

エンゲージメント行動を考慮した 顧客ミックスとコミュニケーション戦略

常勤研究者の部



小野 讓 司

青山学院大学
経営学部マーケティング学科
教授



山岡 隆 志

名古屋商科大学
商学部
教授

1. 本研究の位置付け

(1) 顧客エンゲージメント行動を考慮した顧客ミックスの記述的研究

ソーシャルメディアが消費者市場に普及する中で、企業は、顧客との関係を深めようとするコミュニケーション戦略を「顧客エンゲージメント」というキーワードで推進している。さまざまな先進的な取り組みが行われ、一定の成果を上げている企業も出ている一方で、実務家の間では、エンゲージメントが高まれば、具体的かつ定量的にどれぐらいどのような効果があるかを理解しないまま、トリプル・メディアのいずれか、あるいは複数のメディアにおいて、顧客とのコミュニケーション機能を模索しながら、顧客エンゲージメントを高めようとする企業が多いのも現実である。

顧客エンゲージメントを強化することで、顧客との関係性やブランド価値が高まる、あるいは、顧客生涯価値への貢献が

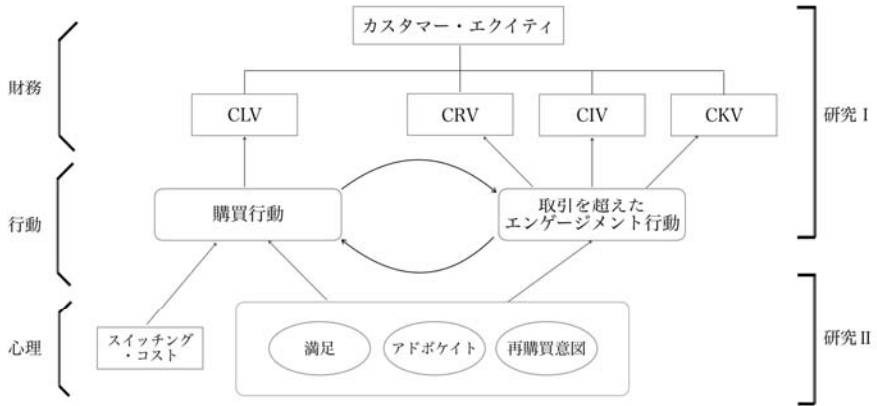
あるか。新規顧客の紹介によって得られる顧客紹介価値はどれぐらい高まるのか。企業に対して顧客が何らかの知識をフィードバックしてくれることによって、商品企画や営業にどの程度貢献するのか。顧客どうしの相互作用によって、どれほどのプラスの効果が生じているのか。こうした問題について、何ら明らかになってはいない。

さまざまな効果が期待される顧客エンゲージメントについて、具体的かつ定量的な効果を示すことはどのようなメリットがあるか。どれほどの予算と時間を投じて顧客エンゲージメントを高めるための活動を行うべきかなど、最適な企業リソースの配分を検討するための理論的基盤が必要である。

一方、ある企業やブランドを利用する顧客において、行動に表れるようなエンゲージメントを行っている人は絶対数としてどれくらいいるのだろうか。報告書第2章で考察した企業事例のように、ソーシャルメディア周りでのエンゲージメントを高める取り組みが注目を集める一方で、実際に、エンゲージメント行動をとっている顧客は、先進的な取り組みをしていると考えられている企業でさえも、ごく少数しかいない、と指摘されている。

