

Harnessing the Power of the Many



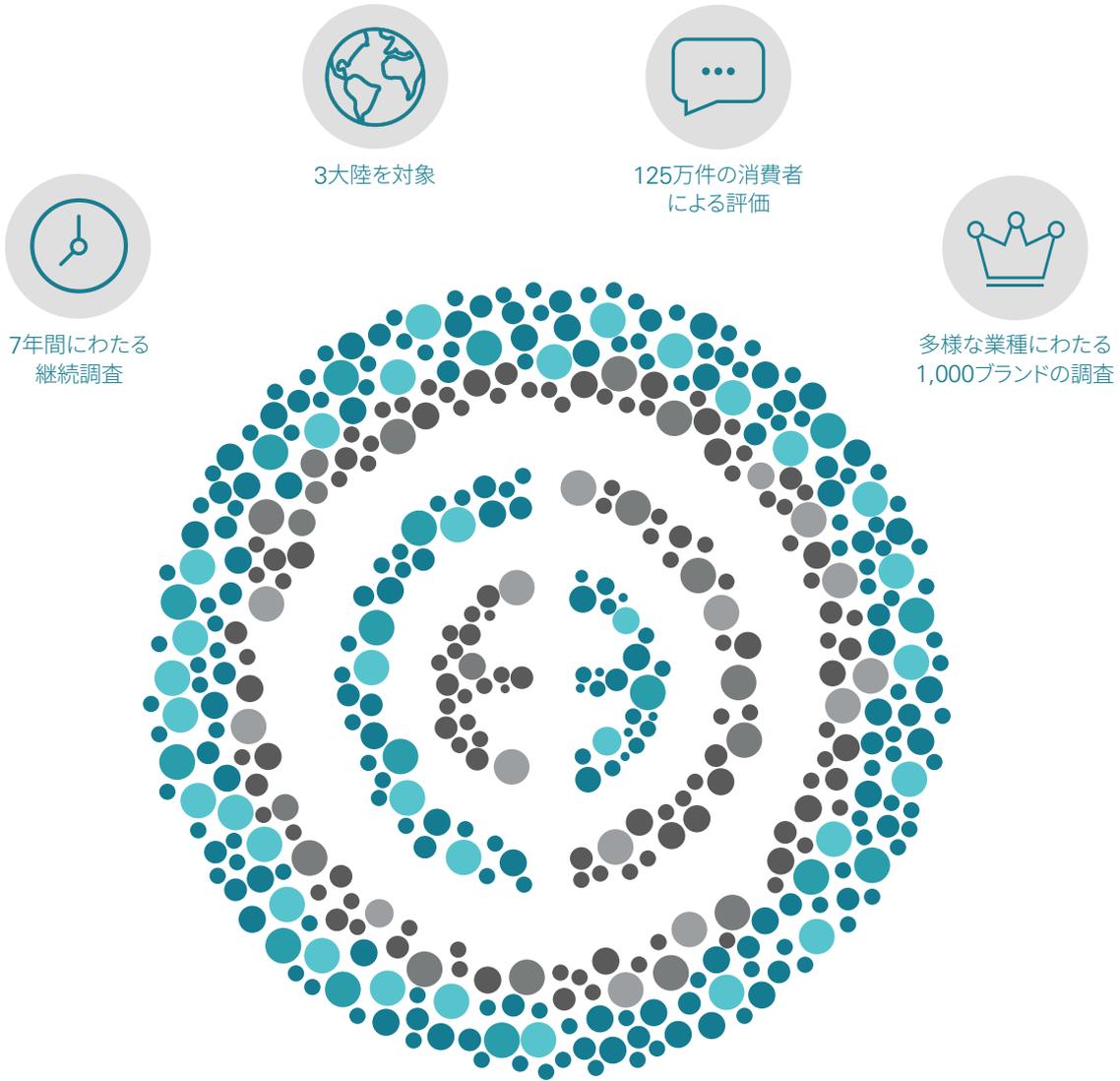
米国のカスタマー・エクスペリエンスのリーダー企業に学ぶ
カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センター 2016年度分析調査



'Best Use of Thought Leadership'

カスタマー・エクスペリエンス・
エクセレンス・センター

グローバルなベストプラクティスの理解



カスタマー・エクスペリエンスの6つの柱 (The Six Pillars™) を機軸に分析



パーソナライズ



誠実性



期待の充足



問題解決力



利便性



親密性

主要なカスタマー・エクスペリエンスの課題に対応



ビジョン・戦略の策定



カスタマー・ジャーニーの優先順位付け



カスタマー・ジャーニー分析



カスタマー・ジャーニー再構築とロードマップ策定



カスタマー・エクスペリエンス・マネジメント (CXM) 導入

はじめに

KPMG Nunwood社が実施した「2016年度米国カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス (CEE) 分析調査」の上位10社には、他社とは明らかに異なる特徴があります。それは、多数の“動くパーツ”を一致団結させる術をマスターしていることです。

その秘密は、社員と顧客のニーズとを結びつけていることにあります。

これを実現するために、彼らは意思の統一に積極的に取り組んできました。

CEEのトップ企業は、組織にとって不可欠なあらゆる要素を、それらの整合性をとりながら同じ方向に向かわせることができます。複数のタッチポイント、チャネル、テクノロジーのすべての領域において意図したエクスペリエンスを一貫して提供し、それによって“多数の力”による相乗的なメリットを得るために、複雑な組織体を調和させることができます。

顧客を引き付け、さらなる購買という行動へつなげるための“多数の小さなエクスペリエンスを毎日積み重ねる力”。

毎日すばらしいエクスペリエンスを提供することのできる、社員1人ひとりの持つ“多数の思想、アイデア、才能の力”。

企業の製品やサービスを支持し、熱烈なアンバサダーとして行動する、“多数の顧客の力”。

グローバルレベルの顧客体験を実現するための、KPMGが提唱するThe Six Pillars (6つの柱) における“多数の構成要素の力”。

カスタマー・ジャーニーの改善や、カスタマー・エクスペリエンスの現状把握に役立つ、顧客からの“多数の貴重なフィードバックの力”。

世界中から集められた、“多数のベストプラクティスや教訓の力”。

カスタマー・エクスペリエンスについては、課題も視点も目的も異なる複数の部門それぞれの成り行くままにしておいてはならないことをCEE分析調査のトップ企業は理解しています。

これらの企業は、組織の整合性が確立されています。階層もサイロ化も機能別の部門もありますが、その枠組みの範囲内で行動するわけではありません。年代物のテクノロジーを使っている、それに縛られることなく、短期志向な株主に支配されないでいる術を身に付けています。顧客目標を実現したいという強い思いが彼らを鼓舞し、突き動かしています。極めて競争の厳しい市場に、一糸乱れず的確に対応し、状況に合わせて速やかに組織編成や再編を行いながら、ぶれることなく、常に建設的な方向に向かっていきます。

期待が高まり、複雑な対応が求められても、顧客を非常に深く、きめ細かく理解し、期待値をうまくコントロールすることで、対処する術を身に付けています。従業員は組織化され、やる気にあふれ、顧客ニーズの実現に対して全力を傾けます。

社内の誰もが、自身の組織がどのように見られているか、という視点から優れたエクスペリエンスとはどのようなものであるかを明確に理解しており、一貫してそれを提供することにコミットしています。

一度か二度であれば、どの組織も優れたカスタマー・エクスペリエンスを提供できるでしょう。米国の上位10社が他社と一線を画しているのは、優れたカスタマー・エクスペリエンスを継続的に提供できる点にあります。これらの組織には、日々実行すべき小さなことを確実に積み重ねて、卓越したカスタマー・エクスペリエンスを生み出す力があります。全体は部分の総和に勝るのです。

David Conway

2016年5月

目次

| | |
|---------------------------------------|----|
| 2016年度の米国の分析概要 | 06 |
| カスタマー・エクスペリエンスの6つの柱 (The Six Pillars) | 08 |
| カスタマー・エクセレンスの経済モデル | 09 |
| 2016年度米国カスタマー・サービス・チャンピオン | 10 |
| 米国の状況 | 13 |
| イノベーションとオムニチャネルのエクスペリエンス | 17 |
| 目標がもたらす組織の連携 | 21 |
| カスタマー・ジャーニーの策定 | 26 |
| 人的資産の連携 | 30 |
| 多数の小さなことの総和 | 32 |
| 米国からの教訓：アラインメント・チェックリスト | 35 |
| 関連リソース | 38 |
| 2016年度米国CEE分析調査上位100社 | 39 |

米国2016年度の分析概要

米国は、依然としてカスタマー・エクスペリエンスのベストプラクティスの宝庫です。2016年は、英国との差はやや縮小しましたが、満足度の高いエクスペリエンスを提供している米国の企業数は英国の6倍も多くあります。米国の業界の大半は英国の業界よりも満足度が高く、一部の業界については大きな開きがあります。KPMGの調査は、その理由を明らかにしています。

米国の企業の方が、顧客目的を格段に明確にし、顧客のために何を実現しようとしているかを明示しており、また、継続的な価値提供のための企業のルールを制定する能力にも長けています。英国企業は優れたエクスペリエンスを提供できますが、米国企業ほど一貫して提供することはできていません。

米国のトップ企業は、他国と比べて格段に厳密に、重要な顧客セグメントに照準を合わせています。あらゆる顧客を満足させるのは不可能であることを認識したうえで、ターゲット顧客層を明確に定義し、目標とするエクスペリエンスを特定して、サービス提供のルールに従っています。

「それが正しいことだから、顧客のために正しいことをする」というのは、哲学ともいえます。これらの組織は何か重要な場面では、株主ではなく顧客の利益を優先して行動するだろうと、顧客は信じることができます。

顧客をより深く理解しており、顧客の声が利益よりも重視されています。

顧客対応に関する課題は最高経営責任者（CEO）が先頭に立って取り組みます。CEOが顧客課題のオーナーシップを持っています。あるCEOが経営チームとともに話をしていたときに、「会社にはカスタマー・エクスペリエンス・チームがあるかどうか」という質問が出されました。そのCEOは「ええ、目の前にありますよ」と答えました。一方英国では、顧客課題はボトムアップで取り組まれています。組織内でまず“根回し”をして関係者の“支持”を取り付けたうえで、役員会に提出して承認を得るというスタイルです。

エクスペリエンス（体験価値）は、極めて多角的で感覚的です。細部まで手を抜かず、エクスペリエンスを「演出」するような傾向が高まっています。顧客を刺激し、楽しませることへの努力は、英国をはるかに凌いでいます。これが最も顕著なのは、食料品販売の分野であり、スーパーマーケットへ行くこと自体が外出の目的になりました。価格よりも、エクスペリエンスの質の方が重要です。

デジタルチャネルは統合されており、独自のルール、概念によって切り離されたものではありません。米国では常にオムニチャネルとして考えられています。

カスタマー・ジャーニーは単なるエクスペリエンスを改善する手段ではなく、組織デザインの一要素です。コスト削減のほか、優れたエンド・ツー・エンドのエクスペリエンスの提供に利用されています。

エクスペリエンス創出の中心は従業員であり、優れたエクスペリエンスを提供する企業は、人材採用にこだわりをもって、顧客や対象分野に対して熱意があり、“素晴らしいサービスを提供したい”という思いを持つ人物探しに徹しています。Wegmans社のような企業は、ふさわしい人材が容易には見つからないという理由から、事業拡大を制限しています。エクスペリエンスを妥協してブランドを弱体化させるよりは、ゆるやかな成長を選んでいるのです。Zappos社が事業拠点をサンフランシスコからラスベガスへと移したのは、接客業界で経験を積み、Zappos社の伝統的なサービスを提供できる人材が豊富なためです。

優れたエクスペリエンスを提供する企業は、顧客にとって良い企業であるだけでなく、職場としても優れています。米国上位10社のいくつかは、「働きがいのある会社」(Great Place to Work)のランキングで高く評価されているほか、多くが平均よりも高い給与を支払っており、優秀な人材の価値を認めています。

上位企業は従業員に投資しています。従業員のもつ知識とその知識を顧客のために提供する能力が、ビジネスに不可欠であることを認識しているためです。Wegmans社は従業員をワインの知識習得のためにフランスに、チーズとパスタの知識習得のためにイタリアに派遣しています。人による貢献がエクスペリエンスに付加価値を生み出すということが、上位企業の主眼です。深い信頼関係や感情的なつながりを持つことのできるスタッフを求めています。

米国の方が、エンプロイー・エクスペリエンスとカスタマー・エクスペリエンス間の整合性は格段に優れています。組織文化がエクスペリエンスの根源です。掛け値なしで顧客第一を実践する組織文化がなければ、卓越したエクスペリエンスは生まれません。

