

# 食品スーパーにおける FSP 分析の研究

Research of FSP Analysis in Food Supermarket

佐藤 稔, 加藤悦子, 松田芳雄

**要約** 従来のマーケティングは、できるだけ多くの新規顧客を獲得しようとするものであったが、市場が成熟してしまうと新規に顧客を獲得することが難しくなってくる。そこで、自社の売上に、より貢献してくれる重要顧客を優遇することにより、獲得した顧客の維持および購買量の増大を図ろうというマーケティングに変化してきた。FSP (Frequent Shoppers Program) と呼ばれるマーケティング手法がそのひとつである。FSP を導入する企業は多く、FSP の導入により購買情報等の顧客情報が企業に蓄積されてきた。本稿は、FSP 導入における顧客情報の有効活用方法について、スーパーマーケット A 社の事例紹介を通して記述する。

**Abstract** Although the conventional marketing tended to gain as many new customers as possible, after a market ripens, it will become difficult to gain a customer newly. Then, it has changed to marketing that maintenance of the customer who gained, and increase of the amount of purchase will be aimed at, by treating favorably the important customer who contributes to the sales of one's own company more. The marketing technique called FSP (Frequent Shoppers Program) is one of them. There are many companies which introduce FSP and customer information, such as purchase information, has been accumulated in the company by introduction of FSP. This paper describes the effective use method of the customer information in FSP introduction through case introduction of A supermarkets.

## 1. はじめに

重要顧客を維持して収益を上げようというマーケティング手法の一つに FSP (Frequent Shoppers Program) がある。この手法は購買金額に応じて特典を与えることにより顧客の囲い込みを図ることを目的として、現在では多くの企業に導入されている。FSP の導入が進んでいる小売業は、店舗同士のシェア争いにより、ポイントサービスだけではシェア確保が困難な状況になっている。また戦略的にも GMS<sup>\*1</sup> 単独出店から、SM<sup>\*2</sup> 特化、SC<sup>\*3</sup> 化というように多様な顧客ニーズに対応すべく戦略転換が進んできている。そのような環境のなか、次に FSP に期待されているのが、蓄積された顧客情報を活用した他店舗との差別化である。今回スーパーマーケットの顧客情報を活用し、店舗の売上拡大の施策立案に繋げるための検討を行った。本稿は、その成果の一部であり、FSP における顧客情報の有効な活用方法について解説することを目的としている。

## 2. 顧客情報の活用

FSP を導入すると、入会手続き時に顧客の情報を得ることができる。またポイントカードと POS データが結合できるようになり、顧客ごとに購買情報が把握できるようになる。その結果、従来の商品のみ管理から、顧客が、何を、いつ、どれだけといった顧客管理が可能となる。これにより、自社の強みと弱みを把握して顧客ニーズに対応することは顧客志向のマー

ケティングを行う上で重要である。また、顧客情報を活用することで、優良顧客やターゲット顧客を見極めて施策を実行できるようになる。具体的には以下のような顧客視点の施策を立案することが可能である。

#### 1) 顧客数の維持・拡大のための施策

新規獲得顧客数が離脱顧客数を下回ると顧客数は減少する。通常、顧客の離脱は売上貢献度の低い顧客から始まるため、売上だけを見ていると顧客数の減少に気がつかないことが多い<sup>[6]</sup>。ところが売上が落ちたときには既に多くの顧客が離脱しており、再び顧客を獲得するには多くの時間がかかってしまう。このように売上の先行指標である顧客数を管理し、早期に問題を発見し施策を企画することでリスクを回避することが可能となる。また、顧客情報から拡大可能な対象を識別することで、効率的な販促が可能となる。

#### 2) 顧客一人当たりの売上高の最大化のための施策

企業は、ひとりの顧客から、より頻繁に、そしてより多くの消費を引き出したい。例えば、4人家族の1ヶ月の食費が8万円とし、そのうち4万円を自社で消費してくれたとすると顧客シェアは50%である。この顧客シェアを最大化するには、対象顧客を特定して、どのような商品やサービスが売上拡大のトリガーとなるかを把握し、顧客を誘導することが重要である。

