

エクスペリエンス が全て

生成 AI は過去のどのテクノロジーとも異なっている。
瞬く間にビジネスと社会を揺るがす存在になりつつあり、
リーダーはこれまでの想定や計画、戦略の見直しを迫られている。

こうした変化に CEO が対処するための一助として、IBM Institute
for Business Value は生成 AI の調査に基づくガイドをシリーズ化し、
13 のテーマごとに公表している。内容はデータ・セキュリティーから
テクノロジー投資戦略、顧客体験にまで及ぶ。

今回は第四弾として、「顧客体験と従業員体験」をお届けする。

テクノロジーが設計と一体化すれば、
高い価値を生み出す。
生成 AI がエクスペリエンスと一体化すれば、
爆発的価値を生み出す。

今日、デジタル技術を活用していない製品などないだろう。企業はこぞってデジタル・エクスペリエンスを顧客に提供し、その競い合いが業界を問わず、あらゆる企業に広がる中で、顧客が抱く期待に変化が生じ、競争も激しさを増している。

今、高度なパーソナライゼーションを提供することは、生易しいことではない。個人ニーズに的を絞った提案や、適切なお薦め情報、シームレスなサービスを顧客が求めているためである。ただ、顧客の要望を踏まえた対応を行うだけでは不十分である。直感性も備えたエクスペリエンスを実現する必要がある。求められる前に先んじてサービスを提供すべきである。

生成 AI の登場によって、こうした取り組みが進むという期待感が高まり、そのためのツールも企業は手にするだろう。実際、自社のエクスペリエンス設計の在り方を今後、破壊的に再構築する可能性が最も高い最新技術は、生成 AI だと世界の経営層はみている。

例えば、オンライン小売業者であれば、検索機能の効率化に生成 AI を活用できるだろう。顧客はカテゴリーやフィルターの機能を使わなくても、自然言語で欲しい商品を入力・発話して注文でき、色やサイズ、素材など主なディテールも指定できる。予算や配達希望日を条件に含めて検索結果を絞り込むことも可能だ。発注の顧客利便性が高まることだけがメリットではない。業者側も、ビジネスの意思決定に将来活用できる貴重なデータを顧客から得られる。

これはユースケースの1つに過ぎず、可能性は無限にある。現状ではすべてのエクスペリエンスにAIを取り入れるのが妥当であり、AIの用途はいずれもエクスペリエンスであるべきである。この2つは分かちがたく結びついている。

IBVが考える、 すべてのリーダーが知っておくべき3つのこと:

1. 生成AIは顧客体験を
激変させた。



2. 「顧客の信頼」が
新たな共通価値と
なっている。



3. 生成AIは従業員体験を
再構築する可能性を
開く。



そして、 すべてのリーダーが今すぐ実行すべき3つのこと:

1. 障害を見い出して
除去する。



2. 顧客の信頼につながる
倫理的なプロセスを
創造する。



3. 従業員の要望に応える
ことはもちろん、
それ以上の満足を提供する。



1. 戦略 + 生成AI

リーダーが
知るべきこと



生成AIは顧客体験を激変させた

常にすべての人を満足させることは不可能である。少なくとも、生成AIがない時代には、無理だった。

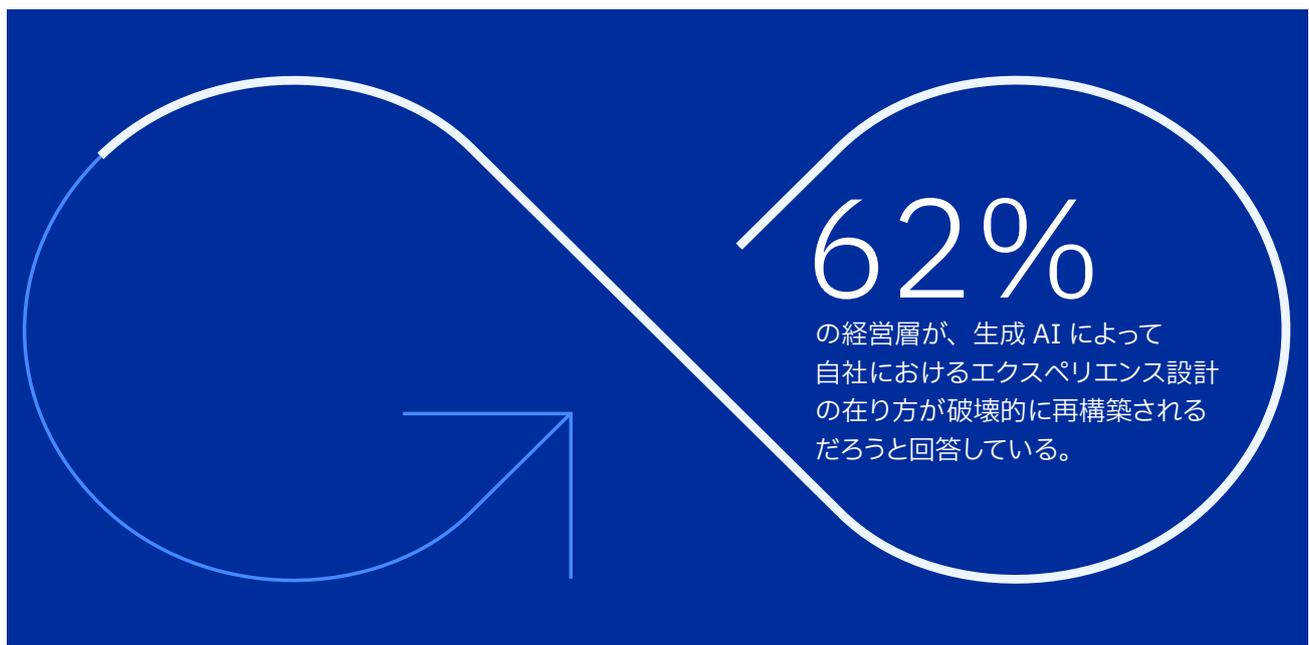
生成AIを活用して、高度にパーソナライズ（個別化）されたプロセスを構築すれば、「企業と顧客」「企業と従業員」の関係を根本から変えることができる。営業やマーケティング、サービスの各部門を巻き込み、真に360°の顧客データを得ることで、生成AIはエクスペリエンスを見直したり、特定顧客との関係強化に有効な、“次取るべき最良の行動”を判断したりできる。

例えば、金融機関であれば、内部の顧客データに加え、ソーシャル・メディアやパートナー企業から得たデータを迅速に分析するために次のような形で生成AIを活用できるだろう。まず、チェック・アカウント（日常の入出金に使う口座）の新規開設や資産投資、融資の申し込みなどについてニーズが高い顧客を特定することができる。また、生成AIを使ってパーソナライズされた戦略を提示したり、個々の要望に沿った自動提案を先方の希望言語でタイムリーに示したりできるため、担当者は真の「1対1」マーケティングも容易に実現可能となる。

世界全体で見ると62%の経営層が、生成AIによって自社におけるエクスペリエンス設計の在り方が破壊的に再構築されるだろうと回答している。この変革の中核を成すのがパーソナライゼーションである。実際、企業が生成AIを活用してエクスペリエンスを刷新する最大のメリットは、コンテンツのクオリティー向上と、パーソナライゼーションが同時に実現されるという点にある。

ただ、先行きはまだ明確に見通せない状況だ。生成AIの機能を拡張して顧客体験と従業員体験に活用するためのアプローチを社内に有していると回答した経営層は78%に達している。一方で、一貫したクオリティーをどうやって維持すべきかという点について、ほとんどの経営層が引き続き頭を悩ませている。生成AIの出力結果を点検して問題があれば解決する、そういったプロセスが社内に整っていないとする経営層は半数を超えている（56%）。

クオリティーを管理する方法の1つは、専有の生成AIモデルを利用することである。トレーニングには承認済みの素材を使い、プログラミングは特定のパフォーマンス基準に従う。アクセス権限は従業員に限る。社内の既存インフラストラクチャーにもシームレスに統合できるため、ユーザー体験を一体的に提供できる。



1. 戦略 + 生成AI

リーダーが
実行すべきこと



障害要因を見いだして除去する

生成AIは誰もが利用できる一方で、その用途を巡るCEOの判断が、他社との差別化を実現する可能性がある。生成AIを使って大量のユーザー・データを分析することにより、共通の問題を特定したり、直感的かつ魅力的でユニークなエクスペリエンスを設計したりできる。生成AIをビジネスの起爆剤とすべく挑戦し、輝かしい成果を目指すべきだ。

