

デジタル時代の消費者の購買行動に対応した ロイヤルティ・プログラムの検討

——システムティックレビューの整理を通じた構造化と施策案の抽出——

高 橋 広 行

はじめに

I 問題意識

II デジタル時代における消費者の購買行動と小売インターフェイスの変化

2-1. 消費者の購買行動の変化

2-2. モバイル・デバイスの購買行動への活用

2-3. 小売インターフェイスの変化

要素Ⅰ 「交換」(exchange) のデジタル化

要素Ⅱ 「行為者」(actors) のデジタル化

要素Ⅲ 「状況」(setting) のデジタル化

要素Ⅳ 「提供物」(offerings) のデジタル化

III ロイヤルティ・プログラムの概要と構造化

3-1. ロイヤルティ・プログラムの概要

3-2. ロイヤルティ・プログラム研究の系譜と主要要素

3-3. ロイヤルティ・プログラムの構造化

IV ロイヤルティ・プログラム案の検討

4-1. 手順について

4-2. プレ調査を通じた整理

4-3. 具体的なロイヤルティ・プログラムの施策案

V まとめと課題

はじめに

本稿の目的は、デジタル時代における消費者の購買行動の変化と、それに対応する形でのロイヤルティ・プログラムについて検討することである。とりわけ、本誌は同志社大学商学部100周年記念号であり、そのテーマである「100年の時を見据えて」を意識し、近年のデジタル化に伴う消費者の購買行動の変化を捉えつつ、従来のロイヤルティ・プログラムをデジタル時代に沿ったものにしていこうと試みる内容である。システムティックレビューによる先行研究を中心に組み立てることで、出来るだけ大きな視点での議論を試みている。

I 問題意識

これまで我が国の小売業は、百貨店をはじめ、食品スーパーや総合量販店、コンビニエンス・ストア、ホームセンター、ドラッグ・ストア、ユニクロやヤマダ電機に代表される専門店チェーンなど、さまざまな業態が生まれてきた。特に、コンビニエンス・ストアを中心とした情報システムの進展によって単品管理が可能となり、多くの小売企業は売れ筋を中心とした品揃えによる効率化を通じて、売上を伸ばしてきたが、近年の小売業の状況は厳しさを増している¹。

追い討ちをかけるように、2020年3月に感染が拡大したCOVID-19による行動制限の影響によって、リアル店舗を中心とした小売業の売上は大きく減少した。一方で、この年の消費者向けEC（電子商取引）の市場規模は19.3兆円²、EC化率（BtoC）は、8.08%と、前年に比べて1.32ポイント増加しており、今後もECの利用は増加することが予想されている。

この状況をふまえ、小売企業はリアル店舗にとどまらないインターネット上のSNSやアプリ、ネット販売（EC通販）などのタッチ・ポイントを併用し、顧客との関係性を構築し、売上向上につないでいくことが求められつつある。

特に、我が国においては、2008年をピークに人口が減少傾向にある。1人の女性が生涯に産む子どもの数を示す「合計特殊出生率」は、2021年は1.30となり、6年連続で低下している⁴。出生数も過去最少となり、少子高齢化がますます進んでいる。この状況において企業は、新規顧客を獲得するよりも、ひとりの顧客と長く付き合うことで、より多くの売上を確保する「ライフ・タイム・バリュー」(Life Time Value, 以下LTV)の考え方がますます重要になってくる。LTVを高めるためには、ロイヤルティの高い優良な顧客を育成していくことが求められる。そのためには、デジタルな時代に対応したロイヤルティ・プログラムを設計していく必要がある。

- 1 商業統計のデータを平成19年度と26年度を比較すると、1事業所あたりの売り場面積や販売額は増加しているものの、小売業全体の売り場面積、および、年間販売額は減少している。これは、規模の大きな事業者に売上が集約されつつあることを示している（高橋2018）。
- 2 経済産業省の調査によれば、物販系分野のBtoC-EC市場規模の内訳をみると、「生活家電・AV機器・PC・周辺機器等」（2兆3,489億円）、「衣類・服装雑貨等」（2兆2,203億円）、「食品、飲料、酒類」（2兆2,086億円）、「生活雑貨、家具、インテリア」（2兆1,322億円）の割合が大きく、これらの上位4カテゴリー合計で物販系分野の73%を占めている。とくに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、全カテゴリーにおいてBtoC-ECの市場規模が大幅に拡大した（<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.html>: 2022年6月22日アクセス）。
- 3 本調査におけるEC化率とは、全ての商取引金額（商取引市場規模）に対する、電子商取引市場規模の割合を指す。EC化率の算出対象は、BtoC-ECにおいては物販系分野の業種である（<https://www.meti.go.jp/press/2021/07/20210730010/20210730010.html>: 2022年6月22日アクセス）。
- 4 「21年の出生率1.30：少子化対策見劣り、最低に迫る」日本経済新聞（<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA02A7D0S2A600C2000000/>: 2022年6月19日アクセス）。

これまでのロイヤルティ・プログラムの研究においては、リアル店舗を対象とした研究が中心であり、オンラインに対応した研究がほとんどないことから（Chen *et al.* 2021）、デジタル時代（特にアプリ）に対応したロイヤルティ・プログラムの検討は意味があると考えられる。本稿の構成は、続くⅡ章で、デジタル時代における消費者の購買行動の変化と、モバイル・デバイスやアプリを活用した購買行動の研究を概観し、Ⅲ章では、ロイヤルティ・プログラムに関する先行研究のレビューを行いながら、プログラムのあり方を構造的に整理する。Ⅳ章では、服飾雑貨 SPA ブランドの企業の方と議論しながら設計した「デジタル時代（とくにアプリ）に対応したロイヤルティ・プログラムの施策案」を提示する。最後にⅤ章で、まとめと課題について整理していく。

Ⅱ デジタル時代における消費者の購買行動と 小売インターフェイスの変化

2-1. 消費者の購買行動の変化

インターネットやデジタル・デバイスの発展に伴い、デジタル・データの量が飛躍的に増大している⁵。しかし、デジタルによる変化は、単にデータ量が増加しただけではない。それは、「情報」を「モノ」から分離し、別で提供できるようになったことである（西川・澁谷 2019）。従来、アナログな時代においては、小売店舗で提供される「モノ」とそれに付随する「情報」は不可分だった。それが、デジタルが発展してきたことで、インターネットやアプリなどを通じて、容易に情報を検索し、収集することができるようになったことが消費者の購買行動にも大きく影響している。この、情報とモノが分離されたことによって、消費者の「购买前」における情報接点の量が格段に増え、比較検討のために異なる店を移動したり、来店したりしなくても、インターネットサイト上で容易に比較検討が出来るようになった（cf. Kannan and Li 2017）。これは購買に伴う「情報探索行動の負荷」を大きく低減させたことを意味する。

また、SNS の発展は人間関係のあり方や情報の収集や探索にも影響する。ひとつは、ネット上での人間関係の「可視化」（見える化）を可能にしたことである。その結果、どのようなコミュニティに所属しているのかがわかるようになり、より「社会の目」を意識することにもつながっている。もうひとつが、SNS やネット上のクチコミなどの「社会的な知識（集合知）」が情報の収集や探索においても大きく影響していることである（Kotler *et al.* 2017, 邦訳）。特に、従来型のマス・メディアやマーケティング・コミュニケーションよりも、知人や友人、ネット・コミュニティで他人が投稿した情報――