顧客の企業に対するエンゲージメントを、マーケティング研究ではどのように取り扱うかについて、報告書第3章では、エンゲージメント概念についての行動主義と心理主義からの概念規定を考察し、行動主義の立場から、顧客のエンゲージメント行動を「取引を超えた行為であり、あるブランドや企業に向けられた顧客の購買以外での行動上の表明として特定化しうること」という van Doorn et al. (2000)に依拠した。その上で、エンゲージメント行動に関する諸研究をレビューした上で、顧客マネジメント論の文脈で、顧客エンゲージメント行動と購買行動との関連性に注目した探学的・記述的研究を行うこととした。顧客マネジメント論とは、CRM、顧客資産、カスタマー・エクイティなど、顧客が企業にもたらす財務的価値を評価することで、顧客ミックスに対して、マーケティング資源の最適配分や戦略指針を導くための枠組み、概念、手法を研究する分野である。我々は、取引以外の顧客行動であるエンゲージメント行動を考慮することによって、顧客マネジメントの観点から、ロイヤルティ行動、エンゲージメント行動、そして、マーケティング活動の関連性を探求することをねらいとした。

図表 1 本研究プロジェクトの枠組みと研究の位置付け



2. 本研究の目的

図表 1 は、本研究プロジェクトの枠組みと 2 つの研究の位置付けを示している。カスタマー・エクイティは、顧客生涯価値 (CLV) の合計で表される財務的指標であるが、ここでは、Kumar et al. (2010) や Kumar (2013) に依拠して、顧客紹介価値 (CRV)、顧客影響価値 (CIV)、そして、顧客知識価値 (CKV) の 3 つを加えた合計値と想定している。この財務的成果を生み出すのが、中段の顧客行動であり、取引、すなわち、購買行動と取引外のエンゲージメント行動を示している。両者には双方向の矢印を示したが、互いに影響しあうことを想定している。さらに、下段には、顧客心理の構成概念を想定している。研究 I では、行動と財務的成果の関係をスコープとしているのに対して、研究 II では、顧客心理をスコープとする。

本報告書は、第 2 章において、企業事例と先行研究の両面からエンゲージメント概念の再検討を行った上で、第 3 章研究目的と第 4 章研究方法に基づいて、2 つの研究 I・II を報告している (図表 1)。

(1) 顧客資産とエンゲージメント行動の関係

研究 I は、行動レベルのエンゲージメント行動に注目して、顧客生涯価値で見た顧客ミックス (デシル) との関連性に焦点を当てている。第一に、誰がエンゲージメント行動を行っているかを探索的かつ記述的に明らかにする。そして、その際、顧客の購買行動に強く紐付けられる顧客生涯価値による顧客セグ

メントを基準にしながら、エンゲージメント行動をとっている人がどのセグメントにどの程度いるのか、そしてどのような活動をどれくらいの頻度や強度で行っているかに注目して記述する。

本研究Ⅰで具体的に探求する顧客のエンゲージメント行動は、次の3つである。クチコミと紹介については、行動レベルの客観的データを補足することができないため、サーベイ調査によって回答者に自己申告してもらうしかない。それゆえ、サーベイ調査のデータセットを用いた研究Ⅱで独立して取り上げる。

- ① ブランド・コミュニティにおける発信と反応
- ② ソーシャルメディアにおける発信と反応
- ③ ユーザー参加型製品開発における参加活動

(2) 顧客エンゲージメントとしての推奨行動の心理メカニズム

本研究Ⅱでは、顧客エンゲージメントの中でも、推奨行動に焦点を当てて、それが引き起こされる心理メカニズムについて仮説検証型の研究を行う。本来であれば、推奨、紹介、クチコミについても、行動データを用いた研究も必要であるが、データの入手可能性に鑑みて、回答者の自己申告によるサーベイデータで把握する方法をとった。それゆえ、研究Ⅰと研究Ⅱを研究方法の違いから分けている。

研究Ⅱでは、アドボケイト概念を用いて (Urban 2004, 2005)、推奨行動を促進する顧客心理を、推奨、擁護、協力という3つの行動意図で測定する。従来、推奨行動や再購買行動の原因となる心理概念は、満足やコミットメントといった概念が用いられてきた。それらは、取引対象である製品・サービスないしはブランドに対する評価や態度である。それに対して、本研究では、擁護や協力といった、自発性、役割外、利他性といった要素を含んだ概念を設定することで、エンゲージメントの心理的側面から推奨行動を説明する立場を取っている。そこに本研究の意義がある。

