

# サービスデザインをはじめるために

サービスイノベーションを加速するサービスデザイン入門

## はじめに

---

多くの企業はこれまで長い間、“モノ”の機能や品質の向上に注力しながらビジネスを展開してきました。

しかし、機能や品質に優れた“モノ”が市場へ十分に供給されるようになり、加えて、社会のデジタル化によって、顧客の意識や、企業と顧客との関係性が変化していく中で、顧客は、“モノ”も含めた一連の良い“体験”（すなわち“コト”）を求めるようになりました。

では、どうすれば顧客にとって良い“体験”を具体化できるのでしょうか？

そして、どうすれば良い“体験”をビジネスとして継続的に提供し続けることができるのでしょうか？

その答えとなる方法論の1つが本資料で解説する「サービスデザイン」です。

サービスデザインは、顧客にとって望ましい連続的な“体験”を提供するための仕組みとして“サービス”を構想し、実現するための方法論であり、その特徴は、「人間中心」、「共創」、「包括的」といったキーワードで表すことができます。

本資料では、サービスデザインという方法論の魅力と可能性を国内外の実例を交えつつ紹介します。

ビジネスと社会の未来を見据える多くの皆様のために、本資料が良き参考と励みになれば幸いです。

# 目次

---

<b>Intro</b>	<b>はじめに</b>	<b>2</b>	<b>Chap.3</b>	<b>サービスデザインのプロセス</b>	<b>13</b>
				サービスデザインの核となるプロセス	14
<b>Chap.1</b>	<b>なぜサービスデザインなのか？</b>	<b>5</b>		リサーチ	15
	サービスデザインは、 ビジネスを“サービス”として再定義する	6		分析	16
	サービスデザインは、 サービスイノベーションを生み出す	7		アイディエーション	17
	サービスデザインは、 組織の壁を越える	8		サービスのプロトタイピング	18
				サービスの実装	19
<b>Chap.2</b>	<b>サービスデザインとはなにか</b>	<b>9</b>			
	サービスデザインの定義	10			
	サービスデザインの対象／領域	12			

<b>Chap.4</b>	<b>よいサービスをつくるために 必要な“視点”</b>	<b>20</b>
	常に人間を中心に考える	21
	ステークホルダーとのコラボレーション	22
	プロセスは一回限りではなく 反復的にすすめる	23
	サービスを連続的に捉える	24
	“リアル”にサービスを検討する	25
	包括的な視点でサービスを構想する	26
<b>Outro</b>	<b>おわりに</b>	<b>27</b>

<b>Appx.</b>	<b>事例</b>	<b>28</b>
	A 地域・ローカルビジネスの振興	29
	B プロダクトとサービスの融合	31
	C サービス産業の生産性向上	33



**Case Study (事例) について**

本資料掲載事例の詳細は、経済産業省「我が国におけるサービスデザインの効果的な導入及び実践の在り方に関する調査研究報告書 [詳細版]」(2020年3月)に掲載しています。併せてご参照ください。

経済産業省 サービスデザイン研究会  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/service\\_design/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/service_design/index.html)

---

## Chapter 1

# なぜサービスデザインなのか？

## サービスデザインは、 ビジネスを“サービス”として再定義する

一連の顧客体験を望ましいものにするために、“モノ”と“コト”を統合した“サービス”をデザインすることが求められている。

近年、“モノ”から“コト”へという考え方が一般化しつつありますが、その背景には価値に対する人々の認識の変化があります。“モノ”が不足していた時代には、モノ自体に価値があり、その価値は機能や品質が優れているほど高いとみなされがちでした。しかし、今や市場にモノがあふれ、モノのみによって差別化することが困難になり、従来の価値認識のモデルも通用しにくくなっています。

ここで重要なキーワードは“体験 (=コト)”です。顧客はモノだけを見ているわけではありません。モノを購入するまでには、顧客ごとに様々な認知や比較、検討の流れがあり、購入後も、モノの利用はもちろん、アフターサポート、そして廃棄や契約終了まで、一連の体験が続きます。社会のデジタル化の進展も手伝い、このような顧客体験の魅力を高めることの重要性が増す中で、価値は体験を通して生まれるものだという認識が一般化してきました。

こうした背景の下、一連の顧客体験を望ましいものにするために、様々な“モノ”と“コト”を統合した“サービス”全体をデザインする方法論として求められているのが、サービスデザインなのです。

ひとつのサービスには様々な“モノ”と“コト”が含まれる



出典：Fabrique 「Service Design: the next step in evolution after UX Design」  
<https://www.fabrique.com/> を元に作成

# サービスデザインは、 サービスイノベーションを生み出す

関わる人々の潜在ニーズを基に、これまでにないサービスを構築する。

多くの企業がイノベーションを起こし、社会に貢献することを組織のミッションとして掲げています。サービスデザインという方法論は、そうしたミッションの実現を目指す新規事業開発においても有用となるでしょう。

サービスデザインは、そのサービスに関わる人々の視点やニーズを重視してプロジェクトを進めます。

例えば顧客がサービスを利用するシーンや文脈を丹念にリサーチすることで、顧客自身も気づかない課題や欲求、つまり潜在ニーズを発見することができます。加えて、従業員やその他のステークホルダーのニーズも含めて明らかにし、サービスの持続可能性や発展性も同時に検討します。このように、多面的にニーズや可能性を探索し、組み立てていくことで、これまでにないサービスを構想することが可能になります。

しかし、サービスデザインは潜在ニーズから“抽象的”にサービスを構想するものではありません。サービスデザインのプロセスでは、有用なアイデアをプロトタイプに落とし込み、ユーザーテストで妥当性を検証するステップを繰り返します。潜在ニーズから得られた革新的なアイデアを何度も試行錯誤することで、サービスを“具体的”な形にすることも、サービスデザインの重要な特長です。

## Case Study

報告書 P.53

幅広いステークホルダーと対話を重ね、  
持続可能なビジネスへと結実

やさいバス

<https://vegibus.com/>



画像提供：やさいバス（やさいバス／博報堂／スタンダード）

「やさいバス」は、農家と消費者が新鮮で安全な野菜を販売・購入できる共同配送システム。注文を受けた農家は地元の集配拠点まで野菜を出荷し、消費者が希望する近所の集配拠点で引き取ることができる。SNSを通して双方が野菜の鮮度や納期等細かな要望をやり取りする機能も備えている。幅広いステークホルダーと対話を重ねることでコンセプトを実現した。

株式会社エムスクエア・ラボ(日本)

持続可能な社会づくりと農業生産性向上を目指して、テクノロジーの研究開発やデータ活用による営農支援を行っている、農業を通じた人材育成プログラム等の事業を展開。

## サービスデザインは、 組織の壁を越える

組織の垣根を越え、事業価値を顧客中心に見直すことで、よりよいサービスへと変革させる力を持っている。

営業は営業部門、販売員の教育は人事部といったように、多くの企業では事業の効率化を図るためにプロセスを各業務に区切り、縦割り型の組織で運用しています。事業運営を効率化する観点では有効な部分があるものの、顧客の“体験”を軸に考えると、縦割り型の組織が障壁となる場合があります。顧客はひとつのサービスを体験する中で、各組織が提供する“モノ”や“コト”と出会いますが、それらは1つのサービスとしての一貫性を欠いており、顧客に戸惑いや落胆を覚えさせることが少なくありません。

