

化粧品ビジネスにおけるデジタル・マーケティングに対する予備的な考察：
フロントランナー企業の取り組み

朴 熙成

福岡女学院大学紀要

国際キャリア学部編抜刷 Vol. 6, 2020

化粧品ビジネスにおけるデジタル・マーケティングに対する予備的な考察： フロントランナー企業の取り組み

朴 熙成

要 旨

本研究では、まずデジタル時代における企業のマーケティングの変革を考察する。そのため、デジタル・マーケティングの背景を述べた上、その定義と概念をベースに述べる。次に、デジタル・マーケティングと顧客経験の関係を解明する。そのため、カスタマー・ジャーニーについてレビューし、その概念を明らかにする。顧客経験やカスタマー・ジャーニーに注目しながら、企業のカスタマージャーニー把握の解明のため、商品購入前の瞬間である SNS の検索行動と顧客経験の管理で顧客が商品購入に至るプロセス、さらに購買後の消費者行動を考察する。最後に化粧品ビジネスにおけるフロントランナー企業のデジタル・マーケティングの先進的な取り組みを事例分析する。

分析の対象はグローバル大手老舗ブランド企業であるロレアルを 2 次データに基づいて探索する。ケースにおいては、ロレアルが提供するデジタル・デバイスの活用で顧客の購買意思決定のプロセス（カスタマージャーニー）を考察する。次に、企業は顧客の消費行動からデータを収集し、個客マーケティング(Precision Marketing)を展開、データドリブン企業（Data-Driven Company）へ進化していることを明確にする。また、自社デバイス（の活用で顧客の満足度 Tutorial, Try on, Share, AI, BoT, AR/VR）を高め、顧客の取り囲み（Loop）で顧客ロイヤルティを高めていくプロセスを考察する。最後に、デジタル・マーケティング・フロントランナー企業であるロレアルが取り組んできている一連のプロセスから、今後の向かうべき方向性を提示する。このケース分析を通して、カスタマー・ジャーニーと顧客経験の究明が可能になる。

キーワード：デジタル・マーケティング、タッチポイント、
カスタマー・ジャーニー、顧客経験、ロイヤルティ・ループ

I はじめに

インターネットやウェブ、デジタル・メディアの登場は、ビジネスやマーケティングに大きな転換を求めている。今や何十億の消費者は商品検索、エンターテインメント、友人との連絡などでデジタル機器を活用しており、消費者の購買行動や企業のマーケティング活動は激変している。このような状況で企業の成長・発展のために、ウェブ、email、モバイル、インタラクティブ・TVなどのデジタル・メディアに適用できる最新の知識を獲得し、それを実践していく必要がある。すでに化粧品、ファッション、家具などの小売業ではブランドの認知、商品探索、商品購買にVR (Virtual Reality = 仮想現実、以下 VR)、AR (Augmented Reality = 拡張現実、以下 AR)、AI (Artificial Intelligence = 人工知能、以下 AI) などのデジタル技術を駆使し、新しい顧客体験ができるサービスを提供している。このサービスの経験で、企業は顧客が店舗訪問できるように誘導したり、あるいは顧客が店舗訪問せずにもオンライン上で商品のトライオンができ、即座にネットで商品購買ができるようにしたり、商品の購買に結び付けているケースが増えている。一方で、蓄積されるデータ量は加速度的に増加しており、それを上手く使えるなら商品開発やマーケティングに有効に活用できる。企業のデジタル・マーケティングの実現で消費者にはよりよい購買体験の提供ができ、また企業には消費者の購買行動分析が可能になる。

多くのビジネスではデータ分析、AIなどのデジタル技術を活用するのが当たり前のようになってきている。既存のリアル店舗の運営方法やサービスから、IoT (Internet of Things = モノのインターネット、以下 IoT)、クラウドコンピューティング、AI、ビッグデータソリューションなど ICT フラットフォームを構築・活用する企業が市場をリードしていく。

化粧品ビジネスにおいても、製造する商品、顧客サービス、顧客コミュニケーションに変化が起きており、今までの対面サービス中心の店舗販売から e コマースのようなオンライン店舗へと流通方法が転換しつつある。百貨店、ドラッグストア、免税店など流通チャネル別パートナーとの連携ならびにアマゾンや楽天など e コマース^{#1)}の連携も強化が必要になっている。

このように化粧品ビジネスにおける今現在起きつつある変化とこれから起きる変化のメインストリームは、まずパーソナライゼーション、つまり個客のニーズ

に答える商品プロモーションや個客に対するカスタマイゼーション商品の提供ができるかであり、次に、商品に顧客の経験サービスの提供ができるかという二点を指摘しておきたい。多くの大手ブランド化粧品企業がすでにデジタル技術を活かした多様なサービスを試みており、それぞれの企業が斬新なアイデアと顧客サービスで顧客から大きな反響を受けている。しかし、企業が労力を注いでいる反面、必ずしも商品の購買につながっていない場合もあるという課題が残る。にもかかわらず、化粧品ビジネスにおいては、商品使用の消費者の多くがミレニアル世代やZ世代で、この年齢ゾーンはこれからもメイン消費者になることを考えれば、デジタルを最大限に活用した多様な試みは今後も継続的に取り組む必要がある。

I-1 本研究の目的

本研究では、まずデジタル時代における企業のマーケティングの変革を考察する。そのため、デジタル・マーケティングの背景を述べた上、その定義と概念をベースに述べる。次に、デジタル・マーケティングと顧客経験の関係を解明する。そのため、カスタマー・ジャーニーについてレビューし、その概念を明らかにする。顧客経験やカスタマー・ジャーニーに注目しながら、企業のカスタマー・ジャーニー把握の解明のため、商品購入前の瞬間である SNS の検索行動と顧客経験の管理で顧客が商品購買に至るプロセス、さらに購買後の消費者行動を考察する。最後に化粧品ビジネスにおけるフロントランナー企業のデジタル・マーケティングの先進的な取り組みを事例分析する。

ケースの対象はグローバル大手老舗ブランド企業であるロレアルを探索する。ケースにおいては、ロレアルが提供するデジタル・デバイスの活用で顧客の購買意思決定のプロセスであるカスタマー・ジャーニーを考察する。次に、ロレアルは顧客の消費行動からデータを収集し、個客マーケティング (Precision Marketing)^{注2)}を展開、データドリブン企業 (Data-Driven Company) へ進化し

^{注1)} e コマースに関する詳細情報は「平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査)」を参照にされたい。日本の2018年度化粧品・医薬品 e コマース化率は5.8%となっており、市場規模は小さいものの今後拡大していくと予想される。

^{注2)} Nielsen 報告書“A Digital Giant Awakens”を参照にされたい。SNS データ分析から顧客購買経路の把握が可能で、また個客だけコミュニケーションが可能である。

ていることを明確にする。また、自社デバイスの活用（Tutorial, Try on, Share, AI, BoT（robotの略称、以下BoT）、AR/VR）で顧客の満足度を高め、顧客の取り囲み（Loop）で顧客のロイヤルティを高めていく。最後に、このデジタル・マーケティング・フロントランナー企業であるロレアルが取り組んできている一連のプロセスから、今後の向かうべき方向性を提示する。このケース分析を通して、カスタマー・ジャーニーと顧客経験の究明が可能になる。

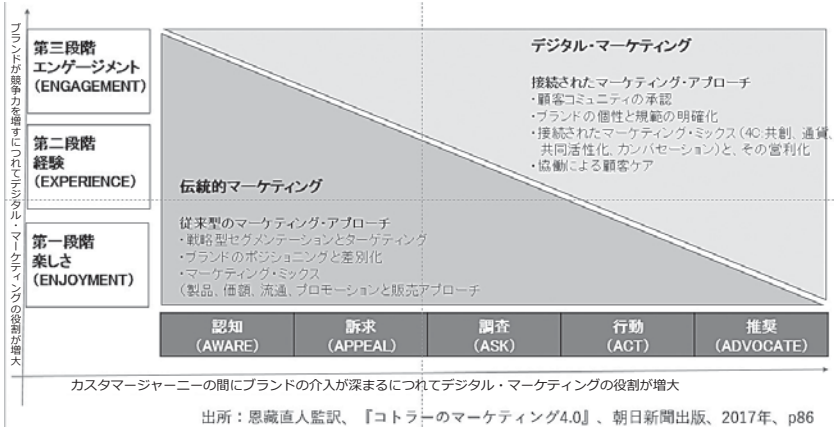
I-2 伝統的なマーケティングからデジタル・マーケティングへの変換

伝統的なマーケティングの基本は、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）とマーケティング・ミックスの設計・実行を行うことがマーケティングの土台になる。フィリップ・コトラーのSTPマーケティングでは、体系的な市場の分析と予測に基づく統合的な計画の立案と執行が企業活動の基軸として提示されている（Kotler2000）。

これに対して、デジタル・マーケティングでは、伝統的なマーケティングの土台の上に、顧客理解のため、ビッグデータを駆使した予測が可能になり、個客の好みに合わせた商品の推奨が目の前の瞬間に適用できる。デジタル機器の普及やデジタル技術の発達によって企業は過去と異なるマーケティング環境に適応しなければならず、消費者の心理的変数、購買者の動機づけや行動様式の理解が必要になる。

コトラー（2017）は『マーケティング4.0』で、伝統的なマーケティングでは、新聞、TV、ラジオ、雑誌、交通広告、屋外看板などを主にプロモーションで活用しており、一方、デジタル・マーケティングでは、ネット広告やウェブサイト訪問、eコマースで商品購入などを顧客との協働へのアプローチに活用すると説明している。この役割の変換から、企業がビック・データを分析し、顧客ニーズに答えるカスタマイズド商品やパーソナライズド商品などにどの程度機敏に対応するかが成功のカギになることがみえてくる。伝統的なマーケティングから新たな顧客経験や顧客エンゲージメント活動を重視しているデジタル・マーケティングへ大きな変化が起きているが、伝統的マーケティングとデジタル・マーケティングは共存すべきであると指摘している。なぜなら伝統的マーケティングであれ、デジタル・マーケティングであれ、その土台は変わらないためである。すでに顧客経験や顧客エンゲージメントを強化するため、企業にはSNSマーケティング

図1 伝統的マーケティングとデジタル・マーケティングの役割の交代



やインフルエンサー・マーケティングなどの活用が数多く用意され、プロモーション効果の拡大につながっている。

コトラー（2017）は、また、デジタル化の進展で、企業と顧客のオンライン交流とオフライン交流を一体化させるマーケティング・アプローチが重要であると提唱している。そこで、顧客はどのような道筋をたどって商品を購入するかを理解することが重要であり、その中核的概念の一つがカスタマー・ジャーニー（Customer Journey）であるとしている。カスタマー・ジャーニーは、顧客が製品やサービスを知り、購入・推奨に至るまでの道筋である。マーケターの役割は、製品の認知から最終的に推奨に至るまで、カスタマー・ジャーニーの前・間・後、顧客の道案内をすることであると指摘している。

伝統的なマーケティングでは、あるブランド商品を認知している顧客のうち、何人かが検討し、そのうち何人かが購買行動を起こし、さらにそのうち何人かが推奨するというのが一般的であった。顧客が商品を購入するまで購買意思決定プロセスにおける顧客数の変化は漏斗型であり、顧客導線を構築する購買行動を表すマーケティング・ファネルと呼んでいる^{注3)}。この消費者購買意思決定モデルとしてのマーケティング・ファネルは、St Elmo Lewis が AIDA (Attention, Interest,

