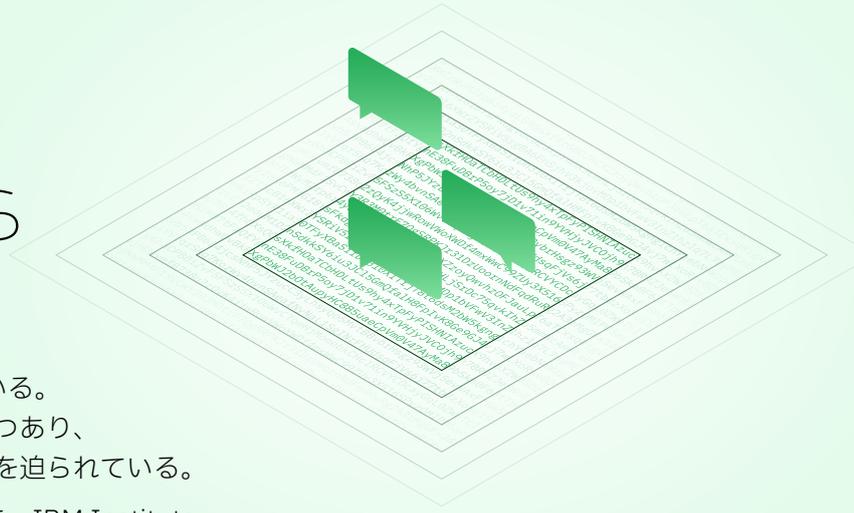


# コストセンターから 価値創造の主役へ



生成 AI は過去のどのテクノロジーとも異なっている。  
瞬く間にビジネスと社会を揺るがす存在になりつつあり、  
リーダーはこれまでの想定や計画、戦略の見直しを迫られている。

こうした変化に CEO が対処するための一助として、IBM Institute for Business Value は生成 AI の調査に基づくガイドをシリーズ化し、  
テーマごとに公表している。内容はデータ・セキュリティから  
テクノロジー投資戦略、顧客体験にまで及ぶ。

今回は第二弾として「カスタマー・サービス」をお届けする。

## 組織の中で、カスタマー・サービス以上に、 生成 AI の成果を確実に得られる部門はない。

カスタマー・サービス担当者と顧客とのやりとりに AI ツールが加わることで、  
企業は習熟度の高い顧客対応実現の新たな方法と、確かな価値をもたらす機会を得ることができる。

### IBV が考える、すべてのリーダーが知っておくべき 3 つのこと：

1. カスタマー・サービスが  
他の部門を飛び越え、  
CEO が優先する  
生成 AI の活用領域の  
トップに立った。



2. 経営幹部の 85% が  
「今後 2 年間で生成 AI が  
顧客と直接やりとりする  
ようになるだろう」と  
回答した。



3. カスタマー・サービスに  
生成 AI を試験的に  
導入することで、  
生成 AI の全社的な  
展開を加速できる。



### そして、すべてのリーダーが今すぐ実行すべき 3 つのこと：

1. 生成 AI ツールを  
カスタマー・サービス  
担当者に提供し、  
彼らの能力を  
飛躍的に高める。



2. 生成 AI を活用して、  
これまで不可能と  
思われた次元まで  
深く顧客を理解する。



3. カスタマー・サービス  
での生成 AI の  
実装体験から、  
成功事例と学びを得て、  
活用する。



# 1. 戦略 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



## カスタマー・サービスが他の部門を 飛び越え、CEO が優先する生成 AI の 活用領域のトップに立った

ほんの 3 カ月前まで CEO たちは、最も即効性があり価値を生む生成 AI のユースケースは研究、イノベーション、マーケティング、リスク・コンプライアンスだと語っていた。ところが今日では、カスタマー・サービスが他の部門やサービスを抜き去り、そのトップの座に躍り出た。

