



2023 年 11 月

優れた CX の要素を定義する

今日のリーダーが成功のために取り入れるべき 7 つの要素

CX への新しいアプローチ

カスタマーエクスペリエンス（CX、顧客体験）は、企業が市場で成功する上で常に重要な観点であり、その優先度が下がる気配は今のところない。社内では、CX 部門、専任の CX 担当者、チーフエクスペリエンスオフィサー（CXO）が、あらゆる業界においてリーディングカンパニーの成長の中核を担う主要な存在となっている。Gartner によると、2017 年には企業の 65%が CXO またはそれに相当する役員を擁していたが、2020 年にはその割合が 90%近くとなり、大幅に増加した。¹ こうした投資は、実際に良いビジネスインパクトをもたらしている。Twilio が 3,400 人以上の意思決定者を対象に行った最近の調査によると、デジタルカスタマーエクスペリエンスに投資している企業は、過去 2 年間で平均 70%の増益を達成していることが分かった。² CX を企業の戦略において優先させることは、もはや差別化要因ではなく、成功のための必須条件となっている。

最もシンプルな言葉で言うと、CX とは、顧客が一つの企業に対して持つ体験の総体、と定義できる。これらの体験は、企業の何らかの発信や行動に対する意識的な反応と無意識的な反応が混ざったものである。この反応の混合体は、テレビ広告など企業が自ら管理できるタッチポイントや、家族からの口コミなど企業が自ら管理できないタッチポイントにおいて、企業とのあらゆるやり取り（広告・宣伝、店舗などの物理的な接点、製品の性能、決済用 Web サイトの流れなど）によって形成されていく。

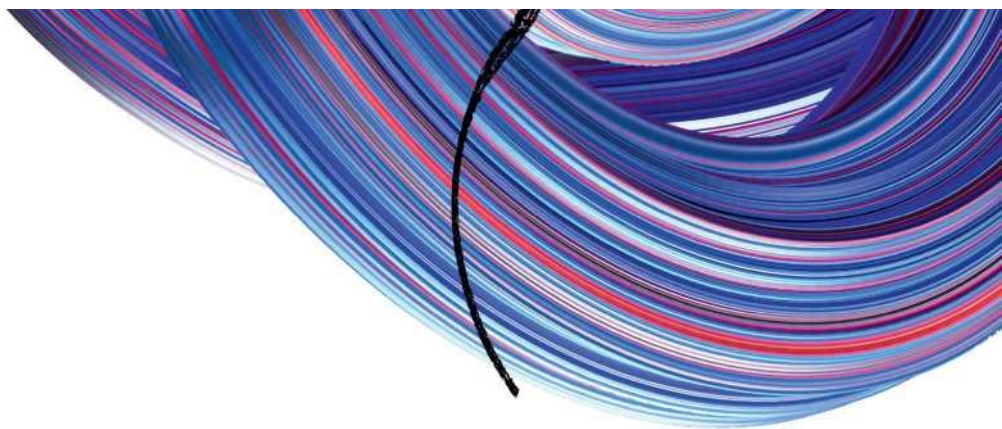
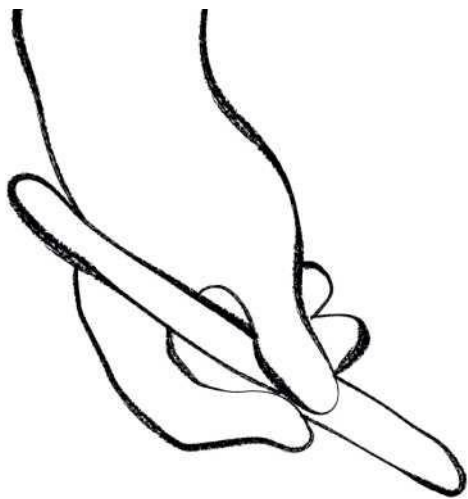
CX を戦略における優先事項とすることは、
もはや差別化要因ではなく、成功のための
必須条件である