^{注3)}「1からのマーケティング」P62を参照にされたい。

Desire, Action) モデルを提唱し、AIDMA (Attention, Interest, Desire, Memory, Action) モデルへ発展している。このモデルは、消費者の商品購入までの意識の遷移を図式化したもので、消費者の購入プロセスは必ずしも直線状のものでなく、複雑化している^{注4)}。さらに AISAS (Attention, Interest, Search, Action, Share) モデルが提案されており、デジタル社会における消費者による購買意思決定プロセス (購買後も含む) を様々な角度からとらえたものがある。

化粧品ビジネスにおいては、顧客のカスタマー・ジャーニーの把握が重要となっている。今日、顧客は购买前にブランドの評価や価格をネットでチェックし、購買後にブランドの消費経験や店舗の評価をネットに書き込むなど以前にも増して複雑な購買行動をするようになってきた。企業にとって多様化するタッチポイントに対応した顧客経験やカスタマー・ジャーニーをどのようにオペレーションし、マネジメントするかが重要なテーマとなっている。

I-3 デジタル・マーケティングが求められている背景

加速するデジタル環境の変化やデジタル・テクノロジーの発展は消費者のライフスタイルを大きく変え、マーケティング環境も大きく変わっている。

従来の消費者は必要なものを店舗に行って購入し、現金かカードで支払いを行い、自宅に持ち帰るパターンであった。しかし、今日の消費者は、必ずしも店舗に行かなくても、eコマースを利用した購買が可能である。

今まで生産者にあったパワーが消費者の側に移っている。消費者はさまざまなデジタルツールを活用し、必要なものを、ほしい時に検索し、また安く購入できるようネットで商品やその価格を比較し、欲しい商品を自分の玄関先で受け取る。商品情報の入手方法の多様化、購買方法の多様化により、消費者の消費行動も大きく変わってきており、企業のマーケティングにおいては消費者の心理と行動パターンの分析が重要になっている。

デジタルネイティブであるミレニアル世代やZ世代の顧客は、ビューティに高い関心を持ち、消費意欲も高く、ニーズよりウォンツで新しい商品やサービスを求めている。この世代の顧客は、オンライン依存度が高く、オンラインで商品情報の検索や、商品の価格を比較し、モバイルで必要な商品のトライオンを行い、

^{注4)} David Edelman (2010). "Branding in the Digital Age" を参照にされたい。

お気に入り商品は即座に購入する。その商品の情報を友人や家族とシェアしたり、推薦したりと今までと違った顧客経験を求め、楽しんでいる。さらに顧客は、自分にフォーカスしたカスタマイズした最適化商品、自分だけにパーソナライズされたコミュニケーションを求めており、企業成長のためには顧客のウォンツに沿った商品・サービスの提供が重要になる。したがって、多くの大手化粧品ビジネスではリアル店舗だけでなく、オンライン上でYouTube Tutorial ビデオ、Facebook、Instagramなどを存分に利用し、自社商品やサービスの紹介をしている。このような変化で競争はますます激しくなり、今後も成長していくためには、優れた新しい商品や分かりやすく、楽しいサービスを開発・提供していくことだけでなく、パーソナライズされたコミュニケーションを提供することが求められている。

このような背景は、上でも述べたように、ITやデジタル技術の発達とともに、ボーン・デジタル世代が購買力を持ち、消費の主流になってきているからである。スマートデバイスの普及で小売業における新しいデジタル・マーケティングの取り組みが活発化しているが、まだ双方向のチャネルとして活用できているとは限らないというのが現状ある。ミレニアル世代やZ世代の商品選択に役立つ顧客経験を強化する顧客中心のデジタルコンテンツや動画が多数ある。オンライン上でもショッピングしやすい便利さだけでなく、信頼できるブランドから商品の試着ができるサービス、そのトライオンの楽しさのシェアなど、斬新で多様な商品やサービスを通じて企業は顧客経営の増大と顧客エンゲージメントのために顧客とのタッチポイントを拡大している。

顧客の変化をいち早く察知していれば、新しい経験を求めている顧客に多様なサービス提供を通じて、顧客が求めている商品購入につなげることができる。そのためには、競争が激しい中でも、他社商品やサービスと異なる差別化が肝要である。この変化に対応するために企業にとって喫緊の課題は、新しいデジタル技術、例えIoT、AI、AR/VR、Big Dataなどを駆使できる従業員の教育や育成である。

この一連の流れは、企業と消費者の力関係の変化を表している。今までは企業がよいと考えた商品を生産し、流通チャネルを経て、消費者に届けるというビジネス・モデルから、デジタル時代においては消費者が求めている商品を顧客が必要な時に提供する。特にモバイルデバイスが消費者に広く普及したことによって

起きている消費者行動の変化に企業のマーケティング活動は大きく変わっている。優れた商品の提供のために研究開発に力を入れてきた研究開発中心の発想から、顧客とのインタラクティブ性を生かした顧客中心のマーケティングへと発想の大転換が求められている。つまり、顧客のニーズやウォンツに沿ったサービスを提供する企業が、顧客と親密な関係づくりや信頼形成ができ、商品購入につながった顧客をリピーターに、そのリピーターを自社商品の熱心な支持者であるロイヤル顧客に変える活動の積み重ねで、ロイヤル顧客をループで取り囲む形で顧客関係形成を可能にしている。

さらに、デジタル・メディアを利用している顧客が残しているさまざまなデータは企業側がそのデータに基づいてマーケティング活動の判断・アクションを起こす手段になる。つまり、顧客をより深く理解し、その個客に焦点を合わせた顧客にとって価値あるブランド経験の提供を可能にする。

すでに SNS 上で多数のプロガーとフォロワーが存在し、化粧品企業は、適宜ブランドごとにインフルエンサーを活用したマーケティングが展開しやすく、その効果も大きい。既存のフォロワーを対象にインフルエンザーと共に制作したメイクアップ・アドバイスやチュートリアルビデオを公開するなど多様なキャンペーンが可能で、それが定番になっている。このような試みは、顧客と企業との長期的で深い関係（顧客エンゲージメント）の構築、行動化の実現で企業の競争優位性につながる。

II 先行研究

II-1 デジタル・マーケティング定義

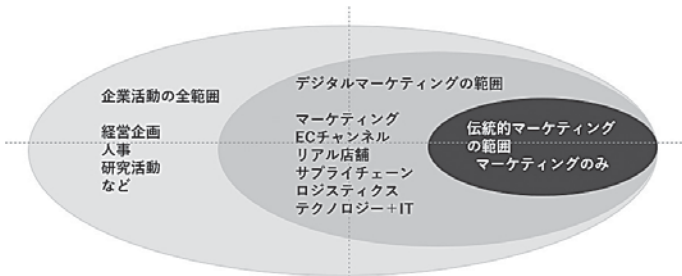
デジタル・マーケティングの明確な定義がされてないにもかかわらず、ことはすでに使われている。その理由はデジタル・マーケティングの取り扱う領域が広範囲で、その手法やツールも多岐に渡っているからであろう。この可動的な状況の中でできた定義を紹介すると、以下のようになる。

まず、デジタル・マーケティングとは広く定義するとインターネットやデジタル・メディアを通じて顧客や潜在顧客とかわるようになる。Facebook、YouTube、Instagram、Twitter、Line などのデジタルデバイスやインターネットを利用するブログ、ツイッター、ブランドコミュニティ運営などあらゆるマー

ケティング、EC チャンネル、リアル店舗オペレーション、サプライチェーンやロジスティクスにおけるデジタル化を指す総称である。数々のビジネスが既存顧客や潜在顧客とつながる手段として検索エンジンや SNS、Eメール、ウェブサイトなどのデジタル・チャンネルを活用していることである。

安藤（2018）は、「デジタルで得られる様々なデータやタッチポイントを活用することをマーケティングのデジタル化、またはデジタル・マーケティングと呼ぶ」としている。デジタル・マーケティングがうまくいっている事例はオンラインとオフラインのメリットを両方とも享受し、それぞれのチャンネルで得た見込み客の情報が集約され、適切なコミュニケーションを取ることで商品購入・リピートに至りやすくする仕組みであると述べている。

図2 伝統的マーケティングとデジタル・マーケティングの関係



出所：『デジタルマーケティングの教科書』、牧田 幸裕、東洋経済新報社、2018、p53

デジタル・マーケティングが現状として企業で活用されており、デジタル化の進展によって、顧客データの活用、顧客ニーズの把握などを行い、顧客経験の提供を行っている。また、EC チャンネルから顧客の購買行動の把握ができ、製品サービスを知った顧客の商品購入・推奨などのカスタマー・ジャーニーにおける顧客行動を、企業は時系列で確認できる。さらに顧客との継続的な関係形成・構築のため、企業のウェブサイト、Facebook、YouTube、Instagram などオウンド・メディア^{注5)}の強化も可能である。効率的に顧客情報の収集や個客に合わせたサー

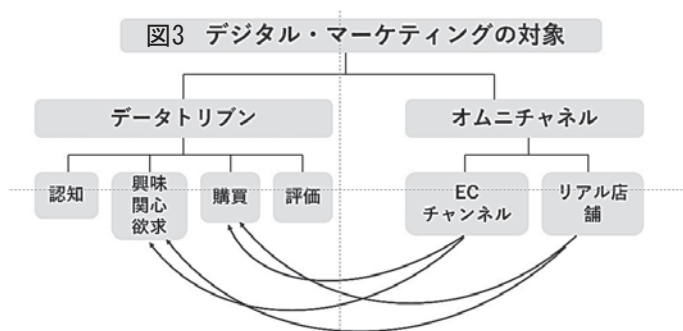
^{注5)} 企業が顧客とコミュニケーションを図る際に用いるもの。

トリプル・メディアは、オウンド・メディア、ペイド・メディア、アード・メディアの3つがある。オウンド・メディアは企業自身が所有するメディアのことを指す。このオウンド・メディアは、トリプル・メディア戦略の中の一つで、トリプル・メディアはカスタマー・ジャーニーの各段階に影響する重要なタッチポイントになる。

ビスが可能になり、企業の生産性向上につながる場合もある。

ここでは、上記の観点を含んでいる牧田(2018)の定義を活用する。牧田(2018)は、「デジタル・マーケティングとはデータドリブンでターゲット消費者へ製品やサービスを認知させ、消費者の購買前行動データに基づいて興味・関心・欲求を醸成し、購買データを取得する。購買データと購買後の消費者の評価データをもとに製品開発、サービス開発への示唆を得る。これらのデータを、ECチャンネルとリアル店舗から取得し、同時に、消費者に最適な購買体験を提供する、一連の活動をいう。これらの活動の目標は、消費者との関係性を深め、最終的に消費者のエージェント（代理人）になることである」と定義している。

この定義を大きく2つに分解すると、ビックデータ分析で消費者を理解し、消費者へのアプローチを決定するデータドリブン領域とECチャンネルでもリアル店舗でも同様の購買体験を享受できるオムニチャンネル領域になる。



出所：『デジタルマーケティングの教科書』、牧田 幸裕、東洋経済新報社、2018、p36

II-2 デジタル・マーケティングの役割

デジタル・マーケティングがうまく機能していくためには、企業中心の明確な戦略を立てることが最優先事項であり、顧客との協働の拡大に対応した顧客中心の戦略が必要である。まず、進むべき方向を明確に定め、素早い決断を下す選択と集中が必要である。その際、CEOの理解とバックアップが必要となる。また、企業と顧客との効果的な関係の展開と顧客コミュニティによる承認が必要な場合もある。以下、デジタル・マーケティングの役割を3つ挙げる。