3. 研究方法

本研究では、研究の協力企業2社 (X、Y) からデータ提供と調査協力をして頂いたデータセットを用いた実証研究を行う。データセットは、3種類である。

- ① 協力企業2社が保有する顧客データ、販売データをはじめとした行動履歴データである。

- ② 協力企業2社の会員に対して実施したオンラインサーベイ・データ
- ③ 調査会社（インテージ）のモニターに対して実施したオンラインサーベイ・データ

企業保有の①行動履歴データについては、販売データ、顧客アクションデータが過去1年間分含まれる。研究Iで用いた小売業Y社のデータは、1年間に1回以上の購入経験がある会員のデータを抽出したものである。

4. 研究成果の概要（本報告書第5章、第6章）

本研究の目的は、ある企業やブランドを利用する顧客の中には、行動に表れるようなエンゲージメントを行う人は、絶対数としてどれくらいいるのか。誰がエンゲージメント行動を行っているかを探索的かつ記述的に明らかにすることである。過去の購買行動から推定した顧客生涯価値による顧客セグメントを基準にして、エンゲージメント行動をする人がどのセグメントにどの程度いるのか、どのような活動を、どれくらいの頻度で行っているか、記述的な研究を行った。その結果、研究1では、次のことが明らかになった。

第1に、ソーシャルネットワークサービスでアクティブな顧客は全体の5%以下、ブランド・コミュニティでのいいね！ボタン、モバイルアプリでのチェックイン、モバイルアプリ上での簡易なアンケートのように、クリックやボタンを押すだけの行為と、リクエストやコメントを書き込むような行為とでも、活動の出現率に開きがある。

第2に、3つの行動基準で見た場合、すべてのエンゲージメント行動を行っている顧客は限定的であり、エンゲージメント行動を基準として、顧客セグメンテーションをすることで、エンゲージメント行動をよりよく把握できる可能性が確認された（図表2）。

第3に、顧客エンゲージメント行動と行動ロイヤルティ、そして顧客生涯価値の間には、有意な関連性があることが確認された。知識フィードバックに関わるエンゲージメント行動については、顧客デシルによる違いは見られなかった。知識フィードバックは、ユーザー参加型の製品開発へのリクエスト投稿、コメント、クリックなどのほか、アンケート回答やクレーム、問い合わせも含めて、顧客が企業に対して何らかの情報を提供することである。苦情や問い合わせ自体は、購買頻度が高い場合はもとより、たとえ購買頻度が低くても、製品・サービスの使い方がわからなかったり、不具合が起きたりすれば、問い合

わせるだろう。離反に繋がらないレベルの適度な不満をもつ人は、自らの不満を解消するために、意見を出せる場を通して、リクエストをするのかもしれない。それゆえ、態度であれ行動であれ、ロイヤルティが高い顧客の方が、知識をよくフィードバックするとは限らない。

図表 2 顧客セグメントのエンゲージメント行動の特徴

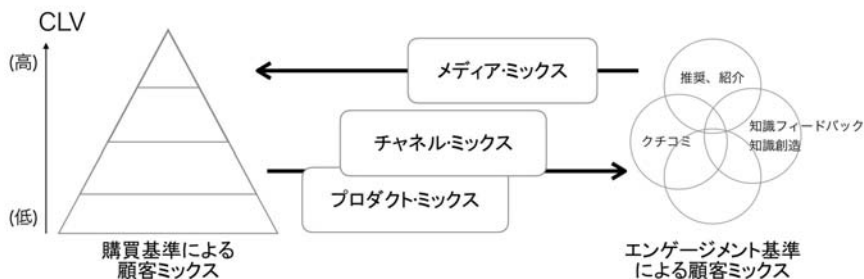
	クラスター(顧客セグメント)					
	C1	C2	C3	C4	C5	C6
ユーザー参加 の製品開発	○	◎				
ブランド・コミュニティ		◎				◎
アンケート回答	2.74	5.09	.29	5.65	.07	1.43
イベント参加回数	.09	.14	.04	.04	.02	.02
チェックイン回数	189	279	28	162	9	80
FB コメント回数	1.22	1.25	1.01	1.01	1.01	1.03
FB いいね！回数	8.24	12.64	1.51	1.76	1.25	2.32
リツイート回数	2.31	3.55	1.05	1.07	1.02	1.16
直近購入(経過日数)	41.8	25.3	63.2	55.5	91.3	45.9
購買頻度	17.5	27.5	9.0	12.3	5.5	12.4
値引率	11.4%	12.3%	9.8%	11.6%	9.3%	9.9%
n	248	358	67,407	25,035	90,8073	47,686