体験 = 現実 - 期待

顧客が企業との関わりを通じて得る体験は、それを体験する状況とその個人の期待に大きく影響を受ける。現実が期待よりも優れていれば、それはポジティブな CX となる (逆も然りである)。

企業が CX への投資から最大の効果を得るには、実際に顧客の体験に影響を与える要素が何であるかを明確に理解する必要がある。また、CX の施策を計画する際には、顧客の体験が形成されるすべてのタッチポイントをカバーしていることを確認する必要がある。最後にオムニチャネルでの調整がうまくいくように、CX のあらゆる可能性を理解しておく必要がある。

このレポートでは、顧客の体験全体の中核となる CX の構成要素について説明し、より堅固な CX 戦略、より包括的な CX 運用モデル、より効果的な CX 測定プログラムを構築するためのフレームワークを明らかにする。これらの要素によって、今日の顧客にとって重要な瞬間が何かを定義し、カスタマージャーニーを構成するすべての瞬間が確実に顧客にとってポジティブな印象を残すようにできるだろう。



CXの要素



顧客の価値観との調和

顧客に第一印象を与えるチャンスは一度しかない。さらに、今日の市場環境では、多くの企業はそのチャンスすら得られないことも珍しくない。情報あふれるこの世界では、実際にブランド自身が作成したコンテンツを見るより前に、顧客が第三者を介して企業や製品について耳にするというもよくあることだ。第一印象は、ほとんどの場合主観的なものであり、定性的で、一瞬のうちに顧客に植え付けられる。顧客の視点から見れば、企業が標榜している価値観が、企業と顧客との交流の起点となる。

この最初の体験が良いものか悪いものかを判断するために、顧客は例えば次のような質問をする：

これは自分に関わるようなタイプの企業か？

この企業の価値観や立ち位置は、自分の価値観や立ち位置と一致しているか？

このブランドは、自分がどんな人間で、どんなブランドから購入するかという自己イメージと合っているだろうか？

私が信頼している他の人たちは、この企業についてどう感じているだろうか？

企業には、顧客との価値観の調和に向け、その価値観を洗練し改善していく明確な機会がある。これは、ブランドとのあらゆるやり取りを通じて、常に調整され更新され続ける CX 要素である。自社のイメージを顧客に想起してもらうために投資する場合は、「顧客の価値観との調和」という CX 要素をまず改善させるべきだ。それにより、企業は自身の主張を定義し、顧客もその企業のターゲットオーディエンスとなるかならないか選択しやすくなる。企業の価値観とブランドが顧客の価値観と一致すると、結果として良好な CX がもたらされ、顧客は引き続き関与したいと思うようになるのだ。



製品の提供価値

この CX 要素は、企業からの公式なオファーから始まる。顧客は時間やお金と引き換えに企業から何を得るのか？顧客が得るのは主には実用的な価値だが、具体的な定量データである製品の提供価値は、顧客の体験に強い影響を与える。この CX 要素では、同業他社との比較が頻繁に行われる。

製品の提供価値は、価格だけでなく、企業が明示的または暗黙的に約束していることも含んでいる。例えば、期待されている製品の性能、サービスのレベル、価格/コストの透明性などがある。製品の価格、保証、特徴やメリットをアピールするためのセールス資料も、この CX 要素に影響する。

この提供価値が顧客にとって良いものか悪いものかを判断するために、顧客は例えば次のような質問をする：

この製品またはサービスが自分にもたらすメリットは、コストに見合っているか？

ブランドが私に求めている見返りは、公正な対価であると感じられるか？

その製品は私のニーズに合っているか？

コスト以上の価値を得ることができるか？



コンテンツの品質

この CX 要素は、企業が顧客に提供する、または顧客とのやり取りが発生するすべてのオンライン/オフラインコンテンツを対象とする。これには、販促資料だけでなく、Web サイトのコンテンツ、製品に付属するマニュアル、お客様とのコミュニケーション、アラートや通知なども含まれる。こうしたコンテンツの品質と妥当性は、（無意識に感じられるものではなく）意識される体験に影響を与える。

