

USERS

NOT CUSTOMERS

顧客主義の終焉と
企業の命運を
左右する7つの戦略

アーロン・シャピロ 著

梶原健司 / 伊藤富雄 訳
萩原雅之 監訳

AARON SHAPIRO

SE
SHOEISHA

キャロリンへ

Users, Not Customers :
Who Really Determines the Success of Your Business
by Aaron Shapiro

Copyright © Aaron Shapiro, 2011

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.
through Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo.

解説 萩原雅之

イントロダクション

ユーザーファースト

デジタル時代のビジネスを左右する最も重要なコンセプト

009

ユーザー中心の経営

成功する企業に共通する経営手法の秘密

031

同心円型の組織体制

なぜどんな社員であってもユーザーと繋がれるのか？

071

使い捨てテクノロジー

オバマが採用した開発手法とは？

115

社会的使命に基づいた製品

コモディティ化の波を乗り越える4つの手法

143

第4章

第3章

第2章

第1章

第5章

第6章

第7章

おわりに

ユーティリティ・マーケティング

広告に代わるデジタル時代における真のマーケティングとは？

175

TCPFセールス

ユーザーを顧客に変えるには？

219

ハイブリッド・カスタマーサービス

デジタル時代に求められる新しいサービスの形とは？

253

シフトする

今からでも遅くはない。ユーザーファースト企業になろう

289

謝辞 317
参考文献 322
索引 325

シンプルな言葉、シンプルな概念であるほど、新しい意味を付与された時のインパクトは大きい。業界や企業規模を問わず「ユーザー・ファースト」という言葉は、デジタル時代に卓越企業であるための基本理念となるだろう。

私たちは通常、コンシューマー（消費者）とカスタマー（顧客）という概念で市場やマーケティングを考えている。本書が提示しているのはそのどちらでもない。普段なにげなく使っている「ユーザー」という言葉を、メディアとテクノロジーを利用して企業とやりとりをするすべての人々と定義し、経営戦略にとって重要なコンセプトの中核に据える。そこには商品やサービスを購入している顧客だけではなく、見込み客やブランドのファン、インフルエンサーから求職者まで含まれる。

あなた自身と様々な企業との関係を考えてみれば自然なことだとわかる。商品やサービスを使ったことがなくても、好きな企業や気になる商品はある。フェイスブックのニュースフィードに流れる企業コンテンツに共感したり、友人が話していた新しいクルマについて検索してみたり、価格比較サイトで想定しなかったブランドを知ったりする。つまりデジタルを通して私たちは無数のブランドと交流しているのだ。

現在の売上や利益をもたらすのは顧客だが、持続的なビジネスに本当に重要なのはこうした人々の日常行動である。彼らへの対応が上手くできていれば、顧客は自然に増えて行く。だからカスタマー・ファーストでは不十分というのが本書の主張だ。

それにはコアビジネスを包み込むように存在する「ソフトウェア・レイヤー」、すなわち企業と人々の間にあるデジタル接点の管理が不可欠である。つまり、ユーザーとは多種多様なデジタルチャネルを「使っている」人々と言い換えてもよい。

顧客の貢献が売上データとして表れるのに対して、ユーザーの貢献を可視化するのが、アクセスログやソーシャルメディア上のテキストなどのソフトウェア・レイヤーに残されるフットプリント（足跡）であり、その重要性も強調されている。近年注目を集めるDMP（データ・マネジメント・プラットフォーム）によるアプローチ最適化、アクセスログによるユーザービリティ改善やコミュニティの運用など、デジタルマーケティング技法とはデジタル・フットプリントの活用には他ならない。

日本では企業がメッセージを消費者へ伝えることには極めて熱心である。自分のいいところ、伝えたいことを理解してもらうために、広告費や販売促進費という形で巨額の予算をつぎ込んできた。企業がターゲットを設定し、そこに向けて説得することがマーケティングの中心であった。2013年6月に来日したフィリップ・コトラーは「日本企業の停滞は、マーケティング4Pのうち1P、すなわちプロモーションのみに依存してきたから」と指摘したほどだ。

