

2017年度以降、NTTグループは各社がそれぞれ培ってきたCX向上の知見をグループ全体で共有し、横断的に活用する体制づくりに着手した。多様な事業領域と顧客接点を持つグループの特性を活かし、各社の優良事例を水平展開することで、CX向上を加速する戦略である。

その施策として2024年度から「CXカンファレンス」が開催されている。これはグループ横断プロジェクトの一環として創設された社内イベントであり、NTT、NTTドコモ、NTT東西、NTTコミュニケーションズ、NTTデータなど主要グループ会社が一室に会して、各社の取組事例を共有する場となっている。現場で挑戦する社員が主役となり、自社のCX革新の取り組みやその成果を発表する。例えば、NTT東日本の社内カルチャー変革に向けた取り組み、NTT西日本のネットワーク状況の可視化による光回線のサービス品質向上、NTTドコモのお客さまの声を起点としたサービス改善の取り組み、NTTコミュニケーションズの法人向けECサイト「ドコモビジネスオンラインショップ」の改善取り組み、NTTデータのお客さまの事業パートナーをめざす取り組みなど、多彩な事例が共有されている。これらの発表では成果だけでなく、取り組みの過程で直面した課題やそれを克服した工夫も共有されるため、他社の参加者にとっても貴重な学びの機会となっている。

さらに、グループ経営陣も参加し、優秀事例の表彰などを通じて現場の努力を称えることで、社員のモチベーション向上にもつながっている。このようなカンファレンスを毎年開催し、知見の蓄積を重ねることで、「さまざまな分野で挑戦する社員の姿を紹介し、グループ全体でチャレンジ志向を高める」という文化醸成の効果も生まれている。

CXカンファレンスを通じて得られた知見は各社の現場に持ち帰られ、サービス改善のアイデアや他社との協業のヒントにつながるなど、グループ全体のシナジー創出に貢献している。この背景には、新中期経営戦略においてCX向上が重要課題として位置付けられ、グループ全体でCX向上に取り組む機運が高まっていたことがある。

(2) 組織横断の連携強化とCCXOの設置

さらにNTTグループは、CXカンファレンスのような場だけでなく、組織的な横断連携も強化した。NTT直轄の「マーケティング戦略委員会」のもと、グループ全体のCX戦略を推進する体制が構築された。具体的には、主要事業会社の組織横断で構成される「CX推進ライン」を結成し、各社が取り組む「お客さまの声の収集からサービス改善までのプロセス」を見える化し、互いに点検し合う仕組みを導入した。また各社の経営層においてもCX責任者の役割が明確化され、CX専

任組織や担当役職を設ける動きが広がった。

こうした流れの延長上で、2024年上期にはグループ主要各社にChief Customer Experience Officer (CCXO)を正式に設置し、経営レベルでCXを統括する体制が整備された。CCXOのもとで各社のサービスやソリューションを顧客視点から再点検・再定義するとともに、組織横断的に課題解決を推進する仕組みが確立された。

(3) 顧客エンゲージメント指標の導入と経営評価への反映

NTTグループ内の横断的な連携は、定量的な成果指標の共有にも及んでいる。2023年5月に策定された新中期経営戦略に基づき、非財務指標として顧客志向の度合いを測る「顧客エンゲージメント指標」が導入された。この指標はNPSとNPI²²を組み合わせたものであり、2024年度以降、主要事業会社の重要業績評価項目として組み入れられている。具体的には、NTT東西、NTTドコモ(NTTコミュニケーションズを含む)のコンシューマー及び中堅・中小企業向け事業が対象となり、各社でNPSやNPIのスコア改善が共通の経営目標として設定された。さらに、この指標の改善度がグループの経営陣や主要社員のボーナス評価にも反映され、グループを挙げてCX向上に取り組むという明確なコミットメントが示されている。

(4) 全社的なCX推進による企業文化の変革

こうした全社的な取り組みによって、NTTグループのCX向上戦略は新たな段階に入った。グループ横断のカンファレンスなどを通じて優良事例が水平展開され、各社の強みを活かしたビジネス拡大が加速している。また、主要事業会社の注力サービスにおいては、「お客さま体験ファースト」の視点でアジャイルな改善やアップデートが常態化しつつある。例えばNTTドコモは料金プランやアプリ機能の迅速な改良を継続し、NTT東西はサービス提供プロセスを不断に見直している。これにより、「お客さまの期待を超える新たな体験や感動」を提供し、「選ばれ続けるNTTグループ」をめざすビジョンの実現に近づいている(図表4-5-2)。

グループ全体でCX価値向上を推進する好循環は、EX向上とも相まって、NTTグループの企業文化を変革しつつある。現場から経営層までCXの重要性が浸透し、CXを起点としたイノベーションが組織の各所で芽生えており、新たな成長の原動力となっている。

22 Next Purchase Intention の略語で、「継続利用意向」と訳される。