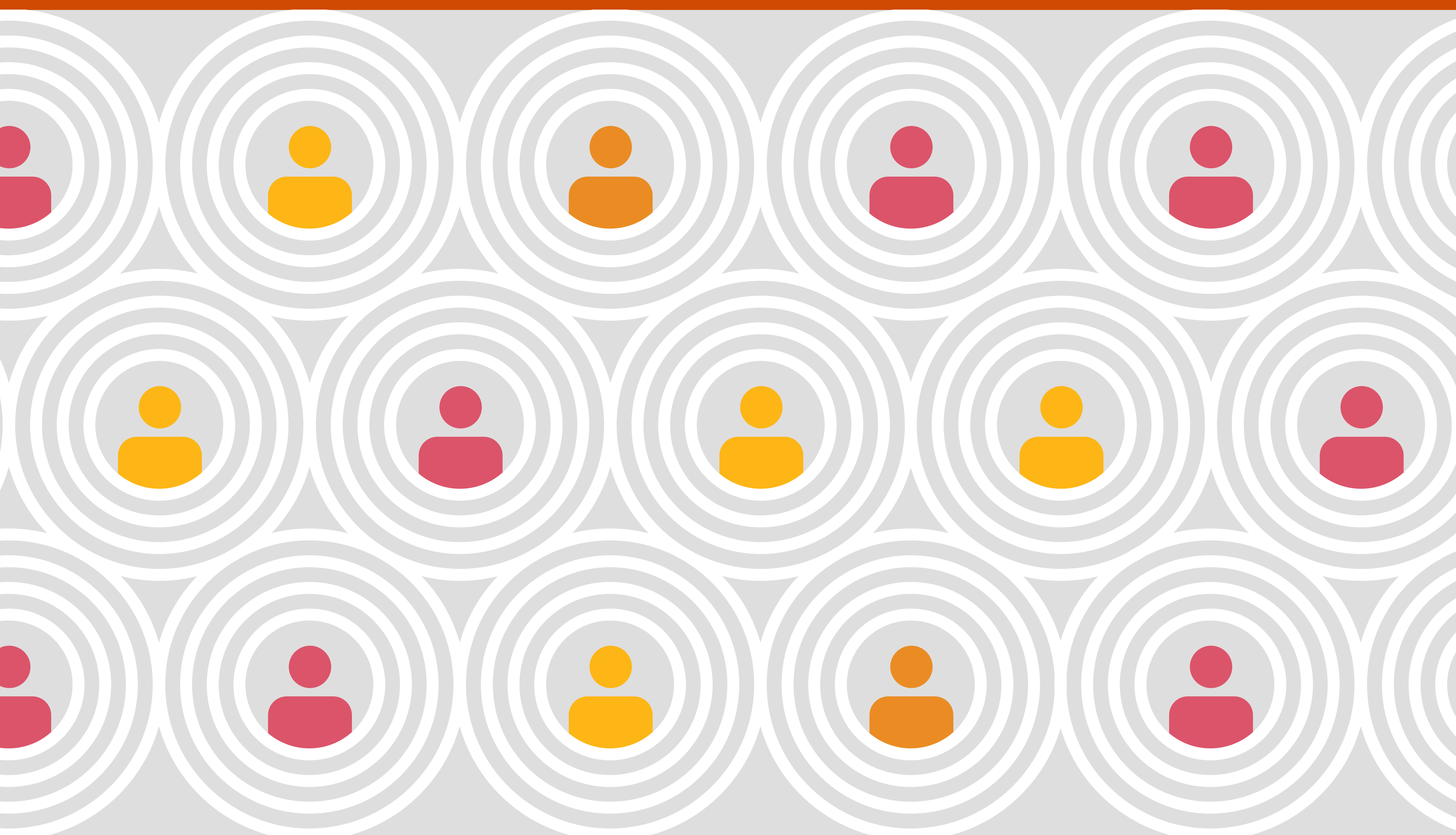


今必要なのは、 消費者中心の指標： 「体験からのリターン」

世界の消費者意識調査2019

www.pwc.com/jp



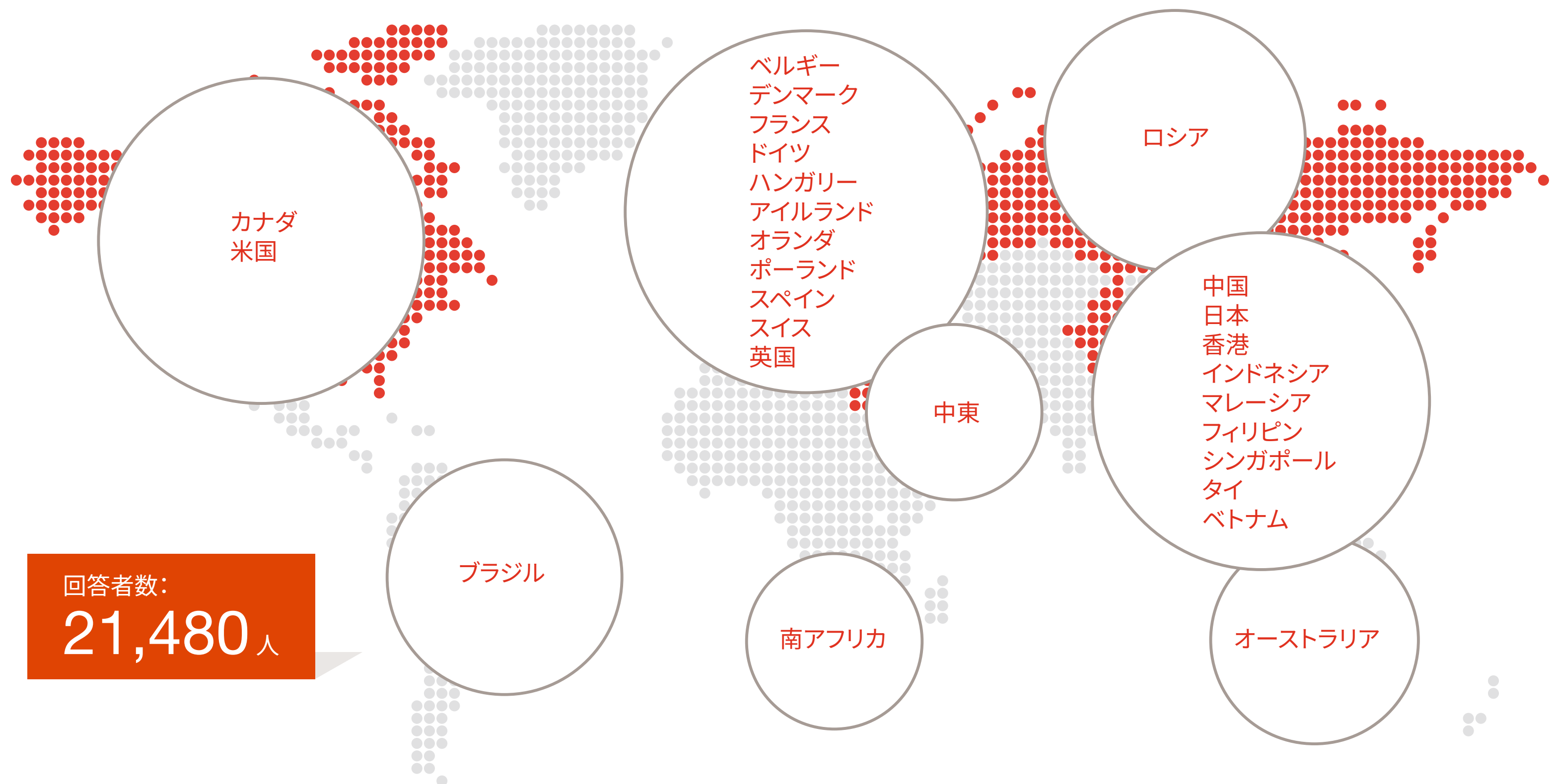
リーマンショックからの10年間は、世界的に経済を回復させるための調整期間になると思われていた。しかし、技術の進歩を受けて世界の消費者は予想外の回復力を見せ、消費の黄金時代となり、今では、スマートフォンさえあれば昼でも夜でも世界中の商品とサービスが買えるようになった。

2019年3月時点で、不安定な世界株式市場、先行きの見えない貿易、中国の成長失速、国際的なポピュリズムと孤立主義に向かう傾向があるが、消費者は依然として働き続け、買い物をし、未来を確信し、新しい技術を受け入れ、世界経済をしっかりと支えている。フィナンシャルタイムズ紙が発表した2018年の分析によると、世界の失業率は、38年間で最も低い5.2%まで低下した。さらに2018年9月、ブルッキングス研究所は、史上初めて中流階級以上に分類される人口が世界の総人口の半数を超えた(38億人)と発表した。

世界経済に強い影響を与えているのは消費者だけではない。27の国と地域(図表1参照)で21,000人以上のオンライン消費者を対象としたPwCによる第10回世界の消費者意識調査(GCIS: Global Consumer Insights Survey)では、カスタマイズされたテクノロジーツールを手にした消費者は、チャンネルを問わず、社会を意識し、ソーシャルメディアを駆使した体験を求められるようになっていることが明らかとなった。PwCのグローバル・コンシューマー・マーケット・リーダーであるJohn Maxwellは、次のように語っている。「日用品、医療サービス、自動車、金融サービスなど、何を売るかにかかわらず、企業は優れた体験を提供すれば勝者になれる」

実際、PwCは、企業の成功を判断する指標として、従来の投資効果(ROI: Return on Investment)に加え、カスタマーエクスペリエンス(顧客の体験、CX: Customer Experience)に着目した指標を導入すべきだと考えている。今日の消費者の判断力と決定力を考慮すると、企業はもっとカスタマーエクスペリエンス(CX)に投資した方がよい、というのがPwCの考えだ。「体験からのリターン(ROX: Return on Experience)」の評価により、企業は、消費者と自社ブランドの相互作用に直接関係する部分への投資が、どれほどの収益を創出しているかを理解できるようになる。

図表1：調査を実施した国と地域



出典：世界の消費者意識調査2019

GCISの調査結果からさらに核心に迫るため、PwCは、一般消費者を顧客とする企業の幹部に消費者の変化に対する彼らの考えと、PwCのROXフレームワークについてインタビューを行った。また、PwCの専門家の意見を集め、他のPwC出版物からも見解を引用した。このエグゼクティブサマリーでは、以下の3部構成でROXの基本を解説する。