米国のリーダーは、すべてのエクスペリエンスは小さなエクスペリエンスの積み重ねであり、個々の小さなエクスペリエンスの細部にまで気を配ることが、競合との差別化の源泉であることを認識しています。小さなことを積み重ねた結果として、総合的に優れたエクスペリエンスが生まれるという意味で、Chick-fil-A社はこれを“セカンド・マイル”と表現しています。

米国のトップ企業から学ぶべきことは多くありますが、英国企業はベストプラクティスから急速に知識を吸収しています。Lush社、First Direct社、John Lewis社などの企業は、優れたエクスペリエンスを提供する米国企業との差を縮めてきています。興味深い点は、米国の平均的なエクスペリエンスは、英国の平均的なエクスペリエンスよりも優れていることで、これは米国の組織が、カスタマー・エクスペリエンスの成熟度の面で先を進んでいるからです。

2016年3月に調査を実施
7,504人の米国の消費者により、
243のブランドを評価
以下の10業種を対象

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
|  金融 サービス |  食料品 小売 |  その他 小売 |  飲食 サービス |  エンターテイン メント/レジャー |
|  旅行/ 交通 |  物流 |  社会 インフラ |  通信 |  公的機関 |

カスタマー・エクスペリエンスの6つの柱 (The Six Pillars)

カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センターは、カスタマー・エクスペリエンスを専門とする世界最大のシンクタンクです。7年間にわたる3大陸を対象とした継続調査を通じて、125万件を超える消費者の評価が収集されています。

同センターの調査は、世界共通の情緒的な品質基準によって、優れたカスタマー・エクスペリエンスを定義できることを示しています。その品質基準というのが、“The Six Pillars (6つの柱)”です。パーソナライズ、誠実性、期待の充足、問題解決力、利便性、親密性の6つで、いずれも卓越したカスタマー・エクスペリエンスの実現に欠かせない要素です。

The Six Pillars (6つの柱)

| | |
|---|--|
|  <p>パーソナライズ 顧客1人ひとりに合わせた気配りをして、感情的なつながりを深めます。</p> |  <p>誠実性 誠実な対応をし、深い信頼関係を構築します。</p> |
|  <p>期待の充足 顧客の期待に応え、期待以上のサービスを提供します。</p> |  <p>問題解決力 不快なエクスペリエンスを優れたエクスペリエンスに変えます。</p> |
|  <p>利便性 顧客の労力を最小限にし、スムーズに処理します。</p> |  <p>親密性 顧客の状況を理解して親密さを高めます。</p> |

The Six Pillarsを実践している組織は、達成可能な利益拡大を実現できていることを表しています。これは、The Six Pillarsが顧客の支持とロイヤリティに明確に結びついているためです。

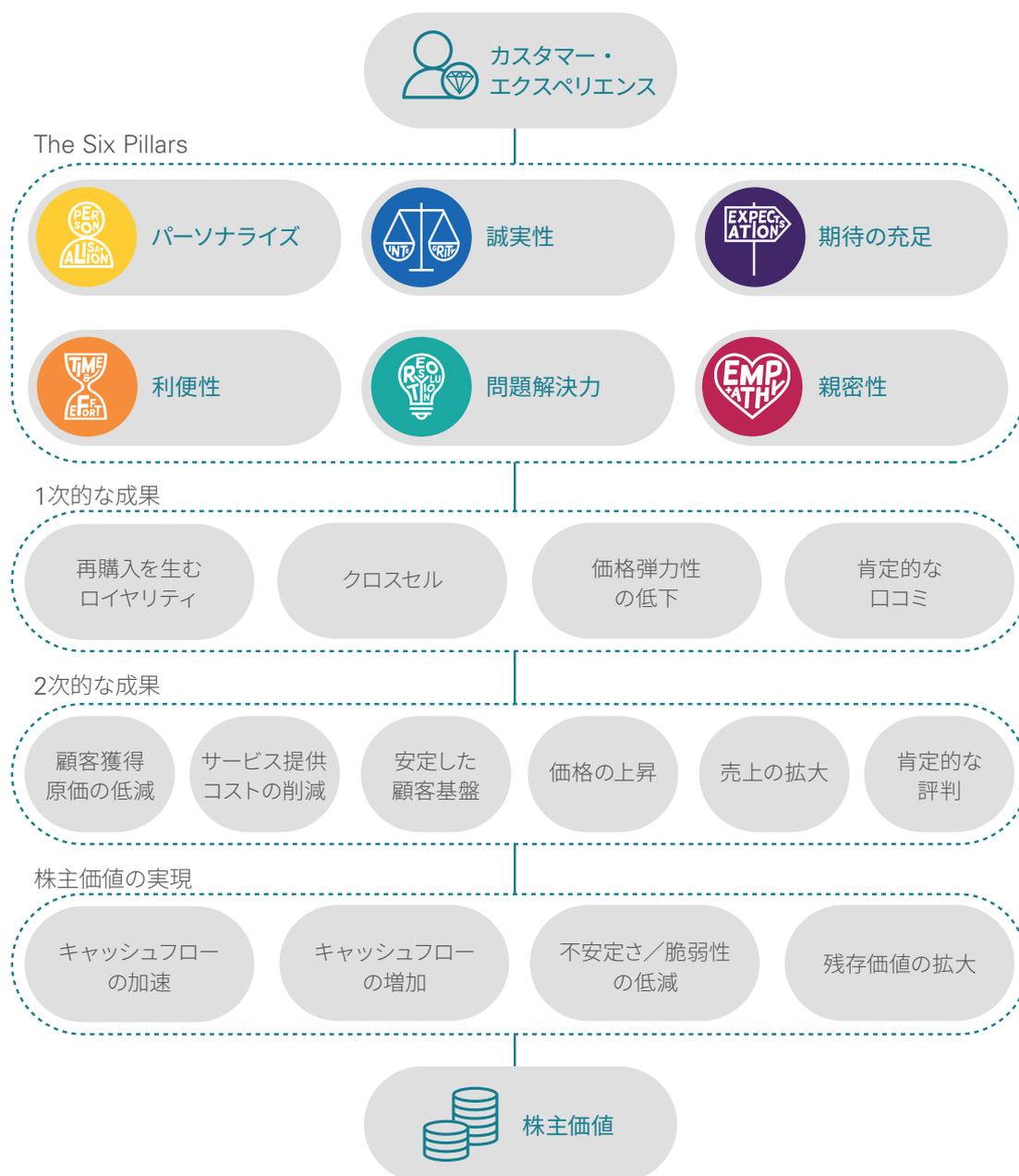


カスタマー・エクセレンスの経済モデル

The Six Pillarsが優れている組織は、複数の層において利益を生み出し、株主価値を高めています。これらは、The Six Pillarsによって規定されているように、感情的なつながりを築けるかどうかにかかっています。感情的なつながりが、関係と行動を生み、ビジネスの成長をもたらします。

以下の概念モデルは、カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センターの調査を基に作成されたもので、カスタマー・エクセレンスが利益をもたらす仕組みを表しています。

経済モデル



2016年度米国カスタマー・サービス・チャンピオン

1位 **USAA**

CEEスコア **8.69**

2015年度からの順位の変動 **0**

USAA社はまさに顧客中心主義の手本です。ビジネスは顧客を中心に構成され、全従業員が顧客のニーズに集中するようにトレーニングされています。軸となっているのは、顧客の利益を第一に考えるという価値観です。USAA社内ではこれを“顧客サラウンド・サウンド”と呼び、USAA社の組織文化の中心に据えています。2年連続で1位に輝いたUSAA社は、顧客を第一に考えることでメリットがもたらされることを証明しています。

2位 **Disney Parks**

CEEスコア **8.47**

2015年度からの順位の変動 **3**

技術的なイノベーションとプロセスへの強いこだわりによって、Disney Parks社は常にゲスト1人ひとりに魅惑的な体験を提供しています。ディズニーの魔法は、多数の様々な小さなエクスペリエンスを提供することで生まれていますが、その小さなエクスペリエンスを支えているのは、MagicBand (RFIDテクノロジーを使った手首に装着するバンド) や、情報が刻々と更新されてゲスト自身がエクスペリエンス全体を管理できるアプリのような技術イノベーションです。Disney Parks社は顧客対応のベストプラクティスの本質を捉えています。

3位 **Publix**

CEEスコア **8.41**

2015年度からの順位の変動 **1**

米国最大の従業員数を誇る食品チェーンPublix社では、販売している食品を主役にしてエクスペリエンスを構築しています。店内の食料品を美しくレイアウトし、定期的に調理の実演をするなど、毎週の買い物自体を楽しい体験に変えているPublix社には、“劇場”に出かけるような楽しさがあります。

4位 **Amazon**

CEEスコア **8.40**

2015年度からの順位の変動 **1**

カスタマー・エクスペリエンス革命のリーダーであるAmazon社は、常に今あるサービスの限界を超えようとする献身的な取り組みが功を奏し、今年もトップ10にランクインしています。1時間以内の配送サービス対象地域の急速な拡大から、Dashのようなかつてないほど簡単に注文できる革新的な技術まで、Amazon社は常に顧客の期待の先を行っています。

5位 **Chick-fil-A**

CEEスコア **8.35**

2015年度からの順位の変動 **1**

ファストフードレストランのChick-fil-A社は、小さなことにも手を抜かず、細部にまで心を配り注意を怠らない姿勢を維持し、昨年に続いてトップ10入りを果たしました。Chick-fil-A社の場合は、その細部へのこだわりはカスタマー・ジャーニーのあらゆる面に表れていて、化粧室のトイレトペーパーの正しいたたみ方のような細かいことにまで反映されています。こうした細部への気配りを常に正しく実行できるのは、仕事や顧客に真摯に向き合い、高い士気を維持している従業員があってこそです。Chick-fil-A社の成功の立役者は従業員です。



会員制の倉庫型小売店Costco Wholesale社も、細かなこだわりがカスタマー・エクセレンスを生み出すということの重要性を認識しているカスタマー・エクスペリエンスのトップ企業です。Costco社はその価値を認識している従業員を採用し、カスタマー・エクスペリエンスの向上を図っています。その結果、顧客1人ひとりに合わせた対応をすることのできる、顧客想いのスタッフが揃っています。



食品小売のH-E-B社は、店内の“劇場”とテクノロジーで、毎週おなじみの食料品の買い出しを巧みに演出しています。H-E-B社の店舗には各店所属のシェフがいて、一般的な料理のアドバイスのほか、オリジナル料理を顧客に振る舞うイベントが頻繁に開催されています。また、顧客はH-E-Bアプリを使って、読み込んだレシートからショッピングリストを作成したり、商品がある棚を見つけたりすることもでき、店舗側の負荷軽減に役立っています。



Wegmans社は食品のテーマパークと呼ばれ、顧客自身よりも前に顧客のニーズを把握するという、予測型のサービスをビジネスの基礎としています。知識が豊富で自らの知識を顧客に伝える熱意あるスタッフが、卓越したエクスペリエンスを提供します。これは、テレパシーを使って顧客の考えを読み取っているかのようなサービスや、カスタマー・ジャーニーを最大限に改善する様々な進行中の施策に表れています。

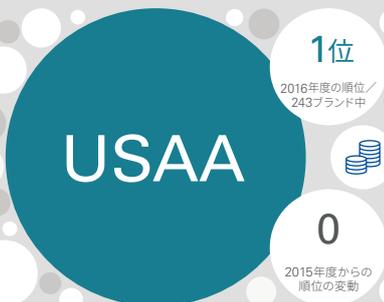


Southwest Airlines社は、空の旅におけるサービスのあり方を見直しました。Southwestブランドはスタッフの力で支えられています。顧客と同様に従業員のことを考えたビジネスモデルを採用し、スタッフの1人ひとりが個性を發揮して、すべてのフライトが思い出に残るように搭乗客に対応しています。Southwest社では、“お客様に最高のサービスを提供したい”という姿勢のスタッフを採用しています。



靴のオンラインショップZappos社は、並外れた顧客サービスで有名です。Zappos社では、感情的なつながりを持つことを従業員に奨励しており、電話の対応数ではなく、カスタマーサービス指標を評価基準としています。顧客の問題を解決するためにスタッフがとる時間の長さや、お礼のカードや花束を送る、といった小さな行動までZappos社の“尋常でない”カスタマーサービスの逸話は広く認知されています。

カスタマー・サービス・チャンピオン企業事例



“ USAAを 世界最高レベルの 会員制サービスにするため、 引き続き投資を していきます。

” Ty Richardson氏
戦略・分析担当 副社長

昨年に続き1位に輝いたUSAA社は、カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンスの鑑です。金融サービスを提供するUSAA社は、言行ともに顧客をビジネスの中心に置くことの重要性を認識しています。そのような顧客中心主義が、The Six Pillars (6つの柱)の全項目で世界トップクラスのスコアを記録することにつながっています。

