

第六章

日本スーパーマーケットのFSP

日本のスーパーマーケットのFSPの歴史を考察した時、その精神・基本的理念は江戸時代に迄さかのぼり、IT(情報技術)を駆使してのFSPの原形は「ポイントカード」として、10年前よりPOSの普及に歩調をにあわせて広がってきた。

しかしながらあくまで販売促進の手段としてのものであった為、同一地域での競合店が類似システムを導入するに及び、今度は逆に深刻な同質化競争に巻き込まれ、神通力が無くなるだけでなく、還元率アップ競争に巻き込まれて経営を悪化させているケースも増えている。

日本の流通業界、特にスーパーマーケットは米国の10年後を追いかけていると行っても過言ではない。

米国スーパーマーケットも80年代の後半には深刻な景気の低迷、消費の2極分化、全国チェーンとの競合等により、純益率が1%を切る位まで経営悪化に追い込まれた。

更に'90年代に入り、消費者購買行動の変化、Walmart、K-Martのスーパーセンターの攻勢、外食産業との個客の争奪戦、M&A旋風等、経営環境は厳しくなるばかりであった。

今の日本を見るに規制緩和が進み、景気の低迷、価格破壊、消費者の購買行動の変化、更には加フル、コストコ等、欧米の巨大小売業の攻勢は、米国の10年前とほぼイコールであり、そういった意味ではスーパーマーケットがバブルを賭け、本当に厳しい競争を強いられるのはこれからの、1~3年の間かも知れない。

第一章、第二章で米国スーパーマーケットの復権について記述したが、ECR、HMR、FSPの戦略を日本で取り入れる為には、日本の現状について多面的に、十分理解した上での取組みが必要となる。

日本の経営環境の変化を踏まえ、日本のスーパーマーケットのFSPのありようを考察してみたい。

目次

6-1、 変る日本のマーケット・個客

マーケット・個客の理解の重要性

マクロ視点から見たマーケットの変化

マクロ的視点の限界 - 世帯の一考察

マクロ的視点の限界 - マーケットシェアから世帯シェアの獲得へ

スーパーマーケットの個客像 - 習慣性ある購買行動

6-2、 日本スーパーマーケットの経営環境の一考察

今、スーパーマーケットの経営環境は？

日米構造協議と流通政策の変化

規制緩和によって変る経営環境

景品規制の改正 - 個客の争奪戦の導火線

百貨店特殊指定第8項の廃止 - 個客争奪戦勃発

これからの経営の視点は……？

生き残りの為の差別化戦略

6-3、 10年以上前から存在した「ポイントカード」

江戸時代からあった「FSP」の精神

崩れた個客第一主義

ポイントカードの仕組みの誕生 - 第一ラウンド

効果を立証した「ポイントカード」

ポイントカードは第2ラウンドへ - 「本物のFSP」へ脱皮

第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

6-1 変る日本のマーケット・個客

マーケット・個客の理解の重要性 絶えざる革新が宿命の小売業

小売業は「時流適応業」と言われるように、消費者・生活者・個客のニーズ・欲求をいち早く察知し、それに対応出来ない企業はマーケット・個客の支持を失ってしまう。

個客の理解とニーズ・欲求に応えるためには絶えずアンテナを張り巡らし、経営革新が求められる。

小売業を産業とするならば、300年以上続いている産業は他に類を見ないであろうし、どんなに古い歴史を誇る小売業であろうとも、一端、個客のニーズ・欲求の変化に合わせた経営革新を怠ると倒産に至る。

それだけにマクロを含め、マーケット・個客の変化を捕え、先行しての自らの変化が求められる産業である。

マクロ的視点から見たマーケットの変化

日本のマーケットを一言で表現すれば、「小児・高齢化」に向かっているといえる。

‘97年に老年人口(65歳以上)が年少人口(14歳以下)を上回り、2010年には老年人口が21%を超え、更に2015には25%を突破すると予測されている。

(表 - 45) 人口構造の変化

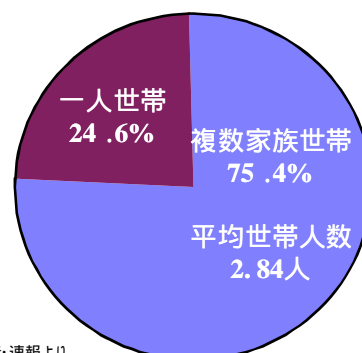
年齢	平成2年 (1990)		平成7年 (1995)		平成12年 (2000)		平成17年 (2005)		平成22年 (2010)	
0～14歳	2,249	18.2%	2,010	16.0%	1,934	15.2%	2,023	15.6%	2,135	16.4%
15～19歳	1,001	8.1%	854	6.8%	747	5.9%	647	5.0%	610	4.7%
20～24歳	880	7.1%	1,000	8.0%	850	6.7%	744	6.8%	644	4.9%
25～29歳	807	6.5%	883	7.0%	999	7.8%	850	6.6%	749	5.7%
30～34歳	779	6.3%	810	6.5%	882	6.9%	998	7.7%	847	6.5%
35～39歳	900	7.3%	779	6.2%	808	6.3%	990	6.8%	995	7.6%
40～44歳	1,066	8.6%	899	7.2%	776	6.1%	804	6.2%	876	6.7%
45～49歳	902	7.3%	1,060	8.5%	892	7.0%	770	6.0%	798	6.1%
50～54歳	809	6.5%	891	7.1%	1,046	8.2%	880	6.8%	760	5.8%
55～59歳	772	6.2%	792	6.3%	872	6.8%	1,024	7.9%	862	6.6%
60～64歳	675	5.5%	746	6.0%	765	6.0%	843	6.5%	992	7.6%
65歳以上	1,489	12.0%	1,823	14.5%	2,170	17.0%	2,473	19.1%	2,775	21.3%
総人口	12,361	100.0%	12,546	100.0%	12,739	100.0%	12,935	100.0%	13,040	100.0%

出典・参考：総務庁「国勢調査報告」

小児・高齢化は確実に世帯の構造にも影響を与え、’95年の「国勢調査報告」で分析すると、世帯総数は4,344世帯(3,359世帯/’75)と20年間で29%の増加を示しているが、単身世帯数は1,077万世帯(656世帯/’75)、64%と激増し、世帯当たりの人員も2.84人(3.28人)と13%の減少を見せている。更に2人世帯で見ても1,009万世帯(526世帯)、91%の激増であり、1人世帯及び2人世帯数では約48%を占めている。

(表 - 46) 世帯構造の変化

世帯人数	世帯数	構成比
一人	10,768千世帯	24.6%
二人	10,086千世帯	23.2%
三人	8,087千世帯	18.6%
四人	8,267千世帯	19.0%
五人	3,545千世帯	8.2%
TOTAL	43,447千世帯	-



