

ステルス・マーケティング

—— F S P の現状と今後 ——

舟 本 秀 男
清 家 彰 敏

1. 緒言

今、CRM：カスタマー・リレーションシップ・マーケティング⁽¹⁾が叫ばれ、小売業として取り組むべき最大のテーマと言われている。CRMは従来のマスを対象とした大量生産／大量販売から特定の顧客セグメントにターゲットを絞り、更には個々の顧客に対し個別な対応を提供しようとするものである。これにより顧客とのより親密な関係（リレーションシップ）が築きあげられる。1993年に出版されたドン・ペッパーとマーサ・ロジャース共著による「The One to One Future」が顧客関係マーケティングを理論化し、推進する力となった。製造業や小売業の究極の目的はマーケット・シェアの拡大ではなく、個々の消費者の家計支出における自社のシェア（Wallet Share）を拡大し、更には顧客の生涯における自社との付き合いの度合い（LTV：Life Time Value）を如何に大きくするかであるとしている。⁽²⁾顧客との関係を深め、顧客のニーズをよりよく理解し、その理解にもとづいて商品／サービスを提供しようとすることによってこれらの目的が達成される。

具体的には企業が顧客に自社のカードを所有してもらい、買物の度毎に売上明細を取得し顧客データベースにその明細データを蓄積する。累積された買い上げ記録によって企業は顧客に様々な特典を与える他、この顧客データを通して顧客をより良く理解し、様々なコミュニケーションを積み上げる。この努力を通じて相互関係を高めていこうとするものである。その手法としてFSP：Frequent Shopper Programが米国スーパーマーケット業界を中心として近年

急速に普及してきている。顧客の基本情報及び店舗での購買履歴情報を詳細に捉え、データベースを駆使して様々なマーケティング・プログラムを立案し実行に移している。欧米ではOne to Oneマーケティングに向けての基盤構築が着々と進展していると言える。日本においても百貨店業界、石油元売り業界を中心に、多くの企業がポイント・カード・システムを採用しているが、多面的そして系統的に採用されているとは言い難い。データベースに顧客データを蓄積し、分析を開始した企業もあるが、その多くは累積ポイントに対する歩戻しであり、割引合戦の手段として使われているのが現状である。結果として利益への圧迫となり企業経営に重大なインパクトを及ぼすこととなるのは明らかである。

F S Pやカード・プログラムの実施が企業戦略であるとしたならば、その実施形態である戦術：マーケティング・プログラムは競争相手と同質であってはならない。戦術は企業のあらゆるナレッジを集め、ユニークに展開しなければならず、さらにその戦術が競合相手から見透かされるものであったとしたならば、その実施効果は大きく損なわれることとなる。従って、競合相手から見えない戦術、すなわち「ステルス・マーケティング」が競合に打ち勝つ手法として重要になってくる。

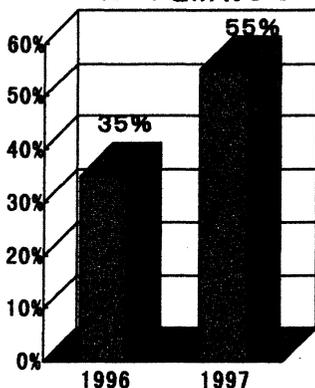
本稿では、米国におけるF S P及びOne to Oneマーケティングの状況を分析するとともに、そこで実施されているステルス・マーケティングについて分析、考察する。

2. 米国におけるF S Pの現状

消費者ニーズの多様化、マーケットでの競合環境の激変により米国小売業界は従来のマス・マーケティングから優良顧客にターゲットしたマーケティングにシフトし始めた。この状況は大手ディスカウンターからの攻勢にあえいでいる食品品業界において顕著であり、企業の生き残りをかけF S Pを採用する企業が増加している（図表—1, 2, 3）。Retail Strategy Center Inc. の調

(図表-1)

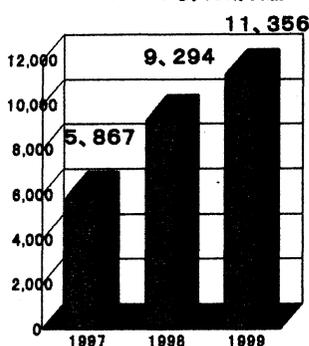
FSPカードを所有している家庭



出典：ACNielsen Consumer Study '98

(図表-2)

FSPカード採用店舗の伸び



出典：Retail System Consulting

(図表-3)

FSPを採用している米国のスーパーマーケット(10/98推定)

