

# デジタル時代に必須となる 顧客体験価値提供力



松延智彦

「コーヒーを通じて最高のスターバックス体験を届ける」という価値訴求で飲食店業界に革新をもたらしてきたスターバックスは、モバイルアプリによる事前注文、支払い、顧客属性や購買履歴などに基づくお薦め提示など、近年デジタル活用によってさらなる顧客体験価値向上を実現している。

このような顧客体験価値の向上は、もはやすべての企業にとって重要な課題になっているといえる。一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会と野村総合研究所（NRI）が2017年に実施した「デジタルビジネスに関する共同調査」において、デジタル化への対応によって解決したい課題として最も多く挙げられたのは「顧客への価値提供に関わる革新」である。しかし、その成果が出ていると回答した企業は、何らかの取り組みを既に開始している企業の中でも2割に過ぎない。

そもそも顧客体験（カスタマー・エクスペリエンス）という言葉の意味は、スターバックスの例を挙げるまでもなく文字通り体験的に理解可能であるが、デジタルは顧客体験価値の向上とどのような関係にあるのだろうか。

## 1 デジタル時代における 競争力の源泉

マサチューセッツ工科大学（MIT）のPeter Weill教授は、デジタル時代の企業競争優位性は次の3つからもたらされると定義している<sup>文献</sup>。

### ① コンテンツ

デジタル化された製品（電子書籍、ニュースなど）、価格や使い方などの製品情報。Amazonは、小売事業者として販売仲介する膨大な製品情報や、映画や音楽といったデジタル化された製品そのものをコンテンツとして膨大に保有している。

### ② 顧客体験

顧客による製品レビュー、過去の購買やアクセス履歴に基づくお薦め表示、ワンクリックで購買可能なショッピングカート、配送通知、洗練されたユーザーインターフェイスといった、顧客との関係性をより深めるためのインタラクション。

### ③ プラットフォーム

サーバーやネットワーク、データ、（APIなどを通じた）外部との相互機能接続、顧客

分析などの業務プロセス、物流などのパートナー企業といった、コンテンツや顧客体験の提供を下支えするもの。

企業はこれらを磨き上げることで、デジタル時代における競争優位を生み出すことが可能になる。特に顧客体験は、コンテンツやプラットフォームをパッケージングして顧客へ提供する、という重要な役割を果たす。また、従来のようなECサイトなどのサイバースペースでの提供にとどまらず、モバイルを活用し、リアル世界（店舗）での体験と融合することで、より大きな価値を提供できる。

## 2 顧客体験価値向上に必要な組織能力

デジタルを活用し、優れた顧客体験を提供するための第一歩は顧客を知ること、特に顧客が何故その製品やサービスを購入するのかを知ることである。製品やサービスの機能的な側面だけでなく、顧客がそれらを使う背景や状況、その時の感情面をも含めた理解が必要となる。そのためには年齢や性別といった属性情報、購買履歴やアクセス履歴といったデータはもちろんのこと、たとえば転居や結婚といった、製品やサービス購入のきっかけとなるイベントを知る必要がある。

次に、このような理解をすべての起点として、製品やサービスの開発や提供、改善を行えるような社内プロセスおよび組織体制が必要だ。大企業にありがちな、製品・サービス別に分かれた組織間の壁が、そのまま顧客体験に反映されてしまうことを防ぐようにする。そして、これら社内プロセスにおいては、データに基づいた意思決定を行えるよう

にする。AI活用で意思決定の質や効率性を高めるのはもちろんのこと、日本企業では、意思決定が暗黙的かつ曖昧に行われていることが多いため、意思決定プロセスをあらためて可視化することが重要である。

## 3 顧客体験価値向上を妨げるもの

特に日本企業において、デジタルで顧客体験価値を高める際に大きなハードルとなることが多いのが、「レガシーシステム」とも呼ばれる既存情報システムの存在である。

通常、顧客体験価値を高めるということは、顧客に合わせて、製品やサービスを横断した体験を提供するという事と同義である。しかし、顧客属性やイベント情報、コンタクトや購入・アフターサービス履歴をリアルタイムに把握し、製品やサービスを提供するためには、個別業務に最適化され、異なる技術を使って構築されてきた既存情報システムの連携が必要である。

レガシーシステムの複雑性は、複雑に配線が絡み合った爆弾のようなものであるが、顧客体験価値向上のシナリオに合わせて、少しずつでも解きほぐしていかなければならない。

### 参考文献

Peter Weill, Stephanie Woerner 『What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise』 Harvard Business Review Press, 2018

### 著者

松延智彦（まつのぶともひこ）

戦略IT研究室長

専門はデジタル戦略、IT戦略策定、IT組織改革、ITサービスマネジメントなど