

ブライアン・P・ウルフ氏と語る日本のFSPの現状と課題(第2回) FSP最前線2002・Web誌上Talk

Retail Strategy Center, Inc
社長 Brian P. Woolf 氏

VS

日本NCR(株)・流通システム本部
寺子屋プロジェクト 塾頭 大竹 佳憲 氏

2002年9月、セミナー及び日本FSPの取材のため来日したFSPコンサルタントとして世界的第一人者であるブライアン・P・ウルフ氏と、日本でのFSPの第一人者である寺子屋プロジェクトの大竹佳憲氏は、'98年来の付き合いであり、ウルフ氏の来日のたびに、FSPに関する情報交換と熱いディスカッションが恒例となっている。

今回も1日日本のFSP先進客先の視察・取材、更には日本でFSP成功企業約10社のトップを集めての情報交換会等を精力的にこなし、そのまとめを含めての対談となった。



①日本FSPの現状の評価について

- (大竹塾頭) 「ウルフさん、今日は1日お疲れ様でした。(株)よしやさんの視察やFSP実施客先の皆さんとのディスカッションでお疲れの事と思いますが、昨年、一昨年と比べていかがお感じになりましたか？」
- (ウルフ氏) 「まずお答えする前に、今回もこのような視察やミーティングの場を設けていただいた大竹さんを始め、今日来ていただいた日本のFSP実施企業の友人の方々に厚く御礼を申し上げます。
私の印象としましてはお世辞抜きに日本のFSP実施企業の幾つかが、世界レベルに達している事に驚いています」
- (大竹塾頭) 「確か2年前に私に漏らされた本音としては、日本のFSPの進むスピードが遅すぎるとのご指摘でしたが・・・」
- (ウルフ氏) 「2年前はそう言った印象でした。しかしながら今回の印象は例えるならば夜と昼との違いと言ってもよいほど劇的に進化していました。一種の感動すら覚えています」
- (大竹塾頭) 「あの場ではおめでとうとおっしゃったようですが・・・」
- (ウルフ氏) 「そうです。皆さんの大きな変革とFSPの成功を聞いて、非常に嬉しく思い、祝福と言う意味でおめでとうございませと申し上げたのです。」
- (大竹塾頭) 「ウルフさんに認められたと言う事で非常に嬉しいのですが、どのような点を高くご評価いただけたのでしょうか？」
- (ウルフ氏) 「先ず、今回の皆さんとのディスカッションの中で強く感じたのは、FSPの取組に対する自信というものでした。以前、ポイント制に対しましては費用対効果及びプログラムの固定化と言う理由で否定的な事を申し上げて来ましたが100円で1ポイントを200円で1ポイントにしたり、会員価格と組み合わせたりして多くの工夫をされてました。チラシを含めての費用の削減効果、荒利率が1～2%上昇したというお話を聞いてキチンとやっておられるという感じを持ちました。会員向のFSPプログラムも驚くくらい短期間で充実させています」
- (大竹塾頭) 「具体的に印象に残った点では如何でしょうか？」
- (ウルフ氏) 「Aコープ白根店さんは優良顧客の識別と品揃え・サービスの充実は商圈を拡大する効果を生みました。30Kmも遠くに会員の方がいるなんて驚きです。シンプルですが素晴らしいFSPであり、ドロシーレーン・マーケット、スーパーQueenと並んで世界のベスト3に入ると思います。又、オギノさんのスクラッチカードも良い方法ですし、小田急さんのお買上金額で翌月のポイントレートが3、5倍になる等の工夫は世界クラスのプログラムと言ってもよいでしょう。塩原屋さんのポイントレートの引き下げは、まさに私の言ってきたコストの変動化という基本原則そのものです。」
- (大竹塾頭) 「ウルフさんの指摘され続けてきたポイントカードの欠点を克服できたと言う事でしょうか？」
- (ウルフ氏) 「そうです。ポイントは費用の発生の先送りや貯めるといった楽しさはあるにしても、プログラムの固定化や還元レートのエスカレーション等、財務的に問題があると指摘してきました。反対の立場だったと言ってもよいでしょう。しかしながら色々と工夫されたり、会員価格制と組み合わせたりしてベストな形ができてきたようです。」

