



## デジタルへの転換点

デジタルによるカスタマーサービスと、人によるカスタマーサービスに対する顧客からのさまざまな要求に対して、企業はどのようにバランスを図るのか

White Paper

## 目 次

序文 .....	1
序論／概要 .....	2
主要な調査結果 .....	2
世代の定義 .....	2
第1章：転換点の理解 .....	3
第2章：何が転換点に影響を及ぼしているか .....	6
第3章：顧客行動への影響 .....	9
第4章：ますますデジタル化が進む世界でカスタマージャーニーを向上させるための6つのステップ .....	12
結論 .....	14

## 序文

顧客の変遷、技術の急速な進歩、ビジネスモデルの崩壊など、今日のビジネス環境への参画には、期待と不安がつきまとう。崩壊によって、組織の最も貴重な資産である顧客へも、大幅な波及効果を伴う大規模な変化がもたらされつつある。

こうした変化の影響は、顧客が消費した時点で感じられる。差別化、市場進出戦略の強化、また時としてコスト削減に向けた競争の中で、FAQ、ウェブポータル、リアルタイムビデオといった技術のいずれもが、顧客との対応環境へとその技術の進路を向けている。しかしそれによって最終的にどのような影響がもたらされるのだろうか。また、どうすればブランドは、激しい競争環境の中で支配的地位を勝ち取ると同時に顧客を満足させることができるのだろうか。

本書の中で論じられている調査結果は、デジタルサービスが従来のサービスか、という選択肢の問題に取り組んでいる組織にとって極めて有益なものである。これは両極化の時代ということではない。人の声かデジタルか、あるいは人による支援かセルフサービスか。実際にはこれらの選択肢は共生関係を表しており、そこに関係している機微を理解することにより、組織とその顧客にとって適切な解決策がもたらされることになる。

現在、組織には、互恵的な形で顧客とやりとりできる方法を再評価する傾向がある。カスタマーエクスペリエンスに対するIDCの定義では、次のような包括的な見方がなされている。

カスタマーエクスペリエンスは、満足感をもたらすエンゲージメントにおいて、顧客の期待を満たすエクスペリエンス（製品／サービスを含む）を創出するために企業目標の調整が必要となる。そこには、あらゆるカスタマージャーニーを通じ、またその関係の存続する全期間にわたって、顧客側とのやりとりをできるだけ容易、迅速、透明、ポジティブ、および万全なものにするような流れを作り出すための、社内のビジネス・プロセスの編成が含まれる。

特に重要な2つの概念は、それぞれ個別のジャーニーがあるということと、それはある期間にわたって複数のやりとりが行われるということである。調査結果では、特定の顧客からの問い合わせに対するチャンネルの好みは回答者によって異なることが示されていて、こうした現象が浮き彫りとなっている。顧客とのやりとりのタイプ、カスタマージャーニーの局面、問い合わせの複雑さ、および顧客の好みによって、それぞれ異なる要件がある。

最終的には、どのチャンネルもなくてはならない。これは地滑り的にデジタルになったり、人の声へ後戻りしたりするような、短絡的なものではない。テレビが登場してもラジオの必要性がなくならなかったのと同様に、デジタルが普及したからといってエージェントの必要性がなくなるわけではない。

リーダーが、それらをどのように実施し、何が競合との差別化をはかれるか、カスタマーエンゲージメントの文化を考える機会はずぐ目の前にある。調査結果が示唆しているように、音声チャンネルに対する好みについての結果に着目して、その「理由」を調べる必要がある。現在提供している内容には何が欠けていて、組織はどうすれば顧客の期待とのギャップを埋めることができるのだろうか。

**IDC エンタープライズ・アプリケーションおよびCRMソフトウェア担当バイスプレジデント  
メアリー・ワードレイ (Mary Wardley)**

## ベリントシステムズ (Verint Systems Inc.)

ベリントシステムズ (NASDAQ:VRNT) は、アクションブルインテリジェンスのグローバルリーダーです。情報量がダイナミックに増大する今日において、アクションブルインテリジェンスは必要不可欠です。ベリントのソリューションを活用し、企業や組織が鍵となるような重要な知見を手に入れることで、様々な問題を予測し、向き合い、適切な対応が可能となります。そしてこの確かな情報に基づき、効果的かつ状況に応じた判断を下すことが可能です。ベリントはアクションブルインテリジェンスを活用してスマートな世界を実現することをビジョンとして掲げ、フォーチュン100企業の80%以上を含めた180ヶ国以上10,000を超える企業や団体が、ベリントのソリューションを導入しています。

## 序論／概要

デジタル・ディスラプションーデジタル時代の創造的破壊ーがビジネスを変えつつある。スマートフォンやモバイル端末の普及によって、これまでつながりが持てないと思われていた顧客や消費者層までもターゲットにすることができるようになっている。とはいえ、デジタルサービスによって組織に新たなビジネスの機会が創出されているが、そこには課題がないわけではない。

昨年、ベリントの調査によるホワイトペーパー「顧客中心主義 – エンゲージメントのルール (Customer Centricity – The Rules of Engagement)」で、きめ細かにパーソナライズ化されたサービスを望む顧客と、基本的なことをしっかりとやってくれば良いという顧客との間の考え方に大きな隔たりがあることが示された。今日では多くの顧客が、コミュニケーションチャネルとしてEメールアドレスやウェブサイトは基本サービスだと考えている。しかし、だからといってデジタルによるカスタマーサービスや個人的なやりとりに改善の余地がないというわけではない。

積極的にウェブセルフサービス、SNS、チャットなどのデジタルサービスの導入を進めている企業は成功へと向かっているかもしれないが、従来のカスタマーサービスを犠牲にしてまでデジタルサービスを推進すると、逆に後れを取る可能性がある。ではどのようにして企業はデジタルチャネルと従来のチャネルに関して投資の対象、手法、タイミングを知るのだろうか。またどのような時に、どちらかのチャネルを優先させる方向に舵を切る必要があるのだろうか。

本文書では、「デジタルによるカスタマーサービスと人によるカスタマーサービスに対する顧客からのさまざまな要求に対して、企業はどのようにバランスを図るのか」という質問に答えることに努める。そのために今回、英国を拠点とする調査会社オピニウム (Opinium Research LLP) が日本を含めた全12カ国2万4,000人を超える人々を対象に質問調査を実施した。さらにベリントはこの調査の一環として、1,000社を超える企業に対しても聞き取り調査も行っている。

## 主要な調査結果

カスタマーサービスの一部をセルフサービス化や自動化しようとしている企業はおそらくコストを意識しているであろうが、それは結果的に高くつく可能性もある。デジタルチャネルに過度に依存すると、顧客との継続的で有意義な関係を構築する機会を逃す恐れがあるからだ。全体的に見ると、我々の調査によって以下のことが浮き彫りとなっている。