第一に、企業は顧客のデータを管理し分析するだけでなく、顧客を購買へと誘導する活動や、購買した顧客との関係を維持・強化する活動などを幅広く行う必要がある。マーケティング部門あるいはデジタル・マーケティング部門は、顧客との関係における全プロセスを担っており、こうした活動を、自社サイトウェブやEメール、モバイル、ソーシャルメディアなど全チャネルで、継続的に実行しなければならない。第二に、デジタル・マーケティングの重要性が高まったことで、企業はこの分野へのIT投資を増やしている。これに伴い、マーケティング部門の責任者でCMO (Chief Marketing Officer) やデジタル責任者であるCDO (Chief Digital Officer)²⁶⁰⁾の役割は重くなっており、相互の協働が重要になる。特にデジタル・マーケティングを機能させるには、CDOが企業活動の大半を管理する必要がある。第三に、顧客データや顧客経験をうまく管理し、パフォーマンスに結び付けることが必要である。企業コミュニケーション戦略の全体を導くよう判断力が求められ、トップからの権限委譲が必要である。したがって、全社的な理解と協力の連携が必要になる。

ここでは、今まで解明されてきている既存研究の結果を紹介しながら、顧客経験、カスタマー・ジャーニー、顧客購買を考察していく。

II-3 カスタマー・ジャーニー (Customer Journey)

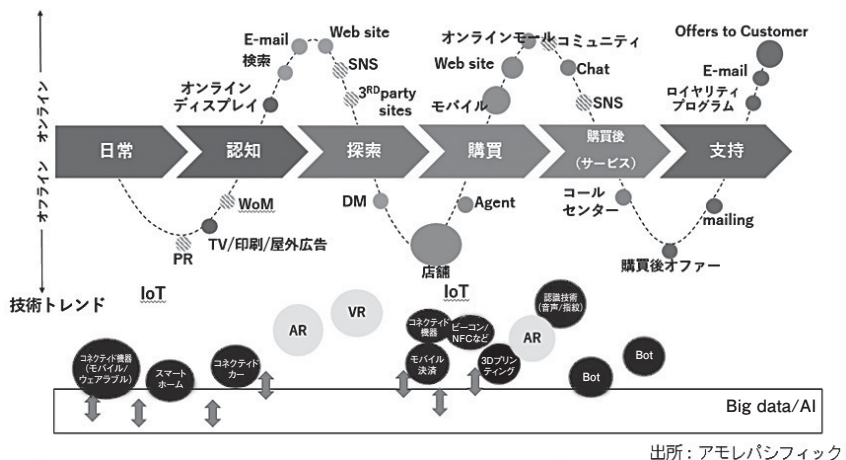
デジタル時代の消費者行動を理解し、顧客の購買意思決定プロセスの各段階と企業との接点を考察するため、デジタル・マーケティングの一部を成すカスタマー・ジャーニーからアプローチする。そして、複雑化する消費者行動の考察のため、顧客経験とカスタマー・ジャーニーのマネジメントの解明を試みる。

企業にとってはポジティブな顧客経験を創造することは重要である。顧客経験の重要性をはじめに説いたのはSchmitt (1999) やPine and Gilmore (1998) である。Pineら (1998) は、今日の社会における経験の重要性を強調し、企業がポジティブかつ永続性のある顧客経験を創造することは企業に利益をもたらすとしている。

次の図から明らかになっているように、デジタル時代における消費者は製品・サービスを選択するとき、どのタイミングでどのような情報を、どのように参照

²⁶⁰⁾ 神岡太郎 (2008)、「チーフ・デジタル・オフィサーの役割」を参照されたい。

図 4 Customer Journey における顧客接点別の新デジタル・テクノロジーのトレンド



しながら商品の購買意思決定をしていくのかが見て取れる。顧客は、認知、興味・関心、検索、情報収集、比較検討、購入、決済、受取、支持、情報共有、支持・拡散の購買前後の一連のプロセスにおいて、あらゆるチャネルを経由している。企業は、それぞれのプロセスでシームレスなサービス提供が肝要である。

多くの情報はすべて製品やサービスと消費者とのタッチポイント（接点）で、デジタル技術によってインターネット上で提供されていると言っても過言ではない。購買意思決定プロセスの各段階で消費者が製品やサービスを探索し、多様なタッチポイントから情報を収集し、購買する。そして商品を使用し、その経験を知人・友人とシェア・推奨するまでの一連のプロセスをカスタマー・ジャーニーである。つまり、カスタマー・ジャーニーとは、ターゲット顧客がどのようなタイミングでどのようなコミュニケーションを通じて働きかけ、どのような態度変容を起こすのかを理解し、計画するための枠組みであり、消費者の購買プロセスを可視化するものである。

コトラーは『マーケティング4.0』で、カスタマー・ジャーニーは認知（Aware）・訴求（Appeal）・調査（Ask）・行動（Act）・推奨（Advocate）の5A^(注7)で構成されていると説明している。それぞれ「認知」は、顧客が他者からブランドについて聞かされたり、たまたまブランドの広告に触れたり、あるいは

過去の購買経験や使用経験を思い出す段階。「訴求」は、顧客がコミュニティの影響を受けながら最終的な態度を決定する段階。「調査」は、カスタマー・レビューをみてブランドの客観的な評価を入手したり、ネットとリアルで価格を調査する段階。「行動」は、ネット通販やリアル店舗でトライアル購買し、サービスを受けたり、苦情をいう段階。「推奨」は、ブランドのリピーター購買、使用、他社に推奨する段階としている。「認知」、「訴求」、「調査」が購買前の瞬間、「行動」が購買の瞬間、「推奨」が購買後の瞬間となる。そして、このカスタマー・ジャーニーは「認知」から「推奨」に向かわせることを究極の目的としている。そして、中村ら（2019）の研究によると購買の瞬間と購買後の瞬間は、これまでもブランドがロイヤルティ顧客に直ちに接する瞬間のために重要視されてきたと述べている。

顧客はカスタマー・ジャーニーにおいてさまざまなチャネル通じて、商品やサービスの提供を受ける購買プロセスを経由するため、それぞれのタッチポイントが連携されていることは重要である。カスタマー・ジャーニーが分断されると、顧客は購入まで至らず、最初からやり直すか、あるいは購入を断念してしまうので、企業にとっては効率性を欠く。

顧客は購買プロセスにおいて、認知から購入、決済、情報共有に至るまで、マスメディアや実店舗、ウェブサイト、SNSなど、あらゆるチャネルを横断して購買体験をする。企業はこの購買経験を、付加価値の高い「コトの消費」として提供し、顧客にとって最適な商品やサービスを、最適なタイミングに、最適なチャネルで提供することが、デジタル・マーケティングでは極めて重要になる。したがって、顧客にあらゆるタッチポイントで一貫した情報提供で顧客は心地よくて快適な購買体験が得られ、企業サイドにおいても効率化が図れる。たとえば、企業は、顧客が最近閲覧した商品やサービスを示したり、過去に一度購入した商品やサービスを提示するなどにより、分断されたカスタマー・ジャーニーを再度つなぐ取組みがされている。

企業はポジティブな顧客経験の創造と提供のために、複数存在するビジネス機能やグーグルなど外部パートナー機能まで含めた統合を促進させている。

¹²⁷⁾ 後述する図5 カスタマー・ジャーニーのマッピングも参照されたい。

II-4 カスタマー・ジャーニーのマッピング分析：顧客視点の理解

顧客経験を研究する際の主要な検討事項は、カスタマー・ジャーニーを理解することである。カスタマー・ジャーニーのマッピング分析は、マルチチャネルとカスタマー・ジャーニー、タッチポイントの理解がどのように顧客経験の設計を容易にすることができるか、そして、新たなモバイルチャネルがどのようにカスタマー・ジャーニーに影響するのかを明確にしている。

カスタマー・ジャーニー分析において、企業は検討から購買、そして今後のエンゲージメントや再購買に至るまでに顧客がどのようにマルチチャネル・タッチポイントと接触・相互作用するかに注目する。分析の目標はカスタマー・ジャーニーを記述し、各段階のタッチポイントにおける顧客の権利と選択を理解することである (Verhoef et al. 2016)。カスタマー・ジャーニー分析は、サービスマネジメントとマルチチャネル・マネジメントの両方に起源を持っている (Bitner et al. 2008; Neslin et al. 2006)。この分析では、顧客の視点からカスタマー・ジャーニーを理解、マッピングすべきであり、それゆえ顧客の意図を理解する必要があるとしている。

図5 カスタマー・ジャーニーのマッピング

	認知 (AWARE)	訴求 (APPEAL)	調査 (ASK)	行動 (ACT)	推奨 (ADVOCATE)
顧客行動	顧客は過去の体験やマーケティング、コミュニケーション、それに他社の推奨から、受動的にたくさんのブランドを知らされる	顧客は自分が聞かされたメッセージを処理し(短期記憶を作ったり、長期記憶を増幅したりする)少数のブランドだけに引き付けられる	顧客は好奇心に駆られて積極的に調査し、友人や家族から、またメディアから、さらにはブランドから直接、追加情報を得ようとする	追加情報によって感動を強化された顧客は、特定のブランドを購入する。そして、購入・使用・サービスのプロセスを通じてより深く交流する	時とともに、顧客は当該ブランドに対する強いロイヤリティを育む。それは顧客維持、再購入、そして最終的には他社への推奨に表れる
顧客 タッチポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・他社からブランドのことを聞かされる ・たまたまブランドの広告に触れる ・過去の経験を思い出す 	<ul style="list-style-type: none"> ・ブランドにひきつけられる ・検討対象にする少数のブランドを選ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> ・友人に電話をしてアドバイスを求める ・オンラインで製品レビューを検索する ・コールセンターに電話する 	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗からオンラインで購入する ・その製品を初めて使う ・問題について苦情を言う ・サービスを受ける 	<ul style="list-style-type: none"> ・そのブランドを使い続ける ・そのブランドを再購入する ・そのブランドを他者に推奨する
顧客感想	あつていい	大好きだ	よいと確信	購入するつもり	推奨する

出所：恩蔵直人監訳、『コトラーのマーケティング4.0』、朝日新聞出版、2017年、p101

カスタマー・ジャーニー・マップ (Customer Journey Map：以下 CMJ) は、消費者が商品とやり取りする際の道筋を理解する際に役立つフレームワークであ

る。消費者が好きなもの、消費者を助けることができるもので、消費者行動の分析ができる CJM は、商品開発のための新しいアイデアを作成し、消費者の満足度を複数回向上させるのに役立つ。新商品の発売の場合、CJM を使用することで、問題のある領域を予測し、誤解がないように事前に準備することができる。CMJ は、モバイルアプリ、WEB サービス、あるいはブランドのような商品やタッチポイントとのユーザー・インタラクションを可視化したものである。

カスタマー・ジャーニー・マップの作成で、消費者の全体像の把握ができ、消費者の行動が明確になる。可視化で課題発見につながる場合もあり、検討を行うことができる。

II - 5 消費者購買意思決定モデル

Lemon & Verhoef (2016) によると、購買経路モデルと顧客体験マネジメントにおいては、AIDA モデルと深い関係のあるとして上、このモデルがマーケティング・ファネルもしくは購買ファネルが最も普及している理論である (Court et al. 2009; DeHaan et al. 2016; Li and Kannan 2014) と説明している。これらのモデルは特に顧客経験を包括的に捉えており、現在カスタマー・ジャーニーと呼ばれている購買プロセスの流れを解明している。