’95年度国勢調査・速報より

第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

マクロ的視点の限界 - 世帯の一考察

過去家計調査レポートに用いる勤労世帯のモデルは、「両親に子供2人」であった。

しかしながら実際の夫婦に子供(人数不定)の割合も、75年は42.5%を占めていたが、95年には34.6%となり、一人暮らし、夫婦世帯は75年の31.1%から42.3%と数値が逆転している。(表 - 46)

特に29歳以下の一人世帯がそのうち70.9%を占め、更に65歳以上の一人世帯が75年の61万世帯から、95年には219万世帯(359%増)と確実に増加し、離婚率13.8%も男親・子供、女親・子供を急増させ、今迄イメージしていたマーケットとは様変わり始めている。

従来の家庭をイメージしての品揃えは、特にパックの量目は多すぎてその40%弱がゴミとなって捨てられているという調査結果も出ているほどである。

子供がいる家庭でも塾や習い事で「個食化」が進んでおり、これらの食生活の変化に対して、スーパーマーケットの対応は、コンビニエンスストア・百貨店に比べて取組の遅れが目立つ。

これからはこれらの自店の商圈内の、世帯の特性を十分に把握・理解した上での品揃え・店作り・個客サービスを再構築していく必要がある。

最早、「マス・マーケティングを支える家庭・世帯の共通モデル」は幻想となった。

(表 - 46) 家族類型別・世帯数の推移 (単位千世帯)

年次	総世帯数	親族世帯					非親族世帯数	単独世帯数
		夫婦のみ	夫婦・子供	男親・子供	女親・子供	その他		
1975	33,596	3,880	14,290	257	1,553	6,988	67	6,561
1995	43,447	7,616	14,928	488	2,654	6,860	133	10,768
増加率	29.3%	96.3%	4.5%	89.9%	70.9%	-1.8%	98.5%	64.1%

出典・参考：総務庁「国勢調査報告」

マクロ的視点の限界 - マーケットシェアから世帯シェアの獲得へ

95年度の家計調査レポートに用いる勤労世帯のモデルは、「両親に子供2人」の4人家族であった。

その月間の食料品支出の金額は78,947円であり、そこから学校給食を含む外食費(13,947円)を差し引くと、スーパーマーケットが狙える食料品費は65,000円となる。

又、更に分解すると2人世帯と6人世帯では食料品支出額で約4万円も違ってくる。

都内のあるスーパーマーケットでの調査では、通常の家計で使用する金額は平均2万円と言う数値があったが、意外と低いという印象を受け、一家庭当りのマーケットシェアを少なくとも今の2倍を狙えると思われる。

自店の世帯類型別、世帯人数別の把握を行い、目標数値を決めて挑戦すべき課題であり、FSPを用いてのカスタマーシェアの拡大の可能性を予感させる。

(表 - 47) 世帯人数別月間食料品支出('98・6)

世帯人員	二人世帯	四人世帯	六人世帯
穀類	5,479	8,227	12,525
魚介類	6,863	8,310	11,696
精肉・肉製品	4,511	8,149	10,327
乳・卵類	2,672	4,358	5,688
青果	11,464	13,432	16,681
調味料	2,511	3,729	4,650
菓子類	3,163	5,929	7,783
調理食品	5,498	8,308	9,915
酒・飲料	6,802	8,281	8,889
外食	12,143	14,007	14,533
食料品合計	61,106	82,729	102,687
消費支出	305,074	335,899	342,294

出典・参考：総務庁「国勢調査報告」

第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

自動車の普及による生活圏の拡大

日本の自動車の普及台数は、'75年には2,914万台(国民一人当たり0.26台、世帯当たり0.87台)であった。'95年には7,011万台(" 0.56台、 " 1.58台)と、20年間で241%の伸びとなっている。(運輸省調査)特に地方においては公共のバス・鉄道の便宜上、車は足代わりとして生活必需品となりつつあり、群馬県や茨城県等、1世帯2~3台の家庭も珍しくなくなってきた。

ショッピングセンターやスーパーマーケットが出店するに当たって大きな駐車場を持つ事により、地方都市や町の郊外に、商業立地が急速に広がってきた。

更に農地転用や、市街地調整等の規制緩和も進んで安い土地が利用できるようになった上に、地方都市・市町村が地域活性化を推進するために、商業施設の誘致にも熱を入れ始め、駐車場に難のある旧市街地の店舗は急速にさびれ、過去に出店した全国チェーンの店舗は、撤退か業態転換を進めている。

首都圏、大都市圏でも子供の幼稚園等の送り迎え、夫の駅まで通勤の送り迎え(ママタクと称する)等で、家庭主婦のドライバーも増えている。

「No Parking, No Business!」の言葉通り、車社会は商業の立地、業態に多大なる影響を与え始め、スーパーマーケットにとっても、顧客の買上げ単価は車客の方がはるかに多い。

因みにNCRのFSPを実施しているあるユーザーの比較であるが、街中の店舗では買上げで11点/2,000円/人であったが、80%以上が車客という地方の店舗の場合、19点/3,900円/人とほぼ2倍違うケースもあった。米、野菜、ビール、トレットペーパー等、重いもの、嵩のあるもの等、歩きや自転車の客では限度がある。

更に、ドラッグストアの急増は、車客のスーパーマーケットとの店の使い分けを促す。

エリア内のドラッグストアとの考察を行ない、日用雑貨の売場を縮小し、その分HMR(Home Meal Replacement)等の充実に転用すべきかもしれない。

スーパーマーケットの個客像・・・習慣性のある購買行動

NCRであるスーパーマーケットにおいて来店客に来店理由調査を行った事がある。

口頭での質問に対する回答であり、余り考える暇もない状況であり、本音に近いものと評価している。

その中で最も多かった回答は「只、何となく・・・」であった。

主婦の重要な役割の一つである食事の用意は、主婦の仕事(ビジネス)であり、献立(Planning)、買物(Shopping)のその殆どはスーパーの店頭で行われるという。(味の素社調査・'95秋・全国1200人の主婦アンケート)

つまり日常の食生活における献立に頭を悩ませる主婦は、その問題解決として、夕方、ガマガチを持ち、サンダル引っかけ近所のスーパーマーケットに「取りあえず・・・」足を運ぶという日常の習慣性が読取れる。

これら主婦にとってスーパーマーケットに足を向けるのは「只、何となく・・・」という習慣性が大きいものである以上、FSP等で固定化し易いものであり、又しなければならぬ。そこにFSPの狙いがある。

(表 - 47)来店理由アンケート

近いから	31%
欲しいものがあるから	29%
慣れているから	26%
安いから	19%
鮮度がいいから	16%
キレイだから	14%
サービスがあるから	14%
店員の感じがいいから	9%
色々なものがあるから	9%
BGMがいいから	9%
只、何となく	66%



献立はスーパーの店頭で決定・80%!

