

Chapter 1

既存顧客を囲い込め！ 顧客データベースを武器にパワーアップする 店舗小売業

ショッピングが最大のレジャーだった高度成長期は、はるか昔。
人々がブランド品に群がったバブリーな時代も過ぎた。
店舗小売業は、顧客との関係づくりに新たな活路を求めて動き始めた。
そのキーは、“顧客データベース”である。

【 カード戦略の新局面を迎えた 百貨店各社 】

「高島屋、7%還元 ポイント制、5月から導入」(日経流通新聞2/20)、「京王百貨グループカード特典強化 現金利用も割引」(同2/22)、「三越 新カードで顧客管理 複数店での購買動向分析」(同5/30)…。1996年前半、百貨店各社は相次いでカード戦略を刷新・強化、熱いカード会員獲得合戦の火蓋が切られた。

百貨店各社は1950年代から友の会を設立するなどして、顧客の固定化に力を入れてきた。また1975年以降、相次いでクレジットカードを発行。数10万人のハウスカード会員を擁する百貨店も少なくない。しかし重要なのは、カード利用の活性化。使ってもらえなければ、コストが嵩むばかりで意味がない。

6月27日付けの日経流通新聞に掲載された「第29回日本の小売業調査」の結果によると、小売業上位500社の1995年度の売上高は前年度比3.1%増で、2年連続で増収増益を達成している。しかし業態別に見ると、コンビニの売上高が前年度比9.6%増、専門店が同7.9%増などと好調な中で、唯一百貨店だけが1.3%減のマイナス成長。4年連続で売上げを落としている。巻き返しを図

るキーとなるのが、カードの利用歴を追うことによって構築される“使える”顧客データベースである。

4月の景表法改正を機に、百貨店の中にポイントシステムを導入する動きがある。

これまで各社では、商品の割引に代表されるさまざまな特典を付加したクレジットカードを発行してきた。しかし百貨店の限界利益は所詮10～15%程度。特にカード会社との提携による自社カードを発行している百貨店においては、取扱手数料(4～5%)が差し引かれる上に、全会員に一律の割引サービスを提供していたのでは、経営は苦しくなる一方だ。その点、ポイントシステムには、①現金での買い物にもポイントを加算できる、②ライトユーザーとヘビーユーザーの割引率を差別化できる、③ポイント引換のレートは一般的に50%とも言われており、割引提供の歩留まりが低い、④売上げを上げたい商品や時期に合わせてポイントオファーを付加することが可能ななどの柔軟性がある。

それに加えて、利益圧迫を恐れ、一時期は割引率の縮小に熱心だった百貨店が策を転じたのは、商品を割引いてもそれ以上に得るのが大きいと踏んでいるからにはかならない。4月4日付けの日経流通新聞は、西武百貨店が「ハウスカード導入を機に(中略)不特定多数に

