

航空会社のFFPに学ぶ

ファンを"育てる"プログラム

顧客を優良顧客に。 優良顧客を最優良顧客に。 メリットを保証する永続的なプログラムによって、顧客は育つ。 その原型、典型とも言える 「FFP(フリークエント・フライヤー・プログラム)」をもとに、 プログラム設計のポイントを検証する。

既存顧客こそがターゲット

「2:8の法則」、あるいは「3:7の法則」と呼ばれる真理がある。企業の収益の80%ないし70%は、上位20%ないし30%の顧客によってもたらされているということだ。フリークエント・バイヤー・プラグラム、すなわち多頻度購買客報償システムは、この法則に乗っ取って開発されたマーケティング・プログラムである。優良顧客に対するアフター・マーケティングを充実し、末永く、なおかつもっと頻繁に、もっとたくさん自社商品・サービスを利用していただこうというというわけだ。

新しい商品が出尽くし、市場が成熟した現在、商品そのものだけで競争優位性を保つのはほとんど不可能と言っていい。収益拡大のためには、顧客のマインド・シェアをアップし、ライフ・タイム・バリューを向上することが最重要課題だ。高品質の商品・サービスを開発・提供するのはもはや当たり前のこと。競争に打ち勝っていくためには、顧客とのリレーションシップの強化に焦点を当てたマーケティング戦略の構築が不可欠になってきている。

フリークエント・バイヤー・プログラムは、数が限られた 優良顧客に的を絞って、リレーションシップを強化するためのプログラムである。予算を集中投下して、計画的か つ効率的なプロモーションを展開しようというわけだ。

また、新規顧客開拓にかかるコストや手間は馬鹿にならないほど大きい。新規顧客に自社商品・サービスを購入してもらうためにかかるコストは、既存顧客の場合の5倍とも言われる。既存顧客の囲い込みはこの意味でも重要であるが、中でも利益の大半をもたらす優良顧客の動向には、絶えず注意を払っていなければならない。

顧客サービスの底上げも、短期間のキャンペーンも、既存顧客の囲い込みという目的達成の手段には変わりはない。しかしここではフリークエント・バイヤー・プログラムを、「購入金額や頻度に応じて商品割引、プレミアム、特定商品の購入権利などを提供する永続的、あるいは長期的なプログラム」と定義し、その現状と展望を探ってみたい。

顧客とのコミュニケーション・システム

フリークエント・バイヤー・プログラムの典型例は、航空会社のフリークエント・フライヤー・プログラム(FFP)。いまやほとんどすべての航空会社で導入されているこのプログラムの生みの親は、アメリカン航空だ。同社は1981年に世界初のFFP、「Aアドバンテージ・プログラム」をスタートさせた。その数カ月後には、アメリカの有力航空会社はす

航空会社のフリークエント・フライヤー・プログラム特典比較

会社名	FFP名称	入会(利用)資格	入会費·年会費	ポイント (マイル) 獲得の対象となる主な提携先
シンガポール航空	「プライオリティ・ パッセンッジャー・サービス」	登録後1年間に、8万km、 または25路線の利用実績 があること	無料	英国航空、スイス航空、アメリカン航空、デルタ航空
	「プログラムA」	※全日空の欄を参照		
ヴァージン アトランティック航空	「ヴァージン フリーウェイ」	満12歳以上	無料	プリティッシュ・ミッドランド航空、SAS、 ニュージーランド航空、ヴァージンホテルズ、 インターコンチネンタルホテルズ、AVISレンタカー、 ワールド・テレコム
全日空	「プログラムA」	日本在住者、満2歳以上、 (「ANAカード」会員は 自動的に参加可能)	無料(「ANAカード」会員は別途年会費あり)	プリティッシュ・エアウェイズ、スイス航空、 デルタ航空、USエアー、キャセイパシフィック航空、 マレーシア航空、オーストリア航空、 シンガポール航空、エアーニッポン、 全日空ホテルズ、VISA、マスター、JCB、 ダイナース
日本航空	「JALスカイプラス」 (1996年10月1日より 「マイレージバンク」に改称)	日本在住者、 「JALスカイプラス」会員、 もしくは「JALカード」所有者 (「JALカード」所有者は 18歳以上)	「JALスカイプラス」→無料 (但し、クレジット機能なし) 「JALカード」→18歳以上、 年会費10,300円(CLUB- A)・2,060円(普通会員)	日本アジア航空、アメリカン航空、エールフランス、 インターコンチネンタルホテルズ、 アメリカンエキスプレス、VISA、マスター、JCB
ニュージーランド航空		※ノースウエスト航空、デルタ	航空、ヴァージン アトランティック船	亢空、スカンジナビア航空のFFPと提携
スイス航空	「クオリフライヤー」 (カードの種類として 「クオリフライヤー」「トラ ベルクラブ」「サークル メンバー」の3種類)	12歳以上	無料	オーストリア航空、クロスエアー、サベナ航空、 ベルギー航空、ヒルトン・インターナショナル、 インターコンチネンタルホテルズ、スイソテル、 AVISレンタカー、ハーツレンタカー、 ユーロカーレンタカー
カンタス・ オーストラリア航空	「カンタス・フリークエント・ フライヤー」 (カードの種類として 「ホワイト」「ブルー」 「シルバー」「ゴールド」 の4種類)	2歳以上	50オーストラリア ドル(入会金)/ 無料(年会費)	オーストラリア・アジア航空、エアリンク、 イースタン・オーストラリア航空、サンステート航空、 サザーン・オーストラリア航空、 ナショナル・ジェット・システム航空、 アメリカン航空、カナディアン航空、 スカンジナビア航空、プリティッシュ・エアウェイ、 USエアー、エア・パシフィック
英国航空	※全日空「プログラムA」に提携			
フィンランド航空	「フィンエアー・プラス」 (カードの種類として 「プラス」「プラスシルバー」 「プラスゴールド」の3種類)	2歳以上	無料	デルタ航空、ルフトハンザ航空、カールエア、 インターコンチネンタルホテル・ヘルシンキ、 ホテル・ゲッタウェイ、ハーツレンタカー、 ユーロレンタカー
KLMオランダ航空	「ワールド パークス」	2歳以上	無料	ノースウエスト航空、アシアナ航空、 ニュージーランド航空、ハイヤットホテルチェーン、 ラディソンホテルチェーン、 ホリデーインホテルチェーン、AVISレンタカー、 ハーツレンタカー、MCI、VISA、JCB、シティバンク

