



success

GOAL

step4

step3

step2

企業が真の顧客志向に 生まれ変わる4つのステップ

顧客のエクスペリエンスに寄り添う組織へ

「エクスペリエンス＝体験」を制す

顧客の「快」を最大化し、「不快」を最小化する

従来型のマーケティングは、企業が主導するものでした。企業は顧客に対してブランドの優位性や製品力を訴求し、顧客は企業から与えられる情報に基づいて、購入意思を固めていました。しかし、それは大きく変わりました。情報の洪水にさらされつつも、顧客は自分の判断で情報を選び、商品を選別します。つまり現在の顧客は、「憧れのブランド」ではなく、「自分に最適なブランド」を探すのです。

顧客が情報に接触する場面は様々です。口コミ情報、検索、企業のwebサイト、モバイルアプリなど、様々な形で情報を受け取り、また、いつでも探しにいくことができます。会話型のIoTデバイスなど、新しいコミュニケーション手段も次々に登場し、顧客を取り巻く環境の複雑さは増すばかりです。

こうした状況において、企業はどうすれば顧客の期待にこたえられるのでしょうか。成功するポイントは、顧客のエクスペリエンス＝体験における「快」を最大化し、「不快」を最小化すること。販売前の接触段階から、販売時の接客から、購入後のサポートまで。企業は常に顧客に働きかけ、顧客はそのたびにエクスペリエンスを得ます。心地よいエクスペリエンスを得た顧客は長期的なファンとして、企業やブランドとすばらしい関係を築くことができるでしょう。

エクスペリエンスを制する者が、ビジネスを制する時代がやってきたのです。いまこそ、組織全体が顧客志向に転換し、マーケティングの考え方を変えるために始動する時です。



ビジネスの変革に必要なステップを知る

顧客の「快」を最大化する組織へ

顧客の志向は少しずつ移り変わる

私たちは日々、仕事や生活のあらゆる場面で新たなエクスペリエンスを得ながら生きています。その結果、私たちの志向は、少しずつ移り変わっていきます。企業が戦略として組織全体を顧客志向に生まれ変わらせるということは、顧客の移りゆく志向を常に探し求める、終わりのないプロジェクトだと言えるかもしれません。

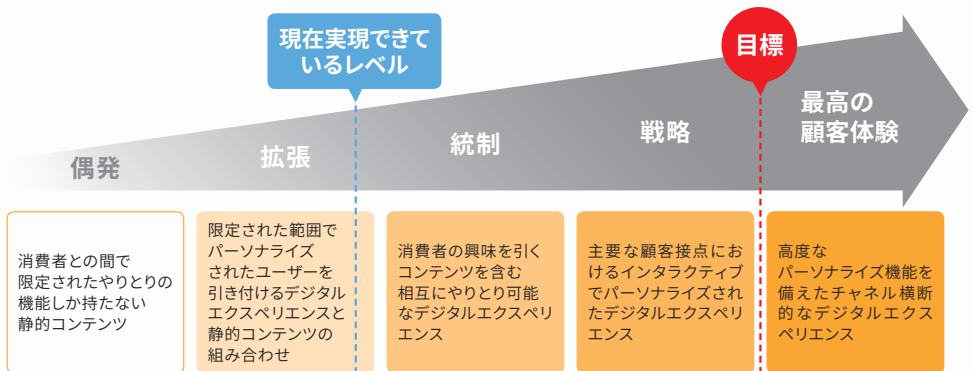
変革の道筋は見えています。右図の「成熟度モデル」は、典型的な変革の道筋を模式化したものです。自社の現状と目標に応じて、自社なりの道筋を設定するとよいでしょう。

自社の現在の成熟度と、目指すべき段階が、モデルを作成することによって明確になります。モデルを定期的に見直し、最新のニーズを取り込んで進化させることができれば、ライバルとは違った「色」を出せるはず。自社の成熟度を見つめなおし、変革に向けた取り組みを構想する枠組みとして利用してください。

以下、定着化のプロセスについて、4つのステップを具体的に見ていきましょう。

■成熟度モデル

企業の典型的な取り組みは、その成熟度によって段階分けでき、成熟度が高まれば、次の段階に移行します。下図「成熟度モデル」と「4つのステップ」は、架空の企業の例です。この企業は「拡張」の後半段階と自己評価し、2年後の到達目標を「最高の顧客体験」初期段階と設定しました。「現状」から「目標」までの変革は、4つのステップに沿って進めていきます。



