

顧客エンゲージメントの 最適化

—企業収益に貢献するカスタマーサービスの創り方—





はじめに

カスタマーサービスは、顧客満足度の向上を掲げつつも、企業としては業務効率化によるコスト削減に注力してきた領域です。なぜなら、少なくとも今までのカスタマーサービスは、企業の成長と収益性に明白なメリットをもたらしてこなかったと評価されているからです。

ビジネス環境は急速に変化しています。当然、カスタマーサービスに求められる役割や期待も、これまで通りの業務効率化によるコスト削減だけではなくなっています。顧客と企業の重要な顧客接点として、「顧客との長期的なつながりの強化」「テクノロジーを活用した従業員の支援と顧客体験の向上」「顧客接点部門のサイロ化からの脱却と一貫性のある顧客体験の提供」、そして、これらを通じた収益への明確な貢献が求められています。

これまで、顧客が自身の問題やニーズを認識した後に企業に対して働きかけを行うことで、初めてカスタマーサービスを提供してきました。これは完全に受身型の対応です。しかし、

これでは、自身の問題やニーズを認識できなかつた場合、企業との関係性を深めることはできませんでした。結果として、顧客が突然解約を申し出ことにつながっていたのです。

この状況を開拓するためには、顧客エンゲージメントを最適化する必要があります。顧客エンゲージメントは、企業が全ての顧客接点で顧客とつながり、時間をかけて関係を構築する方法です。1回だけの顧客とのやり取りの最適化や最大化を意味するものではありません。これまでのあらゆる顧客とのやり取りから予測分析技術を活用して、顧客の潜在ニーズを捉え、あらゆる潜在ニーズに対応するアクション(行動)を検討する必要があります。このアクションは、サポートだけに限ったものではありません。セールスオファーやチャーン抑止オファーも含むものです。また、これらのアクションは、どの時点でも、どのチャネルでも実行すればよいというものではありません。個人の現在の状況に合わせた最適な行動があるはずです。



この最適な行動を分析技術で見極め、従業員に提示することで、従業員は顧客との応対に集中することができます。膨大なデータと格闘することではなく、人間的な応対を提供し、顧客の潜在ニーズを支援することが可能になるのです。

テクノロジーを活用し、CX (customer experience: 顧客体験) と EX (employee experience: 従業員体験) を融合し、長期的な顧客とのつながりを強化し、収益に貢献するのです。

この取り組みは、カスタマーサービスのみで完結するものではありません。カスタマーサービスはもとより、マーケティング、セールス、そしてAIアシスタントやチャットボット、各種センシングデバイスなどのデジタルチャネルも統合したアクションの最適化を実施していく必要があります。これによって、全ての顧客接点を通じて一貫した顧客体験の提供が可能となります。

これらを実現するためには、Chief Customer Officer (CCO) / Chief Experience Officer (CXO) のリーダーシップが非常に重要となります。まずは、顧客との長期的なつながり

強化の役割を担うカスタマーサービスの改革に着手し、全チャネルの最適化を目指すべき時に来ています。

今“その時(Real Time)”に“最適な行動(Next Best Action)”を“最適なチャネルで実行(Best Channel)”するためには、全てのチャネルを横断した意思決定やエンゲージメントの最適化を行う“Customer Engagement Engine”的構築が必要となります。

本レポートで、エンゲージメントの最適化に向けて、対象顧客の変化や最適化するための4つのアクション、提供チャネルおよび効果を示します。そして、“Customer Engagement Engine”的概要を示すとともに、カスタマーサービス部門への導入ステップを解説します。

PwC コンサルティング合同会社
パートナー
丸山 貴久

目次

1 カスタマーサービスに求められる3つのチャレンジ

1.1 カスタマーサービスの効率化至上主義からの脱却	6
1.2 顧客との長期的なつながりの強化	6
1.3 テクノロジーを活用した従業員の支援と顧客体験の強化	7
1.4 顧客接点部門のサイロ化からの脱却と一貫性のある顧客体験の提供	8

2 カスタマーサービスからカスタマーサービス&エンゲージメントへ

2.1 カスタマーサービス&エンゲージメントとは	10
2.2 カスタマーサービス&エンゲージメントの対象者は、サービスが必要な人	11
2.3 カスタマーサービス&エンゲージメントで提供する4つのアクション	12
2.4 今の顧客の状況に応じた最適なカスタマーサービス	13
2.5 全てのチャネルを通じて、顧客エンゲージメントを最適化すべきである	14
2.6 最適化の基準は、Life Time Value	14

3 カスタマーサービス&エンゲージメントへの変革は、これまでの二律背反的な命題を解決し、経営に貢献する

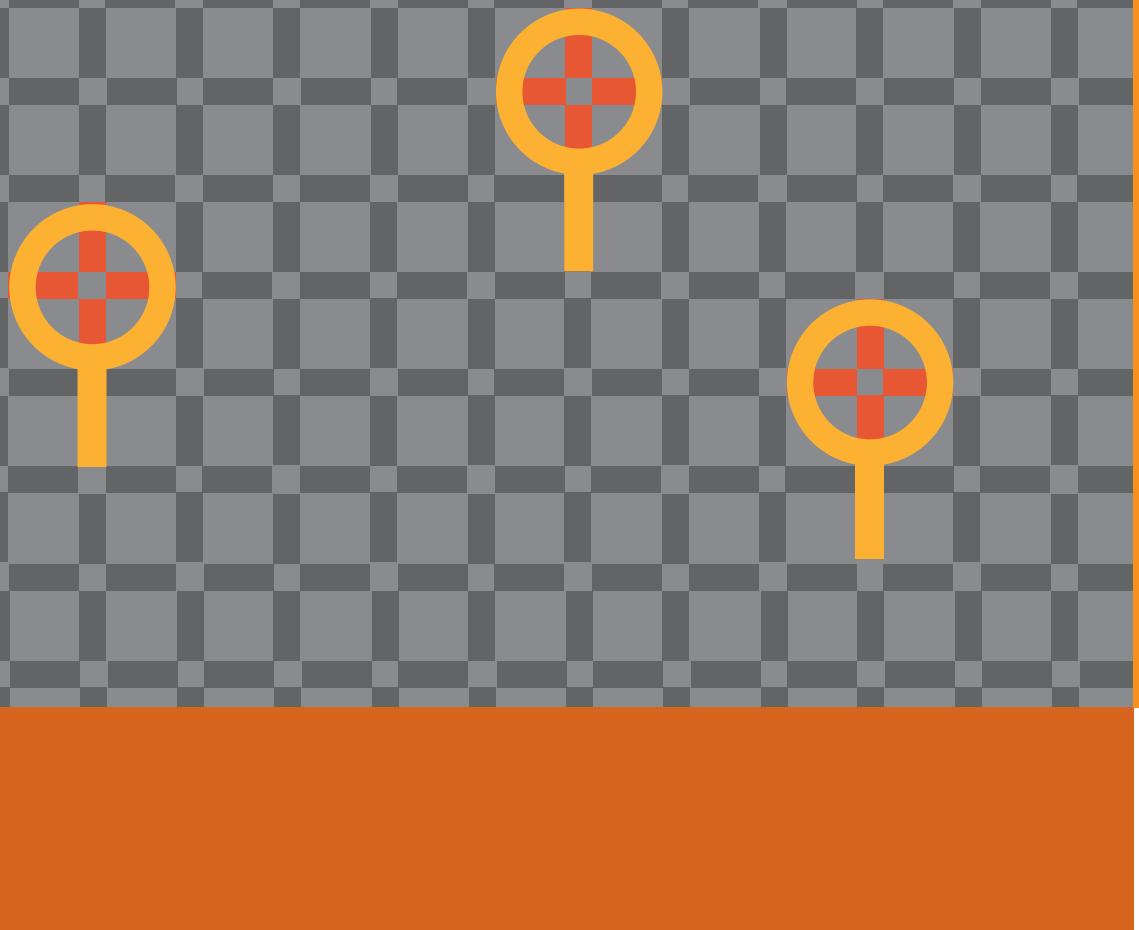
3.1 カスタマーサービス&エンゲージメントの実装	16
3.2 カスタマーサービス&エンゲージメントは顧客対応をどう変えるか	18
3.3 カスタマーサービス&エンゲージメントはCXとEX、収益とコストに貢献する	19

4 カスタマーサービス&エンゲージメントの導入ステップ

4.1 カスタマーサービス&エンゲージメントの導入ステップ	22
4.2 ステップ1：従業員のエンパワーメント	23
4.3 ステップ2：デジタルのエンパワーメント	23
4.4 ステップ3：アクション提供チャネルの拡大	23

1

カスタマーサービスに
求められる
3つのチャレンジ



1.1 カスタマーサービスの効率化至上主義からの脱却

これまでのカスタマーサービスは、顧客満足度の向上を掲げつつも、企業としては業務効率化によるコスト削減に注力してきた。なぜなら、少なくとも今までのカスタマーサービスに対する評価として、カスタマーサービスは企業の成長と収益性に明白なメリットをもたらすものではなく、商品や製品の販売過程でコストを生み出すものでしかなかったからである。

しかし、顧客の変化とビジネスモデルの変化に加え、テクノロジーの進化／デジタルトランスフォーメーションといった環境は刻一刻と変化しており、カスタマーサービスが経営の重要な課題に対して貢献できる領域は急激に拡大している。そして、経営からも顧客からもカスタマーサービスへの期待はますます高まっている。これほどまでにカスタマーサービスが重要視されることはないだろうか。

これまでの受身型のカスタマーサポート、そして、効率化を最重要課題としたカスタマーサービス運営から脱却する時期に来ている。では、どのようにカスタマーサービスは変わっていくべきか。PwCでは、数多くのカスタマーサービス変革の支援実績から、3つの大きなチャレンジに取り組み、顧客エンゲージメントを最適化し、顧客体験を向上させ、収益に貢献すべきと考えている。

“ビジネス環境は急速に変化している。当然、カスタマーサービスに求められる役割や期待も、これまでの業務効率化によるコスト削減だけではなくになっている。顧客と企業の重要な顧客接点として、「顧客との長期的なつながりの強化」「テクノロジーを活用した従業員の支援と顧客体験の向上」「顧客接点部門のサイロ化からの脱却と一貫性のある顧客体験の提供」、そして、これらを通じた収益への明確な貢献である。”

