

第4回 販売プロセスから カスタマージャーニーへ



青嶋 稔

CONTENTS

- I 販売プロセスによる管理の限界
- II 先進事例
- III 顧客ロイヤルティ向上のためのカスタマージャーニー構築

要約

- 1 販売プロセスは、見込みの構築からクロージング、決定というパイプライン管理に代表されるもので営業部門が行っているが、顧客視点ではないため、企業と顧客との距離は開くばかりである。このようなプッシュ型の販売体系は時代と合わなくなってきたもいる。①顧客視点の欠如、②購入後の議論の欠如、③部門間連携の欠如、④従業員エンゲージメントの問題、という四つの観点からその問題点を述べる。
- 2 先進事例として、ソニー、ソニー損害保険、パイオニア、DMG森精機を取り上げる。
- 3 顧客起点に転換するには、顧客ロイヤルティの向上を目指し、カスタマージャーニーを構築しなければならない。その際に必要なこととして、①部門横断によるカスタマージャーニーマップの作成、②CX向上のためのKPI管理、③従業員エンゲージメントの向上、④新しいCXの創造、が挙げられる。

I 販売プロセスによる管理の限界

現在、いまだに多くの営業部門で行われているのはパイプライン管理である。初回面談、課題把握、提案、クロージング、成約などによって自社の販売プロセスを管理する。これは販売見込み管理であるが、主語は自社であり顧客ではないので、常に自社中心的な会話となってしまう。製品をプッシュ型で販売していた時代にはこのような管理体系が合致していたが、顧客のニーズは大きく変化しており、今の時代とは合致しなくなっている。

そこで、①顧客視点の欠如、②購入後の議論の欠如、③部門間連携の欠如、④従業員エンゲージメントの問題、という四つの観点からその問題点を述べる。

1 | 顧客視点の欠如

販売プロセスを管理していると、関心の中心はどのくらいの売上が上がるかであり、顧客ニーズの変化には無頓着となりがちである。「今、クロージング中の案件がいくつある」「来月はどれくらいの売上が見込めるか」といった会話は旧来の営業という行為がプッシュ型販売を使命としているため、不毛であるにもかかわらず、致し方ないともいえる。ドラッカーは「究極的にはマーケティングは営業を不要にする」と述べたが、商品が行きわたっている現在はモノがなかった時代と異なり、プッシュ型で売ることより顧客のニーズを創出することが一層重要である。つまり、販売プロセスではなく、顧客視点で考えたプロセスを構築しなければならなくなっているのである。

しかしながら、現状の販売プロセス管理では企業側の視点で見込み件数などを管理するので、顧客視点が欠如してしまう。販売会議では顧客ニーズについても議論されているのであろうが、そもそも議論の切り口がパイプライン管理であるため、仮に顧客のニーズに変化の兆しがあったとしても、それが話題の中心にはならない。

こうした状況において、顧客視点でのソリューション営業をしようとしても、顧客に対する理解度が低いので定着するわけがない。顧客を主語にして語らなくては、いつまで経っても顧客の立場から物事を洞察する力が見つからないのは当然である。

2 | 購入後の議論の欠如

販売プロセスにおけるパイプライン管理の終着点はクロージングである。もちろん顧客に対するフォローアップもあるが、基本的には売上が上がればパイプライン管理は終了する。問題は、このような思考で管理をしていると、販売がゴールになってしまうということである。こうした管理サイクルが、営業担当者を売り切り思考に陥らせているのである。その証拠に、サービス部門は営業部門とは別組織・別会社であることも多く、部門間の連携は属人にとどまることが多い。営業担当者が優秀で気が利くタイプであれば、顧客を訪問してサービスの状況などを確認するのだろうが、あくまでも属人的であり、組織として行われているわけではないのである。

顧客のニーズというものはサービスを利用してはじめて出てくるため、顧客からは営業担当者よりサービス担当者の方が信頼されるものである。そもそも、サービス担当者には

販売をしようという意識がない。仕事の領域が、顧客がそのサービスを安定したよい状態で利用できるようにすることであるからだ。

顧客ニーズは購入後さまざまに変化するが、その変化こそが大事なのである。つまり、顧客を理解するということが販売前も販売後もないはずである。販売プロセスという提供側の視点を切り替えられなくては、顧客からの距離はますます遠くなってしまふ。

3 | 部門間連携の欠如

販売プロセス管理の会議は、仕切るのは営業部門長で、営業担当者が案件ごとの見込みを説明するという形態が一般的である。こうした会議は営業部門で閉じており、サービス部門やWeb部門、コールセンター部門の人材と議論する機会もないため、営業部門にとっての顧客接点に限定されており、顧客に対する理解も深まらない。

営業担当者が知らない顧客に関する情報をサービス部門やWeb部門がたくさん持っているにもかかわらず、それらが販売プロセス管理の議論に入ってくることがないというのは大きな機会ロスである。サービス部門やコールセンター、およびWeb部門への問い合わせは、顧客を理解するためのヒントの宝庫である。にもかかわらず、そこにアクセスをしないのは、顧客理解を自ら限定的なものとしてしまっているということである。

4 | 従業員エンゲージメントの問題

顧客視点のソリューション営業を目指したとしても、前述したパイプライン管理では、結局いくら売れるのかということに議論が開始し、今月の数字達成に関心の中心が置かれ

る。月初めにソリューション営業といっているが、月末に近くなると数字の必達に追われる。これが営業組織の現実である。

そうした組織に所属している若手からは、上長が結局いくら売れるのかしか考えていないので、ソリューション営業を習得することができないという声もよく聞く。これは珍しい話ではない。パイプライン管理で、従来の販売プロセス中心に議論している限り、その矛盾は解決しないだろう。そのため、ソリューション営業に意欲的だった営業担当者も、月日が経つとともにパイプライン管理に慣れてしまい、自社視点で顧客を見るようになる。自社の都合と顧客ニーズは合致しないから、当初はその矛盾に苦しむが、慣れとは恐ろしいもので、結局は数字管理に邁進するのである。数字が足りなければ必死にクロージングしにいく、ということを繰り返していても人材は育たない。自己中心的な販売プロセスは、従業員のエンゲージメント（組織に対する愛着や思い入れ）レベルをむしろ下げてしまふ。

筆者も営業部門にいた時代、会議が最も不毛な時間だと思っていた。営業担当者にとって営業会議は、報告するだけで得るものが少ないからだ。営業部門長は部門としての着地（売上）がいくらになるかを把握しても、営業担当者ほど顧客のことを知らないため、目から鱗が落ちるようなアドバイスをすることは難しい。営業担当者は情報を与えているだけ、という事態になってしまうため、優れた能力を持つ者ほどキャリアチェンジを考え始めてしまふ。営業担当者のエンゲージメントの低下は、すなわち組織の競争力低下とつながるのである。

II 先進事例

先進事例として、ソニー、ソニー損害保険、パイオニア、DMG森精機について述べる。

1 | ソニー

(1) 企業概要

ソニーグループにおいて、エンタテインメント・テクノロジー&サービス分野（ホームエンタテインメント&サウンドプロダクツ/イメージング・プロダクツ&ソリューションズ/モバイル・コミュニケーションズおよびその他の事業）を担う。同分野における2021年度の売上高は2兆3392億円。従業員は22年4月1日現在、8500人である。

(2) LinkBudsによる新しいCX

ソニーの「LinkBuds」（リンクバズ）は、耳をふさがずに周囲の音を聞くことができる構造になっており、同社の完全ワイヤレス型ヘッドホンとしては最小・最軽量で、つけていることを忘れてしまうほどの自然な装着感を実現している。また、小型化・軽量化を突き詰め、常時装着という新しい体験・使用スタイルをユーザーに提案している。

さらに、同社のセンサー技術や立体音響技術を活用し、オンラインとオフラインが融合した新しい音体験をユーザーに提供している。同社のこの考え方に共感した、たとえば、マイクロソフトや「ポケモンGO」のナイアンテックと協業しているのである。

