

Forrester Consulting
Thought Leadership Paper
(Adobeの委託による)

2018年4月

エクスペリエンス投資が ビジネスに及ぼすインパクト

エクスペリエンス中心型ビジネスは、顧客ライフサイクル全体をカバーするエクスペリエンス投資によって業績を向上

目次

- 1 概要
- 2 全世界の企業が、顧客ライフサイクル全体をカバーするエクスペリエンス（CX）投資に意欲的
- 3 エクスペリエンス中心型ビジネス（EDB）は、人、プロセス、テクノロジーを包括するCXベストプラクティスを推進
- 5 EDBの卓越した業績の理由は、広範なエクスペリエンス投資のビジネスケースにある
- 10 提言
- 11 付録

プロジェクトディレクター：
Karin Fenty
市場インパクトに関するシニア
コンサルタント

調査協力：
Forrester Customer Experience
Research Group

FORRESTER CONSULTINGについて

Forrester Consultingは、企業からの委託により第三者機関として客観的な調査をおこない、これにもとづくコンサルティングを提供することで事業の成功を支援しています。短期の戦略セッションから顧客の依頼にもとづく個別のコンサルティングプロジェクトまで、専門知識と豊富な経験を持つForrester Consultingのリサーチアナリストが直接対応し、顧客の事業に関わる課題について専門的な知見を提供します。詳しくは、forrester.com/consultingをご覧ください。

© 2018, Forrester Research, Inc. All rights reserved. 許可のない複写、配布は著作権法に違反します。記載されている情報は、入手可能な最良のリソースにもとづいています。提案内容はその時点での判断にもとづくものであり、変更される可能性があります。Forrester®、Technographics®、Forrester Wave、RoleView、TechRadar、および Total Economic Impact は Forrester Research, Inc. の商標です。その他の商標の所有権は各所有者に帰属します。詳しくは、www.forrester.comをご覧ください。[1-166U57S]

概要



アンケート回答企業の**31%**が、人、プロセス、テクノロジーの3本柱をカバーする広範なCX投資をおこない、エクスペリエンス中心型ビジネス（EDB）の要件を満たしていました。



昨年、EDBは従来型企業の**1.4倍**のスピードで収益を伸ばし、顧客生涯価値を**1.6倍**向上させました。

カスタマーエクスペリエンス（顧客体験、以下CX）は企業の競合差別化の要因から、今やあらゆるビジネスにとって必須条件となっています。知りたいことは何でも手元で知ることができ、人工知能（AI）が日常生活の一部になりつつあり、1週間分の食料品を1時間足らずで取り寄せられる時代です。消費者やビジネスユーザーは、きめ細かなコンテキストを踏まえ、高度にパーソナライズされた体験を期待するようになりました。企業は、コンテキストに即したCXをリアルタイムかつ大規模に提供できる能力の構築を優先課題と認識し、その実現に向けた投資を進めています。というのも、優れたCXの提供がビジネスの成長を促進する要因になっているという調査結果が、繰り返し示されているからです。例えば、Forresterが1,024社の企業を対象におこなった最近の調査によれば、顧客への強いこだわりを持つ企業は、過去3年間の売上高の成長率の中央値が最も高く、最高レベルの顧客満足度と従業員満足度を達成しています。¹

2018年2月、Adobeは、顧客ライフサイクル全体をカバーするCX投資がビジネスに及ぼすインパクトの評価をForrester Consultingに依頼しました。これを受け、Forresterは8業種、9ヶ国の各企業に勤務する、マーケティング、広告、顧客体験、デジタル、分析の各分野のビジネスリーダーにオンライン調査を実施しました。あらゆる回答者が、CXとマーケティング施策を支援するテクノロジーの選定や、その成果を測定する指標の策定に関与しています。本調査の分析結果によれば、人、プロセス、テクノロジーに関わるデジタル変革に投資している企業は、従業員の満足度と顧客ライフサイクル全体を通じたビジネス成果の両面において、良好な結果を残しています。このような姿勢を持つ企業を「エクスペリエンス中心型ビジネス（experience-driven businesses、以下EDB）」と呼びます。

主な調査結果

- ▶ **多くの企業は、自身の成長のために、新規顧客の獲得から顧客ロイヤルティの形成に至る様々な顧客体験の向上に投資**：企業は顧客の拡大や維持、様々なCX目標を達成するために、カスタマージャーニー全体をカバーする顧客体験の向上に努めています。
- ▶ **大半の企業は目覚ましい進展を遂げているが、エクスペリエンス中心型ビジネスと呼べる企業は3分の1に満たない**：人、プロセス、テクノロジーの3本柱をカバーするCXのベストプラクティスを完全に実践している企業はわずかしかありません。本調査では、CX変革プロセスの進捗度が特に高い企業を特定するため、回答者の成熟度アセスメントを実施しました。その結果、エクスペリエンス中心型ビジネス（EDB）の要件を満たしている企業は31%でした。
- ▶ **EDBへ変革すれば、それに見合った価値が得られる**：EDBには相応のCX投資が必要とされますが、大きな効果が期待できます。広告の費用対効果、平均受注金額、顧客維持率、顧客による推奨行動など、顧客ライフサイクル全体をカバーする様々な評価指標において、従来型ビジネスより良好な業績を上げています。また、業種ごとに特化した成果を見ても、EDBは、そうでない従来型ビジネスより、具体的な目標に対する成果を効果的に伸ばしています。

