

人間味のある カスタマーエンゲージメントの構築



ロバート・L・
マクラレン

CONTENTS

- I カスタマーエンゲージメントの自動化がもたらす米国での課題
- II ゲームデザインの原則を用いたエンゲージメントループの強化
- III 本当に効果のあるパーソナライゼーション

要約

- 1 デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進にあたっては、自動化やチャットボットなどの機械的な仕組みが、消費者との情緒的（エモーショナル）なつながりを妨げることはないよう、留意が必要である。
- 2 ブランドが人間味のあるカスタマーエンゲージメントを実現するために必要なのは、高度なテクノロジーではなく、顧客を中心とした仕組みの構築である。そのためには、エンゲージメントループを強化し、パーソナライゼーションを効果的に行うことが重要である。
- 3 エンゲージメントループの強化に必要なのは、明確な目標と継続的なフィードバックによって顧客がプログラムに集中できるようにすること、報酬やイベントに対する期待を高めること、プログラム上の重要なポイントで報酬を効果的に提供すること、顧客とエモーショナルにつながり、本来の魅力をアピールすること、である。
- 4 本当に効果的なパーソナライゼーションは、よき友人への接し方と同じように考えるべきである。製品フォーカスから顧客フォーカスに軸足を置き直し、顧客が本当に求める体験や特典を提供して、顧客の生活を豊かにする方法を見つけることが、有意義なパーソナライゼーションとなる。

I カスタマーエンゲージメントの自動化がもたらす米国での課題

「カスタマーエンゲージメント」とは、企業と顧客の間に信頼関係や絆を築くための双方向のやり取りのことである。長期的な成長を続けるため、米国でこれまで長い間採られてきた主要なマーケティング戦略の一つは、ブランドに対する高いロイヤリティを持った顧客との関係を構築し、維持することであった。言い換えるなら、「重要顧客を絶対に離さない」ことだ。

そんな中、近年のデジタルトランスフォーメーション（DX）の進展により、状況に適した顧客体験を提供することができるユニークで新しい手法が次々と出現している。この技術を用いて、ブランド（ここでは特定の商標などではなく、企業や事業体を指す）がカスタマーエンゲージメントを強めることは、以前よりもずっと容易になったといえるだろう。自動化や顧客行動を契機としたアクションによるエンゲージメントの強化、パーソナライゼーション（個々人向けのカスタマイズ）などによって、ブランドはあらゆる顧客接点を通じてメッセージの発信力を強化してきており、よりきめの細かい顧客対応が可能となっている。

しかし一方で、多くの消費者はチャットボット（人工知能を活用した自動会話プログラム）などの機械的なパーソナライゼーションではなく、本当の意味でパーソナライゼーションされた交流、つまり人間的なやりとりを提供してくれるブランドを求めようようになってきている。過度に自動化や機械化を進めたブランドに対して、米国では消費者が不満を

感じ始めている。PwCコンサルティングのレポート「Experience is Everything」でも、全消費者の59%が、「企業は顧客体験における人間的な要素を失ってしまった」と感じている、と報告している。高度に自動化されただけのエンゲージメントは、必ずしも消費者が望むものではなく、機械化が進んだことによって、逆に消費者は「本物の人間」とのやり取りの大切さに気づき始めたといえる。

消費者が人間的なエンゲージメントを望んでいるという米国での傾向は、日本企業に対しても、警鐘を鳴らしているといえよう。日本が今後DXを推進する際は、同様の過ちを犯さないことが重要である。

それでは、ブランドが人間的なエンゲージメントを実現するためには、何が必要となるのであろうか。それは、より高度なマーケティングテクノロジーを備えることではない。大切なのは、従来からの製品至上主義的考え方から脱却し、本当の意味で顧客を中心とした絆を深めるための仕組みを構築することである。DXが進展してきた今だからこそ、本来の目的を見失わず原点回帰する必要がある。

そのためには、二つの重要な要素に焦点を当てることがカギとなると考える。一つ目は「エンゲージメントループを強化すること」、二つ目は「本当に効果のあるパーソナライゼーション」を目指すことである。以下の章で、これらを詳しく説明したい。

