



エクスペリエンス革命

デジタルへの失望 - なぜ支持してくれない顧客がいるのか

Executive Report

IBM Digital Strategy & iX

IBM Digital Strategy & iX について

IBM Digital Strategy & iX は、創造的破壊者かつ現実主義者として、戦略策定・創造性・テクノロジーそれぞれの分野の IBM エキスパートが一体となって来るべき世界を形作るビジネスの構想と実現、並びに企業のデジタル変革をご支援します。また、データに基づき他社には見いだせない洞察を明らかにするとともに、IBM のデザイン思考を活用することで先進的なアイデアを提供します。あらゆる戦略策定において、顧客や従業員、利害関係者に究極の体験を提供することを重視しています。IBM Digital Strategy & iX が提供するサービスやソリューションは、お客様に目に見える形で効果をもたらします。詳細は次の URL をご参照ください。
(ibm.com/services/jp-ja/ibmix)

デジタル CX を受け入れることは簡単なことではない

多くの企業が、顧客体験（CX）をデジタル変革することで、多大な利益を得ようと考えている。しかし、これは顧客が企業の提供する新しいデジタル体験を受け入れてこそ成り立つ話である。今回の調査結果から、かなりの消費者がデジタルへの切り替えにそれほど乗り気でないことが明らかとなった。実際、多くの経営層は、消費者が新たなデジタル手法で企業とかわかって良いと考える理由を十分に理解しているわけではない。経営層の3分の2は、顧客がデジタル CX を受け入れる上で世代間の差がもたらす影響を過小評価している。ゆえに、デジタル CX に対する取り組みは、顧客の期待に沿わないケースがあまりにも多い。企業は、顧客とのやり取りを単にデジタル化するだけでなく、真摯に顧客の視点に立ち、真の問題解決を図るために、顧客体験を大胆に見直す必要がある。さもなければ、自社のデジタル変革に対する投資やブランド価値が台無しになる恐れがある。

エグゼクティブ・サマリー

誰も行列に並んで待つのは嫌なものだ。たとえば、アメリカ人が行列に並ぶ時間は、驚くべきことに年間 370 億時間にも及ぶ。¹

だからこそ、Amazon 社が“Amazon Go”を発表したときには、小売業界に衝撃が走った。Amazon Go とは、あの長く恐ろしいレジ待ちを回避する、同社の新しい食品店のコンセプトである。Amazon 社が「Just Walk Out（ただ歩き去るだけ）」技術と呼ぶ一連の機能を使えば、顧客はスマートフォンをスキャンして入店し、欲しい商品を手にとった後、店を出るだけで済む。代金は退店時に顧客の Amazon アカウントに自動的に課金され、レシートは顧客の Amazon Go 専用アプリに送られる。²すでにシアトル市の第 1 号店にて、Amazon 社の従業員のみを対象にしたテストが行われているが、この同社のコンセプトには大きな注目が集まっている。

もちろん、デジタル技術を活用して画期的な顧客体験を創造しようとしているのは Amazon 社に限ったことではない。事実、あらゆる業界の企業が顧客体験（CX：カスタマー・エクスペリエンス）の向上を目指して、非常に幅広いデジタル・イニシアチブに取り組んでいる。たとえば、調査対象企業の 85% は、今年中にモバイル決済機能の提供を予定しており、70% は、インターネットへ常時接続可能な車（コネクテッド・カー）や家電のように、モノのインターネット（IoT）技術を自社製品に取り入れようとしている。また 59% は、データを駆使したバーチャル・ショールームをオープンする予定である。このように企業の経営層は、今まさにデジタル CX を全社を挙げて積極的に推進しようとしている。デジタル CX に取り組むことで、そこから生み出される新たな顧客データが、顧客に関する洞察力を高めるばかりでなく、顧客サービスの質をも向上させ、自社のビジネスに多大なメリットをもたらすことを、経営層はすでに知っているのである。

消費者が企業のデジタルCXに失望した理由（上位4つ）：



1. 期待したとおりに動かない



2. 便利でない



3. 使いにくい



4. 複雑すぎる

当然のことながら、成功の鍵は顧客が企業とのコミュニケーションや取引を新たな手法で行ってくれるかどうかにかかっている。しかし実際のところ、顧客は新しいデジタル技術をどの程度試したいと思っているのだろうか。そもそも、企業がこれらデジタル・イニシアチブに取り組んでいることに顧客は気づいているのだろうか。

デジタル時代に突入して久しいものの、すべての消費者がデジタルに強い関心を持っているわけではない。事実、企業が追求しているデジタル化による利益の獲得は、多くの経営層が考えているよりもはるかに難しいことがわかった。「エクスペリエンス革命」シリーズの一つである本レポートでは、企業と消費者の間に見られる以下3つの深刻な誤解やすれ違いを明らかにする。³

- 企業は、どうすれば顧客がデジタルCXを試す気になるのかを十分に理解しないまま、デジタルCXイニシアチブに取り組んでいる。
- 経営層は、消費者のデジタルCXへの関心に対し、世代間の差が及ぼし得る影響度を誤算している。
- 多くの消費者が、デジタルCXを初めて体験したときに失望を感じている。

なぜこのようなずれが生じるのか。常に「企業は顧客を中心に考えよ」と言われているにもかかわらず、多くの企業が未だ顧客中心のアプローチの実践に苦慮している。企業がデジタルCXで成功を収めるためには、物事を広い視野で捉え、顧客の根本的な問題を解決するような体験を創造しなければならない。たとえば、Amazon社の精算技術は、問題を緩和するだけでなく、問題そのものを解消している。しかし、顧客体験を見直すことは、解決策の一部に過ぎない。

