

Accenture Song

成長を実現するライフ起点のアプローチ

成長をつなぐ バリュー・ネットワーク

データ主導のインサイトで
収益性の高いパートナーシップを築くには





デジタル上のインタラクションから得られるデータは“金鉱”となりえますが、その多くは未開拓です。アクセンチュアの最新の調査では¹、60%の企業がリアルタイムの顧客インタラクションデータを顧客の嗜好を予測するために活用していないことが分かりました。生成AIによって新たな機会とデータが膨大にもたらされるにつれて、それらを活用しないことに伴う問題も指数関数的に大きくなっていくことが予想されます。

企業は収集したデータを、顧客体験を改善しイノベーションを促進する有意義なインサイトに変えようと努力しています。そうしないと後れをとるリスクを負うことになるからです。しかし、私たちの調査では**73%の経営幹部が「直接的または間接的な競合他社の方が自社よりも顧客インサイトにおいて優位に立っており、自社の成長に影響を及ぼしている」と考えている**ことが明らかになりました。顧客インサイトがなければ、**世界的に複雑な環境**²と圧倒的な数の選択肢の中で常に意思決定に苦勞している顧客を支援する機会を逃してしまいます。

しかし、AIや機械学習を活用したディープアナリティクスによって顧客データをより理解しやすい形にし、優れたインサイトを得る方法を見出している企業がいることも分かりました。彼らのアプローチは**ライフ起点**³であり、顧客を予測不可能な外的要因に適応するために絶えず変化する多面的な個人として理解することを軸にビジネスを構築しています。

ライフ起点のアプローチを追求することは、企業のみならず業界全体にとって新たな価値創出の道を切り開くことを目指す意図的な戦略である**トータル・エンタープライズ・リインベンション(企業全体の再創造)**⁴の取り組みの一部です。強力なデジタルコアを中核とするこの戦略で、成長を促進しオペレーションを最適化することができます。テクノロジーと人間によるインサイトを同時に働かせれば、**企業は顧客の生活全体に寄り添い、これまで満たされていなかったニーズに応えられる**でしょう。

73%

の経営幹部が「直接的または間接的な競合他社の方が自社よりも顧客インサイトにおいて優位に立っており、自社の成長に影響を及ぼしている」と回答



Would you like to add insurance?

Yes, please

No, thanks

本調査によって、顧客ニーズに応える
ために次の戦略が特に有力なことが
分かりました

顧客に寄り添う バリュー・ネットワークを 仲介する

バリュー・ネットワークは個人と企業を結びつけ、関係者全体にとって有益なインタラクションを促すものです。複数のバリュー・ネットワークを通して、企業は多大なコストをかけることなく新たな方法で成長を促進でき、顧客は意思決定を(妨げるのではなく)助けてもらえる洗練された体験を得られます。効果的なバリュー・ネットワークを構築するには、**データに基づく顧客インサイトの優位性**と、ブランドの信頼とエンゲージメントを通じて確立された**仲介者としての権利**という2つの要素が必要になります。

バリュー・ネットワークの例

Spotifyがチケット販売プラットフォームと結んだパートナーシップを考えてみましょう。音楽ストリーミングサービスはユーザーの豊富な利用データという形で顧客インサイトの優位性を持っており、そのデータは潜在顧客をターゲティングする方法を探しているチケット販売者にとって貴重なものです。Spotifyは顧客インサイトを活用し、パートナーシップを通じてすべての関係者にとって利益につながる形で顧客とチケット販売者を結びつけることができます。

