



Orchestrating experiences

体験をオーケストレーションする

**Global Customer Experience
Excellence Research 2021**

home.kpmg/jp/kc





目次

Global Customer Experience

はじめに	4
オーケストレーションされた体験	10
インサイトドリブンによる成長	13
2021年の「Six Pillars : 6つの柱」	16
2021年のトップ企業	18
ドイツ : Fielmann	19
香港 (SAR) : マンダリン オリエンタル	19
日本 : 東京ディズニーリゾート	19
ルーマニア : Farmacia Tei.ro	19
シンガポール : シンガポール航空	20
タイ : FWD	20
英国 : Starling Bank	20
米国 : USAA	20
まとめ	21

Customer Experience in Japan

日本の顧客体験	25
セクター別分析	26
変革への視点	28
調査手法	29

本冊子は、KPMGベルギーが2021年10月に発行した「Orchestrating experiences-Global Customer Experience Excellence Research 2021」を、KPMGベルギーの許可を得て抄訳し、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。

この抄訳版では、英文オリジナル版に掲載されている以下の箇所を省略しています。

- 「2021年のトップ企業」セクションのうち、ドイツ・香港 (SAR) ・日本・ルーマニア・シンガポール・タイ・英国・米国以外の各国ページ



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

Global Customer Experience



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

はじめに



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

複雑さが増すほど、容易であることが望めます。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックの前後や最中において、企業は顧客体験の重要性と、顧客や潜在顧客との対話をより簡単に行えるようにする必要性を認識しました。しかし、パンデミックや顧客ニーズの移行、期待の変化、急速に進化するテクノロジー、組織の断片化が、その望みに応えようとする企業にさらなる複雑さをもたらしています。

顧客体験とは本来、自分が大切にされていると顧客が感じられるものであるべきです。それにより、新規顧客の獲得と定着化を図ることができ、既存顧客にはリピーターになってもらうことができます。しかし、現実においては、顧客や潜在顧客との対話を簡単に行えるようにすることは、企業にとって極めて困難なことかもしれません。

また、組織にはさまざまな部署や業務プロセス（ムービングパーツ）が数多く存在し、それらは必ずしも常に連携がとれているわけではありません。さらには雇用やテクノロジーへの

投資、コスト削減、サイバーセキュリティ脅威への対応などの日々こなすべき業務もあり、こうしたことのすべてが、人を引きつける顧客経済を提供できるような適切な顧客体験を届けるために団結して取り組む必要性から、意識がそれる要因となっています。

魅力的な顧客体験をデザインし提供するためには、部門間の高度なオーケストレーション（調整や統合）が必要です。そのためには、顧客とニーズ、市場と自社組織の深い理解に基づいて複雑さを打破し、顧客を中心に据えて部門間の足並みを揃えることが求められます。

ある企業にとっては完全なリセットが伴い、また別の企業にとっては潜在的な機会を最大限に活かす方法を描き直すことかもしれません。しかし、すべての企業に共通するのは、うまく「機能する」体験を提供するために、顧客を注視するということです。

しかし、大きな成長を達成するのは簡単なことではなく、顧客や潜在顧客自身、そして彼らの生活、彼らが抱える問題やニーズについて熟考することが求められます。これには、「既存顧客にもっと売るべきか、それとも新規顧客を呼び込むべきか、ニーズが満たされていない未開拓の顧客セグメントはあるか」という問いに答えることが含まれます。

KPMGの今回の調査における先進的な企業は、容易さと成長という2つの目標に対処することに長けているように見受けられます。こうした企業では、顧客との親密な関係と顧客ニーズの深い理解が、より強い確信と信念を持って迅速に動くことや、組織全体の成長をオーケストレーションすることを可能にしているのです。

各国の先進的な企業の行動を評価するなかで、次のような共通する特徴が見えてきました。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

連携が取れている (Connected)

本調査に見られる先進的な企業は、顧客を起点とし、そこに立ち返ることを実践しています。こうした企業では、大局的に物事を捉え、カスタマージャーニー全体を通じてどのようにすべてがつながっているかが明確になっていますが、これには、テクノロジーをどのようにうまく連動させることができるかを理解することが求められます。テクノロジーを組織のサイロ化（部門の孤立化）を助長するような形で導入してはならないのです。

- 先進的な企業は、新しく、ときにまだ漠然としているニーズを発見する手段（顧客フィードバック、類似モデリング、レコメンデーションエンジン、デジタルツイン技術など）を通じて、顧客自身以上に顧客のことを理解しています。
- オンライン体験とオフライン体験を綿密に計画することで、顧客がさまざまなチャネルによって容易に目的を果たせるようにしています。
- カスタマージャーニーを中心としてモデル化が可能な組織設計を考案しています。フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスをつなぐことで、カスタマージャーニー全体を通して相乗効果を高め、改善を促すとともに、製品プロセスよりも顧客の人生のミッション、意図、目標を反映したカスタマージャーニーを設計することに重点を置いています。
- 新しい製品とサービスに関するイノベーションを推進しています。

体制が整備されている (Powered)

先進的な企業は、マーケティング、セールス、サービス、コマースなどのフロントオフィス業務全体を融合し、洗練されたオペレーションモデルを活用しています。最新のテクノロジーアーキテクチャでこれを支え、良好な成果を上げています。すべての顧客接点と組織内の各サイロ（孤立した部門）でなされる顧客との対話内容や、やり取りを統合されたテクノロジーが学習、理解、調整することで、顧客体験のオーケストレーションは実現されます。それにより、組織は顧客エンゲージメントの管理の仕方について、ビジネスルールを組み込み、そのルールを適切な情報に基づいて改善していくことが可能となります。これが、顧客ごとのパーソナルな体験の提供につながります。

- 新たな思考方法と学習方法、そしてテクノロジーとヒトの新たな展開方法が求められます。
- 新しいテクノロジーを利用して、コストの低減と顧客満足度の向上という2つの目的をもって、問い合わせ対応や問題解決を強化することにより、カスタマーリレーションシップを深めています。
- 「顧客を知る」というレベルを超えて、「顧客を理解する」ためのパーソナライズを実施しています。そうして得たインサイトを活用することで有用性が高まり、一層のカスタマイズが可能になります。
- 洗練されたインタラクションプラットフォームを活用して、企業との対話や関係構築を容易にしています。

信頼されている (Trusted)

企業に対する信頼は、より多くの意味合いを持つようになってきています。人々は、環境・社会・ガバナンス (ESG) において、より意欲的な目標を要求するようになっており、それに応じて企業は、取組みの成果を人々の生活に還元しようと努力しています。そうしたなかで、信頼されるというパーパス（存在意義）が、往々にして持続可能なカスタマーリレーションシップの重要な構成要素となっています。それと同時に、先進技術は、顧客の信頼を維持し、高めるという新たな責任を組織にもたらします。

さまざまなデバイスにより収集される情報量は、これまでの限られたパーソナルなデモグラフィックデータをはるかに上回っています。世界中の企業が、人の行動とやり取りに関する多くの記録をリアルタイムで蓄積しています。パーソナルな「ソフト」データは、建設的な目的にも、悪意を持った目的にも利用されることがあるため、適切に保護・保管することが重要です。信頼とは、今やデータやコード、その使い方に具現化されており、これらはすべてリスクを伴うものです。

信頼はビジネスを運営するために必要なライセンスです。信頼がなければ、顧客は自身の個人情報を企業に提供することはなく、企業は顧客との容易な関係構築の機会を失います。企業はこのようなリスクを軽減しようとしています。

- 先進的な企業は共感を表現して、顧客と、顧客が住む世界を大切にしていることを示すことができます。
- 本物のパーパスドリブン型組織となって、自社の価値観を顧客の価値観に合わせることが重要です。パーパスが、新たな世界においてビジネスを行っていくうえでの指標として組み込まれています。
- 先進的な企業は、サイバーセキュリティとプライバシー、そして顧客、自組織、サプライヤーからなるエコシステムへのサイバー攻撃からの保護にも特に重点を置く必要があります。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

企業は、自社の文化について、そしてそれが自社の戦略を加速させるのか、あるいは阻害するのかを慎重に考慮することも必要になってきました。アジャイルな文化の創出に取り組みながら、従業員体験がターゲットとする顧客の体験を高めるためにどれほど効果があるかを明らかにし、企業として常に顧客ファーストで考える体制を構築しなければならなくなってきました。

従来の企業は、カスタマージャーニーを社内の担当部門間どのように調整し、組織全体にいかに柔軟性を取り入れていくべきかを検討しなければならませんでした。全社に先進技術を導入するには、技術の導入に関する新たな考え方を取り入れ、従来のウォーターフォール型から、実用最小限の製品 (MVP) をリリースして顧客と共に改良していくというやり方に移行することが求められます。

[KPMGグローバルCEO調査2021](#)では、CEOの67%がディストラクション（破壊的創造）の機会とイノベーションプロセスを特定するために投資する意向があると回答しました。また、半数以上（52%）が組織の文化と価値観を再評価する必要があることを認識しているなど、CEOが組織の業務のあり方を変えなければならないという高い意識を持っていることが分かりました¹。

