてもそれは、お店で売っているとは限らない(無い場合の方が多い)。したがっていかに「購入促進」ということに関し、お客さまに刺激を与え、潜在ニーズを顕在化させるか、ということがこれからのキーワードになってきます。

現状の小売業のF S Pをみますと、企業にとって重要な経営戦略にも拘らず、ほんの少数の担当者の方だけに丸投げしているのが実情でしょう。その担当者の方々も2, 3年ごとに人事異動で居なくなり、折角積み重ねてきた企業レベルでの知識・経験が「ゼロ」に戻ってしまう、ということが多々あります。それからトップの方が絶えず「お客さま重視の考え方」を説いていかないと、社員の方のベクトルがその方向へ向かない。つまり、図表6のように企業の理念、哲学を明確化し、経営目標、



図表5

経営課題の中に、しっかりと「お客さま重視(の考え方を)」取り入れて、戦略的に組織・インフラ・プロセスを作り、教育評価制度を整備していかないとF S Pはうまくいき

ません。

地域に根ざしているのが小売業のビジネスですので、その地域のお客さまを最大限理解せずして他の競争相手とは闘えません。ブライアン・P・ウルフ氏はF S P成功の方程式として、次の6項目を挙げています。

コミットメント：自社の目指す企業理念をお客さまに宣言し、約束すること。

お客さまはメーカーさんや、小売業を見る時、自分の側に立っているか、自分の勝手にやっているのか、をしっかりと見ています。従って小売業側の都合が出た時には、ものすごい反発を受けることになります。今食品に関するいろいろな問題が噴出していますが、主婦の方は非常に正義感が強いですから、そういう方々に対して信頼を裏切るようなことをしてしまうと、マーケットから退場を命じられてしまいます。従って、私どもはこういう企業でこうありたいと思って頑張っております、といったメッセージを絶えず発信し続けなくてはならないということです。

差別化：会員・非会員間における差別化。会員内における差別化。企業間での差別化
単純化：分かり易いこと。

特にスーパーマーケットには50代～60、70代の方がお越しになりますから、一々説明しなくてはならないプロモーションではやらない方がいい、ということです。なぜならば、パートやアルバイトの方が多いいレジのチェッカーさんのところにすべてのクレーム・問い合わせが舞い込んでしまうからです。これらのチェッカーさんは、お客さまからいろいろ訊かれてもよく分からない、それならば答えられないようなことはやめた方がいいし、極力単純化した方がいいということです。

4.柔軟性：経費・プログラムの固定化陳腐化を避ける。

お客さまは飽きやすいので、プロモーションのプログラム（内容）を固定化してはいけない。絶えずお客さまに対し、「ワクワク」「ドキドキ」びっくりするようなことをプロモーションとして実施していく必要があります。

5.情報活用：顧客データベースによるマーケティングの実践

6.報償・特典：エンターテイメント性・喜客

いかにお客さまにとって魅力あるものを打ち出せるか否か、これは「お金」ではありません。アイデアです。従いまして主婦の立場で物事を考えることの出来る、（主婦である）パートさんに（内容検討に）参画戴いた方がいいでしょう。

以上が6つのキーワードです。

締めくくりとして

「F S Pを100%成功させる条件はありますか?」とよく訊かれます。その質問には私はこう答えています。「唯一の答えは、成功するまでやり続ける事しかありません」と。そのためには「10打数1安打」です。これはイズミヤさんのF S Pの担当者の方が、体験上のこととして語ったことばです。失敗してはいけないのではなく、お客さまのためにいろいろと考えてやること自体が、お客さまにそれが伝わっていく。失敗してもいいからやり続けること、これがF S Pを成功するための秘訣だ、ということです。

F S Pの考え方というのは、江戸時代からありました。「売り手よろこび、買い手よろこぶ。共にその永きをよろこぶ」という三越創業者・三井高利の言葉です。メーカーさんの営業の方も、小売業に携わっている方も、一番うれしいのは売上の数字が上がった時よりも、実際にその商品を買ったお客さまの「よろこぶ顔」を見た時に、一番のよろこびを感じるわけです。この関係を親子二代三代続けていく。これが実はF S Pの精神なのです。冒頭申し上げましたように、「1万枚のチラシをバラ撒いて、千人のお客さまを引き付ける」のではなく、「千人のお客さまに万回来て戴く」という「千客万来」という考え方、すなわちF S Pの考え方は、昔から日本にあるのです。

万人のお客さまの顧客満足を狙うのではなく、千人のお客さまの満足を実行する事です。これをどのように新しい「オ」(いわば)技術ですね、ITの技術を駆使して、この日本に昔からある小売業の精神をいかに実現していくか、これが日本のF S Pの最も大きな課題ではないか、と考えています。

長時間のご静聴、どうもありがとうございました。

(第一部終了)

第二部 欧米のF S P戦略に学ぶ

お疲れだと思いますが、第二部「欧米のF S P戦略に学ぶ」小売業の新マーケティング戦略の潮流という事でお話したいと思えます。この部分については半分以上をテスコの話で占められていますが、これはちょうど9月にこのような形で「テスコ顧客ロイヤリティ戦略」という本を出しております。是非一度お読み頂ければ、今日お話した内容が、よりご理解頂けると思えます。

第二部「欧米のF S P戦略に学ぶ」という形で、Part1 では「小売業のマーケティング戦略の誕生と進化」冒頭で申し上げました通りマーケティングという言葉は、過去には小売業にはなく、メーカーが主に担ってきました。しかしながら世の中が供給側論理から、ユーザー論理・消費者論理の方に大きく変わってしまい、作れば売れたという時代から、お客さまが要求するものを捉え、そういうニーズに合わせた製品を作らなければならないという時代になってきました。また、小売業も並べれば売れたという時代から、いかにお客が望んでいる物を察知してそれに対する品揃えをするか？全て「カスタマードリブン(顧客起点)」というものに企業の経営を変えていかないと生き残れなくなってきました。そのため、マーケティングという考え方を小売業側もしっかりと学ばなければならなくなってきたわけです。ブライアン・P・ウルフ氏の本では、必ずマーケティングという観点からF S Pを捉えておられます。Part2 では、事例として Ukrop's 、ヴァージニア州リッチモンドにあるスーパーですね。この客先はどちらかというH M R (Home meal Replacement) で非常に有名なスーパーですから、皆様の中でも実際に視察に行かれたり、あるいは Ukrop's の役員の方が来日した際のセミナーなどでお話を聞いた方もいらっしゃると思えます。実は Ukrop's はF S Pを大々的に展開した最初の企業であることはあまり知られておりません。さらにPart3 では、これはメーカーの立場からのお話で、ナビスコさんの例、ナビスコ・ストーリーについてご紹介します。それからPart4 はテスコ・ストーリーです。先ほどご紹介した「テスコ顧客ロイヤリティ戦略」(という本) に書いてある内容についてご紹介します。そして、最後では日本のF S Pの課題が何なのか？ということについて、小売業側・メーカー側がどういう風に今後取り組んでいけばいいのかということ、私の独断と偏見で「こうした方がいい」ということを少し述べさせていただきたいと思えます。

Part 1 「小売業のマーケティング戦略の誕生と進化」

ではまず Part1 について。「小売業のマーケティング戦略の誕生と進化」ということで、小売業のマーケティング戦略の誕生、カード戦略の推進とデータ活用についてお話ししたいと思います。

米国の小売業が大きく変化したのは1970年代です。1960年代までは「フェアトレード法」というのがありました。仕入れた金額以下の金額で商品を買ってはいけないという法律です。すなわち100円で仕入れた物を70円で売ったら取引停止となるといったように、60年代までは供給側の論理で全て法律が出来上がっていたのですが、ケネディ大統領の出した“消費者四つの権利”、さらには消費者運動のラルフネーダーという人が色々な活動を行った結果、70年代に入り消費者側、買い手の方の論理が台頭してきたのです。そのため、旧法律によって保護されていたアメリカ国内の家電メーカーや繊維メーカーは、インターナショナルの競争の中で消費者の支持を失い、没落していきました。90年代に入ると小売業を取り巻く環境は、「物余り」あるいは「オーバーストア」といった状況になってきました。戦後の物不足の時代、大量生産されたものを大量に販売する機能を持ってアメリカ経済を発展させてきた小売業ですが、物が溢れかえってしまい、もう物では消費者は満足しなくなってしまったのです。そうすると物の充足から心の充足という形に変化していくと同時に、顕在ニーズではなくて潜在ニーズにしっかりと焦点を当ててビジネスを展開していかななくてはならない、ということが大事になってきました。特に第一部でお話した「顧客満足」をしっかりやらないと企業としての存続が危うくなる、ということで大きく小売業の方向転換が図られました。実はこれがマーケティングの一つのスタート台になっています。二つの「CS」と言っていますが、一つは「カスタマー・サティスファクション(顧客満足)」、それからもう一つが「カスタマー・サービス(顧客サービス)」です。この2つをいかに磨き上げて、顧客に対して長いお付き合いをしていくかという考え方が中心となってきました。特に80年末には米国は大不況でした。

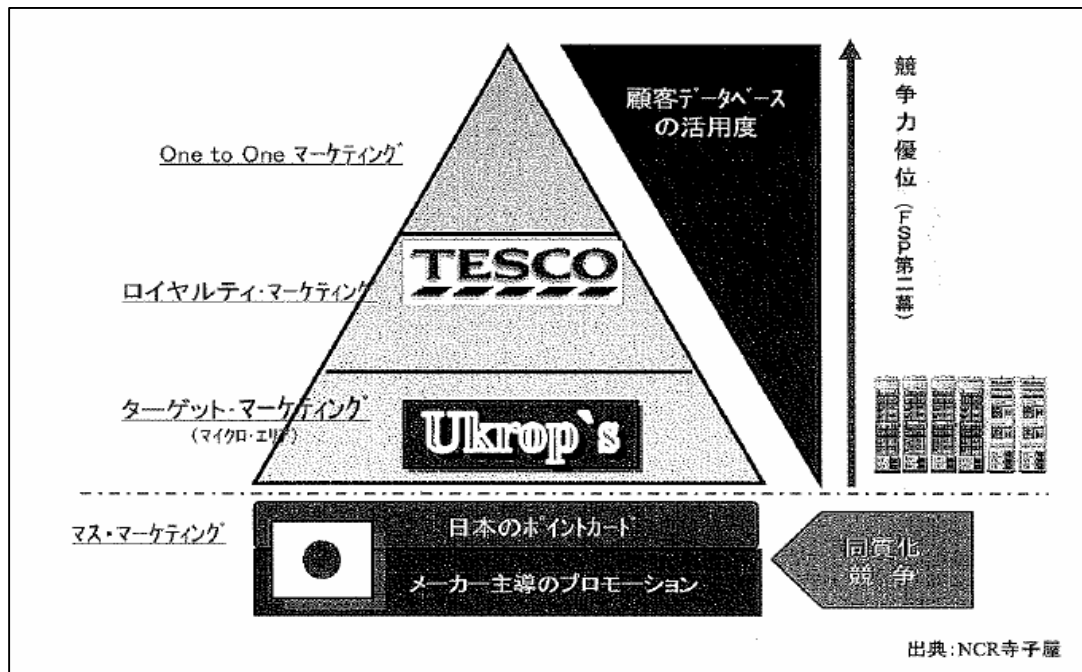
それまで約3万店舗を超える米国スーパーマーケットは「フード」、即ち「食材」を販売する業態として国内を支配してきました。それに対して、オルターネチブ・ストアと称するスーパーマーケットに取って代ろうとする勢力が誕生しました。ウォルマート・Kマートが「スーパーセンター」という業態で殴りこんできたわけです。また「会員制ホール

