

NEW THINKING

IBM

# エクスペリエンス革命 ～ゲームは始まっている～

## ゲームスタート

あらゆる業界はいま、破壊的企業に苛立ちを感じている。彼らはデジタルを活用して、顧客との関わり方に劇的な変化をもたらし、新たな体験を得た顧客は、乗り遅れた既存企業を見放しつつある。顧客を維持するためには、すべてのチャンネルにおいて、顧客が欲しいものを簡単に見つけられるようにし、登録を簡略化し、パーソナライゼーションを強化し、そしてサポートやサービスへのアクセスを効率化しなければならない。顧客にとって、商品やサービスに関する体験、エクスペリエンスは商品やサービスそのものと同じくらい重要になりつつある。

テクノロジーは常に企業の顧客との関わり方を刷新してきた。しかし現在、私たちはさらに大きな変化に直面している。その変化とは顧客との関わりにおけるリアルとデジタルの融合である。それは時に新しい破壊的な体験をもたらし、既存企業を一瞬にして現在の地位から脱落させ、業界の競争環境を一変させかねない。

こうした新たな変化をより深く理解するため、IBM Institute for Business Value (IBV) は今後 12 カ月にわたり、様々なアンケートを通して顧客体験 (カスタマー・エクスペリエンス) 調査を実施し、THINK リーダーの協力のもと、その結果と解説を適時発表していく。本調査報告書は、様々な地域と業種の 338 名の企業経営層を対象とした初の調査結果報告であり、このエクスペリエンス革命における企業の現状について評価を行うものである。<sup>1</sup>

本調査によって、以下の 4 つの明確なメッセージが明らかになった。

1

企業は、より幅広い観点から顧客体験を考える必要がある

2

世界は 12 カ月で激変する

3

計測できないものは手に入らない

4

人材のエコシステムを構築する

上記それぞれの点について、経営層への示唆と対応法を解説するが、詳細は今後の記事にて掘り下げる予定である。

## エキスパートの紹介



### Philip Dalzell-Payne

パートナー、IBM インタラクティブ・エクスペリエンス (IBMiX)

20年に及ぶコンサルティング経験を有し、IBMのデジタル・グロースおよびイノベーション事業部門のリーダーを担当。お客様自身が、既存、新規および最先端テクノロジーを活用して収益拡大と価値の獲得を加速する顧客中心の戦略立案のサポートを行う。小売、消費財、通信、旅行、金融サービスを含む幅広い業界の大手企業を対象にサービスを提供している。Forbes や Retail Leader といった主要な出版物の記事を執筆。



### Carolyn Baird

グローバル・リサーチ・リーダー - カスタマー・エクスペリエンス & デザイン、IBM Institute for Business Value

IBV の顧客体験 (カスタマー・エクスペリエンス) 調査を指揮している。過去に手がけた IBV の調査は、Millennial study series、CMO studies for the IBV's C-suite series、およびマーケティングならびにソーシャル・ビジネスに関する調査などがある。20年近くに及ぶ顧客体験の設計に関するコンサルティングの豊富な経験を持ち、あらゆる業種と地域におけるコミュニケーション、マーケティング、コンテンツ戦略に重点的に取り組んでいる。

# 顧客体験: ゲームは始まっている

先進的な企業は新たな顧客体験を創造するために、常にテクノロジーや洞察、そしてデザインを限界まで追求してきた。今日、われわれはその閾値を超えつつある。それは、あらゆる業種がデジタル・テクノロジーを取り入れ、物理的な環境のみならず、デジタル環境における顧客との関わり方を改革しているからだ。それが革新を起こし、時によっては破壊的な顧客体験を生み出し、既存企業を一瞬にして現在の地位から脱落させ、競争環境を一変させる。

例えば、現在、顧客は自動車ショールームに展示されている車を購入する代わりに、仮想ショールームによって車を三次元で表示し、画面をクリックすることによってカスタマイズしたり、スマートフォンをスワイプするだけで決済したりすることができる。モバイル・アプリと決済機能、IoT (モノのインターネット)、ウェアラブル、音声コマンドといった機能は、場所を問わずブランドや企業との関わり方を根本から変えている。

