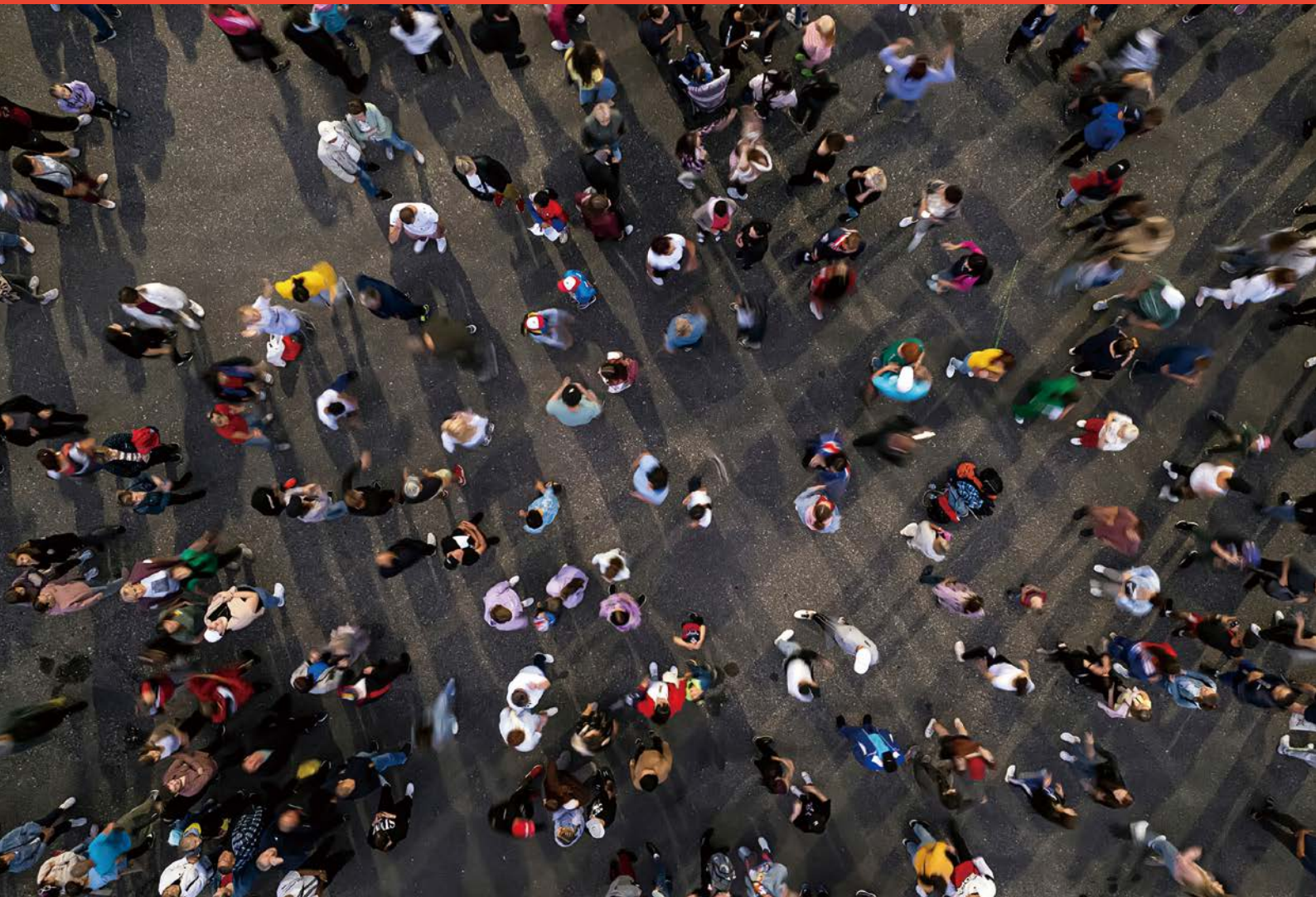




CXを最大化する

6つの重点課題と解決策





## 目次

1. はじめに	3
2. 企業が抱える主な課題と解決策	4
(1) 市場トレンドの高サイクルや顧客期待とのギャップ	4
(2) CXの投資対効果の可視化	6
(3) ペルソナ／カスタマージャーニーではカバーしきれない、多様化する顧客ニーズの把握	6
(4) 顧客体験に基づいたタッチポイントの再設計	7
(5) 統合されたエクスペリエンスの提供	8
(6) 施策を推進できる希少ケイパビリティの獲得	11
3. まとめ	11

# 1. はじめに

顧客体験（Customer Experience、以下CX）という概念が企業に認知されるようになってから長い年月が経過しました。PwCのグローバル調査によれば、企業のエグゼクティブの63%が、直近の事業計画において顧客ロイヤルティ向上のための予算を増額し、顧客理解の強化やチャネルのシームレスな統合によって、Painの削減、Gainの追求に取り組んでいます。

一方、消費者の立場から考えた場合、店舗での採寸結果がECでレコメンドされることで返品が減ったり、ECのUIが向上したり、メールで最新情報が共有されたりなど、部分的な体験向上は得られている状況です。しかし、ブランドスイッチに至る良質な体験や既存優良顧客との長期的な関係構築はまだまだ不十分な企業が大半です。