だが近年、企業サイトやソーシャルメディアが登場することで、多くの企業に交流という考え方が浸透し、逆のベクトルを重視するようになっていく。広告クリエイティブでも商品・サービス開発でも、データや観察から相手のニーズを理解する、あるいは本人も気づかない無意識を読み解くインサイトの重要性が認識されつつある。企業はメッセージを伝えるだけでなく、相手を優先し、要望を受け取つため、経営戦略につなげていく。それもまた「ユーザー・ファースト」という言葉の持つメッセージなのである。

本書の構成はシンプルだ。ユーザー・ファースト企業になるための社内に必要な対応を、経営方針、組織体制、テクノロジーの三つの視点で（第1章〜第3章）、ユーザーとの接点を製品、マーケティング、セールス、サポートの四つの視点で（第4章〜第7章）、豊富で詳細な事例をあげながら説明する。経営書として正統的なアプローチであり、何をすべきかをまとめたプレイブック（作戦指南書）としての配慮も行き届いている。

オリジナルは2011年の発売で、当時ホットな話題になったブランドやサービスが中心だが古さはまったく感じさせない。シンプルでありながら時代の転換と企業がとるべき戦略の本質をとらえているからだろう。

イントロ
ダクション

ユーザーファースト

デジタル時代のビジネスを左右する
最も重要なコンセプト

私の妻は炭酸水が大好きだ。

私には理解できないが、彼女は炭酸が入っていない水がほとんど飲めない。だから炭酸水メーカーを買ってあげようと思っていた。ある日の午後、ウィリアムズソノマ（キッチン用品店）に立ち寄ってみたら、なんと棚に1台あるではないか。——「ソーダストリーム社の炭酸水メーカー・ジェネシス 150ドル」。ただ、価格が高いように思えた。その値段なら、ボトル入りの炭酸水を150本は彼女に買ってやれる。私は、あちこちと他の店を回ってみることにした。

iPhoneでレッドレザラー（人気のバーコードリーダーアプリ）を起ちあげ、他店の価格を調べようと、その炭酸水メーカーのバーコードをスキャンした。ベッドバス&ビヨンドという店では同じ製品がなんと100ドルで売っていた。やった！ 50ドル得をした！ 私は店員を呼び止めiPhoneで他店の価格を見せてみた。しかし、値引きには応じられないと断わられてしまったのだ。

そこで、その場でiPhoneからわざわざ調べたお店のオンラインストアにアクセスし、即座に炭酸水メーカーを注文した。

ウィリアムズソノマのような企業は、購買行動が劇的に変わりつつある今日の状況に驚きを隠せないでいる。いずれ、みんながこんなやり方で買い物するようになれば、企業は販売のやり方を変えざるを得ない。さもないと倒産するしかないだろう。

20年前、購買行動に影響を与えていたのは、テレビコマercialであり、地元の商店街や近隣のショッピングモールにどんな店舗があるかであり、またそういった店舗での商品の品揃えであった。「複

数のお店を見て回る」というのは、当時は店から店へと移動することを意味し、イエローページ（アメリカのタウンページ）に掲載されている小売店リストに順番に電話することだった。いまだに多くの企業は、こういった環境を前提として企業経営を行っている。しかしこれはすでに時代遅れなのである。

わずか一世代の間に、私たちは劇的な変化を目の当たりにしている。それは購買行動の変化に留まらず、企業と消費者との関わり方、仕事のやり方、個人間のコミュニケーションのあり方まで変化している。デジタル・テクノロジーは、個人、企業のいずれにおいても、必要不可欠なコミュニケーションのインフラとして急速に広まったのだ。

私たちは、メールやオンラインコミュニティを通じて、人に紹介されることがしばしばある。電話やミーティングで直接話したあと、メール、インスタント・メッセージ、フェイスブックなど、デジタルなチャンネルを通じて、つながりを維持しようとする。3年以内に、テキストメッセージが携帯電話での音声による使用量を上回るという予測もある。

