ゲームの要素は顧客ロイヤルティの向上に 寄与するか?

鈴木雄高

公益財団法人流通経済研究所主任研究員

1. はじめに

小売業者などの一般消費者を顧客とする事業を行う企業において、会員顧客に対して利用回数や購買金額に応じてポイントを付与し、蓄積したポイント数に応じた報酬を与えるロイヤルティ・プログラムの導入が進んでいる。ロイヤルティ・プログラムを導入している企業の中には、顧客の囲い込みにとどまらず、利用や購買の履歴に基づく、顧客セグメント別や個人別のプロモーションなどの先進的な活用を行う企業もあり、こうした事例は年々増加している。

ロイヤルティ・プログラムが普及した背景には様々な要因が考えられるが、一つには多くの業界で需要に対して供給過剰の状況となり、消費者にとっては利用する店舗やサービスの選択肢が複数あることが一般的となったことが挙げられる。また、新規顧客の獲得費用は既存顧客の維持費用の数倍にも及ぶことが知られており、ロイヤルティ・プログラムの推進による既存顧客維持に注目が集まるようになってきている。特に、既存顧客全体に占める人数割合は少ないものの、売上の多くを占める優良顧客の維持や育成を重視する企業が多い。

しかし、ロイヤルティ・プログラムを導入 する企業が増加し、消費者の財布には何枚も

ポイント・カードが入っている現代におい て、この手法そのものを導入するだけでは競 争優位とはならないことは明らかである。例 えば、スーパーマーケット業界団体が2013年 に団体所属企業223社に対して実施した調査 によると、ポイント・カードを導入している スーパーマーケット企業は77%にのぼってい る。このうち88%が固定客の確保に効果があ ると感じているとのことだが、多くのスー パーマーケット企業で既存店売上高が前年割 れとなっている状況を見ると、購買金額に応 じてポイントを付与するような平凡な方法だ けでは、優良顧客の維持や育成を推進するこ とは難しいと言えよう。また、アメリカでは ロイヤルティ・プログラムのトータル登録者 数が増加しているにも関わらず、アクティ ブ・ユーザー (ここでの定義は1年に1回以 上の利用者)の比率が低下しているという報 告があるが、日本でも類似の状況が起きてい る可能性がある。

それでは、顧客ロイヤルティの向上に対して有効な方法にはどのようなものがあるだろうか。前述した、購買履歴に基づく顧客セグメント別や個人別のプロモーション実施はこれにあたる。その他の方法としては、ロイヤルティ・プログラムに「ゲームの要素」を加味する方法が考えられる。「ゲームの要素をゲーム以外のことに使う」ことは、ゲーミフィ

ケーションと呼ばれ、2011年頃から注目されるようになった概念である。

本稿では、ゲームの要素を活用することで、顧客ロイヤルティが向上する可能性について検討する。まず、2. において、本稿におけるゲーミフィケーションおよびゲームの要素の考え方を提示する。続いて、3. では、国内外の小売業者や飲食業者が、ロイヤルティ・プログラムにゲーム要素を加えることで顧客ロイヤルティの向上を目指している事例などを取り上げ、これらの取り組みが顧客や企業にとってどのような意味を持つのかを考察する。最後に4. で、ロイヤルティ向上のためのマーケティング施策にゲームの要素を組み込むことの有効性を検討する。

2. 本稿におけるゲーミフィ ケーションおよびゲーム の要素の考え方

ゲーミフィケーションという用語は登場してから歴史が浅く、その定義や使用方法は必ずしも一様ではないように思われる。また、しばしば狭義の/広義のゲーミフィケーションといった表現も用いられるように、周辺領域まで含めた議論がなされることが少なくない。本稿で取り上げる顧客ロイヤルティ向上施策には、ゲームの要素が活用されているが、それらがゲーミフィケーションと言えるか否かの判断は用語の定義によっても異なると思われる。

ここでは、ゲーミフィケーションとその周辺領域について井上(2012)による枠組み(図表1)を用いて説明する。図表1の中では、Iは狭義のゲーミフィケーションであり、スマートフォンの普及によりソーシャル・ネットワークが人々の生活に浸透し始めてから注目されるようになったようなサービスな

図表1 ゲーミフィケーションとその周辺

I **ゲーミフィケーションそのもの** ナイキプラス フォースクエア

II オフラインのゲーミフィケーション的事例 スタンプラリー カルマ・カップ

出所:井上 (2012) を一部修正

どはここに該当する。 I がオンラインを前提 としたサービスであるのに対して、Ⅱおよび Ⅲはオフラインの取り組みである。 ⅡはⅢよ りもゲームとして形式化されているものであ る。本稿で取り上げる事例は、 I および Ⅱに 含まれるものであり、単純に利用回数や購買 金額に応じてポイントを付与するだけのロイ ヤルティ・プログラム(Ⅲに該当)と比べる と、ゲームの要素が含まれているものである。

