



Orchestrating the connected customer experience

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

Global Customer Experience
Excellence Report 2022





目次

はじめに	4	オランダ	24
調査手法	5	ニュージーランド	24
連携の取れた顧客体験を オーケストレーションする	6	フィリピン	25
2022年の「Six Pillars : 6つの柱」	14	ルーマニア	25
2022年のトップブランド	18	サウジアラビア	26
オーストリアおよびドイツ	19	スロバキア	26
チェコ共和国	19	台湾	27
フランス	20	タイ	27
インド	20	UAE	28
インドネシア	21	英国	28
イタリア・中華人民共和国香港特別行政区 (SAR) ・ シンガポール	21	米国	29
アイルランド	22	ベトナム	29
日本	22	まとめ	30
マレーシア	23	日本の顧客体験	32
メキシコ	23	日本のトップブランド	34
		セクター別の概況	36
		変革への視点	38

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

Global Customer Experience



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

はじめに

世界中の企業が引き続き顧客中心主義を重視しており、調和・連携の取れた顧客体験（顧客のニーズ、事情・状況、嗜好を捉えた体験）を設計、構築、提供しようとしています。

そのためには、顧客を深く理解する必要がありますが、それは言うほど容易なことではありません。顧客は常に変化しています。顧客にとって昨日重要だったことも、今日はまったく違う可能性があります。

環境活動や社会活動に対する消費者の関心を例として考えてみましょう。このような関心は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミック発生時に大きく高まりました。KPMGが2022年7月に発行したレポート「Me, my life, my wallet -How to serve the sustainability conscious consumer」によると、現在では、消費者の3分の2が、企業活動が環境や社会にプラスの影響を与えていることを実証しているサプライヤーを求めています。

結果として企業は、顧客、業界、競合企業がこのニーズにどのように対応しているかを理解しなければならなくなっています。さらに、株主価値の創出に取り組むにあたって、さまざまなステークホルダーのニーズのバランスを取る必要があります。気候変動と社会意識によって優先事項はリセットされ、取締役会は、ESGの観点から、株主価値とその実現手段が環境や社会に及ぼす影響との均衡を取ることが求められています。

「KPMGグローバルCEO調査2022」では、CEOの74%がESGとデジタル投資は密接な関係にあると回答し、同62%が収益

の6%以上を組織の持続可能性を高めるプログラムに投資する予定であると回答しました。

短期間のうちにCOVID-19のパンデミック、デジタル革命、さらには軍事侵攻が起こり、多くの国で激しいインフレによる可処分所得の減少が発生するなか、企業は今、経済の混乱期に直面しています。そして、これらのすべてが、消費者の意思決定基準、行動、ニーズを変化させる要因となっています。

このような背景から、機敏性と柔軟性が組織にとって重要になりました。ビジネスモデルやオペレーティングモデルを、戦略とは独立したかたちで適応させる能力を重視した組織設計が求められています。先進的な企業は、適切なケイパビリティ（組織的な能力）を連携の取れた方法で構築・展開する一方で、戦略の変化に対応できるようにケイパビリティの活用の仕方に柔軟性を持たせることによって、全社の足並みを揃えることを重視しています。

戦略とはゴールではなくプロセスであって、戦略の達成状況を監視し状況に応じて見直す必要があることを、企業は意識するようになっていきます。

調査の対象となった25の国・地域の先進的な企業をみると、各企業が未来に備えるため懸命に努力していることがわかります。そうした企業では、顧客のニーズや望む結果の変化に応じて、カスタマージャーニーをオーケストレーション（調和・調整）し続ける能力とともに、ケイパビリティを育成し、それらを連携させることが組織設計における不可欠な要素になっています。

先進的な企業では、物事を包括的に捉えています。つまり、

顧客体験を1つのチームや部門のこととして考えるのではなく、組織横断的に連携し対応しています。営業、マーケティング、サービス、製品などを担当する各チームが足並みを揃え、顧客が求める統一された体験を提供しています。それには、カスタマーサービスチームのシステム、請求システム、顧客管理システムやオペレーションチームと、いつどのような問題が生じる可能性があるかを効果的に予測する分析機能とを統合・連携することも含まれます。これにより、顧客はシームレスなエンドツーエンドの体験を得られます。

顧客体験は、その名が示すとおり総体的な概念です。それは、組織横断的なチーム、プロセス、テクノロジーに支えられた、カスタマージャーニーに沿って交わされる一連のやり取りを意味します。

本調査では、これらの要素が調整・連携され、顧客と市場を明確に理解したうえで機能することで、真のオーケストレーションが実現し、パフォーマンスの向上を支える有意義な顧客体験を提供できることが示されています。



Julio Hernandez

Global Customer and Operations Service Line Lead,
Head of Global Customer Center of Excellence
KPMG米国



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars：6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

調査手法

本調査について

KPMGは、13年前からブランドに関する消費者の個人的な体験を調査してきました。その間、55万人以上の消費者に調査を行い、39の国・地域で約550万件の評価を提供し、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25の国・地域で89,000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、各市場において、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となる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、商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、必ずしもすべての回答者が評価した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2022年6月から8月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を表すものではありません。

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6つの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。

2022年グローバルCEE調査の対象範囲



25

の国・地域



3,077

の評価対象
ブランド



89,903

人の消費者



876,864

件の評価



連携の取れた顧客体験 をオーケストレーション する

2022年は、25の国・地域のうち11の国・地域において、前年と同じ企業・ブランドが最も先進的であると評価されました。USAAや Emirates Airlinesなど、長年にわたりリーダーであり続けている企業は、パンデミックに対処するだけでなく、新しい世界に柔軟に適応しています。このような企業にとってレジリエンスは、再構築や企業再編を意味するものではなく、新たな機会に対して迅速かつ決然と対応できる、本質的な柔軟性を意味します。そうした企業は顧客と市場からヒントを得て、顧客第一の精神、強固なサービス文化、試行や学習をいとわない姿勢によって、レジリエンスを高め、顧客を中心として進化する能力を発揮しています。



※本レポートは、2022年10月にKPMGインターナショナルが発行した「Orchestrating the connected customer experience」を翻訳したものです。



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars：6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

概要

かつて世界的な重大事件が定期的に発生し、そのたびに広範囲にわたる影響をもたらしてきました。90年代のインターネットの台頭、9.11、インターネットバブルと2002年におけるその崩壊、2008年のリーマン・ショックなどは、いずれも衝撃的な出来事であり、企業に戦略の見直しを迫りました。

これまでは、企業が基本的なオペレーティングモデルを見直すのは、環境の大きな変化によって余儀なくされた場合のみで、滅多にないことでした。

しかし、ここ2年間だけでも、世界的なパンデミックによる想像を絶する規模の移動制限、軍事侵攻による原材料やグローバルサプライチェーンへの影響、異常気象の増加、国家規模の災害の発生とESGへの注目の高まり、人工知能（AI）やロボットなど混乱をきたすほどに急激な先端技術の普及がみられました。

これらはすべて、世界的な重大事件としてみなされるかもしれません。これらの事件のうち、グローバル企業がリスクとして判断したものはほとんどありませんが、すべてが広範な影響を及ぼしており、しかも、近年立て続けに発生しています。

今日、進むべき方向の定期的な見直しや、変化する状況に対する継続的な適応を怠り、必要なオペレーションの変更を迅速に行っていない企業は、自らを不利な立場に追い込んでいます。

変化はチャンスに伴う

2020年のパンデミックによって、ビジネスエコシステムの持続的な変化、イノベーションの加速、新しいプロセスの急速な進展が起こり、また新規チャネルや顧客との新しいつながり方が迅速に導入されました。その結果、倫理的行動、利便性、パーパス（存在意義）に対するこだわりなど、顧客は新たな期待を抱くようになりました。

カナダのジャスティン・トルドー首相がかつてダボス会議で述べたように、今ほど変化のペースが速い時代は過去にありませんでしたが、今後も速度を緩めることはないでしょう。このことは、非常に大きなチャンスと可能性をもたらします¹。

この「非常に大きなチャンス」を得ることができるのは、本質的な柔軟性を備えた企業です。このような企業は、市場の変化に応じて、組織のケイパビリティをより適切な新しいオペレーティングモデルに臨機応変に再構成する能力を備えています。

成功できるかどうかは、リアルタイムに反応し、革新を起こし、ビジネスモデルを再構築する能力によって決まりつつあります。

つまり、特定の戦略への構造的なコミットメントに縛られず、チャンスに対する本質的な柔軟性を持つ企業が、未来への備えができていると言えます。



市場機会を捉えるために最も重要なものは、時間です。

私たちは機敏に行動し、市場から素早く学び、顧客にさらなる価値を提供できる場所を見極め、「混乱」や「困難な出来事」を「チャンス」に変えていかなければなりません。

— **Jahja Setiaatmadja氏**, President, Bank Central Asia

未来に備える

しかし、「未来に備える」には何をすべきなのでしょうか。それには、3つの重要な要素に基づく戦略が必要となります。

第一に、企業は市場がどこに向かっているのかを、十分な情報を基に把握することが必要です。自社の製品やサービスがどのように進化するのかを社内で予測し、アナリストや業界リーダーの動向・見通しを理解することで、ビジネスにおける方向性のビジョンを構築できます。また、競合企業の変化への適応方法から学ぶこともできます。

1 <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/pm-keynote-remarks-for-world-economic-forum-2018/>



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

第二に、そのような考え方に沿ってビジネスを調整し、最も効率的かつ効果的に市場や顧客にサービスを提供する方法を決定することが必要です。顧客の期待とのギャップを減らす方法を特定する顧客体験 (CX) 戦略の策定により、適切なケイパビリティの掛け合わせを実現することができます。また、機敏性と柔軟性を計画に取り入れることで、市場の混乱が起きた際に計画を再構成しやすくなります。

第三に、未来への備えができていない企業は、フロント、ミドル、バックオフィスにまたがる活動やリソースを調和させ、より効率性と生産性を高めることができます。また、共通の目的・目標に向けて組織の足並みを揃え、各チームがその目指すべき方向性やカスタマーサービスにおける役割を明確に認識できるようにしています。企業にオーケストレーションする能力がなければ、ROIの実現は難しく、デジタルトランスフォーメーションによる利益を最大化することもできません。

適切に連携させる

従来の階層型や縦割りのサイロ型のマネジメントプロセスでも、安定した状態であれば十分に管理することはできます。しかし、重大な危険やチャンスを早期に特定し、さらに革新的な戦略的イニシアティブを迅速に策定・実行することは困難です。それらは、スーパーマンにとってのクリプトナイト (弱点) と同じく、エネルギーを奪い、破滅をもたらす、オーケストレーションを困難にします。

そのため、企業はサイロ化を解消し、顧客体験 (CX) 戦略の妨げとなっている、孤立化し、連携の取れていない、機能別のソリューションからの脱却を模索しています。

このプロセスが進むに従い、顧客対応のための機能の統合化がなされ、ライフサイクルの各段階においてマルチチャネルを通じた顧客との関係構築を可能にする統合されたテクノロジー

ソリューションの導入が増加するでしょう。ブランドプレゼンスだけではなく、その他の要素 (ブランドのパーパス、ブランドメッセージ、トーン、一貫性、プラットフォーム間での顧客に対するシームレスな対応など) が、より強固で長期的な顧客関係の構築にいかに関与するかを企業が理解するようになり、そうした要素の重要性が一層増しています。

