



AI によるカスタマー・エクスペリエンスの向上

CX 戦略、デザインおよび開発の急激な変化

IBM Institute for Business Value

Executive Report

カスタマー・エクスペリエンス



本レポートの内容

AI による CX の向上に対して経営層が期待する上位 10 個のメリット

円滑な AI/CX の統合に必要な能力

AI を CX に組み込む際の経営層の最重要課題

IBM Interactive Experience (iX)

IBM iX の、15,000 人を超える反骨精神旺盛かつ現実主義であるプロフェッショナルは、戦略、テクノロジーおよび創造性を駆使し、すべてのお客様の課題に取り組んでいます。他社では入手できないデータから得られる洞察を明らかにし、IBM Design Thinking を活用して革新的なアイデアを提供します。お客様、従業員、株主に究極の体験を提供することを重視して、すべての戦略を構築しています。私たちのあらゆる行動は、目に見える大規模な影響を生み出しています。詳細については、ibm.com/ibmix を参照してください。

人工知能：カスタマー・エクスペリエンスの新時代

人工知能（AI）は、カスタマー・エクスペリエンス（CX）戦略、デザインおよび開発の新たな手法を解き放ちつつある。インターネットが印刷のプロフェッショナルをデジタル先駆者に一変させて以来、この規模の変化は目にすることがなかった。しかし、進化のタイムラインは、20年前に比べてはるかに短くなっている。調査した企業の50%は、AIを導入するための対策をすでにとっており、AIを使用して、洞察の迅速な獲得に加え、キャンペーンやプロセスの自動化を図っている。もちろん、AIを新たな顧客接点に直接組み込むことも可能である。ただし、多くの企業には、能力上の重大なギャップが存在している上、そのAIに関する野望を満たすのに必要な戦略やスキルが欠如している。その結果、経営層は変化を実現するための自社の能力を過大評価する可能性がある。

過去の既視感

World Wide Web がデジタル・フロンティアであった1990年代には、企業は、後れを取ることを恐れて、まずはオンライン上に実績を作ることを急いでいた。そのような初期のWebサイトは、大半が既存のパンフレットをHTMLに置き換えた程度だったが、それでも、進歩を示し、お客様とつながるまったく新しい方法をつくり始めるには十分だった。ならうべき先例がないため、クリエイティブ・ディレクター、デザイナー、ライターおよび開発者は実践で学んでいった。

今日、AI（人工知能）は、CX（カスタマー・エクスペリエンス）チームに対してこの時と類似した大規模な変化をもたらしている。AIシステムは、構造化されていない情報を人間と同様の方法で理解する。ただしAIシステムは、人間と比べて莫大なデータをはるかに速い速度で読み込むだけでなく、人間との交流からも学習する。さらにAIシステムは、見て、話して、聞くことができるため、まるで自然な人間とのやりとりのように感じられる「AIを活用したエクスペリエンス」を創造するという新時代に突入しつつある。

AIの採用によってそのCXを向上させる企業が増えるにつれ、CXのリーダーや実践者は、戦略からデザイン、開発手法に至るまで、現場の本質を変えるAIの可能性を理解するようになってきた。この変化の影響や意味についての理解を深めるため、IBM Institute for Business Value（IBV）は、自社のCXを担当する、またはCXに強い影響力がある、世界中の7つの業界の1,194人の経営層を対象に調査を行った（調査手法については「調査手法」のセクションを参照）。

調査した経営層は、AI が CX を一変させると予測しているが、これからの変化に対応するための準備は整っているのだろうか



74%

が、AI は CX に対する手法を根本的に変えると発言



74%

が、AI は顧客のブランドに対する評価方法を変えると発言



41%

が、AI 戦略を保持しているものの、今後の変化を考えると多いとはいえない

経営層は、AI によるカスタマー・エクスペリエンスの向上（AI/CX）に対して非常に興味を持っていると報告している。70% の経営層は、自らの業界が AI/CX を採用する準備が整っていると考えており、また 4 人に 3 人の経営層は、AI は将来的に自社で重要な役割を担うと予測している。ただし、経営層が多面で直面している変化を考えると、彼らは、堅牢な AI/CX プログラムにすばやく転換するための自社の能力を過大評価している節がある。IBM の評価では、多くの企業に、CX ガバナンスや AI 利用のための顧客データ整備などの、重要な能力に関わる強力な基盤が欠如しているだけでなく、AI の統合をさらに困難にする可能性があるギャップの存在が明らかになっている。経営層は、必要とするスキル獲得のための人材のトレーニングや採用が可能であると考えているものの、優秀な人材に対する需要の増大や、急激な開発需要のさらなる加速を考えると、これらの方法は現実的とはいえないものがある。

推進要因とメリット：経営者が熱心な理由

調査した経営層が AI/CX の採用を熱望しているのは不思議なことではない。3 分の 2 の経営層は、AI は 2 年以内に業界の破壊力になると報告している。しかし、自身が破壊者になるために AI の使用を計画しているのはほんのわずか、4% にすぎない。大多数（57%）が、よりパーソナライズされたエクスペリエンスを求めるお客様の要望に応えることが、AI を採用する第 1 の理由であると述べている。お客様中心というブランドの評価を維持する必要があることが第 2 の理由であり、これは 51% に上る。大半の企業にとって、AI/CX の採用は防御的な動きである。つまり、先頭に立つというよりは、取り残されないようにすることに重きを置いているのである。

