

# SOKEN2025

2025年度 ソリューション研究会 成果発表

## 期待をハックするサービスの実現 ～IT推進部隊、いざ変革の時～

2025.2.10

*PRESENTED BY* IT部門のCX分科会

リーダー

小原迪子

サブリーダー

鈴木拓哉

メンバー

川俣舞佳

田中英二



*MEMBERS*

熊代肇

西村友貴

柴田雅也

南郁也

柴田悠輔

望月崇允

鈴木美和

# AGENDA

- 報告事項

はじめに

研究概要

調査・分析

考察

結論

まとめ

## Appendix

CX関連概念

参考文献一覧



# はじめに

---

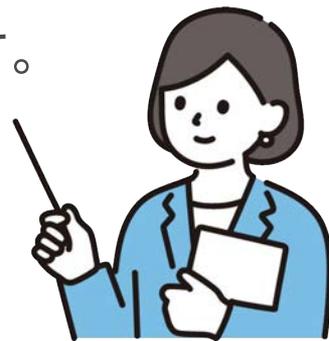
- 研究タイトル

期待をハックするサービスの実現 ～IT推進部隊、いざ変革の時～

- 研究概要

IT推進部隊が"顧客に驚きや感動を提供し続ける"ためのサービスの  
実現アプローチを提案します。

先行研究を基に事例調査から得られた成果をご紹介します。



# メンバー紹介

リーダー	小原 迪子	三井住友トラスト・システム & サービス株式会社
サブリーダー	鈴木 拓哉	株式会社システムフロンティア
メンバー	川俣 舞佳	リコージャパン株式会社
	熊代 肇	SMBCコンシューマーファイナンス株式会社
	柴田 雅也	株式会社エムアンドシーシステム
	柴田 悠輔	株式会社エムアンドシーシステム
	鈴木 美和	スズキ株式会社
	田中 英二	株式会社アシスト
	西村 友貴	TIS株式会社
	南 郁也	清水建設株式会社
	望月 崇允	株式会社アシスト

# AGENDA

- **報告事項**

はじめに

**研究概要**

調査・分析

考察

結論

まとめ

## Appendix

CX関連概念

参考文献一覧



## IT推進部隊 だって

きっと ”期待を上回る驚き提供” の

仕掛け人になれるし、なりたい。

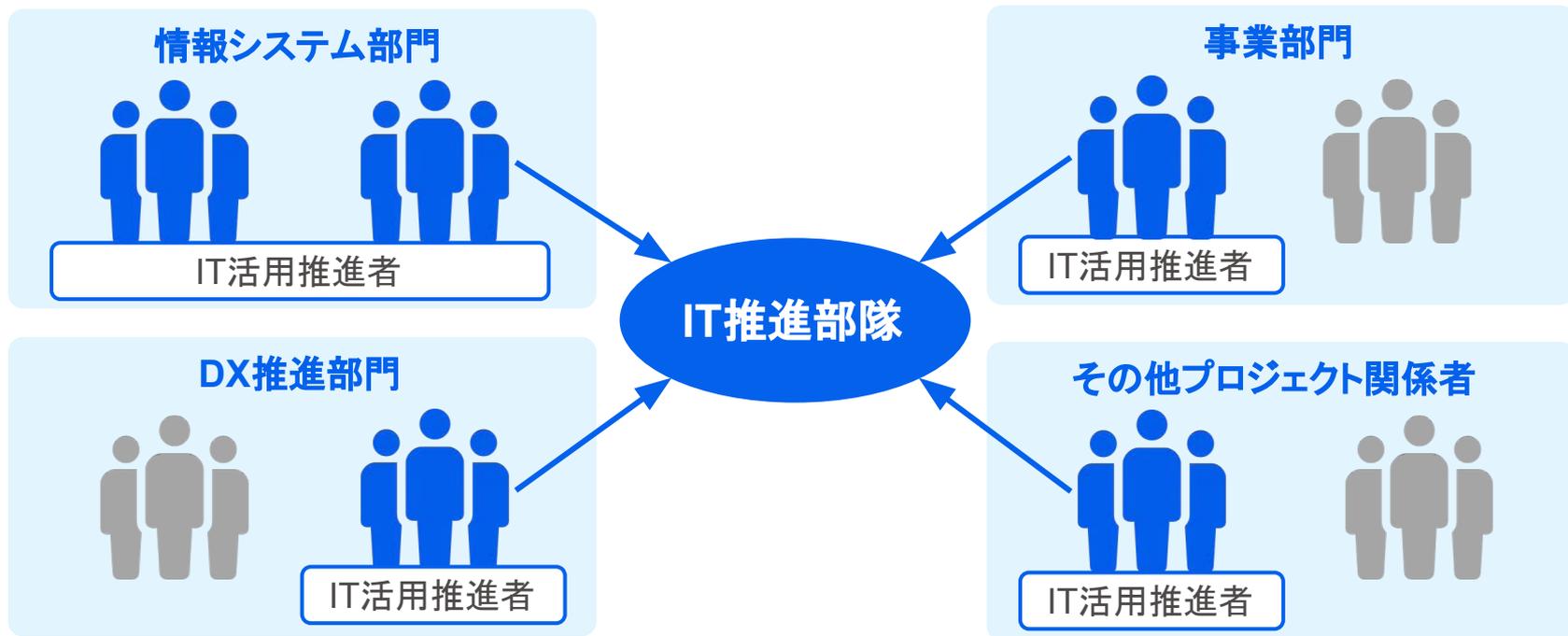
IT活用を推進するすべてのチーム = **IT推進部隊**  
( ≠ 情報システム部門 )

期待を上回る驚き = **カスタマーデライト**

# 「IT推進部隊」とは？

Answer.