セールクラブ」「ディープディスカウントドラッグストア」といったものがスーパーマーケットの牙城に迫ってきました。一方、80年代の不況は米国のホワイトカラー、即ち中間所得層を直撃しました。ニューヨークのレストランのマネージャーの年収が360万ぐらいという風に言われていましたから、アメリカのほとんどの家庭が、主婦も働きに出なければ生計を営めなくなるという大きな消費行動の変化をもたらしたのです。その結果ディスカunterのみならず、外食産業、ファーストフードというものが急速に伸びてきました。働く主婦が料理を作る手間隙、片付ける手間隙もろもろ含めると、家族と時間を過ごす時間をつくるためには外食の方が便利だったからです。そこで危機感を抱いたスーパーマーケット業界では、食材を売るだけではなくて、レストラン等をライバルとして見据えた食そのものの提供、即ちミール・ソリューション、HMRですね、それとFSP、ECR (Efficient Consumer Response) この3つの戦略をしっかりとやらないとダメになると当時言われて、いろいろな取組みがスタートしました。

90年代の中間、1995年の5月にウォールストリートジャーナルでは、ドロシーレンマーケット(当時2店舗)で始まったFSPを評して、今後世界のスーパーマーケットの経営を変えるもの、として高く評価したわけです。事実その通り、その後FSPは全世界に一斉に広がっていったわけです。それからもう一つ、96年、ザ・グロッサ紙(イギリス)では、テスコがクラブカードをスタートさせたことについて、英国の小売業の企業間競争はディスカウントからカードに変わった、と評しました。このように、専門のジャーナリストたちの中には先見の明がある人がいるものだと思います。そこで、登場してきましたのが、ブライアン・ウルフ氏。ニュージーランド出身で、アメリカのスーパーマーケット10のフードライオンのCFOを務めた方です。小売業の、カードを使ったマーケティングのあり方というテーマで「個客識別マーケティング」「個客ロイヤルティマーケティング」という本を出しました。「すべての顧客は平等ではない」：顧客満足をしっかりやるためには一人一人みていかないとダメだということ。それから「顧客の行動は見返りに左右される」：お客様に喜んでいただけるためには何か喜んでいただける特典を提供しないとリピートになっていただけない、という二大原則について書いたのです。

第一部でもご説明した(12ページ図表2参照)ブライアン・P・ウルフ氏の「FSP成功の発展4段階」でいうと、ステップ2からは顧客データベースを活用しながら個客識別マーケティング、あるいは個客ロイヤルティマーケティングを展開していきなさい、ということを示唆しています。日本ではまだ、ほとんどの企業がステップ1です。それに対し、

第3ステップに進んでいるのが、テスコということになります。小売業のマーケティングの発展という形で見ていくと色々な言い方されていますが、基本的には顧客データベースを使って、One to One マーケティング的なものを志向した考え方です。この One to One マーケティングというのは、マス・マーケティングに対抗する概念として出てきたわけですが、F S Pのマーケティング戦略の発展段階の最終型として目指す考え方なのです。



上記図表6にあるように「顧客データベースの活用、これが無限の価値を生む」ということで、「ターゲットマーケティング」での代表として、Ukrop's、ロイヤルティマーケティングの代表として、テスコを紹介したいと思います。残念ながら日本の場合には、図にあるように、その多くがまだ下の方であることがわかり戴けるとと思います。

Part 2 事例:「Ukrop's Story」

では、Ukrop's を、ご紹介したいと思います。ヴァージニア州リッチモンドに本部があり、店舗数 27、現在は 30 店舗以上あると思います。地域密着型で、日曜日はお休み、酒は扱いません。企業戦略の二本柱として、HMRとF S P。日本では、HMRが非常に有名です。というのもF S Pというのは外から見えないので、視察に行きましても大体見落としてしまっているというのが実情でしょう。F S Pをスタートしたのは、1987年からです。その後92年、93年、94年にかけてデータベースを構築しまして、本格的なマーケティングに移行していきました。

まずHMRについて簡単にお話しておきましょう。この企業のHMRの取組みは非常に

有名なわけですが、ミールソリューションのターゲット客を設定しました。この“ターゲット客”というのがまさにマーケティングですね。顧客をセグメント(分類)し、「ターゲットは誰か?」これを明確にするのが、マーケティングの一つの基本です。具体的には「トラディショナル・ショッパー」(伝統的な今まで来ている客さま)に対し、「ワーキング・ウーマン」あるいは「シングル」あるいは「共稼ぎ」という分類です。こういうお客さま達には、顧客が嫌なことをできるだけ肩代わりしようという考え方から、「ミールソリューション=食事問題解決」というのが出てきたわけです。主婦の夕食時の作業を考えますと、プランニング(献立)、ショッピング、プリペアリング(用意・準備・、下ごしらえ)、クッキング(調理)、最後にクリーンナップすると色んな作業負担があるわけですね。そうするとこれらの中で、Ukrop's が出来ることは何なのか?顧客の食事に対するプランニング、ショッピング、これに対して十分な満足を提供できる環境を整備し、プリペアリングとクッキングをやりたくないお客さんに代わって、やるべきところはやっていこうという考え方をとったわけです。単なる惣菜ということではなくて、お客さまの立場に立った問題解決型の企業を目指したということです。この頃から、「中食」という言葉が日本でも流行り始めたと思います。「Ukrop's10 ミールソリューションズ」というのがありまして、グリルセクション、Ukrop's キッチン、イタリアンキッチン、デリカテッセン、あるいはカフェなど、お店の中でいろいろなコーナーが展開されています。また、朝ごはんを食べられるブレイクファーストセンター。サラダバー、そしてスシバー(東海岸で最大の寿司販売額を誇っている)、インターナショナルの食材、ベーカリーセクションなど、10の切り口からHMRを実践しています。

Ukrop'sのF S Pは、「UVCカード:ユークロップ バリュード・カスタマーカード」という呼び方をしています。特典プログラムは、「電子クーポン」「地域での寄付」あるいは、「くじ」「チェックの現金化」「ボーナスクーポン」あるいは、「お客様に対するニュースレター」これは上位30%のお客様には対しての情報提供サービスです。また、アメリカのF S Pの定番である「七面鳥プレゼント」。それから、「年間での特典」 「旅行プレゼント」。さまざまなF S Pのプログラムによってお客様に対し感謝を表し、非日常的ワクワク、ドキドキ、ビックリする、というものを提供してファン作りというのをやっています。UVCカードの導入要因、これはやはりウォルマートやコストコやスーパーセンターとの競争が非常に激化したからであり、その中において戦っていく上で、商品売上以外の新しいメジャメントとして顧客と言うものを取り入れたかったことにあります。地域に根ざす

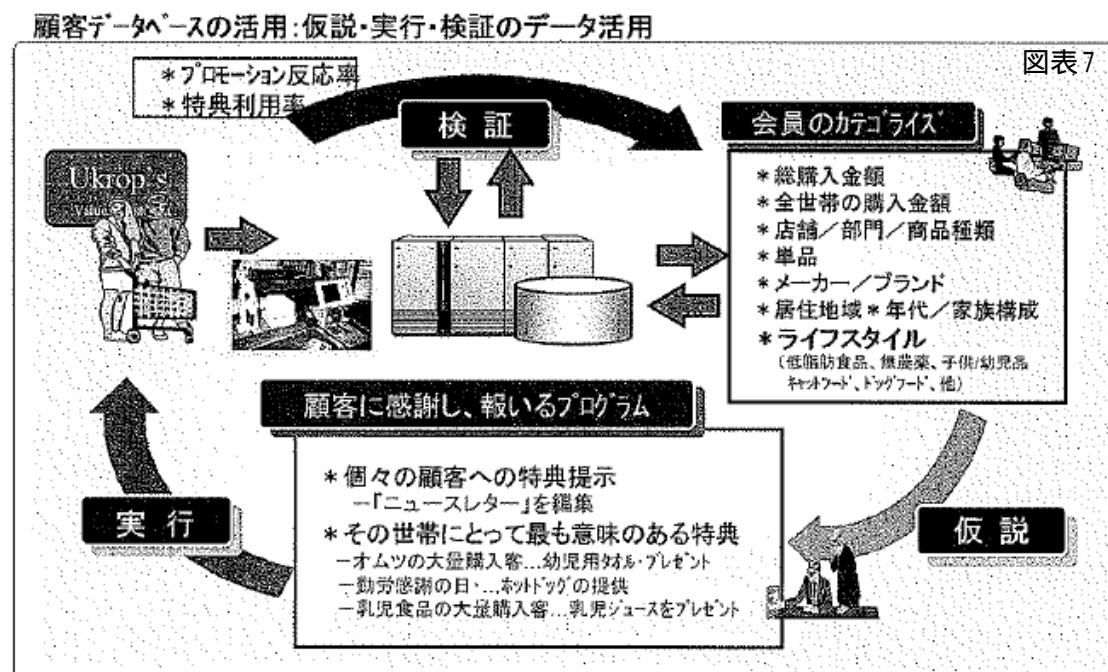
以上、地域のお客さんをどこの企業よりも理解したい。そうしないと対抗策打てない。それから囲い込みたい、ということだと思います。「報いるべき顧客に報いること」一律にお客を扱うのではなくて、ブライアン・ウルフさんが言うように、「お客はすべて平等ではない」：20年来お付き合いがあって沢山毎月買ってくれるお客さまと、昨日今日チラシに釣られて目玉商品を買いにきたお客さまを一緒に扱っていいんですか？ということです。ですからこの提言にしたがって、顧客が買い物で俊約できるようにして、顧客に報いて、顧客と親密な関係を維持していきたいと。これが Ukrop`s の企業としての F S P の理念となっており、87年以来実施している根底に流れていることです。

