

KPMG

顧客 ロイヤルティ の真実

The truth about customer loyalty

世界の消費者が
リピーターになる
理由を明かす

home.kpmg/customerloyalty



顧客による ロイヤルティの定義

「従来は、消費者の行動の主な要因は価値、利便性、体験でした。これからは、ブランドや小売事業者が顧客ロイヤルティを獲得するために、選択、目的、プライバシーについても検討する必要があります」

Paul Martin
Head of Retail
KPMG英国

「顧客 客ロイヤルティは終わっていませんし、終わりかけてもいません——デジタル時代向けに形を変えているだけです」とKPMG英国のHead of Retailである**Paul Martin**は言います。消費財・小売セクターで、ロイヤルティの例を3つほど挙げると、中国のメッセージングサービス、WeChatとWeixinには併せて11億5,100万人のユーザー基盤があり¹、ポケモンGOアプリは2016年7月の公開から1ヵ月で600万人がダウンロードし²（1995年に始まったシリーズとしては上々）、Amazonのサブスクリプションサービスは、プライム会員の会費を含めて2018年に約142億ドルの純売上高を生み出しました³。

20カ国以上の1万8,520人の消費者を対象としたKPMGインターナショナルの「The truth about customer loyalty（顧客ロイヤルティの真実）」調査の結果、顧客がリピーターになる要因は変化していることが確認されました。全体では、ブランドロイヤルティを得るのに特に有効な手段としてポイントやリワードを挙げた回答者はわずか37%でした。しかし、新興経済圏、特に中国（消費者の54%はポイントがロイヤルティを高めると回答）、メキシコ（同50%）、インド（同49%）では、ポイントやリワードベースのプログラムの人気が高い傾向にあります。

ほとんどの国では、ポイントやリワードよりも企業の透明性や誠実性の方がロイヤルティを得られる可能性が高くなっています。ブランドのイノベーションに関する評判も、回答者全体の43%が挙げており、中国、インド、メキシコでは消費者の10人に6人が挙げています。信用も引き続き重視されています。回答者の46%が、親しみやすさや心地良さがロイヤルティに影響するとしており、この傾向は中国、インド、メキシコで特に強いものの、ベルギー、日本、オランダ、英国ではそれほどでもありません。ジェネレーションZとミレニアル世代は、ベビーブーム世代や沈黙の世代よりもはるかに心地良さと親しみやすさを重視する傾向があります。

ポイントカードから顧客データへ

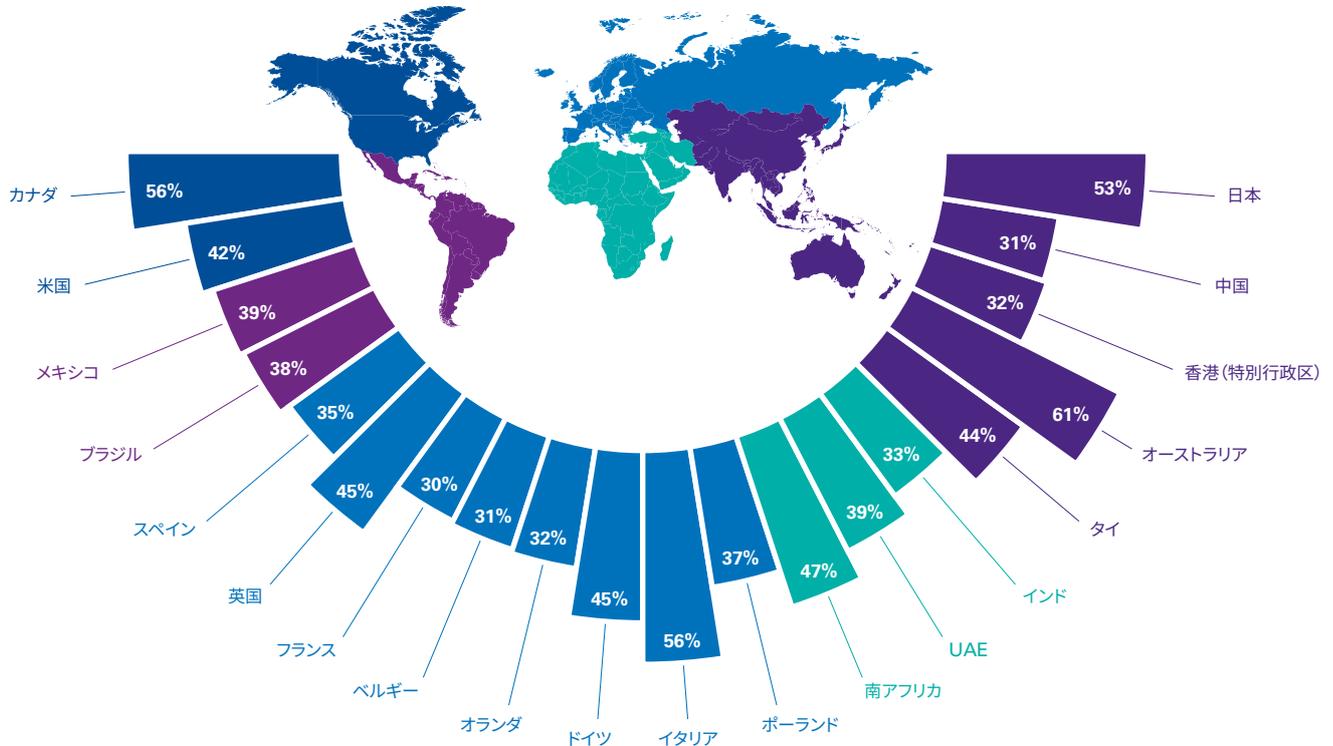
消費者に向き合う企業は、引き続きさまざまな顧客ロイヤルティのための提案を行っています。「10個買うと1個無料」といったプログラムは、今でも多くのカフェやショップで有効に機能しています。ランクアップ制度があるマルチブランド対応ポイントカードは、今も世界中の数百万人の利用者に使われています。なかには、ロイヤルティプログラムを使わずにターゲットを絞って計算し厳選した商品を低価格で提供することにより顧客のニーズを満たし、シェアを拡大している小売事業者もあります。KPMG中国のConsumer & Retail Lead for ASPACの**Anson Bailey**は次のように述べています。「中国企業は、顧客データを利用し魅力的な新しいオンデマンドサービスを顧客に提供することに非常に長けています。」リワードは今でもロイヤルティプログラムに欠かせませんが、データによって企業が顧客のことをより深く理解できるようになれば、オファーやプロモーションをカスタマイズし、パーソナライズする方が簡単な場合もあります。