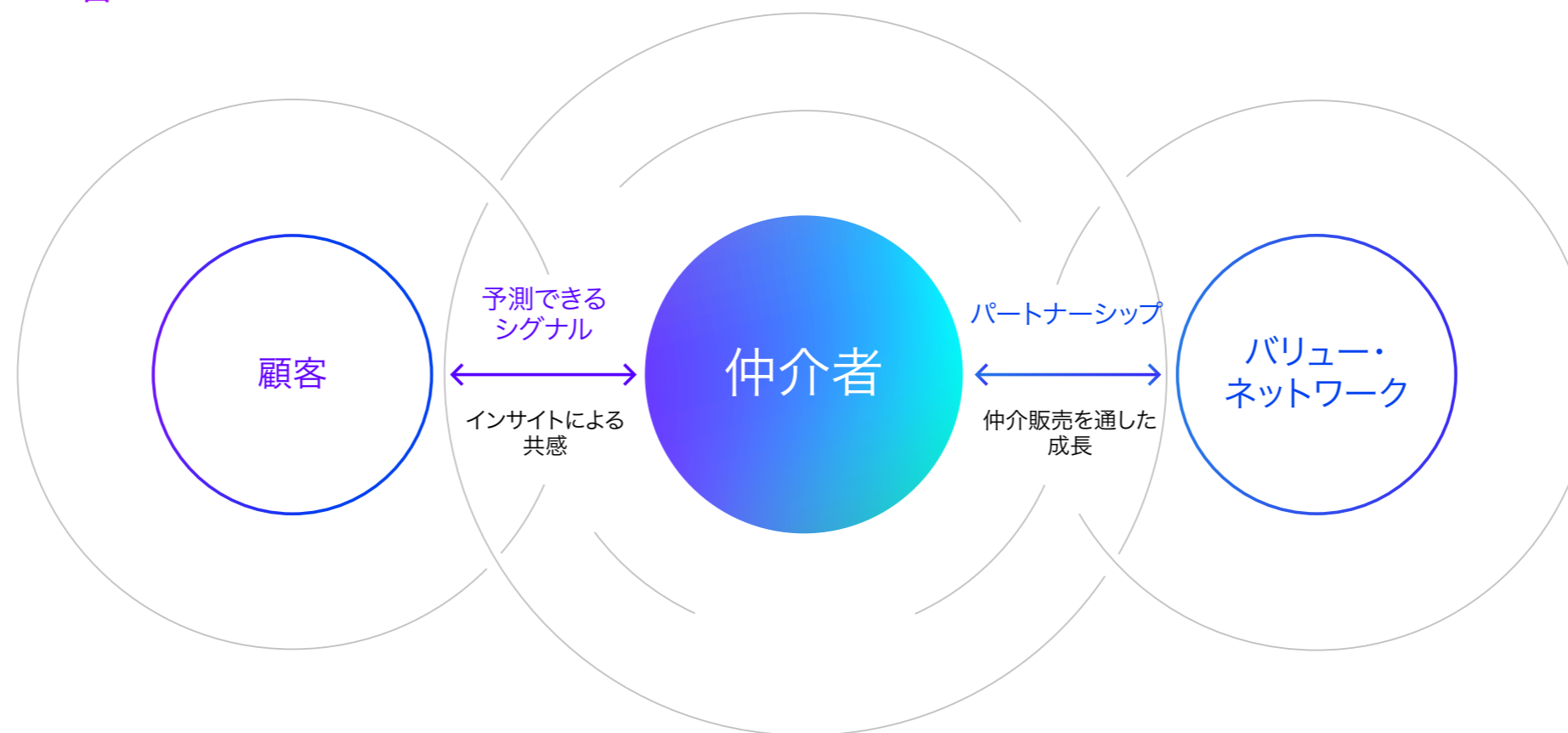
- チケット販売者はリーチを広げ、最も関連性の高い潜在購入者とつながれる
- 顧客は好きなアーティストの公演情報を知り、シンプルな購入体験が得られる
- Spotifyはブッキングエージェントとして新たな収益を獲得しつつ、ユーザーとの関係を深められる




このようにSpotifyは、独自のインサイトと信頼される消費者ブランドとしての地位の両方を通じて顧客とパートナーを取り持つ役を担い、仲介する権利を確立しました。

このようなつながりによって、成長を拡大する機会も手にすることができます。一例としてSpotifyが提供開始を発表したコンサートのチケットを直接販売するプラットフォーム⁹が挙げられますが、このバリュー・ネットワークはまた、Spotifyが自らを音楽のあらゆる情報源として位置づけてブランド・アイデンティティを拡大し、ユーザーとの関係を深めるのにも役立っています。

