

ロイヤルティ・プログラム（LP）再考 — A2A パースペクティブに基づいた戦略的資源としての LP の活用可能性 —

国際観光ホスピタリティ総研株式会社

本田 路子

要約

本研究は、ロイヤルティ・プログラム（loyalty program, 以下 LP）の更なる活用可能性を見出すことをテーマとしている。LP は顧客との良好な関係性による競争優位の確立と維持のために導入されているが、LP は成熟期を迎え、差別化が困難な状況にある。次はどこにフロンティアを見出せばいいのか。この課題に対して本研究では、ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎及びサービス・ドミナント・ロジックの A2A パースペクティブを概念レンズとして用いて経営戦略の枠組みでアプローチする。すなわち LP を企業の経営資源の一部と捉え、それが競争優位性を確立し維持する条件に必要な戦略的資源となるための活用方法について理論的に検討する。具体的には LP を顧客のニーズと変化を感知する機能として捉え、SDL に基づく幅広い顧客接点とのマトリクス上に、LP の活用余地を見出す。

キーワード

ダイナミック・ケイパビリティ、ミクロ的基礎、サービス・ドミナント・ロジック、A2A パースペクティブ、ロイヤルティ・プログラム

I. はじめに

本研究は、ロイヤルティ・プログラム（loyalty program, 以下 LP）を、いかに活用するか、というテーマについての理論的考察である。LP は成熟期を迎え、各社の LP は酷似し、新たな差別化の手法が模索されているが、従来の LP 研究は LP をどのように設計・実装するかという議論に偏っており、顧客ロイヤルティに影響を与える LP 以外の要素の影響を組み込めていない問題や (Tanford et al., 2016), 計測対象と方法が統一されていない問題 (Kim et al., 2021), LP によって得た情報をどのように活用するかについての議論の必要性 (Laškarin, 2013) 等が指摘されている。そこで本研究では、ダイナミック・ケイパビリティ (dynamic capabilities, 以下, DC) のミクロ的基礎 (Teece, 2007) とサービス・ドミナント・ロジック (service dominant logic, 以下, SDL) (Vargo & Lusch, 2008) の A2A パースペクティブ (Vargo & Lusch, 2011) を概念レンズとして用いて経営戦略の枠組みで議論

する。それは、LP を企業の経営資源の一部として捉え、それが競争優位性の確立と維持に必要な VRIN 資源 (valuable, rare, inimitable and non-substitutable : 値値があり、希少かつ模倣困難で、代替がきかないという基準を満たす経営資源) となるような活用方法を検討するためである。DC のミクロ的基礎は、LP を戦略的資源として見做せるかを批判的に分析するために有効であり、SDL は、LP が本来その役割として期待されている顧客接点のマネジメント (Buttle & Maklan, 2019) について、より広範囲の事象について検討を促す点で有効である。特に SDL の研究者は、従来の LP の運用方針である one to one marketing (Peppers et al., 1999) や顧客経験 (customer experience) の概念について批判的議論を展開しているが、この批判に基づいた LP の分析や反論等の議論は見当たらぬいため、検討する意義はあると考えた。

続く第 2 章では、LP の現状と課題、そして従来の LP に対する SDL 研究者による批判的議論について概観する。第 3 章では、本研究の概念レンズである DC のミクロ的基礎及び SDL の A2A パースペクティブと顧客経験概念について述べ、それを踏まえてホテルにおける LP を想定してその VRIN 資源としての活用イメージを導出する。第 4 章では LP の活用余地について理論的、実践的議論し、最後に今後の研究アジェンダを提示する。