この、オンラインとオフラインを融合し、リアルとバーチャルをつなぎ合わせた音体験は、新しい顧客体験（CX）である。たとえ

ば、現実の世界にバーチャルな音を重ねると新感覚のエンタテインメントを実現できる。同社が有する音のAR技術を生かしたSound ARアプリケーション「Locatone」（ロケトーン）のヘッドトラッキング機能を生かし、音声を聞きながらユーザーの頭の動きなどに合わせてインタラクティブな体験を提供できる。また、ARゲームをプレイする場合でも、周囲の音とゲームの音が混ざり合ったサウンドを聞くことができるため、ARの世界をより現実近づけることができる。

同社には、前後左右から音がより立体的に聞こえる立体音響技術がある。この技術を生かし、ARゲームにおける立体感、臨場感を実現している。また、このプロジェクトのパートナーであるマイクロソフトには、3Dオーディオマップアプリケーション「Microsoft Soundscape」があるが、LinkBudsが持つコンパス、ジャイロセンサーと連携して頭の向きを認識したり、目的地の方向をビーコン音で認識したりできるため、耳をふさがずに周囲の音を聞き、施設や交差点などの音声情報をキャッチできるのである。こうした体験は、歩きながらスマートフォンを見るというような危険性はなく、景色を見ながら自然に情報を獲得でき、街歩きをより豊かな体験に変えてくれる。

ソニーグループのポータルサイトである「アクセシビリティ」には、弱視という視覚障がいを持つ同社の社員がLinkBudsを装着し、街歩きをする動画がある。そこでは、街歩きの楽しい初体験について語っている。これまで気づくことがなかった花屋や飲食店を知らせてくれるなど、寄り道という街歩きの楽しさが実感できる動画である。LinkBudsを

使えば、街歩きがさらに豊かなものになるであろうことが理解できる。

同社のターゲットは、既に「ながら聞き」が広まりつつあるZ世代、および新しい技術とCXを好むガジェッターである。Z世代ではヘッドホンを常に装着しながら生活をする、究極のながら聞きという変化が起きている。ガジェッター層は、サウンドAR体験や周囲の音を聞きながらのテレワーク利用といった従来にない新しいCXと、それを支える技術を好むからだ。

開発の際に苦労したのは音質と装着感の両立であるという。たとえば装着感を上げようとサイズを小さくするとワイヤレス通信が切れてしまうなどの問題を、なるべく高い次元でバランスがとれるようにとした。製品の特性上、常時装着した状態であるため、寝ても圧迫感がないようにする必要もある。また、穴が開いていながら高音質であるというリング型ドライバーユニット、さらには、音のひずみを軽減し、音質を高める「統合プロセッサ-V1」を搭載している。周囲の騒音レベルに応じて音量を自動調整する「アダプティブボリュームコントロール」機能も搭載し、ユーザーの利便性を高めている。

音楽だけでなく、TeamsなどのWeb会議システムでも使いやすいよう、通話性能アップのために5億を超えるサンプルでAIの機械学習を重ねている。また、ユーザーが出す音とそれ以外の環境ノイズを分離するアルゴリズムにより、ユーザーの音をクリアに抽出することにも成功した。こうして、使用環境に合わせて、音量を調整することなく自然かつ快適な会話を実現している。耳の辺りをタップして、再生、一時停止、楽曲のスキップ

といった操作をすることも可能であり、音楽を再生しているときに電話がかかってきた場合は、ユーザーが声を発すると自動的に音楽が止まり通話を始められるなど、CXへのこだわりが感じられる。

同社はLinkBuds発売の約2年前、開発に着手した頃から、マイクロソフトなどの企業に実現したいCXを提示していた。それがパートナーとしての関係構築にとって大きかったという。

このように、さまざまな事業者と協力し、CXにこだわった製品や事業開発ができたのは、この事業をリードする中村裕事業部長の経験が生きている。中村氏は、ソニーとNTTドコモとジョイントベンチャーでの経験がある。「FeliCa」（フェリカ）の技術とネットワーク技術を融合し、ハードウェアではないサービス事業開発を推進して、ライセンス管理やサーバープラットフォーム構築などに携わったのである。さらに、本事業には音響の専門家はもちろんのこと、UXデザイン、サウンドARに長年携わってきたメンバーなど多種多様な才能が集まった。こうした人材の多才さが新たなCXのデザインに寄与したと思われる。

中村氏は、LinkBudsが成功するには、ユーザーと自社との関係性、そしてパートナー企業とWin-Winの関係性を築くことと、そのためにユーザーのアフターケアが大事であるという。ハードウェアの販売にとどまらず、パートナー企業とともにソフトウェア／アプリケーションを改善し続け、常に提供価値の最大化を図る。特に、以前のエレクトロニクス製品とは異なり、LinkBudsではユーザーはさまざまなソフトウェアをダウンロードす

る必要がある。そこでユーザーがどのような使い方をしているかをフォローして、想定どおりのCXを実現できているかどうかを把握していれば、場合によっては逐次修正をかけることもできる。

ソニーはこのように、エレクトロニクス事業を質的に大きく転換してきている。CXをキーワードに据え、それまでにはなかったCXを実現することで新しいソニーの事業モデルを確立しようとしているのである。

2 | ソニー損害保険

(1) 企業概要

ソニー損害保険は、ソニーグループの企業として1998年に設立され、99年より営業を開始した、インターネットと電話により保険加入するダイレクトビジネス専門の保険会社である。

同社は営業開始時から顧客価値の最大化を追求し、サービス品質強化の取り組みに注力することで成長を続けてきた。外部機関による顧客満足度評価は常にトップクラスであり、2021年度の元受正味収入保険料は1416億円で、ダイレクト自動車保険市場では02年以降、第1位を継続している。

(2) ソニー損害保険のNPS

ソニー損害保険は、NPSという手法を用いて顧客ロイヤルティを計測し、その把握と向上に努めている。

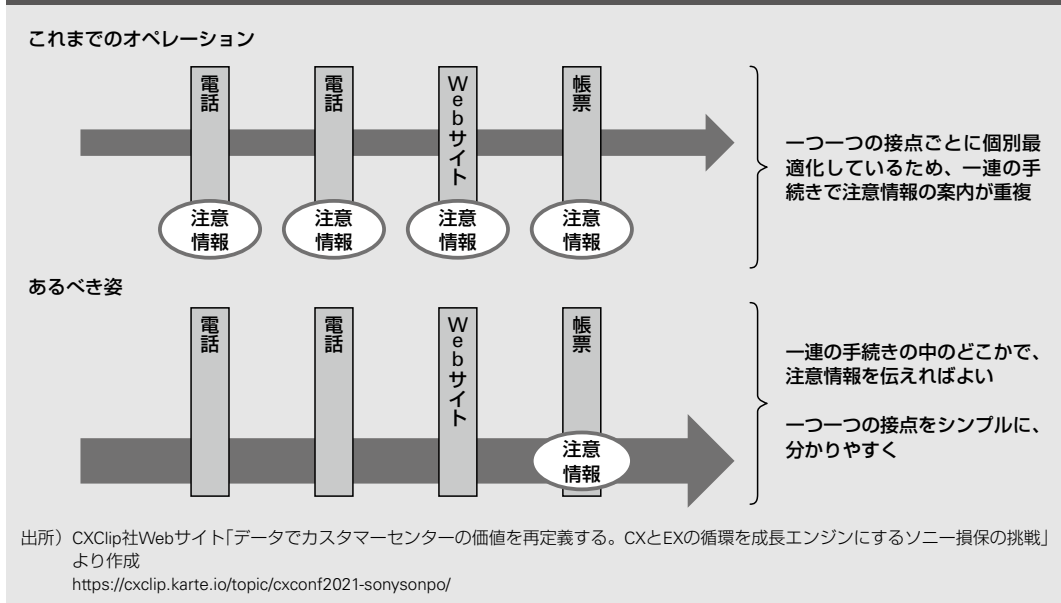
NPSとはNet Promoter Scoreの略で「推奨者の正味比率」を意味し、利用している企業やブランドに対して顧客がどれくらい愛着や信頼を覚えているかをスコア化したものである。同社は、NPSを採用する前から顧客満足