企業について調べるときも同様だ。転職活動中なら、転職求人サイトがまさにそうだ。私達がりんくトインに自分の履歴書を掲載しているのは、採用担当者が最初に私達に接触する場所だからだ。

ショッピングをする時は、グーグルで検索して商品について調べたり、グルーポンからのメールで新しい情報を得たり、商品比較サイトでリストを見たりする。すでにアメリカにおけるオフラインでの購買のうち、41%がインターネットを通して始まっており、小売店の売上上の7%がオンラインを通してのものだ。2012年には、この二つの数字の合計が50%に達したとの見方もある。これはデジ

タルで取引される個人の消費額が12兆ドルになることを意味する。つまり私達は現在、大半の商取引がデジタルで行われる経済環境へと突入している。こうした状況では、もはやオフライン・ビジネスなどというものは存在しない。すべてがデジタル・ビジネスなのだ。

先ほど紹介した例だけでなく、デジタルサービスは私達の情報収集全般に力を発揮している。今ではニュースを知るのには、メールやツイッター、ウェブсайт、スマートフォンアプリを通してだ。天気予報はパソコン上のウェブサイトにスマートフォンにダウンロードした専用のアプリでわかる。デジタル・テクノロジーのおかげで、どこにいても現在地と目的地を正確に知ることができるし、カーナビや読書、口座管理、スーパーでの買い物リスト、ラジオを聴くこともできる。インターネットに常時接続し、スマートフォンを利用して環境下では、私たちは日々様々なタスクをやり遂げるためにデジタルサービスや製品を常に利用している。私は通常、一日に1000以上のウェブсайтやアプリ、デジタルサービスを利用するが、それらは25以上の異なる企業によって提供されている。

こうした変化に企業は常に対応し続けなければ、サーキットシティやポラロイド、ブロックバスターなどと同じく、いずれ倒産するか時代遅れの企業になるだけだろう。

私が経営するインタラクティブエージェントのHUGOでは、長期にわたってこの問題に取り組み、企業がこの新しいビジネスの現実に対応していくべきか研究している。クライアントの私

ちへの問い合わせは多岐にわたる。ウェブサイト、スマートフォンのアプリ、ソーシャルメディアを使ったキャンペーンなど。

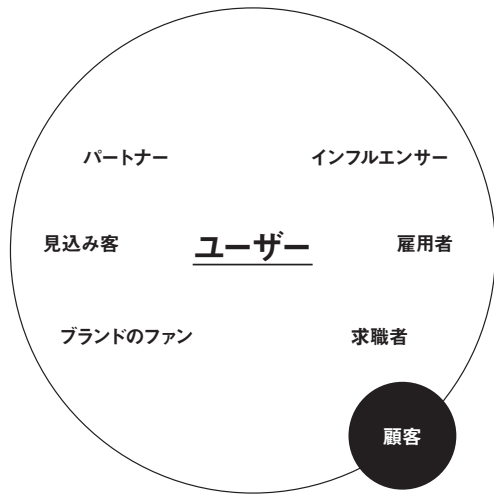
しかし、実際はみんな同じことを求めているのだ。それはデジタル時代に対応した形で企業を生まれ変わらせること。企業はこの新しいビジネスの現実に立ち向かうために会社を全く新しいものにする必要がある、その変革のために私達の支援を求めている。

HUGOでの仕事を通じて私のチームは、さまざまな業界の優良企業の内部構造を学ぶことができた。私達は、デジタルな市場で勝ち残っていくために必要な、戦略や組織構造、ビジネスプロセスを、企業のトップ層と共に立案してきた。企業内部に立ち入ることのできた数年間を振り返って最も印象的だったことは、企業が直面する課題とその効果的な解決策が、業界や組織規模にかかわらず、驚くほど似通っていたことだ。現場で観察したこれら共通の課題や解決策が本当に正しいものかどうかを検証するため、私達は定量分析に取り掛かり、次の疑問に対する答えを探ろうとした。すなわち、「現在のデジタルが中心となったビジネス環境では、何が成功の要因となるのか？」

