

# 上得意客との関係性を育む 個客ロイヤルティ・マーケティング

日本NCR 寺子屋プロジェクト塾頭

大竹佳憲

間違いだらけのポイント販促を正す

ドロシーレーン・マーケット(オハイオ州デイトン)のFSP戦略



4 会員向け  
特別価格の値札  
会員向け特別価格を設定し、  
会員・非会員の差別を明確  
にすることで、会員獲得と  
囲い込みを狙う



4 会員向けクジ  
来店会員がチェックアウトの際、  
カゴのバーコードをスキャンす  
ることがクジになっている。月単  
位で実施され、会員が楽しんで来  
店する仕掛けをつくっている

## FSP元年から10年 実施企業の90%が落第点

1980年代後半から90年代初頭の米国は深刻な不況下に置かれ、その中では新興のウォルマート、Kマートなどのディスカウントストア(DS)が圧倒的な規模と低価格を武器に、既存食品小売業のマーケットを急速に侵食していた。

多くの地方の独立系スーパーマーケット(SM)が窮地に追い込まれる中、

優良顧客の囲い込みを狙ったフリークエント・ショッピング・クラブ・プログラムが日本に導入されて10年。その主要ツールであるポイントカードは普及したものの、単なる値引き合戦の道具になっている。日本の第一人者が、個客ロイヤルティ・マーケティングの本質を提言する。

87年、バージニア州のSM、ユークロップスではカードによる優良顧客の囲い込みを狙ったFSP(フリークエント・ショッピング・プログラム)を誕生させた。95年にはオハイオ州のドロシーレーン・マーケットが続き、翌年にその成功事例が世に発表されるや、世界のSMに爆発的に波及した。

バブル崩壊後の経済悪化に苦しむ日本でも、多くのSM企業が敏感に反応、97年以降米国のドロシーレーン・マーケット詣でが始まり、一斉にFSPの

# お客との絆が生む7つの利益

図表① ディスカウント型とFSP型のポイントカード比較

比較項目	ディスカウント型カード	FSP型カード
導入目的	売上げの増大、他社に抜れをとらない	優良顧客の獲得・維持・拡大
取り組み姿勢	販売促進策（戦術）	「優良顧客争奪戦」の戦略
視点・論議	売上げ増/割引率・還元率	顧客満足・顧客サービス
ポイントの性格	ディスカウント (1ポイント=1円)	情報提供に対する謝礼
提供プログラム	ポイント2倍・3倍・5倍…	エンターテインメント、各種優待など
特典・優待・見返り	開示（申込書・掲示版）	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
データベース	不要(?) 活用なし	必須

出典：日本NCR 寺子屋プロジェクト

スタートを切ったのが99年。日本のFSP元年であった。その後、景品表示法改正をきっかけとして、量販店、百貨店、専門店などの大型店にも急速に普及していった。

それから10年。現状を採点した場合、実施企業の90%以上に対して落第点をつけざるを得ない。その最大の原因は、日本のポイントカードの制度設計・運用にある。

日本ではポイントの多くが即金額換算され、形を変えた値引き・割引の先送りとなり、小売業として最も忌むべ

きディスカウントに頼った制度設計になっている(図表①)。典型が家電量販店である。

ナショナルブランド中心の品揃えの業界では、規模と低価格が強力な武器となりやすい。かつてはメーカー設定の希望小売価格に対して「3割、4割当たり前」といった値引き・割引が訴求されて、オープン価格制となった今は「ポイント20%、25%還元」といった訴求に形を変えているにすぎない。

また、多くのSM、百貨店などでもポイント3倍、5倍といった還元が日常的な販促手段として行われている。

世界的なFSPコンサルタントであるブライアン・ウルフ氏は、来日のたびに私にこう問い掛けた。「日本の小売業の純利益率が1%前後にすぎないのに、なぜ3%、5%といったポイントを乱発するのか? クレージーとしか言いようがない」と。

ウルフ氏いわく、欧米では小売業の利益確保の困難性からポイントをただちにお金に換算するやり方をとるところはまれであるという。会員に対する二重価格やポイントの累積によって限定商品を70%引きの会員特別価格を適用する「アクセス・プライシング」などの手法を用いたりして、ウォルマー