- 消費者は、カスタマーサービスの一部に人的要素が残されることを望んでいる。
- より「人的な」つまり従来のカスタマーサービスを受けている人々のほうが企業のブランドに対してポジティブな行動を示している。
- 顧客がデジタルチャネルと従来のチャネルのどちらをより選ぶかは、要求の複雑さに大きく影響している。
- 組織は人によるカスタマーサービスの重要性を認識しているが、それでも大半のビジネスリーダーはデジタルサービスの選択肢をさらに増やそうとしている。
- 若い世代がデジタルチャネルに対する需要を牽引しているが、デジタルによるカスタマーサービスを本当に成功させるためには人間らしい経験をより多く提供する必要がある。

## 世代の定義

本ホワイトペーパーでは、各年齢層の回答の違いについて探究する。本文書においては、ミレニアル世代（一般にM世代とも呼ばれる）は18～35歳、X世代は36～50歳、団塊世代は51～70歳、そして沈黙世代（サイレント・ジェネレーション）は70歳を超えた人々を指すものとする。

## 第1章：転換点の理解

### 顧客が望んでいるもの

デジタルコミュニケーションツールやソーシャルメディアの普及により、顧客は当然のように、複数のチャネルを通じて企業と情報のやりとりができることを望んでいる。今や顧客は、Eメールと企業のウェブサイトの基本レベルのサービスチャネルと考えている。ところが、どのようにして組織とやりとりをしたいと考えているかという点では、電話（24%）や店舗訪問（23%）が最も人気の高い選択肢となっている。顧客は自分のアカウントをオンラインで管理できることを望んでおり（22%）、Eメール（14%）は2番目に人気のあるチャネルとなっている。

顧客との接点としてのFacebookやTwitter、モバイルアプリといった旋風を巻き起こしているコミュニケーションチャネルはそれほど大きな役割を果たしていない。組織と接点を持つ手段としてソーシャルメディアやモバイルアプリを挙げている消費者は、それぞれわずか3%と9%にすぎない。地域別に見てみると、英国と米国の消費者はオンラインアカウント管理ツールを通じてサービス提供者と接点を持つことを好んでいる（英国34%、米国38%）。一方、フランス、ドイツ、日本の消費者は、店舗や営業所を訪れることを好んでいる（フランス36%、ドイツ42%、日本22%）。

好みのチャネルを業種別に見てみると、銀行やクレジットカード会社にはオンラインアカウント管理ツールが最も人気があるが、オンラインバンキングの成熟度を考えれば驚くべきことではない。ところが保険会社、固定電話事業者、ブロードバンド事業者、ケーブルテレビ事業者、電気、ガス、水道といった公益事業会社には、電話が最も人気がある。

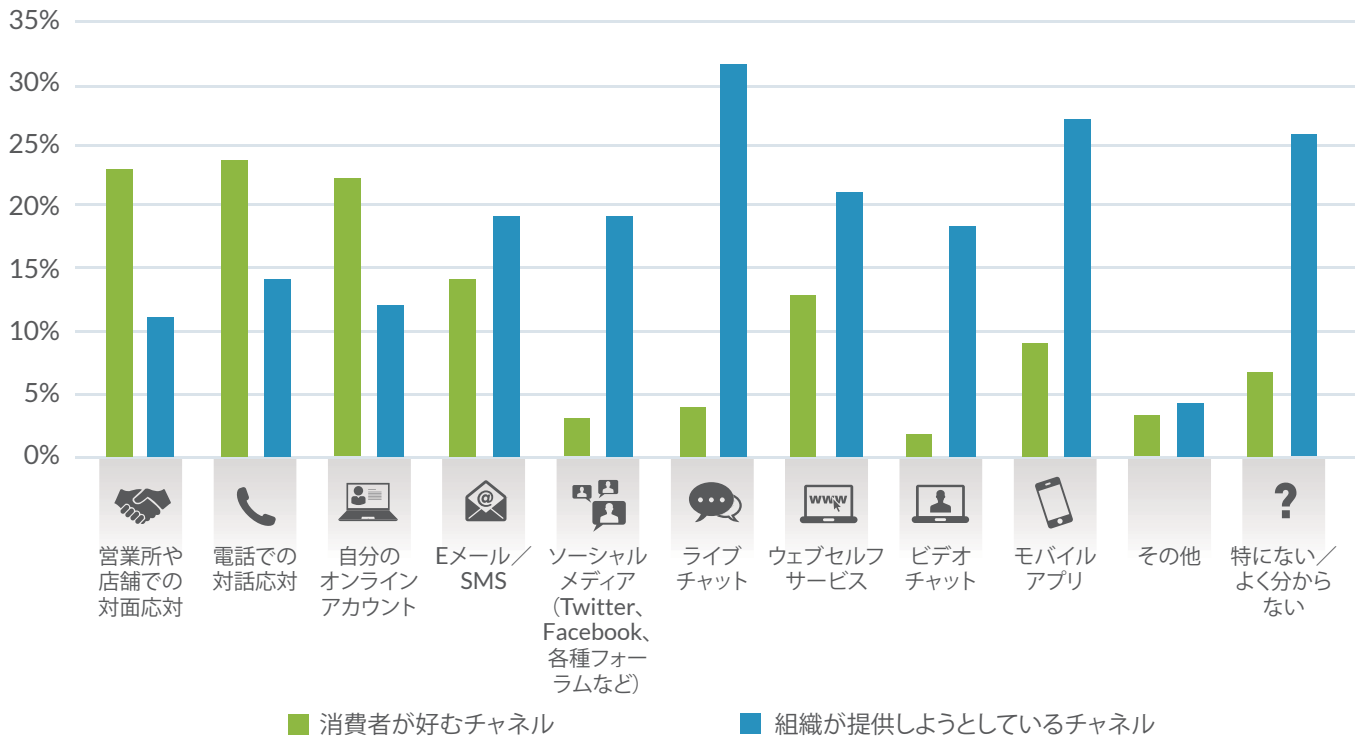
消費者が企業に提供して欲しいコミュニケーションチャネルを尋ねたところ、最も多く見られた回答は、店舗（15%）、オンラインアカウント管理（15%）、電話（14%）で、これは、顧客がカスタマーサービス体験に人的交流の要素を残して欲しいと考えていることを明確に示唆している。ただし前にも述べたが、英国と米国の消費者はオンラインアカウント管理ツールの使用を支持しており、両国ともに回答者の20%がこれらのツールをさらに増やして欲しいと企業に望んでいる。オンラインアカウント管理はインドでも22%と最も多く見られる組織の要求となっている。モバイルアプリに対する需要が最も高いのはメキシコ（19%）と南アフリカ（18%）である。全体的に見ると、人々はチャット（10%）やモバイルアプリ（11%）という考えに慣れつつあるのに対して、その他のデジタルコミュニケーションツールに対する需要ははるかに低く、企業にビデオチャットの提供を望んでいる消費者は6%、ソーシャルメディアチャネルに企業との関わり合いを望んでいる消費者は5%にすぎない。

