



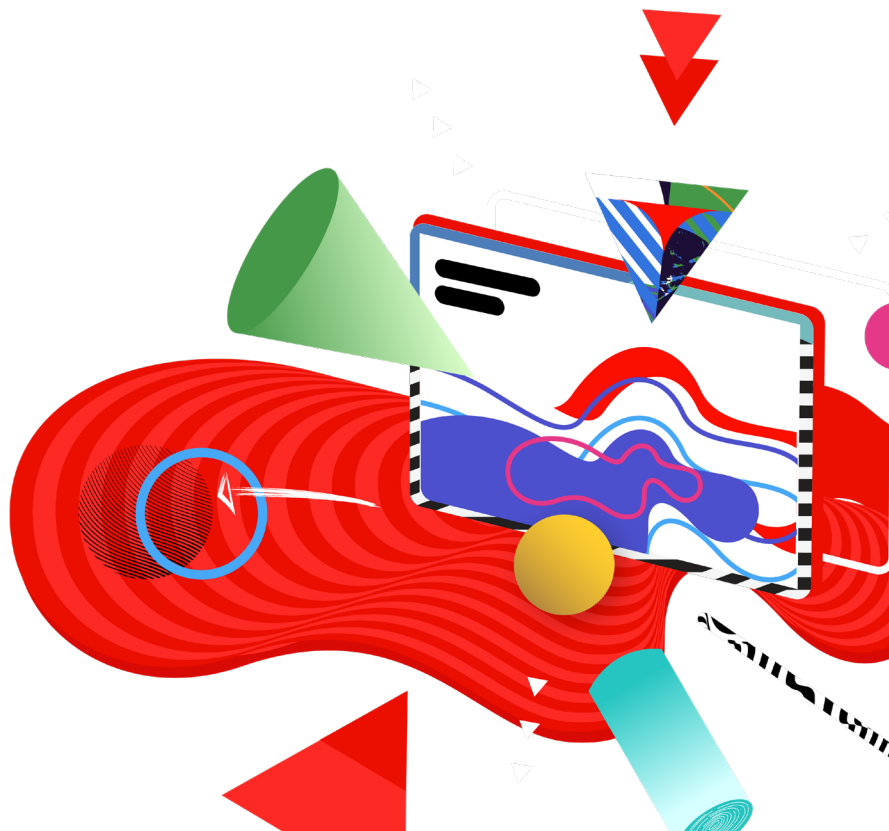
ファクトシート

B2B企業の成功例から学ぶ、 CMSで実現するデジタル変革

多くの企業がデジタル変革に取り組もうとする一方、さまざまな課題にも直面していることでしょう。中でもB2B企業は、長年にわたり、デジタルビジネスモデルへの取り組みは限定的でした。競争優位性を高めるため、全社を挙げて注力してきたのは、製品やサービスのイノベーションです。デジタルプレゼンス強化やCX（顧客体験）のパーソナライゼーションには、顧客対応部門が取り組んできました。しかし、[CXM（顧客体験管理）](#)があらゆるブランドにとって究極の差別化要因となりつつある今、変革を本格化すべき時期にきています。

顧客行動は劇的に変化しています。消費者が個人で使用する製品を購入する前に、webで入念に情報収集をおこなうように、B2Bでも、企業的意思決定者は可能な限り最高の投資をおこなうために、より積極的に取引候補ベンダーのwebサイトやデジタルコンテンツを調べるようになっていきます。

このような状況を踏まえ、どのようにデジタル変革を推進したらよいか、B2B企業の実例をもとに解説します。取り上げるのは米国で最も評価の高い金融機関のひとつであるJ.P. Morgan Chaseです。同社は、デジタルエコノミーに適応するため、デジタル変革を進めてきました。2018年以降、同グループの資産運用部門であるJ.P. Morgan Asset Managementでは、グローバルでのデジタル体験の再構築と、顧客体験中心の企業文化への再形成に取り組みました。



パーソナライズされたweb体験の構築

同社では、以前はグローバル事業全体で7つの別々の[CMS \(コンテンツ管理システム\)](#)を使用していました。当時はこれで十分に目的を果たしていましたが、やがて一貫性のないweb体験と非効率な社内プロセスによって、成長に支障をきたすようになってきました。