京井(2012)は、ゲーミフィケーションを 顧客とのエンゲージメントリの強化に活用す る上で、顧客に与える報酬はブランド体験を するきっかけにすぎず、報酬目当てでの行動 のような外発的動機付けだけでなく、内発的 動機付けで行動してもらえるようにすること が理想としている。そして、良例として、ア メリカでスターバックスなどの協賛で実施さ れた紙コップ廃棄量削減のためのアイデア・ コンテストで選ばれた「カルマ・カップ」を 挙げている。以下、カルマ・カップを紹介し よう。図表2はカルマ・カップのイメージで ある。コーヒー・ショップの店頭に黒板を設 置し、マイ・カップを持参した客はチェック を記入していく。10人目、20人目という「キ リ番 | 2 に当たった人はドリンクが無料にな る、というシンプルな仕組みである。顧客に

図表2 カルマ・カップのイメージ



出所: http://betacup.jovoto.com/ideas/4751 (Mira, Gillian, Nick, Zarla, Ruth)

とっては10分の1程度の確率で自分が当たる可能性がある、というゲーム性があり、参加したくなる企画となっている。外れても紙コップ削減が黒板のチェック数によって可視化されているため、活動に自分が参加したことが確認できる。つまり、世の中にとっても善いことをしているという満足感を内発的動機付けとしてブランド体験を継続しながら、スターバックスの哲学を理解することにもなるのである。

以上を踏まえ、次節では、ゲームの要素が、 顧客の内発的動機付けを駆動するとともに、 顧客の企業(ブランド)に対する理解や共感 を強化する方向に働き、それらを通じて顧客 ロイヤルティが向上するような具体的な企業 の取り組み事例について確認する。

3. ゲームの要素の導入による顧客ロイヤルティ向上施策

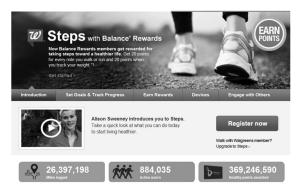
ここでは、国内外の小売業者および飲食業者が取り組んでいる事例の紹介、ならびに、 取り組みの持つ意味について考察する。

3-1. ウォルグリーンのステップ・ウィ ズ・バランス・リワード

アメリカに8,300店舗を展開するドラッグストア・チェーン、ウォルグリーンは、競合他社の多くがロイヤルティ・プログラムを展開する中³、この制度を導入していなかったが、2012年9月に後発でバランス・リワードという名のロイヤルティ・プログラムを開始した。これは多くの小売業が行っているような、ごく一般的なプログラムであったが、これにゲームの要素を加味して翌2013年4月にスタートした新たなサービス、ステップ・ウィズ・バランス・リワードは、当社独自の取り組みである(図表3)。

ステップ・ウィズ・バランス・リワードは、 顧客がウォルグリーンの特設ウェブ・サイト 上で、ランニングやウォーキングなどの運動 の記録を登録することでポイントを獲得でき (登録は1日に1回まで)、あらかじめ設定 した目標をクリアすることでもポイントが獲 得できる。また、フィット・ビットなどの携 帯式の運動量計測機器を使えば自動で運動記 録を登録することもできる。更に、ソーシャ ル・ネットワーク機能も有しており、フォー ラムやグループがあり、地域で開催されるイ

図表3 ステップス・ウィズ・バランス・リワード のウェブ・サイト



出所:https://www.walgreens.com/steps/ stepslanding.jsp

ベント情報も閲覧できる。

一般にランニングなどの運動や各種ダイ エットは、ひとりで継続するのは容易ではな いが、継続していることを時系列グラフなど で可視化したり、ソーシャル・ネットワーク を介して自分の行動をウェブ上で他人と共有 することで、応援コメントなどのフィード バックを得て、継続することへの動機が形成 されやすくなる。これは、ゲーミフィケー ションの代表的な活用の方向である4。ステッ プ・ウィズ・バランス・リワードは、ロイヤ ルティ・プログラムに、ソーシャル・ネット ワークを活用した健康づくりのプログラムを 加えた仕組みである。自分の運動量や体重の 変化を可視化することで、ゲームを楽しむよ うに運動を継続したくなり、他者からの素早 いフィードバック(フォーラムへの書き込み への返信など)がさらなる内発的動機付けと なる。顧客の健康づくりを支援するサービス の提供は、ドラッグストアのウォルグリーン ならではの取り組みと言えよう。