IT活用を推進する「すべての人」



# 「目指すべき顧客体験(CX)」とは？



不満が解消された一貫性のある体験・価値



**顧客の期待を深く理解(ハック)し**  
**それを超える体験・価値**  
**= カスタマーデライト**



# なぜCX向上が必要なのか？

優れた顧客体験は模倣が困難。CXの向上が「参入障壁」になる。

”感情的な絆”で  
強い関係性を築く



感動が自然に  
口コミで広がる



顧客の期待を  
”ハック”する

顧客との共創で  
より良い製品へ



”信頼の蓄積”が  
ブランドを守る



# CX(カスタマーデライト)をもたらすには？



## エクセレントサービス

卓越した顧客体験を含む  
デザインされたサービス

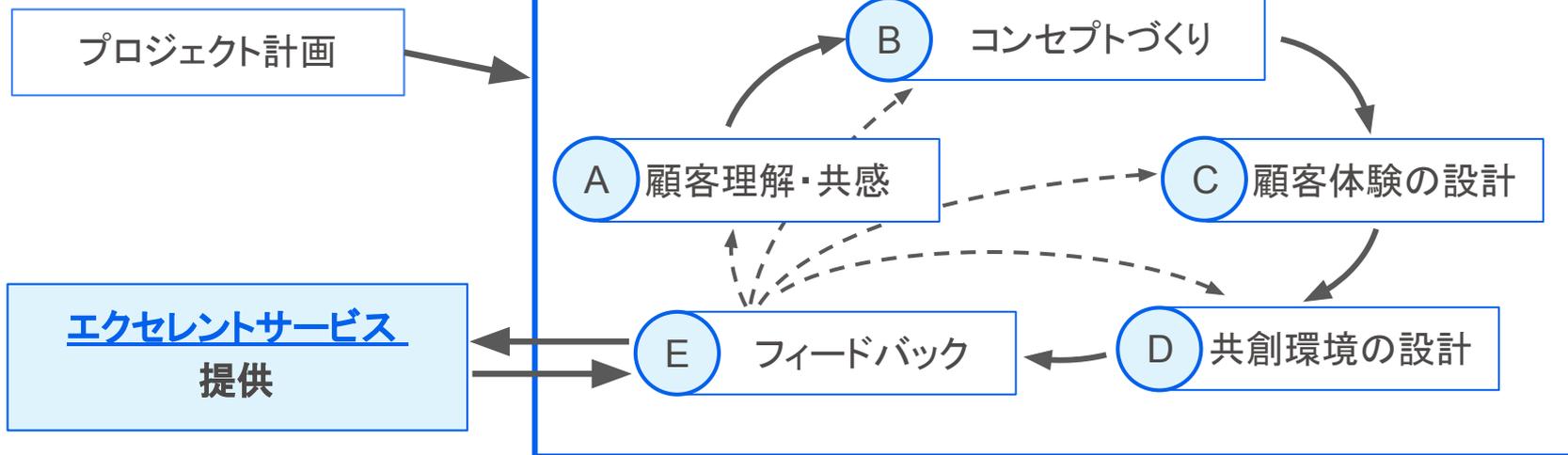
## CX(カスタマーデライト)

エクセレントサービスの  
提供によって顧客に生まれる  
驚きのような強いポジティブな感情

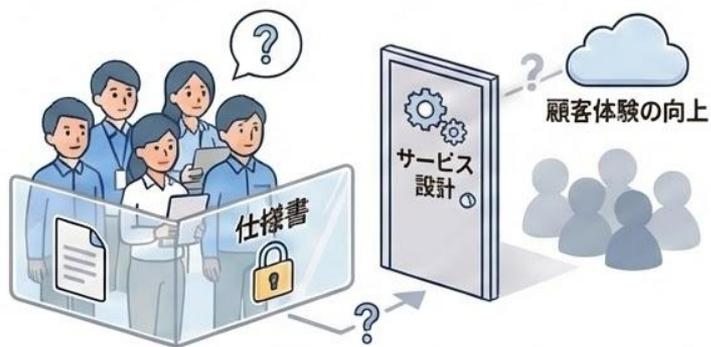
# エクセレントサービスを設計するには

## サービスエクセレンス規格 (JIS Y 24082:2021)

### エクセレントサービス設計 5つの活動の概略



# IT推進部隊におけるCX向上の課題



サービス設計への関与度が低い



顧客から遠い組織構造

# ITの観点からみる「エクセレントサービス設計」の課題

規格に“ある”

- ・設計のための原則
- ・活動プロセス

規格に“ない”  
ITの「3つの観点」

本分科会で検討！

## ①ITの重要性

IT技術によって実現できることは何か？

## ②IT推進部隊の役割

IT推進部隊が担うべき役割は何か？

## ③IT推進部隊の変革

①②の実現に必要な  
IT推進部隊の変革方法は何か？

# AGENDA

- **報告事項**

はじめに

研究概要

調査・分析

考察

結論

まとめ

## Appendix

CX関連概念

参考文献一覧



# 調査・分析プロセスの概要

## 収集

### 企業の事例収集

四季報の12業界を網羅

## 選定

### サービスにおける 価値設計

- ・工学的価値
- ・経済学的価値
- ・心理学的価値

## 分析

エクセレントサービス設計

### 5つの活動

×

規格に"ない"ITの

### 3つの観点

## 事例調査

- ・企業HP
- ・プレスリリース
- ・日本サービス大賞 など

## 有識者コメント

松井サービスコンサルティング 代表

サービスサイエンティスト 松井 拓己 氏

サービス改革の専門家として、業種を問わず数々の企業を支援。国や自治体の外部委員・アドバイザー、日本サービス大賞の選考委員も務め、業種を越えたサービスの専門家としてメディア取材を受けるなど、さまざまな方面で活動。

