

1992年12月23日の「THE WALL STREET JOURNAL」では歳末商戦でのKマート、Walmartの超並列コンピュータによる在庫管理を取り上げ、「このような技術は絶対に必要であり、'90年代の小売業の勝者と敗者を分ける事になる」（プルデンシャル証券アナリスト・ウェイン・フット氏）との記事を掲載した。

更にある小売業のマーケティング担当者の「夕方、使い捨てお風呂を買った買物客は、次に缶ビールを半ダース買う可能性が大きく、お風呂の並びにポテトチップのコーナーを設けた結果、その時間帯のストックの売上を17%増加させた」という記事は、具体的なデータ・マーケティングの幕開けをイメージさせ、一大センセーションを巻き起こした。

同誌は更に1997年5月29日には、カリフォルニア州イロソ市にあるたった2店舗のスーパーであるドローレン・マーケットの、会員カードのシステムを取り上げ、優良顧客の囲い込みによる革新的なスーパーマーケットの経営手法を紹介した。

その中でドローレン・マーケットのような伝統的な安売り、チラシ、目玉商品を廃止し、得意客を囲い込んだ新しい経営手法は、この後世界中のスーパーマーケットに飛び火するであろうと予測した。

その予測通りFSPと名づけられたカード並びに顧客データベースを駆使してのこの手法は、米国・欧州・そして日本でも爆発的な広がりを見せ始めている。

'90年代に入り、米国小売業は「個客満足」を標榜し、マーケティング面でのリーダーシップをメーカーから奪い取り、確実に大きな変化を遂げて来ている。

グローバル化を迎えた今日、日本の小売業も新しいマーケティングの潮流を理解し、メーカー任せから脱皮事が要求される時代を迎えている。

目次

1-1、米国産業界の経営上の新しい潮流とは？

マネジメントとマーケティングの変化の考察

～70年代中までは？

～80年代中までは？

80年代後半～

ワン to ワン・マーケティングとは？

1-2、引き金となった規制緩和のうねりとDWH（データウェアハウス）の導入

米国の規制緩和は20年以上前から実施

小売業の規制緩和の潮流

1-3、小売業に押し寄せるマーケティングの変革

従来のパラダイムから新しいパラダイムへの変革

マーチャングイングとマーケティングの両輪走行の時代

小売業のマーケティングのゴール - “販売を不要とするマーケティング”

1-4、'2つのCS'による生残り戦略の展開

小売業の3つの差別化戦略

米国小売業の持つ危機感

顧客サービスの戦略化

顧客満足(CS)を超える顧客デライト(CD)の出現

顧客サービスの差別化領域とは？

顧客満足の2面性

顧客サービスに情報関連投資の集中が続く米国産業界

1-5、FSPとは何ぞや？ “What is FSP？”

FSPのルーツ「アメリカン航空のFFP物語」

FFPをルーツに広がるロイヤルティ・カード戦略

小売業に広がるFSP

第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

1-1、米国産業界の経営上の新しい潮流とは？

マネジメントスタイルとマーケティングの変化の考察

今から10年余前の日本はバブルの絶頂期にあり、「米国には教えるものはあっても、もう学ぶべきものはない」と豪語する程、経済においては自信満々の絶頂期であった。

しかしながら現在では、日本全体が構造的な、底の見えない不況に喘ぎ、更に復活した米国の持込むグローバルスタンダードと称されるルールでの戦いを迫られている。

「21世紀は日本の時代」ともはやされた日本のマネジメントスタイルも、もはや過去のものとなりつつある。この日米の逆転現象を見る時、いち早く不況を克服した米国産業界の経営革新、特にマネジメントのスタイルとマーケティングとの変化について、十分に理解する必要がある。

(表 - 1)

| | ～、70年代中 | ～、80年代中 | 80年代後半～ |
|---------------|---|---------------------------------------|---|
| マネジメントスタイル | Manufacturing & Marketing Management | Finance Management | Customer Driven Management |
| 特徴 | 製品開発・製造中心 製品の差別化 | 企業中心 仕入(調達)・販売 | 顧客中心 リーダーシップ |
| マーケットニーズ | 同質欲求 | 異質欲求 | 個性欲求・付加価値欲求 |
| マーケティング手法(対象) | マス・マーケティング (大衆) | ターゲット・マーケティング (分衆) | インディビジュアル・マーケティング (個人) |
| マーケティングの特徴 | 大量生産・大量販売 マス・プロモーション 品質・サービス訴求 マーケット・シェア | ニーズ・ウォンツ探求 セグメンテーション *マーケット・シェア | ライフスタイル・フォーカス 2Wayコミュニケーション リアルタイムの最大化 One-to-One MKTG |
| インフラ・利用可能IT | レガシーHost バッチ処理 | レガシーHost クローズなネットワーク環境 | 大規模DWH(DB) オープンなネットワーク環境 |
| 代表的小売業 | GMS御三家 (JCパニー、シアーズロバート、エンゴメリート) | ブルミンゲール | WalMart |

～70年代中迄は？

(表 - 1) に見られるように70年代中までは、第二次大戦の終戦に伴い、残された大量の生産設備、生産技術と労働力は、膨大な製品を世の中に送り出しはじめ、大量生産されたものを大量に販売するスーパーマーケットやGMSの成長を促進し、更に不特定多数の大衆に購買を促がすマス・プロモーションの媒体である新聞・テレビ・ラジオ等の普及を大きく発展させてきたのである。

当時は庭のある一軒家に自家用車があり、大きな冷蔵庫、洗濯機、カラーTV、システムキッチン等、「ルーシーショー」や「奥様は魔女」に登場する舞台には一つの統一された米国の家庭のイメージがあった。

即ちそこにはヨーロッパと比べて階級差別のないアメリカがあり、ケネディ大統領が当時のソ連と比較し、「働いてお金の出せば誰でもほしいものが手に入れる事ができる米国のスーパーマーケットは民主主義の象徴」と演説したように、大量生産・大量販売を支える同質欲求を持った大衆が存在する時代であったのである。

企業の規模の大小が評価される時代であり、安定的に成長が可能だった時代の中では全てが計画・予算化され、それらを遂行するために「成長の担い手」たるマネージャーが与えられた職務・職位・権限の中で、企業の成長=マーケットシェアの拡大=自己の昇格を狙って頑張っていた時代である。

企業規模の拡大は大量の管理者層からなる大規模・マトリックス型の組織を形成し、計画・予算に縛られた官僚型の組織に変身してゆく宿命を負っていたのである。

マーケティングもメーカー側が自分の都合良く(?)計画的に作った製品を販売代理店・小売業に押し込み、消費者に押し付けるといった「プッシュ・マーケティング」であり、セールスマンも消費者の特別注文を押しつづす「YES, BUT」等の技が、セールストーク、押しの強さと共に大きく評価されたのである。

「黒である限り、欲しいどんな色の車でも手に入ります」(ヘンリー・フォード)の格言のように、全てが供給側の論理でマーケティングが行われており、冷蔵庫は「白以外無い」と言うように、思い込まれ続けてきたのである。

しかしながら、品質の余り良くない商品を広告と宣伝によって売り付けられた顧客は、そのメーカー、小売業に不快の念を抱き、徐々にロイヤルティをなくす事につながっていった。

