

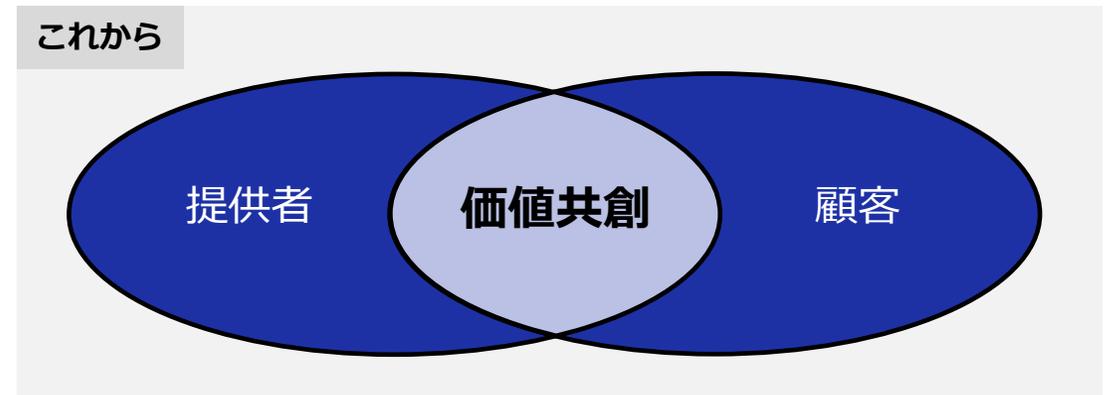
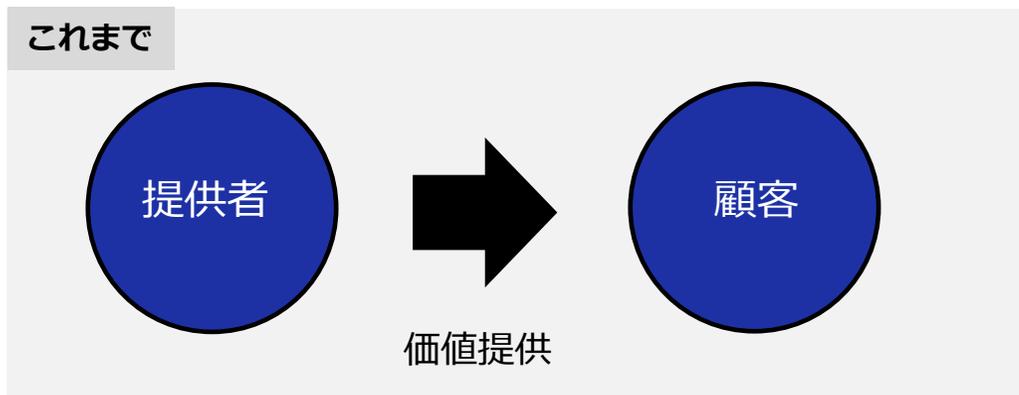
サービスエクセレンス規格 入門ガイド ver.1