度を定期的に把握しようと努めていた。ところが、コールセンター部門、Webサイトを構築する部門など各部門が縦割りで活動していたため、顧客満足度調査の結果が出ても全社横断で改善するのは難しかった。電話、Webサイトなど、それぞれのチャンネルが個別最適の対応をしており、重複が生じるなど、顧客にとって必ずしもシンプルで分かりやすい対応にはなっていなかったのである。そこで、CXを顧客ロイヤルティに大きな影響を与える要素として捉え、カスタマージャーニーの刷新に取りかかった(図1)。

顧客は電話やメール、Webサイトなどさまざまな方法でコンタクトしてくるが、顧客にとっては、コールセンターもWebサイトも同じソニー損害保険であるため、部門間・チャンネル間の整合性・一貫性を持たせなければならぬと考えたのである。そして、CX向上に本格的に取り組むべく、2015年に事故対応、CS、Webサイト企画といった異なるバックグラウンドを持つ人材が集められ、全社的なCX向上を推進する部署が設置された。20年4月から部署名を「サービス・CXイノベーション推進部」とし、カスタマージャーニーの把握を起点として部門横断的な活動を推進している。

インタビューに応じていただいた片岡伸浩氏(サービス・CXイノベーション推進部長)、清水悌二氏(カスタマーサービス部門カスタマープロセスデザイン部長)によると、同社が成長するには顧客からの支持が不可欠であるため、カスタマージャーニーを基にした課題発見に重きを置いている。その取り組みについて、①カスタマージャーニーマップの作成、②批判者へのヒアリング、③コ

図1 チャンネルの個別最適でのボトルネック例



ールセンターのデジタル化対応力の強化、の
三点から述べる。

① カスタマージャーニーマップの作成

ソニー損害保険では、2015年より事故対応、Webサイト、コールセンターの各部門が横断的に議論し、カスタマージャーニーマップを作成した。顧客視点での活動とするため、特定のテーマに関して各部門がCXについて同じ視点を持ち、ワークショップを開いたのである。

当初は、サービス・CXイノベーション推進部のスタッフがファシリテーターとなり、現場（電話対応や事故対応などの顧客対応部門）のスタッフとともにカスタマージャーニーマップをつくり、課題を洗い出した。各タッチポイントにおける顧客の気持ちや行動を把握し、CX向上の課題を挙げていったのである。ワークショップには各部門の部長・管理職クラスが参加し、部門の立場をいったん

忘れて取り組んだ。そこではできない理由を部門ごとの事情にはしないことにして、あくまでも顧客視点で議論することに重きを置いた。

また、ワークショップで出た課題は一種の仮説であることから、コールセンターの通話録音を聞いたり現場でヒアリングしたりするなど、課題の裏づけ作業を行った。その上で、改善策のプロトタイプを修正してから本格運用に入った。この手順をとることで、施策の成功確率を高めていたのである。

同社にとって、カスタマージャーニーマップの作成は目的ではなく、そこから全社で部門横断的に施策を検討し、社を挙げてCX向上に取り組むこと、そしてその活動を継続することこそが重要なのである。このような過程を経ることは、人材育成にもつながっているという。

こうした活動を継続してきたことで、現在も部門横断的な議論を行う際は、カスタマー

ジャーニーを共通言語としている。このように同社には、カスタマージャーニーという考え方が深く根づいている。

②批判者へのヒアリング

ソニー損害保険では、推奨意向の低かった顧客に対して、管理職を含む社員からのアウトバウンドコールを実施している。NPSの調査結果が出てからあまり日を空けずにアウトバウンドコールを実施することで、顧客が不満を覚えた原因を把握しそのリカバリーを行うと同時に、結果として顧客の同社に対する信頼関係構築につながることも多い。

この活動は、同社がNPSにいかに関心に取り組んでいるかということ全体に強く印象づけるものにもなっている。

③コールセンターのデジタル対応力の強化

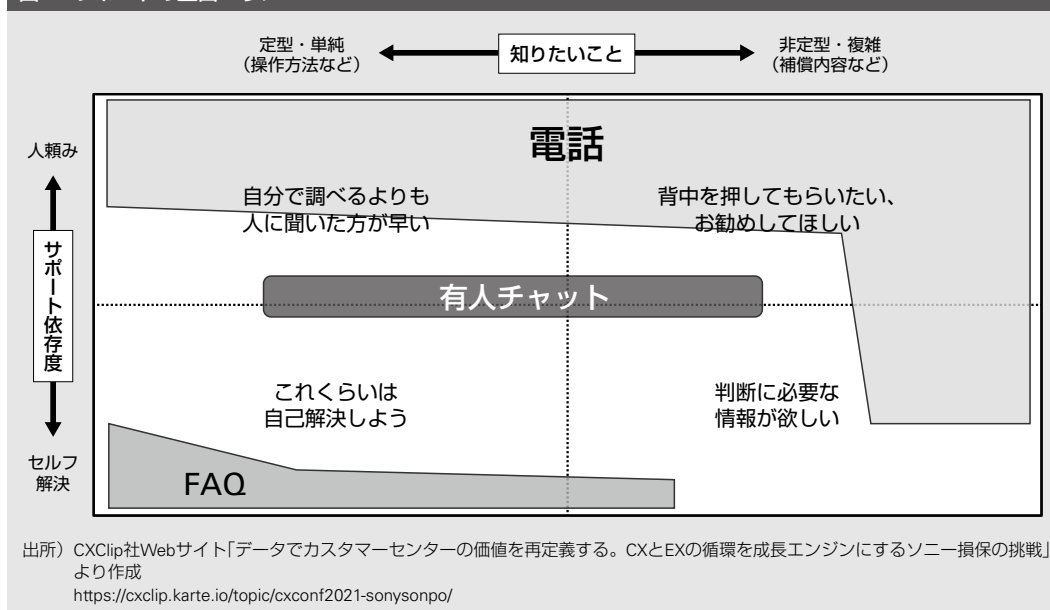
1999年の営業開始時は電話からの加入が90%以上であったが、現在はその大半がWeb

に移行している。Webで手続きする場合でも、多くの顧客は不明点や疑問点があれば電話を利用する。つまり、CXを高めるにはWebと電話をいかに一体化するかが重要であると考えた。

同社が着目したのは、サポートできていない顧客の存在である。自ら「問い合わせ」や「FAQ機能」を利用してアクションを起こした顧客にはサポートできているが、そうでない顧客にはサポートできていないという事実に着目した（図2）。

そこで、コールセンターのデジタル対応力強化に取り組んでいる。たとえば、Webでの加入を考えている人に対して、つまずきそうところにチャットバナーを表示させ、FAQやチャットでサポートし、なるべくWebだけで完結できるように工夫している。また、Web内でどうしても疑問点が解消しない場合はコールセンターに導くようにするなど、顧客からの問い合わせや契約手続きに

