

Compass

Vol.4
2021

顧客ジャーニーの
地殻変動に
どう立ち向かうか



Contents

顧客ジャーニーの地殻変動に どう立ち向かうか

顧客接点のデジタルシフトは止まらない	2
企業は急激な変化について行けていない	4
デジタル顧客ジャーニーに長けた企業が やっていること	6
何から始めれば良いのか	9

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



顧客ジャーニーの地殻変動に どう立ち向かうか

サマリー

新しいモノやサービスについて検討～購入～利用するまでの一連の「顧客ジャーニー」において、顧客との接点が急速にオンラインにシフトしている。こうした中、多くの企業は「デジタルの世界」で顧客の気持ちと行動をつかまえ、顧客価値を最大化できているとは言えない状況である。旧態依然とした組織構造や行動様式が妨げになっていたり、「顧客ジャーニー」のデジタル化を非常に狭く捉えていたり、といったことが背景になっている。本稿では、典型的な「症例」や先進企業の取り組みを紹介した上で、どこから着手すれば良いのかについて考察したい。

顧客接点のデジタルシフトは止まらない

まさに今、顧客ジャーニーの地殻変動が起きている。ますます多くの消費者が店舗に足を運ぶことなく、オンライン上で商品やサービスの存在を知り、レビューを参考にしながら多様な選択肢を比較検討して購入し、購入後も使い方に関する相談や、様々な手続きを行っている。

商品・サービスの認知・検討については、これまでも緩やかにオンラインに移行してきたもので、特に目新しいものではない。しかし、今起こりつつある「地殻変動」では、これまでオンラインでの購入に適さないと考えられてきた商品やサービスについてもオンライン化が進行していることに加えて、認知・検討段階だけにとどまらず、購入～アフターサービスに至るまで一貫してオンラインで提供されることが「当たり前」の期待値となりつつある。

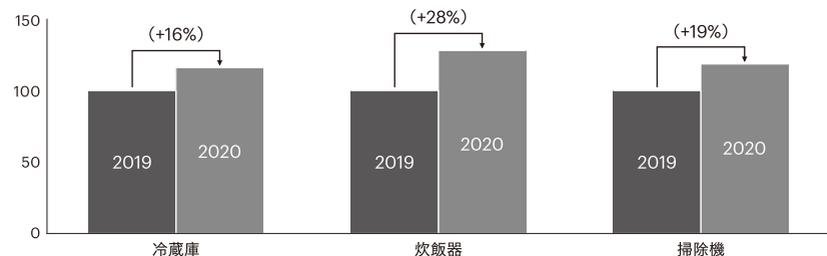
例えば日本では新型コロナウイルスの流行以降、冷蔵庫など大型の商品を含めた家電についてオンラインで検索される件数が2-3割も増加している。世界主要国でベインが実施した消費者調査でも、冷蔵庫や洗濯機などの白物家電をオンラインで購入したいという層が5割以上に達している（図表1）。大物家電については家電量販店で実物を見て購入するというこれまでの「常識」が、大きく揺らぎつつある（実際に筆者も先月、洗濯機と冷蔵庫を初めて実物を見ずにオンラインで購入した）。

上記のような顧客ジャーニーの変化は、多くの企業にとって戦略の見直しを迫られるほどのインパクトをもたらすものだ。あるメーカーではオンラインでの売上比率が著しく向上したことにより、一部製品ではオンラインと家電量販店での売上比率が逆転した。従来の量販店重視の価格戦略・チャネル戦略では太刀打ちできない事態が到来している。

加えて、単にチャンネルがオンラインにシフトしているというだけでなく、新型コロナウイルスの影響により、消費者が重視する価値自体も変化している。単なる商品の機能の良し悪しだけでなく、「帰属・縁」や「不安の軽減」などといった感性的な価値要素をより重視するようになってきている。こうした新たに浮上した感性的なニーズにオンライン上の顧客接点でどう応えていくのか、特に商品購入～アフターサポートの過程で顧客を困り込んでいく上で大きな課題となろう。

図表1-①：白物家電のオンラインでの検索件数(日本)