我々は多くの企業を調べ、デジタル技術を有効かつ積極的、革新的に活用している企業を特定した。

次に、これらトップ企業たちの組織構造、経営スタイル、そして戦略について調査した。私たちは、素晴らしいデジタル・パフォーマンスを決定づける特徴が何であるのかを見極めたかった。それが勝者と敗者を分ける本質であるからだ。デジタルに対する企業のアプローチを組織と経営の観点から理

01 ユーザー VS. 顧客



この本におけるユーザーとは、顧客、従業員、求職者、見込み客、パートナー、ブランドのファン、メディアのメンバー、その他影響力を持った人々（インフルエンサー）のことである。要するに、デジタル・メディアとテクノロジーを通して企業と交流する人々を指す。

このような交流は、インターネットやモバイル・アプリ、オンラインの求職フォーム、ウェブサイト、CRMのソフトウェア、フェイスブック・ページ、ツイッターのアカウントなど、企業内外でデジタルな足跡が少しでも辿れるところならどこからでも行われる。つまり、デジタル・メディアやテクノロジーを通じて企業と交流する人はみんな、ユーザーなのだ。

解し、さらに営業、顧客サービスから製品開発、マーケティングに至るまでのさまざまな分野の事業において、どのようにデジタル・テクノロジーが統合されたかを明らかにしたかったのだ。

そうしてわかったのは、新しい経済秩序の中で最も成功している企業は、デジタルなチャンネルを通じて関わる人々のニーズや関心を、常に最優先するということだ。その人々とは、「ユーザー」だ。真のマーケット・リーダーは、何よりもユーザーのニーズを満足させることに集中している。ユーザーを満足させ続けること。そうすれば顧客は付いてくる。あなたのユーザー基盤を大きくすれば、あなたの顧客基盤も大きくなるのだ。

「ユーザー」とは

ユーザーにはさまざまなタイプがあり、それぞれ個別の異なる関心や目的を持つ。一方で、ユーザーが共通して求めているものは、各自の関心や目的を満たすことを簡単に素早く手助けしてくれる、デジタル・ツールだ。

例えば、施策立案に活用している経営情報の分析ツールも、新生児に食事を与えた時間を記録するモバイル・アプリも、簡単に素早くユーザーの関心や目的を満たす手助けをしてくれるという意味で、デジタル・ツールに含まれる。

ユーザーが顧客である場合も同じだ。地元のショッピングモールしか買う場所がなかった時代と比べ、今ではデジタル・メディアやテクノロジーを活用することで、正しく賢い買い物をする事ができる。彼らは、ユーザー・レビューやプロの評価をオンラインで確認し、ソーシャル・ネットワーク上で友人たちにアドバイスを求めたりしながら、商品について調べる。そして、販売者が地元だろうが地球上のどこにしようが気にせず価格を比較し、よいものがあればそのまま携帯から注文する。こうしたデジタル・カスタマーは、「お客様は神様」とか「お客様はいつでも正しい」という伝統的なビジネス上の格言でのお客様とは、全く違う生き物だ。

現代において顧客とは、ユーザーの一部分なのだ。つまり企業とデジタルなチャンネルを通して交流する様々な人たちの一形態であるという、新しい思考法で捉えるべきだ。そして、そういったユーザーは皆、自分の生活をより簡単でよりよいものにするために、デジタル技術を求めている。

成功の鍵は、この広大なユーザー基盤に焦点を当てることだ。顧客は自然についてくる。ソシヤ

ルメディアのおかげで、ブロガーや（SNS上の）友人たちが消費者の意見に影響を与える一大勢力となつている。彼らのソーシャルメディアでの意見が、ブランドイメージを形作り、売上に影響を及ぼす。また、社員やビジネス・パートナー、就職希望者も、実は売上を押し上げる影響力を持つユーザーである。

