

# 行動変革につなげる顧客体験価値（CX） 向上サイクル確立のすすめ 金融機関の取り組みを通じて



曾原健吾

## CONTENTS

- I 顧客体験価値（CX）向上の取り組みの現状
- II CX向上サイクル確立のすすめ
- III CX向上サイクル確立の要諦
- IV 変革には経営主導の強い推進力が必要

### 要約

- 1 デジタル化の進展により、いかに顧客の潜在ニーズを引き出し、+ $\alpha$ の付加価値を提供できるかが競争優位を生む源泉となっている。一方で、多くの企業で、顧客体験価値（CX）向上の取り組みが思いどおりに進まない現状がある。
- 2 共通する問題は、CX向上サイクルが回っていないことにある。CX向上サイクルとは、「CX戦略策定」「CX施策企画・実行体制立ち上げ」「現場展開・浸透」「モニタリング・評価」が循環する一連のプロセスをいう。特に金融機関においては、CX戦略策定におけるCX向上と収益性のつながりの可視化、自社にある顧客データ活用の課題が大きい。
- 3 CX向上サイクルを確立する難しさは、現場が自律的に行動変革をできるようにすることにある。多くの金融機関において顧客に付加価値を発揮する主体は現場であり、その行動が変わってはじめて、サイクルがつながるといえる。変革の要所は、あらゆる行動を顧客起点で判断できる行動指針を打ち出し、デジタルを駆使してヒトの強みを引き伸ばし、小さくとも確実に成果を創り出すことにある。
- 4 CX向上サイクルを大きく育てるには、経営層が強い意思を持ち、現場の隅々にまで行動変革を浸透させる推進力が不可欠である。企業の存在意義があらためて問われる今だからこそ、あらゆる戦略・制度を見直す視点が求められる。

## I 顧客体験価値 (CX) 向上の 取り組みの現状

デジタル化の進展により、顧客情報やニーズの変化を高頻度・高精度に汲み取り、新たなサービスを創り出すことができるようになったことで、従来の商品・サービスだけでなく、いかに顧客の潜在ニーズを引き出し、+αの付加価値を提供できるかが自社の競争優位を生む源泉となっている。これを背景に、あらゆる業界・企業で顧客体験価値 (CX) 向上の取り組みがなされ始めている。

そもそも、多くの企業で企業理念に「顧客第一主義」などの顧客志向を掲げているという意味では、CX向上は企業の経営課題の中心に位置付けて推進すべきテーマといえる。一方、各社の取り組みの実態を見ると、思うとおりに進んでいない現状がある (図1)。

CX向上の取り組みの代表的な失敗例をいくつか挙げる。たとえば、CXの目指すべき姿に対して (または、目指すべき姿そのものが十分明確化されておらず)、施策が小さくまとまるケースである。多くの企業で、顧客

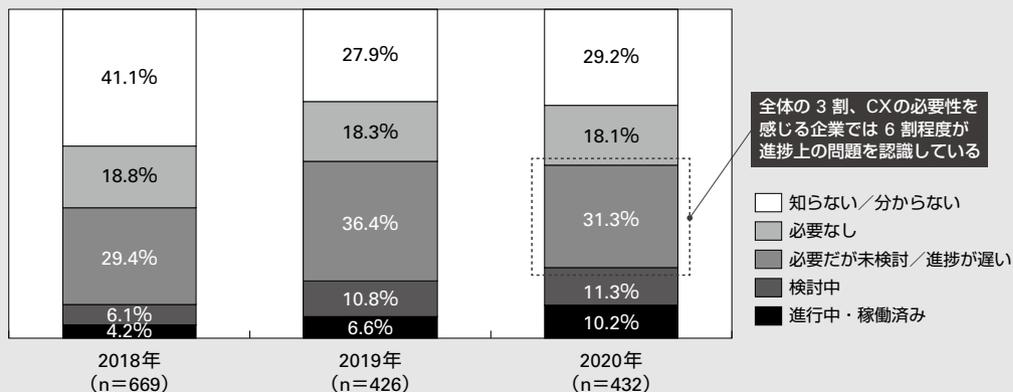
から推奨意向 (NPS®) を取得し、現状の顧客体験上の問題を特定する取り組みは進んでいる。しかし、それらの問題を解決する施策 (CX施策) が、特定した問題をそのまま関連部門へ情報発信する程度、または、担当部門が担える限られた接点を改善する程度にとどまっており、顧客体験を抜本的に変える取り組みにまで踏み込めていない。

または、CX施策の展開に当たり、顧客接点を担う現場を十分に巻き込むことができていないケースも多い。顧客に責任を持つ現場を変えるには時間がかかることを所与のものとして、CX施策を踏み込んで展開できていない (なお、ここでいう「現場」とは、営業部門を代表として、コンタクトセンターや事務部門など、顧客接点を担うあらゆる部門・担当者を指す)。

