2024 年 1 月　竹中　毅

サービスエクセレンスに基づく人的資本経営研究会

１．設立趣旨：

近年、注目される ESG 投資や人的資本投資においては、企業が顧客や従業員、社会、環境に対して責任ある行動を実践することで、投資家や顧客、社会からの信頼を獲得し、持続的に企業価値を向上させていくことが期待されている。また、様々な社会課題に加え、国際的なリスクも増大する中、企業経営者は短期的に財務パフォーマンスを管理するだけでなく、人的資本や知的資本、社会・関係資本等の非財務資本の醸成を通した持続的なイノベーションを牽引していくことが求められている。

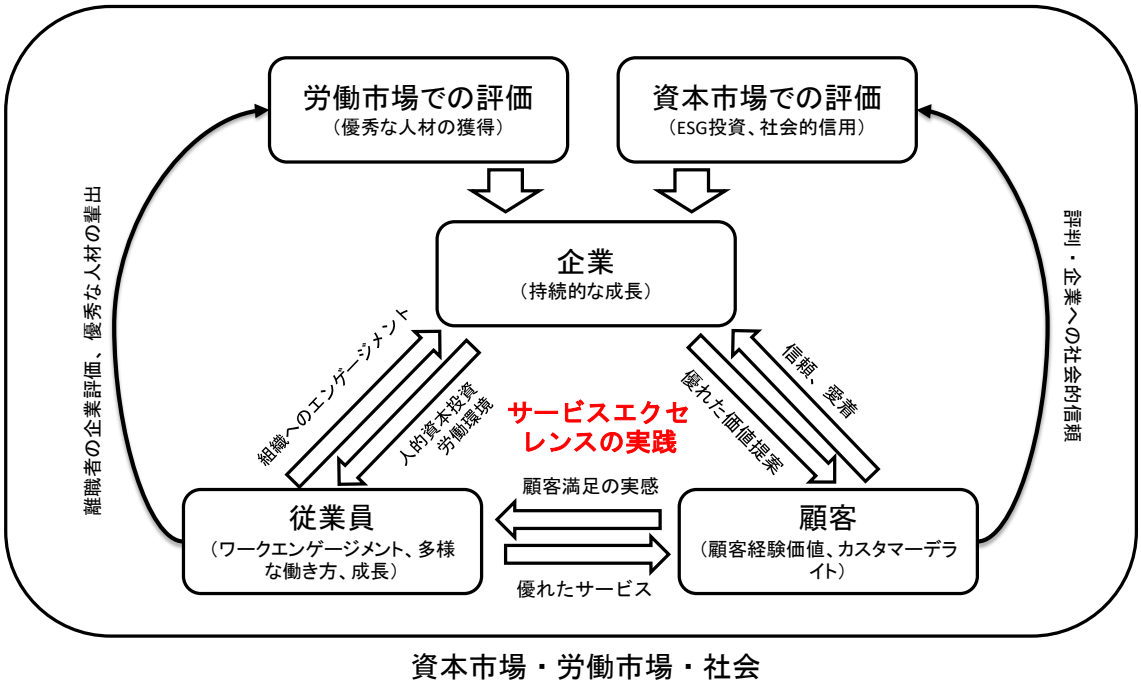
しかしながら、現状では、どのように自社の非財務資本の価値や強みを市場や社会に向けてアピールすべきか悩まれる企業も多く、データに基づく投資対効果の検証や投資家との対話が必要であるとの声も聞かれる。加えて、ESG や人的資本に対する有効な戦略や取組、その結果として注目すべき指標は、業種や業態、企業規模等によって異なることも考えられることから、各企業は他社の取組や指標をベンチマークするだけでなく、自社の特徴や強みを生かした新たな戦略を構築し、その効果を検証していくことも重要であろう。