東京大学 総括プロジェクト機構
「QualityとHealthを基盤におく
サービスエクセレンス社会システム工学」総括寄付講座



サービスは提供者と顧客との「価値共創」

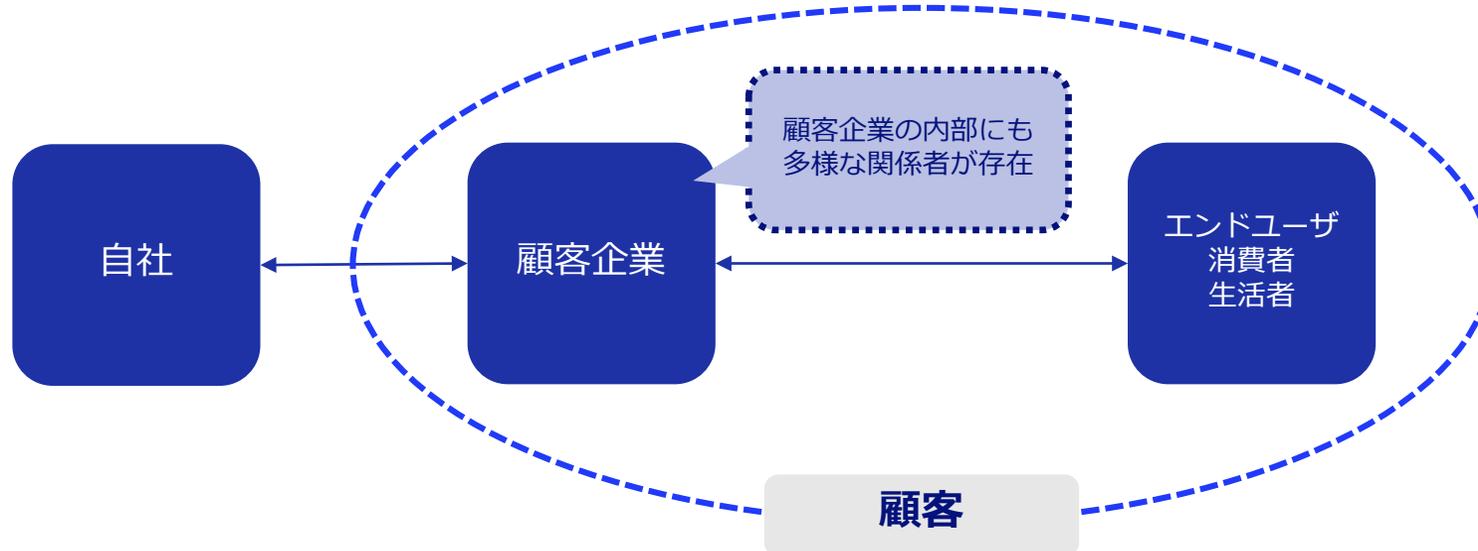
- ▶ 製品販売やSI事業においては、提供者が判断した価値を、製品やシステムそのものに機能／非機能として組み込み、提供していました。
- ▶ 一方、サービスにおいては、サービスの使用段階で顧客が価値を判断します。そのため、提供者が受給者に、一方的に価値を与えるというのではなく、受給者となる顧客や関連する利害関係者ととともに共創していくこと（価値共創）が必要です。
- ▶ 価値共創の重要性はこれまでもいわれてきましたが、偶発的に起こるものではありません。
- ▶ 顧客との接点、顧客の情報を収集する／観察するためのポイント、提供者と顧客との共創が促進される環境などを、あらかじめ準備しておくことが、提供者の取り組みとして必要です。
 - ▷ サービス使用段階における顧客データの活用は、ほぼできていないのが現状
 - 例：顧客データの活用先：効率化のため（約20%）、マーケティングへの利用（4%）



そもそもサービスビジネスの顧客は誰？

B2Bの場合、サービスビジネスの取引先である顧客企業の組織のみならず、その内部の関係者（個人）、そして顧客企業の先にいるユーザ／消費者／生活者を認識する必要があります

- ▶ サービスビジネスには「B2C」と「B2B」があります。B2Bの場合、顧客企業（to B）には内部構造があり、経営者や管理者、従業員と複数の関係者が存在しています。また、顧客企業（to Bの先）を通じて生活者や消費者へと繋がっています。
- ▶ そのため、自社が提供するサービスがB2Bむけであっても、直接関わりのある顧客企業はもちろんのこと、その先にいるユーザの体験に意識をむけることが、提供者として必要です。