- 消費者によるカスタマーエクスペリエンスの再定義
- ROXの測定
- ROXを改善すべき6つの理由



消費者によるカスタマーエクスペリエンスの再定義

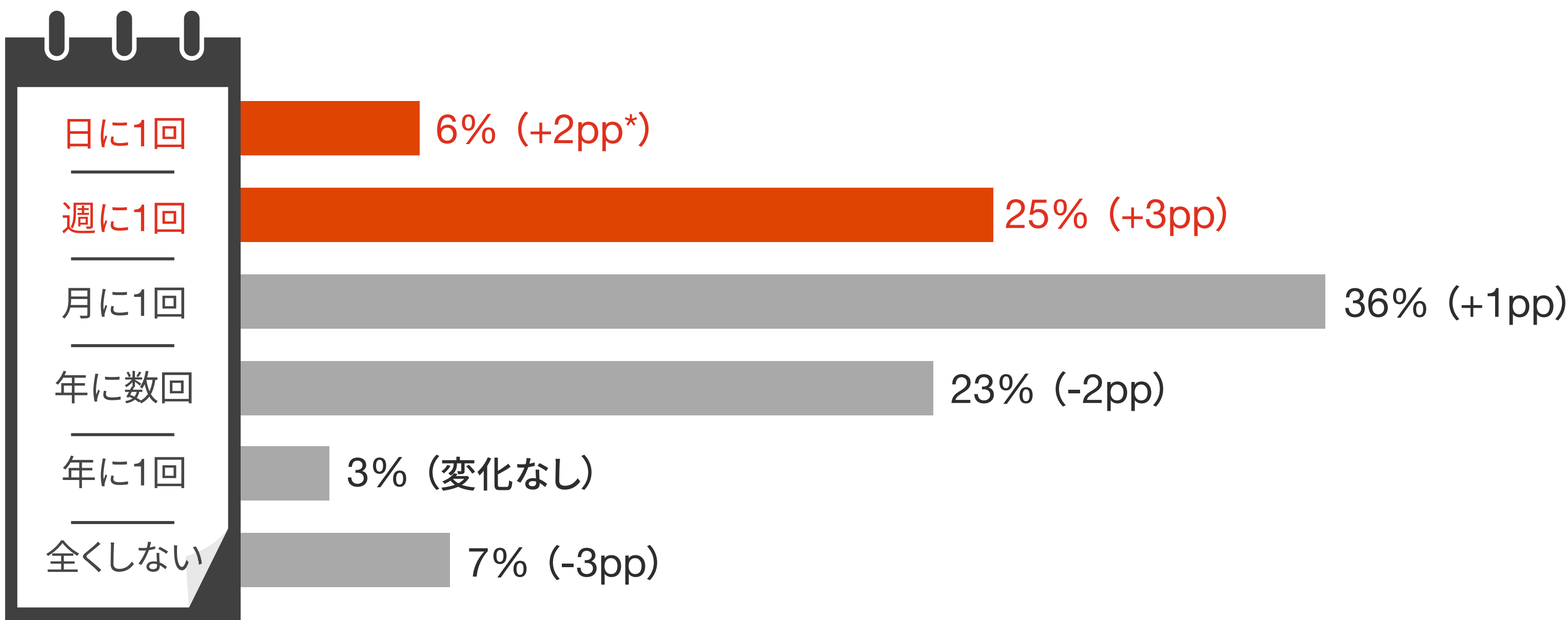
Appleの共同創業者の1人で長く最高経営責任者（CEO）を務めた故スティーブ・ジョブズ氏は、製品デザインに関して「シンプルなほど良い」と語ったことで有名である。そして彼が生み出した製品は、言うまでもなく世界中の消費者に歓迎された。しかし、デザインについての彼の理論は正しかったかもしれないが、テクノロジーに関して今日の消費者は「もっと多く」を求めてやまない。例えば、音声アシスタントにより家も車もデジタル化していることが挙げられる。ROXの詳細と、その測定や改善方法について説明する前に、まずはPwCの最新のGCIS結果

をもとに、今の消費者がどのような体験を求めているのかを解説する。

生活のデジタル化

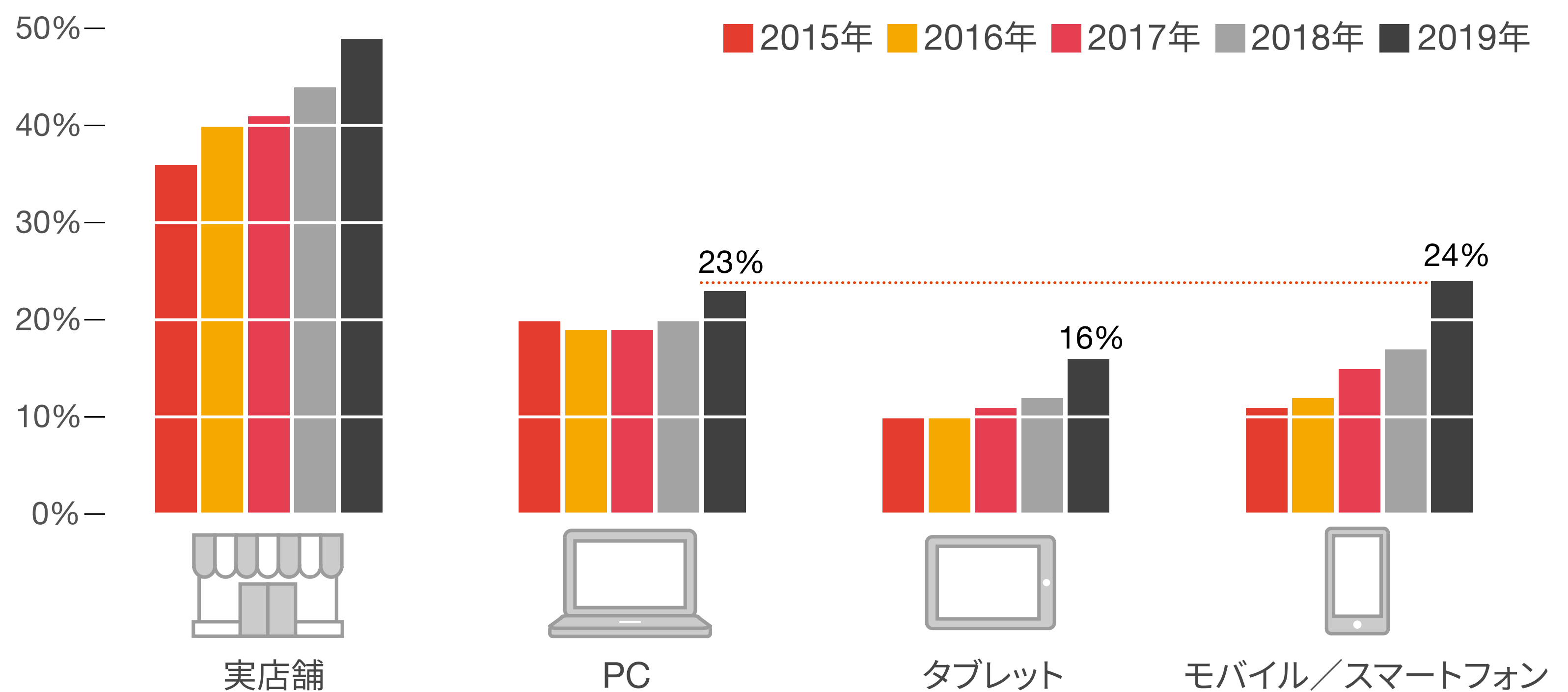
PwCの調査は、デジタルテクノロジーが消費者の生活のあらゆる部分に着実に浸透していることを示している。例えば、週に1回以上、何かをオンラインで購入するという回答者は、前年比で5パーセンテージポイント増加し31%に達した。逆に、オンラインで買い物をしたことがない消費者は3パーセンテージポイント減少した（図表2参照）。

図表2：消費者の3分の1近くは、週に1回以上、オンラインで買い物をしている（前年比5パーセンテージポイント増）



質問：平均すると、オンラインでの商品購入頻度はどのくらいですか？ 回答者数：23,066人 (*pp = パーセンテージポイント)
出典：世界の消費者意識調査2019

図表3：消費者はPCよりスマートフォンで買い物をする方が多い



質問：次の購買チャネルを使用して、どのくらいの頻度で商品（衣服、書籍、電子機器など）を購入しますか？（食料品の購入を除く）
 回答者数：21,480人（注：グラフは毎日買い物をする人と、週1回買い物をする人を合わせた割合）
 出典：世界の消費者意識調査2019

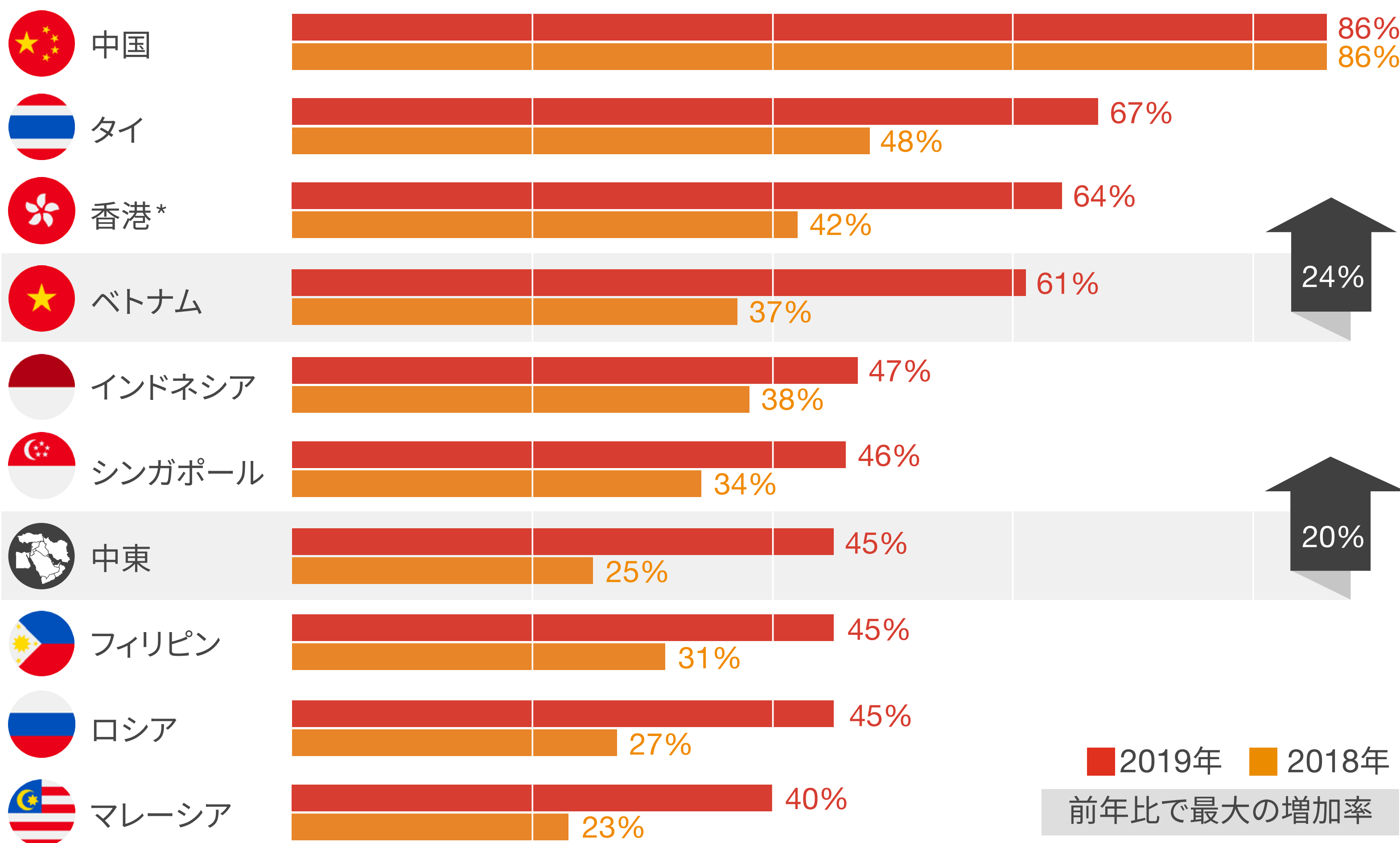
この結果は、スマートフォンがオンラインショッピングの主流となったことも裏付けている。世界の回答者の24%が、週に1回以上スマートフォンで買い物をしているのに対し、PCは23%、タブレットは16%である（図表3参照）。スマートフォンが他のデジタルデバイスより多く使われるようになったのは、10年にわたるPwCの調査で初めてのことである。