一部の企業にとって、パンデミックへの対処に求められた緊急解決策は短期的なものであり、長期には適さない、あるいは持続不可能なものだったかもしれません。しかし、今回の調査に参加した先進的な企業は、発生した困難に迅速かつ確固たる対応をしています。これまでは実現に数年かかった

ことが数ヵ月で対応できるようになっています。それには、各機能や各部門のオーケストレーションを注意深く慎重に実行して、相互作用と相互依存を管理することが求められています。

今回のCEO調査では、世界中の先進的な企業がどのようにこうしたつながりを築いているのかを検証しています。CEOにとって、それは内部的なものにとどまりません。CEOの79%が、サイバーセキュリティとリスク管理の実践には、パートナーエコシステムとサプライチェーンをつなぐ必要があると述べています¹。

本レポートでは、企業がどのように連携を取り (Connected)、体制を整え (Powered)、信頼されているのか (Trusted) を考察しています。これらは互いに補完し合って、顧客中心というコアコンセプトと卓越した顧客体験を支えています。

KPMGは26の国と地域の88,000人以上の消費者に、約2,900社の企業との体験を格付けしていただき、先頭に立つ組織を特定し、新しい顧客体験の先進的な取り組みを評価しています。

本レポートが貴社の顧客ファーストの取り組みの参考となれば幸いです。



Julio Hernandez

Head of Global Customer
Center of Excellence
KPMGインターナショナル
US Customer Advisory
Center of Excellence Lead
KPMG米国



1 KPMGグローバルCEO調査2021



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

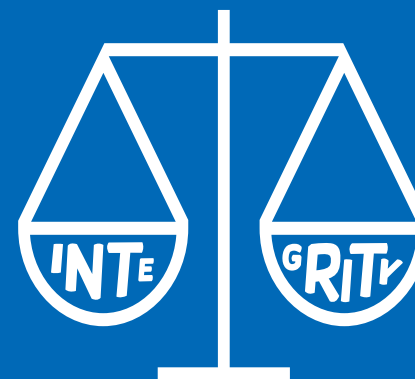
変革への視点

調査手法

約3分の2の消費者が、
倫理的だと思える企業に対して
より多くを支出することや、
地域社会に還元することに前向きです。



「パーソナライズ」は、
(26市場中21市場)において、ロイヤルティを強化する
最も強力なドライバーとなっています。



「誠実性」は、
大半の国・地域(26市場中16市場)
において、他者への推奨を強化する
最も強力なドライバーであり続けています。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

食品小売企業は、

カスタマーエクスペリエンスエクセレンスの
スコアで平均を2%上回り、
最も成功しているセクターとなっています。



6つのブランドが、

前年の調査に引き続き首位の座を守りました。



食品以外の小売企業が、

2021年のトップ企業を占め（26ブランドのうち
10ブランド）、ファイナンシャルサービス
（6ブランド）と旅行・ホテル（5ブランド）が
これに続いています。



タイとルーマニアは、

国別カスタマーエクスペリエンスパフォー
マンスで最も高い増加率を示しています
（2020年比でそれぞれ3%と2%の増加）。



オーケストレーション された体験

COVID-19によって混乱は増大し、トランスフォーメーションが加速しましたが、これがきっかけとなって顧客を中心とした企業の再生が始まっているのは明らかです。人工知能（AI）や機械学習などのデジタル技術を活用して、組織は未来に向けた準備を進めています。先進的な企業では、AI駆動のバーチャルアシスタント、チャットボット、対話型AIプラットフォームが試行的運用から本格運用へと移行しつつあります。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



AIチャットボットの進化が、応答性、双方向対話、迅速な問題解決を可能にしたことで、有益な経済的インパクトをもたらし、サービスのためのコストを低減させ、顧客にかかる手間を減らしつつ、ロイヤルティを向上させることができるようになりました。

AIや機械学習などのデジタル技術により、顧客が日々享受する体験には技術的に目覚ましい革新がもたらされています。体験はより迅速で、よりパーソナライズされ、より多くの情報が得られるようになり、新たな基準を打ち立て顧客の期待を高めます。

多くの企業は、相互に作用する（時には交差する）さまざまなプロセスが累積された結果として顧客体験を提供しています。これまで各プロセスは部門ごとに紐付けられ、顧客が体験するのは、各部門が可能な範囲で誠心誠意対応した結果でした。

こうしたやり方は、必ずしも顧客にとって素晴らしい体験にはつながっていません。一方、先進的な企業では、プロセスや機能は、カスタマージャーニー全体でオーケストレーションされ、顧客にとって素晴らしい体験を実現しています。

多くの地域においてトップブランドであるアメリカン・エクスプレス（アメックス）が良い例です。同社は「オーケストラ」と呼ばれるパーソナライズエンジンを構築して、アプリ、ウェブサイト、eメールを通じて、顧客ごとにリアルタイムでマーケティングと顧客対応を行える体制を整えました。同社では、「オーケストラ」を全社に展開するまでに2年半を要しました。

実現には、目標の異なるさまざまなチャネルと製品グループ間での同期が必要でした。少なくともビジネスと顧客体験の観点から、顧客がいつ、どこでアメックスと接点を持っても同じ体験を保証することが最重要事項だったからです。

同社は、技術スタック、データサイエンス、フロントオフィスとバックオフィス、製品と顧客、社内・社外パートナーを連携するという課題に注力しなければならませんでした。前に進む

ための最善の方法に到達するには、全体観があり連携の取れたアプローチが要求されました。それには、「世界水準のサービスを提供するには何が必要か？」という問いに答えを出すとともに、内部的・技術的なオーケストレーションが必要でした²。

顧客にとって技術導入が進むことは、より深いつながりが生まれるということを意味します。つまり、企業が顧客を理解して適切に対応するとともに、顧客がより快適にセルフサービスができるようにするという事です。AIチャットボットの進化が、応答性、双方向対話、迅速な問題解決を可能にしたことで、有益な経済的インパクトをもたらし、サービスに係るコストを低減させ、顧客にかかる手間を減らしながらロイヤルティを向上させることができました。

ベトナムとタイの両国でトップブランドを獲得した保険会社FWDは、最先端のAIロボット「Enzo」を開発しました³。その管理には、再定義されたデジタル中心のカスタマージャーニーの質を改善するために、組織全体のリソースを巧みにオーケストレーションし、新しいテクノロジーを融合的に活用することが必要でした。

このプロセスの一環として、カスタマージャーニーマッピングは、一度限りの改善手法から、顧客エンゲージメントの重要な構成要素へと変化しました。企業は今、カスタマージャーニーの可視化（顧客がチャネル間でどのように行動し、いかに目的を達成するかを理解すること）に関心を向けています。AIと機械学習により、多くの顧客の行動を学習し、求められた結果に基づいて、ルールとアルゴリズムを用いて最適化された（すなわち、最高のカスタマージャーニーを通じて顧客を導く）ジャーニーマネジメントを体系化することが可能です。

2 <https://www.americanbanker.com/payments/news/inside-amexs-data-driven-effort-to-personalize-customer-service>
3 <https://www.fwd.com/the-fwd-difference/doing-more-with-digital-technology/the-innovation-kitchen/>



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

より進んだ企業は、カスタマージャーニーの視覚化モデルを構築して、どこを起点にカスタマージャーニーが始まっているのか、顧客がチャネル間をどのように進んでいるのか、顧客がどこで後戻りしたり脱落しているのか、あるいはどのステップを飛ばしているのかといった情報を捕捉しています。

そうした企業は、よりプロアクティブに顧客とのやり取りを管理して、潜在的な問題が生じる前に解決し、次の最善の道筋を示します。そして、リアルタイムの反応に基づいて顧客を誘導し、観察結果を用いて顧客をより有益な進路へと導こうとしています。

カスタマージャーニーは、顧客にとどまるものではなく、インフルエンサーネットワークや共通の関心を持つコミュニティの域を超えて広がり続けています。実際、顧客をネットワークの1つのノード（集合点）と認識することによりCRM（顧客関係



管理）の定義は拡張され、個々の顧客が参加するさまざまなネットワークが含まれるようになっていきます。

例を挙げると、オーストラリアの化粧品専門店のMeccaは、同社を支持する数千人の顧客からなる広範な顧客ネットワークを持ちます⁴。カナダのスポーツウェア販売会社のLululemonには、同社の製品を推奨し、他の顧客とつながって体験と知識を共有する「Lulu Angels (ルルエンジェルス)」というネットワークがあります。化粧品会社のLushには、「Lushies」を自称する強力なフォロワーがいます。

AIと機械学習の重要性が高まるにつれて、世界はますますデータによって動かされるようになっており、企業は顧客の行動への対応をアルゴリズムと複雑なルールにより体系化する必要に迫られています。多くの組織にとって、新しい顧客プロセスは基本的なヒューマンタッチの部分を残しながらも機械で実行可能なものでなければなりません。ルクセンブルクのSpuerkeess Bankは、人間的かつ実用的な方法で、顧客が利用可能な予算を計算し、収入と支出をカテゴリー分けする「My Intelligent Assistant」をリリースしました⁵。

