

未来企業研究会レポート

パネルディスカッション
顧客中心経営の実践事例に学ぶ
～顧客データをどう活かすか～

(パネリスト)	日本NCR株式会社 寺子屋プロジェクト塾頭	大竹 佳憲
	株式会社 代表取締役社長	佐々木 幸也
	株式会社 販売促進部 コーディネーター	綾野 俊彦
(コーディネーター)	株式会社イズミヤ総研 代表取締役	川崎 実

上位顧客の囲い込みは品揃えの見直しから

■ 本日は「顧客中心経営の実践事例に学ぶ ～顧客データをどう活かすか～」と題し、顧客データ活用に詳しい3名の方にご講演をいただきました。ここでご講演者に再びご登壇いただき、会場からの質問内容も交えてディスカッションを行いたいと思います。

まず、大竹さんに質問します。ご講演の中で顧客の上位30%で売上の70%を上げているというご指摘がありましたが、この上位のロイヤル顧客の売上が、イズミヤにおいては全体平均より落ちる傾向にあります。ロイヤル顧客の囲い込みに関してどんな手立てが有効とお考えでしょうか。

大竹 結論から言えば、マーチャンダイジングの見直しが必要ではないでしょうか。

あるスーパーで、売上高上位(デシル1)のお客様がいらっしゃり、その方々の購買状況を分析していくと、鮮魚・果実等、高価な商品を買われているのに牛肉のお買い上げがなかったのです。実際の精肉売場を調べてみると、あまりランクの高い牛肉が置かれていなかった。その精肉担当者は自店に来られるお客様の層を平均値で見ている、「牛丼の肉は買うけど、高級な牛肉は売れない」と判断していたのです。そこで、本部のバイヤーが

「最終的に値段を下げることになっても構わないから」ということで、ランクを上げた商品を入れて、クーポン発行等のプロモーションを実施させました。すると、やはりその高級な牛肉が購入され始めたのです。

実は、アメリカでは70年代に、百貨店が一時期非常に売上を落とした時にマーチャンダイジングの見直しを行いました。自分の店はどういう店なのか、お客様はどういうお客様なのか、をきちんと見たうえで、アンブレラ・スキームというものを作ったのです。ちょうど傘の下に商品を揃えるイメージです。つまり、お客様が店舗の商品を満遍なく購入していただけないのは、売場の担当者が持つお客様のイメージが違うために起こるので



す。当然、売場ごとにターゲットとする顧客像が異なってきますので、品揃えもちぐはぐにならざるを得なくなります。

ですから、上位顧客が何を買っているかを分析した上で、店全体の品揃えが本当にその上位顧客にフィットしたものになっているかどうかを見ていく必要があるのです。店の売上・利益の7割を占めていらっしゃる方々ですから、その方々にもっと買っていただくという視点を持つことが重要です。

日本の百貨店の例でも、過去には店頭や売場通路に平台を置き、安売り商品を山積みしてマイクを使って売り込んでいた時代がありました。百貨店は上位20%のお客で売上の80%以上という業態なのに、上位のお客が店に来たときにエスカレータ前で賑やかに特売をしていて、その横では1千万円のダイヤモンドが売られていて、というような状況だったのです。米国の百貨店の事例に学び、このようなマーチャンダイジングではアンブレラ・スキームに反するとわかり、商品・売場を見直したという事例もあります。

そういうわけで、上位顧客に対しては、まだまだマーチャンダイジング上でやらなくてはならないことがある。それを積み重ねることによって、売上はもっともっと上がっていくと言われていきます。

多数の小さな取組ができるパートナー探し

■ ありがとうございます。

今日はメーカーさんに多くご参加いただいておりますので、今後、顧客情報を支点に、メーカーと小売サイドがどのように取り組んでいけばいいのかをお訊きしたいと思えます。まず、綾野さん、小売としての現状と考

えを聞かせてください。

■ さきほどの講演の中で、弊社の持つ顧客データを商談で活用くださいと申し上げたのですが、その前に、その商談させていただくイズミヤのバイヤーや店の担当者が顧客データを自分のものとして理解していなければいけないのに、現時点ではそれがなかなかできていないのです。時間がないとか、やり方がよくわからないなどの事情がイズミヤ側にあって、活用が進んでいないという現実もあります。そのバイヤーや担当者が使いやすい環境を整えるのが私の役割でもあるのですが、メーカー様、卸様の力もお借りしたいのです。

