

## 第五章

# Dorothy Lane Market: FSP成功神話の誕生

‘90年代中盤においては、FSPが徐々に米国スーパーマーケット業界の中で広がりつつあり、又、多くの経営者に取っ  
ていやが上でも関心は高まりつつあった。その業界のくすぶっていた状況を一気に燃え上がらせたのは、オハイオ  
州のデイトンという片田舎にあるたった2店舗しかないロイヤル・レーン・マーケット（以下：DLM）であった。

‘96年9月の米国FMI総会において、同社が前年にスタートしたFSP：「クラブ DLM」についての講演を行うや一  
気に業界に火をつけるかたちとなり、更に翌年の3月に「The Wall Street Journal」において同社の試みが  
世界に飛び火するだろうと絶賛するや同社はFSPの象徴、リーダーとして世界で最も有名な企業になったのである。  
その後米国内のみならず、日本からの視察のコースには必ず同社が組み込まれ、余りの視察の多さに昨年より、  
同社の視察・セミナーは有料になってしまったほどである。

このDLM社の物語に対して、「たった2店舗だからやれた。」、「日本のように価格競争・特典競争に巻き  
込まれたら・・・」、「顧客を高額所得者に絞ったから・・・」等の見方・疑問の声が必ずといって良いほど出てくる。  
しかしながら我々が学ばなければならないのは同社の表面的な仕組みや戦略ではなく、そのFSPの底流に流れ  
る企業哲学、理念、そして地域の顧客と共に歩んで行こうという「小売業の原点」であろう。

DLM社の事例の中から、FSPの本質については是非考え抜いていただきたい。



## 目次

### 5-1、企業プロフィール

Dorothy-Lane Marketの紹介

・企業概要、・所在地、・経営の特徴、・企業理念、・歴史・沿革

### 5-2、Dorothy-Lane MarketのFSP：「クラブ DLM」

「クラブ DLM」の誕生

「クラブ DLM」の目的と使命

顧客サービスを追求したマネジメントスタイルへの転換

伝統的販売促進策のパラダイムの変換

「クラブ DLM」実施一年後の成果は？

純利益向上の秘密とは？

「クラブ DLM」カードの変遷

### 5-3、「クラブ DLM」による地域密着戦略

「クラブ DLM」サービス全体図

ロイヤル・カスタマーを創出する「クラブ DLM」

A~I

### 5-4、「クラブ DLM」に学ぶべき事は...

大手・全国チェーンとの競争での勝利の方程式

更なる会員の満足を求めて...日々の挑戦

### 5-5、まだDLMを視察されていない方のために...

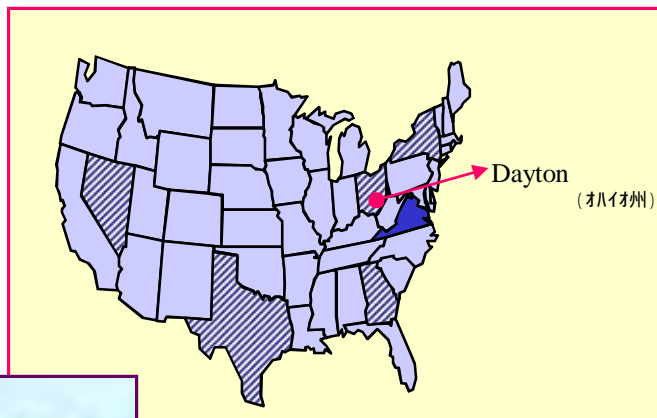
(‘99、’00 NCR米国流通視察団撮影)

## 第五章：Dorothy Lane Market：FSP成功神話の誕生

### 5-1 企業プロフィール

Dorothy-Lane Marketの紹介

#### 所在地



#### 企業概要

所在地：オハイオ州・デイトン  
 創業：1948年年  
 店舗数：2店舗  
 年商：\$3,600万(1997)  
 約40億円(¥120/\$)

#### 競合状況

\*加バー (全米No1・SM)  
 5店舗  
 \*マイヤー (スーパーセンター)  
 3店舗  
 \*カフ・フーズ (スーパーリユ)  
 2店舗  
 \*サムズ・クラブ (WHM：ウォルマート)  
 \*ウォルマート  
 (市内27店舗の競合状態)



#### 歴史沿革

1948年	加バーン・メインとフランク・サガで食品店創設
1953年	本格的スーパーマーケットとしてグランドオープン
19xx年	第二号店・( )オープン
1995年5月	FSP：クラブDLMスタート
1995年9月	新聞広告を停止
1996年9月	米国・FMI総会で講演(ノ、マン・メイン)
1997年3月	The wallstreet Journal掲載
" 4月	日本セーフティ協会で講演(加バーン・メイン)

#### 企業理念

「社会に貢献する店として、ドロシー・レーン・マーケットの使命はお客様の満足を創出し、その結果として利益ある成長を達成する事です」

- \* 私達のお客様、社員、取引先に対して、最高の誠実さの規範を維持します。
- \* 楽しくフレンドリーで、且つ追加に綺麗な買い物環境を整えお客様の商品やサービスに対する欲求を予想し、満足を得ます。
- \* 楽しくフレンドリーで注意深い労働環境を維持しながら、最善を尽くした従業員には昇進・表彰の機会を与え、魅力あるものにします。
- \* 私達の社会に対し、多くの方法で積極的に貢献します。
- \* 質の高い品揃え、価値、妥協する事のないお客様サービスを提供する事で、長期的、且つ利益を伴う成長を達成します。

(The DLM Mission Statement)