②(株)よしや「個(客)別オファーシステム」の視察

- (大竹塾頭) 「今回、よしやさんの『個別オファーシステム』を実際にご覧になられてのご感想は如何ですか？」
- (ウルフ氏) 「今回は、よしやさんのシステムを店頭だけでなく、後方部門の仕組みで見せていただいたわけですが、最先端のITを使ったFSPシステムとしては、世界の3指に入るものだと思います。」
- (大竹塾頭) 「この仕組みは一昨年よしやさん、博報堂さん、そしてNCRの3社で開発したもので昨年6月から全店稼動しました。昨年11月に日本流通システム大賞・日本商工会議所会頭賞を見事受賞された事は昨年お話ししましたですね？」
- (ウルフ氏) 「ええ。昨年はお話で聞いただけでした。ところで受賞の理由と言うか、どのような点が評価されたのですか？」
- (大竹塾頭) 「基本的に3つあります。
- ①店頭のWebKIOSKを用いた「提案型スーパーマーケット」の実現
 - ②メーカーとの共同プロモーションによる「新しいビジネスモデル」の創出
 - ③顧客データベースを活用した「ワンtoワン・マーケティング」の基盤創出 です。」
- (ウルフ氏) 「なるほど。FSPのプログラムはよしやさんが決めているのに、お客様がWebKIOSKで選択権を持って購買行動を取っているように思われました。」
- (大竹塾頭) 「WebKIOSKの狙いは情報のセルフ・サービス・ターミナルとして、お客様が見たい時に、見たい情報を、自分で取得できる利便性の提供です。日本の場合、主婦が献立を決めるのはスーパーマーケットの店頭でと言うのが85%を超えるそうです。企業側とすればお客様の悩み解決、即ちSolutionの提供と言う事でWebKIOSKからメニューやレシピによる提案が出来るようになりました。」
- (ウルフ氏) 「なるほど。個客ごとのオファーは具体的にどのようにしてるのですか？」
- (大竹塾頭) 「お客様が欲する情報は顧客データベースのレシート明細の蓄積の分析から作成されます。例えばイタリアンの好きなお客様にはそれにあったレシピの提供と、メーカーと連携してオリーブオイルのクーポン提供等を行います」
- (ウルフ氏) 「そういえば売場に子豚マークのスポッターがあってクーポン商品が分かりやすかったですし、社長お奨め商品と言う事で、似顔絵シールが貼ってあるものがあったり、提案の姿勢が出てました。顧客戦略を推進する上でローコストなコミュニケーション手段が必須となりますが、多くのお客様がWebKIOSKに接触しているのを見て感心しました」
- (大竹塾頭) 「よしやさんでは『お客様とよしやとを結ぶ、おもてなしの架け橋』として位置付けています」
- (ウルフ氏) 「なるほどね。それにスター会員が印象的でした。月間3万円以上の会員対象と言う事ですが、WebKIOSKでお知らせしたり、レシートにポイントと共にその月のお買上累計が出て会員の告知が出来るをみたのは初めてです。ロイヤルティ・マーケティングを着実に進められていると思います」
- (大竹塾頭) 「あの仕組みは日本NCRが作り、特許申請中です。」
- (ウルフ氏) 「お客様にとって非常に分かりやすいメッセージという事で、素晴らしい仕組みだと思います。今回は時間的余裕がありませんでしたが、次回来日した時に是非もう一度訪問させて下さい。現場の方々とディスカッションもしたいと思いますので...次は日本のFSPについて本を書くことになるかも知れませんね」

