



Open CX

～持続可能な社会と企業変革をリードする新たな体験OS～

山本 健太
やまもと けんた



(株)博報堂

生活者エクスペリエンスクリエイティブ局
事業構想クリエイティブ一部
イノベーションプランナー
クリエイティブストラテジスト

2017年博報堂入社。初任でストラテジー部門に配属。その後、クリエイティブ部門へ異動。現在は戦略から制作まで一貫したブランドデザインを専門領域にするクリエイティブストラテジストとして、様々な業界の企業支援に携わる。近年は、広告コミュニケーションのみならず、事業構想や商品・サービス開発案件を中心に担当。マーケティングアジェンダ2023 ヤングクリエイティブコンペグランプリ受賞。趣味はいい音楽に出会うこと。

この度は栄誉ある賞をいただきましてありがとうございます。広告界が、社会を豊かにする時代のエンジンとして存在してきたのであるなら、時代の要請が変わった今、その根本的な在り方も見直すべきなのではないか、という問いから今回の論考はスタートしました。私の所属するチームの専門領域であり、ビジネス界の重要OSとなりつつある「顧客体験(CX)」に、「社会性」の視点をもちこめないかと思案した軌跡が今回の論文です。本稿を出発点として、日々の仕事と暮らしの中でさらに考えを深めていきたいと思っています。

はじめに 1 ～激動の成熟社会における広告会社のパーパス～

広告会社や企業を取り巻く環境だけでなく、私たちを取り巻く社会全体が、激動の時代を迎えている。拡大志向の資本主義経済による、格差の拡大や環境資源の枯渇リスクが世界的に問題視される中で、「持続可能性」という言葉が盛んに使われるようになった。企業投資の新たな判断基準としても、環境・社会・ガバナンスを考慮するESGの視点が重視され、企業にはますます社会的な責任と役割が求められている。事業の収益性だけではなく、社会への貢献性も含めて、企業の良し悪しが判断される時代になった。

そうはいっても、企業の事業成長もまた、壁に直面している。国内人口が減少し市場は縮小しているにも関わらず、商品機能はコモディティ化し、他社との差別化が難しくなったからだ。成熟した社会や市場において、事

業成長と社会的な価値創出を両立させることが、企業がいま直面している課題である。稼ぐ力と社会の持続性を両軸で高める経営変革「サステナビリティ・トランスフォーメーション（以下、SX）」にも注目が集まっている。

広告ビジネスの領域が事業支援まで広がる中、人間の幸福について考えてきた広告会社が、持続可能な社会と企業の変革を率先してリードできないか。本稿では、そのために必要な視点を説きながら、企業価値をアップデートする新たな手法について論じていく。

2 事業成長の鍵「顧客体験 (CX)」というOS

企業にとって社会的な貢献が重要になったとはいえ、事業成長を前提としたやり方ではないと、変革はうまく進まないことは明らかだろう。本章では、継続的な事業成長の鍵として注目される顧客体験（以下、CX）というビジネスOSの可能性について論じたい。

CXとは、顧客が商品やサービスを購入し、利用し、継続的に使っていく過程において得られる体験的な価値のことである。生活がデジタル化し、企業と顧客の接点が増える中、提供する価値を体験視点で捉えなおす企業が増えている。注目される理由の一つは、価値の差別化にある。生活者が機能差で商品を選びにくくなる中、機能ではなく体験で価値を高める動きが生まれた。たとえば、Nike+（現：Nike Run Club）だ。Nikeは、機能飽和していた当時のランシューズ市場において、走りの記録を管理したり、モチベーションを高めるコンテンツを配信したりするNike+というサービスを提供した。今日ではこのようなアプリは一般的だが、データに基づくアスリートのようなランニング生活を送れるという体験価値をいち早く提供することで、差別化に成功し業績を伸ばした事例だ。また、得られた顧客データを活かし、体験を各ユーザーにとって最適なものとアップデートしていくことで、継続的な利用喚起を促すことにも成功している。人口が減り、企業にとって既存顧客との深い繋がりを作ることが重要になる中、体験とデータの好循環によって、顧客の継続利用が期待できるのである。これが、CXが注目されるもう一つの理由である。

このように、テックやデータを活かしながら、体験という視点で生活者へ価値を届けていくことが、成熟市場において企業の持続的な事業成長を実現する重要な要件になっている。体験価値がビジネスの世界で重視される中、広告会社のみならずコンサルや商社までもが、CXを切り口に企業の事業成長を支援するケースは増えてきた。

3 CXの罠

私自身、現業でCXに係る担当案件が増える中で、持続性のある社会やビジネスを考えていく上では、CXのOSにもアップデートが必要なのではないかと考えるようになった。ここからは、CXの罠と題し、私が考えるCXの二つの問題点について論じていく。

