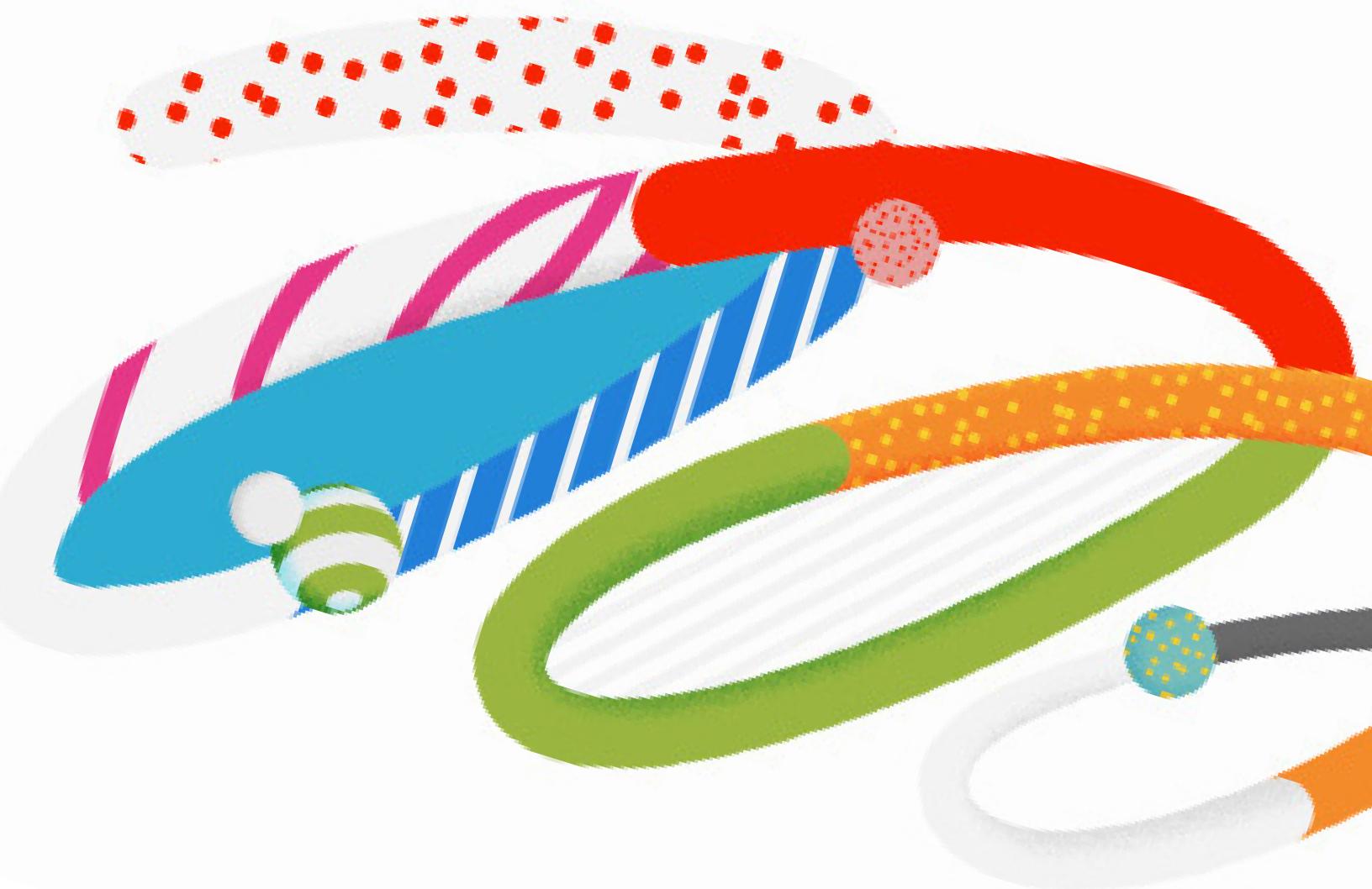




事業継続プレイブック

# ニューノーマル への変革

パンデミックがもたらした影響への適応と  
ビジネスの成長



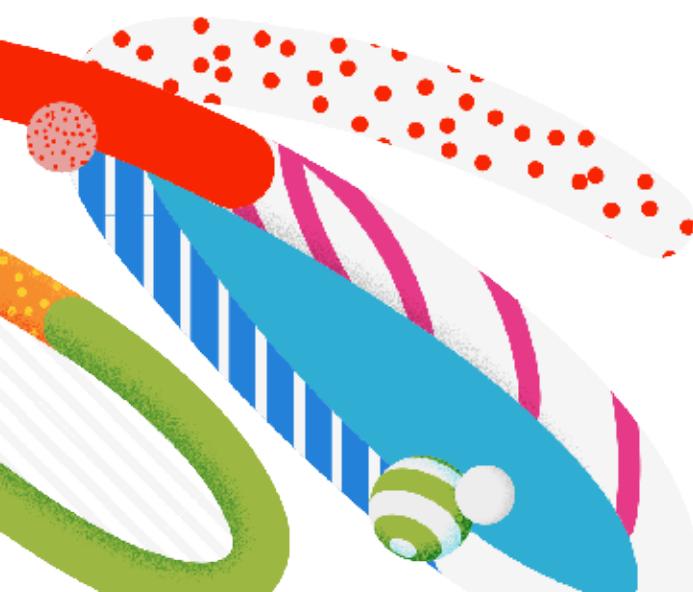
# 目次

はじめに	3
レッスン 1 リアルタイムの顧客インサイトの重要性がこれまで以上に高まる	5
レッスン 2 コロナ禍の下、コミュニケーション戦略を転換するための鍵は俊敏性が握る	7
レッスン 3 今だからこそ、人とのつながりが求められる	10
レッスン 4 新しい働き方が持続的なメリットをもたらす	12
レッスン 5 戦略からビジネスモデルに至るまで、あらゆる要素を再検討する	15
レッスン 6 後戻りすることなく、今こそデジタル変革を加速する	17
終わりに	19

