



New reality. New customer

Global customer experience excellence research 2020
The COVID-19 special edition

カスタマーエクスペリエンスの真実

home.kpmg/jp/kc

New reality. New customer

Global Customer Experience

はじめに 4

調査手法 5

顧客体験の「Six Pillars：6つの柱」 6

グローバルサマリー 8

ニューリアリティにおける顧客 10

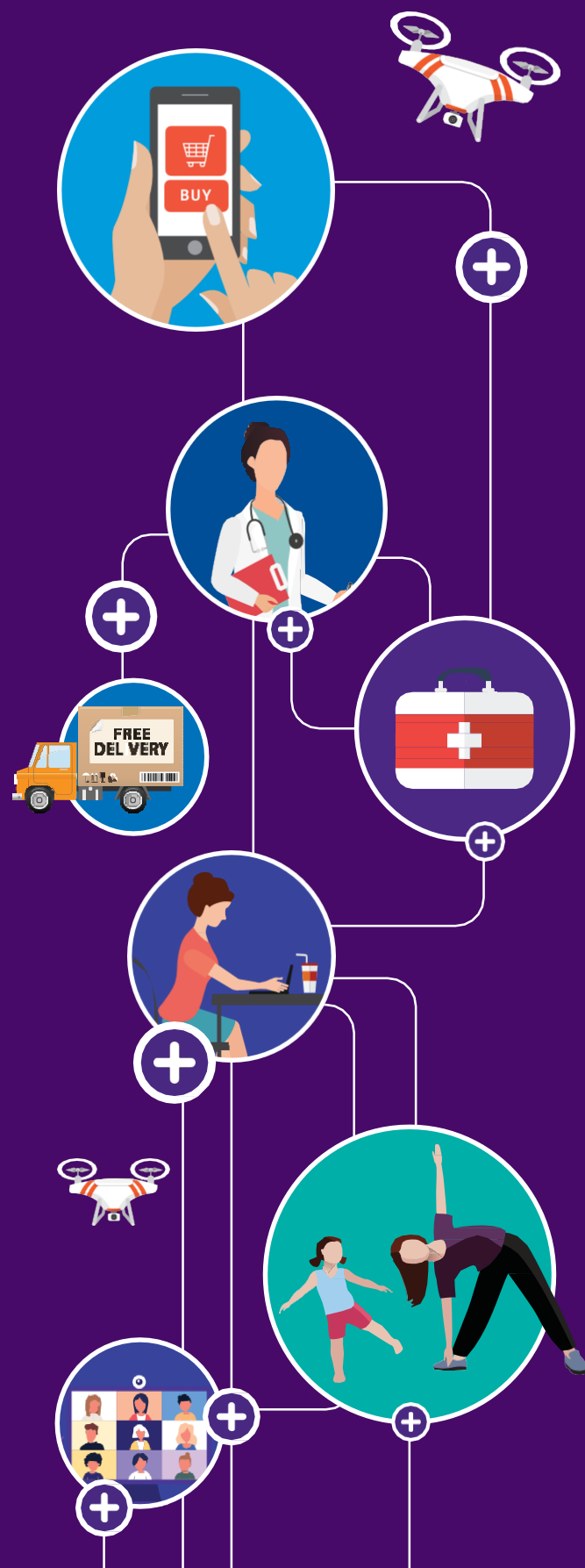
ニューリアリティにおける体験 12

Customer Experience In Japan 14

日本の顧客体験 15

セクター別分析 16

変革への視点 18



Global Customer Experience



はじめに

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が顧客行動に与えた影響は、即時かつ広範囲に、すべての国、産業、あらゆる層の人々に及びました。健康と安全が最優先されるようになったことが、顧客の意思決定と購買行動を変えたのです。

その結果、これまで素晴らしい顧客体験とされていたものは、もはや十分ではなくなり、ほとんどすべての企業が顧客へのアプローチの再検討を余儀なくされています。

顧客はすべての組織の生命線であり、彼らが使うお金は、ビジネスの存在・成長・繁栄に欠かすことのできない、酸素のようなものです。

顧客と組織が時間をかけて取引し、やり取りしていくためには、ある程度定期的にコンタクトをしていくことが重要です。それがあってこそ、長期的な関係を構築・維持し、双方に価値をもたらす体験を提供する機会が生まれるのです。

COVID-19の影響という観点から調査結果を見ると、顧客と定期的なコンタクトを維持することができた企業は、そうでない企業よりも上位にランクづけされていることがわかります。

高い評価を得ている企業は、卓越した顧客体験の基準である下記の「Six Pillars: 6つの柱」をうまく活用しています。

顧客の最善の利益のために倫理的かつ確実に行動すること（誠実性）、顧客の問題に重点を置き、積極的に対処すること（問題解決力）、期待値を適切に設定すること（期待の充足）、ストレスのないやり取りにより、顧客の時間と労力を削減すること（利便性）、個人に最適化された体験を（パーソナライズ）、共感と思いやりをもって提供すること（親密性）。

COVID-19により、消費者はより思慮深くなくなっていますが、これは顧客と信頼関係を構築し、その信頼に行動で応える企業を顧客が求めるようになったことが一因です。また、消費行動は単に「企業から買う」のではなく、「企業を支持する」という方向にシフトしています。安全性、安心感、利便性、確実性と同等に、ブランド、目的、評判などの要素が、意思決定プロセスの中に組み込まれるようになってきています。これらは今ではすべて、顧客が製品やサービスの価格を解釈する新しい価値観の一部となっており、これが体験提供の経済学を変えているのです。

購買行動の多くは、対面からオンラインチャンネルへと移行しており、デジタルに精通した（“Digital Savvy”な）消費者は、より手軽で簡単なやり取りを求めるようになっていきます。インターネットの利用により日常生活のルーティンがより効率的になることに、あらゆる年齢層の消費者が気づいており、この行動様式は今後とも定着していく可能性が高いと考えられます。

