

# 新たなビジネス規範： エクスペリエンスファースト

顧客中心のアプローチで競争優位を

---

2017



# 目次

5

顧客中心モデルの構築

7

イノベーションと製品開発サイクルの変化が  
質の高いエクスペリエンスの必要性を促進

8

マルチジャーニー/マルチチャネル環境への対応

9

継続的な仮説検証を含む系統的アプローチ

12

最初のステップ

13

ユーザー事例: 教育機関の教科書にまつわる課題を解決

14

まとめ



# **現代社会で企業が 永続的な競争優位性 を持つことはまず不可能**

市場の勢力図は空前の勢いで変化しています。それにはいくつかの要因があります。顧客はモバイルを身近なものとして利用し、より多くの情報を入手して、特定ブランドにこだわらず、自分のニーズをより多く満たしてくれるブランドを選ぶようになっています。新興企業の市場参入も容易になり、市場に破壊的な影響をもたらしています。特に動きの速い後発企業は、他社の製品をすぐに模倣してもっと高機能の製品を(たいていは本家より安い低成本で)生み出しています。





企業の**24%**は  
業界への新規参入者による破壊的  
影響を報告しています。

事実、企業の24%は、業界への新規参入者が破壊的な影響をもたらしていると報告し、企業の58%は、データを有効活用する新興企業によって競争が激化すると予測しています。<sup>1</sup>

コロンビアビジネススクールのリタ マグラス教授は、この状況を競争優位性の終焉と呼び、あらゆるイノベーションは数か月で模倣され、「競争優位性は一時的なもの」でしかなくなると述べています。<sup>2</sup>

それだけではありません。アジャイル開発技法によって技術開発サイクルはさらに加速し、ラピッドプロトタイピングとデスクトップマニュファクチャリングによってグローバルなサプライチェーンに変化がもたらされ、最終製品の市場投入までに要する時間が大幅に短縮されます。

このように不確実な状況でも、確かに言えることが2つあります。ひとつは、優れた製品であるというだけでは市場でのリーダーシップを保証できないということ。もうひとつは、長期にわたる製品開発サイクルが許容されたり、継続的な顧客関係が保証される時代はもう終わったということです。

こうした市場の変化に対応するために、継続的なイノベーションが求められています。



# 顧客中心モデルの構築

つまり、ビジネスは可能な限り俊敏(アジャイル)でなければなりません。開発プロセスにおける「アジャイル」の概念を、マーケティング哲学やエクスペリエンスの構築や提供の仕方にも取り入れる必要があります。絶えずイノベーションに取り組み、顧客のニーズを継続的に評価して、迅速に対応することが求められます。作家のジム・ブランジングール氏は現代を「顧客の時代」と表現していますが、この時代に市場をリードするには、ビジネスモデルを顧客中心へと変革させる必要があります。

既に多くの企業が、この変化への対策として新しい顧客獲得戦略に取り組んでいます。事実、Econsultancyとアドビによる調査報告「*Quarterly Digital Intelligence Briefing: Digital Trends for 2015*」では、アンケート回答者の78%が既にエクスペリエンスによって差別化を図っていると答えています。

また、エクスペリエンスは2015年以降の重点項目と見られており、回答者の22%は、エクスペリエンスを最も注目すべき事業課題に挙げています。

## 「顧客の時代」とは

市場のあり方は、インターネットの商用利用によって変化しました。以前は売り手に主導権がありましたが、今では買い手つまり顧客のほうに主導権があります。この新しい関係性を表しているのが、次の3つの要素です。

- ・ 製品とサービスの提供 — 売り手が判断
- ・ 購入の決定 — 顧客が判断
- ・ 情報(エクスペリエンスを含む)へのアクセス — 顧客が判断

### 売り手の時代



### 顧客の時代



このように、現在の市場を動かしているのは顧客であり、売り手に主導権があったインターネット登場前の時代とは大きく様変わりしています。

出典: 「The Age of the Customer」 Jim Blasingame著

「顧客のニーズを最優先する」モデルへのシフトは、現代のマーケターに興味深いチャンスをもたらしています。このモデルでは、販売組織を含むあらゆるチャネルで、パーソナライズされた顧客接点を提供する必要があります。それが初めて初めて、収益を促進できます。

