

CX戦略起点のサービス革新の進め方

自己診断・動機付け・体験・実現



丹野千裕



北村彰子



矢治健吾



根岸正州

CONTENTS

- I サービス化レベル簡易自己診断のすすめ
- II CXの追求と顧客偏重症候群
- III EXの追求と従業員偏重症候群
- IV MXの追求と経営不全症候群
- V サービス革新を支える価値基盤の整備
- VI サービス革新の発展ステップ

要約

- 1 サービス化レベルの簡易自己診断シートを紹介する。自社の全体としてのサービス化レベルと、サービス化の4要素（CX：顧客経験価値、EX：従業員経験価値、MX：経営者経験価値、価値基盤）のいずれに強み、弱みがあるのかを明らかにできる。
- 2 CXの要諦は、顧客の定義と観察（See）、顧客の本質的課題の発掘と解決策（=CX施策）の立案およびKGI/KPI設計（Plan）、施策実行（Do）の継続的PDSサイクルである。CX施策は収益につながるかどうかで評価される必要があり、またCXを機能させるためにはEX向上も重要である。
- 3 EXの要諦は、デジタル技術の活用による現場のサポート、従業員への権限委譲、CXと同様の継続的PDSサイクル、従業員のインセンティブ設計である。EXは組織活性度だけでなく戦略浸透度の観点からも測る必要がある。
- 4 CX・EXを全社レベルで推進するためにはMXが重要である。MXの要諦は、社内外の重要な経営情報が収集・分析され、環境変化に対するプロアクティブな意思決定やアクションにつなげられることである。経営陣に提供される情報の質・量・鮮度の強化、情報分析体制の強化とともに、意思決定における経営陣の意識改革も必要である。
- 5 サービス化を支える価値基盤としては、エクスペリエンス推進組織の設置、Seeから始まるPDSサイクルの構築、技術活用によるPDSサイクル高速化、エクスペリエンスに対する感度の強化が必要である。

デジタル化の潮流において、CX目線、つまり顧客の目線で見ると、あらゆる業種がサービス業の側面を持つ（以下「サービス化」と呼称する）必要がある。それは、たとえば製造業においては、単に商品を提供するだけでなく、商品を知るところから購入後に至るまでの顧客接点の確保（WebサイトやSNS、アプリの活用など）とそこでのサービス提供である。流通・小売業であれば、店舗内における経験価値の向上、つまり「いてほしいときに、いてほしい場所に店員がいる」ことや、顧客一人一人に合った接客品質の実現である。また、不動産業であれば、単なる場所貸しから顧客（テナント）の戦略実現を支えるプラットフォーム提供サービスへの進化である。

そして、環境変化が激しい今日、企業が目指すべきは、これらサービスにおける現場レベル、経営レベル双方での、マネジメントサイクル（Plan-Do-Seeのサイクル、以下PDSサイクルと呼称する）の高速化である。

本稿では、まず第I章で、自社のサービス化の状況を簡単に振り返る。

現状を踏まえた上で、第II～IV章であるべき姿実現の要諦を、CX（Customer Experience：顧客経験価値）、EX（Employee Experience：従業員経験価値）、MX（Management Experience：経営者経験価値）の観点から解説する。それぞれ簡単に説明すると、CXは顧客に経験価値を与えるサービスをどのように作るか、EXはCX施策成功の鍵を握る従業員の経験価値をどのように向上させるか、MXはCX・EXの全社レベルでの推進と成功に必要な経営の意思決定の質をどのように向上させるか、である。先に申し述べる

と、いずれも一筋縄で実現できるものではない。そこで、それぞれの機能を強化しようとしたときに陥りがちな事象からポイントを紐解いていくアプローチを取る。

第V章でサービス化を支える価値基盤について、組織、マネジメントサイクル、デジタル技術、リテラシーの観点から解説し、第VI章でサービス革新の発展のステップを描いて結びとする。

I サービス化レベル 簡易自己診断のすすめ

第一～四論考で、サービス化先進企業の事例を紹介しながら、あらゆる業種におけるサービス化の必要性とあるべき姿について論じてきた。ここではあるべき姿の実現に向けて論じていきたいが、その前に自社のサービス化の状況を簡単に振り返ってほしい。自社のサービス化レベルを簡易診断できるツールとして、簡易自己診断シートを紹介する（図1）。サービス化レベルを、CX、EX、MX、価値基盤の各カテゴリそれぞれ5問、全20問の設問項目で判断するものである。具体的には、チェックした結果を基に1問ずつ得点を算出し、その後、カテゴリごとの平均点、4カテゴリの平均点（総合平均点）を算出する。これによって、自社の全体としてのサービス化レベルと、CX、EX、MX、価値基盤のいずれに強み、弱みがあるのかを明らかにすることができる。

なお、この診断表は、複雑な診断を必要とせず、短時間で診断できるように平易で簡潔なものになっているという特徴がある。まずは、自社のサービス化レベルを簡潔に把握

図1 サービス化レベルに関する簡易自己診断シート

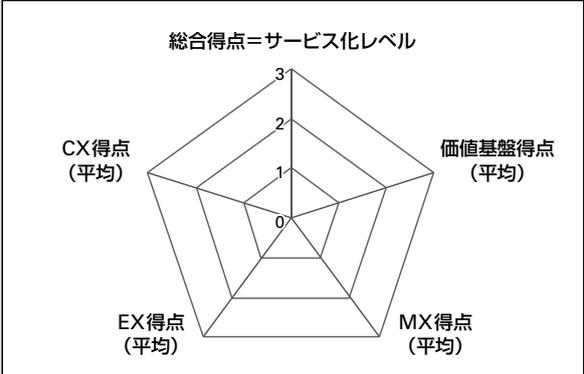
〈選択肢〉
ア) あてはまる：3点、イ) ややあてはまる：2点、ウ) あまりあてはまらない：1点、エ) あてはまらない：0点

