



はじめに	01
エグゼクティブサマリー	02
概要	04
「個客」市場への対応	06
企業の「売り」にフォーカスする	14
顧客体験の定義	17
バリューチェーンの他の部分はどうか	20
付録 - 消費者調査の結果	23
注記	31
問い合わせ先	32

#### この調査について

このレポートで紹介する調査は、第三者の市場調査機関がデロイトの委託で実施した消費者意識調査に基づいている。

本書においてデロイトとは、DTTLの英国のメンバーファームであるデロイトLLPを指す。

消費財・産業用製品業界に関連するその他のコンテンツについては、<http://www.deloitte.com/view/consumerreview> を参照。

# はじめに

デロイトコンシューマーレビューの最新版をお送りする。今回は、顧客体験がいかに急速に差別化の手段となりつつあるのかについて焦点を当てる。

どの消費者も買い物では個々に応じた体験を望んでおり、こうした「体験」は多くの成功しているビジネスモデルの差別化要因となっている。しかし、消費者の期待は変化し続けるため、企業は消費者の望みを予測することがますます難しくなっていると感じている。

デロイトの調査によると、消費者が商品やサービスの購入を決める上で、体験は重要な役割を演じる。実際、決める上で何が重要だったかとの質問に対して、買い物をするという体験そのものの楽しさと答えた消費者は半数を超えた。

企業はどうすれば可能な限り最高の体験を消費者に提供できるだろうか。企業は消費者の需要にリアルタイムに応えられるように、もっと俊敏で柔軟になる必要がある。全社を挙げて、好ましい顧客体験を提供することに注力することが、今後の成長にとって極めて重要になるだろう。

消費者の期待の高まりによってバリューチェーン全体の変化が推し進められる中、B to B企業はどうすれば最終消費者の需要を自分のデリバリーモデルに組み込めるだろうか。さらに、こうした企業は、どうすればB to C企業と消費者とのやり取りから学び、それを自社の得意先との関係に活かせるだろうか。

このレポートのインサイトとデータにより、顧客体験のもたらす機会と課題の理解に寄与できることを願っている。読者からのフィードバックも歓迎する。



**リチャード・スモール(Richard Small)**  
デロイト デジタル、消費財・産業用製品担当パートナー

# エグゼクティブサマリー

消費者はさまざまなチャネルを渡り歩き、自分自身のデータを利用してパーソナライズされた体験をしており、消費者とブランドとの交流はますます快適かつシームレスになっている。

デロイトの調査によると、現在では店舗よりもオンラインで買い物をする消費者の方が多い。しかし消費者は、簡単でシームレスな体験を提供しないブランドに対して寛容でなくなりつつある。

企業は今や、さまざまなチャネルをまたいで販売する能力を開発すると同時に、「個客」市場に対応するよう事業モデルを転換することに努力と投資を集中させるよう強いられている。こうした新たなチャネルとサービスは複雑性が高まりコストがかさむため、一貫した体験の提供はこれまでより難しくなっている。新たなチャネルとサービスによって、購入に至るプロセス全体で潜在的风险が増加しており、その結果、消費者にとって好ましくない体験につながるようになる。

全社を挙げて好ましい顧客体験を提供することが、新たな成長の機会を確かなものにする。市場の隙間を目ざとく埋めることに熱心な新興・技術指向の競合他社が指数関数的(エクスポネンシャル)に成長しているなら、このことはさらに重要性が増していると言える。

企業は顧客体験を再検討するために、消費者がどのようにしてブランドとつながりたいと思っているのかをマッピングし、それに応じてリソースを割り当てながら適切な能力を開発する必要がある。デロイトの調査によると、何をかうかを考えてから取引を完了したり、体験を他人にシェアしたりするまでの購買プロセスの中で、消費者はさまざまな経路をたどって購入に至る。

企業はまた、消費者をさらによく知る必要がある。従来の調査ツールは目的に合わなくなっている。これまでの消費者調査の方法に加えて、先進的なツールを用いて個々の消費者に関する的確なデータを収集し、それを利用して消費者の具体的なニーズにリアルタイムに対応する必要がある。

消費者との持続的な関係を確立するには、消費者の欲しい物を提供することや消費者をより良く知ることだけでなく、消費者の信頼を得ることも必要である。デロイトの調査によると、「正直な感想を言う人はいないと思う」と答えた人は2014年より増加している。

強力な顧客体験は財務状態の強化につながるだけでなく、競争力のある差別化の基盤にもなる。商品の面でも体験の面でもブランドをうまく差別化できれば、購入率と顧客のロイヤルティが向上し、会社の最終利益に良い影響を与えることができるだろう。

顧客体験のビジョンを持っていても、それを実現して利益を上げるためのガバナンスがなければ十分ではない。顧客体験は取締役レベルだけでなく全社で共有するビジョンの一部として戦略的に優先され、全社の各部門が、顧客体験全体の中で自分たちが決定的な役割を果たすことを理解していなければならない。

顧客体験のビジョンを実現するために部門同士を連携させることは、必ずしも一筋縄ではいかない。企業は何でもできるわけではなく、自らが何を売りにしたいかを戦略的に決定し、それを実行する必要がある。

企業は以下の実践的なステップにより、顧客体験を最適化することができる。

1. **現状を診断する**
2. **達成したい将来の現実的な目標を設定する**
3. **ビジョン実現に向けて明確で実行可能なネクストステップを設定する**

企業は、顧客体験の明確な目標を設定したら、何をしなければならないか優先順位を決める必要がある。これには以下のようなものがある。

1. **是正** - 小さな努力や投資。戦術的な素早い成功
2. **最適化** - 中程度の努力や投資。既存の能力の最適化
3. **ディスラプション(創造的破壊)** - 大きな努力や投資。破壊とイノベーション

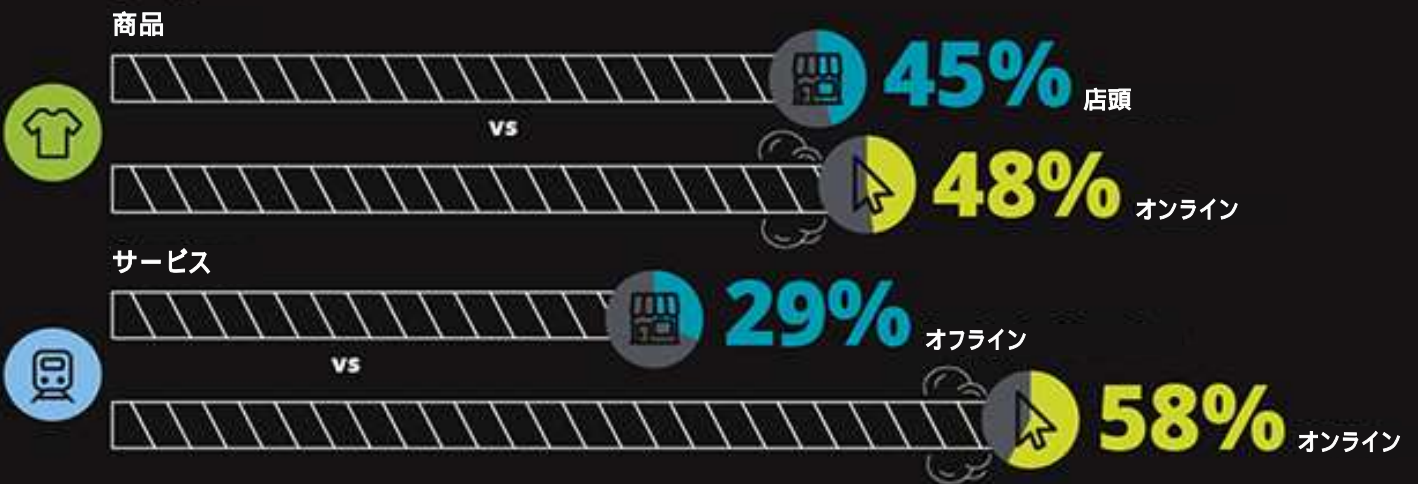
最後に、フロントオフィスだけでなく全社に顧客体験の達成指標と従業員の責任を割り振るには、顧客体験の適切な計測方法を整備することが重要である。顧客体験の計測結果を報酬制度の一部にあらかじめ組み込んでおくことも、顧客第一の戦略の推進には決定的に重要となる。

消費者の行動の変化は、B2Cセクターのサプライチェーン全体に影響を及ぼす可能性がある。B2B企業も自らの最終消費者の行動の変化に対応する必要があり、直接消費者を相手にする企業から何らかの教訓を学ぶことができる。

将来はB2BとB2Cの区別が明確でなくなっていく可能性が高い。また、今日のデジタル世界では最終消費者の存在感が増している。バリューチェーン全体で体験がどれだけシームレスで効果的かによって、全体的な顧客体験が決まるだろう。