### 企業が将来的に導入を計画しているものが消費者にとってはどうだろうか

企業にどのようなチャネルへの投資を予定しているかを尋ねたところ、ライブチャット（32%）とモバイルアプリ（27%）が最も多かった。そして消費者のチャネルの好みとは対照的に、企業は従来のチャネル（営業所や電話での応対）に対しては最小限の投資しか予定していないことが報告されている。そこには顧客をデジタルサービスに誘導したいという企業側の願望が表れている。



表1: 消費者が好むコミュニケーションチャネル、企業に対して今後さらなる拡充を望んでいるチャネル、企業が提供しようとしているチャネルの比較



回答者は、企業が今後も引き続き電話や店舗など対人的なチャネルに投資していかなければならないということを強調しており、ほぼ4分の3（74%）の回答者が、自分からの連絡用に電話番号を教えてくれない企業とは取引を好まないと述べている。この数値は、南アフリカでは83%、フランスでは79%にのぼる。ところがドイツでは64%といくぶん低い数値となっている。また一部のデジタルチャネルに対してはかなりの不信感もあり、全世界のほぼ半数（49%）の消費者が、Eメールでの問い合わせは紛失するか無視される可能性が高いと考えている。

明らかに顧客は、人によるカスタマーサービスを好んでいるのである。ではその理由は何なのか。

全世界でおよそ3分の2の消費者が、サービス提供者と直接やりとりをしたほうが有利に取引交渉を行うことができたり良いサービスを受けられたりする可能性が高いことを理由として挙げている。一方、企業はデジタルチャネルに対する

顧客の嗜好を過大評価しているように思われる。店舗や電話でスタッフと直接話をした方が顧客は良いカスタマーサービスを受けていると考えている企業は半数強（56%）にすぎない。さらに10社中7社の企業が、顧客は「移動しながら」企業と連絡を取ることができるモバイルアプリ、Eメール、SMSをより好んで利用している、と考えているが、実際にはそのように回答した消費者はわずか44%にすぎないのである。

Facebookには17億人を超える月間アクティブユーザーがいることを考えると、デジタルツールやソーシャルメディアの人気について異論を唱えることは困難である※1。これらのツールが友人や家族とのコミュニケーションツールとしてそれほど人気があるのなら、なぜ人々は依然としてある局面において人によるカスタマーサービスを好むのであろうか。

これは内容の複雑さという点に尽きる。

※1 Wikipedia (2016年) の「Facebook」、URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Facebook>

## 人間か機械か

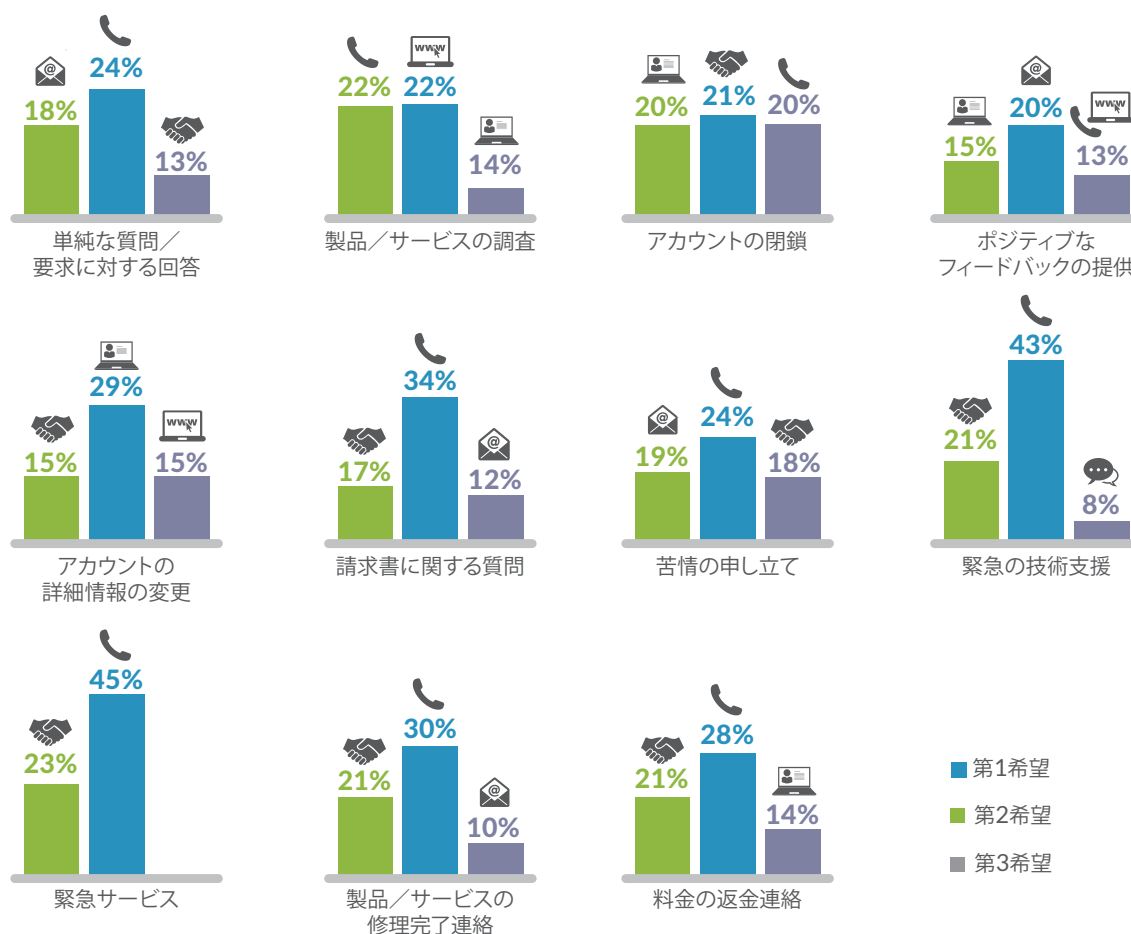
企業やサービス提供者とのやりとりは複雑になる可能性があり、それには共感、感情的知性、さらには一連の幅広い特性を持つ情報を処理する能力が必要とされる。要求の複雑さを考慮した場合でもデジタルによるカスタマーサービスが好まれるようになるシナリオがより多く見えるようになってくる。

