ビジネスモデルの事例：個客をつかむケータイ CRM

渡辺　悟康，吉川　明夫

1. はじめに

日本の小売業，特に総合スーパー，食品スーパーをはじめとするスーパー業態では，既存店売上高が前年比を割り込む月が続く厳しい状況にある．そのような中では，従来の価格による訴求は，現状の仕組みにおいてはほぼ限界に来ており，価格に代わる新しい価値の創造を模索している．その代表的な取組みがFSP (Frequent Shopper's Program) と呼ばれる顧客囲い込み戦略である．

一方，消費者個々人の価値観の多様化，情報入手手段の多様化によって，従来のマスメディアによる訴求は，これまでほど絶対的な効果を発揮できなくなってきた．反面，IT（情報技術）の発展に伴って，One to Oneメディアの利用事例も増えている．

本論はこのような背景に基づき，都内のある食品スーパーにおいて，One to Oneメディアのひとつである携帯電話を用いた「ケータイCRM (Customer Relationship Management)」を試行導入した際の事例を紹介する．

一般にこれまでのプロダクトアウト型のビジネスモデルから，顧客を起点としたマーケットインのビジネスモデルへの変化が議論されている．顧客と直接接する食品スーパーにおいても重要なビジネスモデルの変化であり，その変化に対してケータイCRMという切り口でアプローチした結果を検討したものである．

2. ケータイCRMとは

CRMとは，「顧客の側に立って購買を導く“購買エージェント”の関係を顧客との間に築き，収益性を向上させる経営手法」といわれる[1]．我々はCRMを実現するための考え方として，図1のPDCAサイクルを提唱している．

わたなべ　のりやす，よしかわ　あきお
㈱NTTデータ ビジネス開発事業本部
〒135-6033 江東区豊洲3-3-3

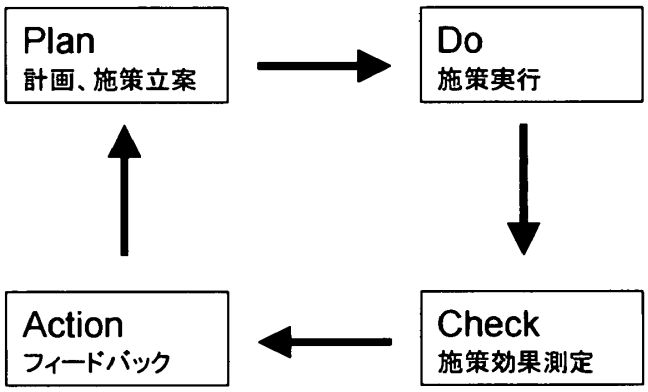

図1　CRMのPDCAサイクル

このPDCAサイクルは，もともと品質管理（QC: Quality Control）の分野で用いられてきた考え方で，Plan（計画）—Do（実行）—Check（効果測定）—Action（フィードバック）のプロセスがある．このPDCAサイクルを継続的に実施することで，個客との関係性を向上させていくという考え方である．

ケータイCRMはこのようなCRMの考え方をベースにDoの施策実施の部分で携帯電話というメディアを利用するものである．携帯電話というメディアの特徴は次のようなものがある．

・パーソナル（個人毎に情報を届けられる）
・ポータブル（どこでも情報にアクセスできる）
・リアルタイム（鮮度の高い情報が届けられる）
・インタラクティブ（情報のやり取りができる）

これらの特徴を利用することによって，従来のテレビコマーシャルや折込チラシ，ダイレクトメールなどのメディアより短期間でPDCAサイクルを実施することができる．このことは取組みの軌道修正を迅速に行えることを意味し，変化の非常に速い現在の消費者に取り残されないようにするためには極めて重要なことである．

また，ケータイCRMはインターネットの世界で購買行為まで行えるいわゆるECとは異なり，購買行為そのものは実際に存在する店舗で行うことを前提としているクリック&モルタル[2]型のサービスである

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

(図3)．これは，ECが普及しその取扱高が近年増加しているとはいえ，食品をはじめとして多くの商品，サービスがまだ現実の店舗等で取り扱われているためである．

3. 情報配信の効果

本節では，情報を配信したことによる効果について検証を行う．

3.1 来店時間帯の変化

最近都市圏のスーパーでは，仕事をもっている主婦（有職主婦）の増加や法制度の改正等の理由で，深夜時間帯まで営業時間を拡大する動きが目立っている．取組みを行った店舗でも深夜まで営業時間を延長していた．そこで，個客の来店時間帯を分析したところ，