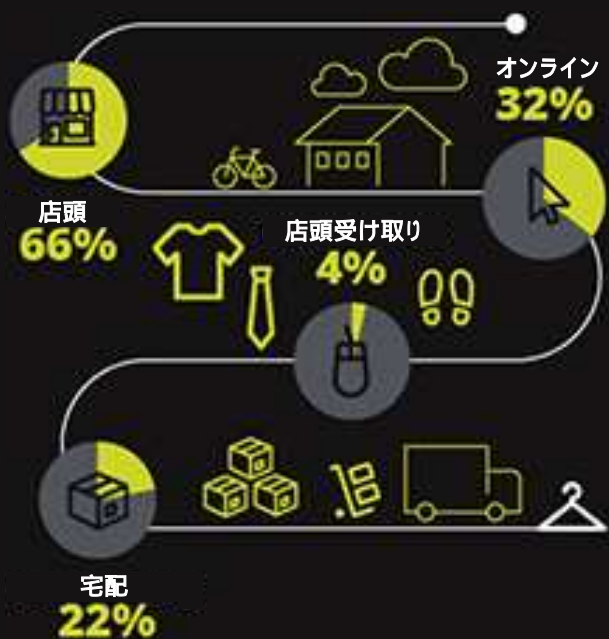
# 概要

## オンライン購入が店頭での購入を初めて上回った

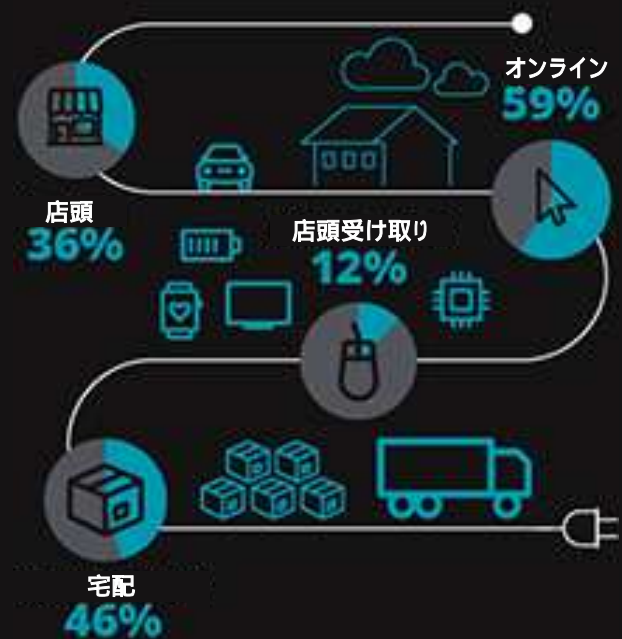


## 顧客の購買プロセスは複雑・・・購入に至る経路はカテゴリーによって異なる

### 衣料・履物:



### 電気製品:



脚注: パーセンテージは、過去3ヵ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合



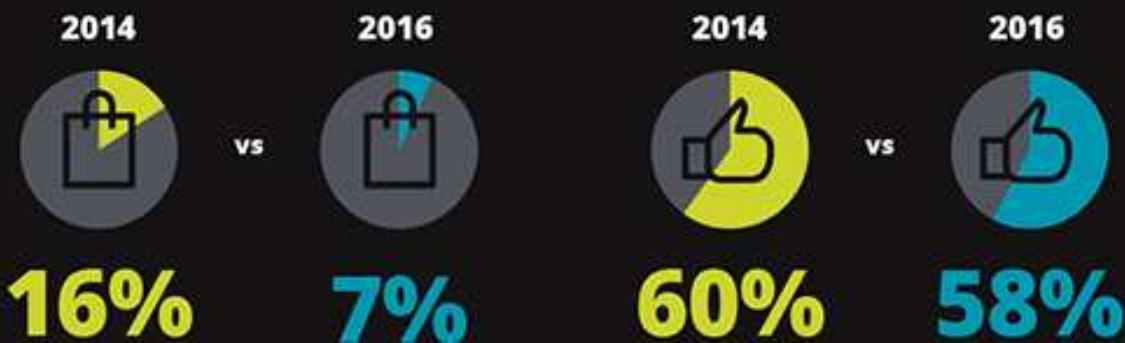


商品やサービスの購入を決める上で、購買体験が全体的に楽しいことが重要だと答えた消費者は半数を超える。

## レビューの信頼度は下がっている

今や小売企業を信頼する人は  
10人中1人に満たない…

…しかし、家族と友人からは正直な感想が  
得られると思う消費者は2人に1人



## 顧客体験を再検討するためのネクストステップ

CX (顧客体験) 戦略の明確な目標を立て優先順位を決める:

どのくらいの投資が必要か

**Correct**

Low investment  
Tactical quick wins

**Optimise**

Medium investment  
Optimise existing skills

**Disrupt**

High investment  
Disrupt and innovate

# 「個客」市場への対応

消費者の期待は常に進化しており、好ましい体験の提供はより難しくなっている。

## 「個客」市場への対応における課題

企業にとって、消費者の望みを予測することがますます難しくなっている。まして、デジタル技術が進化し、消費者の期待が変化し続ける中ではなおさらである。消費者は、パーソナライズされた商品とサービスが標準になることを期待するだけでなく、商品とサービスをさまざまな方法で購入したり楽しんだりするようになっている。デロイトの調査によると、現在では店頭よりオンラインで商品を購入する消費者の方が多い。消費者の半数近く(48%)がオンラインで商品を購入したのに対し、店頭で購入したのは45%だった。サービス部門では、オンラインで購入する人はもっと多い(58%)。これらの新しいチャンネルとサービスによる利便性の向上を好む消費者がますます増えている(図1、5、6)。

また調査によると、商品やサービスの購入を決める上で「体験」はかなりの重みを持つ。商品やサービスの購入を決める上で何が重要だったかとの質問に、商品やサービスを購入する体験が全体的に楽しいことと答えた消費者は半数を超えた(図2)。

その結果、企業はさまざまなチャンネルにまたがって販売する能力を開発すると同時に、「個客」市場に対応するために事業モデルを転換することに努力と投資を集中させるよう強いられている。その際、企業は従来からのシステムを見直し、消費者のデータを整理し利用する方法を再検討し、消費者への新しい対応方法に合わせてリソースと従業員を配置しなければならない。

しかし、これらの新しいチャンネルとサービスは複雑性が高まりコストがかさむため、一貫したシームレスな体験の提供がさらに難しくなっている。選択肢やチャンネル、購買に影響を及ぼす人やモノが急激に増加する中で、消費者の期待は企業が対応しきれないほど急速に変化している。新しいチャンネルとサービスによって、購入経路全体で潜在的リスクが増しており、その結果、消費者にとって好ましくない体験につながることになる。企業が変革の波に洗われている只中で、「お客様を常に第一とせよ」という古い格言は行き先を見失いつつあるのかもしれない。

企業は消費者中心のビジネスモデルを構築しようと努力する中で、いくつかの根本課題に直面する。たとえば、異なる部門間の障壁の除去、レガシー技術の管理、複雑さを増す消費者の購買プロセスにコスト効率よく対応する方法の発見、ビジネスモデルの転換に必要な企業文化のチェンジマネジメントなどである。

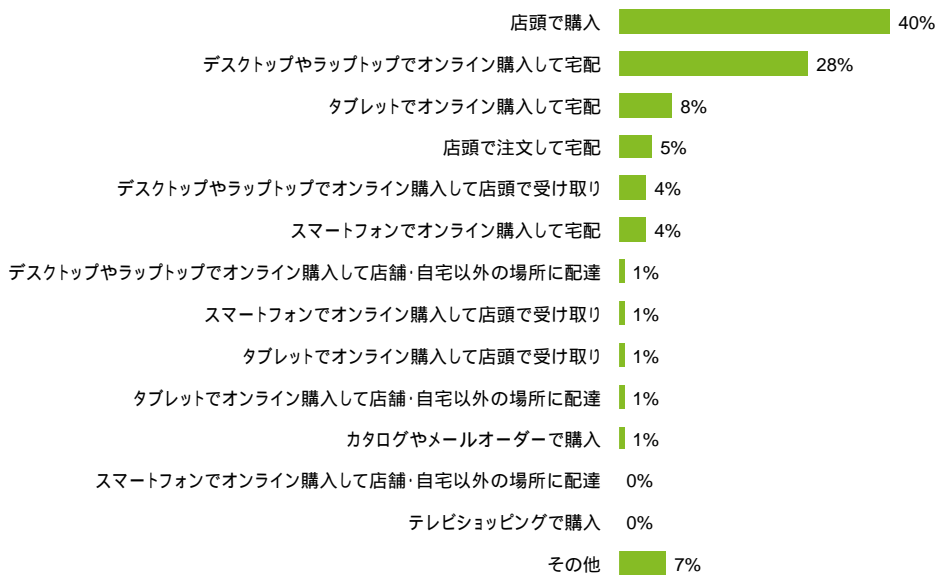
これらの課題の解決は難しく、企業は、ウェブサイトの体験、モバイルサイト、店内での体験、ロイヤルティプログラム、オムニチャンネルの体験など、どこに努力を集中させるかを選択する必要がある。全社を挙げて好ましい体験を消費者に提供することが、新たな成長の機会を確かなものにするための鍵となるだろう。



### 図1:商品購入に使用するチャネル

過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

商品を購入した場所と手段について、あなたが行ったことを以下から1つ選んでください。

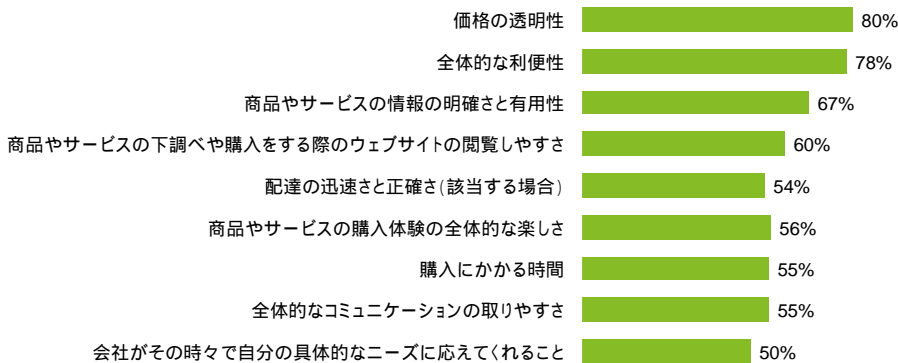


出所: デロイト調査

### 図2:購入を決めるうえでの重要な基準

過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

この商品やサービスの購入を決める上で、以下の事柄はどのくらい重要でしたか。



出所: デロイト調査

### 消費者の複雑な購買プロセスをマッピングする

顧客体験の改善は、購買プロセスの各ステップにおける消費者の体験をより良く理解することから始めなければならない。デロイトの調査結果から、ほとんどの企業が、認識しながらもあまり対応できていないことを再確認できる。それは、「個客」市場に対応するためにリソースと投資を費やし業務を再構成しなければならない、ということである。購買プロセスは消費者の抱える「ミッション」によって異なるだけでなく、何を体験したいかという消費者の期待によっても異なる。企業は、消費者がどのようにブランドとつながりたいと望み期待しているかをマッピングすることによって、適切な能力を開発し、それに応じてリソースを配置する必要がある。市場の隙間を目ざとく埋めることに熱心な新興・技術指向の競合他社が指数関数的(エクスポネンシャル)に成長しているなら、このことはさらに重要性が増していると言える。あらゆる新しいビジネスモデルがより良い体験を提供する中、消費者の期待は高まっており、同時に従来型の企業は、この状況に適応しビジネスモデルを変革するよう、ますます大きな圧力を受けている。

デロイトの調査によると、何をかうか考えてから取引を完了したり体験を他人にシェアしたりするまでの購買プロセスの中で、消費者はさまざまな経路をたどって購入に至る。

購買プロセスの最初の数段階を見ると、消費者が何をかうか考えているかどうか、

あるいは欲しい物が決まっている場合はその商品やサービスが購入できる場

所を探しているかどうかで、消費者の行動が異なるということが、デロイトの調査で明らかとなっている(図3)。

### 図3:購買プロセスのさまざまな段階

過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合(%)



出所: デロイト調査

商品とサービスの 카테고리ごとに比べると、購買プロセスでの行動が大きく異なることも調査で明らかになっている。例えば食料雑貨や鉄道の切符の購入などコモディティ化の進んだカテゴリーの場合、消費者は自分が求める物を正確に知っているため、消費者が取る行動は非常に少ないのが普通である。もっと検討して購入しなければならない場合、消費者は決断する前に、より多くの行動を取る可能性が高まる。特に、主要家電製品やバック旅行などのカテゴリーにはこれが当てはまる(図4)。

あらゆる新しいビジネスモデルがより良い体験を提供する中、消費者の期待は高まっており、同時に従来型の企業は、この状況に適応しビジネスモデルを変革するよう、ますます大きな圧力を受けている。

**図4: どうやって何をかうかを考えたか**  
過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合(%)

何をかうかを考えて、決めるにあたって、以下のうち影響を受けたものがあれば挙げてください(当てはまるものをすべて選んでください)。

	全 カテゴリー	食料雑貨 (店頭 販売)	主要 家電製品	鉄道の 切符	バック 旅行
購入した会社のウェブサイトを訪問した	25%	3%	45%	10%	50%
ウェブのサーチエンジンを使用した	20%	2%	35%	5%	25%
割引を確認した	19%	14%	29%	11%	21%
購入した店舗や物理的な場所を訪問した	15%	19%	27%	1%	14%
同様の商品やサービスを販売する他社のウェブサイトを訪問した	15%	2%	34%	2%	25%
ほかの顧客によるレビューやお勧めを検討した	15%	1%	35%	2%	28%
友人と家族からのお勧めを検討した	13%	4%	19%	4%	17%
第三者の専門家によるレビューやお勧めを検討した	9%	0%	27%	2%	20%
価格比較サイトを利用した	9%	1%	18%	4%	7%
その会社のカタログやパンフレットを見た	8%	0%	10%	2%	22%
商品券やクーポンを確認した	8%	7%	16%	2%	2%
メールでオファーを受け取った	7%	4%	5%	4%	14%
購入した店舗以外の店舗または物理的な場所を訪問した	6%	4%	12%	2%	3%
新聞や雑誌のレビューを読んだ	6%	1%	9%	1%	9%
店員と話した	5%	1%	8%	6%	14%
アプリを利用した	4%	1%	1%	6%	1%
ソーシャルメディアサイトで情報を探した	3%	2%	3%	1%	5%
ブログで情報を探した	3%	0%	5%	0%	3%
店員のお勧めを検討した	2%	0%	3%	1%	3%
カスタマーサービスに電話した	1%	1%	2%	1%	2%
店内のタッチスクリーンを利用した	1%	1%	1%	2%	0%
ソーシャルメディアからオファーを受け取った	1%	1%	1%	0%	0%
その他	4%	2%	3%	4%	5%
何もなかった	29%	58%	6%	58%	10%

