

サービスデザインによる既存事業のリデザイン

香 林 愛 子

要 約 サービスデザインとは“顧客がサービスの利用を通して得られる体験価値を重視し、顧客の視点から事業やサービスを体系的に見直したり新しいサービスを生み出したりする取り組み”のことである。顧客インサイトから最適な体験を設計し、実現に必要なサービスの在り方を全体的な視点で再構築する。優れたサービス創出に向け先進的なデジタルテクノロジーに注目が集まるが、価値の多様化や共創社会が進む中、手段ありきのプロダクトアウトな発想では顧客の共感は得られない。人間中心かつ共創を重視するサービスデザインは、これからの企業や社会にとって欠くことのできない重要な役割を担う。新規事業創出手法と捉えられがちなサービスデザインだが、成熟市場における既存事業の改善にも強い力を発揮する。これまで企業や提供者の視点で捉えてきた既存事業の枠組みを顧客の視点から見直すことで新たな価値創出や顧客獲得が期待できるので、デジタル活用と併せ今後の積極的な活用を提言する。

1. はじめに

2019年3月 Amazon は「Dash Button^{*1}」の販売終了を発表した。販売開始からわずか3年、人々の「いつものあれを買い足す」はスマートスピーカーに話しかければ事足りる。もはやボタンは不要なのだ。デジタルテクノロジーのめざましい進化は人々の生活に溶け込み、少し前には想像すらできなかった顧客体験をもたらしている。そして人々が体験に求める期待値は年々拡大し、体験の質が購買の是非を決定づける重要な要素となっている。

モノからコトへの消費傾向の変化が著しい中、Amazon や Uber、Airbnb といった企業が、人々を魅了するサービスを次々に提供し世界を席巻している。いずれのサービスにも共通するのが顧客の視点から導き出された質の高い顧客体験である。価値ある体験の提供は、長期的な顧客エンゲージメント^{*2} や高いブランド力につながり、企業に圧倒的な競争優位をもたらす。

本稿のテーマである「サービスデザイン」は深い顧客理解に基づき顧客体験を設計し、事業やサービスの新たな価値を創出する手法である。日本ユニシス株式会社（以降、日本ユニシス）では、2011年にUI/UX^{*3}の専門組織を立ち上げ、システム開発におけるユーザビリティ改善やUXデザインに取り組んできた。2015年以降は活動領域を広げ、ビジネスの変革を目指す社内外のプロジェクトでサービスデザインに取り組んでいる。

本稿では、サービスデザインの重要性と既存事業における活用の可能性を提言する。2章でサービスデザインの概要を説明し、3章～5章で具体的なサービスデザインの活用案として、三つのモデルケースを示す。また、6章でサービスデザイン活用の今後の展望を論じる。

2. サービスデザインとは

サービスデザインとは、“顧客がサービスの利用を通して得られる体験価値を重視し、顧客の視点から事業やサービスを体系的に見直したり新しいサービスを生み出したりする取り組み

み” のことである。デザイン思考の方法論を用いた深い顧客理解によってインサイト^{*4} を獲得し、サービスの利用を通じた最適な顧客体験を設計する。また、設計した顧客体験を実現するためにフロントからバックステージまでを含むサービスの在り方を全体的な視点で再構築する。“人間中心” の思想を根幹に持ち、プロセス全体を通して人間の内面にある欲求や価値観に徹底的に向き合いサービスを創りあげる。

2.1 サービスデザインが必要とされる背景

サービスデザインは、2000 年代初頭からヨーロッパを中心に急速に広がり、現在では世界中の多くの企業が取り組んでいる。その背景には二つの社会変化があげられる。

一つは製品・サービスのコモディティ化、価値観の多様化である。テクノロジーの進化とともに市場にはモノがあふれ、企業は機能の優劣だけで競争優位を築くことが難しくなった。同時に、人々のライフスタイルや価値観が多様化し、画一的なモノの便益では個々の欲求を満たすことができなくなった。人々は、幸福や信頼・安心、高揚感や満足感といった主観的な感情をもたらす体験（コト）に高い価値を見出し、コトの質に応じて消費の是非を判断する。このため、個人の価値観や趣味嗜好、ライフスタイル、信念といった内面を理解し、それぞれの感情に響く顧客体験を設計・提供するサービスデザインの手法が求められるようになった。

