

米国のロイヤリティマーケティングの動向

— 効果の最大化に向けた戦略とITの一体化 —



brierley+partners シニア・バイス・プレジデント

かわづ
川津 のり

専門はCRM、ロイヤリティマーケティング戦略

米国はロイヤルカスタマー（優良顧客）育成と離反防止を図るロイヤリティマーケティングの先進国であり、昨今ではBtoC企業に限らずBtoB企業もITを活用した取り組みを強化している。本稿では、ソーシャルメディアや位置情報、モバイル、アナリティクス、人工知能など最新技術の活用でますます高度化する米国のロイヤリティマーケティングの動向を紹介する。

ロイヤリティマーケティングとは

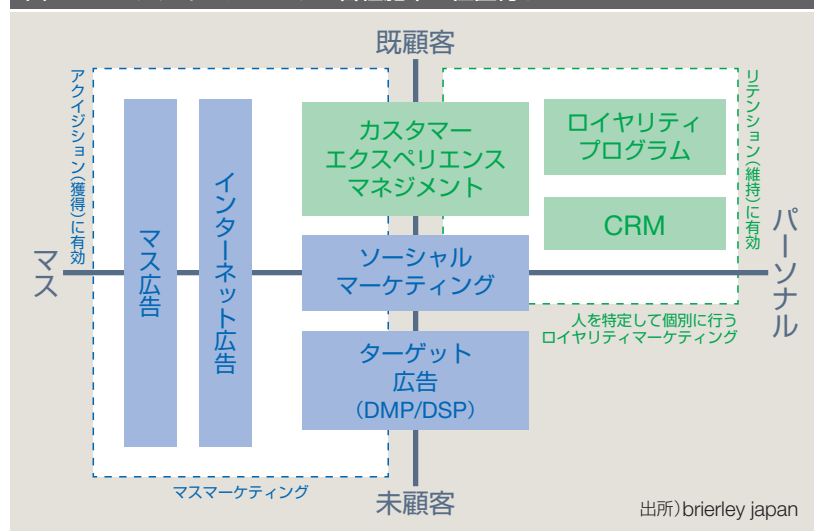
図1は、マーケティング施策の役割を整理したものである。まだ顧客になっていない消費者全体を対象とする「顧客獲得」には主に広告が適しており、既に顧客となっている人を対象に、ロイヤリティ（特定の企業への愛着や忠誠心）を高めることを目的としたロイヤリティプログラムは「顧客維持」に効果がある。既存顧客の中のロイヤルカスタマーを囲い込み、離反を防ぐための施策を筆者はロイヤリティマーケティングと呼んでいる。

次ページの図2に、米国におけるロイヤリティマーケティングの歴史を示す。1930年代に始まったグリーンスタンプ（買い物の金額に応じてスタンプがもらえ賞品と交換できる）は長く利用されてきたが、1980年代に登場した航空会社のマイレージプログラム以後、1990年代のインターネットを活用した1to1マーケティング

など、ITを活用したさまざまなマーケティングが行われるようになった。

2000年代以後は、ソーシャルメディア、モバイル、位置情報技術の普及などにより企業が取得できる顧客データの種類と量が格段に増え、マーケティングの一層の高度化がもたらされた。今後は、人工知能などを活用したパーソナルレコメンデーション（購買履歴の解析による個々の顧客への情報配信）、ゲームの手法を利用したマーケティングなど、顧客との個別コミュニケーションの質が

図1 マーケティングにおける各種施策の位置付け

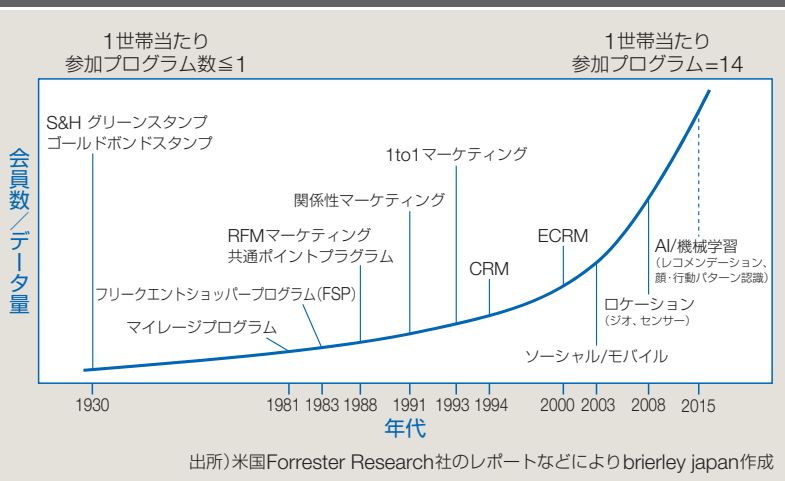


出所) brierley japan

より高まる方向にある。

米国では今、さまざまな業界の大手各社が専門組織を設け、予算も増やすなど、ロイヤリティマーケティングを活発化させている。消費者も、自分のお気に入りのロイヤリティプログラムを選び、特定の企業やブランドへ愛着を強めつつそれを使い分けるなど、成熟の度合いを増している。