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響で、世界中の人々がステイホームを強いられている中、米国の人気トーク番組『The Tonight Show』の司会を務めるJimmy Fallonは、無観客のスタジオで番組の収録をおこないました。その収録した番組に、彼は大きな違和感を感じ、番組スタッフも同様に不安を覚えました。そこで彼は、わずか24時間で、スタジオを自宅のリビングルームへと移動し、まったく新しい形の番組へと生まれ変わらせたのです。実際の番組には、自宅の庭に設置された巨大なすべり台が利用されたり、ペットや家族が登場しています。その番組『The Tonight Show: At Home Edition』は、オンラインで配信されており、人々が日用品と同じように求めていた笑いを届けています。

米国のサンダーバード国際経営大学院の学生たちにも、大きな転換が求められました。2020年の卒業生たちの例にもれず、この学生たちも普段の華やかさを欠いた卒業式に臨もうとしていました。そこで学生たちは創造性を發揮し、第4次産業革命を主導するという学校の理念に則って、ロボットを活用することにしました。学生たちは帽子とガウンを身に着けた自らの姿を撮影した写真や動画を用意し、コンピューターの矢印キーで遠隔操作するタブレットを搭載したロボットを使用して、ステージ上をバーチャルで歩けるようにしました。彼らはこの式典を新しく作り直すことにより、卒業証書を受け取り、学部長と写真を撮ることができました。

アドビでも新型コロナウイルスへの対応に迫られました。毎年20,000人の来場者を迎えていたAdobe Summitをオンラインで開催することから、メッセージの配信方法、顧客や従業員とのつながり方に至るまで、様々な変革に取り組みました。



世界中の企業が、ステイホームとソーシャルディスタンスが求められる現在の状況に合わせて、様々な対応を進めています。この資料では、そのいくつかの例を紹介します。一部の企業や組織では、人員や業務を縮小しています。また、オンライン販売やバーチャルワークへの移行を進めている場合もあります。他方、どのように取り組むべきかを模索している組織もあるでしょう。

新型コロナウイルスのために社会が不安定になっていますが、ひとつだけはっきりしていることがあります。それはデジタル変革がこれまでになく重要になっているということです。デジタル成熟度が高い組織では、明確な戦略にもとづいて迅速に行動し、現在および将来の課題を解決するためのイノベーションと適応を進めています。



## 成功、課題、経験

デジタル変革は、アドビにおいても、あらゆる業務の基礎を成しています。しかし、新型コロナウイルスの影響による新しい生活スタイルに適応するために、今までにない課題がいくつか生まれました。これまでの数か月間、アドビでは他の企業と同様に、目まぐるしい対応に迫られ、組織をまたいだ様々な変更を余儀なくされてきました。そして、その取り組みの中で、貴重な経験を得ることができました。

この資料では、アドビの経験、成功した取り組みや失敗した取り組みから得た教訓、様々な企業の事例を共有し、ニューノーマルな時代を切り拓くのに役立つヒントを 6 つのレッスンにまとめました。

それらの取り組みは依然として続いているため、これらのレッスンがベストプラクティスとなり得るかどうかは定かではありません。ただ、これらのレッスンが、企業がこの困難な状況に対して、機敏に対応し、適応していくために役立つことを願っています。

## レッスン1

# リアルタイムの顧客インサイトの重要性がこれまで以上に高まる

社会が大きく変化し、顧客を取り巻く環境も大きく変わりました。私たち全員の生活が変化しています。新型コロナウイルス感染症の影響で、人々の自宅で過ごす時間が増え、企業に対する顧客のニーズや行動に変化が見られます。それに合わせて戦略も変える必要があります。それが、顧客行動をリアルタイムで把握することの重要性が、かつてないほど高まっている理由です。

リアルタイムのデータドリブン型インサイトは、アドビのDNAに組み込まれています。そのため、新型コロナウイルス感染症の影響により、人々の生活や働き方が変わり始めたときも、データを詳細に分析し、企業と協力してインサイトを獲得して、可能な限りすばやく方針を転換することができました。

2020年までは、アドビは製品中心の戦略を推進していました。しかし、アジアやヨーロッパのオフィスを閉鎖し、外出禁止令が発令されたときに、戦略を転換し、企業が今何を求めているのかということに重点を置くことにしました。その際、業界戦略チームでは、企業が事業継続に関する課題の解決策を求めていることを突き止めました。しかし、その状況は、業界ごとにまったく異なる様相を呈していました。

アドビでは、業界戦略チームの有する専門知識を活用し、それぞれの業界における新型コロナウイルス感染症による圧力や課題、影響について詳細に把握しました。同チームは、事業継続に関するメッセージを再構築し、新型コロナウイルス感染症の影響を乗り切るために大きく貢献しています。



アドビの業界戦略兼マーケティング担当シニアディレクターのChristopher Parkinは、「混乱を引き起こしている原因とその深刻度は、それぞれの業界によって大きく異なっていました。しかし、先進的な企業が顧客にサービスを提供するために、デジタル戦略をどのように転換しているのか、そのパターンをすばやく特定することができました。

また、アドビなら、企業が将来に備えながら新しいニーズに対応できるように、状況を深く理解したうえで支援できることを認識しました」と語っています。



アドビでは、幸いなことに、世界中の人々と緊密な関係を構築できていました。そのため、それぞれの都市や地域で、新型コロナウイルス感染症がどのような影響を及ぼしているのかを把握することができました。それに加え、リアルタイムのデータやインサイトを活用することが、状況を深く理解し、適切な方法で支援するための鍵となりました」