極めて単純なカスタマーサービスを要求する際には、どのようにしてサービス提供者とやりとりをするかを尋ねたところ、64%の消費者がデジタルチャネルを選択するであろうと回答している。電話が最も人気の高い選択肢（22%）でEメールが僅差で第2位（19%）となるが、オンラインアカウント管理（13%）とウェブセルフサービス（12%）の二つをデジタルでのコミュニケーションチャネルとしてまとめると、単純な要求に対しては最も支持されているチャネルとなっている。要求する内容が複雑化するにつれて、対人で

のやりとりへの依存度はさらに高くなっていく。極めて複雑な問い合わせの場合には、60%の消費者が対人でのやりとりを選択することになる。電話が最も人気が高い（36%）のに対して店舗への訪問が第2位（24%）となり、主要なデジタルチャネルであるEメール（10%）を大きく引き離している。

複雑と思われる要求に対しては3分の2以上（67%）の消費者が電話や直接対応など人によるカスタマーサービスを好む。3分の1以上（34%）が店舗を訪れ、電話は第2位（33%）となっている。それらに最も近いデジタルチャネルはEメールで、7%である。ある特定の局面でのカスタマーサービスを見てみるとデジタルツールが非常に有効だが、要件の複雑さが増すにつれ対人対応への依存度との関係性が明白になっている。

表2：特定の局面でのカスタマーサービスに対する消費者のチャネルの好み



## 第2章：何が転換点に影響を及ぼしているか

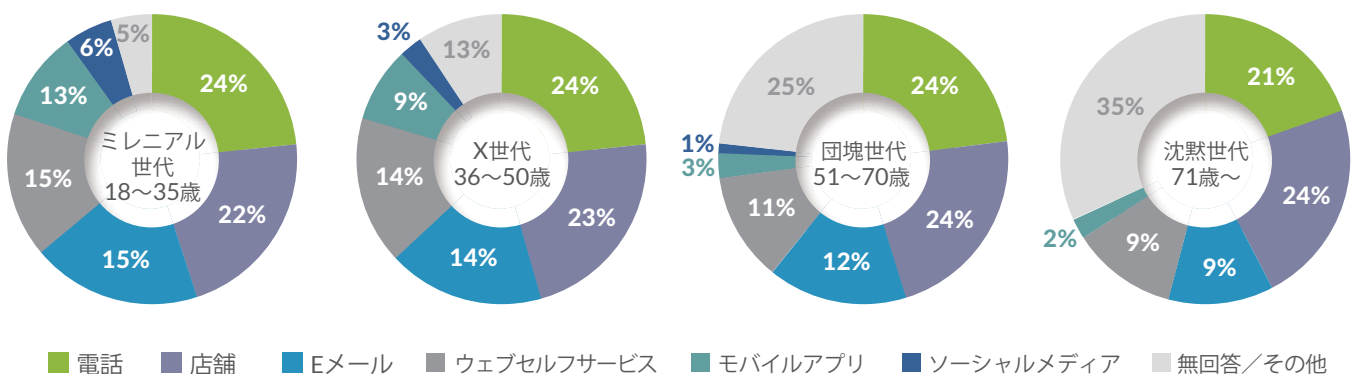
### デジタルネイティブといわれるデジタルに詳しい若年層の出現

全世界でインターネットユーザーが30億人、スマートフォンユーザーが15億人を超えている※2ことにより、企業にとっては、デジタルコミュニケーションが新たな顧客にターゲットを拡大するための有用な手段となっている。しかし、明らかに顧客は電話や店舗で企業と直接関わり合うことを好んでいる。では実際には誰がデジタルツールに対する需要を推進しているのだろうか。新たなチャネルで関わり合おうとしている顧客なのか、それともコスト節減のために顧客を新たなチャネルに移行させようとしている企業なのか。

実際にはその両方である。

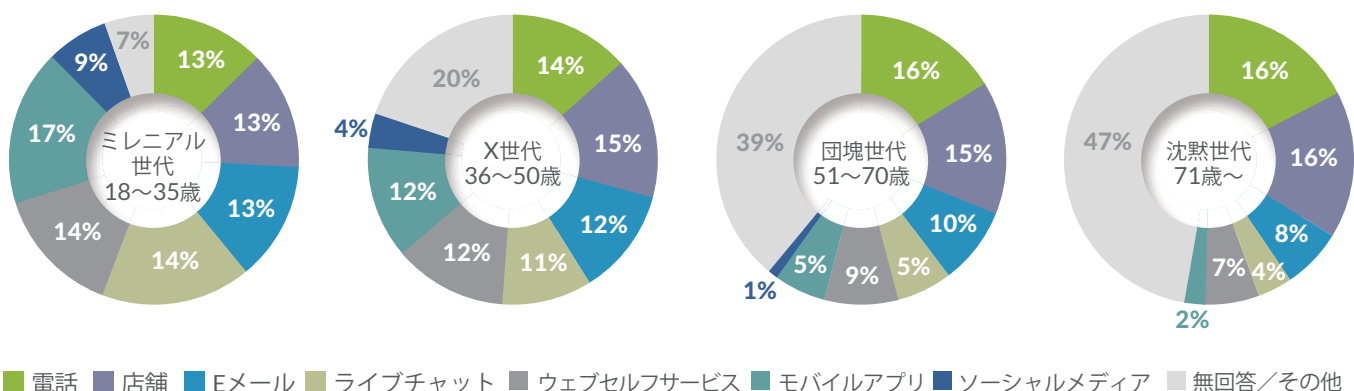
調査では予想通り、若年層がデジタルコミュニケーションチャネルへの移行の原動力となっていることが示されている。平均すると全世代において最も人気の高い第1希望は電話の利用または店舗への訪問であるが、ミレニアル世代と団塊世代ではデジタルチャネルが第2、第3希望など上位にランキングされている。

表3：世代別のチャネルの好み



同じ傾向は、顧客が企業に提供を望むチャネルにも当てはまる。ミレニアル世代は、モバイルアプリやオンラインアカウント管理ツールといったデジタルツールの増加を望んでおり、一方で団塊世代と沈黙世代は、電話や店舗でのサービスの拡充を希望している。

