

# ライフ起点ビジネスの戦略ガイド

企業が人々と価値ある関係を築き成長するための5つの実践シナリオ



# 成長が 停滞する中で

企業の経営層の意見が揃う機会はそう多くはありませんが、アクセンチュアの最新調査では「有意義な成長を実現することはかつてないほど困難になっている」という点で一致していることが明らかになりました。

これまで想像もしなかった出来事が次々に起こり世界規模で不確実性が高まったこの数年間、企業の経営層は激変する環境の中においても成長を続けるには、自社が取り得る手段が限られていることを実感しています。優秀な人材を集めつつ従業員のモチベーションを高めることはより難しくなり、成長を促進させるための取り組みが軌道に乗らないケースも少なくありません。

さらに、自らの矛盾を受け入れながら様々な意思決定を行いはじめた人々のニーズを予測することもより困難になりつつあります<sup>1</sup>。経済、社会、環境、政治の不安定な状況が続く中で人々は自らの価値観や目的意識を見直しながら、自身の欲求と外的要因がもたらす絶え間のないプレ

ッシャーとの間でバランスを取っています。しかし、自らが選ぶ企業に対して「より優れたサービスをより多く、より早く提供してほしい」という期待が変わることはありません。

このような状況を受け、アクセンチュアは2回にわたり世界中の経営幹部1,700名を対象に調査を実施しました。調査では今日の重要な課題が浮き彫りとなり、「顧客ニーズの変化は自社ビジネスが追い付けるスピードを超えている」と感じるB2CおよびB2B企業の経営幹部の割合はわずか数か月の間に88%から95%に増加しました。

# 97%

「テクノロジーの導入によって変化を追いかけることはできるが、新たな成長を生み出すまでには至らない」と考えている経営層の割合

経営層の多くはテクノロジーを導入してオペレーションを変えれば市場で優位なポジションを確立できるのではと考え、デジタル変革に目を向けています。ところが、調査では95%の経営幹部がすでに変革の取り組みを加速していると回答し、さらに驚くべきことに97%がそれらの取り組みによって「変化を追いかけることはできるが、新たな成長を生み出すまでには至らない」と認識していることが分かりました。

しかし今回の調査では、暗闇を照らす一筋の力強い光明も得られました。それは、一部の企業では現状を打開する取り組みをはじめているという事実です。調査対象の中で最も高い成長を遂げている企業は、戦略の対象とする領域を広げ、新たな成長と顧客との関係の再構築を目標に掲げて変革を推進しています。これらの企業は基本的なデジタル化にとどまることなく、新たな顧客ニーズに応えるためにテクノロジーをより創造的に活用しています。そして最も注目すべきは、製品や顧客を中心とする従来の戦略ではなく、人々のライフを起点とした戦略を採用しているという点です。