組織の壁を越え、顧客に望ましい体験を届けるために、サービスデザインでは共有・共創する姿勢を重視しています。例えばカスタマージャーニーという手法は、顧客がどのような文脈において、どのような観点でサービスを評価するかを可視化し、事業に関わる人々が共に議論できる土台をつくります。どのような場面で顧客は苦痛を覚えるのか、それはいかに解決できるのか、魅力的な体験のために組織がどう連携するべきか。それぞれの組織内の評価軸では抜け落ちていた体験上の課題が浮かび上がることもあります。

### Case Study

報告書 P.70

## クレーム対応をカスタマー中心に改善 クレーム対応時間が劇的に減少

### Project Phoenix

<http://modernhuman.co/tesco-bank-complaints/>



画像出典：サービスデザインネットワークウェブサイト  
<https://www.service-design-network.org/headlines/modern-human-project-phoenix>



2017年、テスコ銀行では顧客からのクレーム数急増の課題に直面していた。課題解決のために社内のデザインチームは、**400件近い顧客からのクレーム電話の分析、クレームが生じた経緯と背景を深く理解するための顧客リサーチ、社内ステークホルダーへのインタビュー、分析と解決策検討のワークショップ等**を実施。その結果、顧客満足度の向上、クレーム対応時間の減少といった効果を得た。

Tesco (英国)

英国の大手民間銀行。1997年設立。保険、クレジットカード、ローン、貯蓄等の事業を展開している。

---

## Chapter 2

# サービスデザインとはなにか

# サービスデザインの定義

顧客体験のみならず、その体験を継続的に実現するための組織と仕組みをデザインし、新たな価値を創出する。

Point

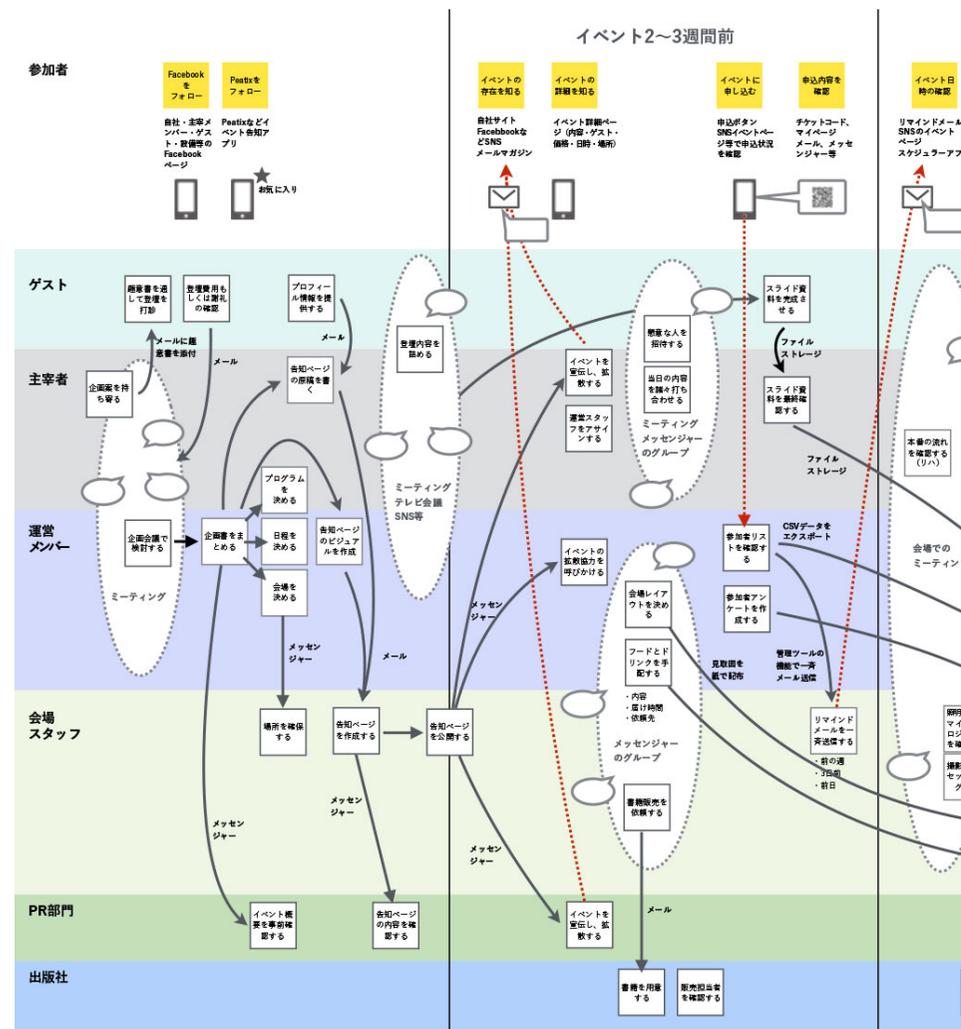
- 一貫性のあるサービスを生み出す
- “モノ”と“コト”と“サービス”
- “フロントステージ”と“バックステージ”

サービスデザインは一貫性のある望ましい顧客体験を生み出すことを重視します。

サービスデザインにおける“サービス”は、いわゆるサービス業のおもてなし（従業員と顧客との接し方や思いやり等）とは異なり、一連の顧客体験や価値を生み出すすべてを意味します。そのためサービスデザインの観点では、顧客との直接的な接点（フロントステージ）だけではなく、顧客からは直接見ることのできない提供側のオペレーションや仕組み（バックステージ）も、顧客体験や価値を向上させる上で重要な要素と捉え、両者を総合的にデザインすることを目指します。

インターネットとモバイル端末によってあらゆるものがどこでも高速でつながる現代において、ビジネスの価値は、製品の機能やスペックといった“モノ”から体験等の“コト”へ、さらにそれらを統合した“サービス”へとシフトしています。すなわち、

## “フロントステージ”“バックステージ”の検討



画像提供：株式会社コンセント

サービスが顧客に提供されるプロセスを時間軸に沿って視覚化した「サービスブループリント」。フロントステージとバックステージの動きが可視化され、人材やリソースの活用方法を検証することができる。

顧客にとってのサービスの価値とは、“モノ”自体に感じる魅力は当然のこと、製品の認知、購買、トラブルサポート、そして、契約の終了や製品の廃棄・回収までを含めた一連の体験のすべてから判断されるものとなります。そのため、個々の“モノ”だけ、“コト”だけではない、それらを統合した“サービス”としての一貫性が重要なのです。

サービスデザインでは、望ましい“サービス”を実現するため、顧客の潜在ニーズや課題の本質を捉えることを重視するデザイン思考（人間への共感を起点とするイノベーション創出のアプローチ）に加えて、コラボレーション（共創的／参加的／対話的なアプローチ）を重視します。なぜなら、優れた顧客体験を継続的に提供するためには、顧客のみならず多様なステークホルダーと対話・共創し、サービスを提供する組織や、サービスを取り巻くエコシステムも望ましく機能させる必要があるからです。

つまり、サービスデザインとは、望ましい価値ある顧客体験をステークホルダーと共創し、さらにはその顧客体験と価値とを継続的に創出しつづける組織と仕組みを実現するための方法論であるといえます。

## Column

### “サービス・ドミナント・ロジック” サービスデザインを支える概念

サービス・ドミナント・ロジック (Service Dominant Logic)<sup>†</sup>はマーケティングの研究から生まれた概念であり、サービスデザインの考え方に大きな影響を与えている。