LORI FELD氏

MRM//McCann West  
社長

競争力を維持する唯一の方法はイノベーションです。スピードと俊敏性が求められます。変化を見逃さず、変化に対応する必要があります。

EMMANUEL VIVIER氏

HUB Institute  
共同創設者

# 顧客中心モデルの構築

## 移行のための道筋

変革に継続的に取り組み、この新しい時代に優位性を維持できるだけの俊敏性を獲得するには、ひとつのツールやアプリケーションでは間に合いません。マグラス氏は著書『The End of Competitive Advantage』(2013年)の中で、「適切な人、プロセス、製品を的確に配置して競争優位性のステージをすばやく循環させる」必要があると説明しています。また、「多くのものが短命になるので、様々な施策をパイプライン化して管理する能力」も必要であると述べています。

このパイプライン化のニーズをもたらしたのは、迅速な開発テクノロジーと、この2~3年に登場したモバイルやウェアラブルデバイス、ソーシャルメディアといった新しい通信チャネルです。これらの新しい通信チャネルは、新しいカスタマージャーニーを生み出しています。オンラインで相互接続されるデバイスの数は爆発的に増加すると予測されており、Gartnerの試算では、Internet of Things (IoT: モノのインターネット) によって接続される「モノ」の数は2020年までに250億個に達します<sup>3</sup>。この点を考えれば、今後、このようなチャネルやジャーニーが激増することは容易に想像できるでしょう。

これら新しいチャネルのつながりは今後ますます進んでいきます。チャネル間のつながりが深まるにつれて、消費者はチャネル間にまたがる一貫したエクスペリエンスと、各チャネル固有の機能を利用した一意のエクスペリエンスの両方を期待するようになります。しかも、それがかつてないスピードで実現されることを望みます。

私たちは業界も社会も全体として転換点にあり、あらゆるもののが接続されるネットワーク化社会に入っています。ネットワーク化社会は、マーケティングの方法、コミュニケーションの方法、ブランドの構築方法にどのような変化をもたらすでしょうか。私はその答えを探しています。すべての答えが得られたわけではありませんが、あらゆる分野と業界全体で、効率性、新しいビジネスモデル、ステークホルダーとの新しい関係、水平統合によるまったく新しいフローの定義が促進されると予測しています。まだ理論的な段階でしかありませんが、引き続き検討し、変化を確かめていく必要があります。

HELENA NORRMAN

Ericsson  
CMO

重要なのは、情報を得てすばやく対応することです。それこそが私の目指す現代のマーケティング組織であり、本当の俊敏性と言えます。年間や四半期のマーケティングプランを立て、ただそれに従うのではなく、目の前の変化を捉えて、それに対応しなければなりません。先進のマーケティングツールを活用すれば、移ろいやすい市場の課題を容易に克服できます。市場シェアと多くの顧客を獲得したければ、現在の変化に即座に対応できる必要があります。

PAUL GOTTSSEGEN氏

Mindtree  
CMO

# イノベーションと製品開発サイクルの変化 が質の高いエクスペリエンスの必要性を促進

およそ10年前まで、イノベーションと製品開発のサイクルは非常に直線的で、18～24か月かかるのが普通でした。今日の感覚からすると、非常に長い時間をかけていたと言えます。当時は、研究開発チーム全体がひとつの施策に取り組み、役割やプロセス、リソースは固定されていました。モバイルサイトやモバイルアプリ、ウェアラブルデバイス、モバイルディスプレイ、ソーシャルメディアといったチャネルも存在しませんでした。