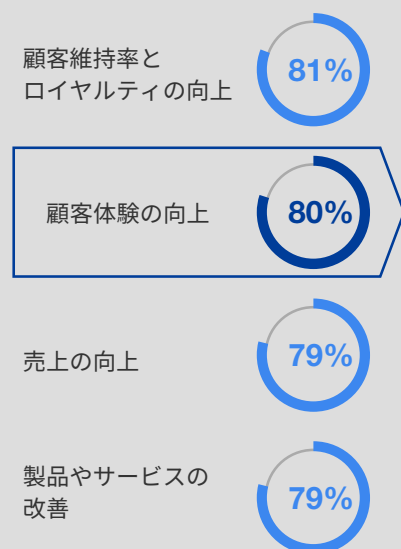
全世界の企業が、顧客ライフサイクル全体をカバーするエクスペリエンス(CX) 投資に意欲的

世界各国の企業でCX、デジタルビジネス、マーケティングを担当しているリーダーを対象に、ビジネス上の優先順位を調査したところ、次のような特徴が浮かび上がりました（図1参照）。

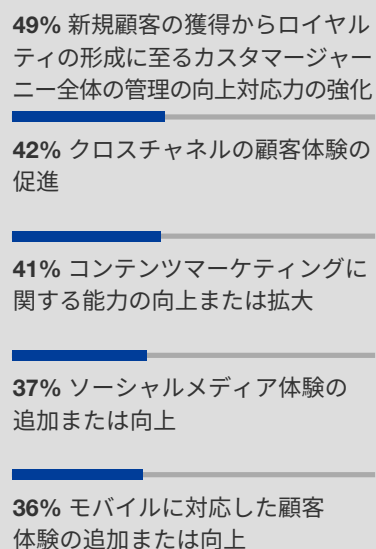
- ▶ **最優先事項は、顧客維持、売上、CXの改善**：企業はビジネスにおいて様々な優先項目を抱え、その調整に追われています。今後1年間の最重要項目として浮上したのは、売上の向上、顧客の維持、CXの向上でした。また、ビッグデータのさらなる活用、規制とコンプライアンス、コスト削減などについても、優先度が「高い」または「きわめて高い」と多くの回答者が評価しています。
- ▶ **これらの目標を達成するために、企業は既存顧客と見込み顧客のライフサイクル全体をカバーした顧客体験の向上に投資**：回答企業は、webサイトや電子メール、モバイル、ソーシャルメディアなどといった特定のチャネルの顧客体験を改善することよりも、見込み客が顧客になる過程全体の顧客体験の向上に注力しています。その対象には、この過程の様々な段階やチャネルを横断的にカバーするコンテンツマーケティングなどが含まれます。

図 1

今後 12 ヶ月間のビジネスにおける優先事項の上位項目（優先順位が「高い」または「きわめて高い」の割合）



エクスペリエンス投資における、今後 12 ヶ月間の優先項目（上位 5 項目を抜粋）



調査対象：グローバル企業の CX テクノロジーおよび評価指標に関する意思決定者 1,269 人
データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果（2018 年 2 月）



より大きなビジネス目標を追求する企業は、チャネル別の投資ではなく、カスタマージャーニー全体へのエクスペリエンス投資を推進。

エクスペリエンス中心型ビジネス (EDB) は、人、プロセス、テクノロジーを包括するCXベストプラクティスを推進

顧客や見込み客に提供する顧客体験を向上させるためには、顧客へのこだわりを体現する組織構造および文化づくり、顧客中心の継続的な改善活動に重きを置くプロセスづくり、そして、そうした顧客体験を実現するためのテクノロジーが必要になります。Forresterは本調査の目的に従い、人、プロセス、テクノロジーの3本柱に関するベストプラクティスを洗い出し、調査の対象者にそれぞれの企業がどれくらい効果的に取り組んでいるか、自己評価してもらいました。その結果、次の事実が明らかになりました。

- 人、プロセス、テクノロジーの3本柱に関するCXベストプラクティスを推進していると考えているが、十分に取り組んでいる企業はまだ少数：調査対象となった企業では、より優れた顧客体験の構築を目指して自社が実践している取り組みを高く評価しています。提示したベストプラクティスの内容に対して「非常によく当てはまる」または「完全に当てはまる」と回答した人、および、広範な目標を達成するためのテクノロジーの活用は「非常に効果的」または「極めて効果的」と回答した人は、全体の61%に上りました。しかし、3本柱に対する自社の受容および投資状況が十分であると回答した人は、3分の1に満たない22%にとどまりました。
- EDBは、高いレベルのCXを実現するという誓約を常に果たしている：企業は、組織構造と企業文化を顧客中心へと変革し、データドリブン型プロセスや厳格な規範を持ち、先進のデジタルテクノロジーを活用する必要があります。しかし、そうした目標を同時に推進することは非常に困難です。本調査では、人、プロセス、テクノロジーの3本柱をカバーする一貫したCXベストプラクティスを実践している企業を見分けるため、成熟度アセスメントを実施しました。²そして、リーダーと評価された企業を、ForresterはEDBと呼称します（図2参照）。
- 業種、顧客、企業規模の違いにより、「エクスペリエンス中心型」への変革度合いに相違：産業分野別で見ると、EDBの要件を満たす企業の割合が最も多かったのは、金融サービス（44%）および製造（39%）、最も少なかったのは、B2Bテクノロジー（20%）および官公庁（22%）でした。消費者向けのビジネスが主体となる企業（33%）はB2Bのビジネスが主体となる企業（25%）よりも対応度が高いという傾向が見られました。この結果は「Forrester Customer Experience Index (CX Index™)」のデータとも一致しています。