サービス・ドミナント・ロジックが提唱された背景には、長らく市場の前提であったグッツ・ドミナント・ロジック (Goods Dominant Logic) では説明できない変化が社会に生じているという認識があった。グッツ・ドミナント・ロジックにおいて、価値は、“モノ”を受け渡すことによって交換可能であり、“モノ”以外は補助的要素とみなされる。しかし、それでは“モノ”の良し悪しによって市場に大きなインパクトを与えることが難しい現状を十分に説明できない。

一方、サービス・ドミナント・ロジックの観点では、すべては“サービス”に包含される。“モノ”や“コト”、さらにそれらを取り巻く組織や個人といった“アクター”を、“サービス”全体を構成する一要素と捉える。価値の主体を個別のアクターではなくサービス自体と捉え、受益者がサービス全体を体験して初めて価値が発生する。

すなわち、サービス・ドミナント・ロジックにおける価値とは、“モノ”や“コト”の中に静的に存在するものではなく、サービスの提供、ユーザーによる利用とフィードバック、従業員の運用……といった様々な活動を通じて、動的に生成されるものと考えられている。

<sup>†</sup> Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing*

# サービスデザインの 対象／領域

## サービスデザインにおける“サービス”と“デザイン”。

### Point

- 望ましい顧客体験を提供し価値を実現する
- 人間中心の視点と創造性

サービスデザインにおける“サービス”とは、望ましい顧客体験を提供し、価値を実現するためのあらゆる“モノ”と“コト”の総体です。顧客から見え、体験される接点としての“フロントステージ”、サービスを支える仕組みとしての“バックステージ”、そして、間をつなぐインタラクションや構成、仕組みが、サービスデザインの対象です。

つまり、サービスデザインは、企業と顧客（あるいは行政と市民）といった、サービス提供者とサービス利用者とのインタラクションだけを対象にするのではなく、より望ましいサービスを提供し続けるために必要なものすべて、例えば、サービスを提供する組織のビジョンや文化、企業と社会との寄り望ましい関係性、組織内の人材育成、コミュニティのルールまでもが対象になり得るのです。

サービスデザインの根幹にあるものは人間中心の視点と創造性を重視したデザイン思考です。これがサービス・エンジニア

リングやサービス・マーケティング、サービス・サイエンス等と異なるものとして、サービスデザインを“デザイン”たらしめています。

サービスデザインでは、デザイン思考の手法によって、サービスを利用する体験、提供する体験の双方、さらにはビジネスとしての継続性も考慮しオペレーションシステムの効率と効果を改善、向上することを目指します。これに加えて、顧客側とサービス提供側の双方を関与させる共創的な手法によって、サービスデザインは組織が自らのサービスの価値や全体像を正しく認識し、包括的で有意義な改善を継続的に行うことができます。

一方で、サービスデザイン自体は、具体的なデジタル・インターフェースのデザインや、システム開発等を行うものではありません。これらをもっとも望ましい形で実装、実現するために、パートナーや顧客、ステークホルダーとコラボレーションすることがサービスデザイン、及びサービスデザイナーの役割であるといえます。

---

## Chapter 3

# サービスデザインのプロセス

# サービスデザインの核となるプロセス

“発散”思考と“収束”思考、2つのモードを使い分けながら、状況に応じてプロセスを柔軟に変化させる。

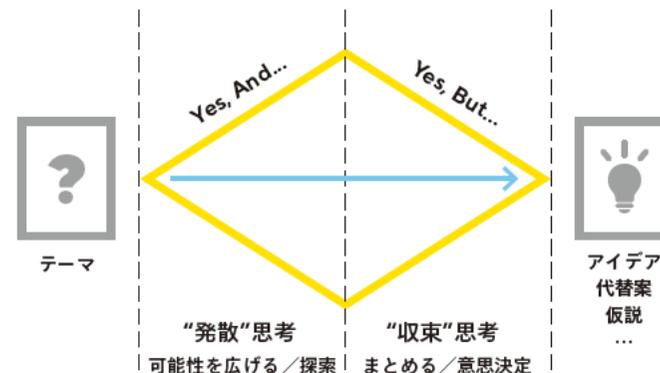
Process

- リサーチ
- 分析
- アイディエーション
- サービスのプロトタイプ
- サービスの実装

サービスデザインのプロセスでは、それぞれのステップで発散と収束の2つの思考を繰り返すことが特徴的です。“発散”思考で課題の範囲や視点を拡大・多様化させた後、“収束”思考でひとつひとつの要因を批判的に検証しながら、プロジェクトで扱うべき項目を意思決定します。

また、ウォーターフォール型開発のように1ステップを順番にこなすのではなく、状況に応じてプロセスを柔軟に変化させます。プロトタイプで生じた課題の原因を探るためにリサーチをやり直す等、ステップの行き戻りを繰り返して完成度を高める場合が少なくありません。

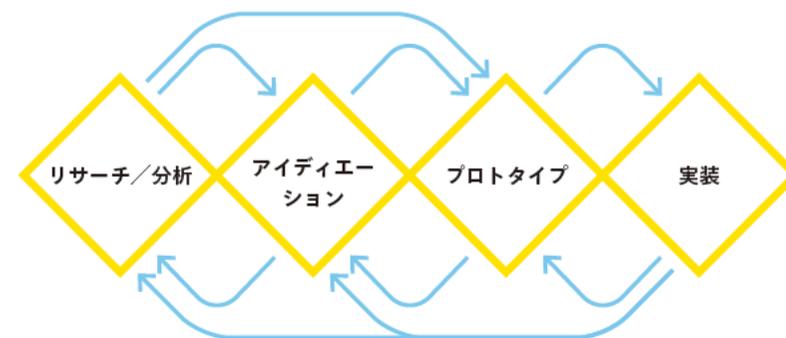
## “発散”思考と“収束”思考



“発散”思考と“収束”思考は「Yes, And... (発散)」と「Yes, But... (収束)」の形式で表すことができる。ある考えに対し、「Yes, And...」のモードでアイデアの連鎖を促しながら可能性を広げる。また「Yes, But...」で批判的に、現実性の検証を重ねて意思決定へと収束させる。

出典：編著マーク・スティックドーン他『This is Service Design Doing』BNN 新社、2020年を元に作成

## プロセスは反復的



サービスデザインは、各ステップで相互に行き戻りを繰り返す流動的なプロセスをとる。プロジェクトをプロセスに当てはめるのではなく、プロジェクトのためにプロセスを柔軟に組み換える。目的は手続きではなく、構想した価値が適切か検証し、サービスとして実装することだ。

出典：編著マーク・スティックドーン他『This is Service Design Doing』BNN 新社、2020年を元に作成

# リサーチ

自分たちが持つバイアスを越えるための情報を集め、プロジェクトが参照する共通の基盤をつくる。

## Point

- 定量調査と定性調査
- 探索的調査と仮説検証的調査
- リサーチャーのバイアスを意識する

顧客を知るリサーチは、プロジェクトが参照する共通の基盤をつくる大切なプロセスです。リサーチはプロジェクト初期の段階で実施するだけではなく、後述するプロトタイプや実装を進める中で生じた問題により、再度リサーチを行い、顧客の行動や意見から新たなポイントを抽出する場合があります。

リサーチは定量調査と定性調査の両方を用いますが、サービスデザインでは、定性調査をより重視します。定性調査は人々の行動や感情が“なぜ”あらわれたのかを把握できるため、サービスを構想する時に有用なヒントを得ることができます。