**Marissa Dacay**  
アドビ、グローバルエンタープライズマーケティング  
担当シニアディレクター

当然のことながら、あらゆる企業に、顧客と緊密な関係を構築しているフィールドマーケティングチームが存在しているわけではありません。多くの企業では、実店舗やwebサイト、アプリ、コールセンター、対面型イベントなどを通じて顧客とやり取りしています。そのため、リアルタイムのデータがかつてないほど重要になっています。顧客プロファイルが詳細で最新なものであれば、webサイトのどのページでトラフィックが増加しているのか、どのアプリが最も役立っているのか、何が購入されていて、何が購入されていないのかを、より詳細に把握できます。それにより、新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、本当の意味で役立つコンテンツ、製品、サービスを提供することが可能になります。

アドビでは、データドリブン型のオペレーションモデルを活用して、カスタマージャーニーの各段階の顧客行動に関する詳細なインサイトを獲得しています。この困難な状況において、その重要性が浮き彫りになっています。こうしたインサイトにより、機会や課題を迅速に特定し、より適切な顧客中心の体験の構築へと戦略を転換することができました。

同じことがNASCARにも当てはまります。ファンがレースを現地で観戦できない状況の中で、何らかの形で継続性を保つために、NASCARはビジネスモデルを刷新する必要がありました。そして、自宅でPCを使用する人々が増えたことを知り、eスポーツへの移行が最適な選択肢であると判断しました。2020年3月22日、初めてのeNASCAR Pro Invitational SeriesレースがFOX Sportsで放映されました。数百万人が視聴ましたが、その多くは普段からレースを観戦している既存のファンではありませんでした。幸いなことに、NASCARでは、堅牢なデジタル基盤を既に構築しており、そうした新たなファンが誰なのかを特定することができました。「この基盤は、eスポーツによって獲得した新たなファンを詳細に分析し、今後の最適な働きかけ方を特定するのに役立ちます」と、NASCARの最高デジタル責任者を務めるTim Clark氏は述べています。これは、オンラインでも、実際のレースでも同様のことが言えます。

## 重要ポイント：

- 顧客行動が数ヶ月前とは大きく変化しているため、リアルタイムのデータがこれまで以上に重要であることを認識する
- インサイトを獲得するための適切なデジタル基盤が整っているかを点検し、保有していない場合は導入を検討する
- データとセールスチームを活用し、新しい顧客行動、課題、機会を特定する
- 価値を高める新たな方法に重点を置く
- 新型コロナウイルス感染症により、様々な業界や地域でどのような影響が生じているのかを把握する





## レッスン 2

# コロナ禍の下、コミュニケーション戦略を転換するための鍵は俊敏性が握る

新型コロナウイルスの影響がどのように顧客に及んでいるのかを把握したら、そのインサイトを活用してコミュニケーションの方法を変えましょう。俊敏性は非常に重要です。強力なデジタル基盤を使用すれば、迅速に戦略を転換し、規模を拡大して、状況に合わせて継続的に進化できます。これにより、従業員、顧客、コミュニティのニーズに応えることが可能になります。

アドビでは、新型コロナウイルス感染症の影響がアジア各国に広がり始めたとき、すばやく危機対応チームを発足しました。多くの企業と同様に、最優先したのは従業員とその家族、顧客、それぞれの地域の安全を守ることです。そこで、世界中のオフィスをすぐに閉鎖し、従業員がリモートワークに移行できるように支援することにしました。

マーケティング戦略兼コミュニケーション担当バイスプレジデントの Stacy Martinet は、チームを招集して危機管理のベストプラクティスに即して取り組み、従業員の思いを確かめながら、将来を見据えた対応計画をまとめました。このチームでは、社内の新型コロナウイルス感染症対策委員会と情報を交換するとともに、市場や業界の最新情報をリアルタイムで確認するために外部機関との連携を進めました。伝えるべきメッセージが急速に変化していたため、内外の関係者と定期的に情報交換をおこなうことが不可欠でした。

また、さまざまな企業とも連絡を取り、それぞれの業界の現状を探り、チームに役立つ情報を得ることができました。

アドビでは、主要なテーマ、透明性、明確さ、共感を軸として、コミュニケーション戦略を策定しています。これらのテーマは目新しいものではなく、アドビの文化の一部に常に組み込まれていますが、新型コロナウイルス感染症の世界的な影響により、さらに重要性が高まっています。

作成した主要なメッセージは、複数のプラットフォームを通じて従業員や顧客、コミュニティに伝達しました。その際には、経営陣も関与し、全社を挙げて連携しました。これは、既存プラットフォームの活用と新チャネルの採用によって実現しました。従業員に対しては、全社をカバーするインストラネットである Inside Adobe を再構築し、新型コロナウイルス感染症に関する情報の更新を最優先しました。また、コミュニケーションツールの Slack で専用のチャンネルを立ち上げ、従業員同士や外部を交えたミーティングを定期的に開催しています。

アドビでは、社内での取り組みを広げて顧客と連携するために、クリエイティブコミュニティと協力して「Honor Heroes（ヒーローを称える）」キャンペーンを立ち上げ、困難な状況に最前線で立ち向かっている友人や親族に賞賛の声を送っています。また、コミュニティで「Stay In, Stay Inspired」プログラムを開始し、Adobe Fresco の塗り絵の無料公開や Time 誌の子供向け雑誌とのパートナーシップなどを通じて、自宅で授業を受けている何千人の子供たちを支援しています。さらに、企業がこの困難な時期を乗り越えるのに必要な情報やサポートを包括的に入手できるように、Adobe.com に新型コロナウイルス感染症の特設サイトを設けています。

その他にも、American Marketing Associationとともに「Digital Emergency Preparedness（デジタルエマージェンシーに対する備え）」というテーマでウェビナーを開催しました。非常に好評だったので、これを様々な業界で応用しています。様々な業界における、企業の新型コロナウイルス感染症に対する取り組みを詳細に把握することができるため、大変好評でした。それによって共同体意識も生まれました。