「企業が次世代の消費者をうまくターゲットにするためには、顧客のデジタルフットプリントをより深く理解するためのよりスマートな予測分析システムを備える必要があります」とBaileyは言います。

ブランドと小売事業者が挑む課題の大きさは、最近のNielsenの調査⁴で明確に示されています。この調査によると、自分のことを「特定のブランドの愛好家」だと表現している世界の消費者はわずか8%でした。同じ調査で、46%の人が5年前よりも新しいブランドを試すことが増えたと回答しました。

国または地域別ロイヤルティプログラム利用状況

リワード／特典を得られる買い物を週に数回以上行っている消費者の割合 (%)



出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

顧客ロイヤルティはいつまでも価値を持ち続ける

顧客を獲得するには、顧客を維持するよりはるかに多額のコストがかかります。忠実な顧客は、それ自体信頼できるリピーター収益源として貴重です。調査した消費者の52%が、たとえ競合商品の方が安くても便利に買えるとしても好きなブランドを買うと答えていることも、ロイヤルティが持続している何よりの証拠です。

口コミが次第に有力なマーケティング手段となっている状況において、既存顧客は推薦者としても大変貴重な存在です。回答者の86%が企業を友人や家族に勧めるとし、66%が肯定的なレビューをネットに書き込むと答えています。口コミは市場によって大きく異なります。日本では、特定の企業を推薦する可能性の高い消費者はわずか56%でしたが、南アフリカでは95%でした。オンラインレビューの広まりは——ミレニアル世代の10人に7人以上が、お気に入りのブランドについてレビューを書くことが多いと答えています——デジタル化経済において、顧客を失望させた企業には逃げ場がないところまでできています。

KPMG米国のStrategy PrincipalであるKatherine Blackは、「小売企業の経営者はロイヤルティプログラムの重要性を認識していますが、行動を起こしている人はほとんどいません。行動を起こしている企業も、何年も前に作られたプログラムをいじくり回しているだけで、消費者の期待や競争の状況に全く合っていない。カスタマーエクスペリエンスの質を正確に判断できない企業もあります」と述べています。

現在、ブランドや小売事業者は、顧客ロイヤルティへの取り組み方の変更を迫られており、そのプレッシャーはますます大きくなっています。Martinは、「インスタント・グラティフィケーション（欲しいものはすぐに手に入れたいと思う消費者の欲求）が主流の時代には、競争の力学はあっと言う間に変化する可能性があります。従来は、消費者の行動の主な要因は価値、便利さ、体験でした。これからは、ブランドや小売事業者が顧客ロイヤルティを獲得するために、選択、目的、プライバシーについても検討する必要があります」と述べています。

消費者にブランドへの愛着があれば...

86%

がブランドを人に勧める

46%

が嫌な体験をしても愛着を持ち続ける

出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

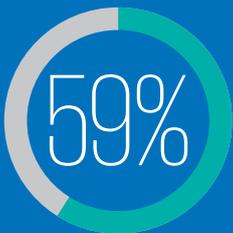
1 Tencent 2019 Third Quarter, Corporate Overview, November 2019.
 2 Customer First, KPMG International, May 2017.
 3 Amazon Annual Report and Accounts 2018.
 4 Consumer loyalty is the new normal, Nielsen, June 2019.

ロイヤルティを刺激するもの

ロイヤルティを刺激する



中国の消費者の40%は、お気に入りのオンライン・インフルエンサーによる推薦がブランドへのロイヤルティに影響するとしています。



世界の消費者の59%が、自分が最も愛着を持っている企業と強い個人的なつながりを感じることが多いとしています。

出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

「今、ブランドロイヤルティを築こうとしているなら、感情的なつながりは、もはやあればいいものではなく、必要なものなのです」

René Vader
Global Sector Leader,
Consumer & Retail,
KPMG インターナショナル

年に一度実施される「KPMG Global Consumer Executive Top of Mind」調査で繰り返し示されているように、消費者の嗜好の変化は消費財・小売セクターの経営陣にとって最大の懸案です。とはいえ、成熟したブランドのほとんどは、成長の85%以上を最も忠実な顧客から引き出しています⁵。ブランドと小売事業者が自社の顧客ロイヤルティ提案を発展させていくうちに、それは消費者にとって——さらには自分たちにとっても——複雑なものになりすぎてはいないでしょうか。企業のロイヤルティプログラムは本当に顧客にとって最も重要なことを反映しているのでしょうか。「顧客ロイヤルティの真実」調査では、消費者の74%がロイヤルティを刺激するものとして商品の品質を挙げ、66%が金額に見合う価値、56%が顧客サービスを挙げています。

今回のグローバル調査により、国、年齢層、商品カテゴリーによる興味深い違いが明らかになりました。消費者の37%が重視しているサステナビリティに対する取組みは、中国では特に関心が高く、半数以上の回答者が「かなり重要」または「きわめて重要」であるとしています。企業の誠実性と透明性については、ブラジルと中国では10人に6人が、またミレニアル世代の51%（消費者全体では49%）が「かなり重要」または「きわめて重要」であるとしています。すべての商品カテゴリーにおいて、消費者は商品を販売する小売事業者よりも特定のブランドに忠実な傾向にあります。例えば、食品や飲料を購入する時、少なくとも1つのブランドにこだわると答えた消費者は51%でしたが、それらを販売する特定の小売店にこだわるとした人はわずか38%でした。

