

# メーカーとの協働プロモーションが「ライフタイムバリュー」を上げる

ライフタイムバリュー(顧客生涯価値)とは、顧客と生涯(=ライフタイム)にわたって付き合い合うことで企業が得られる価値(=バリュー)のことで、流通業界で注目されている考えである。イギリスの流通業テスコでは、ワインやペット、子育てといったテーマで「サブクラブ」というある種の趣味の会を組織して、顧客との生涯に渡るお付き合いを促進している。メーカーと流通の協働キャンペーンは「ライフタイムバリュー」を上げる効果的な手段である。値下げ合戦による消耗から抜け出し、顧客と店の絆を強くするために、この手法にどのような可能性があるか、その現状と合わせて、パルディア代表の中沢氏に寄稿してもらった。

(株)パルディア 代表取締役社長 中沢 敦

### 値下げ合戦は負のスパイラルを生む

現在のデフレ環境、PB氾濫時代では、価格競争に目がいきメーカーとバイヤーの商談はどうしても取引条件が中心になります。

しかし、ブランドはメーカーにとって命です。値下げばかり繰り返していると安さイメージが買物客の頭の中に刷り込まれ、「内的参照価格」が構築されてしまいます。

つまり、次回来店時その商品が自分の記憶にある価格(内的参照価格)より高いと購入に至らないケースが多いのです。このようなことが繰り返されると、今まで通常売価でその商品を購入し続けた人も、値段が安い時しか買わない、安くしないと売れない、売れないから定番に残らないという悪循環が起こるのです。あるいは、在庫がだぶついて安売りを超えた超低価格販売=「投げ売り」の対象となり、ブランド価値を著しく落としてしまいます。

これでは、開発・製造・販促に膨大な資金と労力と知力を費やして生み

出したブランドが、十分な対価を生むこともなく悲劇的な結末を迎えるといっていでしょう。

値下げは、すればするほど一時的に売上は向上しますが、結果的にはメーカー、流通にとっては大きなマイナスになります。

メーカーにとって、時季によっては価格の値ごろ感が必要です。しかし、行きすぎた価格競争で消費者にとって有益なブランド、商品が使い捨てのように店頭から消えることは望ましくありません。

消費者、流通業の長期的な利益のためには、目玉商品として低価格で流通チェーンに協力するよりも、共にブランドファンを育成することや、流通小売店のロイヤルユーザーを育成する視点に立ったプロモーションをどう展開していくかを日々の商談活動で協議していくことが大切でしょう。

「このブランドが好き」、「このお店が好き」といった長期的にお付き合いできる顧客を共に育成する。そのためにメーカーと流通業がブランドと店舗の価値を上げることを共通の目的として協働することがますます大切な時代になっていると思われます。

今こそ、メーカーは流通チェーンと協働しながらプロモーションを考えていかななくてはなりません。

### 他チェーンとの差別化が望まれている

協働プロモーションの取組みとしてもっとも分かりやすく、展開しやすい手法がメーカーと流通の「協働タイアップキャンペーン」です。

流通業の視点で市場を見た場合、小売店は日々競争が激しいため、隣接・エリア競合する他チェーンとは違うプロモーションを行いたい、他チェーンと差別化が図れるオリジナルプロモーションを行いたいというニーズを持っています。

メーカー主体の一般的なナショナルキャンペーンであれば競合チェーンでも実施しているのだから、特に自社で力を入れて展開しなくてもいいというのがチェーン店のバイヤーの共通見解なのです。

このような状況から、メーカーは自社商品の需要期に合わせて、「協働で御社オリジナルのキャンペーンを実施してほしい」とバイヤーに提案するケー

スがここ数年増加しています。

### 流通タイアップキャンペーンが6割を占めている

現在、店頭でのプレゼントキャンペーンという視点で見た時に、どのような状況になっているかを当社で調査しました(図表1)。

調査の対象となったのは、全国主要都市のDg.S(ドラッグストア)、GMS(総合スーパー)、SM(スーパーマーケット)、HC(ホームセンター)、コンビニの200チェーン、約800店舗。調査期間は1年。調査を担当したのは、弊社と契約している在宅主婦です。

調査内容は、店頭展開されている主にプレゼントキャンペーンの告知チラシ(応募用紙)を回収し内容を分析、最終的にはデータベース化(当社オリジナルキャンペーンデータベース「キャン索」)するというものです。

