

カスタマー戦略のためのアプローチ

著者：トーマス・リップサム、ルイス・ブーケ
監訳：青井 堅

近年、クライアントと会話していると、度々、顧客、自社のサービス、ビジネスが一貫していないという話が出てくる。しかし、大概は顧客の理解が曖昧模糊としていることが多い。カスタマー戦略はまずその理解から開始し、顧客中心に戦略を考えていき、自社を適合していく。本稿はカスタマー戦略を進めるに当たって、必要となる10の原則を紹介するものである。

本稿を元に自社の戦略・体制等が原則に沿っているかを確認して、どのように組み替えていけば良いかを考えていくことで、カスタマー戦略成功への助けとなるであろう。(青井 堅)

カスタマー戦略のベストプラクティス

現在、カスタマー戦略は、企業の成功にとって、かつてないほどに重要な意味を持っている。市場力の急速な変化に直面するようになり、選定した顧客をターゲットにするアプローチはもはや機能しなくなってきた。カスタマー戦略を成功させるには、必要なオファリングやチャンネル、オペレーティングモデル、ケイパビリティを備えた上で、顧客に複数年提供し続ける際立った価値と経験の明瞭な表現が必要となる。

2016年に行ったStrategy&のカスタマー戦略調査によると、企業はカスタマー戦略の重要性を認識しており、また、カスタマーエクスペリエンスに影響を及ぼす強力なトレンドが生まれていることから、カスタマー戦略への投資が極めて重要と考えていることがわかった。調査結果は、企業はこれまで以上にリソースをカスタマー戦略に投入していることを示している。およそ84%の企業が、今後1年以内にこれまでと同額もしくはそれ以上の投資を行う予定であり、これに対して、投資額の減額を予定する企業はわずか7%であった。

調査対象となった企業は、顧客の期待を形成し直し、新たな市場機会を生み出すトレンドに対応しようとしている。回答者が選んだ重要なトレンドのトップ3は、「技術革新」、「変化する顧客の好みと期待」、「競争激化と変化の加速」であった(P.5 図表1参照)。

回答者の約51%が一般に、実際の表現としてカスタマー戦略という用語を使用しており、ほとんど使用しないと回答した企業は15%、全く使用していない企業は9%であった。しかしながら、私たちの分析の結果、企業は顧客を獲得して維持するために投資を行っているものの、必ずしも一貫したカスタマー戦略を構築しているわけではないことが判明した。カスタマー戦略の定義には大きなばらつきがあり、カスタマーサクセスを牽引するすべての要因が十分に検討されていない可能性があることが示唆された(P.6 図表2参照)。調査回答者が戦略の最も重要な要素として挙げているのが、セグメンテーションとターゲティング(72%)で、次いで、カスタマーエクスペリエンス(61%)、チャンネル戦略(57%)、市場開拓戦略(56%)、製品戦略(53%)となっている。投資領域に関しては、アジア企業の86%が製品開発に重点的に投資しているのに対し、欧州企業では67%が顧客のセグメンテーションにフォーカスしている。一方、北南米の企業では、他の地域に比べ、さまざまな領域に均等に投資を振り分けている。また、カスタマー戦略のROIを計算した企業は収益率が5~15%に達することを発見しているが、企業の3分の2はカスタマー戦略のROIを計算していない。企業はカスタマー戦略の要素を駆使しているものの、一貫性のある統合された方法が採られていないことも明らかである。

カスタマー戦略の成功にとって最も重要なのは、企業

トーマス・リップサム
thomas.ripsam@pwc.com

Strategy& フローラム・パークオフィスのプリンシパル。カスタマー戦略チームのリーダー。技術、情報、通信、娯楽、消費者、小売業界のクライアントに向けた顧客戦略開発、オペレーティングモデル設計、変革戦略等を専門分野とする。