当時のモデルは、顧客との関係が今より希薄で遠く、顧客のフィードバックを開発サイクルへとタイムリーに組み込めませんでした。

新しいモデルでは、継続的な配信が標準になり、製品開発サイクルは数か月ではなく、数週間単位で見積もられます。多数の接続チャネルとカスタマージャーニーに対応するために、かつてないほど短いサイクルで様々なイノベーションの調査、テスト、リリースを実施する必要があります。

プロジェクトを立ち上げ、プロトタイプの作成、テスト、最適化をおこない、「フェイルファスト（早めに失敗から学ぶ）」を実践し、適応させたら、イノベーションの次のサイクルに移る必要があります。また、イノベーションに取り組みながら、テクノロジーに精通したモバイル利用者のニーズにも対応する必要があります。こうした利用者と親密な関係を築くことが可能であり、必須でもあります。顧客を満足させる新しい製品やサービスを市場にいち早く投入できるかどうかが、将来の市場リーダーの要件になります。

同様に、人、プロセス、製品をマルチジャーニー/マルチチャネル環境に対応させられない企業は、競争から取り残されます。

**人、プロセス、製品をマルチジャーニー/マルチチャネル環境に対応させられない企業は、競争から取り残されます。**

## イノベーションと製品開発サイクルの変化

### 変化前:

- ・ひとつの施策に取り組み
- ・少数のオフラインチャネル
- ・長期間(18～24か月)
- ・人とプロセスが固定的
- ・顧客との関係が遠い — 顧客のフィードバックが製品リリースへと反映されるまでに時間がかかる

### 変化後:

- ・複数の施策に同時に取り組み
- ・複数のオンラインチャネル
- ・短期間(数週間)
- ・人とプロセスが状況に適応
- ・顧客との関係が近い — ニーズの変化と期待の高まりに応えるエクスペリエンスをすばやく提供

# マルチジャーニーのマルチチャネル環境への対応

この新しいモデルで重要なのは、俊敏なエクスペリエンスプラットフォームです。リッチなエンタープライズアプリケーションと使いやすいインターフェイスを備え、様々なカスタマージャーニーに対応するクロスチャネルの魅力的な顧客接点を一貫して定義、測定、提供できるプラットフォームが必要になります。

具体的な例を考えてみましょう。ある消費者のカスタマージャーニーは、昼食時にスマートフォンで製品を調べることから始まり、仕事中にノートパソコンで情報収集するという形で継続し、夜、自宅のタブレットで終わります。その間、コールセンターに電話で問い合わせすることもあります。また、ウェアラブルデバイスや店舗のモバイルディスプレイ広告からカスタマージャーニーが始まる場合もあります。

RBSのデータ分析マネージャーを務めるGiles Richardson氏は、この多様性を次のように説明します。「10種類か、もしかしたら20種類にも及ぶカスタマージャーニーが考えられ、どれもまったく異なる道筋を通ります。そのため、分析によって状況を把握したら、非常に高度なプラットフォームを通じてエクスペリエンスを提供する必要があります」

また、その高度なプラットフォームは、俊敏性の高いリッチで系統的なプロセスによってサポートされる必要があります。

10種類か、もしかしたら20種類にも及ぶカスタマージャーニーが考えられ、どれもまったく異なる道筋を通ります。そのため、分析によって状況を把握したら、非常に高度なプラットフォームを通じてエクスペリエンスを提供する必要があります。

