

海外事例

テスコとユークロップス

「低価格路線」脱出の鍵は上位顧客の狙い撃ち！

日本 NCR 寺子屋プロジェクト 塾頭 大竹佳憲

欧米は、1980年代後半から90年代前半にかけて深刻な不況に直面した。低価格戦略を武器とするウォルマートのような大型ディスカウントチェーンが、急速に勢力を拡大。生き残りを懸けた経営革新が模索されていた。

小売業の顧客データ活用戦略の1つ、FSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)は、低価格競争から脱却する経営手法の1つとして登場した。ここでは、成功例の先駆けとなった米国ユークロップスと英国テスコの顧客データ活用について考察しよう。

ユークロップスのHMRには顧客データの裏付けが

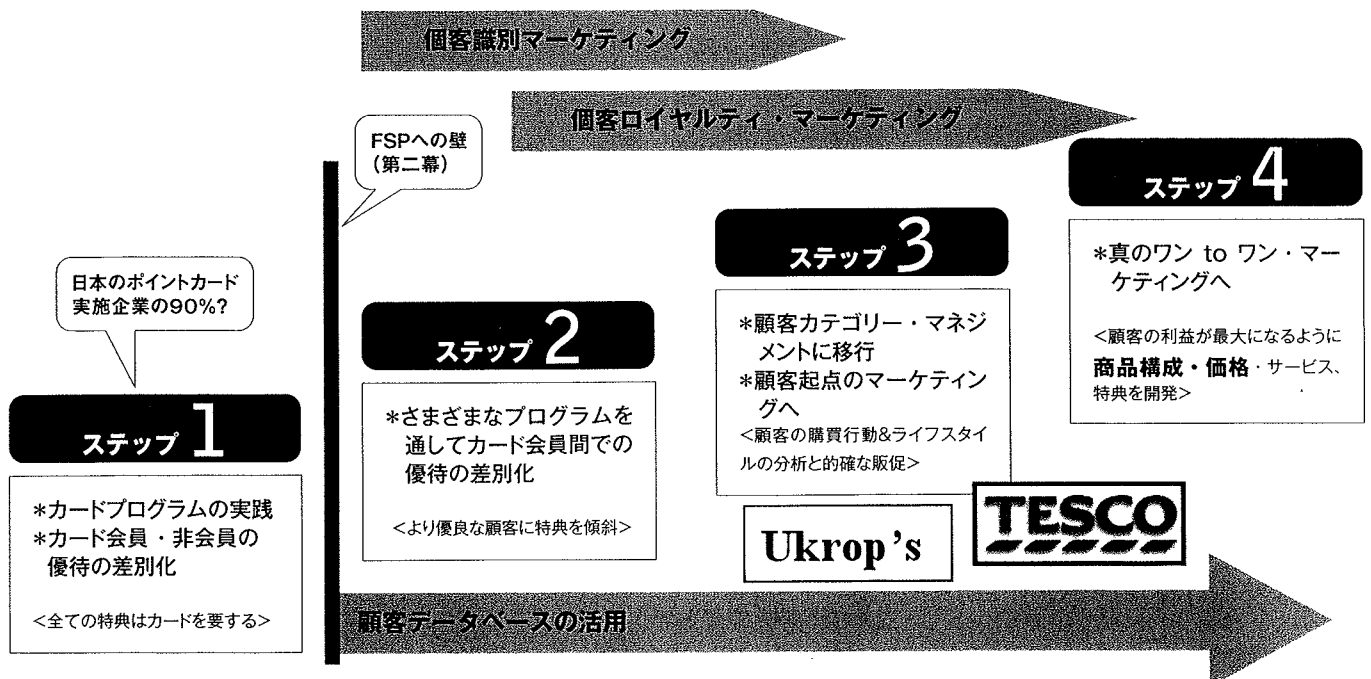
ヴァージニア州・リッチモンドに20数店を有する典型的な地方中堅のスーパーマーケット(SM)、ユークロップス。同社の優れたHMR(ホーム・ミール・リプレイスメント、家庭内食代行)には一日の長がある。

