



Expert Insights

ホスピタリティー の未来を描く

新たな“信頼”を
勝ち取るための
ブロックチェーンとは

協力：



IBM Institute for
Business Value



著者



Kurt Wedgwood

IBM 小売、消費財、旅行、
運輸部門担当北米地区
ブロックチェーン・リーダー
wedgwood@us.ibm.com
linkedin.com/in/wedgwood

IBM の小売、消費財、旅行業界のお客様を担当する、北米地区のブロックチェーン・リーダーを務める。シアトル大学の非常勤講師として、イノベーション・起業家活動委員会の名誉委員長を務め、WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）とも活動している。ワシントン州シアトル在住で、シカゴ大学で MBA を取得している。



Rob Grimes

International Food and
Beverage Technology Association
の創設者、CEO
rob.grimes@ifbta.org
linkedin.com/in/rogrimes
www.ifbta.org

全世界の飲食料品業界向けのテクノロジー、およびイノベーションの促進と改善に取り組む、非営利専門事業者団体の International Food & Beverage Technology Association (IFBTA) の創設者で CEO を務める。過去には、Foodservice Technology Conference and Showcase (FSTEC) と、全世界のホスピタリティ、フードサービス、小売業界に IT サービスを提供する ConStrata Consulting & Services も創設。



Greg Land

IBM 旅行および運輸部門担当の
上級インダストリー・リーダー
greg.land@us.ibm.com
linkedin.com/in/gregland

航空、ホスピタリティ、旅行関連業界のお客様に対して責任を負う、グローバル・インダストリー・リーダー。IBM 入社前は、アメリカン航空社、Sabre 社、ウィングダム・ホテル・グループ社、および Radius Global Travel Management 社でリーダーとして活躍、旅行業界全般でのキャリアは 23 年に及ぶ。コンピューター・サイエンスと会計学の学士号を持ち、オクラホマ州立大学で MBA を取得。また、ウォートン・ビジネス・スクールにおける、エグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムを修了している。



Michelle Menchin

IBM Blockchain Services
クライアント・エンゲージメント担当
ディレクター
michelle.menchin@us.ibm.com
linkedin.com/in/michelle-menchin
@MenchinRizzo

IBM Blockchain Services で、グローバル・オフリングおよびクライアント・エンゲージメントのリーダーを務める。さまざまな組織と緊密に連携して、世界規模での革新的なブロックチェーン能力の開発および推進に取り組んでいる。戦略と組織変革の管理分野における 20 年以上のビジネス・コンサルティング経験に基づいて、エコシステム全体の取引を合理化するブロックチェーン・ネットワークの設計、展開、統合、ブロックチェーンを利用した新しいビジネスモデルの導入を実現している。

日本語翻訳監修



Ryo Sato

日本アイ・ビー・エム株式会社
製造 / 流通事業本部
エアラインコンサルティング部門 責任者
パートナー
satoryo@jp.ibm.com
www.linkedin.com/in/ryosato4649

これまで 15 年以上にわたり、航空業界を中心としてお客様企業の成功を支援し、大手航空会社アカウント責任者を務める。先進的な IT 技術・手法をいち早く取り組む施策の推進を得意としており、近年ではお客様企業全体の文化・スキル・業務領域を変革する DX プロジェクトにおいて責任者としてチームを牽引している。2019 年にはエアライン業界向けの Point of View（戦略的見解）を編集・執筆。

以前のビジネス環境に戻る近道はない。
現状を正しく捉え、対応すべきことを
今こそ直視する時である。

主なポイント

変化する市場に向けた新しい協業の形：不確実で不安定な需要に対応するために、サービス提供能力の柔軟性と弾力性を維持し、信頼を勝ち得るプラットフォームを共に構築。

ブロックチェーンの活用：エコシステム全体で安全にデータを共有するとともに、従業員や顧客の体験を状況や個人属性に応じてアレンジすることで安心（「自分が大切にされている」という事実）を提供する。

指数関数的に成長している技術（AI、IoT、およびブロックチェーン）の活用：新しい技術により顧客データおよび業務データを獲得し、利活用することで大切な顧客をさらに魅了する。

—

概要

座席も、注文カウンターさえもないレストランというのは、レストランという従来の定義と照らして矛盾しているように思われるかもしれない。しかし Chipotle 社は、都市部における自社の店舗において、このようなレストランが未来の扉を開く鍵になると考えている。¹ 新たなレストランでは、オンラインまたは自店のアプリからのみ、オーダーを受ける。料理の提供は、顧客自身に取りに来てもらうか、サード・パーティーの宅配サービスで行う。こうした提供モデルは、現在は一部のピザ・チェーン店において効果を発揮しているが、より多くの店舗でも有効であることが近く示されるかもしれない。

Chipotle 社によれば、このアイデアは、新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの発生前から考えられていたものだ。² しかしこれは、今、迫りくる大きな市場の変化やさまざまなインパクトに対応するための応用例といえる。危機的状況への対処と、回復にむけたアクションに追われるホスピタリティー業界にとって、Chipotle 社のような事例は検討するに値するアイデアである。