「カスタマー・エクスペリエンスは当社の最優先事項であり、会員の皆様に提供するサービスこそがUSAA社の礎です。皆様の資産を保護し、それぞれのお客様に合ったソリューションを効果的に提供できるよう、お客様のことを知り、1人ひとりのニーズを完全に把握することに専念しています。

私たちの仕事は、“生涯にわたる関係を通じて会員の金融ニーズに応える”というミッションに始まり、このミッションに終わります。当社の従業員は、1人ひとりが卓越したサービスおよび最高のアドバイスを提供できるよう全力で取り組んでいます。このような並外れたサービスが長期にわたるロイヤリティと信頼を築いています。

当社は米軍コミュニティの需要を真に理解しています。従業員の多くは、軍隊経験があるか、軍隊経験者の配偶者であるか、軍隊経験者の家庭の出身です。そのため自分自身の経験を重ねて、人生のあらゆるステージでお客様

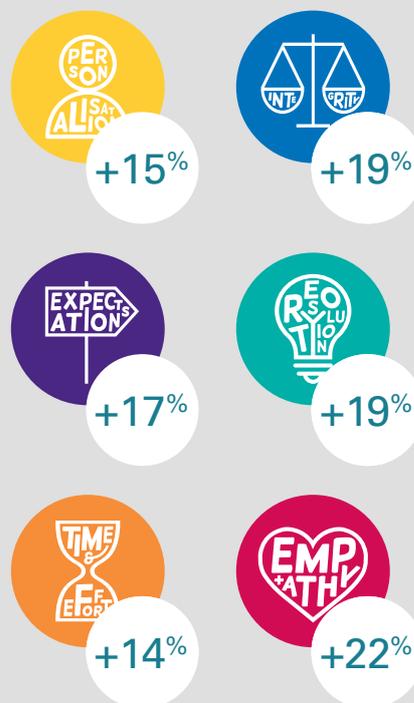
1人ひとりに適したアドバイスを提供できます。

我々が作り上げてきた、そして引き続き作り上げていく市場のペースに合わせて、俊敏さを失わないよう組織やオペレーションを調整し、お客様のニーズを掘り起こし、理解し、並外れたエクスペリエンスを提供する最適なポジションを保持しつづけます。これには、電話、usaa.com、モバイル、その他のデジタルチャネルを利用してサービスを提供できるようコンタクトセンターを拡充して、お客様が選んだチャネルでサービスを提供できるようにすることが含まれます。

何をするかだけでなく、いかにそれを行うかという意味でも、企業のミッションを日々の指針としています。最も大切なことは、当社が提供するサービスの質と、当社の1,100万人以上のお客様に対する情熱とサポートです。当社の会員サービス担当者は、最もミッションに忠実なスタッフと言えます。彼らはUSAA社の顔であり、代弁者です。USAA社の基本的価値観である“サービス(奉仕)、ロイヤリティ(忠誠)、インテグリティ(誠実)”に従って仕事をしています。」

Thomas Grothues氏
銀行・保険ソリューション担当
上席副社長

The Six Pillars: スコア vs 米国平均



考察

組織内のアラインメント(意志統一)が不可欠です。共通の目的に向かって戦略、従業員、顧客、プロセスの整合性が取られることが、ビジネスの成功につながります。



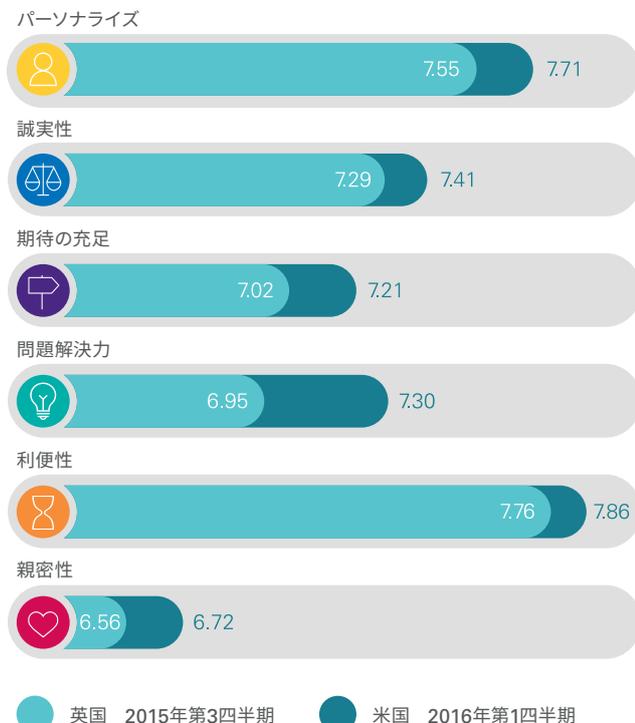
USAA社の詳細については
エクセレンス・センターを
ご覧ください

米国の状況

引き続き英国を凌ぐ米国のカスタマー・エクスペリエンス

2015年から差はわずかに縮小したとはいえ、依然として米国企業は英国よりも優れたカスタマー・エクスペリエンスを実現しています。

米国では、英国企業が見習うべき優れたベストプラクティスの実例が次々と生まれています。今年度の米国CEE分析調査で、特に優秀だと認められたブランド（CEEスコアが8以上）の数は、英国の5倍です。カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センターの分析によると、米国の上位5ブランドは、西欧諸国において他の企業を凌ぎ上位を独占しています。



英国 2015年第3四半期 7.25

米国 2016年第1四半期 7.42

米国対英国の全体的なパフォーマンス +2%

米国はThe Six Pillars (6つの柱) の全項目で英国を凌駕

米国企業はThe Six Pillarsの全項目で高スコアを獲得し、対する英国企業よりも高い評価を受けています。The Six Pillarsのうち、差異が如実に現れたのは問題解決力で(+5%)、その主な要因は次のとおりです。

- 米国企業は、最先端の技術革新を活用して問題解決に務めています。
- トップレベルの組織は、問題解決に関して当事者意識を持てるような組織構造になっています。
- どのような手段であっても顧客の1人ひとりに最適な方法で問題を解決するための権限が与えられています。
- 以上のすべてが、問題発生前よりも企業に対する顧客の印象が改善される形で問題が解決される“サービス・リカバリー・パラドックス”につながっています。

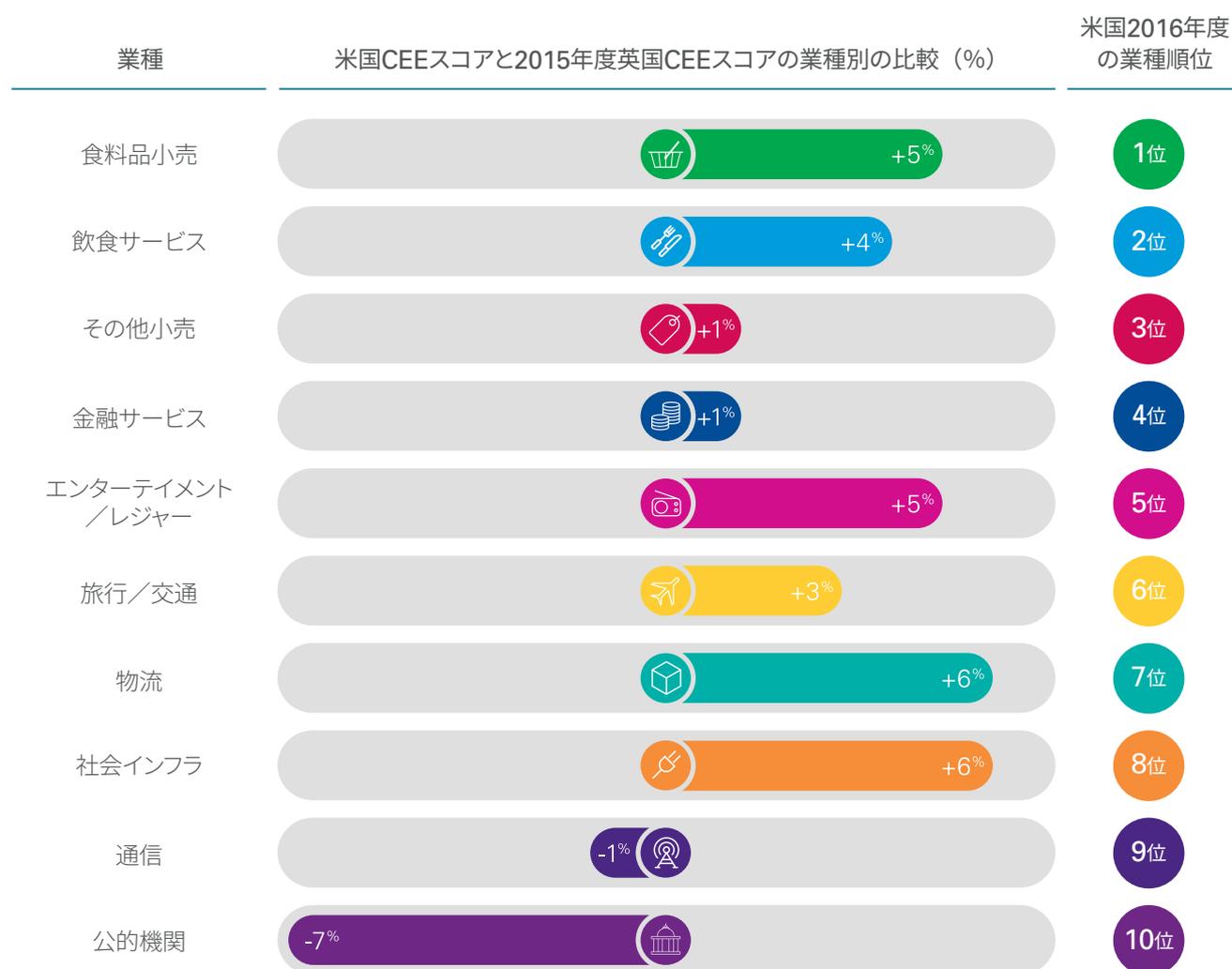
昨年度のCEE分析調査ではスコアが低下した項目もありましたが、顧客の期待以上のサービスを提供する“期待の充足”のスコアは目立って向上しています。この柱は、2016年の調査で企業が順位を上げる要因の1つになっています。

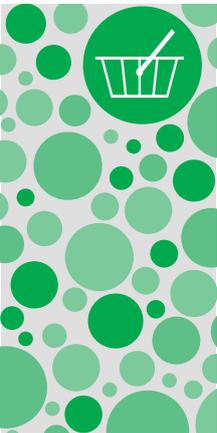
米国の状況

ほとんどすべての業界で米国が英国をリード

カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センターが分析した業種の大半で、米国が英国をリードしています。英国がリードしているのは通信と公的機関（米国企業分析では2016年に導入）のみで、この2つの業種から米国上位100社に選ばれた組織はありません。

米国のカスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス (CEE) スコアと2015年度英国CEEスコアの業種別の比較 (%)





食料品小売業者

米国の食料品小売業者は依然としてカスタマー・エクスペリエンスについては抜きん出ており、上位10社だけ見ても食品小売店は3社もランクインしています。カスタマー・エクスペリエンスを提供するスタンスは事業者によってやや異なり、テクノロジーを活用してエクスペリエンスの向上を図る事業者もいれば、店内を“劇場”にしてエンターテインメントや情報を提供している事業者もいます。しかし、どの事業者も、顧客が卓越した購買体験に求めるものを理解し、価格よりも重視しています。この点が英国の食料品流通業者よりも勝っているように思えます。その結果、問題解決力と親密性を筆頭にThe Six Pillarsのすべてで、米国の食料品小売業者は英国の食料品小売業者よりも高い評価を受けています。

“ Wegmans社をととても気に入っています。どの時間帯でも営業していますし、託児所や薬局、顧客向けの料理教室まであります。菜食主義からグルテンフリー食まであらゆるニーズに対応しています。”

2016年度米国CEE分析調査回答者、Wegmans社



その他小売事業者

卓越した“利便性”が、米国のその他小売事業者の成功要因の1つになっています。その他小売も全体の上位10社に3社がランクインしている業種です。上位にランクインしたその他小売事業者は、迅速でスムーズなプロセスを確立できる点が評価されています。テクノロジーを巧みに利用してデジタル/オムニチャネルの利便性を高めているほか、顧客中心の考え方を持つ従業員を採用するといった施策によって、英国事業者と比べて、米国上位のその他小売事業者はサービス精神に富んだ組織文化が培われていることが特徴です。

“ いつ行っても素晴らしい体験をしています。ぴったりのサイズで私に似合う服を見つけてくれてとても助かっています。ここで買い物をするのがとても好きです。”