出所: デロイト調査

# 「個客」市場への対応

消費者は購入経路のうち、何をかうか考える最初の段階を過ぎると、カテゴリに応じてさまざまなテクノロジーと配達方法を利用し、いくつかのチャンネルの中から選択しようとする。デロイトの調査によると、主要家電製品や航空券などのカテゴリではオンラインチャンネルと宅配という選択肢を好む人が増えている一方、

食料雑貨の主なチャンネルは依然として店頭での購入である(図5、6)。

図5: 利用したチャンネル、配達方法、テクノロジー(商品カテゴリー別)  
過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合(%)

	全商品カテゴリー	食料雑貨 (オンライン販売)	食料雑貨 (店頭販売)	会員制の 食材キット/宅配	スポーツレジャー 用品	書籍メディア	会員制音楽・ メディアサブスクリプション	衣料 履物	家具 生活雑貨	主要家電製品	電気製品	自動車
<b>利用したチャンネル</b>												
店頭	45%	8%	94%	0%	58%	31%	6%	66%	56%	34%	36%	67%
オンライン	48%	91%	4%	100%	43%	59%	58%	32%	42%	59%	59%	14%
<b>利用した配達方法</b>												
店頭受け取り	6%	6%	0%	6%	13%	1%	5%	4%	5%	8%	12%	2%
店舗や自宅以外の受け取り場所	2%	0%	2%	0%	2%	3%	5%	5%	1%	2%	3%	1%
宅配	45%	93%	4%	95%	29%	59%	55%	22%	43%	65%	46%	16%
<b>利用したテクノロジー</b>												
デスクトップ	33%	57%	3%	67%	27%	43%	45%	22%	28%	46%	43%	6%
タブレット	10%	21%	2%	6%	10%	15%	7%	7%	6%	11%	15%	4%
スマートフォン	5%	13%	0%	28%	5%	3%	10%	2%	4%	4%	2%	3%

出所: デロイト調査

図6: 利用したチャンネルとテクノロジー(サービスカテゴリー別)  
過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合(%)

	全サービスカテゴリー	日中夜間の イベントチケット	外食	レンタカー	鉄道の切符	バック旅行	ホテル宿泊	航空券
<b>利用したチャンネル</b>								
オンライン	58%	54%	10%	79%	38%	60%	80%	96%
電話	10%	5%	17%	13%	1%	18%	17%	1%
物理的な場所	29%	37%	72%	2%	56%	20%	3%	3%
<b>利用したテクノロジー</b>								
デスクトップ	46%	40%	5%	68%	31%	46%	59%	81%
タブレット	8%	4%	2%	6%	4%	12%	18%	13%
スマートフォン	4%	10%	3%	5%	3%	2%	3%	2%

出所: デロイト調査

### 個人を知る

企業は、消費者がどのような経路を経て取引を完了させるのかを理解するだけでなく、個人としての消費者をさらに理解する必要がある。特定の個人に合わせてパーソナライズされたタイムリーな体験を提供するために、「個客」という相手への対応をより重視した、消費者のセグメンテーションを再検討しなければならない。単にお勧めをパーソナライズするだけでなく、リアルタイムな真のパーソナライゼーションとターゲティングへと移行すべきである。従来からの調査ツールはこの目的に合わなくなっている。フォーカスグループやセグメンテーション調査のような従来の消費者調査の手法に加えて先進的なツールを使用することで、個々の消費者に関する正しいデータを収集し、それをを用いて消費者の具体的なニーズにリアルタイムに応える必要がある。企業は今や、ソーシャルメディアなどを用いて「声を聞き」、個人のデータと好みを照合し保存して「記憶」することで、消費者に同じ質問を繰り返すことを避け、消費者が次にブランドとやり取りしたときに消費者を識別できるようになる。

### 信頼の問題

消費者との持続的な関係を確立するには、消費者の欲しい物を提供することだけでなく、消費者の信頼を得ることも必要である。売上へのコンバージョン率を改善する上でカスタマーレビューが重要だと認識する多くの企業は、贈り物や金銭をインセンティブや報酬として提供し消費者にレビューの投稿を促し始めている。しかし、その結果は逆効果で、レビューを一切信用しない人が増えてしまった。デロイトの調査によると、正直な

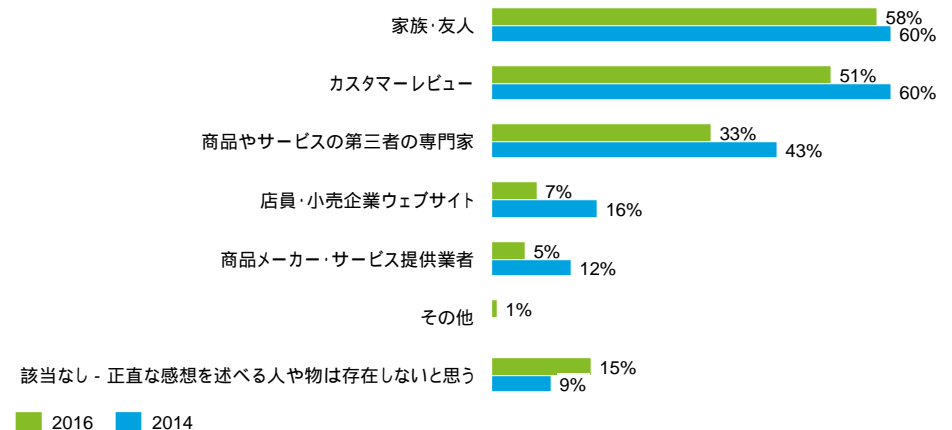
感想を言う人はいないと思うと答えた人の数は2014年と比べて増加した。ただし、こうした不信感はおそらく感想を述べた第三者というより企業に向けられている。調査によると、小売企業とメーカーに対する消費者の信頼は2014年から半分以上低下している。企業は対策を取る必要がある。なぜなら、企業が商品とサービスに関する正直な情報を提供できるということを、消費者が信頼しなくなっていることがリスクだからである。第三者のレビューの重要性が落ちているのではない。むしろ、第三者のレビューは今後さらに商品やサービスの主要な情報源となっていこう(図7)。

企業は、フォーカスグループやセグメンテーション調査のような従来の消費者調査の手法に加えて先進的なツールを使用することで、個々の消費者に関する正しいデータを収集し、それをを用いて消費者の具体的なニーズにリアルタイムに応える必要がある。

図7: 最も信頼されている情報源

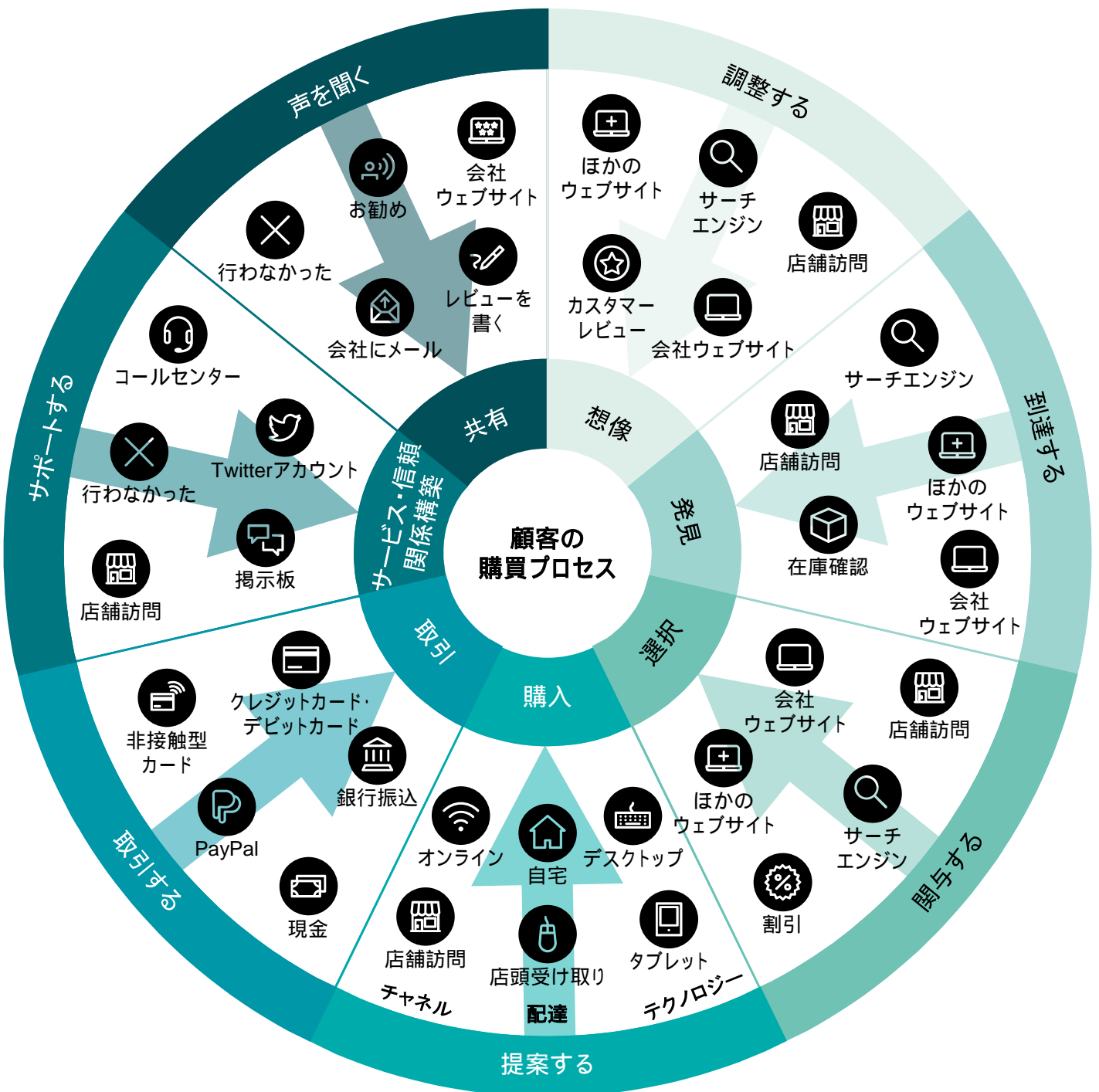
英国の消費者に占める割合(%)