2009年以降、マッキンゼーの報告書でエデルマンは消費者意思決定の旅 (Customer Decision Journey : CDJ) の出現を研究している。これは、消費者がブランド認知から購入やロイヤルティに至るまでに不規則な道を進む場合があり、多くの企業は、顧客維持プログラムとロイヤルティプログラムを増やすことで、単面的な直線形でなく、繰り返しフィードバックを含む非線形のサークル上で消費者行動に対応していることを示している。

エデルマン (2010) は、“Branding in the Digital Age” で、デジタル化がもたらした新しい消費者行動モデルを分析することの重要性を述べている。ソーシャルメディアは消費者がブランドと接する時から購買後商品使用経験をシェアし、ブランドの熱烈なファンになって行くプロセスとそれぞれの段階における消費者とのきづな作りが可能なマーケティングツールである。企業は、ビック・データやアナリティクス能力を開発し、顧客を理解するため、顧客の動きに反応し、その行動を予測、商品の検討から購入へと至る一連のプロセスであるカスタマー・ジャーニーに自社を位置づけることが重要であると論じている。顧客経験が買い

物を通して形成されるため、顧客経験とカスタマー・ジャーニーの把握が重要となっている。

Lemon & Verhoef (2016) は、カスタマーエンゲージメントを、消費者同士の対話や、従業員との交流、社会コミュニティへの参加といった、特定のコミュニケーションを促進するタッチポイントを通して構成される顧客経験から生まれるものと捉えている。また、Lemon & Verhoef (2016) は現在のカスタマー・ジャーニーは、複数のチャネルとタッチポイントが複雑に絡み合いながら顧客と企業との絆づくりをしていると説明している。このカスタマー・ジャーニーに対する理解を勧めるにあたり、顧客経験という概念の理論構築を勧めることが重要であると指摘している。

II-6 顧客経験とカスタマー・ジャーニー

顧客経験への注目が高まる背景には、顧客は現在様々なチャネルやメディアを通じて無数に存在する企業との「タッチポイント」に接することによって、より複雑なカスタマー・ジャーニーを体験しているという事実があり、オムニチャネル管理という新たな課題が台頭してきている (Brynjolfsson et al. 2013; Vergief et al. 2015)。

顧客経験は企業と顧客が特定の場、すなわちタッチポイントによって形成されている点も見逃せない (Homburg et al. 2015)。また、経験は顧客の購買意思決定プロセス、カスタマー・ジャーニーの様々なフェーズに存在する企業とのタッチポイントの集積によって構成されている (Pucinelli et al. 2009; Vergief et al. 2000)。顧客とのタッチポイントの増大とその経験をどのように管理するのか、その能力が問われている。つまり顧客経験とは、多面的な側面を持ち、購買プロセス全体を通じ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、社会的な反応であると結論づけられる。

顧客の経験やカスタマー・ジャーニーを創造、管理し、統制を試みることは複雑化している (Edelman and Singer 2015; Rawson et al. 2013)。

Lemon & Verhoef (2016) は、顧客経験を購買サイクル中の複数のタッチポイントにわたって企業と接触するカスタマー・ジャーニーとして概念化している。この顧客経験は、購買前から購買後までに至るインタラクティブかつダイナミックなプロセスである。このプロセスは外部要因と過去の経験を含み、顧客は各購買

段階においてタッチポイントを経験するが、企業のコントロール下にあるのはごく一部であると論じている。

II-7 カスタマー・ジャーニーにおける購買段階

顧客経験は購買前、購買、購買後の全3段階に概念化できる。今日の研究の多くはカスタマー・ジャーニー全体を調査しているが、購買経験を3つの段階に分けることでプロセスを管理しやすくなる (Howard and Sheth 1969; Neslin et al. 2006; Puchinelli et al. 2009, Schmitt 2003)。また、カスタマー・ジャーニーにおける購買段階の研究は、デジタル環境の変化によって拡張されてきた (Elberse 2010; Manchanda et al. 2006)。

まず購買前段階は、購買取引前の顧客とブランド、カテゴリー、そして環境と相互作用のすべての側面を含む。次の購買段階は、購買の間における顧客とブランドおよび環境とのすべての相互作用をカバーする。3つ目の購買後段階は、購買後における顧客とブランドおよび環境との相互作用を含み、使用や消費、エンゲージメント、サービス・リクエストなどの行動が含まれる。この段階においては製品そのものが重要なタッチポイントとなる。

企業はカスタマー・ジャーニーにおいて、顧客経験が生まれる具体的な要素やタッチポイントに加え、顧客に購買を継続あるいは中止させるトリガー・ポイントを特定していくことが必要である。

カスタマー・ジャーニーの分析で最も発展しているのはマルチチャネル研究であり、カスタマー・ジャーニーの分析、管理、影響に対する重要なインサイトがこの分野からもたらされる。最近では、店舗で探索、オンライン購買を行う“ショールーミング”と、オンライン検索、店舗で購買を行う“ウェブルーミング”を検討することによって、より詳細なパターンのリサーチショッピングを分析してきている (Brynjolfsson et al. 2013; Rapp et al. 2015)。

III ロレアルのケース

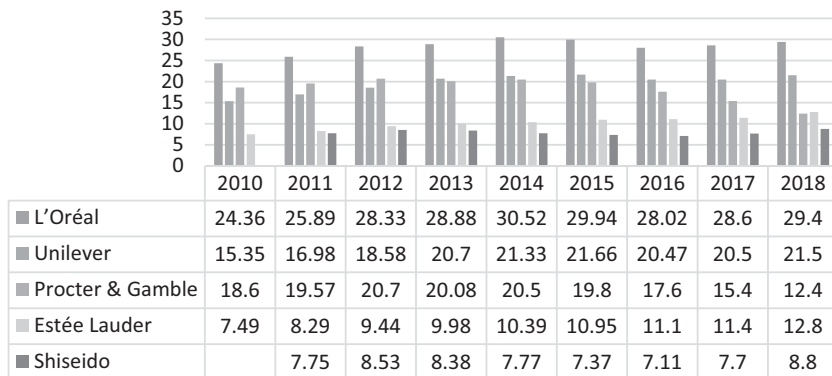
III-1 ロレアルの概要

ロレアルは1909年、フランスで設立された100年以上の歴史を持っているグローバルトップ老舗化粧品企業である。スキンケア (ボディケア、フェイスクア)、

ヘアケア、香水、メイクアップなど、それぞれの商品ごとに色や剤形が異なる多数のブランドと4つのチャネルカテゴリーを持っている。

次の図6はグローバルトップ5企業の売上高を示しているが、ロレアルがグローバル市場を大きくリードしていることがみてとれる。

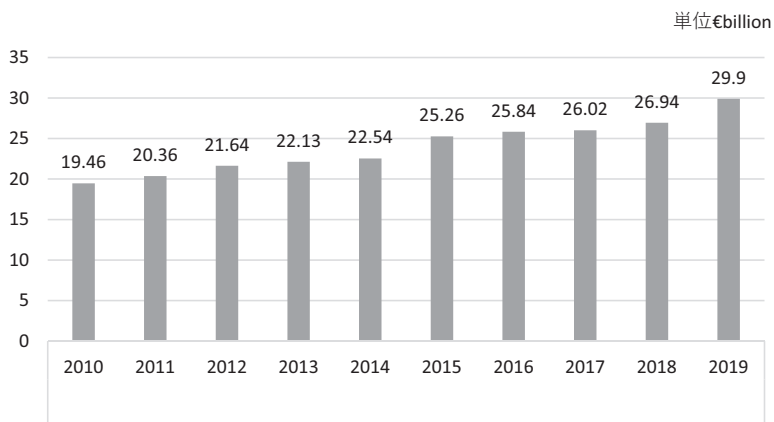
図6 化粧品グローバルトップ5の売上高 単位：\$billion



■ L'Oréal ■ Unilever ■ Procter & Gamble ■ Estée Lauder ■ Shiseido

出所：L'Oréal Annual Report 各年度より筆者作成

図7 ロレアルの売上高の変遷



出所：L'Oréal Annual Report 各年度より筆者作成

ロレアルの2019年売上高は€29.9Billion を誇る化粧品老舗グローバル No 1 企

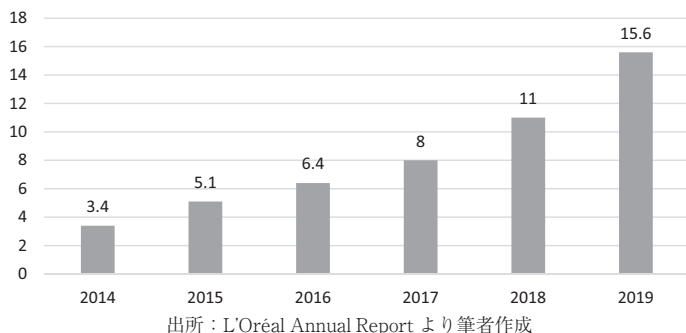
業で25年間トップの座を維持し、持続的な成長を示している。ロレアルは36のブランドと、150カ国に至るまで幅広い地域でビジネスを展開しており、名実ともにグローバル大手多国籍企業である。また、36のマルチ・ブランドを保有しており、流通チャネル別に百貨店やDFS向けのラグジュアリー商品、ドラッグストアやGMS向けのマス商品、ビューティー・サロン向けのプロフェッショナル商品、さらに機能性効果をもつアクティブ・コスメ商品の4つのカテゴリを持っている。このバリエーションに富んだ商品ブランド・ポートフォリオがロレアルの揺るぎない強みになっており、持続的な競争優位の源泉になっている。さらに、グローバルなビジネス展開は、ある地域に経済危機が生じても他の地域で一定の補完ができる。その上デジタル化が進んでいる成長が著しい新興国に焦点を合わせた多様な取り組みをいち早く講じており、今後もグローバルNo1を維持していくことが予想される。またデジタル・マーケティングをグローバルに展開することも他のグローバル・プレイヤーより有利に競争ができる。

Ⅲ-2 ロレアルのデジタル・トランスフォーメーション

ロレアルは2010年「Digital Year」の宣言からデジタル・トランスフォーメーションに力を注いでいる。デジタル・トランスフォーメーションのため、マーケティング活動だけでなく、経営全般の活動を改善して、組織体制から商品企画に至るまでデジタル中心に重きを置いた変化を試みている。eコマースの売上高も着実に伸びており、多額の投資が実を結んでいる。ロレアルはもともとB2B企業であり、生産した化粧品は百貨店・ドラッグストア・外部のECサイトなど多様な流通チャネルを通じて最終消費者へ販売されている。したがって最終消費者の顧客データの把握・収集が容易でないという側面があった。

長年の歴史を誇る老舗ブランド企業は将来を見据えたデジタル・トランスフォーメーションをいち早く読みとり、経時的、組織的な転換を行い、他社より先がけたデジタル戦略は功を奏し（図8）、化粧品ビジネス市場を大きくリードしている（図7）。化粧品ビジネスを展開している企業はどの企業もこれからはデジタル・マーケティングに取り組みざるを得ないし、この大きな変革の流れを受け入れ、今までの流通システムや顧客サービス提供を変えて行く必要性が出てきている。その中ロレアルは今後のデジタル社会への変化を迅速にとらえ、横断的に対策を講じてきた。

