

カスタマーロイヤリティ向上に向けたDX戦略・CXマネジメントの要諦



中根理史

CONTENTS

- I ポストコロナにおけるカスタマーロイヤリティを軸としたCXマネジメントの重要性
- II CXマネジメントのあるべき姿
- III CXマネジメントにおけるデジタルテクノロジーの役割
- IV DXによるCXマネジメントの高度化

要約

- 1 カスタマーロイヤリティの醸成は、LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）拡大と強固な売上基盤の形成に寄与する。コロナ禍において、その重要性はさらに高まっており、「心の満足」に基づくカスタマーロイヤリティを構築できていない企業は、顧客離れを招き、市場から淘汰されていく。
- 2 カスタマーロイヤリティの醸成には、カスタマージャーニー全体を通じた体験の設計とコントロール、すなわちCXマネジメントの実行が不可欠である。コロナ禍では、さまざまなチャネルの位置付けと重要性が刻一刻と変化し、そのたびにカスタマージャーニー全体の見直しが求められるため、CXマネジメントの難度が大きく上昇している。
- 3 CXマネジメントを高レベルかつ迅速に遂行していくためには、デジタルテクノロジーの活用が重要である。デジタルテクノロジーを、①顧客の行動・反応の捕捉、②新たな体験の創出、に活用していくことで、リアルタイム性高く顧客のニーズや課題（ペインポイント）の変化を捉え、顧客体験を変革・創出するサイクルを遂行しやすくなる。
- 4 デジタルテクノロジーを活用したCXマネジメントを有効に機能させるためには、CoE（Center of Excellence：組織横断的専門チーム）とサービス・業務特化型部隊の融合が不可欠である。組織変革に加え、顧客情報の統合管理と各チャネルのデジタル化を行うことで、CXの良し悪しを捕捉し、改善のためのオペレーションを各サービス・業務機能に落とし込んでいくプロセスが確立される。
- 5 DXを目的とするのではなく、真に顧客が求めるCXの実現のためにDXを手段として推進し、永続的にマネジメントサイクルを繰り返すことが重要である。

I ポストコロナにおける カスタマーロイヤリティを軸とした CXマネジメントの重要性

1 ポストコロナにおける カスタマーロイヤリティの重要性

購買リピート率、顧客満足度、NPS (Net Promoter Score) などの指標はカスタマーロイヤリティ指標と呼称され、企業経営における重要指標の一つとして位置付けられている。企業がカスタマーロイヤリティに着目する理由は、ロイヤリティの高い顧客、すなわち、企業に対し愛着や推奨感情を持つ顧客はより多くの売上を生み、長期にわたって離脱しないという事実起因する。顧客のLTV (Life Time Value: 顧客生涯価値) を拡大し、強固な売上基盤を形成するという、経営にとっての大命題を達成する上で、カスタマーロイヤリティの醸成は重大なテーマなのだ。

カスタマーロイヤリティの重要性は直感的にも理解することが可能だが、学術的にも明確な意義が証明されている。2005年の『ハーバード・ビジネス・レビュー』では、ジョン・H・フレミングらによって、企業やブランドに対するロイヤリティを有する顧客は、「合理的に頭で満足している顧客 (Rationally satisfied customers)」と「感情的に心で満足している顧客 (Emotionally satisfied customers)」に分類できるという概念が提唱されている。具体例を挙げると、「商品・サービス自体の安さや便利さ」といった基準で消費選択を行っている状態が「頭の満足」が高まっている状態であり、「〇〇社の商品だから信頼できる」「いつも買っているブランドの新商品だから購入する」といった機能差や

価格差以外の価値基準が優先されて消費選択を行う状態が「心の満足」が高まっている状態である。

この論稿の中で、「感情的に心で満足している顧客」は、「合理的に頭で満足している顧客」より収益性の面で25~100%顧客価値が高いということが明らかになっており、購買回数も多く、離反しにくい傾向があることが示されている。

物があふれる時代といわれ、競合する企業・ブランド間での機能差や価格差がほとんどなくなりつつある現代の市場においては、商品やサービスの品質や価格面での顧客ニーズに応じて「頭の満足度」を高めるだけでなく、「心の満足度」を高めて両者の適切なバランスを取ることで顧客との絆を深め、一人一人の顧客における自社の優先順位を高めることが大切になっていくといえる。