FSP 採用 企業	所在地	州	FSP カード名	店舗数
A&P	Montvale	NJ	A&P Bonus Savings Club	961
Acme S Dtores	Philadelphia	PA	Supercard	176
Bi-Lo	Mauldin	SC	Bi-Lo Bonus Card	256
Bruno's	Birmingham	AL	Bonus Value Club	100
Cub Food	Atlanta	GA	Cub Foods value Plus	14
Dick's	Platteville	WI	Dick's Savings Club	8
Dominick's	North Lake	IL	Dominick's Fresh Card	89
Dorothy lane Market	Dayton	OH	Club DLM	2
Eagle Food Center	Rock Island	IL	Eagle Saver's Club	92
Food Lion	Salisbury	NJ	Foodtown Preferred Club	200
Furr's	Alberquewque	NM	Fur's Frequent Shopper	73
Giant Eagle	Pittsburgh	PA	Giant Eagle Advantage Card	140
Grand Union	Wayne	NJ	Grand Saving Plus	229
Harris Teeter	Charlotte	NC	VIC (Very Important Cust.)	146
Hy-Vee	Des Moines	IA		16
Lucky Stores	San Leandro	CA	lucky Rewards Card	655
Marsh Supermarket	Indianapolis	IN	Fresh IDEA	76
Ralph's	Comton	CA	Ralph's Club Card	342
Safeway	Pleasanton	CA	Safeway Club Card	916
Smart & Final	Venon	CA	Smart Advantage Card	170
Ukrop's	Richmond	VA	Ukrop's Valued Customer	25
Von's	Arcade	CA	Vons Club	296
その他 企業数 : 90社	合計 : 113社	その他店舗数 : 4,262	合計	9,294

出典：Retail Strategy Center Inc. (864)458-8277

査によると、1998年10月末には全米スーパーマーケットの31パーセントにあたる9,294店舗で本プログラムが実施されるまでになっており、前年に比べると58パーセントの伸びである。

F S P は多くの航空会社が採用している F F P (Frequent Flyer Program) とその考え方は同一である。航空会社の場合は自社カードを発行し、顧客が利用した飛行距離 (マイルージ) によって各種特典を提供するものであるが、小売業の場合は、自社の店舗で購入した買物金額の累計によって特典を与える「優良顧客対応プログラム」である。何れも顧客データベースがシステムの基盤となっている。

F M I が調査した F S P の採用効果を下記に分析、考察する。一人当たり買物金額で見ると一般顧客が22ドルに対し、メンバーは35ドルと実に70パーセントの増加となっている。又、顧客当りの粗利益率、顧客の定着率 (Retention Rate) においても改善されているのが見られる。

1998年2月に発表された、R M A A : Retail Marketing And Advertising International社の調査結果では、人口の46パーセントがカード・メンバーになっていると分析している。従ってほぼ半数の家庭がすでに何らかのカード・プログラムに入っており、その数は急速に拡大していると言って良いであろう。年間収入の高い層 (75,000ドル以上の家庭) の普及度が高いという特徴も調査結果で現れている。さらに同調査によると、43パーセントのメンバーがこのプログラムに参加することによって、実施店舗での買物点数/金額が多くなっていると答えており、更には16パーセントものメンバーが自分の参加しているプログラムを実施している店以外では買わないと回答している。このプログラムが極めて効果的に運用されているのが分かる。同調査は、カスタマー・リテンション (顧客の維持) 率が5パーセント高まった場合、約10パーセントの経費を削減する事ができ、その結果として利益は30パーセント向上すると調査分析している。新規の顧客獲得は広告宣伝費等の投入が膨大にかかるので、既存の顧客をどう維持し、新規顧客の固定化を如何に高めるかが高い経営効率を実現

する決め手となる（図表-4）。

1	46%	米国人口の約45%が何らかのロイヤルティ・プログラムに参加している。女性の参加者が多い
2	\$75,000	年間収入7万5千ドル以上の乞う高所得者に参加者が多い。
3	43%	プログラム参加者の43%は、FSPによって購買頻度が高くなっていると回答。
4	16%	16%の参加者はその店しか行かないと回答。
5	5/10/30	FSPの実施により、顧客維持率は5%上昇すると、経費は10%以上削減され、粗利は30%上昇。
6	効果	売上額の上昇 : 10-25% 顧客維持率向上 : 8-11% グロスマージン上昇 : 1-2パーセント・ポイント 顧客購入金額の上昇 : 最大14%

出典: Retail Marketing and Advertising (RAMA), 2-98

全米最大の食品業界団体であるFMIの調査レポートSPEAKS '97はFSPの採用効果を次の様に調査分析している。

	FSPメンバー顧客	通常顧客
平均買物金額	\$ 36.00	\$ 22.00
週当たり来店回数	19.6回	2.20回
平均粗利益率	25%	23%
顧客離れ	18%	21%

RMAAの調査でもFSPの採用効果は高いと分析しており、売上は多くのスーパーマーケットで10パーセントから最大25パーセント拡大しており、粗利益率では1パーセントから2パーセント増え、顧客一人当たりの買い上げ金額は最

大14パーセントの伸びが実現されている。さらにFMI調査はリテンション・レート（顧客維持率）は8～11パーセント増加していると発表している。このようなFSPの成功によって次々に採用企業が増えており、プログラムの実施効果が今後共高いレベルを維持出来るかどうかは疑問であるが、少なくとも早期に実施した企業は顧客データの蓄積効果によって継続的にメリットを享受出来るであろう。

3. FSP登場の背景と理論

流通業に影響を与える5つの要素、すなわち、消費者の変化、デモグラフィ⁽³⁾の変化、競合の更なる激化、ネイバーフッド・ショッピング⁽⁴⁾への回帰、そして情報システム技術の進化は、かつてないスピードで拡大している。従来のやり方では自ずと対応に限界があり、企業の戦略、運営、組織、文化は劇的に変革していかなければ“競合”に伍していけなくなってきた。