事実、ヒューマンタッチは、オーケストレーションされた体験のなかで常に重要な位置を占めています。企業は、カスタマリレーションシップにおいて、人が担うべき中心的な役割の変化に対処しなければなりません。つまり、純粋に技術的なサポートをする役割から、感情的な要素が先に立ち、創造力、感情、情熱をもって顧客を迎えるような役割に移行するということです。Meccaの取り組みは、テクノロジーとヒトの融合が可能だけでなく、それがより深く生産的なカスタマリレーションシップにつながることを実証しています。

では、先進的な企業はどのようにこの複雑な融合を進め、差別化された顧客体験をオーケストレーションしているのでしょうか？

多くの先進的な企業にとって、成功とは、顧客の体験を全体で捉えて、体験を提供するために必要な能力、ビジネスプロ

セス、テクノロジーをシームレスにつなぐ、全体観を持った思考に根差したものです。

こうした先進的な企業が他と違うところは、個々のサポートプロセスに対して、一貫した顧客体験管理戦略を厳格に採用していることです。これまでこのような戦略はそれぞれ独立したものと見なされてきましたが、連携・統合することが必要になっています。体制、予算、優先事項、トレーニング、重要業績評価指標（KPI）を変更し、より団結してオーケストレーションされたサービスを提供することが求められており、これにはいくつかの内部プロセスに対処することが必要です。

 顧客体験戦略の策定。これは企業のパーパスと、それをどのように顧客体験と結び付けるか、顧客体験がどのように事業戦略を後押しするのかを説明するものです。

 カスタマージャーニーの管理プロセス。顧客が抱えるさまざまなミッションや目的に基づいて企業が管理するカスタマージャーニーの全体図。

 カスタマージャーニーのバージョン管理と、カスタマージャーニーを定義・蓄積する仕組み。

 体験のデザインプロセス、どのように体験を作るのか、テクノロジーの役割、ジャーニーマップ作成ツールセット。

 体験の提供、「あるべき」カスタマージャーニーが提供される仕組み、アジャイル手法、顧客のニーズを満たす実用最小限の製品（MVP）、そして製品リリースの優先順位付け。

 測定プロセス、顧客の声、サービスレベルKPIに沿った従業員と主要ステークホルダー。

先進的な企業に競争上の優位性をもたらすのは、あらゆるムービングパーツをつないでオーケストレーションする能力なのです。

⁴ <https://www.cmo.com.au/article/684772/power-omnichannel-experiences-comes-fore-mecca/>

⁵ <https://www.spuerkeess.lu/en/mia/>

インサイトドリブン による成長

競争がひしめき合う環境において、成長するのは簡単なことではありません。製品が急増し、セールスメッセージが溢れかえるなかで、売場で顧客の注意を引きつけることは、これまで以上に難しくなっています。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

多くの企業にとって、成長の手がかりはデータの活用にあります。顧客に関する知識を利用して一番乗りする、つまり、顧客の人生における最も重要なイベントの場に居合わせられるようにするのが、新しいインテリジェント技術がこれを可能にしています。

高度な「インテリジェント技術」を駆使し、デジタル世界における成長の重要なドライバーとなる燃料は、顧客インサイトとデータです。データを金融資産として活用することは以前から企業の最大の関心事でしたが、今では統計的手法によってコンピュータに学習させ、データを解析し、パターンを発見することで、意思決定の結果について予測させることができます。企業はこれまで十分に活用されていなかった資産をようやく収益化することが可能となりつつあります。

新たなテクノロジーは、過去に何が起きたかだけでなく、将来何が起こり得るのかという重要な問いへの回答を導き出すのに役立ちます。それは、「この顧客は将来自社にどれだけの利益をもたらしてくれるのか」、「どのようなキャンペーンが顧客の最善の決定を促すだろうか」、「セールスチームはどの潜在顧客に時間を割くべきか」、「今年はどのような顧客の解約が増えそうか」などです。こうした問いには、変化する顧客の行動パターンを継続的に監視して、それに対応する技術によって対処することができます。

新しいテクノロジーを組み合わせることでマイクロアプリとして連携機能させる技術スタックにより、動作確認ができた後はアルゴリズムベースの技術を迅速かつ大規模に展開することができます。カスタマージャーニー全体に対して新しい技術を適切に展開できる環境（組織文化、データ、分析、インフラストラクチャー）を構築すること、それが、本調査における先進的な企業の重要な能力となっています。



フロントオフィスでは、マーケティングが需要の創出とマーケティング投資の最適化に焦点を当てることを可能にします。セールス部門では、品揃えの最適化と営業効率改善が可能になります。サービス部門では、顧客との対話プロセスが強化されます。これらのすべてが、顧客獲得やサービスのコスト削減につながります。

サプライチェーンや管理部門などのバックオフィスでは、正確な需要予測や人材配置の最適化により効果的な購買が可能に

なり、無駄を削減しコストの低減につなげています。

データは、顧客の声と組み合わせることにより、顧客の視点から何が有効で何が効果がないか、独自のインサイトを提供してくれます。それは、十分に対応されていなかった新しい機会を浮き彫りにしたり、これまで分析されてこなかったニーズを明らかにするのに役立ちます。データを実用的なインサイトに変換するのです。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

英国のStarling Bankは、インサイトを活用して新たに浮き彫りになったニーズに基づき、常に革新的な環境を築いてきました。実際に、同銀行で導入された新商品の多くは、顧客からの提案に基づいています⁶。

チェコの物流トップ企業のZásilkovnaは、リアルタイムデータと顧客のフィードバックに基づいてリソース配分決定を実施しています。

従来、企業はこうしたインサイトをすぐに入手できるわけではありませんでしたが、今回の調査に見られる先進的な企業は、インサイトを通じて理解を深めることで、新たな成長機会につなげています。

たとえば、米国でトップにランクされた金融・保険業のUSAAは、パンデミックをイノベーションのインキュベーターと捉えて、デジタルロードマップを加速させ、会員にサービスを提供する新たな方法を模索しています。こうした新しいソリューションは、USAAの会員を保護し、技術とオートメーションによって最終的に会員のお金と時間を節約することに役立ちます。

- USAAは2021年6月に、一層パーソナライズされた自動車保険を望む会員の増加を受けて、インシュアテック企業Noblを買収し、利用ベース（自動車）保険を会員に提供していくことを発表しました。
- 同社は、多くの会員が安全運転によって自動車保険料を最大30%節約できる、行動ベースのアプリ「Safe Pilot」を立ちあげました⁷。
- また、機械学習を活用して紙のカルテをデジタル化するとともに、該当の生命保険引受の契約概要を作成しています。これにより時間が大幅に短縮され、手書きの概要作成に

5日間を要していたものが1日に短縮され、精度も向上しました⁸。

- さらにUSAAは、同社の商品購入のきっかけとなる顧客のライフイベントを予測する機能を開発しています。ライフイベントの発生時に居合わせて、アドバイス、サポート、適切な商品を提案できるようにしようとしています。これまでは、ライフイベントが発生していたことを事後に知ることが多かったものが、今では予測技術を利用して顧客

がいつライフイベントを迎えようとしているのかを正確に予測し、必要に応じて対応できるようにしています。

「知識は力なり、データは宝の山」という表現があります。データドリブン型のインサイトと結び付けて顧客を深く理解することで、これは実現されます。本調査における先進的な企業は、刻々と流れるリアルタイムデータをダイナミックに活用することにより、体験をオーケストレーションしています。その最終成果は、顧客の高い満足度です。



6 <https://bmmagazine.co.uk/news/starling-banks-profits-prove-that-a-customer-led-banking-experience-can-come-first/>

7 <https://communities.usaa.com/t5/Press-Releases/USAA-s-Telematics-App-SafePilot-Launches-in-Majority-of-States/ba-p/252566>

8 <https://www.prnewswire.com/news-releases/usaa-accelerates-innovation-and-use-of-emerging-technologies-amid-pandemic-301314777.html>

2021年の 「Six Pillars: 6つの柱」

顧客体験の「Six Pillars : 6つの柱」には、世界水準の体験に不可欠な特性が示されています。顧客体験を企業の利益につながる行動に喚起するものにしたいのなら、これら6つの要素（誠実性・問題解決力・期待の充足・親密性・パーソナライズ・利便性）が必要不可欠です。

ウォレットシェア、ロイヤルティ、推奨のいずれを高めるにしても、これら6つの要素がビジネスを成長させるための必須条件です。ただし、これらは相互につながっているため、6つすべてが良好であることが重要です。

興味深いことに、パンデミック後においては全体観を伴う思考が急速に広まっています。つまり、多面的であり、大抵は多重感覚的でもある体験が競争上優位であるという認識です。本調査における先進的な企業は「Six Pillars : 6つの柱」をセットで活用することに長けています。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

誠実性

先進的な企業は、誠実性とその成果である信頼に重点を置いています。目的を持ったリエンゲージメント、価値の検証、そしてCSR活動をブランドの前面に押し出すことが組織にとっての重要事項となっています。

あらゆる年齢層でのeコマースの急速な普及により、企業と顧客の両者にとってデータセキュリティ、プライバシー、サイバー犯罪が第一に念頭に置かれるようになっていきます。顧客エンゲージメントプログラム推進のためにデータが積極的に活用されるようになっていきますが、データをどのように取得、管理、保護、更新するのかについて、企業はフォレンジックな視点を持つことが求められています。

