

## Research Insights

—  
デジタル・エクスペリエンス・  
プラットフォーム(DXP)の  
機能を最適化せよ

エクスペリエンス・リーダーは  
顧客体験のデジタル・トランス  
フォーメーション(DX)を優先  
する

IBM Institute for  
Business Value

## IBM iX

Adobe Platinum SolutionパートナーおよびAdobe Exchange Experience Cloudパートナーとして、IBM iXはお客様のDXジャーニーを独自に導くことが可能です。業界初のアプローチとAdobeクラウド、ソリューション、アクセラレーターに対応する豊富なコンサルティング能力、Adobeカスタマー・エコシステムの非常に複雑なプロジェクトにおける質の高い提供への企業評価などを備えたIBM iXは、お客様が顧客体験を連携しパーソナライズして、信頼を構築し、ロイヤルティを獲得し、成長を加速するための支援を行います。

詳細については、[ibm.com/jp-ja/services/adobe-services](https://ibm.com/jp-ja/services/adobe-services)と[solutionpartners.adobe.com/s/directory/detail/ibm](https://solutionpartners.adobe.com/s/directory/detail/ibm)をご覧ください。

著者: Justin Ablett、  
Ed Forman、Scott  
Wellwood、Carolyn Heller  
Baird、Anthony Marshall

## 主なポイント

**企業として顧客体験のデジタル・トランスフォーメーション（DX）を正式に優先するのは勝利へのアプローチである。**

顧客体験のDXを正式に事業の優先事項に掲げている企業のことを本稿では「エクスペリエンス・リーダー」と呼ぶ。これらの企業は、顧客体験の強化をそれほど重視していない企業に対し、過去2年間の売上で3倍の差をつけている。

**エクスペリエンス・リーダーにとって、DXPは自社の成長戦略の一部である。**

エクスペリエンス・リーダーは、顧客体験の向上により、デジタル・エクスペリエンス・プラットフォーム（DXP）がどのように自社のビジネスを前進させるかについて計画的に取り組んでいる。このようなリーダーにとって、DXPはプロセスを実行するのみのテクノロジーのセットではなく、利益の増加、迅速な拡張、競争上の差異化の達成を実現するために欠かせないイネーブラーだ。

**企業のDXPに関する最大の課題は、ビジネス・ユニットの異なる要求を統合することである。**

企業はDXPが提供可能な価値を懸命に活用しようとしてはいるが、機能を最適化するための行程は、常にはっきりしているわけではない。統合、データ、ワークフローの問題に直面することもあるかもしれない。まさに56%もの企業が、進捗を妨げうる相反するプラットフォームの要件に由来する組織的な問題に苦慮している。

## 緊急の行動喚起

**今、かつてないほど重要になっている顧客体験のDX**

新型コロナウイルス感染症により、ロックダウン、隔離、ソーシャル・ディスタンスを強いられたことで、企業は、自社が人材を再編する、収益の損失を軽減するための戦略を立てる、顧客ベースを維持し成長させるのに最適な方法を読み解くなど、いくつかの側面での転換が急務であることに気がついている。しかしこの前例のない激動の時代から上昇気流に乗って抜け出しているのは、顧客体験（CX）の価値を優先させ、テクノロジーを活用してCX機能を向上させた機転の利く経験豊富な経営者たちだ。

IBM Institute for Business Value（IBV）が実施した2021年のCEOスタディによると、調査対象となった高業績企業を率いるCEOの60%が、「より優れた顧客体験を提供すること」を今後2～3年間の最優先事項の1つとして挙げている。このような最高責任者は顧客からのフィードバックに細心の注意を払い、体験とエンゲージメントを強化するビジネス上の意思決定と技術的な戦略の推進に貢献している。<sup>1</sup> データ主導の実用的な洞察により、企業は結果論ではなく先見性のあるCXの意思決定を行うことができ、顧客関係の大幅な向上を実現できる可能性を秘めている。

企業がパンデミックの闇から抜け出すには、市場占有率と顧客からの信用の増加が不可欠だ。この緊急事態を受け、主にデジタル・エンゲージメントを通じて顧客にポジティブな体験と効率性を提供するために、企業は注力する分野と投資を再考する必要性が高まっている。将来を見越した企業は、競争力のある対応を実施し、顧客の需要を高めるために必要となるコンテキスト化したパーソナライゼーション、生産性、規模、スピードで自社のデジタル・ソリューションを変革している。（5ページのお客様事例「グローバルに考え、ローカルに行動する」を参照）。

どのようなDXのアプローチが最大の効果をもたらすのかについて理解を深めるため、IBVは、複数の業界にわたり、米国を拠点として自社のデジタル・エクスペリエンス・プラットフォーム、つまりDXPを担当する400人の経営層と基幹業務リーダーを対象に調査を実施した。（3ページの「DXP：エクスペリエンスの時代」を参照）。この調査の目的のために、回答者は全員Adobeの顧客体験機能を使用（19ページの「調査アプローチと手法」を参照）。

## DXPの投資利益率についての企業の回答



# 22%

過去2年の会計年度におけるDXPの投資に起因する可能性がある収益増加の割合



# 23%

デジタル体験トランスフォーメーションにより促進される、DXPに起因する収益増加の割合



# 20%

顧客パーソナライゼーション・トランスフォーメーションにより促進される、DXPに起因する収益増加の割合

## CXを優先することの効果

本データは、顧客体験のDXを事業の優先事項として掲げている企業と卓越した業績の間には強力な相互関係があることを示している。本稿ではこのグループを「エクスペリエンス・リーダー」と呼ぶ。過去2年の会計年度で、デジタル体験に投資している企業の増収率（3.6%）はその他の企業（1.2%）の3倍だということが明らかになった。エクスペリエンス・リーダーの多くは、イノベーションや顧客満足度においても同業者を上回っている。

企業が新たな試みを正式なビジネスの優先事項に掲げる際は、通常、所有者、予算、リソース、KPI、目標を割り当て、結果の説明責任を持つプログラム・リーダーも任命する。