5 総務省『令和2年情報通信白書』より引用（<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r02/html/nd131110.html>: 2022年6月20日アクセス）。

いわゆる 4F (family, friend, Facebook fans, follower) ——が購買プロセス全体 (購買中や購買後) にも大きく影響するようになってきたことである (Kotler *et al.* 2017, 邦訳)。

図表 1 は、伝統的な消費者とデジタルな消費者の購入プロセスの違いである。購入前の探索 (Search)⁶、比較検討 (Selection)⁷、意思決定と選択 (Decision making and choice)⁸、買い物 (Shopping)、購入 (Purchase) までの流れにおいて、伝統的な消費者は、店頭やマスメディアで情報を探索し、比較検討しつつ、営業時間内に実際の店舗へ赴き、購入しなければならなかった。一方、デジタルな消費者は、インターネット上で気軽に検索

図表 1 伝統的な消費者とデジタルな消費者の購入プロセスの違い

購買ステップ	伝統的な消費者	デジタルな消費者
探索 (Search)	・商店街やショッピングモール、雑誌のアイテムなどで探す。	・インターネットで商品を検索する。 ・音声検索を使う、または、自分のデバイスに探すよう尋ねる。 ・SNS で友達がオススメしている商品を見つける。
比較検討 (Selection)	・実際の生活にその製品が必要かどうかを確かめ、買うかどうかを決める。	・配達時間、コスト、全体的なコストを比較する。 ・レビューや評価をチェックする。
意思決定と選択 (Decision making and choice)	・営業時間内に特定の店に行く。	・評価が良い、または買いやすいサイトを選んで買う。 ・あとで見られるように、「ウィッシュリスト」に保存しておく ⁹ 。
買い物 (Shopping)	・店舗に実際に訪問する。	・ブランドのウェブサイトやオンラインショップのウェブサイトと比較する。 ・店のアプリを使って簡単に買い物する ・ライブビデオストリーミング (LVS) を見ながら買い物する。
購入 (Purchase)	・支払いの列に並ぶ。	・ワンクリックで届くシステムを使い、次の日に配達するか、ロッカーに配達してもらう。
ギフト (Gift)	・持って帰る、包装する、バックして郵送するなどの追加の努力を要する。	・自動的にギフト包装のオプションやリマインダーが確認され、注文者とは異なる贈り先に届けられる。
レンタル (Rental)	・レンタル店を実際に訪問し、レンタルの手続きをする。	・音楽や車、その他の資産 (設備) までも、マウスをクリックすれば借りられる。

(出典) Hanlon (2022) を一部修正し、引用。

- デジタル時代のコミュニケーションの特徴として、①個人の意見が多様な手段で企業に届きやすくなったこと、②消費者が他の消費者からブランドを擁護する活動があること、③クチコミの影響が強くなったこと、④不満や怒りが大きくなりやすくなったこと、などがある (Hanlon 2019)。
- 幅広い範囲の選択肢候補の中から、絞り込む段階を指す。
- 絞り込んだ候補の中から1つを選択する段階を指す。
- オンライン購買 (EC) におけるひとつの課題は、購買中止である。実際の EC における買い物行動の傾向は、利用者の約7割がカートに入れたまま、購買に至る前に「中断する」こと——いわゆる「カゴ落ち」——が多いという。モバイルの場合、この割合が86%を超えている。その理由には、約50%が「配送料・税金などの追加コストが高いから」、「アカウントを作成したくないから」(24%)、「チェックアウトまでのプロセスが長いから」(18%)などが理由として挙げられている (40 Cart Abandonment Rate Statistics: <https://buyorbye.com.au/ecommerce/cart-abandonment-statistics/>: 2022年6月30日アクセス)。

したり、SNS で他人の投稿やレビューを見たりしながら、気軽に比較検討し、送料料金などの全体的なコストをふまえて、買いやすいウェブサイトや評価の良いウェブサイトでクリックするだけで簡単に購入できる。ギフト（Gift）においても、デジタルな消費者は、オンラインショップ（EC サイト）等でギフト用の商品を選べば、ラッピング（包装）も贈り先への配送も全て店側がやってくれる。レンタル（Rental）においても、店舗に借りに行くという手間をかけずに、マウスをクリックするだけで簡単に借りることができる。このような購買行動の多くはモバイル・デバイスでも行うことができる。そこで次節では、具体的な購買行動におけるモバイル・デバイスの活用について概観する。

2-2. モバイル・デバイスの購買行動への活用

スマート・フォンに代表されるモバイル・デバイスの普及によって、よりスマートで、効率的な買い物行動・支払い行動が可能になってきた。総務省の令和3年度版『情報通信白書』¹⁰によれば、2020年のモバイル・デバイスの保有率は9割を超えており、インターネット利用率は83.4%、特にスマート・フォンによるインターネット利用率が68.3%であり、パソコンやタブレット型端末などの他の端末と比べても、最も利用率が高い。

モバイル・デバイスの利用者のうち、7割以上が、購買行動における比較検討にこういったデバイスを利用している（Brynjolfsson *et al.* 2013）。では、実際どのようにモバイル・フォン（特にスマート・フォン）が購買行動に活用されているのだろうか。Fuentes and Svingstedt（2017）がスウェーデンの19歳から29歳までの若い世代、55名（女性41人、男性14人）にグループインタビュー調査を行った。その結果、大きく5つの活用方法があった。

第1の活用方法は、モバイル・ウィンドウ・ショッピングである。通常のショッピングは、計画的であり、時間をかけて、あるエリアやロケーションに限定される。これに対して、モバイルを使った（ウィンドウ）ショッピングは、しばしば無計画的で、無意識的で、素早く、そして様々なロケーション（通学途中など）で行われる。ブラウジングやモバイル・ショッピングは、バスの待ち時間などの退屈な状況をより楽しむために活用したり、エンターテインメントの一つとして捉えたりしている。

第2の活用方法は、インスピレーションや新しい発見、情報のアップデートのための利用である。新商品や仕様が変わった場合などに提供される新しい情報をアップデートするために、またトレンドやファッションなどの情報を集めるために、モバイル・フォンを使う。これは「アイデア・ショッピング」（idea shopping）と呼ばれ、ソーシャル

10 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r03/pdf/n1100000.pdf>: 2022年6月19日アクセス。

メディアを使って上記の情報をアップデートし続ける。伝統的なショッピングと違い、モバイル・フォンを通じて、消費者はいつでも、どこでも情報を手に入れられることができるためである。

第3の活用方法は、目的の商品を見つけ、その商品に関わる情報を調べることである。モバイル・フォンを使うことで、消費者は、商業的な環境では得られない情報（例えば、商品に対する購入者の不満）の収集や、少ない努力でより良く商品のことを理解した上で購入決定を可能にする。

第4の活用方法は、レビューと価格比較である。（たとえ、少ないレビューであっても）消費者レビューは必ず読み、好ましくないレビューがあると購買を躊躇する。これらのレビューは店員のアドバイスよりも信頼される。また価格比較のために習慣的にモバイル・フォンを利用する。