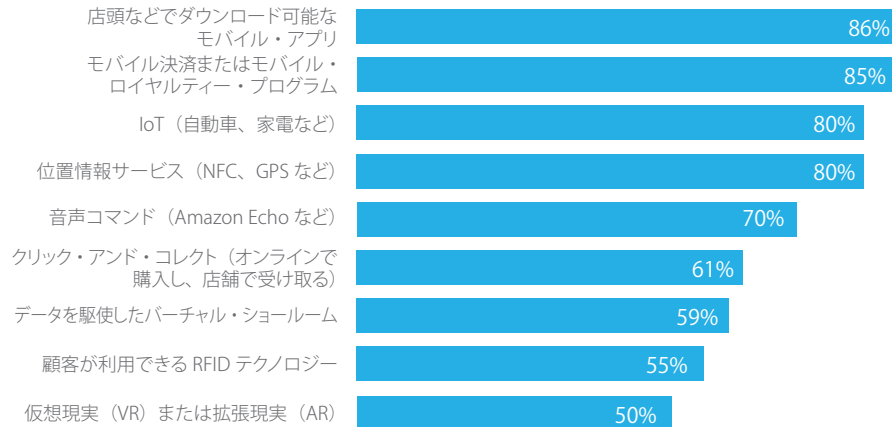
企業は、顧客の心に響くメリットを明確に打ち出したイノベーションを市場に創出することも必要であり、そこには、さまざまな顧客セグメントへの対応策を含めた展開戦略が必要となる。

デジタル CX に賭ける経営層の情熱

「エクスペリエンス革命」シリーズの最初のレポート「ゲームは始まっている」で述べたとおり、今日の破壊的ビジネス環境において、企業は新規顧客獲得や市場シェア拡大に繋がるような革新的なビジネス手法の模索を迫られている。⁴ その結果として、企業は顧客とのかかわり方や取引の仕方を一変し得る新たなデジタル・イニシアチブを用いて、顧客体験を変革しようとしているのである。今回調査対象となった企業の経営層は、モバイル決済から拡張現実（AR）、音声コマンドを用いたスクリーンレス・インターフェースに至るまで、実に幅広い種類のデジタル・イニシアチブや技術を積極的に導入している（図1参照）。

図1
顧客体験のデジタル変革：企業は幅広い種類のデジタル・イニシアチブや技術を積極的に導入している

デジタル CX イニシアチブに取り組んでいる企業の割合



出典：「エクスペリエンス革命 - ゲームは始まっている -」、IBM Institute for Business Value、n = 338

図 2

デジタルに対する期待：経営層がデジタル CX によってもたらされると考えるメリット（上位 4 つ）

経営層が考えるデジタル CX がもたらすメリットの上位ランキング

- 1 ● 顧客に対する迅速なサービス提供力の向上
- 2 ● データの獲得力の向上
- 3 ● 顧客に関する洞察力の向上
- 3 ● 顧客の問題解決力の向上

出典：IBM Institute for Business Value、n = 600

注：同順位が複数ある場合は、回答が同数であったことを示す。

経営層は、デジタル CX への転換が自社のビジネスに強力かつポジティブな影響をもたらすという強い信念のもと、これらイニシアチブに積極的に取り組んでいる。彼らは、デジタル CX によって顧客へのサービス提供の迅速化や、顧客が抱える問題の解決能力の向上を期待している。また、デジタル上でのやり取りが新たなデータ・ソースを生み出すことで、これらが顧客に対する洞察力の向上に役立つと見込んでいるのである（図 2 参照）。

しかし、デジタル CX がもたらすであろうメリットを享受することは、企業が考えている以上に難しいかもしれない。なぜなら、今回の調査でデジタル体験に対する企業側と消費者側の期待値に、深刻な乖離があることがわかったためである。調査の結果、特に以下 3 つの領域で重大な誤算が生じていることが判明した。

- ・ 経営層は、消費者が企業のデジタル CX アプリケーションを試したいと思う理由を誤解している。
- ・ 経営層は、消費者が企業のデジタル CX アプリケーションを受け入れるにあたり、世代間の差が及ぼす影響を過小評価している。
- ・ 多くの消費者は、企業のデジタル CX アプリケーションを初めて体験したときに失望を感じている。

モチベーションに関する誤解

どのような企業に対しても、消費者は企業とのかかわり方を習慣化する傾向が強い。毎週、同じスーパーに行ってもほぼ同じ商品を購入する。ホテルにチェックインするときは、まず受付デスクへ行き、支払いはクレジットカードで済ませる。このような体験を何回か繰り返すうちに、人はどのような行動を取れば首尾良くいくかを学習し、その行動パターンを無意識のうちに継続するようになるのである。であれば、数十年とは言わないまでも、何年もの間、同じやり方で企業とのかかわりや取引を続けてきた顧客が、果たして何の理由もなしにこれまでとは異なる手法を受け入れるだろうか。

この質問に対する答えこそが、企業のデジタル CX 変革戦略の基礎に据えられるべき要件なのである。そこで経営層に対して、「新しいデジタル CX イニシアチブをぜひ試したいと顧客に思ってもらうには、どのような要因が重要だと思うか」と質問したところ、多くの経営層から、顧客はコントロール感や利便性の向上、人との交流が発生しないセルフサービスに魅力を感じているとの回答があった。また、顧客がデジタルに精通していることが要因との回答も上位にランクインした。すなわち、消費者がデジタル技術を楽々と使いこなせれば、企業とのかかわり方は当然デジタルな手法へとシフトするであろうと考えているようだ。

次に、消費者にも同様に「小売店、ホテル、航空会社、銀行、携帯電話会社などの企業とやり取りする場合、新しいデジタル・イニシアチブを進んで試したいと思うのは、どのような要因からか」と質問し、経営層に提示したものと同一要因一覧の中から、自身にとって最も重要なものを選んでもらった。

経営層のランキングと消費者のランキングを比較してみたところ、その結果は驚くべきものであった。「利便性の向上」を除いて、経営層が上位に挙げた要因のすべてが消費者では下位にランキングされていたのである。消費者は、スピードと利便性が自らの要求レベルに達していれば、管理者が誰であろうと、またサポートが手厚くなかろうと、ほとんど気にはしていなかった。安価であることも、消費者にとっては重要な要因の一つであったが、経営層は大幅に過小評価していた。また消費者にとって、自らがデジタルに精通していることは、企業とデジタルに繋がる上での動機づけとはならなかった。消費者が好奇心を最下位にした事実からも、「テクノロジーのためのテクノロジー」にはほとんど興味のないことがわかる（図 3 参照）。