第4に、顧客のエンゲージメント行動と企業のマーケティング活動がどのように関連付けられるかを、プロダクト・ミックスとチャネル・ミックスの観点から考察した。エンゲージメント行動が購買頻度や関連購買、あるいは生涯価値と関係するのは、一つは、ブランド・コミュニティやモバイルアプリのようなオウンドメディアを通してであることは先の分析で確かめられた。

図表3は、顧客生涯価値で見た顧客ミックスと、顧客エンゲージメントで見た顧客ミックスが、企業のマーケティング変数によって媒介される様子を示し

た概念図である。どのようなメディアを通して顧客が情報を得たり、他の顧客と相互作用するか。どのようなプロダクト（製品・サービス）を、どのようなチャンネルで購入するか。これらがどのように組み合わせられるかが、この問題の焦点である。

図表3 顧客生涯価値、エンゲージメント行動、マーケティング・ミックス



研究 I では、生涯価値が高い上位デシルの顧客が、ABC ランクの A や B だけでなく、売上が小さい C ランク商品を購入する可能性が高いことが明らかになった。そして、本研究で戦略商品と呼ぶユニークな特徴を持った自主企画の製品・サービス、さらに、一般に DIY と呼ばれる半完成品を購入する確率が、下位デシルの顧客より高いことも示された。

プロダクト・ミックスだけではない。利用チャンネルが小売店舗のみの場合よりも、ネットストアやモバイルアプリを日常的に起動させている顧客の方が、圧倒的に上位のデシルに属している。

顧客生涯価値が高い上位デシルの顧客は、下位デシルよりもブランド・コミュニティにおける発信と反応、ソーシャルメディアにおける発信と反応、ユーザー参加型製品開発における参加活動に積極的である。顧客がなぜエンゲージメント行動をするか、という問題について、先行研究の幾つかは、利他性、シチズンシップ、ボランティアシップなどといった、先天的に消費者が持っている個人特性に関わる理論を基盤としている。本研究 I の探索的な知見を加えるならば、ここにマーケティング変数も要因として加えられるべきであろう。

研究 II からは、企業についての推奨、擁護、協力の意向が強いアドボケイトが、顧客シェア向上や正のクチコミ行動を行う傾向があることが見出された。ただし、そうしたアドボケイトが、顧客シェアと正のクチコミ行動に大きく貢

献する顧客である、という結論を出すほどの明確な結果でない。また、ソーシャルメディアに対する全てのアクションや自社メディアの活用について、アドボケイトがソーシャルメディアや自社メディアを活発に活用するとまで、本研究の結果から結論付けることはできない。これは、研究 I で示されたロイヤルティが高い顧客像と重なる結果であり、今まで考えられてきた、ロイヤルティ・ラダーの最上位に位置し、企業が顧客育成の最終段階として目指すようなアドボケイト像に期待される行動とはいささか異なる結果である。