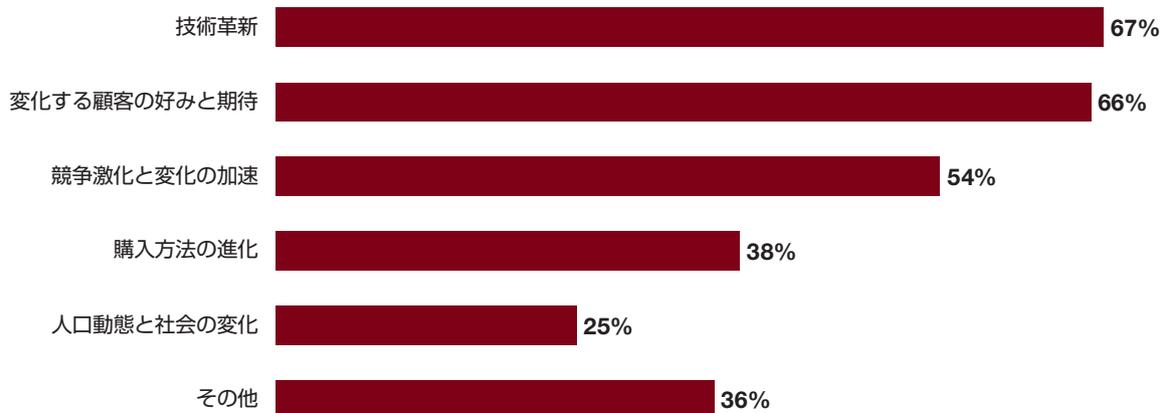
ルイス・ブーケ
louis.bouquet@pwc.com

Strategy& ニューヨークオフィスのディレクター。技術系クライアントのための顧客戦略および変革に焦点を当てている。

青井 堅 (あおい・けん)
ken.aoi@pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。消費財、流通・サービス業、製造業、エネルギー、金融を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、商品戦略、新規事業戦略、カスタマー戦略、事業デューデリジェンス、組織構造改革などのプロジェクトを行ってきた。

図表1：カスタマー戦略関連の上位トレンド



回答者の割合

出所：2016 PwC Strategy& カスタマー戦略調査、Strategy&分析

が固有のケイパビリティや顧客のニーズを反映する形で、すべてのリソースを統合することである。組織全体で戦略を一体化させて、多くの異なる機能やスキル、プラクティスの調整を図ることが必要となる。これらの要素は、顧客分析から、市場開拓やチャネル選択、さらには、製品、サービス、経験の提供に至るまで多岐にわたっている(P.7 図表3参照)。

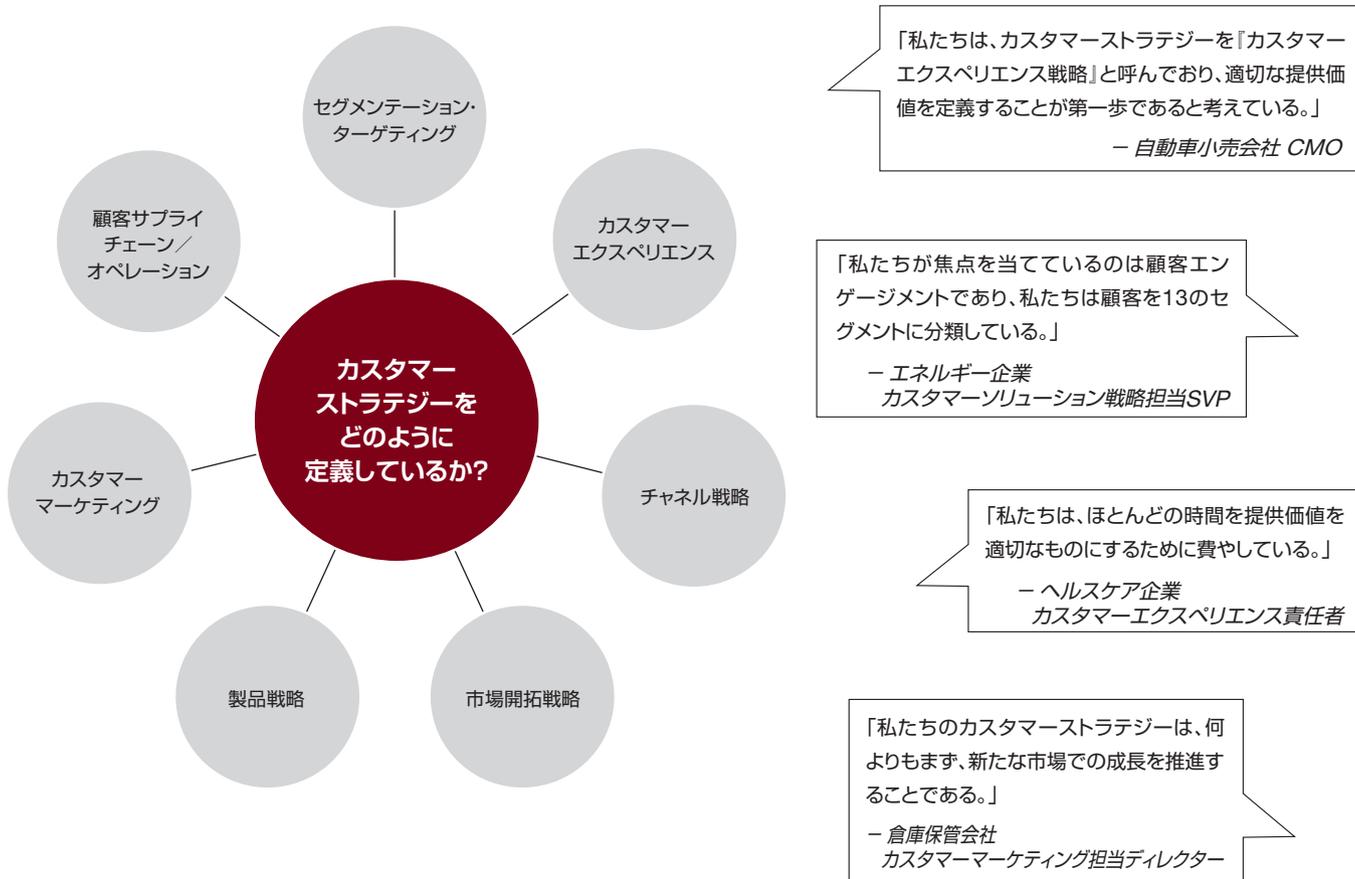
しかしながら、まとまりのあるカスタマー戦略を構築するには、企業が一連の主要な困難を克服しなければならないだろう

