

The
Economist

Intelligence
Unit



オンデマンド・サービス

カスタマーサービスの
未来

エコノミスト・インテリジェンス・
ユニット (EIU) のレポート



協賛

 Genesys®

目次

このレポートについて	3
要点	5
1. はじめに	6
革新の定義	6
アクセスエコノミー旋風	6
企業は未だに何が有効かを模索中	7
アジアにおけるカスタマーサービス「ウーバライゼーション」の見通し	7
2. 革新に意欲的な市場	9
受け入れの準備が進むバイヤー側	9
コスト削減を上回る恩恵	10
3. 消極的なサプライヤー側	12
不安の要素	12
嵐の前の静けさ	13
Mila社の試み	13
4. オンデマンドのカスタマーサービスモデル	15
未だ全くの発展途上	15
パフォーマンスの管理	15
結論	19
オンデマンドリーダーのための次のステップ	20

このレポートについて

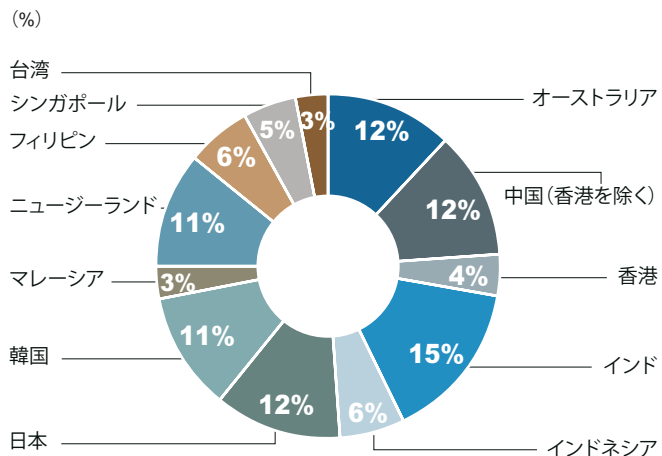
『オンデマンド・サービス：カスタマーサービスの未来』は、ジェネシスの協賛によりエコノミスト・インテリジェンス・ユニット（EIU）が発表したレポートです。このレポートはPaul Kielstra氏の執筆、Charles Ross氏によって編集されました。調査は2016年2～4月の期間に、アジア太平洋地域においてバイヤーとしてカスタマーサービスの管理に関与しているエグゼクティブ200名とプロバイダーとしてカスタマーサービスの製品とサービスを提供する企業のエグゼクティブ75名を対象に実施しました。回答者のほぼ半数（44%）は小売業、21%は政府機関、15%は電気通信業界でした。調査対象はさまざまな役職にわたっており、回答者の4分の1は経営幹部レベル以上、34%は上級管理者、41%は管理者です。企業規模は、56%は年間売上高が2億5,000万米ドル未満、20%は10億米ドル以上です。

レポートにはまた、3人のオピニオンリーダー、エキスパート、およびビジネスリーダーとのインタビューも記載しています。貴重な時間とご意見を頂いた次の方々に謝意を表します（名字でアルファベット順に表示）。

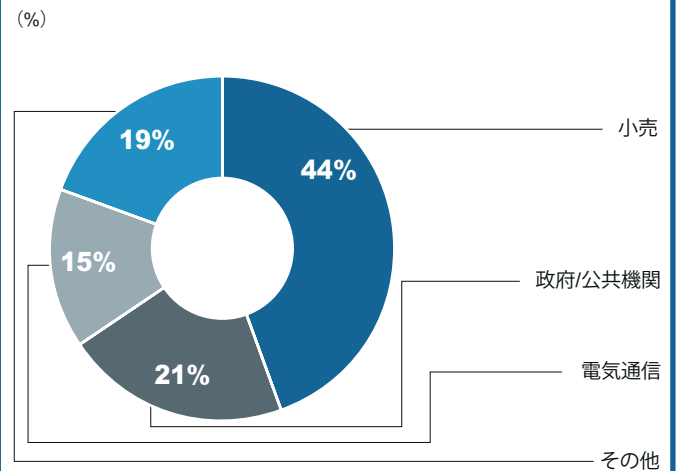
- Max Loosen氏（Sendhelperの共同創設者兼CEO）
- April Rinne氏（World Economic ForumのYoung Global Leaders Sharing Economy Working Groupリーダー）
- Christian Viatte氏（MilaのCEO）

EIUは本レポートの編集内容に対して唯一の責任を負います。結果は必ずしも協賛者の見解を反映するものではありません。

国別回答者



業種別回答者



用語解説：「バイヤー」と「プロバイダー」

この調査では、カスタマーサービス市場の核を占める以下、二つのサブグループへの言及が多くなされています。

バイヤー：企業のカスタマーサービスのマネジメントに関する意思決定に大きく関与しているのが「バイヤー」です。この調査では200人の回答者がバイヤーです。カスタマーサービス機能を社内で提供できるように、サードパーティからこれらの機能を購入するか、または自社組織内にリソースを割り当てる役割を担います。

プロバイダー：「カスタマーサービスの提供、チャネル、またはサードパーティのサービス・サプライヤーで働いている」のが「プロバイダー」です。今回の調査では75人の回答者がプロバイダーでした。これには、コールセンター、Eメール対応、ソーシャルメディアのモニタリングなどを実施する企業が含まれます。

要点

- アクセスエコノミーのビジネスモデルは、すでにタクシーやホテルなどの業界に大変革をもたらしていますが、それをどのような職種および業界にまで拡張できるかはまだ明確になっていません。
- カスタマーサービス提供者は、今後3年以内にサービスをオンデマンドモデルに移行することが競争力維持のために欠かせない要素になると考えています。
- 現在のサードパーティのカスタマーサービス・プロバイダーは、オンデマンドモデルが秘めている潜在的な可能性や重要性については確信が持てず、この業界が混乱の時期にあることを示唆しています。
- オンデマンドモデルへの移行は簡単ではありません。テクノロジーは利用可能になってきているとはいえ、重要なスキルとプロセスの問題が残っています。最も重要なことは、主要な利害関係者、特に顧客とマネジメントメンバーを関与させる必要があることです。
- どのような障害があるとしても移行への動きは強く、カスタマーサービスのバイヤーの3分の2以上が、事業形態に大幅な変更を伴ったとしてもオンデマンドモデルを導入すると言っています。