一般的に、商品やサービスの正直な感想やレビューを提供しているとあなたが信頼しているのは以下のうちどれですか(当てはまるものをすべて選んでください)。



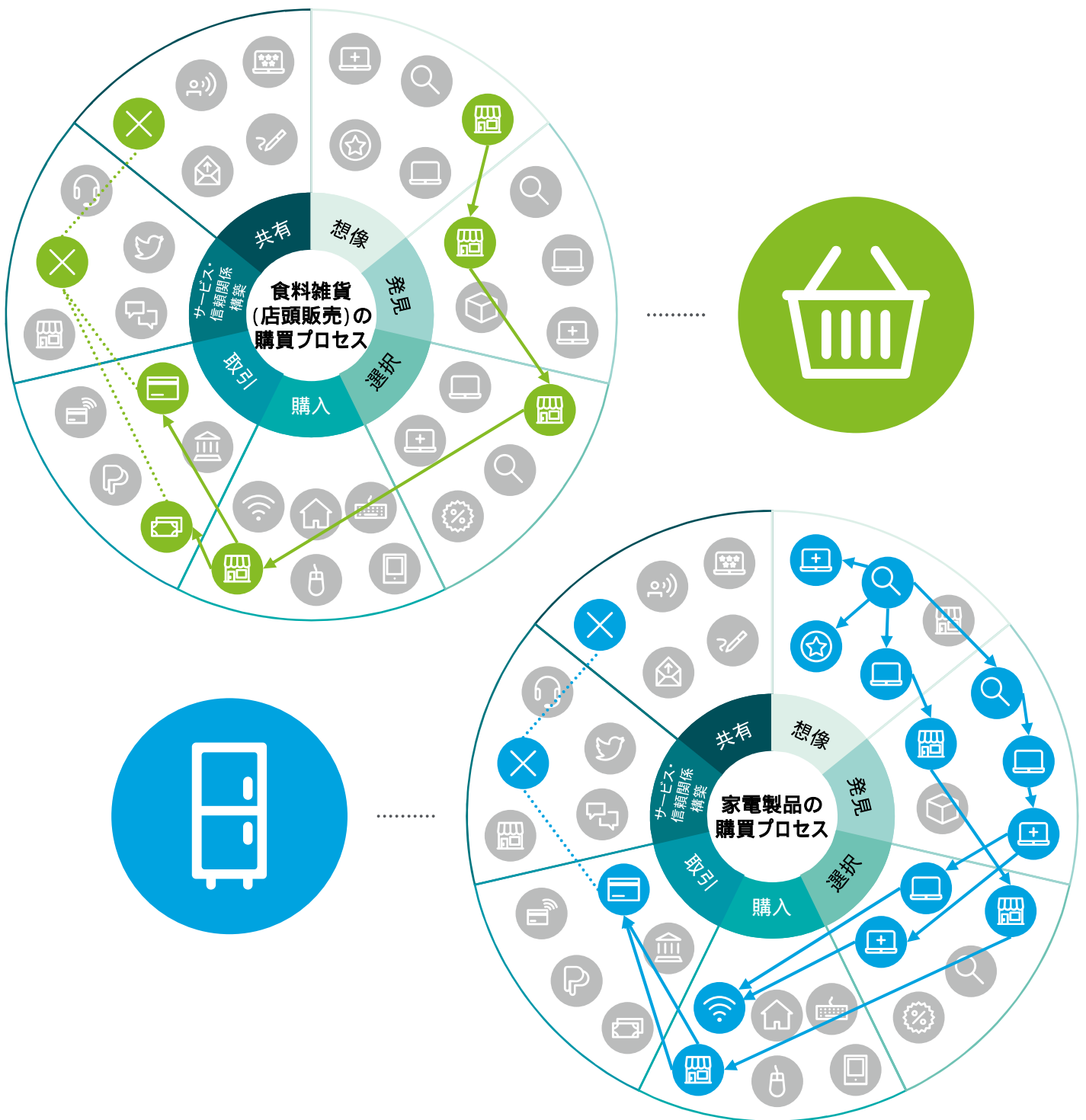
出所: デロイト調査

企業は事業モデルを適応させる必要がある





購入までには数多くの経路がある



# 企業の「売り」にフォーカスする

全般的なビジネス上の命題における「体験」の比重が増している。全社を挙げて好ましい体験を消費者に提供することが、新たな成長の機会を確保するための鍵となるだろう。

## 顧客体験とは何か

顧客体験は、ブランドに対する消費者の意見に加え、消費者とブランドとのコミュニケーションの総和と定義できる。コミュニケーションには、ウェブサイトや店舗の訪問、店員との会話、マーケティングのメールを読むことなどが含まれる。一方でブランドに対する意見は、消費者がブランドとやり取りしたりブランドについて考えたりしたときに消費者が抱く感情に左右される。顧客体験は全体論的な性質を持ち、単一のコミュニケーションや感情に注目するのではなく、これらすべての影響に注目する概念である。「全体は部分の総和より大きい」とはアリストテレスの言葉だが、顧客体験に関してはそのとおりである。そして、会社のひとつひとつの部分が顧客体験において役割を果たしている。

## なぜ顧客体験が成長にとって重要なのか

顧客体験は競争における主要な差別化要因となりうる。企業は、消費者がブランドとのコミュニケーションすべてをシームレスに行えるような体験を生み出し、しかもそれを独自の形で実現できれば、

強力な競争優位性を獲得するだけでなく、最終利益に好影響を与えることもできる。概して企業は、体験の中でも自社が主導すべき特定領域にフォーカスする。Appleは消費者にインスピレーションを与えることを狙いとし、Amazonはオンラインで顧客の欲求を満ちし、John Lewisは「パートナー」のカスタマーサービスのスキルによって自らを差別化している。

優れた顧客体験の中核にあるのは、どこで顧客と接点を持ってもシームレスな体験を提供できる能力である。もっとも、多くの企業はこの実現には程遠い。

デロイト コンサルティングが米国で行った小売業界の分析によると、体験の差別化は、特にそれが商品の差別化と組み合わせられれば、財務業績指標の改善につながりうる<sup>1</sup>。分析チームは、小売企業を4群に分類する枠組みを開発した。商品と体験の差別化の度合いを元に各小売企業に「低」から「高」のスコアを付けた。各小売企業をこの2軸にプロットすることで、4つの異なる群を作成できた(図8)。

「全体は部分の総和より大きい」とはアリストテレスの言葉だが、顧客体験に関してはそのとおりである。そして、会社のひとつひとつの部分が顧客体験において役割を果たしている。

第1群は、主に価格と利便性で競争する数多くの小売企業である。これらの小売企業は、より高い値打ちと利便性を顧客に提供するために、業務コストの削減にフォーカスする。第2群の小売企業は大きく差別化された体験を生み出すことにフォーカスするが、販売する商品はさほど差別化されておらず、ほかの多くの小売企業でも手に入ることが多い。また、店員と簡単に楽しくコミュニケーションできることにフォーカスし、教育とエンターテインメント、パーソナライズされたコンテンツを提供する。

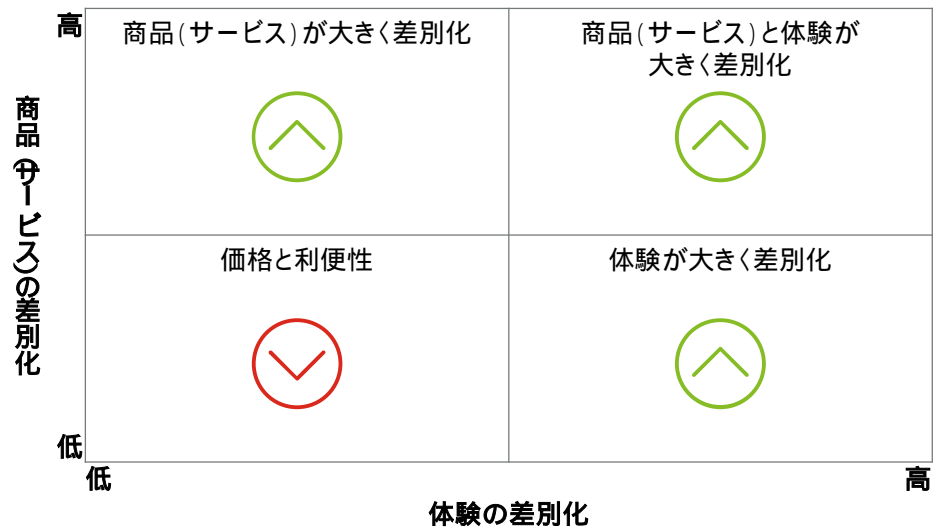
第3群の小売企業は、ほかにはない大きく差別化された商品とサービスで競争するが、提供するブランド体験はあまり差別化されていない。最後に第4群は、大きく差別化された商品と体験をどちらも提供できている数少ない小売企業である。これらの小売企業は消費者を理解し、消費者のニーズと期待に応え、時にはそれを上回る、体験と唯一無二の商品やサービスを提供する。

分析ではまた、大きく差別化された商品・サービスと体験の両方で競争力を持つ小売企業のEBITDAが年間約15%という堅調な成長ぶりを見せ、収益が11%近く成長したことが示された。これに対し、価格と利便性で競争する小売企業は収益の年間平均成長率が3.5%、またEBITDAの年間平均成長率がマイナス3.2%であった。

### どこで勝負するか決める

前章『「個客」市場への対応』で説明した環境の変化は、提供する商品の点でも体験の点でも自らのブランドを差別化することで、消費者とのつながりを保ち価値(および利鞘)を生み出す新たな方法を見つけられる企業にチャンスが訪れる、ということを示している。

図8: 体験と商品(サービス)の差別化



出所: デロイト コンサルティング, 2015年

企業は何でもできるわけではなく、自らが何を売りにしたいかを戦略的に決定し、競争相手に先んじてそれを実行する必要がある。これは、単に既存の体験の部分的な改善から、消費者のニーズに合った、まったく新しい革新的で魅力ある提案の作成にまで及びうる。

企業は、商品と体験の差別化にどの程度投資すべきかを検討する場合、商品やサービスが消費者にもたらす価値と、体験と商品をさらに差別化するのに掛か

るコストとのバランスを取る必要がある。企業は、ブランドが何を表すのか、その独自性は何か、対象とする消費者は誰か、その商品やサービスが消費者のどのような問題の解決に役立つのかを定めなければならない。

企業が顧客体験をより重視したモデルに確実に移行するには、明確で伝わりやすく意味のある顧客体験のビジョンを作成することが決定的に重要である。

### 顧客体験のガバナンスモデル

企業が既存のモデルを本当の意味で顧客中心となるよう変革することに熱心である一方、部門間の障壁を打ち破ること、顧客体験を計測する既存の主要業績指標を見直すことは困難なのが現実である。変革を妨げるのは、変化への内部からの抵抗、リーダーシップの欠如、組織文化、必要な変化を引き起こすことに伴うコストなどである。

顧客体験のビジョンを持っていても、それを実現して利益を上げるためのガバナンスがなければ十分ではない。取締役レベルだけでなく会社全体で顧客体験が戦略的に優先されなければならない。全社の全部門が、顧客体験全体の中で自分たちが決定的な役割を果たすという信念を持ち、達成に向けて努力しなければならないのである。顧客にどのような体験を提供したいかを含め、企業の枠組み、ビジョン、方向性についての決定は、まず経営幹部の賛同を得る必要がある。リーダーシップと顧客体験を計測する新しい主要業績指標がなければ、組織行動を変えるのは非常に難しい。顧客体験の変革という道のどこからスタートしたとしても、ゴールは2つの要素から成る。1つ目は、顧客体験のビジョンを優先事項の1つにすること、2つ目は、それを1つの部門としてビジネスモデルに内在させることである。