図2 サポートの空白エリア



おける不満を抑え、より理想的なカスタマージャーニーを構築しようとしている。

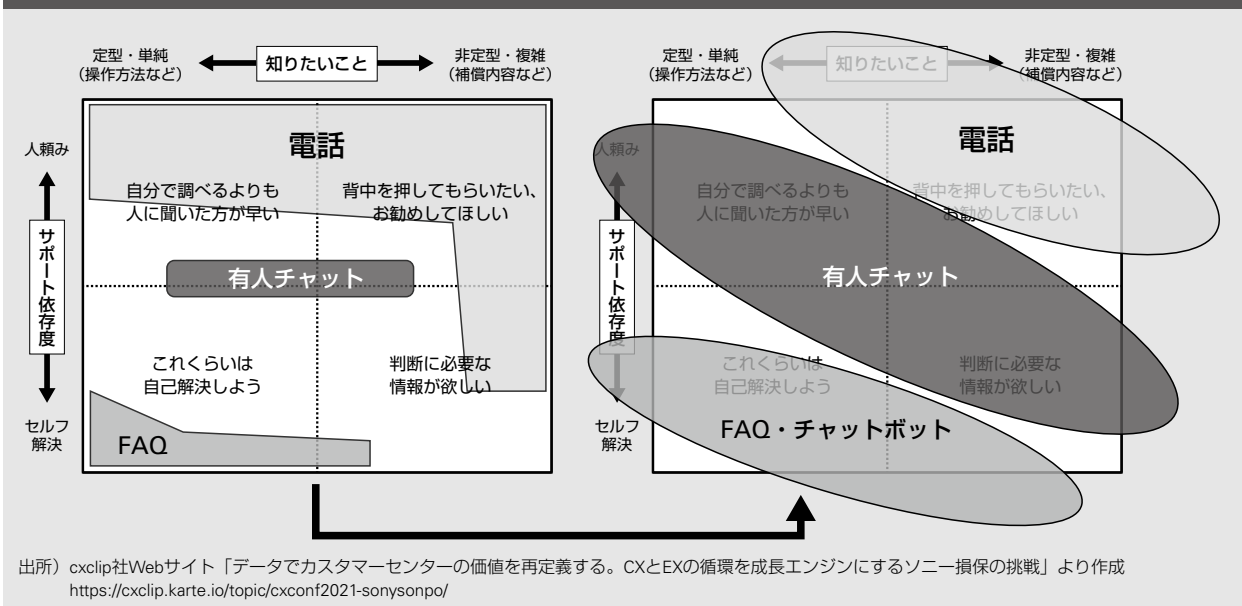
FAQ、AIボット、有人チャットでの対応範囲を拡大し、Webで解決しない複雑な問い合わせや保険選びのコンサルティングは、電話で「人ならではの」対応をすることにより、顧客にとって最適なサポートを実現しようとしている（図3）。

そのため、コールセンターではオペレーター間で接遇ノウハウや知識、問題の解決率といったノウハウをナレッジ化して共有し、電話対応の質を高めている。その効果は、アフターコールサーベイというオペレーターの電話後の顧客アンケートにより、コールセンターの対応がどれだけ他者への推奨に値するかを把握している。通常、一人のオペレーターは一日当たり20～30本の電話対応をするが、アンケート回答率はそのうち15%程度に上る。こうした地道な調査が、より高いNPSにつながっている。

こういったことは通常、「一日で何件の電話をさばけたか」といったコストセンター的な発想で管理されるが、同社にとってコールセンターはプロフィットセンターという位置づけである。同社では、コールセンターのオペレーターの効率性管理は対応時間ではなく、電話が終わった後のログを残す時間をどれだけ短くするかにとどめ、さらにアフターコールサーベイで顧客からのより高い支持を得られるかを中心にモニタリングしているのである。この考え方はコールセンターの従業員のエンゲージメントレベルも大きく高めている。

また、2016年度からコールセンターのオペレーターの永年雇用化を進めており、各種両立支援制度も充実している。こうした活動により、コールセンターのオペレーターは、Webと連携して顧客によりよいCX、カスタマージャーニーを体験してもらうことを念頭に置き、活動品質の向上に努めている。

図3 顧客サポートチャネルの将来形



3 | パイオニア

(1) 企業概要

パイオニアは1937年に創業した老舗の音響メーカーである。音の総合メーカーとして80年代にはAVに進出、2000年代中盤はプラズマ事業に大型投資をするが、業績が悪化し19年上場廃止。その後、香港系ファンドの下、経営再建を進めた。現在はサービスカンパニーへの大胆な転換を進めている。

(2) 「NP1」による

サービスカンパニーへの転換

パイオニアは業績悪化を理由に2019年に上場を廃止した。その後は経営のプロである矢原史朗氏を招聘し、外部からその道のプロフェッショナルを集め、経営改革を推進している。中でも大きな転換が、製造業からサービスカンパニーへのシフトである。以前はモノを売っていた同社が、売った後に顧客と強固な関係性をつくり上げようとしている。

新しいパイオニアが目指すのは、OEM供給など従来のモノづくりの強みを生かしつつ、モビリティデータを活用し、顧客に新しい体験を提供することである。同社は15年から「ビークルアシスト」という、業務用車両に対するクラウド型の運行アシストサービスを提供している。このようなクラウド型での運転支援におけるサービスノウハウと、車載機器を長年提供してきたノウハウを融合し、新たなCXを提供しようというのである。それにより、未来の移動をより安全で快適かつスマートなものに変革しようとしている。

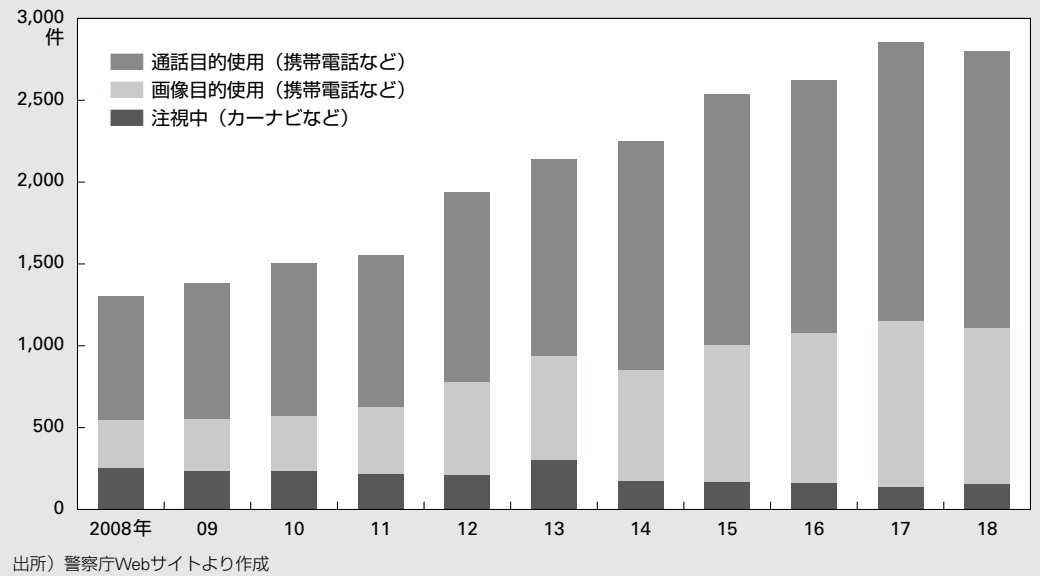
そうした中で発売したのが「NP1」である。NP1は音声を使った次世代型オールインワン車載機器である。従来は、画面でナビゲ

ーションしていたものを、リアルタイムの音声データ処理、高速コンピューティング技術で、最新の地図データを生かした音声によるナビゲーションサービスとドライブレコーダー機能を有する。通信料やサービスは初回購入時に1年分が含まれるが、2年目以降は更新をするサブスクリプション型で提供される。

同社がNP1のサービスを通じて着目している社会課題がある。それは、カーナビゲーションシステムの注視を原因とする事故の増加である。昨今、自動車の内部に標示機器が増えたことにより、カーナビゲーションシステムや車載のインターフェースが多階層化し、タッチパネルの操作が複雑になったこと、また、車載ディスプレイの大画面化で情報過多となり、ドライバーの注意が散漫になりがちであることなどが問題になっている。図4にあるように、携帯電話使用などによる交通事故件数は増加しており、特にカーナビゲーションの注視による事故件数は全体の半分以上を占める。そこで、より安全で快適、かつスマートな移動体験を提供したいというのがパイオニアの目指す事業の姿である。