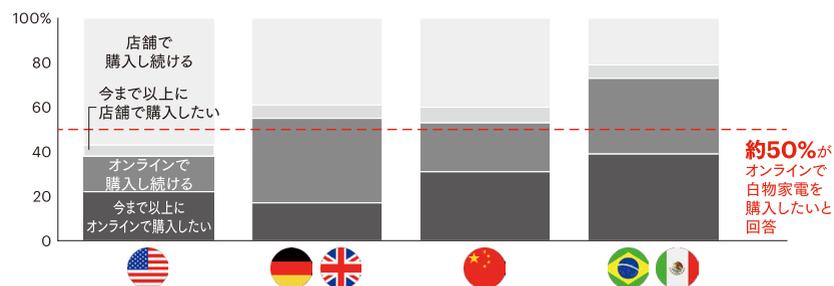
2019年を100とした時の各家電のGoogle相対検索量指数



出所：Googleトレンド、Bain White Goods Consumer Survey 2020(N=6,077)

図表1-②：白物家電の購入チャンネルの選好割合

回答割合



出所：ペイン白物消費者調査2020

企業は急激な変化について行けていない

こうした「地殻変動」が起こる中、多くの企業はデジタルの世界で顧客の気持ちと行動をつかまえ、顧客価値を最大化できていない状況である。

オンラインでの商品の検討や購買プロセスには、混乱を招く脇道や行き止まり、場合によっては落とし穴まで隠されており、不幸にも「運命の商品」と出会わずに終わってしまうこともある。ようやく購入に行きつた後も、急ごしらえの「デジタル顧客体験」は、消費者にとってごちなさを感じさせることが多く、ファン顧客の増加・困り込みには必ずしもつながっていないケースが散見される。

こうした背景には、これまで当然と考えられてきたパラダイムの中で発展した組織構造や行動様式が妨げになっていることが多く、さらに顧客ジャーニーの「デジタル化」が、「①単なる広告宣伝活動・マーケティング活動の課題」×「②その中でも単なるチャンネルミックスの課題」、と二重の意味で狭く捉えられていることが病巣の根源であると考えられる。

以下、私どもが様々な企業の方々との対話をする中でよく見掛ける「症例」を紹介したい。

「全身凝り症」：マーケティングや顧客ジャーニー強化における予算配分が硬直的であることにより、既存の延長線上での小手先の修正に終始し、素早い変化に大胆かつ柔軟に対応できていない。例えば、商品の認知を得るための広告予算と、購買に直結させるためのチャンネルへの予算が別枠として管理されており、本来は予算配分を大きくシフトすることが必要な局面でも軌道修正ができないケースがこれにあたる。

「目を閉じて突っ走る」：マーケティングや顧客体験品質に関する成果が可視化されておらず、競合との優劣も把握できていないことにより、現状のあり方における合理性の検証や課題の特定ができず、改善活動を回せないというお悩みを伺うことは多い。

「みんなの自己ベスト、後は知らん」：各部門がバラバラに個別最適で動き、それぞれをつなぎ合わせることで、顧客から見で一貫性のない「つぎはぎ」の顧客体験となっていることは多く見られる。例えば、シンプルでデザイン性の高いInstagramの広告に惹かれて商品の購入を申し込んだところ、その後は全く世界観の異なる複雑な画面遷移での手続きとなったり、中には古き良き電話攻勢と対面での書類手続きを強いられたりといった事例も存在する。

「華麗なる場違い」：リアル店舗チャネルでの販売戦略や慣行をそのままオンラインに持ち込む事例も見掛ける。オンラインで説明できない複雑な商品ラインナップが放置されたり、これまで小売チャネルに任せ切りだった付けが回り、小売価格の決め方に合理性を欠いたりする場合がこれにあたる。

「SNSの中の人」：デジタルマーケティングを、マーケティング担当チームの個別課題に押し込み、SNS広告を打って満足している（効果は不明）、という状況になっていないだろうか？ 顧客ジャーニーの「デジタル化」を狭く捉えた典型的な症例である。