「当社では、顧客体験や成長率、リスク管理の指標にもとづいて従業員を評価し、ボーナスを出しています」

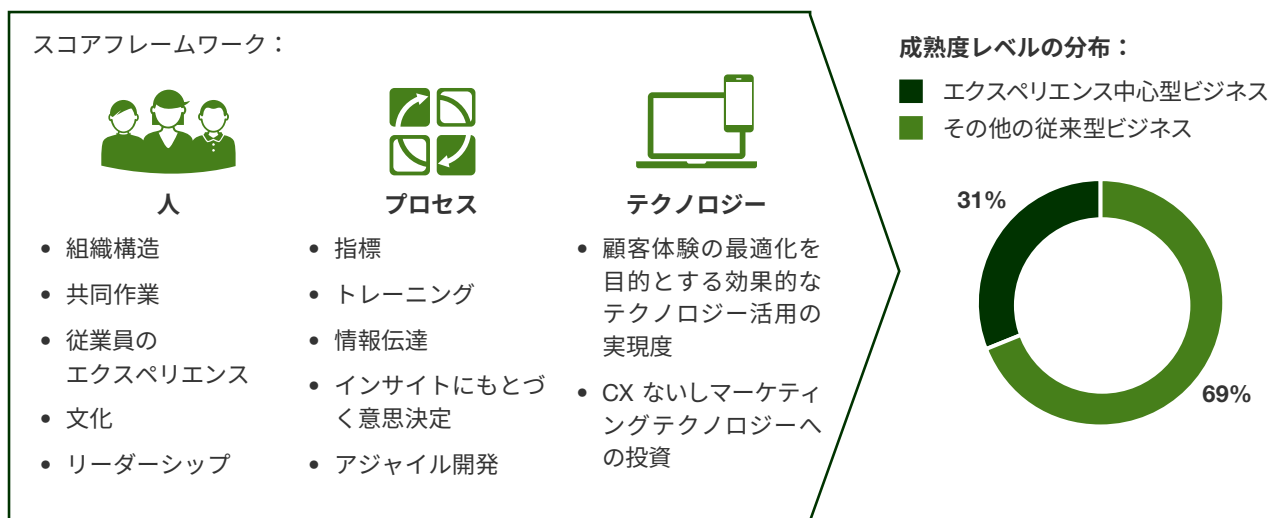
米国の金融サービス事業者、
カスタマーサクセスマネージャー



例えば、「Forrester 2016 B2B Tech CX Index」によれば、CRM分野の平均スコアは54となっていますが、顧客体験について評価した「Forrester 2017 US CX Index」では、それよりもかなり高い59~74というスコアが出ています。³ 企業がEDBへと変革できるかどうかには、ビジネスの複雑度も関係します。従業員数10,000人未満の企業の32%がEDBとしての要件を満たしたのに対し、従業員数10,000人以上の企業では26%にとどまりました。ただし、大企業は優れた顧客体験を実現するために相応の投資をおこなえば、EDBの要件を満たしやすい側面もあります。例えば、年間売上高が50億ドル以上に上る企業のうち36%がEDBである一方、50億ドル未満の企業がEDBの要件を満たす割合は29%でした。

図 2

3本の柱に沿ったスコアフレームワークにより「エクスペリエンス中心型ビジネス (EDB)」を定義:



調査対象: グローバル企業のCXテクノロジーおよび評価指標に関する意思決定者 1,269人
 データ出典: Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果 (2018年2月)

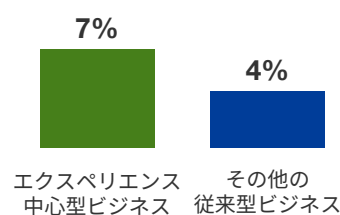
EDBの卓越した業績の理由は、広範なエクスペリエンス投資のビジネスケースにある

EDBへと変革するためには、長期にわたる取り組みが必要です。幅広い投資によって、組織の見直しやプロセスの改善、高度なテクノロジーへの対応力を高めることが不可欠です。ForresterはEDBの投資状況と課題、ビジネス的な成否について評価し、他の従来型ビジネスと比較しました。この分析は、あまり経験の蓄積がないCXやデジタルビジネス、マーケティング担当者にとって、顧客体験の変革を実現するためのビジネスケースの構築に役立てることができます。本調査では、次の事実が明らかになりました。