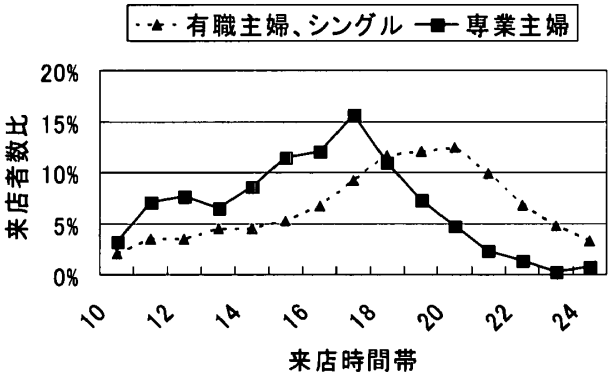

図2 ナイトフェア前の来店時間

図2のような結果になった．

図2より，専業主婦層は16時から18時ごろにかけての来店者が多いことが分かる．一方，有職主婦やシングル層では，もっと遅い時間にかけての来店者が多かった．

有職主婦やシングル層がこの時間体に来店するのは，恐らく会社からの帰宅時に夕食ないし，翌日の朝食のための買い物をするためと予想された．そこで取組み店舗では，「ナイトフェア」という遅い時間帯のセールを実施した．そこでは，有職主婦やシングル層に，ケータイCRMの仕組みを使って情報を配信した．それに合わせて，店舗でも調理時間のかからない中食（惣菜など）や，翌日の朝食を意識した売場作りを実施した．

その結果，図4のように，19時にはっきりとした来店者のピークを作ることができた．これにより，顧客セグメントとそのニーズに合わせた情報配信を売場と連動させることによって，消費者の行動に影響を与え，新しい販売機会を作ることができた．

3.2 関連購買

食品スーパーでは，肉，魚，野菜の生鮮三品がもっとも重要視される商品である．しかしこれら生鮮3品は多くの場合，なんらかの調理が必要である．一方，調理をする側は生鮮三品をどのように調理すればよいのか分からないといった問題があった．