### 3. スーパーマーケットにおける顧客情報の活用事例

食品スーパーにおいて、不特定多数の消費者を対象にしたマス・マーケティングから顧客の顔の見える個のマーケティングへ移行するため、FSPの導入により収集された顧客の購買情報から何がわかるのか、どういった活用ができるのかを食品スーパーA店をモデルケースとして検討した。

#### 3.1 シェアの推定

シェアは、顧客の自店への依存度を示す指標である。従来、シェアを推定する場合、推定モデルを作成したり、実態調査を行うなどして多くの時間やコストが必要となる。しかしながら、本分析では、顧客情報を活用した推定方法を検討した。具体的には、店舗の出店地域における食費の平均支出額に対する店舗の顧客1人当たりの平均購買額の占める割合から店舗のシェアを推定する。総務省統計局の2001年度家計調査データによると、1世帯当り1ヶ月間の食費全体の支出が62,958円となっている。また、A店舗での1ヶ月間の顧客一人当たりの平均購買金額は約19,000円である。よって1世帯当り1ヶ月間の食費62,958円に対する店舗の1ヶ月間の顧客一人当たり平均購買金額19,000円の占める割合から算出された30%をA店のシェアと考える。実際、A店のまわりには二つの競合店舗と一つの商店街があることから、残り70%はそれらの店舗で購買されていることが想定される。よって競合店から自店に誘導することで、売上を拡大することが可能であることがわかる。また商品別に自店への依存度を示す指標として、先ほど推定したシェアを商品別に推定した。この指標を商品別シェアと呼ぶ。商品別シェアが低ければ、その商品は他の店舗で購買されていることを表し、逆に商品別シェアが高ければその商品を買いにその店舗に来店していることが想定される。シェアと同様、2001年度家計調査データによると、野菜6,235円、肉類7,791円、魚類7,052円が支出されている。次にこれらの支出額に対するA店舗での1ヶ月間の顧客一人当たりの該当商品の平均購買金額

の占める割合から A 店の商品別シェアを算出した。その結果、それぞれのシェアは、野菜 20 %、肉類 25 %、魚類 30 % となった。魚類、肉類、野菜の順に商品別シェアが高くなっており、この順に顧客からの支持を得ていることが想定される。しかし、上位である魚類、肉類、野菜に A 店シェアの 30 % を超えるものがないのは、魚類、肉類、野菜以外にシェアを引き上げるような商品が存在することを示している。すなわち、惣菜、日配品などのシェアが高いと想定される。

### 3.2 商圏別会員分布

商圏とは店舗の地域的な営業範囲を示している。商圏内での購買動向は、競合店の出現や住宅・マンション建設等の影響により、絶えず拡大、縮小の変化を繰り返している。商圏の設定方法は次に述べる三つの方法がある。一つには、「ハフモデル」を代表とする店舗との距離、店舗の規模等から店舗の吸引力をモデル化し、その吸引力により商圏を設定する方法<sup>[9]</sup>、二つには、地図、都市計画図、大型店の位置等の地図情報により設定する方法、三つには「消費者懇談会」「来街者調査」「買物調査」等の実態調査により設定する方法がある。今回の研究では店舗からの距離により、半径 350 m 以内の地域を一次商圏、350 m 以上 1 km 以内の地域を二次商圏、1 km 以上を三次商圏と定義した。その中で最も重要な商圏は、店舗から最も近い一次商圏である。

次に、商圏世帯数に対する店舗の全購買顧客数の占める割合を推定し、商圏での顧客獲得状況を把握する。この指標を商圏シェアと呼ぶ。A 店では、店舗購買顧客の 9 割以上がポイントカード会員に入会していることから、全購買顧客数を購買会員数で推定できるとして購買会員数と世帯数から商圏シェアを推定した。具体的には商圏別に国勢調査データから世帯数を把握し、世帯数に占める 1 ヶ月間の購買会員数の割合を商圏シェアとした。実際、A 店の商圏シェアを推定すると、一次商圏シェアは 80 %、二次商圏シェアは 35 %、三次商圏シェアは 10 % となっている。この商圏シェアは、地域における顧客数シェアを示しており、前述したシェアは、顧客の全購買に占める店舗購買の金額シェアを示している。この二つの指標により、顧客の獲得状況と自店への依存度を把握することができる。