- ▶ **EDBは、競争力のあるCXに結び付く施策やテクノロジーへの投資を意識的に推進**：従来型ビジネスと比較して、EDBは顧客体験とマーケティングに関する具体的な施策のために専用の予算枠を持っている場合が多く、また、そうした予算領域に対する投資を増やしている傾向が見られます。特に、チャネル全体をカバーする顧客体験の構築に投資していることは注目に値します。しかも、モバイルやweb、実店舗の設計に特化した予算枠を持ち、その枠を拡大させています。また、顧客分析領域やリアルタイムインタラクション管理領域に投資し、顧客体験に関わる情報収集と最適化を図っています。
- ▶ **EDBは、顧客重視の長期的な視野で均衡点を模索**：Forresterのデータによると、EDBの行動には、短期的な成果を犠牲にしても包括的な顧客体験の向上を目指す傾向が見られます。例えば、EDBは従来型ビジネスと比較して、市場投入までのリードタイムが年々短くなっていると回答しています。
- ▶ **EDBは、CX向上に必要な課題を明確に把握**：EDBにおけるCXリーダーは、リーダーシップに関するコミットメントが重要な課題であると指摘しています。これは、CXに関する野心的な目標を達成するためには、経営上層部のリーダーシップおよび組織の方向付けの統一が必要であることを理解しているからです。またセキュリティとプライバシーという課題も、パーソナライゼーションとクロスチャネル管理を促進する過程において、EDBのCXリーダーが意識している点です。

CX投資領域全般に関する前年比増加率の平均値：



「デジタルの俊敏性は、顧客からのフィードバックを生かし続けることで前進します。消費者の意見を活用するための投資を拡大すれば、より多くのリードを獲得し、収益向上を加速できます」

米国の小売事業者、デジタルビジネスディレクター



EDBは顧客ライフサイクルのあらゆる段階で競争優位性を向上

EDBがCX向上のために実施している長期的な投資は、実を結びつつあります。顧客ライフサイクル全体にわたって様々な指標を評価検討したところ、EDBは次の点で卓越した業績とビジネス価値を実現していることがわかりました（図3参照）。

- ▶ **ビジネスの成長**：EDBは売上の成長ペースが速く、成長率の平均は15%でした。これに対し、他の従来型ビジネスの売上成長率の平均は11%でした。
- ▶ **見込み客に対する吸引力**：EDBは、競合他社よりも大きなマインドシェアを獲得し、自社の製品やサービスに強い関心を抱かせることに成功しています。例えば、EDBから提供されたデータによると、webサイトを初めて訪れた消費者のブランド認知度の伸び率は、他の従来型ビジネスの1.6倍でした。
- ▶ **新規顧客の獲得**：EDBは、見込み客を効果的に顧客へと転換し、ビジネス価値を向上させています。広告の費用対効果および新規顧客の獲得数の伸び率は、従来型ビジネスの1.9倍であり、総受注件数の成長率も上回っています。
- ▶ **顧客エンゲージメント**：EDBは、顧客との関係を維持するエクスペリエンスを巧みに提供しています。従来型ビジネスと比べて、顧客によるアプリのダウンロードやフォームの送信、情報の請求、ソーシャルメディアでのやり取り、自社webサイトへのアクセスといった行動が活発に行われています。
- ▶ **顧客の維持**：調査対象企業からの提供データをもとに、顧客維持率、リピート購入率、平均注文金額、顧客生涯価値の前年比成長率を比較すると、EDBは従来型ビジネスの1.6~1.9倍ほど高い結果になりました。さらに、EDBはロイヤルティの高い顧客をブランド支持者に変えることにも長けています。EDBがおこなったエクスペリエンス投資の成果として、その半数の企業において顧客のブランド支持率が1.5倍に向上しました。この成績は、同様の効果を得た従来型ビジネスの34%増という数値を上回っています。
- ▶ **従業員エンゲージメント**：昔から言われていることですが、従業員が幸福であれば顧客が幸福になり、ひいては株主も幸福になります。⁴ 本調査で実施した成熟度アセスメントでも、この言葉を裏付ける結果となりました。EDBは、個人、チーム、部門の各レベルにおいて、他の従来型ビジネスよりも高い従業員満足度を達成しています。そのことが、優れた顧客体験を創出する原動力になっているようです。

2017年（または直近の会計年度）における売上高成長率の平均値：

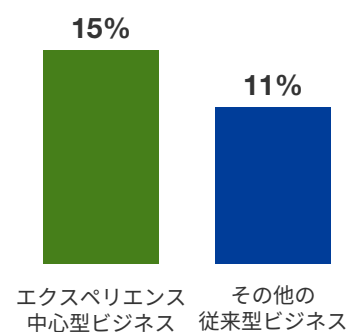


図3

EDBは従業員満足度が高く、顧客ライフサイクル全体にわたって業績が極めて高い



調査対象：グローバル企業のCXテクノロジーおよび評価指標に関する意思決定者1,269人
 データ出典：Forrester Consultingがアドビの委託により実施した調査の結果（2018年2月）