③FSP失敗の方程式

- (大竹塾頭) 「今回、情報交換会で集まれた企業はFSPの成功組と言っても良いでしょう。しかしながら私の考えですと日本のFSP実施企業のおよそ9割以上の企業が失敗か、又は成功の実感を持ってないと思います」
- (ウルフ氏) 「前回もここでディスカッションしたポイントカードの問題ですか？」
- (大竹塾頭) 「そうです。日本のポイントカードのルーツはスタンプカードという仕組みでした。一定金額毎にスタンプ(印)を押してもらってカードがフルになったら特典と交換できるという古典的な販促ツールでした。今のポイントカードの多くはPOSの登場でそのスタンプが電子的に処理されるようになっただけで、販促の域を出ていません。逆にディスカウントの先送りで蓄積されたポイントが、隠れ債務化等の財務的な問題点として噴出しているのが実情です」
- (ウルフ氏) 「ポイントプログラムだけとってみれば、表面的にはFSPと見分けが付きませんからね。2倍、3倍等続けていけば財務的に破綻するのは時間の問題となるでしょう」
- (大竹塾頭) 「欧米でもFSPに挑戦して成功に到っていない企業も多いと思いますが、ウルフさんのコンサルタントとしてのご経験からFSPの失敗の方程式ともいえる原因についてどうお考えですか？」
- (ウルフ氏) 「私は原因として大きく2つあると思います。
一番目は『トップマネジメントのコミットメント不足』,二番目は『社員に対する正当な評価制度の不備』があります」
- (大竹塾頭) 「トップマネジメントのコミットメント、約束・宣言とういう意味ですか？」
- (ウルフ氏) 「そうですね。企業組織が大きくなればなるほど変化(変革)に対する抵抗は大きくなります。前回もお話しましたが人間変化を前にすると誰でも戸惑い、迷い、悩むものです。トップとして経営の変革ですからFSP移行に伴う変化の影響や、組織・社員の心理的抵抗を最小限に抑える策をしっかりと講じなければなりません。そのためには事あるたびに全社員に向けて、FSPの取組が企業課題であり、全社員の参加が必須である事をメッセージとして発し続ける必要があります。顧客満足とは顧客に対するコミットメントであり、トップマネジメントのコミットメントが現場の社員を通じてお客様に伝わるのですから、トップの継続した熱意と忍耐が必要となるのです」
- (大竹塾頭) 「そういえば素晴らしいFSPをやっておられる企業に共通するのは、店を見ても一人の意思で動いていると感じる事が多いと言う事です。トップのメッセージがハッキリしていると言う事でしょうか？」
- (ウルフ氏) 「そうですね。ドロシー・レーン・マーケットのノーマン・メインさん、スーパークインのファーガル・クインさん、日本でもAコープ白根店さん、オオゼキさん、よしやさん等のトップの皆さんのメッセージそのものが企業の理念・哲学となって、社員1人1人の行動のベースになっているんだと思います」
- (大竹塾頭) 「社員に対する正当な評価制度の不備と言うのはどう言う事でしょうか？」
- (ウルフ氏) 「過去からスーパーマーケットのマネジメントは商品中心であり、社員の評価も担当商品の売上・在庫・利益率・ロス等の数値で行われてきました。しかしながら企業の収益をもたらしてくれているのは実際にはお客様です。ですから従来の商品主体の評価制度だけでなく、顧客という新しい経営のメジャメントを導入し、評価制度として定着させるべきです。商品のロスの管理も重要な事です。年間1万ドル購入してくれているベストカスタマーのロスト(流出)の方がはるかにダメージが大きいはずです。優良顧客を増やす事は企業の優良資産を増やす事とイコールなので、店舗の店長・部門長の優良顧客の獲得・維持・拡大に対しての査定・評価の仕組みが必要なのです。」