図1





Hi! Here are a some of the best sneakers for marathons we have for you :)

生成AIの登場によって、企業が顧客とどのように対話し、そのインタラクションからどのようなインサイトを引き出すかが変わる中、収益性の高いバリュー・ネットワークを構築するチャンスが爆発的に増加しています。生成AIはビジネスのメッセージをより会話型の体験に変えることをはじめ、人々の幅広いニーズや興味を明らかにする新たな方法を可能にするでしょう。

例えば、ある顧客がスポーツ用品メーカーのチャットボットに「マラソンを走るのに最適なスニーカー」を尋ねたとします。その対話からメーカー企業は自社製品をより効果的にレコメンドできると同時に、マラソン大会への登録、トレーニングプログラム、旅行ツアー、専用のランニングギアなどを提供する、信頼できるパートナーと顧客をつなぐバリュー・ネットワークを働かせることもできます。このケースでは、生成AIは新たなデータ取得の機会と顧客との関係強化の両方を促進しています。

この2つの要素、すなわち顧客インサイトの優位性と仲介する権利こそが、バリュー・ネットワークを通じて成長を促進する鍵です。

経済の不確実性の広がり急速に変化する顧客の需要に直面する中、企業はバリュー・ネットワークの構築を通して低いコストでイノベーションと事業を拡大できます。また、戦略の領域を広げ将来の顧客との関連性を確保することもできるでしょう。

顧客インサイトの優位性を達成する

バリュー・ネットワークから利益を得るには、データを活用して顧客がどのような人物で、ブランドとどのように関わり、製品やサービスをどのように利用しているのかを理解しなければなりません。人々を単に「購入者」として扱うのではなく、多くの役割を持つ複雑な個人として理解する必要があります。それによって、価値創造の新たな機会を見出せるでしょう。アナリティクスだけではもはや不十分で、企業は人々に大きく影響するテクノロジー、文化、政治などを含む外的要因の力もチェックしなければなりません。このようにライフ起点でデータ取得と分析に取り組むことが、顧客インサイトの優位性を築く鍵となります。

真の顧客インサイトの優位性を実現している少数派の企業は、その恩恵を享受しています。私たちの調査では、競争上の優位性を持つ企業の2年間の平均EBIT(支払金利前税引前利益)成長率は**4.9%高い**ことが分かりました(図2)。

このような優位性を育てるための基盤となるのは強力なデジタルコアです。デジタルコアは、企業がトータル・エンタープライズ・リインベンション(企業全体の再創造)を通して自らを変革する際のあらゆる戦略的ニーズに対応するものです。固定的で独立したツールの代わりに相互に運用できることに重点を置き、最新のクラウドベースIT基盤に投資する必要があります。データをシステム全体で把握し高度なアナリティクスとAIツールで分析すれば、顧客の全体像への理解が深まり、より適切な製品やサービスの提供を通して成長を促進できるでしょう。「自社が直接得られるデータから変革的な価値を創造できる」に対して、「概ねそう思う」と回答した企業は87%に上ります。

図2

顧客インサイトの優位性による2年間の平均EBIT成長率



例えばNetflixは、顧客の視聴データとコンテンツのメタデータを結びつけて顧客がどの作品を見るかをより的確に予測できるようにしました。蓄積された知識は、2021年までにオリジナルコンテンツ制作支出の30%以上を占めるようになった自社スタジオ⁶への大規模な投資に役立ちました。同様に、インドネシアの通信会社Telkomselは地域市場に関するデータインサイトを活用し、B2Bクライアントがカスタマージャーニーをパーソナライズできるよう、独自の顧客エンゲージメント・プラットフォーム⁷を構築。プラットフォームはクロスセル率とアップセル率の向上に役立つだけでなく、他業界のニーズに合わせて拡張することもできます。