これは他との重要な違いである。エクスペリエンス・リーダーにとって、デジタルを活用した顧客体験の向上は、うわべだけの約束ではない。彼らは資金、人財、時間を自社の変革のために投入する一方で、本データは因果関係ではなく、相関関係を示しているが、エクスペリエンス・リーダーのパフォーマンスは、調査対象の企業のうち、この取り組みを優先事項としていないその他の組織（以下「非リーダー企業」）を上回っている。非リーダー企業の70%が、顧客体験のDXは「自社のビジネスにとって重要」だが正式にビジネスの優先事項として掲げるほどではない、と述べている。さらには、非リーダー企業の30%は、顧客体験の強化のためのDXは「やや重要」な程度で、「可能なときに向上させる」ものだと述べている。

DXPといった重要なテクノロジーやツールに必要とされる投資を継続的に行う意欲の有無は、顧客中心主義改善に対する企業のコミットメントを見極める1つの方法だ。もちろん、DXPは新しいものではない。大抵の企業は、以前からAdobe社を含む1社以上のベンダーが提供する複数のDXPを導入している。しかしながら多くの企業がDXPの可能性のすべてをまだ活用できておらず、このことが必要な顧客体験を強化する能力の妨げになっている。

本レポートでは、どのアプローチがエクスペリエンス・リーダーを際立たせているかの特定に加え、企業がDXPを拡張しようとする際に直面する課題と、価値の増大を推進することができる真の差異化機能や顧客体験を創出する手順を論述していく。

## エクスペリエンス・リーダーはどのような特別なことを実行しているのか

### DXPの成熟度：エクスペリエンス・リーダーの多くが機能を拡張している

企業がDXPの行程のどの段階にいるのかを測定するために、回答者に自社のDXPソリューションについて現在の成熟度を評価してもらった。DXを通じた顧客体験の向上に全力を尽くしている企業が、DXPの開発と有用性でさらに先を進んでいることは理にかなう。しかし、常にこれが当てはまるというわけではない。

エクスペリエンス・リーダーは、DXPの拡張の成熟段階に達しているグループと、試用、ポイント・ソリューションの重視または拡張オプションの探求をしているDXPの初期段階のグループの2つに大きく区分することができる。エクスペリエンス・リーダーの一部がいまだに初期段階に取り組んでいるレベルであるという事実は、多くの企業のDXPにおける複雑性と範囲を物語っている。

成熟段階のグループのエクスペリエンス・リーダーのうち25%強は、すでに大幅にDXP機能を拡張し、全社的なソリューションと統合したと報告している。一方、非リーダー企業のうち、それを実現したと回答したのは10%のみであった。成熟段階にあるエクスペリエンス・リーダーの別の26%は、DXPの拡張の行程がうまくいっていると報告しているが、非リーダー企業の約3分の2は、まだDXP成熟度のレベルの初期段階の作業をしている（4ページの図1参照）。

## 展望： エクスペリエンスの時代のDXP

デジタル・エクスペリエンス・プラットフォーム（DXP）は、人、プロセス、テクノロジーを統合し、顧客、従業員、パートナーのデジタル体験を強化できる。Gartner社によれば、DXPは「共通プラットフォームに基づいて、幅広いオーディエンスに数多くのデジタル・タッチポイント間で情報やアプリケーションへと、一貫性のあるセキュアでパーソナライズされたアクセスを提供するテクノロジーの統合されたセット」を通じてこれを達成している。<sup>2</sup>

DXPは個人の顧客関係を構築する媒体として役立つことができる。例えば、Adobe社のデジタル・ビジネス製品ファミリーのAdobe Experience Cloudは、リアルタイムのデータ、拡張可能なパーソナライゼーション、「すべてのチャネル」のデリバリーをすべて単一のプラットフォームで提供する。会社は、対面、Webサイト、Eメール、チャット、または顧客ポータルを介してかどうかに関わらずやり取りを統合し、体験をパーソナライズするために関連データを使用して顧客プロファイルを作成できる。

会社と個人のやり取りの統合された表示を構築することにより、DXPはチャネル全体で統合されたシームレスで一貫性のあるカスタマイズされた体験を実現。また、このような体験を提供するために、従業員に戦略、ツール、プロセスを備えられる。さらに、DXPは従業員と顧客の要求の変化に対する迅速な対応を実現することで、企業のレジリエンスを増加させることにも役立つ。

# DXPは人、プロセス、テクノロジーを統合する。

図1

## DXP成熟度の5つのレベル

エクスペリエンス・リーダーの多くがすでに成熟段階に達している



## DXPの機能：エクスペリエンス・リーダーにとって、最も重要なのは「手法」である

エクスペリエンス・リーダーは、非リーダー企業よりも（収益の点で）大きい傾向があるが、非リーダー企業と同じ機能、同じ程度のDXPを導入している。我々が「テーブル・ステーク（最低限必要なもの）」と考えるものには以下が含まれる。

- Webサイト、モバイル・アプリケーション、フォームを構築するためのコンテンツ管理
- デジタル資産管理
- マーケティング・キャンペーン管理
- マーケティング・オートメーション
- マーケティング・ワークフロー管理
- マーケティング分析
- ターゲット・マーケティング
- オーディエンスを作成しセグメントをエクスポートするデータ管理
- 顧客データ・プラットフォームの作成

DXPの機能性自体がエクスペリエンス・リーダーを際立たせるわけではない。差別化の鍵は、企業がどのようにそれらの機能の組み合わせを統合し、向上させ有効化して、顧客のために世界レベルのユニークな体験を創出するかにあるのだ。

アート（プロセス）とサイエンス（プラットフォーム）の間のバランスをとることは必須だ。企業にとって、行動の鮮度と関連性の高さを維持し、何が自社のビジネス・ケースに顕著な変化をもたらすのかという判断を支援するため、好奇心を受け入れ、継続的な試行と学習のアプローチをサポートすることが重要である。

## 金融サービス企業：グローバルに考え、ローカルに行動する

グローバル企業にとって、グローバル・プラクティス間で非常にパーソナライズ化されたコンテンツの高まる要求に対応することが継続的な課題になっている場合がある。しかし、米国を本拠とするある世界的な金融サービス企業は、これをデジタル体験を刷新し、世界的な展開を統一すると同時に、ローカライズされたコンテンツの提供の効率性を向上させる機会として捉えた。