1

はじめに

革新の定義

目前にある事象をどう呼ぶべきかが定かでない時こそ、その「何か」が新しい事象であると考えに相応しいといえるかもしれません。現在多くの業界を変えている経済現象には、まさにこの特徴が見られます。中でも「sharing（共有）」、「gig（ギグ）」、「on-demand（オンデマンド）」、および「peer-to-peer economy（ピアツーピアエコノミー）」という用語については、これらの形容詞はどれも不適切または不完全という批判を受けました。この分野のコンサルタントであり、World Economic ForumのYoung Global Leaders Sharing Economy Working GroupのリーダーでもあるApril Rinne氏によると、「これらの用語は、この分野の進化に伴う、新興、複雑さ、そして雑然と言った本質を暗示しています。ある意味ではどれも妥当ですが、どれも完全ではありません」。

それでも「Sharing economy（シェアリングエコノミー）」は、少数のユーザーとプロバイダーのコミュニティが一時的に使用する「モノ」を交換したり、サービスにアクセスできるようにするため、金銭での支払いまたは相互にアク

セスできるテクノロジープラットフォーム（通常、モバイルフォンベース）を提供する企業を表す最も一般的な名称です。とはいえ、本調査では、特に商業活動全体について、このようなモデルがカスタマーサービス機能にどのように影響を及ぼすかを調べています。そのため、これを明示するために、現在最も使用されている用語「アクセスエコノミー」あるいはより一般的かつカスタマーサービスの迅速化を意味する用語である、「オンデマンドエコノミー」を使用しています。¹

アクセスエコノミー旋風

近年この種のビジネスが潜在的に大きな影響を及ぼすであろうことが、幾つかの企業により示されてきました。誕生から7年、都市のタクシー業界を一新した相乗りサービスのUberは、最もよく引き合いに出されるアクセスエコノミー企業です。最近の資金調達の一環は総合的な査定額が600億ドルを超える可能性があり、すでにFordやGMを越えています。宿泊仲介ウェブサービスのAirBnBは、Uberより1年早く誕生しましたが、査定額は260億ドルに達し、時価総額ではHilton Worldwide Holdingsと同レベルになっています（図1）。

図1

アクセスエコノミー: オンデマンド参加者が大手に迫る

(2015年度の推定査定額、単位10億米ドル)



出典: WSJ, Economist

¹ Giana EckhardtおよびFleura Bardhi著「The Sharing Economy Isn't About Sharing at All」Harvard Business Review、2015年1月。

新しいテクノロジービジネスモデルには、過剰期待や非現実的憶測はつきものです。「ウーバライゼーション」は、生まれて2年足らずの用語ですが、アクセスエコノミー企業の登場による業界の急激な変化を表す流行語になりました。

次の「Uber of X」を標榜する新規事業者が投資家へ売り込みをかけた結果、各業種において様々な実験が進んでいます。比較検討時に参照する、シェアリングエコノミーのWebサイトを統合した世界規模のディレクトリが2016年2月に閉鎖されましたが、そこには8,000を超えるプラットフォームが登録されていました。同様に、2016年3月には、新規投資家のための大手オンライン市場、AngelListに、十分な資金があれば選択できる5,700を超えるプライベートオンライン市場の企業が存在していました。

人目を引く成功だけではなく、多くの失敗もあります。これには、小さな起業家の努力ではどうにもならない、大きな犠牲もいくつかありました。クラウドソーシングの発明家サイトのQuirkyは創業資金に1億8,100万ドルを集め、クリーニングサービスプラットフォームのHomejoyは4,000万ドル近く集めましたが、どちらも2015年に閉鎖されました。

企業は未だに何が有効かを模索中

これらのビジネスについては未だ広く理解が共有されていないことは、アクセスエコノミー企業の成功には大きな格差があることを示唆しています。シンガポールを拠点とするクリーニングなどの家事のためのアクセスエコノミー・プラットフォーム、Sendhelperの共同創設者兼CEOのMax Loosen氏は、「多くの人にとって、これは未だに新しい領域です」と述べています。さらに、UberとAirBnBは成功しましたが、ほとんどの分野では、品質の審査やモニタリングなどの基礎へのモデル適用方法、または重要なプロセスを自動化する方法については、未だに模索が続いています。成功している企業についても、どこから仕事を引き出しているのかといった基本的なことさえ必ずしも明確ではありません。AirBnBの影響に関する調査結果から、テキサス州オースティンでは、低価格ホテル

での短期滞在者への影響が最も大きかった一方で、ニューヨークでは数ヶ月単位の長期滞在に多く利用されていることがわかりました。²

さらに、このモデルがどこで役立つかは全く不明です。実際に、多くの仮説に欠陥があることがすぐにわかりました。例えば、シェアリングエコノミーに関する初期の議論は、所有していても多くの人が実際にはわずかな時間しか使用しないことでした。その代表的な例が電動工具です。この仮説に従えば、電動工具は所有するよりも借りの方が理にかなっています。しかし、AirBnBなどのピアツーピア市場は明らかに存在しているものの、ピアツーピアの電動工具のレンタル市場を狙った多くのプラットフォームはほとんど失敗しているのです。³

アジアにおけるカスタマーサービス「ウーバライゼーション」の見通し

アクセスエコノミー（あるいはオンデマンド）モデルが未だに顕著な影響を及ぼしていない一つの領域がカスタマーサービスです。この領域ではアウトソーシングが既に常態的であるため、潜在的可能性は極めて大きいと考えられます。Deloitteによる2014年度の企業の世界調査では、半数以上の企業が基本的な顧客の問い合わせの処理をサードパーティに委ねています。⁴ その一方で、マーケットリサーチ会社のRadiant Insightsは、アウトソーシングされた顧客インタラクション活動の世界的価値は2014年度で520億ドル、2020年までには690億ドルまで成長することが期待されると判断しています。⁵

アジア太平洋地域の企業にとっても、これは変化が期待される分野です。この傾向を検証するために2016年に小売と通信会社をはじめ代表的な業種の経営者層を対象にした今回の調査で、82%が今後3年以内に自身の業界でオンデマンドのカスタマーサービスが利用可能になることを期待していることがわかりました。多くの企業がこの期待に応えられるか一度は試してみるのは確実で、一部の地域ではこの部門をターゲットにしたり、すでに多くのオンデマンドエコノミー企業が開業したり、その部門への参

² Izabella Kaminska 「Sharing economy disruption, maybe not so disruptive?」 2015年7月、Financial Times。Georgios Zervas et al 「The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry」 2016年、<http://people.bu.edu/zg/publications/airbnb.pdf>

³ Sarah Kessler 「The 'Sharing Economy' Is Dead, And We Killed It.」 Fast Company (2015年9月) を参照。

⁴ 「2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey: 2014 and beyond」 2014年12月。