購入決定にあたり、その製品の原産地や、サプライチェーンの持続可能性はどのように管理・担保されているのか、従業員の処遇はどうなっているのかを知りたいという消費者側の要望が急速に高まるなかで、ESGが企業の最大の関心事となっています。

「ブランド」は、今や企業の行動に大きく依拠しており、マーケティングチームが伝えようとするものではなく、顧客が判断するのです。

問題解決力

問題解決は、単に企業の製品やサービスに伴う問題を解消するだけでなく、イノベーションの源泉として、また信頼関係を深める仕組みとして、顧客の生涯にわたる問題に焦点を当てるようになっていきます。

企業は、生活上のペインポイント（悩みの種）と自社プロセスのペインポイントを探し、これらの両方がカスタマージャーニーにどのように影響するのかを検討しています。アプリやデジタルソリューションは迅速に展開され、顧客が抱える問題解決のニーズ全体に対応しています。たとえば、オーストラリアのMeccalaは、化粧品を販売するだけにとどまらず、メイクアップ方法も提供しています。ビューティーアドバイザーがバーチャルに実施する指導、サポート、リアルタイムのやり取りは、今では顧客にとって生活の一部となっています。

ソーシャルメディアとユーザーレビューが購入の意思決定に大きな影響を与える世界では、「思い切った」カスタマーリカバリーは、もはや「できれば可」なものではなく、評判上、不可欠です。

期待の充足

顧客が、ある企業から得られた最高の体験を別の企業からも得られることを期待するようになるにつれて、「期待の移行」の傾向が変化してきています。顧客が多くの新しいテクノロジーを受け入れるようになるのに伴い、この1年でより顕著になっています。企業はイノベーションと開発のペースを加速してその流れに後れを取らないようにしなければならず、業務の全面的な改善を促しています。AIや機械学習などのテクノロジーによって、実現可能なことの境界線が日々押し上げられ、顧客の期待の高まりにつながっているのです。

顧客の期待を満たす、あるいは超えるための最初のステップは、顧客のパーソナリティを理解し、時間とともにどのように変化していくかを観察することです。顧客フィードバックは、体験が顧客の期待をどの程度満たしているか、競合他社との体験を通じて顧客の期待がどのように変化しているかを把握するための重要なバロメーターとなっています。

顧客はこれまで以上に、それぞれの状況に合わせた、連携の取れたカスタマージャーニーや、チャネル間のシームレスなつながり、終始一貫した体験を期待するようになっていきます。

親密性

企業は共感を表現し始めています。これはユーザー体験のデザインと改良におけるコアコンピタンスとなっています。より広範囲に、人間学とエスノグラフィー（民族誌）のテクニックを参考に体験が設計されています。顧客の立場で考え、顧客と同じ生活を体験することで初めて、企業は急速に変化する顧客とうまく対話することができるのです。

顧客は、自分たちを大切にしていることを示す企業、自社にとって顧客が重要であることを目に見る形ではっきりと示す企業、顧客の生活と課題を理解してくれる企業、顧客の問題に対して感性豊かなソリューションを持つ企業とのつながりを望んでいます。

顧客は、取引の容易さ、つまり物理的な使いやすさだけでなく、人間的なつながりによる心理的満足も求めています。顧客がいつ人との対話を必要とするのかを把握し、迅速にそれを可能にすることが、味気ない（が有効かもしれない）体験と、その後の行動を促す気持ちの通った体験との差となって現れます。

パーソナライズ

テクノロジー、データ、分析の進化により、企業はきっかけからチャネル、購買ステージ全体にわたって、よりパーソナルで「人間的な」体験を生み出せるようになっていきます。しかし、パーソナライズとは単なる技術ではありません。技術は間違いなく実現要因ではありますが、真のパーソナライズで重要なのは、やり取りの後に顧客自身がどのような気持ちを抱いているかということです。顧客は、「次に何が起ころうとも対処できる体制が以前より整っている」、「よりコントロールできるようになっている」、「よりうまくできるようになっている」と感じているでしょう。

先進的な企業の多くは、顧客の成功に貢献することを自社のビジネスと定義しています。それは、単に製品やソリューションを販売するだけでなく、顧客の生活の質を改善することです。

これには顧客を深く理解し、パターンを追跡して、いつ関与すれば最も有益な影響を及ぼすことができるのかを推測しなければなりません。

利便性

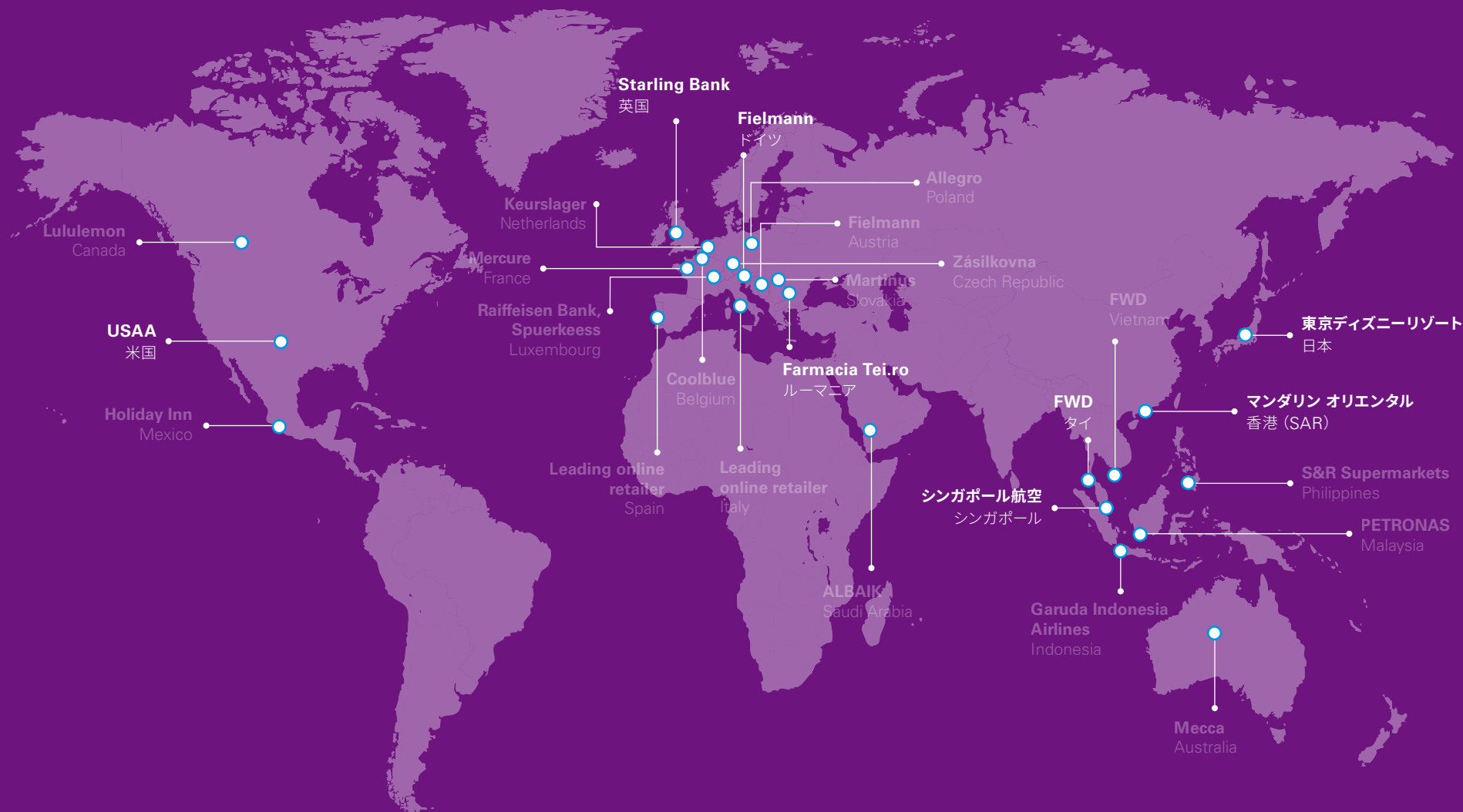
労力とロイヤリティは密接に結び付いています。体験が容易であるほど、わずらわしさは少なく済み、顧客がリピート購入する傾向にあります。2021年は自宅からの購入がさらに容易になり、デリバリーサービスの利用頻度と人気が大幅に上昇しました。eコマースは日常的なものになり、翌日または同日中のデリバリーも広がってきています。ロイヤリティスキームはより洗練され、ポイント還元だけでなく、購入する製品やサービスから得られるベネフィットを最大化する方法についてのアドバイスや支援も提供されるようになっていきます。

しかし、最速であることが必ずしも最善というわけではありません。重要なのはどれだけの時間と労力を費やしたかです。オンライン体験とオフライン体験の融合が高まるにつれ、消費者は時には閲覧したり、評価したり、影響や刺激を受けたいという事実を考慮する必要があります。一部の先進的な企業はこれを実現する方法を見つけています。物理的空間の特性を再考して、「今すぐ手に入る」世界において迅速なデリバリーを約束する刺激的なデジタル体験と組み合わせて、特定の製品の活用について教育する場、展示する場、研究拠点とすることです。