■4つのステップ

	1ヵ月	3ヵ月	6ヵ月	9ヵ月	12ヵ月	15ヵ月	18ヵ月	24ヵ月
ステップ1	○組織の強みと弱みの評価							
ステップ2		○技術と人材の調製						
ステップ3			○変革ロードマップの作成と導入					
ステップ4				○長期の競争優位性を確保				

自社の成熟度を共有し、理想への道筋を描く

顧客志向に生まれ変わるステップ①

組織の強みと弱みの評価

理想と現実のギャップをすべて洗い出す

プロジェクトの最初期に、全体の方針を定めます。

- やりたいことは何か
- 現実的に着手しやすいところはどこか
- やるべきことは何か
- 究極のゴールはどこか
- すでに実現しているのはどこか

理想を掲げ、現実落とし、実現するための道筋を描きます。

- ・顧客の志向をどこまでつかむべきか(理想)
- ・現状はどの程度つかめているか(実績)

にもとづいて、「どうすればそのギャップを埋めることができるのか」と考えます。

例えば、右図のようなチェックリストを用意し、顧客のエクスペリエンスにかかわる様々な部門へ自己評価を依頼します。これを集計し、現時点での達成度を把握します。そこから理想とのギャップを列挙しましょう。コアメンバー同士、各部門内などで議論すると、様々な認識の違いや課題を洗い出すことができます。自社の成熟度を可視化することで、組織全体として生かすべき強み、取り組むべき弱みが明らかになります。

■現状を把握するためのチェックリストと評価の例

成熟度スコア

個別対応	有志主導	定型化	戦略化	文化浸透
1	2	3	4	5

エクスペリエンス戦略

顧客体験による差別化戦略 ☐

カスタマージャーニーデザイン ☐

顧客エンゲージメント ☐

⋮

デジタル基盤活用

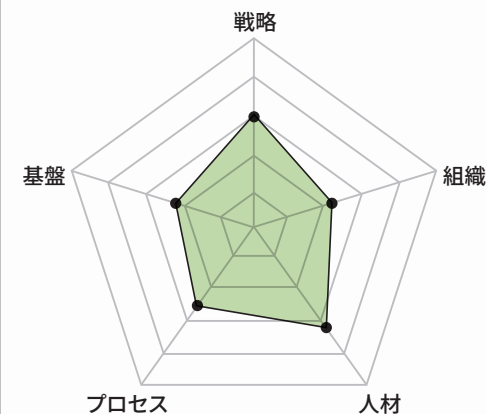
顧客データの整備と活用 ☐

パーソナライズ ☐

成果の計測と改善 ☐

⋮

組織体制



Action

- ・各部門から選抜するなどコアメンバーを選定し、評価方法を設計
- ・各部門やコアメンバーで自己評価、集計結果を可視化、共有、議論
- ・コアメンバーで理想段階と現状とのフィット&ギャップ分析を行い、課題を抽出

バランスをとりながら、理想に近づける

顧客志向に生まれ変わるステップ②

組織と仕組みの調整

自社として、各部門が成し遂げるべきことを明確化する

ステップ1において、現時点の成熟度が明確化されました。ステップ2では、各評価項目について、現状と理想像のギャップを埋めていきます。たとえば、「何をもって顧客の志向をつかんだと言えるのか」とブレイクダウンして考えれば、そのために必要な人材や組織、仕組み(テクノロジー)などが洗い出されてきます。

ステップ2で大切なのは、「理想を実現させる必要はない」ということです。コストとニーズのバランスを取りながら、理想に少しでも近づける現実的な解を求めます。解を求めるために、社内のリソースだけで不足する場合、社外の有識者にもチームに加わってもらいます。経営層のバックアップを継続的に得られることを確認しておくことも必要で、中期経営計画に盛り込ませることができれば理想的です。

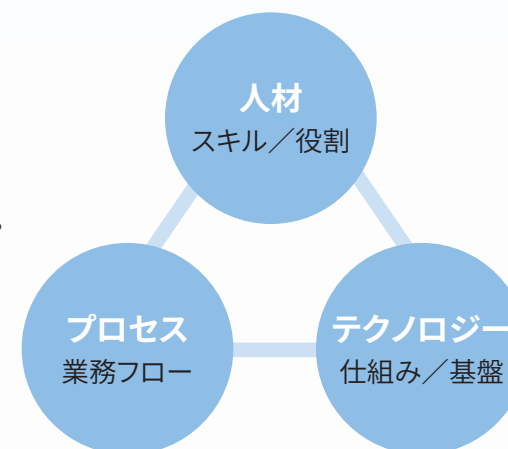
ステップ2で重要なのは、コアチームの活動を正規化することです。この活動を理解して承認するスポンサーを経営陣から探し、仮想的な中央組織 (Center of Excellence: CoE) を形成します。第三者の視点から自社の変革を支援してくれる社外の有識者をCoEに取り込み、プロジェクトの活動においても積極的に活躍してもらうことができれば理想です。

