

特集 アナリティクスが導くデジタルトランスフォーメーション

有人チャネルをデータドリブンに高度化する CXソリューション



松崎智彦

CONTENTS

- I 有人チャネルのデジタル化による変革への期待と難しさ
- II NRIのCXソリューション
- III CXソリューションの効果と可能性

要約

- 1 近年、さまざまな市場環境の変化を背景として、CX（Customer Experience：顧客体験価値）を経営レベルで重要視する企業が増えてきている。これまで、Webチャネルの領域ではCX向上のための取り組みが先行してきたが、有人チャネルが顧客接点の主体である企業においては、接客現場が抱える複合的な問題点や有人チャネル向け高度化ソリューションの少なさなどの要因により、変革が進みにくい状態にあった。
- 2 有人チャネルをデータドリブンに高度化するために、野村総合研究所（NRI）のCXソリューションでは、①個々の顧客に取るべきアクション（レコメンデーション）をデジタルに接客担当者に提示するCXフロント、②提示するアクションをデータドリブンで最適化し続けるためのPDCA、③PDCAを高速で駆動させるためのデータ分析環境、の3つの要素を含み、複合的な視点から変革を行うことを可能にしている。
- 3 CXソリューションの中核である、データドリブンのPDCAではビジネス・データサイエンス・データエンジニアリングの3つの役割を明確に立てて恒常的に駆動することによって、有人チャネルにおけるCX向上に資する効果的なアクションを拡充し、離反逡減につなげる効果や、他チャネルの行動情報を基に顧客のインサイトを把握し、チャネル横断でCXを向上するなどの効果を創出することができる。CXソリューションが含む各要素を、重要なポイントを押さえつつ実装・運用することで、これまで接客担当者のスキルと経験に依存するところが大きかった有人チャネルを科学的に高度化することができるようになる。

I 有人チャネルのデジタル化 による変革への期待と難しさ

1 シュリンクし、コモディティ化する 日本市場における「CX」への期待

近年、「CX（Customer Experience：顧客体験価値）」というキーワードがさまざまな業界・企業において重要視されるようになってきている。旧来は、ECサイトやポータルサイトの運営などを行う、いわゆるWebチャネルを主軸とする企業でCX向上のための取り組みが先行する傾向にあったが、近年ではこれらの企業に限らず、有人チャネル（ここでは店舗チャネル、渉外チャネル、コンタクトセンターチャネルなどを指す）が主体であっても、業態がBtoBであっても、CX向上を経営方針レベルで重要視する企業が増えてきている。

その大きな理由として、（業界によるため一概には言えないが）シュリンクする日本市場において純粋な新規顧客の増加が見込みづらく、既存顧客の流出防止が経営課題となりやすいこと、また業界内でのコモディティ化が進み、企業間での商品による差別化が難し

くなっていることが挙げられる。そのような市場環境下で、顧客接点のCX向上にかかる経営層の期待は非常に大きくなっている。

2 有人チャネルで CX向上を行うことの難しさ

有人チャネルが顧客接点の主体となっている企業において、CX向上の推進には、以下のような難しさが存在する（図1）。

(1) 役割の多さ・繁忙さ

有人チャネルが担う役割は、企業によっては非常に多い。たとえば金融業界や通信業界では、店舗でさまざまな商品を取り扱うようになっており、顧客が店舗に来店した直接的な用件への対応・手続きに加えて、顧客に付加的に、多種多様な商品提案をしていくことを役割として与えられているため、店頭接客担当者は非常に多忙なことが多い。またコンタクトセンターへのインバウンドコールの対応では、限られた接客時間しか持たない中で、本来の用件に加えて、店舗同様に付加的な提案をする役割を与えられていることもある。そのように、有人チャネルでは一つ一つ

図1 有人チャネルでCX向上を推進する際の主な障壁

| | |
|--------------------------|---|
| 1 接客担当者の 役割の多さ・繁忙さ | <ul style="list-style-type: none">与えられる役割が多く、また繁忙なことにより余裕がない<ul style="list-style-type: none">顧客の本来の用件への対応・手続きオペレーション多種多様な商品の提案、提案後のフォロー活動販促・プロモーション活動、研修・商品知識取得 など |
| 2 接客担当者の 離職率の高さ | <ul style="list-style-type: none">（業界・企業特性によるが）特に店舗チャネルでは、接客担当者の離職率が高い<ul style="list-style-type: none">→習熟度が浅いスタッフが多く、新たな取り組みの許容度が低い |
| 3 接客時に把握できる 情報の限界 | <ul style="list-style-type: none">接客担当者が把握できる情報は、CX向上を行うには範囲が狭い<ul style="list-style-type: none">自身が属するチャネルでも過去長期間の接客履歴は追えない他チャネルの行動履歴は追えない など |

