

デジタル時代のカスタマーエンゲージメント リンナイの顧客マネジメント戦略より



山岡 隆志

名古屋商科大学商学部・大学院教授

やまおか たかし●マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院修士課程修了。早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得満期退学。実業において、大手企業の事業開発室長、関連企業の取締役兼CMOを歴任、全社的な事業開発とマーケティング戦略、デジタル・マーケティングを推進してきた経験を持つ。研究分野は、顧客志向、顧客マネジメント、サービス・マーケティングなど。著書に『デジタルで変わるマーケティング基礎』(共著／宣伝会議)、『顧客の信頼を勝ちとる18の法則 アドボカシー・マーケティング』(日本経済新聞出版社)、訳書に『アドボカシー・マーケティング』(英治出版)など。

実務におけるエンゲージメント評価

ソーシャル・メディアや自社メディアの活用の広がりとともに、実務において「エンゲージメント」という言葉を頻繁に聞くようになってきた。当初は、ソーシャル・メディアのファン数を増やすことに各企業は躍起になった。しかし、ファン数をむやみに増やすより、顧客とのエンゲージメントの必要性が認識されるようになった。エンゲージメントが高まれば、顧客とのコミュニケーションが高まるため、マーケティングに効果がありそうだと実践する企業が増えていったのだ。

マーケティング上の効果を評価するためには、ファン数増加を目指すようなKey Performance Indicator：KPIではなく、「ブランド愛顧」や「購買意向」といった最終的なマーケティング上の目的である、Key Goal Indicator：KGIと呼ばれるものを設定して、経営者にも理解されやすいエンゲージメントのメリットをメーカーは考えるようになる。ここまで、評価体制が確立できている企業は先進的なほうかもしれない。しかし、もっと説得力がある定量的な数値を用いることができれば、エンゲージメント活動をより正当に評価できる。

目に見える形でその効果が実感できれば、ソーシャル・メディアや自社メディアへの投資に説得力が増していくことになる。

また、顧客との関係性に意味を見いだし普及した、リレーションシップマーケティングが生まれてから20年以上たつが、いまだに毎回の販売を重視する営業重視の企業は多い。一方的なメルマガ発信やスマートフォンアプリへのプッシュ通知が、多くの企業から頻繁に送られてくる。これは、長期的な顧客生涯価値 (Customer Lifetime Value:CLV) より、短期的な四半期ベースの売り上げを重視する企業がまだ多く存在するためであろう。

このような現状でも、CLVを最終的に目指す指標として、長期的な利益を見込み、顧客との関係性を重視する企業は存在する。そういった企業の基本的なポリシーは、顧客志向に立脚している。顧客満足を高め、ロイヤルティの醸成に力を入れたマーケティング施策を実施するわけだ。しかし、顧客志向を重視する企業は、CLVだけに立脚していると顧客を過小評価している可能性が高い。これからのデジタル時代の顧客志向企業は、より踏み込んだ顧客評価を

行っていく必要があるだろう。

購買を超えた顧客評価研究

クマーらは、2006年AMA Winter Conferenceにおいて、“THE POWER OF CUSTOMER ADVOCACY”を発表した。企業が顧客を評価する場合、購買情報によるCLVを用いて行っているケースがほとんどであり、購買以外において企業に貢献するカスタマー・アドボカシーを評価することによって、顧客が企業に貢献する本当の価値（The true value of a Customer to the firm：CVF）を計ることの重要性を指摘した。

Kumar et al. (2007)は、購買に直接関係するCLVだけでなく、CRV（顧客紹介価値：Customer Referral Value）を算出して、CLVおよびCRVに基づく真の顧客価値を評価する必要性を説いている。

通信会社のサンプルを利用して、デシル分析によりCLVとCRVの相関分析を行っている【図表1】。これによると、CLVとCRVとの間に相関を見ることはできない。CLVが高い顧客はCRVが高くはなく、CRVが高い顧客はCLVが高いとはいえない。そして、CRVが高い顧客はデシル4～7に集中している。この顧客層は、従来のCLVのみで顧客評価をしていると、真の顧客価値をかなり過小評価してしまう危険性を持っていることがわかる。