このデータをご覧いただくと、キャンペーンの形態には、全国あるいは特定のエリアを対象に実施される「全国・エリアキャンペーン」、特定の流通チェーンとコラボレーションして行う「流通タイアップキャンペーン」、流通チェーンが単独で行う「流通実施キャンペーン」の3種類があります。

2009年度のデータですが、流通タイアップキャンペーンは店頭設置のプレゼントキャンペーンの企画件数ベースで全体の約60%を占めます。全国・エリアキャンペーンは35%程度です。テレビCMなどで大々的にキャンペーン告知を行っているのでナショナルキャンペーンが多いように錯覚しますが、実は、ほとんどのメーカーは流通タイアップキャンペーンを中心に各チェーンと個別に協働プロモーションを展開しているのです。

### 積極的に企画提案するメーカー

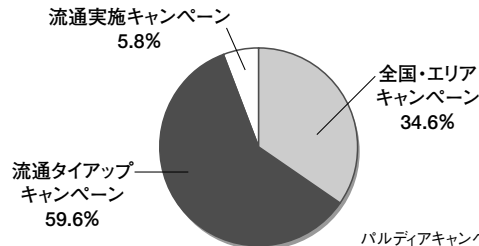
タイアップキャンペーンを実施したからといって必ずしも売上が上がるわけ

【図表1】 近年の消費財プレゼントキャンペーンの動向

キャンペーンの形態	2008年度	企画数	(%)企画数	2009年度	企画数	(%)企画数	対前年比
全国・エリアキャンペーン	1,327	1,325	36.2%	1,465	1,465	36.4%	110.6%
流通タイアップキャンペーン	3,287	2,127	58.1%	4,231	2,520	59.6%	118.5%
流通実施キャンペーン	209	209	5.7%	245	245	5.8%	117.2%
合計	4,823	3,661	100.0%	5,941	4,230	100.0%	115.5%

※2008年4月1日～2010年3月31日 パルディア調べ

2009年度キャンペーンの形態別比率(企画数)



パルディアキャンペーンデータベース「キャン索」より

キャンペーン全体の約6割が流通タイアップキャンペーン!

【図表2】 メーカーと取組みの多いDg.Sランキング

2008年度			2009年度		
順位	企業名	合計	順位	企業名	合計
1位	ツルハグループ	86	1位	ツルハグループ	78
2位	マツモトキヨシグループ	52	2位	スギグループ	63
3位	ココカラファインホールディングス	45	3位	CFSコーポレーション	42
4位	コダマ(クスリのコダマ)	41	3位	マツモトキヨシグループ	42
5位	グローウェルホールディングス	40	5位	グローウェルホールディングス	37
6位	富士薬品グループ	39	5位	ココカラファインホールディングス	37
7位	スギグループ	38	7位	コダマ(クスリのコダマ)	36
8位	ハーティウオンツ	34	8位	富士薬品グループ	34
9位	クスリのアオキ	31	9位	カワチ薬品	30
10位	レディ薬局グループ	29	9位	セキ薬品	30
11位	キリン堂	27	9位	千葉薬品	30
12位	CFSコーポレーション	26	12位	ハーティウオンツ	28
13位	カワチ薬品	22	13位	ザグザグ	26
14位	ザグザグ	20	13位	レディ薬局グループ	26
15位	セキ薬品	19	15位	クスリのアオキ	22
16位	クスリのマルト	16	16位	ウェルパーク	21
17位	サンドラッグ	14	17位	キリン堂	20
18位	千葉薬品	9	18位	コスモス薬品	13
19位	クリエイトエス・ディー	8	19位	コクミン	10
20位	ミネ薬品(ミネドラッグ)	7	19位	サンドラッグ	10

2年連続ツルハグループ1位!

ではありませんが、日本人はフェアやお祭りなどの催し物が好きなので、メーカーおよび流通チェーンを含め、キャンペーンを成功させるための一体感を創出しやすくなります。

また、メーカーメリットとして対象チェーンオリジナルなのでキャンペーン期間中は好位置な売場がもらいやすくなります。流通チェーン側も他チェーンとの差別化となりメーカーの力を借りて売場づくりができ、かつ景品などの特典により顧客還元による自店利用メリット

をアピールすることができるのです。

メーカー側も流通チェーンオリジナルキャンペーンを展開することで売上に直結しやすいため、積極的に提案しているのですが、カテゴリーナンバー1、2以外のメーカーが大手チェーンに提案しても、提案を受け入れてもらえないケースが多々あります。