こうなった一因として、あらゆるステークホルダーが CEO たちに、生成 AI を導入するようにプレッシャーをかけるようになったことが挙げられる。半数近くの CEO が、生成 AI の加速度的な導入を顧客から求められていると回答している。顧客は、パーソナライズされた回答を迅速かつ簡便な形で求めるようになっており、カスタマー・サービスにおける AI 搭載のボットは有用であるだけでなく、必要不可欠なものになっている。

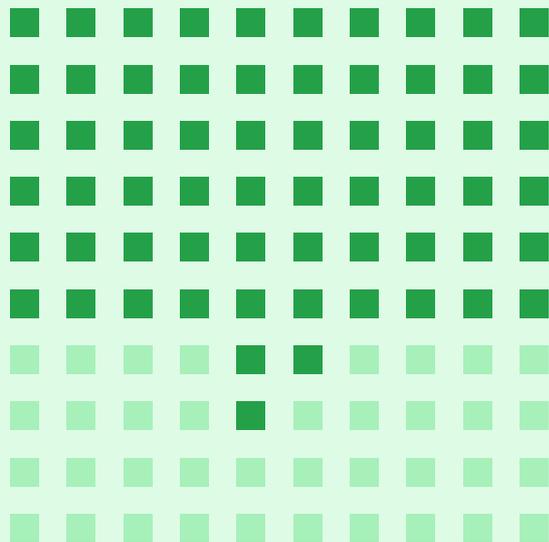
CEO は、生成 AI にカスタマー・サービスを変革する力があると認識している。さまざまなメリットが見込まれるが、まず挙げられるのが、応答時間の短縮、顧客体験全般の向上だ。

ただし、これらのメリットを実現するには、人材の強化から始めなければならない。

CEO の 3 分の 2 近く (63%) が 2023 年末までに、カスタマー・サービス担当者への直接的な支援のため、生成 AI への投資を実施すると回答している。これには、生成 AI を担当者の教育に活用することや、担当者が生成 AI アプリと直接やりとりできるようにして、現場ですぐ利用できる支援機能を向上させることなどが挙げられる。

どのような形で導入するにせよ、カスタマー・サービスは常に信頼と信用に基づいて設計されなければならない。生成 AI を顧客対応の支援に活用する一方で、担当者には、人間ならではの当意即妙な対応が求められる。

**63%** の CEO が 2023 年末までに、カスタマー・サービス担当者への直接的な支援のため、生成 AI への投資を実施する予定だと回答している。



## 1. 戦略 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



### 生成 AI ツールを カスタマー・サービス担当者に提供し、 彼らの能力を飛躍的に高める

カスタマー・サービス担当者を定型的な問い合わせから解放し、最も必要とされている、よりパーソナライズされた顧客エンゲージメントに注力できるようにする。これこそが、組織が顧客により高い価値を提供し、ブランドの差別化を促進し、カスタマー・サービスをコストセンターから収益を加速度的に生み出す部署へと変革するために、すぐに取り組めることの 1 つだ。

**カスタマー・サービス担当者の体験を向上させるユースケースを優先する。** その中にはもちろん、手間のかかる手作業の自動化が含まれる。さらに担当者が、生成 AI を活用して、製品やサービスに関する質問に答え、お勧め商品を提案できるようにする。また、通話内容やその要約に素早く簡単にアクセスできるようにする。即時翻訳も利用する。さらに担当者が個別アナリティクスに基づくコーチングを生成 AI から受けられるようにする。

**標準的な顧客とのやりとりは、生成 AI にまかせる。** そして、より複雑でデリケートな問い合わせを担当者に取り次ぐようにする。担当者に高度な教育を施し、入念に育成する。共感力を持たせることはもちろんだが、不満を抱く顧客を企業のファンに変えられるように、きめ細かなおもてなしを含むサービス提供ができるビジネス感覚を養うことが必要だ。

