

オムニチャネル時代における消費者の行動類型を踏まえた コミュニケーション戦略の在り方

[継続研究]

常勤研究者の部



代表研究者 太 宰 潮

福岡大学
商学部
准教授

共同研究者

近 藤 公 彦 金 雲 鎬

小樽商科大学
副学長

日本大学
商学部
准教授

中 見 真 也 奥 谷 孝 司

学習院大学
経済経営研究所
客員所員

オイシックス(株)
執行役員

角 井 亮 一 今 井 紀 夫

(株)イー・ロジット
代表取締役

Google 合同会社
Google アナリティクスプレミアム
統括部長

杉 田 慎 一 郎 影 井 智 宏

(株)ジョイックスコーポレーション
経営管理本部

(株)浜銀総合研究所
情報戦略コンサルティング部

岩 橋 哲 哉

(株)アクセンチュア

1. はじめに

今日、デバイスやテクノロジーの普及に伴い、消費者がいつでもどこでも情報収集や購買を行える環境作りが、オムニチャネルという名のもとに企業の観点から先行して進められており、消費者とのコミュニケーションがより複雑化している。しかし、

現在これらは企業目線中心でのみ進められているため、企業によるオムニチャネルへの対応およびその経営成果への貢献を目指すには、消費者の行動の把握を行った上で、そのあり方を模索することが研究・実務の両面においても喫緊の課題である。そのため、本研究では探索的研究として次の3つの目的を達成した上で、オムニチャネル時代における消費者行動を体系的に理解し、現代に即したコミュニケーション施策を提示する。

- ・ 目的1：消費者の情報探索・購買が「いつ・どのように」行われているのかの把握
- ・ 目的2：消費者の情報探索時における快楽性・没入や習慣と、情報探索量や購買・リピート等との関係把握
- ・ 目的3：オムニチャネル環境下における消費行動の類型化と経営成果貢献への実証

本研究では以上の目的を達成するため、大きく3つの実証を行った。実務家へのヒアリングやケースの分析、協力企業のID-POSやチャネル利用のデータ分析（2015年から2017年まで約2年間分、ランダムサンプリングによって10%ほどを選択）とその顧客32名へのデプスインタビュー、そして調査会社のシングルソースデータ（首都圏約5000人、2016年前半の半年分）の分析である。協力企業は日本に広く実店舗を展開しており、さらにECサイトやスマートフォンのアプリケーション（以下アプリ）を含めて多様なチャネルを有しながらオムニチャネル戦略を高いレベルで実現している。その顧客のデータを確認した上でデプスインタビューを実施した点と、調査会社のシングルソースデータによってひとつの企業の範疇を超えた分析を行った点は本研究のオリジナリティのひとつである。

2. 現状

2-1. 社会背景・事例等

現在は、スマートフォンは子供や高齢層を除けば普及をしきったと言える状態である。(株)電通の「日本の広告費」ではインターネット広告費が地上波TV広告費に肉薄し、PC広告とスマートフォン広告の比率は既にスマートフォンが多くなっている。日本通信販売協会が示した調査結果（第24回全国通信販売利用実態調査報告書）では、2016年の調査ではじめて、女性によるモバイル（タブ

レット含む) を介したネット注文がPCを上回る結果となった。マス4媒体よりもインターネット、さらにはモバイルの時代であることは明らかである。

オムニチャネルについての企業活動としても、様々なケースが報告されている。アプリをいち早くリリースした(株)良品計画社(「無印良品」ブランド)の取り組み、来店前から顧客が情報をアプリ上などで「クリップ」してもらい、テナントへの来店を促す(株)パルコの取り組みなどである。

上記の数字と企業事例からは、普及したスマートフォンもしくはそのアプリを用いた、購買もしくは情報探索などが非常に重要となっていることがわかる。「ショールーミング」と「WEB ルーミング」も現在では当然の行動となっている。こうした時代の劇的な変化に合わせた消費行動の理解や、オムニチャネル戦略の議論が求められる。

2-2. 既存文献レビュー

本要旨では誌面の都合上、既存文献の列举を省き、レビュー論文である Lemon and Verhoef (2016) をもとに概念整理を行ってゆく。オムニチャネル環境下における消費行動を空間と時間という観点から整理し、チャネルの意味、タッチポイント、顧客経験、カスタマージャーニー、エンゲージメントの概念について既存研究の課題などを記す。