「顧客の視点で世の中を見るのは極めて重要なことだが、そう簡単ではない。世界中から資金、人材、テクノロジーを寄せ集めればチームは作れるが、顧客視点がなければ、どんなイノベーションも失敗するリスクを負うことになる」⁵

Mark Hurst、創業者兼 CEO、Creative Good 社

エクスペリエンス革命：デジタルへの失望 - なぜ支持してくれない顧客がいるのか

図 3

大きな乖離：経営層と消費者の考えには大幅なずれがある

顧客が企業のデジタル CX イニシアチブを進んで試す気になる要因

経営層のランキング

コントロール感の向上

①

顧客がデジタルに精通

②

利便性の向上

②

セルフサービスが可能

③

より簡単なプロセス

④

時間の短縮

⑤

旺盛な好奇心

⑥

より早い結果

⑦

より安い価格

⑦

消費者のランキング

① 時間の短縮

② 利便性の向上

③ より早い結果

③ より簡単なプロセス

④ より安い価格

⑤ 自身がデジタルに精通

⑥ セルフサービスが可能

⑦ コントロール感の向上

⑧ 旺盛な好奇心

出典：IBM Institute for Business Value。経営層調査 n = 600、消費者調査 n = 5,895

注：同順位が複数ある場合は、回答が同率であったことを示す。

20 年以上前に CX が学問分野となって以来、多くの経営層が感情面から顧客と同じ立場に立とうと試みてきた。しかし、山のような顧客データを自由に使える状況であるにもかかわらず、経営層は未だに顧客とは真逆の視点から、自分自身のニーズを顧客に投影してしまう傾向が強い。確かに経営層は、今なぜ CX のさらなるデジタル化が必要なのかをかなり明確に自覚できているのかもしれない。しかし、どうすれば顧客が現在の慣れ親しんだ行動様式を変えてまで新しいデジタル体験を試してくれるのか、その要因を十分に理解しない限り、企業は的外れなイニシアチブを策定してしまうリスクを負う。

やはり世代間の差は重要である

デジタルへの感度について考えるとき、世代は慎重に扱うべきテーマの一つとなる。単に「世代」という固定観念にとらわれることなく、顧客を個人として扱い、各顧客が最も好むチャネルで企業と繋がれるよう柔軟に対応すべきことは言うまでもない。ただその一方で、世代ごとの異なる特徴やニーズについても認識しておくことが重要なのである。デジタル化が進んだ現代において、今最も注目を集めているのが、デジタル・ネイティブたるミレニアル世代である。ただ、このデジタル時代においては、ミレニアル世代よりも年上の世代であっても、デジタルの利用は拡大し続けている。⁶ 企業が重点的にデジタル変革に取り組んでいる現状を考えると、経営層が「すべての消費者はデジタル CX を受け入れる心の準備ができています」と考えていることは容易に想像がつく。

事実、経営層に対し「顧客の年齢がデジタル CX を受け入れる早さに影響を及ぼすか」質問したところ、「年齢による影響はある」と回答したのはわずか 38% であった。残りの 62% のうち、32% は「年齢による影響はない」、30% は「わからない」との回答だった。調査結果から、経営層が世代間の差が及ぼす影響を大幅に過小評価していることが明らかとなった。

最新のデジタル・イノベーションに対する消費者の関心度を見てみると、ミレニアル世代の 3 分の 2 近くが「企業がデジタル CX 技術を活用していかに顧客と繋がろうとしているかに興味がある」と回答する一方で、ジェネレーション X では半分未満、ベビーブーム世代に至っては 39% に留まっている（図 4 参照）。

デジタル CX の受け入れに世代が及ぼす影響をさらに調べる目的で、企業が CX 変革のために取り入れようとしているデジタル・イニシアチブについて、消費者に一連の質問を行った。消費者に提示したのは、経営層が自社で導入していると述べたイニシアチブの一覧である。調査にあたり、消費者の利用目的に応じて、デジタル CX イニシアチブを「製品・サービス」についての認知・理解、「サポート利用」、「製品・サービスの注文・購入」の 3 つのカテゴリーに分類した。

消費者に対して、「これらのデジタル CX イニシアチブのいずれかを利用したことがあるか」尋ねてみた。果たして消費者は、企業がデジタル CX イニシアチブに取り組んでいることに気づいていたのだろうか。また、もし気づいていたとして、どれほど試したいと思っていたのだろうか。

図 4

デジタルへの期待：ジェネレーション X やベビーブーム世代よりもミレニアル世代の方がはるかに期待感を抱いている

企業がデジタル CX 技術をいかに活用するかに興味がある消費者の割合



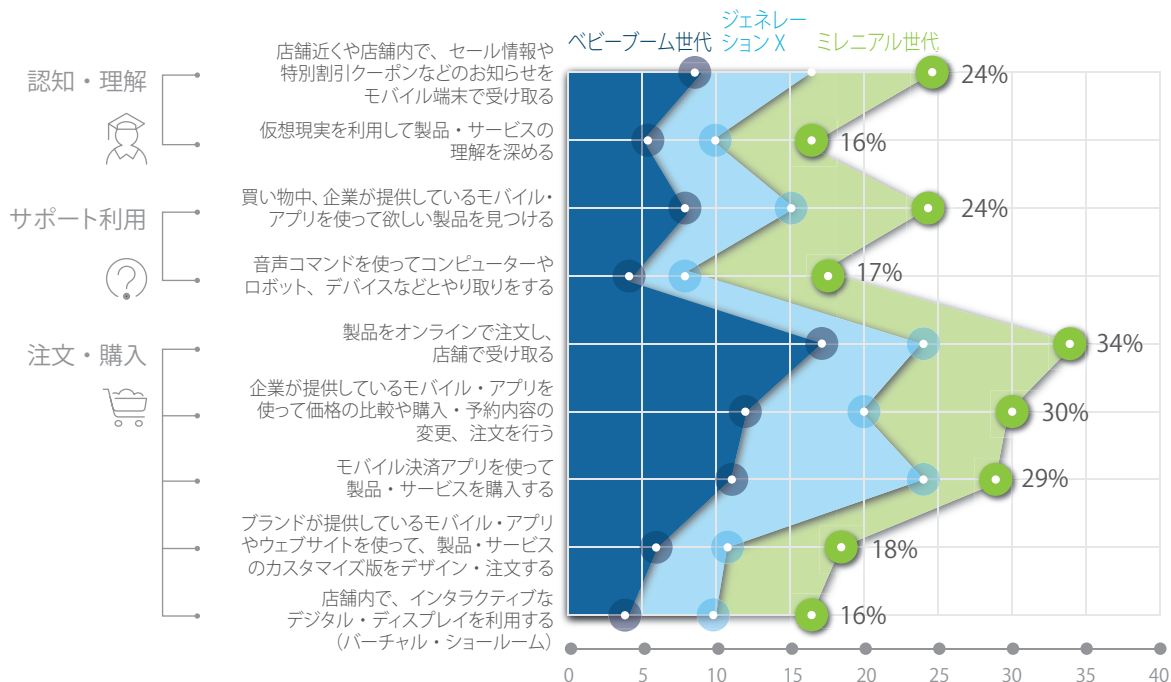
出典：IBM Institute for Business Value、消費者調査 n = 6,618