(P.8 図表4参照)。

- 組織構造は企業が直面する最大の障害であると、調査回答者の84%が答えている。役割や責任、結果責任、情報の流れ、構造が分断されており、社内にて競合するようなインセンティブを持ってしまっている多くの企業にとっては、複数のグループや機能を横断して、まとまりのある戦略を創造することは難しい。
- カスタマー戦略の実践を阻む深刻な問題として、回答

図表2：企業はカスタマー戦略をどのように定義しているか

カスタマー戦略を構成する要素*



*あなたの会社はカスタマー戦略をどのように定義しているか?
 出所：2016 PwC Strategy& カスタマー戦略調査、Strategy&分析

者の64%が、適切な人材を惹きつけ確保することを挙げている。このことが極めて重要とされているのは、顧客が企業に対して、テクノロジーを使ってより多くの価値を提供してくれることを期待しているからである。企業は、適切な専門的スキルと顧客動向を追跡する分析能力を備えた人材を採用することが必要となる。

- 組織の文化が深刻な障害となっていると、回答者の44%が挙げている。実際、強力な文化は、これまでにない大きな優位性となりえる。データドリブンで、高度につながった市場では、企業が何によって立っているかを知っている従業員がいることで、顧客と共に進化して、顧客との関係を維持し続けることができる。