このような利点を考えれば、調査対象企業の95%が今後3年間でクロスセルとアップセルのために自社の予測分析に優先的に取り組むと回答したことは不思議ではありません。顧客インサイトを競争上の優位性と認識していない企業は、すでにそうしている企業の知恵を学ぶ必要があるでしょう。調査からは、顧客インサイトを強みとする企業の次のような実践が見えてきました。

• **顧客の行動やインタラクションから直接的なデータソースを開発する。**例えば、顧客の製品の使い方に関する情報から、関連する他の興味・関心を予測するのに役立つ別のデータポイントを定義する。また、販売員やサービス担当者との会話による構造化されていないインタラクションデータをふるいにかけて、予測のための新たなデータソースを特定する。

• **部門、チャネル、地域、パートナー企業を横断する効果的なデータ編成を確立する。**例えば、データをサイロ化せず完全にアクセス可能にし、カスタマーサービスのインサイトを製品開発チームと共有することでPMF(プロダクトマーケットフィット)を向上させる。

• **顧客との関係をより効果的に管理してサービスを提供するよう、データ分析の企業文化を育む。**例えば、より良いインサイトのために組織全体で共通のアナリティクス基盤を構築しデータへのアクセスを容易にしつつ、データを通してコラボレーションすることに対してインセンティブを設定する。

図3
顧客インサイトを強みとする企業が実践していること

01.

顧客の行動やインタラクションから直接的なデータソースを開発する

02.

部門、チャネル、地域、パートナー企業を横断する効果的なデータ編成を確立する

03.

顧客との関係をより効果的に管理しサービスを提供するよう、データ分析の企業文化を育む

仲介する権利を確立する

バリュー・ネットワークを通じて成長を促進するための第二の要素は、**仲介する権利を確立**することです。企業は戦略的パートナーと顧客との関係の中心に自らを位置づけ、ネットワーク全体で価値を提供することを約束することで、仲介者として強力な役割を担えます。

仲介する権利を確立するには2つの要件があります。1つ目は、企業が適切な製品やサービスをレコメンドする能力に対する顧客の信頼があること。2つ目は、そのレコメンドーションが顧客のニーズに実際に合致することです。顧客の信頼と共感を維持するのは難しく、**経営幹部の95%**が「顧客の変化は自社ビジネスが追い付けるスピードを超えている」と感じています⁷。しかし、顧客インサイトの優位性があれば、信頼を構築する新たな道が開けます。

ネットワーク内に隠れた価値を特定するには予測に関するシグナルが必要ため、専門のデータ収集と分析が不可欠です。そのため、パートナーシップは最小限のコストで自社の範疇からは分からない顧客の欲求を明らかにして満たす有益な方法なのです。しかし、こうしたパートナーシップは自社ブランドと同じくらい顧客から

信頼される製品やサービスを提供して初めて機能します。そのため、企業が仲介する権利を維持するには、自社と価値観を共有し品質基準を満たすパートナーと提携することが重要です。

私たちの調査では、パートナーシップに優位性を持つ企業は競合他社よりも高い収益性の成長を実現する可能性が高いことが分かっています(図4)。しかし、予測分析を活用してパートナーの製品やサービスを「非常にうまく販売している」と答えた企業は5社に1社のみで、パートナー企業製品の販売は経営幹部の88%が今後3年間の優先事項として位置づけるほど企業にとって重点事項となっています。移り変わる顧客ニーズに応えすべての関係者に利益をもたらすバリュー・ネットワークを企業が構築する中で、結果として将来のビジネスのエコシステムは大きく様変わりするかもしれません。データと予測分析の役割は増しているため、仲介する権利を今から確立すればより効果的に成長に向けた新たな道を切り開くことができるでしょう。



図4

パートナーシップの優位性による2年間の平均EBIT成長率



効果的なバリュー・ネットワークの構築



顧客インサイトの優位性と仲介する権利による戦略的パートナーシップの優位性、この2つの要素が組み合わさって**バリュー・ネットワーク**が構築できます。このようなネットワークを構築している企業は、インサイトとアナリティクスの基盤を作り、顧客ニーズを特定し、変わり続ける需要に基づいてパートナーシップを継続的に拡大させることでより総合的な形で顧客に応えられるでしょう。