業種別の分析から判明した、業界固有の目標をEDBが達成できた要因

今回調査した8つの業種には、売上向上やCX改善などの共通するビジネス目標もありますが、各業種に特化した課題もあります。Forresterは、各業界において、CX向上が売上向上にどう影響するかを表すモデルを作成しました。例えば、自動車業界では、ある量産車のメーカーが、CX Indexスコアをわずか1ポイント向上させるだけで、年間売上を8億7,300万ドルも向上させることができました。⁵ 本調査では、CX向上の目標を示し、エクスペリエンス投資のビジネスケースに寄与する業界ごとの指標を、次のように見出しました（図4参照）。

- > **製造業におけるEDBは、優れた顧客体験と製品力によってコンバージョン率やロイヤルティを向上**：本調査によれば、製造業におけるビジネス上の最大の優先事項は、顧客からの期待の高まりに対応することでした。製造業におけるEDBでは、従来型ビジネスと比べて顧客の期待を上回った割合は約1.6倍多く、また、コンバージョン率は約1.3倍高いことがわかりました。

「閲覧体験の利便性を高めるために、サイトのデザインを見直しました。リニューアルの結果、クリック率が向上し、注文数が増えています」

中国の製造事業者、分析ディレクター



- 金融サービス業におけるEDBは、業績見通しを上回る：金融サービス組織にとって、最大の優先事項は売上向上でした。金融サービス業界におけるEDBを他の組織と比較すると、売上実績が見通しを約1.3~1.9倍上回りました。それだけでなく、営業利益とバリュエーション（市場価値）指標についても上回りました。
- 官公庁におけるEDBは、職員満足度と生産性を向上させ、コスト削減目標を達成：本調査によれば、官公庁にとって最大の優先事項はコストの削減でした。官公庁におけるEDBでは、従来型組織と比べ、職員満足度が約1.6倍高いことがわかりました。職員満足度の向上は、離職率を下げ、教育や訓練にかかるコストの削減につながります。またEDBは従来型組織と比べ、エクスペリエンス投資によってソフトウェア開発サイクルを短縮できたとする組織が約1.6倍多く、更なるコスト削減をもたらしたことがわかりました
- ヘルスケア業界におけるEDBは、優れた顧客体験によってロイヤルティを向上：ヘルスケア業界にとって最大の優先事項は、顧客体験の向上でした。エクスペリエンス投資の成果として、EDBは従来型ビジネスに比べて顧客満足度指標が約2倍も向上しました（EDBが50%に対し、従来型は27%）。同様に、「ブランドを支持する顧客が増えた」と回答したEDBが50%に対し、従来型では39%と、約1.3倍の違いが見られました。
- メディア&エンターテインメント業界におけるEDBは、短期的な効率を犠牲にしても、長期的なCX向上に投資：メディア&エンターテインメント業界にとって最大の優先事項は、デジタルビジネスの推進でした。他の業界にも見られる傾向ですが、メディア&エンターテインメント業界におけるEDBは、短期的な効率を犠牲にしても、連続性が保たれた機能横断的な顧客体験の構築を目指しています。エクスペリエンス投資から得られる価値として「市場投入の迅速化」と回答したEDBは、従来型ビジネスより少ない結果となりました。一方でEDBのほうが、ブランドクオリティ、顧客体験、顧客生涯価値が向上したと回答しています。
- 小売業界におけるEDBは、ロイヤルティの高い顧客の支持を高めることによってブランド価値と新規顧客の獲得率を向上：小売業界にとって最大の優先事項は、新規セグメントや新規市場の顧客を獲得することでした。エクスペリエンス投資の成果として「顧客によるブランド支持の向上」を挙げたEDBは、従来型ビジネスの約1.6倍に上りました。新規顧客の獲得手段として、口コミが非常に効果的に機能しています。また、ブランド資産価値の指標において市場をリードすると期待される小売業界のEDBは、従来型ビジネスの2倍近くに上るとい結果になりました。これも、顧客獲得目標の達成に役立つ要因です。

「デジタル体験の向上によってコールセンターへの問い合わせ件数が減り、コストを削減できました」

英国の政府機関、デジタルビジネスマネージャー



「顧客理解を促進できる、より優れたテクノロジーと機能を実装しました。継続的な投資を促す良い説得材料にもなることでしょう」

ドイツのメディア&エンターテインメント企業、CMO



「パーソナライズを可能にするテクノロジーの導入と、従業員による顧客理解の重要性を訴えることにより、2017年下半期のリテンション率を18%向上させることができました」

米国の小売事業者、分析ディレクター



- ▶ **B2Bテクノロジー業界におけるEDBは、優れた製品とブランドによって市場への影響力を行使**：B2Bテクノロジー企業のリーダーにとって最大の関心事は、市場における影響力とブランド到達力を拡大することでした。この業界では、EDBが競合優位性を発揮しています。ブランド資産価値や製品のレビュー、評価などにおいて市場をリードすると期待される企業の割合が、従来型ビジネスの約1.7倍高いという結果になりました。
- ▶ **旅行&ホスピタリティ業界におけるEDBは、満足度の高い顧客をブランド支持者に転換**：旅行&ホスピタリティ業界の企業は、顧客維持率やロイヤルティを高めるための投資に力を入れています。EDBはこの点に関して非常に強い優位性を発揮し、家族や友人に語りたくなる優れた顧客体験を提供しています。エクスペリエンス投資によって顧客の推奨行動が増大していると回答した企業はEDBで61%に上り、従来型ビジネスの31%と比較すると、約2倍の開きがあります。









