一般社団法人
D2Cエキスパート協会
D2C EXPERT ASSOCIATION

D2C スペシャリストコース

顧客への価値提供プロセスにおける
特定分野を深堀りするコース

デジタルマーケティング

より斬新で豊かな価値や体験の提供

Copyright(c) 一般社団法人D2Cエキスパート協会All rights reserved.

学習項目

はじめに.....3

第１章　ビジョン編：Ｄ２Ｃビジネスの顧客体験を進化させる「Digital」.....5

第２章　戦略編：顧客体験進化を支える５つの柱.....27

第３章　実践編：顧客体験進化に向けた課題別デジタル技術活用.....61

はじめに

３つのDで進化するD2C：デジタルマーケティング

- **通販DX（デジタルトランスフォーメーション）としてD2Cを捉える**

D2Cというビジネスモデルはその登場当初、従来の通販とは違う「デジタルネイティブなテック系スタートアップ」という言われ方が盛んになされていました。

スマホという顧客と直接繋がるデバイスを中心に、自社オンラインショップとSNSを駆使したデジタルマーケティングを行うのがD2Cという位置づけです。

しかし、D2CのDは「Direct」です。通販とD2Cはダイレクトマーケティングの世界では同じビジネスモデルです。あえていうなら、通販が元々持つ「ダイレクトコミュニケーション＆データ活用」という特徴をデジタル技術で進化させたのがD2Cと言えるでしょう。いわば通販のDX（デジタルトランスフォーメーション）とも言えます。

ぜひ本テキストで「Digital」を中心に「Direct」と「Data」を加えた３つのDについての理解を深め、検定合格を勝ち取るとともにD2Cビジネス進化の一助として頂ければ幸いです。

第１章

＜ビジョン編＞
D2Cビジネスの顧客体験を進化させる「Digital」

1－1 デジタル化がもたらした「通販」→「D2C」への進化

重要まとめポイント

◎ D2Cをまずダイレクトマーケティングの観点で理解する
◎ ダイレクトマーケティングは必然的にデータベースマーケティングとなる
◎ ダイレクト＆データという通販モデルを「デジタル進化」させたD2C

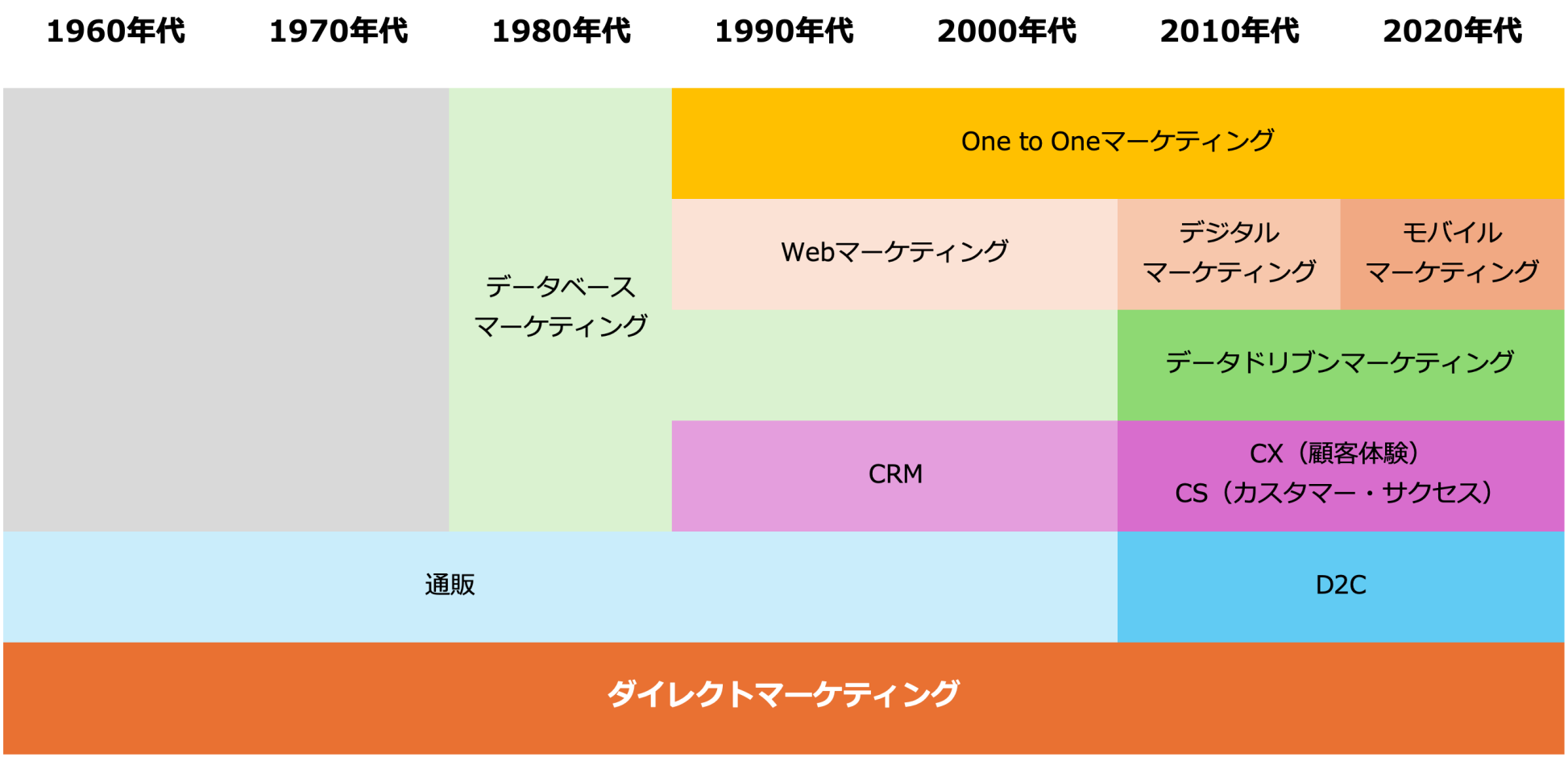
● ダイレクトマーケティングの歴史とD2C

下図はレスター・ワンダーマンが1960年代に「ダイレクトマーケティング」という言葉を生み出して以降のマーケティング・コンセプトの変遷を図式化したものである。

D2Cという言葉が2010年前後から脚光を浴びる前まで、ダイレクトマーケティングを代表するビジネスモデルは「通信販売（以下、通販）」だった。この、**中間流通を介さず顧客に直接商品を販売する手法は、必然的に顧客の属性データや購買データ、顧客の声などのコンタクトデータが蓄積していく。**

これらの**データを駆使して行うマーケティングが「データベースマーケティング」**である。従来は非常に高価であったコンピューターシステムが一般企業にも普及していった1980年代に、科学的マーケティング手法として注目された。

＜ダイレクトマーケティングと関連するマーケティング・コンセプトの歴史＞



次の大きな動きは**1990年代に入ってからのインターネットの登場**である。ダイレクトマーケティングの世界でも通販各社がオンラインショップの開設に乗り出した。2000年代初頭にはWebマーケティングが最重要マーケティング用語だったといっても過言ではない。

この動きと同時進行的に普及していったのが**「One to Oneマーケティング」**と**「CRM」**である。これらは**個々に顧客を識別し、管理し、その維持／育成に投資していく**というダイレクトマーケティングの考え方のうち、前者がマーケティング手法、後者がマネジメント手法としての側面を発展させたものといえる。

そして更にその後、ネットでの口コミ、オンラインショップ内での回遊データ、全通話録音データなど**取得するデータの多様化**がデータドリブンマーケティングを生み、**スマホの普及**がデジタル＆モバイルマーケティングの誕生を促した。

こうして見ると、80年代以降の進化は全て情報技術（IT）進化＝デジタル化がその背景にある。本検定は「デジタルマーケティング」と銘打っているが、それはWebマーケティングの進化版としての狭い意味だけでなく、**ダイレクトマーケティング全体のデジタル化**という広い意味で扱っていくこととしたい。

1－2 Digitalの背後にあるもう２つのD「Direct」＆「Data」

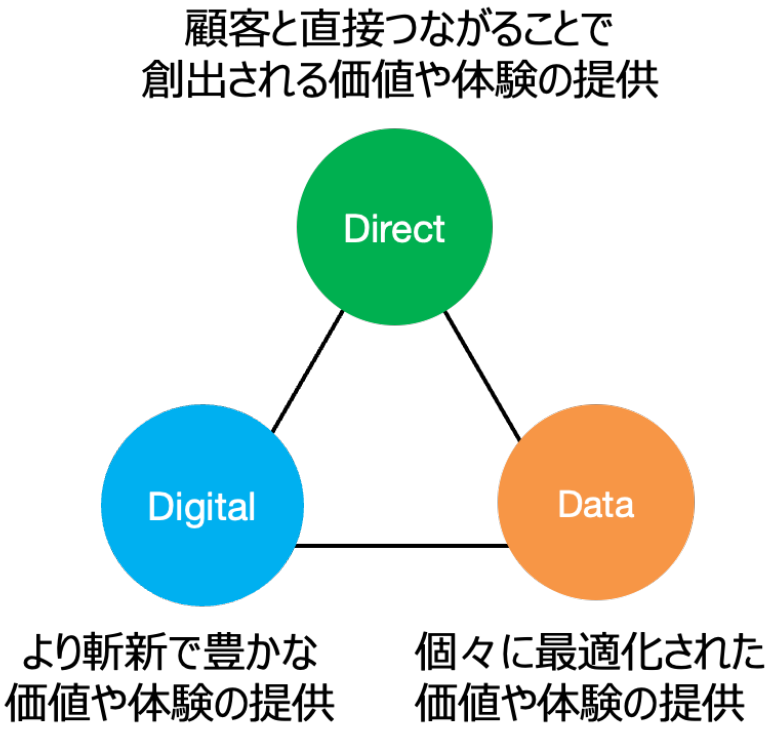
重要まとめポイント

◎ **Direct：顧客と「直接」つながることで創出される価値や体験の提供**
◎ **Data：個々に「最適化」された価値や体験の提供**
◎ **Digital：より「斬新で豊か」な価値や体験の提供**

● ダイレクトマーケティング（通販）の進化系としてのD2C

D2Cは、言わば**「通販」×「データベースマーケティング」という基盤に「デジタル技術」という要素が組み合わさって誕生**した、ダイレクトマーケティングの進化系と捉えることができる。

下図はD2Cをダイレクト、データ、デジタルの３つのDで捉える考え方を図式化したものである。**D2Cをこの３つのDが三位一体となったものと考える**とその進化の方向性がわかりやすくなる。



D2Cの話題でよく出てくる「ファンマーケティング」も顧客とダイレクトにコミュニケーションできるという特性が発揮されたものであるし、ファンを増やすには個々の顧客データの蓄積による、より深い**「顧客理解」**とそれに基づいた**「価値や体験の提供」**が必要である。

デジタルはこの**価値や体験の提供をさらに斬新で豊かなものへと進化させる**ための強力な武器である。

1－3 Digital活用でフルフィルメントもプロフィットセンター化する

重要まとめポイント

◎ **D2Cにおいてはフルフィルメントプロセスでの価値や体験の提供も重要**
◎ **収益性の高い顧客のフルフィルメント評価を定量化する**
◎ **利益の源泉としての位置づけでフルフィルメントプロセスの改善を行う**

• D2Cにおいてはフルフィルメントもデジタルマーケティングの対象

商品やサービスの利用方法の適切な案内、クレーム対応時の好印象、迅速で選択肢の多い商品受取方法、多彩な決済機能、返品交換の容易さなど、いわゆる**フルフィルメント品質の高さは、D2Cブランドが提供する価値や体験の重要な要素の一つ。**

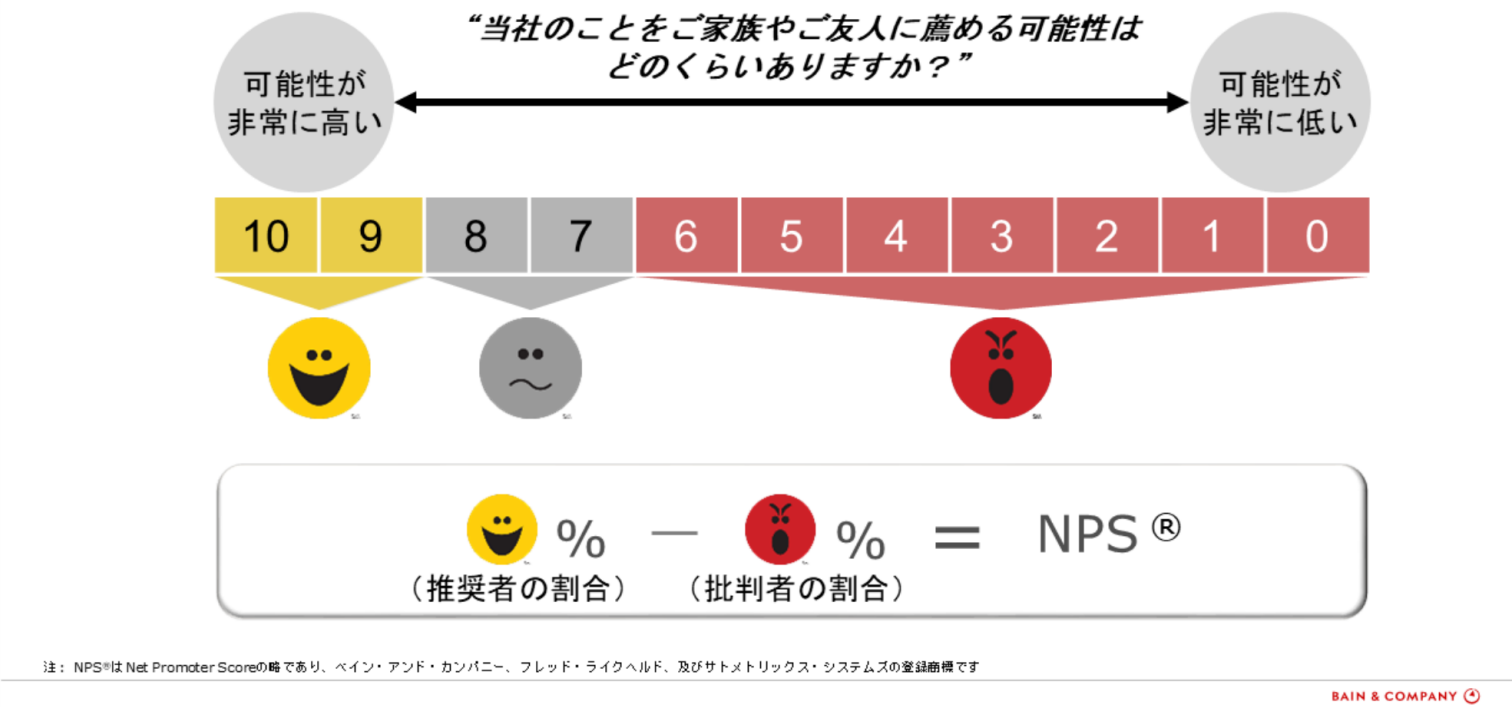
マーケティングの話題となると、とかく商品と広告宣伝に偏りがちだが、**顧客に提供しているのは、「商品」そのものではなく「価値」や「体験」である**という近年の考え方からすると、D2Cにおけるフルフィルメントプロセスは顧客との関係性構築において**商品と同等かそれ以上の意味**を持つ。

- **フルフィルメントプロセスの満足度と収益の関係**

NPS®(ネットプロモータースコア)がここまで普及したのは、顧客の他者推奨意向が企業の利益成長と相関していることが、各社のデータでも証明された為。

他者推奨意向の高い顧客が、「自社のどのような体験を評価しているか？」という分析を行い、フルフィルメントプロセスの貢献がどの程度あるか可視化することも重要である。

＜NPSの測定手法＞



出典：ベインアンドカンパニーHP　https://www.bain.com/ja/consulting-services/customer-strategy-marketing/

- **フルフィルメント＝知恵＆利益の泉**

フルフィルメント部門は、コストセンター（極力費用を減らす対象）の視点でみられがちだが、

例えばコールセンター／コンタクトセンターは、

➢ **中高年優良顧客のケア**

➢ **顧客インサイトの収集源**

➢ **カスタマーサクセスの拠点**

としての位置づけを強化し、体験設計に反映させれば、**プロフィットセンター（利益を生み出す源泉）**となれる可能性がある。

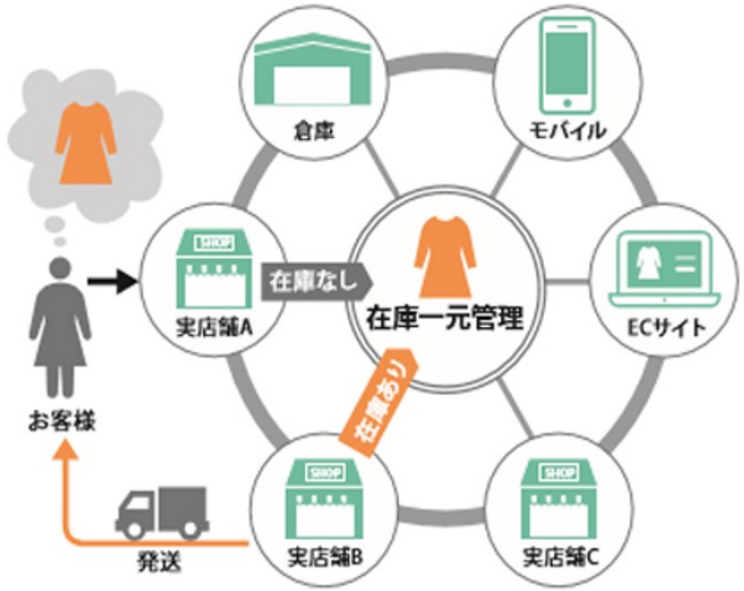
また、フルフィルメント部門は、**AI、AR、VR、テキストマイニング、スマホアプリなどデジタル技術の活用余地も大きい。**

- **オムニチャネル施策とフルフィルメント**

商品の入手は顧客体験のハイライトの一つ。チャネル間で**在庫データ統合**ができていない場合、あるチャネルで欠品を起こした際、顧客に他チャネルの在庫を迅速に案内できない。

その逆の「返品」の他チャネル受付も同様。

これは**チャネルの壁を意識させない**、というオムニチャネル／OMOのコンセプトに反する。



出典：ECのミカタ：ECサイトが取り組む「オムニチャネル」とは？
https://ecnomikata.com/ecnews/9160/

- **外注の際も、主体性まで放棄しない**

フルフィルメント業務の一部、あるいは全部を外注に出すD2Cブランドも多いが、**フルフィルメント領域における体験設計と品質管理の責任は自社にある**と考える。

定期的な評価、フィードバックのミーティングなど管理者としての責任を意識したい。

1－4 キーデバイスとしてのスマートフォン

重要まとめポイント

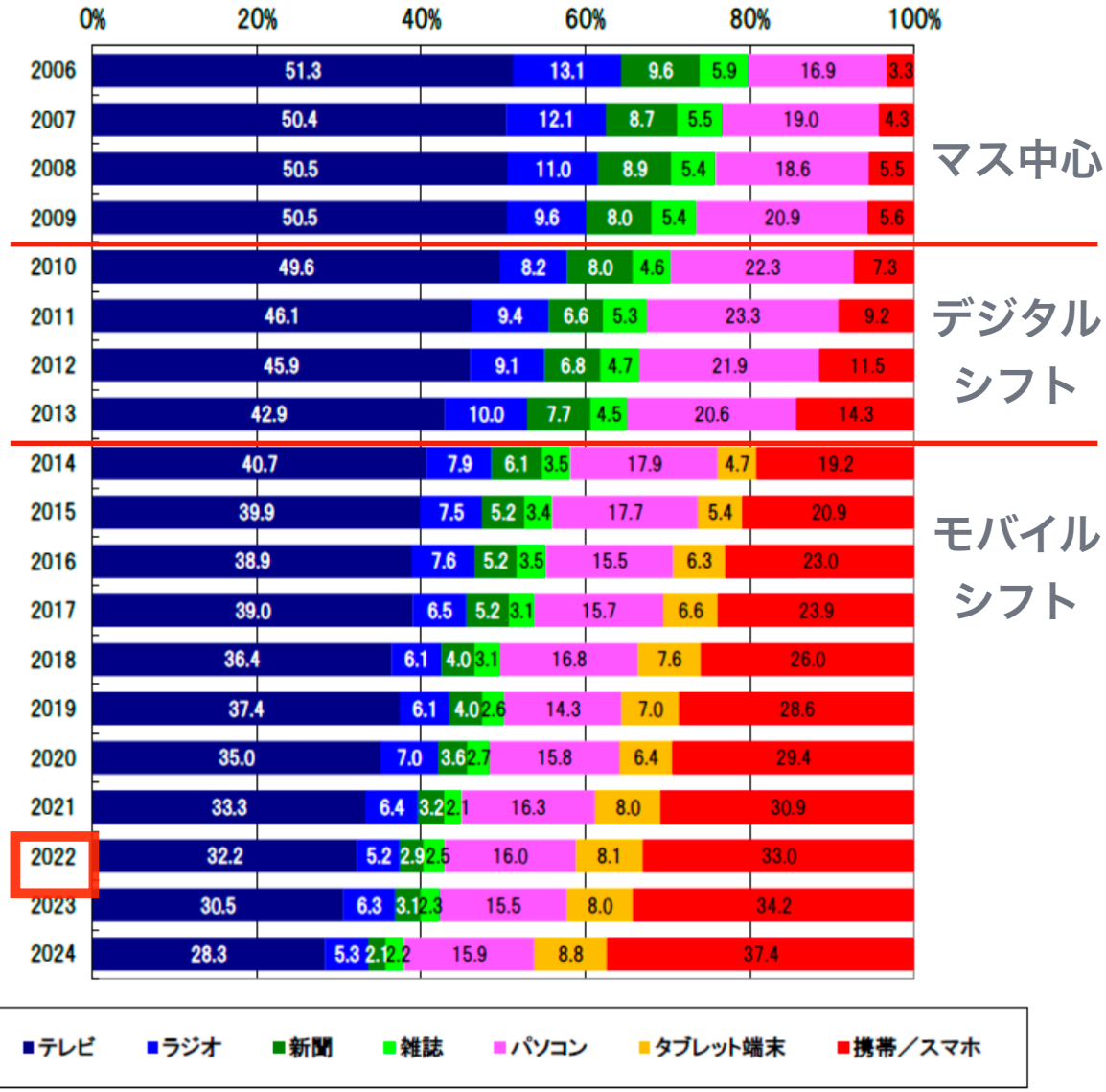
◎ 2010年代中盤以降のデジタルマーケティング進化の立役者はスマートフォン
◎ カメラ、センサー、アプリの組合せが生み出す新たな価値や体験
◎ オムニチャネル／OMOの中心にはスマートフォンがいる

• スマートフォン（以下、スマホ）普及前後で変わった世界

消費者のメディア接触時間で見るデジタルシフトは2000年代前半から始まっていたが、スマホが普及した2010年代半ばから、更に激しく４大メディア（テレビ、ラジオ、新聞、雑誌）からの移行が進んでいる。

大手化粧品メーカなどが広告予算をTVからデジタルメディアにシフトしたのもこの流れの一環と言える。

＜博報堂メディアパートナーズ：メディア定点調査2024＞
メディア接触時間「年別×メディア別」



出典：https://www.hakuhodody-media.co.jp/newsrelease/report/20240604_35044.html

- **スマホの特徴〜カメラ**

一眼レフカメラと比較対象になるほどの性能進化を遂げたスマホのカメラ機能に、元々持つ通信機能を組み合わせることで、新しい顧客体験の提供が可能になった。

➢ **オンラインビデオ接客、カスタマーサービス**
➢ **肌診断**
➢ **自動採寸、バーチャルフィッティング**
➢ **健康チェック**

など。デジタル技術活用による体験向上の可能性はどんどん広がっている。

- **スマホの特徴〜センサー**

スマホは多彩なセンサーを搭載し、明るさ、音など周辺環境、移動速度、方位、回転方向などの**データを取得**できる。

これらのデータと位置情報を組みわせれば、機動的なクーポン配布、ナビゲーションや運動ログ機能として提供できるし、スマートウォッチなど別なデバイスとの連携で、体調管理などにも活用できる。

技術の方が先に進化して、用途開発が後追いしている状態にも見えるが、アイディア次第で差別化された顧客体験を提供できる領域だ。

- **スマホの特徴〜アプリ**

スマホはアプリによって、様々なデバイスに変身する。

近年ではPCと遜色無い処理能力を持ち、先述のセンサーやカメラとの連携という意味ではPC以上の**拡張性**を持つ。

携帯端末であり、基本的に一つのスマホは個人で専有していることを考えると、PCよりも**機動的でカスタマイズされた体験**を顧客に提供しやすい。

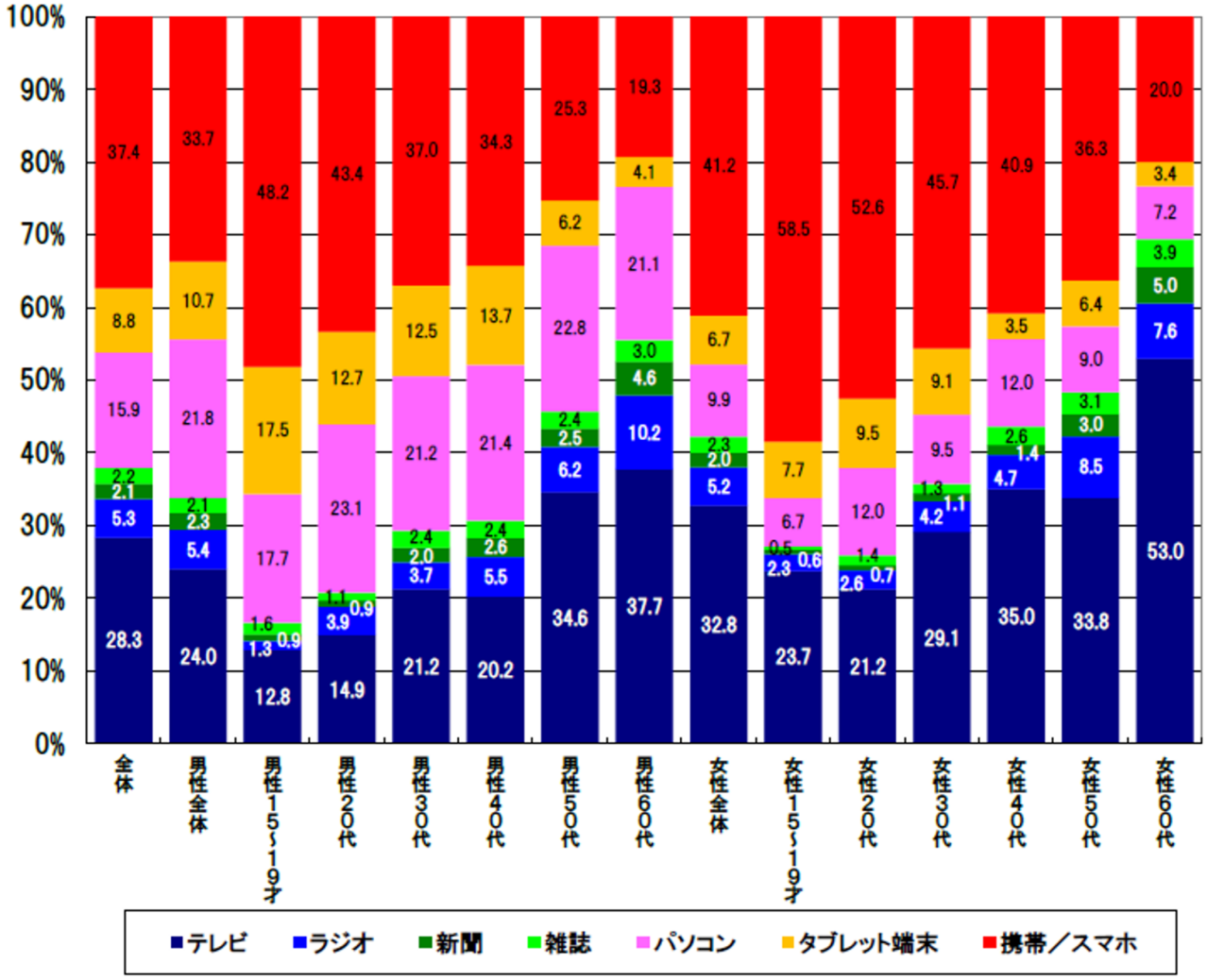
ブランディング、関係性強化の側面でも「自社アプリ」の有効性が指摘されている。

- **オムニチャネル／OMOの中心にいるスマホ**

電話でもあり、ネット接続端末でもあり、メッセージ送受信機でもあり、アプリを経由した各種コミュニケーション端末でもあるスマホは、各チャネルへのアクセスの中心として機能する。

- **年代、個人の好みへの配慮も必要**

一方、先のメディア調査の年代別データを見ると、中高年層への体験提供をモバイル経由に振り過ぎては危険そうなことも伺える。**商材特性などで中高年層の売上寄与が大きい**D2Cブランド（創業がカタログ通販など）は注意が必要である。



また、若年層でも紙のカタログやコールセンターでの会話が好きな顧客もいる。

自社顧客のメディアやチャネルの好みを十分に把握し、特に既存の優良顧客がスマホ活用の促進に関してどのような反応を示すかは、注意深く観察し拙速は避けたい。

1－5 顧客体験の追求と社会的責任

重要まとめポイント

◎ 収益性の追求とともに社会的な責任への配慮を忘れない
◎ 消費者誤認を誘発するような広告表現の規制は年々強まっている
◎ 自分の行動データを営利目的に利用されることへの消費者の懸念に配慮する