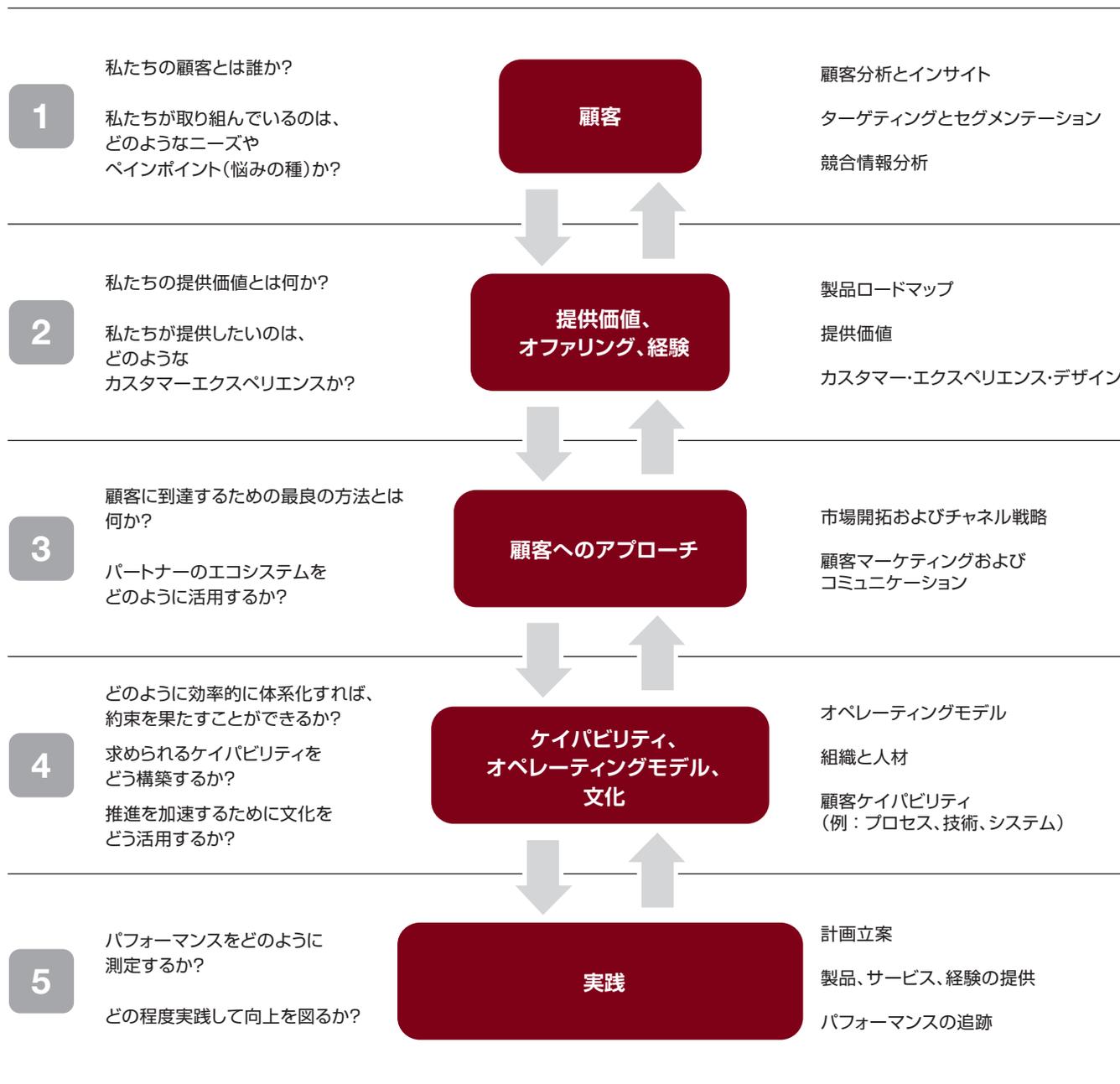
- 調査結果は地域や業界を通じて一貫しているものの、規模の小さな会社(売上高1億ドル未満)で最も多く挙げられた障害は、適切な人材の不足(中小企業全体の66%)、次いで挙げられたのは財務リソース(63%)であった。

カスタマー戦略の10原則

調査の結果、カスタマー戦略には中心となる10の原則が特定され、それらの原則を実行するために必要なベストプラクティスも明らかになった(P.10 図表5参照)。また、この中で、特に重要な原則として、「自社のカスタマー戦略を自社の全体