設問 カテゴリ	自己診断設問	得点	カテゴリ 得点 (合計)	カテゴリ 得点 (平均)
CX (顧客 経験価値)	1. 当社にとっての“顧客”は、全社、あるいはビジネスユニット毎に共通に捉えられている。			
	2. 当社は、製品／商品・サービスをデジタル化し、顧客に“Wow”や“感動”を提供している。			
	3. 当社は、一定程度デジタルを活用してCXの収集・分析・評価を実施している。			
	4. 当社は、CXを定量的かつ継続的に捉え、PDSサイクルを回している。			
	5. 当社は、業績につながる指標でCXを計測・評価している。			
EX (従業員 経験価値)	6. 当社の従業員は、当社あるいは所属組織に対してロイヤリティを持っている。			
	7. 当社は、経営のビジョンや戦略が現場に浸透している。			
	8. 当社の現場では、一定程度デジタルを活用して従業員をサポートしている。			
	9. 当社は、CXを推進するにあたり、必要なマネジメント面での変革も併せて行っている（働き方、教育・研修、インセンティブ設計など）。			
	10. 当社は、EXを定量的かつ継続的に捉え、PDSサイクルを回している。			
MX (経営者 経験価値)	11. 当社の経営陣は、意思決定や戦略立案に必要な経営情報（3C+PESTの動向）を十分に把握している。			
	12. 当社は、“顧客の声”、“現場の声（従業員の声）”が編集・編纂されて経営に届いている。			
	13. 当社の経営陣は、外に出て“顧客の声”、“現場の声”を直接聞くことに時間をかけている。			
	14. 当社は、CXに関する取り組みを経営陣がコミットして推進している（予算、担当組織、PDSサイクルがある）。			
	15. 当社のCX施策は、当社の業績に貢献している。			
価値基盤 (マネジメント サイクル、 組織、IT等)	16. 当社は、それぞれの組織・階層がPDSサイクルを回している、あるいは回すための制度を整えている。			
	17. 当社は、全社レベルで、高速でPDSサイクルを回すためのツールや分析基盤が整っている。			
	18. 当社は、経験・勘・度胸や組織力学ではなく、データや事実によって意思決定する組織風土である。			
	19. 当社は、「まずやってみよう」と、変革に前向きな組織風土である。			
	20. 当社は、CX・EXに対する感度（課題発見力、仮設構築力）が高い。			

総合得点（平均）=サービス化レベル

(CX得点平均+EX得点平均+MX得点平均+価値基盤得点平均)÷4
小数点以下四捨五入

点／3点



し、その成熟度や特性、課題などを明らかにすることを勧める。ただしこの結果はあくまで目安であり、本格的な診断には第三者の専門家によるチェックを受けることが必要である。

以降、それぞれの機能を強化する際のポイントを、その途上で陥りやすい課題や問題とともに論じる。

II CXの追求と顧客偏重症候群

1 CXの要諦

CXとは、商品の認知・購入・利用からその後のサポートまで含めた顧客の体験において、物理的・合理的な価値だけでなく、心情的・感情的な価値を与えることと定義される。CXが重視されるようになった背景は、大きく2つ考えられる。1つ目は「モノからコトへ」の顧客側のトレンド変化である。モノや単純なサービスはコモディティ化し差別化できなくなってきた一方、顧客はコト（自分にとって特別な体験やサービス）に価値を感じるようになってきている。2つ目は、デジタル化により、企業側がこのような顧客ニーズの多様化に対応できるようになってきていることである。IoTなどの新技術によりあらゆるモノや場所からデータが収集され分析されることで、顧客の行動や思考がデータとして可視化され、企業はこれまで以上に顧客にフィットしたアプローチを実現できるようになってきているのである。

「サービス化」とは、この流れがさらに強まり、あらゆる業種が顧客にサービスを提供するということであり、サービス設計の手法は、CX施策の手法そのものである。

CX施策も、一般的なマネジメントサイクルと同様、Plan、Do、Seeのプロセスからなる。まずSee（調査・観察）で、サービスの対象となる顧客を定義し、先入観や偏見にとらわれることなく、顧客の状況を客観的にありのままに観察し、情報を収集する。Plan（分析・計画）では、収集した情報、つまり「顧客の声」を分析して顧客の本質的な痛点や課題を発掘し、それらに対する解決策（CX施策）を立案する。また、施策を実行した場合のKGI/KPIを設計する。Do（試行・実践）で立案した施策を実行し、また次のSeeで経過を観察して施策を評価し、次のPlanにつなげる、といったようにプロセスを繰り返す。

このように、CXにおけるPDSサイクルは一般的なマネジメントサイクルと起点が異なる。つまり、一般的にはPlan→Do→Seeの順番でサイクルを回すが、CXでは、Planの前段階であるSeeにより重点を置く。第V章でSeeの内容や手法について詳述する。

2 顧客偏重症候群の克服

CXでは顧客の声に真摯に向き合うことが重要だが、顧客だけに向き合って施策を打ち続けるのは要注意である。CX施策が功を奏し、顧客が感情的に満足した場合、彼らが企業の収益にプラスの影響をもたらすことは立証されているものの、顧客が感情的に満足するようなサービスを提供するには、少なからずコストや現場における負荷がかかる。コストや現場の負荷を無視して顧客のためだけに打つ施策は機能しなくなる。この状況を「顧客偏重症候群」と呼ぶ。

顧客偏重症候群は、利益視点欠落症、現場視点欠落症に大別される。利益視点欠落症と

は、顧客のための思い、コストアップ施策を打ち過ぎた結果、利益を失い、施策を維持できなくなり、最悪の場合には事業が立ち行かなくなる症状である。

たとえば某菓子メーカーは、顧客満足を追求して高品質な商品を開発し人気を博したものの、実は原価が売価をはるかに超えており、倒産した。某米ディスカウントストアは、アイテム絞り込みにより引き起こされた顧客離れに対する危機感から、アイテム拡大、安売り戦略に転換し、顧客満足度を大きく改善させたが、その直後に破綻した。

いずれも顧客満足を追求したものの、打った施策が利益につながらない単なるコストアップ施策であったことから、利益を圧迫、ひいては倒産することとなった。CX施策とは、感情的な満足を得た顧客が収益に貢献することを前提とした施策であり、単なるCS施策ではない。CX施策の是非は、収益につながるかどうかで評価する必要がある。このようなCX評価指標として代表的なものにネット・プロモーター・スコア（NPS）があるが、詳細は第V章で述べる。

現場視点欠落症は、現場の従業員がCXの重要性を理解しておらず、CX施策を単に現場オペレーションに余計な負荷をかけるものと捉えて反発する、あるいは、CXの重要性を理解してはいるものの、やはり現場に負荷がかかることでモチベーションが下がる、いわゆる現場疲れの症状である。前者に対してはCX啓蒙施策による現場の巻き込みが、後者に対しては負荷がかかる現場や従業員のサポートが必要である。この実現に有効なのが、近年注目を集めているEX（従業員経験価値）という考え方である。