⁵ 「Global Outsourced Customer Care Services Market Trends, Growth and Forecast Report Up To 2020」 2015年11月。

入が進行しています。ジェネシスが協賛した今回のEIUの調査は、こうした企業が市場で認知され、既存のカスタマーサービス業界を代替す

る可能性とともに、オンデマンドのカスタマーサービスの提供に向けた課題についても考察します。



2

革新に意欲的な市場

受け入れの準備が進む バイヤー側

アジアでの小売、通信、および政府機関におけるカスタマーサービスのバイヤーは、単純にオンデマンドでの提供に期待しているわけではありません。彼らが早急に求めているのは、ビジネス全体で戦略的に非常に重要であると認識している分野の変化です。調査の回答者の過半数（54%）は、他の分野と比べて、今はカスタマーサービスが会社全体の投資の優先度で「かなり重視されている」と回答しています。これに、「やや重要」と回答した人数も加えると、合計は90%になります。向こう3年間は、同様の傾向を示すことが予想されます。

この質問に対する見解は、現在業績が順調な企業とそうでない企業で分かれます。当社の調査では、回答者に自社の利益率を同業者に照らして評価するように求めました。最高レベルの相対的利益率を報告した（「プロフィット・リーダー」）企業では、80%がカスタマーサービスを極めて重要な優先順位に分類しており、利益

率が平均以下（「プロフィット・ラガード」）の企業ではわずか35%でした。

カスタマーサービスへの投資に熱心である一方で、ほとんどが現在の投資は不十分であると考えています。58%のバイヤー回答者全員が、カスタマーサービス機能の要素が刷新の時期に来ていると確信しており、同意できないのは8%のみでした。これは、単に要求が過剰なバイヤーだけの意見ではありません。同じ質問をすると、サードパーティのカスタマーサービスの供給者側のほとんどはどちらでもない（59%）ということでしたが、刷新する可能性があると考え（35%）が、同意できない（7%）をはるかに超えていました。（図2）通信、エネルギー、および小売にオンデマンドのクラウド型カスタマーサービスのプラットフォームを提供しているMila社のCEOであるChristian Viatte氏はこの結果が想定内であると考え、以下のように述べています。「多くの通信会社が自社のカスタマーサービスを変える必要があること、そしてより効率化できるような新しいアイデアが必要なことを認識しています」

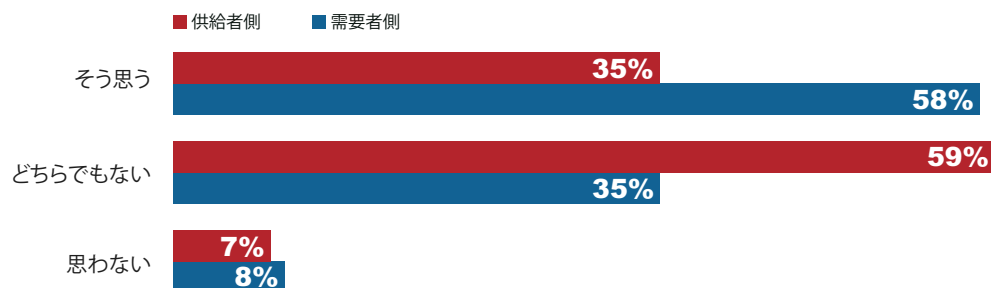
「多くの通信会社が自社のカスタマーサービスを変える必要があること、そしてより効率化可能な新しいアイデアが必要なことを認識しています」

Christian Viatte氏
(Mila社、CEO)

図2

カスタマーサービス機能の要素は刷新の時期に来ている

(%)



出典: エコノミスト・インテリジェンス・ユニット

また、オンデマンドのカスタマーサービスは、「そのようなソリューションを探している」多くの企業とともに成長して行くとも述べており、調査の数字もこのことを明確に示しています。調査対象のカスタマーサービス・バイヤーの中で、80%は自社が属する業界でオンデマンドでの提供が利用可能になれば、そこに投資すると言っており、絶対にないという回答はたった4%でした。これは、あれば良いという域を越えて、喫緊の課題となっていることを意味します。カスタマーサービスのバイヤーのうち3分の2は、「短中期的に見て、オンデマンドのカスタマーサービス提供への変革を成し遂げることが成功する企業と失敗する企業を分ける」と極言し、そう思わないと回答したのはたった6%でした。

ここでもプロフィット・リーダーとプロフィット・ラガードで回答が分かれています。前者の93%は、近いうちにオンデマンドのカスタマーサービスの提供が利用可能になれば、そこに投資すると回答しており、ほぼ同数が、この変革が直ちに企業の成功と失敗を分けることも確信しています。どちらのケースでもラガードの数値は同じ17%です。

コスト削減を上回る恩恵

オンデマンドのカスタマーサービスに大きな投資がなされる理由は、こうしたサービスによって企業が得られることに対する大きな期待があるからです。

アクセスエコノミー企業の特徴となる価値提供は、通常、低価格と利便性の組み合わせです。しかし、Viatte氏は次のように述べています。何らかの形でオンデマンドのカスタマーサービ

スの使用に注目しているのは、「コスト削減だけではありません。誰もがカスタマーサービスの差別化を望んでいます。（オンデマンドモデルから）得るものは、同じコスト、場合によってはより低いコストでのカスタマーエクスペリエンスの向上です」。図4に示すように、調査の回答者も同意見です。バイヤーの中では、カスタマーサービスのコスト削減および運用コスト全体の低減はそれほど大きな誘引にはなっていません。その代わり、バイヤーがオンデマンド・サービスの最大の恩恵として期待しているのは、顧客満足度の向上（43%）、顧客維持の改善（32%）、および競争優位性（28%）です。

Loosen氏は、他のアクセスエコノミーサービスのユーザーとのこの明確な違いを過度に強調すべきではないと警告しています。彼はこう述べています。「最終的に、どのようにしてプラットフォームにたどり着いたとしても、期待するのは品質です。最も重視されるのは品質面で、価格面だけではありません。」

しかし、顧客満足度の向上でより重視されるのは、具体的に満たされていないニーズを発見することで、カスタマーサービス・バイヤーは最終的にオンデマンドモデルでこれを満たすことを望んでいます。Viatte氏は次のように述べています。「良いサービスで迅速に対応することに強いプレッシャーを感じています」。顧客の接続が重要なインフラストラクチャサービスである通信会社はまさにこの例ですが、例えば今、誰かがバーベキューグリルの組み立てを至急助けてくれることを同じくらい期待しているかもしれない、とも言っています。「1つの会社では、24時間以内にあらゆる問題に対応でき