リサーチの目的は2つに大別できます。はっきりと仮説を立てずに、テーマを深く知るために行う探索的調査と、事前に立てた仮説の妥当性を検証する仮説検証的調査です。いずれも自分たちのバイアスを解き、顧客中心でプロジェクトをすすめる推進力になります。

## 代表的な手法



画像提供：株式会社コンセント

### 予備調査

プロジェクトが関与する業界、組織、競合他社の動向、あるいは自社の状況等を調査する。答え探しではなく、リサーチで適切に問うための事前情報の取得が目的である。



画像提供：株式会社コンセント

### エスノグラフィ調査

もとは文化人類学等の分野で、対象となる民族の生活や行動様式を記述する手法を、ビジネスの分野に応用したもの。対象の場面に深く入り込んで観察調査等を行う。



画像提供：株式会社コンセント

### インタビュー

関連するステークホルダーを対象に、個人にフォーカスしたインタビューを行う。特定のテーマに対して様々な視点を理解するために行われる。

# 分析

集めたデータを構造化、視覚化することでリサーチした内容に対する理解を深め、リサーチ対象者への共感を醸成する。

**Point**

- データを可視化して理解しやすい形に
- 共につくることでバイアスを減らす
- 成果物で議論の基盤をつくる

リサーチで集めたデータは、構造化して理解のしやすい形にする必要があります。手法は様々あり、目的に応じて構造化することで、集めた生データを“使える”形にし、プロジェクト上で有用な洞察を引き出すことができます。

リサーチ結果を構造化する上で有効な方法は、顧客やステークホルダーにも参加してもらうことです。リサーチャーの視点だけでなく、複数の視点での情報の解釈を統合することで、確認バイアスを減らし、リサーチの品質を上げることができるだけでなく、チーム内の情報のレベルを揃えることもできます。

リサーチ結果を分析してまとめた、ペルソナやカスタマージャーニーのような成果物は、アイディエーションやプロトタイプ等、後に続くプロセスでチームのメンバーが同じ方向を向いて議論するための共通の基盤となります。

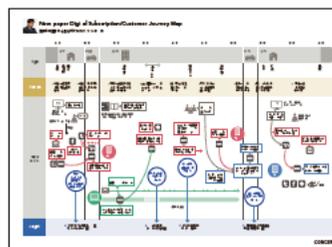
## 代表的な手法



画像提供：株式会社コンセント

### ペルソナの作成

顧客、従業員等、関与するグループを代表する架空の人物を作成する。特定のタイプのユーザーのモチベーションや行動様式に着目し、問題を把握することに役立つ。



画像提供：株式会社コンセント

### ジャーニーマッピング(As Is)

一定の期間におけるペルソナの体験を視覚化する。一連の流れで生じる行動や感情を書き下し、構造化することで、体験の全容を把握し、向き合うべき要点を明らかにする。

KEY INSIGHTS	
誰が	ダニー
状況	退職時
目的	自然にダイエットしたい
行動	最寄り駅からランニング

画像提供：株式会社コンセント

### キーインサイト

顧客や従業員等が何を成し遂げたいかについての洞察を簡潔な形でまとめる。例えば「A(状況)においてB(目的、期待する成果)できるようにC(行動)したい」といった形式。

## アイディエーション

チームでアイデアの量を増やし、分類と統合を重ねながらプロトタイプで検証すべき有用なアイデアへとまとめあげる。

### Point

- ひとつひとつのアイデアはあまり重要ではない
- アイデアはプロジェクト全体で生み出す
- ステークホルダーを巻き込み共につくる

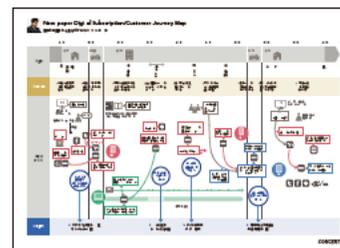
アイデアはリサーチの段階、プロトタイプの制作中、あるいはユーザーテストの結果からも得られます。アイデアはプロジェクト全体を通して生まれ続けるものです。

では、なぜアイディエーションが必要なのでしょう。

解決策はひとつではなく、たくさんの可能性があるため、アイデアは質より量が重要となります。質にばかり注目すると、狭い視点でしかアイデアを検討しなくなります。また、正しいかどうか判断できない「最初に思いついたアイデア」や、「自分が生み出したアイデア」に強くこだわる傾向へ向かいます。

アイディエーションでは、大量のアイデアの中に自分のアイデアが飲み込まれ、揉まれ、統合され、ときには棄却されます。解決策の可能性を広げるためにも、アイデアへの執着を捨てるためにも、アイディエーションは必要なプロセスなのです。

### 代表的な手法



画像提供：株式会社コンセント

#### ジャーニーマッピング(To Be)

P.16のジャーニーマッピング (As Is) の他に、望ましい未来像としてのジャーニー (To Be) をつくすることで、プロジェクトで提供したい体験のゴールを明確にする。



画像提供：株式会社コンセント

#### ブレインストーミング

様々なやり方があるが、共通するのはアイデアの数を重要視すること。アイデアを参加者間で共有し、組み合わせたり別の視点で読み替えることでアイデアを増殖させる。量は質へつながる。



画像提供：株式会社コンセント

#### クラスタリング

たくさん出したアイデアをいくつかの塊へ分類することで、アイデアが目指している方向性、つまり参加者が解決したい課題が何であるのかの共通認識が生まれる。

## サービスのプロトタイピング

人々がどう行動するか、体験するかを評価するためのプロトタイプ。できるだけ早く、低コストに失敗する。現実につながったプロトタイプを作る。

### Point

- プロトタイプの対象は多岐にわたる
- アイデアの価値や課題を検証する
- 試作と検証の反復を繰り返す

サービスデザインにおけるプロトタイプは、実装前に試作する“モノ”よりも広い意味を持ちます。例えば、提供したいサービスのコンセプトにニーズがあるかどうかを検証するために作る（架空の）商品広告もプロトタイプであり、課題を洗い出すために、ロールプレイング形式で演じる業務運用もまたプロトタイプです。

プロトタイプの重要性は、アイデアをまず形にして、顧客やステークホルダーに試してもらうことで、そのアイデアの価値や課題を検証することにあります。それはつまり、リスクや不確実な要素を低コストで減らしていくことです。プロトタイプ（≒アイデア）ひとつにこだわるのではなく、試作と検証、そしてアイデア出しを反復しながら、実装に向けて具体化していくのです。

### 代表的な手法



画像提供：株式会社コンセント

#### コンセプトシート

広告や営業資料のような簡潔なグラフィックや言葉でサービスを説明する。アイデアの内容を知らない人の反応を貰うことで、サービスの提供価値を素早く検証することができる。



画像提供：株式会社コンセント

#### ロールプレイング

演劇形式で体験を再現する。例えばTo Beのカスタマージャーニーを参考に、小道具等を利用しながら実際に演じてみることで、体験の感情的側面への理解を深める。



画像提供：株式会社コンセント

#### ペーパープロトタイピング

大きな物であれば段ボール、デジタルデバイスの類であれば紙等、手軽な材料で試作する。ロールプレイングと併用することで、モノやコト、サービスとしての価値を検証できる。

## サービスの実装

サービスの実装に向けた適切な体制を構築し、現場の従業員と協力する。

### Point

- サービスの実装には様々な形態がある
- チームビルディングの重要性
- 行動を変えてもらうためにはきちんとした材料が必要

サービスデザインにおける実装は構想されたサービスの内容に応じて、プロダクト、建築、アプリケーション、社内教育等様々な形態をとり得ます。

実装のタイミングでは、プロジェクトに参加していなかった従業員や部門、外部パートナーを加える場合もあります。その際には、後から参加するメンバーに、これまでの議論の集積を説明し、協力的に取り組んでもらえるようチームビルドしていかなければなりません。