本調査では、あらゆる業種の企業がこうした変化や直面している課題に対処するために立てている戦略を考察する。明らかになったことは、瞬間にゲームが形成され、多くの企業が勝利を目指して全力で競い合っているということである。そうしたなかで、企業がどのようなチームを作り、どのような目標を設定すべきかといった点について新たなルールも見出しつつある。具体的には、以下の4つの課題が明らかになった。

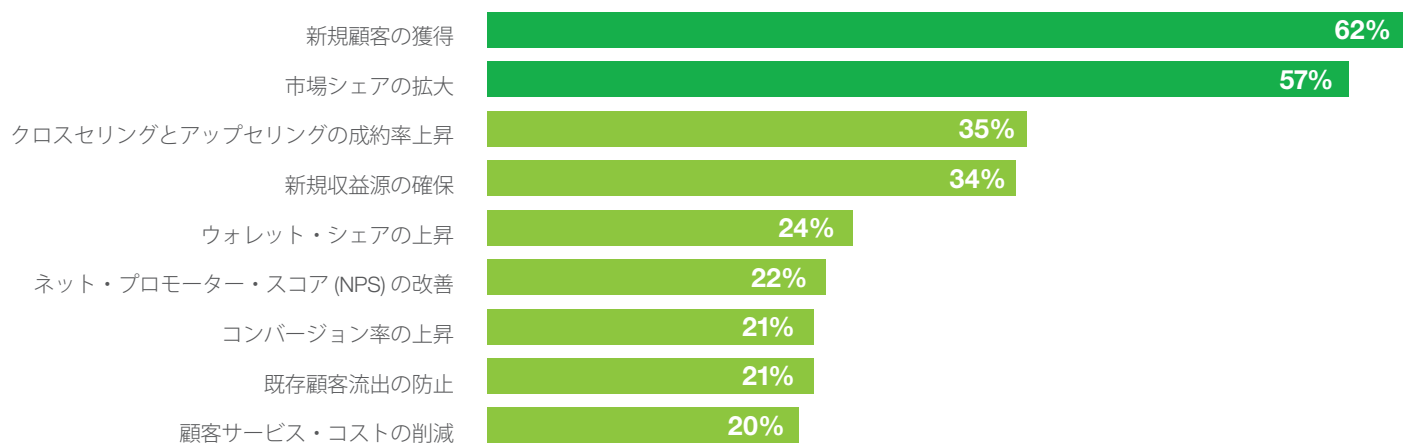
## 1. 企業は、より幅広い観点から顧客体験を考える必要がある

企業はなぜデジタルを駆使して顧客体験を向上させることに注力しているのだろうか。その理由は調査対象者の回答に明白に示されており、新規顧客の獲得 (62%) と市場シェア拡大 (57%) によって収益を促進する必要があるとの声が圧倒的多数を占めている (図 1)。一方、コスト削減を目標とする企業ははるかに少なく、ロイヤルティ向上という回答ですら少数である。

ただし、この回答は誤解を招く恐れがある。なぜならば、現実の世界では、価格の透明性が求められ、マーケティング・コストが増加するなかで、コストと顧客維持の両方を考慮することが不可欠であるからだ。さらに根本的なことは、デジタル改革がもたらす破壊の多くが今までのルールを書き換えていることにある。企業はこれまで、優れた顧客体験の提供か低コスト・サービスの提供のいずれか一方を選択しなければならないという暗黙のルールに縛られてきた。つまり、優れたサービスの提供はコスト増を伴うことが暗黙の了解だった。しかし、今日の勝者は異なる考えを持っている。

モバイルやリアルタイム・アナリティクスといったテクノロジーは、顧客体験の向上と売上向上に活用することが可能である。同時に、このような機能はコストを抑制しながらインフラストラクチャーの刷新、プロセスの合