デジタルテクノロジーが身近になり、信頼力を増すにつれ、消費者は他のサービスも利用し始める。2018年には、調査回答者の半数以上（51%）がオンラインで請求書の支払いを行い、オンラインで送金した人も同じ割合にのぼった。有料のケーブルテレビを解約する人も増え、調査回答者の54%が映画やテレビ番組を週に2回以上インターネットで視聴している。このトレンドをけん引しているのが1990年代後半以降に生まれた「Z世代（Generation Z）」である。Z世代の50%以上がエンタテインメントを

1日に1回以上オンラインで視聴している。若い消費者は、ニュースや時事解説もオンラインで見ることが多く、39%（全体では25%）が情報を得るために最初にソーシャルメディアにアクセスすると回答した。

モバイル決済も、特に固定電話回線からモバイル／スマートフォンへと一気に移行した新興地域をはじめとして、広く普及している。実店舗でモバイル決済を利用する人が急速に増えているベトナムでは、そのようなサービスを利用する人が1年で24パーセンテージポイント増加し、61%に達した。中東では20パーセンテージポイント増加し、45%となっている（図表4参照）。世界的には、消費者の34%が実店舗での買い物にモバイル決済を使用した（前年は24%）。

図表4：ベトナムと中東でモバイル決済が最も大きく成長



質問：モバイル決済で買い物の代金を支払ったことがありますか？（国・地域ごとのまとめ）

* 香港は回答者数が少ない

出典：世界の消費者意識調査2019



フリクションレスな 「購買ジャーニー(Purchase Journey)」

また、PwCの調査によれば、購買のステップにおいてフリクション(面倒なこと)が少なければ少ないほど、消費者による買い物の頻度は増え、支払う金額も大きくなる。例えば、世界の回答者の65%が、少なくとも数回はAmazonで買い物をしている¹。しかし、本当に興味深いのは、その3分の1以上(34%)がAmazonによって買い物の回数が増えたと回答していることだ。このことからPwCは、体験に関する何かが買い物を促していると考えている。

イタリアの高級ファッション小売りサイトであるYoox Net-a-Porter Group(YNAP)についても同じことが言える。2017年には、スマートフォンを利用する買い物客からのオンライン売上高が、初めてPCやタブレットを上回った(2018年の売上高は本書の発行時にまだ公開されていない)。重要なのは、YNAP独自の調査結果に表れた、モバイルを使用する顧客の方がデスクトップを使用する顧客より買い物の頻度が大幅に高く、年間支出額も大きいことである。2019年1月からYNAPの最高財務責任者(CFO)を務めるEnrico Cavatorta氏によれば、これは偶然ではない。2019年1月のインタビューで、Cavatorta氏は次のように述べている。「YNAPはウェブストアやモバイルインターフェースなど、消費者と直接やりとりできる場所でのカスタマーエクスペリエンスをより良くすることで、顧客が買い物にかかる時間とお金が増えると考えている」

人工知能(AI)を搭載したデジタル音声アシスタントも、フリクションレスな購買ジャーニーに貢献している。PwCの調査では、消費者の9%が音声技術

を使用して週に1回以上オンラインショッピングをすると回答した。音声によるショッピングが普及するにつれて企業各社は、スマートフォンだけでなく、自宅、車内、その他の場所で音声技術がカスタマーエクスペリエンスにどのような影響を与えるかを考慮する必要がある。企業が消費者に使いやすい技術を発表するたびに、[ブランドリーダーシップ](#)のハードルは高くなる。

フリクションレスな体験をデザインするには、顧客との接点のどこに弱点があるか考えることが重要である。PwCのグローバル・チーフ・エクスペリエンス・オフィサー (CXO) である David Clarke は、モバイルショッピングの人気の高まっている理由の1つが、消費者のエンゲージメントを妨げる障壁を壊したことだと言う。例えば、ホテルのコンシェルジュデスクやデパートの精算カウンターは、顧客とのエンゲージメントの機会のように見えるが、実は消費者に手間をかけ不快感を与えることで、本当のエンゲージメントを阻害している。モバイルショッピングが急成長しているのは、レジの行列や駐車場など物理的な障壁がないことに加え、目を合わさない店員など感情的な障壁もないからである。Clarke は次のように述べている。「ある意味、消費者はモバイルのおかげで、お気に入りのショップやブランドとの親密な関係を楽しんでいる。その方が、顧客にとって不快で面倒なやりとりが少ないからだ」

顧客との取引を阻害する障壁の一部は、消費者を育てることや純粋なコア体験の価値を通じて克服することができる。オンラインで買って実店舗で受取る (BOPUS: Buy Online Pick Up in Store) という購買ジャーニーは、英国では主に「クリック・ア

ンド・コレクト」と呼ばれ、米国でも人気が高まっている。PwCの米国責任者であり、主に小売り業者と消費財メーカーを担当する Tom Johnson は、これには顧客トレーニングが必要だと言う。「BOPUS は全く新しい体験。顧客は『どうやって買うの？ロッカーで受け取るとしたら、どうするの？商品を受け取る時はどこに車を止めるの？』などと質問する。このような変化に対処してもらうには、従業員の丁寧な手助けが大切であり、実現に向けて企業は従業員に投資する必要がある」

物理的要素とデジタル要素のブレンド

物理的または人間的な要素をデジタルのやりとり

に盛り込むことが、カスタマーエクスペリエンスを向上させる場合もある。特に、顧客の獲得に、教育、説明、パーソナライズが必要な業界ではそうである。例えば金融機関は、顧客のニーズをオンラインで満たしても、そこから消費者への販売や関係構築に進むことは難しい場合が多い。

欧州、中東、アフリカ地域における MetLife の D2C / デジタル革新部門責任者である Françoise Lamotte 氏は、ハイブリッド方式が必要だと PwC に語った。Lamotte 氏は、2019年1月の[インタビュー](#)で「顧客に製品について説明し、ニーズを理解し、適切なソリューションを提案するには、やはり人間が必要だ」と述べている。

PwC の最新の GCIS 結果によれば、過去1年でオンラインで保険に加入した回答者は世界で15%にすぎなかった。個人ローンを利用したのはわずか13%、ファイナンシャルプランを実行した人も12%だった。金融サービス業界に限らず、顧客の獲得に

は多大な人間の労力を必要とすることが少なくない。ただし、人間による接客の前、途中、後のデジタルコンテンツによるフォローが、企業に機会を与えることがある。このような**ブレンドされた体験**の考案は、ROXを高める大きなチャンスである。AIや仮想現実（VR）は、人による売上獲得とデジタルによる売上獲得の差を埋めるパーソナライズされた、より良いデジタルコンテンツ体験の創出に役立つ。