* 献立作りによく悩む・84%

* 献立はその日の気分・83%

(味の素・'95年秋・全国1200人の主婦アンケート)

主婦のビジネスとしての
日常の習慣性大

固定客化し易く
又、しなければならぬ

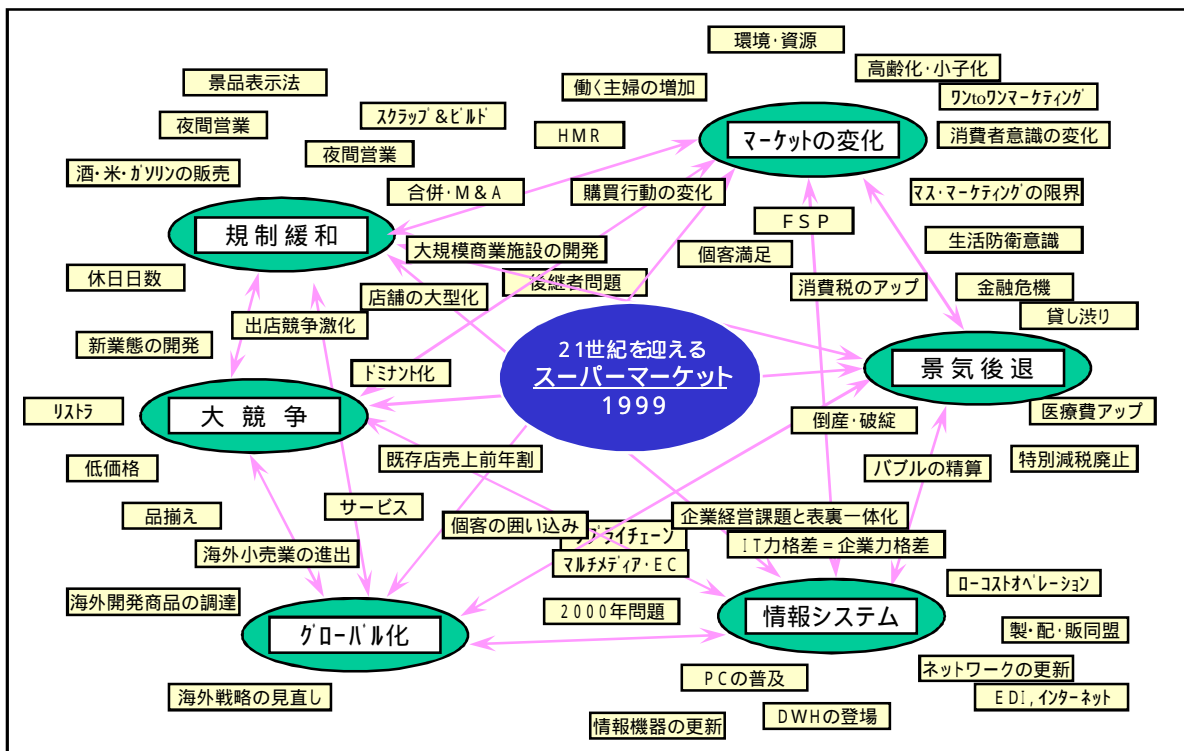
第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

6-2 日本スーパーマーケットの経営環境の一考察

今、スーパーマーケットの経営環境は・・・？

21世紀を迎える日本のスーパーマーケットの経営に、大きな影響を与えるキーワードとしては、政府の「規制緩和」、それによって始まる「大競争」、食料品最大の輸入国となった日本の「グローバル化」、戦後未曾有の「景気後退」、'90年を境に消費者意識の変化による「マーケットの変化」と対応すべき経営課題は山積している。(表 - 50)
 大量生産・大量販売の一翼をになってきたスーパーマーケットも、かつての米国のスーパーマーケットが復権したように、意識・構造・業務プロセスを含め経営革新を迫られている。
 大競争の時代は未だ緒についたばかり。流通業は「時流適応業」と言われるように、これらをダイナミックに決断していかなければならないのである。

(表 - 50) スーパーマーケットの経営環境

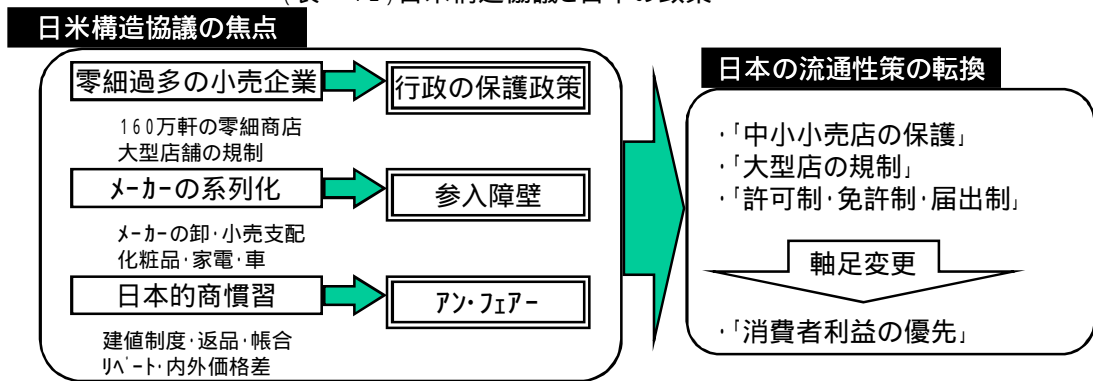


第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

日米構造協議と流通政策の変化

10年余前より日米貿易不均衡の是正と言う事で始まった協議は、米国の鋭い踏み込みで日本経済・政策そのものの構造までがまな板の上に乗せ、「日米構造協議」となって多くの条件を突き付けられるに至った。特に米国の商品が日本で売れないのは流通業界の閉鎖性にあるとし、特に「大店法」による大型店に関する規制は、米国の商品を並べる可能性を損なうと言って撤廃を求めてきたのである。基本的には(表-42)の構造改革・政策変更を求めるものであり、今迄日本政府の基本政策であった「中小小売店の保護」政策から、「消費者利益の優先」政策に軸足が大きく変らざるを得なくなった。このような規制緩和・撤廃の動きは小売業界において、参入・撤退・倒産自由の“真の自由競争”がスタートした事を意味し、零細過多といわれた日本の小売店も平成3年から9年迄の6年間で約18万軒もの店舗が日本から消滅した。最近の米国では10年間で10万軒で大騒ぎになっているが、平成3年で日本の小売店は160万店あり、21世紀までの10年では30万軒以上消失すると予測されている。