【主な著作】



事前期待 —リ・プロデュースから始める顧客価値の再現性と進化の設計図—

著作者: 松井拓己 生産性出版社

<https://bookstore.jpc-net.jp/detail/books/goods004134.html>



価値共創のサービスイノベーション実践論 —「サービスモデル」で考える7つの経営革新—

著作者: 村上輝康 / 松井拓己 生産性出版社

<https://bookstore.jpc-net.jp/detail/books/goods004027.html>

会社四季報の業界一覧を参考に、各業界を網羅するよう事例を収集

## 業界分類

自動車・機械

エレクトロニクス機器

情報通信・インターネット

資源・エネルギー・素材

金融・法人サービス

食品・農業

生活用品・嗜好品・薬

娯楽・エンタメ・メディア

建設・不動産

運輸・物流

流通・外食

生活・公共サービス

## サービスにおける 価値設計

工学的価値



効率的な提供

経済的価値



市場価値  
企業の利益

心理学的価値



顧客や従業員の  
認知・感情

事例1

○:期待通り

○:期待通り

○:期待通り

事例2

◎:期待超え

○:期待通り

○:期待通り

▶ 事例2を「エクセレントサービス」と位置付ける

## □ Bistroアシスタント(パナソニック ホールディングス株式会社)

概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スチームオープンレンジ「ビストロ」の利用者向けに開発したサービスで、<b>毎日の献立から調理中のお困りごとまで、専用のAI料理パートナーがサポート</b>する。</li> <li>・利用者はLINEに相談したいことを入力するだけでBistroアシスタント(生成AI)がリアルタイムで回答する。さらに完成した料理の画像を送ると、AIが解析してコメントを返して料理を楽しく継続していくためのモチベーションが高まるようにしている。</li> </ul>	 工学的価値 <span>◎</span>
		 経済学的価値 <span>○</span>
		 心理学的価値 <span>◎</span>

エクセレントサービスの設計 5つの活動(JIS Y 24082)	 ① ITの重要性	 ② IT推進部隊の役割	 ③ IT推進部隊の変革
A. 顧客に対する理解及び共感	サービス起家時に利用者さまへのアンケート調査や利用ログの結果で課題を検証	利用者さまへのアンケート調査や利用ログの分析から課題を特定	検証の結果を迅速にAI設計に反映するアジャイルな取り組み
B. 設計課題及び独自の価値提案の明確化	顧客のフリーワードや家族の好み、その日の気分を考慮し、リアルタイムでレシピ提案を行うAIシステムを構築	ユーザーが料理に楽しみや成長を感じられるよう、AIのチューニングに注力	AIを活用した温かいコミュニケーションの実現に向けた、AIチューニングとCXへの強いこだわり
C. 顧客接点及びデータポイントによる卓越した顧客体験の設計	LINEチャットを通じたリアルタイムでのレシピ提案、調理相談、機能相談。完成画像解析による栄養バランスや盛り付けなど詳細なフィードバック	先進のAI技術を活用し、自然な対話と文脈理解を可能とするシステムを構築。検証での「褒めてくれたのが嬉しい」という顧客の感情的な声を取り入れ、褒める機能に注力	同上
D. 共創環境の設計	検証からAIによる伴走へサービスを転換し、継続的なモチベーション維持を目的とした共創メカニズムを設計		
E. エクセレントサービスのための設計の評価	検証のフィードバックをAIのチューニングに反映	企画担当とAIエンジニアが協力し、利用者からのフィードバック(定性データ)及び利用ログ(定量データ)の分析を設計改良のインプットとして活用	検証の結果を迅速にAI設計に反映するアジャイルな取り組み

## □ Bistroアシスタント(パナソニック ホールディングス株式会社)

<b>概要</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ スチームオープンレンジ「ビストロ」の利用者向けに開発したサービスで、毎日の献立から調理中のお困りごとも、専用のAI料理パートナーがサポートする。</li> <li>▪ 利用者はLINEに相談したいこと、LINEでBistroアシスタント(生成AI)がリアルタイムで回答する。さらに完成した料理の画像を送ると、AIがコメントを返して料理を楽しく継続していくためのモチベーションが高まるようにしている。</li> </ul>	<b>提供価値</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>工学 <input checked="" type="radio"/></li> <li>経済学的価値 <input type="radio"/></li> <li>心理的価値 <input checked="" type="radio"/></li> </ul>	
<b>エクセレントサービスの設計 5つの活動(JIS Y 24082)</b>	① ITの重要性	② IT推進部隊の役割	③ IT推進部隊の変革
<b>A. 顧客に対する理解及び共感</b>	サービス起家時に利用者さまへのアンケート調査や利用ログの結果で課題を検証	利用者さまへのアンケート調査や利用ログの分析から課題を特定	検証の結果を迅速にAI設計に反映するアジャイルな取り組み
<b>B. 設計課題及び独自の価値提案の明確化</b>	顧客のフリーワードや家族の好み、その日の気分を考慮し、リアルタイムでレシピ提案を行うAIシステムを構築	ユーザーが料理に楽しみや成長を感じられるよう、AIを活用した温かいコミュニケーションの実現に向けた、AIチューニングとCXへの強いこだわり	AIを活用した温かいコミュニケーションの実現に向けた、AIチューニングとCXへの強いこだわり
<b>C. 顧客接点及びデータポイントによる卓越した顧客体験の設計</b>	LINEチャットを通じたリアルタイムでのレシピ提案、調理相談、機能相談。完成画像解析による栄養バランスや盛り付けなど詳細なフィードバック	先進AI技術の活用、自然な対話と共感を育むとするシステムを構築。検証での「褒めてくれたのが嬉しい」という顧客の感情的な声を取り入れ、褒める機能に注力	同上
<b>D. 共創環境の設計</b>	検証からAIによる伴走サービスへ転換し、継続的なモチベーション維持を目的とした共創メカニズムを設計	3つの観点 × 5つの活動	同上
<b>E. エクセレントサービスのための設計の評価</b>	検証のフィードバックをAIのチューニングに反映	企画担当とAIエンジニアが協力し、利用者からのフィードバック(定性データ)及び利用ログ(定量データ)の分析を設計改良のインプットとして活用	検証の結果を迅速にAI設計に反映するアジャイルな取り組み