2016年度米国CEE分析調査回答者、Nordstrom社



金融サービス

昨年に引き続き金融サービス企業が全体の1位に輝いたことは、日常的なやりとりは面白みの少ない複雑な業種であっても、卓越したカスタマーサービスを提供できることの証明です。米国のトップレベルの金融サービス企業は、顧客とその状況を深く理解することを軸として、“親密性”に徹底的にフォーカスすることでこれを成し遂げています。これが、顧客のために正しいことをする際に求められる姿勢であり、企業への信頼につながっています。これは、いまだに多くの英国の金融関連企業に努力が求められる点です。

“ 公明正大な保険であり、銀行です。最近当て逃げ事故に遇いましたが、USAA社が90%を処理し、私が出る幕はほとんどありませんでした。USAA社は対応が速くて公正です。”

2016年度米国CEE分析調査回答者、USAA社



旅行/交通

The Six Pillarsすべてで英国を凌いでいる米国の旅行業界のサービス文化は、従業員とカスタマー・エクスペリエンス間のつながりに対する認識が特徴的です。英国と比較し、米国上位の企業はより人材への投資を重視しており、仕事に対する姿勢を見て採用しています。素晴らしいサービスを提供し、顧客のために“どのようなことでも”したいと心から願っている人材を発掘しています。そのような人材は、小さなエクスペリエンスの1つひとつに細心の注意を払っています。

“ 両親と旅行したとき、2人とも車椅子を使っていたのですが、一緒に行くことを快く受け入れてくれました。両親と一緒に旅行をすることができたことにより、素晴らしい思い出となりました。”

米国CEE 2016回答者、Southwest Airlines社

カスタマー・サービス・チャンピオン企業事例

Disney Parks

2位
2016年度の順位 / 243ブランド中

3
2015年度からの 順位の変動

“
うまくいっているのは魔法のせいではありません。私たちの仕事の仕方が魔法を生んでいるのです。”

Lee Cockerell氏
前オペレーション
担当上級副社長

Disney Parks社は、ゲストに魅惑的な体験を提供することで有名です。しかし意外にもDisney社の“魔法”が効力を発揮できるのは、プロセスへの強いこだわりがあってのことです。

たとえば、初来園や誕生日のゲストには専用のバッジ（日本ではシール）を提供し、あらゆるキャストから特別な待遇を受けられるようにしています。また、アトラクションが終了してがっかりしている子供に特別なファストパスを渡すなど、Disney社の従業員はちょっとした“ディズニーの魔法”が必要な状況に気付くスキルを身に付けています。したがって、Disney Parks社が特に“親密性”で高スコアを獲得したのは当然です。Disney Parks社は、おそらくゲスト自身が気付く前に、ゲスト1人ひとりのニーズを認識しています。

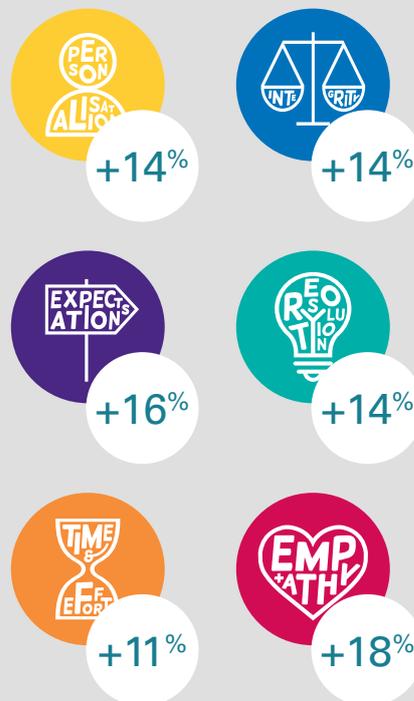
このような小さな体験は第三者からは“ちょっとしたディズニーの魔法”のように思えますが、このような体験を実現できるのは、それを支えるプロセスがあってのことです。Walt Disney氏はプロセスにこだわることで有名でした。その精神はディズニー大学を通じて引き継がれ、現在も息づいています。ディズニー大学は全キャストメンバーを対象としたトレーニングプログラムで、パーソナライズされたディズニー体験につながる一味違ったサービスを提供するうえで、プロセスとスタッフの双方の働きがもたらす重要な役割について教えています。

テクノロジーもディズニー体験では重要な役割を果たしています。My Disney Experienceアプリを使うと、オリジナルのスケジュールを簡単に作成できます。2時間も並ばなくて済むように事前に予約しておいたお気に入りのアトラクションのファストパスの時間と重なることなく、夜の花火の時間に合わせてレストランを予約できるなど、様々なことを指先ひとつで操作できます。また、来園中はこのアプリを使って、現在の待ち時間やお気に入りのキャラクターがいる場所を確認することもできます。

しかし、ここ数年でテクノロジーに関してDisney Parks社で起きた最も重要な出来事は、MagicBandの導入であることはほぼ間違いないでしょう。MagicBandは手首に装着するゴム製のバンドでRFIDセンサーが埋め込まれており、スピーディかつパーソナライズされた体験を実現します。MagicBandはゲストがMy Disney Experienceアプリで設定した情報にリンクし、MagicBandをスキャンするだけで、支払い、アトラクションのファストパスの取得、レストランの予約などの処理を可能にします。

ゲスト1人ひとりに魅惑的なディズニー体験を提供できるのは、この技術的なイノベーションとパーソナライズのプロセスの相乗効果によるものです。

The Six Pillars: スコア vs 米国平均



考察

平凡なことから魔法を生み出すことは可能です。通常のカスタマー・プロセスにおける多数の小さなエクスペリエンスの積み重ねが、卓越したカスタマー・エクスペリエンスを生み出します。



Disney Parks社の詳細については
エクセレンス・センターを
ご覧ください

イノベーションとオムニチャネルのエクスペリエンス

オムニチャネルのカスタマー・エクスペリエンスにおけるデジタルの力

世界中の顧客がすべてのタッチポイントでシームレスな体験を期待していますが、米国のCEE分析調査トップ企業は、デジタルチャネルは顧客の関与方法の1つに過ぎないことを認識しています。そのため、英国と比較して、米国のカスタマー・エクスペリエンスは、より密にされたチャネル間の連携により、オムニチャネルなサービス体験を提供しています。顧客はその時々ニーズに合った方法で、チャネル間やチャネル内を簡単に移動できます。

とはいえ、顧客の問題解決にデジタルを活用する米国での積極的な取り組みは、大きなイノベーションをもたらしており、米国の高度なデジタル活用から英国が学べることは多くあります。

たとえば、USAA社では顧客がUSAA社と連絡を取り合う方法を抜本的に変えた一連のアプリを開発しています。その

ようなアプリベースの窓口を用意したことで、保険の請求処理や自動車購入、小切手の預金時のペーパーレス化を実現し、顧客側の利便性の向上とUSAA社側のコスト削減に成功しています。

前述のとおり、Disney Parks社ではRFIDテクノロジーを使った手首に装着するバンドをゲストに提供しています。このMagicBandは、アトラクションの事前予約からレストランの予約まで、あらゆるシーンでスピーディかつパーソナライズされた体験を可能にします。

食品小売のH-E-B社は、より簡単に買い物ができるよう顧客向けのアプリを導入しています。このアプリを使うと、過去のレシートを読み込んでショッピングリストを作成したり、商品がある棚を見つけたりできます。

2016年度米国CEE分析調査におけるオムニチャネルリーダー：

| オムニチャネル 順位 | 業種 | ブランド | オムニチャネルスコア | 2016年度 CEE順位 |
|---------------|---|---------------------|------------|-----------------|
| 1位 |  | USAA | 8.79 | 1位 |
| 2位 |  | Zappos | 8.61 | 10位 |
| 3位 |  | Disney Parks | 8.59 | 2位 |
| 4位 |  | Southwest | 8.58 | 9位 |
| 5位 |  | Publix | 8.52 | 3位 |
| 6位 |  | Edward Jones | 8.50 | 11位 |
| 7位 |  | Charles Schwab | 8.48 | 16位 |
| 8位 |  | The Container Store | 8.47 | 42位 |
| 9位 |  | Aflac | 8.44 | 26位 |
| 9位 |  | Costco Wholesale | 8.44 | 6位 |
| 9位 |  | Nordstrom | 8.44 | 16位 |

The Six Pillarsによるイノベーション

明白なことは、米国では既存のプロセスをデジタル化するというよりも、顧客の問題を解決できるクリエイティブな方法を見つけるためにデジタルを活用している点です。

金融サービス業界では、フィンテック (Fintech) 関連企業がデジタル活用を先導しています。小売業者はビデオやエキスパートシステムを導入し、個別アプローチのために収集した情報を活用して提案および管理を行い、社会インフラ事業者はスマートメーターの通信機能を最大限活用しています。

顧客に近い企業は、イノベーションを容易に発見することができます。このような企業はシンプルに顧客が抱える問題を識別し、解決します。そのような組織では、イノベーションはビジネスモデルに従って創出され、ブランドという形で明確に具体化されます。テクノロジーの活用だけが要因であるわけではありません。

米国のCEE分析調査トップ企業は、The Six Pillarsのすべての柱について、このような考え方で開発にあたっています。



パーソナライズ

顧客に適した体験を提供します。（“ハイパーパーソナライゼーション”）

- Zappos社では、1人ひとりに合わせてセレクトした商品コレクションを顧客に提供しています。
- 広告事業者は、閲覧履歴と地理情報の両方を基にカスタマイズした割引を配布しています。
- Netflix社では以前から、視聴者の嗜好に完全に合致する映画や番組をピックアップした究極の“専用カタログ”を視聴者ごとに作成できるよう取り組んでいます。



親密性

テクノロジーを通して人間らしい共感を提供します。

- カスタマーサービスへのコンパニオンロボット（パーソナルロボットの“Pepper”など）の導入が進んでいます。
- MasterCard社は、様々なアクセサリー（指輪、ブレスレット、キーホルダーなど）に決済システムを組み込み、手軽に支払いができるようにしています。

Zappos社は、顧客を驚かせ、喜んでもらうための新しいツールの開発に多大な努力を払っています。Zappos社内の研究開発室である“Zappos Labs”では、専任チームが顧客の問題を解決し、魅力的でカスタマイズされたエクスペリエンスをすべてのチャネルで提供できるよう取り組んでいます。たとえば、Ask Zapposを使うと、顧客が街で見かけた商品の写真を撮ってSMSやメール、Instagramを使ってZappos社に送ると、担当者がその商品を見つけて、オンラインで購入できるようにリンクを顧客に送ります。Zappos社のモバイルアプリには、商品の購入やお気に入りへの登録、セキュアな環境に支払い情報の保存等ができる機能が、新機能として実装されています。

10位

Zappos





期待の充足

ビッグデータを活用して期待値を上回ります。

- テクノロジー企業は、顧客が退屈している時間帯を検知してパーソナライズしたコンテンツを送信するアプリを開発中です。
- USAA社は膨大な取引データを利用して、できる限り賢い取引ができるように、取引時に必要なすべての関連情報を顧客に提供しています。USAA社のアプリでは、通常利用可能な割引の種類や、各チャネルでの相場を確認できます。



利便性

顧客に時間と手間を取らせないように、組織は多くの時間と労力を費やしています。

- ニューヨークでサービスを提供しているモバイルATMアプリのNimblがあれば、ATMに行く必要はありません。アプリに必要な金額を入力するだけで、顧客はオフィスや自宅で現金を手渡して受け取ることができます。
- Nordstrom社のトランククラブでは、毎月ファッションアイテムを配達し、返品された商品から個人の好みを徐々に学習します。
- Adobe社の“スマートバック”を使って買い物をすると、店内でスマートバックに入れた商品がリアルタイムで管理され、レジで精算しなくても自動的に支払いを済ませることができます。



問題解決力

問題が発生した場合や問題自体を防止する際に、必ず顧客を中心に考えて対応します。

- USAA社の自動車保険アプリの例では、顧客が事故に遇った場合、事故の経緯をスマートフォンに音声で記録して、現場の写真を撮影します。アプリによって事故現場の位置を示すGPRS座標と事故当時の天候情報が追加されます。ボタンを押すと、保険請求処理が開始されます。フォームや書類は必要ありません。1時間以内に代車が事故現場に届けられます。
- 一部の公共交通サービスは、予測分析を利用して公共交通機関の遅れが発生する前にその可能性を予知し、代替ルート情報をSMSで通知しています。
- 小売ロボットが自動的に商品棚をチェックし、追加注文や補充の必要があれば店側に通知します。お気に入りの商品が見つからず、顧客が落胆することがないようにします。