III EXの追求と従業員偏重症候群

1 CXにおけるEXの重要性

EXとは、企業や組織において従業員が働くことで得られる経験価値のことである。人材不足の昨今、自社で働くことに対する「感情的な価値」を従業員にいかに与えられるかも重視されるようになってきている。

一方で、CX推進においてもEXは重要である。顧客が感情的な満足を得るようなきめ細やかなサービスを提供するには、優秀な従業員の採用・維持や、サービスを提供する現場のサポートがより重要となるためである。さらに、顧客に感情的な価値を提供するとは、突き詰めれば、現場従業員の主体的な行動により、顧客が思いがけない感動を得ることである。このような従業員の行動を促すには、従業員のモチベーションが高くなくてはならない。従業員がモチベーション高く、相対する顧客の経験価値について日々考えて行動してくれれば、自ずとサービスの質が向上し、結果としてCXが向上する可能性が高まるのである。

それだけでなく、実は、EXそのものが収益に貢献することが数値として認められている。マサチューセッツ工科大学（MIT）の調査によると、EXの高い企業はCX（NPS）が業界平均の2倍、新製品・サービスが収益に占める割合が業界平均の2倍、収益が業界平均の26%増しという結果が報告されている。つまり、EX向上を企業のエクスペリエンス活動の中に含めることで、売上にもしっかりと結びつくのである。

2 EXの要諦

まず従業員に対する物理的・合理的な価値として、人材不足の昨今において、フロントでの安定的なサービス提供とバックヤードでの業務効率化を支える仕組みが必要である。業務フローや手順の最適化やマニュアル化、実際の業務に即したシステムなどのITの仕組み、教育面でのフォローによる新人の立ち上げ期間の短縮などである。

ただし、CXの観点で重要なのは、従業員一人一人が、いかに相対するそれぞれの顧客の視点に立ち、CXを向上させるような行動を取れるかである。この部分はマニュアル化できるものでもなければ、正解があるものでもない。従業員一人一人の主體的なCX向上活動を促進するために、企業の取り組みとして主に4点が重要になってくる。

1点目はデジタル技術の活用である。今日、デジタル技術によって、顧客の行動・思考・傾向などあらゆるものが可視化され、分析され、予測されるようになってきた。これを、オンラインの世界だけにとどまらず、リアルな接客の場でもしっかりと活用できるような仕組みを従業員に提供することが、CX・EXを向上させる足がかりになる。2点目は従業員への権限委譲、つまり、自由裁量によって柔軟に顧客一人一人を見て、その場そのときに必要な対応をすることを認めることである。自己裁量で判断・実行できる環境であれば、従業員のモチベーションも高まるだろう。3点目は、EXを「現場の声」として可視化し、その変化をしっかりとデータで捉え、CXと同様のPDSサイクルを回し続けることである。

しかしながら、仕組み整備、権限移譲、現

場の声の可視化を進めても、CXが機能するとは限らない。4点目として、従業員がこれらを活用するインセンティブの設計が重要である。最新技術を使った仕組みが現場に提供され、活用を求められたとしても、従業員にとっては新しく追加された業務（=手間）であり、メリットがなければ使わない。

たとえば某モビリティ系メーカーは、顧客に最適な接客をするためにデジタル化を推進し、タブレットの接客端末の導入を行った。営業員がお互いにノウハウを蓄積し、顧客・販売情報の交換を行うことでCX向上を狙っていた。しかし残念ながら、従業員にとってそれを活用する動機づけがなく、タブレットは活用されずじまいとなってしまった。いくら良い仕組みを導入したとしても、それをぜひ使いたいと思うインセンティブがなければ従業員は活用せず、宝の持ち腐れになってしまうのである。インセンティブは報酬だけでなく「やりがい」が重要であり、表彰制度、パートから正社員への道の設計、人事評価制度などさまざまなものが考えられる。

3 従業員偏重症候群の克服

従業員のモチベーション向上のためだけに施策を打ち続けるのもまた要注意である。EXが高いのにCXが機能していなければ、「従業員偏重症候群」に罹患している恐れがある。

従業員偏重症候群とは、従業員同士の仲良しクラブ化によるMVV (Mission Vision Value) 欠落症、モニタリングされ疲れによる現場疲弊症に大別される。

仲良しクラブ化によるMVV欠落症とは、EX施策によって現場は和気あいあいとして

いるものの、肝心の企業戦略やCX戦略が現場に浸透しておらず、従業員が、なぜCXが重要なのか、そのために自分の働きがどうつながり、影響を与えるのかが不明確になっている状態である。また、従業員をサポートする仕組みや自由な権限を与えてCX向上活動を促しても、企業としてのCX戦略が従業員に浸透していないとやりがいを感じるまでに至らず、単なる一つの「業務」としてサービスを提供することになってしまう。この症状に対しては、戦略を現場レベルにまで浸透させる活動と、戦略浸透度の計測が必要となる。某バイオ系メーカーでは、会社の目指す姿を定量的な指標に落とし込み、定性的なメッセージとともに全社で共有している。加えて、従業員アンケートを定期的の実施し、従業員に対する戦略浸透度を計測・可視化している。

モニタリングされ疲れによる現場疲弊症とは、EXのPDSサイクルを回すために現場の声を捉えようとするものの、従業員がそのプロセスにメリットを感じておらず、非協力的になり、PDSサイクルが回らなくなる状況である。現場の声を収集する場合、従業員にアンケートを取ることが一般的だが、アンケートに回答するのも手間がかかる。なぜ回答する必要があるのか、回答するとどんな良いことがあるのかを理解できなければ、回答したくもなくなる。従業員が現場の声の収集にメリットを感じる、つまり、現場の声の収集に協力すれば、適切なEX施策が立案・実行され、自らの経験価値が向上する、ということを理解できるようになるまでは、アンケートの実施頻度は慎重に検討すべきである。

IV MXの追求と経営不全症候群

1 CX・EXにおけるMXの重要性

ここまで顧客偏重症候群と従業員偏重症候群について解説した。伝えたいのは、CXとEXはどちらかが優れているだけでは機能せず、バランスが重要ということである。また、事業が拡大し、組織の数が大きくなるに従って、各組織のCX・EX施策が個別最適化する、あるいは、各組織の活動の優先順位がそれぞれの組織の目線で決められ、全社レベルに必要なCX・EXにおける活動がほかの活動より後回しにされてしまうリスクが高まる。そこで、現場のCX・EX施策の整合性をとり、全体最適の視点で優先順位をつける必要が生じる。