さらに、CX施策の成果を明確に捉えられずに取り組みが失速していくケースもある。CX施策によって、どの顧客の・何の体験が・どのように改善されたか、その結果として企業の収益にどのようにつながったかを明らかにできないため、取り組みの意義は分かるも

図1 日本におけるCXプロジェクトの状況

Q カスタマー・エクスペリエンスの取り組み状況を教えてください (1つ選択)



出所) ガートナー・ジャパンプレスリリース「gartner、日本企業のカスタマー・エクスペリエンスへの取り組みに関する調査結果を公表」(2021/06/07)より作成  
<https://www.gartner.co.jp/ja/newsroom/press-releases/pr-20210607>

の納得感を醸成できず、結果、大きく打ち出したCX戦略・施策が単発の取り組みに終わる。

## II CX向上サイクル確立のすすめ

CX向上の取り組みが思うとおりに進まない企業が共通して抱える問題は、CX向上サイクルが回っていないことにある。CX向上サイクルとは、「1 CX戦略策定」「2 CX施策企画・体制立ち上げ」「3 CX施策の展開・浸透」「4 モニタリング・評価」というプロセスが循環するサイクルをいう（図2）。

急激な環境変化が起こる今の時代は、CX向上サイクルを高速に回すことで、一度定めた戦略・施策でも環境変化に合わせて即座に見直すことを続ける必要がある。

### 1 CX戦略策定

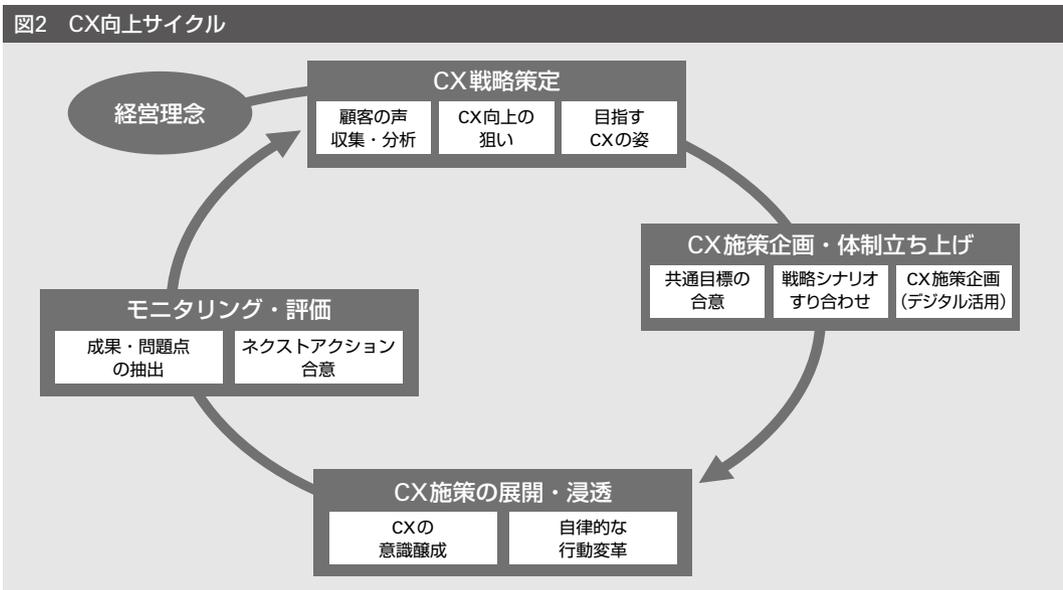
CX戦略では、「(1) どのような収益向上を狙いとするか」、そのために「(2) どの顧客に・どのような体験を提供すべきか」を明らかにする。

### (1) どのような収益向上を狙いとするか

まず明らかにすべきは、CXを向上する結果として、どのような収益向上を期待するかである。収益というと、売上・費用・利益などの財務諸表を意識しがちであるが、顧客視点で考えるCX戦略では、「収益につながる顧客行動」に着目して定めることがよい。

たとえば、ある生命保険会社では、既存顧客から営業社員を「紹介してもらう」ことで販売基盤を拡大することをビジネスモデルの根底に置いており、収益につながる顧客行動を「紹介」として定めている。一方、ある損害保険会社では、毎年のように更新を迎える自動車保険の「契約切り替えをいかに防ぐか」を狙いとし、「更新率」として定めている。

特に、金融機関のようにCX向上と収益が密接に関連する企業においては、この議論を曖昧に終わらせるべきではない。事業や商品・チャネルの特性に合わせて「狙いとする収益」が異なり、また、それに応じて適切な「ロイヤルティ指標（推奨意向、継続意向、購入意向など）」を定める必要があるからで



ある。多くの金融機関が推奨意向（NPS®）をロイヤルティ指標として定めているものの、ある自動車保険会社で「更新率」の改善を狙いとした場合、推奨意向（NPS®）よりも継続意向の方が高い相関を得られた、などのケースもあるため、慎重な検討が必要である。