3-2. ホールフーズの2週間で行う健康づくりキャンペーン

自然食品などを取り扱うアメリカのスーパーマーケット、ホールフーズは、期間限定で顧客の健康づくりを支援するウェブ・サイトを立ち上げた。登録者には2週間の間、毎日、1つずつクリアすべきミッションが与えられる。ミッションは、例えば、食事に野菜を取り入れること、野菜を使った料理にオイルを使用しないこと、というもの。その日のミッションをクリアすると、報酬としてバッジを獲得することができ、次のミッションが与えられる。ミッションのクリアのためのヒントとして様々なレシピが提供されており、登録者はゲーム感覚でミッションに取り組みながら、生鮮を中心とした食品を使った

料理方法を身に付けることができるのである。キャンペーン参加者は、期間内に習得した料理の技術やレパートリーのおかげで、ミッションに取り組む2週間だけでなく、キャンペーン後も健康的な食生活を維持することが可能となる。ホールフーズのこの取り組みは、短期的な成果を求めるものというよりは、中長期的な利益につながるような顧客の育成になっていると言える。

3-3. 塚田農場の名刺カード

株式会社エー・ピーカンパニーが運営する 居酒屋チェーン、塚田農場は、自社養鶏場と 契約農家で育てた地鶏などを、自社の処理場、 加工センターで加工し、店舗に直送する独自 の流通経路を構築し、良質な食材を安価に提 供する仕組みを有している。いずれの食材に もこだわりがあり、店員から客に対して、食 材の調理法や味の特徴、おいしい食べ方な ど、メニューにまつわる物語の説明がなされ る。また、例えば鉄板に残った地鶏の油を利 用してガーリックライスを作り、ハート型に 整えて提供する、お通しのキャベツに塗って 食べる味噌を小さな容器に入れて会計後にプ レゼントする、といった数多くのサービス5 も、競合他社では見られない独自のものであ る。

接客サービスが独特の内容であることに加え、ポイント・カードの仕組みも独自のものである。塚田農場では、来店客に対して紙製の会員カードを発行している。これは、裏面に店員が来店日を記入しスタンプを押す、旧来型のスタンプ・カードである。塚田農場のポイント・カードの独自性は、表面が企業の名刺のデザインになっており、役職が書かれているところにある。初回来店時は名刺に記載されている役職は主任となっており、来店回数が増加するごとに、主任から係長、課長、

部長、専務、社長、会長と昇進するゲームになっている。昇進するにしたがい、次回昇進までに必要な来店回数は増えていくのだが、 昇進時には昇進祝いとして店員からの特別メニューが用意されているため、早く次の役職に昇進したいという内発的動機付けを駆動させる仕組みになっている。

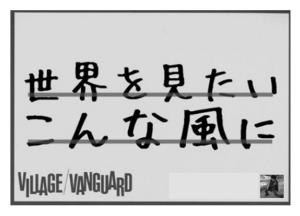
塚田農場では、顧客のリピート率は約55%⁶⁾ と高い水準を保っているが、メニューや接客に加え、名刺カードのゲーム要素も顧客ロイヤルティの向上に寄与していると考えられる。なお、通常、初回来店客に対してポイント・カードを発行するタイミングは会計時であることが多いが、塚田農場では食事中にテーブルにて発行される。これは、昇進祝いについても同様であり、名刺カードによる昇進の仕組みは接客の中に組み込まれているのである。

3-4. ヴィレッジヴァンガード・オンラインストア

ヴィレッジヴァンガードは「遊べる本屋」を自称する、書籍、雑貨、音楽、衣料、時計、菓子など、雑多なカテゴリーを取り扱うチェーン・ストアである。品揃えも陳列方法も他に類を見ない独自のものであり、チェーン・ストアではあるが、個店ごとにレイアウトや品揃えも異なっている。売場編集力と手書きPOPの内容で非計画購買を促す、というのが売場づくりの主な方針だと思われる。特に、店員が書くPOPはひねりの利いた表現が多く、顧客が思わず商品を手に取りたくなるような仕掛けとなっている。

ヴィレッジヴァンガードでは、オンラインストアを開設しているが、画面全体の雰囲気や商品のグルーピングの方法などはリアル店舗のイメージが踏襲されたものになっている。また、オンラインストアでも、POPが商品説明のために用いられており、リアル店舗で