設計担当者に対し、コンテンツ・キュレーション(情報を収集・整理し、意義付けすること)に努めるよう促す。生成AIを活用してコンテンツ制作力を拡張することで、適応型の設計を生み出す。ユーザーがどのようにコンテンツにアクセスし、利用しているかというデータを基に自動調節を行う設計である。独自性を打ち出せるディテールには、人間的情緒を添える。

専有データをすべて重点利用する。すべてのユーザーがエクスペリエンスに同じ反応を示すわけではない。オープンなモデルに加え、補完的に専有データへの投資を拡大すれば、自社の顧客と従業員に特有の行動パターンを生成AIで特定しやすくなる。生成AIに加え専有データを活用できれば、長期にわたりエクスペリエンスをパーソナライズし、洗練・向上させることもできる。

足元のリスクに十分目配りする。生成AIを使うのは、複雑なことをシンプルにするためであって、その逆ではない。ユースケースごとのガイドラインを確立することによって、問題がどこにあり、生成AIがエクスペリエンス設計をどう改善できるのかを事前に特定できるようにする。生成AIの各アプリケーションを展開する前に、リスク要因を洗い出し、対策を施す。AI対応を急ぐ必要がある中でも、不要なリスクを回避する慎重な行動が求められるため、双方のバランスを取ることが大切である。

2. 顧客 + 生成AI

リーダーが
知るべきこと



「顧客の信頼」が新たな共通価値となっている

生成AIを活用すれば、これまでにないほど迅速に顧客の求めに応じることができる。ただ、「信頼」という基盤があつてはじめて、こうした利便性に価値が生まれる。

生成AIによって、パーソナライズされたお薦め情報が提案されると、顧客が選択できる幅は狭まることになる。それ自体は分かり切ったことだが、顧客が自分の関心や価値観に合った提案を受けていないと感じた場合は、顧客との関係は強化されるどころか、損なわれてしまう。

このバランスを適切に取ることが極めて重要だが、CEOは生成AI導入を急ぐよう求めるプレッシャーも感じている。企業は環境変化のペースに遅れないよう、以下の複数領域で顧客向け生成AIの展開を急いでいる。

- **音声**：生成AIを使った音声対話サービスを顧客向けに利用している企業は27%で、2025年までに導入を見込んでいる企業は75%に上る。
- **チャット**：生成AIを使ったテキストベースのチャット・ボットを顧客向けに利用している企業は42%で、25年までに導入を見込んでいる企業は84%に上る。
- **アウトリーチ(働きかけ)**：顧客へのアウトリーチに生成AIを利用している企業は33%で、25年までに導入を予定している企業は81%に上る。

ただ、ビジネス・リーダーの80%は生成AIの導入を進める上で、説明可能性や倫理、バイアス、信頼が主な課題になるとみている。このような倫理的課題への対処に必要なガバナンスや組織の体制が、現時点で自社に欠けているとするビジネス・リーダーは半数に上る。

導入のスピードを優先して、こうした対応を後回しにする企業もあるだろうが、大部分は「責任ある行動」を第一に考えている。事実、72%の経営層は、生成AIのメリットと引き換えに倫理が損なわれかねないと判断した場合は、取り組みから退くと回答している。生成AIへの関与を減らすことが逆にプラスに働く、というケースである。このような企業は他社を収益成長率で上回る割合が27%高くなっている。

この収益成長の要因は何だろうか。突き詰めると、成熟性に行き着く。見通しが不透明なために、慎重に行動する方が結局は速く、長く進むことができるのだ。生成AIを長期的に構築したいと考えるCEOにとって、思わぬ問題に足をすくわれぬよう注意することや、顧客の信頼を確保することが最重要課題である。生成AIのような未知の領域で本来の信頼を獲得するには、徹底した透明性を図ることが欠かせない。