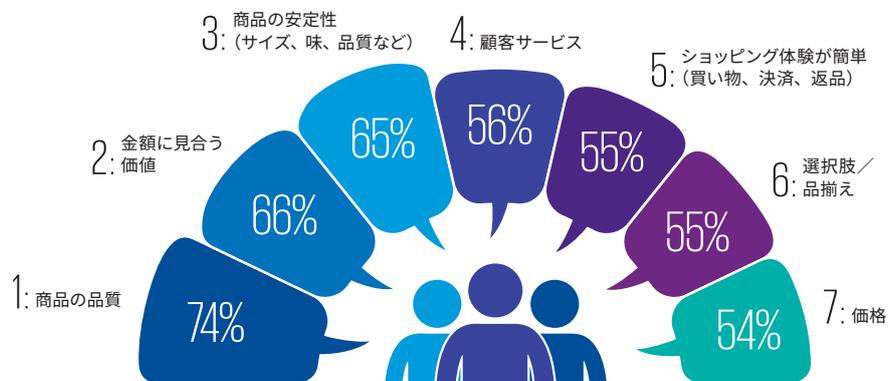
インターネットも、ソーシャルメディア、オンラインレビュー、インフルエンサーを通じてロイヤルティを刺激しています。中国では、消費者の40%（世界全体では23%）がお気に入りのインフルエンサーによる推薦に影響を受けており、2018年にはこうした推奨によって155億ドルの売上が発生しています⁶。インド、メキシコ、タイの消費者もインフルエンサーの影響を受けやすく、世界中のミレニアル世代も4人に1人が影響を受けています。

心と頭と財布

消費者の10人に6人が、特定の企業に愛着を持っている理由が個人的なつながりを感じているからだと言っており——インドではこれは74%にも上り——企業が顧客の頭と財布だけでなく心にも訴えかける必要があることを示唆しています。消費者は、好きな企業——多くの消費者はロイヤルティが育まれる要因として、サステナビリティと企業の透明性のほかにイノベーションを挙げています——そして自分と共通の価値観を持っていると思う企業から商品を買いたいと考えています。

KPMG インターナショナルのGlobal Sector Leader, Consumer & Retailである**René Vader**は、「多くの消費者——特にミレニアル世代とジェネレーションZ、最近ではベビーブーム世代も——は、目的志向の低いブランドより、真に目的を明確にしているブランドを選んでおり、そのような企業の商品やサービスにプレミアムを支払い、忠実な顧客としてリピーターになっています。今、ブランドロイヤルティを築こうとしているなら、感情的なつながりは、もはやあればいいものではなく、必要なものになっているのです」と述べています。

消費者がお気に入りの商品ブランドを買い続ける理由



ブランドがロイヤルティを獲得・維持する上で、各要因について「かなり重要」または「きわめて重要」と答えた回答者

出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

⁵ Is it time to rethink loyalty programs?, KPMG in the US, 2016.

⁶ The Future of Influencer Marketing is in China, Luxury Society, June 2019.

将来、消費者とその購入先となる企業との関係は、二元的な取引主体から多面的な関わりを持つものになっていくと考えられ、そのため、ブランドの事業のどの部分で起きたことが顧客ロイヤルティに影響を与えてもおかしくありません。こうした傾向から、企業が徹底して顧客中心主義になり、顧客データをビジネスに完全に組み込んで顧客ロイヤルティ提案の向上に利用できるようにすることがますます必要になります。

Blackは「当たり前のように思われるかもしれませんが、顧客が何に価値を見いだすかを理解することが重要です。それは最もお金を節約できることかもしれませんが、そうでないかもしれません。多くの消費者は、従来のロイヤルティプログラムの特典が増えることよりも、サプライズ的なものやプレゼントを好むことが分かっています」と述べています。今回の調査では、消費者の18%が、無料アイテムをもらえることはお気に入りのロイヤルティプログラムから受け取る特典のなかでも特に価値があると答えています。とりわけ北米、オランダ、ベルギーでは、この割合が26%以上と高くなっています。

パーソナライゼーションの パラドックス

パーソナライゼーションは、はるか以前から消費財・小売セクターを判断する基になってきました。200年前、ロンドンの帽子店Lock & Co.では、得意客が扉越しに「帽子!」と叫んで立ち去れば、スタッフが記録を調べて帽子のサイズとスタイルの好みを確認し、帽子を作って家まで届けてくれるようになっていました。そして今、商品と小売ブランドは、これと同じようなユニークでパーソナライズされたカスタマーエクスペリエンスを再現しようと、データとテクノロジーに目を向けるようになってきました。

ほとんどの消費者はパーソナライゼーションを求めているというのが業界のコンセンサスですが、今回の調査は、美辞麗句と現実の間にギャップがあることを示しています。世界全体では、サービス、コミュニケーション、プロモーション、オファーなどのパーソナライゼーションをロイヤルティプログラムの主要なメリットだと感じている消費者は、わずか5人に1人でした。

「パーソナライゼーションを語る企業のなかには、顧客の名前が入った電子メールを送れるレベルにとどまっているところが多すぎます」とMartinは言います。「一方、実際にセグメント化やマイクロセグメント化——これは今でも大いに価値を持つ可能性があります——を行っている企業もありますが、顧客のことを十分に理解して一人ひとりに適切なクーポン、プロモーション、レコメンデーションを提供できる段階に達している企業はごくわずかです。」本当にパーソナライズされたオファーは、はっきりと目に留まります。この場合、適切なものであることが収益増につながります。

