

エンゲージメントを核とした カスタマー戦略の再構築



川津のり

CONTENTS

- I ウィズコロナと日本の消費者の変化
- II なぜ日本では結果的にカスタマー戦略が軽視されてきたのか
- III ブライアリーが考えるあるべきカスタマーエンゲージメントマネジメント
- IV 今こそ日本型カスタマー戦略再構築のとき

要約

- 1 新型コロナウイルスのパンデミックは、消費者の生活と価値観、行動を変えた。これにより、企業と顧客の接点も大きく変化している。今こそ企業は顧客との関係を見直すタイミングにあり、その中心となるのが、企業やブランドに対する顧客の愛着を強める「顧客のロイヤル化」である。
- 2 消費行動のデジタル化が急速に進む中、顧客のロイヤル化にもデジタルテクノロジーの活用が不可欠である。企業は、顧客一人一人の状態をきめ細やかに把握し、単一的ではなく、それぞれのニーズに合ったさまざまなオファーを通じてカスタマーエンゲージメントを高め続ける仕組みを作ることが必要になる。
- 3 顧客をロイヤル化する仕組みを構築する上では、これまで主流であったすべての顧客を一律に扱う平等主義の発想から脱却し、販促や広告にとどまらない全社的な機能別戦略に顧客データを活用することで、CX向上とDX推進を実現するサイクルを築くべきである。この取り組みこそ、企業の持続的収益向上とブランド価値向上につながる。

I ウィズコロナと 日本の消費者の変化

1 デジタル化の急速な進行

コロナ感染拡大とそのための活動自粛・制限は、消費者の生活をドラスティックに変えた。野村総合研究所（NRI）が2020年3月に従業員500人以上の企業に勤める会社員を対象に行った調査によると、在宅勤務を実施した人のうち52.6%が今回の新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに「初めて」在宅勤務を経験した人であった。それに伴いWeb・テレビ会議やビジネスチャットを用いたコミュニケーションに短期間で慣れ、使いこなす必要に迫られたビジネスパーソンも多かった。休校のため学生・生徒もオンライン学習へのシフトが必要で、生活者全体が帰省や友人・親族と気軽に集まるなどの対面コミュニケーションが容易にできなくなったため、オンライン通話・会議アプリの利用が代替手段として拡大した。

老若男女問わず幅広い層で、デジタル活用がこれほど短期間で急速に進行した時期は過去になかったといえるだろう。

買物行動でも同様の大きな変化が起き、消費者は自粛生活の充実のためにネットショッピングをはじめとするデジタル活用を積極化させた。このデジタルショッピング増加の背景には、これまで店舗で買物をしていた代替として同じものを買うためのネットショッピングに加え、リモートワークで必要となった商品の購買、外食の代替として的高级食材の購買などの、ニューノーマル生活による新しい買物ニーズを満たすための利用も追加されたことがある。

2 新しい消費行動の誕生

NRIはポストコロナにおける消費行動のキーワードとして「巣ごもり消費」「気晴らし消費」「非接触」を提唱している。これらは今回のコロナ禍を経て高まったニーズの代表的なものである。「巣ごもり消費」は前述したようにインターネットでの買物や食事の宅配サービスの利用など、自宅から離れずに購買から消費までが完結する消費行動であり、「気晴らし消費」は店舗での買物によりストレス解消を図る消費行動である。NRIの調査では実際に71.6%の消費者が「店舗での生活必需品の購入が不安やいら立ちの軽減につながっていると思う」と回答していた。

こうした外出自粛やリモートワークの増加によるライフスタイルの急激な変化は新しい消費行動を生み、消費者はこれまで以上に店舗や製品・サービス、企業を厳しく選別するようになっている。限られた行動範囲の中、限られた買物場面・機会に際し、その成果・満足を最大化しようとするからである。

また、買物において非接触を求めるニーズも急速に高まっており、これまで対面・丁寧な接客（接触）を前提としてきた多くの企業が見直しを迫られている。

これらの大きな変化は顧客を奪われるリスクがある一方で、自社を選んでもらえる機会、新たなエンゲージメントを構築する機会でもある。「ピンチはチャンス」とはまさにこのことである。

3 新しい時間の使い方と 消費者感情表出機会の増大

消費者は、通勤時間を含む就労のための総時間が短縮された代わりに、余暇や家族との

時間、暮らしにかける時間を増やしている。

お金の使い方の変化以上に注目すべきは、この時間の使い方の変化である。情報収集自体の時間や手法、ツールも変化しているため、これまでと全く同じ方法で広告宣伝や販促を続けていても効果が出ないケースは、コロナ禍以前よりもさらに増加する。

NRIの調査からは、コロナ禍の生活の変化によってニュースサイト・アプリの利用が増えた人が全体の48%、検索／ポータルサイト・アプリでは39%、動画サイト・アプリでは35%、そしてソーシャルメディア（SNS）の利用が増えた人が30%に及んでいる。特にYouTubeなどの無料動画サイトやSNSなどは既に利用拡大が目覚ましかったが、コロナ禍によるライフスタイルの変化でさらに普及が加速した。YouTube社の2020年8月時点のデータによると、日本国内の18～64歳の月間ユーザー数は約6500万人、テレビ画面での視聴者数は1500万人超に及んでいる。