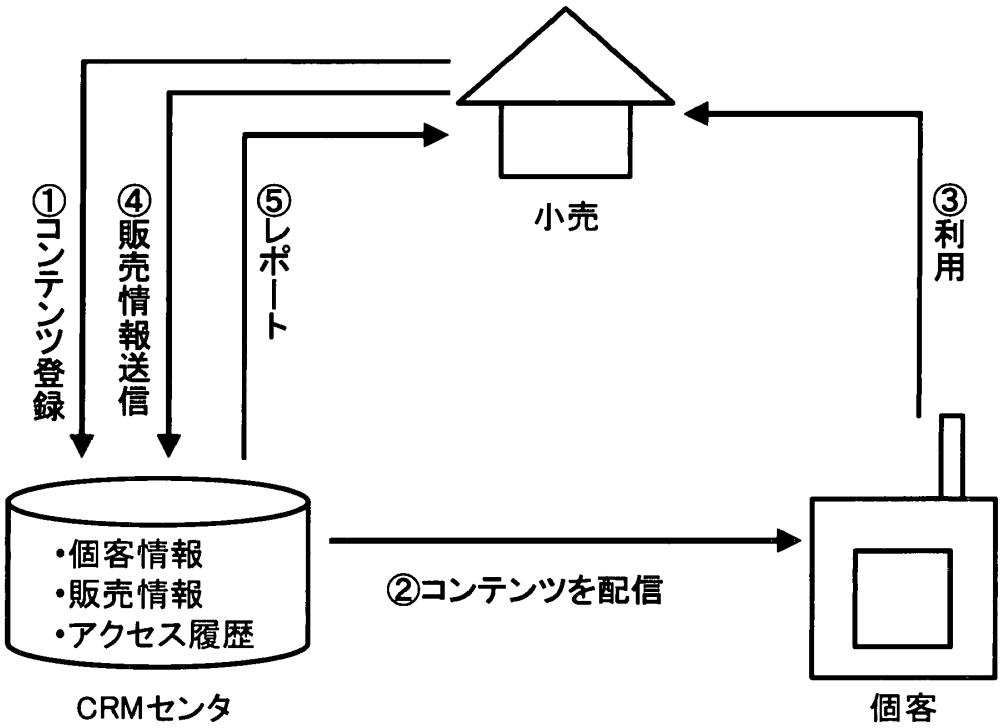

図3 ケータイCRM概要

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

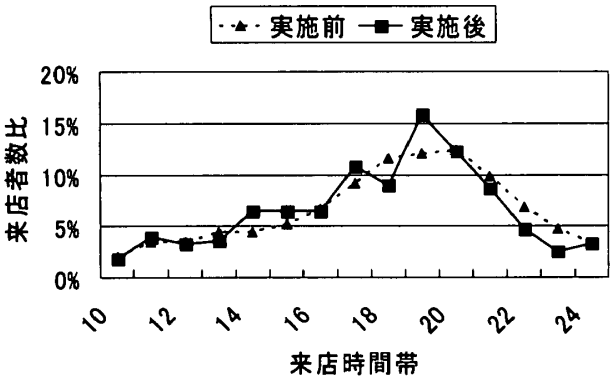

図4　有職主婦，シングルの来店時間の変化

このような問題に対する解決策としては，食材（生鮮三品や加工食品など）そのものを訴求するのではなく，調理方法を提案し，その料理を完成させるために必要な複数の食材で売場を展開する関連購買が効果的とされてきた．

一般的にこの関連購買の告知方法としては，チラシによるものと，店内でのPOPなどによるインストアプロモーションがある．しかしチラシは価格訴求のイメージが強く出てしまう．またインストアプロモーションは来店していただいた消費者に対してのプロモーションであり，来店を誘引するものではない．

そこでケータイCRMで関連購買の訴求を行った．訴求対象となった加工食品と併せて購入された訴求対象の生鮮品の週毎の購入数は図5のようになった．

関連販売の二週間前にチラシによる特売を実施しているが，その週に匹敵する数量の加工食品が売れていることが分かる．

関連購買では訴求した食品同士の組み合わせ販売の割合（併売率）が重要な指標となる．その併売率を示したのが，図6である．

図6より，チラシ特売による生鮮品の併売率は30%に満たないことが分かる．これは，チラシ特売による価格訴求によって，その対象加工食品は売れたものの，生鮮品はそれほど買われていないことを示している．このことは，スーパーにとって重要な生鮮品の売上が伸びないだけでなく，加工食品メーカーにとっても，利益を削って売上を伸ばしていることを表している．

一方，関連販売による併売率は40%前後と非常に高い．これは価格訴求に頼らなくても，調理方法の提案と売場作りを連動させることにより，効率の良いプロモーションが実現できることを示している．

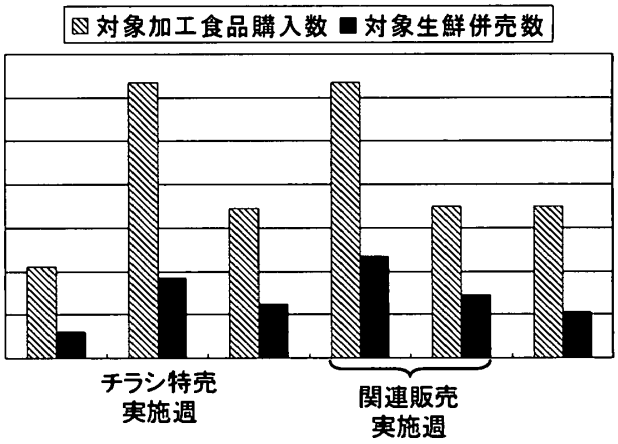

図5　関連販売対象商品の購入数

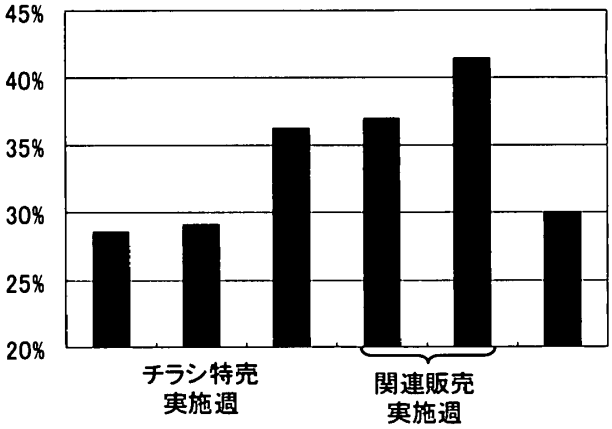

図6　関連販売対象商品の併売率

4．店舗とのコミュニケーション

4.1　店長への投書箱

最近，サービス業を中心に顧客の声を収集し，経営に活用する手法を取り入れる企業が増えている．今回の取組み店舗でも「店長への投書箱」という形で同様の仕組みを実現していた．実際の運用方法としては，顧客に要望やクレーム等を紙に書いてもらい，それに対して店長が対応するものであった．