レストラン、ホテル、および航空会社がいかなる業務改革を検討する場合においても、重点を置くべきポイントは、最も緊急度の高い要件を満たすということである。それはつまり、ホスピタリティー・エクスペリエンス全体を通して、顧客と従業員に対し、安心感をもたらすこと、「自分は大切にされている」という実感を持ってもらうことだ。最近の調査では、顧客と従業員が、ある場所を再訪したり、職場復帰する際の優先事項は、「衛生的であることに加えて、新型コロナウイルスへの感染リスクをなくすための環境構築プランを明確に持つ企業」であることが分かった（IBV レポート「COVID-19 and the Future of Business study」参照）。³

新型コロナウイルス感染症ワクチンの接種が開始されたことで、この信頼の方程式に、新しくもう 1 つの変数が加わった。PCR 検査を行ったかどうかだけでなく、従業員や顧客がワクチンを接種済みかをどのように証明して、特定の旅行やホスピタリティー環境における信頼を強化できるかが求められている。

再び顧客の信頼を獲得するのは容易ではない。しかしこれは、収益を上げるために必要な前提条件である。最近の調査結果では、顧客が旅行を再開するには、まだ少し時間がかかると予測されている。多くの人は、近い将来に、計画を立てておらず、ウイルスの勢いが衰えた後も、当面は飛行機やクルーズ船に乗ろうと考えていないのだ（IBV レポート「Navigating travel in the wake of COVID-19: Four ways the industry can rebound」参照）。⁴このような環境下において、今後デジタルヘルスパスポートは、ホスピタリティー業界に不可欠な要素の1つである。それは、以前のような日常に戻るためではなく、当たり前のように求められるこれからの新しいスタンダードとなる（「インサイト：証拠はパスポートの中に」参照）。

実際のところ、すぐにパンデミック以前の状態に戻ることはない。この事実を踏まえて、どのようなビジネスチャンスがあるのか、本質的な検討事項が浮き彫りにされる。業界全体が顧客に対して信頼を再構築するための対策を講じている今こそ、自社として何ができるかをあらためてじっくりと考える必要がある。顧客や従業員が本当に望んでいることを見つめ直し、十分な信頼を生み出すための体験を提供することで関係性を再構築する。健全な需要を創出するために取るべき最善の施策を考え直すときである。

インサイト： 証拠はパスポートの中に

新型コロナウイルス感染症のワクチンの接種が始まり、人々が自由な移動を再開できる期待が高まりつつある。しかし実際はどうだろうか。自由な移動のために、私たちは健康とワクチンに関する正しい情報を、常に持ち歩き、自分の健康状態を証明することが求められる。そこで1つの解決策として提案されているのが、デジタルヘルスパスポートである。多くの組織が急ピッチで、この健康を証明するための手段や基準の提供に向けて取り組みを進めている。Fast Healthcare Interoperability Resources という、医療全体にわたるオープン・スタンダードがすでに発表されており、これを利用することで情報を必要とする組織と医療データ・ソースを結びつけることが可能である。

しかし、すべての取り組みが同じではない。その証明の仕組みが信頼されるために重要な要素は2つある。まずは、検証可能であること、すなわち、そこで提示されるデータの信頼性である。そしてもう1つは、プライバシーである。つまり、機密性の高い自身の個人情報、各自が了解していない範囲に開示されないことである。これらの要素を実現するには、変更不可能な共有台帳に、ネットワーク全体にわたるトランザクションとトラッキングの情報を記録できるようにするテクノロジーが必要とされる。つまり、IBM Digital Health Pass等のデジタルヘルスパスポートを管理する仕組みにとって、ブロックチェーンは重要なテクノロジーの1つである。⁵

セールスフォース・ドットコム社、および米国保健福祉省の一組織である国立衛生研究所（NIH）との協力により、IBM Digital Health Pass は、スマートフォンでワクチン接種や健康状態の管理と共有を行うことができ、そのデータは検証可能でプライバシーも保護される。セールスフォース・ドットコム社の Workplace Command Center と統合される予定で、企業は IBM Digital Health Pass のデータを基に、従業員を安全にオフィスに戻したり、その他の公共スペースを再開するための意思決定を行うことができる。

活用例を紹介する。ワクチン接種を受けると、IBM Digital Health Pass を介して、その人に検証可能な健康証明書が発行される。その証明書は、本人のスマートフォン内、暗号化されたデジタル・ウォレットにのみ保管される。そして飛行機の予約をするときや搭乗の際、または施設に入場する際などに、現在の自分の健康状態を証明するのに利用できる。航空会社、ホテル、レストランといった信頼できる相手と、保管したデジタルヘルスパスポート情報を共有するのだ。

このように、ブロックチェーン技術を活用した Digital Health Pass は、企業や組織がそれぞれに定められた基準に基づき、従業員、顧客、および訪問者の健康証明書を検証するのに役立てることができる。

ホスピタリティー・ エコシステム全体における、 カスタマー・エクスペリエンスを 向上させるために、 データ共有の機会を追求する。

カスタマー・エクスペリエンス全体を同調させる

今、抜本的な組織改革を行っている企業は、生き残りだけを目的としている企業よりも、競争力を身に付けることができるだろう。そのような企業は、実際に何が新たなビジネスチャンスとなるのかを追求することで、業界のトップへと駆け上がっていく。情報に精通した、熱意ある顧客やスタッフは、売上高、ロイヤルティー、および全体的な満足の上昇を促進させる（図1「組織はスピードの必要性を認識」参照）。