採用すべきは

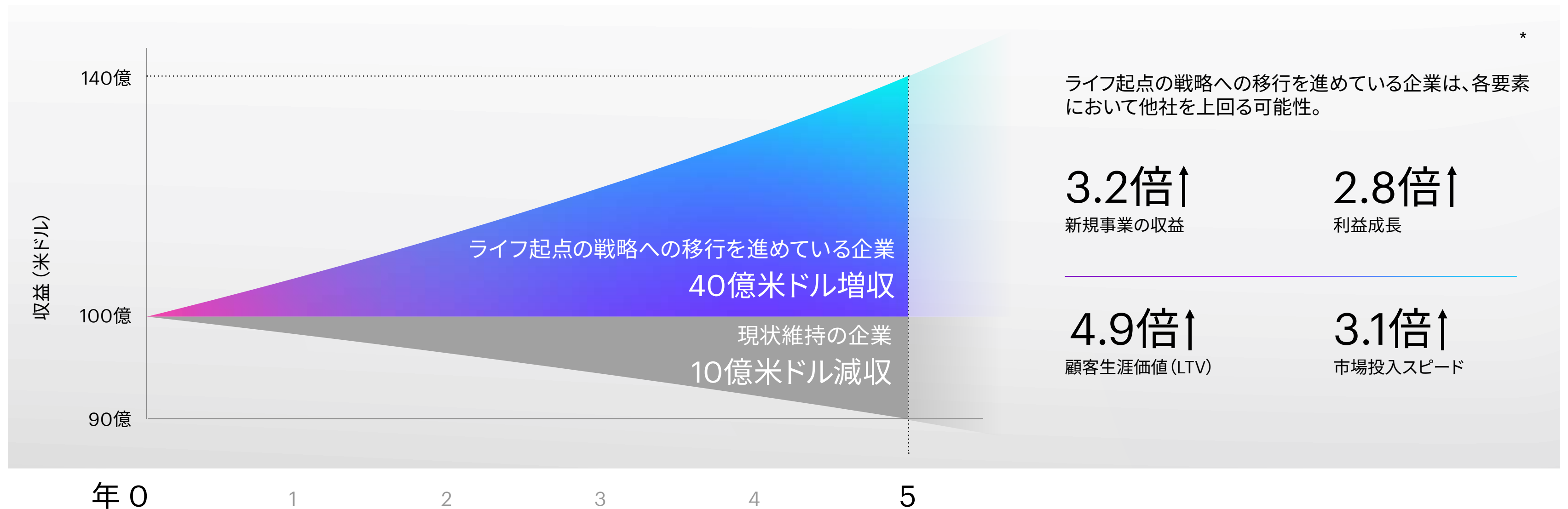
# ライフ起点の 戦略

絶え間なく変化する顧客のニーズと優先事項に応えるためには、より広い視野で人々のライフ全体を捉える必要があります。私たちが「ライフ起点のビジネス」と呼ぶ戦略です。

調査からは、ライフ起点の戦略への移行が最も進んでいる企業は顧客と価値ある関係を築き成功を収めるために最適なポジションを確立していることが分かりました<sup>2</sup>。これらの企業では、市場投入スピードで他社を上回る可能性が3倍、顧客生涯価値(LTV)で他社を上回る可能性が5倍近くになることが明らかになっています。

また、これらの企業は市場競争でも優位に立てるポジションにいます。アクセンチュアが構築したモデルを使った分析によると、ライフ起点の戦略に移行を進めている企業の成長率は他の企業を年間9%上回ることが予測されます。逆に、移行が最も遅れている企業の成長率は毎年縮小を続けるおそれがあります。例えば年間収益が100億ドルの企業の場合、今後5年間の年間収益はライフ起点の戦略に移行すれば40億ドル増、移行しなければ10億ドル減となる可能性があります。

アクセンチュアのモデル分析の予測によると、国、業界、規模において特性が類似している場合、ライフ起点の戦略への移行度合いによって成長の軌道は大きく異なることが分かります。



私たちは「[人間のパラドックスはビジネス成長の鍵：顧客起点からライフ起点へ](#)」において、企業がライフ起点の戦略に移行するためのフレームワークとして「See:顧客のライフ全体を捉える」「Solve:変化  
するニーズに応える」「Simplify:シンプルを実現し顧客と価値ある  
関係を築く」という3つのステップを提案しました<sup>3</sup>。本レポートでは、  
先行企業がライフ起点の戦略への移行を加速する中で行っている  
取り組みを最新の分析結果と共にご紹介します。5つのシナリオから  
は、3つのステップがいかに実践されているかをご覧ください。

「See:顧客のライフ全体を捉える」ためには、人々とその暮らしに  
影響を及ぼす外的要因を“人間+マシン”の双方の知性を活かしながら  
深く理解することが必要です。

「Solve:変化するニーズに応える」ためには、業界の枠(自社の製品・  
サービスがどれだけの市場を獲得できるか?)から飛び出し、現代の  
社会生活における広範なニーズに視野を広げる(どれだけのニーズを  
満たせるか?)必要があります。調査では、先行企業が次の2つの方向か

らアプローチしていることが分かりました。新たな顧客ニーズを見  
出し創造的な方法で満たす「アウトサイド・イン」と、自社が持つ能力、  
技術、人材の新たな活用方法を見つけ出す「インサイド・アウト」です。

「Simplify:シンプルを実現し顧客と価値ある関係を築く」ために  
も、2つの取り組みが必要です。1つ目は、ワクワクする快適な体験を  
提供するために、マーケティング、セールス、サービスや製品などすべ  
ての顧客接点を「シームレスな体験」として統合すること。2つ目は、  
シームレスな顧客体験を組織全体で柔軟にサポートできるよう、  
変化に素早く対応できるオペレーション体制を構築することです。

本レポートでご紹介するのは、ライフ起点の戦略に移行をはじめた  
企業が不確かな状況下においても新たな成長を実現するために集  
中の投資を行っている取り組みです。各取り組みは単体でも効果  
がありますが、組み合わせ実践することでさらなるリターンを得る  
ことができます。



# 成長を促す

# ライフ起点ビジネスの 5つの実践シナリオ



シナリオ1  
人々を多面的に深く理解する



シナリオ2  
価値創造の領域を広げる



シナリオ3  
創造力で業界の枠を越える



シナリオ4  
シームレスで快適な顧客体験  
をデザインする



シナリオ5  
柔軟なオペレーション体制  
を構築する

## シナリオ1



# 人々を多面的に

# 深く理解する





## 現状

人々を静的なペルソナに  
当てはめて「購入者」と  
してのみ認識する

## 目標

刻々と変化するデータと外的要因を観察・  
分析し、人々を多面的な存在として理解する

## 成長の可能性\*

# 16%

最高水準の利益成長を実現  
する可能性が16%向上

# 19%

最高水準の従業員定着率を  
実現する可能性が19%向上

人間と“マシン”つまりインテリジェンスの知性を組み合わせることで、かつてないほど人々と彼らに影響を与える外的要因についての深い理解を得られるようになっていきます。目まぐるしく変わる外的要因と人々とを切り離して常に同じ状態の「購入者」として認識し続けることは、価値を創出する貴重な機会を自ら捨てていると言っても過言ではないでしょう。

親、市民、友人、学生、活動家など、人々は日常生活の中で複数の役割を担っています。ライフ起点の戦略をとる企業は、適切なインテリジェンスツールを用いることで人々の役割とそこから生まれるニーズや欲求を特定して真に理解し、人々の生活に新たな付加価値を与える大きな機会をとらえることができます。