の接客シーンが極めて繁忙な中、「CX向上のための接客を」と言われても対応する余裕はない、というのが現場の正直な思いだろう。

(2) 離職率の高さ

有人チャンネル、特に店舗チャンネルを主軸に据える企業の場合、店舗の接客担当者の離職率の高さに悩まされることも多い。これは昔から存在する悩みであり、原因は業務の繁忙度合や雇用形態などさまざまだが、担当者の離職率が高い（1～2年で離職してしまう担当者が比較的多い）と、習熟度が浅いスタッフの構成比が多くなり、前述の多様な商品に関する規約・手続き方法を覚えることで手一杯になってしまい、CX向上のような新たな取り組みに対する現場の許容度がどうしても低くなってしまう。

(3) 有人チャンネルで把握できる情報の限界

CX向上は、有人チャンネルの接点だけではなく、顧客から見た企業としての全接点をスコープとして検討する必要がある。しかし、たとえば店舗において、来店した顧客の属性・契約情報（年齢や契約している商品種類など）を参照できるシステムを実装している企業は一定数存在するが、過去1年間、来店された際にどのような接客を行ってきたのか、また他チャンネルでは過去どのように接点を持っているのか（Webサイト閲覧や電話問い合わせなど）といった情報は、来店時の対話だけでは到底把握できず、顧客情報を参照するシステムにもそこまでのデータは実装されていないことが多い。仮に実装されていたとしても、単なる接触履歴を羅列するだけでは、有意義に活用することは難しい。

3 有人チャンネルの接客高度化ソリューションの少なさ

前述のように、WebチャンネルではCX向上のための取り組みが先行している傾向があり、それを実現するためのITソリューションも、いわゆるWebマーケティングツールとして多く存在する。たとえば、アクセスログ解析、ログ解析結果のビジュアライズ・高度分析、広告出稿の最適化、マーケティングオートメーション（MA）などのツールがあり、ITを活用したCX向上が比較的行きやすい。

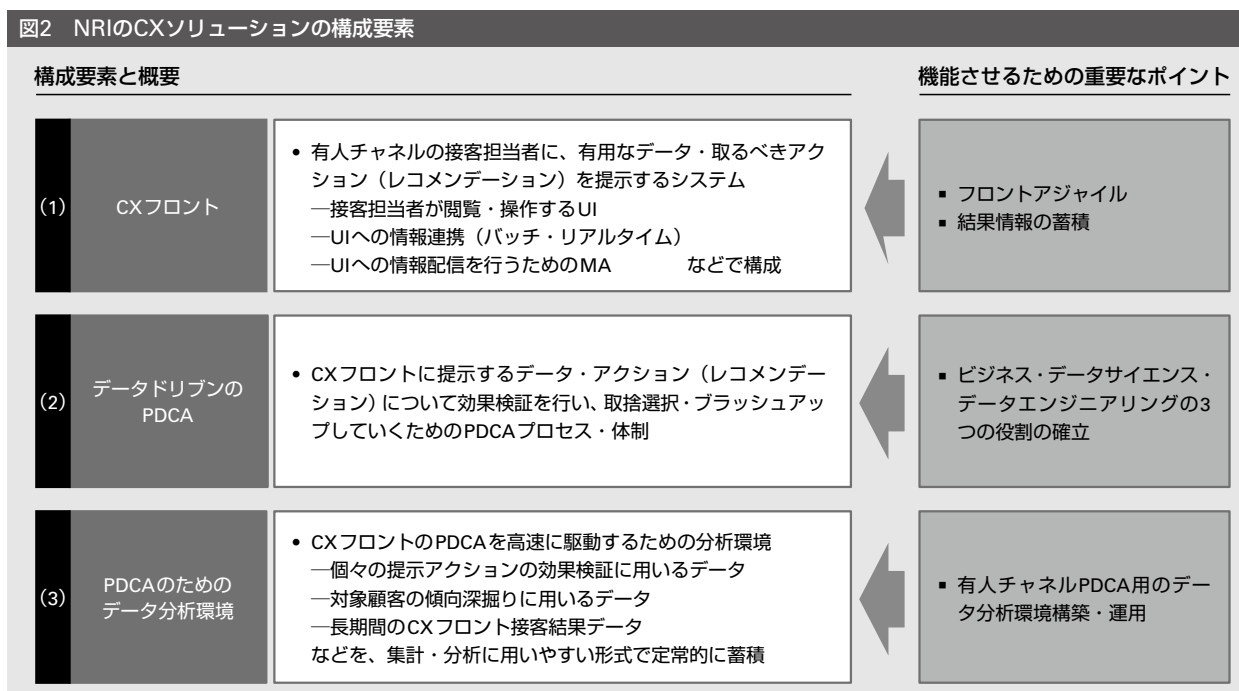
しかし有人チャンネルでは、CX向上のためのITソリューションはあまり存在しない。たとえば、音声認識技術を用いた接客内容の記録・解析、センサー技術を用いた店舗での動線解析、一部の種類の問い合わせに対する自動応答などのツールは存在するが、有人チャンネルにおける顧客体験を広く可視化し、データに基づいて高度化する・デザインするためのソリューションはあまり存在しない。そのため有人チャンネルは、CX向上のための変革を行っていく上で担う役割の多さ・繁忙さなどのさまざまな難しさを抱える一方で、それをデジタル化により打破する手法も限定的であるという状況になりがちである。