第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

～ 80年代中は？

大量生産・大量販売・マス・プロモーション等によって生じた巨大企業の供給力が、マーケットにおいては飽和状態になりつつあり、消費者も知識・経験を十分に積む事により徐々にマーケットの主導権が供給側から消費者側に移行しはじめる時代を迎えたのである。

この時期、経営環境に大きな影響を及ぼすものとして、各種規制の緩和、ヘビー・ブーマーの成人、オイルショック、景気循環によるインフレ、技術の革新等が進み、消費者の所得も格差が付き、画一化されたものから、個性化を求めはじめた。

供給側のメーカーもそれら均一・同質から細分化しはじめたニーズ・ウォンツを無視する訳にはいかず、消費者をセグメント化した上での製品の開発を余儀なくされはじめ、その結果として大量生産・大量販売の経営の根幹が大きく崩れだした。

小売業側も不特定多数の大众を相手に、単に「製品」を店頭に並べ、その機能・価格を消費者に伝えるだけでなく、顧客というターゲットを絞り込んでの「商品」を陳列・販売してゆくという変化を余儀なくされ、新たな差別化の方策を求めざるを得なくなった。

当時日本の電通が「大衆」から「分衆」という新しい言葉を編み出した背景もここにある。

百貨店でモジュラルプレゼンテーション、テーマMD、アンブレラスキーム等の店舗でのプロモーションの差別化や、YES(ヤング・イースト・サイダー)に代表される顧客のターゲットの絞り込みで、競争相手との差別化で成功したブル・ミンク・デールが登場し、世界中の業界の注目を浴びた。マスに代わり、ニッチ・マーケットに競争の舞台が変わった。

更に70年代後半から始まった規制緩和は消費者運動・海外商品の流入ともあいまって、利益重視の企業中心のマネジメントスタイル、シェア拡大のマーケティングスタイルの根底を揺るがしはじめた。

しかし乍ら大部分の企業は金融業界(ウォールストリート)が要求した4半期毎の財務業績により、経営者から長期的な視野を奪い去り、短期的な財務利益の追求に奔走せざるを得なかった。(Financial Management)

経営トップも技術畑・営業畑よりも、財務のスペシャリストが就任し、人材教育、技術開発、研究開発、新規設備投資等、4半期という期間内で直接利益に結びつかないものは敬遠され、国際的な競争力を落としていった。

80年代後半～

情報化社会の到来は消費者にあらゆる情報を得る機会を与え、ケーブルTVやインターネットの普及は更にそれを促進し、全世界の人が同時に家庭のTVで、湾岸戦争やベルリンの壁の崩壊を見る事が出来る時代を迎えたのである。

それらIT(情報技術)の発展は小売業界においても、個人と企業との時間・空間・物理的制約・過去の慣行の壁を取り払い、多くのチャレンジャーの参入を許しはじめている。

今迄は企業規模とマーケットシェア・性能・価格・サービス等の良否が優良企業の条件であったが、急速なマーケットの変化の前では「Big eat Small」から「Fast eat Slow」と多くの競争のルールが変化した。

ニッチマーケットに参入した新しいチャレンジャーは、クジラを襲うシャチの群れのように、同質化競争に苦しみ、顧客にとって魅力をなくしつつある旧小売業を食いぢり、各カテゴリーごとのマーケットシェアを確実に奪っていった。

「顧客が企業を選ぶ権利」を得た時代に入り、マーケットからの退場を命ずるのもライバル企業ではなく、顧客である以上、小売業側でも「Customer Driven Management」、つまり「小売業側も顧客を選び、顧客第一主義の経営に徹する事ができた企業のみが生残りのチケットを手に入れる事が出来る。

かって価格は「COST + 利益」で供給側で決めることができ、インフレ傾向のマーケットでは上昇する販売管理費等を価格に乗せる事が出来、利益を計画通り達成可能であった。

しかしながら現在、価格を決めるのは顧客であり、デフレ傾向のマーケットでの利益は、「下落する価格 - COST」となり、利益確保の為には、継続的な、ダイナミックなCOSTダウンが必須となった。

一企業としてのCOSTダウンには自ずと限界があり、従業員、卸、物流業者、メーカー、そして顧客迄をも巻き込んだ業務プロセス及び組織のムダを省くといった業界を超えたサプライチェーンレベルでの挑戦が必要となり、QR、ECRのように、従来の「取引関係」から「取組関係」への新しいコラボレーションが求められる状況にいたった。

かって大規模小売業がその規模のバインク・パワーを取引先に行使し、仕入のCOSTダウンを強要するやり方には、個客第一の視点や業務プロセスの革新と言う視点に欠け、個客の支持を失う結果を招く。

そういった意味では最早、大量販売時代の工業型ピラミッド組織を支えていた官僚化したマネジメント層が企業のマーケット適合への変化の邪魔をする存在になりはじめ、新しい経営組織や業務プロセスを再構築する為の大規模なリストラ・リエンジニアリングの嵐が吹き荒れる事となった。

それに伴い、マーケティングの手法も、消費者の価値観や購買行動は「10人一色」から「10人十色」に、更には「一人十色」(小山周三セゾン総合研究所長)と言われる時代を迎え、限りなく個人の欲求・ニーズを把握するための「プル・マーケティング」が求められる時代を迎えたのである。

‘90年代の後半は...データベース マーケティングの時代

‘90年代中盤以降、二本の本屋の棚には「ワンtoワン・マーケティング」、「リレーションシップ・マーケティング」、「マイクロ・マーケティング」、「カード・ベースド・マーケティング」、「ロイヤルティ・マーケティング」等々、マーケティングの新しい言葉が次から次ぎへと登場し、我々を悩ませている。しかしながらこれらに共通しているものがある。

要は今迄のメーカー主導・供給側の論理に立つ「マス・マーケティング」が終焉を迎え、「顧客側の論理」のマーケティング手法の跡目争いに名乗りを上げているのであり、データベースを用い、インディビジュアル(個人)を対象としたマーケティング手法であるという点では大した差はない。

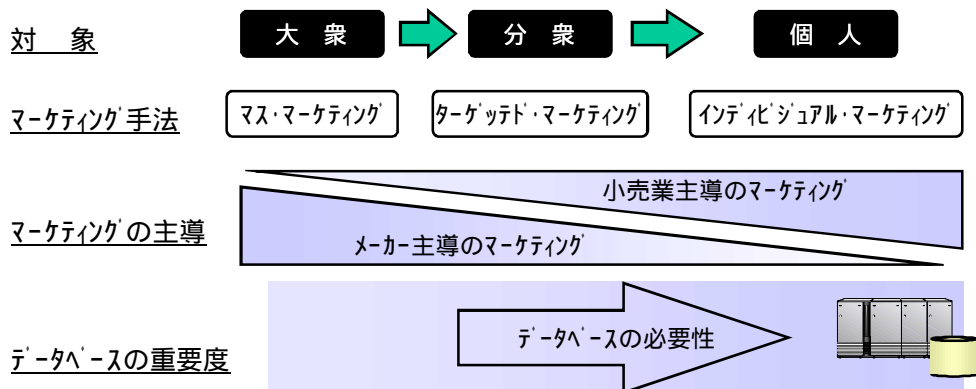
顧客が貴重な時間を割いて買い物するのは、顧客が抱える生活上における問題・課題解決の手段・情報を求めて来店するのであり、そのニーズの多くが潜在化している為、専門家のアドバイスが必要なものとなる。

即ち小売業に求められているのは問題解決・課題解決という顧客の生活上のソリューションであり、個々の顧客を良く理解しようする姿勢と、個客の購買行動の蓄積の中からしかそれは探せない。

