

Research Insights

—

カスタマー・ エクスペリエンス から エンタープライズ・ エクスペリエンス まで

「CX ノース・スター」を活性化する
6つのリーディング・プラクティス



IBM Institute for
Business Value



論点

優れたカスタマー・エクスペリエンス (CX) は、優れたエンタープライズ・エクスペリエンスから生まれるものである。

組織の理想的な CX (CX ノース・スター) は、組織全体 (エンタープライズ) のすべてのメンバーが顧客中心の考え方を身に付けることにより実現する。幹部から、従業員、エコシステムのパートナーに至る全員が、必要なテクノロジー、ツール、データの洞察、プロセスを活用できるようにしなければならない。

「CX ノース・スター」は単なるビジョンではなく、ビジネス運営の指針である。

ブランド・ビジョンが組織の理想的な CX を構築するということを従業員が理解していても、このビジョンを日常のアクティビティーに応用する権限を持っていなければ、その意義は薄れてしまう。適切な権限が与えられていない場合、特に顧客に直接的/間接的に関わる従業員の業務に支障をきたす恐れがある。

共感顧客中心主義を引き出す鍵である。

組織は、ビジネス目標と同等に顧客と従業員のニーズを優先する企業文化に移行することで、真に顧客中心の組織になれる。

デジタル・エクスペリエンスとは ヒューマン・エクスペリエンス である

今日のデジタル時代において、アナログ生活とデジタル生活の間の境界線はなくなりつつある。例えば、同僚、友人、家族とはどのようにつながっているのか。情報やエンターテイメントにどのようにアクセスしているのか。どのように買い物をするのか。そして、どのように仕事を行っているのかを考えてみるとそのことがわかる。最新の「Ad Age」の記事では、「デジタル・エクスペリエンスは、ヒューマン・エクスペリエンスに単に情報を提供するものではなく、ヒューマン・エクスペリエンスから切り離せないものになっている」とされている。¹

つまり、自社のデジタル・トランスフォーメーションを推進している企業は、同時に適切なカスタマー・エクスペリエンス (CX) を創出していくことを要求されているのである。商品とサービスの提供において期待に沿うことは最小要件だ。今日、ブランドとして求められるものはそれを越える何かであり、顧客からの愛顧につながる親和性と信頼を生み出す、カスタマー・ジャーニーを創出しなければならない。

この意思を理想的な CX (組織の「ノース・スター」) に変えることで、競合他社の CX との差別化を図るための方向性を得ることができる。このビジョンは、組織の企業文化を推進するために、共通の原則と目標に基づいて従業員を団結させるためにも役立つ。

CX の「ノース・スター」を定義することは、始まりに過ぎず、その CX のビジョンを実現していくことは、また別の話である。

Francesco Lagutaine 氏は、トロントに本社を置き、さまざまな国で保険・金融サービスを展開している Manulife 社のマーケティングおよびエクスペリエンス設計担当主任である。香港を拠点にしている Lagutaine 氏は、Manulife 社の CX のビジョンには 2 つの側面があると述べている。「できる限り、ほとんどの対話を、摩擦がなく、直観的に行えるようにしたいと考えている。ただし、つながりを強化する重要な対話は別である。そうした対話は、意義があり、記憶に残るものにする必要がある。」

同氏は、Manulife 社における CX の設計と構築のアプローチは、この信条に基づいていると説明している。「つまり、顧客と直接やり取りする必要がない対話を識別する必要がある。例えば、定期的な支払いが挙げられる。この場合、顧客の口座から弊社の口座に不便なく送金できるようにすることが目標となる。しかし、苦情やオンボーディングのような対話では、顧客が後でそれを素晴らしい体験として語りたくなるものにする必要がある。」

多くの企業では、デジタル・トランスフォーメーションを、このような顧客との人間的なつながりを強化する機会として捉えている。こうした強化を成功させるためには、顧客との直接対話

ビジョナリーは、ブランド・
ビジョンを、エンタープライズ・
エクスペリエンスを構成する戦略、
ポリシー、アプローチに
組み込んでいる。



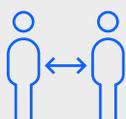
90%

のビジョナリーがブランド・
ビジョンを CX 戦略に整合
させている



81%

のビジョナリーがブランド・
ビジョンを運用ポリシーと従業員
ポリシーに組み込んでいる



68%

のビジョナリーがブランド・
ビジョンをパートナーや
サプライヤーを選択する
アプローチに組み込んでいる

であるかどうかに関わらず、企業全体の従業員が取り入れられる統合された顧客中心のアプローチが必要である。ただし、そこで終わりではない。企業はエコシステムを利用して、現在のビジネス・モデルやプラットフォームをサポートしたり、新しいものを構築したりしている。顧客がエコシステムの関与に気付いていない場合でも、顧客のブランドでの最終的なエクスペリエンスにおいて、パートナー、ベンダー、サプライヤーが統一されたビジョンに沿った役割を果たすことがますます重要になってきているのだ。

この複雑性に対応するため、エクスペリエンス戦略の対象を広げ、カスタマー・エクスペリエンスだけでなく、エンタープライズ・エクスペリエンスも設計することが重要である。エンタープライズ・エクスペリエンスでは、組織と、従業員からパートナーに至る多くのさまざまな人々を全体的に捉えており、これらの人々の個々のエクスペリエンスが最終的に企業の CX を形作ることになる。

しかし、組織は CX の「ノース・スター」をどのように伝えるのか。また、これをどのように効果的に実現していくのか。このビジョンは、企業全体で他のビジネス戦略や優先事項とどの程度統合されるのか。このビジョンを実行するために組織でどのようなテクノロジーを利用するのか。企業は、社内、そしてエコシステム全体でこのビジョンを実現することにどのようにして優先的に取り組むのか。

こうしたことを把握するために、IBM Institute for Business Value (IBV) は Oxford Economics と提携して、複数の業種の 1,003 人の上級幹部を対象に全世界的な定量的調査を実施した。各幹部は、組織の「ノース・スター」に向けたブランド・ビジョンの定義、CX と従業員エクスペリエンスにおけるブランド・ビジョンの反映を担当している (あるいは、強い影響力を持つ) 人物である (16 ページの「調査のアプローチとデモグラフィック」を参照)。

分類分析の結果、リーディング・プラクティスを利用して「CX ノース・スター」を実現している組織グループを特定した。調査サンプルの小集団であるこうしたビジョナリー (ビジョンを持った組織) は、企業革新の面でもリーダーであり、金銭的にも成功している。

効果的に働いている要因を探り出すため、組織とエコシステム全体で「CX ノース・スター」の実現に取り組んでいる幹部との 1 対 1 の詳しいインタビューも実施した。このレポートでは、そうした幹部のうち 5 人を取り上げる。こうした幹部の企業における優れたアプローチに関する個人的な話や洞察、およびビジョナリーの例から、組織が CX を強化するために利用できる 6 つの優れたプラクティスが特定された。