「シェフのお任せメニュー」：ノウハウやメディアへのアクセスを提供してくれる広告代理店はありがたい存在ではあるが、気が付くとお任せコースになってしまうケースがある。テレビとオンラインなど、タイプの異なるメディア間での配分最適化など、自社できちんと考えて動かさなければならぬレバーをしっかりと握れているだろうか？

このような症例に起因する取りこぼしは、見方を変えると「宝の山」だ。こうした症例は「デジタルに強い」と評価されている企業も含めて、大半の企業に多かれ少なかれ見られるものである。ポジティブに捉えると、「今この瞬間に動き出せば」先行する競合にキャッチアップし、逆転するチャンスに変えられるとも言えよう。



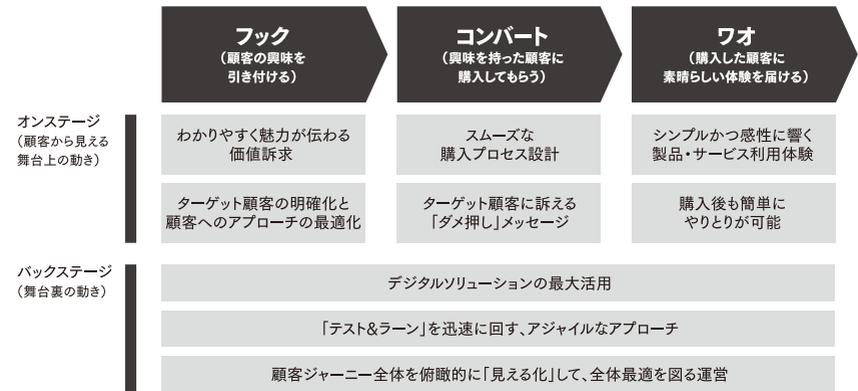
デジタル顧客ジャーニーに長けた企業がやっていること

ベインが様々なグローバルの先進企業と一緒にデジタル時代における顧客ジャーニーの最適化に取り組む中で、卓越した成果を出している企業に共通する要素を紹介したい。キーワードは、「顧客ジャーニー全体を俯瞰した戦略遂行」、「戦略へのフィードバック」と「改善活動を自律化するための組織ケイパビリティづくり」である。

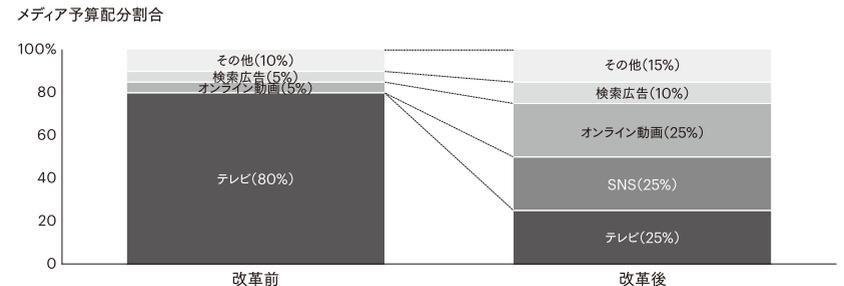
顧客ジャーニー全体を俯瞰した戦略遂行：素晴らしい顧客ジャーニーを実現するには、顧客から見える「舞台上の動き」を、最初から最後まで整合するかたちで設計する必要がある。ペインは、顧客ジャーニーの流れを「フック（顧客の興味を引き付ける）」「コンバート（興味を持った顧客に購入してもらう）」「ワオ（購入した顧客に素晴らしい体験を届ける）」の三段階として整理しているが、これらの全貌を捉えて戦略的にデザインしていくことが重要となる（図表2）。そのためには、トップマネジメントの最優先経営課題として、デジタルチャネルにおける固有の状況を踏まえた顧客戦略（誰をターゲットとして呼び込んで、何を売るのか、競合にどう勝つのか）を組み立てる必要がある。デジタルチャネルに向けたシンプルな商品・サービス設計、顧客生涯価値や顧客の満足・不満足を左右する「真実の瞬間」へのフォーカス、対面チャネルと遜色ない成果をもたらすためのオンライン上のプロセスデザインなど、戦略的に考えるべき課題は多い。特に顧客にとっての「真実の瞬間」の芯を捉えるべく、顧客ジャーニーの川上から川下まで、またはチャネルを跨いで、大胆に予算を再配分することが非常に重要である。ある消費財メーカーはこれまでメディア支出の8割をテレビに投じてきたが、改めてメディア支出の全体像を整理し、購買意思決定に至る各ステップにおける競合対比での自社のポジショニングを解析した。その結果、現状の支出水準を維持しつつ、認知（フック）段階に適したメディアであるテレビで自社製品の想起率を高めるという戦略から、購入（コンバート）段階に適したソーシャルメディア広告で顧客の検討・購買行動に直接影響をおよぼすような戦略に、大きく予算をシフトしている（図表3）。こうして顧客ジャーニー全体を通じた投資対効果（ROI）を最適化するわけである。