またユーザーは、購入者よりも企業と密な関係を結び、影響を及ぼす場合がある。数字を見れば大抵の場合、企業のユーザー基盤が顧客基盤を大きく上回っていることが分かる。それゆえ購入者を喜ばせることばかり考えていると、思いがけない大儲けのチャンスを逃すことになるだろう。

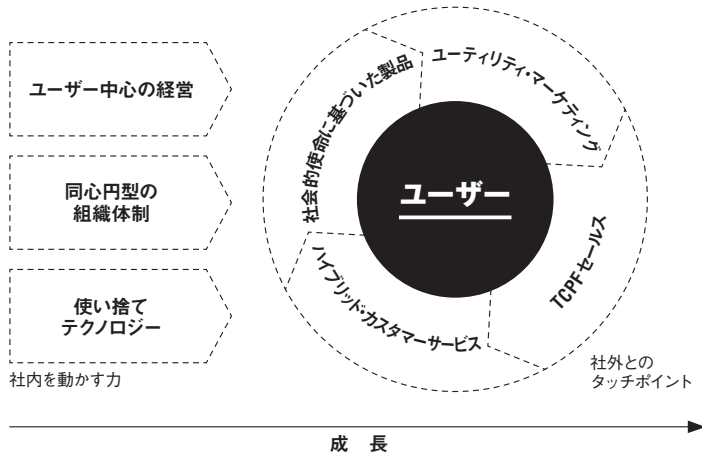
ユーザーは楽がしたい

では、どうしたらユーザーを惹きつけ、彼らと交流し、長期的な関係を築くことができるのか？ 答えはユーザーなら誰もが望むたった一つのものを提供することだ。

それは、シンプルさだ。

人々がテクノロジーを利用するのは、何かをするためである。例えば、スポーツのスコアを調べるため、友人にメールを送るため、ビデオを観るため、そして新しくどの靴を買うかを調べるため。ユーザーが企業とデジタル技術を使って交流しようとするときは、なるべくシンプルかつ簡単に行いたいと考える。なぜならユーザーはただ目的を果たしたいだけで、ウェブサイトがどう動作するのか、次にどこをクリックするかで悩むことに一秒たりとも費やしたいとは思わないからだ。上手く機能す

02 ユーザーファーストな企業



これは私が「ユーザーファースト（第一）企業」と呼んでいるものだ。今日、最も成功している企業はユーザーの周りにビジネスを構築し、ユーザーの満足度を上げている。その際にユーザーは、顧客基盤を伸ばし、組織全体を成長させるエンジンとなる。こうしたユーザーファースト主義は組織のあらゆる部分に影響を及ぼす。いかに売上を伸ばし、マーケティングし、組織を構築するのか――まさに経営のあらゆる局面に作用する。

こういった企業へのアンケートとHUGEのクライアントとの仕事を通じて、私はユーザーファースト企業の経営手法を決定づけている枠組みを見出した。

どんな企業の経営も、次の二つに分けられる。会社全体の業務を統治する「社内を動かす力」（社内推進力）と、外の世界と繋がるための、「社外

ればそれでよいし、上手くいかなければユーザーは離れていく。

HUGEで多くのユーザーの行動を調査してきた中で、私はこのことを何度も繰り返し見てきた。使い方が難しく困ったとき、はじめに人はその製品を作った企業のせいにはせず、自分自身のせいだと考えるものだ。そのうち、イライラが募ってきて自分のことを正しい使い方も分からない愚か者だと思ってしまう。結局、いかにかにそのアプリやウェブサイトに気が入らないかを並べたてたら、その後はもう二度とそのアプリやサイトを見なくなってしまう。