ただし、「単独行動での」戦略では通用しないだろう。顧客はホテルでは安心できるかもしれない。しかし、もし、顧客がそこに行く方法、つまり空港、フライト、ホテルまでの移動手段に不安を感じていたらどうだろうか。ホテルに滞在することも、レストラン、劇場、スポーツ会場といった、旅行の目的地を訪れることもないだろう。一方で、安全性、セキュリティ、および信頼性を確保し、透明性や統合性の実現のために複数の企業がチームを組閣して力を合わせる如果能够できれば、その企業チームはより大きな市場シェアを獲得することになる。

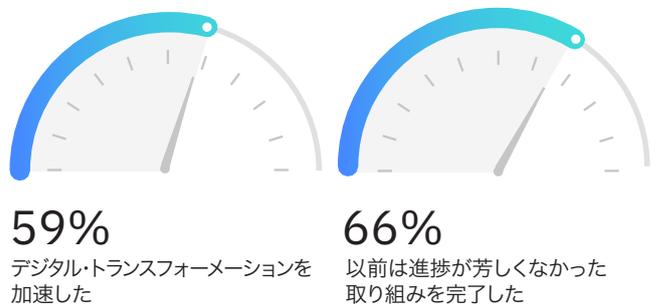
言い換えれば、優れたカスタマー・エクスペリエンスを複数の企業で保証するには、すべての関係者が一体となって行動する必要がある。たった1人の怠慢が全体の足を引っ張りかねないボート競技のように、全員が同調して漕ぐことが勝利につながる。つまり、カスタマー・エクスペリエンス全体にわたる透明性と一貫性が、顧客の信頼を得るための鍵なのである。

ホスピタリティー企業が今、検討すべき事柄の1つに、「信頼できるプラットフォーム」を確立し、それに参加することがある。これは、シンプルに一貫性をもって統合され、安全なカスタマー・エクスペリエンスを顧客に提供する動的なエコシステムである。またホスピタリティー業界には、例えば医療業界といった他の業界の知見を取り込もうとする姿勢も必要とされる。その医療業界では、すでにブロックチェーンを活用して、ワクチン配布のシステム全体に、スピード、説明責任、そして透明性を行き渡らせて、ワクチンの有効性に対する国民の信頼を担保している。⁶

—

図1 組織はスピードの必要性を認識

新型コロナウイルス感染症によって、デジタル・トランスフォーメーションに対する危機感があらわになった。



出典：IBM Institute for Business Value の分析。
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-future-business>

顧客データは、単なるパーソナライゼーションのためのものではない

成功するホスピタリティー企業は、顧客を知る方法、そしてさらには顧客の要求を満たすシームレスなカスタマー・エクスペリエンスを構築する方法はどのようなものかを自ら再定義し、実行に移している。パンデミック発生前は、多くの企業が顧客データの利用法に関し何が最善なのかを理解し始めていた。そして、それらを活用して、体験のパーソナライゼーションに重点を置いていた。

しかしパンデミックによって、顧客情報をより高度化する必要性が高まっている。その方法としては、顧客データをセルフサービスのアプリとリアルタイムで統合し、同時にプライバシーを守る。ホスピタリティー・エコシステム全体にわたってカスタマー・エクスペリエンスを向上させ、サービス範囲を拡大するために、データを共有する機会を探求するアプローチが有効である。

例えば、ヒルトン・オナーズのモバイル・アプリを利用すると、宿泊客は、予約、チェックイン、部屋の選択、モバイル・ルーム・キーのアクティブ化、サービスの要求、チェックアウト、および自分の最終的な請求明細書の確認を行える。さらにパーソナライズされたデジタル・エクスペリエンスのために、宿泊客データを入力する機会はまだほかにもある。

このようなアプリは、旅行、飲食料品、小売、およびウェルネス業界にとどまらず、広範なエコシステム・パートナーと統合し、ホスピタリティー・エクスペリエンス全体の範囲を拡大することもできる。セキュリティや情報の信頼性、データ入力の簡単さといった重要な面を損なうことなく、できるだけタッチレスの機能を組み込むことが目指すべき姿である。

これはハードルの高いチャレンジではある。それでも、ブロックチェーンをはじめとしてこのような仕組みを可能にするテクノロジーはいくつかある。実際、ブロックチェーンを、AI や IoT といったその他のエキスポネンシャル技術と組み合わせることで、顧客やスタッフの不安を軽減し、人々に安心感を伝えるだけでなく、バリュー・チェーンのパートナー同士がよりセキュアに連携する方法を実現することも可能になる。それがホスピタリティー業界の繁栄を後押しするための主要な要素となる。

準備：ブロックチェーンによって、代えがたい信頼関係を作り上げる

ホスピタリティー業界において、顧客の信頼を得ることは、需要を喚起するための前提条件である。また、信頼について最大の関心を寄せるのは顧客であるが、従業員もまた、自分たちの職場環境が安全であること、そして接客によって自身の健康が脅かされないということを確認する必要がある。これには、さまざまな場所やタイミングで身元や健康状態に関係する数々の情報やデータを検証することが求められる。ブロックチェーンは、その技術の特性上、このような情報の検証に適している。

ブロックチェーンは、本人確認の検証、各個人の健康状態の証明、既知の信頼できるサプライヤー、および製品とその出所の認証をサポートする。さらには顧客のホスピタリティー・エクスペリエンスに全領域で携わる関係者が、自らの健康状態に対する申告内容を実証し、アピールする仕組みにもなる（囲み記事「ノルウェー・シーフード協会」参照）。

