

## テーマ2 CRMの進展に伴う牛乳類への影響

---

2-1	CRMへの取組み	————	P16
2-2	小売業のCRM戦略	————	P21
2-3	FSP導入事例	————	P24

### 2-1 CRMへの取組み

#### 牛乳類にとってのCRM(※) の活用と今後について

##### ※CRM

(Customer Relationship Management)  
電子情報システムを応用し  
て、顧客との関係性の形成・  
維持を行うあらゆる企業活動  
(製品開発、マーケティング、  
営業活動、サービス等)を統合  
的に管理する手法。

CRMの深耕で顧客の購買特性を正確に把握できるようになれば、牛乳類にとってもより有効なマーケティングが可能になると考えられる。

顧客特性を分析し、牛乳に対してどのような価値意識・購買行動を持つのか正確に把握できれば、顧客の実態を鮮明に掴むことが可能になる(13ページ図表13参照)。

こうした区分を量的に捉えることで、基本的な商品構成や棚割り、消費量について検討することが可能になり、特に保存のきかない牛乳にとっては、店舗及び工場レベルでの効率的な販売と需給調整を進める上で重要なポイントとなるだろう。

さらに、各商品のフェイスング数や価格設定について、顧客特性に応じた平日・週末、月初・月中・月末での調整が可能になれば、販売効率の向上とともに、顧客ニーズへの高度な対応も可能になる。

さらには値引幅に関係しない、高質な正価販売商品の開発や販売活性化に寄与する可能性も考えられる。

いずれにせよ、どのような価値の商品提供が顧客の満足・支持に結びつくのか、明快な方針や仮説を元にCRMの取組みを進める必要がある。

#### CRM(カスタマー・リレーシ ョンシップ・マネジメント)へ の期待

SFA(Sales Force Automation)、コールセンター、データ・ウェアハウスなど、CRMに対する注目が高まったのは、1990年代半ばのことである。

SFAは営業担当者の業務を効率化し、コールセンターは顧客と企業のきずなを密接にする。データ・ウェアハウスは、個々の顧客が潜在的に持つニーズを顕在化させ、ワン・トゥ・ワンマーケティングを実現させる。

そのCRMに対する期待が再度高まっている。IT不況なる言葉がマスコミで取り上げられているが、企業はIT投資をやめたわけではない。勿論やみくもな投資が行われているのではなく、デフレが進行する中、その投資対象はさらなる効率化と合理化効果を生み出すことにフォーカスされている。

新規顧客の開拓、または既存顧客に対して如何に有用な提案をして売上を拡大させるかが、企業にとって成長するための二大手段である。

特に重要なテーマとしては、既存顧客を離さないようにすることである。何故なら、「同じ利益を得るのに、新規顧客は、既存顧客に比べて5倍のコストがかかる」というのが定説だからである。そのための道具としてCRMシステムが再認識されている。その上、CRMシステムを実現するソリューション(解決策)そのものが進化し単なる部門の効率化に留まらず、全社を顧客中心へと組み替える経営ソリューションへと進化していることが、企業(特に経営層)のCRMに対する関心を高めてい

る。

## CRMの課題

しかしながら、CRMシステムの扱いには注意が必要である。CRMをいち早く導入したユーザーの多くがサイクルが長く、コストが高い上、明確な成果が得られないという点に不満を持ちがちである。

- (1) ビジネス面での課題－効果的なCRMは市場への浸透を促し、顧客との関係を強化。導入に際しては、社内のビジネス・プロセスを全面的に見直す必要あり。また、複数の部門が制約を受けることなく協力し合うことも必要。
- (2) 技術面での課題－複数の通信チャンネルを調整し、バックオフィスと電子取引アプリケーションを統合する作業には、多くのITリソースが必要。一部の技術に関しては、管理をベンダーや外部の企業に任せた方が効率が良い場合もある。
- (3) CRMソリューションのメリット－顧客の満足度が向上
  - ・売上増を期待できる
  - ・会社のイメージが向上
- (4) CRMシステムのデメリット－導入と維持に多額の費用がかかる
  - ・技術面の要求条件が厳しい