図3

リーダーはオンデマンドを注意深く監視している

(%)

■ プロフィット・ラガード ■ プロフィット・リーダー

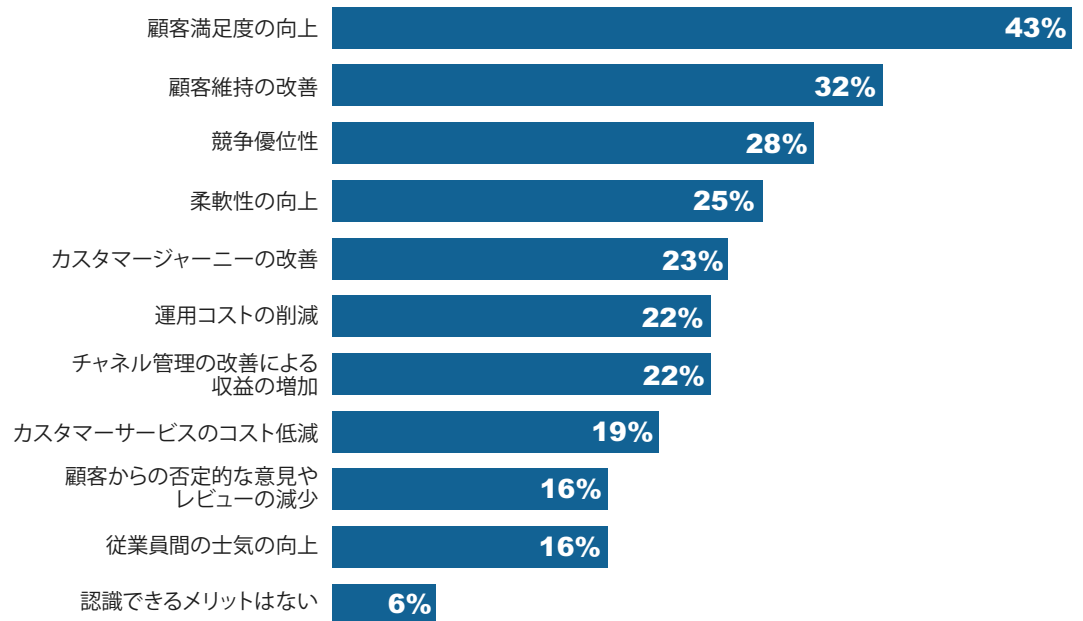


出典: エコノミスト・インテリジェンス・ユニット

図4

オンデマンド・カスタマーサービスに期待するメリット

(バイヤーの割合: %)



出典: エコノミスト・インテリジェンス・ユニット

るカスタマーサービスはほぼ不可能です。しかし、個人、スタッフ、および外部のプロフェッショナルサービスプロバイダーで構成されるクラウドがあれば、迅速に対応できます」。

このような能力が求められているからこそ、今後、成功する企業と成功しない企業を二分するのがオンデマンドサービスにかかっているといえるのでしょう。カスタマーサービス・バイヤーの80%は、カスタマーエクスペリエンス

が自社ブランドを差別化するために重要であり、その差別化で最も重要な役割を果たすカスタマーエクスペリエンスの要素は、使いやすさ（41%）と迅速な解決（36%）にあると言っています。アクセスエコノミーモデルでは実現可能で、既存のプロセスでは不可能な場合にこの分野の改善は有効です。オンデマンドのカスタマーサービスをコスト削減の手法から、特に大手企業にとっては可能性のある重要な戦略ツールに発展させるものです。

3

消極的なサプライヤー側

不安の要素

企業のカスタマーサービス担当者がアクセスエコノミーの採用に意欲的な一方、現在のサードパーティ・プロバイダーはその効果を疑問視しています。

一方で、このカスタマーサービス・プロバイダーの調査回答者は、自社の現在のサービスに弱点があることを認めています。自社の提供サービス等が「大成功」だとした企業は全体の12%に過ぎません。そのかわり、45%ほどの企業が最高に見積もったとしても「成功とも不成功ともいえない」としています（図5）。

これは、業界を改革する必要性を示唆するものです。いくつかの点では、業界も同意しているように思われます。カスタマーサービス・プロバイダーの回答者は、現在、勤務時間の40%は新しい革新的なカスタマーサービス・メニューの作成に費やされ、この数字は3年間で50%に上昇することが予想されると報告しています。同様に、このグループの35%は、他の業界におけるオンデマンドの進展を注意深く監視してお

り、それをどのように自社に適用できるかに興味を持っていると述べています。

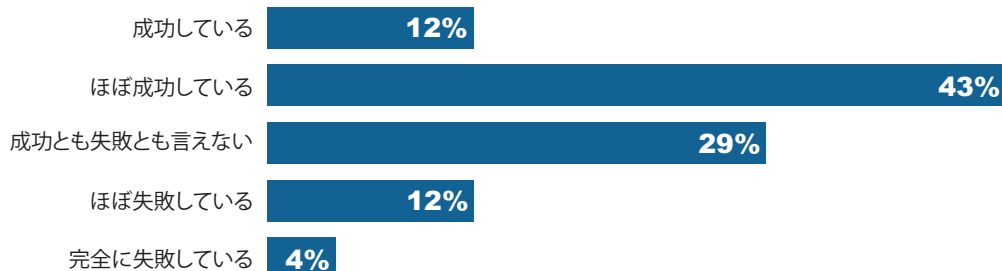
しかし、データを注意深く見ると、これらの活動が本質的な変化から目を逸らしていることがわかります。プロバイダーのほぼ2倍のカスタマーサービスバイヤー（67%）は、他業界のオンデマンドの進展を自分の業界を変える目的で監視しているのです。Rinne氏によると、「時として、経営者は核心に注目しすぎて、周辺で起きていることを見逃していますが、将来を形成する力は多くの場合周辺で具体化しています」と話しています。

さらに、多くの就業時間を新しいカスタマーサービスのチャネルやメニューに割いているにもかかわらず、それが自社にとって非常に重要であると答えたサービスプロバイダーの回答者はわずか28%で、今後3年間もこの数字はほとんど変わらないと思われる。同様に重要なことは、大多数は変化が起こりそうかどうかも確信できず（59%はカスタマーサービスの要素が刷新の時期に来ていることに賛成でも反対でも

図5

サプライヤーは自社のカスタマーサービス製品およびチャネルをどのようにとらえていますか

(%)