5. 研究のまとめ

本研究は、顧客マネジメント論の文脈から顧客エンゲージメントを捉え、マーケティング・マネジメントとの関連性を検討した。ポイントとなる研究知見を以下に示す。

① エンゲージメント行動基準による顧客セグメンテーションと顧客ミックスの識別

研究 I では、顧客の行動ロイヤルティと、その結果とされる顧客生涯価値が、具体的なエンゲージメント行動とどのように関わっているかを探索的に明らかにした。小売業 Y 社の顧客データ、販売データ、顧客アクションデータなどの取引と取引以外の履歴を一つの顧客 ID によって紐づけられたデータベースを用いて分析を行った。

購買頻度 (F)、購買金額 (M)、直近購入日からの間隔 (R)、そして割引率から推定される顧客生涯価値を基にして 10 区分の顧客デシルを作成した。この顧客デシルに従って、ロイヤルティ行動をとる顧客には、確かにエンゲージメント行動のどれか、あるいは多くを行っている人々がいることが概ね確認された。エンゲージメントに関する研究は、本格的に着手されるようになってから日が浅いが、それに関連する先行研究は、取引を超えて顧客が企業に関わる行動、というエンゲージメントに対する多様な見方がある。その多様性を反映して、概念定義や理論枠組は十分には定まっていない。ある研究では、クチコミや紹介をエンゲージメントと捉え、別の研究では、知識フィードバックや共創にフォーカスを当てている。それに対して、多次元で捉えられるエンゲージメント行動の全てを行っている者は限定的である。

我々の研究で明らかになったことは、そうした多様なエンゲージメント行動

をする顧客は、一つの理想型だけで描かれるものではなく、多様な顧客像、つまり、企業との「関わり方（エンゲージメント）」実像がある、ということであり、本研究の探索的及び記述的研究から得られた一つの結論でもある。

現代の顧客マネジメント論において、エンゲージメント行動を考慮することはもはや必須かのような様相を呈している。しかしながら、エンゲージメントとは何か、どのような概念と手法で捉えるべきか、従来の顧客マネジメントの議論と何が異なり、どのように取り入れるべきかについての議論が必要である。本研究は、少数企業のデータを基にした探索的かつ記述的な研究として、そうした議論を深めるための一つの手がかりとなると期待される。

② 小さなセグメントの戦略的役割

研究 I で行ったエンゲージメント行動を基準とした顧客セグメンテーションは、エンゲージメント行動が一次元ではなく、多次元のものであり、さまざまなエンゲージメント行動のパターンがあることが見出された点では意義深い。分析対象となったのは、サンプル数こそ数万件あるが、全顧客からすれば数%に過ぎない。これは、第 2 章における企業事例と整合性がある結果である。

顧客の中には、ごく少数の顧客セグメントに過ぎない特殊なエンゲージメント行動をとるエクストリーム（異端）な顧客がいる。マーケティング・マネジメントの観点からすれば、そうした少数の顧客セグメントには、どのような戦略的意義があるのだろうか。一つは、スーパーロイヤルと呼びうるような、最上位デシルの顧客層は、将来にわたって企業に高い収益をもたらす。その意味で、それらの顧客層については、エンゲージメント行動は、企業がフォーカスを当て、強化すべき顧客行動であると言えそうである。しかしながら、本研究 I では、そうした“超優良顧客”はごくわずかにしか存在しない。

業種によってはそうした“超優良顧客”による収益が、事業収益の大きな部分を占めることもあるだろう。しかしながら、実際はそうでないケースも多数ある。そして、“超優良顧客”以外のエンゲージメント行動をする顧客は、5%を切るほどの少数の顧客セグメントである。では、そうした少数の顧客セグメントをピックアップして、エンゲージメントを殊更に強化することは、どのような意味があるのだろうか。