\*Dorothy Lane Marketの名前のルーツ

オハイオ州デイトン市は世界最初に飛行機を飛ばしたライト兄弟の出身地であり、又NCRの本社のあるところとして名高い(?)。今から116年前にNCRを創設したジョン・H・パターソンの娘の名前がDorothyであった。当時NCRの城下町でもあった片田舎のデイトンで、そのお殿様とも言えるパターソンのお姫様の名前を街の通りにつけたのがDorothy Lane(つまりドロシー通り)である。Dorothy Lane Marketはその通りに面した食品店として名づけられたのである。昭和30年代に日本のスーパーマーケットの創業者がNCR本社を訪れ、MMM大学でスーパーマーケット、セーフティ等の理論を学んだ後、実際に視察に訪れたのが同社であり、今でも交流は続きノ、マン・メイン氏も多くの日本の知己を持つ。

## 第五章：Dorothy Lane Market：FSP成功神話の誕生

### 5-3 Dorothy-Lane MarketのFSP：クラブ「DLM」



#### クラブ「DLM」の誕生

「起」

\*地方独立型のスーパーマーケットの多くは、'80年代の不況、消費者購買行動の変化、更にはディスカウンターの跳梁、大手スーパーの出店攻勢に晒され、激化する低価格競争によって苦境に陥っていたが、Dorothy-Lane Market (= DLM)もその中の一つであった。

「承」

\*そのような危機的環境の中で、DLMの経営者、ノーマン・メインは何らかの経営上の改革の必要性を感じ、従業員と共に2年にわたって新しい経営方法を検討したのである。

「転」

\*その過程でUkrop'sのFSPの成功事例を知り、更にはBrian・P・Woolf氏の「Customer Specific Marketing(顧客識別マーケティング)」の考えに後押しされ、FSPの導入に傾いて行ったのである。  
単なるカードによるプロモーション(販促)という考え方だけでなく、DLMとしての経営理念の再構築や、顧客との関係性の見直し、従来の売り出し主体の商売のあり方を含め、経営改革にまで踏み込んだ。

「結」

\*その結果「クラブ DLM」として、'95年5月31日にスタートが決まって動き出したが、スタートの前夜、一旦は経営者として決断したものの迷いに迷ったノーマン・メインは企画責任者であるプリンクモーター嬢に電話で中止を告げた。プリンクモーター嬢は「やりましょう。うまく行かなかったら又、元に戻せばいいのですから…」と答え、それによってノーマン・メインの腹が固まったのである。  
FSPの決断を迫られる経営者のこのエピソードは、他の多くの経営者の共感を得、又勇気付けるものとなった。

#### “クラブ DLM”の目的と使命

目的は...

「Relationship of Trust」(お客様との信頼関係の構築)

“Not Done out of Competitive Pressure. Desire to reward profitable Customers!”

(私達は競争力強化を目的として、クラブ DLMを始めたわけではありません。)  
(私達に利益をもたらしてくれるお客様に何か還元したいという望みからです)  
(私達は1948年にこのようなクラブを設けたいと思っていました)

使命は...

「Build greater Trust & Loyalty」(より大きな信頼とロイヤルティーの構築)

“Build greater Trust & Loyalty with our Customers,  
following the Tradition Set by our founders!”

(クラブ DLM創立依頼の伝統を受け継ぎながら、お客様との信頼関係をより強化し、  
一層のロイヤルティー(支持)を獲得する事です)



会員へのメッセージ...

「私達は創業当時から家族的雰囲気を持った良い顧客サービスと良質な商品を公正な価格で提供する事を望んでまいりました。しかしながら毎週ご来店頂いているお客様が多い為、あなた様に対してそれができなくなり、非常に残念に思ってきました。今回のクラブDLMは丁度その欠けた所を補うものです。  
クラブDLMは宣伝の道具ではなく、又売上増加を狙った単なる一時的方策でもありません。  
私達はクラブDLMを当店の忠実なおお客様であるあなた様に対する私達の感謝を表す手段として利用いたします。  
私達はあなた様に最高の食料品のショッピング経験をご提供する事によって、私達の感謝の気持ちを表すことができると確信しております」(入会案内より抜粋。創業者婦人、ヘラ・J・メイン社長名で平易に欠かれています)

## 第五章 : Dorothy Lane Market : FSP成功神話の誕生

顧客サービスを追及したマネジメントスタイルへの転換

[Ready Fire Aim]

\*「それは余り物事をルール付けしないということです。私達はバブルスのようなものです。

彼は沢山のホームランを打ったけれども、三振も沢山しました。

私達も他のお店より沢山の間違いをしようけど、沢山のことに挑戦してみるのです。」(ノーマン・メイ)

と語り、従業員の積極的な経営上の企画・開発への参加をを奨励し、成果配分制度として利益の20%をボーナスとして従業員に還元する。DLMの目指す「家庭的な顧客サービス」の提供は決してマニュアル、指示・命令では実現不能であり、従業員一人一人の経営者の発想に立った自立的判断・行動によってもたらされている。

「ITへの積極的な取組」

\*「Computer Data is completely impartial!」(コンピュータのデータは公平であり、えこひいきしない!)の言葉にあるように、会員の識別・ランク付けは客観的事実としてのコンピュータデータをベースにしたのである。

更に、「Technology・Specialized treatment of Best Customer!」(テクノロジーによってベストな顧客を手厚くおもてなしできる)とITを評価する。ITも所詮人間が使うツールに過ぎないし、増して利用目的が曖昧での導入はコストばかりかかる金食い虫となる。「今まで良く利用して頂いているお客様に感謝の気持ちを伝え、報いたいと思っても、それが判らなかつた。ようやくその手段を手にいれることができた…」と明快である。

