

顧客体験での差別化によるロイヤリティ獲得

—顧客理解に基づくロイヤリティプログラム設計の要点—



日本のロイヤリティプログラムにおいて主流になっている、ポイントを通じた経済的恩恵の提供は、顧客ロイヤリティの獲得に寄与しているのか。また、成功しているロイヤリティプログラムはどのような観点で設計されているのか。本稿では、独自の消費者調査の結果を踏まえて、効果の高いロイヤリティプログラムとは何かを考察する。

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 シニアディレクター

むらせ けいと
村瀬 馨人

専門はデジタルマーケティング戦略、顧客ロイヤリティ戦略、コミュニケーションプランニング

日本で普及する「ポイント主体」のプログラム

ロイヤリティマーケティングにおける最大の目的は、自社ブランドに愛着を抱き、自社製品を継続利用し、利益に貢献してくれる顧客、“ロイヤルカスタマー”（常連顧客）を維持・育成することであり、ロイヤリティプログラムはこれを継続的に運用していくための仕組みである。

米国を中心に発展してきたロイヤリティマーケティングは、値引き競争からの脱却と、先進技術を活用した顧客体験による差別化を追求し、一般的な顧客とロイヤルカスタマーを顧客体験の上で“区別”することが継続利用を促す訴求ポイントとなっている。

他方、日本におけるロイヤリティプログラムはポイントプログラムのことだという認識が根強くある。これは、多民族で構成され区別されることに慣れている欧米とは異なり、平等を尊ぶ日本文化の特性が影響しているのではないだろうか。すなわち、購買額に応じて平等に還元され、値引きなどに利用できる

プログラムが日本では受け入れられやすいため、企業ごとの独自ポイントや、加盟企業が横断的に利用できる共通ポイントプログラムが発展を遂げてきたと筆者は捉えている。

企業独自のポイントプログラムは、ヨドバシカメラが1985年に導入したのを始まりとし、その後のID-POS（個人を識別できる購買データ管理システム）の普及や規制緩和を背景に1990年代から急速に普及した。共通ポイントプログラムは、2003年にカルチュア・コンビニエンス・クラブが開始した「Tポイント」に端を発し、現在では「nanacoポイント」「楽天ポイント」「dポイント」などが提供されている。ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン（以下、ブライアリージャパン）の調査などによると、消費者1人当たり2～3種程度の共通ポイントプログラムが利用されていると見られる。

独自ポイントも共通ポイントも、購入額当たり1～10%程度のポイント還元と、1ポイントで1円程度の値引きという、経済的恩恵の提供がプログラムの根幹を成し、会員顧客獲得と継続利用喚起の面で一定の効果を上げ

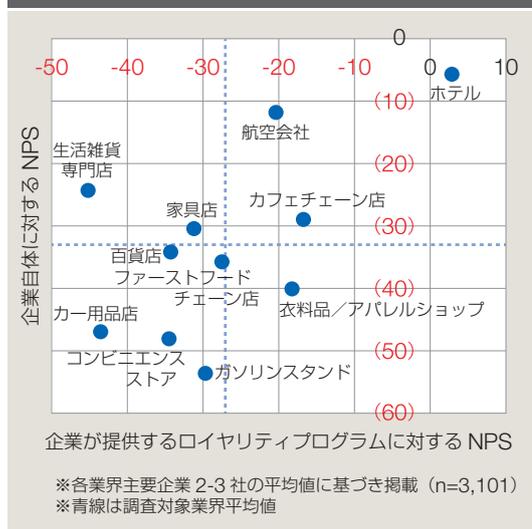
てきた。しかし、ポイントを通じた経済的恩恵の提供には、実質的に価格競争の激化という側面があり、また価格訴求や共通ポイントの利便性が、直接的な顧客ロイヤリティ育成につながらないケースも多く見られる。そのため、近年では値引き以外の恩恵を提供したり、複数の共通ポイントに対応したりする事例もある。特にコモディティ（差別化が難しい製品やサービス）市場や成熟市場に身を置く企業にとって、ポイントサービスを主体とした日本型のロイヤリティプログラムは見直しを迫られている。