II ゲームデザインの原則を用いたエンゲージメントループの強化

すべての消費者向けブランドでは、さまざま

まな行動によるエンゲージメントループが存在し、それは会員が最上位顧客に成長するまで繰り返される。このエンゲージメントループは、ポイントプログラムに見られる仕組みが一番分かりやすいであろう。ポイントを貯めるために支出を繰り返し、目標ポイント数が貯まったら、ポイントを特典に還元する。貯めたポイントがなくなったらまたそのサイクルを最初からやり直す、という典型的なループだ。

ポイントプログラム以外では、顧客が商品を検索して評価し、比較検討して購入し、気に入ればまた購入するという道のりもまた同じくエンゲージメントループである。このループは、車の購入のように長いサイクルの場合もあれば、ポテトチップスの購入のように短い場合もあるが、マーケターは商品に応じてこのエンゲージメントループを管理する必要がある。

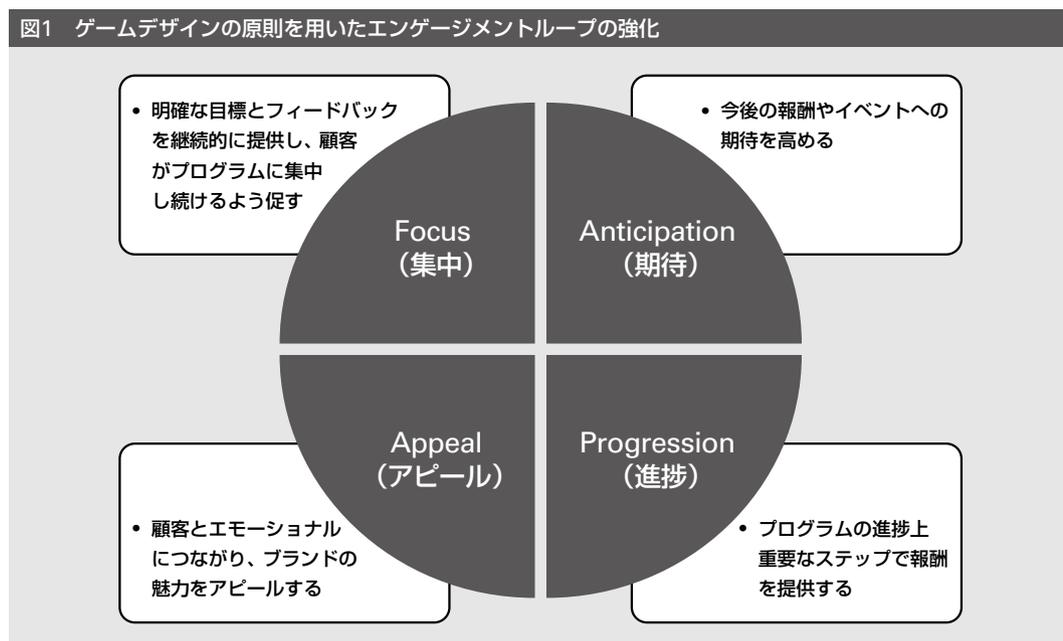
しかし、競争の激しい業界では、単に「購入し、商品価値を享受し、再び購入する」というだけの単純な構造では不十分な場合があ

る。魅力としつこさを兼ね備えた、より強力なエンゲージメントループが必要となってくる。

それでは、ロイヤリティプログラムのエンゲージメントループを強化するためには、どうしたらいいのか。ビデオゲームのエンゲージメントループをデザインしている、ゲームデザイナーのダニエル・クックとマット・オールマーから引用した原則を活用し、考えてみたいと思う。その原則とは、Focus（集中）、Anticipation（期待）、Progression（進捗）、Appeal（アピール）の4つだ（図1）。ゲームデザイナーは、これらの原則や、ほかの原則を用いてプレイヤーの行動を動機づけ、繰り返しプレイするように仕向けているのである。ロイヤリティプログラムにおけるエンゲージメントループを強化するために、このゲームデザインの原則がどのように活用できるのか、一つずつ説明していきたい。