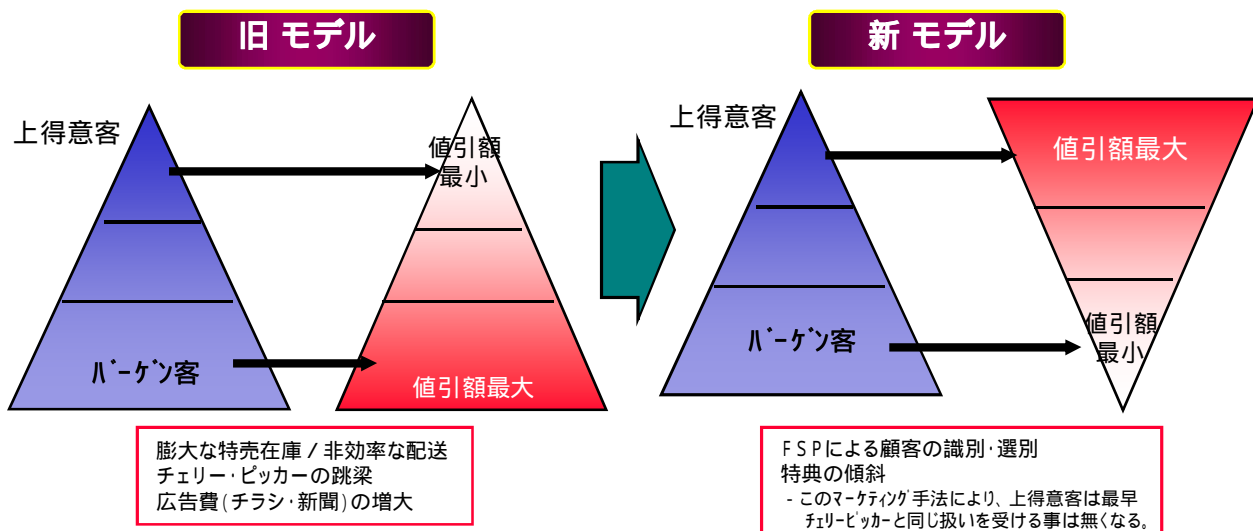
2000年に同社では更なる顧客サービスをはかる為、お客様との接点となるPOSシステムをNCR社製の最新のものに入れ替えた。

伝統的販売促進策のパラダイムの変換

上得意客への特典のシフト

DLM社でも従来から毎週特売商品を山と積み、チラシ・ラジオ・新聞等のマスメディアを通じて低価格訴求による伝統的な販売促進策をとってきた。しかしながらそれによって喜ぶのはチェリー・ピッカーと称される出血値引商品目当ての人々であり、DLM社にとっての利益はマイナス貢献であった。そのチェリー・ピッカーが得ている利益は上得意客が貢献してくれているものであり、本来上得意客に還元すべきものであるという結論に達した。

DLM社では伝統的販売促進策の象徴であるチラシ・ラジオ・新聞等を止め、その浮いた金額(25万弗)を上得意客に還元する方式に踏み切ったのである。



## 第五章：Dorothy Lane Market：FSP成功神話の誕生

クラブDLM」実施一年後の成果は？

\*スタート直前の前夜までノーマン・メインの気持ちは揺れ動いたが、実施一年後の成果は目を見張るものであった。当初クラブDLMの目的としていたものについては

- 「上得意客への利益の還元」 (大成功)
- 「チェリビッカー(バーゲンハンター)の来店抑止」 (成功)
- 「渡り鳥客(浮動客)の常連化」 (一部成功)

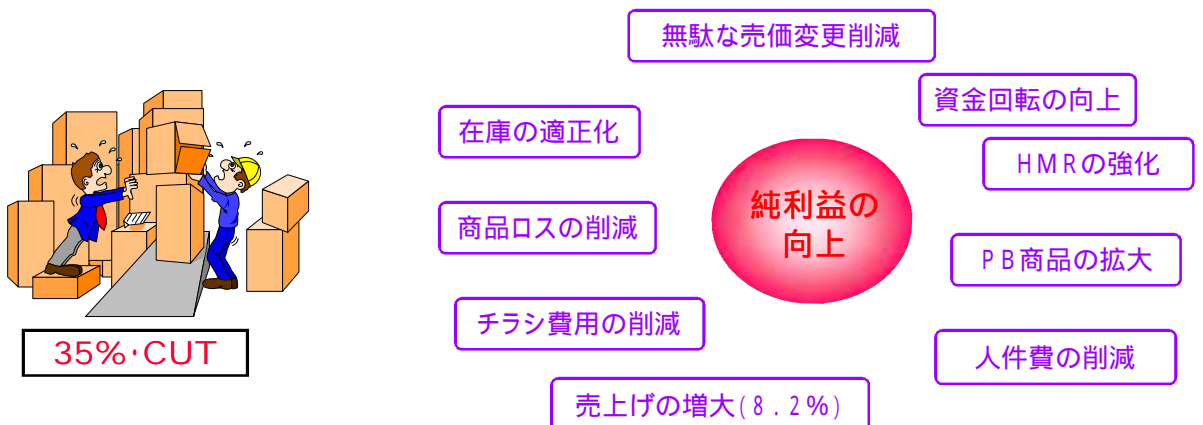
と、ほぼ成功を見せる一方で、経営数値的にも下記のような素晴らしい実績を示したのである。