先に空間視点からチャネルとタッチポイントについて整理する。そもそもチャネルという言葉は、通常は実店舗やカタログ、コールセンター、近年はWEBサイト/ECサイト・アプリ等を示し、複数の(マルチ)チャネルを利用した顧客の優良性などの議論がなされてきた。従来は「購買チャネル」の意味合いが強かったものが、デバイスの進化と共に、購買を含む「コミュニケーションチャネル」としての意味に広がってきている。

タッチポイントはコミュニケーションチャネルという言葉よりもさらに広い概念であり、企業と顧客の接点全てが範疇に含まれる言葉として用いられる。タッチポイントは4つに類型化がなされており、企業側のマネジメントが可能なタッチポイントとして、自社チャネルを中心とする「ブランド・オウンド」と、パートナーと組むことでアプローチや捕捉などのマネジメントが可能となる「パートナー・オウンド」の2つが挙げられる。企業側のマネジメントが困難なタッチポイントとしては、「カスタマー・オウンド」と、「ソーシャル/外部/独立」のタッチポイントの2つがあるされており、多様なタッチポイント

の中で企業のコントロール下にあるのはごく一部である、と指摘されている。

以上の議論からは、「いつでもどこでも」と言われるオムニチャネル環境下であるが、そもそも自社だけでは捉えきれない消費行動の範疇が非常に大きく存在し、真に「いつ・どこで・どのように」を含めて消費者や顧客の把握やタッチポイントの管理をするためには、自社マネジメントの範疇を出なくてはならないことが理解できる。

次に、オムニチャネル環境下における消費行動を捉える上で重要な概念となっているのが、チャネルやタッチポイントといった空間軸の概念に時間軸を加えた、顧客経験とカスタマージャーニーという概念、そして、経験やその連続の結果として生まれると想定されるカスタマー・エンゲージメントである。

顧客経験は「多面的な構造を持ち、購買プロセス全体を通して発生する、企業の提供物に対する顧客の認知的、感情的、行動的、感覚的、社会的な反応」とされ、企業との何らかのインタラクションであることや、「顧客」という言葉も含めて企業目線の概念であることがわかる。カスタマージャーニーは、顧客経験の企業目線を弱めて消費者目線を強め、さらにタッチポイントにおける企業とのやり取りの前後を含む時間軸を重視する。購買や接触時点に限らず、短期だけでなく長期的ないし数年単位の超・長期的な時間軸を考慮する場合もある。顧客経験とカスタマージャーニーの議論からは、オムニチャネル戦略を採用する企業が自社マネジメントの範疇を出たとしても、ほぼ捉えきれない、もしくはまとめきれないであろう、消費者や顧客の多種多様、千差万別の経験が本質的には議論の範疇であることがわかる。

そして、顧客管理の分野で2010年以降の大きな動向とされているのがカスタマー・エンゲージメントである。態度面と行動面の両面があるとされ、態度面では顧客が企業と能動的に関係構築する動機付けられた状態であり、行動面では（SNS上での反応など）各タッチポイントにおける行動自体を示すことが多い。カスタマー・エンゲージメントの議論においては、取引行動とクチコミ等の取引を超えた行動との関係性、関与や没入、愛着など既存概念との明確な差別化、測定と形成プロセスの可視化、などが現在の課題であり、さらに実務とアカデミアで意味が定まっていないなど、コンセンサスが取れていない状態も課題である。