II NRIのCXソリューション

1 有人チャンネルを高度化するCXソリューションの3つの要素と重要ポイント

第I章で述べたように、有人チャンネルの高度化というさまざまな難しさを持つ課題は、個々のツールを導入するだけで解決すること

図2 NRIのCXソリューションの構成要素



は難しく、複数要素に包括的に対応し、かつ企業固有の事情にも柔軟に対応できることが必要である。

野村総合研究所（NRI）が提供するCXソリューションは、①個々の顧客に取るべきアクション（レコメンデーション）をデジタルに接客担当者に提示するCXフロント、②提示するアクションをデータドリブンで最適化し続けるためのPDCA、③PDCAを高速で駆動させるためのデータ分析環境、の3つの要素により、包括的に有人チャネルの高度化を実現する（図2）。以下では、①～③の各要素の概要と、それぞれを機能させるための重要なポイントについて述べる。

(1) CXフロント

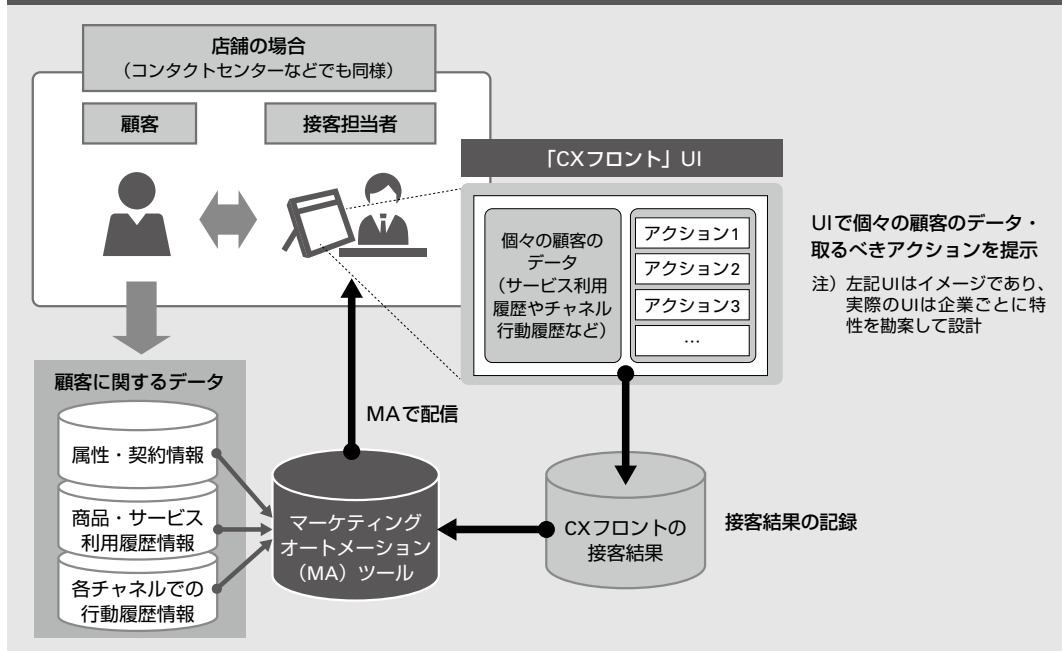
CXフロントとは、有人チャネルの接客担当者が実際に顧客を接客する際、またはその準備を行う際に、個々の顧客を識別し、当該

顧客の接客に有用なデータ、および取るべきアクションを提示するものである（図3）。

CXフロントのUIに提示するアクションはさまざまで、ある商品が適すると判断される顧客に対して、案内トークと併せて商品提案を提示する、頻繁に店舗に来店している顧客に対して、前回の来店内容を踏まえたヒアリングをアクションとして提示するなど、顧客に応じてCX向上に資するアクションを複数組み合わせ提示することが望ましい。画面へのアクション提示は、いわゆるMAツールを使って有人チャネルに配信することが多いが、決まったMAツールを用いる必要はなく、企業によって事情が異なるため、企業ごとに最適な形を設計し、実装することになる。