オーケストレーションされた未来に向けて

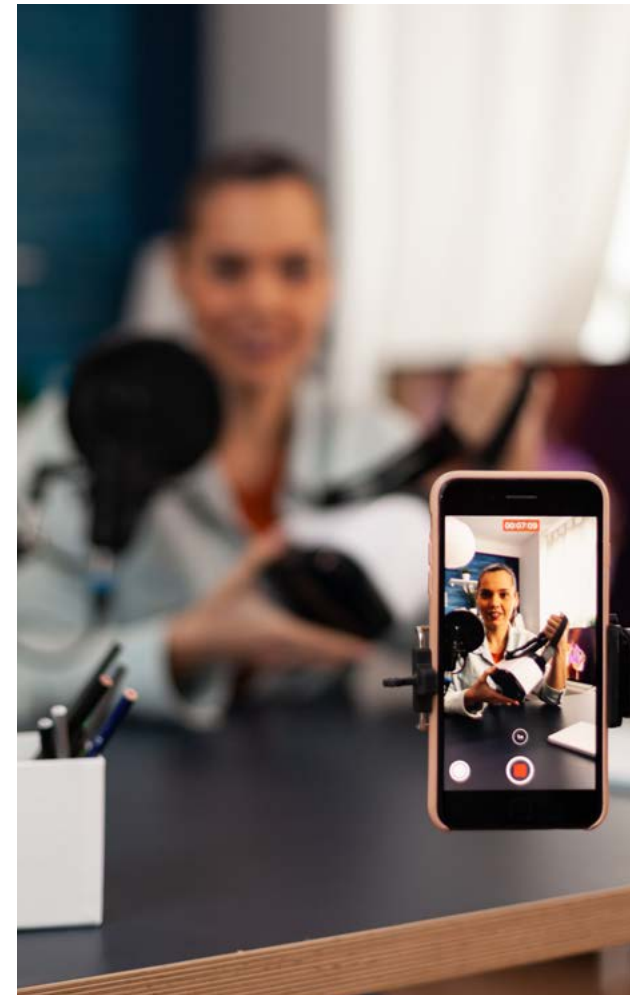
顧客体験の場は、ソーシャルメディア、電子メール、チャット、アンケートなど、複数のチャネルに広がっています。その数は増加の一途をたどっており、シームレスで連携の取れたオムニチャネル体験の開発に関する課題も増加しています。さまざまなチャネルを利用可能にすることと、各チャネルを通じて顧客の期待に沿った体験を継続的に提供することは、まったくの別物です。チャネルを素早く切り替え、別のチャネルでの会話をそのままの文脈で引き継ぎ、一貫した体験を提供できるようにすべきです。

問題は、柔軟に行動し、急速に変化する状況に適応するための構造・組織を備えていない企業が多いことです。そのような企業は、変革のための活動の優先順位や進め方の判断に苦労しています。

しかし、ビジネスで起こることはすべてプロセスの一部です。プロセスがどのように複数の部門にまたがり、各部門がどのようにプロセスに貢献し、そしてプロセスがどのようにカスタマージャーニーをサポートするのかを明確にすることが、柔軟な企業を作るうえでの土台となります。

オーケストレーションは、組織がフロント、ミドル、バックオフィスにまたがるケイパビリティとプロセスの構築を管理し、顧客とコストに関する成果を出すための仕組みです。十分な柔軟性を備えたケイパビリティを構築し、リソースを最適化

するには、ターゲットオペレーティングモデル、テクノロジーに関するブループリント、イニシアティブ間の関連性、依存関係、相互作用のあり方を新たに考えるか、などを練り直す必要があります。





オーケストレーションの4つのレベル



顧客

顧客を中心としてマーケティング、セールス、サービスの足並みを揃えることで、あらゆるチャネルにおいて、パーソナライズされ顧客の期待に沿った一貫した体験を確実に提供できるようにすべきです。マーケティング、セールス、サービスのフロントオフィス部門全体にわたって、明確な業務プロセスとテクノロジーによる連携が必要です。そうした環境の整備によって、クロスチャネルのジャーニーと顧客の目標に基づいたインテントドリブンなオーケストレーションが実現しやすくなるとともに、テクノロジー（AI、対話型チャットボット、エージェントアシストボットなど）がより有効になります。



オペレーション

フロントとミドルオフィスが連携することで、従来のサービスとデジタルサービスの提供速度の改善につながります。注文管理、保証、在庫、ネットワークオーケストレーションのシームレスな統合を目指し、プロビジョニングや注文の取りこぼしをなくします。「見積もり提示から精算まで」、「カートから精算まで」、「オムニチャネルでの見積もり提示」などのプロセスにわたり、ケイパビリティとテクノロジーを相乗的に活用します。それには、フルフィルメント、返品管理、需給連携とともに、契約ライフサイクル管理、デジタルeコマース、レコメンドエンジンなどのテクノロジーが必要です。



企業全体

顧客を中心に組織全体を連携させることにより、フロント、ミドル、バックオフィスのビジネスプロセスやワークフローを結び付け、エンドツーエンドの顧客体験をサポートします。全社的な調和を図ることで、成果を得るために必要なあらゆることの可視化が可能となります。デジタルオーケストレーションは、フロント、ミドル、バックオフィスのシステムを連携させ、社内承認、サービス、管理プロセスを通じて、単一の連携の取れたカスタマージャーニーを提供します。ミスのない、効率的かつ効果的なプロセスを構築するため、頻繁に行う作業（リアルタイムワークフロー、新しい価格設定と請求の方法、CPQ（仕様・構成・価格設定・見積もり）、スキルベースルーティング、人員・要員計画、労働力の活用分析、キャパシティプランニングなど）をロボティクスプラットフォームの活用により自動化し、それらすべてを同期させます。



エコシステム

エコシステムとのパートナーシップは、補完的なスキルセットやより多様なデータをもたらします。同時に、1回限りのプロジェクト単位の改善ではなく、継続的な進化を促し、AIやブロックチェーンなどの先進技術へのアクセスも提供します。企業がプラットフォームを中心としたオペレーティングモデルに近づくにつれ、最終顧客とのエンゲージメントやサプライチェーンのプロビジョニングにかかわるパートナーやサードパーティの範囲が広がるため、サードパーティ同士やその間のケイパビリティをオーケストレーションする能力が必要となります。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars：6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点



オーケストレーションはカスタマーアウトカムを念頭に置くことから始まる

製品やサービスの成功はすべて顧客のストーリーから始まります。Maerskは、エンドツーエンドのロジスティクスジャーニーに徹底的にこだわることで、顧客を中心とした全面的な変革に成功しています。同社が目指したカスタマーアウトカム（顧客にとっての成果）は、世界中のコンテナの輸送を、航空券を購入することと同じくらい簡単にする、というシンプルなものでした。

チェコ共和国のZasilkovnaは、ビジネスは、先を読み、適切な方向性を設定できるかどうかにかかっていると言います。同社はロジスティクス企業として、日単位ではなく分単位で荷物を届けることを目指しています²。

本調査でオーストリアとドイツのトップの座を獲得したアイケア専門企業のFielmannは、同社の「Vision 25」において、顧客が専門医を訪れなくても、自宅に居ながら新しい処方箋レンズを注文できるようにすることを目標として設定しています。屈折検査をオンラインで提供することは非常に複雑な作業を要しますが、その実現に向け同社は一途に取り組んでいます。

これらのストーリーは、現場での成果を積み上げてできたものではありません。実際はその逆で、目標とするアウトカムをカスタマージャーニー、タッチポイントにおける顧客とのやり取り、顧客体験に分解し、そこからストーリーができています。

顧客インサイトはオーケストレーションの原動力

顧客体験は、よりデータドリブンになってきています。インサイトに満ちたリアルタイムの顧客データは、顧客体験のパーソナライズ化と適切性を深め、顧客の行動を予測・予想するうえで極めて重要です。

私たちの周りにはデータがあふれかえっています。1台の電気自動車から毎週、テラバイトのデータが生み出されるとも言われていますが、モノのインターネット（IoT）、ウェアラブル、ソーシャルメディアが、この問題を悪化させています。企業は何百万、あるいは何十億というデータポイントにさらされています。

データが爆発的に増加するなかで、企業はどのデータを収集し、どのように整理するかを適切に判断する必要があります。データの収集、キュレーション、分析を行うことでインサイトを導き出し、オンラインやオフラインでの意思決定を促進することは、今や顧客体験の重要な側面です。最新のツールやテクノロジーを活用してデータを分析し、インサイトを探り当てることにより、顧客体験の指標を最適化し、ビジネス価値を向上させることができます。

企業が単なる報告ではなく、行動を重視することが可能な新しいタイプの顧客体験の指標の登場により、NPS（ネットプロモータースコア）や顧客満足度を測定するシンプルなフレームワークから、ジャーニー全体をカバーし、意思決定に役立つ複雑なマルチレベルの測定フレームワークに移行しつつあります。

AIや機械学習を課題解決のために活用する企業が増えています。AIによる分析は、いつ、どのような問題が発生するかについての効果的な予測に有用です。テクノロジーと人間の専門知識を組み合わせることによって、先んじて問題に対処し、ネガティブ体験をポジティブなものに変化させます。また、生産性が高く価値を創出する、新しいカスタマージャーニーを定義することが可能になります。

チャンネルが増えるにつれて、カスタマージャーニーの追跡は困難さを増していきます。現在の企業が抱える顧客は、複数のプラットフォームを利用してブランドとかわりを持っています。こうした顧客は、最終的に購入に至るまでに、デジタル上の1つのタッチポイントから別のポイントへと移動していきます。

プラットフォームをスイッチする傾向があるほど、取引を途中でやめてしまう可能性が高くなります。チャンネルやプラットフォームを移動する顧客のロイヤルティを維持するには、十分にカスタマージャーニーを理解し、各タッチポイントにおける実際の体験を把握しなければなりません。そのためには、多数のプラットフォームやタッチポイントを通じたデータの収集が必要となりますが、それにより、顧客の意思決定プロセスのより正確な理解につながります。

カスタマージャーニーやオーケストレーションに対する分析は、すべてのチャンネルを通じて収集された顧客データを活用することによって顧客の行動を包括的に把握し、マーケティングパフォーマンスの向上、顧客体験の改善、ビジネスプロセスの最適化の実現に役立ちます。ジャーニー分析の背景にある考え方は、断片的なソースから集約したデータを基に消費者行動に関する有用なインサイトを導き出すことによって、エンゲージメントの向上と売上増加を促進し、関係を定着させるための機会を見出すことです。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点

2 <https://www.zasilkovna.cz/en/sustainability>



オーケストレーションには柔軟性のあるテクノロジーが必要

進化する体験、新しいテクノロジー、顧客の行動パターンの変化。これらは、提供する顧客体験とそれを支えるテクノロジーを常に見直す必要があることを意味します。顧客体験に磨きをかけるうえで、テクノロジーはもはや制約要因ではありません。API（アプリケーションプログラミングインターフェース）や市販のオーケストレーション用ソフトウェアのほか、AIや機械学習などの先端技術にアクセスする環境は整っています。つまり、後は「何を」「どのように」するかの問題であるということです。それには、「目標とするカスタマーアウトカムを実現するために、デジタル対応サービスを通じて、より良い、価値のある、またパーソナライズされた体験をどのように構築すべきか」という問いに答える必要があります。

AIエージェントの活用により、過去のデータを詳細に調べ、将来の顧客ニーズを予測することができます。サービスチームは、対話型チャットボットやエージェントのヘルプ機能を通じて日常的な反復作業から解放されます。ワークフロー、データ統合、ルールエンジンは、カスタマーサービス担当者やデジタルアシスタントのパフォーマンスをさらに向上させ、より良い顧客体験の提供に役立ちます。


予測分析などのAIツールを活用することで、パーソナライズされたプロアクティブな体験を提供し、顧客自身が気付いていないような問題でさえも解決することができます。これは顧客側の利点ですが、テクノロジーは、分析を通じてより最適な作業プロセスや業務手法を特定することで、高いパフォーマンスを発揮する従業員の育成にも役立ちます。自動コーチングを全従業員が使用できるようになれば、優秀な人材の獲得、育成、定着化につなげることができるかもしれません。

オーケストレーションにはトレードオフに基づく意思決定も必要

企業にとって、急速かつ反復的な変化に対応する機能を構築することは目下の急務です。経営陣は、多くのプロジェクトを立ち上げ、より早期にイノベーションを実現しようと試みています。

しかし、資金（運転資金や設備資金）とリソースには限りがあり、変化への対応に振り分ける余力が少ないことから、企業はトレードオフに基づく意思決定を迫られています。

将来的な市場の混乱の発生を見据え、顧客と市場に関するインサイト、トレードオフに基づく意思決定、オーケストレーションを明確に関連付ける必要があります。




インサイト

顧客と市場をどこまで理解しているか？ 未来の顧客像についてどのような仮説を持っているか？

深い理解が必要な事項：

- 状況
- 行動
- 嗜好
- 経済的価値
- 今後の意向
- 価値に対する感覚的認知
- データ共有する意思とプライバシーの問題




トレードオフに基づく意思決定

リソースが限られ、すべてをカバーする十分な資金もないなかで、どこを、何をトレードオフするのか？ コロナ禍で大きく投資したテクノロジーをどのように活用するのか？

意思決定に影響する事項：

- 物価上昇
- ウォレットシェア
- ESGと持続可能性
- サプライチェーンの問題
- 最新テクノロジーの活用
- ヒト対テクノロジー（あるいはロボティクス）