トなどの低価格攻勢に対抗している。日本の企業のように、蓄積ポイント残の不良債務化に悩むようなことは決してしない。

※ frequent shoppers program

店をよく利用してくれるお客に対し、店からの還元をより多くしようという仕組みのこと。ポイントカードと違うのは、買物金額に応じたポイント換算による値引きで短期的な売上げを増やすという単なる販促手段ではなく、顧客の購買データを詳細に分析して、店にとって利益貢献度の高い顧客だけに固有の特典を提供し、生涯顧客になってくれるような長期的な信頼関係を築くことを目的としている。

## あなたは店を支える優良顧客を知っているか?

FSPの場合、ポイントは顧客の購買データ提供のお礼の形で提供される。そのデータの分析で驚くのが、既存の優良顧客の群を抜く売上げ・利益の貢献度の高さである。

日本のSMの場合、上位30%の会員の購入金額の構成比は全体の70%となり、チラシなどで引き寄せた会員のそれは4%に満たない。さらに年間で見た場合、上位10%の会員の購入金額と下位10%の会員のそれを比べると、50〜80倍もの差が歴然と表れてくる。

企業の収益を支えてくれているのは不特定多数の消費者ではなく、ごく一部の握りの既存の優良顧客なのであり、百

貨店では上位20%で80%以上、ドラッグストアでは上位30%で80%弱の売上げを占めているのが日本の実情だ。

かつて都内のSM企業の創業者に、「御社の優良顧客は？」と尋ねたことがある。すると、「週に2、3回来店されて、一回のお買い上げが2000円、月間7万円くらい購入される近隣の主婦」と答えられた。

しかし、顧客データベース分析の結果、上位顧客の購入金額は年間で400万円以上が20人近く存在し、1000万円以上は多数いることが判明した。創業者の言う優良顧客は、実在しない平均値のまぼろしだった。

「これらお客さまのお顔とお名前をご存じですか? もし一人でも他店に流れたら、その売上げをカバーするのにどのくらいの販促費が必要ですか?」といった追い討ちをかける質問に対し、彼は腕組みをしたまま考え込んでしまった。

その後、この企業の店長にお会いする機会があったが「店長の仕事として最も大切なことはお客さまのお顔とお名前を覚えること。私の顔と名前を覚えてもらうこと。お客さまがわがまま言える店にしたい」と語り、400人近くの上得意客の顔を覚えて、売場で

会員向け年間特売価格で全国チェーンの低価格攻勢に対抗

Aコープこま野 白根店 (山梨/南アルプス店)

**新 ショックプライス** (No.1)

2009年4月28日(水) ▶ 2009年5月25日(月)まで (すべて税込価格の表示です)

みのもりカード会員様へのおすすめ商品 (おのりカード会員様は必ずお見逃しください)

ポイン還元商品(ポイントが1つ増えます)	低脂肪乳 (1L)	根しようが (1袋)	雷印コーヒー (1L)	牧場の朝ヨグルト (500g)	どん兵衛3玉うどん (500g)	惣菜パン (1袋)	
アップル100% オレンジ100%	118	108	128.98	100.88	128.100	98.78	
上白糖	158	キャノーラ油 (1000ml)	248	レモン (1L)	28	トマトケチャップ (500g)	158.138
ライトスレックかつお (300g)	248.258	生クリームチョコ (204g)	238.198	キャラメルコン (9g)	48.78		
ジャム (100g)	198	もやし (5kg)	28.9				
めかぶとろろ (400g)	100	菓子/ビスケット	78				
朝のペコパン (400g)	198	アイス/デザート	98				

※ポイント還元商品(ポイントが1つ増えます)

※おのりカード会員様は必ずお見逃しください

※おのりカード会員様の特典です

※モニター会員を募集しています

あいさつでできるようになったと語ってくれた。

このように、これまで気にも留めてこなかった既存の優良顧客を明らかにして、「なぜ自店をご利用いただいているのか?」「どのような品揃え、サービスを求めているのか?」を徹底的に理解し、対応する努力の積み重ねの中からのみ、ごひいき・なじみ・お引き立てといった顧客ロイヤルティは育まれていくのだ。

**巨人・ウォルマート唯一のライバルの戦略に学ぶ**

顧客との関係性を育むカード戦略の有効性は、英国のナンバーワン企業、Tescoの企業戦略となり、同社の急成長を裏から支えている。95年以前、同社は「商品を山積みせよ!そして安く売れ!」をモットーとする典型的な低価格が武器のSMであった。ウォルマートの英国進出などによりさらに激