- \* 客数は前年に対して 23% 減少 (但し TOP30%の内では2%)
- \* 売上高は " 8.2% 増加
- \* クラブDLM会員の取引は、全取引の65%、全売上高の85%を占める
- \* 上位30%の会員で全売上高の80%を占める
- \* 上位1%の会員で " 11.3%を占める
- \* 在庫金額 35% 削減
- \* 純利益 83.7% 増加
- \* 店舗当りの荒利率は 4ポイント 上昇

出典：DLM社講演資料

純利益の向上の秘密とは？

\*古典的な特売による利益の低下傾向は著しく、プロモーション単位で見れば赤字かそれに近いものと言われメーカーやベンダーに棚料やチラシ掲載の写真料、その他ありとあらゆるリベート・協賛金で息をついているのが実情であると推測される。DLM社ではその古典的な特売を止めることによって純利益に大きなインパクトをもたらした。チラシ、ラジオ、新聞等の費用削減は別にしても、特売のたびに頭を悩ます売出し用商品の在庫の残やそれに伴うロス、売価変更ロスの削減だけでも大きく貢献しよう。更に特売の廃止は、今までそれにかかっていた店舗のオペレーション負荷を軽減し、人件費コストの削減のみならず、欠品や価格違い等の売場の“荒れ”の解消につながる。本部の商品担当者も特売のための交渉から解放され、ジックリと顧客の望む品揃えやPB商品の開発等、本来の仕事に戻ることによって、より高いレベルの売上、利益獲得への方策を練る時間的余裕が生まれてくる。



## 第五章 : Dorothy Lane Market : FSP成功神話の誕生

### クラブDLMカードの変遷

\*スタート時、DLM社では従来の磁気カード型×1、キーホルダー型×2 がワンセットになったものを会員に渡していたが、最近ではキーホルダー型×4 のものを使用している。車のキー、家のキー等家族で利用でき、更に、キーを店内で落とした会員には、バーコードの会員番号から住所・氏名を引き出し、手元にお届けするサービスも行って好評である。



### クラブ DLMのプライバシー問題への対応



### クラブ DLMの勧誘ポスター

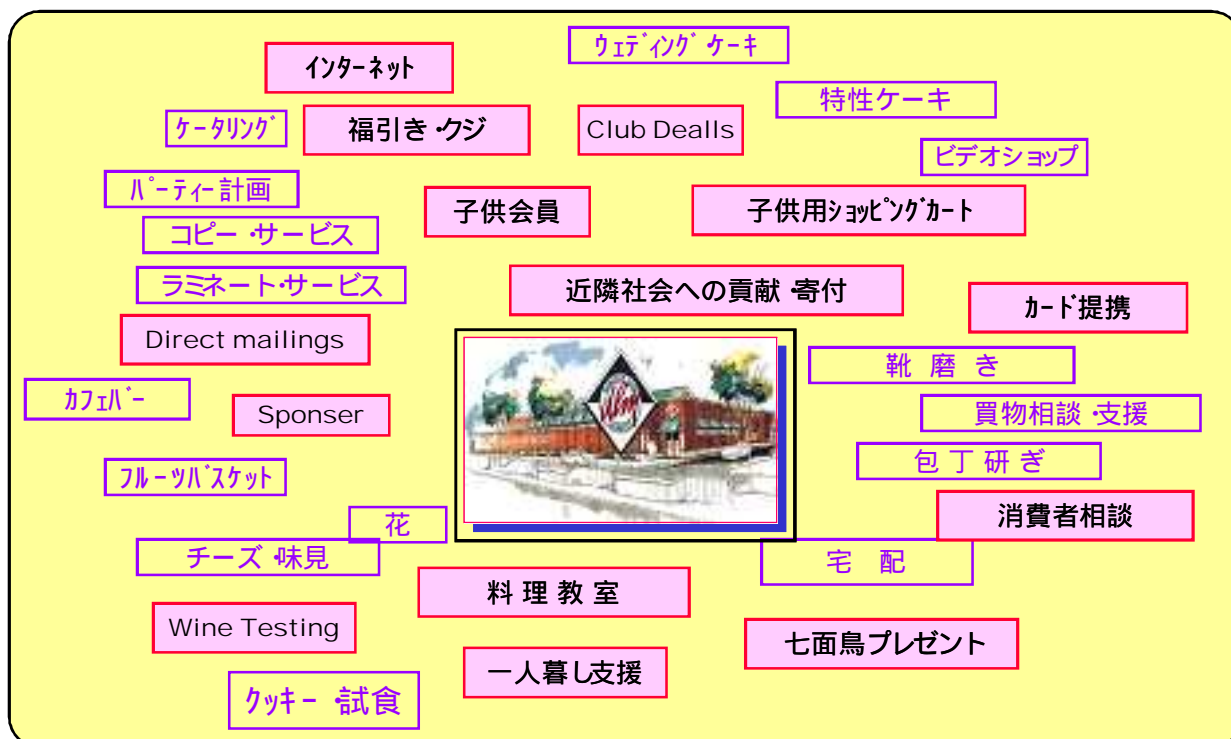


## 第五章：Dorothy Lane Market：FSP成功神話の誕生

### 5-3 「クラブ DLM」による地域密着戦略

クラブ DLM サービス全体図

\* 「Relationship of Trust」（お客様との信頼関係の構築）目的に発足した「クラブ DLM」は、会員との約束通り、数多くの顧客サービスメニューを開発し、その目的を実現しつつある。



ロイヤル・カスタマーを創出する「クラブ DLM」のプログラム

クラブ DLM の当初の目的に沿って、DLM 社ではチラシを廃止するだけでなく、数々のプログラムを実施に移した。まさにこれらは会員のロイヤルカスタマー化を呼び起こしている。