II. LP の現状と批判的議論

1. LP の現状と課題

LP とは、顧客に有形（割引サービス、ギフト等）または無形（サービスのパーソナライズ、ステータス、情報等）の報酬（インセンティブ）を提供することで消費行動に影響を与える、企業の収益を長期的に高めることを目的とする統合システムである（Chen et al., 2021; Kim et al., 2021）。LP は企業と顧客との良好な関係性によって差別化を図ろうという CRM (Customer relationship management : 顧客関係管理) を実行する主な戦術の 1 つとして認識され、顧客ロイヤルティ獲得による支払意欲や再購買の促進を期待するものであるが (Buttle & Maklan, 2019)，その成果については見解が分かれている (Kim et al., 2021; Hu et al., 2010; Shanshan et al., 2011)。例えばホテルの実務家の間では、各ホテルが導入している LP の内容が酷似してきているため、顧客データを活用したホテルサービスのカスタマイズ化による差別化が必要であると認識されながらも、多種多様な顧客の好みに対応するためにかかるコストの問題や、顧客の期待とのギャップが生じた場合のデメリットの大きさが懸念されている (McCall, 2015)。どのような LP が成果を上げられるのかについて学術的な知見が蓄積されているが、そのほとんどが LP の設計や実装についての議論となっている。具体的には、LP 会員に付与される報酬の内容や付与するタイミング、会員グレード

の階層の数、顧客の心理メカニズムや行動原理を考慮した運用などについてである (Chen et al., 2021)。問題は、これらの LP の内容自体は模倣可能であり、理想的な LP を設計できたとしてもそれは競争優位の源泉の確立と維持に役立つ VRIN 資源にはならない、ということである。従来の研究で指摘されている有効な LP の内容を設計することを大前提として、更にその LP をどのように活用するかについての議論を深める必要がある。

2. CRM と LP の基本方針に対する批判的議論

LP を戦略実行ツールとする CRM には、顧客志向戦略やそれを実行するあらゆる活動、そして顧客データを管理運営する IT ソフトウェアが含まれるが (Al-Homery et al., 2023)、これらの投資に見合うだけの成果を得られていないと指摘される (Meena & Sahu, 2021)。なぜこうした事態に陥っているのか。Palmer (2010) は、ある産業において CRM が浸透し、得られた顧客情報を使って提供される商品やサービスが似たようなパターンになってくると、その方法では競争優位性を得られなくなると指摘した。例えばレストランの場合、CRM によって得た顧客の嗜好についての情報は、顧客の利用時にその商品を勧めたりするのに使われる (Morokhovych et al., 2024)。このように顧客を個として認識し、それぞれの顧客情報を基に商品やサービスをカスタマイズしようという one to one marketing は CRM の中核的なコンセプトであるが、こうした対応で差別化を図ろうとしても他のほとんどのレストランでも同様の対応をしているため、これだけでは競争に勝つことはできない。

Gummesson (2004) は、one to one marketing について、単一の企業と単一の顧客との二者関係 (dyadic relationship) に焦点を絞って顧客を理解しようとしている点を問題視した。そして、全ての関係はネットワークの一部であり、個々の人間は相互に関係し、影響し合っているので、ある顧客との関係性を充実させるためには、その顧客の背後にあるネットワークの存在を認識することが重要だと主張し、many to many marketing という概念を提示した。また Gummesson (2004) と同様に、企業と顧客との関係性を多面的に捉える Lusch & Vargo (2014/井上監訳, 2022) は、企業が従来の伝統的マーケティングのロジックに支配されているために顧客を受動的な存在として捉え、管理しようとしていること自体が、CRM が本来目的としているはずの顧客志向との矛盾を引き起こしていると指摘する。彼らは企業と顧客との関係性について、many to many marketing を更に本質的に捉えた actor to actor (以下、A2A) パースペクティブ (Vargo & Lusch, 2011) で読み解こうとする。A2A パースペクティブとは企業や従業員、顧客、取引先を含めたあらゆるアクターは互いに直接的・間接的に相互作用して自身のベネフィットを得ているという視座である。従って、顧客は企業の完全なコントロール下にはない。この視座の理論的基盤となるのが SDL (Vargo &

Lusch, 2008) である。SDL はアクターたちが自身や他者のベネフィットのために「ナレッジとスキル (knowledge & skill)」という資源を活用することを「サービス」と定義し、ビジネスを取り巻く世界において行われている社会的、経済的交換の実態を理解する基盤を提供する。SDL に基づけば、企業も顧客も本質的には自らが求める価値を実現するために自身の資源と他者の資源を組み合わせている「資源統合者 (resource integrators)」であり、資源統合によってもたらされた価値は、受益者によって独自に現象学的に判断されるため、企業が顧客に何かしらの価値を提供しようとしても、顧客が望む価値を事前に完璧に用意しておくことはできず、提案することしかできない。従って、その提案の精度を向上させるためには、顧客が商品やサービスを利用する時の環境、文脈、それまでの経験、他の顧客との関わりなど、顧客が知覚する価値に影響を与える様々な事柄の存在を前提とした上で、目の前の顧客との関係を捉え直すこと (A2A パースペクティブ) が有効だというロジックになる。