高いCRVを持つ顧客を、一般的にはアドボケイトと呼ぶことができ、CLV+CRVで示す真の顧客価値は高い。よって、従来のCLVによって、アドボケイトの顧客価値を評価して

【図表2】顧客紹介価値の計算式

$$CRV = \frac{\text{紹介によって加入した新規顧客のCLV(タイプ1)}}{\text{割引率}} + \frac{\text{紹介なしでも加入したであろう新規顧客のCLV(タイプ2)}}{\text{割引率}}$$

$$CRV = \sum_{t=1}^T \sum_{y=1}^{n1} \frac{(A_{ty} - a_{ty} - M_{ty} + ACQ1_{ty})}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^T \sum_{y=n1+1}^{n2} \frac{(ACQ2_{ty})}{(1+r)^t}$$

T=将来予測に要する期間（例えば年数など）
 A_{ty} = 紹介がなければ商品を購入しなかったであろう顧客yの営業利益への貢献額
 a_{ty} = 顧客yの紹介にかかる費用
 $n1$ = 紹介なしでは加入しなかったであろう顧客数
 $n2-n1$ = いずれにしろ加入したであろう顧客数
 M_{ty} = 紹介顧客を維持するためのマーケティング費用
 $ACQ1_{ty}$ = 紹介なしには加入しなかったであろう顧客の獲得コストの節約額
 $ACQ2_{ty}$ = いずれにしろ加入したであろう顧客の獲得コストの節約額

出所：Kumar, V. et al. (2007), p.142をもとに筆者作図

いと、過小評価している可能性が高いことがわかる。理論上、CRVはCLV以外で顧客価値を定量評価でき得る指標となるため【図表2】、実務においてもCLVとセットで活用できる可能性を秘めている。

そして、顧客マネジメントに関心を持つ研究者らによって、2010年のJournal of Service Research：JSRにおいて、カスタマー・エンゲージメント（以下、CEと呼ぶ）の特集が組まれ、盛んに議論されるようになった。昨今急速に高まっている、購買以外による顧客が企業に貢献する関わりを、多面的に評価しようとする研究である。近年のCE研究は、クチコミ活動、推奨行動、レビューの書き込みなどを、エンゲージメント行動として行動面から規定するもの（van Doorn et al. 2010）、双方向で共創的な顧客体験価値によって発生する心理面から規定するもの（Brodie et al. 2011）、そして両者を取り込んだもの（Kumar et al. 2010）に分けられる。

Kumar et al. (2010)は、顧客が生涯にわたってもたらす金銭的価値（Customer Lifetime Value：CLV）、優良顧客を紹介する顧客の価値（Customer Referral Value：CRV）、有益な情報を発信する顧客の価値（Customer Influence Value：CIV）、そして、企業に製品開発などで有益となる情報を提供する顧客の価値（Customer Knowledge Value：CKV）、それらを統合的に評価するCustomer Engagement Value：CEVを提唱している。

【図表1】CLVとCRVのギャップ（デシル分析）

	CLV	CRV	CLV+CRV
1	\$1,933	\$40	\$1,973
2	1,067	52	1,119
3	633	90	723
4	360	750	1,110
5	313	930	1,243
6	230	1020	1,250
7	190	870	1,060
8	160	96	256
9	137	65	202
10	120	46	166

出所：Kumar, V. et al. (2007), p.143をもとに筆者作図

製造業におけるエンゲージメントの取り組み

これまでCE行動は定性的な評価にとどまっていたが、定量的に評価できる可能性が高まってきた。さらに、CLVを超えた正当な顧客価値評価を導入できる環境も整ってきたといえよう。よって、CEVをマーケティングの中核に導入する企業は、他社に先んじた顧客マネジメント戦略を実践することができ、競争優位を築くことができると考える。