べて同様のサービス導入を終えていたという。

FFPは、顧客の累積飛行距離に応じ、航空券や景品をプレゼントするサービス。多数の空路を飛ぶ航空会社のプログラムに対抗するため、その地域からの空路、便数が限られている航空会社は、他社と協賛・提携してプログラムを組んでいる場合が多い。上の表には、『AB・ROAD』1996年8月号に掲載された読者アンケートによる「エアライン調査」で「総合評価の高い航空会社」の上位10社に選ばれた航空会社のFFPの概要をまとめた。基本的にサー

ビス内容に大差はないというものの、特典にバラエティを 持たせたり、ポイント獲得のチャンスを広げるなど、各社と もサービスに独自の魅力を付加している。

航空券は目的先行型で買い求めるものであり、安いからと言って無闇に購買行動が活性化されるわけはない。 FFPは既存顧客囲い込みのためのシステムであるから、新規顧客を開拓する仕掛けは皆無に等しい。強いて言えば、競合他社の顧客の目を引く個性ある特典の設定であるが、これも圧倒的優位性を誇る商品開発が難しいのと

ポイント(マイル)加算方法	主な特典
●利用空路・飛行距離によって定められたポイント数	 ●累積ポイント数に応じた利用シートのクラスアップ(エコノミークラス→ラッフルズクラス→ファーストクラス) .
●飛行マイル数 ●普通航空運賃で発券・購入された航空券のの対象 ●アッパークラス利用→マイル数×200% ●入会時ボーナスで2,000マイル加算 ●アッパークラス初回利用時ボーナスとして2.マイル加算 ●提携先ホテル利用金額をマイル換算 ●提携先カード利用金額をマイル換算 ●提携先カード利用金額をマイル換算	とし (7.5万マイル→アッパークラス・東京ーロンドン間・コンパニオン往復チケット) (10万マイル→プレミアムエコノミークラス・東京ーロンドン間・往復チケット) (15万マイル→アッパークラス・東京ーロンドン間・往復チケット) ●無料航空券+無料招待旅行プレゼント(100万マイル→ロンドンーネッカーアイランド間・往復
●飛行マイル数 ●普通航空運賃で発券・購入された航空券のお 対象●利用クラスによるレート変更(エコノミークラス→マイル数×100(ビジネスクラス→マイル数×70%) ●ANAホテルズ宿泊料金をマイル換 1泊→1,000マイル)●ANAカード利用金額をマイル換算(ANAカー会員のみ)●累積マイルをクーポン券に交換(初回累積利用27イル→クーポン券4枚)(以降5,000マイル利用→クーポン券1枚)	9%) 8枚→4,000マイル分航空券・ビジネスクラス) (クーポン券12枚→4,000マイル分航空券・ファーストクラス) (クーポン券18枚→2万2,000マイル分航空券・エコノミークラス) (クーポン券26枚→2万2,000マイル分航空券・ビジネスクラス) (クーポン券32枚→2万2,000マイル分航空券・ファーストクラス) ●国際線無料ード アップグレード(クーポン券4枚→4,000マイル分飛行・エコノミークラス〜ビジネスクラス) (クーポン券8枚
●飛行マイル数 ●普通航空運賃で発券・購入された航空券のみ対象 ●利用クラスによるレート変更(エコノミークラス→マイル数×100(JALエグゼクティブクラス→マイル数×125%)(ファーストクラス→ル数×150%)●提携先ホテル利用金額をマイル換算(ホテル1泊もは1回滞在→500マイルもしくは1,000マイル)●提携先カード利用額をマイル換算(100円→1マイル)●累積マイルをクーボン券に交(5,000マイル→クーボン券1枚)	%) 枚→東京-グアム間・JALエグゼクティブクラス) (クーポン券12枚→東京-グアム間・ファーストクラス) (クーポン券10枚→東京-欧州間・エコノミークラス) (クーポン券16枚→東京-欧州間・JALエグゼクティブクラス) (クーポン券24枚→東京-欧州間・ファーストクラス) ●国際線無料アップグレード (クーポン券4枚→東京-グアム間・エコノミークラス〜JALエグゼクティブクラス) (クーポン券6枚→東京-グアム間・
