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報告書［詳細版］

2020年3月

経済産業省

委託先：株式会社コンセント

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

CONCENT

本報告書について

本報告書は、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）において作成したものです。

本報告書の著作権について

本報告書の著作権は、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、本報告書は、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。

目次

P4	0	本報告書の構成
P5	**1**	**本事業の概要**
P6	1-1	本事業の背景・目的
P7	1-2	本事業の基本方針
P9	1-3	本事業の内容
P10	1-4	本事業の流れ
P12	1-5	関連する主な先行事業等
P19	**2**	**サービスデザインについての整理**
P20	2-1	サービスデザインの概念
P23	2-2	サービスデザインの歴史的背景・発展経緯
P24	2-3	サービスデザインの必要性と効果
P25	2-4	サービスデザインの一般的なプロセス
P27	2-5	サービスデザインの一般的な手法
P31	2-6	小括
P32	**3**	**サービスデザイン実践事例**
P33	3-1	調査・分析の観点
P35	3-2	調査対象一覧
P37	3-3	国内事例
P57	3-4	海外事例
P81	3-5	小括
P82	3-6	参考文献一覧
P85	**4**	**「サービスデザイン研究会」の実施**
P86	4-1	サービスデザイン研究会の概要
P89	4-2	第1回サービスデザイン研究会のダイジェスト
P90	4-3	第2回サービスデザイン研究会のダイジェスト
P91	4-4	第3回サービスデザイン研究会のダイジェスト
P92	4-5	第4回サービスデザイン研究会のダイジェスト
P93	4-6	サービスデザイン研究会内容のまとめ
P96	4-7	小括
P97	**5**	**「サービスデザインシンポジウム」の実施**
P98	5-1	シンポジウム開催の狙い
P99	5-2	シンポジウムの開催概要
P100	5-3	実施内容報告
P109	5-4	シンポジウム申込者属性・事前アンケート結果
P110	5-5	シンポジウム参加者アンケート結果
P114	5-6	小括
P115	**6**	**効果的な導入・実践の在り方の検討**
P116	6-1	サービスデザインの効果的な導入・実践に必要な要素
P117	6-2	サービスデザイン研究会からの6つの提言
P120	**7**	**普及啓発コンテンツの作成**
P121	7-1	普及啓発コンテンツの方針
P122	7-2	普及啓発コンテンツの概要
P124	7-3	普及啓発コンテンツ
P125	8	**おわりに**
P126	8-1	おわりに

0 ／ 本報告書の構成

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」の報告書［詳細版］である。ここで言う「サービスデザイン」とは、「顧客体験のみならず、顧客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することで新たな価値を創出するための方法論」である。本事業は、国内外におけるサービスデザイン事例の調査・分析等を踏まえ、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等を検討し、その方向性を提示することで、サービスイノベーションの促進を図ることを目的として実施したものである。

本報告書の構成は以下の通り。

1章：本事業の概要

本事業の概要について紹介する。どのような背景・目的のもと、どのようなアウトプットを狙いとして、どのような体制とアプローチで進行したのか等、本事業の全体像について説明する。

2章：サービスデザインについての整理

調査研究を進めるうえでの前提となる、サービスデザインに関する情報を整理する。そもそもの概念や発展経緯、導入の効果、一般的なプロセスやツール等について説明する。

3章：サービスデザイン実践事例

国内外におけるサービスデザインの導入・実践事例を紹介する。各事例においては、どのような点においてサービスデザインの方法論を実践したかを解説する。

4章：「サービスデザイン研究会」の実施

本事業を進行するうえでの基軸となった「サービスデザイン研究会」について、各回のアジェンダや討議内容を報告する。

5章：「サービスデザインシンポジウム」の実施

本事業の一環として開催した「サービスデザインシンポジウム」について、その内容を報告する。また、参加者の属性やアンケート結果の分析・考察も合わせて行う。

6章：効果的な導入・実践の在り方の検討

これまでの調査研究内容全体を踏まえて、我が国におけるサービスデザインの効果的な導入・実践の在り方を検討する。またそれをもとに、企業の取り組みや国の施策等に対するサービスデザイン研究会としての提言をまとめる。

7章：普及啓発コンテンツの作成

我が国におけるサービスデザインの普及啓発に向けて制作した「サービスデザインをはじめるために」の方針と概要を紹介する。詳細については、別添「サービスデザインをはじめるために」を参照されたい。

1 本事業の概要

1-1 ／ 本事業の背景・目的

背景

昨今、AI、ビッグデータ等に代表されるように**テクノロジーの進化**が目覚ましい。多くの企業では、市場優位性の確保や事業の継続・発展のために、それらの**テクノロジーを、新規事業創出や事業の生産性向上に活用することを模索**している。

また、地球温暖化や資源枯渇が懸念される社会環境の下、従来型の**大量生産・大量消費型による事業活動の限界**を指摘する声がますます高まっている。そのような状況の下、企業は、**自社の事業が社会全体に与える影響**も見据えた上で、新規事業構想や事業改善に取り組んでいく必要がある。

加えて、企業が提供する製品・サービスを利用する顧客の側では、**生活と消費活動に対する価値観は「モノを所有すること」から「より良い体験」へ**と比重が移り、多くの顧客は製品・サービスに対して、**機能や効率性だけではなく、顧客体験の良し悪しを重視**するようになった。この傾向は昨今の**シェアリングエコノミー（共有経済）**によるビジネスの台頭にも象徴されていると言える。

このような事業環境において、顧客の体験価値に立脚した継続可能なビジネスを実現するための方法論のひとつが**「サービスデザイン」**であり、その適用可能領域は、新規事業領域の探索やイノベーション創出から既存事業の改善に至るまで非常に幅広い。しかし、我が国においては、一部の大企業やスタートアップ企業を除いては、サービスデザインの導入と実践は十分に進んでいる状況とは言い難い。

事業目的

本事業は、上記背景を踏まえ、特に民間領域におけるサービスデザインの適用に着目し、国内外におけるサービスデザインの事例の調査・分析等を踏まえ、

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等を検討し、その方向性を提示することで、サービスイノベーションの促進を図ること

を目的とする。

1-2／本事業の基本方針（1/2）

本事業におけるサービスデザインの定義

サービスデザインに関する最大規模かつ国際的な普及啓発組織であるService Design Network の日本支部のWebサイトでは、「Service Design（サービスデザイン）とは何か？」のページにおいて、**「サービスデザインの3つの原則」**として下記を紹介している。

1. 顧客中心の方法論（※1）

2. 共創する方法論

3. ホリスティック（包括的）な方法論（※2）

上記3点は、サービスデザインの実践における原則として、広くサービスデザインの従事者に認識されており、これらの方法論に対応する手法として、例えば、カスタマージャーニーマップやサービスブループリント、サービスエコロジーマップ等がある。

そこで、本事業においては、サービスデザインの方法論を用いた上で、上記3つの原則が実践されているものをサービスデザインの事例として扱うこととする。

- **顧客等への定性的な調査（または定性・定量の双方の調査）を通じて価値や体験上の課題を探索し、カスタマージャーニーマップ等のツールで顧客の体験を可視化しながら、新規サービスの開発や既存サービスの改善を実践していること**
- **単独企業組織の内にとどまらない幅広いステークホルダーを巻き込んだ価値共創の仕組みを実現していること**
- **顧客の立場だけではなく、バックステージ（顧客から見えない組織内のオペレーション）も含めた包括的な視点でサービスを運用し、従業員体験の向上にも成功していること**

なお、サービスデザインの方法論を明示的に用いておらずとも、上記が望ましい形で実現されており、サービスデザインを実践するうえでの示唆になりうると考えられる事例に関しては、分析対象に含める。

参考文献：“Service Design（サービスデザイン）とは何か？”.Service Design Network. https://www.service-design-network.org/chapters/japan/headlines/service-design（参照:2019/12/12）

（※1）サービスデザインでは、顧客以外のステークホルダーの視点も重要であるとの見方から、以降の頁では「人間中心の方法論」として扱うこととする。

（※2）以降の頁では、文献からの引用等を除き「包括的な方法論」として表記を統一する。

1-2／本事業の基本方針（2/2）

調査テーマ

日本の産業が抱える様々な課題や経済産業省の政策分野を踏まえ、サービスデザインの導入・実践による効果が特に期待されるテーマとして、以下の3つを設定した。

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

なお、上記の各テーマについて、例えば下記のようなサブテーマを想定した。

- 地域・ローカルビジネスの振興 … 地域の中小企業の活性化、都市と地方の格差是正、地域インフラの整備、地域コミュニティの活性化、ソーシャルビジネスの振興、地域文化の再発掘、インバウンド観光客招致、一次産業の振興
- プロダクトとサービスの融合 … 製品価値の再発見、海外製品との差別化（海外に対する競争力向上）、メンテナンスなどのサポート開発、ユーザーを巻き込んだ製品開発プロセスの実現、シェアリングエコノミー市場への展開
- サービス産業の生産性向上 … 働き方改革、産業事故の防止、廃棄物の削減などの環境対応、外国人労働者の受け入れ体制の構築、データ利活用

1-3 ／ 本事業の内容

本事業の内容

① 研究会の設置・運営

- 調査等の具体的な方向性を議論。
- 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促進に向けた企業、国等に対する取り組みの提言。

② 文献調査及びヒアリング調査の実施

- 文献調査及びヒアリング調査により、サービスデザインに関する情報を収集、分析、整理。
- 文献調査は、公開されている20以上の文献（書籍、論文、ウェブサイト上の情報等) を対象とし、収集する導入・実践事例は、国内外20事例程度（国内10事例、海外10事例程度を想定）。
- ヒアリング調査は、国内5者、海外3者程度を対象に実施することを想定。

③ 普及啓発コンテンツの作成

- 調査結果等をもとに、我が国におけるサービスデザインの効果的な導入・実践の促進に資する普及啓発コンテンツを作成。

④ シンポジウムの開催

- サービスデザインの導入・実践に関心のある者の学びの場、ネットワーキングの場として、シンポジウムを開催。
- 本事業の中間報告、サービスデザインの導入・実践をめぐる課題や今後の可能性をテーマとしたパネルディスカッションを行う。
- スピーカーの招聘、参加者の募集等も含めた、シンポジウムの準備、運営。

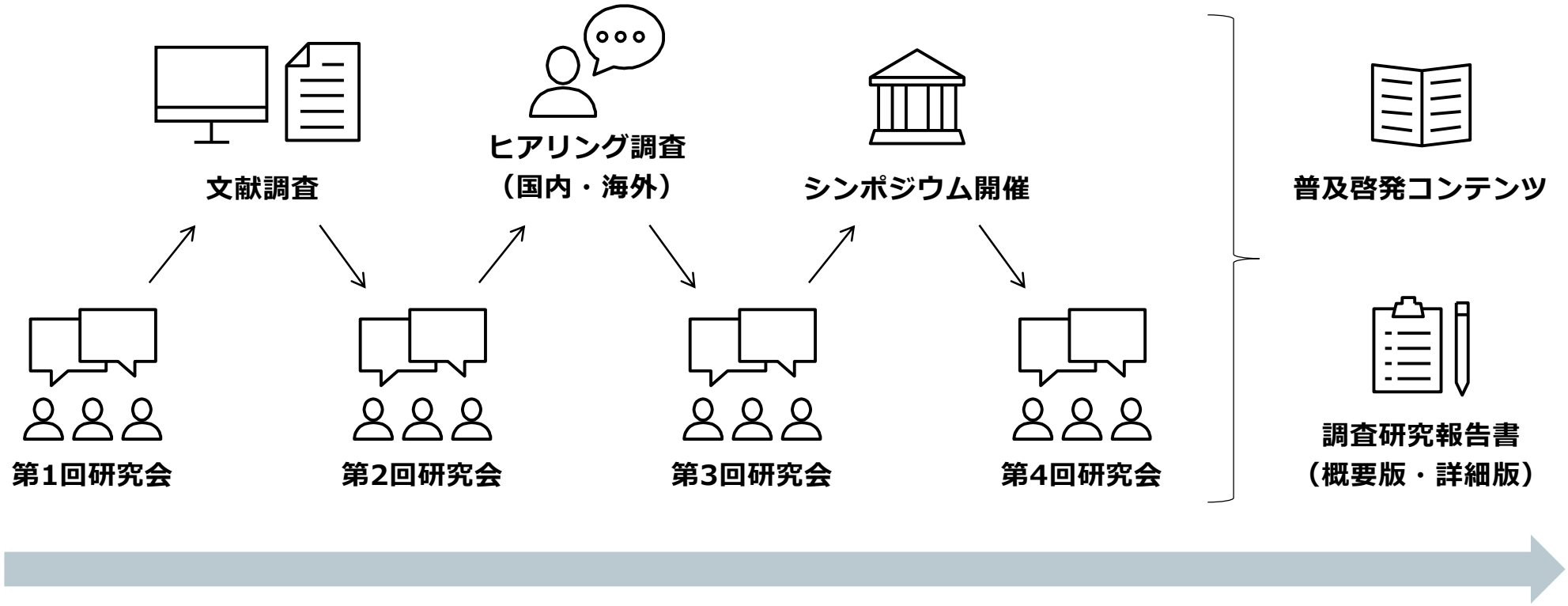
⑤ 調査研究報告書の作成

- 今後の施策検討やサービスデザインの研究・実践に資する報告書を作成。
- 各調査内容・結果、シンポジウムの概要、研究会実施概要、研究会からの提言等を取りまとめる。

1-4 ／ 本事業の流れ（1/2）

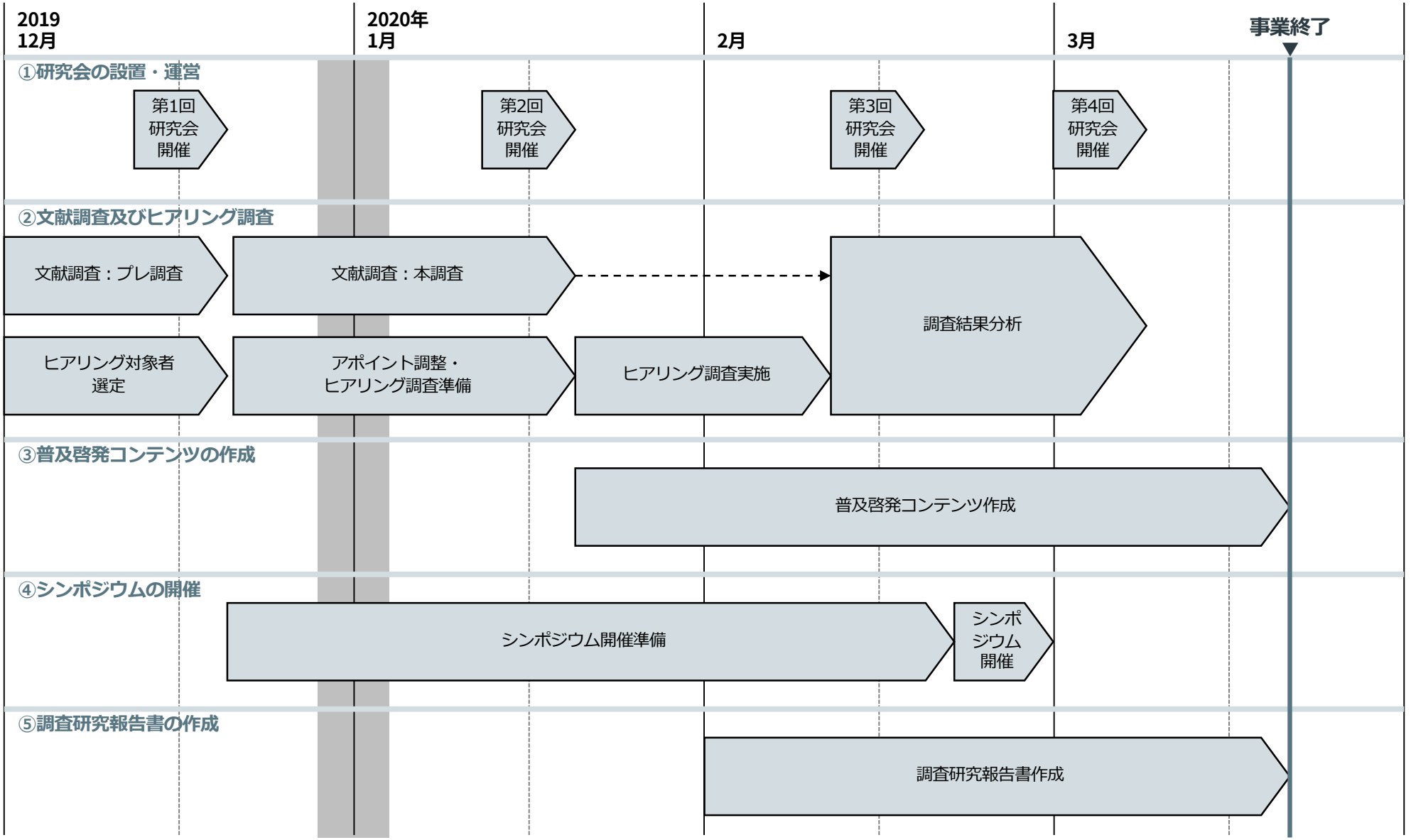
基本的な流れ

本事業では、文献調査や国内外企業へのヒアリング調査等の結果、シンポジウム開催を通じて得た知見等を有識者で構成された「サービスデザイン研究会」に報告し、研究会委員による討議を経て、サービスデザインの普及啓発に向けた提言やコンテンツの内容を取りまとめた。また、最終的に、本事業の活動内容全体を調査研究報告書として取りまとめた。



1-4 ／ 本事業の流れ（2/2）

全体スケジュール



1-5 ／ 関連する主な先行事業等（1/7）

経済産業省「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査 報告書 」（平成26年7月22日公表）

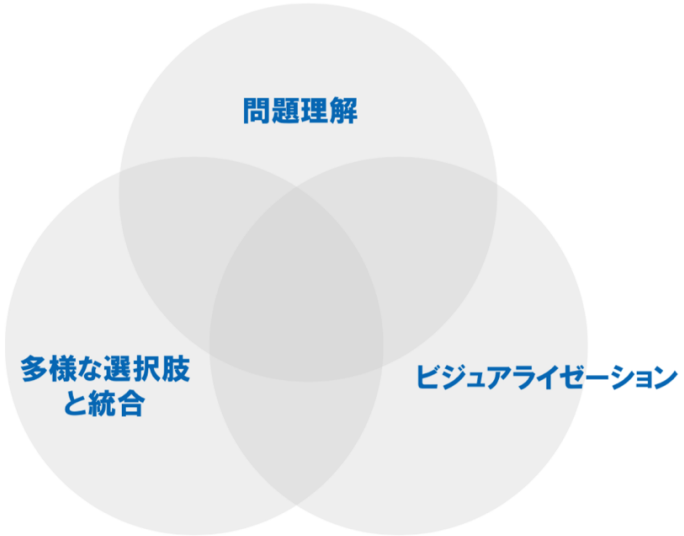
定義は様々ではあるものの、下記3点を共通要素とした「デザイン思考」が日本の企業活動に取り入れられつつあることについて言及されている。

『2.イノベーションを実現するためのデザイン思考』から抜粋

日本企業でも取り入れられつつある「デザイン思考」

■ イノベーションを創出するために有効な打ち手のひとつとされる「デザイン思考」ではあるが、イノベーション同様、デザイン思考も様々な定義がなされているところである。共通要素としては以下の3点がデザイン思考には包含されていると考えられる。

- **ユーザー視点での問題理解**
  - 複雑な要因が絡み合って生じている問題の本質を人間中心視点で紐解いていく。
- **多様な選択肢と統合**
  - 多くの問題解決につながる選択肢を用意し、吟味し、統合し、適切な解決策を導き出す。
- **ビジュアライゼーション**
  - 解決策の良し悪しはアイデアの段階では判別できないと考え、物理的に形にする、または視覚化することでアイデアを手に取れるようにし、また、試すことで改善を積み重ねる。



引用文献： 経済産業省「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査 報告書 」（平成26年7月22日公表）p.13

1-5 ／ 関連する主な先行事業等（2/7）

経済産業省「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査 報告書 」（平成26年7月22日公表）

組織におけるデザイン思考の導入・浸透・実践に関して、下記2段階の課題と打ち手の方向性について示されている。

『2.イノベーションを実現するためのデザイン思考』から抜粋

デザイン思考の導入・浸透・実践における2つの課題と打ち手の方向性

■ 以上からデザイン思考の導入・浸透・実践における2つの課題と打ち手の方向性は以下のように整理される。

第1段階の課題 ：デザイン思考の取組の理解者、共感者をいかに増やすか？

⇨ **各社の状況に応じて、「トップダウン型アプローチ」、「ボトムアップ型アプローチ」を実施することによってデザイン思考を社内に浸透させることが可能になる**

- ✓トップダウン型アプローチ（経営陣・事業責任者に対するデザイン思考の有用性の説明・理解促進）
- ✓ ボトムアップ型アプローチ（デザイン思考を体感するワークショップの開催や社内イントラネットでの情報提供など）

第2段階の課題 ：実際の投資までつながる案件をいかに増やすか？

⇨ **「製品・システムデザイン」に併せて、「経験デザイン」、「組織デザイン」についても同時並行で推進することによって、計画のままで終わらせず、実際の事業として実施することが可能になる**

- ✓「経験デザイン」
  - ・製品からサービスへ ・ユーザー・エクスペリエンスの重視 など
- ✓「組織デザイン」
  - ・新規事業への投資を行う組織づくり ・イノベーションを創出する企業ビジョン
  - ・チャレンジを容認する開発体制の醸成 ・評価制度・体制の見直し など

引用文献：経済産業省「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査 報告書 」（平成26年7月22日公表）p.24

1-5 ／ 関連する主な先行事業等（3/7）

経済産業省 「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び施策検討に係る調査研究報告書」 （平成29年3月14日公表）

企業内においてクリエイティブ（製品・サービスの競争優位の創出に必要な差異を生む力）を発揮するために経営層・中堅・若手社員に対して必要な観点について、下記のように示されている。

『（1）クリエイティブの発揮に必要な企業体制構築のための前提条件』から抜粋

a. 経営層

研究会においては、グローバルでは破壊的イノベーションに関する危機意識は高いが、日本企業は低いという指摘もあり、今後経営層を指導できる立場である相談役や社外取締役がクリエイティブの必要性を認識し啓蒙すべきであるという点については見解が一致した。
特に製造業においては、経営層の意識変革は時間の問題であると捉える意見もあった。

b. 中堅（幹部候補）

中堅社員（特に幹部候補）については、大前提として既に自分なりの行動特性が身についているため、自身のこれまでの固定観念を外さなければならないという意見があった。
また、経営層がクリエイティブ導入の必要性を認知しつつも、導入にあたり中核を担うマネージャーがいないため誰にも仕事を任せることができない状況が課題であるとの指摘もあり、経営層に加えて、実務を担う中堅層へも認識啓蒙させる必要がある。

c. 若手社員

若手社員については、実務経験に乏しいため、社内外でのアジャイル型やリーン型のクリエイティブを志向するプロジェクトやワークショップを通じて体感することがまずは重要であるという意見があった。

引用文献：経済産業省 「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び施策検討に係る調査研究報告書」（平成29年3月14日公表）p.59

1-5 ／ 関連する主な先行事業等（4/7）

経済産業省 「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び施策検討に係る調査研究報告書」 （平成29年3月14日公表）

企業内でのクリエイティブの活用を促進するための施策として、下記を提示している。

『6. クリエイティブを生かした企業競争力向上のための政策提言』から抜粋

＜企業へのデザイン等クリエイティブの導入促進支援＞

①表彰制度：

価値提供プロセス全体をデザインした取組みを表彰する制度を新設することで、クリエイティブの導入推進を図る。

②従来の中小企業支援施策へのクリエイティブ活用の追加：

首都圏大企業だけではなく、地方の中小企業が新たな製品・サービスの開発を行う際のクリエイティブ活用向上を目指し、デザイン人材（例：デザイナー・プロデューサー）データベースの構築やマッチング支援など、外部デザイナー・プロデューサーとの連携を支援する。

また、中小企業向けのデザインの活用やクリエイティブの発揮を促すセミナーの開催や、中小企業でのクリエイティブ導入促進を図る。

③産学連携強化：

高度デザイン教育で先行している大学等高等教育機関相互の情報交換を促すとともに、モデルとなる教育カリキュラム（産学連携を含む）の策定を検討する。文部科学省で進められている新たな高等教育機関構想の検討を念頭に置きつつ、次段階として、策定したモデルカリキュラムやパイロットケースを踏まえ、地方国立大学等を中心とした同カリキュラムの採用、産学連携（地域内の他大学生／大学院生／専門学校（社会人学生含む）、 IT 企業／ソフトハウス、地場の中小企業、地方公的機関（公設試験研究機関、地方自治体、商工会議所等）等）によるプロジェクトの立上げを支援する。

引用文献：経済産業省 「第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び施策検討に係る調査研究報告書」（平成29年3月14日公表）p.62

1-5 ／ 関連する主な先行事業等（5/7）

経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会報告書『「デザイン経営」宣言』（平成30年5月23日公表）

「デザイン経営」のための具体的な取り組みとして、下記7点を示している。

『「デザイン経営」のための具体的取組』から抜粋

① デザイン責任者（CDO,CCO,CXO等）の経営チームへの参画
デザインを企業戦略の中核に関連付け、デザインについて経営メンバーと密なコミュケーションを取る。

② 事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画
デザイナーが最上流から計画に参加する。

③ 「デザイン経営」の推進組織の設置
組織図の重要な位置にデザイン部門を位置付け、社内横断でデザインを実施する。

④ デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見
観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見する。

⑤ アジャイル型開発プロセスの実施
観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復により、質とスピードの両取りを行う。

⑥ 採用および人材の育成
デザイン人材の採用を強化する。また、ビジネス人材やテクノロジー人材に対するデザイン手法の教育を行うことで、デザインマインドを向上させる。

⑦ デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫
指標作成の難しいデザインについても、観察可能で長期的な企業価値を向上させるための指標策定を試みる。

引用文献：経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会報告書
『「デザイン経営」宣言』（平成30年5月23日公表）p.7

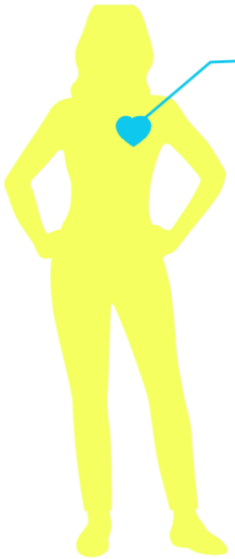
1-5 ／ 関連する主な先行事業等（6/7）

経済産業省 「第3回高度デザイン人材育成研究会」資料2 討議用資料（平成31年2月28日開催）

高度デザイン人材育成研究会では、サービスデザイナーは以下のような人物像として定義されている。

『高度デザイン人材の類型的イメージ』から抜粋

サービスデザイナー
Service Designer



サービスデザイナーとは

製品やサービスを含むすべての顧客体験を、潜在的な課題や感性を捉えつつエコシステムとの関係性を踏まえ俯瞰的かつ統合的にデザインする。

UXデザインの知見、マーケティング・ITなど関する一定の知識やスキルが必要となる場合もある。幅広い市場において新たなサービス事業を開発し、プロセスを改善していく。戦略レベルに関与するUXデザイナーやデザインエンジニアなどもバリエーションとして含む。

引用文献：経済産業省 「第3回高度デザイン人材育成研究会」資料2 討議用資料（平成31年2月28日開催）p.57

1-5 ／ 関連する主な先行事業等（7/7）

内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室 「サービスデザイン実践ガイドブックβ」 （平成30年3月19日公表）

公共領域においては、行政サービスや業務改革へのサービスデザインのアプローチの活用を促すための「サービス設計12箇条」が示されている。

『2 サービスデザインの原則』より抜粋

4） サービス設計 12 箇条

「デジタル・ガバメント実行計画」では、プロジェクトを成功させ、利用者中心の行政サービスを提供するために必要となるノウハウを、「サービス設計 12 箇条」として示しています。

それぞれの内容は、「デジタル・ガバメント推進方針」におけるサービスデザイン思考を具体化したものであり、これまでの電子行政の取組から得られたノウハウをベースとしつつ、サービス・業務改革（ＢＰＲ）に関する近年の国際的な動向を取り入れたものです。この考え方を踏まえて、各府省は、サービス・業務の見直しと抜本的な改革を進めるものとなっています。

引用文献：内閣官房情報通信技術（IT）総合戦略室 「サービスデザイン実践ガイドブックβ」（平成30年3月19日公表）p.4

『サービスデザイン思考によるサービス・業務改革（ＢＰＲ）を進めよう』より抜粋

〈サービス設計12箇条〉

第１条	利用者のニーズから出発する
第２条	事実を詳細に把握する
第３条	エンドツーエンドで考える
第４条	全ての関係者に気を配る
第５条	サービスはシンプルにする
第６条	デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
第７条	利用者の日常体験に溶け込む
第８条	自分で作りすぎない
第９条	オープンにサービスを作る
第１０条	何度も繰り返す
第１１条	一遍にやらず、一貫してやる
第１２条	システムではなくサービスを作る

引用文献：“サービスデザイン思考によるサービス・業務改革（ＢＰＲ）を進めよう”.政府CIOポータル. https://cio.go.jp/node/2421（参照:2019/12/13）

2

サービスデザインについての整理

2-1 ／ サービスデザインの概念（1/3）

サービスデザインとは何か

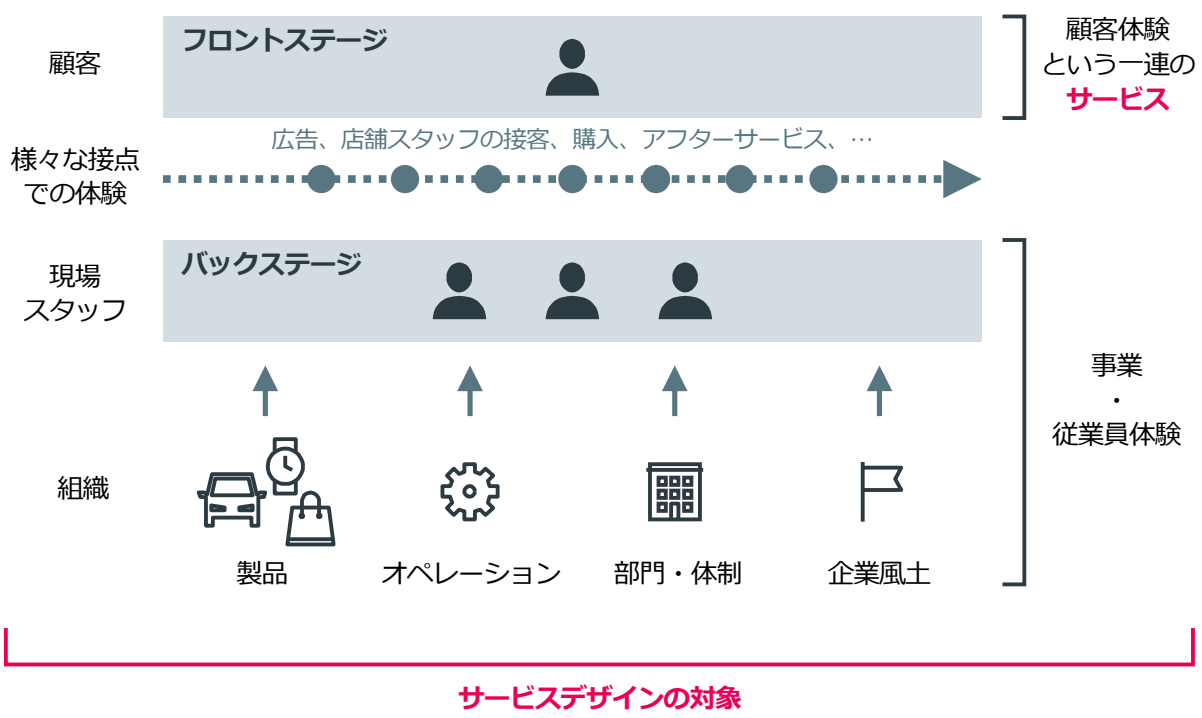
サービスデザインとは・・・

顧客体験のみならず、顧客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することで新たな価値を創出するための方法論である

サービスデザインにおける「サービス」とは、例えば小売業界でいうと、「商品を店頭で購入する」のような「特定の接点（タッチポイント）におけるサービス」だけを指すのではない。サービスデザインでは「サービス」という概念を、顧客が商品を認知する／購入する／利用中にメンテナンスをする／トラブルサポートを受ける、等のように、複数の接点（タッチポイント）を通した連続的なひとつの体験として捉える。これは、工場での業務支援や医療サービスのような、必ずしも商品の購入を伴わないすべての顧客体験に当てはまる。

また、**サービスデザインにおける「デザインの対象」**は、先述のような顧客の体験（フロントステージ）だけを指すのではない。サービスを提供する側のオペレーションや仕組み（バックステージ）もすべてデザインの対象となる。