2021年のトップ企業



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



ドイツ
Fielmann

ドイツのランキングで首位となったのは、同国のなかで最も顧客中心型の企業の1つである、眼鏡店を運営するFielmannです。同社は従業員の教育とトレーニングを非常に重視しており、最低限の手間で幅広い顧客ニーズを満たせる体制を確立しています。過去数年間でFielmannはオンラインショップを開設してデジタルケイパビリティの改善も図っており、現在の顧客が求めるオムニチャネル化のニーズを認識したうえで、AR開発会社のFitting Box社に投資しました。これにより、顧客はさまざまなタイプのフレームをかけた姿を、デジタルであらゆる角度から確認することができます。

デジタルとオフラインの融合を活用することが同社のデジタルに対するアプローチの中心になっています。たとえば、顧客は眼鏡を購入する際にまずオンラインで好みのフレームを選び、サイト内に表示された地図により近くの店舗を探して、フィッティングを予約することができます⁹。



香港 (SAR)
マンダリン
オリエンタル

マンダリン オリエンタルは世界の大手高級ホテルグループの1つで、世界24の国と地域で35の高級ホテルと7つのレジデンスを運営しており、それぞれに同ブランドの特色であるアジアの伝統文化が反映されています。同グループは優れたサービスに基づいてブランドを築いており、「顧客に心から喜び満足いただくこと」をミッションとして掲げています¹⁰。

同グループは、世界のホテルグループのなかで最も多い12の施設でフォーブス誌から「5つ星」を獲得しているラグジュアリーホテルグループです¹¹。このことが、同グループが快適で整った宿泊設備や、優れた施設、地域最高のレストランとバーを提供することで有名な、最もエレガントでラグジュアリーなホテルグループの1つとしての地位を確固たるものにしています。こうした評価は、アジアの伝統に着想を得た完璧なサービスによって支えられています。

従業員体験は重要です。同社は効果的な教育や自己啓発を通じて、充実したキャリアを送ることができる、思いやりがあり、意欲を引き出す、やりがいのある職場環境を提供することに取り組んでいます¹²。



日本
東京ディズニー
リゾート

東京ディズニーリゾートは、パンデミックにより休園期間があったにもかかわらず、引き続きカスタマーエクスペリエンスにおいて日本のランキングで首位に立ちました。

東京ディズニーリゾートと各テーマパークは、顧客体験に対するパーソナライズされたアプローチにより、熱心でロイヤルティの高いファン層を生み出してきました。

東京ディズニーリゾートでは、すべてのゲストをVIPのようにもてなしたいと考えています。その考えの中心にあるのは、ゲストを理解し、ニーズを満たすために体験をパーソナライズすることです。従業員は、ゲストに今回の来園に関する質問をして、それぞれに合った唯一無二の対話や対応をすることが奨励されています。そしてゲストを全体として、また個々として理解するためにデータを収集しています。アトラクション間の移動で最も一般的な経路や、ゲストが最も時間を費やした場所に関する情報など、ゲスト体験のミクロ分析を用いて、よりパーソナライズされた体験を生み出しています¹³。



ルーマニア
Farmacia
Tei.ro

Farmacia Tei.roは今回の調査で新しく登場した企業です。1992年創業のこの地元薬局は、市場でのニッチ領域を徐々に見つけ、品揃え豊富な商品（現在は医薬品から化粧品、オーガニックサプリメントまで2万点以上のブランドの商品を販売）を手頃な価格で提供しています¹⁴。

薄利多売の価格戦略が、消費者に「適正価格」として受け入れられたことが、同社を今回のランキングの首位に押し上げた要因です。Farmacia Tei.roは、デジタル上での強力なプレゼンスと、他の業界に見られる従来型のeコマースモデルに近いオンラインストアを持ち、それが今回の調査でランク入りした他の薬局との明らかな差別化要因になっています。

オンラインストアは利用しやすく、顧客ごとに適したオファーや、テーマ別のディスカウント販売週間、さらにはブラックフライデーキャンペーンも開催しています。こうした取り組みのおかげで、パンデミック中にオンラインセールス全体の伸び率は、2019年の10%から18%へとほぼ2倍になりました¹⁵。

9 <https://www.fielmann.eu/investor-relations/announcements-press-releases.752.html>

10 <https://www.jardines.com/en/companies/mandarinoriental.html>

11 <https://www.forbestravelguide.com/award-winners>

12 <https://martinroll.com/resources/articles/asia/mandarin-oriental-a-leading-asian-hospitality-brand/>

13 <https://dpep.disney.com/parks-and-experiences/>

14 <https://www.businessmagazin.ro/actualitate/antreprenori-locali-brandurile-farmacia-tei-bebe-tei-au-trecut-20115973>

15 <https://www.zf.ro/companii/roxana-maftei-fondatoarea-farmaciei-tei-vanzarile-online-au-crescut-19783314>



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



シンガポール
シンガポール
航空

シンガポール航空はこの数年間、カスタマージャーニーを改善するためのテクノロジーに注目してきました。2018年には、同社はサービスの強化を公約として掲げ、デジタル機能の向上を目指して、デジタルインベーションの詳細な計画を公表しました。2021年6月に、同社は業界で初めて機内でのオンラインショッピングの提供を開始しました。顧客はエアライン限定商品、化粧品、香水、電子デバイス、酒類など幅広いカテゴリーの4,000点の商品から選ぶことができます。免税価格で買い物を楽しむことができ、注文した商品は次回同社の便に搭乗する際に受け取るか、自宅に直送するかのいずれかを選択できます¹⁶。



英国
Starling Bank

Starling Bankは、COVID-19という荒波にうまく対処し、英国のトップに上り詰めました。このデジタルバンクは、最も安全性の高いログイン方法や決済手段の制限などにより、顧客が資金とデータを自分自身で管理できるようにすることを明確な目標としています¹⁹。

CEO兼創業者のAnne Boden氏によると、同社では顧客がすべての中心になっています。「私たちの目標は、顧客が望んでいることを私たちに話していただける銀行、そして、彼ら自身が資金とデータを管理できる銀行になることです。私たちは、顧客が何を望んでいるのかを正確に理解しています。なぜなら、彼らが日々それを伝えてくれるからです。」²⁰

同銀行では、コロナ禍において小規模企業や個人顧客を支援するため、ブログ記事、ニュース、最新情報の提供も行っています²¹。



タイ
FWD

FWDは2021年のタイのランキングで首位を獲得しました。同社のビジョンは、読みやすい契約書（細かい文字をなくしてすべてを明文化）、革新的な商品（顧客から着想を得たアイデアへの投資）、手軽な保険請求（スピード、容易さ、利便性）により、すべての顧客接点において、最高の顧客体験を提供できるように取り組むことで、保険に対する人々の意識を変えることです¹⁷。

FWDはミュージカルドキュメンタリーの手法を用いて、「人々が心配事のない最高の人生を送ることができるように、FWDがそばについてすべてをサポートする」という同社の理念を伝えるユニークなブランドキャンペーン「Celebrate Living」を実施しました。これに続いて「生きることの賛美」と「何が顧客をハッピーにするのか」の定義に焦点を合わせた大規模な市場調査キャンペーンを実施し、そこからターゲット顧客のライフスタイルと、そうした顧客にとって本当に大切なものは何かについて、深いインサイトを得ています¹⁸。

FWDでは、未来の保険会社を築き上げるための複数年にまたがるプログラムのもと、リーダーシップチームが旗振り役となってデジタルトランスフォーメーションに積極的に投資し、顧客の変化するニーズを満たすべく進化を続けています。



米国
USAA

毎年続けてトップを維持するには何が必要でしょうか。軍関係者とその家族のための銀行および保険会社であるUSAAは、本調査で常に米国企業の先頭に立っていることから、その答えを持っているようです。

本調査におけるUSAAのNPS（ネットプロモータースコア：推奨者の割合から批判者の割合を引いたスコア）は業界平均の2倍以上（USAAは61、業界平均は26）で、顧客満足度スコアは競合他社をはるかに凌駕しています。顧客のロイヤリティは高く、同社に忠実であり続ける傾向があり、他社の顧客よりも多くの金融商品を購入しています。USAAの顧客体験に対するひたむきさと、顧客それぞれに応じたサービスを提供する姿勢が、顧客の称賛を獲得し、顧客を引きつけて放さない要因となっています。

USAAに加入することは、「人生のあらゆるステージであなたとともにある、家族の一員になる」ことであるとUSAAは断言しています。従業員と顧客は、「顧客が金銭的な目標を達成するのを支援する」という同じ目標に向かって取り組む同じチームに所属しているのです。家族の一員になるという姿勢が、顧客と従業員間の対話の方法を変えます。従業員は、より高額な商品を薦めることよりも、むしろ顧客それぞれを理解し、一緒になって顧客の目標達成を支援しているのです²²。

16 https://www.singaporeair.com/de_DE/at/media-centre/press-release/article/?q=en_UK/2019/January-March/ne0119-190129
https://www.singaporeair.com/en_UK/sg/media-centre/press-release/article/?q=en_UK/2021/April-June/jr0321-210624
 17 <https://www.fwd.co.th/en/about-us/>
 18 <https://www.fwd.co.th/en/press/celebrate-living-campaign-2/>