この会社はIBM iXと連携し、自社のカスタム・レガシー・ソリューションをAdobe Experience Managerのマルチサイト・システムに入れ替え、顧客のために世界レベルの摩擦のない体験が得られるセルフサービスを実現できた。IBM iXは、この会社向けのデジタル資産ライブラリーを作成し、ガバナンス・モデルを設計して、同社のデジタル・エコシステム全体でブランドの一貫性と効率性を強化した。

Adobe Experience Cloudアプリケーションのスイートを使用したDXPの刷新により、同社は測定可能なインサイトと投資利益率を得ることができた。強化されたDXPは、顧客がどのようにコンテンツに関わり、どのコンテンツに最も価値を感じているかを明らかにするデータに基づいた意思決定を可能にした。このトランスフォーメーション以来、150近いWebサイトが公開され、22を超える国、10を超える言語で、より一貫性の高いグローバルな体験を提供できている。

## エクスペリエンス・リーダーにとって、DXPは戦略的に使用する極めて重要なイネーブラーである。

### DXP投資の推進力：エクスペリエンス・リーダーにとってDXPは成長戦略

エクスペリエンス・リーダーと非リーダー企業は、「顧客体験の向上」が現在DXPに投資する最も重要な理由だという点で意見が一致する。しかし、その他の点では動機が異なり、2つのグループの基本的な違いは明白である。

DXを優先しているリーダーは、DXPソリューションの拡張を競争上の優位性を高めるテクノロジーへの投資からさらに深い利益を得るための道のりだと考えている。これらのリーダーにとって、収益の増加や迅速な市場への参入があまり重要ではないのは、その多くがすでにこれらを達成済みだからだ。今では、自社の成功に基づいて利益を増加し迅速に拡大することに注力している。非リーダー企業も財務的な向上を求めているが、DXPへの投資が従業員の業務を改善し、顧客ロイヤルティを生み出すことにも大きく期待している。これらを動機としているエクスペリエンス・リーダーは非常に少数だ（図2参照）。

エクスペリエンス・リーダーは、成長戦略の一部としてDXとDXPアプローチを組み合わせている。彼らはDXPが自社ビジネスをどう推進できるかを戦略的に考えている。DXPをプロセス実行のための単なるツールとしてではなく、戦略的に使用すべき極めて重要なイネーブラーとして見ているのだ。

Audi UK社での顧客体験の刷新を目的としたDXPの拡張は、このアプローチの素晴らしい一例である。同社によるDXPの強化への取り組みは、改善されたWebサイトの作成にとどまらなかった。Audi UK社は、どのようにDXPを使用すればリード創出の増加を実現できるのかという点に比重を置き、一連の1回限りのプロジェクトを実行する代わりに、数多くの改善の範囲、規模、頻度を定義したDXのロードマップを作成した（お客様事例「よりスマートな体験を顧客に提供」を参照）<sup>3</sup>。



図2

## DXPに投資する理由

顧客体験は重要な推進要因であり、エクスペリエンス・リーダーと非リーダー企業が同じように優先している唯一の項目である



## Audi UK社：よりスマートな体験を顧客に提供<sup>4</sup>

英国を本拠とする高級自動車メーカーのAudi UK社は、親会社であるVolkswagen Groupの傘下で運営されており、カスタマー・ジャーニー全体にわたるデジタル・エクスペリエンスの刷新を求めている。同社はトランスフォーメーション戦略の一環として、フロントエンドとバックエンド双方を改善するためにAdobe DXプラットフォームへの投資を深めるべく戦略的ロードマップを作成した。

デジタル・フロントエンドの開発と分析を向上させるために、同社のチームはAdobeのコンテンツ管理システムの最新バージョンに移行。目標の1つは開発サイクルの短縮であった。顧客の要望による機能を提供する頃には、それが意味のないものになっていることがよくあった。アジャイル・プラクティスの導入後、開発チームは最大75%速くツールを提供できるようになった。

Audi社のバックエンドのアーキテクチャーは何年もかけて構築されたもののため、断片的で保守が困難な状態であった。同社は、柔軟性、拡張性、安全性を強化するためにクラウド環境に移行した。今では即応性のあるWebページがAudi社のAdobeコンテンツ管理システムと統合している。現在、Audi社のコンテンツ・エディターが毎日のコンテンツの変更を完了するため、開発者はより複雑なタスクに集中できるようになっている。

カスタマイズされたWebサイト分析を求めているAudi社は、Adobe分析ツールを活用して、既存のDXP上に分析プラットフォームをゼロから構築した。同社は標準化されていないデータのレポート作成からページ・ビューなどの基本の測定、そして高度にカスタマイズされたイベントや変数のレポート作成へと移行したのだ。新しい市場分析のインサイトの獲得に加え、技術的な問題を特定する正確さが増し、問題を軽減できるようになった。

現在のAudi社は、憶測ではなくデータに基づいてビジネスや顧客体験に関する判断をしている。チームは消費者がサイトとどのようにやり取りしているのかを確認して、継続的に成果が出ているものを最適化し、成果が出ていないものを削除することができる。英国の自動車販売台数が29%急落した一方で、同じ期間にAudi社のリード数が59%増加したことは、DXPの強化がエンドツーエンドの利益をもたらしたことを裏付けている。

## デジタル・トランスフォーメーションの実行：エクスペリエンス・リーダーは先を見据えている

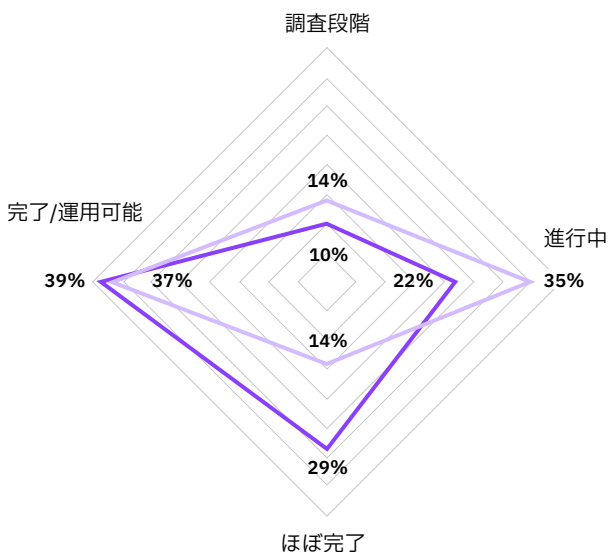
顧客体験をデジタルで変革するために必要なことを詳しく分析してみると、エクスペリエンス・リーダーは全社的にDXPの機能を拡張しているのみにとどまらず、その他の重要な側面でも前進してきたことがわかった。

