

足元の改善から経営レベルでの 全体最適へ



根岸正州



郷 裕



新田一樹



田中達雄

CONTENTS

- I なぜ、今、CX戦略起点でのサービス革新か
- II 「良いサービス」の本質とは何か
- III 主要なサービス業におけるCXに関する課題は何か
- IV サービス革新の時代に、何をすべきなのか

要 約

- 1 日本における少子高齢化・人口減少社会の加速、消費の二極化、デジタル技術の進展、個の多面的なつながりと影響力の拡大、サービス消費のグローバル化を起因として、CX（顧客経験価値）戦略起点でのサービスを再考し、革新することが求められている。
- 2 良いサービスとは、機能的な価値だけではなく、人の心を動かす情緒的な価値を提供するものであり、ある種の経験（エクスペリエンス）を提供している。価値を正しく認識するためには、CX目線での経験を洗い出すところからマネジメント・サイクルを再構築し、CXを企業価値に変換し続ける仕組みが必要となる。
- 3 介護・福祉、保育、金融、教育などの主要なサービス業界におけるCX目線での課題を整理する。また、グローバルでの知見という意味では、中国における社会サービスの革新の取り組み事例を紹介する。
- 4 業界課題から見えてくる「良いサービス」作りの示唆を6点に整理する。第一に、カスタマーを広く定義する。第二に、社会的な価値を感情的に理解する。第三に、デジタル技術活用によるマネジメント・サイクルの高度化。第四に、サービスの仕組み化によるグローバル展開加速。第五に、あらゆる産業でのサービス革新の進展。そして最後に、「仕組み化」の先に人間としての付加価値の追求をしなくてはならない。

I なぜ、今、CX戦略起点でのサービス革新か

1 少子高齢化および人口減少社会の加速

少子高齢化は出生率の低下などによって、2000年代の政府の人口推計（中位推計）以上に進んでいる。2010年から日本の人口は減少し続けており、50年には1億人の大台を割り込む。このような社会において、3割から4割を占める65歳以上の高齢者人口が消費の中心を担うようになる一方で、労働力不足が深刻化し、サービス業も変容せざるを得ない。

サービスのデザインも、若者を中心としたものというより高齢者を中心としたユニバーサルデザインにならざるを得ないこともさることながら、誰をカスタマーと捉えるかという課題が生まれてくる。日本のサービス業における低生産性やサービス過剰という現状の中で、「お客様は神様」という発想も労働力不足によって変わらざるを得なくなってくるであろう。

少子高齢化・人口減少時代においては、これまでの豊富な労働力に支えられたCX（カスタマー・エクスペリエンス：顧客経験価値）戦略やサービス革新の進め方は成り立たなくなってしまうのである。「ES（従業員満足度）なくしてCS（顧客満足度）なし」という発想がより現実味を帯びてくることになり、少子高齢化、人口減少社会におけるCXの再構築が求められる。

2 消費の二極化：付加価値は経験価値

また、足元の消費者動向として、価格の安

さを重視する消費者行動と経験価値を重視する消費者行動とに二極化してきている。富裕層と貧困層に二極化しているということよりも、一人の消費者の中で、価格重視の消費行動と経験価値を重視する消費行動の使い分けが起こっている。価格重視の流れにおいては、ある一定のスケールビリティを確保した上で、調達改革、MD戦略改革、店頭のチェーンオペレーション改革などの取り組みが求められるが、大手チェーン同士による過当競争に陥り、それだけでは、顧客からの支持は得られにくい。

従って、経験価値を重視することが必要となる。CXという顧客の経験価値を改善するような、いわば「おもてなしの仕組み化」が求められるといえる。

3 デジタル技術の進化

スマートフォンが普及したことによって、顧客がWebサイトやアプリを通してオンラインのサービスを利用できるようになり、顧客の接点がデジタル化した。顧客接点のデジタル化は顧客行動の捕捉を可能にし、顧客の購買行動に応じてクーポンを配信するなどのデジタルマーケティングを可能にしたが、さらにCX戦略起点でのサービス革新につながるデジタル技術が登場してきている。これらのデジタル技術の活用により、サービスの提供や消費の状況をデータとして取得できるようになり、サービス改革のPDCAを回せるようになってきている。

CXを高めるための基本的な考え方は、顧客およびサービススタッフの行動をいかに理解するか（See：観察・モニタリング）、そこで得た行動の分析結果を基に、CX施策を

どのように計画するか（Plan：計画）、いかに現場改善をしたりサービススタッフに伝えて顧客へのサービス品質を高めるか（Do：サービスアシスト）、あるいは顧客に直接的に働きかけるか（Do：経験・特典の提供）である。

活用できるデジタル技術を整理した（表1）。ここで紹介するデジタル技術はまだ実証実験中のものや立ち上がったばかりのものではあるが、徐々に利用が増えていくと筆者は考えている。