GILES RICHARDSON氏

RBS

データ分析マネージャー



# 継続的な仮説検証を含む 系統的アプローチ

デジタル変革を絶え間なく進めるには、継続的な仮説検証にもとづく系統的アプローチが必要です。

以下に、今日の市場に破壊的影響をもたらしている有力企業数社の成功モデルを示します。

- 1. 分析。**定性データと定量データを利用して、エクスペリエンスに対する正の効果と負の効果を特定します。また、顧客がその方向に進む理由も明らかにします。
- 2. 問題定義。**最初のステップで特定された大きなビジネス課題を、小さな解決可能な要素に分割します。
- 3. 観念化。**実行可能なビジネス仮説を立てます。この段階で、最善だと思っていたアイデアが非現実的であると判明する場合があります。したがって、現実的でプロトタイプ開発が可能なアイデアへと絞り込むことが重要です。
- 4. プロトタイプ。**アイデアを具体化し、複数のプロトタイプをすばやく開発できるようプロセスを導入します。
- 5. テスト。**テストと最適化によって問題に対処します。「フェイルファースト」の必要性を認識します。顧客の潜在的な関心を維持しつつ、斬新な機能をテストできないかを検討します。
- 6. 評価。**様々な質問を通じて、テストが成功したかどうかを判断します。顧客の行動に対してどのような効果があるか、大規模な導入ではどのような効果があるかを検討します。アプローチを見直して、このプロセスを繰り返します。
- 7. 実装。**イノベーションを市場に投入したら、新しいソリューションやサービスに対する顧客満足度に注目し、必要に応じてすばやく方向転換できるよう準備します。

このモデルでは戦略上、複数のテストやイノベーションを同時に扱う点に注意してください。複数のチャネルをまたいで様々なエクスペリエンスをすばやく提供できることが、この「新しい標準」のデジタル変革において最も重要な能力になります。



# 継続的な仮説検証を含む 系統的アプローチ

## 成功要因としてのデジタル成熟度

業界の先端を行くマーケターは、人、プロセス、テクノロジーに最適なバランスで投資することによって、マーケティング戦略を強化し、拡張します。そうしたマーケターは、デジタルマーケティングの7つの側面(チャネル、オーディエンス、コンテクスト、コンテンツ、アセット、キャンペーン、データ)で、競合他社より常に高い結果を出すことにより、優れたビジネス成果を上げています。

このデジタル成熟度モデルは、企業のデジタルマーケティング施策における様々なパーソナライゼーションの可能性を示しており、デジタルマーケティングの能力を高めるためのロードマップとして利用できます。それぞれの能力は、現代の新しい競争環境を活用するために重要なもので、これらをどう「エクスペリエンスファースト」アプローチに結び付けるかが鍵となります。なぜなら、情報をもとに顧客像を描く能力は、デジタル成熟度のレベルが上がるごとに強化されるからです。目指すデジタル成熟度が決まれば、そのレベルを達成するための戦略とアプローチを具体化し、デジタルマーケティングを高いレベルで成功させることができます。

Econsultancyとアドビによる調査報告「[Quarterly Digital Intelligence Briefing: Digital Trends for 2015](#)」では、このモデルにおいてエクスペリエンスを強化するための最重要事項として、「エクスペリエンスを可能な限りパーソナライズすること」を挙げています。

## デジタルマーケティングの主な7つの側面

- 1 チャネル:**企業と顧客の多種多様な接点。
- 2 オーディエンス:**ターゲットとなる顧客セグメントを特定するための活動。
- 3 コンテクスト:**顧客のプロファイル(マーケティング活用のための主となる顧客プロファイル)を構成する条件やイベント。
- 4 コンテンツ:**アセットの管理、クリエイティブのワークフロー、デジタルエクスペリエンスの発行と最適化に必要なツール。
- 5 アセット:**マーケティング活動のために作成、公開するデジタルアセットの制作と管理。
- 6 キャンペーン:**プランディングのためのメッセージ作成やマーケティング用ポートフォリオの管理と、効果測定をするための活動とオペレーション。
- 7 データ:**データの収集と定義、主要指標、業績評価指標と目標達成に関する結果。



# 継続的な仮説検証を含む 系統的アプローチ

事実、この調査報告では、「全マーケターの75%は、企業の長期目標にとってパーソナライゼーションが重要であると認識していますが、顧客や見込み客に対して効率的で効果的なパーソナライゼーションができているかとなると、実現には程遠いのが現状です。多くの企業は顧客ベースのセグメント化を実践していますが、ニーズに対応するために必要なパーソナライゼーションのレベルに達している企業はほとんどありません」と報告されています。