出典: エコノミスト・インテリジェンス・ユニット

アウトソーシング形態としてのコールセンターが、革新やライバルの増加による悪影響を受けやすいと思っている回答者は、わずか24%です。

ない)、ましてやオンデマンドモデルがそのような変化の原動力になるかどうかは分かっていません(53%はライバル会社がそのようなサービスを提供することで自社が悪影響を受けるかどうか確信できない)。最終的に、カスタマーサービスで最もアウトソーシングされている部分の1つであるコールセンターが革新やライバルの増加による悪影響を受けやすいと思っているのはたった24%です。

嵐の前の静けさ

現状というのは言い換えれば、カスタマーサービスバイヤー(特に大手企業のバイヤー)がいずれ失敗に終わる製品に過剰な期待を寄せているだけなのだと、またはプロバイダーが現状置かれている「リスク」を感知していないだけ、とも考えられるのかもしれませんが。

革新の歴史、および他の分野におけるアクセスエコノミー企業の歴史からは、後者の可能性が高いといえるでしょう。仮にカスタマーサービ

ス業が「破壊」されたとしても、企業の一分野に特化した最初の業界とはならないでしょう。弁護士資格も持つRinne氏は、外部の弁護士への依頼を、大手法律事務所からUpCounselやPriori Legalのようなオンデマンドプラットフォームへと切り替える企業が増えていることに気づきました。「従来の法サービスは、供給側と需要側の両方の理由から、窮地に追い込まれています」と彼女は述べています。

ただし、そのような例は、大手カスタマーサービス企業の経営者には影響しない可能性もあります。Loosen氏は次のように述べています。「あらゆる業界の多くの現役リーダーは変化に消極的です。新しいことを試すのは、すでに利益を上げている企業にとって意味がないかもしれません。また、煩雑な手続きを通すのも困難です」。その代わりに、「市場への新規参入企業にとって、破壊的な改革を成し遂げるには非常に多くの時間を要します。スタートアップ企業の多くは、時間をかけリスクをとる覚悟を備えています。」とも言っています。

Mila社の試み

非常に多くのオンデマンド企業が存在することが、カスタマーサービス業における新しい試みを促進すると考えられます。良い例がチューリッヒに拠点を置くMila社です。2013年に、アメリカの企業、Task Rabbit社のように、日用雑貨の収集や組み立て式家具の組み立てなど小さな作業の支援を必要としている人向けのプラットフォームとして開業しました。しかし、間もなく、スイスの通信会社、Swisscomと協力してSwisscom Friendsを創立しました。このプラットフォームを利用して、新しいパソコンのセットアップなど、IT関連の作業に関する技術的なノウハウを持つ隣人の手を借りることができます。

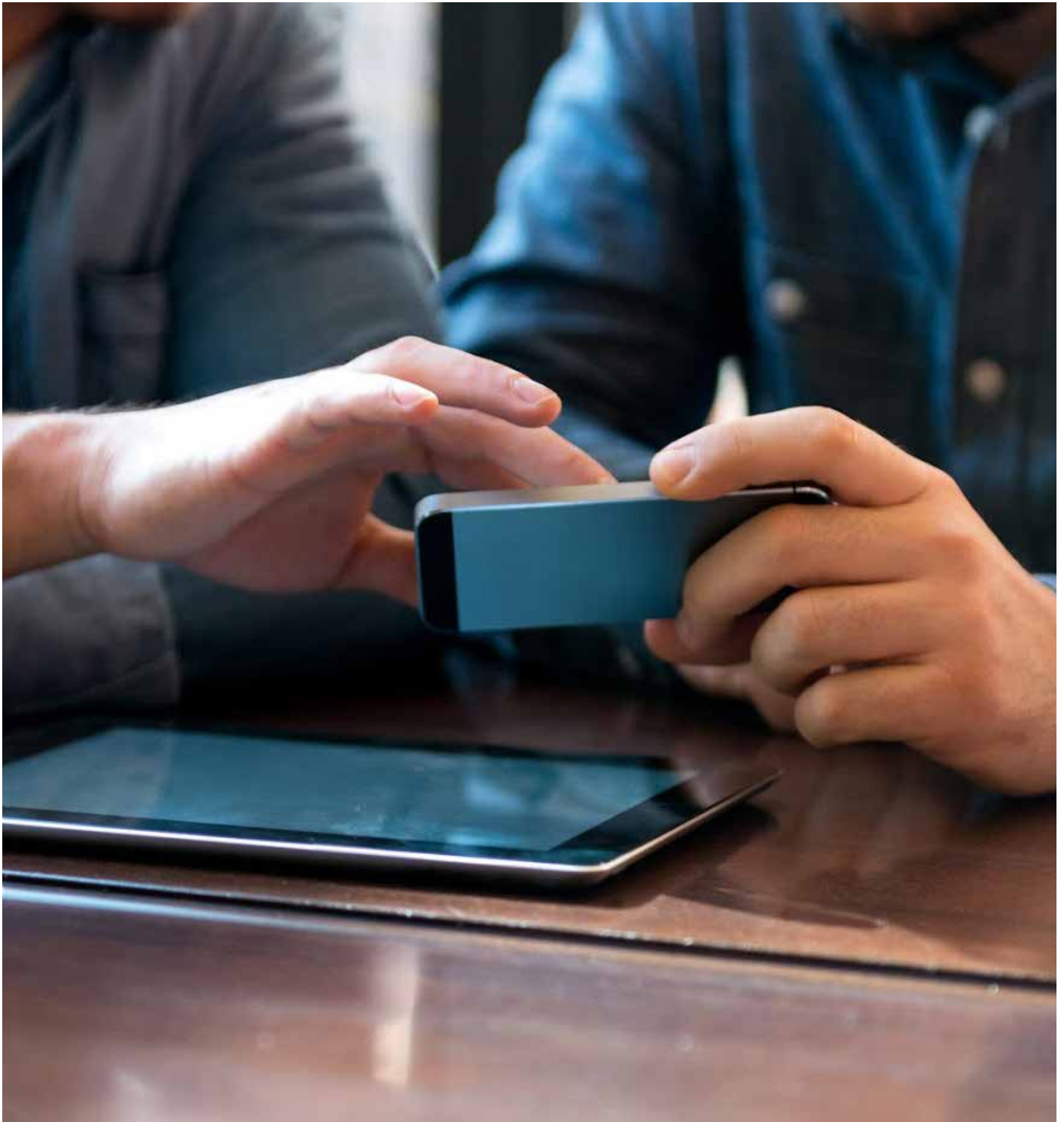
その当時Swisscomのサービスエクスペリエンスおよび改革のトップであったViatte氏は、元々通信会社の思考は、従来のカスタマーサービスリソースとしか紐付いていなかったと振り返ります。そのときは、「Swisscom以外の製品についてアドバイスを求められました。我々は追加のカスタマーサービスチャンネル、特に有料サービスに可能性を見つけました。お客様はそれに大変満足していました」。