19 <https://www.starlingbank.com/features/card-controls/>
 20 <https://bmmagazine.co.uk/news/starling-banks-profits-prove-that-a-customer-led-banking-experience-can-come-first/>
 21 <https://www.starlingbank.com/blog/tag/coronavirus-support/>
 22 <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/06/01/5-customer-experience-lessons-from-usaa/?sh=4e7ff1137e54>



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

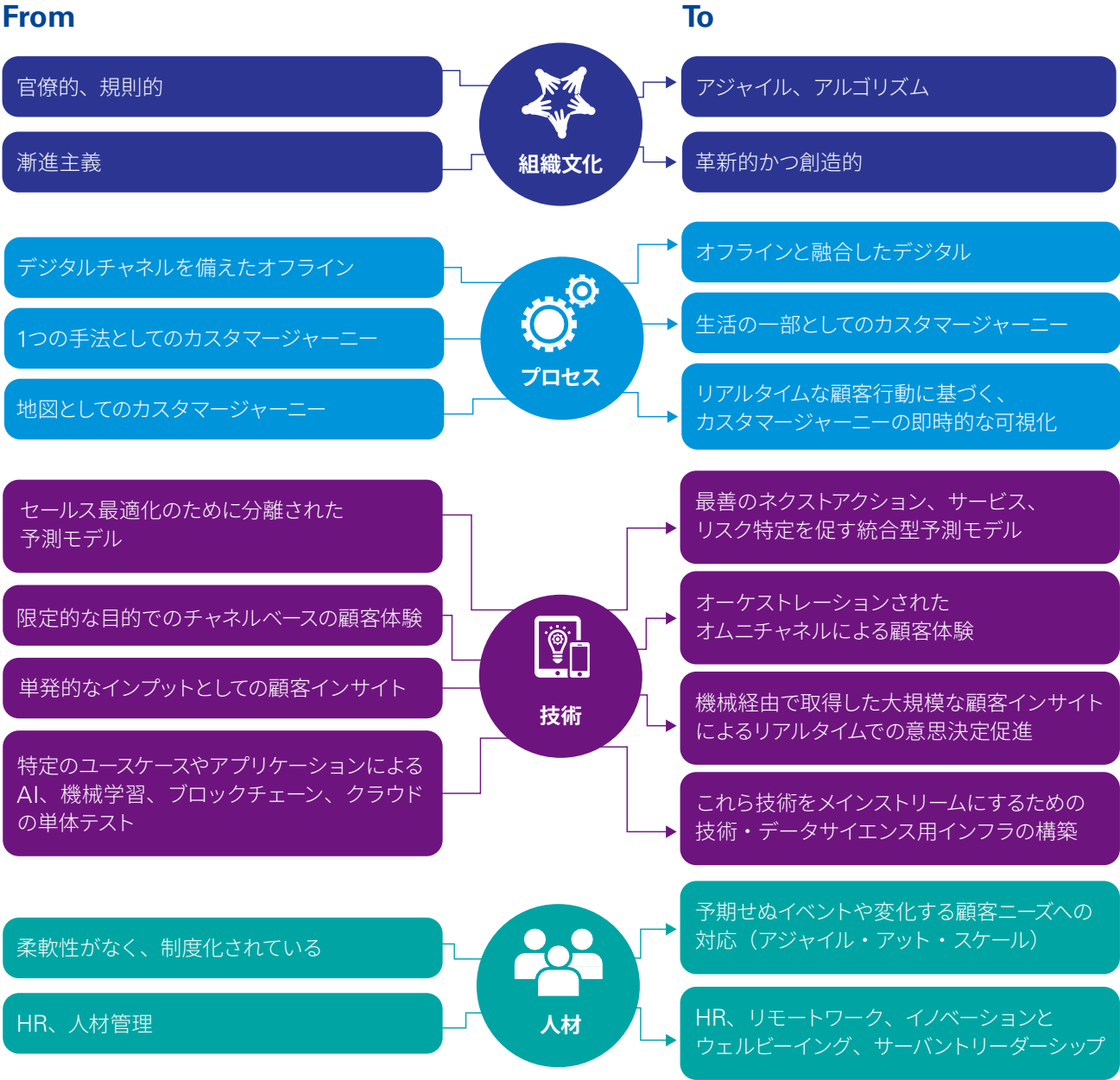
まとめ

2021年の調査の結果、企業が競い合う方法に極めて大きな変化が起こっていることが明確に示されました。ついにロボットとAIの時代が到来しました。成功はもはや優れた製品やサービス、あるいは良好な体験のうえに成り立っているのではなく、顧客との対話がライフサイクル全体を通じてどのように行われるのか、企業は顧客の生活にいかに関与し続けられるのか、またテクノロジーはどのようにこれらすべてを実現させるのかに依拠しているのです。



COVID-19によって、企業は目的を持って行動し、未来に何を
持って行き、何を置いていくかの判断を迫られています。多くの
企業にとっては、新しい働き方に支えられた大きな転換を意味
します。右のチャートは、本調査に見られる先進的な企業に
よる転換の道程を示したものです。

過去に見られた階層型組織は、デジタルな未来に向けたアジャ
イル文化に取って代わっています。先進的な企業は、デジタル
を単なるチャネルとして捉える域を超えて、新しいテクノロジー
がどのようにカスタマージャーニー全体を支えるものになる
のかを見据える領域に入っています。オンラインとオフライン
の能力をオーケストレーションして、人間的で記憶にも残り、
またシームレスで手間がかからない高度にパーソナライズされ
た顧客体験を作り上げています。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



Customer Experience in Japan



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法





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、2021年4月から5月上旬にかけて日本を含む26の国と地域で、COVID-19下における顧客体験の実態を明らかにするため実施されました。日本での調査は今回で2回目となり、サービス企業を中心とする199のブランドを対象に行われました。本調査によると、日本の顧客は、より共感が持て、パーソナルでユニークな体験の提供に投資するブランドに対してロイヤルティを示すことがわかりました。COVID-19による混乱も2年が経つなかで、顧客のニーズにいかにかに真摯に向き合えるかが、企業の評価に時間をかけて大きな影響を与えるということが明らかになったといえます。

CEEスコアを全般的に伸ばしたブランドが増え、日本の顧客体験は前回調査からわずかに向上

今回の日本の調査対象ブランドの平均CEEスコアは6.82であり、2020年に比べてわずかに上昇しています。顧客体験の全般にわたる指標であるCEEスコアが7.0以上になったブランドは、前回調査では全体の23%でしたが、今回は26%に増えました（図表1）。

顧客満足に対する「親密性」の重要度が大幅に高まる一方で、日本のブランドは依然として「親密性」の点で顧客から高い評価を得られていない

今回の調査では、顧客体験を構成する要素のうち、「パーソナライズ」と「期待の充足」が最も重要な2つの要素として挙げられ、前回から重要度がわずかに上昇しました（図表2）。前回最も重要な要素とされていた、機能的な要素である「利便性」が今回は5位になる一方で、それに代わって心理的な要素である「親密性」の重要度が大幅に高まっています。

日本のブランドは一般的に機能や利便性が高く評価されていますが、こうした要素が優れていることは、日本の顧客からは当然視されている傾向があります。その一方で、「親密性」の評価が全要素の中で下から2番目に低いスコアに位置する（図表3）ことを踏まえると、日本のブランドは顧客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。

ロイヤルティにおいても似た傾向が浮かび上がります。ロイヤルティの形成を促す要素として1位と2位のスコアを得たのは「パーソナライズ」と「利便性」でしたが、ロイヤルティと「親密性」の相関は2020年と比べて大幅に上昇しました。「期待の充足」や「誠実性」などの機能的な要素は、依然としてブランドのロイヤルティに大きな影響を与えているものの、多くの場合、日本のブランドはどのセクターにおいても機能や正確さはすでに高いものとみなされています。一方で情緒的価値は低いことが多く、それがプレミアムブランドが生まれにくい要因となっています。この傾向は2020年にも見られましたが、今回の調査でさらに顕著となりました。いかに「親密性」や「パーソナライズ」の能力を強化して、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、日本企業に共通する課題といえます。

オンライン体験が顧客満足を高め、「親密性」と「パーソナライズ」の強化をもたらす

COVID-19が顧客行動に大きな影響を与え続ける世の中において、オンラインでサービスを利用する機会が増えています。現実世界のやり取りの多くがオンライン体験に置き換わっているため、ウェブサイト、ソーシャルメディア、オフラインチャネルを通じて顧客体験をシームレスにつなげることが重要です。

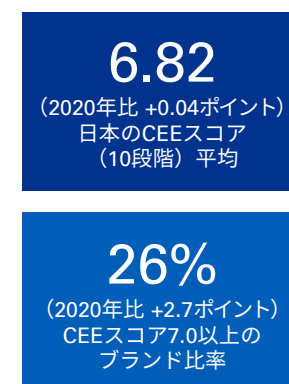
日本のサービス企業が抱える「親密性」や「パーソナライズ」に関する課題を解決するうえでも、オンライン体験の強化は鍵となります。同じブランドであっても、オンラインとオフラインでは顧客体験が大きく異なる可能性があります。