実務におけるCE活動は、サービス業においてイメージすることが容易で導入も進んでおり、CE研究がJSRから広がっていったことは当然の流れである。CE活動は製造業においてもメリットは大きいものと考えられるが、導入についてはサービス業ほど進んでいないのが現状である。

東海地区は、日本を代表する製造業が数多く集積する地域である。その中でリンナイは、名古屋市に本社を置くガス器具最大手のメーカーである。東海地区の代表的な製造業であるリンナイの取り組みは先進的で、製造業のCE活動のお手本になるものと考え、リンナイ株式会社の本社に訪問し、営業本部営業企画部PR室の福本啓史室長、営業本部営業部eビジネス推進室の亀島直人課長から話を伺った。リンナイの取り組みから、デジタル時代における製造業の新しい顧客マネジメント戦略が見えてきた。

メーカーに対して製品改善を願うクチコミ

同社の主な製品は、ガスコンロや給湯器といったガス機器である。主に流通向けに卸しており、直接顧客と関わることは修理のときぐらいであった。リンナイのような大手のガス機器メーカーが先進的なデジタル・マーケティングを駆使していると想像する人は少ないのではないだろうか。2006年にサービスを開始した電子商取引（EC）サイト「RSTYLE（リンナイスタイル）」を使った取り組みが面白い。現在の会員数は約65万人に達しており、ここに集まるデータを、リンナイはさまざまな意思決定に役立てている。流通を介して製品を販売するメーカーではあるが、顧客と直接関わることにより販売を超えた顧客価値の活用已成功している。

販売するものは自社製品にとどまらない。コンロのお掃除グッズやお鍋などのキッチン用品などリンナイ製品と一緒に

使ってもらう便利な他社製品を数多く揃えている。さらに、コラムにも力をいれており、お掃除の専門家と提携して数多くのお掃除法を掲載するなどコンテンツが充実している。ポイントプログラム、クーポン、キャンペーンなどの販売促進活動も積極的に取り入れている。顧客に自社製品を販売するECという位置づけではなく、顧客の生活文脈にうまくリンナイが関わり、顧客の活動を活性化させ、顧客体験を支援するプラットフォームとなっている。

このECサイトの売り上げの主力は交換部品であり、リンナイにおける部品の売り上げの25%がECサイト経由となっている。「交換部品で儲けるつもりはなく、返品は快く受け付けている。部品で喜んでもらって、お客さまのロイヤルティを上げ、長期的な関係性構築を目的にしている」（eビジネス推進室の亀島直人課長）。

交換部品というニッチで地味な製品にもかかわらず多くのクチコミがされている。このクチコミの中身を分析してみると通常のECサイトのものとは大きく異なっていることがわかる。一般的なECサイトでのクチコミは、次に購入を検討している人向けに、製品を利用した感想などを投稿している場合が多い。一方、RSTYLEに投稿されているクチコミは、

【図表3】グリルプレートのレビュー



出所：RSTYLE サイト

リンナイ製品に対する改善を要求するものが多いのだ。

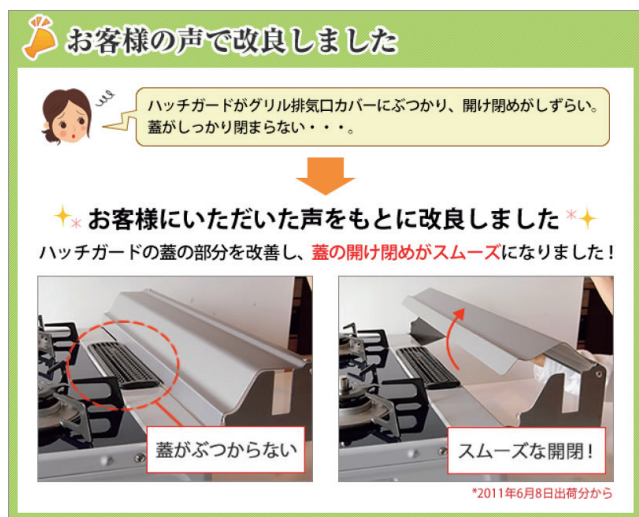
メーカーが直接運営するEC サイトであるからこそ、意見を伝えれば製品の改善につながると期待する顧客の意思が表れている。よって、クチコミの中身はある程度の分量でしっかりした内容のものが多い。例えば、コンロ周辺の部品に対して、それぞれ100件以上のクチコミが入っているから驚きだ。「グリルプレート」の部品のクチコミは、2,446件も入っている【図表3】。