本取組みでは，紙に代えて携帯電話でも要望等を出せるようにした．その結果，投稿数そのものが大幅に増加した．さらにそのサービスの途中からやりとりの一部を公開した．その結果，図7のように投稿の数，内容ともに大きく変化した．

まず，投稿数が公開前に比べ多くなった．さらに，「商品が傷んでいた」，「レジ係の態度が悪い」など単にクレームを伝える苦情難題型から，「こんな商品を入れて欲しい」，「他店ではこんなことをやっているので，この店でも実施して欲しい」といった，建設的な

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

意見を伝える参加提案型の意見が増えてきた．

一般に顧客からの要望が多いということは，その店舗に対して顧客が不満をもっていると思われがちである．しかし，図7のように参加提案型が増えているということは，顧客と店舗の間にお互いにその店舗をよくしていこうという信頼関係が構築されていることを示している．

また，投稿者の購買動向について調べたところ，図8のようになっていた．

購入金額の少ないランク1～3の人数が減り，購入金額の多いランク4，5の人数が増えていることが分かる．これは前月に比べ，今月の購入金額ランクが上位に移行していることを表している．

このように，顧客と店舗とのコミュニケーションが活性化し，顧客との信頼関係が構築されることで，顧客はより建設的な意見を出してくれるようになることが分かった．さらに購入金額の増加という具体的な効果が出ていることが分かった．これはその顧客がその店舗を「私のお店」という意識をもつ，つまりストアロイヤルティが向上するということを表していると考えられる．

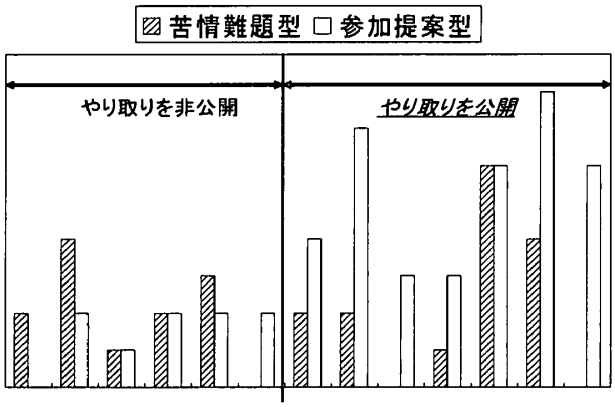

図7　店長への投書箱の投稿数と内容の変化

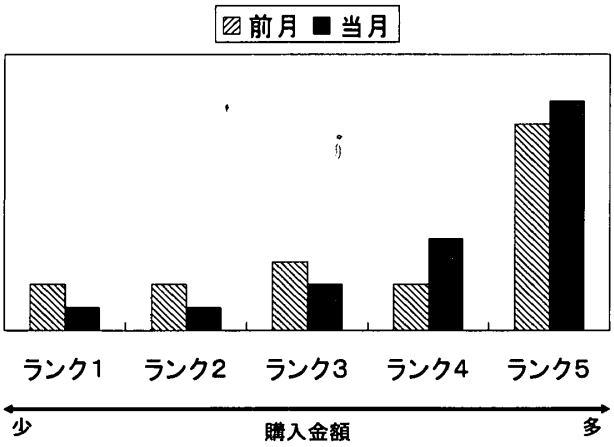

図8　投稿者の購入金額の変化

4.2　電子版ご用聞き

これまで食品スーパーでは，スーパー側が売れると思った商品で店作りを行ってきた．しかし，近年の消費者の多様性から，しばしば売れると思った商品が，消費者が欲しいと思う商品ではないという問題が発生している．前節で述べた「店長への投書箱」でも「こんな商品を仕入れて欲しい」という要望はあったが，このように投書箱に意見を言ってくれる顧客は全体から見れば少数であった．

そこで，より多くの意見を吸い上げる仕組みとして，「電子版ご用聞き」という取組みを行った．これは，携帯電話のインタラクティブ性を利用して，顧客から欲しい商品を教えてもらい，それを売場作りに反映させるというものである．実際には，あらかじめ店舗側でいくつかの食材を候補としてあげておき，それらに対して携帯電話から投票してもらう．その投票結果で上位の食材を仕入れ，売場作りを行うというものである．投票は簡単にするために候補からの選択方式とし，手軽に投票できるようにした．