図表3：すべての要素を統合するカスタマー戦略

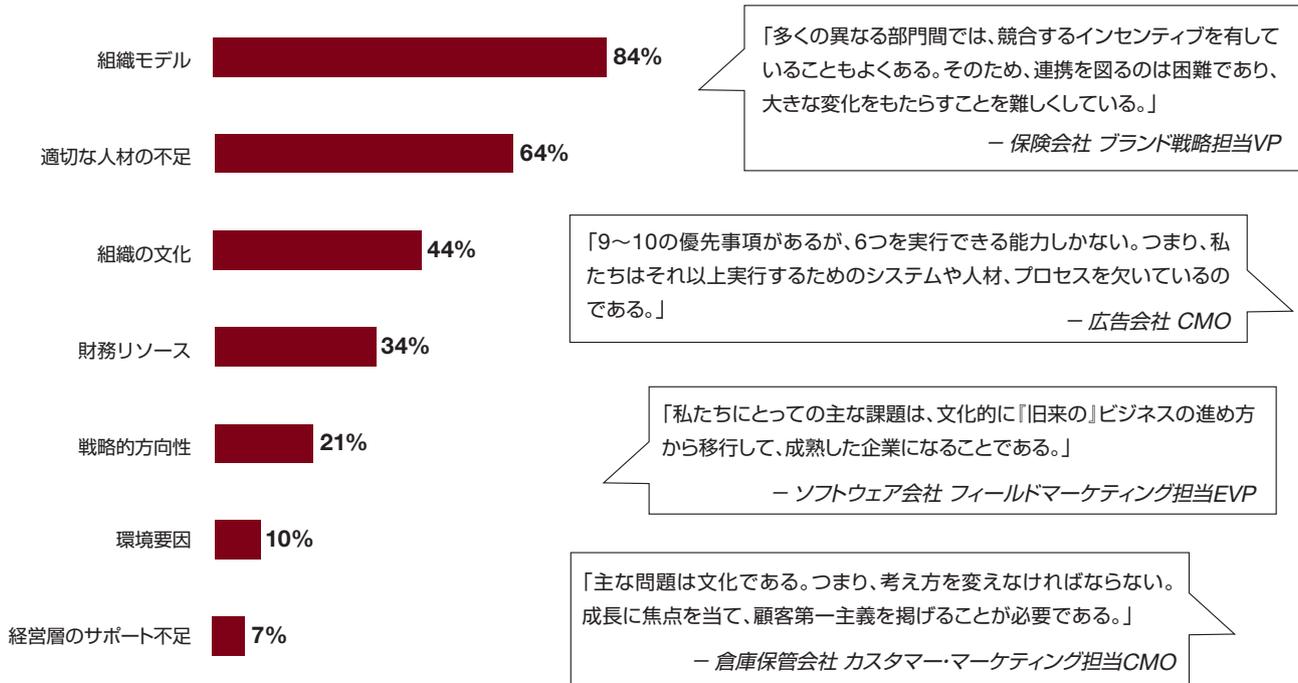
PwC Strategy&の観点から：カスタマー戦略の定義



出所：Strategy&分析

図表4：カスタマー戦略の推進を妨げる主な障害

自社の成功を妨げる最大の障害は何か？
(調査回答者の%)



出所：2016 PwC Strategy& カスタマー戦略調査、Strategy&分析

的なアイデンティティに結び付ける」、「細かい粒度で顧客を理解する」、「顧客を中心に再編成する」の3つが挙げられた。

以下に、成功するカスタマー戦略を生み出す10の原則とそれらの原則を実行するために必要なベストプラクティスについて説明する。10の原則は、業種、B2B・B2C、企業規模、事業展開地域、製品やサービスの種類といったことに関係なく、普遍的に適用可能である。ほとんどの企業がこれらの原則を理解しているが、そのすべてを適用している、もしくは、必要なレベルで適用している企業は、ごくわずかである。10の原則をすべて完全に組み込むことができれば、その企業は、長期的な成功を最大限に引き出すためのアプローチを手に入れることができるだろう。

原則1：“可能性”の評価手法を習得する

革新的な技術の中で何がビジネスとして実用可能であるかをわかっている企業は、顧客の要求に受動的に反応するのではなく、顧客が何を求めているかを予測することができる。調査の結果、デジタルやモバイルにおける新技術の実用可能性について、定期的に評価している企業は67%存在するものの、新規参入者や新たな競合他社の出現によって業界が変わる可能性を評価しているのは、わずか33%にすぎないことが判明した。

イノベーションの潜在的影響を利用するには、台頭するデジタル技術やモバイル技術を学習し、顧客の経験やエンゲージメントを促すために、それらの技術が他業界でどのように使われているかを理解しなければならない。デジタルやモバイルにおいて新しい技術をうまく利用できるようにカスタマー戦略を適合させることによって、カスタマーエクスペリエンスを強化し、コスト

を削減するのである。早期に採り入れる場合と、採り入れない場合の経済的なインパクトを比較してみるとよいだろう。競合他社を凌駕できるか否かは、どのような判断を下すかにかかっている。新たに出現した技術を自社が利用できるということは、ライバルも同様に利用できるということである。しかしながら、このような分析を行っている企業は、わずか28%にすぎない。

原則2：細かい粒度で顧客を理解する

高収益企業は、特定のオーディエンスのために解決しようとしている問題について、分析に基づいた理解を有している。しかし、ほとんどの企業では、この原則を実行するためには、分析ケイパビリティを製品の上市とサービス改善に転換する能力をかなり向上させる必要があるだろう。調査によると、73%の企業が顧客を深く理解していると言っているが、それらのインサイトを新しいビジネス・プラットフォームに転換することができる企業は、わずか46%であり、また、新しいプラットフォームを分析し、適切なプラットフォームに確実に資金が投じられるようにするための効果的なプロセスに従っている企業は、45%であることが判明した。

この原則は、自社の市場と顧客について、包括的な定義を確立することから始まる。顧客行動やサイコグラフィック(価値観、ライフスタイル等の心理的特性)、IoTから収集した情報、位置情報、カスタマージャーニー等、多種多様なソースから引き出される実用的なセグメンテーションを開発することによって、このための土台を築く。将来のニーズを含む、深い顧客インサイトを醸成することによって、差別化された提供価値を備え、ターゲットを絞ったオファーを開発することができるのである。

原則3：自社のカスタマー戦略を

自社の全体的なアイデンティティに結び付ける

成功する組織には、強力な提供価値があり、これによって、自社を競合他社から際立たせることができている。明確に定義された提供価値は、市場におけるあなたの会社のオフリングの差別化をはるかに超越するものである。何に価値があるかについての顧客の認識を変えることを可能にする。すなわち、どのようにして持