この代償はかなり高くつく。なぜならユーザーはそのウェブサイトを再び訪れることはほぼないからだ。だから、企業はもっと多くの時間をユーザービリティについて検討する時間に割くべきだ。つまりデジタル製品を使う人々にとって、その体験がどれほど簡単か、そしてその体験にどれほど満足しているのかを調べよう。最高のユーザー体験には使い方の説明や学習は必要ない。ユーザーの思う通りに動作するからだ。だから、すべての企業にとって、ユーザービリティ——そして、卓越したユーザービリティを実現する安定した組織力——が、成功への決定的な要因となる。

ユーザーファースト企業とは

ユーザーの概念があまりに重要なため、優秀な企業を定義する新しいモデルが生まれつつある。そ

03 ソフトウェア・レイヤー



を買うにしても数百万ドル企業を買収するにしても、フレンドリーで簡単に使用できる最高のソフトウェアを提供する企業の製品やサービスを採用するだろう。そして、古臭くて役に立たないソフトウェアしか持たない企業はすぐに相手にされなくなる。

もつと単刀直入に言えば、企業のデジタル化の質がますます重要度を増してくる。

その重要性は、企業の販売力や大学の就職説明会における存在感、カレンダーを振りかざす秘書や受付係、そして古めかしいマーケティングや広告などを超える。これらの事例のうちいくつかにおいて、既にデジタル・テクノロジーはインターネットを利用しないこれまでの戦術に取って代わっている。ソフトウェア・レイヤーは、早くも企業の鼓動する心臓部になりつつある。

そのため、ユーザーファースト企業の経営者は、

ソフトウェア・レイヤー

とのタッチポイント」（外部との接点）の二つだ。ユーザーファースト企業にとって、ユーザーはすべての社外とのタッチポイントの中心に位置する。つまり企業にとってのすべての関心が集中するところである。社内を動かす力は、社外とのタッチポイントをさらに目立たせ、企業としての成長を押し進める方向に作用する。

本書では、それぞれについて事例を交えながら、具体的な内容を明らかにしていく。

この7つの原理が同時に実行される時、ユーザーファースト企業は、ユーザーとのほぼすべてのやりとりが行われるソフトウェアのレイヤー（層）に覆われているかのように見えるだろう。

ソフトウェア・レイヤーを維持するには、持続的かつ徹底的に監視を続ける必要がある。なぜならば、ユーザーの期待値は高まる一方だからだ。様々な企業から、新しく改善された、よりユーザー・フレンドリーなソリューションが提供されていく。そしてユーザーの期待はさらに高まり、自社や他の企業により多くを要求するようになる。

私は今日、20代前半の若者を「ポスト・デジタル」と呼んでいる。なぜなら、彼らにとつてデジタル・テクノロジーのもたらす快適さが存在しない生活はあり得ないからだ。彼らが一家の大黒柱となり企業の意思決定者になるまでに、ソフトウェアのレイヤーをうまく管理できていない企業は、時代遅れになっていくだろう。この世代が家計を維持する大人となり、会社を経営しているとしたら、本

ふたつのビジネスに気を配ることになる。彼らが常に監督するコアビジネスと、中核事業とユーザーをつなげるソフトウェア・レイヤーだ。ソフトウェア・レイヤーを無視することはユーザーを無視することになる。ユーザーを無視すれば、ビジネスを失うリスクを負う。

ソフトウェア・レイヤーは、業務を効率化し自動化するためにプログラムされた様々なテクノロジーの融合だ。ユーザーの期待に沿って、それをどうやって開発し、維持し、展開していくかが、企業の課題だ。

アメリカの代表的な企業と、ユーザーファースト

ユーザーファースト企業とソフトウェア・レイヤーのコンセプトは、デジタルやテクノロジーに一番馴染みがなさそうな、伝統的な大企業や産業、組織にも浸透し始めている。

誰もが知っているように、P & Gはグーグルのようなテクノロジー企業ではない。174年もの歴史を持ち、歯磨き粉や石鹸、デオドラント化粧品、電池、清掃用品、紙タオル、その他の実用品を製造・販売し、その多くのブランドは、非常に長い間、消費者に愛用されている。また、P & Gは世界最大の広告主でもあり、その広告戦略は多くの企業のお手本になっているほどだ。30秒のTVCMを多用し、記憶に残るストーリーを消費者に伝えていた。