CXの構成要素には、商品やサービスの機能・性能・価格といった合理的な価値だけでなく、感覚、情緒、価値観、ライフスタイルなど感情的な価値も含まれます。

「どんなことができるのか」を考えて消費者に提供するのではなく、「消費者が何を求め、期待しているのか」、「その期待値をさらに超えるものとは何か」を仮説やインサイトを掘り下げて提供できた企業が、消費者に感動を与える良質な体験提供にたどり着くものと考えられます。

例えば保険は、家や車に次いで、人生で2番目、3番目に高い買い物と言われています。かつては、不安を埋めるために安易に勧められた商品を購入してしまい、自身がどんな保険に入っているのかもわかっていない人が多数いまし

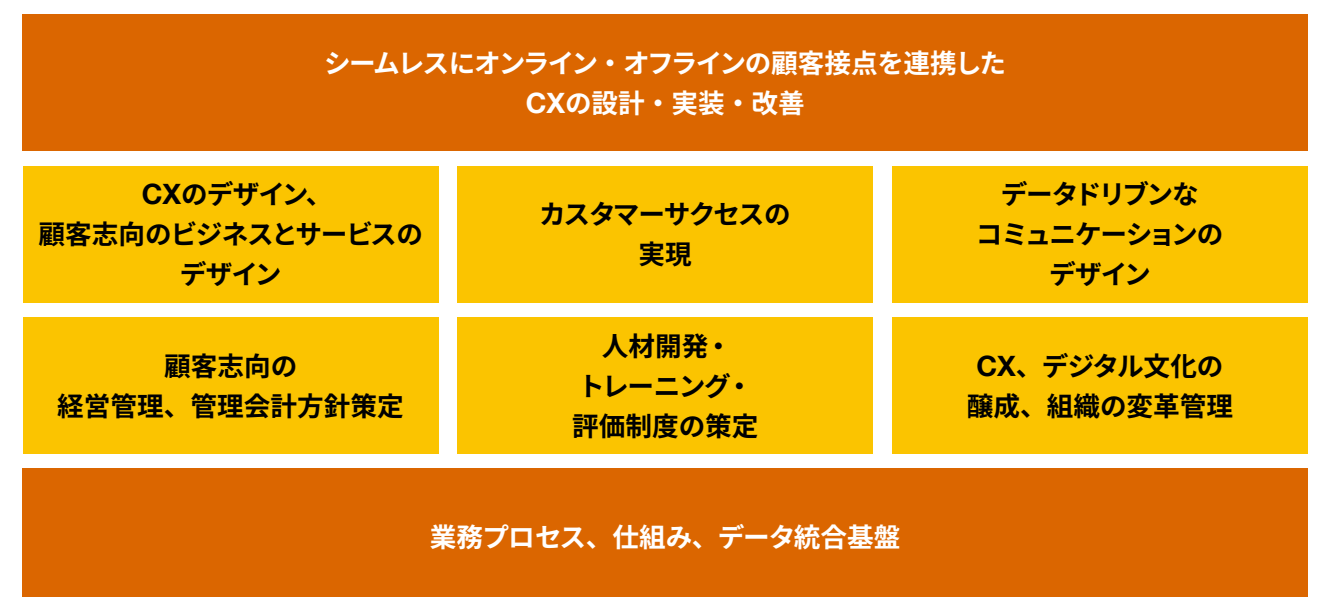
た。しかし現在では、家計・家族構成・収支・ライフプランのシミュレーションによる分析とコンサルティングで、個人ごとに向き合いながら保険を設計する提案型モデルに変革し、消費者が自身の希望に沿いつつ納得感を持って保険に加入できるようになりました。これはCXのわかりやすい事例の1つです。

昨今では、ニーズの多様化やコモディティ化、新型コロナウイルスの感染拡大によって、オンラインとオフラインの融合やAI（人工知能）、AR（拡張現実）、VR（仮想現実）などのDXが加速し、それに伴いマーケットサイクルの高速化や、消費者の事前期待とのギャップの拡大が起こっています。さらに、CXの投資対効果の可視化、統合されたエクスペリエンスの提供、変革を推進するうえで必要となるケイパビリティを持つ人材の獲得など、CXに取り組んではいるものの課題が山積みで、何をどこから手を付けるべきなのか企業側の悩みは尽きない状況です。

消費者にシームレスかつ最適なタッチポイントで理想的な体験を提供するためには、顧客接点の改革にとどまらず、CX・デジタル文化の醸成、管理会計、ビジネスモデル、KPIや人事評価、教育、オペレーションも含めたチェンジマネジメントなど全社的な改革が必要になります（図表1）。