誠実性

株主へのリターンよりも顧客を優先しています。

- Ally Bank社は、バンキングの新たな行動規範を打ち立てるというテーマの広告キャンペーンを展開しています。
- 一部の家具店は、売上よりも顧客満足度を優先し、自宅にぴったりな家具を購入できるようにする革新的技術の開発に投資しています。

カスタマー・サービス・チャンピオン企業事例



“ 購買体験を継続して改善する方法の1つは、新しいテクノロジーとデジタル機能をビジネスに導入することです。 ”

Krogerの2015年第1四半期の決算報告

Kroger社は米国第2位の総合小売店で、先進的な戦略を持ち、イノベーションを早期導入することで知られています。これは顧客の声にしっかりと耳を傾け、カスタマー・サイエンス（消費者価値観の研究法）の実践に活発に投資をしていることで成り立っています。

昨年に引き続き、Kroger社は顧客を中心に考え、デジタル開発によって買い物客が抱えている問題の解決に注力していることが証明されました。

Kroger社はモバイルアプリの導入を急速に進めていて（1週間あたり数百万回使用されていると言われてます）、Apple Watch用のアップデートを最初にリリースしたブランドの1つであるなど、顧客に受け入れられたトレンドに乗り遅れないよう継続して取り組んでいます。しかし、Kroger社が他と一線を画している本当の理由は、デジタルイノベーションと店舗への導入の仕方です。

Kroger社は予測分析と赤外線センサーを使って、店内の待ち行列の問題を解決しています。最近では、IoT（モノのインターネット）の一環として冷凍庫の温度の監視を始めました。昨年、Kroger社は“デジタルシェルフ”も導入しました。これはビデオストリーミング機能を備えた商品棚で広告を表示し、顧客が買い物リストに含まれている

商品の場所を通ると（Krogerアプリを使って）アラートを送ることもできます。

このデジタルシェルフは、一般的な店舗であれば、顧客のお気に入りの商品に対して注意を喚起し、食べ物に関して特定の要件がある顧客にその要件に合った製品を示すなど、様々な小さなエクスペリエンスを提供できます。そのような小さなエクスペリエンスがKroger社での顧客の買い物の仕方を変えています。利便性をカスタマー・エクスペリエンスの中心に置くことで、“利便性”と“パーソナライズ”のスコアが平均を上回る結果になっています。

Kroger社は多大な投資をして、顧客とそのニーズ、顧客が買い物時に経験する障害の理解に努めています。そのうえでテクノロジーとデータを活用して、顧客の買い物体験から障害が取り除かれるようにしています。

The Six Pillars: スコア vs 米国平均



考察

テクノロジーに投資し、最新のデジタルトレンドに乗り遅れないようにすることは、変化する顧客需要に応え、顧客の利便性を向上する方法を模索し続けるうえで極めて重要です。



Kroger社の詳細については
エクセレンス・センターを
ご覧ください

目標がもたらす組織の連携

人類は、共通の目的意識の下で一致団結することの威力を古くから知っています。これは、我々人類に生来組み込まれていることです。CEE分析調査のトップ企業は、この人間の性質の一側面を理解することで、多数の力を武器にするために必要なアラインメント（意志統一）を確立しています。

米国上位10社はいずれも、それぞれ独自の方法を持っていることは偶然ではありません。

これらの企業は組織全体で整合性のとれた明確な目標があり、その目標の下で個々の部門が同じ方向に向かって進むことができるのです。この明確な指針が各社独自のブランド・エクスペリエンスを支えています。

この「目標」の中心にあるのは、従業員の心にも顧客の心にも深く響くもの、という概念です。この概念によって社員を対象とする内部の体験と、顧客を対象とする外部の体験がどのようなものになるかが形作られています。米国の

上位10社はヒトと目標とのつながりに関して、世界トップレベルの模範を示しています。

しかし、「目標」だけでは不十分です。それを実現する方法を詳しく規定されたガイドラインや指針が必要です。そのようなシンプルなルール（デザインされた指針）がなければ、すべてのタッチポイントで一貫性のある体験を提供することはできません。

鳥の群れを想像してください。暖かい地域という1つの目標を持って、一致団結しています。しかし統制を取るためには、空を旅する仲間の鳥との距離を適切に保ち、速度を合わせ、いつ発生するかもしれない方向転換に備えるという、いくつかのシンプルなルールに従っています。

いくつかのシンプルなルールによって団結力が生まれることは古くから知られていますが、米国のCEE分析調査トップ企業はそれを大きな強みに変えています。

1位 USAA

目標：

会員の人生に積極的に関与し、貢献すること。

シンプルなルール：

- 深いレベルで顧客を理解します。
- 自分自身が望むような対応の仕方、顧客に対応します。

エクスペリエンス：

桁外れなレベルの共感と感情的なつながりを構築すること。

2位 Disney Parks

目標：

他者の幸福を生み出すこと。

シンプルなルール：

すべての体験を魅惑的なものにする：

- 私はポジティブなイメージとエネルギーを与えます。
- 私はすべてのゲストに礼儀正しく敬意をもって接します。
- 私はキャラクターになりきってその役割を演じます。
- 私は期待を上回る働きをします。
- 自分自身が望むような対応の仕方、顧客に対応します。

エクスペリエンス：

70%のリピーター率を生み出すマジカルで魅惑的な“感動”体験（出典「ディズニーが教えるお客様を感動させる最高の方法」The Disney Institute）。

Walt Disney氏が自身のテーマパークのエクスペリエンスの特徴を考え始めたとき、白雪姫のキャラクターになぞらえてシンプルなルールを作成しました。それらのルールは、1950年代と変わらず現在でもどのビジネスにも当てはまります。

“ごきげん”に…相手の目を見てスマイル!

“くしゃみ”のように…すべてのゲストに挨拶をし、歓迎します。おもてなしの精神をふりまきましょう。それは伝染します!

“照れ屋”にはならない…ゲストと触れ合う機会を探しましょう。

“医者”のように…ただちに問題解決に当たりましょう。

“気むずかし屋”にはならない…いかなるときでも適切なボディランゲージをとりましょう。

“ねぼすけ”のように…夢のような場面を演出して、マジカルなゲスト体験を維持しましょう。

“おとぼけ”にはならない…ゲストの1人ひとりに感謝しましょう!

2位

Disney Parks



3位 Publix

目標:
買い物を喜びに。

シンプルなルール:

- 正しいことをないがしろにして、利益を上げるようなことは決してしません。
- 食品を主役にします。
- 卓越したカスタマーサービスを提供し、手頃な価格を設定します。

エクスペリエンス:
顧客はPublix社での買い物体験を高く評価。

4位 Amazon

目標:
顧客第一。

シンプルなルール:

- いかなるときも顧客が主導権を握れるようにします。
- 世界で最も顧客中心の企業になります。
- 顧客を刺激し、わくわくさせます。

エクスペリエンス:
Amazon社でのオンライン購買体験がどのようなものかを明確に定義。

5位 Chick-fil-A

目標:

Chick-fil-A社との関わりを持ったすべての人にプラスの影響を与えること。

シンプルなルール:

- “セカンド・マイル (second mile)” のサービスに集中します。
- 1マイル目は基本で、優れたカスタマーサービスと、熱い料理を熱いまま、冷たい料理を冷たいまま提供することです。2マイル目は、顧客のトレイを席まで運ぶことなどにおいても類まれなるサービスを提供することです。

エクスペリエンス:

Chick-fil-A社では卓越した小さなサービスが、記憶に残るエクスペリエンスを生み出しています。これらの小さなサービスのおかげで顧客の期待値を上回り、リピート客、ひいてはアンバサダーを生み出しています。実際、Chick-fil-A社の顧客の10～15%は“熱狂的なファン”です (出典「CNN iReport」)。ブランド愛を示すために突飛なことをするファンはいるものです。

7位 H-E-B

目標:

他社が扱っていないものを販売する!

シンプルなルール:

- 食料品を中心に据えます。
- テキサスらしさを失いません。
- 顧客体験に投資することで、できるだけ低い価格を設定できるようにします。
- パートナーへの報酬と便益に投資します。
- コミュニティに投資します。

エクスペリエンス:

便利、低価格、フレンドリーなスタッフ。新しいわくわくする商品を発見できるよう常に取り組みんでいます。

6位 Costco Wholesale

目標:

できるだけ安い価格で質のよい商品とサービスを会員に提供し続けること。

シンプルなルール:

- 法律に従います。
- 会員を大事にします。
- 従業員を大事にします。
- 納入業者に敬意を払います。

エクスペリエンス:

買い物客が購買体験を楽しいと表現しています。ほとんどの小売業者よりも従業員の給与は平均して高く、他社と比べて離職率は低くなっています。マージンと諸経費を低く抑え、適度な利益を得るという、発足当初の戦略を今も固持しています。

8位 Wegmans

目標:

正真正銘の顧客第一を貫く。

シンプルなルール:

- 明るく、知識が豊富で、教育の行き届いた従業員になります。
- 顧客をゲストのように扱います。
- 顧客が時間をかけ、リラックスし、体験を楽しめるようにします。
- あらゆる人の幸福を気にかけます。
- ハイスタンダードは生き方の1つです。

エクスペリエンス:

自らの判断でサービスを工夫することが許されている熱意あるスタッフが、食料品の“テーマパーク”で働き、顧客と鉄の絆といえるほどの強いつながりを築いています。

この店自体が外出の目的地になっています。Fortune誌が選ぶ「働きがいのある企業ベスト100」で米国の最も優れた就職先の1つに選ばれています。

9位 Southwest Airlines

目標：

温かみ、親しみやすさ、個人の誇り、企業の精神が感じられる、最上級のカスタマーサービスを提供することに専心する。

シンプルなルール：

- 人柄の違いを生むスタッフになります。

エクスペリエンス：

旅客はSouthwest Airlines社のスタッフとの交流を高く評価しています。

10位 Zappos

目標：

普通ではないサービスを。

シンプルなルール：

- サービスを通じて感動を届けます。
- 変化を受け入れ、推進します。
- 楽しいこと、一風変わったことをします。
- 大胆で、クリエイティブで、開放的であり続けます。
- 成長と学習を追求します。
- オープンで正直な関係を構築します。
- ポジティブなチーム意識・身内意識を築きます。
- より少ないリソースでより多くを成し遂げます。
- 情熱的で、ぶれません。

エクスペリエンス：

常にお客様の期待を上回るサービスを提供しています。

Southwest社には、次のような明瞭で簡潔な目標があります。「親しみやすく、信頼でき、低料金の空の旅を通じて、人々の生活の中で重要なこととその人自身をつなぐために私たちは存在します。」

これは次のビジョンと対になるものです。私たちのビジョンは、「世界で最も愛され、最も飛行回数が多く、最も収益性の高い航空会社になることです。」

この2つを組み合わせることで、より一層のサービスを提供するようスタッフを促すだけでなく、それにどのように取り組むべきか、また、なぜそれが重要であるかをスタッフが理解できます。お客様を単にA地点からB地点に無事に移動させるだけではなく、お客様にとって大切なことにお客様自身をつなぐことが大切です。

CEOのGary Kelly氏は「Southwest社にはそのような意義ある目標があるので、働きがいがあり、最高の喜びが得られる会社です」と述べています。

9位

Southwest
Airlines



カスタマー・サービス・チャンピオン企業事例



“ Zappos社は
こちらが返品する前に、
交換品を発送してくれる
ところが好きです。
” 2016年度米国
CEE分析調査
回答者

カスタマー・エクスペリエンスの模範として長年期待されていた世界最大級の靴のオンラインショップであるZappos社は、2016年度に米国トップ10にランクインし、卓越したカスタマー・エクスペリエンスを提供する世界有数のブランドと肩を並べています。

創業当初から、Zappos社はオンラインで靴を購入する場合、試し履きができないという問題を認識していました。そのため、送料を無料にし、返品を無条件に無料で受け付け、また、顧客がニーズに合う製品を見つけるための問い合わせ対応に力を入れたコールセンターに投資をすることにしました。その結果、Zappos社では、電話の対応数ではなく、顧客との人間的なつながりを持つことを重視したカスタマーサービス指標を策定しました。おそらくサービスのコストは増大しますが、サービスを重視したKPIによって業績を向上できるのは明らかです。実際、現在同社の売上は20億ドルを優に超えています。