トランスフォーメーションのために予算承認や企業間共通の利害関係者の同意を得るといった基本的なことを、本調査の回答者の大半がほぼ完了しているか、すでに運用可能な状態だと報告している。しかし、必要な才能やスキルの獲得といった複雑な活動の場合、エクスペリエンス・リーダーが先行しており、非リーダー企業の多くが必要な人材を獲得するためにまだ行動しているところだと述べている(図3参照)。

**図3**  
才能およびスキル・ギャップを埋める

エクスペリエンス・リーダーの方が、才能とスキルの目標の達成に近づいており、自信を持って自社のDXを実行している

エクスペリエンス・リーダー | 非リーダー企業



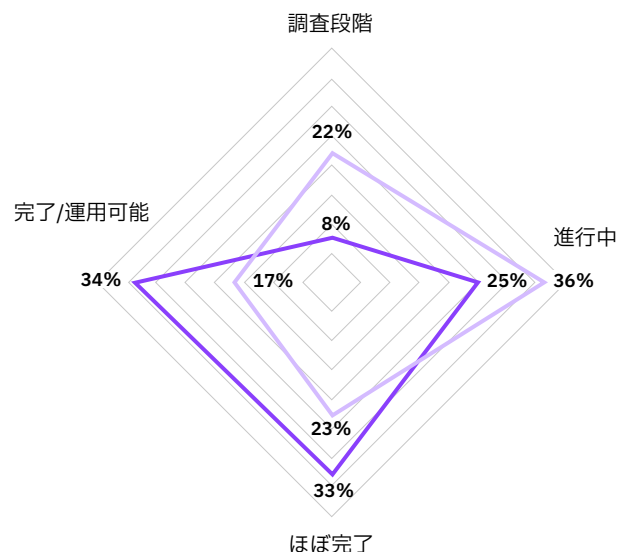
ただ、この2つのグループ間で最も違いが際立っているのは、トランスフォーメーションの開発と導入の計画の重点だ。エクスペリエンス・リーダーは、トランスフォーメーションの実現に向けたプラットフォームの選択の勘所にだけ興味を持っているのではない。彼らは目的をもって戦術的に先を見越し、投資の価値を獲得する最適な方法を戦略的に判断もしている。

非リーダー企業と比較して、2倍のエクスペリエンス・リーダーがすでにDXPの開発と導入の計画を完了し、ローンチしたと述べており、さらに多くのエクスペリエンス・リーダーが完了間近だと答えている。一方で、ほぼ25%の非リーダー企業が、まだこの実行方法を模索している(図4参照)。

**図4**  
成功への青写真の作成

より多くのエクスペリエンス・リーダーが、デジタル体験のトランスフォーメーションの開発と導入の計画を策定している。

エクスペリエンス・リーダー | 非リーダー企業



# エクスペリエンス・リーダーは、大規模なリアルタイムのパーソナライゼーションを達成するためにDXPの機能性を活用している

## 顧客体験の強化への正しい道のりはDXPの成熟度によって異なってくる。

顧客体験のDXを推進するために最も重要なアクティビティは何かと問われた企業は、「自社がDXPの取り組みのどの段階にいるかによって大きく異なる」と回答している。

成熟度の高いDXP機能を備えたエクスペリエンス・リーダーにとって、オーディエンスのセグメンテーションとターゲティングが、最重要アクティビティという位置づけだ。DXPの基盤が整っているため、現在これらのリーダーはその機能性を活用して、大規模なリアルタイムの

パーソナライゼーションというマーケティングの理想を実現できるよう取り組んでいる。これは、1つのセグメントに的を絞ったターゲティングを可能にするために必要な進化である。その他のすべてのリーダー、つまりDXP使用の初期段階にあるエクスペリエンス・リーダーと非リーダー企業の場合、これはTo Doリストのかなり下にある。このグループは、魅力的なコンテンツと媒体を作ることに焦点を当てている。DXPの成熟度の高いエクスペリエンス・リーダーにとってもコンテンツは非常に重要だが、それ以外では、優先アクティビティの一致はあまり見られない（図5参照）。

図5

### DXPのTo Doリスト

成熟度の高いDXPソリューションを備えたエクスペリエンス・リーダーは、自社のDXを推進するために異なるアクティビティを優先している



## DXPの力を制限する障壁

DXPは企業のDXの一部に過ぎないかもしれないが、顧客体験の向上に不可欠なアクティビティの実行に重要なテクノロジーであることは明らかだ。

しかし、複数のベンダーのDXPを導入した場合も含め、長年をかけて数多くのDXPを導入した企業には、DXPの可能性のすべてを引き出す方法が不明確になる時期が訪れる可能性がある。カスタマイズされたソリューションは数多くの利点があるが、一元的なプラットフォームの簡単ですばやい継続的なアップグレードというメリットを得ることは難しい。また、すでに備わっている機能に気づいていないために、ただ単にDXPの機能性を使いこなせていないという場合もある。多くの場合、対処を必要とするさまざまな問題があるが、その行程は不明瞭である。本調査により、DXPに関する障壁として主に次の4つが明らかになった。

- 1.実装
- 2.データ
- 3.ワークフロー
- 4.組織

### 1. 実装の障壁

DXPの実装において、特に企業の既存のシステムにベンダー・プラットフォームを統合することが困難な場合がある。しかし、フロントエンド、すなわち「企業の入り口」からバックオフィス・システムまでの全社的なプラットフォームの統合と、レガシー・インフラストラクチャーからのデータの解放が、顧客エンゲージメントを強化する深い洞察とプロセスの改善を可能にするのである。