以上のような、企業と顧客との関係性についての従来の前提そのものに疑問を呈する批判的議論を踏まえて LP の現時点を捉えると、本来 LP が企業にもたらしてくれると期待されていた競争優位性についての限界が見えてくる。LP を VRIN 資源たらしめるには、集めた顧客の過去データをそのまま商品やサービスに反映するよりも、A2A パースペクティブに基づき、顧客にサービスが提供される環境、顧客の体調、顧客自身の新たな経験などが影響して顧客の嗜好・志向が常に変化していることを想定し、顧客の過去データを基に商品やサービスを用意したとしても、それを実際の顧客の文脈に応じて隨時調整、適合することを想定した LP の活用が求められる。

III. 分析の枠組み

1. 競争優位の確立と維持のための条件

本研究では、LP を企業の経営資源の一部として捉えている。LP は CRM という差別化戦略の実行ツールであるため、戦略的資源としての役割を果たす活用方法が期待される。競争優位の確立と維持に必要な条件として Teece et al. (1997) は、DC を重要視する。DC とは、事業環境の変化に適応するために、企業内外の資源を統合、構築、再構成する能力であり、この DC をもたらすミクロ的基礎として Teece (2007) は、外部の様々な変化やギャップを感知する能力 (sensing)、そこから機会を補足する能力 (seizing)、それに適合するよう経営資源を変容させる能力 (transforming) の 3 つの能力を挙げている。更に Teece (2014) は、DC だけでは競争優位は生まれにくいとし、Barney (1991) が主張した戦略的資源、すなわち VRIN 資源と効果的な戦略との組み合わせが必要だと主張した。LP が VRIN

資源となる時というのは、LP を活用することによって企業の DC を促進し、また LP 自体がその活用プロセスにおいて他社にとって模倣困難なノウハウを獲得した時である。LP は企業と顧客との関係性を左右する顧客経験を充実させるために、その顧客経験が生じる顧客接点において報酬を付与するという行為を通じてコミュニケーションを図っているため、企業の DC のミクロ的基礎において LP は主に感知機能を担っているものと本研究では見做す。ロイヤル顧客創出のための企業全体の包括的な活動を充実させるために、LP はいわばセンサーとしてどこに設置され、何を感知し、その後の捕捉・変容へと展開することができるかという点に LP の活用余地が見出される。

2. 顧客の生活世界

前節において議論した感知センサーとしての LP を設置する場所についても、SDL の A2A パースペクティブに基づく顧客経験概念から示唆を得ることができる。顧客の多面性とサービス価値が受益者によって現象学的に知覚されることを前提とする SDL は、顧客との関係性を左右する顧客経験が生じる場所を従来よりも広範囲に認識し、企業と顧客の接点だけではなく、企業と関わらないフィールドを含む。この「顧客の生活世界 (customer's world)」(Heinonen et al., 2010) が顧客の商品やサービスに対する価値判断に影響を及ぼす。更に顧客の経験は、ある特定の企業とだけで構成されるものではなく、その他のアクターや規範、文化や歴史などからも影響を受けると捉える (Akaka & Vargo, 2015)。この概念を LP に適用するならば、LP と顧客の繋がり方のパターンも増える。特に企業と関わらない顧客の領域における顧客の活動を捉える機能を LP が持ちえるのかという点について検討することは、LP の VRIN 資源化にとって意味を成すことだと考えられる。