Action

- ・ステップ1のフィット&ギャップ分析を詳細な項目に落として実施する
- ・経営層の承認したCoEを設け、本格化するプロジェクトの姿を明確化する
- ・変革を支える仕組みを構想、設計し、テクノロジーの選定を行う

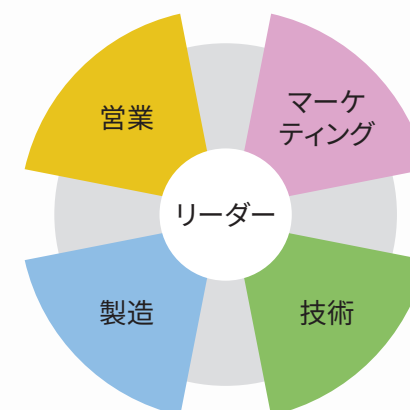
■コストとニーズのバランス

人材／プロセス／テクノロジーのバランスをとりながら理想に近づけていきます。この3つの要素をバランスよく働かせることが大切です。



■中央組織 (CoE) の例

中央にリーダーを据え、各部署から選出されたメンバーで構成します。優秀な人材をメンバーとして確保するために、トップダウン人事で優秀な人材を選抜し、タスクフォースで主要な役割を任せましょう。



変化しながら、理想への最適なアプローチを選択する

顧客志向に生まれ変わるステップ③

変革のロードマップの作成と実装

軌道修正を恐れずプロジェクトを進める

このステップ3で、プロジェクトは本格的に始動します。まずやるべきことは、ロードマップの策定。すでにステップ1および2で定義した以下の項目にもとづき、ビジネスのニーズに最適な手法の導入と定着化のロードマップを描き、実行していきます。

ステップ1～2で定義したこと

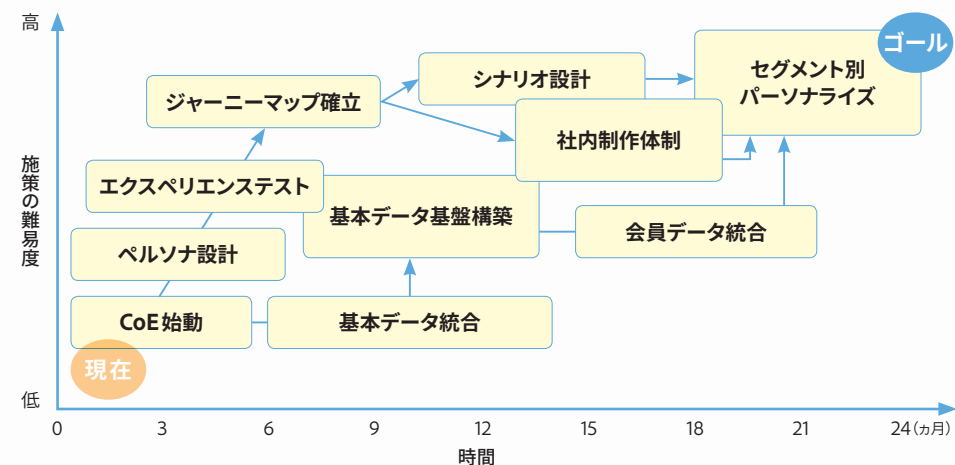
- 変革プロジェクトの全体的な方向性
- 手法
- 変革を支える仕組み

その際に忘れてはならないのが、ここで定義するのは「絶対達成しなければならない目標とそのための手段」ではないということ。ロードマップは、「顧客のエクスペリエンスを最良なものにする組織であり続ける」ために、「自ら変化しながらさまざまな手段を講じて目標を達成するアプローチである」という認識を、CoEをはじめすべてのメンバーが共有しなければなりません。

このステップ3は、最も長い時間を要します。とはいえ、旧来のビッグバン型のように、すべてを一気に変える必要はありません。**できる部分から立ち上げ、その集合体が最終成果になります。**一方、実行内容によってかかる時間が変わること、別の困難が顕在化しそうです。時間がかかるものについてはその間に要件が変わり、それを変わるとすでに実行フェーズに入った他との整合性を取れなくなるリスクが含まれるのです。

「自ら変化する」という認識は、そのときに生きてきます。初回は、当初の予定どおりのプロセスやツールを導入することを先決とした方がうまくいくケースが多いのですが、必ずそう