1 Focus（集中）

ロイヤリティプログラムにおいて、会員は



自分が何を指してプログラムに参加しているのかを把握していること、またその目標に対する現在の進捗状況を確認できることが大切である。目先の報酬だけでなく、プログラムの根本目的を誰もがすぐに理解できるような分かりやすさが必要だ。そして、報酬の獲得まであとどのくらいなのかといった現在の進捗状況については、視覚的にも分かりやすいフィードバックが欠かせない。会員をプログラムに集中させるためには、次のような点に注意を払う必要がある。

一つ目は、販売時点における販売員のカスタマーケアである。販売時は、プログラムの良さを顧客に直接伝えることができる最大の顧客接点である。販売員を通じてプログラムの浸透を図ることは最重要事項といえる。

二つ目は、特典の獲得やステージアップまであと少しであることを伝え、会員の購買活動を動機づけるようなコミュニケーションを取ることである。ロイヤリティプログラムのエンゲージメントループを効果的に回すために欠かせないものである。

そして三つ目は、コミュニケーションを行う際の注意点となるが、関連性のないメッセージを排除することである。文脈から外れた関係のない内容のメッセージを発信すると、会員の関心は急速に弱まり、何を指してプログラムに参画しているのか焦点がぼやけることになる。

2 Anticipation (期待)

脳というものは、「何か良いこと」が起こりそうだと感知すると、ドーパミン（神経伝達物質）を放出する。ドーパミンはインセンティブに対して注意を引きつける特性、つま

り報酬に対する欲求を誘発する機能があり、「刺激を求める磁力」を生み出す。これが期待感の正体であり、この感覚は、報酬に実際に得たときの感覚よりも強力な場合がある。「何か良いこと」の獲得が近づくにつれて、会員の期待値をうまく高めさせていくことで、会員のモチベーションは非常に高まり、目的意識もより強固なものとなる。エンゲージメントループを強化するために、次のような会員の期待値を高めるための取り組みを実施してみたい。

一つ目は、会員が期待するゴールに到達する前段階にも、重要なイベントやマイルストーンを設けることだ。たとえゴールまでの道のりが長いものであったとしても、途中で達成感を味わえるような中間地点を設けたり、適切なコミュニケーションを取ったりすることで、ゴールに向かう会員のモチベーションを維持できる。段階的にモチベーションを高めさせるこの手法は、ぜひとも戦略的に活用すべきである。

二つ目は、会員がゴールまでどれだけ近づいているのか、その進捗度が分かるようなインジケータを用意することである。アクションを取るたびにプログラム進捗の変化を知ることができれば、会員はそのアクションにやりがいを感じ、さらに先に進みたいと動機づけられる。このインジケータは、単に数値情報が示されただけのものではなく、ビジュアル化された直感的に分かりやすいものであることが望ましい。

三つ目は、独特なサウンドや視覚効果などを活用して、会員の期待値や興奮を高めることである。ゲームでは、ポイントを獲得したときなどに心地よい効果音を使うなどしてプ

レイヤーの興奮を高め、ゲームにのめり込むように仕向けている。同様に、ロイヤリティプログラム上で報酬を獲得した際のアプリ内通知でも、アニメーションや効果音などを活用することで、会員の報酬獲得の喜びを増幅させることができるであろう。

3 Progression (進捗)

会員にロイヤリティプログラムのエンゲージメントループを繰り返させる場合、提供するカスタマーエクスペリエンスの質と価値によって、そのリテンション率は変わってくる。そこで、報酬プログラムにはコンベクシティの考え方を取り入れるとよいであろう。コンベクシティとは金融関係の専門用語で、凸状曲線のことである。つまり、顧客の支出が高まるほど、報酬は凸状曲線を描くように大きくなる構造とするのだ。そうすれば、支出の多い会員ほど、ほかの店で購買することによってポイントを貯める機会を損失することや、ブランドの優待を受けられないこと、プログラム特典の獲得から遠のくことを、損失のように感じるはずだ。