組織内で顧客体験を推進するために広く使用されている組織構成には3つの形態がある。1つ目は、顧客体験チームを単独で設置する場合、2つ目は部門内に顧客体験チームが設置される場合(戦略チームやマーケティングチーム内が多い)、3つ目は専任の顧客体験チームを置かない場合である。3つ目は、部門横断的アプローチにより、全部門にまたがる一連のプロセスで顧客体験戦略を推進するものである。

特別な事情がなければ、マーケティング部門が顧客体験を担当する部門になることが多い。ただし、この組織構成には、顧客体験チームが販売チャンネルを持たないという矛盾が内在する。小売事業では、店舗チャンネルとオンラインチャンネルに事業開発チームがあることが多い。顧客体験チームが設置されている場合は、顧客体験チームはガバナンスプロセスによって顧客体験に直接的・間接的に影響を与えるあらゆる活動を承認し、積極的に役割を果たさなければならない。各プロジェクトは財務委員会と顧客委員会の両方に提案されるべきである。顧客体験チームの主な役割は、各顧客体験プロジェクトの投資を承認することに加え、購入経路の一貫性を確保すること、各部門の縄張り意識を回避することである。ただし、顧客体験チームは社内のほかの組織に何をすべきか指示するのではなく、より良く顧客に対応できる方法

を考えるよう各チームの足並みを揃わせ、動機付け、権限を与えるべきである。

顧客体験のビジョン実現に必要なビジネスの変革は、会社が必要とするスキルセットにも影響を与える。経営陣は、顧客体験のビジョン実現に貢献する行動にインセンティブを与える必要がある。役員が顧客満足度に応じて従業員に報酬を与えることにし、ほかの財務業績指標と同じ重みで顧客満足度スコアをつけられれば、組織文化のパラダイムシフトが起きるだろう。

究極的には、顧客体験戦略の実行が成功すれば、顧客体験チームが必要なくなるかもしれない。顧客満足度スコアに応じて従業員に報酬を与える適切な仕組みがあれば、顧客体験チームは必要ないだろう。また、従業員が自律的に顧客の問題を解決できるようにすれば、顧客体験のビジョンを従業員が(究極的には会社が)実現することを妨げる障壁の一部を取り除けることが多い。

# 顧客体験の定義

## 会社の「売り」に沿った顧客体験モデルの開発。

### 顧客体験の再検討アプローチ

企業は以下の実践的なステップにより、顧客体験を最適化することができる

#### 1. 現状の顧客体験を診断する

最初のタスクは、既存の顧客体験を最小限の粒度で評価し、何がうまく行っているか、何がうまく行っていないか、それはなぜかを理解することである。これを、顧客と市場という2つの視点から考察する。

顧客の視点から検討する場合は、顧客にとって「困っていること」と「素晴らしいことが起きた瞬間」がどこかを調べる必要がある。例えば、顧客はカスタマーサービスにイライラしているだろうか。宅配ボックスに入れた受取主にあてたメッセージは楽しんでもらえているだろうか。主要な顧客の調査やネット・プロモーター・スコア(NPS)<sup>2</sup>などからわかった全社的なインサイトを活用し、現状の顧客体験を徹底的に見直せば、どこを改善すべきかが明らかになる。

市場分析では、会社が直接的・間接的

な主要な競争相手にどう対抗しているかなどを評価する。会社はいくつかの分野で市場を主導しているだろうか。市場リーダーのテーマと事例が明らかになり、必要な着想が得られるはずである。この市場分析によって、企業はさまざまな顧客体験活動のどこで遅れを取っているか、どこで他社と肩を並べているか、どこで市場をリードしているかを、より良く理解できるはずである。

#### 2. 将来の現実的な目標を設定する

現状の顧客体験の実績を計測し終えたら、次のステップは、企業戦略に合わせ会社顧客体験の将来像を決めることである。多くの場合、リソースに限りがあるため、企業は特定分野で目標を設定し、商品やサービスの差別化が難しい他分野では「普通」でよしとする。企業がリーダーになるべく努力すべき分野の数に明確なルールはなく、分野の大きさもさまざまである。例えば、オムニチャネル小売でリードしたい企業は購買プロセス全体に重点を置き、配達スピードでリードしたい場合は顧客体験の後半部分に重点を置けばよい。

目標を定めたら、目標設定が適切かターゲットとする市場でテストすべきである。投資すべきと考えた分野が、実際にはつかみたい顧客にとって重要でないことが分かるかもしれない。

#### 3. 明確で実行可能なネクストステップを設定する

顧客体験の明確な目標を設定したら、優先順位を決める必要がある。基本的に、顧客体験の投資は大きく以下の3つのカテゴリーに分類できる。これらは、投資と努力をどの程度する必要があると予想されるかによる。

1. **是正** - 小さな努力や投資  
戦術的で短期的な勝利
2. **最適化** - 中程度の努力や投資  
既存の能力の最適化
3. **ディスラプション(創造的破壊)** - 大きな努力や投資  
破壊とイノベーション



「是正」カテゴリーは一般に、当初から明確で、体験を改善するために最小限の努力や投資しか必要としない変更等である。例えば、ウェブサイトのレイアウトの最適化、店舗フロアの店員の増員などがこれにあたる。

「最適化」は、能力が存在するが適切に最適化されていない分野について実施される。例えば、心を揺さぶるようなコンテンツがあるものの、様々な顧客接点で一貫して使用されていないような場合である。

第3のカテゴリーである「ディスラプション(創造的破壊)」は、会社がリードしたい分野に関するものである。こうした分野は、常にではないが、カスタマーサービスの再検討、ロイヤルティオファー、コンテンツ戦略など、戦略的イニシアチブにかなりの投資が必要となる場合がある。

企業はディスラプション(創造的破壊)のカテゴリーに自信過剰になってしまうことがある。例えば、企業は顧客体験に広くどのような影響が及ぶかを完全に理解も考慮もせずに、新しいチャネル、商品、サービスやプロセス改善策を立ち上げることがあり、その結果、顧客体験が支離滅裂になってしまう。

これに対し、ディスラプションの試みを避けたがる企業もある。こうした企業は、自分たちが市場をリードするために努力していると信じているかもしれないが、現実には自分たちが既に行っていることの改善や、事業の効率性を管理する業績指標を盾に取り、既存のやり方でうまくいっていることを主張することに集中しすぎてしまうのが落ちである。

企業は、リターンが不明確であってもイノベーションに進んで投資すべきである。なぜなら、目に見える顧客インパクトを生み出すことに価値があるだけでなく、事業にとって重要な教訓を引き出すことにも価値があるからである。企業が顧客体験全体で、またそれを超えたイノベーションを目指すなら、「試して、学んで、進んで失敗する」ことを繰り返すアプローチは極めて重要である。これには、取締役会からの賛同と、「フェイル・ファスト(早期に失敗せよ)」のメンタリティへの文化的転換が必要である。

顧客体験を再検討するエンド・トゥ・エンドのプロセスでは、問いの数に制限がないということに注意することが重要である。評価の結果、顧客体験以外の要素を視野に入れて新しいビジネスモデルや商品を検討する必要があると分かった場合は、それも選択肢の1つにすべき

である。これは、経営陣に難しい問いや課題を突きつける極めて教育的効果の高いプロセスになりうる。

### 顧客体験の計測方法

計測可能な顧客体験には3段階ある。顧客とブランドとの全体的関係、個別の顧客の購買プロセス、個々の出来事やコミュニケーションの3つである<sup>3</sup>。

- 「関係性の調査」は、顧客が会社やブランドとの全体的な関係の満足度を答えるもので、通常は年1回以上行われる。
- 「購買プロセスの調査」は、顧客が具体的な体験の最後に感じる満足度を答えるもので、その体験から数日後の調査を元にすることが多い。
- 「コミュニケーションの調査」は、顧客が取引や苦情など特定の出来事に対する満足度を答えるものである。関係性や購買プロセスの調査と異なり、コミュニケーションの調査は出来事が発生した直後に行う。



企業は「関係性の調査」の指標を特に重視することが多く、これは一般にマーケティング部門が使用する。しかし、この指標は大量の外部要因の影響を受けやすいため、主要因を特定しにくい。一方、「コミュニケーションの調査」は単一の出来事に関する洞察しか得られないため限界がある。顧客体験を最も良く計測するには、3つすべてを併用する必要がある。企業は3つの調査の相関関係を特定し、結果を全社で共有して、組織の全員による適切な行動を推進すべきである。重要なのは、この情報を共有することだけでなく、顧客体験の業績指標と従業員の責任をフロントオフィスだけでなく全社に割り振ることである。顧客体験の計測結果を報酬制度の一部としてあらかじめ組み込んでおくことも、顧客第一戦略の推進には決定的に重要となる。

企業はまた、顧客満足度をもたらしている主要因を探求し理解すべきである。主要因が理解できれば、顧客満足度のスコアの予測がはるかに簡単になる。例えば、ある顧客が自宅のブロードバンドの不具合を報告し、サポートチームが翌日訪問できるとしたら、訪問時間を指定できたり、サポートチームの到着前に電話が来たりすることは、顧客にとってさほど重要でないかもしれない。これらの追加サービスは数日後の訪問を受ける顧客にしか重要でなく、無くてもこの場合の満足度スコアは変わらないかもしれない。こうした洞察があれば、企業は訪問時間指定の幅を4時間から2時間に短縮することに投資するか、それとも信頼のかける翌日訪問修理サポートの提供に投資するかを、十分な情報に基づいて決定できる。

顧客体験の計測結果を報酬制度の一部としてあらかじめ組み込んでおくことが、顧客第一戦略の推進には決定的に重要となる。

企業はまた、顧客満足度をもたらしている主要因を探求し理解すべきである。主要因が理解できれば、顧客満足度のスコアの予測がはるかに簡単になる。

# バリューチェーンの他の部分はどうか

消費者の期待の高まりがバリューチェーン全体の変化を押し進めている。

**B2B組織はB2C企業から教訓を学べる**  
商品と配達の実態が増え、同時に外出中でもリアルタイムに情報を入手できるようになったことで、消費者の期待が高まっている。こうした期待の高まりによってバリューチェーン全体の変化が押し進められており、競争環境が変容し、収益性のある事業とはどのようなものが改めて見直されている。このプロセスを通じて新しい需要が、そして新たな競争相手が生まれている。

過去10年間、こうした変化の最前線にいたのはB2C事業者だったが、消費者による影響がバリューチェーン全体へと広がるに従い、B2B事業者も最終消費者の行動変化への対応を迫られている。

企業の購買担当者もまた消費者である。あるレベルの体験とサービスに慣れた消費者は、職場でもそれを忘れられない。

最も成功しているB2C企業は、シームレスな体験を消費者に提供することにフォーカスしている。こうした企業はデジタルプラットフォームを使用して、購入に必要な情報だけでなく魅力的なコンテンツにも消費者がアクセスできるようにしてきた。B2C企業は、確実にプロセスをパーソナライズし、消費者がどの買い物チャンネルを選択しても各個人を特定して認識できるようにし、消費者の過去の購入行動から得られたデータを利用して消費者の好みに合った体験を提供する。さらに、B2C企業はサプライチェーンを設計し直し、このプロセスを円滑化するために業務構造の再編成を進めている。

ますます多くのB2B企業のマーケティング最高責任者(CMO)が、どうすれば得意先に同様の体験を提供できるかという課題に直面している。どうすれば一連のデジタルプラットフォームでリアルタイムに商品情報とレビューへのアクセスを

提供できるだろうか。どうすれば魅力的なコンテンツを利用して、ソーシャルメディアなど一連のプラットフォームで購買担当者やインフルエンサー(他の消費者の購買意思決定に影響を与えるキーパーソン)と関われるだろうか。