昨今では、SNSや動画サイト上で商品や店舗、サービスを紹介したり、利用の様子やその感想・評価を語ったりする投稿が急増している。こうした投稿を見聞きする消費者は、商品・サービスの認知や印象形成、購買喚起の影響を受けるだけでなく、自分がどれだけ大切に扱われているのかという点、すなわち顧客としての自分自身を再認識する機会をも増やしていることになる。加えて自分自身が顧客として意見や感想を述べる・発信することにも抵抗が薄れていき、消費者はさらに自分の内なる欲求を開放させることになる。

この影響は企業にとって甚大で、消費者感情の創出および表出機会の増大という顧客間でのループは大きなうねりとなり、消費者が

企業に対して、より一層価値あるCX（Customer Experience：顧客体験）の提供を求められるようになることにつながる。そしてそれは一時的な要求ではなく、CX改善・向上に向けた企業のためめぬ努力こそが、消費者が「顧客」であり続けることの交換条件となることを意味している。良い製品・サービスを一度作れば、あるいは取引の場面でその場だけ丁寧に接すれば、そのまま一定期間無条件に顧客でいてくれるという時代は、徐々に終焉を迎えることになるだろう。

II なぜ日本では結果的に カスタマー戦略が 軽視されてきたのか

企業にとって、急速な消費者の変化に対応した新しいカスタマー戦略を実現することが急務であるのは間違いない。ところが、日本企業の持つ幾つかの特性がこれを阻害している。

本章では、この幾つかの阻害要因、

- PDCAの遅さ、現状維持バイアスの強さ
- 「お客様はみな神様」
- 顧客のことは「分かっている」前提
- 戦略の一貫性のなさ

についてそれぞれ論じたい。

1 環境の急変に弱い日本企業

海外企業と比べて、日本企業の特徴として挙げられるものに、経営戦略を立てる上で前提とされる期間が長いこと、そして立てた戦略の徹底遵守がとにかく強く求められること、などがある。日本は太平洋戦争後約50年で急速な復興と経済発展を実現し、世界の中

で豊かな国としてのポジションを築いた。雇用も消費力も右肩上がり、この強烈な成功体験の中で築かれた経営戦略の王道の一つに、中長期視点重視の経営戦略があるように思う。諸外国のように、戦争、災害、政権交代や移民政策の変更などで、中長期的に国民の生活が大きく左右されることもなく、労働者も消費者も顔ぶれが大きく変わることはほほない状況が長く続いた結果であるから、多くの企業にとってこの考え方は長らく勝ちパターンとして適切であった。

しかし、これは裏を返せば、今回のコロナ禍のように環境が想定を上回るスピードで急速に変化した場合でも、「様子を見る」という言い訳の下に、変化が起きる前に立てた戦略の徹底が求められ続けたり、前提が崩れているにもかかわらず若干の修正でそのまま動き続けることを求められたりするケースが見られるということでもある。

マーケティング戦略やカスタマー戦略もこれと同じように、前提を置く際に来年はどうなっているか分からないではなく、概ね大勢は変わらないとしておく方が実態とマッチした時代が日本では長かった。

2 画一的な顧客対応

日本企業には、「お客様はみな神様」という言葉に代表されるように、かねてより顧客を大切にするというポリシーが根幹に位置付けている。顧客からクレームが来たら真摯に対応するし、それ以前に顧客からクレームが来ないようにサービス設計を徹底する。製品・商品も細部まで作り込む。これらはすべて顧客を考えてのことである。

ところが、時代を経て、この信念は変わら

ず存在しているにもかかわらず、顧客の立場からはその姿勢が見えないというケースが生じてきた。

たとえば、定期的に訪問してくる営業担当者が「便利な情報が届く」ということで顧客へメール配信登録を勧める。顧客は毎回情報が欲しいときに営業担当者に問い合わせるのは申し訳ないと思っていたので、お勧め通りに登録してメールを受け取り始めるが、自分が既に購入・加入しているサービスについての情報や、既に営業担当者が説明してくれたような不要な情報が多数、しかもちょうど家事で忙しい夕飯の支度時間に来る。便利さを感じるどころかメリットが全くなく、すっかり嫌になってしまった。

こんな例もある。とある店舗でポイント値引き制度が始まったが、そこは祖父母の代から毎日のように通っている店で、自分たち家族が買物をする際に観光客や帰省客にレジや駐車場を奪われてしまうことに不満を持っていた。配達サービスも同様に、たまに買物に来る人たちと同じ扱いのため、受付終了とあっさり断られてしまうこともあり、不満はあるが仕方がないと諦めた。ポイント制度がうれしくないわけではないが、それよりも足の悪い母や時間に余裕のない共働き世帯である自分たちにとっては、買物のしやすさやCXの方が大切である。コロナ禍による外出自粛の結果、インターネットでの買物のしやすさを再認識したので、いつも行っていたこの店の利用は相対的に減少した。不満が解消されない上に、それ以上のメリットがないからである。

おそらく企業の経営会議上では、これらのサービスは重要戦略として進められており、

組織も作られ、さまざまな投資が行われていたはずである。しかし結果的には画一的でシステムチックだが、顧客一人一人には何も刺さらない、何も分かっていない、感情面での不満に対して何も解決してくれないという評価になった。例に挙げた顧客たちが本当に必要としていたのは、自分たちへの思いやりとCX上の小さな不満や不安の解消であった。