**顧客をウソでごまかしてはいけない。** 生成 AI によるボットを利用していることは、正直に顧客に伝える。そして顧客が求める場合は、無条件で人間の担当者にコンタクトできるようにする。

## 2. 従業員 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと

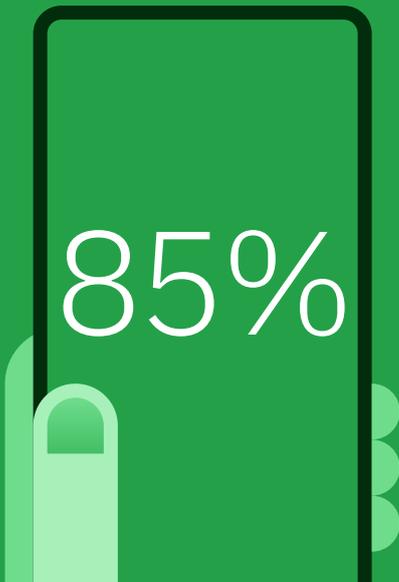


経営幹部の 85% が「今後 2 年間で生成 AI が顧客と直接やりとりするようになるだろう」と回答した

経営幹部の 60% 以上が年内に、対話型 AI のレビューやテスト、訓練といった最適化に生成 AI を活用する予定だと答えている。しかし、生成 AI をビジネスの最前線に置くことは、大きなリスクであり、顧客との対応を誤ればブランドに致命傷を与えかねない。

顧客とのコミュニケーションに生成 AI をすぐにでも導入したいと、リーダーは思うかもしれないが、その前に、リーダーは生成 AI がどのような問題を解決することが得意なのかを理解し、人間の担当者の、顧客とのやりとりから学んだことを活かすべきだ。懸念は尽きないが、ボットが有害もしくはブランドにそぐわない回答を提示するのではないのか、透明性や監査可能性の課題は解決できているのか、社会的責任の理念に反してしまうのではないのか、といったことが、すぐに CEO の頭に浮かぶのではないだろうか。

教師なし学習で学んだ生成 AI は、少なくとも初期段階では、理想的とは言い難い結果を生み出す可能性がある。その場合、暴走を防ぐガードレールを提供するのが人（カスタマー・サービスにおいては担当者）だ。人は、AI が可能にすることを強化し、同時に、AI が生み出す誤った情報を止める役割を果たす。そして生成 AI がより洗練されていけば、人は顧客との感情的なつながりを強めることができ、そこから、新たなインサイト（洞察）や機会を生むことができる。つまり、人に AI をプラスすることが、企業の付加価値を向上させる勝利の組み合わせなのだ。



85%

の経営幹部が「今後 2 年間で生成 AI が顧客と直接やりとりするようになるだろう」と回答している。

## 2. 従業員 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと



### 生成 AI を活用して、 これまで不可能と思われた次元まで 深く顧客を理解する

カスタマー・サービスにおいて、生成 AI の高いリスクを克服し、その大きなメリットを獲得するために必要なのは、傾聴とテストであり、その上での活用だ。

**顧客と生成 AI との直接のエンゲージメントに投資する。**しかし、やみくもに投資してはいけない。まず、組織にとって最もリスクの高い課題は何なのかを見定め、それらを軽減するために生成 AI のユースケースをどう設計すればよいかを探ることから始める。

**生成 AI を調査ツールとして活用する。**カスタマー・サービスの個々のやりとりにおける感情評価の数値を収集、分析するのに利用する。その際に、顧客の主要な関心事を扱う、低リスクで低労力のユースケースから始める。また、現在の自社ブランドを差別化するものが何かに着目し、AI が組織の独自性をどのように強化できるかに目を向ける。

**生成 AI は、顧客との対話やエンゲージメントのためだけではない。**イノベーションを推進するためにも活用すべきだ。顧客との新たな機会を掘り起こし、カスタマー・サービスの成功事例を追跡し、自動のアプリケーションが顧客ライフサイクル全体で売り上げや顧客ロイヤルティにどのような影響を与えるかを確認する。データ・ガバナンスの取り組みも見直す。