特にIT(情報技術)の発展は新聞紙の情報の数10万年分蓄積して、瞬時に必要な情報を入手できる大規模DWH(データウェアハウス)の構築も可能とし、更に、インターネットの急速な普及は益々グローバルな形での企業対個人の双方向のコミュニケーションを可能とし、顧客データベースの情報活用が付加価値を生む環境が整ってきた。規制緩和は業界の垣根と国境の垣根を取り払い、グローバル環境下での金融・保険業界との競合も含めての「個客争奪戦」に拍車をかけている。

第二次大戦を制したレーダーの様に、最新のITで武装してのマーケティング手法の導入・活用が企業生残りのキーワードとなってきており、データベースによるマーケティング手法の導入が企業の死命を制する時代に突入した。

(表 - 22)



第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

1-2、引き金となった規制緩和のうねりとDWHの導入

米国の規制緩和は20年以上前から実施

米国の規制緩和は日本に先立つ事、20年以上前から始まっていた。それまでは各種規制という名の法律により守られていた大企業の権益も、'84年のAT&T分離・分別の裁定に象徴されるように、多くの産業界が新たな競争のルールの下に放り出された。参入も自由、撤退・倒産も自由という過去の成功体験・経営手法の通用しない未知の環境の中で、唯一生き残りのキーワードは、「CS / (顧客満足を獲得した企業のみが生き残る事ができる)」だったのである。マーケットシェアからカスタマーシェアへのマネジメント、マーケティングの軸は移行し、「Customer Equity」つまり顧客を企業の資産として捕え、投資コスト・維持コスト・収益等をキチンと経営的に評価してゆこうという流れが生れてきた。そこには最新技術を駆使したDWH(データウェアハウス)が登場し、数百万人、数千万人の何年分ものトランザクションを生々の形で蓄積し、検索・処理できるツールを提供したのである。フォーチュン500社に載る米国の殆どの大企業は規制緩和後、競ってDWHの構築を行った背景は実はここにあったといわれる。

(表 - 2)

| 業界 | 年度 | 規制緩和内容 | DWHの導入事例 |
|--------|-------|---------------------------|---|
| 金融業界 | 1975年 | 「証券売買手数料自由化」 | Bank of America, Chase Manhattan Citicope, |
| | 1980年 | 「預金金利段階的自由化」 | |
| 航空輸送業界 | 1975年 | 「航空参入弾力化」 | Delta, TransQuest American Airlines Boeing, (QANTAS, British Airways, Lufthansa, Canadian Airlines) |
| | 1978年 | 「航空規制撤廃法」 | |
| | 1985年 | 「民間航空庁・廃止」 | |
| 運輸業界 | 1980年 | 「トラック規制緩和法」 | Union Pacific, APL, Conrail Burlington Northern Santa Fe |
| 電気通信業界 | 1984年 | 「AT&T分離・分別」 | AT&T, US.West, Sprint, General Telephone, Bell Atlantic Southern New England Telecom Motorola, SWB, ITP, BellSouth Telecommunication (British Telecom, Telecom Ireland) |
| | 1984年 | 「CATV料金規制緩和」 | |
| | 1996年 | 「長距離通信・地域電話・CATVの相互参入自由化」 | |
| 電力業界 | 1978年 | 「公益事業規制政策法」 | Kansas City power&Light Ontario Hydroelectric |
| | 1992年 | 「エネルギー政策法」 | |

小売業界の規制緩和の潮流

米国の小売業界にインパクトを与えた規制緩和は「フェア・トレード法」の撤廃であろう。

1960年代まで存在したこの法律は

「メーカー、卸からの仕入価格を下回る価格で小売業者は製品を販売してはならない。もしその様な事をしたら小売業者との取引を拒否できる」

という、今から考えるとメーカー、供給側に極めて都合の良い法律であった。

しかしながら70年代に入り、ラルフ・ネーダーに代表される米国の消費者運動の高まりは、各州単位での「フェア・トレード法」の撤廃の動きを呼んでいったのである。

大量生産・大量販売の仕組みの中で生まれた「売り手の論理」から、「買い手の論理」に潮の流れが大きく変わっていったのである。

消費者のその様な流れに気がついた一部小売業は、顧客のニーズ・欲求を掴み、いち早く調達ルートを海外に求める等の手を打ち始めた。

その結果「フェア・トレード法」に寄りかかっていた家電産業、一部繊維産業等、見る影も無く衰退していった。更に小売業も例外ではなく、「CS(顧客満足)の獲得」こそが唯一の生き残りのキーワードとなり、データベース・マーケティングの構築に走りはじめた。

第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

1-3、小売業に押し寄せるマーケティングの変革

従来のパラダイムから新しいパラダイムへの変革

大量生産・大量販売の一翼をになってきた小売業の競争は結局は「モノ」中心の売上競争であった。マーケット形成の主導権を持っていたメーカーが生産した「モノ(製品)」を、メーカーの販促・プロモーションの手を借りて、「モノ(製品)」のマーケットシェア拡大の片棒をかついでいたのが小売業であった。売上高ランキングに表されるように「売上」が全てに優先する価値尺度であり、マーケットシェアもそれで評価された結果、売上至上主義の悪しき意識が小売業全体を覆う事となった。

しかしながらマーケット形成の主導権が消費者側に移った現代では、徒に売上競争に巻き込まれる事無く、顧客のニーズ・欲求を最も良く理解した購買代理業・生活問題解決業として、カスタマー・シェアの獲得を目指すというパラダイム変換を迫られている。

最早、供給側の都合、法律等で作っていたパラダイムや規制は無くなり、結果的には業界の壁を超えての競争の場が出現したのである。

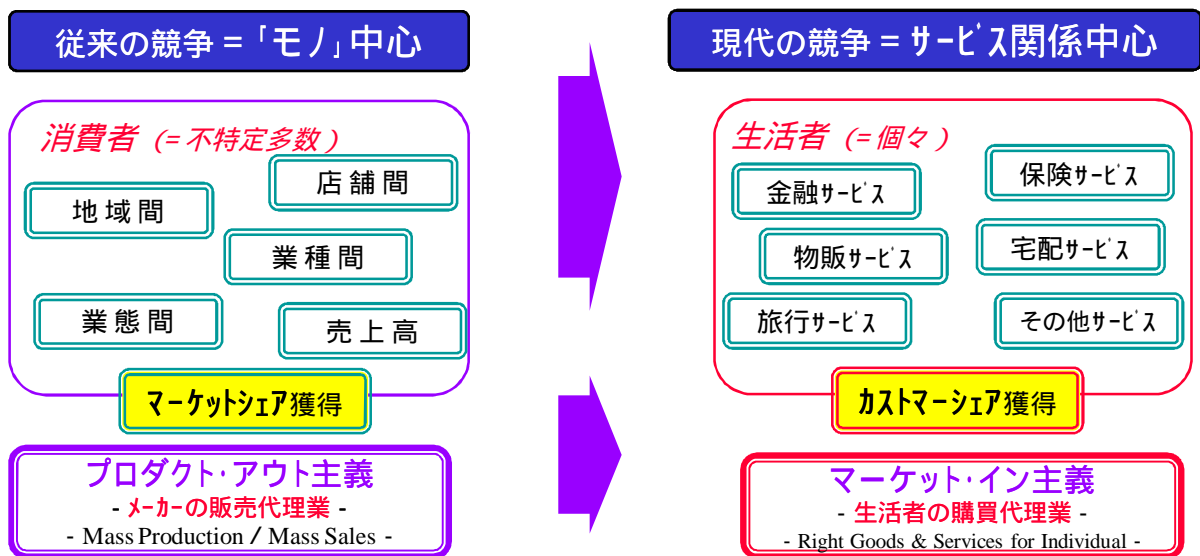
スーパーは最早「食材の提供」としての機能だけではなく、金融・保険・宅配・旅行等のサービス提供機能を持ち初め、イギリスのTescoでは銀行より有利な金利普通預金を集め、米国のスーパーの最大のライバルはレストランといわれる程「個客」の争奪戦は錯綜しはじめている。