ロイヤルティプログラムのパーソナライズされたオファーを消費者がどう捉えるかは、国によって異なります。ヨーロッパでもイタリア(20%)、フランス(16%)、ベルギー(16%)、スペイン(15%)はパーソナライズされたオファーを評価する傾向が強いものの、ドイツは最もその傾向が弱く、さらに、行動追跡されることが、そもそもロイヤルティプログラムへの参加を思いとどませる主な要因だと答えた人が最も多くなっています(28%)。

プライバシーの問題

パーソナライゼーションに向かう動きは、データのプライバシーに関する消費者の懸念——そして規制当局の関心の高まり——と対立するものになると思われます。購買行動を追跡されることを嫌がるのはドイツだけではありません。中国(23%)と香港(29%)、カナダ、英国(いずれも20%)でも、この懸念は比較的高くなっています。このような嫌悪感が低い地域もありますが、世界全体では、いずれのプログラムにも参加していない消費者の6人に1人が、個人情報を提供しなければならないため思いとどまったと述べています。

このような風潮は、どちらかという広く世界的なトレンドを示している可能性があります。Advertising Research Foundationの2019年の調査によると、自宅の住所を教えてもよいと考える米国の消費者は、2018年には10%減少しています⁷。Martinは「消費者にとっての問題は、求める商品、サービス、価値、体験と引き換えにどれだけの情報を提供する意思があるかだ。これは今後10年間にブランド、小売事業者、消費者、規制当局が直面するきわめて重要な問題の1つになる」と言っています。

パーソナライゼーション

20%

イタリアの消費者の20%は、プログラムの会員になることで提供されるパーソナライゼーションを評価しています。

28%

ドイツの消費者の28%は、購買行動を追跡されたくないという理由からロイヤルティプログラムに参加していません。

出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

7 Personalization Is Not a Motivating Factor For People to Share Their Information, eMarketer, October 2019.

ミレニアル世代の真実

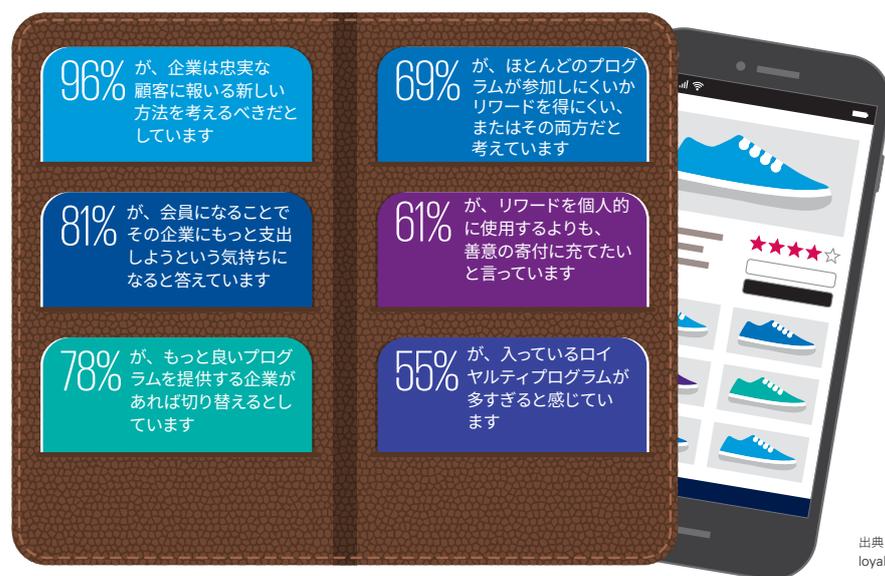
ミレニアル世代は、移り気、ナルシスト、権利意識が強いなどよく言われることがあり、それ以前の世代に比べ集中的に研究されています。しかし、調査の結果は、メディアが彼らに投影する、実際とは異なるステレオタイプ像の多くに疑問を呈するものになっています。ミレニアル世代の10人に6人以上が、ロイヤルティプログラムのリワードを個人的に使用するよりも善意の寄付に充てたいと述べています。ベビーブーム世代では、この割合は40%です。実際、ミレニアル世代とさらに若いジェネレーションZは、上の世代よりもリワードを寄付することを選ぶことが多く、特に中国とインドではその傾向が強くなっています。

ミレニアル世代(1982～1999年生まれ)は、あらゆる商品カテゴリーにおいて特定のブランドに忠実である傾向が強く、この傾向は年齢とともに薄れます。しかし、特定の小売事業者に対する忠実度については、どの商品カテゴリーでも年齢層による違いはありません。ただし、アパレル・靴・アクセサリと化粧品だけは、ミレニアル世代の方が特定のブランドを好む傾向がかなり強くなっています。また、ミレニアル世代の方が、企業の透明性と誠実性、環境問題への取り組み、イノベーションを「かなり重要」または「きわめて重要」なロイヤルティの要因であるとする傾向が、大幅ではありませんがやや強くなっています。

世代間の顕著な違いの1つが、ロイヤルティプログラムに対する姿勢です。プログラムに参加してリワードを得ることが難しいと考える人の割合は、ベビーブーム世代で49%、回答者全体で61%なのに対し、ミレニアル世代では69%です。しかし、ミレニアル世代でプログラムに一切入っていない人は、わずか7人に1人です。入っている人のうち81%が、会員になったことでその企業への支出が増えると述べています。この割合は、ベビーブーム世代ではわずか66%、全体では76%です。

ミレニアル世代はデジタルネイティブですが、調査の結果は、従来型店舗に強い親近感を持っていることを示しています。カテゴリーを問わず、50%の人が主にまたはすべて実店舗で買い物をすると答えています。これに対し、主にまたはすべてオンラインで買い物をすると答えた人は14%です。ミレニアル世代のインターネットの主な使い途は、オンラインレビューを閲覧(46%の人が、これをロイヤルティに影響を与えるかなり重要またはきわめて重要な要因だとしています)、お気に入りのインフルエンサーによる発言を確認(24%)、ソーシャルメディア上の評判を把握(28%)することです。また、評判を把握した後は、ソーシャルメディアを通じて購入しています。2018年のeMarketerの調査によると、米国のミレニアル世代の35%がそうしています⁸。