NP1の開発経緯であるが、若手の優秀なスタッフが集まってワークショップを開催し、議論を進めてきた。コンセプトは19年7月から考え始められ、同社が培ってきた車載器のハードウェアの技術を生かして、新たな事業を始めるためのチームが立ち上がった。そこで着目したのが、カーナビゲーションの注視を原因とした事故の増加であった。カーナビゲーションシステムは、デバイスは高精細化するなど進化しているが、情報過多でドライバーの気が散ってしまう面もあり、これが安

図4 携帯電話使用による交通事故件数推移



全な運転を妨げているというのである。NPIの事業コンセプトとして「音声のみのナビゲーション」ということは明確になったが、問題が残った。紙の地図をどのように表現するかである。

戦略設計はアジャイル型の開発を採用した。開発初期から仮説を立て、その修正を繰り返しながら、戦略、施策、体験を研ぎ澄ませ拡大させていくというものである。そしてそのプロセスは、発売後も顧客から収集したデータを基に修正を重ねるというものである。図5にあるとおり、顧客理解+企画立案段階において顧客を理解するためのリサーチと仮説探索、さらにコンセプト調査と検証を行う。次にサービス/UX、UIのデザインとメッセージ開発のために体験を仮設し、検証と修正を繰り返す。そして市場に投入した後も顧客の声 (VoC) を集めてデータ分析し、修正と改善を繰り返すというものである。

そして、寄せられた顧客の声だけでなく、

声なき声もSNSなどから収集して分析し、OTA (通信経由) でサービスの追加や修正をする。発売前は、広告、店頭各種ビデオ、リーフレットやWebサイト、FAQやコールセンター、チャットなどを利用して顧客に価値の理解を促す。顧客が購入した後もアプリ、メール、LINE、その他ソーシャルメディアを組み合わせて、サポートを推進している。その結果、顧客の声も顧客が明確には発していない声も含めて収集を繰り返し、CXの見直しと改善を繰り返すのである (図6)。

また、事業の状況は可視化され、素早い改善サイクルが回されている。具体的には、Google Cloud PlatformとTableauを活用し、事業の状況と顧客の使用状況を可視化している。毎週、それを事業部全体でレビューし、状況を把握するだけでなく改善アクションにつなげている。もちろん、顧客とのコミュニケーション、広告も実行と改善を素早く繰り返す。セグメントとターゲットは仮説を設定

図5 アイデア創出から導入改善のプロセス

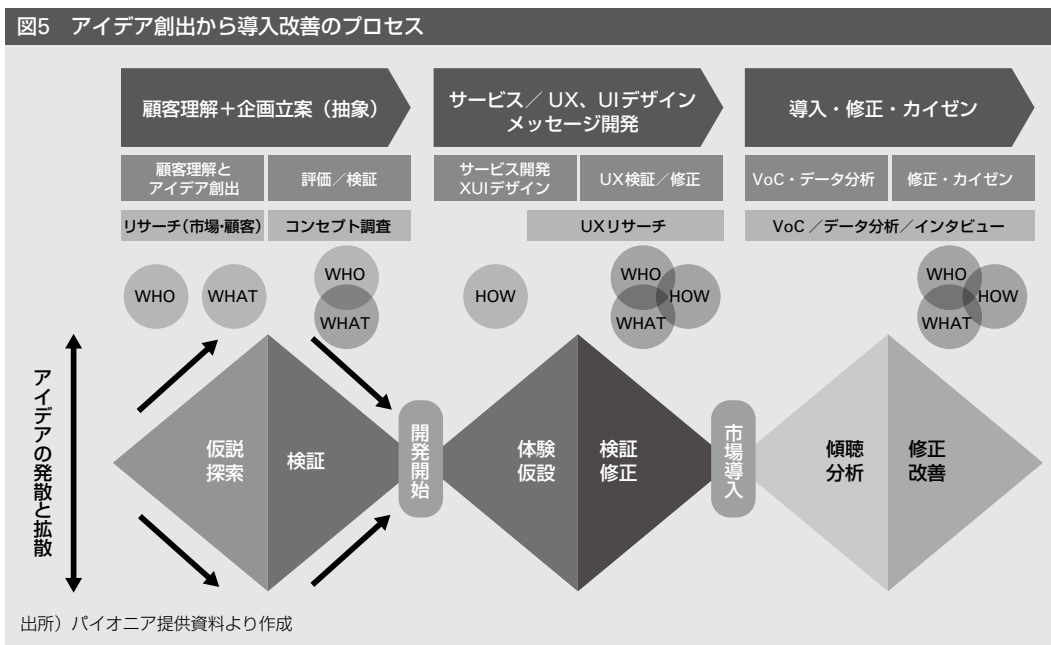
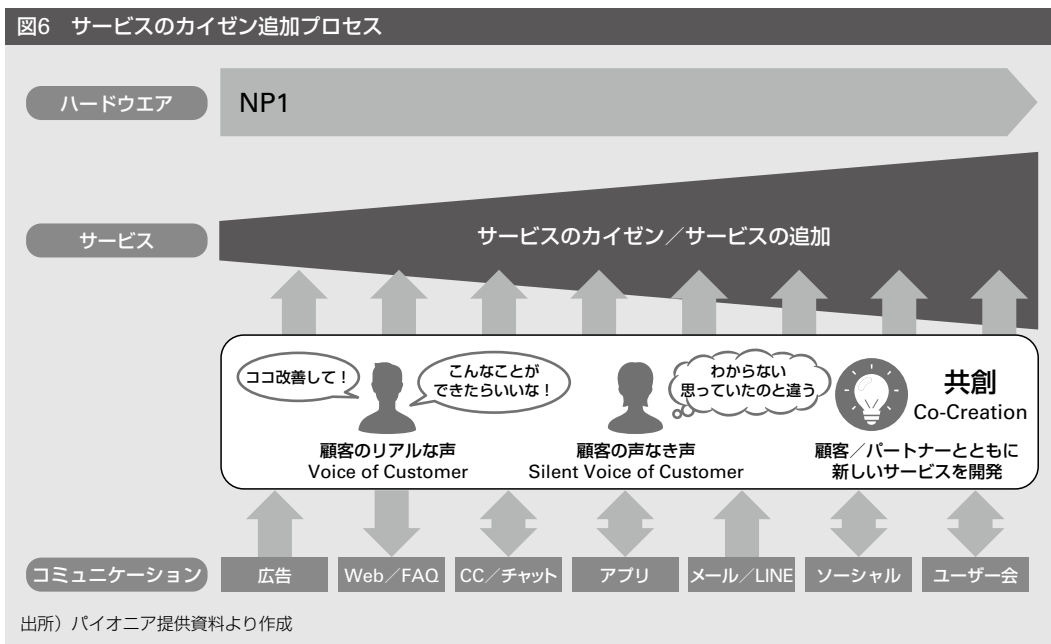


図6 サービスのカイゼン追加プロセス



しつつ、発売後の結果から精緻化し、コミュニケーションを改善していくのである。また、広告効果についても地方のTVCMでテストし、効果を分析している。その結果を基に大規模な投資の実施や拡大の判断をしてい

るのである。そういう意味では、同社にとってNP1は製品開発というより新しいCXを創造するための事業開発であるといえよう。

そのため、販売チャネルとも深く連携した。オートボックスとは特に深く連携し、カ

ーナビゲーション注視による事故の増加は、解決しなければいけない社会課題であるという共通認識を持ち、新しい市場を開拓するメッセージを共通で創造するために議論した。パイオニアが実施したコンセプトリサーチにオートボックスを招き、課題を共有したのである。その上で、店頭の標示をどのようにするかを一緒に考えた。

NP1はドライブレコーダーの機能も有しているが、ドライブレコーダーとして配置をしまうとコンセプトは伝わらなくなってしまう。そのため、これまでと違った方法での展示、エリアの新設などを実施している。22年3月12日、13日にはオートバック東雲店にて、NP1の体験イベントを実施した。音声ナビ、クラウド型ドライブレコーダーという新しい提案のデモンストレーションカーを用意し、商品に詳しいスタッフを配置し、そのコンセプトを正しく消費者に伝える活動を販売チャネルとともに取り組んでいる。つまり販売チャネルとともに新しい価値を創造しているのである。