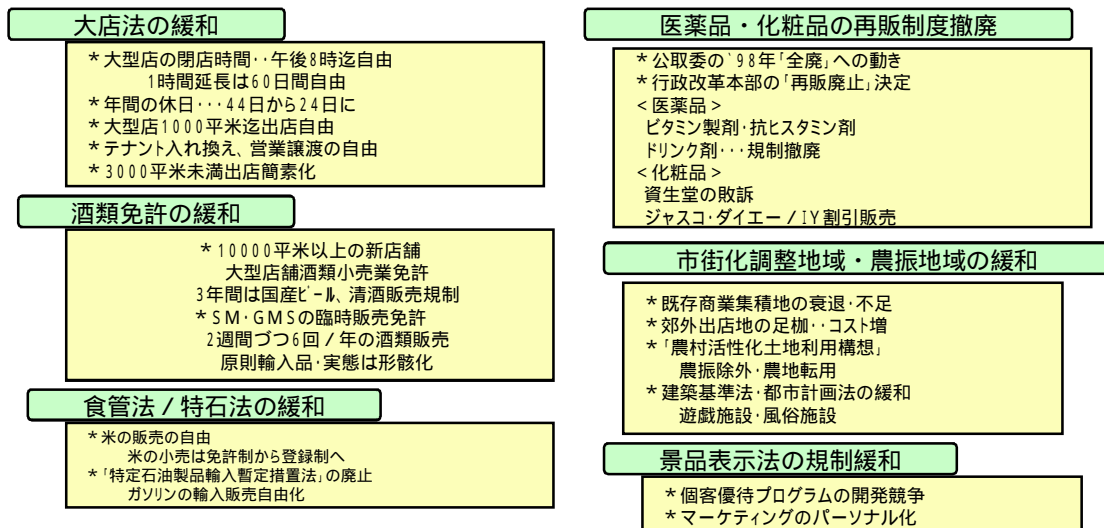
(表-42) 日米構造協議と日本の政策



規制緩和によって変る経営環境

規制緩和の潮流は従来の経営環境を一気に変える力を持ち、大競争時代の引き金となる。例えば従来日本では「業種」という言葉があり、薬屋さん、酒屋さん、牛乳屋さん、お米屋さん、電気屋さんと言うように、行政と産業の上流(メーカー・産地)中心の考え方により縦型の業界であり、法律・免許制・認可制度・行政指導によりできた組合等により、「業界の秩序」という名のもとに手厚く保護されてきた。しかしながら規制緩和はそれらの壁が消失する事であり、個客志向で旧業界を横串にした新しい「業態」の波に飲み込まれてしまう運命にある。

(表-43) 規制緩和の潮流



景品規制の改正・・・個客の争奪戦の導火線

‘96年4月1日に「景品表示法(略語)」、正しくは「不当景品類及び不当表示防止法」が改正、撤廃された。(表 - 43) この法律は中小小売店を大型店から守る為に、景品等に関し、大型店にハンディキャップを課したものであった。発端は昭和37年に当時チューンガムのトップメーカーであったハリス社に対し、ロッテ社が膨大な懸賞・商品をつける事により一気にトップ企業に躍り出た事があった。

つまりメーカー、小売業を問わず、マーケット参入、マーケットの支配と言う事では、懸賞・景品の威力は絶大であり、この様に競争が加熱し始めた事に危機感を持った公正取引委員会が設定した法規制であった。

懸賞・景品の競争は、商品そのものの競争から逸脱し易く、企業の体力がものを言い、中小小売店にとっては、非常に脅威となるものとの判断であった。

撤廃された4月1日に永谷園と日清食品が、早速1,000万円の懸賞を大々的にTV・新聞で打ち出した事を記憶に止めておられる方もいるであろう。日清食品の応募ハガキは、1千数百万通にも及び、景品の威力をまざまざと証明し、その後ココロ社の缶コーヒ「ジョージア」が人気タレントの飯島直子を使つての懸賞で、3千万通を超える応募を集め、更にサントリーが「ホス」や「モルツ」の景品企画をTVで続く等、何時の間にか我々の回りにはメーカーの懸賞で溢れかえっている事に気がつくであろう。

(表 - 43) 景品表示法の改正

景品・懸賞の形態	改正前	改正後
* 総付景品	購入金額の10%迄。 最高・5万円迄	購入金額の10%上限
* 一般懸賞 (一社主催)	購入金額によって限度額規制 最高・5万円迄	購入金額5000円以上であれば 最高10万円迄
* 協同懸賞 (数社共催)	最高・20万円迄	最高30万円迄
* オープン懸賞(新聞・雑誌)	最高・100万円迄	最高1000万円迄
* 百貨店・大型スーパー等	原則禁止	規制撤廃
* 取引企業に対する景品提供	最高年間・10万円迄	規制撤廃

出典：日経ベンチャー 1996・2

百貨店特殊指定第8項の廃止...個客争奪戦勃発

「景品表示法」の中で特に小売業界にインパクトをもたらしたのは「百貨店特殊指定・第8項」の廃止である。

内容は「東京23区、全国12の政令指定都市では売場面積3,000平米以上、その他の地域では1,500平米以上の百貨店・スーパー等の大型店は、原則として景品販売を禁じる」というものであった。

この規制緩和の撤廃は早速同質化競争に苦しむ百貨店業界で、差別化戦略として取り入れられ、(表 - 44)の通り同年の新宿高島屋の開店、三越の福岡進出をきっかけに、横綱級の都市百貨店の新たな割引・値引カードによる個客争奪戦が勃発した。それは迎え撃つ全国の百貨店に波及し、否が応でもカードによる値引・割引競争に巻き込まれ、徒に体力を消耗しつつあり、そこからの脱却の為に本質的な「FSP」の検討と、データベース・マーケティングへの移行を余儀なくさせられつつある。

(表 - 44) 景品表示法の改正で一斉に新カード戦略スタート

百貨店名	カード名	発行年月	発行枚数	売上高構成比	カードの特徴
伊勢丹	アイカード	87年6月	145万枚	35%	自社クレジット 5%~10%の優待
西武百貨店	クラブオンカード	96年6月	398万枚	52%	現金/クレジット 2%~6%のポイント制
高島屋	タシマヤカード	96年5月	320万枚	30%	自社クレジット 7%のポイント制
三越	三越カード	96年3月	141万枚	19%	自社クレジット 5%の優待
大丸	大丸ポイントカード	87年6月	145万枚	35%	7%~10%の ポイント制

