

Compass

Vol.2 2019

「最高の顧客体験」で
競争優位を築くには
～NPS[®]活用の最前線～

Contents

「最高の顧客体験」で 競争優位を築くには ～NPS[®]活用の最前線～

なぜ今「顧客体験の構造改革」が 重要なのか？	1
顧客体験を「エピソード」の単位で デザインする	5
社内のプロセスやオペレーションを 抜本的に見直す	9
持続的改善を続けるためには、 組織・権限・人材配置の刷新が必要	11
日本企業に共通して見られる課題	13

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



「最高の顧客体験」で競争優位を築くには

なぜ今「顧客体験の構造改革」が重要なのか？

一歩踏み込んだ顧客体験の差別化が、 企業の成長を左右する

日本の人口は2008年以降減少が続いており*、成熟した多くの産業では新規顧客の獲得による成長が見込みづらい状況が続いている。その上、顧客のニーズは刻一刻と変化を続けており、新興企業は次々と斬新な切り口で大企業のシェアを奪ってゆく。変化への対応が遅れた大企業には、商品やサービスのコモディティ化によるマージン低下や顧客の離反による減益などの厳しい現実が突き付けられることとなる。

*出所：総務省ウェブサイト

多くの業界では、既存プレイヤーの横並び競争の結果、商品・サービスが乱立・複雑化し、オペレーションコストが肥大化、顧客接点における人材不足・離反も深刻であり、結果として顧客サービスが停滞している。不満がくすぶる中、デジタルを活用した新興企業による革新的サービスの魅力に気付いたユーザーは、あっけないほど容易に乗り換えてしまう。

こうした中で、大企業はどう対処すれば良いのだろうか？一つの答えは「顧客体験」にある。コアとなる商品・サービスでの差別化が難しくても、その提供方法を磨き上げることによって、顧客へのトータルの提供価値でライバル企業と圧倒的な差を付けることが可能になる。例えばクレジットカード会社のアメックスは、コモディティ化しつつあった事業において、それ自体では利益を生まない「カード紛失時の手厚い対応」に相当な投資を行ってきた。すなわち、重要な顧客接点における提供価値を見定めて、それに沿って自社のオペレーションを大幅に見直すことで、圧倒的な顧客ロイヤルティを獲得し、結果として強固なブランドを構築することができた。



顧客体験の差別化は普遍的なゴールだが、 「言うは易く、行우는難し」

顧客ロイヤルティの向上といえば、ペインが開発した顧客ロイヤルティ指標であるNPS®の活用が有効である。幅広い業界において業績成長との相関が確認されており、世界中の多くの企業で活用されている（下記「NPS®（ネット・プロモーター・スコア）とは」参照）。

ただし、顧客ロイヤルティの改善において最も重要かつ難易度の高い

ポイントは、「顧客体験」を継続的に改善する仕組み・方法論を組織に導入し、定着させることである。ペインの研究では、NPS®を活用して顧客ロイヤルティを計測している企業のうち、9社に8社の割合で、「顧客体験」を改善するための具体的なプロセスを持ち合わせておらず、持続的な成果に結びついていない。

