

ロイヤリティプログラムの最新動向

— デジタルサービスとの融合による顧客体験価値の飛躍的向上 —



米国Amazon.com社の脅威にさらされ、多くの小売企業が「価格競争に陥ることなく、いかに顧客に選ばれ続けるか」という問いに直面している。マーケティングテクノロジーの進化に伴い、米国では解決策の1つであるロイヤリティプログラムが進化を続けている。本稿では米国の先進事例を取り上げながら、ロイヤリティプログラムの最新動向と取り組みのポイントを解説する。

ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン
マーケティングサービス部 バイスプレジデント

なかね さとし
中根 理史

専門はCRM・ロイヤリティマーケティング、デジタルマーケティングの戦略策定および実行支援

マーケティング活動の軸となる ロイヤリティプログラム

伝統的な小売・流通企業は、Amazon.com社に代表されるネット企業との価格競争に陥っており、極めて厳しい事業環境に直面している。米国Toys “R” Us社のような大手企業でさえも倒産する状況にあり、競合他社との競争に勝ちながら収益を上げ、成長していくには、価格以外の側面で差別化を図り、顧客をつなぎ留めることが至上命題となっている。

そのため米国では、顧客エンゲージメント（顧客との絆）を強化し、既存顧客のロイヤリティを向上させるための活動である「ロイヤリティマーケティング」への投資が加速している。「自社ブランドに愛着を抱き、競合他社ではなく自社ブランドを継続的に利用し、利益に貢献してくれる“ロイヤルカスタマー”を維持・育成するための仕掛け」であるロイヤリティプログラムは、ロイヤリティマーケティングの中心となる取り組みとして、テクノロジーの進化とともに急速に発

展している。

本稿では、米国におけるロイヤリティプログラムの最新動向について紹介するが、ここで、混同されがちなポイントプログラムとロイヤリティプログラムの違いに触れておく。

ロイヤリティプログラムは、マーケティングテクノロジーを駆使しながら、商品・サービスの購買と利用の前後も含めた顧客体験において、ロイヤルカスタマーを優遇することで不満を解消し、継続利用してもらうための仕掛けである。一方、ポイントプログラムは、購買額に応じてポイントが付与され、蓄積されたポイントを値引きに利用できるものである。そのため、両者は顧客体験の観点で、対象としている体験の内容がまったく異なるものであり、ロイヤリティプログラムはポイントプログラムの発展型として位置付けられるものである（表1参照）。

現在、自社で取り組んでいるプログラムはどちらに当たるのか。日本では、ポイントプログラムはすでに生活者に普及しており、それだけでは競合と差別化ができない環境になっている。このことを念頭に置きつつ、自

社の取り組みについてこの機会に振り返っていただければと思う。

ロイヤリティプログラムとデジタルサービスの融合

米国ではマーケティングテクノロジーの進化に伴い、ロイヤリティプログラムとデジタルサービスを融合させることで、顧客体験価値を高め、顧客エンゲージメントを強化する動きが加速している。ここでは、その先進事例をいくつか紹介する。

大手レンタカー会社のHertz社が運営する「Hertz Gold Plus Rewards」では、スマートフォン（以下、スマホ）アプリによる事前予約サービスを展開している。このサービスを利用することで、プログラム会員は、空港に設置されているHertz社の手続きカウンターに並ぶことなく、パーキングエリアに直行し、準備されている車にそのまま乗って出発ゲートに進める。さらに、顔認証により、出発ゲートで書類の受け渡しをすることなく、そのまま通過できるサービス「Hertz FAST LANE by CLEAR」を展開している（図1参照）。現在、このサービスが利用可能な空港は限られているが、2019年中に米国各地の空港を中心として、40カ所以上の順次利用が予定されている。Hertz社のメインターゲットは価格よりも時間を重視しているビジネス顧客である。デジタル化を進め、手続きにかかる時間を取り除くことで、ビジネ