本稿では、企業が抱える主な課題と解決策を基にCXを最大化するためにどのようなことに取り組むべきかを解説します。

図表1：理想的な体験を提供するには全社的な改革が必要



出所：PwC作成





## 2. 企業が抱える主な課題と解決策

### (1) 市場トレンドの高サイクルや顧客期待とのギャップ

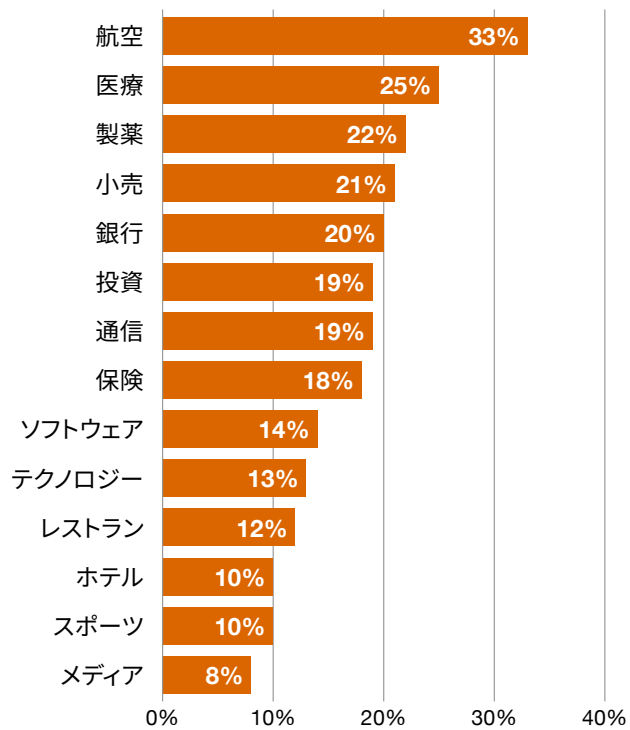
PwCがグローバルで実施したCX調査<sup>1</sup>の結果を見ると、消費者が体験の良し悪しを判断する要素として重要なポイントは、事前期待とのギャップにあります（図表2～4）。

消費者が受けた良質な体験は、次第に一般的な期待となるため、企業には現状に満足することなく常に体験を進化させ続けることが求められます。

手に取りやすい国内過去事例に基づいて検討した施策では、Painは低減できてもGainには至りません。

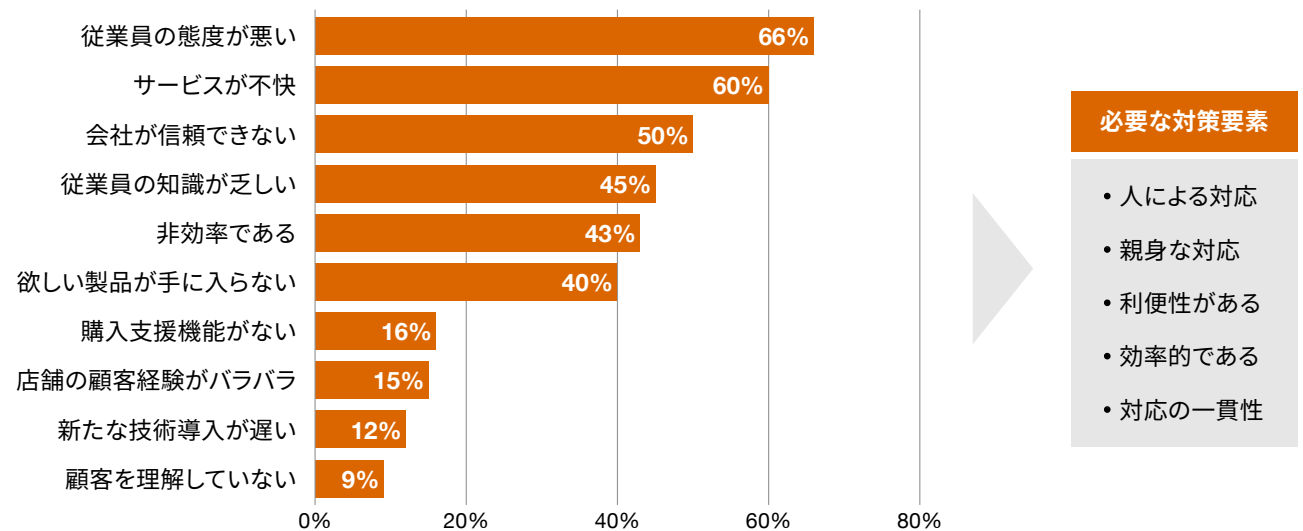
一方、CXの成功要素を満たすことができれば、価値ある対価として価格プレミアムが享受できます。

