

# 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の体験が与える顧客接点再構築の方向性

ニューノーマルに対応した顧客接点改革とコスト最適化に向けて

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の体験が人々の根本的な価値観やライフスタイル、消費者としての消費価値観へ与えた影響は計り知れない。この体験から生まれた価値観の変化は、今後にも影響を与える。これらの変化に対応していくためにも、企業は、デジタルトランスフォーメーションやカスタマーエクスペリエンスへの投資と変革は継続しつつ、コスト構造も最適化する道を探る必要がある。

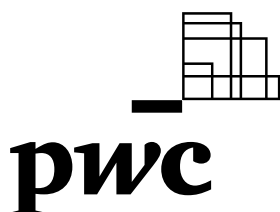
COVID-19以前からデジタルトランスフォーメーションやカスタマーエクスペリエンスに対して積極に取り組んできた企業は、COVID-19に対して、柔軟に顧客対応チャネルやオペレーションを適応させビジネスを継続している。少なくとも休業以外のオプションを選択し、継続的に顧客とのつながりを維持し、今後に向けたさらなる取り組みを進めやすくなっている。

今後のさらなるグローバル化の進展、環境問題の深刻化などから、“ブラックスワン”である未知の危機はまた必ず起こると推測される。常に顧客戦略をアップデートし続けることが、企業生存に向けて必須の取り組みとなる。

自然界でもビジネスの世界でも、生き残るものは最も強いものではなく、最も変化にうまく適応したものなのだ。

## 目次

1. COVID-19の体験による消費者の変化と顧客接点の変革要件	2
2. 先進企業の取り組み	8
3. 顧客接点再構築の3Step	12

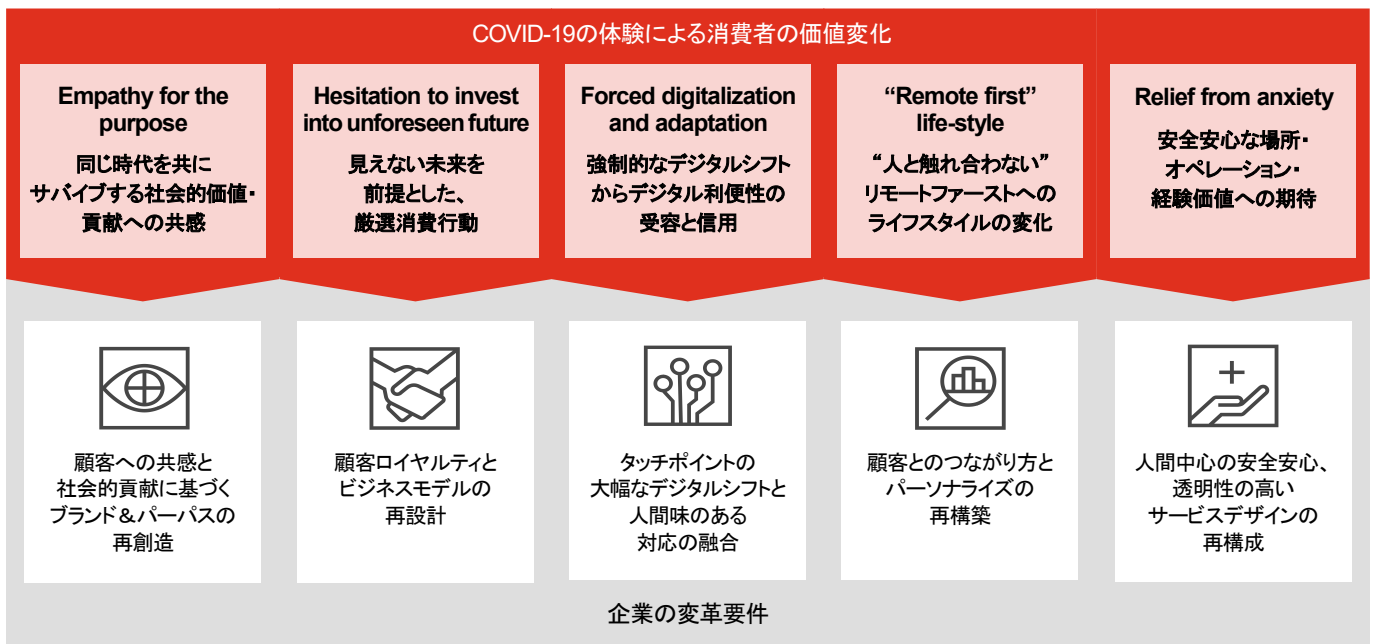


# 1. COVID-19の体験による消費者の変化と顧客接点の変革要件

アフターCOVID-19の消費者の価値観は新たな“ニューノーマル”となるのだろうか。現時点では、確実な変化を予測することは困難である。しかし、COVID-19が人々に、そして消費者にこれまでと異なった体験をさせたことは確実であり、その体験から消費者の変化を想定すると5つの変化が見えてくる。

COVID-19およびその影響は、全世界に多大なる影響を与えている。特に、これまで経験したことのない人々の移動抑制、休業措置、働き方の変化、教育環境の変化そして医療崩壊の危機など、その脅威を目の当たりにする体験をもたらしている。この体験から人々の根本的な価値観やライフスタイル、消費者としての消費価値観への影響は計り知れない。そして、この価値観の変化は、COVID-19の収束後も続くものと考えられるとの評価が多くなってきている。アフターCOVID-19の消費者の価値観は新たな“ニューノーマル”となるのだろうか。現時点では、確実な変化を予測することは困難である。しかし、COVID-19が人々に、そして消費者にこれまでと異なった体験をさせたことは確実であり、その体験から消費者の変化を想定すると5つの変化と企業の顧客接点の変革要件が見えてくる。

## COVID-19の体験による消費者の変化と顧客接点の変革要件





### Empathy for the purpose

同じ時代を共に  
サバイブする社会的価値・  
貢献への共感



顧客への共感と  
社会的貢献に基づく  
ブランド&パーパスの  
再創造

- 消費者との信頼と共感を築くことは、長期的な関係を築く上で非常に重要である。今回の危機に際して、消費者との信頼と共感を高める危機対応ができただろうか。パーパスや企業理念は、経営や従業員に対する指針として機能しただろうか。危機時には、経営や従業員に混乱が広がるとともに、目の前の問題対応に追われる。しかし、危機時にこそパーパスや企業理念が、経営や従業員に対する指針として機能し、自律的な危機対応や他社とのコラボレーションを実現していくことが重要である。そして、消費者と同じ時代を共に生きる企業として、消費者に寄り添った価値を提供することが信頼と共感を築くために重要になってくる。今回の危機で、国内外のさまざまな企業が社会的に必要とされる課題に果敢に取り組む例も報告されている。例えば、新型コロナウイルス宿泊療養者の搬送受託、ホテルへの受け入れ、健康アプリの提供、医療従事者やコールセンターへのアプリケーションの提供など。これらの取り組みは短期的な企業収益に大きな貢献はしないかもしれない。しかし、困難な時期における社会や消費者に寄り添った価値提供は、信頼と共感を醸成することにつながっている。そして、この信頼と共感が、長期的な関係性を築く礎になるはずである。不透明な環境であるからこそ、共に生きるものとして顧客を理解し、社会的貢献を重視するブランドとパーパスの再定義が必要である。そして、経営と従業員に明確な指針を示し、顧客とコミュニケーションすることが、消費者との信頼と共感を築き、長期的な関係構築につながる。