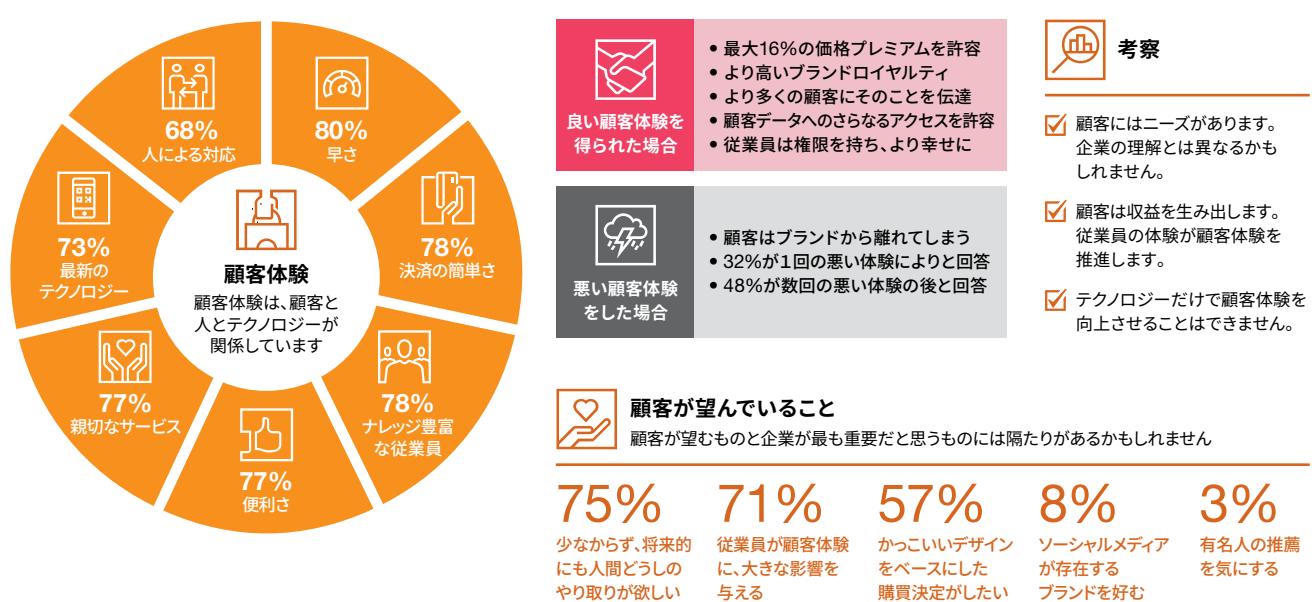
1.2 顧客との長期的なつながりの強化

企業は新たな成長を求めて、サブスクリプション型のビジネスを展開する企業が増えている。サブスクリプション型のビジネスでは、商品や課金モデルだけでなく、そもそも顧客との関係性を見つめ直す必要がある。サブスクリプションでは、離反率が一定を超えると、事業成長が見込めなくなってしまう。このため、より顧客との長期的な関係を継続して築き、顧客の成功を支援し、さらなる取引の拡大を通じて顧客体験を向上させる、カスタマーサクセスという考え方方が登場し、新たな職種としても定着しつつある。これはサブスクリプションに限らず、カスタマーサービスの次の役割ともいえる。

図表1:Experience is everything のサマリー

Experience is everything Here's how to get it right

PwCは、12カ国15,000人の消費者に顧客体験に関する調査を実施しました。優れたカスタマーエクスペリエンスは、最大16%の価格プレミアムという収益につながる要因となるとともに、悪い顧客体験は、離反を招くことが分かりました。



また、サブスクリプションでもう1つ考えるべきことは、アップセル、クロスセルである。顧客獲得コストを低く抑えながら、製品のアップグレードや周辺製品を活用してもらうことで、顧客をさらなる成功に導くのである。PwCのレポート「Experience is everything: Here's how to get it right」によれば、価値のある素晴らしい顧客体験による製品とサービスの価格プレミアムは最大16%であり、ロイヤルティが向上することが分かっている。そして、その見返りに、米国の消費者の間では、個人データを提供する意欲が増加することも分かった。63%の消費者は、優れた顧客体験を提供する企業とより多くの情報を共有すると答えている。カスタマーサービスは、顧客の個人データを活用して、よりパーソナライズされた顧客体験を提供していくことで、さらなるビジネスの発展を支援していく必要がある。

そしてこの変化は、サブスクリプション型のビジネスを展開する企業だけの問題ではない。特に日本においては、少子高齢化などの影響もあり、新規顧客の獲得は年々困難になってきている。以前のように、新規顧客を中心とした拡大戦略では限界が見えており、顧客内シェアをいかに高めるかの競争に発展している。既存顧客に新規事業や製品を併用してもらうことで、複数の事業および製品を通じた成長を模索しているのである。しかし、多くの企業が、新規事業や製品に合わせて、事業別や製品別のカスタマーサービスを提供しているか、既存事業の片手間でカスタマーサービスを提供しており、本来のシナジーを生むという発想からはかけ離れたカスタマーサービスになっている。自社ビジネスを通じて、顧客の成功を支援し、さらなる取引の拡大を支援するためには、一貫したカスタマーサービスを提供していく必要がある。

顧客体験は企業にどのような影響を与えるだろうか。顧客体験は、消費者の購買決定や離反として、企業に影響を与える。顧客体験が消費者の購入決定に影響を与える割合は6割を超えており、数回の不快な体験で約5割の顧客は離反し、1回の不快な体験でも約3割の顧客は離反する。

“カスタマーサービスのチャレンジ——顧客との長期的な関係を継続して築き、顧客の成功を支援し、さらなる取引の拡大を通じて顧客体験を向上させる。”

1.3 テクノロジーを活用した従業員の支援と顧客体験の強化

世の中には物があふれ、商品そのものの価値だけでは、顧客に選ばれ続ける差別化要素を提供することは困難になっている。企業は、優れた顧客体験の提供が重要であること

を理解している。企業は、最新のテクノロジーや見栄えがするデザインに力を入れているが、最も効果的な顧客体験の側面に十分な焦点を当てられていない。

2019年のPwCのレポート「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%で上位を示した。日本においても42%と、高いポイントを示している。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いる。従業員や店舗といった選択肢は、テクノロジーを用いた便利さ、体験などを上回る結果である。2018年のレポート「Experience is everything: Here's how to get it right」においても、早さ、便利さ、一貫性、親しみやすさなどとともに、1つの大きな要素として「ヒューマンタッチ」が顧客体験に重要な要素として挙げられている。そして、将来的にも人間どうしのやり取りが欲しいと75%が回答している。これは、従業員とのヒューマンタッチなやり取りが顧客体験に大きな影響を与えていることを意味している。そのため、従業員の意識・知識を向上させながら顧客体験をも向上させる必要がある。これは、従業員体験の改善が顧客体験の改善を導くということである。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。

航空業界では、テクノロジーを活用したチェックインやシームレスな搭乗体験の構築を進めてきた。ひと昔前とは比べ物にならないほど、搭乗手続きの顧客体験は改善している。しかし、航空機の顧客体験を最も印象付けるのは、キャビンアテンダントであるとの調査結果がある。これは、搭乗手続きで地上スタッフとの接点がなくなり、キャビンアテンダントが航空会社の従業員と接触する、最初で最後の機会になったためである。

テクノロジーと協業し、従業員の質を向上させて、人間味のある予測対応を顧客に提供することは、従業員体験と顧客体験改善の1つの解である。

一方で、従業員の対応のみを強化することは、サービスコスト面や早さ便利さなどのエフォートレスといった観点で顧客体験に悪影響を及ぼす可能性がある。従業員とデジタルの両者のバランスを保っていくことが求められる。従業員による接客の前、途中、後のデジタルコンテンツを活用したフォローは、企業に新たな顧客体験を創出する機会を与える可能性がある。このような従業員とデジタルのブレンドされた体験は、顧客体験からの投資対効果を高める大きなチャンスである。

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、従業員とデジタルのブレンドされた体験が重要になる。

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大手生命保険会社のD2C／デジタル革新部門責任者は、2019年1月のインタビューで「顧客に製品について説明、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、デジタルと人間のハイブリッド方式の必要性を強調している。

PwCの「世界の消費者意識調査2019」によれば、過去1年、オンラインで保険に加入したと答えた人は世界で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。デジタルコンテンツと顧客とのやり取りをデータとして蓄積し、従業員に最適な行動を提示していく必要がある。

“カスタマーサービスのチャレンジ——目的に合った新しいテクノロジーを活用して、顧客に不満を抱かせることなく、従業員に力を与えながら、顧客体験をより人間味のあるものにする。”

1.4 顧客接点部門のサイロ化からの脱却と一貫性のある顧客体験の提供

顧客体験の重要性について、企業の認知度が上がるにつれ問題となってきているのが、顧客接点部門のサイロ化である。顧客体験を改善しようと各部門がそれぞれに施策を展開しており、結果として、一貫性のある顧客体験が提供できていないのである。