もう一つは、企業と顧客の関係性の変化である。かつての製品売り切り型ビジネスでは企業が価格という形で価値を定め消費者が対価を払う企業優位の関係が成立していた。しかし、今やその関係性は提供者から利用者へとシフトした。Spotify や Netflix に代表されるサブスクリプションモデル^{*5} の台頭により企業の提供形態は製品からサービスへと転換し、利用者が“価値無し” と判断したサービスはすぐに解約されてしまう。顧客に届ける核となる提供価値を導出するために、顧客志向の発想が不可欠になった。さらに、Airbnb や Uber といったシェアリングサービスの台頭は、提供者と利用者間に双方向でフラットな関係性を生み出した。そこで、多様なステークホルダーとの価値共創を実現するため、全体的な視点からサービスの在り方を捉えるサービスデザインに対し、ビジネスニーズが急速に高まった。

2.2 マーケティング論におけるサービス・ドミナント・ロジック

前節の社会変化と歩を並べ、学問の世界では従来の売り切り型のビジネス思想に疑問を抱いたマーケティング論の研究者達によってサービス・ドミナント・ロジック（以降、S-D ロジック）が提唱された^[1]。サービスデザインの設計思想には S-D ロジックが密接に関係するためここで触れておきたい。

S-D ロジックは、モノ・サービスの利用によって生み出される利用価値に重きを置く。企業ができることは、市場への提供物を通じた消費者への価値提案までであり、実際の価値の是非は消費者自身がその使用を通じて評価する。また、その価値は、サービスを提供する企業と使用する消費者、さらには間接的・直接的に利用価値に影響を及ぼすすべての関係者によって、持続的に共創される。例えば、ライドシェアリングサービスである Uber は、乗客の利用体験だけを磨いてもサービス全体の価値は醸成しない。ドライバーの体験価値も最大化し、乗客とドライバーが相互にサービスを高め合う価値創造の主体者となることで、価値あるサービスとなりうる。この思想に則り“利用者中心”ではなく“(サービスに関わるすべての)人間中心”を重視し、全体的な視点からサービスを捉えることがサービスデザインの特徴である。

表1に従来のグッズ・ドミナント・ロジック（G-D ロジック）とS-D ロジックの違いを示す。

表1 G-D ロジックとS-D ロジックの違い

| | G-D ロジック | S-D ロジック |
|-----------|----------------------|---|
| 概念 | 企業が提供する「モノ」自体に価値がある。 | 企業が提供するものはすべてサービス。モノは構成要素の一つ。 |
| 重視する価値 | 交換価値（モノ⇔対価） | 利用価値、体験価値 |
| 価値を創造する主体 | 企業 | 企業、顧客、間接的・直接的に影響を与えるすべての関係者 |
| 価値創造の流れ | 企業がモノに価格を設定する【価値提供】 | 企業は価値を提案し、利用を通して顧客が価値を決める。提供者と受益者の共創によって価値が持続的に創造される。【価値共創】 |

2.3 サービスデザインのプロセス

サービスデザインのプロセスは、アイデアの発散と収束を繰り返しながら進める。このプロセスは、イギリスの公的機関であるデザインカウンシルによって、以下の四つのステップに整理され、図1に示す形状から「ダブル・ダイヤモンドプロセス」と名付けられた^[2]。

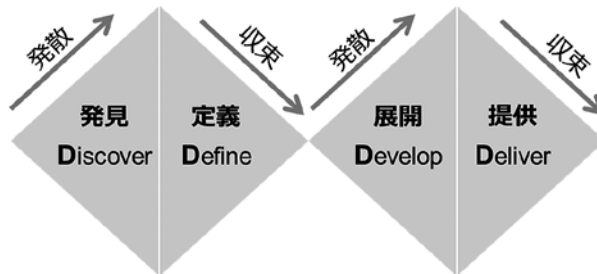


図1 ダブル・ダイヤモンドプロセス

- 1) 発見 (Discover) : 誰がどんなニーズ・課題を抱えているか発見する。
- 2) 定義 (Define) : 発見した内容から、解決すべきサービス着眼点を定義する。
- 3) 展開 (Develop) : 解決策となるサービスアイデアを創造する。
- 4) 提供 (Deliver) : アイデアを可視化し、顧客・市場の評価を得てサービスを仕立てる。

不合理な人間の主観に向き合い潜在的なインサイトを獲得したり、これまででない体験価値をイノベティブに創造したりするにあたり、あらかじめ見据えた着地点に向け論理的な分析を行なう従来の左脳型の思考だけでは限界が生じた。そこで、発見や展開のステップでは、右脳型の思考によって固定観念や常識にとらわれない新しい視点やアイデアを獲得し、そこで得たものを左脳型の思考で着地点に落とし込む思考プロセスが確立された。