定常的な利用

ミレニアル世代は、ジェネレーション X やベビーブーム世代に比べ、各カテゴリーのそれぞれのイニシアチブにおいて、企業とのかかわりや取引のためにデジタルな手法を利用する傾向がはるかに強かった（図 5 参照）。

図 5

デジタルの採用：ミレニアル世代はさまざまな種類のデジタル CX イニシアチブを積極的に受け入れている
デジタル CX イニシアチブを定常的に利用している消費者の割合



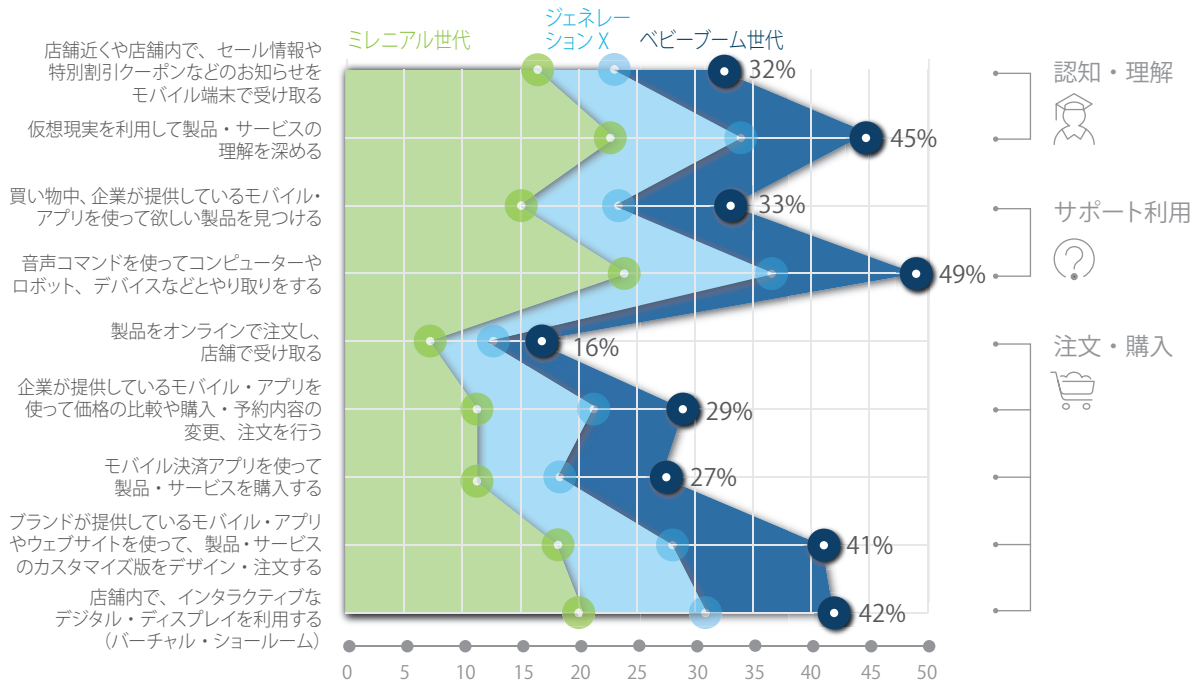
出典：IBM Institute for Business Value、消費者調査 n = 6,618

初期の認知度

ベビーブーム世代は、他の世代に比べ、企業がこれらのデジタル CX イニシアチブを導入していることすら知らないケースが多かった。対照的にミレニアル世代は、企業が顧客との関係をよりデジタル化しようとしていることをよく認識していた（図 6 参照）。