続可能なメリットを生み出すかを示してくれるのである。

明確な提供価値を構築することは、継続的に行われるプロセスであり、顧客セグメントのそれぞれで取り組まなければならない。これにはバランスを取ることが要求される。組織は、利益を確保しながら、一方でそれぞれのセグメントの中で、顧客のためにどのように価値が創造されていくかについて、概要を示さなければならないのである。また、組織は、長期的な価値創造のために、最適な価格設定を決めることが必要となる。同時に、提供価値を拡大して、製品だけでなく、すべての顧客タッチポイントが包含されるようにしなければならない。大抵の企業(65%)が、各顧客セグメントに対して価値がどのように創造されていくかの概要を示すことは得意であると回答しているが、長期的な価値創造を最適化するために価格設定の分析を行っていると言った企業は、たった50%である。最終的に、提供価値は機能的属性を超えて拡大し、感性的要素を包含できるようにならなければならない。現時点で、この要件を満たしていると回答する企業は、わずか45%である。

原則4：関係を築ける確率の高い顧客をターゲットにする

成功を収めた企業は、自社のケイパビリティを認識し、収益性の観点から競合他社に勝ると確信できるカテゴリーや市場で競争に挑んでいる。調査回答者の過半数が、競争のペースが加速するにつれて、この原則がより重要になることを自覚しているようである。すなわち、回答者の79%が、自社の顧客セグメントについて会社は明確に理解していると思うと述べており、また、71%が、顧客に対する訴求力と自社の強みの両方に基づいて、ターゲットセグメントを選択していると述べている。企業には、ありとあらゆる成長市場または収益性の高いセグメントをターゲットにする余裕はないのである。

この原則を実行するための第一歩は、各顧客セグメントのプロフィットプールとそれらのプロフィットプールがどのように進展しているかを見極めることである。貴社の競争力がどうすればオフリングを差別化できるかについて分析する。また、(ケイパビリティ・ギャップが生まれ、対処しなければならない場合があることを理解した上で)、セグメントの魅力と貴社の強みに基づいて、

図表5：カスタマー戦略の中心にある10の原則

原則	ベストプラクティス	企業の現状
1. “可能性”の評価手法を習得する	イノベーションが毎日のように出現する状況の中で、企業はデジタルやモバイルの可能性とリスクを徹底的に評価する方法を知っておかなければならない。	67%の企業が可能性の技術について、定期的に分析しているが、新たなライバルの出現によって業界が変わる可能性の評価を行っているのは、わずか33%である。
2. 細かい粒度で顧客を理解する	業績を上げている企業は、どのような問題をどのようなオーディエンスのために解決しようとしているのかについて、分析を基に理解している。	73%の企業が顧客を深く理解しているが、それらのインサイトを新しいビジネス・プラットフォームに転換できる企業は、たった46%である。
3. 自社のカスタマー戦略を自社の全体的なアイデンティティに結び付ける	上位の組織には、製品だけでなく経験や感性にまで幅広く価値を拡大する、強力な提供価値がある。	65%の企業が、各顧客セグメントに対して価値がどのように創造されていくかの概要を示すことは得意としているが、提供価値の拡大を図っているのは、たった45%である。
4. 関係を築ける確率の高い顧客をターゲットにする	成功する企業は、収益性の観点から競合他社に勝てる自信のあるセグメントや市場を特定するためのケイパビリティに注目している。	71%の企業が、訴求力と企業の強みに基づいて、ターゲットにする顧客を決めている。
5. 価値を引き上げる資産として顧客を扱う	業績を上げている企業は、顧客との長期的な関係を築き、エンゲージメントやロイヤリティを推進し追跡することで、顧客を資産として扱っている。	セグメント単位で顧客生涯価値を理解している企業は、わずか48%である。
6. エコシステムを活用する	成功を収めた企業は、パートナーや支持者のエコシステムを積極的に管理している。	68%の企業がパートナーの広範で多様なエコシステムに取り組んでいるが、積極的に管理しているのは、わずか47%である。
7. シームレスなオムニチャネル経験を保証する	業績を上げている企業は、チャンネルを横断して一貫した経験を提供し、各チャンネルのコストとベネフィットを分析している。	およそ57%の企業が慎重にチャンネルを選定しているが、パフォーマンスの全体像を追跡できているのは、わずか36%である。
8. 配送能力に秀でる	成功を収めた組織は、配送能力のパフォーマンスを最適化し測定するために、徹底した観察を行っている。	およそ58%の回答者が、顧客が各種の配送手法の価値をどのように評価しているかを理解している。
9. 顧客を中心に再編成する	機敏に機能するために、企業は、「顧客に適合する」とともに、卓越したカスタマーエクスペリエンスを提供するための適切なケイパビリティと組織を有していなければならない。	組織の意思決定をカスタマー戦略に連携させて、そうした戦略をサポートするための適切なケイパビリティを有している企業は60%に満たない。
10. 文化とカスタマー戦略を合致させる	成功を収めた企業は、競争力および顧客との関連性を維持する文化を醸成することの重要性を理解している。	促進要因および差別化要因として実際に文化を利用していると答えた企業は、わずか51%である。