では、顧客体験における差別化を成功に導くためには、どのように取り組めば良いのだろうか？成功事例からの学びに基づいて、以下詳しく紹介していきたい。

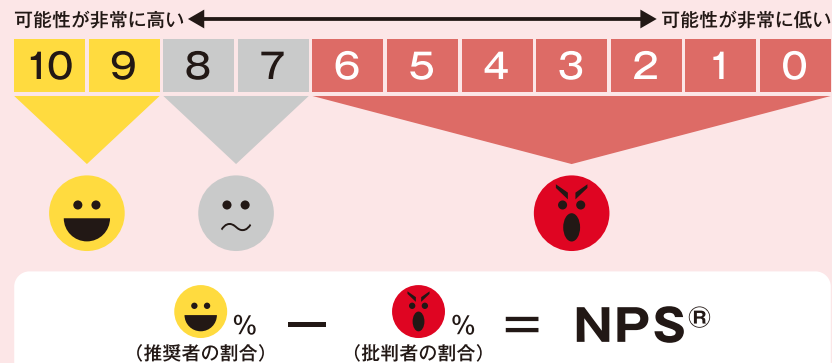
NPS®（ネット・プロモーター・スコア）とは

NPS®は推奨度の指標

「NPS®（ネット・プロモーター・スコア）」は2003年にペイン・アンド・カンパニーのフレッド・ライクヘルドを中心とするチームが開発した、製品やサービスに対する顧客ロイヤルティ（忠誠度）の度合いを測ることができる指標で、世界で1,000社を超える企業が顧客体験変革のために導入しています。NPS®は実際の購買行動と連動しており、自社を支持する顧客層や離反する恐れのある顧客層を特定できることから、財務結果との連動性が高く、顧客の将来の行動を予測しやすくなります。

■ NPS®の測定手法

“当社のことをご家族やご友人に薦める可能性はどのくらいありますか？”

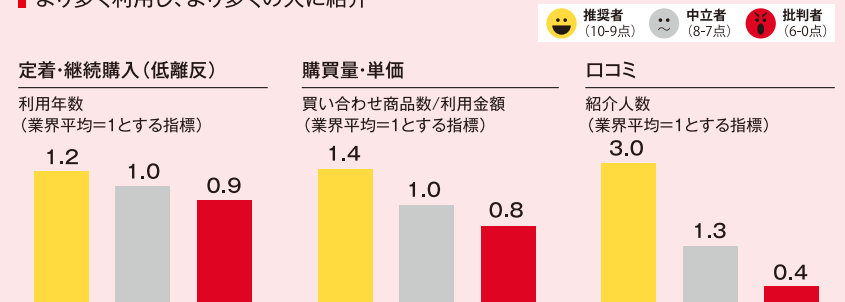


注: NPS®はNet Promoter Scoreの略であり、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルドおよびサトメトリックス・システムの登録商標です。

1. 顧客に、「この商品・サービスを友人や同僚に薦める可能性はどのくらいありますか？」という質問に0~10点で回答してもらう
2. 10~9点と回答した顧客を「推奨者」、8~7点を「中立者」、6~0点を「批判者」として三つのセグメントに分類する
3. 推奨者の割合から批判者の割合を引く

「推奨者の割合－批判者の割合」が、NPS®のスコアです。推奨者とは、「親しい人に薦める」という企業にとってプラスとなる行動を取る可能性が高い、ロイヤルティの高い顧客セグメントです。対して批判者は、商品やサービスに不平・不満を感じていて、すぐに離反する可能性が高く、周囲にネガティブな情報を発信する可能性の高い顧客セグメントです。そして、中立者は推奨者のように紹介することはないけれども、きっかけがあれば離反し競合へなびいてしまうという顧客セグメントです。NPS®で「薦める」と回答した顧客の言動は、強力な口コミになり、人に薦めたいような商品であれば、推奨者自身も再購入・再利用する可能性が高くなります。

日本の複数業界の事例：推奨者は、より長く定着し、より多く利用し、より多くの人に紹介



出所: 2012年12月のペインNPSサーベイ(回答者N=8,717、複数回答N=22,524)

顧客体験を「エピソード」の単位でデザインする

顧客のニーズを適切な粒度で整理する

最高の顧客体験を提供するためには、「自社が何をできるか」ではなく、「顧客が何を欲しているか」の理解から始めるのが定石である。自社都合の組織・プロセス上の制約を前提として立案した改善施策では、顧客ロイヤルティを意味のあるレベルで差別化することは困難だ。