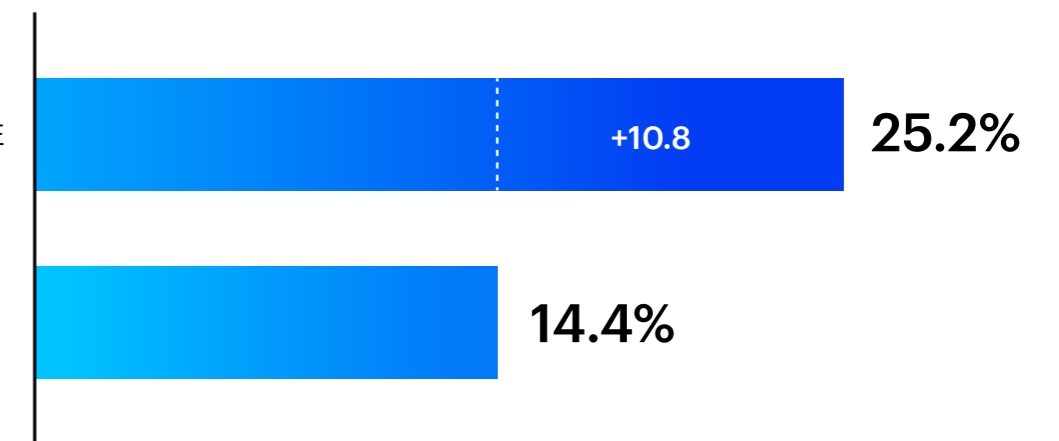
バリュー・ネットワークによって顧客が望むものを特定するだけでなく、顧客にとって有意義で適切なエコシステムを構築できます。仲介者を担う企業には、自社ブランドに近い価値観を共有するパートナーが必要です。例えばある企業がサステナビリティに関して確固たる見解を持っている場合、パートナーにもその視点に共感してもらわなければなりません。提供する顧客体験や優先事項が自社とは異なるパートナーと組むと、ブランドの評判が傷つき顧客の信頼を損なうおそれがあるからです。

私たちの調査では、顧客インサイトとパートナーシップの両方において業界をリードする競争優位性を持つ企業は2年間で10.8%高い収益性を実現したことが分かりました(図5)。さらに、エコシステムパートナーやネットワークを活用しながら次世代AIや高度な計算手法を採用する企業は、財務的成長を遂げる可能性がより高いことも明らかになっています。

図5
2年間の平均EBIT成長率

顧客インサイトとパートナーシップの両方において業界をリードする優位性を持つ企業

どちらの優位性もない企業



経営幹部のリーダーは、
See、Solve、Simplify、Scaleの
4つのステップで、
バリュー・ネットワークを
実現できます





01. See 意思決定に役立つナレッジの 基盤となるデータソースを特定し、 顧客とビジネスを新たな視点で捉える

これらのデータソースには、マーケティング、セールス、サービス部門からの構造化された行動データや構造化されていない会話データが含まれます。まずは、コンテンツとチャネルのエコシステムの全体像をマッピングして俯瞰することから始めましょう。これは、企業が顧客にとって最も適切なチャネルを通じてパートナーのコンテンツを届け、機会を全体的に把握するために不可欠なプロセスです。

新しいテクノロジーを使えば、よりきめ細かにデータを把握できます。例えば、会話データ内の自然言語のパターン識別・分類から、新たな市場機会を発見するなどです。

02. Solve データをインサイトに変えて 顧客の生活に寄り添う新たな方法を見つけ、変化するニーズに応える

データを理解しバリュー・ネットワークの仲介者となる機会を特定するには、テクノロジーと人間による分析の両方を駆使することが最善の方法です。例えば、AIアプリケーションを使って顧客との構造化されていないインタラクションデータ(メール、通話、メッセージのトランスクリプトなど)を分析すれば、予測に関するシグナルを見極められます。企業はより意図的なコミュニケーションを行うために、これらのシグナルを使えるでしょう。消費者にとってコンテンツが溢れる中、企業の発信は受け手が共感できる意味ある内容であり、かつ適切なタイミングと方法で届くことが重要です。[トータル・エンタープライズ・リインベンション\(企業全体の再創造\)](#)を追求する企業は、デジタルコアを強化し[組織のサイロを取り払う](#)中で、新たなデータ活用の機会が生まれることに気づくでしょう。