市場調査やマーケティングという部分ではメーカー様、卸様が先行されています。一方で、私たちはイズミヤに入社し、売場でお客様の顔を見、お客様と会話をして商売をさせていただく中で、顧客情報と言われるものは小売業だからこそ得られるものだという思いもあります。だから、イズミヤがあることによってメーカー様、卸様の市場調査やマーケティングをお助けできるのではないかと考えています。ただ、それを我々から発信しなければいけないのにといいながら、活用が進まないもどかしさがあるのです。

だから、メーカー様、卸様の方で顧客購買情報を見ていただければ活用が進むのではないかとずっと思っております。それが“商談”という場にあるのではないのでしょうか。日々のお客様の行動を見るときにはこんな見方をするのだ、というアイデアを出していただければありがたいです。

■ バイヤーさんとメーカーさんの商談の場では、お互いに、どうしても大きな結果を求めてしまう傾向があるかと思うのです

が、ID付きPOSデータを分析するうえで一番重要なのは、「スモール・テスト、スモール・サイクル」だと私は思います。いかに小さな事例を短いサイクルで回し続けるか。それが結果として大きな成果につながるのではないのでしょうか。

競合や市場の状況もあると思うのですが、大きな取り組みを時間をかけて行うのはもう難しくなっているのです。やはり小さな取り組みを、どれだけ数をこなしていくかが、それぞれの企業のノウハウに結びつくと思いますが、メーカーさんはその取り組みをさせてくれる小売業さんを常に探しており、小売業さんは一緒に取り組めるメーカーさんを探しているところがある。そのマッチングが、MD研究会など勉強会を通じて、うまく生まれていくといいと思います。

真の効果がわかれば、チラシはやめられる

■ ありがとうございます。

次にチラシに関して伺います。日本ではチラシに非常にお金をかけていて、なかなかそこを減らすことができないとか、これだけいろいろな媒体が出てくると販促費全体をどう分配するのかなどの問題があるわけですが、チラシを減らして大丈夫でしょうか。大竹さんにお訊きしたいのですが、チラシを減らした時に、それに代わるどのような手法、どのような考え方があるのでしょうか。

大竹 まず問題点を整理して見てみたいと思います。

多くのスーパーでは、効果の評価が非常に難しいチラシを「やめられない」という問題点に直面し続けてきました。そして競合の激しい今、「特売でしか売れない」とチラシの

回数や配布エリアが必然的に増えるといった問題があり、更にポイント3倍、5倍といった経費がどんどん増えてしまっている。こうすることで売上を上げるための販促費が増大の一途をたどり、非常に苦しんでいるスーパーさんが出てきています。

しかしながらそこで、チラシの来店効果(客数増)と売上(特売)効果をきっちり分けるときではないかという考え方が出てきました。あるFSP実施のスーパーでの来店客調査結果では、チラシを見ずに来店したという人が6割以上存在しました。又、チラシを見たけれど、見なくても来店するという人も多く、チラシを見て来たという人は実は非常に少数だったのです。

つまり、お客様はチラシを見なくても来店されるのです。そして、そのほとんどが上位のお客様です。チラシにつられて来る人もやはりいらっしゃいますが、それは超目玉商品だけを目的に来店する人であり、売上や利益に貢献するお客様ではありません。この結果を見て、そのスーパーではチラシをDM及び店内のハンドビラに切り替えました。大手全国チェーンと真っ向からチラシで戦っても対抗できないという判断もありました。

チラシによる赤字の垂れ流しについて考えてみましょう。セールを実施すると、売上は8%ぐらい上乗せできるとしましょう。けれど、チラシ配布費用や、ポイント3倍など、経費は大きく膨らみ、利益は伸び悩みます。また、店のオペレーションとしては、セール時に合わせて品出しをしたり、終わったら片付けたりといった作業が入ってくる。そうすると、いちいちパートさんを採用してまた解散するなどのやりとりが大変なものですか