3. 枠組みと実証

前述した3つの目的と、さらに細分化された目的について実証した結果を示す。誌面の都合上、本要旨では目的1において、1-iと1-iiを併せて記述する。

3-1. 目的1：消費者の情報探索・購買が「いつ・どのように」行われているのかの把握

目的1-i：デジタル化が進んだ現代において、企業サイトから消費者の行動がどこまで捕捉可能かの整理を行う。

目的1-ii：消費者のリアルとネットにおける行動捕捉に関して、現在の利用可能なデータ利用方法に対する課題を提示する。

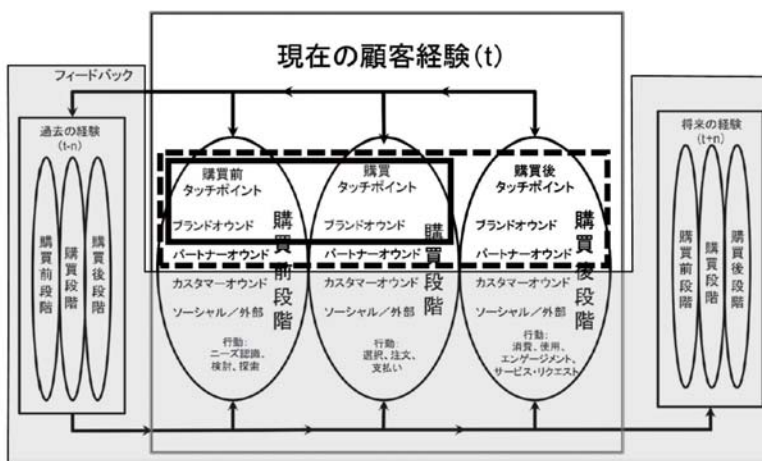
前章で記した4つのタッチポイントを踏まえ、ヒアリングと事例から結論を導く。

基本的にはブランド・オウンド・タッチポイントが自社だけで取得できる顧客の情報ソースであるが、2019年時点では、ブランド・オウンドのチャネルであっても、WEBサイトやアプリの利用ログなどが確認はできていても、その横断的且つシームレスな統合することはできていないところが多いことが、本研究で複数チャネルを有す企業にヒアリングをした結果や二次データから判明した。具体的には、ECサイトと実店舗の顧客IDが紐づいていない、もしくは紐づいてはいてもシームレスにはつながっておらず、それを詳しく分析はしていない、といった状況である。各業界を代表するような企業352社による調査であっても、『「購買チャネルでシームレス且つ一貫した経験を提供できている」という項目に回答をした企業は25%』（Brightpearl and Multichannel Merchant, *The State of Omnichannel Retail: Survey of Leading Retailers*, Dec. 2017）という数字にも現れており、現在の日本の小売業は間違いなくこれよりも低い数字であると思われる。IDが紐づけられたとしても、取得できているはずである過去の顧客の各チャネルの行動を長期間把握している企業、発注数や売上・キャンペーンヒットなどを除いて未来の顧客の行動を予測している企業もまた稀である。

チャネル統合がままならない企業も多い中で、多種多様・千差万別な顧客経験やカスタマージャーニーの理解を実現するためには、システム投資が必要で

ある。しかしブランド・オウンド・タッチポイント「以外」から取得できる情報は、パートナー・オウンド・タッチポイントに頼らざるを得ない。しかしその投資ができる企業は限られ、パートナー・オウンドのタッチポイントと共にシームレスな顧客体験の把握を実現し、カスタマージャーニーを描いている企業はさらに少なくなる。またインターネット上の行動についてはCookie等の技術である程度の把握が可能であるが、それができている企業も一部であり、プライバシーの考慮など時代と共に、もしくは企業によってその利用範囲が変わってゆくが、そうした環境変化に関心が高い企業や担当者も多くはないのが現状である。

以上の議論をLemon and Verhoef(2016)が示す顧客体験とカスタマージャーニーの図に重ねると図表1のようになる。多くは「現在の顧客体験」内に実線としてある、ブランド・オウンドの中にある段階であり、ケースとして取り上げられるような先進企業であれば、パートナー・オウンドを含めた購買の前後、つまり図表1の点線の範疇が把握できていると思われる。過去の顧客体験のデータは把握ができているかもしれないが、長期間それを詳細分析している企業は稀であることと、企業のマネジメント範疇を出た範囲の顧客体験を把握していることも稀であることから、図表1の t-n 期、t+n 期、それにカスタマーオウンドとソーシャル/外部の箇所を網掛けとしている。研究枠組みとしては包括的なフレームワークが提示されているが、現実としては各チャネルの行動は深く・長くは捉えられていないと言える。



図表1 Lemon and Verhoef(2016)の枠組み内で現在企業が捕捉ができている箇所

図表出典: Lemon, Katherine N., and Peter C. Verhoef, (2016), "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing*, 80(6), p. 77 Figure1