調査対象の経営層のほとんどが、いくつかの種類の統合の問題は実装の課題の中でもとりわけ難しく、半分以上が他のクラウドを活用したアプリケーションとの統合を困難な問題として掲げている（図6参照）。しかし、クラウド、オープンAPIアーキテクチャー、AI、自動化などを活用したソリューションを使用してシステム全体を統合することで、より動的で拡張性のあるインテリジェントな技術的アーキテクチャーとなり、DXPがもたらすビジネスの俊敏性に対応できるようになる。

図6

### DXP実装の問題

調査対象企業の半数以上が統合に苦慮している

他のクラウドを活用したアプリケーションとの統合

52%

複数のSoRとのデータの統合

51%

複数のベンダーのデジタル・プラットフォームの統合

51%

セキュリティーに関する懸案事項

48%

プライバシーに関する懸案事項

37%

レガシー・システムの統合/最新化

33%

長期にわたる統合の保守

25%

2地点間のAPI管理

24%

データを使用できる状態にするのは、DXPの潜在的な価値を得るための前提条件である。

## 2. データの障壁

データは顧客体験の核である。DXPはデータによって動作する。データが（正確性、クレンジング、標準、オープン性および権限の面で）使用可能な状態であることは、潜在的な価値を得るための前提条件だ。例えば、AIを導入する取り組みの80%はデータを使用できる状態にすることだ。<sup>5</sup>

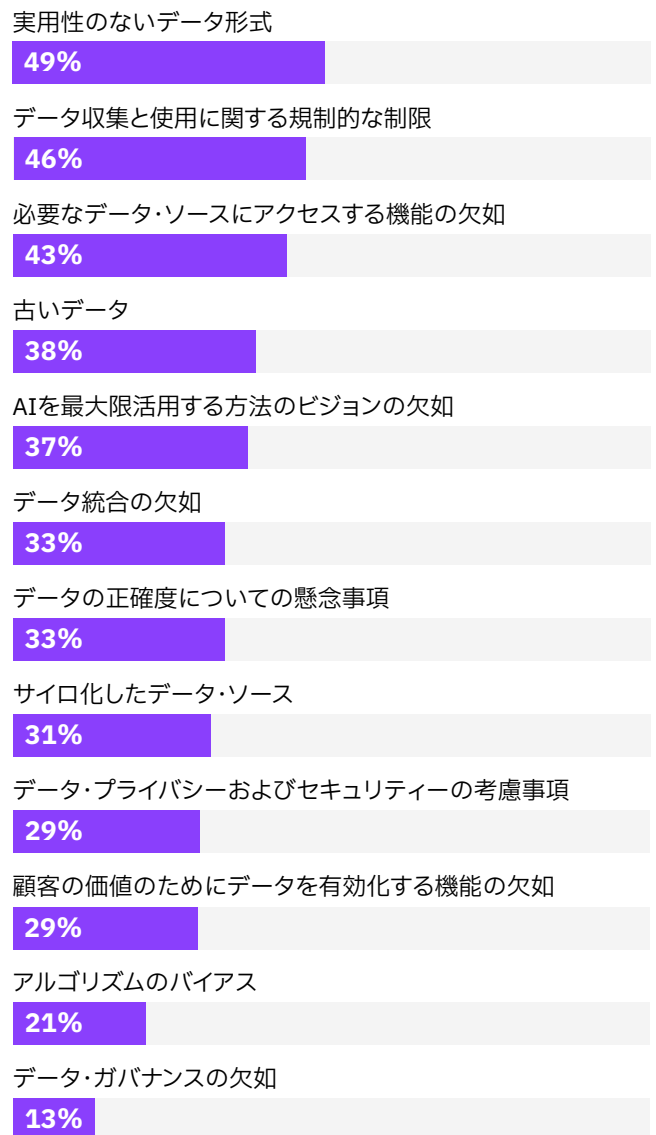
DXPを強化しようとする際、データに関連して最大の問題となるのは実用性のないデータ形式の氾濫である、と企業は回答している。データの収集と使用に関する規制上の制限についての懸念事項も上位だ（図7参照）。

データの障壁を取り除くために、企業にはデータのアクセシビリティを向上させ、サイロ化した非構造化データを理解し、リアルタイムのAIを駆使したやり取りに活用できる実用的なインサイトにデータを変換することが可能なソリューションが必要になる。システムとプロセスを調和させなければならない。ハイブリッドクラウドを用いることで、企業は複数の関連クラウドをまとめてデータの目標を達成することが可能である。相互運用性を促進しデータのサイロを解消することにより、企業はハイブリッドクラウドの柔軟性を用いて、クラウド間でアプリケーションを実行し、統合の問題を軽減し、AIや自動化といったテクノロジーを使用しやすくすることができ、簡素化されたカスタマイズ済みの体験を顧客に提供できるようになる。

図7

### DXPのデータの難点

データを使用可能な状態にするに関する問題がDXPの進捗を妨げる



### 3. ワークフローの障壁

経営層にとってワークフローに関する最大級の頭痛の種は、AIのボトルネックとサイロ化した部門だ。これが生産性の低下とデータ・アクセシビリティの問題をもたらすことがある（図8参照）。AIのボトルネックの発生には、さまざまな理由がある。わかりやすいユースケースの欠如、適切なフォーマットの適切なデータへタイムリーなアクセスができないことなどが問題として挙げられる。将来を見据えた経営層が顧客中心のAIロードマップの作成に投資し、データ準備を阻む社内のサイロとプロセスを解消するために取り組む理由がこれである。

また非効率的な働き方も企業を悩ませている。多くの企業が純粋なアジャイル・アプローチの採用に苦慮しているのだ。スプリントやスタンドアップといった、いくつかのアジャイル・プラクティスを使用している場合もあるが、アジャイル手法の価値提案を低減するウォーターフォール型のマインドセットで働き続けている。採用することは、単に新たなプロセスを導入することではない。チームがアウトプットについてどのように考えるのかを変え、反復のメリットを受け入れ、すべてのリリースの価値を測定するという必要になる。