2.4 サービスデザインの進め方

サービスデザインでは、人間の内面にフォーカスし、デザイン思考のアプローチを用いて企業視点では気づかなかった顧客課題やニーズ・インサイトを発掘する。それらを解決するための顧客体験の設計においては、リーンスタートアップやアジャイル開発の方法論を用いて、素早くアイデアを可視化し顧客の反応を得ながら反復的に体験の質を磨き上げる。

また、設計した顧客体験をサービスに落とし込むには、フロントからバックステージまでを含むサービス全体を俯瞰し、ステークホルダーやモノ・環境などサービスに影響を及ぼすあらゆる対象の関係性を整理する。そのうえで、サービスを構成するタッチポイント（接点）やオペレーション、プロセス、ツール、文化や組織構造など、サービスの在り方を全体的な視点から再構築する。再構築の範囲は、組織のバリューチェーン全体に及ぶこともある。

イノベティブな新規事業創出の手法と捉えられることも多いサービスデザインだが、成熟市場における既存事業の改善にも強い力を発揮する。これまで企業や提供者の視点で捉えてきた既存事業の枠組みを顧客の視点から見直すことで新たな価値創出や顧客獲得が期待できる。次章から三つの章に渡り既存事業におけるサービスデザインの活用案を示す。

3. 既存事業における活用案1：既存のモノを起点にコトを創る

消費傾向やビジネスモデルが変化する中、モノ作りを生業にしてきた製造業の多くがサービス事業化に向けて取り組み始めている。既存のモノ売り事業をコト提供のサービスに転換させるにあたり、サービスデザインは強力なツールになる。本章では、世界的に有名な成功事例を紹介した後、サービスデザインによるコト作りの進め方を日本ユニシスの事例も交えて示す。

3.1 メーカーによるコト転換の成功事例

世界的スポーツ用品メーカーであるナイキは、自社の主力製品であるランニングシューズを軸にランナーの体験に視点を広げ、モノからコトへの転換に成功した。

顧客がランニングシューズを購入するのはなぜか？シューズが欲しい、という顕在ニーズの背景には、ダイエットしたい、大会に出たい、ランナー同士で交流したいなど走ることで成し遂げたい様々な目的やゴールがある。シューズはそれらを成し遂げるための道具に過ぎない。同社はこの点にいち早く着目し、シューズ購入後の顧客の“走る”体験全体を顧客目線から設計し周辺サービスに落とし込んだ。スマホアプリによるランニングの記録やシェアのサービスもその一つであり、人々の走ることの楽しさを高め、続けようとする気持ちを後押ししている。モノの利用がもたらす体験に目を向けることで、同社は顧客への価値の提供をモノからコトへと大きく転換し、他社との差別化に成功した。

さらに特筆すべきこととして、同社はこのサービスを通して顧客とのデジタル接点の獲得に成功した。会員顧客の利用を通して同社には継続的に何万という運動データ、バイタルデータ、さらにはシェア等による会員間交流データが蓄積される。これらのデータを製品・サービスの開発やマーケティングに活用することで、自社の価値品質を高め顧客に還元することができ、好循環な価値向上のサイクルが成立している。

これまでの売り切り型のビジネスでは、メーカーはアフターサービスという形でしか顧客接点を持ってなかった。これからのサービス型ビジネスでは、顧客目線から描いた体験にデジタル接点を埋め込むことで、これまで得ることのできなかった顧客の購買後の行動データを得るこ

とができる。データを基に、よりパーソナライズした顧客体験に洗練することで、体験の質をスパイラルに向上させ、顧客とのエンゲージメントを高めることができる。

3.2 コトづくりに必要な「顧客のジョブを捉える」ということ

先のナイキの例における顧客を想像してほしい。例えば、走ることが苦痛なダイエッターであれば、楽しくランニングを習慣化させる方法が必要であろう。消費カロリーの表示は、努力に報いる最高のご褒美と感じるかもしれない。一方、スポーツを通して仲間を増やしたい人であればランニング記録のシェアやコミュニティイベントこそがテンションのあがる瞬間かもしれない。めざす目的やゴールが違えば、顧客にもたらされる体験の価値基準も大きく異なる。