図8 ロレアルのEコマース売上高の変遷 単位：％（総売上高）



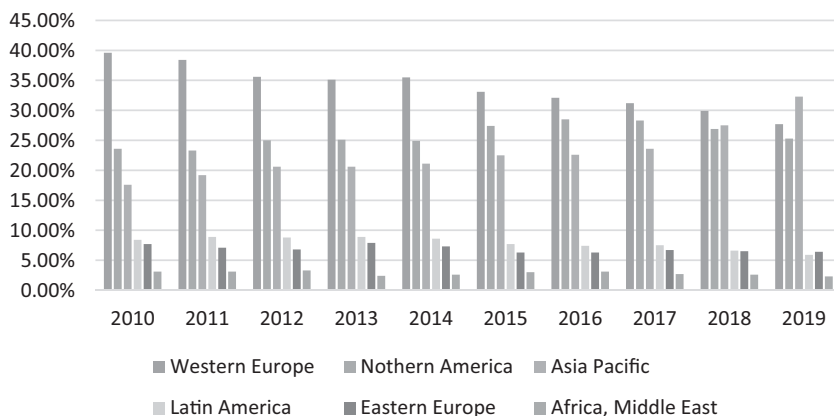
この観点から、グローバル大手老舗のロレアルはデジタル・トランスフォーメーションのフロントランナー企業であると思われる。2019年にはeコマースの割合が全売上高の15.6%にまで上る高い実績を出している（図8）。一方、顧客のタッチポイントにおけるイノベーションだけでなく、企業組織のイノベーションも行っている。何よりロレアルは「研究開発中心」から「顧客中心」のマーケティングへの大転換を進めている。これからは研究開発にもデジタル・マーケティングにも重心が置かれるということである。

今まで化粧品ビジネスは対面サービスが重要な部分を示していた。顧客の皮膚状態、顔の形やタイプによってどの商品、どの色が似合うかをビューティ・アドバイザーと相談しながら商品を購入するのが一般的であった。しかし、モバイルの普及で、消費者は商品・サービスにおけるさまざまなタッチポイントをもつようになった。そして消費者は企業が提供する様々なコンテンツを楽しむ。また、対面サービスを望まない人やハウツをもっと知りたい消費者もいる。そのためにはサービスを提供している企業のアプリをダウンロードし、またYouTubeの動画を参考にしながら自分でメイクアップをしてみる。このニーズから、ビューティ・ビジネスにおいては、自社商品をモバイルで間接的に経験できるARアプリを有効に活用している。消費者がモバイル画面を通じて選択した化粧品で、自分にそのメイクアップが似合っているかどうかをチェックすることもできるし、友人に意見を聞いてみることもできる。また、現在試着している服装に合うかどうか、メイクアップする前にバーチャルでトライオンして試着することで化粧時間の短縮や商品のロスを防げることになる。顧客のニーズに合わせてシームレスな

サービスを提供するというアプリの活用で化粧品企業は持続的な顧客管理が可能になる。

VR、ARを活用したメイクアップシミュレーションがはじめて登場した時、売上高の増加や顧客データ収集に大いに役立つと期待が大きかったが、世代別、地域別に消費者の特徴が異なっていたためすぐにその結果が出たわけではない。しかし、このデジタル時代という大きな流れに沿ったフロントランナー企業の持続的な投資とさらなる経時的なデジタル技術の発達によって、企業パフォーマンスはプラスになり、デジタル部門の投資の実績が堅調に表れている(図8参照)。特に、中国、インドなどの地域の伸びは、欧米地域の成長性の鈍化を十分に補っている(図9参照)。ロレアルは世界のデジタル経済をリードする中国やインド市場に向け、ネットやEメール、モバイルアプリなどデジタル・メディアを用いたデジタルマーケティング戦略を、それぞれの現地市場で強化し、購買力があるミレニアル世代の取り込みに注力している。特にeコマースの強化で、幅広い顧客の各種データを蓄積し、個客の販売動向を分析したマーケティングを展開している。このことが販売増加につながり、業績アップにつながるという好循環を生み出している。

図9 地域別売上高の割合

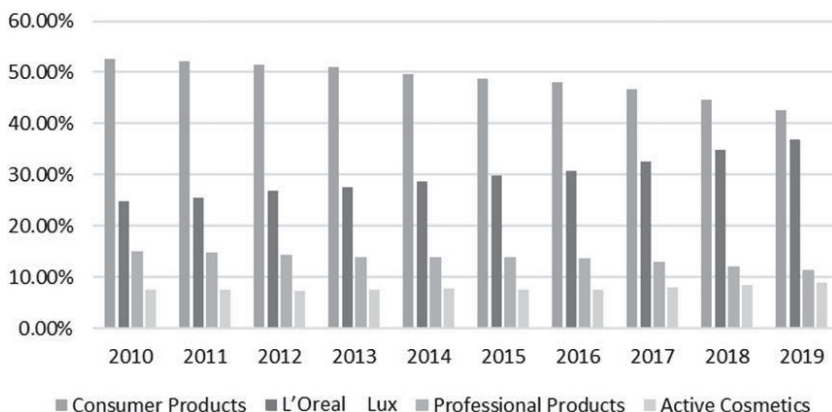


出所：L'Oréal Annual Report 各年度より筆者作成

各部門別の売上高(図10参照)はラグジュアリー商品の伸びが堅調である。それ

は購買力がある中国のミレニアル世代のニーズに合わせた憧れるブランド育成と商品開発、卓越したイノベーション、創意工夫を強調した新しいマーケティングを展開しているからである。このようなロレアルの優れた変化対応力は、中国ビジネス業績の大躍進をもたらし、ロレアル全体のパフォーマンスにもプラスに寄与している。

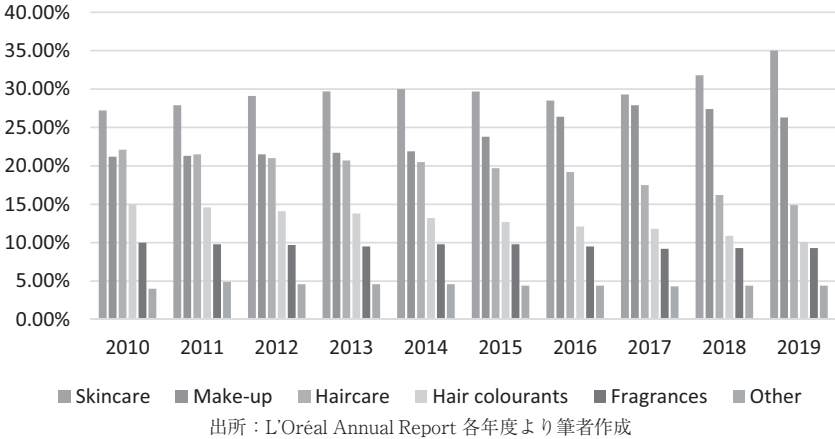
図10 各部門別売上高の割合



出所：L'Oréal Annual Report 各年度より筆者作成

ビジネス・セグメント別売上高の割合からみると、スキンケア商品の伸び率がいち著しい。これは中国市場におけるミレニウム世代もシニア世代もスキンケアに関心が高まっているからである。今後インドや新興国市場でもスキンケアやメイクアップ商品にも関心が高くなり、需要拡大につながると予想される。今後ますますデジタル・マーケティングのとりくみが重要になる。

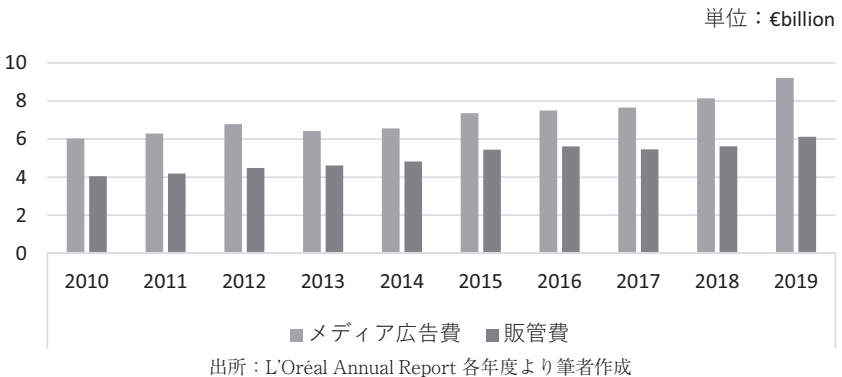
図11 ビジネス・セグメント別売上高の割合



III-4 ロレアルの新しいカスタマー・ジャーニーの取り組み

ロレアルはデジタル時代のブランドをどのように構築しているのか。顧客はどのように購入の意思決定を行い、ブランド・ロイヤルティを深めてもらうのか。そのためには企業はどのような戦略を立てるのか、そしてこのパラダイムシフトをどのように活用するのかなどについて議論するため、ロレアルが取り組んでいるデジタル・マーケティング戦略を考察する。その上、ロレアルのデジタル・マー

図12 メディア広告費ならびに販管費の変遷



ケティングの今後の変遷に関する明確で実用的な洞察を行う。2010年 Digital Year 宣言後、デジタルはどのようにロレアルの形を変えているのか。デジタル時代における消費者行動を新しカスタマー・ジャーニーから理解する。そのプロセスでロレアルのデジタル・マーケティング戦略を理解し、新しい顧客の獲得ため顧客ロイヤルティを高めるロイヤルティ・ループを考察する。

ロレアルは商品ごとにメディアの実行を判断している。まずテスト&ラーンを実施し、拡散力や影響力がある特定の検索用語関連商品には多く投資し、他の検索用語にはあまり投資しない。マーケティング担当者は、消費者中心的な考え方が肝要である。毎日のように新しいプラットフォームがでており、毎日アルゴリズムが変化し、消費者の購買意思決定の道（consumer decision journey）の変化も加速している。その中でメーカーは消費者中心に考える必要がある。ロレアルはインパクトある実効性ある投資のため、何百もの実験を行い、プレイブックを開発する。どの商品カテゴリーとどの国で何が機能し、何が機能しないかを判断する。ロレアルは、メイクアップではソーシャルとデジタルにもっと投資するのに対し、スキンケアは検索に重点を置いており、ヘアケアは従来のメディアに依存する。ある地域においては、テレビが依然としてメインである国もあり、他の地域では誰もがビデオやソーシャルに飛び込んできている。その地域でのデジタル・メディアの投資は70%までに上る。このようにロレアルは分散モデルを持ち、競争優位性を構築する¹⁸⁾。

III-5 ロレアルのデジタル・マーケティングの推進

化粧品消費においてはミレニアル世代が消費の主流になっており、そのほとんどがデジタル・チャンネルに慣れている。情報収集においてもモバイルにアクセスし、ARやVR体験を求めている。一方、企業はコンテンツ・リッチな情報の取得が可能になっている。多くの顧客はデジタルで情報収集をし、ネットで購入するという選択をする。つまりデジタル・マーケティングにおいては、リアル店舗とネットにおける経験をうまく活用し、顧客経験を最大限の価値を提供することが必要である。デジタルは顧客に商品情報を提供する、自社商品へ顧客を誘導するためのツールとして活用できる。

¹⁸⁾ [日本ロレアル×NEC]インタビュー記事
長瀬次英・榎本亮／2018年2月8日

e コマースの加速化、パーソナライゼーション（コンテンツやCRM など個客コミュニケーション）、ビューティー・テック（AR, VR, AI, データ活用）で、マーケティングモデルの変遷が起き、インフルエンサー・マーケティングのために、外部企業と協業を行う。それだけでなく、GAF A 企業、Alibaba, Baidu などと提携もしている。デジタル・マーケティングの変化に関する詳細な考察をしてみると、第一にパーソナライゼーションで、最も記憶に残る最高の経験は、パーソナライズドなものである。必要な瞬間に個客に関連し、支援する方法を見つける。第二にデータの力の活用を挙げる。顧客は Youtube 視聴や SNS の検索のたびにデジタルに顧客のフットプリント（痕跡）を残している。この顧客行動には、顧客のニーズを理解し、予測し、企業のマーケティング戦略を知らせるために活用できる強力な洞察が含まれている。第三に顧客エンゲージメントの向上で、ストーリーテリングを再考する。モバイルで顧客エンゲージメントを高めるために、創造的にストーリーを伝える新しい方法をテストする。多くの時間を費やし、顧客にリーチすることができるが、必ずしも顧客の注目を集めるとは限らない。このような競争はこれまで以上に厳しくなる。消費者がストーリーに関与するためには、その関連性を素早く証明する必要がある。つまり、企業は説得力のある方法でメッセージ、クリエイター、およびメディアを調整・統合する必要があり、ストーリーテリングのスピードアップが求められている^⑨。