提供されるコンテンツと顧客のニーズが適切に一致していれば、良好な CX につながる。一方、粗悪でターゲットの絞られていない、あるいは関連性のないコンテンツは、否定的な CX を引き起こす可能性がある。パーソナライゼーション、ターゲットを絞った広告、魅力的な見た目をした考え抜かれたコンテンツの作成などは、企業がこの CX 要素を改善するために施すことのできる戦術である。

このコンテンツとの関わりが顧客にとって良いものか悪いものかを判断するために、顧客は例えば次のような質問をする：

提供されるコンテンツは有益で、自分と関連があるか？

コンテンツは私のニーズに合っているか？

配信の量、タイミング、チャネルは適切か？

これまでに受け取った他のコンテンツと、トーンやビジュアルは一貫しているか？



リアルな場所とバーチャルな場所

この CX 要素は、顧客が実際の店舗に足を踏み入れたり、バーチャルな店舗を訪問したりしたときの体験を指す。店舗のレイアウト、美観、スタッフ、その他の要素は、顧客の体験に大きな影響を与え得る。これはオンラインでも同様であり、Web サイトのレイアウトやデザイン、必要な情報の見つけやすさ、他のタッチポイントにおける体験との一貫性などはすべて、顧客に大きな影響を与える。

リアルな場所とバーチャルな場所の両方において、利便性とアクセシビリティは、体験のリアリティに影響を与える重要な要素だ。ここでは、ユーザーエクスペリエンス（UX）とユーザーインターフェイス（UI）の改善に関する優先順位が、投資の上で非常に重要になってくる。便利な営業時間や、あらゆる能力のユーザーがその場所にアクセスできるようにするなどの利点が、この CX 要素を提供するのに役立つ。

多くの場合、顧客が訪問する場所は、関連するコンテンツが配信される機会でもある。この「場所」と「コンテンツ」という 2 つの CX 要素には強い関連があり、体験の一貫性を確保するためにそれらを密に調整する必要がある。例えば、そうした調整が不十分な場合、企業はカスタマイズ、パーソナライズされたコンテンツを配信しても、不格好な Web インターフェイスや不適切な形式のメールを通じて配信されるため、顧客に悪い印象を与えてしまう。

リアルまたはバーチャルな場所での体験が顧客にとって良いものか悪いものかを判断するために、顧客は例えば次のような質問をする：

その場所はどのような見た目か？

その場所では快適に過ごせるか？

探しているものはすぐに見つかるか？

バーチャルな体験はリアルな体験と一致しているか？



製品の性能

この CX 要素は、製品またはサービスが提供する実際のパフォーマンスを指す。製品の性能と製品の提供価値は密接に関係しており、製品の性能は製品の提供価値が提示した期待を具現化するものである。この CX 要素が CX を向上させるためには、購入プロセス中に顧客と交わした約束を達成することが鍵となる。

製品を利用することで顧客が何を達成すべきか、また何が解決されるべきかを明確にすることで、投資すべき度合とその想定効果を重点的に検討できる。あらゆる面で一貫した体験を提供することで顧客の期待を上手く管理できる企業は、顧客が実際に製品やサービスを使用した際に、期待と製品性能のギャップに驚くのを避けることができるだろう。

製品性能に関する体験が顧客にとって良いものか悪いものかを判断するために、顧客は例えば次のような質問をする：

製品を利用して得られた結果は、期待以上か、期待以下か？

その性能は信頼できるものか？

その性能は自分のニーズを満たしているか？

その性能は購入前に提示されていたことと相違はないか？



カスタマーサービス

この CX 要素には、顧客に提供され得るすべてのサービス構成要素が含まれている。カスタマーサービスは主に、コールセンター、オンラインチャット、店舗でのサポートや店員などのチャネルを通じて提供される。ただし、自社が運営するサポートフォーラム、第三者が運営するフォーラム、ソーシャルメディアのインフルエンサー、家族や友人、製品やサービスを取り巻く広範囲なエコシステムなど、企業が管理できない非公式なサービスでも提供され得る。