Stacy は、堅牢なデジタル基盤を利用することで、かつてないスピードでメッセージを作成、パーソナライズ、配信することができ、新たな段階に進むにあたり、従業員の思いを確認しながら理解を深めることができたと話しています。また、関係者からの信頼、専門家チーム、効果的な共同作業、コミュニティや顧客との緊密な連携が大変重要であったことに言及しています。



信頼性を高めるためには、透明性と共感を高めることが最も効果的です」

**Stacy Martinet**

アドビ、マーケティング戦略兼コミュニケーション担当バイスプレジデント

そのことを理解している企業は他にもあります。インドの [1mg](#) は、医薬品や医療サービスのマーケットプレイスを提供しており、オンラインで新型コロナウイルス感染症に関する混乱を解消した最初の企業のひとつです。同社は常に信頼関係を軸に据えてコミュニケーションをおこなっています。新型コロナウイルス感染症が猛威を振るい始めてから、信頼できる一元化された情報源を求めて多くの利用者が同社のサービスを使用しています。約 1,400 万人のオンライン利用者に対して、迅速に電子メールを配信することで、顧客向けプラットフォームでのエンゲージメントを倍近くに増加させることができました。「それが、新型コロナ渦における、当社の戦略の主要な目標でした」と、1mg の製品／設計／マーケティング担当責任者の Prateek Verma 氏は語っています。

Delta Air Lines もそうした企業の例です。同社 CEO の Ed Bastian 氏は、「Updates from Ed」と題した電子メールを毎週配信し、顧客の健康を守るためにどのような対策を講じているか、キャンセルされた旅行プランをどのように処理しているか、最前線にいる人々をどのように支援しているのかを発信しています。

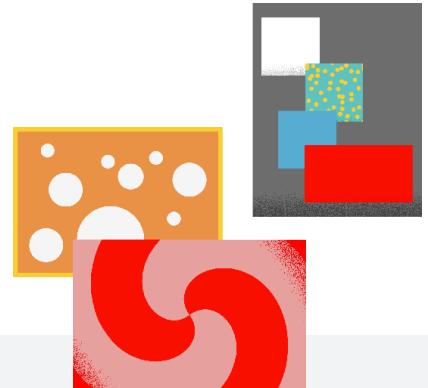
このようなときには、企業がどのように従業員を支援しているのかを、全社をまたいで知らせることも重要となります。定期的に情報を発信し、双向のチャネルを確立して、従業員とのつながりを維持し、情報を提供し続けるようにします。DXT Technologies では、「Employee Health and Communication Crisis」というアプリを開発しました。このアプリでは、従業員が自らの健康状態を確認して支援を受け、新型コロナウイルス感染症に関する情報を確認し、自社の重要なニュースに関する通知を受けることができます。アドビでは、「Take 5 with Adobe」と題した情報配信を毎週おこなっています。この情報配信では、新型コロナウイルス感染症に関する最新情報や、チームとのつながりを保つ方法、支援を受ける方法のほか、TVで紹介され大きな反響を呼んだ「Honor Heroes（ヒーローを称える）」キャンペーンなど、アドビによるコミュニティの支援活動を取り上げています。

Inside Adobe では、50 以上の拠点のコンテンツを一元管理し、パーソナライズをおこない、従業員が必要とする重要な情報を入手できるようにしています。

Walmart では、同社のインターネットである OneWalmart が、多くの従業員に日常的に利用されています。毎月のユニーク訪問者数は 100 万人を超えており、業務のスケジュールや福利厚生だけでなく、従業員の体験談や業務に影響を与える地域の情報などがまとめられています。インターネットは、適切に運営すれば、単なる文書や資料の保管場所に留まりません。信頼感を生み、良い時期でも悪い時期でも、常に従業員に情報を提供して意欲を高め、気を配ることができます。

共同作業も重要です。この数ヶ月間で、ビデオ会議ツールの活用が飛躍的に広がっています。しかし、その他にも、PDF やデジタルフォーム、電子サイン、アセット共有など、様々なデジタルツールを利用して、共同作業を促進することが可能です。「あらゆる取り組みの基盤はデジタルです。従業員のことを最優先し、顧客をこれまでに以上に重視する必要があります。それが今、ビジネスリーダーが考えなければならないことです」と、Stacy は述べています。

最後に、あらゆる人々が独自の方法でこれらの課題に立ち向かう必要があることを付け加えます。Stacy は、「この困難な状況に、人々は普段は想像することもできないような勇気を示しています。世界中の人々が新型コロナウイルス感染症の脅威に立ち向かうために、自らの意思でそれぞれの役割を果たしています」と語っています。



## 重要ポイント：

- ・堅牢なデジタル基盤に投資し、状況の変化に応じてメッセージを迅速に適応させる
- ・新型コロナウイルス感染症に関する戦略策定には、経営陣と主要な関係者の参加を促す
- ・新型コロナウイルスの影響について、信頼感のある、有益かつ適切なメッセージを発信する
- ・顧客やコミュニティに対して、必要なときに、自社がどのように支援できるのかを伝える
- ・共同作業のためのツールと双向のチャネルを利用して、リモートワークや自宅待機時の従業員とのつながりを構築し、情報提供を続ける



### レッスン 3

## 今だからこそ、人とのつながりが求められる

人は本質的に人とのつながりを求める。しかし現在は、新型コロナウイルス感染症の影響で多くの人々が自宅で孤立した状況を余儀なくされ、職場での共同体意識を失っています。

