

## 改めて問い直される“顧客中心の”CX 開発

株式会社 野村総合研究所  
CX コンサルティング部長  
宮脇 陽子

身近な食品や衣料品など、さまざまな商品・サービスで値上げが相次いでいる。日本のカジュアルウェアの代表格である「ユニクロ」による主力商品の1,000円値上げのニュースは記憶に新しい。広範に及ぶ商品・サービスの値上げの背景には、ロシアのウクライナ侵攻、中国のゼロコロナ政策などによる原材料費や物流費の高騰がある。この値上げの動きを一過性とみるか否かについてはさまざまな見解があるが、世界のサステナビリティおよび地政学リスクの不確実性を考慮し、値上げは避けて通れない不可逆な現象であると捉えて今後のビジネスを組み立てておくべきではないだろうか。

企業側からみると、これまでも原材料費の上昇等はあるながらも、何とか消費者に届ける最終小売価格には転嫁することなくそのコストを負担してきており、いよいよそれに限界が来たことから値上げは致し方ない苦渋の選択である。しかし、消費者からみれば、今までと同じ商品・サービスが単純に値上げになるというのは、一時的ならまだしも、恒久的に許容できるものではない。

このような状況を背景に、商品・サービスそれぞれ単品での価値向上や、商品・サービスをめぐる顧客体験価値の総合的な向上を実現することで、顧客が実際に支払う金額と顧客が支払いたいと思う金額（支払い意思額）とのバランスをとっていくことがこれまで以上に重要となる。ここで改めて問い直されるのが、徹底して顧客を主語にした、“顧客中心の”CX（カスタマーエクスペリエンス）開発である。

CX 開発において顧客が主語なのは理論上当り前だが、実際には、各企業が自ら提供できる商品・サービスを起点に、よりよいCXを組み立ててきたというのが実情ではないだろうか。しかし、値上げという、提供価値に対する消費者からの評価が一層シビアになる局面にある今、企業を主語にしたといっても過言ではない従来のCX開発のままでは通用しなくなる。

これから求められる“顧客中心の”CX開発は、ターゲット顧客に徹底的に寄り添い、自社のリソースを制約とせず、積極的に他社と連携して新たなビジネスモデルを構築するエコシステム発想でのCX開発である。エコシステム発想でのCX開発にはデータ活用が不可欠であり、顧客の個人情報の取り扱い、各企業の保有データの連携可否や連携方法などは、顧客に信頼と安心を与えるものでなければならない。データガバナンスをはじめとする企業としての守りも堅固に整えつつ、顧客を中心に据え、豊かな発想で創造する、攻めのCX開発を加速的に実現していくことができる企業が勝ち残っていくだろう。