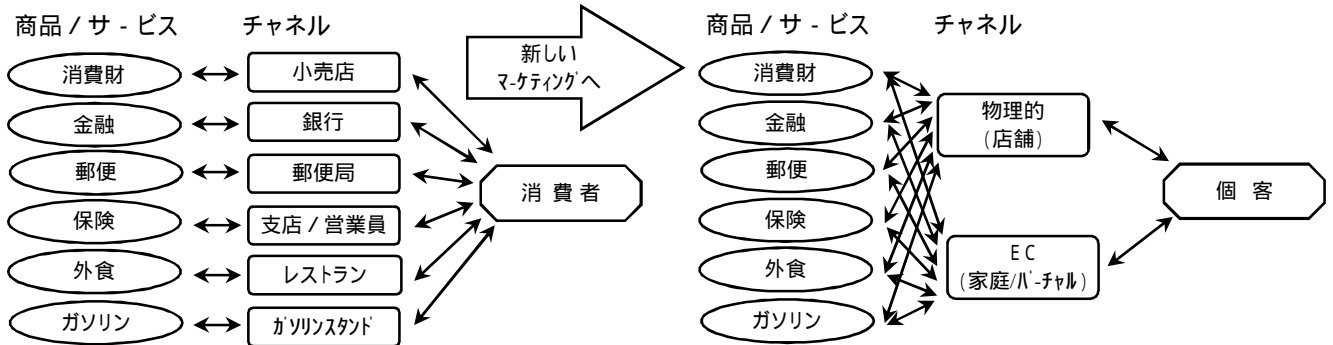
出典：織研新聞'98・7・10

第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

これからの経営の視点は・・・？

(表 - 50)のように現在業界を覆う競争は熾烈になりつつあるが、日本版のビッグバンは金融業界・保険業界のみならず、業種を飛び越え、業界の壁をも崩す方向で動き、市場のメカニズムも完全に主導権は個客に移った。自社を支えてくれる個客を識別し、業種・業界を超えた自在な連携・協創ビジネスの展開が求められ、個客にとって信頼のおける、全ての日常生活支援業・購買代理業というものを視野に入れていかなければならない。

(表 - 51) 21世紀の小売業のゴール

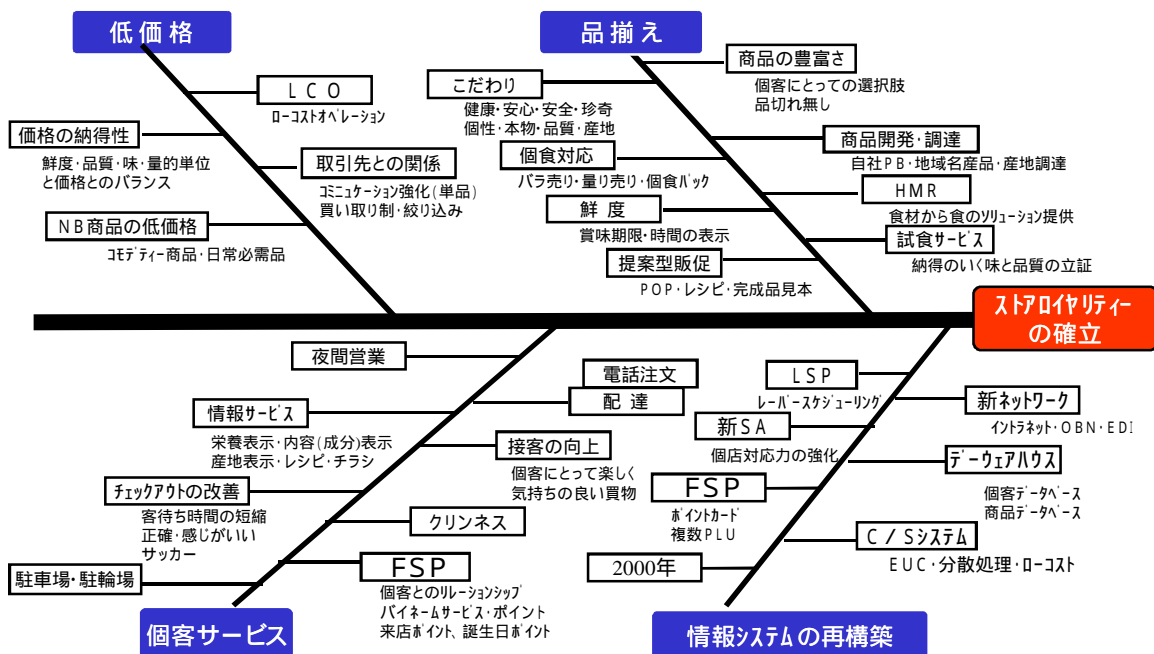


生き残りの為の差別化戦略 - フィッシュ・ボーン

大競争時代において店舗を選ぶのは個客であり、その店舗選択の視点に立って戦略を練る必要がある。他店との違いを個客に訴え、選んでもらう為には「低価格」、「品揃え」、「顧客サービス」の3つの分野を特に磨き込んでいく必要がある。

(表 - 48)はスーパーマーケットとしての経営課題をフィッシュ・ボーンの図にしたものであり、バランスを考えながら経営リソースの投入を行なっていく必要があるが、全てにおいてマーケット・個客を理解した上での遂行であり、FSPの早期取組みが最重要課題として浮上してくる。

(表 - 49) 生き残り戦略・フィッシュ・ボーン



第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

6-3 10年以上前から存在した「ポイントカード」

江戸時代からあった「FSP」の精神

日本におけるFSPの基本的考え方のルーツは、さかのぼれば江戸・明治・大正の時代になってしまうであろう。江戸時代の小売店が最も大切にしていたものは「個客」であり、目に見えないが“のれん”という概念、つまり個客の信頼(=店の信用)こそが商売の基本であると考えていた。

「個客台帳」は神棚に祭られ、上得意客名は床の間に飾り日夜灯明をあげ、朝夕手を合わせて拝んだという。当時の商人は「お客様は神様です」という言葉があるが神仏に対しては敬いこそすれ、お祈りしても儲ける方法を教えてくれる訳ではなく、儲けさせてくれるのは個客であり、個客を神様以上の存在としていた。

更に「個客台帳」、取引を記帳した「大福帳」は水に濡れても大丈夫な様になっており、度重なる江戸の火事の場合には井戸にほうり込み、後で乾かして使えるようになっていたという。

つまり、火事で店舗や商品が焼けたとしても、個客名簿さえあれば商売は再興できると考え、個客こそが小売業にとって最大の企業資産であるとの考え方があった。

個客の信頼(信用)を獲得する為には、個客理解の為にはあらゆる事を行い、季節のご挨拶、御機嫌伺い、盆暮の付け届け、来店時の主人挨拶……更には個客サービスの為には厳しく従業員を躾た。

「士農工商」という身分制度、「商人は無用の穀潰し」(林子平)、「町人の潰れる事をば構うまじき」(荻生そ来)等の当時の商人蔑視政策の逆境の中で、「商業即仏業」、「諸人の心に叶うべしと誓願をなして国々を巡る事は業障を尽くすべき修行」(鈴木正三)と、商人の理念である「商人道」を作り上げた。

「売って喜び、買ひて喜ぶ。共にその永きを慶ぶ」という三越の創業者・三井八郎兵衛高利の言葉にあるように、個客の望むものを共に探し求め、個客の満足の行く笑顔と寄せる信頼に、何物にも代え難い喜びと満足を感じるのが小売に携わる者としての本懐がある。