戦略へのフィードバック：卓越した企業は、顧客ジャーニーで得られたデータや「学び」に基づき、スピード感を持って商品・サービスの企画・開発へのフィードバックサイクルを回している。著しく成長を遂げるあるメーカーは、オンラインチャネルを新製品のテストの場と位置

図表2: 顧客ジャーニーの三段ステップ



図表3: 消費財メーカーのメディアミックス改革の事例



付け、顧客の声を迅速に商品戦略・製品設計に反映させることで、ベストセラー製品を次々と生み出している。

改善活動を自律化するための組織ケイパビリティづくり：顧客ジャーニーの設計に卓越した企業は、社内の各機能（ブランド、マーケティング、チャネル、サービス）が連携し、顧客から見て一貫性のある顧客ジャーニーとなるよう、部門横断的な組織運営に取り組んでいる。ある金融機関はそれまで機能・チャネル別に分かれていた組織に横串を通し、顧客体験の錬成に責任を持つ部門横断チームを組成して、デザイン改善のためのPDCAサイクルを回している。また、デジタルチャネルの最前線の機動性を確保するために、担当する組織に相応の権

限を持たせることも有効だ。例えば小売価格に関して、日々刻々と変化する顧客の反応を見ながら一定範囲内での自由度を持って臨機応変に修正したり、マーケティング資金の配分を変えたりすることがこれにあたる。

何から始めれば良いのか

「あるべき姿」と現状とのギャップに気が遠くなるかもしれない。大規模で歴史や実績のある企業であればあるほど一足飛びに変化させることは難しいが、一方でスピード感を持って実績を出しながら改革を進めていかないと「昭和型」経営の引力を脱出できる速度を得ることはできず、再び大地に叩き付けられてしまう。

ここでは、こうしたトレードオフの中で何に集中すれば無事にデジタルの海を泳泳することができるのかについて、ペインのクライアント企業のサポート実績から代表的な「変革の鍵」をご紹介します。

- **変革の鍵①「儲かる客は誰か？」**：顧客一人ひとりが皆同じ価値を企業にもたらしてくれるわけではない。顧客生涯価値などから、どのような顧客（観客）をターゲットとすべきかを明確にすることが、マーケティングをはじめとする顧客ジャーニーの作り込みを進めていく際の出発点となる。契約までに至る可能性のみならず、その先の将来のリピート購買やクロスセルを含めた顧客生涯価値の観点から、そもそものターゲットとすべき顧客層を呼び込み「真の ROI」を高める活動につなげていくことが重要である。
- **変革の鍵②「見える化」**：見えないところでは大きく動き出すことはできない。経営陣が顧客ジャーニーのデジタル化を「自分ゴト」として全社の優先的な戦略テーマに据えて、まずは現状の自社の成績

を「見える化」することから始め、目指すべき成功の定義を明確にすることが最初の関門である。自社にとっての「成功の定義」はマーケティング ROI の最適化なのか、オンラインでの売上パフォーマンス（例：コンバージョン率など）の向上なのか、顧客ロイヤルティにおける卓越なのか、をはっきりさせることが大事である。