この CX 要素の成功は、投資に最も依存しているもののひとつである。カスタマーサービス能力の向上に資源を投入している企業は、一般的な CX の指標がスピーディーに改善されることがよくある。実際、デロイト独自の TrustID 調査では、製品やサービスの問題が頻繁または毎度解決される顧客は、問題がほとんど解決されない顧客よりも、5.8 倍も企業への信頼を持っていることが分かった。³

カスタマーサービスは、顧客が明確にサポートを必要としている場合に機能する CX 要素だ。顧客がサポートを必要とする場合、まず企業に頼ることが多いため、企業が最も制御できる要素の 1 つでもある。

カスタマーサービスの体験が顧客にとって良いものか悪いものかを判断するために、顧客は例えば次のような質問をする：

企業は私の問題を解決するのに役立ったか？

必要なサポートを得るのはどのくらい大変だったか？

スタッフの行動や性格はどうだったか？

助けが必要なときはいつでも一貫した体験を得ることができるか？



その他の特典

この CX 要素は、企業が販売する製品やサービス以外の部分で提供されたり、取引無しで提供されたりする、すべての顧客向けソリューションを対象とする。これらは多くの場合、予期せず無料で提供され、企業との関わりをより快適で便利にする。例えば、銀行のウェブサイト上の無料で使える住宅ローン計算機、入院手続き時にもらえる院内地図、宛先ラベルが既に貼られている返信用封筒、美容院での無料コーヒー、顧客がスタッフとの会話を待つ間に子供を遊ばせられる遊び場などがある。

企業によって提供される特典は、製品やサービスの機能には必要ないが、期待を上回る体験を顧客に届けることを目指す企業にとっては非常に重要だ。

結果としてこの CX 要素は、顧客の体験に影響を与える上で重要な役割を果たす。これらの特典が顧客のニーズに真に役立つ場合は特にそうだ。

企業からの特典に関する体験が顧客にとって良いものか悪いものかを判断するために、顧客は例えば次のような質問をする：

特典は、信頼できるレベルで提供されるか？

特典の機能は、自分でも簡単に使えるものか？

その特典のおかげで自分のタスクがより簡単に片付くか？

CX 要素を実践する

7つのCX要素が合わさることで、顧客の企業との体験に対するパーセプションが、どのように影響を受けるかが明らかになる。これらの要素全てを通じて顧客が体験したことの総和が、結果としてその企業のブランドを形づくる。顧客のブランドに対する認識は、彼らが企業と関わるたびに大きくなったり小さくなったりする。現実が期待を上回れば、ブランド認知は向上し、逆もまた然りだ。実際の体験自体が顧客にとって良いものになるか悪いものになるかは、次のようなさまざまな要因によって決まる：

そのCX要素は顧客のニーズをどの程度満たしているか？

それぞれのCX要素は、他のCX要素や企業全体の戦略とどの程度整合が取れているか？

これらのCX要素は競合や競合が定めた顧客の期待と比較してどうか？

すべてのCX要素を継続的に測定し最適化していくことで、組織は時間とともにCXを改善していくことができる。7つのCX要素に基づいたCX測定フレームワークを開発することで、その指標をもとに特定の戦術的介入を突き止めることができ、結果として顧客の体験に直接影響を及ぼすことができる。