つまり、CX・EX両者のバランス、さらには売上・利益とのバランスを取りながら、CX・EXを全社レベルで推進するためには、経営レベルのCX戦略、EX戦略が必要となる。ここで、顧客の声、現場の声を踏まえて、経営陣が適切に意思決定するために、MXが鍵となるのである。もっとも、経営が意思決定すべきことはCXやEXに限定されない。MXの向上は、経営が行うべきすべての意思決定の質の向上に寄与する。

2 MXの要諦

MXとは、経営陣が意思決定をする際、およびそれに基づく実行の結果、経営陣が得る経験価値のことである。環境変化を適切に織り込み、分析されたものが提供され、経営陣がそれに基づき正しく意思決定し、適切に実行がなされ、その結果、経営のビジョンを実現できることが、良いMXといえる。

MXの要諦は、社内外の重要な経営情報が収集・分析され、経営陣がそこから気づきを得て、環境変化に対するプロアクティブな意思決定やアクションにつなげられることである。社内外の経営情報とは、いわゆる3C（自社、競合、顧客）やPEST（政治、経済、社会、技術・テクノロジー）のトレンド変化の動向であり、情報の種類としては、売上・利益といった財務情報だけでなく、非財務情報も含まれる。前述したCX、EXは、顧客の声、現場の声そのものであり、有用な経営情報として収集されるべきである。

MX提供機能としては、有事のクイックアラート機能と、平時の経営判断に対する支援機能の2つが挙げられる。クイックアラート機能とは、全社レベルで見べきトップダウンリスクの動向をウオッチし、有事の際に経営陣に向けて必要な情報を迅速に上げることである。2019年であれば、米FRBの金利政策や米中貿易摩擦といった地政学的リスクがマクロ経済に与える影響、競合他社による製品イノベーションの変化といったテーマを有事と捉えて、経営陣に分かりやすく情報を編纂し、自社への影響分析までを迅速に行うことが求められる。

2つ目の、平時の経営判断に対する支援機能とは、重要な経営環境変化を捉えて、今後どのようなようになっていくのか、またそれが自社に対して中長期的にどのような影響をもたらすのかといった分析を行い、経営陣に対して将来的な示唆や気づきを与えることである。前述したように捉えるべき情報は多岐にわたるが、押しなべてさまざまな統計指標を見ておくだけでなく、自社の業績に影響を与える重要な環境変化指標をKEI（Key Environ-

mental Indicators：重要環境変化指標）と定めてウオッチすることが有効である。

3 経営不全症候群の克服

残念ながら、MXは推進しようと思った矢先につまずくことが多い。これは、多くの日本企業が、経営の意思決定における疾患、いわゆる「経営不全症候群」に罹患しているためである。

経営不全症候群は大きく、認知疾患、分析疾患、判断疾患の3つの症状に分けられる。

認知疾患とは、情報を正しく認知できない症状である。また、「自分が見たい現実」に基づいて分析・判断してしまうこともある。この克服には、情報の「見たくなる」化が必要である。情報収集というと、まず自社情報の「見える化（可視化）」に飛びつくケースが見られるが、多くのケースでは、「見えた」後でどのように活用するかという目的が曖昧であり、結果として経営陣に見られないものになってしまう。経営陣が見たくなる情報にするには、社内の過去情報だけでなく経営環境におけるトレンドや変化を捉え、自社に対する影響と未来への示唆まで含めたストーリーとして語られるまで情報の質と量を強化する必要がある。また、経営陣がいつでもどこでも鮮度の高い情報を活用できることも重要である。

分析疾患とは、集めた情報を分析・活用できない症状である。そもそも分析を軽視する文化が根付いている場合や、能力が足りない場合などもある。克服のためには分析体制の強化が必要である。MXを含むエクスペリエンスを支える組織体制については第V章で詳述する。

判断疾患とは、おかしな組織力学が働いたり、バイアスを受けたりすることで偏った判断をしてしまう症状である。この克服には、経営陣の意識改革が必要である。まず、判断する場の改革である。環境変化に対応して意思決定する会議体の開催頻度を高める（その代わり1回の時間は短くする）、会議媒体（テレビ、電話など）の柔軟性を高める、的確なアジェンダを設計する、などが挙げられる。また、判断の質も高めなければならない。単一シナリオではなく複数シナリオを比較する、過去の予実分析ではなく未来の予実（将来の予測値と現状）のギャップを埋める、KKD（経験・勘・度胸）ではなく事実とデータに基づく意思決定を徹底する、などが有効である。

V サービス革新を支える 価値基盤の整備

ここまで、サービス化の要素であるエクスペリエンス（CX、EX、MX）の概要と強化する際のポイントについて解説してきた。本章では、明日からサービス化、つまりエクスペリエンス強化に取り組む場合、何をしたらよいかについて解説する。

1 エクスペリエンス推進組織の設置

まず、誰が主導するかによって最初のアプローチが異なる。経営陣自らが主導する場合、経営トップ直轄のエクスペリエンス推進組織を作り、適切な役員を担当役員に任命し（あるいは経営トップ自らが担当となり）、推進組織に適切な人員、予算、権限を付与し、実効性のある組織の下で推進することが重要