### CRM成功の必須条件

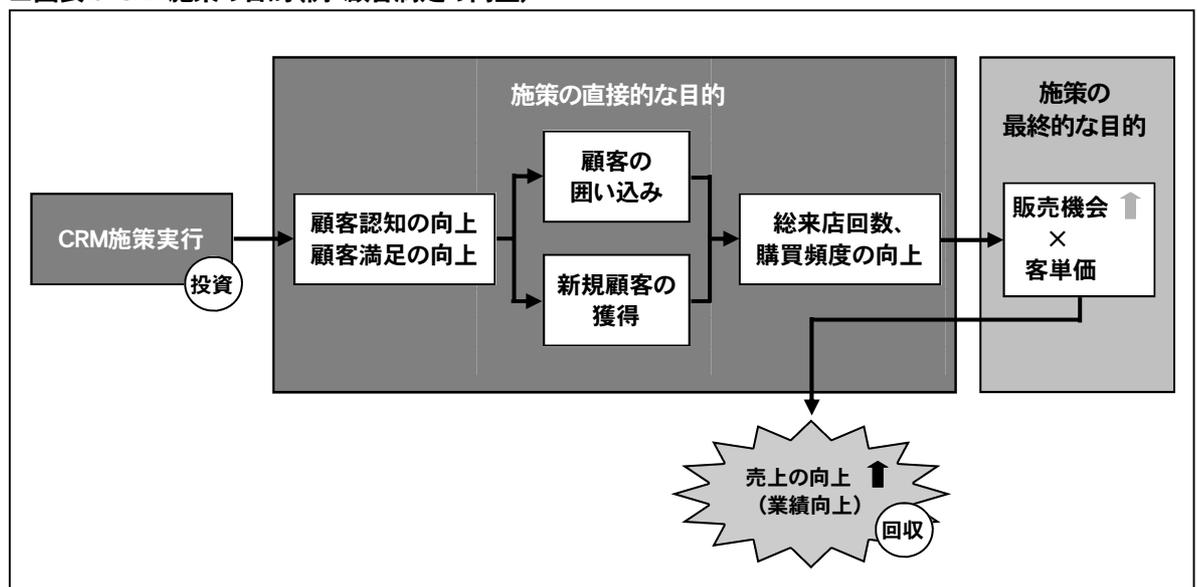
CRM推進のためには、当然コストがかかる。直接コストとしては、既存顧客の囲い込みや新規顧客の獲得のためのポイントバックやダイレクトメールなどのコストが挙げられる。また、間接コストとしては、システム導入コスト、CRMに対する施策をプランニングするセクションの人的コスト～実行部隊の人的コストも不可欠なため～を含む。ここでいうコストとは会計的な経費のことを指すが、CRMシステムに投入したコストとは投資的意味合い(将来獲得できると想定できる価値を想定して費用を投下する)を含んでいる。CRM施策による収入の増加分で、投資した管理会計コストまでを回収してなお余剰が残れば、確実に営業利益が残ったことになり、CRM施策は大成功を収めたことになる。

CRMの効果測定は、CRM施策に投資した管理会計コストの算出と、効果を測定する仕組みが必要である。効果が芳しくない場合は、早期に施策自体の軌道修正をする必要と、状況によっては施策自体の継続の可否判断も必要となる。そのためには、きちんとした指標の設定と効果の管理が不可欠となる。

施策の直接の目的は、顧客満足や顧客認知をあげ、顧客の囲い込みや新規顧客の獲得と来店頻度、客単価の向上を図ることが一般的である。施策をプラン・実行した時点で何らかの投資が発生しているが、投資を回収するには顧客の購買回数の向上や顧客単価を上げることで、実施前より売上金額が上回る効果の獲得が必要となる。また、実施前の売上数値から増加しなければ、効果が出ていないとは限らず、既存顧客を囲い込み施策によって維持できたならば、結果的に売上の減少を回避できたこととなる。そして、食い止めた減少額が投資額を上回れば、投資の回収はできたことになる。

様々な施策の最終目的は、財務会計レベルの業績改善にある。しかしながら、それだけの数値ではあまりに大雑把でありすぎるために、管理会計によってCRM施策の対象レベルの指標を算出し、それらの指標の改善の積み重ねで、最終的には財務会計に反映されるような指標の設定が必要となる。

■図表15: CRM施策の目的(例:顧客満足の向上)