多くの企業は、顧客とのやり取りに対する従来の投資を加速し、さらに顧客との対話を強化・促進しなければならなくなっています。

KPMGの調査に参加したトップブランド企業にとって、これは既存のオペレーションモデルの微調整にすぎず、コロナ禍にあっても顧客との継続的な取引と定期的なコンタクトを維持することができました。実際、デジタルへのシフトは、サービス提供にかかるコストを削減することで、より大きな価値の創出を可能にしました。

このようなデジタルリレーションシップへの移行は、既に強力なデジタルプレゼンスを持つ企業にとっても新たな挑戦となっています。ニューリアリティでのオンライン体験は、それがあたかも現実であるかのように感情に訴えかけ、そして何よりもまず安全である必要があります。

今回リサーチを実施した顧客体験のトップブランドは、このような非常事態下で先頭に立って、統合された組織を構築しようとしています。そこではフロントオフィスからバックオフィスに至るまで、ビジネスのあらゆる部分が共生し、連携した組織を構築し、理想的な顧客体験を提供しています。

本レポートの調査結果は、顧客体験へのアプローチをどのように変え、ニューリアリティに適応していくのかを判断する際の参考となるでしょう。ダイナミックな経済環境と価値観の変化、顧客と企業の新たな行動基準は、ゲームのルールを急速に変化させています。企業がニューリアリティの中で成功するためには、新しい顧客像を深く知る必要があります。

KPMGは、この環境下において企業が直面している様々な課題の解決を支援していきます。



Julio Hernandez

Head of Global Customer Center of Excellence,
KPMG International,
US Customer Advisory Lead,
KPMG米国

調査手法

本調査について

KPMGは、11年前から消費者に対してブランドに関する個人的な体験を調査してきました。

その間、385,000人以上の消費者にインタビューを行い、約3,500ブランドのスコアを測定し、34カ国で約400万件の評価を提供し、顧客体験のベストプラクティスの専門知識を強化してきました。今回だけでも、27の市場で10万人以上の消費者の意見を聴取しました。

本レポートの調査はオンラインで実施され、2020年第2四半期に完了しました。各市場について、年齢や性別、地域について国の実情を表す代表的なサンプルを対象としました。特定の企業に関する質問に回答してもらうために、回答者は過去2ヵ月間にその企業とやり取りがあった人を対象としています。対象期間については、ブランドの反応や回復力を正確に理解し、公平に比較するため、特にCOVID-19の期間中のやり取りや体験を把握するために、過去6ヵ月間としていた過去の調査から変更されています。

企業とのやり取りは、購入、企業の製品やサービスの利用、企業への問い合わせ、企業のウェブサイトや店舗の閲覧と定義されています。

日本市場での調査は、今回が初めてとなり、2020年4月28日～5月7日にオンラインで行われ、5,016名の消費者が9つのセクターにわたる合計170ブランドを評価しました。

調査を実施した国・地域



本調査の方法論はKPMG Nunwood Excellence Centreが開発しました。



調査対象のセクター

本調査では以下の10セクターを分析しました。



フィナンシャルサービス



小売（食品）



小売（食品以外）



レストラン・ファストフード



娯楽・レジャー



旅行・ホテル



物流



公共サービス



テレコム



公的機関*

*日本では該当ブランドなし

カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス（CEE）スコア

各国のランキングは、調査対象ブランドのCEEスコアによって決定されます。

CEEスコアは「Six Pillars：6つの柱」のスコアの加重平均値です。

顧客体験の「Six Pillars：6つの柱」

11年に及ぶ研究の結果、すべての優れた顧客関係には普遍的な品質の基準があることが明らかになりました。それが顧客体験の優秀さを示す「Six Pillars：6つの柱」です。

これらは緊密に関連しており、互いに組み合わせることで、チャネル、業界、企業の類型を超えて、どの程度優れた顧客体験が提供されているかを理解するのに役立つ強力な指標となります。先進的な組織は、これらの要素を熟知しており、そのすべてにおいて優れていることを示しています。

今年の調査では、各市場のトップブランドはすべて、6つの柱のそれぞれで市場平均を上回っていました。トップブランドのほとんどが各要素の市場平均スコアを10%から12%上回っています。

誠実性

誠実に行動し、信頼を得る

信頼とは、誠意を示す一貫した組織行動の結果です。組織が困難な状況に対応する場合に信頼が醸成されることもあれば、スタッフ1人ひとりの行動が積み重なって組織全体の信頼を醸成することもあります。行動経済学によれば、私たち人間は好意を持った相手を信頼します。そのため、人間としてまず良好な関係を構築する能力は、顧客との信頼関係を築くうえで非常に重要です。

- 顧客1人ひとりのために正しいことをする
- 顧客のために正しいことをしていると認識されている
- 利益以上に大切な何かを体現している
- テレビや新聞、インターネット上のネガティブな話とは無縁である
- 友人や家族から推奨されている
- 企業の社会的責任を果たしている
- 地域のコミュニティに貢献している

問題解決力

不快な体験を、素晴らしい体験に変える

従来、問題解決の話になると組織はサービスの回復をメインに考えてきました。コロナ禍によって顧客の問題解決がより重要になったため、イノベーションが加速しました。製品そのものよりも、むしろ問題解決の方法に焦点を当てる動きが高まり、顧客のエンゲージメントを促進しました。

- 問題解決力を持ち、スピーディーに対処する
- 常に顧客に問題解決の進捗報告をする
- 心を込めて、真摯な謝罪をする
- 求められれば、より一層の努力をする
- 問題解決に取り組む間、一時的な解決策も提示する
- 顧客が正しいことをしていることを保証する