従来型のマーケティング手法を見てみよう。従来の商品を中心とした競合の世界は対象とする顧客層が何を望むのかを市場調査することから出発する。対象顧客の統計学的サンプル集団でテストを行い、大多数が何を望み何を好むかを選定しようとする。その後企業は、調査を通じて得た消費者のニーズを満足させ得る商品を開発／製造し、マス・メディアを通して宣伝活動を行い、対象とした顧客層に販売する。これはプロダクト・アウトのマーケティング思想である。店舗での販売促進策においても特売中心で、あらゆる消費者に同一価格で商品販売する。しかし、消費者の生活パターンが多様化しているのに対し、他の企業と同じ事をやっていたのでは、商品販売価格、店舗立地、品揃え等、誰でもが行おうとしている要素でしか差別化は実現されない。ここに、商品を中心に置いた競合から顧客を中心に据えた競合（カスタマー・セントリック・マーケティング）への移行が始まってきた。

「Customer Specific Marketing」の著者でありコンサルタントのブライアン・ウルフは、顧客別マーケティングには二つの原則が存在していると言って

いる。一つ目の原則は、「全ての顧客が企業にとって平等ではない」であり、二つ目の原則は、「与えられる特典、相手が自分にどう報いてくれるかによって消費者購買行動は影響を受ける」という原則であるとしている。顧客一人一人の購入品目や買い上げ金額、来店頻度は異なり、従って店への利益貢献度は異なっている。特売商品だけを購入するチェリー・ピッカー⁽⁵⁾と、来店頻度が高く利益貢献度の高い客に対し、同じ価格と同じサービスで対応するのは賢明なやり方ではないと指摘している。

「20/80の法則」で、上位20パーセントの顧客が全体売上額の80パーセントを占めているのであるならば、誰が上位20パーセントで誰がトップ10の顧客であるかを捉え、上得意客に対しより行き届いたサービスを提供したり、特典を提供すべきであるという論理がそこにはある。従来この顧客別データを捉えるに企業は多大なシステム投資が必要となり、費用対効果を上げるのは困難であったが、「技術が変化する時ルールも変わる：ダニエル・バラス」であり、今、それが可能となったのである。「顧客は本来、異なった扱いを受け入れるし、更にはそうしてもらうことを期待させしている」とブライアン・ウルフは語っている。⁽⁶⁾

人間は、自らが相手にとってどんなに重要な存在であるのかを知ってもらいたいと思っており、相手がその様に対応した場合その提案を受け入れる。従って、「顧客はすべて大事である」という原則の枠内で、企業に対する貢献度によって特典や情報の内容に然るべく差をつけ、また日頃のコミュニケーションのあり方にも特別の配慮が必要だ、というものである。情報システムの急速な高度化と導入の容易さによって、商品を中心としたビジネスに対して、顧客を中心に置いたビジネスは、究極的には個々の顧客とのインタラクションを行い、また顧客からのフィードバックをもとにして、顧客別に特有の商品やサービスを提供することが可能となる。カスタマー・インタラクション・データ⁽⁷⁾をデータベースに取得し、分析する技術が企業の優劣を決することとなる。

4. ステルス・マーケティング

商品中心から顧客を中心に据えた競合への移行が開始されると、マーケティングは従来のやりかたとは異なったものになる。セグメントされた顧客、さらにはOne to One関係が構築された顧客に対し、目的を明確とした様々なマーケット・プランの実施が可能となってくる。まさにピンポイント戦術を駆使出来る基盤が出来上がることとなり、企業は競争相手からは捕捉されずに有効な手を打つことが出来る。ステルス戦闘機は湾岸戦争の「砂の嵐戦略」で使われたものであるが、「ステルス」概念＝ステルス・マーケティングはF S Pの分野においても有効であると思われる。ステルス戦闘機はレーダーの補足率が通常に比べ1000分の1であり、相手から捉えにくいものであるが、F S Pでも相手から見えない「作戦」を打てる。全ての消費者に対しチラシ広告で販売促進をするのに対し、カードメンバーのみ、もしくは特定の顧客のみと直接コミュニケーションを計るF S Pは、競合相手に手の内を知られないで戦略を実行する事が可能となる。競合上のこの利点を如何にうまく使うかがポイントとなる。

ステルス・マーケティングをうまく使った例として米国ドロシーレーン・マーケットでのミルク戦争の例があげられる。競合相手が固定客拡大を目的として1ガロンのコストが1ドル8セントのミルクを99セントで販売するプロモーションを開始した。ドロシーレーン・マーケットでは通常価格を1ドル9セントにするとともにデータベースからミルクを頻繁に購入する顧客を選び出し、上位顧客には65セントで購入できるクーポンを送ったのである。個々の顧客との直接のやり取りのため、競合相手はこの作戦を全く見る事が出来ない。顧客全体から見た場合、特定の商品を継続的に購入する顧客は必ずしも多くはなく、ディスカウントのインパクトは軽微であり、顧客の店離れを防ぐことができる。何よりも、競合相手の受けるダメージは大である。顧客の獲得は出来ず、コスト割れのミルクを大量にチェリーピッカーに販売せざるを得なかった。ミルク戦争は一つの例にすぎないが、顧客情報を持つことによって限らないステルス・