**指標管理は成功の重要なカギ**

施策の目的に応じた評価指標の設定も重要である。図表16は顧客の囲い込みを前提とした施策の評価指標の一般的な例である。先行指標として“短期的な評価指標”と、結果指標として“最終的な評価指標”に分類してある。“短期的な評価指標”は、施策によって比較的短期に表れる指標で、これらの数値の動きがCRM施策の進捗度合いや内容の妥当性に関する客観評価になる。“最終的な評価指標”は施策の投資に対する回収の度合いを表す。CRM施策に必要な管理会計コストと施策対象顧客セグメントからの売上増加分を管理することで、結果を利益という観点で評価することができる。

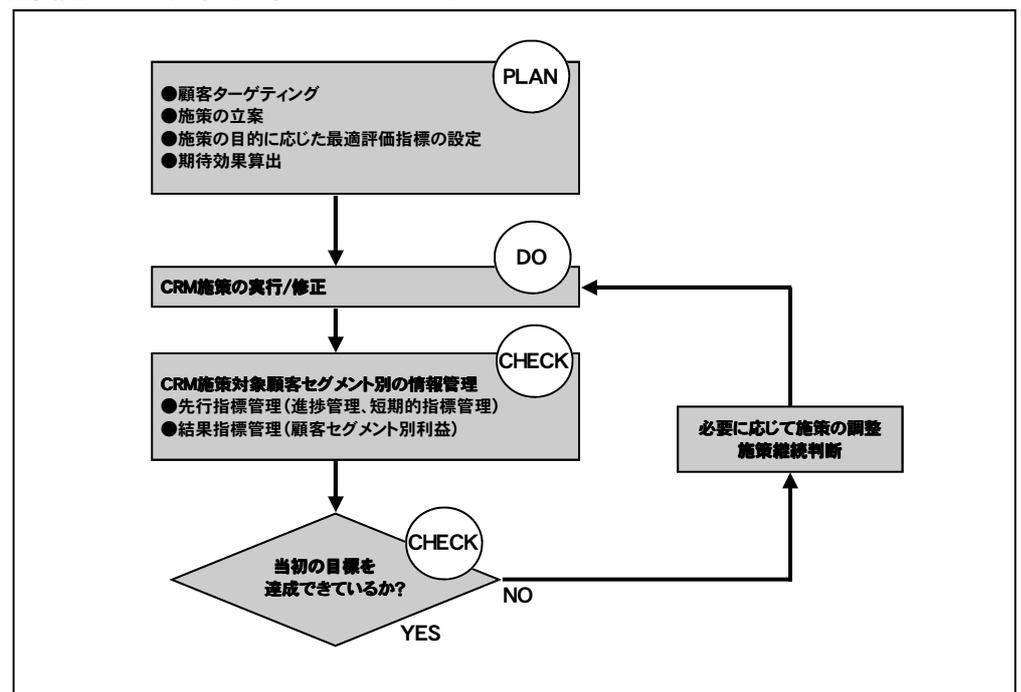
図表17は、一般的なPlan-Do-Checkで構成されているマネジメントサイクルを表す。顧客ターゲティング、施策立案後、施策の目的に応じた最適な先行指標と結果指標を設定し、それらを定期的に確認し、内容修正や実行継続判断を行うことができる。

成功のためには、本質的な目的に応じた目標設定と当初想定した期待成果を達成できるような指標によるマネジメントサイクル管理が必須となる。

■図表16:CRM施策の評価指標例

施策の直接的な目的	施策対象	短期的な評価指標	最終的な評価指標
顧客の囲い込み	特定顧客セグメント	顧客満足度 ・対象顧客セグメントの顧客数 ・対象顧客セグメントの購買顧客数 ・対象顧客セグメントの平均購買単価	対象顧客セグメントからの売上 対象顧客セグメントからの営業利益
新規顧客の獲得	特定顧客セグメント	顧客満足度 ・対象顧客セグメントの新規顧客数 ・新規顧客の平均購買単価	対象顧客セグメントからの売上 対象顧客セグメントからの営業利益