# AGENDA

- **報告事項**

はじめに

研究概要

調査・分析

**考察**

結論

まとめ

## Appendix

CX関連概念

参考文献一覧



# 事例調査から分かったこと

## サービスにおける 価値設計

- ・「心理学的価値」がサービス設計の鍵

## サービスエクセレンス設計 5つの活動

- ・IT技術は5つの活動を横断的に支える要素

## 規格に“ない”ITの 3つの観点

- ・IT技術トレンドが新たなサービス価値を創造
- ・IT推進部隊は単なる「技術提供者」から「価値共創の推進者」へと役割を広げている

# IT技術トレンド

1

## 情報の民主化

利用状況やデータを、顧客自身へ「見える化」する技術

2

## リアルタイムな顧客課題解決

リアルタイムデータとAIを活用し、時間的な制約なく迅速に顧客の課題を解決する技術

3

## インセンティブによるIT活用

ポイント付与などの仕組みを活用し、顧客の能動的なサービス参画や行動変容を促すシステム設計

# 事例紹介:情報の民主化

1

## 情報の民主化

利用状況やデータを、顧客自身へ「見える化」する技術

### □ Beauty Key(資生堂ジャパン株式会社)

1人ひとりの美に寄り添い、自分らしさをもっと楽しむためのメンバーシップサービス



工学的価値



経済学的価値



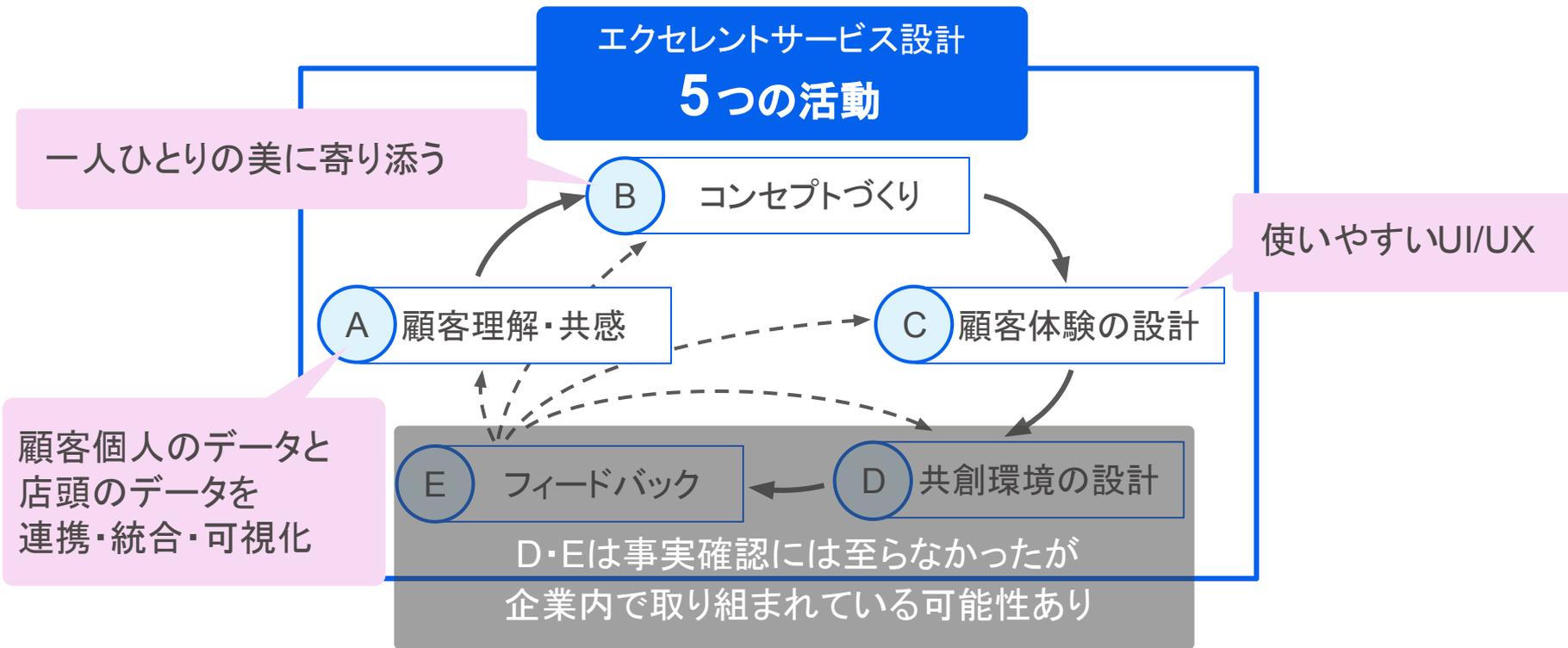
心理学的価値



- 店舗・ブランドごとの会員制度を集約し、1ID・1アプリを実現
- 美容分析やカウンセリングの結果、商品履歴などをデジタル上で可視化
- 顧客ごとに最適な体験(=オンリーワン体験)を提供