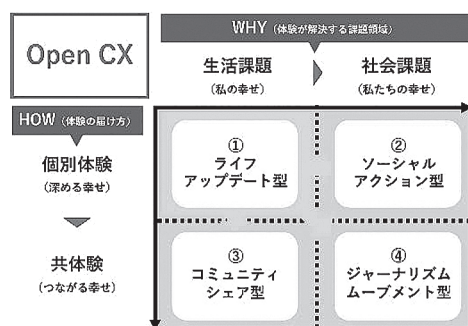
一つ目は、CXは顧客目線の活動であり、体験が生活課題の解決に閉じたものになりやすいことである。取り組むべき施策を、顧客の体験のみに焦点を当てて議論しては、社会性のある価値は生まれてこない。社会が歴史的な転換点を迎える中、生活課題のみならず、社会課題をも解決する開かれた体験を提供していくことが、顧客のみならず、投資家や従業員、未顧客を含めた様々なステークホルダーの信頼や共感を得ることにつながっていく。私のひとつ目の課題意識は、「私の生活の幸せ」だけでなく、「私たちの社会の幸せ」という視点からも体験を考えることが大事ではないかという点にある。

CXのもう一つの問題点は、パーソナライズに閉じた体験になりやすいことにある。前章では、体験とデータの循環により、個人最適に細分化した体験を提供し続けることで顧客と継続的な関係を築けると述べた。ところが細分化した体験は、継続利用者がさらにファンになり、やがてコミュニティとして事業やブランドに求心力を生んでいくためには不十分なのではないかと考える。企業がより多くの生活者と深い繋がりを作っていくためには、企業と顧客の関係だけでなく、顧客同士の関係や価値共有の視点が大事になってくる。私のもうひとつの課題意識は、「個別に深める幸せ」だけでなく、「共に繋がる幸せ」という視点で体験を考えることも重要ではないか、という点にある。

Open CX

4 ～SX時代に広告会社が持つべき 新たな体験OS～

前章の視点を踏まえ、私が提案したい体験設計・管理の新たな考え方が、「Open CX」である。体験のWHY、HOWという二つの視点から、企業成長の可能性を拡張しようと試みた体験マネジメントフレームだ。（※図1）横軸であるWHYは、体験が解決する課題領域の拡張、すなわち生活課題（私の幸せ）のみならず、社会課題（私たちの幸せ）を解決する体験を提供していこうとする視点である。縦軸であるHOWは、どのように体験を届けるか、すなわち個別体験（深める幸せ）のみならず、共同体験（繋がる幸せ）を提供していこうとする視点だ。この二つの拡張の視点をもつことで、生活課題を解決する個別の体験に閉じず、より幅広い視点から価値を設計し管理することが期待できる。本章では、それぞれの領域について説明しながら、事例を交えて体験拡張の視点を論じていく。



（図1）

①ライフアップデート型（生活課題×個別体験）

現行のCXが最も注力する領域で、体験拡張の起点となる領域。Nikeが提供した「ランニングログを管理してくれる体験」は、ラ

ンナーの生活課題を捉えた体験を届け、得られたデータをより良い体験に更新するという、まさにライフアップデート型の体験だ。

②ソーシャルアクション型（社会課題×個別体験）

②は、社会課題の解決のために1人1人が参加できる間口を作る体験領域である。この領域へ体験を拡張した好例として、2020年にサントリーが実施した「緑の伊右衛門」キャンペーンが挙げられる。これまでのペット緑茶は茶色だったという発見をもとに、緑茶本来の色と味を実現した緑色のペット緑茶を開発。ボトルのエンボスやラベル裏に縁起物をあしらうことで、ラベルをはがしたくなる仕掛けを提供した。緑茶を色で楽しむという体験と、ラベルをはがしてリサイクルに参加するというエコな体験を、グリーンという本質価値で両立した体験拡張の事例だ。このように、ブランドの本質価値を起点にしながら、生活価値と社会価値を両立した体験を提供する視点が重要である。

③コミュニティシェア型（生活課題×共同体験）

③は、共同体験により顧客同士の繋がりを深めることで、顧客の生活課題を解決する領域である。コロナ禍に熱狂的な支持を集めた米国のホームフィットネス企業Pelotonの例がわかりやすい。Pelotonがサブスクで提供するIoTフィットネスバイクには、ディスプレイが搭載されており、ユーザーは様々なレッスン動画を見ながらトレーニングを行える。自宅にしながらトップレベルの講師の指導を受けられる体験で、ジム通いに挫折した多くの層を取り込むことに成功した。しかしそれだけではない。トレーニングを継続するためには、努力や目標を共有し、切磋琢磨しあえるコミュニティが必要だと考えたPelotonは、IoTを通じて他ユーザーとライブで一緒

にレッスンを受けられ、オンライン上での交流や競争を楽しめる共体験を提供。その結果、ブランドに求心力をもたらすファンコミュニティを生むことに成功した。このように、顧客同士、あるいは未顧客同士が共有できる体験を届けられないかという視点で価値を拡張することが重要である。

④ジャーナリズムムーブメント型（社会課題×共体験）

最も挑戦的かつ先進的で、まだ事例も少ないのが④の領域である。顕在化されていない社会問題に着眼し、その問題性を訴え、解決のために多くのステークホルダーを巻き込むことで参加型のムーブメントを起こしていく体験領域である。