目的1-iii：消費者の各チャネルの接触・チャネル間の往来をはじめとした情報探索及び購買までの変遷や、購買後のチャネル利用が「いつ・どのように」に行われているのかの確認

現状を調査会社のシングルソースデータと協力企業の購買とチャネル利用のデータと顧客に対するデプスインタビューから、確認された例を示す。いつ・どのように行われるかを調べることは非常に難しいが、本要旨ではオムニチャネル時代ならではの行動として、①：自社アプリ以外の利用傾向からインセンティブ獲得狙いの層が存在すること、②：消費財購買前後の情報探索の2点について述べる。

①：自社アプリ以外の利用傾向からインセンティブ獲得狙いの層が存在すること

本研究では調査会社のシングルソースデータから、モバイルとPCにおけるWEBサイトアクセスと検索語、利用アプリ、TV視聴、そして一部消費財の購入の把握が可能であったことから、オムニチャネル戦略を実践する小売業が提供するアプリ利用の「前後10分間」の利用アプリやWEBサイトの情報探索から、企業の枠を超えて明らかになった結果を示す。

そのアプリ利用群と全体を比較した結果としては、利用アプリの利用数上位は一般に普及しているSNSアプリやブラウザなどがランクインするが、順位の20～50位ほどに明確な違いが現れ、その小売業のアプリ以外の「ポイント獲得ができるアプリ」がいくつもランクインすることが確認された。チェックインなどの機能利用やログインやメールアドレス登録などの何らかの動作や利用にポイントなどのインセンティブを付けることは広く一般的に行われているが、明らかなポイント等インセンティブ獲得目的の利用者の存在が確認された。また、当該アプリの前後に閲覧しているWEBサイトを確認したところでは、大手ECサイト、GMSのセール情報、大手キャリアのポイントサイトなどが確認され、前後のインターネット利用が低価格検索に繋がる様子が確認できた。これらはオウンドメディアからは探索しにくい範疇であるが、このようなインセンティブ狙い、低価格検索の層の存在を企業側は意識すべきであろう。

次に②消費財購買前後の情報探索についてである。今回分析可能であったサンプル、ビール、チョコレートはWEBなどの情報探索を行いにくいカテゴリ

一である。そこでカテゴリーをチョコレートに絞り、さらに情報探索の可能性が高まるバレンタインデーの前後に期間を絞って情報探索行動と購買行動の関係を時系列アソシエーションによって確認したところ、「チョコチップマフィン」といった具体的な検索や、そこから飛んだと考えられるレシピサイトを確認したあとにチョコレートの購入が起こる（例：レシピサイトをみた人の約4分の1以上がチョコレートを購入している）といった能動的な情報探索の結果としての購買などが確認された。Search Engine Optimization (SEO) の分野では良く知られるが、ブランド・オウンドもしくはパートナー・オウンドに入ってくる検索語句から顧客経験やカスタマージャーニーの把握や類推ができること、検索という行為やその際の検索語句がひとつの起点として参考となることがわかる。

他社アプリや他社 WEB サイトへのアクセスなどは自社では把握しにくい、先の課題であった、自社の範疇を出ないとわからない点のひとつを明らかにしたと言えるだろう。

3-2. 目的2：消費者の情報探索時における快楽性・没入や習慣と、情報探索量や購買・リピート等との関係把握

本節では協力企業のデプスインタビューを中心に調査結果を提示する。目的2に対する結論のひとつは、複数チャネルの利用といったオムニチャネル的行動をする顧客は基本的には売上が高くなるが、デプスインタビューの実施では、高関与と考えられる顧客でも目的の無い来店やチャネルが駆使できていない様子が確認できたことである。

本研究では協力企業のアプリ経由で参加を募った顧客にデプスインタビューが実施できたため、「いつ・どのように」して来店や購買、情報探索などが起きているかを尋ねた。目的3でも後述するが、まず各チャネル利用とRFMなどの既存の顧客指標は相関をすることが確認できている。インタビューに参加するような顧客であるため、当然協力企業に対して高関与であり、過去の売上額も一見顧客に比べれば高い。にもかかわらず、実店舗への来店は「なんとなく」「ふらっと」「特に買いたいものはないが、店内を見て回る」といった発言が多く得られ、アプリ機能や店頭ピックアップなどのサービスを知らないもしくは利用していない人も多かった。さらには参加者の4分の1が、WEB もしく