ロイヤリティプログラムと顧客ロイヤリティの実態

BtoC（消費者向け）ビジネスを展開している各業界・企業では、ロイヤリティプログラムを通じて、どの程度の顧客ロイヤリティを獲得できているのだろうか。ブライアリージャパンでは2018年に、国内BtoC業界の主要企業における顧客ロイヤリティ実態の調査（約3千人の消費者を対象）を実施した（図1参照）。

まず、顧客ロイヤリティの評価手法としてよく用いられているNPS（ネット・プロモーター・スコア：顧客推奨度）により、企業およびブランドに対するロイヤリティと、企業が提供しているプログラムに対するロイヤリティをそれぞれ導き出した。NPSを簡単に説明すると、他の人にも推奨したいという意向を持つ人の割合から、否定的な人の割合を引いた数値である。調査の結果、企業・ブランド自体とプログラムの双方において顧

図1 業界別に測定した顧客ロイヤリティ(NPS)



客ロイヤリティを獲得できている業界（NPSが、調査対象とした全業界の平均値よりも高い業界）として、ホテル、航空会社、カフェチェーンが挙げられた。

一方、ガソリンスタンドやコンビニエンスストア、自動車用品業界では、顧客ロイヤリティは低迷している。主要企業が導入している共通ポイントプログラムに対してもNPSは相対的に低く、共通ポイントの導入が顧客ロイヤリティの獲得に直接的な効果を上げていない現状が明らかとなった。これらの業界は、ホテル、航空会社、カフェチェーンなどと比べて、コモディティ商材を扱っている点、市場の成熟が進んでいる点に特徴があると思われる。この他、生活雑貨専門店のように独自のロイヤリティプログラムを有する業界において、企業に対するNPSとプログラムに対するNPSとに開きがあるケースも見られる。プログラムの内容が適切でなければ、独自のプログラムであってもロイヤルカスタマーの獲得に寄与するわけではないことがうかがわれる。

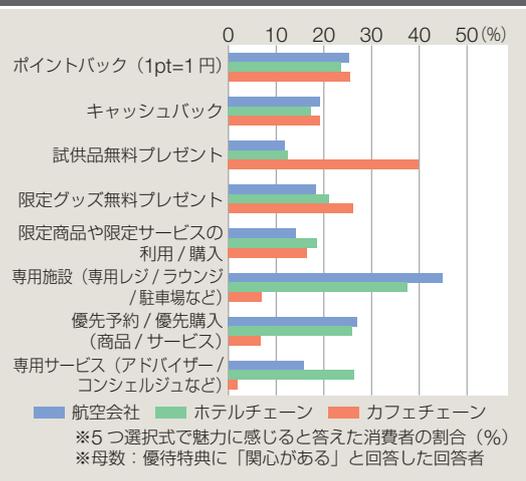
独自の顧客体験で差別化する

それでは、日本において企業およびブランドとプログラムに対する顧客ロイヤリティを高い水準で実現している業界では、何が成功の決め手となっているのだろうか。

上記の調査の結果、ホテル、航空会社、カフェチェーンにおいては、ポイント還元やポイント値引きに一定の支持があるものの、各業界の特性に合わせて、それらを上回る支持を得ている特典があることが分かった（図2参照）。顧客への価値の提供方法は業界によって異なるため、顧客が各企業に求めるプログラム特典の内容はさまざまである。例えばカフェチェーンでは無料試供品や限定グッズのプレゼント、航空会社ではラウンジの利用や優先予約、ホテルチェーンでは専用窓口やコンシェルジュサービスなどが支持されている。

カフェチェーンのスターバックスが展開しているロイヤリティプログラムの「Starbucks Rewards」では、売り切れが発生しやすい新商品の先行購入や、オンラインストア限定商品の購入を特典として会員に提供している。このプログラムでは、購入に応じて付与されるポイント（Star）をドリンクやコーヒー豆に交換することができるが、この特典は上位ステージの「Gold Star」会員のみを提供されている。一般会員が利用可能なのは、上記の購入特典の他にコーヒーセミナーへの参加、2杯目のコーヒーサービスなどがあり、プログラム全体としては、ポイントプログラムによる経済的恩恵の提供よりも、スターバックスが提供する顧客体験を高めることに