### 3.3 店舗の強みと弱み

店舗の強みと弱みを把握することで、その店舗の対応すべき課題が明確になる。商品別シェアにより A 店の強みと弱みを検討する。魚類は肉類、野菜に比べシェアが高いことから A 店の強みであるといえる。一方、野菜に関しては主要な食材でありながら、シェアが最も低くなっていることから、A 店の弱みであるといえる。商品別シェアの低い商品に対しては品質、価格、売場について、競合店との比較評価も行いながら問題点を把握し対応を検討する必要がある。実際、売場分析において、弱みである「青果売場」においてはボリューム陳列および変化陳列がみられず、全体的に割安感および季節感があまり感じられないとの指摘があった。一方強みである「鮮魚売場」にはイベント等売場演出に工夫がみられる等の良い評価が多かった。

次に、A 店の商圏における強みと弱みを検討する。商圏別に購買状況を見ると一次商圏からは全体の 7 割近くの購買があり、1 回当たりの購買金額は、各商圏顧客ともほとんど差が無いが、来店回数は一次商圏が他の商圏の約 2 倍になっている。よって A 店にとって重要な顧客は、売上の 7 割近くの購買があり、来店回数も多い一次商圏の会員であるといえる。A 店

は、その一次商圈における顧客数のシェアが 80% と高い数値を示しており、商圈における顧客獲得は充分できていると言える。よって一次商圈においてはこれ以上の顧客数の拡大は望めない。一方、二次商圈での顧客数のシェアは 35% と顧客獲得の余地があることを示している。

### 3.4 購買商品の違い

#### 3.4.1 デシル分析

デシルとは 10 に分けるという意味で、デシル分析は、顧客を購買の多い順に 10 分の 1 ずつに分割して売上構成比を見ることにより、各グループごとの購買力を測定する分析手法である。分割されたグループのうち最も購買の多いグループをデシル 1、次に購買の多いグループをデシル 2、最も購買の少ないグループをデシル 10 とする。デシル分析により、自社への貢献度の高い優良顧客を抽出することができる。A 店の場合、デシル 1 から 3 までを上位ランク、4 から 7 までを中位ランク、8 から 10 までを下位ランクとして分析を行った。A 店の場合、上位ランク（顧客全体の 30%）から 70% の売上がある。2:8 あるいは 3:7 の法則と言われるものがあるが、A 店の売上に関しても、この法則が当てはまっていることがわかる。この上位ランクの会員を A 店の優良顧客とする。

#### 3.4.2 デシルランク別購買商品

表 1 は、一次商圈会員の購買商品を野菜、肉類、魚類、日配品、惣菜、その他に分類したときの購買金額の比率をデシル・ランク別にした表である。肉類、魚類は上位ランクで購買比率が高く、下位になるほど低くなっている。逆に惣菜は、上位よりも下位の方が購買比率が高くなっている。野菜、日配品はデシル間で大きな違いはない。

表 1 一次商圈会員の商品群別購買金額構成比

	上位	中位	下位	合計
野菜率	14%	12%	13%	13%
肉類率	22%	18%	13%	18%
魚類率	22%	18%	16%	18%
日配品率	31%	35%	34%	33%
惣菜率	12%	16%	23%	17%
合計	100%	100%	100%	100%

以上のことから、優良顧客は、肉類や魚類の食材を購買する比率が高い。これらの食材は、調理を必要とするものであり、野菜など他の食材や調味料などとともに購買されるため、購買金額が多くなると考えられる。下位ランク会員に多かった惣菜などの場合には、調理しなくても、それだけで済ませられるために、他の商品購買の必要がなく、購買金額が少ないと考えられる。

実際に魚類、肉類の購買が他の商品の購買連鎖を引き起こすかを把握するため、商品ごとに同じ買い物かごに含まれる 1 回当り購買点数・購買金額を集計した結果を図 1 に示す。すると魚類、肉類が最も多く、平均 13.5 点の商品が同じ買い物かごに入っており、平均 2,700 円前後の商品が入っている。従って魚類、肉類に誘導することで購買単価の向上が期待できる。