マーケティングの可能性が考えられる。その可能性を実現させるのは企業の発想力であり、発想力を生み出す企業のナレッジである。

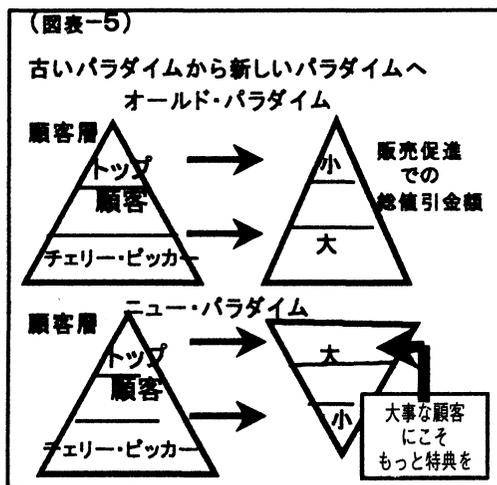
5. 事例研究

米国におけるFSP実施例をドロシーレーン・マーケットとユクロプスで考察する。

5-1. ドロシーレーン・マーケット (DLM)

ドロシーレーン・マーケット (以下DLM) は、米国オハイオ州デイトン市に所在するわずか2店舗の地域スーパーマーケットである。他のスーパーマーケットが行っているのと同様、週別の販促セールを販売促進策の柱として実施してきた。DLMはフライヤー (新聞折り込みチラシ) を販売対象地区に広く配り、ロスリーダー (目玉商品) を大量陳列し、消費者が多数来店する事を最重要視していた。誰でも行うこの方式では、あくまでも価格が鍵であり、大量仕入が可能な大手に伍して競争するのには限界がある。又、ロスリーダーのみを購入するチェリー・ピッカーを最も利する事となり、優良顧客に対する利益の還元にならない場合が殆どである。誰が真の優良顧客であるのか、いかにした

たらチェリー・ピッカーを除く事が出来るのか、自店でも競合店でも買物をするスプリット・ショッピングの顧客にどうストア・ロイヤリティーを高く持って貰うのか、更には、全体としての利益性を如何に高めるか、これらの経営課題を解決するシステムとしてDLMはFSPを採用するに至っ



たのである。

従来のパラダイムからのシフト、即ち優良顧客により多く報いるパラダイムへの転換を行った（図表-5）。このプログラムは、クラブDLMと名付けられ、1995年5月31日より実施された。従来から保有していたリストを利用して既登録顧客にたいし事前にカードを送付すると共に、会員募集のキャンペーンが実施され、会員はデータベースに登録されていった。カードにはバーコードが印刷され、カードは会員が買物する毎に読み取られる。このシステムにより、どこに住む誰が、いつ、何を買ったのかが判る仕組みが出来上がった。今迄、チェリーピッカーを含め、全ての消費者が買う事が出来た特別価格の商品は、今はクラブDLM会員のみが可能となったのである。データベースは、誰が優良顧客なのかを購買履歴から分析し、更に優良顧客個別に購買頻度の高い商品をリストする事が出来る。開始後4ヶ月目に、新聞折り込みのフライヤーは全面的に廃止し、その経費25万ドルはクラブDLMのオペレーション費用に廻す様になった。

個々の顧客が何を買ったかという購買履歴をデータベースで検索する事によって、顧客毎の嗜好に合わせた販売促進策を打ち出す事が出来る。例えば、パンを沢山買っている顧客には、パンのクーポンが入ったダイレクトメールを送る等、DLMは個別対応をする様になった。月間に発行するニュース・レターは、過去3ヶ月間の購買累計額上位30パーセントの優良顧客に送る様にしている。販売促進策は今迄の全方位的な手法から、ターゲットを絞ったマーケティングに変わった訳である。この上位30パーセントの優良顧客からの総売上額は全体の82パーセントを占め、上位1パーセントの最優良顧客による買い上げ額は11.3パーセントにも達している。今や、誰が大事な顧客であるかが明確に認識する事が出来たのである。従来のマス・マーケティングでは、販売促進費の大部分が結果としてチェリー・ピッカーに向けられていたが、重要客先へとパラダイムがシフトした。この為、プログラム開始前と比べ来店客数は23パーセントの減少となったが、その殆どはチェリー・ピッカーであり、上位30パーセン

トの客からの減少は2パーセントのみである。1997年8月時点でのクラブ会員数は5万4千名との事である。11月末のサンクスギビング・デー（感謝祭）には、カード・メンバーの購買頻度によって、七面鳥の割引クーポンを贈り感謝の意を表した。最も頻繁に買物してくれた会員には100パーセント割引、以下頻度に従っての割引クーポンを贈ったのであり、見事な演出である。

又、ミルクやステーキ肉等のカテゴリー別にも、買い上げ頻度の高い顧客を分析し、これらの顧客に対しDLMはダイレクト・メールの発送、クーポン券の送付などターゲット・マーケティングを実施している。毎月の上位顧客に対する店長自筆によるサンクス・レターを送り、コミュニケーションを怠らない努力を続けている。このようにDLMは顧客の囲い込みをおこない顧客とのダイレクト・コミュニケーションをとることによって、競合相手からは捕捉されないステルス・マーケティングを実践している。