「CX を、テクノロジーやツールなど、あらゆるものを選択する際の1つの重要な決定要因にする必要がある。」

Doug Milliken 氏

The Clorox Company、
デジタル・カスタマー・エクスペリエンスおよびブランド戦略担当バイス・
プレジデント

企業全体でCXに焦点を合わせる

各インタビューではまず、理想的なCXに関する自社のビジョンについて説明してもらった。

米国に本社を置く The Clorox Company 社のデジタル・カスタマー・エクスペリエンスおよびブランド戦略担当バイス・プレジデントの Doug Milliken 氏は、Clorox 社は大規模な複数ブランドの消費財を扱う組織であり、単一の理想的なCXが存在しないため、この質問に答えるのは難しいと述べている。その代わりに各ブランドが各自でそうしたビジョンの決定を行っている。「会社全体のミッション・ステートメントとしては『人間中心のアプローチで、人々の目標達成を支援する一貫性のあるエクスペリエンスを創出する』ということになる」と同氏は述べている。

さらに、次のように付け加えた。「手短かに補足すると、重要なのは、これが弊社にとって、従来とは非常に異なるアプローチであるということだ。ブランド中心の企業をうたっていた時期もあったが、人間を中心に据える必要がある。数年前にデジタル・トランスフォーメーションを推進したとき、経済全体がエクスペリエンス重視に移行しつつあった。まず、航空会社のような他の業種でそのような傾向が見られ、弊社でも同じことを行う必要があると認識した。」

同氏のこの説明は、IBV の 2018 年 CEO 調査の知見と合致している。この調査では、全体的なビジネス状況が製品中心からエクスペリエンス中心を重視するように移行していると、調査した CEO の 65% が述べていた。²

Clorox 社はこの変化を認識したため、CX をデジタル・トランスフォーメーションの中核に据えた。この1つの決定の影響は多大なものであり、その波及効果は広範囲に及んでいる。

Doug Milliken 氏は次のように説明している。「これは、バリュー・チェーン全体でビジネスを行う方法を変更する必要があることを意味していた。今日、CX は、テクノロジーやツールなど、あらゆるものを選択する際の1つの重要な決定要因だ。すべては、CX の向上の実現に向けられる必要がある。」

そして、同氏は、今回インタビューしたすべての幹部と調査の回答者が直面している基本的な問題に言及した。「大きな問題は、組織全体のすべてのチームが、消費者の視点に立って始めるという考え方を身に付けるために、このアプローチをどのように組み込めばよいのかということだ。」

認識だけではうまくいかない

Doug Milliken 氏による今後の課題の認識は、私たちの調査の知見に合致している。従業員が企業の DNA の中核としてブランド・ビジョンを認識していると答えたのは、回答者のわずか3分の1だった。逆に、このビジョンの意味を従業員が「大まかに理解している」と答えた回答者は半数以上であった。このような漠然とした浅い認識は、ビジョンをどのように理想的なCXのデザインと実行へ適用するのかを規定することはもちろん、従業員の思考や行動を変えるモチベーションを高めるためにも不十分である。従業員がまったくブランド・ビジョンを認識していないと答えた回答者がさらに10%おり、残りの回答者はビジョンは意味を持たなくなったと答えている(図1を参照)。

図1

CX リーダーは、組織のブランド・ビジョンがビジネスの中核であることをほとんどの従業員が十分に理解できていないことに苦慮している



Q. 組織のブランド・ビジョンの現在の状況に最も当てはまる記述はどれか。

成功を勝ち取るビジョナリー

ビジョナリーは、競合他社と比較して過去3年間、非常に良好な業績をあげていると回答している。財務面については、90%のビジョナリーが収益成長率で競合他社を上回っていると述べている。一方、その他の企業は52%であり、その差は38%となっている。収益性については、72%のビジョナリーが上回っていると述べているが、その他の企業は44%にとどまっており、その差は28%となっている。

革新についても同様だった。85%のビジョナリーが競合他社よりも革新的であると主張している。これはその他の企業では46%にとどまっている。また、重要なこととして、ビジョナリーの5社のうち4社以上(81%)が、競合他社よりも顧客満足度評価が高いと述べている。これは、その他の組織(53%)よりも28%高くなっている。

「CX ノース・スター」を実現するための6つのリーディング・プラクティス

調査回答者の過半数はチームへのブランド・ビジョンの十分な浸透に苦労しているが、「CX ノース・スター」の実現において先んじている優れた企業の小集団を特定した。調査サンプル全体のわずか14%にあたるこうした組織(「ビジョナリー」と呼ぶ)の選定は、その他の組織との差別化要因となっている3つの属性に基づいて行った。

ビジョナリーの100%が以下の属性を備えている。

- 従業員が企業のDNAの中核要素としてブランド・ビジョンを尊重している(その他の組織では22%のみ)
- ブランド・ビジョンに、理想的なCXの説明または視覚化を含めている(その他の組織では51%のみ)
- 組織の全体的なブランド・ガバナンスに統合された、ブランド・ビジョンのガバナンス・チームがある(その他の組織では21%のみ)

特記すべきこととして、調査に含まれていたすべてのパフォーマンス指標(財務健全性から顧客満足度に至るまで)において、その他の組織よりもはるかに多くのビジョナリーが、過去3年に競合他社に勝ったと回答している(サイドバーの「成功を勝ち取るビジョナリー」を参照)。

ビジョナリーは、ブランド・ビジョンの保護と管理に熱意をもって取り組んでおり、CXを介してそのビジョンを体現し、企業文化の基盤にすることに注力している。ビジョナリーのアプローチや、インタビュー対象者の話で取り上げられた優れた戦術には、以下の6つのリーディング・プラクティスが反映されている。

- 1. 理解を行動に移す。**
多くのビジョナリーは、あらゆる組織レベルで従業員の行動にブランド・ビジョンが影響していると回答している。
- 2. ブランド・ビジョンをエンタープライズ戦略に整合させる。**
ビジョナリーは、ブランド・ビジョンを、機能戦略全体に沿ったものにしていく。

ブランド・ビジョンの概念を理解することと、それに基づいて行動できることの区別が重要である。

3. 顧客と従業員を支援する手段としてテクノロジーを利用して革新を行う。

顧客は、革新的な企業に魅かれるものである。ただし、それはその革新が意味のあるものである場合に限る。

4. 従業員のエクスペリエンスを向上させることによりCXの向上を図る。

ビジョナリーは、従業員が組織の理想的なCXを実現できるように、全社的なプロセスとイニシアチブへのブランド・ビジョンの組み込みに熱心に取り組んでいる。

5. エコシステムを取り込む。

ビジョナリーは、エコシステムが理想的なCXの提供にどのように貢献しているかを強く意識している。外部との関係を築く決定を行う際には、検討すべき多くの考慮事項があるが、CXについても同じ信条の共有を重視しなければならない。