パーソナライゼーションが緊急の優先課題である場合もそうでない場合も、企業はひとつまたは複数の機能を強化することで、デジタル成熟度レベルを向上させ、複数のチャネルやジャーニーをまたぐ質の高いエクスペリエンスを提供するための能力を高めることができます。

また、Forresterレポートでは、「成熟度が高まるにつれて、コストの削減よりも、エクスペリエンスとバリュイノベーションのほうが重要になります。最も成熟した企業では、コストの削減、無駄の排除、エクスペリエンスの向上、バリュイノベーションの達成にバランス良く取り組んでいます」<sup>4</sup>と述べています。

## エクスペリエンス機能の成熟度モデル

	ブランド認知	顧客エンゲージメント	顧客接点	エクスペリエンスの最適化	戦略的な成長
<b>webコンテンツ管理</b>	基本的な形式のサイト制作、ワークフローなし	レイアウトや小さな見た目の変更にITチームの支援が必要	ITチームの支援なしに、自動化されたワークフローを通じてサイトコンテンツを編集	ウィザードベースのワークフローとコンテンツの承認	チャネルに依存しないコンテンツ制作とサポート
<b>デジタルアセット管理</b>	静的なデジタルアセットを一元的に管理および整理	アセット制作サイクルを高速化	ワークフローの冗長性を排除	コラボレーションを強化し、重要なデジタルアセットへのアクセスを効率化	新しいマーケティングキャンペーンを公開するまでの時間を短縮
<b>パーソナライゼーション</b>	未知の訪問者に対するコンテンツターゲティング	既知の訪問者に対する手動でのコンテンツターゲティング	メディアのパーソナライズとコンテンツターゲティングに関するビジネスルールを設定	コンテンツターゲティングとメディアのパーソナライズの決定を自動化	クロスチャネルエクスペリエンスとコンテンツターゲティングを自動化
<b>コンテンツ配信</b>	サイトで配信する静的のコンテンツを管理	複数のデジタルチャネルをまたぐ動的コンテンツ配信を限定的に実装	複数のデジタルチャネルをまたぐ動的コンテンツ配信を広い範囲に実装	複数のデジタルチャネルをまたぐ動的コンテンツ配信を全面的に実装	デジタルチャネルと既存チャネルをまたぐコンテンツ管理と配信を実装
<b>モバイルエクスペリエンス管理</b>	モバイルサイトの制作と構築が分断	制作とコンテンツの統合にITチームの支援が必要	ITチームの支援なしにモバイルコンテンツを統合および編集	ネイティブアプリ、ハイブリッドアプリ、デバイス検出機能付きモバイルサイトに対応するレスポンシブデザインを実装	複数のメディア資産をまたぐマーケティングキャンペーンを効率的に管理

# 最初のステップ

実際のところ、魅力的なエクスペリエンスを構築するのは容易なことではありません。ここでは、より大きなビジネス成果を達成し、競合他社に先んじるために最初に取り組むべきいくつかの重要なステップを示します。

## エクスペリエンスファーストを支援するアドビのソリューション

Adobe Experience Cloudは、分析、ソーシャル、メディア最適化、ターゲティング、webエクスペリエンス管理、クロスチャネルキャンペーン管理を備えたビジネステクノロジーの統合ポートフォリオを提供します。これを活用することで、顧客中心のビジネスを俊敏に展開するための基盤を構築できます。