さらに、2020年初頭からのコロナ禍によって、この傾向はより一層加速している状況にある。不要不急な消費活動の抑制が進むとともに、「本当に好きで必要なものだけを買う」「心から応援しているブランドだからこそ支援の意味を込めて利用する」といった傾向が強まっており、「心の満足度」に基づく顧客との絆を構築できていない企業が市場から淘汰されていくことは、容易に予測可能である。

2 カスタマーロイヤリティとCXの関係

企業・ブランドに対する「頭の満足度」「心の満足度」をバランス良く高めていく上では、CX (Customer Experience: 顧客体験価値) の向上が鍵を握る。CXとは、「提供企業の従業員、チャンネル、システムまたは商

品とのインタラクション（相互作用・かかわり合い）がもたらす一過性および累積的な効果によって顧客が得るパーセプション（認識、認知、知覚）および、関連するフィーリング（感覚、感情、気分）」と定義された概念であり、カスタマージャーニー上のあらゆる接点における体験から醸成されていく感情的な満足度と位置付けることができる。すなわち、CXの向上は、カスタマージャーニー上のあらゆる接点における一つ一つの体験の、個別および総合的なコントロールを通じて、顧客の心の満足度を醸成していく活動と同義である。以降、この活動を「CXマネジメント」と呼称する。

3 コロナ禍におけるCXマネジメントの難化

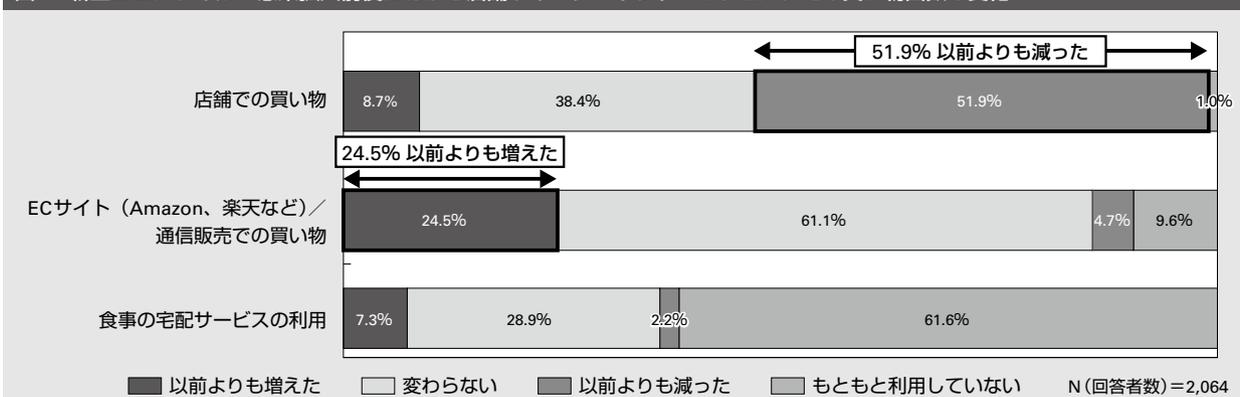
CXは、その呼称が生まれる前から概念としては存在し続けており、たとえば、街の喫茶店の店主が常連客の好みを熟知した接客を行うといった形で、無意識的にコントロールされてきたものである。しかし、近年の急速なデジタル技術の進化や消費パターンの多様化によって、CXの複雑化が進行している。

従来、消費者が何らかの商品を購入したい

と考えた際には、販売店に赴き、そこで品定めをするのが一般的であった。しかし現在では、リアル店舗のほかにもAmazonをはじめとする総合ECサービスや、小売店の自社EC、メーカーの直販EC、各社のWebサイトとモバイルアプリなど、用いるチャネルの種類と数が大きく増加している。さらに、消費者はそれらのチャネルから一つを選び、商品を購入するという単一の行動を取るのではない。複数のチャネルを行き来しながら、商品の認知・比較・検討・購入といったさまざまな行動を取っていく。つまり、多くの企業にとって、カスタマージャーニーがこれまで以上に多様なチャネルに対応した複雑なものになったり、個人個人のニーズに合わせてカスタマイズ・洗練されたCXが必要となってきている状況にある。