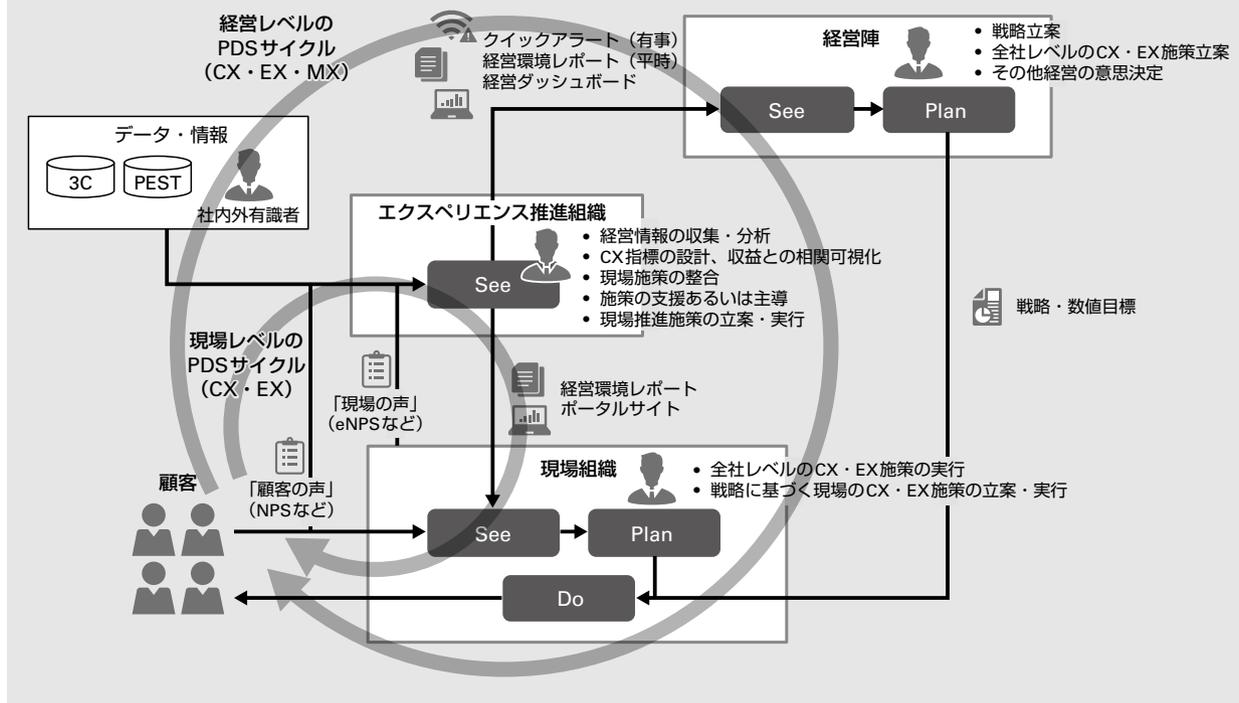
である。さらに、経営トップ本人の本気度を見せることで大きく前進する。欧米先進企業はこのようなトップダウンアプローチで推進しているケースが多い。

一方、多くの日本企業の意思決定はボトムアップで行われる。この場合、まずエクスペリエンスを推進しようとする現場組織が、経営陣にその重要性について説明・説得する必要がある。具体的には、経営トップ・経営陣向け勉強会を実施する、エクスペリエンスと収益の相関関係を提示する、顧客の生の声を聞いてもらう、などの施策が有効である。エクスペリエンスについて経営陣の賛同が得られたならば、トップダウンアプローチに立ち返り、推進組織を設置してもらう。

エクスペリエンス推進組織について重要なことは、適切な人員、予算、権限を付与することである。エクスペリエンスを普及させていくには、現場の理解を得る必要がある。それにはまず、現場経験が豊富で、現場からも信頼の厚い役員や人材を推進組織に配属させたり、エクスペリエンスに関する活動を賄う予算を確保したり、意思決定の権限を付与する仕組みが必要となる。エクスペリエンスは全社的で継続的な活動であり、いずれは企業文化にまで押し上げる必要がある。その活動を牽引したり支えたりするにふさわしい、人、予算、権限が付与されるべきである。

次に、エクスペリエンス推進組織の活動内容を見ていこう。エクスペリエンスは、現場レベルのCX・EXと経営レベルのCX・EX・MXに階層で大別される。経営レベルのCX・EXとは、各現場だけに閉じない、組織横断あるいは全社レベルで取り組むべき施策や、業務、システム、組織、教育・評価、商品・

図2 サービス革新を支える組織



サービス、コンプライアンスなど企業経営にかかわるすべてを変革していくような施策である。

現場の活動に対しては、現場の施策を支援する活動に加え、現場の声を収集・分析し、従業員がCX・EXに対する理解や能力を高められるような施策を検討・計画し、現場の活動を推進する役割も求められる。具体的には、エクスペリエンスに関するポータルサイトの運営、研修やワークショップの企画・開催、表彰・業績評価制度の設計などである。

経営陣に対する活動としては、第IV章で述べたMX提供機能そのものであり、経営の意思決定に重要な経営情報のトレンド変化の動向の収集と分析が求められる。これらの情報は、経営陣に共有され意思決定に役立てられるのはもちろん、現場にも共有され、現場の

意思決定に役立てられるべきである。また、CX・EX戦略および全社レベルの施策立案のためには、現場施策の全体整合性を確保する活動も求められる。現場の施策が個別最適化しないよう、また、組織横断で、あるいは全社レベルで実施すべきインパクトの大きい活動が埋没しないよう、現場の情報を収集し、経営が全体最適の視点で意思決定できるよう支援する活動である。さらに、全社的な施策については推進組織が主導することもある(図2)。

2 マネジメントサイクルの構築

第II章でも触れたが、エクスペリエンスのPDSサイクルは、See(調査・観察)のプロセスを起点とする、つまり、顧客や従業員に向き合って彼らのことを知るところから始め

るのがポイントである。ここではCXを例に、Seeから始まるPDSサイクルの一連の流れを詳しく見ていこう。

まず、Seeの内容と手法について紹介する。前述の通り、CXにおける戦略・施策は、自社のサービスに感情的に満足した顧客が自社の収益に貢献することを前提としており、その是非は収益に結びついているかどうかによって評価する必要がある。そこで、収益につながるCX評価指標を設計し、Seeのプロセスで収集する。代表的な指標として、ネット・プロモーター・スコア（NPS）がある。

NPSとは、バイン&カンパニーが開発した、顧客の感情的な満足度を測る指標で、一般的に収益との相関が強いとされている。「〇〇（商品、サービス）を親しい友人や同

僚にお薦めする可能性はどのくらいありますか？」という質問に対し、10点（非常に可能性が高い）から0点（非常に可能性が低い）までの11段階で評価してもらい、10点と9点をつけた回答者を推奨者と呼び、8点と7点を中立者、6点以下を批判者と呼び、推奨者の割合から批判者の割合を引いた数値である。なお、CX戦略・施策の立案のためには、感情的な満足度を測定するだけでなく、その理由も捉える必要がある。そのため、NPSスコアだけでなく、その理由も同時に尋ねることが重要である。なお、従業員版のNPS（eNPS）も開発されており、EX測定指標として活用されるようになっている。eNPSの場合は、質問が「今の職場で働くことをどれくらい勧めるか？」となる。