表4：全世代で望まれているサービスチャネル



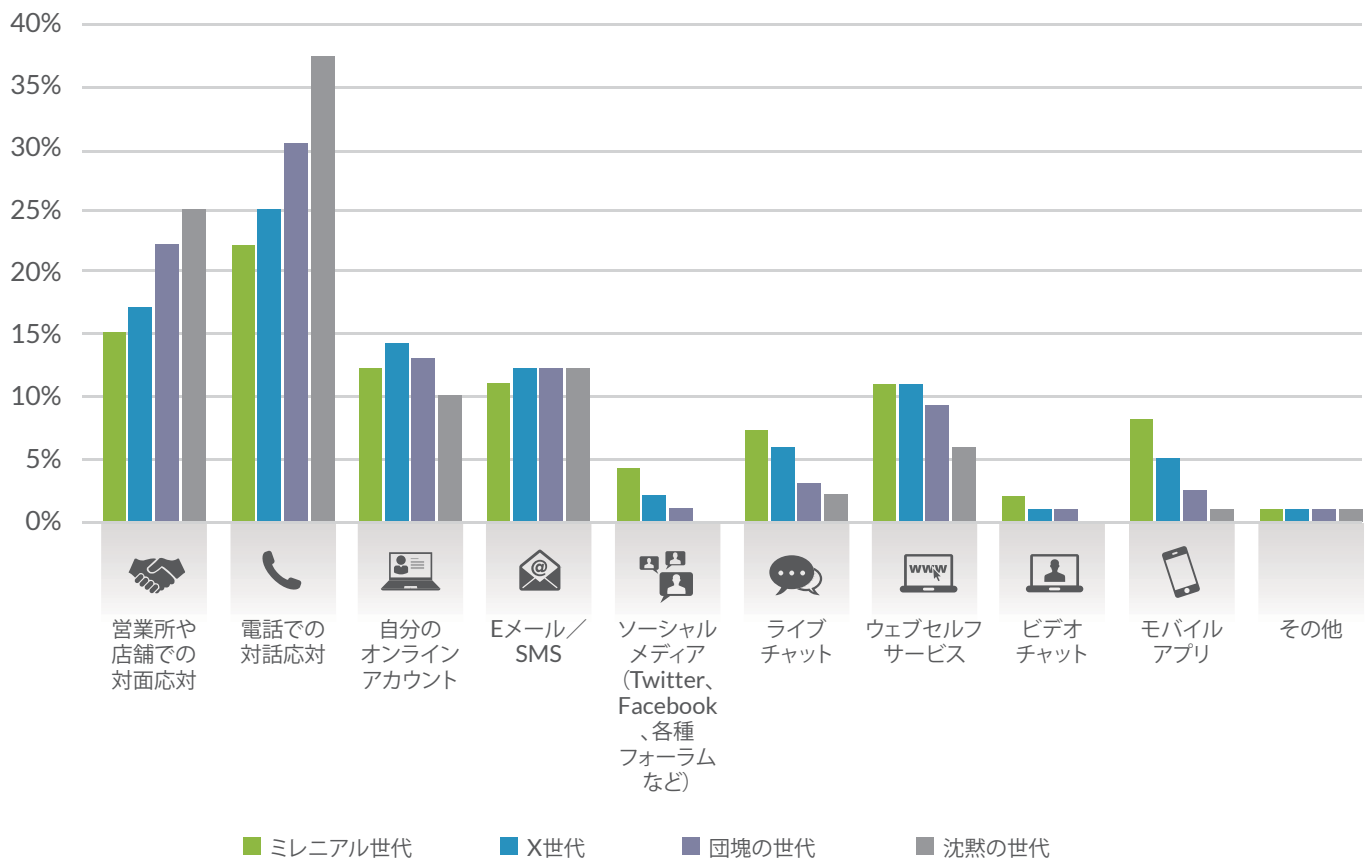
※2 Worldwide Smartphone Forecast, 2016–2020（スマートフォンの世界市場予測：2016～2020年）  
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US41084216>



カスタマーサービスの状況を見てみると、団塊世代の30%と沈黙世代の37%が単純な質問や要求をするときは電話を利用するようである。実際、団塊世代の17%と沈黙世代の20%は単純な質問に対する回答を得るには店舗や営業所へ行って直接スタッフと話している。ミレニアル世代の場合、単純な要求に対処する際の最も人気のある選択肢はサービス提供者に電話をかける（18%）もしくはEメールを送信する（17%）のいずれかである。X世代も電話（23%）とEメール（17%）を好んで選択している。新製品について調べる場合にも同様の傾向が見られ、団塊世代と沈黙世代は電話をかけるか店舗へ行くことを好むのに対して、ミレニアル世代とX世代はウェブセルフサービスの利用を選択している。

カスタマーサービスへの要求が詳細な内容になるにつれて各世代間の意見は近くなってくる。例えばアカウントを閉鎖する場合には、最も人気の高い選択肢は全世代にわたってEメールと電話である。同様にフィードバックの提供に関してもEメールと電話が全世代を通じて最も支持されたチャネルである。ただしミレニアル世代はフィードバックの提供にはソーシャルメディアを利用する可能性ははるかに高い（10%）。団塊世代（16%）と沈黙世代（24%）は、依然として店舗へ行くことが予想される。下記の表に示されている通り、請求書に関する質問、返金の要求、あるいは緊急の技術支援については明らかに電話が全世代にわたって支持されているチャネルである。

表5：各世代のチャネルの好み（カスタマーサービスの全局面の平均）



## デジタルサービス体験の妨げとなっているものは何か

ミレニアル世代は将来長きにわたる顧客であることを考えると、それらの人々の心を引きつけるためにデジタルチャネルを導入することは理にかなっている。しかし我々の調査によると、必ずしも誰もがデジタルを受け入れる態勢にはないことが示されている。聞き取り調査を行った全消費者の3分の2近く（64%）は電話や店舗で企業とやりとりを行うほうが便利であると同時に良いサービスを受けられると思う、と述べている。さらに消費者の68%は電話または店舗で直接やりとりしたほうが有利に取引交渉を行える可能性が高い、と考えている。この数値はメキシコでは78%、フランスでは74%と高い数値となっているがドイツでは同じ考えの消費者は51%しかいない。

今後さらに多くの顧客がデジタルコミュニケーションツールを使いこなすようになる前に、企業全体のカスタマーエクスペリエンスが改善される必要がある。全体の67%の人がオンラインサービスとモバイルデバイスによるカスタマーサービスは「もっと迅速に、直観的に、適切に満たす」ことができるべきだと答えた。その一方でデジタルサービスとセルフサービスによるカスタマーサービスのほうが全体として優れたエクスペリエンスを提供してくれると答えている消費者は44%しかいない。これは日本では25%にまで下がる。一方インドでは75%の消費者がデジタルおよびセルフサービスのチャネルのほうが全体として優れたサービスを提供してくれると考えている。