## 消費者に直接アプローチする機会の増加

消費者行動の変化は、人々による商品やサービスの消費スタイルを超えて連鎖反応を引き起こしており、B2Cセクター向けのサプライチェーン全体に影響を及ぼす可能性がある。これは特に、これまでB2Cセクターへの供給業者だった消費者ブランドに当てはまる。これまで消費財を製造してきた企業のCMOは、今やこれらの商品を市場に投入する経路を再検討するよう求められているとともに、B2C企業のCMOが何年もかけて開発してきたのと同種の、顧客体験とブランド体験の開発を始めるよう求められている。

購買体験を改善する企業努力だけでなく、消費者向けテクノロジーの開発によっても、消費者の期待が高まっている。消費者は、商品やサービスを購入するにあたってより多くの情報量にアクセスできることを求めている。人々はオンラインで情報に簡単にアクセスすることに慣れており、さらに、材料の産地や商品の製造地など、商品の由来への関心を高めている。つまり、製造業者はこれまでより直接的な関係を消費者と築くことが要求されている。

この変化を受け入れ、その展開の中で主要な推進役を担っているブランドもある。デジタル技術により、製造業者と流通業者が顧客と直接的な関係を築くことははるかに簡単になり、消費者に接触して交流できるようになった。これは、オンラインで買い物する以上の意味を持つ。ソーシャルメディアでの対話を推進すること、あるいは、デジタルマーケティングの方法を使用してブランドに新たな次元を加えること、そして企業が消費者と直接対話することをも意味するかもしれない。

各企業が新たな分野で専門性を開発し続ける中で、多くの企業は従来のブランドと異なる形で消費者に直販できるブランドの買収や独自ブランドの開発を開始しつつある。消費財(Consumer Packaged goods: CPG)企業のビジネスモデルでは、小売企業が役割を果たし続ける可能性が高い。なぜなら、消費者はある種の商品をスーパーマーケットで購入することに慣れており、また、これらのブランドのビジネスモデルはこのアプローチに向けて作られてきたからである。しかし、消費者行動の変化に伴うデジタル技術によって、CPG企業にとって市場への新たな経路が開かれ、また将来の新たな収益源が見えてきた。

製造業者が消費者とつながる数々の手段は今後も進化を続け、おそらく拡大するだろう。例えば、サブスクリプション型ビジネスモデルの出現は、CPG企業が消費者に対応するための特に興味深い方法の一つで、このモデルに適した商品は多い。例えば、顧客に新しいカミソリを定期的に送付するDollar Shave Clubのサブスクリプション型モデルはUnileverの関心を呼び、2016年7月に同社に買収された。

モノのインターネット(IoT)もCPG企業に恩恵を与えようである。既に、ボタンを押したりマイクに話したりして洗濯用洗剤やキッチンペーパーを購入できる家庭用機器が市販されている。こうした機器は、幅広い商品を販売する小売企業よりも、少ない種類の商品を大量に販売するCPG企業の役に立つはずである。IoT技術は急速に発展しており、数年以内に消費者はいくつかの家庭用品を自動化された方法で購入するようになる可能性が高い。CPG企業は、こうした注文を直接処理するのに必要なインフラを開発すれば、利鞘の確保や拡大に役立つかもしれない。また企業は、収集できる消費者関連データだけでなく、消費者との関係性にも直接アクセスしコントロールできるようになる。

将来はB2BとB2Cの区別が明確でなくなっていく可能性が高い。また、今日のデジタル世界では最終消費者の存在感が増している。バリューチェーン全体で体験がどれだけシームレスで効果的かによって、全体的な顧客体験が決まるだろう。

将来はB2BとB2Cの区別が明確でなくなっていく可能性が高い。また、今日のデジタル世界では最終消費者の存在感が増している。バリューチェーン全体で体験がどれだけシームレスで効果的かによって、全体的な顧客体験が決まるだろう。

# 付録

## 消費者調査の結果

### 調査方法

消費者の体験をより良く理解するために、デロイトは第三者の市場調査機関にオンライン消費者意識調査を委託した。この調査は、英国全土から抽出された18歳以上の成人2,084人のサンプルを対象に実施された。

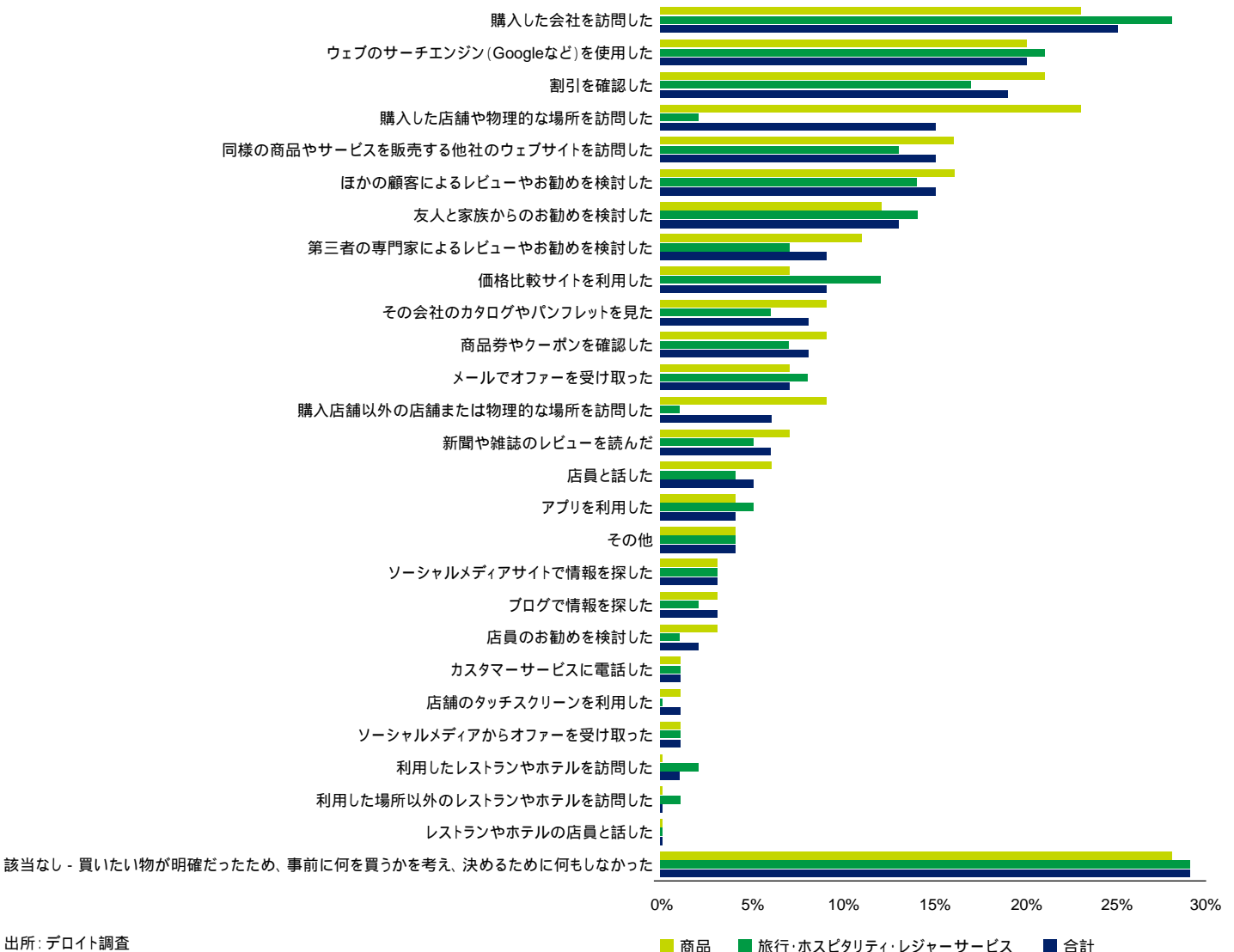
### 調査デザイン

回答者に対し、過去3カ月間に所定のカテゴリーのどれで買い物をしたか尋ねた。そして何を買うかを考えてから、自分の体験を他人にシェアするまで、購買プロセスの各段階について質問した。

図9: 購入経路のうち、何を買うかを考える段階での消費者の活動

過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

何を買うかを考え、決める時に、以下のうち影響を受けたものがあれば挙げてください(当てはまるものをすべて選んでください)。

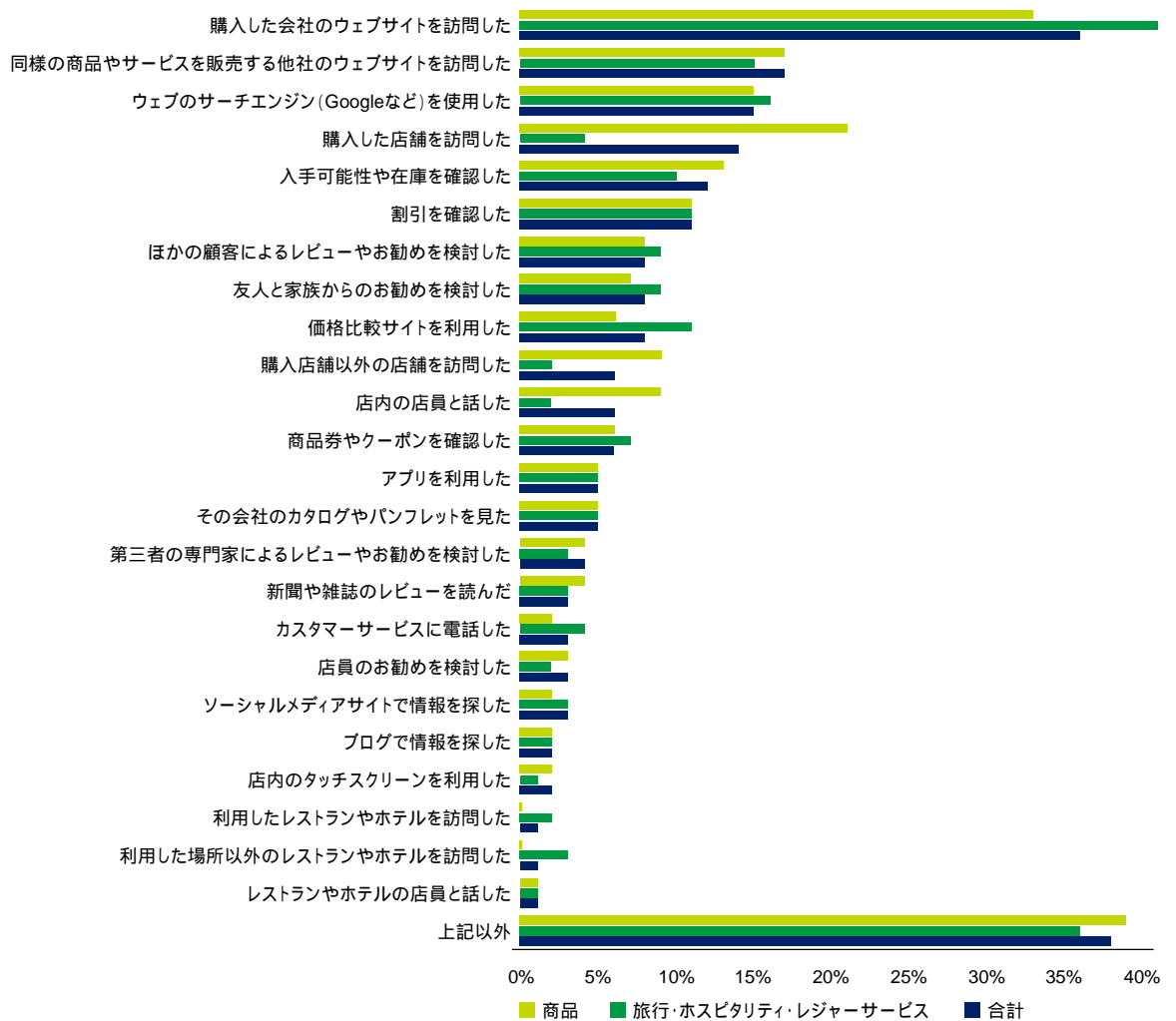


出所: デロイト調査

### 図10: 商品やサービスを見つける際の消費者の活動

過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

購入する商品やサービスを選択するために(さまざまな商品やサービスを評価・比較する、など)、以下のうちあなたが行ったことがあれば挙げてください(当てはまるものをすべて選んでください)。