図2 米国におけるロイヤリティマーケティングの進化の歴史



米国と日本の取り組みの差

米国では、特に小売業でAmazon.com社のようなネット販売事業者の躍進により大打撃を受けた企業が少なくない。奪われた顧客をどう奪い返し、囲い込み続けるかが企業の生存に関わる経営課題として突き付けられ、ロイヤリティマーケティングを強化したケースが多く見られた。また、小売業に限らず、競争激化への対策としてロイヤルカスタマーの育成と離反防止に力を入れようとする企業はますます増えている。ロイヤリティプログラムは直接的かつ継続的に売り上げを増やす手段であり、いかに「顧客維持」を強化するかは利益の拡大に大きく関係する。

米国ではこの考えが広く浸透している。米国の多くの大手企業はロイヤルカスタマー育成のため、経営戦略とITを融合させた施策の立案、アナリティクス機能の整備、成果をモニタリングし効果検証を行うためのBI（ビジネスインテリジェンス）機能の搭載など、統合的なマーケティングシステムの構築を進めている。

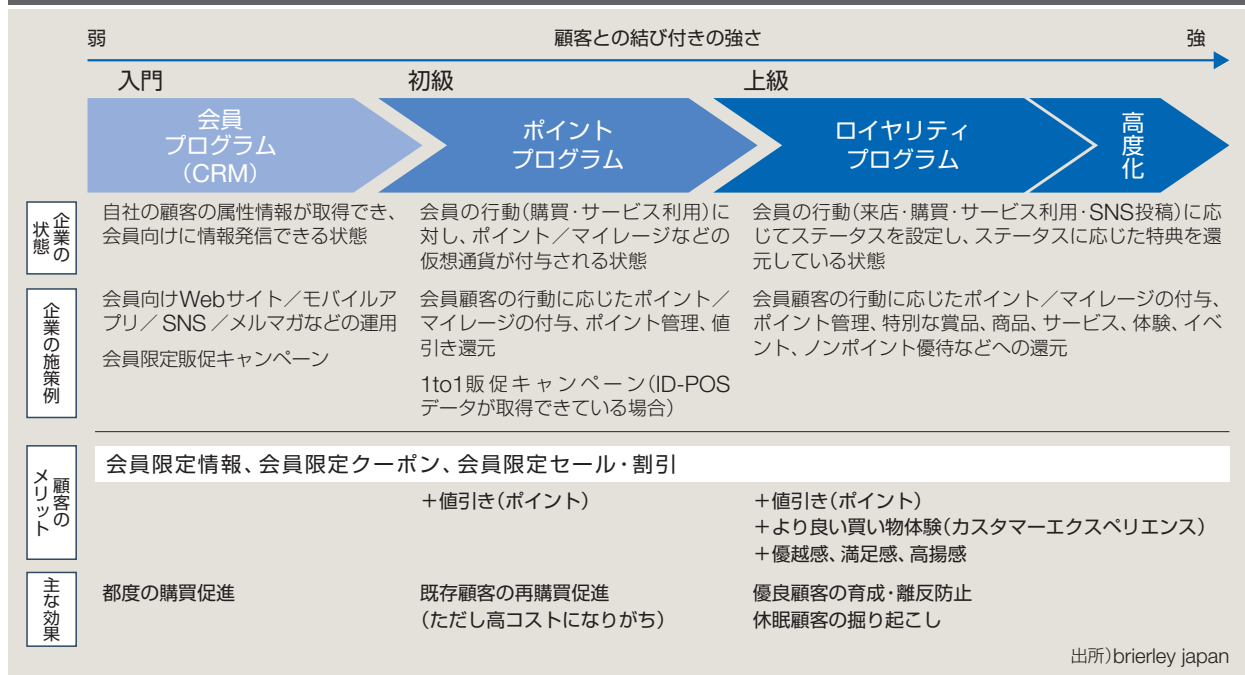
ここで日米のマーケティングの考え方の違いについて触れたい。まず、日本ではCMO（最高マーケティング責任者）を置く企業が米国に比べて少ない。すなわち、予算を含むマーケティングに関する責任や権限、機能をCMOに集中させている米国企業に対し、日本企業ではこれらが分散していることが多い。そのため、意思決定が遅くなるだけでなく、PDCAを柱とする統合的なマーケティングシステムの構築が難しくなりがちである。

また、マーケティング施策の戦略、成果を「顧客獲得」と「顧客維持」に明確に分けて考える傾向が強い米国に対し、日本では1つの施策で新規顧客と既存顧客の両方に影響を与えようとする、いわば全方位的なアプローチが多い。全方位ゆえに各施策の影響範囲が曖昧になるため、効果測定も甘くなりやすい。これは、あまり効果のない施策を惰性で続けてしまうことにつながる。