その結果、プロセスの一貫性に欠け、webテンプレートを再利用できず、複数のITチームによって、それらのCMSを管理していたのです。顧客にパーソナライズされたweb体験を提供することができず、同社のデジタルコンテンツの創造性は行き詰まっていました。

2018年秋、同社では、デジタル変革への明確な目標を掲げ、デジタルアプローチの刷新に着手しました。デジタルテクノロジーのグローバル責任者を務めるVinay Kant氏が主導し、2020年末までにファンドや機関投資家向けの事業分野に関連する82のサイトをローンチし、何百もの魅力的なランディングページやマイクロサイトの構築を、一元化したCMSで実現しました。

新たに立ち上げたwebサイトは、SEOフレンドリーなだけでなく、一貫性のあるルック&フィールを備えています。さらに、同氏にとって重要なことは、制作と運用にかかる全体的なコストを70%削減できたことです。新しいwebサイトの中には、従来の倍の速さでローンチできたものもあり、日々新しい効率化の方法を発見し続けています。

日々新しい効率化の方法を発見

J.P. Morgan Asset Managementは、従来の倍の速さでサイトをローンチできるようになり、制作と運用にかかる全体的なコストを70%削減しました。

同社のセールス部門も、この新しいデジタルアプローチの恩恵を受けています。パーソナライズされたデータから導かれるインサイトを活用することで、カスタマージャーニーのあらゆる段階において、次善のアクションやアドバイスを獲得し、顧客一人ひとりの体験を向上させる計画を立てられるようになりました。一方の顧客にとっては、webサイトで提供される動的なグラフを使って必要な情報を最大限に活用できるようになり、[デジタル体験](#)にさらなるパーソナライズレベルが加わることとなりました。

同氏は、自社のこれまでの歩みを振り返り、大規模なデジタルプロジェクトに取り

組むときに忘れてはならない重要なことがふたつあると述べています。ひとつ目は、テクノロジーだけではビジネスを変革できないということです。先進的なデジタル基盤や顧客インサイトはデジタル変革を促進する存在ですが、その潜在能力を最大限に引き出すには、適切な人材とプロセスを組み合わせる必要があります。

ふたつ目は、[デジタル変革](#)は継続的なプロセスであるということです。同社のような企業では、既存顧客向けのサービスを強化する方法を常に探りつつ、それと同時に顧客のニーズに応じてデジタルサービスを革新、検証、改善し続ける必要があります。

“ デジタル変革は、「一度やったら完了」するものと誤解されがちですが、実際には進化させ続けるものです。顧客からのフィードバック、サービスの利用方法に関するデータ、業界のトレンドなどを取り入れ、継続的に学習し、提供するサービスを強化する必要があります”

J.P. Morgan Asset Management、デジタルテクノロジー担当グローバル責任者
Vinay Kant氏

Kant氏とそのチームは、デジタル変革の第一段階を成功に導いた経験から、いくつかの教訓を得ました。次にその教訓をもとに、B2B企業がCMSを活用したデジタル変革に取り組み、デジタルサービスを次の段階へと進化させるのに重要な6つのポイントを解説します。

1: 共通の目標を持つ

複雑なプロジェクトを立ち上げる場合、関係者全員が最終的な目標を理解することが重要です。そのため、その明確な定義づけを最優先する必要があります。J.P. Morgan Asset Managementでは、従来のCMSを段階的に廃止し、自社のデジタル体験を変革することを目標にしていました。

明確な目標を設定することは、関係者と連携してデジタルプロジェクトを推進する

ための原動力になります。同社では、関係者との連携に、「アメとムチ」を用いた手法を取りました。経営陣から賛同を得て、トップダウンで従業員のモチベーションを高める一方、各地域のチームには、グローバル基盤としてのCMSにより、どのように日々の業務が改善されるのかを把握できるように努めたのです。