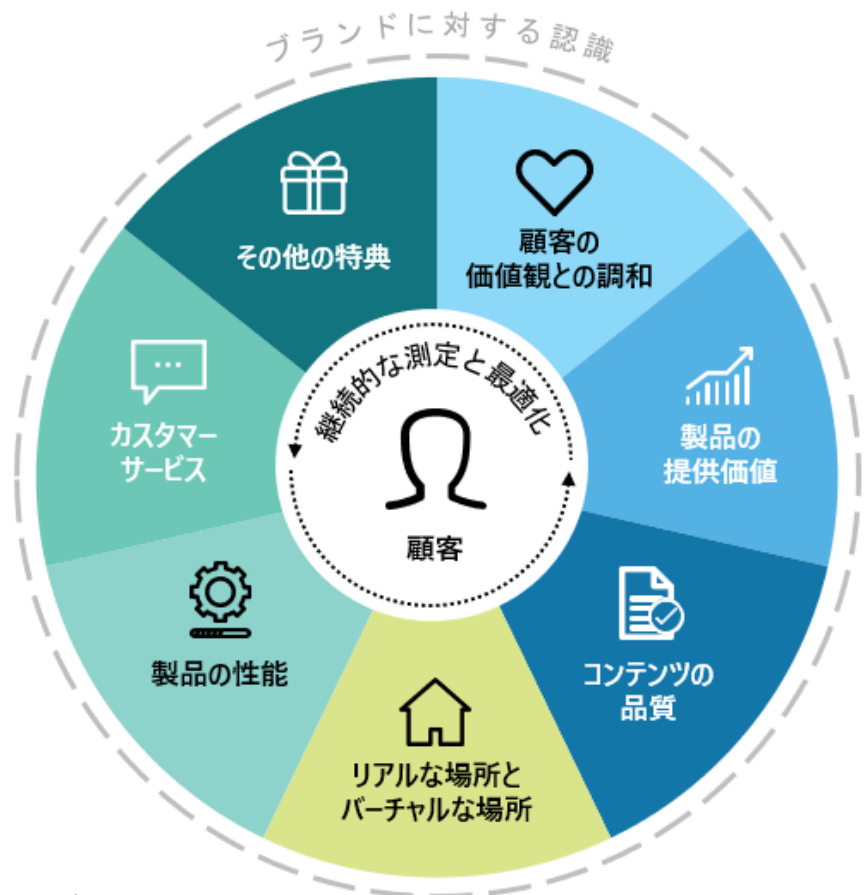


図1
7つのCX要素

7つのCX要素を実践する方法は様々あるが、代表的なアプローチとしては次のようなものがある：

整合性チェック

企業はCX要素を用いて、各要素間の整合性のレベルを確認することができる。整合性が取れているほど、CXの取組みを実施した際の効果は大きくなる。

確認方法の例に、「顧客に提供されるコンテンツは、彼らが受けるカスタマーサービスと連携が取れているか」「リアルな場所はブランドの価値観と同期が取れているか」などがある。

カバー率チェック

このフレームワークは、体験を引き起こすすべての要素にわたってCXの取組みが包括的であるかを確認するのに役立つ。さまざまな機能が、一部の要素に適用され、他の要素には適用されないと、投資や注目度の具合に偏りが生じ、顧客にはまともりがなく最適とは言えない体験として感じられる可能性がある。確認方法の例に、「コンテンツの作成には、製品のパフォーマンスと同程度の注意が払われているか」などがある。

成熟度チェック

CXは、顧客からの期待が絶えず高まる一方で、企業側は停滞するリスクを抱えるという継続的なプロセスだ。特に、専門のCX機能を立ち上げる場合は、投資の意思決定を行うために、一連のCX要素全体の成熟度レベルを評価することが重要だ。

測定

測定することが、それを管理する一歩となる。CXの向上が企業の戦略的目標であるなら、顧客の経験を正確に測定することが重要だ。企業は、7つのCX要素を用いて、それぞれの要素のパフォーマンスを測る能力を評価し、その測定結果をビジネスにおける主要な意思決定者に見える形で提供することができる。

一貫性チェック

これらの要素は、すべてのタッチポイントにおいて一貫性を提供することで、CXを向上させる真のオムニチャネルを実現するための出発点となる。スムーズでシームレスなカスタマージャーニーを実現するためには、各要素が顧客にどのように知られるかについて詳細な情報を提供することが必要だ。

はじめよう

包括的な CX の取り組みの一環として CX 要素を活用するには、次のような方法がある：

7つの CX 要素の現在の状態を評価する

以下の質問に回答することで評価できる：

7つの CX 要素それぞれを活性化するために、企業が現在何をしているか明確にできるか？

今日のポジティブな/ネガティブな CX はどの要素によってもたらされているか？

まだ詳細化されていない要素はどれか？

それぞれの要素はどの程度整合しているか？

最も整合の取れていない要素はどれか？

CX を提供しているチームに目を向ける

優先的な CX 要素に関しては、それらの提供に責任を持つ社内チームを特定し、最適な体験を提供できるようにサポートするための機会を設定する。プロセス、ツール、運用モデル、文化など、様々な手段を試すことで、改善の機会を特定できる。