# 事例紹介:情報の民主化

## Beauty Key(資生堂ジャパン株式会社)



# 事例紹介:リアルタイムな顧客課題解決

## 2 リアルタイムな顧客課題解決

リアルタイムデータとAIを活用し、時間的な制約なく迅速に顧客の課題を解決する技術

### □ Bistroアシスタント(パナソニック ホールディングス株式会社)

スチームオーブンレンジ「ビストロ」利用者向けに、専用のAI料理パートナーがサポートするサービス

 工学的価値	◎
 経済学的価値	○
 心理学的価値	◎

- 好みやその日の気分を考慮し、AIがリアルタイムでレシピを提案
- LINEチャットを活用し、いつでもどこでも調理相談・機能相談が可能
- 「褒める機能」により料理継続のモチベーションを高める

# 事例紹介:リアルタイムな顧客課題解決

## □ Bistroアシスタント(パナソニック ホールディングス株式会社)

エクセレントサービス設計

### 5つの活動

プロの料理家のごとく  
料理完成までをサポート

リアルタイムでの

- ・レシピ提案
- ・調理相談
- ・機能相談

A 顧客理解・共感

B コンセプトづくり

C 顧客体験の設計

E フィードバック

D 共創環境の設計

料理中の  
モチベーション向上

A・Eは事実確認には至らなかったが  
企業内で取り組まれている可能性あり

# 事例紹介：インセンティブによるIT活用

3

## インセンティブによるIT活用

ポイント付与などの仕組みを活用し、顧客の能動的なサービス参画や行動変容を促す システム設計

### □ ルビープログラム(カルビー株式会社)

環境課題解決とファンを生む、オリジナル顧客体験提供のためのポイントプログラム



工学的価値



経済学的価値



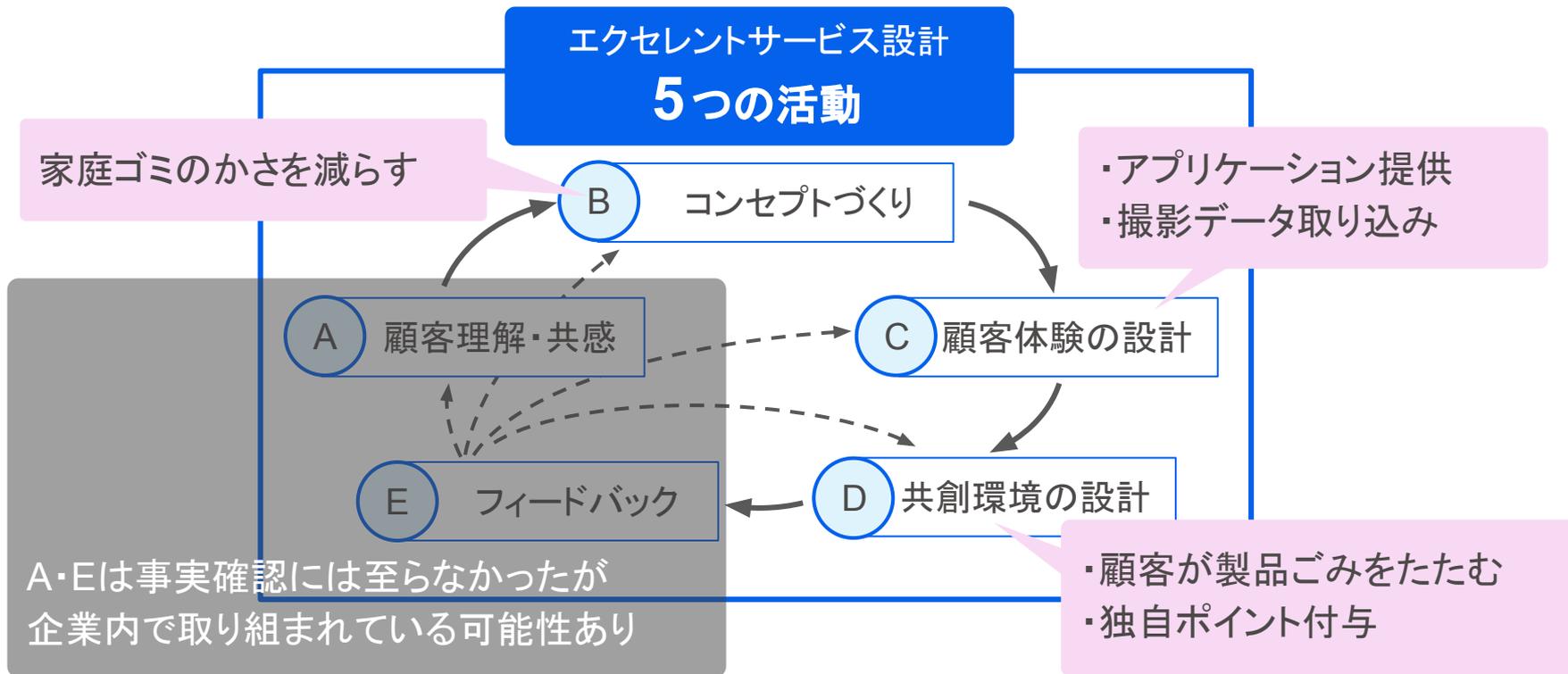
心理学的価値



- 商品の袋を折りたたみ、シリアルコードを撮影することでポイント付与
- 商品ごとに折りたたみ方を指定することで、家庭でのゴミの嵩(かさ)を減らす行動に関与させている
- ポイントで限定イベントへ招待、独自の顧客体験でファン育成