図 1: 顧客エンゲージメントを促進する評価基準<sup>1)</sup>



組織が顧客エンゲージメントの向上を考える理由は様々です。貴社の顧客エンゲージメント戦略を促進する評価基準はどれですか。N=338

理化、より大規模な顧客のパーソナライゼーションを可能にする。Netflix (ネットフリックス) は現在、ほぼ無限の作品ラインナップを揃え、顧客ごとにパーソナライズし<sup>iii</sup>、競合会社の多くをはるかに下回る価格でメディアを配信している。<sup>iv</sup> Tangerine Bank (タンジェリンバンク) では、モバイル・アプリを通じて口座開設手続きを数分で完了でき、人の介在なしに優れた顧客体験を提供している。<sup>v</sup>

コグニティブ・コンピューティングもこうしたトレンドを加速させる分野である。コグニティブの力により、すべてのチャンネルを“あたかも人が介在”しているかのようにし、さらに個々の顧客の要望にも沿うことができるのである。例えば、コグニティブは、節税効果のある投資などの複雑な意思決定が必要な際に、あらゆる選択肢を検討し学習しながら、自然言語を使い、顧客にアドバイスすることが可能である。大手企業の場合、それによって費用面の利点を得られる一方で、顧客満足度も向上させることができる。

デジタルによって優れた顧客体験を提供することができる。時間とともにコストが高つくということもない。結果として、企業のリーダーはより幅広い観点で自身の業界における差別化された顧客体験の意味を考える必要がある。現行のビジネスに基づいて優れた体験を考案することも必要だが、それだけでは十分ではない。それではせいぜいゲームに参加し続けることぐらいしかできない。シリコンバレーのスタートアップ企業が得意とするような、商品やサービスを一から新たに考案するといったようなことがゲームを勝ち進むためには必要なのである。

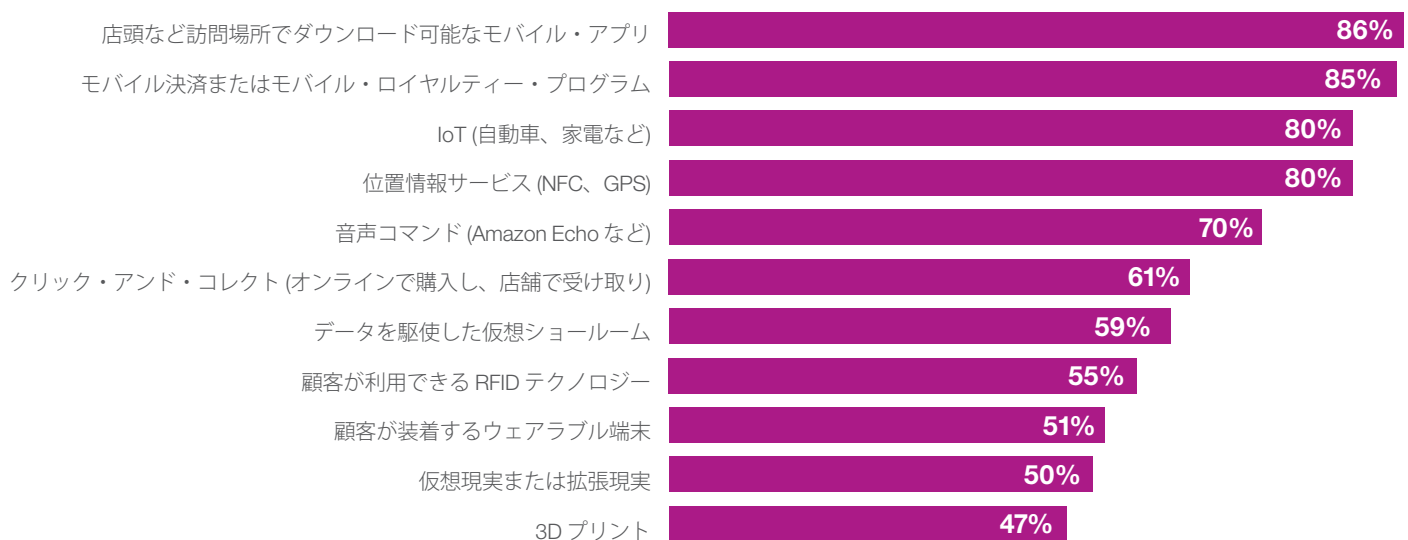
## 2. 世界は 12 カ月で激変する

顧客エンゲージメントを向上させるために活用できるデジタル・イノベーションは数多くあり、企業はそれらの試行を熱望している。調査の対象である企業のうちほぼ 8 割の企業が、今後 12 カ月の間に IoT アプリケーションの現場への導入を予定しているという回答は驚きであった。同様に、回答者の約 60% が仮想ショールームのパイロット版を実施し、半数近くが 3D プリントの導入準備を整えている (図 2)。企業は先を争って幅広くデジタル・トレンドを活用しようと考えている。