日本から多くのSMが視察に訪れたり、同社スタッフのセミナーが日本で盛んに開かれたりした。いかにして、完成度が高いHMRは生まれたのか。

同社は、87年に米国初の本格的なカードプログラム、UVC(Ukrop's Valued Customer)カードを開始。94年には30万人を超える会員のデータベースを構築し、購買パターンの分析を開始した(図表②参照)。低価格競争の中、独立系地方SMが生き残るための方策だった。

米国の深刻な不景気は、女性の社会進出を推し進めた。ユークロップスの顧客を分析したところ、専業主婦とパートなどで働く兼業主婦で約50%、残り50%は1人暮らしと2人暮らしの

図表① FSPマーケティング戦略の4ステップ



出典：NCR Solution 336号

共稼ぎ世帯、高齢者となった。

それら顧客の食事行動には、低価格訴求では対処できない問題点があった。それが、献立を考える(Planning)、買物(Shopping)、準備(Prepping)、料理する(Cooking)、後片付け(Clean Up)の5つである。

これらの問題に対して、ユークロップスは1つの結論を出した。「食材」の提供だけでなく、「食」そのものを提供することだ。仕事に時間を取られ、家族との団らんがままならない人々は、その解決策としてファミリーレストランなどでの外食を増やす傾向にあった。

同社は、寿司バーやサラダバー、中華、イタリアンキッチンなど10のセクションからなる「ミールソリューション」で問題解決を提案した。ライバルは同業他社ではなく、レストランである。そこから優秀なシェフを引き抜いて、味で負けない工夫をした。

また、フードコートを併設し、ブレ

ックファストセンターを作って、リッチモンドのすべての朝食がそろうコーナーをもつくれたのである。

買物をより容易にするために、冷凍食品売場もブランド別分類からメニュー別分類に変更。

ベーカリー売場の商品も、生活に合わせて朝食用、デザートやペストリー用、サンドイッチ用と構成と展開を変更した。1人暮らしの顧客にはパスタバーなどでパーソナルに対応し、2人世帯へは曜日ごとにテーマを設定し、「Dinner for Two」の食事を提案して献立の悩みを解決している。

前述のように、同社のHMRをお手本にした日本企業は多い。しかし、その際に、同社の仕組みを支えた顧客データ活用についてはほとんど触れられなかった。その結果、日本のSMにおけるミールソリューションは、顧客データの裏付けがないままとなってしまったのだ。