6. 共感を優先することで、文化的な考え方を変えていく。

顧客中心主義を企業全体で導入するには、組織の文化的な考え方を変えていく必要がある。アウトプットを第一の焦点とするのではなく、顧客に対する共感にも焦点を合わせるのだ。

リーディング・プラクティス 1

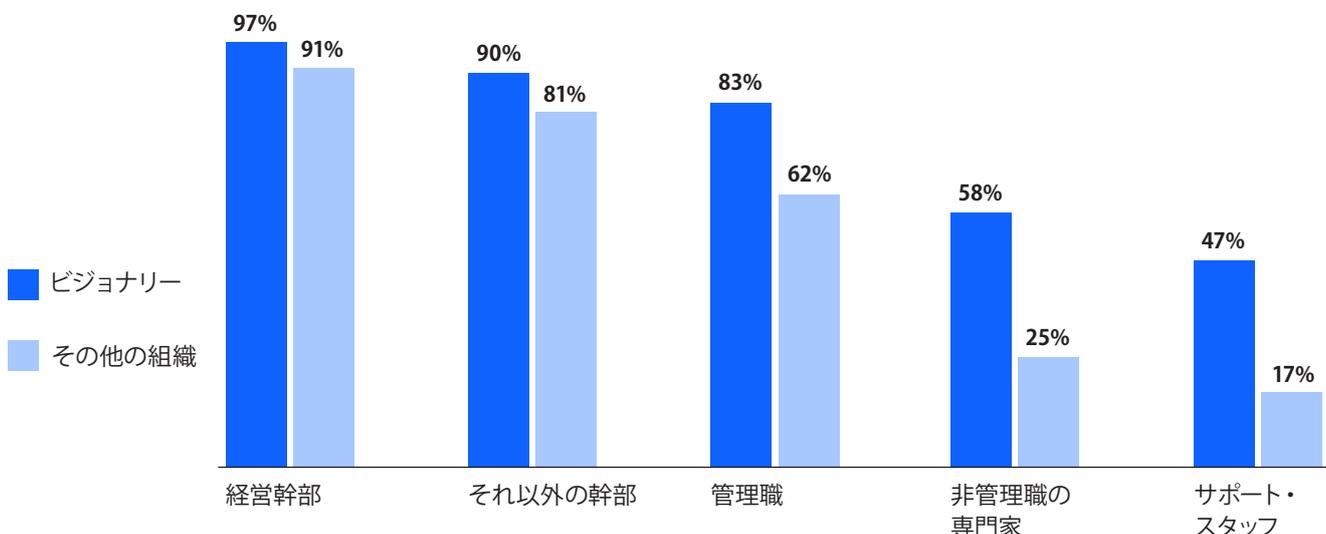
理解を行動に移す

概念の理解とそれに基づいた行動を区別することが重要である。ブランド・ビジョンが従業員の仕事における行動や意思決定にどの程度影響しているかを調査回答者に質問した。ほとんどの組織で、経営レベルより下では、影響が急降下していた。これは、強い管理権限を持っている人物は、ブランド・ビジョンに沿って行動できる能力と柔軟性を備えていることを示唆している。

しかし、他の従業員（最前線で顧客と直接やりとりする従業員）は、このビジョンを日常的なアクティビティに適用するためのポリシー、プロセス、ツール、トレーニング、洞察、そして率直に言うと、権限を備えているとは限らない。ビジョナリーは、一般社員では改善の余地があるとしつつも、自社の関係者の行動がブランド・ビジョンに基づいていることに強い自信を持っている（図2を参照）。

図 2

組織のブランド・ビジョンは、幹部や管理職の意思決定と行動に最も影響を与えている



Q. 自社の組織のブランド・ビジョンが、業務における従業員の行動と意思決定を導いているということにどの程度同意するか?

リーディング・プラクティス 2

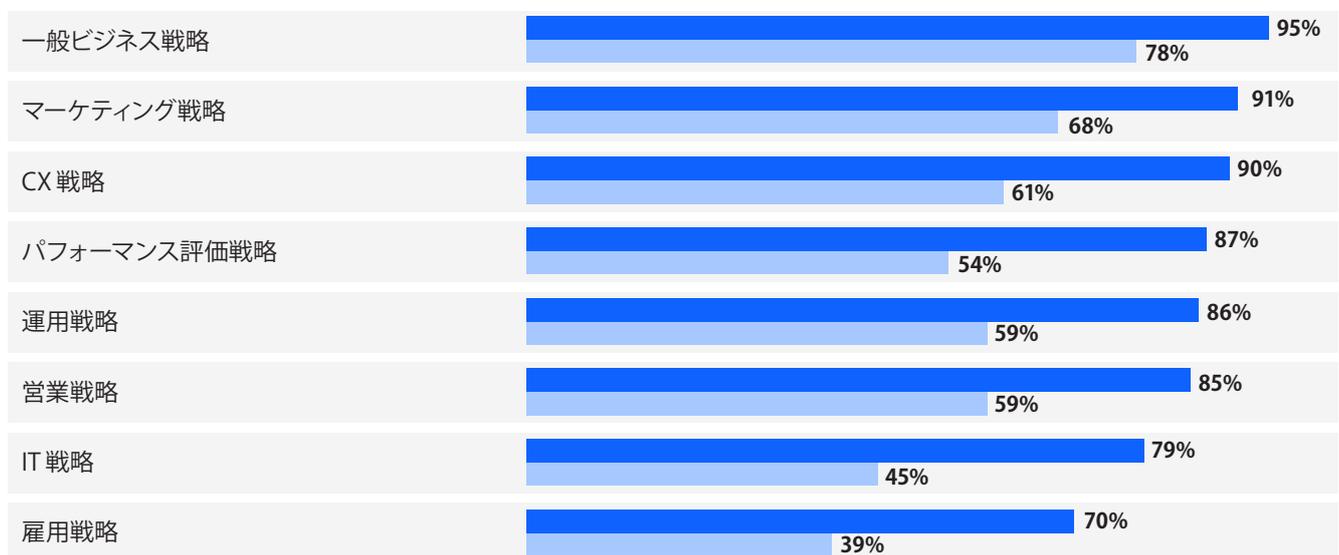
ブランド・ビジョンを エンタープライズ戦略に整合させる

組織のブランド・ビジョンが企業全体の機能を推進する主要戦略と整合していない場合、「CX ノース・スター」は、一貫した適用や説明追跡性のない、分離した概念的な取り組みになってしまう恐れがある。主要戦略と整合させることで、必要な幹部の支援や職能を越えた監視により、CXの優先事項、予算、リソースを全体的に管理できるようになる。

多くのビジョナリーは、ブランド・ビジョンが、一般的なビジネス戦略、マーケティング、営業、ITに戦略的に同期していると回答している。ビジョナリーは特に、ブランド・ビジョンをパフォーマンス評価と雇用戦略に整合させる取り組みを行っている(図3を参照)。ビジョナリーは、CXの成功が、多くの場合、顧客と従業員との直接的/間接的なブランド・エクスペリエンスに基づいていると認識している。これは、雇用する人材のタイプや人材の評価方法に影響する。