このように、顧客の目には直接見ることのできない提供者側の仕組みまでを捉えることによって、サービスを事業として継続的に運用していくことができるようになる。



Jamin Hegeman氏の発表資料「So you want to be a Service Designer」を元に作成

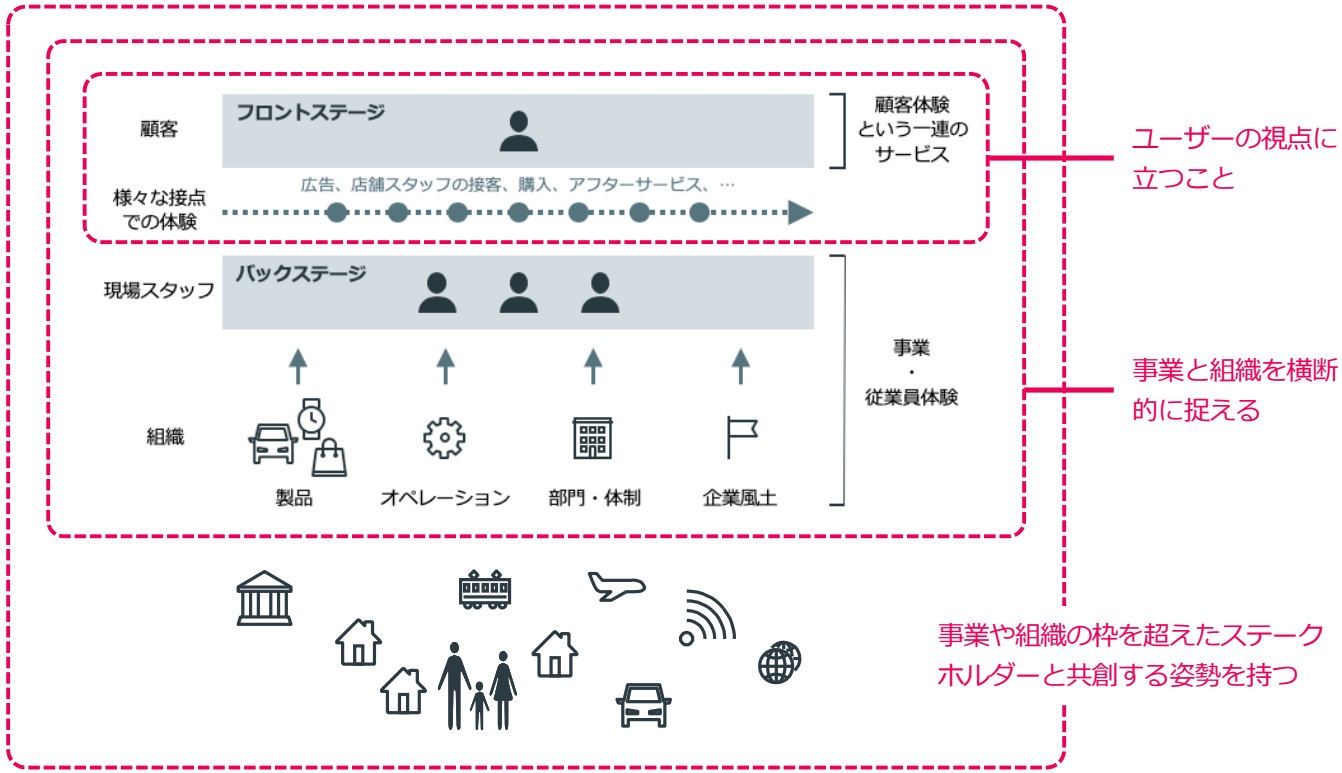
参考文献："So you want to be a Service Designer".SlideShare.Jamin Hegeman,https://www.slideshare.net/jaminhegeman/so-you-want-to-be-a-service-designer（参照:2019/12/13）

2-1 ／ サービスデザインの概念（2/3）

サービスデザイン実践のために必要な考え方・スキルセット

サービスデザインでは、顧客の一連の体験（行動）とそれを支える価値観を捉えることが起点となる。そのため、デザイン思考（※1）や人間中心設計（※2）など、**人間中心視点に立った方法論**を活用することがまずは重要となる。

また、優れたサービス体験を事業として継続的に提供するためには、そのサービス体験を構成する要素である複数の「企業と顧客との接点（タッチポイント）」がすべて望ましく機能する必要がある。そのためには、各要素に関わるステークホルダーや社会環境も含めた**エコシステム（生態系）としての在り方を全体的・包括的**に捉えたうえで、多様なステークホルダーと**対話・共創しながらともに作り上げていくコラボレーティブな姿勢**が求められる。



（※1）デザイナーの思考方法をビジネスや問題解決に応用したもので、ユーザーへの共感を出発点とするイノベーションの方法論のひとつ。デザイン会社であるIDEO社によって「共感」「問題定義」「アイディエーション」「プロトタイピング」「評価」といった5段階のプロセスとして体系化されたことで有名。

（※2）人間中心設計（Human Centered Design＝HCD）による考え方。人間中心設計とは、モノを作り手側でなく、使い手側の目線から設計するプロセスや考え方を指す。人間工学を基盤とした概念として体系化され、現在ISOによって規格化されている。

2-1 ／ サービスデザインの概念（3/3）

サービスデザイン思考の6原則

サービスデザインの具体的な手法と事例を包括的にまとめた実践書である『THIS IS SERVICE DESIGN DOING』によると、サービスデザインにおいて求められる考え方として、下記6つの原則が挙げられている。なお、これらは前刊である『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING』 では5原則として紹介されたいたものが更新されたものである。

【サービスデザイン思考の6原則】（2018年版）

1. 人間中心

サービスの影響を受けるすべての人のエクスペリエンスを考慮する。

2. 共働的であること

サービスデザインのプロセスには多様な背景や役割を持つステークホルダーが積極的に関与しなければならない。

3. 反復的であること

サービスデザインは、実装に向けた探索、改善、実験の反復的アプローチである。

4. 連続的であること

サービスは相互に関連する行動の連続として可視化され、統合されなければならない。

5. リアルであること

現実にあるニーズを調査し、現実に根差したアイデアのプロトタイプを作り、形のない価値は物理的またはデジタル的実体を持つものとしてその存在を明らかにする必要がある。

6. ホリスティック（全体的）な視点

サービスはサービス全体、企業全体のすべてのステークホルダーのニーズに持続的に対応するものでなければならない。

【サービスデザイン思考の5原則】
（2010年版）

1. ユーザー中心

2. 共創

3. インタラクションの連続性

4. 物的証拠

5. ホリスティック（全体的）な視点

参考文献： Marc Stickdorn,Markus Edgar Hormess,Adam Lawrence, Jakob Schneider（2018）This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World、O'Reilly Media.（マーク・スティックドーン、アダム・ローレンス、マーカス・ホーメス、ヤコブ・シュナイダー、長谷川敦士（監修）、安藤貴子（翻訳）、白川部君江（翻訳）（2020）『This is Service Design Doing サービスデザインの実践』、ビー・エヌ・エヌ新社）

2-2 ／ サービスデザインの歴史的経緯・発展経緯

サービスデザインの発端は、『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』によると、次のように紹介されている。

> サービスデザインが、新たなデザインの領域として表明されるようになるのは1990年代以降であるが、その起源は、1980年代のリン・ショスタックによる、サービスのマーケティングやマネジメントの研究に遡る。ショスタックは、研究者でありながら、アメリカのシティバンク銀行の副社長を務めた人物でもあり、当時のアメリカ経済のサービス化が進むなかで、サービス設計のための経営管理的手法の必要性を説き、サービスをデザインするという考え方を打ちだした。ショスタックの考えるサービスのデザインとは、企業の経営者が、サービスの開発や導入に先立って、その全体像を客観的に把握し、合理的にその運用プロセスを管理することを意味している。
>
> 引用文献：武山政直（2017）『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』（Kindle版）、NTT出版、Kindle の位置No.1353-1363

上記を発端として、欧米を中心にサービスデザインを新たなデザインの領域とする考え方が徐々に広がり、その後1990年代から2000年代にかけては、人間中心設計やインタラクションデザイン（※）の考え方なども取り込みながら、経営や教育の現場でも実践と研究が進み、デザインファームを中心としてビジネスの現場における適用が普及してきた。すでにビジネスの現場のみならず、公共領域での適用や組織変革といったテーマでも実践と研究が日々行われている。

2004年には国際組織である「Service Design Network」が発足し、毎年国際会議が開催されるなど、サービスデザインの研究や普及啓蒙活動も活発に行われるようになっている。

サービスデザインは、このように様々な分野の視点や手法を取り込みながら発展してきたものであるが、それは、その実践において領域横断的な視点が必要となるからであり、今後もその適用範囲を広げながら発展していくであろうと思われる。

参考文献：武山政直（2017）『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』、NTT出版

（※）ユーザーがWebサイトやソフトウェア等を利用する際の、ユーザーとその製品間のインタラクション（相互作用）をデザインすること

2-3 ／ サービスデザインの必要性と効果

サービスデザインが必要とされる背景・状況

昨今のビジネスにおいてサービスデザインが注目され、必要とされる背景について、『ビジネスで活かすサービスデザイン』では3つのトレンドとして以下が挙げられている。

- **経済のトレンド** ー 付加価値としてのサービス　…経済や産業の成熟によって、モノによる付加価値では差別化が難しくなっている
- **社会のトレンド** ー 顧客の期待の高まり　…社会や市場にあふれるモノ・情報によって、消費者の期待水準が高まっている
- **技術のトレンド** ー デジタル技術の発展とサービスの変化　…デジタル技術によってさまざまな連携や効率化が可能となり、これまでの市場の力学が崩れている（領域によっては新規参入のハードルが下がった）

このような状況においては、モノや情報ではなく人間中心の視点によって新たな価値を探索し、全体的・包括的な視点からより望ましい顧客体験を生み出すことを目指すサービスデザインは、有効に活用し得る方法論であると言える。

サービスデザインの効果

ビジネスへのインパクトとしては、特に**新規事業の創出**と**既存事業の改善**という2つの面において、これまで国内外にて効果を発揮している事例が多数見られる（具体的な事例とその成果については本書の第3章を参照のこと）。

また、更にはサービスデザインを実践することの副次的な効果として、下記のような点にも期待できると言える。これらはすぐに数値に現れるものではないものの、事業としての生産性を上げる、あるいは今後のより本質的な問題発見・問題解決に取り組んでいくためには非常に重要なポイントであると言える。

- 複数の部署が連携することによって、社内コミュニケーションの活性化に寄与
- より良い顧客体験の実現が方針として明示されることで社内の意思統一に繋がり、適切なオペレーションによって生産性の向上に寄与
- 仮説構築とプロトタイピングの実践を通じて、不明瞭な状況においても先に進むアプローチとマインドが身につく

参考文献： Ben Reason,Lavrans Løvlie,Melvin Brand Flu（2015）Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience、Wiley（ベン・リーズン、ラヴランス・ロヴリー、メルヴィン・ブランド・フルー、澤谷由里子（監修）、高崎拓哉（翻訳）（2016）『ビジネスで活かすサービスデザイン-顧客体験を最大化するための実践ガイド』、ビー・エヌ・エヌ新社）

2-4 ／ サービスデザインの一般的なプロセス（1/2）

プロセス例（１）リサーチ／アイディエーション／プロトタイピング／実装

サービスデザインの具体的な手法や事例をまとめた実践書である『THIS IS SERVICE DESIGN DOING』では、サービスデザインの中心的な活動として、「リサーチ／アイディエーション／プロトタイピング／実装」の4つが挙げられている。

サービスデザインの実践においては、これら4つを必ず実施しなければならないということではなく、リサーチから実装までを順番に実施する必要もないが、これらはサービスデザインの一般的なプロセスとして捉えることもできる。

- **リサーチ**

  仮説を発見または検証することを狙いに、特定のユーザーやそのモチベーション、行動などを調査し、情報収集を行う。その後集めた調査データを様々な観点から分析することによって、インサイトを導く、ユーザーの価値観やニーズなどを理解する。

- **アイディエーション**

  問題解決や新たな価値創出のためのアイデアを発想する。どのタイミングにおいても発想の機会はあり得る。発想したアイデアは分類や統合などを通じてブラッシュアップを重ねることで、より優れたアイデアにしていくことが必要。

- **プロトタイピング**

  成果物やそのコンセプトなどを試作検証し、できるだけ早い段階において低いコストでリスクと不確実性を減らし、最終的な成果物の質を高めていくための活動。サービスの利用シナリオやWebサイトの画面モックアップなど、検証の目的に沿ったものを制作する。

- **実装**

  プロトタイプを本番環境にて実装する。そのための生産体制・運用体制等を整備し、通常業務へと移行していく。

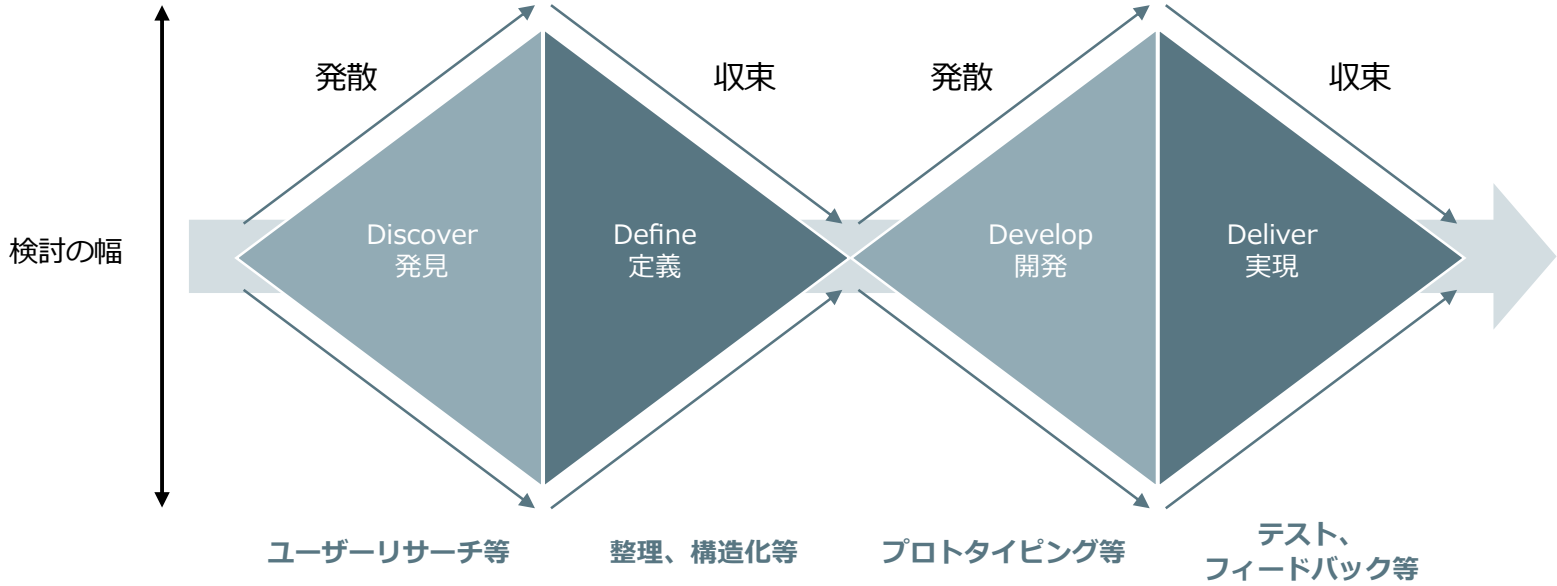
参考文献： Marc Stickdorn,Markus Edgar Hormess,Adam Lawrence, Jakob Schneider（2018）This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World、O'Reilly Media.（マーク・スティックドーン、アダム・ローレンス、マーカス・ホーメス、ヤコブ・シュナイダー、長谷川敦士（監修）、安藤貴子（翻訳）、白川部君江（翻訳）（2020）『This is Service Design Doing サービスデザインの実践』、ビー・エヌ・エヌ新社）

2-4 ／ サービスデザインの一般的なプロセス（2/2）

プロセス例（２）ダブル・ダイヤモンド

デザインのプロセスを一般化したモデルである「ダブル・ダイヤモンド」は、サービスデザインのプロセスを説明する際にもよく用いられている。このモデルは、英国のデザイン振興機関であるデザインカウンシルが、企業のデザインプロセスの調査を経て発見した共通点を基に作成したものであり、デザインプロセスを４つのフェーズ、すなわち「発見（Discover）」「定義（Define）」「開発（Develop）」「実現（Deliver）」で表している。また、このモデルの縦軸は検討の幅、横軸は時間の経過を表しており、２つのダイヤモンド（ひし形）は、「発散」と「収束」が繰り返されることを意味している。

「ダブル・ダイヤモンド」は、デザイナーや研究者によって無数のバリエーションが生み出されている。その事実からも分かるように、これはあくまでモデルであり、あらゆるプロジェクトに適用できる唯一のプロセスはない。プロセスは状況や目的に応じて柔軟に設計する必要がある



ダブル・ダイヤモンドの4つのフェーズ

参考文献：”11 lessons: a study of the design process”. Design Council.(2007).https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/11-lessons-managing-design-global-brands（参照:2020/3/19）
参考文献：武山政直（2017）『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』、NTT出版、
参考文献：一般社団法人 行政情報システム研究所（2018）『行政におけるサービスデザイン推進に関する調査研究［報告書］』

2-5 ／ サービスデザインの一般的な手法（1/4）

サービスデザインには様々な手法が存在する。基本的には、課題や目的に応じて、適切な手法を選択することになるが、既存の手法に縛られる必要はなく、柔軟に手法をアレンジしたり、独自の新しい手法を生み出したりしても良い。ここでは、多くのサービスデザインのプロジェクトで活用される一般的な手法を紹介する。

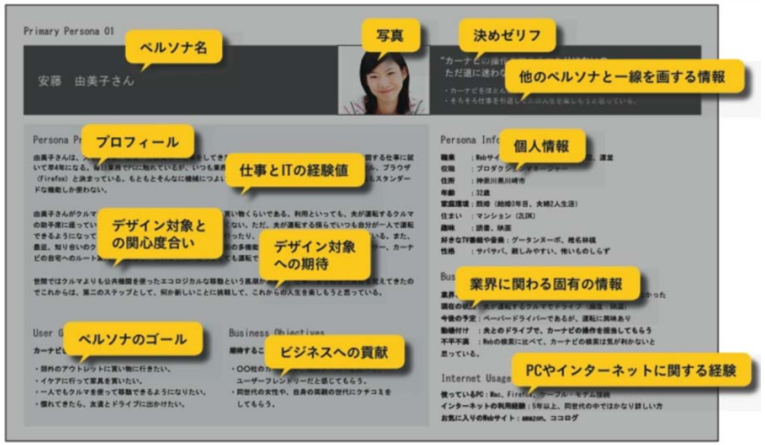
ユーザーリサーチ

ユーザーの「意見」ではなく、「行動・行為」から、ユーザーが意識していない潜在的な価値観や生活背景を知るためのリサーチ。ユーザーの行動の意図を理解することで、より良い顧客体験を提供するための気づきを得ることができる。量よりも質を重視する。代表的な手法としてはエスノグラフィ調査がある。これは文化人類学において用いられる手法をビジネスの分野に応用したものであり、特定の集団と活動をともにしたり、人々の動きをつぶさに観察することによって、ユーザーの日常的な体験、生活上の慣習や嗜好性、地域や組織をとりまく文化等を把握することができるものである。

参考文献：“マーケットリサーチとは違う、ユーザーインサイトをつかむための「UXリサーチ」って何？ ”.川田学. https://www.slideshare.net/Memberscorp/ux-48469550 （参照:2020/03/12）
参考文献：“サービスデザインツールの目的と活用法”.株式会社コンセント.佐藤 史. https://www.concentinc.jp/design_research/2018/02/sdtools/#anchor-11 （参照:2020/03/12）

ペルソナ

ターゲットとなる架空の人物像を設定し、その人物像に対してサービス開発を行う手法、またはその人物像のこと。リサーチで得られたエビデンスに基づき、氏名や年齢、居住地、職業、年齢、価値観やライフスタイル、該当サービスに関するリテラシーや反応などを具体的に細かく設定する。ペルソナを作成することで、関係者間での意思疎通を円滑化させたり、全プロセスにおけるターゲットユーザー像の指針を定めることに役立つ。



画像提供：株式会社コンセント

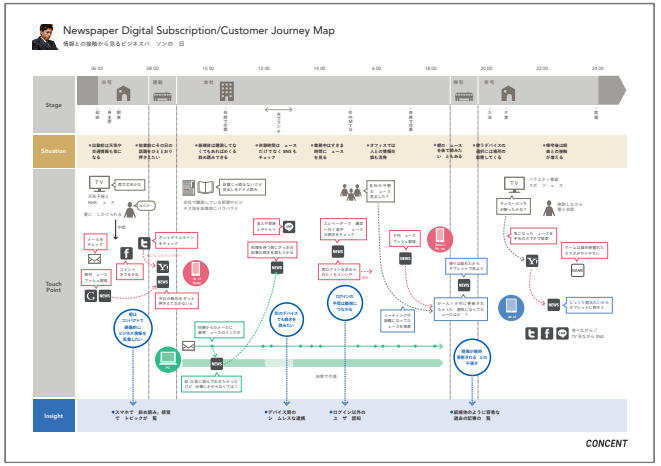
参考文献：“ペルソナとはどういう意味？ マーケティングで必須の知識とは”.マイナビ 学生の窓口 フレッシャーズ. https://gakumado.mynavi.jp/freshers/articles/54041 （参照:2020/03/12）
参考文献：“ペルソナ【Persona】”. gforret マーケターのよりどころ. https://ferret-plus.com/words/2080 （参照:2020/03/12）

2-5 ／ サービスデザインの一般的な手法（2/4）

カスタマージャーニーマップ

ユーザーの体験を旅の行程（ジャーニー）になぞらえ、ある一定の時間軸でのユーザー体験を可視化する手法。エクスペリエンスマップとも呼ばれる。様々なリサーチから得られた内容をもとに、ユーザーがサービスを認知してからの行動と感情の変化等を簡潔に一枚のマップに収めるので、網羅性・一覧性に優れている。ユーザー中心的かつ部門横断的なサービスについての検討や、ユーザーのサービス利用文脈の包括的な把握、検討対象のサービスとの接点確認等に活用できる。また、一連のユーザー体験に対するプロジェクト関係者間での認識の共通化にも有用である。

参考文献：一般社団法人 行政情報システム研究所「行政におけるサービスデザイン推進に関する調査研究 報告書」（平成30年3月31日公表）

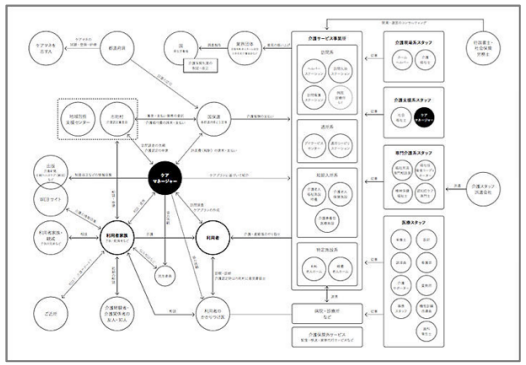


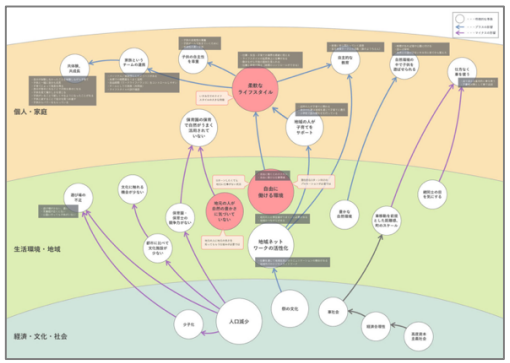
画像提供：株式会社コンセント

ステークホルダーマップ／サービスエコロジーマップ

ステークホルダーマップやサービスエコロジーマップは、特定のサービスに影響を与え得る利害関係者や、それを取り巻く業界・社会環境・経済圏を形成する要素を洗い出して視覚化したもの。そのサービスに関係する要素の因果関係や価値の流れ、その業界・社会・経済圏に潜む課題やしがらみ、慣習とその要因などを導き出すことができる。

可視化する要素や対象範囲の違いなどによって名称は様々であるが、基本的には全体像を俯瞰して捉える狙いで作成・活用される。





画像提供：株式会社コンセント

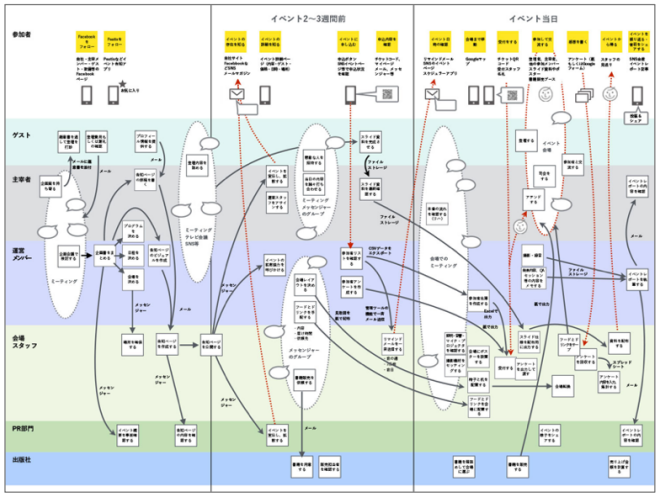
参考文献：“サービスデザインツールの目的と活用法”.株式会社コンセント.佐藤 史. https://www.concentinc.jp/design_research/2018/02/sdtools/#anchor-11 （参照: 2020/03/12 ）

2-5 ／ サービスデザインの一般的な手法（3/4）

サービスブループリント

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もの。顧客の行動、具体的なタッチポイント、サービスの提供現場におけるスタッフの行動、そのサービスを支援、運営するシステムに関わるスタッフの行動などを時系列で記述する。時系列で視覚化するという意味ではカスタマージャーニーマップとも近いが、カスタマージャーニーマップはサービスを顧客視点から視覚化するのに対し、サービスブループリントは顧客側から見たフロントステージだけではなく、サービスを提供するバックステージの視点も含めて視覚化するのが特徴。顧客の目には直接見えないバックステージの動きまで記述することで、顧客体験を決定づける重要な要因を事業者が理解し、タッチポイントから後方業務に到るまで人材や資源の活用方法を計画することに役立てることができる。

参考文献：“サービスデザインツールの目的と活用法”.株式会社コンセント.佐藤 史.
https://www.concentinc.jp/design_research/2018/02/sdtools/#anchor-11 （参照:2020/03/12）



画像提供：株式会社コンセント

ユーザーシナリオ

ユーザー体験のスタートからゴールまで、設定したペルソナがどのような行動や期待をもってそのサービスを利用するのかを予測した基本的な流れのこと。ユーザーシナリオは、未来のユーザーがそのサービスを利用して目的を達成しようとする際に、何を必要としているかについて気づきを得たり理解を深めたりすることで、改善点の抽出や検証方法を設計するときに役立てることができる。

参考文献：“ユーザーシナリオによってUXを完璧にする方法”. UX MILK. Jerry Cao. https://uxmilk.jp/2763（参照:2020/03/12 ）
参考文献：“ユーザー体験を改善するユーザーシナリオの作成プロセス”. UX MILK. Interaction Design Foundation.
https://uxmilk.jp/62729（参照: 2020/03/12 ）
参考文献：“テストを考えるときはユーザーシナリオを作ってみよう”. Goodpatch Blog. https://goodpatch.com/blog/create-user-scenario-when-think-about-testing/（参照:2020/03/12）

画像提供：株式会社コンセント

2-5 ／ サービスデザインの一般的な手法（4/4）

ペーパープロトタイプ／モックアップ

具体的なタッチポイントのデザインや機能要件を検討する段階で、紙でできた試作品を用いて検証すること、またはその試作品をペーパープロトタイプと呼ぶ。その良さは手軽さにあり、デザイナー以外のメンバーも一緒に手を動かして検討に参加することができる。そのため、短期間で複数のメンバーがスピーディーに進行する形式のプロジェクトや共創ワークショップなどで多く活用されている。

モックアップは、完成イメージとして作ったビジュアルによりデザインの仕様を確認する方法、またはそのビジュアル。デザインのアレンジや、課題の早期発見に役立つ。

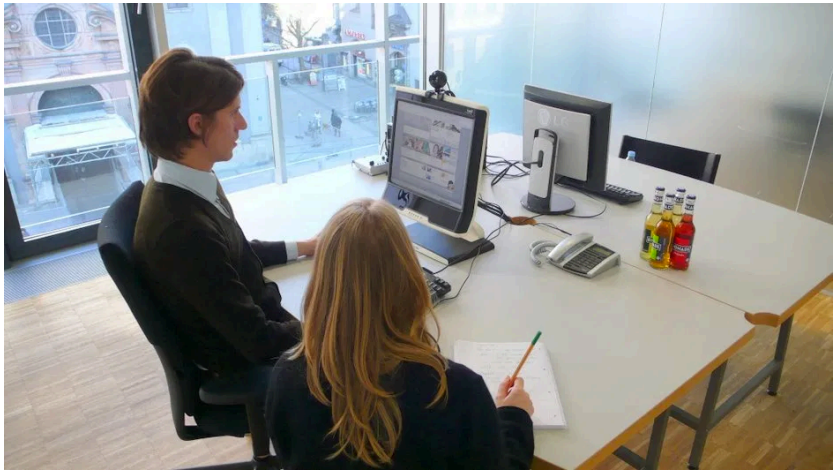
画像提供：株式会社コンセント

参考文献：“モックアップとは？基礎知識とデザインフローにおける位置づけ”. Code Campus.https://blog.codecamp.jp/moc-up （参照:2020/3/11）

ユーザーテスト／ユーザビリティテスト

ユーザーテストは、アイデアを発想し仮説が出来た段階で、そのアイデア自体が被験者に受け入れてもらえるかを見極めるために行う。インタビューやワークショップ、資料を通じて、想定している利用シーンや課題仮説、価値仮説について被験者に理解を深めてもらう必要がある。コンセプトやソリューション、ペルソナのアップデートや、インサイト・ペイン・ゲインなどを明文化することができる。

ユーザビリティテストは、被験者に実際のUI（ユーザーインターフェース）及びプロトタイプに触れてもらい、使いやすさを見極めるために行う。ユーザビリティに配慮されたより有用なUIにすることに役立つ。



参考文献：“ユーザーテストとユーザビリティテストの違い”. PUBLISHED IN デザラボ. Yuki Yoshinaga. https:// medium.com/design-lab/ユーザーテストとユーザビリティテストの違い-26e0e741ed0d（参照:2020/3/11）

画像出典: GoodWorkLabsウェブサイト　https://www.goodworklabs.com/the-role-of-usability-testing-in-app-development/ （参照:2020/3/11）

2-6／小括

第2章の内容を小括する。

- サービスデザインとは「顧客体験のみならず、顧客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することで新たな価値を創出するための方法論」である。ここでの「サービス」とは、一連の顧客体験、及びそれを支える仕組みのことを指し、サービスデザインでは、それら全体をデザインの対象とする。
- 「サービスデザイン思考の6原則」として、以下6つが設定されている。

  1.人間中心、2.共働的であること、3.反復的であること、4.連続的であること、5. リアルであること、6.ホリスティック（全体的）な視点
- サービスデザインは、 1980年代のサービスのマーケティングやマネジメントについての研究分野に端を発し、以降様々な分野の視点や手法を取り込みながら発展してきたものである。
- 昨今のビジネスにおいてサービスデザインが注目され、必要とされる背景としては、以下3つのトレンドが挙げられる。

  経済のトレンド、社会のトレンド、技術のトレンド
- サービスデザインの実践によるビジネスへのインパクトとしては、特に新規事業の創出と既存事業の改善という2つの面において、これまで国内外にて効果を発揮している事例が多数見られる。
- サービスデザインの核となる活動として、「リサーチ／アイディエーション／プロトタイピング／実装」の4つが挙げられる。また、サービスデザインのプロセスのモデルとして一般的に用いられる「ダブル・ダイヤモンド」は、検討の発散と収束を2回繰り返す4つのフェーズ（Discover：発見／Define：定義／Develop：開発／Deliver：実現）で構成されている。
- 多くのサービスデザインのプロジェクトで活用される手法として、下記のようなものがある。

  ユーザーリサーチ、ステークホルダーマップ／サービスエコロジーマップ、サービスブループリント、ペーパープロトタイプ／モックアップ、ユーザーテスト／ユーザビリティテスト