また今日の消費者は、自分たちが口にしたり手に取る物の原産地、素材や原材料の信頼性と品質、また信頼できる生産者によって提供されているかを把握したいというレポートもある（IBV レポート「Sustainability as a business strategy: Winning with purpose-driven consumers」参照）。⁷ ブロックチェーンの透明を担保する性質を活かせば、購買品の特性を明確に、そして容易に顧客に伝えることができる。さらにサプライヤーは、消費期限、季節に応じた調達など、さまざまな時間軸にある指標を基に、より適切な売買の決定を行うことができる。こうした製品の素性を明らかにし、原産地を識別する機能によって、提供者はより幅広い顧客にとって魅力のある、安全なサプライチェーンとバリュー・チェーンを構築し、推進することが可能になる。その結果、カスタマー・エクスペリエンスを向上させながら顧客とのコラボレーションを実現できるのである。

ノルウェー・シーフード協会： サーモンに関する情報は明確である⁸

ノルウェー・シーフード協会は、消費者との関係性向上のために、ブロックチェーン技術を応用し、サプライチェーン・データの共有を通じた異業種間の新たな協業を推進している。参加者には、サーモンの海洋養殖業者はもとより、養殖場に高級な魚用飼料を供給する業者も含まれている。ブロックチェーンを活用したネットワークが導入されると、シーフードを一般消費者に提供する北欧の企業は、海から店舗までの魚の輸送情報を共有し、そのシーフードが安全で、かつ持続可能な方法で生産されたものであることを消費者にアピールすることができるようになる。また、生産者は、自社の製品にまつわるストーリーや、原産地、さらにはその食材に最適な調理方法も伝えることができるようになる。

プライベート・ブロックチェーン・ネットワークには、その食材が捕獲された場所と時刻、最新の配送状況や通関といったサプライチェーン上のイベントだけでなく、過程の温度管理に関するデータまで記録される。そして、それらの情報をネットワークへのアクセスが認可された参加者同士で共有できるのだ。

携帯可能な個人用ワクチン接種証明書など

前述のように、新型コロナウイルス感染症のワクチンが実用化されるということは、健康の証明にさらに1つの要素が加わることになる。そしてワクチンを打った暁には、再びさまざまな場所に出かけたいという気持ちや意欲が高まるだろうと多くが回答している。

しかし、そこにはさまざまな問題がある。人々が、新型コロナウイルス感染症のワクチンを接種するかどうかについては、極めて不確実な部分がある。2020年8月の時点で、ワクチン接種を受けるつもりだと答えたのは、ドイツでは45%、米国では半数にすぎない。⁹

従業員と顧客にとって安全な環境が維持されていることを証明するために、航空会社、ホテル、レストラン、チャトル便、およびエンターテインメント会場は、予約をしようとしている顧客が、検査を受けているか、ワクチンを接種済みかなどの安全性を検証できることが重要になる。

IBMのDigital Health Passといったデジタル上での健康管理ツールは、これを実現するための実用的なソリューションである。¹⁰ ブロックチェーンを適用したプラットフォーム上で、検査結果や現地での体温測定など複数の動的データ・ソースを組み合わせることができ、健康状態を管理するシステムが構築されたらどうだろうか。各自が自分のスマートフォンなどから健康状態を記録し、共有できるようにもなる。ホスピタリティー業界のすべての関係者は、自社の従業員、消費者、サプライヤー、およびオペレーターと連携して、この機能を利用する大きなチャンスがある。

頻繁に職を変えたり、あるいは複数の業務に従事する労働者の多い業界では、この機能によって労働者の信頼が携帯される「ワーカー・ポータブル」となる。また、こうした検証が可能であることは、それを提供する事業者や業界団体が働くことの利点であると、好意的に受け止められる可能性もある。

最後に、オープンなコミュニケーションの価値は、依然として求められる。顧客の信頼獲得には、安全な環境であるかどうかを検証できることが重要である。しかし、それだけでは十分でない。安全な環境を維持するために顧客が何をすべきかを説明したり、また従来の業務手順からの変更を伝えたりすることも、同様に重要である。最近、ある旅行ジャーナリストは、フライトが混乱しているにもかかわらず、ある大手航空会社がうまく説明を行ったことで、旅行者側もしっかり準備をして対応することができたと伝えている。¹¹

環境が安全であると立証することは、顧客や従業員の信頼を獲得するために重要である。しかしそれだけでは十分ではない。

パートナー：ブロックチェーンを適用した「信頼のプラットフォーム」上にエコシステムを構築

ブロックチェーンが使われていると聞くと信頼が置けるという印象を受けるが、顧客から見たときにそれが本当に有効となるのは、自身のホスピタリティー・エクスペリエンスに対して一貫して導入された場合のみである。ホスピタリティー・エクスペリエンスは1つの企業や組織のみで完成するものではなく、複数の組織や団体にまたがる場合もある。例えば、航空会社とレンタカー代理店や、テーマパークとホテルといった業種を越えるものや、単独のアプリの機能を強化するために、双方向のAPIを共有するパートナーの間なども含む。

顧客それぞれのホスピタリティー・エクスペリエンスにおいて、一貫した形で“信頼”を提供できるように、プラットフォーム上ですべての潜在的なパートナーが連携する完全なエコシステムが必要とされる。そのようなプラットフォームが適切に構築され