### 3. 実験 + 生成 AI

リーダーが  
知るべきこと



## カスタマー・サービスに 生成 AI を試験的に導入することで、 生成 AI の全社的な展開を加速できる

コールセンターには、まだ十分に変革できる余地が残されている。ロックダウンの時は、カスタマー・サービスにかなり自動化の余地があることが明らかになったが、一方で私たちは人間らしい対応の不足にも悩まされた。そうした中、生成 AI の利用は、自動化と人間らしさの両方の良さを活かすものだ。そして自動化と人間性の組み合わせに成功したカスタマー・サービスは、一種の PoC（概念実証）として働く。その成功は、これらの新たなツールが従業員満足、顧客エンゲージメント、収益向上といった領域にどう寄与できるかを、社内の他部門に示すものとなる。

生成 AI を使用すると、自動応答は改善され、より自然な会話に生まれ変わり、その結果、組織内の他の部署でのサービスを向上させるための良い実例を作ることができる。また、ほとんどの組織は、生成 AI に対する必要性和機会が未開拓の状態にある。例えば、大半の企業は、カスタマー・サービスのボットのレビューや再トレーニングが不十分だと報告している。また、問題が発生したとき、迅速に顧客に注意を促す働きかけができていないと答えた企業はわずか半数にすぎない。

生成 AI の利用により、  
組織は自動化と人間性の  
両者の利点を活かすことができる

自動化

+

人間性

### 3. 実験 + 生成 AI

リーダーが  
実行すべきこと →

## カスタマー・サービスでの 生成 AI の実装体験から、 成功事例と学びを得て、活用する

生成 AI は、単にテクノロジーの問題ではなく、従業員に関わる  
ことである。そのため、カスタマー・サービスでの目に見える実  
例が、企業全体に変革を促すきっかけとなる。

**カスタマー・サービスを生まれ変わらせる。** カスタマー・サービ  
スをトラブル解決の場からイノベーションのハブへと変換する。  
カスタマー・サービスでの生成 AI の活用を、測定、最適化、拡  
張が可能な成果ベースの実験の場へと進化させ、他の領域にもす  
ぐに適用できる可能性のある個々の学習をパッケージ化する。

**生成 AI の成功事例を公表する。** さらに、個人レベルや部署レベ  
ルでの模範的な成果を共有する。他の部署の従業員に対し、生成 AI  
が顧客体験だけでなく、従業員の環境も改善することを強調し、  
この新しい AI の機能からいかに恩恵を受けられるかを事例で示す。

**従業員を奨励し、モチベーションを高める。** 生成 AI が初期のユース  
ケースにとどまらず、日常業務にどのように役立つのかを探ら  
せる。従業員が一人一人が、生成 AI のユースケースにつながる  
新たなアイデアやアプリケーションを生み出せるよう、ゲーム要  
素を組み込んだ機会を提供する。

# カスタマー・サービス

本レポートに記載されたインサイトは、IBM Institute for Business Value がオックスフォード・エコノミクス (Oxford Economics) 社の協力を得て実施した、生成 AI に関する 3 つの独自調査で得たデータに基づいている。第 1 回調査は米国を拠点とする企業の 200 人の CEO が回答し、第 2 回調査は米国、英国、オーストラリア、シンガポール、ドイツ、インドの企業の 369 人の経営幹部から回答を得た。いずれの調査も 2023 年 4 月から 5 月にかけて実施された。第 3 回調査は 18 カ国の 108 人の経営幹部から回答を得たもので、2023 年 7 月に実施された。



<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/report/customer-service-jp>



© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | August 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com、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](http://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、第三者の権利の不侵害の保証、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ます。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 CEO's guide to generative AI Customer service – From cost center to value creator」の日本語訳として提供されるものです。

GMJ0V1BK-JPJA-00