企業側も、このことに関してはもっと懸命に取り組む必要があることを認識していて、我々のB2B調査の対象となった組織の91%相当がオンラインサービスとモバイルデバイスによるカスタマーサービスは迅速に、直観的に、適切に顧客のニーズを満たす必要がある、と回答した。

利便性がデジタル革命の最大の推進要因の1つとして喧伝されており、それによって人々は自宅にいるときであろうと移動中であろうといつでも好きなときに組織に連絡できるようになっている。インターネットバンキングおよびモバイルバンキングアプリの人気の証である。

しかし調査ではデジタルによるカスタマーエクスペリエンスに改善が必要とされていることが示され、顧客の期待値に変化があることが分かる。Eメール、SMS、モバイルアプリを利用して、いつでも好きなときにあるいは外出中に企業に連絡することができる人々は半数未満（44%）である。同様に56%の消費者は問い合わせに対してより迅速な回答が得られるという理由で、バーチャルアシスタントやオンラインチャットの利用を好んで選択する。指紋認証や声紋認証の進歩が改善に役立っているものの、おそらくデジタルによるカスタマーエクスペリエンスの妨げとなっている主要な障害の1つは認証の問題であろう。10人中6人以上（62%）がパスワードおよび認証プロセスをもっと容易で迅速にできる方が良いと考えている。

## 人による対応の継続を求める多くの声

カスタマーサービスの将来について尋ねたところ、その結果は明白であった。大多数（83%）の人々が電話や店舗でのカスタマーサービス担当者との対話は今後も継続的に重要であると考えている。なぜなら人は一度にたくさんの情報を処理できるからである。人間はさまざまな特性を持つ要求を管理することができるとともに、非言語的なシグナルを感じ取って共感や感情的知性を示すことができるのである。

### 第3章：顧客行動への影響

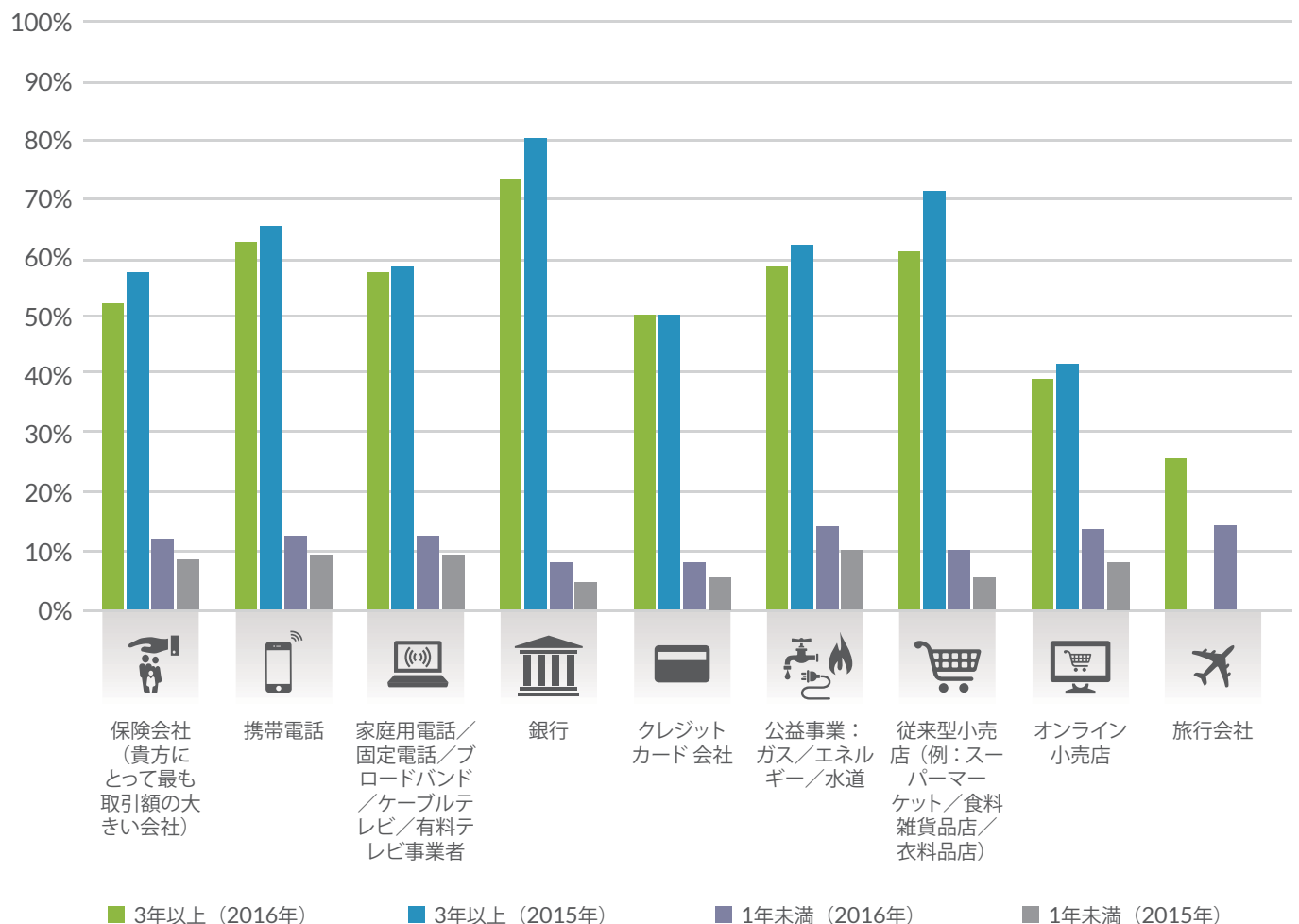
#### 人間的なやりとりが生むポジティブな効果

昨年の白書「顧客中心主義 – エンゲージメントのルール」(Customer Centricity – The Rules of Engagement)の中で我々が探究したように、優れたカスタマーエクスペリエンスの提供と企業ブランドに対してポジティブな行動を表している顧客との間には密接な関係がある。そうした行動にはリピート購入、ロイヤルティプログラムへの参加、企業についてのポジティブなレビューや推奨コメント公表などが含まれる。

調査を行ったすべての業種にわたる顧客維持率を見てみると、半数以上（53%）の消費者が3年以上にわたってサービス提供者を変えないでいるのに対して、サービス提供者

との付き合いが1年未満の消費者は11%である。この53%という数値は、昨年の調査結果でサービス提供者を3年以上変えない消費者が61%だったことを考えると低下している。1年未満の消費者は昨年7%だった。業種別に見てみると銀行が最も高い顧客維持率を保っているが、3年以上にわたって同じ銀行を使っている消費者は73%と2015年と比べて9.5%減少している。その一方で現在の銀行との付き合いが1年未満と報告しているのは8%で2015年と比べて100%の増加となっており、これは乗り換えが増加していることを示唆している。実は、これはすべての業種にわたって言えることなのである。