ただし、経営層は気の進まないことを言っているわけではない。それどころか、その反対である。経営層は、AI が多数のメリットをもたらすだろうと述べており、その大半が、成長面と運用面のメリットが等しく重要であるとしている（図 1 参照）。さらに、68% が、AI による自社の CX 目標達成の推進方法に関する知識について自信を持っていると主張している。

「AI の実装により、顧客が望むものを、顧客自身が気付く前に予測できるようにになるだろう。」

マーケティング最高責任者 (Chief Marketing Officer)、小売業、米国

図 1

AI を CX に組み込むことにより、企業が実現を望んでいるメリット

上位 5 つ

成長面でのメリット

-  1 顧客とのつながりが深まる
-  2 顧客満足度の向上
-  3 増収
-  4 ブランド・ロイヤルティの向上
-  5 新しいビジネス・モデル / 製品 / サービスの創出機会

上位 5 つ

運用面でのメリット

-  1 顧客洞察力の向上
-  2 効率の向上
-  3 意思決定の向上
-  4 コスト削減の改善
-  5 従業員満足度の向上

n = 1,035。

AI ジャーニー：皆さん、エンジンを始動してください

企業は、AI/CX の採用へと急速に向かいつつある（図 2 参照）。調査したこれらの企業のうち、50% が評価段階を終えて行動に移りつつある。この時点で AI を検討していないと報告した企業はわずか 13% である。

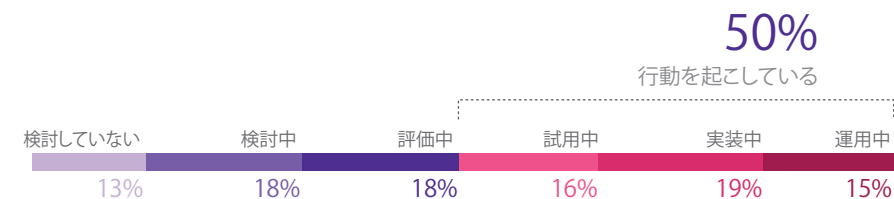
企業は AI を使用して、次の 3 つの主要分野で CX の向上を図っている。

- **洞察**：AI は、CX 戦略の洗練からお客様の問い合わせに対するリアルタイムでの応答までの CX 全体に影響を及ぼす意思決定を、従業員が詳細な情報を得た上ですばやく実行するために役立つ洞察を提供できる。
- **カスタマー・インタラクション**：企業は、お客様が直面するエクスペリエンスや、チャットボット・ロボットなどのお客様が直接対話するデバイスに AI を統合できる。
- **自動化**：AI は、目的のマーケティング・プロモーションやメッセージの自動化など、水面下の処理を自動化できる。

これら 3 つの分野において、企業が AI を使用して何を実行するのか把握するため、現在すでに採用している戦略、および今後 2 年以内に実装予定のものについて回答者に質問した。

図 2

調査した企業の半数が、AI を CX に統合するための具体的な行動を起こしている



n = 1,194。

「AIは急激なパーソナライゼーションを実現するだろう。」

最高デジタル責任者（Chief Digital Officer）、自動車、中国

Credito Valtellinese 銀行: AI が提供する洞察を使用して、より一層のお客様中心のバンキングを実現¹

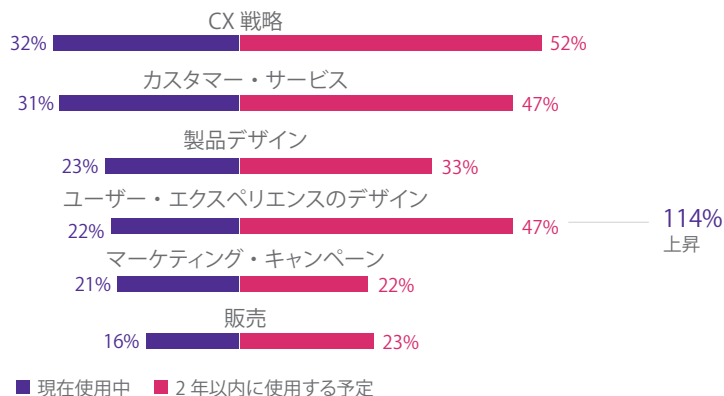
イタリアのリテール・バンクの1つである Credito Valtellinese 銀行は、その将来が、お客様中心のバンキングへの進化にあることを理解していた。一方、社内システムが商品志向であったことが課題であった。最も重要なデータが行内の構造化されていない顧客データ・ソース内に分散していたため、その抽出や活用が困難になっていた。Credito Valtellinese 銀行は、AI を使用する顧客分析ソリューションを実装して、オンライン・ショッピングの習慣や個人の資金準備情報とともに、構造化されていないデータの特定、取得、およびインデックス付けを行った。このソリューションでは、自然言語処理（NLP）を使用して顧客ごとに詳細なプロファイルが作成される。作成されたプロファイルは、マルチチャネル・マーケティング・キャンペーン用に対象を絞ったセグメンテーション・モデルの構築に使用される。これによりアジリティーが向上し、マーケティング部門は、洗練されたコグニティブ分析を独自に実行できるようになったのである。その結果、Credito Valtellinese 銀行のキャンペーン転換率は 10% の上昇を実現した。