製品改善への活用

この貴重な顧客の声を生かすため社内向けのクチコミ閲覧サイトが構築されている。このサイトでは、各部署が関係するクチコミをすぐに確認できるように情報が整理されて掲載されている。給湯器、暖房機、コンロ、サービスといった製品カテゴリごとに振り分けられ、迅速に製品開発に生かされる仕組みが構築されている。まさに、積極的にCKVを活用しているのだ。

「それまでは、顧客が実際に製品を使用した感想や体験を語った生々しい声を聞いたことがなく、スムーズに製品開発のプロセスに反映するには困難を要した」(PR室の福本啓史室長)。しかし、今ではクチコミの声を生かした製品改善が数々生まれている。改善された内容は、R.STYLE

【図表4】 ハッチガードの改良



出所：R.STYLE サイト

【図表5】 魚としての改良



出所：R.STYLE サイト

で公開されている。

例えば、テーブルコンロのハッチガードのふたが排気口にぶつかっていた。それをぶつからないようにスムーズに開閉できるように改良した【図表4】。ほかには、「魚とって」と呼ばれるガスコンロのオプション品がある。以前は切り込みが浅くうまく魚がすくい上げにくかった。切り込みを倍入れることにより、容易にすくい上げやすくなった【図表5】。こうした改善施策は、当初は不具合をメーカーとして認めることになることと掲載を危惧する社内の声もあったが、きちんと改善した姿勢を示すことが顧客からの信頼につながると判断し、積極的に公開をしている。

新製品開発への活用

既存製品の改善だけでなく、顧客と共に創り上げた新製品がある。かわいいコンロが欲しいという若い女性の要望に応えた「HOWARO (ホワロ)」である。通常のテーブルコンロは汚れが目立たない黒やグレーの色を採用しているが、他の家電とも色が合わせやすく、キッチンで美しい存在感を持つ白を基調とした筐体となっている。HOWAROの販売ルートはインターネットのみの限定販売である。

これまで2度のマイナーチェンジをしているが、これにも購入者の声に基づいた改善を施している。2015年4月に発売した第3世代のHOWAROでは、さまざまな改善がなされた。その中の改善の一つに、バーナーリングとトッププレ

【図表6】第3世代HOWAROの改善例



出所：HOWARO専用サイト

ートが一体化されワンピース仕様となり、お手入れが格段に楽になったものがある。耐久性に優れたホーロー素材で、凹凸が少ないため、ゴシゴシ拭かなくてもサッと一拭きで汚れが落ちるようになった【図表6】。こういった顧客の声に真摯に向き合った結果、第3世代のHOWAROは前年比で4倍以上の売り上げとなりヒット商品となっている。

その後、シンプルデザインを進化させ機能性に優れた「Seiso（セイソ）」(2015年1月に限定販売数量に達したため販売終了)、プロ厨房のような家庭用ガステーブルコンロの最大火力を実現している（※2017年4月現在 リンナイ調べ）「Vamo.（バーモ）」を顧客の声をもとに製品開発し、インターネット限定販売で売り出し好評を得ている。Vamo.の専用サイトでは、購入者から寄せられた実際にVamo.を使用している様子が掲載されており、メーカーと顧客との共創感が生み出されている【図表7】。

こうした実績の積み重ねにより、新製品開発において顧客の声を重視する文化が社内にも浸透していった。ECサイトのプラットフォーム上で顧客とメーカーが直接つながり、製品開発、販売、アフターサービスの一連の活動が提供さ