図表4 ヴィレッジヴァンガード・オンラインスト アで作成できるオリジナル POP



出所:ヴィレッジヴァンガード・オンラインストア

使用されている黄色い POP 用紙と黒マジッ クの字体を忠実に再現したものである。多く のオンラインストアではユーザーが商品に対 するコメントを付けることができるように なっており、購入を検討している人が参考に する貴重な情報となっているが、ヴィレッジ ヴァンガード・オンラインストアでは、手書 き POP 風のコメント画像をユーザーが自分 の言葉で自由に作成することができ、スタッ フが作成した POP に加え、ユーザーが作成 したオリジナル POP が商品紹介の役割を果 たしている(図表4)。ヴィレッジヴァンガー ドのストア・コンセプトは「遊べる本屋」で あるが、ユーザーが遊び心を持って POP の 作成にチャレンジできるオンラインストアも、 ストア・コンセプトを踏襲したものになっ ている。作成したオリジナル POP は簡単に facebook や twitter などを通じて広めること が可能になっている。このように、オリジナ ル POP の作成は、ユーザーの遊び心を刺激 し、内発的動機付けを駆動させる仕組みと なっている。

3-5. ダイシン百貨店のスロットマシン

ダイシン百貨店は東京都大田区山王の商店

街に立地する百貨店である。過去には複数店舗を展開していただが、現在は1店舗(大森本店)のみを営業している。百貨店ではあるが、「半径500メートル圏内シェア100パーセント」および「電気、水道、ガス、ダイシン」を企業戦略として掲げていることからもわかる通り、地域密着経営を志向している。顧客には長年に渡って店舗を利用している高齢者が多く、高齢者のニーズに対応した品揃え、売場づくりが徹底されていることがダイシン百貨店の特徴の1つである。

ダイシン百貨店では、ポイント・カード (アップル・ポイントカード)を発行しており、通常のポイント制度と同様、購買金額に応じたポイントが付与されるタイプのものであるが、蓄積したポイントを使用できる範囲を拡張して商店街で使える地域共通お買物券を発行している。また、店内ではこのポイントゲームで遊ぶことができ、ゲームのおことができ、ゲームは1日に1回までの利用に限ることから、顧客が日々の買物におけるささやかな楽しみとして捉えることで、リピート来店の動機にもなりやすいと考えられる。これは、ゲームそのものを店舗に設置し、来店動機となり うる事例であるが、店舗が顧客にとって日々 の買物をする場としてだけではなく、楽しみ を体験できる場としても位置付けていると言 え、他店との差別化要因になっている可能性 もある。

3-6. 本節のまとめ

本節で取り上げた、顧客ロイヤルティ向上のためにゲームの要素を取り入れている事例について、整理すると図表5のようになる。ヴィレッジヴァンガード・オンラインストアを除くサービスでは、顧客が当初は報酬を求めて(外発的動機付けによって)ウェブ・サイトへの登録や店舗の来店といったアクションを起こすとしても、次第に内発的動機付けが駆動され、企業ブランドの理解や共感が深まる、といったプロセスが確認できる。ヴィレッジヴァンガード・オンラインストアのサービスの場合、報酬が全くないにも関わらずユーザーが自ら率先してPOPを作成し、それにより企業ブランドへの理解が強まることが想定される。

図表5 企業が提供するゲームの要素を含むサービスの特徴

企業名·店舗名	サービス	報酬の種類	報酬獲得条件	加金刚断础付付	顧客にとっての 企業・店舗の位置付け
ウォルグリーン	ステップ・ウィズ・バ ランス・リワ <i>ー</i> ド	ポイント	運動の記録、 目標達成	健康的な生活を送っていることの可視化、他ユーザーからの反応	単なる小売店舗としてではなく健康増進を支援してくれる 存在
ホールフーズ	2週間で行う健康づ くりキャンペーン	バッジ	食事に関するミッ ションのクリア	日々与えられるミッション をクリアしたいという欲求	食品の販売に加え、調理の 仕方などを教えてくれる存在
塚田農場	名刺カード、店員に よる手厚い接客	昇進祝い特別 メニュー	必要来店回数	次回昇進祝いへの期待	産地情報や美味しい食べ方 を説明してくれる存在、嬉しい 驚きに満ちた店
ヴィレッジヴァンガード・ オンラインストア	オリジナル手書き POP	なし	なし	自分の言葉で店舗と同じ POPを作成できる	遊び心満載の店
ダイシン百貨店	スロットゲーム	ポイント	スロットゲームを プレイする	日常の買物にプラスされ るささやかな楽しみ	買物にささやかな楽しみをプ ラスしてくれる存在