CXフロントは、単にUIを設計してデータ配信を行うようにするだけでは、複雑な要素を多く含む有人チャネルの現場では機能しない。機能させる上で重要なポイントは「フロ

図3 CXフロントの概要



ントアジャイル」と「接客結果の記録」の2点である。

前述したように、非常に多くの役割を持ち、かつ繁忙な有人チャネルの接客現場においては、接客時・準備時に把握できる情報量に限界があり、また注目すべき情報の種類は接客担当者の役職・習熟度によっても異なる。さらに、一定数の企業においては、既に(限定的な情報ではあるが)顧客の情報を参照できるシステムは実装されているため、既存システムとの役割分担・統合も含めて、無理のないオペレーションをしっかりと整備することが非常に重要である。そのような接客現場では、一度の要件定義で最適なフロントを作成することは困難なため、試行・改修を繰り返していくことを前提としたアジャイル開発が適する。CXフロントにおけるフロントアジャイルでは、要件定義はしっかり行いながらも、機能リリースのたびに接客担当者

にとって有用な情報提示となっているかどうか、オペレーションに無理がないかどうかを、現場ヒアリングやUI利用状況の分析により検証し、短いサイクルで改修していくアプローチを取っている。

またCXフロントでは、接客結果の記録に重きを置いている。Webマーケティングの世界では、アプリプッシュ通知・メール・広告配信の結果やWebページのアクセスログなどを取得し分析できることはほぼ前提になっているが、有人チャネルにおいても、個々の顧客ごとにどのようなアクションが提示され、それが実行され、どのような結果に終わったのかを可能な限り詳細な粒度で把握することが、データドリブンにCX向上を行っていく上では非常に重要である。

しかし、それは単に接客担当者にフリーテキストで接客履歴を入力してもらうだけの仕組みでは現場で使われにくく、後述のPDCA

も見越して本当に必要な情報を選別し、可能な限り負荷の少ない、現場のオペレーションに沿った形で記録してもらうための検討が必要である。たとえば、個々の顧客が接客担当者からの提案に対しどのような反応を示したのかを、ポジティブ／ネガティブの2方向で残すだけでも、その後のPDCAを大きく高度化することができる。また、接客における対話内容をデータ化する上で、音声認識・自然言語処理なども、技術発展が必要ではあるが大いに活用余地がある。

(2) データドリブンのPDCA

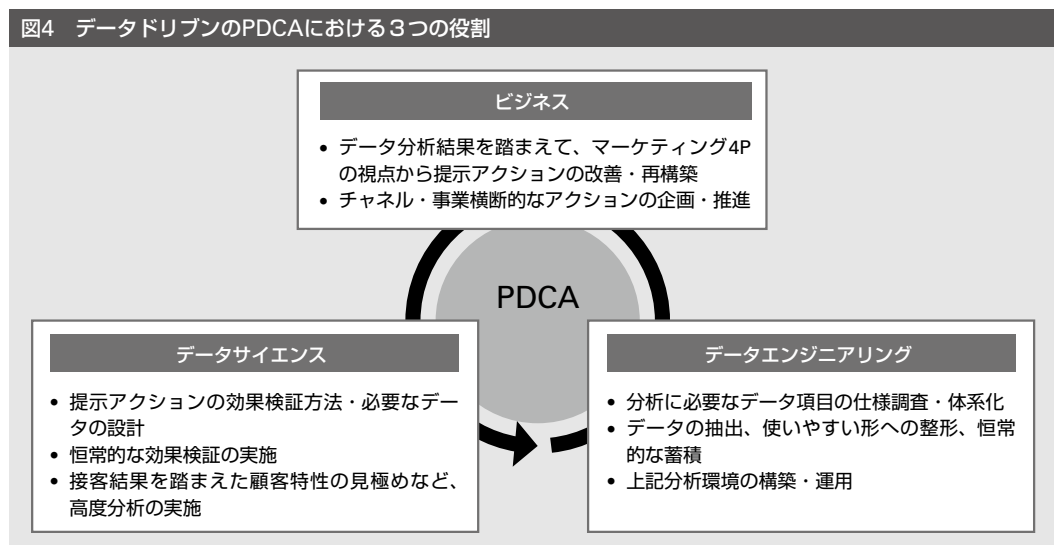
CXフロントで提示するアクションは、恒常的にPDCAを駆動させ、接客担当者にとって役立つか、CX向上への効果があるかどうかを常に検証し改善していかなければやりっ放しの状態になってしまい、徐々に形骸化して媒体としての価値が低下する。これは、CXフロントのような有人チャネルのソリューションに限らず、Webマーケティングも含め、企業のマーケティング活動全般にいえることであり、CXフロントもその例に漏れず、PDCAを駆動させることが肝になる。

それを可能にするために、NRIのCXソリューションでは「ビジネス」「データサイエンス」「データエンジニアリング」の3つの役割を明確に立ててPDCA運用を行うことを重要視している（図4）。