「当社の旅行サービスをより多く利用する顧客を見分けられるようになったため、有利なディスカウントをオファーして顧客体験の向上につなげることができます」

カナダの旅行&ホスピタリティ事業者、デジタルビジネスマネージャー



図 4

EDBは、各業種に特有の目標を効果的に達成

業種	最優先課題	EDB と従来型ビジネスとの比較
 製造	顧客の期待の高まりへの対応	1.3倍 コンバージョン率が向上した企業の割合 2倍 顧客ロイヤルティ指標におけるリーダー企業の割合
 金融サービス&保険	売上高の増大	1.3倍 売上高の伸び率において期待水準を超えた組織の割合 1.9倍 株価において見通しを超えた組織の割合
 官公庁	コスト削減	1.6倍 部門単位の職員満足度が向上した組織の割合 1.6倍 ソフトウェア開発サイクルが迅速化した組織の割合
 ヘルスケア	顧客体験の改善	1.9倍 顧客満足度指標が向上した企業の割合 1.3倍 顧客のブランド支持が向上した企業の割合
 メディア&エンターテインメント	デジタルビジネスの加速	0.9倍 新製品の市場投入を迅速化した企業の割合 1.5倍 CX 指標において期待水準を超えた企業の割合
 小売	新規セグメントおよび新規市場での顧客獲得	1.6倍 顧客のブランド支持が向上した企業の割合 1.8倍 ブランド資産価値指標におけるリーダー企業の割合
 B2B テクノロジー	市場における影響力とブランドリーチの改善	1.7倍 ブランド資産価値指標におけるリーダー企業の割合 1.7倍 製品レビューと評価におけるリーダー企業の割合
 旅行&ホスピタリティ	顧客維持率およびロイヤルティの改善	1.7倍 顧客ロイヤルティ指標におけるリーダー企業の割合 2倍 顧客によるブランド支持が向上した企業の割合

調査対象：グローバル企業のCXテクノロジーおよび評価指標に関する意思決定者 1,269人
データ出典：Forrester Consulting がアドビの委託により実施した調査の結果（2018年2月）

提言

エクスペリエンス中心型ビジネス（EDB）への変革は、ビジネスを長期的な成功へ導くための確かな戦略となりますが、その道のりは決して容易ではありません。以下の事項は、本調査から得られたインサイトと、Forresterが顧客体験（CX）の変革について研究してきたこれまでの蓄積にもとづく重要な提言です。



EDBへの変革の緊急性を見極める：顧客による選択の自由度が高く、競合他社がCXに関する優れた能力を有している場合は、緊急性が高いと考えられます。⁶ 顧客の選択の自由度については、次の4つの設問への回答に「イエス」がいくつあるかで判断できます。(1) 競合他社への乗り換えが容易、(2) 近い将来、競合他社が自社より優れた選択肢を提供する可能性が高い、(3) 顧客は自社の製品やサービスがなくてもニーズを容易に満たすことができる、(4) 自社の製品やサービスにアップセルまたはクロスセルの商機が存在する。また、CXに関する競合企業の実力については、次の4つの設問への回答に「イエス」がいくつあるかで判断できます。(1) 自社よりも優れたCXを提供している有力な競合企業が存在する、(2) それらの企業はマーケティング資料の中でCXの優位性を謳っている、(3) それらの企業は、大規模なCX投資を進めている、(4) 自社のCXの現状を考えると、ディスラプター（創造的破壊者）が登場してCXの優位性を奪われる可能性がある。



CXの変革を推進するために、経営陣の支持を取り付ける：経営上層部から一貫性のある強い支持が得られなければ、CXの変革を成し遂げることはできません。口頭や評語だけでない、実体を伴う支持を獲得するには、CXの変革を遂行する「理由」を明確に説明する必要があります。様々な数値指標において目標を達成することや、特定のレガシーと決別することなど、幹部の権限で物事を動かさなくてはならない理由を明示しましょう。そのうえで、ビジョンを構築し、CXの価値に対する共通認識を確立します。⁷最後に、全体的な目標を達成するための主要な通過点と段階ごとの目標を盛り込んだロードマップを設計します。⁸変革の取り組みには「揺り戻し」を克服しなくてはならない時期が必ずあります。EDBへと変革し、それを維持するためには、短期的な犠牲は避けられませんが、その事実を幹部が知ったときに試練が訪れます。目的と計画を常にセットにして進行し、方向性を見失わないようにすることが重要です。