ここでは、ロレアルがいち早くから取り組んだデジタル・マーケティングの事例として、メイベリンというビデオとメイクアップジャーニースというアプリを取り上げる。

Ⅲ－５－１ メイベリン（Maybelline Master Contour）

ロレアルは、メイベリンで顧客のデジタル経験から新商品のヒントを得ている^⑩。Maybelline Master Contour メイクアップラインのローンチ前にターゲット顧客がどのような商品を求めているかを把握し、消費者ニーズを満たす商品を開発するために、企画の段階から Google と提携し、メイクアップの際、消

^⑨Marketing Week インタビュー記事

Marie Gulin-Merle / April 2017

^⑩Criteo 記事

3 Things Marketers can learn about personalization from L'Oréal November 30, 2017

図13



Source: How L'Oréal drives marketing effectiveness and media neutrality By Sarah Vizard July 3, 2018

費者が抱える課題解決ができるよう、特定のメイクアップ輪郭に（contouring）関する顧客のQ&Aからの質問や懸念について情報分析を行い、ニーズをより適切に特定、予測、満たすことができた。オーディエンスを3つのグループに分け、簡単な手順でメイクアップ方法をわかりやすく説明するハウツーのYouTubeを作成した。このビデオはパーソナライズされており、顧客の質問に丁寧に答え、肌の色やタイプについてアドバイスをした。つまり、顧客が何を望み、商品のどの部分の使い方に難しさ、使いにくさを感じているのかを把握するため、ビッグデータで情報を収集。その活用にフォーカスできた^{注11)}。

このデータ駆動型のアプローチは、900万人以上のリーチがあり、主要な顧客セグメントに役立った。顧客に探しているメイクアップのヒントを見つけさせ、メイクアップ商品購入の障壁を低くするのに役立つことができた。

^{注11)} Critero 記事参照 Nov. 30, 2017

Marketing Week インタビュー記事参照 Jun. 23, 2017

Marketing Week インタビュー記事参照 Apr. 24, 2017

Ⅲ－５－２ メイクアップ・ジーニアス (Makeup Genius)^{注12)}

図14



出所：L'Oréal group HP

Makeup Genius は、消費者が実質的に化粧を試せるバーチャル・モバイル・アプリで、2014年サービスを開示した。このアプリは顧客の顔をスキャンし、60以上の顧客顔の特性を分析し、さまざまな製品とシェードミックス（Shad mix：顔の陰影）を使用して異なる顔の輪郭をリアルタイムで実現する方法をVRで表示する。消費者は好みの顔の輪郭を選択し、ボタンを押すだけで自分に似合う製品を直接注文できる。このアプリは、顧客が商品をどのように使用し、何を購入するかを追跡でき、また顧客の嗜好をAIが学習し、同様の顧客の商品選択の推論ができ、顧客の応答を見ることが可能である。このアプリにより、ロイヤルティが高いユーザーのニーズを把握理解し、顧客経験をユーザーに合わせて調整・推薦できる。

このアプリは、顧客とのエンゲージメントのためのチャンネルとして、また顧客のエンゲージメントに関する情報として活用できる。これにより、ロイヤルユーザーのニーズを理解し、その顧客にピッタリな情報提供ができ、有意義顧客経験

^{注12)} Fortu 記事参照 (Sep. 6, 2019)
Business Wire 参照 (Jan. 4, 2019)
Forbes 記事参照 (Sep. 6, 2019)

が可能になる。2014年以来、サービスのグレードアップを行い、2017年、2,000万人を超える顧客にカスタマイズされた経験を提供でしている。

アメリカのメイクアップ・ブランドNYXのプロモーションでMake-up Genius が活用され、売上高の急増につながった。

図15 カスタマー・ジャーニーと顧客体験
ロレアルアプリ (2014年開発：Make-up Genius)



上にも述べたように、製品やサービス自体の重要性は変わらないが、競争の主戦場は、クオリティ以上に、顧客の検討段階から購買に至るまでの顧客経験に移りつつある。これは「カスタマー・ジャーニー」と呼ばれる一連のプロセスである。興味を持った顧客がいかにスムーズに検討でき、かつ気持ちよく購入して使用するか。単なる使用体験以上に、いまや顧客の体験すべてが、購入の決め手になる時代である。デジタル・マーケティングはこの領域にいかにか組み込めるかになる。

ロレアルは、ウェブサイトへのアクセス解析にとどまらず、リアルタイムで利用者のウェブ行動を分析し、継続的にユーザビリティの改善を行っており、満足感のある Web サイトでの購買体験を提供している。顧客の購買行動パターンを捉え、あらゆるコンタクトポイントをつなぎ、最も頻度の高いインタラクションを最適化して顧客の期待に応える、シームレスで一貫性のあるカスタマー・ジャーニー提供が肝要になる。

Ⅲ-6 ロレアルのデジタル・マーケティングと顧客経験

ロレアルはデジタル・マーケティング戦略をグローバルに、全社的にチャレンジしながら実行している。その結果、企業全体のパフォーマンスを高め、米国や中国のE-commerceは高い実績を記録している。

ロレアルは化粧品ビジネスにおけるフロントランナー企業としてこれから向かうべき方向性を提示している。それは、顧客経験の提供と多様なタッチポイントで顧客エンゲージメントの向上を計らい、顧客ロイヤルティを構築していくことになる。ロレアルは外部のスタートアップ企業や大手GAF A企業と連携をとるオープンイノベーションを通じてビューティー・テック企業へ変身していく。カスタマージャーニーにおける全プロセスで新しいデジタル・テクノロジーを活用し、多様な、またパーソナライズされた顧客経験を提供している。商品の購入前・後のそれぞれの段階を考察してみる。

Ⅲ-6-1 商品購入前

顧客はネットで商品を知り、ネットのレビューや企業提供のアプリで商品を試してみる。ルックス(Looks)に自分のメイクをトライし、必要な商品を参照。タップし、必要な商品を選び、購入を選択。小売業者の選択、例えばアマゾンのようなオンラインで商品注文を確定する。

Ⅲ-6-2 商品購入後

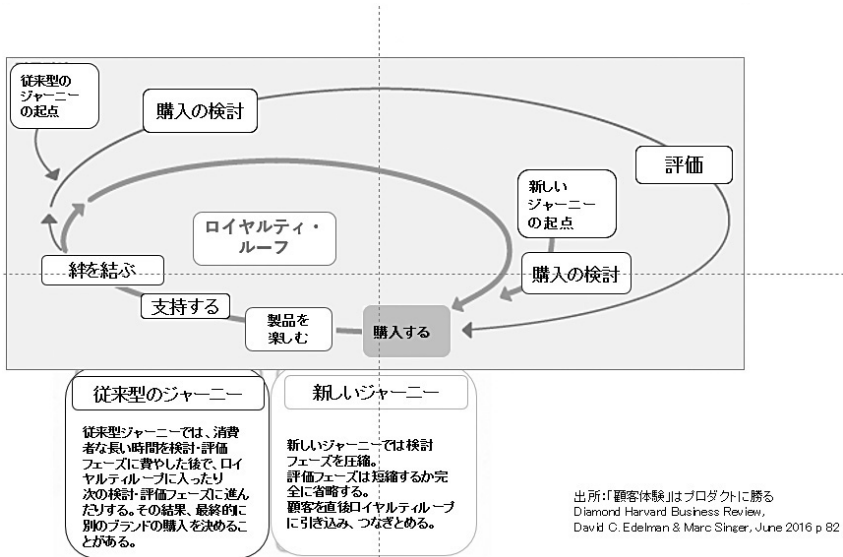
消費者は商品の宅配後、もう一度アプリで使い方(How to)を学び、メイクを試してみる。商品情報を友人や家族とシェアする。場合によっては、FaceBookやInstagramなどで紹介する。さらに、アプリから新着情報の通知、類似商品や消費者に合いそうなルックスの提案に対し、自分に合うのかどうかをアプリでチェックし、必要なら購入する。

企業は消費者履歴から定期的におすすめの情報を通知する。このような取り組みで、企業はロイヤルティ顧客になってもらい、その顧客とお気に入り情報のシェアや商品の薦めで絆を深める。

企業は顧客経験を高めることで他社との差別化を行うことができ、ロイヤルティ顧客を新商品お知らせメールなどで囲いこめる。

ロレアルのデジタル・マーケティングの観点から説明を加えると、顧客経験最

図16 意思決定のジャーニーを効率化する



適化のため、以下のようなプロセスを経ている。

第一に検討から購買段階の顧客・ジャーニーを設計すると、次のように意思決定のジャーニーを効率化することができる。それは検討対象を自社プロダクトだけに絞り込ませることができる。

そのまま「ロイヤルティ・ループ^{注13)}」に引き込むことができる。

第二に最大限に効果的なジャーニーを構築している企業は、以下の4つの能力を備えている。

1. 自動化：顧客のジャーニーを自動化し、簡単でスピーディーなものにする。
2. 能動的なパーソナライゼーション：顧客の行動や好みをデータ化・分析し、インタラクションを調整する。
3. 背景状況を踏まえたインタラクション：顧客がジャーニーを始める場所の情報を活用し、期待通りのインタラクションが行われるように導く。
4. ジャーニーのイノベーション：企業と消費者双方にとっての新たな価値を生

^{注13)} 自社プロダクトだけを伴侶と決め、無制限にエンゲージメントを続ける状態

み出す。

第三にジャーニー・プロダクト・マネジャーという新たな役割を作り説明責任を課すことで、ジャーニーの改善を促すことができる。

Ⅲ-7 ロレアルのデジタル・マーケティング取り組み

ロレアルは、SNS やインフルエンサーを活用したデジタル・マーケティングがプラスの結果に繋がってきていることに加え、それぞれのブランドカテゴリー市場でも独自のポジションをとっており、これもパフォーマンス向上につながっている。

化粧品トレンドのスピードは速く、最新トレンドもグローバルにネットや SNS を介して消費者にタイムラグなく知らされる機敏さが求められるのはファッション商品であるゆえである。例えば商品紹介のデジタルムービーを製作し、自社 SNS をはじめ、YouTube やインスタグラムなどでバズマーケティングを仕掛けていく。また、メインのターゲット顧客に影響力のあるインフルエンサーへサンプルの配布に力を入れ、口コミでより広く拡散していくプロモーションを行い、秒単位で商品を売ったりもする。多種多様なデジタル・マーケティングの取り組みでブランド認知を上げていくこととともに、研究開発にも力を入れ、顧客満足度が高い商品で多様化する顧客ニーズに応じていく。この好循環を持続させて行くことが競争優位性の源泉になる。そのためには多額の投資も必要である。

