

ロイヤリティマーケティングの本質

—成否を決めるプログラムデザイン—



ブライアリー・アンド・パートナーズ シニア・バイス・プレジデント

かわづ
川津 のり

専門はマーケティング戦略、消費者インサイト

これまでさまざまな議論がされてきたロイヤリティ戦略だが、一律のポイント付与やメールクーポン配信に限ってでは「重要顧客をより大切に扱う」という本質的なゴールからは遠い。本稿では、データ分析の精度を高めた効果的なプログラムのデザインと実行、効果検証を繰り返す、目指すべきロイヤリティマーケティングについて説明する。

戦略なき施策からの脱却

マーケティング分野でいう「ロイヤリティ」とは顧客ロイヤリティのことであり、顧客のブランドや製品・サービスに対する愛着・忠誠心を意味している。ロイヤリティの高い顧客は、一般顧客に比べて最新購買日(Recency)、購買頻度(Frequency)、購買金額(Monetary)などの基本指標のそれぞれについて、業績に対する貢献度が高く、いわゆる上顧客として、企業にとっては最も重視すべき存在である。こうした顧客は「ロイヤルカスタマー(優良顧客)」と呼ばれる。

「ロイヤリティマーケティング」では、次の2つをゴールとする。

- ①ロイヤルカスタマーを増やす
- ②ロイヤルカスタマーを維持した上で、さらに絆を強化する

市場の成熟・縮小が進む日本では、競争環境は厳しさを増している。従って、今後、より本格的な顧客の囲い込み施策の重要性が高まる。派手な販促で集客し、一時的に売り上げを上げる方法では、継続的な顧客との関係

は構築できない。むしろ、セールの時だけ購買する顧客を増やすなど、逆効果になる可能性もある。従来型の成功パターンが通じにくくなりつつある市場環境において、顧客ロイヤリティ戦略は早急に見直しを迫られている。

ところが、ロイヤリティプログラムを導入する企業が増えている一方で、その多くがほぼ一律に全ての顧客に対してポイントを付与して実質値引きをしたり、全会員に対する一斉の「お知らせメール配信」や「クーポン送付」をしたりしている。また、せっかく収集した顧客のデータについても、十分に分析・活用するには至らず、基本的な実績に関するレポートデータを眺めるだけになってしまっている。実際にロイヤルカスタマーに最適なプログラムとなっているのか、ロイヤリティプログラムの効果としてどの程度売り上げや来店購買促進に貢献したのかなどの本来行うべき検証が不十分な状態であることが多い。

もちろんポイント還元率を何%にするのかといった戦術レベルの議論が必要な場面もあるが、そこに終始しては他社との競争には勝てない。ロイヤリティマーケティングの

本質を理解し、競合とは異なる「自社に合ったプログラムデザイン」をしなければ、差別化要素にはならないからである。

本稿でお伝えしたいのは、「単なる全会員への割引クーポン配信や、戦略なきポイント増額付与などからは早めに脱すべきである」という極めてシンプルなメッセージである。

ロイヤリティプログラムの本質的なゴール

顧客の囲い込みを図るためには、企業が顧客と商取引やさまざまなコミュニケーションなどのエンゲージメント（関与）を通じて「顧客経験価値（製品やサービス自体の持つ価値ではなく、その利用経験を通じて得られる満足感など）を高め、顧客と継続的かつ長期的な絆を構築する」ことが重要である。

目指すべきロイヤリティマーケティングとは、この目標達成に向かって綿密に戦略を立てて実行し、打った手がどれだけ寄与しているかをモニタリングして、次の一手に活用するという一連のプロセスを構築・実現することである。そして、これを実践する手段が、ロイヤリティプログラムである。

ロイヤリティプログラムにおいて、顧客の愛着度・忠誠度を高める上で重要なポイントは、そのプログラムが次の5つの条件を満たしていることである。

- ①理解しやすい
- ②参加しやすい
- ③特典交換がしやすい
- ④フォロー（捕捉）しやすい
- ⑤エンゲージメント（関与）が楽しい

①から③は、あえて説明する必要もないだろう。企業側がどれだけ時間をかけて企画し、練りに練ったプログラムであっても、顧客にとって参加方法やメリットが分かりやすく、かつ簡単に参加できる・参加したいと思われなければ何の意味もない。