● 社会性と収益性の両立

従来は、事業で得た収益で環境保護活動や、地域活動支援、芸術・スポーツ振興活動などを行うことが、企業の社会貢献活動として位置づけられてきたが、昨今では、**「本業を通じた社会貢献」が重要視**されてきている。

もともとD2Cはオンラインストア、自社SNS、カタログといった自社メディアを通じて、メッセージ性の高い事業を展開しやすい。

デジタルメディアの拡散力も活用することで、**「社会性と収益性の両立」**を目指す企業が　**コアなファン層を獲得する**ケースが増えるだろう。

- **広告表現や契約にまつわる消費者誤認に対する行政の懸念**

D2Cの手法として定着している「定期購入」や、所有から利用へというコンセプトで浸透が進む「サブスク」だが、一方で契約内容の誤認、初回配送後の解約などで苦情、クレームの多い販売手法であることは留意したい。

特定商取引法の改正などに見られるように、消費者庁などの規制当局は、初回割引のみを目立たせ、トライアルと誤認することを半ば織り込んでいるかのような広告手法や、解約を意図的に阻むような顧客対応などについて、警戒心を募らせている。

かつて、通販は「胡散臭い」ビジネス手法だと蔑まれ、店舗小売よりも一段下に見られていた時期があった。それが、業界全体の努力とインターネット販売の一般化で一定の地位を確立するに至ったが、新型コロナ禍やDXで新規参入者が増え、競争が激化したこととともあって若干先祖返りしつつある点が懸念される。

参照：消費者庁「インターネット通販の定期購入トラブルには御注意を!」

https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_transaction/amendment/2021/notice03/

- **データ活用の高度化とプライバシー保護**

デジタル化の進展に伴うデータ活用の高度化は、**「プライバシーへの懸念」**という反作用も生んでいる。

株式会社NTTデータ経営研究所による調査でも示されたように、**Webアクセス履歴、位置情報、購買履歴というデジタルマーケティングでフル活用する3大データの提供に関して、消費者の抵抗感が高い**ことが伺える。

社内データと社外データと組合せて分析精度を上げる取組みが広がりつつあるが、このような消費者の懸念に対する自社としての姿勢を明確にしておく必要があるだろう。

また、行政側の動きとして近年の個人情報保護法や電子通信事業法の改正内容なども確認しておきたい。

参照：NTTデータ経営研究所「パーソナルデータの活用に関する一般消費者の意識調査」

https://www.nttdata-strategy.com/assets/pdf/newsrelease/220113/survey_results.pdf

：個人情報保護委員会　https://www.ppc.go.jp/personalinfo/3nengotominaoshi/

：総務省　https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/d_syohi/gaibusoushin_kiritsu.html

- **デジタル・ディバイド対応**

ネットやモバイル機器などを使いこなせる人とそうでない人との間に生じる格差のことを言う。「情報格差」という表現も使われる。

D2Cにおいては、**顧客体験の設計において、デジタル化と親和性の高いセグメントと、そうでないセグメントの見極めが重要**である。後者のセグメントに既存優良顧客が多く含まれる場合は特に注意が必要である。

非対面販売のD2Cではコールセンターでの顧客対応クオリティを他ブランドとの差別化要因とする企業も多い。

社会的責任という意味でも、デジタル・ディバイドへの配慮が必要であろう

第２章

＜戦略編＞

顧客体験進化を支える５つの柱
～何をデジタルで加速させるか

2-1 データドリブンな意思決定

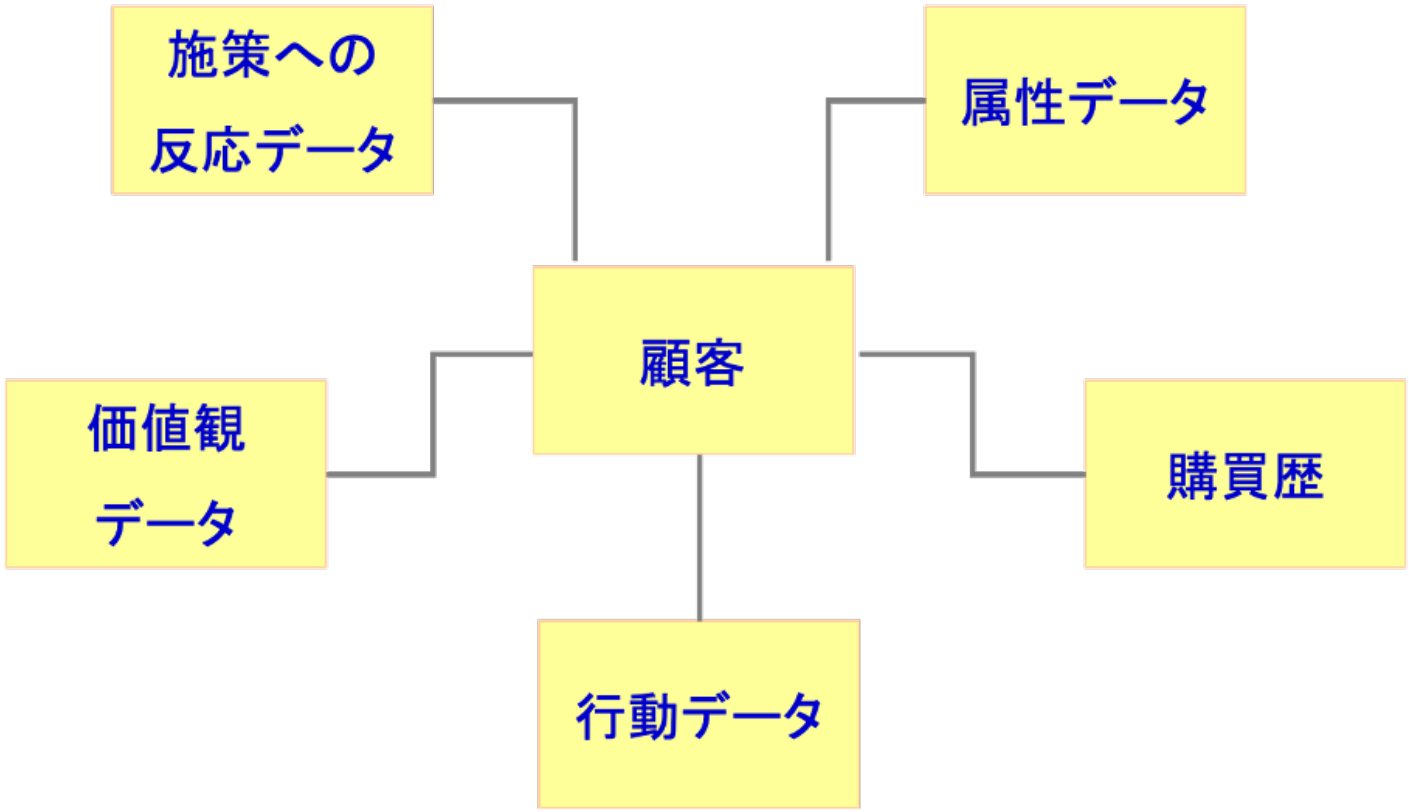
重要まとめポイント

◎ デジタルによる顧客体験進化は「顧客データ統合」がファーストステップ
◎ LTVを実際に計算し、管理できるデータ環境を整える
◎ LTVは最重要指標だが、平均だけでなく総合計（顧客資産価値）も意識する

● 前提を整える・・・顧客データ統合

データドリブンな意思決定プロセスは、デジタル技術を活用した顧客体験進化を支える柱の一つだが、その前提として**顧客データ統合**を行う必要がある。

顧客データ統合に必要な要素は、**顧客IDを**中心に、年齢、性別、住所などの属性データ、購買歴、購買前後の行動データ、過去のキャンペーン等への反応、アンケート回答結果等から得た価値観、ライフスタイルデータなどである。



- **顧客のLTVを管理できるようにする**

顧客データ統合が出来たら、顧客IDと商品、キャンペーン、チャネルなどのマスター情報を連動させる。

こうするとことで、**売上から、商品原価やマーケティングコスト、受注コストなどを引いて、LTV計算が可能**になる。

• LTVの計算結果の活用

こうして計算したLTVは、各種マーケティング活動（体験進化という意味ではフルフィルメントへの投資を含む）の評価指標として活用できるが、具体的には、

１）顧客獲得コスト（CPOやCPA）の上限の設定
２）獲得後のマーケティング施策の費用対効果測定あるいはシミュレーション
３）顧客を収益性でセグメントする際の指標
（上位から20%づつ５段階に並べる等）
４）保有顧客のLTV合計＝顧客資産価値を可視化し、事業計画と連動させる

などが代表的活用方法として挙げられる。

その他にも、
◯NPS（他者推奨意向）が高いと、顧客の優良化や事業利益拡大に寄与する
◯従業員満足を高めることが顧客満足向上に繋がり、ひいては事業利益拡大に寄与する

といった主張の証明などが挙げられる

• LTVは「平均値」だけでなく「総合計」も大事

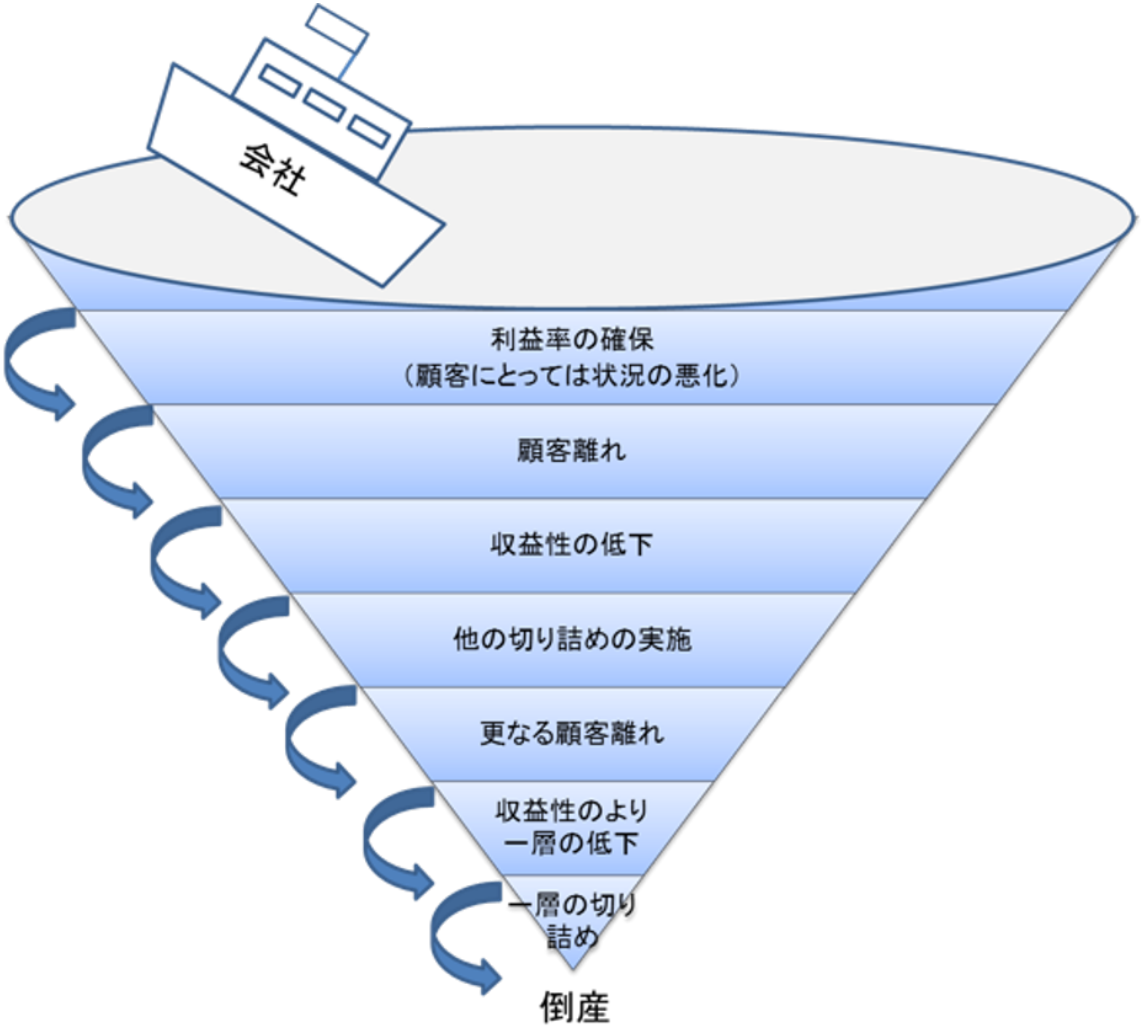
LTVの活用に関しては、一つ大きな落とし穴がある。それは「平均値」のみを追求することによる、**顧客資産価値の減少**である。

業績不振に陥った企業では、新規顧客獲得のための広告費用と、カタログ送付やコールセンター運営費などの顧客維持費用を削減することが定番になっている。すると、一時的にだが減収増益の状態となり、「無駄を省いた効率的な経営」を演出できる。

売上減少以上に費用が減るので、平均的なLTVも向上する。しかし、この施策はほとんどの場合「過剰に費用を削りすぎる」ので、顧客体験が大きく損なわれた結果、新規顧客獲得と、既存顧客流出のバランスが崩れ、減収増益から減収減益の「負のスパイラル」が始まる。

これは一度始まると恐ろしい勢いで稼働顧客数が減少し、容易には歯止めが効かない。

もし、平均値だけでなく、**LTVの総合計＝顧客資産価値も同時に観察**していれば、新規顧客と既存顧客への費用削減も、「過小、適切、過大」のどのレベルにいるのか判断がつく。



出典：近藤隆雄訳　「カスタマー・エクイティ：ブランド、顧客価値、リテンションを統合する」

2-2 顧客体験設計の前提としての顧客ポートフォリオ

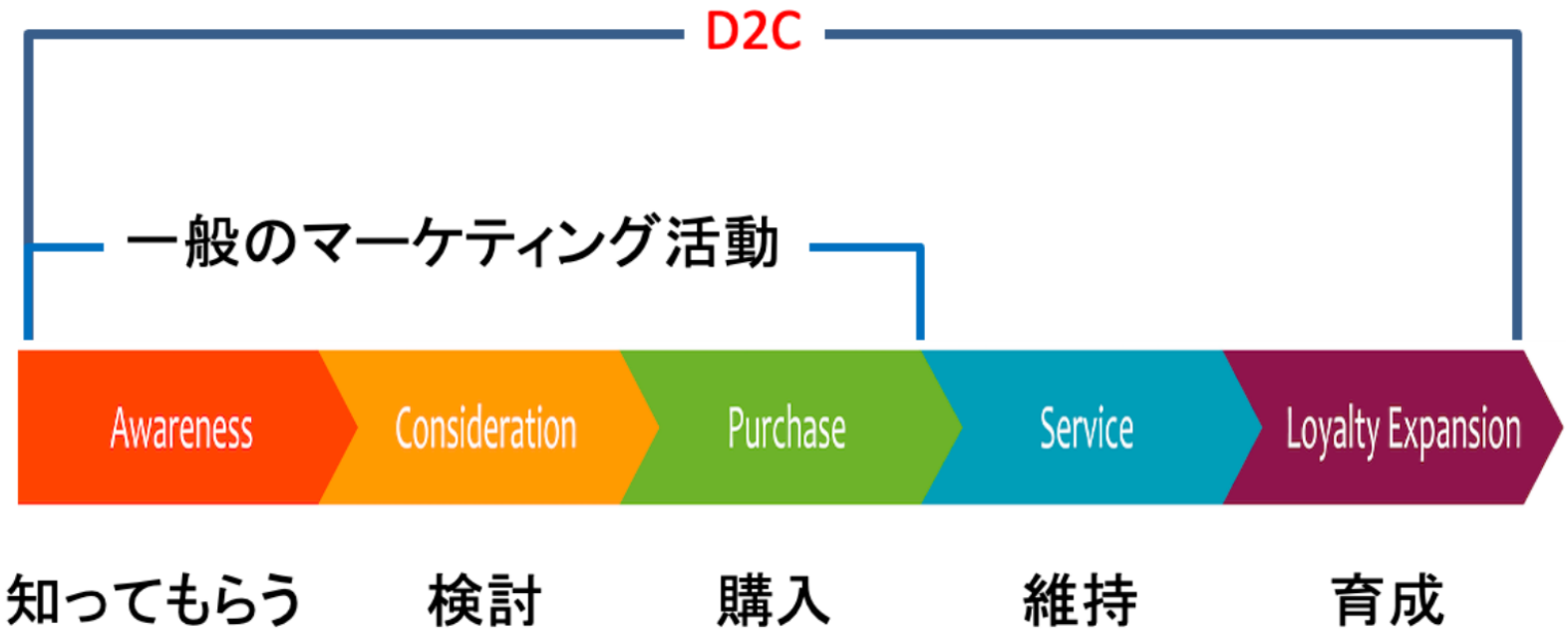
重要まとめポイント

◎ D2Cは自社顧客のセグメンテーションに基づいて体験設計を行う
◎ 自社の中長期的な成長を実現するためのセグメンテーションの組合せを意識
◎ 顧客セグメントごとの体験設計を意識する

• マスマーケティングのSTPと、D2Cの「顧客セグメンテーション」の違い

マーケティングのSTPにおけるS：セグメンテーションは「マーケットセグメンテーション：市場細分化」だが、D2Cにおけるセグメンテーションは、**「顧客セグメンテーション：自社顧客リストの細分化」**が重要。

これは、一般のマーケティング活動が新規顧客獲得を主眼に置いているのに対して、**D2Cのマーケティング活動は、新規顧客獲得からその後の関係性構築のプロセス全体を対象としている**からである。



- **顧客セグメンテーションの切り口**

典型的なセグメンテーションの切り口は、以下の４つがよく挙げられる。

１）地理的（ジオグラフィック）変数

都市か地方か、温暖か寒冷か、文化、風習などの地域特性

２）人口統計的（デモグラフィック）変数

年齢、性別、家族構成、学歴、所得、職業などの個人属性

３）心理的（サイコグラフィック）変数

ライフスタイル、パーソナリティ、価値観など

４）行動（ビヘイビアル）変数

過去の購買歴、各種のサービス利用頻度、利用チャネルの傾向など

一般的なマーケティング、例えばペルソナなどでは**１）と２）を中心に３）が追加**されることが多い。

これは新商品やサービスを開発する際のターゲット顧客像を明確にし、関係者間で共有するのには便利だが、少し身も蓋もない言い方をするとD2C以外のビジネスモデル（B to B to Cなど）では、顧客の行動データが十分に取れないからである。

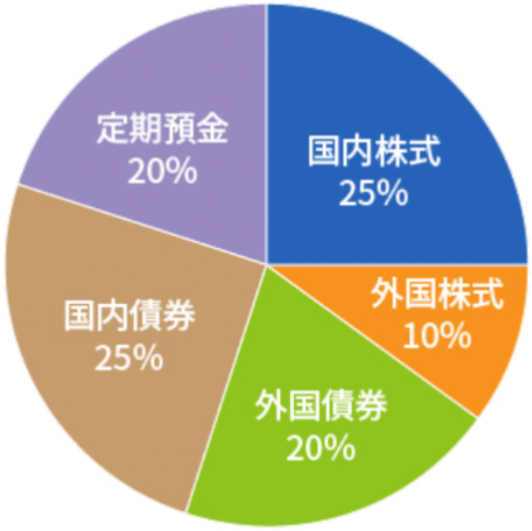
一方、D2Cの顧客セグメンテーションでは、**顧客の行動データが蓄積したデータベースを持っているので、４）行動変数が中心となり、それを他の変数が補強**する。

● **顧客セグメンテーションの組合せ：「顧客ポートフォリオ」**

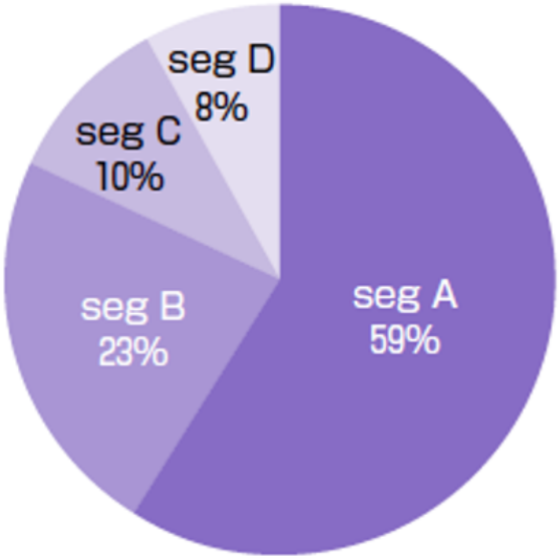
顧客セグメンテーションの組合せを顧客ポートフォリオという。もともとは資産運用の際の資産ポートフォリオの考え方から来ている。

D2Cビジネスは突き詰めると**顧客資産価値の最大化を目指す活動**なので、**自社の顧客資産＝リストをどのようにセグメントし、各セグメントへの顧客体験設計を行うかは事業戦略の根幹部分**である。

＜資産ポートフォリオ＞



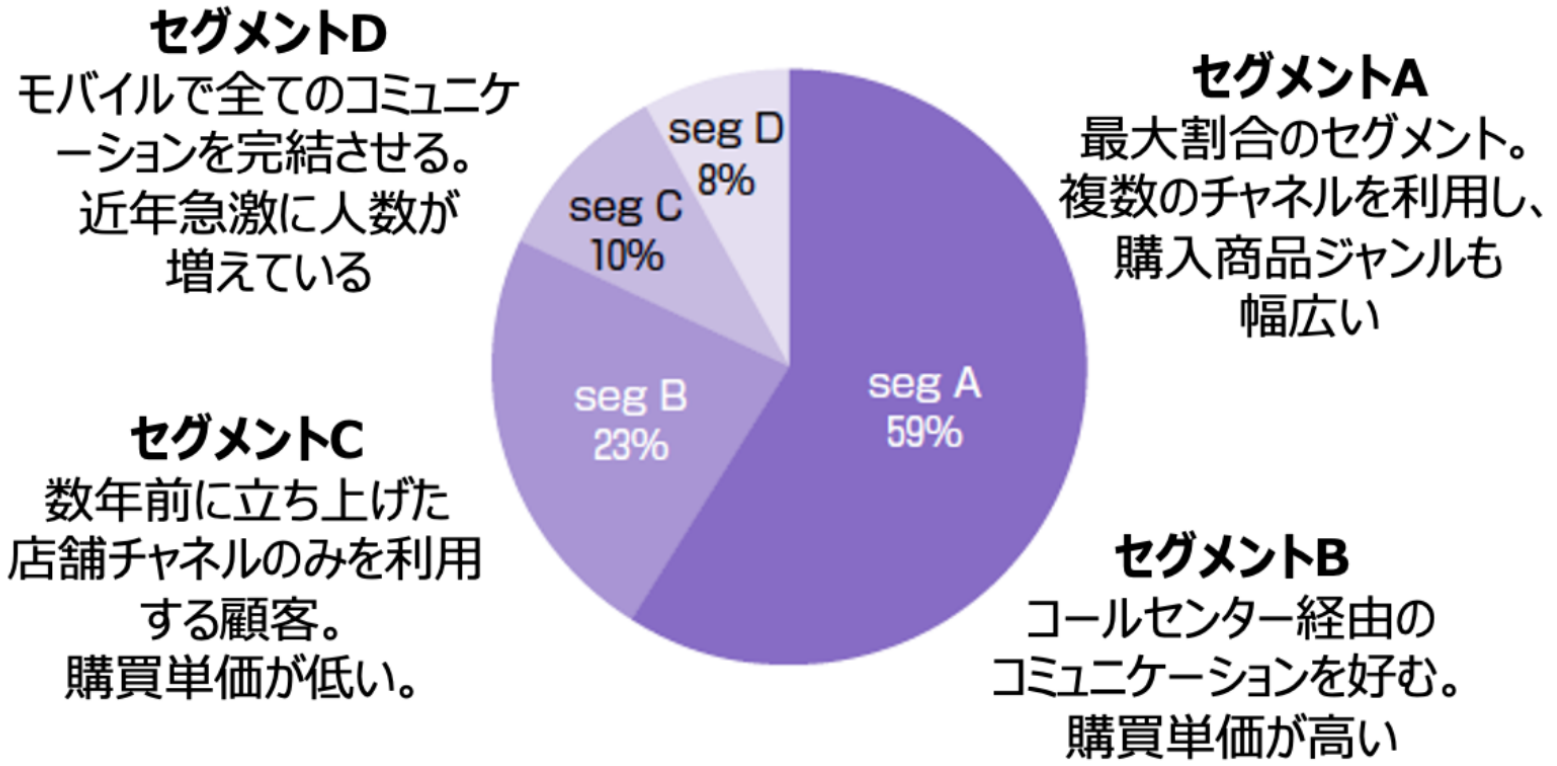
＜顧客ポートフォリオ＞



- **セグメント単位での体験設計とLTV管理**

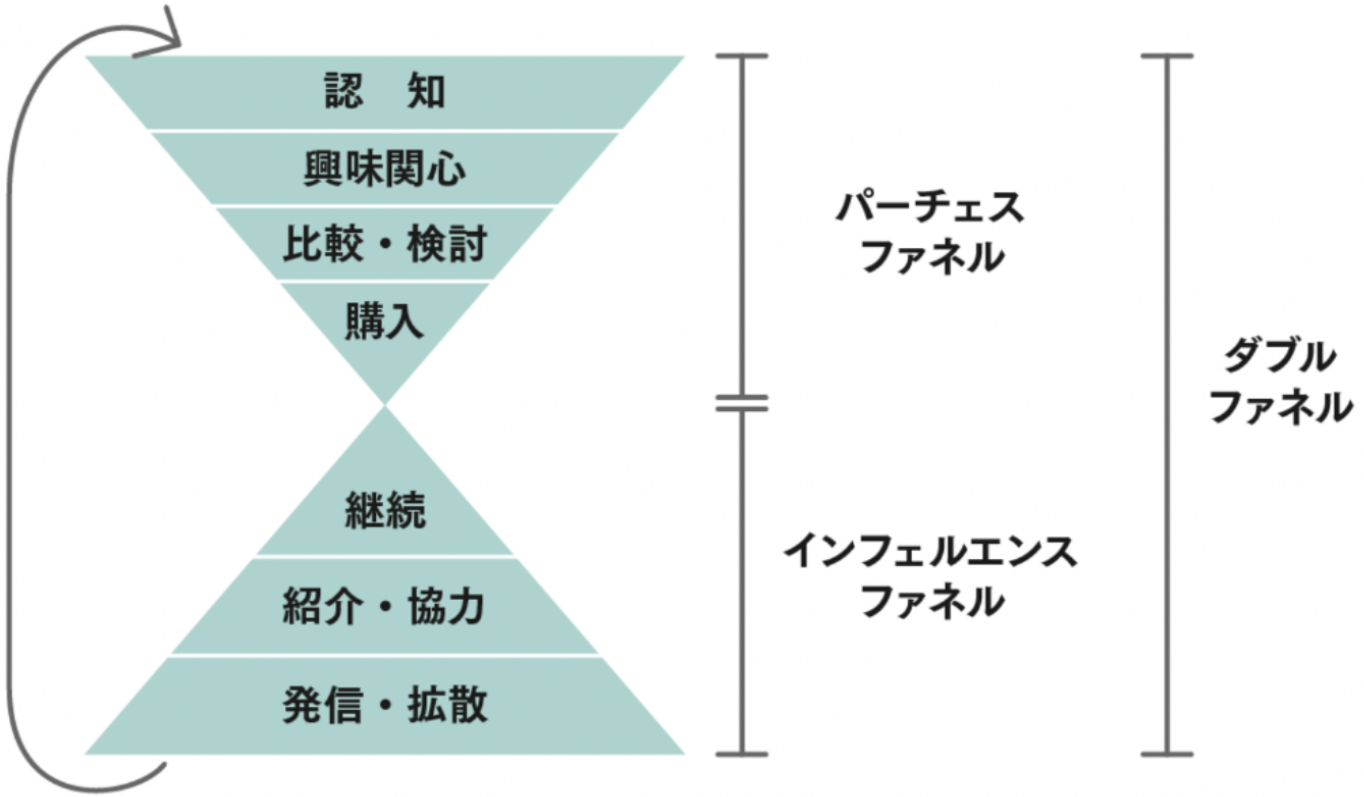
D2Cにおける顧客セグメンテーションにおいて行動変数が重要となるのは、顧客体験設計をセグメントごとに最適化するには、**顧客の購買行動や購買前後の行動の特性を把握する必要がある**から。

＜顧客セグメントの特性の例＞



この顧客の行動特性を把握するアプローチとして、顧客が商品を認知してから購入するまでの流れを図式化した「ファネル（漏斗）」という手法がある。また、購入後の関係構築プロセスも表現したのがダブルファネルもある。

