

未来企業研究会レポート

F S Pの過去、現在、そして未来へ
日本のスーパーマーケットに学ぶF S Pの歴史的考察

日本NCR株式会社 寺小屋プロジェクト塾頭 大竹 佳憲

はじめに

今回のテーマでもありますFSPの歴史に学ぶ意義はどこにあるのか。

イギリスの首相だったチャーチル卿はこのように言っています。「過去を遠くまで振り返る事ができれば、未来もそれだけ遠くまで見渡せるだろう」と。先の見え難い世の中だからこそ、もう一度過去に立ち返ってみる必要があるのではないのでしょうか。未来へのヒントはその中にあると思うのです。

歴史を辿る際は、一部分だけ見るのではなくて、PESTという、経営にインパクトを与える4つの視点から見るべきだと思います。Pは政治 (Politics)、Eは経済 (Economy)、Sは社会状況 (Society)、それからTが技術革新 (Technology) です。何か物事を考える時には、これらのグローバルレベルでの変

化の波が小売業の経営にどのように影響を与えるかということも見ていく必要があるのではないかと思います。

不況がアメリカの小売業に与えた影響

アメリカは、1960年代には西側の盟主として圧倒的な経済規模を誇っていたのですが、70年代に急速に経済が悪化しました。ベトナム戦争やアポロ計画、海外援助、社会保障のバラマキ等で気前よく金を使いまくり、それまでは石油の輸出国だったのに輸入国に転落したことなどが原因です。更には1980年代に入り、アメリカは双子の赤字に象徴される戦後最悪の経済状況に陥りました。70年代の金本位制の停止、国際競争力アップを狙った各種規制緩和、それから80年代にはレーガン大統領のレーガノミックスなど、いろいろな経済政策を行ってきたのですが、失業者が1,000万人を超え、失業率が10%近くに達する状況となっていました。

景気が悪くなると市場では「二極分化」が起こります。ミドル階級が激減し、高所得者と低所得者に分かれました。それにより、ミドル階級を対象としていたGMS (ジェネラルマーチャンダイズストア) 御三家の経営が一気におかしくなりました。モンゴメリーワードは破綻してしまい、シアーズとJCペニーは生き残るため必死に手を打ち続けて、そ



の格闘は今も続いています。一方、ウォルマートやKマートに代表されるディスカウンターが登場し、EDLPといった低価格戦略を武器に急成長しました。

その中で、スーパーマーケット業界ではどういふことが起きたか。やはり大規模な全国チェーンが低価格を武器に独立系の地域スーパーをどんどん駆逐していったのです。まさに「Big eat Small (大が小を食う)」です。更には、ウォルマートがスーパーセンターという業態で食料品販売に乗り出してきて、食品市場においてもイニシアティブをとり始めました。現在、スーパーセンターだけで全米に3,000店舗あるそうですが、スーパーマーケットでナンバー1のクローガーが2,500店舗ぐらいですから、アメリカの食料品販売においては、ウォルマートが圧倒的な地位を築いているという状況です。

また、消費者はどういふ状況だったかといいますと、当時、ニューヨークのレストランのマネージャーの年収が360万円ぐらいだと言われていましたから、そうなると奥さんも家計を支えるために働きに出なければならぬ。その結果、アメリカの女性の社会進出が急速に広がり、60%を超えました。また、それに伴い女性の高学歴化や経営幹部への登用拡大などの大きな変化がありました。

主婦が外に出ますから、ファミリーレストラン、コーヒーショップ、ファストフードという、ミール（食事）を提供する業種が急速に伸びてきた。その一方、家庭で料理する割合が53%に落ちました。これらにより、アメリカの食材（Food）を提供する多くのスーパーマーケットは経営危機に立たされたのです。