そこには「FSP」の精神が有り、昨今話題となっている「Customer Relationship Marketing」の神髄、つまり「販売しなくても売れる」究極のマーケティングが存在していた。

江戸、明治、大正創業の小売業を訪れると必ずと言ってよいくらい「個客第一」、「個客への奉仕」等、個客と奉仕の文字が入った社是の額が飾られており、現在でも朝礼の時に唱和している企業も少なくない。

崩れた個客第一主義

今から約52年前の昭和22年4月に「私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律」が制定された。この法律の趣旨は不当な取引制限、不公正な取引方法を禁止し、事業支配力の過度の集中を防止する事で、公正且つ自由な競争を促進する事が目的となっていた。

その後百貨店・大型スーパーの大量出店によりこの「不公正な取引」の解釈は、<中小小売店の保護>という政府の基本政策に沿って「百貨店業における特定の不公正な取引方法」(昭和29年)、「不当景品類及び不当表示防止法」(昭和37年)の法律として「大店法」とともに強化されたのである。

つまり百貨店・大型スーパーは顧客に対して、取引後に特典・景品・見返りを出さず事を禁じられたのである。

中元・歳暮すらも景品としてみなされ、この時から日本の小売業が持ち続けてきた「顧客に対する感謝」の概念・形が喪失し、更に高度成長の到来は、バブルによって生じた膨大な同質の中産階級を生み、並べれば売れるという状況を生み出し、自然と「個客」という概念や関係は希薄になっていった。

消費者・大衆と言う言葉がそれに代わり、「あなたの店の顧客は(どの層)?」という米国流通業者の質問に、「お店に来て頂いている全ての人々が我が社の顧客です」と胸を張って答える経営者や、「商品とお金をレジの所まで持ってきた人」と定義するスーパー等、顧客の定義があいまいになっていった。

90年以降、バブルが弾けた後、バブル期に個客をないがしろ(?)にしてきた反省からか、百貨店を始め小売業は「顧客第一主義」、「顧客満足」、「顧客サービス」を一斉に掲げ始めた。

これらは売上至上主義に代わる小売業の依ってたつべき概念であるが、経営者としてもバブル後でお金を投入したり、組織を変革する等の覚悟も無く、お金をかけない職場運動の一つになった。

「顧客サービス」、「顧客満足」といっても顧客って一体誰?サービスって一体何?というように、全く企業での統一された定義づけがなされておらず、このままでは本質の理解なしで単なるブームに終わる危険性ははらむ。

第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

ポイントカードの仕組みの誕生 - 第一ラウンド

百貨店・大型スーパーが「景品表示法」で縛られる反面、それに縛られない中小の小売業は、大手小売業との戦いに四苦八苦し、小商圏の個客とお馴染みさんになる事や、独自クーポンやピンクレシートによる景品等工夫をこらす一方で、スタンプ・チップ会社のサポートを受けての、商店街としての生残りを模索した。

商店街・商業ビルとしての売出しで、福引き・景品・招待旅行等、大型店ができないプロモーションを打ち出した。しかしながらチェーン化している中小のスーパー、法律で縛られる地方の百貨店には余りメリットは無く、又、コストの面からもスタンプ・チップに代わるものが求められた。

POSの普及にあわせ、そこに登場したのが「ポイントカード・システム」である。

今から10余年前、スーパーマーケット業界ではM&C社の「L-Pack」、K-Pack」、TEC社の「ママさんカード」、NCR社の「P-BOX」、キャッシュバックカード」等の仕組みが提供され、全国の中小スーパーマーケットに広がっていった。

100円で1ポイント、500ポイントで500円分のお買物券の提供と、仕組みとしては従来のスタンプ・チップに比べ貯めるとい点では似ており、店側・顧客側にとっても手間が省け、且つ会員・非会員のメリットの差も分かり易い事から、消費者にとって受け入れ易いものであった。

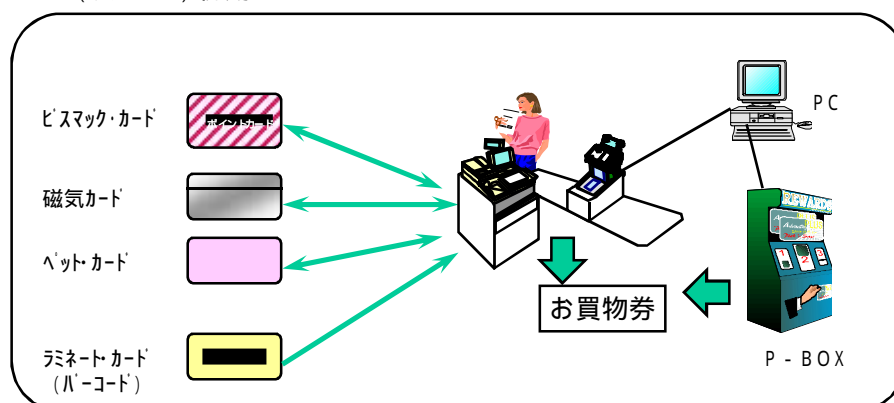
スーパーマーケットの経営者にとってもランニング費用面では、スタンプ・チップは不特定多数に収集の有無に拘らず発行し、且つ事前にスタンプ・チップの会社から購入して用意しなければならず、それが売上に対し、1%半ばに達し、純利益率、宣伝広告費率を上回るという事情もあり、ポイントカードの導入につながった。(表 - 40)

当時のポイントカードはシステム的にもその多くがカード自体にポイントを累積する方式であり、今で言うテークアヘイス等の大掛かりなものは不要であり、ランニング費用も半額以下で実施する事ができ、スタンプ・チップ会社の持つプロモーション関連のノウハウを持ってしても、この流れは止まらなかった。

(表 - 40) ポイントカードとスタンプの比較と考察

	ポイントカード	スタンプ	備考
お客様を名前で呼べる	○	×	バイ・ネーム サービスの向上・フレンドリー
サービスの公正さ	○	?	チップ・スタンプの譲渡 お渡し時の間違え
サービスの質	○	?	一円でも蓄積(FSP) 端数金額断捨(スタンプ)
管理・監査面	○	?	不正の温床・コンピュータ管理可能 - 従業員の使用・スイートハート
手間(個客・レジ)	○	×	レジでの授受の手間・時間 個客が台紙に貼る煩わしさ
呼び水効果	○	×	DM・誕生日カード等自社で実施 スタンプは他の店の客でもある
マーケット分析	○	?	自社の個客の属性分析 スタンプ会社の個客? 有料
将来性・拡張性	○	?	各種プロモーションの自社実施 スタンプ会社の制約
費用	回収金券分のみ経費処理 総売上に対して 0.4~0.5%	最初にスタンプ購入 総売上に対して 1.6~1.8%	チラシ等の現在の宣伝広告費用 平均 約 1%