図表2：顧客経験価値の事前期待とのギャップ



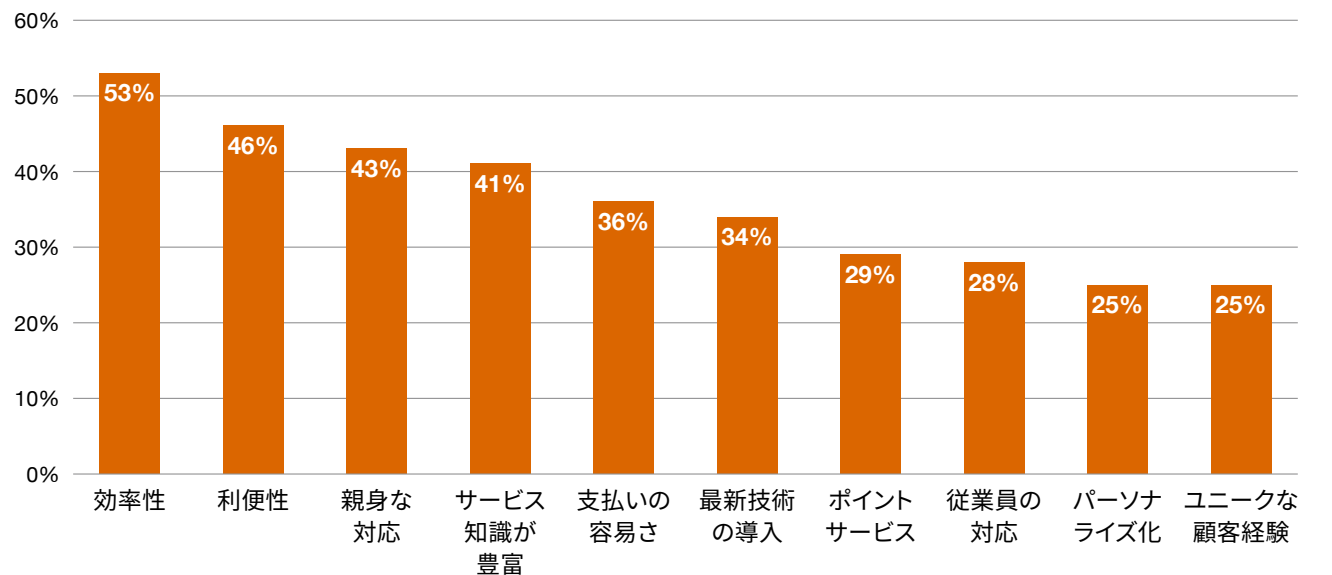
出所：PwC作成

図表3：顧客離反の発生要因と対策要素



出所：PwC作成

図表4：CXにおいてどの要素が優れていたら、より対価を支払いたいと感じるか



出所：PwC作成

この問題を解決するには、起こりうる未来からバックキャストで捉えた施策を事業計画に盛り込み、顧客視点で設計して消費者に速やかに提供すること、そのためにプロジェクト推進をウォーターフォール型からアジャイル型へ変革することが必要となります。

施策を検討するうえでは、顧客の声に耳を傾けて対応することはもちろん、グローバルの先進事例をいち早く国内に輸入して適合性を精査することや、先進技術（AR、VR、AI）を活用した新たな可能性を追求することも必要となります。



<sup>1</sup> PwC “Experience is everything: Here’s how to get it right”  
<https://www.pwc.de/de/consulting/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

(2) CXの投資対効果の可視化

PwCのグローバル調査「Customer Loyalty Executive Survey 2023（顧客ロイヤルティ・エグゼクティブ調査 2023）」<sup>2</sup>によれば、エグゼクティブの63%が、事業計画において顧客ロイヤルティ向上のための予算を増額していると回答しており、その予算は平均で総売上高の5%に相当します。

一方で、さまざまな活動を行っているために、提供サービスの何が向上し、結果に寄与しているのかという費用対効果は測れずにいる企業が大半です。

ネットプロモータースコア（NPS）などの指標を活用して、1人当たりの購入金額と業績との相関を分析している企業もありますが、さまざまな活動の中でどこに投資をすると一番効果が高いのかを把握し優先度を持って取り組むには、費用対効果の可視化が求められます。

(3) ペルソナ／カスタマージャーニーではカバーしきれない、多様化する顧客ニーズの把握

企業は、顧客理解の深化に努め、チャンネルを統合したデータ分析基盤を作り、定量・定性調査、VOC（顧客の声）分析、ソーシャルリスニングなどを推進しています。

ニーズの多様化に加え、コロナ禍によってオンラインとオフラインの融合が加速したことにより、企業はこれまでのチャンネルごとの分析だけでは有効な示唆を見つけ出すことが難しくなっています。CRMやPOS、ECなどの自社が保有するデータに加え、SNSや経済指標、政府統計、人流、気候などの外部データも活用し、既存顧客にとどまらない世間のトレンドを融合した分析が行える統合分析基盤の構築を企業は目指すようになっています（図表5）。

しかし、基盤作りだけでも膨大な時間（2～3年）とコストがかかり、施策として提供できる道のりは長く険しく、多様化した顧客ニーズは、静的なペルソナとカスタマージャーニーのみでは捉えきれない状況にあります。

この問題を解決するには、ブランド目線でビジネスを検討するのではなく、消費者目線でビジネスを検討し、セグメン

この問題を解決するには、顧客満足度を高めた場合やクレームの割合が増えた場合、トラブルを未然に防いだ場合など、現状のままでは取り損ねる収益を数値化することが重要です。