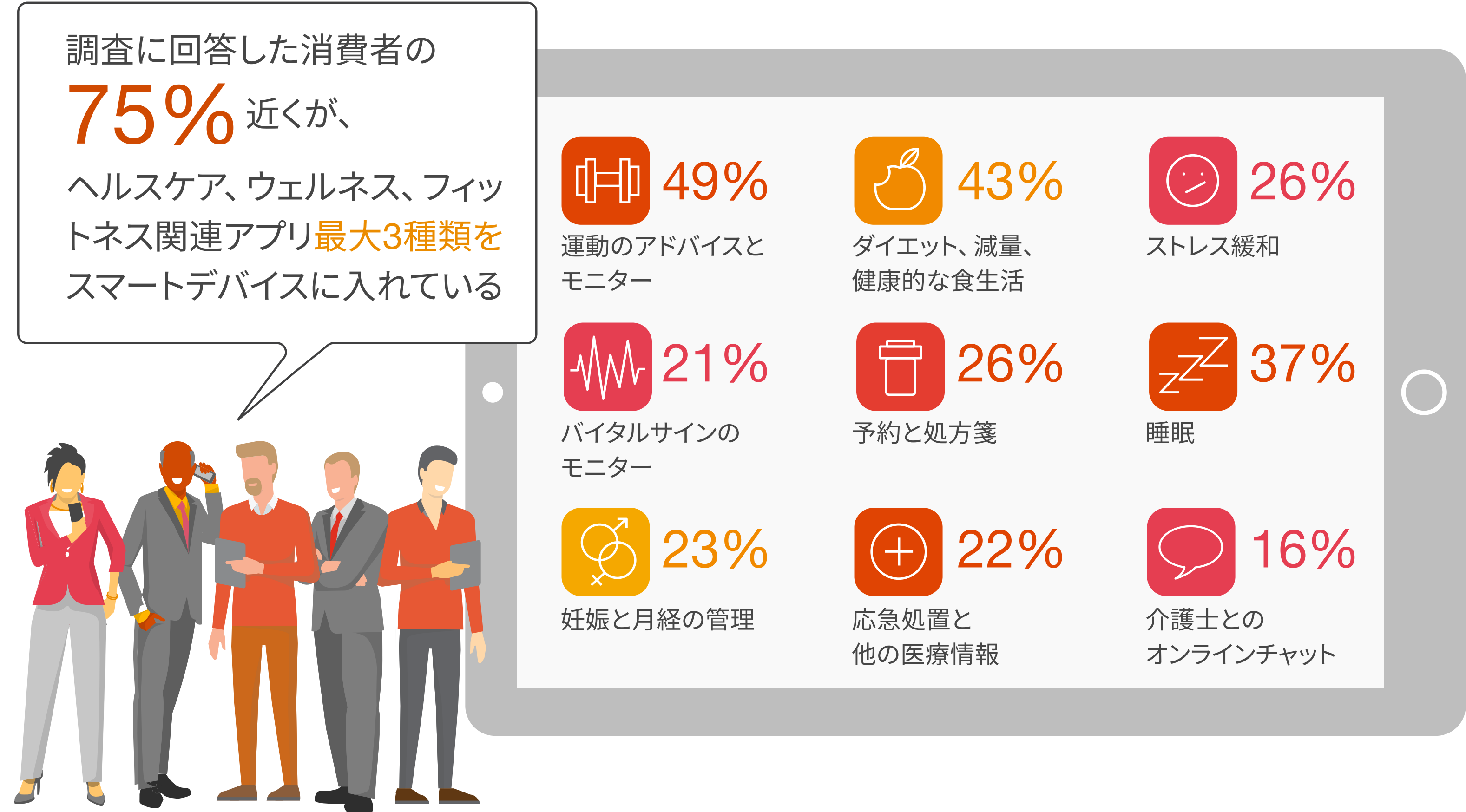
一般に、顧客の獲得であれ、長期的な顧客サービスであれ、企業は斬新な方法を考える必要が出てくるだろう。例えばLamotte氏がPwCに語ったところでは、未来の保険は、現在よりターゲットを絞り、短期的で、顧客が近い将来に予定している具体的な体験や出来事に結びついたオンデマンドの商品に

なる可能性がある。Lamotte氏は「顧客が当社の保険商品とさまざまなカスタマーエクスペリエンスを関連づけるよう、カスタマージャーニー（Customer Journey）を修正する必要がある」と述べている。

消費者は「素晴らしい新世界」を歓迎

PwCの調査によれば、消費者は従来になかったオンラインでの活動を歓迎している。この傾向は特に医療分野で顕著であり、世界の回答者の3分の2近くが、Amazon、Apple、Facebookなど、通常は医療と関係のない企業を通じてでもサービスを利用したいと考えている。そして、消費者はすでに、スマートデバイスで健康や医療関連の情報にアクセスしている。調査回答者の75%近くが健康関連のアプリを利用しており、ヘルスケア、ウェルネス、フィットネ

図表5：ヘルスケア、ウェルネス、フィットネスアプリの幅広い普及



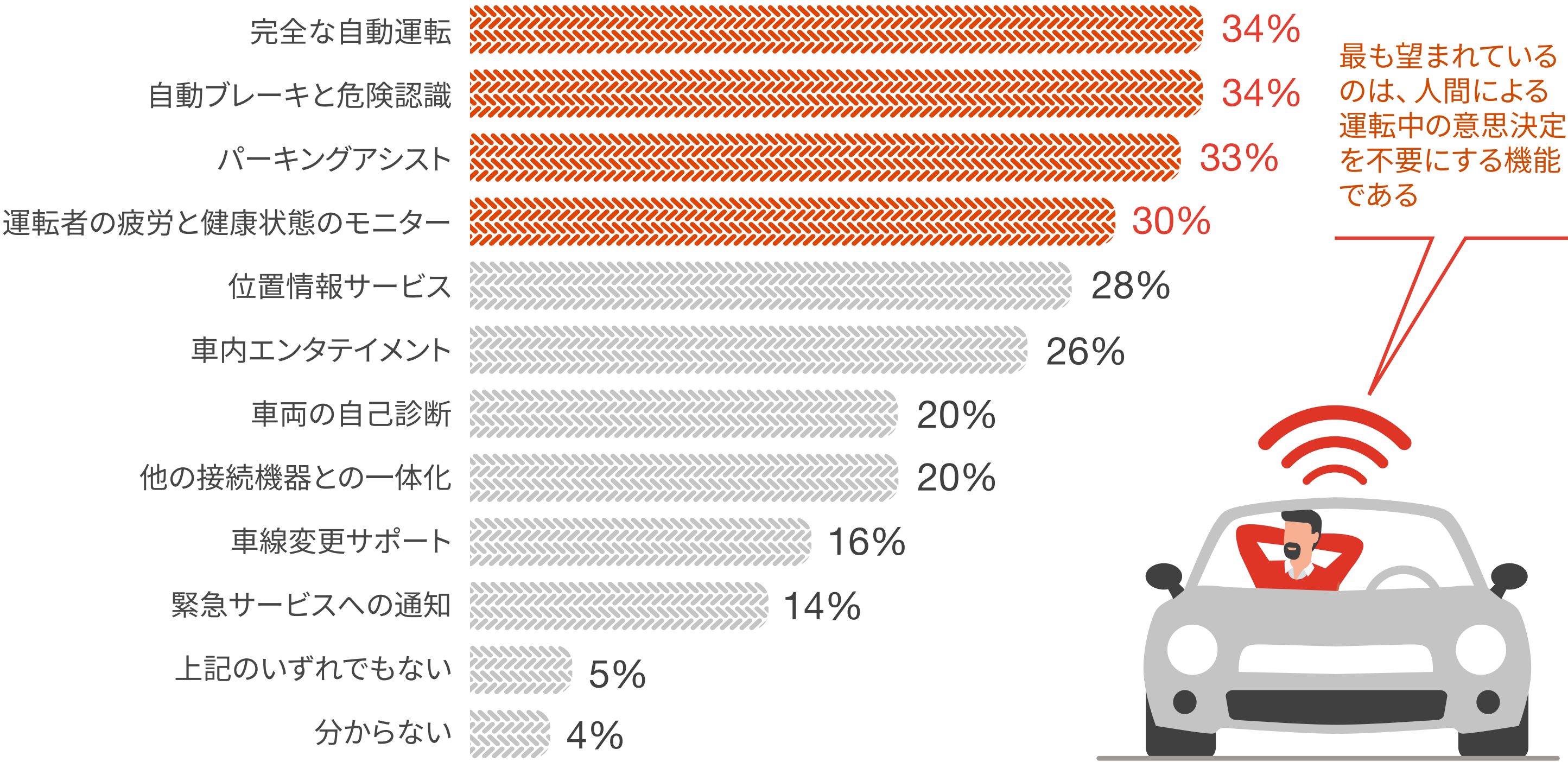
質問：ヘルスケア、ウェルネス、フィットネス関連のアプリをスマートフォン、スマートウォッチ、タブレットで使用していますか？ 回答者数：21,480人
質問：使用している場合は、以下のどのタイプのアプリですか？ 注：回答者の4% (9,474人) が「どれも使用してない」と回答
出典：世界の消費者意識調査2019

ス関連アプリ最大3種類をスマートデバイスに入れている(図表5参照)。

消費者は他の領域にも興味を広げている。調査回答者のほぼ半数(46%)は、自動運転車が欲しい、あるいは将来的に購入を考えると答え、さらに21%はテクノロジーについて学ぶことに強い興味を持っている²。消費者が最も関心を持っているの

は、ブレーキ、危険の認識、パーキングアシストなど、人間による運転上の決断や操作を不要にする機能である。金融サービス分野でも、世界の回答者の32%がデジタル通貨への投資を検討している。

図表6：消費者には自動運転車を受け入れる準備がある



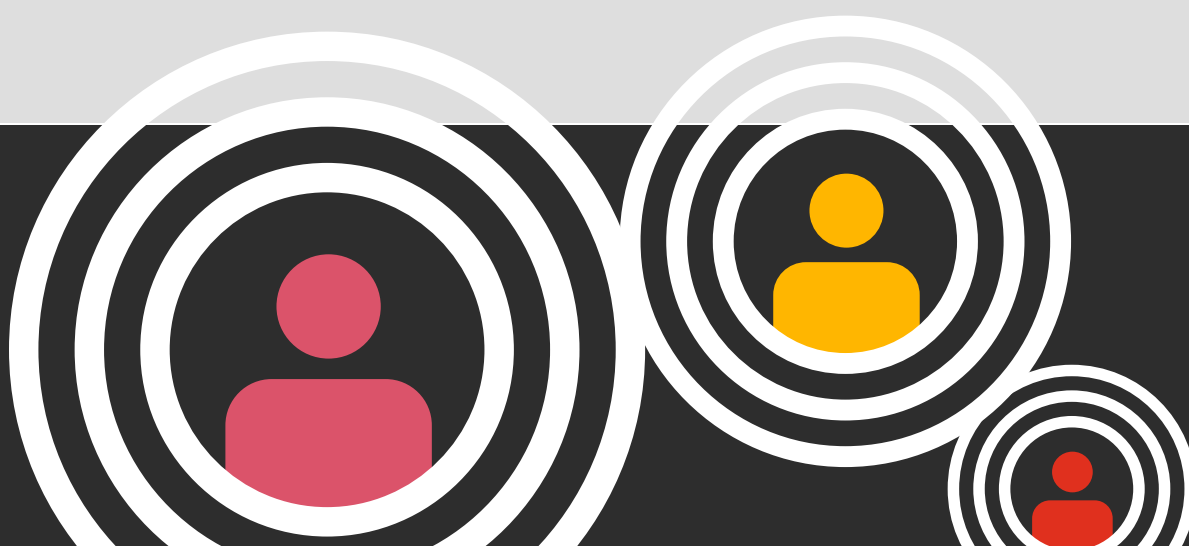
質問：もし、コネクテッドカーや自動運転車が手に入るとしたら、以下のどの機能が最も魅力的ですか？ 回答者数：21,480人
出典：世界の消費者意識調査2019

本物志向であることの威力

Saks Fifth Avenueの元CEOであるStephen Sadove氏は、2006年から2013年まで、この一流百貨店を経営していた。Sadove氏はPwCに対し、彼が経営していた頃とは時代が変わったと話している。当時は、オムニチャネル、あるいは複数のチャネルで同じショッピング体験を提供することが注目されていた。現在、テクノロジーと本物志向のブランドパーパス (Brand Purpose: ブランドの存在意義) が成否を決めることが増えている。Sadove氏は、2019年1月のインタビューで「テクノロジーを使って市場に参入し、消費者を惹きつけるストーリーを語れば、成功の可能性は高い」と述べた。Sadove氏は、Warby Parker、新興スーツケースメーカーのAway、ひげそり製品メーカーのHarry's など、デジタル中心の小売業者が良い例だと語った。