オーケストレーション

従業員、顧客、サプライヤーにわたり、リソースとケイパビリティをどのようにオーケストレーションすべきか？ 本質的な柔軟性をどのように創出するのか？

フロント、ミドル、バックオフィス全体のデジタルケイパビリティ

- デジタルエンゲージメント
- ケイパビリティの調整
- エンドツーエンドでの統合
- パートナーシップ

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars：6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点



USAAの事例：自動車保険の請求体験をオーケストレーション

調査対象の米国企業のなかで首位に立ったUSAAは、「非対面」での自動車保険請求をカスタマーアウトカムに設定しました。ワークフローを自動化し、プロセス全体を通してオーケストレーションすることによって、顧客と社内チーム（カスタマーサービス担当者、損害査定担当者など）の双方において、請求体験を改善することができました。

最終的な設計ソリューションは、修理プロセスを合理化するだけでなく、修理の監査機能を強化し、全体的な費用対効果の改善をもたらしました。

同社は、破損した車両の写真を部品のリストと対応させ、その部品を修理または交換すべきかを判定するサービスを開発しました。修理が必要な場合は、現地の人件費を考慮したうえで、修理に要する時間を予測することも可能です。

「非対面」化の実現には、プロセスやカスタマージャーニーを新たに構築し、AIを活用した手法を導入したうえで、各顧客にシームレスな体験を提供できるようにそれらすべてをオーケストレーションすることが必要でした。

構造化データと非構造化データがそれに役立てられました。構造化データは、顧客から報告された衝突事故に関する情報（衝突地点、車両が走行可能か否かなど）と、車両本体に関する情報（メーカー、モデル、年式、オプションなど）から構成されています。非構造化データは、数百万枚の画像をすべてAIツールセットで処理したものです。

これらのAIツールを導入するにあたり、USAAの技術チームは、社内のサービス担当者と密接に連携しました。技術チームはサービス担当者の力を借りてAIモデルを「訓練」し、経験豊富なサービス担当者と同じように「考える」ことを学習させました。同社の損害査定担当者は、顧客の保険金支払額を

見積もる際にこのAIモデルを使用しますが、現場で説明を受けながらその見積もりを修正することもあります。その修正情報はAIプログラムにフィードバックされ、モデルの継続的な更新・改善に活かされています³。



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars：6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点

³ <https://cloud.google.com/blog/products/ai-machine-learning/usaa-and-google-cloud-transform-insurance-operations>



Pharmacy2Uの事例：処方薬の注文・調剤ジャーニーをオーケストレーション

調査対象の英国企業のなかでトップの座を獲得した Pharmacy2Uは、処方薬の注文から提供までのジャーニーと、それを支えるすべてのプロセスを先端ロボティクスの活用によって再設計し直すことに着手しました。

Pharmacy2Uは、薬局での対応を患者中心のものへと改革することを目指しました。同社は自社を、先端技術で臨床的専門知識と患者のケアを一体化させ、人々がより健康で幸せな生活を送れるよう真のサポートを提供する薬局であると評しています。

同社は、音声、チャット、SMS、電子メールなど、利用者が好みのコミュニケーション手段を選択できるオムニチャネル

ソリューションを採用しています。このプラットフォームには、インテリジェントIVR（自動音声応答システム）とセルフサービスのオプションが含まれており、これらはスマートルーティング機能と完全に統合されているため、患者はニーズに対してより迅速に、そして最も適切に対処してくれるアドバイザーとつながることができます。

同社は、実際に薬局でのカスタマージャーニーを全面的に再設計し、すべてではないものの、ほとんどのペインポイント（悩みの種）を解消しました。結果として、並んで待つことや、リフィル処方箋の提出・薬の受け取りに向くこと、薬の入荷待ち、手持ちの薬が切れる心配をする必要が一切なくなりました。

これらの利点は、最新のツール（モバイルアプリ、再注文のリマインダー、リフィル処方箋をオンラインで管理する機能など）の利便性と組み合わせて実現されています。

バックヤードでは、Pharmacy2Uが投資した巨大な自動販売機のようなロボットが、9秒から15秒ごとに1~2個の注文を受け付け、驚異的な精度と速度で調剤しています。

しかし、顧客によってはヒューマンタッチが重要な場合もあり、必要に応じ「フレンドリーな薬剤師」がコンタクトセンターを通じて、安心感や知識の提供を行っています⁴。



4 <https://www.callcentrehelper.com/case-study-pharmacy2u-provides-cost-effective-customer-support-183753.htm>

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点

2022年の 「Six Pillars: 6つの柱」

顧客体験の「Six Pillars : 6つの柱」には、優れた体験の構築に不可欠な特性が示されており、ビジネス上のメリットにつなげるには、これら6つの要素（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）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功させるための必須条件となります。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、過去数年間で全体観を伴う考え方が急速に浸透し、競争上優位性のある体験は多角的で、大抵は複数の感覚的要素を有しているという認識が広がっています。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

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



誠実性

データエコノミーに近づくにつれ、顧客は高度にパーソナライズされた体験と引き換えに、さらに多くの個人情報を共有するようになっており、データのセキュリティとプライバシーの重要性は高まり続けています。

GDPR (EU一般データ保護規則) と同様のデータプライバシー規制の導入が世界中で進むなかで、そのような法令の遵守、厳格なデータ保護対策の維持、顧客データの適切な活用などを実施する企業は、顧客の信頼を獲得し、急速に成長することができます。そのためには、販売増加で得られる企業側のメリットと、顧客にとってのメリットの適切なバランスを確保することが重要です。

顧客は、パーソナライズされた価値のあるサービスの提供とともに、プライバシーとセキュリティを担保できる企業をより信頼する傾向があります。

透明性とセキュリティは、今では、個別化された体験に不可欠な要素です。セキュリティ侵害の増加に伴い、顧客の意識はこれまで以上に高まっており、セキュリ

ティに対する潜在的脅威についても、かつてないほど理解が深まっています。顧客の個人情報の収集・保管方法について透明性を高めることが、企業にとって極めて重要です。

社会と環境に対する高い目的意識は、先進的な企業の明確な特徴となっています。世界中の企業は、持続可能性の実績をこれまで以上に細かくチェックされるようになりつつあります。前述のKPMGのレポート「Me, my life, my wallet -How to serve the sustainability conscious consumer」では、消費者の66%が今後6カ月の間に、より持続可能性や倫理観を意識した購入を行う計画であり、従業員、投資家、その他のステークホルダーも、少なくとも同じような状況にあることを示しています。

真の「持続可能な組織」になるためには、表面上だけではなく、組織全体を根本から変えることを重視する必要があります。



問題解決力

アウトサイド・イン思考で優れた顧客体験を推進するためには、顧客のペイン(悩み)を察知し、解消すること、および取り除くことが必須条件となります。「ペインキリング」とは、カスタマージャーニーにおける問題と顧客の生活上の問題を特定し、イノベーションを用いて新たな解決法を探し出すという考え方です。

「ジョブ理論 (Jobs to be done)」は、顧客の生活をより深く理解することを可能にし、ペインポイントの特定に役立ちます。そして、事後的に反応するのではなく、未然に防止することを目的とした、より包括的な体験を推進します。

AIを活用したカスタマーサービスでは、テクノロジーに加え、人による対話、説明、サポートも行うことで、顧客対応の満足度を高めています。対話型AIウェブ

チャットやチャットボットが、オンラインサポートの満足度を向上させていますが、その秘訣は、熟練したスタッフを維持することと、AIを顧客体験の重要な部分に組み込むことの適切なバランスの見極めです。

しかし、先進的な企業が今特に注力している分野は、最新の予測的・処方的分析技術を駆使して、顧客の問題を未然に軽減することです。問題の発生率と解約率は直接的な関連性があるため、財務面からもこれに取り組む合理的な理由があります。特に携帯電話業界では、AIツールを用いて問題を発見し、解約受付窓口での対応を自動化することによって、問題を未然に(顧客が離れる前に)解決することに重点を置いています。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



期待の充足

最近の動きのなかで最も重要な変化は、おそらく期待値の設定のされ方です。UGC（ユーザー生成コンテンツ）、インフルエンサーマーケティングその他の先進的な体験によって、期待値の設定とリセットが繰り返されています。テクノロジーの急速な発展は、可能性の限界を広げ、その結果として期待をより流動的なものにしていきます。

その一例がメタバースです。これは、人々がますます没入感のある方法で結びつき、コミュニケーションやコラボレーションすることができる永続的なオンライン環境のことで、とりわけVR/AR（仮想・拡張現実）との融合はメタバースの中核的な機能であることから、ブランド各社が新しく魅力的な顧客体験を仮想プラットフォーム上で提供可能になることが、企業をメタバースに惹きつける主な理由になると考えられます。

すでに2022年には、各企業がこうした体験に注目し、自宅からでもやり取りや関係構築ができる新しい機会を創り出そうとしています。

IKEAとSpace 10（デンマークのデザイン研究所）は、在宅のまま顧客を自宅の

外に連れ出すことを目的とした共同プラットフォーム「Everyday Experiments」の最新の実験内容を公開しました⁵。

また、オーストラリアのPitch Studiosは、自宅内に「終わりのない庭」を作る歩行瞑想アプリ「Forever Meadow」を提案しています。このアプリでは、ARを利用しながら家のなかを歩くと、その足跡に合わせてバーチャルな植物を出現させることができます。このプロジェクトは、（心を落ち着かせるための）歩行瞑想と自然の近くに居たいという人々の願望を組み合わせ、自宅を安らぎの場へと変えるものです。

Fielmannは、ARの専門企業FittingBoxの株式を取得し、3Dメガネのフィッティングを顧客が商品を選択する際のプロセスに組み込みました。「Fielmann Fit」技術は、18,900以上の測定点を用いて顧客の顔を測定し、その解剖学的データと選択したメガネの3Dモデルとを比較するものです。当初、Fielmannは矯正が不要なサングラスをオンラインショップで販売するためにこの技術を利用していましたが、今では矯正用メガネのオンライン販売を可能にすることも視野に入れています⁶。



利便性

脳はエネルギーの消費という点では、非常に高くつく臓器です。安静時でさえ、体内のエネルギーの20%以上を消費しています。そのため、人間は脳のパワーを消費することに慎重です。心理学では、人が目的を達成しようとする際に最も困難の少ない道を歩む傾向を「最小努力の法則（law of least effort）」と言います。

これは、顧客がかかる労力の大きさがロイヤルティを大きく左右する理由の1つで、労力が少なく済むほど、ロイヤルティが高くなります。

当然のことながら、企業は顧客の期待に沿ったスムーズなプロセスの構築を重視してきました。しかし現在では、「認知負荷」、すなわち顧客にどれだけの思考を強いているか、またそれがストレスや不安にどう影響するかに注目が集まってい

ます。顧客は物事の迅速化だけでなく、ストレス軽減も望んでいるため、生活のなかで対処すべき事柄が多々ある複雑な状況下で、企業とのやり取りだけでなく、自身の生活をより快適にする方法を見出そうとしているのです。

「認知負荷」は、カスタマージャーニーを容易なものとする必要性を高めます。たとえば、複雑な文書を読み、複雑な手続きを踏むために顧客が時間を割くことはなくなるでしょう。AI等の新しいテクノロジーが、顧客に代わって考えることによって、顧客の認知負荷をより簡単に取り除けるようになりつつあります。

これを実現するべく、いくつかのテーマパークでは、顧客のストレスや不安を軽減する手段としてバーチャルキューを導入しています。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点

5 <https://www.designweek.co.uk/issues/20-26-september-2021/space10-ikea-everyday-experiments/>

6 <https://www.realwire.com/releases/fielmann-announces-multi-million-investment-in-fittingbox>



パーソナライズ

eメールの宛名を顧客の個人名にしたり、顧客の誕生日を覚えたりすることは、顧客体験にプラスの効果をもたらします。しかし今日の顧客は、もはやそのようなことで心が動かされはしません。顧客は、企業との対話を行う際に常に高度にパーソナライズされた体験を期待しており、企業がそのためのツールを持っていることもすでに認識しています。