ら、セール時の体制（人数）のままずっといつてしまって、だいたい3人ぐらいが常時多い、「水ぶくれ状態」だとおっしゃる店長もいらっしゃいました。

“報いるべき顧客に報いる”形に変えていく

大竹 さらに、チェリーピッカーと呼ばれる、出血値引きの超特売商品のみ購入する客が全来店客中34%にもなることが、実際にあるスーパーさんのデータからわかったのです。定番商品を特売商品と併買してくださったお客様は、実は37%しかいなかった。これが固定客、上得意客であり、利益では70%を占めるお客様です。やはり上得意客は、目玉商品も買い求めますが、一緒に定番商品も買ってくれるので店の利益に貢献してくれるのです。

一方、チェリーピッカーが34%来て、店は朝から賑わって「売れている」と喜ぶのですが、実際にチェリーピッカーの60歳代女性を追跡すると、9時半の開店後、特売の卵のレジ通過が9時36分、39分、41分、44分、48分。それだけで自転車のカゴをいっぱいにして帰っていく。別の30歳代の女性も同様に9時36分、42分、51分。これが実態です。

アメリカのドロシー・レーン・マーケットは、「チラシは下位30%のお客様を呼び込んでしまい、そのお客様にメリットを与えている。つまり、上位顧客が稼いだ利益を下位顧客に渡している」として、チラシをやめたわけです。マーケティング学者のコトラーが言うとおり、「20:80:30の法則」、つまり「上位顧客20%で利益の80%を獲得するが、その利益の半分は下位30%の顧客によって失われる」ということです。ですから、企業として本当に利益を望むのであれば、「報いるべ

き顧客に報いる」という形に変えていかなくてはならないのです。

チラシ撤廃の最大の抵抗勢力はバイヤー

大竹 もっとも、チラシ全廃は日本の場合、普通はできないと思います。いろいろなイベントや季節行事がありますから、それに合わせた売り出しをして、たとえば土用の丑の日なら鰻などを打ち出す必要があるでしょう。ただし、チラシの回数、絶対数を減らすことはできると思います。減らすことによってムダな出血値引きはなくなりますから、粗利益が2%上がったという事例もあるのです。

したがって、全廃ではなく減らしていく、継続的な努力は必要でしょう。第一、新聞講読家庭が大幅に減り、チラシ自体が万能ではなくなっているのです。なおかつ、ダイレクトメールから、ターゲットを絞り込んだターゲットマーケティングに替えるなどの形も考える。新しい、いろいろな媒体が出てきますから、それをいかに取り込んでいくかが非常に重要です。そして、上位顧客を相手にするなら店内チラシ（ハンドビラ）が一番重要なポイントだと思います。上位顧客は、週に4回、5回、6回と来てくださるわけですから、店内告知と店内チラシで充分なのです。

もう一つ重要な点は、チラシ販促をやめると言い出した時に最大の抵抗勢力は誰かと言うと、バイヤーだということです。基本的にバイヤーは商品の売上、在庫、仕入、利益で評価されていますから、リベートだったり、チラシに載せてロットをまとめて仕入原価を下げるなどということが仕事上で大きな意味を持つわけです。だから、これに代わる方策なども検討すべきではないかと思います。

競合店出店に店内販促での対抗策が有効

■ ありがとうございます。

それでは、皆様からの質問にもお答えいただきたいと思います。小売業において、競合店出店前後の対策にID付きPOSデータを活用した例はありますか。佐々木さん、いかがでしょうか。

■ もちろん、あります。

自社商圈内に競合が出店してくることは事前にわかりますので、どこに出店されるかによって、自店の売上や客数を調べ、世代や買上頻度といった部分でどれぐらい影響を受けるだろうと、事前に分析している会社は数多くあるのではないかと思います。

その分析に対して、実際に出店した後にもまた分析をかけています。自分たちが考えていた、たとえば「売上が8掛けになる」というようなシミュレーションに対して、実際はどうだったか。特定の年代の特定の 카테고리への影響、たとえば「このエリアの30歳代が挽肉を買わなくなった」といったことがわかってきます。そこに、どういう対策を打っていくか。お客様が店舗に来店する理由をよく把握をして分析をして、それに対して対応するわけです。

チラシで対抗するのは困難ですから、よくある手立てはインスタアのプロモーションでしょう。たとえば、何日来店したら何ポイント進呈するとか、たくさん買うことによって何か還元されるなど、店頭で表現でき、上得意客が離れないようなプログラムを考えます。