◆カードの特典比較 ※企業名は順不同

	企業名(店名)	カード名	カードの種類	発行開始年月	入会の条件	入会金
△百貨店系▽	大丸	大丸エクセルカード	クレジットカード	1970.10	18歳以上、自宅電話連絡可	なし
	松屋	松屋メンバーズカード	クレジット・現金併用	1986.4	18歳以上	なし
	京王百貨店	京王パスポートカード	クレジットカード	1986.4	18歳以上、安定収入	なし
	東急百貨店	東急TOPカード	クレジットカード	1984.6	20歳以上、電話連絡可、安定収入	なし
	三越	三越カード	クレジット・現金併用	1996.1	20歳以上、安定収入	なし
	東武百貨店	東武カード	クレジットカード	1983.2	18歳以上	なし
	阪急百貨店	ペルソナカード	クレジットカード	1986.4	18歳以上、安定収入	なし
	松坂屋	マツザカヤMYカード	クレジットカード	1991.3	18歳以上、電話連絡可、安定収入	なし
	小田急百貨店	小田急フリーカード	クレジットカード	1978.3	18歳以上、電話連絡可	なし
	西武百貨店	セゾンカード	クレジットカード	1982.8	18歳以上、電話連絡可	なし
	◇	クラブオンカード	ポイントカード	1996.6	16歳以上	なし
	高島屋	タカシマヤカード	クレジットカード	1996.5	18歳以上、安定収入(20歳未満は親権者の同意)	なし
	プランタン銀座	インターナショナル プランタンGINZAカード	クレジットカード	1984.4	N.A.	なし
	△量販店系▽	ユニー	UCユニーカード	クレジットカード	1991.7	特になし
イトヨーカドー		IYグループカード	クレジットカード	1986.8	20歳以上、連絡がとれる	なし
ダイエー		OMCカード	クレジットカード	1983.5	18歳以上、電話連絡可	なし
ローソン		ローソンステーション メンバーズカード	クレジットカード	1990.7	18歳以上、電話連絡可	なし
△専門店▽	石橋楽器	IMCカード	ポイントカード	1990.5	30万円以上の購入者(紹介カード持参の場合1万円以上)	なし
	ソニープラザ	â deux(ア・ドゥ)	クレジットカード	1983.8	特になし	なし
	オートバックスセブン	ポイントアップカード	ポイントカード	1994.4	特になし	なし
	◇	ポイントアップオイル チェンジカード	ポイントカード	1994.4	特になし	なし
	◇	オレンジメイツ クレジットカード	クレジットカード	1990.11	18歳以上、安定収入(20歳未満は親権者の同意)	なし
	三城	オペラカード	クレジットカード	1989.11	特になし	なし
△専門店▽	サンシャインシティ	サンシャインシティ カード	クレジットカード	1978.10	N.A.	なし
	リズム	リズムカード	ポイントカード	1993.11	高校生以上	なし

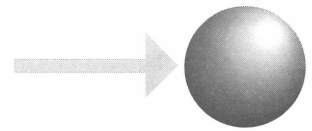
訴える新聞媒体広告を徐々に減らし、ダイレクトメールなどを増やしていく」こと、それによって「営業効率を高める」意向であることを報じている。顧客の購買行動を活性化させ、これをデータベース化することによって、マーケティングのコスト効率を格段に向上できるという読みが、各社を動かしているのである。

【商品の次は顧客データベース】

特に、日々膨大な量の商品を売りさばく大型店では、適

正在庫の確保に加え、大量仕入れによるスケールメリットを実現するためにも的確な販売予測が欠かせない。それを解決するために、量販店がリードする形でPOSシステムなどが開発・導入されてきた。

このシステムを活用して「攻め」の営業に転じるには、攻める相手の情報が必要だ。それも「高額所得者」「近隣在住者」といった属性による切り口で潜在需要を追うのではなく、とことん知るべきは既存顧客である。すでに構築された商品管理システムと、顧客の購買動向分析データによって、より緻密、かつ戦略的な販売計画を立てること