PwCのGCIS調査は、新規参入企業にとっても、実績ある業界大手にとっても、グリーン、オーガニック、ローカルライフスタイルにまつわるブランドストーリーを構築することが有効であることを示している。世界の調査回答者の35%が、環境を保護するために持続可能な製品を選び、37%が環境にやさしいパッケージの製品を探し、41%が可能な限りプラスチックの使用を避けている。さらに、世界の回答者の3分の2が地元産の食材を選んで買い、42%が食品以外でも持続可能な方法で生産された製品があれば、値段が高くても買うと答えている。

この流れに乗っているのが、モンゴルからカシミヤを調達しているニューヨークのブランド、Naadam Cashmereである。Naadamという社名はモンゴルの伝統的な祭りの名前からつけられた。Sadove氏は、Naadamが設立を支援したモンゴルの非政府組織「Gobi Revival Fund」を通じて、利益を還元していると語る。同社は年に1回、ヤギの飼育者と直接会い、家畜に獣医師の診察を受けさせている。Sadove氏は、次のように述べている。「モンゴル産カシミヤというストーリーがあるなら、あくまでオーセンティックで、ビジネスとして機能していなければならない。何のストーリーでも同じ。もはや形式すら重要ではない。重要なのは体験だ」



ROXの測定

PwC 米国の責任者である Matt Ego は、企業におけるカスタマーエクスペリエンスの革新を推進しているが、次のように例えている。「全ては木。森はない」これは、企業にとって顧客の購買ジャーニーを理解したうえで、どこに投資すべきかを判断するのは難しいという意味だ。

企業は、現在、顧客の満足度を測ろうとしていないわけでも、顧客が接するツールやリソースへの直接投資の額を判断しようとしていないわけでもない。しかし実際のところは、大半の企業が事業の別の部分における投資や成果を測るのに忙しいか、カスタマーエクスペリエンスに対するアプローチがサイロ化されすぎているか、である。

広告、社内の IT システム、共有サービスセンターなどの ROI にリソースを集中するのではなく、顧客や従業員のエクスペリエンスへの投資効果測定に注意を向けてほしい。「エンプロイーエクスペリエンス (従業員の体験、EX: Employee Experience)」？と思われるかもしれないが、そのとおりである。GCIS は、消費者に対する大規模調査のため、本レポートでは主にカスタマーエクスペリエンスについて検討する。しかし、エンプロイーエクスペリエンス (EX) に投資し、改善することは、優れたカスタマーエクスペリエンスを創出するための重要な要素である。結局のところ、顧客と直接向き合うのは従業員であり、オンラインであれ実世界であれ、消費者の体験を形

づくり、購入時点で情報、アドバイス、サポートを提供し、感情を示すことによって、消費者が好意を抱くか、しらけて去っていくかを決めるのは、従業員だからである。PwC の 2018 年のレポート「[Experience is everything: Here's how to get it right](#)」によれば、消費者と従業員の両方に投資し、優れた体験を提供する企業は、製品とサービスの料金を 16% も上乗せすることができる。

ROX のフレームワークと計測指標の作成

ROX のフレームワークは、サポートする必要がある顧客とのタッチポイントに重点を置く。これにより、その企業が特に得意とする分野も明確となり、IT システム、データインフラ、ビジネスプロセス、パフォーマンス計測指標をそれらの中核能力に合わせる事が可能となる。また、PwC Strategy& の Jon Katzenbach、James Thomas、Gretchen Anderson が執筆し、2019 年に出版された書籍『The Critical Few: Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters』で定義しているように、企業の「Critical Few (少数の重要な)」行動を明確にすることにもなる。この行動は、優れたカスタマーエクスペリエンスとエンプロイーエクスペリエンスを創出し、提供するために極めて重要である。少数の重要な行動とは、最前線の従業員の習慣と、社内の慣例の両方を含み、妥当で感情に訴えかけ魅力がある CX のデザインと



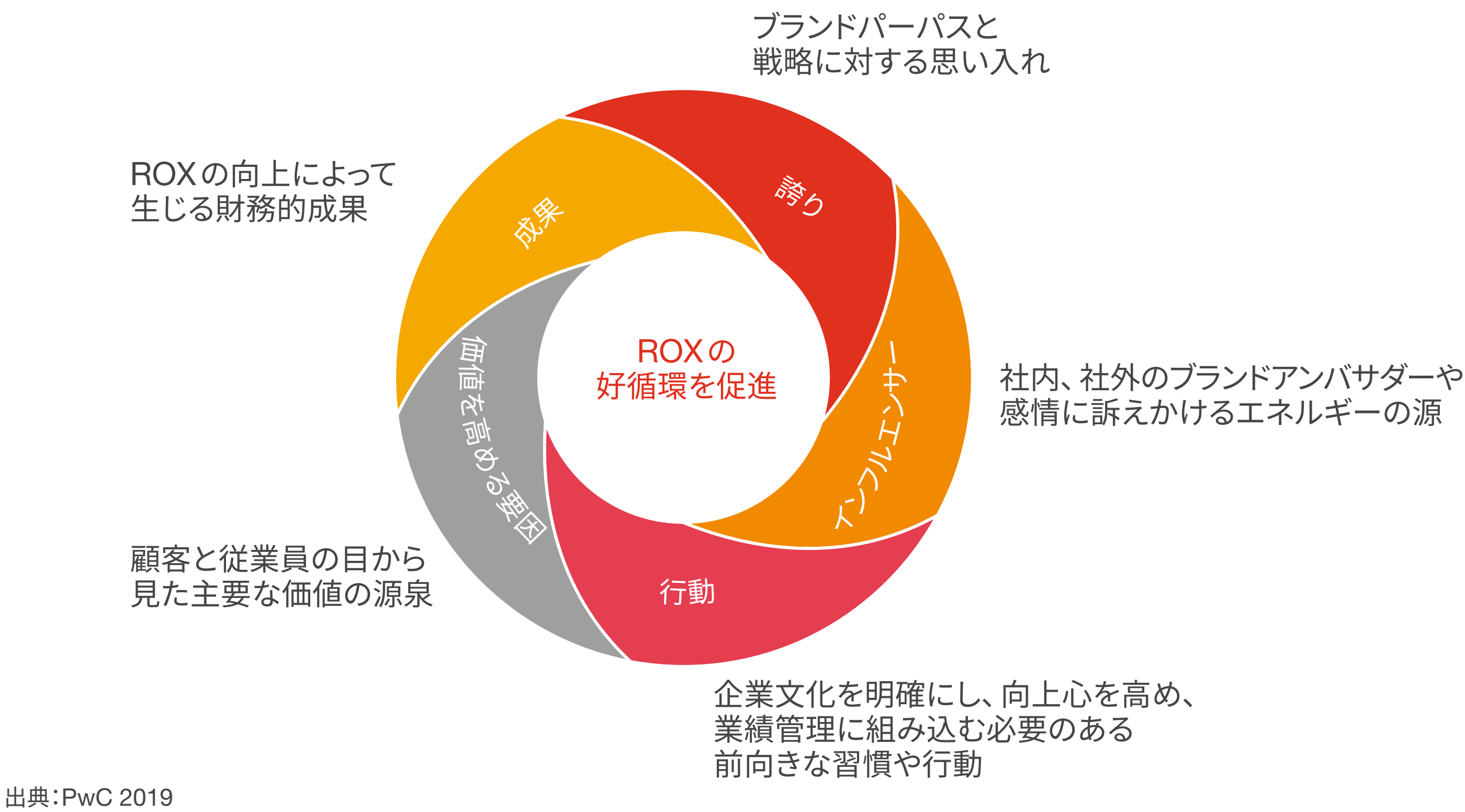
提供を可能にする行動である。著者らが記述しているように、少数の重要な行動は習慣的なものであり、1回きりの行動ではないと理解することが重要である。

ROXフレームワークにおいての指標は、機能や事業、地域に対する行動を構築するプロセスの進捗を数値化したものである。しかし、指標にはベースラインが必要であり、ROXのベースラインを構築するには、まず具体的な質問に対処する必要がある。これらの質問に回答することにより、体験への投資と、企業の戦略や文化、顧客が最も価値を置くもの、そして最終的には財務業績を結びつけるうえで改善すべき点が明らかになる(図表7参照)。

例えば、以下の質問に回答いただきたい。

- ブランドパーパスに対する従業員の思い入れは、どのくらい強いのか？
- 少数の重要な行動を知ることと、それに対処することのギャップはどのくらい大きいのか？
- 「本格的で非公式のインフルエンサー(肩書や公式な立場に依存することなく、他人に影響と活気を与える人々)」を、主要なCXおよびEX活動に巻き込む点で、どれほどの進歩を遂げているか？
- 社内、社外の顧客の目から見て、自社がどれだけ価値を付加できているか？
- CXおよびEX活動の改善をどのように測定しているか？
- 価値を生み出す行動が、自社の損益計算書にどれだけ影響しているか？

図表7：ROXの指標構築が、好循環を促進し、価値を向上



前頁のような質問の回答を評価することで、時間をかけ、ROXのあらゆる構成要素をより包括的なモデルへと成長させることができる。初期に見るべきKPI(重要業績評価指標)群に注目してビジネス上の意思決定を実行すれば、短時間で価値の実現が可能である。ROXフレームワークを中心として計測指標を設定することにより、森林をつくる1本1本の木を把握し、具体的なCXやEXの優先事項に向けた体験をデザインできる。計測指標は、顧客が何を最も重視しているかを詳しく把握するためにも有用である。購入までの道のりで何が重要か、顧客の行動を促すにはどの要因が最も有効かを数値化するには、PwC独自のExperience Radar (xRadar) ツールを含め、さまざまな調査テクニックが有効である。

ROXを行動に移す

顧客の購買ジャーニーにおける特定のタッチポイントを改善させるための投資や、その効果を測定することに躊躇するようであれば、具体的な事例が参考になるだろう。消費者の目は肥えており、高い品質、コンテキスト、優れた体験に支払うお金は増加している。PwCのアンケート調査では、そのような上乗せ料金を積極的に支払う消費者はスマートホームデバイスを所有している割合が高く、小売り業者による個人向けサービス(パーソナルショッパーや特別イベントなど)も望んでいることが明らかとなった。オンラインで買い物をする頻度も一般的に高い。