ロレアルのようにグローバルな規模でデジタル・マーケティングを展開する企業にとって、その投資の有効性、リアルタイムデータの実効性の判断は極めて重要である^{注14)}。そのため、ロレアルはコックピットと呼ばれるツールを開発した。このツールは、デジタルメディアへの投資の ROI と生産性を測定し、リアルタイムで効果的に機能しているものかどうかを確認し、どこで使うかを決定できるようにした。クラウドビジネス Domo で開発されたこのツールにより、ロレアルのマーケティング担当者、プロダクトマネージャー、メディア所有者はすべて、「何が機能していて何が機能していないかを明確に把握」できるようになった。音声のシェアや詐欺、視認性、CPM、CPC などのパフォーマンス指標などの指

^{注14)} Domo Press Release 参照 July / 3 / 2018

Interview with Lubomira Rochet, Chief Digital Officer 2016~2018年度 L'Oréal Annual Report 参照

標を使用して、20,000を超えるデータソースをリアルタイムで追跡し、Web サイトから Instagram や YouTube までのデジタルメディア全体のパフォーマンスを表示する。ロリアルはある国や地域の状況に応じて、また商品カテゴリに応じてメディアを選択。大規模なテストを実施したのち、もっとも効果的な投資ができるようにしている。分散モデルで経営判断を行っており、その判断は役立つ。

デジタル・マーケティング戦略は競争優位性を中心に構築する必要がある。

ロリアルは2010年「Digital Year」宣言後、デジタル専門家を多く採用（2010年1,000名以上）しており、2014年、ロリアル本社に初の CDO（最高デジタル責任者）という職を設け、ルボミラ・ロシェが就く。また年々デジタル専門家の採用は増えている。その上、従業員のデジタル・アップスキル・プランの実施をしており、その人数も増加している。

2018年、すでにデジタルの専門家を2,000人採用し、22,000人に上る従業員のスキルアップを図り、マーケティング目標の中核にデータドリブン・マーケティングと明確に示している。各ブランドごとに、グローバルに広告展開を行っている。2018年、ロリアルのメディア支出は81億4,000万ユーロで、その中でデジタル費用は38%を占めており、ウェブサイト訪問者数は12億人、SNS フォロワー数は3億5,000万人、ビデオ閲覧者数は64億人に上る（2018年、Annual Report）。2019年、eコマースの売上高は48億ユーロに上り、全売上高の15.6%を占めており、ロリアルのデジタルへの投資はeコマース、デジタル・マーケティングにおいて、極めて有効な成果をもたらしている。

本社の CDO は、各国の CDO と連携し、必要な IT ツールや人材を含めたデジタル環境整備、メディア戦略、各ブランドのデジタル戦略支援を進めている。

本社の CEO は、ロリアルがデジタルに精通するビューティー・ジャイアントへの変身を導いており、デジタル・マーケティングに関する権限を委譲している。サードパーティである Amazon と eコマース関係を拡大したり、ロリアルを世界最大の「ビューティー・テック」企業にするための社員教育を熱心に行っており、大手 GAF A 企業やスタートアップ企業との提携も行っている。その連携の一つとして、フェイスブックやアマゾンなどのサードパーティのプラットフォームにモディフェイス（Modiface）の技術を拡大し適用しており、各ブランドや商品のウェブページ全体で活用している。外部パートナーとのこのようなオープンソーシングにより、conversation rates は「上昇」効果がもたらされている。

2017年に、商品を考えている人の50%以上がアマゾンで検索を開始するということから、検索予算の一部を Google から Amazon へシフトするテストを開始した。

ロリアル本社グループの検索リソースは依然として「Google ファミリー」に向けられているが、各ブランドがデジタル支出をどのように多様化するかを分析している。この「検索先 (search destination)」ステータスを活用するために e コマース・プラットフォームに大きく投資することもある。

すでに Amazon のようなサードパーティと行ったブランド・コラボレーションは「うまく機能している」ようである。

メディアプランニングの仕組みに加えて、ロリアルは、Amazon や Tmall などのサイトのトラフィック、会話(conversations)、販売促進用の、商品ウェブ・ページのコンテンツをきめ細かく管理する。この戦略は、化粧品企業からコンテンツ・マーケティングモデルを「再考」という大きな動きになっており、大きな成果を上げている。

ロリアルは自社ウェブサイトで、年間約12億人の訪問を記録しており、SNS 全体で約 2 億8000万人のフォロワーがいると推定している。多数のコンテンツを作成してきており新たなプラットフォームで新たにコンテンツを作成している。

「10年前は、数か月かけてコンテンツを3つか4つを制作していたが、今日では、30秒または15秒のテレビ広告とグローバルな印刷物の作成・実行を行う必要がある。さらに多くのフォーマット例えば6秒の広告や3秒の広告、アニメーション GIF などを作成する必要があり、YouTube のコンテンツ、Facebook のバンパー広告、Snapchat AR フィルターなどの作成も必要である。

このようにタッチポイントの急増とコンテンツへのニーズは、マーケティング担当者が今までよりも「数百倍」の制作が必要であることを意味する。「それに加えて、プラットフォームごとに、また独自の消費者ごとにコンテンツの差別化が求められている。さらに、パーソナライズ個客にだけたアクションへの呼びかけを行い、スポークスマンのようなイメージを追加し、編集する必要がある。

消費者のニーズに応えるため、ロリアルは多種多様なブランドに渡り「コンテンツファクトリー」を組み込んでおり、デジタルタッチポイントのすべてに対応する大規模なコンテンツ制作を行っている。

インフルエンサーもブランドコンテンツの大きな部分を占めており、CDO は

ロレアルのメイクアップの売上高を伸ばすためにひとつひとつの Instagram を慎重に選び出している。

2020年には新しいマイクロ・インフルエンサーに目を向ければ、「ファン、推奨者、常連客」と新たな顧客関係の確立することになる。

「現実、インフルエンサー・マーケティングから、アドボカシーマーケティングへ移行している」と本社 CDO は語る。

「数百万人のフォロワーがいるトップインフルエンサーだけでなく、YouTube、インスタグラム、あるいはそれほど大きくなくてもフォローしてくれている多くの常連客 (regular customer) も依然として重要である。

「常連客あるいは小さなインフルエンサーのメディア・エンゲージメント率は、ビッグ・インフルエンサーのメディア・エンゲージメント率よりもはるかにリーチが高い。

Ⅲ-8 データ駆動型マーケティング^{注15)}

e コマース (電子商取引) とブランド化されたコンテンツに加えて、データ駆動型広告も、今後重要なデジタル・マーケティングの住になる。

GDPR (General Data Protection Regulation : 一般データ保護規則) の施行により、2018年、自社データの明確化の問題をクリアでき、2019年には、よりターゲットを絞るための方法を見つけることができた。「GDPR の施行で (2018年5月25日)。広告業界は Web 上の顧客行動データの取得ができ、消費者からの信頼を失うことなく、データ活用ができるようになった。

ロレアルは、データの収集に関して、美容愛好家に価値交換を提供するために、AR「試着」技術やスキンケア診断などのサービスに投資し続けている。

「消費者が製品を購入する前に試着 (トライオン) するチャンスを与える場合、または肌の科学的診断を行い、適切な美容ルーチンを推奨する場合、これは顧客との会話の始まりであるため、消費者は喜んでデータを共有 (シェア) できる。

「ここが私たちの戦略であり、「Cookie のない」世界でより多くのサービスに取り組むことができる。」と本社の CDO はのべている。

2018年買収した Modiface は AR 機能の強化で (人が事実上自分の携帯電話の

^{注15)} Interview with Lubomira Rochet, Chief Digital Officer 2016~2018 L'Oréal Annual Report 参照

カメラを使用して、自分の顔に製品を「試着」することを可能にする) ウェブサイトやアプリのコンバージョン率を三倍にアップしている。現在、グループ全体でAR展開ブランドのWebサイトに「7倍」のコストを費やしている。平均的に、ユーザは40以上のルックスの試着が可能である。すでに可視化できるほどのインパクトが現れている。

2018年の Annual Report によるとロレアルの広告費支出の中で、メディアの支出の43%がデジタルに注ぎ込まれている。2020年より多くのeコマース(電子商取引)との提携、データへの深い洞察、新しいブランド・コンテンツの受け入れ、さらに規模が小さなインフルエンサーの活用といった一連の取り組みでROIを高める。常に投資収益率デジタルROI(Return on Investment)を明確にし、成功に導いている。「消費者中心という考えのもと、消費者がどこで買い物をし、どのような買い物行動をするのかを理解しようと努力する」と本社CDOは話している。何より顧客中心のデジタル・マーケティングになることを力説している。

Amazonのような大手企業から小規模なe小売業者に至るまで、すべてのプラットフォームに投資を行い、これらのプラットフォームからアルゴリズムを取得し、消費者購買行動の把握にチャレンジする。このプロセスでカスタマー・ジャーニーの把握ができる。

すでに消費者購買行動を理解するのに多くの時間を費やしており、eコマースプラットフォームにおける実行が可能で、それが得意になる。

IV 今後の展望

今やロレアルはビューティー・テック企業に変身しつつある。今後もグローバルに化粧品市場の成長が予測されており、オンライン上で企業と顧客関係が重要である。ビジネス戦略の4本柱の中「デジタルファーストになるビジネス戦略」は第一の柱がeコマースである。商品全体のブランドポートフォリオから、現在、売上の13.5%がオンライン販売で獲得しており、eコマースは高い成長率を達している。これを今後さらに伸びていくと予想される。

L'Oréalの主要戦略は、ブランド全体での消費者直販(DTC)の取り組みに投資するだけでなく、Amazon、Alibabaなど、グローバルおよびローカルのサードパーティ販売者と強力なパートナーシップを構築することが深大になる。

V むすびにかえて

デジタル・マーケティング初期のAR（拡張現実技術）が進化し、最近では製品情報まで伝達ができるようになった。顧客が商品の購入のため、お気に入りの化粧品を見つけたけど、それが最もよい選択なのかどうか確信がない。その場合、顧客は即座に購入せず関連情報をさらに検索してみることで、実際に商品購入に至らない可能性も出てくる。したがって、多くの化粧品企業はVRやARの技術を利用し、顧客がいる場で他社の化粧品と比較ができるようにしたい。他社の類似化粧品の効能、色、触感など瞬時に多様な情報を顧客に与え、自社商品を選択してもらうことができる。また、お気に入りの化粧品が売り場がない場合、モバイルで直接注文できる。さらにどの商品にするのか迷う顧客にトライオンで購買を決められるようにする。

イノベーションによって消費者はより一層強化されたデジタル経験を求めている。企業は顧客の行動を深層的に把握・分析し、顧客が好きなチャネルで好まれるコンテンツを伝達するようにするべきである。

化粧品ビジネスにおけるフロント・ランナーであるロレアルは、いち早くデジタル時代の消費者の変化に着目し、全社的なデジタル・トランスフォーメーションに取り組み、デジタル専門家を迎え入れ、デジタル人材育成に力点をおいている。さらにデジタル・マーケティングの重要性をいち早く認識し、新たな顧客体験に役立つテック企業の買収、スタートアップ企業と連携、社員育成・訓練を通じたデジタル技術の高度化への対応でさらなるデジタル・マーケティングを進化させ続けている。したがって、ロレアルはデジタル・マーケティング活動の最適化で今後も高いパフォーマンスを遂げていくと予想する。

クロスチャネル・マーケティングを利用して、すべてのタッチポイントで顧客にパーソナライズ化した経験を提供することは今後解決すべき課題になる。

最後に本研究で得たことを若干説明する。

ロレアルは、デジタル・マーケティングの取り組みとともに、化粧品企業からビューティーテック企業への進化を目指しており、多くのフォロワー企業へ今後の方向性を提示している。それは、商品やサービスの開発を自社だけではなく、外部企業との協業を通じて、顧客経験・顧客エンゲージメントで究極のパーソナライズド商品提供ができるイノベーションプロセスを遂げている。場合によって

