

# ロイヤリティマーケティングへの転換期



プレイアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン  
代表取締役社長

かわづ  
川津 のり

「いろいろと手を打ってはいるが、正直どうも手応えがない」。昨今、顧客との関係の構築について議論する時によく聞かれるフレーズである。「関係」とは顧客との「絆」であり、マーケティング用語では「顧客エンゲージメント」だが、これは企業やブランドと顧客との信頼関係を指す。絆が強ければ顧客ロイヤリティ（愛着）が高まり、企業にとってのロイヤルカスタマーが生まれる。一方、絆が弱くネガティブなものであれば顧客ロイヤリティは低下し、顧客はその企業から離れていく。経営視点でいえば、取引の継続率、売り上げ基盤の盤石さなどに直結する、言わずもがなの極めて重大なテーマである。

手応えがない理由は、「打っている手が適切ではない」「効果の正しい検証ができていない」「本質的な課題が見えていない」「危機感が薄く抜本的な手が打たれていない」「そもそもビジョンが描けていない」など、大小さまざまなものが考えられる。よく分析すると、こうした根本原因の多くを解決できる環境はすでに整っており、課題意識を持つ企業はすぐにでも行動を起こすべきタイミングに来ている。しかし多くの場合、マーケティングや顧客マネジメントに関する過去の成功体験や既存手法への依存が、マーケティングの進化を妨げる強いブレーキとなっている。特

に問題なのは、マーケティングは広告宣伝や販促部門の仕事、システムは情報システム部門の仕事というように、役割と責任範囲が分断されてしまっていることだ。

現在、デジタルマーケティングの先進市場である米国を中心にMarTech（マーテック）市場が急成長している。MarTechとはMarketing Technologyの略で、2014年前後から使われている言葉である。投資銀行のLUMA Partners社のレポートによると、市場規模は推計で約3兆円、プレーヤーの数は前年比約3割増で推移し、有望企業のM&A（合併・吸収）も活発で、日々目まぐるしく動く極めてホットな市場である。MarTechは「顧客体験の向上」「ソーシャルメディア管理」「顧客エンゲージメントとロイヤリティを含むCRM（顧客関係管理）」「取引・営業活動管理」「データアナリティクス」「マーケティングプロジェクト管理」など幅広い技術をカバーするとされ、日本企業にもなじみのある「広告宣伝・販促」もAdTech（アドテック）として含まれている。

中でも注目を集めているのがCRM周辺の領域である。今号の特集テーマでもあるロイヤリティサービス市場には、ロイヤルカスタマーとその予備軍との適切な関係を築きた

めのツールやサービスが含まれ、大きな成長が見込まれている。現在は欧米市場が中心だが、アジア市場も急成長している。ロイヤリティサービス市場の拡大は、あっと驚く印象的な広告や値下げクーポンの一律ばらまき販促一辺倒から、顧客一人一人を十分に理解して顧客体験価値を高め、ロイヤルカスタマーを増やし維持するという方向に、時代が確実に変わりつつあることの現れであろう。一過性の効果ではなく、持続的な売り上げ基盤を築くためにリソースを配分した方が中長期的に見て経営効率が良いことを、世界中の経営者が再認識している状態といえる。

この状況下で、情報システム部門が「マーケティングのことは専門外」とそっぽを向いたり、マーケティング部門が「技術については担当外」と、互いに線を引いたりしたらどうなるだろうか。魅力的な顧客体験の設計、適切な技術の選択、ツールの導入、顧客の反応を見ながら進化させるマーケティング活動、どのプロセスにおいても最良の成果からは程遠いものになる。米国ではこうした垣根を取り払う役割のCDO（最高デジタル責任者）が登場し活躍しているように、日本でもマーケティング部門と情報システム部門の一体運営が切に望まれる。

気が付けばすぐそこに近づく2025年、日本の人口減少は続き、団塊世代が後期高齢者へ突入、人口の半数が50歳以上になる。企業目線の広告や販促に素直に反応して買い物をしてくれた顧客像はもはや過去のものである。これまで主流であった、広告を中心としたアクイジション（新規顧客獲得）の難易度

は果てしなく高まり、昭和・平成時代に培われた勝利の方程式は崩壊するだろう。代わって、高度なリテンション（既存顧客維持）、良好な顧客エンゲージメントの構築、ロイヤルカスタマーの育成と離脱防止こそが、業界を問わずマーケティングの要となる。

顧客は、企業や商品、サービスを、いつでも簡単に選び直せる。そして企業のビジネスにとって、顧客エンゲージメントの強化と売り上げ基盤を支えるための核となる顧客ロイヤリティは生命線である。ビジネスの難易度が上がるなかでマーケティングの成果を上げるには、戦略立案、施策の企画、最新技術の実装、市場投入、効果検証、改善という一連のサイクルを、高精度かつ高回転で動かす必要がある。なぜなら、市場、技術革新、顧客のニーズ変化など、全てのスピードが速いからである。

成熟市場では、かつて成功したスタイルをただ守り続けるだけでは決して勝ち残れない。また、モバイルアプリやSNSなどのデジタルチャネルをいくら採用したとしても、企業都合の一方的で一律のコミュニケーションや割引販促では顧客との絆は築かれず、むしろ逆効果になる。つまりこれからのマーケティングにおいては、技術を知るマーケッター部隊と、マーケティングを理解したエンジニア部隊、そして明快なビジョンと戦略を持つ経営トップの三位一体のチームワークが不可欠である。

技術は日々進化を続けている。成長と進化を妨げているのは、過去の栄光にしがみついた目の前の組織や人の方であるという状態を一刻も早く脱したい。 ■