＜ファネル表現の例＞



出典：ITreview　https://www.itreview.jp/blog/archives/1902

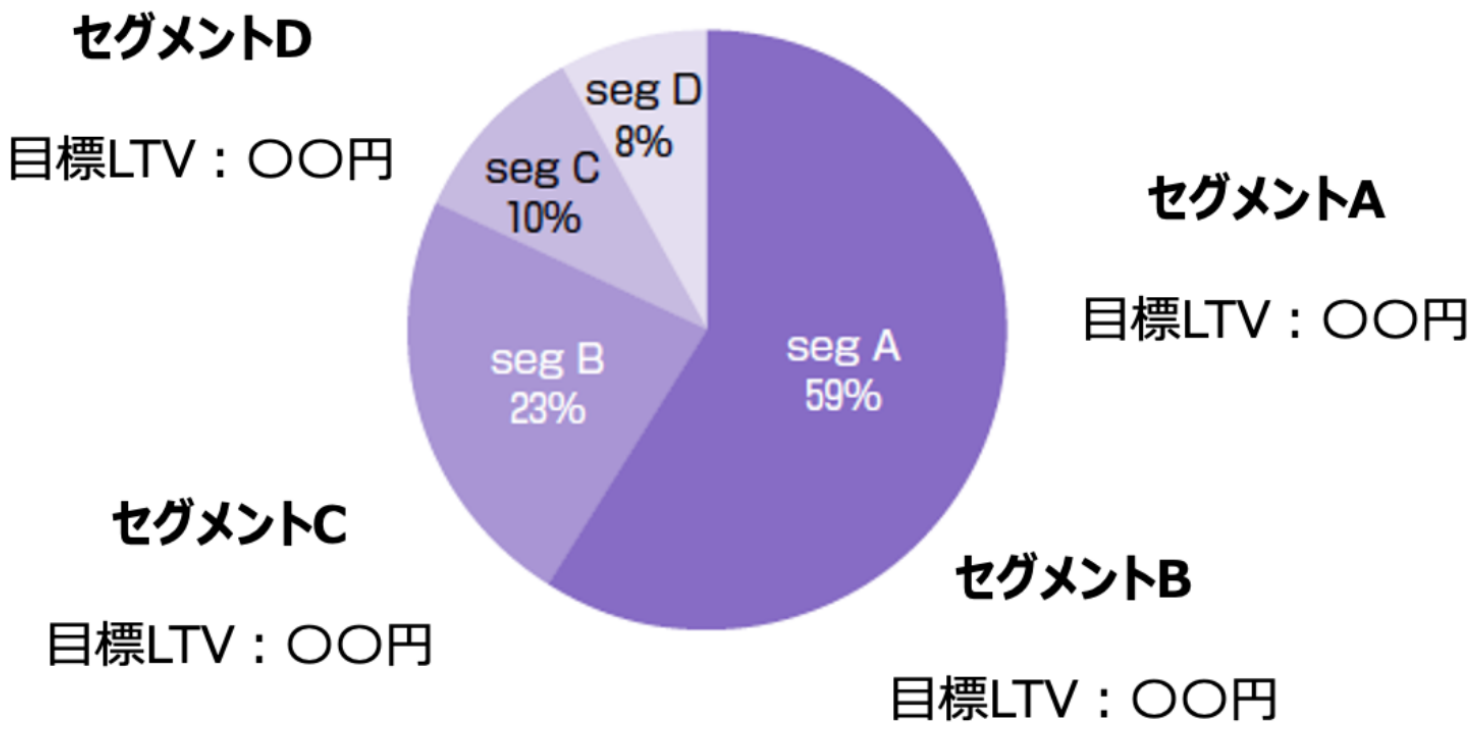
こうして体験設計の各場面を可視化し、さらにカスタマージャーニーマップなどで場面ごとに活用するメディアやチャネル、発信するメッセージなども一覧化すれば、組織間での顧客理解も共有される。

＜顧客セグメントごとにそれぞれ作る！＞

	認知	比較検討	購入	受取／支払い	共有
新規顧客メディア／チャネル	Web広告	SNS、特設サイト	スマホ	コンビニ	SNS
既存顧客メディア／チャネル	メルマガ	カタログアプリ	スマホ、PC	コンビニ	自社口コミページ
提供する価値（商品、サービス、情報、オファーなど）	新商品情報 キャンペーン情報	口コミ情報 商品スペック 商品開発者からのメッセージ ブランドの世界観	購入時の特典情報 返品／交換方法、送料などの購入時の不安を和らげる情報	自分の都合に合った受取方法の選択 商品を確認してから後払いが可能	同じ目的を持つユーザー同士の交流 該当分野の最新情報
顧客の思考感情	ダイエットしてみようかな。	商品の特徴は？自分に合いそう？	購入の特典は？すぐ届く？	自宅受取はイヤ！商品を見てから払いたい！	私も始めた！一緒に頑張ろう！
収集データKPI	キャンペーンを知ったきっかけについての回答	検索キーワード アプリダウンロード	問合せフォーム 全通話録音 購入プロセスからの離脱状況	商品受取方法 支払方法	口コミキーワード

設計した顧客体験の提供がLTVにどう影響したのかもセグメント単位で管理する。そうすることで、各種施策の費用対効果も可視化され、PDCAサイクルが効果的に回せるようになる。

＜顧客ポートフォリオ別LTV管理＞

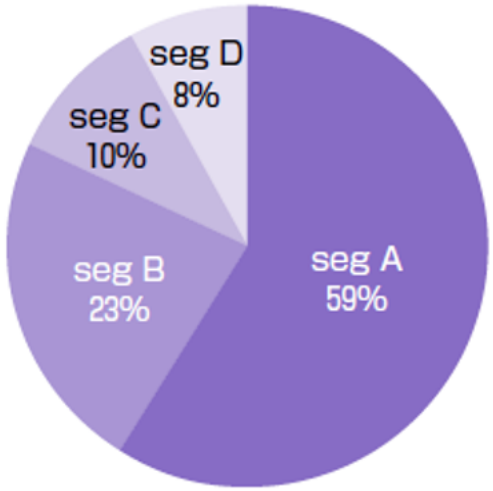


- **定期的なポートフォリオの組換え**

仮説と検証の繰り返しがD2Cの特徴だが、ポートフォリオの構成も同様。企業の中長期事業計画は**概ね３年ごと**に見直されるが、顧客ポートフォリオもそのくらいのスパンで再検討する。

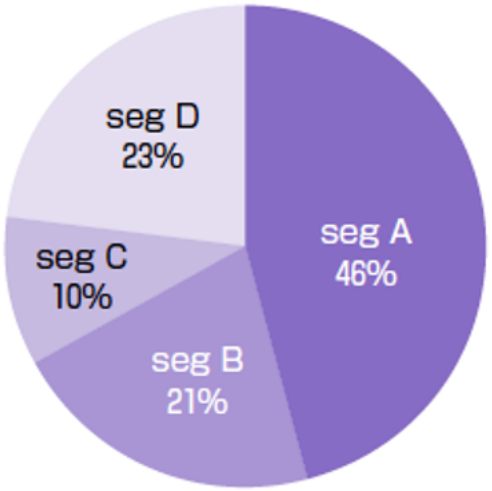
より投資効率の良いポートフォリオ、あるいはより戦略的意思が反映したポートフォリオ（例えば、今はシェアが小さいが、将来的な成長を見越して先行投資するセグメントを設定するなど）を常に追求する。

＜これまで＞



→

＜これから＞



2-3 施策の投資対効果に対する説明責任

重要まとめポイント

◎ デジタルマーケティングは投資対効果の可視化が重要
◎ LTVを経営層と現場とで共通言語化する
◎ LTVによる評価は顧客セグメント単位でも行う

• LTVを経営層と共通言語化する

マーケティング、特に広告の世界では**「いくら使って、どのような効果があったのか」**に関する説明責任の話をよく聞く。D2Cのデジタルマーケティングおいても、広告はもちろんのこと自社メディア開発、OMO施策、スマホアプリ、AI導入など投資項目は数多くある。

こうした**投資の効果を測定する際、もっとも適している指標がLTV**（そしてその総合計である顧客資産価値）である。

LTVは顧客から得られるであろう中長期的利益の期待値なので、マーケティングが専門ではない（開発、経理、人事など）経営層にとっても端的に理解しやすい。

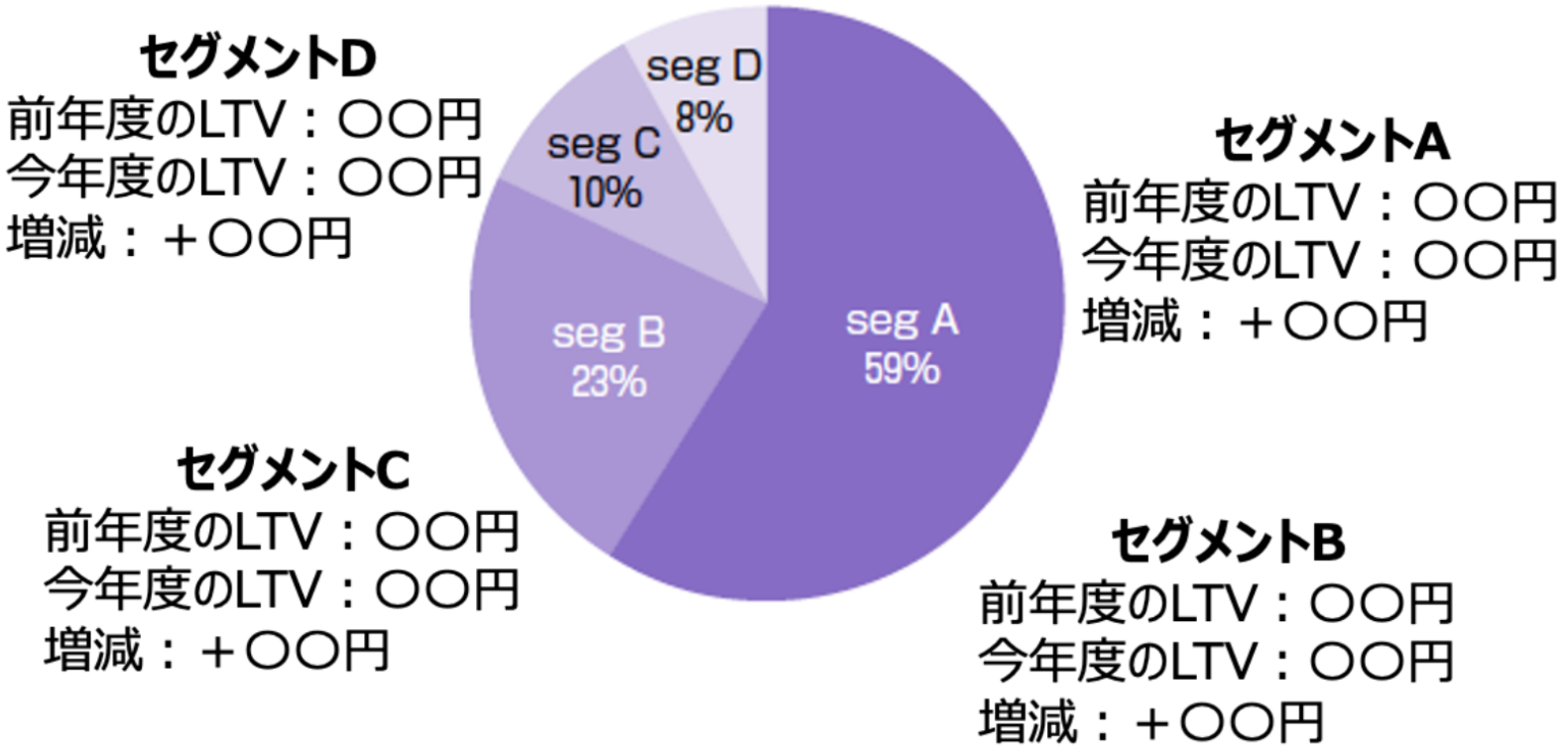
先程も出てきたNPSがなぜ圧倒的に広まったかといえば、構造がシンプルなだけでなく、「企業の中長期的な利益成長」との相関が高い、という触れ込みが当初からあったからである。

その企業の中長期的な利益成長の可能性を、顧客単位で示しているのがLTVである。ちなみに通販の世界では紹介顧客が重要であることや、紹介された顧客のLTVが広告で獲得した顧客より高い傾向があることなどが以前から指摘されている。

- **顧客セグメントごとに説明責任を果たす**

各顧客セグメントへの施策評価は、それぞれのセグメントのLTVの増減で最終的に行う。こうすることで、事業計画に対する顧客セグメンテーションごとの貢献も明確になる。

もちろん、後述するように施策に応じた個別指標（KGI、KPI）はあるが、それは主に施策の担当部門や担当者が仮説立案＆検証のサイクルをまわすために活用するものとして扱う。



- **説明責任の明確化による連携の促進**

チャネルや商品ジャンルの違いを超えて顧客体験設計を行うには、常につきまとう**「総論賛成各論反対」**という組織の壁を乗り越える必要がある。

多くの企業はチャネルや商品ジャンル毎に売上（利益）計画を持ち、従業員の評価（昇格、昇給、ボーナス支給など）もその売上（利益）計画と連動して行われていることも多い。

すると、やはり**他組織となる別のチャネルや商品ジャンルの売上（利益）＝評価に繋がるような行動を積極的にとりたくない、となる**のも不思議ではない。

しかし高LTV顧客の特徴として、複数のチャネルを利用する、いくつかの商品ジャンルに跨って購買をする、などが指摘されることは多い。

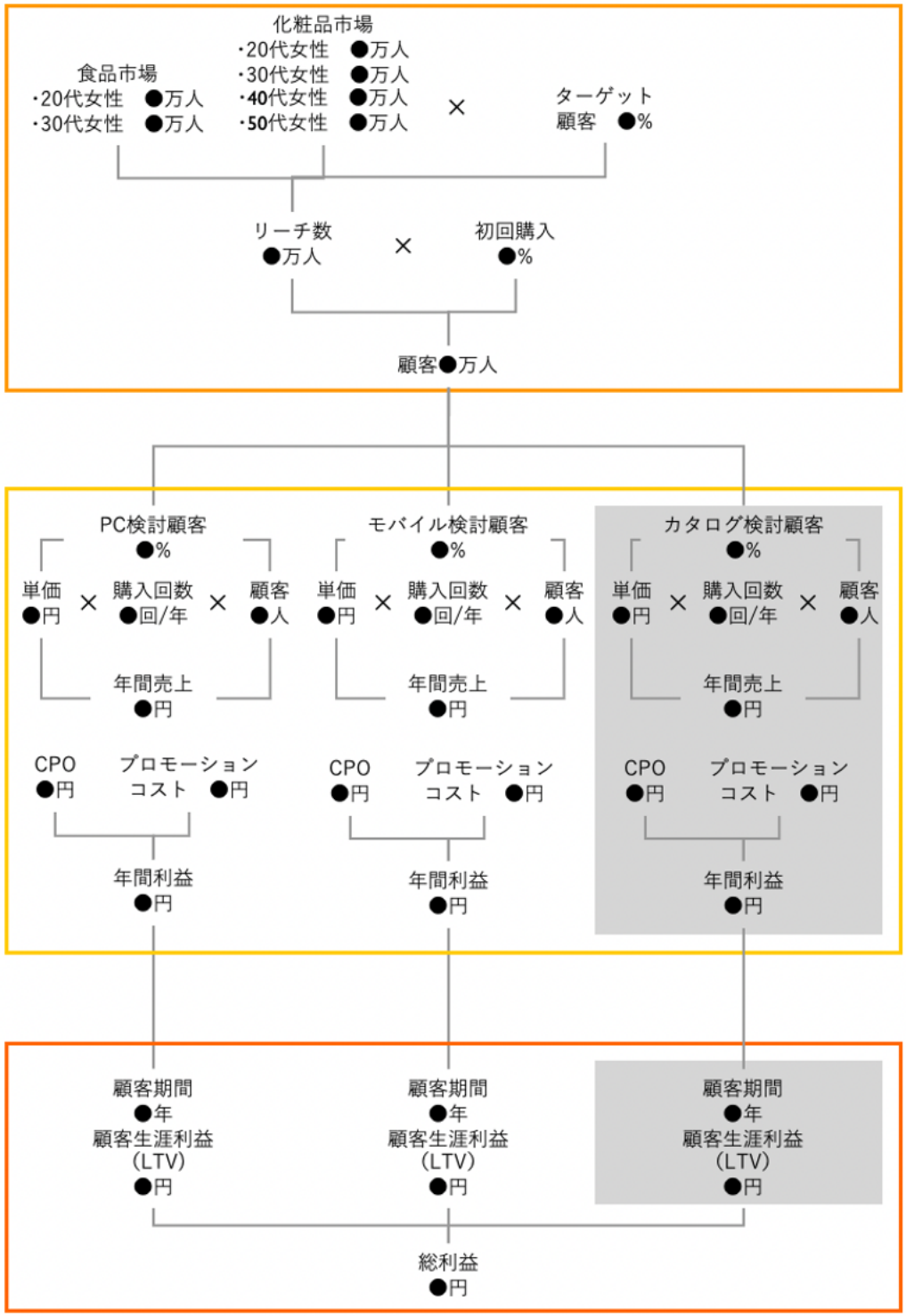
そこで、LTVを評価の中心に据え、**LTV向上につながる顧客体験の促進やその結果で評価される仕組み**を作ることで、連携が促進することが期待できる。

- **KPIピラミッド、KPIツリーによる構造化**

LTV向上による評価を中心に据えるとして、その実現のための個々の施策は様々なので、それぞれにあった検証用の指標が必要となる。

理想的にはこのピラミッドやツリーを見る事で、**各顧客セグメントのLTV向上のための重点ポイントが確認出来、各メンバーの期待された役割も明確になる**ことである。

＊次ページにLTV視点のKPIツリーの例



顧客獲得

質の良いお客さまを、
低コストで獲得できているか？

短期収益（年間）

クロスセル、アップセルは
うまくいっているか？

長期関係構築

お客さまのLTVを最大化
できているのか？

2-4 施策の精度とスピードを向上させるシステム投資

重要まとめポイント

◎ デジタルマーケティング進化に必要な代表的ソリューションを把握しておく
◎ ソリューションは「解決策」なので何を解決するかという問題意識が出発点
◎ 顧客理解、業務効率、マネジメント（施策評価）、組織学習が問題意識の柱

● デジタルマーケティング進化を支える情報システム投資

D2Cは一面「通販のDX」的側面があるが、デジタルマーケティングはシステム・ソリューションの導入を伴うことが多い。

その具体例は次章で述べるが、ここでは顧客体験進化の要素ごとにどのようなシステム投資が必要か先にまとめておきたい。

１）顧客理解の観点から見た情報システム投資

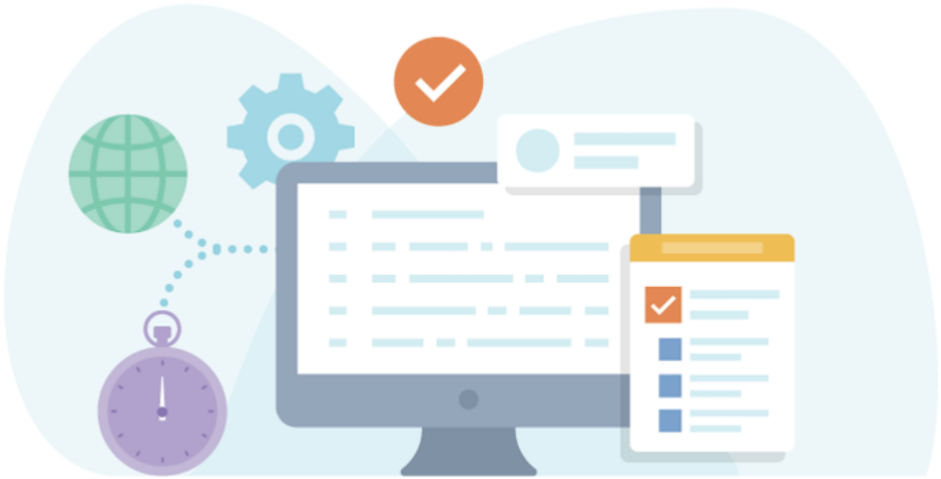
顧客体験進化は、まず自社の**顧客特性を正確に把握する**ところから始まる、と言っても過言ではない。

そのためには、顧客を**個々に識別し、全チャネルで統合管理**できるデータベースや顧客の属性や行動データをデータベースから取得し、**セグメンテーションや収益管理を行う**機能を持つCRMシステムが必要となる。

2）業務効率の観点から見た情報システム投資

デジタル化を背景とした顧客体験進化の特徴は、**大量のテストを高速に実行し、最適化を図る**点にある。

そのためには、顧客セグメント単位の顧客体験設計機能、ターゲット別の広告配信を自動実行する機能、個々のマーケティング施策の最適化を行う自動ABテスト実行機能、個々の顧客のイベント毎にコミュニケーション施策を展開するシナリオ自動実行機能などが必要となる。



3）マネジメントの観点から見た情報システム投資

「測れないものは管理できない」というビジネスの格言があるが、D2Cはこの「測る」ということについては通販＆データベース・マーケティング時代からの蓄積がある。

問題は、**「何のために、何を、どうやって測るか」**だが、そのベースになるのが、「2-3 施策の投資対効果に対する説明責任」で説明したLTVを中心とした内容である。これを明確にした上でシステムベンダーに相談すれば、顧客体験マネジメントの精度を向上させるBI：ビジネス・インテリジェンスシステムが構築できる可能性が高まる。

４）組織学習の観点から見た情報システム投資

ナレッジ・マネジメントという言葉がある。

多くの情報系ソリューションはユーザー数や機能レベルで利用金額が変わるが、**各種指標を一覧できるダッシュボードや、クロス集計機能など簡易的な分析環境は、原則として社員全員に与える**べきだろう。

そして**より効果的な使用方法に関する社内勉強会、外部研修などの機会**も重要である。

2－5 DXの視点で見たD2C専門人財の確保と育成

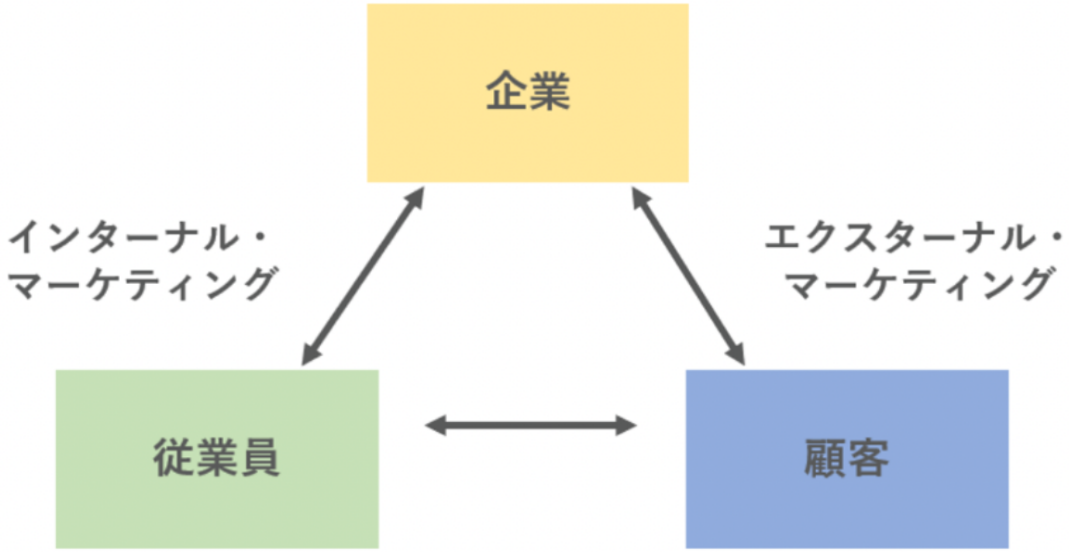
重要まとめポイント

◎ 顧客体験も重要だが「従業員体験」も負けず劣らず重要
◎ 従業員満足を軽視する企業は中長期的には衰退する
◎ D2C専門人財としての育成ビジョンを持つことで採用ブランドも向上する

● 従業員体験の重要性：見落としがちな従業員満足、エンゲージメント

近年、業績評価指標に「従業員満足度」を取り入れている企業が増えているのは、**顧客満足度を向上させるには、まず従業員満足度を高める必要がある**と認識している企業が増えているからである。

顧客の満足を高める顧客体験と同様、**従業員の満足を高め、自発的な行動を促す「従業員体験」**もあり、その設計を特に**インターナル・マーケティング**という。



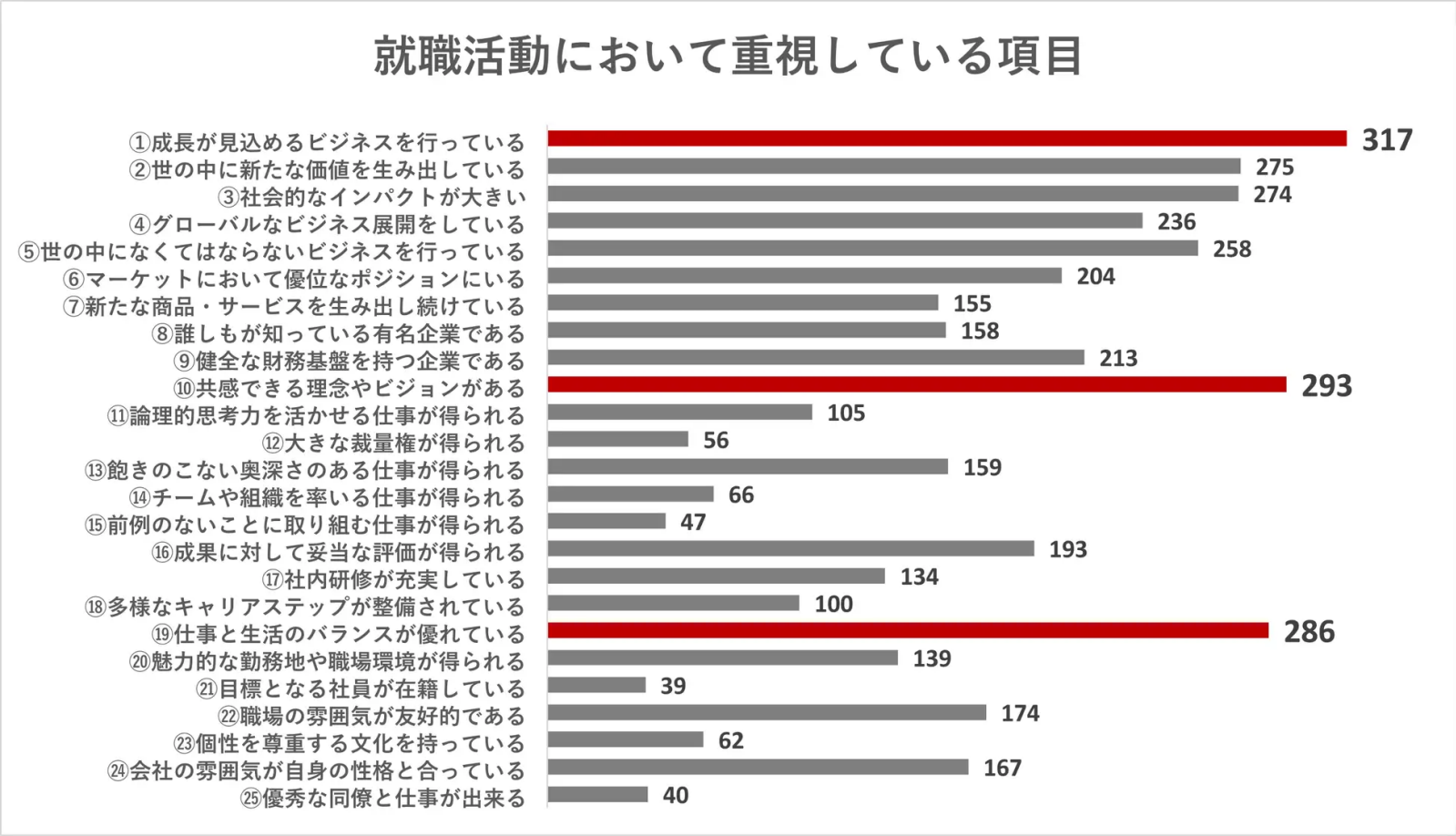
常にアップデートされるデジタル技術を活用し、顧客体験進化を継続させるためには、より一層の**顧客中心の発想、問題解決思考の習慣、変革意識の浸透**が重要である。

そのためには、一方的な指示や伝達だけでは不十分で、下図のようなインターナル・マーケティングの取組みが各社で行われ始めている。

Good Job Awards	年に一度の仕事自慢コンテスト。従業員は全員参加
社内イベントの強化	月１回のランチミーティング、社内レクリエーション、 部活動制度
サンクスカード	良いことをした人をサンクスカードに記入して、 都度投票する
月間MVP制度	全社で１人だけその月のベストプレーヤーを決めて投票。 良いコメントをすべて発表