特筆すべき事は、地域社会に対するチャリティーを、クラブDLMプログラムと併用して実施している事である。クラブ会員は、申し出によって、190のチャリティー団体の中から希望する団体を選び、このプログラムに参加する事が出来る。申し込んだ会員がDLMで買物をすると、買物額の一定比率がチャリティーとして向けられる事となる。このプログラムには4,500人の会員が参加し、1997年で5万ドルがコミュニティに還元された。更にDLMは地域の少年少女のスポーツ振興の為スポンサーになったり、独立記念日、感謝祭等、市の主催するパレードにも積極的に参加してコミュニティとの親睦を計っている。地域消費者との強い結びつきと、地域に対する貢献が行われている訳である。

特売セールを廃止した事により、DLMは特売用の商品を大量に毎週仕入れる事もなくなり、商品の搬入がスケジュール化され、効率的な在庫管理が出来る様になった事もクラブDLMプログラム導入の効果である。

本プログラムの実施で、消費者の購買傾向が今迄よりも明確に把握する事が出来る様になった。従って、需要に合った補充・発注を行える訳である。これに

依ってDLMの在庫は、従来に比べ約35パーセント減少したとの事である。

経営者のノーマン・メインは、クラブDLMプログラムを実施して以来、売上額は前年比8.2パーセント上昇、粗利益と純利益は、夫々4ポイント、2-3ポイント高まったと語っていた(1997年9月及び10月訪問時のインタビュー)。

5-2. ユークロプス

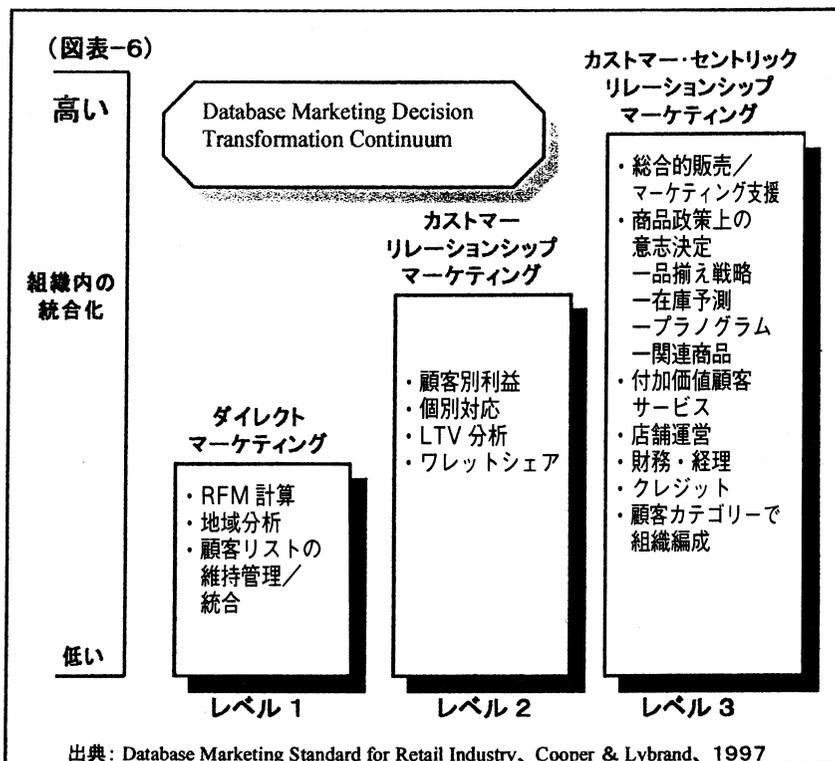
ユークロプスはバージニア州リッチモンドに本部をおき25店舗を展開している地域スーパーマーケットであり、FSPのバイオニア企業として先進的なプログラムを実施している。ユークロプスは1994年からUVC : Ukrop's Valued Customerカードを発行し、FSPを実施している。カード会員は37万5千世帯に及び、全売上金額の90パーセント、売上件数の60パーセントがカード会員からもたらされている。25万2千人のUVCメンバーは過去12ヶ月にユークロプスで何らかの買物をしており、顧客離反率が極めて少ないことを表している。特に売上金額上位20パーセントのメンバーの離反率は1パーセント以下であり、高いリテンション率（顧客維持率）となっている。

ユークロプス社では、データベースと顧客管理ソフトウェアによって顧客の購買パターンを様々な角度から分析し、マーケティングプログラムに活用している。UVCメンバーは、購買総額、世帯構成、最寄り店舗、頻繁に購入する商品の部門/カテゴリー/サブカテゴリー/メーカーによってグルーピングされる。さらに購入商品によってUVCメンバーのライフスタイルを見出す試みも行われている。すなわち低カロリー商品、子供服、ベビー用品、などにライフスタイル・コードをつけ、これら商品の購入頻度によってUVCメンバーのライフスタイルをグループ化するものである。このように購買パターンをモニターすることによって、ユークロプスは顧客の生活パターンにあった販売促進策を個別に実施している。例えばベビー用品/食品を購入の顧客にはミルクの特別クーポンを送るとか、低カロリー食品を良く買う顧客は健康留意していると思われるので特別なレシピ（調理方法）を送るというアクションがとられ