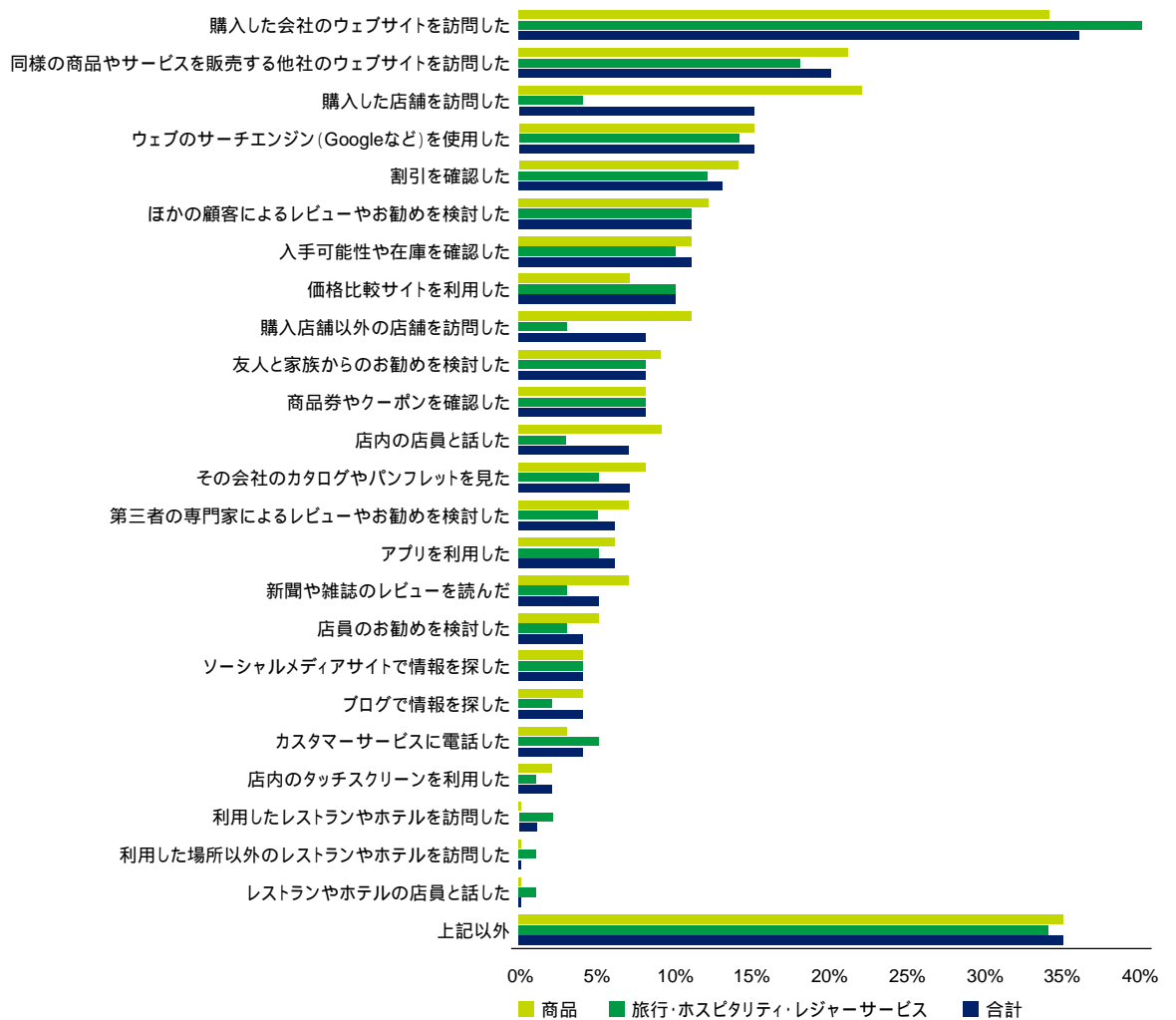
出所: デロイト調査



### 図11: 商品やサービスを選択する際の消費者の活動

過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

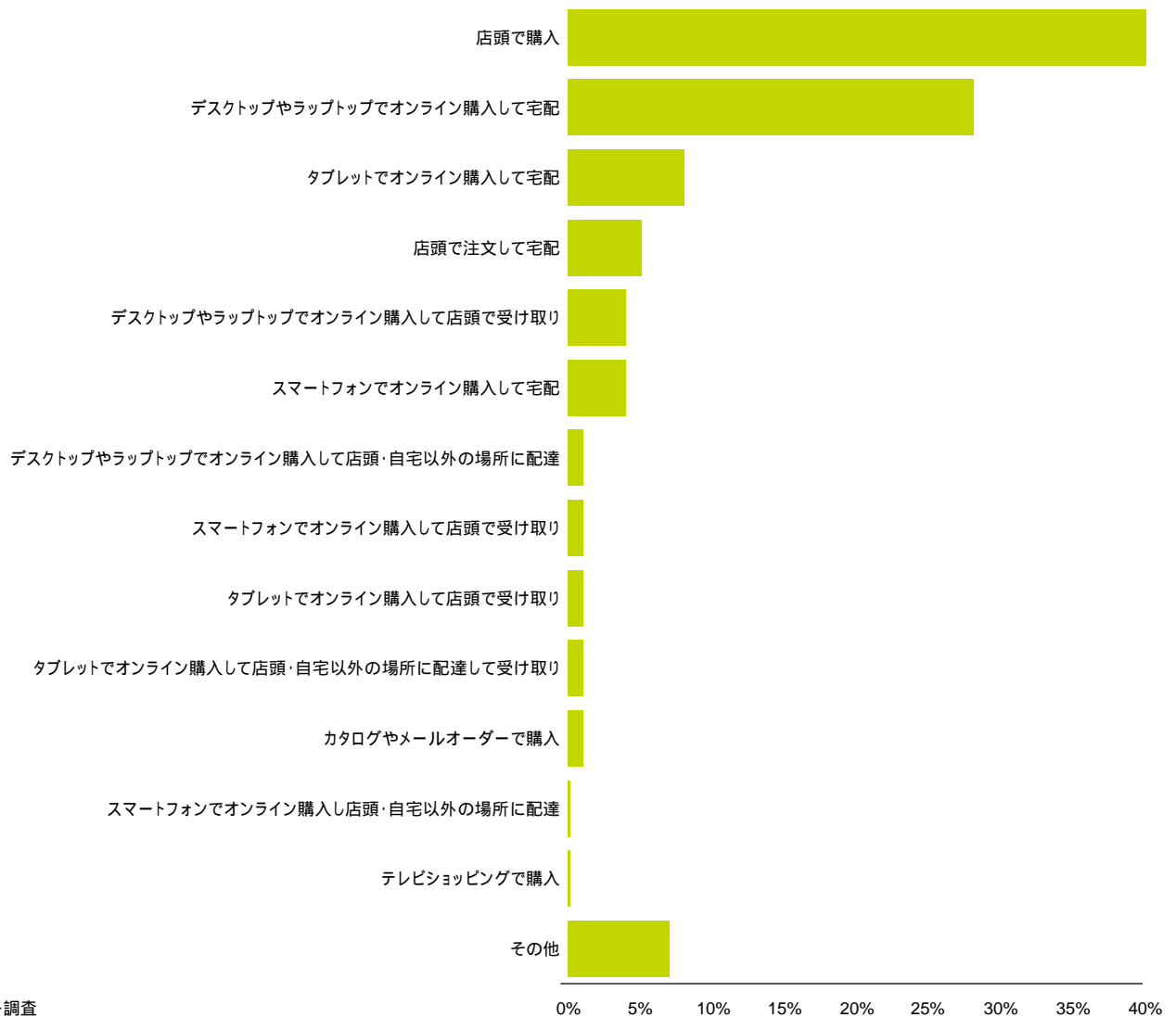
購入する商品やサービスを選択するために(さまざまな商品やサービスを評価・比較する、など)、以下のうちあなたが行ったことがあれば挙げてください (当てはまるものをすべて選んでください)。



出所: デロイト調査

**図12: 商品の購入に利用したチャネル、配達方法、テクノロジー**  
過去3か月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

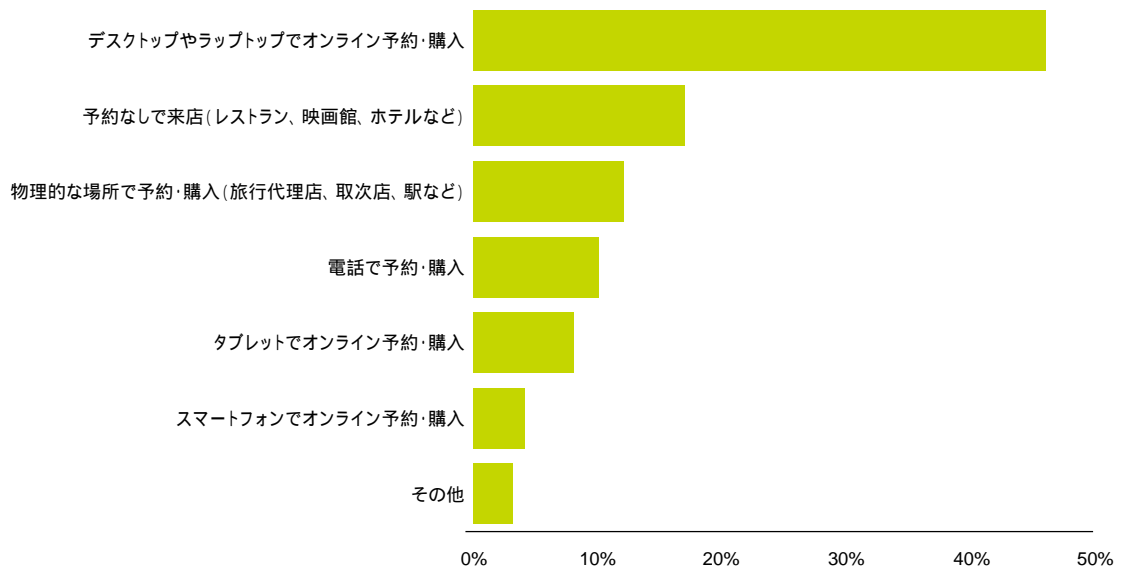
商品やサービスを購入した場所や方法について、以下のうち行ったことを1つ選んでください。