- **採用にも影響する従業員体験**

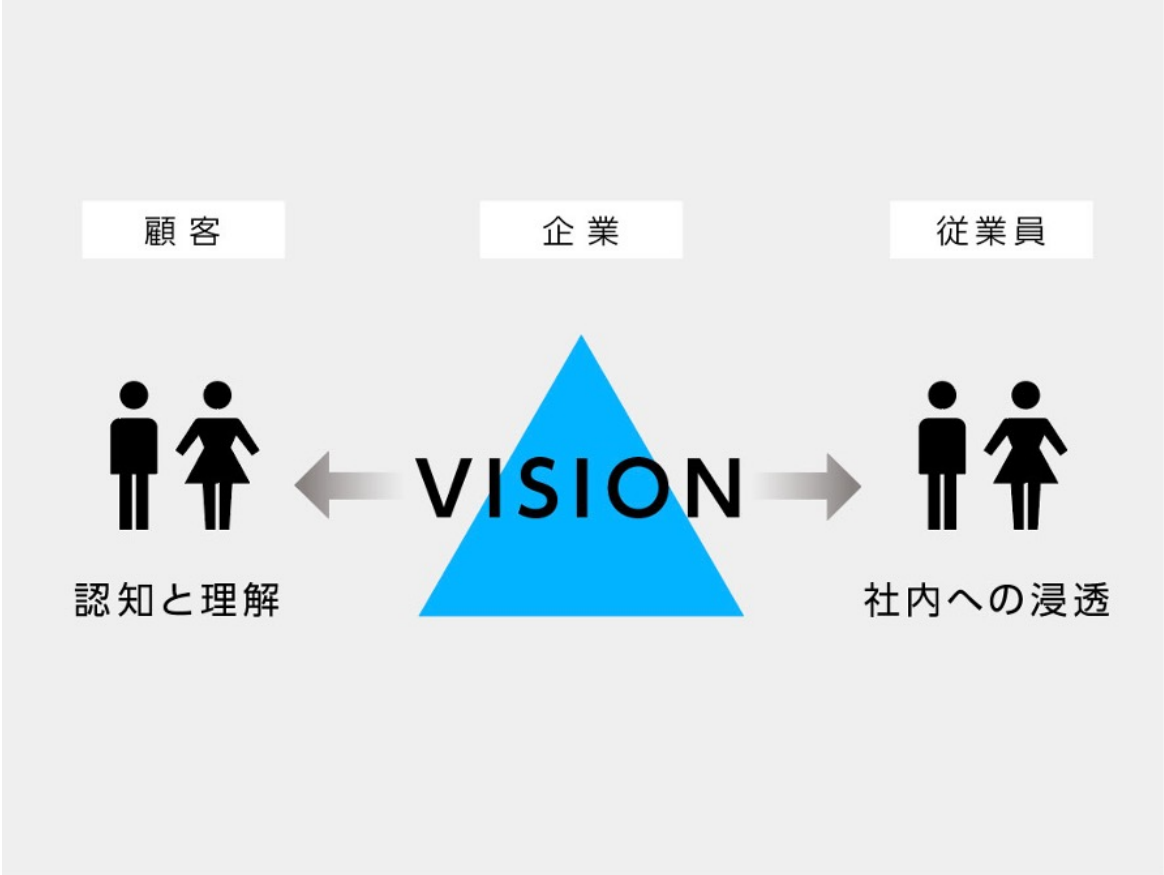
近年の新卒採用の傾向として、**「会社で働くことを通じて、社会の役に立ちたい」「理念やビジョンに共感した会社に入りたい」**という学生が増えているという。



出典：株式会社揚羽　https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000070.000038921.html

D2C企業のブランディング（エクスターナル・ブランディング）においても**「社会への責任や貢献」**といった世界観を前面に押し出したものが多く見られるし、それに**共感したファンを獲得し、育成することが重要視**されている。

今後、D2C専門人財を確保するにあたり、**「どのようなビジョンを従業員とともに共有し、顧客に体験として届けていくか」**を明確に打ち出している企業が、高い採用ブランドを築き、人財確保の競争にも優位に立つ可能性が高い。



出典：https://chibico.co.jp/blog/brand-strategy/brand-vision-039/

● 通販DXの観点から見たD2C専門人財

顧客体験をデジタルの力で進化させていく、という通販（ダイレクトマーケティング）DX的な観点でD2C専門人材を捉えた時に、以下のようなスキルが求められてくる。

＜伝統的ダイレクトマーケティングスキル＞

これらはインターネット誕生以前の通販時代から求められてきたスキルである。その多くは手段がデジタル化しても、考え方や方法論は今でも通用する。

- **➢ 顧客の購買行動分析スキル**
- **➢ カタログ、DM、HP 等の媒体制作スキル**
- **➢ 顧客対応スキル（コールセンター、メール、HP問い合わせ対応など）**
- **➢フルフィルメント管理スキル（受発注、物流、在庫管理）**
- **➢ 法務スキル（薬機法、景表法、特商法など）**

＜デジタル、オムニチャネル時代のダイレクトマーケティングスキル＞

これらはインターネット誕生以後のデジタルソリューションを背景としたマーケティング進化に対応するためのスキルである。

- ➢ デジタルマーケティングスキル（SNS、SEO、CGM、コンテンツマーケティング、マーケティングオートメーションなど）
- ➢ 統合データベース管理スキル（顧客マスター、商品マスター、キャンペーンマスター、チャネルマスターなど）
- ➢ 物流／在庫管理スキル（オムニチャネルにおいて、「顧客統合」の次に大きなハードルはシームレスな在庫管理）
- ➢ 組織マネジメント／リーダーシップスキル（各チャネルの利害調整、業績評価、チャネル統合キャンペーン実施など）
- ➢ KPI（重要業績評価指標）管理スキル
- ➢ 財務分析スキル（マーケティング施策のROI 評価）
- ➢ データによる仮説検証スキル（高速な PDCA サイクルの構築）

＜マーケターとしての一般的スキル＞

これらは今後様々なマーケティング・コンセプトが誕生したとしても、マーケターがベーススキルとして持っておきたいスキルである。

- ➢ 顧客戦略立案スキル（顧客セグメンテーション、各セグメントの体験設計）

- ➢ マーケティング戦略立案スキル（市場調査、STP、4P など）
- ➢ 顧客接点管理スキル（カスタマー・ジャーニー、カスタマー・エクスペリエンスなど）
- ➢ 商品（サービス）企画スキル
- ➢ キャンペーン、プロモーション企画スキル

- **人材モデル**

これらのスキルを統合したD2C専門人財モデルとしては以下のように集約できる。

1. 顧客戦略に基づくコミュニケーション（カスタマージャーニー）設計者としての人材
2. 情報の蓄積／活用から得られる価値を創造する人材
3. マーケティングROI を経営層に説明できる人材
4. 各チャネル、社内各部署、協力会社などを統合するマネジメント／リーダーシップ力を持つ人材

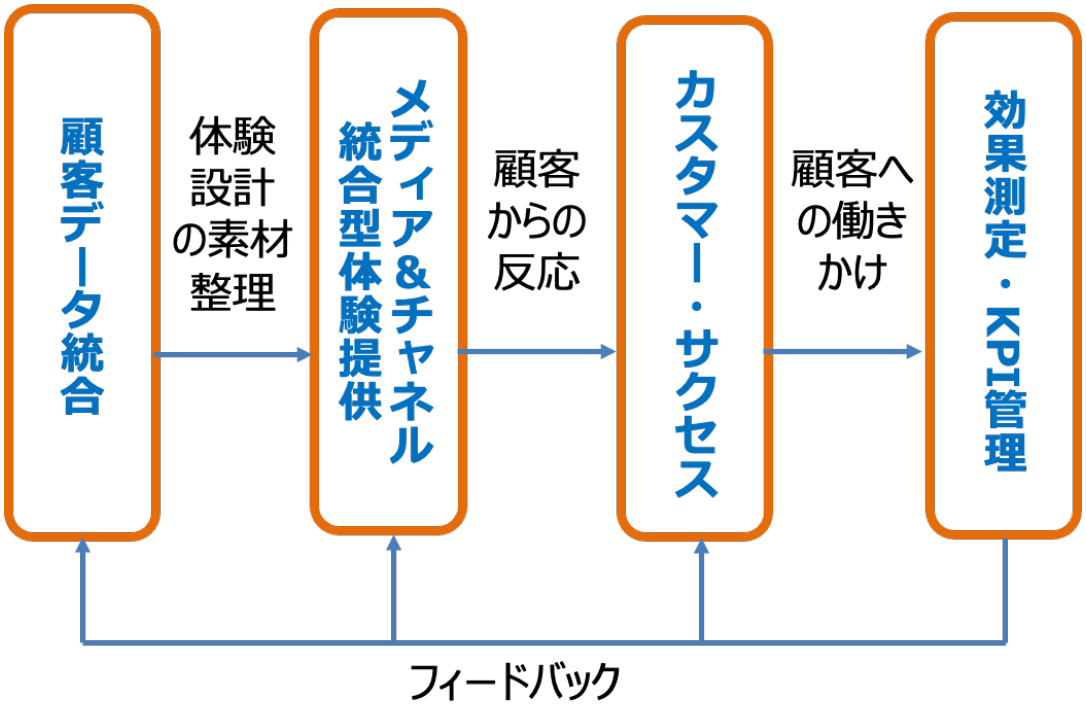
第３章

＜実践編＞
顧客体験進化に向けた課題別
デジタル技術活用

はじめに

通販DXとしてのD2Cを顧客体験進化に関する側面から「What（何をするか）」や 「Why（何故そうするか）」の話をしてきたが、以降はデジタル技術活用の観点から、「How（どうするか）」の話をしていきたい。

その際、以下４つのテーマを設定している。



それでは、順番に見ていこう

3－1 顧客データ統合に関するデジタル技術活用

重要まとめポイント

◎ 統合した顧客データの組織活用イメージを明確に持つ
◎ 顧客データ統合に関する各種ソリューションの違いを知っておく
◎ 顧客データ統合がどのような体験の改善、創出につながるか常に考える

● 顧客データ統合に関する問題と課題

複数のチャネルを持つD2C企業の顧客データ統合の現状に関しては、概ね顧客IDによる紐付けは出来ていて、チャネルを跨いだ購買が起きても、一人の顧客として認識されるレベルになっていると思われる。

そこでの顧客体験進化上の問題は、

1．新たな顧客体験創出のためには、まだ顧客理解を深めるためのデータソースが足りない。

２．統合された顧客データがあっても、各部門の担当者が分析用途にまで使いこなせていない。

といった形で表面化することが多い。この場合、顧客データ統合に関する課題として設定すべきは、

「新たな顧客体験創出のための分析が可能な多彩なデータソースを持ち、各社員の分析用途に応じたデータ保持をする環境を構築する。」

ということになるだろう。具体的には、

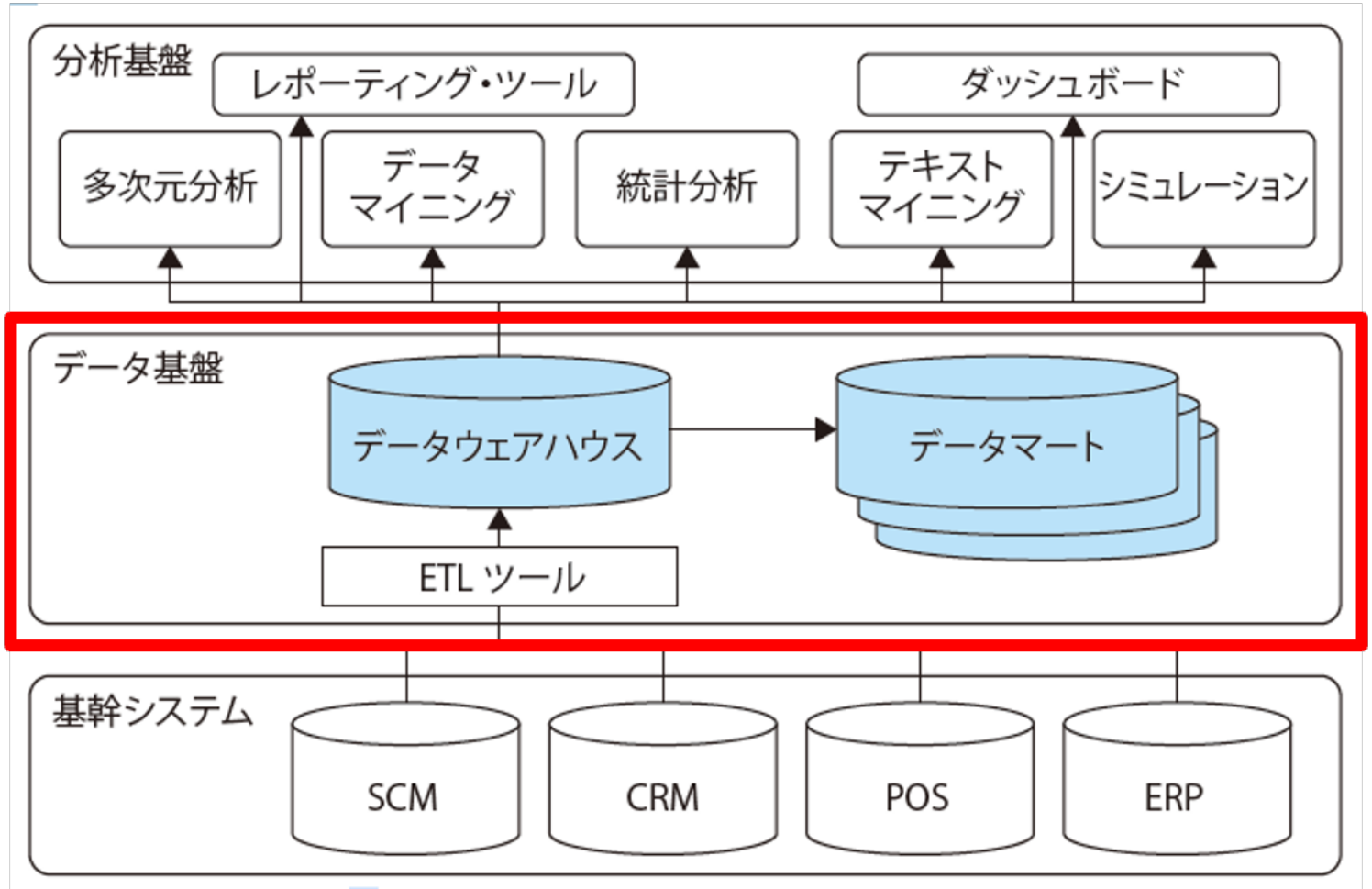
- ➢ **顧客データ管理**
- ➢ **顧客データ分析**
- ➢ **顧客セグメント管理**

のための仕組みが必要となる。

以下、対応するソリューションを見ながら、この課題について理解を深めていく。

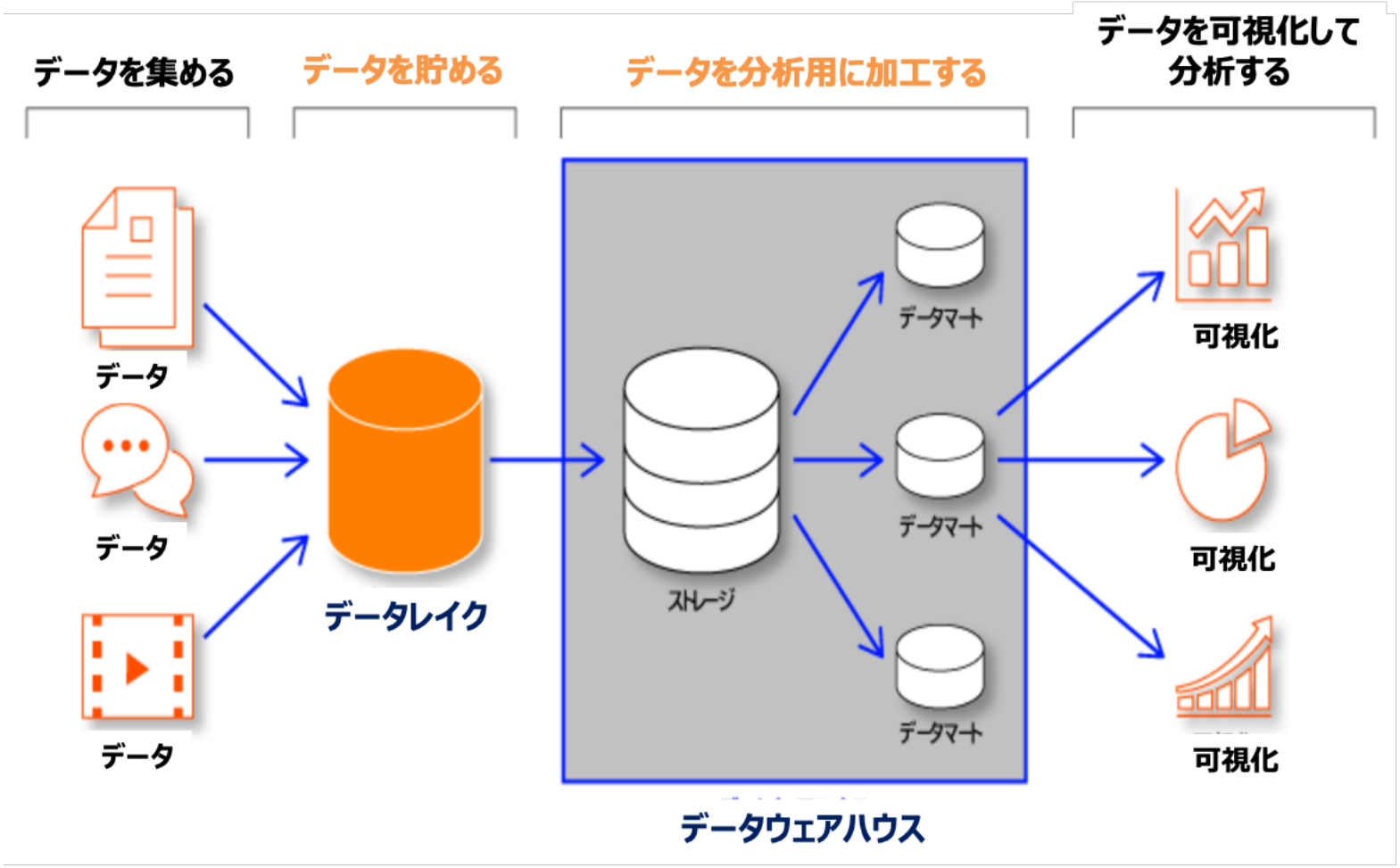
＜データウェアハウス、データレイク＞

データを貯める場所、という意味では、以前から**データウェアハウス**という概念が有り、以前は以下のような概念図で説明されていた。



出典：株式会社NTT データ「BI 革命」

それが、多種多様なデータソースからのデータを一元管理する、という性格を強調した「データレイク」という概念が登場した。



出典：https://www.informatica.com/ja/blogs/datalake-datawarehouse.html.html

従来の通販モデルでは、顧客の属性データ、購買歴など**「列や行」の概念を持つ構造化されたデータ**は、**データウェアハウス**に集約していた。

それが、**全通話録音データ、SNSに書き込まれたコメントなど**の非構造化データを活用した分析（ビッグデータ活用）が行われるようになった結果、**非構造化データも構造化データもまとめて集約する「データレイク」が必要になった**というわけである。

この、データレイクとデータウェアハウスの違いは顧客体験進化に大きな意味を持つ。

商品やサービスの企画、フルフィルメント機能の強化など顧客体験進化のための取り組みを行いたい場合、**全通話録音データや各メディア・チャネルで収集した顧客の声のテキストデータなどの非構造化データはまさに「知恵の湖（レイク）」として機能**する。

顧客の属性データや行動データの収集から、さらに**「顧客インサイトの収集」**という観点に進化したと捉えるとわかりやすい。

＜データファブリック＞

データファブリックは**組織全体でデータを物理的または仮想的に統合する仕組み。**様々な場所にある多種多様な形のデータを必要に応じて自由に組み合わせるイメージから「ファブリック（織物）」という単語で表現されている。

特徴/技術	データファブリック	データレイク	データウェアハウス (DWH)
目的	異なるデータソースや環境を統合し、データの管理、アクセス、分析を一元化すること	構造化データ、半構造化データ、非構造化データをそのままの形式で大量に格納すること	構造化データを整理・統合し、効率的なデータ分析を行うこと
データ形式	すべてのデータ形式	すべてのデータ形式	構造化データ
特徴	データのサイロ化を防ぎ、リアルタイムでデータにアクセス可能	データの形式や構造に関係なく保存可能	データを時系列で整理し、特定の分析目的に最適化
利点	データの統合管理が容易で、迅速な意思決定をサポート	データの収集と保存が容易で、柔軟性が高い	データの検索性と分析速度が高く、ビジネスアナリストにとって使いやすい
主な用途	デジタルトランスフォーメーション、リアルタイム分析	ビッグデータ分析、機械学習	ビジネスインテリジェンス（BI）、レポーティング

＜CDP：カスタマーデータプラットフォーム＞

顧客データを統合し、分析、施策展開などに活用するパッケージソフトのこと。

データファブリックやデータレイクとの違いは、CDPは**最初から各種マーケティングツールなどと連携するために調整されている**点。**アメリカのCDP協会(CDP Institute)によると、CDPは次の3つの特徴を持っている。**

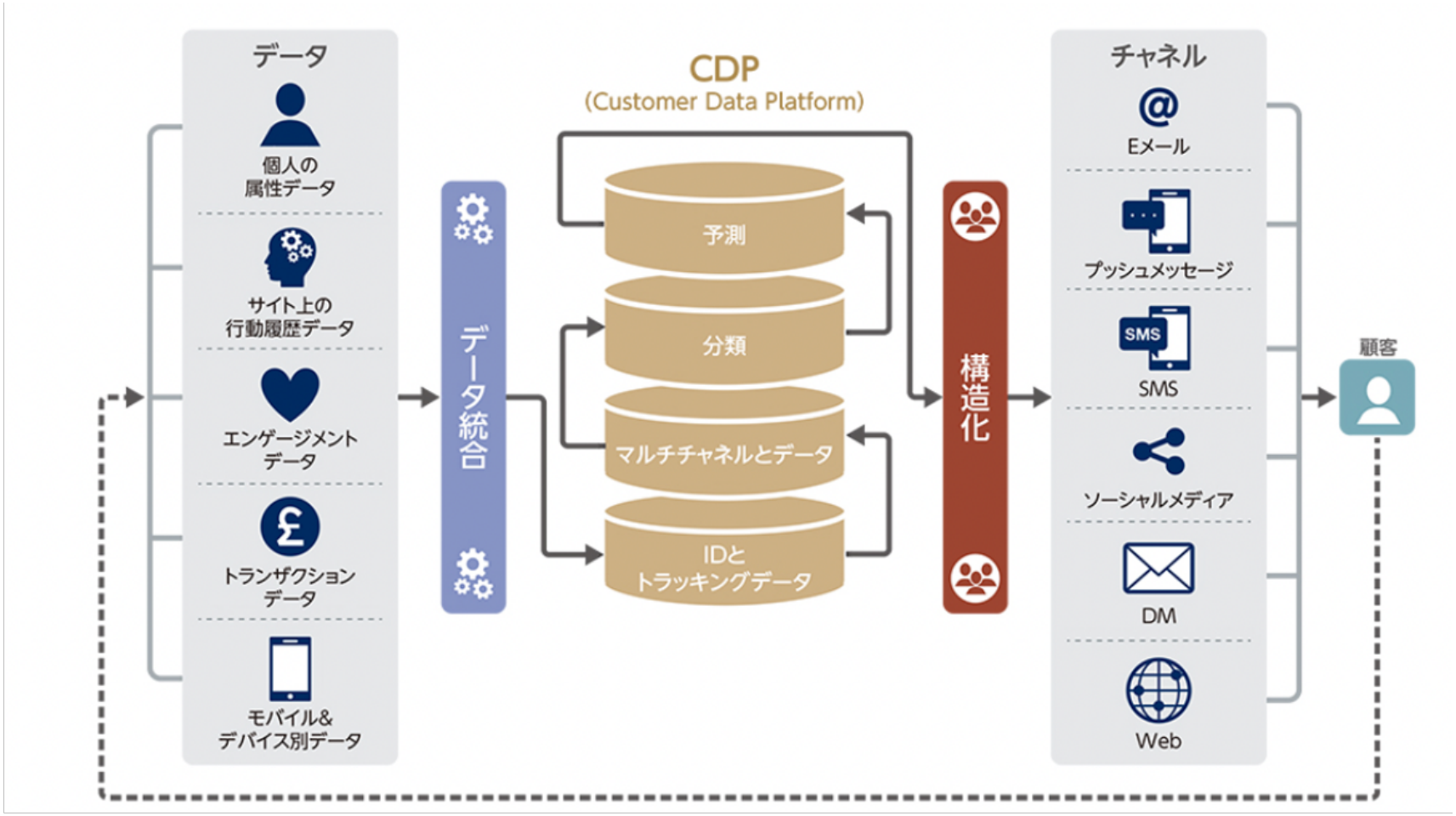
１．パッケージソフトであること

２．あらゆるデータを統合して、任意の期間活用できる顧客データベースであること

３．他の分析システムやマーケティングツールからアクセス可能であること

出典：https://www.cdpinstitute.org/learning-center/what-is-a-cdp/

前ページのCDPの３つの特徴をよく表しているのが、下図である。
各種のデータをCDPを介して、MAなどのマーケティングツールへ受け渡していく。



出典：https://www.salesforce.com/jp/resources/articles/marketing/cdp/

以上、整理するとデータウェアハウスは構造化データの効率的な分析に、データレイクはビッグデータの保存と分析に、データファブリックは全体的なデータ管理と統合に、そしてCDPは顧客データの統合とマーケティング最適化に特化している。

● 顧客データ分析に関するソリューション

収集した顧客データを分析するにあたっては、以下のようなソリューションがある。

＜アクセス解析ツール＞

顧客のWebサイトでの行動を様々な視点で数値化できるツール。大きく分類すれば、

１．どこから来たか
２．どの情報を見て、どこでいなくなったか
３．成果がどれだけ出たか

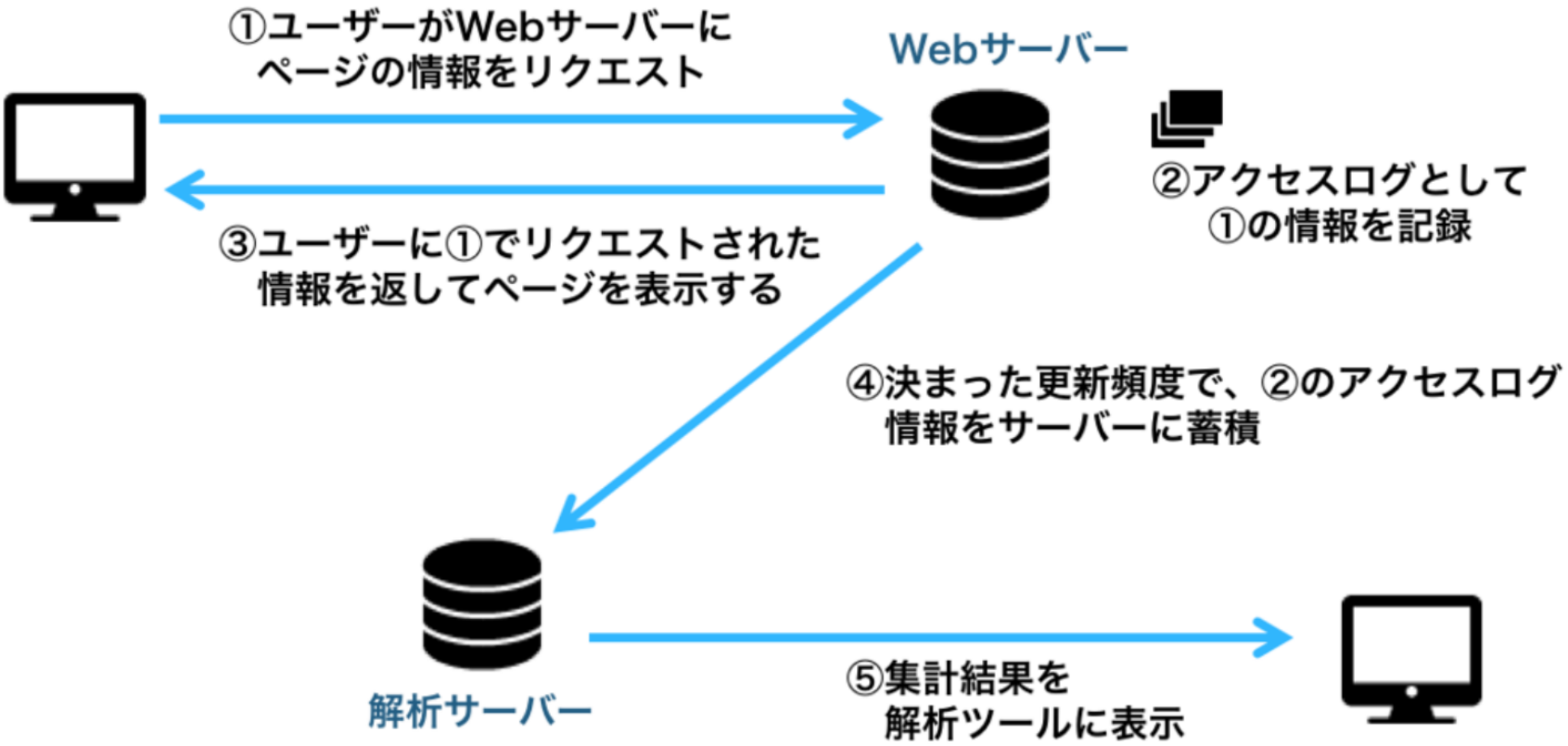
具体的には以下のように整理できる

項目	説明
訪問者数の分析	ウェブサイトを訪れたユーザーの数の把握
ページビュー数の分析	各ページの閲覧数の確認
滞在時間の分析	各ページに費やした時間の測定
直帰率の分析	ユーザーが最初のページだけを見て離脱した割合の表示
トラフィックソースの分析	ユーザーがどの経路（検索エンジン、ソーシャルメディア、直接アクセスなど）からサイトに訪れたかの分析
ユーザー属性の分析	ユーザーの地理的位置、デバイス、ブラウザなどの属性の把握
コンバージョン率の分析	サイトの目標（購入、登録、問い合わせなど）を達成したユーザーの割合の測定
離脱率の分析	ユーザーが特定のページを最後にサイトを離れた割合の表示

WebサイトのUI／UX改善にはもちろんだが、顧客データ統合の観点からは、例えば「LTVが高い（低い）顧客のサイト内回遊特性」がわかれば、サイト内の体験設計改良のヒントになる。