特に、これまでの業務運用の変更を伴う場合は、変化を好まない保守的な意識を持つ人達とも向き合う必要があるでしょう。人の行動を変えることは難しい。変わってもらうためには、行動を変える“理由”“動機”“可能性”を示し、障害となる要因を注意深く汲みとる必要があります。

### Case Study

報告書 P.63

#### 「お茶を飲む」体験を再定義した 新規事業を立ち上げる

小罐茶 (Xiao Gun Tea)

<https://www.xiaoguntea.com/>



画像提供：Tang

長年製茶業界を考察し続けていたドウ・ゴ・イン氏が、デザインエージェンシーであるTangと提携して、2015年に創業した若者向けの新しいお茶のブランド。商品を購入・消費するだけでなく、「産地、作り方、保存、飲む」という4つのプロセスを設定し、お茶の体験価値を高める戦略を立案した。商品パッケージ、道具だけでなく、店舗空間や従業員の接客業務まで含めてデザインし、昨年までに20億人民元の売上を達成。

小罐茶 (Xiao Gun Tea) (中国)

2014年に設立された、顧客体験の考え方を重視したブランド。中国の6つの主要な茶葉を扱う8人の茶職人を集め、中国茶を優れた資源としてアピール。

---

**Chapter 4**

**よいサービスをつくるために必要な“視点”**

## 常に人間を中心に考える

サービスに関わる人々の体験を中心にデザインすることで、サービス提供側の論理に陥ることなく、一貫した価値のサービスを構想する。

### Point

- サービスに関わるすべての人のニーズに着目する
- 異なる視点からサービスを検討する
- 「誰のためのサービスか？」を問い続ける

顧客のニーズを探ることはもちろん重要ですが、サービスデザインでは、顧客のみならず、従業員を含むサービスに関わるすべての人々の体験を考慮してサービスを構想します。

なぜなら、従業員の体験を向上させることが、顧客の体験の向上に直接的につながることもあれば、異なる立場にある人々の視点からサービスを検討することで、隠れた問題点や可能性の発見につながることもあるからです。

常に「誰のためのサービスか？」を問い、組織の都合ではなく、関与するすべての人々の体験を中心にサービスを検討する心構えを持つこと。これは、利用者不在のサービスを生んでしまうことを回避し、異なる立場にある人々が満足できる持続可能なサービスを創出していく上で必要となる、最も基本的な姿勢なのです。

### Case Study

報告書 P.79

人間中心の視点で考えることで、  
斬新な解決手法を生み出す

InHouse Records

<https://www.inhouserecords.org/>



画像出典：insidetime 「InHouse Records」ウェブサイト <https://insidetime.org/inhouse-records/>

囚人が尊厳と希望をもって社会復帰に取り組むことをコンセプトにスタートした、囚人たちが自分たちで作曲からレコーディングと制作までを行うレコードレーベル。「自分たちの弱さではなく、強さにフォーカスする」彼らのプロジェクトは、2017年の設立以来英国の複数の刑務所に広まり、刑務所から釈放された囚人の持続的な参加率は80%にもものぼる。

サービスデザイナーが囚人との長期的な関係性を通して対話を促進する環境をつくることで、囚人の強みやポテンシャル、モチベーションを活かす事業を作り上げている。

InHouse Records (英国)

2017年、Judah Armaniによって立ち上げられたレコードレーベル。ステークホルダーとして囚人をサービスデザインに巻き込んだ。

## ステークホルダーとの コラボレーション

ステークホルダーの参加を促し、共につくる。サービス利用者やステークホルダーをうまく巻き込む。

### Point

- ステークホルダーと共に考える
- 一緒に実践することで共創関係を築く
- ステークホルダーと共存する場をつくる

単に顧客の要望を聞くだけでは、サービスデザインは実現できません。重要なのは顧客を中心としたサービスに関わる様々な人々と共に考えること。ステークホルダーと共創することで、新しい価値、想定していなかった価値が生まれます。

ステークホルダーを“巻き込む”ために必要な手段は、ステークホルダーと共創できる“場”をいかにつくるか。アイデアを出し合い、意見を交換し、議論の質をお互いに高めう場所をつくるのが大切です。

また、そうした場所においては、コンセプトの可視化、さらには開発プロセスそのものをオープンにする姿勢が不可欠になります。そうすることでクライアントやステークホルダーの納得感が生まれやすくなり、ゴールに向かっての合意形成に対するハードルが低くなります。

### Case Study

報告書 P.45

顧客企業と共創する環境をつくり、  
活発な意見を引き出す

Mashup Studio

<http://www.central-uni.co.jp/>



画像出典：株式会社セントラルユニウェブサイト <http://www.central-uni.co.jp/mashup-studio/>

病院の設計・建築に携わるステークホルダーと医療従事者との効果的な共創の場として、ショールームも兼ねた「Mashup Studio」を創設。「モノを見せて売る空間ではなく、社員と顧客が共に考える場」として運用し、社員がステークホルダーと共に空間プランニングや価値共創ワークショップ等を行うことで、活発な意見を引き出すことを可能とした。

株式会社セントラルユニ(日本)

1951年に鉄鋼関連企業として創業。現在は事業を医療分野に集中し、手術室、一般病棟の設計・施工管理等、幅広くサービスを提供。

## プロセスは一回限りではなく 反復的にすすめる

サービスデザインは単線的なプロセスではなく、リサーチ、アイディエーション、プロトタイプを繰り返し“反復”を肯定するプロセスである。

### Point

- プロセスは何度でも反復する
- 仮設構築と検証を繰り返す
- トライ&エラーを恐れない

継続的なサービスを考えるためには、直線的な手法だけではうまく行かない場合があります。リサーチをして、アイデアを出して、プロトタイプをつくり、サービスを実装する……こうした一連の流れは、ひとつずつ順番にこなすだけでは上手くいきません。例えばプロトタイプの段階で発生した問題を解決するためには、リサーチを追加したり、アイディエーションをやり直す必要があります。

サービスデザインのプロセスは何度でも反復します。仮説構築と検証を繰り返すことで、実装後に発生し得る問題を事前に発見し、解決策を検討する等、最終的なサービスの精度を高めることが可能です。

一度終えたプロセスを再び繰り返すことには抵抗があるかもしれませんが、反復を前提にすることで、“失敗”を恐れず前向きにチャレンジする原動力になります。

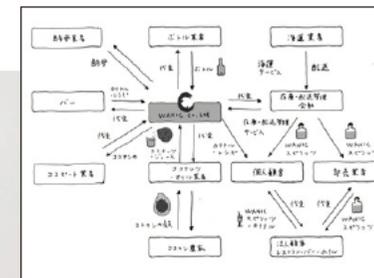
### Case Study

報告書 P.58

#### ユーザーテストを繰り返しながら、 ビジネスモデルを何度も再構築

Wanic

<http://wanic.asia/>



画像出典

左：株式会社ワニック ウェブサイト  
<http://wanic.asia/product/>  
上：徳久悟（2018）『地域発イノベーションの育て方』、NTT 出版