企業でよく見られる、マーケティング活動のPDCAが駆動しない原因に、PDCA運用を行う体制に上記3つの役割が十分に備わっていないことが挙げられる。たとえば、あるマーケティング施策のPDCAを回すために、昔から企業の情報システム部に在籍しているデータハンドリング・集計作業が得意な社員1名をアサインしたとする。その社員ならばデータ整備もデータ分析も同時に可能であると期待されたが、常に施策が複数走る中では、日々、対象商品の配信データと売上高データをデータウェアハウス（DWH）から抽出して集計する作業で手一杯になってしまい、効果検証の深掘りまで行う余裕がなく、結果として施策がやりっ放しになる、といった事態はままある。余裕がない状況で抽出してきたデータは、思わぬ欠損値が存在するなど、品質的な危険も多い。

CXフロントで提示するアクションごとに、

図4 データドリブンのPDCAにおける3つの役割



何を効果と定義するかが異なるため、個別に効果検証方法・必要なデータの設計をして恒常的に効果検証を行うこと（データサイエンス）、そのために必要なデータ項目の仕様をその都度調査した上で、分析用のデータを抽出・整形し、使いやすい形式で蓄積しておくこと（データエンジニアリング）、そして、そもそも当該アクションを提示するCX観点での目的・期待効果を把握した上で、データ分析による効果検証結果を踏まえてマーケティングの4P（Product, Price, Promotion, Place：商品、価格、広告・販促、チャネルのフレームワーク）の視点に立って提示するアクションを改善・再構築すること（ビジネス）。これら3つの役割はどれもウエートが大きく、かつそれぞれの連携が必要であるため、役割ごとに担当が設置された1つのチーム組成、および定常運用が必要である。

PDCAにおける「ビジネス」の役割は、各チャネルや事業の担当者が担うことが多いが、企業特性によってはチャネル・事業横断的にアクションを企画・推進していく役割が不足する傾向にある。またデータサイエンス・データエンジニアリングの役割は特に不足する傾向にあり、PDCAを駆動させるにはそれらの役割の設置・強化が求められる。

(3) PDCAのためのデータ分析環境

有人チャネルの現場の最前線で使われるCXフロントの特性上、提示するアクションのPDCAは高速に駆動させなければならない。たとえば、新商品のリリースに伴って、類似する旧商品を長期間使用していた顧客に対して有人チャネルで案内を行う必要がある場合に、当該アクションの効果検証方法設

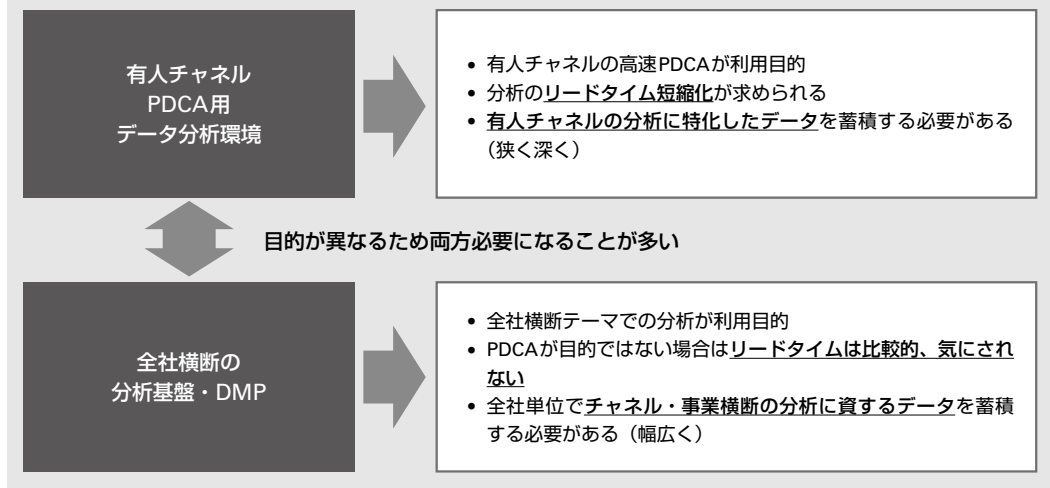
計・データ整備・効果検証・アクション改善というPDCAに2～3カ月もかかっている、改善まで一巡する頃にはそのアクション自体が不要になっている、という事態に陥る。

NRIでは、PDCAサイクルの期間を短縮化、場合によっては2～3週間という、有人チャネルにおいてはかなり短い期間にまで圧縮するために、有人チャネルPDCA用のデータ分析環境の構築・運用を重要視している（図5）。

少し前の時代にビッグデータというキーワードが注目され、また近年データサイエンスの重要性が企業において認識される中で、企業内で横断のデータ分析基盤、DMP（Data Management Platform）を構築する動きが広がり、データ分析を行う際はその横断の仕組みを使うようにする、という運用にする企業が増えてきている。DMPのデータは、ある程度集約・集計されたデータをBIツール（Business Intelligenceツール）で可視化・分析できるようにしていることが多いが、チャネル・事業の最前線でPDCAを駆動させるためのデータ分析には、往々にしてより詳細な明細データ、場合によってはローデータに近いものが必要になる。そういった際に、DMPを所管する担当者にその都度作業依頼を行っている、前述のPDCAサイクルの期間が長期化してしまう。