る。ユークロプスでは、顧客が見え購買パターンが読めるようになると、顧客のロイヤルティーに報いるための方策は殆ど無数にあると考えている。これらの方策はユークロプスの顧客とのOne to One関係であり、競争相手からは見ることができない。まさにステルス・マーケティングの実践である。

6. 顧客データベース活用の三つのレベル

FSPを効果的に実践し、ステルス・マーケティングで競合他社に対し有効な手を持つためには、顧客をより良く理解することが基本となる。顧客優先プログラムにおいてはデータベース・マーケティングがインフラとしてプログラムを支えている。ここでは顧客データベースの活用について記述していく。顧客データベースの活用はどのように進化していくのであろうか。クーパー&ラ



イブラントは小売業界のデータベース・マーケティング標準を1997年に発行し、One to Oneマーケティングに至る3つのレベルを規定している。⁽⁸⁾それらは、第一レベルがダイレクト・マーケティング、第二レベルがカスタマー・リレーションシップ・マーケティング、そして第三のレベルがカスタマー・セントリック・リレーションシップ・マネジメントである。このレベル付けにもとづいて、重要となる事項を考察する。(図表—6)

6—1. ダイレクト・マーケティング

ダイレクト・マーケティングはデータベース・マーケティングの初期段階であり、顧客データベースを有する多くの小売業はこのレベルである。⁽⁹⁾この手法は現在通信販売業務で先行的に採用されている。ある通販会社のトップマネジメントは次のように話していた。「我々通信販売会社は店舗が無く、日頃お客さんの顔を見ることができない。顧客毎の購買履歴を詳細に分析することで何とかお客さんの顔が見えるようにしたい。このためのデータベースは我々にとって必須な道具なのです。」世界最大の通販会社であるドイツのオットー・バーサントを始め、殆どの通販会社は大規模データベース・システムを駆使して顧客分析を行っている。そのため、統計学、数値計算を専門に学んだ学生を採用し、データ分析を専門に従事させている。ダイレクト・マーケティングのレベルでは顧客リストのデータベース化が基本的要素であり、カード入会申込書、商品購入申込書からデータベース化する。米国の申込書では、年収だとか、持ち家云々、所持カードの種類、趣味など複雑な属性を記入するケースは殆ど見られない。氏名、住所、生年月日、電話番号等基本項目のみの記入であり、会員入会希望者の登録時の負担を軽減しているようである。一部の小売業では、配偶者のクリスチャンネーム、結婚記念日、そして10歳以下の子供達の誕生日を記入してもらっているケースもある。この顧客別基本データに、毎回の購買履歴が蓄積されていき、いつ、どこで、誰が、何を、いくらで、どのような支払手段で購入したのか等の明細が発生別に記録される。ここでは特定の顧客

グループを選定したターゲット・マーケティングが実践されており、その分析手段として多くはRFM手法⁽¹⁰⁾が利用されている。R：Recencyは直近での購入履歴，F：Frequencyは購入頻度，M：Monetaryは購入金額であり、夫々の要素にウエイトをつけて顧客の重要性を判断する。これら分析技術を使って、消費者嗜好，地域別の動向，商品別の動きを見ていき，顧客をセグメントに分けて分析していく。このレベルでは，ダイレクトメールのヒット率向上等，特定の販売促進策が最大の効果を上げるのを目的としている。

6-2. カスタマー・リレーションシップ・マーケティング（顧客との関係作り）

このレベルでは，セグメントから一歩進んで，顧客別の購買履歴から傾向を捉え，購入頻度の高い商品の追加購買促進や，関連商品の販売を提案していく。⁽¹¹⁾ダイレクトメールによるクーポンの送付であるとか，電子クーポンの提供がアクション項目として実施される。顧客層は大量に購入する客や，利益性の高い商品を購入する客，さらには長期間の付き合いをする客等パターンに分かれるので，顧客別に企業としてどう付き合いをすべきかははっきりさせる必要がある。このため，顧客別に，家計支出の中で自社のウエイトを計るワレット・シェアの指標であるとか，利益をどれだけ上げてくれるのかの利益性の指標，更には長期間での付き合いを表すLTVの指標を設定する。

顧客情報を適宜分析することによって，顧客に何らかの変化があったかどうかを分析し，適切な対応策が実行に移される。特に，店離れの兆候があるかどうかを分析するのは重要な点である。もしそのような傾向がデータから読み取れた場合には，電話やメールによる事実確認が早急なアクションとして実施されることとなる。この段階では，情報システム部門や，データ分析部門だけではなく，他の関連セクションの選別されたスタッフにも顧客データが検索出来る様にし，より広い観点から顧客の購買動向を分析していくこととなる。数十万，数百万に上る顧客の過去2年／3年の購買記録となるとその量は膨大なものとなる。この途方もない量のデータから顧客の行動を探り出すのは容易なこ