モバイルがその有望な領域であることは明白である。全体の 86% という驚異的な割合の回答者が今後 12 カ月以内に顧客向けのモバイル・アプリを提供する予定であり、ブランドへの物理的なアクセスのしやすさを向上させようとしている。同様にモバイル決済とモバイル・ロイヤルティ・プログラムの普及も進んでいる。さらに驚くべきことは、企業がモバイル・デバイスと相互に通信するモバイル・センサー、NFC (近距離無線通信) や音声制御機能を急速に取り入れていることである。そのような分野に着手していない企業にとって、こうした動向は不安材料かもしれない。

しかし、改善や革新の競争には慎重に取り組むことを勧めたい。実際、企業から最もよく聞く不満の一つは、様々なデジタル活動を行っているものの全社的な調整がなされていない、あるいは幅広い効果がある取り組みに照準が定められていないということなのである。最新機器の可能性に目を奪われがちであるが、それを導入することがゲームの均衡にどう影響するかを予測することは

図 2: 企業が今後 12 カ月以内に実施を予定している顧客エンゲージメントの取り組み<sup>vi</sup>



貴社は今後 12 カ月以内に以下の顧客エンゲージメントの取り組みをどの程度実施する予定ですか。N=338

難しい場合がある。デジタル・リーダーの一社として高い評価を受けている Nordstrom は今年初めにイノベーション・チームの規模を縮小したが、これは最もインパクトを生み出せる場所、すなわち顧客の近くに有能なスキルを持つ人材を配置するためであった。<sup>vii</sup>

実際、デジタル・イノベーションはパーソナライズした顧客体験を提供し、体験により摩擦が解消されるときに最大の効果を発揮する。それに必要なことは、自社が行うすべての活動に顧客の視点を取り入れることを企業の DNA とすることだ。時間をかけて顧客のニーズを理解し、最大の課題を見つけ、賭ける場所を見つけなければならない。