洞察

平均して、現在 AI を使用している回答者の 24% が、自社での AI の採用は、CX チームがさらに詳細な情報を得た上でより迅速な意思決定を行えるようにするための洞察の獲得が目的であると述べている。また、これらの洞察を CX 戦略、カスタマー・サービス、およびマーケティング・キャンペーンに適用している（ケース・スタディ「Credito Valtellinese 銀行」を参照）。このアクティビティが今後 2 年以内に増加するとも予測している（図 3 参照）。経営層は、特に UX デザインについて 114% もの急激な増加を予想している。

図 3

企業は、CX に対する AI 主導の洞察の使用について、次の 2 年間で大幅な伸びを予測している



現在使用中 n= 884、2 年以内に使用 n = 1,035。

カスタマー・インタラクション

企業は、AI をカスタマー・インタラクションに組み込むためのさまざまな革新的な方法を探求している（ケース・スタディ「Knorr」を参照）。当然のことながら、企業は AI 層を従来のデジタル・チャンネルに追加することに大変重点を置いている。クラウドベースのアプリケーション・プログラム・インターフェース（API）とオープン・ソース・オプションを利用できることから、開発者が AI を活用したアプリをすばやく低コストで作るのは比較的容易である。今日 AI を使用している企業の約 40% が、これを実行していると述べている。このようなイニシアチブが成熟するにつれ、企業はその目を AI の次の波に向けるようになってきている。

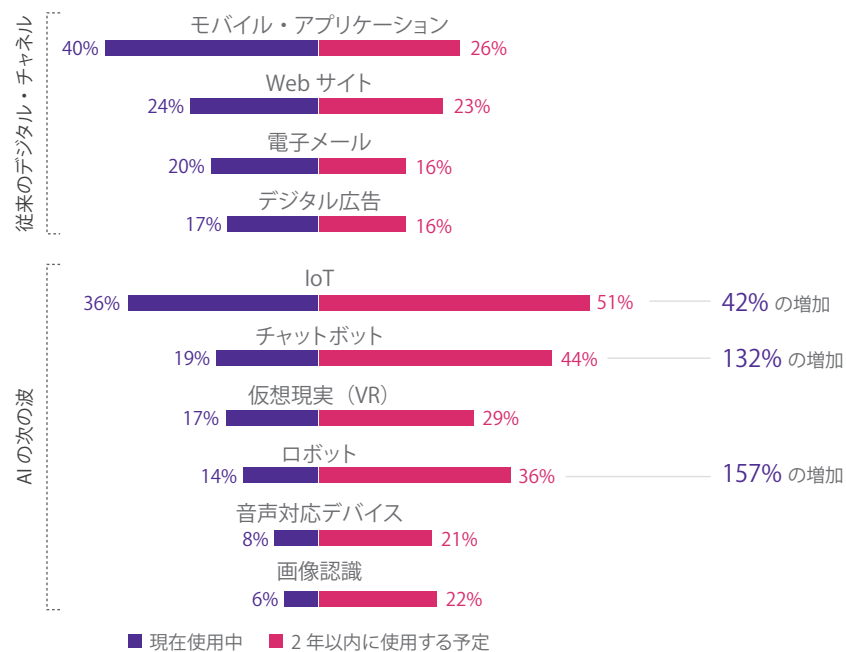
企業は、従来のチャンネルの場合と遜色がないほどに、モノのインターネット（IoT）やチャットボットなどのより新しいデジタル・チャンネルを追究している。回答者は、これらのイニシアチブは今後 2 年以内に開始されると予想している。半数以上がその時点までに AI を IoT に組み込む計画を持っている一方で、44% が AI チャットボットを使用する予定であり、これは 132% の増加に相当する。さらに 3 分の 1 以上に当たる 36% の回答者が、CX 向上のためのロボットの導入を予測している。これは 157% の増加に相当する。

Knorr：AI を使用してカスタマー・エクスペリエンスをパーソナライズ²

ミレニアル世代の食通が、職人技を感じさせる食品の小ブランドによく興味を抱くことを知り、Knorr は自身の大手グローバル・ブランドも確実に彼らの購入対象にさせたいと望んでいた。Unilever 社が所有するこの食品ブランドは、AI 技術を使用して、Knorr Love at First Taste キャンペーンのために「Flavour Profiler」を作成した。簡単なパーソナリティ・クイズのようにモデル化されているため、Profiler はお客様の回答を即座に分析し、12 種類のパーソナリティ・フレーバーの 1 つに分類してから、お客様に最適なレシピの提供を行う。Knorr の人気のあるキャンペーンの中核を占める Profiler には、130 万件のアクセスがあり、ミレニアル世代の購入意思は 12% 上昇した。

図 4

企業は、IoT、チャットボット、およびロボットなどの AI を活用した顧客接点の次の波において、著しい伸びを予測している



現在使用中 n = 884、2年以内に使用 n = 1,035。

自動化

CX プロセスの自動化は、回答者が評価や実装は複雑であると思い込んでいるため、これら3つの分野のうちで最も低い関心を示している。経営層は2年間でこの領域のアクティビティが増加することを予想しているものの、他の AI/CX イニシアチブのような劇的な増加は予測していない（図5 参照）。