生き残り戦略としてのFSPの登場

その中で、スーパーマーケットが打ち出した戦略が3つありました。1つはECR（Efficient Consumer Response）、食品業界におけるQR、つまりITを活用しての効率的な消費者対応です。2つめはHMR（Home Meal Replacement）で、食材（Food）ではなく食事（Meal）を販売するというものです。そして3つめがFSP（Frequent Shoppers Program）という“優良顧客の囲い込み”です。地域において全国チェーンと戦うために、優良顧客を絶対に逃がさないという戦略をとり始めたわけではあります。

つまり、FSPは小売業生き残りの一つの手段として生まれました。

FSPの教祖とも言われているのがブライアン・P・ウルフさんです。この方は、「全ての顧客は平等ではない」「顧客の購買行動は見返りに左右される」という二大原則から、マーケティング戦略としてのFSPを全世界に広めました。

欧米のFSP実施のスーパーマーケット企業において、お客様を「ロイヤル客」「常連客」「浮動客」「バーゲンハンター」「間に合わせ客」の5つに分けて分析したところ、上位30%のお客様で売上の約75%を占める一方、チラシなどで集めた下位30%の客は全体売上に対して4%未満しか貢献していない、という結果が出てきたわけではあります。要は、企業の売上や利益を支えてくれているのは、一握りのロイヤルカスタマー（上得意客）だったということになります。

FSP導入の4つの段階

そこで、ステップ1として「全ての値引き

はカードを要する」という形で、カードプログラムを導入し、会員と一般の非会員との差別化から、FSPは始まりました。

ちなみに、日本の小売業は過去から、マーケティングはメーカーや問屋がやる事だという認識で、ほとんどの企業が取り組んでこなかったという経緯がありました。そこへ顧客マーケティング戦略の手法としてFSPが入ってきたものですから、短絡的に「昔から日本にあったポイントカードの導入=FSPの導入」と大きな誤解をし、この第一段階のまま留まってしまう状況に陥ったのが日本の不幸だったと思っています。

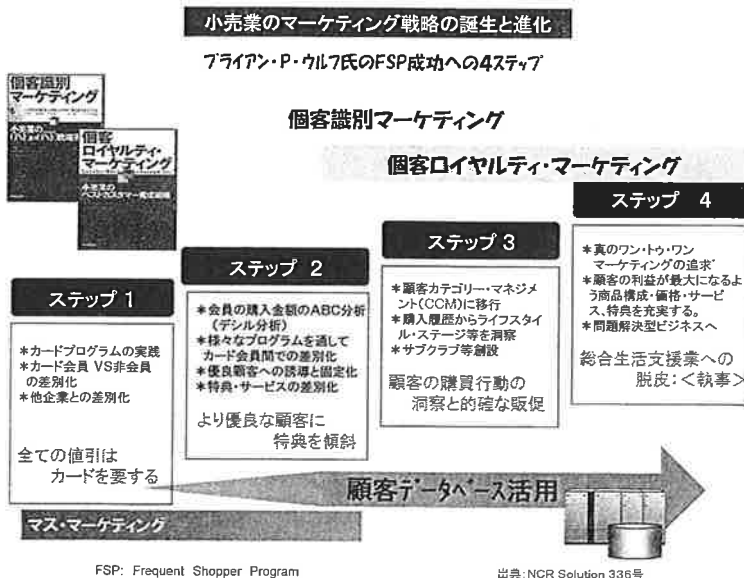
ステップ2は、「より優良な顧客に特典を傾斜」することです。会員をたくさん集めても玉石混交の状態ですから、先ほど申し上げたように上位30%で売上の75%、下位30%で4%というセオリーに沿って、上位のお客様に特典を傾斜させて、さらにたくさん買っていただくとともに絶対に他所へは行かせないようにする。また、中位のお客様をいかに上

位にもってくるか。こういう形での戦略を展開するのがステップ2です。因みに日本では上位30%で約70%、下位30%で4%で、上位10%と下位10%の顧客の購買金額は年間で50～80倍もの差が出てきています。