アドビのフィールドマーケティングチームは、そのことにすぐに気が付きました。同チームは通常、ワントゥワンの対面型アカウントベースドマーケティングイベントを、四半期あたり300件開催しています。そのため、新型コロナウイルスの影響が続く中、そうしたコミュニティを維持する方法を考え直す必要がありました。重要な企業と直接つながるための、業界の識者を招いたイベントを、一夜にして刷新したのです。

チームの最優先事項は、企業に対して、心から大切にしているという姿勢を示すことです。重要なのは共感です。今すべきことは、何かを売り込むことではありません。そのため、ダイレクトメールやAI（人工知能）を活用した、マーケター向けの健康キャンペーンを準備しました。ギフトの獲得や交換、寄付のおこなえるキャンペーンです。

続いて、対面でのミーティング以外でつながることができる方法を模索しました。イベント代理店と連携し、それぞれの地域で、自宅から快適に楽しむことができるハッピーアワー体験を構築しました。また、料理体験教室も開催しました。材料を自宅に送付し、参加者がオンラインで料理や交流を楽しめるというものです。

しかし、すぐに收拾がつかないことに気付きました。全員が同じステイホームの指示に従っているわけではなく、配送業者が閉鎖していたり、荷物が届くことを不快に思う人もいました。そこでチームは方針を転換し、食料品の配達サービスを運営するInstacartの商品券と材料リストを送ることにしました。



「コミュニティとのつながりを保つことが不可欠です。様々な方法でそれを実現できます。ただし、どのような方法であったとして、人として相手を心から大切にしているという姿勢を示すことが重要です」

Caroline Hull  
アドビ、コマーシャルフィールド兼  
パートナーマーケティング担当ディレクター

このような対応を進めていく中で、様々なことに気が付きました。たとえば、イベントをバーチャルで開催することにより、規模や範囲を拡大し、より利用しやすいものにすることができます。

ソーシャルディスタンスが求められるときでも、様々な方法でコミュニティを構築できます。顧客の役に立つ情報提供コンテンツに注力し、より付加価値の高いサービスを提供します。そして、必要としている人々にインベーションを提供します。アドビが開催している、世界中のアーチストに新型コロナウイルス感染症と戦っている人々を題材とした作品を共有してもらう「Honor Heroes（ヒーローを称える）」キャンペーンのように、グローバルコミュニティのサポートを通じて、仲間意識を高めることができます。従業員がどのような形でコミュニティをサポートできるかを考えましょう。従業員が、自分自身と家族のことを大切にするように促します。それは従業員の満足度だけでなく、顧客への真の思いやりにもつながります。アドビのグローバルマーケティングチームには、「遠慮せずにとれる休暇」が与えられました。これは、新型コロナウイルス感染症への対応のために、これまでにない激務に立ち向かった後の価値のある休暇になりました。

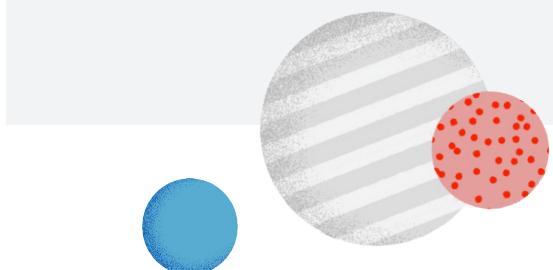
Vitamixでは、コミュニティとのつながりを強化するために、人々を結び付ける食べ物の力に目を向けました。数百万人の人々が料理をする機会が増えている中で、ミキサーの購入者や見込み客に、新しいレシピや健康的な食事、楽しみ方を提案することに重点を置いています。料理のデモンストレーションをおこない、ヒントやコツを解説し、食料品店の利用頻度が限られている中での対処方法を共有しています。また、顧客がコンテンツを利用するたびに、ロイヤルティポイントが付与されています。

Disney+では、リモートワーク中の保護者を支援するために、映画『アナと雪の女王2』の公開を3ヶ月早めました。ニューヨークのパブリックシアターとワシントンD.C.のケネディセンターでは、観客やスポンサーとの関係を維持するために、脚本家に自宅で演じができる短いドラマの制作を依頼しました。ベルリンフィルハーモニー管弦楽団では、Facebookでコンテストを開催し、優勝者は貸し切りのベルリン空港での1対1の演奏会に招待されました。

クリエイティブな思考の可能性は無限大です。新型コロナウイルス感染症の脅威が収束した日には、従業員や顧客を心から大切にしていたことや、共有した様々な体験が思い出されることでしょう。

## 重要ポイント：

- ・ 顧客や従業員を心から大切にしているという姿勢を表すクリエイティブな方法を見つける
- ・ イベント運営会社やダイレクトメール、オンラインコラボレーションプラットフォームを活用し、対面で会うことができない中でも人と人のつながりを強化する
- ・ 現在の状況に即した、有益な情報提供コンテンツや付加価値サービスを提供する
- ・ コミュニティを支援して交流を図る
- ・ マーケターとして最善を尽くす。創造性を存分に発揮する





## レッスン 4

# 新しい働き方が 持続的なメリットをもたらす

新型コロナウイルス感染症の脅威が広がるまでは、商談から会食に至るまで、ビジネスの大部分は対面でおこなわれていました。デジタル体験は、カスタマージャーニーの重要な要素ではあつたものの、対面でのビジネス体験を補助する役割を担っていました。

しかし、そうした様相は一変しました。対面で取引を交わすことが困難な今では、デジタル体験は間違いなく絶対に欠かすことのできないものになっています。

デジタル基盤を構築している企業は、新しい働き方への移行にすばやく対応しています。しかし、そうした基盤を準備できていない企業も適応する方法を模索しています。一時的な対応と考えている企業もあれば、新しい働き方から生まれる持続的なメリットに目を向けている企業もあります。