CXの管理指標は、NPS、顧客生涯価値（LTV）、顧客獲得率、解約率、顧客定着率、顧客満足度、平均解決時間、カート放棄率、アプリアクティブユーザー数、平均ページビュー数、キャンペーン効果などさまざまですが、あらゆるタッチポイントや施策単位でデータを細分化し、関係性を整理して寄与度を分析できるデータ分析基盤の構築が重要となります。

トやクラスターごとに異なる感性や個別具体的な文脈（買うきっかけ、使う理由など）を理解して、インサイト（消費者自身がまだ意識できていない潜在的な課題・欲求）を発見することが必要となります。

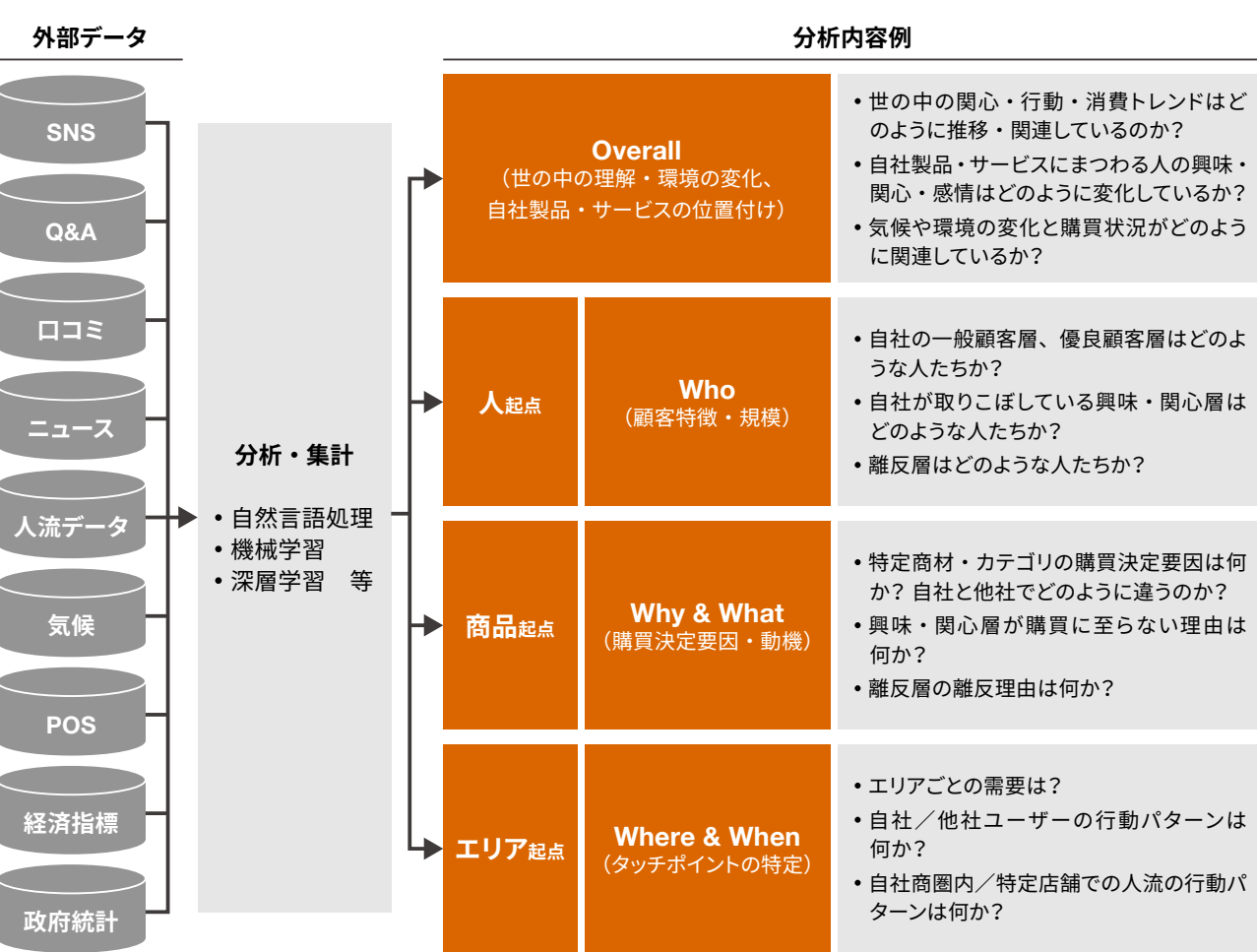
これらを解き明かしていく基盤の構築は、あらかじめ長期戦になることを認識し、段階的な拡充を効果的に実施していくことが重要です。

全てのデータ統合ができていなくても、名寄せの精度が70～80%ほどならば、仮設の検証としてビジネスボリュームや施策の効果を確認できるため、消費者の潜在ニーズや従業員の成功体験の答え合わせになります。傾向を理解し、当たった施策を育てて型化することで、体験向上の加速につながります。

パーソナライズされた接客やレコメンドには最適な精度が求められますが、実行しながら精度を高めていく方針でロードマップの策定に取り組むことが望ましいと考えます。



図表5：統合分析基盤の活用



出所：PwC作成

(4) 顧客体験に基づいたタッチポイントの再設計

タッチポイントの設計は、オンラインとオフラインの情報を統合し、コミュニケーションとセールスそれぞれのチャンネルを単に組み合わせるものではありません。消費者が何を求め、どのように行動しているのか、その意識や行動をファクトベースで把握、理解し、最適なタイミングで反応していく取り組みです。