期待の充足

顧客の期待を満たし、越える

顧客にはニーズがあり、そのニーズがどう満たされるかについての期待値があります。顧客満足度とは、期待と実現の差異です。顧客の期待を理解し、満たし、可能であれば期待を超えることが、優れた企業の重要なスキルとなります。コロナ禍により、顧客の期待はより流動的になっています。これらの変化を理解することは、適切な問題解決と顧客体験を設計するために重要です。今後、プロアクティブに期待値を設定するようにコミュニケーションを図ることが標準とみなされるようになるでしょう。

- 自ら約束したことは必ず行う
- 一貫したサービスを提供する
- 専門用語を避け、平易な言葉を使う
- 問合せや注文の状況を、常に顧客に伝える
- 顧客が製品やサービスに満足しているかを確認する
- 期待値を適切に設定する



COVID-19が流行する中、企業はおそらく初めて利益よりも顧客と従業員の幸福の方を優先するようになりました。優れた企業は、自らの信頼に影響を与える要因に対して、思いやりをもって敏感に行動しています。ニューリアリティにおいて、企業は獲得した信頼を損なわないよう注意する必要があります。

Amanda Hicks

Partner in Charge, Customer, Brand and Marketing Advisory, KPMGオーストラリア

親密性

顧客の状況を理解し、深い信頼関係を築く

すべての企業が、従業員と顧客の安全と幸福を第一に考える時代になってきます。「企業」と「思いやり」はこれまで同時に語られることがなかったものですが、今や、この2つは企業運営の基本となっています。

- 顧客それぞれの状況を理解する
- 顧客が理解しやすいように説明する
- 顧客を大切にしていることを示す
- 顧客がどう感じているかを知り、適切に行動する
- 顧客とそのニーズを理解するために時間を使う
- 顧客の状況に対し、思いやりを示す
- 顧客のためなら、ルールを変えることもある

パーソナライズ

感情的なつながりを強化し、顧客1人ひとりに対応する

顧客の具体的なニーズや状況を理解し、個別に適切に対応することは、今では当然のことになっています。危機的状況にある顧客は、「今日のことで手一杯で先が見えない」と思うものです。顧客体験をリードする企業は、顧客の状況に合わせた体験を提供することで、顧客が自らを大切にされていると感じ、自分の人生を思い通りにコントロールできるようにすることに注力しています。

- 顧客に適した製品やサービスを提供する
- 顧客個人のニーズを理解する
- 自分が大切にされていると感じてもらふ
- 顧客を1人の個人として扱う
- 過去のやり取りから顧客のパーソナリティを理解している
- 顧客に自分の思い通りになると感じてもらう
- 顧客に関心を示す

利便性

顧客の労力を最小限に抑え、障害のないプロセスを構築する

顧客は時間に追われていて、即時的な満足を求める傾向が強まっています。顧客が迅速かつ容易に目的を達成できるように、障害や煩雑なプロセスを取り除くことによって、ロイヤリティが高まります。コロナ禍によって、製品やサービスへの簡単なアクセス、利便性、関連情報のニーズが高まり、今や宅配便は生活の手段となっています。

- 問い合わせを受けたときに必要な情報・回答を提供する
- 待ち時間を最短化する
- 行列や電話の待ち時間を効率的に管理する
- 購入プロセスのすべてにおいて顧客が次に何をすべきか明確に説明する
- 時間をかけた意味があったと感じさせる
- 代替の購入手段を提示する

グローバルサマリー



顧客体験の質は世界中で向上しています。

今年は、調査を実施したすべての国（市場）で、顧客体験の卓越性を示すカスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス（CEE）のスコア*が向上しています。全市場の平均上昇率は3%です。



63%

COVID-19の影響によって、63%の消費者がバリュー（価格の手頃感）を製品やサービスの差別化要因としています。

79%

79%の消費者が世界の経済状況に不安を感じています。



全体的に見ると、小売業（食品以外）は、2020年の調査において顧客体験の評価が最も高いセクターであり、フィナンシャルサービスがこれに続いています。

3% ↑

ブランドは価格以上の価値を提供していると認識されています。2019年から3%の上昇が見られました。

7

前回（2019年）の調査で取り上げた19の市場のうち7つの市場において、前回トップのブランドが今回もトップをキープしました。

98%

98%の消費者が自身の個人情報と、その取扱いについて心配しています。



物流セクターの2020年のパフォーマンスは前回（2019年）比6%と最も高い伸びを示しています。

*CEEスコアは卓越した顧客体験の基準である下記の「Six Pillars：6つの柱」のスコアの加重平均値です。

「Six Pillars：6つの柱」：誠実性、問題解決力、期待の充足、利便性、パーソナライズ、親密性

Source: KPMG International Research, Feb 2020, June 2020



27の市場のうち19市場では「パーソナライズ」が顧客ロイヤルティを推進するうえで最も強力な要素となっており、残りの6市場では「誠実性」がリードしています。

10%-12%

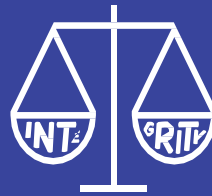
各市場でトップのブランドは、各要素の市場平均スコアを10%から12%上回っています。

56%

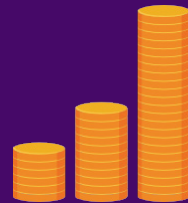
消費者の半数以上が、企業の環境・社会活動は、購入の選択に影響があるとしています。