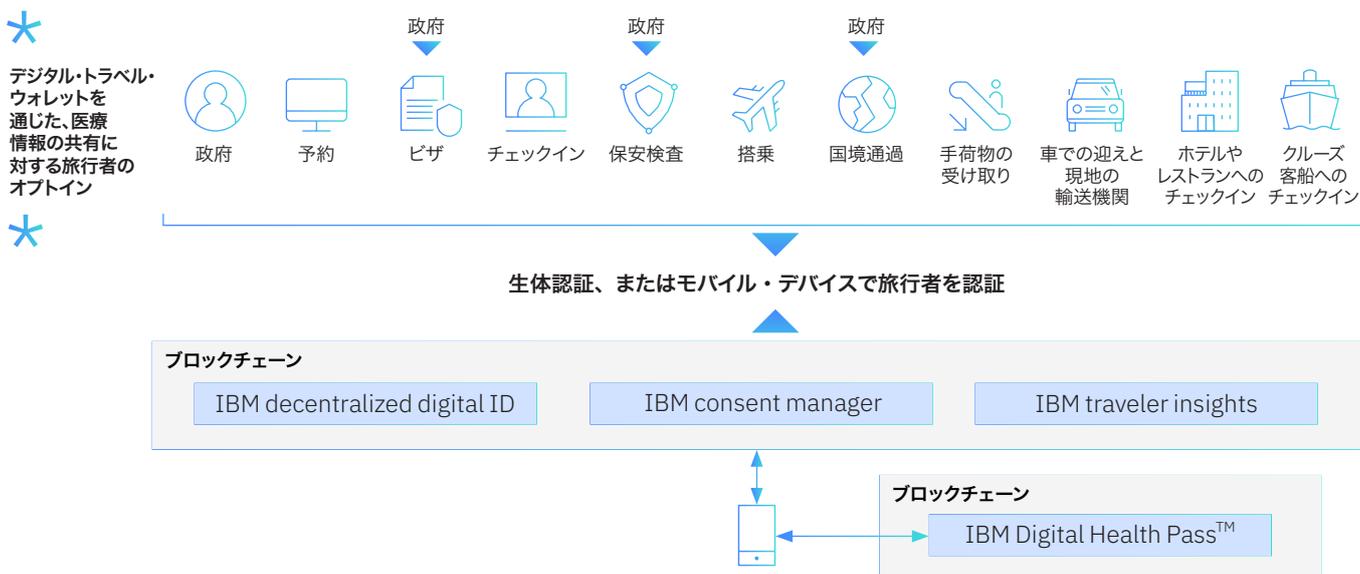
れば、旅行代理店や旅行サイトが提供する、フライト、ホテル、移動、ツアー、レストランの予約といった、従来の休暇計画以上のサービスが一貫して提供可能になる（図2「信頼できるホスピタリティー・プラットフォームの構築」参照）。

ロイヤルティ・プログラムを考えてみよう。すでにいくつかの市場で、ブロックチェーンを活用した、複数ブランド間で相互利用できるロイヤルティ・プログラムがテストされている。¹² ホテルのロイヤルティ・ポイントを地元の施設で使えたり、航空会社のロイヤルティ・ポイントを目的地のレストランで使えたりと、別々のポイントがプラットフォームの全参加者間でどこまでその活用範囲を拡大できるかが論点である。

プラットフォームへの参加者は、代替通貨のように、ホテル、レストラン、小売店全体など、さまざまな場所でロイヤルティ・ポイントを流通させられるだろうか。余ったロイヤルティ・ポイントは、顧客の好きな地元の慈善団体に寄付できるだろうか。調査では、地元で買い物をしたい、地元で生産された商品を買いたいという消費者ニーズは、ほぼすべての国で高まっていると示唆もされている。¹³

図2 信頼できるホスピタリティー・プラットフォームの構築

旅行者と従業員の双方に、等しくシームレスで安全な旅行



出典：IBM analysis

不確実性に立ち向かうためのパートナーシップ

従来とは異なる新しい協業も行われている。ロードアイランド州のあるギフトショップは、地元のバーベキュー・ソース供給業者とパートナーを組んで、パンデミックに特化したブランドを共同で立ち上げた。地元の新型コロナウイルス感染症対策慈善活動を支援するためである。¹⁴ 最近では、シェフであるDavid Chang氏の「モモフク・ブランド」が、地域の代表的なレストランから料理を配達する、全米規模のプラットフォーム「Goldbelly」に加盟したと発表した。¹⁵

従来型のレストラン・デリバリー企業は、今では配達対象商品を拡大し、ペットフードなども配達品目に含まれるようになってきている。その他のファーム・トゥ・フォーク（農場から食卓まで）レストランは、調理済み食品だけでなく、食料品の配達にまでサービスを拡大している。¹⁶ 例えば食料品を供給する業者は、クリーニング用品などの、別種の物品も調達できることに気が付いている。そのため、おそらくこれは、短期的な業務拡張で終わることはないだろう。そうした、これまでとは異なる流通のチャンネルを見つけ出すことは、自動販売機やマイクロマーケットなどの発展につながることもある。

ほかにも、珍しい協業の機会もある。パンデミックとソーシャル・ディスタンスの影響で収容人数が削減され、レストランではプライム・タイムに予約超過となることがある。一方でホテルでは、宴会場に空きが出る場合がある。この両者が、信頼でき