図 3

ビジョナリーは、その他の組織に比べて、ブランド・ビジョンとさまざまな企業戦略の整合性を図っている



■ ビジョナリー ■ その他の組織

Q. 組織における上記の戦略は、組織の現在のブランド・ビジョンとどの程度整合しているか?

より多くのビジョナリーが、 ブランド・ビジョンを、一般的な ビジネス戦略、マーケティング、 営業、IT と戦略的に連動 させていると回答している

リーディング・プラクティス 3

顧客と従業員を支援する手段 としてテクノロジーを利用して 革新を行う

前述のように、大多数のビジョナリー (85%) が、競合他社より革新的であると回答しており、その他の企業の回答より 39% 高くなっている。これは、顧客にとって重要な違いである。

Salesforce Research の最新の調査によると、消費者の 50%、法人購入者の 66% が、「顧客のニーズや新しいテクノロジーに基づいて新しい製品/サービスを着実に導入している」革新的な企業から積極的に購入するようにしていると述べている。³ この知見は、以前の IBV CX 調査と合致している。その IBM CX 調査では、消費者の過半数が、企業がエクスペリエンスを強化するためにデジタル・テクノロジーを活用することを期待していると述べている。⁴

顧客に対するテクノロジーの革新

多くのインタビュー対象者は、現在の CX を変革するために利用しているテクノロジーと、CX を継続的に改善していくための計画を語った。Manulife 社は、保険契約のコストを削減する手段として健康維持に積極的に取り組む顧客向けの商品を市場に投入していると Francesco Lagutaine 氏は述べている。「Internet of Things は顧客を引き付ける重大な要因である。弊社では顧客が IoT を活用したデバイスを利用できるようにする方法を模索している。」

Doug Milliken 氏は、Clorox 社が製品で AI 駆動型チャット・ボットを利用して実験していることを取り上げた。例えば、Renew Life® (顧客はデータを入力すると、どのプロバイオティクスが適切なかわかる) や、スキンケア・ソリューションの Burt's Bees® などである。同氏は IoT にも

注目しており、「弊社では、Amazon での定期購入が可能な Brita® の浄水フィルターを使用した実験を行い、それは非常に納得のいくものだった。これは非常に小規模なテストだったが多くのことを学んだ。次のステップは、同じことを大規模に実施する方法を見い出すことだ。」と語った。

従業員に対するテクノロジーの革新

従業員が組織の理想的な CX を提供できるようにするために、テクノロジーの革新に対する同様のアプローチが必要になる。Francesco Lagutaine 氏は、Manulife 社が AI、予測分析、ディープ・ラーニングをコール・センターで利用して、スタッフをトレーニングしたり、スタッフが顧客の問題をより効果的に解決できるように支援したりしていることを挙げた。

Doug Milliken 氏は、Clorox 社が次の 2 つの領域で従業員のエクスペリエンスを向上させるために、データとテクノロジーがどのように役立ったのかを説明した。

- 洞察。「弊社ではソーシャル・メディア分析を活用するために多くのことを行っている。この取り組みにおいては自然言語が大きな部分を占めており、知識を構築できるように、データ分析機能を構築している。」
- 実行。「既知の顧客によりパーソナライズされたエクスペリエンスを提供できるように、クラウド対応の統合マーケティング・ツールなどの多数のテクノロジーを利用している。また、Web サイトをパーソナライズするためのエンジンとツールを利用して、カスタマイズされた動画を迅速かつ大規模に作成している。」

「CX は独立したものと捉えられがちだが、実際は土台であり、この土台により CX をパーソナライズする能力を強化するデータの多くが提供される。弊社グループの CX 能力は、デジタル・トランスフォーメーションとデータ・ケイパビリティにかかっている。」

Francesco Lagutaine 氏は次のように予測している。「勝つか負けるかはデータで決まるだろう。データ分析とデータ・インフラストラクチャーが非常に重要になる。」

リーディング・プラクティス 4

従業員のエクスペリエンスを向上させることによりCXの向上を図る

組織は、戦略的な整合性と適切なテクノロジーにより、顧客との対話の設計や実施に影響する主要なプロセスとアクティビティに、ブランド・ビジョンを意図的に組み込むことができる。ビジョナリーは、この組み込みにおいて傑出しており、カスタマー・バリュー・チェーン全体で、組織の全体的なCXを構成する要素に、ブランド・ビジョンを組み込んでいる。マーケティング・キャンペーンなどの明らかなCXイニシアチブだけでなく、研究開発プロジェクト、従業員ポリシー、さらには組織構造にも、ブランド・ビジョンが反映されている(図4を参照)。

多くの組織に欠落しているものは、社内でのCXの周知だけではない。従業員が可能な限り最良のCXを提供するために必要なプロセス、ツール、テクノロジーを意図的に設計できていない。そうした組織は、従業員エクスペリエンスの重要性を

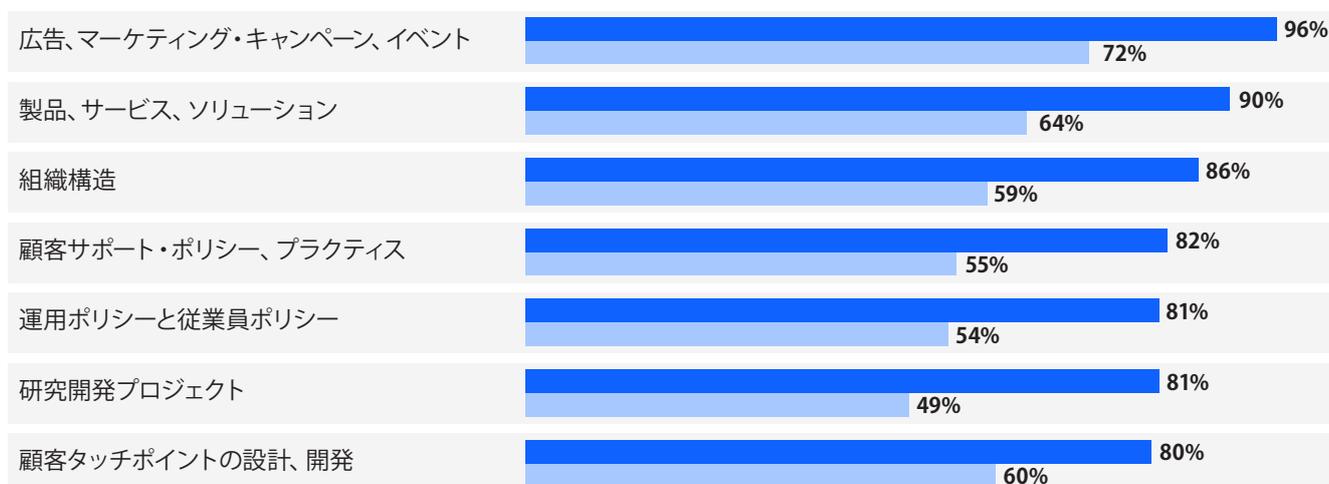
見落としている。自らがどのくらい顧客中心主義を維持し、CXの理想的なビジョンの実現に注力しているかについて、インタビュー対象者に質問した。Citi グループの洞察および設計戦略のグローバル責任者である Rachel Carpenter氏は、CXを常に念頭に置くために組織全体で行っていることのいくつかを説明した。