ミレニアル世代はロイヤルティプログラムについてどう考えているか



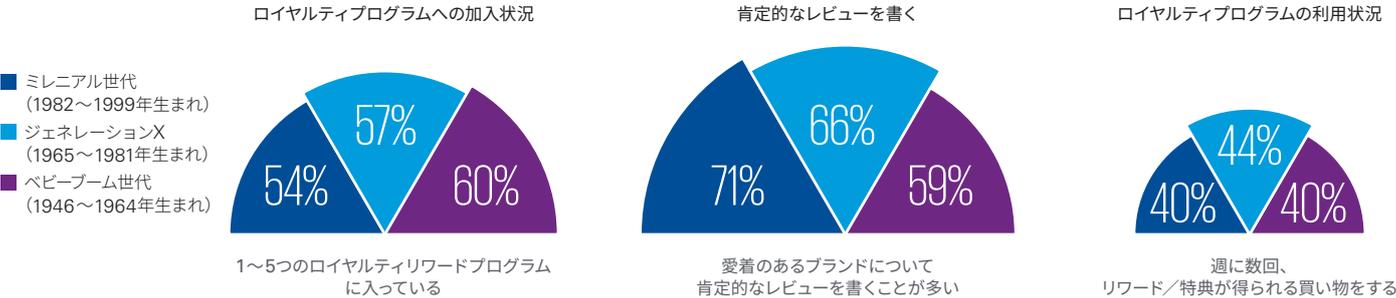
出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

「ミレニアル世代は権利意識が強いと考えられていますが、これは誤解です。彼らは物事を『スマート』に行うためにテクノロジーを利用したいと考えますが、これが可能な時代になり、彼らは新しいことを試そうとしています」

Tom Herbert
Director of KPMG
Innovation Lab
KPMG米国

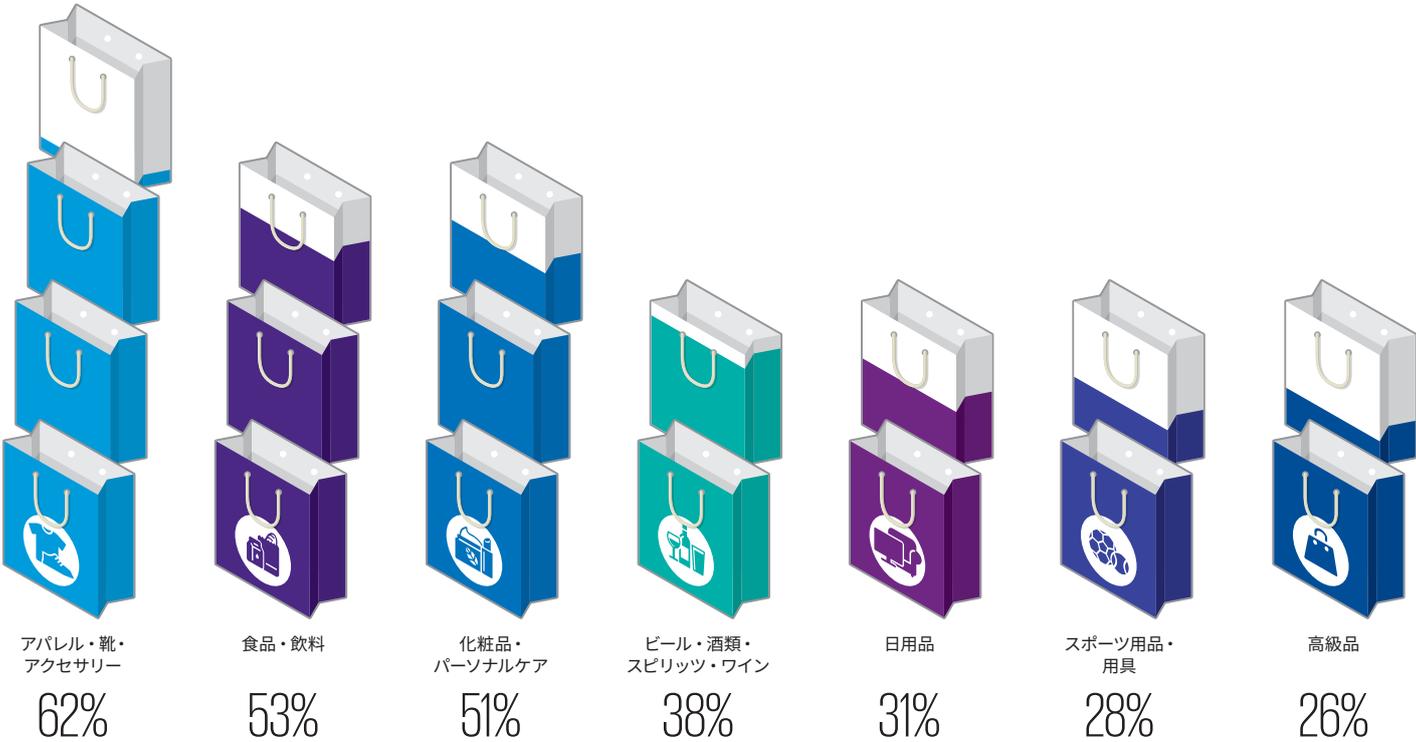
⁸ Five Things Retailers Should Know About Millennial Shoppers, eMarketer, January 2019.