理論的には決して間違えていない戦略が失敗に陥る理由は何か。それは、顧客の状態認識、顧客と自社との関係認識、それぞれに何らかのズレが生じているからである。

3 顧客の状態把握が不正確

カスタマー戦略を成功させるには、相手がいることなので、相手である顧客の実態を限りなくリアルに微細な変化も含めて感じ取り、対応しなくてはならない。

「お客様」を神様として尊重する存在であることは誰もが否定しておらず、大切にするという根本思想も変わらない。一方で、顧客側の価値観や感覚、置かれている環境は日々変化し続けている。ところが企業が長らく環境変化の影響を受けずに成長できていた場合、あるいは何らかの時流に乗って大きな仕組みを構築することに集中するあまり、最前線の顧客の状態の確認を怠ってしまったり、それを受けた上での改善が追いつかないまま後回しにされたり放置されてしまう。そのため、企業側のスタンスとその結果として表出されるサービス、それを受けた顧客の反応に大きな乖離が生じてしまうことになる。

これまでの日本企業は、間違いなく顧客を大事にはしてきたが、まるで封建的な考え方で家族を扱うように「あえて言わなくても分

かるはず」「家族なのだからわざわざ確認しなくても好みは分かっている」といったような、ある種の慢心が感じられるケースが多かったように思う。それに対して、顧客も文句を言ってこなかった。

その結果、画一的で押しつけ的な対応が増え、ポイント値引きに代表されるような経済的価値に特化するといった、顧客の情緒的価値が後回しにされた施策がマーケティング戦略の中心となってしまった。

自社の顧客に対して「言わなくても分かるはず」はなく、自社製品、サービスの価値や顧客に対する思いを分かりやすくしっかり伝え続けなくては、絆が強まるどころか、そもそも関係を維持することすらできない。思いを伝えるにしても、単にコミュニケーション（メッセージ、クリエイティブ）が魅力的であったり、デジタル化されていたりするだけではもちろん伝わらない。顧客が本当に望む、顧客にとって価値ある事柄で還元し、メリットが感じられるサイクルを築くことが必要である。

日本でも既に、顧客の声を重視する方針が定着している業界もある。しかし、ごく一部の不満の声に耳を傾けて対応することで十分としてきた例も多い。加えて、昔ながらの日本人の国民性として「不平不満を言うことは恥」というものがあり、消費者もそこまで大々的に、常にクレームを言う癖がついていなかった。企業側もサービスレベルを高めることで不平不満を事前に抑えてきたという認識が強い。しかし重要なのは、不平不満が少ない（ように見える）からといって、それが満足しているとは限らないということである。伝えるのが面倒なだけ、という顧客が多

数であった場合、競合の成長や新規参入といった何らかの変化が起きたとき、顧客はただ静かに離れていくだけである。そして残念ながら、離れた後に気がついて手遅れであることが多い。

4 縦割り文化による 戦略の一貫性喪失

さらに致命的なのは、顧客との関係構築にかかわる戦略と施策実行が、異なる部署で十分な連携なしに行われていることである。同じ戦略の下、同じデータを見て一貫した活動を進めるべきなのだが、そうっていない。たとえば、ブランド戦略は広告宣伝部隊の担当で、ポイント戦略は販売促進部隊の担当、製品開発はR&D部隊の担当、というような役割分担をしているケースが多く見られるが、本来はそれぞれがすべて同じ顧客を向いているものであり、一貫したカスタマー戦略の下で統制されるべきである。

大事なことは、現状で見えていない顧客の満足や不満、カスタマーエンゲージメント（絆）、カスタマーロイヤリティ（愛着）をどのように把握し、そこにスピーディに対応するかである。その実現のためには、まず「顧客のことは分かっている」という根本発想から脱却し、「なんだかんだいって値引きがうれしいはずだ」という思想の下、従来型の一律の販促だけをひたすら続けることをやめるべきである。そのためにはまず、統括する組織の下で一貫した骨太な戦略を立て、指揮し監督していく形を作る必要がある。

この戦略実行の組織体系を刷新した上で大事なことは、日本企業に強く根づいているマーケティングに対する価値観の転換である。

中長期的な経営戦略の前提に基づき、性別や年齢、年収などの顧客のデモグラフィック属性やそこに付随するニーズ特性に大きな変化がないとしても、自社の顧客満足の質、そしてカスタマーエンゲージメント（絆）、カスタマーロイヤリティ（愛着）自体は常に変化していると考えた方がよい。人口増や経済成長を前提とした、旧来の新規顧客開拓重視（既存顧客維持軽視）かつデモグラフィック属性に基づいたマーケティング戦略が今でも中心に据えられている状態からは一刻も早く脱却すべきであることを、繰り返し強く訴えたい。

III ブライアリーが考える あるべきカスタマーエンゲージ メントマネジメント

筆者が所属するNRIグループのブライアリーは、米国で創業されたカスタマーエンゲージメントマネジメントの専門企業である。本章では、これまでの日本企業の支援経験をベースとした、今、日本企業が進めるべきエンゲージメントマネジメントについて述べたい。