たとえば、空間センシング技術を活用した

表1 CX起点でのサービス改革に活用できるデジタル技術

サイクル	技術タイトル	技術概要	事例	CXにおける活用方法
See 観察・ モニタリング	空間 センシング技術	センサーやレーザー、指向性マイクなどを活用し、空間の物体認識や位置基準で物体情報や行動データを取得し分析する技術。たとえば、話者の位置を特定したり、音声や画像を分析するソリューションがある	<ul style="list-style-type: none"> 村田製作所「NAONA×Meeting」 (https://solution.murata.com/ja-jp/service/naona-meeting/) 	接客状況分析
	AIカメラ	カメラの画像をAIを使って分析することで、顔認識、行動分析、物体検出、動作検知などを行う	<ul style="list-style-type: none"> KDDI「IoTクラウド AIカメラ」 (https://www.kddi.com/business/mobile/m2m-solution/ai-camera/) NRI「AIカメラ」 	来店客の行動分析、顧客の顔認識
	アイトラッキング 技術	眼鏡型あるいはゴーグル型の端末をかけ、使用者の瞳の動きを追跡することで、使用者がどこを見ているのかを計測する技術	<ul style="list-style-type: none"> トビー・テクノロジー「Tobii Pro」 (https://www.tobii.com/ja/) 	店舗における顧客視点分析
Plan 計画	デジタル店舗 レイアウト	デジタル空間上に店舗や商品棚を再現し、商品展示のプロモーション作り、最適化、マーケティングテストをする	<ul style="list-style-type: none"> KANTAR (https://consulting.kantar.com/our-capabilities/technology/virtual-reality/) 	バーチャル商品棚を活用した顧客視点マーケティング、店舗レイアウトシミュレーション
Do 経験・ 特典の提供 (CX施策)	モバイルAR	リアル空間にデジタル情報を視覚的に組み合わせる技術をスマートフォンで実現したもの。QRコードのようなマーカークーやリアル空間の平面や物体に対し、文字、動画、3Dオブジェクトなどを重畳表示する	<ul style="list-style-type: none"> ビックカメラ「scale post viewer AR」(https://www.biccamera.com/bc/c/topics/actualsize/index.jsp) 	自社商品の3D表示
	ARコンテンツ 配信	スマートフォンでポスターなどの写真、マーカークーをスキャンし、動画や3Dコンテンツを表示させるサービス。スキャンによって視聴履歴を取ることができる	<ul style="list-style-type: none"> スターティアラボ「COCOAR（ココアル）」(https://www.coco-ar.jp/) 	二次元広告の動的コンテンツ提供
	3Dスキャン	空間の物理的な形状データを出力することができる走査型の光波距離計を使ったカメラを用いたり、複数のカメラ映像を基に物体や空間の三次元の情報を計測し、デジタル空間で再現したり活用したりすることができる	<ul style="list-style-type: none"> 青山商事「3D 仮想試着システム」 (http://www.aoyama-syouji.co.jp/recruit/new/pdf/20160224.pdf) Psychic VR Lab「STYLUSキャナ」 (https://styly.cc/ja/news/stylusscanner/) 	試着システム 商品の三次元化
Do サービス アシスト (EX施策)	VR（人工現実感）	ゴーグルのような形状のヘッドマウントディスプレイを頭から被り、360度カメラを用いた画像や動画、CGを見たり、使用者の行動をデジタル空間に反映させることによってデジタル空間に没入する技術	<ul style="list-style-type: none"> ANA「Virtual Trip」(https://www.ana.co.jp/ja/jp/travel/vr/anavirtualtrip/) ナーブ「VR内見」(https://www.nurve.jp/) ジョリーグッド「Guru Job」(https://jollygood.co.jp/) 	旅行体験 バーチャル内覧 接客トレーニング
	サイトアクセスと オンラインチャット 技術	Webサイトでの顧客のページアクセス状況をデータ化し、チャットなどで個別にサポートする仕組み	<ul style="list-style-type: none"> KARTE (https://karte.io/) 	Webサイト上のチャットによるオンライン接客

ソリューションとして、指向性マイクを搭載した手のひらサイズのデバイスがある（村田製作所）。接客する側とされる側の会話の状況を分析することができるが、活用方法としては、たとえばカウンセリングのシーンにおいてテーブルの中央にこのデバイスを設置し、カウンセラーと利用者のそれぞれの声のトーンや発言量を測定する（録音するのではなく、ほぼリアルタイムに音声分析して特徴量だけを記録する）。声のトーンや発言量のパターンを分析し、顧客満足度調査と併せて分析することによって、「カウンセラーが一方的に話をしている場合は利用者の満足度が低い」といったことが分かる。カウンセリング以外では、たとえば商談や対面販売をするような店舗窓口にこの分析を適用することで、良い接客はどういうものかをデータ分析できるようになり、サービスの提供品質の自己チェックや他者によるフィードバックが可能になる。

また、カメラの画像をAIで分析するソリューション（ここではAIカメラと表現する）が各社から提供されている。施設内に設置したカメラの映像を取り込んで、AIを使って人物特定や行動分析をするというものである。このソリューションの活用方法としては、たとえば店舗の入口にAIカメラを設置して来店者数をカウントし、POSシステムの購買データで求めた顧客数と対比することで、来店客に対する購買到達率を分析することができる。さらに店舗内の顧客やスタッフの導線分析によって、顧客がどこに滞留しているのか、スタッフがどのように動いているのかといった行動情報と購買到達率を比較しながら、購買到達率を高めるためにどのよう

な店舗レイアウトにするべきか、接客担当者をどこに配置すべきかを試行錯誤することができる。

このように、空間センシング技術やAIカメラのようなデジタル技術を活用して、行動データをデジタルで取ることができれば、それを分析することで、顧客や従業員にリアルタイムで特典クーポンや接客アドバイスを提示することができる。来店した顧客がリピーターであることが分かれば、それに合わせた接客をすることで顧客のロイヤリティを高められる。

これらのデジタル技術の活用については、さまざまな企業で試行錯誤している段階である。顧客向けサービスのデジタル化というと、単純にアプリでクーポンを配信するというオンラインサービスだけを中心に考えがちだが、収集したデジタルデータを活用して、顧客の感動を引き出すために、サービススタッフや場（店舗など）をいかに改善していくかという観点でのデジタル活用も、CX起点でのサービス改革において重要である。

4 個の多面的なつながりと 影響力の拡大

ソーシャルネットワークサービスがビジネス世界でも普通に活用されるようになってきている。その中で、名刺情報のネットワーク化やFacebookの活用で、これまでより、ビジネスでの仕事の顔以外にも、消費者の顔、地域・社会の顔など多面的な顔を容易に知ることができるようになった。

また、情報発信も積極的に行われており、SNSなどを通じて店舗での不適切な言動などのネガティブな情報が伝わる（「炎上する」

という表現も使われる)といったことや、思われぬ感動物語がマスメディアではないところで生まれることも多い。

こういった中で、顧客の経験価値について多面的に理解することが、これまで以上に可能になってきている。一方、その対応を怠ると、企業価値の毀損にますますつながるような事例も増えてきている。多様な観点で、顧客の経験価値を見直す契機になると考えている。

5 サービス消費のグローバル化

日本に渡航する外国人は、この10年で2倍を超える勢いで増えており、1年間で2000万人以上が来訪している。日本の観光資源の価値や日本でのエクスペリエンスがユニークで経験価値に訴求しているのは良いことである。ただし、多様なバックグラウンドを持つ外国人について、言語対応の不十分さに加えて「この国の人は大抵こうだ」というステレオタイプの顧客対応で貴重な経験価値を訴求し、それでリピートしてもらえない仕組みを作れているかという点と十分とはいえない。

一方、日本の消費者が海外に渡航する動きも活発で、1年間で1000万人強が旅行、研修、赴任など、海外生活を体験している。現地での生活を送ることになると、旅行とは異なり、日本特有のいろいろな気遣いにおける特徴を思い直すことも多い。ただし、日本のサービス業の海外展開は十分にうまくいっているとはいえない。おもてなしの標準化・仕組み化がなかなか難しく、日本ブランドを持って行くことはできても、現地向けにオペレーションがついていかず、思ったより価値につながらないというケースが多い。