表6：すべての業種における顧客維持率



しかしデジタルや対人のチャネルは顧客行動にどのような影響を及ぼすのだろうか。維持率はロイヤルティを示唆し得る1つの要因ではあるが、そのほかにも持続的関係の構築に向けたジャーニーにおいて、組織が自らの顧客に行きたくて欲しいと願う重要な行動がいくつもある。調査により、デジタルと人間のそれぞれによるカスタマーサービスチャネルの間には、ポジティブな顧客行動という点において識別可能な違いがあることが明らかになっている。人々は電話や店舗でやりとりをしたあとに企業に対してポジティブな反応を示す可能性ははるかに高い。これはそれほど驚くべきこととは思われないかもしれない。というのも自分のために何かをして貰うことに対してコンピューターに感謝したいという気持ちに駆られる人はほとんどいないからである。ところがカスタマーサービスのエージェントが全力を尽くして力添えをしてくれた場合には、消費者はなんらかの形で謝意を表明する確率ははるかに高いのである。

消費者は電話や店舗で優れたカスタマーサービスを体験した場合には、オンラインで同じ体験をした場合よりも企業に対してポジティブな行動を取る可能性が高い。具体的に以下のような結果が出ている。

- たとえそれが最も安価な選択肢でなくても製品やサービスを買替える可能性が38%高い。
- 企業のロイヤルティプログラムに参加する可能性が27%高い。
- ポジティブなレビューを残す可能性が19%高い。

さらに消費者がデジタルチャネルで優れたカスタマーサービスを体験した場合、直接対応で同様の体験をした場合に比べて、そのあとに何もしない可能性が57%高くなる。

人によるサービスにはポジティブな効果があることは既知の事実であるが、それだけにとどまるものではない。顧客の期待値が高まっていて、例えば今では5人中4人の顧客が自分自身やその関心事に合わせて個人別のサービスを望んでいる。これは多くの企業に課題を課すことになる。なぜなら高度にパーソナライズ化された個人別のサービスを提供するためには顧客のニーズ、コンタクト履歴、嗜好を深く理解する必要があるからである。顧客や従業員とのやりとりを通じて得られたデータを収集して分析し、その結果に基づいて行動することにより、企業は個人別のサービスを提供する態勢をしっかりと整えることができる。しかし顧客がそうしたデータの使用や自らのプライバシーに不安を抱いていることも明らかである。10人中ほぼ9人（89%）の消費者が自分の個人情報がいかに安全なのかを知りたいっており、86%が個人のデータがマーケティング目的で第三者に譲渡されるかどうかを知りたいがっている。こうした人々の比率は、南アフリカでは98%、メキシコでは96%にものぼるのに対して、日本の消費者の間では70%と他国に比べて不安の度合いが最も低い。

企業は顧客との良好な関係の構築において信頼と透明性が果たす役割を理解しているように思われる。聞き取り調査を行った企業の94%という相当数が、それぞれのデータが安全に保管されていることを顧客に知らせることが重要であるということに同意しており、96%は顧客のデータがマーケティング目的で第三者に譲渡されることになる場合にはそれを顧客に伝える必要があることを理解していると述べている。顧客データの取り扱いを一つ間違えると企業の信頼を失うことになりかねないため、高い基準を確実に維持するよう徹底する必要がある。

## デジタルネイティブをよく観察する

こうした結果はコスト削減や新たな顧客層へのアピールのためにデジタルチャネルに多額の投資を行っている企業への警鐘となるだろう。しかしデジタルによるカスタマーサービスに強い関心を寄せている人々にもっとしっかりと目を向けてみると結果が少し違って見えてくる※3。

「デジタルネイティブ」の顧客層が優れたサービスを体験するとき、人間とやりとりをしている消費者よりもデジタルチャネルでやりとりしている時に企業に積極的に関わっているのである。オンライン上で良好なカスタマーサービスを体験すると、デジタルネイティブはソーシャルメディア上で好意的に「話をする」可能性が50%、ロイヤルティプログラムに参加する可能性が29%、レビューを残す可能性が12%、そしてたとえ最も安価な選択肢でなくても製品またはサービスを買替える可能性が5%高い。

デジタルネイティブは個人別のサービスを受けるためのデータのやりとりに関しても認識している。自分のデータが第三者に譲渡されることになるのか否かを知りたいかどうか尋ねたところ、世界平均が86%であるのに対して84%が「イエス」と回答した。一方で自分の個人情報がどれだけ安全なのかを知りたいと考えている人の割合は、世界平均が89%であるのに対してデジタルネイティブは87%となっている。

ただし企業に1つ警告しておく、デジタルネイティブというのは他の世代と比べてサービス提供者を乗り換えやすい傾向にある。平均すると現在のサービス提供者と3年以上にわたって付き合っている人は半数未満（49%）である。実際のところ14%の人が現在のサービス提供者と付き合い始めてまだ1年未満という状況である。それに対して世界平均を見てみると付き合いが3年以上に及ぶ人が53%、1年未満の人が11%となっている。

全体的に見るとデジタルネイティブは顧客とオンラインで関わり合おうとする企業の取り組みに対する満足度も高い。3分の2（66%）の人々がセルフサービスやオンラインチャットといったデジタルチャネルのほうが全体として優れたカスタマーエクスペリエンスを提供してくれると考えており、これの世界平均は45%となっている。デジタルチャネルで企業と関わり合っている人々のほうが現在のカスタマーエクスペリエンスを好意的に捉えようとしているのは驚くべきことではないが、自らのデジタルチャネルが喜ばれているという事実が企業がいかに安心してしまふ恐れがある。このことはミレニアル世代や次世代の購買力が高まって、企業と関わる手段としてデジタルチャネルを好んで選ぶ顧客がさらに増加するにつれていっそう顕著になるであろう。

※3 この調査のためにベリントは、単純、かなり複雑、または極めて困難な問い合わせがある場合に利用する企業との連絡手段の第1希望にデジタルチャネルを選んだ顧客を1つのグループにまとめて、デジタルに関心のある顧客がどのような行動を取るのかを明確に描き出せるようにした。この調査においてはこのグループを「デジタルネイティブ」と呼んでいる。