さらに、2020年はコロナ禍によって、この傾向が加速度的に進行した。野村総合研究所（NRI）による「新型コロナウイルス感染拡大による生活の変化に関するアンケート」（2020年4月）では、消費者の購買時における店舗利用の減少や、ECサイト・通信販売の利用増加が明らかとなっており（図1）、カスタマージャーニーにおけるデジタルチャネルの

図1 新型コロナウイルス感染拡大前後における店舗やインターネットショッピングでの買い物回数の変化



注) 小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
 出所) 野村総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による生活の変化に関するアンケート」(2020年4月)より作成

重要性が一層高まっていることが分かる。

また、20～21年初頭にかけての二度の緊急事態宣言発出に伴う、都市部飲食店に対する時短営業要請、Go To EatキャンペーンやGo To Travelキャンペーンに代表される消費奨励策など、感染の拡大状況に応じて方向性の異なる政策が次々に実行されていく情勢も、企業のCXマネジメントを複雑なものとしている。

緊急事態宣言下では、飲食店は店舗という事業の核を成す顧客接点の営業自粛を余儀なくされ、Uber Eatsをはじめとする食事の宅配サービスや、店頭でのテイクアウトに活路を見いだすこととなった。結果、店舗の役割は「多数の顧客が集まり、長い時間を過ごすための場」から「調理場」「販売場」「配送の出発点」へと大きく転換することとなった。

他方、Go To Eatキャンペーンの実施期間は、感染対策を徹底しながらも店舗への集客に注力することが重要な状況となり、認知拡大・来店誘致のためのデジタル、食事のための店舗という形で、各チャネルの位置付けを従来型に戻すことが求められた。つまり、不確実性の高い環境下においては、単一のチャネルに依存した体験設計は成立しないばかりか、刻一刻と変わる情勢に合わせて多数のチャネルの役割を転換させ、その都度体験を見直していくことが求められるのである。

ここから明らかなことは、企業は求められる顧客体験のあり方や、顧客に提供している体験に対する反応を的確に捉え、高速でアップデートしていくことができなければ、情勢の変化に追いつくことができず、瞬く間に淘汰されてしまうということである。現在、そして今後において、企業は、多様なチャネルに及ぶ体験をすべて見渡し、個人個人のニー

ズに合わせたCXを生み出し、さらにそのCXをアップデートし続ける、極めて高難度のCXマネジメントを要求されている。

II CXマネジメントのあるべき姿

第I章で明らかにした通り、企業によるCXマネジメントは、コロナ禍によって従前とは比較にならないほど難化している。では、従来とは異なる生活様式に即し、将来の不確実性にも対応可能なCXマネジメントとは、どのようなものであるべきか。大きく、次の3つが要諦である。

1点目は、単一接点に依存しないカスタマージャーニーを描けており、かつ、カスタマージャーニー全体を通じて一貫したストーリーを設定できていることが挙げられる。コロナ禍にとどまらず、デジタル技術の進歩が著しい今後においては、デジタル・リアルを問わず顧客接点のあり方や役割は目まぐるしく変化していくことが予想される。そのとき、単一接点に依存したモデルの企業では、市場の変化に対応することはできない。

また、多様なチャネルを有することができていたとしても、各チャネルでの体験に一貫性がなければ顧客からの信頼を得ることはできない。「過去にWebでお勧め商品としてリコmendされ、顧客が興味を示していた商品を踏まえて、店頭接客が行われる」「店頭で得たクーポンがWebでも利用できる」といった体験は、当たり前のことのものであっても実現できている企業は思いのほか少ない。こうした事態を招かぬよう、「一人の顧客に対してどのように向き合い、アプローチするのか」というストーリーを設定しておくこと

は、極めて大きな競争力となる。

2点目は、カスタマージャーニー上の個々のチャンネルにおける顧客の行動や反応を、リアルタイム性高く捕捉できていることである。外部環境に合わせて刻一刻と移り変わる顧客のニーズや課題（ペインポイント）、好反応（ゲインポイント）をその都度捉えることが、個々のチャンネルにおける体験を高速かつ高頻度でアップデートし続けるためには不可欠となる。店頭でのどの商品が買われているか、Webページのどのコンテンツが注目されているのか、といった情報を常時捕捉し続けることで、最適な商品の改廃やWebページの改訂を行うことが可能となり、顧客にとって最適な体験を提供することができる。