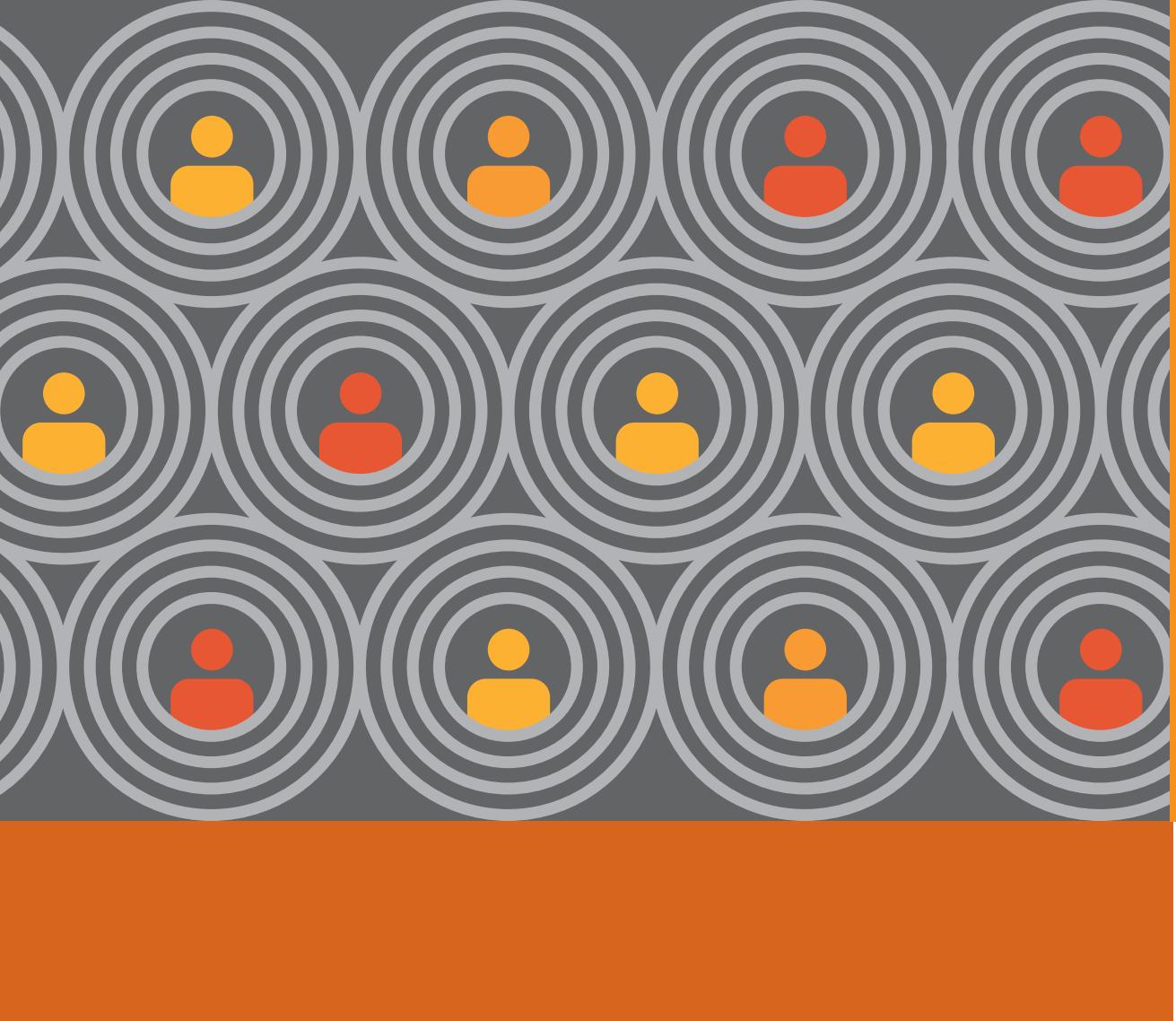
例えば、顧客へのメッセージング1つでも不一致が発生している。データの増加と分析技術の進展によって、マーケティングや営業は、セグメント、リターゲティング、モバイルプッシュ、パーソナライズメールといった、あらゆる手法を活用して、より早くより効率的に顧客にメッセージを発信できるようになった。もちろん目的は、よりパーソナライズされた情報を顧客に届け喜んでいただき、企業収益を増やすためである。しかし、これらの施策は、各部門のKPIに沿って実施される傾向が強くなっている。プッシュ型のメッセージングは、日に数十通届くことも珍しくなくなっている。そんな中、顧客自身のニーズとタイミングに合致しなければ開いてもらうことさえ難しくなっている。しかし、各部門は反応率が下がれば、反応を増やすために、さらに対象範囲を広げてキャンペーンを実施することもある。

これは、関連性の低い情報を送ってしまうため、逆効果となりさらに関心をなくされることになる。また、悪いことに、サポート中の顧客など、今現在の顧客との関係性に関係なく送られてしまうことも現実に発生している。これらは、カスタマーボイスに不満として表明されることもある。まさに効果が少なくなった場合に、追加で対象者を広げることは、企業視点であり、各部門のKPI重視が生んだ結果である。この問題は、大企業ほど複雑化する傾向にある。そして、この問題は、マーケティングや営業も認識しつつあり、顧客のタイミング、関係性、文脈を考慮した対応を実施しようとしている。これはマーケティング、営業、カスタマーサービスが1つになった顧客対応が必要ということを示している。

また、IoTや5G、AIなどの通信ネットワークやコンピューター環境の変化、キヤッショレスやMaaSなどテクノロジーの進化やデジタル化によって事業の構造自体も変化している。これらの影響は、当然ながらカスタマーサービスのあり方にも大きな影響を与える。例えば、自動車会社のカスタマーサービスはデジタル化による構造変化により、大きな変換点を迎えている。自動車会社の旧来型のカスタマーサービスは、販売店と相談窓口の2つであった。この2つの顧客接点は、有機的には連携されておらず、バラバラに存在し、それぞれがそれぞれの役割を果たしていた。顧客もそれ以上の期待はしていなかったのである。しかし、コネクテッドテクノロジーにより、車は常時つながっている状態になった。道路状況や走行距離、利用頻度、車の状態などさまざまな情報が互いにつながっている。そして、車のソフトウェアアップデートまで自動で実行されるようになっている。顧客は、車からボタン1つでコンタクトセンターとつながることができる。もう2つの顧客接点でそれぞれの役割を果たすだけでは、不十分になっている。車から企業につながっても、モバイルで企業につながっても、販売店に訪問し企業につながっても、Webから企業につながっても、あらゆるチャネルで一貫性のあるカスタマーサービスが求められている。

この顧客接点部門のサイロ化を超えるためには、マーケティング、セールス、サービスを統括するCCO(Chief Customer Officer)やCXO(Chief Experience Officer)を中心に顧客中心型の最適化されたカスタマーサービスを提供する必要がある。そして、顧客との長期的な関係を構築する役割を担うカスタマーサービス部門が、この調整機能の中核を担うべきと考えている。

“カスタマーサービスのチャレンジ——オムニチャネルで顧客中心型の最適化されたカスタマーサービスを提供する。”



2

カスタマーサービスから
カスタマーサービス&
エンゲージメントへ

2.1 カスタマーサービス&エンゲージメントとは

カスタマーサービスの3つのチャレンジ「顧客との長期的なつながりの強化」、「テクノロジーを活用した従業員の支援と顧客体験の向上」、「顧客接点部門のサイロ化からの脱却と一貫性のある顧客体験の提供」を実現するには、顧客エンゲージメントを最適化する必要がある。顧客エンゲージメントとは、企業が全ての顧客接点で顧客とつながり、時間をかけて関係を構築する方法である。1回だけの顧客とのやり取りの最適化や最大化を意味するものではない。

これまでのカスタマーサービスは、製品を売った後の顧客サポートが主要な役割だった。このため、コンタクトセンターであれ、フィールドサービスであれ、製品使用時のトラブルサポートに重きが置かれてきた。従って、その評価基準は、基本的にどれだけ早く顧客の問題を解決したか、に焦点が置かれている。当然、“問題を申告した顧客”に対して、“問題の解決方法”を、“申告時点”で、“問い合わせいただいたサポートチャネル”で、“早く、効率的に”対処することが重要となる。このため、今さまざま企業のカスタマーサービスでは、以下のような取り組みに注力している。

「問題を申告する顧客を少なくする」：

IVRからサポートサイトに誘導し、自己解決に誘導する

「問題解決方法のパターン化」：

顧客の応対履歴などからパターン化して、ナレッジシステム化する

「申告時点で回答をオペレータへ」：

顧客の音声をテキスト化し、AIで分析、推奨回答をオペレーターに提示する

「各サポートチャネルをシームレスに」：

セルフページにチャットボットを設置し、セルフページ内で完結する

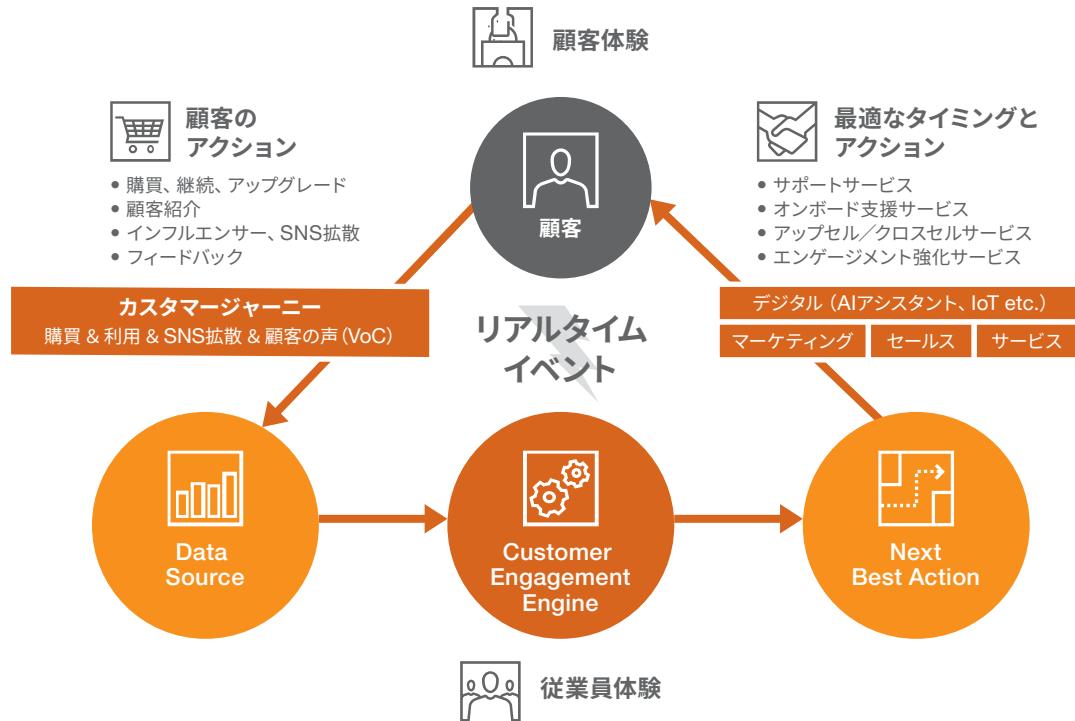
どの取り組みも非常に重要な取り組みであり、着実に実施すべきものではある。ただし、カスタマーサービスの3つのチャレンジに対応できるものだろうか。

これまでのカスタマーサービスを否定するつもりはない。しかし、これまでの対応にプラスした顧客対応が必要であり、長期的な顧客との関係を意識した顧客エンゲージメントが必要である。顧客の潜在ニーズを捉えるため、予測分析技術を活用して、あらゆる潜在ニーズに対応するアクションの検討が必要である。これらのアクションは、サポートだけに限ったものではない。セールスオファーやチャーン抑止オファーも含むものである。これらのアクションは、どの時点でも、どのチャネルでも実行すればよいというものではない。個人の現在の状況に合わせた最適なアクションがあるはずである。例えば、コンタクトセンターに電話していただいた顧客には、問題解決と同時にチャーン抑止オファーが最適かもしれない。あるいは、問題が解決しない場合、商品のアップグレード提案の方が有効かもしれない。製品購入から2週間が過ぎ利用状況が芳しくない顧客には、教育コンテンツの提供が必要かもしれない。あらゆる潜在ニーズに対応するアクションの中から現在の個人の状況に合わせて、顧客と企業にとって最適なアクションを提供する必要がある。

