変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために

GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

すべては顧客体験のために

株式会社ジェネックスパートナーズ　パートナー　玉川　大輔

カスタマーエクスペリエンスの時代

デジタル・ネットワークテクノロジーの爆発的な進化により、消費者は自分に必要なタイミングで情報を手に入れ、欲しい時に商品・サービスを入手し、感じたことを周囲に簡単にシェアできるようになった。自分のためだけに最適化（パーソナライズ）された消費体験＝カスタマーエクスペリエンス（CX）を享受することを、もはや当然の権利だと思いはじめている。

製品・サービスそのものの品質や機能の重要性は、引き続き残るだろう。しかし、認知から購買、体験、共有までに至る一連のプロセスで顧客が体験すること全てが、顧客満足の核になってきたといえる。それは「感動」「怒り」「心地よさ」「後悔」「誇らしさ」「不安」「驚き」「不公平さ」などの、顧客自身も自覚していない感情も含めた集合体としての体験だ。

一方で、CXをマネジメントする難しさは増している。北欧の会社が、ベトナム産の材料を使い中国広州の工場で委託生産した製品を、日本の神戸港で検品し、東京の配送業者が輸送し、東京の小売店で販売する。クレームがあれば中国大連のコンタクトセンターが受け、シンガポールにあるアジアヘッドクォーターが管理する・・・。顧客のCXに関わる人の広がりは複数の組織や国境にまたがり、接点はデジタルとノンデジタルが絡んだ複雑なものになっている。

このような世界の中で、どのように顧客を捉え、理解し、製品・サービスを含む一連の体験をデザインしていけばよいのだろうか？

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

いかに質の高いCXを生み出しマネジメントするか。その組織能力が企業の競争力となっていく。

ジェネックスパートナーズが参画するCordence Worldwide（CWW）※では、世界各国におけるプロジェクトを通じてCXを高めるための方法論の研究を数年来進め、現在までにWELLS FARGO、O2、Marks & Spencerなどの世界各国のリーディングカンパニーの同領域に対して400を超える支援を行ってきた。本稿ではその支援を通じて得た知見の一端を紹介する。

＊米・欧・アジアのコンサルティング会社10社、2,700名規模のプロフェッショナルを有するグローバルアライアンス

カスタマーエクスペリエンスをマネジメントする

「顧客の声に応えて不満のないレベルを維持する」という段階を超えて、CX自体に競争力を持たせるためには、顧客の行動・感情・動機に深く潜り込んだ上で、CXのトータルデザインや改善に取り組む必要がある。そのための論点を4つ挙げる。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

論点①　いかにプロセス全体に渡って、深く感情や動機にまで踏み込んで顧客の体験を捉えるか

認知・購買・利用手段の多様化により、顧客のニーズ・行動・体感価値の多様性は大きく広がってきている。そんな中で「あなたはこのサービスに満足していますか」「あなたはこの商品を他の人にお勧めしますか」といった満足度調査では、意味のある顧客理解が出来なくなってきている。

顧客理解を行う際の落とし穴は、大きく3つある。

●商品・サービスの評価、という提供側が求める目線での理解になりがちなこと
●結果としての満足度にしか目を向けておらず、それをもたらす過程（行動・感情・動機）を見ていないこと
●個々の接点・範囲に最適化された問いにとどまり、包括的な流れ・コンテクストを読み取ろうとしないこと

これらの落とし穴に陥らず、広さと深さをカバーする統合的な顧客理解の方法論をいかに組織として持つかが鍵となる。顧客理解のためのポイントについては、「カスタマージャーニーを捉える」の項でより詳しく説明する。

論点②　顧客の行動・感情を元に、自社のサービス全体の包括的な価値をどのように定義するか

顧客の行動や感情の一つ一つを丁寧に把握することは重要だが、ともすると局所最適の改善にとどまり、全体で見るとチグハグな結果になってしまいがちだ。CXをトータルでデザインするためには、顧客の行動・感情、また競争環境や自社のケイパビリティに鑑みて、全体としてどのような価値を提供するかを定める必要がある。その価値を5つ程度のプロセスコンセプト（要件）に分解して、具体的な行動への橋渡しをすることもポイントだ。