- A: 月刊会報誌「Club DLM Market Report」の発行
- B: 週間プロモーションの案内「Club Deals」
- C: 個々の会員へのダイレクトメール
- D: 個々の会員の購買パターンに合わせたプロモーションの企画・実施
- E: 会員別特別価格の設定 (Everyday Straddle Pricing)
- F: 福引・クジ (Monthly Raffle)
- G: 子供クラブ「Kids` Club」
- H: 一人暮らしの支援「Living Alone?」
- I: 寄付「Good Neighbor Program」
- J: 料理教室「School of Cooking」
- K: ワインの販売「Wine Seller」
- L: カード提携店「Club DLM Merchant`s Program」
- M: 消費者相談「Consumer Affairs: Ask Dottie」
- N: ホームページ (Internet)

## 第五章：Dorothy Lane Market：FSP成功神話の誕生

### A：月刊会報誌「Club DLM Market Report」

\*チラシの廃止により新しい会員に対する情報伝達手段として創刊され、会員の中で3ヶ月以上の売上高が上位30%に位置した人々にマンスリー・ニュースレターとして郵送される。新製品の紹介、料理のレシピ、店・地域の催し等の生活に役立つ情報のほかに、TOP30%会員向けの特別な催し、特典を掲載している。クーポン券、割引券、ギフト券等、会員を4レベルに分け、5%、7%、10%、15%と段階的特典を提供する。



### B：週間プロモーションの案内「Club Deals」

\*チラシの廃止により上記「ClubDLM Market Report」が郵送される他に、週間のプロモーションを紹介する店内チラシ「Club Deals」が作られた。

- \*1週間単位で会員向けのお買い物情報の提供
- \*新製品の紹介、季節商品の紹介
- \*福引・クジの開催の案内 他

\*お買上高上位の会員ほど来店頻度は多いという結果がある。週何回も来店してくれているこれら85%以上の会員の自宅に高いコストのチラシを配ることは無意味であり、店内チラシ、ハンドビラで十分である。会員に取ってみても「来て見て分かる…」情報の存在は、来店への期待を高める効果を持つ。



### C：個々の会員へのダイレクトメール (Targeted Offer)

#### a) 「七面鳥プレゼント」(Thanks Giving Promotion)

- \*11月末にTOP 1%の会員に七面鳥(@30弗相当)の無料クーポン券を郵送する。米国のFSP実施済みのスーパーマーケットのプログラムとして定番化している。日本で言うと、正月用のモチか年越し用のソバと言うところかもしれない。

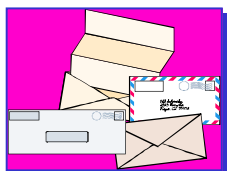


#### b) 「お礼状」の郵送 (Thank you Cards, Letter)

- \*店ごとににお買上高1週間でTOP5の会員にストアマネージャーが礼状を書く。

顧客データベースより抽出し、「良く利用して頂いているお客様に感謝の気持ちを…」というように、具体的な企業理念の実践を行っている。

人間は人から認められたり、感謝される事に喜びや感動を覚え、自分のその行為を更に促進させようとする。お礼状が会員のロイヤルティを確固たるものに変えるであろう。





## 第五章：Dorothy Lane Market：FSP成功神話の誕生

### c) 「沢山買うほどお徳！継続的プログラム」(Golden Reward Program)

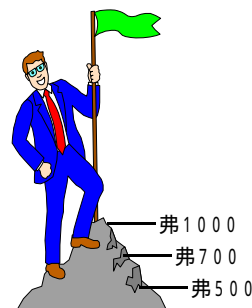
\*一定期間(中期)のお買い上高累計に応じて特典を提供するものであり、会員にとって目標を持って購入しやすくなり、その期間他店への流出は少なくなるという効果的なプログラムである。

\*'97年2月1日～3月30日までの8週間で実施した。

¥800以上	選択した部門の買上金額から16%割引
¥400以上	” 11% ”
¥200以上	” 7% ”

\*更に'98年には創業50周年記念と言うことで、50日間で実施した。

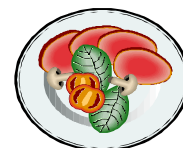
¥1000以上	選択した部門の買上金額から20%割引
¥700以上	” 16% ”
¥500以上	” 13% ”
¥250以上	” 10% ”



### d) 「ステーキの販促・賞金プログラム」(Summer Steak Club)

\*'97年夏にスタートしたプログラムであるが、ステーキお買い上げ金額¥50ごとに、¥5をバックするものであり、期間で対前年比15%の伸びを示した。

顧客のニーズが潜在化し、顧客自身も買物に頭を痛める現状において、このような「問題解決型・提案型」のプロモーションは非常に有効であろう。



### e) 「休日プロモーション」(Holiday Promotion to TOP 100 Customers)

\*土日、祝祭日等、顧客は家族等で郊外の大型商業施設やレジャー施設に流れ、中小のスーパーマーケットでは苦戦を強いられがちである。そこでDLM社では上位100人に絞り、自筆のカード(例:クリスマスカード)を郵送する。来店時にカードを持参してもらった会員には特別に用意したプレゼントが進呈される。(まな板と包丁のセット、他)。

### f) 「花のプレゼント」(Flower Present)

\*TOP5の会員にはスタアマネージャーが自宅に花束を届ける。更にTOP25の会員にはメールと引き換えに店頭にて花束のプレゼントを行う。米国の食生活においては食卓テーブル上を含めた花を飾る習慣があり、会員の間で、「花を受け取った...」、「貰わなかった...」が話題になるほどの人気があるプログラムである。

