

米国のFSP最前線

1. FSPの効果は？

96年のFMI(全米食品マーケティング協会)の調査では下記効果が報告されている。

《Good News》

- ①FSPの会員顧客は、非会員に比べて、33%多く購買してくれる
会員顧客36ドル/週 VS 非会員22ドル/週
- ②FSPの会員顧客は馴染みの店に通う傾向がある
会員顧客の離店率18% VS 非会員の離店率23%

《Bad News》

- ①取引点数、売上げ金額、客数で目標を達成しているのは50%以下である
- ②取引点数は42%が達成
- ③売上げ金額は29%が達成
- ④客数は13%が達成

《特典・見返り》

- ①全商品にポイント付与……36%
- ②ビデオレンタル、店舗特売を対象にポイント付与……21%
- ③贈答品対象でポイントを付与……18%

《データ集積》

- ①カテゴリーレベル……53%
- ②単品レベル……41%
- ③メーカー別……38%

※30%がこのデータをカテゴリーマネジメントに使用

※15%がこのデータを品揃えの決定に使用

いずれにしてもこの調査時点では、FSPの第一段階である会員顧客と非会員との差別化を行なっている段階と推定され、優良顧客の識別によるロイヤルティ・マーケティングには進んでいないと予想される。

2. Brian Woolf氏の証明

ブライアン・P・ウルフ氏は、米・欧・豪の多くのスーパーマーケットのFSPの導入のコンサルタントを行なっているが、その中で多くの共通する傾向を見つけ出し、最早、ルール(法則)と呼んでも良いくらい検証されつつある。

- 上位20%の顧客は、下位20%の顧客と比べ、年間購買額で50倍以上の差がある。
- 上位30%の顧客で売上高の75%を占める。
- 来店客全体の中で、会員顧客の比率が50%超えると、チラシは殆ど不要になる。
- 上得意客ほどバーゲン品以外にプロパーの買上げが多く、買上げ金額、荒利率共に高い
- バーゲンハンター・チェリーピッカー(特売品のみ購入する客)は売上げ、荒利率共に低い etc

更に顧客を3~5つにカテゴライズし(表1)、如何にロイヤル客が企業にとって貢献しているかを証明し、ライフタイム・バリュー(LTV)も数値化し、チラシによる販促はチェリーピッカーを喜ばせるだけのムダなもの指摘した。今までの販促費を常連客、ロイヤル客の特典・見返りとして用いることにより、荒利率は2年間で1~2%確実に上がると述べているし、実施企業の事例からも証明されつつある。

表1: Brian Woolf氏の試算

顧客の種類	年間 購入額	荒利率	利用年数	累積 売上高	累積 荒利高	
ロイヤル客 (優良顧客)	2,756 \$	25%	17年	46,052 \$	11,713 \$	← 上位30%で 75%の売上げ
常連客	1,404 \$	22%	10年	14,040 \$	3,089 \$	
浮動客	416 \$	18%	4年	1,664 \$	300 \$	
バーゲンハンター (フェリーピッカー)	156 \$	16%	2年	312 \$	50 \$	← チラシ広告は この層に?
間に合わせ客	52 \$	15%	1.5年	78 \$	12 \$	

3. 会員顧客に対する特典・見返りの考え方

会員顧客に対する特典・褒賞・見返りに関して日本においては単純にポイントを付与し、500円分、1000円分の金券を発行するケースが殆どであり、会員顧客と非会員の差別化はしていても、余り工夫は見られず、勢い、同質化競争の泥沼にはまり、ポイントの還元レートアップの競争(実質的な割引競争)に陥っている。

ブライアン・P・ウルフ氏は「10P's of Reward」(表2)と10個の“P”の頭文字ではじまる特典・見返りをあげ、それらの最適な組み合わせ(プロモーション・ミックス)を勧めている。

会員顧客と非会員の中でのランク付けによる差別化、限られたトップの優良顧客に対しての個別化サービス等、これらの“P”を工夫することで顧客の満足を獲得でき、優良顧客の維持が可能となり、結果的に競合他社との差別化に到達することができるとしている。

表2: Brian Woolf's "10P's of Reward"