るエコシステムの一部として、パートナーシップを組むことはできないだろうか。またレストランは、1日の多くの時間帯において稼働率が低いこともよく知られている。そうした来店客の少ない時間帯に、パートナーがレストランを別の用途に利用することはできないだろうか。もしくは、ホテルのロビーの混雑を減らして公衆の接触機会を減らすために、一部のケータリング、ミーティング、およびルーム・サービスを、スペースに余裕のある地元のレストランに委託することはできないだろうか。

こうした新たなエコシステム・ネットワークが形成され、またさらに発展させるためには、プラットフォームの参加者が、顧客情報の見方を変え、その情報を他のオペレーション・データとどう併用するのかを考えなくてはならない。顧客データを自社で保持し、利用することが、売上競争において優位に働くと考えられるのではなく、顧客のプライバシーを保護しながら、データを共有することで、提供するサービスが向上していくと発想することが必要になる。最終的には、それこそが、顧客だけでなく、信頼できるネットワークに参加しているすべての人々に、最大の利益をもたらすことになるのだ。ここでもまた、ブロックチェーンを役立てることができる。ブロックチェーンが適切に実装された場合、識別可能で許可された当事者だけが、顧客が共有を許可しているデータにアクセスできるように制御することができる（IBVレポート「Blockchain as a force for good: Five principles to build trust and real value」参照）。¹⁷

「2020年には、『ピボット』という表現は真に理解される言葉になった。我々はメニューを変更し、まったく新しい販売チャンネルと製品ラインを作り出さなければならない。そして自社のサプライチェーンの可視性が、これまでにないほど重要になった。テクノロジーで、出荷から輸送の工程を一貫して可視化することで、顧客や私たち自身に約束したことを、より確実に実現できる」

Dan Simons、Farmers Restaurant Groupの創設者で共同所有者

非接触型サービスは、 パーソナル・エクスペリエンスの 減少を意味するものではない。 むしろその逆である。

観察、学習、および進化

ホスピタリティー業界では、観察・学習、そして進化のプロセスすべてを自力で対応する必要はない。業界のある範囲に所属する個々の企業は、他から学ぶことができる。例えば、フードサービス業界は、パンデミックによって生じた新たな制約や課題に対して、極めて迅速に順応している。その多くは、ホテルや航空会社が、チェックイン時のカスタマー・エクスペリエンスを向上させるためのヒントになるかもしれない。また、他の関連業界のために開発されたアプリケーションの一部は、フードサービス業界にも、容易に応用ができる。

これまで、ホテルは、自社のモバイル・アプリの利用を、主にロイヤル・カスタマーに対する特別な特典として宣伝してきた。しかし、自社のアプリを従業員の新しい働き方の実現に利用している航空会社の例は、ホテル業界に大いに参考になるかもしれない。

また、他の業界から得られる教訓もある。オープンソース・コミュニティは、相互運用性について多くの学びを共有している。ホスピタリティー業界における信頼できるプラットフォームへの参加者は、それを自分たちのプラットフォームに応用できるかもしれない。Open Travel Alliance は、ホスピタリティー企業やその他の旅行業者が、自分たちの業界にオープンソースを適用して、旅行業界全体にわたる相互運用性をサポートするために役立つ、データや API 規格を提供している。

さらにエンターテインメント業界では、一部のケーブルテレビ事業者が、自社のネットワークを通じてサード・パーティーのストリーミング・アプリをサポートすることに価値を見だし、自社の顧客に、よりシンプルで完成度の高いエンターテインメント体験を提供している。

ゲスト・エクスペリエンスの再構築を成功させるには、ホスピタリティー企業は、顧客目線に立つことがますます必要となる。業界のモットーは「1社でやらない」であるべきだが、顧客からは「自分だけのためのエコシステム」であるかのように見えないなければならない。

差別化：顧客の満足度向上と、 コスト改善に向けた質の高い カスタマー・エクスペリエンス

ブロックチェーン技術により、トランザクションが可視化され、信頼が生み出される。しかし、カスタマー・エクスペリエンスを全面的に見直して、より訴求力のある新たなエクスペリエンスを生み出すには、企業はブロックチェーンを、人工知能 (AI) や IoT と組み合わせる必要がある。AI を顧客データに応用すると、どうなるだろうか。AI は学習し、予測し、個々の顧客ニーズや、要望に対するよりの確な洞察をもたらす。それによって企業は、新たな形で顧客とやりとりできるようになる (囲み記事「eProvenance 社」参照)。

ブロックチェーンは、データ・ソースの保全性を維持し、カスタマー・エクスペリエンス全体にわたりカスタマー・インサイトを他の参加者に連携することを可能にすると同時に、データのプライバシーを保つことも可能にする。また、ブロックチェーンが持つネットワーク検証と強化されたデータ・セキュリティも、データ・ソースの保全性を維持しながら、プライバシーを保護するのに役立つ。今日のネットワークにつながれた世界では、ブロックチェーンを利用するプラットフォームによって、参加組織の柔軟性とレジリエンスの強化が促進される。