図2 消費者が魅力を感じている特典



主眼が置かれている。

航空会社の多くは、マイレージプログラムとして上位ステージ会員向けの専用カウンターや優先搭乗、ラウンジ利用などの特典を提供しており、ホテルチェーンにおいても、優先予約や専用カウンターは会員特典として一般的になりつつある。

前述のように日本では平等が尊ばれるとはいえ、商品・サービスを利用する際には、企業から特別扱いされる体験を通じてロイヤリティが高まることは確かである。実際、この点をプログラムに取り入れている企業が日本市場でもロイヤリティマーケティングで成功している。

カスタマージャーニーに基づく顧客理解が重要

ロイヤリティマーケティングで成功している業界、企業に共通しているのは、カスタマージャーニー（顧客の動線）を踏まえ、顧客の課題（ペインポイント）の解決や好体験（ゲインポイント）の創出に寄与するサービ

スの特典として提供している点である。

例えば、旅行や出張におけるカスタマージャーニーを、計画、予約、移動、宿泊などのフェーズに切り分けたとき、顧客のペインポイントとゲインポイントはどこに発生するだろうか。時として長時間の移動を要する旅行や出張において、手続き待ちの時間は大きなストレスとなる。ホテルの優先カウンターや航空会社の優先搭乗は、まさにこのペインポイントの解消を意図したものである。また、希望する日時で予約できたり、いつも利用している部屋や席が取れたりするなど、安定して一定品質の体験が提供されることが顧客満足度の源泉ともいえ、さらに無料のランクアップなどが提供されればさらなる好感を獲得することができる。

単一のカスタマージャーニーに基づいてプログラムを検討するのではなく、顧客の状態（利用状況や属性、し好、ライフスタイルなど）によってペインポイントやゲインポイントが異なることにも注意が必要である。例えばカフェチェーンのロイヤルカスタマーには、いつも通りに店舗空間や定番商品を楽しむという層がある一方、新しい味を試したい、自分のし好に合うものを探したいというニーズも存在する。新商品が品切れで手に入らない、他の商品を試したいが量や価格の面で手軽に試用できないということになれば、ストレスが生じる可能性が高い。そのため、新商品を優先購入できたり試供品がもらえたりするなどの特典は、特別感や優越感の創出につながり、顧客ロイヤリティの向上に寄与するものとなる。このような観点は、化粧品業界のように、シーズンに応じた新商品の入

れ替えが発生する業態にも当てはまる。

プログラム設計の推奨プロセス

以上のように、ポイント還元や値引きといった経済的恩恵だけでなく、自社の商品・サービスを利用する際のカスタマージャーニーや顧客の状態に基づいた特典の提供が、ロイヤルカスタマーの育成・維持を成功させる鍵となる。

この点を踏まえると、ロイヤリティプログラムを設計する際には、顧客との対話を通じた企画と検証のサイクルを着実かつ効率的に進めていくことが重要となる。具体的には、次の3つのプロセスに従ってロイヤリティプログラムを設計することを推奨したい。

- ① 購買・利用データの分析や定性調査（グループインタビューなど）を通じた、ロイヤルカスタマーの定義およびニーズ把握と、カスタマージャーニーの導出を行う（顧客理解プロセス）
- ② カスタマージャーニーや顧客ニーズを踏まえ、ロイヤリティプログラムのステージ（ランク）設計や特典内容を検討する（企画プロセス）
- ③ プログラムの企画内容を顧客に提示し、その反応や効果を確認するとともに、適切なコストパフォーマンスについて財務モデルを用いて確かめる（検証プロセス）

平等主義と企業目線のプログラムから脱却し、顧客理解に基づく自社ならではのロイヤリティプログラムを展開すること、顧客体験で差別化することが、ロイヤリティマーケティングを成功させる鍵となるだろう。 ■