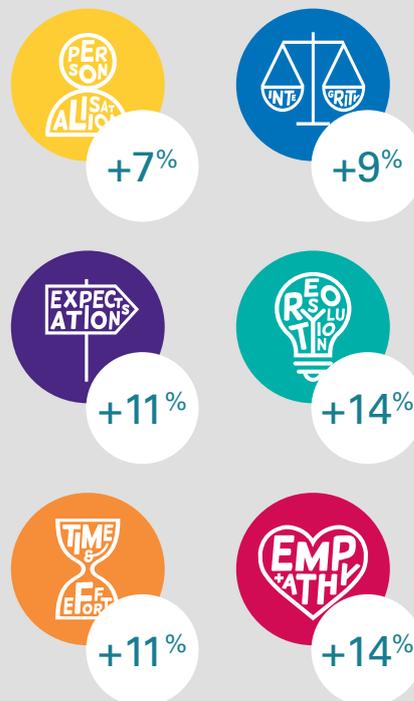
こうした顧客重視の戦略の結果、Zappos社は親密性と問題解決力を筆頭に、カスタマー・エクスペリエンスのThe Six Pillarsすべてで高い評価を受けています。

Zappos社では従来のカスタマーサービスの枠を超えることを奨励しており、顧客のためにスタッフが行うサービスのレベルは有名です。1人の顧客のためのスタッフの対応時間の長さはよく知られています。インター

ネットにはZappos社の“卓越した”カスタマーサービスの逸話があふれています。たとえば、ある母親が息子のために買ったサンダルストラップが壊れていたため交換を依頼するメールをZappos社に送りました。すぐに、交換品を翌日配達で送ること、元のサンダルの返品は不要であることが記された返事がありました。しかし、届けられた交換品は違うサンダルでした。再びZappos社に連絡したところ、深く謝罪され、新しいサンダルはそのまま使うかどこかに寄付するように、また、正しいサンダルは翌日配達されるとのことでした。卓越したカスタマーサービスの話であると同時に、顧客を信じることの重要性も示唆しています。この顧客に靴の返品を依頼しないことのできる顧客を獲得しました。このような話を聞くと、Zappos社の販売の75%はリピート客であることにも納得がいきます（出典：Forbes誌の記事「Linguistics」）。

さらなる発展のため、Zappos社が次に目指しているのは、“自律・自走型の分権組織（ホラクラシー型組織）”への移行であるといわれています。これはZappos社の場合、同じ問題が繰り返し発生したら、前回とは別のチームが問題の解決にあたるというものです。新しい問題1つひとつに最適で革新的なソリューションを見つけること、さらには、Zappos社の成功を積み重ねる機会を開発することがその狙いです。

The Six Pillars: スコア vs 米国平均



考察

電話の対応数を基にした目標設定は、カスタマー・エクスペリエンスにメリットがあるとは思えません。感情的なつながりの構築を念頭に置いたカスタマーサービス指標に集中すべきです。



Zappos社の詳細については
エクセレンス・センターを
ご覧ください

カスタマー・ジャーニーの策定

アインシュタインは次のようなコメントを残しています。「ものごとにはできるだけシンプルにすべきだが、必要以上にシンプルにしてはならない。」

元来、組織はそれぞれにものごとを複雑にしてしまう傾向があります。紛れもない事実として、組織では以下のことが繰り返し発見されているように思えます。

- 製品やサービスの増え過ぎ
- 一貫性がなく、重複のあるプロセス
- 整合性に欠けるインセンティブ
- 整合性に欠けるKPIや評価システム
- 明確に表現されていない戦略

複雑さが増す一方の世界では、シンプルにすることに集中している組織の方が、競争上優位にものごとに対処できる体制にあります。

米国のCEE分析調査トップ企業は、自ら招いた不要な複雑さをシステムティックに排除する努力を怠っていません。テクノロジーを活用してエクスペリエンスを提供する効率を改善

するだけでなく、エクスペリエンス自体を変革することに注力しています。

Amazon社は1980年代の品質運動から取り入れた手法を使って、カスタマー・ジャーニーのあらゆる面を細かく計測し、改善をしています。企業にも顧客にも何の価値も生まない顧客対応を排除しています（ものごとがうまく行っているときは、何もしないのが最高のサービスです）。カスタマー・ジャーニーの細かな点に焦点を当てています。

カスタマー・ジャーニーの役割は変化しています。もはや個々のエクスペリエンスのデザインという領分にとどまらず、もっと広く全体に関する提案を担っています。

カスタマー・ジャーニーは、ますます組織改善の媒体となっています。これは、一部の英国企業に組織デザインの課題をもたらしています。職能別のサイロの多くにまたがるカスタマー・ジャーニーを管理し、改善するにはどうすればよいのでしょうか。また、全体が部分の総和に勝るような形で、改善を行うにはどうすればよいのでしょうか。

トップレベルの組織は、カスタマー・ジャーニーにおいて、エクスペリエンスの1つひとつが、応用して他に利用可能なデザインコンポーネントとして定義して扱えることを見出しています。たとえば、金融サービスの申し込み、というステージを定義することができます。これは同様に、住宅ローンやクレジットカード、当座預金の申し込みの際に応用することができます。

多くの組織が現在直面している問題は、どのようにすればこの新しい世界に効果的に対応できる組織を構築し得るか、ということです。

“

USAA社は、会員のエクスペリエンスの質に徹底的にこだわり続けています。サービスチャネルを含めた統合プランニングを重視しており、それによって会員のシームレスな体験を確かなものにしていきます。

Chris Cox氏
デジタル戦略・オペレーション担当副社長
USAA社

”

顧客中心の組織デザイン — 統合された企業

米国のCEE分析調査トップ企業では、従来のサイロ化された組織が原因でできた障壁は崩れつつあるだけでなく、意図的に取り除かれています。

USAA社やAmerican Express社などの企業は、再利用性の概念を基に、新しいタイプの組織を構築しています。企業がサイロの解消後の世界のカスタマー・ジャーニーに取り組みようになり、まったく新しい組織デザインの流儀が現れてきました。

米国上位10社のうちの2社、USAA社とZappos社では、融通の効かない構造の組織から、顧客のニーズに合わせて最適な形でリソースが配置されるプロセスを組み込んだ構造への移行がかなり進んでいます。

USAA社は自社の組織構造を、イノベーションと卓越したカスタマー・エクスペリエンスを実現できるように設計されていると説明しています。USAA社はサイロベースのピラミッド構造から、顧客のニーズに即した主要な機能を配置した、放射状の組織に移行しています。

“ USAA社では同様に、デジタルエクスペリエンスの開発には、ヒト中心のデザイン、という原則を適用しています。

会員からの声や観察結果から洞察された会員ニーズを基にデザインし、厳しいユーザビリティ・テストを実施しています。複数のフィードバックソースから会員の声を集めて、参考にしながら最適化を推進しています。

Chris Cox氏
デジタル戦略・オペレーション
担当副社長 USAA社

”

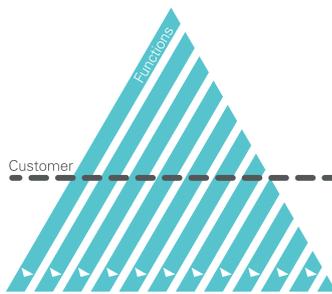
10位

Zappos

Zappos社はホラクラシーの概念を採用して、管理職を廃し、仕事をどのように処理するかを決める権限をスタッフ自身に委ねています。ホラクラシーは組織の新しいオペレーティング・システムと称され、権限を分散して第一線に最も近いスタッフによって、現場で意思決定がなされるようにする手段です。ホラクラシー型の組織構造、組織化の原則、透明性のルールを指針に、顧客の問題や組織のリソースの問題にどのように取り組むかを自分たちで決定する権限がZappos社の現場チームには与えられています。

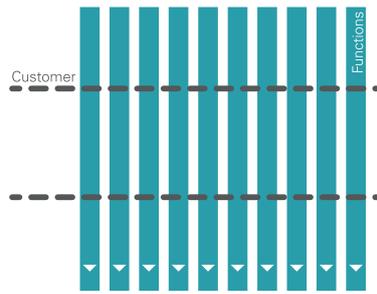
カスタマー・ジャーニーには新しいビジネスアーキテクチャが必要

サイロ型組織



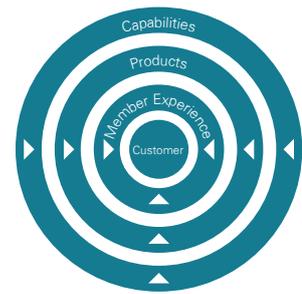
部門ごとの対応をまとめた結果が、カスタマー・ジャーニーになります。各部門の対応の整合性が取れていてスムーズに連携するというだけでは、必ずしも顧客にとってよいエクスペリエンスの提供ができるとは限りません。

マトリックス型組織



一部の企業では、ジャーニー全体の責任者(個人またはグループ)を指名して、それぞれの部門とカスタマー・ジャーニー全体との2つを軸とした組織形態で管理しています。

放射状型組織



米国のCEE分析調査トップ企業のUSAA社など、最も進んでいる企業では、顧客を中心とした事業構成となっており、機能ごとではなく、ジャーニーごとに管理した統合型の企業となっています。

この新しい世界では、重複は悪です。組織には重複や繰り返し、部門間の非効率が発生しがちです。規模の大きな企業には、例外なく同じことをするための複数の方法が存在しています。USAA社では顧客のニーズを中心に組織を構成することで、カスタマーサービスの質を改善しているだけでなく、重複を排除し、設計の再利用を大いに活用するスキルを培ったことで、コスト比率も改善しています。カスタマー・ジャーニーの設計の再利用を体系化することで、USAA社は以下を実現しています。

- 市場投入までの時間の短縮
- コストの削減
- スピーディな組織変更
- 新規顧客開拓数の向上
- キャッシュフローの向上
- 世界をリードするイノベーションの実現

組織デザインは個々の顧客ニーズグループを中心に、各グループのカスタマー・ジャーニーの最初から最後までをカバーできる構成になっています。一方、コンタクトセンターは、顧客の生活上の出来事に即した構成で、顧客との間に本当に親密なつながりを構築できるようにしています。

USAA社にとって重要だったことは、USAA社が新しい方法で解決できる顧客の生活上の問題を洗い出すことでした。USAA社ではアイデア発掘・創出ツールを導入して、組織全体に公開し、顧客のための改善案を募りました。最初の3か月で従業員から6,000件の新しいアイデアが提出されました。従業員には各自の提案を発展させて、ビジネスケースを作成し、コンセプトを役員にプレゼンすることが奨励されました。



カスタマー・サービス・チャンピオン企業事例



“ ほぼ毎日MasterCardを使用しています。問い合わせがしやすくなっていて、とてもすばやく対応してくれます。 ”

2016年度米国 CEE分析調査 回答者

MasterCard社は昨年大変革が見られた米国企業の1つで、順位を51上げて上位100社にランクインしました。2016年度の76位という順位は、決済業界の牽引役として認められようと同社が努力した証です。

“毎日、どこでも、テクノロジーと専門知識を使って、決済を安全に簡単にスマートにする”を企業のミッションとするMasterCard社では、決済エクスペリエンスにおけるイノベーションの重要性を認識しています。実際、MasterCard社の基本的価値観の1つはアジリティ（俊敏性）です。「緊迫感を持って行動し、イノベーションと実行力によって価値を実現します”。

よりスマートな決済方法を求める顧客の声の高まりを受けて、MasterCard社は新しいアイデアを生み出す場所として“MasterCard Labs”を立ち上げました。実を結んだアイデアの1つがMasterPassというサービスです。これは安全にオンライン決済やアプリ内決済を可能にする“デジタルウォレット”です。MasterPassを使うとカード情報や配送先情報を1カ所に保存することもでき、すばやく、シームレスに、安全に決済できます。

顔認識アプリや音声認識アプリの商用テストのパイロットから、個人で異なる脈拍パターンによってカード保有者を認証するリストバンドの試用まで、

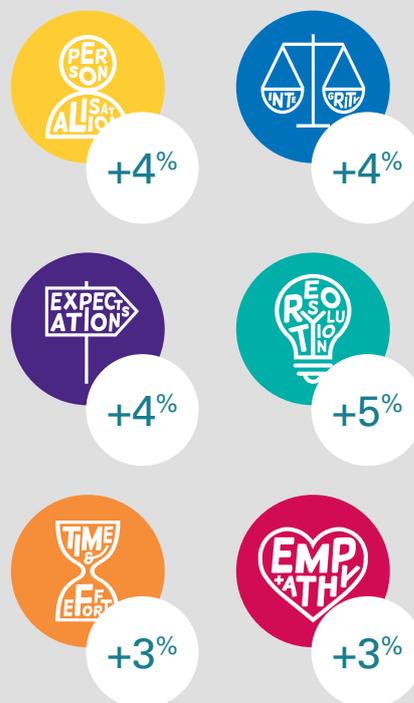
MasterCard Labsは引き続き新しいアイデアをテストしています。

MasterCard社は、カスタマー・エクスペリエンスの問題を発見し、そのソリューションを作成するという非常に顧客中心の方法でイノベーションを図っています。これが、特に親密性のスコアが高かった理由の1つです。