一例としてウェアラブル技術を考えてみよう。生成AIを活用したアプリによって、ユーザーの運動習慣や睡眠パターン、食事、身体的特徴に関するデータを取得し、要改善点や懸念事項などの結果をまとめて示す。ユーザーは結果について自然言語で質問できる。ただ、こうしたプロセスの前に、アプリによるデータの収集・分析をユーザーが許可する必要がある。生成AIがユーザーのデータをどのように保護し、処理するのかを明確に説明し、フィードバックも容易にする。それによって、ユーザーは安心して生成AIを利用でき、顧客とのエンゲージメント(深い関係性)と企業に対するロイヤルティが強化される。

生成AIを巡って倫理を重視する企業は、
他社を収益成長率で上回る割合が
27%高くなっている。



2. 顧客 + 生成AI

リーダーが
実行すべきこと



顧客の信頼につながる倫理的なプロセスを創造する

革新的なエクスペリエンスの実現に迅速に取り組む一方で、共感性を基に顧客を導き、信頼関係を構築することも必要である。倫理重視を第一に掲げ、顧客からフィードバックを求めることで、顧客との関係を強めたり、問題点を明確にしたりすることが容易になる。さらに、顧客ニーズの変化に合わせて対応を変えていく助けにもなる。

顧客への共感によって信頼を構築する。顧客体験を設計する際、「共感」を指針とする。顧客の懸念を踏まえて生成AIの倫理を整備することで、顧客の信頼を勝ち取る。同じ倫理基準をエコシステム・パートナーと共有する。

データ・プロビナンス(来歴)を拡充し、データの宝庫を実現する。信頼に値するエクスペリエンスを顧客に提供し、代わりにデータを得る。この繰り返しで製品・サービスの改善およびパーソナライズに努め、それによって成長を促し、投資利益率(ROI)を高める。

マーケティングの高度なパーソナライズを完成させる。顧客と企業の最初の接点からエクスペリエンスに生成AIを活用する。顧客の信頼を得るために、生成AIを活用して、パーソナライズされた市場キャンペーンや特定層を対象とした広告を強化する。顧客へ直接働きかけるアウトリーチについても深化を図る。さらに、継続的なフィードバックを顧客に促す。

3. 従業員 + 生成AI

リーダーが
知るべきこと



生成AIは従業員体験を再構築する可能性を開く

生成AIはあらゆる業界の仕事を一変させるだろう。以前であれば機械で処理できないほど複雑だったタスクも、自動化が可能となった。そうはいても、ビジネス・リーダーは見境なしに従業員を生成AIで置き換えようとしているわけではない。業界平均で経営層の87%は、生成AIは従業員に取って代わるのではなく、その能力を拡張すると予想している。

人間と機械のパートナーシップを構築する上で、従業員の反発を抑えながら参加を促すことは、組織変革を進める上で、大変な課題だ。企業がこの課題に適切に対処できれば、大きな成果を得ることができる。実際に、優れた従業員体験を提供できている企業は、そうでない企業に比べ、収益成長率で他社を上回る割合が31%高くなっている。

優れたエクスペリエンスは、チェンジマネジメント（改革に伴う環境変化を円滑に定着させるための管理手法）の究極のツールでもある。新しい働き方を受け入れようとする意欲を従業員に喚起するためである。翻訳やデバイス最適化といった、単調なタスクを企業が自動化すれば、従業員は価値の高い作業に集中でき、生産性と満足度が高まる。こうして生産性が高まれば、ついには従業員がイノベーションを起こせるようになる。それによって他社との差別化につながる独自性が生み出され、仕事にも面白みが増す。

しかし、簡単なタスクをすべて自動化した場合、最も難易度が高くフラストレーションがたまる仕事だけが従業員に残ることになる。業務の効率化と従業員の仕事内容に適切なバランスを取るために、バリュー・チェーンのどこにAIを導入するのかについて、CEOは慎重に検討しなければならない。オペレーション・モデルを再考するに当たっては、従業員の業務環境を最も効果的に改善するということを念頭に、生成AIを活用することが必要である。

例えば、生成AIを活用すれば、バックオフィスのシステム向けにシームレスな対話インターフェースを提供することが可能となり、自然言語を通じた従業員体験を実現できる。フロントエンドのユーザー・インターフェースをバックエンドの処理や保存作業から切り離れたヘッドレス・エクスペリエンスでは、基盤となるシステムの複雑性は見えない状態になり、ユーザー操作が円滑化される。