政治、技術、文化、環境などの変化が人々の生活に及ぼす影響は、かつてなく大きくなっています。インテリジェンスツールを用いることで、これらの外的要因を常に観察し、影響をあらかじめ分析、予測することが可能になります。

人工知能(AI)やアナリティクスなどのテクノロジー、エスノグラフィーやトレンド予測、定性的・定量的な調査などの手法を駆使することで、企業は人々の実際の行動に合わせて進化するダイナミックで生き生きとした顧客セグメントを作成できます。このように顧客をリアルタイムに可視化することができれば、B2BとB2Cのいずれの場合にも有効な成長機会を見つけ出せるでしょう。

「人々を深く理解する」という文化は多くの場合、従業員に対しても有益です。この文化が醸成されている企業は他の企業に比べて従業員定着率が大幅に向上している点も、注目に値するでしょう。







## 事例: Kimberly-Clark Corporation

# つながりを パーソナライズする データ活用で

### 実践前

日用・衛生用品を提供しているKimberly-Clarkの経営幹部は次のように述べています。「近年、人々は企業がデジタル化を進め、データを活用して課題を抱えている人を見つけ出しそれぞれに最適なソリューションを提供することを期待しています」。しかし、消費財メーカーと顧客との間は小売企業が仲介しており、顧客接点を持たないことがほとんどです。Kimberly-Clarkも同様であり、顧客と直接つながる方法を必要としていました<sup>4,5</sup>。

### 実践後

Kimberly-Clarkは顧客とより感情的なつながりを持ち、双方向の対話を行いたいと考えていました。そこで、ファーストパーティデータを主データとした上で、ブランドに関連する様々なソースを照合して顧客ニーズの全体像を描くための仕組みを構築。整備された新しいデジタルタッチポイントにおいて、同社は顧客とパーソナライズされた方法でつながることができます。例えば、子どもが生まれたばかりの人にはベビーケアブランドのHuggiesのモバイルアプリで子育てに役立つ情報や特典を提供したり、風邪薬を購入する人に向けてKleenexのティッシュペーパーやその他の関連製品を Recommendしたりといったサービスが可能になりました<sup>6,7</sup>。

### 持続的な効果

この取り組みは、人間に関するインサイトを活かした好例です。Kimberly-Clarkは自社のサービスとブランド全体でより適切に顧客ニーズに応えられるようになったことで、現在そして未来において顧客の暮らしの中でより意味のある役割を果たすための大きな可能性を開きました。

 シナリオ2

# 価値創造の

# 領域を

# 広げる







## 現状

既存ニーズに対応し、  
財務指標を重視する

## 目標

顧客、社会、環境、従業員にとっての価値を  
提供することでまだ満たされていないニーズに  
応え、持続可能な成長に注力する

## 成長の可能性\*

**26%** 最高水準の市場占有率の上昇を  
実現する可能性が26%向上

**24%** 最高水準の顧客生涯価値(LTV)を  
実現する可能性が24%向上

自らの目的意識を見直す中で、人々は企業が自分の価値観に寄り添いながら日々の生活や世界規模の問題を解決に導くようなサービスを提供することを望んでいます<sup>8</sup>。社会や市場における自らの役割を狭い視野で捉えたままの企業は、まだ満たされていないニーズに応えるソリューションを提案することで利益を得る機会を逃してしまうでしょう。社会、環境、経済、その他の価値に対して自らの使命を拡大しない企業は、人々との関係を失うリスクを負うことになるのです。

ビジネスにおいても私生活においても限りある資源をどのように使うべきかという問題に人々が向き合いはじめている中で、まだ満たされていないニーズに応えることとその方法は同じくらい重要です。テクノロジーと創意工夫を駆使し、“有限”から“豊かさ”を革新的に生み出す企業こそ、より多くの成功を収めることができるでしょう。



## 事例：Johnson Controls

# 持続可能な価値を 顧客にとって 生み出す

## 実践前

Johnson Controlsは建物管理ソリューションや電子機器、電池、空調設備などの製品を中核に据えた産業機械の企業でしたが、より総合的なソリューションに対する市場のニーズが高まっていることを認識していました。同社のグローバル・マーケティングを担当する経営幹部は次のように振り返っています。「経営者や企業が投資しているのは冷房装置やセンサーの制御機能そのものではなく、生産性の高い職場環境だということを改めて理解しました」<sup>9</sup>。

## 実践後

Johnson Controlsは、鉛蓄電池の事業などの収益性は高いものの将来の成長と可能性が限られている従来の収入源を手放すという大転換を図り、大きな飛躍を遂げました<sup>10,11</sup>。同社はインテリジェンスを駆使して人々に影響を与える外的要因を分析することで、環境への懸念が世界的に増大していることや、リモートワークの普及がオフィス建物の存在意義や提供価値に新たな課題をもたらしていることを突き止めました<sup>12</sup>。そこで、自らの役割を世界的な大企業のサステナビリティパートナーとなることと定め、AIとソフトウェアを中心としたソリューションの提供を目指すこととしました<sup>8,13</sup>。そして、世界中の建築物から生じる二酸化炭素排出量を40%削減することを目標に掲げ、安全性、顧客体験、環境の持続可能性を向上するためAIソリューションを中心としたエコシステムを構築<sup>14</sup>。同社のデジタルとAIに関する取り組みは、2021年と2022年の収益成長に大きく貢献しています<sup>15</sup>。

## 持続的な効果

この事例では、サステナビリティへの取り組みがいかに持続的な価値をもたらすかを見ることができます。限りある資源の中で持続可能かつ再生可能な成長を実現することを求める顧客のために、Johnson Controlsは自社の優位性とビジネスモデルを変革しました。これにより、今後数十年にもわたるであろう事業の将来性と顧客との価値ある関係のための基盤を作ることができました。



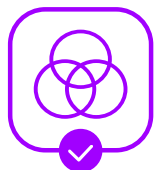


シナリオ3



創造力で

業界の枠を 越える



## 現状

既存のテクノロジーと人材で  
徐々に成長する

## 目標

業界の枠を越える創造的な手法でテクノロジー  
と人材を活用し、成長を大きく促進する

## 成長の可能性\*

# 32%

新規事業から最高水準の収益成長  
を実現する可能性が32%向上

# 29%

最速の市場投入スピードを実現  
する可能性が29%向上

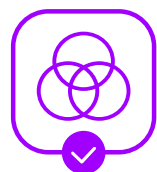
同じような目標を掲げる同業他社との比較や「業界のリーダー企業」という評価を目指すなど、業界の枠内で自社の存在意義を定義している企業は少なくありません。しかし、インテリジェンスによって企業が提供できる価値の可能性が拡大し、日々の暮らしの中で企業が複数の役割を担うことを人々がより受け入れるようになっていく。今こそ、業界の枠を飛び出し、新たな課題を解決するために人材と技術の新たな活用方法を創造する好機です。

ユーザーとタクシーをつなぐだけでなく、スクーター、バイク、自転車、フードデリバリー、商品注文サービスなどの提供にまで拡大した数々のライドシェア・アプリの

事例を考えてみましょう。これらのサービスを提供する企業は、自らの市場をタクシー業界だけでなく、人とモノの移動に関連するあらゆるサービス業界であると理解していました。

人々の暮らしについての深い理解と、人材と技術の新たな可能性を結び付けることで、従来の業界の枠を越えて人々のニーズを満たす広範なエコシステムを確立することができます。これは単にテクノロジーを刷新するということではありません。必要なのは、顧客との関係の再構築とビジネス成長を伴いながら価値を創造する機会を掴むために、経営に創造性をもたらすマインドセットの変革です。





## 事例: Qualcomm

# 業界の 枠組みを越えて 思考する

## 実践前

通信技術を提供するQualcommはスマートフォンの普及に伴い大躍進を遂げましたが、企業の将来性について再考する必要性がありました<sup>16,17</sup>。同社のプロダクト担当である経営幹部は次のように振り返っています。「スマートフォンの拡大により、Qualcommは小さなスタートアップ企業から数十億ドル規模の企業に成長することができました。しかし、次の成長につながる変革は簡単ではありません。過去の一度の成功で失速しないように何をすべきか、考える必要性がありました」<sup>16</sup>。

## 実践後

Qualcommは、「より多くのスマートフォンを売るにはどうすべきか」から「自分たちの技術と人材を他のどの領域に適用できるか」と発想を切り替えました。そしてたどり着いた答えは、「人々がつながるための手助けをする」こと。同社は通信業界に固執することをやめ、スマート機能と自動化の統合を模索していた自動車業界に活路を見出しました<sup>16,18</sup>。現在、路上を走るほとんどすべての自動車にQualcommのテクノロジーが搭載されています<sup>19</sup>。また、ネットワーク機器に関連する専門技術とスキルをスマートホーム製品、スマートシティ構想、スマートファクトリー開発などの領域にも拡大し、スムーズな市場転換を実現しています<sup>16,20</sup>。高額な初期費用をかけずにデジタルツールを利用できることから、Qualcommのプラットフォームは都市、学校、港湾、病院などにも採用されています<sup>21</sup>。