企業は、ウェブサイトでの行動、検索結果、購入履歴、最も活動的な時間帯、過去のやり取りなど、リアルタイムの顧客データを活用することに長けており、顧客のニーズをより深く理解し、体験をパーソナライズすることに役立っています。

これは、顧客の行動に基づいてウェブサイトのカスタマイズすることから、スマートに商品を推奨したり、適切なタイミングで個別オファーや特典を顧客に提案したりと、多岐にわたります。

パーソナライズを軸に競争する企業が増えるなかで、ハイパーパーソナライズされた体験へと移行する動きが出てきており、そのような体験を一貫して提供できるブランドは、長期にわたって高い評価を維持し、顧客満足度を向上させる可能性が高くなります。

高度なAIとデータ分析能力を備えた最新の顧客体験プラットフォームがあれば、顧客データを細かく分析して有意義なインサイトを集めることができるため、この実現は決して難しいことではありません。

しかし、より多くの企業がハイパーパーソナライズされた体験を設計するなかで、位置情報の追跡や端末による音声情報の収集といったスマートテクノロジーを

利用する際には、繊細なバランスの調整が必要とされています。なぜなら顧客にとって、ハイパーパーソナライズと気味の悪さは紙一重であるためです。

Gartner社は、消費者の40%は、「収集された自身の個人データの価値を意図的に下げ、収益化を困難にするために、行動追跡指標の裏をかくようになる」と予測し、顧客の懸念の程度が高まりつつあることを指摘しています。Gartner社は、消費者がこのような行動を取る動機として、自身が「商品」のように扱われ、自身のデータが収益化されることを望まなくなったことを挙げています。このことはかえって、多くの消費者が求めるハイパーパーソナライズされた体験を減退させる可能性があります⁷。

さらに、企業は「マイクロモーメント」を特定し、それを基に行動しています。マイクロモーメントは、ほんの数秒の販売機会であるものの、それを特定し、大規模に収益化する方法を理解しているブランドにとっては、大きな利益を生む可能性があります。それはたとえば、顧客が購入の意思を持って、あるいは特定のテーマについて情報を得るためにオンラインにアクセスするときかもしれません。

ブランド各社は、このような瞬間を認識・活用する方法に積極的に投資し、その時点で潜在顧客が直面している問題の解決に役立つようにパーソナライズされたオファーを送る理想的なタイミングを見極める必要があります。この目的は、適切な顧客に適切なタイミングでアプローチできるようになることです。これは最新のマーケティング課題ではありますが、今日のテクノロジーソリューションにより、解決しやすくなっています。



親密性

顧客体験に人間味を与えることは重要ですが、カスタマージャーニーのほとんどがテクノロジーによる影響を受ける場合、ジャーニー全体を通じてブランド特有の個性を維持することは非常に困難です。

企業は、オンラインサービスのスピード、アクセシビリティ、利便性と心に残るヒューマンタッチを組み合わせ、その両方の良いところを提供したいと考えています。このバランスの調整は困難ですが、実現可能です。

多くの企業が顧客との対話に活用しているチャットボットは、適切に実装することで実りあるデジタル体験をもたらすことができます。しかし、チャットボットでの

対話は、不自然で、関連性や人間的な温かみに欠ける印象を与える場合が依然として多くあります。テクノロジーと戦略への適切な投資がなければ、意図せずに、自社にそぐわない、もしくは顧客の期待に応えられない会話を生み出すだけで終わってしまう可能性があります。

優れた顧客体験を提供するためには、その体験によって顧客がどのように感じるかを理解することが不可欠です。それには、顧客の状況、感情、動機を特定・理解し、企業全体でそれに共感することが必要です。このことは、とりわけアフターコロナにおいて、優れた顧客体験を提供するうえで極めて重要です。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点

7 <https://www.gartner.com/en/articles/you-ll-be-breaking-up-with-bad-customers-and-9-other-predictions-for-2022-and-beyond>

2022年 のトップ ブランド

Fielmann
オーストリアおよびドイツ

Air Bank
チェコ共和国

Parc Asterix
フランス

Taj Hotels, Resorts and Palaces
インド

Bank Central Asia (BCA)
インドネシア

Apple Store
イタリア・香港 (SAR) ・シンガポール

Credit Union Ireland
アイルランド

東京ディズニーリゾート
日本

Bank Islam Berhad
マレーシア

Nu Bank
メキシコ

Keurlesager
オランダ

Mighty Ape
ニュージーランド

GCash
フィリピン

Bringo
ルーマニア

Hilton
サウジアラビア

Martinus
スロバキア

鼎泰豊
台湾

Prudential
タイ

Emirates Airlines
UAE

USAA
米国

Pharmacy2U
英国

FedEx
ベトナム



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



オーストリアおよびドイツ

Fielmann

Fielmannは、未来に備えた企業の定義そのものを表しています。オーストリアとドイツの両国においてトップ企業の地位を維持している同社は、アイケア業界におけるオムニチャネルビジネスモデルのパイオニア的存在でもあります。Fielmannは、毎年着実に成長を続ける市場において、綿密なオムニチャネル戦略と先進技術の活用により、市場の成長を牽引してきました。

同社は、「Fielmann Fit」、「Fielmann Focus」、「Fielmann Vision」の3つの技術を開発しています。これらを組み合わせることにより、Fielmannの顧客は将来的に、外出することなく、オンラインショップやアプリからメガネが購入可能になるでしょう。

「Fielmann Fit」技術は、18,900以上の測定点を用いて顧客の顔を測定し、その解剖学的データと選択したメガネの3Dモデルとを比較するものです。当初、Fielmannは矯正が不要なサングラスをオンラインショップで販売するためにこの技術を利用していましたが、今では矯正用メガネのオンライン販売を可能にすることも視野に入れていきます。

数千人の被験者による測定を経て、「Fielmann Focus」は医療用製品としての認証を取得しました。これは、スマートフォンを使って視力変化を確認するものであり、Fielmannの顧客のうち、レンズの度数がシステムに保存されており、かつ、一定の条件を満たす者であれば誰でも利用できるようになりました。たとえば、レンズの度数単位（ディオプトリ）がプラス2.5とマイナス2.5の間の値であることが条件の1つです。

しかし、決定的に重要な技術は、新規顧客でもメガネの注文を最初から最後までFielmannで完結できるようにするものであり、現在、ユーザーテストが行われています。「Fielmann Vision」と呼ばれるオンライン屈折検査は、フォトレフラクション法というよく知られた他覚的屈折検査を利用しています。人工知能と組み合わせることによって、非常に信頼性の高いデータを提供し、近い将来、この技術をFielmannのアプリとオンラインショップの両方のデジタルチャネルに統合することを目指しています⁸。

8 <https://www.fielmann-group.com/en/investor-relations/publications/press-reviews/the-future-has-already-begun>

チェコ共和国

Air Bank

Air Bankは、新世代のデジタルリテール銀行の1つとして10年前に設立されました。チェコの銀行で初めてインスタントペイメントを導入するなど、顧客中心のイノベーションを続けてきた確固たる歴史があります。

同行は、Apple Payをいち早く導入した銀行でもあり、その後もGoogle Pay、Garmin Pay、Fitbit Payのサービスを追加導入しています。マルチバンキングを立ち上げ、他のすべての主要銀行とこのシステムを連携させました。

2021年、Air Bankは、チェコ共和国で初めて、音声で操作可能なバンキングアプリをリリースしました。公的機関や商業団体との円滑なコミュニケーションの手段として、個人認証システムであるBankIDを同国で最初に提供した銀行の1つでもあります。Air Bankの顧客は、Portuサービスを通じて投資することで、預金に対するリターンを受け取ることができるようになりました。また、Zonky Rentiérサービスを通じて、他の顧客のローンに投資することもできます。

Air Bankは、環境と社会への配慮を重視しています。2021年には、チェコ銀行協会の「持続可能な銀行業務に関する覚書」に署名し、環境と社会に対する責任ある事業を行うことを約束しました。



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



フランス

Parc Asterix

Parc Asterixは、今年新たにフランスの調査対象企業に加わるとすぐにトップの座を獲得しました。Parc Asterixは、没入感、デジタル化、体験を合言葉にイノベーションに取り組んできたテーマパークです。開園から30年以上の歴史を誇り、漫画「アステリックスの冒険」を題材にしています。近年はコンセプトホテルも開設し、旅行先としての地位を向上させています。

スリル満点の乗り物と没入感のある体験を提供する同パークには、年間200万人が訪れます。バーチャルキューを導入することによって、テーマパークにおける主なペインポイントの1つを解消し、顧客がより気軽に、そしてストレスなく利用できるようになりました。

Parc Asterixでは、情熱、誠実性、責任感、チームワーク、そしてイノベーションが成功を推進することをチーム全員が理解しています。

また、環境への影響を強く意識しており、ピカルディの自然保護区と密接に協力しながら、廃棄物の削減や自然地域の保護・復元を目的とする取組みを実施しています⁹。



インド

Taj Hotels, Resorts and Palaces

Tajの従業員は、常に「Tajらしさ」を提供するよう努めています。「Tajらしさ」を体現した優れた顧客体験を実現するために、従業員は顧客のニーズを最優先するよう奨励されており、Tajでの体験をどこよりも素晴らしいものにするよう徹底しています。その最たる例は、2008年のムンバイ同時多発テロの際に、従業員が自らの命よりも顧客の命を優先させたことです。

多くの人々が、Taj Hotelsを世界最高のカスタマーサービスを提供する企業であると評価しています。同社は、すべての顧客とのやり取りにおいて、顧客感動を実現することを目指しています。客室清掃、レストラン、ルームサービスなどのスタッフ全員が、それぞれに親切な行為を実践し、顧客に驚き、喜び、そして気遣いを届けています。カスタマーサービス文化があらゆるタッチポイントにおいてはっきりと表れています。

同社の成功の理由は、顧客一人ひとりの嗜好を把握し記憶するなどの、細部にわたる入念な配慮にあります。従業員は、顧客が大事にされていると感じることを追及し、たとえ追加経費が発生する場合であっても、顧客に幸せを感じてもらえるよう行動する権限を与えられています。クレーム対応に関しても、単に事態を収拾するだけでなく、一歩先に進んで、ブランドへの顧客の信頼と好感度を回復すべく全力を尽くしています。

「Tajらしさ」は、インドの伝統的な価値観を反映・体現しながら、優れたサービス提供力を養成する18カ月間に及ぶ新人研修プログラムを通じて入念に育まれます。

同社の特別な感謝表彰制度は、顧客感動と従業員の報奨をリンクさせるものです。従業員は、顧客から感謝されたときや同僚からフィードバックを受けたときに報奨金を得ることができます。

また、パンデミック発生時に、ゼロタッチエンゲージメントシステムによって、顧客がスタッフと接触することなく、すべてをデジタルで行うことができるようになりました。宿泊設備にも、スマートフォンのデジタルルームキーを利用してアクセス可能となっています¹⁰。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

9 <https://www.parcasterix.fr/en/offres/filotomatix>

10 <https://twimbit.com/insights/taj-hotels-success-story>



インドネシア

Bank Central Asia (BCA)

BCAは、NPSを非常に重視しており、これを用いてカスタマージャーニー全体を通じて優れた体験を推進しています。同行は、口座開設、複雑な買収案件への対応、不正行為への迅速な対応など、重要な場面において顧客の期待を上回るべく熱意を持って取り組んでいます。

同行のデジタル戦略は、デジタル金融サービスの先駆者としての地位を築くことを目指す意欲的なものであり、デジタル機能の継続的な強化が、顧客基盤を拡大し、顧客サポートのエコシステムを拡充するカギになるとの信念に基づいています。

顧客エンゲージメントは重要な要素であり、このことは、変化する顧客行動を理解し、それに迅速に適応することを意味します。同行は、絶えず変化する顧客のニーズに対して迅速かつ積極的な対応を実現するデジタル機能の構築に重点を置いています。

同行は、レガシーシステム接続用APIを初めて導入した銀行の1つであり、顧客のバンキングエコシステムに付加価値を与えることができるフィンテックパートナーに銀行機能を開放しました。これにより、2019年には口座開設をオンラインで完結できるようになりました。