成熟度を評価する

どの企業でも、各要素間で進捗が偏っている可能性がある。各要素の成熟度を評価することは、ポジティブな体験をもたらすために必要であり、将来の投資決定に対して強力な道標となり得る。また、各要素について顧客が尋ねる質問は、評価を策定する際に役立つ便利な指針となり得る。例えば、カスタマーサービスの要素に関して「必要なヘルプを得るのはどれだけ大変だったか」といったものがありこれは、問合せの平均通話時間や解決した割合を見ることで評価することができる。

結論

7つの CX 要素を実践するには、リーダーがチームの業務に実践的にアプローチし、重要な役割を担う他の部門と企業全体で協力する必要がある。顧客との最適な関係を構築するために、企業は「価値の整合性」「製品の提供価値」「コンテンツの品質」「リアルな場所およびバーチャルな場所」「製品のパフォーマンス」「カスタマーサービス」「その他の特典」に投資する必要がある。カスタマージャーニーの各ステップは、信頼を構築し、つながりを活用し、長く続くポジティブな印象を残すための重要な機会である。

さらに詳しく読む

2023年コネクテッドコンシューマー調査：本調査では、有意義ながら、より良い健康、より安全な家、価値ある仮想体験への入口としてのデバイスの使用状況を調査している。2023年は、デジタル疲れ、ウェルビーイング、データのプライバシーとセキュリティに対する懸念が根強く、同時に、バーチャル世界とリアル世界の「適切な」バランスは依然として捉えにくいままだ。

[Connected consumer study | Deloitte Insights](#)

AIによるカスタマーサービスの強化：AIは、顧客に適切なオファーを適切なタイミングで提供すること、優れたアフターサービスを提供することという2つのマーケティング戦略を統合して、CXをさらに向上させることができる。

[Using AI to improve end-to-end customer experience | Deloitte Insights](#)

究極のエンドユーザー研究者としてのCEO：消費者エスノグラフィはマーケティング専門家だけのものではない。CXを深く人間的に理解しようと努力することで、CEOは企業を、人々の生活、価値観、感情に関する洞察を、企業にとってより大きな価値に変換できる共感の文化へと導くことができる。

[Value of consumer ethnography for CEOs | Deloitte](#)



消費者の参加拡大：顧客との対話の増加は、競争優位性を構築し、ロイヤルティを強化する。消費者が製品およびカスタマーライフサイクル全体にわたって価値を生み出す方法を探求する。

[Customer participation | Deloitte Insights](#)

ブランドの信頼に関する定説を疑う：企業は、顧客、パートナー、従業員との信頼を構築する重要性をますます理解するようになってきたが、信頼は得るのが難しく、測定も難しく、簡単に失われる。根底にある思い込みが、彼らの努力を妨げている可能性がある。

[Challenging the orthodoxies of brand trust | Deloitte Insights](#)

参考文献

- <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-02-10-gartner-says-nearly-90--of-organizations-now-have-a-c>
- "Customer Engagement Report 2022", Twilio (2022). <https://www.twilio.com/state-of-customer-engagement>
- Deloitte TrustID Customer Brand Index October 2022.

お問い合わせ先

Courtney Sherman

Principal
Deloitte Consulting LLP
csherman@deloitte.com

Daniel Sabido

Senior Manager
Deloitte Consulting LLP
dsabido@deloitte.com

<本レポート（日本語版）のお問い合わせ先>

住川誠史

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 執行役員
ssumikawa@tohmatsumsu.co.jp

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、デロイト トウシュートマツ リミテッド（"DTTL"）、そのグローバル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れらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Copyright © 2024 For information contact Deloitte Global.
All rights reserved. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited