

# RETHINKING CUSTOMER VALUE IN THE DIGITAL WORLD



## 高速な仮説・実行・検証サイクルが デジタル時代の顧客価値を決する

市場、顧客、デジタル技術が日々変化を続けるいまの時代にあっては、マーケティングの戦略やプロセス設計に関する仮説・実行・検証をより高速に回転させることが欠かせない。

バーチャレクス・コンサルティング 執行役員  
ビジネスインキュベーション&コンサルティング部 部長

**辻 大志**

ビジネスインキュベーション&コンサルティング部  
ゼネラルマネジャー

**森田智史**

### デジタル時代には フロント業務が価値を生む

AI（人工知能）によるレコメンデーションやマーケティングプロセスを自動化するマーケティングオートメーションなど、顧客対応の局面でも昨今、デジタル技術の活用議論が盛んに行われている。

我々のメインドメインの一つでもあるコンタクトセンターの運営に関して言えば、労働需給の逼迫で顧客対応要員の人材確保が難しい状況の中、一部業務の自動化により人手不足の解消に寄与するデジタル技術への期待が大きい。

コンタクトセンターの立地は都市部から地方、そして海外へと、より人的コストの低い地域にシフトしてきた。だが、そうした地域でも人手の確保は困難になってきた。

そのため、低人件費で数多くの顧客対応要員を雇用するという人海戦術的な運営から、一定程度の人件費を払ってでも有能な人材を雇用し、デジタル技術を最大限活用することによって少人数での運営を実現する時代へと変化しつつある。

対応の最前線で暗黙知の形式知化が進めば、そこが大きな顧客価値を創造する場になりうる。あるいは、顧客の生の声など現場情報がデータベース化され、上流工程である製品開発などに容易に活用できるようにすれば、バリューチェーン全体の価値創造力が高まるだろう。

### オープンなR&D環境で 仮説・実行・検証を高速化する

一方で、デジタル技術の進化がすべてを解決してくれると考えると大きな落とし穴にはまる。本来、自社が提供すべき顧客価値は何か、そのためにどのような業務設計が必要かをよく見極めたうえでツールの活用を検討すべきであり、ツールの持つ機能ばかりに注目するのは本末転倒である。

デジタル技術や市場環境、顧客の嗜好などは刻一刻と変化している。そうした中で、迅速にイノベーションの波を起こし、顧客価値創造につなげていくためには、仮説・実行・検証のサイクルをスピーディに回す必要がある。具体的には、外部とも連携するオープンなR&Dの場をつ

そうした効率化の追求も顧客対応のデジタル化における重要な側面ではあるが、我々は暗黙知の形式知化という面でデジタル技術のもたらすインパクトはより大きいのではないかと考えている。

これは顧客対応に限ったことではなく、企業活動を通じて得られた知識やノウハウ、技能が個人の中に暗黙知として埋没したまま組織内で共有化されず、企業全体としての価値創造に役立てられていないという問題がある。これを解決するためには、暗黙知を形式知化する必要があることは誰もが理解しているが、それをどう進めるかという点で大きな壁にぶつかってしまう。

たとえば、ナレッジデータベースを構築し、社員一人ひとりの知識やノウハウを入力することをルール化しても、入力作業が面倒でナレッジの蓄積が進まない、あるいはナレッジデータベースを日常の業務でどう活用すればいいのかわからない。そういった運用上の壁である。

だが、新たなデジタル技術の登場により、こうした運用上の壁が解消される可能性が見えてきた。

くるのが有効なアプローチであり、先進的なグローバル企業では世界各地にイノベーション的な拠点を設ける例が増えている。

我々は、企業が投資リスクを抑えながら活用できるイノベーションラボとして、マザーセンターソリューションを提供している。グローバル製造業ではマザー工場で最新技術の導入やベストプラクティスの構築を行い、それを世界各地の工場に展開していく例が多いが、顧客接点の部分で同様の役割を果たすのが、マザーセンターの目的である。

大企業ほど業務プロセスの再設計には時間を要するし、ツール導入に関わる投資リスクは大きい。そこで、我々が持つコンサルティング、テクノロジー、アウトソーシングの3つのコアスキルを提供し、デジタル化時代の顧客対応のあり方について、仮説の立案・実行・検証を高速回転させるのが、当社のマザーセンターのコンセプトである。

新たな顧客価値創造の実証実験の場として、当社のマザーセンターがより多くの企業に活用されることを我々は願っている。



左|森田智史 右|辻 大志

#### SATOSHI MORITA

新規事業策定、戦略立案をはじめ各種コンサルティング案件を経験。現在は、自社デジタルマーケティング領域の事業拡大を担当するほか、案件対応や新規事業開発にも従事。

#### TAISHI TSUJI

事業構想策定、CRMやデジタルマーケティング戦略策定、ビジネスプロセス改善、システム導入、アウトソーシング活用などのプロジェクトに従事。その他、アジアでの新規事業構想策定、事業立ち上げ支援および事業提携に関わる調整なども推進。

一つには、音声認識や画像認識技術の進化である。たとえば、コンタクトセンターにおける顧客対応要員の会話をすべて録音し、それをテキストデータとして蓄積する。テキストトへの変換精度は日々高まっているし、テキストからノイズ（不要な部分）を削除したり、要約したりするエンジンも開発されつつある。

また、カメラやセンサーなどを使って社員の動きを画像やデータとして蓄積することも可能だ。こうした入力デバイス側の進化が、キーボードで情報を打ち込むというわずらわしい作業から現場従業員を解放する。蓄積されたデータをいかに活用す

るかという点においては、AIの進化に大きな期待がかかる。一般的にAIは入力されたデータが多いほど学習が深化する。顧客対応に関わる膨大なデータの中から、最適な対処方法や業務の流れを形式化、数値化して、シチュエーションに応じて人的確なアドバイスを与えることができるようになる日は、そう遠い未来のことではないだろう。事実、工場の生産ラインではAIによって人の動きを分析し、最も効率的な作業方法を導き出すシステムが実用化の段階にある。

このようなフロント業務のデジタルデータ化が可能になった時、バリューチェーンにおける顧客接点の価値に大きな変化が起こるだろう。

従来、コンタクトセンターは非コア業務としてアウトソーシングされることが多かった。ところが、顧客