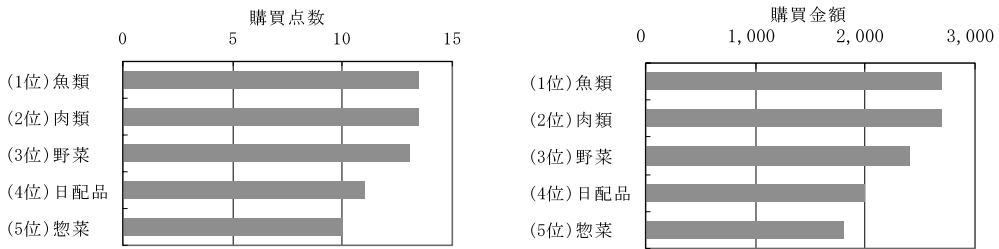


図1 買い物かごに含まれる1回当り購買点数・購買金額上位3商品

### 3.5 どのような顧客がいるのか

3.4.2項で、商品の品群別購買金額比率をデシル別に見て、デシル上位と下位では購買パターンに違いがあることがわかった。次に購買商品から会員を分類して会員グループを作り、それぞれのグループごとの特徴を見てみる。商品別の購買金額比率をもとに主成分分析で会員の座標配置を求め、クラスター分析 ( $k$  means 法) 手法により会員を分類し、四つの顧客グループ (顧客セグメント) に作成した事例がある<sup>[5]</sup>。各セグメント別の購買商品の特徴を以下に述べる。

- ・セグメント〔1〕飲料や菓子等の間食を中心に購買している会員である。
- ・セグメント〔2〕惣菜等の調理を必要としないものを主に購買している会員である。
- ・セグメント〔3〕魚や野菜を中心に購買している会員である。
- ・セグメント〔4〕肉を中心にさまざまな商品を購買している会員である。

購買商品による四つの顧客セグメントをさらに詳しく見るために、デシル・ランクと組み合わせることで12のセグメントを作成したのが、表2である。

表2 デシル・ランク×顧客セグメント

	セグメント〔1〕	セグメント〔2〕	セグメント〔3〕	セグメント〔4〕
デシル上位	1ヶ月当り 3万円購買 20回来店	1ヶ月当り 3万円購買 20回来店	1ヶ月当り 4万円購買 20回来店	1ヶ月当り 4万円購買 20回来店
デシル中位	1ヶ月当り 9千円購買 7回来店	1ヶ月当り 9千円購買 7回来店	1ヶ月当り 1万円購買 7回来店	1ヶ月当り 1万円購買 7回来店
デシル下位	1ヶ月当り 2千円購買 3回来店	1ヶ月当り 3千円購買 3回来店	1ヶ月当り 3千円購買 3回来店	1ヶ月当り 3千円購買 3回来店

調理を必要とする食材を中心に購買しているセグメント〔3〕、セグメント〔4〕の会員でも、デシル上位と中位では、1月当たりの購買金額、来店数とも3倍前後の違いがあることがわかる。これは、他の競合店に取られていることが考えられる。また、間食、惣菜を主に購買しているセグメント〔1〕、セグメント〔2〕のデシル上位の会員は月に20回以上も来店するにもかかわらず魚や肉などの食材の購買は少ない。これらの原因を調べ、顧客セグメント毎に販売戦略を立てることで売上拡大が期待できる。

### 3.6 売上を拡大する

#### 3.6.1 売上拡大のための施策

売上を拡大するには、まず顧客数を維持・拡大することが重要である。顧客数を確保した後、来店回数、単価を増やすことで売上を拡大する。以下に顧客数、単価、来店回数という要因別

に売上拡大のための施策を整理する。

### 1) 顧客数を増やす

店舗の最も近隣地域である一次商圈シェアを確保し、維持することである。一次商圈シェアが確保・維持することができたら、次に二次商圈の商圈シェアを拡大し、売上を拡大する。以下に商圈別の顧客戦略について述べる。