さらに同行では、顧客から学ぶことも重視しています。新商品を投入する際には、必ず事前に市場と顧客行動の調査を実施しています。トランザクションバンクである同行は、顧客の取引状況を参考に新商品を開発したうえで、その商品の有効性の判断を市場に委ねることができるのです¹¹。

11 <https://www.theasianbanker.com/updates-and-articles/bca-setiaatmadja-accelerating-digital-strategy-vital-to-growing-customer-base-and-business-stability-amid-uncertain-times>

12 <https://futurestores.wbresearch.com/blog/apple-store-town-square-customer-experience>

イタリア・香港 (SAR) ・シンガポール

Apple Store

Apple Storeは、3つの国・地域でトップブランドに選ばれており、その独自の顧客アプローチが地域の枠を越えるものであることを示しています。Apple Storeの成功の秘訣は、顧客と強固な関係を築くための比類なきコミットメントです。店舗は、単に製品を販売するのではなく、顧客の生活をより豊かにすることを目的としています。

工場の世界をリードする製品を作る一方で、店舗では専門知識を提供しています。違いを生み出しているのは製品ではなく、人なのです。

同社は、人と人との交流のすべてをベストプラクティスにまで高められることを世界で最初に認識した企業の1つであり、A・P・P・L・Eという頭字語を用いてそれを表明しています。

- A:** 顧客一人ひとりに合わせて、温かい歓迎の心でアプローチ (Approach) する
- P:** 顧客のニーズを丁寧に聞き出し (Probe)、理解する
- P:** 顧客がその日に持ち帰ることのできる解決策を提示 (Present) する
- L:** 問題や懸念に耳を傾け (Listen)、それを解消する
- E:** 温かい別れの挨拶と再来店を促す言葉で締めくくる (End)

商品知識に関する優れた研修は、全従業員をエキスパートに、そして多くの従業員を「ジーニアス (天才的)」なレベルに仕立てるものであり、どんなに難しい質問にも素早く、満足のいく回答ができるよう取り組んでいます。

店舗から「store (店)」という言葉を取り払い、単に「Apple」としてリブランドされたことによって、店舗は小売店からAppleの言うところのタウンスクエア (企業の最高のアイデアが集結した、誰もが歓迎される町の広場) に位置づけられるようになりました¹²。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



アイルランド

Credit Union Ireland

Credit Union Irelandは、アイルランドの調査対象企業のなかでトップの座を維持し続けています。同組合は、組合員自身が自らの利益のために運営している相互組織であり、また、非営利であることを特徴としています。そのため、出発点は顧客志向であり、人が人を助けるという思想に基づいています。対面、電話、メールなどを通じたあらゆるやり取りが、組合員一人ひとりを真に大切にしていることを示す機会となっています。

同組合はアイルランドのすべての町村に存在し、組合員に対し生活改善のための資金を提供する重要な経済的支柱となっています。また、地域コミュニティのグループに資金を提供し、地域住民のための施設の改善を支援しています。

さらに、パンデミック発生時の隔離や身体的な問題から自宅を離れることができない人々のために、訪問プログラムも実施しています¹³。



日本

東京ディズニーリゾート

東京ディズニーリゾートが、再び日本の調査対象企業のなかで首位に立ちました。東京ディズニーリゾートは、世界で最も人気のあるテーマリゾートの1つであり、主に2つのディズニーテーマパーク（東京ディズニーランドと東京ディズニーシー）で構成されています。初めて米国外に建設されたディズニーパークでもあり、2022年には、この2つのテーマパークの累計入園者数が8億人を突破しました。1983年の開園以来、商業的成功を収めており、ファンからも愛され続けています。

東京ディズニーリゾートは、混雑を緩和するために1日の入園者数を制限し、リソースと従業員の管理を改善することによって、顧客体験を向上させ続けています。

新しい予約システム「ディズニー・プレミアアクセス」は、特定のアトラクションにおいて時間を指定し、アプリで予約できるシステムです。短い待ち時間でアトラクションを利用できることから、利便性を入園者に提供しています。この有料サービスによって、パーソナライズされた体験を望み、またパークでの時間を最大限有効に活用したい入園者の選択肢が増えることとなります¹⁴。



13 <https://www.creditunion.ie/blog/credit-unions-are-so-good-to-their-members/>

14 http://www.olc.co.jp/en/news/news_olc/auto_20220513546228/pdfFile.pdf

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



マレーシア

Bank Islam Berhad

メキシコ

Nubank

Bank Islam Malaysia Berhadは、1983年7月に営業を開始した、マレーシアを拠点とするイスラム銀行です。Bank Islamは、主に同国内のイスラム教徒の金融に関するニーズを支える目的で設立され、徐々にサービスの提供対象者を広げています。また、シャリア（イスラム教における規範や法を意味する）に則った金融商品・サービスを提供するマレーシア最大の銀行でもあります。

同行は、LEAP25戦略の実施に注力しています。これは、デジタルバンキングとソーシャルファイナンスのリーダーとして、シャリアに則した環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する取組みの推進者となることを目指すものです。デジタルトランスフォーメーションは戦略の中核であり、過去1年間で、デジタルチャネルを活用し、顧客層の拡大と利便性の向上に努めてきました。

2022年7月に公開されたモバイルアプリ「Be U」は、若い世代をターゲットにしています。このアプリでは、残高ゼロでの保有が可能な普通預金口座、資金振替機能、特定の目標に向けた貯蓄を支援する「nest」機能などを提供しています。

同行はマレーシア国内に141支店を設置していますが、このアプリは支店に出向くことを望まない顧客に対して、利便性と完全にデジタル化されたサービスを提供するものです。若年層で構成されるデジタルネイティブにとって非常に重要なサービスです¹⁵。



Nubankの唯一のブランドプロミスは、「透明性が高く、わかりやすく、手間のかからない銀行サービスを提供する」ことです。従業員は「WoW (ワオ!)」なサービスを提供する権限を与えられており、優れたカスタマーサービスを通じて、顧客がどのような体験においても単純な満足以上のものを感じられるように取り組んでいます。同行のサービスは、「予想」「解決」「配慮」「研修」の4つの柱で定義されています。

Nubankは、シンプルかつモバイルファーストな銀行サービスと、クレジットカードサービスを通じて、人とお金の関係を再定義することをミッションとして、2013年にブラジルで事業を開始しました。顧客体験を非常に重視しており、そのことは同行のすべての活動に反映されています。

同行は、その中核的な目的を、複雑さの排除と、顧客へのエンパワーメントと定めています。また、人々がお金との素晴らしい関係を築くために必要なあらゆるものを提供したいと考えています。

顧客の問題を解決するだけでなく、「WoW (ワオ!)」な瞬間を顧客とともに創り出すことを目標としています。

それは、行員がマニュアルにはない対応で顧客と共感し、真のつながりを持ったときに訪れます。複雑な問題を解決したときでもあれば、単に会話を楽しんだときの場合もあります。チームメンバーは、顧客に対しギフトや手書きのメッセージを送ることも、それらを送る際のパッケージを自由に飾ることもできます。

こうした瞬間が、顧客の期待を超えて、銀行と顧客との関係を強化してきました。Nubank文化の担い手であるカスタマーサービス担当者は、過去5年間で6,000回以上の「WoW (ワオ!)」な瞬間を生み出してきました¹⁶。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

15 <https://mambu.com/customer/bank-islam>

16 <https://www.zendesk.co.uk/customer/nubank/#georedirect>



オランダ

Keurslager

Keurslagerはオランダの調査対象企業のなかで引き続きトップの座を獲得しました。同社は精肉と惣菜の小売店で、その職人技と情熱を持って興奮と感動を呼ぶような売り場作りをしています。

同社は商品の質を非常に重視しており、商品の陳列・配送のあらゆる面を厳格な管理・衛生プロセスで統制しています。

Keurslagerを他と一線を画する存在にしているのは商品への情熱であり、そのことは各店舗でのあらゆるやり取りから明確に感じ取ることができます。親切で知識豊富な従業員は、購入商品に対する顧客の満足度向上に努めるとともに、新しいことに意欲的に挑戦しています。同社は、新商品開発の先進企業として世界的に認知されており、さまざまな国の企業とアイデアを共有しています。

また、高品質の商品と素晴らしいサービスを提供することでファンから定評を得ており、従来の食品小売業者が新しいデジタル化されたオンラインの世界でどのように競争していくかについて、新たな基準を示しています。

同社の文化は、精肉でも他の食品でも、最高品質の商品を提供することを重視し、その実現のために高の鮮度の食材を使用しています。顧客とビジネスに対する彼らの情熱は、すべてのやり取りに表れています^{17, 18}。



17 <https://www.hollandbovenamsterdam.com/details/en/keurslager-wit-en-wit-fce5576f-e986-431f-811b-7967f8ed8290>

18 https://craftbutchers.co.uk/story.php?t=KEURSLAGER_EVENING_-_INVERNESS&ID=1719

19 <https://www.mightyape.co.nz/reviews>

ニュージーランド

Mighty Ape

Mighty Apeが2022年のニュージーランドの調査対象企業のなかで首位に立ちました。同社はニュージーランドのオンライン小売店であり、同国で最もクールなオンラインストアとして有名です。

Mighty Apeは、ゲーム関連商品を販売する小売店としてスタートしましたが、大成功とまではいきませんでした。2007年に全面的にオンラインへ移行して以来、書籍、音楽、玩具、コレクターズアイテムなど商品の幅を広げ、最近では家電製品にまで拡大し、ニュージーランド最大のオンラインストアとなりました。

同社は、優れたカスタマーサービスとニュージーランド国内のどこへでも翌日配達（主要都市では当日配達）するサービスを基にビジネスを拡大してきました。同社の主な差別化要因は、スピード、効率、品揃え、そして優れた顧客コミュニケーションです。

同社の顧客のほとんどが、提供されるサービスを「素晴らしい」と評価しています¹⁹。



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



フィリピン

GCash

ルーマニア

Bringo

GCashは、スマートフォンを用いて請求書の支払い、送受金、モバイルデータの購入、オンラインショッピング、映画のチケット予約などが行えるモバイルマネー（あるいは電子マネー）です。こうした取引はすべて、「モバイルウォレット」を通じて、いつでもどこでも実行することができます。現金を引き出す必要はありません。

モバイルウォレットの利用者はフィリピンで6,000万人超にまで増加し、COVID-19のパンデミック時にはコミュニティや中小企業に対する経済面での支えとなりました。GCashは、顧客の声を重視しながら、技術革新力、データ、インサイトを活用して、継続的に顧客体験を向上させ、課題を成長の機会と捉えて取り組んでいます。

スーパーアプリであるGCashは、顧客体験を重視し、インサイトドリブンによる顧客体験の構築には、顧客のフィードバックとニーズを組み込むことが不可欠であると考えています。また、顧客が安心して必要な金融取引を行えるよう、利便性、信頼性、安全性を提供することに注力しています。

GCashが重視しているのはソリューションです。送金はリアルタイムで処理できるように、クレジットは加盟店で使えるように、預金は透明性を確保し簡単にアクセスできるようにする必要があります。商品やサービスに障害が発生した場合、GCashは迅速に対応し、これらの問題を解決することを利用者に保証しています²⁰。



Bringoの配送プラットフォームは、現在ルーマニアの30都市以上で展開されています。同社は、モバイルアプリを通じてパーソナルなショッピング体験を提供しています。2021年に、5年前から同社と戦略的パートナーシップを結んでいるCarrefourに買収されました。

Bringoは、品質保証を維持しながら、顧客の活動的なライフスタイルに合わせた、可能な限り柔軟かつ効率的な方法で、ショッピング体験をパーソナライズすることを目指しています。

同社は、特定の顧客層に対して、ショッピングに伴う悩みを解消することに注力しています。たとえば、家族に時間を費やしたい、あるいはもっと自分の時間を楽しみたいという顧客に“時間”を提供します。さらに、店舗で買い忘れた商品を手入するためにBringoを利用する顧客や、乳児連れの母親、身体の不自由な人、移動が困難な人など、買い物に行くことが難しい顧客に配慮します。

2021年にはルーマニアの都市であるブカレストとヤシにおいて、Carrefour Marketの店舗の近くに住む顧客が利用できる30分の高速配達サービスを新たに開始しました。このサービスは、電動・非電動自転車を使って30分以内に配達するというものです^{21,22}。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