実は彼らの主要な顧客は消費者であるあなたではない。消費者との直接の接点をもつ流通を取り仕切るウォルマートだ。しかしそんな伝統的な大企業であるP & Gは、いま全面的にユーザーファースト企業に変わろうとしている。

この企業のユーザーファーストに特化する戦略は、消費者を最優先するという宣言から始まった。過去10年にわたりP & Gは、顧客ニーズに合った、そしてときにはそれを超える商品を生み出すことで業績を回復させてきた。2000年代のほとんどを通してP & Gを率いてきたA・G・ラフリーは、「消費者こそが私たちのボス」というモットーを掲げていた。その結果、P & Gの市場調査に対する投資額は他社の追従を許さない規模になっている。毎年4億ドル以上を費やし、100近い国々で500万人以上の人々を調査対象としてきたのも、すべては消費者のことを徹底的に理解するためだ。しかし、ラフリーがトップの座を離れてから、P & Gは再び競合他社に遅れを取り始めた。だからこそ、現会長兼CEOであるボブ・マクドナルドは、積極的にデジタル・メディアにおいてP & Gの存在感を拡げること、会社の運命を好転させようとした。2010年の株主への書簡では、P & Gを「世界で最もデジタル化された企業」とすることを公約した。彼は会社を徹底的にデジタル化させ、P & Gと消費者が1対1でつながれるようにしようとしていた。

言い換えるなら、彼の指示はこうだ。「ユーザー」を最優先せよ。

おそらく、P & Gのデジタル・メディアを活用したユーザーファーストの取り組みで最も有名な事例は、2010年に制作したオールド・スパイスのボディソープの広告だろう。オールド・スパイス・

マンを取り上げて、当初、「The Man Your Man Could Smell Like」（この男のようにあなたの男も香ることができる）というCMをスーパーボウルのコマースシャルとして放送した。あまりに面白い広告であったため、ユーザーはこれを自らの生活の中に受け入れた。それは素晴らしいソーシャル・マーケティング・キャンペーンへと変わっていき、すぐに世界中のユーザーに知られることとなった。このキャンペーンは、わずか数日のうちに次々と寄せられたユーザーからの質問に、P&G側がショートビデオで答えるというスタイルに変わり、何百本ものビデオが制作されるという爆発的な盛り上がりを見せた。結果として、このキャンペーンによって20億回以上もネット上に商品を露出することができたのだ。

Eコマースは、P&Gがユーザーの関心を最優先するために行ったもうひとつの施策だ。例えばあなたがジレットのウェブサイトを見ていて、フュージョンプログライド・パワーのカミソリが欲しいとしよう。

ユーザーは地元の薬局に在庫があることを祈る必要はない。サイトには「今すぐ購入」というボタンがあり、クリックすればその商品を取り扱っている小売店が表示される。この機能はP&Gの多くのブランド・サイトに実装されている。そして、驚くことにP&G自身のオンラインストアもある。2010年5月にP&Gは自らのオンラインストアを起ち上げた。これは彼らの主要な顧客基盤となっている小売店を犠牲にすることになる。それでもP&Gは、同社から直接購入したいという多くのユーザーのニーズを優先しようとしている。

とはいえ、P&Gはまだ十分なユーザーファースト企業とは言えない。まだまだ改善すべき点がある。とりわけ、機敏で使い捨て可能なテクノロジ・ソリューションよりも、従来通り会社の独自開発のテクノロジに頼っているのもその原因のひとつだ。しかし、前に進んでいることは確かだ。産業はさまざまな段階でさまざまなデジタルへの転換を経験するものである。しかし、変化はすべての企業に訪れようとしているのだ。