#### ① 一次商圈の顧客戦略

最も重要な商圈であり、一次商圈シェアを確保することは重要な課題である。もし一次商圈シェアが低い場合、競合店に顧客が奪われていることが想定される。そこで、品揃えを見直し、自店の特徴を打ち出す等の抜本的な対策を検討し、早期に一次商圈シェアを確保する必要がある。

#### ② 二次商圈の顧客戦略

一次商圈シェアが確保できていて更に顧客数を拡大するには、二次商圈での新規顧客の獲得が必須となる。二次商圈シェアを向上させるには、チラシ配布による認知度の向上やわざわざ離れた地域から来るための顧客サービスや売り場での工夫が必要となる。

### 2) 来店回数、単価を増やす

一次商圈の中位デシル顧客は、一次商圈という近隣に居住しながら、上位デシル顧客に比べて購買のトリガーとなる肉類、魚類の購買比率が低い。この顧客に対して肉類、魚類の購買を誘導していくことで、単価・回数が向上し、デシルランクが向上することが期待できる。また、この顧客は地理的に考えると上位デシル顧客である可能性が高いにもかかわらず、何らかの理由により、中位デシルになっている顧客である。この顧客から店舗の問題点を把握できる可能性がある。そこで、店舗に何を望んでいるか、食スタイル、他店での利用状況、他店を利用する理由等を調査し、その結果を販売戦略に反映させることで売上の拡大に繋げることができる。

### 3) 顧客の離脱を防ぐ

A店の場合、ある月に上位デシルであった顧客のうち、翌月に中位デシルに下がった顧客の割合が18%、また翌月に下位デシルに下がった顧客が2%と、全体で2割の顧客がデシルダウンしている。これらの顧客に対しては、訪問する、DMを送付するといった方法によりコンタクトをとり、その理由を聞くとともにその対応を検討することで離脱を防止する。

## 3.6.2 施策の試算

顧客情報を活用することで施策の効果を試算することができる。それにより複数の施策に優先順位をつけたり、実行するかの判断が可能となる。例えば、以下の二つの施策を企画したとする。

施策〔1〕一次商圈会員の1ヶ月購買金額が1万円の顧客の購買金額を20%増やす。

一次商圈に住んでいる1ヶ月の購買金額が1万円の会員を魚や肉類という食材の購買により1ヶ月の購買金額を20%上げた場合の増収を試算する。

(売上増加金額) = 10,000円(1人当り購買金額) × (20%増) × 1,000人(購買人数)

売上 200万円増

施策〔2〕二次商圏の会員数を 10% 増やす。

二次商圏に対してポイント会員を募集し、10% 会員を増やした場合の増収を試算する。

$$(\text{売上増加金額}) = 20,000 \text{ 円} (\text{二次商圏 1 人当り購買金額}) \times 2,000 \text{ 人} (\text{二次商圏購買人数}) \times (10\% \text{ 増})$$

売上 400 万円増

以上の試算では、施策〔2〕の方が売上が高くなっているが、一次商圏の購買単価を 20% 向上させる費用と二次商圏の顧客を 10% 増加させるための費用を比較して施策の採用を決定することができる。

#### 4. 顧客情報活用の有効性

これまで述べてきた顧客情報とその活用方法をまとめる。

##### 1) シェア

店舗全体のシェアや商品別シェアにより、店舗の強みと弱みを商品別に把握することができる。この指標を管理することで強み商品を増やし、売上を拡大する。

##### 2) 商圏シェア

商圏シェアにより顧客数が拡大可能かを判断することができる。それによりシェア拡大対象商圏に対して集中的にプロモーションが展開できる。

##### 3) デシルランク別の購買商品

上位デシル顧客と中位・下位デシル顧客の購買商品の違いを理解することで、中位・下位デシル顧客を上位デシル顧客に引き上げるために、誘導すべき商品が何かを把握することができる。これにより上位デシルへ誘導するためのプロモーションが展開できる。