これからのサービスビジネスに必要なポイントとは

サービスビジネスでは、提供する機能や価格のみならず、信頼・信用の側面も含めた顧客との長期的な関係性を構築できることがポイントです

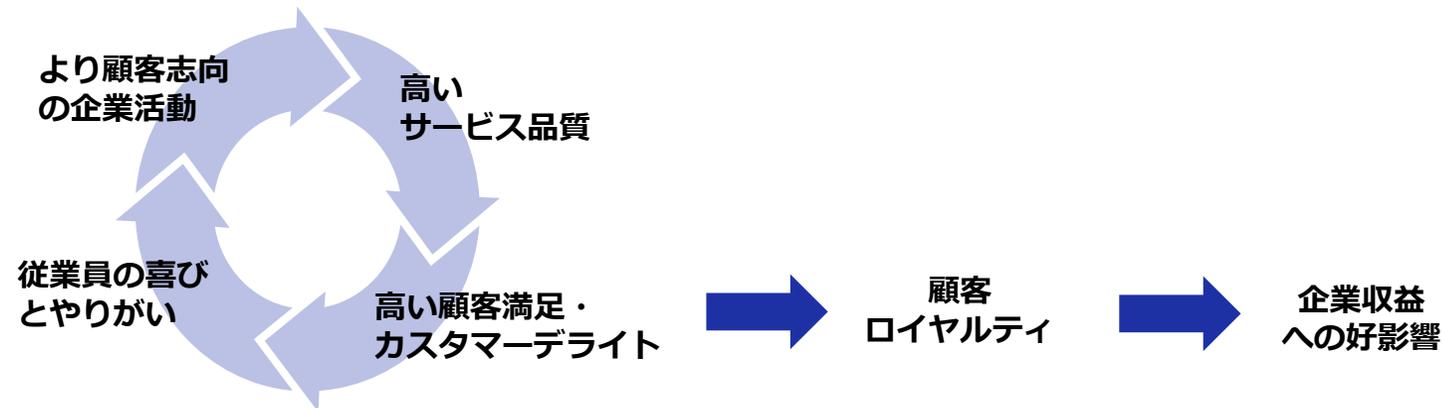
- ▶ 近年、ビジネス環境の変化は目まぐるしく、顧客企業が提供者に期待することも変化し続けています。サービスビジネスは、製品ビジネスと異なり、サービスを利用する中で顧客は価値を享受します。そのため、顧客のニーズに合う顧客体験（Customer Experience: CX）が追求されてきました。
- ▶ 一方で、CXといわれて久しく、顧客ニーズを満たす顧客体験を提供するだけでは、他社との差別化は困難です。また、成熟した市場においては価格競争に陥いる可能性があります。
- ▶ そのため、他社の追随を許さないサービスビジネスの展開が求められますが、既存顧客と長期的な関係を構築する上で鍵となるのが、「顧客ロイヤルティ」と呼ばれる、提供企業やサービスに対する顧客の愛着や信頼です。
- ▶ 近年では、顧客ロイヤルティの指標を用いた経営を行っている会社もみられます。

Tips: 新規顧客獲得のコストは既存顧客の維持コストの5倍かかる（1:5の法則）といわれている

サービスビジネスを継続的に発展させるためのカギ

「顧客ロイヤルティ」を高めるには、顧客満足だけでは不十分であるといわれており、「カスタマーデライト」に注目することが大事です

- ▶ 顧客ロイヤルティが企業収益に与える影響は広く認識されるようになりましたが、一方で顧客ロイヤルティの獲得は容易ではなく、単純に顧客のニーズを満たせばよいというわけではありません。今、「**カスタマーデライト**」が、「顧客ロイヤルティ」の獲得にむけて改めて注目されています。
- ▶ また、「カスタマーデライトを達成できた」と**提供者（社員／従業員）**が認識できた時、提供者自身も喜びとやりがいを感じます。そのため、カスタマーデライトへの注目は、より顧客志向の企業活動と高いサービス品質の好循環も生み出します。