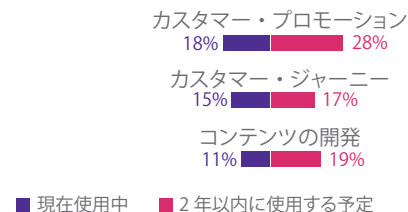
これは、AI/CX の価値を十二分に活用する機会の喪失に他ならない。AI は、数多くのキャンペーン資産の創出や変更から、これらのキャンペーンの実行方法や実行時期のマニュアルによる管理に至るまで、CX チームの前に立ちちはだかる多数の障壁を打ち破る可能性がある（ケース・スタディ「AI を使用したマーケティング・キャンペーンの自動化」を参照）。企業は、大規模なパーソナライゼーションを実現できるだけでなく、効率性を高め、チームを誘導して、価値の高いものに優先的に集中させることが可能になる。

AI を使用したマーケティング・キャンペーンの自動化による生産性の向上と結果の改善³

北米の小売業者は、顧客の好みや購買傾向に関する豊富な情報を所持している。このデータをキャンペーン管理ツールに統合することが困難であったため、データは使用されないままになっていた。企業は、このデータを利用してキャンペーンのワークフローを自動化し、視聴者に合わせたコンテンツの調整を容易にすることを望んでいた。かつて、マーケティング部門では、一般的な電子メールの作成および送付に4日間を要していた。現在では、AI 搭載のキャンペーン自動化ソフトウェアを使用することにより、チームは、充実したパーソナライズされたキャンペーンをわずか1日半で作成し、ビジネス・ニーズにすばやく応えることが可能である。マーケティング部門はまた、メールの開封率を押し上げることで、転換の促進やロイヤルティの強化にもつなげた。

図5

大半の企業が CX 自動化の能力や将来性を過小評価している



現在使用中 n= 884、2年以内に使用 n= 1,035。

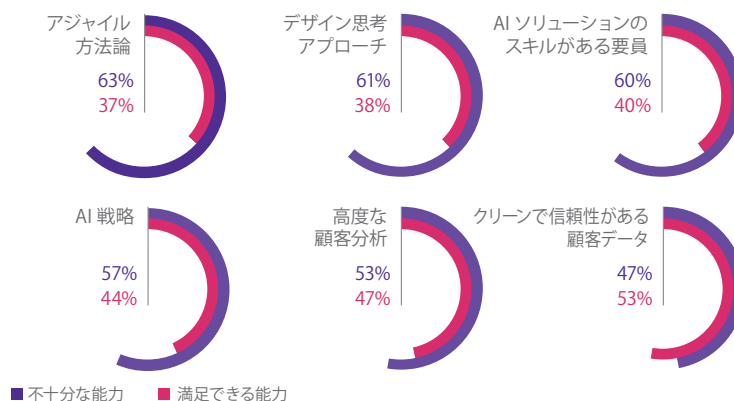
AI/CX の能力：ギャップに留意する

回答者の大多数は、CX、企業全体の CX 戦略およびデザイン基準、CX データへの容易なアクセスに関して明確な目標を掲げていると報告している。しかし、CX のより困難な局面について尋ねると、かなりの割合で回答が中途半端となっている。困難な局面とは、個人レベルでの顧客の理解、CX ROI の測定、および CX ガバナンス・プログラムの保持などがある。特にガバナンス・プログラムについては、29% もの回答者が基本的に持っていないと答えた。

また、円滑な AI/CX の統合に必要なその他の能力についても、経営層に対して質問を行った（図 6 参照）。60% 以上がアジャイル方法論やデザイン思考アプローチをほぼ使用していない。⁴ また、5 人中 3 人の回答者が自社の要員に十分な AI スキルがないと報告している。半数以上で、自社の AI 戦略や高度な顧客分析の使用について十分な説明がなされていない。さらに、53% がその顧客データがクリーンで信頼性があると信じている一方、47% もが顧客データのクリーンさや信頼性に疑いを抱いている。

図 6

多くの企業が AI/CX の実装を困難にする可能性がある能力的なギャップを報告している



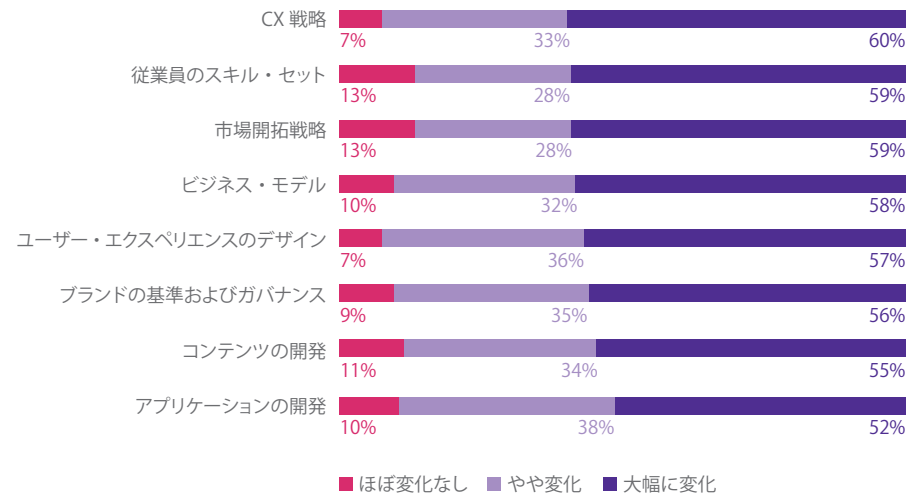
n = 1,035。四捨五入により、パーセント値の合計が 100% にならない場合がある。

