

DX と UX と CXM

観光立国の中枢となる宿泊産業は「人材不足」「ITの進歩」「HACCP」「SDGs」など刻々と変化する状況へ急速な対応が求められる。宿泊施設が訪れるお客さまへストレスフリーな環境を提供していくために、品質向上や経営の効率化を迅速に推進していかなければならない。この状況をしなやかに乗り切るためにも「ホスピタリティサービス工学という視点」が重要になっている。週刊ホテルレストランでは、本連載を通じて「ホスピタリティサービス工学」という概念を分かりやすく伝えながらキーパーソンを紹介していく。連載20回目は、(株)タップ ホスピタリティサービス工学研究所 所長の清水吉輝氏である。

(株)タップ 取締役副会長
ホスピタリティサービス工学研究所所長

清水 吉輝



【DXとは】

DXという言葉が言われて久しいが、どれだけの方が正確に理解されているでしょうか。聞いたことはあるが、なんか難しいと感じられている人も少なくないと思います。DX (Digital Transformation) デジタルトランスフォーメーションとは、スウェーデン

のウメオ大学教授であるエリック・ストルターマン氏が2004年に提唱した概念です。

それは、「進化したITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」であり、企業の場合には「ITの活用を通じて、ビジネスモデルや組織を変革させ業績を改善すること」(デジタルビジネストランス

フォーメーション)です。

そして、2018年に経済産業省が公表した定義には、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」と具体的に提唱されています。

【DX化とIT化】

ここで注意すべきは、DXは単なる「IT化」とは違うということです。IT化は、省力化、業務効率化、生産性向上を「目的」としていたものに対し、DXはIT化つまり情報化やデジタル化を進めることを「手段」として、「変革」を推進することです。

消費者マインドが「モノ消費」から「コト消費」への移行が進んでいることもあり、ビジネスモデルは多様化しております。宿泊施設としても課題を分析・改善し、より高い次元へステップアップしていかなければなりません。そのためには、経営そのものを変革するDXの推進が不可欠だと考えられます。顧客の行動分析・購買分析などの定量分析や、深層心理を引き出すデプスインタビューなどの定性分析を行い、分析結果をもとにゲスト像を想定したペルソナ設定をし、そのペル

ソナの動き(行動・思考・感情)を時系列で見える化したカスタマージャーニー(顧客の旅)の作成など、最適な顧客体験を検討していくことで具体的なソリューションやプロジェクトに落とし込みます。この一連の流れそのものがDXです。そうすることで顧客とのタッチポイントを洗い出し、適切な場所・タイミングで適切な情報を伝えることができることなどに繋がります。

【CXMについて】

これからはCXMカスタマーエクスペリエンスマネジメント(customer experience management)の時代と言われています。これまでのCSやCRMと違い「顧客感情と収益性」を両立させることを視点とし、KPIにはNPS(Net Promoter Scoreの略で、売上と連動した顧客ロイヤルティを測る指標)などが用いられます。従来CS向上はロイヤルカスタマーを育み、CRMは顧客との関係性からアップセルやクロスセルに役立ちました。しかし、CS向上と収益性には曖昧さがあり、CRMには確率性からくる推測が残っておりました。例えば『このような顧客はワインを好む。』からといって、毎回お勧めのワインを説明されると顧客の感情にとってマイナスになることもあります。体調、天気、同行者、気分などさまざまな要因が左右するものです。

別の観点として、ほとんどの顧客はリピーターとして通うホテルのレストランに対して、食べ物や飲み物だけに価値を感じ、お金を払っているわけはありません。お店の雰囲気や居心地、気の知れたスタッフとの会話、日常の合間に得られる安らぎなども、大きな価値です。さらに重要なものとして、オーダーから料理の提供、会計などス

トレスのない流れ、つまり顧客にとって良いリズムで過ごせることも価値評価の一つです。スポーツにおいてもリズムはパフォーマンスに影響しますし、通勤などで普段よりたった数分でも長く待たされることでペースが乱れ不愉快になります。ホテルやレストランにおいても顧客は『待たされることなく、自分のペースやリズムで利用できる。』ことは、顧客の感情を左右するポイントとなります。こうした顧客が感じる体験の全体像を捉え、そこで得られる価値を最大化するための活動が顧客体験マネジメント(CXM)です。モバイル化技術の発展によっても、顧客との接点は多様化してきているからです。

そしてDXを推進する上で重要なKeywordとしてUXがあります。

ユーザーエクスペリエンス(User Experience)とは、「ユーザーが、ひとつの製品・サービスを通じて得られる体験」を意味しています。このユーザーの体験を改善することで、利用者にとって製品・サービスを向上させることを目的としています。

DXを推進する上で大切なことは、顧客に寄り添って提供価値を捉え、新たな顧客体験であるUXを作り出し、質を向上させロイヤリティを高めることです。

【ホテルDXであるスマートPMS】

宿泊産業において、他の産業では活用されているテクノロジーが取り入れられていない、あまり活用されていないといったことが少なくない中、ホスピタリティサービス工学の視点を持ってITや周辺機器に関わるテクノロジーを把握し、サービス産業の課題や問題を捉えて生産性向上に繋がるソリューションが求められています。そ

の一環として当研究所では、既にリリースしたスマートPMS「tapAppli」の機能強化を進めております。これは単に業務効率化の為のソリューションではなく、運用方法やゲストの動きまでも変えるDX化です。本来PMSはホテルスタッフが扱うものでしたが、これからはゲストもオペレーションするものとして変革していきます。ホテルスタッフにおける業務量軽減などによる生産性向上効果はもとより、ゲストにとって自分のスマートフォンで自分のタイミングで操作できるということは大きな変化です。これまでも自動チェックイン機や客室用タブレットシステムなどゲストの利便性を高めるソリューションはありましたが、フロントロビーや客室といった「特定な場所」にいないと出来ない、他人と共用のものは時には「待たされる」ことがあるなどマイナス要因も含まれていました。それがスマートPMSになると、何処でも待たされることなく自分の好きな時に操作出来ます。これはゲストの感情も変える改革ソリューションなのです。

従来のPMSは数十年の歴史とともに成熟期になって久しく、だいたい装備されている機能も固まってきています。しかしゲスト向けスマートPMSは黎明期であり、これから成長期を迎えようとしています。対応されていく機能は無限に広まっていく可能性があります。

CXMを成功させるためには、「真実の瞬間」を見つけ出し、顧客ごとの違いを踏まえた取組みをすることが必要です。所謂、『ゲストが、そのホテルに接する瞬間(ほんの短い時間)で、そのホテルのサービス全体に対する良し悪しを評価してしまう。』真実の瞬間に対して、UXを向上させホテルDXを推進していくことの大切さを理解していくべきでしょう。