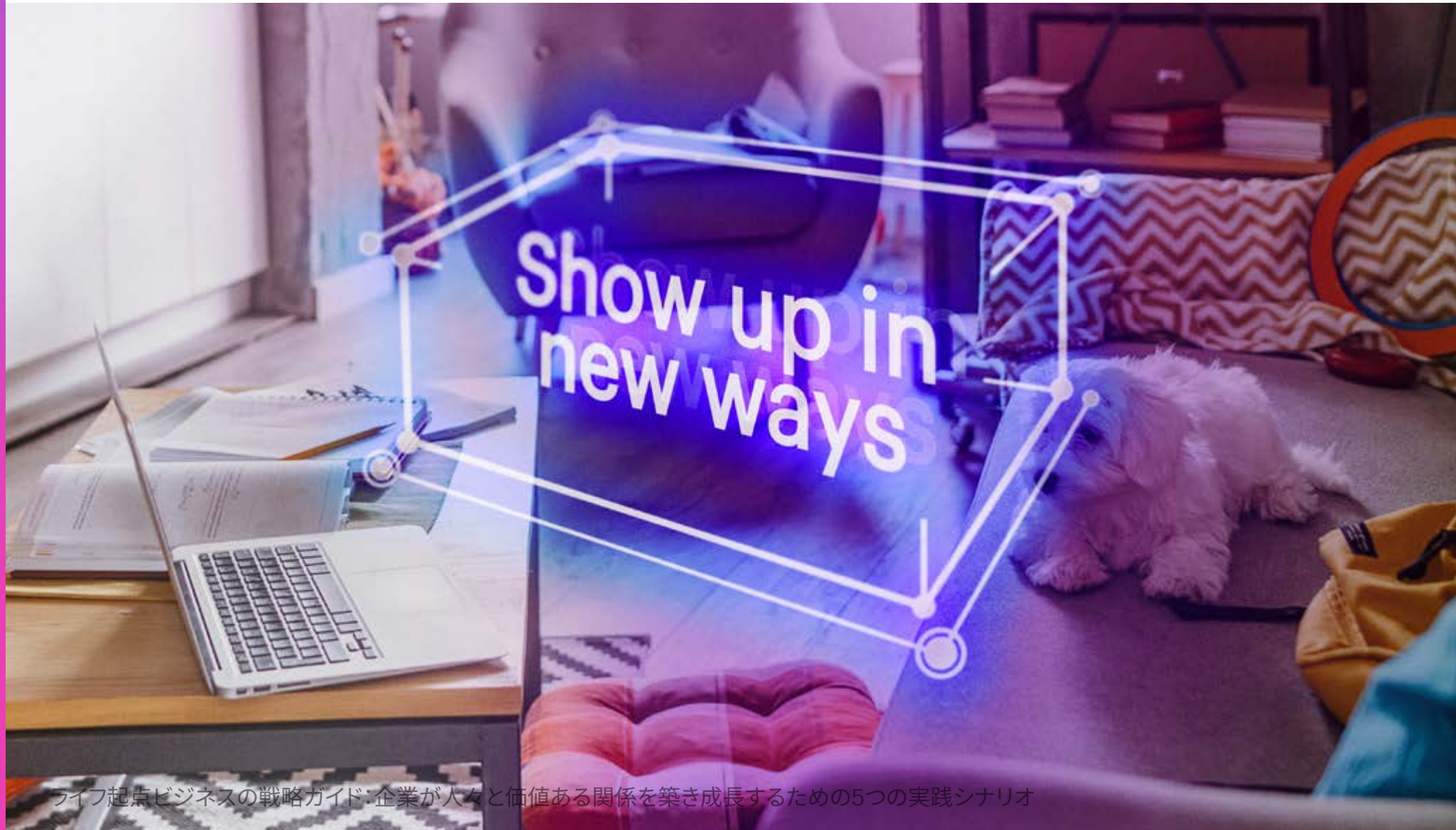
## 持続的な効果

この事例では、創造力がいかに持続的な価値をもたらすかを見ることができます。視野を広げ、より創造的な成長シナリオを採用したことで、Qualcommは全く新しい業界に参入し、より大きな成長と顧客との関係構築を達成するために既存の技術力、製品ネットワーク、研究開発への投資を活用する新たな手段を多く見出すことができました。また、同時に醸成されてきた創造的かつ起業家精神にあふれる企業文化は、企業の進化を支える基盤となるでしょう。

 シナリオ4

# シームレスで 快適な

# 顧客体験を デザインする







## 現状

人々を満足させることができない、パフォーマンスが低く複雑な顧客体験

## 目標

あらゆる顧客接点の機能が考え抜かれ統合された、よりシンプルで魅力的な顧客体験

## 成長の可能性\*

**26%** 最高水準の顧客満足度を  
実現する可能性が26%向上

**26%** 最速の市場投入スピードを  
実現する可能性が26%向上

テクノロジーは物事を楽にする手段として喧伝されますが、新たなツール、プラットフォーム、サービスが急増し現実世界とデジタル世界の境界が曖昧になる中、望ましい顧客体験の障壁となってしまっている現状があります。なぜなら、多くの企業はマーケティングやセールスなどの特定の部門で重宝されるテクノロジーを次々と導入するものの、それぞれの機能間の連携を確保できずにいるからです。その結果、テクノロジーに期待される効果を引き出せずに顧客体験が過度に複雑になっており、私たちはこれを「complexity tax (複雑税)」と呼んでいます。

ライフ起点の戦略では、統合されたシームレスな顧客体験のための全プロセスでシンプルかつ効果的なインタラクションを設計し、この複雑税を取り除くことを目指します。これを実現するためには、顧客接点を担うすべての部門（製品、マーケティング、コマース、セールス、サービスを含む）が共通のデータとプラットフォームでつながる必要があります。シームレスな顧客体験を実現するためには、顧客のニーズをリアルタイムで理解しながら対応し、エンゲージメントから実用的なインサイトを引き出すための方法を考え抜いて設計することが大切です。