とではなく、たびかさなる仮説と検証の試行錯誤では限界に達してしまう。このため、データ・マイニングのソフトウェアが開発され、実用化されてきている。マイニングは、鉱脈や金脈の中から貴重な資源を探し出すものであり、このソフトウェアを活用して、膨大なデータの中から顧客の購買行動という金鉱を探し出すのである。データ・マイニングにはニューラルネット等のパターン認識技術を用いた分析手法もあり、顧客の購買行動はパターンとして認識され、それにより顧客のセグメント化は様々な組み合わせで行われることが可能になる。これらの技術を駆使して、個々の顧客のワレット・シェアを高めるのか、利益性の向上を狙うのか、長期間の付き合いでLTVで勝負するのか、ビジネス上の意思決定を方向付ける。

6-3. カスタマー・セントリック・リレーションシップ・マネージメント ：顧客を中心に据えた経営

顧客との関係作りが出来上がったならば、企業の組織や機能も顧客を中心としたものに進化し、顧客を中心に据えた経営が行われることとなる。⁽¹²⁾商品、販売、経理財務、広告宣伝といった機能主体で構成されている現在の組織は顧客セグメント別に再構築される事になる。顧客別の取り引き記録を基に、顧客層を仮に、超優良顧客、優良顧客、一般顧客と分類したとすると、夫々の顧客層への企業としての対応は異なってくるはずである。超優良顧客に対しては、売上げや利益の貢献度は極めて高いので特別な対応をする必要がある。例えば小売業の場合、顧客との関係を継続的に持続するための日頃のコミュニケーション、特別な販売促進、個別の要請に対する対応、商品の配送、ファッションや家具調度等の総合生活提案、コンサートやディナーへの招待、投資や金融に關しての情報提供等が行われる。顧客担当者を設定するだけでは重要顧客を満足する事は出来ず、商品、宣伝広告、デザイン、販売、サービスのセクションが一体となった組織対応が必要となってくる。もちろん、この顧客層での利益性を分析するために経理/財務からの参画、詳細データを分析する為、アナリス

トの参画も考えられるであろう。新しく構成されたチームの目的は、重要顧客のライフタイム・バリュー（生涯価値）をいかに高めるかである。損益計算書もこの顧客カテゴリーに対して作成され、適時分析される。

優良顧客に対しては、リテンション・レート（顧客維持率）をいかに高めるかが主要目的となり、この目的実現に向けて販売、商品、宣伝広告、サービス、経理／財務の各部門からメンバーが集められチームが構成される。同様に一般顧客に対してもチームが編成され、このカテゴリーの目的である一般顧客の優良顧客へのステップ・アップに向けてのビジネスが推進される。

1997年のFMI（全米食品行協会）大会で、ユクロップスのユクロップ副社長は、「カスタマー・カテゴリー・マネージメントを最終的に目指している。」と語っていたが、顧客層別に対応する組織形態がカスタマー・カテゴリー・マネージメントである。商品部であるとか、販売部であるとか企業の機能を軸とした既存の管理体制から、商品グループを軸とした「カテゴリー・マネージメント⁽¹³⁾体制」に現在移りつつある。その先には、顧客層を軸とした「カスタマー・カテゴリー・マネージメント体制」が顧客に焦点を当てた企業組織として登場してくることになると思われる。この組織体制の下で、企業と顧客間の1対1（One to One）の関係が、本格的に構築される。

7. 結語

本稿では顧客優先マーケティングを取り上げ、その手段としてのFSP及び活用形態としてのステルス・マーケティングを分析してきた。さらにその進化過程として、顧客優先マーケティングの背景からOne to Oneマーケティングに至るまでのステップについて述べてきた。

消費者嗜好の多様化は急速に進展しており、消費低迷の中、競合激化は流通業各社を苦境に落とし入れている。さらには情報武装された欧米の巨大流通業の進出も予想され、流通ビッグバンの到来もまじかに迫っている。消費者の限られた時間をどうショッピングに向かわせるか、流通業の最大の課題でありチャ

レンジであると言っていいであろう。今、顧客との付き合いかが問われている。「過去にとらわれる者は未来を失う」(ウインストン・チャーチル卿)。猛烈な勢いで変化しているマーケットで、過去の栄光にしがみついていたのでは、思ってもいなかった新規参入の競合相手に敗れ去ってしまう。金融破綻で敗れ去った企業は「マーケットに負けた」と苦渋に満ちて語っている。ここでのマーケットはグローバル化し、個人株主が多くなった金融/株式市場であろうが、流通においてはまさしく消費者そのものがマーケットである。このマーケットで猛烈な勢いで変化しているのは消費者そのものである。消費者の変化が常態化し、技術革新とグローバリゼーションが押し寄せてきている今、過去の栄光と成功体験にとらわれない戦略の立案とそのアクションが必要となってくる。店舗で基本的に守らなければならない要素に加えて、商品別/顧客別売上データを注意深く分析することによって顧客ニーズ/ウオントを探り出す努力が必要である。企業のナレッジを集約したFSPとステルス・マーケティングの採用は、顧客に近づき、顧客に満足を与える戦略の一つであろうと思われる。