- 1 ニーズを特定する。**まず、企業内で意識改革の必要があるか、プロセスを削減する必要があるか、目標達成に必要な柔軟性を備えた新しいプラットフォームが必要かを把握します。
- 2 現状を評価する。**次に、アドビが提供する[デジタル成熟度 - セルフアセスメント（自己評価ツール）](#)を利用します。このツールを通じて、優れたエクスペリエンスを構築するための主な投資領域（人、プロセス、テクノロジー）における自社の強みを把握できます。また、次の段階として、デジタルマーケティングの主な7つの側面（チャネル、オーディエンス、コンテクスト、コンテンツ、アセット、キャンペーン、データ）において優先的に改善すべき領域を特定できます。
- 3 成長領域を定義する。**デジタル成熟度モデルの調査結果にもとづいて（データは匿名のまま）、開始点を特定し、自社の成長領域を正確に定義し、戦略プランを構築できます。最初に、データドリブン型ビジネス、パーソナライゼーション、モバイル、クロスチャネルマーケティングなど優先する重要領域をバランス良く導入するためのロードマップを作成します。
- 4 プロジェクトを少しづつ進める。**最初に、大きな変革戦略を様々なターゲット領域にわたる小さな管理しやすいプロジェクトに分割することをお勧めします。まずは、問題をすぐに解決できそうな領域を特定します。
- 5 測定、改良、反復する。**デジタル成熟度のスケールを高めながら、効果を測定し、何が効果的で何が効果的でないかを評価し、常に目標にフォーカスを定めながらロードマップの改良と拡張をおこないます。

# ユーザー事例：

## 教育機関の教科書にまつわる課題を解決

業界のパラダイムシフトに適合した企業の例として、McGraw-Hill Educationの事例を紹介します。デジタル消費への大規模なシフトを早くから認識していたMcGraw-Hill Educationは、ビジネスの変革に取り組み、各部署がばらばらのシステムを使用している分断化された状況から、オーディエンス向けにパーソナライズされた統合エクスペリエンスを提供する包括的なアプローチへの移行を進めました。

同社は、ワールドクラスの高度なeコマースとデジタルパブリッシング環境を構築し、パーソナライズされたエクスペリエンスを提供する学習ソリューションの実現を目指して、新しいブランド戦略に着手しました。3~4ページで説明したモデルと同様の俊敏なアプローチを使用して、より高度な教育ビジネス向けの新しいレスポンシブwebサイトを120日で展開し、コンテンツとコマースの適切な組み合わせによって、パーソナライズされたエクスペリエンスを提供できるようにしました。

結果は目覚ましいものでした。2014年11月から2015年3月の間に、250万ページビューを記録し、PC以外のデバイスからのトラフィックが50%増加しました。アイデアコンテンツセクションの発行により、28,988件のユニークページビューが生成されました。