メーカーと連携してのプロモーションで、“電子クーポン”(=インスタントセービング)という考え方があります。メーカーさんから色んな提案があります。1ワンカテゴリー/1アイテム、100カテゴリーで100アイテムを選びます。これについてはその地域のどこよりも安い価格で設定し、1ヶ月間それは売り出されます。そしてその情報は上位30%のお客さまには“マンスリーニュースレター”という形で郵送されます。その他のお客様はインターネットで見られる。あるいはチラシで見られる。それを見たお客様が売場に来るわけです。UVCカードにはバーコードがついてますから、バーコードをスキャンしてIDを読み込み、該当商品をスキャンすると自動的に割引処理がされます。そのお客さまにランクがあれば、そのランクに合わせてディスカウントレートが違ってくる。このデータは、データウェアハウスの中に入りまして、毎月メーカーさんの方に、販売実績情報と、請求書(これはクーポン分+手数料という形で)が送られる、という形になります。ですから、昔でしたら新聞の中に沢山のチラシが入って、そのチラシの中にクーポンがあって、それを切り取って売場の方に持って来たりと、大変な手間隙を行っていたのですが、電子クーポンで全部できるようになりました。この100アイテムについては、今月の電子クーポン(=インスタントセービング)の商品という形で、全部店頭に展示してあるわけです。

この電子クーポンのメリットですが、お客さまにとっては大幅なセービングになります。1ヶ月いつ行ってもその価格で買える。それからペーパーレスですから、手間隙がかからない。メーカーにとっては、商品回転が速くなるということや、売れた商品のみで費用を支払えばいいわけなので、あとからの電子リベートということになります。それから透明性が非常に高い。そして販売情報も提供してもらえるので、そのリベートの計算が簡単にできる。また該当カテゴリー内で特別扱いされる。そして通常価格の値崩れ防止になる。

それから Ukrop's にとっても、顧客の定着率のアップや、チェックアウトの手間の省力化、あるいは競合他社との差別化などのメリットがあり、色々な形でメリットが三者（小売・メーカー・消費者）に出てきているのです。チラシの場合、協賛したとしても本当にそれだけの量の商品がその価格で売られたかわかりませんよね。後で値戻しして売っているかもしれませんし、疑問が多い。これが全部、何がいくら売れたかということが出てくるわけですから、透明性が非常に高い。ですから思い切った提案ができる。売れたものに対する、実績に対する、後からのリポートになりますから。

データウェアハウスによる顧客データ、色々な分析が出てきました。当時31万世帯。「上位10%でお買上の40%以上」や「顧客の50%は2週間に1回しか来店しない」など。次から次へと驚くべきデータが出てきたわけです。しかしながら、デシル分析とか色々な分析を行っていったのですが、定型的分析だけでは何にも役に立たないということに気づいたわけです。分析データが出てきて、これどういう風に具体的に使うのか？という場合に何も出来なかったと言うことです。分析情報はあくまで分析止まり。現場のアクションにほとんど役に立たないことに気がついたわけです。じゃあ現場のアクションに役に立てるためには、どうしたらいいか？仮説・実行・検証、この活用サイクルというのを上手く作り上げる。仕組みとしてです。ここで顧客カテゴリーマネジメントというものが非常に重要になってくるというように考えたわけです。（図表7参照）



前半でも申し上げたように、キャットフードを買うお客の家には猫がいる。ドッグフードを買うお客の家には犬がいる。お客様のライフスタイル、ライフシーン、そういうものを

全部分析が可能になる訳であり、それに合わせたプロモーションというものを考えていった方がいいということです。その結果も全部確認できるので。さきほどの電子クーポンの延長線上で、仕掛けを広げていこうという考え方ですね。ですから上がってきた購買データを、顧客のカテゴリズという形で全部分析するのですが、さきほど言いました居住区や年齢や家族構成などももちろん重要なのですが、「低脂肪食品を買っている」あるいは「無農薬の商品を買っている」といったライフスタイルに関する情報の方が非常に重要になってくるわけです。これを全部カテゴリズして、仮説を立てるのです。顧客に感謝して報いるプログラムで、どういうことやったら一番お客に喜んでいただけるだろうかということ。例えば、おむつの大量購入客には赤ちゃんがいるので、幼児用タオルをプレゼントしようと、このようにメーカーさんと話し合っただけで実施するわけです。これがニュースレターという形でお客さまのところへ届く。するとクーポンが同封されてますから、お客さまが来店されてその幼児用タオルをもらいます。幼児用タオルを広げてみると、“パンパース”という提供メーカーさんのロゴが書いてあるわけです。このように、色々な形でそのプロモーションというものをメーカーさんといっしょに仮説・実行・検証のサイクルで行っていくわけです。プロモーションの反応率、特典利用率、など全部出るので、これらを確認していきながらですね。それらを確認して行きながらプロモーションというものを、従来のチラシに変わる形できちんとやっけていこうという動きが出始めたのです。その中で一つ生まれたのが、Ukrop's ベビークラブ（UBC）と言われているものです。これは二歳未満の乳幼児がいるお客さんでしたら、すぐに申し込めるクラブです。カードに入会していればですね。そうすると Ukrop's から年間 4 回育児情報とか、色々な商品情報などお客さまに有益な育児情報をお送りするわけです。ベビークラブの運営のためには、「スポンサーズ」という形で、ジョンソン&ジョンソンや、パンパースなど、乳幼児の商品を扱っているメーカーさんがスポンサーで名を連ねるのです。この「スポンサーズ」の商品は売場では“UBC”という形でマークがついていまして、UBC 会員のお客さまに対してクーポン特典があるということです。さきほどの電子クーポンの仕組みで。さらに「スポンサーズ」の商品を累計 100 ドル購入しますと、10 ドルキャッシュバックされるというやり方をしています。このキャッシュバックの原資というのは、「スポンサーズ」のメーカーさんから出るという形です。メーカーさんにとっても、Ukrop's の中で 31 万人いるお客様の中で乳幼児がいるお客さんが 2 万人いるということになると、それなりのプロモーションは全部立てられるわけです。だからこそ思い切ったそういった提案ができる。そういう

お客さまに対してどうしたらいいか？どうしたら喜んでいただけるか？色んなアイデアができる。Ukrop's の“UBCクラブ”を通して、お客さまと何らかのコミュニケーションがとれるということが出来始めたのです。ですからホームページでも、色んな形でベビークラブの充実した内容が出てきます。例えば何ヶ月から何ヶ月までというところをボタンと押しますとそこの育児の情報などが出てくるわけです。また売場のあちこちにKIOSK端末が置いてありまして、お客さまがここに自分のカードをスキャンさせますと、そのお客さまにとって必要な情報が出てくるとこういう形になります。因みにUBCの会員ですと、自分のカードをスキャンさせるとベビー用品のメーカーさんの色んなプロモーションが表示され、ボタンを押すとそこからクーポン券が出てきたり、もしくはクーポン券を出さなくても、その商品がチェックアウトのところで自動的にクーポン処理されるという形になっているわけです。KIOSK端末は店頭にあるのではなくて各売場の中のあちこちに置いてあるというやり方です。お客さまは自分の欲しい情報をそこから引き出す。お店側は伝えたい情報をそこからお客さまに提供する。お客さまとの双方向コミュニケーションです。従ってお客さま個々の画面が違うわけです。個々のお客様のホームページを持っているようなイメージになってきています。過去、新聞・テレビ・雑誌・チラシ、こういった媒体でマス・マーケティングということでやっていたのですが、次の段階ではニューズペーパー・グレートニュースといわれる会報誌を上位30%のお客様にお配りするといったように、ターゲットマーケティングという形に移行し、新しい多くのプロモーションを乗っけることができたということです。そして次の段階では、WebKIOSKを使っての双方向コミュニケーション。最近では、携帯電話とかホームページを使ってのお客さまとの双方向など、こういった形のコミュニケーションの手段というものがどんどん変化してきています。こういう変化と共に、お客さまとのコミュニケーションコストというものが急激に下がってきているという状況があります。また、インストアバンク。銀行が店の中に入っておりまして、UVB会員はローンなどが特別の金利を適用してもらえというサービスをやっています。イオングループさんやセブン&アイグループさんが自分の傘下に銀行を持ちましたし。それに対抗するためには、やはり既存の銀行さんとの連携というのも一つ視野に入ってくるのではないかと、思います。日本のFSP実施企業でも色々な金融機関・保険会社等と連携して、会員向けサービスの充実を行わなければならないと思います。スーパーマーケットが顧客データベースを基にしたマーケティングを展開をするなんて十数年前は誰も考えてなかったわけですが、それがこのような形で、顧

客データベースによるターゲットマーケティング戦略が誕生しました。販促活動、あるいはお店に対しての「ベスト顧客」「ロスト顧客」などの出力帳票関係の提供、更にはメーカーさん、取引先との協同しての販促活動の企画・実施・分析等、すべてデータを基にしたコミュニケーションってというのが出来始めてきたわけです。地域に密着した経営をしなければならぬスーパーマーケットにとって必要とされる新しいビジネスモデルが、この Ukrop's でスタートしたと言っても過言ではないと思います。

Part 3 事例：「Nabisco Story」

次に、メーカーさんの動きについてですが、ナビスコの事例を紹介します。“ハイ・バリュー世帯”という考え方が出てきています。これは、10数年ほど前に、NCRとメーカーであるナビスコと、それからA&Pグループのスーパーフレッシュと、この3社で実験を実施しました。この実験には各社それぞれの思惑がありまして、NCRとしてはデータウェアハウスを使って何か販促等を含めてスーパーマーケットの経営に対して、利益・売上を上げるような仕組みが作れないだろうか、ということを考えてたわけです。一方、ナビスコとすれば、チラシやテレビ、新聞等の大々的なマーケティング費用を、膨大な費用を投入していることについて、本当にそれが効果あるものなのかと、検証出来ない悩みというものを持っていたわけです。それから、スーパーフレッシュとすれば、やはりウォルマートや全国チェーン各社などの低価格を含めた攻勢にあっている中で、業績を上げるためにはどうすればいいかと非常に困ってた部分があったわけです。で、この3社が合意して、FSPをどう活用していけば、プロモーションとして効果的なものが出るか、ということについて追求したわけです。ですから、スーパーフレッシュから上がってくるFSPのデータ、あるいは競合上のデータ、クーポンのデータ、それからWEBの更新データ。ありとあらゆる生データというものをデータウェアハウスの中に取り込みまして、そこから実行可能なプロモーションをいろいろと考えながら、実行して検証していったわけです。先程の Ukrop's の例ですが半年間のデータの中で稼働会員が31万人います。その中でナビスコ商品をその半年間で買ったお客さまは約58%だったわけです。ですから全部のお客さまがナビスコ商品を買っているわけではない。では、その売上構成比はどれくらいのお客さまによって、作られているのかという見方をしてみたところ、なんとFSPと同じ結果が出てきたわけです。ごく一部分のお客さまによって、売上のほとんどが作られてるという事実です。マヨネーズにしてもそうですけど、一世帯で月1本買っているという状態で