年会費〔()内は提携カード〕	会員特典	会員数(人)	男女比	中心年齢層
5年間で150円	商品5%割引、催事案内、情報誌送付(請求書に同封)、中元・歳暮の特別価格販売	201万	N.A.	N.A.
なし	商品2%割引、イベント参加、情報誌送付(年12回)	45万	15:85	40代
250円(1,287円)	商品5%割引、情報誌送付(年10回・有料)	N.A.	N.A.	N.A.
なし(1,000円)	商品5%割引、ポイントによるプレゼント、情報誌送付(年10回・有料)	76万	N.A.	30~50代
初年度無料、2年目以降2,060円	商品5%割引、三越文化センターの入会金割引	35万	N.A.	N.A.
なし	商品3%割引、情報誌送付(年12回)、イベント参加	31万5,000	N.A.	N.A.
978円(2,265円)	商品5%割引、入会プレゼント、情報誌送付(請求書に同封)、イベント参加、映画20%割引	76万	N.A.	N.A.
100円	商品5%割引、情報誌送付(年2回+請求書に同封)	25万	33:67	20~40代
なし(保険料100円)	商品5%割引、イベント参加、優待セール、美術館無料	35万	4:6	40~50代
なし	情報誌送付(請求書に同封)、優待セール	1,360万	4:6	40~50代
なし	2~6%のポイントを加算し1,000ポイントで1,000円の買物券と引換	100万	7:93	20代
なし	7%のポイントを加算し2,000ポイントで2,000円の買物券と引換	240万	N.A.	N.A.
515円	商品6%割引、バリ・プランタンで商品10%割引、1%のポイントを加算し100ポイントで1,000円の買物券と交換、情報誌送付(請求書に同封)	12万	1:9	N.A.
772円	商品5%割引、ポイントによるプレゼント	40万	3:7	30~40代
772円	抽選によるプレゼント	N.A.	N.A.	N.A.
1,030円	0.1%のポイントを加算し累計数に応じて商品券と引換、情報誌送付(年12回)、旅行プレゼント(抽選)	N.A.	N.A.	N.A.
1,030円	利用金額5万円で500円の商品券進呈、キャンペーン時のプレゼント(抽選)	35万	N.A.	20~30代
なし	0.1%のポイントを加算し累計数に応じて商品割引、優待セールなどのイベント参加	21万	8:2	20代
150円	ポイントによるプレゼント、情報誌送付(不定期)	3万1,000	1:9	23~28歳
なし	1%のポイントを加算し500ポイントで500円の買物券と引換	400万	N.A.	N.A.
初年度1,000円、継続500円	1%のポイントを加算し500ポイントで500円の買物券と引換、エンジンオイルとオイルエレメント交換工賃無料	400万	N.A.	N.A.
1,287円	プレゼント(抽選)、情報誌送付(年2回)、オイル交換工賃無料(夏・冬)	2万1,200	N.A.	N.A.
初年度無料、2年目以降1,545円	誕生日に花のプレゼント(現在は行っていない)	N.A.	N.A.	N.A.
1,250円	商品5%割引、プレゼント(年度末)、情報誌送付	2万	5:5	20代
初年度なし2年目以降72円(盗難保険料)	1%のポイントを加算し500ポイントで500円の買物券と引換	3万5,000	N.A.	N.A.

が可能になる。店舗小売業のデータベース戦略は「商品データベース」から「顧客データベース」へ、すなわち「業務効率化・生産性向上」から「顧客満足に基づく売上・利益拡大」へと駒を進めようとしている。

大型店ばかりではない。中小規模の小売店の中にもデータベース・マーケティングを展開している例は多い。

店舗小売業は“人”(販売員)が要であることには変わらない。しかし、ひとりの人間が把握できる情報は限られている。それぞれの販売員、あるいは店主が個別に握っていた顧客情報をコンピュータ・システムで一元化

することによって、顧客ひとりひとりのニーズにタイムリーに応えることが可能になるのである。

【 通信販売で立地や規模の制約を超える 】

小売業は、ほかのどの業種よりも顧客に近い位置にあり、顧客情報を収集する機会にはこと欠かない。問題はそれをどう蓄積し、活用するかである。

店舗小売業によるデータベース・マーケティングのアップ

リケーションは、大きく「プロモーション」と「店頭商品の通信販売」の2つに分けられる。すなわち、店舗に顧客を動員する「求心力」とするののか、店外に繰り出していく「遠心力」とするののかである。もちろん、その両方を同時に行っている企業も多い。

ただし、ここで気をつけなければならないのが、百貨店各社の通信販売のポジショニングだ。通信販売を展開する百貨店は少なくないが、その多くは店舗販売とは異なる別事業としてこれを展開している。