「弊社の品質とCXの目標とメトリクスは、組織のトップレベルで設定されている。幹部チームがお客様の意見と考え方をミーティングで提示し、経営会議では常にCX関連のトピックが議題に上る。ときには、お客様を招待して幹部と直接会合を行っている。これはアナログな方法だが、非常に効果的だ。」

同氏は、幹部が顧客の観点を見失わないようにしなければならないと強調している。「自身が顧客として興味があって関わるという期待が確実にあるため、個人的にCXプロセスを体験できる。」

図 4

ビジョナリーの方が、理想的なCXを活性化するためのプロセスやアクティビティにブランド・ビジョンを組み込むことにより注力している



■ ビジョナリー ■ その他の組織

Q. 現在のブランド・ビジョンが組織の上記の各観点で適切に反映されているということにどの程度同意するか?

ビジョナリーは、その他の組織と比べて、ブランド・ビジョンがエコシステムでどのように表されるかをより慎重に確認している。

「弊社ではデザイン思考に取り組んでいる。ワークショップは最初、従業員に方法論のトレーニングをするのに役立ったが、現在ではそれ以上の存在になっている。問題解決の開始にデザイン思考を利用しており、それは弊社から離れたお客様からの手紙やコメントから開始する場合もある。お客様の考え方を取り入れて、そこから解決策を引き出している。」

Citi グループの顧客戦略とタッチポイントの設計者や開発者にとって、顧客に寄り添うことは必要不可欠である。Rachel Carpenter 氏は、モバイル製品について作業している自身のチームを例に挙げた。

「職務の中核部分には、プロトタイプでのライブ・テスト、ソーシャル・モニター、マイニングがある。詳細に調べ、顧客が何について話しているのかを明らかにしている。ユーザー調査がすべてのスプリントに含まれており、できる限り多くの従業員が参加できるように、洞察の共有に力を注いでいる。」

最前線の顧客担当者である同氏は、顧客とつながる自社の能力を賞賛している。「電話応対係の近くに座ると、その忍耐強さ、親切さ、個人的な関与に驚かされる。彼ら是对応のスピードと同様に品質に関するメトリクスを持っている。電話応対係の目標(そして、重要なこととして、そのマネージャーの目標)は、提供する必要があるタイプのサービスに整合したものである。」

Citi グループでは、運用、サプライ・チェーン、IT など、顧客に直接対応しない従業員も、組織の CX の成功に貢献できるようにしている。Rachel Carpenter 氏は次のように述べている。「弊社では顧客イベントや座談会を主催している。従業員は、カスタマー・エンゲージメントについてコラボレーションを行い、潜在的な機能について考え、役に立つものについて投票する。また、Canvas コミュニティに参加してアイデアやフィードバックを提供することも可能だ。この従業員グループの活用は非常に重要である。こうした従業員は、設計チームや開発チームの外部にいたるため、新鮮な観点を提供できる。」

実際、Citi グループは、内部で成長と進歩を実現するというブランド・ミッションを従業員に拡張している。同氏は次のように述べている。「従業員の技術エクスペリエンスだけに注力するエクスペリエンス・チームを結成している。このチームは、私の CX チームと同じことを行うが、その対象は従業員である。

このチームのソリューションは、サービス・デスクへのエスカレーションの低減、生産性の向上、運用コストの削減に役立っている。」

残念ながら、調査した組織の多くは、理想的な CX を実現するための職能全体の従業員への取り組みについてあまり熱心ではない。多くの場合、社内でのブランド・ビジョンの周知でさえ、E メールを介して行われる一方的な通知である。この受動的なアプローチは、従業員がブランド・ビジョンの意味やその適用方法を十分に理解していない理由の1つであると、多くの回答者が述べている。

対照的に、従業員のエクスペリエンスに注力して投資している Citi グループの例では、できる限り最良の CX を提供するために必要なプロセスとツールを従業員に提供している。組織のすべてのレベルで CX を重視する企業文化が浸透しているため、従業員は Citi のブランド・ビジョンについて耳を傾けるだけでなく、それを体現している。

リーディング・プラクティス 5

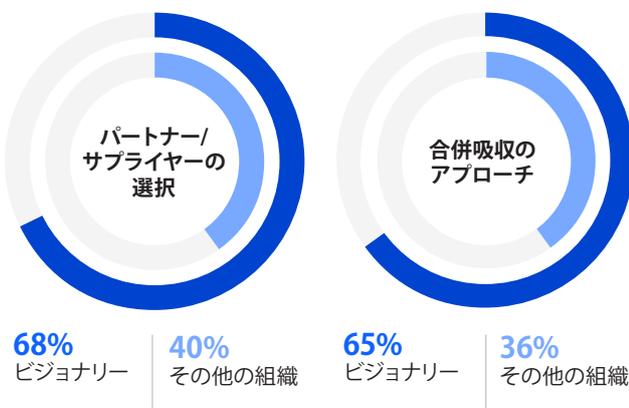
エコシステムを取り込む

今日の組織は、外部企業の複雑なエコシステム内で作業することが多くなっているため、社内の従業員のエクスペリエンスを越え、外部関係が理想的な CX にどのように寄与するのかを検討する必要もある。このような外部チームは、能力やテクノロジーのギャップを埋めたり、スキルを拡張したり、連携して新規オファリング、ビジネス・モデル、プラットフォームを作成することで、組織の CX の提供において重要な役割を果たす場合がある。

重要なこととして、ビジョナリーは、その他の組織と比べて、ブランド・ビジョンがエコシステムでどのように表されるかをより慎重に確認している。協力する企業を決定する際に、候補のブランド・ビジョンを検討する必要性を、ビジョナリーの約3分の2が認識している。パートナー、サプライヤー、ベンダー、合併の可能性がある相手のいずれであっても、ビジョナリーは、自社のビジョンと CX の指針を共有している組織と関係を構築しようとする(図5を参照)。

図 5

ビジョナリーの方が、エコシステム内の外部組織の選択と連携のためのアプローチにブランド・ビジョンが反映されていると回答している



Q. 現在のブランド・ビジョンが組織の上記の各観点で適切に反映されているということにどの程度同意するか?

パートナーが理想的なCXを提供するために役立つかどうかは、関係を構築する際にどのくらい優先される要素であるか。この問いをインタビュー対象者に確認した。インタビュー対象者の多くが、デュー・ディリジェンス・フェーズの最初からCXに対処していると回答した。構築中の関係がそのフェーズを過ぎると、CXの整合性について多大な作業が必要になる。Rachel Carpenter氏は、次のように説明している。「ベンダーとパートナーの関係になると、イマージョン・セッションを実施する。共通の目標に取り組んでいるため、顧客の行動やニーズについてできる限りすべてのことを共有している。パートナーに顧客について同じくらい知ってほしいと考えている。」