##### 4) 顧客のセグメント

顧客の購買商品によるセグメントの特徴を踏まえて、個別に販売戦略を立てることができる。

##### 5) 施策の試算

施策の結果を顧客情報により試算し事前に評価することができる。これにより効果的な施策を優先的に実施することが可能となる。

以上のように FSP を実施して顧客情報を収集し活用することは、売上拡大のための施策を企画するうえで有効である。

#### 5. おわりに

FSP を導入することにより、顧客属性や購買情報などの顧客情報を収集することが可能になり、企業に情報が蓄積されるようになった。この顧客情報を有効に活用することにより、顧客の購買動向を見極め、売上拡大の施策に繋げることができることを、A 店の事例を通して述べてきた。今回の顧客情報の分析により、優良顧客囲い込みのための施策立案や顧客満足度を向上させるためのサービスの検討を行うことができる。

FSP により優良顧客の囲い込みを図る企業は増える一方である。また現在 FSP を導入して顧客情報が蓄積されてはいるが、有効活用されていない企業も多く存在しているのも事実である。それは、データ分析・活用が継続的な活動となっていないことが主な原因である。それには FSP 推進活動を主体的に行う専任組織を作成し、仮説立案・検証するサイクルを継続的に

実施し、施策の精度を向上させることが重要である。FSP 導入が浸透した現在では、競合との差別化をはかるうえで多様な顧客への適切なサービスの企画とその実行環境構築が必要不可欠である。例えば店舗では、顧客とのコミュニケーションの有効な接点であるチェックアウト時に、顧客の反応により様々なパターンで自動的にプロモーションが実行される環境が導入されてきている。しかしそれら全ての基礎になるのが、顧客情報である。今後の差別化に向けて顧客情報の活用がますます重要になってくると思われる。

- 
- \* 1 GMS (General Merchandise Store): 幅広い品揃えをおこなっている総合スーパー
  - \* 2 SM (Super Market): 食料品を主体に取り扱うセルフサービス方式の小売業
  - \* 3 SC (Shopping Center): 大型小売店・専門店・飲食店等が入居する大規模商業施設

- 参考文献**
- [ 1 ] 株式会社イズミヤ総研, CRM 研究会報告書, 2001.
  - [ 2 ] 株式会社 SAS インスティテュートジャパン, データマイニングがマーケティングを変える, PHP 研究所, 2001.
  - [ 3 ] ルディー和子, データベースマーケティングの実際, 日本経済新聞社, 1993.
  - [ 4 ] Brian P. Woolf, 個客識別マーケティング, ダイヤモンド社, 1998.
  - [ 5 ] Michael R. Anderberg, クラスタ分析とその応用, 内田老鶴圃, 1988.
  - [ 6 ] 松田芳雄, 顧客分析とデータマイニングの動向, ユニシス技報, 第 68 号, 2001.
  - [ 7 ] 原田 保, 松田芳雄 他著, カスタマーマイニング (資源ベース経営戦略論 第 2 巻), 日科技連出版社, 2003.
  - [ 8 ] 松田芳雄, マーケティング分野における分析システム, ユニシス技報, 第 87 号, 2005.
  - [ 9 ] 板倉勇, 大型店出店影響度の読み方 通産ハフモデルの手引き, 中央経済社, 1988.

**執筆者紹介** 佐藤 稔 (Minoru Sato)

1990 年日本ユニシス(株)入社。経営科学関連ソフトウェアの開発・保守に従事。その後、顧客分析システム「IMPACT DM/MA」、データマイニングツール「MiningPro 21」の開発業務、客先適用業務に携わる。現在、日本ユニシス・ソリューション(株)データサイエンスビジネスに所属。日本ダイレクトマーケティング学会会員。

加藤悦子 (Etsuko Kato)

1983 年東京都立大学法学部法律学科卒業。同年日本ユニシス(株)入社。汎用機の基本ソフトウェアの客先出荷前検査業務、MAPPER の受入/保守業務に従事。その後、データマイニングツール「MiningPro 21」の客先適用業務を担当。現在、日本ユニシス・ソリューション(株)データサイエンスビジネスに所属。



松 田 芳 雄 ( Yoshio Matsuda )

1974年慶応義塾大学工学部管理工学科卒業。同年日本ユニシス(株)入社。オペレーションズ・リサーチ、統計解析関係のシステム開発に従事。現在、日本ユニシス・ソリューション株式会社に所属。日本オペレーションズ・リサーチ学会、日本シミュレーション学会、情報処理学会会員。