はなく、買っている世帯は月5本・6本買っていて、買わない世帯は1本も買ってないと、
こういう状況です。これと同様に、ほんの一握りのお客さまで、ナビスコ商品の売上の大
部分を占めていた、という結果が出たのです。そこで、この沢山買っているごく一部分の
お客さまのことを、ナビスコの場合は“ハイ・バリュー世帯”と名付けたわけです。この
“ハイ・バリュー世帯”に対して、プロモーションをかけたお客さまと、プロモーション
をかけないお客さまとの、2つのグループに分けて、ある一定期間検証していったわけです。
そうしましたら、なんと、特別にプロモーションをかけたお客さまと、かけなかったお客
さまとの間で、売上に12.6%の差異が出たという結果でした。そうすると、むやみや
たらと新聞・チラシ・ラジオ・テレビで、どんどん宣伝広告を入れるよりも、こういった
実際にナビスコ商品を買って戴いているお客さまに対してプロモーションした方が、より
売上が上がるということになります。これは、先程、第一部で申し上げたとおり、新規顧
客に物を売る労力・コスト・時間、こういうものを100とすれば、既存顧客に物を売っ
たり、プロモーションを行うということは、5分の1から7分の1で済むのです。従いま
してメーカーさんもここに気が付いたわけです。それから、こういうお客さまをいかに繋
ぎとめて、こういうお客さまに更に沢山買ってもらうようにするにはどうしたらいいの
か？と。こういう発想に変わっていったわけです。そこで、CRMツール・キットという
ものを作りまして、買物客分類(ハイ・バリュー世帯の調査)それからエンゲージメント
(顧客との関係樹立)新製品の導入、これについてはハイ・バリュー世帯をベースに行っ
ていけばいいわけです。まず、ハイ・バリュー世帯に対してプロモーションしてみて、そ
れに対する反応やリピートなどを見ていけばいいわけです。新製品の場合でも、最初から
ターゲットとすべきところがはっきりしているということです。それから競争の兆しを査
定します。他のメーカーが類似商品を出してきたときに、どういう影響を受けているか？
どのお客さまが流れたか？ということも確認できるわけです。それからカテゴリー管理。
むやみやたらと宣伝を行った結果、ある商品が物凄く売上伸びたと喜んでいても、同じカ
テゴリー内のある商品の売上が落ちたということが起こりうるので、カテゴリー内におけ
る様々なコントロール、品揃え・スペース管理・価格設定・販促といったことを小売業と
一緒にやっていくという、新たなリテールサポートというものが出来上がったわけです。
極端に言えば、FSPをやっていないスーパーマーケットとは、こういう形での取組みは
しません、ということになってしまいます。更に新製品を出して大事に育てていこうとし
た時に、こういったFSPの情報を持っていないスーパーさんには、私共の商品は卸しま

せん。卸したとしても、価格は、これ以上は絶対に下げません。プロモーションも協力しません、というような話になってしまうのです。ですから、関係が「取引関係」から「取組関係」に変わってきたということです。売上が上がるということはお互いにメリットのあることですから、駆け引きではなくて一緒になってデータを分析しながら、こういう取組みをやっていこうと、こういった動きがアメリカのメーカーさんでも出てきたということです。

Part 4 事例：「Tesco Story」

では、次にテスコについてです。世界最強のCRM戦略。顧客ロイヤルティ戦略ということで、お話したいと思います。テスコの概要ですが、世界のランキングでいきますと、世界第4位(ChainStoreAge 2007年1月号より)です。因みに日本企業は世界の第20位と24位に入ってきています。しかしながら、売上自体が5兆、6兆というようになっていますので、恐らく今度はベスト10入りしていると思います。(円高の影響もあります)さて、テスコの業績推移ですが、2002年度、03年度、04年度、05年度と時がたつにつれて、グループの総売上がどんどん上がっています。特にイギリス、欧州、アジアというように分けて見ますと、海外の売上の伸びが非常に大きいことがわかります。また、営業利益も非常に大きくなってきています。それから、店舗数の伸びもかなり大きいです。それから売場面積。これについての半分以上が海外ということになります。(図表8参照)

図表8

TESCOの業績推移(2002~2005)

(単位:億円;219.7円/€)

| 項目 | 2002年度 | 2003年度 | 2004年度 | 2005年度 |
|----------|------------|------------|------------|------------|
| グループ総売上高 | 55,806 | 62,131 | 73,725 | 81,443 |
| 同税抜き総売上高 | 51,410 | 57,131 | 67,698 | 74,649 |
| 英国 | 43,547 | 46,816 | 54,398 | 59,640 |
| 欧州 | 4,792 | 5,853 | 7,437 | 8,388 |
| アジア | 3,071 | 4,462 | 5,863 | 6,613 |
| 営業利益 | 2,904 | 3,278 | 3,906 | 4,535 |
| 英国 | 2,669 | 2,832 | 3,265 | 3,660 |
| 欧州 | 198 | 294 | 376 | 547 |
| アジア | 37 | 152 | 265 | 328 |
| 店舗数 | 979(店) | 2,291(店) | 2,318(店) | 2,334(店) |
| 英国内 | 729(店) | 1,982(店) | 1,878(店) | 1,780(店) |
| 海外店舗 | 250(店) | 309(店) | 500(店) | 554(店) |
| 売り場面積 | 301.8(万㎡) | 371.1(万㎡) | 421.8(万㎡) | 456.5(万㎡) |
| 英国内 | 174.9(〃) | 202.8(〃) | 216.4(〃) | 224.9(〃) |
| 海外店舗 | 126.9(〃) | 168.3(〃) | 205.4(〃) | 231.6(〃) |
| 従業員数 | 171,794(人) | 188,182(人) | 223,335(人) | 242,980(人) |

今から10年以上前に、テスコという企業は、イギリスにおいて万年2位の安売りの代表

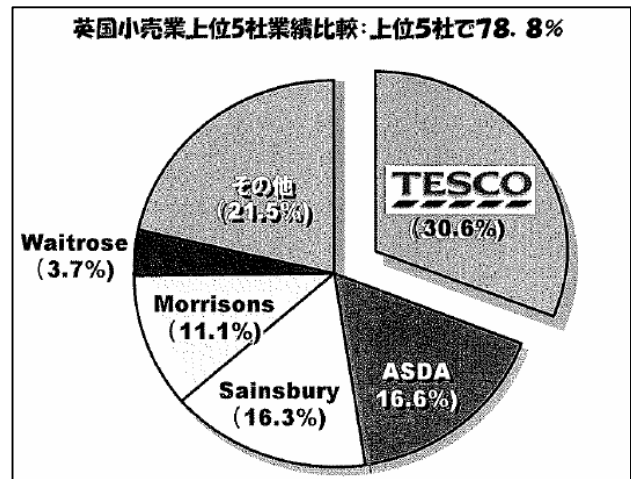
的なスーパーマーケットでした。そして、過去は低価格競争の中で「山積みせよ！安く売れ！」このような企業の方針あるいは哲学があったわけです。これがTescoのひとつのやり方でした。このやり方を「The Tesco Way(旧)」と言います。しかしながら、現状はどうかといいますと、クラブカード会員1300万、4半期毎に30万種類のスタートメントを送付する顧客とのロイヤルティマーケティングで非常に長けた企業として英国でNO.1の小売業になっています。1990年頃の同社は、今言いましたように英国マーケットで万年第2位。海外の進出はゼロ。業態とすれば伝統的スーパーマーケット。食品主体で非食品はどんどん縮小。PB商品戦略は、開発はしていましたが、そんなに前面にはでていない。店舗フォーマットは郊外のスーパーストアのみに集中して、古い街中の小型店舗は、大量に売却。マーケティング手法はマス・マーケティング。「山のように積み上げて、安く売れ！」と。こういうことをやっていたわけです。ところが今現在はどのようなことをやっているかということ、マーケットのランクはイギリスでNO.1。で、海外への進出はヨーロッパで第3位(12ヶ国)。海外の店舗でTesco全体の売場面積の6割を占めています。それから、食品売上では世界第4位。現在、非食品も力を入れている為、急激に大きな伸びを示しています。それからPB商品は松・竹・梅と3つのレベルを持っている。PBの売上は全体の55%を占めるといわれています。それから、店舗フォーマットは4タイプ。コンビニタイプ・街中のスーパータイプ・大型ストアタイプ・郊外のハイパーマートのような大型店舗(郊外型)の4タイプです。4タイプでも、仕入オペレーションは一箇所で行っているのです。日本の場合GMSはGMS、コンビニエンスストアはコンビニエンスストア、スーパーはスーパー、それぞれ仕入が違います。それからマーケティング手法は、クラブデータを徹底的に活用した上でのロイヤルティマーケティング。ウルフ氏の言い方ですと「レモンを絞りつくすようにデータを活用していく」ということです。ですから、万年2位のTescoが、一気にセインズベリーを抜き差って、圧倒的なイギリスの1になったわけですが、その裏側には95年から展開開始したクラブカード戦略があったということです。ここでイギリスの小売業の状況を述べていきますと、上位5社で80%のシェアです。日本ですと、法律の網がありましたから、上位5社でも30%までいかないでしょう。Tescoのマーケットシェアは約31%に近づいています。

(図表9参照)

イギリスの人口の95%がTescoの店舗から15分以内に住んでいます。家計支出8ポンドのうち1ポンドをTescoで消費しています。それから年間140店舗以上出店していま

す。これはほとんど居抜きです。新規で店を作るのではなくて居抜き。米国の「Fresh & Easy」も、ロサンゼルス郊外でアルバートソンの店舗を、居抜きで買収しオープンしたそうです。イギリスでは大規模店舗出店規制があるので、それを避けながらどんどん出店しているということです。対抗するアズダが年間5～10店舗の出店ですから、図表9その差がずいぶん大きいことがお分かりになると思います。図表9がイギリスの上位4社の比較です。Tescoがマーケットシェアで30.6%、セインズベリー、アズダがそれぞれ16%ということです。