論点③　顧客の体験を組織内外のプロセス関係者全体に共有し、いかにアラインメントを取るか

CS（Customer Satisfaction）関連部署や経営企画部署が調査を行い、

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

そのレポートを関係部署に周知するのは、多くの企業が行っている取り組みだ。この際に陥りがちな落とし穴は、顧客接点のある担当、例えば現場の接客員やコールセンターにのみ情報を提供し、バックオフィスや外部提携業者にまで情報が行き渡らないことだ。

顧客体験に影響を及ぼすのはフロントサイドに限らない。とある高級家具メーカーで顧客体験を損なっていたのは、店舗ではなく外注していた配送業者の対応であった。また別の企業で顧客対応のスピードのネックになっていたのは、煩雑で官僚的な業務システムだった。

また、個別接点における満足度は非常に高いにもかかわらず、CX全体の満足度が低い、といったケースは決して少なくない。「Webサイトと店舗」、「店舗内の担当者間」、「ロジスティクスとコンタクトセンター」といった、異なる部門間における顧客や価値の捉え方の違いや、やり取りの齟齬が、顧客の満足を少しずつ損なっていく。CXの毀損の多くは、“つなぎ”の部分で起こっているのだ。

社内外を問わず、フロントサイドもバックオフィスも、顧客のE2E（End to End）プロセスに関連するすべての部署が、顧客に何を提供しどう体験してほしいのかを理解し、各業務やつながりを改善しなければ、トータルでの提供価値を高めることはできない。そのためには、個別部署が個々に改善するだけでなく、顧客体験を軸に組織のアラインメントをとっていくための仕組み・仕掛けが重要になる。

論点④　いかにCXを高めるための課題を見極め、アクションにつなげる仕組みを持つか

タッチポイントの最適化、商品・サービス設計、外部提携先も巻き込んだE2Eでのプロセス改善、システムの見直し、役割の定義、モニタリング・・・CXを最大化するために、着手すべきことは多い。これらの論点をマネジメントする仕組み、「エクスペリエンス・デザイン・エンジン」**（図2）**をどのように組織に組み込み、再現性・継続性を持って回すかが求められる。

CX全体を所管するマネージャーや専門部署を置く企業も出始めているが、それだけでなく、適切な課題を抽出し、適切な人選・方法論を元に解決活動

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

を実践していくマネジメントシステムをいかに構築するかが重要となる。

（ジェネックスパートナーズ資料）

カスタマージャーニーを捉える

前述の4つの論点はどれも重要なものだが、顧客に満足を与え、競合に明確な差をつけるCXをデザインしていく最初の一歩が、いかに顧客を理解するかである。そのために有効な概念である「カスタマージャーニー」について紹介したい。

「カスタマージャーニー」とは、顧客がどのように商品やブランドを認知し、関心を持ち、購入や登録に至り、利用してニーズを満たしたのか、トータルの流れを「旅」になぞられたものだ。一般的には、“購入までのプロセス”と定義されることが多いが、我々が用いるカスタマージャーニーは、購入後の利用体験や他者への共有までを範囲としている。

この旅（ジャーニー）の道中には、顧客と組織、あるいは第三者（家族・同僚等）との様々なチャネルを通じたタッチポイントがあり、相互のやりとり（インタラクション）が行われる。例えば、郊外に住むAさんは、子どもたちの独

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

立を機に、システムキッチンの買い替えを検討した。Aさんの購買行動を見てみると、システムキッチンの購入・利用にこぎつけるまでに、実に15の行動を経ていた。その中では社外も含めた8つのチャネルを活用し、自社とは9回のやり取りが行われ、関与するプレイヤーは5者（自社、外注業者、競合、家族、隣人）にも及んでいた。

消費者の購買行動は、従来はAIDMA（認知→関心→欲求→記憶→決定）のような法則性をベースに語られてきたが、多くの調査を通じて実に個々様々な購買プロセスを経ることがわかってきた。決まった段階を一方向に進むのでなく、時に逆走や迷走をしたり、一見すると不合理と思われる行動を思いつきでとったりもする。また行動が同じであってもその背景にある動機や、行動時に何を感じたかは大きく異なる。

多様化するカスタマージャーニーの理解を、日常業務で得られる情報のみを元に行うことは非常にハードルが高く、インタビュー、行動観察、アンケート、トランズアクションデータの分析などを通じて、多角的に全体像を明らかにしていく必要がある。