(表 - 41) 初期のポイントカード・システム



第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

効果を立証した「ポイントカード」

中小のスーパーマーケットで展開が始まったポイントカードであるが、競争の激化とともに導入が増えていった。それにつれて成功事例も多く集まり始め、市民権を得ていった。
NCR社のユーザーの実績をみても下記の通り、一年目より目に見える効果をあげている。

< Aスーパー・静岡 >

*ポイントカードスタート1年後では……？

カード会員客単価 2,950円/人 非会員客単価 2,278円/人 672円/人の差
カード保有率 前年 43.3% 本年 62.9% 19.6%のアップ
総売上に対するコスト比 0.38~0.46

< Bスーパー・東京 >

*ポイントカードスタート1年半後では……？

カード会員客単価 2,080円/人 非会員客単価 1,597円/人 483円/人の差
世帯当たり月 " 前年 15,664円/世帯 本年 21,876円/世帯 6,214円/世帯の"
総売上に対するコスト比 0.33~0.45

< Cスーパー・東京 >

*ポイントカードスタート1年後では……？

カード会員客単価 2,935円/人 非会員客単価 2,203円/人 732円/人の差
カード保有率 前年 26.0% 本年 40.0% 14%のアップ
月刊カード利用客累計 前年 6,086人/月 本年 10,082人/月

< Dスーパー・東京 >

*ポイントカードスタート1年後では……？(6店舗で過去5年間やっていたチップを廃止)

カード会員客単価 2,067円/人 非会員客単価 1,318円/人 749円/人の差
年間チップのコスト 7,800万円(総売上比 約1.8%)
"ポイントカード予算 4,000万円(" 約0.8%,含む初期発行コスト)

ポイントカードのメリットとしては(表-42)のように……

個客の固定化・習慣化
客単価、世帯買上げ額の増加
ポイント貯める楽しみの提供 etc が上げられる。

又、荒利率が上がったというユーザーの事例も多く、ブライアン・P・ウルフ氏の指摘するように、あるスーパーの店長は、「会員はバーゲンの目玉商品もお買いになるが、プロパーの商品も多く買って頂いている。実はこのプロパーの商品の購買が荒利率をよくしているんです」と購買金額に比例して増加するポイント制による効果を指摘する。

更に個客にとっての訴求力は<サンマ3匹200円>や<キュリ5本128円>よりも、ポイント2倍、5倍のセールの方が強烈であり、個客の来店行動をコントロールできるし、無駄な値引も必要ない点をあげ、自店でのプロモーションの効果も指摘しその有効性を語ってくれた。

(表-42)ポイントカードのメリット



第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

ポイントカードは第2ラウンドへ - 本物のFSPへ脱皮？

規制緩和による競争の激化は、従来の1位、2位、3位という競争ではなく、限られたパイを奪い合う、企業同士のサバイバル戦争と言った方が適切であろう。

マーケット形成の主導権が供給側から個客側に移った現在、企業がマーケットから敗退する時、競争相手に負けたのではなく、消費者・個客の支持・信頼を失ったからに他ならなかった。

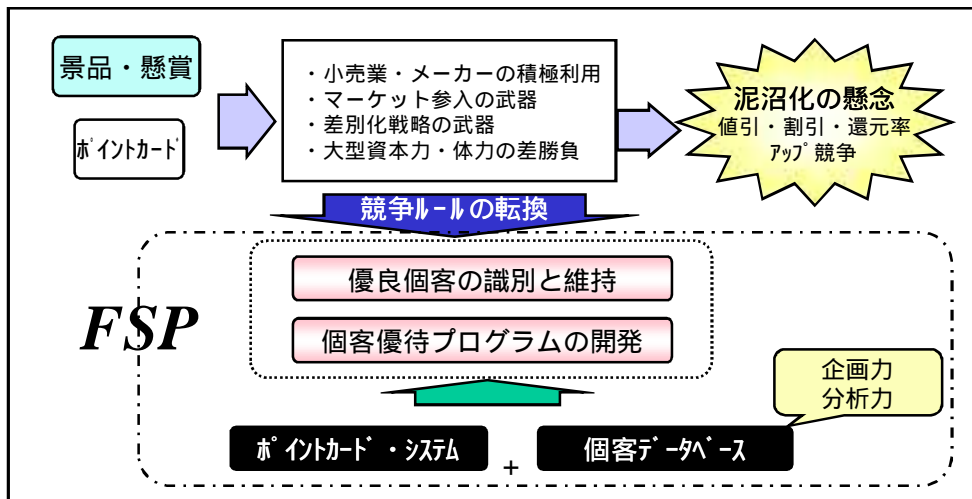
スーパーマーケットは半径1～3Kmの限られた小商圏の個客の支持がない限り、経営は成り立たない。

現状のポイントカードも競争相手の類似のシステム導入で同質化競争に巻き込まれ、個客にとっての魅力が失いつつあり、安易なポイント還元率(実質的な値引・割引)競争の泥沼にはまり込んでいる。

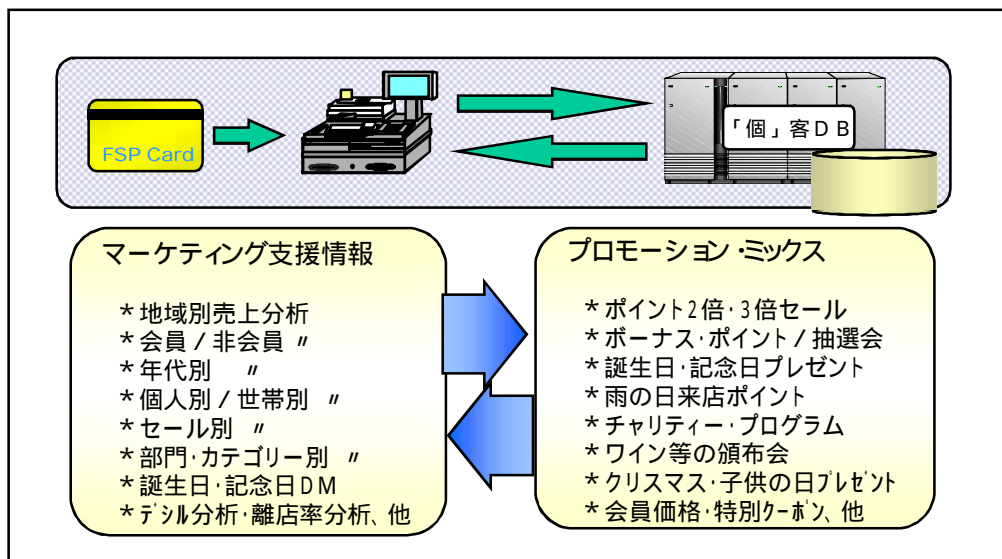
今こそ、「マス・マーケティング」に毒された、実態のない、平均的な消費者という顔の見えない人々を商売の相手とする事を止め、顔の見える、お名前と呼べる個客をしっかりと理解し、維持・固定化し、カスタマーシェアを増やしていくべき時に来ている。

個客満足を見据えた「本物のFSP」へ脱皮する事が、いまこそ求められている。

(表 - 43)



(表 - 44) マス・マーケティングからデータベース・マーケティングへ...