## (2) どの顧客に・どのような体験を提供すべきか

顧客の声の収集・分析から「顧客のロイヤルティ構造」と「感動につながる顧客体験」を整理することを通して、どの顧客に・どのような体験を提供すべきかを明らかにする。

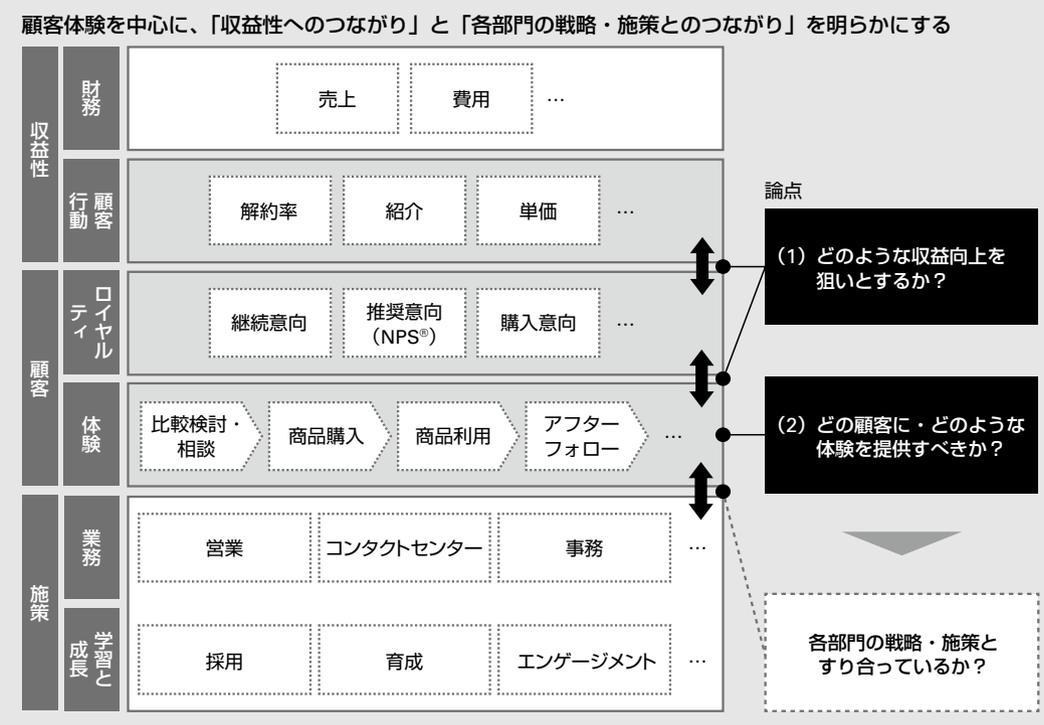
顧客のロイヤルティ構造とは、優先的にCXを向上すべきターゲット顧客を特定するために、ロイヤルティの高い（低い）顧客の特徴を可視化したものをいう。顧客の基本属性・購入商品・チャネル・コンタクト履歴・

サービス利用履歴など、ロイヤルティに影響する要素は多岐にわたるため、アンケート調査などで得られたロイヤルティ情報に、企業の持つ「内部データ」を紐づけて分析する必要がある。しかし、多くの金融機関で、顧客単位に内部データを紐づけて分析することには課題がある。

たとえば、ある保険会社では、コンタクト履歴・サービス利用履歴など、契約管理システムの外側で管理しているデータを分析できるようになるまで1カ月以上の期間を要しただけでなく、未入力・未更新のデータが多く、分析結果の品質を担保できない状態になった。同様の問題を抱える金融機関はほかにもある。統合顧客データベース（DB）などの仕組み整備は必要だが時間がかかるため、「今あるデータで何ができるか」を考える姿勢が求められる。

次に、顧客へのインタビューを通して生の

図3 CX戦略マップ（イメージ）



声を拾い上げ、ロイヤルティを高める体験を具体化することが重要である。アンケート調査では「何の」体験を改善すべきかを特定できても、それが「どのような」体験かまでは分からず、アクションにつながりづらいためである。インタビューを通してはじめて、現場のどのような創意工夫が顧客にとっての感動体験となるかの生々しい情報を得ることができる。インタビューでは、収益につながる顧客行動のカギとなる「感情」が明らかになるまで、顧客の一連の行動・経験を追体験する形で深掘りすればよい。一方で、それを十分に実施できている企業は多くない。

これらの検討結果については、「顧客」を中心としたコミュニケーションを取りやすくするために「CX戦略マップ」を活用して可視化するとよい。CX戦略マップとは、BSC（バランス・スコアカード）の枠組みを土台にしたフレームワークであり、「収益性（財務、顧客行動）」「顧客（ロイヤルティ、顧客体験）」「施策（業務、学習・成長）」という構造でCXの取り組みの関係性を表すものである（図3）。CX戦略策定では、「収益性」と「顧客」を対象に関係性を可視化し、次のCX施策企画・体制立ち上げ時に「顧客」と「施策」の関係性に踏み込んで検討を進める。