ただし、テクノロジーだけが理由ではありません。すばらしいサービスと特典のほかに、MasterCard社は顧客の期待を越えようと、長年MasterCard社のカード会員を対象としたプライスレスキャンペーンを提供し、最近では“プライスレス・サプライズ”が実施されました。いずれも、お金では買えない思い出を顧客に作ってもらうというアイデアに基づいています。

さらに、同社は誠実性でも高スコアを獲得しています。これは、金融システムのしきいを低くしようとするMasterCard社の努力によるもので、MasterCard社は米国CEE分析調査の上位100社にランクインしているだけでなく、それぞれの業界で“良いこと”を行っている」と認められた他の革新的な企業と並んで、Fortune誌の「Change the World（世界を変える）」ランキングでも上位20社に選ばれていることは驚くことではありません。

The Six Pillars: スコア vs 米国平均



考察

消費者は常により良い方法で企業や製品に関わることを期待しています。これは組織にとって、さらに優れ、スマートな、記憶に残るエクスペリエンスを提供する機会になっています。このようなエクスペリエンスには、多くの場合、技術的なイノベーションが活用されています。

詳細については
エクセレンス・センターを
ご覧ください

人的資産の連携

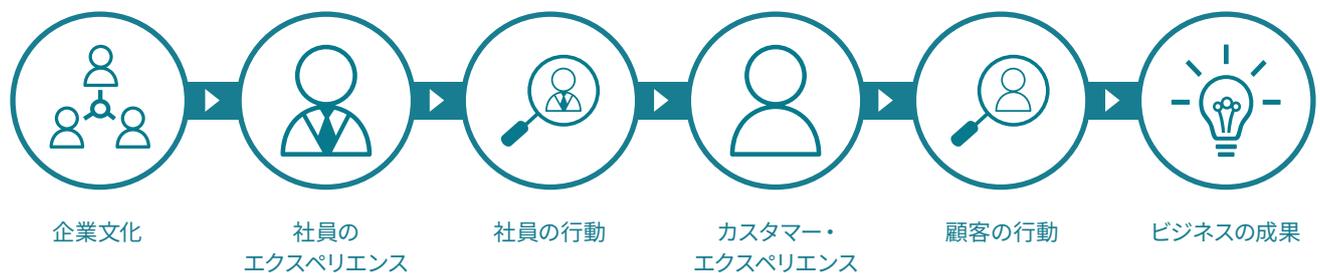
カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センターの分析結果を見れば、米国のCEE分析調査トップ企業がアラインメントの重要性を理解していることは明白です。アラインメントとは、カスタマー・ジャーニー戦略、従業員、主要なプロセス、顧客が調和して組織として全体最適が確立され、ビジネスの成長と利益拡大を促進できる状態を指します。

1990年代に、サービス・プロフィット・チェーンが注目されるようになりました。サービス・プロフィット・チェーンは、従業員、顧客、企業利益の関係を表したものです。多くの組織では、これを“満足度の高い従業員が満足度の高い顧客を生み、ひいては株主利益につながる”と単純に解釈していました。

これではあまりに単純です。従業員の満足または顧客満足を最終目標としてそれだけに集中した場合は、目的の商業利益を生み出すために必要な関係要素間の整合性を取ることができません。

多くの組織では、部門ごとに専用のエンジン（取組み）があります。組織文化に関する取組み、従業員エンゲージメントに関する取組み、カスタマー・エクスペリエンスに関する取組みなど複数の取組みがありますが、これらが統合されることはなく、それぞれ元の部門の指針に沿って、わずかに違う方向へと進もうとします。

卓越したカスタマー・エクスペリエンスを提供する組織では、アラインメントが確立されていて、それぞれの取組みは同じ方向に向かっています。これで力の打ち消し合いが解消され、本物の推進力が生まれています。



Southwest Airlines社はまず組織文化とシェアード・バリューに着手しました。

非常に巧みな採用手法によって、企業の価値観を共有し、顧客目的に触発されて士気を上げ、自分らしさを日々の業務に活かせるような人材のみを採用できるようにしています。Southwest Airlines社には従業員のエクスペリエンスを明確にし、顧客志向の行動を正しく取ることのできる環境を提供しています。

また、取るべき従業員の行動についても明確にしています。コミュニケーションが非常に重要で、他の多くの組織と同様に、日々の顧客対応を通して企業の目的を再確認するためには、ストーリー・テリングが有効であることを認めています。毎週CEOのGary Kelly氏によって、要求水準以上の働きをし、素晴らしいカスタマーサービスを提供したスタッフを表彰し、公式に認める仕組みがあります。月間の広報誌「Southwest Spirit」では、目立った活躍を見せた従業員の記事を掲載しています。Southwest Airlines社では、様々な表彰プログラムや報奨によって、ポジティブな行動に焦点を当てています。

9位

Southwest Airlines



カスタマー・サービス・チャンピオン企業事例

Charles Schwab

76位

2016年度の順位 / 243ブランド中



29

2015年度からの 順位の変動

Charles Schwab社は、米国の大手投資サービス提供企業の1つで、2015年度から順位を29上げて、今年度CEE分析調査では16位にランクされています。

「カスタマー・エクスペリエンスは当社の最優先項目であり、すべてはそこを起点にしています。これは、“お客様の目を通して (Through Clients' Eyes)” という企業戦略の表現にも現れています。この戦略が意思決定の基盤となっています。お客様の目を通すということは、意思決定の場面で、お客様の利益、目標、未来に着目することを意味します。

約40年前の創業以来、当社は業界の現状に立ち向かい、お客様に一層多くの価値と優れたエクスペリエンスを提供できる方法を模索してきました。それがアイデアで終わってはならないと考え、ビジネスプロセスに組み込み、従業員の報酬や報奨、成功の評価の仕方に反映させています。

どのチャネルでもお客様に一貫して優れたエクスペリエンスを提供できるよう、カスタマー・エクスペリエンスを最大の目的としています。全社レベルでそのための施策を打ち、実施、評価を行い、改善策を速やかに取り入れています。またこの目的を踏まえた採用を行っています。」

Schwab社のサービス文化は、企業の

戦略を実践するうえで中心的な役割を果たします。従業員のエクスペリエンスとお客様のエクスペリエンスは、間違いなく相関しています。4年連続となりませんが、2015年Schwab社は、Gallup社の「働きがいがある会社」(Great Workplace) 賞を受賞し、世界で従業員のエンゲージメントが最も高い企業40社の1つであると認められました。

「今後の展望ですが、引き続きお客様にフォーカスした戦略を指針にしたアプローチで臨みたいと思います。その際に基盤とすることがあります。まず“エンゲージメント”で、お客様には当社に責任ある対応を要求するようしていただき、当社との関係において積極的な役割を担っていただきたいと思います。

次は“価値”で、製品とサービスを通じて最大限の価値を提供いたします。3つ目は“サービス”です。お客様のニーズを理解してサービスを提供します。“透明性”も大切で、Schwab社との関係を信頼していただくために必要な情報をお客様に提供します。

最後は“エンパワーメント”です。お客様に製品、ツール、専門知識を提供して、お客様の目的をよりシンプルに、簡単に実現できるよう、サポートします。」

Greg Gable氏
Charles Schwab社 上席副社長

“

自分がお客様だったらこうして欲しいと思うことをする以上に、楽しめることなどほとんどありません。

”

Walt Bettinger氏
CEO

The Six Pillars: スコア vs 米国平均



考察

Charles Schwab社の成功は、組織内のアラインメントの重要性を改めて示しています。顧客目的を明確に意識して、社内の全員が明確に説明できる重要目標に全社一丸となって取り組むことが重要です。



詳細については
エクセレンス・センターを
ご覧ください

多数の小さなことの総和

「成功とは、数多くの小さなことを適切に繰り返すことです。」

Costco創設者、Jim Sinegal氏

エクセレンスは細部に宿ります。細部へのこだわりが、エクセレンス（卓越した成果）をもたらします。

現在は“わずかなことの積み重ねの法則”がかなり注目を集めています。英国の自転車チームの勝利は、この法則によってもたらされています。チームを率いたDavid Brailsford氏は、“わずかな成果の集積”と呼ぶ戦法を編み出しました。自分がすることのあらゆる面を1%ずつ改善すると、複合作用によって個々の成果の合計をはるかに凌ぐ成果が得られます。

カスタマー・エクスペリエンスの世界では、ごく小さなエクスペリエンスの力を目にしてきました。小さくても優れたエクスペリエンスは話題に上り、消費者がその企業を他の人に勧めてもらえるチャンスが増えます。必ずしもすべての人が自らその企業を勧めようとするわけではないため、消費者からの支持を高め、他者に伝えたいと思わせられる何らかの

エクスペリエンスの提供が必要です。非常に機転が効いているか、心の琴線に触れる洞察に富んだ何かです。

これらの“特徴的なエクスペリエンス”の1つと、その他複数の連続した小さなエクスペリエンスが合わさることで、全体として卓越したエクスペリエンスが生まれます。これらの特徴的なエクスペリエンスは、大がかりなものでも、お金をかけたものである必要はなく、単にブランドのシンボルとなり、簡単に再現可能なエクスペリエンスです。

CEE分析調査のトップ企業は、多数の小さなことを高いクオリティで実行することで、すばらしいカスタマー・エクスペリエンスを生み出しています。

Chick-fil-A社は、おいしい食べ物を提供するだけでなく、すばらしいエクスペリエンスを提供することで、熱狂的なファンを生んでいます。同社は、常に期待を上回る多数の小さなことを行っています。それらが、友人との会話で話題にされ、ソーシャルメディアで共有された結果、収益向上につながっています。

1. スタッフは「どういたしまして」というときに“you're welcome”ではなく“my pleasure”を使います。“my pleasure”の方が心のこもった印象です。
2. 雨が降っているときは、傘をさして顧客を迎えます。
3. どのテーブルにも生花が飾られています。
4. 顧客の様子を見にスタッフがテーブルに出向き、何も問題がないかを確認する“table touch”を行っています。
5. スタッフが顧客のトレイをテーブルまで運びます。
6. スタッフは顧客を番号ではなく、名前呼びびます。

小さなエクスペリエンスが総じて、全体としてすばらしいエクスペリエンスが生まれています。

5位

Chick-fil-A



米国CEE分析調査トップ企業の代表的なエクスペリエンスの事例



2位

Disney Parks

Walt Disney氏は、自身のテーマパークを喜びとエンターテインメントを生産する“工場”のようなものだと考えていました。質の高いサービスの根幹は、完璧なプロセスをデザインし、それを大量に繰り返すことで作られるというのが、Disney氏の信念でした。Disney氏は、そのようなプロセスによってマジックが生まれることを知っていました。

Disney Parks社は、プロセスの改善を怠りませんが、その際、細部に細心の注意を払うことで、上記の信念を守ってきているようです。Disney Parks社は常に小さなことに気を配っているといっても過言ではないでしょう。

Disney氏は、細部の1つひとつを観察することで、プロセスを完璧に仕上げました。ディズニーランドを単に良い場所にしかつたわけではなく、他のどのテーマパークよりも100倍優れた場所にしかつたのです。

カスタマー・サービス・チャンピオン企業事例

In-N-Out Burger

12位
2016年度の順位 / 243ブランド中

NEW
2015年度からの順位の変動

“ 実際には、秘密など何もありません。ハンバーガーを用意するやり方を一部のお客様には気に入っていただけていることと、どのお客様にもご満足いただくようスタッフ全員が考えているだけです。 ”

In-N-Out Burger社のウェブサイトより

In-N-Out Burger社は、カリフォルニア州のハンバーガーチェーンで、近年多くの州へ進出しています。In-N-Out Burgerの人気は、いわゆる“裏メニュー” (secret menu) に負うところが大きいです。

一見すると、In-N-Out Burgerはシンプルなもの得意で、ダブルバーガー、チーズバーガー、ハンバーガー、フライドポテト、ミルクシェイク、飲み物といったごく基本的なメニューしかないように思えます。少なくとも、店内に表示されているメニューでは、顧客はそのように思われます。

しかし、実情を知っている顧客であれば、In-N-Out Burgerには非常に豊富な秘密のメニューがあり、その中から選ぶことができます。In-N-Out Burger社は、一部の裏メニューについては、“半裏メニュー” (not-so-secret) と称して同社のウェブサイトで開催しています。

ただし、広告されているよりもはるかに多くのオプションがあります。インターネットで軽く検索しただけでも、Flying Dutchman (バンズなしのバーガー)、Light fries (揚げないフライドポテト)、Neapolitanシェイク (3種類の味のシェイク) といったものまで見つかります。In-N-Out Burger社のエクスペリエンスの神髄は、メニューにさえ載っていない商品を注文できるという、非常に重要な1つの小さなエクスペリエンスにあります。In-N-Out Burgerの“裏メニュー”なら、