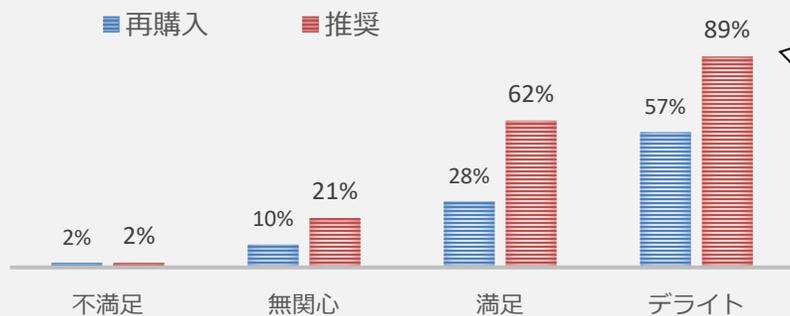


なぜ、「カスタマーデライト」が重要なのか？

デライトを感じた顧客は、満足した顧客よりも、同商品の次の購買に至る（リピート）確率が高いだけでなく、他者への推奨・口コミもしたくなる

- ▶ カスタマーデライトとは、「非常に大切にされている、もしくは期待を超えているという強い感情、またはその両方に由来する顧客が体験するポジティブな感情」です。
- ▶ カスタマーデライトは、ロイヤルティループ*が表す再購買の誘発だけでなく、他者への推奨行動や口コミなども誘発し、提供企業との長期的な関係性に様々な影響を及ぼす、とされています。

再購入と推奨の意向 (満足とデライトの比較)