※日本およびアメリカでは独自のサービスは実施していない。	
●飛行マイル数 ●利用クラスによるレート変更(エコノミークラスーイル数×100%)(ビジネスクラス→マイル数×150%)(ファーストクランマイル数×200%) ●提携先ホテル利用金額をマイル換算(ホテ回滞在→250マイル) ●提携先レンタカー利用金額をマイル換算回レンタル→250マイル)●累積マイルをクーポン券に交換(2万マノー・シーポン券4枚)	ス→ 東京-ヨーロッパ・ビジネスクラス) (クーポン券44枚→東京-ヨーロッパ・ファーストクラス) (クーポン券 ル1 4枚→東京-北米・エコノミークラス・デルタ航空路線) (クーポン券22枚→東京-北米・ビジネスクラス・ 「「「アルタ航空路線」 (クーポン券32枚→東京-北米・ファーストクラス・デルタ航空路線) (クーポン券12枚
 ●飛行km数 ●利用クラスによるレート変更(エコノミー・割引/クラスkm数×70%)(エコノミー・普通クラス→km数×100%)(ビジネスケーシャトの数×125%)(ファーストクラス→km数×150%) ●累積km数をシントに換算(1km→1ポイント)→無料航空券に交換 	ラス テルダム間・片道) ●無料航空券への交換レートは季節や時期により変動
●飛行距離1km→1ポイント ●ポイントを特典に交換	●国際無料航空券プレゼント(15万ポイント→東京一ヘルシンキ間・往復・エコノミークラス)(22万ポイント→東京一ヘルシンキ間・往復・ビジネスクラス)●国際線無料アップグレード(9万ポイント→東京ーヘルシンキ間・往復・エコノミー〜ビジネス)●提携先ホテルの無料宿泊(1万ポイント→ヘルシンキ指定ホテル1泊)(2万ポイント→サポイホテル・モスクワ1泊)●FFP入会クラスによる特典(プラスカード会員→キャンセル待ち時に優先的に座席を確保)(プラスシルバー会員→40kgまでの手荷物持ち込み無料、空港内のラウンジ利用)(プラスゴールド会員→ヨーロッパ区間利用時に座席をアップグレード<年1回のみ>、ビジネスクラス利用時指定出発時刻の48時間前までに座席を確保)
●飛行マイル数(ただし500マイル以下は500マイルとする) ●提携ホテル利用金額をマイル換算(1回滞在→500マイル) ●提携先タカー利用金額をマイル換算(1回レンタル→500マイル) ●提携先際電話利用金額をマイル換算(1U.S.ドル→5マイル) ●提携先カー利用金額をマイル換算(100円→1マイル)(ただし日本在住者のみ)	レン ノルル間・エコノミークラス無料)(東京ーニューヨーク間2往復・ワールドビジネスクラスと東京ーシカゴ間 住国 往復・エコノミークラスを利用→東京ーアメリカ国内往復が無料/但しノースウエスト航空路線)(東京 ード ーアムステルダム間2往復・ワールドビジネスクラスと東京ーデトロイト間2往復・ワールドビジネスクラスを利

同様、効果を得るのは容易なことではないだろう。各社が 軒並み入会資格を設けていないのは、これまで利用実績 のない人がわざわざ利用資格を得てまで入会すること を、ハナから期待していない証拠ともとれる。

Cランクの顧客をBランクに引き上げる、あるいは、BランクからAランクに引き上げるのは、FFPの本意である。目的地に到達するという最大の要望は、どの航空会社も同様にかなえてくれる。FFPは、すでに搭乗経験があり、評価もしていた航空会社に"決める"きっかけとしては十分な報

償を提供してくれる。せっかく貯まったポイントを生かすために、旅行を計画する顧客もいるかもしれない。タダで目的地に着いた彼らは、提携先のホテルで豪華な夕食を楽しむだろう。