- **変革の鍵③「小さな失敗と朝令暮改」**：顧客や世の中が変化する中で新たな取り組みの有効性を確認していくためには、リスクを承知で小さな失敗を重ねて、学習・改善サイクルを高頻度で回し、素早く最適解にたどり着くことが重要だ。この点については多くの企業経営者にとってロジックとして理解が進んでいると感じるが、まだ現場の仕事の進め方や評価基準には落とし込まれていないというのが実感である。顧客ジャーニーのデジタル化を進めていくにあたり、善意の保守派を含めた「抵抗勢力」に直面することがあるが、素早く PoC（Proof of Concept; コンセプトの立証）を実施し、成果を示しながら進めることが非常に重要である。



● **変革の鍵④「風呂屋の番台」**：顧客ジャーニーをスタートからゴールまで一貫した流れとして設計し「全体最適」を実現するためには、組織横断的に顧客ジャーニーの設計戦略を立て、リソース配分やトレードオフを差配する責任と権限を持つ役員（スポンサー）および組織を明確にすることが重要である。例えば、広告を打ってから実際の購入につながるまでの一連の流れの中で、重要な KPI（例：広告の閲覧数、自社サイトへの訪問者数、訪問者の質を示すターゲット顧客割合、契約までのコンバージョン率など）を俯瞰し、外部データとベンチマークしながらチャンネルごとに改善活動を回すとともに、チャンネル間でのリソース配分のリバランスを行うミッションを負う。気を付けなければならないのは、この「風呂屋の番台」役員・組織が社内官僚として君臨し、コストと複雑性を増してスピードを減殺するのは避けなければならないということだ。あくまで組織設計やプロセスについては小規模・シンプルに保ち、硬直的でなく現場の実務に即して頻繁・柔軟に進化させていくことが肝要である。

顧客ジャーニーのデジタル化は、まさにこの瞬間も発展段階にある。本稿で紹介した好事例も「生もの」であり、時を経ずに「当たり前」のものとなっていく。こうした中で競合よりも卓越して顧客の気持ちと財布をつかまえていくためには、顧客ニーズやデジタル技術の進展とともに、新たな実験と変革を足を止めずに進めていかなければならない。

最も重要なのは個別の戦術論やツールではなく、商品の検討から購入・アフターサービスまで一貫した顧客ジャーニーを通して自社のパフォーマンスを把握し続け、顧客の声やデータに向き合い、「自社は顧客にどのような体験を提供したいのか」を組織全体で考えてデザインを書き直し続けることであり、そのための自律的な組織ケイパビリティを強化していくことである。

本稿が、デジタル時代における皆様の新しいステージの取り組みの参考になれば何よりである。

[著者紹介]

大越 一樹

東京オフィスのパートナー。通信・テクノロジー、自動車、金融などの幅広い業界において、全社戦略、顧客ロイヤルティ（NPS®）向上を中心とした顧客戦略・マーケティング、営業改革、アフターサービス戦略等、多岐にわたるテーマのプロジェクトに携わっている。顧客戦略や顧客ロイヤルティ（NPS®）に関する知見は、各媒体で多数紹介されている。

大原 崇

東京オフィスのパートナー。10年以上にわたり、電機・電子機器メーカー、自動車、産業財、消費財、サービス等の幅広い業界で国内外のクライアントに対するコンサルティングに従事。全社ポートフォリオ戦略、成長戦略、コスト構造改革、デジタルマーケティング、ディール実行や買収後の統合支援まで含めた国内外の M&A 支援等、多岐にわたるテーマのプロジェクトを手掛けている。

宮沢 悠介

東京オフィスのアソシエイト パートナー。約 10 年にわたり、主に IT、通信、テクノロジー、製造業領域におけるコンサルティングに従事。特にポートフォリオ戦略、事業戦略、顧客戦略、DX、新規事業創出等のプロジェクトを数多く手掛けている。

[本件に関するご質問や経営課題に関するご相談・お問い合わせ先]

ベイン・アンド・カンパニー

マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103

メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界38か国63拠点のネットワークを展開しています。私たちは、クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ベインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しています。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、私たちは様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながら、クライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階
電話(代表)03-4563-1100

©2021 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.