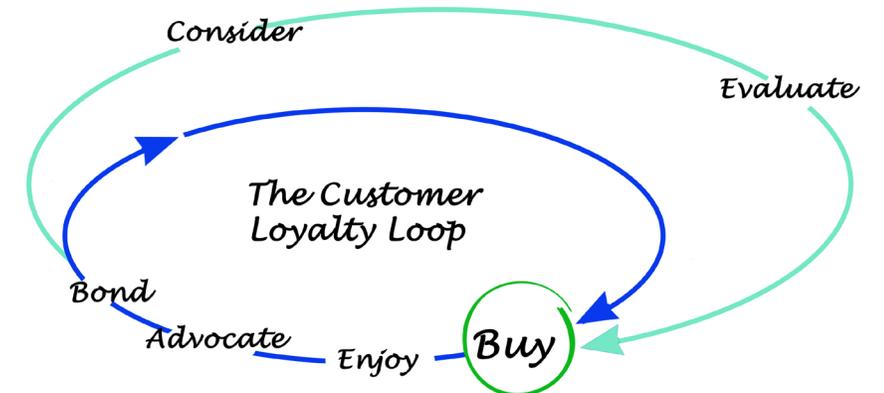
デライトを感じた顧客は、満足した顧客よりも再購入や推奨をする可能性が高い

顧客行動に与えるその他のポジティブな影響

- より強い購買行動
- 高い支払い意思額

* 顧客意思決定ジャーニーにおけるロイヤルティループ

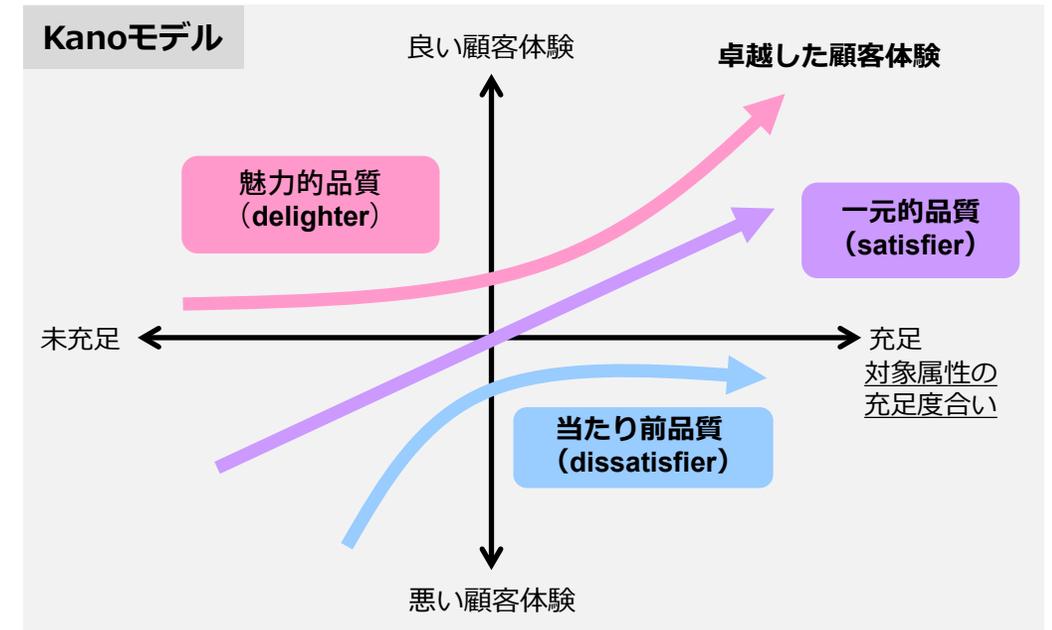
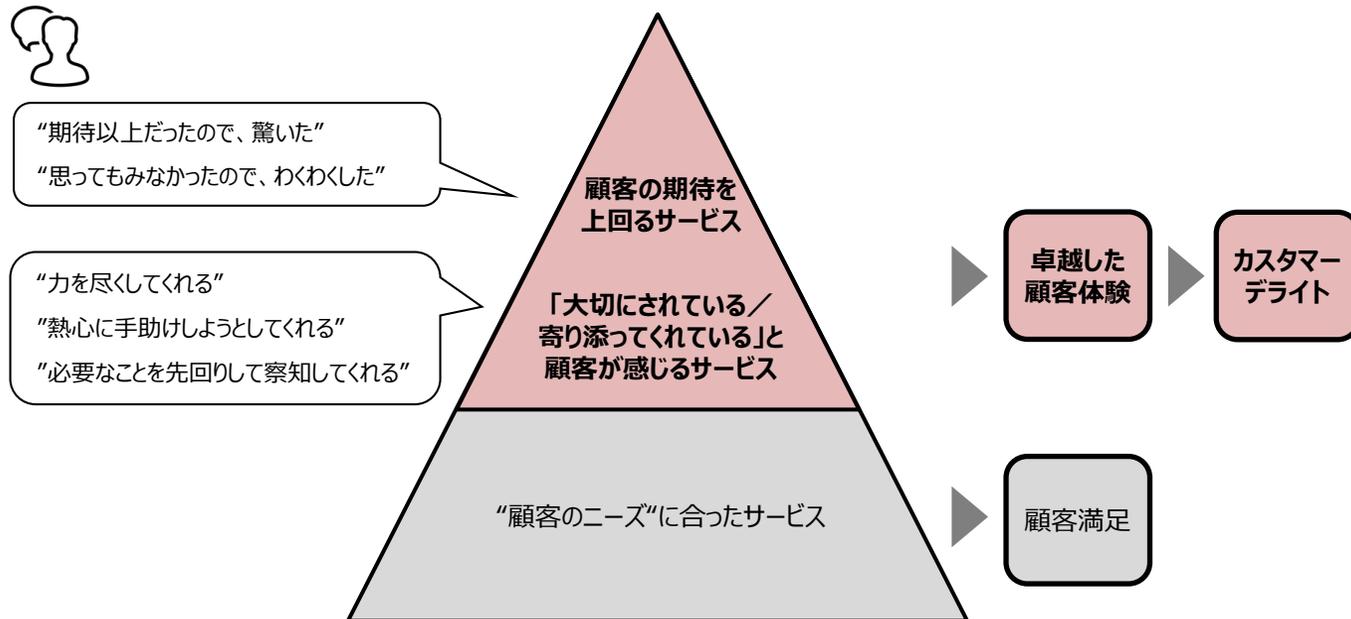
▷ 検討や評価をとばして次の購買に至るショートカットの役割を果たす