図8

### DXPのワークフローの不安

AIのボトルネック、サイロ、非効率性がワークフローを妨げる

AIのボトルネック

53%

企業の構造、サイロ化した部門

52%

非効率的な働き方

42%

ガバナンスの欠如

42%

効果のない自動化

42%

共有データの欠如

36%

効果的に変化を管理する能力の欠如

30%

スピードの欠如

27%

ビジネス・ユニットとIT間の調整/連携の欠如

22%

測定能力の欠如

22%

# 組織的な課題は、技術的な課題よりも解決するのが難しい場合がある

## 4. 組織的な障壁

ビジネス・ユニット間の優先事項の相違、ブランドに関する懸案事項、透明性や共有性の欠如が、多くの場合、統合、データ、ワークフローの課題の根底にある。これらの組織的な障壁は、技術的な課題よりも解決が困難なことさえあり、どの程度深く企業文化に染み込んでいるかによって解決の難易度は異ってくる。

ほとんどの経営層を悩ませている最大の組織的な課題であり、4つの障壁の中で1番の課題は、異なるプラットフォームの要件を備えたビジネス・ユニットである（図9参照）。この問題は、他の調査でも明らかになっている共通の課題だ。Forrester社によると、約60%の企業がサイロ化した連携されていないアプローチで身動きが取れなくなっている。<sup>6</sup>

個別のビジネス・ユニットの優先事項と要件をサポートするために構築された複数のプラットフォーム・ソリューションが、複雑な統合問題の引き金となったり、データ共有を阻害したりする場合がある。このアプローチは、結果的に生産性の向上ではなく低下につながる数多くの異なるソリューションが存在する状況を生み出すことになりかねない。

図9

## DXPの組織的な障害

サイロ化した考え方や行動を好む企業文化を変化させるのは、極めて難しい場合がある

ビジネス・ユニットごとに異なるプラットフォームの要件

56%

サイロ化したデータ・ソース/共有性と透明性の欠如

49%

ブランドの差異化の低下についての懸案事項

44%

デジタル・プラットフォームについての企業戦略の欠如

38%

全社的なKPIに一貫性のある優先順位付けがない

37%

プロプラエタリー・プロセスの保護

35%

効果的な変更管理の欠如

34%

ベンダーの囲い込み

33%

全社的な一貫性のある測定基準の欠如

28%

コスト

18%

スキルの欠如

18%

変化に関連するリスク

14%



## アクション・ガイド DXP機能の最適化

DXPは、企業が競争力を高め、優れた業績を上げ、成功するために必要な、パーソナライズされた体験を構築するための基盤となることは明らかである。しかし、多くの企業がDXPを採用している。トップ企業になるには、それ以上のものが必要だ。

IBVの調査から、極めて動的で成功している企業は、このパンデミックの間にデジタル・プラットフォームのエンゲージメントを増加させたことが明らかになっている。この重要な時期に彼らは他の企業よりも33%多くプラットフォームを使用したと報告している。しかしそれは、変化する顧客の需要に迅速かつ効率的に対応できるかどうか、ビジネスの成否を決めることになるからである。7

トップ企業が非常にすばやく行動していることを踏まえ、その他の企業も主導権を握りDXを加速させることが重要だ（「展望：顧客体験の強化」を参照）。「今すぐ行動しなければ取り残される」という格言は、パンデミック後の超高速市場で競争の準備をする企業にとって、かつてないほど当てはまる規範だ。

## 展望： 顧客体験の強化

顧客体験の向上に注目が集まる中、企業はどこに賭けているか？

パーソナライゼーションへの関心が高まっている。大規模なパーソナライゼーションの実行では、魅力的なコンテンツの提供にあたりAIと自動化に頼っている。

**「不可欠ではないにしても大きな役割を果たす」と企業が回答している顧客体験の強化**



DXPアプリケーションを最大限に活かし、顧客体験のDXを推進するための5つのステップは以下の通りである。

### 1. 顧客体験の重視に本腰を入れる。

変革の取り組みにおいて、全社的でミッション・クリティカルなビジネスの優先事項へのビジョンと影響力が欠如している場合、顧客体験の向上は、個別のビジネス・ユニットや運用上の検討事項により、簡単に損なわれる場合がある。

- 機能横断型のチームをまとめ、戦略的パートナーとともに、必要な変化に関する完全なコンテキストの理解に向けて企業全体でカスタマー・ジャーニーをマッピングし、顧客の要求をサポートする上で必要なプロセス、テクノロジー、スキルを記録する。
- 最新のハイブリッド・マルチクラウド環境でホストされている革新的なDXPソリューションでどのようにレガシー・システム、テクノロジーおよびプロセスを向上させられるかを構想する。
- デジタル顧客体験トランスフォーメーションのために全社的なアプローチでビジネス・ケースを構築する。潜在的な財務上の利益を計算し、獲得した測定可能な効率性、コスト削減およびブランド・インパクトのKPIを定めて、正式なビジネスの優先事項であることを示す経営層のスポンサーシップ、資金、リソース、アカウントビリティを確保する。

### 2. パーソナライゼーションの取り組みのレベルを上げる。

パーソナライゼーションは、関連性があり、タイムリーで意味のあるものである時初めてインパクトを与えるものだ。そのためには、チャンネルに関係なく、企業と顧客のエンドツーエンドのやり取りのコンテキストを考慮した、インテリジェントでデータ主導のアプローチが必要である。

- マーケティングの域を超えて拡張し、全社的なデータ・プラットフォームを構築する。堅固なプラットフォーム・ソリューションの登場により、企業は複数のSoRとSoEを統合することが可能になった。

- 機能横断型の経営層の利害関係者からなる連合を構築。従来、CMOが顧客のパーソナライゼーションのイニシアチブを率いていたかもしれない。しかし、顧客が便利で差別化できると感じる高度なパーソナライゼーションを実現するために、複数のデータ・ソースに依存する最新のAIソリューションが必要だ。つまり、CTO、CIO、最高データ責任者、基幹業務の経営層が関わらなくてはならないということだ。
- ヘッドレス・アーキテクチャーへの移行を考慮する。コンテンツ管理をコンテンツ・デリバリーやプレゼンテーションから切り離すことで、マーケティング担当者はすべてのタッチポイントで顧客の体験を迅速にパーソナライズする柔軟性を得ることができる。