3

サービスデザイン実践事例

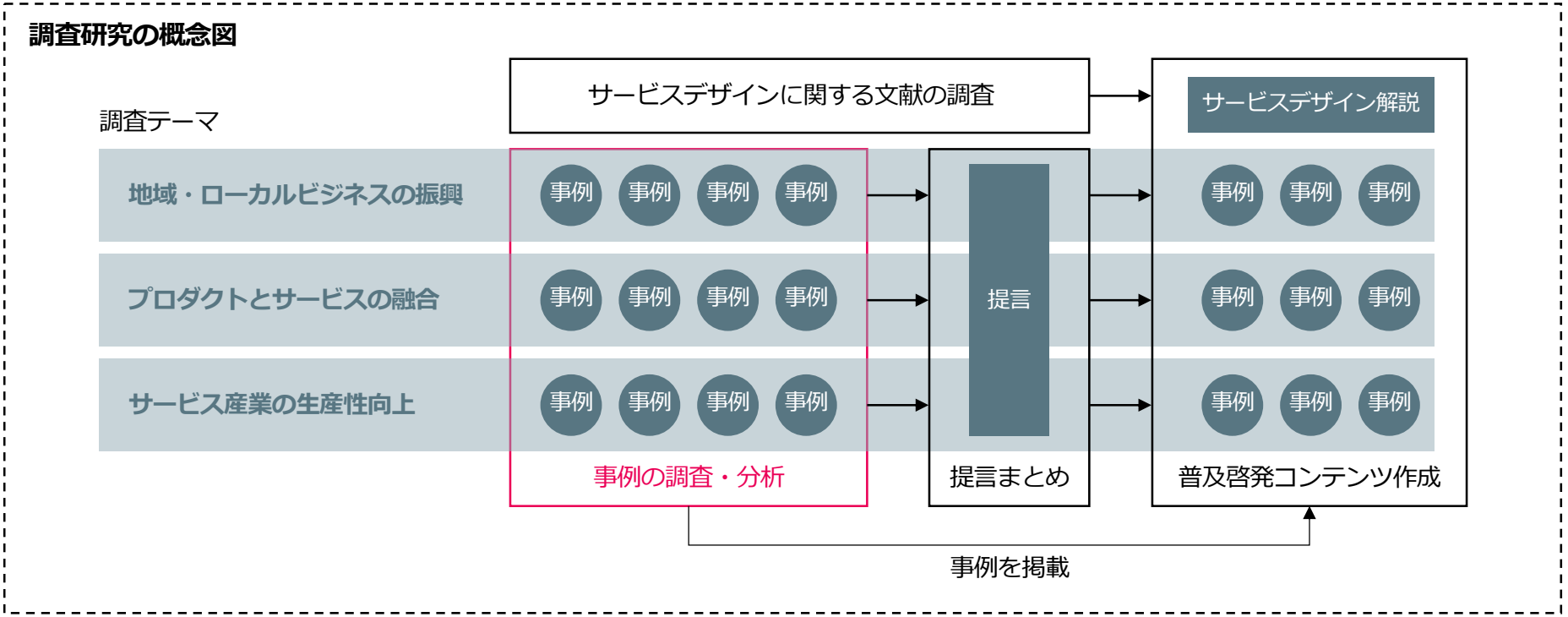
3-1 ／ 調査・分析の観点（1/2）

文献調査における調査・分析の観点

文献調査では、以下の観点から事例の調査・分析（下記概念図における「事例の調査・分析」）を行った。

- ビジネスモデル（価値交換・価値共創の仕組み）
- サービスオペレーション・運用の仕組み（顧客のインサイトを引き出してサービスを改善し運用・継続するための仕組み、顧客体験の一貫性の担保をするためにどうしているか）
- 顧客体験の特徴（どのあたりが目新しく・従来にない点なのか）
- 今後の展開（サービス拡張、他領域との提携など）
- サービス型組織を実現するうえで直面した課題・障壁など

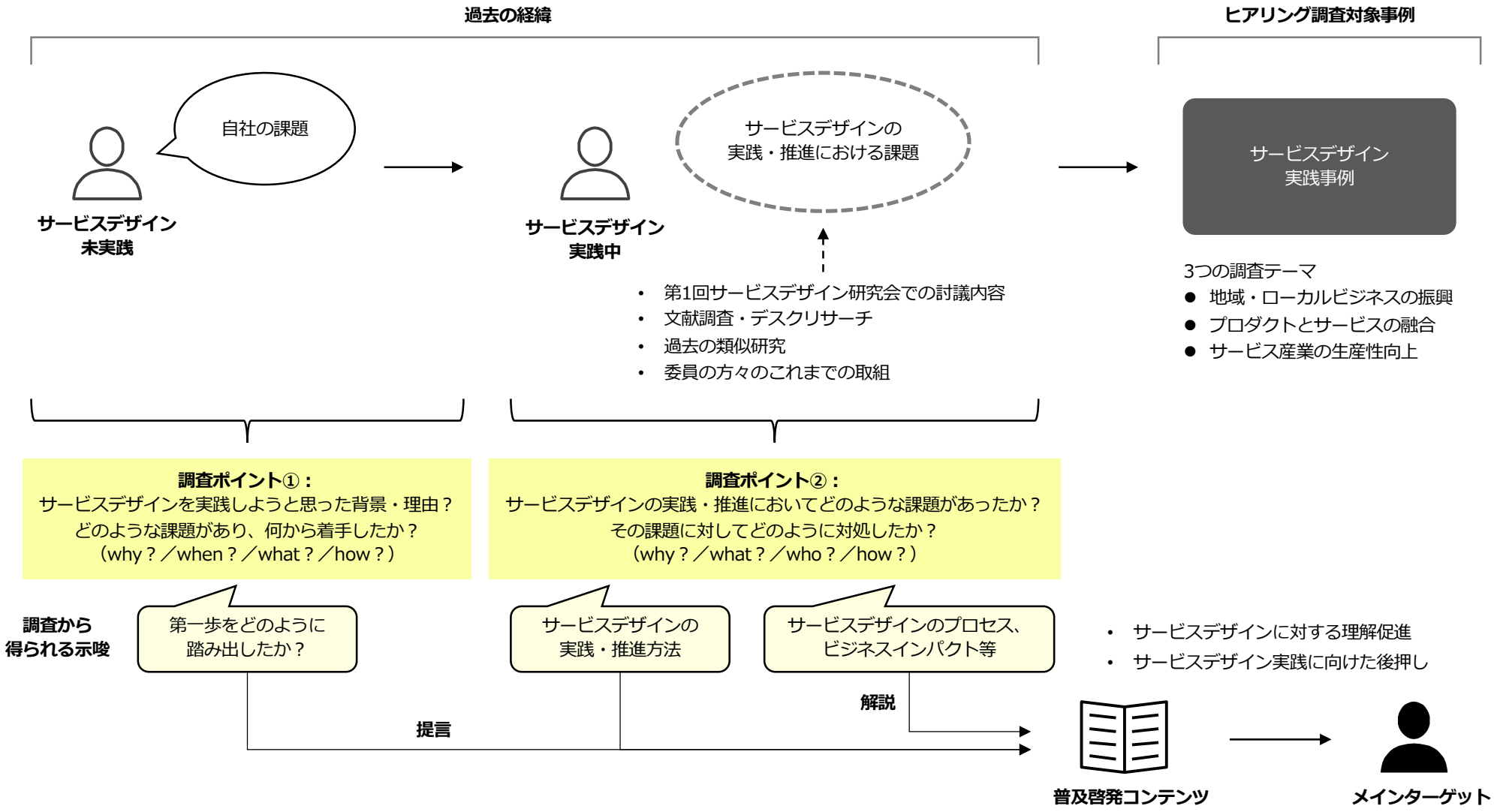
調査研究の概念図



3-1 ／ 調査・分析の観点（2/2）

ヒアリング調査における調査・分析の観点

ヒアリング調査は、以下2つのポイントを設定して実施した。



3-2／調査対象一覧（国内）

調査テーマ	サービス名・プロジェクト名	運営企業・団体	協力企業等	分野	地域	取り組みのポイント	取材協力
地域・ローカルビジネスの振興	新規サブスクリプションサービス開発プロジェクト	株式会社Culture Generation Japan	-	伝統工芸	日本	日本の文化を継承し、作り手・売り手・使い手にとって「三方よし」な新規事業を開発。	株式会社Culture Generation Japan
	事業戦略・開発における東北地方DMOとの連携	株式会社インアウトバウンド仙台・松島	-	観光	日本	地域の多様なステークホルダーを巻き込み地域内の経済循環率を高めるしくみの形成。	株式会社インアウトバウンド仙台・松島
	移動スーパー「とくし丸」起業	株式会社とくし丸	-	小売・販売	日本	過疎化による買い物難民という社会課題を解決する新規事業を開発。	-
サービスとプロダクトの融合	病院づくりプロジェクトにおけるショールーム「Mashup Studio」の活用	株式会社セントラルユニ	-	医療・ヘルスケア	日本	利用者視点・共創視点に立ったものづくりプロセスを推進。	株式会社セントラルユニ
	次世代ATM開発プロジェクト	株式会社セブン銀行	-	金融（ATM）	日本	ATMという既存プロダクトの未来の価値を考えて製品を開発。	株式会社セブン銀行
	新製品「MuKu」開発プロジェクト	株式会社ダスキン	非公開	清掃用具	日本	生活者への深い理解と行動観察からヒントを得て新しい製品を開発。	株式会社ダスキン
	「COTODAMA Lyric Speaker」開発プロジェクト（※）	株式会社COTODAMA	-	AV機器	日本	「世の中にまだ存在しない体験価値」をプロダクトで具現化。	株式会社SIX
サービス産業の生産性向上	共同配送システム「やさいバス」新規開発プロジェクト	株式会社エムスクエア・ラボ	株式会社博報堂	物流	日本	大量生産・販売システムの限界を打破する新規事業を開発。サービスデザインプロセスを主体的に実践。	株式会社エムスクエア・ラボ、株式会社博報堂
	「陣屋コネクト」開発プロジェクト	鶴巻温泉 元湯 陣屋	株式会社東芝	旅館	日本	業務オペレーションの品質を高めるシステムを組織全体を挙げて開発。サービスデザインプロセスを一部導入。	株式会社陣屋コネクト 、株式会社東芝

（※）本事業におけるサービスデザインの定義（P7「本事業の基本方針」参照）には該当しないが、製造業のサービス化及びサービスデザインによる新規事業創出という観点において、業界への示唆を含んだ事例であるため、参考事例として取り上げた。

3-2／調査対象一覧（海外）

調査テーマ	サービス名・プロジェクト名	運営企業・団体	協力企業等	分野	地域	取り組みのポイント	取材協力
地域・ローカルビジネスの振興	ココナッツ・スピリッツ「WANIC」開発プロジェクト	株式会社ワニック	-	食品・酒類	フィリピン等	フィールド調査から途上国のリソースを発見し、新しい価値と事業を創出。	-
	「十里芳菲（Alor Valley）」開発プロジェクト	十里芳菲（Alor Valley）	China Bridge	リゾート・観光	中国	観光客の望ましい旅行体験の実現するため、組織体制の変革も行った。	-
サービスとプロダクトの融合	お茶の新ブランド「小罐茶」開発プロジェクト	小罐茶	Tang	食品・お茶	中国	伝統産業を顧客の視点から捉え直すことで、新たなお茶の体験とブランドを構築した。	Tang
	新エネルギー車「Weltmeister」に関する顧客体験のデザイン	Weltmeister	Tang	自動車	中国	製品の購入前から購入後に至る一連の体験を構想し、顧客との中長期的な関係を築いている。	Tang
	オリジナルの紙・革製品制作サービスの開発プロジェクト	Byan Artisan	-	紙・革製品全般	シンガポール	顧客との共創により、伝統技術の価値と職人の役割・在り方を再定義。	-
サービス産業の生産性向上	クレーム対応システム改善プロジェクト「Project Phoenix」	Tesco Bank	Modern Human	金融	英国	顧客理解のための各種調査の実施や、自社デザインスタジオでの部門間の大規模なコラボレーション。	Modern Human
	駅のプラットフォームでの顧客体験改善プロジェクト	NS Rail & Pro Rail	Edenspiekermann	交通・鉄道	オランダ	ジャーニーマップによる顧客理解と、顧客参加型の共創ワークショップの実施。	Edenspiekermann
	継続的なサービス改善のための仕組みづくり	Lloyds Banking Group	-	金融	英国	大規模組織におけるプロジェクトの推進。継続的なサービス改善に向けた運用体制の構築。	Loyds Banking Group
	配車アプリ「Grab」開発プロジェクト	Grab	-	配車サービスなど	シンガポール	デザイン戦略チームとデザインチームによるプロジェクトの推進支援。	Grab
その他	囚人による音楽レーベル「InHouse Records」の立ち上げ（※）	InHouse Records	Royal College of Arts	音楽	英国	人間中心視点でのより本質的な課題の発見、事業化による社会課題の解決。	InHouse Records

（※）本事業のどの調査テーマにも属しないが、サービスデザインの方法論によって事業化することで、それ自体が社会課題の解決にも繋がっている取り組みとして、企業による社会課題への取り組みが求められる昨今においては注目すべき事例であることから、研究会での討議を経て調査対象事例として取り上げた。

3

サービスデザイン実践事例

国内事例：地域・ローカルビジネスの振興

3-3 ／ 「Craftal」伝統工芸品の価値を次世代に繋げる新規事業

株式会社Culture Generation Japan

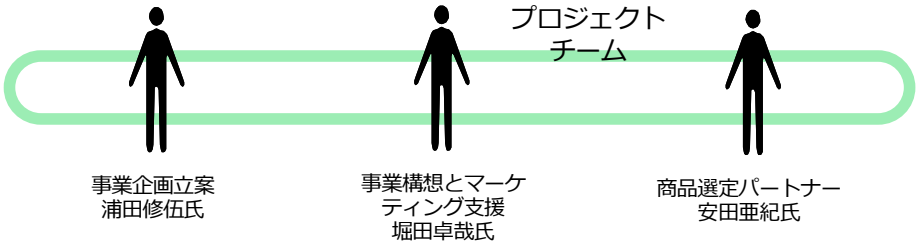
2011年設立。「文化を誇りの源泉とする世代を創造し、新たな社会の実現に貢献する」という経営理念のもと、地場産業と伝統工芸のプロデュース（商品開発、販路開拓）事業などを行なっている。

Craftalは、月額で食器のレンタルが行える伝統工芸品のサブスクリプションサービス。飲食店のオーナーは、伝統工芸品を食器に使いたいと思ったとき、購入ではなく定額利用することでコストを抑えられる。また、一年を通じて季節や料理にあわせたいろいろな器を利用することができる。

画像提供：Craftal

Project Vision

経営コンサルタントであった堀田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ぐ職人の姿勢に共感し新規事業を構想した。起業にあたり、販促戦略とメディア制作の知見が豊富な浦田修伍氏と、フリーのコーディネーターである木蓮舎の安田亜紀氏をパートナーに迎えた。



新規事業アイデア構想 **3ヶ月** → 職人や飲食店へのヒアリング **3ヶ月** → 価格設定・ビジネスモデルの検証 **2ヶ月** → **2019年** サービス開始

人間中心の方法論

- サービスアイデア構想後、そのニーズを検証するために、デザインされた事業コンセプト説明資料を、知人のレストランオーナーやシェフに見せてサービスへの印象・適切な価格等をヒアリングした。サービス開発の初期段階でユーザー価値の有無を検証することは、開発後の事業リスク回避にもなった。

共創する方法論

- サブスクリプションのプラットフォームを通して、伝統工芸品の作り手と使い手がダイレクトに交流できる場の構築を視野に入れている。作り手である職人にとっては、自分の作品が飲食店のどこでどう使われているかを知ることで、新しいニーズや器のアイデアを発見することにつながるなど、サービスに新たな価値が加わることも期待される。

包括的な方法論

- 生産者の課題（高い伝統工芸品は簡単には売れない。しかし単価が安い売れる商品ばかり作っていては技術が進化しない）と、利用者の課題（器は高価だが季節や食材との掛け合わせが重要なので年中同じものを使い続けるわけにもいかない）を双方向から同時に解決することで継続可能なビジネスモデルを構築した。

Outcome & Impact

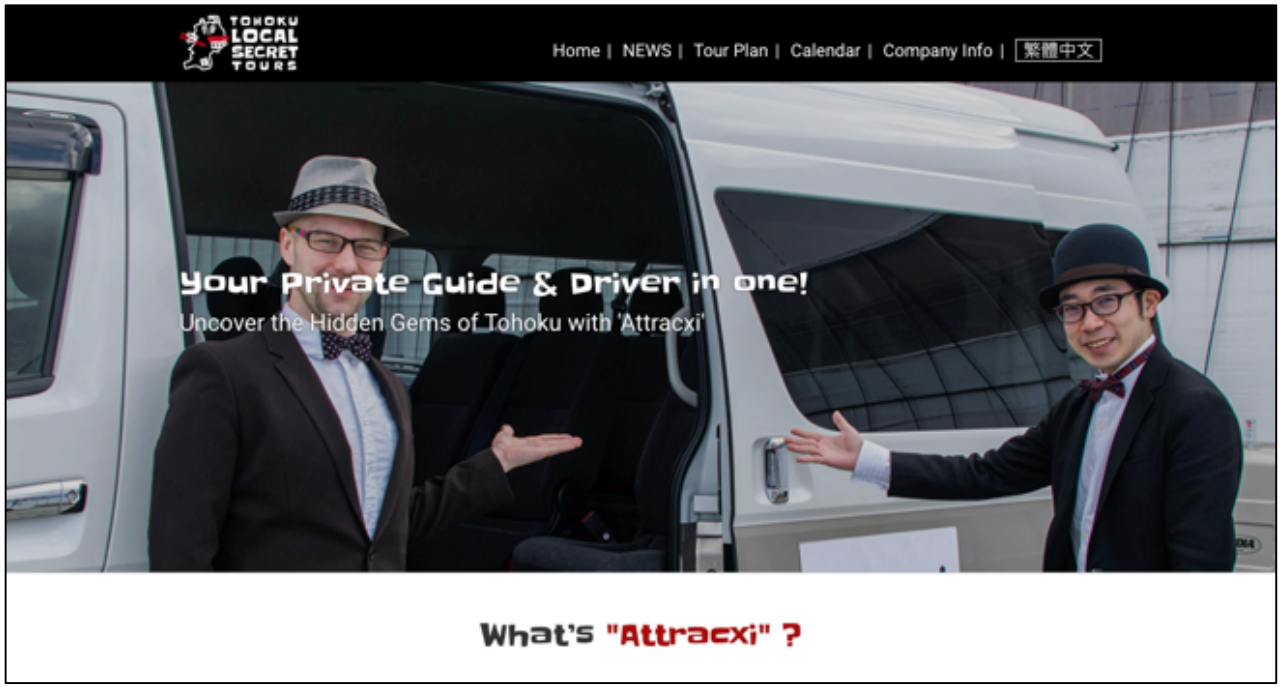
- 2019年6月のサービスローンチ後、約半年でレストランは10店舗、窯元は15社ほどがすでに契約している。
- 現在は、有田焼、美濃焼などの有名窯元から、知る人ぞ知る個人作家の作品まで幅広い商材を扱い、今後は骨董品や洋食器の取り扱いも視野に入れている。
- 今後、ユーザーと利用シーンのさらなる拡大を検討している。例えば、開業資金が足りない若手の料理人、期間限定でポップアップイベントをやりたい海外の料理人、学校給食など子供達への文化教育などを通して、日本の伝統文化の継承と発展を目指す。

画像提供：Craftal

3-3 ／ 新規事業戦略策定と開発における地域DMOとの連携（1/2）

株式会社インアウトバウンド仙台・松島

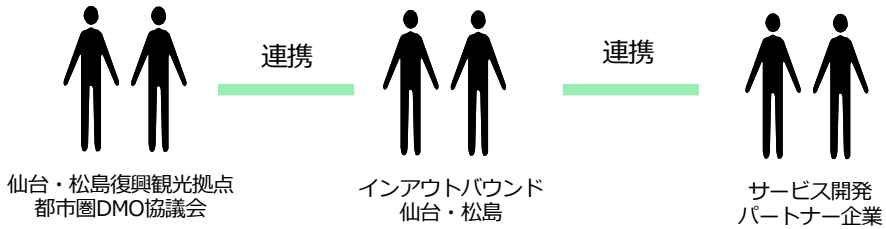
東北地方6市３町のプレミアムブランド（差別的優位性）を高め、既存概念を超えた観光の価値を創出し、世界の国々との経済・文化的交流を通して、「住んで良し・訪れて良し」の持続可能な地域づくりを行うことを経営理念に掲げる企業。地域のDMO協議会やワーキンググループと連携しながら、ツーリズム、ブランディング、プロモーション等の事業を行なっている。



画像出典：TOHOKU LOCAL SECRET TOURSウェブサイト　https://www.tohoku-local-secret-tours.jp/attracxi/

Project Vision

代表である西谷氏自身が、学生時代に外国人として様々な国を旅行した経験や、地元である青森の良さを発掘して地域に還元したいという思いのもと、弘前を案内する観光サービス「たびすけ」を開始。その後、地域振興は青森単独ではなく東北地方全体として連携することの重要性を感じて、インアウトバウンド仙台・松島を設立。



2012年
合同会社「たびすけ」設立

2018年
株式会社インアウトバウンド
仙台・松島設立

2018年
「TOHOKU LOCAL SECRET TOURS」
サービス開始

2019年
地域通貨「竈コイン」サービス開始

人間中心の方法論

- 「TOHOKU LOCAL SECRET TOURS」では、代表の西谷氏自身もツアーガイドとして海外旅行客を直に接することで、旅行客の視点で現地のユニークな側面を発掘。
- 地元の商店主に、海外の人とコミュニケーションする機会をつくってあげるなど、旅行客と地元民の間の「心の接点」を生み出す機会を提供

共創する方法論

- 代表自らがCPO（チーフ・パッション・オフィサー）として、意欲のある自治体や事業者を牽引していく。

包括的な方法論

- 「TOHOKU LOCAL SECRET TOURS」では、ツアーガイドはボランティアではなく研修を受けた地域人材と有償にて協働する機会を創出することで、サービス品質を担保している。
- 地域おこし協力隊をインターンとして受け入れるなど、地域内リソースの発掘・強化にも注力。
- 事業として成立・継続させるために、旅行客の人数や消費額だけではなく 「地域内調達率」を最重視する。

Outcome & Impact

- 地域を知り尽くしたスタッフがプライベートガイドを担当する外国人観光客向けツアー「TOHOKU LOCAL SECRET TOURS」、塩竈市だけで使えるキャッシュレス決済の地域通貨「竈コイン」など、地域資源の活用、外国人観光客へのおもてなし、両方の側面から様々なサービスを展開している。
- サービス開発では、「地域の魅力的な情報を発信する」だけではなく、「地域の魅力をツアー商品にして販売」することで、単なるプロモーションにとどまらない「稼げる観光地域づくり」を目指している。

画像出典：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/

3-3 「移動スーパー とくし丸」ベンチャー事業から生まれた地域共生の仕組み

株式会社とくし丸

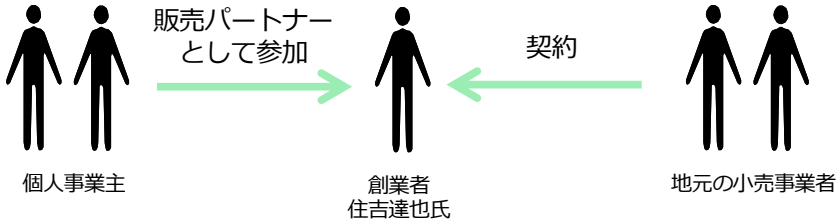
2012年設立。徳島市に本社を置く移動スーパー運営企業。現在は、オイシックス・ラ・大地株式会社の連結子会社。

「移動スーパーとくし丸」は、販売パートナーが地域のスーパーマーケットの商品を選び、軽トラックを使用して高齢者の自宅近く等で移動販売を行うサービス。買い物難難民の課題解決と地方の雇用創出にも貢献している。

画像出典：株式会社とくし丸ウェブサイト　https://www.tokushimaru.jp/

Project Vision

高齢の買い物難民には、「ネットスーパーは年齢的についていけない」「宅配サービスでは現物を見て食べたいものを選べない」等様々な課題が存在する。創業者の住友達也氏は、中山間地域で暮らす自身の母親が買い物難民化してしまったことをきっかけにし、移動スーパーの事業を構想し、2012年、軽トラック2台から起業、販売を始めた。



2012年　設立、販売を開始、需要調査も同時に行う。

数年をかけて従業員と商圏を着実に増やしていく。

2016年　オイシックス・ラ・大地株式会社がとくし丸を買収

人間中心の方法論

- 事業の立ち上げ時、地元の住宅を一軒一軒訪問して需要調査をした。
- 顔を見て直接会話して販売する対面スタイルの強みを最大限活かして、大手が得意とする「標準化・効率化」ではできないきめの細かいサービスを実現している。

共創する方法論

- 各地域の地方自治体と高齢者の見守りで連携したり、高齢者に「売りすぎない」「捨てさせない」ことを心がけるなど、収益の枠を超えた社会善も意識して事業を運営していると言える。
- 地元の個人商店に近い地域には入り込まないことで、地域プレイヤーとの共存関係を尊重していると言える。

包括的な方法論

- 販売パートナーは個人事業主。地域の雇用創出にも貢献していると言える。
- また、パートナー自身が、お客さんのことを考えて商品を選び、先述の見守りのように販売業務以外にも地域のためになることをおこなうなど、サービスの遂行を通して働く人の善意が引き出されている。

Outcome & Impact

- 稼働台数は300台を超え（2018年4月）、全国ほぼすべての都道府県に事業を展開している。
- 直接、高齢者に会って話ができる対面販売の仕組みを活かして商品のサンプリング調査を行うこともある。

画像出典：株式会社とくし丸ウェブサイト　https://www.tokushimaru.jp/about2/

3

サービスデザイン実践事例

国内事例：プロダクトとサービスの融合

3-3 ／ 「Mashup Studio」働く人の視点で新しい価値を共創する場

株式会社セントラルユニ

1951年に福岡県北九州市小倉で、ガス溶断機をはじめとした鉄鋼関連企業として創業。現在では事業軸を100%医療分野に集中し、医療ガス供給システム、手術室・集中治療室の設備、一般病棟の設計・施工管理など、幅広い製品群とサービスを提供。

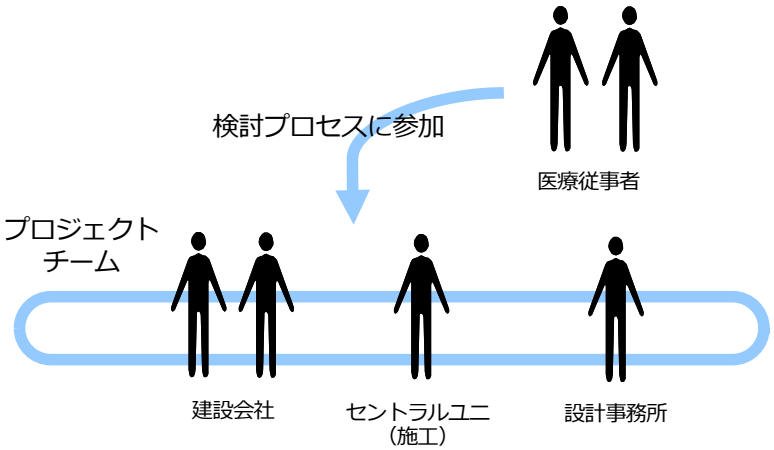
「Mashup Studio（マッシュアップスタジオ）」では、ICTを駆使した3Dシミュレーションやリアルな実機による運用イメージを体感できる。病院づくりのプロジェクトにおいて、建築・施工関係者、医療関係者、社員が一緒に話し合ってプランを組み立てていくための共創空間である。

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/

Project Vision

セントラルユニは2009年にショールーム「スキルシミュレーションセンター（SSC）」をオープン。以来、一定の集客効果は上げていたが、「お客様とさらに強い関係を築きたい」「社員のモチベーションやスキルを向上させたい」等の思いからショールームをリニューアルし名前も「Mashup Studio」と改めた。

病院空間設計のプロジェクトでは、セントラルユニは建設会社から施工業務のみを受託する立場にある。しかし、エンドユーザーである大半の医療従事者は自らが施術する環境を選ぶことはできない。そこで医療従事者にとって使いやすい空間づくりを目指すために、基本構想・設定段階から彼らを検討プロセスに参加させるよう建設会社に働きかけていった。「Mashup Studio」はその巻き込みと共創のための場として機能している。



人間中心の方法論

- エンドユーザー（医療従事者・患者）の視点を理解・共有するための場として「Mashup Studio」という共創空間を最大限活用している。
- 「ユーザー視点の空間づくり」だけではなく、「空間をよりよく使うための潜在的ニーズの掘り起こし」という視点にも立ち、新規事業アイデアを探索する活動も行なっている。

共創する方法論

- 空間コンセプト検討の場に、エンドユーザーである病院関係者や医療従事者が参加してもらうよう、建設会社や設計関係者に対して主体的に働きかけた。ユーザー視点を共有してともに考えることで事業パートナーとして良好な関係を築くことに成功。
- 近年は従来のステークホルダーの枠にとどまらず、地域住民や患者視点、異業種クリエイターなどと共創して、医療サービスのあり方自体をデザインする挑戦を続けている。

包括的な方法論

- 以前のショールームは、社員にとっては、「自社の製品を見せて売るための空間」「見せれば製品の良さが伝わる」という意識が強かった。現在の「Mashup Studio」では、お客様を連れて来た担当営業自らが案内をするスタイルに変更し、商品を見せるだけではなく、お客様から素直な意見を引き出す場として活用するよう社員の意識改革も推進している。

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/

3-3 ／ ATMの新しい価値を考えることからはじまったプロダクト開発プロセス

株式会社セブン銀行

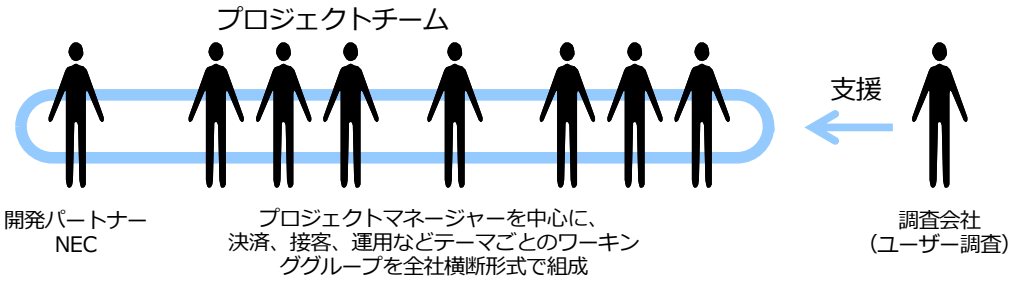
2001年設立・開業。流通企業グループ「セブン&アイ・ホールディングス」傘下で、コンビニATM事業では最大手。ATMプラットフォーム事業、決済口座事業のほか、連結子会社を通じて海外でもATMサービスを展開。

利用者への“おもてなし”の心が色濃く反映されていることを体感できるセブン銀行の次世代ATM。利用中に背後の様子が確認できるミラー、左右から操作が見られないついたて、荷物置きやドリンクホルダー、杖置きまでもが備わっているなど、利用者にとっての安全・安心、使いやすさを配慮。

画像出典：セブン銀行「新型ATM（第4世代ATM）」ウェブサイト　https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp_192.html

Project Vision

ATMはセブン-イレブンにとっては「商品」でもある。決済・認証等のテクノロジーが進化するなか、これからのATMは、単なる現金引き出し機ではなく、地域のサービスプラットフォームとして生まれ変わるべきである。このような思いのもとに、未来のATMの価値を考えることから開発プロジェクトがスタートした。



サービスコンセプト検討 → 要件定義 → 設計・プロトタイピング → 実装

人間中心の方法論

- エンドユーザーへのインタビュー調査と、社内外のメンバーを巻き込んだコンセプト検討活動を通して、ユーザーの本質的価値（近くで便利、時間がかからない、安心安全、使いやすい）を導出し、数あるユーザーニーズの中から実現すべき機能要件の優先度付けを行なった。
- ワーキンググループ活動では、女性だけのデザイン検討チームを組成することによって「荷物置き」など開発者視点だけでは気づきにくい女性視点のアイデアも生まれた。

共創する方法論

- 自社内メンバーだけではなく、自社の事業をよく知るパートナーとも協働チームを組んでプロジェクトを推進した。
- コンセプト検討段階では、警備会社など社外ステークホルダーも参加。エンドユーザーだけではなく、保守・運用に携わる人にとってのユーザビリティや利用価値も検討した。

包括的な方法論

- サービスコンセプト検討フェーズでは全社横断で複数のワーキンググループを組成。また、経営層への定期進捗報告の場では、ラピッドプロトタイプを見せて実演するなど、初期に確立したコンセプトが後の開発工程で揺らぐことがないよう工夫と配慮をした。