第5の活用方法は、店舗内での活用である。正しい商品を見つけるために、店舗内でもモバイル・フォンは利用されており、消費者は店員よりもモバイル・フォンの方が商品知識を保有していると感じている。店頭で着心地や使用感を確認し、オンライン上の提示価格と比較しながら、（自らの利得のために）安い価格の方で購入する。また、チャットアプリを使い、店舗内においても友人や家族とコミュニケーションしながら買い物することもあり、社会的活動にもなっている。支払いにおいても安全で便利であることから、モバイル決済を利用している。また、支出管理や資産管理などのアプリも活用しており、浪費しないための工夫をしている。

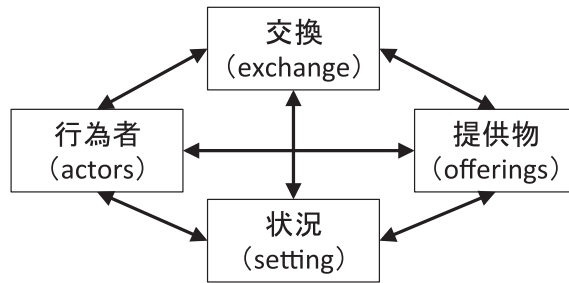
このように、スマート・フォンやモバイル・デバイスを活用した買い物行動は、伝統的な買い物行動が再編成されることを意味する。商品の検索、アップデートされた情報の確認や価格の比較、店頭でも情報を検索しながら、SNS や通話を活用した行動、店頭情報や企業側が提供する情報以外のクチコミや評価などの情報を活用しながら、より簡単に、より早く、より便利に購買行動を行なっている。このように、デジタル化によって、消費者と店舗との接点（インターフェイス）のあり方が変化してきている。次の節ではこの点をもう少し概観する。

2-3. 小売インターフェイスの変化

デジタル化によって、消費者とリアル店舗との接点（インターフェイス）がどのように変化したのかについて、Hagberg *et al.* (2016) はトップジャーナル 36 誌、88 本の論文から抽出した要素を、I. 交換、II. 行為者、III. 状況、IV. 提供物の4つで整理している（図表¹¹ 2）。順に説明していく。

11 検索に用いたキーワードは、retail*, digital*, internet*, and consumer*であった。主に2000年代のジャーナルが中心である。

図表2 小売インターフェイスの変化要素



（出典）Hagberg *et al.* (2016) より引用。

要素Ⅰ 「交換」(exchange) のデジタル化

デジタル化が「交換」(exchange) に与えた影響は、コミュニケーション・チャネル、取引、配下（流通）方法の変化である。

コミュニケーション・チャネルの変化とは、例えば、従来のロイヤルティ・プログラムから、アプリ上のデジタルクーポンに変わってきたことや、顧客との接点のあり方も、対面からインターネット上の SNS やコミュニティに変化してきていることである。また、それによって単に商品や価格比較が容易になるだけでなく、倫理的配慮や環境への配慮などの企業の姿勢やモノづくりの透明性を伝えることも可能になってきた。

取引の変化とは、デジタル化によって、様々な交換の機会を増やしていることである。特にデジタル化は、従来の電話やハガキでの注文、店頭で購入する方法に加え、ネット上でも注文や購入ができるように変化してきた。支払い方法もカードによる決済に加え、モバイル決済も加わり、大きく変化している。

配下（流通）の変化とは、音楽業界のように、デジタル化によって、その提供方法が変わってきていることである。近年、ほとんどの製品がデジタルでの提供方法を含むようになってきている。これは、後述するⅣ. 提供物の「配下」とも関係しており、（音楽や映画などのコンテンツ系などの場合）デジタルとモノの配下は一体化しつつある。新しい食品スーパーやグロサリーストアでの買い方は、デジタルで注文を受け、自宅で受け取る以外にも集荷場で受け取るスタイルも登場しつつある。このように、モバイル・デバイスの登場によって、さらに新しいスタイルを提供することが可能になりつつある。

要素Ⅱ 「行為者」(actors) のデジタル化

デジタル化が「行為者」(actors) に与えた影響は、ショッピングカートやモバイルなど、人とモノの距離が近づき、使用する文脈が新しく形成されていくことである。そのひとつは、デジタル化によって消費者とデジタル技術が融合していくことである。

また、人とモノとの関係だけでなく、生産と消費のあり方や境界も変わっていく。こ

れまで、「共創」、「共産」、「プロ消費者」、「働く消費者」、などの議論がなされてきたが、デジタル化によって、より積極的に生産と消費の関係が構築できるようになる。そして、デジタル化は、行為者間の役割や関係性を変えてしまう。消費者はインターネット上で力を持つようになり、その意見を反映した共創（や協創）の機会などが増えていくことになる。

要素Ⅲ 「状況」(setting) のデジタル化

デジタル化が「状況」(setting) に与えた影響とは、自宅や店舗のあり方を変えることである。例えば、自宅の PC からアクセスできるようになったことで、オンラインストアが登場し、モバイルの発展によって、日々の生活状況に小売が入りこむようになってきた。

「もはや、EC は electric commerce ではなく、everywhere commerce である」とも言われており、新しい環境として、電車などの中でも情報探索や注文、支払いなどが買い物場所となる。モバイル・デバイスやタッチパネル機器は、生活に新しい経験をもたらす。こういった機器は、新しい小売の買い方（ロケーション）を追加し、リアル店舗を強化する存在になっていく。そして、オンライン・オークションなどのモノとデジタルの新しい組み合わせもオンライン上（バーチャル・スペース）に登場しつつあり、デジタル化が新しい状況を作り出している。

要素Ⅳ 「提供物」(offerings) のデジタル化

デジタル化は、(モノのデジタル化を含め) モノとサービスの区別をあいまいにする。例えば、音楽の場合、これまで店頭でモノ（CD）として提供されていたがデジタル化によって、ネットワークにつながることで、単独で利用するだけではなく、（オススメや新着情報などの）新しい機能や効用が拡張されてきた。ただし、多くの製品がデジタル化されたとしても、物質的な側面は残る。例えば、音楽そのものはデジタルになっても、スマート・フォンやイヤホンなどのツールとしてのモノは残る。

デジタル化は、提供するサービスを拡大する可能性もある。リアル店舗は、人気の商品や品揃えの良さを中心に展開してきたが、ネット販売（EC 通販）ではロングテールの取り扱いが可能になる。つまり、チャネルによって異なる品揃えが可能になるため、品揃え配分において収益性を高める新たな機会が創出できる。さらに、サブスクリプションやダイナミック・プライシングによって価格のあり方も柔軟になり、それに伴い、カスタマイズやプロモーションの機会も増えていくことになる。

ここまですべてを整理すると、デジタル化によって、消費者の購買行動も大きく変化してき

た。特に、モバイル・デバイスの発展と浸透が大きく影響している。モバイル・デバイスは、単に新しいチャネルが増えたというだけでなく、商品に関する様々な情報の探索や、リアル店舗との接点のあり方、商品やサービスの利用のあり方を変化させ、双方向のコミュニケーションの機会を増やしたのである（cf. Ström *et al.* 2014）。これまで、店舗といえば屋外にあったが、インターネットの普及によって屋内のパソコン画面へ、そして、スマート・フォンの普及によって手元へと、「徐々に買う場所（棚）が近づいてきている」（望月 2019）という表現も的を射ている。