20 <https://www.manilatimes.net/2022/05/25/public-square/gcash-customer-experience-bread-and-butter-for-unicorns/1844892>

21 <https://business-review.eu/business/e-commerce/bringo-and-carrefour-celebrate-5-million-orders-delivered-as-indicated-in-the-750000-comments-231915>

22 <https://www.romaniajournal.ro/business/bringo-romania-a-joint-app-for-retailers-clients-and-delivery-persons/>



サウジアラビア

Hilton

サウジアラビアの顧客は、世界的なホテルチェーンのHiltonをエクセレントカンパニーのトップに選びました。あらゆる顧客から5つ星の評価を得ているHilton Riyadhは、非常に高い基準を設定しています。

Hiltonの成功は、顧客がHiltonブランドを体験する際のすべてのマイクロモーメントについて考え、さらにそれをどのように活用すれば最大のプラスの効果を生むことができるかを考えた結果です。

同ホテルでは、顧客が期待を膨らませてあれこれ検討する段階から、予約・宿泊の段階に至るまで、カスタマージャーニーのあらゆる側面を徹底的に検証しています。

また、オンライン上であっても対面であっても、優れたサービスを顧客に提供することが最優先されます。そのゴールは、テレビ広告、デジタルバナー、施設内などさまざまな場面で、顧客がHiltonブランドを体験するたびにそれが同じブランドであると認識できるよう、顧客との関係をシームレスにすることです。

Hiltonのアプリには、デジタルキーを含む多様な先進的機能が搭載されており、宿泊客はフロントに並ばず即座に客室に向かうことができるようになっています。また、客室内の空調、ブラインド、照明のスイッチを宿泊客がモバイル端末によって自由に操作・制御できるなど、利便性を提供することに注力しています²³。



23 <https://www.cms-connected.com/News-Archive/December-2018/Hilton%E2%80%99s-Success-in-Online-Offline-Customer-Experience>

24 <https://www.lbstudio.sk/martinus>

25 <https://home.kpmg/sk/en/home/insights/2019/02/customer-experience-martinus-leader.html>

スロバキア

Martinus

書籍販売のMartinusが、スロバキアの調査対象企業のなかでトップの座を維持しています。同社は、以下の原則に基づいて顧客体験を作り出しており、この「Martinus精神」は同社が実践するあらゆることに浸透しています。

- 情熱：自身の仕事を愛している。
- パーソナルなアプローチ：まったく異なる者同士であっても、互いを理解し合う。
- WoW (ワオ!) 効果：小さなことをコツコツと積み重ね、独自の体験を生み出す。
- 改善への努力：好奇心、イニシアティブ、前進を評価している。

Martinusはウェブサイトのリニューアルにあたり、優れた司書のように機能することを目指しました。それには、顧客が探しているものへと顧客を導き、常に共感と専門知識をもってアドバイスし、その他のあらゆるニーズにも対応するなど、カスタマーアウトカムを強く意識した仕様にすることが求められました。

これを実現するために、テーマ別の書評欄を設計し、その編集を各テーマの専門家である司書が担当しました。各司書が受け持った書評欄に自身の署名を入れることで、よりパーソナルものになっています。このように、顧客は実店舗と同じように司書との関係を構築しています。

独自の雰囲気を持つ店舗と、新しい書物との出会いを支援しようとする熱心なスタッフから、顧客はインスピレーションをかき立てられます。Martinusは、店舗での体験をオンラインでも再現することを目指しています。

店舗と同じ人間味ある体験をオンラインでも提供することに注力したことが、Martinusの成功の主要因です^{24, 25}。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



台湾 鼎泰豊

鼎泰豊は、1軒の飲食店からスタートし、現在では米国を含む世界13の国・地域に170店舗以上を展開する最も成功したレストランの1つです。台湾では11店舗で18,000人もの顧客に日々サービスを提供しています。

鼎泰豊の店舗の前では、場所、時間帯、曜日を問わず、点心料理を求める顧客が長い列を作っています。

オーナー兼CEOの楊紀華氏は、現場を重視しています。過去40年以上、楊氏は料理の質から盛り付け、清潔さ、従業員研修、カスタマーサービスに至るまで、すべてを細部にわたり洗練させることに注力してきました。

肉質、塩加減、蒸し時間、重さと折り目の数（16グラム、18個）など、小籠包を正しく作るには、すべての手順に細心の注意を払わなければなりません。また、従業員の健康も重視しており、従業員は毎日その日の体調を用紙に記入し、それに応じて店長が仕事を割り振ります。

同社は、平均以上の給与のほかにも、身体的・精神的なサポートをするセラピストやアクティビティトレーナーを配置するなど、さまざまな福利厚生を従業員に提供しています²⁶。

タイ Prudential

Prudential Thailandは、「すべての顧客に可能な限り最高の体験を提供する」という目標を掲げており、自社の存在意義は「タイの人々が人生を最大限に楽しむための支援」にあると述べています。

タイの顧客の多くは、雇用主を介して、保険商品・保障プランのプロバイダーであるPrudentialと取引関係を構築しています。

Prudentialは、従業員の健康と福利厚生に重点を置きながら顧客体験を向上させるため、デジタル技術の活用に積極的に投資を行ってきました。個々のニーズに合わせてカスタマイズ可能な商品と、それらに関する解説資料を充実させています。

顧客は、オールインワンのデジタル健康管理アプリ「Pulse by Prudential」に毎日24時間アクセスすることができます。これは、アジアとアフリカで初めて、総合的な健康管理とカスタマーサービスを提供するアプリです。

顧客は、ライブチャットを利用して、必要な時にPrudentialとやり取りをすることができます^{27,28}。



26 <https://abcnews.go.com/International/ceo-soup-dumpling-phenomenon-din-tai-fung-dishes/story?id=68195472>

27 <https://www.prudential.co.th/corp/prudential-th/en/whats-new/prudential-thailand-innovates-digital-solutions-for-group-insurance-customers/>

28 <https://www.prudential.co.th/corp/prudential-th/en/whats-new/prudential-thailand-wins-tccta-awards-2021/>

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



UAE

Emirates Airlines

英国

Pharmacy2U

Emirates Airlinesは、イノベーションと顧客中心主義で世界的に高い評価を得ています。UAEの調査対象企業のなかでトップの座を守り、「Six Pillars : 6つの柱」すべてにおいて首位を獲得しました。同社は、フライトの検索、発券、予約変更からチェックイン、ラウンジ、機内サービスに至るまで、カスタマージャーニー全体を通じて優れたサービスを提供することで知られています。

多くの顧客が、パンデミック時に手数料なしで予約を変更できたことを高く評価しました。同社は、Emirates Skywards会員がマイルを獲得できる新しい方法も導入したほか、マイルの有効期限や会員ステータスの継続期間を延長しました。

Emirates Airlinesは、顧客からのフィードバックに耳を傾け、必要に応じて変更を実施することに注力しています。最近では、顧客から改善を求められた食事メニューの拡充・多様化のために多額の投資を行いました。その1つは、世界一流のシェフを招いて新しいメニューを考案する取組みであり、もう1つはビーガンや健康的な植物性食品といった食事の選択肢に重点を置いた取組みです。

同社は従業員ホスピタリティに関してすでに業界をリードしていますが、客室乗務員向けのトレーニングを実施することでさらなる強化を図っています。トレーニングコースの開発にあたっては、世界屈指のホスピタリティマネジメントスクールの1つである、Ecole Hoteliere de Lausanneの協力を得ています。

今回の調査において、ある顧客は「Emirates Airlinesは問い合わせからサービスまで、すべてにおいて最高」と評価しています²⁹。

AI、VR、スマートヘルステック、AIドクター、自宅でできる血液検査など、ヘルスケア業界は、テクノロジーの力でより優れたアウトカムとアクセシビリティを患者に提供するべく変革を遂げようとしており、Pharmacy2Uはその最先端にいます。



EPS (電子処方箋サービス) の導入により、処方箋の管理と患者の服薬状況の長期的な追跡がオンラインで行えるようになりました。EPSの立ち上げにあたり、NHS (国民保健サービス) の創設パートナーである Pharmacy2Uは、毎月数百万件の薬を一元的に調剤することによって、処方箋に伴う煩わしさを解消することに重点を置いています。

また、医師らと連絡を取り合ったり、薬を調剤して無料配送したり、患者に次の薬の服用時期をリマインドするなどのサービスを行っています。

服薬状況をモニターし、適切な薬の服用を患者に促しています。さらに、薬剤師資格を持つ従業員を配置したコンタクトセンターにてオンラインでのやり取りを補完しており、必要な場合には、専門のスタッフがアドバイスをすることで、顧客が安心感を得られるようにしています³⁰。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

29 <https://www.internationalairportreview.com/news/163755/emirates-accelerates-digital-innovation-for-passengers/>

30 <https://www.wired.co.uk/article/bc/using-tech-to-build-better-patient-outcomes>



米国 USAA

過去10年間、USAAは米国の調査対象企業のなかでトップの座を維持しています。優れた会員サービス、イノベーション、顧客中心主義に対する同社のコミットメントは他社と一線を画すものであり、さらに、それらすべてが同規模の他社より大幅に低コストで実現されています。

USAAは、未来に備えた金融・保険会社です。同社は常に新しいテクノロジーを評価し、それを顧客体験の向上に活かすための新しい用途を探しています。同社は10年ほど前に、顧客のライフイベントとジャーニーを円滑化するためにエンタープライズITアーキテクチャを再構築し、柔軟性のある既存のテクノロジーエコシステムに加えました。

同社はパンデミックへの対応として、デジタル化のロードマップを加速させ、パンデミックをイノベーションのインキュベーターとして活用しながら、急速に進化する世界で会員にサービスを提供する新たな方法を見出そうとしています。こうした新しいソリューションは、USAAの会員を保護し、テクノロジーと自動化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。



ベトナム FedEx

多くの国々と同じように、ベトナムでもeコマースが活況を呈しています。パンデミックによって急成長した宅配サービスは、アジアの商業において主要な機能となりました。

その動きに対応して、FedExはeコマース事業者が「FedEx Express」での配送をカスタマイズできる「FedEx Delivery Manager」サービスを開始しました。たとえば、顧客は配達時間や配達先の変更といった配達オプションを選択することができ、中小企業に対してこうした利便性を追加費用なしで提供しています。「FedEx Delivery Manager」は、ラストワンマイルの配送をスムーズに行うために不可欠な役割を担っています。

同社はベトナムで長い歴史を持ち、イノベーションとカスタマーサービスの面で高い評価を得ています。また、「すべての人に最高のFedEx体験を」という「Purple Promise (全従業員が日々心に決め、守る約束)」をグローバルに掲げており、このPromiseを体現し、顧客のために素晴らしい行動をした従業員を評価し、報奨金を授与しています。

FedExは、顧客満足やブランドロイヤルティの構築にとどまらず、顧客体験を高め続けています。従業員は顧客の期待を上回るために技能や知識を身につけ、正しい行動を示すべきだと同社は考えており、その実現のため、すべての従業員を対象とした幅広い研修・人材開発プログラムを提供しています³¹。



31 <https://newsroom.fedex.com/newsroom/asia-pacific/fedex-express-launches-fedex-delivery-manager-in-vietnam>

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

まとめ

各国・地域の先進的な企業には、共通の特徴があります。それは、サービスを提供する市場の顧客を理解し、ポジティブな顧客体験の提供に意識的に重点を置いていることです。そして、変化する不確実な未来に備え、柔軟で機敏な姿勢を貫いています。

取引環境がより複雑化し予測が困難な状況下で、未来への十分な準備を整えるには、市場との関係において顧客を理解することを最優先し、意図を持って顧客体験をオーケストレーションすることに注力して、順応力、機敏性、適応力を維持することが求められます。

そのためには、顧客との親密な関係、顧客インサイト、そして迅速な再構成を可能にする組織設計が必要です。企業は今、市場投入までの時間を短縮する開発技法と、継続的な改良を可能にする測定システムを適用しながら、柔軟性を備えた基本システムとITアーキテクチャを設計しています。