4. 消費者向け事業における ゲームの要素の活用に関 する課題と展望

1. で述べたように、多くの企業にとって 顧客の囲い込み、すなわちリピート顧客の確 保が重視されており、中でも企業の多くの売 上や利益をもたらす優良顧客の維持、育成は、 新規顧客獲得が容易ではない状況下で、ます ます重要になっていく。本稿では、ゲームの 要素をマーケティングに取り入れることで顧 客ロイヤルティの向上に寄与しうるかを検討 した。取り上げた事例は、いずれも小売業者 ないし飲食業者における取り組みであるが、 狭義のゲーミフィケーションと呼べるものか ら、広義のゲーミフィケーションに分類され るようなものまであり、また、オンラインの サービスからオフラインのサービスまで、幅 広い内容となっている。一般消費者を対象と した事業を行う企業において、様々な方法で ゲームの要素を取り入れることが可能であり、 その設計次第では顧客ロイヤルティの向上に 寄与しうることが確認できた。また、スマー トフォンの普及でソーシャル・ネットワーク の利用者が増えたことが、マーケティング分 野でのゲーミフィケーションの活用に注目が 集まっている大きな理由であるが、その活用 は何もオンライン事業者の専売特許というわ けではなく、リアル店舗においても十分可能 であると言えそうである。

ロイヤルティ・プログラムの進む先には、 1つにはイギリスのスーパーマーケット、テスコなどに見られる顧客の購買履歴に基づく 個別プロモーションを強化する動きがあり、 他方には、本稿で見たようにゲームの要素を うまく活用することで顧客ロイヤルティを向上しようという方向がある。前者はシステム の構築やデータ分析担当者の確保が必要であ り、その実現は容易ではないが、後者は様々な方法で実現が可能である。ただし、ゲームの要素が直接的ないし間接的に、企業ブランドと関連するような内容であること、報酬のみを目当てとする(外発的動機付けによる)サービス利用者の増加に注意が必要であるなど、留意すべき事項もある。

ウォルグリーンの事例にあるように、ゲームの要素を取り込むことで、顧客にとって単に商品を販売する小売業という位置付けから、健康増進を支援する存在として、また、他者との交流をサポートするコミュニティとして、その位置付けを変化させることさえ可能である。また、塚田農場の事例のようにアナログな方法でもマーケティングにゲームの要素を加えることは可能である。中小規模の小売業者や飲食業者は価格や商品の品質のみで大手企業と差別化を図ることは困難だが、こうした企業が顧客ロイヤルティの向上を図り、独自のポジションを築くための方策として、マーケティング施策にゲームの要素を取り込む手法は検討に値すると言えよう。

〈注〉

- 1) 京井(2012) は企業が顧客との対話や協働を通じて気づく持続的な関係性をロング・エンゲージメントと呼び、日常的に企業と関わることで顧客に企業哲学を理解してもらい、企業活動に共感してもらうことが今後重要になるとしている。
- 2) キリ番とは、切りの良い番号という意味である。
- 3) ウォルグリーンの競合のドラッグストア・チェーン、CVS のロイヤルティ・プログラムには1億 人以上の会員がいるという。
- 4) 例として、ナイキプラスやスマートフォン向け の各種のダイエット・アプリなどが挙げられる。
- 5) 店員には客に提供するサービスについて相当の 自由度が与えられており、一定金額を使用して 良いということである。そのため、各店員は工 夫を凝らし様々なサービスを考案するように なっている。
- 6) 2013年 4 ~ 6 月における既存店のリピート率 (株式会社エー・ピーカンパニー月次営業レ

ポート (平成25年9月度) より)。

〈参考文献〉

- 井上明人(2012)『ゲーミフィケーション〈ゲーム〉 がビジネスを変える』 NHK 出版
- 一般社団法人新日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会、日本スーパーマーケット協会(2013)『平成25年スーパーマーケット年次統計調査報告書』
- 鈴木敏仁(2013)「アメリカントレンド第62回」

- 『チェーンストアエイジ』2013年9月1日号, pp95, ダイヤモンド・フリードマン社
- 鈴木雄高 (2013)「小売業における地域密着経営の 重要性と今後の展望―ダイシン百貨店の「住 んで良かった街づくり」に学ぶ」『流通情報』 No.503、pp84-95、流通経済研究所
- 京井良彦(2012)「日常的なブランド体験を実現する「ロングエンゲージメント』志向」『宣伝会議』2012年8月15日号, pp16-17, 宣伝会議