EDBへの変革によって期待できるROIのモデルと予測を構築する：推進の拠り所となる成功指標（例えば、解約率の低下、顧客獲得コストの低減など）にもとづいてROIのモデルを構築します。その目標達成のために不可欠な、テクノロジー、人、プロセスに関する具体的な投資内容を洗い出します。そのうえで、現実的に想定される投資および利益の範囲と、投資行動および利益が発生するタイミングを定義します。想定される外的要因を考慮してリスク調整を盛り込み、小規模の投資で小さな成果を得るパターンと、大規模の投資で大きな成果を得るパターンの両方のビジネスケースを作成します。様々な指標について、評価のベースとなる水準を記録し、CX変革の状況、収益とROIの予測、成果について、継続的に可視化するスコアカードを構築します。取り組みを開始し、当初の予測から見て状況が思わしくない場合は、その時々々の状況を踏まえて想定内容を調整し、モデルを変更します。⁹

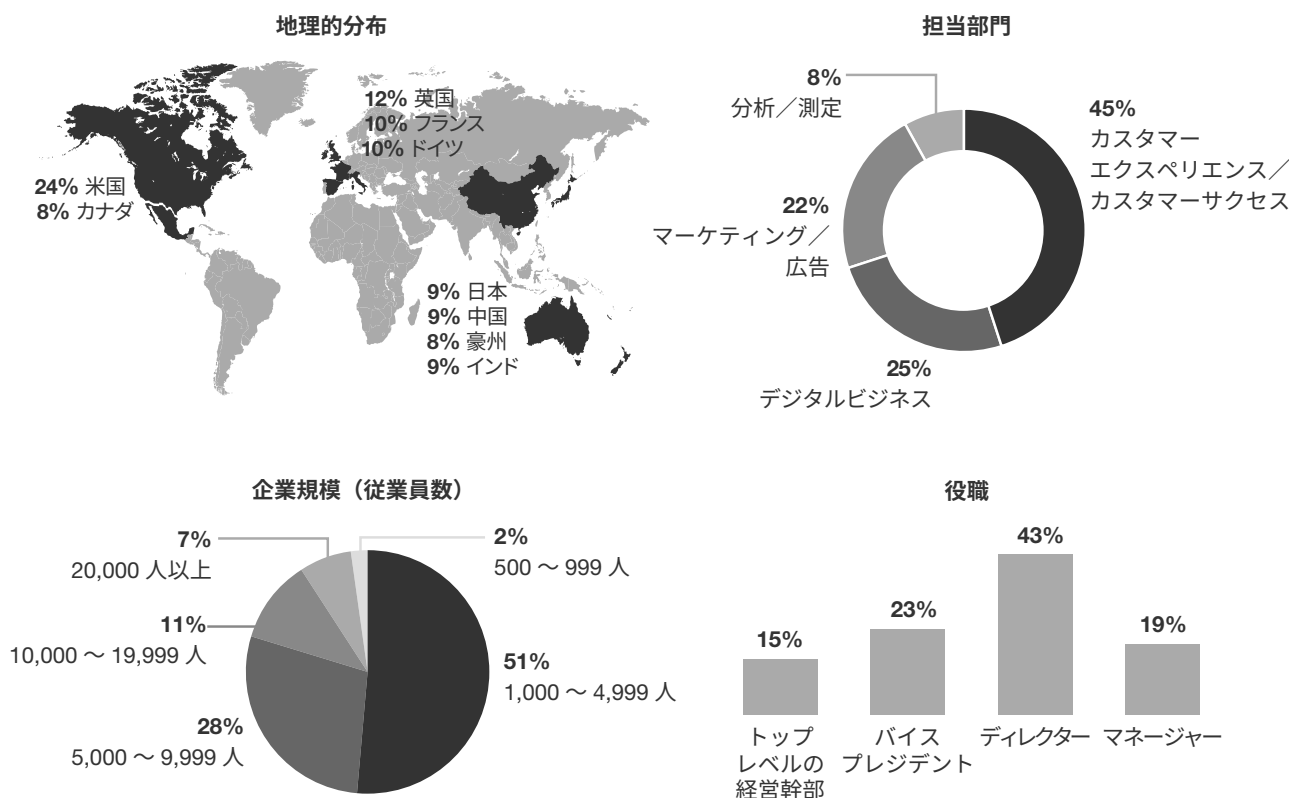


CXに悪影響を与えている組織的な慣習を変えるために投資する：組織に定着している慣習は、顧客中心の考え方とは相容れない場合が多いものです。例えば、顧客が抱えるどのような問題を解決すべきか見極める前に、新しいテクノロジーやツールを導入したり、新製品を性急に市場へ投入したりする行為が常態化している場合があります。組織の慣習を改めるには、まず、優れたCXの提供を妨げる要因になっている体制やプロセス、ポリシーなどを見極め、取り除きます。そのうえで、従業員ごとの役割に特化したトレーニングを実施して、良質なCXの提供能力を身に付けさせ、従業員の実績に対してフィードバックやコーチングを継続的に実施できる手段を確立します。