図表2:カスタマーサービスとカスタマーサービス&エンゲージメント

	カスタマーサービス	カスタマーサービス&エンゲージメント
Who:受ける人	サービスが必要でありアクションを起こした人	サービスが必要な人
What:何を	問題の解決方法	顧客が必要とするアクション
When:いつ	申告した時	ニーズの高いタイミング
Where:どこで	電話やメール、セルフページなどのサポートチャネル	オムニチャネル(既存サポートチャネル／セールス／マーケティングチャネル／デジタルチャネル)
Why:なぜ	顧客の問題を取り除き、商品やサービスを使用可能な状態にするため	顧客の成功 長期的な顧客との関係性構築
How:どのように	申告内容を早く、効率的に	最適なタイミングとチャネルで最適なアクションを

図表3:カスタマーサービス&エンゲージメントの概念



これらの思考過程は、一部の優秀な従業員は実施しているはずである。ただし、今日の情報量の増加や部門間のサイロ化により、本当に最適な行動を選択することは困難を極める。しかし、テクノロジーの進化により、扱える情報量、機械学習、リアルタイムでのイベントの収集、意思決定ルールエンジン、決定されたアクションのリアルタイム配布が可能な状況になってきている。これらの技術は、さまざまなデータを統合的に分析し、顧客のコンテキストを理解した最適な行動を、優秀な従業員に代わって判断することを可能にする。そして、これまでにはほぼ不可能であった、全てのチャネルの従業員とチャットボットやアプリなどのデジタルチャネルを活用、最適なタイミングとチャネルを通じて、最適なアクションを提供し、顧客体験を次のレベルに引き上げることが可能となるのである。

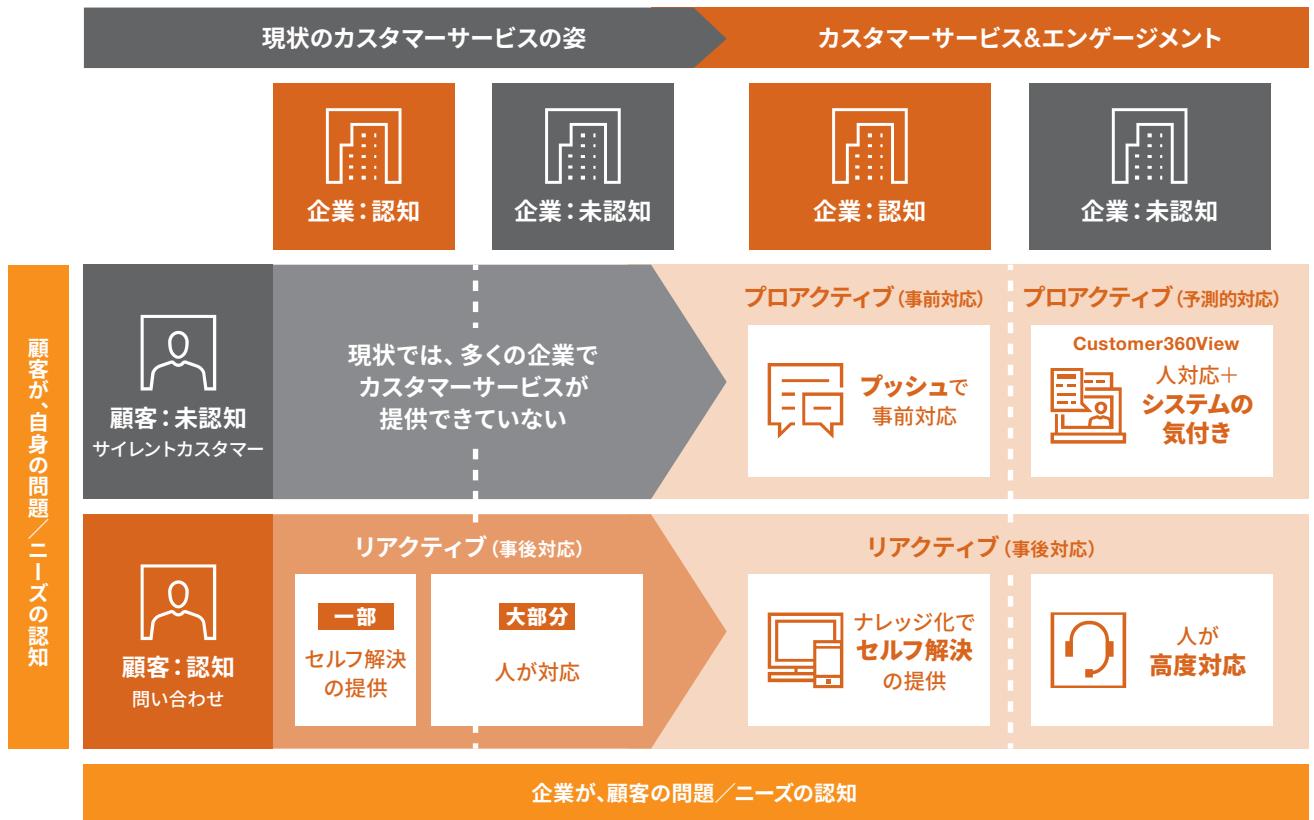
実際、グローバルの先進企業では、これらのテクノロジーを活用した仕組みの構築にチャレンジする企業も始めている。このような仕組みが出来上がると、各チャネル間で整合性の取れた顧客体験の提供が可能となるだけでなく、企業収益にインパクトを与える。生涯顧客価値 (Customer Life Time Value) をも最適化した行動を、最適なタイミングとチャネルで提供が可能となる。これが、カスタマーサービス&エンゲージメントへの転換である。顧客からの声を待つではなく、顧客の潜在ニーズを予測し、顧客とのつながりを創り出すのである。

2.2 カスタマーサービス&エンゲージメントの対象者は、サービスが必要な人

これまでの受身型カスタマーサービスの対象者は、顧客自身が問題やニーズを認知できた人であり、さらに重要な点は、認知後に何らかのアクションを企業に起こした顧客が対象となるということである。これは、全顧客に対して10%程度のカバー率も無いのではないだろうか。これまでのカスタマーサービスでは、一部の顧客しかカバーできていなかったのである。一方、カスタマーサービス&エンゲージメントが対象とするのは、サービスが必要な人である。顧客が自身の問題を認知しているか、していないかにかかわらず、両方の顧客を対象と考えるべきである。カスタマーサービス領域では、サイレントカスタマーへの対応は、長年 の重要なテーマであった。しかし、サイレントカスタマーを特定することは、技術面とコスト面から現実的ではないと泣く泣く諦めてきた。問題を抱えたサイレントカスタマーが離反する時、企業が気付く術はない。気付く時は、離反を申し出る時であるというのが定石であった。この定石を変えるのがカスタマーサービス&エンゲージメントである。

企業にはこれまでに蓄積された、さまざまな顧客との接触データが残されている。離反を申し出る顧客のデータも解約を申し出る可能性のある顧客との履歴データも数多く蓄積されているはずである。

図表4:カスタマーサービス&エンゲージメントの対象



例えば、コール履歴からもその予兆は検知可能である。自身の請求や料金に関する問い合わせをしてきた顧客には、どんな潜在ニーズが隠されているのだろうか。単純に、今月の口座残高が気になったのかしれない。もしかしたら、TVCMや広告で同様のサービスを見て、今いくら払っているのか気になっただけかもしれない。ただし、この問い合わせをきっかけとして、サービスの見直しを実施する可能性は高くなるのである。そして、数ヶ月後、突然解約を申し出てくる可能性は高くなる。これは、顧客が現在は明確に認知できていないことを、企業側が先回りしてプレディクティブ（予測的）に顧客にアプローチしていれば結果は変わるかもしれないことを明示している。サイレントカスタマーに対しては、事前にプロアクティブに通知したり、予測分析を実施したプレディクティブな対応を実施したりするのである。

サイレントカスタマーへの対応として、画一的に対象を広げてサービスを提供することは得策とはいえない。カスタマージャーニーを分析、提供する顧客体験を定義し、顧客が得る体験を設計する必要がある。これは、従業員が実施すべき応対のガイドラインを作成し、従業員の行動の確実性を高めることへもつながる。

2.3 カスタマーサービス&エンゲージメントで提供する4つのアクション

これまでのカスタマーサービスは、問題解決にフォーカスしてきた。このため、顧客が求めるのは今自分に発生している問題の、迅速な解決である。カスタマーサービス&エンゲージメントでも、現在問題が発生している顧客に対して必要かつ潜在的なアクションの1つ目は、現在の問題の解決に向けたサポートサービスの提供である。

しかし、これだけでは長期的な顧客との関係を継続することはできない。なぜなら一時的に問題を除去または回避したにすぎないからだ。そのため、本来であればサポートサービスが必要とならないようにすべきである。アクションの2つ目は、顧客に対するオンボード支援サービスである。顧客が購入した製品に対する理解やサービスの使い方などを顧客に理解してもらうことで、顧客はよりスムーズに企業が提供するバリューを得ることができる。

また、サポートサービスやオンボードサービスとともに検討しなければならないのが、3つ目のアップセルやクロスセル促進サービスである。上記の問題解決において、問題を発生させている本当の原因は、顧客のニーズの変化かもしれないという点である。例えば、電子機器のトラブルサポートの場合、動作の遅延など製品の故障として問い合わせを受けることが多いかと思う。これらを解決するためのサポートサービスは、電子機器の再起動である場合が多い。確かに再起動は一時的に問題を回避できることも多いのが現実である。だが、顧客ニーズの変化といった視点で考えた場合、仮に顧客が当初よりも積極的に電子機器を活用していたとすれば、継続的な上記の問題の発生を回避し、より良い顧客体験を得るために電子機器のアップグレードが有効かもしれない。