注記及び引用

- (1) CRM : Customer Relationship Marketing
顧客層別、顧客別のデータにもとづいて、ニーズ、ウオント、購買行動パターンを分析し、顧客との関係を高めながらビジネスを行うマーケティング手法。ターゲット・マーケティング、One to One・マーケティングの中間に位置づけされる。
- (2) Don Pepper & Martha Rogers , *The One to One Future*, 1991, pp-5-6
- (3) Demographic
年齢別人口統計として理解されているが、米国ではもっと広い意味で解釈されている。人種別、給与所得別、主要職業別、ライフスタイル別、等にも用いられている。地域別/店舗別に特化しようとするマイクロ・マーケティングの動きの中で、デモグラフィック分析が重要さをましている。
- (4) Neighborhood Shopping
近隣(ネイバーフッド)の商店やスーパーマーケットでの買物。ここでは、店は顧客の顔や嗜好も分かっており、顧客別の対応が出来る。ショッピングが、都心、郊外の大型店に移ってきたが、今、再度ネイバーフッド・ショッピングへの回帰がおころうとしている。物理的距離をネットワークや情報技術で短縮し、あたかもすぐ近くの店と同じような便利性と親密性を消費者に持ってもらうとするものである。

- (5) Cherry Picker
「美味しそうなサクランボだけを摘まむ人」から来ており、特売商品のみを購入し、通常商品には興味を示さない消費者。
- (6) Brian P. Woolf, *Customer Specific Marketing*, 1997, pp.9
- (7) Customer Interaction Data
顧客と企業との間で発生するやり取りの詳細記録。顧客が買物をした時、その購買記録は精算時にPOSデータとして捉えられる。POS記録から、だれが、何を、何時、いくらで、どのような決済手段で買われたかのインタラクション・データが取得できる。しかしこの情報のみでは不十分である。インターネット・ショッピングでは、誰が、どのような商品を買おうとしたのかが、消費者の商品検索を記録することで捉えられる。さらに、苦情処理や案内のコール・センターにかかってくる消費者の電話を記録する事も可能となってくる。このような様々な顧客とのやり取りをデータベースに記録し、消費者をより理解するのに活用することとなる。
- (8) Cooper & Lybrand Consulting, *Data Base Marketing Standard for the Retail Industry*, 1997, pp3
- (9) Martha Rogers & I M R A, *1 to 1 Marketing, A Foundation for building Customer Loyalty*, 1998, pp15
- (10) R F M評価方式
データベースを使ったターゲット・マーケティングで、顧客の過去の購買履歴を分析する手法。RはRecencyで最も最近購入された年月日であり、FはFrequencyで過去2年なりの一定期間に何回購入されたかを表し、MはMonetaryで一定期間での購買金額を意味する。夫々に企業独自に設定されたウエイトをつけその合計の評価点で、ダイレクトメールを送ったり、カタログを送ったりする時の顧客絞り込み判断材料とする。R F M評価方式を利用する事によってリスポンス率（カタログを送った客で実際購してくれる顧客の率等）を高めようとするものである。販売商品をカテゴリー別に分け、カテゴリーでのR F Mを分析する手法もとられている。現在では顧客をより深く認識し、取引明細データから目的とするターゲット顧客を選び出す方法としてデータ・マイニング技術が採用され始めている。
- (11) Martha Rogers & I M R A, *1 to 1 Marketing, A Foundation for building Customer Loyalty*, 1998, p.15
- (12) Martha Rogers & I M R A, *1 to 1 Marketing, A Foundation for building Customer Loyalty*, 1998, p.16
- (13) Category Management
E C Rを構成する要素として欧米の食料品業界で採用が進められている管理システム。管理単位を商品と部門の間に位置するカテゴリーを戦略的な単位として捉え、商品化計画、物流、販売促進、等をこの単位で管理する手法。この単位の責任者はカテゴリー・マネージャーであり、取扱商品の決定、在庫レベル棚割り、販促、バイニングの全責任を持つ。カテゴリー全般の販売と利益の責任を持つ事によって、取引先と長期的観点からビジネスを行え、結果としてマーケティングとマーチャンダイジングでより緊密な製販関係が構築出来る。

参考文献

- Brian P. Woolf, *Customer Specific Marketing*, 1997
- Cooper & Lybrand Consulting, *Data Base Marketing Standard for the Retail Industry*, 1997
- CSC: Computer Science Corp. & RIS : Retail Information News, *Eighth Annual Retail Technology Study*, 1998
- Don Pepper & Martha Rogers, *The One to One Future*, 1991
- FMI Food Marketing Institute, *Category Management Report: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, 1994
- FMI Food Marketing Institute, *The Food marketing Industry, SPEKS*, 1997
- Kurt Salmon Associates, *1996 Annual Consumer Pulse Survey*, 1997
- Kurt Salmon Associates, *Customer Outlook '98*, 1998
- Martha Rogers & IMRA, *1 to 1 Marketing, A Foundation for building Customer Loyalty*, 1998
- Roger D. Blackwell, *From Mind to Market*, 1997
- 舟本秀男・清家彰敏他『パワー・イノベーション』新評論社, 1999
- 舟本秀男『流通再生戦略』同友館, 1998
- 原田 保『デジタル流通革命』同友館, 1997
- 原田 保『小売進化論』大学教育出版, 1998
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990
- 清家彰敏『日本型組織間関係のマネジメント』白桃書房, 1995
- 清家彰敏他『事業進化の経営』白桃書房, 1998
- 清家彰敏『進化型組織』同友館, 1999
- 寺本義也『ネットワークパワー』NTT出版, 1989