

連載

社長の疑問に答える
IT専門家の対話術

第141回

CX成功企業は4社に1社
カギは「顧客の旅」の設計

「CX(カスタマーエクスペリエンス、顧客体験の改善)」は重要だ。
ある調査によると成果を上げている企業は4社に1社しかない。
成功には「カスタマージャーニー」の設計が不可欠である。

谷島 宣之
日経BP総研 上席研究員

「CXイニシアチブで勝者と言えるのは全体の25%にすぎない」

米カスタマーシークのボブ・トンプソンCEO(最高経営責任者)はこう指摘する。同社は「顧客中心経営(カスタマー・セントリック・ビジネス・マネジメント)」に関するリサーチを手掛けており「CustomerThink.com」と呼ぶWebサイトを運営している。

CXイニシアチブとはカスタマーエクスペリエンス(顧客体験)を改善させる取り組みを指す。CXイニシアチブを進める約200社を調査したところ、「数値で把握できる利益(ベネフィット)を上げ、競争力を強化してきた」企業が全体の25%、「改善の兆候が見えてきた」企業が58%、「始めたばかり

でまだ結果が出ない」企業が17%、という結果だった。利益とは顧客満足度の向上、強いブランドの形成、従業員の意欲(エンゲージメント)改善、顧客との関係(リテンション)改善などを指す。

成功する戦略は「唯一の体験」

調査においては主要なCX戦略とその成功率も調べた。最もよく採用されている戦略は「タッチポイントの改善」(顧客に対応するコールセンターなどの活用)で回答企業の44%が取り組んでいた。次が「シームレスなカスタマージャーニー」(39%)。接触した顧客に対し、切れ目のない体験を提供するもの。さらにライバル他社が提供できない体験を顧客に味わってもら「唯一のエクスペリエンス」が14%だった。

成功率の高さの順番は逆になり「唯一のエクスペリエンス」が56%、「シームレスなカスタマージャーニー」が24%、「タッチポイントの改善」が18%となった。つまりタッチポイントの改善だけではなかなか前述の「利益」を出せない。顧客に一貫した体験を届け、さらにそうした体験をユニークなものにしていくことで利益を得られる。

調査結果とその分析に基づきトンプソンCEOはCXイニシアチブで利益を出し、勝者になるカギを3点挙げる。

1・カスタマージャーニー それぞれの顧客に唯一の、そしてシームレスな体験を届ける。そのためにはジャーニーの内容をまとめたマップをつくる。ジャーニーを提供する顧客群をいくつか決め、そこにおける顧客の特徴(ペルソナと呼ぶ)を描く。そのペルソナが

企業に接触してから、検討、購入、利用、保守などに至るまで、どのようなジャーニー(旅)をしていくのかを考え、どのタッチポイントでどの体験を提供するのかを設計していく。「顧客のクレームや要望に対処することはもちろん必要だが、それをCXイニシアチブとは呼ばない。CXの目的は問題解決ではないからだ」(トンプソン氏)。

2・ビジネスケース CXイニシアチブへの投資によりビジネス上、どのような利益が得られるかを説明する資料を用意する。経営者や事業部門長に目に見える効果を示し、投資を続けてもらう。「ステークホルダーを説得するビジネスケース作りは常に課題として挙がる」(トンプソン氏)。

3・エグゼクティブ 経営者や事業部門長が自らCXイニシアチブに参加し、チームを後押しする。「エグゼクティブの関与が最も重要な成功のカギ」とトンプソン氏は強調した。

CXはオープンアプローチで

以上は2019年7月2日、トンプソン氏が一般社団法人CRM協議会の会合で講演した内容をまとめたものだ。CRM協議会は「CCRM(顧客中心主義経営)」と呼ぶ取り組みを提唱している。CRM協議会の藤枝純教会長はオープン標準の策定と認証を手掛けるグローバルな非営利組織The Open

Groupの日本代表を兼務する。CXとCCRM、オープンアプローチとの関係を藤枝氏は次のように説く。

「CXは個別の取り組みを一つずつやればよい、というものではない。顧客を中心に据えて経営するためにカスタマージャーニーと要素要素のCXがどうあるべきか考える。こうしたCXはデジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組みになる。センサーやスマートフォンを使えば従来人手で取れなかった詳細な活動データを集められ、そうしたデータに基づいてビジネスを変えていける。CXとDXを進めるためにはエンタープライズアーキテクチャー(EA)が必要で、オープングループが提供するグローバル標準に沿ってEAを進めることになる」

CXの推進責任は事業部門にあるが、必要なデータの整備やEAについては情報システム部門が関与できる。事業部門任せにしてしまうと、データの不整合や各部門での取り組みの重複、といった事態になりかねない。

顧客中心経営の成熟度を評価

CXやDXの推進は一朝一夕にはできない。CRM協議会は顧客中心の活動がどの程度できているかを5段階で評価する「CCRM成熟度モデル」を作り、公開している。
ステージI：現場の個人が思いつきで取

り組む

ステージII：部門ごとに顧客体験を定義している

ステージIII：全社の取り組みを定義し、各部門で実践している

ステージIV：全社で取り組み、しかも各部門の取り組みを標準化している

ステージV：全社の取り組みをグローバルあるいはグループに広げている

ステージIIは部門ごとに別々のコールセンターを用意したり、CRM(顧客関係管理)ツールを入れたりした段階である。ここから全社最適を目指すステージIIIに向かうためにEAが求められる。ステージIVに至ると各部門が標準の取り組みをするようになり、顧客中心経営の結果を示すデータを集めやすくなる。「取り組み結果を見て改善策を立てる、といったサイクルを回せる」(藤枝氏)。

ステージVでは企業の長期経営計画とEA、CXやDXの取り組みがつながり、各地の拠点や販売・生産のパートナー企業に至るまで浸透する。ただしステージVを目指すべき目標であり、ここに到達した企業はまだ少ない。■

谷島 宣之(やしまのぶゆき)。1985年電気通信大学情報数理工学科修士課程修了。日経マクロウエル(現・日経BP)入社。日経コンピュータ編集部配属。日経ウォッチャーIBM版、日経ビズテック、日経ビジネスオンラインの記者、編集委員を経て、2009年に日経コンピュータ編集長。2013年日経BPイノベーションICT研究所上席研究員。2015年から現職。