90%の消費者は、「問題解決力」を最も重要な顧客サービスの論点と考えています。



「誠実性」は27市場中18市場でNPS（他者への推奨）に最も強い影響を与えるドライバーであり、「パーソナライズ」は8市場で最も重要なドライバーとなっています。



フィナンシャルサービスが多くの市場でランキング首位となっています。各国トップの27ブランド中12ブランドがフィナンシャルセクターのブランドです。



各市場のトップブランドの顧客体験（CEEスコア）は、平均で各市場平均を11%上回っています。

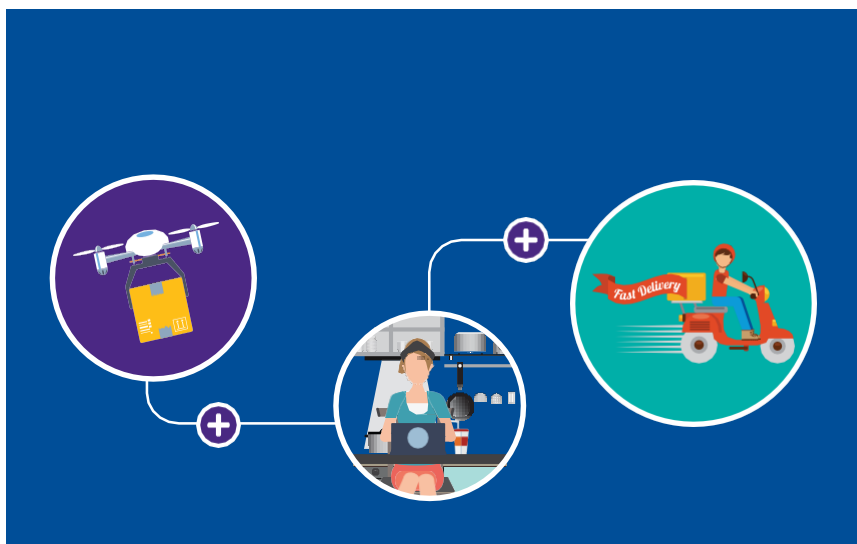


今年は「Six Pillars：6つの柱」のすべてにおいて平均パフォーマンスが上昇しており、「期待の充足」が最大の伸びを示しました（平均で4%増）

90%

90%の顧客は、エシカルな（環境・社会に配慮した）小売企業に対してよりお金を払いたいと思っています。

ニューリアリティにおける顧客



世界的に、消費者は当面の間、これまでとは全く異なる生活を送ることになると考えています。消費者はかつてないほどに不安定さ、安全性の低さ、そしてコントロールが効かなくなっていることを感じています。

消費者は、デジタルでも対面でも、より良く、より安全で、よりシームレスなやり取りを、できるだけ低価格で提供することをブランドに期待しています。

消費者は経済的な制約を受けており、非接触の体験を求め、より注意深く、厳選した意思決定を行い、信頼できるブランドを選ぶようになっています。

そして家族、友情、健康をより大切にするようになっており、コロナ禍を自分たちの価値観を改めて見直す機会として捉えています。

私たちはロックダウンや外出自粛の生活に適応しなければならなかった結果として、いくつかの新しい行動様式を目にするようになりました。既に存在しているものが加速されたり、より鮮明になっている場合もありますが、こうした傾向は今後も持続する可能性が高く、顧客の購買行動にも大きな影響を与えます。

消費者が、自分の判断で自由に使う消費から必需品中心の消費へとシフトする中で、購買パターンも変化しています。家計が圧迫され、その安全策の再構築が求められるため、この傾向は今後も続いていく可能性が高いと考えられます。

「価値」は「価格」とほぼ同義になりつつある

消費者の支出は、可処分所得の減少とコロナ禍の心理的影響の両方に左右されています。新たなセグメントが生まれ、商品やサービスを「必需品か否か」で分類する必要が生じ、支出が消費に対する態度によって抑制されていることがわかります。

ドイツ、フランス、香港、中国の消費者は、冷静で、経済的に余裕のあるカテゴリーに分類されます。

一方、ブラジル、日本、イタリア、スペインでは、財務的な圧迫を深刻に感じており、日常の必需品以外はすべて購買を控えているような状態です。彼らにとっては家計の回復が何よりも重要な事項になっています。

価格に見合った価値（“Value for Money”）と、価格そのものに対する重要度は大きく上がり、今年度の調査では、それがロイヤルティの重要なドライバーとなっていることが示されています。

さらに、昨年までの調査では、顧客の体験に対する評価がロイヤルティや推奨に反映される際、「費用」や「バリュー」がほとんど影響を与えていないことが見て取れます。

しかし2020年、深刻な経済的影響を受けている国々では、ロイヤルティの決定要因として「バリュー」が「パーソナライズ」に次いで高いことがわかりました。さらに、ブランドは価格以上に価値のある商品を提供していると認識されており、その結果、バリューには3%の上昇が見られました。



ポイント

企業は自社のビジネスモデルとオペレーティングモデルを再考する必要があります。消費者が価格に見合った価値を求めているのは、短期的な傾向ではなく、購入の優先順位に関する根本的な変化であり、12ヵ月以上続くと予想されます。

消費者はよりデジタルに精通

コロナ禍は、商品やサービス、情報に簡単にアクセスしたいというニーズを増幅させました。ほとんどの顧客は、必要なものを購入するためにオンラインチャネルを快適に活用しています。

消費者は対面での購入の機会を減らし、非接触型のショッピングや支払いを好むようになってきました。82%の消費者が、将来的に電子マネーやクレジットカードを使う可能性が高いと答えています。

ニューリアリティにおいて、企業とコミュニケーションをとるメインの手段として、今後ソーシャルメディア、チャット、メッセージングアプリ、SMSを使用すると回答した消費者は3倍に増加しました。

ポイント

企業は、コミュニケーションや決済の新しいデジタル手段に投資する必要があります。デジタルにおけるセキュリティを優先することが鍵となります。

信頼性が多面的なものとなる

信頼性は、顧客と企業とのつながりを支える重要な要素です。誠実性と信頼性は表裏一体です。誠実性は企業がどのように考え、どのように行動するかであり、信頼性はその結果として顧客から得られるものです。