旅の始まり

新しくHUGEで働き始めた者がクライアントである企業と共に仕事を始めて、最も驚くことのひとつは、多くの大企業が実はオンラインでどのように活動すればよいか理解していない、ということだ。数十億ドル規模の有名企業を外から見ていると、デジタル・メディアを完全に理解しているように見える。しかし、ひとたびそういつた企業の内部を見れば、多くの企業はこの新しいビジネス環境に必死に適応しようともがいていることがわかる。素晴らしい経営をし、莫大な売上を上げ、誰もが知っているような企業であってもだ。これらの企業は、いままでの事業自体はとも上手に運営するが、デジタルをコア・コンピテンシーとしていないがために、こういった新しい変化への対応にとても苦慮している。

自らの事業にうまくデジタルを活用できていないのは、あなたの会社だけではない。今はまだ競合他社にとつても、ユーザーファースト戦略は、はるか彼方の蜃気楼のような目標だ。だからこそ今ユ

ユーザーファースト戦略に踏み出すことは、あなたの会社を一気に成長させるための大きな一歩となるだろう。

ユーザーファーストとは、ソフトウェアを開発するエンジニアの仕事にとどまるものではない。それは、経営理念である。だから、このあとに続く各章を読むにあたって、テクノロジーについての知識はそれほど必要ではない。それよりも、今の時代に合った正しい経営の手法を採ること、「オンライン上であなたの会社とやり取りする人々、つまりユーザーが一番重要であることをきちんと理解すること」で、あなたの会社は生まれかわり、今後さらにデジタル化が主流となる市場できつと成功を収めるはずだ。

もし、あなたが起業家であつてもこの本は役に立つだろう。ユーザーファーストのアプローチは文字通りどんなベンチャー企業にとつても、成功への鍵だ。この本で取り上げたベンチャー企業の例は数社しかないが、取り上げようと思えばどの項目においても、それぞれのベンチャー企業の事例を紹介することができる。たいていの場合、ベンチャー企業は正しいやり方で物事を進めている。

またあなたが大企業で働いていようが、自分でお店をやつていようが関係ない。どちらの場合でもユーザーファースト企業のフレームワークは、きちんとビジネスの形態に沿った形で最高のパフォーマンスを発揮する組織を作る手助けとなるだろう。ベストバイ（世界最大の家電量販店）やザップス（靴を中心としたアパレル関連の通販サイト）、または本書で取り上げるユーザーファースト企業とのやり取りをイメージしてみるとよいだろう。おそらく、他の会社よりもそういった企業と取引をしてみたいと感じるのではないだろうか。

このあとの各章では、あらゆるビジネスの局面においてユーザーファーストのアプローチがどのように現れるかを、ユーザーファースト企業のフレームワークの7つの内部的、外部的原理を深く探索しながら研究していく。あなたがこの本を読み終えた時、自分の組織に有益なユーザーファーストの改革をもたらす知識を得ていることを願っている。

イントロダクションのまとめ ユーザーファースト

- 社会のデジタル化により消費者の購買行動、コミュニケーション、情報収集のやり方に変化が起きている。
- 勝ち組企業の共通点は、ユーザーファーストであること。つまりユーザーの周りにビジネスを構築し、ユーザーの満足度を上げている。
- 「ユーザー」とは、メディアとテクノロジーを介して企業とやり取りをする「すべて」の人を指す。
- 個別の関心や目的を持ちデジタル・ツールを利用して企業とやり取りをするユーザーを惹きつけるには、「シンプル」であることが何より重要である。
なぜなら彼らがネットを利用するのは、ただ自分の目的を果たしたいだけだから。
- 企業戦略もこの状況を踏まえ、新しい戦略を採用すべきである。本書ではそれを7つのフレームワークにまとめている。

○ かつて、企業と消費者の接点は店舗と広告がほとんどだったが、状況は一変した。しかし現代において、この7つのフレームワークがきちんと働けば、企業とユーザーとの接点はあらゆる場所に無数にあらわれる。それはまるで企業がソフトウェアの膜で覆われたようなイメージとなるだろう。