その一方で、プログラムは階段状の構造とし、会員がプログラム内で進捗している感覚を得られやすいようにすることが大切である。会員がステージアップした際に、階層に応じたワン・トゥ・ワンのプロモーションや、パーソナライズされたコミュニケーションを行えば、会員はプログラムの進捗状況をより実感することができるであろう。

加えて、会員がポイントを貯めるという活動の進捗も、購買そのものと同じくらい重要だ。ゲームデザインの見地からは、購買そのものだけでなく、会員が購買に至るまでの小

さなステップにも報酬を与えて、やりがいを提供することが大切だ。ロイヤリティプログラムの担当者は、テスト的にでも実施してみるといいだろう。具体的には、ブランドからのメールを開いてリンクをクリックしたときや、サイトにログインしてWebサイトを閲覧したとき、または気になるアイテムをウィッシュリストに追加したようなときに、ポイントを付与することを検討してみしてほしい。あるいは、ネットで注文した商品をリアル店舗で試着してみるというような行動に対しても、ポイント付与を検討してもいいだろう。

たとえそのときは購買に至らなかったとしても、このようなアクションを続けていけば、いずれは実際の購買につながるであろう。そうしたアクションに対しては、臆せずポイントを付与することを考えてみてほしい。これにより、会員はそのブランドに興味を持ち続け、接点も増えていくことであろう。

4 Appeal (アピール)

ロイヤリティプログラムのエンゲージメントループ全体を通じて、会員が自分の経験に満足できるようにすることはとても重要だ。ブランドと会員が情緒的なレベルで結びつかない限り、会員にブランドの支持者や紹介者になってもらうことはできない。フォレストナー・リサーチの「カスタマー・エクスペリエンス・インデックス2019」によると、「優秀なブランドは、ネガティブな経験に対して平均22のポジティブで情緒的な体験を提供している一方で、業績の低い下位5%のブランドは、ネガティブな経験に対してたった3つしかポジティブで情緒的な体験を提供できてい

なかった」とある。会員とのエモーショナルな結びつきを深める体験をより多く提供することが、ブランドの業績にも影響を与えているということだ。ここでは、会員の心に響くようなブランドの魅力を継続的に高めていくためのヒントとテクニックを、いくつかの事例を交えて紹介したい。

一つ目は、ブランド主催のイベントに特別な会員だけを招待するというものだ。会員は自分が特別な顧客としてブランドに認められていることを実感し、優越感を味わうことができる。そして、このイベントでの体験を通じて、会員はブランドのことをよりよく知り、身近に感じるようになり、愛着が増すようになる。米国のカジュアル系ファッションブランドであるアメリカン・イーグル・アウトフィッターズ（AEO）は、「AEO Connected」というメンバーズ制度を持っている。シカゴで毎年開催される人気ロックフェスティバルで、AEOは会員だけが利用できる特別なルーフデッキを用意し、メンバーの優越感を大いに喚起した。

フェスティバルへの来場者は全員、建物の1階に展示されているブランドが提供する催しに参加することはできたが、2階のルーフデッキへの入場はブランドのロイヤルメンバーのみに限定されていた。混雑した会場の中で、アメリカン・イーグルの看板がかかった一段高いデッキは、AEOメンバー以外の来場客からの注目や羨望を集めることとなった。会員とのリレーションを深めるだけでなく、非会員に対しても大きな宣伝となり得る良い企画だといえる。

二つ目のテクニックは、拡張現実（AR）のテクノロジーを用いたイベントや、ゲーム

的な要素を購買体験に取り込むというものだ。米国のセブン-イレブンでは、スマートフォンに「7Rewardsアプリ」をダウンロードしてカメラアイコンをタップするだけで、店内を映したカメラ画面内に、映画『デッドプール』の主人公があたかもそこにいるかのように現れ、店内で未体験の内容を案内してくれるというキャンペーンを実施した。ほかにも、店内にはスキャン可能なコードが散らばっており、それらをスキャンすることで新しいアクティビティのロックが解除されるだけでなく、次回以降利用可能なポイントが付与される。新しいアクティビティは毎週現れるので、『デッドプール』ファンならずとも定期的に店舗を訪れてチェックしたくなるような楽しい仕掛けとなっている。