パートナーとの顧客情報の共有は、米国に拠点を置くコーヒーのサブスクリプション・サービス企業である Drift Away Coffee社の共同創設者、Suyog Mody氏にとっても重要である。デジタルを最優先する企業であるため、大規模な従来型組織と同じ変革の課題があるわけではない。

しかし、規模が小さいため、一貫性のある円滑なエコシステムの実行は、CXにとって必要不可欠である。Drift Away Coffee社のブランドは、プレミアム品質の製品の販売と慈善活動を両立して行うことである。小規模農場主からのみ豆を仕入れ、

各顧客へのコーヒー発送時に目立つように表示している。これは、CXの際立った設計要素の1つである。サブスクライバー向けに高度にパーソナライズされたビジネス・モデルであるため、Drift Away Coffee社は、大量の顧客データと貴重なフィードバックをレビューやレーティングから取得し、農場主と共有している。

Suyog Mody氏は次のように述べている。「豆を焙煎し、顧客に配送し、顧客のレビューを受け取った後に、農場主に詳細なレポートを送っている。このようにすることで、農場主は継続的に農産物、そして最終的に自身の暮らしを改善することができる。」このフィードバック・ループは、企業のCXビジョンがサプライチェーンを介して実現される方法を示した一例である。また、これにより、Drift Away Coffee社は、エコシステム内に維持したいパートナーと強力な関係を構築することができる。

その他の会社の場合、エコシステム(特にCX関係)に対する取り組みでは、パートナーをできる限り組織のやり方に引き込もうとする。Francesco Lagutaine氏はこれを「流体ネットワーク」と呼んでいる。パートナーが人間中心の設計に関する組織の考え方を共有していることが絶対に必要であると述べている。また、パートナーは、同氏のチームと同じペースで作業する必要がある。

同氏は次のように説明している。「ベンダー、パートナー、サプライヤーなどはすべて、各社のプロセスではなく、弊社のプロセスに合わせて作業している。このようにしなければならないのは、弊社の反復的実動モードのためである。このモードでは、絶えず改良、顧客の声の取り込み、採用を行っている。」

このアプローチは、設計やDevOpsなどのケイパビリティを提供するパートナーにとって特に重要であると同氏は主張している。次のように述べている。「人材をアウトソーシングしてくれる企業を探すこともある。また、外部の会社がチームを編成する必要があるが、弊社の基準に従って、弊社のプロセスで、弊社のオンプレミスで連携する必要があると考えることもある。その1つ目の理由は、アプローチの管理を、反復可能な形で最終的なエクスペリエンス提供に役立つものと考えていることであり、2つ目の理由は、ビジネスの進行に合わせて学ぶことが非常に重要であるということである。」

同氏はさらに次のように付け加えた。「そのため、弊社自身の学びに合わせて作業形態を変更する意思を持つベンダーを探すことになる。」

リーディング・プラクティス6

共感を優先することで、文化的な考え方を変えていく

変更の意思は、外部パートナーにとって重要になる場合があるが、従業員の場合に特に重要になる。実際に、回答者は、現在のCXを「CX ノース・スター」に合致させようとする際に直面する上位2つの障壁として以下を挙げている。

1. 変更管理プログラムがないこと
2. チームが組織の部門を超えて作業できないこと

ほとんどのインタビュー対象者(特に、従来型組織のインタビュー対象者)は、従業員の考え方、行動、感じ方を変えていくことも難題であることに同意している。Francesco Lagutaine氏は次のように述べている。「顧客と人間を中心とするアジャイルな設計によって適切な職務遂行を行う意思を変えない場合、現在の職務の遂行が単に迅速化されるだけになる。それによってカスタマー・エクスペリエンスが必ずしも向上するとは限らない。」

同氏は、この課題に取り組むには、考え方の変化が必要であると述べている。「組織にとって最も重要な1つのことは、自社のアウトプットを提供するという考え方を、顧客に共感するという考え方に変化させることである。組織の基盤にある文化を変容させなければ、変革を成功させるプロセス、テクノロジー、構造、インセンティブは得られない。」

では、企業は文化の変容にどのように取り組むのか。同氏は次のように推奨している。「文化はストーリーによって創出される。何度も何度も聞くと、心地良さが生じ、信じている価値観、恐れていること、保護してくれるものを再確認できる。組織は「1回言ったら終わり」と述べる傾向があるが、文化とは、絶えず再確認することによって構築されるものだ。これは、私が学習した重要なことの1つであり、何をどのような理由で行うのかを従業員に伝え、自身がそれを行う一員であることを絶えず認識させる必要がある。」

ロンドンに拠点を置くLloyds Banking Groupの設計主任であるDan Makoski氏は、直面した最大の課題は、顧客に共感することをもっと重視するように、従業員の考え方を変えていくことであると述べている。同氏はCXに焦点を合わせる必要性について語った。「特定のスプリントのアウトプットに焦点を合わせることをやめたとき、状況が一変した。アウトプットではなく顧客が気に入る商品を作り出すことを考える、人間の視点から考えるための新しい会話が必要になった。」

「これは、ときには成果がどのようなものになるか分からないことを意味する。」金融サービス業界で働いているチームは、「予測可能なウォーターフォール・アプローチ」を使用していたと認めている。

同氏は次のように付け加えた。「現在、整合性と権限の度合いの高いさらにアジャイルな環境への変革により、チーム、そして幹部の文化的価値を再形成している。」

「CX ノース・スター」の実現に向けて

顧客中心の文化の創出

インタビュー対象者が証言しているように、従業員が顧客に共感する姿勢を持つことは、顧客中心主義の鍵である。文化を変えていくには、顧客に対面する従業員に共感的アプローチの採用を求めるのではなく、すべての従業員が、自身の日常的な業務に影響するレベルまで、共感の感情を真に自分のものにしなければならない。幹部は、従業員の連携や問題解決の方法を変更したり、従業員によるCXの強化に向けたプロアクティブな取り組みを促進したりすることにより、この変容を促すことができる。以下の対策を実行する必要がある。

- エンタープライズの俊敏性を高める。

組織は、しばしば、透明性とコラボレーションの価値を強く推奨する。しかし、IBM が得た知見では、部門を超えて作業できないことが、CX の大きな障壁になっている。CX は、エンタープライズの問題である。ソフトウェア開発のアジャイル・アプローチと同様に、俊敏なエンタープライズには、運用を合理化するために領域横断的なチームと反復が必要である。共通した目標に向けて協力するための信頼と開示性を築き上げる必要がある。そのためにコラボレーション、作成、観察、学習、改良を実行するのである。