Tescoの人件費率は12.5%、なのに対し、粗利率が30%というように言われています。また99年のときの売上シェアは、この時点で19.1%。このとき既に完全に1位になっていました。それから95年当時は15%か16%くらいだったと思います。2005年



度で30.6%ですから、今現在は出店ペースでいきますと31%を超えていると予想されます。これは非常に急速な伸びを示しているということです。95年当時は、イギリスの小売業界の競争は飽和状態と言われていましたが、当時の同質化競争の中での競争でしたら飽和状態だったんでしょうが、そこにカード戦略という新しい異質な戦略を持ち込んだことで、一気に他の企業を抜き差ってしまった、というような状況がみえてきます。また、先程言いましたように、業態がエキストラ（郊外型のワンフロアの大きな店舗、スーパーセンターのようなもの）、Tescoスーパーストア（3000～4000坪）、それからTescoメトロ（街中や住宅地）、Tescoエクスプレス（生鮮コンビニのような感じでガソリンスタンドと併設）の4つの業態。さらに、もうひとつのチャンネルとして、「Tesco.COM」という世界最大のインターネットスーパーを展開しています。店舗フォーマットと商品のレベルで見えていきますと、Tescoは、セインズベリー、アズダ、こういうものを、商品においても、店舗においても、全部包み込むような形の戦略を取っていると言えます。それから、プライベートブランド商品については、先程お話にありましたが、イギリスはPB商品が非常に強いので、小売業全体で見えていきますと、PB商品が大体40%を占めるといわれています。一方Tescoの場合はPBの売上が55%という形です。TescoがこのようにPB商品を作るということは、商品の製造過程からコストから全ての情報が手の

内に入りこんでくる事であり、メーカーさんにとっては非常に怖いことだと思います。W R Eのような商品の国際的な入札での調達の場合、例えばテスコの方で、オリーブオイルのバージンオイルの、 という品質の物を、 tというような形で、インターネット上に投げかけますと、あちらこちらから入札が来るわけです。その入札の中で一番いい条件を選び、この品物を3番手、4番手のメーカーに持って行って、仕様を決めて製造委託するわけです。販売はテスコがするという事で。それが何個売れそうかということは、全部自分のところで、顧客情報や過去の実績を持っていますから、それに合わせた形で、売価とかそういうのを全部決めてしまう。こういうやり方をテスコにされますと、NB商品についてもテスコと交渉する場合に、相当に手ごわい交渉をしなければならなくなると思います。日本のように、例えば、コンビニだから、スーパーだから、GMSだから、というような形で、それぞれのところで商談が行われていますが、テスコの場合ですと、4つのフォーマットあるいは5つのフォーマットは全部ひとつの仕入窓口に統合しており、グループ全体での仕入になる為、それによって一物一価の仕入金額になってくるので、その辺りもメーカーさんにとってはきつくなってくる、ということだろうと思います。

また、価格戦略につきましても、品質的にはセインズベリー、できたらマークスアンドスペンサー的なものを狙いながら、価格はアズダにひけをとらないということをやっています。そのために展開しているのが、PB商品を松・竹・梅の3つに分けるということです。

“ファイネスト”と“テスコ”と“バリュー”です。“ファイネスト”は高品質、適価です。マークスアンドスペンサーを上回る品質で約2300アイテム、店格向上商品群で、富裕層に対して提供するものですね。ちょうど日本のスーパーさんで言いますと、クイーンズ伊勢丹さんで売っているようなPB商品だと思います。ナショナルブランド商品の、ちょっと上のところをカバーするという形です。それから“テスコ”。これはスタンダード(標準)ブランド。NB商品とほとんど同品質ですが、20%~30%安い。ボリューム商品群になります。それから“バリュー”。これは低価格要望の顧客。価格に非常にセンシティブな顧客に対して出していくためのもの。バジェット商品群。ですから、きれいに、このピラミッドのなかで、店格向上商品群・ボリューム商品群・バジェット商品群というように分けることで、無駄な値引きなどをする必要がないような仕掛けを作っているわけです。それから日本の場合ですと、NB商品主体の品揃えであり、お客さまから高いと言われると、一番価格にセンシティブな人に対して合わせでしまうことになり、結果として無駄な低価格の設定をやってしまうというケースが結構あるわけですが、テスコの場合はそ

れは回避しています。その他に、オーガニック・ヘルシー・フリーズオンというような形でPBを展開しています。そのためエクストラ、スーパーストア、メトロ、エクスプレス、テスコ.COMという形の店舗のフォーマットに対して、そのエリアの顧客分類に合わせて、それぞれの店にどのランクのPBをどういう比率でもっていくか？こういうマトリクスがきちんと出来ているということです。どこの店をとっても同じ品揃えではない。その地域の店舗に合わせた、PBの展開になっているのです。このテスコっていう名前自体がブランドとしてイギリスでは1のブランドになっているそうです。2位がノキア。3位がソニー。そのあとマークスアンドスペンサーというような形で続いているそうです。ですから、日本ですとSB商品はそんなに強くなく、NB商品の方のブランド力が強いわけですが、イギリスの場合はテスコブランドというものが、NBにとって非常に脅威になってきている、ということなのです。それから、グローバル戦略という形では、様々な国に進出しています。売場面積の60%近くが海外店舗で占めるようになってきています。この中で非常に重要なのは、海外の従業員数が14万人もいる中で、英国人が100人しかいない。要はウォルマートに代表されるメガ・リテイラーは、日本に来る時に自国の成功体験をそのまま持ち込んできて、「アメリカで成功しているのだから、日本でも必ず成功するはずだ」と強い信念で来ているわけです。ところがテスコの場合は、その国を徹底的に市場調査して、その国にあわせた形で出店してくるわけです。ですから、その国のスタッフを徹底的にうまく使ってやるわけです。韓国やドイツなどではウォルマートは失敗したりしていますが、テスコの方は非常にうまく浸透し始めているようです。日本でもご承知の通り「大泉学園」を皮切りに、「エクスプレス」というタイプで出店をどんどんしています。しかし見に行った方はだいたいがっかりするわけです。「あれがない、これがない」ということで。しかし、徹底的に調査した結果の店ですし、これがどのように修正されていくかが注目なのです。「学んで修正する」ということがテスコの真骨頂なのです。2年後、3年後、その店がなくなったら、日本では失敗したという話しになるかもしれませんが、2年後、3年後、その店があるってことになると、相当はびこっていると思います。テスコはお金を持っていますから、あっという間にあっちこっちのお店を居抜きで買ってしまい、あっという間にドミナントを作ってしまうというような力も持っています。それ故に非常に怖いのです。大型店舗では日本人のニーズに合わせた品揃えとかサービスは出来ない。だからこういう小型店舗でという形で出てきたわけです。アメリカに対してもやはりこういうタイプで出店しているので、全く同じ考え方であると思います。それではテスコはこのま

ま、こういう小さい店ばかりを揃えるかといったら、そうではないでしょう。テスコはフォーマットを4つ持っているわけですから、4つのフォーマットを（インターネットショッピング含めて5つ）、日本の企業買収を含めた形で、あっという間に展開してくる可能性がありますから、非常に怖い存在です。ウォルマートより怖い存在です。

それから、私もよく経験するのですが、オオゼキさんや、Aコープ白根店さんなど、ああいったお店をメーカーの方とかスーパーの専門の方が見に行きますと、「なんだ、この店は」っていう形でボロボロに言うことが多いです。通路には物が置いてあるし、あちこちに棚の商品がないし、何がないしと。ところが両社ともお客様に物凄くうけているわけです。プロとしてのスーパー経営している方とか、担当者の方とか、あるいはメーカーの方とか、スーパーマーケット理論を学んだ方が、そういう店を見に行きますと、「なんだこの店はと、理論から外れている」というような話になるのですが、お客様からは圧倒的な支持を受けている。そういう店なのです。もしかしたらテスコもそういうお店になるのではないかと、こういう感じがしております。

それからアメリカの方にも、この11月から展開をスタートしました。「Fresh & Easy・ネイバーフッド・マーケット」です。280坪くらいで、2010年までに500店舗ないしは600店舗展開する。これは先日私共のスタッフがアメリカ視察行って撮ってきた写真ですが、このような形で、アルバートソンの居抜きで、天井から床から、何から何も手加えないで、ほんとに殺風景な店として展開しているそうです。地元でどういう風に根付くか？現状ではある程度、低価格というものの前面に押し出しているようですが、これがどのようになるかですね。では、何故カリフォルニアに出たのかということですが、実は同州はウォルマートが出店する地域の中で、環境問題を含めて出店のハードルが高く、一番苦手になっているエリアなのです。ウォルマートも「ネイバーフッドストア」という形で、小型のスーパーマーケットを何年も前から展開するという形でやっていますが、なかなかうまくいってない。それに対してテスコは、ウォルマートが出店を苦手としているカリフォルニアにまず目をつけて、そこに店を出してきたということです。カリフォルニアは出店条件が厳しいのですが、これをクリア出来れば全米展開はあっという間に出来るだろうというような、テスコの一番強い戦略性というものを感ずる店ではないか、と思います。テスコの成功の理由には「企業理念」である「The Tesco Way (新)」の中で次のような言葉があります。「Delivering Value for Customers (デバリングバリューフォーカスタマー)」お客様のために価値を提供する。そして、お

お客様と一生涯を通じての絆（ロイヤルティ）を築き上げると。これが企業の大きな目的になっています。短期の利益を求めるのではなくて、お客様との長期の関係を求める、共にその永きを喜ぶ、ということですね。「わが社はお客様の良き隣人であり、責任感と公正さと正直さを持った事業態でありたいと考えている」と。これは現CEOのテリー・リーヒー氏が言っている言葉です。これがコミットメントとして、お客さんに対しまして常に発せられているのです。「Every Little Helps」という形で。多くの企業は今だに「低価格であれさえすればお客は引き寄せられる」という考え方で、低価格競争に走りその他のところをなおざりにするケースが非常に多いと思います。ところが皆さん方もそうですが、物を買う場合に、高い・安いだけでは、購入しませんよね。合理的購買行動、これは品質・利益・価格はどうか？効率はどうか？というような形で、合理的に考えて購入するケースもあります。しかしながら、その他ほとんどのケースと違いますのは、自分のライフスタイル・趣味・信条・好き嫌い。あるいは、他の人との調和・同質化・安心・安全へのこだわり・・・こういった色々な心情的なものが、購買行動に対して非常に重要性を占めてきていると思います。特に物がありあふれている時代の中では、この合理的購買行動よりも、心情的購買行動というものが非常に強くなってくると思います。購入した商品を見ながら何故これを買ったかわからない。本人でもよくわからない買い物というのが、沢山あるわけですから。ですからこのロイヤルティという言葉、非常に難しい言葉ですが、日本にも昔からあったご贖戻・お引き立て・ご厚情・ご愛顧。こういう言葉に、この置き換えていいのではないかと思います。ロイヤルティは非常に心情的なものです。合理的なものではなくて。床屋はいつもあそこに行く。安いから行くわけではないですね。あるいは、鰻を食べに行く時はいつもあそこのお店に行く。皆さん方の購買行動を振り返ってみると、すべて合理的な形ではないはずで、世の中の人間すべて合理的だったら、全てたった1社に集約されるわけですから。Tescoのこの企業哲学・理念の中の、バリュー・・・誰よりも顧客を理解したい、顧客のために情熱的・革新的・一番であろう。“Better, Simple, Cheaper” Principles・・・顧客にとってよりよく、従業員にとってよりシンプルに、Tescoにとってより安く。こういう原理・原則が全ての仕事の中に流れてます。ゴール・・・先程言いましたように、価値を提供してお客様との生涯の絆を築いてくということ。ステアリングホイール・・・オペレーションを含めてどのように経営していくか、ということ。オペレーショナルプラン、それからピープルプラン（従業員の育成・成長プラン）、ファイナンシャルプラン、カスタマープラン、従来はこの4つ