	From:	To:	例
通信	ホームインターネットの実現	テクノロジーをユーザーの日常のニーズにつなげる	次世代スマートホームの構築と管理
メディア	コンテンツ制作	コンテンツ制作を通じて個人の表現をサポートする	ソーシャルインフルエンサーのネットワークを育て、コンテンツ制作ツールやクリエイティブ人材のためのガイドを提供する
消費財	スポーツウェアの販売	運動を中心としたフィットネス志向のライフスタイルの実現	ヘルスケア企業とパートナーを組み、サプリメントやトレーニングプログラムを提供する
ホテル	宿泊の提供	外出先でも「まるで自分の家のような」体験を提供する	子ども連れの旅行に役立つアイテムのレンタルや託児所の紹介
産業機器	大型設備のリース	費用対効果の高いビルディング・ソリューションのセット販売	IoT製品やサービスによる設備の強化、またはサプライチェーンの安定性を確保する地域密着型コネクシオンの提供



03. Simplifyデータとパートナーシップを バリュー・ネットワークにシンプルに融合し、 顧客と価値ある関係を築く

リーチすべき顧客のターゲットが絞られていることは、すべての関係者にとって有益です。ビジネスモデルの条件（トランザクションのレベニューシェアやインプレッション報酬など）や交換できるデータについて予め交渉することが重要で、望ましいのは緊密な連携による引継ぎが行われることです。顧客にスムーズで一定のエクスペリエンスを届けられるよう、パートナーシップの初期段階でデータチームとデザインチームが組織横断的に協働することが大切です。

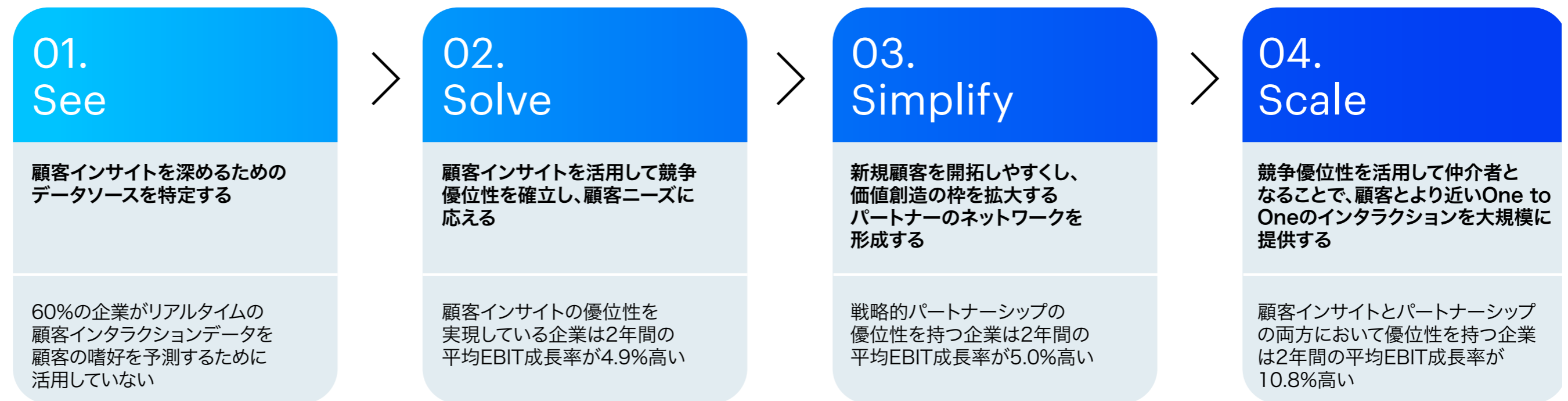
あるパートナーから別のパートナーに移る際、重複する顧客登録情報はユーザーが再び提供しなくてもいいように転送されるべきです。パートナー間の顧客体験とトランザクションの質がスムーズにつながるよう統括する相応しい立場にいるのは、仲介者となる企業です。