## 2 CX施策企画・体制立ち上げ

CX戦略の実行主体となる顧客接点を担う各部門の戦略・施策の内容や優先度を、CX戦略に沿って見直す取り組みを通してCX施策を具体化し、実行体制を立ち上げていく。ポイントは、「(1) 共通目標の合意」と「(2) 戦略シナリオのすり合わせ」の2つである。

### (1) 共通目標の合意

共通目標とは、「CX戦略の達成度を経営・部門横断で測る指標」をいう。経営目線でCX戦略の達成度を測るには、収益性やロイヤルティなどの成果指標を確認したくなるものの、それだけでは部門のアクションに落とし込むことができない。一方、部門目線で設定する目標は経営が意思決定するには粒度が細かい。そのため、経営と部門をつなぐ中間層に指標を定め、企業全体として共通認識を持つことができるようにする。

具体的には、CX戦略マップでいう「顧客（体験）」と「施策」の関係性を可視化することとなる。CX戦略で定めた「どの顧客に」「どのような体験を提供すべきか」を、「どの部門の」「何の業務を」「どのように変えるか」に変換するということである。どのような部門の戦略・施策を企画するにしても、それがどの顧客の・何の体験向上につなげるためであるのか、CX戦略マップを土台として顧客中心に検討を進めることができる。CX担当部門は「顧客」「収益性」の可視化に責任を持ち、各部門は体験を高める「施策」に責任を持つ関係性をつくるということである。

### (2) 戦略シナリオのすり合わせ

共通目標を定める取り組みの本質は、CX戦略と各部門の戦略のシナリオをすり合わせることにある。よくある問題は、中長期的な成果創出の色合いが濃いCX戦略と、短期的な成果を優先したい各部門の戦略・施策の優先度が必ずしも一致せず、各部門にCX向上の取り組みを理想的に組み込めないことである。特に、金融機関における営業部門を代表

とした成果報酬型の部門では、CXを向上したからといって自身の評価を即座に上げられるとは言い切れず、強い抵抗・反発が発生することが多い。この場合、短期的には各部門の戦略・施策を優先しつつも、中長期的にはCX戦略を達成できるようにするシナリオを合意することが重要である。損害保険会社を例に挙げると、小規模でも行動を変えやすいグループ子会社の販売代理店にCX施策を展開し、段階を踏んで一般の販売代理店に広げていく、などである。

CX向上サイクル確立の初期段階において、戦略シナリオのすり合わせは簡単ではない。CX担当部門と関連部門の責任者が、毎日のように膝を突き合わせて議論する覚悟が必要である。

### 3 CX施策の展開・浸透

CX施策の展開・浸透に当たっては、CXとは何か・何故必要か・何をすればよいかを、顧客接点を担う各部門の担当者一人ひとりが

腹落ちして行動できるようになる意識醸成が重要である。そのためには、「理解浸透」「自分事化」「価値・意義の実感」という段階を踏んだ取り組みが効果的である（図4）。

#### (1) 理解浸透

まずは、CXとは何か・何故必要かの理解を浸透する。従来から顧客第一主義を掲げる企業にとっては、これまでとの違いが何かも明らかにする必要がある。社長・執行役員からのトップダウンのコミットメント表明は必須であり、自社の言葉で直感的に分かる形でメッセージを発信しつつ、担当者一人ひとりがCXとは何か・何故必要か、などを自らで考える場をつくる取り組みが挙げられる。

#### (2) 自分事化

各部門・担当者一人ひとりの業務をどのように変える必要があるかを明らかにすることで、自分事化を進める。CX戦略マップや共通目標などを基に、自らがCX向上のつくり

図4 CX施策の展開・浸透における意識醸成のポイント

CXとは何か、何故必要か、どのようにすればよいか、社員の一人ひとりが腹落ちして行動できるようにする	
意識醸成のポイント	取り組み例
理解浸透	トップダウンで「本気度」を伝える 社長や執行役員によるCXの意義・コミットメントの表明
	自社の言葉で「直感的」に訴える 会社共通の言葉で分かりやすくCXを理解できるツールの展開（動画、物語、記念誌 など）
	「自分なり」に解釈する 真っ先に反響のある現場を中心とした討議の場の設定、また、その場で挙がる問題意識の吸い上げと改善案のフィードバック
自分事化	現場を「つくり手」にする 現場の責任者がリードする形で、自部門なりの活動指標を設計し、社員へのメッセージを練り上げる
	部門目標と「統合」する 自部門なりの活動指標を基に 既存の部門目標・計画を軌道修正する
	通常業務へ「落とし込む」 CXの実現を組織・個人目標として設定する。 結果よりも行動を評価することでチャレンジ精神を醸成する
価値・意義の実感	成果を「早期創出」する 即効性のあるCX施策に先行着手することで成果を出す。 特に、影響力のある部門・担当者の実績づくりを優先する
	進捗・成果を「オープン化」する CXの達成度合いを把握できる専用ポータルを構築する （KPI、施策進捗、部門の議論回数・内容、FAQなどの発信）