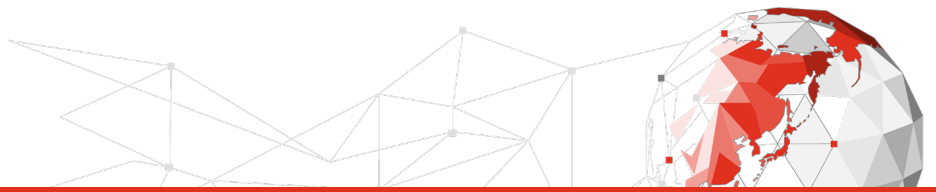
### Hesitation to invest into unforeseen future

見えない未来を  
前提とした、  
厳選消費行動



顧客ロイヤルティと  
ビジネスモデルの  
再設計

- COVID-19影響下では、政府による不要不急な外出自粛要請、休業要請によって、多くの人々の消費行動にも影響が及んだ。人々は不要不急な外出とともに消費をしない体験をした。この体験は、自身にとって本当に必要な消費なのか。そして、外出自粛や消費自粛が進む中で、店や企業が自身にとって本当に価値あるものかを考えさせられたのである。特に、いつ収束するのか、いつ正常に戻るのか、見えない将来を前提に、本当の価値を考え、厳選して消費行動をとっている。そのような中でも、自身にとって真に必要な小売店や飲食店、そしてスポーツや趣味などの企業を助けるべく、“つながり消費”も広がりを見せた。これは企業にとっても、商品やサービスを単に提供するだけでなく、企業を深く理解し、ロイヤルティの高い顧客とのつながりを大切にすべきであるということを示している。サブスクリプション企業の中には、一時的な売上増を追求するのではなく、社会に必要とされるサービスを無償提供する事例も多く見られた。これらの活動を通じて、顧客のロイヤルティを高め、結果的には企業収益にも貢献するだろう。企業はこれまで以上に、企業の持つ価値観を顧客に丁寧に提供するとともに、顧客とのつながりを強化するため、分断されたタッチポイントの再生を目指したビジネスモデルの再設計をしていくべきである。



### Forced digitalization and adaptation

強制的なデジタルシフトからデジタル利便性の受容と信用



タッチポイントの大幅なデジタルシフトと人間味のある対応の融合

- COVID-19影響下では、“STAY HOME”が世界的な合言葉になり、リモートワークや教育のオンライン化などある意味、強制的なデジタル体験によって、デジタル利用に対するハードルは急激に低下した。オンラインでのショッピングやさまざまな手続きなど、これまでデジタルを体験してこなかった消費者層の利用も増加している。しかし、この増加の一部には、活用は困難であるが、使わざるを得ない層が存在していることも事実である。顧客と企業にとって重要な点は、デジタルと人間的な体験を融合し、さらなるデジタル化への取り組みを加速することだ。従業員の安全と省力化を追求する企業にとっては、デジタル化は重要な課題である。だが、他社でデジタルの利便性を体験した消費者の期待のハードルは上がるということを忘れてはいけない。単にオンラインチャネルを提供しているということでは、差別化された顧客体験を提供することはできない。タッチポイントの大幅なデジタルシフトと人間味のある対応を融合させて、デジタル活用が困難な層も意識した新たな顧客体験を創り出す取り組みを加速させていく必要がある。

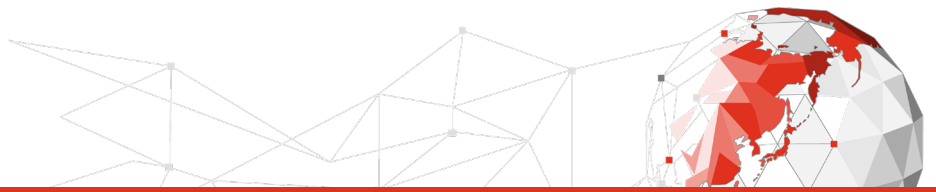
### “Remote first” life-style

“人と触れ合わない”リモートファーストへのライフスタイルの変化



顧客とのつながり方とパーソナライズの再構築

- 外出自粛が進む中、特に子供と労働者は、普段よりも多くの時間を家で過ごし、これまで家で行ってこなかった体験をした。家で長時間過ごす生活は息苦しさなどのデメリットがある一方、現地で対面でなければできないと思われてきた労働や学習の多くの割合が、実際には家や非対面でも問題なく行えることに気づくメリットもあった。この体験を通じて、人や企業との接触のあり方は少しずつ変化している。広告代理店や小売店を挟まず、消費者と直接つながる「D2C(ダイレクト・トゥ・コンシューマー)」と呼ばれる業態の加速やSNSで顧客とダイレクトにやり取りすることで、ネット上でも「特別感」を提供するなど、リアルにはない「特別感」をネット上で提供しているのである。今後、非対面、そしてデジタル化が推進されると想定される。商談や説明会なども場合によっては非対面で効率的に実施する場面も多くなるだろう。ただ、場所や方法を単に非対面チャネルに変えるだけでなく、消費者と直接つながり、趣味嗜好を把握し、パーソナライズした顧客体験を提供できるようにしたい。これによって、対面でしかできなかった顔を窺い・空気を読みとった対応に変わる、データを活用した「特別感」を提供することができる。



## Relief from anxiety

安全安心な場所・  
オペレーション・  
経験価値への期待



人間中心の安全安心、  
透明性の高い  
サービスデザインの  
再構成

- 衛生と健康に関する消費者の意識と行動は変化した。これまでは、店舗における衛生的な配慮や顧客の健康といった要素は、必要最低限提供されるのが当然の価値として、消費者の意思決定に大きな影響を与えてこなかった。しかし、より安全なサービスを提供することへの期待はかつてないほど高く、消費者の選択に影響を与えるほどになっている。例えば、消毒液の設置有無や清掃状況、接客や商品提供方法など、これまでよりも安全安心なサービスオペレーション提供への期待が高まっている。そして、健康だけでなく、価格の透明性やオンラインへの柔軟なオペレーション変更への対応も非常に重要な要素である。従って、これまでのサービス設計では相対的に重要視されてこなかった安全と衛生、透明性といった価値に再度焦点を当てて、人間を中心にしたサービスデザインを再構成する必要がある。