1 顧客のロイヤル化こそ 収益力向上の柱

右肩上がりの経済成長をしていた古き良き時代の日本のマーケティングは、長らく新規顧客のアクイジション（獲得）に主軸が置かれてきた。広告予算に代表されるように、マーケティング予算も大半が新規顧客獲得に費やされてきた時代が長かった。そして時代はバブル崩壊、失われた10年を経て、デジタル

マーケティングシフト時代初期、Tポイント、楽天ポイント、 Pontaなどに代表されるポイント販促マーケティングが流行した。これらの共通ポイントの戦国時代は現在も続いている。

その後、2015年頃からモバイルアプリを基点とする新しいデジタルマーケティングテクノロジーが続々と日本にも到来し、ロイヤルカスタマーの育成を前提とした既顧客のリテンション（維持）を目的とするロイヤリティマーケティングへのシフトが、今まさに始まりつつある。

ここで、顧客のロイヤル化が重要である理由をあらためて述べておきたい。まず、日本は人口減少で外国人以外の新しい日本人消費者が増えない。ECにより国境フリーとなっている業界もないことはないが、大半が日本在住の日本人消費者が対象である。その点で、新規顧客を獲得する難易度は上がる一方である。獲得コストが高くなっている割に限られたパイを奪い合っているのが、離反の頻度は高まり、そのインパクトも大きい上、獲得コストの回収率は低下している。

そうすると当然、既存顧客の維持（リテンション）が重要になるが、特にロイヤリティ（愛着）の高い顧客を増やすことは企業の収益に多大な貢献をもたらす。ロイヤルカスタマーはまず離反しにくい。さらに購買頻度・購買金額が高いというだけでなく、新商品や新サービスへの反応も良く、追加で購入してくれる確率が高い。信頼があるので多少価格が高くても買ってくれることも多い。広告などのコストも相対的に多くかからず、加えて口コミで周囲に宣伝したり、新規顧客を紹介してくれたりもする。

投資対効果の観点から顧客維持の重要性に日本企業が気づき、投資を強化し始めたのは当然のことといえよう。

2 カスタマー戦略の構造

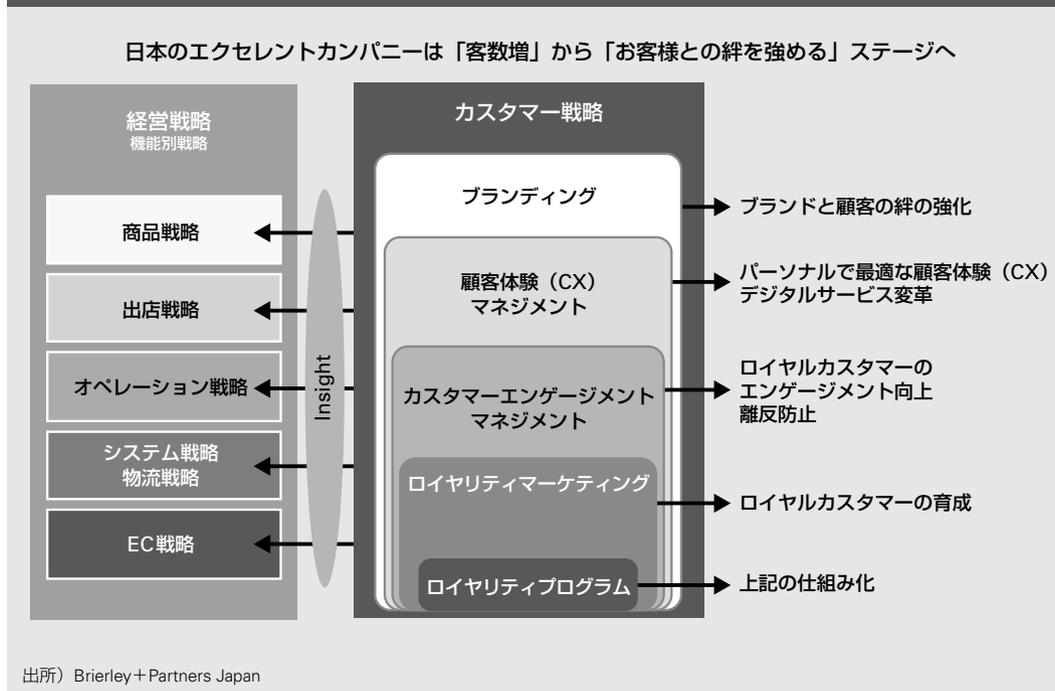
図1は、カスタマー戦略の構造と経営戦略とのあるべき関係性を整理したものである。

カスタマー戦略の核は、顧客との「関係」すなわち「絆」の構築と強化である。絆はマーケティングの専門用語では「カスタマーエンゲージメント」となるが、これは企業やブランドと顧客との間にある信頼関係を指す。絆が強ければカスタマーロイヤリティ（愛着）が高まり、企業にとってのロイヤルカスタマー（常連客）が生まれる。一方、絆が弱く、企業とかかわる際の体験がネガティブなものであれば、カスタマーロイヤリティは低下し、離れていってしまう。