同店ではチラシを廃止し、その経費で日々の家庭で必須の商品を選定し、年間特売商品価格を実施する

**みのもりカード会員の皆様へ**

平成21年度 P券サービスのご案内

(内容は変更する場合があります。ご了承下さい。)

開始日	終了日	内容	消費額	P券枚数
5/11(月)~5/17(日)	5/25(月)~5/31(日)	デイズニランド柏プラズ券	808	2枚券でP券2枚と交換
<b>実働日 7月7日</b>				
6/15(月)~6/21(日)	6/29(月)~7/5(日)	横浜開港場Y150	288	2枚券でP券4枚と交換
7/6(月)~7/12(日)	7/20(月)~7/26(日)	中野区八景園シバラグ	808	2枚券でP券1枚と交換
8/3(月)~8/9(日)	8/17(月)~8/23(日)	舞臺劇 山崎真由美の「ボヘミアン」	288	2枚券でP券4枚と交換
9/14(月)~9/20(日)	9/28(月)~10/4(日)	舞臺劇 東原一樹「巨人対中白」	288	2枚券でP券4枚と交換
9/28(月)~10/4(日)	10/19(月)~10/25(日)	舞臺劇 ライオンキング 観劇とNKスタジアム	288	2枚券でP券4枚と交換
9/28(月)~10/4(日)	10/19(月)~10/25(日)	ファミリアお食事券(5千円)	1008	1枚券でP券1枚と交換
<b>実働日 11月24日</b>				
11/16(月)~11/22(日)	12/7(月)~12/13(日)	クリスマスプレゼント	1008	1枚券でP券1枚と交換
<b>実働日 12月8日~9日</b>				
12/21(月)~12/27(日)	2/15(月)~2/21(日)	お湯回数券	308	1枚券でP券1枚と交換

※毎月5日は、ポイント10倍セール

※みのもりカード会員の特典は、随時受け付けしております。

**ポイントで参加できる会員向け年間イベント**

会員は1000ポイントでポイント券を獲得でき、それによって同店が企画するイベントに参加できる。会員にとってポイントをためる楽しみと使う楽しみを具体的に訴求するものであり、家庭内でも話題になるほどである

化する低価格競争を乗り切るために小売店を閉鎖し、郊外に大型店をつくり、徹底した標準化を行うという戦略転換をした。しかし、逆に既存顧客からは「匿名の客として歓迎されていない感じ」との不評を買ってしまった。

そこで同社は、顧客との関係性を深める戦略への転換を決意、企業モットーも「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」と新たに、カード戦略をスタートさせた。「ほかの誰よりも顧客を理解する」ことを目的に、クラブカードから得られる顧客の購買データを「レモンを搾り尽くす

**脱ポイントカード FSP成功への方程式**

日本におけるFSP元年の99年当時より、FSPの成功への方程式を、ウルフ氏は4ステップで提示してくれていた(図表②)。日本の現状では、一部

ように「ウルフ氏」分析し、活用したのである。「顧客が何を買ったか?」だけでなく、「なぜ買ったのか?」を徹底的に洞察し、1300万人ともいわれる会員のライフスタイルステージに合わせた的確な提案や特典の提供によって業績を急速に伸ばしたのである。