世界中の家庭が、学校の閉鎖という問題に頭を悩ませています。それは比較的小さな子供がいる世帯だけの話ではありません。米国では、テンプル大学の Tyler School of Art and Architecture の学生が、キャンパスにある多数の設計ツールやリソースを突如として利用できなくなりました。それらの学生はデジタルツールを使い慣れていましたが、キャンパスにある物理的なツールも必要だと考えていました。しかし、すぐにオンラインで対応できることや、デジタルツールが創造力を高めることを知りました。「学生とともにこうした体験や学習を活かし、Adobe Dimension と Adobe Stock を有効活用することで、この春の学期の授業をオンラインに移行する目途が立ちました」と、テンプル大学でグラフィック兼インタラクティブデザイン担当の助教授を務める Abby Guido 氏は語っています。

オーストラリアの NSW Department of Education では、デジタル基盤を構築することで、継続的なメリットが生まれることを確信しました。壊滅的な山火事が発生した際に、2,200 の学校の web サイトと 1,400 の Facebook ページにコンテンツを配信し、学校の閉鎖を通知することができました。新型コロナウイルス感染症への対応においても、同じ通知の仕組みを使用しています。

デジタル変革を牽引しているアドビでも、新型コロナウイルス感染症に対応するための変化が求められています。ソーシャルディスタンスの確保や外出自粛といった現実に対処するために、Q&A セッションや人脈作りのほか、講演者や同業者、エバンジェリスト、専門家との対話など、高い評価を得ているライブ体験を残したまま、Adobe Summit をオンラインに移行する方法を見つける必要がありました。

わずか 3 週間で詳細を詰め、使用可能な新しいテクノロジーを調査したうえで、多くの労力を費やして、ラスベガスで開催されるこの対面型の巨大なライブイベントを、多数の基調講演や 100 以上のセッションで構成される完全なバーチャルイベントに移行しました。それらの講演やセッションは、講演者の自宅で撮影されました。しかし、多くのことに短時間で取り組んだため、いくつかの課題に直面しました。

Adobe.com エンタープライズ担当シニアディレクターを務める Sergio Claudio は、「現在の状況では、従来通りの高品質な動画を制作することが不可能であることにすぐに気が付きました。それらをライブで提供すると、再生が中断したり、遅延したりするなどの様々なリスクが伴います」と、直面した課題を説明します。そのため、事前に録画した、編集可能な動画を使用する判断を下しました。事前録画の動画には、日本語やフランス語、ドイツ語など、他の言語に翻訳できるというメリットもありました。質問やチャットについては、ライブでの受け渡しと AI（人工知能）を組み合わせて対応しました。

また、コンテンツの利用方法についても考える必要がありました。柔軟性が重要と判断し、長い動画を避け、都合に合わせて視聴できる短めの動画を制作しました。この動画にはチャプターを追加し、興味がある箇所をすぐに再生できるようにしました。





「デジタル体験を補助的な役割のものではなく、中心として考えましょう。対面での体験で期待されているのと同等の価値のあるものにする必要があります」

Sergio Claudio

アドビ、Adobe.com エンタープライズ担当  
シニアディレクター

この取り組みにより、多くのことを学ぶことができました。「講演やセッションを、オンラインで無料公開したことで、より多くの人がイベントを体験できるようになりました。しかし、人々は録画ではなくライブ開催を望み、双方向のやり取りができるることを期待していることも学びました。そのため、次のイベントはハイブリッドな手法で開催することを検討しています」と Sergio は述べています。

どのような変革を進めるにしても、スピードが求められます。そのため、ワークフローは極力効率化する必要があります。新型コロナウイルス感染症の影響で多くの人々が外出を控えるようになったところで、オーディオストリーミングサービスを提供する Tuneln では、人々が最も求めていたときに、パーソナライズされたデジタルラジオ体験を提供する方法を見出しました。しかし、同社の従業員も在宅でのリモートワークをおこなっていたため、提供する体験だけでなく、ワークフローも状況に適応させる必要がありました。幸い、同社は 2019 年に Adobe XD への移行を済ませており、音声プロトタイプやワイヤーフレーム、共同作業ツールなどを利用した開発に既に取り組んでいました。「クラウドですべてを共有し、新しいデザインをチームメンバー全員に送ることができます。それが非常に大きな利点です」と、Tuneln のシニアプロダクトデザイナーの Hongwei Huang 氏は述べています。

バーチャルイベントへの移行や従業員のリモートワークの支援、困難な状況下でのビジネス手法の再構築など、重要なのは従業員や顧客との信頼関係を築くことです。その取り組みが、長期的な価値を生み出します。

## 重要ポイント：

- ・ デジタル体験を補助的な役割ではなく、中心として考える
- ・ 新しい働き方への移行を容易にし、今後もメリットを生むデジタルツールに投資する
- ・ リモートワークが普及し、気が散る要素が多い中で、コンテンツがどのように利用されるのかを考える
- ・ ワークフローを合理化して、共同作業と迅速な対応ができるようにする
- ・ 現在進めている様々な変革には永続的な価値があると考えて、前向きに取り組む



## レッスン 5

# 戦略からビジネスモデルに至るまで、あらゆる要素を再検討する

顧客のニーズが大きく変化したこと、あらゆる地域の企業がビジネスの運用方法と戦略を入念に分析しています。それらの企業では、セールスパイプラインの後期段階における課題やニーズの急増にどのように対処するのかを検討しています。たとえば、新しいフルフィルメントモデルへの適応方法や、新しい収益源を見つけ出す方法、リモートワークを支援する方法などです。

金融機関では、多くの銀行が外出自粛期間中の来店を控えるように要請したため、デジタルチャネルを通じて顧客をサポートする方法を検討する必要に迫られました。イギリスの TSB Bank では、新型コロナウイルス感染症の影響により、個人顧客と法人顧客の両方にオンラインでサービスを提供する戦略の推進を大きく加速しました。同行では、2022年までの戦略計画の一環として、Adobe Sign を採用し、18種類のフォームをオンラインで展開することにより、8万人以上の顧客とのやり取りをわずか8週間で管理しました。これは、実際の支店への訪問に換算すると、15,000回分に相当します。同行はデジタルでサービスを容易に利用できることを多数の顧客に示し、自宅からでも安全にサービスを利用できるという安心感を与えました。