変化と課題：現実の確認

これらの能力的なギャップを経営者が予想する大きな変化に加味すると、より複雑で困難な構図が浮かび上がってくる。企業の準備が整っていない可能性がある。4 分の 3 が、AI は CX に対するアプローチや顧客がブランドを評価する方法を根本から変えると信じている。CX オーナーの大多数は、AI が CX 戦略からエクスペリエンスのデザインおよびコンテンツの開発方法に至るまで、あらゆるものの大幅な変革を求めるだろうと予測している（図 7 参照）。

図 7

CX のオーナーは、AI/CX の採用がそのビジネスの多くの局面で変化を引き起こすと予測している

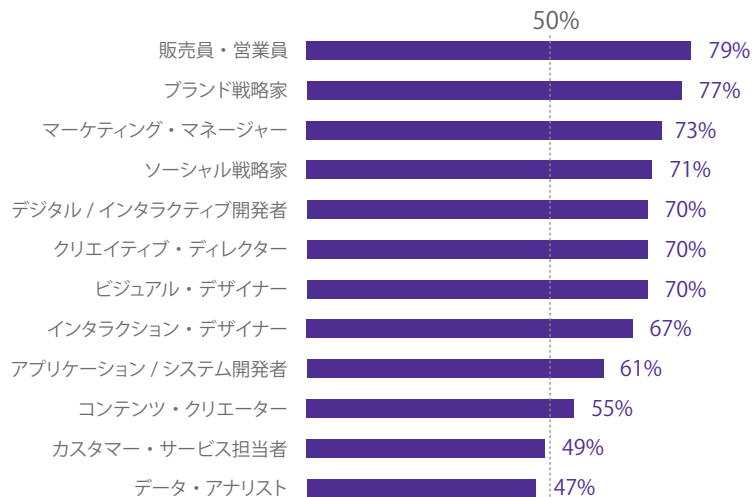


n = 396。

経営層はまた、自社の従業員を十分にスキルアップし、AI/CXを開発および管理するには、大幅な変化が必要になると予測している。彼らは、CXに関連する大多数の職種への影響を見込んでいる（図8参照）。私たちの経験を鑑みても、過去の電子商取引やモバイルへの適応ですら、このような大規模な変化は引き起こしてはいなかった。

図8

経営層は、AI/CXがCXに関連する多くの専門家の業務遂行方法を変えると予測している



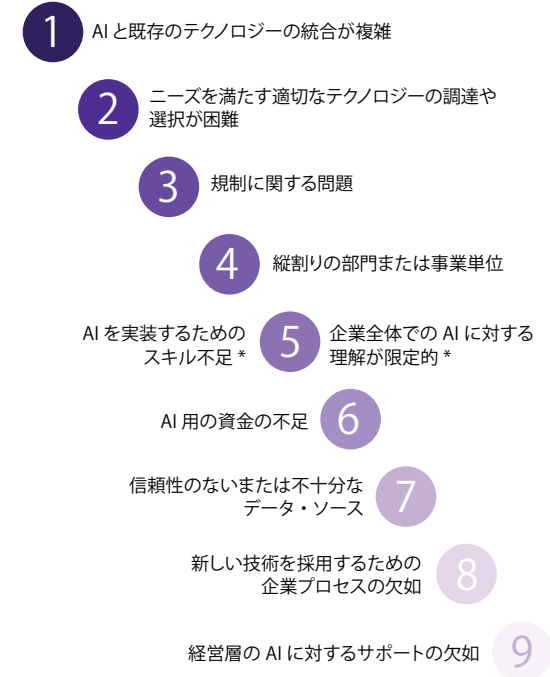
n = 1,035。

経営層はどのようにしてスキルのギャップを埋めるつもりなのだろうか。CX に強く影響を与えるが CX オーナーではない経営層は、トレーニングがその答えであるとする傾向が非常に高い（60%）。しかし、これが実行可能であると答えているのは、CX オーナーの 28% にすぎない。CX オーナーにとっては、新たに適切な人材を採用することが望ましいソリューションである。今現在変化しつつある仕事の数や、必要な CX や AI のスキルを持つ人材の不足を考慮すると、このいずれの選択肢を選んでも、2 年という彼らが考える AI/CX の取り組みスピードに十分な速度で企業のスキルアップが図れるのかは疑わしい。

スキル不足は明らかに障壁となるものの、これは経営層にとって一番の懸案事項ではない。むしろ、経営層にとっての 2 つの最重要課題は、AI 統合の技術的な分野に関係したものである（図 9 参照）。また、回答者は、その能力について問われた際に、ほぼ半数がその顧客データを信頼できるかどうかかわからないと報告したにもかかわらず、データ・ソースの信頼性のなさや不十分さについてはあまり心配をしていない。

図 9

AI を CX に統合する際の、経営層の最重要課題



* 同一ランキングは同じ順位であることを示す。n = 1,035。

IT 予算の何割が AI/CX イニシアチブに費やされるのか

今日、CX オーナーの 59% が、その項目に費やされる IT 予算は 5% 以下であると報告している。今後 2 年間で、経営層はその数値が著しく伸びると見込んでいる。67% が、AI/CX 関係の支出が 5% を超える可能性があると予測している。このグループの中で、AI/CX の支出が 10% まで上昇すると思っている割合は 28%、15% に到達すると思っている割合は 20% である。