ステップ3は、「顧客の購買行動の洞察と的確な販促」です。お客様の購買データを分析して分類する。それまで日本の小売業では商品をきめ細かに分類しての「商品カテゴリーマネジメント」を行ってきましたが、今まで取り組んでこなかったお客様を分類しての「顧客カテゴリーマネジメント」に挑戦することがキーとなってきます。そしてお客様のライフスタイルやライフステージを洞察し、個々の顧客の購買動機・購買行動に合わせた品揃え、商品開発、プロモーションを行っていく。これがステップ3です。

最後のステップ4が「総合生活支援業への脱皮」です。ここまで到達すると、限りなくワン・トゥ・ワン・マーケティングの概念に近づきます。顧客の利益が最大になるよう商品構成、価格、サービス、特典を充実させる。問題解決型、価値創造型のビジネスへと向かうのです。

この4つの段階において、顧客データベース活用という領域に入るのは実はステップ2からです。ところが、日本で「FSPを実践している」という企業の90%は第1ステップで足踏みしている。そして残り10%のうち8～9%がなんとかステップ2に入っているというレベルで、ステップ3まで進んでいるのはせいぜい5社程度ではないかと思っています。



欧米におけるFSP取り組み事例

①ユークロップス

アメリカで1987年、ヴァージニア州リッチモンドにあるユークロップスというスーパーマーケットが先頭を切って本格的なFSPを始めました。「商品」や「売上」などの経営メジャメント(指標)に「顧客」を加え、UVC(ユークロップス・バリュード・カスタマー)カードを導入したのです。今では一般的になっている電子クーポンなども採り入れて、お客様のランク別にクーポン・割引率等を変えるなど、メーカーと連携してのプログラムを開始しました。

特に、ライフスタイル分析を行ったという意味では、おそらく世界最初の企業ではないかと思えます。お客様が何を買ったかによって、その人の生活がわかります。紙オムツを買えば、その家には赤ちゃんがいる。ドッグフードを買えば、その家には犬がいる。このようなことがわかるわけです。その結果、メーカーと連携してその世帯にとって最も意味のある特典、たとえばオムツの大量購入客には幼児用タオルプレゼント、などといった特典を付けることができ、その後サブクラブとしてのUBC(ユークロップス・ベビー・クラブ)に発展しています。

メーカーと連携してこういったさまざまなプロモーションを創ってお客様に提示をする。お客様がその特典を利用すれば、それをまた検証する。プラン・ドウ・チェックを回していくわけです。従来のように、どこに住んでいるとか、年齢は幾つとかという分析も必要ですが、それ以上に購買商品の分析からお客様のライフスタイルやライフシーンを洞察して、それに対するプロモーションを始めたという意味で画期的な

ことだったと思います。

②ドロシーレーン・マーケット

ドロシーレーン・マーケットは、ユークロップスの影響を受けて、FSPでは世界的に最も有名になったスーパーマーケットです。当時2店舗展開の小規模企業でしたが(現在は3店舗)、「このカードを使ったシステムは全世界に広がるだろう」と、1997年、ウォール・ストリート・ジャーナルに大々的に取り上げられました。その翌年、ドロシーレーンの幹部が日本に来て講演を行ったことで、日本のFSPに火がついたという歴史があります。

この企業では、「上位30%以外のお客様には何の特典も提供しない」と差別化を徹底しております。店頭の商品では「一般価格89セント、会員価格75セント」というように、完全に会員と非会員を分けた価格設定をしていますし、さらに上位30%の顧客には徹底した囲い込みのためのプロモーションを行っています。上位顧客のみに対してプロモーションを行うわけですから、懸賞でフォルクスワーゲンが当たる、などという驚くべきことも可能なのです。

③スーパークイン

アイルランドのスーパークインは、『ブーメランの法則』という本にもなりました。お客様に「また来たい」と思っていただくためにはどうしたらいいかを考えて、FSPを高めています。店頭にはポイントで手に入れることができる景品の実物をきちんと展示し、お客様がポイントを貯めるための動機づけをしています。