Outcome & Impact

- 近い将来、テクノロジーの進化等によって新たな機能要求の実現可能性やニーズが高まる可能性を視野に入れて、ソフトウェア・ハードウェアともに拡張性を残した仕様になっている。
- 今後は、他業種と連携してシェアリングサービスやチケット発券など従来のATMにはないサービスを提供したり、高解像度カメラを活用してヘルスケアサービスや見守りネットワークに活用するなど、さまざまな可能性が見込まれる。

画像出典：セブン銀行「新型ATM（第4世代ATM）」ウェブサイト
https://www.sevenbank.co.jp/oos/adv/tmp_192.html

3-3 「MuKu」生活者の観察から生まれた新サービス

株式会社ダスキン

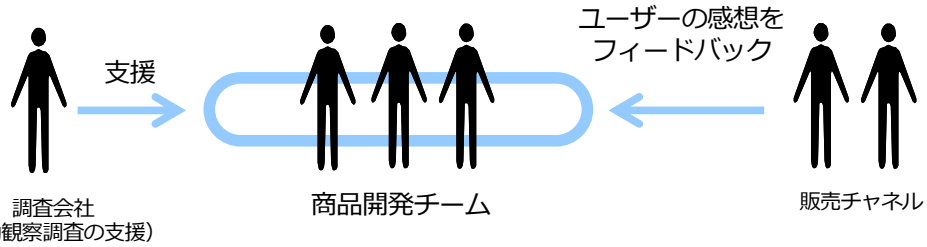
1963年設立。創業期よりフランチャイズシステムを確立し、そのビジネスモデルの可能性を追求。現在はダストコントロール商品のレンタルをはじめフードサービスなど多岐にわたる事業をフランチャイズシステムで全国に展開。

「MuKu」はちょっとした隙間時間に、気負わずフラットな気持ちで掃除ができるように設計されたお掃除アイテム。使いやすく楽しいプロダクト、インテリアに馴染むシンプルなデザインが特徴。また、4週間で交換するレンタルなので、常にクリーンな状態を保つことができる。

画像出典：株式会社ダスキン「MuKu」ウェブサイト　https://www.duskin.jp/campaign/muku/

Project Vision

ダスキンでは50年以上、掃除用モップやマットのレンタル事業を続けていたが、ここ数年、30～40代の若い世代の利用率を上げることが課題であった。対象世代層への行動観察によって発見された「時間に追われている」「決められた時間にモップを手にして掃除することにハードルを感じる」等のインサイトをもとに新商品の開発がスタートした。



行動観察 **約3ヶ月** → 製品コンセプト定義 **約3ヶ月** → 製品開発 **約12ヶ月** → 販路開拓、プロモーション

人間中心の方法論

- 従来から、訪問販売員が実際にお客様の自宅を訪問することで、「お客様はお掃除以外にもこんなお困りごとがあるのでは？」ということを考える姿勢が企業内にあった。
- 前項の強みに加えて、「生活調律業」への変革を意識し、外部パートナーによる顧客価値発見や観察手法に関する社内教育も実施し、「より視野を広げて顧客を見る」「ニーズだけではなく心の歪みにも共感できる」社員育成を目指している。
- 「MuKu」の開発プロセスではプロトタイプをつくり顧客の意見をヒアリングした。

共創する方法論

- さらに、生活者を起点とした新事業アイデア創出の場として「ダスキンラボ」を開設。一般の主婦や子供でも気軽に入っていける雰囲気の場でワークショップを開催するなど、積極的に共創活動を推進している。

包括的な方法論

- お客様に直接お会いして要望をお聞きできる訪問販売スタイルの強みや多岐にわたる事業展開を活かし、従来の「お掃除業」から、お客様が本当に必要としている商品やサービスを見出し、お届けする「生活調律業」へと進化を推進。それに合わせ、お客様の潜在ニーズに気づけるスタッフの育成をテスト的に行うなど顧客視点と事業が連動する組織づくりを推進している。

Outcome & Impact

- 「MuKu」は昨年、二子玉川の「蔦屋家電+（プラス）」（※）で販売・展示され、約12,000人のユーザーの目に触れた。今後も、家具と一緒に展示・販売するなど新しいブランドイメージの定着、販路の拡大を狙っている。

（※）世界中のユニークなプロダクトに実際に触れることができ、創り手とのコミュニケーションによって製品開発に参加することができる次世代型ショールーム
引用：“「蔦屋家電+」がオープンしました”. 蔦屋家電サイト. https://store.tsite.jp/futakotamagawa/news/electronics/6015-1459530405.html（参照:2020/03/17）

画像出典：chttps://www.duskin.co.jp/rd/lab/ 、
ダスキンラボFacebookページ　ttps://www.facebook.com/duskinlab/

3-3 ／ 【参考事例】「COTODAMA Lyric Speaker」従来にはない価値をプロダクトで伝える

「COTODAMA Lyric Speaker」は音楽と同期して歌詞が表示される次世代型スピーカー。モバイル端末から好きな音楽を再生すると、アルゴリズムが音楽の内容を分析して、それに合ったタイポグラフィのパターンを選んで表示する。「歌詞をインテリアのように飾って楽しむ」という新しい顧客体験を提供している。

「COTODAMA Lyric Speaker」のコンセプトは、クリエィティブカンパニーSIX社の新規事業開発チームによって生まれた。新規事業構想のために様々な未来の可能性を思い描くなかで、「不確実性が高いが、同時にデジタルによる可能性も高い領域」として音楽に着目したことから、初期の構想が描かれた。

開発過程では、コンセプトアイデアスケッチを手に、ハードウェアを開発する企業、アルゴリズムを開発している研究機関、歌詞コンテンツ提供会社にそれぞれ直接足を運んで提案し、プロジェクトを立ち上げた。

クリエィティブカンパニーSIX社を中心としたプロジェクトチームによる開発プロセスは、一般的な製造業における製品開発プロセスとは異なるが、サービスデザイン視点では右の三つの点が参考になる。

画像出典：株式会社COTODAMAウェブサイト　https://lyric-speaker.com/

内発的動機の重要さ
未来を予測して100個以上の事業アイデアを考え、その中で自身の内発的な動機から情熱を持って取り組めるコンセプトを開発した。

新規事業探索におけるプロダクトの有効性
製造業とは異なる分野のプレイヤーが、新規事業アイデアを検討する際、抽象度が高く未だ世の中には存在しない価値を伝える手段として「プロダクト」に着目した。

新しい価値の発見
現在、店舗でのインテリアに活用されたり、アーチストがライブで用いたり等の場で使われている。製品やサービスが世に出されることで、ユーザー自らがその用途を探索・発見する活動がおこなわれていること。

3

サービスデザイン実践事例

国内事例：サービス産業の生産性向上

3-3 「やさいバス」ステークホルダーとの共創から生まれた新規事業

株式会社エムスクエア・ラボ

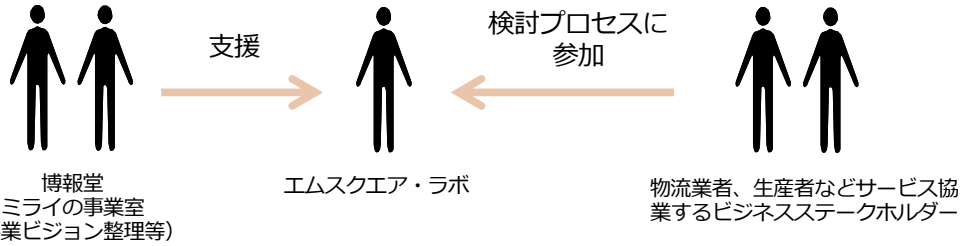
持続可能な社会づくりと農業生産性向上を目指して、テクノロジーの研究開発やデータ活用による営農支援を行なっている。生産者と購入者を繋げるスキーム「やさいバス」、農業を通じた人材育成プログラム等の事業を展開。

「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、消費者は希望する同じく近隣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など細かな要望をやり取りする機能も備えている。

画像提供：博報堂

Project Vision

大量販売、価格競争など大規模流通システムの限界をテクノロジーの力でリデザインすることを目指して新規事業開発をスタート。書籍等を通してデザイン思考プロセスに関心を持っていたエムスクエア・ラボ代表の加藤百合子氏が、外部パートナーとして株式会社博報堂に声をかけてサービスデザインプロセスによるプロジェクトをスタートさせた。



サービスコンセプト定義
（6ヶ月）

機能要件定義
（3ヶ月）

サービス開発
（4ヶ月）

2018年8月
サービスリリース

人間中心の方法論

- 事業を通して農業関係者と関わるなかで、生産物を売る物流コストが高いことへの課題や、大量販売＆生産システムの限界に着目。サービスアイデア構想後も農家の人等をワークショップに招いてコンセプト検討に参加してもらった。

共創する方法論

- 外部のサービスデザイナーをはじめ、エンドユーザー（農家）、流通業者、システム開発業者等幅広いステークホルダーが集まることで強度の高いコンセプトが築かれた。また、多様な視点が加わることによって、プロジェクトオーナーが事業者以外の視点も考慮してコンセプトや開発要件を打ち立てることができた。
- ステークホルダーとのワークショップの場では、一緒に未来を描いたり、プロトタイプを実演したりするなど楽しい雰囲気も演出することで、はじめは検討への参加に猜疑的な態度だったメンバーも徐々に前向きな姿勢に変化した。

包括的な方法論

- 生産者と消費者と繋ぐだけではなく、物流業者や集配拠点というリソースを活用。EC、SNS、物流という三つの仕組みを連動させて新しい地域経済のインフラをデザインした。

Outcome & Impact

- サービスデザインプロセスによって「サービスのコアな軸」を確立。コアな軸が定義されたことで、サービス開発後に要求事項が増えて機能要件が肥大化する等の問題を防ぐことにもつながった。
- 今後は、静岡県以外のエリアへの展開や、野菜に加えて水産物の取り扱い開始、ファーストワンマイルの問題を解決するMaaS開発等の取り組みが進んでいる。

画像出典：株式会社エムスクエア・ラボウェブサイト　https://www.m2-labo.jp/ 、「やさいバス」ウェブサイト　https://vegibus.com/

3-3 「陣屋コネクト」働く人の体験・行動からサービス機能要件を導出

鶴巻温泉 元湯 陣屋

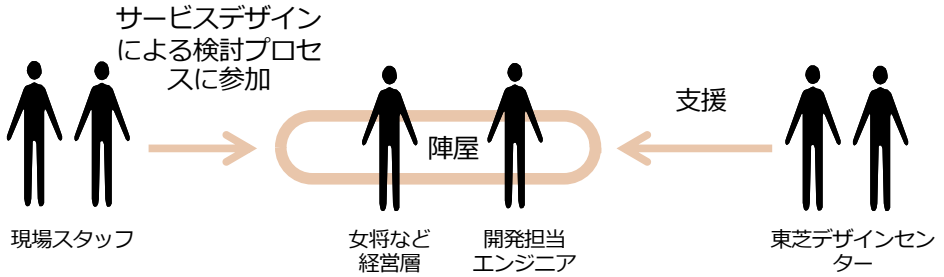
創業100年を超える神奈川県の老舗旅館。コンセプトは「物語に、息吹きを。」「旅館を憧れの職業に」。現在は社団法人として旅館どうしのネットワークサービス「宿屋EXPO」など日本全国の旅館の経営改革に貢献する事業も展開している。

「陣屋コネクト」は、陣屋自らが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。お客様の顧客情報を一元管理しスタッフで瞬時に共有することにより、きめ細かなサービスを実現。タブレットで操作できるので、どこにいても現場の状況を把握し、他スタッフと情報共有・連携できることが特徴。

画像出典：株式会社陣屋コネクトウェブサイト　https://www.jinya-connect.com/

Project Vision

旅館の従業員が高齢化で自然減少が進むなか、業務オペレーションにおいては、役割の細分化、顧客情報が一部の人の頭の中にしか存在しない等様々な課題を抱えていた。離職率向上に歯止めをかけ旅館を憧れの仕事に変えるため、デジタルシステム活用による働き方の改革を目指して「陣屋コネクト」の開発がスタート。音声認識エンジンの導入時は、東芝のサービスデザイン部門が支援した。



製品開発 → 初期版製品リリース → 東芝デザインセンターとサービスデザインプロジェクト実施 → 製品外販を開始

人間中心の方法論

- このサービスを利用する従業員が、普段どんな状況で端末を操作し、どんなオペレーションをしているかを「サービスブループリント」という手法で可視化したうえで、利用体験をデザインし、機能要求仕様を取り纏めた。

共創する方法論

- 「陣屋コネクト」の外販事業化や、旅館同士がリソースを交換できるプラットフォーム「宿屋EXPO」の運営など、中小規模の旅館どうしの相互扶助の仕組みを構築。日本の旅館業の活性化を目指している。

包括的な方法論

- 旅館の業務オペレーション改革にあたっては、デジタルシステムの導入だけではなく、従業員の声をもとにクレドを策定したり、チェックインから見送りまで全ての業務を1人で担当してもらうことでスタッフのマルチタスク化とレベルアップを図るなど、働く人の意識変革も推進。
- アナログ文化の強い環境で、従業員にデジタルシステムを使ってもらえるよう、まずは出退勤入力を必ずこのシステムでやってもらうように促すなど地道な活動も行われた。

Outcome & Impact

- 業務オペレーションの改善によって、顧客それぞれの要望に沿ったきめ細かいサービスを提供できるようになった。
- 品質向上によって客単価の向上、業務効率化によって従業員の週休３日制実現といった効果も。
- 今後は、CRMによる顧客情報を分析してブランディング戦略に活用したり、IoTを活用した設備や備品の管理などの展開を検討している。

3

サービスデザイン実践事例

海外事例：地域・ローカルビジネスの振興

3-4 ／ 「Wanic」途上国の社会課題解決を目指す新規事業

株式会社ワニック

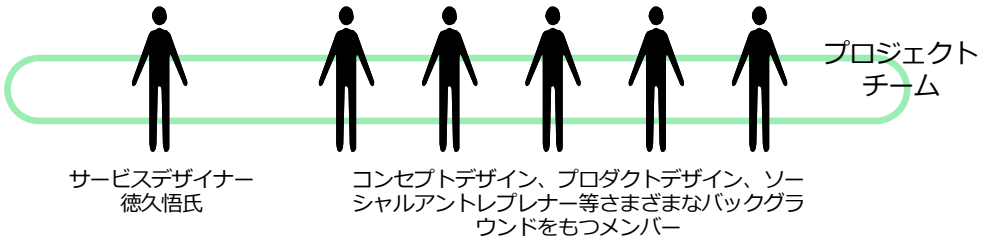
2014年創業、ココナッツ・ジュースから作る醸造酒・蒸留酒の開発を行う。他、地域コミュニティ活動に関するコンサルティング事業をはじめ、各種デザインの企画・設計・制作を行っている。

WANICは、ココナッツの実から作られる世界発のココナッツ・スピリッツ。蒸留酒の製造・販売を通して、ココヤシ農家など途上国で働く人たちに仕事を提供。従来は地元で大量に売れ残っていたココヤシの実を最大限に活用することにも貢献している。

画像出典 株式会社ワニックウェブサイト http://wanic.asia/product/

Project Vision

2011年、米国NPOコペルニク主催のBOP向けプロダクトデザインコンテスト（See-D Business Contest）を機に結成されたメンバーによって、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。新規事業開発をスタートさせた。



フィールド調査・分析 → プロトタイピングによる検証 → ビジネスモデルの検討 → 2016年 製品リリース

調査・分析・デザイン・検証を適宜、反復・並行して走らせながらサービス開発

約6年間

人間中心の方法論

- フィールド調査を通して、内戦で荒廃した国土とそこで暮らす住民の生活を目のあたりにしたプロジェクトメンバーは、彼らと対話を重ねる過程で、解決すべき課題を発見した。
- 醸造酒をつくるためのツールキットを現地の人に使っていただくなど、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考えながらビジネスモデルをアップデートしていった。

共創する方法論

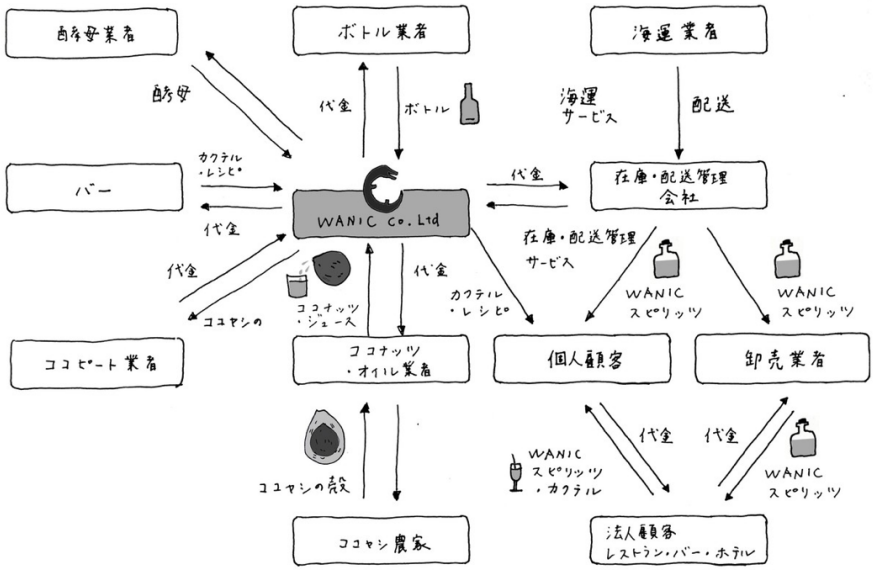
- ビジネスモデルをアップデートする過程で、蒸留業者、海運業者、ボトル業者など多種多様なステークホルダーを巻き込んだ。
- 生産過程で生じた廃棄物を活用する仕組みを構築してビジネスモデルの持続可能性を強化したり、バーテンダーとともに商品レシピを開発して商品価値を磨き上げるなど、新たなステークホルダーが参加するたびに新たな価値がサービスに付加された。

包括的な方法論

- フィールド調査の際、現地で大量に売れ残っていたココヤシの実に注目。従来は「余剰リソース」と思われていたココヤシの実を、「エキゾチックな醸造酒の原料」として捉え直すことで、現地の生産者と先進国の消費者の両方にとって価値のあるビジネスモデルを構想した。
- その地域ならではのリソースを出発点として、途上国と先進国のリソースとを統合させ、新たな価値を提案する「リソース・ドリブン・イノベーション（RDI）」を提唱している。

Outcome & Impact

- クラウドファンディングを通じた蒸留酒製造テストののち、株式会社として法人化。製造した商品は自社ECサイト等を通じて日本向けに販売されている。
- 2017年には、蒸留酒「WANIC Coconut Spirits（ワニック・ココナッツ・スピリッツ）2015」が、米国・英国で開催された3つの蒸留酒コンペティションで受賞。 WANIC Coconut Spirits2015は、ラオス・ヴィエンチャンのアグリコール・ラム・メーカー「LAODI」の蒸留所にて製造されたが、現在はフィリピン・マニラにて、自社蒸留所設立準備中である。



WANICココナッツ・スピリッツのサービス・エコシステム（フィリピン版）
画像出典：note「地域発イノベーションの育て方 - 序章 イノベーションの源泉としてのリソース」ウェブサイト　https://note.com/dangkang/n/nf48225a2e9d2

3-4 ／ 「十里芳菲（Alor Valley）」中国文化を体験できるリゾート施設

十里芳菲（Alor Valley）

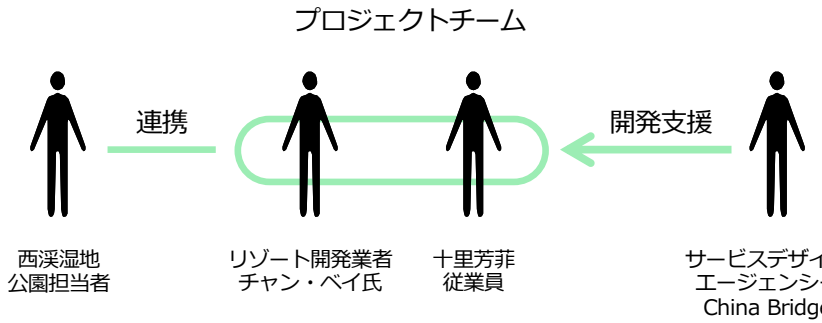
リゾート開発業者であるチャン・ベイ氏が2017年に開業。社名でもある十里芳菲（英語名：Alor Valley）は、杭州の西湖湿地公園の中にあるリゾート施設。中国の歴史的建造物や景色を活用し、文化の魅力を伝える。

十里芳菲では、自然環境、西渓湿地の生態系と文化をもとに、「即興の知恵」という概念を提唱している。「物、食、宿、力、人」という5つのテーマのもと、西渓湿地公園内の6つの村にある空き家を改修したリゾート施設となっている。公園を訪れた旅行客でも気軽に訪問できる点も特徴。

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

Project Vision

中国文化の活用に注力するリゾート開発業者、チャン・ベイ氏が、年間4万1千人が訪れる杭州の西湖区にある西渓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アイデアを考案した。6つの村は線上に点在し、20以上の橋で繋がっているため、ボートしか通ることができない。最初の家から村の最後まで歩いて約10マイルあることから「十里芳菲（Ten Mile Fang Fei）」という名が付けられた。



自然環境、文化の現状を観察し、コアコンセプトを定義 → ターゲットユーザーを定義、定性調査を行う → 外部のクリエーターを含めた共創型のアイディエーションとプロトタイプ → アイデア検証 → ローンチ

人間中心の方法論

- リゾート施設自体は公園の中に存在するため、「どうやって公園にいる観光客と適度な距離感を保てるか」というリゾート施設側だけの考え方ではなく、「どうやって公園にいる観光客がリゾートと一体感を感じられるようになるか？」という視点で顧客体験を考えた。
- 旅行体験に、ユーザーが望むようなインタラクティブ的要素を加えた。例えば、従業員はスタッフとしてではなく、ひとりの村民として接客し、担当している村では自分の得意なアクティビティで訪問者をもてなすことができる。

共創する方法論

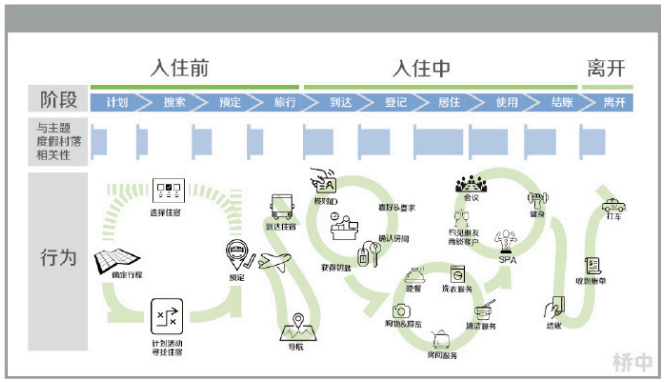
- サービス開発プロセスでは、行政、地域のステークホルダー、空間デザイナーなど、さまざまな業界の人々とともに西渓湿地公園の文化に対するアイデアの創出に取り組んだ。

包括的な方法論

- 「即興の知恵」という概念をテーマにしたため、従業員にも「即興パフォーマンス」のトレーニングを受けてもらい、リゾートでは毎週異なるパフォーマンスを顧客に提供。さらに年一度の「即興パフォーマンス祭り」も開催している。
- 体験型のリゾートを運営するために、組織体制も変えた。かつては組織内に担当アクティビティ（教育、イベント、ウェディング等）ごとにチームを設けていたが、現在は各チームがそれぞれ独立した営利組織になっている。

Outcome & Impact

- 施設の建設費用のためのクラウドファウンディングを開始してから、わずか30分で目標の100%を達成し、最終的には300%を超える5931万人民元を集めた。
- 各旅行サイトやホテル予約サイトでは、ほぼ満点の評価をされているリゾート施設となっている。



画像出典　China Bridge ウェブサイト
https://cbichinabridge.com/zh/文旅-十里芳菲,如何打造有灵魂的旅游目的地

3

サービスデザイン実践事例

海外事例：プロダクトとサービスの融合

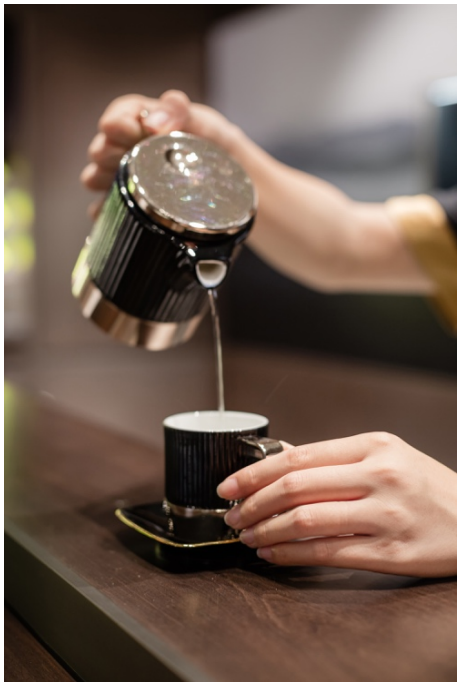
3-4 ／ 「小罐茶」お茶を飲む体験を再定義した新規事業

事例提供:Tang　1/2

小罐茶（Xiao Guan Tea）

2014年に設立された中国の製茶企業。顧客体験を重視した新たなお茶のブランドを立ち上げ、中国茶を優れた資源としてアピールする。2018年までの収益は20億人民元。

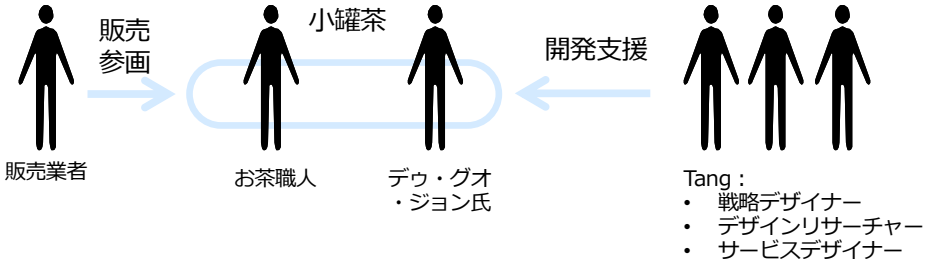
お茶ブランド「小罐茶」は、中国の高級なお茶を1カップ分だけ缶に詰め、モダンな茶道具等の商品と一緒に提供するサービス。中国の6つの主要な茶葉を扱う有名な8人の茶職人が作った高級なお茶を扱っており、手軽に高級なお茶を楽しめる体験として注目されている。最近のトレンドとしても、中国における若者のお茶に対する関心は高まっている。



画像提供 Tang

Project Vision

起業家のデゥ・グオ・ジョン氏は、7年かけて様々なお茶生産の現地調査を実施。それにより「中国には美味しいお茶があるが、代表的なお茶ブランドや良いお茶の基準がないため、お茶のことに特に詳しくない消費者は何を飲んだら良いかがわからない」という課題に着目。 2015年、コンサルタンシーのTangと協力し、製造から顧客体験まで、あらゆる面で中国のおいしいお茶を代表しうる新しいブランドを構築した。



市場ギャップとニーズを洞察
ブランドポジショニング検討

→ 業界トレンド調査とユーザーのマインドセットの洞察をもとに、ターゲットユーザーを定義

→ ユーザーのニーズ、行動パターンに基づき顧客体験をデザイン

→ 生産技術も含めたタッチポイントのデザイン

→ 広告・宣伝、販売開始

人間中心の方法論

- 製造して販売するだけという従来の製茶産業のスタイルではなく、「体験」を提供することで顧客とのより長期的な信頼関係を築いた。
- インタビュー調査とフォーカスグループという手法を通じて、ターゲットユーザーのニーズを深く理解し、「一缶、一カップ」という誰でも手軽に最高級のお茶を味わえる仕組みを作った。

共創する方法論

- 初期の市場におけるポジショニングの検討段階から後期のタッチポイントのデザインに至る各ステップにおいて、Tangが組織の各部門と横断的に連携することによって、長期的なブランド戦略を立案した。また、外部ディーラーと協力し、大規模なブランド体験センターを開発した。

包括的な方法論

- 中国茶文化の習慣、市場の状況とトレンド、ユーザーのニーズ等、各視点からサービスを分析し、「認知、購入、使用、買い戻し」などあらゆる側面から顧客体験とタッチポイントを構想し、構築している。
- 企業として優れた顧客体験を継続的に提供できるよう、店員スタッフの販売方法だけでなく、お茶が劣化しないことを保証できる窒化物包装、高効率なお茶の生産プロセスといった、あらゆる側面で計画を進めている。

Outcome & Impact

- 2018年までの3年間で20億元の収益を達成した。
- わずか3か月で中国の全土、北京からラサに至るまで幅広い地域で販売チャネルを構築した。

画像提供：Tang

3-4 ／ 「Weltmeister」新エネルギー車に関する包括的な顧客体験の構築

事例提供:Tang　1/2

Weltmeister

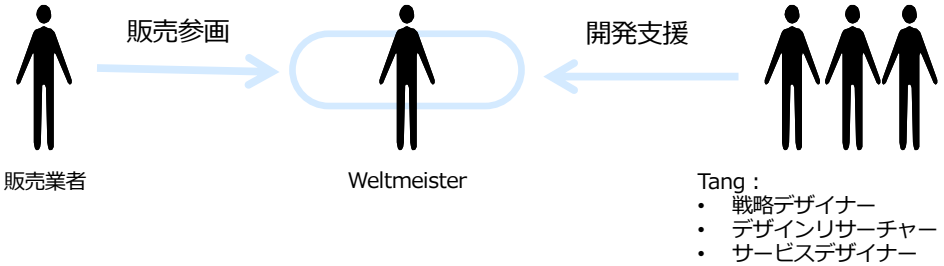
VOLVO Globalの元副社長であるシェン・フェ氏が2015年に上海で設立した自動車メーカー。創業するにあたってはバイドゥとテンセントから出資を受けた。独立した製造工場を持ち、昨年からはバイドゥのアポロ自動運転プラットフォームと協力関係を築いている。

若者向けの低価格帯新エネルギー自動車。購入前に実車を体験できるセンターもあり、車のカスタマイズと購入はアプリで可能。購入後のメンテナンス、洗車、チャージ等のサービスや、オーナー同士が交流できるオンラインプラットフォームもある。

画像提供 Tang

Project Vision

中国では10年前から新エネルギー車の利用を推進し、自動車への補助金を提供してきた。しかし市場では、旧来的なマーケティング手法から脱却できず、顧客体験が軽視されていた。Weltmeisterは、自動車の製造及び技術向上を進めながら、同時にユーザーとの長期的な信頼関係を構築するため、2015年、コンサルタンシーのTangとともに「EX5」という車種の利用体験の構想・構築に着手した。



市場ギャップとニーズを洞察
ブランドポジショニング検討

→ 業界トレンド調査とユーザーのマインドセットの洞察をもとに、ターゲットユーザーを定義

→ ユーザーのニーズ、行動パターンに基づき顧客体験をデザイン

→ 生産技術も含めたタッチポイントのデザイン

人間中心の方法論

- 「顧客のライフスタイルをサポートする」というコンセプトを実現するために、顧客の好みやニーズに応じて、自動車をカスタマイズ製造するビジネスモデルを構築。
- 「購入」だけでなく、車と関わる様々なシチュエーションで顧客のニーズを理解し、「人（ユーザー）、物（製品）、及び場（チャネル）」といった複数の視点において、車の購入前から利用に至るまでの多様なタッチポイントをデザイン。それにより、ユーザーとの長期的な関係の構築が可能となった。

共創する方法論

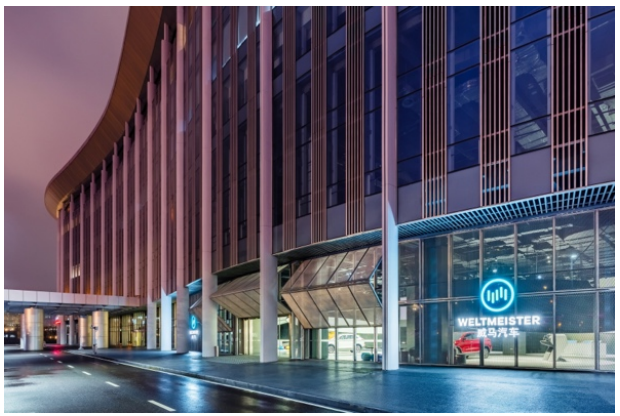
- Tangがユーザーリサーチを主導し、また検討・開発時の各ステップにおいて組織の各部門と横断的に連携することで、ブランド戦略を策定し、徐々に実装していくことができた。

包括的な方法論

- 優れた顧客体験を実現するために、組織内の具体的なワークフロー（体験センターのスタッフの話し方等）だけでなく、戦略策定に関わる管理職の働き方改善も含めて推進した。