ユークロップスのUVCカード

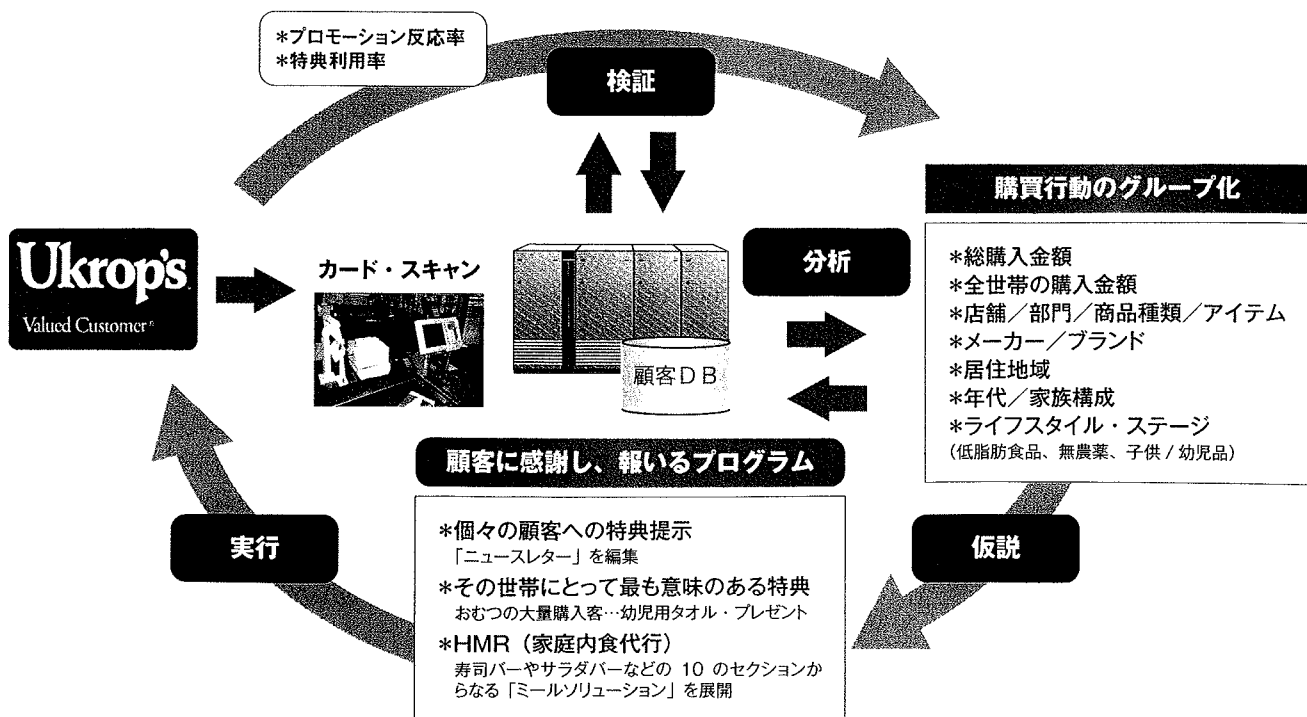


▲ユークロップスのUVC(Ukrop's Valued Customer)カード。87年に開始。HMR戦略の裏付けデータの取得窓口でもある。

3割の上位顧客が 売上げの8割弱を占めている!

ユークロップスは顧客分析を進め、上位顧客30%で76%の売上げを占めていることが分かった。さらに上位10%の顧客で40%をも占め、下位10%の顧客との比較では、約60倍もの買上金額の差が出ている。過去経営数値として客単価や購買点数など、すべて平均値で見てきたために、肝心な問

図表② ユークロップス(米)のターゲットマーケティング



出典：寺子屋



▲Tescoのクラブカード。09年10月時点での実稼働数は1600万枚を突破したという。英国内の3.8人に1人がクラブカードを所持している計算になる。

題が隠れていたことが明らかになった。

以前、マーケティング担当副社長のR・スコット・ユークロップス氏は「片方の足を氷の上に乗せ、片方の足を火の上にかざす。平均値を見れば心地よいものとなる」と、平均値を用いた経営の危うさを語ったことがある。

上記を踏まえ、同社では、電子クーポンと連動したセービング商品が載った月刊誌を送るなど、上位顧客向けの販促も重要視している。また、チラシを廃止して個々の会員への訴求を進め、会員ランク別、商品別に割引率を設定している。これは、上位30%の優良顧客の固定化に効果を発揮している。

さらに、同社は買上明細データの蓄積から購買行動のグループ化を試みた。例えば、紙おむつを買う顧客には乳幼児がいる。そのようなライフスタイルやシーンを想定し、個々の顧客に対して、メーカーと協同でプロモーションを実施したのだ。

乳児食品や紙おむつの大量購入客には、メーカー提供の関連用品をプレゼントするクーポンを送り、反応率や特典利用率を検証して、その精度を高める努力を重ねていった。

その結果、誕生したのがUBC(ユークロップス・ベビー・クラブ)だ。2歳未満の乳幼児を持つ顧客が加入できる。スポンサーとしてジョンソン&ジョンソン、パンパースといったメーカ

ーが参加し、会員には年4回、育児関連を取り上げる会報誌が郵送される。また、メーカー負担のキャッシュバック特典も用意している。

このようなサブクラブの登場は、ユークロップスとメーカーが顧客情報を共有し、顧客満足度を上げることで、3者にメリットがある仕組みだ。顧客ターゲットを絞り込んだサブクラブ化の動きは、その後欧米のSMに広まり、ペットクラブ、ワインクラブ、オーガニッククラブなどの出現につながっている。