予測と進捗：初期の結果は前途有望

57% の回答者が、AI/CX への取り組みを正当化するために、自社で 5 ～ 15% の投資利益率 (ROI) を期待していると述べている。ほぼ半数が 2 ～ 3 年以内にこの目標を達成する予定であり、61% が予定通りに進捗していると回答している（補足記事の「IT 予算の何割が AI/CX イニシアチブに費やされるのか」を参照）。

財務面の効果想定に加え、企業は予想されるベネフィットに合わせた、AI/CX に関する重要業績評価指標 (KPI) を設定している。目標の顧客満足度 60% を望ましい KPI として設定しているが、これは、顧客獲得 (42%)、顧客ロイヤルティ (32%)、または収益 (28%) などのその他の評価基準を大幅に上回る。

AI/CX を試用、実装または運用している回答者の大半は、目標の KPI を達成しつつあると述べている。実際、顧客満足度については、32% が「非常に成功している」、47% が「結果は良好である」と主張しており、これは心強い結果である。しかし、企業はこの特定の KPI を過度に重視しないようにする必要がある。というのは、この KPI では、自社の事業に対する AI の実際の効果についての詳細な情報が十分に得られない可能性があるからである。

たとえば、ブランド・インパクトなどは、さらに細かい差異を把握できる KPI になり得る。顧客満足度を使用せずに、ブランド・インパクトを AI/CX の KPI として使用しているのは、調査対象の 8% にすぎない。こうした企業は、競合他社よりも収益性が高いこと、また、「多くの面において」CX 向上に必要な能力を保持していることを報告している。意義深いことには、69% もの回答者が、AI/CX への取り組みが自社のブランドに好影響をもたらしていると確信している。

見え隠れする問題

経営層の AI/CX に対する楽観的な予測にもかかわらず、一部の回答からは、潜在的な問題が存在することが感じられる。たとえば、ほぼ 40% の回答者が、AI/CX の取り組みは自社の IT 戦略にしっかり沿ったものであるかどうかについて不確かであり、10% がはっきりと沿っていないと述べている。これは、つまり、CX チームが孤立状態で動いていることを意味する。AI の統合に付随する複雑さや適切なテクノロジーの調達に関する懸念を考えると、CX チームには IT 部門との協力が不可欠である。しかし、企業によっては、部門間の縦割りのオペレーションが引き続き障壁となっている。

圧倒的な自信、つまり、経営層の 71% が、CX 担当従業員は生産性向上に AI がどのように役立つのかを理解していると述べている点も、同様に気がかりである。CX チームが直面している重大な変化を考えると、これはあまりにも楽観的だと思われる。実際、私たちは、AI が生産性を向上すると考えている。しかし、AI や仕事に関するあらゆる推測を考慮すると、CX チームは、十分に情報が提供されていないまま仕事をしている可能性がある。過度の混乱や士気の低下といった問題を避けるため、企業は、包括的なチェンジ・マネジメントのプログラムを検討する必要がある。

結局のところ、私たちの分析では、大半の経営層が、AI の基礎の理解から始めることを重視していることが明らかになっている。多くの企業が AI への入口をくぐったばかりであるため、この「基本から開始する」手法は理解できる。しかし、AI の開発速度は急激に上昇している。競争力を保つため、企業は、単に AI の足跡を定着する以上のことを実現するのに必要なビジョン、戦略、および基本的な能力にさらに注目していく必要がある。

一連の行動に関する提言

AI/CX を、テクノロジーのアップグレードではなく、戦略的な変化と位置付ける

大半の回答者は、AI が目標達成にどのように役立つのか、また、ブランドに対する顧客の評価をどのように変えることになるのかについて理解していると報告しているものの、AI 戦略を持っているのはその半数に満たない。AI/CX の採用を、単なる新しいテクノロジーの導入ではなく、自社のビジネスにとって重要な戦略的かつ文化的な変化として扱うことは重要である。

ロールアウト前の初期段階で AI 全体戦略を創出する。つまり、AI/CX に関するビジョン、顧客および従業員のエクスペリエンスを向上する方法を統合する段階的な戦略、ならびにその実現アプローチを創出する。この戦略を、モバイル・アプリなどの簡単に達成できる AI クイックウィン・プログラムと、自動化およびハイパーパーソナライズされたカスタマー・ジャーニーのような AI を活用した高度なプログラムの両方に適用する。顧客がメリットを理解するだけでなく、従業員が創造性や方向性を獲得できるようにするため、このビジョンを透明性を持って明らかにする。

AI/CX に関する企業全体のガバナンスを確立する

AI/CX ジャーニーに足を踏み出したばかりである場合は、ガバナンス・プログラムはまだ必要ないと感じるかもしれない。しかし、今が、プログラムを確立するまさにその時である。初めにプログラムを確立することにより、CX チームが単に仕事のコツを学んでいるときですら、プログラムの監視を、実質的に AI に関連したすべてのイニシアチブの包括的な理解に統合できるようになるのである。

組織横断データ、開発作業、およびビジネスへの影響を監視するためのプログラムを構築する。NLP や仮想現実などの、AI を活用した新たなテクノロジーのブランド・ガイドラインを設ける。また、AI/CX イニシアチブの影響を測定するためのプロセスや基準を作成し、取り組みについての ROI を決定する。

AI を使用して優れた人材を集め、雇用する

企業は、自社の CX のプロフェッショナルたちの AI スキル不足がますます深まる未来に直面する可能性がある。それにより、AI の活用ができていない場合は、競合他社に自社顧客を奪われる可能性がある。