Outcome & Impact

- 最初の車種である「EX5」は、2019年の新エネルギー車の出荷台数としては最大となり、16,810台に達した。
- 2019年、世に出ているすべての「EX5」の累積走行距離は、7,651万キロメートルを超えた。



画像提供：Tang

3-4 ／ 「Bynd Artisan」伝統技術の価値を再定義

Bynd Artisan

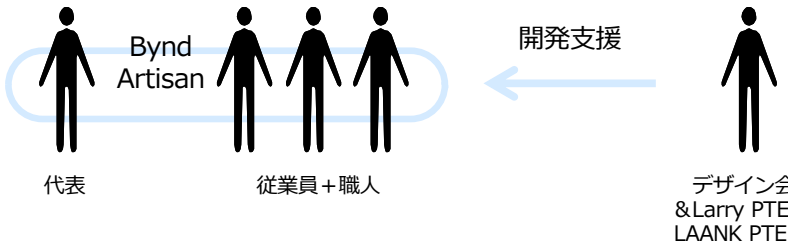
シンガポール最古の製本業者であるGoy Liang Book-Making会社を前身とする、製本及びレザークラフトの会社。

紙や革製品をカスタマイズできるサービス。オンラインショップで注文することができ、店舗では、職人と一緒に自分の好みの商品を制作できるワークショップイベントを提供している。

画像出典: Bynd Artisan ウェブサイト　https://www.byndartisan.com/、National Design Centre ウェブサイト　https://www.designsingapore.org/what-we-do/case-studies/modernising-the-traditional-book-binding-and-leather-crafting-business.html

Project Vision

家族企業の第3世代にあたるWinnie Chan氏とJames Quqn氏は、テクノロジーの進歩とともに廃れてゆく製本産業において、製本の技術をもとに自社の価値を新たに見直して良い製品を作りたい、という思いのもと、Bynd Artisanを設立した。



事業とブランドの現状を観察
コアコンセプト（価値）を定義

→ 共創型のアイディエーション
プロトタイプ

→ アイデア検証

→ 販路開拓
事業へ導入

人間中心の方法論

- オンラインで便利に購入できる競合が参入してきたため、魅力的な購買体験を構築する必要があった。そのため、ブランドに親近感をもってもらうための手作りワークショップの開催など、自社ブランドの文化的側面を体験してもらう施策を実行することで差別化を図った。

共創する方法論

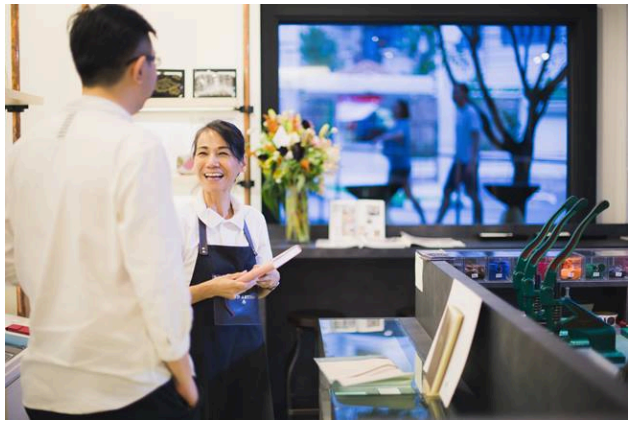
- 工房や店舗は、顧客とともに環境や空間レイアウト、視覚体験、ブランドアイデンティティ等を話し合いながら開発を行った。アイデアのプロトタイピングと検証も行った。

包括的な方法論

- 新たなサービスを提供するに当たっては、従業員にスキルアッププログラムを受講させた。また革製品の職人に対しては、製本と革細工の専門領域以外に、小売のアシスタントやワークショップのインストラクションについてのトレーニングを受けてもらった。結果的に、従業員が自信を持って働くことに繋がり、役割を超えた働きをすることができるようになった。

Outcome & Impact

- 売上規模が大幅に成長し、シンガポールでは店舗数が1店舗から5店舗に増加。海外では上海にも進出した。
- 2016年、「大統領デザイン賞」を受賞した。



画像出典: Bynd Artisan ウェブサイト　https://www.byndartisan.com/、National Design Centre ウェブサイト　https://www.designsingapore.org/what-we-do/case-studies/modernising-the-traditional-book-binding-and-leather-crafting-business.html

3

サービスデザイン実践事例

海外事例：サービス産業の生産性向上

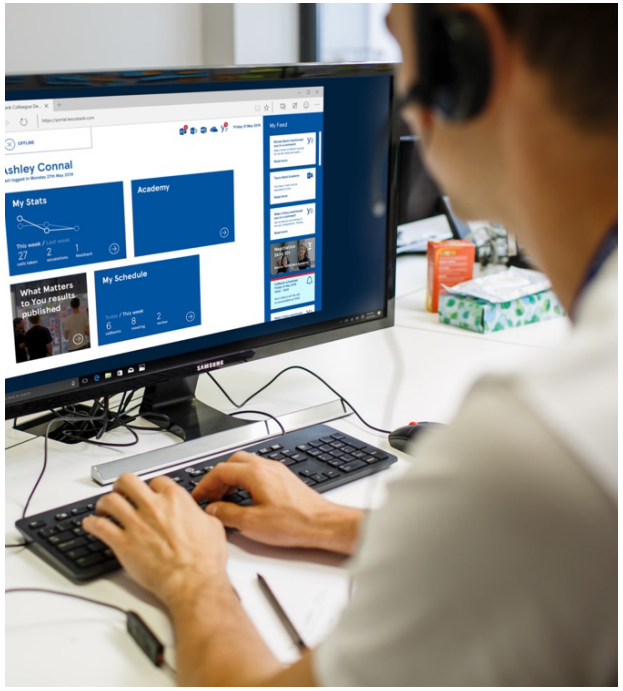
3-4 ／ 「Project Phoenix」顧客からのクレーム対応システムの改善

事例提供：Modern Human　1/2

Tesco Bank

英国最大のスーパーマーケット事業者であるTesco PLCの傘下にある民間銀行。1997年スコットランドにて設立。

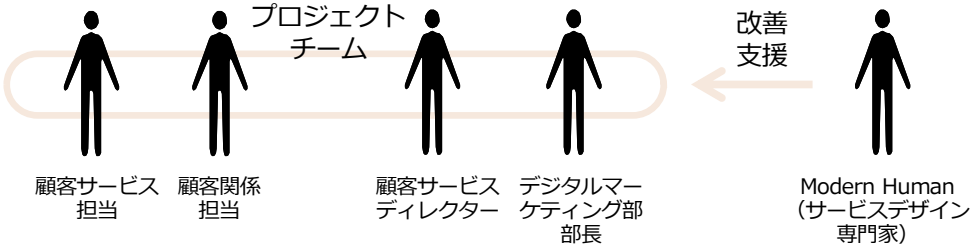
Tesco Bankでは、保険、クレジットカー、ドローン、個人向け貯蓄、旅行商品等、幅広い金融商品や金融サービスを提供している。金融商品を購入する際に貯めることができる「Tesco Clubcard ポイント」サービスなども提供し、大量の顧客を抱えている。



画像出典 Modern Human ウェブサイト　http://modernhuman.co/tesco-bank-complaints/

Project Vision

2017年、Tesco Bankでは顧客からのクレームが急増し、現状の社内リソースでは対応しきれなくなるという問題が発生した。今後も見据えてその問題に取り組むにあたり、より包括的な観点から取り組む必要性を認識し、サービスデザインの方法論を導入することとした。プロジェクトは、サービスデザインエージェンシーであるModern Humanと連携し、社内に「ポップアップデザインスタジオ」（※）も設立した。



調査（現状理解、ユーザー観察）
→ 共創ワークショップ コンセプト構築
→ 分析 / コンセプト検証のためのパイロットプロジェクト / インパクト検証 / アイデア改善
→ ソリューション導入

上記プロセスを反復

（※）特定の課題に対処するための期間限定のデザイン拠点

人間中心の方法論

- クレームの経緯と背景を深く理解するため、顧客から寄せられた400件の苦情の電話の分析、顧客へのインタビュー調査、社内のクレーム対応担当者や専門家へのヒアリング調査、分析と検討のためのワークショップ等を実施した。

共創する方法論

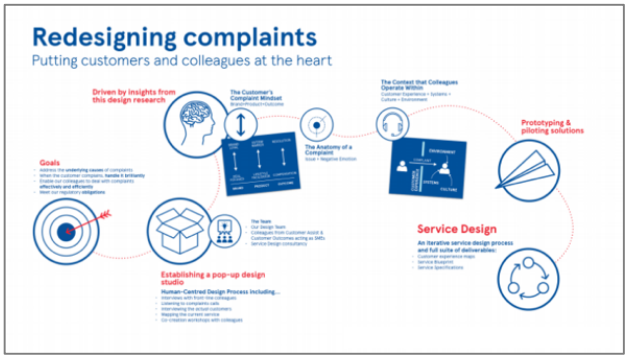
- Modern Humanのサービスデザイナー、顧客関係チームのメンバー、デザインチーム、マーケティングマネージャーは互いに連携するための「ポップアップデザインスタジオ」を設立した。
- 異なる部署の122人のスタッフを巻き込んで、クレーム対応策を検討するための共創ワークショップを行った。

包括的な方法論

- 顧客体験を改善するために、Tesco Bankはクレーム管理システムの更新、クレームの対応に当たるスタッフ向けのトレーニングプログラムの開発、クレーム対応のワークフローとパフォーマンス管理の見直しといった幅広い施策を実行し、さらにクレーム内容に関するデータをもとにして自社サービスをより良く改善するための仕組みも構築した。

Outcome & Impact

- 41%以上のクレームが高い顧客満足度のもとに解決された。
- クレームの解決にかかる時間は従来よりも63%短縮された。
- システムの改善後6か月の間、顧客がスタッフに対して「上司を呼び出してほしい！」と要求する事態はゼロになった。
- 最前線でクレーム対応をするスタッフとサポートチームの顧客対応に対する自信の向上にも繋がった。



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

3-4 ／ 「NS & ProRail」駅のプラットフォームでの顧客体験の改善

事例提供: Edenspiekermann　1/2

NS & ProRail

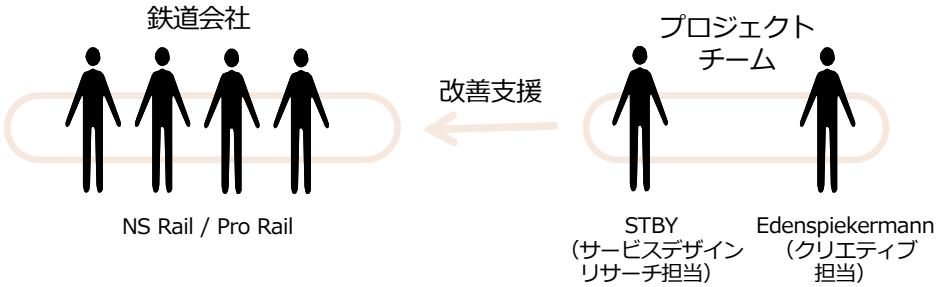
NS（Dutch Railway）は、オランダ全国の鉄道に関わるサービスを幅広く展開・運営している国有企業。ProRailは、ネットワークインフラ、交通コントロール等、交通流通量の管理に特化した業務を行う政府機関。

乗客が鉄道を利用する際に迷わないよう、必要な情報が表示された、プラットフォームと同じ長さのLED看板を設置した。表示内容は、「停車位置、電車ドアの位置、一般電車とファーストクラスなどの車両のランク、障害者や車椅子に対しての対応を表示したランプ、混雑具合」等。

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

Project Vision

オランダでは、各列車の長さと方向が異なるため、列車に乗る時に迷ってしまう人が多かった。近年、乗客数が増加したことで、プラットフォームは旅行者にとってさらにストレスフルな場所となり、 安全性への懸念も高まった。そのため、NSとProRailはデザインパートナーであるEdenspiekermann及びSTBYとともに、乗客の行動を調査し、駅のプラットフォームでの体験の改善に着手した。



調査
- ジャニーマッピング
- 日記調査とインタビュー調査

- 旅行者と鉄道会社との共創ワークショップ
- パイロットプロジェクトの審査と準備期間 **（6ヶ月）**
- ダン・ボッシュでのパイロットプロジェクト **（3ヶ月）**
- ビジネスケース構築

人間中心の方法論

- ユーザーの体験や行動を、調査者を意識させないようにその場で観察する「シャドーイング」という観察手法を通じて、プラットフォームにおける旅行者の体験を調査・可視化した。
- さらに旅の動機を理解するために旅行者自身に自分の体験を記録してもらったうえで、インタビュー調査を実施し、旅行者のニーズと行動パターンを分析した。その結果、「（通勤などで）頻繁に旅行（移動）する人」と「たまにしか旅行しない人」という二つのパターンを導いた。

共創する方法論

- 旅行者も交えての共創ワークショップを実施。当初創出したアイデアの中から、NSとProRailのスタッフが効果がありそう、もしくは実行できそうと考えるアイデアを選択。それに基づいてさらに精度の高いアイデア、ソリューションへとブラッシュアップした。
- STBYとEdenspiekermannは専門的なデザイン領域を担当し、NSとProRailのスタッフはアイデアのソリューションへの具体化を主に担当して、デザイン支援側と事業者側がそれぞれ役割分担し、連携しながらプロジェクトを推進した。

包括的な方法論

- 3か月のパイロットプロジェクトを通して、このソリューションが乗客の役に立つだけでなく、駅で働く従業員の体験の改善にも貢献することを見出した。

Outcome & Impact

- ザ・イノベーション・マネジャー賞（The Innovation Manager）で「最もイノベーティブ会社」賞を受賞した。
- ロッテルダムデザイン公開賞を受賞した。
- &ADアワードのブラックペンシル賞を受賞した。
- 本プロジェクトで生まれた、駅でのプラットフォームの体験を改善するためのソリューションは、現在スキポール空港の駅で使われている。

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

3-4 ／ 大規模組織における継続的なサービス改善のための仕組みづくり

Lloyds Banking Group（以下、LBG）

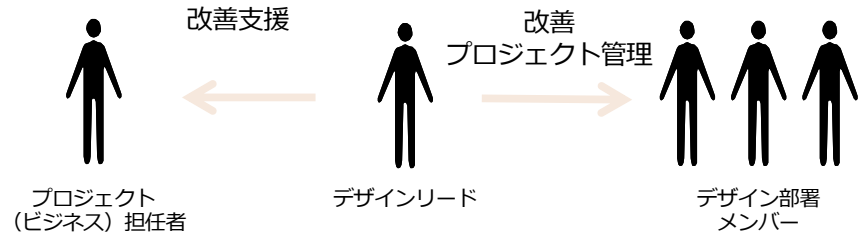
個人及び法人顧客に業務を提供し、1500万人以上のユーザーを持つ英国を代表する金融サービスグループ。主な事業活動は、個人向け銀行、商業銀行、法人向け銀行、損害保険、生命保険、住宅ローン保険、投資保険等。

スコットランドで1695年に設立された、英国第4位の規模を持つ銀行グループ。民間銀行、投資銀行、保険業務を行っている。他にも、生命保険会社スコティッシュ・ウィドウズ 、金融会社ブラック・ホースなどグループ企業を所有。米国、欧州、中東、アジアでも事業を展開している。

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

Project Vision

サービスに対する一般顧客の期待値が高まり、顧客が普段の生活の中でデジタルサービスに接触する機会も増えてきたことから、デジタルサービスと顧客ニーズ把握の重要性に対する意識がLBG内には芽生えつつあった。 2014年、LBGのCEOは5億ポンドの予算で3年に渡るデジタル変革の計画を開始した。近年は、社内にデザインチームを設立し、2018年にはウォルマート社の元デザイン部門担当ダン・マコスキー氏をCDOとして採用した。



『**Understand**』顧客視点に基づいて問題を定義する → 『**Incubate**』顧客価値を生み出すアイデアを描く → 『**Build**』さらに継続的なアイデアを構築しプロトタイプと改善を繰り返す → 『**Optimize**』効果測定と最適化

※上記プロセスは一例

人間中心の方法論

- 顧客の行動・タッチポイントごとに、それらに対して責任を担う部門（ラボ）を設立し、自社に特化したデザインプロセスによって、顧客体験を構築するための課題や機能を定義した。
- 既に取り組んでいた定量調査による顧客データを踏まえて、顧客イメージをより詳細に把握するため、サービスデザイナーを中心に、顧客へのインタビュー、ペルソナ策定など、人間中心設計に基づく手法を組織に導入した。

共創する方法論

- それぞれのビジネスユニットの部署には、デザインリードが存在する。それぞれのデザインリードは各部署が抱えるビジネス上の課題を理解し、その解決を目的としたチームを構成する。
- 各プロジェクトには、デザイナーだけでなく、プロジェクトのニーズに応じて、コールセンター、法務、デジタルテクノロジー等、様々な部門のスタッフも参加する。

包括的な方法論

- 顧客体験だけでなく、全体的なサービスの質を持続的に高めるために、従業員の課題にも対応している。彼らが最高のパフォーマンスを発揮できるように、デザインチーム内では、ビジネスデザイナー、ビジュアルデザイナー、サービスデザイナー、システム担当等様々な職種を採用した。
- ペアレビューや四半期レビューなど、デザイナー同士の交流活動を実施。また、デザイナー以外の職能にも社内向けのデザイン教育を実施するなど、デザインとアジャイルの文化を社内に浸透させた。

Outcome & Impact

- プロセスを簡素化及びデジタル化することで、従業員が顧客に対して行う業務のうち、より付加価値の高い業務の割合が40%増加した。
- オンラインによる個人ローン申請フローの改善により、ハリファックス（LGBの子会社）及びLloyds Bankでの平均融資額が700ポンド増加し、購入チャネル全体へのアクセス率が40%増加した。
- ソフトウェア開発に要する期間を短縮し、アイデアからプロトタイプへの実装をより早く実行できるようになった（90日間要していたプロセスを5日間に短縮）。

画像出典：slideshare「CX Measurement: How Costumer-Obsessed Organizations Enbraces Journey-Based Metrics」ウェブサイト
https://www.slideshare.net/behavioralmarketing/cx-measurement-how-customerobsessed-companies-embrace-journeybased-metrics、

Medium「Understnading the training environment at Lloyds Banking Group」ウェブサイト
https://medium.com/lloyds-journal/understanding-the-training-environment-at-lloyds-banking-group-d760d9d50b36

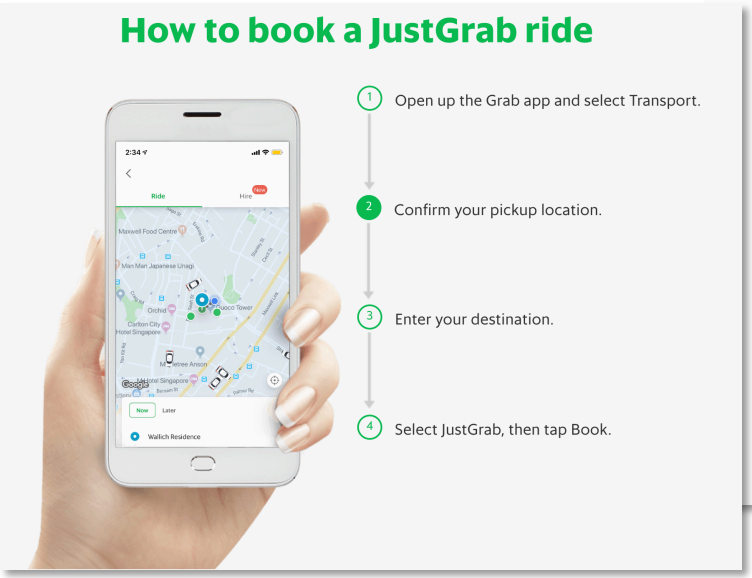
3-4 ／ 「Grab」配車サービスを軸に顧客体験を拡張

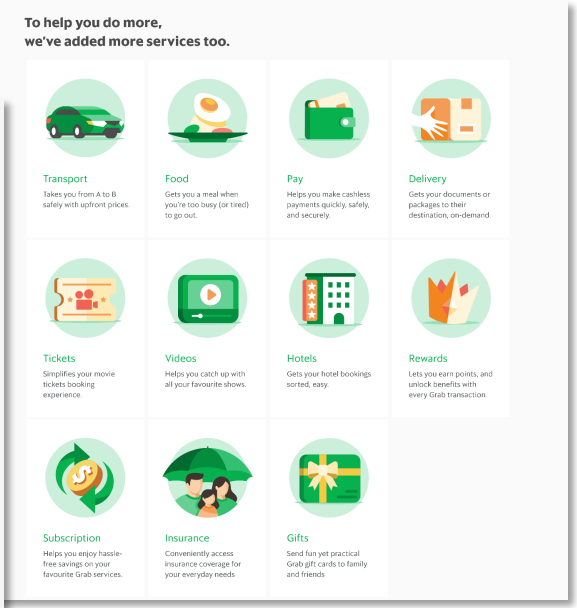
事例提供:Grab　1/2

Grab

東南アジアの8ヶ国でサービスを提供するシンガポールを拠点とするライドシェアリング会社。モバイルアプリによる移動サービスを起点に、フードデリバリー、ビデオ視聴、デジタル支払いなど、サービスを拡張。

東南アジアの文化・環境に特化した自家用車向け「GrabCar」、オートバイ向け「GrabBike」、相乗りサービス「GrabHitch」、配送サービス「GrabExpress」、決済サービス「GrabPay」等のサービスを提供している。

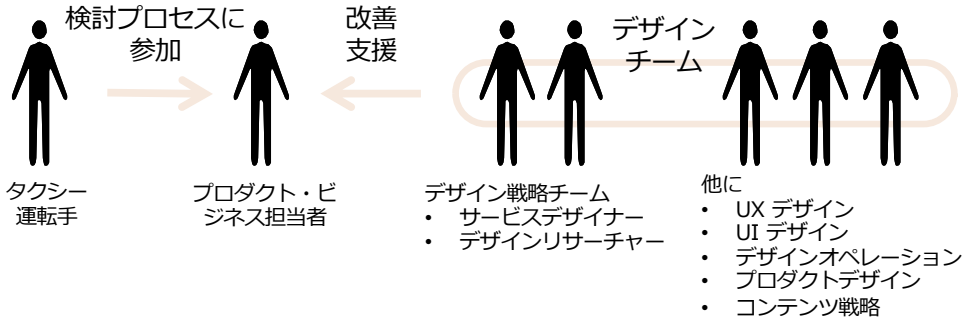




画像出典 Grab ウェブサイト　https://www.grab.com/sg/

Project Vision

ビジネスが拡張するにつれて、Grabではデザインの必要性に対する認識が高まったため、近年、より優れたインターフェイスを作成するためのデザイン戦略チームを構築。デザイン戦略担当とデザインリサーチャーを含めたデザインチームは、ユーザーだけでなくサービスステークホルダーも巻き込んで、サービス全体のより深い理解を進めている。



ユーザーのオンライン及びオフライン体験を調査 → エコシステムマッピング。様々なステークホルダーとの関係性をマッピングしてメンバーの認識を揃える → アイディエーション プロトタイプ・検証 → 導入 ビジネスユニットへ提案

人間中心の方法論

- オンラインだけでなく、オフラインのタッチポイントやシナリオも含めた顧客の視点から包括的な顧客体験を考えている。たとえば、「ユーザーが屋内にいるとき、どうやってタクシーを見つけるか？」「タクシードライバーとどのようなやり取りを求めるか？」等の詳細かつ具体的なインタラクションをデザインしている。

共創する方法論

- サービス改善を目的とするプロジェクトはデザイン部門、ビジネス部門の双方からの提案が可能である。サービス部門は特定の課題を解決したい時に、デザイン戦略チームの支援を仰ぐこともできる。また、サービスデザイナーはさまざまなユーザーを観察し、ビジネスの将来の発展に関連するプロジェクトを提案することもある。

包括的な方法論

- デザイン戦略担当は、すべてのユーザー、タクシー運転手、及びその他のステークホルダーの行動を観察し、それぞれのニーズを視覚化したうえで、サービス運用部門と連携しサービス戦略を策定している。

Outcome & Impact

- 2017年から2019年の間に、23億米ドルの純収入を得た。
- 2018年のユーザー数は約6800万人である。

画像出典 Grab ウェブサイト　https://www.grab.com/sg/

3

サービスデザイン実践事例

海外事例：その他

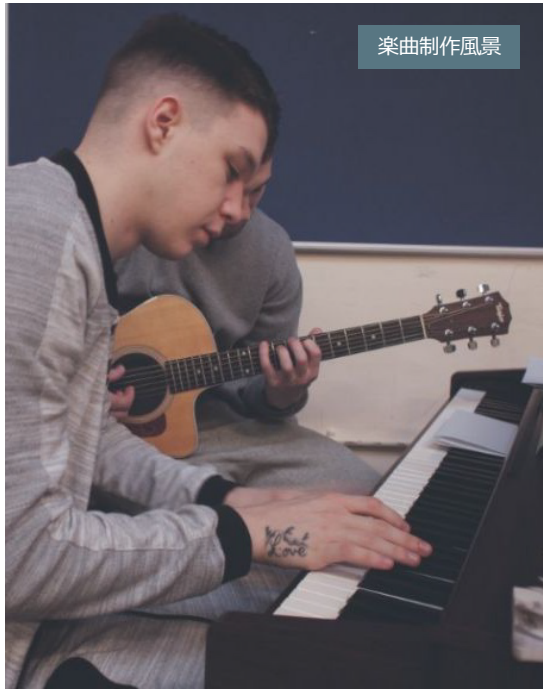
3-4 ／ 「InHouse Records」囚人による音楽レーベルの立ち上げ

事例提供:InHouse Records　1/2

InHouse Record

InHouse Recordsは、囚人が立ち上げたレコードレーベル。現在、英国内の4つの刑務所で運営されており、100人以上の人々が所属しており、刑務所外でも2つのハブがある。

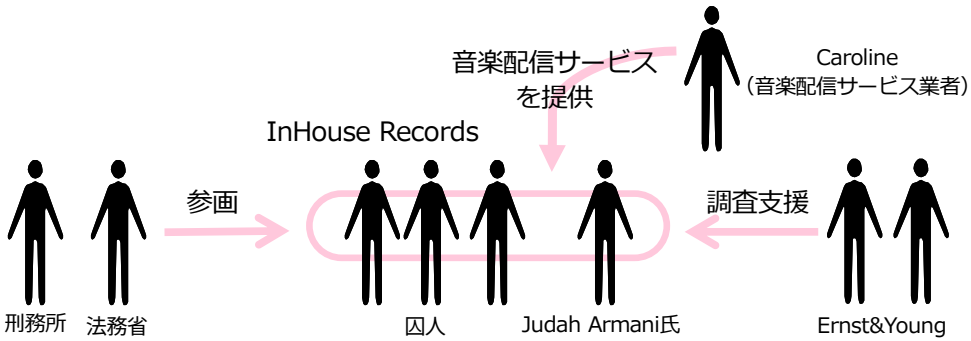
犯罪者の囚人が自分たちで作曲からレコーディング、制作まで行うレコードレーベル。囚人がコミュニティでコンサートを開いたり、オンラインで曲を発信する。レーベルを運営する活動自体が囚人のリハビリにつながっている。



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

Project Vision

英国の刑務所は2015年から17年にかけて暴力的になり、スタッフのストライキなど予測しえないような課題が増加。一方で、法務省も再犯率が88%以上という状況を解決するために年間150億ポンドの費用を投じた。Judah Armani氏はロイヤル・カレッジ・オブ・アート在籍時に、刑務所のエコシステムの改善を目指し、音楽事業者と組み、囚人の創造性を高め、彼らの更生を促進するトレーニングプログラムを立ち上げた。



刑務所のサービスと囚人の現状を理解する **(18 ヶ月)**

囚人とステークホルダーとの共創ワークショップ

サービス仮説検証

ローンチと運営

上記プロセスを反復

人間中心の方法論

- 囚人、刑務官、及び法務省のニーズと動機を理解するために18か月間のエスノグラフィー調査、半構造化インタビュー、参加型のリサーチワークショップを行った。
- デザインチームは、”Restorative Justice”（※） を実現するためには、まず周囲の人たちが「囚人は悪い」という偏見を改める必要があることと、彼らに対して普通の人と同等な態度で接することが必要であることに気づいた。そのような意識に変わることで、囚人たちには、起業家として自立できる潜在的なスキルが備わっていることと、周囲の人と長期的な関係性を築いていきたいというニーズがあることを発見した。また、囚人が刑務所を出所した後も、彼らに対して持続的なサポートを続けることによって効果的な成果を創出できた。

共創する方法論

- 刑務官と囚人との参加型ワークショップを実施することで、囚人を取り囲む社会環境と彼らのインサイトを特定した。さらに、アクションリサーチという手法を使うことで、さまざまなステークホルダーのニーズに対応できるサービスを開発し、それを実際に刑務所で検証した。

包括的な方法論

- 囚人に仕事を提供したり、スキルセットの習得を支援するだけでなく、彼らが「自分が周囲に受け入れられている」と感じられるような安全な環境を提供した。さらに、行動の変化を促進し、刑務所内外の持続的な関係を通じて囚人との健全なコミュニケーションを発展させることができた。
- 囚人のニーズだけではなく、囚人に良い環境を持続的に提供したいと考えている刑務所、再犯率を減らしたい法務省、さらに音楽で社会に影響を与えたい音楽会社、それぞれのニーズを踏まえて、プログラムを運営し事業の成果を出した。

Outcome& Impact

- 全体的に、刑務所における暴力が減少した。また、ネガティブな行動を36%減らし、ポジティブな行動が428%増加した。
- 刑務所から釈放された囚人のうち、80%がその後もこのプロジェクトに持続的に参加している。

（※）犯罪に関係する全ての当事者が一堂に会し、犯罪の影響とその将来へのかかわりをいかに取り扱うかを集団的に解決するプロセスで、日本では一般的に「修復的司法」と和訳されている。

3-5 ／ 小括

第3章の内容を小括する。

- サービスデザインの実践事例として、国内事例では下記の9事例を取り上げ、調査・分析を行った。

  新規サブスクリプションサービス開発プロジェクト（株式会社Culture Generation Japan）／事業戦略・開発における東北地方DMOとの連携（株式会社インアウトバウンド仙台・松島）／移動スーパー「とくし丸」起業（株式会社とくし丸）／病院づくりプロジェクトにおけるショールーム「Mashup Studio」の活用（株式会社セントラルユニ）／次世代ATM開発プロジェクト（株式会社セブン銀行）／新製品「MuKu」開発プロジェクト（株式会社ダスキン）／共同配送システム「やさいバス」新規開発プロジェクト（株式会社エムスクエア・ラボ）／「陣屋コネクト」開発プロジェクト（鶴巻温泉 元湯 陣屋）

- 同様に、海外事例では下記10事例を取り上げ、調査・分析を行った。

  「十里芳菲（Alor Valley）」開発プロジェクト（十里芳菲）／ココナッツ・スピリッツ「WANIC」開発プロジェクト（株式会社ワニック）／新エネルギー車「Weltmeister」に関する顧客体験のデザイン（Weltmeister）／お茶の新ブランド「小罐茶」開発プロジェクト（小罐茶）／オリジナルの紙・革製品制作サービスの開発プロジェクト（Bynd Artisan）／クレーム対応システム改善プロジェクト「Project Phoenix」（Tesco Bank）／駅のプラットフォームでの顧客体験改善プロジェクト（NS & ProRail）／継続的なサービス改善のための仕組みづくり（Lloyds Banking Group）／配車アプリ「Grab」開発プロジェクト（Grab）／囚人による音楽レーベル「InHouse Records」の立ち上げ（InHouse Records）

- 国内事例においては、デザイン思考的な要素である「ユーザー視点の重視」「価値の探索と発見」「プロトタイピング」「機能的価値ではなく体験を通じた感性的・精神的価値への着目」が共通項として実践されているが、サービスデザインのアプローチとして自覚的に実践された事例は少なく、多くは問題解決に取り組んだ結果が、デザイン思考的なプロセスとなっていた。

- ただし、いくつかの事例においては上記4点に加え、「トップの理解・後押し／トップの意識的な巻き込み」「開発プロセスに着手する手前でのビジョンの構築と浸透」「抽象的概念や複雑な状況の可視化による認識の共通化」「多様なステークホルダーの巻き込みと動機付け」「エコシステムの持続」といったことが、プロジェクトを推進するうえでの重要な要素となっており、結果的にサービスデザイン的なアプローチの実践に繋がっている例が見られた。

- 一方、海外事例の多くは「ユーザー中心」「共創」「ホリスティックな視点」というサービスデザインの基本的なアプローチが実践されているほか、多様なステークホルダー間でのハブやファシリテーターとしてのサービスデザイナーが介在したうえで 、「組織としての能力開発」「ナレッジ移転」「持続性・継続性」 「新たな意味付け」を注視する取り組み、もしくは意識的な実践が見られた。