3点目は、各チャンネルにおける体験を「一人の顧客」を軸に把握可能であり、かつ、すべての体験を通じた心の満足度を捕捉可能であることだ。2点目の要諦として、個々のチャンネルでの顧客行動・反応の捕捉を挙げたが、せっかく捕捉したこれらの情報がチャンネル間で分断されているのは意味がない。各チャンネルに関する情報を「一人の顧客」を軸として束ねることで初めて、カスタマージャーニー全体を通じたストーリーの良し悪しや、個々のチャンネルの機能状況を正確に評価することが可能となる。

さらに、カスタマージャーニー全体を通じて醸成される満足度の評価は、個々のチャンネル・体験に対する満足度の積み上げではなく、独立した一つの評価軸として捉えるべきである。ある顧客がWebサイトのコンテンツや店頭での接客に非常に満足しているにもかかわらず、コールセンターとの対話によって、企業全体への満足度を著しく落とすとい

った例は容易に発生し得る。カスタマージャーニー上の体験に対する総合的な評価と個別の体験を切り分けて評価することで初めて、CX戦略の成否とボトルネックを正確に把握することが可能となる。

この具体的な実行方法の一つが、第四論考で詳説したカスタマーロイヤリティ指標とCX満足度評価を用いたアセスメント手法である。CXマネジメントを遂行するにあたっては、当該アセスメント手法に加え、2点目の要諦として述べた各チャンネルにおける顧客の行動・反応データを組み合わせることで、具体的な体験のアップデート箇所と方法を見いだすことが重要である。

Ⅲ CXマネジメントにおける デジタルテクノロジーの役割

ここまで述べてきたCXマネジメントを実現する際には、デジタルテクノロジーの活用が大きな役割を果たす。その役割は、大きく「顧客の行動・反応の捕捉」と「新たな体験の創出」の2つに分けられる。

1 顧客の行動・反応の 捕捉における活用

Webサイトでは、Cookie（Webページを訪問したユーザーの情報を一時的に保存する仕組み、またはそのデータ）をベースとして個々を識別し、購入・非購入に至る経路やパターンをリアルタイムで取得する仕組みは、既に世の中に広く浸透している。近年では、決済機能を有したモバイルアプリケーションが急速に市場に浸透した結果、リアル店舗での決済情報とWeb上の行動ログを紐付ける

ことがさらに容易になってきている。

従来型のID-POSデータから得られる購買履歴情報も、重要な顧客行動捕捉の材料となる。いつ・誰が・どの商品を・どこで・どうという組み合わせで買ったのかが分かれば、商品の売れ行きだけでなく、常連客から特に買われている商品や、新規客の誘引要因となっている商品を導き出すことは容易となり、商品棚割や品揃えへの判断が洗練されていく。

また、購買履歴やWeb上のコンテンツへの反応を基に、店頭端末でスタッフに提案内容を指示する仕組みも、以前からさまざまな業界で取り入れられている。このとき、接客結果やスタッフの対応状況をデジタルに捕捉することで、各スタッフの接客品質や、混雑状況に対するスタッフリソースの過不足を評価し、具体的な改善アクションを起こすこともできる。筆者の支援したある企業では、この仕組みを活用して特定商材の新規購買率を高めただけでなく、提案成功率の高いスタッフを特定し、接客ノウハウをほかのスタッフに展開するといった形で、アナログ領域においても価値を創出している。