テスコはクラスター分析で消費者から顧客にフォーカス

テスコは、英国では長らくランキング2位のSMだった。1995年にクラブカードを導入。その後、セインズベリーを抜いて1位になり、現在では英国の30%以上のシェアを獲得。グローバル企業として高い成長率を維持している。その裏側には、独自のロイヤルティ・マーケティングの存在がある。

かつてのテスコの戦略は「商品を山積みせよ!安く売れ!」といった低価格路線だった。しかし、90年代、ウォルマートに買収されたアズダなどの低価格攻勢にさらされ、経営変革を迫られた。米国のカード戦略を研究し、独自の戦略創造のために94年からテストを開始。翌年にクラブカードとして全店展開を果たした。

当時、このカード戦略の推進責任者は、現在のテスコのCEOであるマーケティング担当役員のテリー・リーヒー。前身はコープ(生協)。コープ会員個人の購買金額に応じた割戻金の仕組みを通じ、顧客にフォーカスしたマーケティングのDNAを有していた。

新たに設定されたテスコの戦略目標

は「顧客に価値を生み出し、生涯にわたるロイヤルティを築く!」であった。低価格戦略時代のマス・マーケティングの対象は消費者(Consumer)であり、個々の顔は見えなかった。

ロイヤルティ・マーケティングの対象は顧客(Customer)であり、個々にCustom、つまり特別なニーズを持った人(er)である。その個人を、どの競合よりも理解することを目的に、顧客データから情報を搾り出す努力が始まったのである。

その昔、アメリカの某SMで金曜日の夕方に来店した男性客が、「紙おむつと缶ビール」を購入したとの伝説的な話があった。「何を購入したか」という理由よりも、「なぜ購入したか」という理由、つまりライフスタイルが姿を見せたのである。

1300万人を超える会員情報の分析は、容易ではない。分析できてもその活用となると既存の組織やプロセス、評価制度の改革なくしては成し得ない。

テスコの場合、あらゆる角度から顧客データを分析する。しかし、基本的には幾つかのライフスタイルに分類し、その下にブドウの房(クラスター)のように各種データをつないで顧客プロファイルを作成する。具体的には購買商品の特性を元に、低価格志向、健康志向、グルメ志向、便利志向などのグループに分けるのである。

例えば、ギョーザという商品であっても低価格であれば中国産でもOKの顧客、低脂肪・低農薬のものを求める顧客、鹿児島産黒豚を求める顧客、調理済みを求める顧客グループとなる。

他のデータを付加すれば30代の若い共稼ぎ世帯で、会社帰りに調理済みの食品と缶ビール、パソコン雑誌を購入する…と、より具体的な顧客像が浮

かんでくる。

商品提案、PB戦略… 総合生活支援業の誕生

テスコは、PB戦略(図表③参照)にも顧客データを活用して大きな効果を上げている。テスコのPB商品は売上高に対して55%を超えるといわれる。価格帯は、ライフスタイルに合わせて3つに分けられる。

低価格訴求の「バリュー」、NBと同等の品質で価格が20～30%低い「テスコ」、高品質の「ファイネスト」だ。フォーマットごと、店ごとに来店する顧客のライフスタイルを分析し、それに合致した比率でPB商品を展開する。無駄な販促や値下げ行為は不要となる。

ちなみに、ある店では低価格志向の顧客は17%、グルメ志向の顧客は23%であった。この場合、低価格のみに気を取られると、グルメ志向や健康志向ターゲットの品揃えがおろそかになる。逆に、オーガニックやヘルシー系PBの投入は売上げを確実に押し上げる。

また、ライフスタイルに合わせた商品開発も可能となる。

不況の風が吹くヨーロッパではドイツのアルディが90%を超えるPB比率の低価格路線で攻勢を仕掛けています。テスコはそれに、低価格PBのバリューで対抗しており、経営基盤を揺るがせることはない。

以前、FSPの世界的権威であるブライアン・P・ウルフ氏にテスコのカード戦略の特徴について質問したところ、「プッシュマーケティング」と回答を得た。多くの企業がカード戦略に期待するのはリピート来店を促すプル(引き