第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

FSPによって変るマーチャダイジング

FSPによって個客の固定化が進むにつれ、品揃えの視点も、それら優良個客のニーズに合わせていく必要がある。FSPも個客の欲しい商品が、欲する時に、欲する量が、欲する価格で提供される仕組み無くしては無意味である。個客は決してポイントや景品につられて固定化されるのではない。

特にPOSによる「単品管理」の向上は、売れ筋・死に筋の早期発見を容易にし、品揃えの絞り込みを可能にしたがPOSの情報はあくまで店頭の商品の分析だけであり、個客の真のニーズと合致しているとは限らない。

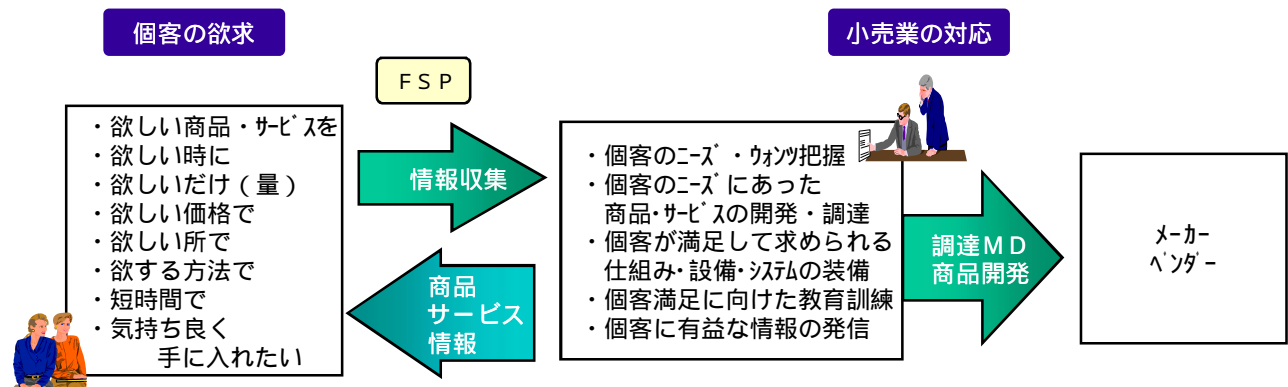
むしろスーパーマーケット側の都合による絞り込みは、効率を追求するあまりに個客にとって、面白味、楽しさに欠けるといった批判すら出始めている。

供給側の都合を押し付けると必ず個客は離れていくものであり、モニター制度や客注等、個客の「購買代理人」としての仕組み作り作りが必須であり、マーチャダイジングも従来のメーカーが持込む商品を検討する「選別マーチャダイジング」から、バイヤー自らが産地、メーカーに出向いて個客の要求するものを手に入れる「調達マーチャダイジング」に変わって行かなければならない。

売れ筋商品は情報と経験を積んだ消費のプロである個客が一番知っているし、自分の希望・わがままを叶えてくれる店は「マイ・ストア」としての「信頼」を厚くしてくれる。

個客満足の獲得には、個客にとっての新鮮な価値を、絶えず創造・維持し・深耕し、提供し続ける努力が求められる

(表 - 47) マーチャダイジングの変革



第六章：「日本スーパーマーケットのFSP」

FSPによって変る取引先・メーカーとの関係

Ukrop's社の事例で触れたように、FSPを進めるに従ってメーカー、取引先との関係を変えていくべきである。何時までもお互いにマス・マーケティングの亡霊を引き摺り、如何に安く買いたたくか？如何に良い条件で店頭へ押し込むかという不毛の「取引関係」を止めて、個客の満足が行く品質・価格の商品の開発、安定供給、共同しての情報発信(プロモーション)を行う等の「取組関係」に変えていくのである。

現状の販売促進もウィークデイのセール、午前中にすぐ無くなる目玉商品や日中のタイムサービス、過剰な一山幾ら売りや大きいパック等、供給側の効率・都合の押し付けは、外で働く主婦を含む個客の神経を逆なでする一方で、確実に不信感を醸成している。

商品開発、価格決定、販売促進等を含め、日本の商慣習はまだまだ供給側、特にメーカーの論理を色濃く残し、決して個客の方向を向いているものではない。(表 - 48)

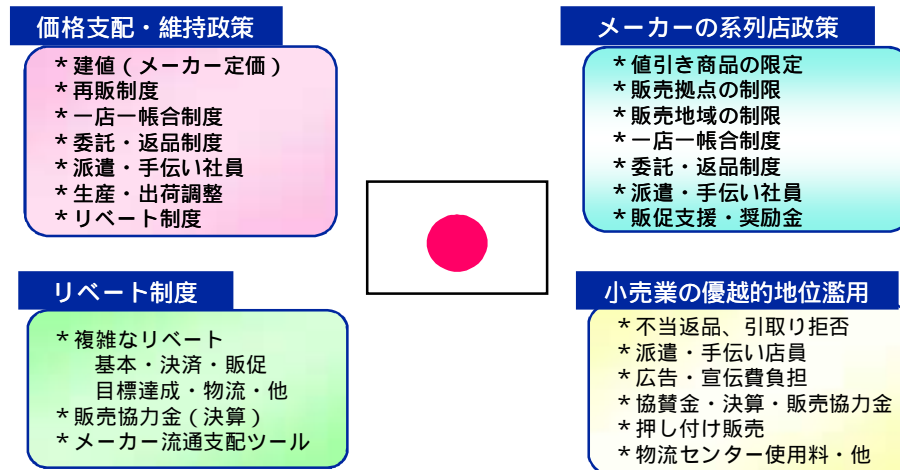
因みに'93年度の「商業統計調査」を見ても、卸売業の売上高(571.5兆円)が、小売業の売上高(142.2兆円)とまさに4倍となっており、日本の物価高を押し上げる元凶となっており、「流通業界は暗黒大陸」と称され、その後進性を指摘されて久しい。

現在価格を決定するのは個客であり、醤油なら醤油、ラップならラップの購入価格は固定化されており、姑息なセール等の販促には容易に踊らず、納得した目玉商品のみ購入する「買物のプロ」となっている。

個客の欲する商品の開発、価格の実現の為に、メーカー・卸売業・小売業が協力し、POSで収集したFSPの個客情報・単品情報を共有して、業界としてのムダを排除し、価格を下げ、新しい価値を創造してゆく努力が求められる。

(表 - 49)

(表 - 48) 日本の物価を押し上げる商慣習の構造



出典・参考：日経文庫「流通の基本」

(表 - 49) FSPからスタートする日本版「ECR」

POSの商品・個客情報をベースとしたCollaboration