さらにこういったデジタル上の接点を通じて、これまで取得できなかった「消費者の行動履歴」が容易に把握できるようになってきた。これは顧客タイプや顧客の特徴に応じて、多様なロイヤルティ・プログラムによる細やかな施策（カスタマイズされた施策）が可能になるということであり、企業にとって本来の意味での One to One 対応が可能になることを意味する。次の章では、ロイヤルティ・プログラムの先行研究の傾向を概観していく。その上で、IV章で上記のデジタル化に伴う購買行動の変化をふまえたロイヤルティ・プログラムのあり方を議論する。

Ⅲ ロイヤルティ・プログラムの概要と構造化

3-1. ロイヤルティ・プログラムの概要

ロイヤルティ・プログラム（以下、LP）は、有形（割引、クーポン、お祝いカードやギフトなど）、または、無形（会員ランクによるサービスレベルの違い、ステータス、情報、専用サポート窓口対応など）の報酬（インセンティブ）を通じて、顧客に経済的・心理的（感情的）・社会的な価値やベネフィットを提供し、ブランドや企業に対する消費者の態度や行動に正（プラス）の影響を与え、高い収益性を持つ（ロイヤルティの高い）顧客との長期的な関係を築き、長期的に企業の業績を向上させるためのマーケティング施策であり、投資である（Henderson *et al.* 2011; Chaudhuri *et al.* 2019; Chen *et al.* 2021; Kim *et al.* 2021）。

主に、小売業や航空会社、ホテルなどのサービス業を中心とした業界で浸透してきた取り組みである（Chen *et al.* 2021）。アパレル業界、旅行・ホテル業界、専門小売業界において、LPの会員の方が非会員よりも2倍から3倍の幅で、購買頻度や購買金額が高い傾向にあることから¹²（村上 2019）、会員を獲得し、維持・育成することの重要性が理解できる。

アメリカにおける2014年のLPの利用者（会員数）は、2000年の9億7300万人と比較すると3倍以上となり、2012年と比べても26%増加している。しかし、アメリカ

12 ブライリー・アンド・パートナーズ社のクライアント企業の実績として示されている。

の家庭では、平均 29 個の LP を利用しているものの、アクティブなプログラムは 12 個 (約 42%) のみであり、半分以上が活用されていないという課題がある。

実際に、米国の消費者に対して行った調査では、¹³ LP に参加する主な理由として「使いやすい」(53%)、「お得な割引がある」(39%)、「わかりやすい」(37%)などを上位に挙げている。逆に、LPをやめた理由のトップは「ポイントやマイルを貯めるのに時間がかかりすぎる」(57%)であった。LPのあり方によっては、クレームや会員の離脱につながる可能性や、効果を出さない施策もある (Chen *et al.* 2021)。また、LPの導入や運営には大きな手間やコストがかかる (Chaudhuri *et al.* 2019)。特に、価格志向が強い顧客が多いと、複数の小売業者間のプログラムを使い分けるため、ロイヤルティが高まらない。他にも、LPの会員になるのをためらう消費者が多い場合や、プログラムを利用しない顧客が多い状況が続くと投資に見合った利益回収が難しくなる。また、顧客の個人情報を預かると、プライバシーの管理の手間やリスクも大きくなるため、慎重に実施する必要がある (cf. Bombaj and Dekimpe 2019)。

3-2. ロイヤルティ・プログラム研究の系譜と主要要素

LP (ロイヤルティ・プログラム) は米国で 18 世紀後半に始まったと言われており、その後いくつかの進化の段階を経て、広く普及してきた取り組みである (Kim *et al.* 2021)。しかし、マーケティング分野の研究において、LP がブランド・ロイヤルティの構築に実際に寄与したのかの検証や、実際の環境における LP の影響を実証研究したものは少なく (Yi and Jeon 2003; Bombaj and Dekimpe 2019)、LP の効果が短期的な企業の業績に影響するのか、長期的な業績に影響するのかについても十分な検証がなされて

13 COLLOQUY Census が 2017 年に行った消費者調査である (<https://www.businesswire.com/news/home/20170629005694/en/U.S.-Customer-Loyalty-Program-Memberships-Reach-Double-Digit-Growth-at-3.8-Billion-2017-COLLOQUY-Loyalty-Census-Reports>: 2022 年 6 月 19 日アクセス)

14 Kim *et al.* (2021) は先行研究を参考に、初期の頃の LP の様子を以下のように記述している。1973 年に米国の商人たちが報酬として銅の「トークン」(感謝の印)を配布し、顧客はそれを集めて交換することができたという。このトークンは購買量や購買頻度とは直接関係はなかったが、商人の間で広まっていった。その後、1891 年にミルウォーキーのデパートであるシェスター商会が購入額に応じて謝礼を支払う制度を初めて導入した。「ブルー・トレーディング・スタンプ」と名付けられたこのプログラムは 10 セントごとにスタンプがもらえ、それを使って店内の商品と交換できるというものであった。その後、スベリー・アンド・ハッチンソン社が「S&H グリーンスタンプ」の発行を開始した。これは、顧客が「複数の店舗」でスタンプを集め、商品と交換できるものであった。これらの取り組みを通じて、スタンプは大衆文化として定着していった。その後、スタンプの文化は徐々に衰退し、ポイントが貯まるポイント・プログラムに代わっていき、1978 年の航空規制緩和法をきっかけに、大手航空会社のマイルプログラムへと広がった。1981 年にアメリカン航空が展開したロイヤルティ運賃は、ファーストクラスの無料チケットやアップグレード、割引などを提供していき、他社も追随することになる。こういった、フリークエントフライヤープログラムによって、ポイント制度が主流となり、近年はデジタルツールとインターネットの発展に伴い、顧客が SNS 上でいいね! やシェアした活動もポイント換算されるようになり、モバイル・デバイス (スマート・フォン) やアプリが重要な接点となりつつある。今後は、顧客とのリアルタイムや双方向の対話で活用される、(例えば、店舗に足を踏み入れるだけで報酬を得ることができる) ようになりつつある。

こなかった（Chaudhuri *et al.* 2019）。特に大きな課題は、研究によって定義や測定、方法論がかなり異なっていることや、（国民性の違いなどもあり）一般化や体系的な予測が困難なことである（Bombajj and Dekimpe 2019; Kim *et al.* 2021）。そのため、成果がうまく発揮されずに廃止されるプログラムも多いという（Henderson *et al.* 2011; Kim *et al.* 2021）。

多くのプログラムは価格割引や短期的な金銭的インセンティブを提供することで、大量にあるいは頻繁に購買することを狙う「経済的ベネフィット」であるが（Henderson *et al.* 2011; Bombajj and Dekimpe 2019）、単なる値引きはブランドを傷つけることにもつながる。そのため、経済的なインセンティブだけでなく、賢い消費者であるという感覚を持たせたり、楽しみや参加意識などを高めたりするような施策を通じて、ポジティブな感情を高める「感情的ベネフィット」や（Bombajj and Dekimpe 2019）、オピニオン・リーダー的な存在には、ソーシャルメディアへの関与に対して報酬を与えるなどの社会的価値を認める工夫も必要である（Kim *et al.* 2021）。それによって、行動面（購買）だけでなく心理的にもブランドとつながる「真のロイヤルティ」（Dick and Basu 1994）を形成するプログラムが求められる。