現在、カーナビゲーションシステムはコモディティ化が進んでいるといえる。そこに「モノ×コト」、つまりモノの強みとサービスを組み合わせる新しいCXを創出しようとしている。それは音声と通信で常に最新の地図が入手でき、音声により直感的なナビゲーションが提供されるということである。ドライブレコーダーについても、SDカードではなくクラウドにすれば、事故などのトラブルがあったとき即対応できる。通常、ドライブレコーダーからSDカードを取り出して閲覧しようとする再生メディアが必要となり、即対応ができない。その点、NP1はクラウド経

由で即時再生が可能であり、事故時の対応もスムーズとなるというわけである。

筆者がCMOである井上慎也氏にインタビューして感じたのは、同社がこのような事業開発ができたのは井上氏の経験によるところが大きいということである。井上氏はP&G、Adobe、KDDIを経てパイオニアに入社した。P&Gでは消費財のマーケティング、Adobeではソフトウェアソリューションやクラウドサービス、KDDIではデジタルマーケティング部長としてライフデザイン、デジタルマーケティングを幅広いBtoB、BtoCで経験している。

中でも参考になっているのはAdobeにおけるサブスクリプションモデルでの経験であるという。月契約の会員制サービスはその価値を増加させ続けるために、CXの改善を繰り返さなければならない。ハードウェアの価値は購入時が最大で、時間の経過とともに減価償却する。あるいは、新製品・新技術の登場で価値は低下していく。一方、モノとコトを掛け合わせるサービスであるリカーリングモデルは、CXの改善を繰り返せば、時間の経過とともに価値を増やすことができる。

4 | DMG森精機

(1) 企業概要

DMG森精機はグローバル規模で工作機械（マシニングセンタ、ターニングセンタ、複合加工機、5軸加工機およびその他の製品）の製造、販売を行うメーカーである。業務資本提携先であったドイツのギルデマイスターを2016年に統合し、世界最大級の工作機械メーカーとなった。21年度（同年12月末決算）の売上高は3960億円である。

(2) DMG森精機の

カスタマージャーニーの革新

DMG森精機はCXを高めるため、カスタマージャーニーの革新に取り組んでいる。工作機械はライフサイクルが10年以上と長く、使用時のCXが非常に重要である。そこで2018年1月に野村総合研究所（NRI）と共同出資でテクニウムを立ち上げ、デジタル技術を用いた工場における生産設備の高度な活用を支援するシステム・サービスの提供を強化している。

DMG森精機のカスタマージャーニーにおける革新として、①デジタルツインショールーム、②my DMG MORIによるデジタルサービス・プラットフォーム、③CELOS ClubによるIoTでのCXの刷新、④TULIPによる顧客の生産性刷新、について述べる。

①デジタルツインショールーム

DMG森精機は、同社グループ最大の生産拠点である三重県・伊賀事業所内のショールーム「伊賀グローバルソリューションセンタ」をデジタルツインで再現した「デジタルツインショールーム」を2020年7月3日より日英版同時公開しており、現在では独中版も追加して四言語に対応している。Webサイトから臨場感のあるショールーム体験が可能となっており、3DCGソフトウェアによるフルCG制作（4K画質）で、360度パノラマビューにより実際にショールームを歩いているような没入感を体験できる。

PC、タブレット、スマートフォンから同社のWebサイトにアクセスすれば、工作機械だけでなく、自動化システム、加工ワーク、さらには治具・工具・周辺装置など同社

が認定する周辺機器、あるいはそれらに関連する製品情報、カタログ、展示に関連している特集ページや動画の閲覧が可能である。顧客は24時間365日、時間や場所を問わず閲覧できるため、工作機械もしくは周辺ワークも含めた検討がしやすくなった。また、伊賀と東京にある実空間のショールームでは、毎週金曜日に「DMG MORIテクノロジーフライデー」を開催し、顧客の関心や課題にエンジニアが最新技術セミナー、実演加工などを通して応えている。以前は、伊賀や東京のショールームに見に行かないと収集できなかった詳細な情報内容も、現在は顧客の要望に応じてデジタルでもリアルでも連携できるようになり、顧客の課題の把握、最適なソリューションの選択におけるカスタマージャーニーを大きく革新している。

同社がデジタルツインショールームをオープンした背景には、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響がある。20年はいつも実施していた世界中の展示会への出展や独自イベントの開催などができない状況となり、オンラインとリアルそれぞれのよさを組み合わせて提案を進められるようにすることが必要と判断された。オープン当初は機械や用意した動画などの閲覧を商談の補助として使う形にとどまったものの、今後はデジタルツイン化された工作機械の情報を直結し、試加工の代わりとなるシミュレーション機能を充実させていく方針だという。同社の工作機械はすべて3D CADで設計されているため、すぐにデジタルツイン化することが可能である。

また、PLC（プログラマブルロジックコントローラ：主に製造業の装置などの制御に使

図7 DMG森精機のデジタルツインショールーム



出所) DMG森精機Webサイトより転載
<https://www.dmgmori.co.jp/sp/dtsr/gsc/ja/>

用されるコントローラ)のデータや加工プログラミングを用いてシミュレーションする専用ソフトにより、加工のデジタルツインについての取り組みも進めており、現在、顧客が現場で行っている作業の大半を、デジタルツインショールームを起点としてできるようにする方針だという。将来的には、ユーザーが素材データを入れるとデジタル空間でテスト加工を行い、シミュレーション結果を得られるような仕組みを想定している。7～8割の作業をデジタル上で行えるようにするのが理想としている(図7)。

②my DMG MORIによる

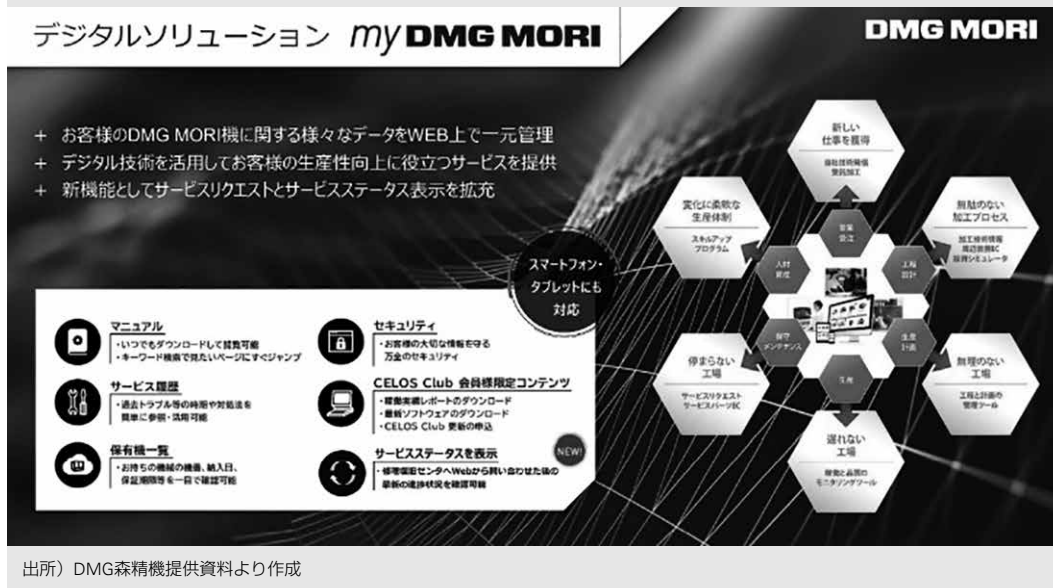
デジタルサービス・プラットフォーム
会員制のデジタルサービス・プラットフォームは、ポータルサイト「my DMG MORI」で推進されており、会員登録をすればさまざまな保有機情報を獲得できる。IT、IoTを使いこなすためのサービス、人材育成、顧客が保有している機械情報を閲覧するなどのサービ