プレミアム消費者がお金を出す状況を、次の例で考えてみる。コンビニエンスストア、テーマパーク、レストランで暑い日に販売される冷たい飲み物は「即時消費飲料」と呼ばれ、将来の消費向けに販売される飲料より値段が高い。従って、企業が、特定の顧客に冷たい飲み物が魅力的となるコンテキスト、ターゲットとする顧客に飲み物が売れそうな時間帯と場所(「魔法の瞬間」と呼ばれることもある)を明確にすれば、そのような「魔法の瞬間」におけるより革新的な体験に投資する価値はあるだろう。同様のアプローチは、さまざまな企業、そして価値の変動する全ての製品やサービスに応用可能である。PwCのClarkeは次のように述べている。「簡単なことに思えるが、これらを全て明確にすれば多大な可能性が開ける。まずは企業が、カスタマージャーニーのどこに弱みと強みがあるかを理解することである」

国際的フィットネステクノロジー会社、PelotonのCEOであるJohn Foley氏は、かつてカスタマーエクスペリエンスの問題に繰り返し直面していた。同社の屋内サイクリングスタジオ事業における中核をなしていたPelotonのハイエンド・エクササイズ・バイクは、同社の顧客中心の理念を理解していない代理店によって販売されていた。Foley氏は、2018年11月のPwCの[インタビュー](#)に答え、次のように述べた。「顧客のコメントには『Pelotonは好きではない。納品に嫌な思い出がある』というものが多かった。『友達にはPelotonを勧めない』とも言われた」

Foley氏は、Pelotonの役員会に出向き、特定の郵便番号の地域へ自社で自転車を納品するよう提案した。現在、同社は自転車の70%を自社で納品している。ある意味で、Foley氏とPelotonは幸運だった。納品体験の悪さは、他のカスタマーエクスペリエンスに比べ際立っており、見逃しようがなかったからだ。ROXフレームワークにより、企業はこのような弱みを見つけ、購買ジャーニーの他の些細な弱点にも目を向けることができる。

企業は、カスタマーエクスペリエンスへの投資の成功をどのように判断するのだろうか? 現行の測定方法も価値はあるが、限定的で断片的である。例えば、Fortune1000企業の3分の2が利用しているという有名なNet Promoter Score(顧客のロイヤルティを測る指標)は、その消費者が製品、サービス、企業を人に推薦するか、という1つの点を指標としている。また、多くの企業は、コールセンターやウェブプロパティを利用したカスタマーエクスペリエンスを、ベンダーを通じて把握している。



PwCのEgolは、次のように語っている。「一般に企業は、何らかの形でブランドのヘルススコアを設定している。そのスコアを上げるために、どのような体験に価値があり重視すべきなのか、社内でのような少数の重要な行動に注目すれば顧客の観点から見た体験と価値が高まるか、理解できれば素晴らしい」。言い換えれば、そのような理解力がなければ、木が多いだけで森はないということになる。

従業員はROXの重要な要素である

ROXを高めるうえで、従業員の重要性を強調しすぎることはない。CXとEXの両立こそ、最も優れた企業文化である。消費者は、最前線の従業員を

通じてブランドと接する。従業員は、ブランドとそれを形づくる文化を体現し、同時に体験している。

社内の従業員を活気づけ、例えばビジネスについて提案させたり、勤務スケジュールを自主的に決めさせたり、福利厚生を充実させたりすることにより、意欲を高めれば、彼らは間違いなくROXに貢献するだろう。例えば、消費者と従業員の両方が注目する持続可能性が、ブランドロイヤルティとリーダーシップの主要部分であることを考えてほしい。PwCのGCIS調査は、消費者が持続可能な製品とサービスに関心を持っていることを示している。PwCの2018年のレポート「[Workforce of the future: The competing forces shaping 2030](#)」によれば、従業

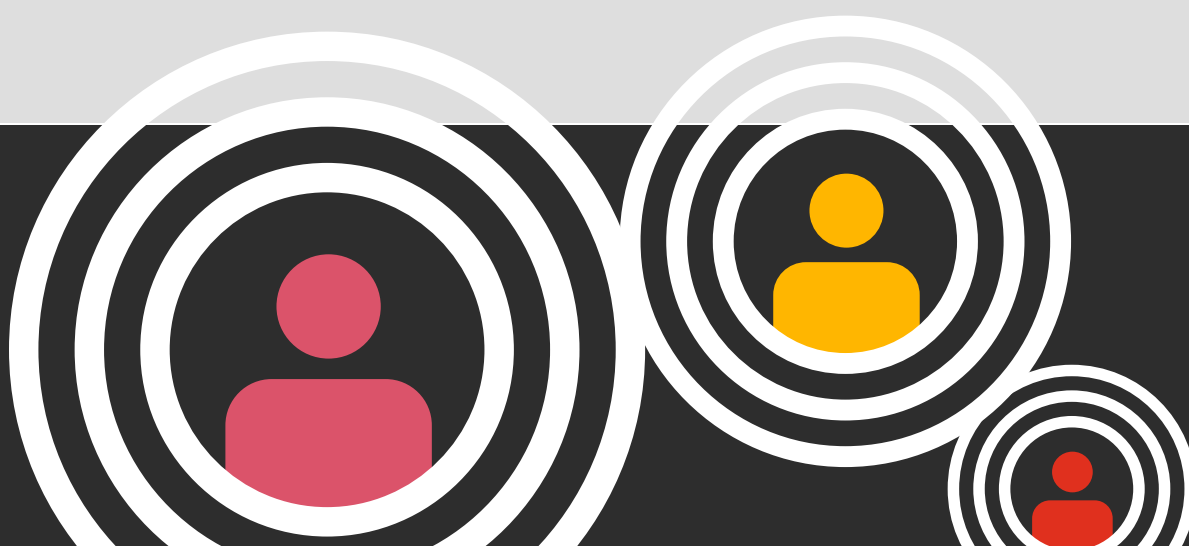
員は「違いを生む仕事」がしたいと考えている。彼らは、技術力や分析を利用して従業員に力を与え、心に残る体験づくりに貢献させてくれる持続可能性重視の企業を求めている。

2019年1月のPwCの[インタビュー](#)に対し、ドイツの卸売会社、Metro Cash & Carryの中国部門、Metro Jinjiang Cash & CarryのCEOであるClaude Sarrailh氏は、従業員がROXにとってどれほど重要かを示す実例を作った。彼は、さまざまなデジタルツールやデジタル製品を私生活で活用する新しい従業員を頻繁に訪ね、Metroの消費者の体験デザインに役立つアイデアを尋ねていると語った。Sarrailh氏は、斬新なアイデアを持つ従業員を採用する重要性も強調し、次のようにPwCに語った。「私には若い人材に触れる必要がある。彼らを見つけ、経営幹部や役員に育てて、アイデアを実現してもらう。現代においては、誰もがデジタル、高速プロトタイピング、機敏性に注目している。若い従業員なら、それらをDNAに持っている」

米国のコンシューマーエレクトロニクス小売店であるBest Buyは、別の例でEXの重要性を示す。企業再生戦略を2018年から強化した同社は、販売担当者向けのデジタルツールに投資し、カスタマーエクスペリエンスの改善に努めている。また、最新製品に関する販売担当者向けのトレーニングモジュールをデザインし、担当者らがトレーニングを受けられるようスケジュールを組んでいる。Best Buyは、

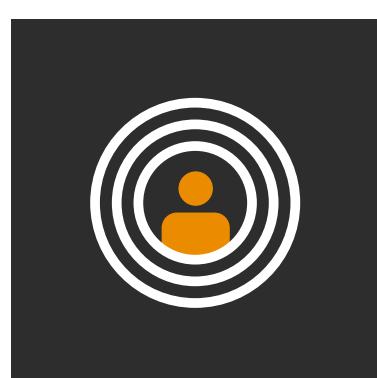
業界標準よりも有利な従業員割引を用意し、従業員への製品販売も促進している。そしてBest Buy店内では、従業員が高速通信を利用し、最安値を常に検索している顧客と同じ速度で、製品や価格について情報を得ることができる。

小売りの場合、ROXは、製品、付属品の組み合わせ方、最新の「カッコよさ」を熟知している従業員から始まる。「エンプロイーエクスペリエンスへの投資には、カスタマーエクスペリエンスの改善という大きなメリットがある」と、PwCのJohnsonは語っている。PwCのGCIS調査の結果も、Johnsonの主張を裏付けている。実店舗内のショッピング体験を大幅に高める要素は何かという質問に対して、「製品について詳細な知識を持っている店員」という回答は、数年間連続でトップ3に入っている。今年は第2位で、回答者の34%がこれを選択した。



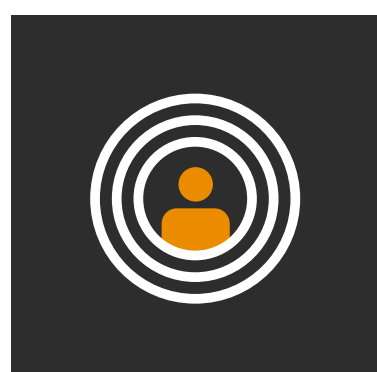
ROXを改善すべき6つの理由

PwCは、ROXの改善を始めるために6つの具体的な行動を推奨している。以下の見出しをクリックすると、各行動に関する詳細情報が表示される。



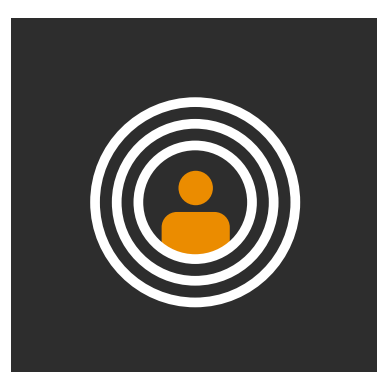
CXとEXを融合させる

カスタマーエクスペリエンスは、エンプロイーエクスペリエンスと相関関係にある。EXを考慮せずにROXを改善しようとする企業は、取り組みの必須部分を欠いていることになる。ROXフレームワークは、企業文化、少数の重要な行動、ビジネス上の成果のつながりを明確にし、EXがCXに最大の影響を与えることを気づかせる。そして、何が従業員の誇りと組織への帰属意識を育むか、従業員が接客を改善するうえでどれだけ幅広く重要な行動を採用しているか、それらの行動がどれだけ顧客の目から見て価値につながっているかについて深く理解を与えてくれる。



目的を持ってコミュニティを構築する

CXとEXの融合は、顧客と従業員の両方がブランドや企業とかかわりを持ちたいという高い意欲を持つ場合に、はるかに容易になる。従業員や顧客が何を重視しているかを理解し、共有する価値を伝えることが重要である。特に取引の場として成長中のモバイルやソーシャルメディアを通じて、社内、社外の両方の人と意義あるかかわりを持つ機会を見つけることをお勧めする。