サービスデザインでは、顧客体験を設計するにあたり、誰が何のために体験するのか、対象顧客と顧客のジョブ（成し遂げたいこと）を明らかにする。そしてジョブを取り巻く顧客のペイン（阻害要因、心理的痛みや課題）やゲイン（促進要因、喜びや動機）を顧客の価値観や現状の体験を可視化することで炙り出し、サービスがもたらすべき理想の顧客体験を設計する。

3.3 顧客ジョブを起点にした日本ユニシスのサービスコンセプト創出事例

日本ユニシスは、地方独立行政法人北海道立総合研究機構の協力のもと、北海道の地場に根差す製菓会社の新ブランド開発をテーマにサービスデザインを実践した。製菓会社の持つブランド価値を活かしつつ新たな顧客体験提供につながるサービスコンセプトを創出した。

顧客理解にあたり、店舗での行動観察と30名を超える既存顧客層/新規開拓層へのインタビューを実施し、顧客のジョブと、ジョブの背景にある個々人の価値観を分析した。贈答用の高級菓子が主力製品であったが、ジョブの本質が、相手の笑顔を見たい、日頃の感謝を伝えたいといった他者への価値提供である人と、自分へのご褒美、グルメと思われたい等、自己投資である人に明確に分かれたのは印象的であった。図2は共感マップというフレームワークを用いた、インタビューでの個々の発言や行動の背景にある価値観の分析である。



図2 共感マップによる顧客価値分析の例

価値分析の結果から、ペルソナと呼ばれるメインターゲットの顧客像を定義し、ペルソナのジョブを3段階のゴールにブレークダウンした（カッコ内の例示は本稿用のサンプルでありプロジェクトで創出したゴールとは異なる）。

- エンドゴール：製品の利用に伴う直接的な行動ゴール（例：美味しい菓子を食いたい）
- エモーショナルゴール：行動の結果として得たい感情レベルのゴール（例：ご褒美を味

わうことで日頃のストレスを払拭し明日へのパワーにしたい)

- ライフゴール：ペルソナの人生観につながる最上位ゴール（例：好きなお菓子を通して地元との深い絆を感じ、地元活性化の一端を担いたい）

導出したゴールに基づき、ペルソナをゴールに導くための体験をカスタマージャーニーマップ（5章参照）とストーリーボードと呼ばれる絵コンテで具現化し、To-Beの顧客体験を設計した。参考として図3にペルソナ定義とストーリーボードのアウトプット例を示す。

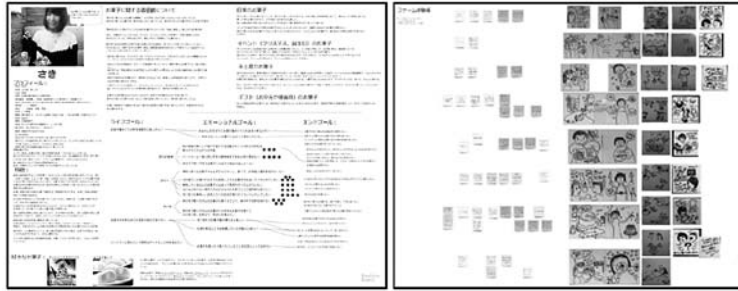


図3 ペルソナ定義とストーリーボードのアウトプット例

4. 既存事業における活用案2：サイコグラフィックな視点から新規顧客層を発掘する

成熟市場において既存顧客へのアプローチは策を尽くしきり、これまで注目してこなかった新たな顧客層を開拓したいと考えている企業は少なくないのではないか。本章ではサービスデザインが得意とする質的調査による顧客理解によって潜在顧客層を発掘する方法を示す。

4.1 サイコグラフィックな視点とは

従来のマーケティングアプローチではボリュームゾーンとなる顧客を地域や年齢・性別・収入・職業といった人口統計学的属性をもとにセグメント化していた。これをデモグラフィック属性と呼ぶ。これに対し、サイコグラフィック属性とは、顧客のライフスタイルや趣味・嗜好、価値観など、購買行動に影響する心理的な属性を指す。以下にノンアルコールビールを例に、両方の視点からターゲット顧客の違いを示す。

- デモグラフィックな視点：ビール好きだが摂取できないドライバー、妊婦
- サイコグラフィックな視点：飲んだ気分でアルコールの高揚感を味わいたい人

この例が示すとおり、サイコグラフィックな視点は個人の感情や価値観への依存度が高く、一見ニッチなニーズに見える。また、マーケット規模の定量的な計測も難しい。しかし、この視点に目を向けることで、ビール業界では下戸というこれまで顧客にはなり得なかった層を新規顧客として獲得し、ノンアルコールビール・カクテルの販売を伸ばすことに成功した。