Bランクの顧客をAランクに引き上げるには、購入金額に応じた顧客ランク別のコース設定が効を奏する。もう少し多く利用すれば、もっと素晴らしい特典を享受できるという位置にいる顧客にとって、ランク別のコース設定は大きな魅力なはずだ。



満足を得た顧客は、旅の思い出を親しい人に語る。そして…また、新しい顧客が誕生するのだ。

自発的な購買行動を促すシステムづくり

フリークエント・バイヤー・プログラムの大きな特徴は、システムの合理性にある。顧客に与えられるメリット、そのメリットを手にするまでの道程のいずれもが、いたって明快だ。加えて、顧客のランク、選択コースなどによる差別化はあるものの、可能性は誰にでも平等・公平に開かれている。

顧客の自発的な行動を促すには、これらの条件が欠かせない。顧客としての自分のランク、自分がそのランクにある理由、ランクを保持、あるいは向上させる方法が、オープンに示される。それによって、各々の顧客は、購買行動を自分自身でコントロールしながらゴールを目指すことができるのだ。広い門戸、無理のないコースとスケジュール、魅力的なゴールが用意されていれば、顧客は自ら先へ進んで行くことができる。優れたプログラムは、顧客をCランクからBランクへ、さらにAランクへと導くのだ。

しかし、ある顧客にとっては無理のないコースが、必ずしも別の顧客にとってそうであるかどうかはわからない。 購買金額や頻度があまり高くないB、Cランクの顧客をつなぎ止めておくためには、キャンペーンや抽選によるプレゼントなどの偶発的なチャンスを与え、興味を持続させる工夫が必要になってくる。

また、魅力と感じるゴールも、顧客によって異なるはずだ。多様な顧客のニーズに応えるバラエティ豊かなプレミアムが用意されていることが望ましい。

フリークエント・バイヤー・プログラムの利用者特典の最たるものは、ポイントによるキャッシュバック・システムを含めた実質的な商品割引。リピート需要が見込める種類の商品・サービスである場合には、商品割引は企業にとっても、顧客にとっても最も魅力的な方策だろう。しかしそれが単なる値下げに終わってしまえば、市場の価格競争を引き起こし、自分の首を絞める結果にもなりかねない。

商品・サービスを割り引くならば、そのために減少する 利益を回収するための方策が必要だ。仮にひとつの商 品・サービスにおける購入金額や頻度の向上だけでは 目標利益を達成できないとしても、策はある。

航空会社各社が航空券ばかりでなく、グループ企業や

他企業との提携により、ホテルやレストランなど旅行関連 商品・サービスをポイント獲得、あるいは利用の範囲に含 めているのもその方法のひとつ。グループ全体として顧 客のライフ・タイム・バリューを向上させ、収益を上げようと いうわけだ。また海外では、提携先企業から顧客の利用 に応じて支払われる協賛金が、自社割引分を穴埋めして さらに余りある収益になっているという話もある。

さらに重要なのは、そこで得られた何物かに利益を生ませる二段構えの戦略だ。

コミュニケーション・システム としてのFFP

『マキシマーケティングの革新』(S.ラップ+T.コリンズ著/江口馨監訳/ダイヤモンド社/1996年)は、「空席を報償に提供してもかかるコストはかかる」、すなわち自社の利益を圧迫するはずのFFPが破綻しなかった理由は、「消費市場マーケティング・データベース」の構築にあったと述べる。「顧客単価価値を上げるため、あらゆる個客・顧客情報を獲得、保存、そして情報の再利用が始まった」。そして「『顧客満足』は競争優位手段と同義語と化した」今、「優良顧客とのインタラクティブな交流を重ねることで、学習効果が必然的に組み込まれる。その流れからすれば、(FFPが)永続化する公算は大」と結論付けている。企業独自のノウハウや経験が、最後には物を言うというわけだ。

同書はその具体例としてKLM航空会社の例を挙げている。著者がしばらく飛行機を利用しなかった時期に、他社からは何の音沙汰もなかったが、KLM航空会社から「一通の手紙」が届けられたという。そこには「最近、機上でお見受けいたしませんが、いかがされたのでしょうか?(中略)何かご不満な点、落ち度があればぜひお聞かせください。短い調査表とコメントカードを同封いたします」と書かれてあったという。

FFPは、特典によって顧客の注目を引き、自発的な購入金額・頻度の向上を促して優良顧客に引き上げることのみを意味しない。FFP実施によって構築される優良顧客データベースは、プロアクティブなマーケティングを可能にする。企業サイドから、顧客の購買実績に応じた販売促進活動を展開する。あるいは、疎遠になった顧客にタイムリーにアプローチし、コミュニケーションを再開する。ここに、単なる報償制度を超えた、FFP実施の意義があると言えるだろう。