グローバルでのスケールアウトを考える

と、一度、グローバルでの目線でエクスペリエンスを考え直す必要があるように思う。

II 「良いサービス」の本質とは何か

1 機能的な価値から感情的な価値へ

CXという言葉は2000年頃から注目され始めた、商品やサービスの「機能や性能(物理的な価値)」ではなく、商品やサービスに対する「経験(心理的・感情的な価値)」を訴求する「マーケティングのコンセプトである。日本風にいえば「おもてなし」であり、企業目線・都合だけではなく、顧客目線(顧客本位)での価値提供を行うことである(図1)。

ここでいう感情的な価値には幾つか種類があり表2のように整理できる。第一にSense(感覚的)価値は、良い概観、良い音楽、良い匂い、美味しい、手触りが良いなどの価値で、視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚といった知覚(五感)を刺激する経験による。第二にFeel(情緒的)価値は、カッコいい、かわいい、うれしい、気が利いている、美しい、安心、信頼、魅力的、感動的な景色、熱狂するライブなど、顧客の内面の感覚や感情に訴求する経験による。第三にThink(知的)価値は、知的欲求を刺激される、面白い、興味深い、勉強になる、自分が高められるなどで、顧客の創造性や知性欲求に訴求する経験による。第四にAct(行動、ライフスタイル)価値は、これまでと異なる生活、やってみたい・経験したいなど、行動やライフスタイルに訴求する経験による。最後にRelate(社会的)価値は、あの人と同じものが欲しい、メンバーシップ、オタク、ステータスの追求、

図1 CXとは

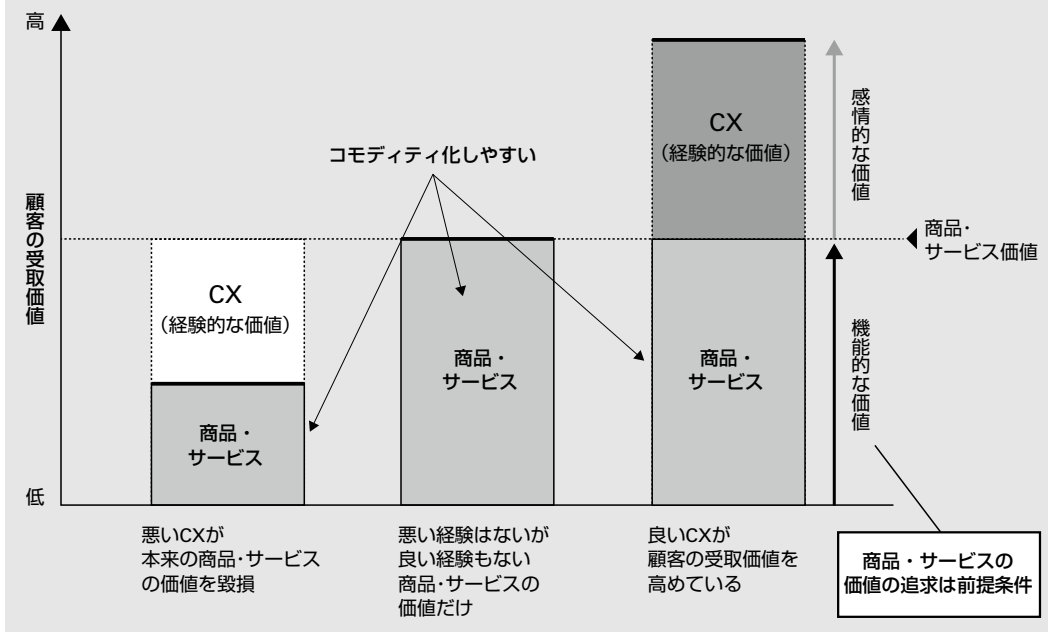


表2 付与する「感情的な価値」の種類

タイプ	Sense (感覚的)	Feel (情緒的)	Think (知的)	Act (行動、ライフスタイル)	Relate (社会的)
説明	視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚といった知覚(五感)を刺激する経験	顧客の内面の感覚や感情に訴求する経験	顧客の創造性や知性欲求に訴求する経験	行動やライフスタイルに訴求する経験	特定の集団や文化に属しているという感覚を訴求する経験
意味	良い概観、良い音楽、良い匂い、美味しい、手触りが良いなど	かっこいい、かわいい、うれしい、気が利いている、美しい、安心、信頼、魅力的、感動的な景色、熱狂するライブなど	知的欲求を刺激される、面白い、興味深い、勉強になる、自分が高められるなど	これまでと異なる生活、やってみたい・経験したいなど	あの人と同じものが欲しい、メンバーシップ、オタク、ステータスの追求、ボランティア、社会貢献をしたい
例	空港ラウンジ、LOEWE (ロエベ)	ディズニーランド、AVIS	旭山動物園、LEGO、Charles Schwab	REI、キッズニア、AXA	ハーレーダビッドソン、コミュニティ、社会貢献活動

※例は1つの種類の枠に入れているが、複数の価値を組み合わせて提供している場合もある
出所) バード・H・シュミット『経験価値マネジメント』より抜粋し加筆して作成

さらに、ボランティア、社会貢献をしたいといった、特定の集団や文化に属しているという感覚に訴求する経験による。

商品・サービスの選択に際して、この種の「感情的な価値」を訴求できるかどうかを顧客のリピート購入、客単価の向上、他者への

推奨意向の上昇などの経済的価値に強くつながっているのである。

2 正しく価値を認識する： CSとCXの違い

カスタマー・エクスペリエンスはCXと訳

されることがあるが、似たような概念として、顧客満足度（Customer Satisfaction）経営がある。ただし、筆者はCS経営では経営の成果につながらず不十分であり、CX戦略起点でのサービス革新および経営が必要だと考える。そもそも、CX経営とCS経営はどのように違うのであろうか。

CSの目的は、不満をなくして「顧客満足」を獲得することである。しかし、顧客満足だけでは顧客が合理的に満足なのか、感情的に満足なのかを判断できない。それに対し、CXはもともと心理的・感情的な価値を意識的に提供し、感情的に満足したファン（顧客ロイヤルティ）を積極的に獲得することを目的としている点が大きな違いである。

ただし、物理的・合理的な価値を無視していいわけではない。CXはあくまでもコモディティ化する物理的・合理的な価値に、心理的・感情的な価値を拡張・強化することで、顧客ロイヤルティを獲得するものである。CSを拡張・強化したものがCXだと定義できる。別の見方をすると、CSはWhat（どんな商品・サービスが欲しいか）の理解にとどまるのに対し、CXはWhy（なぜ商品・サービスがほしいのか）の理解まで踏み込むといえる。