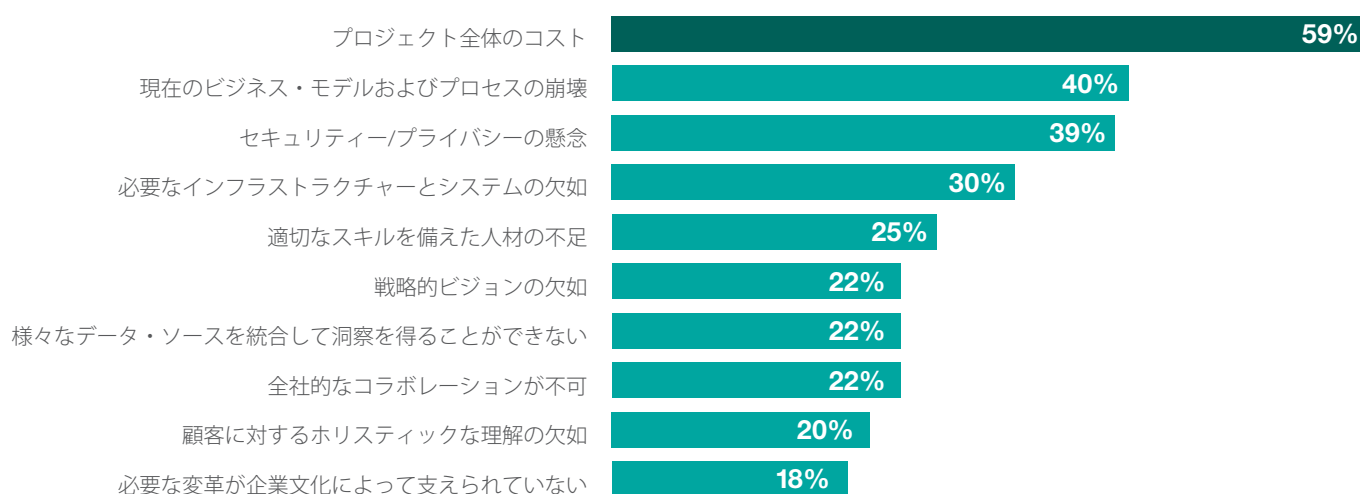
### 3. 計測できないものは手に入らない

物理的な体験とデジタル体験を統合する際、企業は様々な新しい課題に突き当たる。すべての地域と業種の回答者に共通する最大の課題はプロジェクトに投資するコストの正当化である(図 3)。これはデジタル変革の戦略上の重要性を考えると憂慮すべき問題だが、意外な事実ではない。オムニチャネルのプロジェクトはその性質上、部門横断的なプロジェクトである。初期の実装コストは高額になる場合があり、各種部門の予算調整も複雑だ。収益とコストの両面における利点を全体的に把握しなければ、大規模なイニシアティブを正当化することは難しくなる。

この課題は簡単に解決できない。第一に、新たな体験の価値は測定が難しく、さらに価値の予測はより困難である。個々のタッチポイント(接点)による影響を測定し、全体のシステムをモデル化することは統計的なデータを必要とする複雑なプロセスである。「購入」という明確な結果がある場合にはプロセスは比較的単純であるが、そこに至る複数の接触や「影響」といったものを考慮すると、計算式は主観的になりがちである。別のアプローチとして、設計段階で一定の目的に絞り、テストと測定を行ってプログラム遂行期間を通じて結果を見る方法がある。事業計画策定中にベンチマークと推定値を使って投資を正当化し、実施期間中に結果が明確化するのに伴い、これらの評価指標をさらに精緻化することが可能である。今日のデジタル世界で留意すべきことは、改善したらそれで終わりではなく、さらなる改善を目指し反復して取り組まなければならないことだ。

この他にも実用的な方法がある。一つ目として、具体的なコスト面の利点を測定すること。これはプロジェクトの正当化のために不可欠である。二つ目として、将来使われるであろう予備のコストを測定することが重要であるが、このことは見逃されがちである。物理的チャンネルの売上高がわずかでも減少すると、利益はすぐに損なわれ、企業崩壊を招くリスクが増大する。また何も手を打たなければ損失を負うことになる。よって、短期的な利益に加えて、長期的な利益も考慮する必要がある。

図 3: デジタルな顧客体験と物理的な顧客体験を統合する上で企業が直面する課題<sup>viii</sup>



デジタル上での顧客体験と物理的な顧客体験の統合に関して貴社が直面する最大の課題は何ですか。N=338

改革を推し進める上で、デジタル・イニシアチブが会社横断的にコラボレーションを図れるようにガバナンスを設計することは、モメンタムを作るより重要な要因となる。励みになるデータとして、多くの企業がデジタル化によってシームレスな顧客体験を創出するというミッションに取り組んでいることが本調査で明らかになっている。また、文化面の課題や戦略的な方向性の欠如といった問題は現れていない。しかし、顧客体験創出への課題は複雑であり、利点を明確化し周囲を巻き込むことが成功の重要な要因の一つとなるだろう。

## 4. 人材のエコシステムを構築する

適切なチームを確保することは極めて重要であり、人材をめぐる競争は激化している。自社のニーズを満たす十分な要員がいないと考える企業は調査対象企業全体の半数と少しに過ぎない。興味深いことに、企業は人材を業務委託するのではなく、獲得することに重点を置いている。人材に関する関心事の上位 3 項目はいずれも新規人材の発掘、育成または採用に関わるものだ。スキル・ギャップを埋めるためにパートナー企業を活用することはそれほど優先度が高くなく、50% にも満たない (図 4)。