Chen *et al.*（2021）が LP に関するこれまでの 30 年間の論文を対象にシステマティック・レビューを行なった結果、研究のほとんどが、（1）LP を通じて、顧客（会員）のステータスや階層（ランク）の違いによる特別感や優越感を高める施策としての「地位ベース」、（2）習慣的な行動を促す施策を通じて、繰り返しの購入を促し、参加や関与を高める「慣性ベース」、（3）会員へと誘導し、関係性を形成・維持・強化する「関係ベース」であることが明らかになった。研究対象も、小売業（110 件、全体の 54.5%）と接客業（88 件、43.6%）に集中している。接客業には、航空会社、ホテル、レストランなどが上位にある。研究のほとんどが米国とヨーロッパ圏であり、成熟した市場におけるテーマであることが推測される（Chen *et al.* 2021）。これまでのほとんどの研究が、LP 関連の変数と消費者関連の変数を含んでいる。LP 関連の変数とは、プログラムの具体的な構造や内容に関するもので、ポイント加算や有効期限などの交換条件やメカニズムに関する研究（27 論文、23.1%）、会員のステータスにおける特典タイプやレートなどの研究（29 論文、24.8%）である。消費者関連の変数とは、LP を消費者がどのように知覚しているのかの研究（24 論文、20.5%）が中心であった（Chen *et al.* 2021）。

上述したように、LP の目的は、企業の利益に貢献することである。そのため、必然的に分析対象は購買行動とその成果要素である。具体的には、購買行動を対象にした研究は 56 論文（全論文の 47.9%）、その成果要素には、リピート購入、購入量、頻度、総

15 主なアプローチは、ラボにおける実験的研究、調査ベースの研究、実際に LP を活用している経験的研究から示唆を得る方法である。

支出額、財布シェアなどが含まれる論文が41論文(全論文の35.0%)となっている。心理的な成果変数は、ロイヤルティや信頼、コミットメント、満足度、口コミなどである。特に、LPの本来の目的である再購買の促進、顧客の態度的・行動的ロイヤルティの醸成がこの30年間で変わらずに一貫して研究されている(2000年代の全論文の88.4%、2010年代の79.5%が該当する)。

このような系譜をふまえ、近年、LPに関する包括的な研究が進んでおり、いくつか注目されている研究をいくつか紹介する。

まず、Bombajj and Dekimpe (2019)の研究では、西ヨーロッパ17カ国および東ヨーロッパ10カ国の地域において、業績が上位の食品小売企業が実施しているLPを分析対象に検証を行った。その結果、「報酬のタイミング」(すぐに割引するのか否か、など)、「報酬の種類」(直接的な割引か、その他のサービスか否か、など)の違いによる差はなかった。一方で、来店頻度や一定期間内の利用額が多いほど報酬が高くなるプログラムであることや、複数の小売業者で利用できるプログラムであることが、業績に正の影響を与えること、国の特性(競合他社も同様にLPを展開している状況にあるほど効果が下がること、個人主義や長期志向の文化的背景の国ほど効果があること)がLPの効果に正の影響を示していた。

Chaudhuri *et al.* (2019)は、2000年から2015年までにLPを導入した322社と、比較対象企業1494社からなる包括的なデータベース¹⁶を活用し、LP導入が短期(プログラムを導入して12ヶ月まで)、および長期(導入した1年後から)の企業業績(売上と利益)に及ぼす影響を確認した。分析の結果、導入後の3年間は企業の売上高は7%、粗利で6%増加していることが示唆され、LPは短期的にも長期的にも効果があることがわかった。さらに、施策のタイプの違いも検証しており、会員ランクやステータスによる階層化、ポイントを稼ぐ仕組みを持つプログラム、会員制のプログラムのいずれも(そのプログラムを持たない場合よりも)、長期的に売上と利益が向上することが支持¹⁷された。

Kim *et al.* (2021)では、1954年から2018年までの129本のLP研究を対象にしたシステマティック・レビューをふまえ、実証的・理論的な視点を統合し、様々な洞察を統

16 上記のデータベースから以下の5部門を対象に実施している。小売企業(LP実施企業149社、非実施のコントロール対象企業706社)、娯楽(同様に33社、146社)、医療(同様に75社、291社)、情報通信(同様に34社、247社)、食料・飲料(同様に31社、104社)である。基準にした施策は、顧客の行動ロイヤリティの醸成に重点を置いたものか、顧客が特典を受けるためには、入会あるいは会員になる必要があることを明示しているか、プログラムに登録した顧客に何らかの特典や追加サービスを提供するものであり、その特典や報酬は企業の中核的なサービスを補完するものかどうか、でコーディングしている。

17 ただし、会員制のプログラムの粗利への効果については、売上と比べてその効果が出るまでに時間がかかるという結果のため、一部支持という結果になった。

合することで、今後の研究の道筋を示している。これまでの研究を（1）顧客の心の中
 の認知的・感情的なプロセスを指す「心理的要素」¹⁸、（2）プログラムの構造や報酬に關
 する「デザイン要素」¹⁹、（3）誰に、どのように提供するのかの運営上の「オペレーシ
 ョン要素」²⁰の3つで整理し、これらが組み合わされて研究が進んできたことを示してい
 る。そして、LPは長期的な顧客維持のために活用されるもので、「獲得」→「加入」→
 「拡大」→「維持」といったプログラムを設計し、顧客のステータスが低下しないよう
 に配慮する必要があることを示した上で、消費者と実務家への定性調査²¹を行いながら、
 顧客が時間の経過とともに異なるステージに移行するのに合わせて、プログラムの焦点
 を調整していく提言モデルを提示している（図表3）。まず、会員になるメリットをわ
 かりやすく示すこと、特に即時的に得られる割引やクーポンなどの経済的ベネフィット
 を中心に提示することで獲得していく。次に、プログラムに参加しておくことで高い感
 謝の気持ちや利用したいと思わせるために、たまりやすい報酬や常に報酬の状況を確認
 できるようなデザイン、すぐに特典が提供されたり、特定の条件のみで提供される報酬
 などのオペレーションを通じて、持続的な加入を促す。顧客がステータスを感じるため
 に、ランクアップで得られる（非売品などの）特典や、優良会員限定の特典などで利用
 頻度を高め、関係性を拡大していく。そして、他社に離反しないよう、習慣的に利用し
 続けてもらうために、会員ランクを維持し続けたいと感じるステータス性を刺激するよ
 うな特別商品の購入や先行予約の権利の付与などのデザイン、サプライズ感や購買を越
 えた特典による感情的ベネフィットや社会的価値を感じてもらうことで、長期的な関係