## 事例：みんなの銀行

# いま創る 未来の体験を

### 実践前

ふくおかフィナンシャルグループ (FFG) は、日本のデジタルネイティブの多くが実店舗でのサービスを嫌厭する傾向にあることに気づきました<sup>22</sup>。経営幹部は次のように振り返っています。「お客様のニーズを満たせるサービスに限られており、お客様が本当に求めていることや自身が気づいていない潜在的なニーズに応える新しいサービスや製品を開発するプロセスそのものも存在していませんでした」<sup>23</sup>。そこでFFGは、従来のバンキングシステムにアプリやウェブサイトを追加するのではなく、テクノロジーが人々の生活を豊かにする全く新しいモデルを構築することを目指しました<sup>22, 23</sup>。

### 実践後

FFGは独自のデジタルサービスとしてフルクラウドの銀行「みんなの銀行」を開設<sup>22</sup>。デジタルネイティブが快適に利用できるよう、複数の銀行口座の集約管理や二次元バーコードで入金や送金を行えるなどの便利なサービス機能をモバイルファーストで設計し、従来の銀行サービスで生じがちな“フリクション”を解消しました<sup>24</sup>。さらに注目すべき点は、みんなの銀行がクラウドベースの基幹系システムを採用したことで「サービスとしてのバンキング (BaaS)」と柔軟性のあるAPIを実現したことです。これにより金融以外のサービスに銀行サービスを組み込めるようになり、シンプルで優れた顧客体験を通して人々の生活の様々な場面に溶け込みながら価値を提供することへの可能性が開けました<sup>23, 25</sup>。

### 持続的な効果

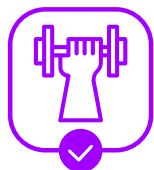
この事例では、体験を拡張することでいかに提供価値を広げられるかを見ることができます。銀行で行うすべてのアクティビティを複数のサービスと同期する快適なプラットフォームに統合することで、みんなの銀行は顧客の金融に関する生活をシンプルにしながら大きな価値を提供できるようになりました。



 シナリオ5



# 柔軟な オペレーション体制を 構築する



## 現状

サイロ化した組織で部門間の連携が取れておらず、パフォーマンスが伸びない

## 目標

サイロ化を解消し部門間の柔軟性を高め、組織全体を活性化させる

## 成長の可能性\*

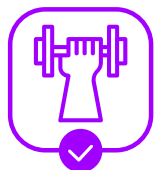
**28%** 最高水準の収益成長を実現する可能性が28%向上

**23%** 最高水準の利益成長を実現する可能性が23%向上

シームレスな顧客体験は、それを実現する柔軟かつ俊敏なオペレーションと組み合わせたときに最大の効果を発揮します。しかし、オペレーションの変革は簡単ではありません。

容易に改革できない業務プロセスと硬直した企業文化のどちらが事業にとってより致命的であるかを見極めることができずにいる経営幹部もいるでしょう。いずれにしても、それらに由来する柔軟性の欠如は企業のあらゆる活動に浸透し、なかなか取り除けないことはよく知られています。実際、変革はますます難しくなっており、調査でも経営幹部の88%が「パンデミックの影響でよりリスクを避けるようになった」と回答しています。これまで通りの方法を踏襲することは安全で快適な選択肢のように感じますが、その結果、企業は極めて大きなリスクにさらされることとなります。様々な外的要因のプレッシャーが増す中では変化し続けることが不可欠であり、適応力に欠ける企業はいつ失速してもおかしくない危険な状態にあるのです。



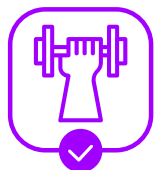


新たな視点で組織内部に目を向け、オペレーションを再構築することで、慣習を打破し柔軟性と流動性を得ることができます。その際、多くの企業は効率化を求めますが、未来に備える企業は新たな成長機会を獲得するために組織内部に目を向けて業務を見直します。ライフ起点の戦略では、顧客だけでなく自社の従業員も含めたあらゆる人々のニーズを深く理解することが重要になります。定型の業務を自動化・合理化することで、優れた人材が人間にしかできない高度な仕事に注力しつつ、人間と最先端のインテリジェンスが協働しながら相乗効果を生み出し、素早く成果を得ることができます。

業務プロセスとプラットフォームを統合しアジャイルな組織設計で運営することで、生産性と収益性を高めるために不可欠な効率性を生み出すことができます。組織のサイロ化を解消しコミュニケーションとクリエイティビティを活性化することで、イノベーションを加速しましょう。

ライフ起点の戦略では、顧客だけでなく自社の従業員も含めたあらゆる人々のニーズを深く理解することが重要になります





## 事例：資生堂

# 社内文化に 革新を

## 実践前

日本の化粧品ブランドの最大手である資生堂は国内シェアが毎年減少していたことを受け、マスマーケティングからパーソナライズされた体験を中心としたマーケティングへの戦略転換を目指しました。しかし、長きにわたり取引のあるパートナー企業や社内プロセスに関して従業員からの抵抗に直面<sup>26,27</sup>。ある経営幹部は次のように振り返っています。「戦略や業務プランがいかにも素晴らしくとも、最終的に実行するのは従業員です。彼らの文化や考え方を変えることができなければ、従来の方法に戻ってしまいます」<sup>26</sup>。