図 6

暗闇の中で：ベビーブーム世代は企業のデジタル CX イニシアチブを認識していない割合が高い
デジタル CX イニシアチブを認識していない消費者の割合



出典：IBM Institute for Business Value、消費者調査 n = 6,618

試すことへの興味

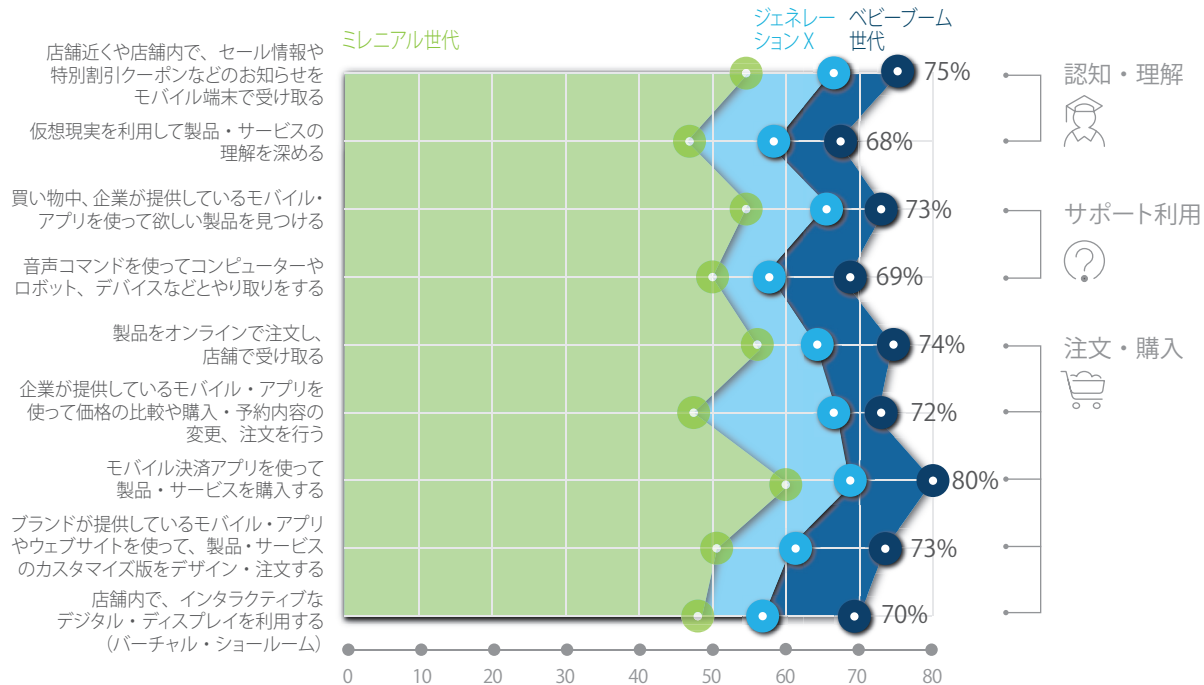
しかし、ベビーブーム世代において認知度の低さよりも厄介なのは、彼らの関心の無さである。調査対象の一部の消費者は、「選択肢に挙がっているイニシアチブを知ってはいるが、まだ試したことがない」と答えている。果たしてその理由は何なのか。単に興味がないだけなのか。それとも、試してみたい気持ちはあるものの、彼らがよく利用する店舗や銀行、ホテル、その他の商取引の場では、例に挙がっているようなイニシアチブを試す機会がなかっただけなのだろうか。

実際、今回の調査結果を見てみると、ベビーブーム世代の消費者の大多数（場合によっては70～80%）は、単にデジタルCXイニシアチブを試してみたいと思うほどの関心を持っていないことがわかる。彼らのうち39%は、「企業が提供するデジタルCXがどんなものか見てみたい」と答えているにもかかわらず、自らがデジタルCXイニシアチブを使って情報を収集したり、サポートを受けたり、注文・購入してみたいとまでは思っていない。ベビーブーム世代ほどではないが、ジェネレーションXでも同様（ほぼ3分の2が無関心）の傾向が見られた。また、意外にも調査対象のミレニアル世代の約半数までもが、ある程度無関心であることがわかった。どうやら、従来型のチャネルを使っての企業とのやり取りが長ければ長いほど、新たな方法を試そうという意欲が薄れてしまう傾向があるようだ（図7参照）。

図7

無関心さ:これほど多くのベビーブーム世代とジェネレーション X がデジタル CX イニシアチブを試したことがないのは、利用する機会がなかったからではなく、関心がないためだった

デジタル CX イニシアチブを認識しつても試そうとは思わない消費者の割合



出典：IBM Institute for Business Value、消費者調査 n = 1,875 ~ 2,449

ここでの教訓は、デジタル時代に突入して久しく、変化のペースも加速しているとはいえ、誰もがデジタル CX を大歓迎すると考えるのは早計だということである。単にデジタル化した新たな接点を設けただけで、そこに顧客が群がるとは考えない方がいい。特に、自ら進んでデジタルに移行しようとしないう顧客を多数抱えている企業は、自社の投資を危険にさらしていることになる。

実際、いかなるデジタル CX 変革戦略であっても、さまざまな顧客層を持つ独自のニーズや購買行動、姿勢、感情などを包括的に理解した上で策定される必要がある。高度な分析技術によってパーソナライゼーションが実行可能になるにつれ、セグメンテーションはもう時代遅れと思われてきた。しかし、デザイン思考やペルソナ作成などの実践を通して、特徴的な顧客に共感することは、デジタル CX 変革プロセスにおいて非常に重要な要素である。企業はこの洞察から、マイクロ・セグメンテーションのアプローチをさらに洗練させることができる。そして、パーソナライゼーションと組み合わせることにより、顧客がデジタル CX に対して本当に望んでいることへの理解や、顧客とのエンゲージメントに繋がるさまざまなマーケティング戦略を実行に移すことが可能になる。