4.2 エクストリームユーザーから先見的な視点を発掘する

潜在顧客の発掘においては、少数であっても強いこだわりや問題意識を持ち、このためになら喜んで金を払うというアーリーアダプタ層のインサイト獲得に注力する。定性かつ内面に潜んだ質の高いインサイトは、これまでの企業目線からは生まれない競争優位な着想をもたらす高いポテンシャルを持つためである。従来型のマーケティングとの思想の違いを表2に示す。

表2 サービスデザインと従来型のマーケティングにおける顧客発掘の思考の違い

| | サービスデザイン | 従来型のマーケティング |
|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| ターゲット | ニッチなニーズ 【質重視】 | ボリュームゾーンのニーズ 【量重視】 |
| 着目する視点 | 潜在課題、本人も気づかない内面的な矛盾やジレンマに着目 | 言語化できる顕在課題に着目 |
| ユーザー調査手法 | 観察やインタビュー等の定性調査 【主観的な共感重視】 | アンケート等の定量調査 【客観的・統計的ファクト重視】 |
| 調査結果の評価 | 今までにない人間基点の課題発見やインサイト獲得ができたか | 定量的なボリュームのあるニーズが得られたか |

実際のプロジェクトでは、潜在顧客の獲得につながるサイコグラフィックな軸を発掘するために、エクストリームユーザー（極端なこだわりや価値観をもった顧客）を調査対象にすることが多い。彼ら/彼女らが生活の中で既存商品をどのように位置付け利用しているのかと、それに至る内面について観察やインタビューを行なう。エクストリームユーザーは平均的なユーザーに比べ先見の視点を持つため、企業が見落としていた意外な購買動機や利用継続のモチベーション、予想外の新たな意味付けなど、新規顧客開拓のヒントとなる様々な気づきをもたらす可能性を秘めている。図4にエクストリームユーザーの概念イメージを示す。図の左右に当たるのがエクストリームユーザーである。

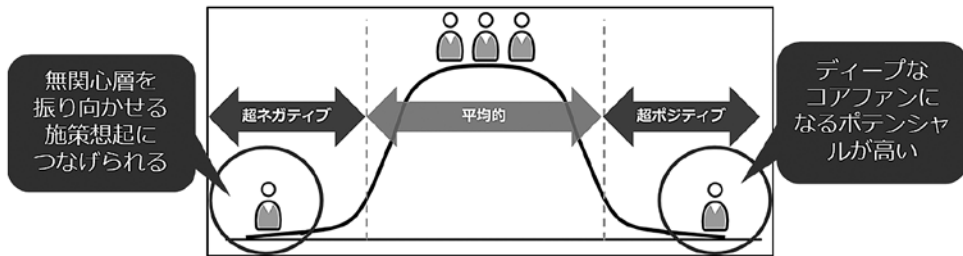


図4 エクストリームユーザー

4.3 MVS (Minimum Valuable Service) の検証と定量的な測定

エクストリームユーザーがもたらしたサイコグラフィックな軸は、新たな顧客獲得の視座を与えるに過ぎない。そこで、導出した軸に基づき、3.3節のケースと同様、対象顧客のペルソナを具体化し、顧客に価値をもたらす体験にブレークダウンしていく。

描いた顧客体験を実装するにあたり、必ずしも新たな商品や周辺サービスを開発する必要はない。既存商品を新たな顧客層に新しい価値・意味と共に届けるケースでは、適切なチャネルや届けるべきメッセージ、チラシやWebページなど、購買行動を促進する顧客との細やかなコミュニケーションこそがデザインすべきサービスの本丸になる。

リスタートアップでは実用に足る最小限の製品 (MVP: Minimum Viable Product) を素早く作り市場に投入して反応を得ることが提唱されている。一方、サービスデザインでは必ずしも製品を作る必要はない。最小限の価値あるサービス (MVS: Minimum Valuable Ser-

vice) を素早く顧客にぶつけ、定性かつニッチに思えた仮説を市場での定量的な測定によって反復的に改良しながら適切なビジネス規模にアジャストしていくことが提唱されている^[3]。

5. 既存事業における活用案3：顧客体験に基づきサービス全体を体系的にリデザインする

縦割り型の組織構造や顧客チャネルの多重化により、顧客への価値提供が顧客接点ごとに個別最適されていないだろうか。本章では、全体的な視点からサービスを再構築するサービスデザインの特徴を活かした活用案を示す。