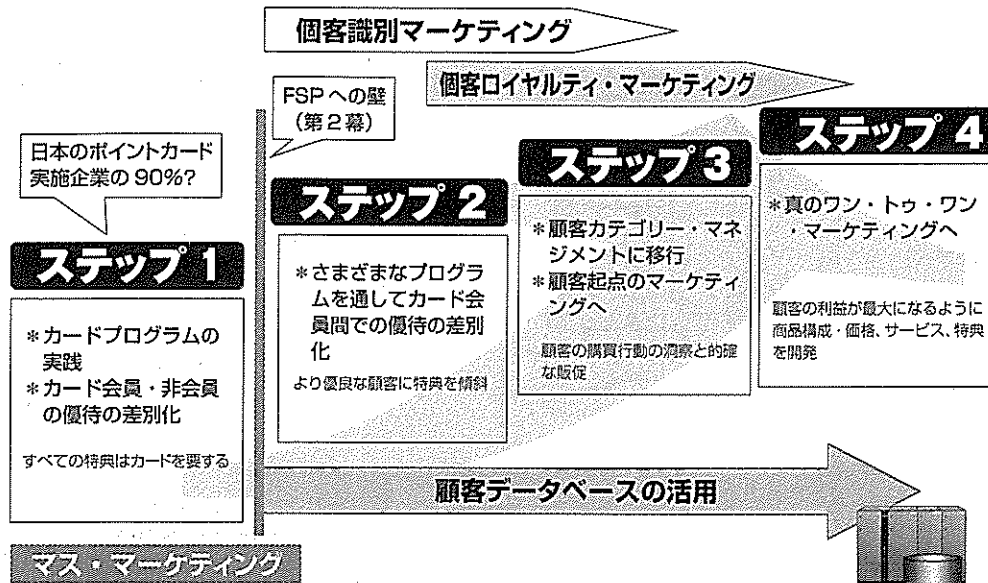
多くの企業が生き残りのために顧客との関連性を強固にしようと挑戦したCRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)戦略の多くが挫折・頓挫している中で、Tescoは世界で最も成功を収めた企業として高く評価をされ、現在ではウォルマートに対抗できる唯一のライバル企業として注目を集めている。

※ 2 customer relationship management

マスの消費者ではなく、一人一人が異なる固有の顧客として、顧客との良好な関係を築いて、維持し、最適な商品やサービス、販売方法を提案し、自社の顧客として囲い込もうとするマーケティング手法。これによって長期的な収益を高める。顧客属性や過去の購買履歴、クレームの内容など、さまざまな顧客情報をデータベース化し、分析、活用することが必要となる。

# お客との絆が生む7つの利益

図表② FSP成功への4ステップ



出典：NCR Solution 336号

また、商品ロスに対しては厳しい評価制度を持つが、優良顧客のロスに対しては、そのダメージの大きさに比しにかかわらずおとがめなしとなる。日本

第2には制度設計である。現状の組織をそのままにFSPを推進しても、既存の組織の慣習・利害がブレーキとなる。事実、会員のカード購買比が50%を超えたらチラシは必要なくなるが、実際に削減しようとしても、売上げ減少のリスク責任論で頓挫してしまう。

比べた場合、3つの違いが挙げられる。第1はトップの取り組み姿勢である。FSPはどのような顧客を重視するかといった経営戦略であり、目的が明確になってこそ従業員の意識・行動と情報活用の方角性が見えてくる。トップの丸投げと、無定見な人事異動が、企業としての顧客知識・経験の積み上げを阻害する。

さらに、お買い上げ情報からは、赤ちゃんがいる、ペットがいる、健康食品を多く購入するなど、顧客の生活を

第3は顧客洞察の努力である。現状のポイントプログラムの多くは、500ポイントで500円分のクーポン発行、セール時3倍、5倍といった惰性の販促を繰り返している企業が多い。顧客は本質的に飽きやすい性質を持つ以上、絶えず関心を引くためのプログラムを展開しなければならぬにもかかわらず、ポイントをためる楽しみ、使う楽しさに対して、無頓着な企業が多い。

会員価格(ショックブypass)

一般価格148円の上白糖を、会員価格88円に設定。年間を通じての価格となり、競合他店のチラシによって会員が流出することはない



おおたけ よしのり ● 1970年新潟大学卒業、日本NCR社に入社。22年間、流通業界のコンピュータ、POSシステムの営業で活躍。その後、本部企画部門、総合教育本部で企業内外の教育研修・セミナー講師を担当。2007年同社定年退職後、同社の営業マン・SE教育研修を継続受託。個人事業主として「私塾 寺子屋」を設立。世界的FSPコンサルタント、ブライアン・P・ウルフ氏とも親交が深く、日本におけるFSPコンサルタントの第一人者。著書に「ロイヤル・カスタマー経営」(コンピュータ・エージ社)、「TESCO顧客ロイヤルティ戦略」(海文堂出版)

洞察することができるのである。顧客のライフスタイルシーンをなどを理解する努力と、それに基づいた品揃え・サービスの充実こそが、企業の資産である優良顧客の活性化・絆づくりにつながるのである。

商品ボーナスポイント(ショックブypass)

花王のエコナ揚げ油に298円の値札を付け、会員のみ100ポイントを進呈する。ボーナスポイントによって価格をあいまい化した、大手の低価格攻勢への対抗策