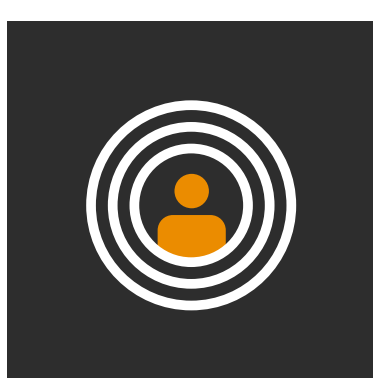
カスタマージャーニー上のそれぞれの瞬間を強化する

デジタル技術によって選択肢が増えている現代、消費者のロイヤルティはボタン1つで消えかねない。顧客離れの可能性を低くするためには、「魔法の瞬間」を重視し、長期的なロイヤルティを獲得し、製品検索だけに終わらない関係を築くことが重要である。PwCは、最良のCX結果を得る目的で、どこにリソースを集中すべきかを企業が理解できるよう、ROXの主要要素を追跡、測定、表示するシステムを開発した。



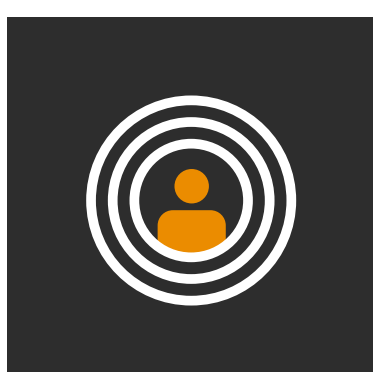
行動に基づいて顧客を理解する

PwCは、GCIS回答者の行動特性を消費者プロファイルにグループ化し、独自のデータを導いた。この独自データにより、顧客を人口統計データだけに基づいてセグメント化する従来の有料メディアより、はるかに高度なパーソナライゼーションが可能となる。人口統計データでは、消費者がいつ、どこで、どのように、なぜ買い物をするかをマーケターに伝えることができない。だが、行動や姿勢に関する属性があれば可能になる。この情報があれば、プロモーション、コンテンツ、オンライン店舗、広告など、商業的な投資全てを活用し、具体的な買い物のコンテキストに合わせたシームレスでエンドツーエンドの体験を提供することができる。



消費者のデータを丁寧に扱い、見返りとして価値を提供する

顧客は、かかわりを持つ企業に、個人情報の保護を望んでいる。[PwCの調査](#)は、その企業が個人情報を保護してくれるという信頼がない場合、顧客が他へ移ることを示している。企業は、顧客の要望を考慮し、自社がどのように消費者のデータを利用し、消費者にどれだけの管理権限を与えて、どれだけデータを大切に扱い、その利用によってどのように消費者に価値を提供しているかを考え直す必要がある。消費者は、企業が自社のデータポリシーを明確に示し、個人情報提供の見返りに提供する価値を積極的に公開することを望んでいる。



足を運んでもらう

今は、足を運ぶところも、選択肢も、何もかも以前より豊富にある。実店舗でもオンライン店舗でも、顧客を獲得するには、顧客が何を体験しようとしているかを理解し、ナビゲーションを容易にするとともに、品ぞろえや品質、価格、アドバイスの質、独自性を提供するなどして、目的の達成をサポートする必要がある。例えば、消費者のオンライン調査の結果を対面での接客に反映させれば、足を運んでもらうことができ、ロイヤルティーが高まる。そして「足を運んでもらう」のは単に店や小売店だけではない。宿泊施設、金融機関、医療機関など、全ての企業が含まれる。

企業が上記6つの方法で行動を起こすことができれば、従来のROIから重点を移し、現代のデジタル消費者の重要な役割を認識し、ROXへと進むことができるとPwCは考えている。

1. 中国の回答者については、Amazonの代わりに、Tmall.comとJD.comについて質問した。この数値はロシアを含まない。
2. 完全な自動運転車(運転者が不要の車)とは、人間による操作を全く必要とせず、通常の車にある全ての運転機能を果たすよう設計されている。このような車(必要であれば人間が運転することも可能)は、自動的に道順を判断し、信号で止まり、歩行者や自転車などの危険に反応する。

日本の小売りと消費の実態と顧客の体験

小売業の概況

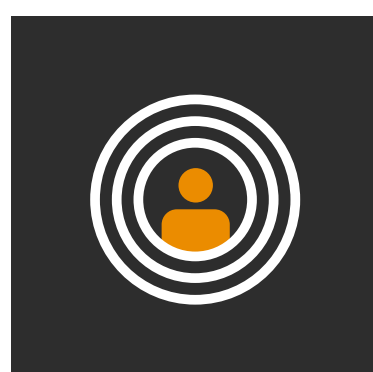
経済産業省の「商業動態統計年報」によると、日本の小売業における2018年度の市場規模（販売額）は約145兆円で前年から1.7%伸長した。しかし、業態別の実績を見ると、百貨店、ホームセンターはマイナス成長、コンビニエンスストアは2%、ドラッグストアは5.9%と伸長し、昨年度と同様に勝ち負けが明確となった。

同じく経済産業省の「平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」によると、特に経年で大幅拡大しているのはeコマースで、国内におけるBtoCの市場規模は18.0兆円と前年比8.96%増であり、大幅に増加。これはグローバルと同様のトレンドとなっている。

また、BtoCの物販系分野の市場規模は9.3兆円となっており、そのうちの39.3%にあたる3.7兆円がスマートフォン経由での金額であった。このトレンドは少なくとも2015年度より見られ、毎年3~5ポイントずつ増加している。この増加理由は、物販系分野の純増分がそのままスマートフォンに移行したのではなく、PCからスマートフォンへ移行した、という点が大きいと考えられる。デジタル活用のツールはますます消費者に利用しやすいものへと移行し、小売業ではそれを意識した取り組みをさまざまな場面で検討する必要性が出てきている。しかし、一方でこれまでの伝統的なサービスを求めるシーンも引き続きみられており、安易にデジタルを使うことが企業にとってベストな選択とはならない。サービスの選択肢が増えたことで最適なものを選択する難易度が上がっているが、それを見誤らないよう、いかに適切なサービスの提供を行うことが企業にとっての課題であろう。

日本において ROX を改善すべき6つの理由

1. Fuse CX and EX CXとEXを融合させる
2. Convey shared values 目的を持ってコミュニティを構築する
3. Find “ magic moments” カスタマージャーニー上のそれぞれの瞬間を強化する
4. Understand customers 行動に基づいて顧客を理解する
5. Treat data respectfully 消費者のデータを丁寧に扱い、見返りとして価値を提供する
6. Win the trip 足を運んでもらう



1. Fuse CX and EX CXとEXを融合させる

エンプロイーエクスペリエンス (EX) の改善がカスタマーエクスペリエンス (CX) の改善を導く

PwCの「世界の消費者意識調査2019」によると、グローバルにおいて実店舗での買い物体験を最も改善するものは「取扱商品について深い知識を持った店舗スタッフがいること」という回答が34%で上位を示し、日本においても42%と、高いポイントを示した。加えて日本では「店舗のデザインや雰囲気を楽しむこと」が同率で1位であり、「店内で商品スピーディーかつ便利に探せること」が37%で3位であった。選択肢の中にはデジタルによる便利さ、体験なども含まれており「実際にモバイル決済で買い物代金を支払った」という回答が、前年の15%から2018年には31%と16ポイント上がっているものの、日本の上位3つは全て店舗体験を豊かにする内容であり、テクノロジーを用いた便利さ、体験などを上回る結果になった。このことから、消費者はテクノロジーの利用が増えている一方で、これまでの伝統的なサービスのある店舗も求めていることが分かる。これらのサービスを作り出すのは従業員の意識・知識であり、よってその向上は今後も欠かせない。それを効果的に進めるには、従業員自身の満足度の向上が重要であり、企業は顧客だけではなく、従業員の待遇を慎重に考えながら運営することが求められるだろう。



2. Convey shared values

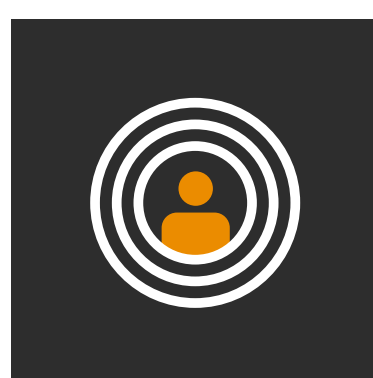
目的を持ってコミュニティを構築する

PwCの「世界の消費者意識調査2019」によると、グローバルでは「ソーシャルメディアが消費者の購入決断に影響している」という結果が出ており、日本でも「高評価レビューに影響を受けた」という回答が26%で1位となっている。しかし、一方でグローバルでは「ソーシャルメディアを利用しない」という回答が10%と最下位なのに対し、日本では、26%で1位となり、グローバルと日本の順位の間大きく乖離があった。これらのことから、日本においてはソーシャルメディアからの影響うんぬん以前に利用率の低さが浮き彫りとなった。グローバルの調査においてアジアの消費者は、欧州やアメリカ大陸の消費者よりもソーシャルメディアを積極的に利用している（タイ50%、インドネシア49%、ベトナム48%）という結果が出ているが、日本はそれに当てはまらない。アジアの傾向が必ずしも日本には当てはまらないため、データの捉え方には注意が必要であろう。

なお、ソーシャルメディアが購入決定に最も大きな影響を与えるのは世界共通でファッションであり、その数字は日本もグローバルも54%だった。中でも日本では若いミレニアル世代(23~26歳)の64%がファッションでソーシャルメディアの影響を受けると回答しており、ソーシャルメディアの利用率は今後上昇していくと考えられる。

「インフルエンサーや有名人の影響で製品やサービスを購入する」という回答は日本では10%と最下位で、ホスピタリティ業界においても、有名人による紹介よりも身近な人の体験・意見が大きな影響を与えているという点はグローバルと同じ結果であった。

当調査によれば、グローバルでは回答者の29%が「持続可能性を推進するブランドを購入する」と回答しているが、日本では「パッケージの少ない商品の購入」をしてはいるものの「持続可能性には興味がない」という回答が34%と、グローバルの13%に比較しても非常に高くなっている。これは、世界中の国々が解決していくべき環境問題への、日本の意識の低さを如実に表しており、大きな課題と言えよう。