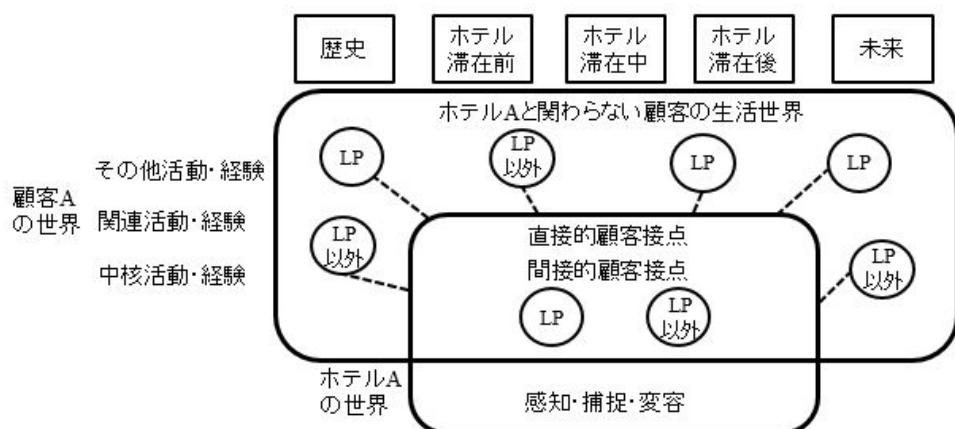
3. 感知機能としての LP の活用イメージ

以上の議論をふまえると、感知機能としての LP を活用してどのような情報を獲得し、それをどのように活用するのかに工夫の余地があると考えられる。顧客のダイナミクス、資源統合者としての顧客、そして資源統合によってもたらされた価値が現象学的に判断されることを前提として企業と顧客との関係性を構築、維持、発展させようとするならば、企業が顧客について理解を深めるために設けなければならない顧客接点はより広範囲になり、資源統合に用いられる資源の種類は増え、それぞれの文脈も深くなるためだ。

Teece (2007) は感知能力について、機会を感知するためには現場レベルに限らず、より広範囲に、かつサプライヤーや顧客など、変化をいち早く認識する潜在的協力者を巻き込む重要性を指摘している。Suddaby et al (2020) も同様に、ある技術に関する感知能力を高め

るには、業界内の競合の歴史だけではなく、規制や標準団体など業界を超えて、エコシステムを形成するアクターの歴史をバランス良く捉えることが必要だと指摘している。つまり、自社や自社に近いところにある事象に対して深い理解を持つと同時に、自社から遠いところにある多様な情報に広くアクセスするというバランスが重要だと考えられる。ここではホテルを例として検討する。CRM や LP の具体的な展開は事業特性の影響を受けるため (Buttle & Maklans, 2019)，業界に特化した分析は有効である。以降の議論におけるホテルの LP の内容については、米国の大手ホテルチェーンによる公開情報及びホテルに特化した LP 研究の内容を踏まえたものである。LP が介在する顧客接点にはホテル滞在中、滞在前後、提携企業を介した接点、そして未接続の顧客の生活世界がある（図 1）。

図-1 ホテルの顧客接点と感知機能としての LP の配置イメージ



出典：筆者作成

顧客のニーズとその変化を感知するための最も近くで深い接点は、顧客のホテル滞在中にあります。従来のホテルの LP のホテル滞在中における報酬としては、客室のアップグレードや無料の朝食サービス等が主であるが、ホテル従業員と顧客とのリアルタイムの相互作用に関わる LP の機能については、Laškarin (2013) が顧客の不満をリアルタイムに感知し対処する早期警報システムとして活用することをアイディアとして挙げた以外には、関連する事例や研究を見つけることができないため、この領域には LP の活用余地がある可能性がある。また、ホテルから遠い接点としては航空会社などの LP プログラムの提携企業を経由した間接的接点と、ホテルと顧客とが関わらない未接続の領域がある。他社連携については既に多くのホテルが航空、レンタカー、クレジットカードとの連携を実施しているため、新たな差別化の手法が必要とされている (Tanford et al., 2016)。企業と関わらない顧客の領域

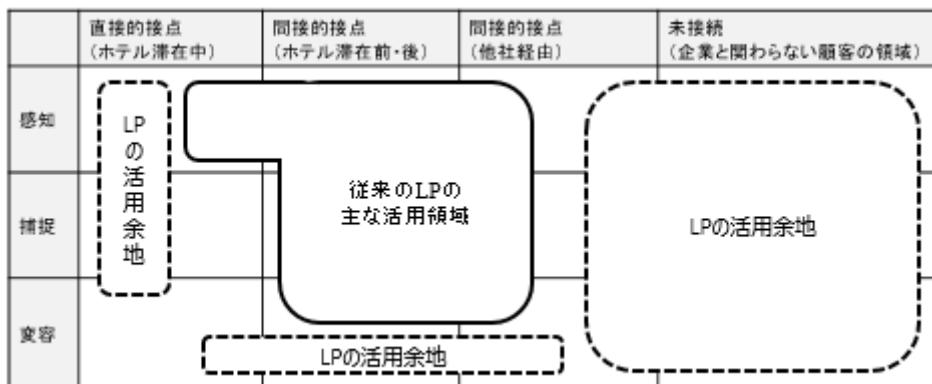
へのアプローチについては関連する事例や研究を見つけることができないため、遠い接点における多様な情報の獲得と活用のソリューションの探求が、LP の VRIN 資源化の契機になる可能性はある。