④の「フォローしやすい」は、顧客が知りたいと思う情報にすぐにたどり着けるということである。企業からの情報発信だけではなく、自身の活動（閲覧、購買、特典の獲得、レビューへのコメントなど）履歴や、他者のレビューやコメントなどにアクセスしやすいことは、顧客ニーズの1つとしてソーシャルメディアが普及した昨今のデジタル社会においては不可欠な要素となっている。

最後の⑤は、後回しにされがちであるが、実はプログラムの成功にとって極めて重要な要素である。顧客は頼まれて企業に対してロイヤリティを持つわけではなく、その商品やサービスが気に入って、自ら望んで関与し続けている。つまり、ポイント特典などの単純な、分かりやすいベネフィットだけでなく、プログラムを通じて関与すること自体が楽しい、面白い、価値があると思わせるような仕掛けがあるかどうかで成否を分けることになる。

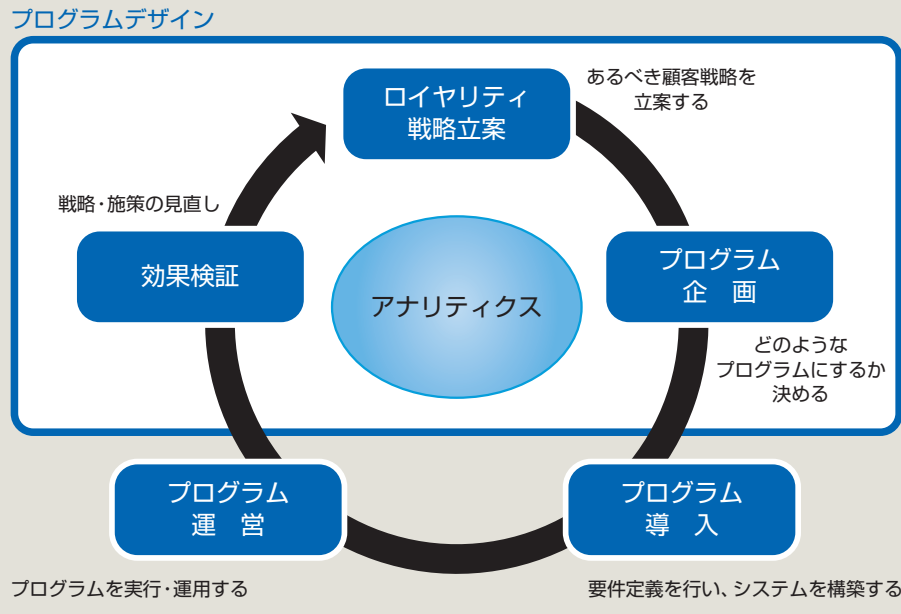
これらの要素を含んだプログラムとするために、ITを活用することは欠かせない。そして同時に、戦略とIT活用による実行が分断され、ギャップが生じてしまえば、あるべきロイヤリティマーケティングは決して実現できない。なぜなら、ロイヤリティプログラムはいったん始めたら、1つのキャンペーンを実行して終わるわけではなく、顧客との関係を続ける限り、その質を高め続けなくて

はならないからである。

そこで重要になってくるのが、プログラムデザインである。

プログラムデザインに当たっては、単なるデータ集計ではなく、データを分析して深い洞察を導く「アナリティクス」が必須である。このアナリティクスにより、戦略と実行のギャップを埋めることができる(図1参照)。

図1 プログラムデザインのサイクル



最適なプログラムデザインこそが成功要因

2015年4月に野村総合研究所(NRI)のグループ会社となった米国のプライアリー・アンド・パートナーズ(Brierley+Partners。以下、B+P)は、ロイヤリティプログラムとCRMを中核としたデジタルマーケティングサービスの専門企業である。B+Pでは高度な複数の数理モデルを用いて、顧客企業の特性や業界内のポジショニングに合わせた最適なプログラムデザインとそのソリューションを提供している。戦略とITの一体運営とアナリティクスを強みとして、顧客企業の収益性向上に貢献し、実績を上げている。