付録A：調査方法

Forresterは本調査において、顧客ライフサイクル全体にわたって顧客および見込み客に接触する際のアプローチに関する評価と、これらの領域への投資に関する評価をおこなうために、北米、欧州、日本を含むアジア太平洋地域の企業と組織1,269社を対象とするオンライン調査を実施しました。調査への協力者は、8つの業種（製造、金融サービスおよび保険、官公庁、ヘルスケア、メディア&エンターテインメント、小売、B2Bテクノロジー、旅行&ホスピタリティ）に属する組織の、カスタマーエクスペリエンス/カスタマーサクセス、マーケティング、デジタルビジネス、分析などに携わる部署で意思決定を下す立場にあります。協力者に送付した調査の設問は、ビジネス上の優先事項と課題、顧客ライフサイクル全体にわたるCXをサポートするための現在のアプローチ、マーケティングやCXに関する取り組みの結果をビジネスの視点から評価するための指標に関するものです。貴重な時間を割いて調査に協力していただいた方には薄謝を進呈しました。本調査は2018年1月に始まり、2018年2月に終了しました。

付録B：調査対象者のデータ



調査対象：グローバル企業のCXテクノロジーおよび評価指標に関する意思決定者1,269人
データ出典：Forrester Consultingがアドビの委託により実施した調査の結果（2018年2月）
注意：数値を四捨五入しているため、割合の合計が100にならない場合があります。

付録C：補足資料

関連する FORRESTER 調査報告書

「Drive Business Growth With Great Customer Experience, 2017」、Forrester Research, Inc. (2017年10月12日)

「Establish A Measurement Program In Seven Steps」、Forrester Research, Inc. (2017年10月19日)

「Elevate And Scale Your CX Measurement Program」 Forrester Research, Inc. (2017年10月19日)

「The State Of CX Management Maturity, 2017」、Forrester Research, Inc. (2017年6月19日)

付録D：後注

¹ データ出典：「The Five Essential Steps To Plan Your CX Transformation」、Forrester Research, Inc. (2017年6月19日)

² EDBを識別するための成熟度アセスメントは、一連の設問に対する調査対象者の回答にもとづいて実施されます。内容は、所属、プロセス、テクノロジーの効果的な活用内容などに関するもので、個々の設問に、CXの3本柱に関するベストプラクティスを反映した複数の文が含まれています。回答者は、個々のベストプラクティスが自社組織でどの程度実践されているかを5点満点で評価します。それらの点数の合計値が、3本柱の一つひとつに関して回答者が与えたスコアになります。「テクノロジー」の柱に関しては、組織に導入されているテクノロジーの種類ごとに追加ポイントが加えられます。回答の成熟度レベルの評価は、スコアの分布を3等分して「高」「中」「低」のレベルに分け、サンプル群の中の相対的な位置を示す形でおこなわれます。評価に含まれる文化的なバイアスの影響を最小限にするために、分布は地域別に分析されます。ただし、オーストラリアはこの作業においては欧州の分布に含めました。エクスペリエンス中心型ビジネス (EDB) の定義は、少なくとも2つの柱に関するスコアが成熟度「高」(上位3分の1) に該当し、かつ、残りひとつの柱に関するスコアも成熟度「中」以上に該当する企業です。それに加え、3本柱をカバーする取り組みを一貫して実施していることと、設問と文に関する評価が3を下回った項目がひとつもないことも条件となります。

³ データ出典：「Introducing The B2B Tech Customer Experience Index」、Forrester Research, Inc. (2016年8月1日) および「The US Customer Experience Index, 2017」、Forrester Research, Inc. (2017年8月1日)

⁴ 従業員のエクスペリエンスがもたらすビジネス価値向上の効果については、「The Employee Experience Imperative」、Forrester Research, Inc. (2017年12月15日) を参照してください。

⁵ ForresterのCX Indexは、顧客ロイヤルティの向上と維持を実現する顧客体験 (CX) がどのくらい成功裏に提供されているかを示す指標です。詳しくは、Forresterレポート「The US Customer Experience Index, 2017」(2018年1月16日) および Forrester レポート「Drive Revenue With Great Customer Experience, 2017」(2017年1月18日) を参照してください。

⁶ データ出典：「The Five Essential Steps To Plan Your CX Transformation」、Forrester Research, Inc. (2017年6月19日)

⁷ ビジョンから導き出される価値を共有し、目標とする顧客体験の姿を明確化します。

⁸ 顧客体験 (CX) の狙いをレーザーのように鋭く絞り込むことは、ビジネスで成功するための最善の方法です。このことを証明するために、Forresterは主要ブランドの業績を分析した結果、企業とのやり取りにおける顧客の意識のあり方と企業の業績に相関関係があることを確認しました。ただし、CXの狙いをそこまで正確に絞り込めている企業は一部です。これを実現するには、新しい思考パターンや新しいオペレーション体制の実現を目指して抜本的な変革を進める必要があります。その過程をスムーズに遂行するために役立つフレームワークとして、ForresterはCXの変革に関するプレイブックを提供しています。プレイブックをご覧になりたい方は、Forresterレポート「Why And How To Lead A CX Transformation」(2017年6月19日) を参照してください。

⁹ エクスペリエンス投資のROIに関する詳しい計算方法とツールについては、Forresterレポート「The ROI Of CX Transformation」(2017年6月19日) を参照してください。