出所: デロイト調査

**図13: サービスの購入に利用したチャネル、配達方法、テクノロジー**  
 過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

商品やサービスを購入した場所や方法について、以下のうち行ったことを1つ選んでください。

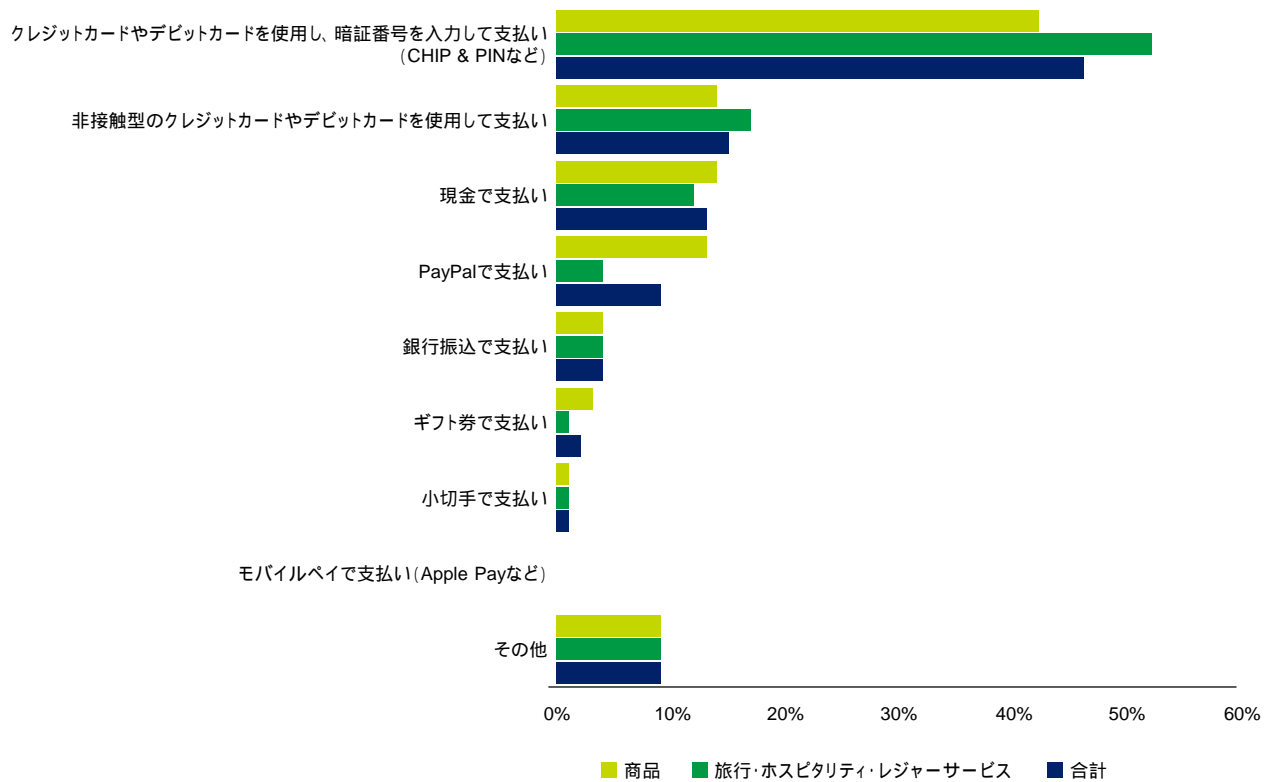


出所: デロイト調査

### 図14: 使用した支払い方法

過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

どの支払い方法で商品またはサービスを購入しましたか？

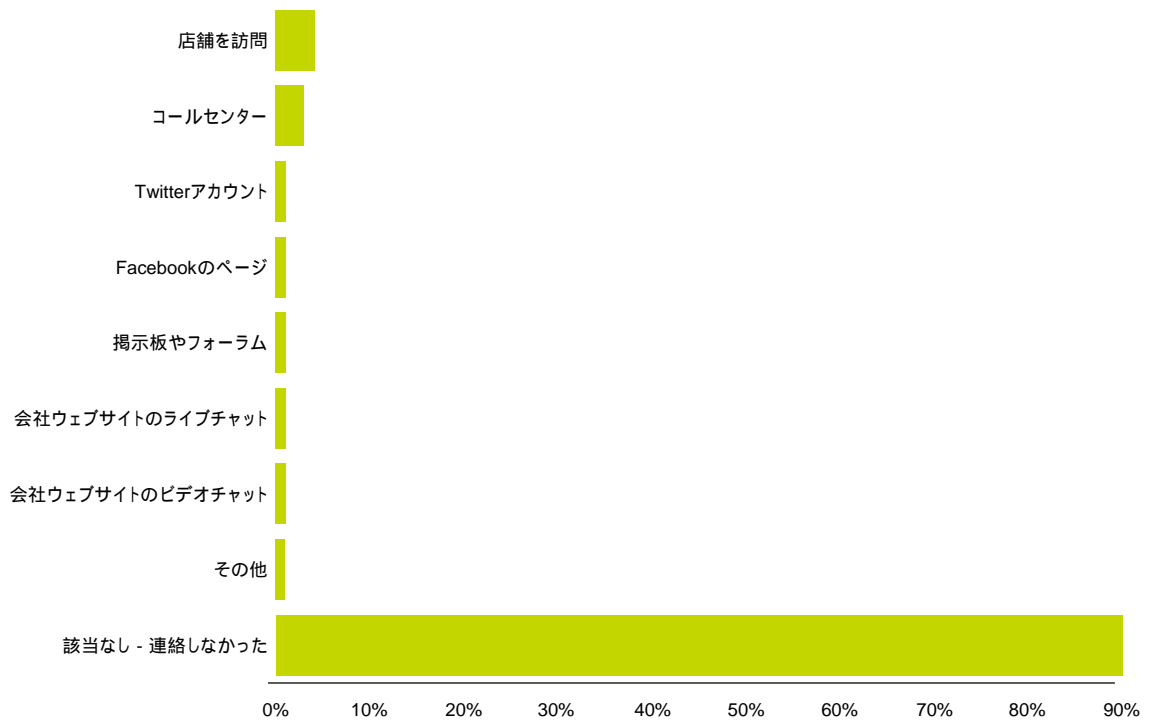


出所: デロイト調査

### 図15: カスタマーサービスの活動

過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合 (%)

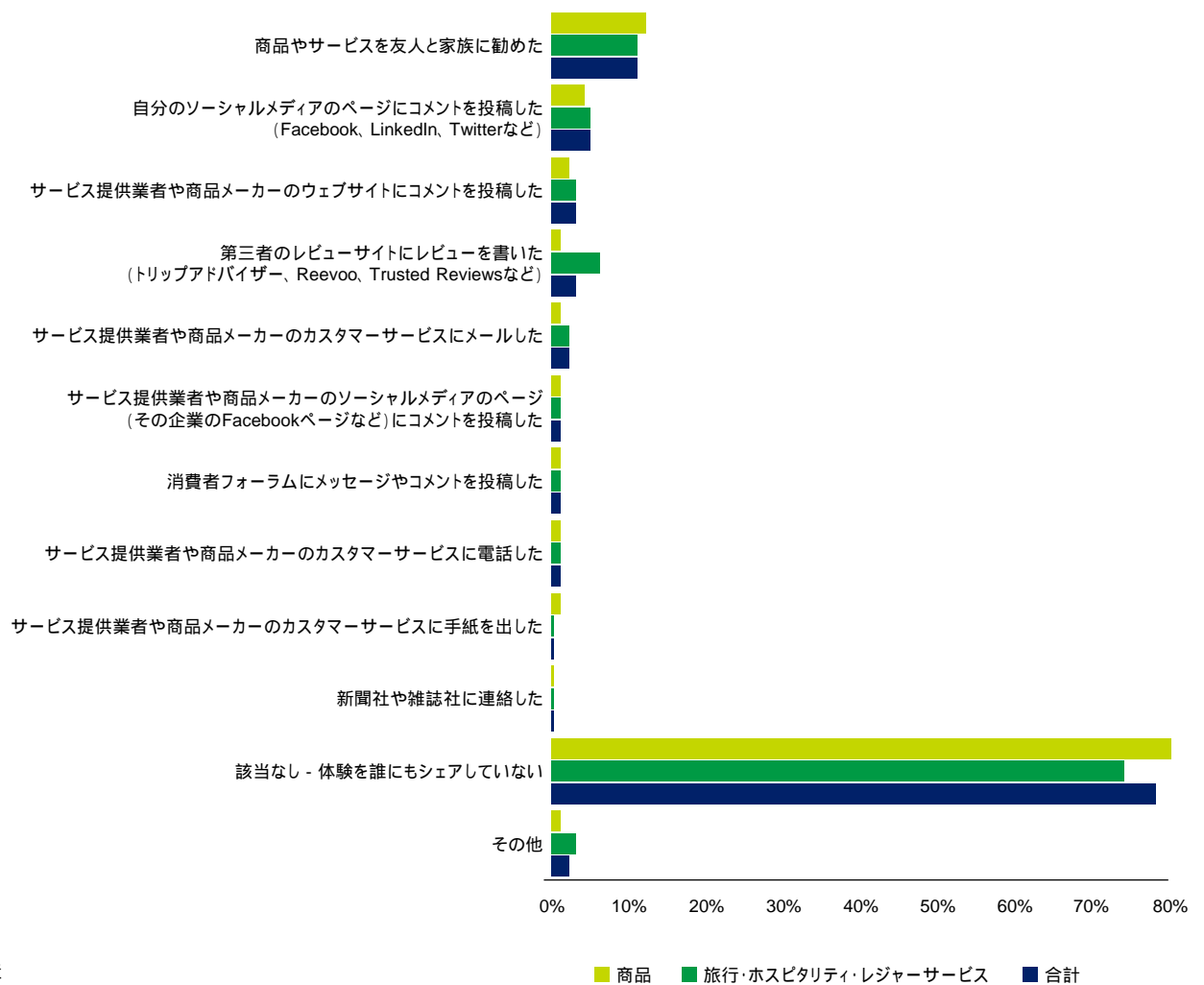
カスタマーサービスに連絡しましたか？



出所: デロイト調査

**図16: 購買体験を他人にシェアする際の消費者の活動**  
過去3カ月間に買い物をした英国の消費者に占める割合(%)

商品またはサービスを使用したり楽しんだりした体験を他人にシェアしたかどうかについて、以下のうち行ったことがあれば挙げてください(当てはまるものをすべて選んでください)。



出所: デロイト調査

# 注記

1. <https://cmo.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-retail-volatility-index-POV.pdf>
2. ネット・プロモーター・スコア(NPS)は、提供者と消費者との間に存在するロイヤルティの指標である。「当社やその商品・サービスを友人や同僚に勧める可能性はどのくらいですか?」といった、消費者と会社との全体的なコミュニケーションに関する単一の質問を元に計測する。「ネット・プロモーター・スコア(Net Promoter Score)」は、Fred Reichheld、Bain & Company、Satmetrix Systemsの登録商標である。
3. <http://reprints.forrester.com/#/assets/2/153/RES91981/reports>



# 問い合わせ先

松下 芳生  
パートナー  
yomatsushita@tohmatu.co.jp

松尾 淳  
パートナー  
jmatsuo@tohmatu.co.jp

渡邊 知志  
パートナー  
satwatanabe@tohmatu.co.jp

三宅 佐衣子  
シニアマネジャー  
smiyake@tohmatu.co.jp

上野 文平  
マネジャー  
bueno@tohmatu.co.jp

## 翻訳・編集担当:

金丸 洋輔  
シニアコンサルタント  
ykanamaru@tohmatu.co.jp

ノート

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームおよびそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT弁護士 法人を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家 (公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど) を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**