## 第4章：ますますデジタル化が進む世界でカスタマージャーニーを向上させるための6つのステップ

デジタルチャネルと顧客行動との間には明らかに顕著な違いがあるが、顧客にはデジタルサービスに対する欲求がある。短期的には依然として人によるサービスが最も重要視される可能性が高いが、企業はオンラインエクスペリエンスが顧客の期待にかなうように自社のデジタルインフラ整備に向けて早急に行動を起こす必要がある。投資というと困難なことのように聞こえるが、デジタルチャネルというのはカスタマーサービスを自動化し顧客が自分で要求を管理

できるようにするための費用対効果の高い方法であることから、企業には取り組むメリットがある。もしすべての顧客に受け入れてもらえるデジタルサービスをうまく提供することができれば企業にとってはコスト削減の大きな機会となるということだ。例えばデジタルによるカスタマーサービスはサービスの労働集約的要素への依存度を低減させるのはもとより、建設・維持に多額のコストがかかる営業所や店舗のニーズを減らすことにも役立つ。

**では、どうすれば企業は自社の顧客のカスタマージャーニーをうまく管理することができるのだろうか。**

### 1. 顧客の声に耳を傾ける – 顧客の声をあらゆる行動の中心に据える。

企業は自社の顧客グループがどのチャネルを好んで利用しカスタマージャーニーのどの時点でそれらを利用したいと考えているかを理解する必要がある。VOC（顧客の声）戦略を整備することにより、企業は顧客が何を求めているのかを理解してそのニーズを満たすための適切なデジタルサービスや人によるカスタマーサービスを提供することができる。

### 2. 従来からの顧客接点となるチャネルをそのままにデジタルサービスを向上させる。

営業所、店舗、コンタクトセンターは当面の間は引き続き主要な役割を果たしていくことになると思われる。顧客はサービス提供者への連絡方法に関して多くの選択肢を望んでいるが、デジタルによって新たな顧客への扉が開かれるとともに企業がカスタマーエクスペリエンスのための各種要素を自動化できるようになる一方で、やはり人によるサービスと個別化されたサービスが顧客との持続的な信頼関係の鍵である。

### 3. スタッフに優れたサービスを提供するための権限を与えたとともに成功するためのツールを提供する。

顧客満足とサービスエクセレンスの実現、顧客ロイヤルティの促進、個人別のサービスの提供において、人によるやりとりが重要な役割を担っている状況下において従業員が極めて重要な役割を果たす。従業員には各自が自由に利用できるツールとデータが必要である。それがあれば顧客を深く理解し、個人的な対応が可能になり、さらには積極的な働きかけをすることも可能になる。繁忙期には作業負荷を効果的に管理することもできるようになる。

#### 4. カスタマーエクスペリエンスを評価して顧客満足度を的確に把握する。

企業はアンケートフォームから得られるような構造化データと会話音声のような構造化されていないデータの双方から得られた顧客のメタデータ、購入者の主要な行動、購入履歴、顧客対応のやりとり、過去の調査スコアを含めてカスタマージャーニーを分析する必要がある。これによって自社の顧客の完全な全体像が把握でき、デジタルチャネルまでも含めてパーソナライズされた人間的なカスタマーサービスを提供するために必要な知見を得ることができる。またこれは企業が改善すべき傾向と顧客満足度を個々のレベルでモニタリングするのに役立つことになる。

#### 5. カスタマーエンゲージメントの最適化に向けて組織を整合させる。

顧客が企業に対してより多くの利用可能チャネルの提供を期待しますます競争が激化している市場において、できるだけ効率的な企業運営を確実にすることがかつてないほど重要になっている。企業はさまざまな顧客行動から得た知見を利用して業務を改善するとともに、分析と基準設定を通じて社内プロセスとカスタマーサービスを整合させる必要がある。大半の場合、最適なカスタマーサービスとはどのようなものであるかの基準を定めることにより、企業ではサービスと純利益が改善されるだけでなく、従業員エンゲージメントも向上することになる。

#### 6. 透明性が信頼構築の鍵であることを理解する。

今や顧客の間では個人別のサービスを望む声がこれまで以上に高まっているが、企業が効果的にこれを実現するためには適切な顧客データを集めて分析しなければならない。近年、個人情報取扱いに関して企業への信頼に関心が高まってきていることから、企業は顧客のデータの収集および利用方法を包み隠さず正直に公表しなければならず、それを怠ると信頼を失うリスクを負うことになる。生体認証など安全かつ迅速な新しい認証プロセスを追加することが信頼構築の役に立つことになる。

## 結論

デジタルチャネルやデジタル化されたコミュニケーションチャネルの増加については数多くの議論がなされている。とはいえ本調査において示されているように、人による接点が依然として極めて重要となっている。これは人間というのは本質的に複雑なものであり、複雑なコミュニケーションには人による対応が必要とされるからである。事実、ペリントの調査に参加していただいた企業はデジタルサービスの選択肢を向上させて顧客のニーズをより迅速に直観的に適切に満たせるようにする必要があることを認識している。

ミレニアル世代やその次の世代といったデジタル主導の顧客層の重要性が増大するにつれて、デジタルコミュニケーションの重要性も高まり続けていくことになるであろう。業種や要求の複雑さからその他の環境要因に至るまで、エン

ゲージメントに対する顧客の好みに影響を及ぼす要因は数多くある。デジタルサービスや自動化されたサービスが人による顧客サービスを追い抜くことになる単一の転換点があるのではなく、むしろ選択肢、信頼性、安全性、透明性、個別対応などを網羅する、一貫して統合されたカスタマージャーニーが必要とされているのである。

将来の消費者がデジタルチャネルに置く重要性を考えると、企業はすぐに行動を起こす必要がある。自らのデジタルチャネルに対する命題を明らかにし、さらに改善し発展させる真の機会となる。しかし、より費用対効果が高くデジタル主導のカスタマーサービスへと移行させるには、企業はこれらのバランスを適切に確実に取る必要があるのだ。

## 調査について

本調査は、ペリントからの依頼に基づき2016年6月23日から同年7月20日にかけて英国を拠点とする調査会社オピニウム（Opinium Research LL）と共同で実施された。調査では、以下に挙げる国々の2万4,001人の消費者に対してインタビューが行われた。オーストラリア（2,000人）、ブラジル（2,000人）、インド（2,000人）、フランス（2,000人）、ドイツ（2,000人）、日本（2,000人）、メキシコ（2,000人）、オランダ（2,000人）、ニュージーランド（2,000人）、南アフリカ（2,000人）、英国（2,001人）、米国（2,000人）。調査はオンラインでそれぞれの地域の言語で実施され、回答者には参加に対するインセンティブが与えられた。6月27日から9月23日にかけてペリントが実施したオンライン調査には、1,019の企業にインセンティブ無しで参加していただいた。