CSが対象とする価値提供の単位は「商品・サービス」である。商品・サービス単位で管理し、不満があれば、それを改善し不満を減らしていく。それに対し、CXが対象とする価値提供の単位は、一連のカスタマーエクスペリエンスである「カスタマー・ジャーニー」だ。商品・サービスはその一部という位置づけになる。よって、個々の商品・サービスだけにフォーカスせず、カスタマー・ジャー

ニー全体の価値（CX）を高めていくことを目指すのが特徴である。

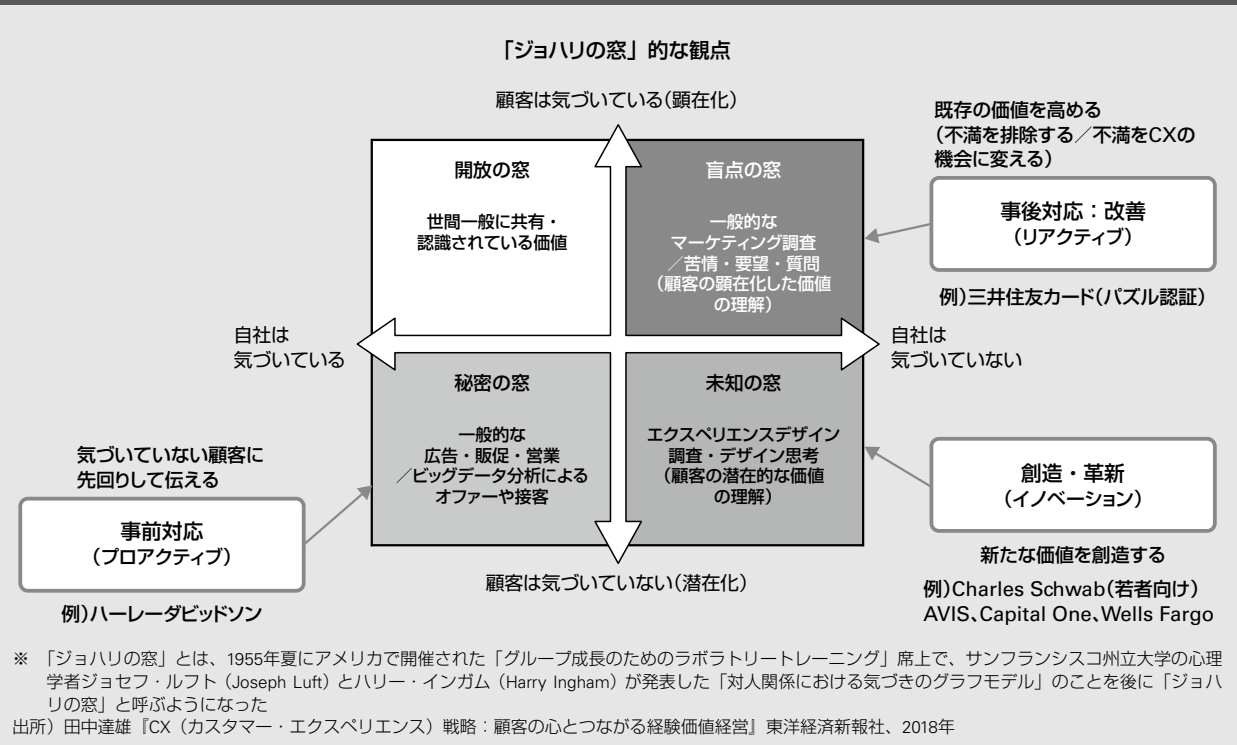
総顧客価値を高める一例としては、ディズニーリゾートにあるアンパサダーホテルの「シェフ・ミッキー」がある。食事をするだけではなく、ディズニーのキャラクターとコミュニケーションがとれる経験価値があり、家族連れなどの場合、子どもが笑顔を見せれば親にもうれしい感情が生まれている事例である。

顧客にとっての価値とは、米国のマーケティング研究の第一人者、フィリップ・コトラーによると「総顧客価値から総顧客コストを引いたもの」と定義している。総顧客価値には、機能やデザインなどの製品価値、保守・メンテナンスなどのサービス価値、接客などの従業員価値、ブランドイメージなどのイメージ価値も含まれている。また、総顧客コストには単に金銭的成本だけではなく、労力的コストや心理的成本も含まれている。つまり、CX戦略は感情的な価値をいかに高め、感情的な価値でコストとなる部分をいかに下げていくかに着目した考え方といえる。

3 CX戦略の仕組み化

CX戦略起点でのサービス革新は、感情的な価値に訴求することが大事であるが、それが現場の思いつきや属人的な取り組みに依拠するのでは経営とはいえず、CX戦略の仕組み化が求められる。ただし、この種の感情的価値に立脚したマーケティングアプローチは、果たして仕組み化できるのであろうか。結論からいうと仕組み化できるし、仕組み化できた企業ほど継続的に価値創造をし続けることが可能となっている。