出所：Strategy&分析

エンゲージメントと売上高成長率との関連性を理解することが 重要な意味を持っている

ターゲットセグメントを選択する。これらを適切に行わないと成功の見込みのないセグメントに事業を拡大しようとして、自社に関心のない顧客のために時間とリソースを投資してしまうこともある。

原則5：価値を引き上げる資産として顧客を扱う

顧客を資産として開拓するには、顧客関係やカスタマーインティマシー（顧客との親密な関係）を築き、顧客エンゲージメントを促すための全体的なアプローチが必要である。およそ61%の組織が、販売、マーケティング等は顧客を理解し、エンゲージメントやロイヤルティ、販売を促していると述べている。顧客エンゲージメントを追跡し、エンゲージメントと売上高成長率との関連性を理解することが重要な意味を持っている。大事なのはオフリングを拡大することだけではない。顧客との関わりが最も深く、企業にとって最も収益性の高い製品やサービスを提供し、一方でまた、顧客の問題に速やかに対応できるようになることを望んでいるだろう。回答者の58%が、顧客エンゲージメントを追跡しているが、顧客を獲得・維持するための活動から得られるROIを最大にするために、インセンティブを連携させているのは、わずか30%である。

原則6：エコシステムを活用する

成功する企業は、パートナーや支持者のエコシステムを積極的に管理している。デジタルネットワーク等が利用可能であるということは、パートナーや顧客、サプライヤーで構成される既存のまたは潜在的なネットワークが、現時点で非常に強力なものになっていることを意味している。顧客のための価値の創造やカスタマー戦略の実践をサポートしてくれるような、広範で多様なエコシステムを構築することによって、こうした機会を最大限に活用しなければならない。

このようなエコシステムの構築と同様に重要で欠くことのできないものとして、内在する財務リスクやブランドリスクから新規市場機会に至るまで、あらゆる事象に対応するこうしたネットワークの管理がある。調査回答者の68%がパートナーの広範で多様なエコシステムに取り組んでいるが、積極的に管理しているのは、わ

ずか47%である。企業のエコシステムの妥当性や成功を支えるには、ブランドを推進し、伝達されるメッセージを厳密にモニターするために強力な支持者を育てなければならない。適切な教育と監督によって、企業は潜在リスクの管理を行い、広範なコミュニティに関与することができるようになるのである。

原則7：シームレスなオムニチャネル経験を保証する

最高クラスの組織は、すべての顧客タッチポイントを通じて一貫した経験を提供するとともに、マルチチャネルネットワークのコストと便益を分析している。それらの組織は、顧客の期待、ブランド・ポジショニング、顧客価値、提供コストに基づいて、チャネルを選択する。しかしまた一方では、そうしたチャネルのパフォーマンスを追跡するために、分析をさらに推し進めて、すべてのチャネルを横断する総コストと総便益を評価する。回答者の過半数、すなわち、57%が、慎重にチャネルを選択している。しかしながら、顧客のパフォーマンスの全体像を追跡しているのは、わずか36%である。

顧客がマルチチャネルエクスペリエンスを当然のこととみなす状況下で、企業が技術的に熟練した人材やプロセスを確保して、チャネル経験を改善し続けることは極めて重要である。トップ企業は、必要な組織やプロセス、技術ケイパビリティ、人材を配置して、シームレスなオムニチャネル経験を保証している。経営をサポートする、もしくはチャネルに関わる従業員やチャネルパートナーを、データの収集、共有、分析に従事させることによって、カスタマーエクスペリエンスがチャネルを横断して一貫したものになるようにしなければならない。

原則8：配送能力に秀でる

現時点で、大部分が配送サービスとサプライチェーンのイノベーションに立脚したビジネスモデルを有するアマゾンが、配送変革を先導し、全く新しいレベルの顧客の期待を創出している。そこで、企業は最先端を行くアマゾンを手本にして自社の配送サービスを展開しなければならないのだが、一方で、自社の顧客による価値への期待や利益、ブランド・ポジショニングに合わせて、配送