ここで、流通チェーン視点から見た、メーカーとのタイアップが多い企業ランキングを集計しました(図表2)。

このランキングをご覧いただくと、09

年度は1位ツルハグループ、2位スギグループ、3位CFSコーポレーションの順になります。ランキングに入っている企業の中でも比較的キャンペーン提案を受け入れやすい企業と、提案してもなかなか通らない企業とがあります。

これは流通企業の方針の差でもありますが、メーカーとの協働プロモーションに理解の高いツルハの場合、地場北海道の人がキャンペーンやフェアが好きな地域性もあるのでしょうか、多くのメーカーの協力を積極的に受け入れながらキャンペーンで顧客還元を行い、顧客満足度を高めていこうと考えているのかと思います。

反対に上位にランキングしているものの確率からいってメーカーとの協働プロモーションには積極的ではないマツモトキヨシグループは、取組むべきメーカーをある程度絞り込み、季節ごとに全社を巻き込んだキャンペーンに特化していく方向でチェーンオペレーションを組み立てているからだと思います。もちろん、どちらが消費者にプラスになるのかは一概にいえません。

### 効率のいい キャンペーンに注目

メーカーサイドから見た場合、ローカル有力流通チェーンと取組む際、すべてのキャンペーンをひとつひとつ、カスタマイズしてキャンペーンを行うことは効率があまりよくないため、昨今増加しているのが、同一フォーマットキャンペーンです。

この同一フォーマットキャンペーンは、ひとつのデザインで業態(フォーマット)が共通するさまざまな流通チェーン名を差し替え印刷を行い、個別にオリジナルキャンペーンとして展開していく手法です。

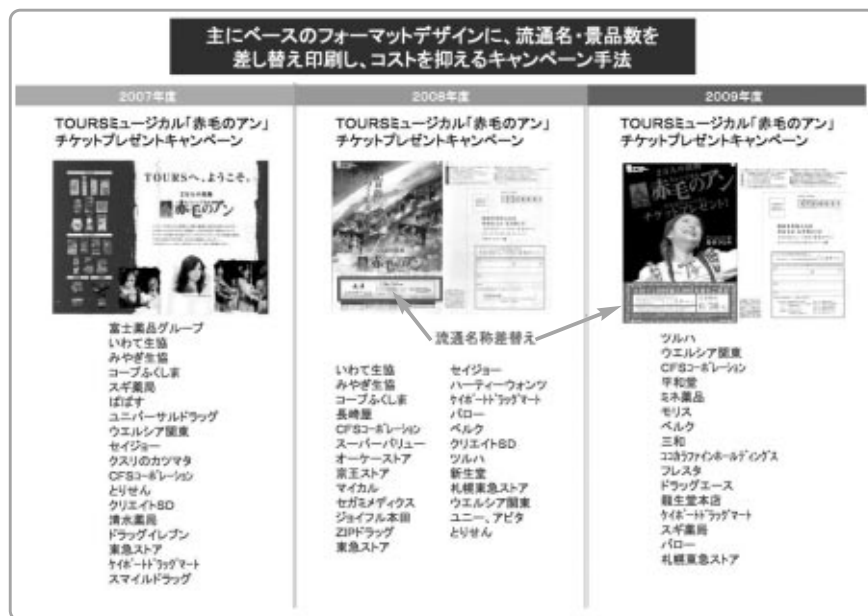
弊社の調査では09年度同一フォーマットキャンペーンを数多く展開しているメーカーをランキング集計しました(65ページ図表3)。

09年度の1位は伊藤園、2位森永製菓

【画像1】同一フォーマットキャンペーンとは？



【画像2】エステー 赤毛のアン 同一フォーマットキャンペーン事例



菓、3位明治製菓でした。いずれの企業もSM中心のキャンペーン展開となっていました。

もともと、Dg.Sでのタイアップキャンペーン展開以上にGMS、SMでは数多くのキャンペーンが展開されているという土壌があり、全国のローカルスーパーとの取組み強化のため、同一フォーマットキャンペーンを展開しています。Dg.Sチャネルを主チャネルとするメーカーでは、エステーが10位になっています。

エステーは、よくテレビCMでも告知されていますが、赤毛のアンミュージカルプレゼントを過去3年間以上同一フォーマットキャンペーンにて展開しています。具体的には、ミュージカルの会場名と当選人数を変えて展開しています(画像2)。