COVID-19の影響は長期化するとの予測が出だしている。これらの消費者の変化も、今後のCOVID-19の状況によって、少しずつ変化し続けるだろう。従って、消費者の変化を捉えながら長期的な対応を着実に実施していくためには、一人一人の消費者理解から再度実施し、これまでの顧客戦略を確認する必要がある。

ここで重要な示唆が1つある。これら5つの消費者の変化に対応する企業に求められる変化は、決して目新しいものではない。昨今議論されてきた、顧客中心主義、顧客体験を基にした顧客とのつながりの強化、デジタルトランスフォーメーションに向けた取り組みなどが、まさに5つの価値観の変化に対応する力をより一層強めるのである。その証拠に、これらの取り組みをCOVID-19以前から積極的に推進してきた企業は、COVID-19の影響を最小限にとどめながら事業を継続し、次なる変革への一手を打ち始めている。



PwCのレポート「COVID-19対応に関するCFOパルスサーベイ 日本分析版 — 2020年4月14日」において、日本の回答者にCOVID-19に対して最も懸念している事項をたずねると、世界的な景気後退、業績への影響、消費抑制の3つが最も大きな懸念と回答した。また、日本の回答者の81%が今年の収益および利益についての減少を予測し、財務上の対応策としては、62%がコスト抑制と回答し、48%は予定していた投資の延期と回答している。また、投資抑制策の内、オペレーションに関する中止延期を70%の回答者が選択しており、施設／一般的な設備投資に関する中止・延期という回答が50%といった結果であった。これらの回答から、各企業は昨今の経済状況から抜本的なコスト抑制に取り組まざるを得ない状況になっていることが分かる。

そして、投資抑制策においてデジタルトランスフォーメーション(DX)とカスタマーエクスペリエンス(CX)に対する延期を検討している回答者はいずれも30%と相対的に少ない結果であった。しかし、グローバルの回答結果はそれぞれ21%と14%で、それらと比較すると日本は約2倍と高い結果である。これは投資戦略の変更に関して日本独自の傾向が出ている。

## 日本のCFOはコスト抑制をはじめとした財務上の対応策を検討している

# 62%

既にCFOは複数の対応策を検討しており、日本のCFOは、コスト抑制(62%)が最も多く、予定していた投資の延期・中止(48%)、ガイダンスの調整(48%)についても約半数が検討していると回答。

財務上の対応を検討していないとの回答は、日本のCFOでは0%であった。

## 投資戦略の変更は、オペレーションや一般的な設備投資に関するものが多い

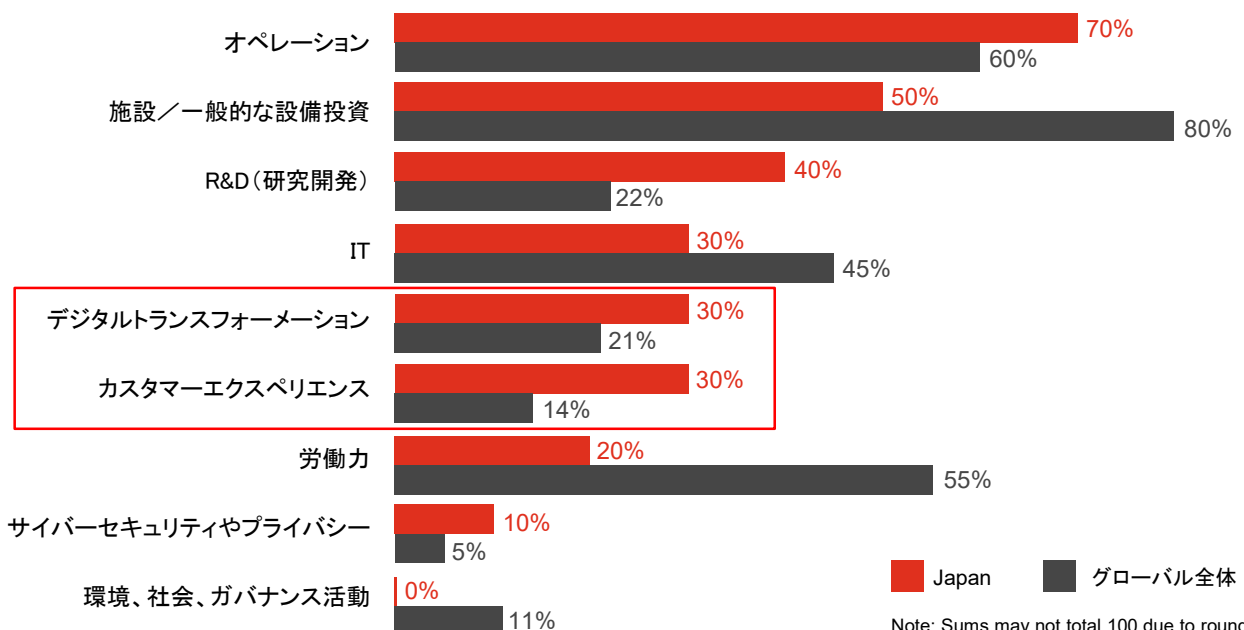
# 70%

日本のCFOが延期または中止を検討している投資は、オペレーションコスト(70%)が最も多く、次いで一般的な設備投資(50%)、R&D(研究開発)(40%)であった。

グローバル全体では一般的な設備投資(80%)が最も多く、オペレーション(60%)、労働力(55%)の順であった。

日本ではグローバル全体の回答と比較して、労働力への投資を控える意欲は相対的に小さく、逆にカスタマーエクスペリエンスやR&D(研究開発)への投資を控えることが相対的に高い結果であった。

Q.新型コロナウイルス(COVID-19)により、計画されていた投資の延期または中止を検討していると選択された方に伺います。検討されている投資の種類は次のうちどれですか。該当するものを全て選択してください。



Note: Sums may not total 100 due to rounding.  
Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 6 April 2020  
Base: Global 824 (Japan 21)

この調査結果からWith COVID-19環境下では、CEOは厳しい意思決定を求められている。世界がこの危機から脱出するAfter COVID-19に向けた戦略と整合させながら、投資とコスト削減を両立させる明確な計画が求められているのだ。そして特に日本においては、デジタルトランスフォーメーションやカスタマーエクスペリエンスへの投資余力をいかに生み出し、グローバルと同等かそれ以上の顧客接点改革を進めていくかが重要な経営課題となっていることを理解する必要がある。

“COVID-19の体験が人々の根本的な価値観やライフスタイル、消費者としての消費価値観へ与えた影響は計り知れない。そして、この体験から生まれた価値観の変化は、今後にも影響を与える。これらの変化に対応していくためにも、デジタルトランスフォーメーションやカスタマーエクスペリエンスへの投資と変革は継続しつつ、コスト構造も最適化する道を探る必要がある。”