■図表17:CRM施策のマネジメントサイクル



### 流通業におけるCRMの目的と6つの成功要因

流通業におけるCRMの目的は、顧客から獲得した情報を活用し、顧客に満足と感動を提供することで、長期的な信頼関係を構築することである。

成功要因の1番目は、「顧客情報と商品情報の収集体制の確立」で、重要なことは一定以上の“量と質”を持った顧客情報と商品情報を確保することである。

2番目は、「顧客情報と商品情報の精緻な分析の実施」である。利益を創出している顧客、あるいはそうでない顧客に分類することに留まるのではなく、効果的な施策を実践するために必要な“独自性のある顧客セグメンテーション”を実施することが重要と考えられる。英国テスコでは、1,400万人の顧客を8万のセグメントに分類することで、ダイレクトメールの多様化をはじめとしたきめ細かい打ち手の細分化に成功して実績を上げている。

3番目は、「効果的な施策の計画・実践」で、単にポイントを還元するといった“誰にでもできる”施策ではなく、“競合が真似できない”、“顧客の想像をはるかに超えた”施策を立案し、実践していくことが重要となるであろう。

4番目は、「評価指標の設計と活用」である。それぞれの施策が成功したのか、失敗したのかについて実践後に評価することが重要である。優良顧客の離反防止ができたか、あるいは優良顧客予備群顧客の1客単価を上昇させることができたかなどの指標の設計が必要となる。

5番目は、「推進ビジネスインフラの整備」である。CRMを全社的に推進するためには組織体制、IT、教育体制を見直していく必要がある。前述の英国テスコでは、「ファーストサービストレーニング」という教育が実施されている。その対象は店頭で働く社員のみならず、本社員、バックオフィスの社員までが含まれている。トレーニングの内容は、街中の飲食店などを例にしながら、商品、プレゼンテーション、購入手続き、店員の接客態度などに対してどのような感想を持つかなど、社員が自発的に考えて、案を作り上げていく内容になっている。

6番目は、「ナレッジマネジメント体制の整備」である。情報分析や企画立案などスタッフワークにおける知識の共有化のみならず、現場販売員の一人ひとりがCRMの重要性を理解し、情報を有効に活用できる体制を構築することであり、そのためにまず必要なのが、ナレッジデータベースである。社内の随所で日々実践されている施策の成功と失敗の要因が形式知化(モデル化)することで、CRMを体質化していける。流通業の場合は、特に社内報という形式で、紙ベースでのナレッジツールも有効と考えられる。

## 2-2 小売業のCRM戦略

### FSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)の導入拡大

FSP(Frequent Shoppers Program)  
優良顧客の囲い込みを目的とした販売促進プログラム

#### FSPの現状

オーバーストアによる小商圏化の進行やチラシなどのマスへの販促効果が低下している中、小売業ではCRMへの取組みとして、特にFSP(フリークエント・ショッパーズ・プログラム)の導入が広がっている。

しかしながら、FSPの実施はポイントに対する原資やシステム投資のための投資などの問題がないわけではなく、時流に乗るだけの安易な導入では効果を上げるのは難しい。

FSPを実施している小売業の9割以上が、成功の実感を持つに至っていない。その原因は大きく2つあると考えられる。

第1は、「トップマネジメントのコミットメント不足」である。経営トップは、全社員に向けてFSPの取組みが企業課題であることを真剣に発し続ける必要がある。コミットメントは約束であり、宣言であるため、企業のコミットメントは社員を通じて顧客に伝わる以上、トップの継続した熱意と忍耐が求められる。

第2は、「社員に対する正当な評価の不在」である。多くの企業では、社員の評価制度は、商品の売上・粗利・在庫などの数値をベースとしてきたが、生き残りをかけた企業間競争が、「売れ筋商品の争奪戦」から「優良顧客の争奪戦」に変化した現在、優良顧客の獲得・維持・成長をもとにして、店長・部門長を正当に査定・評価する仕組みが必要となっている。さらに、顧客サービスが差別化の必須手段として重要課題になっているため、単に訓話的教育ではなく、実戦的な教育訓練を含めての評価制度の確立が必然となってきている。

FSPで成功の実感を持つに至っていない9割以上の小売業は、「FSPの進化4ステージ」(図表18)の第1ステージから次の段階に進めずに、足踏みしているのが現状である。

第1ステージは会員の獲得が主な目的であり、「すべての特典・値引はカードを要する」という原則のもとで会員・非会員の差別化によって多くのカード会員の獲得をスムーズに行うことをめざす。ポイントの付与、会員価格の設定、各種イベント招待など、わかりやすく、加入しやすいカードプログラムが実施される。しかしながら、競合他社も対抗策を打ちやすく、同質化と特典のエスカレートという悪循環をもたらし、結果的に経費増となって企業の業績を直撃する。悪循環に陥る最大の問題点は、ポイントカード＝FSPと誤解している点にある。ポイントカードの目的・本質は販促プロモーションであり、FSPの顧客満足プロモーションとは全く異なるものである。FSPは、目先の客数・売上増を追い求めるものではなく優良顧客争奪戦の戦略であることを理解しない限り、ポイント還元率競争から抜け出せない。

第2ステージでは、会員の中での差別化が中心課題となる。第1ステージで会員を集めると、出血値引商品のみを買うチェリーピッカー(特売品だけを目当てにくる客)が数多く紛れ込む。上位顧客がもたらしてくれた利益をチェリーピッカーに手厚く配布しているといういびつな構図にもなる。「報いるべき顧客に報いる」ことがFSPの最終目標であるベストカスタマーの創造と拡大に繋がるためより優良な

会員に特典を与えるプログラムの展開が重要となってくる。

FSPで先行する企業では、顧客データベースの分析により会員のランク付けを行い、多段階の会員価格、顧客別クーポン、ボーナスポイント、ギフト、イベント、優待セールなど様々なプログラムを展開して大きな成果を上げることもある。また、上位会員と下位会員では購入する商品がまったく異なることや、精肉、青果、鮮魚など部門の間で商品のグレードがミスマッチであったことなどが判明し、上位会員に絞込んだ品揃え、サービスに磨きをかけて売上・利益を大きく伸ばした企業も出てきている。

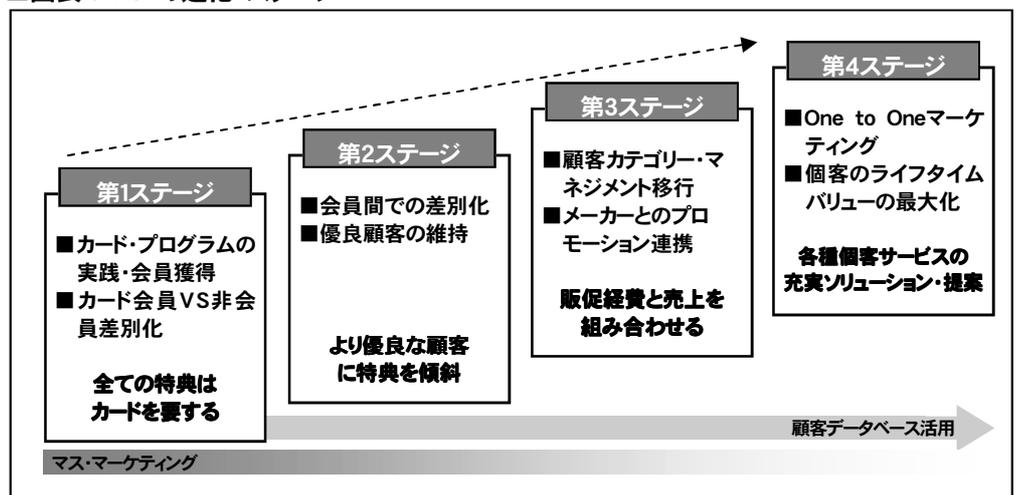
### 顧客起点のマーケティングが 小売業再生のきっかけに

日本の小売業にとってデフレ経済化が進む低価格競争は避けられない。FSP自体、限定した会員・期間・キーアイテムをEDLPで実施する低価格戦略の一面を持つ。事実、第2ステージに突入した企業は、まず過去のハイ&ロー戦略の高コストとチェリーピッカー用の出血値引の代償が、如何に企業の利益構造をむしばんでいるかが判明し、愕然とする。出血値引商品のみを購入するチェリーピッカーは30~60%にも達し、他の定番商品には見向きもしないというデータもある。

### FSPが牛乳の価格決定を改革する

顧客を起点にしたマーケティングに取り組むことは、これまでの小売業の構造改革にも繋がり、FSPの顧客起点によるCRMは小売業再生のきっかけになると考えられる。したがって、FSPの取り組みとその深化は、牛乳類の価格決定を大きく改革する可能性がある。

■図表18:FSPの進化4ステージ



■図表19:小売業の低価格競争における3つの戦略比較

	ハイ&ロー戦略	EDLP戦略	FSP戦略
顧客勧誘	目玉商品で来店勧誘	何時でも低価格の魅力	FSPの仕組み
目玉商品数	限定種類(数十)	基本的に全商品	限定(100~1000)
期間	短期(2~3日間?)	長期	中期(1~3カ月)
品切れ	あり	なし(レイン・チケット)	なし(代替品)
価格設定	通常価格/値下価格	通常価格=最低価格	会員別特別価格
本部バイヤー	多数 70~80%企画・会議・交渉	少数 メーカーとのCPFR	少数 分析・企画・メーカーとの連携
店舗の作業	負担大 品出・陳列・備付・レジ混雑	負担小 陳列等標準化	負担小 きめ細かな作業計画可
オペレーションコスト	大 (人件費・チラシ・間接費・他)	小	小・中
固定客化	×	△	×

### 2-3 FSP導入事例

#### 英国テスコ



テスコは、顧客リサーチの技術に優れ、その情報をダイナミックに経営に活用している世界有数の企業である。1%のキャッシュバック・プログラムを実施している。その内容は、例えば、700ポンドの購買金額に達して700ポイントを獲得した顧客には、7ポンドの割引特典を知らせるニュースレターを送付する。そこには様々なメーカーの商品8品目が特典商品として案内されている。商品の選定は、過去のテスコでの購買履歴をベースにして、購買金額が高い人ほど商品が高価になるだけでなく、その顧客にとって関心の高い商品の提供が可能となっている。優良顧客の継続購買を促進するための仕組みでは、期間を限定して一定額以上購入した優良顧客にウエッジウッド社製陶磁器セットを通常価格の4分の1で頒布するコンティニュティ・プログラムを採用し成果を上げている。

テスコでは、データをもとに顧客を細分化しており、その分類は大きく3つの項目に基づく。1つめは、最新の来店日や購買頻度、購買金額に加え、何種類のカテゴリーを何アイテム購買したかといった情報から「ロイヤルティ」を見る。2つめには何を購買したかをベースに、中年なのか熟年なのか、年金生活者なのかといった「ライフステージ」を見る。3つめは、購買商品の内容から高級家庭料理派なのか節約食事派なのか、保守的品質重視派なのかインスタント食品派なのかといった「ライフスタイル」を検証する。こうした分類から客層によって違う様々なニーズを把握し、より深い顧客理解に繋げている。

#### 米国SMビッグワイ



ビッグワイでは毎週、8ページのDMを発行し、“あっと驚く価格”を訴え、来店促進に繋げている。例えば、5ダースの卵を買うと10ダースが無料になるといった企画もある。クレージーだという人もいるほどの価格設定だが、これが顧客を惹きつけることになり、広範囲からの集客を可能としている。

さらにレジ精算の際には、顧客に対して買上金額に応じて色の異なるコインを手渡す。ゴールドが最も高額になるのだが、条件が何であるかは顧客には知らされず、顧客はそのコインを使って、「ゴールドならA商品が無料」、「赤ならB商品が割安」といった色別の特典を受けることができる。

顧客は、多く買えば買うほど特典が増える仕組みになっているため、すぐ近くにウォルマートが開店したとしても、ビッグワイでしか得られないコインとその商品の交換のためにリピート来店している。

他にも、遊園地の入場券や洗車サービス、マイルージなどと交換可能な特典もあり、非常にシンプルだが差別化に繋がるサービスを実施している。ベストカスタマーに対しては、特殊なコインを進呈し、限定特典を提供するといったことも行っている。

## イトーヨーカ堂



2002年9月末、アイワイカード会員が1万人を突破した上永谷店で、電動自転車、商品券が当たる抽選会を開催した。カード会員のみ参加可能で、周辺の会員だけにDM(ダイレクトメール)で告知した。そのうち5,000人が来店し、ヒット率は30%を超えたという。

アイワイカードはクレジットとポイント機能を一体化したカードで、イトーヨーカ堂、ヨークマート、ロビンソンで利用できる。現金払いでは1,000円で1ポイント、クレジット払いでは1.5ポイントが付く。与信・回収などの付随業務をJCBにアウトソーシングしており、JCB加盟店でも200円で1ポイント付くのも特徴となっている。

イトーヨーカ堂グループがアイワイ・カード・サービスを設立し、2002年3月に同カードの発行を開始した。その理由は、「顧客情報を活用して本業(物販)をサポートするため」である。過剰店舗が深刻化する中で、客数、来店頻度を増やすにはPOSデータだけでは不十分である。顧客の属性情報や購買履歴に基づく販促やMDが必須となり、そのためには自社カードの発行が避けられないという考えだからである。

2000年に導入した現金カード(ポイントのみ)からクレジットカードへと転換したのも、顧客情報の精度を高めるためである。半径数百メートルの小商圈店舗では、現金カードでも正確な属性情報の収集が可能だが、広域商圈のGMSでは住所さえ虚偽のケースがあるため、クレジットカードに頼る外はない。また、ポイントカード機能と一体化することでクレジット決済を促し、客単価を引き上げる狙いもある。実際、クレジット払い客の単価は現金払い客の2.6倍で、カード決済が多い店ほど売上も伸びている。

アイワイカードの会員数は、2002年10月8日現在で75万人。期末には150万人、中期的には商圈人口の7割を組織できる、700万人が目標で会員獲得に全力を挙げている状況である。同時に1万人を超えた店舗からFSPを積極的に仕掛けていく方針である。その方法はあくまでも店単位で、今や完全に個店対応時代となり、FSPも店ごとにニーズを捉えたものを実施しないと効果が上がらないとの考えからである。中でも力を注いでいるのは、店とお客様が一体となれる賑わいやイベントである。地元の盆踊り大会を捉えた催しや抽選会など、身近な楽しさ、ふれあいが必要で、FSPは個店単位でそれを実現できる最も有効な手段とみている。FSPを企画するのは、アイワイ・カード・サービスで、現在は無料だが、将来的にはイトーヨーカ堂などからマーケティング料を徴収する計画である。カード事業と同時に、イトーヨーカ堂グループのロイヤルティ・マーケティングの専門会社としての役割を担うということである。

カードは単なる決済手段ではなく、顧客の来店を促進する仕掛けをするためのもので、あくまで「個店強化」の道具として活用するというのがイトーヨーカ堂の戦略である。

### イズミヤ



イズミヤは、個店対応、ワクワク感をキーワードにFSPを推進しており、2000年2月に実験を開始し、2001年11月にクラブカードの全店導入を完了した。同カードは200円で1ポイントが付く現金カードである。クレジット機能をあえて避けたのは、優良顧客でもクレジットカードは作りたくないという人が多く、データが偏向するためである。イトーヨーカ堂とは正反対の理由である。

会員数は現在158万人で、組織率は約5割である。まだ、会員獲得に力を入れている段階だが、それと並行に様々なFSPを実行している。その効果は客数の増加にも現れており、2001年下期は100.1%、2002年上期は102.5%、そして2002年9月では103.5%と確実な伸びを見せている。

イズミヤは、FSPの実施において3つのルールを設けており、それらは①本部は口をだすな、②お客にあれこれ約束をするな、③ポイント何倍セールの際に手を出さず、である。同社河野常務曰く、「FSPは店が頭を使うためのツール」である。顧客情報を使って何をするかは店の自由で、本部は販促費の総枠を決定するだけで一切口をはさまない。例えば、優良顧客を囲い込む第一歩として、大半の店が上位顧客に洗剤などのプレゼントをしているが、毎月、2カ月に1度と頻度はバラバラで何を贈るかも店が決定している。また、誕生日に菓子を贈る店、店長が超優良顧客の自宅を訪問して中元・歳暮を届ける店と、やり方は様々である。また、DMによる販促に経費を向けるため、チラシを減らすのも店の自由で、実際週1回必ず打っていたチラシをやめる実験を始めた店もある。

本来FSPは、店が顧客をみつめるためのものと位置づけられ、自店の売上を支えている顧客の満足を最大にすることを店自身に考えさせる道具として導入したため、本部が口を出すのは意味がない。