図2 CX施策の分類：ジョハリの窓

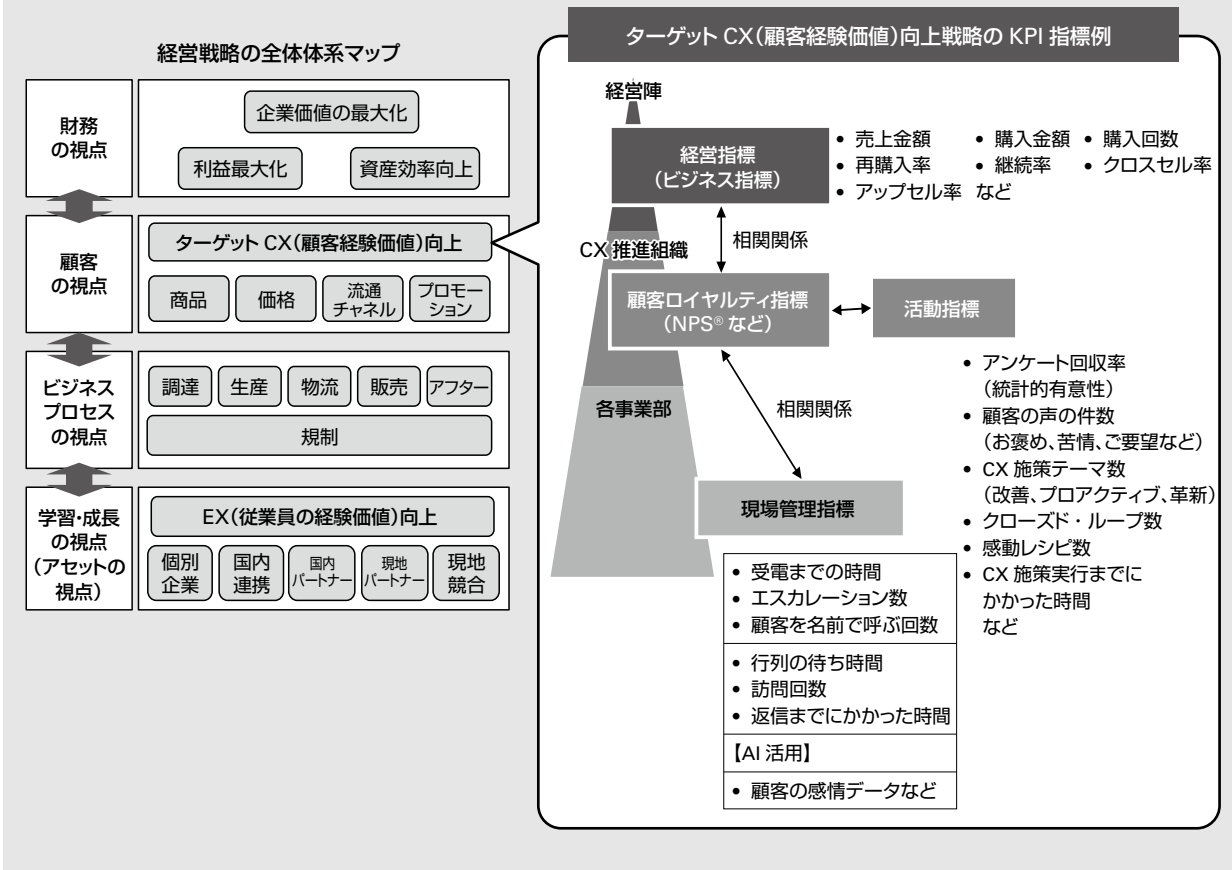


仕組み化の第一歩は、顧客の経験価値を正しく理解することである。顧客の経験価値については、われわれは分かっているようで実は分かっていないということが多くある。たとえば、CXに関する「ジョハリの窓」がある(図2)。顧客が価値に気づいているか否か、自社が価値に気づいているか否かの2軸で整理している。まずは顧客目線でのライフスタイルに基づく経験価値の視点で、いろいろと自社のサービスを考え直して見る必要がある。これは「盲点の窓」を開ける活動となり、自社としても気づいていない価値についての施策を打つきっかけとなる。一方で、自社サービスの良し悪しについて、顧客に訴求していないが、顧客目線で見直してみると、実は価値あるものも出てくる。これは「秘密の窓」を開ける活動となり、自社サー

ビスの特徴を顧客に正しく気づいてもらうことが必要となる。そして、自社も顧客もまだ気づいていない「未知の窓」については、新規事業としてのイノベーションの源泉であり、それらを生み出す活動は難しくもあるが、取り組み続ける必要がある。

ジョハリの窓は一つの気づきであるが、CX戦略の仕組み化のためには顧客理解が起点となるため、顧客理解のプロセスを明確に定義するところから始まる。従来のマネジメント・サイクルは、Plan-Do-SeeというPDSサイクルであるが、ここではSeeから始まるのが重要である。顧客を客観的・ありのままに調査・観察し、それを思考・分析し課題を発掘する形となる。これをマネジメント・サイクルと捉えて継続的な取り組みの改善を高速に行っていくことが仕組み化の要諦であ

図3 CXマネジメントにおけるKPI指標例



る。
 また、CXだけを追求し過ぎると、ややもすると財務的な視点や業務プロセスの視点、従業員の経験価値の視点、中長期的な投資効率性の視点などのバランスを崩すケースもある。CX戦略が継続的に企業価値を創造し続けるためには、図3の通り多面的な経営および業務管理のKPI指標群をマネジメントしていくことが求められる。

Ⅲ 主要なサービス業におけるCXに関する課題は何か

ここでは、そのような環境変化から代表的

なサービス業におけるエクスペリエンスに関する課題を整理したい。少子高齢化・人口減少社会において、重要となる介護・保育業界についても取り上げ、金融サービス、教育サービス業における課題も整理する。また、中国でのデジタル活用におけるCXの成功事例や課題も整理する。

1 介護サービス業界におけるエクスペリエンス課題

わが国の介護市場については、少子高齢化により高齢者人口が減少に転じる2040年まで市場は拡大する。ただし、介護保険については財政難からサービス単価の切り下げなどに

よるサービス品質の劣化の課題もある。そして、高齢者の中でも認知症患者が増えていることもあって、CXについて議論することが難しい。ユーザーによるCXの評価が通常の消費者よりも難しくなる領域である。また、費用負担はユーザーではなく、家族など支払い者が別にいるケースも多い。

ネガティブなエクスペリエンスとしては、厚生労働省の「高齢者虐待調査」によれば、高齢者の虐待事案が近年、増加傾向にある。当然、家庭での介護や多くの介護施設は利用者のために良いサービスを提供し続けている実態がある。ただ、このような不幸な事案については、需要の急激な拡大に伴う供給不足によって、品質やオペレーション、現場の育成が十分に追いついていないことも要因とされる。

また、介護施設では慢性的な人手不足に悩まされており、介護者の離職率は日本の全体平均が10%程度に対して20%程度と、約2倍に達している。広義のCX、つまり従業員の経験価値（EX）に重大な課題があり、従業員のキャリアプランの育成やマネジメントが十分とはいえないという現状課題がある。

そういった中で、外国人労働者のビザ要件緩和などにより、外国人による介護スタッフを増やす動きを内閣府として意思決定しているが、EXの改善や外国語対応などが十分に図られないと、外国人労働者もやりがいを継続的に維持して働くことは難しい。

また、人手不足の中で、ロボットやデジタル技術の活用の取り組みも一定程度始まっている。たとえば介護サービスのレベル向上を図り、各スタッフのオペレーション・スキル改善のヒントにするために、AIカメラを活

用して良いケアと悪いケアを判別して、スタッフにレポートを上げるような萌芽的な事例もある。ただし、これらのデジタル技術もまた、全体の利用者および従業員のエクスペリエンス改善のための仕掛けとセットにならないと、単なる監視ツールとなってしまう。デジタル技術の活用の仕方は、既存の人事制度施策や個人情報保護の仕組みとの連動などの留意点が必要である。

一方で、日本の介護サービスは「少子高齢化」先進国であるわが国において、2000年にはいち早く介護保険制度が導入されて、さまざまなサービスが開発されてきたこともあり、他国と比べても良いサービスが提供できているという評価を得ることも多い。しかし、介護サービスのグローバル化ということで、タイや中国、台湾地域などでの事業展開を図るものの、なかなかうまくいっていない。サービス業は人に依存することが多く、なかなか仕組み化できないためであるとされる。介護サービスもまた人手のかかる仕事であり、コスト面からも日本から大量のスタッフを送り続けることには限界があるため、現地スタッフを活用していく必要があるが、十分に教育できず、現地サービスとの差別化ができなくなってしまうのである。自社の良いサービスを標準化して仕組み化することが求められる。