この企画は、一見すると映画の人気を利用しているだけに思えるかもしれない。しかし、AR技術を用いたこの取り組みは、消費者が街中にあふれる従来型の2D広告に倦んでいる現代社会において、カスタマーエンゲージメントの未来につながる可能性を示したという点で、大きな示唆を与えてくれる事例である。

三つ目は、ロイヤリティプログラムを通じてブランド価値を強化するような、ユニークな顧客体験を提供することである。たとえば、グローバルにホテルチェーンを展開しているヒルトンには、ヒルトン・オーナーズという会員プログラムがある。このプログラムは、ポイントと交換できる体験が素晴らしい。タイでは2万5000ポイントと交換で、ビーチで1時間のプライベートオイルマッサージが受けられたり、バリ島では5万ポイントでプライベートビーチサイドでのディナー体

験ができたりする。

その中でも特に目を引いたのは、2019年に米国マサチューセッツ州で企画された、21万ポイントと引き換えに抽選で1人のみが体験できる「ギターペインティングとザ・ストラッツのコンサート」というスペシャル特典だ。英国の人気バンドであるザ・ストラッツのリードボーカル、ルーク・スピラーは絵画に情熱を持っており、自分のギターも自らペイントしている。この特典は、そのギターペイントの仕上げに参加してほしいというものである。憧れのボーカルが持つギターを好きなようにペイントできるという夢のような体験。その後、バンドメンバーと交流し、飲み物を楽しみながらバンドのライブ演奏をプライベートで鑑賞できるというものだ。ファンにとっては垂涎ものの企画である。

こうした目玉企画は、実際に体験した会員だけでなく、ほかの会員に対しても大いに刺激を与え、プログラムの活性化に寄与することになった。実際、SNSでの口コミやシェアによって大きな利益を生み出したのだ。こうした本物の体験ができる瞬間を創造することは、ブランドの価値を高めることにつながる。「卓越した体験をゲストに提供することに情熱を注ぐ」というヒルトンのホスピタリティ精神を表している。

Ⅲ 本当に効果のある パーソナライゼーション

会員はブランドと本物の関係を築くことを望んでいる。つまり、会員はプログラムを提供しているブランドに対して、より深くてエモーショナルな関係を構築できるような、パ

ーソナライゼーションされた体験の提供を求めている。そして、ショッピングをするなら、本当に大事だと思えることに対してお金を使いたいと考えている。

一方、ブランドの視点で考えると、収益性の高い顧客との関係を構築するためには、すべての顧客接点を通じて、顧客を喜ばせ、ブランドとの結びつきを強めるような価値やコンテンツを提供し続けることが大切である。そのためには有意義なパーソナライゼーションが重要であり、時と場にかかわらず一貫した対応が求められる。店舗やネット、モバイルという顧客接点にかかわらず、会員とのエモーショナルなつながりを強化したり、その場に応じたパーソナライゼーションを効果的に行ったりすることこそが、今後目指すべき姿である。

このたびのコロナ禍において、米国では多くの小売店舗が閉鎖を余儀なくされ、EC市場は急激な成長を見せている。米国国税調査局によると、総小売売上高に占める電子商取引の割合は、2020年第2四半期には16.1%に達している。その中でも、高度なパーソナライゼーション戦略を採用しているブランドは、特に大きな成果を上げている。店舗の接客で実現しているパーソナライゼーションと同等、もしくはそれ以上のパーソナライゼーションをネットやモバイルでも実現するのだ。

この章では、ブランドが消費者と真の関係を構築するために、どのようにパーソナライゼーションに取り組むべきかについて述べたい。有意義なパーソナライゼーションを行うための方法は、よき友人となるための常識的なステップと基本的に変わらない。

1 「友人」のように接する

プロモーション計画をする際は、製品フォーカスではなく、まず会員にフォーカスし、「友人」のことを考えるときと同じように、会員の好みやニーズ、要求について考えてみるのだ（図2）。