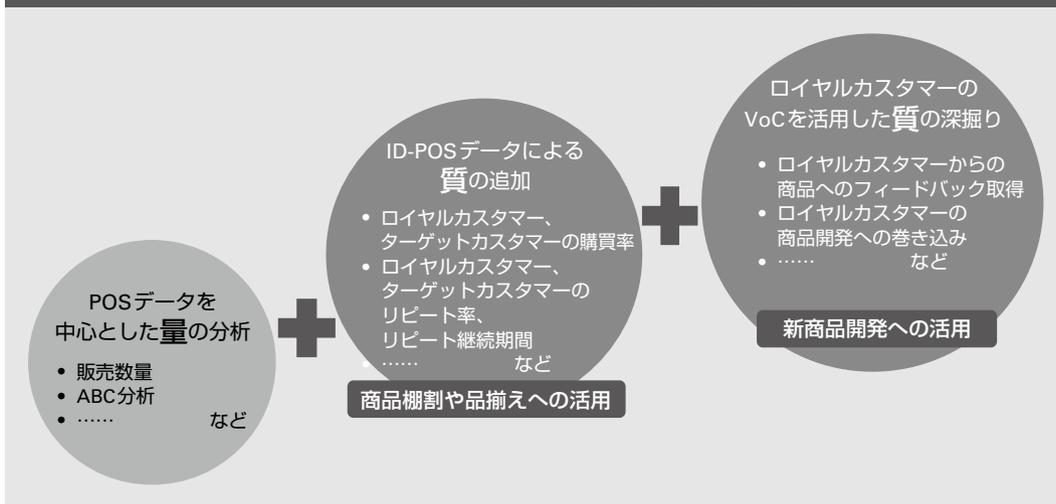
このように、各チャンネルで得られる情報が

デジタルデータとして蓄積されることにより、顧客の行動実態を詳細に把握し、さまざまな施策に活かすことができるようになる。

また、デジタルデータだけでなく、定性的な情報を含むVoC（Voice of Customer：顧客の声）を取得する手段としても、デジタル技術は大きな効用を発揮する。代表的なVoCの収集方法であるアンケート調査は、これまで、調査対象者のスクリーニング（条件に合致する回答者の選定、および回答者の男女比などのバランス調整）や回答の収集・集計に時間がかかる上、回答率が低く、情報の鮮度や読み解きのスピード感に課題を抱えていた。

しかし、現在では、店頭での利用後にワンタップで完結する簡易アンケートや、定点観測用の質問を含んだアンケートを、モバイルチャネルを通じて即座に実施することができる。配信先は既にモバイルチャネルで定期的な接点が構築されており、さまざまな属性・行動データを取得済みの自社顧客なので、対象者のスクリーニングに多大な労力を割く必要もない。それどころか、従来は独立した情報であったVoCをデジタルな購買データなどと結びつけ、多面的な分析を行うことも容易

図2 デジタルテクノロジーを通じた取得データの活用による商品開発業務の高度化イメージ



となった。

たとえば、筆者の支援するある企業では、定期的な顧客満足度調査とモバイルアプリの利用状況、店頭での購買状況を紐付けて分析することで、ロイヤルカスタマーの声を重視したサービス改善に取り組んでいる。また、自社商品を扱う企業であれば、流通業であれ製造業であれ、ID-POSデータやVoCを組み合わせることで、商品開発業務の質を高めていくような活動も可能であろう（図2）。

第四論考で詳説したアセスメント手法も、同様の方法を用いることで、カスタマーロイヤリティ、CX満足度、さまざまな顧客行動を紐付けて分析・活用することが可能となる。

このように、デジタルテクノロジーはカスタマージャーニーの一部、もしくは全体における顧客の行動や反応を高いリアルタイム性を伴って捕捉し、改善箇所と方法を見いだす上で重要な役割を果たす。

2 新たな体験の創出における活用

デジタル技術活用の方向性は、既に存在する体験におけるデータの捕捉だけではない。既に例に挙げたモバイル決済の仕組みをはじめ、店外からのモバイルオーダーや宅配物の受け取り専用ロッカー、AR（Augmented Reality：拡張現実）を用いた仮想試着サービスなど、従来は存在しなかった新たな体験を生み出す上でもデジタル技術の活用は欠かせない。

たとえば、CX満足度調査やVoC、既存のデジタルデータの分析によって、「店舗にやや遠方から来店している顧客が一定数存在する」こと、「営業時間が短く、就業後は受付終了時間までに店舗に来店できないことが多

い点への不満が大きい」といった結果が得られていたとする。これまで、こうした顧客のペインポイントを解消する画期的な手段は登場していなかったが、モバイルオーダー（スマートフォンから店舗に注文内容や訪問予定時刻を伝える仕組み）やUber Eatsの活用により、店舗は機会損失を回避し、顧客は買いたいものが買える、Win-Winな世界が容易に実現可能となっている。

このように、デジタルテクノロジーを活用し、シンプルで分かりやすく、便利な新しい体験を創出することで、外部環境が変化していく中でも、迅速に顧客のニーズに即した顧客体験のアップデートを繰り返すことが可能となる。