土地、建物、従業員を含む企業のEquity(資産)の効率の最大化が求められる今日、小売業も「個客」をEquity(資産)として認識し、理解し、良くないものは切り捨て、優良なものは更に有料化する様に変えてゆく経営の視点が求められている。

(表 - 3)

(旧・パラダイム)

(新・パラダイム)



第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

マーチャンダイジングとマーケティングの両輪走行の時代

大量生産・大量販売の時代のマーケティングはメーカーがその主導権を握っていたのである。

メーカーが追求するものは規格化・標準化された製品を大量に生産し、それを如何に多くの人々に販売するか？即ちマーケットシェアの獲得・拡大が経営のものさしであり、スーパーマーケットはそれを大量販売するという機能を担っていた。

しかしながらパラダイムを変換し、「メーカーの販売代理業」から「個客の購買代理業」に変身しようとする時、小売業側でマーケティングの主導権を握らなければならない。

小売業のマーケティングは“店舗”という販売の場を持っている以上、限られた商圏内のマーケットシェアよりも、顧客のカスタマーシェアを獲得するために、「お客様に来店して頂く仕組み」作りが重要課題となってくる。

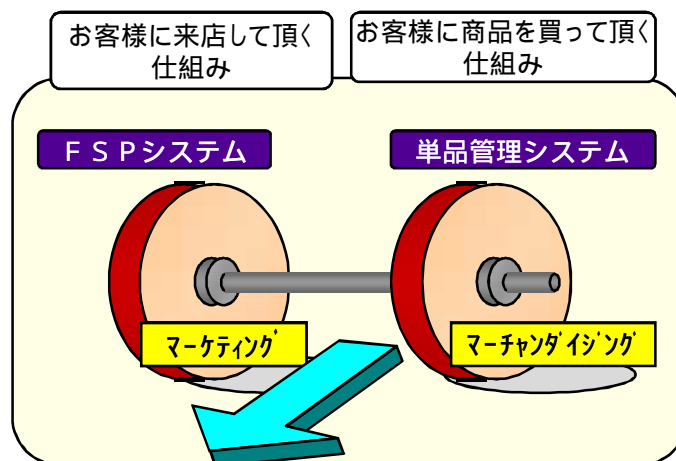
しかも従来のチラシに代表されるマス・プロモーションを脱皮し、パーソナル且つ双方向のコミュニケーションが可能なプロモーションを展開しない限り、目指す「カスタマーシェア」の獲得は困難になる。

小売業のデータベース・マーケティングの究極のイメージとしては、単品から個客、個客から単品というマトリックスで自在に分析できる仕組みが必須条件となってくる。

幾ら素晴らしいFSPの仕組みができてお客様に来店して頂いても、並べてある商品が魅力の無い物であれば売上にはつながらなし、逆にどんなに素晴らしい品揃えであっても、お客様に来店していただければ、これまた売上につながらないのは自明の理であろう。

要はこれからは下図の如く、「お客様に来店して頂く仕組み(マーケティング)」としての“FSP”と、「お客様に商品を買って頂く仕組み(マーチャンダイジング)」としての“単品管理”のシステムが両輪として併行に、バランス良く開発されていかなければならないのである。

(表 - 4)

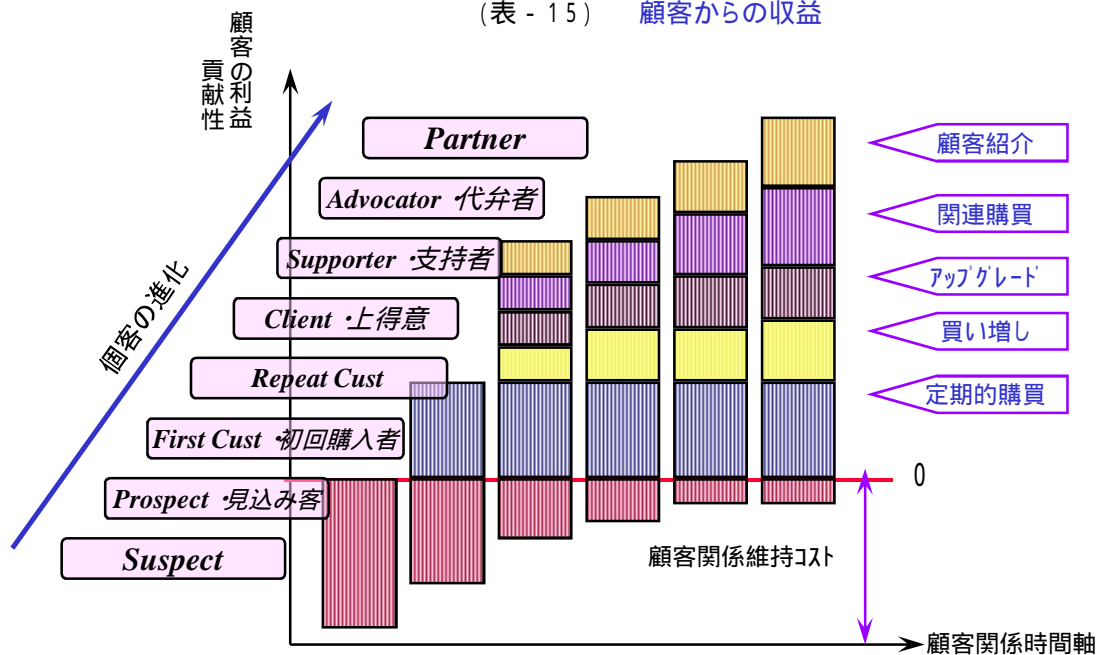


小売業のマーケティングのゴール - “販売を不要とするマーケティング”

大量生産・大量販売の時代のマーケティングは「販売(売り込み)」の一言で言い表されよう。しかしながらP・ドラッカー博士は「販売はマーケティング上必要な部分ではあるが、マーケティング自体は、はるかにそれを超える存在であり、販売を不要にする事がマーケティングの目的である」とも主張する。即ち、個客を十分に理解し、そのニーズ、欲求を把握し、それに応える商品・サービスを用意することで、個客は喜んで購買行動を取ろうとし、そこには格別に「販売(売り込み)」は必要としない状態が発生する。品揃え、サービス等で顧客に圧倒的な支持を受けている小売業は驚くほどチラシに代表されるマスの販売促進費用は少なく、代わりに個客との個々のレレーションSHIPを高める為の費用を惜しまない。

FSPで成功している小売業、Ukrop's、ドロシアーン・マーケット、オセキ、Aコープこま野白根店等の日米の小売企業に共通するのはこのマーケティングの本質ともいえる部分である。「人間は買物は大好きである。しかし買わされる事を嫌う。」の諺にあるように、楽しい買物をしてもらう為の努力、それがマーケティングの究極のゴールである。