顧客に対するあらゆる接点を通じてより良い顧客体験を提供することで、カスタマーエンゲージメント（絆）を強めることができる。カスタマーエンゲージメントを強化し、顧客の離反を防止するためにはさまざまな施策が必要になるが、これがカスタマーエンゲージメントマネジメントである。そして、ロイヤリティマーケティングはロイヤリティの高いロイヤルカスタマーを育成するもので、これを仕組み化したものがロイヤリティプログラムである。

エンゲージメント強化にとって欠かせないのは顧客体験の改善・向上であるが、CXの対象となる顧客接点・場面は幅広く多様で、変化に富み、流動的である。かつ、顧客のニーズや好みも同様にスピーディに変化しているため、明確な戦略方針とデジタル技術の有

図1 CX向上こそ成熟市場における事業成長のキーファクター



効活用が必要になってくる。

そして筆者は、この「カスタマーロイヤリティを高め、ロイヤルカスタマーを増やし続けること」こそ、企業のカスタマー戦略の核でありかつブランド戦略、ブランディング活動の出発点であるべきと考える。いくら自分たちのメッセージを訴えるために膨大な予算をかけて素晴らしい広告を作ったところで、ロイヤルカスタマーに認められない、支持され続けていない商品やサービスでは、企業は強いブランドを築けない。ロイヤルカスタマーが自社の商品・サービスをなぜ愛してくれているのか、取引を続けてくれているのか。そこにすべてのブランドの核となる要素が含まれているはずである。

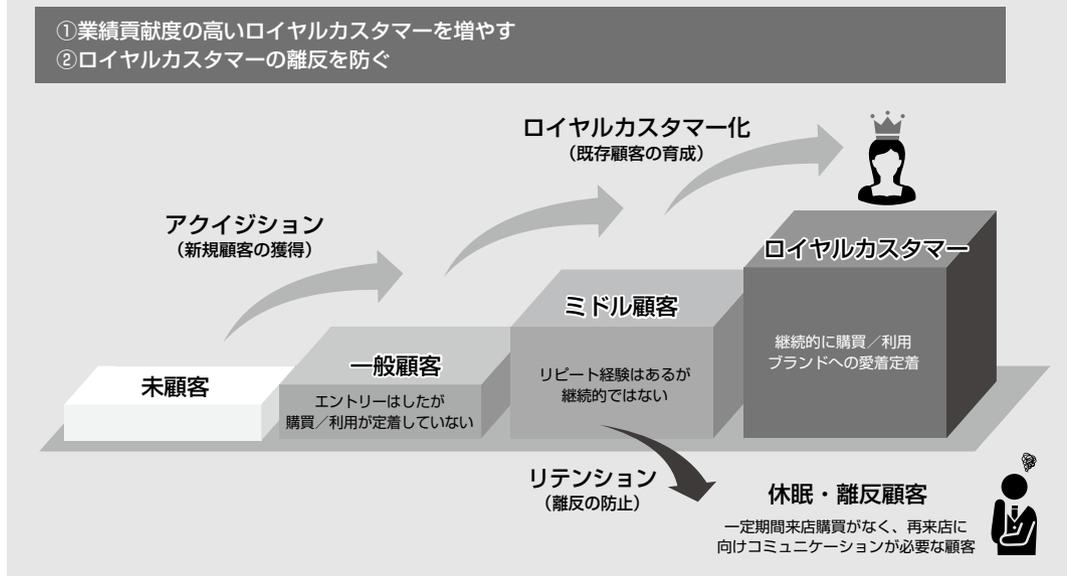
3 顧客情報の活用先

カスタマー戦略の中心にCX向上が位置付

けられるのであれば、当然ながら経営の各機能に何をすべきかがタイムリーにフィードバックされ、機能別戦略立案時の基礎情報として活用されるべきである。前述したカスタマー戦略の失敗（企業の施策と顧客側ニーズとのズレ）は、まさにここで置かれる前提を間違えていることから起きる。

しかし現状では、部分的にはデータが取得できているが十分ではない、活用先が営業本部やR&D事業本部など限定的、というケースが多い。第五論考で詳述しているように、これからは図2にあるように、バリューチェーンの上から下まで経営戦略および各機能別戦略で、カスタマーの情報がくまなく、常に使われるようになるサイクルを構築することが真のCX向上の第一歩になる。

図2 ロイヤリティマーケティングの考え方



IV 今こそ日本型カスタマー戦略再構築のとき

日本企業は第Ⅱ章で挙げた特徴から来る重大な課題を抱えた状態ではあるが、顧客の価値観・行動の急速な変化に伴い、顧客との関係見直しに向けて、これまでの前提や考え方を一掃する必要に迫られている。

その中心となるのが、今、既に目の前にいる顧客との関係強化、つまり顧客のロイヤル化である。フレームワークやソリューションは国外の最新のものを取り入れつつ、丁寧さやきめ細やかさを含んだ日本ならではのスタイルを生み出すことが成功の要諦である。

1 情緒的価値の重要性と可視化

ウィズコロナの今、日本企業が直面している環境変化は次の3つである。

- ①人口減少による新規顧客流入の減少

- ②コロナ禍によるライフスタイル変化
- ③ポイント値引きの常態化（経済的価値のみの効果逡減）

コロナ禍で消費のデジタル化が進み、店舗で買う以外のECサイトで買うという選択肢が取りやすくなり、これまで外出して集まるという形で楽しんでいた会食にも、デリバリーやリモートでの実施という選択肢が加わった。特定施設での消費が前提であったサービス業は、大きな転換を迫られている。消費の世界で選択肢が加わるというのは、マーケティング戦略上、特に日本では非常に影響が大きい。何故なら、人の数が増えないことは確定しているため、使えるお金も時間も総量を増やすのは難しいからである。

