

5-2. 「お客さま志向」経営の土台形成

(1) 製品中心からお客さま志向への転換と基盤整備

NTTグループでは、「CX」という言葉が経営上のキーワードとして定着する以前から、「お客さま志向」の経営姿勢を着実に育んできた。従来の技術やプロダクト中心の考え方から、競争環境の変化や顧客ニーズの多様化を背景に、「お客さまの立場に立った質の高いサービス提供」を経営の柱に据えるようになった。2014年頃には、サービス品質の向上や柔軟な新料金プラン（例えば「カケホーダイ&パケあえる」¹⁸⁾の提供、さらには定期的な顧客満足度調査の実施とそのフィードバックの活用など、お客さま視点の各種施策を支える基盤が整いつつあった。

(2) グループ各社における具体的な取り組みと成果

実際、NTTグループ各社ではこの頃から顧客ロイヤルティ向上への取り組みを制度化し始めた。NTTデータは、毎年顧客満足度調査やインタビューを実施し、お客さまの声を経営に反映する仕組みを構築することで、着実に経営変革を進めていった。また、NTTドコモは、ネットワーク品質や料金サービスの改善に注力し、顧客対応力を高めた。その結果、2014年の携帯電話サービス顧客満足度調査(J.D.パワー)¹⁹⁾で総合満足度第1位を獲得し、その後も継続的にトップクラスの評価を得ている。さらに、NTT都市開発は2014年度に「CS委員会表彰」を創設し、顧客視点に立った優れた事例を表彰することで、社員のCS意識向上を促す自己改革を推進した。

(3) NPS導入によるお客さま起点の経営意識の変革

法人向け事業会社であるNTTコミュニケーションズ(現NTTドコモビジネス)では、単なるシステム提供にとどまらず、顧客企業との長期的関係を重視し、継続的な支援体制やアフターサービスの充実を図ることで信頼性を高めてきた。同社では従来、顧客満足度調査(CS調査)を長年実施してきたが、「調査結果は本当にお客さまの本音を反映しているか」「不満点を潰すだけで信頼関係を築けるか」という課題意識を抱えていた。

そこで2015年前後から、米国発の指標であるNPS²⁰⁾に着目し、調査方法をCSからNPSへ転換した。NPSとは、「このサービスを他者に薦めたいと思うか」という質問を軸に顧客ロイヤルティを数値化するもので、顧客が真に期

待する価値や企業への愛着度を把握できる経営指標である。同社では経営企画部が中心となってNPSを導入し、その調査結果を経営にフィードバックする仕組みを構築した。

その結果、従来はクレーム改善が主だった現場や経営幹部の議論が、「自社サービスの強みをいかに伸ばすか」という前向きかつ建設的なものへと変化していった。NPSによる可視化によって、担当部門自らが課題を設定し、サービスコンセプトに基づいて優先順位を決め、主体的に改善に取り組むようになったのである。この変化について担当者は「NPSはお客さまの声を起点に組織や事業活動を活性化する非常に有効な手法であり、何より『元気が出る仕組み』だ」と述べており、従業員の士気や顧客志向も飛躍的に高まったという。

実際、NPS導入企業は未導入企業に比べ、顧客ロイヤルティ向上の傾向が顕著である。2018年から2022年の間にNPSを5ポイント以上改善した企業の割合は、NPS導入企業で45.6%に達し、未導入企業を大きく上回った。NTTコミュニケーションズにおけるNPSの本格的な活用は、量的にも定性的にも顧客志向経営の成果をもたらし、NTTグループ各社におけるサービス改善サイクルの質を高める土台となった。

(4) CX経営の土台としてのお客さま志向文化の定着

このように、2010年代には「お客さまの声を起点とした経営」の土台が築かれ、この経営姿勢が「選ばれ続けるYour Value Partner」というスローガンへと結実した。NTTグループは、お客さまにとって真に価値ある存在をめぐす方向性を明確に打ち出し、以降のCX経営への礎を築いたのである。その後、顧客対応窓口の充実、VOC²¹⁾調査の継続的な実施、公式ウェブサイトやソーシャルメディアを通じた幅広い意見収集など、お客さまの声を把握するための仕組みが整備されていった。これらの取り組みによって、「お客さまのニーズや立場を深く理解し、より質の高いサービス・製品を提供する」という文化がNTTグループ全社に根付いていった。

5-3. 「お客さま体験(CX)」の高度化に向けた全社推進体制の整備

(1) NTTグループにおける横断的なCX推進体制の構築とCXカンファレンスによる知見共有の実践

18 現在は新規受付を終了している。

19 ITmedia Mobile「NTTドコモが3年ぶりに1位——J.D.パワーの2014年携帯電話サービス顧客満足度調査」(2014年10月30日)

20 Net Promoter Scoreの略語で、「顧客推奨度」とも訳される。

21 Voice Of Customerの略語で、「お客さまの声」と訳される。顧客が企業や製品・サービスに対して抱く意見や感想、要望、不満などの顧客からのあらゆる声や意見を指す。