消費者が店舗（オフライン）とデジタル（オンライン）を自在に使い分けているなかで、店舗にもニーズに応じた変革が必要となります。店舗を売買する場ではなく、顧客のニーズに寄り添ったサービスを提供する場として認識し、店舗に行くメリットを明確に打ち出して、ブランドの体験や顧客との関係性を高められるようにすることが求められます。

オンラインについても、サイズ感や着心地がわかりづらい、店舗と同様のサービスが受けられないといった、「体験できない」というPainをどのようにして低減していくのがポイントになります。

体験済のリピートや類似商品のクロスセルは、お店に足を運ばなくても簡単に、安心して購入できるメリットがあり

ますが、オンラインでも解像度をあげてアップセルの獲得ができる仕掛けづくりとして、AR/VRなどの検討も必要となります。

昨今ではオンライン接客やライブコマースなど、さまざまな施策が打ち出されていますが、範囲が非常に広いため、企業は何かから取り組むべきか日々頭を悩ませています。

この問題を解決するには、消費者のニーズと自社の成熟度を的確に捉え、費用対効果を踏まえて優先度をつけて施策を提供していくことが重要です。

単に全てのチャンネルを磨き上げても無駄に高コストになってしまいます。統合分析基盤が構築できれば、CXの投資対効果と、ビジネスボリュームや消費者の行動導線からファネルおよびコンバージョンがクラスターごとに把握できるようになります。求められるニーズを把握し、ニーズの大きいものから費用対効果を踏まえて対応していくことが重要です。

2 <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/building-customer-loyalty-guide/personalization.html>



## (5) 統合されたエクスペリエンスの提供

消費者が感動を得られる体験の提供において課題となるのは、体験がカスタマージャーニーベースで一貫していないこと、統合されたエクスペリエンスが提供できていないことがあげられます。

この主たる要因は、組織のばらつきやオーナーの不在、連携不足にあります。各部門のそれぞれがKPIを設定し、部門ごとにBIツールを採用し、部門内でデータを分析して対応しているため、組織間が同じ目的でシームレスに連携できていないことが課題に挙げられます。

各チャネルの情報が集約されるコンタクトセンターで、CXの旗を掲げている企業が多数見受けられます。しかし、未だに応答率や一次解決率といったコンタクトセンター内に閉じられたKPIで運用されているケースが多くなっています。部門間の狭間に落ちる課題は誰も拾わない状況や店舗とECでコンフリクトしたKPIでは、統合されたエクスペリエンスは提供できません。

この問題を解決するには、全社を同じ方向／目的で統制していくために、組織やKPI、人事評価や教育、オペレーションを含めたチェンジマネジメントが必要です。

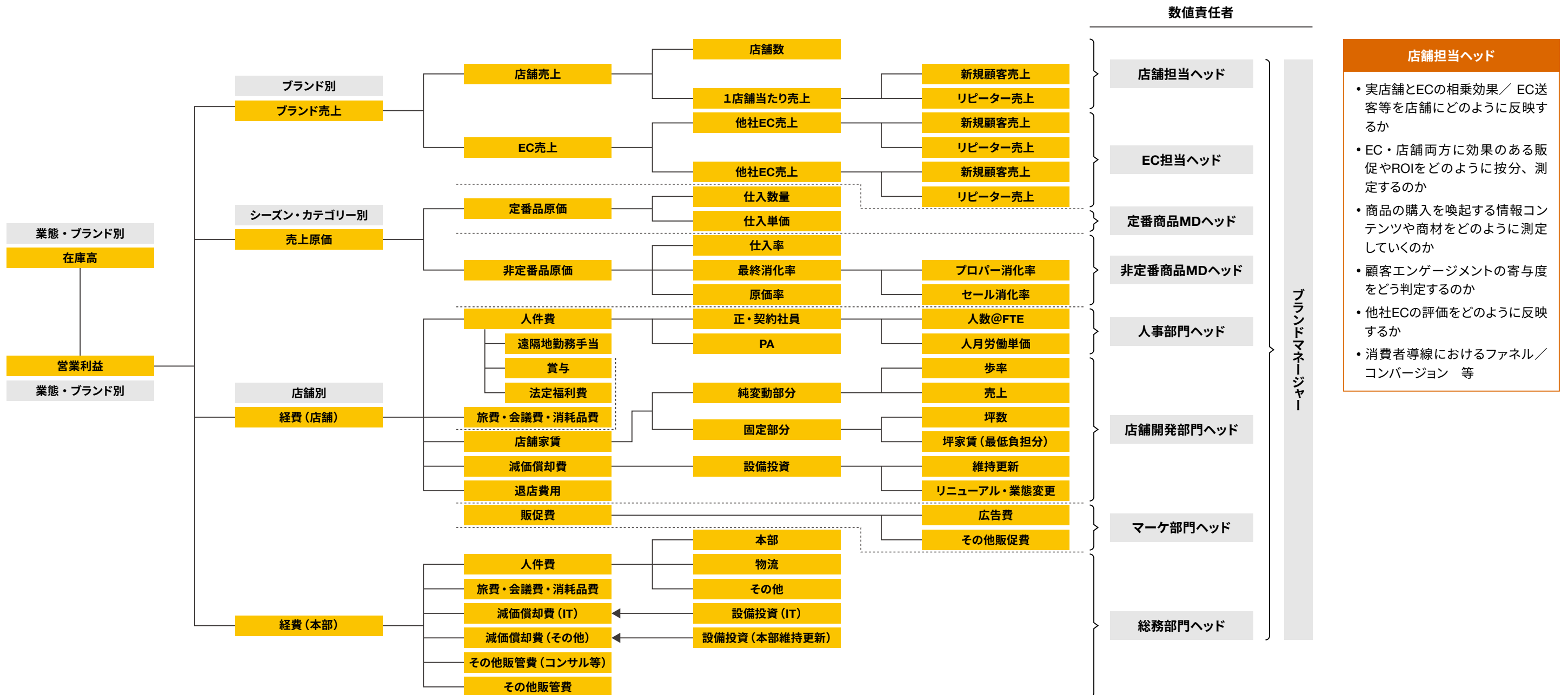
例えば評価指標、KPIの設計を旧来型からどのように変えていくのか検討することが重要です。これまで各部門で設定していたKPIをブランド全体で定義し、その寄与度を実態にあわせて配分するという方向性で見直しが必要となります。