途上国の社会課題解決を目指したプロジェクトがスタート。東ティモールでのフィールドワーク調査・分析を通じて、現地での「現金収入不足」とその根本原因である「産業の不足」という課題に着目。醸造酒をつくるためのツールキットを現地の人にテストしてもらう等、製品開発のためのプロトタイピングを介して、ユーザーとともに検討を重ね、何度もビジネスモデルをアップデートして精緻化を行った。

株式会社ワニック（日本）

2011年、途上国の社会課題解決を目指したプロジェクトとして始動。地域コミュニティ活動に関するコンサルティング業務を行う。

## サービスを連続的に捉える

サービスは連続的な行動の連なりとして考える。  
“可視化”でプロジェクト参加者の共通認識をつくる。

### Point

- 関係者全員が課題を共有する
- 顧客についての洞察を探る
- 全体最適をめざす

サービスは提供側と顧客とでは見え方が異なります。提供側としては製品、ウェブ、アプリケーション、販売等に担当部署が別れ、各々の領域での体験を担当します。しかし、顧客の視点では、すべてが連続しています。ある領域に特化した提案によって、他の領域に意図しない負荷が増えたり、施策の矛盾が生じたりすることで、顧客が一貫性のない体験を強いられることは珍しくありません。個別最適の前に、サービス全体を連続的に捉え、俯瞰して全体最適を試みる必要があります。

そのための重要なポイントは、リサーチやアイディエーションによって状況を可能な限り“可視化”すること。ワークショップやジャーニーマッピングを通じ、課題を絞り込むのではなく、より多様な課題の抽出を心掛けることです。可視化によって関係者全員がサービスの連続性を理解し共有していれば、導かれる洞察の質も高いものになります。

### Case Study

報告書 P.72

## 顧客の行動を“一連の流れ”として可視化 行動文脈をふまえたサービス提供の改善

### NS ProRail Project

<https://www.edenspiekermann.com/case-studies/ns-pro-rail/>



画像出典：Edenspiekermann ウェブサイト <https://www.edenspiekermann.com/case-studies/ns-pro-rail/>

世界有数の鉄道密度が高い国オランダの国有企業であるオランダ鉄道（NS）と運営会社であるProRailは、駅構内の安全性と顧客満足度の改善を目的としてサービスデザインを利用した。顧客自身による行動観察、顧客と共に実施した長期的なワークショップ、旅行者への質問等、多角的にリサーチを行った。結果として質の高い洞察を深め、顧客満足度の高いサービスの実現につながった。

#### NS ProRail (オランダ)

NSは国有企業であるオランダ鉄道を意味し、ProRailはその下部組織で、駅や路線を含む鉄道施設全体の管理・運営をする部門。

#### Edenspiekermann&STBY (英国)

Edenspiekermannはビジネス変革特化したクリエイティブエージェンシー。STBYはサービスに特化したデザインリサーチ会社。

## “リアル” にサービスを検討する

リサーチをもとに、現実根ざしたサービスを構想し、サービスの価値やアイデアの有効性を“リアル”なプロトタイプで検証する。

### Point

- リサーチをもとに現実性を高める
- サービスの価値やアイデアの有効性を具体的な形に
- ユーザーテストで有用性を検証する

サービスの価値についていくら時間をかけて議論しても、机上の空論に変わりありません。抽象的な概念のままでは検証することができませんし、時間は有限です。ゆえにサービスの検討は、“リアル=現実”に即していなければいけません。

例えばペルソナやカスタマージャーニーは、無意識のうちに自分たちが提供したいサービスにとって都合良く描いてしまわないように、インタビューした人の人柄や行動等、リサーチに基づいて作成する必要があります。

また、サービスを検証するためには、“リアル”なプロトタイプが必要です。といっても、これはプロトタイプの“モノ”としての品質が高いという意味ではありません。ユーザーテストで有用な反応が期待できるように、抽象的なサービスのアイデアを、具体的にイメージできるシナリオや製品等の形に落とし込んだものが“リアル”なプロトタイプなのです。

### Case Study

報告書 P.47

#### 「未来の ATM」を構想してカタチにする

##### ATM+

[https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp\\_192.html](https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp_192.html)



画像出典：「ATM+」ウェブサイト [https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp\\_192.html](https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp_192.html)

ATMを幅広いユーザー層への新たなプラットフォームへと発展させるため、全社横断型のグループワークを通して、次世代機器のコンセプト策定を半年以上かけて実施。エンドユーザーへのインタビュー調査、警備会社等、社外プレイヤーを巻き込んだ検討を経て、多様なステークホルダーの視点を取り込んだ。コンセプト策定後も全体進捗会議の場でペーパープロトタイプを用いて実演し、開発工程でコンセプトがぶれないように工夫をした。

##### 株式会社セブン銀行(日本)

2001年、株式会社アイワイバンク銀行として設立。2005年より現在の社名に。セブン&アイグループのATM事業を主体とする銀行。

## 包括的な視点で サービスを構想する

サービスを持続可能で成長性のあるものにするために、  
サービスに関わるあらゆる物事を広い視点で捉える

### Point

- サービスに関わるあらゆる物事を広い視点で捉える
- 一覧化して全体を俯瞰する
- 全体最適を目指す

サービスデザインにおける“包括的”とは、サービスを持続可能で成長性のあるものにするために、サービスのシステム（仕組みや体制）を、サービスに関わるあらゆる物事を広い視点で捉え、検討することを意味します。

そのためには、特定の事象だけに着目するのではなく、様々な視点を組み合わせて判断する必要があります。例えば、サービスの利用において、顧客はオンライン・オフライン問わず様々な接点を持ちます。その接点ごとに得られたフィードバックを個別に管理するのではなく、一覧化して全体を俯瞰できる形にすることが必要です。また、得られたフィードバックから課題を探る際、ステークホルダーのニーズも併せて検討します。多数の視点を組み合わせることで、局所的な課題解決を避け、全ての人々にとってサービスの価値が向上するような全体最適としての課題解決を行うことが可能になります。

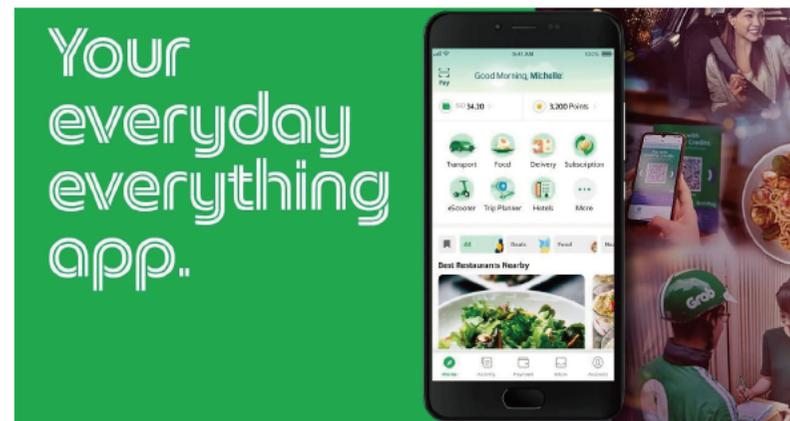
### Case Study

報告書 P.76

ステークホルダーを巻き込んだ、  
持続的にイノベーションを起こす仕組みづくり

Grab

<https://www.grab.com/sg/>



画像出典：「Grab」Google Play Store ウェブページ

[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.grabtaxi.passenger&hl=en\\_US](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.grabtaxi.passenger&hl=en_US)