ポイントプログラムとの違い

日本では、ロイヤリティプログラムは会員

図3 顧客囲い込みのステップ



プログラムやポイントプログラムと同一と思われることが多い。しかし、一般的なポイントプログラムが特典として提供するの値引きであるが、ロイヤリティプログラムが提供するの顧客エクスペリエンス(顧客経験価値)であり、値引きだけではない。賞品や試供品の提供、イベントへの招待、専用ラウンジ、専用駐車場、送料の無料化など、優越感や満足感を得られる特典で顧客を引き付ける。ポイント値引きは、それだけでは他社との差別化が難しいが、顧客エクスペリエンスは独自性を出しやすく、差別化要素にできる可能性が極めて大きい。(図3参照)

野村総合研究所(NRI)のグループ会社である米国のロイヤリティマーケティング専門企業、brierley+partnersは2015年9月に日本で「魅力を感じる優待特典」に関するWebアンケート調査を実施した(全国の16

～69歳の男女1,500人対象)。調査では、ポイント値引きやキャッシュバックは必ずしも最も魅力的と感じられているわけではなく、無料試供品や専用駐車場などの方が魅力的と感じる人が多いという結果が出た。これは一般消費者を対象にしたアンケート調査だが、もし調査の対象が特定の企業の顧客だったらどうかを考える必要がある。例えば、顧客の半数がポイント値引きを喜んで、その中にロイヤルカスタマーが含まれていなかったら、その施策を続ける意味があるだろうか。中長期の売り上げ貢献という意味で、自社に貢献度の高い大切な顧客が喜び、ロイヤリティを維持または高めてくれているのか、という問いかけが常に必要である。

高度化するロイヤリティプログラム

前述したように、米国のさまざまな業界

で、大手各社がそれぞれ独自の魅力的なロイヤリティプログラムの構築やさらなる高度化にしのぎを削っている。

brierley+partnersの顧客企業の1つであるGameStop社は、ビデオゲームソフトやゲーム機販売の大手企業である。同社は約3千万人を超える会員を持つ「GameStop PowerUp Rewards」を運営し、厳しい競争環境の中で売り上げを増やしてきた。同社によれば、非会員に比べて会員の売り上げは3倍、来店頻度は5倍にもなるという。

同社は、Amazon.com社やWalmart社などが圧倒的な値引きによって多くの顧客を獲得するなか、自社の店舗を利用し続けてくれる顧客のカスタマーエクスペリエンスをいかに高めるかを最も重視している。会員はモバイルアプリに自分のIDとなるバーコードを持ち、来店・購買・中古品販売によって、また会員サイトやアプリ上に提示された動画の閲覧やアンケートへの回答によってポイントをためることができる。アプリでは、保有するポイントを常時リアルタイムで確認できることはもちろん、特典賞品、優待サービス、クーポンなどを受け取ることができ、会員は限定商品や自分向けのコンテンツを目当てに頻繁に同社の店頭やWebサイト、アプリを利用するようになる。また、同社は会員の位置情報を取得し、顧客が店舗に近づくと店舗限定や時間限定の優待や特典も提供することで、最も販促効果の高いタイミングでのパーソナルコミュニケーションを可能にしているのである。

これらのロイヤリティプログラムの成功要因は、ロイヤルカスタマーのニーズと合致し

た魅力的な特典の企画、特典を得ようと思わせる仕掛け、顧客個人を熟知した適切なタイミングでのコミュニケーションにある。

ロイヤリティマーケティングの鍵

売り上げ拡大という成果を生むロイヤリティプログラムを実現するためには、明確な戦略と緻密なプログラムデザイン（企画・設計）に加え、適切なITソリューションによる運用と十分かつ継続的なアナリティクス機能、会員顧客の反応を絶えずモニタリングし効果検証を行うためのBI機能など統合したマーケティングシステムの構築が必要になる。中でもITソリューションは、スピーディーに改善・改修ができるものでなくては、市場や顧客の変化の速さについていくことができない。顧客の心理とニーズの中心を押さえ続けることが囲い込みの必要条件だからである。顧客の反応に応じた施策の変更、企画的な改変に柔軟に対応できるシステムと体制の構築が鍵となることは間違いない。

ロイヤリティマーケティングの本来のKPI（重要業績評価指標）は売り上げの増分であり、ブランド価値や顧客満足度など、ありがちな定性的な指標だけでごまかしてはならない。本稿で紹介した事例に限らず、米国の成功事例では全て、常にプログラムの刷新を繰り返している。なぜなら、消費者は必ず飽きるからである。ロイヤルカスタマーの離反を防ぎ、ロイヤリティをさらに高めてもらうための鍵は、施策の効果を厳密に検証し改善し続けることを可能にする、戦略とITを一体化させた仕組みの構築である。 ■