ここで有用なのは、顧客体験を「エピソード」の単位に整理するアプローチである。「エピソード」とは、顧客ニーズが生まれ充足されるまでの一連の顧客体験のことであり、例えば、「エアコンの不具合について相談して解決する」のようなことを指す。顧客がニーズを満たすためには、ウェブサイトや店舗、コールセンターなど様々なチャンネルが関与することになるため、それぞれのチャンネルが個別最適を追求するのではなく、あくまで顧客目線で、チャンネルを跨いで一貫した顧客体験のデザインを行うことが重要となる。

「エピソード」アプローチの大きな利点は、それにより対処すべき課題が顧客目線で明確に規定されることと、社内組織を跨いだ一貫した取り組みを促すことだ。例えば顧客の購入・利用プロセス全体、あるいは全商品・サービスなどを大きくひとくりに扱っている限り、改善の機会や成果が曖昧・不明瞭になる。逆にコールセンターやウェブサイトなど「顧客との各接点」の単位で細かく区切ってしまうと局所的な解決策にとどまってしまう。

ある金融機関では20種類以上のエピソードを定義し、組織横断で対応策を立案し、進捗を定期的に確認する一連のサイクルを回しており、既

にかなりの成果を上げている。

また、あるサービス企業では、「サービスの購入について相談して注文する」というニーズについて、顧客の属性によって何通りかのエピソードをデザインした。例えばある顧客セグメントは予算などの「機能的価値」の訴求に重きを置き、別のセグメントではサービスを選ぶ楽しさなどの「情緒的価値」の訴求に重きを置いた。それぞれの顧客について接客時に見極め、複数のチャンネルを跨いで適切な顧客体験を提供するアプローチに取り組んでいる。

競合他社と差別化すべきエピソードを特定する

エピソードを適切に定義した後は、最重要エピソードを選び出し、限られたリソースを集中的に割り当てる必要がある。優先順位付けをするためには、全体の顧客満足（NPS[®]）への影響度合いや、改善可能性やインパクトの大きさについてアセスメントを行うのが一般的だ。

ある携帯電話会社では、会社全体のNPS[®]を大きく左右するエピソードが①新規契約・契約変更時の月額料金の確認、ならびに②解約を検討している時のオムニチャンネルでの相談・情報収集、であることを突き止めた。またある家電メーカーでは、故障時の修理訪問時のサービス水準が、その後の買い替え時の同ブランド選択率に影響を及ぼすことを突き止め、優先的に取り組んでいる。

「デザイン思考」アプローチで顧客体験を再設計する

優先的に対処すべきエピソードが決まれば、次は具体的な顧客体験のデザインに入る。ここで重要なのは、「人間の創造力」と「データ」をうまく組み合わせることである。顧客目線に立脚した最新のアプローチを用いることで、両方の視点を取り入れた質の高い顧客体験の設計が可能となる。

●「デザイン思考」による顧客体験の検討・設計

通常の商品・サービス設計の手法と、顧客中心の「デザイン思考」との大きな違いは、つまるところ「何を制約条件とするか」の違いである。通常の開発プロセスでは、盛り込むべき機能やサービス、活用できるシステム・プロセス等の制約条件が最初から与えられている場合が多く、残念ながらデザイン思考とは言えない。逆に、「実現すべき顧客のニーズ」や「解消すべきお困りごと」のみを制約条件として自由に発想した上で、制約条件についても現実的な解消方法を併せて検討・評価するアプローチがデザイン思考である。こうした検討を進めるにあたり、様々な企業で、重要なエピソードにおける顧客の行動をデータ化して、顧客の行動パターンや妨げとなっている要因の特定を行うほか、「エスノグラフィー」と呼ばれる文化人類学のフィールドワークの手法を活用して顧客のニーズを具体的に描くアプローチを導入している。

●「テスト&ラーン」を前提とした顧客体験開発のチーム

IT系企業で生まれ発展してきた「アジャイル」な組織運営は、今や異業種にも浸透し始めている。ある保険会社では、主要エピソードに対して4~10名程度の組織横断チームを組成し、2週間のサイクルで新たな顧客体験をデザインしテストランを行った。その結果、かかった時間・コストやNPS[®]がどう改善したかなどのデータ分析に基づき、正式にプロジェクト化