こうしたブロックチェーンを効果的に利用した仕組みを AI や IoT に組み合わせることで、現在求められている非接触型のデジタル・サービスが実現する。これは必ずしも、サービス・レベルの低下やパーソナル・エクスペリエンスの低下を意味しない。むしろその逆である。何かをオンラインで注文し、小売店まで車で受け取りに行き、トランクに積み込んだことのある人なら、誰でも経験したことがあるだろう。オンラインでの非接触の体験は、それがうまく設計されていれば、途方に暮れたような顔をして、販売員の助けを求めて店内を歩き回るよりも、はるかにパーソナライズされているように感じられるのである。

eProvenance社：ブドウ農園からワイングラスまでの最善ルート¹⁸

ワインの出荷状態の監視と分析を専門とする企業、eProvenance社は、安全性の高いアプローチを用いて、ブドウ農園から出荷されたワインが消費者の手元へ届くまでの流通経路を追跡している。同社ではブロックチェーン、AI、およびクラウドを活用して、すべての参加者にとっての結果を最適化するとともに、透明性、説明責任、およびデータの素早い交換を促している。これにより、消費者はサプライチェーン上の過失、誤情報、あるいは輸送時の不適切な状態への不安や懸念から解放され、世界最高のワイン・メーカーによってワインの質が厳格に管理され、担保されたことを確信できる。

ワインの生産者、仲買人、輸入業者、輸送業者、流通業者、レストラン、および小売業者は、相互に許容して永続的に共有されるデータ記録を通じて、ワインのサプライチェーンにおけるトレーサビリティと効率化の恩恵を受ける。消費者は、ボトルに記載されたQRコードなど、既存のIDを利用して、さまざまな情報を得ることができる。例えばワインの原産地や風味の特徴、あるいはそのワインがオーガニック、バイオダイナミック、またはサステナビリティなどの認証基準を満たしているかどうかを、知ることができるようになる。

コスト節約によるレジリエンス

こうしたカスタマー・エクスペリエンスの向上によって高まるのは、顧客の満足度だけではない。向上したカスタマー・エクスペリエンスは、企業のコスト構造改善や、全体的なリスクの低下にも役立つ。AI活用をベースとした実際の顧客との対話や、顧客が本当に望んでいることに関する洞察は、予測能力の向上につながる。これは、サプライチェーンにおけるプルウィップ効果を回避するのに役立つ。プルウィップ効果とは、需要の増減のトレンド・シグナルがサプライチェーン全体にわたって増幅され、過剰注文につながる可能性があることを指す。

プロセスのデジタル化、既存および新規ベンダーとの協業によるスケールとスコープの効率化は、バリュー・チェーン全体にわたるより深い信頼関係とデータ共有を推進する。また、より強力なレジリエンスのあるサプライチェーンの構築と、コスト節約にも寄与する。さらには自動化、人工知能主導のワークフロー、ハイブリッドクラウド機能を活用することでDXをより深化することもできる。これらはホスピタリティ企業に、より柔軟性のあるオペレーションに向けて、自社のコスト構造を変革するのにも役立つ（IBVレポート「Cost and value transformation in the era of COVID-19」参照）。¹⁹

周知の通り、ホスピタリティ業界は、「人」が中心の業界である。そして現在の環境においては、顧客・従業員双方からも、業界全体、そして特に支持するブランドに対して、全面的に信頼を寄せってもらうことが重要である。ホスピタリティ企業の従業員は、業界を代表するアンバサダーである。顧客からの従業員に対する信頼がなければ、業界全体への信頼を醸成することも難しい。そのような信頼を勝ち取るために結束を強めることができる企業は、現在の危機的状況から抜け出すために力強く、成功に向けた態勢を整えることができるであろう。

アクション・ガイド

ホスピタリティーの未来を描く

ホスピタリティー・エコシステム全体に関わる企業は、業績が回復し、さらなる成長に向けた計画をする際に、ゲスト・エクスペリエンスの構築、差別化、最適化を推進するために、以下のアクションを検討すべきである。

“顧客と従業員の双方に、効果的なコミュニケーションを行う。”
顧客の期待することと、従業員のための作業基準を明確に設定し、不確実性にも対応した安全なエクスペリエンスを確立する。また会社が講じるすべての対策を、顧客と従業員に確実に認識させる。不安を感じたり不用意に驚かせないように、メッセージを繰り返し伝え、自ら設定した期待値を確実に実現する。

“価値を共有できるパートナー企業を見だし、新しい関係性を確立する。”

現状における問題提起を行い、身近なコミュニティ内で差別化を図ることで、自社の提供するカスタマー・ジャーニーを見つめ直す出発点とする。持続的に有益な関係性を築き、独自のカスタマー・エクスペリエンスを共同で創り出せる、地元のパートナーを見つける。

“カスタマー・ジャーニーのレンズを通して、自分の組織を見る。”

旅行、飲食料品、小売、ウェルネスといった関連業界全体を横断し、ゲスト・エクスペリエンスの幅を広げるためのエコシステムを構築する。自らが保有しているデータを吟味し、何が不足しているか、共有すべき重要情報は何か、またそれを誰と共有すべきかを特定する。次に、持続的な変化をコントロールするために信頼性と透明性の担保されたブロックチェーンという新たな方法で、どのように情報を共有できるかについて検討する。

“変化を積極的に受け入れる。”

プロセスやオペレーションをデジタル化するとき、単に自動化を行うのではなく、イノベーションを起こし、新しいビジネスを立ち上げるエコシステムを構築する機会として利用すべきである。新機能の展開時には、顧客のフィードバックに耳を傾けるとともに、相互利益のためにコストを分担できる部分ではパートナーとも連携する。