- 人間中心の設計プラクティスを採用する。

デザイン思考は、多くの組織が顧客の要求に対してソリューションを開発するために使用してきたアプローチである。ただし、デザイン思考の原則は、ほぼすべてのビジネスの問題に適用できる。この作業方式では、どのようなユーザーであっても、エンド・ユーザーのニーズに焦点を合わせる。これにより、チームは、エンド・ユーザーの考え方に共感できるようになる。組織全体で探索と問題解決のアプローチとしてデザイン思考のフレームワークを採用すると、大規模に、素晴らしいエクスペリエンスが生じ、反復可能な成果を得られる。

- 好奇心を顧客中心主義の基盤にする。

共感とともに、十分な好奇心を持つ必要がある。従業員の共感を実現するのは、顧客の要求に対して新しいソリューションを探索するこの熱意である。従業員が自由に発言できるようにするだけでなく、うまくいかない可能性があっても新しいアイデアを試せるようにすると、革新が成功する。

従業員への優れたエクスペリエンスの提供

優れたCXは、優れたエンタープライズ・エクスペリエンスによって推進される。現代の従業員エクスペリエンス(パーソナライズされ、シンプルで、権限が与えられている)では、経営陣との有用で実用的なコミュニケーション、クラウドや、AI、IoTなどのテクノロジー・ソリューション、コラボレーションと生産性を向上させるツールが不可欠である。以下の対策を実行する必要がある。

- 関連性の高い戦術的な情報を確実に伝達する。

従業員が企業の理想的なCXに関するメッセージを理解していない場合、原因は、リーダーがそのメッセージを効果的に共有していないことである。あるいは、コミュニケーションが、従業員の日常アクティビティに浸透していないためである。その両方である場合もある。個人的なストーリーは、メッセージに現実性をもたらす。自身の特定の役割が組織の「CX ノース・スター」にどのように寄与するのかを従業員に認識させることが重要だ。これにより、目的意識、企業のCXの向上に参加したいという熱意が育まれる。

- 従業員のデジタル革新を優先する。

適切なテクノロジーがない場合に、従業員が組織の「CX ノース・スター」を達成できると考えることは非現実的である。現場でカスタマー・サービスを行うには、モビリティ・ソリューションが必要であり、営業チームには、生産性とコラボレーションの機能を備えた、次の最善手を示すダッシュボードが必要だ。サプライ・チェーン最適化や顧客ライフサイクル戦略を予測できるようにするには、AIとデータ分析が必要である。ARや5Gは、現場サービス、保守、エンジニアリングと設計、トレーニング、カスタマー・サポートに大きな進歩をもたらす可能性がある。また、ハイブリッド・マルチクラウド・プラットフォームがあれば、従業員全員が必要なサービスやデータにすぐにアクセスできるようになる。

- 従業員が生産性と責任追跡性を改善できるようにする。

今日の働き方には、リモートワークやフレックス・タイムがある。コラボレーション・アプリを利用した、非同期のコミュニケーションやワークフローが鍵となる。従業員が、(CX関連のイニシアチブで特に)生産性を向上させるために必要としているソフトウェア・プラットフォームと設計システムを用意する。次に、あらゆるレベルの従業員が適切な意思決定を行えるようにし、結果の責任追跡性を確保する。

実践的学習

優れた顧客中心主義に向けて企業文化を変えていくには、従業員をプロセスに関与させる必要がある。従業員は、トップダウンの指示よりも、証拠に基づいて変更が必要である理由を理解し、リインベンションの取り組みに積極的に関わることを好むものである。以下の対策を実行する必要がある。

– 包括的なエクスペリエンスの監査を実施する。

達成可能な CX ビジョンを構築するには、まず、現在のエクスペリエンス状況のベースラインを把握する。包括的なエクスペリエンスの監査では、詳細なジャーニー・マップだけでなく、カスタマー・バリュー・チェーンを構成する一連の要因を考慮する。こうした要因には、ブランド資産レビュー、すべての顧客タッチポイントのチャンネル・レビュー、分析レビュー、テクノロジー監査、声とトーンの監査、SEO 監査、競合評価などが含まれる。チームを関与させ、このスコープの監査から得られた洞察を共有すると、チームは、先に進むために役立つ見通しを持つことができる。

– 没入型の「ガレージ」アプローチを利用して迅速に移行する。⁵

より顧客中心の企業になるための取り組みを行っている従来型企業では、顧客の期待や社内のタイムラインに則した十分な迅速さでの移行が困難な場合がある。学習途中であっても、進捗を速やかに確認できれば、継続的成功に向けた大きな動機付けになる。ガレージ・アプローチでは、組織は、通常の運用とは別の起業家的なチームを発足させる。こうしたチームは、実用最小限の製品 (MVP) を迅速に開発するために、領域を超えた人材との協力、デザイン思考とアジャイルの原則の適用により、革新を引き出すことができる。これにより、従業員は、スタートアップ企業のスピードを実現しながら、エンタープライズの規模で、新しい働き方と考え方を採用できるようになる。

– 変更管理を変更する。

企業が変更管理が非常に難しいと考える理由の1つに、それらの企業が依然として変更管理をプロセス駆動型の構造化された形式的なメソッドとして扱っていることがある。そうではなく、データ駆動型の洞察に注力して、必要な変更の根拠と方向性を従業員に提供することを検討すべきである。処方的アプローチよりもパーソナライズされたアプローチの方が従業員にとって理解しやすいことが分かるだろう。従業員の関与と変更の当事者である自覚が増すに従い、新しいテクノロジー、新しい働き方と考え方の受容が容易になる。

–

「CX ノース・スター」を活性化 する準備は整っているか?

– 「CX ノース・スター」が組織全体の従業員の日常の仕事における考えや行動を推進しているかどうかをどのように測定するか?

– ブランド・ビジョンを十分に理解して「CX ノース・スター」の実現を支援してもらうために、エコシステムのパートナー、ベンダー、サプライヤーとどのように連携するか?

– さらに顧客中心の組織へと変えていくために、何を変更する必要があるか?

著者について



Billy Seabrook

[linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273](https://www.linkedin.com/in/billy-seabrook-7443273)

[@billyseabrook](https://twitter.com/billyseabrook)

billy.seabrook@ibm.com

Billy Seabrook は、あらゆる業界の優れたブランドの革新的なブランド戦略とオムニチャネル CX の創出において 20 年以上の経験を有している。IBM iX のグローバル・チーフ・クリエイティブ・オフィサーとして、60 以上の iX 設計スタジオのネットワークを主導し、プログレッシブ戦略、人間中心の設計、トランスフォーメーション・テクノロジーを利用した、デジタル・ブランド・エクスペリエンスを創出している。



Carolyn Heller Baird

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)

[@cjhbaird](https://twitter.com/cjhbaird)

cbaird@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird は、IBV のカスタマー・エクスペリエンスおよびデザインのグローバル・リサーチ・リーダーである。CX に影響するトピックに関する研究のほか、IBV 経営幹部シリーズのチーフ・マーケティング・オフィサーの調査も担当している。エクスペリエンス戦略コンサルタントとして 20 年近くの経歴を有している。