われわれの在宅スタッフが収集できているだけで表記のチェーン名差し替えがありますので、実際はこの3倍以上のチェーンで展開されていることが予想されます。

**店と顧客の絆を  
強くする企画**

ターゲットに人気のある著名な全国展開のイベントを企業協賛し、イベントが開催されるエリアで営業するローカルチェーンに、チケットプレゼントキャンペーンを提案する。

この同一フォーマットキャンペーンは全国的に実施されるイベントなどのチケットプレゼントを景品とするキャンペーンにもっとも適したキャンペーン手法といえます。

ランキング1位の伊藤園も宝塚のイベントを、2位の森永製菓はキョロちゃん観劇のチケットプレゼントを毎年同一フォーマットキャンペーンにて展開。ローカルのSM、Dg.Sと協働キャンペーンを数多く展開しています。

またエステー以外にも、P&Gも数多くの同一フォーマットを展開している企業です(画像3)。

毎年自社が訴求したい「子どもとエンジョイ」、「家族とエンジョイ」、「小さな気分転換」という企業メッセージをキャンペーンに活用しているのかと思います。

一見、流通側から見ると同じデザインで効率性を追求しているように見えるかもしれませんが、ブランドとしてのデザインイメージも統一することが可能になり、また費用効率を少しでもよくしながら数多くの流通チェーンと協働したいというメーカーニーズの裏返しでもあるかと思えます。同一フォーマットを数多く展開されているメーカーは、それだけ積極的に流通チェーンに対応する組織風土が構築されている企業であると理解できます。

低価格販売やポイント加算など、金銭的インセンティブも当然有効な販促手段です。しかし、行きすぎた金銭的インセンティブはメーカーも流通業も消耗させます。

一方で、ミュージカルやエコツアーなど心身両面で顧客の生活を豊かにするプレゼント企画は顧客と店の絆を強

[画像3] 同一フォーマット キャンペーンP&Gの事例



[図表3] 同一フォーマット キャンペーン実施メーカーランキング

[2008年度]				[2009年度]			
順位	企業名	実施件数	企画数	順位	企業名	実施件数	企画数
1	伊藤園	105	16	1	伊藤園	161	15
2	森永製菓	85	8	2	森永製菓	151	12
3	カゴメ	70	8	3	明治製菓	84	19
4	P&G	68	8	4	P&G	81	14
5	明治製菓	59	12	5	ロッテ商事	66	8
6	三幸製菓	53	8	6	三幸製菓	65	7
7	エステー(エステー化学)	51	4	7	カゴメ	64	8
8	大塚製菓	48	10	8	アラハタ	64	3
9	キリンビバレッジ	46	7	9	サッポロビール	61	7
10	味の素	38	11	10	エステー(エステー化学)	61	5
11	ヤマザキナビスコ	38	5	11	大塚製菓	59	6
12	キュービー	36	5	12	ロッテアイス	54	3
13	ユニ・チャーム	34	1	13	キュービー	50	5
14	ロッテアイス	34	4	14	ロッテ	49	9
15	ブルボン	32	4	15	アサヒビール	46	9
16	サントリーフーズ	31	5	16	サントリーフーズ	44	6
17	アラハタ	28	1	17	ライオン	42	4
18	江崎グリコ	25	7	18	東洋水産	42	4
19	ライオン	24	4	19	キリンビバレッジ	39	8
20	キッコーマン	24	9	20	ブルボン	39	7
21	はごろもフーズ	24	6	21	亀田製菓	39	5
22	不二家	23	4	22	味の素	30	8
23	亀田製菓	22	4	23	不二家	30	2
24	東洋水産	21	3	24	明治乳業	26	5
25	ボッシュロム・ジャパン	20	2	25	はごろもフーズ	26	5
26	キリンビール	19	4	26	キッコーマン	25	9
27	ハウス食品	19	5	27	江崎グリコ	25	8
28	ロッテ商事	19	2	28	雪印乳業	25	3
29	キクロン	19	1	29	日本ミルクコミュニティ(メグミルク)	24	5
30	大王製紙	18	4	30	ヤマザキナビスコ	24	3
	その他	398	107		その他	602	160
	全体	1,550	279		全体	2,168	372

パルディアキャンペーン データベース「キャン索」より

くする販促活動です。

メーカー、流通双方の収益性を損なうことなく、顧客の喜びにつながる協働キャンペーンには、今後大きな価値があるのではないのでしょうか。

(株)パルディア  
 本社所在地/東京都港区新橋3-5-10  
 新三ビル6F  
 代表者/代表取締役社長 中沢 敦  
 創業/1996年