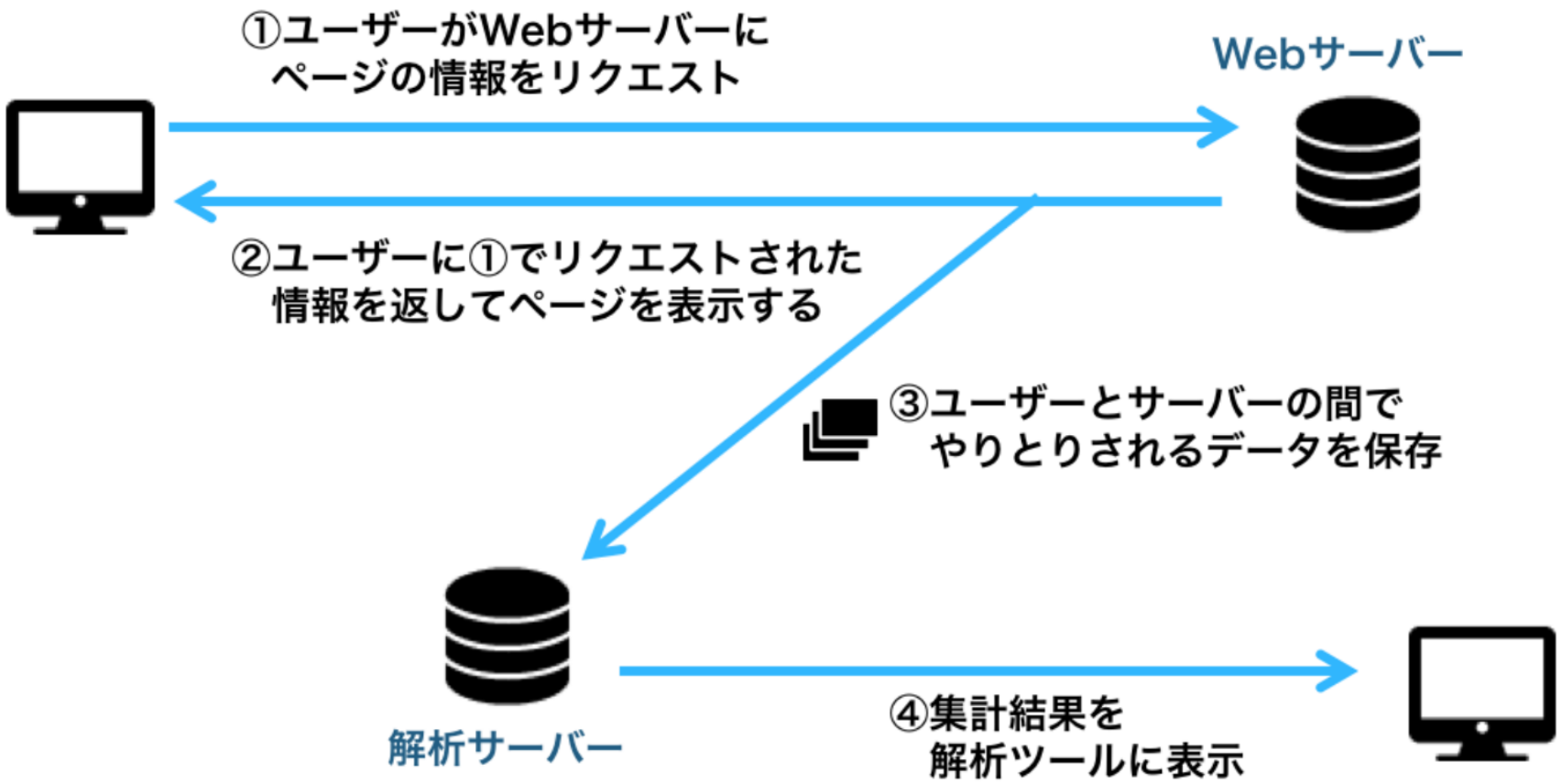
アクセス解析ツールには以下３つの分類がある。

1．サーバーログ型



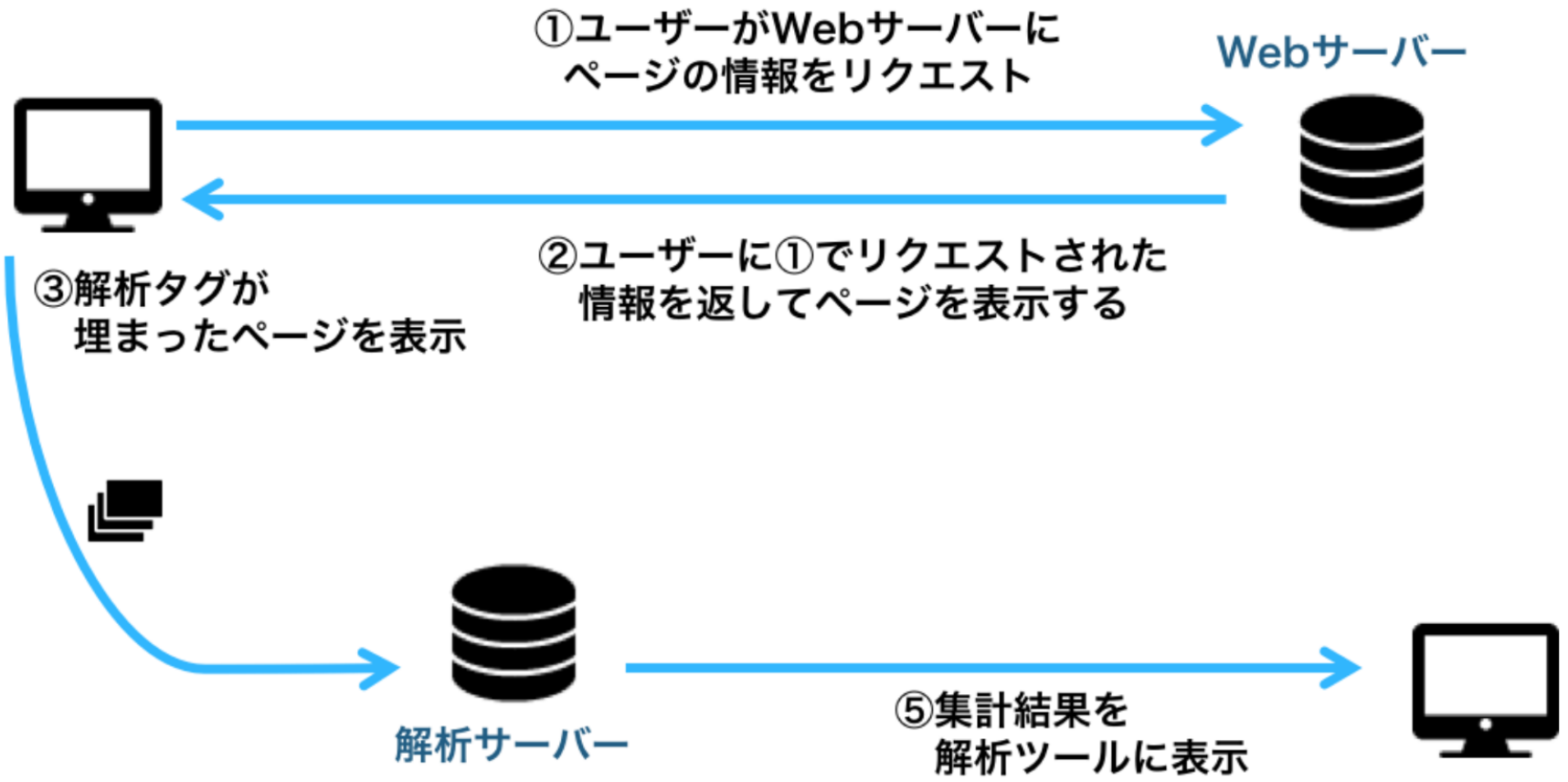
出典：https://ferret-plus.com/curriculums/9756

2．パケットキャプチャリング型



出典：https://ferret-plus.com/curriculums/9756

3．Webビーコン型



出典：https://ferret-plus.com/curriculums/9756

それぞれの長所、短所、適している用途は以下のとおり。

手法	長所	短所	適している用途
サーバーログ型	- Webサイトに手を加えずに導入可能 - 過去のログを分析可能 - 検索エンジンクローラのアクセスも分析可能	- ユーザー判別の精度が低い - リアルタイムな分析ができない - 大規模サイトでは解析に時間がかかる	小規模サイトや過去のデータ分析
パケットキャプチャリング型	- リアルタイムでの解析が可能 - JavaScriptが動作しないブラウザでも利用可能 - Webサーバへの負荷が少ない	- 初期コストが高い - 外部ASPサービス利用時に解析不可の場合あり	セキュリティ重視のサイトやリアルタイム監視
Webビーコン型（タグ型）	- リアルタイムでの解析が可能 - 導入が比較的容易 - 取得できるデータ量が多い	- すべてのページにタグを埋め込む必要がある - タグが適切でないとデータ収集不可 - JavaScriptが動作しないブラウザでは利用不可	大規模商用サイトやマーケティング分析

アクセス解析ツールの活用に関しては、顧客データ統合による体験進化に活用する視点を常に持っておきたい。

具体的には、MAツールなどマーケティング自動化ツールとの併用で下記のようなことが可能になる。

1．パーソナライズされたマーケティング

ユーザーの行動データを基に、個別にカスタマイズされたメールや広告を配信できる。これにより、顧客の関心に合わせたアプローチが可能になる

2．見込み客の購買意欲喚起

アクセス解析データを活用して、見込み顧客の興味や関心を把握し、適切なタイミングでフォローアップを行うことで、リードを効果的に育成できる

3．複数チャネル間の統合分析

Webサイト、メール、SNSなど複数のチャネルでのユーザー行動を統合的に分析し、全体的なマーケティング戦略を最適化できる

4．リアルタイムな効果測定

マーケティングキャンペーンの効果をリアルタイムで測定し、迅速に改善策を講じることができる。これにより、マーケティング活動の効率が向上する

５．顧客体験の向上

ユーザーの行動データを基に、サイトのコンテンツやユーザーインターフェースを最適化し、より良い顧客体験を提供できる。

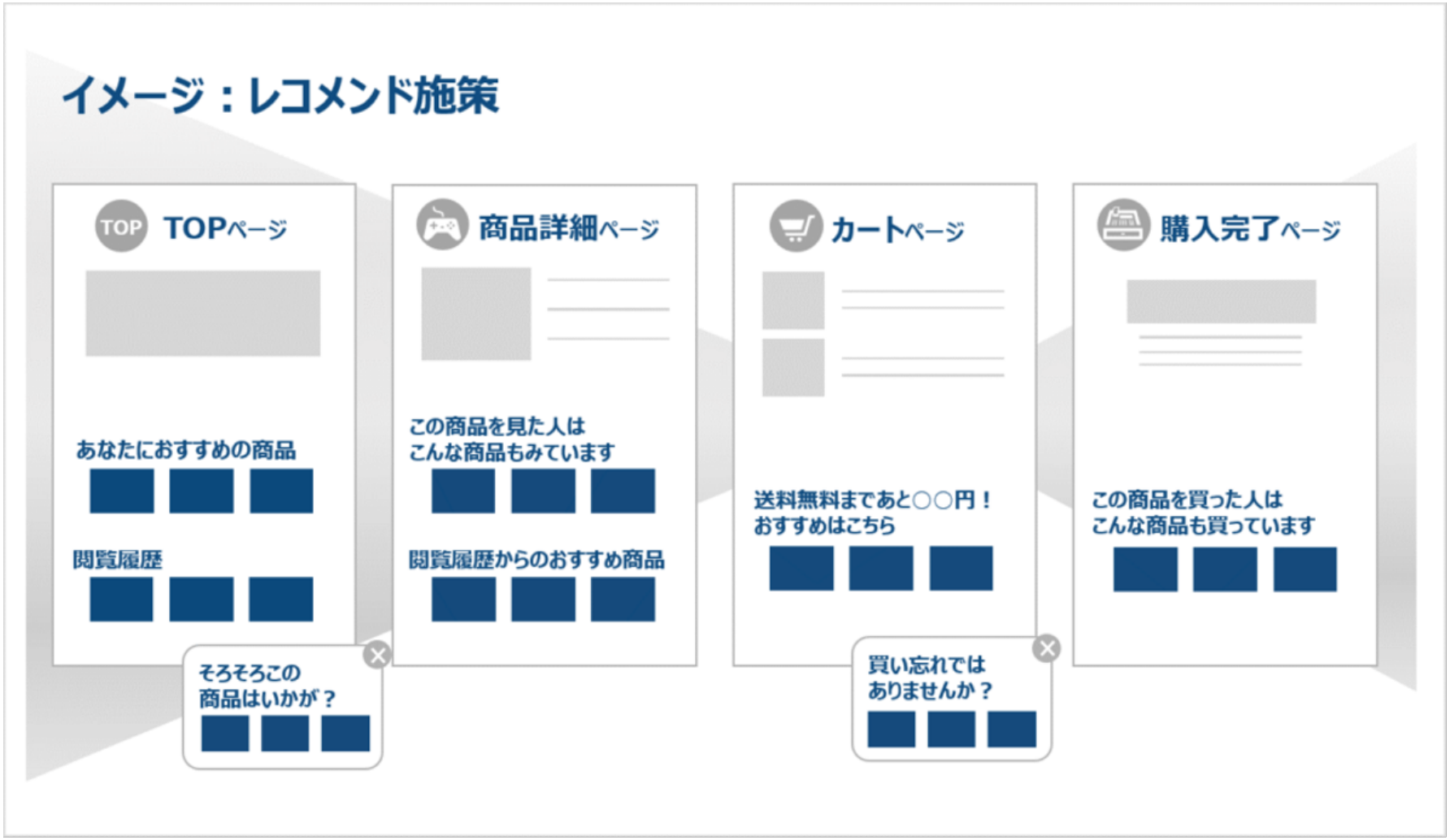
＜データマイニング＞

データマイニングは、ユーザーがデータから何らかの知見を得るために、**データ内のパターン検出を行うためのプロセス**を指す。

よくパターン検出の応用事例として出てくるのは、**オンラインショップのレコメンデーションエンジン**である。

「Aを買う人はBを良く買う」ということが事前に分析できていれば、Aの商品画面でBをオススメすれば、購入単価が上がる（クロスセル）。

また、単なる単価アップに留まらず、優良顧客化プロセスも一定のパターンが見い出せれば、優良化のキーとなる商品（この商品を使い出すと継続率が高まるなど）を戦略的に推奨する、という使い方も考えられる。

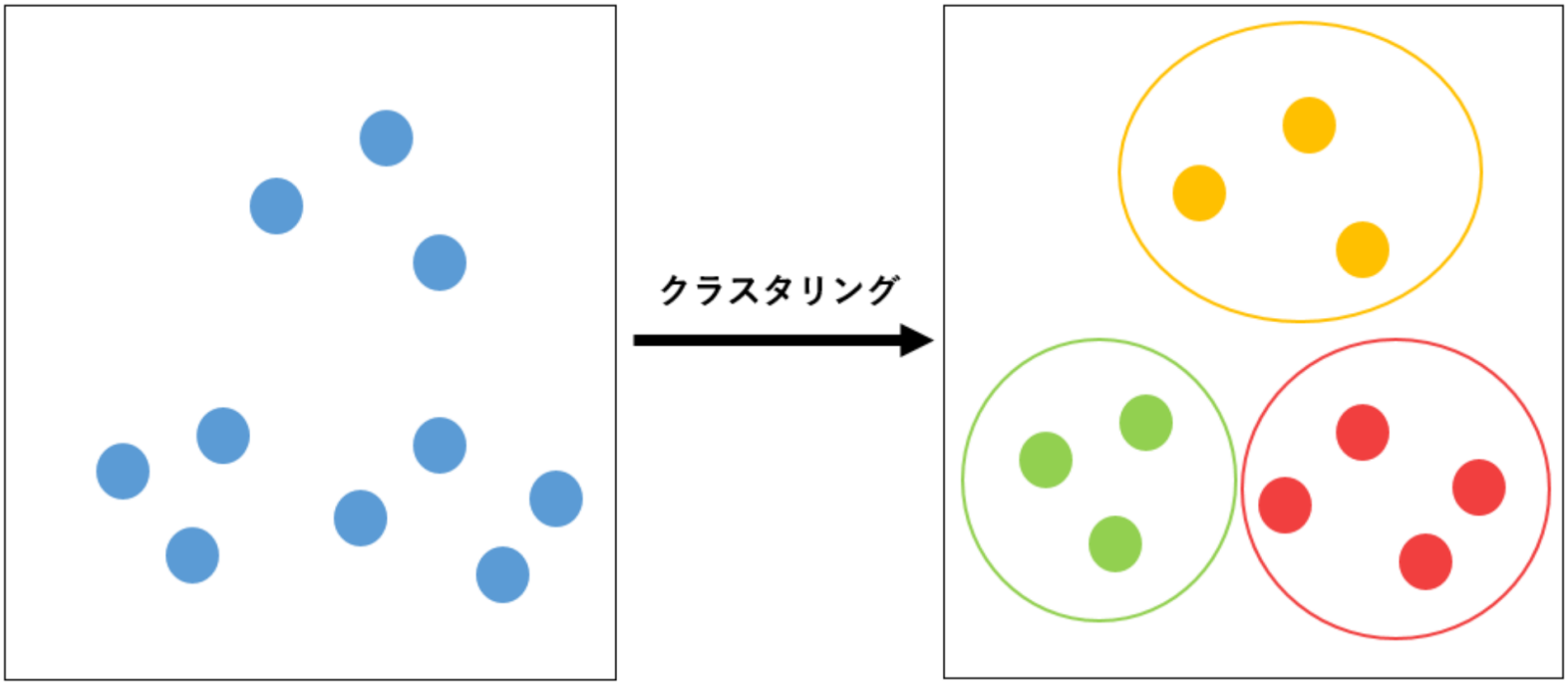


出典：https://www.brainpad.co.jp/rtoaster/blog/detail1/

さらに、顧客体験管理のセグメンテーションのために、同じくデータマイニングの手法である**「クラスタリング」**も重要である。

クラスタリングは、ある**集団の中で似たデータ上の特性もつグループに分ける**手法である。

これを使うと、新規顧客獲得から優良顧客に至るまでのプロセスで、異なる顧客体験設計をした方が良いセグメントに分けることができる。



◯クラスタリングの実行ステップ

ステップ１　データ収集

新規顧客と既存顧客のデータを収集する。購買履歴、サイト訪問履歴、顧客属性（年齢、性別、地域など）、行動データなど

ステップ２　データ変数の選定

顧客が優良顧客化するプロセスに関連するデータを選定します。例えば、初回購入時年齢、初回購入金額、初回購入商品、獲得メディア、初回受注チャネル、リピード後のRFM、利用チャネル、サイト滞在時間、その他が考えられる。

ステップ３　クラスタリングの実行

選定した変数を基にクラスタリングを実行する。一般的なアルゴリズムとしては、k-means、階層的クラスタリング、DBSCANなどがあります。これにより、類似した行動パターンを持つ顧客グループが形成される。

ステップ4: セグメントの評価

形成された各クラスタを分析し、新規顧客がどのようなプロセスを経て優良顧客

化するかを理解する。例えば、特定のクラスタでは、初回購入後のフォローアップメールが効果的であることが判明するかもしれない。

ステップ５：マーケティング施策の最適化
各セグメントに対して最適なマーケティング施策を計画、実行する。例えば、特定のクラスタにはパーソナライズされたオファーを提供し、他のクラスタにはシーズンごとのキャンペーンを実施するなどです。

ステップ６：効果測定と改善
実行した施策の効果（最終的にはLTV）を測定し、必要に応じて改善を行う。これにより、さらに体験提供の費用対効果を最適化できる。

その他、データマイニングには以下のように様々な手法があるのだが、顧客体験進化の観点からは、ここまでの内容に加えて、下記の**テキストマイニングで全通話録音データの解析やソーシャルリスニングでの活用**を意識したい。
（3-3「カスタマーサクセス」参照）

データマイニングの種類	内容	マーケティング上の用途
クラスタリング	データを類似性に基づいてグループ化	顧客セグメンテーション、新規市場の発見
テキストマイニング	テキストデータから有用な情報を抽出	顧客の声分析、ブランド評価
分類	データを事前に定義されたカテゴリに分類	顧客の購買行動予測、ターゲットマーケティング
回帰分析	変数間の関係性をモデル化し、予測	売上予測、価格設定の最適化
アソシエーション分析	データ間の関連性を見つけ出す	クロスセル、アップセルの機会発見
外れ値検出	データセット内の異常値を特定	不正検出、品質管理
シーケンシャルパターン分析	時系列データのパターンを分析	購買行動の予測、キャンペーンのタイミング最適化
決定木	データを分岐させて分類や予測	顧客の意思決定プロセスの理解、リスク評価
ニューラルネットワーク	人工知能を用いて複雑なパターンを学習	高度な予測モデルの構築、パーソナライズドマーケティング
視覚化	データを視覚的に表現し、理解を助ける	データの傾向やパターンの発見、レポート作成

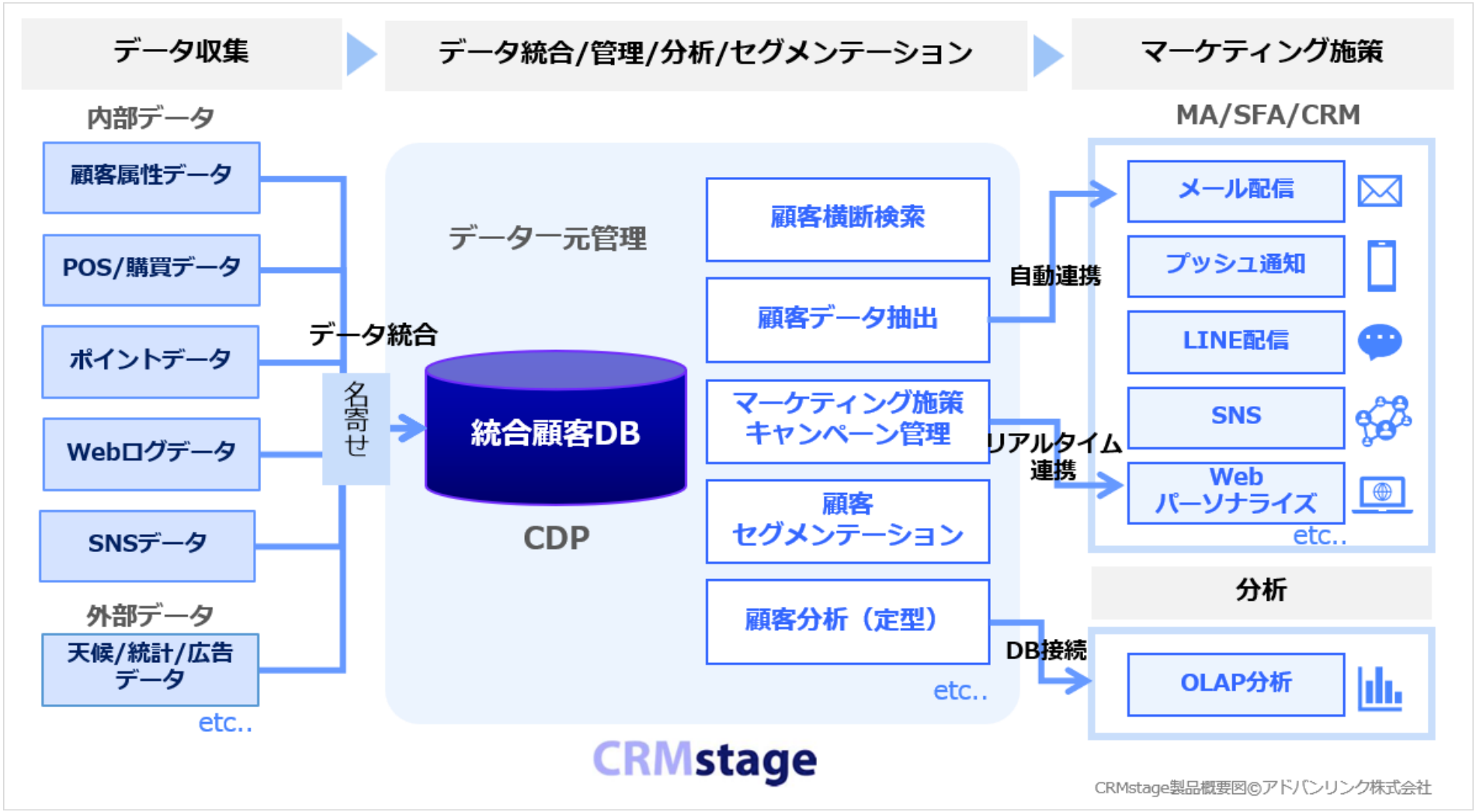
- **セグメント管理に関するソリューション**

＜CRMシステム＞

多彩なデータソースからの分析用データが整ったら、いよいよ顧客セグメンテーションである。

様々な分析用データと紐付いた顧客をセグメンテーションし、管理するには、従来からのRFM分析や購入商品分析機能だけでなく、先ほどのクラスタリングのような高度なセグメント機能と、各セグメント内の顧客のLTVを計算する機能の２つがあるのが望ましい。

また、CRMシステムには、前述したCDPや、後述するMA（マーケティング自動化ツール）の機能やBI（KPI管理）の機能を一部併せ持つソリューションもある。



出典：https://www.advanlink.co.jp/solution/crmstage/crmstage_outline.html

3-2 「メディア＆チャネル統合型体験提供」に関するデジタル技術活用

重要まとめポイント

◎ メディアやチャネル単体で顧客体験管理をしてはならない
◎ 仮説検証型のアプローチを重視する一方で、オペレーションの標準化、自動化を進める
◎ 在庫データ統合は顧客データ統合同様に重要な顧客体験進化のキー

● メディア＆チャネル統合型顧客体験に関する問題と課題

先ほどまでの顧客データ統合と分析環境のおかげで、いくつかの独立した顧客体験設計を行ったセグメンテーションが出来上がったと仮定する。

すると次なる顧客体験進化上の問題は、

１．設計した顧客体験を実際に顧客に提供する仕組みが足りない
２．仕組みがあっても高度に自動化されていないと運用できない

などが挙げられる。

この場合、統合型顧客体験提供に関する課題として設定すべきは、

「セグメント毎の体験設計に基づく幾通りもの施策実行の組合わせを一元管理し、かつ自動実行してくれる仕組みを導入する。」

ということになるだろう。特にデジタルマーケティングとしての展開を意識して、

- ➢ 「広告配信」のプランニング
- ➢ デジタル広告のクリエイティブ管理
- ➢ MA（マーケティングオートメーション）
- ➢ ABテストツール
- ➢ CMS（コンテンツ管理）
- ➢ 在庫管理

のためのソリューションを見ながら、この課題について理解を深めたい。

● 広告配信のソリューション

＜広告配信プランニングツール＞

顧客のLTVに獲得媒体の違いが大きく影響することはよく知られている。そこで、獲得人数やCPO・CPAのような獲得効率指標だけでなく、「獲得したい顧客の特性にあった媒体への出稿」にプランニングを最適化できれば、高LTV顧客になることが見込める新規顧客の割合を増やせる。

以前から、AdTech（アドテク）という呼称でAdvertising Technology（広告技術）の進化が話題となっているが、広告配信もデジタル化が進んでいる領域の一つで、**広告商品体系、プランニングプロセスの複雑化対応、パフォーマンスの把握**などを追求した下記のようなソリューションがある。

ソリューション	機能	メリット
アドネットワーク	複数のメディアの広告枠を一元管理し、広告を効率的に配信	広告枠ごとの契約や配信設定を簡略化し、工数削減が可能
アドエクスチェンジ	複数のアドネットワークの広告枠を入札形式で売買	広範囲な広告枠の管理が可能になり、広告配信の手間を削減
DSP（Demand-Side Platform）	広告主がターゲットユーザーに対して最適な広告を配信	費用対効果の高い広告配信が可能で、ターゲティング精度が向上
SSP（Supply-Side Platform）	メディア側が広告枠を最適な価格で販売	収益の最大化が図れる
リターゲティング	一度サイトを訪れたユーザーに対して再度広告を配信	ユーザーの再訪問や購入を促進し、コンバージョン率を向上
DMP（Data Management Platform）	データを一元管理し、ターゲティング精度を向上	データの統合管理と分析が可能になり、より効果的なマーケティング施策が実行可能

かつて通販企業がメインで活用していた紙媒体でも、新聞広告、折込チラシ、雑誌広告、フリーペーパー、DMなど、メディアの組み合わせは幾通りもあるが、デジタル広告の世界は従来からの**Web広告だけでなく、動画や屋外サイネージまで取り込んで、今後もさらに消費者との接点を増やして行く**ものと思わる。