04. Scale クロスセルの機会を活性化し、成長に向けて拡張する

一般的に、顧客とのインタラクション頻度が高い企業は仲介において優位に立っています。バーチャルエージェントやエージェント支援ソフトウェアなどの会話型AIインターフェイスを使えば、顧客からの問い合わせやアクセスに応じる中で購買決定を支援し、クロスセルの機会を生み出せるでしょう。

目指すのは、複数の企業の垣根を越えた可能な限りシームレスなインタラクションを通じて、クロスセルの機会を最大化することです。顧客の嗜好の変化に適応し、あらゆるチャネルに柔軟に対応できるライフ起点のエクスペリエンスが必要なのです。

図6
成長モデル
ライフ起点のバリュー・ネットワークを構築するためのステップ





新たな機会を生む ネットワーク

人々の生活はかつてないほど複雑になり、予測不可能なものになっています。そして、企業が人々とどのように接し理解するかも、生成AIを含む新たなテクノロジーによって急速に変化しています。人々との共感を維持することは難しくなると同時に、ますます重要性を増しています。そこで前進する道となるのが、バリュー・ネットワークの構築です。データ主導の戦略を用いて顧客インサイトの優位性を得て、戦略的パートナーシップを通じて仲介する権利を確立することで、企業は顧客ニーズに再び寄り添えるようになるでしょう。莫大な投資なしで新しい

製品やサービスを提供することで収益への道筋をシンプルにし、その過程で顧客の複雑な意思決定もシンプルにできます。顧客を生活の全体の中で捉えてより適切に応えるこのようなライフ起点のアプローチは、トータル・エンタープライズ・リインベンション(企業全体の再創造)を通じた継続的な変革プロセスの一部でもあります。コスト効率の高い成長機会を創出するバリュー・ネットワークで、企業は顧客に価値ある関係を約束しながら将来の成長への道を開くことができるでしょう。