すべきか、もしくは残った課題について継続検討すべきか、あるいは即刻検討を中止すべきかを決定した。こうした部門横断的な取り組みには様々な調整が必要だが、実際に運用してみると、それまで数か月以上かかっていた開発プロセスが、同様の質を保ちながら2週間で完了した。その保険会社ではこの手法を世界各国に展開することを検討している。



社内のプロセスやオペレーションを抜本的に見直す

現実的なプロセスやオペレーションを組織横断で設計する

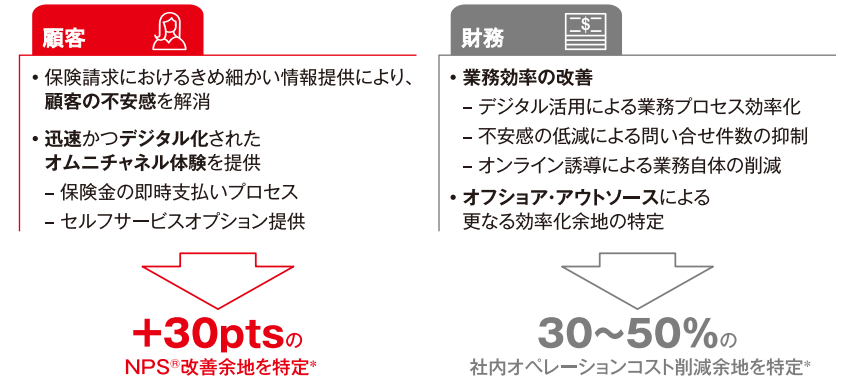
デザイン思考を用いて理想的な顧客体験を設計することと同時に、それらをどう実現するかという現実解を探ることが必要だ。ベインの経験では、柔軟な組織間連携を阻害するようなプロセスやオペレーション上の非効率を取り除くことが解決のカギとなることが多い。

例えばある卸売企業では、営業・物流の各担当者間での非効率なコミュニケーションルールを撤廃することで、納品時間の大幅短縮を実現した。またある小売企業では、オムニチャネル体験をより良いものにするため、コールセンターのオペレーターが、煩雑な支払い・受け取りのプロセスを顧客の最寄り店舗で行うことを提案するプロセスを導入した。

デジタル技術は、顧客体験の改善とコストの低減を両立させる

「優れた顧客体験を実現するためにはコストがかかる」という思い込みは、もはや捨てたほうが良いかもしれない。デジタル技術の大胆な導入により、顧客体験と社内オペレーションコストの劇的な改善を同時に実現できるような事例が増えている（図表1を参照）。ある海外大手金融機関では、新規口座開設プロセスの全面的なモバイル・デジタル化を実践し、社内的には口座開設の煩雑なマニュアル作業が必要でなくなり、顧客にとってもシームレスかつ迅速な口座開設が可能となった。このように、顧客・自社双方にとって非効率なプロセスの大胆なデジタル化は、投資対効果が非常に高い領域である可能性が高く、積極的に検討を進める価値がある。

図表1: 保険会社における改善事例
デジタル技術は、顧客体験の改善とコスト低減を両立させる



*対象とする三つのエピソードに関する4年間の改善余地、社内オペレーションコストは販促費を除くエピソード関連の総コストに占める割合。

顧客の反応を待たずに先手を打つ

顧客が満足しているかどうかは事後のアンケート調査で初めて明らかとなることが多いが、「先行指標」となるオペレーション KPI を特定できれば、まさに顧客体験が進行している最中に先手を打ち、顧客を満足させることが可能になる。中国版 Uber（タクシー配車）の DiDi では、アプリでタクシーの配車リクエストを行った後に配車の想定時刻が表示されるが、その時刻に対する実際の配車時刻の遅れが NPS® の最大の低下要因であることが判明した。そのため、遅れた時間に応じてドライバーからの謝罪と割引クーポンのオファーが行われるようなプロセスを導入し、NPS® を改善した。