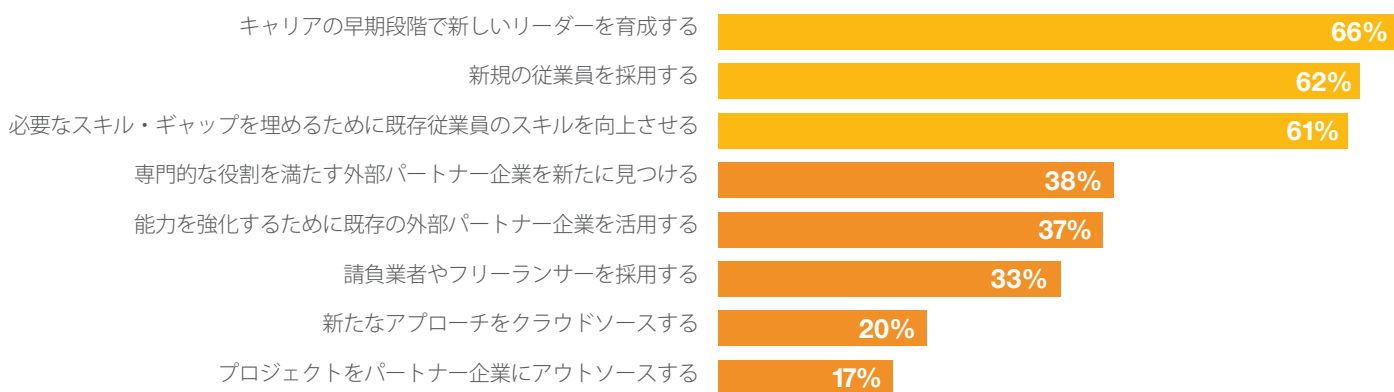
こうした回答は理解できる。企業は、顧客体験が中核的な差別化要因であるため、それを第三者に全面的に依存することができないと考えている。例えば、マーケティングのパフォーマンス向上にデータを活用する重要性が高まるなかで、企業は、エージェンシーと緊密に協

力し、共生的な関係が構築でき、デジタルに精通しているマネージャーを必要としている。デジタル改革には、デジタルに関する目標を掲げ、イノベーションを推進し、組織の内外で変革を推し進めることができる、デジタルに精通した社内のリーダーが必須である。

とはいえ、急速に変化する今日の世界では、社内におけるデジタルの専門知識や技術を補足するため、パートナー企業とエコシステムを構築することも重要であると私たちは確信している。そうすることで、顧客、データ、スキル、テクノロジーへのアクセスが容易になり、常に最新のイノベーションに精通することができ、自社単独で行うよりも俊敏に対応することもできる。重要なことは、内部、外部を含めた横断チームのメンバー間で緊密な関係を築き、期待値に効果的に対処し、常に変化するニーズに沿った動機付けができるようにすることである。

こうした理由から強力なマネージャーが不可欠であるが、ビジネス、マーケティング、IT を理解する部門横断的な人材はそれ以上に重要である。しかし、スポーツと同様、チーム自体は成功するための一つの要素に過ぎない。トレーナー、グラウンド管理者、人材のスカウトといったチームを支える全体的なエコシステムが必要である。さらに、ファンがいなければ、そもそも試合をする価値は全くないことも覚えておかなければならない。要は顧客を満足させることが第一である。

図 4: スキル・ギャップを埋める<sup>ix</sup>



今後 1 年間に実施する予定の顧客エンゲージメントの取り組みについて考えてください。職務遂行に適したスキルを持つ人材をどのような方法で確保しますか。N=338

# 考慮すべき事項

## 1. トレードオフの誤りを認識する

ビジネスの成長とコスト効率は互いに矛盾する関係ではない。デジタルによる新たなエンゲージメント・モデルは、スピード、利便性、情報への迅速なアクセス、パーソナライゼーションによって収益とロイヤルティを拡大することができる。すべて可能だ。しかし、破壊的な顧客対応プロセスを検討すると同時に破壊的な社内プロセスも同時に考え、顧客と従業員の両方との摩擦のないエンゲージメントを築くことを考えることが必要だ。優れた体験は収益の向上とコスト削減の両方を実現するものであり、それに適った社員への動機付けを行わなければならない。