(表 - 15) 顧客からの収益



出典・参考: 井関教授・WtoWマーケティングセミナー・資料抜粋
ChainStoreAge

第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

1-4、「2つのCS」による生残り戦略の展開

小売業の3つの差別化戦略

小売業が競合相手に差別化し、顧客の満足(CS)を得る事の出来る戦略は基本的に3つあるといわれる。一つ目は「低価格」。過去、大量生産・大量販売の時代には、「低価格」こそがマクネリア教授の“小売の輪の理論”の通り、小売業界に各業種・業態が新規参入する為の有力な武器であった。

「*Poorman needs Lowprice, Richman loves Lowprice*」というように低価格戦略は多くの人々に歓迎されてきた。しかしながら「低価格は1日でマネされる」と言うように、重要な戦略ではあっても、厳しい競合下にあっては、長期にわたって安定した差別化は望むべくもない。

二つ目は「品揃え」であり、品切れは顧客の期待を裏切る行為であり顧客の不満足という状況を生じさせ、顧客を失う原因となる為、商品の間口・奥行きを広げての差別化を図ろうとする戦略である。

しかしながら「品揃えの差別化も3日でマネされる」と言うように、NB(ナショナル・ブランド)商品主体の業種ではこれも決定打にはならなくなり、徒に商品の間口・奥行きを広げる行為は、商品ライフサイクル短縮の世の中においては、新たに在庫問題として財務状況を圧迫する存在になる。

最後の三つ目であるが、「顧客サービス(CS)」であり、優良な顧客サービスは小売業においては企業文化・伝統・風土とも言えるべきものであり、企業理念と密着したものは競争相手にも容易にマネされるものではない。

米国においては「品揃えは良くて価格は安い(妥当)のは当たり前!」となり、次の戦略としては楽しく、楽に、効率良い買物の実現のために、個客サービス(CS)による差別化戦略は避けて通れないものになってきた。

米國小売業の持つ危機感

かつて「ショッピングは20世紀最大のプレジャー」といわれ、消費生活を謳歌していた時代があった。

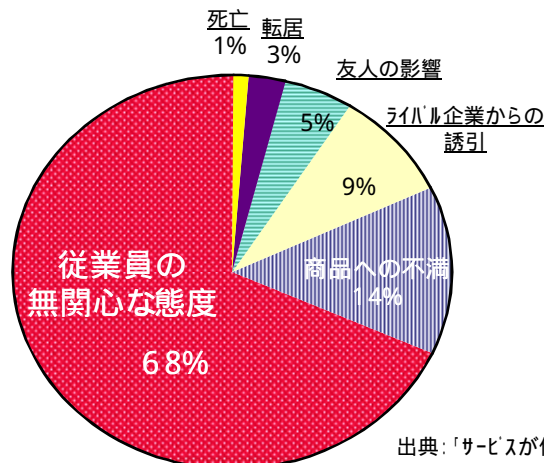
しかしながら数々のセッション、リストラ、BPR等の嵐をくぐり抜け、数多くの経験・情報に接してきた米国民の意識、購買行動は大きく変化し、ショッピングは「プレジャー」の17位にダウンし、「ペイン(苦痛)に…」(マネジメント・ホライゾン社)となった。女性の社会進出という一見美名の下、共稼ぎをせざるをえない家庭の経済状況であり、「米国の消費者が食品の買物に消費する時間は一週間の内1%以下の1時間半であり、さらにその52%の一がもっと減らしたいと考えている。衣料品に至ってはもっと少ない」(K・サイモン)のが調査結果の現状である。

又「消費者は溢れる商品・サービスの情報の中で、真に自分尾必要なものを探せないでイライラしている」(ドン・ハバース)のように小売業側も個客の潜在化したニーズを掘起せないでいる。

更にそれに輪をかけたようにある米国の調査資料では「顧客の小売店舗選択の要因は？」という質問では、小売業の経営者は「低価格」が一番である答え、顧客は「信頼」が一番で「低価格」は5番目と答えたが、そこには小売業経営者の錯誤・思い込みによる大きなズレが存在する。

要は忙しく、品物を吟味する時間がない個客は商品も価格もサービスも自分たちを裏切らない信頼できる店舗を求めているのである。

そのため顧客を失うのも「価格」という呪縛にかかり、(表 - 6)のように真に顧客を失う原因を直視出来ないで来たのである。



出典：「サービスが伝説になる時」ハッツィ・サンダース(ダイヤモンド社)

第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

顧客サービスの戦略化

世界最大の小売業・Walmartの創業者である故・サム・ウォルトン会長は

「ビジネスの利益は安売りや高いコストで行われた広告につられて来た<ワンタイム・バイヤー>ではなく、満足したリピート客からくるものである。

このような顧客がWalmartにとって一番大切な人たちなのである」と常に語った。

EDLP (Every Day Low Price) 戦略で何処よりも安い価格での販売を目指す一方で、グリーターと言われる係を入りに配して来店客をにこやかに迎え、買物の手助けをする。

全社員には「10フィートルール」を設け、店内ですれ違う顧客に必ず声をかけるようにさせて、顧客が気持ち良く買物が楽しめ、満足の行く様に顧客サービスにも力を入れている。

低価格を武器に米国を席捲し、世界戦略をねる程の企業でさえこの様に「顧客満足(CS)」の為に顧客サービス(CS)を強化しているが、他の小売企業も顧客満足獲得の戦略的差別として

「満足度保証」 - 満足のいかない商品の交換・返金・返品

「接客保証」 - 顧客を聞かれた場所まで直接案内

「修理保証」 - 家具・家電等の修理保証(3年・5年・永久)

「低価格保証」 - 自店より安い価格を見つけた場合の差額補償

「フェアプライス保証」 - 購入後1ヶ月以内にバーゲンになった場合の差額補償

等、およそ日本では考えられない顧客満足(CS)の保証を宣言し、実行している。

以前、日本に進出した米国の通販小売企業のトップがTVのインタビューで「返品自由で10%もの返品を受けたらビジネスが成り立たないのでは？」という質問を受けた。

そのトップは「我が社の目的は顧客の満足にある。顧客にとって不満足な商品は返品するのが当然であり、不満を持った顧客は次の我が社での購買はなくなる。10%の返品を受けても、新規顧客の獲得のコストに比べると、返品コストはるかに安いものである」と顧客満足による長期的な関係作りの重要性を強調したのである。

顧客満足(CS)を超える顧客デライト(CD)戦略の出現

顧客満足という概念は定義づけとしては非常に難しいものであり、計測も難しい。

我が寺子屋では(表-7)の様に定義付けしている。

米国で最近目立つのがCS(Customer Satisfaction)ではなく、CD(Customer Delight)と言う言葉であり、競争の次元が一段高度なレベルになったようである。

この戦略の怖さは、幾ら顧客サービスを厚くして顧客の満足を得ていたとしても、競争相手がその顧客にそれ以上の満足の行くサービスを提供した時点で、その顧客は今迄受けていたサービスに不満を抱き、簡単に忠誠心を無くしてしまう所にある。

それ故に顧客サービス分野での競争は一瞬たりとも油断が許されないものになる。

「顧客の予想を超えて……」(Walmart・サム・ウォルトン)