IV DXによる CXマネジメントの高度化

第Ⅲ章では、デジタルテクノロジーが顧客体験の評価や変革に及ぼす効果を示してきたが、この効果を一過性のものや部分最適なものにしないためには、企業全体での組織・業務モデルの変革が求められる。

1 CoEとサービス・

業務機能特化組織の融合

CXマネジメントにおいて、カスタマージャーニー全体における一貫したストーリーが重要であることは、先に述べた通りである。通常、企業はサービスごと、もしくは業務機能ごとで編成された部隊から成る組織体制を敷いているが、これらの各部隊が一貫したストーリーの下にカスタマージャーニーを作り上げるためには、組織横断で全体方針をつか

さどる統括部隊の存在が不可欠となる。この統括部隊のあり方と、サービスごと・業務機能ごとの部隊とのかかわり方を図3で示した。ここからは、この内容を詳説する。

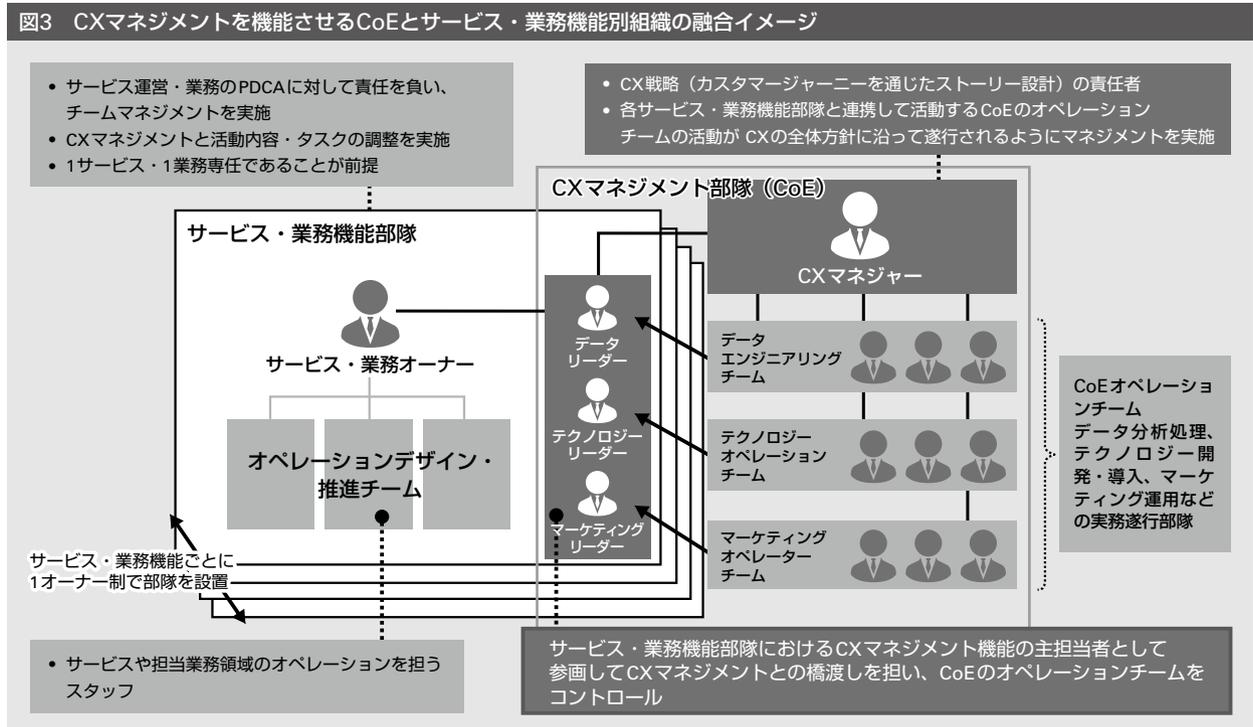
CXマネジメントにおいては、ストーリー設計や総合的なカスタマーロイヤリティのモニタリングに加え、デジタルテクノロジーの活用・開発方針、データ分析・活用の実行といった領域において、サービスや業務機能をまたいだ活動が求められることになる。この一連の役割を果たす部隊として、CXマネジメント部隊を設置する必要がある。