従来は、製品にフォーカスした考え方があったため、製品Xを会員に宣伝することを目的として、プロモーションを企画していた。しかし今後、顧客を中心とした関係性を構築していくなら、プロモーションの企画も会員にフォーカスして考えるべきである。この場合、製品Xを売りつけようとするのではなく、逆に製品Xを必要としない会員を見つけ出すことだ。そして、彼らが製品Xよりも有意義だと考えるものは何かについて会話するのだ。それが、相手のニーズをしっかりと把握しようとする、思いやりのある友人というものだ。

プログラム特典の有効期限が間近となった際の対応については、これまでは、有効期限が切れる前に利用されるよう、リマインダーを送るというのが一般的であった。しかし会員フォーカスで考える場合には、友人の何人

かが特典を利用していなかったことに気づいたなら、その友人に連絡を取って、まず彼らに変わりがないかを確認した上で、特典を利用しなかった理由を尋ねる。そして、その理由によっては、友人が苦勞して得た特典を無駄にすることがないように、利用期間の延長措置を特別に取ってあげるのだ。それこそが真の友人というものである。

こうした試みは、はじめは小さな事柄でテストし、新たなアプローチによる負荷の増加に見合った反応率が得られるか、また、長期的に見て会員がもたらす価値は増えるかを検証し、トライアンドエラーを積みながら取り入れていくとよいであろう。

2 「友人」の細かなことまで把握する

友人についていろいろなことが分かったら、それに基づいたアクションをどんどん取ってみることだ。そうすることで、ブランドは、友人とより深い関係を構築しようとしている姿勢を示すことができる。

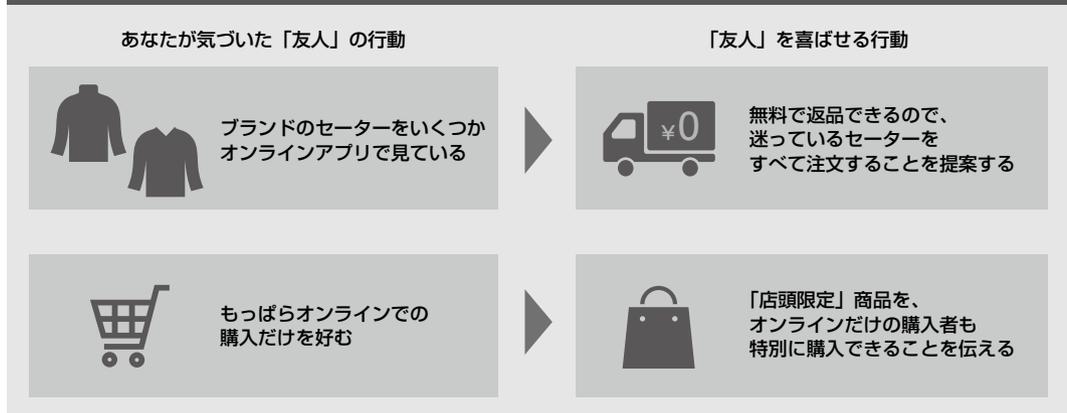
一般的に、ロイヤリティ・マーケティングの担当者は、会員の行動やブランドとのやり

図2 「友人」のように接する

	これまで	これから
アプローチ	<ul style="list-style-type: none">製品フォーカス	<ul style="list-style-type: none">顧客フォーカス
製品Xの販売時	<ul style="list-style-type: none">製品Xを宣伝	<ul style="list-style-type: none">製品Xを必要としない人に、製品Xより有意義だと考えるものについて聞く
特典有効期限間近の対応	<ul style="list-style-type: none">有効期限が切れる前にリマインドを送り、利用を促す	<ul style="list-style-type: none">連絡を取り、変わりがないかを確認特典を利用しなかった理由を尋ねる必要に応じ特典有効期限の延長措置


友人に接するような対応

図3 「友人」の細かなことまで把握する



取りについてよく知っているはずだと思われる。だからこそ、友人の一人一人に関する細かな事項を発見できるように日々努め、友人とコンタクトを取る際にはそれを大いに活用すべきだ。友人について発見したことに基づいた行動をブランドが取れば、友人は驚き、ブランドとの関係が深まっていることを実感するであろう（図3）。