実店舗とECの相乗効果を店舗評価にどう反映するのか、EC・店舗両方に効果のある販促のROIをどのように測定するのか、商品の購入を喚起する情報コンテンツや商材をどのように測定していくのか、顧客エンゲージメントの寄与度をどう判定するのかなど、オンラインとオフラインが融合され

た世界では、これまでの単店売りのKPIを見直し、従業員の意識を変えていくことが求められます。

そのためには、研修や業務プロセスの変更にとどまらず、共通で参照できるダッシュボードレポートなどを基にブランド全体のKPIデータで民主化を図り、意識改革を推進していく必要があります。図表6はアパレル企業におけるKPIの再定義を例示したものです。

**図表6：旧来型のアパレル企業におけるKPIの再定義**

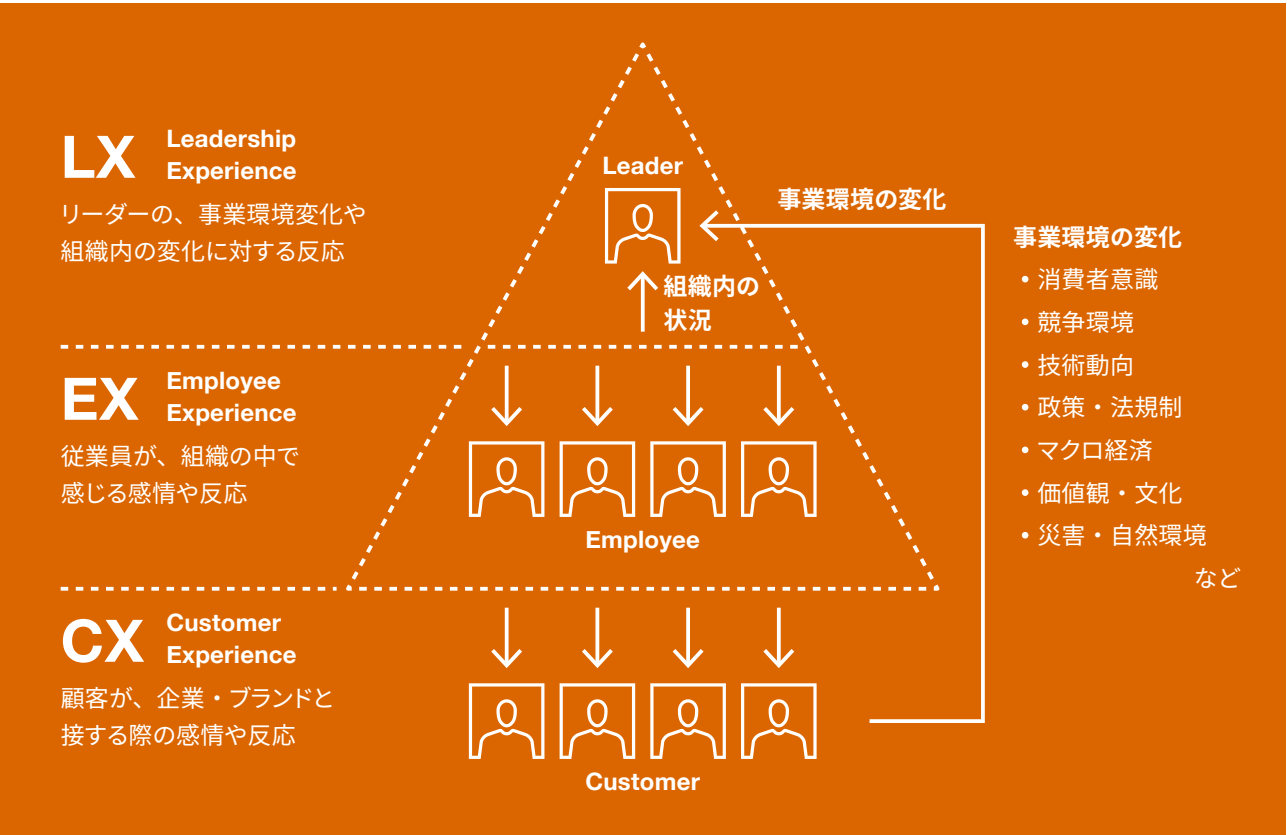


出所：PwC作成

組織の在り方についても、顧客 (CX) × 従業員 (EX : Employee Experience) × 経営陣 (LX : Leadership Experience) の複眼で変革に挑む、ROX<sup>3</sup> (Return on Experience<sup>3</sup>)<sup>3</sup>を軸とした組織改革が必要です (図表7)。

CXといった企業全体を貫く難しいテーマや、未経験の変化に対峙した際の変革を阻む組織の分断に対応する際には、ROX<sup>3</sup>における4つの変革アクションによって、全体最適の視点を生み、統合されたエクスペリエンスへと繋げていくことが大切です (図表8)。

図表7：3つのエクスペリエンスの関係性



出所：PwC作成



3 PwCが提唱する企業変革の指針で、顧客のCXと従業員のEX、そして経営陣のLXという3つのエクスペリエンスから得られるリターンの総和を指す。  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/rox3.html>

図表8：4つの変革アクション

① 顧客を中心として組織間をつなぐ

CX向上を起点にLXとEXを向上

顧客接点を起点とした組織間連携の仕組みを強化し、顧客にとっての非効率をなくす (CX)。  
顧客の反応がサービス横断的に把握できることで、企業全体を俯瞰したCXの改善ポイントが可視化され、LXにおけるリーダーの意思決定精度が向上 (LX)。  
従業員にとっても組織間連携における業務ストレスが減る (EX)。

② 意思決定プロセスを高度化する

LX向上を起点にEXとCXを向上

複数の組織が同じ方向を向くように意思決定の拠り所を明確にして組織に浸透 (LX)。  
経営陣が、現場の実情に耳を傾け、従業員との信頼関係を強化 (EX)。  
経営とテクノロジーを両輪で議論できる経営体制を構築。テクノロジーが顧客体験を向上 (CX)。

④ データを活用した改善サイクルを作る

3つのエクスペリエンスの改善

エクスペリエンスの指標を可視化。  
業績と関連の強いエクスペリエンス指標を経営目標として設定し、経営陣がCX・EXにコミット (LX、CX、EX)。  
現場業務と紐づけたKPIへブレイクダウンした上で、リアルタイムの改善サイクルを構築 (LX、CX、EX)。

出所：PwC作成

(6) 施策を推進できる希少ケイパビリティの獲得