本取組みでは，魚について電子版ご用聞きセールを実施した．取組み店舗では，毎週金曜日に魚のインストアプロモーションを行っているため，その日に合わせてセールを実施した．その結果，投票者の来店者数は図9のように大幅に増加した．

これは，投票することが来店誘引になっていることを表している．さらに，投票した顧客のセール当日から直近二週間の購入数量は図10のようになった．

平常時と比べ，かなり増加していることが分かる．この電子版ご用聞きの結果は，顧客と店舗との結びつきを強くし，「店作りへの参画」意識を強くすることによって，これまで難しかった消費者のニーズを吸い上げることができることを表している．

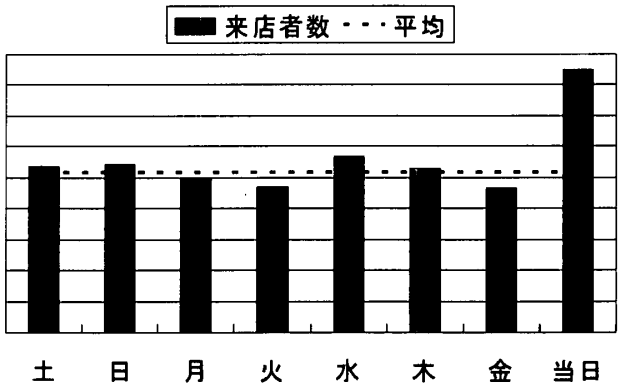

図9　投票した顧客の来店者数

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

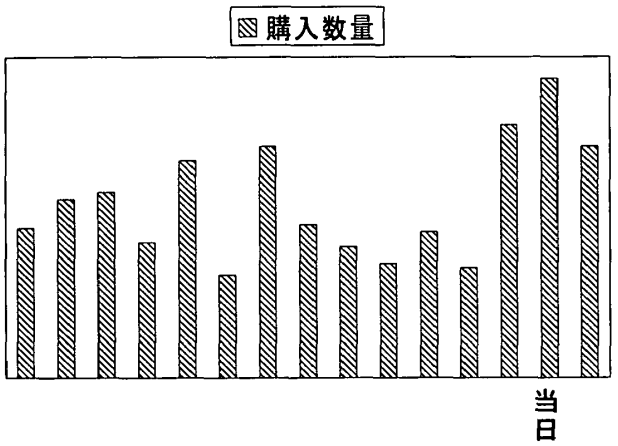

図10　投票した顧客の購入実績

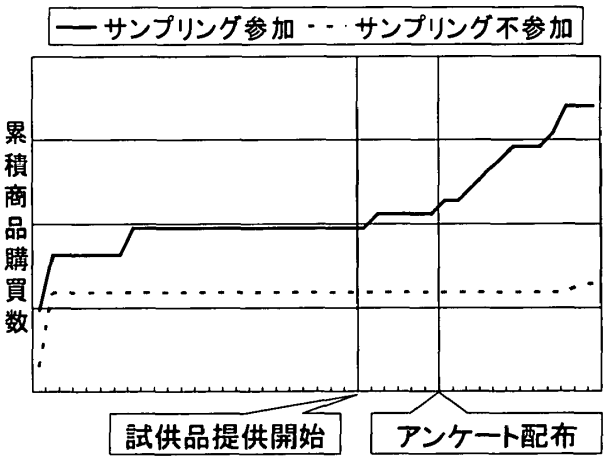

図11　サンプリング対象商品の継続購買状況

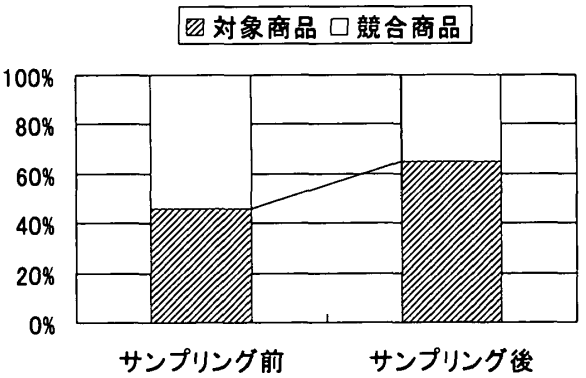

図12　対象商品のインストアシェアの変化

5.　食品メーカーとの連携

スーパーでは，多くの食品をメーカーから仕入れている．食品メーカーでも自社商品を売るために，例えばモニタリングなどによるマーケティング活動をはじめとして，様々な取り組みを行っている．しかし，一般に食品メーカーは直販をほとんど行っていないため，どのような消費者に自社商品が支持されているのかを把握することが非常に困難で，なかなか思うようなマーケティング活動が行えていない．