これまで自分たちに割いてくれていた時間が、新たに知った選択肢に簡単に奪われてしまうリスクをはらんでいる。消費のデジタル化はあつという間に、企業が努力して防いで

きたブランドスイッチ、サービススイッチを容易にしてしまった。顧客と築いてきたと企業が思っている絆の強さが、今まさに試されている。

そして③のポイント値引きについては、「ポイ活」という言葉が報道されるようになって久しいが、消費者側にポイントを貯めて使う、節約に活かすという行動は定着しつつある。

一方、単なる値引きは短期的には効果があるが、刺激が常態化すると効果が薄くなる。通常のポイントプログラムでは、たとえば5年以上愛用していても100円は1ポイントであり、先月ユーザーになったばかりの友人にも100円で1ポイント分の同じ価値のものが与えられる。たまに常連客は100円で2ポイント分と若干の傾斜をつけるような例も見られるが、そもそも5年間の愛顧をたった数ポイントに換算するのが適切なのか、それが本

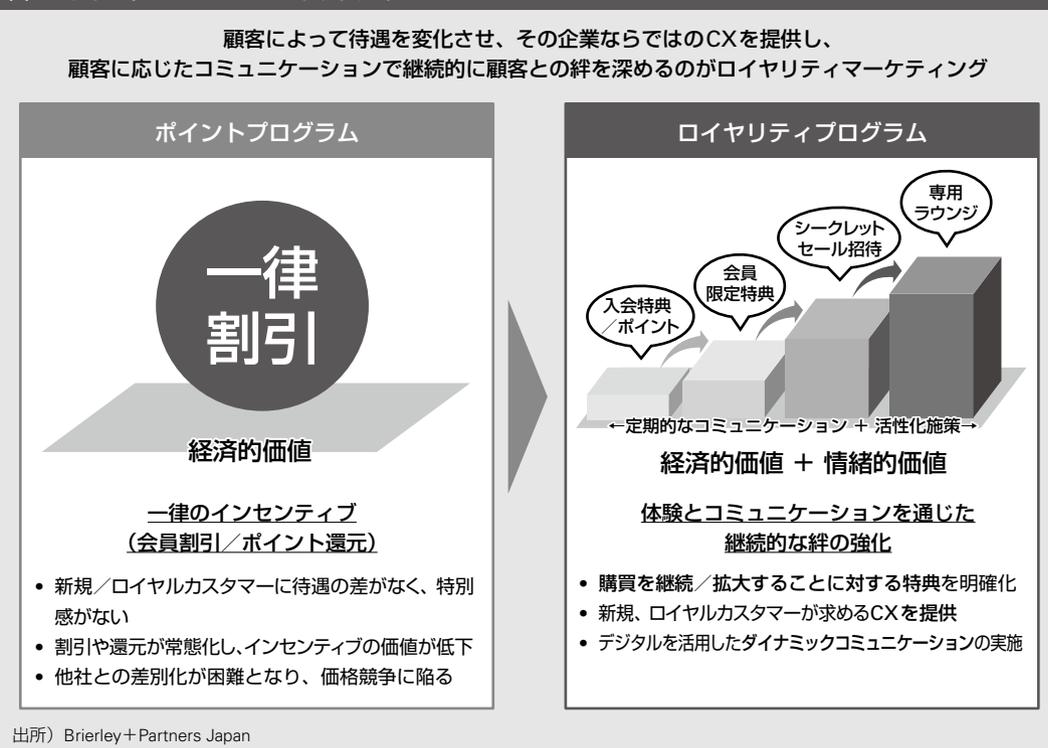
当にロイヤルカスタマーにとってうれしいことなのかという部分が欠落している。常連客が常連客のままでいてくれる、つまりカスタマーロイヤリティを維持してくれるために必要なことは、ポイントの多少、すなわち経済的価値だけで語れるものではない。

このように顧客を画一的に扱うことに終始していると、やがては自分を特別扱いしてくれるブランド、企業の方へ逃げられてしまうことになる。カスタマーロイヤリティは経済的価値の提供だけでは強まることはなく、経済的価値に加えて、うれしい、誇らしい、楽しい、ワクワクする、心地よい、気持ちがよいなど、感情面でプラスに作用する出来事・体験などの情緒的価値をいかに提供できるかが、ロイヤリティの強さに寄与する（図3）。

ぜひ思い起こしていただきたい。これは家族や友人との関係と同じ構造である。

私たちブライアリーは、顧客企業のカスタ

図3 ポイントプログラムとロイヤリティプログラム



マーエンゲージメントマネジメントを支援する際、最初にカスタマーロイヤリティの状態を可視化することから始める。第四論考で詳述するBLQ (Brierley Loyalty Quotient) というオリジナル指標を用い、自社や自社ブランドに対するロイヤリティを「頭の満足」と「心の満足」のそれぞれで点数化する。その得点を業界標準ならびに競合企業の得点と比較し、さらにCXアセスメントを通じてその理由がCX上のどこにあるかを確認し、次の改善ステップへ進む。