5.1 顧客視点から顧客の体験全体を俯瞰する

病院に行った時のことを想像してもらいたい。受付の対応は良いのに医師の診察が悪かったり、医師は名医なのに待合室の雰囲気が悪かったりと、何かしらの不満を感じる体験によって結果的にその病院に対する印象自体が悪くなったことはないだろうか。

顧客接点が複数にまたがる場合、担当組織ごとに個別最適された状態では顧客の満足は得られにくい。改善に向けては、まず顧客の視点から現状の体験全体を俯瞰し阻害要因を洗い出す必要がある。図5は旅行者の旅マエ～旅アトの体験全体を描いたカスタマージャーニーマップの例である。カスタマージャーニーマップは、顧客の行動や感情を時間軸に沿って記述したものであり、顧客体験の全容や課題の所在を俯瞰することができる。

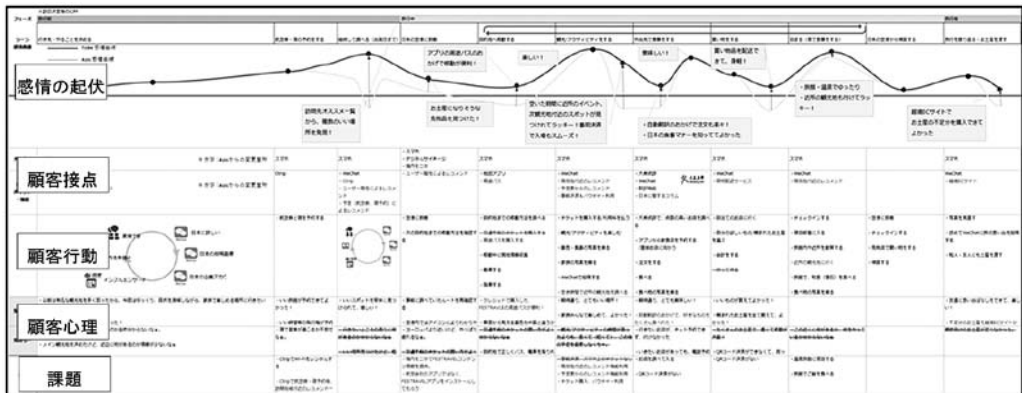


図5 カスタマージャーニーマップによる体験全体の俯瞰例

5.2 顧客体験全体を俯瞰することが有用な三つのケース

サービス全体のリデザインにあたり、顧客体験の俯瞰が有用である三つのケースを示す。

一つめは、病院や空港のように複数の顧客接点を持つ施設や街の顧客体験を設計するケースである。このケースでは、対人接点だけでなく施設案内の掲示や館内アナウンスなどのオブジェクトも顧客体験に影響を与える顧客接点となりうる。顧客動線に沿って顧客の求める体験全体を描き、個々の顧客接点における振舞いに落とし込むことが求められる。

二つめは、多様なチャネルを統合・連携したオムニチャネル戦略を設計するケースである。このケースでも、重要なのは顧客の視点から体験を作り込むことである。今や、企業と顧客をつなぐチャネルはECサイト、SNS、メルマガ、TVCMなど多岐に渡り、顧客自身がそれらの異なるチャネルを流動的に行き来することが当たり前になっている。新たなチャネル開設時

には個別最適に陥らず、ほかのチャンネルとどのように連携・統合すれば顧客体験価値を最大化できるのか検討することが求められる。

三つめは、顧客との中長期的なコミュニケーションをデザインするケースである。例えば、自動車や保険などの高額商材を扱う業界では顧客の購買行動モデルのサイクルが長期に渡ることが多く、購買行動の初期フェーズではメディアを活用したマスコミュニケーションが主体である。それが、顧客のリード醸成に伴い、コールセンターや販売店、担当営業による 1to1 のコミュニケーションへと変化する。また、契約後は持続的なエンゲージメントを築くためのコミュニケーションに重きを置く。体験価値を重視する顧客視点からのコミュニケーション設計は、自動車や保険業界に限らずサービス型事業に転換したすべての企業において必須だろう。

以上にあげた三つのケースは、それぞれ視点は異なるが、いずれの場合もサービスデザインの手法に則り、顧客理解に沿ってペルソナを定義し、カスタマージャーニーマップを用いて To-Be の体験全体を描くことが最適化への近道である。