FSP 見直しの動きが強まっている

■ ありがとうございます。

次に、大竹さんに伺います。FSP がここ

10年、日本で進まない大きな要因をどのように分析されていますか。

大竹 その件に関しては、ブライアン・ウルフさんとよく議論するのですが、一番大きな問題はやはりトップの指針です。日本の場合、トップが何年かごとに替わると、温度差が違ってきたり、方針が曖昧になる、ということがまず一つです。同時に、担当者が定期異動で交代してしまうと、企業として蓄積したものがそこでなくなってしまうのです。そういった意味では、10年近くFSPに関して組織的にきちんとされているのは、私が知る限り、イズミヤさんとオギノさんぐらいです。

それから、ITに対する過信もあるでしょう。FSPの第二段階もデータベースさえ入れればできるものだと勘違いし、結果的には何もできなかったケースが多々あります。情報活用のための組織とプロセスができていなかった事が最大の原因です。今の組織、今の評価制度では、折角出てきた顧客情報を使っても褒められませんし、使わなくても叱られない。極端に言えばなくても困らない。こういう状況ですから、なかなか前に進まないのです。

うまくいっている企業は、トップの危機感から来る「会社として生き残るためにこれをやる」という骨太の方針があったからよかったのです。他の企業に追随して単なるポイントカードを導入しても、一年目はうまくいっても、二年目以降、他の企業との同質化競争で効果が薄れてしまい、そこで停滞してしまうのです。

ところが、ここにきて日本も、今から十何年か前の平成大不況期の状況に似てきていますし、競争が激しくなり、もう一度FSPを見直そうといった動きが出てきています。ど

この企業も低価格競争に疲れてきていますから、原点に戻ろうというわけです。関東にヤオコーさんというすばらしいスーパーさんがありますが、以前は「絶対にFSPはやらない」と言っていたのが、去年の暮れからやはりポイントカードを始めているそうです。マーケットもいろいろと変わってきて、ようやくデータ活用の重要性に気がつき始め、なんとかしなければならないという気運がでてきたのではないかと思います。

顧客に“選ばれる”ための販促策が必要

▲▲▲▲ ありがとうございます。

続いて佐々木さんには、2010年代後半に高齢化が急速に進み、人口減少が進みますが、その時代を見据えた商品政策と販促政策についてのお考えをお聞かせ下さい。

▲▲▲▲ 非常に壮大な質問ですね。

シルバーとシニアのマーケットは、もう無視できないテーマになってきています。そういつか中で「市場をどれくらい細分化すればいいか」という質問もいただいております。分析する立場からすると、細分化はいくらでもできるのです。たとえば、「ペットフードをよく買うシルバー」だと、この人はもう子供が独立して、ペットを可愛がっているのだろう。「明らかに買物頻度も買物金額も下がったシルバー」は、一人暮らしになってしまったのだろう。このように、マーケットはいろいろと細分化できます。

しかし、データというのは自分たちがアプローチするアクション前提で見なくてはいけないので、アクションした時に影響が出る範囲の細分化であることが必要です。たとえば10万人シルバー世代がいて、1万人ずつ10

人に細分化した。1万人に対して何か施策をして、5%のレスポンスを得たら500人。その500人のレスポンスが、果たして本当に売上の底上げにつながるのかということなのです。ある程度割り切ったグルーピングをして施策を打たないと、売上に対しての影響度が低くなります。そこを見極めて、自社にとってのシルバー世代はどんなお客様で構成されているのか、という見方も大事だと思います。

また、やはり地域差がこれからもっと強く出てくると思うのです。都市に人口が集まるようになってきている中、地方に住んでいるお年寄りと、都心に住んでいるお年寄りとで、ライフサイクル、ものの考え方、買物の仕方などが変わってくると思います。それがデータの中で見出せるのであれば、やはり対応しなければなりません。さきほどチラシと新聞購読率の関係について話が出ましたが、まだまだ購読率の高い地域もあります。チラシもCMも、「お客様の選択肢の中に自分たちの店もある」ことを伝えたいから打つと思うので、到達率が重要となります。その商圈のお客様にはどの媒体を使えば伝わるか。認知はされていても、選ばれるかどうかが大変なわけですから、そこに重きを置いて販促を考えることが必要だと思います。

▲▲▲▲ ありがとうございます。

それではこれでパネルディスカッションを終了します。講師の皆さん、ありがとうございました。

(この原稿は7月19日のシンポジウムにおけるパネルディスカッションの内容をもとにまとめました)