“お客に約束をするな”は、固定費を最小限に抑えろという意味である。月間買上金額が5万円を超えればボーナスポイント、誕生日には贈り物と決め事をしていないと業績の悪い時に大きな負担となる。FSPにかかるコストは、あくまでも日々の業績に応じて加減できる仕組みにしておくということである。

イズミヤでは、FSPの実行を大きく2つのステップに整理している。第1ステップは特典、特別なサービスで優良顧客を囲い込むこと。第2ステップは販促やMDへの活用で、顧客情報を使って如何に効果的な販促、品揃え、店揃えを実現するかということである。第2ステップの成功例としては、ある店がマタニティー用品を購入した顧客にDMで出産準備品の企画案内をしたところ、売上が大幅にアップした。すぐに全店で実施し、平均レスポンス率30%の成果を上げた。また、チラシを効果的に配布するための地図情報分析も実施している。商圏内の来店客数とシェアが丁目単位でつかめるため、それを基に打ち方を工夫している。また、新店、改装後の検証にも活用し、実際の顧客の年齢層や家族構成が当初のコンセプトと合っているかをデータで検証し見直しを図っている。

## オギノ



山梨県甲府市を中心に32店舗を展開するオギノは、売上規模で県内大型店シェア26%を占め、県下最大規模を誇る。FSPに取り組み始めたのは1996年で、カードプログラムを導入して顧客データの収集を開始するとともに、社内に対策室を設置し独自のプログラムを研究し始めた。3年間に渡り試行錯誤を繰り返し、99年から顧客データに基づいたロイヤルティ・マーケティングを開始した。購入額100円ごとに1ポイントだったのを、200円で1ポイント(食料品のみ。衣料、住居関連は400円で1ポイント)に改定したが、顧客ロイヤルティを失うことはなかった。会員化が一段落した2000年からカスタマー・カテゴリー・マネジメントの取り組みを始め、これまでにペットフード、ベビーフード、ビール、インスタントコーヒー、清涼飲料、調味料などでメーカーとタイアップしたプロモーションを活発に実施している。

通常のカスタマー・カテゴリー・マネジメントは、顧客を地域や年代、家族構成、購入金額で分類し、店への貢献度に応じて特典を付与する。同社はさらにこれを進めて、購買データから「乳幼児のいる家庭」、「ペットのいる家庭」、「この人はビール党」といったように、ライフスタイルや嗜好で分類し、それに応じた製品ごとのカテゴリー・マネジメントを展開している。

多くの小売業がプログラム開発を外部の専門会社に依存している中、オギノは社内に対策室を設けて独自に研究している。会員数は30万人、売上に占める会員比は83%にのぼる。売上伸び率は約10%増(導入後初年度)、経費率は導入前1.4~1.5%で、導入後は1.6~1.7%(全店平均)である。

## バリュープライス

首都圏で15店のSMを展開するバリュープライスは、FSP導入で高い効果を上げている。導入店では売上が前年比18%増、粗利益が同26%増を記録している。FSPを導入したのは、1999年8月で、現在10店舗で導入している。ポイント制をとらずに、会員特別価格の提供という方法をとっているのが特徴である。会員特別価格の商品は、店頭商品の中から日替わり10品目、週替わり10品目、月替わり900品目を選択し、毎月約1,300品目が割引対象商品となる。他には、「旬の味覚」、「日帰りツアー」、「商品券」など7つのプレゼントを抽選で年1~5回実施している。「旬の味覚」は年5回で計1万人、「日帰りツアー」は年2回で計3万人の高当選率設定にしている。

入会に必要なデータは名前、性別、住所、電話番号のみで、抵抗感を避けるための最低限の情報に絞った。その結果、導入店平均で売上の95%を会員カード使用が占めている。会員数は5万人である。

購入総額などによるランク設定は会員に公開していないが、購入額に応じたセグメンテーションによる個別サービスプログラムを導入している。店頭プレゼントキャンペーンは、実は単純な抽選ではなく、その月の購入額や来店回数を加味して、上位客に当たりやすいように設定している。また、上位客限定の特典としては、無料引換券のDMや会員宅に直接出向いてサービス券を手渡すといった密接なコミュニケーションを図っている。