はアプリの利用頻度よりも来店頻度の方が多いという結果であった。一方で、店舗内で過ごすことが楽しいかどうかを尋ねると、ほぼ全員が楽しいと回答をしていた。

既存研究ではよりチャンネルを駆使して情報を探索し、より高関与で他人にクチコミをするといったエンゲージメントが高い行動をすると考えられており、たしかにそのような顧客も存在する。しかし現実ではまだまだアプリ機能やチャンネルを跨ぐサービスの駆使などは行わない人が多く、機能の告知や利用促進は進めなくてはならないことと、エンゲージメントとしては関与や情報探索の動機が高いとは言えない状態によるチャンネル利用があり、ウインドーショッピングに近い快楽性を実店舗内で感じていることが確認できた。

本研究では他にも、イベントへの参加に関心が高いこと、実店舗が生活動線にあることの影響が大きいこと、小売店の店舗だけでなくその商業施設全体への来店や駅周辺の散策が目的といった、自社の範疇を出た目的を考慮すべきであることなどが確認できている。

3-3. 目的3：オムニチャンネル環境下における消費行動の類型化と経営成果貢献への実証

ここでは協力企業のデータ分析をもとに目的に対する結論を述べる。まず、経営成果の貢献という点から、従来のマルチチャンネル／クロスチャンネル研究テーマのひとつである「複数チャンネル利用顧客の優良性」をオムニチャンネルに援用し、「オムニチャンネル的行動をとった顧客は優良なのか」を確認した。

図表2は、本研究の協力企業のデータにおいて、顧客を評価する上で広く用いられているRFMのうちMonetary（購入金額：ランク10が高く、1が低い）を基準とし、来店頻度（Frequency）と各チャンネル（WEBサイトアクセス、アプリ内機能利用、店頭受取、アプリ起動、特殊業態の利用等）を示したものである。明らかに各チャンネル利用とF・Mの指標は強い関連を示しており、マネタリーと各チャンネル利用数の相関も統計的に有意となる。ここから、直接の購入につながるアプリ利用なども、売上などの成果と強く関連をしていることが確認された。

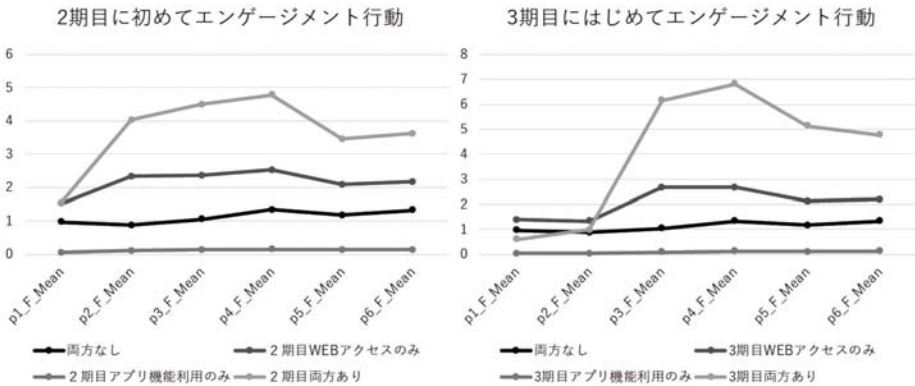
また既存研究からは、マルチチャンネル化（＝複数の購買チャンネルを利用）した顧客が売上額という面で優良となるのは、一点当たりの単価や購入点数など

よりも、来店回数が増えていることが強い原因であることと、複数チャネルを使う以前から来店回数が多い顧客が「マルチ化」することが知られている。そこで本研究ではWEBサイトへのアクセスと、オムニチャネルを代表する行動であるアプリの機能利用という、直接の購入ではない2つのコミュニケーションチャネル利用をエンゲージメント行動とみなし、2つの行動の有無から4つの群を作り、実店舗への来店回数との関連と、そもそも来店回数が多い顧客が複数のコミュニケーションチャネルを利用するかを確認した。