ロックダウンあるいは外出自粛中、顧客は環境と企業の行動をより意識するようになりました。消費者は、企業が環境や社会的義務に関して、信頼できる行動をしているかどうか、より多くの注意を払うようになりました。また、安全性や地域社会への支援など、新たな評価軸が加わってきています。

ポイント

誠実性と信頼性は、企業の存在意義(Purpose)に根ざしています。企業の存在意義は、ビジネス上遵守しなければならない倫理的な基準を規定します。優れた顧客体験を提供するトップブランドのように、変化への適応力があり、道徳的な原則を持ち、人類、環境、社会的な目標へのコミットメントを示している企業こそが、消費者にとって魅力的な企業なのです。

COVID-19の影響で経済が再構築される中、企業は戦略的に顧客との関係を再構築する必要があります。行動や支出のレベルは既に劇的に変化していますが、ビジネスの競争方法を最も破壊的に変化させるのは、顧客のニーズ、態度、価値観の進化です。

Tim Knight
Partner,
Customer Advisory,
KPMG英国

ニューリアリティにおける体験



困難な状況においてカスタマーレーションシップに投資することは、長期的な顧客のロイヤルティとなって返ってきます。この破滅的状況下において倫理観を大切にする企業は成長し、成功します。

KPMGの11年間にわたる調査で、世界中で3,500のブランドを対象に400万件の顧客評価を行っており、企業がロイヤルティと推奨によって利益を拡大するためには、顧客体験の「Six Pillars : 6つの柱」において優れている必要があることがわかっています。その6つの柱とは、「誠実性」、「問題解決力」、「期待の充足」、「利便性」、「パーソナライズ」、「親密性」です。

この顧客体験の6つの柱は、平時には、持続可能で倫理的なビジネスを創造するための強力な手段となります。

前例のない新しい現実と直面している現在、この6つの柱は、顧客体験と従業員の体験を優れたものにするために必要な変化を導く貴重なガイドとなります。

またこの6つの柱は、ビジネスリーダーがニューリアリティに向き合う顧客のために競い合い、高いパフォーマンスを発揮し続けるために、何を創造する必要があるのかを示します。

今年はロイヤルティを決定づける要素としてバリューが「パーソナライズ」に次いで2番目に重要な要素となりました。

企業が安全・安心な環境へのコミットメントを示し、顧客の状況に適応しようとする中で、「誠実性」と「パーソナライズ」は、他者への推奨とロイヤルティの両方を強化するうえで重要な役割を果たすようになりました。

- 推奨の最も強力なドライバーは、27カ国中18カ国においては「誠実性」であり、8カ国では「パーソナライズ」となっています。
- ロイヤルティを強化する最も強力なドライバーは、27カ国中19カ国においては「パーソナライズ」であり、6カ国では「誠実性」となっています。

「Six Pillars : 6つの柱」のスコアは世界的に向上

2020年、顧客体験のパフォーマンスは世界的に3%上昇しました。

最も伸長率の高い要素は、「期待の充足」です（4%）。この増加は、コロナ禍により、消費者の期待が変わってきていることによるものと考えられます。多くの企業が、顧客の期待を超えるイノベーションの能力を増加させています。

トップブランドの調査結果から、6つの柱の各要素において一貫したサービスを提供することが非常に重要であることがわかります。各市場のトップブランドすべてが、顧客体験の6つの柱の各要素で市場平均スコアを10%から12%上回っています



顧客体験と従業員体験をつなげる

世界中の企業がビジネスを変革しようとしています。その変革の中心に現場の従業員の活性化を据えている企業はごく少数にとどまっています。先進的な企業は、仕事のあらゆる面を入念に設計、配置、管理し、従業員に活力と感動を与え、顧客に素晴らしい体験を提供する「体験としての職場」というコンセプトを採用しています。

これを実現するためには、現場とマネジメントが合意して、従来のオペレーティングモデルとは異なる方法で、顧客、人事、経営を結びつける必要があります。競争力のある優れた顧客体験の設計から始め、最前線の従業員がそうした体験を提供できるようにするための企業文化、スキル、行動を設計する必要があります。なぜなら、イノベーション、創造、情熱、コミットメント、顧客のために素晴らしいことをしようとする気持ちは、すべて従業員から始まるからです。

「Six Pillars：6つの柱」は、カスタマーリレーションシップとエンプロイリレーションシップの両方に普遍的に適用できます。このレンズを通してすべての人々と、デジタル上での対応相手を見することで、組織の壁を取り除き、共通の考え方で従業員の心を一体化することができるのです。

顧客体験（CX）を変革するには、組織は従業員体験（EX）に対しても同様のアプローチを採用する必要があります。組織が顧客に提供する体験は、組織と従業員の体験を反映しています。高いモチベーションを持ち、必要な権限を与えられた従業員は、ブランドの約束を実現するために必要な情報、ツール、テクノロジーを駆使して、優れた顧客体験を提供できるのです。これは従業員のエンゲージメントに限った話ではありません。従業員体験の設計と測定を、顧客体験の設計と測定と同じように行う必要があるということです。

従業員体験が優れているかどうかは今や顧客にとっても企業の重要な判断材料になっています。41%の顧客がウィズコロナの時代において、従業員体験がより重要になったと答えています。顧客は、従業員の待遇が良く、安全で、仕事を楽しんでいることで、安心していいと考えているのです。

KPMGが調査した顧客体験のトップブランドは、従業員が顧客と同じような体験をできるようにするために多大な努力をしています。例えば、大手ホテルや旅行会社の場合、新入社員の入社時には、自分たちがゲストとしてブランドを体験します。意図した通りの顧客体験を自然に実現できるように、職場でのあらゆるプロセスや雇用ライフサイクルを通じた従業員体験が注意深く作られています。