表1 ポイントプログラムとロイヤリティプログラムの違い

| | ポイントプログラム | ロイヤリティプログラム |
|----------------|--|---|
| 顧客の取り扱い | 画一的に取り扱う ※一部、利益貢献に応じたランク構造あり（ただしポイント付与率アップのみ） | ロイヤルカスタマーを定義し、利益貢献に応じて顧客を区分し取り扱う |
| ポイント付与となる顧客の行動 | 購買/利用 | 購買/利用+その他データで補足できる行動（チェックイン、アンケート回答、ゲーム実施、など） |
| 顧客ベネフィット | ポイント（値引き）、ポイント付与率アップ | ポイント（値引き）、ポイント付与率アップ、ポイント交換特典+より良い顧客体験 |
| 改善対象とする顧客体験の範囲 | 購買時 | 購買/利用前後も含めた顧客体験全体 |
| 喚起する感情 | お得感 | お得感+優越感、高揚感、満足感 |
| 主な効果 | 既存顧客の再購買促進 | ロイヤルカスタマーの維持・育成 休眠顧客の掘り起こし |

図1 「Hertz Gold plus rewards」におけるデジタルエクスペリエンス



ス顧客の顧客体験価値を向上させている。

また、Hilton Hotels社が運営する「Hilton Honors」では、プログラム会員向けに、スマホアプリを利用することで、客室予約、チェックイン、鍵（デジタルキー）の受け取り、ルームサービスのオーダー、チェックアウトの全てをスマホで完結できるサービスを提供している（次ページ図2参照）。これは、デジタル技術を活用することで、フロントでの手続きや電話でのサービスオーダーなどの手間を取り除き、顧客体験価値を高めることを狙ったサービスといえる。

他にも、アパレルチェーンのEXPRESS社やカフェチェーンのStarbucks社など、会員向けにロイヤリティプログラムを提供している企業の多くが、ロイヤリティプログラムと

図2 Hilton Honors会員の顧客体験イメージ

| 利用の流れ | | 予約 | チェックイン | 滞在時のサービス利用 | チェックアウト |
|-----------|-----|---|-----------------------------------|--|---|
| 顧客体験 | 非会員 | 旅行会社やホテル比較サイト経由などで部屋タイプや展望を指定 | フロントの行列に並んでチェックイン手続きを実施 | 部屋の電話からルームサービスを注文 | フロントでカードキーを返却し、チェックアウト手続きをしてから出発 |
| | 会員 | スマホアプリでホテルを予約 | スマホアプリで部屋を指定、デジタルルームキーを受け取り、部屋に直行 | スマホアプリでルームサービスを注文 | フロントに寄ることなくスマホアプリでチェックアウトしそのまま出発 |
| 会員のベネフィット | | 部屋の場所まで指定することができ、チェックインカウンターに並んで手続きする必要がない ※非会員は部屋の場所を指定できず、当日落胆することもある また、チェックインカウンターの混雑時には待たなければならぬ | | 言語を気にせずサービスオーダーできる ※英語ができないと電話ではスムーズに注文できないケースもある | チェックアウト（鍵の返却、決済など）の手間がない ※非会員はチェックアウト時に手続きに待たされるケースもある |

上記に記載している体験以外にも、レイトチェックアウト、部屋の無料アップグレード、朝食無料サービスなどのベネフィットが会員には提供

デジタルサービスを融合させることで、顧客体験価値を向上させ、顧客エンゲージメントを強化している。

これらはあくまで一例にすぎないが、米国ではこのような動きが加速しており、スマホアプリを活用したデジタル会員証、およびポイント付与・利用のみを提供するサービスでは、競合他社との差別化が難しくなりつつある。それらはもはや、旧世代のサービスになってしまっているのである。

「ゲーミフィケーションとの融合」

ここまで、デジタルサービスとの融合によるロイヤリティプログラムの発展について述べてきたが、技術は時間の経過とともに陳腐化し、競合にも模倣されてしまう。そのため、プログラムの魅力を継続的に向上し、顧客を飽きさせない取り組みも必要になる。

対策の1つとして、米国ではゲーミフィケーションとロイヤリティプログラムを融合

させることで、プログラムの魅力を向上する取り組みが試みられている。ゲーミフィケーションとは、ゲームのルールや要素をゲーム以外のものに応用することを指す。

例えば、7-Eleven社では、ロイヤリティプログラム「7Rewards」の中で、AR（Augmented Reality：拡張現実）を活用したゲーミフィケーションを展開している（図3参照）。スマートフォンでアプリを起動し、アプリ内のカメラを店内に向けると、画面に特定のキャラクターが出現し、そのキャラクターと一緒に撮影ができる。さらに、与えられたミッションをクリアするたびにロイヤリティポイントが獲得できる仕掛けを提供しており、顧客から高い評価を得ている。