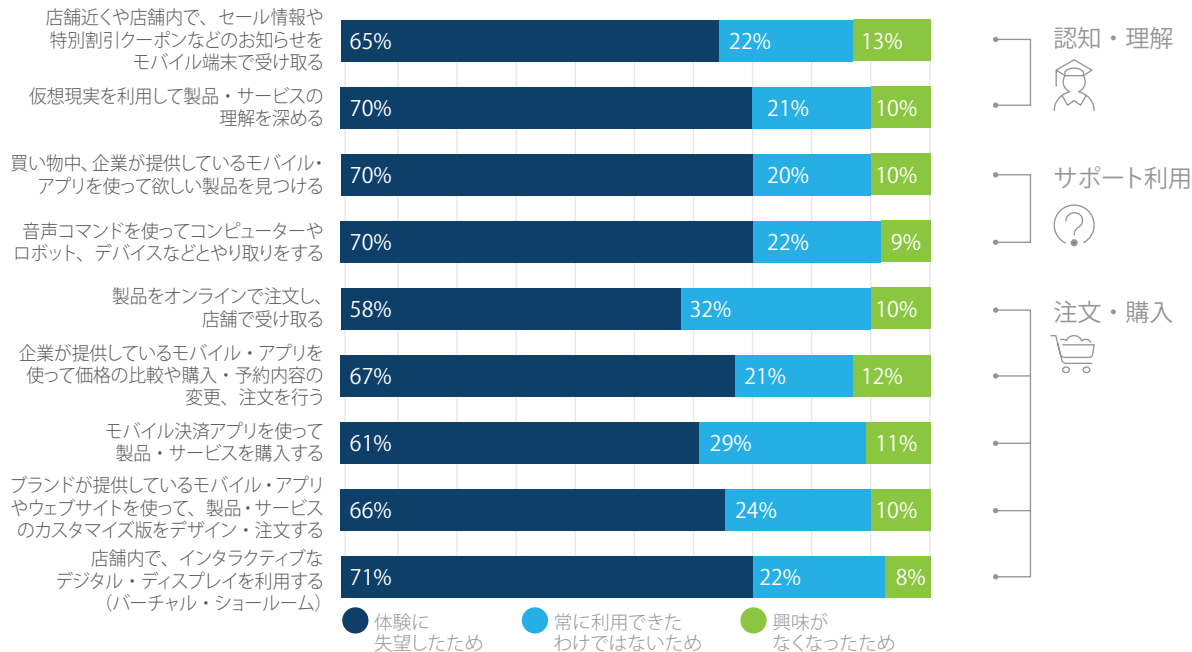
期待はずれ

今回の調査対象のうち、企業が提供する新たなデジタル体験を試したことはあるが、定常的に利用しようと思わなかった一部の消費者について、さらに調査を行った。定常利用に至らなかった理由を消費者に尋ねたところ、「興味がなくなったため」や「そのときデジタルCXイニシアチブが利用できなかったため」ではなく、「初めての体験で失望したため」との回答が大多数を占めた（図8参照）。

図8

がっかりしたデジタル体験：デジタルCXイニシアチブを試したものの定常利用に至らなかった多くの消費者が、その理由をデジタル体験に失望したためと回答している

デジタルCXイニシアチブを試した消費者がその後定常利用に至らなかった理由とその割合



この質問に対する回答に、世代間格差がなかったことも興味深かった。分析対象の消費者は、自ら進んで CX テクノロジーを受け入れ、各イニシアチブがどのように動くかを実際に試したものの、世代に関係なくほとんどの人が物足りなさを感じたということである。

さらに分析を進めると、消費者が失望したさまざまな理由のうち、最も回答が多かったのが「期待したとおりに動かない」というものであった。Google 社や Amazon 社、Apple 社、Uber 社といったデジタル・リーダーが提供するサービスに慣れ親しんでいる消費者が今回の調査対象であることを考慮すれば、その水準は高いと言わざるを得ない。企業は消費者に対して、デジタル CX で何ができるのか、なぜそれらを試すべきなのかを正しく理解できるように、デジタル CX の機能性を明確に示すとともに、それらがもたらすメリットをはっきりと伝える必要がある。

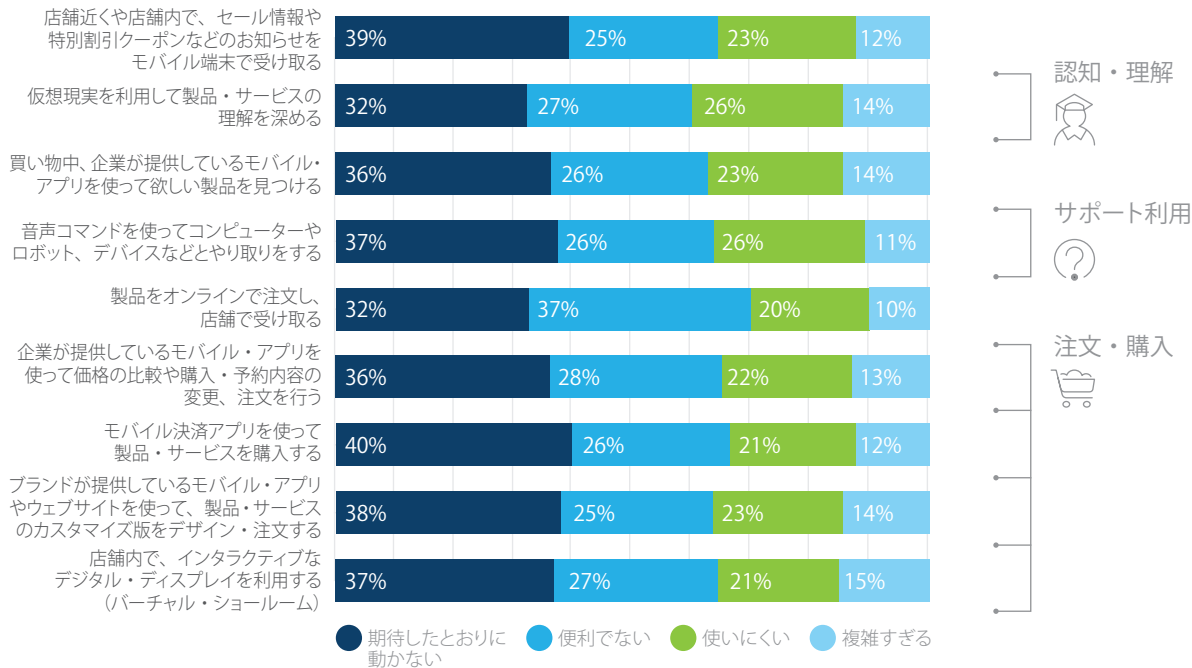
消費者はまた、失望した理由として「便利でない」という点も挙げている。消費者がデジタル CX を試す気になる最大の要因の一つが「利便性」であることを踏まえれば、「便利でない」はすべてを水泡に帰してしまうと言えよう。その他にも、「使いにくい」や「複雑すぎる」といった理由も挙げられていた。これでは、消費者がこれまで使い慣れた従来型のコミュニケーションの代わりに、デジタル CX を定常的に使おうと思わないのも当然である（図 9 参照）。

ショー・ウィンドウ同様、デジタルの世界においても第一印象は重要である。デジタル体験が何らかの理由で顧客の期待値に届かなかった場合、たとえそれまで自社の製品やサービスに関心を持っていた顧客でさえも、そのデジタルな手法を受け入れるのに時間がかかるだろう。ただ、もう二度とごめんだ、と受け入れを拒否されてしまう可能性も否定はできない。「顧客にとって一番楽なのは、これまでやってきたやり方を続けることである」という事実を忘れてはいけない。