## 2. 先進企業の取り組み

COVID-19以前から、顧客中心主義、顧客体験を基にした顧客とのつながりの強化、DXに向けた取り組みなどを積極的に推進してきたことで、COVID-19対応の中でも影響を最小限にとどめながら事業を継続している企業の事例を紹介する。

COVID-19以前からCX・DXに向けた取り組みを推進していた企業では、COVID-19を好機として、さらなる非対面チャネルの活用を推進し、短期間でビジネスの仕組みを変更することに成功している。これは、単純に非対面チャネルを持っていたことだけにとどまらず、データ活用による顧客とのコミュニケーションができたこと、そして、新たなプロセスを創り出すCX・DXの推進体制を持っていたことがポイントになっている。

		グローバル スポーツ用品メーカー	米国大手工業用品 流通・販売業者
CX・DXの 取り組み・特徴		D2C事業の加速 1. アプリを活用したパーソナライゼーション 2. オンラインチャネルとリアル店舗のシームレスな顧客体験の提供 3. D2C化加速のための組織再編・チャネル改革・デジタル投資の実施	非対面チャネルの強化 1. ECサイト内におけるパーソナライゼーション 2. モバイルアプリ、自動販売機などの非対面チャネルを活用したシームレスな体験の提供 3. 顧客のニーズに合わせたチャネル戦略の定義
COVID-19 に対応した 取り組み	実施内容	1. オンラインチャネルを活用したD2C販売の継続 2. 自社オンラインチャネルの活用による、顧客とのつながりの維持・エンゲージメントの向上	1. マルチチャネルを活用した販売の継続 2. 非対面チャネルを活用したリモートサポートの継続
	有効に 機能した ポイント	1. <b>非対面チャネルを構築していた</b> (自社ウェブサイト、アプリなど) 2. <b>顧客データを活用し、パーソナライズしたサービスコミュニケーションを提供していた</b> (アプリコンテンツやプレミアサービス、商品提案など) 3. <b>CX・DXを推進する体制が確立されていた</b> (専任組織の設立、顧客データプラットフォームやコンテンツ管理への投資など)	





## グローバルスポーツ用品メーカー

### ● 背景

もともと顧客との接点が少ない製造業であったが、近年、密度の高い顧客エンゲージメントを獲得するために「顧客との直接的なつながり」の必要性が増していることから、D2C(Direct to consumer)化を加速させている。

### ● CX・DXの取り組み・特徴

近年、自社店舗やウェブサイトなどのD2C事業に注力していた。取り組みの特徴を3つ紹介する。

#### ● アプリを活用したパーソナライゼーション

消費者と直接関係を作ることのできるアプリに販売の軸足を移しており、アプリユーザーのデータを収集することで、パーソナライゼーションへの取り組みを加速させている。消費者が、アプリを使って測定した足のサイズを基に、個人が求めるフィット感のある靴を作り出すなど、製品とアプリを融合したパーソナライゼーションも始まっている。

#### ● オンラインチャネルとリアル店舗のシームレスな顧客体験の提供

テクノロジーを活用することで、オンライン・オフラインのシームレスな体験を提供することに注力している。例えば、新しい店舗では、バーコードをスキャンすると、レジの行列に並ぶことなく、そのままアプリで購入することが可能になっている。また、支払いだけでなく、アプリ上での試着室への商品の手配、スタイリストのスケジュール予約、商品の事前予約など、オンラインデータとリアル店舗での体験の統合を進めている。

#### ● D2C化加速のための組織再編・チャネル改革・デジタル投資の実施

D2C化推進のために、Chief digital officerが率いるデジタルを中心とした組織を新設している。モバイルアプリなどの先行するデジタル施策に加え、デジタルアプリケーションとリアル店舗のシームレスな統合などもカバーした組織である。組織新設に加えて、複数のデジタル企業の買収を行いながら、デジタルに関するスキル・経験の獲得も進めている。また、膨大な数の流通パートナーを選定し、デジタルテクノロジーを前面に押し出した直営店の展開を進めるなどのチャネル改革の推進や、新店舗の立ち上げや、データ分析を中心に大規模なデジタル投資を行っているなど、D2C化に向けての大改革を進めている。

### ● COVID-19に対応した取り組み

COVID-19の拡大により、世界中において直営店を含む店舗を休業せざるを得なくなり、販売が減速したが、オンライン販売の基盤とマーケティング機能を持ち合わせている強みを生かして、危機への対応を進めている。

#### ● オンラインチャネルを活用したD2C販売の継続

店舗が休業する状況下でも、ウェブサイト・アプリを通じた商品の販売を継続している。

#### ● 自社オンラインチャネルの活用による、顧客とのつながりの維持・エンゲージメントの向上

同社はアプリの普及に注力しており、COVID-19により人々が家の中での運動方法を模索している中、同社のトレーニングアプリを無料で提供し、アプリのダウンロード数を伸ばしている。無料でワークアウトや健康に関するコンテンツに自由にアクセスできるようにすることで、多くの潜在的な顧客にリーチし、消費者の中でのブランドイメージの向上を図っている。また、ストーリーミング・トレーニング・ビデオ、専門家からのアドバイスなどを提供するプレミアムサービスのサブスクリプション料金の値下げも開始している。さらに、COVID-19の状況に合わせて、栄養、睡眠に関するコンテンツをソーシャルメディア・チャネル、ウェブサイト、アプリに追加するなど、顧客との直接的なつながりを保ちながら、危機を乗り越えるための取り組みを進めている。

## 米国大手工業用品流通・販売業者

### ● 背景

間接材販売における米国のトッププレーヤーであるディストリビューター群は1990年代からEC事業を開始しており、同社も1990年代後半からオンラインカタログをはじめとして、デジタルへの投資を開始し、店舗やフィールドセールス担当者を補完してきた。

### ● CX・DXの取り組み・特徴

営業およびサービス担当者、技術的な製品サポート、フルフィルメント機能、在庫管理ソリューション、その他のサービスを通じて、顧客に価値を生み出す中で、非対面チャネルの強化を進めてきた。ここでは、3つの特徴を紹介する。

#### ● ECサイト内におけるパーソナライゼーション

ECサイトでは、幅広いラインナップの商品の中から、顧客がスムーズに希望の商品にたどりつけるよう、最適なキーワードの分析や、検索およびナビゲーション技術の改善を重ねてきた。また、顧客がECサイトにアクセスした時点で、購入者が通常購入する製品と関連するコンテンツを表示している。