- 18 心理的要素には、「知覚価値」(perceived value: 効用やコストに対するベネフィット)、「満足度」(satisfaction: 経験に対する総合的な評価)、「習慣化」(habit)、「依存度」(dependence)、「感謝」(gratitude: 受け取った利益に対する感情的な感謝であり、お返しをしたいという気持ちを伴う)、「地位」(他の顧客よりも高い地位やランクを保持すること)、「不公平感」(unfairness)、「懐疑心」(skepticism)などを変数として扱ってきた。
- 19 「入会について」(enrollment: 入会したいと思うプログラムかどうか)、「階層」(tiers: ステータスの違いによる階層)、「パートナーシップ」(partnership: 他社と連携した共同プログラムの提供によって顧客が利用できる取り組み)、「通貨」(currency: ポイント、マイルなどの通貨の種類)、「報酬の種類」(reward type: 有形の金銭か、心理的、感情的な利益か)、「報酬の価値」(reward value: 報酬価値の大きさ・総額)、「報酬の適合性」(reward fit: 買い物と直接関係する報酬か、直接関係ない報酬か)、「報われる行動」(rewarded behavior: 企業が報酬を与える顧客の行動の種類)を変数として扱ってきた。
- 20 「ルールの明確さ」(rule clarity: 報酬を与える理由を企業が明確にコミュニケーションで示しているかどうか)、「報酬の視認性」(reward visibility: 顧客が報酬を認知している程度)、「特典の独占性」(reward exclusivity: 特定の少ない顧客だけが得られる報酬であること)、「報酬の分配」(reward distribution: 例えば、事前に受け取る特典と買い物したすぐ後に受け取るタイプ、あるいは、後ほどポイントとして受け取るタイプなどのようなメカニズムあるいはタイミング)、「ターゲットと傍観者」(target vs. bystander: ターゲットとなる顧客が受け取る報酬は周囲の顧客から見える形なのか、あるいは、ターゲット顧客が報酬を受け取るのを目撃する形なのか)、「顧客との適合性」(customer fit: 例えば、報酬達成の優位性を高めたり、店舗へ誘導したりする施策など、顧客ごとに異なるプログラムが提供されているか)といった変数が扱われてきた。
- 21 提言は、LPの管理者（実務者）と会員（消費者）を対象とした定性調査によって実証されたものである。調査対象者は合計57名、平均年齢は31.1歳、53.4%が女性であった。LPの管理者（実務者）は、小売業、旅行業、金融業など様々な業種から16名が参加し、勤続年数は1～12年、一方のLP会員（消費者）は41名で、その関与の度合いは様々である（ライトユーザーからヘビーユーザーまで）。

維持につないでいく（なお、ここで示した LP の例は、筆者の解釈も含めていることを付記しておく）。

図表3 関係性のステージに応じたロイヤルティ・プログラムの効果に関する洞察

	獲得 (Acquisition)	加入 (Onboarding)	拡大 (Expansion)	維持 (Retention)
心理的 (Psychological)	P1: 顧客に高く評価されるような価値のあるロイヤルティ・プログラムを提供することで、獲得につながる。 例: 対象のブランドを利用したくなるような対応	P4: 顧客がプログラムに対して高い感謝の気持ちを抱くようなプログラムが利用したいと思う気持ちを高める。 例: 特典やポイントが貯まっていることをお知らせする対応	P7: 顧客が、より高いステータスだと感じるような付加価値の高い優待特典で顧客の拡大を促進する。 例: 利用することにより大切に扱われているといった対応	P10: (a) 顧客の「習慣」を利用することで離反意向を下げ、(b) (利用の拡大を抑制するような) 習慣のリスクに備えることの両方で、顧客維持を強化する。 例: 送料無料や入荷連絡など何か困った際に常に思い出しってもらう関係を作る
デザイン (Design)	P2: 顧客を獲得するためには、(a) 入会しやすく、通貨が理解しやすい、(b) 直接的でハード（目に見える）特典、などの条件を満たしたた場合に行われる。 例: 入会したら誰でもすぐに使えるポイントや関連品が割引になる仕組み	P5: (a) 報酬の価値、(b) 報酬の視認性、(c) 独占性を示すことで利用意向を高める。 例: 貯まりやすい報酬、常に確認できる報酬、特定の条件を満たした時に付与されるポイントなど	P8: (a) ソフトな報酬と、(b) 間接的な報酬を提供することで、顧客の拡大を促進する。 例: 非売品のノベルティや優良会員限定の特典など	P11: 顧客の達成意欲をステータスとして独占的に維持できるようにすることで、顧客維持率を高めることができる。 例: 貯まったポイントでしか買えない特別商品の購入や、先行予約の権利の付与など
オペレーション (Operational)	P3: (a) すぐに報酬が得られること、(b) 報酬のルールが明確であることで強化される。 例: 入会したら誰でもすぐに使えるポイントや関連品が割引になる仕組み	P6: (a) すぐに特典が提供される場合や、(b) ターゲット顧客とその他の顧客とで不公平感（特別感）を感じる場合、より効果が大きくなる。 例: 来店ポイントや、購入点数によるボーナスポイントなどの特定の関わりの中で付与される仕組み	P9: (a) 購買後に付与する報酬や、(b) ターゲット顧客の気持ちをくすぐるような配慮のある報酬や特典を提供することで増強される。 例: 高いポイント付与と倍率や、特別感を感じる仕組み	P12: (ルールに明記されていないような) サプライズ感のある報酬の提供や、購買を超えた特典が維持に効果がある。 例: 感謝状や商品開発への参加やイベントへの特別招待など

表中の P は「proposition」(命題)を示す。例として示した内容は、Kim *et al.* (2021) のインタビューを通じた対象者や実務家へのコメントを参考に、筆者が作成したものである。

(出典) Kim *et al.* (2021) をもとに、大幅に加筆修正して掲載。

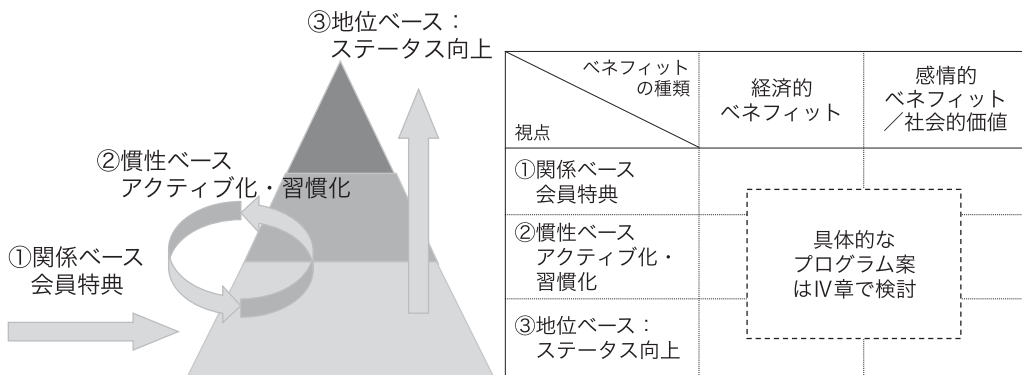
3-3. ロイヤルティ・プログラムの構造化

3-2節で確認したように、LP (ロイヤルティ・プログラム) の研究は、(1) LP を通じて、顧客 (会員) のステータスや階層 (ランク) の違いによる特別感や優越感を高める施策としての「地位ベース」、(2) 習慣的な行動を促す施策を通じて、参加や関与を高める「慣性ベース」、(3) 会員へと誘導し、関係性を形成・維持・強化する「関係ベース」の3つの視点で研究が進んできたこと (Chen *et al.* 2021)、そして Kim *et al.* (2021) が示したように、LP は「獲得」→「加入」→「拡大」→「維持」していくこと

で、長期的な顧客との関係を維持するために活用されるものであり、(1) 顧客の心の中の認知的・感情的なプロセスを指す「心理的要素」、(2) プログラムの構造や報酬に関する「デザイン要素」、(3) 誰に、どのように提供するのかの運営上の「オペレーション要素」の3つの要素を組み合わすことで効果的に活用できることを示してきた。その場合、有形・無形を含めて、ポイントやクーポンなどを活用することで利得につながる経済的ベネフィットに加え、感情的ベネフィットや社会的価値を高めるような施策も有効であることがわかる。そこで、上記の要素をふまえると、LPの構造は図表4のように整理できると考えられる。

まず、会員へと誘導する「①関係ベース」を中心としたLPである。会員になるメリットをわかりやすく示し、即時性の高い経済的ベネフィットを中心に提示していく。同時に、会員特典や限定品などの感情的ベネフィットにつながる報酬によって会員の利点を感じて活用してもらう。次に、日々の生活で習慣的に活用してもらえるような「②慣性ベース」を中心としたLPで、利用するほど特典やメリットが増加する施策や、会員ランクを高めていきたくする特典、感情的ベネフィットをくすぐるような特別感のある施策を通じて利用頻度を高め、上位ランクへと誘導していく。最後に、上位ランクを維持したくなるようなインセンティブや優遇、社会的価値を高める「③地位ベース」の施策を中心に長期的な関係を維持する。このように構造的にLPを整理することで、本来の目的であるロイヤルティ向上に活用していくことが可能になる。

図表4 ロイヤルティ・プログラムの構造的整理



(出典) 筆者作成。

特にデジタル時代における関係性構築のためには、モバイル・デバイス（スマート・フォン）やアプリを通じた接点が重要になる（Kim *et al.* 2021）。そこで、次のIV章では、この構造をふまえ、モバイル・デバイス（スマート・フォン）やアプリを通じたLPのあり方を検討していく。より具体的な検討のために、服飾雑貨 SPA ブランドで抽出したLPを整理していくことで、本稿の成果のひとつにすることを試みていく。

IV ロイヤルティ・プログラム案の検討

4-1. 手順について

LP (ロイヤルティ・プログラム) の検討は、筆者と共同研究を行っている服飾雑貨 SPA ブランドのメンバーと共に実施した。具体的な流れとしては、まず、20代の若い世代を対象にプレ調査を行なった。その回答結果を整理し、他社事例なども参考にしながら、服飾雑貨 SPA ブランドで実行可能性のある LP を抽出していった。

4-2. プレ調査を通じた整理

モバイル・デバイス (特にスマート・フォン) を活用して日々の購買行動を行なっている20歳から27歳までの若い世代に対して、Google フォームによる自由回答方式でデータを回収した。質問は「これまでにご自身が経験した LP で、嬉しかった、楽しかった、良かった、幸せを感じたものについて教えてください」と示した。なお、経済的ベネフィットはこれまでの研究や他社事例で種類やタイプは把握しつつあったため、「金銭的なもの (クーポンやポイント、割引、誕生日特典など) 以外でお願いします」と添えて実施した。調査期間は2021年9月28日から10月4日で、26名の回答を回収した。その内容を①関係ベース、②慣性ベース、③地位ベースの3つの視点で整理した。その概要について以下に示す。

①関係ベースの回答は、「会員のみが観られるコンテンツや情報がある」(4人)、「先行販売してもらえる」(3人)、「購入手続きが楽である」、「会員限定イベントに参加できる」、「特別モニターとして招待される」、「新しいサービスが次々試せる」、「商品が早く届く」、「保証制度の優遇がある」などの特典に魅力を感じているようであった。

②慣性ベースの回答は、「購入ごとに貯まるスタンプの可視化」、「アプリを開く (アクセスする) ごとに異なる反応がある」、「季節ごとのデザインが変わる」、「新作や特集が作り込まれている」、「アプリを開く (アクセスする) ごとにルーレットやビンゴで景品が当たる」、「アプリを開く (アクセスする) とスクラッチでポイントがたまる」、「アプリを開く (アクセスする) と新商品の情報が入手できる・オススメ商品を教えてくれる」、「長期の加入による特典がある」、「ポイントを集めて景品などがもらえる」、「ポイントを貯めて独自の試供品と交換してくれる」などの特典に魅力を感じているようであった。

③地位ベースの回答は、「先行予約・体験できる」(7人)、「ひとつ上のランクを同じ金額で使える」、「無料でグレードアップできる」(2人)、「顧客にとってメリットがある情報を提供してくれる」(2人)、「丁寧な接客をしてくれる」(2人)、「先行情報がも

らえる」、「名前を覚えてくれている」、「グレードアップの実感が持てるような仕組み」、「ポイント還元率が高くなる」、「ランクが上がるほど扱えるサービスが多い」、「誕生日ギフトセットがある」、「コミュニティ内で友人が増える」、「ファン・ミーティングがある」、「優待セール、誕生日サプライズがある」などの特典に魅力を感じていた。

4.3. 具体的なロイヤルティ・プログラムの施策案

上記のプレ調査の結果をもとに、服飾雑貨 SPA ブランドの経営戦略、店舗運営・サービス担当、デジタル・マーケティングなどの多様な部署のメンバーと共に、実行可能性のある LP の検討を進めていった。その際には、競合他社のファッション系、スターバックス、王将、資生堂などの優良企業の取り組み事例も参考にしながら、図表 5

図表 5 ロイヤルティ・プログラムの設計（要素とベネフィットを軸に）

	経済的ベネフィット	感情的ベネフィット／社会的価値
① 関係ベース	<ul style="list-style-type: none"> 入会特典（5% オフクーポン、500 ポイント、非買のオリジナルグッズ、自社商品）がもらえる 入会すると〇%ポイント還元される 特定の日または特定の曜日のポイント還元率が〇倍になる（〇%の割引クーポンが発行される） 誕生日月にプレゼント（10% オフクーポン、ポイントが〇倍、非買のオリジナルグッズ、自社商品）がもらえる 商品の優先購入（先行予約等）ができる 他社とコラボした限定グッズがもらえる 商品が破れた時に交換できる（1ヶ月以内）などの保証がある いつでも「送料無料」になる 有料のギフトラッピングが「無料」になる 	<ul style="list-style-type: none"> 限定スマートフォン用の壁紙（月替わり等）がダウンロードできる 限定コンテンツ（例えば、著名人のコラムなど）を見ることができる 店頭イベント（例えば、コーディネート講座、初めての〇〇講座など）に参加できる 会員数の増加に応じて、この【ブランド】から社会貢献活動に寄付される 自分のポイントを社会貢献活動に寄付することができる 優先的に商品のモニターになれる
② 慣性ベース	<ul style="list-style-type: none"> アプリを起動するとログインボーナスポイントがもらえる 店舗にチェックイン（来店）したらポイントがもらえる 複数の店舗に来店すると来店した店舗のスタンプがもらえ、ポイントと交換できる 複数の店舗に来店すると来店店舗数に応じてポイントがもらえる 貯まったポイントに応じて景品と交換できる お気に入り商品が値下げ・再入荷・在庫がわずかになったら、プッシュ通知される 日替わりタイムセールのプッシュ通知がある ゲリラセールのプッシュ通知がある 店頭や通販の在庫確認ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ミニゲーム（ルーレットやビンゴでクーポンがもらえる）がある 定期的に会員限定コンテンツ（動画、写真、インタビュー記事など）の配信がある 自分のサイズ登録ができる（自分のサイズがわかっている場合） 自分のサイズ登録ができ、自分のサイズにあった【商品】をオススメしてくれる 自分の写真を撮ると自分のサイズがわかる 自分の写真を撮ると自分のサイズにあった【商品】をオススメしてくれる 体調管理（体温、生理日管理など）機能がある バーチャル試着ができる フィッティング予約（来店予約）ができる 接客予約（コーディネート相談）ができる コーディネートのチャット相談ができる 天気予報が見られる
③ 地位ベース	<ul style="list-style-type: none"> 上位ランクのみシークレットセールの優待が受けられる 上位ランクのみ商品の先行予約や購入ができる 上位ランクのみ購入可能または、抽選可能な商品がある ランクアップで、有料のギフトラッピングが無料になる 	<ul style="list-style-type: none"> この【ブランド】のアンバサダーに任命される この【ブランド】の展示会に招待してもらえる この【ブランド】の本社・工場見学ツアーに参加できる 商品の特別モニターや先行体験ができる 商品企画に参加できる