④テスコ

イギリスのテスコはかつて、「商品を山積みして安く売れ！」がモットーの、徹底した

安売りスーパーでした。しかし、安売りの先には何の展望もないと気づき、「顧客にバリューを生み出し、生涯にわたるロイヤルティを構築していく」という新たな企業理念の下、1995年にクラブカードをスタートさせました。それまではずっと、イギリスの小売業でセインズベリーに次ぐ万年2位の地位に甘んじていたのですが、クラブカード導入後はトップになり、現在では2位・3位のアズダとセインズベリーを足したよりも大きなシェアをとっています。また、業績ではここどころずっと、ウォルマートを上回る成長率を維持しています。文字通り、「揺りかごから墓場まで」、顧客データを縦横に駆使してあらゆることにチャレンジしているのです。

これまで同社ではコンビニエンスストアや郊外型のハイパーマーケットなどのフォーマットを開発し、実店舗によるマルチ・チャネルを指向してきたのですが、昨今、ネットスーパーを含めてネットによるビジネスを急速に拡大してきています。たとえば韓国ではバーチャルストアという形で、地下鉄の壁にバーチャルの店舗を映し出し、お客様がそこで商品を発注すれば自宅に届けられるといったことも行っています。また、スマートフォンに自社のアプリを落としてもらってお客様といろいろとやりとりをしたり、「バーチャル・フィッティング」という模擬試着ができるなど、顧客データをベースに、いろいろな形でオムニ・チャネルにチャレンジしています。

それら1,600万人とも言われる会員からのビッグ・データをどのように使っているのか。

かつてのカード戦略はいかに繰り返し店に来ていただくかということに主眼をおいていたのですが、今はその先の、来ていただいた

お客様のデータを分析して、「何を買ったのか」ではなくて「なぜ買ったのか」というライフスタイル・購買行動を洞察することに使っているわけです。そして、お客様に対して購入促進を始めたというところに非常に大きな意味があります。通常のカード戦略をとっている企業は来店促進（プル・マーケティング）を主眼としていますが、テスコでは購入促進（プッシュ・マーケティング）を主眼とすることにシフトしています。すなわち、お客様の潜在ニーズを顕在化させるという形で、他の小売業とは一線を画した最先端の仕組みを作り上げていると言えます。この仕組みが2003年以降、アメリカのクローガーに移植され、クローガーは現在業績も絶好調とされています。

日本の小売企業の挑戦

日本はどうかと言いますと、バブル崩壊後の平成大不況が流通業界を襲ったのは1997年ぐらいからでしょうか。百貨店はリストラや店舗の閉鎖、売却、業態転換を迫られ、GMS（総合スーパー）業界ではアメリカと同じように、生き残るためにどんどん地方に進出し、小規模小売業や商店街を空洞化させてきました。その大手GMSも、本体では決して営業利益が上がっているわけではなく、自ら開発したショッピングセンターに入っているテナントの家賃（営業収入）でなんとか利益をひねり出している状況ではないかと思えます。

そのような中、地方のスーパーマーケットを中心として、顧客の囲い込みを目指してFSPに取り組み始めたのは99年です。この年を“日本のFSP元年”と呼んでいます。

①イズミヤ

イズミヤさんの場合、やはり平成の大不況のところで営業利益や売上高が落ちてきました。その中で、2000年から新しいいろいろな対策を打ち始め、FSPもスタートさせました。

その時にトップから指針として出されたのが『新生21計画』で、「販売計画や商品づくり、売場の展開などが、会員の購買行動を通して得られる情報から組み立てられるようにする」と、非常に明確なものでした。単なるポイントカードにしないということがFSPの本質ですが、それをトップがきちんと理解した上で取り組まれたことが素晴らしいと思います。

そしてFSPをベースとして、『関西深掘（かんさいふかぼり）』をテーマに全国チェーンとの差別化を図ろうと、スーパーマーケット（食品スーパー）業態の“デイリーカーナート”の展開に拍車をかけたり、スーパーセンターを拡大するなど、積極的な策をとられました。現在200万人以上の会員をベースとし、データを駆使して積極的にFSPに取り組まれています。