カスタマーデライトを実現するためには？

カスタマーデライトの実現には、卓越した顧客体験（Outstanding Customer Experience）をつくりだすことが必要です

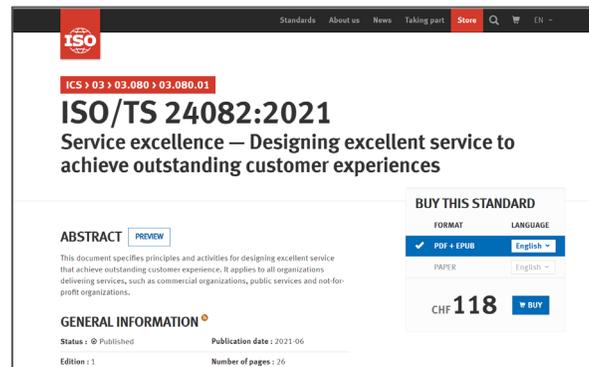
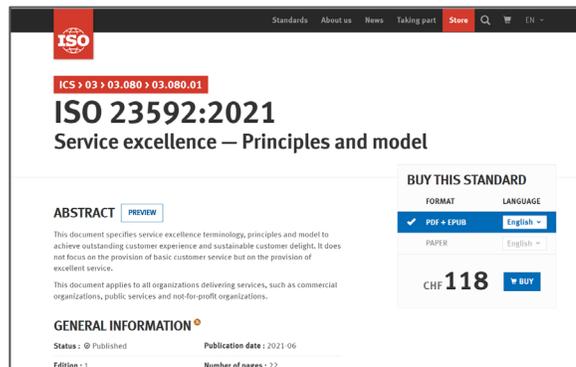
- ▶ カスタマーデライトを実現するには、「大切にされている／寄り添ってくれている」と顧客が感じるサービス、または顧客の期待を上回るサービスを提供できなければなりません。
- ▶ そのためには、これまでのサービスデザイン等のやり方に加えて、卓越した顧客体験をつくりだすための「新たな価値創造の考え方」が必要となります。



卓越した顧客体験をつくりだすための「新たな顧客価値創造のかたち」

新たな顧客価値創造の実現にむけて、「サービスエクセレンス規格」が策定されました

- ▶ 顧客価値創造におけるポイント
 1. 卓越した顧客体験により「**カスタマーデライトを実現する**」
 2. 卓越した顧客体験の提供を可能とする「**組織としての卓越性を有する**」
- ▶ これらポイントの実現にむけて、サービスエクセレンス規格では、「組織としての底力を上げるのに必要な仕組みや企業文化などの組織能力」と「卓越した顧客体験の創出に関する設計活動」の観点から、必要なツールやガイドを提供しています。
- ▶ 設計活動（ISO/TS 24082）では、価値共創の概念も捉えています。



サービスエクセレンス規格は「一部の人」だけが使うものではありません

組織が全方位から取り組むべき「組織的なスローガンと活動」です

- ▶ 卓越した顧客体験を顧客に提供するには、組織としての「卓越性」も必要です。
- ▶ 組織としての底力を継続的に上げるためには、顧客と直接関わりのあるサービス提供者のみならず、これらが属する組織における「意思決定者、パートナー企業」といった、多方面でのアプローチが必要となります。
- ▶ サービスエクセレンス規格では、組織能力の底上げやエクセレントサービスの設計活動に関して、各々の範囲における活動について記載しています。
 - ▷ リーダシップと戦略
 - ▷ 組織文化と人的資源
 - ▷ 顧客体験と設計
 - ▷ 運用力