世代別に見たロイヤルティ



出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

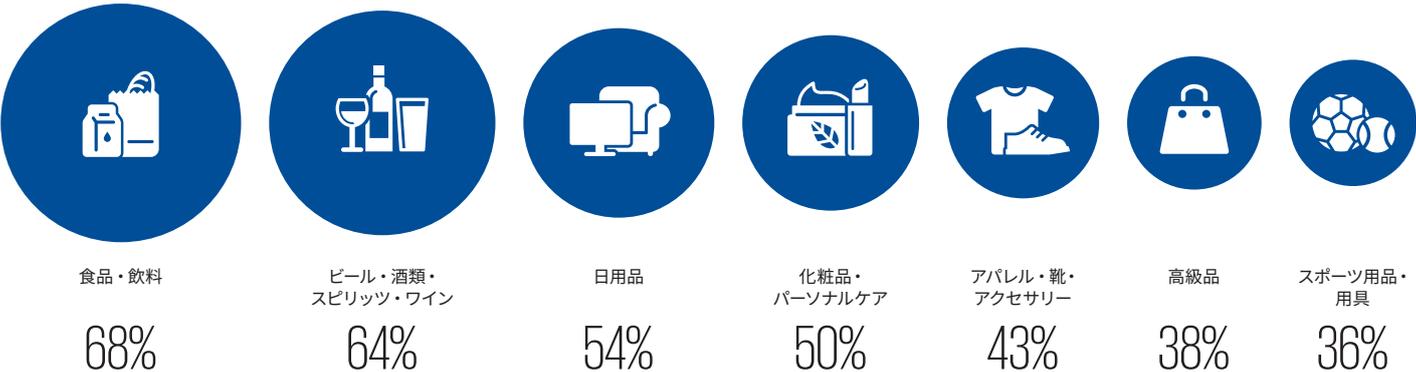
ミレニアル世代が忠誠心を持っているブランドが1つ以上あるカテゴリー



出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

ミレニアル世代は実店舗も好む

ミレニアル世代のうち、次の商品をすべてまたはほとんど実店舗で買う人の割合



出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

ロイヤルティプログラムを 作り直す必要がある理由

「ロイヤルティプログラムには一貫性が
必要ですが、消費者は新しいものを好むことを私たちは知っています。優れたロイヤルティプログラムは、妥当なコストで顧客に喜んでもらえる、さまざまな新しい特典を導入できます」

Katherine Black
Strategy Principal
KPMG米国

消費者の59%がお気に入りのロイヤルティプログラムを週1回未満しか利用していない事実は、小売事業者にとって顧客ロイヤルティプログラムを改善する機会があることをはっきりと示しています。こうした見方は、回答者の96%が、顧客ロイヤルティプログラムは改善する余地があると答えていることから裏付けられています。Martinは、顧客ロイヤルティはきわめて重要なものであり、顧客ロイヤルティプログラムだけで対応できるものではないと考えています。「効果的なプログラムは、良い顧客体験を増幅する効果はありますが、悪い体験を埋め合わせることはできません。」現在の不満の大きさは、ブランドや小売事業者に対し、自社の顧客ロイヤルティ提案が競争の激しい市場にどのようにフィットしているのかを検討する必要があることを示しています。

Martinによれば、現在のロイヤルティプログラムには5つの種類があります（9ページの図を参照）。

1. 消費者が買い物をするたびにポイントが貯まるポイントベースのロイヤルティリワードカード。
2. クーポンや交換可能ポイントを提供する高度なロイヤルティリワードカード。
3. 複数のブランドで利用できるマルチブランドのランクアップ制度があるロイヤルティリワードカード。
4. パーソナライズされ、カスタマイズされたオファーが提供される特権的ロイヤルティプログラム。
5. 1つのエコシステムのなかですべてのものが揃う、利便性が高く、リワードも提供される包括的ロイヤルティプログラム。

消費財・小売セクターにはこれらすべてが共存していますが、Martinによると、今後の方向性は明らかです。「大手ブランドと小売事業者がロイヤルティプログラムを作り直すことに成功すれば、直接または間接的に、パーソナライズしカスタマイズしたオファー付きの特権的ロイヤルティプログラムを提供するか、または現在Tencent（WeChatを通じて）やAlibabaなどの企業が提供している利便性に優れた包括的なロイヤルティプログラムを提供したいと考えるはずで。」

KPMGの調査データは、ブランドや小売事業者がどのような方法で自社の顧客ロイヤルティ提案を修正するにせよ、4つの要因を重点的に検討する必要があることを示唆しています。

- **使いやすさ。**世界全体では消費者の10人に6人以上が、ロイヤルティプログラムは参加しにくいリワードを得るのが難しい、またはその両方だと答えています。この割合はブラジルと中国では80%にも上ります。ミレニアル世代では10人中7人近くが同じように考えています。面倒な登録プロセス、ルールや条件について十分な説明があるとは限らないこと（そして頻繁に変更されること）、リワードを使用することの技術的な難しさは、いずれも顧客を踏みとどまらせ、企業の投資収益率を低下させる要因になっています。
- **目的の明確さ。**ロイヤルティプログラムの会員の49%が、（調査対象者の半数以上が入っているプログラムは5つ以下であるにもかかわらず）多くのプログラムに入りすぎていると回答していることから、提供されるリワードがよく分からなくなっていることが考えられます。中国では、消費者の72%が入っているプログラムが多すぎると答えています。顧客は入ったことを忘れ、ポイント数を把握できなくなり、つまらなさや認識不足からリワードがおもしろくないと考えている可能性があります。
- **認知度を上げる。**ロイヤルティプログラムに一切入っていない消費者の3人に1人以上が、プログラムに気付いていないためだと答えています。調査全体では、17%の消費者が1つもプログラムに入っていませんでした。そのなかの多くは、（プライバシー面に警戒したり、選択の自由を保ちたいと考えたり、単にプログラムを信用していないという理由から）今後もそうしない可能性は高いと思われますが、企業のプログラムを知らない顧客のうちの一定割合を転向させることは可能はずです。