手となって納得感のある目標設定や通常業務への落とし込みを図ることが重要である。

たとえば、CX戦略・施策を各部門が解釈して行動できるようにするために、部門個別のカスタマージャーニーマップを作成している金融機関もある。CX戦略で描いたカスタマージャーニーマップを鑑として、部門が担当する接点に閉じた範囲へのブレイクダウンや、地域（支社・支店）で特徴のある顧客ペルソナを対象として描き直す取り組みを進めている。

### (3) 価値・意義の実感

CX向上による成果（価値・意義）を実感することが、CX浸透を進める最大の方策となる。自部門の進捗・成果をCX専用ポータルなどに登録・共有することで、企業横断でCX向上の進捗・成果を共有（オープン化）することが代表的な取り組み例である。各部門にCX担当リーダーを設置してCX向上の進捗・成果の登録を徹底することで、CX専用ポータルをコミュニケーションのハブにしている企業もある。規模が大きい企業ほど、CX担当部門と各部門との距離が開き、状況が不透明になる問題を解決する工夫となり得る。

いずれにしても、CX施策の展開・浸透には時間がかかるため、経営層によるトップダウンの号令と各部門によるボトムアップの行動促進の両輪を同時に回すことが必要である。中でも営業部門を代表とした自律的な行動変革がカギとなるが、それについては第三章で述べる。

## 4 モニタリング・検証

モニタリング・検証では、CX施策の展開・浸透による成果・改善点をファクトで捉え、CX戦略・施策の軌道修正案を合意する。ポイントは、狙いを定めて成果・改善点を評価し、部門横断で知恵を出し合う場をつくることにある。

### (1) 狙いを定めて成果・改善点を評価すること

CX施策の成果を顧客全体の変化で捉えようとすると、実際に起こっている小さな変化が全体に埋もれてしまう。そのため、CX施策がターゲットとしている範囲に絞って、その変化を確実に拾い上げることが重要となる。具体的には、CX施策の「狙い」をなぞる形で、どの部門（現場担当者）の・どの行動が変化したか、その結果、どの顧客の・何の体験が改善したか、最終的に、どの顧客のロイヤルティや収益につながる顧客行動の向上に表れたか、という段階を追って成果を捉えることが有効である。つまり、CX向上の成果を測るということは、CX戦略マップを土台に掲げた「共通指標」をトラックすることそのものであるといえる。経営・部門双方の立場から、同じ目線でCX施策の成果を評価して改善アクションを判断できるようにする。

### (2) 部門横断で知恵を出し合う場をつくること

成果・改善点を基にCX戦略・施策の軌道修正案を打ち出し、実行に移すためには、部門横断でCX向上の取り組みを確認し、改善アクションを合意する場が必要となる。その

役割を担う場合は、CX推進委員会のような部門横断の会議体となるケースが多いであろう。CX推進委員会とは、CX担当部門と関連部門の部門長および経営層が参加し、CX施策の優先順位・役割分担／体制を部門横断で合意する場をいう。

ただし、単なる部門横断で意思決定をするだけではなく、CX向上という共通目標を達成する最適解を見つけ出すために「部門の壁を越えて知恵を出し合う議論の場」と位置付けることが不可欠である。CX担当部門は、顧客の視点からCXを向上するファクト・示唆を提示することはできても、アクションへの落とし込みは部門（現場）が責任を持つ、という部門横断の議論が絶えず発生するためである。

特に伝統的な金融機関では部門の縦割り化が進み、CX推進委員会が単なる報告・合意の場になり、CX施策を大きく変える判断にまで至らない問題が頻発する。部門の縦割りを乗り越えるには、とにかくコミュニケーションができる場をつくり、立場の異なる関係者間でも目線を合わせるためのCX向上という共通目標を掲げることと、ファクトで議論する仕掛けづくりが不可欠といえる。

### III CX向上サイクル確立の要諦

CX向上サイクルを確立する本質的な難しさは、「現場の自律的な行動変革」を起こす必要があることにある。特に、多くの金融機関において、顧客に付加価値を発揮する主体は現場の担当者であり、その一人ひとりの行動が顧客志向に変わることで初めて、CX向上サイクルがつながるといえる。

そのため、CX向上サイクルを構成するプロセスに、現場の自律的な行動変革を起こす工夫を組み込む必要がある。その工夫とは、あらゆる行動を顧客起点で判断できる指針を打ち出し、デジタルを駆使してヒトの強みを引き伸ばし、小さくとも確実に成果を創り出すことにある。