④FSP成功の方程式

- (大竹塾頭) 「では、逆にFSP成功の方程式と言えるものはありますか？」
- (ウルフ氏) 「失敗の方程式の裏返しになりますが、昨年出したFSP成功の6つのキーワードを見ていただければ良いでしょう」
- (大竹塾頭) 「日本のFSP実施企業に対して、この6つの中で今後特に気をつけた方が良いと言うものがありますか？」
- (ウルフ氏) 「あえて選ぶとすれば柔軟性と情報活用でしょう。
FSPプログラムの固定化は会員にとっては特典の既得権化となり、効果の消滅だけでなく費用の高値固定化を招きやすくなります。日本のポイントカードで500円でクーポン券と交換というプログラムを10年以上もやっている企業もあると聞きましたが、全く費用の垂れ流しです。会員に対しては絶えず新しいFSPプログラムを提供する事によって刺激し、関心を引き続ける必要があります。絶えず知恵を絞ってFSPプログラムを作り出して行く事が成功のキーとなります。」
- (大竹塾頭) 「ドロシー・レーン・マーケットのメイン氏も、我々のFSP成功の秘訣はベブルースのようにバットを振り続ける事だとおっしゃっていましたね？試行錯誤の連続の中にホームランという成功の果実が存在すると言う事でしょうか？」
- (ウルフ氏) 「そう。ベブルースはホームランも沢山打ったがそれ以上に三振も山ほどしたわけです。去年会員に支持されても今年も支持されると言う保証はないのですから、バットを振り続けたように絶えず新しいFSPプログラムを考え、実施していく姿勢が必要なのです。会員の意識・期待・ニーズは昨日・今日で変わっていくものですから過去のプログラムの成功が、未来の成功を保証しないとこの事を理解しなければなりません...」
- (大竹塾頭) 「では次に情報活用と言う事では、どのような点に注意すべきなのでしょう？」
- (ウルフ氏) 「FSPの第二幕は他の競争相手からは見えない情報活用の優劣が企業格差を生むと言う事です。前回話題にしましたロイヤルティ・マーケティングという優良顧客の争奪戦に勝つためには顧客データベースの情報活用が重要なのです。
今、どんな小さな漁船でもレーダーと魚群探知機を装備しています。もしそれらの装備を持たないで漁場で競争したら果して勝てるでしょうか？答は勿論Noだと言うでしょう。
今回お目にかかった企業の方々はその点十分にご理解されて、上位顧客に傾斜させたプログラムを実施されていました。
素晴らしい事です。今後とも続けて欲しいと思います」
- (大竹塾頭) 「情報活用という面で日本の小売業ではマーケティング部門がありませんでした。マーケティングはメーカーがやるものとの常識がありました。今のバイヤー部門ではムリがありますし、組織・運用でどのようにしたら良いのでしょうか？」
- (ウルフ氏) 「アメリカでも10年前、小売業の中にはマーケティング部門がありませんでした。ようやく最近広告等でやるようになってきているようですが...。マーケティングの組織があっても無くても問題はありません。本当にベストカスタマーを増やす事に企業として焦点が当たっていれば良いのです。組織でなくても担当の責任者が1人いればよいのです。
マーケティング部門とバイイング部門とがうまく調和して仕事ができる必要があります。」