ロイヤルティプログラムは進化している

小売事業者は、ポイントベースのロイヤルティプログラムから、パーソナライズされたオファーや体験を提供するため、統合された統一リワードプログラムへ移行しようとしています。



- **一新する。**消費者の約半数は、企業は忠実な顧客に報いる新しい方法を考えるべきだとしています。これは必ずしもリワードを増やすといった単純なことではありません。本当のロイヤルティとは、共感や感情的なつながりと定義されるため、善意の寄付や、エクスクルーシブな体験の提供、思いがけないオファーが、効果をもたらす新しいリワードになる可能性もあります。実証済みの定評のあるやり方にこだわるブランドや小売事業者は、限界効用逓減の法則（つまり、多くの人に提供すればするほど、その価値が下がること）を経験するかもしれません。

新しい世代に向けた新しいプログラム

特にミレニアル世代とジェネレーションZの消費者に訴求する全く新しいロイヤルティプログラムを構築しようとする場合、それはどのようなものになるでしょうか。約4億人のミレニアル世代が暮らす中国⁹では、Alibaba、JD.com、WeChatなどが、テクノロジーに精通したミレニアル世代にとっての顧客ロイヤルティを再定義して、自社を顧客の日常生活のなかに溶け込ませています。

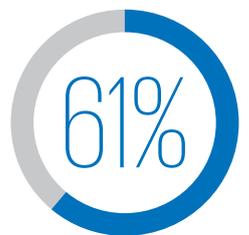
このモデルのいくつかの側面は、テクノロジーに精通した北米やヨーロッパのミレニアル世代やジェネレーションZの消費者にも訴求するものの、プライバシーに対する懸念は残るでしょう。顧客に会費を請求することによってプログラムの価値を強調する、プレミアム化を模索するブランドや小売事業者もあります。調査の結果は、これらのプログラムがどれほど複雑になっても、その中心となるリワード提案はシンプル、簡潔、明確なものにする必要があることを示唆しています。急速に変化する市場において、改革は関わりを深める鍵です。「ロイヤルティプログラムには一貫性が必要ですが、消費者は新しいものを好むことを私たちは知っています。優れたロイヤルティプログラムは、妥当なコストで顧客に喜んでもらえる、さまざまな新しい特典を導入できます」とBlackは言います。

デジタル技術は脅威として描かれることがよくあります。従来型店舗にとってはなおさらです。しかし、デジタル技術は、取引方法に関係なく顧客にアプローチし、消費者と長期的な関係を築くチャンスをブランドや小売事業者に与えるものです。Martinは、「顧客ロイヤルティの改革はまだ道半ばですが、ブランドや小売事業者は、顧客の4人に3人が、もっと良いオファーを受けたら他で買うと答えていることを覚えておくべきです」と述べています。

ロイヤルティプログラム



の消費者が、もっと良いプログラムがあれば乗り換えると答えています。



の消費者が、プログラムは参加しにくいまたはリワードを得るのが難しいとしています。

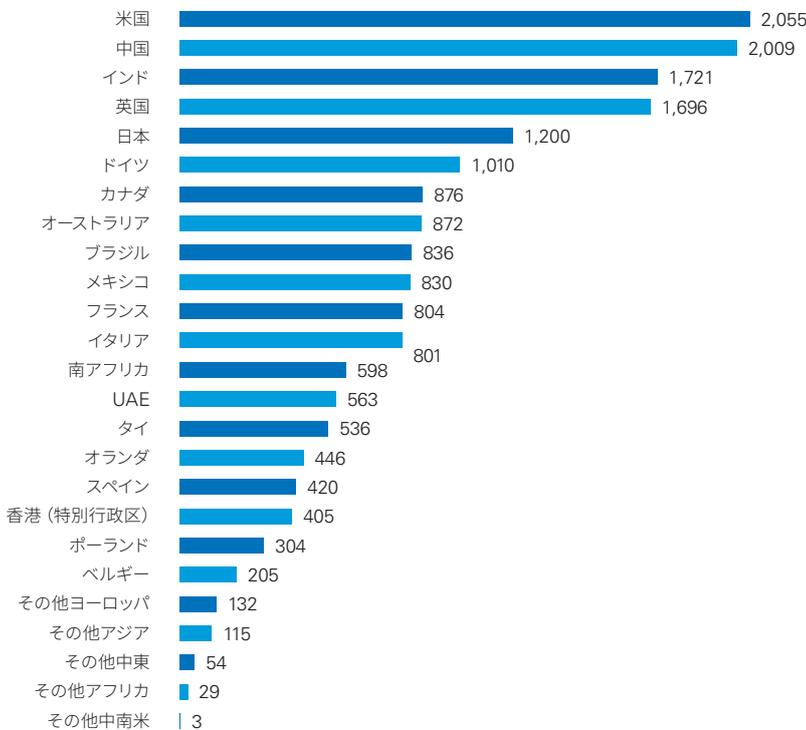
出典：The truth about customer loyalty, KPMG International, 2019

9 Six Things You May Not Know about Chinese Millennials, HSBC, 2018

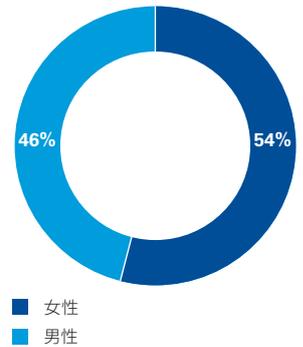
この調査について

KPMGインターナショナルは、Phronesis Partnersに委託して、20カ国以上の1万8,520人の消費者を対象に、消費者ロイヤルティに関する考えについてオンライン調査を実施しました。この調査は2019年9月と10月に行われました。アルコール飲料の購入に関する質問は、25歳以上の回答者のみを対象としました。サンプル構成は、ジェネレーションZ（1999年以降生まれ）が4%、ミレニアル世代（1982～1999年生まれ）が41%、ジェネレーションX（1965～1981年生まれ）が33%、ベビーブーム世代（1946～1964年生まれ）が17%、沈黙の世代（1925～1945年生まれ）が4%です。