Grabの主な事業はライドシェア、デリバリー、ホテル予約、ビデオプラットフォーム、送金システム等のデジタルサービス。しかしながら、様々なオフラインの接点を融合したユーザー体験を管理・更新・デザインすることで、包括的なシステムの構築に成功している。また、エコシステムマッピングを活用して、多様なステークホルダーとの認識合わせを行っている。

Grab (シンガポール)

2013年設立。東南アジア8カ国でライドシェア・デリバリー・ホテル予約・ビデオプラットフォーム・送金等幅広いサービスを提供する。

## おわりに

---

ビジネスにおいて絶対に成功する方法は存在しません。

本資料で解説したサービスデザインもその例外ではありません。

しかし、現在のように不確実性が高い時代だからこそ、

繰り返し強調したサービスデザインの心構えである、

「顧客や従業員、多くのステークホルダーと共に多様な視点を組み合わせる姿勢」

「試行錯誤を恐れずに、答えのない問いに立ち向かっていく姿勢」

「サービスの核となる“価値”を探し求める熱意」

が重要なのです。

次は、みなさん自身が実践する番です。

さあ、新しい一歩、次の一歩を踏み出しましょう。

---

## Appendix

# 事例

日本の産業が抱える課題を解決するためのヒントが得られる  
国内外のサービスデザイン事例。

- A 地域・ローカルビジネスの振興
- B プロダクトとサービスの融合
- C サービス産業の生産性向上

## A 地域・ローカルビジネスの振興

地域のもつリソースを丁寧に調査し、持続可能なサービスへと落とし込む

### Point

- 地域の文化や伝統をリサーチする
- 持続可能なプロジェクトを構想する
- 顧客に新たな価値体験を提供する

サービスデザインは、地域やローカルビジネスの振興にも効果を発揮します。このケースで重要なポイントは、地域のステークホルダーと連携し、地域独自のリソースを丁寧にリサーチすることです。既存の手法をあてはめるのではなく、その地域の特性を活かした道筋を見つけなければ、新たなサービスの創出にはつながりません。

また、単発的な取り組みで終わらないように、プロジェクトの持続可能性をサービス構想の段階で強く意識する必要があります。地域に関わる以上、ある一定の期間だけ盛り上がるような短期的な振興よりも、地域のリソースを継続的に活用し、長いスパンで持続するサービスとなることがなによりも求められています。

### Case Study

報告書 P.38

#### 伝統工芸品の価値を次世代に繋げる新規事業

##### Craftal

<https://www.craftal.jp/>



画像出典：Craftal ウェブサイト <https://www.craftal.jp/>

月額で食器のレンタルが行える伝統工芸品サブスクリプションサービス。経営コンサルタントであった堀田卓哉氏が自身の住む浅草で、ものづくりに関わる職人たちと知り合うなかで、日本の文化を極めて次の世代へ繋いで行く職人の姿勢に共感し、このサービス構想が生まれた。地域の文化や伝統の価値を新たなユーザーと共有しながら、伝統工芸を包括的に発展させることに成功している。

##### 株式会社Culture Generation Japan(日本)

2011年設立。「文化を誇りの源泉とする世代を創造し、新たな社会の実現に貢献する」という経営理念のもと、地場産業と伝統工芸のプロデュース（商品開発、販路開拓）事業等を行っている。

## Case Study

報告書 P.40

### 新規事業戦略策定と開発における 地域 DMO との連携

インアウトバウンド松島・仙台

<https://www.inoutbound.co.jp/>



画像出典

上：TOHOKU LOCAL SECRET TOURS ウェブサイト  
<https://www.tohoku-local-secret-tours.jp/attracki/>

中央、右：株式会社インアウトバウンド仙台・松島ウェブサイト  
<https://www.inoutbound.co.jp/>

東北地方6市3町のプレミアムブランドを高め、世界の国々との経済・文化的交流を通して、同地域の持続可能な地域づくりを行うことをミッションとした企業。地域連携DMOとして、外国人観光客向けツアーやキャッシュレス地域通貨サービス等の事業を運営する。事業の持続性やサービス品質を担保するため、社団法人やボランティア等ではなく株式会社として運営することによって、「高付加価値で稼げる観光」を追求している。

インアウトバウンド松島・仙台(日本)

既存概念を超えた観光の価値を創出し、世界の国々との経済・文化的交流を通して、「住んでよし・訪れてよし」の持続可能な地域づくりを行うことを経営理念に掲げる企業。

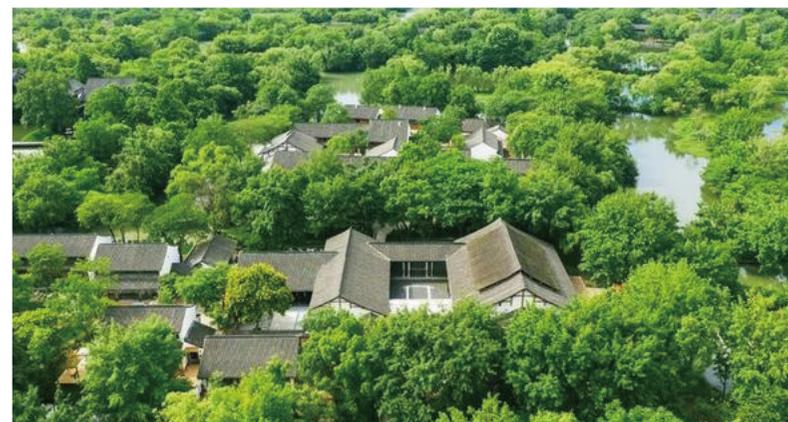
## Case Study

報告書 P.60

### 組織横断的な体制を構築し、 包括的な文化体験を提供

十里芳菲 (Ten Mile Fang Fei)

<https://cbichinabridge.com/alor-valley-resort-chinese-hospitality-30>



画像出典：veenkr.com ウェブサイト <https://www.veenkr.com/hotel/hzhotel/19467.html>

中国文化を大事にするリゾート開発業者、チャン・ベイ氏が、杭州の西湖区にある西溪湿地公園の担当者と協力し、公園内の6つの村に残る空き家を活用することで観光者に歴史と伝統を体験できるリゾート施設を提案。最初の家から村の最後まで歩いて約10マイルかかるので、「十里芳菲 (Ten Mile Fang Fei)」という名前が付けられた。行政、住人、開発業者、サービスデザイナーが横断的に連携することで、優れた文化体験の創出に成功した。

Alor Valley (中国)

リゾート業者チャン・ベイ氏が2017年に開業したAlor Valleyは、杭州の西湖湿地公園の中にあるリゾート。特徴的な歴史的建造物や景色を活用し、文化の魅力を伝える。

## B プロダクトとサービスの融合

縦割り（サイロ）組織の問題を乗り越え、“モノ”中心の思考から脱却をはかる。

- “モノ”中心の論理にとらわれない
- “ユーザー”は顧客だけではない
- 組織の枠組みを乗り越える

日本の従来型ものづくりでは、企業内部での縦割りの単位（サイロ）構造からの脱却が難しく、顧客の変化に対応しにくいことが課題でした。しかしプロジェクトにサービスデザインを取り入れることで、顧客の視点で議論を重ねることができれば、組織の論理や“モノ”中心の視点だけにとらわれない、より多様で柔軟な発想が得られる可能性があります。

ポイントは顧客や従業員を含めた“ユーザー”をサービスの構想に巻き込めるかどうかにあります。例えばアンケートを集計して終わり、ではなく、より率直な意見、実際のユーザーにおける視点をインタビューやワークショップで拾い上げ、共創関係を構築しながらリサーチできるかどうか重要です。