また、ゲーム専門小売のGameStop社も、ゲーミフィケーションにより、運営している「PowerUp Rewards」の魅力を高めている。店頭での中古ソフトの売買やアクセサリーの購入など、「顧客に行ってほしい行動」をミッションとして設定し、顧客がミッション

をクリアすると、キャッシュバックやゲームソフトなどの特典がもらえる「EPIC QUEST」を展開している。もともと同社のターゲットはゲームの愛好家だが、顧客と親和性の高いゲーミフィケーションを活用することで、顧客エンゲージメントを強化している。

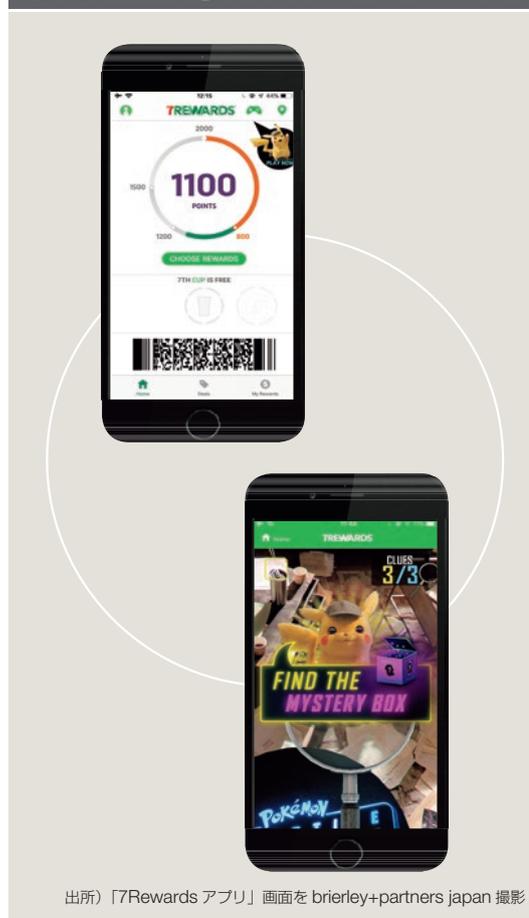
これらの例のように、新しいマーケティングテクノロジーを活用し、ロイヤリティプログラムに遊びの要素を取り入れることで、顧客を飽きさせずエンゲージメントを強化する取り組みも、徐々に広がってきている。

顧客体験の変革に踏み込む 必要性

Hertz社は、ターゲット顧客であるビジネス顧客がレンタカーを利用する際に抱えていた不満を解消し優遇することで、レンタカー利用の際のプロセスまで含めた範囲で、顧客体験価値を向上させている。Hilton Hotels社は、常連顧客がホテルを利用する際に抱えていた不満を解消し優遇することで、ホテルサービスの利用における顧客体験価値を向上させている。また、7-Eleven社やGameStop社はロイヤリティプログラムに遊びの要素を取り入れることで、顧客を飽きさせず、購買体験に楽しさを付加し、顧客体験価値を向上させている。

このように、ロイヤリティプログラムを通してロイヤルカスタマーを維持・育成していくには、商品やサービスの購入、また利用前後のプロセスも含め、顧客体験全体を捉えて働きかけていく必要がある。その上で、ロイヤルカスタマーの不満を解消する、またはロ

図3 「7Rewards」におけるゲーミフィケーション例



イヤルカスタマーが喜ぶ顧客体験を、マーケティングテクノロジーを駆使しながら提供していくことが必要になる。

日本では、すでにポイントプログラムを導入している企業は多い。しかし、大切なことは、ポイントや値引きが目当てで自社を利用する顧客を増やすことではなく、ロイヤルカスタマーを増やすことである。その点を忘れずに、現在の取り組みが、「ロイヤルカスタマーの維持・育成に寄与する仕掛けになっているのか」あらためて問い直し、現状の取り組みをどのように発展させていくべきかは是非検討してもらいたい。