そもそも、百貨店における店舗販売と通信販売は、ビジネス構造が基本的に異なる。前者が固定施設としての店舗に数多くの商品を品揃えし、地域商圏内のマーケット・シェアを獲得するビジネスであるのに対し、後者は差別化された商品を核に、情報商圏内の顧客を1人でも多く束ねていくビジネス。品揃えも、ターゲットも異なるわけだから、同じ組織やシステムでこれを展開するには無理がある。さらに幅広いジャンルの商品を工夫を凝らしてディスプレイし、物販以外にもレストランや美術館などの施設を併設している百貨店やショッピングモールなどによって、通販カタログは、その店舗「らしさ」をすべて物語るメディアではあり得ない。

これに比べ、単一ジャンル、あるいは単一ブランドの商品で勝負する専門店は、店舗と同一の商品の通信販売を展開しやすいと言える。これらの通信販売は、遠距離で来店が不便な場合に、あるいは商品の種類などによって店舗とカタログを使い分けるといったかたちで利用されるのが一般的。古くは米穀店や酒飯店のご用聞き、最近では無印良品に象徴される専門店の通信販売は、店舗とカタログの相乗効果により総合的にビジネスを活性化するという意味で、別事業というよりは、顧客サービス、あるいはプロモーションの一環と位置付けるのが妥当かもしれない。

【個客の動機にフィットしたプロモーション】

一方で、プロモーションに目を向けると、そこにはさまざまな可能性が埋もれている。

特定のジャンル、あるいは、特定のブランドの商品購入客に、イベントや新製品の案内を送る。また、化粧品などのリピート商品では、顧客の購買頻度と最終購買日から、次の購入時期を正確に予測して、リピート・オーダーを促進することも可能だ。

あるいは過去の購買実績により顧客のABC分析を行

い、自店への貢献度に応じたサービスを提供することもできる。たとえば、優良顧客には差別化されたサービスを提供する一方で、一般客には継続利用への動機付けを図り、休眠顧客には再来店を促進するといった具合だ。

このほか、誕生日や入学・卒業、成人式などを登録しておけば、誕生日に来店するとプレゼントを進呈するといったオファーをつけたバースデーカードを送るなど、顧客の記念日に応じたタイムリーなプロモーション展開もできる。さらに新規顧客開発においても、既存の顧客情報の分析結果に基づき、ターゲット・グループの仮説を立てることで、効果的なアプローチが可能になる。

勘と経験に基づくマーケティングから、データベースに基づく科学的なマーケティングへの転換が、投資対効果の最適化を実現するのだ。

【パーソナルな顧客対応でCSを推進】

店舗小売業がデータベース・マーケティングを展開するに当たって、通信販売会社に学ぶところは大きい。顧客のランク付け、セグメントを行うためのRFM手法がそのひとつだ。これは、Recency（最終購買日）、Frequency（購買頻度）、Monetary Value（累計購入金額）を基準にした顧客情報分析方法である。

記録するデータは基本属性と購買履歴のみで十分だ、と多くの企業は言う。顧客データベースとは「購買」という顧客との具体的な関係を淡々と綴った、自前で作り上げるほかには手に入れる術のない世界唯一の記録である。

この顧客データベースは、通信販売においてはもちろん、店舗販売においても、POSとの連動により、パーソナルな顧客対応を実現する。店頭、あるいは電話で、お客様を名前呼び、これまでの購買履歴やコミュニケーション履歴に乗っ取った的確な対応をすることで、顧客の店舗へのロイヤリティの醸成を促す。

お客様から会員カードを受け取り、店頭にある端末に差し込むと画面に顧客情報が表示される。販売員はその情報をもとに、「〇〇様、先日は××をお買い上げいただきまして、ありがとうございます。ところで今日はお子様のお誕生日ですね。プレゼントをお探しですか?」といったきめ細かな対応をする。…そのようなシステムが、もう現実のものになっている。

科学的なマーケティングは、投資対効果を最適化するだけでなく、顧客と販売員のハートフルなコミュニケーションをサポートするのである。