





## キーワードは “公平から公正へ”



米国のスーパーマーケット業界で成果を上げる「F.S.P. (フリークエント・ショッパー・プログラム)」の導入が日本でも広がりつつある。これにより、優良顧客の囲い込み戦略は新たな局面を迎えている。“個客”をターゲットに展開されるマーケティングの最新事情に迫る。

### ●米国で躍進する F.S.P.

現在、米国のスーパーマーケット業界では、F.S.P. が浸透しつつある。これは、カードの導入などにより顧客情報を収集し、顧客の購買実績に応じた特典を提供することで、ロイヤルティの高い顧客を維持し、育てていくプログラム。

米国では 1975 年から規制緩和がはじまり、1978 年に航空規制が撤廃されたのをきっかけに、航空会社の顧客囲い込み施策である F.F.P. (フリークエント・フライヤー・プログラム) が浸透した。一方、1980 年代の後半にはディスカウント・ショップの台頭、レストラン、ファーストフード店への顧客の流出が起これ、スーパーマーケット業界は苦境に立たされた。マーケット・シェア獲得の時代から、カスタマー・シェア獲得の時代へ突入したのである。中でも「常に最も安い価格を提供する」という戦略を打ち出し、徹底的な効率化でこれを実現したウォルマートの台頭が、米国のスーパーマーケット業界に打撃を与えた。

こうした中で、スーパーマーケット業界を盛り返すために、1990 年代になって登場した戦略の 3 本柱が、ECR (Efficient Consumer Response)、HMR (Home Meal Replacement)、そして F.S.P. である。

ECR は、ウォルマートに勝つために FMI (全米食品マーケティング協会) が掲げた、効率的な補充物流、効率的な流通販促、効率的な品揃え、効率的な新製品導入の 4 つから構成される物流戦略。HMR は、外食産業に対抗して、従来スーパーマーケットが提供していた家庭用の食材を活かし、調理済みの食品を顧客に提供していきこうという戦略。そして

F.S.P. は、前述の通り優良顧客を囲い込む戦略である。

日本にも従来から、顧客囲い込みのプログラムはあったが、これらのほとんどは、どの顧客に対しても一律の割引率を提供するものでしかなかった。しかし、売り上げの 8 割は 2 割の上位顧客によってもたらされるという「2:8 の法則」に基づくならば、その上位顧客ほど報酬が厚くあるべきである。それを実践しているのが、米国で誕生した F.S.P. だ。米国では、F.S.P. により顧客のロイヤルティを高めるだけでなく、ターゲットを絞り込んだ DM の発送など、収集データに基づく効率的な販促活動を実現している。米国では顧客の購入金額 (貢献度) に応じて販促費を配分するのが、利益を最大化させるために不可欠な要素となっているのである。

米国では、スーパーマーケットの約 30% が F.S.P. を導入していると言われている。

### ●日本における F.S.P. の現状

景気の低迷と規制緩和の波を受け、現在、日本の流通業は 10 年前の米国のスーパーマーケット業界同様に、大きな転機を迎えている。生き残りをかけ、F.S.P. に熱い期待を寄せるのは当然の成り行きであり、1999 年は日本における「F.S.P. 元年」とも言われている。

米国での実績に加え、日本での F.S.P. システムの導入実績もある日本 NCR (株) 流通システム本部 マーケティング部 ラーニングプロモーション担当 大竹佳憲氏は「今年の秋頃から、日本でも

F.S.P. 導入の動きが本格化してくるのではないかと見る。日本でもそれだけ顧客データベースの必要性が認識されてきているのだ。しかし、ツールとしての顧客データベースがあるだけでは、F.S.P. を成功させることはできない。大竹氏は「成功の鍵を握るのは、マーケティングの考え方があるかどうか。これまでの日本ではメーカーが主にマーケティングを担っていたが、これからはメーカーと小売りが互いに協力して、顧客に何ができるのかを考えていく必要がある。そのためにも小売業にマーケティングが不可欠」と語る。

また、企業の F.S.P. 導入のコンサルティングに携わる（株）奥住マネジメント研究所 専務取締役 小野原雪雄氏も小売業におけるマーケティングの必要性を説いている。たとえば、これは極端な例だが、メーカーが One to One マーケティングを展開し、顧客とダイレクトに取り引きをはじめた場合に、2割の優良顧客を自らが囲い込み、後の8割を小売業まかせにすることはあり得ないことではない。そうしないと One to One マーケティングを独自に展開しなくては、“店の存在価値” そのものが問われることにもなりかねない。

日本の小売業においても、マーケティングの概念を持った先進的な企業は、顧客データを収集し、利益を生み出す優良顧客の囲い込みを実践しはじめている。

## ●顧客の囲い込みから一步先へ

現在米国では、スーパーマーケット業界に限らず、あらゆる産業のマーケティングがマスからパーソナルに変貌を遂げ、各業界でそれぞれの F.S.P. が押し進められている。日本においても、これまでは会員カードなどを発行していなかった書店や DPE ショップなどにもこうした動きが見られ、業種が広がりつつあるのは間違いない。

けれども、すべての顧客に公平に、一律の割引を提供する従来型の日本の顧客囲い込みのプログラムでは、もはや競合との差別化は困難になってきている。たとえば百貨店の松屋が個人外商向けクレジットカードの優待内容を縮小したように、利益を生むのではなく逆に経営を圧迫することも少なくな

いのだ。

米国で F.S.P. が成果を上げているのは、まずはターゲットを明確にし、次にそれぞれの購買実績に見合った特典を提供するといった徹底した会員の差別化を実施。さらに会員の購買実績に応じたマーケティングの展開へと、収集したデータを最大限に活かして、確実にステップを踏みながら戦略を推進している点にある。また、膨大な会員のデータを収集、管理するには、それに見合う投資が必要となるが、米国ではそのコスト増を補い、さらには相乗効果を生み出す手だてとして、メーカーや競合しない企業と連携したプログラムが展開されている。

前述の小野原氏は「日本の小売業には“その場での顧客満足”への視点が欠けている」と言う。たとえば、誕生日に店に訪れた顧客に「今日はお誕生日ですね。これを差し上げます」といったサービスだ。ポイント・サービスは基本的にその時ではなく、リピート購買につなげるサービス。けれども、米国の F.S.P. では、店頭端末にカードを入れると、その顧客の購入実績に基づく最適な割引対象商品の一覧が表示され、その中から希望の商品を選択すれば、レジでの支払い時に自動的に値引きされるといったサービスが現実に行われている。

日本でも、個人のリピート購買に焦点を当て、購買履歴から顧客ごとの購入頻度の高い商品を抽出し、店頭のクーポン発券機で顧客ごとに個別対応した割引券を発行するシステムがすでに開発・試行されており、今後はこうした One to One マーケティングが徐々に浸透してくるものと思われる。

今後、日本においても、米国の F.S.P. 同様、優良顧客の囲い込みに向けて、より戦略的な施策を展開する企業が増加していくことになるだろう。しかし、そのためには、自社の差別化ポイントを明確にすると同時に、ターゲットを明らかにすることが欠かせない。そして収集したデータを通じて、より深く顧客を知り、これを商品やサービスの改善・強化に結びつけていくことが大切である。

厳しい時代を背景に“公平から公正へ”が時代のキーワードとして注目されているが、これを実践していくためには、顧客とのやりとりの中で“公正とは何か”を継続的に模索していくことが求められていると言えるだろう。