## 2. 顧客体験を事業戦略に不可欠な要素として組み入れる

企業戦略には様々な要素があるが、顧客体験はその中核的要素でなければならない。デジタル破壊のこの時代に、全社レベルでこうした取り組みを行っていない企業は重大なリスクを負うことになるだろう。また、顧客体験を中心に据えることで、新たな体験創出への投資選択が無数に広がる。上昇し続ける顧客の期待値に対し、優れた顧客体験を提供するという観点から自社のエンド・ツー・エンドのデリバリー・モデルを厳密に評価し、改善を行う。そうすれば、自社の商品やサービスは他社との差別化が可能になり、顧客ロイヤルティは向上し、ビジネスはより安定するだろう。

## 3. 価値について新たな対話を始める

顧客体験が創造する価値について、企業全体で統一された視点を持つ必要がある。また、その視点は収益やコスト削減の機会を網羅するものでなければならない。その際には、影響や結果について詳細に検討できるだけのデータ基盤を構築することが不可欠である。しかし、粒度の細かい評価は困難で実施に時間がかかる場合がある。特定の顧客体験の向上策について明確な評価基準を定め、結果を検証することが、事業を集中させ、成功する戦略を明確にする上で極めて重要である。

## 4. 社内外のパラドックスに対処する

人材に関して経営層を悩ませる懸念事項のうち最も明白なことは、必要とする人材の確保である。しかし、社内での採用のみを重視すると、様々なリソースから適切なスキルや知識を効率的かつ柔軟に入手できるエコシステムの価値を逃すことになる。組織内外における機会を見極め、各方面から創造性やイノベーションを取り入れることが大切だ。

# 更なる考察

こうした顧客体験のトレンドや複雑性、そしてビジネス・リーダーへの示唆を明らかにすることは私たちの調査の第一歩である。2016年を通じて、IBVはTHINKリーダーやIBMインタラクティブ・エクスペリエンスと連携して最新データに基づく調査結果を引き続き報告し、顧客体験の向上に向けた企業の取り組みを深く掘り下げていく。ゲームに勝つために何が必要であるか、それをどのような方法で実行するかという点に注目し、取り込むべきテクノロジーから戦略面および組織面の検討事項や顧客に与える影響までを総合的に考察する。

## 調査に役立てるために

調査へのご協力をご検討ください。最高経営責任者、最高マーケティング責任者、最高顧客責任者、最高デジタル責任者、または同様の役職に就かれている方は、THINKリーダーの一員としてご参加いただき、顧客体験に関するご意見をお聞かせください。詳しくはこちらへお問い合わせください [titteam@us.ibm.com](mailto:titteam@us.ibm.com)。

## 出典

- i 本稿のデータ結果は、ブラジル、中国、フランス、ドイツ、インド、日本、英国、米国に主に在住する338名の最高経営責任者、最高マーケティング責任者、最高顧客責任者、最高デジタル責任者ならびに類似の役職であるその他の経営層を対象に実施し、Economist Intelligence Unit (EIU) と共同で発表した2015年のIBVの調査に基づいています。対象の主な業種は自動車、銀行、消費財、保険、小売、通信、輸送・旅行業です。
- ii 2015 Customer Engagement Survey. IBM Institute for Business Value.
- iii “20 Moments from the past 20 years that moved the whole world forward.” Fast Company. 2015年12月。 <http://www.fastcompany.com/3052958/20-moments-that-matter>
- iv Risen, Tom. “Comcast, Netflix and the Death of Cable.” US News and World Report. 2015年7月16日。 <http://www.usnews.com/news/articles/2015/07/16/comcast-netflix-and-the-death-of-cable>
- v <https://www.tangerine.ca/en/landing-page/switch/index.html?TreatmentCode=1e15.d4.fffffb2ecf7ea.2ca74fb2>
- vi 2015 Customer Engagement Survey. IBM Institute for Business Value.
- vii Duryee, Tricia. “Nordstrom shrinks Innovation Lab, reassigns employees in shakeup of tech initiatives.” GeekWire. 2015年2月2日。 <http://www.geekwire.com/2015/nordstrom-shrinks-innovation-lab-reassigns-employees-shakeup-tech-initiatives/>
- viii 2015 Customer Engagement Survey. IBM Institute for Business Value.
- ix Ibid.

© Copyright IBM Corporation 2016

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、および Global Business Services 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。

GBF03065-JPJA-00