ユーザー参加型製品開発のプロセスに参加する顧客は、それ以上に希少な存在であり、必ずしも購買者という意味では、収益に貢献する顧客になるとは限

らない。もし彼・彼女らの独創的なアイデアや意見が、次世代の新製品開発の源泉となったり、適切な市場導入にとって良い源泉となるならば、潜在的かつ間接的にそれらの顧客の戦略的意義はある。そして、もう一つは、ユーザーのアイデアを元に創造されたイノベーションや製品は話題になりやすい、ということに関わる。上位デシルの顧客は、売れ筋のAランク商品だけでなく、BランクやCランクの商品も購入する傾向が、下位デシルの顧客よりもひときわ高い。Cランク商品の中に、際立った特徴をもつユニークな商品が含まれ、しかもそれがユーザーのアイデアや意見を取り入れていることが世間一般の評判となるならば、ユーザー参加型製品開発に参加する顧客には、ブランドイメージや評判を形成することに、知識面での貢献があると考える余地もあるだろう。

顧客間相互作用を伴うようなエンゲージメント行動をする顧客は、たとえ人数が少なくとも、ポジティブないしはネガティブなクチコミや紹介によって、企業に対してプラスないしはマイナスの貢献をもたらすことは、従来から指摘されてきたことである。

企業が、ソーシャルメディアやオウンドメディアを使ってエンゲージメントを強化する狙いは、そこにある。そこでは、優良顧客をはじめとしたさまざまな顧客が相互作用することによって、市場での話題や評判を形成することにも一役買うことが期待される。

③ エンゲージメント行動とロイヤルティを結ぶマーケティング意思決定変数の役割：製品ミックス、チャンネル・ミックス、トリプルメディア

取引を超えたエンゲージメント行動による顧客ミックスを踏まえたマーケティング・マネジメントの課題は何か。上述した少数の顧客セグメントの戦略的意味のほかに、本研究では、プロダクト・マネジメントとチャンネル・マネジメントの観点を入れながら、エンゲージメント行動の受け皿となるブランド・コミュニティ、モバイルアプリ、ソーシャルメディアを中心としたコミュニケーション戦略について検討した。

・エンゲージメント行動の糸口と受け皿をどこに置くか。

本研究から導かれる一つの示唆は、エンゲージメント行動をする傾向が高い上位デシルのロイヤルカスタマーは、特定の商品ラインに吸引される傾向があり、さらに、オウンドメディアのブランド・コミュニティやモバイルアプリの

アクティブなユーザーになる傾向があることである。一見すると“死に筋商品ライン”とみなされる商品と、その受け皿としてのネットショップやモバイルアプリのように、エンゲージメント行動がマネタイズされるまでには、企業のマーケティング意思決定が有意な媒介として効いている、と考えるのが妥当であろう。

その意味では、顧客ミックスとコミュニケーション戦略の関係は、プロダクト・ミックスやチャネル・ミックスとの交互作用が働くと想定した上で、どのような条件のもとで、どのようなマーケティング変数がエンゲージメント行動と関係があるかを探求する必要があるだろう。

・実践的貢献とインプリケーション

顧客の購買と購買以外の行動を大規模な実データを用いた本研究の結果から、実務に対する多くの示唆が得られた。

第1は、購買と顧客エンゲージメント活動の関係である。商品別に顧客分析を行うと、売上数量が高くないロングテール商品を上位デシルの顧客が購入していることが分かる。そして、このような商品は売上数量が大きな商品ではないが、中には、差別化された魅力度の高い商品が含まれていることもある。顧客を細分化し、それぞれの顧客にどのような顧客エンゲージメントを担ってもらうかあらかじめ決めることによって、効果的なマーケティング施策を実施する指針が得られるだろう。

第2は、チャネル・ミックスの意思決定に関わる。店舗とモバイルアプリの相乗効果はそれほどないが、店舗とインターネットの相乗効果は高い。これが、いわゆるオムニチャネルである。この店舗とインターネットをチャネルとして併用する企業がモバイルアプリを導入すると、それをしなかった場合よりも上位デシルからの売上貢献が期待できる。インターネットを含めるとアプリが触媒としてよく効くチャネルとなるのである。

近年の流通企業は、オムニチャネル戦略に莫大な投資を行ってきているが、チャネルの組み合わせと順番を十分に考慮する必要があり、これによって、得られる効果が大きく異なってくることを本研究は示唆している。