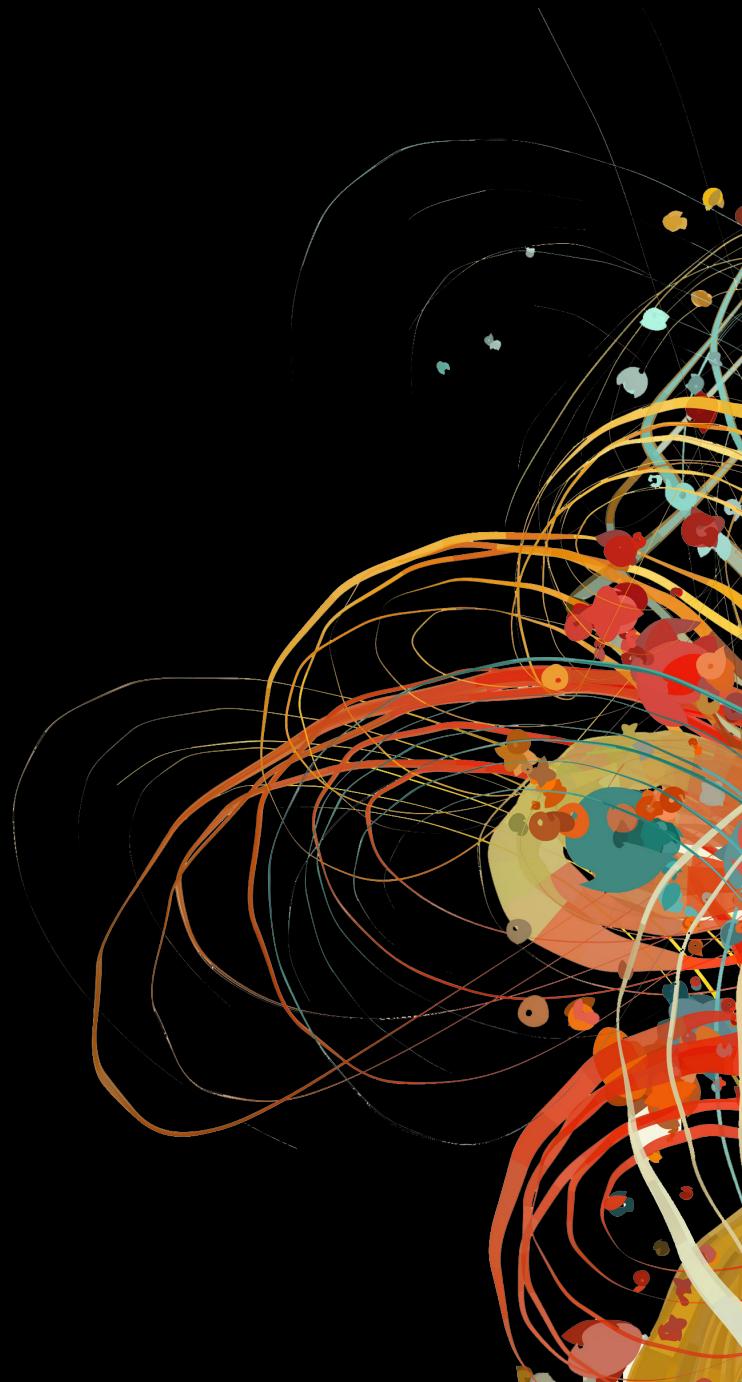
また、エクスペリエンスの改良とオーディエンスのエンゲージメント強化のために、反復的なアプローチを継続的に取り入れた複数年のロードマップを作成しました。

# まとめ

現代の顧客は最新のイノベーションにすぐに順応し、それを当たり前のものとして期待するようになります。<sup>5</sup> このような時代に企業が生き残るには、俊敏性に優れたエクスペリエンスを提供する能力をいち早く獲得する必要があります。実際、Fortune 500の顔ぶれは絶えず入れ替わっています。Fortune 500に名を連ねる企業でも、現代の平均寿命はわずか15年とされています。<sup>6</sup> ビジネスに俊敏性を取り入れることは、勝ち組になるための必須条件です。

顧客中心のビジネスを開拓するための方法については、以下をご覧ください。  
[adobe.com/jp/experience](http://adobe.com/jp/experience)





企業の成長を支援するAdobe Experience Cloudは、最も包括的な統合マーケティングソリューションです。マーケターはこれを活用して、マーケティングキャンペーンとデジタルエクスペリエンスを測定、パーソナライズ、最適化して、最適なマーケティング成果を達成できます。一連のソリューションと、リアルタイムダッシュボードやコラボレーション機能により、データ、インサイト、デジタルコンテンツを組み合わせて、最適なブランドエクスペリエンスを顧客に提供できます。また、Adobe Experience Cloudは、詳細な顧客インサイトの入手、パーソナライズされた統合エクスペリエンスの構築、コンテンツとアセットの管理に必要なあらゆるものを持っています。

1 「Big & Fast Data: The Rise of Insight-Driven Business」、CapgeminiおよびEMC

2 「Transient Advantage」、ハーバードビジネスレビュー

3 「Gartner Says 49 Billion Connected ‘Things’ Will Be in Use in 2015」、Gartner

4 「Focus on Customer Value to Grow Organizational Maturity」、Forrester Research, Inc.、2014年1月2日

5 Blasingame's Law of Customer Expectations

6 「Fortune 500 Firms in 1955 vs. 2014」、American Enterprise Institute



Copyright © 2017 Adobe Systems Incorporated. All rights reserved.  
Adobe and the Adobe logo are either registered trademarks or  
trademarks of Adobe Systems Incorporated in the United States and/  
or other countries.