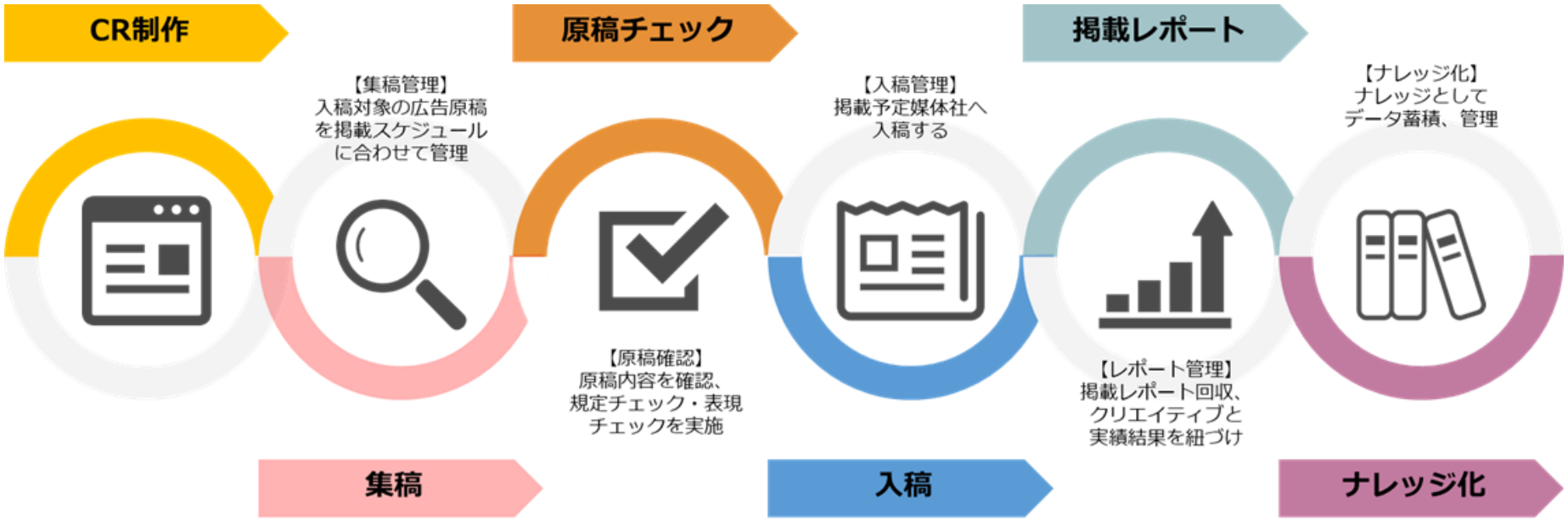
顧客データ統合と同様、広告出稿管理もすべてのメディアを統合管理する方向にソリューションも進化していくだろう。

顧客体験進化の観点からは、**顧客セグメントごとのコミュニケーション手法の好みや、自社の中長期のメディア戦略を広告代理店やベンダーと十分共有**の上、導入を検討したい。

● **クリエイティブ管理に関するソリューション**

＜制作・実績管理ツール＞

デジタル広告等で活用されるクリエイティブの制作管理や実績管理を一元管理できるツール。デジタルソリューションの特徴である、**ワークフローの標準化、過去資産のナレッジ化などの機能**を持つ。



出典： https://www.biztailor.co.jp/post/info_20210727

ここでは、「標準化」「ナレッジ化」について、強調しておきたい。

１．標準化
一定の品質を保ちながら、多彩なクリエイティブの制作工数を削減するためのアプローチ

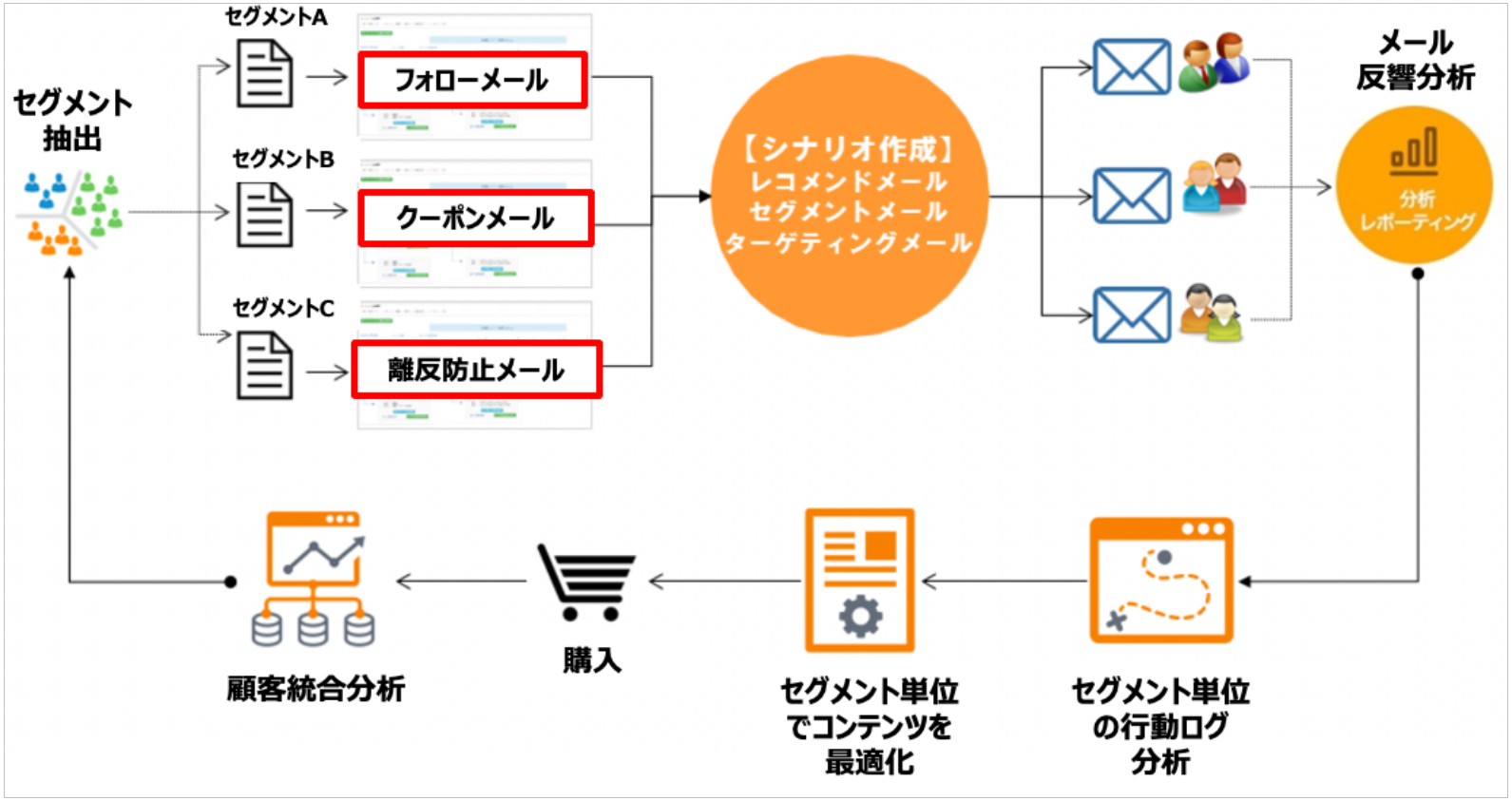
２．過去資産のナレッジ化
失敗は繰り返さず、成功は再現するために、過去の蓄積からの学びを組織内で共有する

この２つは顧客体験進化において、非常に重要なアプローチである。この２つを意識しないと、いわゆる**「人に仕事がついている（属人化）」状態になり、組織知化がされず、「進化」がストップ**してしまう。

● **顧客への配信に関するソリューション**

＜MA（マーケティングオートメーション）＞

MAは、顧客データをもとにメール、アプリ向けプッシュメッセージ、ソーシャルメディアへのメッセージ配信などを**シナリオベースで自動化したり、任意の顧客を抽出して、キャンペーンを実行する**役割を果たす。



MAはベンダー各社が様々なものをリリースしているが、機能は概ね以下の通り。

１．セグメンテーション機能

顧客データを基に、特定のグループ（例：新規顧客、リピーター、カート放棄者など）に分けることで、パーソナライズされたメッセージを送信し、顧客体験を向上させる。

２．シナリオ作成＆実行機能

分析にもとづき設定したマーケティングシナリオを自動実行する。適切なタイミングでプロモーションやフォローアップメッセージを送信することで、顧客とのエンゲージメントを高める。

３．メール（メッセージ）マーケティング

新製品の発売情報や限定オファーを自動的に配信することで、顧客の関心を引き、購入を促進する。また、定期的なニュースレターでブランドへの共感を高めるなど。

４．スコアリング

顧客の行動や属性に基づいてスコアを付け、最も購入意欲の高い顧客に優先的にアプローチする。これにより、各種施策の効率と効果が高まる。

５．分析とレポート

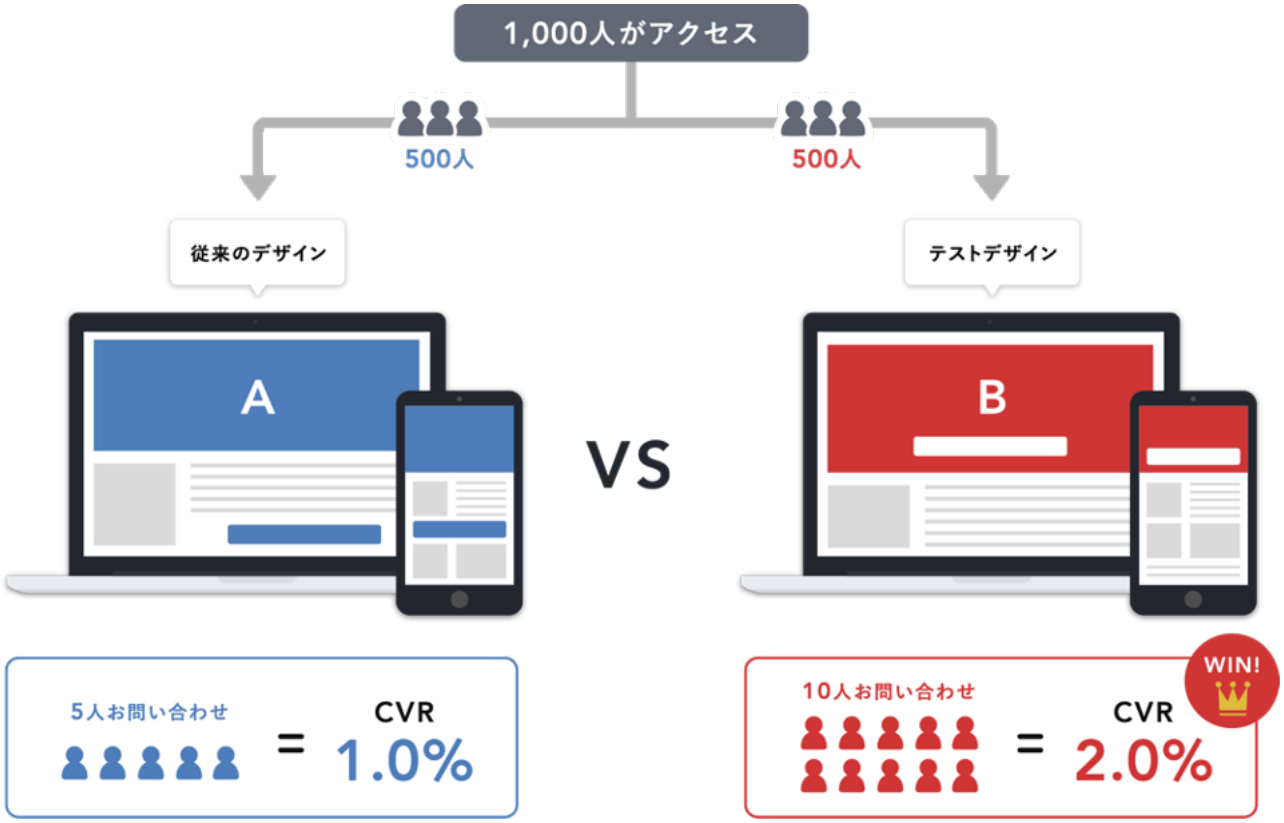
マーケティングキャンペーンの効果をリアルタイムで測定し、データに基づいた意思決定を支援する。これにより、キャンペーンの改善点を特定し、ROIを最大化することができる。

MAの活用に関しては、D2Cの観点で見ると**「獲得初期段階において、いかに定着のための体験提供が行えるか」**がキーとなる。LTVを向上させるには**「継続率」を上げる**のが最も効果的。D2C向けのMAの多くが、3-1で触れたCRM的機能を持つのはこのためである。

- **テスト実施に関するソリューション**

＜ABテストツール＞

画像やコピー、UIなどの**比較テスト**が行える。テストの条件や対象を細かく設定できるものも多い。セグメント単位でのクリエイティブ訴求比較など顧客体験設計の知見を得る目的にも使える。



ABテストツールの主な機能は、

1．ABテスト

Webページやメルマガなどを部分的に変更して効果を比較するABテストツールの基本機能。タイトルやビジュアルなどクリエイティブ要素ごとに検証できる

2．複数ページテスト

複数ページにわたるABテスト。例えば、トップページから申込フォームに至るまでの一連のページについて、「機能性」「低価格」といった異なる訴求軸でテストパターンを用意し、どちらのプロセスが効果的か検証する

3．多変量テスト

ページ内の複数の変更箇所を同時にテストし、どの組み合わせが効果的かを検証する。例えば、キャッチコピーが2パターン、画像が3パターンある場合、「キャッチコピー＋画像」の組み合わせを6パターン検証できる

４．リダイレクトテスト
テストページにアクセスしたユーザーを、リダイレクトにより別のURLに誘導する。異なる構成・デザインのページを比較でき、LP（ランディングページ）の最適化などに有効

５．セグメント機能
テストのターゲットを訪問回数や時間、曜日などで絞り込んだうえでテストを実施できる。バナー広告やリスティング広告など流入元で分類した配信も可能

６．トラフィックの割り当て
テストページに遷移させるトラフィックの割合を設定する

７．自動判定
より効果が高いパターンを統計アルゴリズムで自動判定し、その時点で効果が低いパターンの配信を停止する

などである。

非常に便利なツールだが、注意点がある。

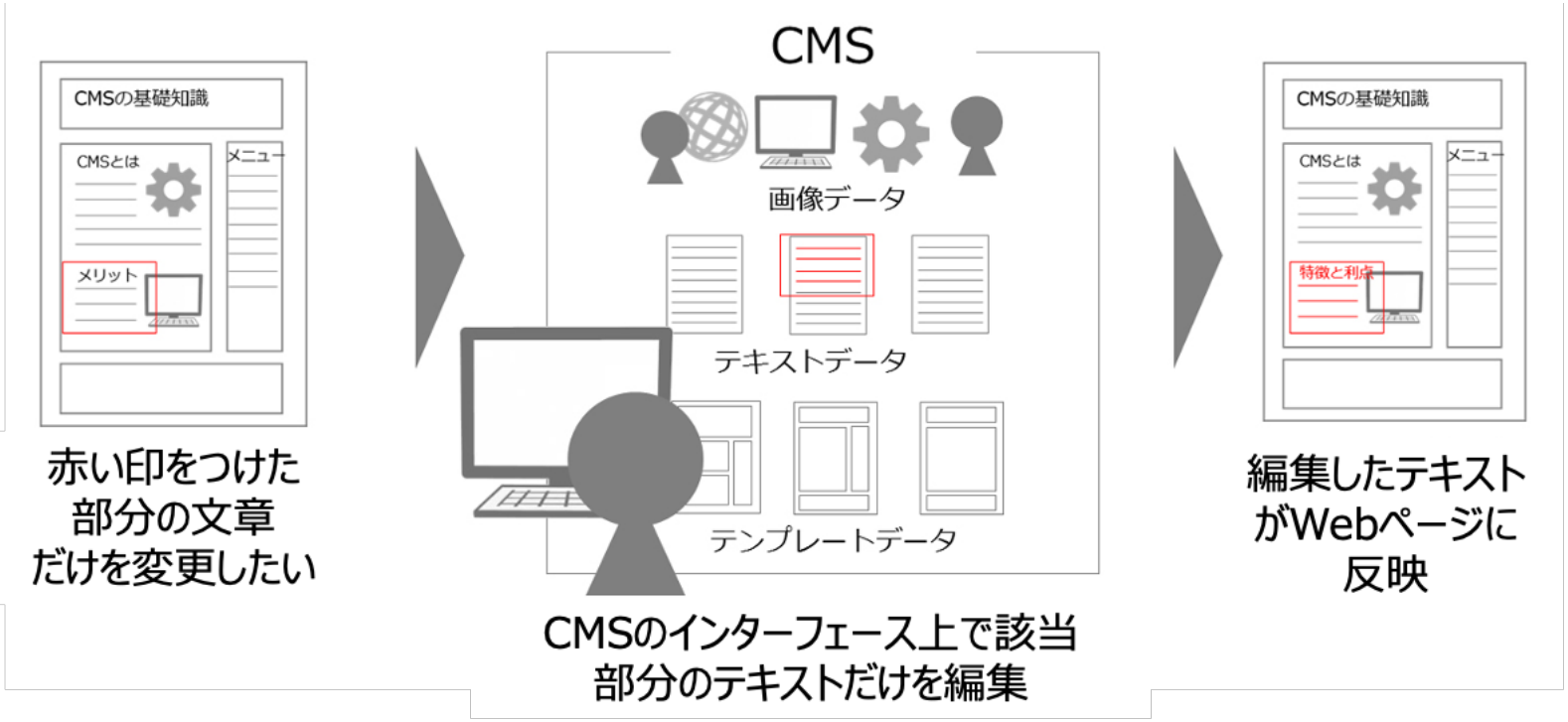
テストツールは、自動かつ高速に何回ものテストを行えるので、ともすると**「考えるより試せ」**という習慣がつきやすい。これは、施策の展開スピードを重視する上では正解だが、仮説の無い顧客体験進化への取組みは、中長期的には弊害の方が多い、と考えるべきである。

顧客セグメンテーションから始まって、新たな体験の創出（商品やサービスの企画）、体験の提供（チャネルやメディアの統合）など、**一連の流れは全て「仮説の立案〜検証」の繰り返し**であることは意識しておきたい。

- **コンテンツ管理に関するソリューション**

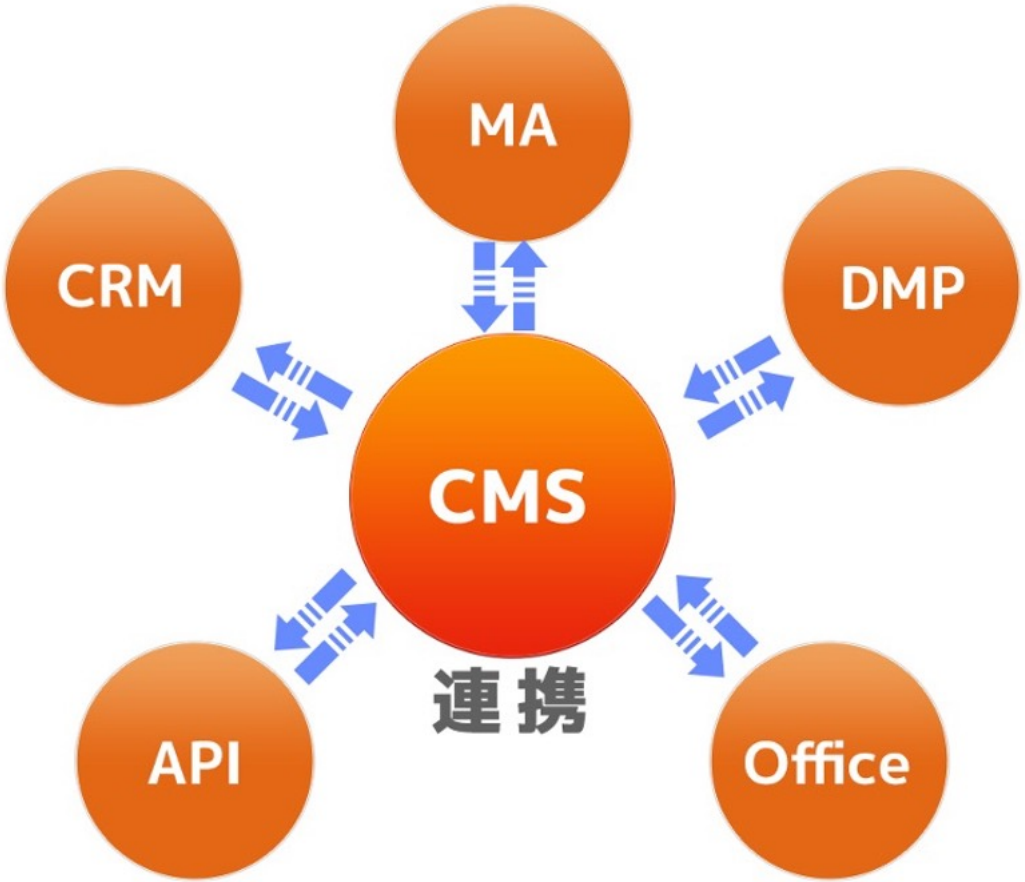
＜CMS＞

Webサイトのコンテンツを構成するテキストや画像、デザイン、レイアウトなどを一元的に管理するシステム。これもここまでのツール同様、多様な施策の高速化、作業の標準化を実現してくれる。



出典： https://www.hitachi-solutions.co.jp/digitalmarketing/sp/column/cms_vol01/

顧客体験進化の観点からは、MAやCRMシステムなどと連携を行うことで、対象の顧客ごとに最適化したWebページを表示できることが大きなポイント。



出典：https://www.profuture.co.jp/mk/column/17818

＜カタログとWebの連携について＞

ここでも統合、というキーワードを持ち出すと、紙カタログ、オンラインストア、カタログアプリなどの自社メディアについては、その**掲載情報やブランドメッセージの統合管理が重要**である。

D2Cでブランドの**「世界観」**という言葉がよく使われるが、自社メディアの統合管理はブランドの世界観を醸成し、維持していくために必要不可欠な要素である。

さきほど紹介したのはWebサイトのCMSだが、紙カタログの制作もDTPという言葉が昔からあるように、制作プロセスのデジタル化の取組みの歴史がある。

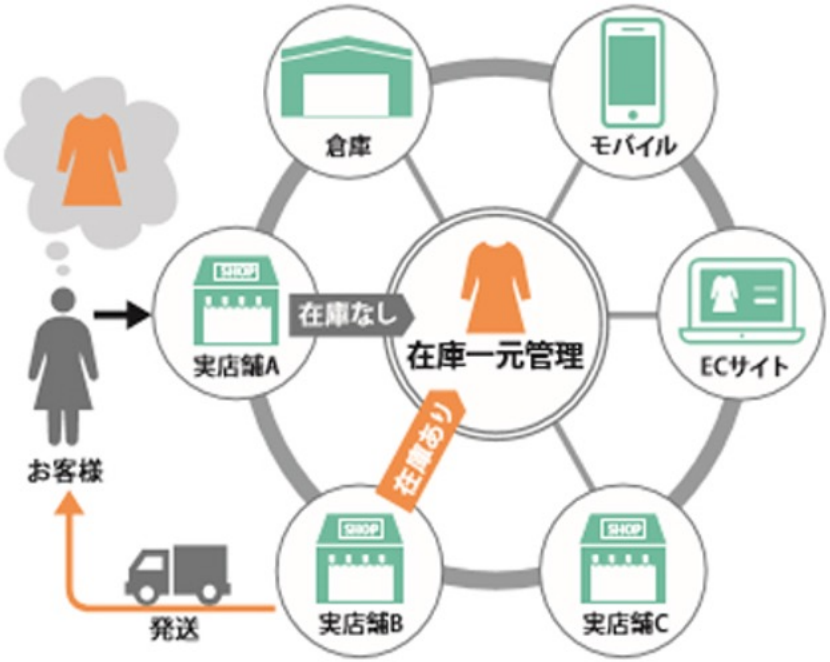
紙カタログもオンラインショップもモバイルアプリもそれぞれ自分にとって心地よいタイミングで使い分けたい顧客に対して、**情報という意味でもブランディングという意味でも齟齬のないコンテンツ管理**を目指したい。

● **リアルタイム在庫照合に関するソリューション**

＜在庫管理支援システム＞

従来からオムニチャネル／OMO実現のハードルは、**顧客データ統合の次は在庫データ統合**だと言われてきた。

顧客はコールセンターであろうが、オンラインショップであろうが、実店舗であろうが、同じ感覚で商品を購入したいと考える。



出典：https://ecnomikata.com/ecnews/9160/

これを実現するためには、**リアルタイムで在庫状況を把握し、適切に管理運営する**ことが必須となる。

どんなにそこまでのプロセスで良質な顧客体験を提供していても、チャネルによって商品が買えない（あるいは逆に返品交換できない）というのでは、体験価値が大幅に下がってしまう。

従来から通販企業では優良顧客の特徴として、**「一定の返品をする」**という指摘がよくなされてきた。定番商品の定期的購入以外にも、新商品や色違いなど別バリエーションの**商品を積極的に試し、気に入らなければ返品する**、という行動の結果であろう。

つまり、**購入体験への欲求が他の顧客以上に多彩で、意思決定が早いと言え、その行動を出来る限りスムースに行えるよう支援する**のが、このリアルタイム在庫照合の役割であろう。とかく自社のオペレーションの都合が優先されがちな分野だが、ここも顧客体験という観点で考えたい。

3-3 「カスタマーサクセス」に関するデジタル技術活用

重要まとめポイント

◎ カスタマーサポートから「顧客の成功：カスタマーサクセス」へ脱皮する
◎ 組織内におけるナレッジ（知識、有益な情報）の共有を意識する
◎ AIを活用した様々なソリューションについての情報収集を怠らない

- **カスタマーサクセスに関する問題と課題**

カスタマーサクセスという考え方は、従来のカスタマーサポートが「問い合わせ、クレーム対応」などの受け身の姿勢であるのに対し、**顧客の成功体験創出のために、こちらから積極的に動く**、という発想のものである。

	カスタマーサクセス	カスタマーサポート
目的	顧客の成功	顧客満足度の向上
姿勢	能動的	受動的
業務	データ分析 ゴールに向けた提案	質問・問合せの対応 クレーム対応
KPI	LTV 継続率/解約率	対応件数 返信時間

このカスタマーサクセスという考え方をより上質な顧客体験を提供するために実践しようとする と、以下のような問題点が生じることが多い。

１．カスタマーサクセスのキーとなる顧客体験が何かまだよく理解していない

２．既存優良顧客の多いセグメントはカスタマーサクセスを考える上で参考になる情報が蓄積されているが、今後の成長のために力を入れたいセグメントは情報がまだまだ足りない。

この場合、カスタマーサクセスに関する課題として設定すべきは、

「顧客の本音が伺える情報を収集し、顧客の成功体験創出のヒントを得、必要な顧客に働きかける」

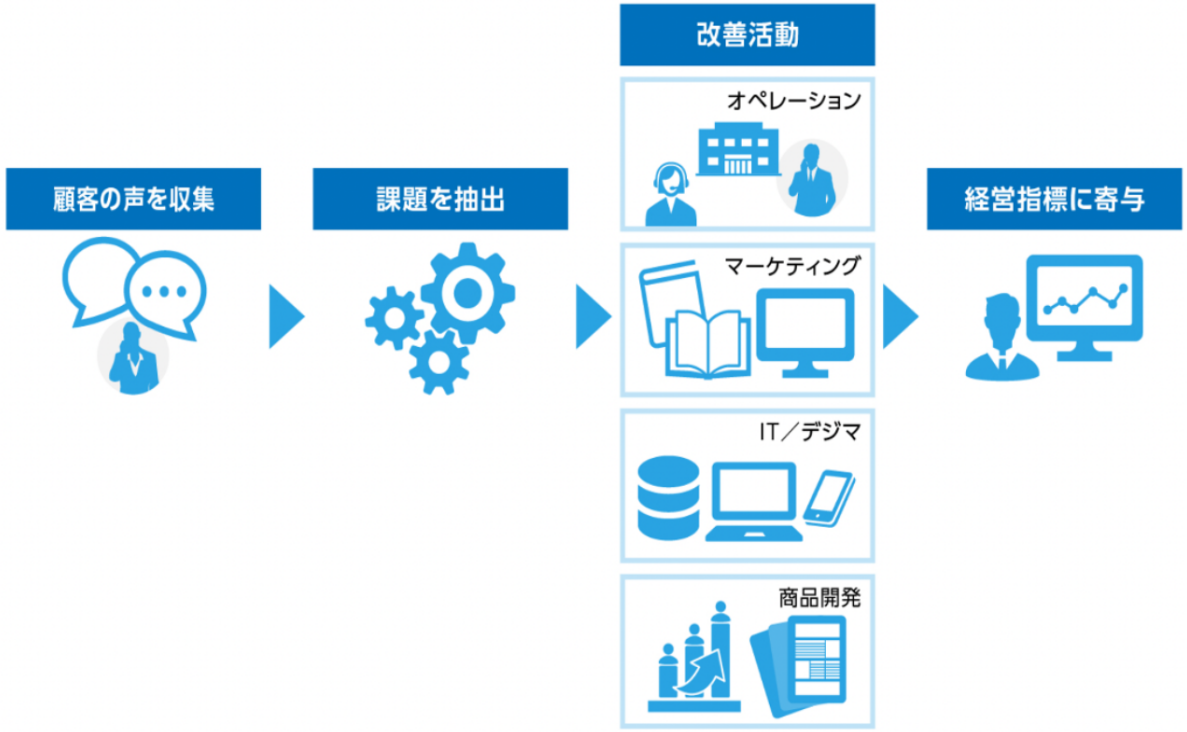
ということになるだろう。具体的には以下と紐付けながら実践のヒントを指摘していくこととする。

- ➢ テキストマイニング
- ➢ ソーシャルリスニング
- ➢ ナレッジマネジメントシステム
- ➢ チャットボット
- ➢ 自社コミュニティ構築ツール
- ➢ 顧客対応アラートシステム
- ➢ AI活用