3-6／参考文献一覧（国内事例）

調査テーマ	サービス名・プロジェクト名	参考文献・URL等
地域・ローカルビジネスの振興	新規サブスクリプションサービス開発プロジェクト	• ”伝統工芸の器を気軽に利用できる新サービス「CRAFTAL（クラフタル）」”. クックビズ総研（2019年11月19日）.江澤香織. https://cookbiz.jp/soken/news/craftal/（参照:2020/03/16）
	事業戦略・開発における東北地方DMOとの連携	• ”青森で「短命県体験ツアー」東北で広がる地域に根ざした観光の形”.Fobes JAPAN（2019年2月16日）.鍵和田昇.https://forbesjapan.com/articles/detail/25428/3/1/1（参照:2020/03/16）
	移動スーパー「とくし丸」起業	• 住友達也（2018）『ザッソー・ベンチャー 移動スーパー とくし丸のキセキ』、西日本出版社 • 村上稔（2014）『買い物難民を救え！　移動スーパーとくし丸の挑戦』緑風出版 • “とくし丸って？　移動スーパーとくし丸”. 株式会社とくし丸. https://www.tokushimaru.jp/about2/（参照:2020/03/12） • ”企業概要　連結子会社・関連会社紹介”.オイシックス・ラ・大地株式会社.https://www.oisixradaichi.co.jp/company/affiliate/（参照:2020/03/12） • ”買い物難民を救え　「流通の素人」が発明した画期的移動スーパー”.月刊「事業構想」2015年10月号.https://www.projectdesign.jp/201510/pn-tokushima/002483.php（参照:2020/03/12） • ”オイシックス、とくし丸を買収　移動スーパーを強化”.日本経済新聞社（2016年5月14日）.https://www.nikkei.com/article/DGXLZO02294380T10C16A5LA0000/（参照:2020/03/12）
サービスとプロダクトの融合	病院づくりプロジェクトにおけるショールーム「Mashup Studio」の活用	• ”株式会社セントラルユニ 様 - ショールーム 事例紹介 オフィス分野”.株式会社内田洋行 .https://office.uchida.co.jp/case/centraluni.html（参照:2020/03/12）
	次世代ATM開発プロジェクト	• ”セブン銀行とNEC、新型ATM発表 - 顔認証だけで現金引き出しも”.マイナビニュース（2019年9月13日）.今林敏子.https://news.mynavi.jp/article/20190913-893751/（参照:2020/03/12） • ”あえて今――、セブン銀行とNECが新型ATM投入　顔認証機能などで新サービスも”.クラウド Watch（2019年9月13日）.三浦優子.https://cloud.watch.impress.co.jp/docs/news/1207122.html（参照:2020/03/12）
	新製品「MuKu」開発プロジェクト	• ”「生活調律業」へのイノベーションを加速させるダスキンラボの狙い.CNET Japan（2019年5月27日）.別井貴志、野々下裕子.https://japan.cnet.com/article/35137541/（参照:2020/03/12） • ”ダスキン、新サービス創出の研究拠点 消費者の声を吸い上げ”.日本経済新聞社（2019年5月21日）.https://www.nikkei.com/article/DGXMZO45061210R20C19A5000000/（参照:2020/03/12）
サービス産業の生産性向上	共同配送システム「やさいバス」新規開発プロジェクト	• ”トップインタビュー（株式会社エムスクエア・ラボ 代表取締役 加藤百合子）理系ナビ2017冬号”.理系ナビ就活ガイド.https://rikeinavi.com/guide/careerguide_topint_17w/（参照:2020/03/12） • ”青果の地産地消に新手法　「やさいバス」の利用拡大”.日本経済新聞社（2019年9月29日）.安芸悟、竹内雅人.https://www.nikkei.com/article/DGXMZO50298940X20C19A9ML0000/（参照:2020/03/12） • ”物流コストを大幅カット　消費者にもうれしい新物流革命「やさいバス」”.マイナビ農業（2020年2月4日）.すずきまゆみ.https://agri.mynavi.jp/2017_10_26_9337/（参照:2020/03/12） • ”小中学生を対象にした地域イノベーター人財育成事業「Glocal Design School」法人設立 アクトインディ株式会社のプレスリリース（2018年6月29日）”.PR TIMES.https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000029.000026954.html（参照:2020/03/12）
	「陣屋コネクト」開発プロジェクト	• ”専業主婦から女将へ、老舗旅館の復活劇　週3日休みに 陣屋・宮崎知子さん”.日本経済新聞社（2019年9月22日）.石川淳一.https://www.nikkei.com/article/DGXMZO49932990Y9A910C1I00000/（参照:2020/03/12） • ”借金10億円、倒産まであと半年――創業100年の老舗旅館「陣屋」をたった3年でV字回復させた方法”.ITmedia エンタープライズ（2018年10月1日）.池田憲弘.https://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1810/01/news008.html（参照:2020/03/12）

3-6／参考文献一覧（海外事例）（1/2）

調査テーマ	サービス名・プロジェクト名	参考文献・URL等
地域・ローカルビジネスの振興	ココナッツ・スピリッツ「WANIC」開発プロジェクト	• 徳久悟（2018）『地域発イノベーションの育て方』、NTT出版 • ”世界初のココナッツ・ジュースから作られる蒸留酒「WANIC Coconut Spirits 2015」が、米国・英国にて開催された3つの蒸留酒コンペティション(USC/SFWSC/IWSC)にて受賞株式会社ワニックのプレスリリース（2017年11月21日）”.PR TIMES.https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000029989.html（参照:2020/03/12） • ”地域発イノベーションの育て方 - 序章 イノベーションの源泉としてのリソース”.note.https://note.com/dangkang/n/nf48225a2e9d2（参照:2020/3/12）
	「十里芳菲（Alor Valley）」開発プロジェクト	• “从生活美学到新生活美学，十里芳菲如何打造新空间新内容新服务？”.新浪网．执惠旅游. https://k.sina.com.cn/article_5177555999_1349b3c1f00100lqd8.html (参照：2020/03/10) • “西溪十里芳菲主题度假村落 只能坐船进入 是西溪湿地景区的一部分”. veenkr. https://www.veenkr.com/hotel/hzhotel/19467.html(参照：2020/03/10) • "十里芳菲，如何打造有靈魂的旅遊目的地". China Bridge. https://cbichinabridge.com/zh/文旅-十里芳菲，如何打造有灵魂的旅游目的地(参照：2020/02/10)
プロダクトとサービスの融合	お茶の新ブランド「小罐茶」開発プロジェクト	• “小罐茶”.小罐茶https://www.xiaoguantea.com/(参照：2020/03/10) • "A game Changer in the New Retail of Chinese Tea". Tang.http://www.tangux.com/case/1x41CmeqIT09ovxfXosy9R(参照：2020/03/10) • "唐硕体验创新咨询：体验思维重塑品牌与人的关系". Harvard Business Review. https://www.hbrchina.org/2018-11-12/6964.html(参照：2020/03/10)
	新エネルギー車「Weltmeister」に関する顧客体験のデザイン	• “威馬汽車”.Weltmeister. https://www.wm-motor.com/brand.html(参照：2020/03/10) • "威马 × 唐硕 打造智慧出行新体验	威马汽车智行合伙人研讨会". WEMP. TANG. https://wemp.app/posts/0c0fe594-4fb1-4689-b40d-7de5445f5a7e(参照：2020/03/10) • "打造美好生活 威马汽车“未来智慧出行服务商”的三大商业逻辑". National Business Daily. http://epaper.mrjjxw.com/shtml/mrjjxw/20181217/156696.shtml(参照：2020/03/10) • “Subversive Price+ Subversive Experience”. Tang. http://www.tangux.com/case/1x41yoqsuESQhSZ3rMifeD(参照：2020/03/10)
	オリジナルの紙・革製品制作サービスの開発プロジェクト	• "Bynd Artisan". Bynd Artian https://www.byndartisan.com/（参照：2020/03/10) • "Moernizing the traditional book binding and leather crafting business". Singapore National Design Center. https://www.designsingapore.org/what-we-do/case-studies/modernising-the-traditional-book-binding-and-leather-crafting-business.html（参照：2020/03/10) • "This S'pore Couple Revived The Dying Trade Of Bookbinding Into An Award-winning Startup". vulcan post. Samansa Tay.https://vulcanpost.com/611355/bynd-artisan-singapore-award-winning-startup/ (参照：2020/03/10)

3-6／参考文献一覧（海外事例）（2/2）

調査テーマ	サービス名・プロジェクト名	参考文献・URL等
サービス産業の生産性向上	クレーム対応システム改善プロジェクト「Project Phoenix」	• "Modern Human: Project Phoenix- Service Design for Tesco bank ". Service Design Network. https://www.service-design-network.org/headlines/modern-human-project-phoenix(参照 : 2020/03/10) • "Imagine if your bank actually listened and fixed your complaint". Modern Human. http://modernhuman.co/tesco-bank-complaints/(参照 : 2020/03/10)
	駅のプラットフォームでの顧客体験改善プロジェクト	• "Improving train platform info with NS and ProRail". STBY.https://www.stby.eu/2013/06/13/working-with-ns-and-prorail-to-improve-services-for-traintravellers/ (参照 : 2020/02/10) • "Enabling connections through innnovation".edenspiekermann. Joost Holthuis.https://www.edenspiekermann.com/case-studies/ns-pro-rail/ (参照:2020/02/10)
	継続的なサービス改善のための仕組みづくり	• "The reality of Service Design within a large bank ".Medium. Ross Breadmore. https://medium.com/@rossbreadmore/the-reality-of-service-design-within-a-large-bank-47d490002451 (参照:2020/03/12) • "Lloyds Bank announces three-year digital transformation ".ComputerWeekly. Karl Flinders.https://www.computerweekly.com/news/252435445/Lloyds-Bank-announces-there-year-digital-transformation (参照:2020/03/12) • "Lloyds Banking Group: A new approach to transformation ". Efma. https://www.efma.com/article/detail/26817 (参照:2020/03/12) • "Lloyds Banking Group hires the new Chief Design Officers". Lolyds Banking Group. https://www.lloydsbankinggroup.com/Media/Press-Releases/2018-press-releases/lloyds-banking-group/lloyds-banking-group-hires-new-chief-design-officer/(参照:2020/03/12) • Berdak, Oliwia・van den Bink-Quintanilha, Joana(2017)「Case Study: Lloyds Banking Group Transforms Through 10 Customer Journeys」, Forrester research, inc. <https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/629c2cfc9d14fc24f9018561e66ccec0_Case_Study _Lloyds_BankingGroup.pdf> (参照:2020/02/09)
	配車アプリ「Grab」開発プロジェクト	• "Grab".Grab https://www.grab.com/sg/(参照:2020/03/10) • "Grab Enthnography Fieldwork Part 1".UX Planet Medium. Lim Zhiyang. https://uxplanet.org/grab-ethnography-fieldwork-part-1-933a79570d50(参照:2020/03/12) • "Redesign the transportation booking experience for Grab app". UX Planet Medium. Rise Tseng. https://uxdesign.cc/redesigning-the-transport-booking-experience-for-grab-app-52fbe796c36c(参照:2020/03/12)
その他	囚人による音楽レーベル「InHouse Records」の立ち上げ	• ”InHouse Records”.insidetime. Judah Armani.https://insidetime.org/inhouse-records/ (参照:2020/03/12) • ”Introducing In House Records: Leading design thinking in prison”.Center for Public Impact. Judah Armani. https://www.centreforpublicimpact.org/introducing-house-records-design-thinking-prison/(参照:2020/02/09) • "InHouse Records" InHosue Records. https://www.inhouserecords.org/(参照:2020/02/09)

4

「サービスデザイン研究会」の実施

4-1 ／ サービスデザイン研究会の概要（1/3）

研究会委員

本事業では、サービスデザインに関する下記6名の有識者を委員とする「サービスデザイン研究会」を設置し、調査等の具体的な方向性の議論や、調査結果に基づいた討議・検討を行った。
研究会は、1回2時間、計4回開催した（各会のアジェンダについてはP88に記載）。

	氏名	所属・肩書
サービスデザイン研究会委員	岩嵜 博論	株式会社博報堂 ミライの事業室 ビジネスデザインディレクター
	武山 政直（座長）	慶應義塾大学 経済学部教授
	長谷川 敦士	株式会社コンセント 代表取締役
	三澤 直加	株式会社グラグリッド 代表取締役
	山口 博志	大日本印刷株式会社 情報イノベーション事業部 C&Iセンター 第1マーケティングコミュニケーション本部 サービスデザイン・ラボ 部長
	渡辺 健太郎	国立研究開発法人 産業技術総合研究所 人間拡張研究センター サービス価値拡張研究チーム 主任研究員

（敬称略、五十音順）

4-1 ／ サービスデザイン研究会の概要（2/3）

研究会事務局及びオブザーバー

研究会事務局	長谷川 寛晃	経済産業省 商務・サービスグループ クールジャパン政策課 総括補佐
	菊地 拓哉	経済産業省 商務・サービスグループ クールジャパン政策課 デザイン政策室 課長補佐・室長補佐
	佐々木 葉月	経済産業省 商務・サービスグループ クールジャパン政策課 係員
	川原田 大地	株式会社コンセント Design Solution サービスデザイングループ
	佐々木 未来也	株式会社コンセント Design Solution サービスデザイングループ
	佐藤 史	株式会社コンセント Design Solution サービスデザイングループ
	長尾 真実子	株式会社コンセント Design Solution サービスデザイングループ
	リウ シャオハン	株式会社コンセント Design Solution サービスデザイングループ
	岡本 拓	株式会社コンセント Design Solution サービスデザイングループ
	川崎 昌平	株式会社コンセント Design Solution 戦略コミュニケーションデザイングループ
	赤羽 太郎	株式会社コンセント Design Leadership
研究会オブザーバー	青木 幹夫	経済産業省 経済産業政策局 調査課長
	西野 健	経済産業省 商務・サービスグループ 参事官（商務・サービス政策企画担当）（併）ヘルスケア産業課長
	柴田 寛文	経済産業省 商務・サービスグループ サービス政策課 総括補佐
	生駒 光毅	経済産業省 商務・サービスグループ サービス政策課 係長
	石坂 新太郎	経済産業省 商務・サービスグループ サービス政策課 係長
	髙橋 康弘	経済産業省 商務・サービスグループ サービス政策課 係長
	石塚 貴浩	経済産業省 商務・サービスグループ クールジャパン政策課 課長補佐
	境 あさぎ	経済産業省 商務・サービスグループ クールジャパン政策課 係長
	毛利 涼楓	中小企業庁 経営支援部 創業・新事業促進課 係長
	宇津木 達郎	内閣府 知的財産戦略推進事務局 参事官補佐

4-1 ／ サービスデザイン研究会の概要（3/3）

各研究会のアジェンダ

	第1回	第2回	第3回	第4回
開催日程	2019/12/17	2020/1/21	2020/2/14	2020/3/4
開催場所	コミュニケーションスペース amu	コミュニケーションスペース amu	コミュニケーションスペース amu	テレカンファレンスにて開催
アジェンダ	• 経産省担当者・研究会座長より挨拶 • 研究会委員の自己紹介 • 事業全体像の共有 • アウトプットの仮説について共有、ディスカッション • 調査対象事例候補・ヒアリング調査対象候補についての確認 • シンポジウム方針について確認	• 事業目的等の確認 • 第1回サービスデザイン研究会内容の振り返り • ヒアリング調査観点について確認 • 普及啓発コンテンツの構成案についてディスカッション • シンポジウムのプログラム構成案について確認	• 事業目的等の確認 • 第1～2回サービスデザイン研究会内容の振り返り • 文献調査・ヒアリング調査結果の共有 • 普及啓発コンテンツ内容についてのディスカッション • シンポジウムの内容全体について確認	• 事業目的等の確認 • 第1～3回サービスデザイン研究会内容の振り返り • シンポジウム内容の振り返り • 追加調査結果について共有 • 研究会の提言内容について確認 • 普及啓発コンテンツ内容についてのディスカッション • 調査研究報告書の骨子について共有 • 研究会委員からの挨拶

4-2／第1回サービスデザイン研究会のダイジェスト

1. 日時・場所

日時：令和元年12月17日（火）14時00分～16時00分
場所：株式会社コンセント　コミュニケーションスペース　amu

2. 出席委員（6名）

岩嵜博論委員、武山政直委員（座長）、長谷川敦士委員、
三澤直加委員、山口博志委員、渡辺健太郎委員

3. 議事概要

研究会事務局より本事業の全体像を共有した上で、最終的な成果物である普及啓発コンテンツの方針や扱うべき論点等について討議が行われた。
本研究会での主な要点は以下の通り。

- 普及啓発コンテンツは、大企業事業部・中小企業の経営層・マネージャーを主な対象読者として設定する。スタートアップ企業については主な対象としない。
- 対象読者に対し、サービスデザインの導入を後押しするには、事業の効率化・高付加価値化など、事業の収益性以外の部分でのサービスデザインの効果を明確にすることが重要。また、高付加価値化については社会的な価値も含めるべきである。
- 社会的な価値の実現に向けては、様々なステークホルダーやアクターとの接続・共創が必要であり、それは同時にサービスデザインの大きなポテンシャルであることを強調したい。
- サービスデザインのプロジェクトによって立ち上げたサービスや事業を維持・継続させるためには、長い時間軸での構想が必要だが、どのようにそれを行うかが課題である。

4-3 ／ 第2回サービスデザイン研究会のダイジェスト

1. 日時・場所

日時：令和2年1月21日（火）13時00分～15時00分
場所：株式会社コンセント　コミュニケーションスペース　amu

2. 出席委員（6名）

岩嵜博論委員、武山政直委員（座長）、長谷川敦士委員、三澤直加委員、山口博志委員、渡辺健太郎委員

3. 議事概要

ヒアリング調査実施時の留意点や普及啓発コンテンツで強調すべきポイント、サービスデザインの実践・推進における課題等について討議が行われた。また、2月21日開催予定のサービスデザインシンポジウムの内容についても意見交換が行われた。
本研究会での主な要点は以下の通り。

- 日本企業はサービスデザインの実践に対して無自覚な場合が多い。ヒアリング調査から得られた成功事例のエッセンスを抽出し、サービスデザインを意識していない層へ向けた提言ができると良い。
- 現代は、もはや1つの企業では事業を完結できない時代になってきている。普及啓発コンテンツでの「なぜいまサービスデザインが必要なのか」というWhyの部分に関して、ホリスティック（全体的・包括的）な視点の重要性を強調することで、その必要性を伝えられるのではないか。
- サービスデザインの実践・推進においては、ビジョンの共有がなされないまま実践することで、当初のビジョンが縮小してしまう。また、ブランドマネジメントの観点では、サービス開発後の実装時・運用時に、いかにブランド価値を保ち、サステナブルに運用していくかという高度な課題もある。
- サービスデザインの成果をいかに共有し横展開するかが、普及啓発のうえでは重要な観点といえる。
- サービスデザイン実践における外部リソースの活用については、組織経営の視点で考えるべき問題である。また、外部リソースやステークホルダーだけでなく、社内リソースも含めた役割の組み換えも考える必要がある。自動車業界などの製造業は、特にそのような変化への対応が求められていると言える。
- シンポジウムでは、参加者の関心事項等のテーマごとに対話を行うセッションを設けても良いのではないか。また、デザインやビジネスに関心のある事業担当者だけでなく、経営層・マネージャーの参加を促せるよう工夫できると良い。

4-4 ／ 第3回サービスデザイン研究会のダイジェスト

1. 日時・場所

日時：令和2年2月14日（金）13時00分～15時00分
場所：株式会社コンセント　コミュニケーションスペース　amu

2. 出席委員（5名）

岩嵜博論委員、武山政直委員（座長）、長谷川敦士委員、三澤直加委員、山口博志委員

3. 議事概要

事務局から事例調査の結果を報告したうえで、各事例について意見交換が行われた。また後半では、普及啓発コンテンツの構成案やシンポジウムの内容に関する討議が行われた。
本研究会での主な要点は以下の通り。

- 事例について、プロセス（期間・投資コスト・活動内容等）とステークホルダーが分かりやすく示されていることが望ましい。特にステークホルダーに関しては、プロジェクトの中心人物と各プレイヤーとの関係性なども明示されていると、参考事例としての価値がより上がる。定量的な成果による事業インパクトや現時点での課題感についても示せると良い。
- 普及啓発コンテンツや調査報告書で事例を紹介するうえでは、「ビジネスモデルの特徴」と「プロジェクト設計及び実施面での特徴」をそれぞれ強調することで、読みやすいレポートになるのでは。
- 各事例の取り組みに関する難易度を知りたい読者が多いのでは。各事例を紹介する際に、そのような情報を比較できるような形式を検討してほしい。
- 普及啓発コンテンツの読者は「サービスイノベーションを成功させたい人」を想定しているので、「サービスデザインによって成功させるためのポイント」を具体的に挙げるべきであり、各ポイントのメリットをしっかり強調して、今までのビジネスの作り方とサービスデザインによるビジネスの作り方がどう違うのかを明示したほうがよい。
- 普及啓発コンテンツにサービスデザイン実践のポイントを記載する際には、「カスタマージャーニーマップ」などの具体的なツール・メソッド名を示したほうが、読者がサービスデザインの導入・実践内容をイメージしやすいのでは。

4-5 ／ 第4回サービスデザイン研究会のダイジェスト

1. 日時・場所

日時：令和2年3月4日（水）10時00分～12時00分
場所：テレカンファレンスで開催

2. 出席委員（6名）

岩嵜博論委員、武山政直委員（座長）、長谷川敦士委員、三澤直加委員、山口博志委員、渡辺健太郎委員

3. 議事概要

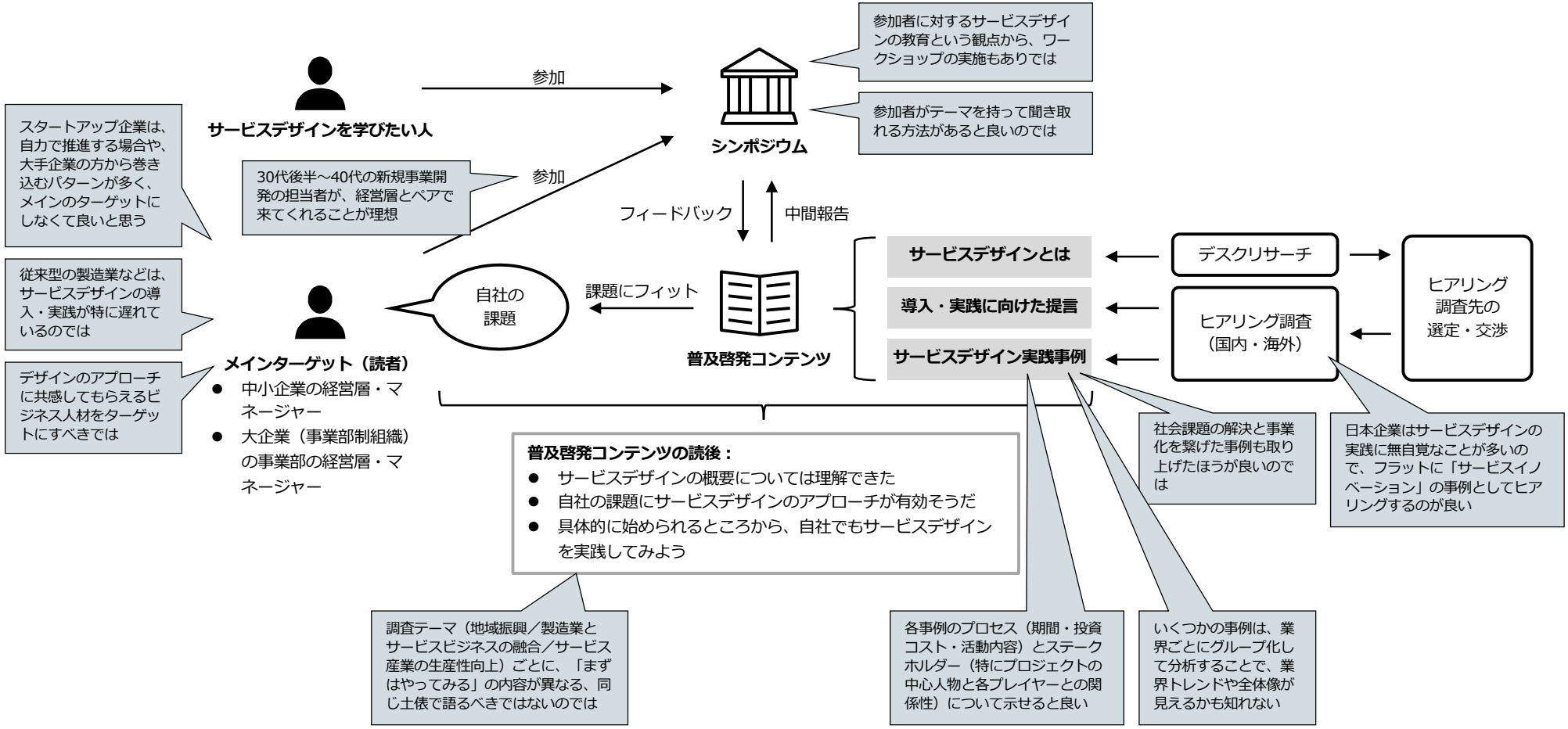
2月21日（金）に開催されたシンポジウムの振り返り、サービスデザインの導入及び実践にむけた研究会からの提言内容の検討等について討議が行われた。また、本事業の成果物である普及啓発コンテンツと研究報告書の具体的な構成・内容についても意見交換が行われた。
本研究会での主な要点は以下の通り。

- シンポジウムでは興味深い論点が多く挙がった。これらの論点について、本研究活動が終了した後もぜひ継続的に議論し深めていきたい。例えば、続編となるカンファレンスの実施を検討したり、Service Design Networkの場で活動報告を行う等、前向きに考えていきたい。
- 同じくシンポジウムでは、サービスデザインが事業にどう貢献するのかを伝えて定着させることの重要さを改めて実感した。研究会としての提言内容でも、サービスデザインがビジネスの成果・成長に繋がっていくことを明確に宣言すべきと思う。
- 普及啓発コンテンツでは、サービスデザインの概念・手法をすべて伝えることは難しいが、ここで取り上げる内容に関しては「なぜこれを紹介するのか」を編集方針として明確にしておきたい。
- 過去に日本では、デザイン思考が一時的に流行した方法論のようなものに捉えられ、矮小化されてしまうという残念な傾向があったが、サービスデザインにおいても同様のことが起こらないようにしたい。そのためにも、普及啓発コンテンツでは、ただ手法を実践したり、人にやらせたりするのではなく、「共創」で取り組むことの重要性を伝えたい。また、手法ありきではなくより本質的なことが語られるよう編集してほしい。

4-6 ／ サービスデザイン研究会内容のまとめ（1/2）

調査内容・方法、シンポジウム、普及啓発コンテンツの位置付け等に関するトピック

計4回のサービスデザイン研究会の討議を踏まえ、調査内容・調査方法、シンポジウム開催、普及啓発コンテンツの位置付け等に関する主なトピックを下記のように整理した。



4-6 ／ サービスデザイン研究会内容のまとめ（2/2）

普及啓発コンテンツの内容に関するトピック（1/2）

計4回のサービスデザイン研究会の討議を踏まえ、普及啓発コンテンツの内容に関する主なトピックを下記のように整理した。

そもそもサービスデザインとは

- 「なぜ今サービスデザインなのか？」のWhyの部分の解像度を上げることが、読者にとっての自分ごと化により繋がる
- サービスデザインとデザイン思考との関係性を示すことが必要
- エコシステムの変化が事業にどう影響するのか、という「ホリスティック」な視点の必要性を強調すべきでは

経営視点でのメッセージ

- サービスドミナントロジック型の経営への視点の切り替えが必要
- 自社でできないことは他社と組む大手自動車会社のモデルは、大企業が変革するために必要となる要素の参考になるのではないか

サービスデザイン導入・実践の効果

- サービスデザインの導入・実践と収益との関係性についても言及する必要があるのでは
- サービスデザインの実践によって事業の高付加価値化を目指すことも、サービスデザインの導入目的のひとつでは

今後のサービスデザインのあり方・可能性

- 新たな価値交換パターンの創出プロセスは、サービスデザインとも親和性が高い
- 新たなビジネスモデルの可能性の発見という側面もあるのでは
- 実践におけるツールや手法の話ではなく、今後のサービスデザインのあり方への着目が必要では

DX（デジタルトランスフォーメーション）との関係性

- 金融業ではDX（デジタルトランスフォーメーション）の文脈でデザインのアプローチの導入が進んでいるようだが、DXとの違いは強調しておきたい
- いま機運が高まっているDXとの融合の仕方などは、議論しておくことが必要では

HCDの提示・強調

- 人間中心設計（HCD）の概念は、「誰にとってどんな価値を提供すべきか」迷った際に立ち戻る際のポイントとなることから、ガイドラインに盛り込んだほうが良いのでは

読みものとしてのまとめ方・体裁

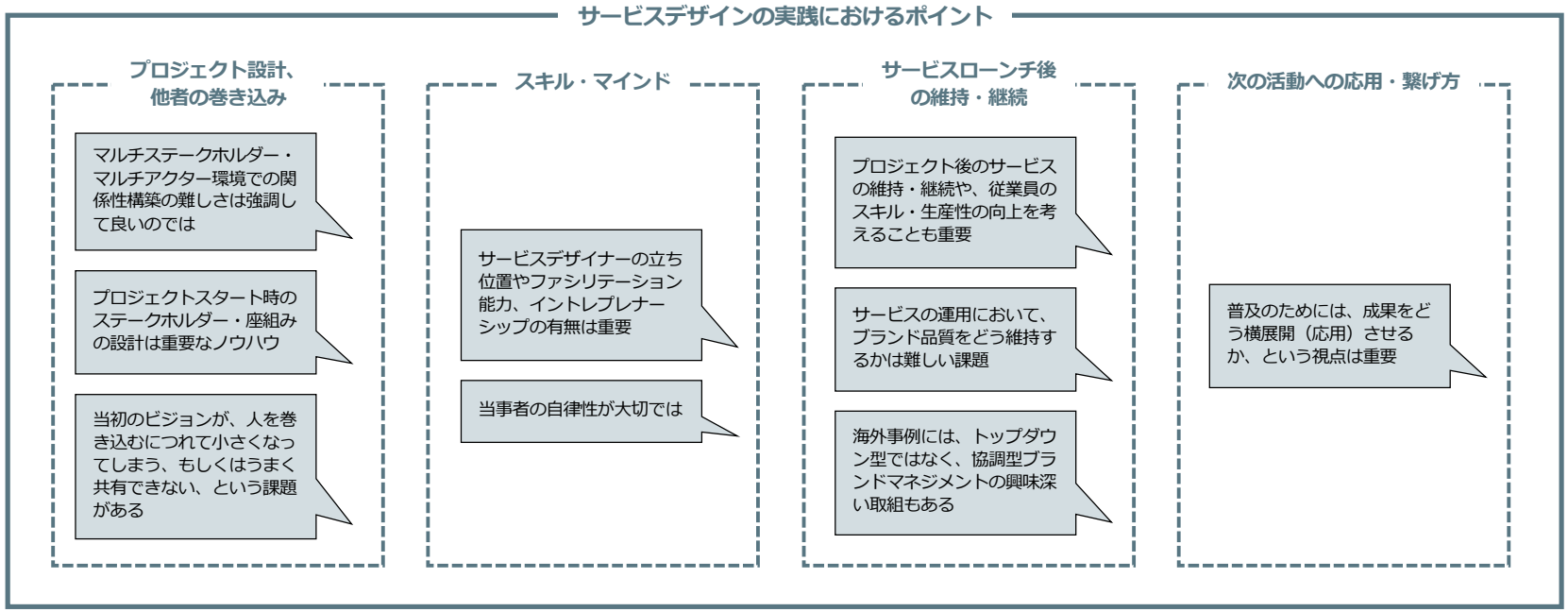
- 「カスタマージャーニーマップ」などの具体的なツール・メソッド名を示した方が、読者がサービスデザインの導入・実践内容をイメージしやすいのでは
- 読者は「サービスイノベーションを成功させたい人」なので、「サービスデザインによって成功させるためのポイント」を、具体的に挙げるべきでは
- 各ポイントのメリットをしっかり強調して、今までのビジネスの作り方とサービスデザインによるビジネスの作り方がどう違うのか明示したほうがよい
- 「This is Service Design Doing」で説明されている「サービスデザイン思考の6原則」を借用して、それに基づいて整理・編集していったほうが分かりやすいのでは

実践事例の見せ方

- 事例の一人歩きを考慮し、サービスデザインの代表的な事例を扱うべきでは
- 各事例の取り組みに関する難易度を知りたい読者が多いのでは
- 定量的に示せる成果であれば数字を出すなど、事業インパクトをしっかり強調すべき
- 「ビジネスモデルの特徴」と「プロジェクト設計及び実施面での特徴」をそれぞれ強調することで、より明確で読みやすいレポートになるのでは