きっかけはSwisscomのビジネスの専門外である要求に応えることでしたが、「今では一部のコアビジネスにクラウドサービスを取り入れています」。特に、この企業は自社の有料サービス導入を中断しています。新しいSwisscom Internetの顧客には、常に、自分でサービスを導入する無料のオプ

ションか、会社が派遣するプロに料金を払うオプションがあります。それに加えて、Swisscom Friendsでは、自分でインターネット接続のスキルを持っていない顧客に、より低価格にサービス導入をサポートするメニューを提供しています。

このようにして、3年足らずでMila社はTask Rabbitと同様のモデルから、大手電気通信プロバイダー向けにカスタマーサービス要素の提供を開始するまでになりました。実際に、Swisscomにとって重要なことは、会社が株式の過半数を購入したということです。とはいえ、Mila社のプラットフォームは引き続きスイスの他の大手テクノロジー企業にサービスを提供しています。Loosen氏は次のように述べています。このような方向転換は、「思った以上に頻繁に起きています。例外ではなく、ほとんど習慣になっています」。

現在のサードパーティ・プロバイダーが、こうしたオンデマンド・プロバイダーの試みが業界を変革させるようなビジネスモデルをまだ確立していなければ、極めて幸運と言えます。経営者が認めるのは、今のところ、市場のニーズを満たすことにある程度成功することだけです。Rinne氏によると、「この(オンデマンドのカスタマーサービス)のようなものは見たことがありませんが、市場はそこを目指して進んでいます。それは絶対に実現可能で、私の考えでは、著しい進出を目撃するのは、何年も先のことではなく、何ヶ月か先のことです」。



4

オンデマンドのカスタマーサービス モデル

未だ全くの発展途上

カスタマーサービス・バイヤーの場合、オンデマンドソリューションを望んでいるだけでは不十分です。調査の回答者は、大きな障壁が残っていることを承知しています。

適切なテクノロジーの導入は、考慮すべき重要事項ではありますが、予想するほど困難ではないように思われます。理想への道のりが近いと言っているわけではありません。回答者の62%は、オンデマンドのカスタマーサービスのテクノロジーを導入するには改善が必要になると答えています。同様に、現在の製品は十分であるかどうかについても回答者の意見が分かれ、45%はカスタマーサービス機能をアクセスエコノミーモデルに変換できるようにするには新規または改良されたテクノロジーが必要と答え、54%は不要と答えました。

一方、この調査では、カスタマーサービス機能によって他の種類の最先端技術を迅速に採用する準備についても示していますが、半数以上（55%）がすでにデータ分析を使用しており、30%は人工知能を使用していると答えています。さらに、前述のように、カスタマーサービス・バイヤーの67%は他の業界におけるオンデマンドの発展を監視しており、自社に何が適用できるか注視しています。さらに、急激な改革のこの時期に、適切なハードウェアとソフトウェアが登場し始めています。すでにViatte氏が言っているように、必要なソフトウェアとプラットフォームをセットアップすることは、このタイプのカスタマーサービスの作成で最も簡単な部分ですが、これもほんの始まりに過ぎないと警告しています。

24%はカスタマーエンゲージメントの管理が第一の課題になると予想しています。

未解決の問題が根本的な課題といえます。アクセスエコノミーの他の部分と同様に、最善の運用モデルはまだ明確ではありません。全回答者の41%は、カスタマーサービスがオンデマンドで提供できるようになるには、新しい関連製品またはサービスモデルが必要であると確信しています。意思決定を行う最も地位が高い経営幹部—すなわちCEOでは、これが60%に上昇します。

パフォーマンスの管理

特に面倒な点は、最も成功している現行のアクセスエコノミーモデルは、プロバイダーと消費者間のやりとりを仲介している点です。ホテルやタクシー会社など、従来型ビジネスが変革を余儀なくされるかもしれませんが、AirBnBまたはUberと取引するうえで不利益を被ることはありません。

カスタマーサービスに関しては、問題がより複雑になります。サービス・サプライヤーの活動はその企業自体とサードパーティ（元の製品やサービスを提供した企業）の評判の両方に反映されます。Viatte氏の説明によると、Swisscomやその他の企業の代わりにサービスを提供する際のMila社は、B2B2Cサービスを提供しており、それが一定程度、請負業者の既存のカスタマーサービスを代替する結果になることもあります。Loosen氏はさらにこうも述べています。「（アクセスエコノミーモデルに）このような追加手順を加えることは大きな課題です。通常、これにはより多くの人間の介入が必要になり、より多くの人為的エラーの余地が生まれます。顧客を適切な担当者に誘導できる存在があると助かりますが、その担当者は給料を支払われ、管理され、一定水準の品質を提供できなければなりません」。

Rinne氏は、Mila社の体験と同じで、新たに出て現しているオンデマンドのカスタマーサービス向けモデルが、機能の特定の機能から始まる可能性を指摘します。さらに、アクセスエコノミー開始の失敗によくある理由の1つは、範囲を広げすぎることだと、注意しています。

「『みんなのためのあらゆること』を目指す」と、供給と需要が一致する最小必要量を構築するために必要な作業が大幅に増加し、期待を下回るリスクが増えます。むしろ、狭い業界で価値が実証されてから、発展させるのです。」といます。彼女は、参入者はカスタマーサービスの1つまたは数個の最も重要な要素から始めて、これらが実施された後に、範囲を広げることをお勧めしています。

相対的な新しい取り組みであり、カスタマーサービスに向けた実証済みアクセスエコノミーモデルが確立されていないため、回答者も成功のためには重要な現実的な要件をクリアすることが必要だと見ています。過半数（57%）は、カスタマーサービスのプロセスの改善が必要になり、約4分の1（24%）はカスタマーエンゲージメントの管理が第一の課題になると予想しています。（図6および7）しかし、さらに大きな問題がスキルです。これは、オンデマンドモデルへの移行が成功するための重要な要素として最も頻繁に言及されることの1つ（53%）で、切り替えのために最も重要な障壁がスキルの欠