顧客接点を持つ多くの産業においては、従業員のスキルと仕事や組織に対するエンゲージメント（仕事のやりがいや働きがい）が競争力の源泉であることが古くから指摘されてきた。しかしながら、現在、多くの日本のサービス産業では、パンデミックによる多大な経済損失に加え、需要が回復しつつある現在も深刻な人手不足が継続しており、働き方改革やエンゲージメント向上が喫緊の課題となっている。一方、足元では資源や人件費コストの高騰によってサービス価格は上昇傾向にあり、より優れた顧客体験価値を提供することで、顧客（個客）と長期的な信頼関係を築いていくことも課題となっている。また、人口減少によって、国内の既存市場は長期的に縮小していくことも予測されるため、従来のビジネスモデルにとらわれない新たなマーケットの創出も重要である。

ISO 23592 及び ISO/TS 24082 で提唱される「サービスエクセレンス」とは、サービスにおける卓越した顧客体験（エクセレントサービス）を実現する組織の能力を示す。その中で、顧客の期待を超えるようなサービス（カスタマーデライト）を実現するためには、コアとなるサービスの価値提案やサービスを届ける仕組みが優れているだけでなく、企業の組織文化や高い従業員エンゲージメントが組織能力として不可欠であることが指摘されている。これまでにもサービス・プロフィットチェーン理論では、企業が様々な取組によって従業員満足を向上させることが、サービス品質と顧客ロイヤルティの向上につながり、結果的に企業の収益や価値向上につながることを示してきた。加えて、最近のサービス工学研究では、サービス業における従業員エンゲージメントの構造分析から、「顧客満足の実感」が従業員の仕事や組織に対するエンゲージメント向上のために非常に重要な要

素となっているだけでなく、高い顧客体験価値を実現するためにも重要であることを示唆している。このように、顧客接点を持つサービス業においては、従業員エンゲージメントと顧客体験価値は不可分であり、両者を同時に高める仕組みや新たなビジネスモデルを創出していくことが本質的な課題ではないだろうか。すなわち従業員価値（人的資本）と顧客価値（社会・関係資本）を企業価値（資本市場や労働市場における評価）につなげていくための新たな戦略が求められている。

しかしながら、厳しい経営環境と限られた経営資源の中で、今後、どのように企業が非財務資本（無形資産）への投資を行い、どのようなビジネスモデルを創出していくべきかという問題に対しての明確な指針は存在しない。そこで、本研究会では、様々な産業で同様の課題に取り組む企業経営層やサービスイノベーションを推進する団体、サービスに関わる様々な分野の研究者が集まり、将来に向けた新たなビジネスモデル像（勝ち筋）について議論したい。また、人的資本経営を推進する上で重要となる取組や評価指標に関する事例について、業種を超えて共有することで、共通する有効な戦略や産業に特有の課題を発見することを目指す。さらに、新たなサービスシステムを構築する上で重要となる技術（サービス工学技術や人間拡張技術、デジタル技術）についても、技術の進歩状況と産業ニーズを踏まえて議論したい。



図：サービスエクセレンスに基づく人的資本経営のフレームワーク

２．本研究会でチャレンジしたい課題

✓　人的資本を含めた非財務資本の定量的評価方法の検討（e.g. 従業員エンゲージメン

ト、組織風土、リーダーシップ、顧客体験価値等の測定方法やそれらの関係性の分析手法の検討。）

- ✓ 産業ごとに重要な ESG の取組や人的資本の効果的な開示方法の検討（いくつかの業種での事例分析、様々なステークホルダとの対話）
- ✓ 顧客価値、従業員価値、企業価値を同時に拡大する将来のサービスビジネスモデル戦略の検討
- ✓ サービス現場を支援する技術（人間拡張技術、サービス工学技術、デジタル技術）の動向調査と活用方法の検討

３．スケジュール（仮）

・2024 年 2 月 22 日：第 1 回研究会を開催（コアメンバー）
・2024 年 2 月～4 月：研究課題と研究会の運営に関する議論
・2024 年 5 月：第 2 回研究会開催