そして4つ目に必要なアクションが、エンゲージメント強化サービスである。これは広範な概念を含んでいる。顧客は何らかの達成したいことを実現するために、製品やサービスを購入している。企業は製品やサービスを通じて、この実現を支えなければならない。このため、製品やサービスの利用促進提案が必要かもしれない。または、利用促進のために顧客情報を追加で取得する必要があるかもしれない。もしくは、営業担当などの従業員との人間的なコミュニケーションかもしれない。業種業態によってさまざまかもしれないがエンゲージメント強化に向けた支援が顧客体験に大きく影響を与える。特に現在のビジネス環境では、ポイントサービスや顧客ランク別のサービスなど付加的なサービスにより、差別化を行う企業も増えている。ただし、これらの有効な利用を促進できている企業は多くない。

むしろ、販促目的のセグメンテーションなどに活用されるにとどまっているのが現状である。

最後に、最も重要なことは、これらの4つのサービスを、顧客の状況に合わせて提供していくことである。決して、それら1つを実施すれば十分というものでないし、これら4つの視点から顧客に最適なサービスを最適なチャネルで、最適なタイミングで提供することが必要である。

2.4 今の顧客の状況に応じた最適なカスタマーサービス

消費者の嗜好は大きく変わってきており、企業のカスタマーサービスに“特別な体験”を期待するようになっている。そして、特別な体験が得られない場合には、他企業へ乗り換えることも躊躇しない。そして、特別な体験が得られるのであれば、個人データの提供も許容し始めているとともに、特別な体験のために役立てほしいと考える人が多くなっている。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。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り、以後のデータ入手や分析は困難を極めることは想像に難くない。このため、顧客のデータを丁寧に扱い、見返りとして価値を提供していく必要がある。

図表5:4つのアクション

潜在的なアクション	概要
1. サポートサービス	問題解決のスピードと顧客満足度に影響を与える。パーソナライズされた解決策の提供を目指す
2. オンボード支援サービス	顧客が問題に直面する機会を減らし、顧客満足度に影響を与える。オンボード支援では、セルフサービスコンテンツなどの活用も検討する。新機能を含む製品やサービスの教育を強化し、顧客が購入後に自社製品やサービスを活用して、成功し続けることを目指す
3. アップセル／クロスセル促進サービス	コンバージョンと収益を増やす。顧客の利用段階やニーズの変化に対応し、適切なタイミングでプロアクティブに提供する。この活動は顧客が正しく企業を活用できているという自信を与えるとともに、顧客が後々後悔したり、解約したりすることを減らす
4. エンゲージメント強化サービス	顧客エンゲージメントを促進する。製品やサービスの利用促進やコミュニケーションの促進、顧客情報の取得など、顧客と企業のつながりを強化し、継続的な利用者を確保する



上記の調査が示唆することは何か。顧客へのカスタマーサービスの提供タイミングは、今の顧客の状況に応じて、“特別な体験としてカスタマーサービス”を提供するということだ。これには、顧客データを有効活用していくことが重要だ。顧客のデータを有効に活用して、潜在ニーズに対応するアクションを抽出、今の顧客の行動受容度を算出し、サービスを提示していくのである。顧客の行動受容度とは、サポートサービスの受容度や商品の受容度、解約可能性など、今の顧客の状態である。例えば、分かりやすいのが商品の受容度だ。ある商品Aを、この顧客に提示した場合の受け入れ可能性のことである。この行動受容度とアクションで評価することで、今この時に最適なカスタマーサービス&エンゲージメントを提供していくのである。顧客がコンタクトセンターにアクセスしたその時に最適な行動は何か。何らかのライフィイベントが到来した顧客に、プッシュ型でサービスすべき最適な行動は何か。営業訪問時に最適な行動は何か。まさに今の顧客の状況に応じて最適なカスタマーサービス&エンゲージメントは変わってくるのである。

2.5 全てのチャネルを通じて、顧客エンゲージメントを最適化すべきである

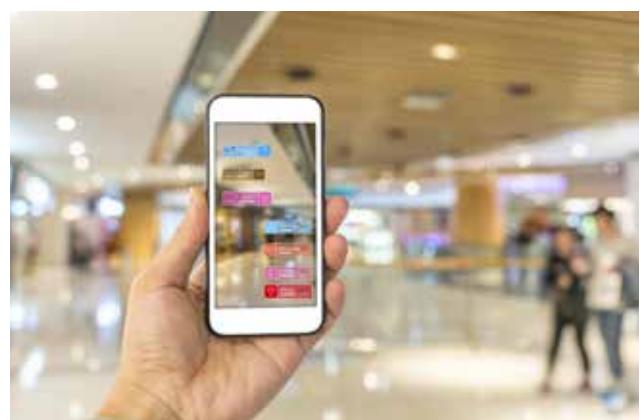
顧客サービスの現場で、顧客ニーズの予測やサポート以外のアップセル、クロスセルをいかに提供すべきかとの議論になるとデジタルチャネルを活用し、ボットが自動的にといった議論が多くなる。なぜ、デジタルやボットに話が向いてしまうのか。それは、現場の疲弊という要素が多分に影響していると推察する。採用難、コスト削減圧力、新規サービスのサポート、日々追加されるマーケティングキャンペーンなど、多くのことに対応する必要があり、日々実施している以上のサポートサービスは、デジタルで自動的に提供したいとの思いが先行しているのではないだろうか。また、組織文化やKPIの影響も大きいだろう。だが、顧客が求めているのは、全チャネルを横断した一貫した顧客体験であり、自身のニーズの充足である。顧客のニーズを満たすためには、最適なチャネルでアクションを実行する必要がある。

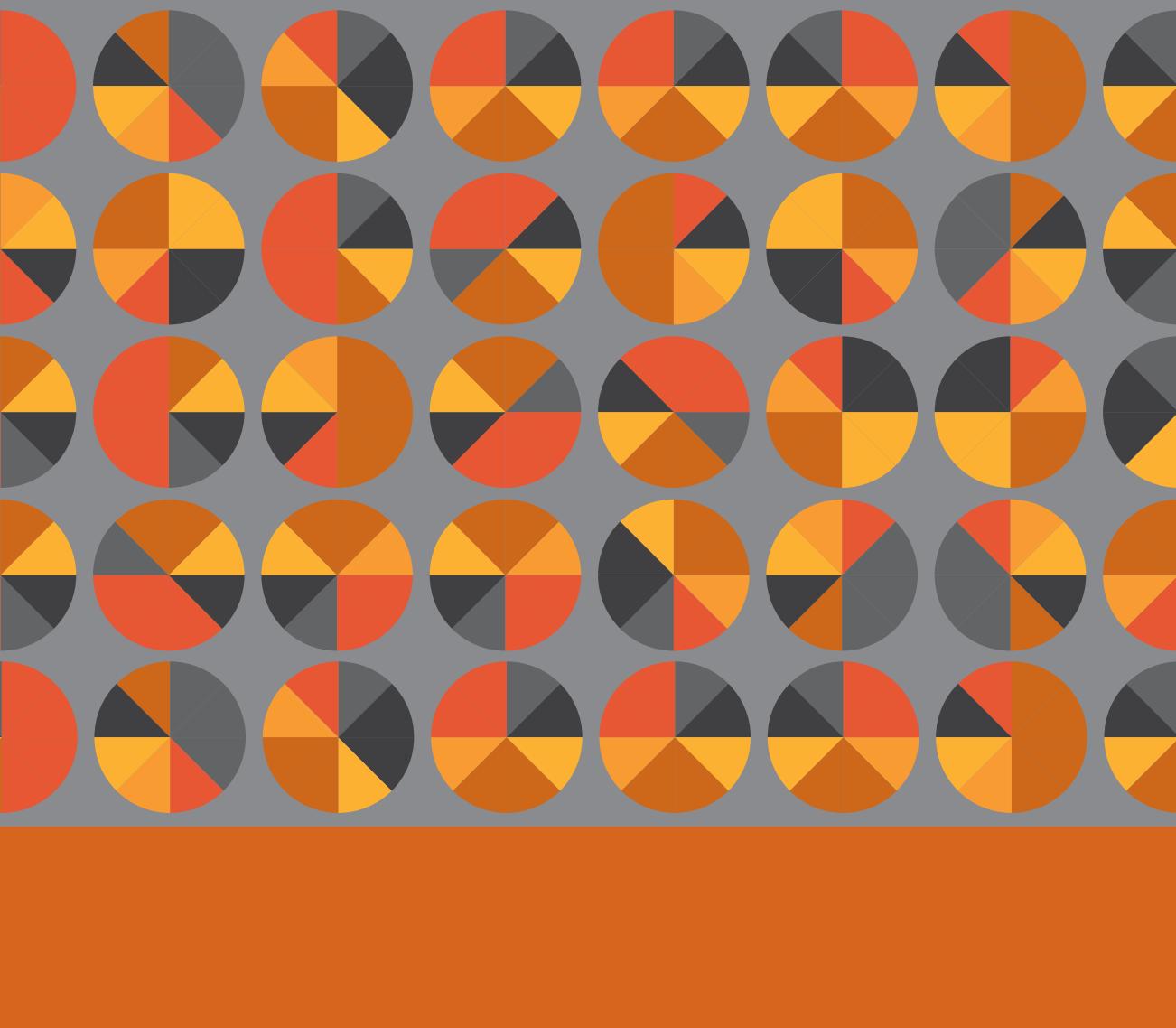
顧客へのアクションを検討した結果、カスタマーサービスからではなく、セールスから実施するのが最適化かもしれないし、ボットでお知らせするのが最適なアクションかもしれない。これを実現するためにも、カスタマーサービスは、CCOやCXOを巻き込み、全顧客接点を通じた改革に着手すべきである。

2.6 最適化の基準は、Life Time Value

最適なアクションを決定する基準は、何で測るべきであろうか。顧客と企業にとって最適なアクションを決めるることは、非常に困難で本質的な問い合わせである。一般的には、Life Time Value (LTV) を基準に最適なアクションを決定すべきである。

この時、このチャネルで、このアクションを推奨した場合に、顧客は受け入れるのか、今後の関係性に与える影響は何かによって、顧客が今後継続的に企業とつながるか否かも変わってくる。これらを数値化すると、LTVに影響を与えることになる。従って、LTVを基準にアクションの優先度評価を行い、最適なアクションを推奨していくことが、顧客と企業にとっての最適解と考えられる。