自社をテクノロジーに精通したイノベーターとして位置付け、可能性を秘めた人材に強力なメッセージを送信する堅牢な AI/CX プログラムを確立する。画期的な AI の活用に必死になって取り組む意欲的な従業員を採用する。初期の Web のパイオニアと同様に、こうして採用した従業員は、顧客とつながるための刺激的な新方法を考案できる人材である。ハンズオンの AI/CX エクスペリエンスを獲得することは、メリットでもあり、差別化要因でもある。これを機会として推進することにはためらいは無用である。

エコシステムを利用して必要な AI/CX スキルを獲得する

経営層は、トレーニングや新たな雇用を通じてスキル・ギャップを埋めることを望んでいるが、これには困難が伴っている。非常に多くの CX ジョブが進化しつつある現状で、誰がトレーニングを実施できるだろうか。また、AI/CX 関連の優れた人材への需要が非常に高いため、企業は必要な人材をどれほど迅速に採用できるだろうか。

代替案としては、創造的な方法でエコシステムを活用することが、AI/CX の目標達成に最も適切な道筋である可能性がある。自社に不足している専門知識を持つエコシステムのパートナーを探し、そのパートナーと連携することにより、関係者全員に利益をもたらす方法で AI/CX（および結果データ）を拡張できるようになる。

この機会を捉えて完全に新しいものを創出する

AI の変革の可能性についてのビジョンを制限しない。驚くほどの速さで結果を予測し、人間同士の自然なやりとりをシミュレーションする AI の能力は、顧客へのアプローチ方法を一新することを意味している。

特定のプロジェクトに留意して AI への移行を計画することは良いことではあるが、起業家精神や技術革新の精神を持つことで CX チームに活力を与える。これにより、新しいチャネル、製品、およびサービスが創出される。インセンティブや資金提供、創出に費やす時間、連携およびデータ共有により、これらのイニシアチブをサポートする。試作から市場投入までの、有望なアイデアを促進するためのプロセスを確立する。デザイン思考アプローチを採用する。この実践は、顧客中心の AI/CX の探究に最適である。

AI を使用して CX を向上する準備は整っているか

- どのようにしたら AI に関する戦略を含む CX ビジョンを構築できるか
- 現在の CX ガバナンス能力を拡張して AI に関する懸案事項に対処するには、どの手順を踏めばよいか
- どのようにしたらエコシステム全体にわたる AI 能力についての理解を深めることができるか（図 10 参照）、また、スキル・ギャップを埋めるために他者とチームを組む方法は何か

図 10

特定の業界が特定の AI/CX 戦術に注目

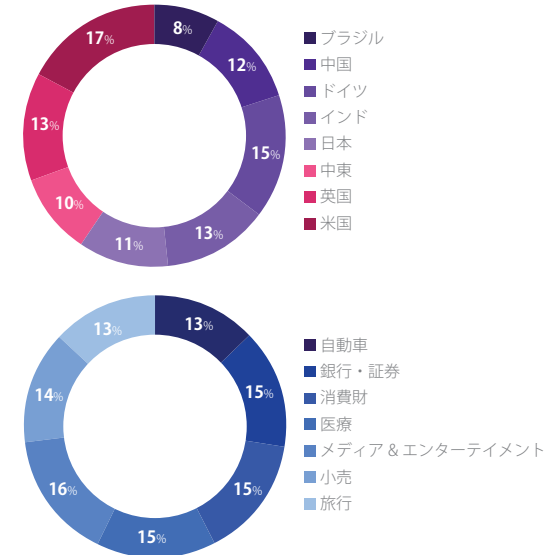
どの顧客対応の AI/CX イニシアチブが業界* で導入されているか	現在導入しているランキング・トップの業界	2年以内に導入予定のランキング・トップの業界
 モバイル・アプリ	銀行・証券	銀行・証券
 IoT	自動車	消費財
 Webサイト	銀行・証券	メディア&エンターテインメント、旅行
 電子メール	旅行	銀行・証券
 チャットボット	銀行・証券	医療
 ロボット	自動車	自動車
 仮想現実	自動車、旅行	医療

* 調査対象の業界には、自動車、銀行・証券、消費財、医療、メディア&エンターテインメント、小売、旅行が含まれる。n = 1,035。

調査手法と方法論

Oxford Economics 社と連携して、IBV は 1,194 名の経営層に対して調査を行った。この経営層には、最高経営責任者（CEO）、最高マーケティング責任者（CMO）、最高デジタル責任者（CDO）、最高イノベーション責任者（CIO）、最高カスタマー責任者（CCO）、および最高カスタマー・エクスペリエンス責任者（CXO）などの経営幹部レベルのメンバーが含まれる。参加者にはまた、マーケティング、カスタマー・サービスとサポート、カスタマー・エクスペリエンス、および販売などの部門の代表、統括責任者または取締役といった CX リーダーも含まれていた。

このような参加者は皆、自社の CX のプライマリー所有者であるか、CX の責任を他のリーダーとともに担っているか、または CX チームに対して大きな影響力を有している。また、次の 7 つの業界、自動車、銀行・証券、消費財、医療、メディア & エンターテインメント、小売、および旅行業界を代表している。参加者は、アジア太平洋、欧州、中東、北米、および南米に拠点を置く企業の所属である。すべてのデータは自己報告されたものである。