図3 See（調査・観察）におけるさまざまな調査手法

	定量的なデータ	定性的なデータ	調査手法	概要
「顕在化」した意識や感情	<ul style="list-style-type: none"> 選択式アンケート（NPS、CSなど） 市場統計情報 顧客属性情報 	<ul style="list-style-type: none"> 記述式アンケート インタビュー コンタクトセンターへの電話 顧客からのメール ソーシャルメディアへの書き込み 【IT活用手法】 音声認識 テキストマイニング 	<ul style="list-style-type: none"> デプスインタビュー エスノグラフィ 行動観察 コンテクスチュアル・インクワイアリ セルフドキュメンタリー 	<ul style="list-style-type: none"> デプスインタビュー：インタビューと対象者の一対一のやり取りによって核心的な内容・潜在意識に迫る エスノグラフィ：観察者が日常に入り込んで対象者のありのままの姿や行動、背景にある情報を観察する 行動観察：観察者がある状況の対象者の行動や背景にある情報を観察する調査手法 コンテクスチュアル・インクワイアリ：対象者に普段の行動を実際にやってもらい、その行動と背景にある情報や文脈を理解する調査手法 セルフドキュメンタリー：対象者に商品・サービスの利用シーンや感じたことを日記のように記録してもらった調査手法
	<ul style="list-style-type: none"> 【IT活用手法】 購買／行動履歴 - RFM分析 - 動線分析 - 無作為抽出分析 - データマイニング - 統計解析 	<ul style="list-style-type: none"> デプスインタビュー エスノグラフィ 行動観察 コンテクスチュアル・インクワイアリ セルフドキュメンタリー 投影法：カラーージュ法 投影法：メタファー 投影法：文章完成法 ZMET カードソーティング ラダリング法 違背実験 エンバシーマップ 【IT活用手法】 感情認識・感性制御技術 視線認識 行動モニタリング 生体情報（脳波、脈拍、瞳孔など） 	<ul style="list-style-type: none"> 投影法：カラーージュ法：対象者に選んだ写真やイメージから深層心理を読み解く調査手法 投影法：メタファー：対象者に商品・サービスを想起する写真や「たとえば…のようだ」という表現をしてもらうことで深層心理を読み解く調査手法 投影法：文章完成法：未完成の文章を完成してもらうことで対象者の心理を読み解く調査手法。マンガの吹き出しに言葉を入れてもらうなどの方法がある ZMET：認知心理学や脳科学の理論をベースに、OLSON ZALTMAN ASSOCIATESが開発した「潜在意識を深く理解する」方法 カードソーティング：対象者にカードを仕分けしてもらうことで顧客の心理やニーズ・ウォンツを読み解く調査手法 ラダリング法：「なぜこの商品・サービスは価値があるのか」を繰り返し質問することで、特定の商品・サービスを選んだ潜在的な理由を深掘りする調査手法 違背実験：特定の商品・サービスについて、強制的に一定期間その使用を禁止することで深層心理を読み解く調査手法 エンバシーマップ：Say（言う）、Do（する）、Think（考える）、Feel（感情）の観点で調査する手法 	
「潜在的」な意識や感情				

CX調査方法には、NPS以外にも定量データ、定性データを含めてさまざまなものがある（図3）が、すべての調査方法を使う必要はない。この中から自社のサービスや顧客に合った適切な調査方法を選択し実施すればよい。

こうして収集したCX、さらには競合や市場、ITの動向なども踏まえ、Plan（分析・計画）のプロセスに移行する。ここでは、CXと収益の相関を分析・数値化し、カスタマージャーニーマップを活用するなどして現状のCXを整理し、顧客の本質的な痛点や課題を発掘し、それらに対する解決策（CX施策）を立案する。立案した施策に優先順位をつけ、見積もりを行い、予算や担当を割り当て、スケジュールを組む。さらに、施策を実行した場合のKGI/KPIを設定する。そしてDo（試行・実践）で立案した施策を実行し、また次のSeeで経過を観察して施策を評価し、次のPlanにつなげるのである。

なお、環境変化が激化している昨今、PDSサイクルは高速化、ときにはアジャイルな対応が求められる。この実現に向けて、デジタル技術の活用が重要になってくる。

3 デジタル技術活用による PDSサイクル高速化

サービスにおいて、PDSサイクル高速化は長年の課題であった。従来のアンケートやヒアリングによる調査は回答率が低く、フィードバックに時間がかかるためである。しかしながら、昨今のデジタルマーケティングをはじめとしたさまざまな技術革新により、サービスにおけるPDS高速化が実現できるようになっている（図4）。