## 実践後

資生堂は顧客とより良い関係を構築するため、国内拠点の企業文化とテクノロジーを刷新し、データ活用とオペレーション能力を促進するデジタルクラウド変革を推進しています<sup>27,28</sup>。取り組みの成果の一つとして、ウェブサイトと店頭のタブレットからの肌分析ツールへのアクセス性の向上が挙げられます。これにより、ウェブサイトを訪れるユーザーはわずか1年で2億3,000万人まで増加しました<sup>27</sup>。資生堂は顧客生涯価値(LTV)に注力するため、過剰に計画したりリスクを避けたりすることを止め、継続的に実験を行うことを推奨しています。同時に、アジャイルな環境を従業員が受け入れて有意義に活躍できるよう、デザイン思考やプロジェクトマネジメントに関するトレーニングプログラムを導入するなど支援体制も強化しています<sup>27,29</sup>。また、従来の上意下達を覆すため、資生堂が擁する8,000名のビューティーコンサルタントの活躍の場と責任の範囲を拡大。「優れたアイデアは経営層からのみ出てくるとは限らない」、というメッセージを強調しています<sup>27</sup>。

## 持続的な効果

この事例からは、オペレーション体制の再構築がいかにも人々の営みと同じスピードで進化する機会を継続的にもたらすかを見ることができます。資生堂は社内文化を刷新したことで、顧客の生活との接点となる「現場」においてより迅速な意思決定が行えるようになりました。資生堂はデジタルに関する取り組みを基本的な機能を時流に追いつかせるためにはじめましたが、現在その取り組みは顧客体験と企業文化の変革へと大きく成長を遂げています。

# 戦略を 実行に移す

世界は急速に変化しながら複雑さを増しています。しかし、今日のような予測不可能なビジネス環境下であっても、ライフ起点の戦略を採用することで新たな成長と顧客との価値ある関係を継続的に実現することができます。

ライフ起点の戦略に移行するための方法は1つではありませんが、今回ご紹介したシナリオに投資し注力することで、顧客との関係を強化しながら有意義で持続的な成長の実現へと一歩を踏み出すことができます。

## 執筆者



### Baiju Shah

シニア・マネジング・ディレクター

アクセンチュア ソング  
最高経営戦略責任者  
成長&製品イノベーショングローバル担当  
リード



アクセンチュア ソングの最高経営戦略責任者としてグローバル成長戦略を担当。テクノロジー、戦略、デザイン、マーケティング領域における経歴と実績を有し、各領域の専門知識とテクノロジーを組み合わせ、人々と企業に新たな成長機会と関係を創出しています。ノースウェスタン大学の教授(成長とイノベーション)を兼務しており、シカゴを拠点に活動しています。



### Nevine El-Warraky

マネジング・ディレクター

アクセンチュア ソング  
消費財・サービス業界グローバル担当リード



マーケティングとコンサルティングにおける30年以上の経歴を有し、成長戦略、デジタル変革、コマース拡張およびマーケティングオペレーションモデルを専門としています。Unileverでキャリアをスタートし、10年間で様々な領域・地域のプロジェクトでマーケティングオペレーションに従事。その後Reckitt Benckiserではホーム領域のポートフォリオを担当しました。現在はロンドンを拠点に活動しています。



### Marvin Miranda

シニア・マネジャー

アクセンチュア ソング  
経営戦略グローバルディレクター



戦略イノベーションの新規開拓を担当しており、事業変革、テクノロジー、マーケティングが交わる領域を専門としています。ニューヨークを拠点に、ブランドに関する知見を活かしてクライアント企業の内部から変革を推進しています。



### Joshua Bellin

シニア・プリンシパル

アクセンチュア ソング  
ソート・リーダーシップ・リサーチ担当リード



16年にわたり、アクセンチュアがビジネスの最先端の知見を提供するよう貢献してきました。現在はボストンを拠点に、未来の市場競争で成長と関係を勝ち取るために何が必要か、クライアント企業の理解を深めるために尽力しています。





## 謝辞

### 協力

Bill Theofilou

Dan Hornbarger

Pat Connolly

Nick Law

Olof Schybergson

Brooke Karathanos

Mark Curtis

### リサーチチーム

Ravi Rajkumar Advani

Agneta Bjornsjo

Gaurav Khetan

Carrie Kliener

Ivy Lee

Michael Malinoski

Regina Maruca

Taurai Nyaruwata

Linda Ringnalda

Konrad Suchecki



## 本調査について

急速に変化する今日の世界において進化する(そしてしばしば矛盾する)人々のニーズに企業がいかに対応しているかを理解することを目的として、本調査では企業の経営幹部を対象に一連のアンケートとインタビューを実施しました。アンケート調査は14か国19業種の企業の経営幹部(CxO) 850名を対象に2022年2~3月と6~8月の計2回実施し、結果は企業パフォーマンスを評価する予測モデルおよびクラスター分析モデルを構築する基礎として使用、5つのシナリオを特定しました。なお、インタビューは11か国12業種の企業の経営幹部30名を対象に実施しました。