### g) 「コンサートへの招待」(Concert Program)

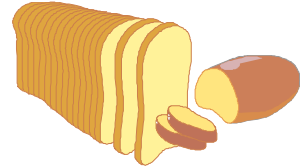
\*'98年5月にTOP2000人の会員をDLM社主催の「ゴールデンホーイズ」のコンサートに招待し、一緒に楽しい時間を過ごした。会員にとってこのような非日常的、ワクワク、思いがけない楽しい催しは、DLM社への親近感を増す効果を生むであろう。

## 第五章：Dorothy Lane Market：FSP成功神話の誕生

### D：個々の会員の購買パターンに合わせたプロモーションの実施

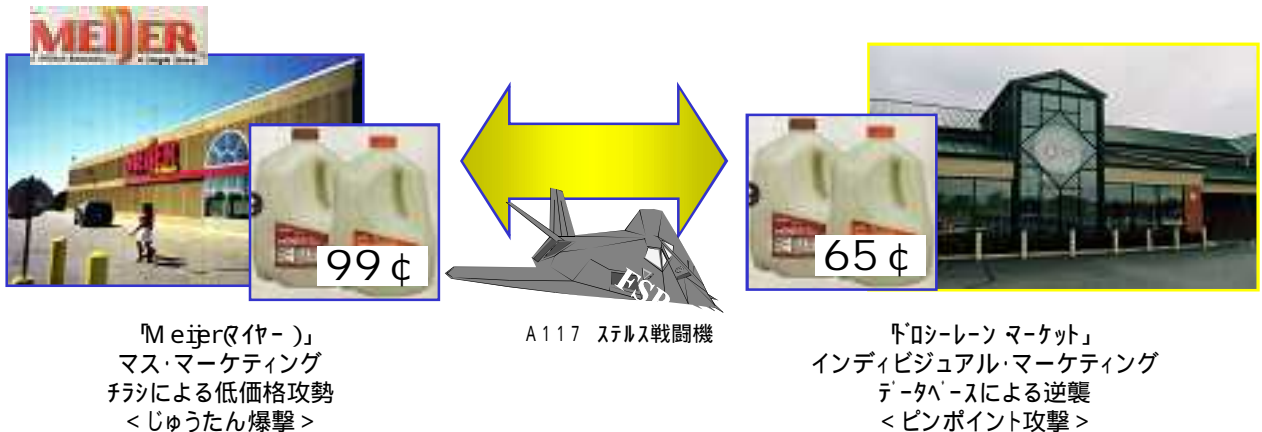
#### a) 「パンのクーポン」

\* DLM社では自慢のフランス製のパン焼機があり、フランスで修行をしてきた従業員がパンを焼いている。会員の中でパンを大量に購入してくれている人を抽出し、お買上高に応じたパン購入用のクーポン券を郵送して喜ばれている。又、新しいパンができるとノーマン・メイン自らが会員を売場にひっぱて行き、試食してもらい、意見を聞くと言う姿もあるという。



#### b) 「'97年夏・MILK戦争」

\* '97年夏に競合店・スーパーセンターの「マイヤー」が1ガロン入りMILK(牛乳)を99¢で販売するというチラシ攻勢をかけてきた。DLM社では通常価格2弗39¢で販売しているものであり、同社の仕入価格1弗08¢をも下回る低価格であった。DLM社では早速顧客データベースから会員の中でMILKを沢山購入してくれている人達を抽出し、上位会員には65¢で提供する一方で、通常価格を1弗09¢に下げて優良顧客の流出を未然に防いだのである。同社のモットーである「良い顧客を如何に維持するか...」を見事に実践したわけであるが、同社ではこれをレーダーに映らない戦闘機になぞらえ、「ステルス・マーケティング」と称している。



#### c) 「ハガキによる来店促進」

\* 上位の会員に向けて、又、しばらく来店が途絶えている会員に向けて、DLM社では来店を促す方策としてハガキによるDMも利用している。ハガキには1アイテムの商品とその特典、有効期限、数量制限等が表記され、POSでは印刷された3桁のPLU番号を登録する。



## 第五章 : Dorothy Lane Market : FSP成功神話の誕生

### E : 会員特別価格の設定 (Everyday Staddle Pricing)

#### a) 「会員/非会員向けの2種類の価格表示」

\*DLM社では約1000アイテムに対し、会員/非会員の両建てで価格を表示している。(Straddle Price)  
それによって会員は該当の商品を競合他店より安く購入できる事を主張する。  
会員価格適応はNCR社製の最新型のPOSシステムによって正確に処理される。(電子クーポン)



#### b) 「会員のランク別割引特典」

\*クラブDLMの会報誌「Club DLM Market Report」で紹介したが、会員のお買上のランク付けによってクーポン券、割引券、ギフト券等、5、7、10、15%と段階的特典が提供されている。  
一見同じように見える会報誌であるが、実は最後から2ページ目は会員毎に違う特典が印刷されてある。  
\*特典を会員/非会員の差別化から一步推し進め、「売上・利益に沢山貢献してくれた会員には、沢山報いる」方式を採用したのである。会員/非会員の差別化はある程度理解できても、会員のランク付けによる差別は良くないと考え方は日米経営者の間に存在する事は否めない。しかしながらDLM社では「感謝の気持ちを表す・・・」という基本的考え方の実践であり、丁度日本の中元・歳暮のように、お世話になった度合いによって贈るものに“差”をつけているのと何ら変わりはない。ポイントという累進的に報いる手法がない以上、会員をロイヤルカスタマー化する為には必要であるが、あくまで個々の会員のみには通知する仕組みが必須であり、日本では郵送費の壁が立ち足はかかる。