大手小売企業においては、厳しい採用と教育を経て、小売の役割は従来のように商品を販売するだけでなく、顧客に最適なソリューションを提供するコンサルタント、すなわち顧客から信頼されるアドバイザーにまで昇華されています。

そして世界中でロックダウンや自粛が緩和され、購入体験における安全と安心が求められる中、顧客のアドバイザーとしての役割はより重要になってきています。

オンライン小売業者にとって、オンライン上でいかに対面のような人間的なやり取りを再現し、デジタル上で感情的なつながりを作ることができるかが重要です。これは、多くの企業が直面している課題であり、顧客は顧客体験の質の低下に対して寛容ではなくなっているため、今後も注意深く維持・改善を図っていく必要があります。

このような企業に共通しているのは、社員と顧客の両方が、顧客と世界に変化をもたらしたいという共通の思いを顧客体験の6つの柱を通じて実現しようとしていることです。

Customer Experience In Japan



日本の顧客体験

このCEE（Customer Experience Excellence：カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス）調査は、日本を含む27カ国で、2020年4月下旬から5月上旬にかけて、まさにCOVID-19との戦いの中、顧客体験の実態を明らかにするため一斉に実施されました。日本は今回が初めての調査であり、サービス企業を中心とした170のブランドを対象に行われました。

ランキング上位にあげられた企業の中には、当該調査期間にサービスを休止していたにもかかわらず、それ以前の活動あるいはCOVID-19に対する適切な対応が高く評価されているものもあります。好ましい顧客体験が、時間を超えて企業の評価にいかにか大きな影響を与えるかが明らかになったといえます。

顧客体験の評価が全般的に低い日本

今回の日本の調査対象ブランドの平均CEEスコアは6.8でした。顧客体験の全般にわたる指標であるCEEスコアが7.0以上となったのは、全体の4分の1以下です（図表1）。

情緒的価値が低い日本企業

日本において顧客体験を構成する要素のうち、重要なものは何でしょうか。ここには極めて明確な特徴が浮かび上がってきます（図表2）。

「利便性」、「パーソナライズ」といった機能的な要素の重要度が高い一方で、「親密性」や「問題解決力」は低いという結果になっています。日本のブランドは全般的に機能性や利便性が高く評価される一方、消費者の気持ちに寄り添うという観点からは必ずしも高く評価されているとはいえません。

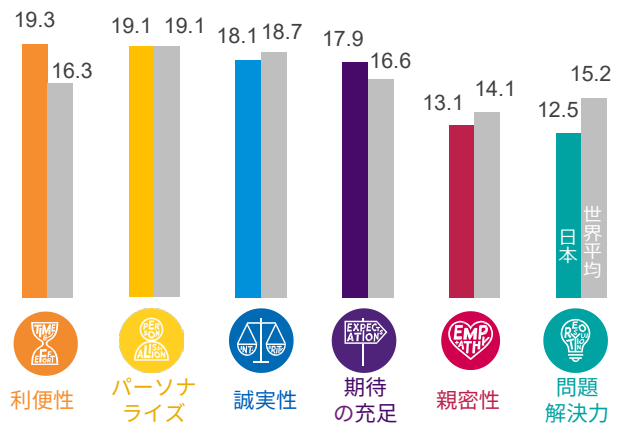
ロイヤルティにも似た傾向が浮かび上がります。「利便性」や「パーソナライズ」はロイヤルティと相関が高い一方、「親密性」や「問題解決力」は極めて相関が低いことがわかりました。ブランドに対するロイヤルティの形成においても、機能的な要素が大きな影響を与えるという傾向はここでも鮮明です。

多くの場合、日本ブランドはどのカテゴリーにおいても、機能性の高さ、技術力の高さが非常に高く評価されている一方で情緒的価値は弱いことが多く、プレミアムブランドが生まれにくいという傾向があります。今回の調査からもそのような傾向は顕著に出ています。いかに「親密性」や「問題解決力」を強化し、それによって顧客体験を向上させ、ロイヤルティを強化するかが日本企業に共通した課題と言えます。

図表1：全ブランドのCEEスコア



図表2：CEEスコアにおける各要素の重要度（%）（日本・世界平均）



オンラインで形成される共感力

COVID-19と共存する世の中においては、オンラインでサービスを楽しむ機会は飛躍的に増加します。日本のサービス企業が課題を抱える「親密性」や「問題解決力」についても、オンラインを通じた体験は重要です。同じブランドであってもオフラインだけでなく、オンラインで顧客体験が強化されることがあります。

今回の調査で消費者がブランドと接した方法について、オンライン経由の割合が対面の割合より高いブランドの方が「Six Pillars：6つの柱」のスコアが高い傾向となっています。

CEEスコアトップ5のうち上位4ブランドにおいて、対面よりオンライン経由の体験の割合が高いという結果になっています。実際にはオフラインがメインのサービスであっても、オンラインでの体験はブランド評価に大きな影響を与えると考えられます。

「親密性」や「問題解決力」を強化するうえでは、オンラインでの体験をいかにオフラインにも反映させていくかが重要です。

セクター別分析

まず、信頼感の強化がキーとなる

どのセクターにおいても「Six Pillars：6つの柱」のうち、「誠実性」と「利便性」が重視されていることがわかります。特にフィナンシャルサービスやテレコム等インフラにかかわる企業については、「誠実性」がより重要となっており、この環境下においてはまず「誠実性」を強化することが重要と考えられます。ウィズコロナのニューノーマルの時代においては、様々な活動を通じて、ベースとなる企業の信頼感を強化しながら、同時に「利便性」の強化を図ることが求められてくるでしょう。

各業界で同質化している日本のサービス

一部の例外はあるものの、どのセクターにおいてもトップ3のブランド間でそれほど大きな差はみられず、比較的似たような評価になっているといえます。日本におけるサービス業の顧客体験は同質化しており、圧倒的な競合差別化が図れていないことが大きな課題です。