寄せる)マーケティングである。

しかし、テスコが志向するのは顧客のライフスタイルを理解した上で、潜在ニーズに対する商品やサービスを提案するプッシュマーケティングだ。

例えば、テスコから3か月ごとに顧客に郵送されるステートメントには、ポイント獲得明細と商品券、クーポン券が印刷されている。クーポン券は通常のメーカー提供のものだけでなく、

その顧客がよく買う商品のクーポン券、購入履歴はないが、似たライフスタイルの顧客がよく購入する商品のクーポン券がある。それらは20%を超える非常に高い利用率となっている。ワインをよく購入するが、ほとんどチーズを買わない顧客にチーズのクーポンを送れば、購入の動機付けとなる。

ライフスタイル別のフリーマガジンや各個人に合わせたダイレクトメールの送付、ワインやベビーのサブクラブ化、ネットスーパーや銀行業、DVDレンタルの新規ビジネス進出など、顧

客データベースを基盤とした生活提案や売場紹介提案ができる。

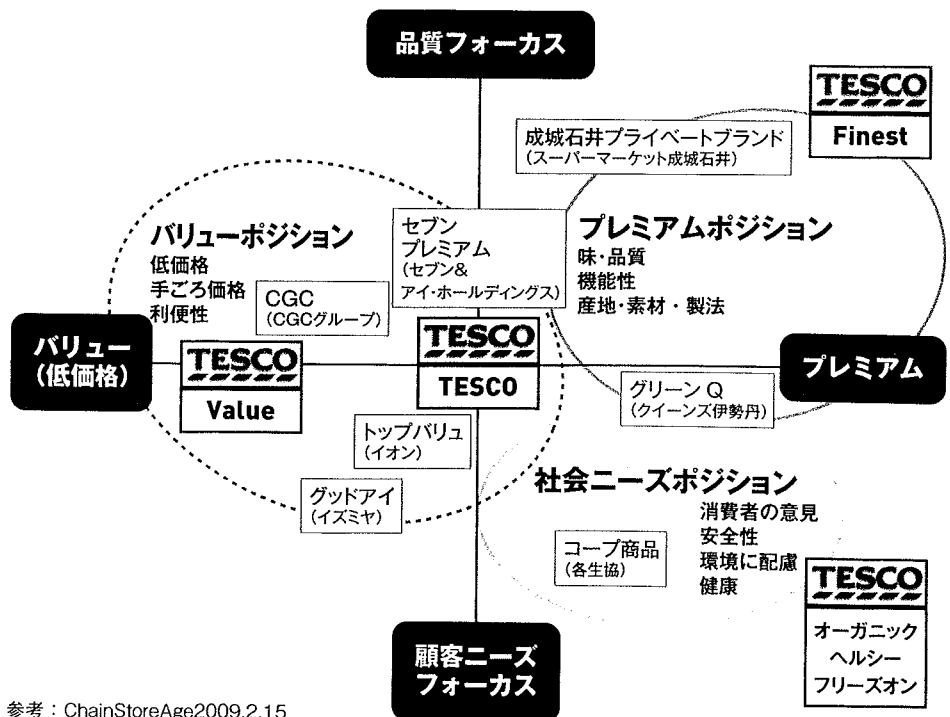
まさに「揺りかごから墓場まで」という、総合生活支援業としての新しい小売業の出現である。このビジネスモデルはテスコの傘下のデータ処理会社、ダンハンビー社を通して米国のクローガー、ホーム・デポ、ベスト・バイなどに導入されている。

現在、顧客データの分析によって消費者ニーズの的確な把握と効果的なパーソナルプロモーションを行うことにかけては、テスコに太刀打ちできる小売業はないといわれる。

しかし、アマゾンや楽天などのネット通販企業が同様のことを志向し、すでに顧客データベースの構築と活用を目指している。

日本の小売業は、顧客中心データ活用の本質について学ばなくてはならない。それは、企業経営者の責任として自社の顧客は誰か?を明確にすることから始まる。

図表③ テスコのPB戦略



参考: ChainStoreAge2009.2.15