多くの企業が市場開拓モデルの見直しや新しい収益源の確保、実店舗におけるショッピング体験の再考を求められています。新型コロナウイルス感染症が拡大する前におこなわれた Digital Commerce 360 の調査では、2019年第4四半期におけるオンライン売上は、小売業全体の売上の17.8%を占めるに留まっていました。ところが、その後のアドビの Digital Economy Index 調査では、2020年4月の米国のeコマース売上は、外出自粛が要請される前の3月初旬に対して49%増加していることが明らかになり、その急激な増加を示しています。



顧客との関係性を保つためには、企業の規模を問わず、主要なビジネスモデルのオンラインへの移行や、物理的な戦略とオンライン戦略の溝を埋めることを検討する必要があります。たとえば、オンライン販売、オンライン注文後の店頭受け取り、宅配への対応、などが考えられます。実際、オンライン注文の店頭受け取りへの対応は、Adobe Digital Economy Index によると、4月に 208% という大きな拡大を示しています。Facebook Live で独自のショッピングチャネルを構築したり、Facebook や Skype でパーソナライズされた仮想ショッピング体験を提供している小売店もあります。



企業として、どのような状況にいるのか、何ができるのかを確認する必要があります。どのような企業であっても、以前の働き方に戻ることを期待するべきではありません」

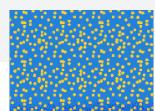
**Marissa Dacay**  
アドビ、グローバルエンタープライズマーケティング  
担当シニアディレクター

アドビの場合、以前からデジタルビジネスを展開していましたが、それでも企業の切迫したニーズに応えるため、戦略を変革する必要がありました。フィールドチームでは、取引先に連絡し、新型コロナウイルス感染症によってどのような影響が生じたのか、何を必要としているのかを確認しました。また、企業に対してアンケートを実施し、新たな課題に対処できるように支援するための、効果的な計画の策定に役立つ具体的な情報を獲得しました。

その結果、リモートビジネスの優先度が高まり、デジタルフォームや電子サインの需要が大幅に増大していることが明らかになりました。また、学校の閉鎖を受け、学生がデジタルツールへのアクセスを求めていました。そこでアドビでは、教育機関向けライセンスによる学校内からの Adobe Creative Cloud へのアクセスの代わりに、先生や学生が自宅から無料でアクセスできるようにしました。また、企業がリモートワークへの対応を進めていることを受け、電子サインの無償体験版と無料 PDF サービスの使用期限を延長しました。

## 重要ポイント：

- ・ ビジネスのあらゆる要素を分析し、この新しい状況に対応できる俊敏性を備えているかどうかを確認する
- ・ 新たな収益源を探り、サプライチェーン戦略を再検討する
- ・ 実店舗とオンラインでの注文方法を見直して、実店舗とオンラインを融合させる方法を見つける
- ・ デジタルツールを活用し、従業員がリモートワークできるようにする
- ・ 顧客が最も求めているものを把握し、それに応える方法を見つける





## レッスン 6

# 後戻りすることなく、今こそデジタル変革を加速する

新型コロナウイルス感染症によって、多くの人々の働き方が変化しています。この変化は、決して一時的なものではありません。多くの専門家が、新型コロナウイルス感染症によって、世界中のビジネスのあり方が見直されることを指摘しています。これは、大きな挑戦であるとともに、機会でもあります。

新型コロナウイルス感染症の脅威は、米国政府機関のデジタル変革にとって新たな局面を生み出しました。米国国勢調査局では、この10年間、国民が容易に調査に参加できるようにするために近代化を進め、オンライン回答の準備を整えてきました。しかし、国勢調査員が戸別訪問できなくなったことで、オンライン回答は単なる選択肢のひとつではなく、必須事項になりました。「2020年度の国勢調査では、オンライン回答の選択肢を提供しましたが、それが期待していた以上に、人々の接触防止に効果をもたらしました」と、米国国勢調査局のコミュニケーション担当アシスタントディレクターを務めるStephen Buckner氏は述べています。

アドビも、この数年、デジタル変革を推進してきました。それでもなお、新型コロナウイルスの影響により、その取り組みを見直し、変化するニーズに対応するために、デジタル機能をどのように役立てることができるのかを改めて検討する必要がありました。そのひとつが、アドビのオンライン学習コミュニティであるAdobe Experience Leagueです。



「デジタル化の成熟度がまだ高くないのであれば、今すぐにデジタル変革への投資を進めるべきです。それが未来を切り拓く鍵となります。もし、成熟度が高いのであれば、さらに上を目指して加速するべきです」

**Mari Cross**

アドビ、北南米カスタマーサクセス担当  
バイスプレジデント

従来から、このオンラインフォーラムは、世界の仲間たちとつながるために活用されてきました。新型コロナウイルス感染症の脅威が続く中、Adobe Experience League の有用性をさらに高めるために、人気の高いチュートリアル動画のセットを作成し、疑問の答えを容易に見つけられるようにしました。企業のデジタル変革を支援するために、顧客体験管理戦略の策定に役立つCXM プレイブックも公開しています。対象言語には、新型コロナウイルス感染症の影響が最も大きい地域を支援するために、イタリア語と中国語を追加しました。