対面販売の顧客体験に課題

娯楽・レジャーにおいてデジタル領域のプラットフォーム企業の顧客体験やロイヤルティが高い一方、対面販売やサービスをメインとする小売業では、それらが低い傾向にあります。コロナ禍において顧客の購買行動が急速にデジタルにシフトする中、対面販売の顧客体験をどのように向上させるかは重要なテーマです。

あらゆる業種で共感力の強化が必要

旅行・ホテルや、娯楽・レジャー、レストラン・ファストフード、小売りなど消費者に密着している業界において、他の項目と比べて「親密性」の評価が低いのは日本企業の大きな課題です。「利便性」のような機能の充足も必要ですが、このような業界については、いかに個人の状況を考慮し、情緒的な価値を満たすかが顧客体験において重要です。こうした「親密性」の積み重ねが、結果として中長期的な信頼感の向上にもつながってくると考えられます。

ロイヤルティが低い日本の企業

旅行・ホテルや、娯楽・レジャーなどのトラベル・エンタテインメント業界においてですらNPS（ネットプロモータースコア：「推奨者」－「批判者」の割合）の値はマイナスとなっており、日本の企業は全般にロイヤルティが低いといえます。

どのようにブランドの「親密性」を上げ、「推奨者を増やすか」は大きな課題です。オンラインでの体験が重要になってきている環境下で、顧客体験をいかにSNSなどでの情報発信につなげ、周囲の人にシェアしてもらい、共感を広げられるかが極めて重要です。またサービスが同質化しがちなフィナンシャルサービスやテレコムなどにおける推奨強化も重要なテーマです。

図表3：各セクターにおけるCEEスコア

CEEスコア ランキング	セクター	CEEスコア	誠実性 Integrity	問題解決力 Resolution	期待の充足 Expectation	利便性 Time & Efforts	パーソナライズ Personalization	親密性 Empathy
1st	旅行・ホテル	7.1	7.4	6.9	7.1	7.3	7.2	6.7
2nd	娯楽・レジャー	7.0	7.1	6.6	7.1	7.3	7.2	6.5
3rd	レストラン・ファストフード	6.9	7.1	6.6	7.0	7.2	7.1	6.4
4th	小売（食品以外）	6.8	7.0	6.5	6.8	7.1	7.0	6.2
5th	物流	6.7	7.0	6.4	6.7	7.0	6.9	6.2
6th	小売（食品）	6.7	6.9	6.4	6.6	7.0	6.8	6.1
7th	フィナンシャルサービス	6.6	7.0	6.5	6.4	6.7	6.7	6.3
8th	テレコム	6.5	6.8	6.3	6.3	6.6	6.5	6.0
9th	公共サービス	6.3	6.7	6.1	6.2	6.5	6.4	5.8
Total	9セクター平均	6.8	7.0	6.5	6.7	7.0	6.9	6.3

*太字は各セクター平均の中で最も高い「Six Pillars：6つの柱」のスコアを示す

推奨のキーはパーソナライズから共感へ

多くの企業が、他人へのブランドの推奨を強化するうえで最も重要なドライバーは何か、ということに高い関心を持っています。グローバルでは27カ国中、実に18カ国において「誠実性」が最も重要という結果となっていますが、日本は大きく傾向が異なり、「パーソナライズ」が最も重要とされています。いかに顧客1人ひとりの事情を深く理解し、それぞれに合ったサービスをプロアクティブに提供していくかがますます重要になってきています。顧客体験においては「利便性」、推奨においては「パーソナライズ」が重要、すなわち機能的価値が高く評価されるという日本特有の傾向がここでも顕著ですが、共感されなければ推奨もされないため、「親密性」を磨くことは不可欠です。

低いフィナンシャルサービスの顧客体験評価

グローバルと日本のCEEランキングを比較して目立つ差異は、27カ国の調査対象国のうち、12カ国において銀行・保険・クレジットなどのフィナンシャルサービスがトップになっているのに対し、日本ではこのようなフィナンシャルサービスの顧客評価は9セクター中7位と、かなり低くとどまっています。このカテゴリーにおいては、業務効率化、店舗の統廃合、急速なオンライン化等が進んでいますが、本当に顧客視点でサービスが提供できているかどうかを改めて考えなくてはなりません。少なくともグローバルスタンダードからは大幅に遅れている実態から考えても、フィナンシャルサービスの顧客視点からの体験価値はどうあるべきか、見直しを行う必要があります。