2 保育サービス業界における エクスペリエンス課題

少子高齢化は、出産を迎える世代のキャリア選択と育児の両立の難しさも重要な要因となっている。この問題に呼応して、都市部への人口集中を起因とした保育所の待機児童問

題やベビーシッター事業なども増加傾向にある。さらに、2019年10月から保育園料の一部無償化を行ったことにより、都市部での保育ニーズはさらに高まっている。

ここでも乳幼児をユーザーとして捉えたとき、いかに適切にCXを定義するかについては、乳幼児がアンケートに答えるわけにもいかず保護者もサービスを受けているわけではなく、利用者（ユーザー）と支払者（ペイヤー）が異なっており、適切な評価が難しい。高齢者と同様以上に、保育園・ベビーシッター・家庭などでの児童虐待件数が増加しており、児童相談所の役割強化も政策として打ち出されている。

一方で保育園では保育士が不足しており、児童相談所でも児童福祉司が不足している。野村総合研究所（NRI）で18年に実施した、保育士7000人弱に対するアンケートの結果では、本調査に回答した保育士資格保有者のうち7割弱が保育所で働いていなかった。その7割弱のうち3割ほどは保育士以外の職種での就労、あとの3割ほどが非就労であった。また、非就労の潜在保育士のうち60.5%が「今後保育士として働いてみたい」と回答した。

今後保育士として働いてみたいと考える理由として最も多かったのが「子どもと接することが好きだから（72.5%）」、次いで「子どもと関わる仕事がしたいから（55.2%）」であり、潜在保育士のモチベーションは高い。ただし、就労意欲を持つ非就労の保育士のうち3人に2人は、報酬面よりも「勤務時間や勤務日など希望に合った働き方」を特に重視しており、多様な働き方ができる就労環境を整えていくことが、保育士確保の鍵を握るとされている。

また、保育業界におけるデジタル技術の活用は、それほど進んでいない。カメラを設置して保育園のマネジメントに活用したり、場合によっては保護者も園の様子を見られるようにしたりするサービスを提供している事例もあるが、EXの観点からは監視されているようで、窮屈に感じる保育士も一定数いる。

そういった中で、保育園の「場」の価値を適切に把握して、マネジメントに活かす取り組みとして、集音性のあるマイクを設置し、音声認識の技術を活用して声色の質や感情、声がどの方向から出ているかなどを分析して、場の緊張度と活性度を測るサービスを活用しているケースもある。録音データそのものは共有されず、個人情報を守りつつ、情報処理されたデータを後で見ることができるので、個人情報保護という意味でも一定の配慮がなされている取り組みである。

3 金融業における エクスペリエンス課題

金融業界においても顧客本位の業務運営が求められている。2017年に金融庁が「顧客本位の業務運営」に関する原則を公表した。これまで金融業界は規制への適応を図ってきたが、本原則は金融事業者が各々の置かれた状況に応じて、形式ではなく実質において顧客本位の業務運営を実現することができるよう、「プリンシプルベース・アプローチ」を採用している。つまり、金融事業者は、本原則を外形的に遵守することに腐心するのではなく、その趣旨・精神を自ら咀嚼した上で、それを実践していくためにはどのような行動をとるべきかを適切に判断していくことが求められる。

多くの金融事業者が本原則を採用して、顧客本位の業務運営を実現するための明確な方針を策定し、当該方針に基づいて業務運営を行う取り組みが始まっている。一方で足元では、外貨建て保険などリスク性のある商品についてのクレームが増えるなど、顧客の立場に立ったの価値創造が十分にできていない現状もある。欧米の金融機関ではCXの改善の観点でさまざまな先行的な取り組みがあるので、今後、CXの視点で、各金融機関の特徴を生かして、適切に顧客経験価値を計測し、改善していくことが求められる。

一方で金融事業者においては、今後、窓口業務の非効率性の是正、キャッシュレス・クラウドファンディングなどの新たな金融技術を活用したフィンテック企業との競合などの経営の効率化が求められている事実もある。この種の顧客本位の業務運営を横並びのコストアップ要因と捉えることなく、自社の顧客

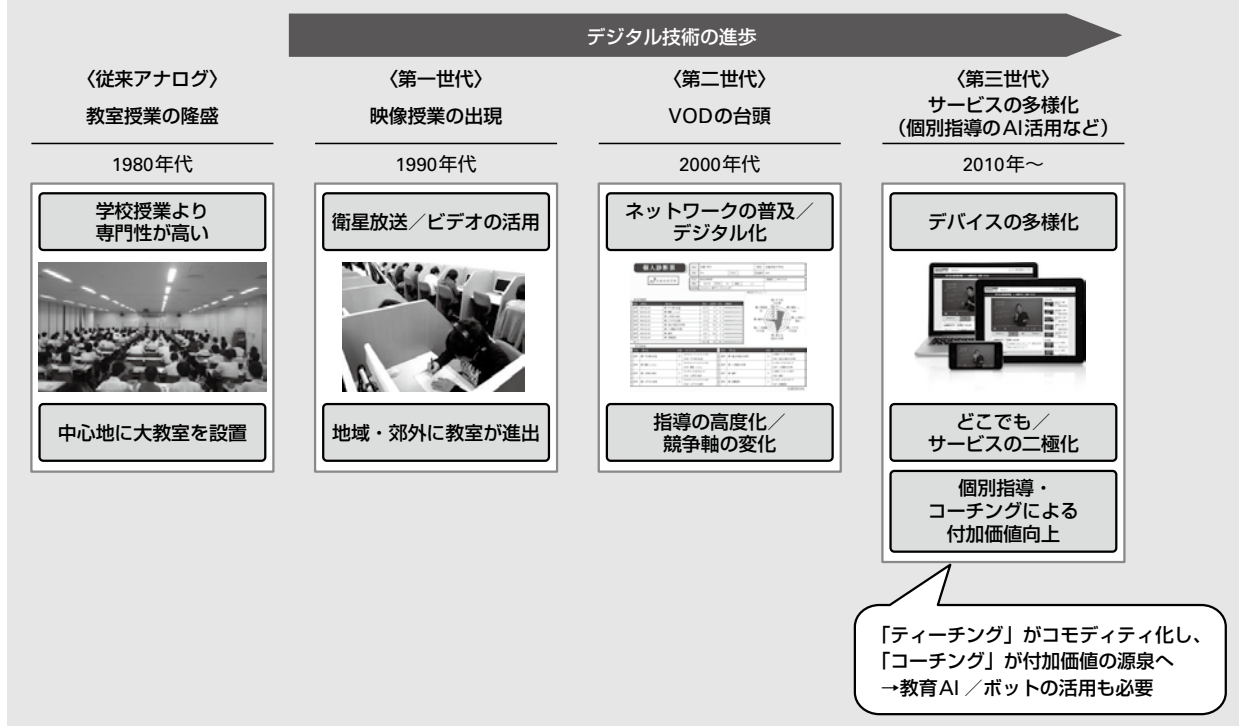
に訴求し、企業価値向上のための取り組みとして戦略的な施策を実行できるか否かが課題となる。