たとえば、ある友人グループが、あなたのブランドのセーターをオンラインアプリで見ていることに気づいたとしよう。こんなときは、迷っているセーターを全部まとめて注文することを提案し、試着していらなければすべて無料で返品できることをすぐその場で伝えるのだ。そうすれば、友人を大いに喜ばせることができるであろう。他方、もっばらオンラインでの購入だけを好んでいる友人のグループを見つけたとしよう。オンラインだけの購入者も、「店頭限定」商品を特別に購入できるようにしてあげたら、これも友人を喜ばせることになるであろう。

あなたの友人を驚かせたり喜ばせたりすることができそうな事柄を、些細なものでもよいので集めて細かく対応していくことが重要

だ。そして、些細な友人の行動も見逃さず有益な提案ができるように努力し続ける、そんなブランドの姿勢を友人に知らしめることも大切である。

3 「友人」の生活を豊かにする

さまざまな技術が発展してきた今だからこそ、会員の生活を少しでも便利に、豊かにすることで、友人との絆を深めることができるチャンスである。技術といっても、データ活用や先進的なテクノロジーだけでなく、友人がブランドに対してどのような感想を持っているのか、なぜ購入するのか、Webアンケートやチャットなどで生の声を聞く、といったことも含まれる。

たとえば、意識調査をからめた小規模な調査によって、顧客の声を拾うことから始めてはどうだろうか。製品の良さを紹介するにしても、顧客の声を基にすることで、そのブランドが関係を構築するに値する対象であると友人に思わせることができるであろう。

友人の生活を豊かにする方法としては、友人が気に入るような製品を日ごろから気にかけて、紹介できるように収集しておくことや、

友人のペインポイントを聞き出し、解決策を講じることが、まず挙げられるだろう。また、人気商品については、特別な友人を対象に早期アクセス権や優先購買権などを提供するのにも効果的である。他方で、ブランド価値を高め続ける努力をすることは当然のこととして、親身になって友人のサポートにかかわり続けることは、何よりも大切である（図4）。

親友に接するのと同じように会員フォーカスで親身なコミュニケーションを取ることは、多くの宣伝よりもずっと顧客の心に響く。あなたの新しい友人の生活を豊かにするため、さまざまなアクションを取ることで、あなたが友人と深い関係を構築しようと本気で取り組んでいることを示すことができるであろう。そうすれば、あなたの友人はきっとそれに応えてくれるはずである。

千里の道も一歩から始まる。まずは小さなテーマを見つけることで最初の一步を踏み出すことだ。勇気を出して、顧客と本当に響き合えるような関係を築くためのジャーニーを歩み始めようではないか。

参考文献

- 1 PwC, "Experience is everything", <https://www.pwc.com/future-of-cx>
- 2 "Daniel Cook," Loops and Arcs", April 30, 2012 <https://lostgarden.home.blog/2012/04/30/loops-and-arcs/>
- 3 Matt Allmer, "The 13 Basic Principles of Gameplay Design", February 27, 2009, https://www.gamasutra.com/view/feature/132341/the_13_basic_principles_of_php

図4 「友人」の生活を豊かにする



- 4 FORRESTER, "Future Of Retail: B2C Marketing And Loyalty In 2019" <https://go.forrester.com/blogs/future-of-retail-customer-loyalty/>
- 5 United States Census Bureau, ADAM GRUNDY, "Census Bureau Provides Data on Fast-Growing Retail E-Commerce Sales", NOVEMBER 24, 2020 <https://www.census.gov/library/stories/2020/11/share-of-online-retail-sales-soaring.html>

著者

ロバート・L・マクラレン (Robert L. McClarin)
 ブライアリー・アンド・パートナーズ
 コンサルティングパートナー
 専門はロイヤリティ・マーケティング、カスタマーエンゲージメント、CRMなど

日本語訳・編
 オリビア・ファビアーニ (Olivia Fabiani)
 小熊明佳 (おぐまはるか)