PDCAサイクルの長期化を避けるためには、有人チャネルのPDCAを駆動させるのに必要なデータを有人チャネル部門（+事業部門）側で設計し、定期的にデータ抽出・蓄積を行っていつでも素早くデータ分析ができる環境、すなわち有人チャネル用の分析データマートの整備が必要になる。（1）項にてCX

図5 有人チャネルPDCA用データ分析環境の必要性



フロントにおける接客結果の記録の重要性について述べたが、そのような接客結果が取得されるようになれば、大規模な企業であれば日々膨大な量のトランザクションデータが発生することになる。使いやすい形式で長期間蓄積するためにも、チャネル専用のデータマートの必要性は大きい。

そのような有人チャネル用のデータマートを構築する際は、横断のDMPとの位置付けの違いを明確しておくべきであり、データマートは高速PDCA運用が主目的、横断DMPは全社単位での中長期的な分析が主目的、などといった整理が必要である。

2 CXソリューションの位置付け

これまで述べてきた要素を有するCXソリューションは、データドリブンに有人チャネルを高度化するためのものだが、それは有人チャネルを代替するのではなく、高度に補完する位置付けである。そのため、CXフロントで提示されるアクションは、データドリブンで刺さる確率を可能な限り高めているもの

の、そのアクションを行うかどうかは接客担当者が判断することであり、接客の材料に過ぎない。

有人チャネルの接客担当者は、さまざまな業務について日々多くの判断を行っており、それは現在のAI技術で代替できるものではなく、また有人チャネルを接点として選択する顧客側も、有人チャネルを選択するからには有人ならではの幅広い臨機応変な対応力、高度な専門性などを求めている。それをデジタル化により代替する必要はないが、これまでは接客担当者の接客スキル・経験に依存していた部分を、データを基軸により科学的に、より高度にしていく役割を、CXソリューションは担っている。

III CXソリューションの効果と可能性

1 CXソリューションによる効果の例

CXソリューションを導入することにより、有人チャネルにどのような効果を創出す

ることができるかについて、BtoC企業のA社の事例を紹介する。有人チャネル（店舗・コンタクトセンター）が主要チャネルであるA社では市場がシュリンク傾向にあり、また業界のコモディティ化が進んでいたため、科学的な接客の高度化・CXの追求による他社との差別化が課題となっていた。しかし有人チャネルでは幅広い商品の案内・提案を取り扱っており、接客業務が繁忙であること、有人チャネルとWebなど他チャネルとの間で連携があまり取れていないことなど、さまざまな難しい点が存在する中で、CX向上を実現するための策としてCXソリューションを活用している。

（効果例1）データドリブンでのアクション提示によるCX向上および離反遅減

A社では、PDCAにおける役割分担として、ビジネス・データサイエンス・データエンジニアリングの3つの必要な役割を設置してPDCAを駆動させていった。その結果、CXフロントに提示するアクションは、CXフロントリリース当初は数十種類だったところ数百種類を超えるバリエーションに拡大し、

さまざまな顧客に対するCX向上のためのアクションを有人チャネルに提示できる状態になった。

たとえば、少し高価な価格体系の商品を購入しているものの、あまりその商品の利用が履歴データ上で見られない顧客に対して、「中長期的には顧客にとって損失になり得る」という判断の下、少し機能は少なくなるがその分安価な商品への乗り換えを提案するなど、これまではあまり実施していなかったアクションも、データ基軸で適切に顧客を判断した上で提示するようにした。

そのようなアクション提示の効果もあり、離反する既存顧客の割合が、CXフロントの利用により約10~15%減少する効果が見られている（図6）。

（効果例2）チャネル連携による顧客のインサイト抽出

A社のCXフロントでは、有人チャネルでは把握しきれない他チャネルの行動履歴データを取捨選択した上で連携し、顧客のインサイトを踏まえた接客を行うアクション提示も行っている。

たとえば、Webサイト上である商品の説明ページを閲覧して価格のシミュレーションまで実施した、おそらくは当該商品に関心があると想定される顧客が、当該商品をWeb上で申込みをしないまま店舗に来店した際には、当該商品に対して何らかの不明点や詳しく知りたい事項が残った状態のまま来店している可能性があるため、顧客に状況を聞いた上で適宜当該商品の説明・フォロー提案を行う、というアクションを提示した。このアクションは、顧客が不明点を抱えたままの状態