#### ● モバイルアプリ、自動販売機などの非対面チャネルを活用したシームレスな体験の提供

オンラインによる商品の購入が可能な同社だが、コンピューターにすぐにアクセスできない場所で作業している顧客も多いため、そうした顧客向けに、モバイルアプリによる電子注文を可能にしている。また、同社の在庫管理のソリューションの1つとして、必要なタイミングで製品を手に入れることができる自動販売機ソリューションを提供している。顧客の作業場所に設置された自動販売機には、よく使われる間接材の在庫を入れておき、工場などで担当者がIDカードや認証番号などで購買できるようになっている。

#### ● 顧客のニーズに合わせたチャネル戦略の定義

同社は、顧客の規模・ニーズに応じて2つのビジネスの柱を設けている。大規模で複雑なニーズを持つ顧客向けには、フィールド営業、インサイド営業、デジタルチャネルを組み合わせたマルチチャネルのビジネスを展開している。顧客はオンサイト、同社の支店、電話、オンラインのチャネルから都合の良いチャネルを都度選択することが可能である。一方で、シンプルなニーズ(必要な商品を簡単に購入すること)を持つ顧客には、ECサイトのみの単一チャネルでビジネスを展開しており、顧客はオンライン上で同社とのコミュニケーションや購入を完結することができる。このように、同社は、常に顧客のニーズによって定義したチャネル戦略のもと、価値の提供を続けている。

### ● COVID-19に対応した取り組み

同社はCOVID-19の拡大により、支店の営業時間の短縮などを実施しているが、顧客のニーズに合わせたマルチチャネルを整備してきたことや、オンラインのサポート体制が充実していることから、いち早くCOVID-19への対応を実施している。

#### ● マルチチャネルを活用した販売の継続

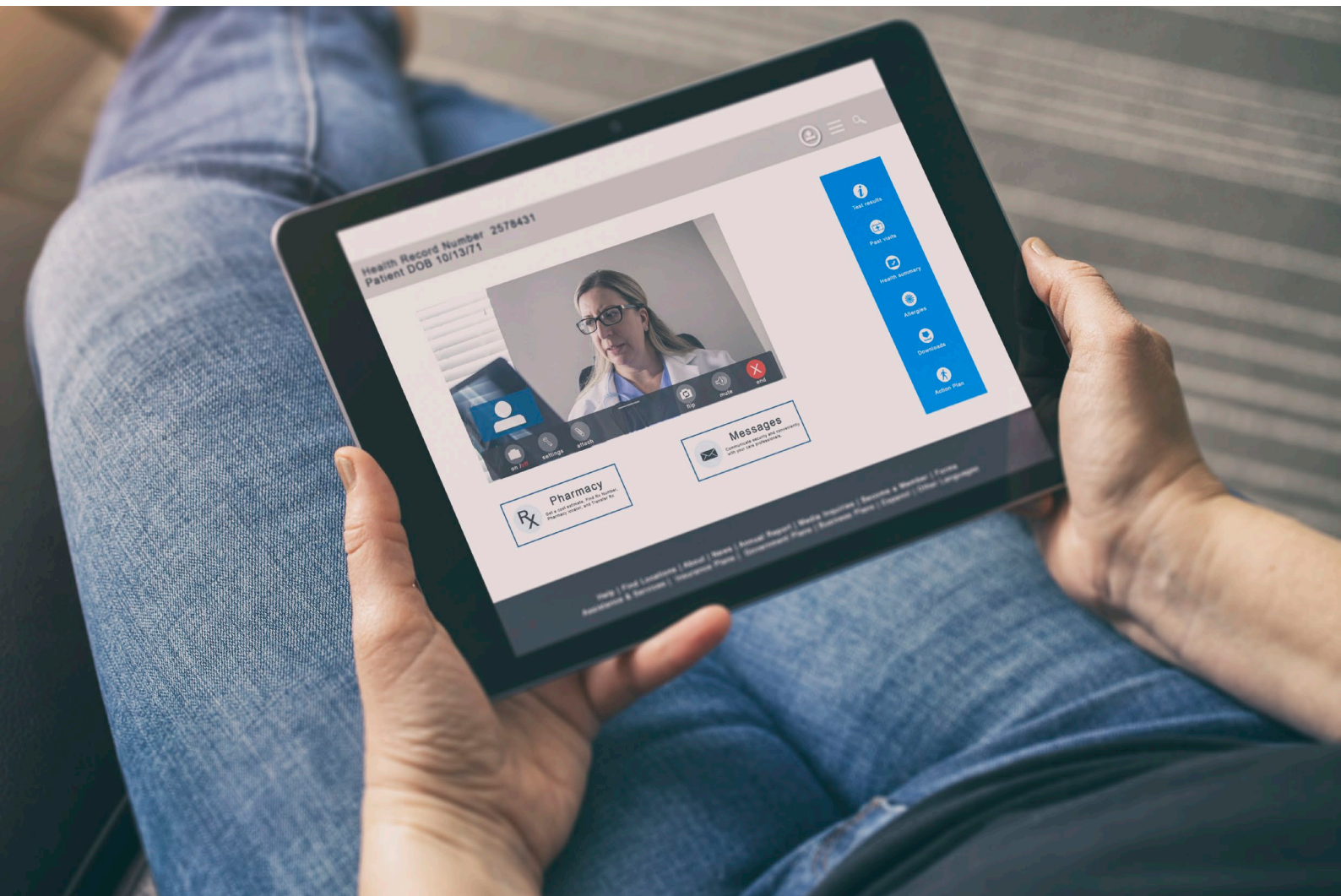
COVID-19への対応として、通常通りのオンラインや電話での注文・商品の配送に加えて、同社の支店においてはカーブサイド・ピックアップ・サービスを提供し、従業員・顧客の安全を維持している。

#### ● 非対面チャネルを活用したリモートサポートの継続

同社の在庫管理ソリューションを利用している顧客は、外出制限により施設の在庫を確認できない場合でも、オンライン上で在庫を確認することや、同社の専門家によるサポートを受けることが可能になっている。オンライン上でもサービスを提供できるプラットフォームを整備していたことから、今回のような不測の事態においても顧客とのつながりを切らず対応することができていると言える。

以上がこれまでのCX・DXの取り組みを生かしてCOVID-19に対応している企業事例になり、これらの事例を通じてアフターCOVID-19を見据えた場合、新たな顧客戦略に基づき、デジタル化を推進する必要性について理解してもらえたと思う。しかし当然ながら何の制約もなくそれらの施策を推進することはできない。長期化するCOVID-19対応と同時に進めなければならないのである。具体的にはコスト削減と同時に、中長期的な顧客戦略の実現に向けた取り組みを進める必要があるのである。次章では、顧客接点再構築に向けて、顧客戦略の策定・実行とコスト削減の取り組みを両立させながら進める方法について解説する。