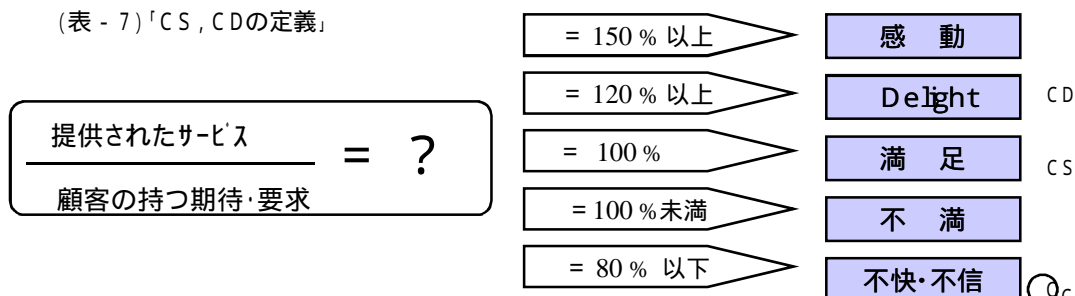
「桁外れのサービスが、桁外れの売上を生む……」(ノードストローム・百貨店)

「顧客が期待する以上の事をオフア……」(ドロシーレーンマーケット)

「お客様が思っている以上のサービスを提供……」(Ukrop's)

これらは別名「E-Plus (Expectation Plus) 戦略」、文字通り顧客の期待を上回るサービスの提供する戦略である。

(表-7)「CS, CDの定義」



第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

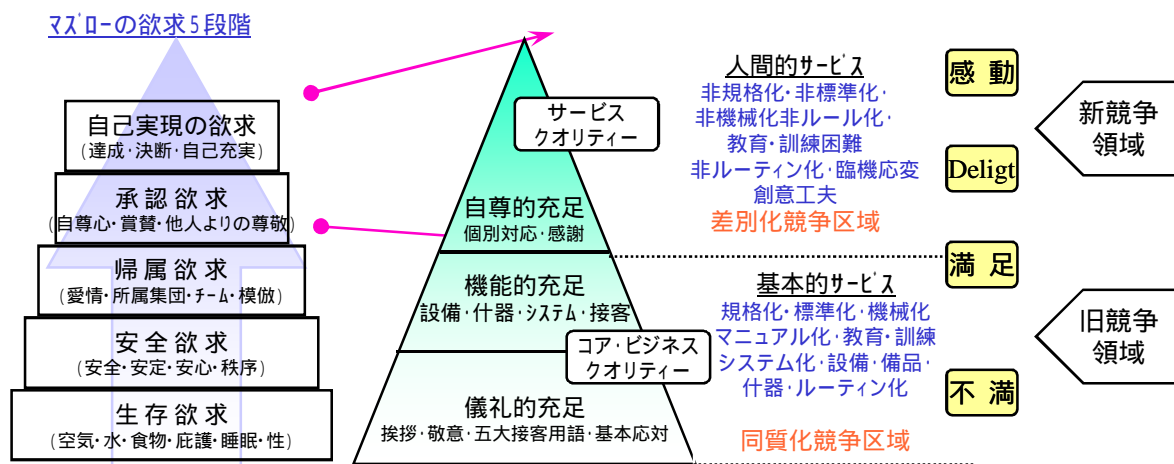
顧客サービスの戦差別化領域とは？

現代の小売業の顧客サービスの戦略領域について体系的に整理すると(表 - 13)の様になると思われる。小売業として接客場面における「サービスの儀礼的な充足」、更には売場、エレベーターや駐車場等の設備・什器による「サービスの機能的充足」の2つは基本(コア)であり、標準化・規格化等し易く、又投資効果も目に見える為この分野での競争が中心であり、サービスの同質化競争が続いていた。

しかしながら顧客満足(CS)・顧客デライト(CD)による差別化戦略を推進しようとした時には、その多くを顧客と接する販売員個々の人間的サービスに依存せざるを得ず、マニュアル、規則は通用しない。

成熟した社会の米国・日本では、マズローの承認欲求、自己実現欲求と顧客のニーズも高いレベルとなり、それらを満たすサービス・クオリティの良否が今後の差別化戦略領域として浮上してこよう。

(表 - 13)



出典・参考:「サービスのマーケティング管理」(浅井慶三郎・同文館)

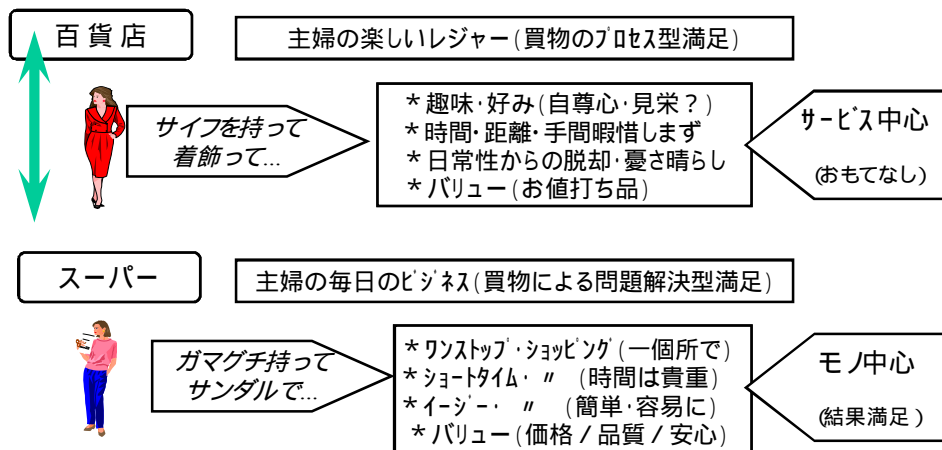
顧客満足の二面性

顧客満足(CS)は計算式にすると{提供された実際の商品・サービス} ÷ {顧客の期待・欲求}で表すことができるが、小売業においての顧客は基本的に2つ側面での期待・欲求を持つと考えられる。

購買したもの・サービスが自分の期待する性能・機能・価格と一致した場合、つまり「結果としての満足」と、購買時に個客の抱える問題・課題解決に的確なサポート・アドバイスを得たという主に人的な「プロセスにおける満足」である。

米国においては「品質は良くて価格は安い(妥当)のは当たり前! 楽に、短時間で気持ち良く買物をしたい」という顧客の要求に、後者の「プロセスにおける満足」、つまり顧客サービスが差別化のキーワードになってきた。

百貨店とスーパーという代表的な小売業で分類して見たが、今や個客はこの両方を求めている。



第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

顧客サービスに情報関連投資が続く米国の産業界

顧客満足(CS)はが米国の産業界に置いて生残り・差別化戦略の重要な経営課題になるにつれて、情報化投資先のトップに「顧客サービスの改善」が2年連続で第一位を占め、「ビジネス・プロセスの合理化」が同様に2年連続で第二位を占めている。

「顧客サービスの改善」は絶えず変化する顧客のニーズを識別して満足させていく為には必須であり、その実現の為に企業の業務プロセスと組織を常にダイナミックに変更していく事が求められてきている。

又、オープンなネットワークの出現や、大規模データベースの導入は、「ビジネス・プロセスの合理化」を一企業内での取り組みから、ベンダー、メーカーを巻き込んでのものとなり、QR、ECR等の進展は小売業の企業単位の戦いから、サプライチェーンとしての戦いに移行しており、益々情報技術投資・開発は激しくなる事が予想される。

過去にその一例としてCD(キャッシュレスハンダー)の出現がある。

今から20数年前、日本NCRでは世界初のCDの構想を生み出し、銀行業界に紹介した。

当時の銀行での預金の預け入れ、払い出しは窓口に通帳、印鑑、伝票を差し出しての処理であり、預金者に30分以上待たせる事も珍しくなかった。当時の預金者の不満アンケートの上位1,2位は「待たされる」、「間違い」で占められ、まして他の支店での処理や、他行での処理など今では創造できない程面倒であった。

CDはその問題解決(Solution)策として当時の最新ITを駆使して登場し、わずか30秒足らずで預金者のニーズを満たす事から、給与振込と連動して銀行間に大きなサービス格差が生まれ、預金移動が発生した。

大手銀行のある役員曰く、「銀行のサービスとは、お客様から通帳と印鑑をお預かりして、フェースtoフェースで行うものであり、お客様に機械の操作をさせるなんてとんでもない」との批判もあったが、預金者の選んだサービスとは、CDによつての迅速な処理だったのである。

これにあわてたのが当時の大蔵省であり、お役人特有の知恵を絞り、「CDは銀行の支店(窓口)とみなす。故にCDの設置には大蔵省への届出と許認可が必要」という事で規制の網をかけ、中小の金融機関を守ろうとした程である。

「他の店に不満を抱いた顧客は、今までの店に不満を抱く」の言葉通り、個々の顧客のニーズを満たす仕組みを作った企業のみ生き残りを許される時代を迎えたのであり、顧客との接点でのIT活用の優劣が生命線と認識されつつある。

(表 - 14)

| 98年順位 | ビジネス面の課題 | 97年順位 |
|-------|-----------------------------|-------|
| 1位 | 顧客サービスの改善 | 1位 |
| 2位 | ビジネス・プロセスの合理化 | 2位 |
| 3位 | 財務状況の改善 | 3位 |
| 4位 | 潜在顧客のニーズへの理解と対応 | 5位 |
| 5位 | 製品やサービスの物流体制の改善と拡大 | 6位 |
| 6位 | 製品開発プロセスの改善 | 4位 |
| 7位 | 新製品や新サービスへの情報技術の応用 | 9位 |
| 8位 | マーケティング・アドバンテージの確立 | 8位 |
| 9位 | 競争状況における躍進 | 10位 |
| 10位 | 情報システムの効果について外部顧客からのフィードバック | 7位 |

出典：インフォメーションウィーク誌・729人の情報システム・マネージャーを対象に調査日経情報ストラテジー - 1998・6

第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

1-5、FSPとは何ぞや？ - “What is FSP？”

FSPのルーツ アメリカ航空のFFP物語」

< 発端 >

1978年、カーター大統領の時代に「航空規制撤廃法」という法律が制定され、規制撤廃により100以上の企業が航空旅客輸送業界に新規参入し、熾烈な搭乗客の獲得競争が勃発したのである。日本でもつい最近、羽田-福岡間にスカイマーク社が参入して業界が震撼したが、たった一社、しかも一日3往復便であり、米国の100社以上の参入による競争は正に企業の生死をかけたものだったのである。その結果、10年後に残ったのが20数社、結果的には参入した数の100社以上が生残れなかったほどの競合であった。

< アメリカ航空のマーケティング変換 >

アメリカン航空では80年代に向けて生残りの為に一大リサーチを行った。その結果、膨大な販促費用をかけて2500万人という搭乗客を集めたにもかかわらず、年間13回以上利用する80万人の搭乗客が何と65%の収益を占めているという事実がぶち当たる事になった。アメリカン航空ではその調査結果を前に愕然とした。「多くの搭乗客の獲得競争に経営の目がゆき、販促費の殆どを投入してきたけれど、真に我が社の収益を支えてくれていたのは80万人のお客様であり、我々は感謝も、報いる事も出来なかった……」との反省に基づき、新たなマーケティング戦略を展開する事を決意した。

< FFP - AA Advantage > の創設

今迄使っていた膨大な販促費用・特典を年13回利用して頂いているお客様に還元し、更に利用回数を増やして頂き、80万人を100万人、500万人にする事によって企業の生残りを目指した。「A Advantage」(Frequent Flyer Program)というマイルージカードを'80年に発足させ会員を増やしていった。1981年(100万人)、1986年(300万人)、1994年(2600万人)1982年には上位2~3%の顧客対象に“ゴールドカード”を、1992年には同1%顧客対象に“プラチナカード”を発行し、上得意客に対する見返りを多くし、囲い込みを行った。顧客の視点に立ち、飛行機、ホテル、レンタカーの予約を一個所で可能な“SABRE”システムを整備し、Citibank(銀行)、MCI(長距離電話)、FTD(花)等とも提携し、マイルージは「第3の通貨」と言われるまでに浸透した。これらを強力に支えてきたのが超並列コンピュータを用いたDWHの存在であり、顧客データベースを利用したマーケティング手法は一気に航空業界を塗り替え始めた。

< ハン アメリカ航空の悲劇 >

30年前、日本にジャンボ機が初めてその巨体を見せた時、機体にはハンアメリカ航空のマークが燦然と輝いていた。又、大相撲の優勝力士に渡される優勝杯の一つにもハンアメリカンのものがあり、片言の日本語での授賞式も人気があった。当時、巨大で先進的なアメリカの大企業の象徴として日本人の目に映っていたハンアメリカも、激烈な競争に巻き込まれ体力を消耗する一方、A Advantageの成功を真似てのFFPを構築したが下降を止める事が出来ず、ドル箱の太平洋路線を売却したりして再建に向けての経営努力を重ねたが、結果的には21世紀を迎える事の出来ない企業の一つとなってしまったのである。'97年にニューヨークを訪れた時、巨大なハンアメリカ航空の象徴であった本社ビルには最早そのマークは無く、代わりに保険会社のマークが取り付けられ、マーケティング戦略の変換、データベースマーケティングに乗り遅れた企業の末路をみる思いがする。



第一章：「米国の最新マーケティングの動向」

FFPをルーツに広がるロイヤルティカード戦略 - FXP

< FSP/ FUP/ FBP >

アメリカ航空を嚆矢とするFFPの広がりには各産業にも飛び火し、車業界ではFUP (*Frequent User Program*)、ホテル業界ではFSP (*Frequent Stayer Program*)、小売業界ではFSP (*Frequent Shopper Program*)、又はFBP (*Frequent Buyer Program*)としてその考え方、仕組みが取り入れられていった。

「新規顧客の獲得には既存個客に比べて5~7倍のコストがかかる...」、「車のユーザー一人が一生涯の内購買する車の費用は数10万ドル(顧客の生涯価値)」、「20%の顧客が80%の売上・利益を占める(80:20の法則)」等の理論武装が進み、顧客データベースを基に顧客の選別と投資の特定顧客への傾斜による優良顧客の囲い込み戦略を推進していったのである。

カードも従来の割引・特典を前面に出した販促用カードとしての役割から、顧客データベースに顧客ID(識別コード)をつけた取引データを取り込む為には無くてはならない役割に変わってきている。

しかしながら車、ホテル業界でのFUP、FSP、更にはFFPにおいては顧客の利用頻度 (*Frequency*) がそれ程でもなく、特に最近では特典・見返りの開示による新規顧客獲得競争に用いられ、同質化競争に陥りがちだ。その結果として新規顧客向けのディスカウントが強調される状況を生み、当初の優良顧客に報いるFFPのコンセプトから逸脱しはじめ、かけた費用の割には効果がないのでは?と疑問視されはじめています。