②マミーマート

埼玉のマミーマートさんも90年代後半に売上が落ち、売上が落ちるとチラシによる販促を増やすため経常利益も落ちるといふ悪循環に陥っていました。その打開策として99年秋、12店舗でFSPの実験導入を始めました。結果、その年の11月、12月は全国のスーパーマーケットの既存店売上が赤字に陥り、マミーマートさんも同様に非常に深刻な状態だったのですが、実験をしていたその12店舗だけは売上高が前年度をクリアしたのです。

そこでトップが号令をかけ、全店でFSPを

スタートしました。月10回近く打っていたチラシを月4回に減らしましたが、FSPによるカード戦略が功を奏して売上、利益とも右肩上がりになったのです。2年後には、「週刊ダイヤモンド」誌上で「小売業の実力ランキング」5位にランクインされるという驚異的な回復を見せました。それからは商品交換キャンペーンや、バス旅行や観劇優待などいろいろなことを行って、会員の囲い込みを図っています。

③Aコープこま野

Aコープこま野さんの白根店は、ウルフさんが「日本のドロシーレーン」と賞賛した店です。300坪の店で年商34億円までいったことがあります。坪売上が1,100万円を超えたのです。果樹園の真ん中にある、決して立地がいい店ではないのですが、平成21年度の実動会員数が2万7千人ですから、たくさんの全国チェーンが同地に進出する中でも売上を維持しています。3年ほど前にほんの500メートル先に700坪のマックスバリュさんが出店しても、びくともしない。いかに優良顧客を多く育て抱え込むか、という戦略が功を奏した例です。

④スーパーまるまつ

福岡のスーパーまるまつさん。1店舗のみ、且つ150坪の規模しかないスーパーマーケットでしたが、九州では非常に有名な企業です。ピーク時は売上18億円までいったのですが、その後、やはり90年代後半にどんどん売上を落とし、12億円を切るところまで行ってしまいました。そこでFSPの導入を決意し、99年からスタートさせています。

FSP導入時に社長が語ったのは、「売上が落ちてきたのは世の中の景気のせいで仕方が

ないと思いついてきた。しかし売れないのは景気のせいではなくて、我々がお客様のニーズの変化についていけなかったのが最大の原因である」ということです。

安さ一辺倒の店を建て替えて2倍の300坪にし、冷凍食品が毎日5割引などとしていた安売りを一切やめ、「お客様の健康を預かる商売である」ということで「安心」「安全」「信頼」というキーワードを前面に押し出したビジネスを展開していらっしゃいます。卵は、過去には10個入りパックで26円などと超目玉商品にしていたのですが、今では298円や350円といった健康を目玉にした商品を扱っています。けれど売れ数は26円で売っていた頃とほとんど変わらず、利益は非常に上がっているそうです。顧客を起点としたビジネスの再構築の成功例として、経済産業省の「IT経営百選・優良企業」に選出されています。

⑤オギノ

山梨のオギノさんは、「日本のテスコを目指す」と言ってFSPに取り組んでおられます。スタート時には、「売上高の大部分を占める上位30～40%の顧客の層を、しっかり掴んで放さない！」というトップの明確な指針が出ていました。FSPは「生き残る上で大事な条件」だとおっしゃったのです。全国規模の大手小売企業が一斉に同県になだれ込んできた時期がありましたが、FSPでそれに対抗したわけです。また、「お客様のライフスタイルは、ますます鮮明に分かれてきている。したがってお客様ごとに提案する内容は全く違ってきている。商売を大雑把な捉え方ではなく、もっと一人一人をしっかりと捉えていかなければならないのではないか」というのが、2007年にFSP第3ステップであるロ

イヤルティ・マーケティングをスタートさせた時の方針です。

第1段階は90年代後半の大不況が始まったあの厳しい時期に、大手量販店がどんどん地方に出店した時です。そこでポイントカードを始めたのが第1弾でした。20万人近い会員を集め、そのカードをベースにダイレクトメールでチラシに対抗したのです。さらに競争が激しくなった段階で、第2弾として顧客データを細かく分析し、優良顧客をしっかりと掴んで放さない戦略をスタートさせた。これは1999年からのFSP導入です。