新しいテクノロジーが、組織の効率性と有効性に対する貢献度の観点から素早く評価され、テスト環境や学習環境に速やかに配置されています。テクノロジー中心のアプローチをとるのではなく、顧客体験をどのように拡充・向上させることができるかを考慮すべきです。

部門の枠を越えて業務にあたるのが当然になるなかで、コラボレーションは必須能力です。

カスタマーアウトカム的大幅な改善を達成することが企業の原動力となっています。Fielmannなどの企業は、多くの人が実現不可能だと信じていたこと（同社の場合は視力の遠隔診断）の実現に向けて、歩みを進めています。Pharmacy2U

では、ロボットの先進的な活用により、顧客が処方薬を注文して受け取る方法を一新しました。

USAA、Bringo、GCashなどの企業は、単に顧客を研究するだけでなく、顧客の世界でどのような変化が起こり、新たなニーズが発生する可能性があるのか、どのようなペインポイントを取り除くことができるのか、そして変化が起きた際の顧客の生活へのかかわり方を予測することに、多大な時間と労力を費やしています。

しかし、成功のカギは、変化する顧客のニーズに合わせて、リソースとケイパビリティを迅速かつ柔軟にオーケストレーションする能力です。

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする方法を検討するにあたっては、組織設計に柔軟性を持たせることが重要な次なるステップとなりつつあります。

Customer Experience in Japan



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



日本の顧客体験

CEE (Customer Experience Excellence) 調査は、日本を含む25の国・地域における顧客体験の実態を明らかにするために実施されました。日本での調査は今回で3回目となり、有効回答数100名以上を獲得した147ブランドのスコアを対象としています。

昨今の日本市場では、KPMGが定義する「優れた顧客体験を構成する6つの要素」である「Six Pillars：6つの柱」のなかでも、特に「パーソナライズ」と「誠実性」が重要な要素であることが今回の調査でわかりました。しかし同時に、不確実性の高い社会でこれらの要素に対する顧客ニーズを充足することが、いかに困難であるかという点も明らかになっています。

「パーソナライズ」がSix Pillarsのなかで最も重要な要素

Six Pillarsのスコアの加重平均値であるCEEスコアにおいて、「パーソナライズ」が前回に続き最も重要な要素となりました(図表1)。近年の傾向として、消費者は顧客体験をより自分に合ったものにしてほしいと望んでいることが示されています。

顧客体験において「誠実性」の重要度が高まっている

「誠実性」は前回より重要度が増しており、「期待の充足」を上回り2番目に重要視されています(図表1)。この結果の背景としては、昨今のような不測の事態が多発する世の中において、企業・ブランドがどのような姿勢で企業活動および社会貢献をしていくのかを、従来以上に消費者が注目し評価するようになったことが挙げられるでしょう。

「親密性」の改善が他ブランドとの差別化のカギとなる可能性

顧客体験における「親密性」の向上は日本のブランドにとって継続的な課題です。「親密性」は2021年に「利便性」の順位を上回り4番目に重要度が高い要素となり、2022年もそれを維持しています(図表1)。このことから、消費者は顧客体験における利便性などの単なる機能面よりも、顧客を深く理解し信頼関係を構築できるブランドを求めているようになっていことがうかがえます。また、日本において「親密性」を高く評価されているブランドは少ないため、その改善が他のブランドとの差別化の要因となる可能性も秘めています。

Six Pillarsの全要素をバランスよく改善していくことも肝要

近年のトレンドとして、「パーソナライズ」と「誠実性」の重要度の高さを取り挙げましたが、その他の要素を疎かにしてよいという訳ではありません。たとえば、「利便性」や「問題解決力」は各ブランドの努力によってすでにさまざまな工夫・改善がなされた結果、顧客にとっては“当たり前”にあるべき要素だと認識されていることから、重要度が他の要素より低い傾向であると考えられます。近年重要度が高まっている要素のみに注力するのではなく、顧客にとって“当たり前”になっている要素に対する顧客の満足を維持する対応も併せて必要でしょう。

図表1：CEEスコアにおける各要素の重要度(2020 - 2022年)

	2020年	2021年	2022年
1 st	利便性 19.3%	パーソナライズ 19.6%	パーソナライズ 19.1%
2 nd	パーソナライズ 19.1%	期待の充足 18.1%	誠実性 18.2%
3 rd	誠実性 18.1%	誠実性 17.9%	期待の充足 18.0%
4 th	期待の充足 17.9%	親密性 17.8%	親密性 17.6%
5 th	親密性 13.1%	利便性 14.2%	利便性 14.1%
6 th	問題解決力 12.5%	問題解決力 12.4%	問題解決力 13.1%

*表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、パーセンテージ合計は100%とならない場合があります

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars：6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

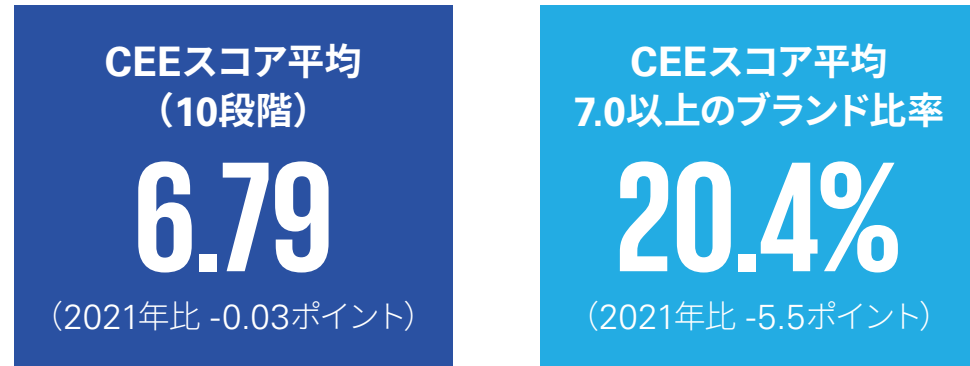
変革への視点



前回と比較してCEEスコア平均は低下傾向

日本国内の調査対象ブランドのCEEスコア平均は6.79であり、2021年に比べてわずかに低下しています。加えて、CEEスコア平均が7.0以上を獲得したブランドは全体の20.4%と前回は大きく下回り（図表2）、顧客体験に関して高い評価を獲得できるブランドは2021年より減っているという厳しい状況がうかがえます。COVID-19のパンデミックによる不況から経済活動を活発化させたい状況下において、課題の残る結果となりました。

図表2：日本国内の調査対象ブランドのCEEスコア概況



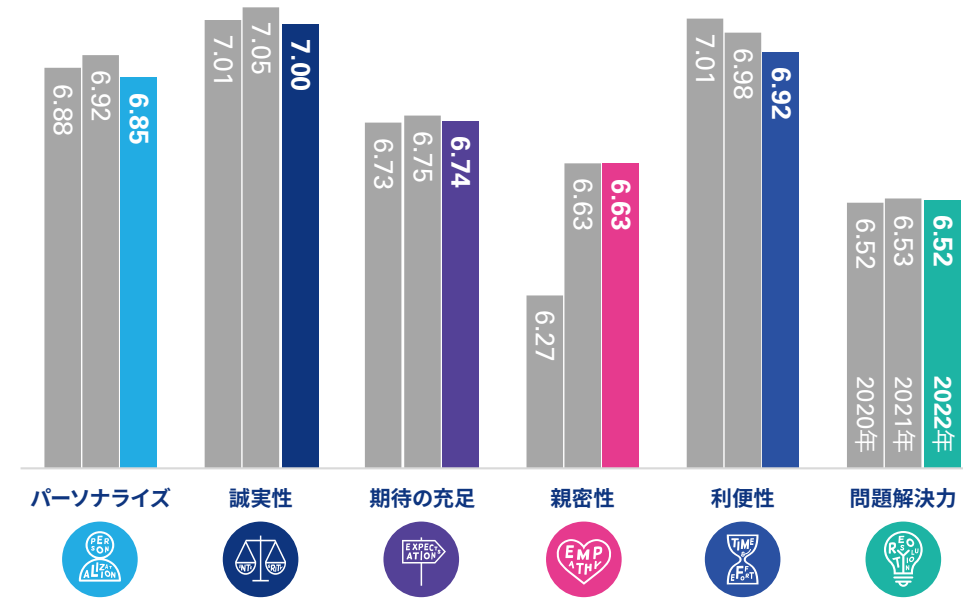
ほとんどの要素でスコアが前回より低下

2022年は、Six Pillarsの6つの要素のうち「親密性」を除くすべての要素において、日本のブランドのスコアは2021年より低下しました（図表3）。

日本のブランドは、「誠実性」や「利便性」および「パーソナライズ」に対する評価が高い傾向は引き続きみられるものの、これら3つにおいても前回は下回り、また低下率はその他の要素より高い傾向がみられました。

「親密性」は前回スコアが大幅に改善したものの、今回は横ばいとなり、6つの要素のうち依然として2番目に低いスコアです（図表3）。

図表3：日本国内の調査対象ブランドにおけるSix Pillarsごとの平均スコア推移（2020-2022年）



*表記数値は小数点以下第3位を四捨五入しています

従来の変化対応のスピードでは、顧客体験に対するニーズに応えられなくなった可能性

2020年に日本がCEE調査に参画してから現在までのわずか数年間で、パンデミックや円安・インフレなどによる経済状況の悪化など、前例にないほど多くの出来事が発生し、消費者の価値観、意思決定基準、行動の変化をもたらしました。このような環境下で、顧客ニーズの変化のスピードがさらに速まり、ブランドが適時・適切、かつ柔軟に対応することは至難の業となっています。今回の調査で日本のブランドにおけるCEEスコア平均が下がっているのは、その表れと言えるでしょう。つまり、顧客の要求にスピード感を持って対応できなければ、これまで高スコアの要素であっても、今後評価が下がる恐れがあるのです。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars：6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

















セクター別の概況

変革への視点



日本のトップブランド

図表4：日本国内の調査対象ブランドにおけるCEEスコアランキングおよびSix Pillarsごとの平均スコア一覧（2022年・トップ10）

CEEスコア ランキング (2021年比)	ブランド	CEE スコア	 パーソナ ライズ	 誠実性	 期待の充足	 親密性	 利便性	 問題解決力	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)
1 st -	 エンターテインメントリゾート A	8.3	8.4	8.6	8.5	8.2	7.9	7.9	6.0	8.5
2 nd (+2)	 エンターテインメントリゾート B	7.8	7.9	7.9	8.0	7.8	7.8	7.5	6.0	7.8
3 rd (+10)	 百貨店 A	7.5	7.5	8.0	7.4	7.4	7.6	7.3	6.2	8.2
4 th New	 ラグジュアリー ファッションブランド	7.5	7.5	7.9	7.7	7.4	7.0	7.5	5.3	7.7
5 th New	 百貨店 B	7.5	7.5	7.7	7.4	7.3	7.7	7.2	6.6	8.0
6 th (-1)	 エアライン A	7.4	7.5	7.8	7.4	7.3	7.4	7.2	6.3	7.8
7 th (+1)	 定額制デジタルコンテンツ 配信プラットフォーム	7.4	7.6	7.5	7.6	7.2	7.4	6.7	6.8	7.6
8 th (+4)	 家電量販チェーンストア	7.3	7.5	7.5	7.3	7.2	7.6	6.8	7.2	8.0
9 th (-3)	 エアライン B	7.3	7.4	7.6	7.2	7.2	7.3	7.1	6.2	7.7
10 th (+4)	 レンタカーチェーン	7.3	7.3	7.6	7.2	7.0	7.3	7.1	6.8	7.4

*表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しています

*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

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars：6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点



トップブランドはSix Pillarsとロイヤルティのスコアが総合的に高い

今回の日本国内の調査対象ブランドのなかで、トップ10に入るハイスコアを獲得したブランドは、Six Pillarsとロイヤルティのスコアが高い傾向にあります。全体平均と比較した際、バリュー以外のスコアはすべて全体平均より高い結果となりました(図表5)。また、今回のトップ10ブランドの半数は、前回の調査においてもトップ10にランクインしており、昨今の変化の時代においても継続的に優れた顧客体験を提供し、顧客に支持されていると推察します。