- | | |
|------------------------|--|
| ①Price(特別価格) | ⑥Pro bono(公益・チャリティー活動) |
| ・会員顧客・非会員価格 | ・チャリティー、寄付、募金 |
| ・会員顧客ランク別価格 | ⑦Privileges(特権・特典・特別待遇) |
| ②Purchases(購入額インセンティブ) | ・Higher check Cashing Limits |
| ・七面鳥プレゼント、ボーナス | ・Coupon Multiples(倍数) |
| ③Points(ポイント制) | ⑧Personalization(個別サービス対応) |
| ・ポイントの付与 | ・Identify Customer by name |
| ④Partners(提携サービス) | ⑨Participation(参加・加担・モニター制) |
| ・他の企業との提携・強力 | ・Customer Participation in the business |
| ⑤Prizes(懸賞・福引き) | ⑩Presto(迅速・特急サービス) |
| ・Sweepstakes(福引き) | ・Instant Information available to the Consumer |
| ・Instant Win | |

出典: Brian Woolf「Customer Specific Marketing」

4. Partners: 提携による顧客サービスの向上

地域に根ざし、顧客サービスの維持・向上を目指しても、一企業だけの努力では限界がある。

そのため航空会社、ガソリンスタンド、銀行等とパートナーの関係を結ぶことにより、カードホルダーとしてより多くのメリットを享受できるようにしている。

現在の航空会社のマイレージカード(FFP)では、提携した百貨店やホテルでの支払いにもマイレージ・ポイントをつけ、第三の通貨といわれる程になったが、そこまでいなくてもサービス競争としての提携は増加している。Ukrop'sでもFirst Market Bankと提携し、インスタバンクで利便性を提供するだけでなく、UVC会員に特別有利な金利設定をしてもらったり、コミュニティーとタイアップしての入場券の割引、旅行代理店とタイアップしての旅行プレゼント等、特典を増やす努力を継続している。

5. 会員特別価格 —「電子クーポン」による一物多価の出現

会員顧客と非会員との差別化、および優良顧客のランクによる差別化のために多く用いられているのが、Ukrop'sが最初にスタートさせた「電子クーポン」の仕組みである。

ある特定の商品に対して非会員は通常の価格が適用され、会員顧客には該当商品をスキャン(バーコードで読み取り)をしたとき、自動的に値引き・割引される仕組みであり、通常「Everyday Strapped Pricing(両建価格)」と呼ばれ一物二価となり、棚のラベルも両建の表示となっている。

更に優良顧客のランク付けをする企業では、ランクごとに割引率を持ち、一物二価となっている。

6. 顧客とのコミュニケーションの深化

過去、スーパーマーケットからの消費者へのコミュニケーションは、プッシュ・マーケティングと言われている時代の通り、一方的に流すものであり、その大部分が価格情報であり、非常に偏っていた。

無農薬、低脂肪、ペットのダイエット、育児、環境問題、調理法etc等、生活者としての顧客が欲しいのは“食事”に関わる悩み・問題・不満に対する情報・解決策であるが、現実には溢れかえる商品・新製品の偏った情報の中で自分の欲しいものを見つけるのに四苦八苦していた。

FSPを行なっている企業は、価格情報しか入らないチラシを削減・廃止し、上位30%、売上げ80%以上を占める個客やカテゴライズした個客グループに対し、独自の情報誌を作成し郵送した。

その折、購買行動の分析によりカテゴライズされた顧客に対し、その個客が本当に必要で且つ喜ばれる企画をたて、クーポンや各種特典を送り始めたのである。

7. 顧客とのコミュニケーション深化ーWeb

「小売業は、戦争のように、今、電子の戦場で戦わされている」(Brian Woolf・セミナー資料)の通り、顧客との双方向コミュニケーションの手段としてのインターネット(Web)は、米国では最早実用の域に達しつつある。

ドロシーレーン・マーケットはWebで企業紹介、販促情報、クッキングスクール、クラブDLM加入申し込み等行なう一方、顧客から持ち帰り弁当、寿司等の注文、更には全米を相手にPB(自社)商品であるクッキーやハムの通信販売まで手を広げている。

Ukrop'sでも同様のことを行い、電子クーポン対象商品リストの提供や、「Ukrop's」と称するインターネット・クーポンを発行したりして、会員顧客の家計に貢献しようとしている。

98年からは「UBC(Ukrop's Baby Club)」や、提携しているインスタバンクもある「First Market Bank」に関する詳しい情報提供も行ない、従来のチラシや配布パンフレットに代わり、会員顧客とのコミュニケーションの重要なツールになっている。今後家庭において、このような近隣スーパーマーケットのWebは、生活上の悩み・問題・課題解決のためになくはならないものになってくるであろう。

生活上の悩み・問題を抱えた生活者は、従来その問題解決の解答を求めて来店したが、これからはWebにてその問題解決の情報・手段を見つけた上で店に向かうか、Webで注文するようになるだろう。

そういった意味で、今後Webの定着化と、他社との差別化も重要な経営課題となってこよう。

▲ [back to menu](#)