## 出典

- 1 Accenture, [“The human paradox.”](#) July 26, 2022
- 2 The companies who scored in the top 20%, based on our life centricity capability assessment
- 3 David Droga and Baiju Shah, Harvard Business Review, [“Keeping up with customers’ increasingly dynamic needs.”](#) September 27, 2022
- 4 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor).
- 5 Adweek, [“Kimberly-Clark Doubles Down on Consumer-Centric Experiences.”](#) accessed October 10, 2022
- 6 Accenture Song Case Study, [“Reimagining a global icon for a digital-first future.”](#) accessed October 10, 2022
- 7 Harvard Business Review Analytic Services White Paper, [“Consumer-Goods Firms Dig Deeper into Data for Superior Customer Experience.”](#) April 2021
- 8 Accenture, [“The human paradox.”](#) July 26, 2022
- 9 Accenture Case Study, [“Johnson Controls and Accenture.”](#) accessed October 11, 2022
- 10 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor)
- 11 Design News, [“Johnson Controls Leaving Batteries Behind.”](#) November 21, 2018
- 12 Accenture Newsroom, [“Johnson Controls and Accenture Join Forces on New AI-enabled OpenBlue Innovation Centers.”](#) June 23, 2022
- 13 Fierce Electronics, [“Johnson Controls teams with Accenture on smart building and sustainability, buys Tempered for security.”](#) June 23, 2022
- 14 Yahoo News, [“Johnson Controls Executives Analyze Critical Importance of Decarbonization and Indoor Air Quality at 2022 AHR Expo.”](#) February 9, 2022
- 15 Johnson Controls, [“Fiscal Q3 2022 Earnings Conference Call.”](#) August 4, 2022
- 16 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor)
- 17 ZDNET, [“Qualcomm diversifies into IoT, auto and soon data center and edge computing.”](#) November 5, 2020
- 18 Silicon Angle, [“Qualcomm’s diversification strategy pays off as it crushes expectations on earnings.”](#) April 27, 2022
- 19 Forbes, [“Qualcomm wins yet another major automaker with its digital chassis.”](#) April 14, 2022
- 20 Creative Strategies, [“Qualcomm’s Diversification Strategy Takes Shape at MWC22.”](#) accessed October 10, 2022
- 21 ZDNET, [“Qualcomm rolls out IoT as a Service for 30 different verticals.”](#) September 28, 2021
- 22 Accenture Case Study, [“Minna Bank: Japan’s first digital bank.”](#) accessed October 11, 2022
- 23 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor)
- 24 Retail Banker International, [“Minna Bank – the new Japanese bank with digital natives at its core gets off to a flier.”](#) January 10, 2022
- 25 Business Wire, [“Minna Bank to Commence Operations in May 2021 as Japan’s First Digital Bank.”](#) March 25, 2021
- 26 Accenture Research expert interview (conducted by research vendor)
- 27 WWD, [“Weak demand in Japan weighs on Shiseido’s earnings.”](#) August 10, 2022
- 28 Accenture Case Study, [“Change that’s more than skin deep.”](#) accessed October 11, 2022
- 29 Cosmetics design-asia, [“Human touch: How Shiseido is using tech to make 2021 ‘the year of the empowered beauty consultant’.”](#) March 30, 2021





## アクセントリアについて

アクセントリアは、デジタル、クラウドおよびセキュリティ領域において卓越した能力で世界をリードするプロフェッショナル サービス企業です。40を超える業界の比類なき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、ストラテジー&コンサルティング、テクノロジー、オペレーションズサービス、アクセントリア ソングの領域で、世界最大の先端テクノロジーセンターとインテリジェントオペレーションセンターのネットワークを活用して提供しています。アクセントリアは72万1,000人の社員が、世界120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。アクセントリアは、変化がもたらす力を受け入れ、お客様、社員、株主、パートナー企業や社会へのさらなる価値を創出します。

アクセントリアの詳細は [www.accenture.com/us-en](http://www.accenture.com/us-en) を、アクセントリア株式会社の詳細は [www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください。

### Disclaimer

This content is provided for general information purposes and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors. This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

Copyright © 2022 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.

## アクセントリア ソングについて

アクセントリア ソングは、顧客との価値ある関係を作り続けることで、お客様の成長を加速させ、企業価値の向上に貢献します。成長戦略、製品、顧客体験の設計から、テクノロジーを活用した顧客体験のプラットフォームやクリエイティブ、メディア、マーケティング戦略、さらに、キャンペーン、コンテンツ、チャネルの編成など、アイデアを生み出し、形づくまで一貫したサービスを提供します。お客様との強い信頼関係と業界に関する卓越した知見とノウハウを掛け合わせ、絶えず変化する世の中において、想像力、テクノロジー、インテリジェンスがもたらす無限の可能性を通じて、お客様の成長を支援します。

詳細は[www.accenture.com/jp-ja/about/accenture-song-index](http://www.accenture.com/jp-ja/about/accenture-song-index)をご覧ください。

## アクセントリア リサーチについて

アクセントリア リサーチは、企業が直面する最も重要なビジネス課題についての知見を提供します。データサイエンスに基づく分析など革新的なリサーチ手法と業界やテクノロジーに関する深い知識を駆使し、20カ国300人から成る研究者チームが毎年数百のレポートや記事を発行しています。世界をリードする企業・団体と共に開発する示唆に富むリサーチで、私たちはお客様企業が変化を力に変え、価値を創造し、テクノロジーと人間の創意工夫の力を引き出すお手伝いをします。