筆者は、施策としてのポイント値引きそのものを否定しているわけではない。ただ、ポイント値引きが提供する経済的価値だけではカスタマーロイヤリティやエンゲージメントは向上しないということを指摘している。

すべてのゴールを顧客との関係強化としたとき、CX向上を核とした、顧客が顧客であり続けることに経済的にも情緒的にもメリットを感じられる適切な仕組み（ロイヤリティプログラム）の構築と運営が、カスタマーエンゲージメントマネジメントの第一歩であることをあらためて提唱したい。

2 顧客の状態把握と 迅速なアクション

第I章で述べた通り、消費のデジタル化が進むことで、これまでは消費者があえて表に出してこなかった高評価や不平不満を伝えやすくなる、SNSの浸透で拡散しやすくなるという変化が起きている。たとえば第II章で例示したように、ロイヤルカスタマーなのに特別扱いをされないことへの不満が消費者から多数表出したとき、企業はどう応えるか。顧客感情が表出しやすい時代では、企業にとっ

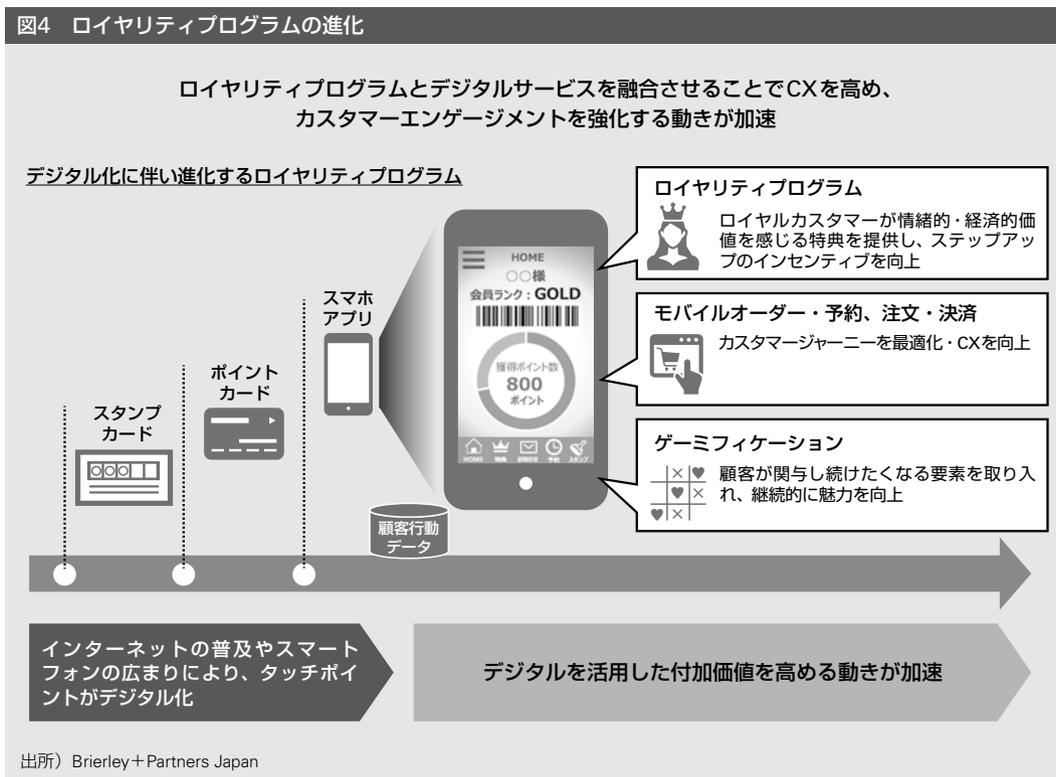
ては改善のヒントを把握しやすくなる一方で、対応が不徹底である場合はごまかしがきかず、時を置かずに顧客離反、すなわち売上低下に直結してしまうリスクが高まる。これまでの企業主導型の情報発信ではコントロールできない世界、顧客側が自由に発信する世界で、カスタマーエンゲージメント、カスタマーロイヤリティを高め続けるという新たな難題に直面していることは間違いない。

有効な方策の一つとして、顧客状態の把握の仕組み化、ロイヤリティプログラムの構築がある。かつては紙のダイレクトメールや電話、訪問などでのコミュニケーション、そしてスタンプカードやプラスチックカードによるものであったが、デジタル技術の進化により、モバイルアプリなどで顧客と一対一でつながることができるようになった。SNSの利用拡大などで得られるデータの幅も広がった(図4)。

顧客は、このプログラムを通じた体験、一連の買物・サービス体験、各種のイベント・コミュニケーションなどを通じて企業や製品、サービスへの愛着を強める。

それに対して企業は、会員である一人一人の顧客のさまざまな活動（購買、問い合わせ、来店・Web訪問、SNS発信、ARやゲーム利用、動画視聴、ポイントやマイルなどの獲得、特典交換、クーポン利用、販促への反応など）を一元管理し、データとして常に確認できる。刺激に対する反応をタイムリーに把握することは相手の状態を正しく把握するための基本であるが、ここで従来のように一時点での分析結果を基に長期的なプランニングを行ってはならない。顧客の状態を継続的にウォッチし、柔軟に施策に反映しなくては