スが可能となっている(図8)。

my DMG MORIは、2020年6月に開始した会員制オンラインサービスである。工作機械は10年20年にわたって使用されるため、顧客と長期的に強いパートナーシップを築くことが重要である。そのため、購入した機械が常に最高のパフォーマンスを発揮できるように、顧客をサポートすることが必須という同社の考えがその根底にある。

my DMG MORIは、機械を購入した顧客が保有機の情報をいつでも確認できるように、また設備の急なトラブルにも早期に復旧できるように、ネットワークを通じて顧客の生産性と収益拡大に貢献するのが役割である。設備に関するさまざまな情報を一元管理し、複数台使用している顧客も効率的に活用できる環境を用意している。主な機能として、保有機関連情報提供、修理復旧リクエスト、教育サービスを展開している。教育サービスでは、工作機械の操作方法などの教育に関する空席確認や申し込みが可能となっている。ま

図8 my DMG MORI



たeラーニングも提供されている。

③CELOS ClubによるIoTでのCXの刷新

DMG森精機が展開している「CELOS Club」は、タッチパネル操作を実現するオペレーティングシステム「CELOS」を最大限に有効活用し、顧客の生産性向上を目指すサービスである。

CELOS Clubは、2018年に開始したサブスクリプションサービスで、人と機械と工場の可視化・分析・改善を通して生産性を向上させる、デジタルファクトリーの実現を支援している。工場内の機械をクラウドのプラットフォームにつなげると、遠隔でのサポートや、稼働モニタリングを受けることができ、接続できる機械の台数を飛躍的に増やしている。こうしたサービスは安心した使用環境を生み出すため、顧客からは同社の機械だけでなく他社機も含めたモニタリングのニーズもあるという(図9)。

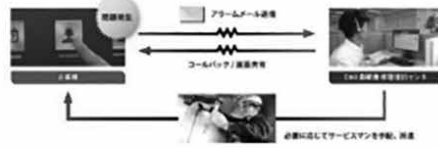
④TULIPによる顧客の生産性刷新

DMG森精機は、米国Tulip Interfaces社が開発した製造支援アプリケーション作成プラットフォーム「TULIP」の国内販売を行うT Projectを設立し、製造業を中心に製造現場の改善を推進している。TULIPでは、従来は同社の工作機械をあまり使用しない製薬や食品といった業種においても、一人一人の動きを可視化してさまざまな工程のデジタル化を推進できる。可視化することによってデジタル化が推進しやすくなり、手戻りがなくなるのである。

多くの製造現場では、作業者による品質のバラつきや作業ミス、新任担当者への教育、生産データの収集・モニタリングに時間がかかるという問題点を抱えている。TULIPはこうした製造現場の問題をデジタル化により支援する。TULIPの活用にはプログラミングの専門知識は不要で、作業手順書や品質管理、機器モニタリングなど多様な機能を持つ

☑ DMG MORIと繋がることでスマートファクトリー化をサポート

DMG森精機修理復旧センターによる遠隔サポート
NETSERVICE



月次稼働状況レポート配信
Messengerレポート



常に最新の環境で利用
機械操作盤ソフトウェアアップグレード



事務所のPCでプログラム作成
対話型PCソフトウェア(オプション)



出所) DMG森精機提供資料より作成

アプリケーションを、現場担当者自身が簡単に作成できる。紙の作業手順書や品質チェックシートのデジタル化、生産データの可視化、工程改善などが可能となり、製品仕様や工程の変化にも柔軟に対応できる。

さらに、製造現場では計測機器や既存システムなどとも連携でき、現場主体の工程改善やデジタル化に取り組むには最適なソリューションとなっている。前述したようにさまざまな業種への対応も可能である。たとえば、医薬品製造業では医薬品製造の手順書や品質・トレーサビリティ管理システムとして、食品加工業では複数言語や動画を活用した作業手順書として、物流業では入出庫や梱包業務の手順書として、不動産業では不動産営繕や保守点検業務の品質維持・効率化の手段として利用することができる。

同社は、TULIPを工作機械ユーザーに限

らず幅広く提供することにより、既存の同社製品の枠にとどまらず、製造業の生産プロセスのデジタル化を支援しようとしている。このようにTULIPは、品質管理、機器モニタリングなど属人的かつアナログにとどまっている工場内のさまざまなプロセスをデジタル化・可視化して、生産性の大幅な改善や品質の向上を可能とする。ここから、同社が工場内における生産性のボトルネックに着目し、その大幅な革新を実現しようとしているという姿勢をうかがうことができよう (図10)。

Ⅲ 顧客ロイヤルティ向上のための
カスタマージャーニー構築

自社起点の販売プロセスから顧客起点に転換するには、顧客ロイヤルティの向上を目指し、カスタマージャーニーを構築しなければ

図10 DMG森精機における「TULIP」によるプログラミング不要のアプリケーション作成



出所) DMG森精機Webサイトより作成
<https://www.dmgmori.co.jp/trend/detail/id=5491>

ならない。その際に必要なこととして、①部門横断によるカスタマージャーニーマップの作成、②CX向上のためのKPI管理、③従業員エンゲージメントの向上、④新しいCXの創造、の四点が挙げられる。

1 | 部門横断による カスタマージャーニーマップの作成

まず、販売プロセスで管理するという発想を180度転換し、プロセスの主語を顧客に転換する必要がある。つまり、顧客がどのようなことに興味を持って情報を収集し、競合などとの比較検討などを経て意思決定するのかについて、顧客の立場で考えることである。

そのためには、ソニー損害保険が実施しているように、部門横断でどのようなCXを実現したいのかについてカスタマージャーニーマップを作成することが必要だろう。その背

景としてあるのは、顧客のタッチポイントの多様化である。第三者が発信することで消費者が信頼性を持つマスコミレビュー、ソーシャルメディアや比較サイト、口コミサイトなどのアードメディアが発達し、顧客の評価は瞬く間に広まるようになった。だからこそ、自社の商品やサービス、企業ブランドの価値を維持・向上させるには、あらゆる接点におけるCXを重視しなければならない。

そこで、多様な価値観を持った顧客がどのような道筋で意思決定するのかを、顧客の立場になって意識や感情を想像しながら、カスタマージャーニーマップとして可視化するのである。

最初に顧客の課題に対する解決策の仮説を立て、それについて議論する。マーケティング部門や、顧客に対するタッチポイントであるコールセンター部門、Web部門、サービ

ス部門、営業部門、あるいは顧客が触れるア
ードメディアなどに対応するための広報
部門の参加がカスタマージャーニーに関する
横断的な議論に欠かせないだろう。

議論を通じて、常に顧客の視点で物事を考
え、カスタマージャーニーを共通言語として
部門横断で連携できるようにする。そして、
どのようなCXを実現したいかについて共同
見解、ありたい姿を策定し、顧客とのタッチ
ポイントを再設計するのである。営業担当
者、コールセンター、サービス担当者だけ
でなく、オウンドメディアといわれる自社サイ
ト、店舗、メールマガジンといった自社が発
信するメディアをタッチポイントとしてどの
ように配置するかを再設計する。

導入部分での認知度を高めるために、
TVCMやネット広告、雑誌といったペイド
メディアの活用だけでなく、顧客からの信頼
をどのように高めるかという視点からア
ードメディア、口コミサイトやマスメディアへ
の取材などの広報活動も非常に重要である。
そしてその結果、SNSなど顧客間でどのよ
うに共感の醸成がなされているのかをモニタ
リングしておきたい。

このように、カスタマージャーニー起点で
タッチポイントを再設計することで、製品や
サービスを提供する立場ではなく、顧客の立
場で物事を考えられるようになる。販売プロ
セスにおいては、自社の営業担当者、コール
センター、インサイドセールス、Webサイ
トという組み合わせで考えていたものが、顧
客起点で考えるとタッチポイントも全く変わ
る。販売プロセスは自社に見えている顧客の
みへのリーチであるが、カスタマージャーニ
ー起点で顧客を見るとリーチを広げることが