“COVID-19以前からデジタルトランスフォーメーションやカスタマーエクスペリエンスに対して積極的に取り組んできた企業は、COVID-19に対して、柔軟に顧客対応チャネルやオペレーションを適応させビジネスを継続している。少なくとも休業以外のオプションを選択し、継続的に顧客とのつながりを維持し、今後に向けたさらなる取り組みを進めやすくなっている。このことから、デジタルトランスフォーメーションやカスタマーエクスペリエンスへの取り組みは推進する必要がある。”



### 3. 顧客接点再構築の3Step

コスト削減とニューノーマル対応の2つを両立する顧客接点を再構築するためには、以下の3 Stepを実施する必要がある。

#### Step 1: 顧客戦略のアップデート

まず、ニューノーマルへの対応を顧客戦略へ反映するため、後述する各戦略要素について具体的な検討を行い戦略／業務／組織／ITのそれぞれのあり方をアップデートする。

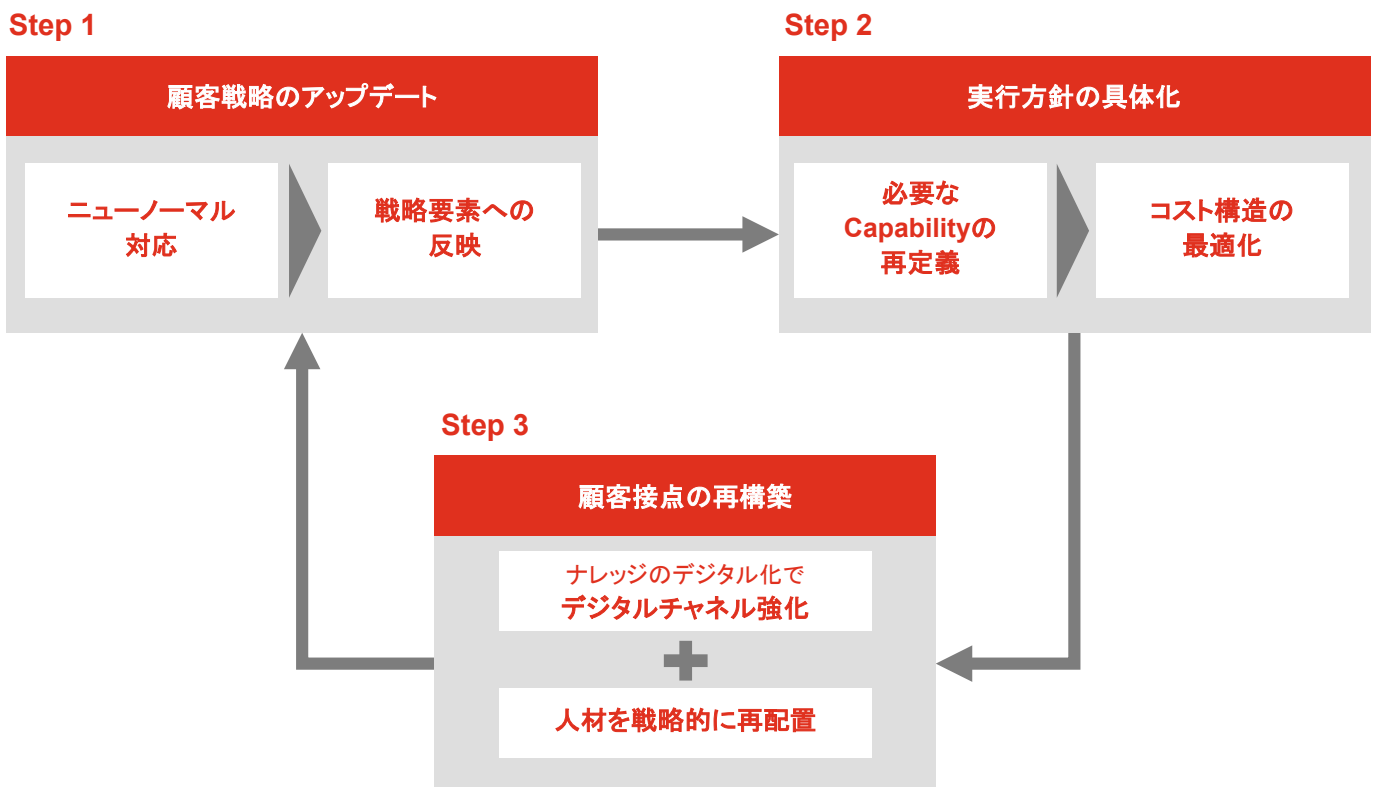
#### Step 2: 実行方針の具体化

次に、アップデートした戦略を効果的に実行するために必要となるCapabilityを再定義し、定義結果の優先度を踏まえてコスト構造を最適化することで、戦略の実行準備を進める。

#### Step 3: 顧客接点の再構築

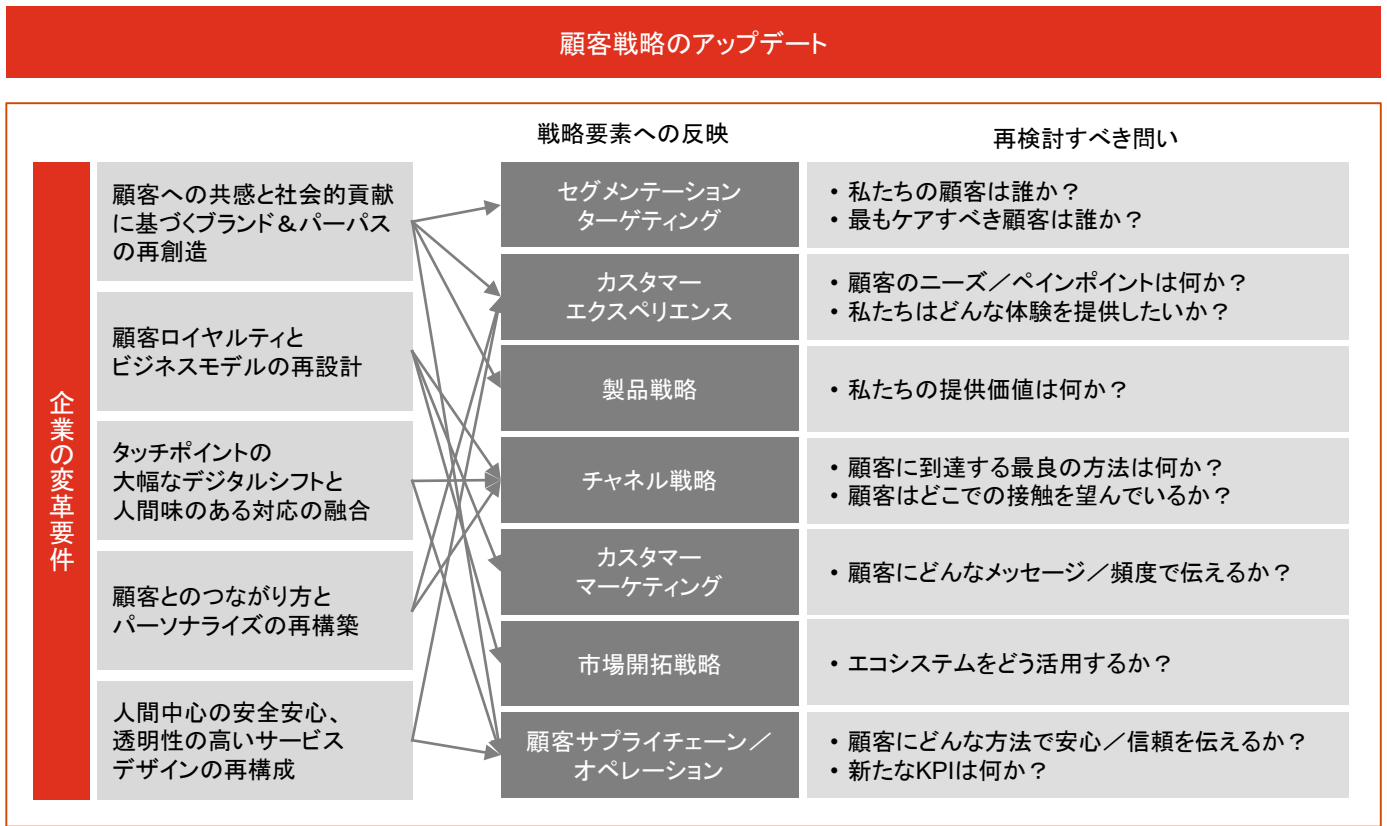
最後に、アップデートした戦略の実行として顧客接点の再構築を行うわけだが、その際にも限られた予算の中で最大の効果を発揮するために2つの要点を押さえながら実施する。