#### 1 あらゆる行動を顧客起点で判断できる指針を打ち出す

あらゆる行動を「顧客がどのように感じるか」、また、「収益向上」をどのように実現しているかを判断できるCX戦略を策定することが重要である。CX向上の取り組みの展開に当たっては、経営・現場やビジネス部門・デジタル／IT部門など役割・責任の異なる関係者が、CX向上という同じ目標を共有して自らの戦略・施策を整合させる必要があるからである。そのときに、関係者の立場を越えて議論することができる共通言語が「顧客がどのように感じるか」「どのような収益向上につながるか」となる。

特に、現場の立場からすると、一挙手一投足で画一的な行動を指示するのではなく、どのような顧客が・何の体験をすることで・何故満足するか、それが自身の成果にどのようにつながるか、が腹落ちできていることが肝要である。どのように行動するかは自ら創意工夫を凝らし、顧客との関係性をつくることで、自律的な行動変革を起こす土台となる。

#### 2 ヒトを生かすデジタル活用

今後、急激にデジタル技術が進展するとしても、特に金融機関ではヒト同士のコミュニケーションを通してこそ生まれる感情的価値

までは代替できず、付加価値を発揮する主体はやはりヒトが中心になると考える。同時に、ヒトであるからこそその能力の限界・制約がある。そのため、「ヒトの強みを引き伸ばし」「ヒトであるからこそその能力の限界・制約を補完する」デジタル活用の重要性がますます高くなると考える。

ヒトに備わる能力を包括的に補完・強化するという視点で、デジタル活用の位置付けを捉えると次のように整理ができる。

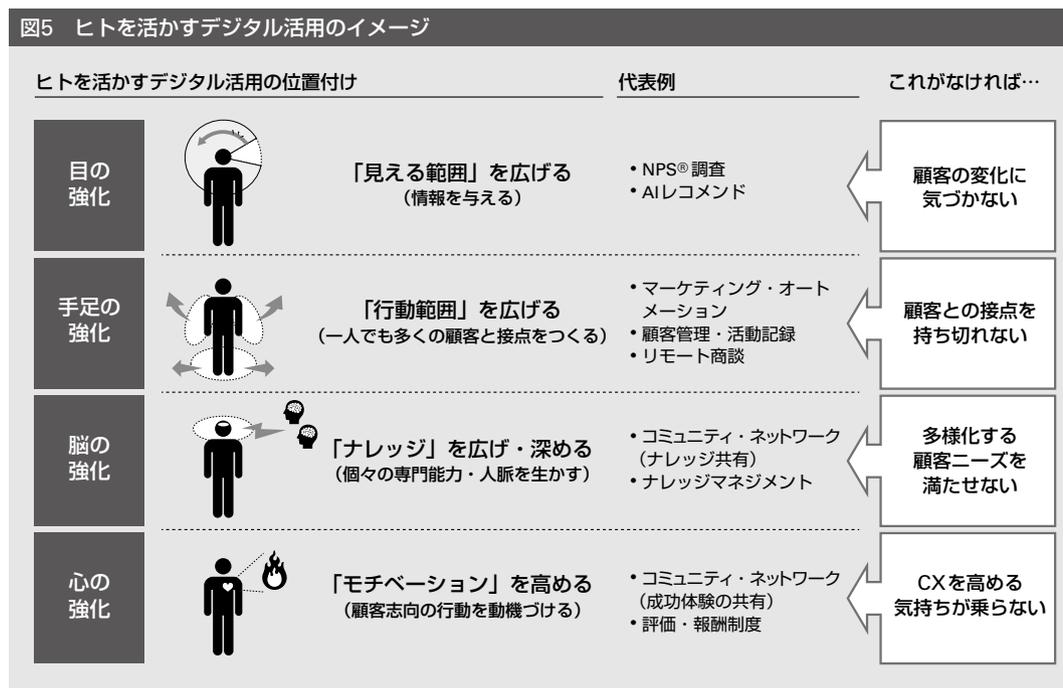
大量かつ変化の速い顧客情報を捉えて気づきを与える「目の強化」、一人でも多くの顧客との接点をつくる行動範囲を広げる「手足の強化」、多様化する顧客のニーズを満たすナレッジを広げる「脳の強化」、そして顧客志向で活動する動機を高める「心の強化」、といった具合である（図5）。

顧客ニーズが目まぐるしく変化する今、目と手足の強化により、現場の生産性を高めることの必要性はいうまでもない。むしろ、ヒトを活かすデジタル活用で肝になるのは脳と

心の強化である。現場の付加価値を発揮する源泉といえるにもかかわらず、多くの金融機関で属人化・担当者任せになっている。

たとえば、いくつかの保険会社で共通して、優績な営業社員は顧客の金融全般・健康にまつわる悩み相談や法人に対する事業承継・税理士の紹介など、多くの保険会社が目指す保険 + a の付加価値そのものを発揮しているケースがある。しかしあくまで担当者個人の能力・人脈に依存しており、再現性がないことに問題がある。現場の付加価値を広げるナレッジマネジメントはデジタルを活用する重要なテーマであろう。