# 事例紹介: インセンティブによるIT活用

## □ ルビープログラム(カルビー株式会社)



# サービスにおける「価値設計」別の傾向

## 工学的価値

物理的・時間的制約  
打破による効率化

- ・AIによる即時見積もり
- ・顧客IDの統合と可視化
- ・ドローン等による物理作業のデジタル代替

## 経済的価値

新しい収益モデルへの  
転換・持続性の追求

- ・サブスクリプションモデルへの移行
- ・自社システムのプラットフォーム化
- ・データ活用による熱狂的ファンの育成

## 心理学的価値

顧客の不安解消や  
ポジティブな感情創出

- ・手続きのシンプル化
- ・肯定的フィードバック
- ・情緒的な価値提案

# AGENDA

- **報告事項**

はじめに  
研究概要  
調査・分析  
考察

**結論**

まとめ

## Appendix

CX関連概念  
参考文献一覧



# ITの観点からみる「エクセレントサービス設計」の課題(再掲)

規格に”ある”

- ・設計のための原則
- ・活動プロセス

規格に”ない”  
ITの「3つの観点」

本分科会で検討！

## ①ITの重要性

IT技術によって実現できることは何か？

## ②IT推進部隊の役割

IT推進部隊が担うべき役割は何か？

## ③IT推進部隊の変革

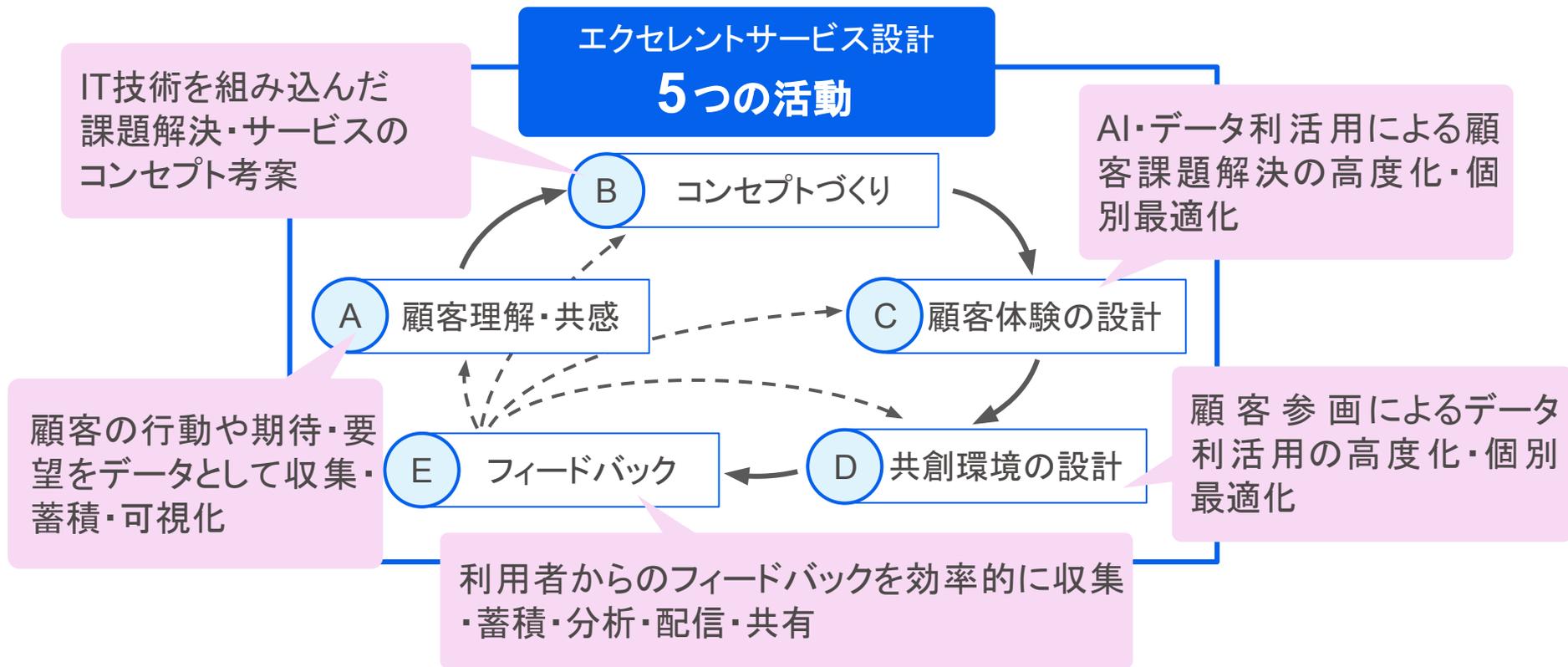
①②の実現に必要な  
IT推進部隊の変革方法は何か？

## 3つの観点: ①ITの重要性

- 「価値の設計」を実現・進化させる
- ITによる可視化・最適化が、新たな挑戦を生む



# 3つの観点: ①ITの重要性



## 3つの観点: ②IT推進部隊に求められる役割



変革をリードする存在



顧客理解の中心へ  
＝ 期待のハック

## 3つの観点：②IT推進部隊に求められる役割

### IT技術トレンドのサービスへの 適用提案

技術的な専門性を活かし、  
サービス構想段階から  
能動的に技術適用を提案する



### 顧客・社内・サービス間の データ連携・統合

顧客データや業務データを横断的に  
収集・蓄積・連携・統合し、  
全社的な基盤を整備する



### データに基づく課題・ニーズの 発見・可視化を主導

統合データから、顧客ニーズや  
社内・社会課題などを発見・可視化し  
重要な示唆を導き出す



### サービスの継続的改善に向けた 仕組みづくり

サービスやシステムを作って終わりにせず、  
内製化やアジャイル開発により  
改善し続けられる環境を整備する

## 3つの観点: ③IT推進部隊の変革

- 社内・プロジェクトも巻き込んだ変革
- 役割を実現するためのトレーニング・仕組みづくり



## 3つの観点：③IT推進部隊の変革

### 📝 変革のポイント

#### 社内・プロジェクト全体

顧客・社内双方の  
プロセス  
イノベーション

構想段階からの  
積極的なアサイン

#### IT推進部隊

IT技術・ビジネス  
トレンドの  
キャッチアップ

継続的改善への  
アジャイル思考

### 🔑 人材戦略の重要要素

求められるスキル・経験の  
定義と可視化

”期待ハック”力、サービス設計、  
ビジネス知見など

戦略的な人材投資

育成・研修、ストレッチアサインメント、  
エンゲージメント向上など

# 有識者(松井氏)による総評と今後の展望

---

## 新たな気づき

### ・顧客理解の主役へ

デジタル上の行動データから  
「事前期待」を直接把握する役割へ

### ・Re-PRODUCEの推進

価値の再設計・再構想においてIT  
が中心的な役割を担う

## 今後の課題

### ・実践検証

成功事例の分析から、自ら成功事  
例を生み出す「実践」へ

### ・データと現場の融合

デジタルデータと顧客接点の  
現場感覚を緻密に擦り合わせる

# 今後の研究課題と展望

## 調査範囲の拡張

より深い示唆を得るためには、サービス大賞の事例などを中心に継続した事例の収集が必要



## 実践への活用と事例の蓄積

アプローチを実際に活用してさらなる新規事例を蓄積することで本研究の示唆を深める



## 定量的な分析に基づく実証・改善

将来的には定量情報も調査・収集し、CX向上を実証・追跡可能な研究を行えることが望ましい



# AGENDA

- 報告事項

はじめに  
研究概要  
調査・分析  
考察  
結論  
まとめ

## Appendix

CX関連概念  
参考文献一覧



**IT推進部隊** が  
”**期待を上回る驚き提供**” の  
仕掛け人になるには・・・

ITの知見を活かし

「**体験・価値共創の推進者**」として

**顧客の期待をハック** せよ！！

# みなさんも”いざ変革の時”

---

一、 **顧客・従業員 両方の課題**を集めること。

課題をデータで示し、主導権を握る

二、 **事前期待 ⇒ 価値設計 を学び**、伝えること。

書籍例： 事前期待: リ・プロデュースから始める顧客価値の再現性と進化の設計図( 松井拓己・著 )