### 3. 体験の設計プロセスとプラクティスを最新化する。

体験の創出と管理の方法を刷新し、質と速度を向上させることで、設計者がさらに価値の高いアクティビティに時間を割くことができるようになる。

- DXPで一貫性のある体験を創出する設計システムを実装し、新機能の商品化までの時間を短縮する。私たちが定義する設計システムは単なるスタイル・ガイドやコンポーネント・ライブラリーではない。それは必要なツール、リソース、ガバナンスを備えたユーザー・インターフェースの設計と開発において唯一の信頼できる情報源である。<sup>8</sup>
- ジャーニー・ベースのフレームワーク内でコンテンツを設計、導入することを、私たちはインテリジェント・コンテンツ・トランスフォーメーションと呼んでいる。AIと高度な分析を搭載し、マーケティング、広告、インテリジェント・ワークフロー、コマースなどのアプリケーションがセキュリティの高いクラウドプラットフォームに統合され、顧客のインサイトに基づく、魅力的なエンドツーエンドのパーソナライズされた体験を開発できるようになる。
- 必要なテクニカル・スキルでデザイン人材を補うことができるエコシステム・パートナーを巻き込むと同時に、最新の働き方の採用を促すことも可能な「ガレージ」アプローチを用いるなら、DXPソリューションを最大限に活用するチームを育成することができる。<sup>9</sup>

#### 4. トランスフォーメーションの人間的な側面に注目する。

プラットフォームの強化は、デジタル顧客体験トランスフォーメーションの一部に過ぎない。本データが示すように、拮抗する優先事項のあるサイロ化した企業文化はDXPのメリットを台無しにするため、より人間中心のアプローチを強める方向への意識改革が必要なこともある。

- ペルソナ、共感マップ、お客様事例を使用し、お客様のチームとターゲットにしている顧客の間に親近感を生み出すことで、体験をビジネスの北極星とする。
- 設計者と開発者のみではなく、ビジネス全体で従業員に「大きく考え」、飛躍的な成果をもたらす可能性のあるアイデアを共有するよう促す。
- 一連の多様なスキルを備えたチームを相互交流させ、連携やプロジェクトの管理がしやすいツールを与えてチームを強化する。経営層の利害関係者の連合を構築する必要があるように、顧客体験イニシアチブを実行するチームもビジネスの活気ある横断面であることが必要だ。多くの企業が、マーケティングとクリエイティブなプロフェッショナル向けのSoRを作成するクラウドを活用した業務管理アプリケーションに投資し、全社的に人、プロセス、データ、テクノロジーを連携させることにより、チームがコンテキストと関り、会社の戦略と業務を結びつけられるようにしている。<sup>10</sup>

#### 5. DXのことを目的地ではなくジャーニーとして考える。

現在の変化し続ける環境で成功している企業は、継続的な刷新の概念を採用している。「試用と学習」のアプローチでトランスフォーメーションのイニシアチブを測定し、プルーフ・ポイントを使用して、影響力のある行動を最適化し、成果が出ていないものを再設計している。

- DXP機能を監視・評価して、現在所有している機能のすべてを最大限に活用できているかどうかを判断する。十分に活用されていない機能を特定し、投資の価値をさらに引き出すことができる開発計画を作成する。
- プラットフォーム・ベンダーの強化に関する最新情報を入力する。ベンダーは継続的にソリューションに再投資し、機能を拡張し、これらの改善をフルに活用できているか確認する。
- ハッカソンを実行し、チームが「安全な」環境で迅速に連携し、新しいプラットフォームの機能の潜在的なユースケースを探求する。
- 反復実験を通じて試用し、証明された後には拡大することが可能なイノベーションのアイデアのバックログを作成する。

## 筆者について



### Justin Ablett

[linkedin.com/in/justinablett](https://www.linkedin.com/in/justinablett)  
[justin.ablett@ibm.com](mailto:justin.ablett@ibm.com)

IBM iXのAdobe社担当グローバル・リードとして、Justin Ablettは、AdobeのCreative、Document、Experienceクラウド全体におけるコンテンツの作成からフロントエンドの顧客体験にいたるまで、エンドツーエンドのトランスフォーメーションのために顧客と連携するAdobe社のチームとデジタル・スペシャリストを率いている。現職の前は英国、欧州、アジア、ラテンアメリカおよび北アメリカで、20年間、顧客とデジタル体験トランスフォーメーション・エンゲージメントをリード。



### Ed Forman

[linkedin.com/in/formaned](https://www.linkedin.com/in/formaned)  
[edforman@us.ibm.com](mailto:edforman@us.ibm.com)

Ed Formanは、南北アメリカのIBM iX Adobeプラクティス・リーダーを務める。包括的なジャーニーとプラスのROIの推進のためにデータとインサイトを使用して、変革可能なデジタル体験を創出することに重点を置くチームを率いている。IBMで現職に就く前は、25年にわたり大手マーケティング会社で顧客のためにテクノロジーと分析可能なパフォーマンス・マーケティング・ソリューションに注力してきた。



### Scott Wellwood

[linkedin.com/in/scottwellwood](https://www.linkedin.com/in/scottwellwood)  
[wellwood@adobe.com](mailto:wellwood@adobe.com)

Scott Wellwoodは、グローバル・アライアンス・ディレクターであり、Adobe社とIBMのパートナーシップをサポートしているAdobe社のチームの責任者を務める。このパートナーシップを2015年に始動し、すべてのAdobeクラウド上で実行するお客様のマーケティング・トランスフォーメーションを支援することにより、世界的なプラチナ・レベルのパートナーの地位を達成するまでにこのパートナーシップを成長させてきた。テクノロジー業界で25年を超える経験があり、戦略的ビジネス開発、パートナー・アライアンスの成長、OEMの配分、市場進出分析、製品管理を専門としている。