最終的な目標は、従業員がタスクを日常的に管理できるワンストップ・ショップ（すべてのサービスがそろえる場所）を提供することである。時間管理や人事、実績評価、成果管理などのデジタル・プラットフォームごとに別々にログインさせるのではなく、ヘッドレス・エクスペリエンスによって、従業員がすでに使用している1つのツール（Slackなど）で、より多くの作業を行えるようにする。企業がシステムを切り替えても従業員体験は変わらず、部門のサイロ間をまたぐプロセスにかつて存在していた分断性は解消される。このこと自体が革命的といえる。

業務改善の軸に生成AIを活用することも、業績向上を図る上で効果的である。例えば、従業員による生成AIの利用について、より正式な形で管理している企業は、従業員体験への投資で得られた利益が他社より46%高くなっている。ただ、わずか37%の企業しか、正式なアプローチを備えていない。

従業員側は生成AI導入への心の準備ができている。54%の従業員が最新テクノロジーによって自分の仕事は不要になると懸念しつつも、同時に84%の従業員は職場におけるテクノロジーの高度化に対応できる自信を持っており、実地経験も強く望んでいる。最新テクノロジーを使った職場で働ける場合は、収入減も受け入れるとの回答は約半数に達する。

それにもかかわらず、従業員への配慮を後回しにして、生成AIの導入へひた走るCEOも存在する。生成AIの導入が従業員に及ぼす影響について評価を行っているCEOはわずか28%に過ぎず、その半面、従業員の削減や配置転換に踏み切ったCEOは43%、人材を追加採用したCEOは46%存在する。

リーダーの回答によれば、AIを正式に管理することで、従業員体験に対する投資の利益が46%高くなる。

ただ、わずか37%の企業しか、正式なアプローチを備えていない。

3. 従業員 + 生成AI

リーダーが
実行すべきこと



従業員の要望に応えることはもちろん、 それ以上の満足を提供する

生成AIを活用すれば、従業員は最先端のオペレーション・モデルで仕事ができる。人間と機械によるパートナーシップの効果を高めることによって、その一方だけでは実現できない、大きな価値を生み出すことができる。ただし、そのためには、従業員エンゲージメント（企業と従業員の相互信頼・貢献）を第一に考えることが常に必要である。

「究極のチェンジマネジメント・ツール」である優れたエクスペリエンスを活用する。生成AIに対するイメージを高めるために、従業員の効率性や生産性の向上にどうつながるのか、従業員のキャリアにどういった意味を持つのかについて具体的に示す。従業員からも意見を聞く機会を設け、好ましくないエクスペリエンスがあれば、改善する。

人材面の課題を、オペレーション・モデルの発展につなげる好機と捉える。従業員が業務能力を高めて最高の成果を出せるように、対話型AIやハイブリッドクラウド・プラットフォーム、インテリジェント・ワークフロー、さらにはアジャイルな働き方を一体的に整える。

従業員の関与を広げる。人間中心のエクスペリエンスを設計したり、生成AIの適用段階に入ったタスクを判断したりする際、従業員のサポートを仰ぐ。従業員とデジタル・アシスタントを組み合わせる。人事部門のタッチポイントを手始めに、こうした取り組みを順次拡大していく。

顧客体験と 従業員体験

本レポートに記載されているインサイトは、IBM Institute for Business Value が顧客体験、従業員体験、および生成 AI に関して行った独自調査のデータに基づいている。調査は、オックスフォード・エコノミクス（Oxford Economics）社の協力を得て実施した。第 1 回調査は米国、英国、カナダ、インド、オーストラリア、ニュージーランドのエクスペリエンス（体験）設計リーダー 212 人を対象に 2023 年 7 月に行った。第 2 回は米国の経営層 300 人を対象に 23 年 5 月に実施。第 3 回は米国、英国、オーストラリア、シンガポール、ドイツ、インドの経営層 369 人を対象に 23 年 4 ~ 5 月に行った。第 4 回は 23 カ国・2 万 1,056 人の従業員に対して 22 年 12 月 ~ 23 年 1 月に実施した。



<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/employee-customer-experience-jp>



© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | August 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、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 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ます。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 CEO's guide to generative AI Customer & employee experience - Experience is everything」の日本語訳として提供されるものです。

MYON1E5Y-JPJA-00