図4 ロイヤリティプログラムの進化



効果がなく、このサイクルがスピーディに回ることが求められている。短サイクルで、誰を特別にケアすべきか、誰がCX上のどこに不満を抱いているか、誰に今、何が必要かを捉えなければならない。

ここから得られた情報を基に、企業は経済的価値と情緒的価値、すなわち「頭の満足」と「心の満足」の両方を満たすための戦略・施策を考え、すぐにアクションを起こす。これに顧客が反応し、企業はカスタマーロイヤリティが維持されているか（高まっているか）を確認する、このサイクルを繰り返すことがあるべきカスタマーエンゲージメントマネジメントそのものである。

実際、米国プライアリーの顧客企業の実績からも、ロイヤリティプログラムの会員は非会員顧客と比べておおよそ2～3倍の顧客価

値（一人当たり売上）があることが分かっている。適切なロイヤリティプログラムはロイヤルカスタマーをより一層、ブランド、製品、サービスに引きつけ続ける仕組みとして有効である。企業側も、適切な相手から適切な情報が得られる世界を構築し、それを基に適切なアクションを起こすほどロイヤルカスタマーを増やすことが、少なくとも米国では実現できている。

日本では特に、この一連のプロセスにおける相手への配慮、気遣い、丁寧さ、きめ細やかさ、根底に感じ取ることができる誠実さ、などが日本人消費者である顧客を十分に満足させられるか、エンゲージメントおよびロイヤリティを強化できるかにかかっている。全顧客が一様に受けられるサービスの質は、諸外国に比べ、その多くが非常に高いレベルに

あり、日本人顧客にとっては概ね既に当たり前になってしまっている。ロイヤルカスタマーはそれ以上の待遇、扱いを受けられることにこそ価値を感じるため、特典や待遇に分かりやすい差をつけることが求められる。

日本企業のマーケティング戦略はデジタル化を含め徐々に新しいステージへの移行を始めているが、まだまだ足取りが重いことは第Ⅱ章でも触れた。顧客を平等に扱うことに慣れ親しんできた背景や、ロイヤルカスタマーを特別扱いするにしてもやり過ぎたくない、細やかな配慮や強すぎない表現が好まれるなど、日本人消費者特有の性格・ニーズへの対応が必要であり、そう容易なことではない。

しかし、まずは第一歩として、見えていない将来顧客よりも、今、目の前にいるロイヤルカスタマーを離さないことに戦略の焦点を置き直すことから始めていきたい。「お客様はみな一様に神様である」という平等主義から一刻も早く脱却し、「相手の変化を察知する」「相手の気持ちを慮る」といった日本ならではのきめ細やかな視点を活かしたCX向上、エンゲージメント強化モデルを数多く生み出すべきときが、今まさに到来している。

3 日本型カスタマー戦略への進化

グローバル市場においては、カスタマー戦略およびマーケティング戦略の手法やフレームワークについては米国型が主流であり、ソリューション、テクノロジーの多様性から見ても先進性が高い。筆者たちブライアリーが日本法人を立ち上げ、支援してきた経験からも、米国以外の市場で手法やソリューションだけをただそのまま適用しようとしてもうまくいかないことは熟知している。

日本におけるカスタマー戦略はまさに顧客自体が日本人消費者であり、日本人特有の癖や特徴をしっかりと見極めることが最も重要である。その観点からいうと、米国型の考え方を取り入れつつ、日本の特徴を取り入れたハイブリッドの日本型カスタマー戦略の再構築が最適ということになる。

本来、きめ細やかな配慮で顧客を大切に続けるというのは、日本の商文化の得意分野のはずである。今後、成果を出すには、これまで日本企業が曖昧にしてきたカスタマーエンゲージメントと、それを核としたカスタマー戦略の再構築、可視化されてこなかったカスタマーロイヤリティなどの主要指標のKPI化、顧客データの経営戦略および機能別戦略への有効活用サイクル化を、構想ではなく一刻も早く実現することが必要である。

日本のエクセレントカンパニーがカスタマー戦略の再構築を成功させたその先には、グローバル市場でもリーダーポジションを獲れる日本型カスタマー戦略の誕生が期待される。多くの日本人、そして日本企業が持つ誠実さ、粘り強さ、持久力、徹底力という強みは、海外諸国に勝る、十分グローバル市場で戦える武器の一つである。

それに対して、論理性、可視化、関係認識力、愛情表現の拙さ、といった弱みを今こそ克服し、「カスタマー戦略といえば日本企業」という姿を、すぐそこにある未来とともに目指していきたいと強く思う。

各調査概要

野村総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による生活の変化に関するアンケート」（2020年4月）
野村総合研究所「新型コロナウイルス感染症拡大と

参考文献

- 1 フレデリック・F・ライクヘルド『顧客ロイヤルティのマネジメント』ダイヤモンド社、1998年
- 2 村上勝利『なぜあの店でもう一度買いたいのか——利益を拡大するロイヤリティプログラムと成功例』日経BP、2019年
- 3 川津のり「ロイヤリティマーケティングへの転

著者

川津のり (かわづのり)
ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン代表取締役社長
Brierley + Partners, Inc. Senior Managing Director
専門はマーケティング戦略、ブランド戦略、カスタマー戦略