(表紙は共通でも・・・)



会員を4ランクに分ける

## 第五章 : Dorothy Lane Market : FSP成功神話の誕生

### F : 福引・クジ (Monthly Raffle : Scan & Win with DLM ! )

\*DLM社では毎月、福引クジを実施している。買い物があってもなくても、来店してDLMカードのバーコードをPOSでスキャンしてもらっただけの簡単な手続きである。「プレジャー(楽しみ)からペイン(苦痛)に変わった…」スーパーマーケットでの買い物を、楽しいものにして行きたいという試みであり、景品はメーカー等協賛している。当選者の名前は壁に張り出される。'99年には創業51周年記念で、新型のフォルクスワーゲンが景品とされ、屋外で賑やかに抽選会セレモニーが行われていた。



### G : 子供クラブ (Kids' Club)

\*12歳以下の子供対象にクラブDLMの子供版を作り、小さいうちからのファン作りを行っている。子供会員になると\*クッキーの無料食べ放題、\*誕生日のケーキプレゼント、\*各売場での試食、\*ダイレクトメール等のクラブ特典が得られる。売場には子供専用の小型のショッピングカートも用意され、大人の目の高さには旗がついていて、そこには「Customer in Training」(お客様見習中)と書かれている。



### H : 一人暮らしの支援 (Living Alone? )

\*通常のスーパーの販売単位はパックにしても、セット販売にしても一人暮らしの人間にとっては量的に多い。販売する側で効率を重視し、大量販売を目指すと必然的にこうならざるを得ない。DLM社では「私達は卵を半ダースで、ハンバーガー用のパンを2個で、更にはデリカ売場等では少量の肉や、チーズを切り分けたりして、数多くの方法で一人暮らしのあなたに奉仕致します」と宣言している。高齢化、離婚等で一人暮らしが増え、家庭内でも共稼ぎによる個食が進む日本でも、供給側の論理から1歩脱皮しなければならぬ時期にきている。日本のスーパーマーケットもこの点では先行しているコンビニエンスストアや百貨店のやり方を研究しなければならないであろう。



## 第五章 : Dorothy Lane Market : FSP成功神話の誕生

### I : 寄付 (Good Neighbor Program : 近隣社会への貢献)

\*「私達の社会に対して多くの方法で積極的に貢献します」(The DLM Mission Statement)の企業理念を  
実践すべく地域社会の190を超える非営利団体(PTA、教会、ボーイスカウト、YMCA、他)へ寄付を行っている。  
「Good Neighbor Program Sign-Up Sheet」に登録する事により、その会員のお買上金額の一部(1%)  
が積み立てられ、年1回登録された団体に寄付される仕組みである。  
'97年には約4500人の会員が参加し、55000弗の寄付となり、最近では60000弗をオーバーしている。  
他に地域のスポーツクラブのスポンサーを行い、毎年9月のコロンブス祭には積極的に参加して“地域社会への貢献”  
に努めている。

### J : 料理教室 (School of Cooking)

\*DLM社の売場の中に料理教室のコーナーが設けられ、毎週料理の実演、セミナー、試食、レシピ提供等を実施してい  
る。米国の“食”も日本、中国、イタリア、メキシコ、韓国等、よりグローバルな広がりを見せ、FOOD(食材)の幅も広がり  
Meal Solution(食)もバラエティーを増しつつある。単に食材だけを棚に並べても売れない時代であり、又、美味  
しいデリカを食べた会員は自分でもそれを作りたいと思うかもしれない。  
FOOD(食材)を売るにしても、顧客の五感に訴える“情報”なくしてはできない時代であり、料理教室はその機能  
を果たしている。セミナーではワインと料理、チーズのペアリング等の生活提案を行い、スクールでは日本の寿司や中華  
料理、家庭料理等の調理方法を教え(有料)る。又更には本場イタリア料理体験ツアー等の企画へも踏み込む。



School of Cookingのコーナー



School of Cookingの冊子

### k : ワインの販売 (Wine Seller)

\*FOOD(食材)、Meal(食)のもではなく、DLM社ではワインの販売にも力を入れる。「DECANTINGS」(A Journal of Wine)というワイン売場の情報誌を発行し、担当マネージャーは毎週上得意客に対し4通の礼状を書く等パーソナル・コンタクトの強化に努めている。  
更にクリスマスにはワイン売場上位5%の会員に対してプレゼントを用意し、特性アップルの引き換え券を郵送する。  
同店のワイン売場は花売場に隣接し、週末にはその奥に設置されたピアノの演奏を聴きながらワインの試飲会が開催される。まさに「ワインはお洒落に！」であり、高級ワインの販促の仕掛けとなっている。  
ワインだけではなく、日本酒の一升瓶をも見つけることができ、視察に行く日本人は一様に驚き、喜ぶ。



花売場の後方のグランドピアノ

## 第五章 : Dorothy Lane Market : FSP成功神話の誕生

### L : カード提携店 (Club DLM Merchant`s Program)

\*Club DLMカードはデイトン市内の他の小売業、施設等での特典を受けられるように提携関係を結んでいる。ガソリンスタンド等でDLMカードを提示する事により特別割引が受けられるため、カードホルダーである会員の地域での利便性は高まる。


*Special discounts at the following locations :*



### M : 消費者相談 (Consumer Affairs)

\*Club DLM会員は家計の問題等でその道の専門家に相談する事ができる。  
「Ask Dottie(ドットイーに訊ねよう)」カードで申し込むと家計上のコンサルティングが受けられるのだ。





### Ask Dottie

*The store that accommodates*

Have a question about food or nutrition? Dottie Overan, Home Economist from our Customer Affairs Department will be happy to answer it for you by phone...