### Case Study

報告書 P.49

訪問販売の実績を活かし、  
生活者の観察から生まれた新サービス

MuKu

<https://www.duskin.jp/campaign/muku/>



ダスキンは創業以来培ってきた「お客様に直接お会いすることで要望をヒアリングできる訪問販売スタイル」の強みを最大限に活かし、従来のお掃除事業から“生活調律業”へと事業コンセプトを進化させてきた。ユーザーに対する行動観察によって得られた洞察を生かし、忙しくて掃除をする時間がない40代以下の世代に向けて、新たなイメージ構築を狙う新ブランドを開発することに成功した。

株式会社ダスキン(日本)

1963年設立。創業期よりフランチャイズシステムを確立し、そのビジネスモデルの可能性を追求。

## Case Study

報告書 P.65

### 若者にフォーカスした新エネルギー車 顧客との長期的な関係性を築く体験づくり

Weltmeister

<http://www.wm-motor.com/en/>



画像提供：Tang

電気自動車の開発企業であるWeltmeisterは、車が単なる乗り物ではなく、エンターテインメントでありソーシャルネットワーキングそのものであり、理想的な人生をつくるための場であるという世界観をユーザーと共創する。顧客にとって購入以外の場面においても価値を体感できるよう、メンテナンスサービス、交流プラットフォーム、自動車管理アプリ、従業員の行動等、包括的なブランド戦略を定義した点も特徴。

Weltmeister (中国)

VOLVO Global の元副社長であるシェン・フェ氏が2015年に上海で設立したインテリジェントな自動車ブランド。創業するにあたって、バイドゥとテンセントから出資を受ける。

## Case Study

報告書 P.67

### 伝統的な技術の価値を見直し、顧客と共につくる

Byan Artisan

<https://www.byndartisan.com/>



画像出典：Bynd Artisan ウェブサイト <https://www.byndartisan.com/>

シンガポールで最も歴史のある製本業者を前身とするByan Artisan。現在は顧客に「魅力的な体験」を提供することに注力している。製本やレザークラフトを体験できるワークショップ等により、ブランドの文化的な価値（ストーリー）を参加者に共有してもらうことで、顧客との共創体験を創出する。製本という伝統的な技術を顧客とのコミュニケーションに発展させ、新たな価値の発見を狙う点は参考にしたい。

Byan Artisan (シンガポール)

Bynd Artisan はシンガポール最古の製本業者である Goy Liang Book-Making 会社を前身とする、製本及びレザークラフトの会社。

## C サービス産業の生産性向上

顧客の体験と従業員の体験、2つの体験を軸に改善点を検討する。

- 顧客満足度と従業員満足度の関係を見つめる
- 従業員の体験を取り入れる
- 現場の視点で顧客を考える

従業員の高齢化や人手不足、作業の煩雑化、組織自体の硬直化……生産性の向上を阻むものはたくさんあります。そうした状況を改善するために、サービスデザインでは従業員のインタビューやエスノグラフィ調査等、現場に対する多角的なリサーチを行い、現場が抱えている問題や潜在ニーズを探ります。

現場の潜在ニーズを把握し、解決の方針を定めた後は、従業員の意識改革です。現場の視点から顧客満足度を上げるためには何ができるのか、そのために働く上でどんな施策が有効なのか、そうした部分を丁寧に探っていきましょう。経営者やコンサルタントから押し付けられた課題ではなく、自分たちで発見した課題は、従業員のモチベーションも向上させます。その道筋を設計するのが、このケースにおけるサービスデザインの主たる役割です。

### Case Study

報告書 P.55

#### 働く人の体験・行動から サービス機能要件を導出

陣屋コネクト

<https://www.jinya-connect.com/>



「陣屋コネクト」は、創業100年を超える老舗旅館である陣屋が、自ら現場の視点に立って開発したクラウド型ホテル管理システム。常に変化する現場の状況を一元管理しスタッフで共有することにより、顧客満足度を高めるきめ細かなサービスを実現。タブレットで操作できるため、どこにいても他のスタッフと情報共有・連携できる。現場のマルチタスク化が推進されたため、従業員の意識改革にも成功した。

鶴巻温泉 元湯 陣屋 (日本)

創業100年を超える老舗旅館。コンセプトは「物語に、息吹きを。」「旅館を憧れの職業に。」「陣屋グループ」として、日本全国の旅館の経営改革に貢献する事業も展開している。

## Case Study

報告書 P.74

### 大規模組織におけるサービスを 持続的に改善する仕組みづくり

Lloyds Banking Group

<https://www.lloydsbankinggroup.com/>



画像出典：Medium 「The reality of Service Design within a large bank」 ウェブサイト  
<https://medium.com/@rossbreadmore/the-reality-of-service-design-within-a-large-bank-47d490002451>

サービスに対する一般顧客の期待値の高まりや、顧客が普段の生活の中でもデジタルなタッチポイント（接点）に接触する機会が増えたことから、デジタルサービスと顧客ニーズ把握の重要性が認知され、2014年よりデジタル変革プロジェクトを開始。既に取り組んでいた定量調査による顧客データと、包括的なデザインの手法による定性調査を組み合わせ、従業員のチェンジマネジメントや内部のデザイン教育プログラムに取り組んだ。

#### Lloyds Banking Group (英国)

個人及び法人顧客に業務を提供し、1500万人以上のユーザーを持つ英国を代表する金融サービスグループ。法人向け銀行、損害保険、生命保険、住宅ローン保険、投資保険である。

## サービスデザインをはじめするための参考文献



### This is Service Design Doing サービスデザインの実践

編著マーク・スティックドーン他、BNN新社、2020年

サービスデザインを実践するための心構えから、具体的な手法の紹介等、様々な事柄を詳細に解説したガイドブック。一歩を踏み出す方へ適した一冊。



### サービスデザインの教科書： 共創するビジネスのつくりかた

武山政直、NTT出版、2017年

サービスデザインを知るために必要な背景知識を網羅した入門書。サービスデザインが何を目指しているのかを知ることができる。



### サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用

ロバート・F・ラッシュ、スティーブン・L・バーゴ著、同文館出版、2016年

P.11のコラムで触れたサービス・ドミナント・ロジックについて詳しく解説した書籍。サービスデザインが生まれた背景を把握できる。



### マッピングエクスペリエンス

James Kalbach、オライリージャパン、2018年

サービスデザインの要所で登場するカスタマージャーニー、エコシステムマップ等の可視化ツールの制作法・目的・使い方に特化して知ることができる一冊。

サービスデザインをはじめるために  
——サービスイノベーションを加速するサービスデザイン入門

2020年3月

発行者：経済産業省  
委託先：株式会社コンセント

---

本資料について

本資料は、経済産業省の令和元年度商取引・サービス環境の適正化に係る事業「我が国におけるサービスデザインの効果的な導入及び実践の在り方に関する調査研究」（委託先：株式会社コンセント）において、有識者で構成された「サービスデザイン研究会」での検討等を踏まえて作成したものです。

経済産業省 サービスデザイン研究会

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/service\\_design/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/service_design/index.html)

本資料の著作権について

本資料の著作権は、第三者に権利があることを表示している内容を除き、経済産業省に帰属しています。また、本資料は、第三者に権利があることを表示している内容を除き、クリエイティブ・コモンズ 表示 4.0 国際 ライセンス (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ja>) の下に提供しています。