以上の3つのStepについて、以降で1つずつ具体的に解説する。



## Step 1: 顧客戦略をアップデートする

顧客戦略をアップデートする際には、直面するニューノーマルに対応する企業の変革要件をインプットとし、下図のように顧客戦略の要素へ反映する。また、その際には再検討すべき問いを用いて自社の戦略を具体的に検討／定義していく。



例えば「ブランド&パーパスの再創造」や「タッチポイントの大幅なデジタルシフトと人間味のある対応の融合」への対応としては、以下のような検討を行い、顧客戦略をアップデートする。

### 例1:「ブランド&パーパスの再創造」への対応

顧客の信頼を獲得し維持するために、ターゲティングの観点で自社が対応すべき顧客について再定義し、カスタマーエクスペリエンスの観点で定義した顧客へ提供したい価値を具体化する。さらにその提供価値を実現し信頼を勝ち得る方法として、顧客対応とそれをサポートするオペレーションを具体的に定義する。

### 例2:「タッチポイントのデジタルシフトと人間味のある対応の融合」への対応

オンラインの取引に慣れた顧客の非対面取引への期待値に応えるチャネルを構築しつつ、状況に応じて人間が適切にかかわり安心を提供するための最良のチャネルを具体的に定義する。

前提として、業種／業態や差別化ポイントは各企業で異なるため、当然、戦略要素への反映結果も各企業で異なるものになる。ただし、ニューノーマルに対する企業の変革要件という点ではどの企業も上記のような戦略要素と再検討すべき問いの観点を用いて戦略をアップデートする必要がある。

顧客戦略のアップデートが完了したら、次はStep 2として戦略の実行方針を具体化する。

## Step 2: 実行方針の具体化

このStepでは、Step 1でアップデートした顧客戦略を実行するために必要となるCapabilityの再定義と、その結果に基づく全社のコスト構造最適化を実施する。このStep 2によって、戦略実行を裏打ちする実行力と資金の確保が可能となるため、非常に重要なStepとなるため、それぞれについて解説する。



### 必要なCapabilityの再定義

- Capabilityとは、戦略を実行するための要素(プロセス、テクノロジー／ツール、人／組織、ナレッジ)の組み合わせだ。例えば、営業活動でのデジタルチャネル強化によって競合優位を築く戦略であれば、必要なCapabilityは、デジタルチャネルが連動しシームレスに対応するプロセスとそれを実現するテクノロジー／ツールなどになる。
- このようなCapabilityについて、戦略実行に必要なものを再定義していくのだが、その際にはCapabilityの重要度を明確に分けて扱う必要がある。具体的には、単純に企業を運営するために必要なCapabilityや業界標準を満たすためのCapabilityと、顧客戦略の実行を通じて他社と差別化するために重要なCapabilityは明確に区別する必要がある。なぜならそれらの違いによって、後述するコスト構造の最適化や人材再配置の際の優先順位を判断し、コスト／人員共に顧客戦略実行に最適な配分を行えるようにするためだ。
- 上記内容をもとに、Capabilityの再定義を完了したら、次にコスト構造の最適化を行う。

### コスト構造の最適化

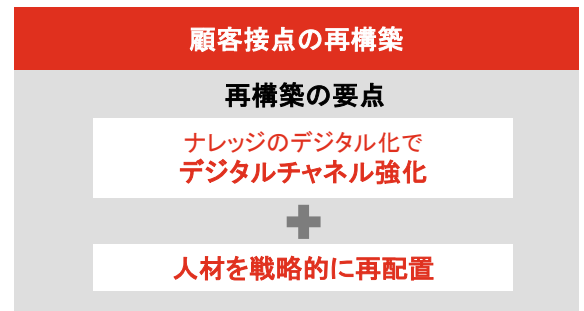
- コスト構造最適化の具体的な説明に入る前に、改めてコストについて考えたい。まずアップデートした顧客戦略を実行するためには当然コストをかけて人員の手配／教育やシステム強化／更新などを行う必要があるが、一方で、経済活動が停滞する中で潤沢な資金を投入できる企業は多くないため、具体的な取り組みを行うことが困難だと考える場合もあるかもしれない。もしそのように考える場合は、コストの定義を変えてほしい。具体的には、コストは全て企業を成長／維持させるための“投資”であり、より効果の高い領域には重点的に配分し、効果の低い領域には取り組みの必要性を検討した上で必要最低限の配分を行われるべきものだと捉え直してほしい。
- 日本では無駄な領域の支出を減らすだけで重点分野への配分が積極的になされなかったり、全領域を一律の比率で抑制したりといったメリハリのないコスト管理が多いが、もし上記のようにコストの定義を捉え直し、本来の意味での“選択と集中”によって限られた予算を優先度の高い領域に割り当てることができれば、目指す顧客戦略を強力に推進することが可能になる。
- では、次に具体的なコスト構造の再定義方法について説明する。その方法とは、Step 2の最初に再定義したCapabilityを判断基準の1つに用いて以下のように全社コストを4種類に棚卸し、各費目の要否判断や見直しを行うものだ。