図6 CXフロントでのアクション提示による離反遅減効果

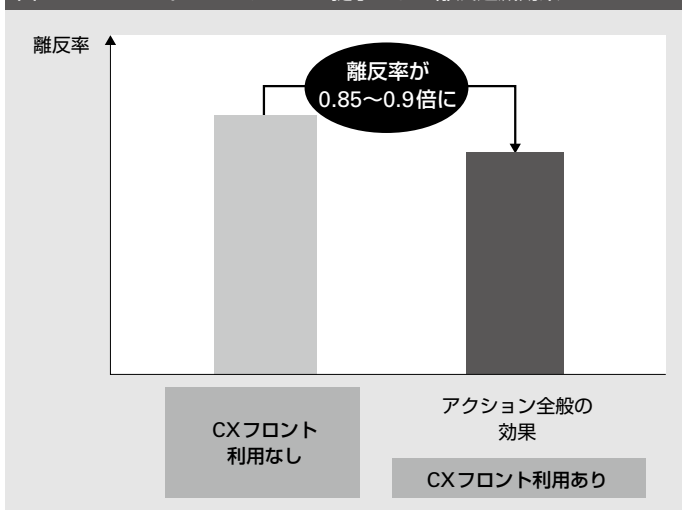
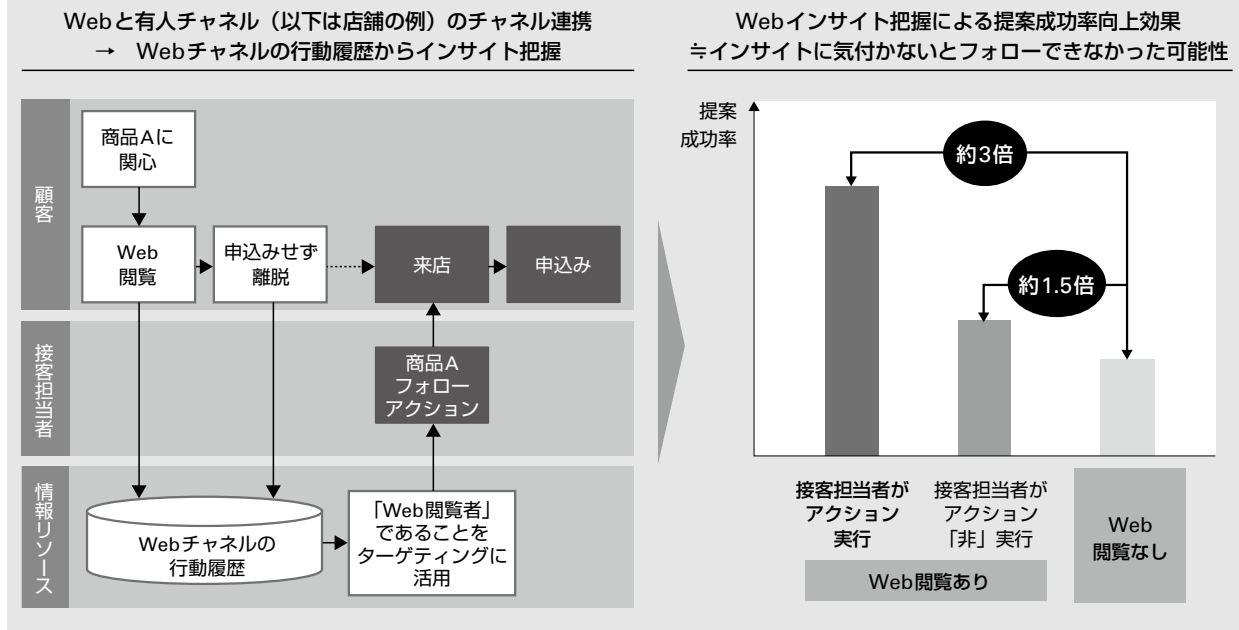


図7 チャンネル連携による顧客のインサイト抽出



で、かつ接客担当者もそのことに気づかないまま接客を終えてしまうことを避ける目的で配信したのだが、効果検証を行ったところ、そのような導線を辿る顧客は、そうでない顧客に対し店舗での当該商品の契約率が約1.5倍、アクションが実行された場合は契約率が約3倍に達することが示された（図7）。

ここで見られた効果は、顧客のインサイト把握によるCX向上という観点で、他チャネルでの重要な行動情報を有人チャネルと連携することによる高度化の余地が大きいことを示している。