【図表7】Vamo. ユーザーからの投稿



出所：Vamo.専用サイト

れることにより、ロイヤルティ顧客の醸成に寄与している。

このように、リンナイの製品開発においては、CKVを積極的に活用して、購買以外の顧客価値をうまく企業活動に取り入れている。CEVの中で、CKVが最も定量評価しにくい顧客価値となるので、本格的に導入できているケースはそれほど多くない。しかし、製造業においては、CEVの中でCKVが事業の中核に直接寄与するものになるので、最も大きな効果につながる可能性を秘めている。CIVの取り組みから誘発されて、CKVのさまざまな活用が生まれているところが、製造業でのCE活用の特徴的な部分である。リンナイの取り組みは、製造業が目指すべきCKV活用法の一つのお手本を示しているといえよう。

顧客紹介を誘発する製品プラットフォーム

CRVの事例として、リンナイが提供する最上位のガスコンロ、「DELICIA（デリシア）」が興味深い。2016年に専用の

アプリが提供され、3万人がこのアプリをダウンロードしており、その中の1.5万人はアプリを使って実際調理をしているという非常に高いアクティブ率を実現している。DELICIAのような他にはない高品質な製品は、他者への紹介対象になりやすい。それに加えて、スマートフォンアプリのプラットフォームが加わることで、他者推奨がオフラインとオンラインの両面から相乗的に発生しやすい環境が構築されている。

このアプリには、リンナイのサイトで紹介されている、さまざまなプロが監修するDELICIAを使った料理レシピが登録されており、Bluetooth接続でレシピの情報がコンロに渡り、自動で火加減が調整され、調理が終わると火が消える。アプリ経由で取得したデータは蓄積され、今後の新しいレシピ開発に役立てられている。

DELICIA購入者にキャンペーンを実施すると、購入者の約半数が参加する。このキャンペーン参加者からさまざまな顧客情報を入手して分析に役立てている。シナジーマーケティング社が提供する「iNSIGHTBOX（インサイトボックス）」を使って、顧客の価値観分析が行われ、DELICIAのユーザーは、「ホームパーティ好き」「和食好き」「ほかから薦められたものを好む」という価値観が浮かび上がってきた。この分析結果を生かして、ホームパーティのシーンを使ったCMを作成し、アプリに和食やパーティ向けのレシピを多く用意するなど、プロモーションや製品開発に役立てている。

キャンペーン応募者には特典として5,000円のクーポンがプレゼントされ、その内8割以上の方がクーポンを使用しており、関連グッズなどがよく売れている。そして、ユーザーは、アプリからレビューを書くと、今度はポイントが付与される仕組みだ。クーポンは高い利用率を上げており、顧客とリンナイとのタッチポイントの創造に役立っている。

最後に

次のコンロの買い替えまで10年ほどの歳月があり、その間どのように顧客接点を構築して、リンナイとの関係性を創り上げていくかを追求した結果、このような取り組みが実現している。多くの内容のあるレビュー登録によるCIVの活用、製品改善とゼロからの新製品開発へのCKVの活用、そし



リンナイ株式会社 営業本部営業企画部PR室の福本啓史室長（右）、営業本部営業部eビジネス推進室の亀島直人課長（左）

て、高品質な製品向けの専用のアプリを開発することによりオフラインとオンライン両面から他者推奨を誘発するCRVの活用といった、CIV/CKV/CRV全てがうまく活性化できている、統合的なCEVの活用に成功している。

理論的には、CLV以外の顧客価値においても定量評価できる環境は整いつつある。企業の取り組みとして、CLV/CIV/CKV/CRVを統合的に推進している企業は、CLVを超えた顧客価値評価を定量的かつ統合的に評価する段階に入っていける、予備軍と位置づけることができるのではないだろうか。

【参考文献】

- Brodie, R. J. et al. (2011), "Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research," *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Kumar, V. et al. (2007), "How Valuable Is Word of Mouth?," *Harvard Business Review*, October, 139-146.
- Kumar, V. et al. (2010), "Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value," *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- van Doorn, J. et al. (2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions," *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.