持続的改善を続けるためには、 組織・権限・人材配置の刷新が必要

顧客体験に関する役割・権限を明確にする

顧客体験の改善によって、収益を伴う持続的成長を実現した9社に1社の「勝者」に共通するのは、顧客体験への取り組みが一過性のもので終わることのないよう、組織と役割・権限を適切に設計していることである。

こうした企業では、顧客体験への取り組みをプロジェクトとしてスタートすることが多いが、成果への手応えを得られた段階で、専門部署（多くの場合は新設）に機能を移し、責任者を任命する。この責任者には顧客体験の改善がミッションとして与えられ、顧客体験に関するKPIにより評価される。またそれに伴う権限を与えることや、組織横断的に改善を推進する専門部隊を配置することも重要である。

責任・予算設計に関しては特に注意が必要だ。このような部署はコストセンターとして捉えられがちであるため、施策の具体的成果やトップラインへの影響などをきちんと定量化・見える化するプロセスを導入し、顧客体験の改善に対する正当性を明確にしておくことが重要である。最新の事例では、顧客体験やオペレーションのデジタル化に伴うコスト削減の目標自体を顧客体験改善の責任者に課し、必要な費用・投資に充当する企業もある。

新たな顧客体験を実現するための人材や ケイパビリティへの投資

顧客体験を進化させるためには、担当チームに様々な能力が必要と

なる。中でも重要なのは、顧客の目線で物事を捉え、顧客の気持ちに寄り添うマインドセットである。これが日々の活動のクオリティの底上げとなり、最終的なアウトプットを大きく左右する。これらは継続的な経験の積み重ねによって初めて獲得されるものであるため、自社の顧客起点の文化改革の過程で、そのように考えて判断・行動する機会を意図的に設定することが重要である。

上記に加えて、ハードな分析ケイパビリティを持っていると非常に心強い。大量の顧客関連データを扱うアドバンスド・アナリティクスは強力な武器となる。中でも、AIや統計的手法などを用いて意味のある示唆を抽出できるアナリスト人材は貴重である。このような人材の採用にあたっては、具体的なポジションや給料もさることながら、会社や職務のミッションへの共感、同僚のクオリティやオフィス環境などを訴求できる、魅力的なオファーパッケージを準備する必要がある。

また、チームメンバーの中に、顧客体験と社内プロセス・オペレーションの双方に精通している人材が配置されていることも重要だ。ただし自社・業界のこれまでの常識や経験に執着するようではまずい。競合の商品・サービスや顧客のニーズは日進月歩で変化するので、最新の顧客の声を、新たな目線やアプローチでどれだけ理解できるかが重要である。

継続的な経営陣のコミットメント

以上のような組織設計の修正やケイパビリティの補完は、着実に結果を出すための必要な条件ではあるが十分条件ではない。経営トップをはじめとした上層部が積極的に関与し、短期的収益とのトレードオフを迫られる日々の経営判断において一貫した発言・行動で率先垂範し、顧客体



験の重要性を常に発信し続けることが重要だ。

具体的な行動レベルでは、実質的な改善の根幹となる組織横断での取り組みに関しては、各部署がエース級の人材を捻出する必要がある。また部門間のコンフリクトなど、トップダウンで解決すべきポイントについては先手を打ち、チームが余計なことを考えずに重要な事柄にフォーカスでき、主体的・能動的に動けるようにお膳立てすることが望ましい。

日本企業に共通して見られる課題

経営陣のコンセンサス形成と部門間関係の難しさ

顧客体験のデザインは日本でも多くの企業が取り組み始めているテーマだが、コンセプトを理解することと、それを実践することの間には大きなギャップがあり、結果を出せずに苦戦している企業も多い。特に日本企業に共通する課題は、やはり組織間連携の難しさである。顧客体験の改善は営業現場やCS部門から取り組みが始まることが多いが、現場任せの