カスタマージャーニーを理解する際のポイントを3つ挙げる。

① “ある顧客” から見た全体を漏れ無く押さえる

“顧客目線で見る“というのはもはや当たり前すぎる言葉だ。しかし、ある顧客とやり取りをする時に、その前の過程でどのような行動を取り、何を感じた上でその行動をとっているのか、そこまでを把握しているケースは多くなく、取り組んでいたとしても自社（自部署）との接点に限られるのが実状だ。

一方で、前述のように一見自社との接点ではない行動（競合サービスのWebサイトにアクセスして情報を得て自社と比較する等）が購買行動や満足を規定していることも少なくない。自社がコントロールできる領域のみならず、コントロール外の領域も含めて、顧客の一つひとつの軌跡を “点” ではなく “線” で押さえていく必要がある。

② 顧客の感情・動機に着目する

長いジャーニーの中で、一つひとつの行動の度に、顧客は評価を行って

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

いる。評価といっても調査票に○×をつけるといった類のものではく、「感情の動物」である人間の、ポジティブあるいはネガティブな感情という主観的な評価だ。それが積み重なり、全体的な満足（あるいは不満足）へと繋がる。

「自社が何を行い、どう評価されているのか?」という自己満足に陥りがちな視点ではなく、あくまで一つ一つの行動において「顧客が何を行い、どう感じたのか?」をありのまま認識することが重要となる。それ一連の流れとして把握することでCX全体のコンセプト開発に有効な示唆を得ることができる。

③ アクションに繋がる「見える化」を行う

顧客の一連のジャーニー、それに紐づく感情を丁寧に追うほど、情報量が増え全体像を捉えにくくなりがちだ。結果として個々の接点の最適化を、バラバラに行ってしまうにとどまってしまう。

ジャーニー全体の大きな流れをおさえつつ、現場を巻き込みインスピレーションを与えられるまとめかたが求められる。カスタマージャーニーをまとめるためのツールを「カスタマージャーニーマップ」という。様々な作り方が紹介されているが、我々は、“ガリレオマップ”と呼ぶツールを用いている。（ガリレオ・ガリレイが用いた天体観測図になぞらえて、そのように呼称している。）

（CWW資料）

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

一人ひとりのカスタマージャーニーをまとめて部屋の壁いっぱいに貼り出し眺めてみるといくつかのパターンが浮き出てくる。この作業を現場の関係者を集めたワークショップ形式で行うことで、顧客がどのような行動を取り、どのような感情を持つのか、を共有し、動機付けすることができる。

加えて類似パターンを整理することで、顧客の満足において重要なインシデントとそこでの自社のクオリティを把握したり、あるい、顧客属性の再定義につなげたりできる。そのような作業を通じて、CXをどのようにデザインし直していくべきかのインサイトを得ることができるのだ。

例えばシステムキッチンを販売していた百貨店は次のような発見をした。

「42%の顧客は、購買決定に至るまでデジタル−ノンデジタルの行き来を4回以上繰り返さざるを得なかった」
「40%の顧客が、最初の接点においてデザイナーがニーズを理解してくれていないと感じていた」
「20%の顧客が購買決定後にも他社のWebサイトを訪れていた」
「顧客は誤配送自体以上に、再配送時の日程調整の煩わしさに不満を感じていた」

これらは、これまでのようなアンケート調査ではなかなか得づらい発見だ。

この百貨店では発見事項を元に提供価値・プロセスコンセプト・取り組み課題を設定後、クロスファンクショナルチームで改善を行い、システムキッチン販売の収益を高めることに成功した。

終わりに

デジタルテクノロジーの進化は消費行動を変え、ゲームのルールを大きく変えつつある。そんな中で、個々の商品・サービス以上に、いかにCXを高めるかが競争の鍵になっており、それをデザインし、マネジメントしていけるかが企業に問われている。カスタマーエクスペリエンス自体を自社の“商品”と捉えられるかどうかが、今後の競争環境で勝利できる企業かどうかの試金石となるだろう。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.

GENEXPartners
Cordence Worldwide

GENEX MAGAZINE

それはマーケティングの話でもホスピタリティの話でもなく、事業そのものの再構築に他ならない。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ　パートナー　**玉川 大輔**（たまがわ だいすけ）

10年以上に渡るジェネックスパートナーズでの経験を通じて、金融、BPO、通信業界を中心に、戦略策定、営業力強化、変革活動設計・実行、新規事業立ち上げなどに豊富な実績と知見を有する。

copyright(C)2016 GENEX Partners.All rights reserved.