は時間の経過とともに一定の部分を内部化する傾向も示している。

CEO のリーダーシップと理解のもと、CMO だけでなく CDO を任命し、デジタル・トランスフォーメーションのグローバルに全社的な取り組みで確実なパフォーマンスの導出ができていることも注目に値する。

この研究はこれからさらに発展していく新しいデジタル・マーケティングのトレンドに触れるであり、今後多くの化粧品企業に参考になる。フロントランナー企業としてロリアルが現に行っている今日に至るデジタル・マーケティングプロセスを分析することは、フォロワー企業が今後の取るべき方向性に参考になる要素を考察したことは、大きな意味がある。

VI 本研究の限界

デジタル・マーケティングに関する予備的な考察で、2次資料を中心にした分析に限界がある。実際ロリアルが行っている多様な手法の分析に至ってない。その部分と関連し、化粧品ビジネスにおけるデジタル・マーケティングのデータドリブンの部分が十分に論拠されてない。消費者にパーソナライズド化した顧客経験の提供を行うために、さらなる顧客情報の収集、顧客エンゲージメントに関する研究を深めていく。

A Preliminary Study on Digital Marketing of the Cosmetics Business: The Initiatives of Front-runner Enterprise

Heesung Park

Abstract

The purpose of this study is to study the transformation of digital marketing in digital age. Firstly, the background of digital marketing and its concept and definition are explained. Secondly, the relationship of customer experiences and digital marketing will be analyzed. The concept of Customer Journey and

Customer Decision Journey is also reviewed. Now along with focusing on customer experience and customer journey, the consideration of the customer purchasing product will be studied and analyzed to shape ensuing SNS chase before the moment of product purchase decision and to operate the process of product purchase, and the post-purchase process is also evaluated. Finally, the digital marketing of cosmetics business on initiatives of front-runner enterprise will be considered.

L'Oréal, the world's largest global cosmetic enterprise will be explored. To deliver consistent customer experiences of its brands, digital devices for personalized products are provided and are taken to the interactive data of the customers through the purchase funnel. Next, With the help of taken data, LO'real can launch Precision Marketing for the target customer, and transform data-driven company to deliver personalized customer experiences. Company owned digital device sevices such as Tutorial, Try on, Share, AI, BoT, AR/VR can make customer satisfaction enter into higher position, focus on the bond of loyalty loop. Finally, the ultimate goals of L'Oreal on the customer decision journey and customer experiences are suggested to the consistent No.1 digital-beauty-enterprise presence in the world.

Keyword: Digital Marketing, Customer Journey, Customer Experience,
The Loyalty Loop

参考文献

- Adam Richardson Understanding Customer Experience Harvard Business Review, October 28, 2010
- Alex Rawson, Ewan Duncan, Conor Jones The Truth About Customer Experience From the September 2013 Issue
- 安藤真一郎 (2018) 「基礎マーケティングのツボ 第14回 マーケティングが直面する変化③ デジタルマーケティング」 Business Research 20189-10 pp74-77
- Bitner, Mary Jo, Ostrom, Amy L., and Morgan, Felicia N. (2008), "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation," California Management Review, 50 (3), 66-94.

- Brynjolfsson, Erik, Hu, Yu Jeffrey, and Rahman, Mohammed S. (2013), "Competing in the Age of Omnichannel Retailing," *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23-29.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). *The Consumer Decision Journey*. McKinsey Quarterly,
- De Haan, Evert, Wiesel, Thorsten, and Pauwels, Koen (2016), "The Effectiveness of Different Forms of Online Advertising for Purchase Conversion in a Multiple-Channel Attribution Framework," *International Journal of Research in Marketing*, forthcoming. [DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001].
- Edelman, David C. and Singer, Marc (2015), "Competing on Customer Journeys," *Harvard Business Review*, 93 (November), 88-100.
- エデルマン、デイビッドC., マーク・シンガー、「カスタマー・ジャーニーを構築する4つの能力「顧客定見はプロダクトに勝る」、辻仁子訳、*Diamond Harvard Business Review*, 41 (6) 2016、pp78-92
- Edelman, David C. (2010), "Branding in the Digital Age," *Harvard Business Review*, 88 (12), 62-69.
- Edelman, David C., & Singer, Marc. (2015b). *The new consumer decision journey*. McKinsey&Company [Online], October. Available via:
<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/thenew-consumer-decision-journey>.
- Elberse, Anita (2010), "Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels," *Journal of Marketing*, 74 (May), 107-23.
- Howard, John A. and Sheth, Jagdish (1969), *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Homburg, Christian, Jozic, Danijel, and Kuehnl, Christina (2015), "Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept," *Journal of the Academy of Marketing Science*, (published electronically August 19),
- 神岡太郎、「チーフ・デジタル・オフィサーの役割」、『アジア太平洋討究』No. 32 (March 2018)、pp55-62
- Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef. 2016, "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing*, November 1,
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. 13th edition. England: Pearson education limited.
- Kotler, Philip (2000) *Marketing Management: Millennium edition*, Prentice-Hall (『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』恩蔵直人監修、月谷真紀訳ピアソン・エデュケーション)
- Kotler, Philip 『コトラーのマーケティング4.0』、恩蔵直人監訳、朝日新聞出版、2017年
- Lewis, St. Elmo. (1898). *AIDA sales funnel*,
 from <http://www.provenmodels.com/547/aidasales-funnel/elias-st-elmo-lewis>
- Li, Hongshuang and Kannan, P.K. (2014), "Attributing Conversions in a Multichannel Online

- Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment,” *Journal of Marketing Research*, 51 (1), 40-56.
- 「L’Oréal Annual Report」2010年から2018年
- Manchanda, Puneet, Dubé, Jean-Pierre, Goh, Khim Yong, and Chintagunta, Pradeep K. (2006), “The Effect of Banner Advertising on Internet Purchasing,” *Journal of Marketing Research*, 43(February), 98-108.
- 牧田 幸裕、2018、『デジタルマーケティングの教科書』、東洋経済新報社
- 中村博、村上雅洋、堀合洋介、SNS と ID-POS データの統合によるカスタマー・ジャーニーの把握の試み、『流通情報』2019.7 (No. 539)、pp 6 -18
- Neslin, Scott A., Grewal, Dhruv, Leghorn, Robert, Shankar, Venkatesh , Teerling, Marije L., Thomas, Jacquelyn S., (2006), “Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management,” *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.
- Niraj Dawar, 「競争優位は「川下」でつくられる」、*Diamond Harvard Business Review*, March 2015、pp10-21
- 奥谷・西原・大宰訳、「カスタマージャーニーを通じた顧客経験の理解」、*マーケティングジャーナル* Vol. 37No 2 (2017) pp112-127
- Pine, B. Joseph, and Gilmore, James H. (1998), *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Pucinelli, Nancy M., Goodstein, Ronald C., Grewal, Dhruv, Price, Robert, Raghubir, Priya, and Stewart, David (2009), “Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process,” *Journal of Retailing*, 85 (March), 15-30.
- Rawson, Alex, Duncan, Ewan, and Jones, Conor (2013), “The Truth About Customer Experience,” *Harvard Business Review*, 91 (September), 90-98.
- Schmitt, Bernd H. (1999), *Experiential Marketing*. New York: The Free Press.
- Schmitt, Bernd H. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. New York: The Free Press.
- Verhoef, Peter C., Kooge, Edwin , and Walk, Natasha (2016), *Creating Value with Big Data Analytics: Making Smarter Marketing Decisions*. New York: Routledge.

ウェブサイト

Telegraph UK, How Technology is transforming beauty

<http://www.telegraph.co.uk/technology/news/11744292/LOréal-How-technology-is-transforming-beauty.html>

GCI Magazine, “L’Oréal Ups Commitment to Digital with New Chief Digital Officer”

<http://www.gcimagazine.com/business/marketers/announcements/LOreacutual-Ups-Commitment-to-Digital-with-New-Chief-Digital-Officer-250987131.html>

Think with Google, “Five truths about beauty shoppers

https://ssl.gstatic.com/think/docs/five-truths-beauty-shoppers_infographics.pdf

Key Figures, Digital-L'Oréal 2015 Annual Report https://ssl.gstatic.com/think/docs/five-truths-beauty-shoppers_infographics.pdf

L'Oréal Website, "The potential of e-commerce" <http://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2015/e-commerce#article-digital-tooltip-1>

Think with Google, "L'Oréal Paris uses search to build brand love" <https://www.thinkwithgoogle.com/case-studies/loreal-paris-builds-brand-love-with-search.html>

How L'Oréal Tracks the Consumer Path to Purchase

<https://infinigraph.wordpress.com/2012/05/29/how-loreal-tracks-the-consumer-path-to-purchase/>

How L'Oréal drives marketing effectiveness and media neutrality Tuesday, July 3, 2018

<https://www.domo.com/news/press/how-loreal-drives-marketing-effectiveness-and-media-neutrality>

Marc Speichert on how he has evolved L'Oréal's marketing focus June 14th, 2013

<http://www.incite-group.com/customer-experience/marc-speichert-how-he-has-evolved-loreals-marketing-focus>

Our Virtual Try-On Is Better Than Any Makeup App You've Seen

<https://www.lorealparisusa.com/beauty-magazine/makeup/makeup-looks/makeupgenius-changes-makeup-application-forever.aspx>

2016 Interview with Lubomira Rochet, Chief Digital Officer

<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2016/>

2017 Interview with Lubomira Rochet, Chief Digital Officer

<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/>

2018 Interview with Lubomira Rochet, Chief Digital Officer

<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/>

3 Things Marketers Can Learn About Personalization from L'Oréal November 30, 2017

<https://www.criteo.com/insights/marketing-personalization-loreal/>

L'Oréal CEO: 'E-commerce isn't the cherry on the cake, it's the new cake'

By Derek du Preez July 31, 2016

<https://diginomica.com/loreal-ceo-e-commerce-isnt-the-cherry-on-the-cake-its-the-new-cake>

L'Oréal Is Benefitting From A Higher Digital Spending Feb 8, 2017

<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/02/08/loreal-is-benefitting-from-a-higher-digital-spending/#225cfd5e43c1>

L'Oréal on why artificial intelligence is 'a revolution as big as the internet' 24 Apr 2017

<https://www.marketingweek.com/loreal-artificial-intelligence/>

L'Oréal Paris discovers the beauty of search for building brand love June 2014

<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/loreal-paris-builds-brand-love-with-search/>

"NAVIGATING A WORLD OF CONSTANT TRANSFORMATION IS A PERMANENT

REVOLUTION”-INTERVIEW WITH LUBOMIRA ROCHET

GROUP-13. 01. 2020

<https://www.loreal.com/media/news/2020/january/itw-lubomira-rochet>

The Amazing Ways How L'Oréal Uses Artificial Intelligence To Drive Business Performance

<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2019/09/06/the-amazing-ways-how-loreal-uses-artificial-intelligence-to-drive-business-performance/#6e10060e4bba>

L'Oréal prioritises voice search as AR struggles to 'ramp up'

<https://www.marketingweek.com/loreal-prioritises-voice-search/>

2018 Success Case Study: L'Oreal Makeup Genius App-How L'Oreal's Strategy of Personalizing the Consumption Experience Empowers Digital Consumers-ResearchAndMarkets.com

<https://www.businesswire.com/news/home/20190124005547/en/2018-Success-Case-Study-LOreal-Makeup-Genius>

謝辞

本研究は、2019年度福岡女学院大学学長裁量予算を受けて、進めたものである。ここで感謝を記したい。