4 教育サービスにおける エクスペリエンス課題

教育業界において、エクスペリエンスはあまり振り返られることのなかった概念と思われるが、幼少期の経験が後の人生を形作るという意味では大変重要であることは間違いない。

昨今、学習指導要領が改訂され、問題解決型アプローチに加えて問題発見型アプローチの重要性や、自ら考えて行動し、学習していくアクションラーニングの考え方も加わり、多面的な教育のあり方の追求も行われている。ただし、学校教育の現場では通常の教育に加えて、部活動の指導など既に大変な労働環境にあり、さらにこの種の問題発見型アプ

図4 教育業界でのデジタル活用の変遷



ローチを用いて一人一人に向き合って個別に指導していくことは、方針としては理解できても現場で徹底することはなかなか難しい。金八先生のような人間味にあふれた先生や教育のあり方の必要性は理解するが、現実的には多忙によりなかなか実行が難しい状況もあるようだ。

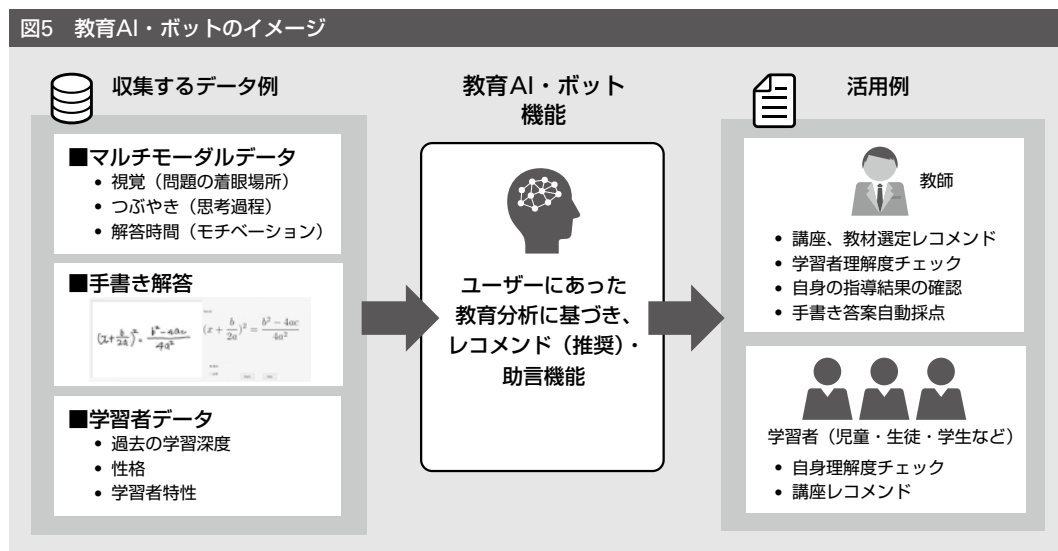
そういった背景から、学校教育の枠組みを超え、受験対策を中心に学習塾などの受験対策サービスも発展してきた。その変遷をたどると、受験業界でも効率性および効果性を高めるために、さまざまなテクノロジーを導入して発展してきた経緯があるので、ここで紹介したい（図4）。

学習塾のデジタル技術活用の第一世代は、1990年代から導入された衛星型授業である。受験業界のカリスマと呼ばれる講師の授業を所定の校舎でビデオを使って放映して、地方部などにおいても同様の高いクオリティの授業が受けられるようにしたものである。次いで第二世代（2000年代）においては、VOD（ビデオオンデマンド）の技術が導入され、「どこでも」「いつでも」生徒の好きなときに、インターネットなども活用して高いクオリティ

の授業を受けることができるようになった。

第三世代（2010年～）にはサービスが多様化し、より付加価値のあるエクスペリエンスが提供されるようになった。つまり一方通行ではなく、高いクオリティの授業を受けつつ、個別にコーチングなどの形で双方向でのやり取りを可能とするような技術が活用され始めている。教育におけるAI・ロボット活用という領域で、教師の補助機能や生徒などの学習の補助機能を個別にパターン分析して、個別に指導するような技術も生まれ始めている（図5）。

一方、学校教育においても、デジタル技術の活用の取り組みがまさに始まっている。たとえば埼玉県では、20年から適用される次期学習指導要領に先駆けて、「主体的・対話的で深い学び」の実現を目指す「学びの改革」に取り組んでおり、その一環として、ICT活用を積極的に推進している。埼玉県の公立高等学校全校で、グーグルが開発した『G Suite for Education』が採用されており、18年度は県立高校35校にタブレット端末が導入されている。グーグルによると、米国でこの



サービスを使っている学校では、教師のサポート的な作業を、アナログでの業務に比べて1/10まで減らすことができたという。さらに、前述の第二世代に加えて、第三世代の個別指導的なコーチング要素も強化され、学習効果もこれまで以上に上がってきているとされる。

5 中国におけるサービス革新： AI活用によるモニタリング社会

(1) 超モニタリング社会による利便性向上

中国ではカメラによるモニタリングの社会化が進んでいる。2014年に中国国務院から「社会信用体系の建設計画要綱（14～20年）」が公布されて以降、社会信用システムの整備が進んでいる。モニタリング社会に最も貢献しているのが監視カメラによる顔認証技術であろう。既に中国の監視カメラは2億台に達しているといわれている。14年頃から急成長した監視カメラ市場は飽和状態となっており、今後はディープラーニングやコンピュータビジョンといったソフト面に焦点が移っている。

モニタリング社会は、一見、常に監視される煩わしさを感じさせるものの、中国ではモラル向上を促し、かつ利便性を高めるサービスとしても認識されている。モラル向上という観点では、駐車違反や信号無視など信用に反するような行為が減少することで、生活者全体の行動が規範化されつつある。利便性向上という観点では、これまで身分証の提示が義務付けられていた場所が顔認証で通過できるようになるなど、時間短縮・混雑緩和につながっている。