従来と大きく異なる点は、デジタルテクノロジーの活用・開発部隊を独立したIT部門が担うのではなく、CXマネジメント組織の一機能と位置付けている点だ。従来型のIT部門では、システムの開発・導入後は安定運用を主なミッションとし、システムを通じて得られるデータの分析・活用は別組織が担うケースが多い。しかし、CXマネジメントの

遂行において、この体制は変革のスピード感を損なってしまう。CXマネジメントでは、各種チャンネルからデジタルを通じて得られた情報を読み解き、カスタマージャーニーを織り成すストーリーに落とし込み、実現のためのテクノロジーを実装し、再び新たな情報を収集する、という一連のサイクルを迅速に遂行する必要がある。そのため、データの収集・分析、企画構想や施策の策定、テクノロジーの開発・導入のすべての役割を有するCoE（Center of Excellence：組織横断的専門チーム）の組成が求められる。

CoEの設置自体は特段新しい概念というわけではないが、CoEを設置した企業の中でも、取り組みが有効に機能しているケースとそうではないケースが存在する。その分岐点は、CoEのメンバーにとって、マネジメント先である個々のサービスや業務機能が「自分事化」されているか否かにある。

CoEはCoE、サービス・業務の担当組織は



担当組織、という体制では、CoEにとって個々のサービスや業務の自分事化は成立しない。また、各担当組織にとっても、CoEが「管理者の立場から方針を投げ入れてくる存在」となってしまう、健全な変革が進まない。この課題を解決する手段として、CoEのメンバーは、各サービス・業務機能における明確な主担当領域を有する「リーダー」として参画する形とし、各サービス・業務機能担当部隊の一員としての顔を併せ持つ体制を構築する。全体で目指すべきストーリーを理解し、その遂行をミッションとするCoEのメンバーが、同時に各サービス・機能の運営にも「リーダー」として入り込む立場となることで、全体最適と個別最適の調整弁を担うのである。

各サービス・業務機能部隊の責任者、CoEの責任者、CoEメンバー兼各サービス・業務機能部隊の領域リーダーが各々の見地から役割を果たすことで、CoEと各サービス・業務機能部隊の融合が実現され、健全なCXマネジメントを迅速に遂行することが可能となる。

2 DX推進による CX変革の正循環創出

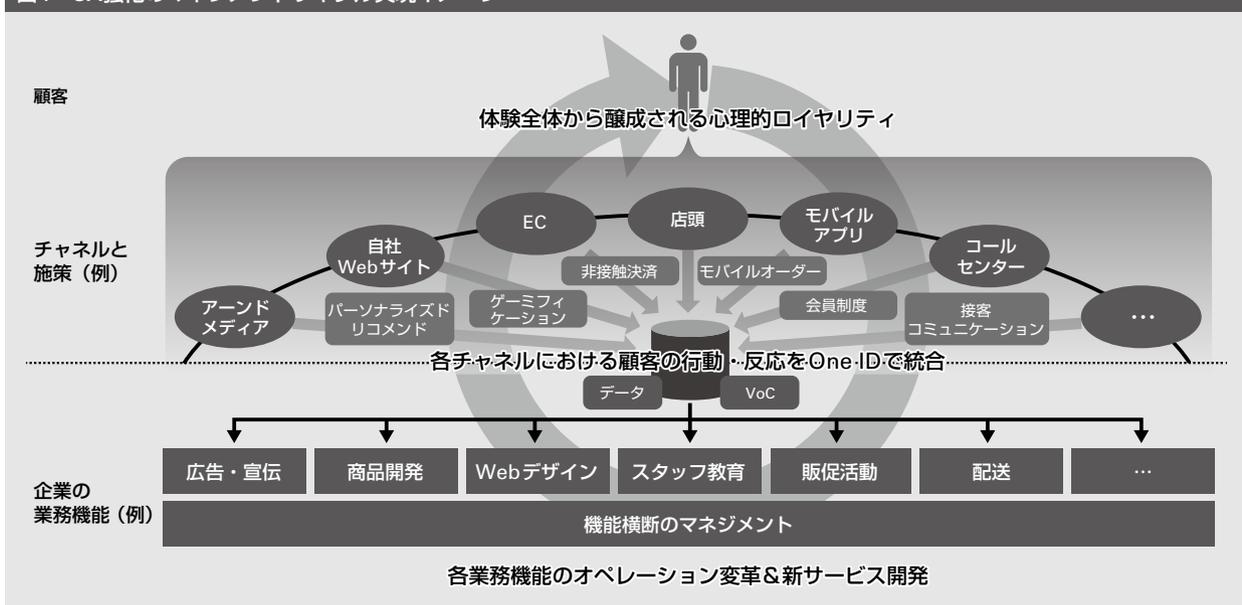
CXマネジメントを機能させる組織体制を整備できれば、残る課題は実際に顧客に提供しているCXの良し悪しを捕捉し、改善のためのオペレーションを各サービス・業務機能に落とし込んでいくプロセスの確立となる(図4)。

一連のプロセスにおいて大上位に掲げるべきKGI (Key Goal Indicator: 重要目標達成指標) は、カスタマージャーニー全体を通じて醸成される顧客の心の満足度である。CXマネジメントの成否は、最終的にこのKGIを維持・上昇させることができているかによって評価する。

次いで、個々の顧客体験の満足度や、ロイヤリティの醸成に対する影響度を評価することで、カスタマージャーニーにおける重点領域や改善箇所を明らかにする。ここまでのプロセスに関する具体的な技法の詳細は、第四論考にて論じられている。

しかし、ロイヤリティの醸成度合いや、カ

図4 CX強化のマネジメントサイクル実現イメージ



スタマージャーニーの重点領域・課題箇所を特定しただけでは、CXマネジメントが成立しているとはいえない。具体的な変革・改善のアクションプランが明らかになり、遂行されて初めて、CXマネジメントが実現できていることになる。

アクションプランの策定には、第Ⅱ章で述べたデジタルテクノロジーを活用した顧客行動・反応の捕捉が大きな役割を果たす。各チャネルで得られる定量的な情報（たとえば、商品の購買率・リピート率や、コンテンツの開封率、Webページ遷移における離脱率など）をKPIに置き、VoCなどの定性情報も交えて分析することで、個々のチャネルにおける体験の構成要素を細分化して捉え、方策を明確にすることができる。

ここでの最も重要な要諦は、顧客情報がOne IDで統合され、チャネル間の情報を統合管理することにある。顧客情報が統合管理されていることで、個別のアクションを担う各部隊に対し、カスタマージャーニー全体を踏まえたアクションプランを落とし込むことが可能となる。

こうして得られた情報を、前節で述べた組織体制の下で各部隊が活用していくことで、さまざまなオペレーション改革が遂行され、結果的にCXの向上がもたらされることになる。

CXマネジメントの実践方法について、組織・プロセスの観点から述べてきたが、その実現に至る道程は多岐にわたり、一朝一夕に実現できるものではない。しかし、CX評価手法の進化やデジタルテクノロジーの発展によって、顧客理解の解像度は上がり、CXマネジメントの実現可能性とその効能は確実に向上している。不確実性の高いこれからの時

代で勝ち残るためにも、デジタルテクノロジーを積極的に活用するとともに、よりその活用に適したフォーメーションへと企業活動そのものを変革していくこと、すなわちデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進こそが、CXマネジメント実現の近道となる。

DXを目的とするのではない。真に顧客が求めるCXの実現のために、DXを手段として推進するのだ。そして、CXの変革に終わりはない。永続的にCXマネジメントサイクルを繰り返すことだけが、いまこの瞬間に最良のCXを実現する唯一の方法である。

さあ、CX変革とDX推進の正循環を生み出そう。

参考文献

- 1 John H. Fleming, Curt Coffman, and James Harter 『Manage Your Human Sigma』、Harvard Business Review July-August 2005
- 2 野村総合研究所「新型コロナウイルス感染拡大による生活の変化に関するアンケート」、2020年4月
- 3 Gartner
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience>
- 4 今西良光、須藤勇人『実践的カスタマー・エクスペリエンス・マネジメント』日経BP、2019年
- 5 ベイカレント・コンサルティング『デジタルトランスフォーメーション』日経BP、2016年

著者

中根理史（なかねさとし）
ブライアリー・アンド・パートナーズ・ジャパン シニアバイスプレジデント ロイヤリティサービス事業部長
専門はデジタルマーケティング戦略企画・実行、CX／カスタマーロイヤリティ／CRM戦略企画・実行、新規デジタルサービス企画など