執筆者



Dawn Anderson

アクセントチュア ソング
シニア・マネジング・ディレクター
セールス&サービス統括



Grace Hughes

アクセントチュア ソング
シニア・マネジャー
コンテンツ&カンパセーションデザイン統括



Christopher Eich

アクセントチュア ソング
プリンシパル・リサーチ統括
セールス&サービス



貢献者

Erika Simpson

Managing Director, Sales and Service,
Accenture Song

Dilnisin Bayel

Managing Director, Sales and Service,
Accenture Song

Julio Bezerra

Managing Director, Sales and Service,
Accenture Song

Chris Hergesell

Managing Director, Sales and Service,
Accenture Song

Carlos Horn

Managing Director, Sales and Service,
Accenture Song

Penelope Hampton

Global Marketing Lead, Sales and Service,
Accenture Song

Tamara Wichary

Associate Director,
Marketing and Communication,
Accenture Song

リサーチャー

Konstanty Chyb

Research Senior Analyst,
Accenture

Konrad Suchecki

Research Manager,
Accenture

Gabriel Schmittlein

Research Senior Analyst,
Accenture

Linda Ringnalda

Research Associate Manager,
Accenture

James Velasquez

Research Manager,
Accenture

Sotirios Papoutsis

Research Specialist,
Accenture

出典

- 1 Accenture Song, Value Networks executive survey, October 2022, (n=1,700). Unless otherwise noted, all data and analysis come from this source.
- 2 Accenture, "The human paradox," July 26, 2022, <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/human-paradox>
- 3 Accenture, "The life centricity playbook," September 22, 2022, <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/life-centricity-playbook>
- 4 Accenture, "Total Enterprise Reinvention," January 17, 2023, <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/total-enterprise-reinvention>
- 5 Spotify, "Spotify Takes to the Stage: Connecting Artists With Concertgoers," March 8, 2023, <https://newsroom.spotify.com/2023-03-08/concerts-tours-new-features-live-events-feed/>
- 6 S&P Global Market Intelligence, "Netflix amortized content spend estimated at \$13.6 billion in 2021," September 23, 2021, <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/blog/netflix-amortized-content-spend-estimated-at-13-6-billion-in-2021>
- 7 Accenture case study, "Dialing up growth," <https://www.accenture.com/id-en/case-studies/communications-media/telkomsel-dialing-up-growth>
- 8 Accenture, "The life centricity playbook," September 22, 2022, <https://www.accenture.com/us-en/insights/song/life-centricity-playbook>

アクセントチュアについて

アクセントチュアは、世界有数のプロフェッショナル サービス企業です。アクセントチュアは、世界をリードする企業や、行政機関をはじめとするさまざまな組織の中核にデジタル技術を実装することで、組織運営を最適化し、収益を拡大させ、また市民サービスの向上にも貢献するなど、お客様に対して目に見える成果を圧倒的な規模とスピードで創出しています。アクセントチュアでは、優れた才能でイノベーションを主導する約742,000人もの社員が120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。また、テクノロジーが変革の成否を分ける時代において、世界中のエコシステム・パートナーとの緊密な連携を図りつつ、クラウド、データ、AIおよび業界ごとの比類なき知見、専門知識や、グローバル規模のデリバリー能力を最適に組み合わせながらお客様の変革を支えています。アクセントチュアは、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズ、インダストリーX、アクセントチュアソングの領域をまたぐ、幅広いサービス、ソリューションやアセットを活用して成果につなげています。アクセントチュアでは、成功を分かち合う文化や、360度でお客様の価値創造を図ることで、長期にわたる信頼関係を構築しています。またアクセントチュアは、お客様、社員、株主、パートナー企業、社会へ提供している360度での価値創造を、自らの成功の指標としています。

アクセントチュアの詳細はwww.accenture.com/us-enを、アクセントチュア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp-ja をご覧ください。

アクセントチュア ソングについて

アクセントチュア ソングは、顧客との価値ある関係を作り続けることで、お客様の成長を加速させ、企業価値の向上に貢献します。成長戦略、製品、顧客体験の設計から、テクノロジーを活用した顧客体験のプラットフォームやクリエイティブ、メディア、マーケティング戦略、さらに、キャンペーン、コンテンツ、チャンネルの編成など、アイデアを生み出し、形づくるまで一貫したサービスを提供します。お客様との強い信頼関係と業界に関する卓越した知見とノウハウを掛け合わせ、絶えず変化する世の中において、想像力、テクノロジー、インテリジェンスがもたらす無限の可能性を通じて、お客様の成長を支援します。

詳細はwww.accenture.com/jp-ja/about/accenture-song-indexをご覧ください。

アクセントチュアリサーチについて

アクセントチュアリサーチは、企業が直面する最も重要なビジネス課題についての知見を提供します。データサイエンスに基づく分析など革新的なリサーチ手法と業界やテクノロジーに関する深い知識を駆使し、20カ国300人から成る研究者チームが毎年数百のレポートや記事を発行しています。世界をリードする企業・団体と共に開発する示唆に富むリサーチで、私たちはお客様企業が変化を力に変え、価値を創造し、テクノロジーと人間の創意工夫の力を引き出すお手伝いをします。

Disclaimer: The material in this document reflects information available at the point in time at which this document was prepared as indicated by the date provided on the front page, however the global situation is rapidly evolving and the position may change. This content is provided for general information purposes only, does not take into account the reader's specific circumstances, and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. Accenture disclaims, to the fullest extent permitted by applicable law, any and all liability for the accuracy and completeness of the information in this document and for any acts or omissions made based on such information. Accenture does not provide legal, regulatory, audit, or tax advice. Readers are responsible for obtaining such advice from their own legal counsel or other licensed professionals.

This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

Copyright © 2023 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.