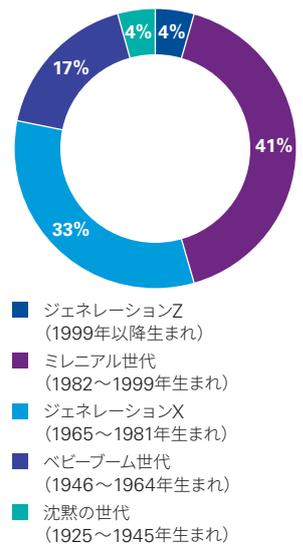
回答者の居住国または地域



回答者の性別



回答者の世代



すぐに利用できるインサイト

1. ブランドと小売事業者は、デジタル時代の消費者に訴求できるように、顧客ロイヤリティプログラムを作り直して、期待される投資収益率を達成したいならば、徹底して顧客中心主義になる必要があります。

2. 顧客ロイヤリティを高める要因は変化しています。 価値、便利さ、体験という従来の要素に、プライバシーや目的といった要素が次第に加わるようになるでしょう。顧客ロイヤリティプログラムに、このような多様化を反映させる必要があります。

3. 透明性、サステナビリティ、イノベーションは、ミレニアル世代やジェネレーションZの消費者を中心に、ロイヤリティに大きな影響を与えます。 これらの年齢層は、肯定的なオンラインレビュー、インフルエンサー、ソーシャルメディアにも影響を受けやすい特徴があります。

4. ロイヤリティは終わっていません、進化しています。 成功する企業とは、カスタマーエクスペリエンスが次第に二元的な取引主体から多元的な関わりを持つものに変化していくことを認識している企業です。

5. 顧客ロイヤリティには時間、資源、技術を投資する価値があります。 顧客のニーズを分析し、顧客と共同で新しい提案とビジネスモデルを創造することが、顧客の生涯価値を高めることが分かっています。消費者が肯定的な体験をオンラインですます共有するようになりつつある時代では、顧客が自社の最も強力な推薦者になってくれる可能性があります。

KPMGが提供可能な支援

顧客ロイヤルティを正しく理解しておいて損はありません。

現在成功している企業は、組織全体で徹底して顧客中心主義になる必要があることを認識しています。企業が顧客ロイヤルティプログラムに対する投資から期待どおりの収益を得るためには、これはどうしても必要なことです。

KPMGのプロフェッショナルが、支出と投資の最適化を図りながら、デジタル時代に適した優れたカスタマーエクスペリエンスを提供できるようサポートします。例えば、KPMGでは、ブロックチェーン技術を利用して、ある航空会社の顧客ロイヤルティプログラムをフリークエントフライヤーにとってより適切で、より柔軟かつ、より満足感が得られるものに変えた実績があります。

KPMGメンバーファームのプロフェッショナルらが、詳細なリサーチに基づいて顧客を理解した上で、財務分析のノウハウを活用して、企業業績の向上につながるカスタマーエクスペリエンス戦略の開発を支援します。具体的には、以下の項目が含まれます。



より豊かで充実した顧客と業界の未来像



最も重要な点に関するインサイトを含め、現在の顧客との接し方に関する詳細なアウトライン



貴社の実際の顧客に合わせた、ROIの向上につながるカスタマーエクスペリエンス戦略とデリバリーモデル



企業全体がすべてのタッチポイントでコスト効果の高いサービスを実現するための戦術プラン

さらに、KPMGでは、エンゲージメント、満足度、ロイヤルティを高め、収益性を伴う成長につながる継ぎ目のないパーソナルカスタマーエクスペリエンスを開発・提供できるように、貴社をサポートします。カスタマーエクスペリエンスと顧客戦略を通じて、経済性を向上します。

「企業は次第に、顧客を戦略的かつ体系的に守り、育て、投資すべき資産であるとみなすようになってきています。

KPMGのコンサルタントは、収益性を伴う成長を促す確固たる考えを持って、顧客のニーズ、カスタマーエクスペリエンス、ロイヤルティの経済効果に重点を置いて、顧客中心主義に移行する行程をクライアント組織と一緒に歩みます。」

Julio Hernandez

Head of Global Customer Center of Excellence

KPMGインターナショナル

US Customer Advisory Lead

KPMG米国

Contacts

KPMGの消費財・小売セクターのプロフェッショナルは、世界各地のKPMGメンバーファーム各社の業界スペシャリストで構成されます。

KPMGジャパン 消費財・小売セクター メンバー紹介

中村 吉伸

パートナー
株式会社KPMG FAS
Yoshinobu.Nakamura@jp.kpmg.com

箕野 博之

パートナー
KPMGコンサルティング株式会社
Hiroyuki.Mino@jp.kpmg.com

山本 勝一

パートナー
有限責任 あずさ監査法人
shouichi.yamamoto@jp.kpmg.com

伊藤 勇次

パートナー
株式会社 KPMG FAS
Yuji.Ito@jp.kpmg.com

川島 牧雄

ディレクター
KPMGコンサルティング株式会社
Makio.Kawashima@jp.kpmg.com

大谷 秋洋

パートナー
有限責任 あずさ監査法人
akihiro.ohtani@jp.kpmg.com

梶川 慎也

ディレクター
株式会社KPMG FAS
shinya.kajikawa@jp.kpmg.com

佐久間 俊一

ディレクター
KPMGコンサルティング株式会社
Shunichi.Sakuma@jp.kpmg.com

山口 祐二

パートナー
KPMG税理士法人
Yuji.Yamaguchi@jp.kpmg.com

問い合わせ先

KPMGジャパン

セクター統轄室

Sector-Japan@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/socialmedia



本書で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年11月に発行した「The truth about customer loyalty」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 20-1002

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.