のステアリングホイール・即ち運転用のステアリングのことですね。これをもって、企業経営を運転して威光していこうということ。それぞれ、経営目標、数値目標、それを達成するための具体的手法と、またダメになった場合にどうするかということについても、全部この中に含まれています。バランススコアカードのような考え方がこの中に入れられています。カスタマープランとは、店舗の改装、サービスの生産っていういろんなものです。そうすると、役員は必ず、半期ごとにチェックして、お店を巡回しなさいということになります。そしてその中で、サービス率、品揃え、レジ待ち行列、通路、価格全般、従業員満足、これを全部チェックして、青、黄色、赤と評価します。各項目についてそれぞれのものさしに対して、達成しているか、あるいはイエロー状態か、あるいは下回って対策必要な状態か。これを見ていくわけです。仮に赤でしたら、それに対する対策をたてて、行動しなくてはならない。例えば、レジ待ちで3人以上並んでいる。という状態が続いた場合、何らかの手を打たなければならないのです。それこれが役員の仕事となっています。ですから絶えず役員は本部にいてはなくて、売場の方を見て歩かなければならない、現場に行かなければならない、ということになっています。それから計画の「肝」は、顧客の利益・価値。これを重視しますから、「Better, Simple, Cheap」ということを絶えず念頭に置いて計画して行動しなさいということです。あるいは、オペレーショナル・プラン。低価格実現のためのオペレーションコストの削減をそれぞれ徹底的にやっているわけです。例えば店舗で商品が入ってきて、それを検品して、それを売場の陳列まで持ってく一連の作業の中で、一番手間暇かかるのは、検品後売場に陳列する作業で60%以上の労力がかかるということだそうです。そうすると、検品したらそのままガラガラと押して行って、ポンとこの売場にいれる、カセット方式でやればいじやないかということになります。実際アメリカの「Fresh & Easy」を見てきたスタッフに聞きますと、ダンボールの横をカバッとあけると切れるようになっていて、ダンボールのまま棚にポンッと入れるようなやり方になっているそうです。ですから日本みたいに、一品一品並べるってことはやってないということです。最近このステアリングホイールが五つになりまして、コミュニティ（地域社会への貢献）というのが入ってきています。先程言いましたように、イギリスにおけるマーケットシェアは31%近くなっています、そうするとテスコ脅威論というものが出ているそうです。それに対するひとつの手当てということじゃないかと思います。今回はお話しませんが、サプライチェーン、テスコではバリューチェーンと言いますが、こういうものや、流通、在庫管理、価格設定、ブランド

開発、いろんな分野で同社はベストといわれています。「リテール(小売業)はディテール(詳細)で決まる」ということで、非常に多くの細かいことにこだわってやっています。ITへの積極投資もやっていますが、セルフPOSなども全店舗で2000台現在稼働しているそうです。チェックアウト作業時間1秒の短縮がテスコ全体で年間数十億円の売り上げ増に繋がるといった考え方ですから半端ではありません。

ではクラブカードということで、どういうふうに、ロイヤルティプログラムをやっているかについてお話しします。テスコでは、クラブカードを93年に3店舗でトライアルしまして、95年に全店で開始しました。その後一気に700万枚の発行を遂げました。1ポンドの買い物で1ポイントというポイント付与です。以前は今とは違うデザインで磁気カードだったのですが、最近はバーコードに切り替えています。磁気カードですと摩耗してしまうということと、バーコードならば特別なカードリーダーが必要なく、そのままスキャンできますから、どんどんバーコードに切り替えを進めています。バーコードに切り替えますと、キーホルダー用のタグも使えますので、車のお客さまはだいたいキーホルダーに付けて来ます。そうするとカードを持たなくてもこれでOKという形です。

では、なぜクラブカードが生まれたかといえますと、先程言ったように、80年代後半にテスコは進む低価格競争の中で小売店舗の閉鎖をどんどん進め、郊外に大型化の店舗を作ったの徹底した標準化、効率化、催しの廃止といった事を徹底的に実施したわけです。その結果お客さまと店とのコミュニケーションが希薄になったこと、それから殺風景な店舗になったことでお客さまは自分達は歓迎されていない雰囲気になったということで、匿名顧客からの不満が発生してしまったのです。皆さん方も、ちょっと郊外の大型のお店に行ってみ渡していただくと、見方を変えるとこれは倉庫だなという感じがしますよね。欲しいものがあったら、勝手に持って行ってくださいと。整然と並んでいますよね。照明があたって音楽がなっていますけど…。そういうところでは買い物したくない、といったような不満があったようです。そこで、従来のやり方に疑問を持った、現在のCEOテリー・リー氏が、「顧客との距離をもっと縮めた経営をやるべきだ」ということで、3店舗でクラブカードをスタートしたわけです。その結果を94年11月の役員会でプレゼンしたのですが、その内容を聞いたCEOのマクラウリン卿という人がびっくりしちゃったわけです。「恐るべきことは私が顧客に関して30年間で知りえた事以上のものを、君たちはわずか3ヶ月で知ったという事だ」と。顧客分析をして、その中から念願だった1位である、セインズベリーを抜く具体的方策というものも提案されたわけです。つまり、30年の経

験を上回る情報・知識が出てきたということです。「顧客に価値を生み出し、生涯にわたるロイヤルティを築く！」これがここで初めて確認されて出てきたということです。カードの基本理念として、クラブカードは「お客様にありがとうというためのツール」それから、お客様に対して、「Every little Helps」どんな小さな手助けでもいたしますというコミットメント(約束・宣言)です。これは、今年設立されたテスコジャパンでは「小さなことの積み重ね」というような表現になっていました。テスコにとって「ロイヤルティのあるお客様へのお礼」という形で、後に出ますが、商品券ですとか、クーポン券で、的確なDMで情報提供しながらお客様との絆をきちんと築いていこうというのがこのクラブカードについての基本理念です。

「オメガ」プロジェクトというものが、クラブカードがスタートしたときのプロジェクトです。現CEOのテリー・リーヒー氏がマーケティング担当重役で指揮を取りました。この方の頭にあったのは以前の出身であったコープ(生協)です。生協ではお客さまのお買上金額に応じて、ある一定期間ごとに割戻金というものをやっているわけです。生協では仕組み的にお客さま個々が、ある程度見えていた。テスコはそれとまるっきり反対の事を走ってしまった為、お客さまから非難を受けているということで、なんとか昔のコープでやったようなお客さまとの繋がりというものをテスコに求められないか、というようなイメージでプロジェクトに取り組んだのでしょう。生協出身ということで、そういったDNAがテリー・リーヒー氏にはあったということです。

現在のテスコの組織ではマーケティング部門と、それから日本で言う商品本部というような部門とは、ほぼ同列的な形になっています。どちらかという、逆にマーケティングの方が強くなってきているようです。マーケティング部門がこんなに強くなるっていうのは小売業では初めてだと思います。その他にテスコ銀行やインターネットショッピング、フリータイムズっていうポイントを売り買いする会社、あるいはダン・ハンビーという色々な分析を行う会社。現在こういった会社と連携した形で、動かしています。

カード申込書には必須記録項目(氏名、男女、住所など)と任意記録項目(ベジタリアン、禁酒、ユダヤ教、年代など)と分かれています。このあたりはしっかりと分けられていないと、宗教上、豚肉や牛肉のプロモーションの案内DMが間違っただら大変な事になってしまうわけです。それから拒否項目、テスコからのDMはもらいたくないですとか、電話拒否など、です。実はこれらがライフステージの基礎データになります。それからステートメント(勘定書)、年4回のクリスマスと呼んでいますが、3ヶ月単位でお客さまにステー

トメントが郵送されます。そこには、蓄積ポイントがどれくらいあって、今回どれだけの商品券 (= 金券) が出ますよ、というような形になっているわけです。ポイントについてはテスコのどこで買ったか、ガソリンスタンドで買ったとか、インターネットで買ったというのが全部表示されます。それから提携企業、こういったところで獲得したポイント。それからテスコ銀行、金融関係で獲得したポイントという形で、ポイントの明細が全部3ヶ月ごとに表示されます。それから、バウチャー (商品券) という形で、今回はお客さまに対して 1 ポンド分の商品券が提供されます。有効期限は2年になっています。回収率は90%と非常に高い回収率になっています。この商品券は、旅行とか遊戯施設等、テスコで提供するものを利用しますと、4倍にカウントされます。例えば2.5ポンドのバウチャーは10ポンドとして扱えるということです。ですから、お客さまは溜める楽しみだけじゃなくて、使う楽しみがあり、旅行に安く行けたという話になるわけです。それからクーポン券。これは3種類あります。1つはメーカータイアップのクーポンでポイントはメーカー負担。それから次に、購入履歴のある商品、そのお客さまが過去買った商品でいつも買っている商品。それが安くなれば嬉しいですね。3つ目に、購入履歴はないのですがこのライフスタイルのお客さまはこういうものを買うはずなのだけど今は買ってないから、というような形で「ご案内をするクーポン」です。今はそういったクーポン券は郵送するだけじゃなくて、POSからもそのお客さま向けのクーポンが出るように改造されています。これはオギノさんでもこの秋からスタートしています。お客さまごとに、クーポンが違って出てくるという形ですね。そしてポイント交換。先程、言いましたように4倍で使えるケースもできます。ポイント交換については、このDealsというカタログ形式で、こういうものと交換できますという案内が送付されます。このように色々なものがお客さんごとに送られてくるというわけです。インターネットで見ると、ポイント交換で商品券 (バウチャー) 旅行や遊園地やフィットネスなど、いろんな所で、4倍の扱いで使えますと案内されています。ですから、お客さまは得したって感じになるわけです。テスコのポイント費用は総売上に対して0.74%とされています。日本ですと、1.5%とか下手をすると2%近くまでポイント費用がかかっているケースがありますが、テスコの場合非常に低い費用で高い効果を上げているということです。