3

カスタマーサービス&
エンゲージメントへの変革は、
これまでの二律背反的な
命題を解決し、経営に貢献する

3.1 カスタマーサービス&エンゲージメントの実装

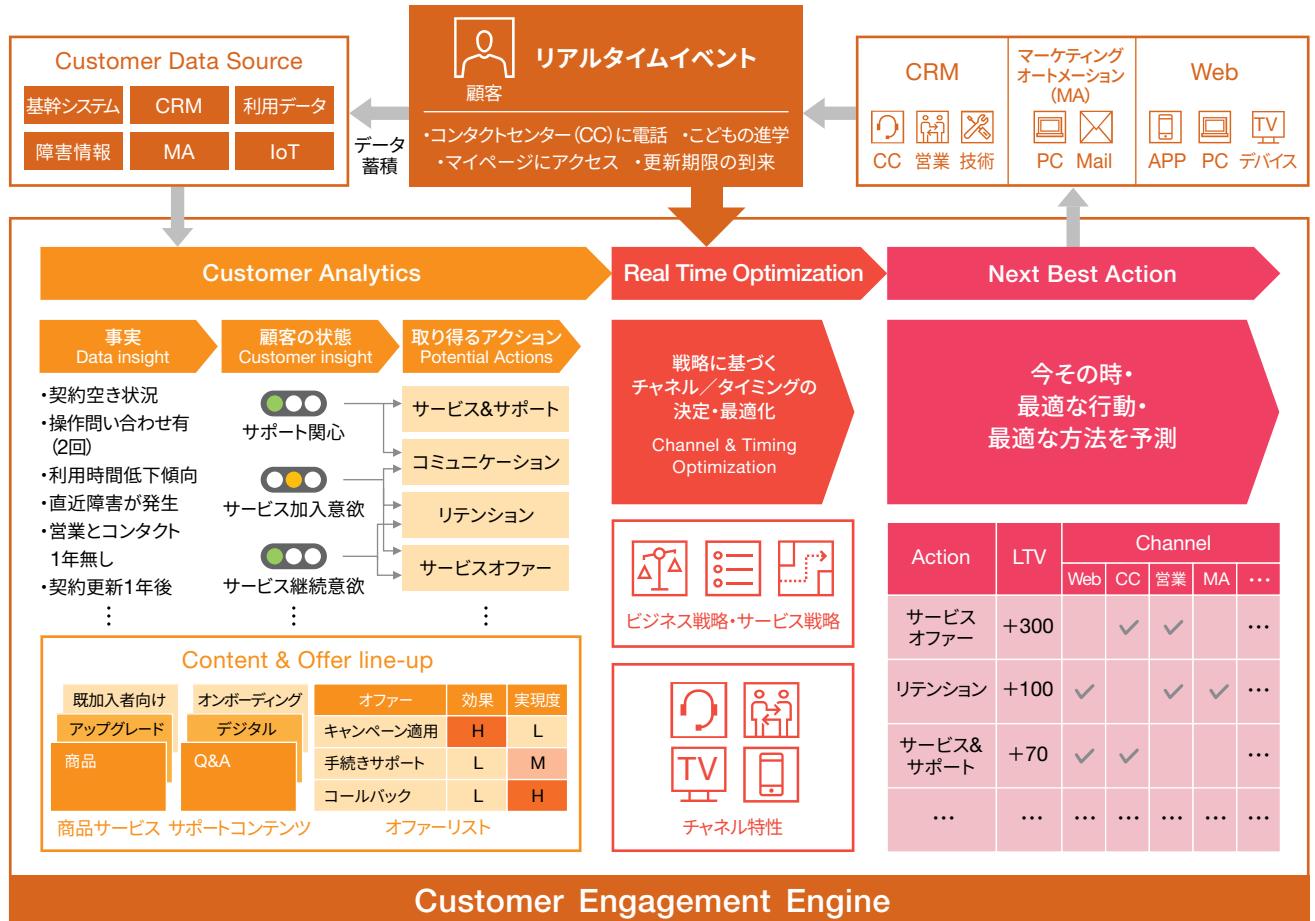
カスタマーサービス&エンゲージメントをいかに実装すべきか。“今その時(Real Time)”に“最適な行動(Next Best Action)”を“最適なチャネルで実行(Best Channel)”を実現するためには、全てのチャネルを横断した意思決定やカスタマーサービスの最適化を行う“Customer Engagement Engine”が必要であると考えている。このエンジンは、3つの要素から構成される。

第一の要素は、Data Sourceである。データは多い方がより顧客の状態を正確に推察することができる。ただし、データを集めることを目的にしてはいけない。私たちの目的は、あくまでもカスタマーサービスの最適化によって顧客と継続的な関係を構築することだ。カスタマーサービスを最適化するために、不足しているデータについては、隨時追加していくべきである。顧客の状態が分からない、「だから、新しいアプリを構築して、、、新しい事業を実施し、、、新しいデータを得るのだ」こんな議論が起きるが、果たして本当だろうか。企業はこれまでさまざまな顧客接点を構築し、顧客とのやり取りを記録しているはずである。

例えば、顧客の購入や支払い履歴、営業とのコンタクト情報、コンタクトセンターとの履歴、商品の使用状況、プロフィール情報、商品提案に対する反応履歴、さまざまなデータが存在しているはずだ。まずは、このデータを利用可能な状態にし、有効活用する取り組みに注力すべきである。

第二の要素は、Customer Analyticsである。Data Sourceはあくまでもデータだ。このデータから有効な洞察(Data insight)を得る必要がある。まずは、正しく事実を抽出しなければならない。この段階では、あまり複雑に考える必要はない。データが語る内容を素直に解釈する必要がある。商品の購入履歴や契約のランクなどから、この顧客への販売余地はあるのか、現時点で以前問い合わせいただいた問題は解決しているのか、商品や製品は活用されているのか、契約更新のタイミングは何時なのか、これらのデータが語る内容を素直に解釈するのである。そうすると、この顧客の重要な2つのことが分かる。顧客の状態(Customer insight)と取り得るアクション(Potential Action)だ。

図表6:Customer Engagement Engine



取り得るアクションとしては、どんな商品をお勧めできるのか、どんなサポートが必要なのか、どんなリテンション提案が必要なのか、これも、Data insightから素直に考える所以である。そして、顧客の状態として、商品を提案した場合受け入れてくれるのか、サポートは受け入れられるのか、リテンション提案は受け入れられるのか、といったアクションの受容度を算出する所以である。この顧客の状態 (Customer insight) はデータサイエンティストとの協力が必要となる。

第三の要素は、最適行動の判定 (Real Time Optimization) である。顧客のリアルタイムイベントをインプットとして、どのアクションが最適なのか、顧客の状態を勘案して、決定するためのエンジンだ。この決定ルールには、企業の戦略が反映されるはずである。今この瞬間、Webサイトにアクセスし、何か閲覧している顧客に、取り得るアクションのうち最適なものが何かを判断する所以である。また、コンタクトセンターに電話をしてきた顧客にはどんなアクションが最適なのか。Webアクセスとコンタクトセンターでは同一顧客でも最適なサービスアクションは異なってくる。このアクションの評価は、LTVによって行われることを推奨する。これは、顧客と企業の最適解を意識すべきだからである。常に商品提案アクションが最適になるわけではなく、リテンション提案やサポートサービスを提供し、長期でのつながりを構築することがLTVを伸ばす選択肢になることもあるからだ。

これら3つの要素について説明したが、実現不可能なことどうか。何かに似ていると思われることはないとどうか。まさに、優秀なオペレータの意思決定過程そのものである。顧客と企業のかかわりをCRMシステムの応対履歴画面から確認し、その中でどんなことをサービスできるのか、そのサービス提案はどの程度受け入れられそうなのか、そして、今の状態を考慮して、今話すべきなのかを判断する。優秀なオペレータはそれらのことを無意識に判断している。しかし、このことを全てのオペレータに要求することは困難を極める。そして、マーケッターや営業などの全従業員に求めることも非現実的なものだろう。だからこそ、“Customer Engagement Engine”を実装し、従業員を支援する必要がある。