現在、私たちが直面している危機によって、企業は、将来的な需要の変化による最悪のシナリオを防ぐことができるよう、持続的に効果をもたらす構造改革を行っている。ホスピタリティー企業は、固定費が高く、そして本質的に変動しやすくコントロールしにくい運営経費がかかる特徴を持つため、これからも厳しいコスト感覚が求められる。さらには、パートナーとの協業を通じて業務変革を進めつつも、顧客と従業員の信頼を得るための努力が必要となる。ただ、これらを実直に推進することで業界が回復期に入ったときに、大きな収益を上げることができる。

注釈および出典

- 1 “Chipotle To Open Its First Digital-Only Restaurant.” Chipotle website, News Releases. November 11, 2020. <https://newsroom.chipotle.com/2020-11-11-Chipotle-To-Open-Its-First-Digital-Only-Restaurant>
- 2 “Chipotle To Open Its First Digital-Only Restaurant.” Chipotle website, News Releases. November 11, 2020. <https://newsroom.chipotle.com/2020-11-11-Chipotle-To-Open-Its-First-Digital-Only-Restaurant>
- 3 “COVID19 and the Future of Business.” IBM Institute for Business Value. September 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/covid-19-future-business>
- 4 Bailey, John, Lauren Isbell and Greg Land. “Navigating travel in the wake of COVID-19.” IBM Institute for Business Value. July 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/navigating-travel-covid19>
- 5 Comeau, Zachary. “IBM, Salesforce Announce Integration Of Health, COVID-19 Solutions.” My Tech Decisions. December 21, 2020. <https://mytechdecisions.com/compliance/ibm-salesforce-work-covid-19>
- 6 “Trusted vaccine distribution enabled with blockchain.” IBM website. 2020. <https://www.ibm.com/blockchain/solutions/vaccine-distribution>
- 7 Gupta, Sachin and Sheila O’Hara. “Sustainability as a business strategy—Winning with purpose-driven consumers.” IBM Institute for Business Value. December 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/sustainability-strategy>
- 8 “Sustainable Seafood Gets a Boost from IBM Blockchain Technology for Insight into the Journey from Sea to Table.” IBM News Room. June 25, 2020. <https://newsroom.ibm.com/2020-06-25-Sustainable-Seafood-Gets-a-Boost-from-IBM-Blockchain-Technology-for-Insight-into-the-Journey-from-Sea-to-Table>
邦訳:「サステナブルなシーフード、IBMのブロックチェーン技術を採用し、海から食卓に届くまでの洞察を得る」
<https://jp.newsroom.ibm.com/2020-07-02-gain-insights-from-the-sea-to-your-table-with-sustainable-seafood-and-ibm-blockchain-technology>
- 9 Continuous Insights Survey, August 2020. IBM Institute for Business Value.
- 10 Piscini, Eric. “IBM Digital Health Pass puts privacy first.” Watson Health Perspectives. August 25, 2020. <https://www.ibm.com/blogs/watson-health/health-pass-puts-privacy-first>
- 11 Aten, Jason. “I Flew on Delta to New York City During the Pandemic. I Didn’t Expect This.” Inc. August 29, 2020. <https://www.inc.com/jason-aten/i-flew-on-delta-to-new-york-city-during-pandemic-i-didnt-expect-this.html>
- 12 Hardy, Kevin. “Explaining the Rise of Blockchain in Restaurants.” QRS. July 2018. <https://www.qsrmagazine.com/technology/explaining-rise-blockchain-restaurants>
- 13 Continuous Insights Survey, August 2020. IBM Institute for Business Value.
- 14 Doiron, Sarah. “‘Knock it Off’ BBQ sauce the latest product to sport Raimondo’s COVID-19 catchphrase.” WPRI.com May 20, 2020. <https://www.wpri.com/business-news/knock-it-off-bbq-sauce-the-latest-product-to-sport-raimondos-covid-19-catchphrase>
- 15 Lucas, Amelia. “Momofuku joins Goldbelly’s delivery service as consumers seek out far-flung comfort food during the Covid pandemic.” CNBC. November 16, 2020. <https://www.cnbc.com/2020/11/16/momofuku-joins-goldbelly-as-delivery-service-sees-covid-pandemic-boom.html>
- 16 “Announcing Founding Farmers Market & Grocery.” Founding Farmers website. April 5, 2020. <https://www.wearefoundingfarmers.com/announcing-founding-farmers-market-grocery>
- 17 Wieck, Marie and Jerry Cuomo. “Blockchain as a force for good.” IBM Institute for Business Value. September 2019. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/blockchain-principles>
- 18 “eProvenance Uncorks VinAssure™, an IBM Blockchain-Powered Platform to Strengthen Collaboration and Optimize the Wine Supply Chain.” IBM News Room. December 10, 2020. <https://newsroom.ibm.com/2020-12-10-eProvenance-Uncorks-VinAssure-TM-an-IBM-Blockchain-Powered-Platform-to-Strengthen-Collaboration-and-Optimize-the-Wine-Supply-Chain>
- 19 Giessen, Edward and Jean-Michel Fally. “Cost and Value Transformation in the Era of COVID-19.” IBM Institute for Business Value. September 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/cost-value-transformation-covid-19>

Expert Insights について

Expert Insights は、ニュース価値の高いビジネスや関連テクノロジーのトピックについて、ソート・リーダーの見解を伝えるレポートです。世界中の該当分野の専門家との対話に基づいて作成しています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the United States of America
January 2021

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「Forging the future of hospitality - Blockchain for trust now—and in a post-pandemic world」の日本語訳として提供されるものです。