また、評価・報酬制度にも見直しの余地がある。企業がCXの重要性を発信する一方で、従来の評価・報酬制度から大きく変えられず、現場の動機づけにつながらないという問題である。CX向上により狙う収益性（紹介・長期契約など）に応じて報酬の配分を見直す、または、CX向上に資する行動（たとえば能力・人脈の共有や成功体験・方法論の



形式知化)に配分する、などの検討が求められる。

デジタル活用なしにCX戦略は実現できないという立場に立ち、デジタル部門は、各部門の戦略・施策に組み込まれたデジタル要求事項を汲み上げ、ヒトを活かすデジタル戦略を再定義するまで踏み込んだ検討をすべきである。

### 3 小さくとも確実に 成果を創出すること

現場の一人ひとりが顧客志向となるよう行動を変えるためには、「成果の実感」が不可欠である。特に、営業部門など自身の行動が直接的に報酬につながる職種においては顕著であろう。行動を変えられないさまざまな理由が挙がるものの、本質的には「本当に自身の成果へつながる確証が得られない」ことに尽きる。本来は現場の一人ひとりに裁量を与えるからこそ、CXを向上する創意工夫を凝らすことができるようになる。付加価値の源泉は現場の一人ひとりが生み出すものであ

り、彼らが確信を持てるだけの成果を生み出すことが効果的な方策となるのである。

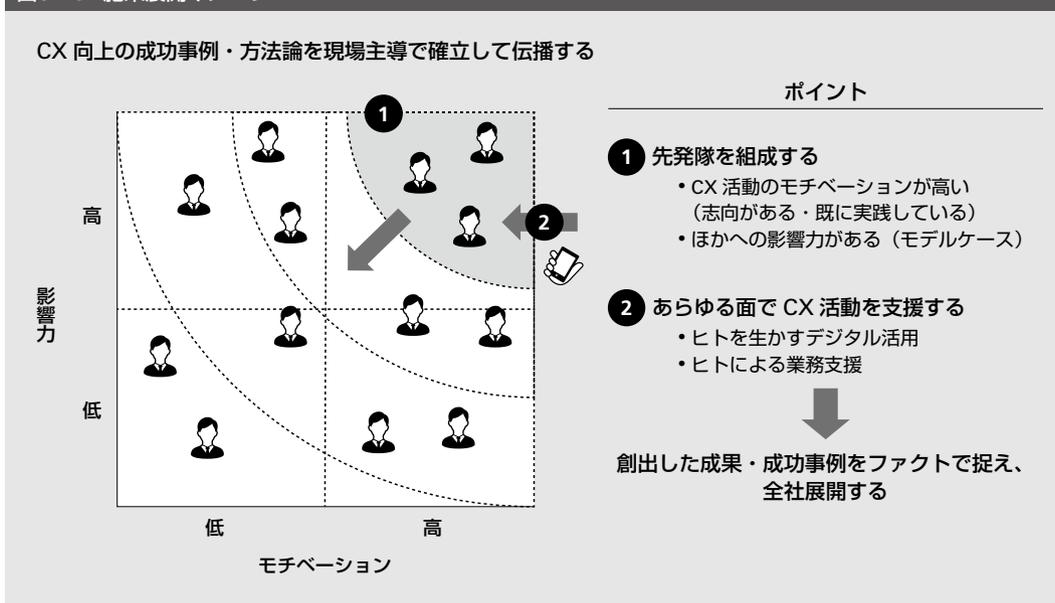
このときに重要なのは、「小さくとも確実に」成果を創り出すことにある。モデルケースとなる成果を意図的に創り上げることである。そのために、「(1) 先発隊を組成する」「(2) あらゆる面でCX活動を支援する」ことがポイントとなる(図6)。

#### (1) 先発隊を組成する

先発隊とは、CXを高める活動(以下、CX活動)を先行して実践する現場の担当者の集まりを指す。先発隊が創り上げたCX活動の成果を共有・展開することで、CX活動浸透の早期化を狙う。企業全体に一律でCX活動を推進しようとしても、従来の慣れ親しんだ方法から抜け出せない担当者があることで、かえって推進阻害要因となり、浸透に時間がかかる。CX活動へのモチベーションが高く、企業内でよい影響力を持つメンバーを選定することが重要である。

先発隊では、CX活動の実践を徹底するこ

図6 CX施策展開イメージ



とが不可欠である。CX活動は「仮説」の意味合いを含んでおり、実践を通して検証・改善点を洗い出すとともに、属人化したCX活動の方法論・創意工夫を形式知化する役割を担う。

## (2) あらゆる面でCX活動を支援する

CX活動の第一歩である先発隊の成果が十分に挙げられるどうかは、今後のCX活動の成否を左右するため、効果的に成果を挙げられるよう、あらゆる面から支援することが重要である。