2: 関係者の意識を高める

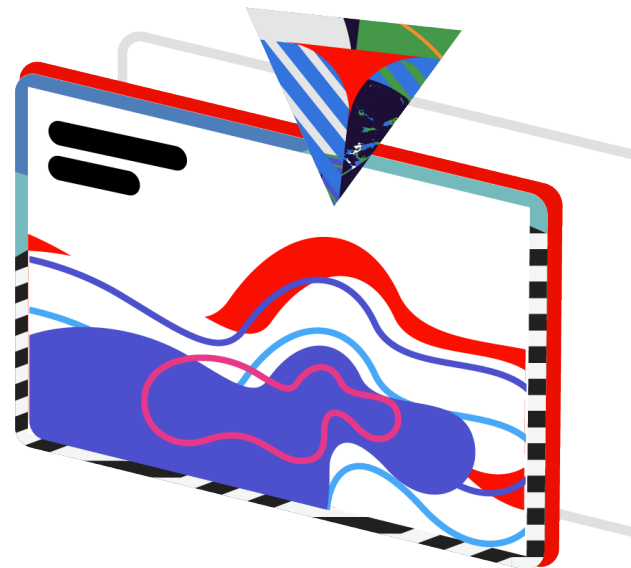
「関係者が要件を提示することによって、プロジェクトを進めることができると勘違いしていることがあります。そうではなく、デジタル変革のリーダーは、その無限の可能性を、関係者が理解する手助けをすべきです」と、Kant氏は述べています。言い換えれば、デジタル変革による直近の変化が、将来どのような効果をもたらすのか、理解を促すのです。

人は誰しも変化に対して抵抗するものです。理解を得るための秘訣は、会話のレベルを一段引き上げて、従業員が日常業務の枠を超えて、視野を広げられるようにすることです。たとえば同社では、コンテンツ制作を標準化し、それぞれの言語で作業している30ヶ国以上のチームで共有することが、時間のかかる作業の軽減につながる、という事実を、関係者に理解してもらえよう働きかけました。

3: シンプルで柔軟なロードマップを作る

同社では、変更不能なロードマップは失敗する運命にあることをすぐに理解しました。ロードマップは重要ですが、プロジェクトの目標に向けて、人材、プロセス、テクノロジーという要素を組み立てるための仕組みとして扱うべきです。デジタル変革は複雑で、シンプルなワークストリームであっても、大規模な導入には数年かかることもあります。そのため、その途中で起こりうる、あらゆる状況変化を予測することは不可能です。

同社では、日々状況が変化しても、全体像を見誤ることのないようにロードマップを使用しました。週ごとの指針は、各ワークストリームからのフィードバックにもとづいて頻繁に更新しながらも、常に最終的な目標達成に向けた軌道を維持していました。



4:不確実な時代にも通用するガバナンスモデルと歩調を設定する

組織や地域をまたいで働く大規模なチームが関与する重要なプロジェクトで、従業員が自らの責任に不安を感じるのはよくあることです。その結果、良くて業務の重複が発生し、悪ければ作業もれが発生することもあります。

同氏は、このようなグレーゾーンを明確化するために、強力なガバナンスモデルの採用を提案しています。同社では、関係者の役割と関係を明確に定義すると同時に、運営委員会を設置して、関係者が適切に作業を進め、説明責任を果たせるようにしました。

5:地域のチームに権限を委ねる

同社にとって、各地域で取り組みを推進したチームは、デジタル変革を成功させるための重要な要素でした。貢献度の大小にかかわらず、それらのチームメンバーのプロジェクトにおける役割は明確に定められていました。また、関係者間の情報共有を促進して、各地域の意思決定者が必要な情報にアクセスできるようにし、迅速に適切な判断をおこなえるようにしました。

同氏も認めていますが、地域レベルでの役割分担や責任の所在を細かく定めることは、必ずしも容易なことではありません。しかし同社では、その努力は相応の見返りで報われ、将来のプロジェクトにおける中心的な戦略となりました。

6:過程でも達成を祝う

最後に、あらゆるプロジェクトが完了するのを待つのではなく、その過程において、目標の達成やマイルストーンを祝うことが重要です。チームの成功を他の従業員の前で称賛することは、士気を高めるだけでなく、デジタルビジネスモデルへの移行を進める他部門への刺激にもなります。

同社のデジタル変革は、もちろん終了したわけではありません。グループ内の他の事業部門にも適応され、再利用されています。このように、デジタル変革を止めることなく、顧客からのフィードバックをもとに改善を続けることで、デジタル社会の未来において、大きな成長を遂げることができます。

**J.P. Morgan Asset Managementのデジタル変革について詳しくは、
Vinay Kant氏が登壇したAdobe Summit 2021の[セッション](#)をご覧ください。**