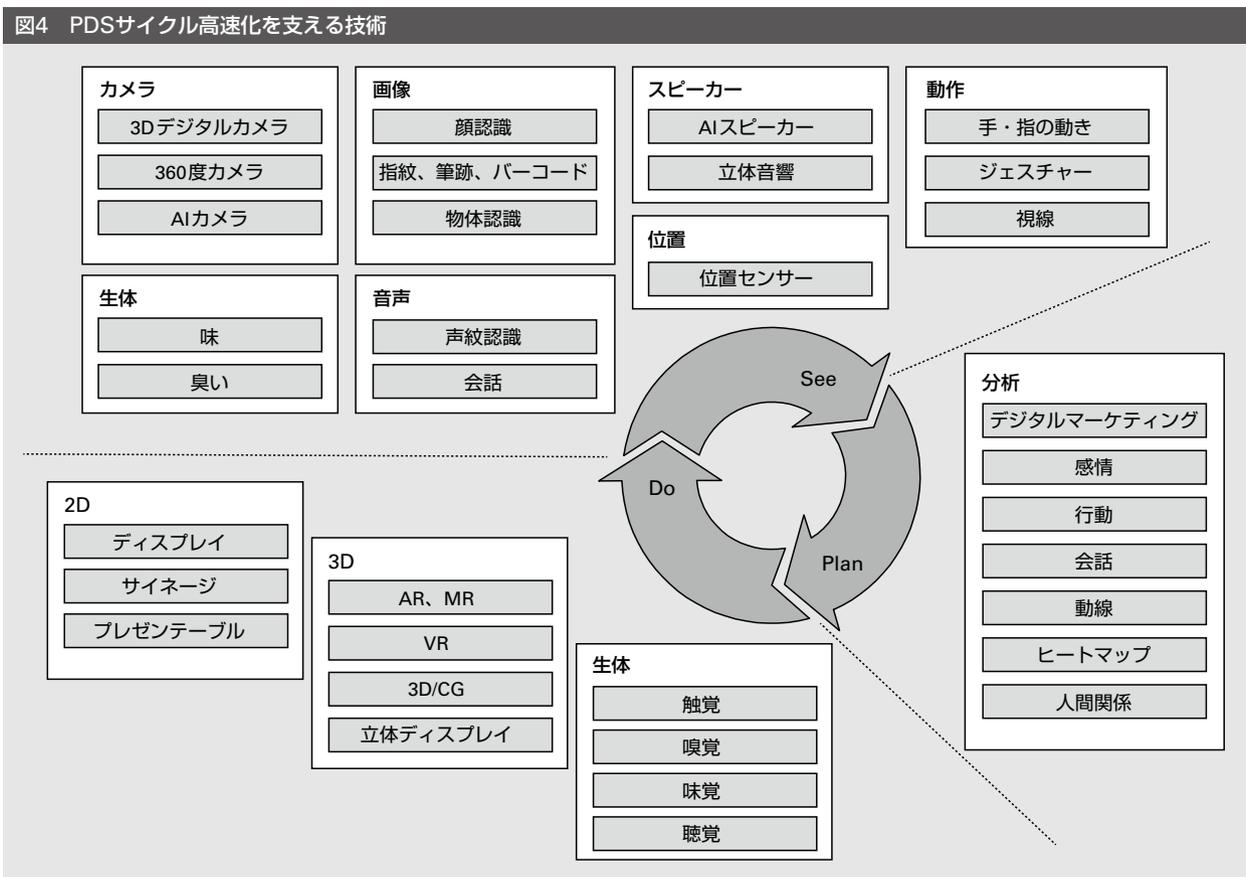
たとえば、ECサイトではCookieをベースとして個々を識別し、購入・非購入に至る経路、パターンをリアルタイムで取得することが可能であり、分析した結果を使ってレコメンドやポップアップ案内を随時サイト内で表現することが可能である（このようなアプローチをWeb接客という）。

最近ではさらに、基幹データをWebデータと組み合わせることでさらなる顧客の理解、営業アプローチへの活用も進んでいる。たとえば不動産ポータルにおいて、Webデータだけでは検討物件と資料請求の有無しか分からないが、基幹データの購買データと紐づけることで、高価格帯の物件を購入するユーザーは検討段階でどのような行動をするか、どのようなWeb集客経路でサイト訪問する傾向があるかなどを知ることができ、営業・マーケティング活動の改善に活用することが可能となる。

また、このような分析基盤を一企業で整備することのハードルも下がってきている。ひと昔前は高度なベンダー製品をオンプレミスで整備する必要があったが、昨今ではクラウド上にSaaS形式で提供されることが多く、サービス自体も部品として組み合わせやすくなっており、メール、レコメンド、Webポップアップ、チャット、デジタル広告連携、データ可視化など必要なものを組み合わせることで、比較的安価かつ高速に環境整備ができる。

さて、このようにAIにより自動化、効率化した世界観の中で、人間はAIとどう連携していけばよいのであろうか。リアルな接客現場を持つ店舗での活用とそのヒントがあると考え。ファッションビルを展開する

図4 PDSサイクル高速化を支える技術



PARCOでは、店舗のデジタル化を進め、カメラやアプリにより顧客データを収集しているが、分析後の連携・活用の範囲はEC（オンライン）上にとどまらない。特定曜日、時間帯における顧客訪問頻度、購入確率を把握し、営業要員の配置やシフトの検討に役立てたり、販売成績が良い営業員の行動パターンを参考に接客教育に役立てたり、といった活用をしている。

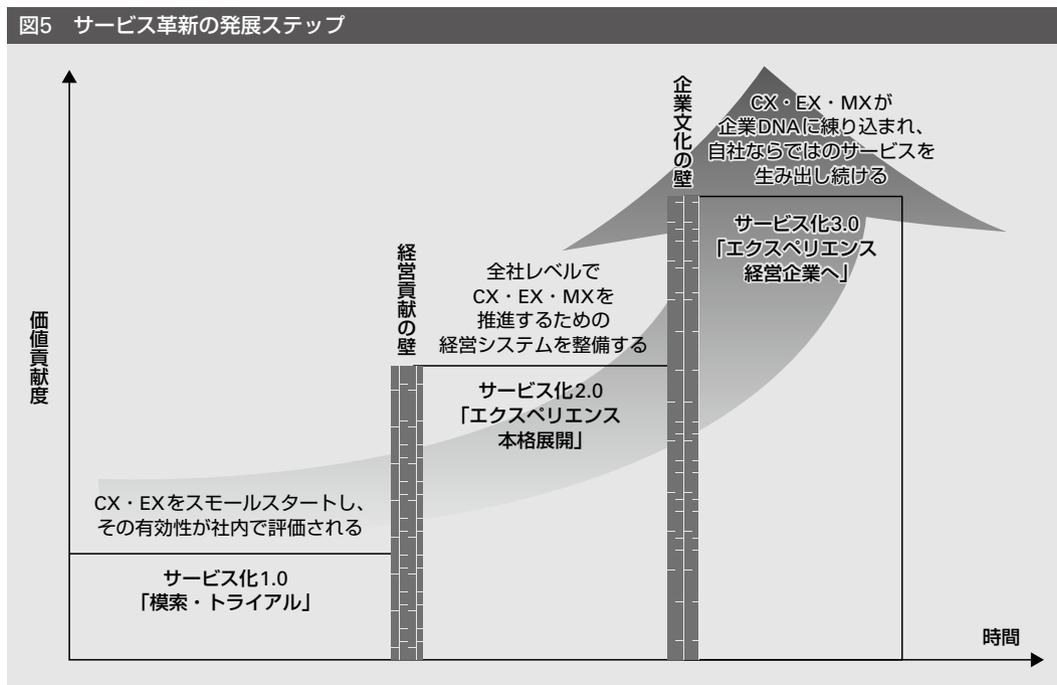
このように、収集・分析した情報をリアルな現場へフィードバックし再度データを取得するというサイクルを回すことは、AI（機械）の学習にとっても新たなパターン学習として良い効果をもたらす。オンラインとオフライン、AIと人間を組み合わせでデータ分