それから、掴んだお客様のライフスタイルを分析し、そのライフスタイルに合った提案型のスーパーマーケットを目指していこうとする第3弾の戦略を始めたのが、2006年でした。イギリスのテスコを徹底的に研究してスタートさせたのです。例えば現在、個々のお客様に対してレシートでクーポンが出るようになっていています。レシートに印字するクーポンの内容は顧客に合わせて1人1人種類が異なり、最大5,000種類のプロモーションが用意できます。メーカーにとっても、チラシに写真を載せるよりも、ターゲットを絞り込んだ顧客に対するレシート・クーポンの方が効率面だけでなく、顧客の反応が非常に良いということを実感しているそうです。お客様をクラスター分析して、「何を買ったか」ではなく、「なぜ買ったのか」ということをベースに、そのお客様の潜在ニーズを顕在化するというやり方がFSPの第三段階なのです。

日本のFSPは未来へ

このように、アメリカで始まり、イギリスではロイヤルティ・プログラムという言い方

で発展したFSPが、日本でも1999年からスタートしました。しかしながら、ロイヤルティ・マーケティングという分野での取り組みをしているのは、まだまだほんの2～3社です。ですから、ウルフさんが来日するたびにお会いして話をするのですが、「どうしてこの10年間、日本のFSPは進化が止まってしまったのか」と私はよく叱られるのです。

しかしながら、ようやくここへきて多くの日本企業も、もう一度FSPを見直し、単なる販促手段からロイヤルティ・マーケティングに進むことが大きな課題になってきていると思います。

21世紀のスーパーマーケットのあり方を考えていきますと、単に提供する食材が安いか高いかという問題だけではなく、お客様の毎日の食に対する問題解決と提案が非常に重要になってくると思います。いわゆるミール・ソリューションと言われているものです。お客様が抱えている5つの問題、つまり「献立を考える」「買物をする」「準備をする」「料理をする」「片付けをする」に対する解決策を、個々のお客様にどのように提案できるかが大事なのです。

これは小売業側だけでできる問題ではありません。メーカー、卸と連携しながらやっていかなければならない課題がたくさんあります。商談では、安いとか高いとか、売れているとか売れていないとかいう話よりも、お客様が直面している問題をどのように一緒に解決していくかという視点が必要になってくると思います。

従来、マーケットを調査して製品を作るといったマーケティング機能については、メーカー・卸の仕事でした。小売業は、商品の選

別・品揃え・計画・発注・仕入・在庫・販売の機能を負ってきたわけです。そのB to Bの取引関係においては、対立や駆け引きがありました。「いかに安く買うか」、「いかに条件良く押し込むか」と全てが商品中心で、価格や取引条件、チラシ等の販促の話ばかりでした。その先にいるお客様は、“消費者(Consumer)”というひと括りで見られていたのです。まさにこれが、マス・マーケティングでした。

しかし、これからは特別なニーズを有する顧客(Customer)を起点に据え、B to B to Cという形でなくてはならないのではないかと思います。メーカーにとっても、小売業と連携することで個々の顧客の商品の購買行動を知り、販促を工夫していくことが重要になるでしょう。SCM(サプライチェーンマネジメント)において努力をされていると思うのですが、さらにその先の、FSPで出てくるID付きPOSデータによるCRM(顧客関係マネジメント)を構築し、シームレスな流れをどう構築していくかがこれからの大きなテーマになってくると思います。

マーケットもお客様も大きく変化しています。その変化の中で、メーカー、卸、小売業も変化していかなくてはなりません。ダーウィンが言ったように、「変化の中で唯一生き残るのは、最も強いものではなく、最も賢いものでもなく、最も変化できるもの」なのです。

顧客を起点としたビジネスモデルを川上・川中・川下で共に考え、構築していく。それがこれからのFSPの目指す道であると確信をしております。

(この講演録は、7月19日のシンポジウムにおけるご講演内容をもとに作成しました)