IV. 考察

1. 理論的含意

DC のミクロ的基礎及び SDL の A2A パースペクティブに基づくこれまでの議論をふまえると、LP を VRIN 資源化するためには、①顧客の多面的な情報、②顧客に近くて詳細な情報、③顧客とホテルからより遠く離れた異質な情報、これら 3 つの情報をバランスよく感知できるような接点を設定し、そこで得た顧客の反応を捕捉し、変容へつなげるプロセスを構築することが有効であると考えられる。LP の活動領域を考察するために、DC のミクロ的基礎である感知、捕捉、変容とそれぞれに対応する顧客接点のマトリクスを図 2 に示す。

図-2 DC のミクロ的基礎及び SDL の顧客経験概念に基づいた LP の活用余地



出典：筆者作成

DC のミクロ的基礎の議論に基づくと、従来の LP は、ホテル滞在中における顧客との直接的でリアルタイムの接点で得られる文脈の深い情報（直接接点 × 感知）や飛行機などの提携企業を介して繋がりのある顧客の多様な情報（他社経由の間接接点 × 感知）について更なる活用の余地がある。他社連携については先に述べたように、現状ではホテルと補完性の高い企業との連携が主流であり、それによる差別化は難しい。また SDL の議論に基づけば、顧客のニーズとその変化に対する即応性、柔軟性（直接接点 × 感知・捕捉）とホテルと関わらない顧客の領域へのアプローチ（未接続 × 感知・捕捉・変容）においては更に多くの LP の活用余地が存在すると考えられる。加えて LP の変容機能については、LP で感知・捕捉

した内容を個々の LP 会員にサービスのカスタマイズという形でフィードバックしたり、LP の設計を更新したりするのに限らず、ホテル全体のサービスの更新や刷新に役立てるという変容機能を高めることも有効に働く可能性がある。サービス向上は価格の維持向上を可能にし、LP にかかるコストの回収モデルの検討につながる期待も持てる。

2. 実践的含意

LP をホテルの競争優位の獲得と維持に役立てるためには、ホテルの LP が本来、ホテルサービスという中核的な顧客経験を充実させ、それによるロイヤル顧客の創出にあることを改めて認識する必要がある。LP はその活用次第によっては、顧客との同時空間における価値共創を充実させ、更に、現象学的に価値を判断する源泉となる「顧客の生活世界」に近づけることで新しい価値の提案の契機も獲得できる。報酬というアイテムを持つ LP は、比較的好ましい環境のうちにいつでもプロアクティブに顧客とコミュニケーションを図ることができるのである。顧客のホテル滞在中においては先に触れたように、SNS 等との連携によって顧客の不満や要望をリアルタイムに把握し、対処することは有効だろう。本来はサービス現場において従業員自身が感知すべきことではあるが、状況や能力の理由で感知できない場合や、また、顧客の性格によっては不満を口にしない顧客もいるため、こうしたツールの存在によって顧客を知ることができるのは従業員教育上のメリットも大きい。また、顧客の情報に基づいて準備していた商品やサービスを直接的顧客接点において実際の顧客の文脈に基づいて調整、変更するプロセスを加味した LP の活用も検討する必要がある。例えば、いくつかの調整、変更パターンを組織で把握しておくことで、組織内での調整コストが軽減され、臨機応変に対処することが可能になるなどの活用方法が考えられる。ホテルと顧客が関わらない顧客の領域に興味を持つことも、社会におけるホテルの役割と自社のブランドの存在意義を再認識するうえで重要だ。例えば顧客の趣味や仕事、家族について知ることで、それに関するホテルとしての新しい価値の提案が可能になるかもしれない。