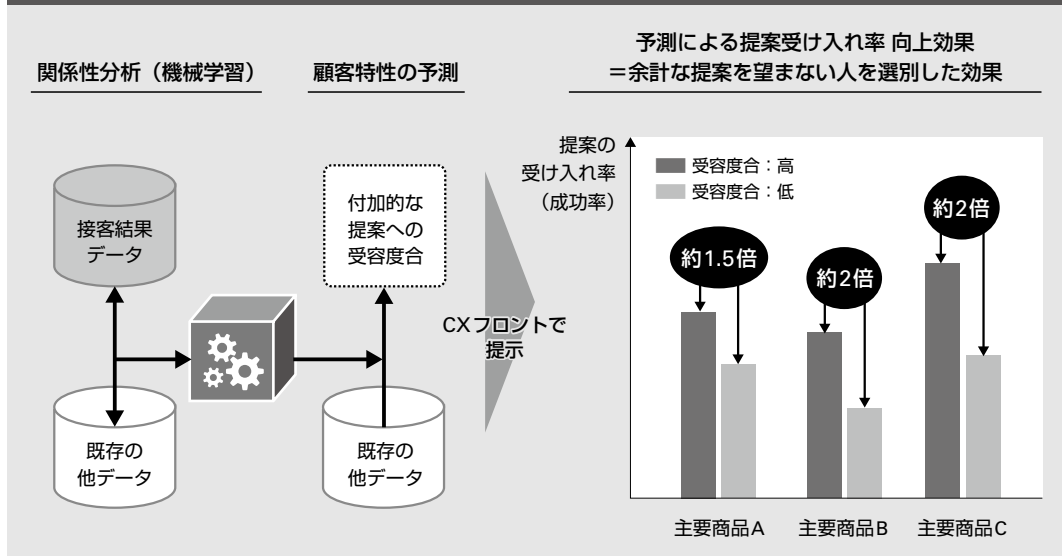
（効果例3）接客結果の蓄積による有人チャネルにおける顧客特性の見極め

CXフロントの運用により有人チャネルの接客結果の蓄積が進んでくると、接客結果を基にした顧客の特性を見極めることが可能になってくる。

A社の場合は、蓄積した接客結果を用いて、機械学習により、有人チャネルでの接客において「付加的な提案への受容度合」や「時間をかけた説明を求める度合」を確率的に算定し、CXフロントに提示することで接客に活用している。付加的な提案への受容度合をアクションと併せて提示することにより、受容度合が低い顧客への無理な提案を抑制することができ、かつ繁忙な接客担当者にとってはいい意味で接客効率化につながる。

実際に、そのようなアクション提示を行ったところ、各商品の提案成功率が大きく向上しており、結果的に顧客の意に沿わない付加提案が削ぎ落とされ、有人チャネルでの体験に不満を抱く機会を減少させている（図8）。また時間をかけた説明を求める度合が、接客担当者に伝わることにより、具体的で専門性の高い対応を求めて有人チャネルを選択している顧客の期待値によりの確に答えることが

図8 接客結果の蓄積による顧客特性見極めの効果



でき、店舗でのCX向上に大いに役立つ。

2 PDCA駆動による段階的な効果発揮

CXソリューションは、有人接客を強力に補完するソリューションだが、導入後すぐに効果を発揮するわけではない。導入当初は、世の中のさまざまな任意利用システム（業務手続き上、利用することが必須ではないシステム）の例に漏れず、まずは現場で利用される状態を実現しなければならない。

前述のA社の場合も、CXフロントの導入当初、利用率は低迷していた。既存オペレーションの変更は、現場の接客担当者にとっては大きな負荷であり、オペレーションに沿ってかつ有益なものでなければ利用されない。CXフロントのUI機能は、アジャイル開発により随時改修を行って利便性を向上してきた。またCXソリューションの中核であるPDCA運用体制としてビジネス・データサイエンス・データエンジニアリングの各役割を

しっかりと機能させ、提示するアクションの種類を数百種類にまで拡充し、恒常的に効果検証を回してアクションを取捨選択した。他チャネルでの行動履歴や有人チャネルにおける顧客特性などの、有人チャネル単体では収集し得ない情報を提供することで、媒体としての価値が向上し、結果として利用率が大きく向上するに至った。

単にCXフロントのようなシステムを導入しただけでは効果が薄く、データを基軸としたPDCAを駆動させ続けることがデータドリブンの変革においては最も重要であり、それがCXソリューションの肝にもなっている。

3 CXソリューションの発展可能性

CXソリューションによる有人チャネルの高度化は、企業全体のデータドリブンの変革にも強い影響をもたらす可能性がある。店舗や渉外、コンタクトセンターチャネルが顧客接点の主体である企業においては、これまで先行して発展しているWebマーケティング

の強化だけでは、企業の顧客接点全体が強化されるには至らなかった。しかし広い顧客接点である有人チャンネルがCXソリューションでデータドリブンに変革すれば、その有人チャンネルを中核にして全社のCXデザインをデータドリブンに行う必然性が生じ、企業のデジタルトランスフォーメーションが一気に加速する可能性がある。

また、有人チャンネルでのデータ活用技術も、まだまだ発展途中の段階にあり、CXソリューションはその点で成長可能性を大いに

残している。音声認識や自然言語処理技術が今後さらに発展していけば、有人接客において、より豊潤なデータがより活用しやすい形式でより蓄積されやすくなるため、さらなる接客の高度化が期待される。

著者

松崎智彦（まつざきともひこ）

アナリティクス事業部主任コンサルタント

専門はアナリティクス、マーケティング改革、組織・業務・システム改革