● 顧客の声収集に関するソリューション

＜テキストマイニング＞

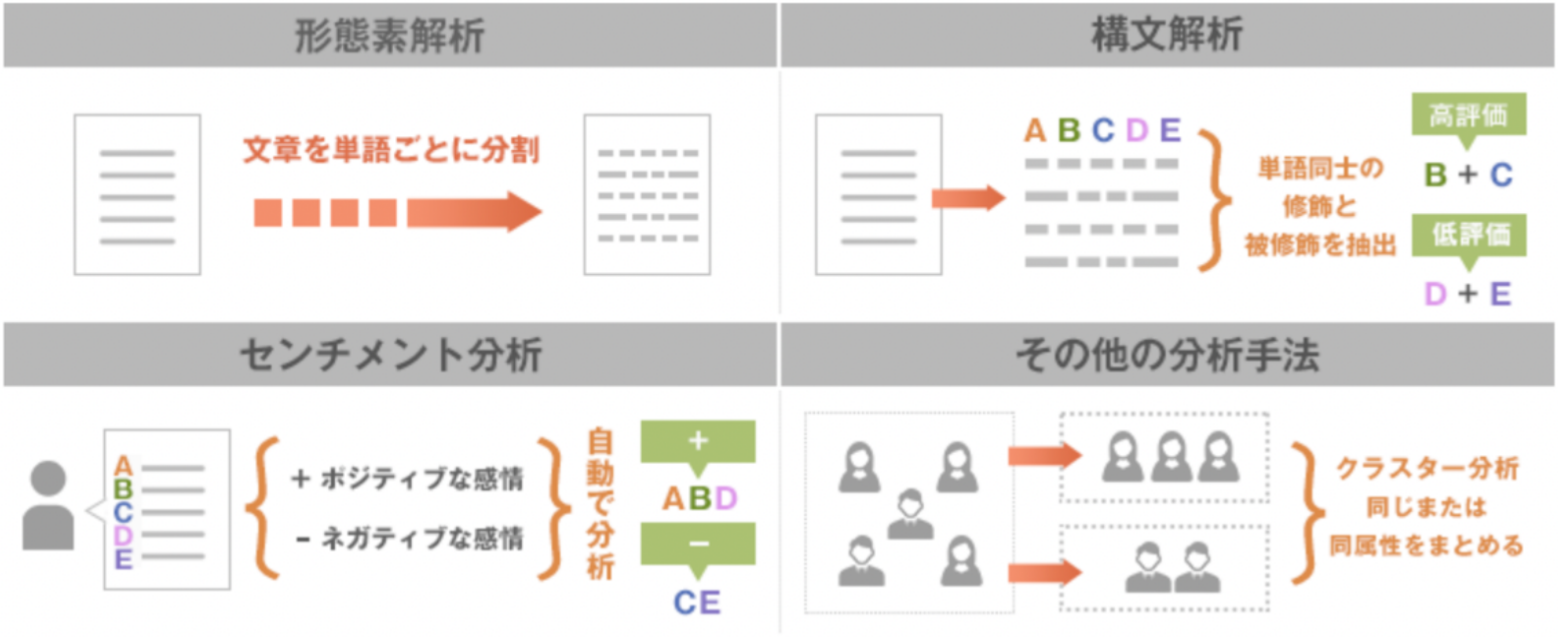
従来も顧客からの電話で気になる内容があれば、オペレーターがCRMシステムなどに入力して、データ化していた。そのデータは、商品やサービスの改良に生かされ、**経営層が率先して顧客の声を検討する会議を開いている企業**の話もよく聞く。



出典：https://www.dnp.co.jp/biz/st/digital-marketing/column/detail/027cfm.html

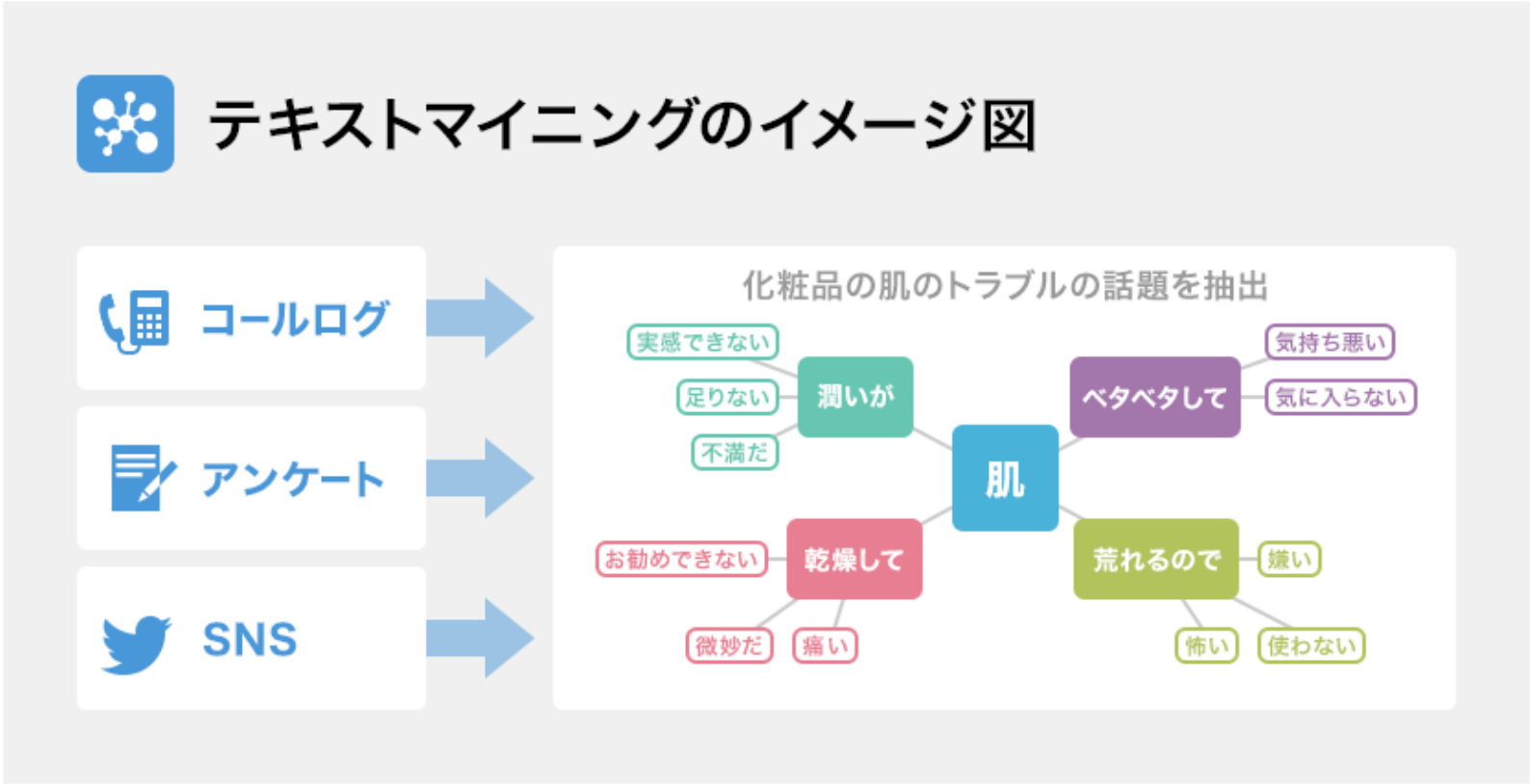
それに加えて、昨今では全通話録音データ（コールログ）を保存し、そのデータをテキストマイニングすることで、**今まで気が付かなかった顧客の本音に関する知見**を得ようとする動きが広まって来ている。

その代表的な仕組は以下の図のようなものである。文章を単語ごとに分割して、単語同士の係り受け関係から評価を判別したり、**感情を分析**したりする。



出典：https://it-trend.jp/textmining/article/explain

このデータは、**「感情の変化」や「本人自身もはっきり認識していない欲求」**を伺う良い材料となり、それはカスタマーサクセスの実践に大いに役立つ



出典：https://www.mieruka-engine.com/media/textmining/

以上まとめると、テキストマイニングを活用することによって、

１．顧客さえも気がついていない欲求を知る
２．顧客が成功する（あるいは失敗する）キーとなる要因をより深く分析する
３．従来の行動データなどからはまだ特徴をよく掴みきれていない、新しい顧客セグメントの姿を描く

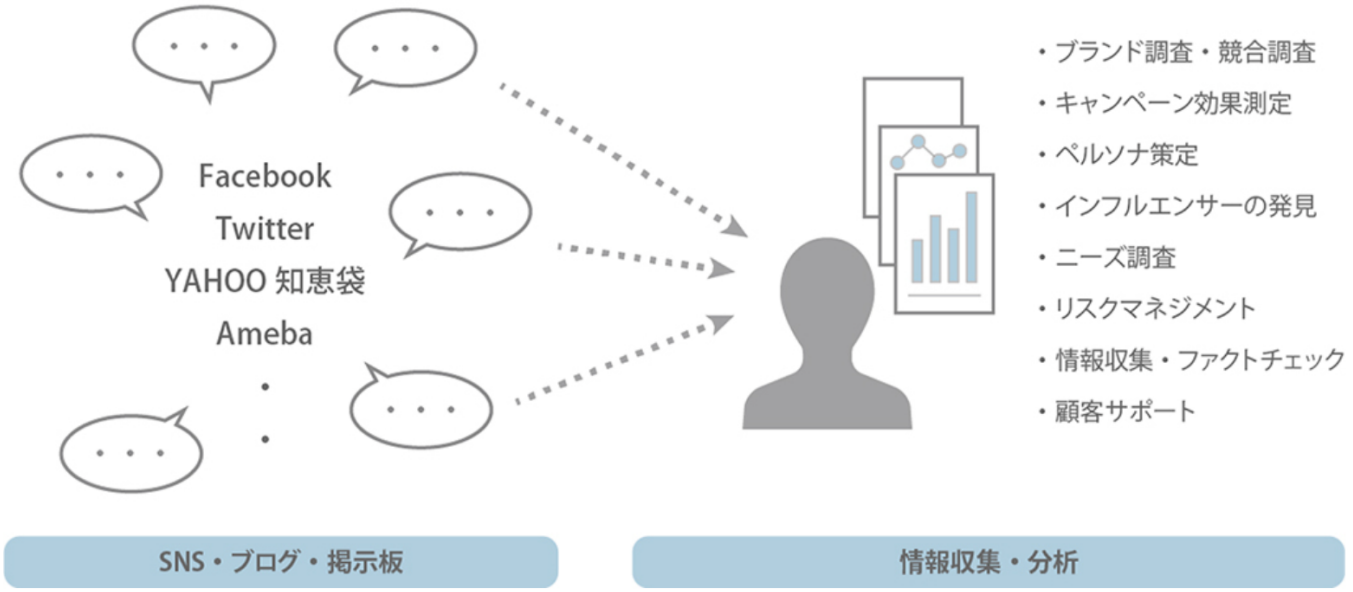
などの効果が期待できる。

顧客の先回りをして動く＝カスタマーサクセス活動の大きな武器になる、といえるだろう。この後のソーシャルリスニングとも併用するとより効果的である。

＜ソーシャルリスニング＞

ソーシャルリスニングとは、**ソーシャルメディア上で交わされるユーザーの自然な会話を収集・分析**し、自社の商品やサービスの開発、リスク管理に役立てることを指す。

口コミサイトの運営会社なども、自社の口コミ内容を収集、分析したい企業向けに、コンサルティングサービスを提供していることがある。



出典：https://japan.zdnet.com/article/35115708/

ソーシャルリスニングを活用の一般的な流れは以下の４つのStepに分解できる。

ステップ１　目標設定
何を知りたいのか、どのような情報を収集したいのかを明確にする。例えば、ブランドの評判、顧客のフィードバック、新しいトレンドなど。

ステップ２　情報収集
様々なソーシャルメディアやブログなどからユーザーの言及を収集。

ステップ３　データ収集と分析
選定したツールを使ってデータを収集し、分析します。キーワードやハッシュタグ、特定のアカウントなどを設定して、関連する投稿を抽出します。分析結果から、トレンドや顧客の感情、問題点などを把握します。

ステップ４　アクションプランの策定
分析結果を基に、具体的なアクションプランを策定する。例えば、顧客のフィードバックに基づいて商品やサービスを改善したり、ネガティブな評判に対処するための戦略を立てたりする。

先述したように、ソーシャルリスニングは全通話録音データや自社メディアから生成されたテキストデータのマイニングとも併用、比較したい。

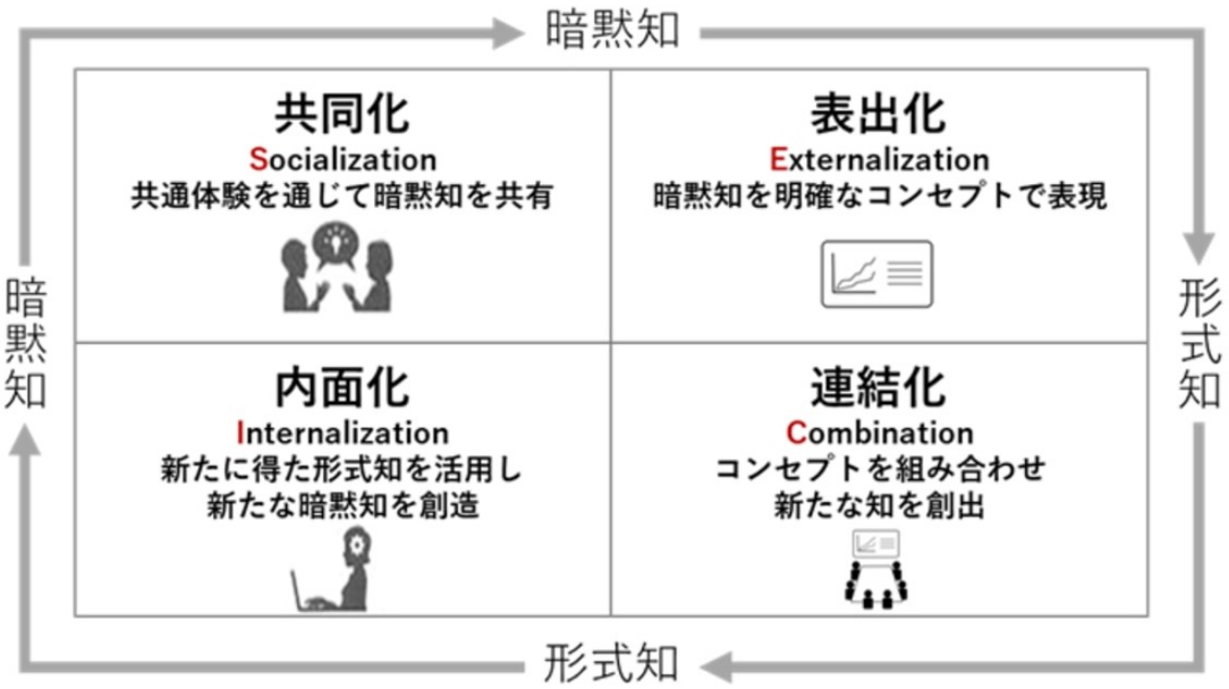
消費者の生の声情報は、**自社で蓄積した顧客の声以上のインサイト**をもたらしてくれる可能性がある。

また、自社顧客の中でも、**わざわざ企業のコールセンターに電話したり、お問い合わせフォームなどからメールをしたりすることがほとんど無いセグメントの顧客の声**を聞きたい場合にも有効である。

＜ナレッジマネジメントシステム＞

ナレッジ・マネジメントシステムとは、社内のナレッジ（知識、有益な情報）をマネジメント（管理）して組織的に共有し、業務の効率化やサービスの向上に役立てる仕組みを指す。

ナレッジ・マネジメントのアプローチは、下記のSECIモデルで表現されることが多い。



出典：https://www.motivation-cloud.com/hr2048/c260

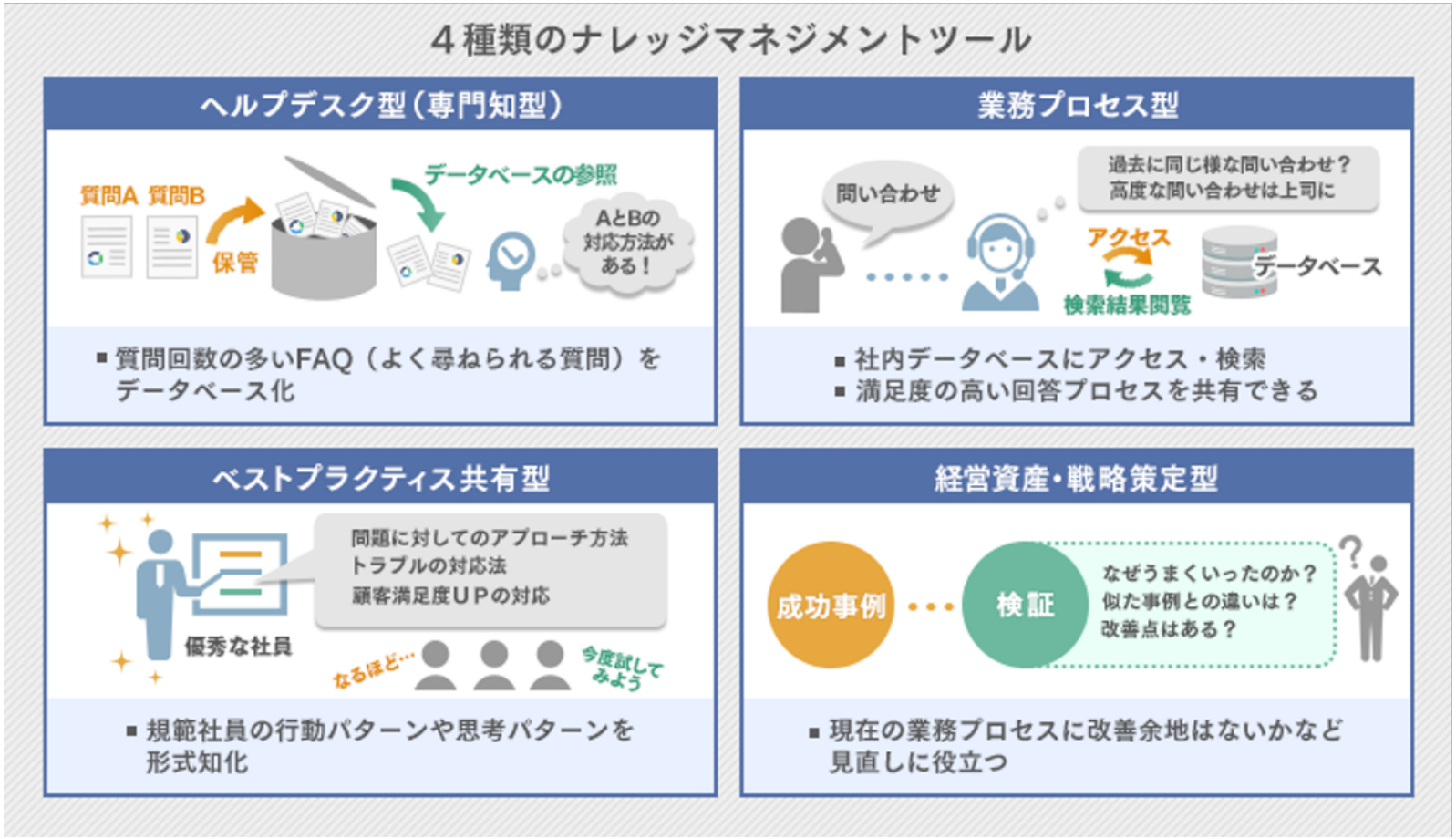
＜ナレッジマネジメントシステム＞

「暗黙知」とは、その人だけが活用できる経験や勘による知識、「形式知」とは誰でも活用できる言葉で表現された知識のことである。

前図で矢印が循環しているのは、**組織としてのナレッジレベルが、どんどん積み重なっていくことをイメージ**している。

特にコールセンター／コンタクトセンターにおいては業務効率の向上だけでなく、先ほどのテキストマイニングやソーシャルリスニングから**得られた知見をカスタマーサクセスの実践に生かす**上で非常に効果的なアプローチとなる。

この活動を具体化するためのツール類型とその特徴は、以下のように整理できる。



出典：https://it-trend.jp/knowledge_management/article/operation

「ヘルプデスク型」と「業務プロセス型」はカスタマーサポート的だが、「ベストプラクティス共有型」と「経営資源・戦略策定型」はカスタマーサクセスに必要なアプローチといえるのではないか。

一方で、上記のようなツール類を使いこなし、活動を継続するには、以下のような条件を最初から意識しておいた方が良さそうである。

- ➢ **ナレッジマネジメントに関する責任者の選定**
- ➢ **ナレッジの蓄積や共有に熱心な社員の表彰**
- ➢ **新たなナレッジを共有する定例ミーティング**

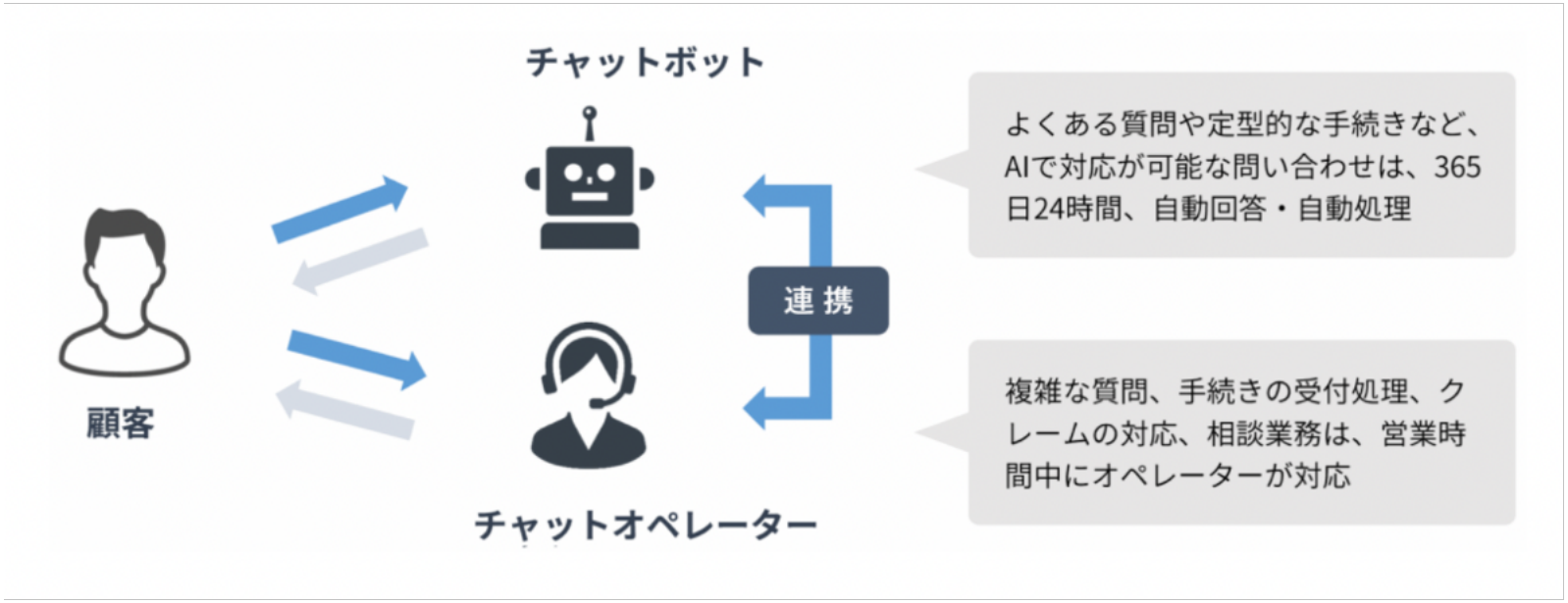
顧客体験進化への貢献という意味でも、上記の条件は意義がある。

- **より機動性の高いFAQソリューション**

＜チャットボット＞

顧客のテキスト入力の内容に応じて回答を行う自動応答システム。チャットボットを活用することで、顧客には疑問が素早く解消したり、複雑なフォーム入力のガイドをしてもらえたり、といった体験を提供できる。

まだ発展途上の側面もあるが、大きな可能性を持ったデジタル技術の一つといえる。



出典：https://mobilus.co.jp/lab/chatbot/chatbot-with-operator/

チャットボットは自動化、省力化というデジタルソリューションの特徴が象徴的に現れる技術だが、単に**「（コンタクトセンターなどの）人の代わりに活用して人件費を浮かせよう」**という捉え方は避けたい。

顧客体験進化の側面からは、チャットボットはテーマタイトルにある**「より機動性の高いFAQ」**であって、人の代わりではない。

わからなくなってからFAQを見るのではなく、つまづきそうなところを先回りして対話してくれたり、関連して必要な知識を的確にガイドしてくれたりすることで、**顧客をカスタマーサクセスに導く**ものだ。

この点が曖昧だと、カスタマーサクセス以前に、**カスタマーサポートレベルが落ちたと顧客に評価されかねない**ので、注意が必要である。

- **コミュニティ構築に関するソリューション**

＜自社コミュニティ構築ツール＞

成功しているD2Cブランドと優良顧客は一つのコミュニティを形成している。
優良顧客は気軽に要望を電話で話したり、時にクレームを言うこともあるが、ブランド側はそれに真剣に答え、そのことで顧客も満足する。

それらの顧客にとっては、**自分の意見を発信することは、重要な顧客体験の一部**なのだ。

これをデジタルに置き換え、かつデジタルならではの**顧客間の交流**まで可能にしたのが、自社コミュニティ構築ツールである。

もちろん、こういったコミュニティを構築することには**一長一短**あって、以下にまとめたが、上手く活用することで、より豊かな顧客体験を顧客にもたらすことが可能になる。

◯期待できる効果

１．商品やサービスの企画や改善につながる声を直接集められる
２．ロイヤルティの高い顧客を育てることができる
３．コミュニティ内でのナレッジのやり取りで、サポートコストの削減が期待できる

◯懸念

1. コミュニティづくりに時間がかかる
2. 担当者の高いコミュニケーションスキルが必要
3. KPIの設定が難しい（売上や利益への貢献）

こうした自社コミュニティ構築ツールの一般的機能としては、以下のようなものがある。

- ➢ ユーザ属性に応じたグループ管理機能
- ➢ ナレッジ・マネジメント機能
- ➢ インセンティブ付与機能（ポイント、バッジなど）
- ➢ イベント管理機能

- ➢ Q&A機能
- ➢ 分析機能
- ➢ モニタリング機能
- ➢ コミュニティアプリ作成機能
- ➢ API連携機能

以上からもわかるとおり、こういったツールは**「情報管理機能」「コミュニティを活性化するためのインセンティブ付与機能」「キャンペーン実施機能」**を持っていることが多い。

顧客体験進化の観点からは、全通話録音データのテキストマイニングや、ソーシャルリスニングと同じように、このコミュニティ内での会話や行動を**顧客IDと紐付け、分析の対象**にしてデータ活用すべきである。

明らかに顧客維持率の高さと相関があったり、データから得られる知見が豊富であれば、運営のためのシステム利用料や管理担当社員の人件費を上回る効果を認めることができる。

● **解約に関するソリューション**

＜顧客対応アラートシステム＞

顧客の解約やアップセルの**兆候を検知**する独自アラートを作成できるシステム。
解約は**リスク管理**だがアップセルの兆候を掴むのは**オポチュニティ（機会）管理**となる。

統合された顧客データベースの利点は、これらのアラートシステムの材料となるデータが豊富なことだ。
次ページに一般的なアラートシステムの機能を挙げたが、まさに**顧客データベースの統合レベルが高ければ高いほど効果を発揮するシステム**と言える。

顧客体験進化の観点からは、以下のポイントを指摘しておきたい。

１．リスク管理：離脱防止について

従来からのRFM（特にR）も有効だが、同じ商品でも、まとめ買いした人と単品購入の人では、購入サイクルが違うので単なるRFM分析では対応できない場合がある。

他にも購入サイクルに影響を与える要素（商品特性、キャンペーンへの反応履歴など）も加味すると良いアラートシステムになるだろう。

２．オポチュニティ管理について

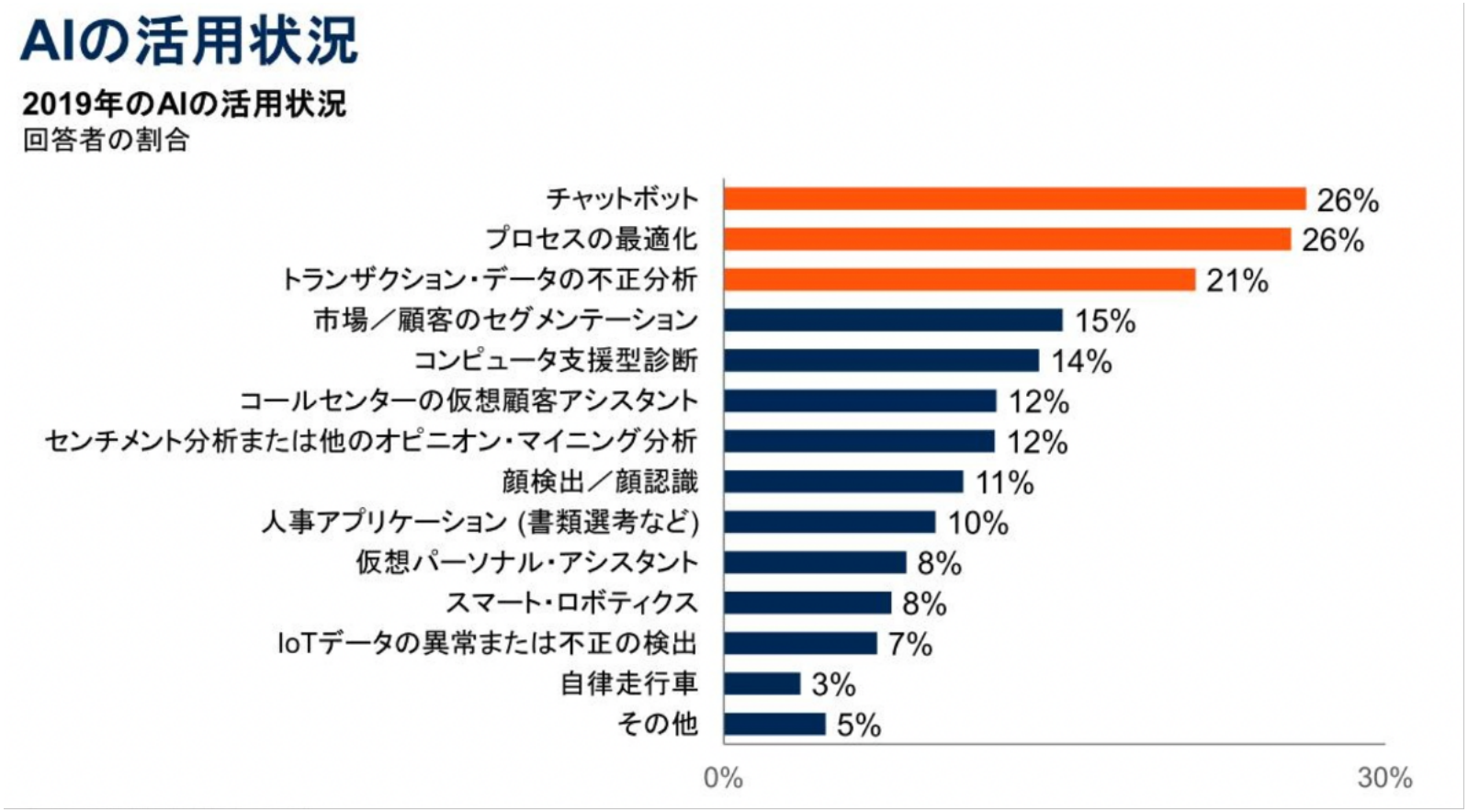
優良顧客化が何らかのアクションがきっかけ（化粧品通販におけるスキンケア商材の購入など）で起きることがセグメント毎に分かっていれば、それぞれのセグメントで違うアラートの設定をするなど、活用の可能性は広がる。