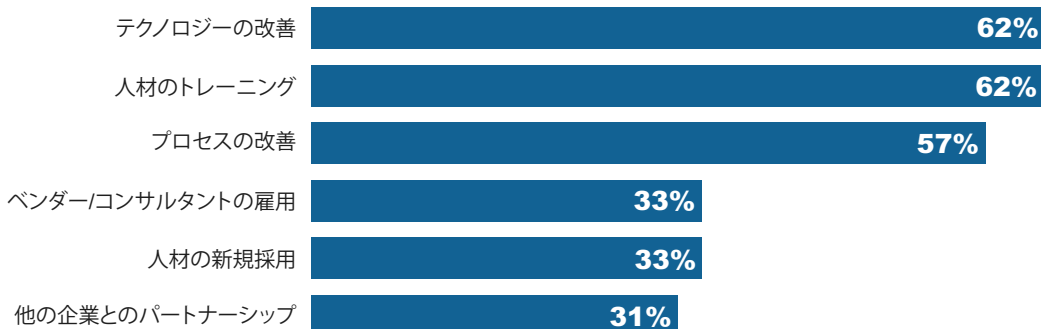
如（27%）です（図7）。当然のことながら、カスタマーサービス・バイヤーの62%は、自分の会社へのオンデマンドのカスタマーサービスの導入には、さらにトレーニングが必要になると言っています。

新しいプロセスのスキルは、内部の従業員に対して考慮されるものですが、より大きな問題は、オンデマンドでカスタマーサービスを提供するために、どのように外部のスタッフからその能力を見つけて、管理するかという点にあります。これには、必要なスキルがあるスタッフのリストを用意するだけでは不十分です。Viatte氏は次のように述べています。「資格を持った人材の適切な場所を調べ、彼らをまとめて管理し、コミュニティを作ることが重要です」。ただこのコミュニティが設置されたら、回答者に見えてくる2番目に大きな障害は外部のサービスプロバイダーの品質管理（24%）ですが、予想より問題にならないことが判明します（図7）。Viatte氏の説明によると、カスタマーレーティングシステムと、外部プロバイダーとの非正規雇用関係のおかげで、「悪質なサービスを提供したスタッフは、プラットフォームから除外できます。品質の制御が可能です、しっかり管理できます。一方でプロバイダーは、レーティングおよび補償システムのために、良いサービスの提供に意欲的になります」。

図6

オンデマンド・カスタマーサービスの導入に必要な重要なステップ

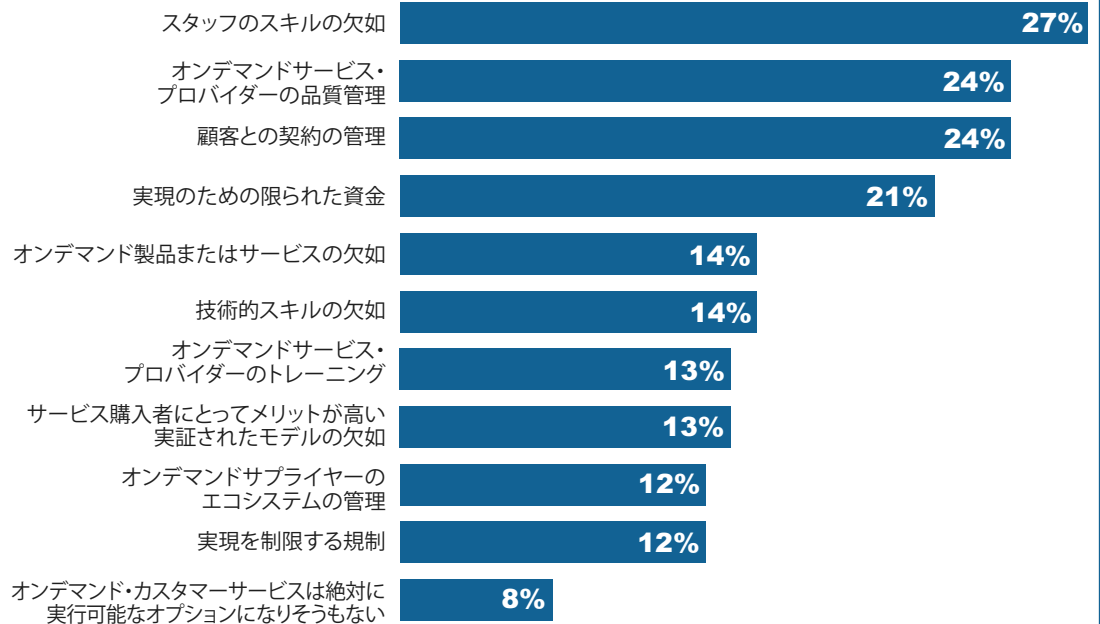
(%)



出典: エコノミスト・インテリジェンス・ユニット

図7

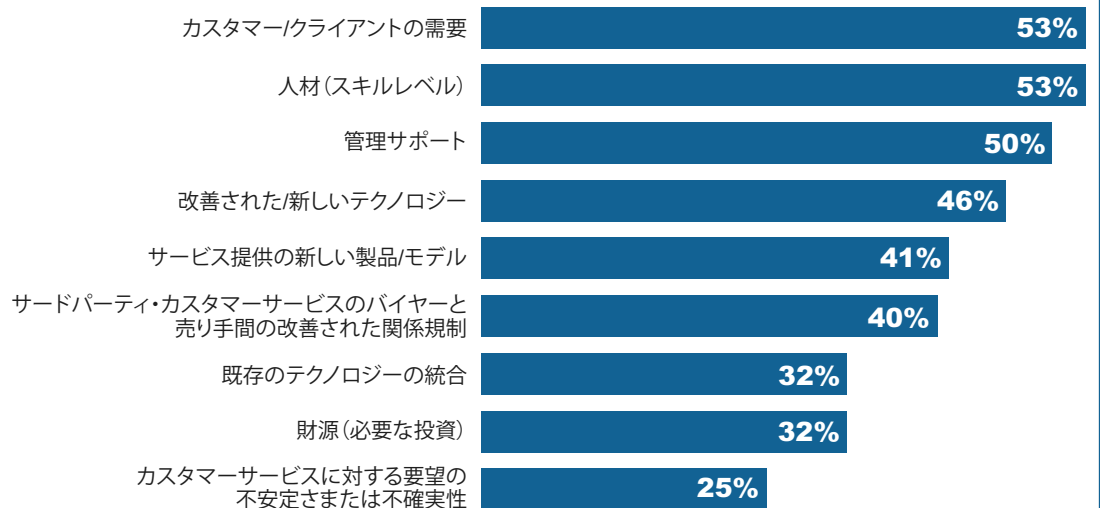
オンデマンド・カスタマーサービスの導入における主な課題
(%)



出典: エコノミスト・インテリジェンス・ユニット

図8

オンデマンドのサービス提供への移行に必要な要素
(%)