」

③日本のFSPこれからの課題

- (大竹塾頭) 「では最後にウルフさんから日本のFSPにチャレンジしている企業に対してのメッセージを頂きたいと思います」
- (ウルフ氏) 「今回お目にかかった企業の方々は日本のFSPのリーダーとして世界クラスのプログラムを実施されている事に感銘しました。ウォルマートが日本に進出しますとEDLPと言う事でワンプライスの低価格戦略を実施するでしょう。しかしながら皆様方はFSPを持ってらっしゃいます。顧客によって色々なサービス・プログラムを提供する事でそこで皆様の力が発揮されると思います。ウォルマートは低価格で勝負してくるでしょうが、皆様方は顧客によって勝負しなければなりません。ロイヤルティ・マーケティングでベストカスタマー、よりお買上頂いているお客様にゴールドカップを提供して行かなければなりません。」
- (ウルフ氏) 「過去10年間、日本の方々はコスト（低価格）の圧力に耐えてきました。しかしこのコスト圧力はさらに5年は続くと思います。顧客の経済状態の内容を良く理解して行かなければなりません。実はこのようなコスト圧力は世界中、共通するものです。本日聞いた皆様方のやっておられることは方向性としては正しいものです。」
- (大竹塾頭) 「まさに日本のスーパーマーケットの低価格戦略はチラシ中心のハイ・ロー戦略でしたが、チェリーピッカーに利益を蝕まれていますし、このやり方は何よりも高コストです。低価格問題＝低コスト経営問題ですからWalmartのEDLPの前には対抗できないでしょう。」
- (ウルフ氏) 「限定された会員に、限定期間、キーアイテムをEDLPで行うFSPは実は有効な低価格戦略でもあるのです。ハイ・ロー戦略からの脱皮は2年以内に荒利率を2%押し上げると以前私は申し上げましたが、日本のリーダー企業でも1~2%上がったと聞きまして意を強くしています。荒利率の向上だけ出なく、構造改革でローコスト経営にもチャレンジして下さい。」
- (大竹塾頭) 「FSPの低価格戦略を理解した上でベストカスタマーを獲得・維持し、ローコスト経営をめざしたリストラ（構造改革）の努力が必要というご指摘だと思います。まさに全社的な見直しと取組が必要とされているんですね」
- (ウルフ氏) 「そうです。是非お願いしたい事は、再度申し上げますがお手持ちの情報をどんどん活用していただきたいと言う事です。」変化を恐れず、チャレンジする事が大切です。次に来日した時、どれだけFSPが進化しているか非常に楽しみです、期待しています。大竹さんも伝道師として頑張ってください」
- (大竹塾頭) 「貴重なご意見と励ましのお言葉を頂き、感謝致します。又次回お目にかかれまます事を楽しみにしております。」

おしまい

FSP成功の6つのキーワード



小売業の低価格競争:「3つの戦略」:比較表

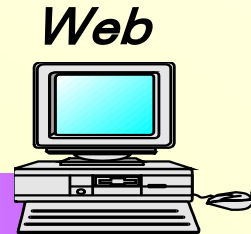
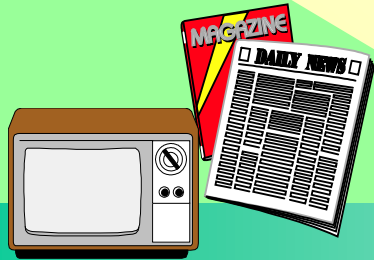
	ハイ・ロー戦略	EDLP戦略	FSP戦略
顧客勧誘	目玉商品で来店勧誘	何時でも低価格の魅力	FSPの仕組み
目玉商品数	限定種類(数十)	基本的に全商品	限定(100~1000)
期間	短期(2~3日間?)	長期	中期(1~3ヶ月)
品切れ	あり	なし(レイン・チケット)	なし(代替品)
価格設定	通常価格/値下価格	通常価格=最低価格	会員別特別価格
本部バイヤー	多数 70~80%企画・会議・交渉	少数 メーカーとのCPFR	少数 分析・企画・メーカーとの連携
店舗の作業	負担大 品出・陳列・値付・レジ混雑	負担小 陳列等標準化	負担小 木目細かな作業計画可
オペレーション コスト	大 (人件費・チラシ・間接費・他)	小	小・中
固定客化	×	△	○

個客とのコミュニケーション手段の進化と低コスト化

チラシ・新聞・TV

ダイレクトメール

KIOSK、インターネット



マス・マーケティング

ワンtoワン・マーケティング

- * 不特定多数対象
- * 一方通行のコミュニケーション
- * 効果測定困難
- * 画一性一大
- * コスト大
- * 情報量一小
- * 情報内容一主に価格

- * ターゲット絞込み可
- * 一方通行のコミュニケーション
- * 効果測定可
- * 画一性一中
- * コスト大
- * 情報量一中
- * 情報内容一価格・商品

- * 個別・全体双方可
- * 双方向コミュニケーション
- * 効果測定可
- * 個別・バラエティー
- * コスト小
- * 情報量一無限
- * 情報内容一規制無し

コミュニケーション・コスト



(株)よしや・個別オファースystem視察



歓迎夕食会でのスピーチ



大竹塾頭より日本のFSPの現状のプレゼン



FSP実施企業との情報交換会



大竹塾頭より日本のFSPの現状のプレゼン