サンプリングはメーカーの代表的なマーケティング手法で，試供品を配布することで，とにかくまず商品を利用していただき，それ以降の継続的な購買を目的としている．しかし，従来のサンプリングは単に商品を渡すだけ，もしくはその場での簡単なアンケートを取るだけのものであった．これだけでは，本来の目的である，継続的な購買が起こったのかどうか，つまりそのサンプリングの取組みが成功したかどうか，まったく不明である．

そこで，本取組みでは，携帯電話による告知を行い，それに対して会員からの参加意思を確認した．参加意思表明をしてくれた会員にのみ試供品を配布した．さらにその後，アンケートの実施，販売情報による継続的な購買の分析を実施した．

まずアンケートは実際に試供品を渡してから少し時間をおいてから携帯電話上で実施した．時間をおいたのは，例えば調味料などは，渡した時にすぐに利用できるものではなく，しばらくしてから，調理に利用するものだからである．このようにアンケートを実施するタイミングをその商品の利用特性に合わせることにより，従来のアンケート手法に比べ，より正確なアンケート結果が得られる．また，携帯電話によるアンケートの大きな特徴としては，回答が非常に速く集まることや，集計が簡単ということが挙げられる．本取組みでも，試供品を受け取った会員のうち，実に95%の会員から回答があった．さらにその過半数がアンケートを発送した当日に回答があった．逆に携帯電話によるアンケートのデメリットとしては，あまり複雑な回答を要求するようなものには適さないということが挙げられる．

サンプリング本来の目的である継続購買については，図11のようになった．

サンプリングに参加した会員は，試供品提供前に比べ，提供後の購買頻度が上がっていることが分かる．これは，サンプリングの本来の目的である，試供品提供後の継続購買が実現されていることを表している．

さらにサンプリング参加者の競合商品とのその店舗におけるシェア（インストアシェア）の変化を図12に示す．サンプリングを実施する前後で大幅にシェアを上げていることが分かる．このような変化はマス訴求で，実現することは難しい．

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．

6. まとめ

本論は食品スーパーにおいて，従来の商品中心のプロダクトアウトから顧客中心のマーケットインへのビジネスモデルを転換させていく事例として，クリック＆モルタル型のケータイCRMの取組みについて述べてきた．マーケットインへのビジネスモデルに対応するためには，PDCAサイクルのような施策の立案，実施から効果検証，フィードバックまでの一連のプロセスを素早く，継続的に実施することが重要である．

携帯電話による情報配信を行い，店舗の売場作りと連動させることで，「ナイトフェア」や「関連購買」のように効果を上げることができることが分かった．さらに，店舗とのコミュニケーションを実施し，そこから得られる顧客の声を店舗運営に取り入れる「店長への投書箱」や，顧客からのリクエストに応じて売場作りを行う「電子版ご用聞き」でも，売上などの具体的な効果となって現れることが分かった．また，スーパーと協力することで，食品メーカーにとっても，メリットのある施策を実施できることが分かった．

このケータイCRMの結果は，マーケットインのビジネスモデルが，実際のスーパーで効果を挙げることができたことを示している．

また，本取組みでは顧客だけでなく，店舗スタッフのモチベーションも上げることができた．これは店舗スタッフ自身が顧客に対して配信する情報を企画し，その結果どのような成果が出たのか，つまり店舗スタッフがPDCAプロセスを実現することができたからである．実際情報を配信した当日，売場で顧客から声をかけられたり，配信した情報に含まれる商品の売上が上昇するなどの目に見える成果があった．

今後の課題としては，このケータイCRMの仕組みをどのように広めていくかが挙げられる．この仕組みは顧客に直接接する店長をはじめとする店舗スタッフのコミュニケーション能力や，取組み姿勢によって結果が大きく変わってくる．そのためのトレーニングや体制作りなどの整備が必要と考えている．

参考文献

[1] 村山徹，三谷宏治＋CRM統合チーム，“CRM顧客はそこにいる”(1999).

[2] デビット・S・ポトラック，テリー・ピアース，“クリック＆モルタル”(2000).

© 日本オペレーションズ・リサーチ学会．無断複写・複製・転載を禁ず．