四捨五入により、パーセント値の合計が 100% にならない場合がある。

詳細について

IBM Institute for Business Value の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBM の Twitter は [@IBMIbV](https://twitter.com/IBMIbV) からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は、ibm.com/iibv よりお申し込みください。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」をダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value のレポートをモバイル端末でもご覧いただけます。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

著者紹介

Robert Schwartz は、IBM iX の Agency Services のグローバル・リーダーであり、デザイン、カスタマー・エクスペリエンス、およびマーケティング分野を監督し、世界中の 30 を超える IBM iX Studio を率いている。Robert は、クライアントと共同で、適用された創造性やビジネス・デザインが製品や顧客との関係に与える影響についての研究を行っている。また、世界中のマーケティングおよびデジタル思考分野のリーダーたちとの一連のインタビュー、IBM iX thinkLeaders も主催している。

連絡先: robert.schwartz@us.ibm.com

Kelly Mooney は、IBM iX North America のチーフ・カスタマー・エクスペリエンス・オフィサー（CXO）である。iX North America の戦略、クリエイティブおよびデザイン分野を率いて、カスタマー・エクスペリエンスのイノベーションに関する課題への取り組みを行っている。Kelly は「The Open Brand」および「The Ten Demands」の共同著者であり、また、The Belonging Brief Podcast の主催も務めている。

連絡先: kemooney@us.ibm.com

Carolyn Heller Baird は IBM IBV の Customer Experience and Design 部門のグローバル・リサーチ・リーダーを務めている。CX に影響を及ぼすトピックの研究に加え、IBV の経営幹部である最高マーケティング責任者に関する研究の責を担っている。カスタマー・エクスペリエンス戦略コンサルタントとしての経験は約 20 年に及ぶ。連絡先: cbaird@us.ibm.com

協力者

Dennis Bajec, Executive Creative Director – Design Principal, IBM iX

Dominic Lee, Associate Partner, IBM iX

Robert Murray, Associate Partner, IBM iX

Daniel Shust, Experience Innovation Lead, IBM iX

日本語監修者紹介

田中啓朗

日本アイ・ビー・エム株式会社 戦略コンサルティング&デザイン統括シニア・マネージング・コンサルタント

企業ビジョン、中期経営計画、新規事業戦略、営業戦略、サプライチェーン改革、企業再編、PMI など、各種戦略策定から実行支援まで、幅広い経験を持つ。大手のサービス、電機、自動車、食品、重工、エネルギー、通信企業などに対し、プロジェクト責任者として同コンサルティングを多数実施。近年は、グローバル化やデジタル・テクノロジーの急速な発展に伴う新規事業の戦略策定や実行支援（リーン・スタートアップ）、企業全体の総合変革（デジタル・リインベンション）のコンサルティングを手がけている。

連絡先: HRTANAKA@jp.ibm.com

関連レポート

McFarlane, Laura, Alyssa Waxenberg and Carolyn Heller Baird. "From data deluge to intelligent insights: Adopting cognitive computing to unlock value for marketing and sales." IBM Institute for Business Value. August 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/cognitivemarketingsales/>

Abercrombie, Cortie, Rafi Ezry, Brian Goehring and Anthony Marshall. "Accelerating enterprise reinvention: How to build a cognitive organization." IBM Institute for Business Value. June 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/accelentreinvent/>

Berman, Saul, Ph.D., Josh Goff, Carolyn Heller Baird. "The experience revolution: Digital disappointment – why some customers aren't fans." IBM Institute for Business Value. March 2017. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/custexperience/cx-disappointment/> (邦訳版:「エクスペリエンス革命 - デジタルへの失望 - なぜ支持してくれない顧客がいるのか -」 ibm.biz/CXdisappoint)

注釈および出典

- 1 "Creval Sistemi e Servizi: Using cognitive analysis of customer data to find hidden hotspots of opportunity." IBM case study. Accessed January 26, 2018. <http://ecc.ibm.com/case-study/us-en/ECCF-BKC03044USEN>
- 2 "Knorr: Love at First Taste." IBM case study. Accessed January 26, 2018. <https://www-935.ibm.com/services/ibmix/case-studies/knorr.html>
- 3 IBM クライアント・プロジェクトに基づいた IBM Institute for Business Value 分析。
- 4 デザイン思考は、多様なスキルセットを持つチームによるイノベーションやクリエイティブな問題解決を可能にする強力な手法である。デザイン思考は、顧客またはユーザー中心の手法であるため、課題の実質的な対処に用いることができるものの、しばしばブランド差別化エクスペリエンスの定義および作成に使用される。特に、IBM Design Thinking はまず、「仮面、共感図、As-is シナリオ、デザイン・アイディエーション、To-be シナリオ、ワイヤーフレーム・スケッチ、仮説駆動型のデザイン、および実用最小限の製品 (MVP) 定義などの従来型の一連のデザイン・テクニックをまとめることから始める。これらの従来型のデザイン手法に対し、IBM Design Thinking は 3 つのコア・プラクティス、つまり、ヒルム、プレイバック、およびスポンサー・ユーザーを追加するのである」。IBM Design Thinking の詳細については、以下をご覧ください。 https://www.ibm.com/cloud/garage/content/think/practice_design_thinking/

© Copyright IBM Corporation 2018

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America
March 2018

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、および Watson は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があり、IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The AI-enhanced customer experience - A sea change for CX strategy, design and development」の日本語訳として提供されるものです。

77013577JPA-00