であるとは限りません。期限と成果、新しいニーズの発生により、旧ニーズで不要になったものを見定めながら、**軌道修正を恐れずプロジェクトを進めることが必要**です。テクノロジー面の不確実性を抑えるために、採用するテクノロジーはプロジェクトの区切りがつくまで変えないというルールを定めておくことも一考でしょう。



Action

- 基本的に、当初決めたゴールを目指して、タスクを実行する
- 完了したタスクから速やかに実行し、小さな成果を積み重ねる
- 変更要求にはコストと期間、影響範囲を考慮した上で、柔軟に対応する

自社の強みを磨き、次なる理想へ進む

顧客志向に生まれ変わるステップ④

長期の競争優位性を確保

より高みを目指し、ライバルがまねできない強みを極める

ステップ3で実装してきた新たなビジネスプロセスをレビューします。「初期目標が達成されたかどうか」という視点は当然ですが、それに加えて以下のような内容も精査します。

- 当初課題に挙げていなかったけれど、取り組まなければならないことは何か
- 理想に届いていない項目について、現時点でより理想に近づけられるテクノロジーや方法論は出てきているか

また、ここで自社の強みについて整理しておきましょう。ライバルがまねすることのできない強みとは何かを明らかにし、「強みをさらに活かすためにどのような方法が考えられるか」を洗い出します。一方、**その強みに対する脅威**についても明確にしておきます。

これらの内容は、ステップ1のモデルを書き換え、新たな目標を設定して開始する、次なるプロジェクトの重要な指針になります。

Action

- ステップ1で作成したモデルと、現状の成熟度を再度マッピングする
- 変革ロードマップを新たなニーズに合わせて書き直す
- 経営層に結果を報告すると共に、次期フェーズのステップ1を開始する



まとめ

失敗は「結果のひとつ」であり、資産である

このプロジェクトは、これまでに行ってきたあらゆる組織変更プロジェクトより巨大で、全体像を想像しにくいと考えてしまうかもしれません。しかし、シンプルに考えてみればどうでしょう。「**企業を顧客志向に変革する**」という概念論を一旦忘れて、「顧客のエクスペリエンスを最良のものにするために、各部門がどうやって取り組むか」と。すべての部門は、顧客に何らかの価値を提供するために存在しています。そして、ある程度プロセスが整っている企業であれば、各部門の変革の足し算で、エクスペリエンスを大きく高められるかもしれません。

変革には、コストと時間がかかります。現実的な着手ポイントを発見し、小さなことからいまず始めるというアプローチでもよいでしょう。ただし、理想を掲げることと、その理想を時代に合わせて変化させることを忘れてはなりません。これは、エクスペリエンスという新しいビジネスの土俵で勝つための改革であり、一度始めたら常に続いていくプロジェクトなのです。そして、プロジェクトは、数多くの失敗を重ねてデータと知見を蓄積し、それらを検証することで、新たな成功モデルを生み出すことも期待できます。

このプロジェクトがこれまでと大きく違うのは、失敗の扱いです。変化するものを相手にするわけですから、同じやり方を何年も続けていると、いつかは失敗を経験するでしょう。失敗は、改善の機会かもしれません。数多くの失敗を重ねてデータを蓄積し、それらを検証することで、新たな成功モデルを生み出すことも期待できます。成功体験だけでなく、失敗経験を共有することで、最善のモデルを練り上げ続けることができます。

軌道修正を恐れず、失敗は「結果の1つ」ととらえて有効活用。そして、理想すら変化させる。この終わりのなきプロジェクトをいまず始めることが、エクスペリエンスビジネスで勝つことにつながります。顧客志向への変革を遂げたいと望む企業の取り組みを、アドビのコンサルティングサービスやアドビのパートナー企業はご支援します。企業のビジネスパートナーとして並走し、グローバルで培われた業界ベストプラクティスや課題解決のノウハウをご提供します。

Adobe Experience Cloudが お役に立ちます

企業が真の顧客志向を目指して変革を進めるにあたって、多様な顧客接点から得られる行動データや属性データの分析は欠かせません。それを実現するのが、Adobe Experience Cloud。マーケティングの意思とITによる自動化、人工知能をバランス良く組み合わせ、顧客一人ひとりに最適なエクスペリエンス提供を実現します。Adobe Experience Cloudは、Fortune 50企業の2/3をはじめ、世界中の多くの企業に採用されています。

adobe.com/jp/experience



アドビ システムズ 株式会社
東京都品川区大崎1-11-2
ゲートシティ大崎イーストタワー