重要度	コストの種類	コスト項目の例	最適化の方針
1	アップデートした顧客戦略実行と重要Capability実現に必要なコスト	WEBでの完全自動申込機能の実現	2~4から捻出するコスト(人員／設備含む)を集中的に投入する
2	1に含まれないが、業界で求められる水準の運用に必要なコスト	数日以内の商品配送機能の維持	業務／運用効率を上げコスト効率を向上させる
3	1~2に含まれないが、企業運営上の必須コスト	不動産や施設管理機能の維持	アウトソーシングなどを活用したコスト効率を向上させる
4	1~3のいずれにも含まれない不要なコスト	過剰な業務品質のレビュー機能	ゼロベースでの徹底的な絶対額の削減、サービス水準の抑制

- 以上のように実行方針を具体化できたら、次はいよいよ顧客接点の再構築を進めていくことになる。

### Step 3: 顧客接点の再構築

このStepでは、Step 1でアップデートした顧客戦略を実現するための顧客接点の再構築を実施していくことになるが、特にニューノーマル対応を行いながらも大胆かつ戦略的にコスト削減を実現するための要点として、以下の2つの点について詳しく解説する。



#### 要点1: ナレッジのデジタル化で非対面チャネル強化

- 顧客接点の再構築に重要なことは、社内ナレッジをデジタル化し非対面チャネルに生かすことだ。なぜなら、WEB上のFAQや動画、チャットボットといった非対面チャネルは、効果的に運用すれば人による対応を抑制しコスト効率を向上させるが、一方で提供情報の不足や不備、対応ルールの未整備などがあるとメンテナンスや問い合わせが発生し逆にコスト効率が下がってしまう場合もあり、その成否に大きく影響するのが社内ナレッジをいかにデジタルチャネルの対応ルール/ロジックに反映できるかどうかであるからだ。
- 多くの企業ではナレッジが紙媒体のみで存在したり従業員の頭の中にだけあったりするケースが多いが、それでは非対面チャネルに必要な情報を埋め込むことができず、前述のように逆にコスト効率が下がってしまう。
- そのため今回の対応をきっかけに社内に散在し暗黙知化されているナレッジを収集/整理し、各チャネルの提供情報や対応ルールとして実装することで、確実なコスト効率向上につながり、結果として顧客の非対面対応ニーズの充足と信頼感の醸成につなげることができる。
- また、そのように業務を再設計する際には、従来の運用を前提として顧客との面会に価値を置きながら可能な範囲で非対面チャネルを使うのではなく、まず顧客ニーズに基づき面会しないことを前提にデジタル化を進めつつ、顧客が安心/信頼を求める場所のみ効果的に人が対応するという、顧客中心主義への意識改革が重要になる。
- さらに、ナレッジやノウハウのデジタル化は顧客だけでなく従業員の教育や業務支援にも非常に有効であるため、従業員向けにもFAQやチャットボットなどを開放し生産性を高めることを併せて検討したい。

#### 要点2: 人材を戦略的に再配置

これまでで必要なCapability再定義化とデジタルチャネル強化を検討していれば、アップデートした顧客戦略の実行に必要な人員の規模/スキルセットおよび非対面チャネル強化による人員構成への影響が把握できているはずだ。それらを踏まえ、非常に大きなコスト要因である人員を再配置するのが要点2となる。

人員の再配置について最も重要なことは、コスト構造の最適化と同様に“選択と集中”を徹底的に行うことで、下記のように戦略的に重要な機能から優先して人員を再編/再配置を行うことだ。

重要度	コストの種類	再配置の方針
1	アップデートした顧客戦略実行と重要Capability実現に必要な機能	既存の組織の役割などは極力考慮せず、最優先で必要なスキルセットと人員数を集め配置する
2	1に含まれないが、業界で求められる水準の運用に必要な機能	業務/運用を標準化やシステム化で難易度と工数を抑制した上で、必要となる人員を割り振る
3	1~2に含まれないが、企業運営上の必須機能	一定数の管理者を置いた上で、実務遂行にはアウトソーシングなどの外部リソースを活用する
4	1~3のいずれにも含まれない機能	原則、デジタル化や自動化を推進し、人員を最小化する

また、人員の再配置を行う際には、スキルアンマッチが発生し教育が必要になる場合が多いが、その際にはデジタルチャネル強化で述べたナレッジを活用することで、立ち上がり期間の生産性が低い時期を短縮することができる。

併せて、人員の再配置に伴い稼働率が下がる施設/設備があれば大胆に削減し、顧客戦略実行のための投資余力を創出することが重要だ。

## 顧客戦略をアップデートし続け、次のブラックスワンに備える

- コスト削減とニューノーマル対応を両立するために必要な3 Stepは以上である。このStep 1からStep 3は一度実施して終わりではなく、年度計画や中長期計画のタイミングで繰り返し実施することが非常に重要だ。
- なぜならCOVID-19によって、顧客の行動とニーズは既に変化しているが、その変化の終着点と発生する影響はいまだ不明であるため、今後もリアルタイムかつ継続的に顧客の変化に対応し続ける必要があるためだ。さらに同業他社も顧客の変化に対応しようとしているため、その動きを上回る顧客戦略にアップデートし続ける必要もある。そして何より、今後のさらなるグローバル化の進展、環境問題の深刻化などから、“ブラックスワン”である未知の危機はまた必ず起こると推測されるため、常に顧客戦略をアップデートし続けることが、企業が生存し続けるための必須の取り組みとなるためだ。
- 自然界でもビジネスの世界でも、生き残るものは最も強いものではなく、最も変化にうまく適応したものなのだ。

“今後のさらなるグローバル化の進展、環境問題の深刻化などから、‘ブラックスワン’である未知の危機はまた必ず起こると推測されるため、常に顧客戦略をアップデートし続けることが、企業が生存し続けるための必須の取り組みとなるためだ。自然界でもビジネスの世界でも、生き残るものは最も強いものではなく、最も変化にうまく適応したものなのだ。”

## お問い合わせ先

PwC Japanグループ  
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



### <執筆者>

星 和敏  
PwCコンサルティング合同会社  
Customer Transformation  
シニアマネージャー

八木 陽生  
PwCコンサルティング合同会社  
Customer Transformation  
マネージャー

### <監修者>

丸山 貴久  
PwCコンサルティング合同会社  
Customer Transformation リーダー  
パートナー

糸山 敏士  
PwCコンサルティング合同会社  
Sales・Customer Service リーダー  
パートナー

武藤 隆是  
PwCコンサルティング合同会社  
CX・Marketing リーダー  
パートナー

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCiは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は [www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

発刊年月：2020年6月 管理番号：I202004-02

© 2020 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.