基本的な考え方は、「CX活動に必要な制度・ツールの1セット」を取りそろえ、活動支援とともに有効性を検証することにある。中でも中心となる活動支援は「ヒトを活かすデジタル活用」となる。先発隊にしてみると、通常業務に加えてCX活動を実践する必要がある、業務逼迫の要因にもなる。そのため、顧客の変化を捉えて活動先の示唆を与える仕組みや、顧客／案件管理・活動記録の効率化など生産性を底上げする仕組みは不可欠といえる（業務を代替する要員追加をしてもよい）。

ただし、デジタル活用の本丸はヒトの付加価値の強化であることに留意したい。担当者の専門性・人脈を共有するナレッジマネジメントの仕組みや、CX向上を組み込んだ評価・報酬制度は、先発隊という小さな枠組みで有効性を検証して磨き上げることが効果的であるといえる。

金融機関の課題は、いかに営業部門にCX施策を展開・浸透していくかにある。企業としてCX向上を全面バックアップする姿勢・

覚悟を示しつつ、先発隊のような顧客志向の高い集団を組成して小さく成果を創り上げることがカギとなる。

## IV 変革には経営主導の強い推進力が必要

小さく始めたCX向上サイクルを大きく掲げたCX戦略の目指す姿へ育て上げるには、経営層が強い意思を持ち、運営を推進する力が不可欠である。

### 1 取り組みの勢いを落とさず加速すること

CX向上サイクルを回し始めると、現場の成果が思うとおりに出ない、デジタル活用が進まない、ほかの緊急・重要な経営課題が発生するなど、さまざまな問題が発生する。それでも、「問題があると分かったこと」を成果と捉えて、その問題を解決するアクションを組み込んだCX向上サイクルを回し続けることが重要である。まず経営として強く働きかける部分は、取り組みを始めた勢いを落とさず加速する推進力にある。

また、小さく始めたCX施策の実行に集中すると、後から当初の目的・目標に立ち戻ったときに大きなギャップが発生していると気づくこともある。特に、戦略シナリオのすり合わせにおいて各部門の短期的な成果目標を優先した結果、CX戦略を理想的に組み込めていないケースでは、後から大きく変えづらい状態にもなり得る。そのため、経営から各部門には、常にCX戦略へ立ち戻り、戦略シナリオをすり合わせることを強く働きかける必要がある。営業・オペレーション・人事／

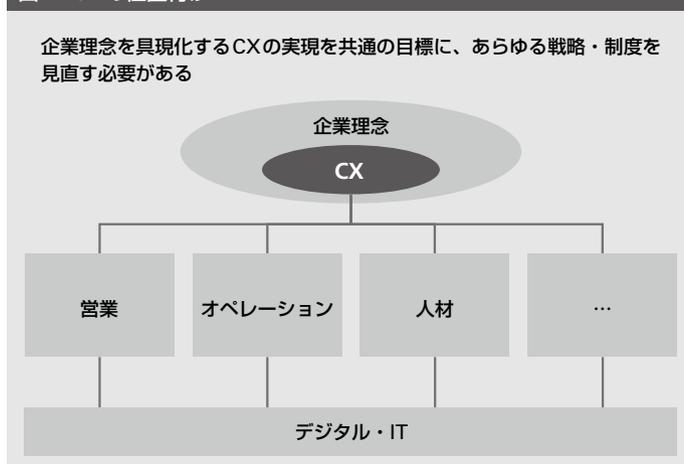
報酬・デジタルなど、部門横断で整合を取れるような働きかけは経営の役割といえる。

## 2 CX戦略を中心に各部門の戦略を見直し続けること

デジタル化のさらなる加速を背景に、CXを高める源泉となるヒトの付加価値が何かを本格的に問い直し、CX戦略を絶えず見直し続けることになるであろう。そもそも、顧客第一主義を掲げるような多くの企業にとってみれば、CX戦略は本来的には企業理念の中心に据え置かれるものであり、各部門の戦略はCX向上を共通の目標として進めていくものと捉えるべきである。CX戦略を見直すということは、自社の企業理念のあり方を問い直し、企業全体で戦略の整合を図ることであるといえる（図7）。

CX向上サイクル確立のためには、顧客を起点に部門間の戦略シナリオをすり合わせ、デジタル活用を中心にヒトの強みを引き伸ばし、小さく成果を出し始めることが有効である。これを全社に展開・浸透するのみならず、企業理念を具現化するという位置付けで

図7 CXの位置付け



CXを捉え直し、自社独自の付加価値を磨き上げ続けることに経営の本質的な役割がある。経営の強い危機感とともに取り組みを進めていくことが重要である。

### 著者

曾原健吾（そはらけんご）

野村総合研究所（NRI）金融ITコンサルティング部  
エキスパートコンサルタント

専門は金融業界を中心としたCX・DX戦略策定、業務改革・システム化構想