Your Name: \_\_\_\_\_ Phone: \_\_\_\_\_

Address: \_\_\_\_\_

Question: \_\_\_\_\_

Please add my name to DLM's Mailing List

**PLEASE RETURN TO CUSTOMER SERVICE BOOTH**

### N : ホームページ (Internet) - <http://www.DorothyLane.Com>

\*Club DLMでは早い時期からInternetにホームページを開設している。企業紹介、会員向けディスカウントの情報、クッキング・スクールの案内、ワインのニュースレター、レシピの紹介、クラブDLM申込書に始まり、寿司、持ち帰り弁当の注文受け付けも行う。さらに、PB(プライベート・ブランド)商品であるクッキーやハム等を全米に向けて通信販売している。当初の担当は精肉売場の肉切り係長だったジャック・グリッドリー氏であったが、売場での肉がアウトバック等で肉切り作業そのものが減少し、ホームページの開設・運営・販売促進・宣伝等の仕事に志願し、精肉売場の仕事のかたわらチャレンジを続けたのである。その結果地元の新聞社から表彰される等、地方の2店舗のスーパーマーケットながら大企業に伍した活動を続けている。



Dayton Daily News 社から表彰される



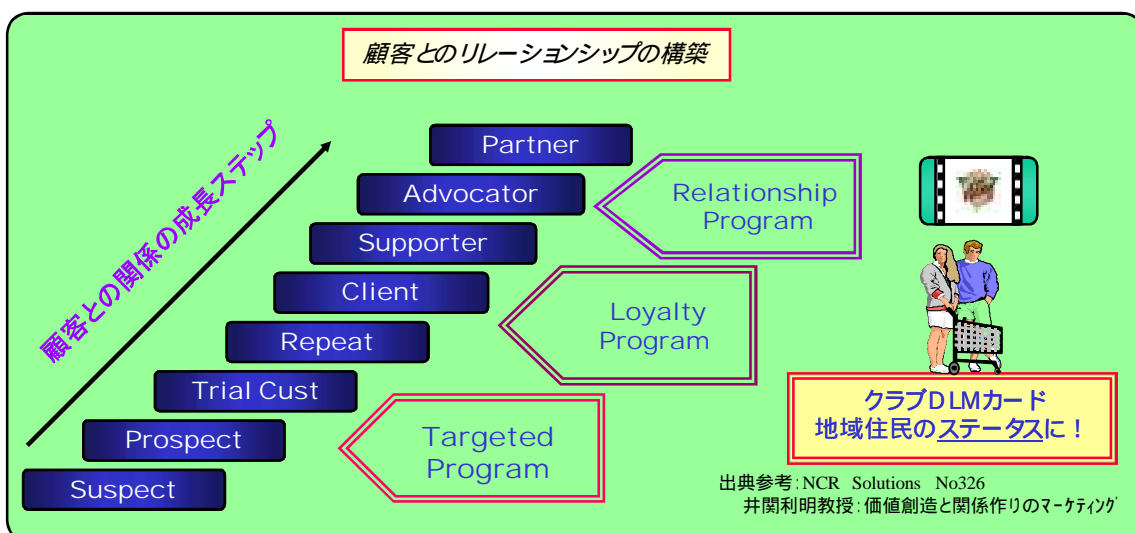
## 第五章 : Dorothy Lane Market : FSP成功神話の誕生

### 5-4 「クラブ DLM」に学ぶべき事は...

大手 全国チェーンとの競争での勝利の方程式

\*「Build greater Trust & Loyalty」(より大きな顧客の信頼とロイヤルティの構築)のクラブDLMの使命は会員とのレレーションシップを見事に深め、「クラブ DLMカードは地域のステータスカードになった」と称される程、その目的を見事に達成した。

まさに小売業における“CRM”(Customer Relationship Management)そのものである。米国の調査で最も消費者が小売業の店に望む事は「低価格」ではなく、「信頼」であるという。片田舎のたった2店舗しか有しないDLM社は、大手の低価格競争にもびくともしない。



更なる30%の会員の満足を求めて...日々の挑戦

\*昨年視察に訪問したNCRのある女子社員は実際に店のスタッフの応対に触れ、品揃えを見てこの様な素朴な質問をぶつけてきた。「こんなに良い店なのに、なんでFSPをやる必要があるのですか?」...と。クラブDLMの入会案内の「私達はあなた様に最高の食料品のショッピング経験をご提供する事によって、私達の感謝の気持ちを表す事ができると確信しております」のとおり、30%の上位会員に絞り込んだ顧客サービスは、高級ホテルを訪れた時の様に、初めての顧客の心をも捕らえてしまうのかもしれない。今日もノーマン・メインは店頭に立ち、にこやかにお客様を名前と呼んで歓迎の意を表す。又、店に入ると親子3代のメイン家の人々の笑顔が印刷された垂れ幕が顧客を迎える。「家族的な雰囲気を持った良い顧客サービス」の追及は今日も続く。



## 第五章：Dorothy Lane Market：FSP成功神話の誕生

5：まだDLMを視察されていない方のために...（'99.'00米国流通視察団撮影）

(DLM 店舗概観)



(チェックアウト風景)



(サラダバー)



(デリカ売場)



(イートイン・コーナー)



## 第五章 : Dorothy Lane Market : FSP成功神話の誕生



(売場)



(青果売場)



(ワイン売場)

(セミナー風景 : NCR本社  
ブリンクモーラー嬢)