### Carolyn Heller Baird

[linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083](https://www.linkedin.com/in/carolyn-baird-0478083)  
[cbaird@us.ibm.com](mailto:cbaird@us.ibm.com)

Carolyn Heller Bairdは、IBM Institute for Business Valueの顧客体験および設計担当のグローバル・リサーチ・リーダーを務める。顧客体験、マーケティングおよびDXに影響を与える研究テーマに加えて、エンタープライズ体験やジェンダー・エクイティーなどの職場の問題についての研究も行なっている。エクスペリエンス戦略コンサルタントとして20年を超える経験を持つ。



### Anthony Marshall

[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)  
[anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com)

Anthony Marshallは、IBM Institute for Business Valueのシニア・リサーチ・ディレクターとして、評価が極めて高い同社のソート・リーダーシップおよび分析プログラムを指揮。テクノロジーと業界の専門家、統計学者、経済学者、アナリストで構成される50人のグローバル・チームの責任者も兼任している。

## 研究調査のアプローチと手法

IBM Institute for Business Value (IBV) は、Oxford Economics社と協力して、Adobe DXPアプリケーションを使用している複数の業界の企業のうち、米国を拠点とする経営層と基幹業務リーダー400人を対象に調査を実施しました。2020年の後半から2021年第1四半期にかけて、本調査は、企業のDXPの使用に関するスナップショットを捉え、企業のDXの取り組みの中でDXPが果たす役割を深く把握するために設計されました。企業が達成を目指している顧客体験の向上のイネーブラーとして、DXPがどのように価値を提供しているのかを探求したいと私たちは考えました。また、顧客体験のDXに全力で取り組み、DXP機能の拡張を進める際に直面する課題への対処にあたって、企業を際立たせるアプローチを特定することも目的としました。

調査の参加者は、自社のAdobe DXPアプリケーションについて熟知しています。調査参加者の役職は、最高経営幹部（最高マーケティング責任者、最高情報責任者、最高技術責任者、最高デジタル責任者）に加えて、自社のDXPの実装を担当するリーダーです。代表する6つの業界は、銀行、消費者製品、医療、小売、通信であり、それぞれが合計サンプルの約17%を構成しています。調査した企業の収益に基づく規模は、100億米ドルから2690億米ドルまでの範囲です。

データの知見は、分類分析、MaxDiff（maximum difference scaling）分析（選択モデリング形式）に加えて、過去2年の会計年度における平均収益成長率をベースとした財務分析に基づいています。すべてのデータは、自己申告によるものです。

## IBM Institute for Business Value

IBM ServicesのIBM Institute for Business Valueは、経営層の方々のために、公共セクターおよび民間セクターの重要課題に関して事実に基づく戦略的なインサイトを構築しています。

### 詳細情報

本調査の詳細やIBM Institute for Business Valueについては、[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)までお問い合わせください。Twitterで@IBMIBVをフォローしてください。また、当社の調査のカタログや毎月のニュースレターの購読については、[ibm.com/jp-ja/ibv](http://ibm.com/jp-ja/ibv)をご覧ください。

## 注釈と出典

- 1 “2021 CEO study: Find your essential - How to thrive in a post-pandemic reality. IBM Institute for Business Value. 2021年2月。” <https://www.ibm.com/jp-ja/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo>. 邦訳「CEO スタディ 2021 本質を見極める ポストコロナ時代における価値の再定義」 <https://www.ibm.com/jp-ja/downloads/cas/6EYBO3DN>。高業績企業 (Outperformers) の定義：“高業績企業は、同業他社に対して、2020年以前の過去3年間の売上の増加で上回っており、2020年の間も同業他社と同等またはそれ以上のパフォーマンスをしています。”
- 2 “Digital Experience Platforms (DXP) Reviews and Ratings.” 2021年2月5日にGartner社のWebサイトにアクセス。 <https://www.gartner.com/reviews/market/digital-experience-platforms>
- 3 Leking, Allison. “Putting innovation in the driver’s seat.” IBM case study. IBMのWebサイトに2021年7月にアクセス。 <https://www.ibm.com/jp-ja/case-studies/audi-uk> 邦訳「運転席にイノベーションをもたらす」 <https://www.ibm.com/case-studies/audi-uk/jp-ja/>
- 4 同上。
- 5 Bowne-Anderson, Hugo. “What Data Scientists Really Do, According to 35 Data Scientists.” Harvard Business Review. 2018年8月15日。 <https://hbr.org/2018/08/what-data-scientists-really-do-according-to-35-data-scientists>
- 6 “Personalization Demystified: Enchant Your Customers By Going From Good To Great.” IBMの委託による Forrester Consulting社のレポート。2020年2月。 <https://www.ibm.com/jp-ja/downloads/cas/MKZ12E3Y>
- 7 IBM Institute for Business Value research, Open Innovation Survey 2021.
- 8 デザイン・システムについての詳細は、 <https://ibm.biz/ix-design-systems>、 <https://www.carbondesignsystem.com>、 <https://www.adobe.com/products/xd.html>をご覧ください
- 9 IBM Garageについての詳細は、 <https://www.ibm.com/jp-ja/garage>をご覧ください
- 10 Adobe社のマーケティング向けの作業管理アプリケーションについての詳細は、 <https://www.workfront.com> と <https://www.ibm.com/jp-ja/services/adobe-services> をご覧ください

## Research Insightsについて

Research Insightsは企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を越えた課題に関して、事実に基づく戦略的なインサイトをご提供するものです。このインサイトは、IBVの一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

© Copyright IBM Corporation 2022

日本アイ・ビー・エム株式会社  
〒103-8510  
東京都中央区日本橋箱崎町19-21

Produced in the United States of America  
July 2021

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の複数の国々で登録されている International Business Machines Corporationの登録商標です。その他の製品名およびサービス名は、IBMまたは他社の商標である可能性があります。IBMの登録商標の最新リストは、次のWebサイトの「著作権および登録商標情報」でご確認いただけます。ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本書は最初の発行日時点における最新情報を記載しており、IBMにより予告なしに変更される場合があります。IBMが事業を展開しているすべての国で、すべての製品が利用できる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。