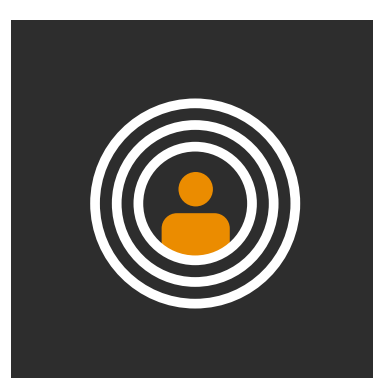


3. Find “magic moments”

カスタマージャーニー上のそれぞれの瞬間を強化する

PwCの「世界の消費者意識調査2019」によると、Amazonの利用は、グローバルにおいて昨年との比較では6ポイントアップし65%となっている。日本はすでに3年前より約90%がAmazonを利用していると回答しており、利用率は横ばいである。しかし、プライムの利用会員数に目を向けると日本は42%で、グローバルの43%とそれほど差がなく、Amazon利用者のプライム利用率はそれほど高くないと言える。ただし、日本の昨年のプライム利用率は25%で17ポイントアップしており、プライムの特典は追加費用を支払っても利用する価値があると、評価が高まっていることが分かる。

昨今、これまでの伝統的な方法からデジタルへ移行している“こと”が増えてきている。例えばヘルスケア、ウェルネス、フィットネスに関するアプリは回答者の約半数(52%)がインストールしており、うち75%は最大3つのアプリを利用している。しかしながら、金融／財務取引はグローバルにおいて80%以上が過去1年間で1回以上行っていると回答しているのに対し、日本は57%が実行していない。また、グローバルでは54%の回答者がストリーミングサービスを通じて動画やテレビ番組を週に2回以上視聴するのに対し、日本は34%と利用率が低くなっており、デジタルへの移行のスピードは、グローバルと比較して緩やかであると言える。



4. Understand customers

行動に基づいて顧客を理解する

PwCの「世界の消費者意識調査2019」によると、日本ではマイクロトリップ(5分以内の買い物)を59%が週に2回以上行っていると回答している。とりわけ北海道／東北は14%が1日に2回以上行くと回答しており、全国(7%)の2倍となっていた。

また、「オンラインで今後12カ月の間に食料品の購入を行う見込みはどのくらいありますか?」の問いに対し、全国21%の回答のうち、北海道／東北は27%と平均より高い回答となっている。これらのことから、日本におけるマイクロトリップに地域特性が出ていることが分かる。ただし、食料品のオンライン購入に関して性別の差はほとんどなく、男女ともに利用は同じ程度であった。

なお、食料品の購入を躊躇する理由は日本もグローバルも同様に「実際に商品を見たり、触ったりしたい」というものであった。これは食料品、特に生鮮食品は、それぞれの商品の状態がオンラインでは分かりにくく、手元に想像とおりのものが届かないリスクを感じることから生じていると思われる。食料品のオンライン取引を増やすうえで、消費者に届く実物の商品をいかにイメージとおりにするかがポイントとなろう。



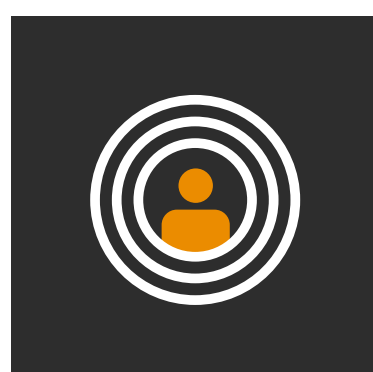
5. Treat data respectfully

消費者のデータを丁寧に扱い、見返りとして価値を提供する

PwCの「世界の消費者意識調査2019」によると、グローバルでは74%が自分の健康に関する情報を全て1カ所に集めて照合できるサービスを好意的に捉えている。これは健康に関する情報が消費者にとって極めて重要な機密データであるにもかかわらず利便性を優先することを表している。一方、日本でも85%が同様のサービスを好意的に捉えており、グローバルの結果以上に健康や医療に関するデータを企業に渡すことに対して抵抗を感じていない。

また、オンラインでの買い物は、まさに個人データの提供にあたる行為そのものと言えるが、日本では21%もの人が週に2回以上行くと回答しており、企業に提供されている個人データの取り扱いが安全だと信じている、あるいは不安をあまり感じていない。

これらのことから、現時点において企業は、ある程度容易に消費者から個人データを手でできていることが分かる。しかし、一度インシデントが発生すれば即座に信頼を失墜する恐れがある。それによって、以降のデータ入手が困難となり、情報分析に多大な影響を与えることは想像に難くない。個人データを扱う企業は引き続きセキュリティの強化に励む必要があると言えよう。



6. Win the trip 足を運んでもらう

PwCの「世界の消費者意識調査2019」によると、休暇の際の宿泊施設には価値のある(特別な)ものを提供するホテルを選択するとの回答がグローバルで37%、日本で57%と1位になった。一方、「Airbnbなどの民泊サービスを利用する」との回答はグローバルでは12%、日本では5%にとどまっている。また、日本では「生活必需品は低価格で購入したい」と回答する一方、旅行においては14%が「高価格でもよい」と回答している。これらのことから、消費者は、旅行などの娯楽に関しては“ただ安価である”ということは決め手にはならず、多少費用が掛かってでも特別な体験を期待しており、その体験が好印象で記憶に残るものであれば次回もまた同様の体験を求める、というサイクルが生まれていると考えられる。

当調査によれば、日本では23%が毎日マイクロトリップ(5分以内の買い物)をしていると回答している。マイクロトリップは店員をあまり介することなく買い物を完了させることを意味しており、そういった短時間で効率的な買い物をする人が多い一方で、実店舗での体験は店員からの伝統的なサービスを求めるという、何とも両極端な結果が出ている。これは、状況に応じて店側への要求が大きく変わり、デジタル体験も物理的体験も用途に応じて必要とされていることを示している。企業には、店舗を取り巻く環境から、何が求められるのかを正確に判断して運営することが求められる。

消費者業界に関する 主なPwCお問い合わせ先

**Global Consumer
Markets Leader, PwC US**
John Maxwell
john.g.maxwell@pwc.com

PwC Australia
Chris Paxton
chris.paxton@pwc.com

PwC Belgium
Filip Lozie
filip.lozie@pwc.com

PwC Brazil
Ricardo Neves
ricardo.neves@pwc.com

PwC Canada
Myles Gooding
myles.gooding@pwc.com

PwC China
Jennifer Ye
jennifer.ye@cn.pwc.com

PwC Denmark
Henrik Trangeled Kristensen
henrik.trangeled.kristensen@
pwc.com

PwC France
Sabine Durand-Hayes
sabine.durand@pwc.com

PwC Germany
Christian Wulff
christian.wulff@pwc.com

PwC Hong Kong
Michael Cheng
michael.wy.cheng@hk.pwc.com

PwC Hungary
Peter Biczó
peter.biczó@pwc.com

PwC Ireland
John Dillon
john.p.dillon@pwc.com

PwC Italy
Stefano Bravo
stefano.bravo@pwc.com

PwC Japan
Haruhiko Yahagi
haruhiko.h.yahagi@pwc.com

PwC Middle East
Norma Taki
norma.taki@pwc.com

PwC Netherlands
Shana Laurie de Hernandez
shana.laurie@pwc.com

PwC Poland
Krzysztof Badowski
krzysztof.badowski@pwc.com

PwC Russia
Martijn Peeters
martijn.peeters@pwc.com

PwC South Africa
Anton Hugo
anton.hugo@pwc.com

**PwC Singapore
(Southeast Asia)**
Charles KS Loh
charles.ks.loh@
sg.pwc.com

PwC Spain
Roberto Fernandez
Humada
roberto.fernandez.
humada@pwc.com

PwC Sweden
Peter Malmgren
peter.malmgren@pwc.com

PwC UK
Lisa Hooker
lisa.j.hooker@pwc.com

PwC US
Steve Barr
steven.j.barr@pwc.com

謝辞

本レポートでインタビューに御協力いただいた
皆さまに深く感謝申し上げます。

Patrick de Zeeuw
Founder, Startupbootcamp

Claude Sarrailh
CEO, Metro JinJiang Cash & Carry, China

Gavin du Toit
*Global e-commerce director,
Colgate-Palmolive*

Matt Gorman
*Director of sales development, e-commerce
and strategy, Canon US*

Françoise Lamotte
*Head of direct-to-consumer & digital
innovation, Metlife EMEA*

Enrico Cavatorta
Former CFO, YNAP

Stephen Sadove
Former CEO, Saks Fifth Avenue

Susan Lenderink
CFO, de Bijenkorf

Project managers

Lisa An, PwC US
Mike Brewster, PwC US
Ciara Campbell, PwC Research, PwC UK
Amy Emmert, PwC US
Danielle Hoekstra, PwC US
Claire-Louise Moore, PwC Research, PwC UK
Rachel Wang, PwC US

Project advisory board

Irena Cerovina, PwC Canada
David Clarke, PwC US
Matt Egol, PwC US
Ben Isgur, PwC US
Tom Johnson, PwC US
Roderick Koe, PwC Netherlands
Esther Mak, PwC Hong Kong
Brandon Mason, PwC US
Harald Meinders, PwC Netherlands
Owen McFeely, PwC Ireland

回答者の抽出プロセスは、オーダーメイドの調査と
分析を専門とするPwCの国際拠点、PwC Research
が担当しました。

PwCは、貴重な専門知識と見解を提供し、最終
的なレポートを査読してくださった、全米産業審議会
(The Conference Board) の消費者調査担当上席
研究者、Denise Dahlhoff氏に厚く御礼申し上げます。

* 調査方法

PwCは、5大陸の消費者21,480人に対してオンライン調査への回答を依頼した。調査は、2018年8月から
10月にかけて実施。各国と地域の回答者は、居住する国や場所に依じて、年齢、性別、職業、地域に基づいて
選択した。2019年の調査には、オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、中国、デンマーク、フランス、ドイ
ツ、香港、日本、インドネシア、アイルランド、ハンガリー、マレーシア、中東、オランダ、フィリピン、ポーランド、ロ
シア、シンガポール、南アフリカ、スペイン、スイス、タイ、英国、米国、ベトナムが含まれる。調査の質問は翻訳
し、19言語で提供した。

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 あらた有限責任監査法人、PwC 京都監査法人、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。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwC は、社会における信頼を築き、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158カ国に及ぶグローバルネットワークに250,000人以上のスタッフを有し、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/jp をご覧ください。

本報告書は、PwC メンバーファームが2019年3月に発行した『Global Consumer Insights Survey 2019』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル (英語版) ははこちらからダウンロードできます。 <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

日本語版発刊年月：2019年8月 管理番号：I201905-2

©2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see 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.