できる。

しかしながら、カスタマージャーニー起点
で考えタッチポイントを再設計することは、
言葉でいうほど簡単なものではない。営業部
門は長らく自社起点で販売プロセスを考えて
きたため、思考回路を切り替えるのは至難の
業である。まずは、想定される顧客課題の議
論を重ね、カスタマージャーニーマップを作
成してみることをおすすめする。

たとえば、中小企業には情報セキュリティ
に対する漠然とした問題意識があり、それを
課題整理段階から寄り添うとする。中小企業
にはセキュリティ担当者が不在で、社内業務
を一手に担っている総務部門が窓口になるケ
ースが多い。そこで総務部門の責任者がどの
ような動線をたどるかを考えるのである。

セキュリティという言葉から、総務部門の
担当者はおそらくいろいろなことを想起す
るであろう。入館ゲート、ハッキング、従業員
による情報漏洩、メール誤発信、ウイルス、
災害などに対する保険など多岐にわたる。こ
こで考えられるカスタマージャーニーを、マ
ーケティング、営業、コールセンター、イン
サイドセールス、Web、広報の担当者が集
まって議論をする。想定顧客である中小企業
の総務担当者が一体どのように情報を収集す
るのか、そのときにどのような言葉で検索す
るのか、どのようなメディアで情報を探すの
か、何を重要な基準として情報を精査するの
か、どのような情報があるとうれしいのか、
こういったことを顧客の立場になって検討す
るといろいろなことが見えてくる。

やがて、顧客の悩みはセキュリティに対す
るワンストップソリューションであったこと
に気づく。さまざまな相談に統合的に対応し

表1 情報セキュリティ検討におけるカスタマージャーニー例

フェーズ	興味・関心 (Attention Interest)	調査・比較検討	購買	使用	共有
タッチ ポイント	IT情報誌 TVCM 雑誌メディア SNS コールセンター	比較サイト IT雑誌、IIT情報サイト	営業担当者 ECサイト	コールセンター（サ ポート） サポートWebサイト	SNS ユーザー会
行動	<ul style="list-style-type: none"> 現状把握とスコープの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ウェビナー視聴 領域ごとのプレイヤ情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> 比較サイトからECサイトに飛び購買 コールセンターなどから営業担当者の対応要望 	<ul style="list-style-type: none"> セキュリティ商品の組み合わせ使用 ユーザー部門への説明 	<ul style="list-style-type: none"> ITコミュニティでの共有 ユーザー会での発表
思考	<ul style="list-style-type: none"> 情報漏洩事件記事などから高い問題意識を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 領域ごとに信頼性が高いのは誰か？ 意思決定者の納得性が得られるか？ 経済合理性は得られそうか？ 	<ul style="list-style-type: none"> 信頼性が置けるパートナーか？ サポートレベル、経済合理性的に合理的判断か？ 	<ul style="list-style-type: none"> 新たなセキュリティの脅威に対応できるか？ 各種サポートは十分か？ 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザーコミュニティでの発表など、よい製品・サービスであれば同様の検討をしている人と共有したい

てくれること自体が顧客の要望であり、そこに対する課題整理、投資の優先順位を提案してくれることこそが、顧客にとっての最大のニーズであることが分かる。

顧客が見る情報はWebサイトだけでなく、ウェビナー、IT情報誌、講演会など多様なタッチポイントが想定される。アーンドメディア、つまり比較サイトや雑誌などの取材に応じ、自社のよさを正しく理解してもらうことも必要となる。このような想定されるタッチポイントに対して、どのような接点とメッセージがあると、より印象に残り、検討の候補となれるのかを追求するのである。

また、こうして作成したカスタマージャーニーマップはあくまでも仮説であることから、常に正解というものはない。改定を繰り返して組織としての認識を深めていくのである。またそれを通して、組織としてカスタマ

ージャーニーという言葉や概念が意思決定の共通言語として浸透することにもつながる（表1）。

2 | CX向上のためのKPI管理

カスタマージャーニーを組織横断で構築したら、そのCXも組織横断でモニタリングしておかなくてはならない。同じKPIを見ながら、顧客にとって理想のCX、カスタマージャーニーをどのように実現していくのかを議論する。その際に必要なのが、CXを起点としたKPIである。

顧客がどのような言葉で課題解決の手がかりを探索するのか、そのアンテナにかかることを考える。広告に対するインプレッション数（表示回数）とクリック数、さらにそこからいかにコンバージョン（資料請求や購買）につながっているかを見るのである。ターゲ

ットとする顧客のニーズ、想定される顧客の課題に関するセミナーやウェビナーの参加人数、閲覧数、メールマガジンの開封率なども重要な指標になり得る。

また、顧客からのさまざまな問い合わせに対して、顧客が望んだ体験を提供できているのかということも重要である。顧客対応や製品・サービスがどのように顧客ロイヤルティにつながっているのかを見る必要があるわけだが、その代表的な指標がNPSである。ソニー損害保険が実施しているように、活動成果として顧客ロイヤルティの推移を組織としてモニタリングし、顧客対応が推奨に値するののかについての評価から、各部門が何を修正すべきかという改善活動に生かすのである。顧客がどれだけ維持できているかという顧客リテンション率、新規顧客獲得数、売り切り型ではなく継続型の契約であるリカーリング収益がどれだけ増えているかといったKPIもあるだろう。

このように顧客ロイヤルティの向上を目指してKPI管理をすると、販売、サービス、Web、コールセンターといった顧客接点を持つ部門だけでなく、他部門も製品に関する要望を把握できる。そのため、NPSについては全社一体で、理想のCXやカスタマージャーニーの実現に向けた議論を推進することが望ましい。

3 | 従業員エンゲージメントの向上

顧客ロイヤルティを組織として向上させるには、従業員のエンゲージメントを向上させることが不可欠である。カスタマージャーニーの改善には、営業部門だけでなく、さまざまな部門の人材が理想とする案を出し合い、

それを全社で実現させることが必要となる。カスタマージャーニーは顧客起点で課題を解決するため、従業員に高いモチベーションを要する。従業員がその趣旨を正しく理解すれば、エンゲージメントレベルは確実に向上するはずである。

もし、従業員のエンゲージメントレベルが向上しなければ、趣旨をしっかりと説明し、能動的な参画と自分事化を進める必要がある。従業員一人一人に顧客ロイヤルティ起点で活動することの意義を正しく理解してもらうため、顧客からの不満や喜びの声は常に全社で共有し、反省すべきところは反省する。部門で共感・共鳴することが顧客ロイヤルティを向上させるのである。

従業員が部門を越えた小集団活動のようにCXの改善を目指して取り組んだことに対して発表する場、共有する機会を増やすことも顧客ロイヤルティ向上に寄与するであろう。

4 | 新しいCXの創造

カスタマージャーニーなど顧客起点の議論を繰り返すことで、常に顧客がどういう課題を抱えているかについて考えることになり、さらにより広い観点でいえば社会課題について議論をする機会も増える。そうした議論から新しいCXを創造する必要性が出てくることもある。

第Ⅱ章で紹介したパイオニアが実施している音声ナビゲーションへの移行は、まさしく新しいCXの創造である。顧客課題や社会課題を解決するための事業コンセプトの策定から、戦略の設計、アジャイル型でのCX設計を行い、仮説検証を繰り返す。その過程でSNSやコールセンターなどで顧客の声を集め

ることが重要である。

以上のような変革を通じて、日本企業が自社起点の販売プロセスから顧客起点のカスタマージャーニーに転換し、よりよいCXを創造できることを切に願う。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

専門分野は組織構造改革、中長期経営計画、買収と統合、PMI、マーケティング戦略、営業組織改革など

米国公認会計士、中小企業診断士