V. おわりに：本研究の貢献と限界、今後の研究アジェンダ

本研究は、LP の更なる活用可能性の提示という実践的貢献と、DC と SDL のミクロ的基礎において具体的な事象を捉えることによる理論的貢献を目指したものであるが、限界もある。まず、LP の活用余地についてはホテルを例として扱ったため、今回導出した LP の活用余地が他産業の LP にも当てはまるとは言えないことがある。また、全てのホテルの LP の内容を網羅的に把握した内容ではなく、主要なホテル LP とホテル LP に特化した先行研

究の動向から、LP の成果が特に不明確な領域を理論的に示したものであり、今後の研究方針を検討するための試論である点に注意が必要な点だ。しかし本研究における従来とは異なる課題アプローチは、LP を VRIN 資源化するための新たな打ち手の契機となる。この議論を更に進めるための主要な研究アジェンダとして、連携する企業の業種の違い、ホテルという業態からの離れ度合による LP の機能、ひいてはホテルの DC への影響を挙げたい。小売業を対象とした LP 研究では、補完性の低い企業との連携は潜在的ニーズの掘り起こしと相互購買を促さない (Lemon & Wangenheim, 2009) という研究があるが、本研究の文脈では、企業の知らない顧客を知り、そこからホテルサービスを通じて顧客の価値実現に関与する可能性を模索することを目的としているため、ホテルとは補完性の低い企業との連携が価値を生まないとは断定しにくい。「顧客の生活世界」を捉え、それを DC のミクロ的基礎に接続するノウハウが競争優位の確立と維持を実現するという視点に立つと、他社との戦略的連携は重要案件となると考えられる。

引用文献

- Akaka, M. A. & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of services marketing*, 29(6/7), 453-462.
- Al-Homery, H.A., Ashari, H. & Ahmad, A. (2023). Customer relationship management: a literature review approach. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 2(1), 20-38.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Buttle, F. & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: concepts and technologies*. (4th ed.). London, UK: Routledge.
- Chen, Y., Mandler, T. & Meyer-Waarden, L. (2021). Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 124, 179-197.
- Gummesson, E. (2004). From one-to-one to many-to-many marketing. *Proceedings from QVIS 9*, Karlstad, Sweden: Karlstad University.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.J., Edvardsson, B., Sundström, E. and Andersson, P. (2010). A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), pp.531-548.
- Hu, H., Huang, C. & Chen, P. (2010). Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? *International journal of hospitality management*, 29(1), 128-135.
- Kim, J. J., Steinhoff, L. & Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the academy of marketing science*, 49, 71-95.

- Laškarin, M. (2013). Development of loyalty programs in the hotel industry. *Tourism and hospitality management*, 19(1), 109-123.
- Lemon, K. N. & Wangenheim, F. V. (2009). The reinforcing effects of loyalty program partnerships and core service usage: a longitudinal analysis. *Journal of Service Research*, 11(5), 357-370.
- Lusch, R.F. & Vargo, S.L. (2014). *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press. (井上崇通監訳, 庄司真人・田口尚史訳(2016)『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館).
- McCall, M. (2015). What's next in loyalty programs: Highlights of the 2014 Cornell loyalty program management roundtable. *Cornell hospitality report, April*, 15(5), 4-11.
- Meena, P. & Sahu, P. (2021). Customer relationship management research from 2000 to 2020: An academic literature review and classification. *Vision the journal of business perspective*, 25(2), 136-158.
- Morokhovych, V., Liakh, I., Kut, V., Petrus, V. & Morokhovych, B. (2024). Project of an information system for restaurant business management. *Proceedings of the 5th International Workshop IT Project Management*. (vol. 3719).
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of services marketing*, 24(3), 196-208.
- Peppers, D., Rogers, M. & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard business review*, 77(1), 151-160.
- Shanshan, N., Wilco, C. & Eric, S. (2011). A study of hotel frequent-guest programs: Benefits and costs. *Journal of vacation marketing*, 17(4), 315-327.
- Suddaby, R., Coraiola, D., Harvey, C. and Foster, W. (2020). History and the micro-foundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 41, 530-556.
- Tanford, S., Shoemaker, S. & Dinca, A. (2016). Back to the future: progress and trends in hotel loyalty marketing. *International journal of contemporary hospitality marketing*, 29(9), 1937-1967.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1330.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: continuing evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187.