図9

デジタル CX への不満の内訳：満たされない消費者の期待

デジタル CX イニシアチブを利用した消費者がその体験に失望した理由と割合



出典：IBM Institute for Business Value、消費者調査 n = 922 ~ 1,321

提案：デジタル CX への幻滅を喜びに変える

自社ではなく、顧客の期待を満たすようなデジタル体験をデザインせよ

特に、時代の潮流にそぐわなくなったシステムやプロセス、規制などが存在し、起こせる変化の度合いに限界を感じたとき、既存の顧客体験に改善をもたらすデジタル技術を取り入れようとするのは、至極当然なことに思われる。しかし、企業の提供するデジタル CX が、顧客の根本的な問題の解決に至らない場合（とりわけそのデジタル CX が、従来型チャンネルに比べてより迅速かつ簡単で、便利なものであると顧客が認識していない場合）、顧客にデジタル CX を受け入れてもらうことは非常に難しいと言わざるを得ない。企業はこの変革を機に、顧客視点で既存の顧客体験を再定義し、市場に大きな変化をもたらすべきである。

「既存の顧客体験の限界に何とか対処した」例としては、小売業界におけるセルフレジが挙げられる。顧客がセルフレジを使用する際の根本にある動機がスピードならば、必ずしもセルフレジが最良の手段とはならない可能性がある。レジ待ちの行列は依然長いままかもしれないし、スキャナーが不安定なこともあるだろう。購入手続きを完了するために、たびたび店員を呼ばなければならない状況に陥るかもしれない。

その点、レジでの精算というプロセスそのものを無くした Amazon 社のアプローチは、購買体験にまったく新しいモデルを創造した。このアプローチは、企業がデジタル CX に求めるビジネス上のメリットの可能性を大きく広げる好例と言える。

顧客の根本にあるモチベーション、欲求、問題を理解せよ

「自分は顧客の行動様式をどうすれば変えられるか、本能的にわかっている」との思い込みが、イニシアチブを誤った方向へと導く可能性がある。今回の調査結果が示すとおり、ミレニアル世代、ジェネレーション X、ベビーブーム世代を比べたとき、概してデジタル CX への関心度は異なっている。必ずしもすべての顧客がデジタル CX を前向きに捉えてはいないと認識することが、実は非常に重要なステップなのである。どのような企業の顧客基盤にも、各世代の標準に当てはまらない人々は一定数いるだろう。だからこそ、デジタルの利用傾向を含め、詳細かつ多次元的な顧客理解が不可欠なのである。高度な分析技術やコグニティブ技術を駆使して、さまざまなデータ・ソースから収集した構造化・非構造化データを分析、

合成すれば、微妙な差異をも付加した顧客プロフィールを構築することができる。この顧客プロフィールがあれば、投資すべき適切なデジタル CX イニシアチブだけでなく、顧客に受け入れられる最良のアプローチ方法も見極めやすくなるだろう。

北米のある大手通信企業は、運用コストの削減を検討した際に、漠然とカスタマー・サービス宛ての電話の有料化を考えた。しかし、この案はおよそ顧客中心型のアプローチとは言えず、ただ単に顧客の不満をあおるだけだと気づき、代わりにオンライン上のカスタマー・サービス機能の強化に投資を行った。この方が、顧客自身も必要情報を入手しやすくなり、自社の運用コストも削減できると考えたのである。では、いかにしてこの新たな手法を顧客に受け入れてもらったのか。この企業では、分析主導のアプローチを取り、カスタマー・サービスの通話記録から得た非構造化データと、従来からある請求記録などの構造化データを組み合わせ、オンライン・サービスの「傾向スコア」を作成した。そして、この「傾向スコア」に基づき、何らかのインセンティブを与えないと新しいオンライン・ツールを利用しそうにない顧客の特定に成功したのである。

顧客にとって有用であること、シンプルであることを、デジタル CX 変革の基本的な価値観に据えよ

Apple 社、Facebook 社、Google 社といったデジタル・リーダーによる市場の席卷により、顧客の頭の中には、企業とデジタルに繋がる、あるいは取引するとはどういうことなのか、その概念がすでに形成されている。この前提に立ち、企業は徹底的な調査を通じて、顧客の期待がどこにあり、どのようなものなのかを理解する必要がある。また、顧客が望む有用性を備え、シンプルで洗練されたデジタル体験が提供できているかを確かめるために、顧客とともに繰り返しテストを行うべきである。

Uber 社のサービスは、アプリのユーザー・インターフェースがシンプルだったため、提供開始とともに多くの人々の支持を集めることができた。このアプリの特に素晴らしい点は、クルマの現在地が、到着までの推定時間とともに顧客にリアルタイムで表示される点にある。この機能は、クルマが今どこにいるのか、あとどれくらい待たなければならないのか、という顧客の二大不安要素を解消した。

顧客基盤に固有のニーズに合わせ、マーケティング戦略をデザインせよ

デジタル CX イニシアチブに取り組む上で、顧客にとって価値あるメリット（時間の短縮、利便性の向上、迅速な結果の生成など）を明確にプロモーションすることは極めて重要である。しかし、これらメリットを伝えるために利用可能なキャンペーンやチャネルの種類は実に多岐にわたる。このような場合に大いに役立つのが、セグメンテーションとパーソナライゼーションである。特段デジタル CX に興味がなく、試してみたいとも思っていない顧客に対しては、密にコミュニケーションを取り、実演を見せ、インセンティブを与える必要があるだろう。他方、デジタルに精通した顧客には、手取り足取りのサポートは不要かもしれない。ただ、それでも情報を提供したり、興味を持ってもらえるような施策は講じるべきである。

たとえば、米国のあるモバイル・ワイヤレス・プロバイダーは、営業チャネルを通じた新規顧客の売上アップを目指し、要求・姿勢・行動（NAB）によるセグメンテーションを行った。そして、機械学習を利用して、それぞれの「見込み客」を NAB セグメントに割り当て、見込み客ごとにメッセージ内容とコール・センターのスクリプトをパーソナライズすることで、見込み客一人ひとりに合ったセールス・ポイントをアピールできるようにした。その結果、従来型のターゲティング方法と比べ、購入に至る人の割合が 50% もアップした。