◯一般的なアラートシステムの機能

- ➢ 離脱、解約リスクの自動算出機能
- ➢ 予測分析（アップセル、転換）機能
- ➢ 任意に定めた条件での顧客スコアリング機能
- ➢ ハイリスク顧客のリストアップ機能
- ➢ 規定したKPIに該当する顧客の自動収集、
- ➢ 担当者への通知機能
- ➢ API連携機能

- **AI活用**

ここまでで紹介したソリューションは、すでにその裏のロジックでAIが動いていている場合も多いが、下記は2019年と少し古いがガートナー社によるAI活用状況の調査である。



出典：https://www.sbbit.jp/article/cont1/37953

チャットボット、コールセンターの仮想顧客アシスタント、センチメント分析または他のオピニオンマイニング分析といった、カスタマー・サクセス用途がやはり上位に来ている。

このことは、

１．人間の作業をAIに置き換え＝自動化で業務コストを削減する
２．人間よりもAIの方がパフォーマンスを発揮する業務領域をAIに担当させる

という両方の側面がAIに期待されていることを示している。
近年の**生成AIの急激な進歩**もそうだが、**顧客体験進化の観点からは、人間よりもAIを活用した方がよりカスタマーサクセスを実現できる、と判断した際にAIを活用する**というスタンスでありたい。

3－4 「効果測定、KPI管理」に関するデジタル技術活用

重要まとめポイント

◎ 「測定できないものは管理できない」・・・BIツールを使いこなす
◎ LTVの増減を組織的に注視する
◎ 基幹システム（各種マスターデータ）と連携させ、指標を統合管理する

● 効果測定、KPI管理に関する問題と課題

ここまで顧客体験進化に向けた３つの取組みテーマ、「顧客データ統合」「メディア＆チャネル統合型体験提供」「カスタマー・サクセス」について、それぞれのデジタル技術活用について見てきた。

ここでは**それらの成果をどう評価するか**についての問題と課題を整理したい。まず、問題としては、

１．多彩な施策展開に評価が追いつかない
２．キーとなるLTVの増減に各施策がどう紐付いているのか上手く表現できない

といったことが挙げられる。

この場合、効果測定、KPI管理に関する課題として設定すべきは、
「施策を評価するKPIを構造化して共有し、展開される施策ごとに評価を行い、定期的にLTVの増減と関連づけ、レポーティングしてくれる仕組みを導入する」
ということになるだろう。

具体的にはBIツールの導入だが、各機能を分解して顧客体験進化と関連付けながら、この課題について理解を深めたい。

- **効果測定、KPI管理に関するソリューション**

＜BIツール：ビジネス・インテリジェンスツール＞
BIツールも顧客体験進化を実現をするにあたって、欠かせないインフラの一つ。
BIツールは、**企業が持つさまざまなデータを分析・見える化して、経営や業務の意思決定にを支援する**役割を担っている。

その機能は大きく３つある。
１．データ連携、取得機能
２．データ集計、分析機能
３．データのビジュアライズ、レポーティング機能

順番に以下説明していく。

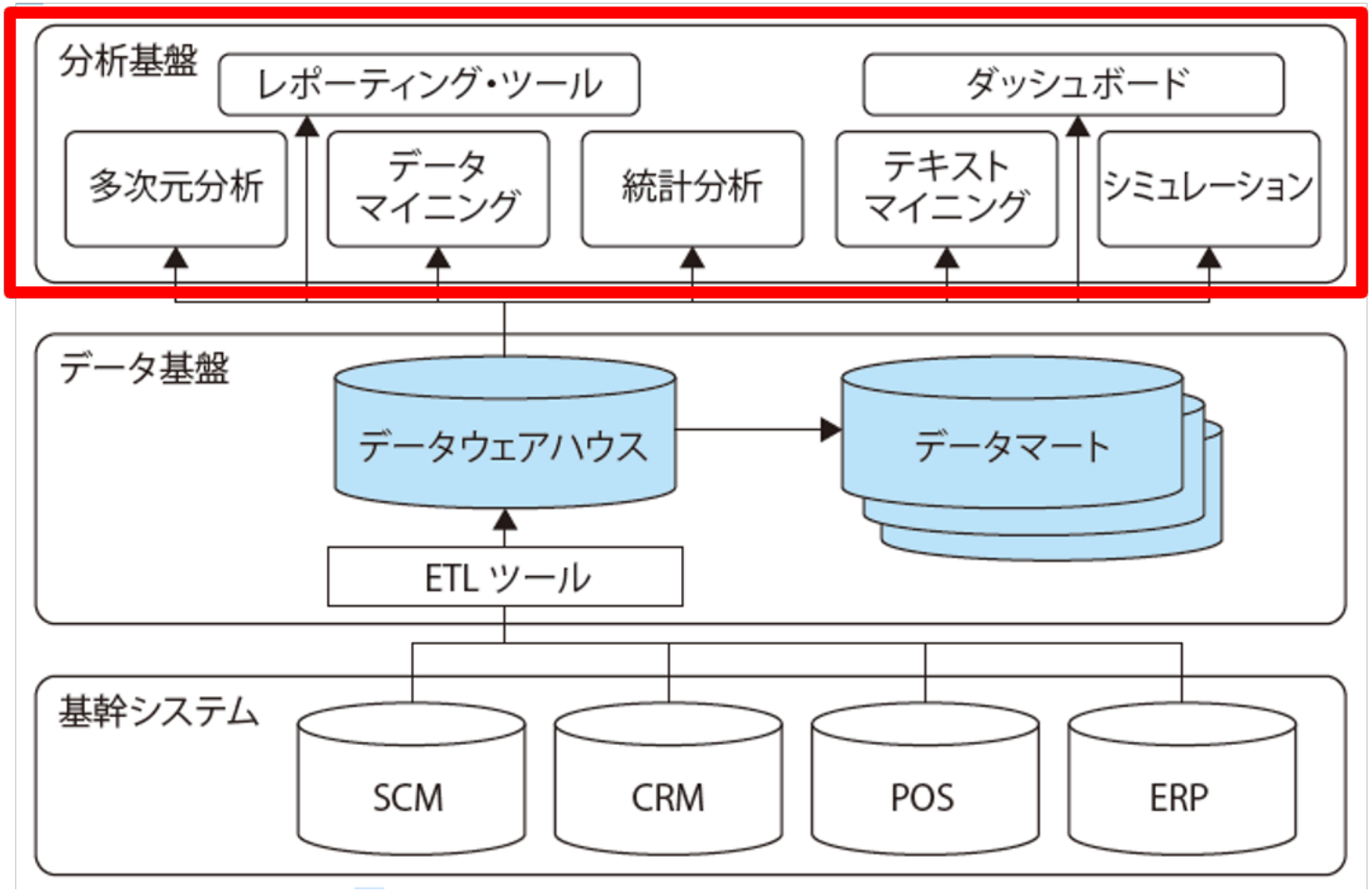
１．データ連携、取得機能

BIが持つ一つ目の機能は、まず測定や分析のために必要な情報を、基幹システムやデータウェアハウス、クラウドなどから取得することである。

この「データ連携、取得機能」は、ここまで説明した様々ツールの中にも持っているものが多い（CDP、CRM、MA、アラートシステムなど）のだが、これらのツールはそのツールで実行する施策の範囲でしかデータを持たない。

一方、BIは「様々なツールで実行した施策の結果を全て管理する」ためのものなので、**データ連携・取得の対象はKPI設定した業務プロセスの評価に必要な全てのデータ**ある。

まさにここでも「統合」がキーワードだ。



２．データ集計、分析機能

もっともシンプルなBIは、事前に設定したKPIにそってデータを集計し、表示するだけのものだが、高性能なBIは分析機能を持ち、社員の自発的な仮説立案〜検証サイクルを支援する。

このデータ集計、分析機能も、さきほど同様、他の目的のツールにも装備されていることが多いが、それもまた、そのツールで実行される施策の評価のためのものである。

BIは、ここでもはやり**全てのデータを集計し、分析できる、という統合的位置づけ**は変わらない。さらに、顧客体験進化における役割で言えば、**BIは各ツールで実行された様々な施策がLTV向上にどう貢献しているか、という評価に活用できることが重要**である。

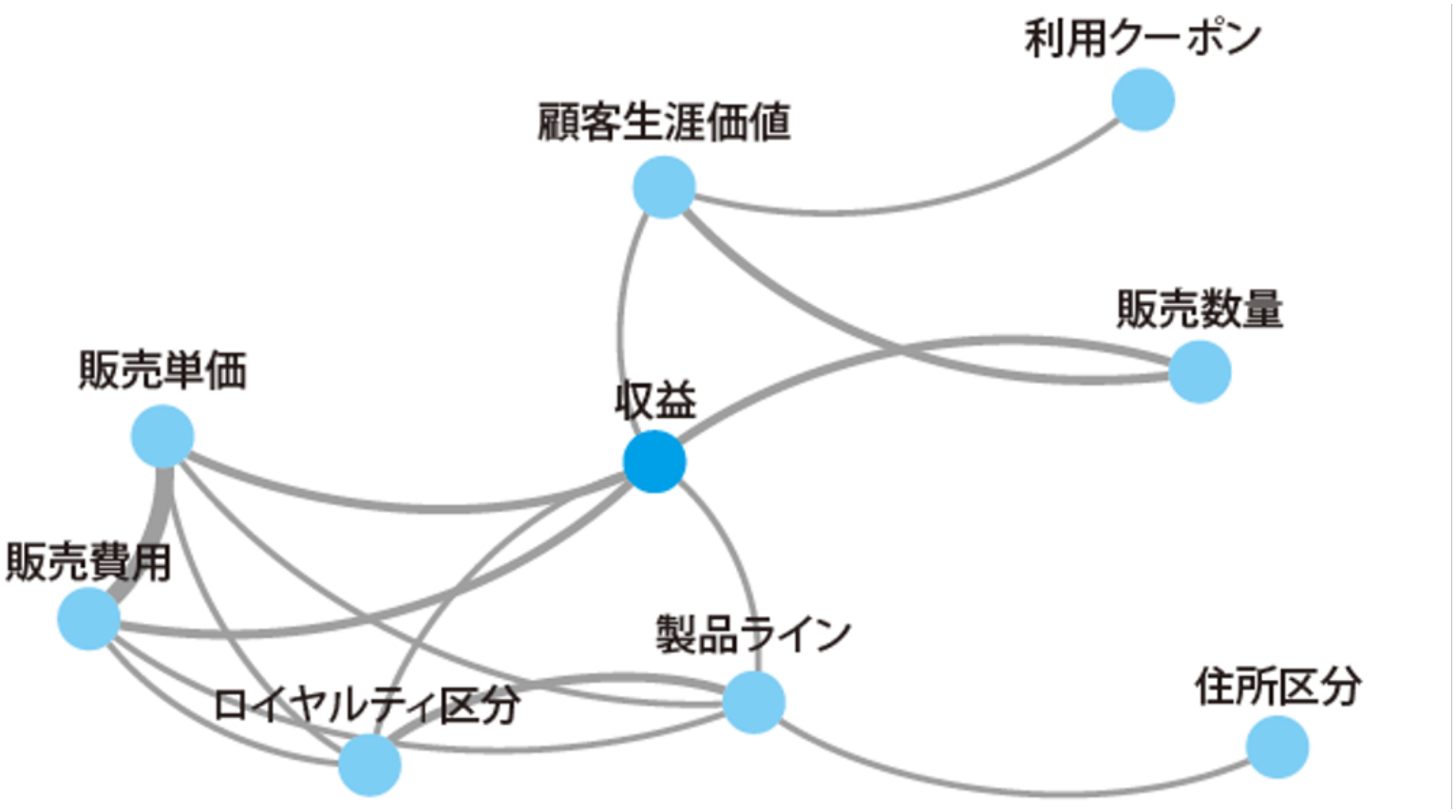
そのためには、**商品原価や、各種施策の費用も顧客単位で紐付けられている**必要がある。先ほどの**BIシステムの図で、一番下に基幹システムがある理由の一つ**がそれである。

３．データビジュアライズ、レポーティング機能

BIを象徴する機能として、データビジュアライズとレポーティング機能がある。**各指標の時系列での変化、達成度などをカラーグラフィックで表現**する（ダッシュボード、コックピットなど）。

また、高性能なBIになると、**指標間の相関関係や因果関係**も表示する。これにより、例えば顧客満足などの非財務指標が、LTV向上にどう影響しているかを一定程度明らかにしてくれる。

◯BIツールによるデータ相関表示の例



これらのビジュアル化されたレポーティング機能は非常に便利である一方、**「何に関するどのようなKPIを共有したいのか」という方針がないと、宝の持ち腐れ**になってしまう。

前ページのデータ（KPI）相関など、分析で得られた結果からのフィードバックも活用しながら、第２章で触れた**KPIツリーやKPIピラミッドを定期的に見直し、より顧客体験進化における相互関係が明確に表現されたものにブラッシュアップ**していくべきであろう。

3–5 まとめ：自社（あるいはクライアント企業）の顧客体験進化に向けて

重要まとめポイント

◎ 顧客中心主義、問題解決思考、変革管理の３つの思考方法を身につける
◎ 「デジタルありき・ツールありき」ではない、真の顧客体験変革を進める
◎ 熱意＋正しい手法で変革は進んでいく

- **３つの思考で顧客体験進化を進める**

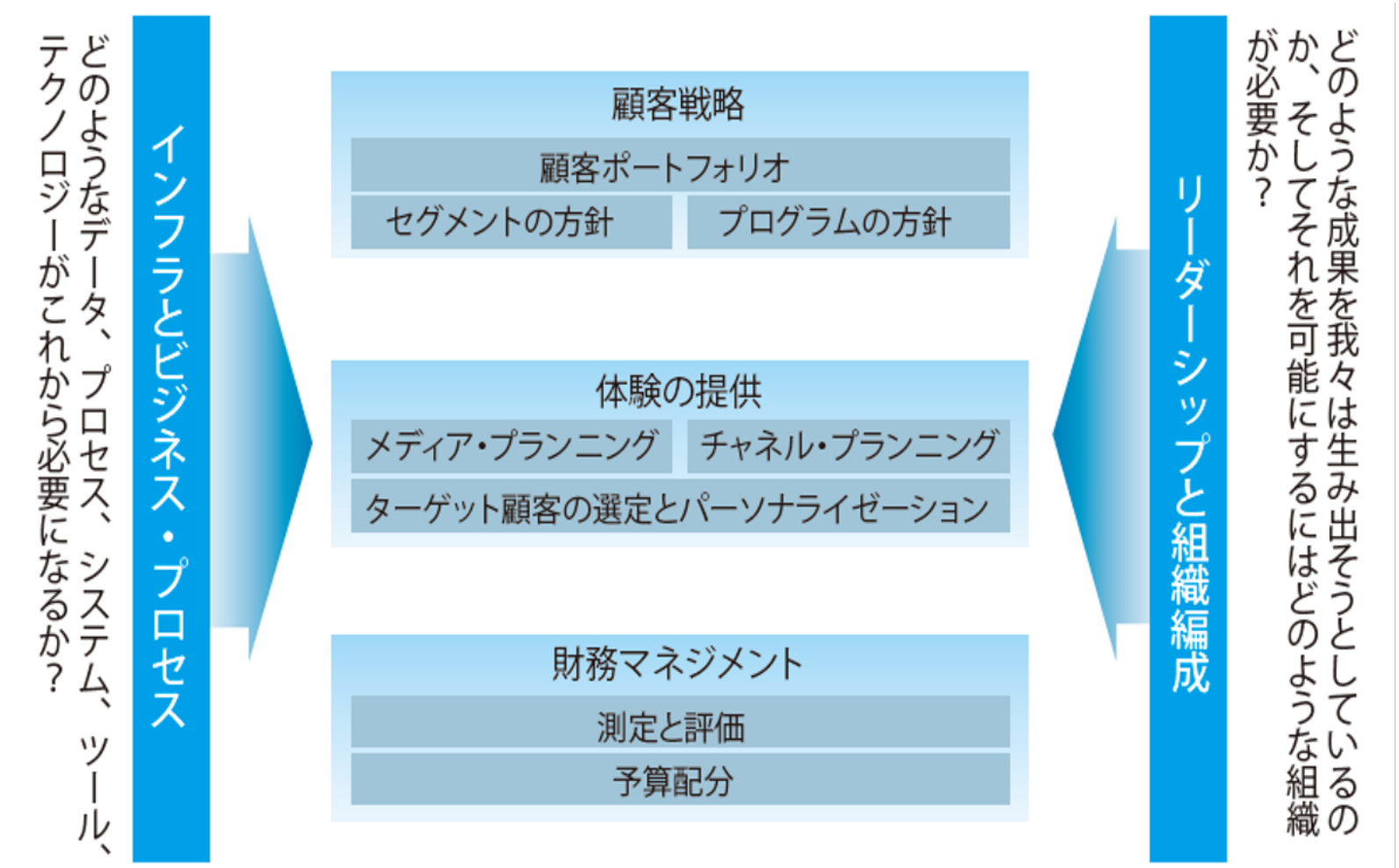
ここでは全体のまとめとして、**顧客体験進化のために必要な思考方法**についてお伝えしたい。

顧客体験進化の取組みは多くの場合、DXでもあることが多い。DXはデジタル技術の活用だけでなく、**ビジネスプロセスや組織の変革を伴う**。

そこで、以下３つの思考方法を土台に考えることで、**「デジタルありき・ツールありき」ではない、真の顧客体験変革**を進めて欲しい。

1．顧客中心主義

下図で表現している**「顧客戦略」から始まる顧客中心主義の発想**は、顧客体験進化のための、各種の意思決定プロセスに**目的意識と整合性**を与えてくれる。



出典：David Williams「CONNECTED CRM IMPLEMENTING A DATA-DRIVEN,CUSTOMER-CENTRIC BUSINESS STRATEGY」より筆者作成

顧客体験進化を考える際、「それは何のために行うのか？」「他の施策との優先順位を考える際の拠り所は？」といった疑問に答えるときの起点となる考え方が、この顧客中心主義である。

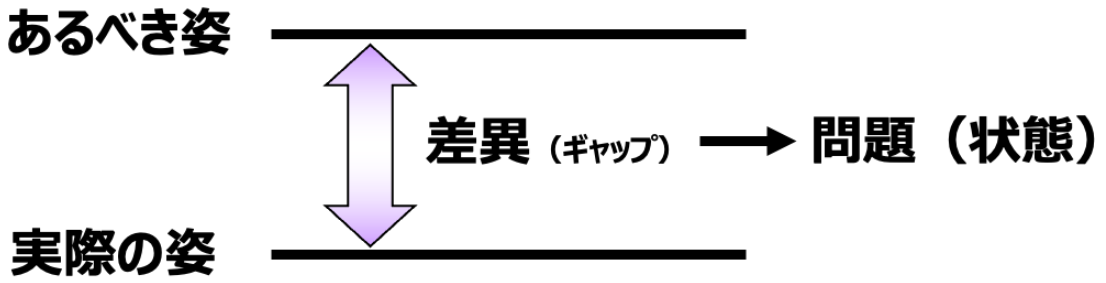
図で示した通り、顧客中心主義は、

顧客戦略、体験の提供、財務マネジメントの３つの領域を常に意識する事が求められている。

そしてそれらをどのような**インフラとビジネスプロセス**で実現するのか、成果を生み出すためには**どのような組織が必要か**を併せて考える、強力なフレームワークである。

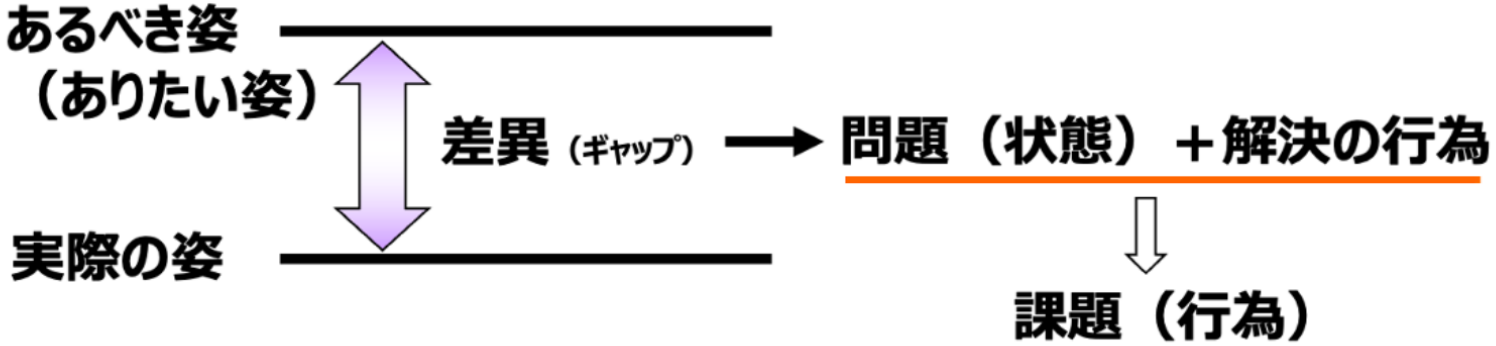
２．問題解決思考

１）問題とは「あるべき姿」と現状とのギャップ



顧客体験進化の観点からは、**あるべき姿＝顧客のために実現したいこと、問題＝何がどう実現できていないのか**

２）課題とは「あるべき姿」とのギャップを埋めるために必要な行為（取組み）

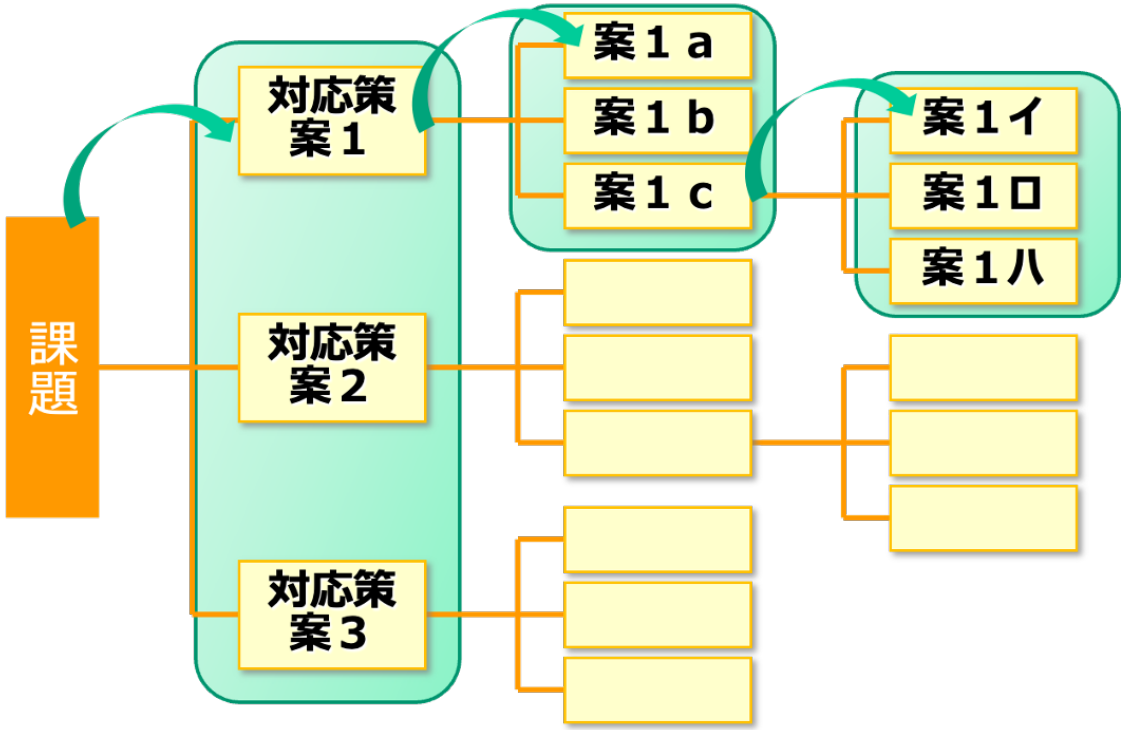


顧客体験進化の観点からは、課題とはどうしたら顧客のために実現したい（のにできていない）ことが実現できるのか？
そのための取組み。

システム・ソリューションの導入が必要かは、ここで明確にする。

３）課題の分解

殆どの場合は、課題はいくつかの取り組みに分解できる。ロジックツリーのイメージ。



4）課題の目標化

目標の３要素「何を」「どれだけ」「いつまでに」

目標も大きさや期間の長さによっていくつかのStepに分解する。

項目		値／期限	達成方法／具体策	活動の振返り
Step6				
Step5				
Step4				
Step3				
Step2				
Step1				

何かしらの改善や改革に取り組もうとしたら、以上のような問題解決思考のステップを必ず踏むようにしたい。

その上で、

- ➢ **あるべき姿に組織内でズレはないか？**
- ➢ **あるべき姿と現状とのギャップ=問題の認識にズレはないか？**
- ➢ **ギャップを解消する取組テーマ＝課題の認識にズレはないか？**

の３点については、関係者全員で確認を行うことで、**「高額なソリューション（ツール）を導入したが、活用されているとは言い難い」といった失敗**の発生確率を大きく下げられる。

３．変革管理の手法も併用する

◯コッター＜企業変革の８段階＞

出典：DHBR.2002.10 特集チェンジリーダーの思考技術

１．緊急課題であるという認識の徹底

- ➢ 市場分析を実施し、競合状態を把握する
- ➢ 現在の危機的状況、今後表面化しうる問題、大きなチャンスを認識し、議論する

２．強力な推進チームの結成

- ➢ 変革プログラムを率いる力のあるグループを結成する
- ➢ 一つのチームとして活動するように促す

３．ビジョンの策定

- ➢ 変革プログラムの方向性を示すビジョンや戦略を策定する
- ➢ 策定したビジョン実現のための戦略を立てる

４．ビジョンの伝達

- ➢ あらゆる手段を利用し、新しいビジョンや戦略を伝達する
- ➢ 推進チームが手本となり新しい行動様式を伝授する

5．社員のビジョン実現へのサポート

- ➢ 変革に立ちはだかる障害物を除去する
- ➢ ビジョンの根本を揺るがすような制度や組織を変更する
- ➢ リスクを恐れず、伝統にとらわれない考え方や行動を奨励する

6．短期的成果を上げるための計画策定・実行

- ➢ 目に見える業務改善計画を策定する
- ➢ 改善を実現する
- ➢ 改善に貢献した社員を表彰し、報奨を支給する

7．改善成果の定義とさらなる変革の実現

- ➢ 勝ち得た信頼を利用し、ビジョンに沿わない制度、組織、政策を改める
- ➢ ビジョンを実現できる社員を採用し、昇進させ、育成する
- ➢ 新しいプロジェクト、テーマやメンバーにより改革プロセスを再活性化する

8．新しいアプローチを根づかせる

- ➢ 新しい行動様式と企業全体の成功の因果関係を明確にする
- ➢ 新しいリーダーシップの育成と引き継ぎの方法を確立する
- ➢ 新しいリーダーシップの育成と引き継ぎの方法を確立する

以上挙げた「変革管理」というのは、マネジメントの領域の一種で、様々な研究がなされている。

今回最後にご紹介したのは、その中でも最も有名なコッター博士によるものである。D2C企業のマーケティング進化、組織改革など全てのDX領域に応用が可能だ。

ぜひそれぞれの立場で活用してみて欲しい。

立場や権限の問題で、自分自身が実践できない場合は、どんどん上司（時にはそのまた上の上司）やクライアント企業の責任者を巻き込んでこれらの手法を一部でも実践してもらおう。