(2) テクノロジーの徹底活用による サービス革新

サービス革新が最も進んでいるのは交通システムである。高速鉄道の駅では駅入場時に身分証と乗車券を提示し、駅員が本人確認を行い、さらに改札通過時に乗車券あるいは身分証をかざす必要がある。顔認証ゲートの設置によりこれらのゲート通過が効率化され、混雑緩和につながっている。そのため地下鉄や空港でも導入が進みつつある。

(3) マイナス面ではなくプラス面に着目した サービス革新

一方で多くの課題も指摘されている。常に言動を監視されているという生活者の不安だけでなく、デジタル化についてこられない高齢者への対応や個人情報保護に関する問題など、多くの指摘がある。これらは着実に解決すべき課題であるのは確かだが、世界でも先行して新しいサービス革新を起こしているのは事実である。

既に中国で普及が進んでいるアリペイの信用スコアサービス「芝麻信用」で注目されているのは、スコアが下がった場合より、スコアが上がった場合におけるレンタルサービス利用時のデポジット免除や、ビザ申請時の申請書類簡素化といったプラス面である。高速鉄道においても、ホワイトリストの乗客の手荷物検査免除といった利便性向上も検討されている。デジタルによるサービス革新は、規範を遵守する生活者に寄り添って付加価値を提供する仕組みへと進化しつつある。

中国のモニタリング技術の活用におけるわが国への示唆としては、個人情報への配慮・保護は一定しつつも、デジタル技術を活用し

たモニタリングを前向きに活用して、サービス革新の高度化に資するヒントがあるように思う。

IV サービス革新の時代に、何をすべきなのか

業界課題から見えてくる「良いサービス」作りの示唆を6点に整理する。

1 カスタマーを広く定義する

第一に、誰を顧客と捉えるのかという視点である。介護業界でも保育業界、教育業界でも利用者（ユーザー）と支払い者（ペイヤー）が異なることとともに、少子高齢化時代における人手不足と財政問題もあって、業界の担い手である従業員のオペレーション上の問題もサービス革新のための大きな課題であることが分かった。「カスタマー」についても、目の前の支払い者だけを狭義のカスタマーとして捉えずに、サービス革新を担うペイヤーとユーザーそれぞれのエクスペリエンスの理解、また、従業員・パートナーの経験価値も理解して人作りを向上させていくことが求められる。

2 社会的な価値を感情的に理解する

第二に、多様なカスタマーを見ようとしたときに、介護業界や保育・教育業界における「虐待」事案をどう理解したらよいであろうか。児童虐待の悲しい事件から児童虐待防止のオレンジリボンなどのキャンペーンが広がりを見せている。欧米を中心に持続可能な開発目標（SDGs）などの、経済以外の社会的価値や環境的価値を大切にしている潮流がある

が、これもまた合理的な理解だけでは、多くのカスタマーおよび企業にとっても価値創造は難しい。感情的な価値の文脈で、この種の社会的課題に取り組むこともまた、まだ見ぬ「未知の窓」を開けるイノベーションになるのではないだろうか。少子高齢化・人口減少先進国である日本において、受身のSDGsの潮流に対して、主体的な価値創造を図るためには、この種の日々のテーマにおける感情的な価値から新たな事業創造につながる可能性に留意する必要がある。

3 デジタル技術活用による マネジメント・サイクルの高速化

第三に、サービス業におけるサービス革新のためには、デジタル技術も活用した迅速なモニタリングによるマネジメント・サイクルの構築が必要であることが分かる。SPDサイクルを半期や年次で回していたのでは、日々の現場のサービス改善は起こらないのである。中国のモニタリング社会サービスのようには、AIカメラなども活用した日々の現場改善の仕組み化の取り組みが進められる必要がある。その一方で、顧客や従業員の個人情報保護の扱いもこれまで以上に厳密な運用が求められており、個人情報の取り扱いやセキュリティ面での配慮・仕組み化も併せて組み込まれる必要がある。

4 サービスの仕組み化による グローバル展開加速

第四に、サービス革新が仕組み化され、暗黙知とされてきた「おもてなし」の仕組み化が進むと、サービスのグローバル展開が可能となる。そのためには自社サービスの良し悪

しを徹底に理解して標準化・仕組み化を図るとともに、各国の市場や顧客に合わせて、日々の改善サイクルが仕組み化されていることが重要になるであろう。

5 あらゆる産業での サービス革新の進展

第五に、少子高齢化による国内消費の停滞と消費の二極化、人手不足、デジタル技術の進展、海外展開などのこれまで議論してきたサービスをめぐる課題は、サービス業に限った話ではない。小売業、不動産業、メーカー・卸などのあらゆる産業で同様の課題認識の下で、デジタル技術を活用したカスタマーエクスペリエンス起点でのサービス革新が求められる。業界別の課題は本特集の各論考を参照いただきたい。

6 「仕組み化」の先に人間としての 付加価値の追求を

最後に、あらゆる産業でサービス革新が求められて、デジタル技術も活用したサービス革新の仕組み化がなされるようになると、その先には何が残るのであろうか。既存のデータでつながっていない複雑な関連性を見いだせるか、また、短期ではない中長期のスパンで影響が出てくるような視点などが、より経営レベルで価値を出すべき領域ではないだろうか。また、日々の現場でのエクスペリエンスの作り込みと「おもてなし」の飽くなき探求、「未知の窓」を開ける付加価値の創造・

イノベーションをいかに喚起するか、それを高度にマネジメントする能力が経営者に求められる。こうしてみると、経営者の仕事の本質は昔も今も変わっていない。

参考文献

田中達雄『CX（カスタマー・エクスペリエンス）戦略：顧客の心とつながる経験価値経営』東洋経済新報社、2018年

著者

根岸正州（ねがしまさくに）
野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティンググループマネージャー 上級コンサルタント
専門はグローバル経営戦略、グローバルマネジメント、企業再生、CSR/CSV戦略、デジタル化のための戦略・組織・人事設計など

郷 裕（ごうゆたか）
野村総合研究所（NRI）ICTメディア・サービス産業コンサルティング部プリンシパル
専門は消費財・流通業界における事業戦略・マーケティング戦略全般（特に中国消費・流通市場）

新田一樹（にしたかずき）
野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング部部長・上席システムコンサルタント
専門はシステム化構想・計画・IT調達（産業系、会計、人事）、ITマネジメント高度化、PMO支援

田中達雄（たなかたつお）
野村総合研究所（NRI）金融DXビジネスデザイン部上級コンサルタント
専門はCX（顧客経験価値）