折角の顧客データベースで各種分析が出来ても、真の顧客の期待・ニーズを予測し、検証仕切れず、最前線の個客との接点において、そのデータを生かした形でのサービスの提供には限界を感じている点である。

ここ数年で日本の各航空会社共マイル・カードの獲得競争に一生懸命であるが、パン・アメリカン航空の悲劇を理解し、顧客満足を目指してのデータベース・マーケティング構築と活用を指向しているものと信じたい。

まさか目の前の搭乗客の争奪戦の為に、後でツケの回ってくる手形を乱発しているのでは?と心配である。

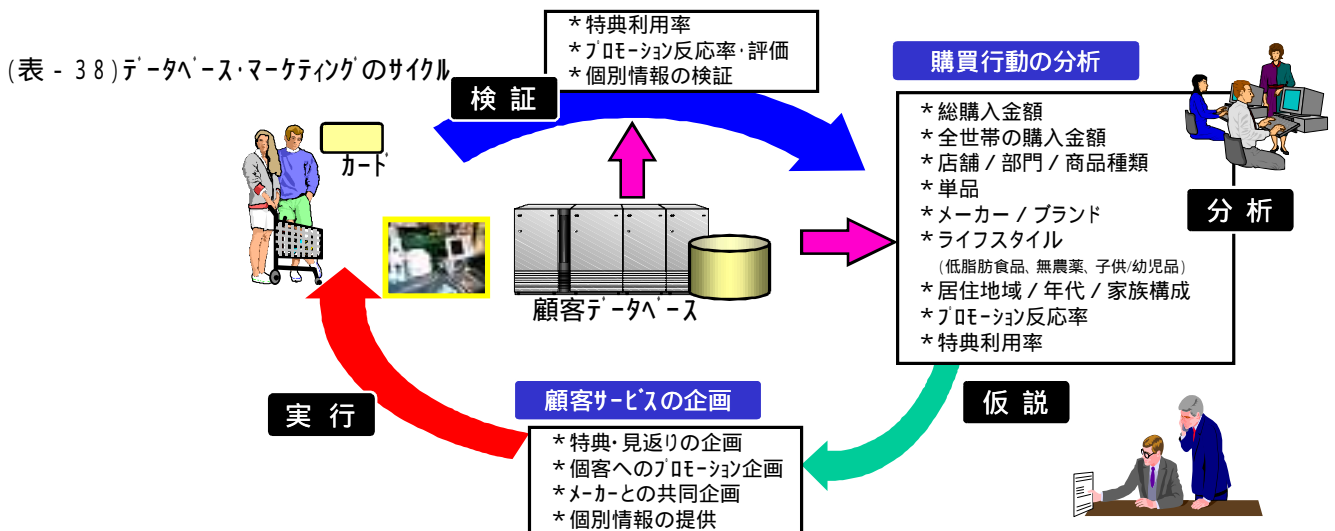
小売業に広がるFSP

米国社会での国民の所得格差が2極化する中でディスカウンター、カテゴリキラー等の低価格戦略を武器にした挑戦に、百貨店は比較的所得の高い層の顧客を囲い込まざるをえず、スーパーマーケットも、レストランとの競合を含め、限られた狭い商圏内の顧客の囲い込みをしていかない限り、生残る事が出来ない所に追いつめられて来た。

幅広い商品を扱う小売業では、POSという武器を用いての顧客の購買行動の収集と分析は容易となり、又そのように個客の生データを蓄積したデータベースを用いての分析に基づき、仮説として立案した顧客に対する特典・見返りの企画の実施・検証も短サイクルで行える特徴がある。

他の業界が個客データベースによって幾ら優れたマーケティング戦略・プロモーションを企画しても、それらの仮説を即実行して検証に結び付ける事に限界がある。

従ってターゲットマーケティング、ロイヤルティ・マーケティング等のデータベース・マーケティングを行う事により、最もメリットを上げ易いのが小売業であり、究極の「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」の実現に最も近くに位置しており、FSPの概念も年とともに高度に成長して行く事が期待される。



FSPに必須のデータ・マス マーケティング

小売業におけるFSPはステップを追って成長してゆく事が予想される。
それは個客データ・マスの活用的高度化のステップであり、(表 - 20)の様になる。

<マス・マーケティング>

旧態依然としたチラシによるセールの繰返しを行っている小売業であり、マーケティング自体、その役割はメーカーの役割と信じ込んでおり、プロモーションもメーカーにオンブにダッコでセールの提案や販促費、販売員の派遣等負わせる。
メーカーの販売代理店であり、競合上他店との差別化は困難であり、深刻な同質化競争の中であえいでいる。
現在日本で広がっているポイントカードも値引・割引の販促手段としてのカードあり、基本的にはマス(大衆)相手のマーケティングの域を出ず、顧客データ・マスは必要としない。

<ターゲットマーケティング>

カード・ホルダーの取引データをPOSを介して収集し、データ・マ스에蓄積し、様々に分析してマーケティングに繋げていく考え方であり、プロモーションは店舗単位で行う事により、この面での競合店との差別化は可能となる。
顧客を居住地域(商圈)、年代層、家族構成、更には購買データによるライフスタイル(無農薬、ベビー用品、ペットフード、他)等によるカテゴライズ(分類・グループ化)を行い、夫々のカテゴリーの個客が最も喜ぶイベント、プロモーション、見返りを企画し、実施してゆく手法である。
スタート時には会員個客と非会員客との間に特典・褒賞・見返りの差別化を明確にし、会員というターゲットに対して絞り込んだマーケティングを展開して行き、徐々にカテゴライズした個客グループに対してのプロモーションを実施してゆく。

<ロイヤルティ・マーケティング>

会員の増加により、更に今度は会員の間で特典・褒賞・見返りの差別化が必要になってくる。
つまり、会員の中で売上、利益に貢献してくれているロイヤル・カスタマー(優良顧客)を「80:20」、「70:30」の法則に則り、個客データ・マスよりR(Resency:最新来店状況)、F(Frequency:来店頻度)、M(Monetary:購入金額)によって識別し、上位20%、30%の優良顧客を識別・特定し、更なる固定化と購入頻度金額の向上の為に特典・褒賞・見返りを企画し、実施してゆくマーケティング手法である。
売上の70~80%を占める優良個客の維持こそが、競合に生残るポイントになってくる。

<リソリソ・マーケティング>

マーケティングの最終ゴールは「販売を不要とするマーケティング」であり、店舗と個客との間に深い信頼関係が存在し、個客が「マイストア!」として認知してくれる状態であろう。
基本的には「顧客サービス」の特に人間的なサービス部分が重要となる。
サービスの個別化と言う事ではFSPのカードを利用した「お名前でお呼びする」とか、手書きの「礼状・ご案内」のダイレクトメールの発送、誕生日の特典等、個客データ・マスと最前線のPOSとが双方向で繋がる事により、サービス率を上げる可能性には高いものがある。
更に整備された個客データ・マスはインターネットの広がり、規制緩和等によって金融・保険等を含めた総合的な個客の購買代理業・生活問題解決業となり、個客の「カスタマー・シェア」の増大、更には企業の資産としての「生涯価値」の増を約束してくれよう。

(表 - 21)