バリュー
手頃な価格か

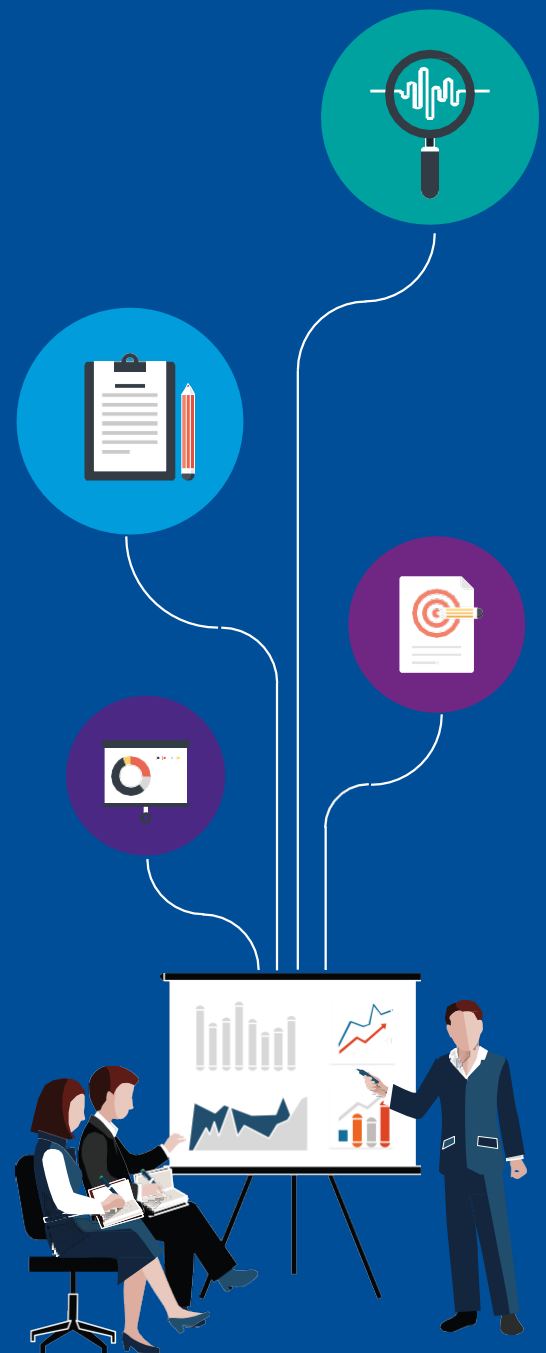


ロイヤルティ
今後も使い続けるか



NPSスコア
推奨者(%) — 批判者(%)

6.6	7.6	-9
6.8	7.3	-6
6.7	7.4	-16
6.7	7.5	-20
6.4	7.5	-37
6.5	7.5	-29
6.1	7.1	-36
5.7	6.9	-36
5.8	7.0	-47
6.5	7.3	-24



変革への視点

On-Offline：オフライン体験のトランスフォーメーション

この環境下において、あらゆる業種・企業の顧客接点でデジタルトランスフォーメーションが一気に加速されました。対面チャネルとオンラインチャネルを併用しているサービス業の場合、オンラインチャネルにおける顧客体験評価が非常に重要であることがわかりました。オンラインでの体験を向上させ、それを対面での体験改善にも反映し、オンラインとオフラインの両面から顧客体験全般を向上させることが、今後ますます重要になってくるでしょう。ウィズコロナのニューノーマルの時代においては、オンラインでの体験を反映しつつ、オフライン体験にも変革を加えながら、ウェブサイトを見ていても、実際に出かけて店内を見ても、そしてどちらで買っても非常に満足できるという、オンライン・オフラインで一貫したイメージを形成することが重要になってくると考えられます。

One and Only：唯一無二の体験価値の追求

調査期間中クローズしていたにもかかわらず、高い評価を得た企業に共通するのは、他のどことも比較するものがない、ぶれないユニークな世界観、常に時代の先を行く提案力、何度でも見に行きたくなる魅力を持っていることです。こうした魅力はいかなる状況においても揺らぐことのない、忘れがたい体験を提供します。横並びにならず、先駆者であるエネルギーを維持し、革新を続けることが、顧客体験評価を得るために非常に重要です。あらゆるカテゴリーで機能面に重点を置きあまり、価値が同質になりがちな日本では、唯一無二の、「そこしか得られない」体験価値を追求し、徹底した差別化を図ることが不可欠です。改めてこの機会に自社の商品・サービスが、他に代替できない顧客体験を提供できているかを問い直し、もしかしたら「埋もれているかもしれない」価値をどう再訴求すべきかを考えてみる必要があるでしょう。

From Functional to Emotional Value：情緒的価値の強化

顧客体験の6つの柱のうち、「親密性」についてはまだ改善の余地が残されています。確かに日本の多くの企業が、商品やサービスの機能的価値については絶え間ない進化を続けてきましたし、世界中どこでも「日本品質」は高く評価されています。しかし、同時に情緒的価値をどう強化し、ブランド体験の一部に組み込んでいくかも重要なテーマです。本来、「おもてなし」の精神は、日本独自の価値として世界に誇れるものであるはずですが。この環境下において、機能的価値に根差した安心・安全の確保は、もちろん最優先すべき事項ですが、どのインダストリーにおいても、時間と手間をかけて顧客1人ひとりを理解し、その状況に深い思いやりを示し、顧客から強い共感を獲得することは、ブランドのロイヤルティを強化すると共に、新たなブランドのファン層を増やしていく上でも極めて有効です。

Purpose First：企業存在意義の再訴求

日本においては、このコロナ禍でも「利便性」のような機能的価値が高く評価される傾向が強い一方、「誠実性」も顧客体験評価の重要な要素の1つとなっています。この環境下にあるからこそ、企業が何のために存在し、環境・社会・地域・人々にどのような価値を提供できるかという、「存在意義（Purpose）」が改めて問われています。グローバルでもこの傾向は顕著であり、「存在意義」は購入ブランドの最終的な選択に大きな影響を与えます。日本企業には、この情報発信のあり方にまだ改善の余地があります。企業の存在意義に改めて立ち返り、環境・社会・地域・人々との共生をどのように具現化し、情報を発信し、その価値を消費者に知覚してもらうかが重要です。企業の存在理由の再訴求をベースとしていかに企業の信頼感を強化できるかは、業態を問わず、あらゆる企業のブランディング活動における優先的テーマの1つです。



KPMGコンサルティング株式会社
カスタマーアドバイザリー

パートナー 古谷 公
ディレクター 堀井 武宏

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

本冊子は、KPMGインターナショナルが2020年7月に発行した「Customer experience in the new reality - Global Customer Experience Excellence research 2020: The Covid-19 Special edition」の一部を翻訳し、日本の情報を追加編集したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. Throughout this document, "we", "KPMG", "us" and "our" refer to the network of independent member firms operating under the KPMG name and affiliated with KPMG International or to one or more of these firms or to KPMG International.

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 20-1064

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.