消費者がブランドと接した方法における調査では、オンライン経由での満足度が対面よりも高いブランドの方が「Six Pillars：6つの柱」のスコアが高い傾向が見られました。

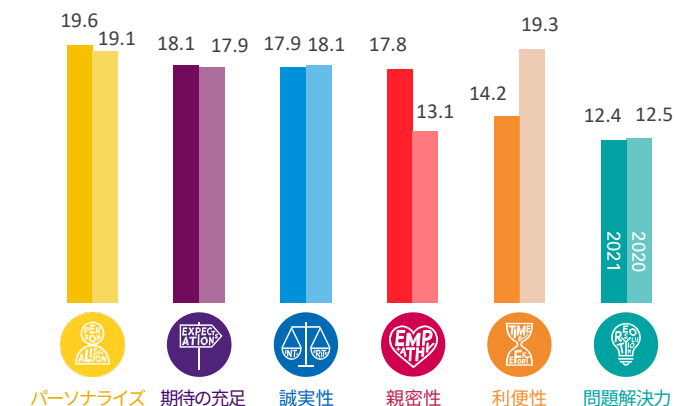
今回の調査では上位10ブランドの中で、オフラインのサービスがメインである企業の割合が増えました。これらのブランドが属するセクターはさまざまですが、どれもオンラインでの満足度のスコアが極めて高いという特徴があります。ここでわかることは、オンライン体験の影響力が高まっており、今後もブランドの「Six Pillars：6つの柱」のスコアに大きく影響していくだろうということです。

「親密性」や「パーソナライズ」をさらに高めるうえでは、オンラインとオフラインの両方で強固で一貫性のある顧客体験を構築することが重要になります。

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（%）（2021年・2020年）



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

セクター別分析

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 (2020年比)	セクター	CEE スコア	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
1 st (+1)	娯楽・レジャー	7.3	7.5	6.8	7.4	7.3	7.5	7.2
2 nd (-1)	旅行・ホテル	7.0	7.1	6.8	6.9	7.1	7.1	6.8
3 rd	レストラン・ファストフード	6.9	7.1	6.5	7.0	7.1	7.1	6.7
4 th	小売（食品以外）	6.9	7.1	6.6	6.8	7.1	7.0	6.7
5 th (+1)	小売（食品）	6.8	7.0	6.5	6.7	7.0	6.9	6.6
6 th (-1)	物流	6.6	6.9	6.3	6.6	6.8	6.7	6.4
7 th	フィナンシャルサービス	6.6	6.9	6.4	6.5	6.8	6.7	6.4
8 th (+1)	公共サービス	6.5	6.9	6.3	6.3	6.7	6.6	6.2
9 th (-1)	テレコム	6.4	6.7	6.3	6.3	6.6	6.5	6.3
セクター平均		6.8	7.0	6.5	6.8	7.0	6.9	6.6

*太文字 は各セクター平均の中で最も高い「Six Pillars：6つの柱」のスコアを示します
*表記数値は各Pillarの小数点以下第2位を四捨五入しています。セクター平均は四捨五入前の数値を基に算出しているため、表記数値を用いた平均値とは必ずしも合致しません

各業界で同質化している日本のサービス

2020年と同様に、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、比較的似通った評価になっています。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。

「親密性」のスコアはわずかに上昇したものの、競合差別化を狙うブランドにとっては依然として大きな課題

「Six Pillars：6つの柱」の平均スコアは2020年と比べて大きく変わっていませんが、2021年は「親密性」が顕著に上昇しました。2020年の調査では、旅行・ホテルやレストラン・ファストフードなど顧客と対面するセクターにおいて、他の項目と比べ「親密性」のスコアの低さが日本企業の大きな課題でした。しかし今回は、各ブランドが顧客一人ひとりの状況を考慮して情緒的な価値を満たすことに力を入れ始めたことで、すべてのセクターで「親密性」のスコアが向上しています。最も重要な要素として挙げられた「パーソナライズ」と「期待の充足」に関連するニーズに対しては常に応えていく必要があるなかで、2021年の上位ブランドでは、大きな不安やリスクを抱えている顧客も含めたすべての顧客に対し、COVID-19による懸念の解消に向けた積極的な取り組みが行われました。旅行・ホテルセクターでは、ニューノーマルの世界における変化へより柔軟に対応できるよう、各社が従来の顧客サービスのプロセスを変革しています。この種の「親密性」は、競合差別化を図る要因であり続けるため、今後も各社は進んで投資するでしょう。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法





はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



“参入コスト”として信頼の基盤を構築する

すべてのセクターにおいて、「誠実性」のスコアが最も高い評価でした（図表3）。「誠実性」は顧客にとって最重要の要素ではありませんでしたが、顧客からの信頼の基盤であり、日本のブランドにとっては「参入コスト」として捉えられます。企業が信頼を獲得するには、まず先に「誠実性」を確かなものにしなければなりません。旅行・ホテル、物流、テレコムはCEEスコアランキングにおいて2020年から順位を1つ落としており、今回「誠実性」のスコアが下がっていたセクターもこの3つのみでした。COVID-19がもたらしたニューノーマルの時代においては、企業はさまざまな活動を通じてベースとなる信頼を強化して初めて、他の分野の改善も可能になるといえます。

価格は顧客体験に影響しない

ブランドの「バリュー」スコアは、CEEスコアと負の相関関係を示しました。NPS、ロイヤルティのスコアは顧客の評価とは正の相関関係にあります。トップブランドにおいては、顧客の知覚価値は評価していません。小売（食品）以外のすべてのセクターにおけるトップブランドで、「バリュー」スコアは市場の平均を下回っています（図表4）。「バリュー」とCEEのスコアに正の相関関係が見られるのは、ランキングが低い3つのセクター（フィナンシャルサービス、公共サービス、テレコム）に限られます。つまり、顧客体験に満足を求める消費者は、価格の手頃さを期待している訳ではないということです。顧客体験の評価を高めたいと考えるブランドは、価格を気にかけるよりも、まずは「誠実性」と「期待の充足」に力を入れるべきでしょう。

日本企業はNPSが非常に低いが、「親密性」を高めることで推奨者は増える

NPSがプラスの値になっている日本のトップブランドは上位8ブランドに限られ、その他のブランドではNPSの値がマイナスです。つまり、推奨者をどのように増やすかが日本企業の大きな課題といえます。

多くの企業が、他人へ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26市場中、16の市場において「誠実性」が推奨を強化する重要なドライバーとなっていますが、日本の場合は「親密性」が最も重要であるとされています。

顧客一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能動的に提供していくことで、顧客の目を引き、推奨につながる可能性が高まることは明らかです。一定レベルのサービスについては、日本において顧客が「誠実性」と「期待の充足」に高い価値を置くことに変わりはありません。言い換えれば、機能的な価値は依然として重視されるものの、「親密性」がなければ他者へ薦められることはなく、そのブランドには推奨者もいないということです。「親密性」を磨くことは不可欠だといえるでしょう。

図表4：CEEスコアランキング 上位10ブランド（日本）

CEEスコア ランキング	 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 推奨者 % - 批判者 %
1	6.1	8.4	47
2	6.3	7.9	0
3	8.1	8.2	13
4	5.9	7.6	7
5	6.4	7.9	4
6	6.3	7.9	0
7	6.2	7.8	2
8	6.8	7.4	9
9	5.8	7.7	6
10	7.5	7.8	7
上位10ブランド平均	6.5	7.9	10
（全ブランド平均）	（6.5）	（7.3）	（-26）

変革への視点

オンラインからオフラインまで：シームレスな顧客体験をデザインする

2020年は、COVID-19によって環境が急速に変化したことから、日本企業ではデジタル体験のトランスフォーメーションが最重要として求められました。多くのセクターでデジタルトランスフォーメーションが加速し、オンライン上の顧客との新たな接点の創出や、オンラインストアの刷新が行われました。2021年の日本市場の分析では、主にデジタル企業がランキングを上げており、従来型のオフライン企業については、オンラインでの顧客満足度評価が全体的な顧客体験に大きく影響を与えていることがわかりました。ニューノーマルの時代に、顧客はオンラインとオフラインの体験がシームレスにつながることを求めています。どのチャネルにおいてもパーソナライズされた体験であること、一貫したブランドデザインであることが望まれます。ブランドは顧客とのさまざまなタッチポイントにおいて、顧客がどの部分にオンラインを求め、どの部分をオフラインで残しておきたいと考えているかを見極めなければなりません。そしてそれらの体験はシームレスにつながっていることが重要です。さらに、企業はバック・ミドルオフィスのインフラとプロセスが、確実にフロントオフィスおよびオン・オフライン双方の世界に及ぶスムーズなカスタマージャーニーを支えられるようにしておく必要があります。