4-6 ／ サービスデザイン研究会内容のまとめ（2/2）

普及啓発コンテンツの内容に関するトピック（2/2）



4-7 ／ 小括

第4章の内容を小括する。

- 本事業では、サービスデザインに関する有識者6名を委員とする「サービスデザイン研究会」を設置し、調査等の具体的な方向性の議論や、調査結果に基づいた討議・検討を行った。
- 第1回目の研究会では、事務局より本事業の全体像を共有した上で、最終的な成果物である普及啓発コンテンツの方針や扱うべき論点等について討議が行われた。
- 第2回目の研究会では、ヒアリング調査実施時の留意点や普及啓発コンテンツで強調すべきポイント、サービスデザインの実践・推進における課題等について討議が行われた。また、2月21日開催予定のサービスデザインシンポジウムの内容についても意見交換が行われた。
- 第3回目の研究会では、事務局から事例調査の結果を報告したうえで、各事例について意見交換が行われた。また後半では、普及啓発コンテンツの構成案やシンポジウムの内容に関する討議が行われた。
- 第4回目の研究会では、2月21日に開催されたシンポジウムの振り返り、サービスデザインの導入及び実践にむけた研究会からの提言内容の検討等について討議が行われた。また、本事業の成果物である普及啓発コンテンツと研究報告書の具体的な構成・内容についても意見交換が行われた。

5

「サービスデザインシンポジウム」の実施

5-1 ／ シンポジウム開催の狙い

開催の狙いと企画内容

本シンポジウムは、普及啓発コンテンツの読者として想定する中小企業の経営層・マネージャーや大企業（事業部制組織）の事業部の経営層・マネージャーのほか、サービスデザインを学びたいというビジネスの現場の方もターゲットとして設定した。

プログラムの企画・検討においては、主に下記3点を狙いとした

- **シンポジウムの参加を通じて、サービスデザインの概要を理解してもらう**
- **国内のサービスデザイン実践者（ゲストスピーカー）からの事例紹介によって、サービスデザインのリアルな実践内容を知ってもらう**
- **一方的な話題提供の場ではなく、参加型のインタラクティブな場を作り、参加者により深くコミットしてもらうことで、インプット・アウトプットを通じて少しでも多くのものを持ち帰ってもらう**

上記を踏まえ、事例紹介パートでは、講演形式による一方的な話題提供ではなく、事務局が務める**モデレータとゲストスピーカーとの1対1での対話型セッション**という形式にして、ライブ感のある場作りを行った。同時に**「slido（※）」を利用**し、会場参加者からの質問をモデレータが適宜ピックアップしてゲストに質問することで、ゲストと会場参加者とのインタラクティブな環境作りを行った。

また後半では**「テーマ別セッション」**と称して、いくつかの具体的なテーマを設けたセッションを企画した。参加者が最大で100名を見込んでいたことから、大人数でも対話が可能となるよう、会場をいくつかのエリアに分け、各エリアでセッションが同時進行する形式とした（オープンスペーステクノロジーの活用）。**参加者は自分の関心のあるテーマが設定されたエリアに自由に参加できる**ようになっており、また研究会委員にも各エリアでのセッションに参加してもらうことで、より活発に議論が行われる場を設計した。

テーマ別セッションのあとは、各エリアで挙がったトピックをもとに、研究会委員をパネリストとする**パネルディスカッションを企画・実施**した。それにより、各自が参加できなかったエリアでのトピックを全体で共有し合うとともに、他の研究委員の意見も交えてより深い議論がオープンにできる場を設けた。

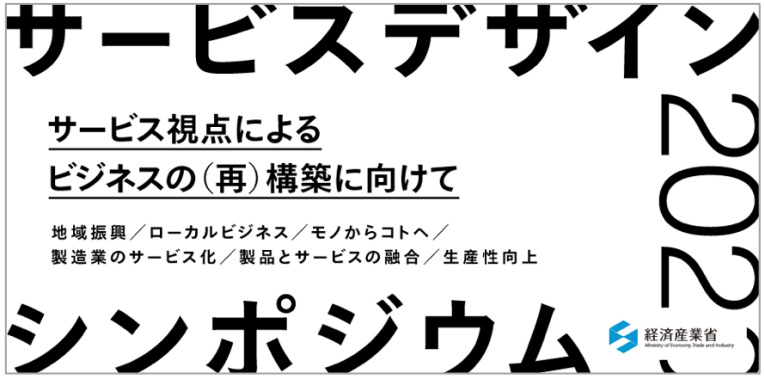
なお、テーマ別セッションやパネルディスカッションでは、流動的に様々なトピックが扱われるため、**参加者の理解をより促すためのグラフィックレコーディング**も合わせて実施した。

次頁より、開催概要と各プログラムでの実施内容について報告する。

（※）参加者からリアルタイムで質問や投票が行えるサービス。ログイン不要で、手元のスマートフォンやPCからチャット形式でコメントを入力することが可能。（https://www.sli.do/）

5-2 ／ シンポジウムの開催概要

サービスデザインシンポジウム2020「サービス視点によるビジネスの（再）構築に向けて」



開催概要

日　時：2020年2月21日（金）13:00～17:50
定　員：100名
参加費：無料
会　場：AP日本橋

主催者：経済産業省

後　援：サービス・デザイン・ネットワーク 日本支部
サービス学会
国立研究開発法人産業技術総合研究所

協　力：株式会社グラグリッド

事務局：株式会社コンセント

開催内容

12:30～　開場

13:00～　開会
主催者挨拶（経済産業省デザイン政策室 室長補佐 菊地拓哉）
経済産業省サービスデザイン研究会座長挨拶（慶應義塾大学経済学部 教授 武山政直氏）

13:15～　調査研究中間報告（株式会社コンセント）

13:35～　サービスデザイン実践事例紹介１
「やさいバス」（株式会社博報堂 岩嵜博論氏）

14:00～　サービスデザイン実践事例紹介２
「Craftal」（株式会社Culture Generation Japan 堀田卓哉氏）

14:35～　サービスデザイン実践事例紹介３
「陣屋コネクト」（株式会社東芝 横内恭人氏）

15:00～　サービスデザイン実践事例紹介４
「ダスキンラボ」（株式会社ダスキン 高下泰明氏 生駒洋平氏）

15:15～　休憩

15:40～　テーマ別セッション（研究会委員6名、株式会社グラグリッド、参加者）

16:40～　休憩

16:50～　パネルディスカッション・Q&A（研究会委員6名）

17:50～　クロージング

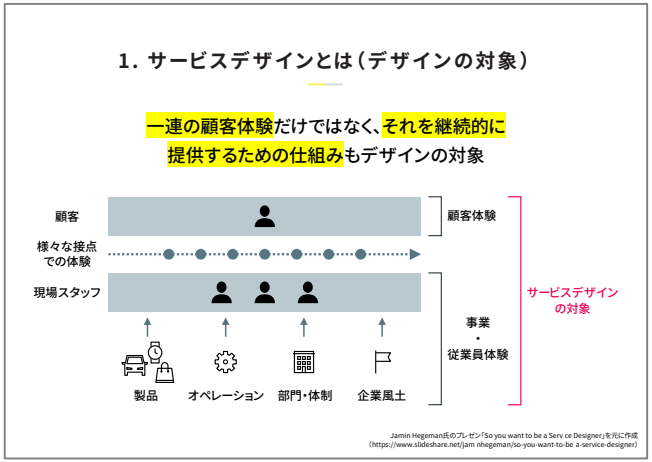
5-3 ／ 実施内容報告（1/8）

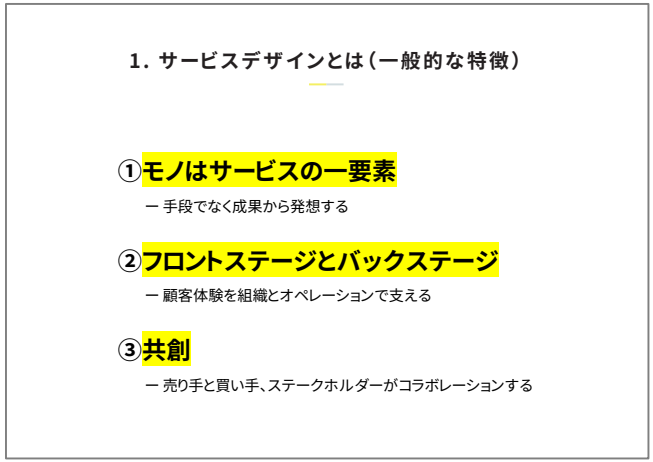
調査研究中間報告

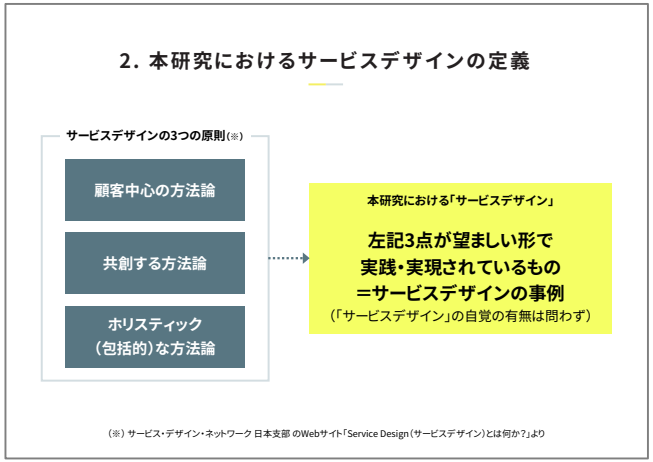
経済産業省担当者による挨拶及び趣旨説明、サービスデザイン研究会座長による挨拶ののち、事務局よりイントロダクションとして、サービスデザインの概念についての概要紹介と、調査研究内容の中間報告として調査事例の概要紹介を行った。

事務局からのイントロダクションの内容としては以下の通り。

- サービスデザインとは（デザインの対象について／一般的な特徴について）
- 本研究におけるサービスデザインの定義
- 3つの調査テーマについて
- 実践事例紹介（海外事例／国内事例）



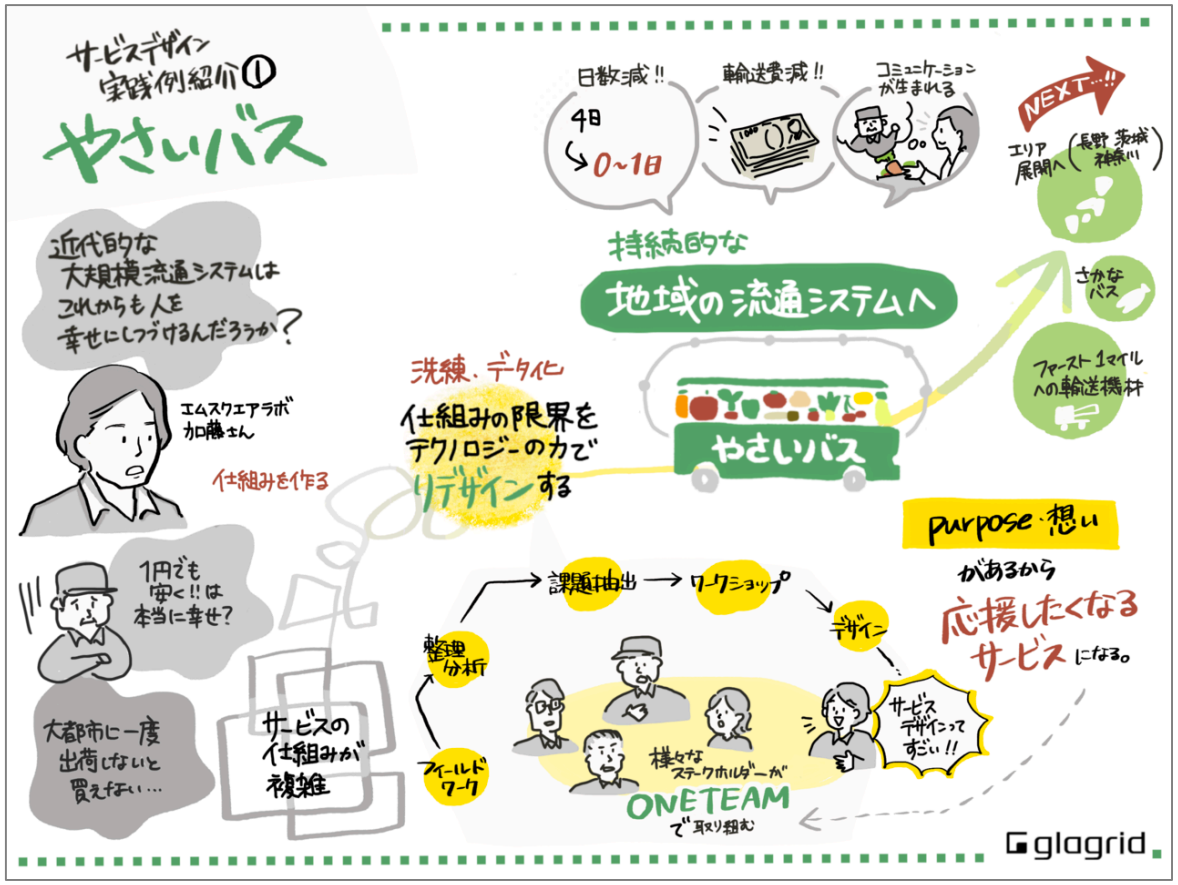




事務局によるイントロダクションのスライド（一部）

サービスデザイン実践事例紹介①

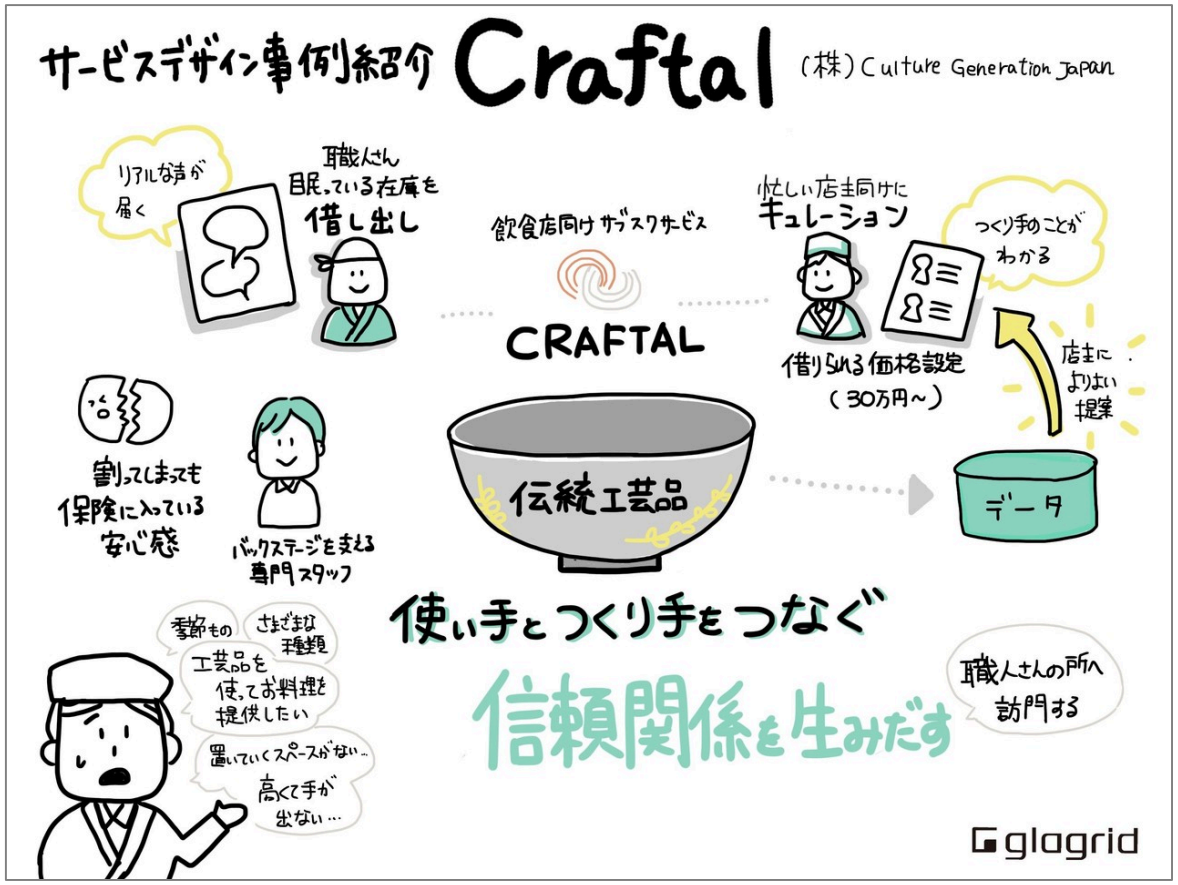
研究会委員でもある博報堂の岩嵜博論氏より「やさいバス」の事例についてご紹介いただいた。「やさいバス」の事業主体はエムスクエア・ラボで、博報堂はサービスデザインの専門チームとして開発に関わっており、岩嵜氏からは事業のビジョンや開発プロセス等についてお話しいただいた。会場参加者からの「上層部を納得させるコツは？」との質問に対しては、「**応援したくなるサービスとなるよう、パーパス（目的・意図・想い）を丁寧に考え、伝えること**」との回答があり、他者を巻き込むパーパスが重要であったことを強調されていた。



グラフィックレコーディング及び画像提供：株式会社グラグリッド

サービスデザイン実践事例紹介②

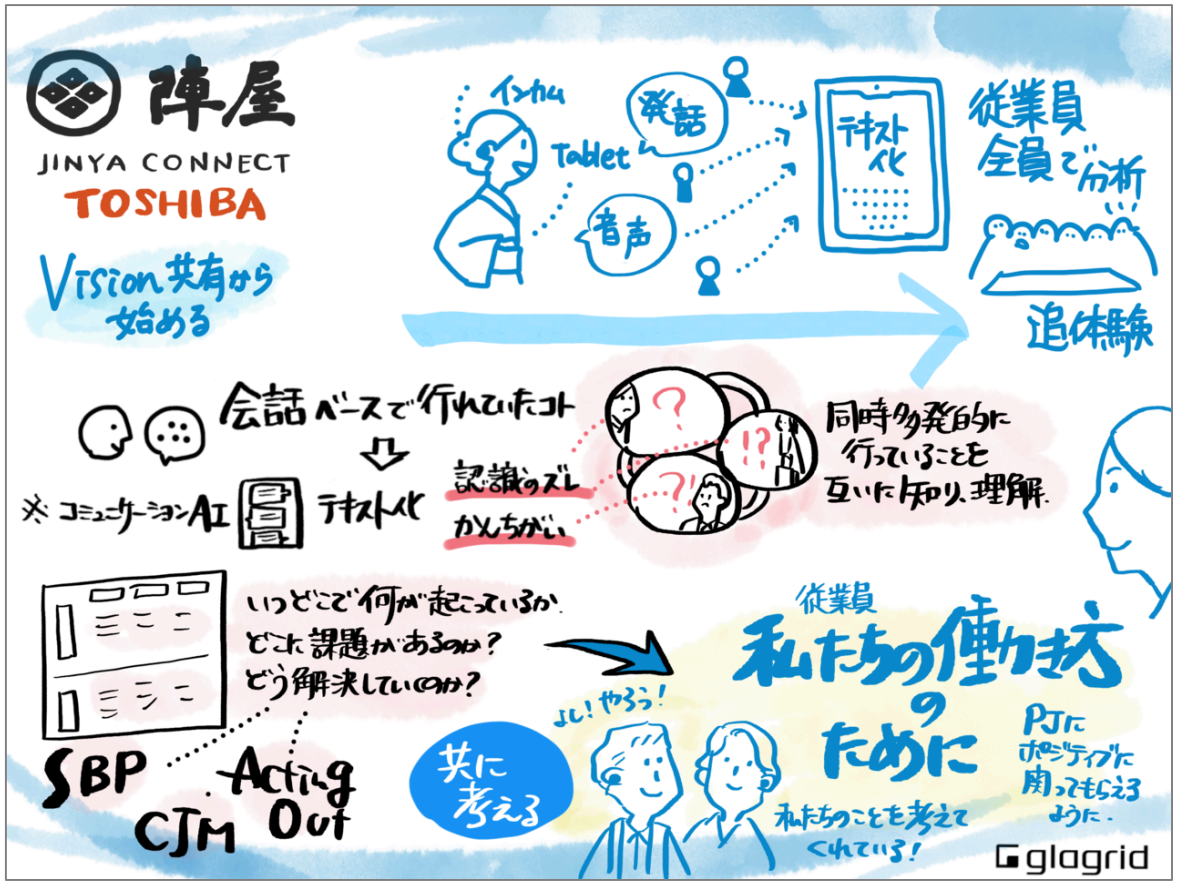
Culture Generation Japanの堀田卓哉氏より「Craftal」の事例についてご紹介いただいた。「Craftal」は、2019年にリリースされた、伝統工芸品である食器の利用・交換が行える飲食店向けのサブスクリプションサービス。サービス開発にあたっての経緯として、**全国の職人や飲食店へのヒアリングや、サービスのプロトタイピングを行った**エピソードをお話しいただいた。また、サービスのリリース後に新たに見えてきた課題や、逆に新たに得られた発見、それらを踏まえての今後の展望等についても語っていただいた。



グラフィックレコーディング及び画像提供：株式会社グラグリッド

サービスデザイン実践事例紹介③

東芝の横内恭人氏より「陣屋コネクト」の事例についてご紹介いただいた。「陣屋コネクト」は陣屋旅館における現場での業務の効率化や改善を目指し、旅館業界でもいち早くICTを導入した事例であり、現在はこのシステム自体を外販している。横内氏からは、開発プロセスに加え、具体的な手法として**アクティングアウト（寸劇）やワークショップの実施、サービスブループリントの作成**等についてお話しいただいた。現場に合わせ試行錯誤しながらプロジェクトを遂行した経緯は非常にリアリティがあり、参加者にも大きなインパクトがあったと言える。



グラフィックレコーディング及び画像提供：株式会社グラグリッド

サービスデザイン実践事例紹介④

ダスキンの高下泰明氏と生駒洋平氏より、「ダスキンラボ」と、生活者に対する行動観察調査を通じて開発した新商品についてご紹介いただいた。ダスキンは**自社の事業を「生活調律業」**と捉え直し、**生活者と共創することによって新たなライフスタイルを探索**するリビングラボとして「ダスキンラボ」を立ち上げており、主にその背景やビジョンについてお話しいただいた。外部のステークホルダーを巻き込む難しさについて会場参加者より質問が挙がったが、創業以来、様々な外部パートナーと共に商品・サービス開発を行ってきた会社であるため、その文化はすでに根付いていたとのことであった。

グラフィックレコーディング及び画像提供：株式会社グラグリッド

5-3 ／ 実施内容報告（6/8）

テーマ別セッション：前半

テーマ別セッションの前半では、会場を3つのエリアに分け、**「もっと知りたい！初めてのサービスデザイン」**というサービスデザイン未経験者向けのテーマと、**「サービスデザインをやるためのハードルとは？」**というより実践に即したテーマ、他に**「紹介された事例について語り合おう！」**として、ゲストからの紹介事例について分析的観点でディスカッションするためのテーマを設け、各自が関心のあるテーマのエリアに自由に参加する、同時進行型のセッションを行った。各エリアでは、ファシリテーターの進行のもと、活発に意見交換・議論が行われた。

グラフィックレコーディング及び画像提供：株式会社グラグリッド

テーマ別セッション：後半

テーマ別セッションの後半では、前半からテーマを変更し、**「地域資源を活用してサービスビジネスをするためには？」「製造業でサービス・ビジネスをするためには？」「サービス産業の生産性向上のためには何ができる？」**という3つのテーマを設定し、より事業やビジネス的な視点で対話・議論をするためのセッションを行った。参加者自身の属する業界におけるリアルな悩みや課題意識の共有もされながら、各エリアではより深い意見交換がなされ、研究会委員も参加者と対等に議論する様子が見られた。

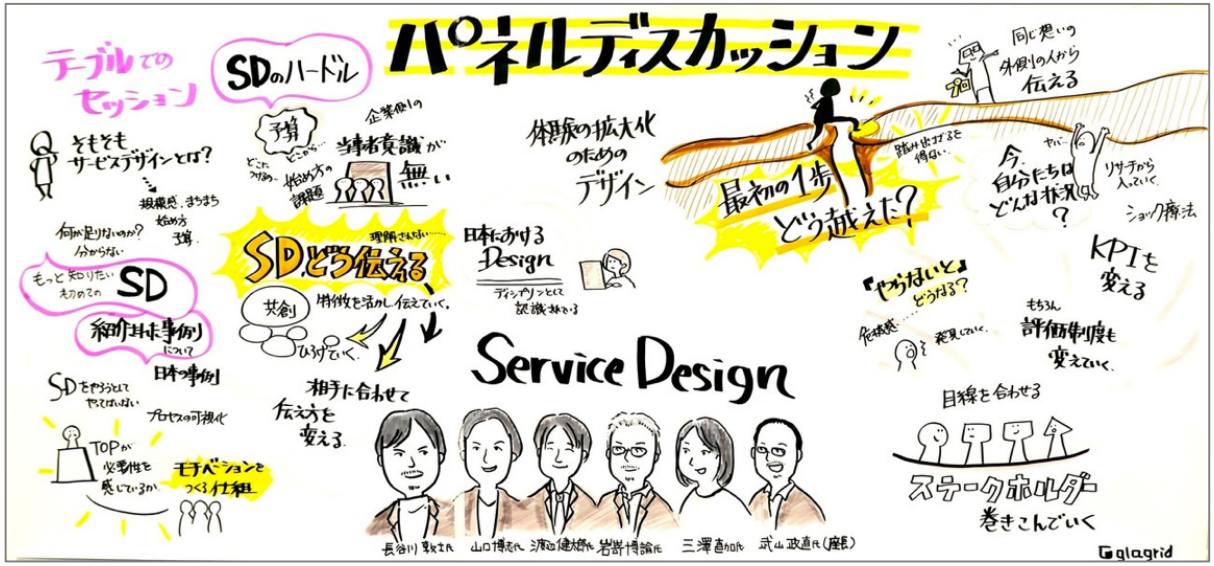
グラフィックレコーディング及び画像提供：株式会社グラグリッド

パネルディスカッション（1/2）

シンポジウムの最後のプログラムとして、研究会委員をパネリストとするパネルディスカッションを行った。モデレータは研究会の座長が担当し、テーマ別セッションの前半と後半での各エリアでのトピックを共有しながら進行した。

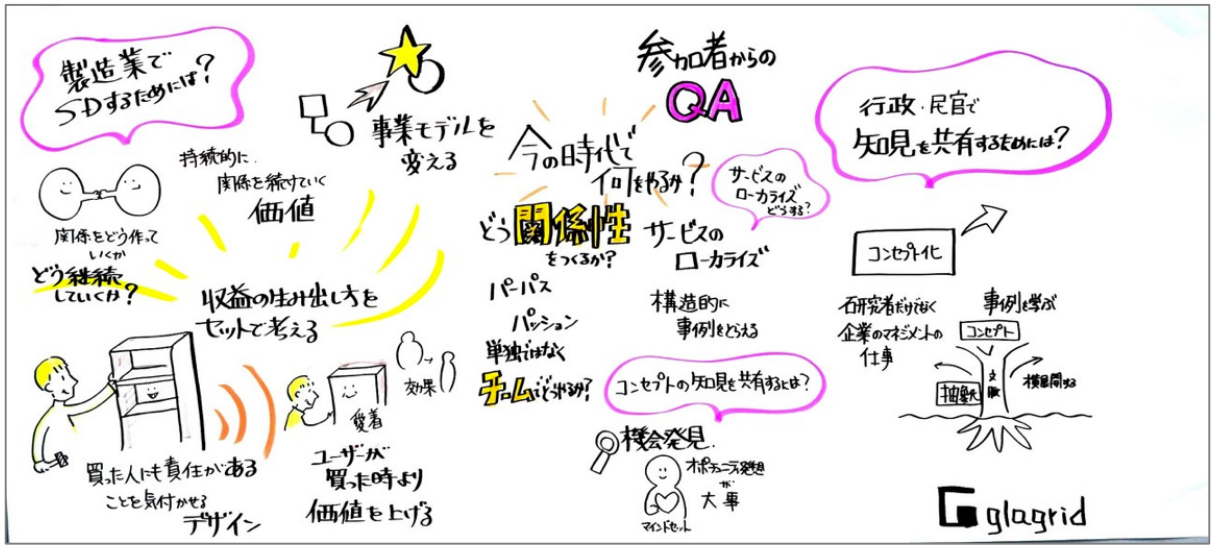
テーマ別セッション前半のテーマに関しては、**「サービスデザイン自体をどう伝えるか」「最初の一歩をどう越えるべきか」**といったトピックが挙がり、前者に関しては**「サービスデザインは事業開発だと伝える」「相手に合わせて伝え方を変える」**、また後者に関しては**「外部の人を通じて伝える」「リサーチから始めることで効果を示す」**といった内容の意見が交わされた。

テーマ別セッション後半のテーマに関しては、「地域資源」のエリアでは**「熱量のある人をどう生み出すか」**といった議論が交わされたことが共有され、**チームとして継続的に熱量を持つこと**の重要性について言及された。「製造業」については**「部門を越えた活動のしにくさ」「パートナー選定の難しさ」**等のトピックが挙がったことが共有されたのち、**プロダクトを売って終わりではなく、サービスとして顧客とその後の関係性を構築していくこと**の重要性について更に議論がなされた。「生産性」のエリアについては、経営者や人材に関するトピックが挙がった他、**サービスを考えるうえでは効率と真逆の視点も重要であること**について言及され、**生産性とどう両立させるか**について議論がなされた。



グラフィックレコーディング及び画像提供：株式会社グラグリッド

パネルディスカッション（2/2）



グラフィックレコーディング及び画像提供：株式会社グラグリッド

5-4 ／ シンポジウム申込者属性・事前アンケート結果

組織の属性

大企業	**57名**	**59.3%**
中小企業	**18名**	**18.8%**
小規模企業	**8名**	**8.3%**
その他	**5名**	**5.2%**
大学等	**5名**	**5.2%**
団体等	**3名**	**3.1%**

もっとも関心のあるテーマ

製造業とサービスビジネスの融合	**60名**	**62.5%**
地域振興（ローカルビジネスの振興）	**24名**	**25.0%**
サービス業の生産性向上	**12名**	**12.5%**

業種

（回答者数＝96）

製造業	**33名**	**34.4%**
情報通信業	**25名**	**26.0%**
サービス業（他に分類されないもの）	**17名**	**17.7%**
学術研究,専門・技術サービス業	**6名**	**6.3%**
分類不能の産業	**5名**	**5.2%**
複合サービス事業	**3名**	**3.1%**
卸売業・小売業	**2名**	**2.1%**
建設業	**1名**	**1.0%**
公務（他に分類されるものを除く）	**1名**	**1.0%**
生活関連サービス業,娯楽業	**1名**	**1.0%**
就業していない（学生等）	**2名**	**2.1%**

サービスデザインの認知・理解・実践状況

サービスデザイン未経験	46.9%	サービスデザインという言葉を初めて認知した	3名	3.1%
		サービスデザインという言葉を認知している	15名	15.6%
		サービスデザインの概要について理解しているが、実践していない	27名	28.1%
サービスデザイン実践経験あり	53.1%	サービスデザインを実践している（１年未満）	10名	10.4%
		サービスデザインを実践している（１年以上３年未満）	17名	17.7%
		サービスデザインを実践している（３年以上）	24名	25.0%

今回は主に大企業・中小企業を対象として告知を行ったが、結果的には**全体の約8割（78.1%）が大企業・中小企業**となった。また、**「製造業とサービスビジネスの融合」のテーマに対する関心が全体の約6割**となり、製造業以外の業種の方も非常に高い関心を持っていることが伺える。内容については、サービスデザインをこれから実践しようとする人向けのものであったが、「サービスデザイン未経験」の方が約半数となり、なかでも**「概要は理解しているが未実践」の方が全体の約3割**で最も多かったことから、概ね狙い通りの集客ができたと言える。

5-5 ／ シンポジウム参加者アンケート結果（1/4）

（回答者数＝36）

このシンポジウムを何でお知りになりましたか（複数回答可）

Facebook	**9名**	**25.0%**
社内メール、同僚やチームメンバーの紹介	**8名**	**22.2%**
Peatix	**6名**	**16.7%**
友人・知人の紹介	**6名**	**16.7%**
JEITAから紹介	**3名**	**8.3%**
産総研からのご紹介	**2名**	**5.6%**
コンセントホームページ	**2名**	**5.6%**