たとえば、フランスのスポーツ用品企業デカトロンの取り組み「THE BREAKAWAY」が挙げられる。彼らが着眼したのは、受刑者が刑を終えても社会復帰が難しいという社会問題だ。刑務所が社会から断絶されているために、受刑者は出所後も閉じこもりがちで、再び犯罪を起こしてしまうこともある中、デカトロンはベルギーの受刑者が参加できるバーチャル自転車レースを開催した。匿名で出場する受刑者たちは、活動に共感して集まった観戦者たちの声援を聞きながらレースに参加することで、自分を励まし応援してくれる人があることを実感する。「スポーツの持つポジティブな力を信じる」というパーパスを持つデカトロンの、受刑者と社会の繋がりとという社会課題に光を当て、それに共感する生活者を募ることで解決へのムーブメントを起こした共体験事例だ。国内事例としては、パンテーン「#この髪どうしてだめですか？」の取り組みも挙げられる。個性の尊重というブランドフィロソフィーを持つパンテーンは、黒染強要や地毛証明書提出など、時代にそぐわない髪型校則に疑問を呈する取

り組みを開始。アンケートによって集めた全国の現役中高生の「髪型校則に対するホンネ」をそのままキービジュアルに展開することで、SNSでは「髪型校則」の是非に関する議論が生まれ、対話のきっかけを作った。その後、本キャンペーンに共感した有志による黒染指導廃止を求める署名活動が開始され、約20,000もの署名が提出された結果、東京都教育委員会が都立中学高校での黒染強要の指導廃止を宣言することにつながったのである。

これらの例の特筆すべき点は、ブランドがジャーナリスティックな視点をもって、潜在的な社会課題に光をあてながら、解決に向けて対話や参加ができる開かれた共体験の場を創り出していることである。挑戦的な領域ではあるが、共体験にはムーブメントを生み出す求心力がある。企業が掲げる社会課題に共感した、意志ある主体的な参加者によって、社会がより良い方向へと変わっていく可能性をこれらの先例は示している。

終わりに

5 ～これからの広告会社に求められる社会的機能～

ここまで、広告会社が体験という視点から、持続可能な社会と企業変革をリードしていくために、より開けた視点で企業の価値をマネジメントしていくための新たな体験OS「Open CX」を提案してきた。最後にこれらを踏まえて、これからの広告会社に求められる社会的な機能を論じて終わりたい。一つは、ジャーナリズムムーブメント型で見たような、社会課題の兆しや生活者の社会への違和感を、広告会社が収集する機能である。顧客の生活課題を解決する体験を考える際には、広告会社が洞察を得意とする生活ニーズに着眼すればよかった。しかし、企業の社会

的なアクションが求められる際、体験を考える起点となるのは、パーパスを踏まえて取り組むべき社会課題である。それらをいかに早く発見し、解決に向けた運動をリードできるかが争点になるとき、企業が取り組むべき社会問題をデータから量的に見つけ出す仕組みや、生活者の違和感を生声として質的に集めていく体制づくりが重要ではないだろうか。もうひとつは、顧客のみならず、企業が訴える社会問題に共感し行動してくれた人々との関係を深める仕組みづくりを支援する機能である。彼らはたとえ顧客でなくても、企業と同じ社会ビジョンを共有しているという意味で、繋がり強いソーシャルパートナーのような存在である。顧客データ基盤など顧客との関係を深める仕組みづくりだけでなく、彼らとの継続的な関係を構築していくための仕組みを作ることこそが、SXの時代の企業成長のひとつの鍵ではないかと考える。

社会が変革を迎える時代に、企業の事業成長支援を通じて、広告会社にはできることは何か。その一つの答えとして「Open CX」の可能性を検討してきた。今回得た気づきを活かしつつ、私自身、今後とも体験拡張の可能性についてさらに考えを深めていきたい。

●参考文献

田中達雄 (2018), 『CX (カスタマー・エクスペリエンス) 戦略 顧客の心とつながる経験価値経営』 (東洋経済新報社)

佐藤尚之 (2018), 『ファンベース 支持され、愛され、長く売れ続けるために』 (ちくま新書)

一般社団法人ACC (2021), 『ACC 日本のクリエイティビティ 2020』 (宣伝会議)

本田哲也 (2021), 『ナラティブカンパニー 企業を変革する物語の力』 (東洋経済新報社)

●参考Web

インプレス, 「NIKEのDX事例 アスリートの孤独に寄り添うNIKE+, NIKE Run Club, NIKE Training Clubのアプリとデジタル戦略」, (<https://webtan.impress.co.jp/e/2021/05/20/39990>), 2023.9.20

Ferret, 「アメリカで人気のフィットネスサブスク「Peloton (ペロトン)」のマーケティングが優れている点とは?」, (<https://ferret-plus.com/14429>), 2023.9.20

カンヌライオンズジャパン, 「カンヌライオンズ2022に見た「社会の変化と企業の向き合い」～テクノロジーの功罪、社会課題に向き合う企業のイニシアチブ、他～ (前編)」, (https://www.canneslionsjapan.com/news/2023_0517/), 2023.9.20