5.3 サービス全体をリデザインする

顧客視点から理想の顧客体験を描いたら、その体験を実現させるために必要なフロントからバックステージまでを含むサービス全体を俯瞰し、サービスを体系的にリデザインする。顧客の体験の流れを軸にサービス全体を俯瞰するには図6のサービスブループリントが有用である。銀行業務を例にあげると、直接的な顧客接点を持つ店舗の窓口やコールセンターがフロントステージ、後方事務や融資審査などの業務担当はバックステージに相当する。これらがどのような流れで相互に連携し顧客体験に影響を与えているのか可視化していく。

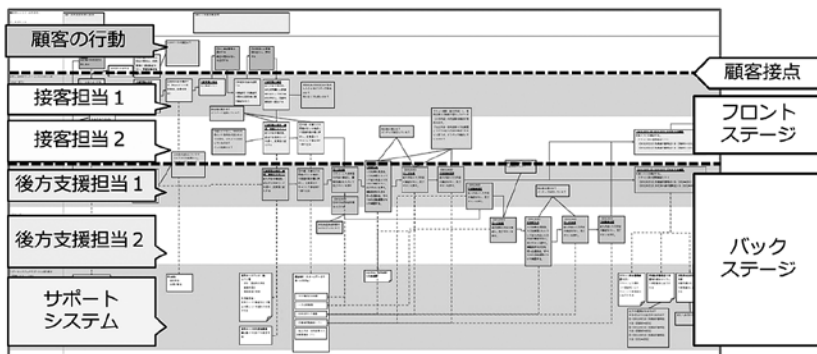


図6 サービスブループリントの例

顧客体験を軸に俯瞰することで、プロセスやデータの連携・統合、過不足などの課題が浮き彫りになり、サービス全体のあるべき姿を設計することができる。結果として組織横断に対応すべき点も多く、関連組織すべてを巻き込んで描くことが望ましい。

また、顧客体験に寄り添うと、他社との共創によって体験の質をあげられる領域を発見することができる。これらはビジネスとビジネスを紡ぐ新たな視座をもたらし、サービス拡大に寄与するものとなる。

6. サービスデザイン活用の今後の展望

2018年5月、経済産業省と特許庁は『「デザイン経営」宣言』の報告書を公開した^[4]。デザインの視点を経営にも取り入れることを提言し、デザイン経営がブランド力向上とイノベーション力向上による産業競争力の向上をもたらすと説いている。この流れを受けて国内でのサービスデザイン活用も加速することが期待される。本章では今後のサービスデザイン活用の展望を示す。

6.1 デジタルテクノロジー×サービスデザイン

冒頭の Amazon の例に示したように、新たな顧客体験の創造にはデジタルテクノロジーの力が不可欠である。AI、VR/AR、5G、自動運転といったテクノロジーが人々の体験を今後も大きく変えるだろう。一方で、テクノロジー先行でプロダクトアウトな発想に終始したサービスは、人々の生活になじまず一過性に終わるリスクが高い。優れた顧客体験の創造に向け、人間中心のサービスデザインと、体験を飛躍させるデジタルテクノロジーはこれまで以上に密接な関係を持ち、デジタル変革を推進し社会を変える重要なキーフアクタとなるだろう。ICTを主戦場とする日本ユニシスがサービスデザインに注力する理由もここにある。

6.2 AI・データ活用×サービスデザイン

3章で紹介したナイキの事例のように体験価値を上げるデジタルテクノロジーは、同時に顧客との多くのデジタル接点をもたらす。人々のあらゆる行動データが蓄積されビジネスに活用される社会になりつつあり、AI技術の進化によりこの動きはますます加速することが予想される。一方でデータが示す定量的なファクトだけでは消費者の実像が見えないと悩みを抱える企業も少なくない。そこで解決の糸口となるのがサービスデザインである。データによる定量的ファクトと人間の定性調査による質的インサイトをスパイラルに突合し、補完しあうことで、スピード感をもってサービスを創りあげていくことができる。

日本ユニシスは、2018年にデータ+AIをテーマに顧客の課題解決やビジネス創出のための協働・共創の場である RinzaLab^{*6} を開設した。データを軸にサービスデザイン手法も取り入れ、顧客志向のサービスの立ち上げを支援している。