顧客は食事の内容を好きなようにカスタマイズできます。

メニューを秘密にするのは、賢いマーケティング戦略だと見る向きもあります。In-N-Out Burgerに行ってもその体験をし、“中の人”になりたいという気持ちを大勢に喚起させるアプローチだという見方です。一方、これは単に、顧客のどのようなリクエストにも応える卓越したカスタマーサービスの成果で、そのような商品は“半裏メニュー”と呼ばれていると信じる見方もあります。実際には、“裏メニュー”の商品はレジで渡されるレシートに記載されるので、企業が陣頭指揮を取ってこのエクスペリエンスを演出していることがわかります。

In-N-Out Burger社が特にパーソナライズと利便性で高スコアを獲得し、米国CEE分析調査において初登場ながら第12位にランクインできたのは、この(半)裏メニューのおかげです。

他の多くの米国CEE分析調査のトップ企業と同様に、In-N-Out Burger社も従業員のエクスペリエンスに細心の注意を払い、相当な賃金と厳しいトレーニングをチームメンバーに提供しています。

In-N-Out Burger社では、従業員に投資をすることで卓越したサービスを確実に提供し、顧客の指定したとおりの注文を提供可能にすることで、裏事情を知っているという優越感を顧客に与えています。

The Six Pillars: スコア vs 米国平均



考察

特徴的な小さなエクスペリエンスは、ブランドのシンボルになり得ます。小さなエクスペリエンスが集積することで、全体として優れたエクスペリエンスとなり、顧客の支持とロイヤリティが高まります。



In-N-Out Burger社の詳細についてはエクセレンス・センターをご覧ください

米国からの教訓： アラインメント・チェックリスト

カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センターの分析結果からは、アラインメントによって組織上の大きなメリットが得られること、ひいてはそれが競争力につながる事がわかります。

アラインメントとは、戦略、従業員、顧客、主要なプロセスが調和して全体最適が確立され、ビジネスの成長と利益拡大を促進できる状態のことです。

アラインメントが確立されている企業は、共通の目的の下にシームレスな組織文化があり、顧客と従業員の満足度が高く、株主へのリターンも並外れています。

アラインメントが確立されている企業は、従業員と、重要目標に対する従業員の取組みを重視しています。全員が顧客のニーズは何か、また、自分の所属している部署が顧客のニーズを満たすためにすべきことは何かを、はっきりと説明できます。

自社にアラインメントの主要な原動力となる要素があるかどうかを 評価するチェックリスト

- ✓ 明確な顧客目的意識がある
- ✓ この顧客目的は具体的な形でブランドに盛り込まれている
- ✓ The Six Pillarsの実現方法を定めた、包括的なカスタマー・エクスペリエンス戦略がある
- ✓ マイナス要因を排除し、プラスの影響をもたらす要素を提供できる機能を開発することで、明確に組織としての優先順位付けができています
- ✓ 組織内の全員が顧客目的と、顧客目的を実現するうえでの各自の役割を理解している
- ✓ エクスペリエンス・デザインの指針となる、いくつかのシンプルなルール(デザイン原則)を明確に規定している
- ✓ ターゲットの顧客について理解している
- ✓ 経験に基づいた顧客セグメントモデルがある
- ✓ サービスを提供するセグメントのニュアンスを踏まえて、目標とするカスタマー・エクスペリエンスを明確に規定している
- ✓ カスタマー・ジャーニーの提供を最適化できる形で、組織編成されている
- ✓ 常に社内連携している
- ✓ 従業員のエクスペリエンスとカスタマー・エクスペリエンス間の整合性(アラインメント)がとれている
- ✓ 顧客目的に応じてKPIや重要指標は1つの評価フレームワークに統合されていて、このフレームワークを使うことで、どのカスタマー・ジャーニーでもアクションにつながる洞察を引き出すことができる
- ✓ エクスペリエンス・デザインを商業利益に結びつけるビジネスモデルがある
- ✓ 第一線にいる従業員に意思決定の権限が分散されている

責任者の行動

卓越したカスタマー・エクスペリエンスを提供するには、アラインメントを考えるだけでなく、The Six Pillarsをどのように実現するかについても考える必要があります。

カスタマー・エクスペリエンスに関して最も成功している組織は、次に示すロールモデルとなる責任者の行動を奨励することで、従業員のエクスペリエンスとカスタマー・エクスペリエンスのアラインメント（整合性）をとっています。従業員のエクスペリエンスと責任者の行動が条件を満たしているとき、質の高いThe Six Pillarが自然に実現されます。



パーソナライズ

従業員のエクスペリエンス:

- 個人の能力開発をサポートしてくれる — 個人の能力が最大限発揮されるようにする
- 自尊心を高めてくれる — 自分の貢献が評価され、自分の仕事が意味のあるものだと感じさせてくれる
- 自分にしかない才能を活かすことができる職務
- 継続的な学習と改善を促す環境

顧客志向の行動指針

- 1人の人間として顧客に真剣に向かい合う
- 特別で重要な存在だと顧客に感じてもらうとする
- 目標とするカスタマー・エクスペリエンスが明確に規定され、理解されている



問題解決力

従業員のエクスペリエンス:

- 必要なときにサポートが受けられる
- 個人的な懸念は、直ちに対処される
- 自分のチームと自分に影響する意思決定に参加することができる
- リーダーはメンバーの利益に配慮する
- 責められることなく、失敗から学べるようにサポートされる

顧客志向の責任者の態度

- 1人の人間として顧客に真剣に向かい合う
- 特別で重要な存在だと顧客に感じてもらうとする
- 目標とするカスタマー・エクスペリエンスは明確に規定され、理解されている



誠実性

従業員のエクスペリエンス：

- 企業には収益を得ることよりも高い目的がある
- 公明正大が重要
- 対人関係は信頼に根ざしている
- 自分にとって安全な環境である
- 言動が一貫している
- コミュニケーションはオープンで説明的である
- 一貫性をもってルールが適用されている
- チーム同士が信頼している

顧客志向の行動指針

- 組織の価値観を顧客に伝える
- リーダーが信頼を引き出す
- リーダーが組織の価値観のロールモデルとなる
- チームが顧客にどのような影響を与えるかを認識できる
- 顧客のために正しいことをするのが、最優先事項である



利便性

従業員のエクスペリエンス：

- 費やした時間と人一倍の努力が認められ、適切に報奨される
- リーダーとマネージャーはメンバーの時間を尊重する

顧客志向の責任者の態度

- 顧客の労力を最小限にする方法を探す



期待の充足

従業員のエクスペリエンス：

- 組織には業務以上の目標がある
- リーダーは期待されていることを明確に理解している
- リーダーは役に立つ建設的なフィードバックを提供している

顧客志向の責任者の態度

- 顧客の期待値を正確に設定できるようにする



親密性

従業員のエクスペリエンス：

- 組織とリーダーは私のことを気にかけてくれる
- 同僚と絆を結び、連携できる
- 問題はきめ細かく、感情に配慮して対処される
- プレッシャーのかかる場面で、リーダーはポジティブに企業の価値観に従って事にあたる
- リーダーは欲求や感情に対して敏感で配慮を見せる

顧客志向の責任者の態度

- 組織が顧客と従業員を気にかけていることを具体的な形で示す
- リーダーは、意思決定の際に顧客を考えることから始める
- 顧客に対する熱意を育む

関連リソース



Customer Experience Excellence Centre



カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センターは、世界中の顧客にとって“最上級”とはどのようなものかを定義することで、カスタマー・エクスペリエンスを短期間で改善する専門の組織です。



エクセレンス・センター・オンライン

世界に通じるベストプラクティスを参照することができます。

<http://www.nunwood.com/customerexperience-excellence-centre/>



カスタマー・エクスペリエンス・ベストプラクティス・リソース

これまでのレポートやカスタマー・エクスペリエンス (CX) 関連のホワイトペーパーのダウンロード、ベストプラクティスに関する業種別ウェビナーの視聴ができます。



メンバーシップ

カスタマー・エクスペリエンスの専門家のコミュニティです。ベストプラクティスツールの他、メンバー同士をつなぐプラットフォームを利用できます。



The Six Pillarsの詳細情報

すべての顧客関係に共通して含まれている性質を体系化したThe Six Pillarsは、ビジネス成果と株主価値をもたらすことが証明されています。

Contact us:

David Conway

Director
KPMG Nunwood
T + 44 (0) 845 372 0101
E david.conway2@kpmg.co.uk

Tim Knight

Managing Director
KPMG Nunwood
T + 44 (0) 845 372 0101
E tim.knight@kpmg.co.uk

Tamsin Jenkins

Executive Advisor, Customer Experience
Excellence Centre
KPMG Nunwood
T + 44 (0) 845 372 0101
E tamsin.jenkins@kpmg.co.uk

nunwood.com
ceec@kpmg-nunwood.co.uk

謝辞

著者：David Conway

デザイン：Lee Jolley-Brown

執筆：Tamsin Jenkins、Gustavo Imhof、Lynsey McGregor、Hannah Mac Mahon、

Lucy Taylor、Oliver Nightingale、Michael Hoole、Amit Varsani、Chris Platt、Dean Tindall



凡例

- 金融サービス
- エンターテインメント/レジャー
- 食品小売
- その他小売
- 飲食サービス
- 旅行/交通
- 社会インフラ
- 物流

2015年度との比較:

- 順位上昇
- 順位下落
- 変動なし
- 新規

01

USAA

カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センターが選んだ2016年度米国トップ企業

| | | | | |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| 02 Disney Parks | 03 Publix | 04 Amazon | 05 Chick-fil-A | 06 Costco Wholesale |
| 07 H-E-B | 08 Wegmans | 09 Southwest Airlines | 10 Zappos | 11 Edward Jones |
| 12 In-N-Out Burger | 13 The Vanguard Group | 14 AAA | 14 Kroger | 16 Charles Schwab |
| 16 Marriott Hotels & Resorts | 16 Netflix | 16 Nordstrom | 20 Trader Joe's | 21 Aldi |
| 21 Fidelity | 23 DoubleTree by Hilton | 23 Red Lobster | 25 Vistaprint | 26 Aflac |
| 26 Caribou Coffee | 28 Avon | 28 Hyatt | 28 Hyvee | 28 Lowe's |
| 32 Alaska Airlines | 33 Hilton Hotels | 33 Krispy Kreme | 33 Westin | 36 Courtyard by Marriott |
| 36 Hannaford's | 38 Apple Store | 39 Panera Bread | 39 Polo Ralph Lauren | 41 ShopRite |
| 42 The Container Store | 43 Hallmark | 43 PayPal | 45 Meijer | 46 American Express |
| 47 Ace Hardware | 47 Hampton Inn Suites | 47 Sam's Club | 50 Apple TV | 50 Five Guys |
| 50 Petsmart | 53 Ally Bank | 53 Barnes & Noble | 53 TD Ameritrade | 56 Discover |
| 56 Kohl's | 56 Target | 59 Sephora | 60 Bed Bath & Beyond | 60 BJ's Wholesale Club |
| 62 Subway | 63 JetBlue | 63 Starbucks | 65 Kaiser Permanente | 65 Prudential |
| 67 Holiday Inn | 67 IHG | 67 State Farm | 67 The Home Depot | 71 AMC Loews |
| 71 Six Flags | 71 Victoria's Secret | 71 Walgreens | 75 Food Lion | 76 CVS |
| 76 MasterCard | 76 Olive Garden | 76 Papa Johns | 80 Merrill Lynch | 81 Williams-Sonoma |
| 82 Visa | 83 American Greetings | 83 Dunkin Donuts | 85 Save-A-Lot | 86 Macy's |
| 87 Chase | 87 TJ Maxx | 89 Arby's | 89 FPL | 89 Sheraton |
| 92 JCPenney | 92 UPS | 94 Whole Foods | 95 Chili's | 95 GEICO |
| 97 eBay | 97 FedEx | 97 IHOP | 97 Pizza Hut | |

「カスタマー・エクスペリエンス・エクセレンス・センター」についてはこちらから



お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番5号

大手町フィナンシャルシティ ノースタワー

TEL：03-3548-5111（代表電話）

松本 剛

パートナー

go.matsumoto@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



www.nunwood.com

本レポートは、KPMG Nunwood Consulting が 2016 年 5 月に発行した "Harnessing the Power of the Many" を翻訳したものです。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。

© 2016 KPMG Nunwood Consulting Limited is a subsidiary of KPMG Holdings Limited, a subsidiary of KPMG LLP, a UK limited liability partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

© 2016 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. 16-1575

The KPMG Nunwood name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG Nunwood Consulting Limited.

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