デジタル CX イニシアチブの準備はできているか

- 導入した（あるいは導入を検討している）デジタル CX イニシアチブは、顧客の真の問題に対処するものであるか。また、主に社内的な（「真逆の」）ニーズに合わせて設計されていないか。
- 従来型チャンネルによる顧客体験や、時代の潮流にそぐわないシステム、規制、社会通念などにより、イノベーションに制限がかかっているか。もしそうだと、どうすればこれら障害を突破し、大きな変革をもたらすような顧客体験をデザインできるか。
- どうすれば顧客が従来型チャンネルではなく、デジタル CX イニシアチブを快く受け入れてくれるかを理解するために、どのような分析を行おうとしているか。
- 顧客はデジタル CX 技術から、どのような顧客体験を期待しているか。また、どうすれば確実に顧客の期待値を超えられるか。
- 顧客の目を、どのようにして新しいデジタル CX イニシアチブに向けさせようとしているか。また、ターゲット市場内のさまざまなセグメントに対して、それぞれ異なる市場開拓戦略が必要かどうかを、どのようにして判断するか。

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレットの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

iPad またはアンドロイド向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをタブレットでもご覧いただけます。

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 グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value 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。

エグゼクティブ・スポンサー

Philip Dalzell-Payne, Global Partner, IBM Digital Strategy

Amanda Gosling, Global Partner, IBM Digital Strategy

協力者

Stephen Ballou, Director, IBV Research Hub

Kristin Biron, Visual Designer, IBM Digital Services Group

Rob Carson, Writer, IBM Digital Services Group

Eric Lesser, Research Director and North America Leader, IBM Institute for Business Value

Kathleen Martin, Managing Consultant, IBM Institute for Business Value

Hebatallah Nashaat, Business Analyst, IBM Global Business Services

著者について

Saul Berman 博士は、バイス・プレジデントおよびチーフ・ストラテジストであり、デジタル改革を主眼とするシニア・コンサルタントで構成されたグローバル・チームを率いる IBM Digital Strategy のリーダーである。各業界の経営層と密に連携し、イノベーションや成長戦略、新しいビジネスモデルといった戦略的な課題に取り組んでいる。また、IBM のビジネス・シンクタンクである IBM Institute for Business Value の「グローバル経営層スタディ (C-suite Study)」シリーズの共同リーダーであり、“Not for Free, Revenue Strategies for a New World” (2011 年、Harvard Press) のほか、デジタルや戦略的課題に関する数多くのレポートの執筆にも携わっている。

Josh Goff は、IBM Digital Strategy におけるグローバル・パートナーであり、デジタル改革、CRM、消費者向けマルチチャネル営業およびマーケティングを専門としている。20 年以上にわたり、さまざまな企業のデジタル戦略の策定と実行までを支援してきた。コンサルタントとして各業界における豊富な経験を有し、IBM Institute for Business Value 以外にもその経験を基に、事業戦略に関する主要な出版物に寄稿している。

Carolyn Heller Baird は、IBM Institute for Business Value (IBV) のグローバル・リサーチ・リーダーであり、顧客体験やマーケティングの分野を担当している。2016 年の IBV 「エクスペリエンス革命」シリーズを指揮したほか、IBV の「グローバル経営層スタディ (C-suite Study)」シリーズでは、最高マーケティング責任者 (CMO) に関する調査も担当している。また、これまでに手がけた研究としては、マーケティングやソーシャル・メディアに関する調査や、Millennial Study シリーズが挙げられる。戦略コンサルタントとして 20 年近くの豊富な経験を有し、あらゆる業界や地域の IBM クライアントのコミュニケーションやマーケティング、およびコンテンツ戦略分野の業務に従事している。

注釈および出典

- 1 Matter, Gary. "Why Waiting is Torture." The New York Times. August 18, 2012. http://www.nytimes.com/2012/08/19/opinion/sunday/why-waiting-in-line-is-torture.html?pagewanted=all&%3B_r=0
- 2 Introducing Amazon Go and the world's most advanced shopping technology. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=NrmMk1Myrxc>
- 3 本レポートに含まれている調査結果のデータは、IBM Institute for Business Value が 2016 年に実施した二つのオンライン調査をベースとしている。一つ目の調査は、The Economist Intelligence Unit (EIU) とのパートナーシップのもと、中国、ドイツ、インド、日本、英国、米国の 600 名の CEO、CMO、その他の経営層（最高顧客責任者（CCO）、最高デジタル責任者（CDO）など）および事業担当の経営層を対象とした。参加企業は、銀行、小売、通信、旅行などの業界の B2C 企業である。参加したすべての企業は、顧客とのエンゲージメントや取引に関する新たなデジタル・アプローチを導入することで、顧客体験の改革に取り組んでいる。二つ目の調査は、Survey Monkey とのパートナーシップのもと、上記と同じ 6 カ国の 6,618 名の消費者を対象とした。調査対象の消費者には、経営層向けの調査で取り上げられた業界のうち一つにおいて、顧客としての姿勢や体験に関する質問に回答してもらった。次に、消費者の回答と経営層の回答を比較することで、両グループ間で合致している点やずれの度合いを測定した。
- 4 Dalzell-Payne, Philip, and Carolyn Baird, The experience revolution: The game is on. IBM Institute for Business Value, February 2016. ibm.biz/cxrevolution 邦訳「エクスペリエンス革命 - ゲームは始まっている -」 <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?htmlfid=GBF03065PJJA>
- 5 Hurst, Mark. "Customers Included: How to Transform Products, Companies, and the World - With a Single Step." Creative Good, Inc. New York. 2015.
- 6 Wicken, Geoff. "Top online marketing tips: Older consumers are catching up." Netimperative. http://www.digitalstrategyconsulting.com/netimperative/news/2014/04/top_online_marketing_tips_older_consumers_are_catching_up.php

© Copyright IBM Corporation 2017

IBM Corporation
Route 100
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America
March 2017

IBM、IBM ロゴ、ibm.com 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 www.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得られるものであり、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なわけではありません。

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の提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The experience revolution: Digital disappointment - why some customers aren't fans」の日本語訳として提供されるものです。

GBE03819PJJA-04

IBM[®]