6.3 組織変革×サービスデザイン

Airbnb や Uber といったかつてない顧客体験をもたらすサービスが業界のビジネスモデル自体を大きく変容させたように、価値ある顧客体験の実現には組織や業務の体制・構造の変革を伴うことも少なくない。5章で紹介したとおり、全体的な視点を重視するサービスデザインの設計手法は、頭打ちに悩む成熟市場において、顧客視点から既存事業を見直し組織のバリューチェーンを再設計することにも向いている。政府も取り組み推進の動きを見せており、2017年には政府のIT戦略本部が「デジタル・ガバメント推進方針」において、「サービスデザイン思考に基づく業務改革（BPR）の推進」を方針の一つとして挙げた^[5]。

6.4 公共サービス×サービスデザイン

ヨーロッパでは、民間企業のサービスデザイン活用は当たり前になっており、市民に向けた公共サービスの改善にサービスデザインを活用する動きが高まっている。2016年に発刊され

た「Service Design Impact Report : Public Sector」では、欧米の公共サービスにおける適用事例が多数紹介されている。本稿での詳しい紹介は割愛するが、日本でも2017年に邦訳版が公開されている^[6]ので、参考にされたい。今後、社会課題の解決や街づくり、インクルーシブ社会の実現といった広域なテーマに対してこそサービスデザインがますます活用されるだろう。

7. おわりに

本稿は、2018年6月に東京・赤坂で開催された日本ユニシスグループ総合イベント「BITS2018」で筆者が登壇したセッション「そのサービス、誰の心に響いていますか？」の続編にあたる。先のセッションではサービスデザインの概要と、根幹となる顧客理解の本質についてお話しさせていただいた。本稿では、サービスデザインがデジタルテクノロジーと共に社会やビジネスを変えるキー要素であることをより多くの方に感じ取っていただくため、顧客体験設計とサービス全体のリデザインにスコープを広げ、サービスデザインの全体像と今後取り組むべき重要性に踏み込んだ。3章～5章で取り上げたとおり、サービスデザインは、新規事業の創出に限らず既存事業を顧客視点からリデザインし新たな提供価値を創出する手法として重要な役割を果たすと考えている。本稿を通じて具体的な活用イメージが伝われば幸いである。

日本ユニシスは、ビジネスエコシステムの中核を担う企業として、業種業界の垣根を超えて共存共栄し、社会課題を解決するビジネス創造に取り組んでいる。今後もサービスデザイン×デジタルテクノロジーによって価値共創をもたらす社会をお客様と共に創造していきたい。

最後に本稿執筆に際し、協力いただいた関係各位に感謝の意を表する。

-
- * 1 Amazonが開発・販売したIoTデバイス。ボタンを押すだけで特定の商品の注文ができる。
 - * 2 製品・サービスを提供する企業と顧客との間に形成される信頼関係のこと。
 - * 3 UI (ユーザインタフェース)/UX (ユーザエクスペリエンス) のこと。
 - * 4 顧客の行動や欲求の背景にある潜在的な内面心理や新たな気づき。
 - * 5 継続課金型のビジネスモデル。利用者は製品・サービスの利用期間に応じて料金を支払う。
 - * 6 RinzaLab : <https://www.unisys.co.jp/solution/biz/ai/rinzalab.html>

- 参考文献**
- [1] ロバート・F・ラッシュ、スティーブン・L・バーゴ、井上崇道、サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用、同文館出版、2016年6月
 - [2] “The Design Process: What is the Double Diamond?”, Design Council, 2005, <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>
 - [3] テニー・ピニエイロ、武山政直、サービス・スタートアップ—イノベーションを加速するサービスデザインのアプローチ、早川書房、2015年11月、P147～P150
 - [4] 「デザイン経営」宣言、経済産業省・特許庁、2018年5月, <https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf>
 - [5] デジタル・ガバメント推進方針、IT総合戦略本部、2017年5月, <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/kettei/pdf/20170530/suisinhosin.pdf>
 - [6] Service Design Impact Report : Public Sector(jp), Service Design Network 日本支部、2017年10月, <https://www.service-design-network.org/chapters/japan/headlines/service-design-impact-report-public-sectorjfull>

※上記参考文献に記したURLのリンク先は、2019年4月8日時点での存在を確認。

執筆者紹介 香林 愛子 (Aiko Korin)

1998年日本ユニシス・ソフトウェア(株)入社。2007年日本ユニシス(株)転籍。2011年よりUI/UX、サービスデザインの専門部隊である現組織に所属。社内外の案件支援や推進・啓蒙活動に注力している。

HCD-Net 認定 人間中心設計専門家
認定スクラムプロダクトオーナー