サービスのメニューを作成することができる。調査回答者の半数以上が、顧客が各種の配送オプションの価値をどのように評価しているかを理解していると述べており、一方、大多数(72%)が、どの配送オプションならば、自社の差別化が可能かを理解していると述べている。

トップ企業は、配送能力のパフォーマンスを最適化し測定するために、徹底した観察を行っている。それらの企業は、顧客のセグメントや価値、煩雑さに合わせて徹底した一連の流れを作成している。こうした取り組みの根拠となっているのが、データと分析である。カスタマーエクスペリエンスやコスト、生産性を含み、関連性があり進化する測定基準を使って、パフォーマンスと収益性のバランスを取らなければならない。

原則9：顧客を中心に再編成する

成功を収めた組織は、卓越したカスタマーエクスペリエンスを容易に提供できるようにするために「顧客に適合する」。この目的を達成するために、多くの企業で最初に行うべきことは、必要になるであろうケイパビリティを定義するとともに、いかにしてカスタマー戦略の10原則のすべてを組織およびオペレーティングモデル全体に組み込むかを決定することである。現時点で、こうした戦略をサポートするために必要とされる適切なケイパビリティを有し、戦略の目的を遂行するために必要な適切な人材を配置していると答えた回答者は、わずか50%である。

多くの企業でまた、特定の意思決定権や意思決定的役割および責任について評価することにより、それらがカスタマー戦略と連携していることを確認することが必要になるだろう。現時点で、そうしたことを行っているのは、調査回答者の54%にすぎない。適切な人材を惹きつけて従業員を教育することに重点的に取り組み、適切なスキルを持てるようになる。企業の能力が機敏に機能するには、技術的スキルや分析的展望、また、適応能力を備えたチームを有していることが、極めて重要である。

原則10：企業文化とカスタマー戦略を合致させる

成功する企業は、活気のある健全な文化を構築し維持すること

の重要性を理解している。これを実現するには、戦略や差別化ケイパビリティの中に、企業文化を要因として明確に組み入れなければならない。

促進要因および差別化要因として、文化を醸成する。速いペースで変化が進む状況下で、顧客の期待が急速に進化した結果、企業が遅れずについていけるよう努力しなければならないというのは、珍しいことではない。現時点で、自社の文化を促進要因および差別化要因とみなしている企業は、わずか51%である。方針を定めれば、文化的阻害要因に明確に対処することができるようになるだろう。文化とは、当然のことながら、進化するものでなければならない。例えば、従業員に先頭を立て積極的に顧客の問題を解決させる、そして、そのような行動を示した従業員に報酬を与えるといった、鍵となる行動をいくつか取り上げることによって、貴社の文化をプラスの方向に発展させることが可能になると考えられる。

結論

10の原則は、際立ったケイパビリティや組織の強みに基づいて顧客の関心を引き、理解するための包括的なアプローチを開発する上で、役に立つものとなるだろう。これらの原則には、カスタマー戦略策定に向けた取り組みの一環として対応しなければならない。変化する顧客の期待に適合するとともに、クライアントのニーズを予測し、破壊的な影響力を持つライバルの一步先を行くことができるように構築されたカスタマー戦略には、これらの原則の一部だけでなく、すべての要素が包含される。何よりもまず、自社がどのような存在であるかを明確にすることに焦点を合わせなければならない。その存在を理解することは、成功するカスタマー戦略を策定する中で、繁栄する企業を築き上げるための一助となるだろう。

調査方法

2016年4月、北米、南米、欧州、アジア、中東、オーストラリアにおける8業種、15,000名超のエグゼクティブを対象に、私たちの取り組みの中でその種のものとしては初めてとなる、“2016 PwC Strategy&カスタマー戦略調査”をチームから電子メールにて送信した。

電子メールを受け取ったエグゼクティブのうち、161名が最後まで調査に参加した。回答した企業の56%が、北米に本社を置く企業であった。回答者が製品およびサービスを販売している業界は、建設、不動産、エネルギー、娯楽、マスコミ、金融サービス、医療、製造、鉱業および農業、小売、技術、輸送等であった。

回答した企業の年間収益は、100億ドル超までさまざまであった。回答者の17%がCxOレベルで、80%がプレジデント、ヴァイスプレジデント、ディレクターレベルであった。64%が自社のカスタマー戦略に深く関わっており、26%が多少関わる程度であった。回答した企業の44%が主に対象としているのはB2B市場であり、14%は主にB2C市場を、また、43%は両方の市場を対象としていた。

“Your company’s customer strategy - A path to delivering distinctive value and experience”, by Thomas Ripsam and Louis Bouquet, December 1, 2016