また、これらの意思決定をデジタルチャネルにも実装することで、企業としてのカスタマーサービスの最適化が図られる所以である。



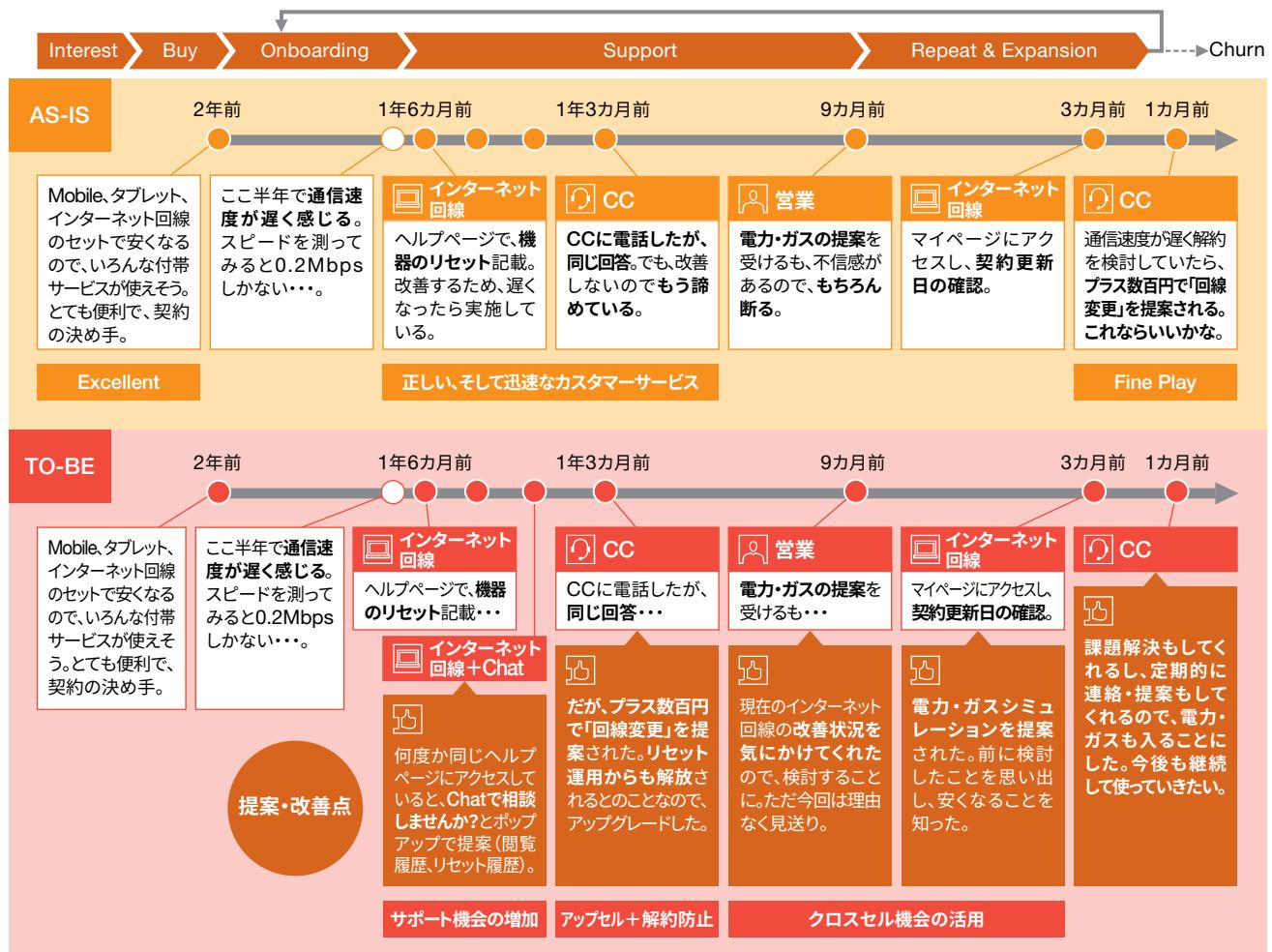
3.2 カスタマーサービス&エンゲージメントは顧客対応をどう変えるか

通信系企業のカスタマーサービス例から、予測型カスタマーサービス&エンゲージメントが顧客対応をどのように変えるのかを説明する。

通信系企業のサービスに新規で加入したAさん(仮称)は、4人家族である。こどもは2人で小学校から中学校に進学したところだ。ちょうど、勉強のためにタブレット端末を用意し活用しようとしていた。契約は2年間契約である。利用開始から半年過ぎたころ、通信速度が遅く感じるようになった。スピードテストを実施すると、通信速度は0.2Mbpsであり、あまり速度が出ていなかった。このため、Aさんはホームページからヘルプページを検索し原因解消のための解決方法を探した。すぐに機器リセットの方法が記載されている箇所を見つけ、実施してみると改善が見られた。その後も2~3ヶ月ごとに、こどもからの催促があり、ヘルプページを確認しながら、再起動

を繰り返していた。しかし、1年が過ぎようとしていたころ、コンタクトセンターに電話してみることにしたのである。電話をして症状を伝えると、オペレータからは、ヘルプページと同じ説明を受けた。このため、もうこの方法が唯一無二の方法で、諦めるしかないと考え、遅くなるたびにリセットをすることを決意した。その3ヵ月後、通信系企業のアウトバウンドセンターから電力やガスなどのライフライン切り替え提案の電話が来た。もちろん、料金的なメリットがあることは分かったが、このまま使い続けるか分からなかつたため、お断りをした。そして、契約更新の3ヵ月前に、マイページで、契約日の確認を実施した。そして契約更新月に解約のため、コンタクトセンターに電話した。解約理由が通信速度であることを告げると、回線種別の変更を提案された。しかも、料金の差額も数百円程度であることを告げられたため、アップグレードすることにした。いまさらなぜという腑に落ちない思いはあったが、タブレットや携帯などの契約もまとめており、他社サービスに乗り換えるのは手間がかかりすぎると思ったのである。この事例を見てどう感じたであろうか。

図表7:通信系企業での顧客対応例





全ての顧客接点で、それぞれがそれぞれの役割を果たしており、その時点で見ると、正しい対応を実施しているのである。最初のコンタクトセンターでの対応も、顧客の事象に対して、最善の改善策を提示している。そして最後のオペレーターは、最高の提案をして、解約を防止している。しかし、Aさんは企業に対して不信感があり、取引拡大ができるかは今後の対応にかかっているといえる。

予測型カスタマーサービス&エンゲージメントではどのように変わらるのだろうか。まず、Aさんが複数回ヘルプページにアクセスしていた場合、問題解決のため、チャットでサポート担当者と話すことを提案する。これは、複数回のアクセス履歴から問題が解決していないことを察知した対応である。また、コンタクトセンターに電話があった場合、オペレータはヘルプページへの複数回のアクセスにより、再起動では問題が解決していないことを理解するとともに、1年以上契約更新までは時間があること、家族などの使用ニーズの変化があり、もっと大容量の回線ニーズがありそうなことも理解する。回線種別の変更提案を受け入れる可能性が高いため、オペレータはツールから回線変更提案を実施するようアラートを受けるのである。これにより、Aさんは、費用増とはなるが、定常的なメンテナンスから解放され、こどもたちは快適なネットライフが確保されるのである。家族内での通信会社に対する悪評は出なくなる。アウトバウンドでの商品提案時には、インターネット回線の改善状況確認とともに、電力とガスを切り替えることで、トータル費用が削減できることを提案し、採用の可能性を高める。それぞれの顧客のコンテキストを理解し、顧客を中心に置いたカスタマーサービスに最適化することで、劇的な変化が期待できる。

3.3 カスタマーサービス&エンゲージメントはCXとEX、収益とコストに貢献する

最適化されたカスタマーサービス&エンゲージメントは、サポートサービス、オンボード支援サービス、アップセル／クロスセル促進サービス、エンゲージメント強化サービスのあらゆる施策が最適化される。この施策の優先度評価は、一般的に

LTVによって行われる。言い換えれば、LTVが高い施策を最適なタイミングとチャネルで実行できるということだ。また、最適なチャネルで提案するという行為には、顧客獲得、維持コストの最適化も含む。顧客にとっての最適な行動を提示していくことによって、次のサポートサービス(問い合わせ等)を削減することにもつながる。

果たして本当にこのようなことが可能なのだろうか。PwCでは、グローバルで以下のような企業を支援している。

例えば、クレームや返品が増加していたEコマース企業を支援した。コンタクトセンターの履歴と購買データ、人口動態データを統合するとともに、顧客サービスに対する顧客の反応などを分析し、顧客の感情を改善しながら長期的な顧客価値(サービスコストの最小化を含む)を最大化する予測モデルを開発した。これにより、サービスアクションに優先順位を付け、確実に顧客に提供することで、キャンセルの減少と顧客満足度の向上を達成している。

消費財企業では、顧客ベースのクロスセル機会を特定し、トップラインの向上を目指していた。機械学習を活用して、一般的な製品バンドル、製品の移行、トレンド製品を特定し、パーソナライズされたオファーを自動調整するモデルを開発した。これにより、前年比で15%の売上増を実現している。



電話会社では、顧客のARPUは低下傾向であるが、解約率は低く安定していることに悩んでいた。行動特性、事業セグメンテーション、解約傾向およびアカウントサイズによってマイクロセグメント化、予測モデルを実行して、時系列でマイクロセグメント間の移行を特定、定量化し、期待値パスに基づいて各顧客のCLVを予測するモデルを開発した。このモデルを活用して、リテンション、顧客獲得、およびクロス／アップセルキャンペーン戦略にCLVを統合することで、純利益が増加し、電話会社は長期的な顧客価値の変化を引き起こすための行動に取り組んでいる。

従業員が自らあらゆる可能性の行動を洗い出し、採用の可能性を評価し、具体的な行動に起こすのは、従業員個人にとっても非常にリスクの高いものとなる。これらを瞬時に実施し、行動した結果、顧客を失ってしまった場合のリスク、そしてこれらを実行することによる処理時間の伸びなど、顧客に対してもっと価値のあることを実施したいオペレータ個人には、あまりにも責任が大きくなりすぎるのである。これらの判断を、“Customer Engagement Engine”で実施することで、従業員レベルでは最適化されたカスタマーサービスの実行に注力する。そして、その実行を通じて、顧客にもっと価値を届けることができるようになる。

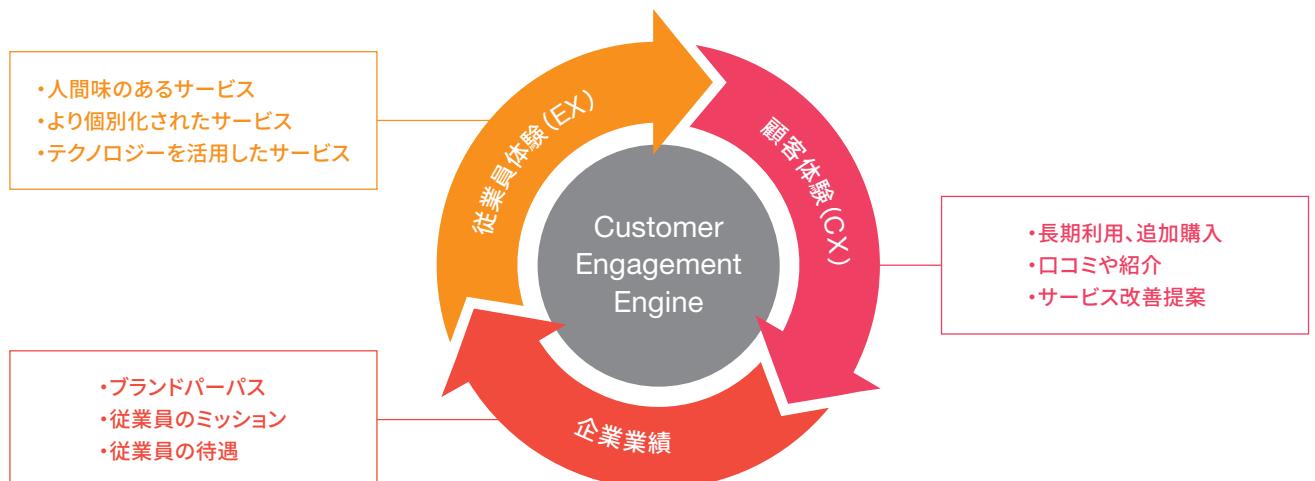
PwCの2018年のレポート「Workforce of the future: The competing forces shaping 2030」によれば、従業員は「違いを生む仕事」がしたいと考えている。彼らは、技術力や分析を利用して従業員に力を与え、心に残る体験づくりに貢献させてくれる持続可能性重視の企業を求めている。