そして顧客のセグメンテーション。これが非常に重要になります。新しいマーケティングで重要なのは、お客さまをいかにセグメンテーションするか?ということじゃないかと思えます。いかにお客さまを理解するかということは、お客さまという塊を分解しないとい

けない。分解というのは、“分”とは分かるって意味で、“解”も解るってことですね。分解して分かるのです。ですから、いかにこのセグメンテーションするか？そしてその中から、いかに顧客洞察を深めていくか？ここにその胆があるのです。誰が何を買ったかということは、どうでもいいのです。何故買ったかっていうことがより重要なのです。何故かっていうのが分かれば、そのお客さまに対して、今度、色々なプロモーションが出来るってということなのです。誰が何を買ったかというのは、過去のデータですから、これからもそれを買うかどうかというのは、確率的にいつあることはあるんですけど、それ以上の売り上げ増にはつながらないでしょう。店の売場においてあったから、それを買ったわけです。逆に店にないものでは、何を薦めたらいいかという話が出てくるのです。ですから、1300万件のデータ全部、処理をして分析するのは大変ですけど、その中で、10分の1のデータを徹底的にまわして、お客さまをセグメントする。その中から、お客さまの購買行動ですとか、いろんなものを割り出して、プロモーションにつなげていくということをやっています。分析データはクラブカードの登録データ。先程の入会申込書のデータから、ライフステージというものはある程度見えてくるはず。学生とか、あるいはご老人とか。あるいは、独身の若い女性とか、こういったことが全部出てくるわけ。それからPOSからあがってくる購買データ、クーポン利用データ、その他いろんなところからあがってくるデータ。あるいは、実際にお客さまのところに行って調べてくるデータも入ってきています。

それから、この本を翻訳する時に非常に難しかったのですが、「You are what you eat!」って言葉がでてくるのですが、「食は人なり」ということで、「あなたが食べたもので、あなたのライフスタイルが分かります」ということです。「You are what you buy!」は「あなたの買い物で、あなたのライフスタイルが見えてきます」ということですね。例えて言えば、ゴミ箱のゴミを全部分類することによって、その人の生活が浮かび上がってくると、いうことです。もっともゴミを漁らなくても、何を買ってくれたか分かるわけですから、その人の生活のイメージが作れる、ということ。では、どういう風に分類するかといいますと、まずライフステージ。これは入会申込書の中から、ヤングアダルト、若いカップル、あるいはオールドのカップル、若いファミリー、年金生活者。こういうような形で、全部で8分類くらいに分類されます。(大まかにですが)これは、セブン・イレブンさんでも、POSを打つときやってらっしゃいますね。あれと一緒に。それから顧客のセグメンテーション。RFV分析。日本ですとRFMです。要

は「購買頻度」1週間に何回来店するか。「購買金額」どれくらい買っているか。「最近いつ来たか」と、こういうことです。こう見てきますと、頻繁に購入して購入金額も高い会員であったり、頻繁に購入するのですが、一回の購入金額が低い会員、といったようにセグメントできます。どちらかというと、ここに年金生活者がでてきたりしますから、この人達にもっと買ってもらうようなプロモーションをしても、あまり効果は見込めないといったことになってきます。

次にバリュー（金額）。先程のRFV分析の中でのバリュー、購入金額。6週間でこのお客は買わなかったのか、あるいは購入金額が低いか、中ぐらいか、高いか、抜群に高いかと、5分類ぐらいにするわけです。

それから、フリークエンシー（頻度）。毎日来るか、週1回か、月1回か、こういう風に組み合わせていくわけです。

そして、これらをクロスして“ロイヤルティーキューブ”という考え方でセグメンテーションを行っていくわけです。この“ロイヤルティーキューブ”の考え方は非常に難しいのですが、要はお客さまがあとどのくらい購入する余地があるかとか？そういうのを全部分析できるような形になっているということです。ですから、二次元で見るのではなくて、三次元、四次元、五次元で、お客さまを様々な角度から見てくということ。そしてそのお客さまが「何を買ったか？」じゃなくて「何故買ったか？」の洞察をすることによって、低価格志向かどうか？コンビニエンス志向か？という形で、プロアクティブないろいろなものがでてくる。それから商品自体も、この商品は、健康的な商品か？冒険的な商品か？このような形で、商品ごとに属性（DNA）を全部規程してしまいます。これをやらないと、商品からこのお客さまがどういうお客さまで、どういうライフスタイルか、というものが見えてこないわけです。そうすると、購買行動分類で、8つのクラスターという形で、価格に敏感とか、伝統的ですか、コンビニエンスですか、ヘルシーとか、グルメですか、こういうふうに全部分類されるわけです。そうすると顧客のセグメンテーションで、低価格に敏感な顧客はこういう顧客です、というプロファイルをつくるのが可能となります。お客さまのプロファイルを作り、ライフスタイルのストーリーを作る・・・これはメーカーさんが一番得意な所ですね。こういう商品はこういう顧客セグメントを対象に、という形で。例えば、独身の若い女性で仕事を終えて家に帰ってきたら、お風呂に入った後、寝っ転がって、テレビ・DVDのドラマを見ながら、ちょっと小腹が空いたから軽いスナック菓子を食べてよう・・・というような顧客プロファイルを想定して、カルビー

さんは「ジャガビー」を開発され、大ヒットを飛ばされています。顧客の生活スタイルやパターンとすれば、それぞれこういう風な形で分けることができますが、これは店によってまた違ってきます。このようにライフステージ、バリュー(購入価格)が高いか低いか、それからフリクエンシー(頻度)あるいはライフスタイル、こういうような形で、これらをクラスターとして、どんどん分類してくわけです。ですから、1300万人のお客に対して、30万種類のDMが3ヶ月ごとに送られるということになるのです。例えばA夫婦。夫婦共稼ぎ、よくエクスプレス利用、会社帰り、料理の時間が惜しい、インターネット利用。あるいは、B夫婦。女性は専業主婦、メトロを利用、週末にはエキストラと、こういう夫婦ですね。このように、レーダーチャートじゃないですが、そこから色々なイメージがでてきて、それをベースに社内で語られているということです。ですから、テスコでは「わが社のお客さまは、お店に来ていただいた方がすべて、わが社のお客さまです」というのではなくて、これこれこういうお客さまで、こういうライフスタイルのお客さまに対する商品としては、こういうのが必要だと、メーカーさんと話が出るわけです。それから、ある時マーケットリサーチでお客さまからテスコの価格が高いというイメージが調査の結果出てきたそうです。調べてみたところ、価格に敏感なお客さまの層だけがそのように回答したということが判明しました。しかしその他の層のお客さまは高いとは、誰一人言っていなかったのです。そこで、何をやったかっというと、ではその価格に敏感なお客さまに対してどのような戦略を練ろうかと。どの商品を下げて、どの商品を下げないでおこうかと、全部分析したのです。そうすると、下げなくていい商品って物凄くあるのです。ですから、テスコの場合は無駄な値下げやプロモーションというものをやってない、ということです。ターゲット顧客別の価格戦略を見直してる。これが先程の、3レベルのPB商品につながるわけです。とりわけ、キーアイテムと言われている70アイテム余りの商品、特に価格比較されるものを、カゴの中いっぱいに入れて、これをライバル店のアズダで買うといくら、これをセインズベリーで買うといくら、当店で買うといくらというように訴求しているのです。価格が高いというイメージは他の商品も高いといった間違ったメッセージとして受け取られる危険性を擁し、競争上致命的な部分を呼ぶケースがありますので、こういうことをやってるのです。日本の価格ドットコムではないのですが、ホームページでも多くの商品の価格開示を行い、何品目についてはアズダと比較して高いけど、何品目については安いですと。それからバターについては、セインズベリーと比べるといくら、アズダと比べるといくらとか。そういった形で、価格比較が出ています。

それでこの効果はどうかということですが、チェリーピッカーの売上は非常に少ないが、逆にそういう人達によって高いというイメージを広げられると非常に困る。だから、価格を開示してもそんなにリスクは多くないというのです。店内の6%の商品アイテムで40%の売上を占めるわけですから、そっちの方が重要という形で、全部メリハリをつけた価格戦略を行っています。

ダンハンビー社でいろいろと分析をやっているわけですが、英国で最も詳細で最大の消費者情報を保持しているからということで、Tescoはメーカーさんにデータを販売しています。ダイレクトメールについては、Tescoが実施する場合と、メーカーさんと共同。あるいはメーカーさん独自で行う場合と色々な形ですが、それぞれ顧客を分類した結果に対して送付し、その結果等が全部検証できる仕掛けになっています。

それからサブクラブ。ベビークラブ、トドラークラブ、キッズクラブ、フードクラブ、ワインクラブ、ヘルシー・リビングクラブ。いろんなサブクラブが出来ています。これによって、よりきめ細やかなサービスや、価格対応をやりながら、会員の増加と、それから会員の流失を避けているということです。ベビークラブは地域の独立病院とも連携して、赤ちゃんが熱だしたなど、何か心配なこと、相談があると、Tescoに電話かけると繋げるというサービスも実施しているのでしょう。それからキッズクラブ。これは子供用のDMと両親用のDMに分かれています。子供へのDMには、もちろん価格もクーポンも入っていません。親の方にだけ入っています。それからクラブカードマガジン。学生、年金受給者。ライフスタイルにあわせた、マガジンを出しています。これは売り込みのためのカタログではありません。ライフスタイルをいろいろと紹介しながら、それに合う商品はこちらです、クリスマスでしたら、こういうクリスマスパーティはいかがですか？プレゼントはこういうものがありますよ、といったことが載っているのです。ですからクラブカードマガジンには、いろいろな形でライフスタイルにあわせた内容を掲載して出しています。

来店促進のためのプルマーケティングと、お客様を理解することによるプッシュマーケティング。この二つをやっているところが、Tescoです。これが原動力となって10年間で英国1。それも圧倒的1に押し上げたということです。更にそれがマルチ・チャネルという形で、ビジネス・フィールドを広げています。その顧客データを基にしたインターネットスーパー。ストアピッキングモデルというものをスタートさせて、現在世界1のインターネットスーパーに発展させたのです。05年度で、一週間に20万件といますから、相当大きいですね。「我々は、ロイヤルティ・カードからのデータ無しにはドット・