IBV は、このレポートの作成にあたり、以下の方々のご尽力に感謝いたします。

Nancy Kramer (IBM iX、チーフ・エバンジェリスト)、
Robert Murray (IBM iX、アソシエイト・パートナー)、
Babs Rangaiah (IBM iX、エグゼクティブ・パートナー)、
Corinne Sklar (IBM iX、チーフ・マーケティング・オフィサー)

詳細は下記をご参照ください。

このIBM Institute for Business Valueの調査の詳細については、iibv@us.ibm.comまでお問い合わせください。Twitterは[@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV)からフォローいただけます。調査の全カタログ、または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/ibvからお申し込みください。

スマートフォンまたはタブレット用の無料「IBM IBV」アプリをダウンロードすると、モバイルでIBM Institute for Business Value エグゼクティブ・レポートをご覧いただけます。

変化する世界に対応するための パートナー

IBMはお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM ServicesのIBM Institute for Business Value (IBV)は、企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

IBM iXによる支援

IBM iXは、優れたブランドによるビジネスの成長と変化を設計段階から支援しています。60カ所近くのグローバル・スタジオのビジネス・デザイナーが、プログレッシブ戦略、人間中心の設計、トランスフォーメーション・テクノロジーなどを活用して将来のエンタープライズ・エクスペリエンスを創出し、お客様がそうしたエクスペリエンスを実現できるようにお手伝いしています。詳しくは、ibm.com/ibmixにアクセスしてください。

調査のアプローチと デモグラフィック

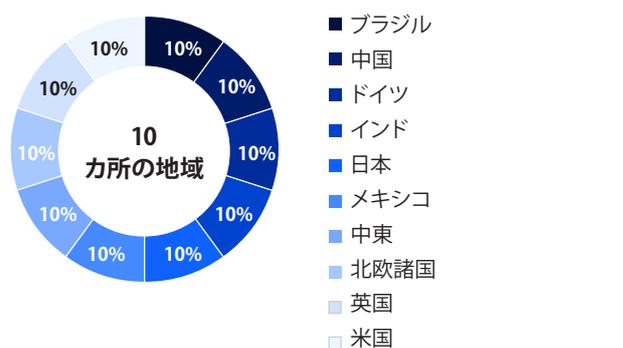
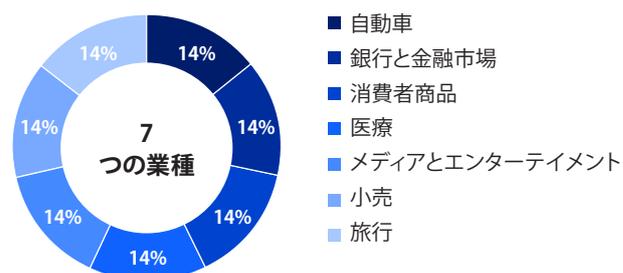
IBVは、Oxford Economics と協力して、CXに関する組織のブランド・ビジョンの実行を担当している(または強い影響力を持つ) 1,003 人の幹部を調査した。回答者の役職例としては、デジタル・トランスフォーメーション、CX、マーケティング、ビジネス開発、営業の分野を担当している、チーフ・エグゼクティブ・オフィサー、チーフ・マーケティング・オフィサー、チーフ運用オフィサー、チーフ・イノベーション・オフィサー、チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー、他の上級幹部が挙げられる。

サンプルには、自動車、金融市場、消費者商品、医療、メディアとエンターテインメント、小売、旅行の7つの業種が含まれる。それぞれの業種がサンプル合計の14%を占める。サンプルには10の地域が含まれる。ここでは、ブラジル、中国、ドイツ、インド、日本、メキシコ、英国、米国の8カ国と、北欧諸国(デンマーク、ノルウェー、スウェーデン)、中東地域(エジプト、サウジアラビア、UAE)が含まれる。それぞれの地域がサンプル合計の10%を占めている。

目標は、組織が効果的にブランド・ビジョンを理想的なCXの実行に適用している程度を探ることであった。重要なこととして、ブランド・ビジョンが、企業の各戦略にどの程度整合しているのか、そしてビジョンが企業全体で従業員の行動に与えている影響を調査した。ブランド・ビジョンと理想的なCXの提供をビジネスの中核に置くために努力を惜しまない組織が取り組んでいるリーディング・プラクティスを明らかにすることを目的としていた。

分類分析を適用した結果、調査サンプルを2つのグループに分割した。次に、複数の判別分析を実行して、2つのグループを区別している主要素の理解を深めた。リーダー(ビジョナリー)は14%を占めており、調査対象となったその他のすべての企業(第2グループ)は86%を占めていた。すべてのデータは、自己申告によるものである。

定量的調査とは別に、銀行、保険、消費者商品の幹部に対して、詳細な1対1のインタビューを実施した。インタビュー対象者はいずれも、定量的調査には参加していない。



関連レポート

Seabrook, Billy, and Carolyn Heller Baird. "AI reality check for customer experience: Why CX practitioners and executives see it differently." IBM Institute for Business Value. September 2018. <http://ibm.biz/aicxreality>

Berman, Saul, Josh Goff, and Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren't fans." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>

Marron-Partridge, Tina, Janet Mertens, Maria-Paz Barrientos, and Meredith Singer. "Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity." IBM Institute for Business Value. February 2016. <http://ibm.biz/employeeexp>

注釈および出典

- 1 Dugan, Mary Ellen. "For Generation Z the digital experience is the human experience." *Ad Age*. February 5, 2019. <https://adage.com/article/wp-engine/generation-z-digital-experience-human-experience/316487>
- 2 "Plotting the platform payoff – The Chief Executive Officer." IBM Institute for Business Value. May 2018. <https://www.ibm.com/services/insights/c-suite-study/ceo>
- 3 Afshar, Vala. "State of the Connected Customer." Salesforce Research. 2018. <https://www.salesforce.com/blog/2018/06/digital-customers-research.html>
- 4 Berman, Saul, Josh Goff, and Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren't fans." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://ibm.co/cx-disappointment>
- 5 "IBM Garage." Accessed November 8, 2019. <https://www.ibm.com/garage>

Research Insights について

Research Insights は、企業幹部の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察を提供しています。独自の主要研究調査の分析から得られた知見に基づいた内容です。詳しくは、IBM Institute for Business Value iibv@us.ibm.com までお問い合わせください。

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19-21

IBM、IBM ロゴ、ibm.com および Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で最新ですが、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能ではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは一般的なガイダンスを目的としています。入念な調査または専門家による判断の代用となることを意図していません。IBM は本資料に依拠する組織や個人によるいかなる損害についても責任を負いません。

本レポートで使用されているデータは、第三者を情報源とする場合があります。IBM はかかるデータを個別に検査、検証、または監査しません。かかるデータの使用による結果は現状のままで提供され、IBM はあらゆる明示または黙示の保証責任を負いません。

© Copyright IBM Corporation 2020