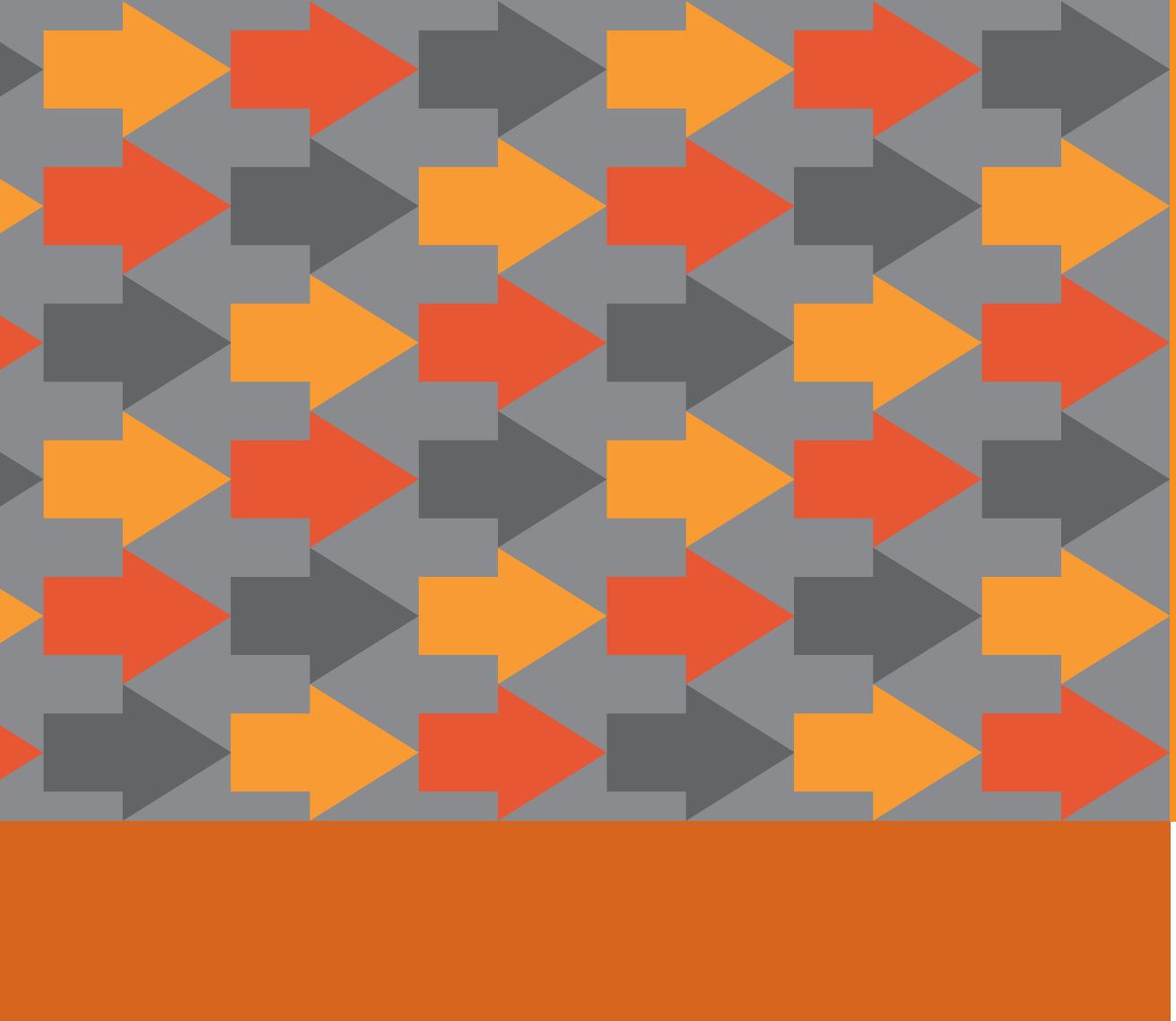
従業員体験(EX)に投資し、改善することは、優れた顧客体験(CX)を創出するための重要な要素である。結局のところ、顧客と直接向き合うのは従業員であり、オンラインであれ実世界であれ、消費者の体験を形づくり、購入時点での情報、アドバイス、サポートを提供し、感情を示すことによって、消費者が好意を抱くか、しらけて去っていくかを決めるのは、従業員だからである。

近年ISO規格の中でも、製品やモノづくりだけでなく、サービスを規格化する動きが起きている。欧洲を中心とした、Service Excellenceの規格化の動きである。Service Excellenceとは、「優れた顧客体験を一貫して提供する組織の能力」と定義している。レベル3では、顧客は思いやりのある個別の関心に対応したテラーメイドサービスを受けることができ、高レベルの個人的ニーズが満たされて、大きな喜びを感じる。レベル4では、顧客は自身の期待や想定を超えるサービスを受けることができ、驚きと喜びの感情を得る。これらの優れた体験を日常的に提供するための鍵は、顧客に接する従業員のエンゲージメントであるとしている（また、英国やオーストラリアでは、カスタマーサービスの認証規格としてService Excellenceの称号が利用されている）。

サービスエクセレンスを実現するためには、ブランドパーカス、エンゲージメント戦略、組織文化や業績評価、オペレーションそしてテクノロジーが組み合わされて、優れた顧客体験を一貫して提供できる組織能力を身に付ける必要がある。カスタマーサービス&エンゲージメントおよびCustomer Engagement Engineは、サービスエクセレンスに向けた変革を支援する1つのアプローチである。

図表8:価値の循環





4

カスタマーサービス&
エンゲージメントの
導入ステップ



4.1 カスタマーサービス&エンゲージメントの導入ステップ

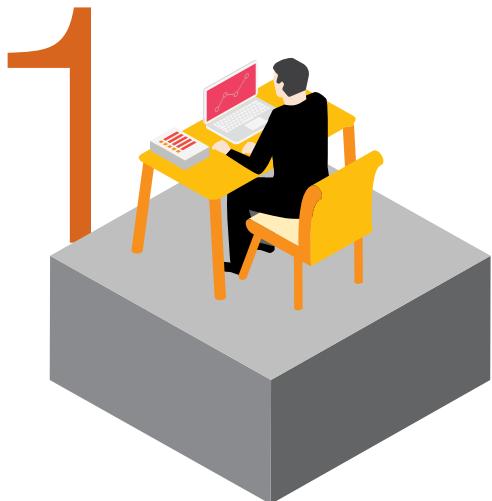
カスタマーサービス&エンゲージメントでは、最終的に全チャネルを横断したサービスの提供を目標とするものの、全てのチャネルを一気に変革することはお勧めできない。それは現に存在している組織の壁が大きく立ちはだかっているからである。例えば、セールス部門に対して、LTVを伸ばすために販売をしないという推奨行動が示されても、すぐには納得できないのではないかだろうか。企業全体としては、正しい行動だと分かっていても、部門のKPIや個人のKPIと反してしまう。全チャネルを横断して、全体最適化したカスタマーサービスを実施していくためには、組織文化の変革が必要になってくるのである。このためまずは、これまでのサポートサービス以外の幅広い役割が求められているカスタマーサービスから取り組みを進めるこことを推奨したい。カスタマーサービスで取り組みを成功させることによって、取り組みの有効性を示し、組織文化を変革し、全体の取り組みとするのである。ただし、全体としてのCustomer Engagement Engineのモデルは、使用可能な状態で、一部チャネルに提供していくべきである。例えば、Data Sourceの明らかな欠如は、全体の信頼性を損ねてしまう可能性が高い。例えば、ヘルプページなどのカスタマーサービス管轄のWebページに実装するからといって、Webの履歴とコンタクトセンターの履歴だけで、サポート系のアクションは導出できても、最適なアクションは導出できないだろう。このため、最低限の取り得るアクションを導出可能なData Sourceの準備が必要である。もちろんより精度を高めるための追加などは後から実施してかまわない。

カスタマーサービス部門で展開する場合には、以下のようなステップで進めることを推奨する。ステップ1:従業員のエンパワーメント、ステップ2:デジタルのエンパワーメント、ステップ3:アクション提供チャネルの拡大という3ステップである。



4.2 ステップ1: 従業員のエンパワーメント

顧客体験向上には、従業員の質が重要な要素であり、顧客も経験と知識豊富な従業員に応対してほしいと願っている。ただし、このような人材を育成することは簡単ではない。まずは、従業員を情報面で支援する仕組みを整える必要がある。最低限、顧客を包括的に捉えた Customer360View を従業員に提供すべきである。この360View には、顧客とのやり取りの履歴とともに、Customer insight を提示する。例えば、解約可能性やサービスオファーの受け入れ可能性などである。これによって、従業員へ顧客対応時に何をすべきか考えるきっかけを与えるとともに、従業員にとって必要なアクションを検討する有用なインプットとなる。このステップでは、多くの従業員を交えて、取り得るアクション(Potential Action) の導出を、中心に実施していただきたい。これにより、その後のアクションの信頼性と利活用に向けた意識醸成につながるはずである。



4.3 ステップ2: デジタルのエンパワーメント

ステップ2では、セルフサービス環境へ最適な行動(Next Best Action)を提供していく。セルフサービス環境では、最適なアクションがいかに、顧客のコンテキストを理解したパーソナライズされたものとなっているかが重要である。ステップ1で洗い出した Potential Action を Customer insight で評価し、最適な行動をセルフサービス環境に提供し、効果検証を実施する。この効果検証およびアクション精度の向上が Customer Engagement Engine の展開加速度を決定するキーとなってくる。このステップ2で最適な行動(Next Best Action)の有効性を数値として示すことで、組織文化の変革を促進するとともに、従業員への導入促進につながっていく。



4.4 ステップ3: アクション提供チャネルの拡大

ステップ3で、最適なアクション提供チャネルを順次拡大していく。まずは、コンタクトセンターやフィールドサービスへのアクション提供である。この時も、効果計測は継続的に実施する必要がある。また、全チャネルのアクションの最適化を考えた場合、インバウンドチャネルだけでなく、アウトバウンドチャネルも Customer Engagement Engine の適用領域に加えていくことが重要である。マーケティングやセールス(アウトバウンドコールセンター含む)などのインバウンドとアウトバウンドが整合し、補完しあいながらカスタマーサービスの価値を高めていくことで、顧客体験を引き上げ、より長期的な顧客との関係を築くことができる。

お問い合わせ先

PwC Japan グループ
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



執筆メンバー

PwC コンサルティング合同会社



丸山 貴久
ビジネストランスフォーメーション・カスター (BT-Customer)
パートナー



星 和敏
ビジネストランスフォーメーション・カスター (BT-Customer)
シニアマネージャー

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。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japan グループでは、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、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約8,100人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

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157カ国に及ぶグローバルネットワークに276,000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 をご覧ください。

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

発刊年月：2020年4月 管理番号：I202001-3

©2020 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.