CXを推進するうえで必要となるDX人材やデータサイエンティストなどは市場で枯渇しており、企業はケイパビリティの獲得に苦心しています。

この問題を解決するには、BPRとBPO、ブランディング、事業に必要な人材・規模の特定、報酬の見直し、採用プロセスの最適化、個人の志向性・スキルにあわせた人材配置、学びなおしやリスクによる専門スキルの育成強化、働き方の柔軟性や従業員のエンゲージメント向上、離職リスクの低減などさまざまな取り組みが必要となります。

ケイパビリティを獲得する道りとして、内製化と外部委託のバランスも重要であり、全てを外部委託してしまうと自社にノウハウが蓄積できないという課題も生まれます。事業存続・差別化要素は内製化を目指して領域別に方針を策定し、一時的に外部有識者と並走しながらナレッジトランスファーを行って効率化し、オーガニックな成長を行いつつ、M&Aや業務提携も含めたインオーガニックな成長も視野に入れて推進していくことが重要です。

### 3. まとめ

企業が抱える主な課題と解決策を通してCXを最大化するための要素を解説してきましたが、CXは、消費者が企業と接したときのあらゆる体験で得られる価値の総和であり、CXの最大化にはEX、DX、Analyticsの要素が欠かせません。

そして、戦略や施策が正しくとも、それを実行する際には従業員がキーパーソンとなります。

CXの成功要素は従業員とテクノロジーであり、離反要素の多くも従業員にあります。この本質を踏まえたうえで、変革を推進することが重要です。

# お問い合わせ先

## PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



## 執筆者



### 萩原 一樹

PwCコンサルティング合同会社  
マネジメントコンサルティング カスタマー  
パートナー

[www.pwc.com/jp](https://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 Japan有限責任監査法人、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、監査およびブローダーアシュアランスサービス、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11,500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的確に対応したサービスの提供に努めています。PwCは、社会における信頼を構築し、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151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、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](https://www.pwc.com)をご覧ください。

発刊年月：2024年7月      管理番号：I202311-18

©2024 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](https://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.