三、 サービスの**企画段階から参画** すること。

メンバーは手を挙げる・上司はメンバーをアサインする

# AGENDA

- 報告事項

はじめに  
研究概要  
調査・分析  
示唆  
議論  
まとめ

## Appendix

CX関連概念  
参考文献一覧



# CX関連概念：組織の能力と顧客体験の関連性

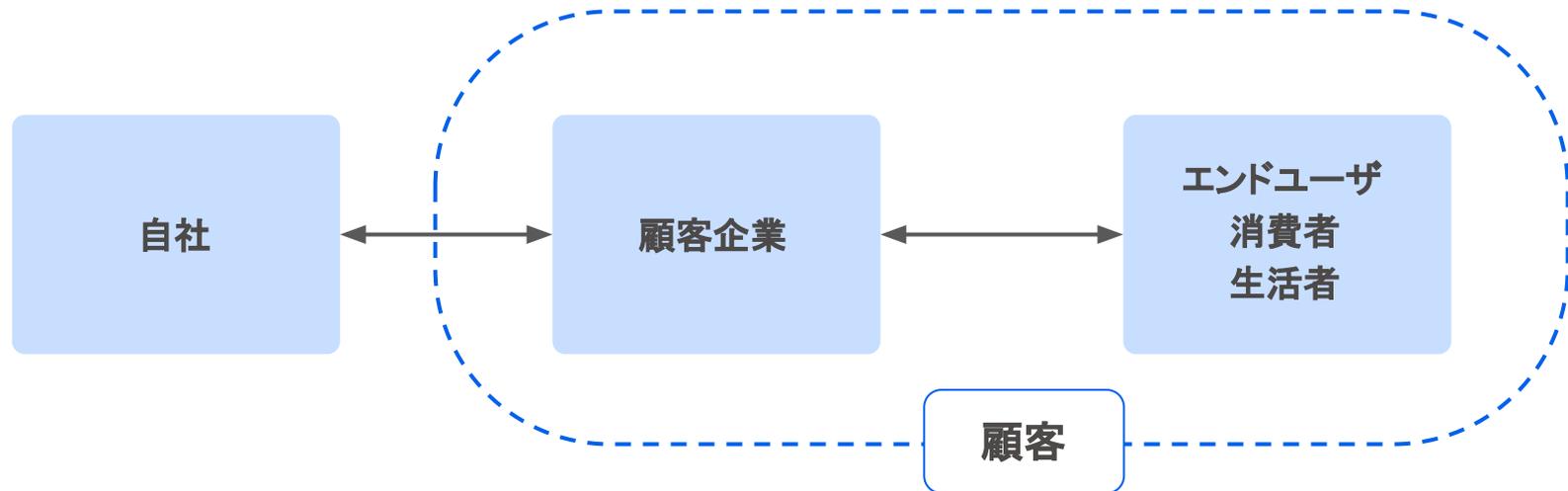
- 組織の卓越性は、従来の一歩先を行く組織活動を実現する組織能力で示される

## サービスエクセレンスピラミッド



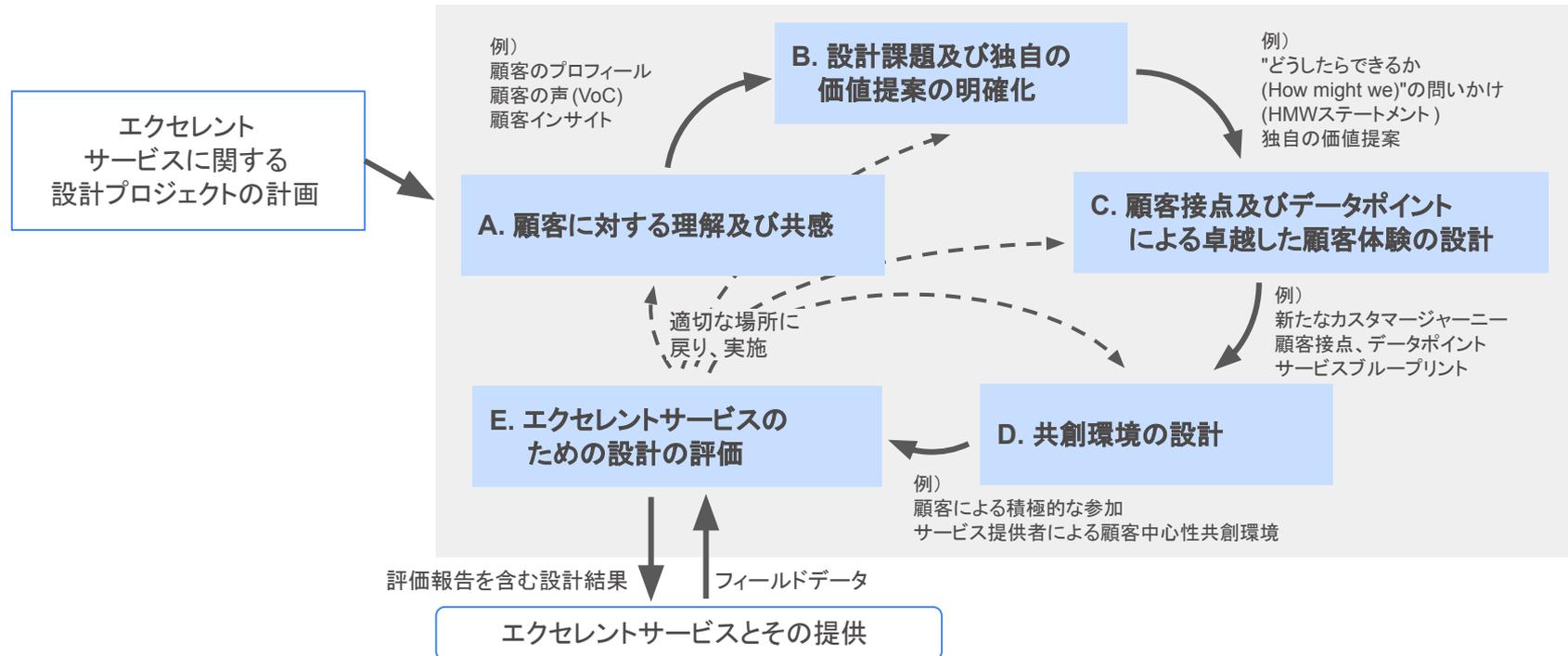
# CX関連概念：規定における顧客の範囲

- BtoCだけでなくBtoBも対象で、顧客企業の先の顧客も認識していくことが重要
  - ▶本分科会でも、消費者だけでなく企業や行政、その先のエンドユーザーも顧客の対象とする



# CX関連概念: エクセレントサービスの設計プロセス

- カスタマーデライトを実現する「エクセレンスサービス」の5つの設計活動
- 各活動を反復・繰り返しながら設計を進める



# 主要参考文献一覧

---

## 【規格】

JIS Y 23592:2021「サービスエクセレンス—原則及びモデル」

JIS Y 24082:2021「サービスエクセレンス—卓越した顧客体験を実現するためのエクセレントサービスの設計」

## 【文献】

岡田幸彦・原辰徳(2023)「サービスサイエンス」放送大学教育振興会

松井拓己(2025)「事前期待：リ・プロデュースから始める顧客価値の再現性と進化の設計図」生産性出版社

松井拓己(2021)「価値共創のサービスイノベーション実践論：『サービスモデル』で考える7つの経営革新——」生産性出版社

東京大学 総括プロジェクト機構(2022a)「『サービスエクセレンス社会システム工学』総括寄付講座：サービスエクセレンス規格 入門ガイド ver.1」<https://sesse.u-tokyo.ac.jp/industry/>

東京大学 総括プロジェクト機構(2022b)「『サービスエクセレンス社会システム工学』総括寄付講座：サービスエクセレンス規格 基礎ガイド ver.1」<https://sesse.u-tokyo.ac.jp/industry/>

## 【ウェブサイト】

四季報オンライン「業界区分」<https://shikiho.toyokeizai.net/qyoukai>

資生堂「Beauty Key」<https://www.shiseido.co.jp/beautykey/>

パナソニック「Bistroアシスタント」<https://foodable.jpn.panasonic.com/course/bistro-assist/>

カルビー「ルビープログラム」<https://www.calbee.co.jp/lbeeprogram/>