出典: エコノミスト・インテリジェンス・ユニット

オンデマンドへの切り替えを困難にしているのはカスタマーサービスモデルが新しいだけでなく、それにかかるプロセスとスキルの要件が不確かなことです。一方で、ここでもMila社の

ケースが示すようにサービスの範囲を広げる前に、継続的な調整と改善を可能にして、企業の一部で現場体験をするのに理想的なケースです。

しかし、これらの現実的な問題以外にも、顧客や最高幹部も参画するような、あらゆる大規模なビジネスモデルの変更にとって重要な、2つのより大きな課題が見えています。回答者の53%は、オンデマンドのカスタマーサービス機能への移行に必要な要素としてクライアントの要求を挙げ、50%は管理サポートについても同じことを言っており、これらがこの質問に対する最も多い回答の1位と3位です（図8）。

Viatte氏はどちらも簡単ではないと言っています。彼によると、タクシーを拾うのとは違って、「顧客は必要になったときに、必ずしもオンデマンドのカスタマーサービス・プラットフォームを思い出すとは限りません。プラットフォームを準備するだけでは機能しません。

顧客がサービスを必要とするときに、その場所に直接出向く必要があります」。したがって、分析と複数のチャネルを使用して顧客と連絡を取り、必要な時に顧客と接触することが不可欠です。Rinne氏は、さらに、認知度と同じくらい信頼性が重要であるとして、次のように述べています。「信頼性はシステム全体に不可欠な潤滑油です。信頼がなければ、拡大がより困難になるだけでなく、ビジネスモデル全体が危険な状態になります」。

Viatte氏は、他の重要な利害関係者、経営者に関してオンデマンドサービスチャネルを作成した自身の経験から学んだ最も重要なこととして、「これについては誰もが不安なので、会社内に優れたスポンサーが必要です。中にはそれがどういうものか確信のない人もいます」と述べています。リーダーシップがなければ、この変革が起きることはありません。

結論

68%の企業は、事業形態に大幅な変更が行われるとしても、オンデマンドモデルを導入すると言っています。

今でもお客様は神様です。昨年発表した調査レポート「顧客経験価値の重要性：デジタル時代のカスタマーエクスペリエンスに対する経営者の意識（*The value of experience: How the C-suite values customer experience in the digital age*）」では、アジア太平洋地域の企業のエグゼクティブの89%が、カスタマーエクスペリエンスが非常に、またはかなり重要な投資優先順位であると考えていることがわかりました。現在、90%がカスタマーサービスについても同じことを言っています。これで、調査の重要な結果の最後の1つが明らかになりました。オンデマンドのカスタマーサービスに乗り越えるべき現実的なハードルがあっても、その熱意が削がれることはありません。カスタマーサービス・バイヤーの68%は、事業形態に大幅な変更が行われるとしても、企業にオンデマンドモデルを導入すると言っています。

カスタマーサービスの機能と業界は、現在のサードパーティ・プロバイダーだけでは提供しきれないサービスが存在し、バイヤーも新しいモデルを熱望していることから、革新の時期に差し掛かっていると言えます。これには両方の意味があります。

サードパーティ・プロバイダーは、近いうちに自社のビジネスモデルが通用しなくなる可能性がある中で、今のサービスを提供し続けることは出来ません。プロバイダーにとって最も重要なことは、現在の不確実さを無視して、オンデマンドモデルを本質的な欠陥があるとして拒否するか、またはその時期が来たら受け入れるために備えるか、いずれかの戦略を選択すること

です。少なくとも、ここでは、アクセスエコノミーが他の部門に与える影響についてより注意を払う必要があります。今のところ、ここに注目しているカスタマーサービス・プロバイダーは、カスタマーサービス・バイヤーの半数に過ぎません。プロバイダーはオンデマンドのカスタマーサービスの新興企業も、手本になる可能性のあるモデルや買収する企業として、注意を払う必要があります。

一方、カスタマーサービス・バイヤーは、将来に向けてオンデマンド・サービスの利用に取り組み始める必要があります。現時点では、明確なゴールはまだありません。最善のアドバイスは、狭い領域で小規模から始め、そこから成長させることです。ただし、これに中途半端に手を出すことはできません。Swisscom Friendsの経験から、この取り組みでリーダーシップを発揮することの重要性がわかります。

ただし、取り組む際にも、オンデマンドのカスタマーサービスへの明確な指針はありません。企業はプロセスを開発し、トレーニングまたはアウトソーシングによってスキルを利用できるようになる必要があります。スキルの種類は導入が進むに連れて明らかになります。これによって、業務拡大できる部分を自然に設定できるのです。

これを神経が削がれると感じる人もいますが、現在、経営幹部の3分の2が信じているように、それは移行をうまく乗り切るための過程であり、今後何年かで、ビジネスの成功と失敗を分けることになります。

オンデマンドリーダーのための次のステップ

- 1. 革新を受け入れる：**オンデマンドのカスタマーサービスはコスト削減により、最善のカスタマーエクスペリエンスを提供できます。サービスメニューはまだ利用できませんが、そうなれば準備完了です。
- 2. 経営者を関与させる：**新しいオンデマンドのビジネスモデルへの移行には、経営陣の全面的なサポートが必要です。これは、状況に応じた変更処理の可否が勝者と敗者を分ける可能性があるからです。
- 3. 人材のトレーニングをする：**オンデマンドのカスタマーサービスモデルでは、プロセスとテクノロジーの変更が発生するため、スタッフはこれらを臨機応変に管理するためのトレーニングが必要になります。
- 4. テクノロジーを改善する：**オンデマンドモデルへの移行には、ビッグデータやAIのような新しい最先端技術への投資が必要になります。

内容の正確性には万全を期していますが、本書に記載された情報、見解、結論を含め、本書の利用によって生じた結果については、The Economist Intelligence Unit Ltd.は一切の責任を負いません。

LONDON
20 Cabot Square
London
E14 4QW
United Kingdom
Tel: (44.20) 7576 8000
Fax: (44.20) 7576 8500
E-mail: london@eiu.com

NEW YORK
750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
United States
Tel: (1.212) 554 0600
Fax: (1.212) 586 1181/2
E-mail: americas@eiu.com

HONG KONG
1301 Cityplaza Four
12 Taikoo Wan Road
Taikoo Shing
Hong Kong
Tel: (852) 2585 3888
Fax: (852) 2802 7638
E-mail: asia@eiu.com

GENEVA
Rue de l'Athénée 32
1206 Geneva
Switzerland
Tel: (41) 22 566 2470
Fax: (41) 22 346 93 47
E-mail: geneva@eiu.com