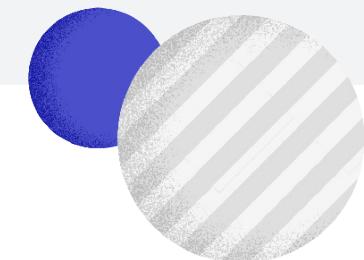
また、Adobe Summit の開催をデジタルに移行したこと、web サイトに新たなセルフサービス型のリソースを数多く追加しました。アドビで北南米カスタマーサクセス担当バイスプレジデントを務める Mari Cross は、「Adobe Summit の動画を公開したこと、困難な状況に立ち向かっている顧客の役に立つ様々なコンテンツが生まれました。そして、それが企業同士の対話を求める声につながりました。誰もが他の企業の新型コロナウイルス感染症への対応方法に興味を持っています。実際に企業同士を組み合わせて、対話するまでに導くことができました」と、その取り組みについて説明しています。

まだデジタル変革に着手していないなら、オンラインやモバイルの導入を促進し、顧客の求める情報や製品を確認できるようにセルフサービス型の手段を提供するべきです。対面でコミュニケーションをとることができない状況や、コールセンターが多忙をきわめている状況では、非常に重要なことです。コンテンツの管理や web ページの作成、オーディエンスのターゲティング、トラフィックの急増に対応できるクラウドソリューションがあれば、状況の変化に合わせてすばやく対処することができます。

既にデジタル変革を推進している場合は、今はデジタルでのプレゼンスと能力をさらに高めるチャンスです。高まる要求に対応することや、新型コロナウイルス感染症に関する新たな web ページを迅速に公開することがこれに該当します。新型コロナウイルス感染症の影響でトラフィックが減少しているのであれば、そうした隙を利用してデジタルテクノロジーを活用する方法を探り、顧客が戻ってきたときに、顧客に関する情報を獲得できるようにしておきます。新しいテクノロジーの使い方やデジタルプレゼンスを維持する方法について、チームメンバーをトレーニングする絶好の機会でもあります。

## 重要ポイント：

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響による様々な変化は、永続的なものである可能性が高いため、デジタル変革に着手していないようであれば、すぐに開始する
- ・ モバイルに焦点を当てた準備が整っていることを確認する
- ・ 人々がお互いに学び、つながり、アイデアを交換するとのできる強固なオンラインフォーラムを構築する
- ・ クラウドソリューションを利用して、web サイトの制作や調整を迅速におこない、コンテンツを管理し、トラフィックの急増に対処する
- ・ 既にデジタル変革を強力に推進しているなら、この機会にさらなる強化を目指す



# 新型コロナウイルスがもたらした新たな時代



「

新型コロナウイルスは、人々がどのように働き、どのように物事を成し遂げるのかを考え直すきっかけとなりました。後戻りすることなく、今こそデジタル変革を進める時です。これは次の時代の始まりです。今学んでいることは、次の時代にきっと役立つでしょう」

**Stacy Martinet**

アドビ、マーケティング戦略兼  
コミュニケーション担当バイスプレジデント

2020年、信じられないほど困難な状況が続きました。しかし、そのような状況下でも、いくつかの素晴らしい出来事を目にしてきました。米国で活躍している、俳優兼映画監督のJohn Krasinski氏の取り組みを紹介します。同氏が生み出した、YouTubeの動画『Some Good News』シリーズでは、困難な日々であっても明るいニュースだけを取り上げて配信しています。同氏は、俊敏性を重視して取り組んでいます。実際、この動画のために、制作スタジオのLEROIとSeniorPostに連絡を取ったのが金曜日で、最初のエピソードが公開されたのが続く日曜日でした。

『Some Good News』では、卒業する先輩たちのために開催されたデジタルイベントや、人気ドラマ『The Office』の熱烈なふたりのファンのバーチャル結婚式が世界に紹介されました。また、チケットがキャンセルされて嘆いていた少女のために、ミュージカル『Hamilton』の出演者によるオンラインパフォーマンスも届けられました。LEROIとSenior Postの創業者兼CEOであるJosh Senior氏は、将来、どのようなコンテンツを制作するのか定かではないと語っています。しかし今は、人々に喜びをもたらすコンテンツを制作するだけで、十分な価値があります。

アドビのグローバルエンタープライズマーケティング担当シニアディレクターであるMarissa Dacayは、「危機の時代にあってどのような姿を見せるかは、危機を脱したときに人々にどう見られるかに影響します。顧客を気にかけ、役立つパートナーであることを重視し、必要なことに焦点を合わせましょう」と述べています。

この困難な時期は、必ず乗り越える時がきます。多くの企業では、様々な変化をそのまま受け入れることになりますが、より良い方向に進める企業もあるでしょう。今進めている変革は、ビジネスを強化し、どのような未来が待ち受けているとしても成功するための備えとなります。

事業継続に関連するビジネスの適合と構築に関して、次の資料もあわせてご確認ください。

- ・ 将来のデータマーケティングの取り組み方と、データを最大限活用する方法について、アドビの記事『[The New Data Deal](#)』をご覧ください。
- ・ 創造力を活用する文化を醸成することが、どのようにデータインテリジェンスに目的を与え、チームの変革に役立ち、顧客体験を高めることにつながるのか、アドビのガイド『[The Future Of Marketing Is Creative](#)』をご覧ください。
- ・ アドビでは、企業に合わせた顧客体験管理（CXM）戦略の策定を支援しています。自社独自の[CXM プレイブック](#)を作成しましょう。

## 出典

『Adobe Digital Economy Index』、アドビ（2020年4月）

『Deloitte Digital Transformation 2020 Survey』、Deloitte Insights  
(2020年5月26日)

『U.S. e-commerce sales jump 14.5% in Q1, but numbers are too early  
to show full coronavirus impact』、Jessica Young、Digital Commerce 360  
(2020年5月19日)



© 2020 Adobe. All rights reserved.

Adobe and the Adobe logo are either  
registered trademarks or trademarks of Adobe  
in the United States and/or other countries.