価格ではなく、体験による価値

最近までは日本の消費者は常にコストパフォーマンスを求め、製品またはサービスの価格に対する価値を重視すると言われてきました。しかし、2021年の結果を見ると、これが必ずしも当てはまらないことがわかります。トップ5のブランドのうち2つは、ここ数年で価格を徐々に上げてきています。本調査のどのケースにおいても、極めて類似したサービスを提供するブランド間では、価格の高いブランドの方が顧客満足度の評価が高い結果となりました。こうした知覚価値と顧客体験の間の負の相関関係を見ると、顧客を惹きつけるために、企業は常に値下げを追求するのではなく、全般的な顧客体験の改善を目指すべきであることがわかります。これは、日本の消費者に識別力がないということではなく、実際にはその逆であることを意味します。日本の消費者はブランド価値を必ずしも機能的な観点から評価せず、むしろ積み上げた総体を重視しています。すなわち、顧客体験の始めから最後まで、そして情緒的な価値を認識したうえで、それを価格と比べて評価しているのです。「バリュー」が低い一方で顧客満足度が高い企業には、3つの共通点があります。それは、個々の製品やサービスを越えた独自の価値提案、顧客との強固な信頼関係、そして顧客体験全体を通じた一貫性の追求です。

情緒的つながりの強化がロイヤルティを形成する

「Six Pillars：6つの柱」のうち、全般的な顧客満足度に対する「親密性」の重要度が劇的に上昇しました。反対に、「利便性」の重要度は大幅に減退しました。つまり2021年の調査では、顧客はブランドにパーソナルなつながりを求める傾向があり、個人として気にかけてもらっていると感じたブランドに対しロイヤルカスタマーとなる流れがあることがわかりました。

「親密性」とロイヤリティスコアとの相関関係が、この1年で非常に強くなりましたが、これは顧客の懸念を解消するための製品・サービスや特典を提供するブランドの評価が高まったためです。旅行・ホテルセクターにおける予約ポリシーの柔軟性を高めた取組み、小売セクターでは店舗をソーシャルディスタンスに対応させたこと、レストラン・ファストフードセクターでは持ち帰りやデリバリーサービス需要に適応したことが挙げられます。他のセクターでの変化はそれほど目立つものでないにしても、顧客の情緒的なニーズを何よりも優先することが原則になりつつあります。日本の企業がこれを達成できれば、顧客との強固なつながりを構築し、それがロイヤルティとなって還元されるに違いありません。



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

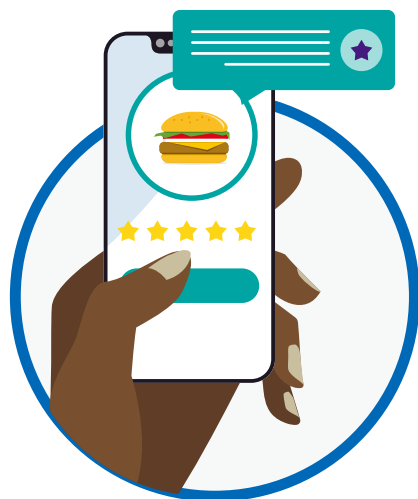


調査手法

本調査について

KPMGは、12年前からブランドに関する消費者の体験を調査してきました。その間、47万人以上の消費者にインタビューを行い、約4,000ブランドのスコアを測定しました。そして、39の国と地域で約470万件の評価を提供し、顧客体験のベストプラクティスに関する専門知識を強化してきました。

今回だけでも26の国と地域で88,000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し、各市場について、年齢や性別、地域について国や地域の実情を表す代表的なサンプル消費者を対象としました。



特定の企業に関する質問に回答いただくため、回答者は過去6か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。

企業とのやり取りは、購入、製品やサービスの利用、問い合わせ、ウェブサイトや店舗の閲覧と定義されており、回答者全員が評価対象ブランドの既存顧客であるとは限りません。

各国・地域の最終ランキングに入るには、各ブランドは、最低限、消費者から何らかの評価を得ている必要があります。

この調査分析レポートは2021年第2四半期に実施された消費者調査の結果をまとめたものです。監査のクライアント企業を含むすべての企業が消費者の意見とランキングの対象となっています。個別の企業に関する言及は、KPMGインターナショナルまたはそのメンバーファームによる推薦ではありません。

CEEスコア

各国・地域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。各ブランドのCEEスコアは、「Six Pillars：6つの柱」のスコアの加重平均値です。その重み付けは、この分析で測定される2つのビジネス上の成果である推奨とロイヤルティの向上に対する各柱の相対的重要性を理解できるように、回帰分析によって算出されています。

2021年グローバルCEE調査の対象範囲



26
の国・地域



2,970
の評価された
ブランド



88,616
人の消費者



868,290
件の評価



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

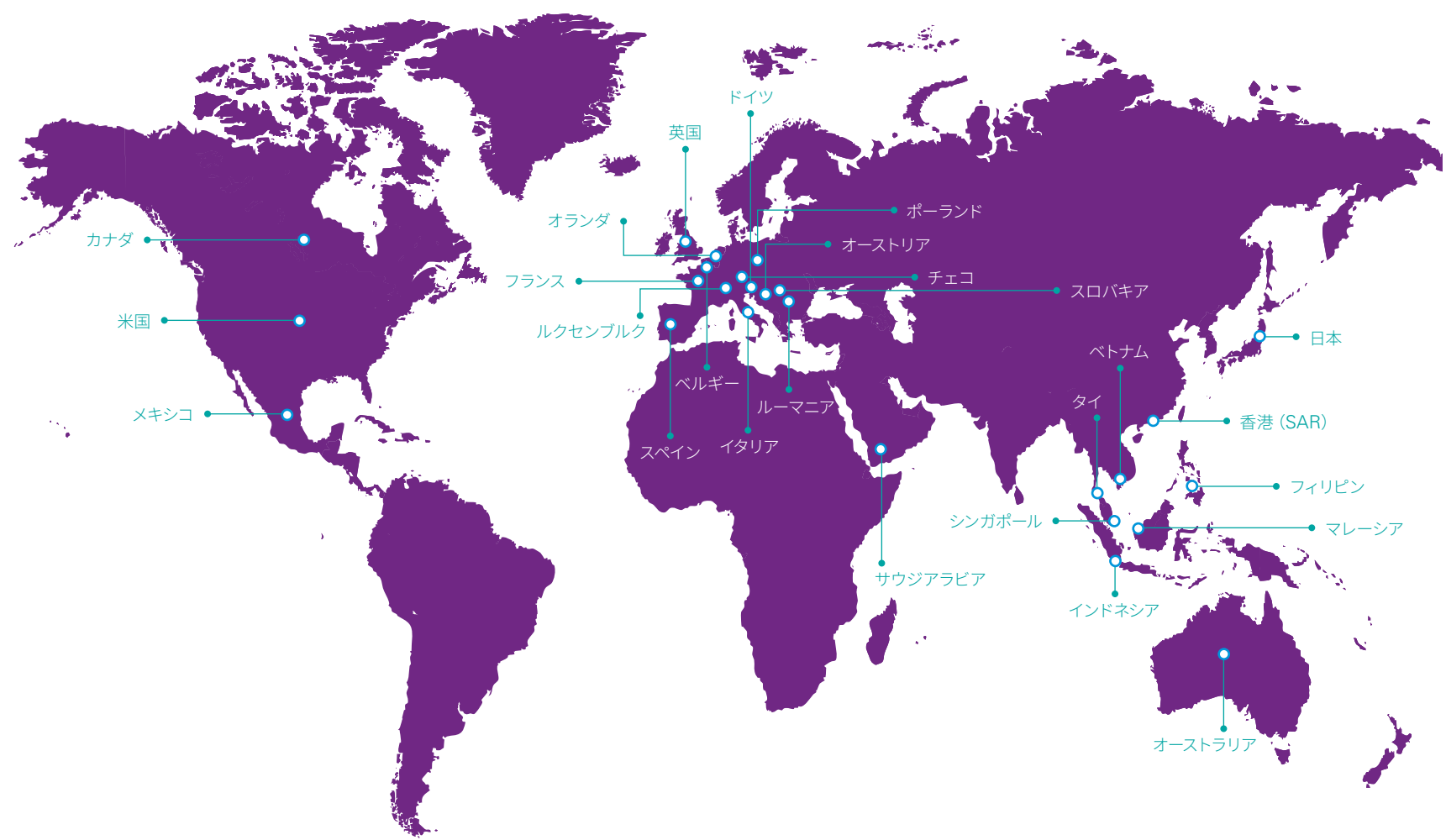
まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



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



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars : 6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法



はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法





はじめに

オーケストレーション
された体験

インサイトドリブン
による成長

2021年の
「Six Pillars：6つの柱」

2021年のトップ企業

まとめ

日本の顧客体験

セクター別分析

変革への視点

調査手法

お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGベルギーが2021年10月に発行した「Orchestrating experiences -Global Customer Experience Excellence Research 2021」を、KPMGベルギーの許可を得て抄訳し、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。

文中の社名、商品名等は各社の商標または登録商標である場合があります。本文中では、Copyright、TM、Rマーク等は省略しています。

ここに記載されている情報はあくまで一般的のものであり、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しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およ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。

本レポートおよびケーススタディで記載されている内容は、調査結果に基づくものであり、KPMGが各社の商品やサービスを推奨していると解釈されるべきものではありません。

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

© 2021 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2022 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1021

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.