草の根的活動に終始し、部門を跨いだ連携や全社での取り組みにまで発展しないケースが散見される。

根本原因は、経営陣におけるコンセンサス・重要性に対する理解の醸成不足であることが多い。そうになると、組織横断での検討チームを組成できたは良いが、各部署のキーマンが会議に参加せず何も決まらない、アクションを起こそうとしても他部署の決裁・承認に時間がかかってしまう、テスト&ラーンにより発生する「計画された失敗」についても他部署への報告・質問対応に追われてしまう…等々の非効率が生じてしまう。

持続的な顧客体験の改善に向けた提言

こうした課題を解消するためには、まずはやや強引であっても、検討チームに対して十分な予算と権限・リソースをトップダウンで与えてしまうことが重要だ。その前提として、顧客体験の改善策による定量的なアップサイドの試算（NPS[®]改善による売上増や、冗長な社内プロセスの簡素化によるコスト削減効果等）を行い、正当性を担保する必要がある。

続いて、実際の改善活動において「クイック・ウィン」（比較的容易に短期で成果を得られる施策）を実行することだ。小さくても良いので一刻も早く成功事例を作り、その定量的なインパクトを試算する。またそれと同時に、成功事例と企業ミッションとをリンクさせながら顧客体験の在り方に関するストーリーを描く。競合との違いを明確に打ち出しつつ、繰り返し社内外に公表することで改革の機運を作る。

ここまで立ち上げれば、あとはチームが自律改善を続けてくれることを期待したい。ただし経営陣への報告は高頻度で行うことで進捗を注視しつつ、それ自体により社内での注目度を高めることも必要だろう。加えて、顧客体験改善の責任者としてCCO（最高顧客責任者）を設置することも検討に値する。社内的影響力の強い役員が兼務することで部門間連携を着実かつ円滑に進めることも可能だが、推進力のある若手を専任起用することで、リスクを取りつつ改革を加速する選択肢もあり得る。

日本のような成熟市場においては、「最高の顧客体験」を提供することにより圧倒的な競争優位を築くという選択肢には一考の余地がある。重要なのは、特殊なアセットやケイパビリティではなく、継続的な顧客体験の改善に取り組むトップの強い意志である。一部の例外を除き、日本市場において顧客体験を競争力の源泉として活用できている企業は少ない。このような状況を絶好の機会と捉え、世界に通用するような最高の顧客体験を提供するために、本稿が参考となれば幸いである。

[著者]

大越 一樹、安達 広明

大越 一樹

ベイン・アンド・カンパニー 東京オフィスのパートナー。テクノロジー、通信、自動車、金融等の幅広い業界において、全社戦略、顧客ロイヤルティ（NPS®）向上を中心とした顧客戦略、マーケティング、営業改革、アフターサービス戦略等、多岐にわたるテーマのプロジェクトに携わっており、顧客戦略やNPS®に関する記事が多数紹介されている。

大切にしている言葉・考え：

「批判者たる前に、行動者たれ」（詠み人知らず）

安達 広明

ベイン・アンド・カンパニー 東京オフィスのプリンシパル。金融、小売・サービス、消費財、情報通信、ヘルスケア、テクノロジー等の幅広い業界において、全社戦略策定を中心にデジタル戦略策定や顧客戦略策定・実行支援等のプロジェクトをリードしている。

大切にしている言葉・考え：

「明日死ぬかのように生き、永遠に生きるかのように学べ」 マハトマ・ガンジー

本件に関するご質問、経営課題に関するご相談は、
以下までお問い合わせください。

ベイン・アンド・カンパニー

マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

世界 37 か国 58 拠点のネットワーク、8,000 名以上を擁する世界有数の戦略コンサルティングファーム。クライアントとの共同プロジェクトを通じた結果主義へのこだわりをコンサルティングの信条としており、結果主義の実現のために、高度なプロフェッショナリズムを追求するのみならず、極めて緊密なグローバルチームワーク・カルチャーを特徴としている。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2019 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.