析から活用までの全体設計をしていくことが重要である。

4 エクスペリエンスに対する感度の強化

経営レベル、現場レベルでそれぞれ適切な意思決定を行うためには、経営陣も現場もエクスペリエンスに対する感度を高める必要がある。感度とは、顧客の声、現場の声、その他社内外の環境変化に関する情報や分析結果を見て、正しい理解、課題発見、仮説構築ができるかどうか、意思決定に活かせるかどうかの尺度を指す。情報に溺れることなく、有益な示唆を得られるかどうかにも重要になる。つまり、いくらエクスペリエンス推進組織が

図5 サービス革新の発展ステップ



良質な情報を適時のタイミングで提供したとしても、その情報についてのリテラシーや感性が弱いと意思決定に活用されないという問題が生じるのである。

では、どうやったら感度を高められるか。デジタル化においてこそ、リアルな体験、肌感覚が重要ではないかと考える。つまり、自社内、自部門内に閉じこもってデータばかりを見るのではなく、外に出て顧客の声や他部門の声を直接聞くことが重要である。たとえば、ユニ・チャームの経営者の時間の使い方に「1/3ルール」というものがある。経営者の執務時間は、1/3は「国内の現場に赴く」、1/3は「海外の現場に赴く」、そして残り1/3を「本社での勤務」となるように予定が組まれる。つまり、執務時間の2/3は、国内外の現場を訪問し、顧客の声や現場の声を収集することに充てられているのである。同社では、意思決定に対してデータ収集や分

析以上に一次情報が重視されており、3現主義（現場、現物、現時点）が徹底されている。そこで、経営トップ自らが積極的に現場に赴き、本質的な一次情報を取捨選択する「直観力」を養うことを大事にしているのである。エクスペリエンスに対する感度の強化という点で、示唆に富んだ行動規範である。

VI サービス革新の発展ステップ

最後に、サービス革新の発展ステップについて考察する。サービス革新には、大きく3つの段階があると考えられる。自社流を模索する「サービス化1.0」、実績を積み上げ企業収益への貢献が認められる「サービス化2.0」、自社ならではのサービスが企業収益に貢献し続ける「サービス化3.0」である（図5）。第1章で紹介した簡易自己診断シートと大まかに紐づけると、総合平均点が1.5点未満であれば

サービス化1.0、1.5点以上2.5点未満であればサービス化2.0、2.5点以上であればサービス化3.0に位置していると考える。

1 サービス化1.0：模索・トライアルと「経営貢献の壁」

サービス化1.0では、まずは現場レベルでCXやEXの取り組みを始める。ボトムアップアプローチを取る場合は、まだ経営陣がCXやEX、MXの重要性に気づいていない。しかし、第IV章で述べたように、サービス化の発展には経営レベルでの推進が不可欠である。このフェーズで小さな成功を積み重ね、CX・EX・MXの必要性和有効性を経営陣に認識させ、コミットメントを得られるかどうか、いわば「経営貢献の壁」を乗り越えられるかどうか、次のステップに行けるかどうかの分かれ道となる。

2 サービス化2.0：エクスペリエンス本格展開

サービス化2.0では、現場のサービス革新が企業収益につながっていることが経営陣に理解されている。全社レベルでのサービス革新が推進される時期であり、エクスペリエンス推進組織に対する期待も高まる。一方で、まだトライアル期を越えたばかりの段階であるため、人員体制が十分であることは少なく、ITの仕組みも導入されておらず、疲弊していく時期でもある。

ここで重要となるのは、エクスペリエンス機能を今後どのように伸ばしていくのかという中期的な戦略策定、および、前章で述べたようなITの仕組み作りである。次のステップ、つまりエクスペリエンス経営を目指すた

めには、相応のビジョン・戦略、体制、技術・ツールの活用による推進スタッフの効率化、外部パートナー活用などの戦略的な取り組みが必要になる。さらに、エクスペリエンスに対する経営陣、および次世代経営者を輩出する現場のリテラシーを高め、エクスペリエンスを企業文化の一部としていくことも求められる。

3 サービス化3.0：エクスペリエンス経営企業へ

サービス化3.0では、経営陣、エクスペリエンス推進組織、現場が有機的に連携し、CX・EX・MXが全社レベルで機能し、エクスペリエンスが企業DNAに練り込まれている。ここに至るには相当の時間と努力を要する。この「企業文化の壁」を乗り越えて初めて、自社ならではの模倣困難なサービスを創造できるのである。

サービス革新の進め方について述べてきたが、サービス化を実現し機能させるための要素は多岐にわたり、一朝一夕に実現できるものではない。また、サービス革新の発展途上にはさまざまな病疾患も影を潜めている。これらに対する予防や治療に加え、より健康体でエクスペリエンスの創造・強化を目指すために重要なことは、経営の本気度を見せて変革に対する反発を乗り越えること、まず「体験してみ」「やってみ」情報に対する感性を高めること、技術やツールを知った上でそれに溺れないことではないだろうか。いずれもシンプルだが、根気強い活動が求められる。千里の道も一歩から、の精神で取り組まれてはいかがか。さあ、書を捨てて旅に出よ

う。ただしデジタルはお忘れなく。

参考文献

- 1 田中達雄『CX戦略：顧客の心とつながる経験価値経営』東洋経済新報社、2018年
- 2 根岸正州、森沢徹『御社の意思決定がダメな理由』日本経済新聞出版社、2018年
- 3 高原豪久『ユニ・チャーム 共振の経営「経営力×現場力」で世界を目指す』日本経済新聞出版社、2014年
- 4 Strong-Bridge Envision
<https://www.strong-bridge-envision.com/cx-maturity-model/>

著者

丹野千裕（たんのちひろ）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング一部副主任コンサルタント

専門は製造業におけるオペレーション改革の構想策定および実行支援、グローバルマネジメントなど

北村彰子（きたむらあきこ）

野村総合研究所（NRI）システムデザインコンサルティング部主任システムコンサルタント

専門はUI/UXコンサルテーション・設計・標準化支援、人材育成研修など

矢治健吾（やじけんご）

野村総合研究所（NRI）産業デジタル開発部上級コンサルタント

専門はデジタルマーケティング、データ分析・予測・最適化、分析基盤およびクラウドシステムの設計・構築・運用など

根岸正州（ねぎしまさくに）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング一部グループマネージャー 上級コンサルタント

専門はグローバル経営戦略、グローバルマネジメント、企業再生、CSR/CSV戦略、デジタル化のための戦略・組織・人事設計など