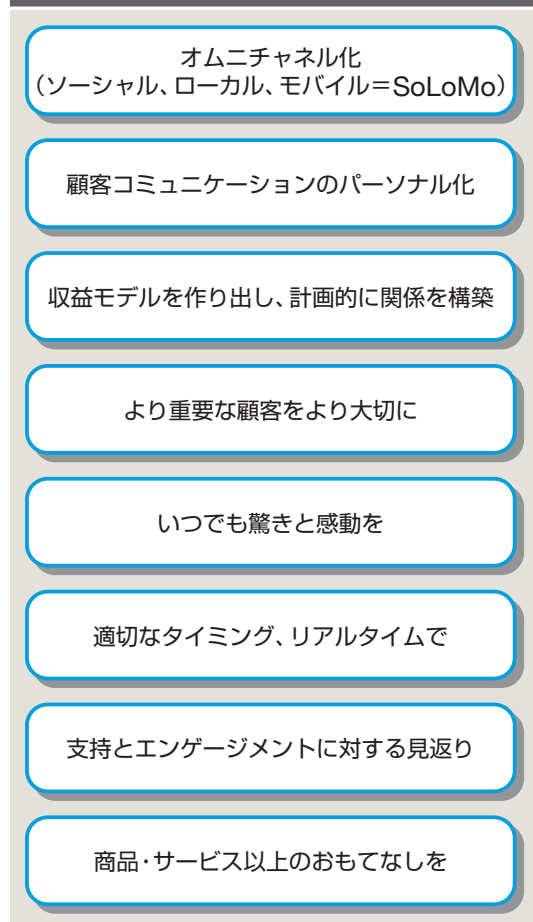
例えば、米国でB+Pが実際に支援している中堅ファストフードチェーンA社は、McDonald'sなどの大手チェーンと差別化するためにロイヤリティプログラムの導入を決

めた。約3カ月にわたる顧客調査およびプログラムデザインフェーズの結果、ターゲット顧客を抽出し、各顧客セグメントの特徴を考慮したプログラムと、そこから得られる顧客経験価値をデザインし、プログラムを実施して売り上げ増を実現した。

具体的には、例えば、第1ターゲットとした「競合他社から獲得したい購買ポテンシャルの高いユーザー」に対して、自社の人気商品として差別化されたオリジナルドリンクのトライアル促進を強化した。対して、第2ターゲットである既存のヘビーユーザーにはその層が最も喜ぶ別の特典を付与した。ここでも一律にロイヤリティ施策を実施するのではなく、データ分析を通じてターゲット顧客の行動を深く理解し、最も収益に貢献する顧客層を発見し、その顧客にきちんと“刺さる”特典や優遇サービスを与えられるかが重要であった。

B+Pではアナリティクス専門部隊を有して

図2 ロイヤリティCRMに求められる今日的要素



おり、この「誰に、何を、どのくらい特典として与えることが最も効果的か」を定量的に導き出すプロセスを重視している。

このプロセスを通じて、これまで日本企業の多くが、顧客に対して一律に特典を与えていたのに対して、意図して優良顧客を選別してその顧客に合った特典を与えることを可能にしている。

またその上で、これらの特典費用とプログラム運用に必要な投資、そしてプログラム導入によって得られる期待効果を、財務的収益モデルとして数値化した上でプログラムの内容を決定する。このデザインフェーズこそが、全てのロイヤリティプログラムの出発点

であり、その成否を分ける最も重要なプロセスである。

ロイヤリティプログラムの運営に当たっては、B+Pではこの財務的収益モデルに沿ったKPI（重要業績評価指標）を設定し、ダッシュボードやスコアカードを顧客企業に提供している。顧客企業とB+Pの双方で成果をモニタリングしながら、より効果の高いプログラムへ進化させている。このKPIの設定と、プログラムの成否を評価する効果検証が、ロイヤリティプログラムの成功には欠かせない。

今求められる 顧客ロイヤリティの本質

図2に示すのは、B+Pが提唱するロイヤリティCRMに求められる今日的要素である。

誰にでも平等に値引きし、ポイントを付与するというロイヤリティプログラムでは、今後、差別化が難しい。「より重要な顧客をより大切にする」ことこそ、ロイヤリティマーケティングの本質であり、そのためには次のアクションが必要になる。

- ・誰を大事にするのかを決める（選ぶ）
- ・その相手が喜ぶこと、嫌がることは何かを見極める
- ・喜ぶ特典を付与し、嫌がることはしない
- ・関与すればするほど見返りが得られることを伝える

単純に見えてこれらを全て実行に移すことができている企業は、まだごくわずかである。そして、厳しい競争環境で高いパフォーマンスを発揮できるのは、その限られた企業である。 ■