価格は顧客体験に対する評価の高さと必ずしも比例しない

日本市場においては、長年にわたる経済の低迷に加えて、コロナ禍での不安定な雇用環境や物価上昇による実質賃金の減少など、消費者に経済的な不安を与える状況が続いています。そのような環境下において、“価格”は消費者にとって依然として商品・サービスを選択する際の大切な要素であることは事実です。しかし、今回の調査で日本のトップブランドはSix Pillars、およびロイヤルティのスコアが平均値より高く、またバリュー(手頃な価格か)のスコアは平均値より低い傾向にあります。このことから、顧客体験の評価の高さは、価格の手頃さに必ずしも比例しないと言えます。

支持される顧客体験へのカギは「パーソナライズ」と「誠実性」の強化

顧客体験のさらなる改善のためには、「パーソナライズ」と「誠実性」の強化が肝要です。

消費者は自身の趣味嗜好や行動に合わせた、より緻密な「パーソナライズ」を求めています。現在、企業はさまざまな先進技術を活用することにより、顧客それぞれに応じた体験の提供を推進していますが、さらに高度な「パーソナライズ」を実現するには、顧客に対する深い理解が必要です。

また、「誠実性」を高めるには、消費者に対して企業のあり方・姿勢を明確に示すことが重要です。これまで日本企業は、商品・サービスの質や価格競争力などを重視してきました。一方で、企業・ブランドが消費者や社会に向けてどのような姿勢で商品・サービスを提供しているのかを、メッセージとして発信することの優先度は高くありませんでした。企業・ブランドのパーパス(存在意義)を明確化し、それに沿った一貫性のあるメッセージの発信をブランドとして真剣に取り組む必要があります。

図表5：トップ10ブランドのCEEスコアおよびSix Pillarsごとの平均スコア一覧

	トップ10ブランド	全体平均	差
CEEスコア		6.8	0.7
Six Pillars	パーソナライズ	7.6	0.8
	誠実性	7.8	0.8
	期待の充足	7.6	0.8
	親密性	7.4	0.8
	利便性	7.5	0.6
	問題解決力	7.2	0.7
バリュー(手頃な価格か)		6.4	-0.1
ロイヤルティ(今後も使い続けるか)		7.2	0.6

*表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しています
*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、差とは必ずしも合致しません

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars：6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点



はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars : 6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

セクター別の概況

「娯楽・レジャー」が引き続き日本の市場を牽引

2022年に日本のトップセクターとなったのは、Six Pillars、バリュー、ロイヤルティすべてにおいてトップスコアを獲得した「娯楽・レジャー」でした。また今回は、9セクターのうち6セクターにおいてランキングの変動がありました（図表6）。

図表6：セクター別のCEEスコアランキングおよびSix Pillarsごとの平均スコア一覧

CEEスコア ランキング (2021年比)	セクター	CEE スコア	パーソナ ライズ	誠実性	期待の充足	親密性	利便性	問題解決力	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)
1 st	娯楽・レジャー	7.4	7.6	7.5	7.5	7.3	7.4	6.9	6.8	7.7
2 nd (+1)	レストラン・ファストフード	6.9	7.0	7.0	6.9	6.8	7.1	6.5	6.7	7.3
3 rd (-1)	旅行・ホテル	6.9	7.0	7.1	6.8	6.7	7.0	6.7	6.5	7.3
4 th	小売 (食品以外)	6.9	7.0	7.0	6.8	6.7	7.0	6.6	6.5	7.4
5 th	小売 (食品)	6.7	6.8	6.9	6.7	6.6	6.9	6.4	6.6	7.3
6 th (+1)	フィナンシャルサービス	6.6	6.6	6.9	6.5	6.4	6.7	6.5	6.3	7.0
7 th (+2)	テレコム	6.5	6.5	6.8	6.4	6.4	6.6	6.4	5.8	6.9
8 th (-2)	物流	6.5	6.6	6.7	6.5	6.3	6.6	6.3	6.3	7.1
9 th (-1)	公共サービス	6.4	6.4	6.7	6.2	6.2	6.6	6.3	5.8	7.0
	セクター平均	6.8	6.9	7.0	6.7	6.6	6.9	6.5	6.4	7.2

*太文字は各セクター平均のなかで最も高い「Six Pillars : 6つの柱」のスコアを示します

*表記数値は小数点以下第2位を四捨五入しています

*表記数値の右側に記載されている矢印は2021年比の増減を示しています

*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



娯楽・レジャー

Six Pillars、バリュー、ロイヤルティすべての項目で前回よりスコアを上げ、すべての要素においてセクター内で最も高いスコアを獲得し、2年連続でトップのセクターとなりました。娯楽・レジャーのブランドは、独自のサービスで顧客体験に先進的な技術と、顧客に親密性を感じてもらえる要素を巧みに取り入れていることが特徴です。本セクターにはトップ10に入るハイスコアを維持するブランドも複数存在しています。

小売（食品以外）

今回はSix Pillarsの「親密性」、「問題解決力」および「ロイヤルティ」のスコアが前回と比較して上昇しました。小売（食品以外）には、さまざまな業態のブランドが存在しますが、特にブランド力が高い傾向にある百貨店やラグジュアリーファッションブランドが、自ブランドの信頼性を活かしつつ、デジタルも含めた顧客体験の刷新を行うことで、顧客からのロイヤルティを獲得し、本セクターを牽引しました。

テレコム

Six Pillars、バリュー、ロイヤルティすべてにおいて前回より改善し、最下位から7位に浮上しました。テレコムは近年の他業界からの新規参入などによる競争激化により、サービス自体の刷新や、オンラインでの顧客接点の充実等のさまざまな取り組みを実施し、顧客体験全体が向上しました。

レストラン・ファストフード

前回の調査で2位だった旅行・ホテルを上回り、初めて2番目にスコアが高いセクターとなりました。今回2位に順位を上げた要因は、ファストフードの牽引によるものです。たとえば、自ブランドに対するマーケットニーズを分析した結果、業態を変えるという大胆なブランディングを実行し、顧客ニーズに対応しているファストフードブランドもあります。このような英断が、顧客の共感を呼び、本セクターの「親密性」のスコアを上昇させたと考えられます。

小売（食品）

順位に変動はありませんが、すべての要素において前回よりスコアが低下しました。特に「誠実性」のスコアの下げ幅がSix Pillarsの他の要素と比較して大きい傾向がありました。小売（食品）は顧客にとって最も身近なセクターであるため、コロナ禍の消費者の行動変化により対策の難易度は高くなっています。提供する顧客体験が顧客ニーズと乖離していると、評価に大きく影響しやすいセクターであることを、より認識する必要があります。

物流

本セクターは全体的に前回よりスコアが低下し、順位も2つ落としました。顧客体験が従来より改善したという回答者の声があるものの、近年EC事業者など他セクターが独自の物流網を用いて配達機能を拡充し評価を得ていることから、本セクターのスコアに反映されづらい状況であると考えられます。

旅行・ホテル

Six Pillars、バリュー、ロイヤルティすべてにおいて前回よりスコアを下げています。旅行・ホテルは、交通インフラサービスなど外部環境の変化に影響を受けやすいセクターです。COVID-19の感染拡大で消費者の行動が制約を受けたことにより、顧客体験の最適化が困難だったことがスコア低下の要因と推察されます。一方で、エアライン等、困難な状況下でも優れた顧客体験を提供し高いCEEスコアを獲得するブランドが複数あることにより、3位を維持しています。

フィナンシャルサービス

Six Pillarsに関しては、「期待の充足」、「親密性」、「問題解決力」について前回よりスコアが改善しました。今回は、コロナ禍における生活様式の変化によって急速に浸透し身近なものとなった、クレジットカードや電子マネーなどの非接触型決済サービスを提供するブランドが本セクターを牽引しました。これらは決済ポイントの拡充やEC等、別セクターとの連携強化などの継続的な取り組みが奏功し、優れた顧客体験を提供しています。

公共サービス

すべての要素において前回のスコアを下回り、今回のランキングでは最下位という結果となりました。要因として、公共サービス料金の値上げが消費者の家計に影響を及ぼし、サービス自体で顧客から支持を得ることが難しくなったためと想定されます。顧客の不安・不満解消のために、顧客体験の向上を意識した対応が急務です。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客体験をオーケストレーションする

2022年の「Six Pillars：6つの柱」

2022年のトップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本のトップブランド

セクター別の概況

変革への視点



変革への視点

変革のドライバー

今回の調査で、昨今の日本市場において顧客体験を向上させるには、Six Pillarsのなかでも「パーソナライズ」と「誠実性」が重要なファクターであることがわかりました。その点を踏まえると、日本の企業・ブランドにとって次のような取組みが、顧客体験における変革のドライバーとなるでしょう。

企業・ブランドに求められるESGへの対応

ESGの観点で、環境や社会に配慮・貢献している企業・ブランドから、商品やサービスを購入したいという意識は世界中で高まっており、日本市場においても今後この流れが加速すると考えられます。

近年、倫理に反する取引によって生産された商品を扱っているとされる企業・ブランドに対して、不買運動やネガティブキャンペーンが起こり、株価下落やブランド価値の毀損につながる事例も世界全体で見受けられます。また、日本でも短期的な利益のみを追及し、消費者や社会に対して不誠実な対応をする企業に批判の声が挙がるようになりました。消費者からの信頼を獲得し支持される企業・ブランドとなるには、リスク対策の観点からも、ESGへの対応はセクターを越えた課題となっています。

パーパスの明確化と一貫したメッセージの発信

消費者は商品やサービスの良し悪しだけでなく、企業・ブランドに対して共感できる要素を求めています。そのため、企業・ブランドのパーパス（存在意義）を明確に定義したうえで、一貫したメッセージを社会に発信し、浸透させることが重要です。消費者に安心と信頼を与え、共感してもらえるような土壌作りをすることが企業に求められているのです。また、パンデミックをはじめとする不測の事態が発生した際も、メッセージに基づいた行動をとることが「誠実性」を高める要因となります。

さらに高度な「パーソナライズ」を実現するための 緻密な顧客理解／顧客体験の設計

さまざまなブランドにおける取組みにより、顧客それぞれに応じた体験が消費者にある程度浸透している昨今において、消費者は自身の趣味嗜好や行動をより深く理解した、さらに高度な「パーソナライズ」を求めています。ブランドはそのニーズに対応するために、位置情報や音声情報の収集などの先進技術を積極的に活用した高水準の情報分析により、顧客理解をより深めていくことが重要です。

しかし、先進技術を顧客体験においてどのように活用するかは慎重に検討しなければなりません。不適切なアプローチを行うと、顧客は自身のプライバシーが守られていないように感じ、パーソナライズされた体験自体が不快なものになるリスクを抱えているためです。顧客理解に必要な先進技術の積極活用と、顧客感情への配慮のバランスを緻密に調整しながら顧客体験を設計することが不可欠です。

オーケストレーションされた組織

企業・ブランドは、消費者の置かれた環境の変化に応じたエンドツーエンドかつ速やかな対応で、優れた顧客体験を提供し続ける必要があります。そのためには、顧客体験を中心に据えた商品やサービスの設計を迅速に行い、フロント、ミドル、バックオフィスを連携させ、組織全体が一体となって高度な「オーケストレーション」を実現することが肝要です。また、ブランドに対する信頼やロイヤルティを高めるには、組織全体で企業・ブランドのパーパスを理解し、各タッチポイントにおいてパーパスが反映された一貫したメッセージを発信することも必要となります。

多くの日本企業は、依然としてサイロ化された組織運営のもと「部分最適」を追求し、企業側の都合でビジネスを行っています。世界のなかでも特に厳しい目を持つと言われる日本の消費者が、「パーソナライズ」と「誠実性」を顧客体験やブランドのロイヤルティを評価する要素として重要視するようになってきた今、オーケストレーションされた組織で顧客と真摯に向き合い適切な対応ができなければ、市場で生き残ることは難しいでしょう。

はじめに

調査手法

連携の取れた顧客
体験をオーケスト
レーションする

2022年の「Six
Pillars：6つの柱」

2022年の
トップブランド

まとめ

日本の顧客体験

日本の
トップブランド

セクター別の概況

変革への視点

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インターナショナルが2022年10月に発行した「Orchestrating the connected customer experience-Global Customer Experience Excellence Report 2022」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳し、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。

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。

本レポートおよびケーススタディに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。

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2023 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. 23-1002

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

Publication name: Orchestrating experiences

Publication number: 137722-G

Publication date: October 2021