Monetary デシルランク	顧客%	M	F	WEB アクセス	アプリ内 機能利用	ネット注文 店頭受取	アプリ起動 (購買日のみ)	特殊業態 利用	ネット注文
10	10.0%	52.7%	34.2%	50.3%	62.7%	62.9%	39.3%	42.5%	59.6%
9	10.0%	18.2%	19.9%	19.0%	19.4%	17.2%	19.7%	20.9%	19.9%
8	10.0%	10.7%	13.5%	10.2%	9.0%	7.7%	12.6%	12.5%	9.3%
7	10.0%	6.8%	9.9%	6.7%	4.4%	5.3%	8.8%	8.6%	5.1%
6	10.0%	4.5%	6.9%	4.3%	3.3%	2.6%	6.1%	5.4%	2.7%
5	10.0%	3.0%	5.3%	3.3%	0.8%	1.7%	4.6%	3.9%	1.7%
4	10.0%	2.0%	3.9%	2.4%	0.3%	1.1%	3.4%	2.7%	1.0%
3	10.0%	1.2%	2.9%	1.8%	0.1%	0.8%	2.5%	1.9%	0.5%
2	10.0%	0.7%	2.1%	1.2%	0.0%	0.5%	1.8%	1.2%	0.1%
1	10.0%	0.2%	1.4%	0.9%	0.0%	0.2%	1.2%	0.7%	0.0%

図表2 マネタリーデシルランクと各チャネル利用の関連

結果としては、購買チャネルではない複数のコミュニケーションチャネル利用者は、一点当たりの単価や購入点数などよりも、来店回数を最も強く上げることが、基礎集計と回帰分析から確認された。続いて複数のコミュニケーションチャネルを利用する顧客はそれより以前に来店回数が多かった顧客なのかを、3か月間を1つの期として6期に渡る4つの群ごとの来店回数で確認したところ、図表3に示すように、2つのコミュニケーションチャネルを使う以前からそもそもの来店が多い傾向にあることが確認された。WEBサイトへのアクセスとアプリ内機能の利用の2つの行動は事後の来店にも強い影響を与えることがわかり、コミュニケーションチャネルの相乗効果が確認された。



図表3 2期目、3期目にエンゲージメント行動をした顧客の来店回数

また、アプリ内機能の利用にはインセンティブが付与されるものであったが、一部にその機能利用が多く、売上金額が非常に少ないセグメントが確認され、目的1-iiiで示したインセンティブ狙いの層が協力企業の中でも確認される結果となった。

4. コミュニケーション施策

実店舗を有す小売業が前提となるが、オムニチャネル戦略のひとつのカギは実店舗への来店を促進させることにある。その理由として今回、各コミュニケーションチャンネルが来店回数増に繋がり、それが売上増をもたらしていること、来店に対してチャンネルの相乗効果が確認できたことが挙げられる。そしてその来店の施策は、インタビュー結果や調査会社のデータ分析結果を踏まえて考察すると、企業の枠を出て実店舗と関連するパートナーと行うなど、ブランド・オウンドに限らないタッチポイント、顧客経験、カスタマージャーニーを考慮することが重要であるし、インセンティブのみを狙う層にはアプローチをしないことも検討すべきだろう。また、来店をしてもらった顧客や、より売上の高い顧客の来店時の快楽性に応えるための売場の改善・提案、オムニチャネルの駆使を促進するための顧客へのツール利用促進などといった基本的なことも外してはならない。

既にブランド力や広い店舗網を有している協力企業から得られた知見の一般

化など、本研究の課題や限界も指摘できるが、オムニチャネルはまだまだ発展途上、普及の初期段階である。アプリが有す機能も理解促進や接客などの発展を遂げるであろうし、テクノロジーによって顧客の把握は深まり、顧客へのアプローチ方法も広がる一方である。商品、売り場、生活者目線の経験などの基本を外さない上で、顧客の理解と時代に合わせたアプローチを模索することが、より求められていくだろう。

参考文献

- ・ Lemon, Katherine N., and Peter C. Verhoef (2016), “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey”, *Journal of Marketing*, 80(6), pp.69–96.