その他　スピーカーとして依頼を受けて／Twitterで／経産省からのご紹介／友人の紹介　**各1名**

本日のシンポジウムについての印象を教えてください

大変役に立った（5点） ↕ 全く役に立たなかった（1点）	5点	**14名**	**平均4.3点**
	4点	**20名**	
	3点	**2名**	
自分にとって新しい話題であった（5点） ↕ 知っていることばかりであった（1点）	5点	**7名**	**平均3.8点**
	4点	**18名**	
	3点	**7名**	
	2点	**4名**	
明日から業務に活かせそう（5点） ↕ 業務には使えない（1点）	5点	**4名**	**平均3.6点**
	4点	**15名**	
	3点	**14名**	
	2点	**3名**	
ボリュームは丁度良かった（5点） ↕ 短すぎた、長すぎた（1点）	5点	**7名**	**平均3.7点**
	4点	**16名**	
	3点	**9名**	
	2点	**4名**	

シンポジウム終了後に参加者に記入いただいたアンケートより、シンポジウム全体の印象についての各設問ごとの点数は右上図の通り。回答者数は参加者数の半数に満たなかったものの、**「役に立ったか」という問いに対しては平均4.3点**となっており、比較的高い点数となった。また**「話題の新しさ」に関しても、半数の方が4点**を付けていただいたことから、事例やディスカッションの内容としては新鮮に捉えていただいた方が比較的多かったものと言える。「業務に活かせるか」「ボリューム」も含め、すべて3点以上となっており、回答いただいた方に対しては**全体としてポジティブな印象**を持っていただいたと言える。

5-5 ／ シンポジウム参加者アンケート結果（2/4）

本日のシンポジウムに参加して、サービスデザインについてどのような印象やご感想、または期待を持ちましたか？

以下、参加者の手書きをもとに記述。明らかな誤字脱字は訂正済み。個人が特定されそうな固有名詞は適宜置き換え済み。
緑＝アイデアや気付きにつながりそうなコメント　赤＝課題意識として挙がったコメント

- 全部やることがサービスデザインかと思っていましたが、サステナブルなことがサービスデザインなのかなと考えを改めました
- サービスデザインについての理解が世の中に広がっているように思えたが、自身の会社や業務にどのように結びつけてよいかはまだ悩むところがおおい印象
- もともと、サービスデザインの実践に関心をもっていたが、本日のシンポジウムの運営を含めて参考になり、早速持ち帰って実践しようと思いました
- 効率化⇆付加価値やあえて非効率が大切。サービスデザインは時間がかかるなど、矛盾をはらんでいるという話
- 自社が比較的サービスデザインの手法による事業サービスの創出がしやすい環境にあると気づいた
- 国内でも広まってきている
- 共創というキーワードや持続性がどれも重要かなと感じました
- 官主催で開催されたことに意味があるし、サービスデザインに対して期待を持つことができました
- 同じ製造業系のデザイナーが同じような悩みを抱えていてそれを共有・相談・議論できたことは有意義でした
- デザイン価値をもっと知りたかった
- 製造業としてモノありきの事業形態からサービスデザインを取り入れるのは非常に難しいと感じた。メーカーとしては（既存の）事業（領域で）カバーしていないサービスからの展開の方がスピード感もあり対応ができそうに感じる
- サービスデザインの範囲はとても広いと感じました。進めるに当たって、まず共通認識を持つのが大変そう。世間的にもっと定義が定まればよいと思いました
- 大まかには理解できましたか、実践となるとまだまだハードルが高いと感じました
- これから積極的に取り組むように活動していきたい。
- 社会的インパクト評価という似た分野の事業をしていますがサービスデザインは初めて知り新鮮でした
- 同業者の問題意識が共通していることが分かった。ただサービスデザインとは何かという事はモヤモヤしている
- 巻き込む力がとても必要なのだと再認識しました。
- 顧客が望むサービスをビジネスで展開する事例は大変勉強になりました
- サービスデザインという言葉が先行しないほうがうまくいくのだなと感じた。各自では結果的にサービスデザイン的になったものが多かったから
- ある手法なのか思考なのか、これからやらねばならぬ状況にある。フレームワークの習得と実践、経験を積み、実績を作ることが当面の課題
- 普段はUI UXデザインをやっているのですが、サービスデザインの視点は大事と感じています。より包括的にビジネスに関わっていける様、知見を持ち帰りたいと思います。
- 事例か見えたことが大きかったです。プロセスや手法がリアルに感じた。
- 本質的な定義などはなく、サービス全体をちゃんと考えるのがサービスデザイン? 言った者勝ち感は否めず、胡散臭さを感じる部分がある。事業開発はしっくりきた。しかし、国内で成功している事例を見れたのはよかった。
- 着実に流れはきていると感じました!
- 突出している企業と他との激しさが印象的
- これからますます必要な考え方と思いました。
- 日本でもサービスデザインへの関心だけでなく、具体的な活動や取り組みが各地で行われている段階になったと感じました。
- SDという語に対するイメージが広すぎる。同床異夢を解消するとエネルギーを集中できるのでは？　一方で認知普及が進まない
- 正しく理解している・理解しようとしている人が多い。認知度が上がっている。
- 視点を変えるというのがどういうことか少し分かった
- サービスデザインというフレームワークの立ち位置が、自分の中で何となくわかった
- どれも理想的な事例だと思うのですが、実現までの進め方や工夫にこそ知恵が詰まっているかつ肝だと思うので、それが見えずに残念だった
- 自分だけでなく、どの企業・組織も課題を持っていることが再認識できた。チーム毎のディスカッションが意外と盛り上がっていたので、もう少し時間を費やしても良いかもしれません
- より実践的なことなどの共有

サービスデザインの実践事例を具体的に紹介できたことで、**実践のイメージやその必要性、また概念や考え方が普及しつつある状況**については、一定の理解が進んだものと言える。一方で、最初の一歩を踏み出そうとしても、まだ**周囲との共通認識を持てていなかったり、具体的にどの業務から着手し実績を作っていけばよいのか、**といった点においては課題意識を持っていることが伺えた。

5-5 ／ シンポジウム参加者アンケート結果（3/4）

あなたの業務上、現在課題に感じていることがあれば教えてください。

以下、参加者の手書きをもとに記述。明らかな誤字脱字は訂正済み。個人が特定されそうな固有名詞は適宜置き換え済み。

- そもそも自分がサービスデザインを広める推し進める自信があまりない。というのが課題かも。
- そもそもインサイトにたどり着けない
- インサイトにたどり着いても、自社が儲かるように事業を組み立てられない
- 社内の人間の教育。システム・仕組み・プロセスがない。
- 保守的で巨大な組織の中でイノベーティブなことをを始めること自体に苦労しているが、サービスデザインの共創的アプローチはそれを打破しうるかな
- 事業領域に今すく形で落とし込むこと、はみ出る、おさまるのの行き来のバランスを事業側の人たちに理解してもらうこと
- とらえた事実からのインサイトの導出の難しさ。導出したインサイトからの解決策を生む難しさ。
- 理論的背景の薄さ（サービスデザイン領域の）（特に国内のアカデミアの議論）
- デザイン部門での導入の仕方
- クライアントワークが中心なので、どうしても当初のユーザー目線からクライアントの部分でひっくり返ることが多かったのですが、まずはお互いがお互いのファンになる必要を感じました。
- 幹部層、現場のマネジメント層は、サービスデザインに対して理解があるが、その中間、費用の決裁権者がサービスデザインに対して理解がない。もしくは理解しているか自らの評価を気にして、サービスデザインの推進にOKを出せない。（サービスデザインには時間がかかるが、自らの任命期間だと利益をあげることができない）
- 会社の中でサービスデザインをしていくむずかしさ。デザイン以外の部門への理解を得るのが難しい。みんなサービスデザインの捉え方が異なる。
- サービスデザインの役割を理解してもらう
- モノ中心とした事業に対して、サービスデザインを考えた場合、自社の者である必要性がなくなり、ものづくりではなく、サービスだけで成立するビジネスを考慮する必要がでてくるのかなと思う。
- デザイン思考という言葉は知っている人が多い中、サービスデザインを知っている人は少ない。まずそこの説明や大切さを伝えるところから入らなければならないため、なかなか始まらない。
- メーカーである中でサービス化をどう進めるか
- メーカーでまだモノに拘っている風土がある
- 課題の整理は得意ですが事業の再構成までは難しいと感じました
- メーカーに所属しているが、モノ作りから抜けきれない
- サービスアイデアから事業化へなかなかつながらない
- 自社でのサービスデザインの具体化が難しい
- サービスデザイナーのスキル・マインドをどう獲得していくか。机上のお勉強だけでなく経験として。
- 私自身クラシカルなデザイナーであり、ビスデザインは新しい領域であるが、これからやらねばならぬ状況にある。フレームワークの習得と実践、経験を積み実績をつくることが当面の課題
- サービスデザインの理解について、会社の上層部が乏しい？
- クライアントの儲けたい、サービスを盛り上げたい、といったざっくり要望にどうやってアプローチするべきか/活用するべきか
- どのようにアレンジするか
- お金/ビジネス面の説得力
- 本日のプレゼン事例のような、結果（成功事例、体験）を増やすことが課題
- ウォーターフォールの途中からアジャイルが入るような嵐のようなことが起きること
- ものづくりの会社から新規ビジネスを立ち上げようとしている。飲食関連でサービスデザインが必要だが、そもそも飲食業界自体がわからない。新規ビジネスの度にある悩み
- ちょうどよい、抵抗感の少ない巻き込みのためのテーマ設定
- サービスデザインに興味関心がない人に、それは何か30秒で説明するキーワードが欲しい。
- まだまだ理解を得られないことが多く（知られていない、予算がないなど）こういう場にくると楽しくもあります。不確実性が高いというか、想定されたゴール（方向性など）に行かない場合などの鶴の一声でひっくり返ったり
- 頭（口）と行動の乖離
- 何から始めるか、どうアイデアを出すか、どうビジネス（利益）につなげるか、どう上司を説得するか（会社で投資してもらうために）
- キラキラした人を何を持ってだめか大丈夫か判断するのが難しい
- ステークホルダーの理解を得るプロセスについては深く検討してみたい
- 目に見えない部分のデザインにいかにお金を払ってもらうか

「デザイン以外の部門への理解を得るのが難しい」「まだまだ理解を得られない」「どう上司を説得するか」といった声が複数あり、記入者本人はサービスデザインの重要性・必要性を理解しており、実践に移そうとしているものの、**社内の関係部門や上層部の理解を得ることの難しさに直面している**方が多数いる傾向が読み取れる。まずはサービスデザインに対する自社内の理解促進のための支援が必要と言える。

5-5 ／ シンポジウム参加者アンケート結果（4/4）

本日のシンポジウムを受けて、あなたの業務にサービスデザインをどのように活かせそうでしょうか。これから取り組んでいきたいと考えていることがあれば教えてください。

以下、参加者の手書きをもとに記述。明らかな誤字脱字は訂正済み。個人が特定されそうな固有名詞は適宜置き換え済み。

- 自分はメーカーなので、やっぱりもっと時間軸で物事を考えていきたいと思いました
- 経営陣や社内理解を深めるための取り組み
- コンサルを使わなくても、自社デザイナーや技術者でサービスデザインを考えられる仕組みづくり！
- より良い自治体施策、サービス、職員が行動様式・マインドセットの変革、組織変化自体の変革、これを日本全国の自治体に普及させること。
- まずはデザイン内部門内に日本の事例があることを共有したいと思います。
- オープンイノベーションの手法により、世の中の役に立つサービスの創出をしたいと考え活動しているが、まだまだ自社の利害を優先で考えている。生活者視点をもっと強く持つには・・・？
- 現在の取り組みを推し進めるアイデアの種をもらえた
- 目的から考えていきます
- 視覚化、可視化の重要性
- B to Bビジネスの取り組みの中では活かせるのではないかと思う
- どのサービスデザインにも試行錯誤だと思うので、たくさんの事例や他の人の話を聞く事は自分が業務で勧める際の重要なインプット活動だと思います。
- デザイン思考は何度か経験していますのでより活用していきたい
- サービスを通じてメーカとユーザーのつながりが継続するという点は意識していきたい
- ビジョン→課題整理→課題解決のフレームワークを使いたいと思います。「共創」と言うキーワードも身に染みました
- すぐには難しいが興味深い事例を聞くことができ、何かの機会に活かしたい
- サービスデザインプロジェクトのはじめ方を工夫したいと思った。まずは直近の課題から、その中で、大きな絵を描いていく。（コンサルとしてお金のもらい方は難しいが・・・）
- 新規事業の企画
- 事業の拡販のための支援
- 経営層との関係性を築くこと
- 個人のネットワークを持つこと
- サービスデザインの体系化
- 地域性を生かした子供や高齢者に向けてサービスを考えている。どのような価値を生み出すことが出来るのか、アイデアやプロジェクトの進め方に行き詰まっている。今日見たやさいバスやクラフティの事例は着眼点や進め方がとても参考になった。
- 事例に勇気付けられました。
- 各省庁で同じ問題意識や理想像を持つ人、施策の統合
- サービスデザインの事例の優良なものばかりの印象が先行し、サービスデザインすれば成功するというイメージが一人歩きしている感じがあったが、あくまで手法であり、サービスデザイン自体が特別な魔法でないことを肝に銘じようと思った。
- 前のめりになりすぎず、こつこつ小さい成功が大事なのは万事共通
- ケーススタディーによる引き出しを増やす。

身近な国内事例があることを社内に共有したい、という声がいくつかあり、社内でサービスデザインを実践するにあたっての**周囲への説得材料として、やはり具体的な実践事例が有効そう**であることが言える。また、社内で推進していくための仕組みに言及する声や、これからの取り組みに向けたアイデアを得られたという声もあり、**本シンポジウムへの参加自体が、サービスデザインの導入・実践の後押しとして機能**したとも言える。

5-6 ／ 小括

第5章の内容を小括する。

- 本事業の一環として、サービスデザインの導入・実践に関心のある者の学びの場、ネットワーキングの場となるシンポジウム、サービスデザインシンポジウム2020「サービス視点によるビジネスの（再）構築へ向けて」を2020年2月21日に都内にて開催した。
- 本シンポジウムは、本事業の中間報告、国内のサービスデザイン実践者による事例紹介、複数のテーマのもと同時並行で対話を行うテーマ別セッション、研究会委員をパネリストとするパネルディスカッション、というプログラム構成にて進行した。
- 国内のサービスデザイン実践者による事例紹介では、博報堂より「やさいバス」、Culture Generation Japanより「Craftal」、東芝より「陣屋コネクト」、ダスキンより「ダスキンラボ」の事例についてご紹介いただき、事務局が務めるモデレータとの対話型セッション形式にて進行した。
- テーマ別セッションでは、会場に3つのエリアを用意したうえで、各エリアに特定のテーマを設定して、参加者が自分の関心のあるテーマのセッションに自由に参加できる形式とした。前半では、「もっと知りたい！初めてのサービスデザイン」「サービスデザインをやるためのハードルとは？」「紹介された事例について語り合おう！」という3つのテーマを設定した。後半では、「地域資源を活用してサービスビジネスをするためには？」「製造業でサービス・ビジネスをするためには？」「サービス産業の生産性向上のためには何ができる？」という3つのテーマを設定した。
- シンポジウムの最後に行ったパネルディスカッションでは、テーマ別セッションの前半と後半での各エリアでのトピックを共有しながら進行し、より深い議論がなされた。中でも「自社だけで完結することを考えるのでなく、他者（他社）を巻き込んでいくことが重要」「サービスという視点から顧客との関係性を中長期的な時間軸で捉えるべき」といった意見には特に注目が集まった。またパネルディスカッション中は、参加者の理解を促すためのグラフィックレコーディングも合わせて行った。
- 参加後のアンケートからは、サービスデザインの導入・実践に関して、周囲や上層部の理解を得ることの難しさに直面していることや、具体的にどう始めれば良いかについて課題意識を持っている様子が伺えた。一方で、今回のシンポジウムに対しては「役に立った」というポジティブな反応が多く、特に具体的な成果が出ている事例については社内での理解促進に活かしたい、と言った声も得られた。

6

効果的な導入・実践の在り方の検討

6-1 ／ サービスデザインの効果的な導入・実践に必要な要素

これまでの各種調査、研究会での討議、シンポジウム開催などを通じて得た、サービスデザインの効果的な導入・実践に必要な要素をまとめると、以下の（A）、（B）の要素に整理することができる。加えて、経済産業省及び特許庁が推進している「デザイン経営」の文脈を踏まえると、組織のビジョンや経営者による関与等もサービスデザインの実践を加速させる上で重要な要素（C）であると考えられる。

- **サービスデザインの実践者（人やチーム）に必要な要素（A）**
- **サービスデザインを実践する環境（実践者の関係者や周囲の環境）に必要な要素（B）**
- **サービスデザインの実践を加速させるために必要な要素（C）**

（A）実践者に必要な要素

- **サービスデザインの概念やプロセスの理解**
- **サービスデザインの実践能力**
- **周囲を巻き込んでいくオープンなマインド、ファシリテーション能力**

（B）実践する環境に必要な要素

- **サービスデザインの意義や効用の認知**
- **実践的・体験的にサービスデザインを学ぶことのできる場や機会**
- **共創のためのオープンな環境（フラットな組織風土、コラボレーションの機会、オープンイノベーション拠点等）**

（C）実践を加速させるために必要な要素

- **持続的な活動の起点となる、組織のビジョンや社会的存在意義の定義**
- **サービスデザインの取組に対する経営者等の理解や支援**

6-2 ／ サービスデザイン研究会からの６つの提言（1/3）

P116「サービスデザインの導入・実践に必要な要素」を踏まえ、本事業の総括として、企業等がサービスデザインの導入・実践を推進していく上で積極的に取り組むべき活動を、研究会からの６つの提言としてまとめた。
これら６つの提言とP116で挙げた各要素（A）～（C）との大まかな対応関係を以下に示す。

サービスデザインの導入・実践に向けた提言	(A) 実践者に必要な要素	(B) 実践する環境に必要な要素	(C) 実践を加速させるために必要な要素
提言１．サービスデザインの概念・意義の浸透	●	●	●
提言２．サービスデザインを体験する場・機会のさらなる創出と活用	●	●	
提言３．サービス視点による顧客との中長期的な関係性の構築	●		●
提言４．共創のための「巻き込み力」と「推進力」の養成	●	●	
提言５．事業に対するサービスデザインの効果の積極的な検証	●		●
提言６．基点となる「ビジョン」「社会的存在意義」の明確化			●

6-2／サービスデザイン研究会からの６つの提言（2/3）

提言１.
サービスデザインの概念・意義の浸透

サービスデザインは領域横断的な視点が不可欠であり、誰かが単独で実践できるものではない。

その必要性や意義、効用等について、組織内外において広く認識されている必要がある。

本事業において作成した普及啓発コンテンツ（P118以降参照）を活用するなどして、サービスデザインの概念・意義等について、基本的な知見として組織内外で積極的に普及・浸透を図るべきである。

提言２.
サービスデザインを体験する場・機会のさらなる創出と活用

サービスデザインの必要性や意義は理解できても、実際の業務にどのように応用し、何から着手すれば良いかが分からないという声は多い。

まずは、身近なテーマを扱ったワークショップの実施、そのような場への参加等を通じて、実際のプロセスや必要なスキルを理解し、実践するイメージを得ることが重要である。

小さな実践は、取組に対する心理的ハードルを下げるだけでなく、概念・意義を体感的に理解することにも役立つ。

提言３.
サービス視点による顧客との中長期的な関係性の構築

これからは、新製品を開発し、それを売って終わり、という時代ではない。

人口減少が進む現代だからこそ、製造業を含むあらゆる事業は顧客一人ひとりと丁寧に向き合い、サービスとして継続的に価値提案を行っていくことで「売って終わり」ではない中長期的な関係性を築いていく必要がある。

そのためには、顧客へのサービスという視点から事業を見直し、そのあり方を再定義するべきである。

提言４.
共創のための「巻き込み力」と「推進力」の養成

サービスデザインの実践においては、組織外の必要なプレイヤーも巻き込みながらプロジェクトを推進していく力が求められる。

そのためには、様々なステークホルダーとの共創を促すためのファシリテーション能力や、複雑な利害を調整しながら事業を立ち上げ、推進していくイントレプレナーシップ等が必要であり、これらを実践を通じて養成すべきである。

より具体的には、コラボレーション機会の創出やオープンイノベーション拠点等の整備が有効である。

6-2／サービスデザイン研究会からの６つの提言（3/3）

提言５．
事業に対するサービスデザインの効果の積極的な検証

サービスデザインの導入・実践効果を経営層に説明する際に、収益上の効果に言及することは避けて通れない。

今後、プロジェクトの実践、成果指標の策定、実践者と学術機関・研究機関との連携等を通じ、事業に対するサービスデザインの効果を積極的に検証していくべきである。

また、プロジェクト終了後の事業の維持・継続、サービスの運用・品質、従業員のスキル向上等に対する貢献度なども、合わせて検証していくことが必要である。

提言６．
基点となる「ビジョン」「社会的存在意義」の明確化

顧客の要求の高度化、テクノロジーによる業務の効率化、社会課題の複雑化が進んだ先に、持続的な事業活動・企業活動を可能にするためには、その基点となる組織としてのビジョンや社会における存在意義を問い直し、明確化しておく必要がある。

組織のトップや「デザイン経営」の主導者は、サービスデザインが、そうしたビジョンを実現するための重要な手段であることを理解したうえで、その取組に対し支援や後押しをするべきである。

7

普及啓発コンテンツの作成

7-1 ／ 普及啓発コンテンツの方針

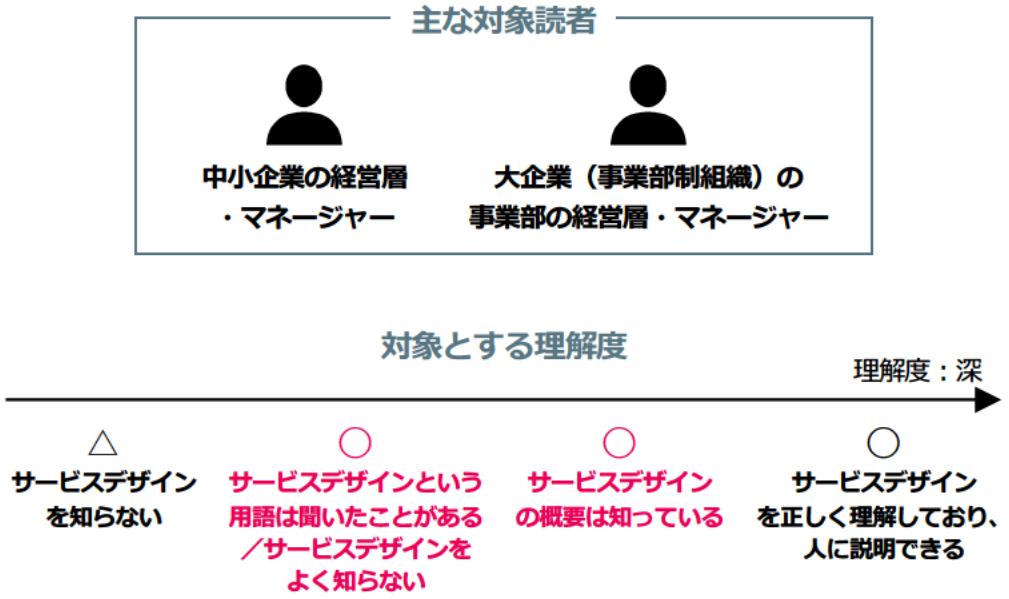
これまでの調査、P112「サービスデザインの導入・実践に必要な要素」及びP113「サービスデザイン研究会からの提言」を踏まえ、普及啓発コンテンツの方針を下記のように策定した。

対象とする読者層・理解度

自組織の抱える課題に対してサービスデザインが有効である（またはその可能性がある）ことを理解してもらうことを狙いとするため、基本的には社内外の状況を俯瞰的に捉えられる**経営層やマネージャーを対象者**として設定した。

大企業であれば、すでにサービスデザインの導入を推進している場合もあり、今回は**中小企業**や、**大企業のなかでも事業部制組織の事業部単位での経営層やマネジメント層**も対象として設定した。

そのうえで、今回は、サービスデザインの実践経験がないことを前提として、**「サービスデザインという用語は聞いたことがある」「サービスデザインをよく知らない」という人をメインのターゲット**とし、そのような人がサービスデザインの概要を理解して、自組織への導入を検討する際の後押しに繋がるコンテンツとなることを想定した。



構成の狙いと検討経緯

上記の読者層・理解度を想定し、「なぜいまサービスデザインが必要なのか？」というサービスデザインの必要性（Why）の部分についての解説を冒頭に置いた。そのうえで、「サービスデザインとは何か？」という概念（What）の解説を行い、次に「具体的にどのように進めるのか？」というサービスデザインのプロセス（How）の解説、という流れにとすることで、そもそもの必要性を理解したうえで具体を理解する、という構成とした。それに続き、後半ではより実践内容をイメージしやすくする狙いで、サービスデザインを成功させるためのポイントを具体的な実践事例と合わせて紹介する構成とした。さらにAppendix（付録）として、本調査研究の調査テーマごとの実践事例を複数掲載し、実践内容・方法について理解を深められるようなコンテンツとなることを目指した。

7-2／普及啓発コンテンツの概要（1/2）

普及啓発コンテンツは以下の構成とした。タイトルは、サービスデザインがサービスイノベーションの促進に資するものであることを強調する意図から、下記のように設定した。

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

- **Intro：はじめに**
- **Chapter1：なぜサービスデザインなのか？**

  サービスデザインが果たす役割や、どういった価値をもたらす考え方・ツールかについて解説
- **Chapter2：サービスデザインとはなにか**

  サービスデザインを定義し、その対象や領域について解説
- **Chapter3：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について、代表的な手法を紹介しながら解説
- **Chapter4：よいサービスをつくるために必要な“視点”**

  サービスデザインを成功させるためのポイントについて、具体的な事例を紹介しながら解説
- **Outro：おわりに**
- **Appendix：事例集**

  本事業の調査テーマとして設定した3つのテーマ（地域・ローカルビジネスの振興／プロダクトとサービスの融合／サービス産業の生産性向上）ごとに、サービスデザインの事例を紹介

7-2／普及啓発コンテンツの概要（2/2）

本資料のコア・コンテンツであるChapter4においては、以下のような構成とした。

Chapter4：よいサービスをつくるために必要な“視点”

ポイントを簡潔に説明

解説

Chap.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間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

── ”ユーザー”はサービス提供側の共通の指針
── 一人ひとりのユーザーの価値観をよく知る
──「誰のためのサービスか？」を問いつづける

サービスデザインのプロジェクトでは、ユーザーを中心に考えることが何よりも重要です。ユーザーをエンドユーザーや従業員を含む「サービスに関わるすべての人間」としてとらえ、このサービスの「ユーザーは誰か」を調査し、「ユーザーは何を願っているのか」を定義します。そこがスタートラインとなってはじめて、サービスの価値が可視化され、どのようなサービスをつくるべきかが見えてきます。既存の技術や制度に人間をあてはめてサービスを考えるのではなく、あくまでもリサーチを元にしたユーザーの視点から、サービスのあるべき姿をデザインしていく姿勢が大切です。

サービスに関わるすべての人間を中心に検討するマインドをもつことで、企業の論理にとらわれて提供価値が未熟なものを設計してしまったり、ニーズよりシーズを重要視してユーザーが不在のサービスになってしまうことを避け、ユーザーが “存在” するサービスを構想することが可能になります。

Case Study

ユーザーを中心に考えることで、
斬新な解決手法を生み出す

InHouse Records
https://www.inhouserecords.org/

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 年の設立以来イギリス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。

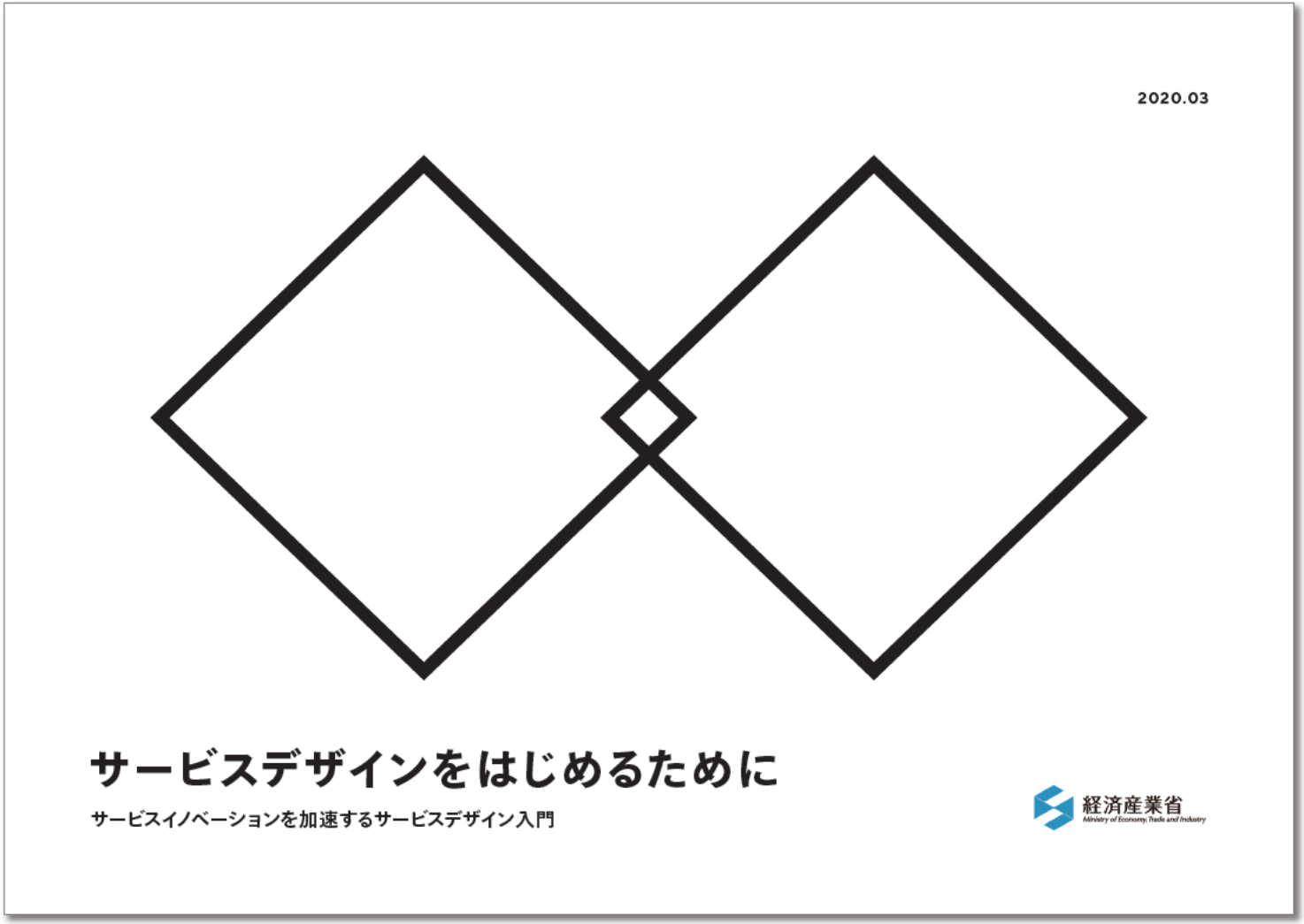
サービスデザイナーが囚人との長期的な関係性を通して対話を促進する環境をつくることで、囚人の強みやポテンシャル、モチベーションを活かす事業を作り上げている。

InHouse Records
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。

理解を深めるための具体的な事例やコラム

7-3 ／ 普及啓発コンテンツ

普及啓発コンテンツの内容詳細については、別冊『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』を参照されたい。



8 おわりに

8 ／ おわりに

本事業では、サービスイノベーションの促進に資する方法論としてサービスデザインに着目し、国内外の事例調査、研究会での議論、シンポジウムの開催等を踏まえ、我が国におけるサービスデザインの導入・実践の在り方について検討を行い、最終的に報告書及び普及啓発コンテンツを取りまとめた。

本事業を通じ、我が国発のサービスデザインの取組や具体的成果が少しずつ生まれ始めていることが確認できた。今後はこのような実践を積み重ね、さらに拡大していくべき段階にあるものと考えられるが、組織や社会の中でまだ十分な認知・理解がされていないなど、依然として多くの課題や障壁があることも事実である。こうした中で、本報告書及び別冊の普及啓発コンテンツを、サービスデザインの導入・実践を推進するための参考資料としてご活用いただければ幸いである。

最後に、本事業の実施にあたっては、多くの方々に多大なご協力をいただいた。武山座長をはじめとするサービスデザイン研究会委員の皆様、貴重な事例をご提供いただいた国内外の企業の皆様、また、シンポジウム開催に際し、多忙の中、ご登壇・ご参加いただいた皆様、快くご後援・ご協力いただいた皆様に心から感謝を申し上げたい。

経済産業省デザイン政策室 ／ 株式会社コンセント

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報告書［詳細版］

2020年3月
発行者：経済産業省
委託先：株式会社コンセント