（出典）筆者作成。

のようなプログラム案を設定した。

なお、以下は施策案の整理であるため、調査を行う場合、特典や施策は個別の質問に分ける必要があること（例えば、入会特典に5% オフクーポン、500ポイントなどを併記しているが、調査時は別の選択肢として実施する）、また、3つの視点で分類しているが、他の視点と重複する施策もありえるため、あくまでも目安としての分類として認識していただきたい。

V まとめと課題

本稿の目的は、デジタル時代における消費者の購買行動の変化と、それに対応する形でのLP（ロイヤルティ・プログラム）について検討することであった。とりわけ、本誌は同志社大学商学部100周年記念号のテーマである「100年の時を見据えて」を意識し、近年のデジタル化に伴う消費者の購買行動の変化を捉えつつ、これまでのLPをデジタル時代に沿った施策案で整理することを試みたものである。

近年、小売業は厳しい状況にある。追い打ちをかけるようにCOVID-19の感染拡大によって、リアル店舗の存続が難しくなりつつある。さらに、少子高齢化により消費量も減少しており、ひとりの消費者とより長く向き合い、その消費者との取引を継続的に行うLTVが重要になりつつある。この状況において、小売業はリアル店舗に加え、インターネット上でのタッチポイント、特にスマート・フォンやアプリを通じた関係性構築が重要であり、その関係性構築のひとつとしてのLPをデジタル時代の購買行動に沿ったものにしていく必要がある。

そこで、本稿では、デジタル化に伴う消費者の購買行動の変化とモバイル・デバイス（特にスマート・フォン）の購買行動への活用、デジタル化が消費者とリアル店舗との接点（インターフェイス）に与える変化について検討してきた。そこで明らかになった点は、スマート・フォンが様々な購買行動に活用されている点である。空き時間や移動時間に気軽なショッピングとして利用したり、新しい情報の発見に活用したりしている。目的の商品に関する情報や価格比較、クチコミやレビュー評価といった購買行動に関わる様々な情報を収集している。さらに、店頭でも併用されることでより便利に、より早く、より効率的な買い物を行っている。さらに、デジタル化によって、消費者とリアル店舗との接点のあり方も変わってきた。紙のクーポンがデジタルのポイントやクーポンになり、コミュニケーションもアプリやSNSなどのインターネット上になるなど、「交換」のあり方が変化した。他にも、デジタル化によって、個々の消費者の意見も聞きやすくなるため、商品の企画に消費者が参加するなどの「行為者」の変化、インターネット上にも接点の場が登場したことで「状況」が変化し、音楽の例のようにCDの

販売から、音楽データ配信になったことでモノのデジタル化やサブスクリプションなど、買わずに利用できる契約などの「提供」のあり方も変化してきていることが明らかになった。

この状況に応じて、LPのあり方も変化しなければならない。LPは、主に（1）関係ベースとしての会員化、（2）慣性ベースとしての接点の活性（アクティブ）化・習慣化、（3）地位ベースとしてのステータスの向上、そこからの関係性維持、強化が主な施策の領域であった。割引やクーポン、ポイントといった経済的ベネフィットだけでなく、ランクアップに伴う優遇措置や特典など感情的ベネフィットや社会的価値を高める報酬なども併用することで、行動面と心理面を伴う真のロイヤルティ顧客の育成と長期的な維持により、長期的に企業の業績を向上させることが求められる。本稿では、これらのLPを構造的に整理し、具体的な服飾雑貨SPAブランドで実行可能性の高い施策案を検討してきた。

本稿の課題は、ここで整理したLPの施策案が、顧客にとって魅力的なものが何なのか、さらには、成果変数である「ロイヤルティ」や（近年、注目されている）ブランドと消費者との関わりである「エンゲージメント」（カスタマー・ブランド・エンゲージメント）との関連性について明らかに出来ていない点である。今後、このデジタル時代の消費者の購買行動に対応したLPと成果変数（上記のロイヤルティやエンゲージメント）との関連性を実際の購買履歴データを含めて検証していく予定である。次回の成果までお待ちいただきたい。

【謝辞】

本研究は令和2年度 科学研究費 基盤（C）課題番号 [20K01977] 「スマート・フォンのデザイン性と利用状況がブランド・ロイヤルティに与える影響」、令和3年度 科学研究費 基盤（C）研究課題番号 [21K01755] 「ブランドの存在意義を基軸としたブランディング研究：DtoCブランドを対象に」の助成を受けて進めたものである。共同研究先の服飾雑貨SPAブランド企業では、代表や役員、CX（カスタマー・エクスペリエンス）メンバーをはじめ、多くの方に日々、協力して頂いている。ここに感謝の意を表する。

Reference

- Bombajj, N. J. F., & Dekimpe, M. G. (2020). When do loyalty programs work? The moderating role of design, retailer-strategy, and country characteristics. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 175-95. doi: 10.1016/j.ijresmar.2019.07.003.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
- Chaudhuri, M., Voorhees, C. M., & Beck, J. M. (2019). The effects of loyalty program introduction and design on short- and long-term sales and gross profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 640-58. doi: 10.1007/s 11747-019-00652-y.
- Chen, Y., Mandler, T., & Meyer-Waarden, L. (2021). Three decades of research on loyalty programs: a litera-

- ture review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 124 (November 2020), 179-97. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.11.057.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. doi: 10.1177/0092070394222001.
- Fuentes, C., & Svingstedt, A. (2017). Mobile phones and the practice of shopping: a study of how young adults use smartphones to shop, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 137-146. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.06.002
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 44(7), 694-712. doi: 10.1108/IJRDM-09-2015-0140.
- Hanlon, A. (2019). *Digital Marketing: Strategic Planning & Integration*; SAGE.
- Hanlon, A. (2022). *Digital Marketing: Strategic Planning & Integration*, 2nd ed; SAGE.
- Henderson, C. M., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs, *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 256-76. doi: 10.1016/j.jeps.2011.02.007.
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda, *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.
- Kim, J. J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 71-95. doi: 10.1007/s 11747-020-00719-1.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. (恩藏直人監訳・藤井清美訳 (2017) 『コトラーのマーケティング 4.0 : スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版)
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.
- Ström, R., Vendel, M., & Bredican, J. (2014). Mobile marketing: a literature review on its value for consumers and retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1001-1012. doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.12.003.
- Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of loyalty on value perception and brand loyalty, *Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240. doi: 10.1177/0092070303253082.
- 高橋広行 (2018). 『消費者視点の小売イノベーション : オムニチャネル時代の食品スーパー』有斐閣
- 西川英彦・澁谷覚 (2019). 『1からのデジタル・マーケティング』碩学社
- 村上勝利 (2019). 『なぜあの店でもう一度買いたいのか : 利益を拡大するロイヤリティプログラムと成功例』日経 BP
- 望月智之 (2019). 『2025年、人は「買い物」をしなくなる』クロスメディア・パブリッシング