コム・ビジネスを生み出す事はできなかった」と言っているように、テスコには顧客ベースがあったのです。顧客ベースがないと失敗してしまう確率は高いのです。事実、アズダやセインズベリーは物流センター建設といった誤った先行投資を行ったため、見事に頓挫してしまっているのです。

それから金融業。テスコ・パーソナル・ファイナンス。「銀行は顧客サービスが悪い。3時になったら閉店してしまう。顧客に対する銀行の業務は知らないけれど、顧客サービスについては、我々は良く知ってる」ということで、テスコは金融業に乗り出したわけです。日本のセブン&アイも、それからイオングループも銀行業に乗り出していますが、これらの強みは、小売業で培った接客のきめ細かなサービスと、24時間銀行業務を受け付けますよということになるかもしれません。そこにローンとか色々乗せて、預金しているお客さまには、金利の優遇だけではなく、中元歳暮時期だったら特典としてポイントがついたり、大根1本おまけにしてくれるとか、といったことになってくるわけです。

その他、いろいろなチャネルをどんどん展開しており、それぞれが一位を狙う位置にあります。顧客情報持っている強みですね。

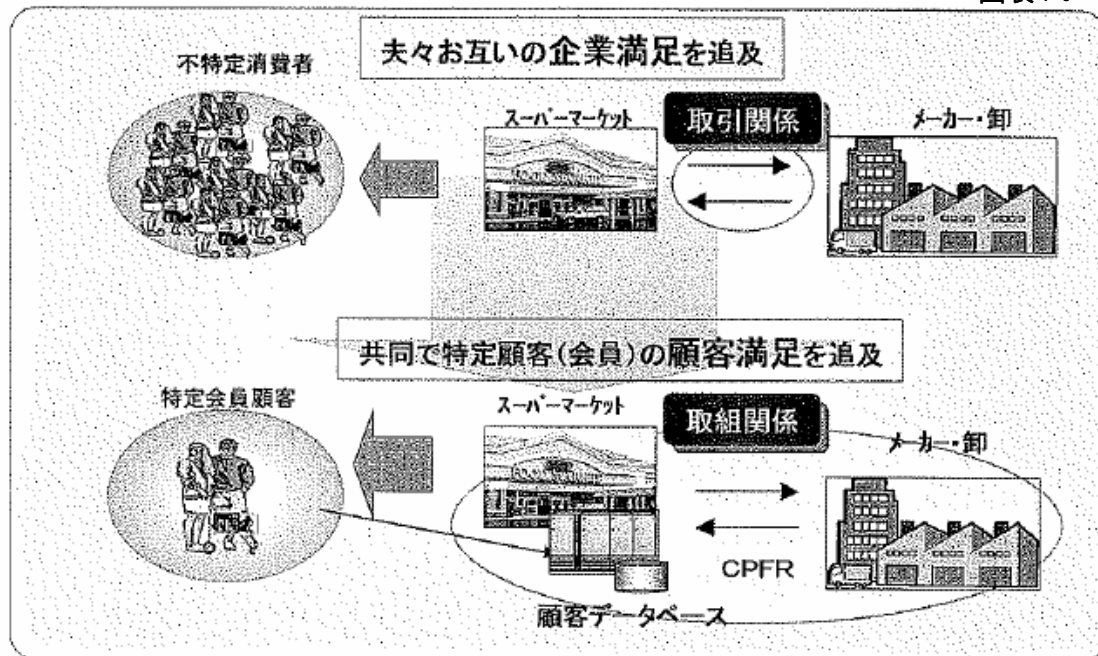
Part 5 「日本のFSPの課題とは」

では、日本のFSPの課題はどうかといいますと、まだ第一ステップでうろうろしているわけですから、第二ステップに行くところで、失敗してしまうケースが多いのではないのでしょうか？データはあるけど使えない。どのようにやっていいかわからない、ということです。私はマーケティングのポロロッカ現象と呼んでいますけど、従来は商品と消費者の情報というのは川上から川下に流れてきていました。ところが、これからは川下から川上に流れてく時代に入ってきたということですね。昔は、川上主導型のマーケティングでしたが、今度は川下主導型のマーケティングになってきたと言えます。

コラボレーションについてですが、もともとの意味は、敵対者とか敵に対する同調者って言葉なのです。コラボリストっていうのはあまりいい意味じゃないのです。日本語でいえば「同床異夢」、「呉越同舟」とも訳されたことのある言葉です。真の意味は価値観ですとか、文化・伝統等いろんなものが異なったり相反する人達が、一緒になってひとつのものを創りだしていくことです。ですから従来、メーカーと小売業は、お互いに駆け引きして、いかに安く買い叩くか？いかにいい条件で放り込むか？こういうお互いの利益を追求する存在だったわけですが、そうではなくて、顧客データというものをベースとして、その顧

客満足達成しながら、お互いに売上を上げていくという、こういう関係をつくれるかどうかなんです。最近「コラボ」って簡単に言葉を使いますが、非常に厳しい言葉です。乗り越えなければならないものがあります。今までのようにお互いの企業満足求めていた「取引関係」から、B to Bの関係 + B to Cの関係を付加してシームレスな関係 = 「取組関係」をつくっていくという形になってくると思います。(図表10 参照)

図表10



マーケティングにおいても、従来メーカーさんがやってきたのは4 P戦略。まず商品ありき。それをいかにプロモーションかけて、価格を設定して、どのようなチャネルにのせて、どういうふうにプロモーションしてくかと。こういう形ですね。

図表11

| | | |
|---|---|--|
| <p>従来のマーケティング:「4P戦略」:供給側の論理</p> <p>Product (製品)</p> <p>Place (市場)</p> <p>Price (価格)</p> <p>Promotion (販売促進)</p> | + | <p>今後のマーケティング:「STP戦略」</p> <p>Segmentation (顧客の分類とグループ化)</p> <p>Targeting (標的化・セグメントの絞込み)</p> <p>Positioning (競合との差別化)</p> |
|---|---|--|

でも、これから先重要なのはSTP戦略。どのように顧客を分類して、グループ化して、ターゲットを絞り込んで、その生活やスタイルなど色々なものを理解して、競合他社との商品上の差別化をどのように行って、それをどういうふうに4 Pに結びつけるかっていう考え方ですね。(図表11 参照)これがないとダメなのです。ですからマーケティングが上手いか下手かによって売上が違ってくるといことです。コカコーラ、ナイキ、ディズニーランド、コーチ、ソニー。全く同じ商品を作っても売上が全然違うわけです。それは何か?これはブランドに対するロイヤルティですね。つまりブランドを作り出すのは、マーケティングなのです。例えば、メーカーさんが「今度の新製品は30前後の働く女性

を・・・」ということで、いろいろ説明するわけです。商品の開発コンセプトを。そうすると、バイヤーの方が言うのは「ところで、そういう話はいいいんだけど、何%引いてくれるの？」とまあ、こんな話ですね。「店頭で売れるか売れないかわからない物を置くと、売上落ちちゃったら、誰が責任とってくれんの？保証してくれんの？コマーシャルはどれくらい流すの？チラシ載っけるんだけど、それいくらだす？店頭で販売員何人くらいだしてくれんの？」と、こんな話で終わってしまうわけです。メーカーさんがコンセプトに基づいて、本当に売りたいお客さまに対して、売りたい価格で物が売れない。これが今の状況ですね。(図表12参照)



ですから、新しいマーケティング戦略になりますと、STPの共有という形で、これから、こういうお客さまに対して、こういうふうに売りたいのですが。分かりました。そういう顧客は好んでこういう物を買いますので、では、その顧客を抽出してみましょう。そうすると、その顧客に対して、とりあえずこの店舗とこの店舗で、DMで反応見てみましょうか。こういう話になるわけです。(図表13参照)



ですから、顧客っていうものを共通用語として、バイヤーさんとメーカーさんが、話が出るかどうかということが、これから重要になってくるのです。駆け引きのところから、どれだけ早く抜け出せるかということです。それに今挑戦しているのが、日本ですとイズミヤさんとかオギノさんだと思います。

ここに、「SOYJOY(大塚製薬のダイエット栄養食品)」がありますが、これはあるコンセプトで作られているわけですが、これを売り込む時にどれだけ売れるか?とバイヤーさんに聞くとほとんどのバイヤーさんが「さあ?」って、こういう形になりますね。

「うちの店はいくらで値引いてくれるの?」こんな話になってしまうわけです。

これは、ご覧になったと思いますが、「ガイアの夜明け」で出てきたものです。どのように、メーカーさんの方とバイヤーさんが話し合いをしているかと。ちょっと見て頂きたいと思えます。

メーカーの方と小売業の方が、顧客という視点で、先程のSTPじゃないですが、セグメンテーションという視点で、共通用語を使って、会話して、その中から数字として引き出して、一緒に仮説・実行・検証というサイクルに入っていき、ということが出来るわけです。バイヤーさんは仕入れ価格を下げる交渉を行う「購買担当者」ではなく、自社のお客さまをよりよく理解した「購買代理人」としての役割をはたすべき存在になるべきです。従来、メーカーさん・ベンダーさんが持ってくる商品を「選別」するだけではなく、お客様のニーズに沿った商品を「調達」といった能動的・積極的な姿勢が求められるべきだと考えています。

締めくくりとして

最後になりますが、不易流行という言葉があります。「不易」: 経営環境が変わっても、変えてはいけないこと、小売業にとってこれは昔から“顧客第一主義”です。「流行」: 経営環境の変化に対応するように、ビジネスプロセスを絶えず変えていく努力が必要です。

しかしながらこれからはそのビジネスのプロセスの変革は、小売業だけでは出来ないので、ですから、流通業界全体でのビジネスプロセスというものを、マーケティングという視点からもう一度しっかりと見直していく必要があるのではないかな、というように考えております。そういった意味では、B to CとB to Bこれをどういった形でシームレスに繋いでいくか、ということだと思います。そして、日本版のE C R (Efficient Consumer

Response) エフィシエントコンシューマーレスポンス、お客様基点のビジネスプロセス。商品補充、販売促進、品揃え、新製品導入、等々。今から10年以上前にこういうことが議論されたわけですが、これを今こそ具体的に作っていく時期に入ってきたのではないかと考えております。

そういった意味では、ここにお集まりのメーカーの皆さん方も是非、小売業に対する啓蒙を、どんどんやって頂きたいと思っております。長時間ありがとうございました。

(第二部終了)