

デジタルビジネスにおけるサービスデザインの活用とその効果

○坂口和敏（富士通デザイン株式会社）

1. 背景

テクノロジーの進化でデジタル革新による新しいビジネス変革が求められており、イノベーションを起こし続けないと競争に勝つことができない時代が訪れようとしている。デジタルビジネスの実現に必要なテクノロジーの7分野を表1に示す[1]。

- | |
|------------------|
| 1.ビッグデータ |
| 2.モバイル |
| 3.クラウド(シェアリング) |
| 4.ソーシャルネットワーク |
| 5.センサー(商品・動物・人間) |
| 6.位置情報 |
| 7.決済システム |

表 1. デジタルビジネスのイノベーションに不可欠な7分野

これらデジタルビジネスにおいては企業が持つ情報量より顧客が持つ情報量の方が大きくなると言われており、顧客が製品・サービスを選別する時代となる。そのため、企業は顧客ニーズに対応した新しい価値となるカスタマー・エクスペリエンス(以下 CX)を創造し続けることが求められる[2]。サービスデザインの世界会議である Service Design Global Conference においてもサービスデザインによる顧客中心経営の実現が議論されている[3]。

2. 問題点

デジタルビジネスの基本は「情報化」であり、新しい分野において普及が進んでいる。その特徴を表2に示す[4]。

- | |
|----------------------------|
| 1. 情報があらゆるものを加速させる |
| 2. 既存ビジネスの非収益化が進む |
| 3. 破壊的イノベーションが常態化する |
| 4. 専門的知見が当てはまらなくなる |
| 5. 中長期計画が描きにくくなる |
| 6. 小さく素早いことが良い |
| 7. 持つより借りるようになる |
| 8. 管理より信頼、クローズよりもオープンになる |
| 9. あらゆるものを測定し、すべてがわかるようになる |

表 2. 飛躍型企業がもたらす真新しい世界

これまでのサービスは POS、ATM に代表される閉じたシステム、いわゆるクローズシステムで、内部の制約を考慮したデザインを中心に行ってきた。しかし、複数のシステムにより構成されるデジタルビジネスのサービスは開いたシステム、つまりオープンシステムによるデザインを行う必要がある[5]。

新しい CX 創造において、明確な要求がない場合がほとんどで対象となるターゲットユーザーが特定できない。そのため、人間中心設計に加えてマーケティング手法による顧客開発や価値提案(バリュープロポジション)も同時に進めていく必要がある。

また、Uber、Airbnb、tesra などのデジタルビジネスですでに成果が表れている企業の特徴としてビジョンを持って、顧客の側に立って行動していることが挙げられる[4]。

以下に従来のユーザエクスペリエンス(以下 UX)とデジタルビジネスに求められる CX の比較を示す。

	要求	アプローチ	評価方向
UX	ある程度規定される	人間中心	Verification
CX	曖昧	マーケティング 人間中心	Validation Verification

表 3. UX と CX の比較

3. サービスデザインの活用の方向性

デジタルビジネスにおけるサービスデザインの活用とその効果についてエクスペリエンス設計の観点で考察する。

3. 1. 顧客開発と価値提案によるビジネス機会の明確化

CX の設計では対象とする顧客像と価値の明確化を行い、Validation(妥当性検証)によりビジネス機会の文脈をある程度把握できる状態にしておくことが望ましい[6]。誤った文脈でエクスペリエンスを設計することになると顧客なき価値提案につながり、後々手戻りが発生する。

3. 2. ビジョンを持って顧客中心に設計

エクスペリエンス設計に明確な要求がないと、曖昧な提案となり共感を得られない。あらかじめステークホルダーや対象顧客を交えてビジョン(ありたい姿)を設定しておき、エクスペリエンス設計のゴールとしてビジョンを設定する。目的が明確になりタッチポイントの妥当性を議論しやすくなる。革新的なサービスを生み出す企業の経営者はビジョナリーとしての資質を持っているとされ、彼らのビジョンがサービスの要求につながっていると考えられる[4]。

3. 3. プラットフォームを考慮したカスタマージャーニー

従来のジャーニーは経験を流れとして線形で表すことが一般的であった。気持ちやペインポイントを特定して主にタッチポイントを改善することが中心であった。しかし、デジタルビジネスのプラットフォームではリアルタイムやパーソナライズとい

った機能を顧客へ提供する[7]。そのため、図 1 に示すように顧客が自由にエクスペリエンスを選べるようになり、文脈や嗜好に合わせてジャーニーのパターンを瞬時に切り替えられるようになる。

例えば Airbnb は部屋を貸すサービスから、体験を選べるサービスの提供を開始し、滞在先で様々なエクスペリエンスを選べるようになってきている。この複数のジャーニーを切り替えられることがデジタルの特徴と言える。

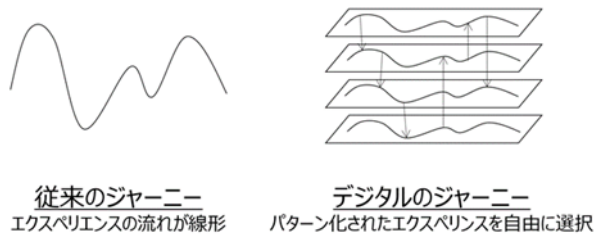


図 1. プラットフォームを考慮したジャーニー

3. 4. ビジネスモデルや技術の制約による反復的設計

ビジネスモデルはステークホルダーの規定や提供形態、価格などに影響を及ぼす。同様に技術も行動やサービスの機能に対して影響を及ぼす。これらの影響はエクスペリエンスに対する制約条件であり、設計要求とみなすこともできる。この要求を満たすために反復的設計が求められる。

また、デジタルの特徴でもあるデータ測定は顧客行動の可視化につながる。これにより、設計したエクスペリエンスを定量的に評価することができ、永続的なエクスペリエンス設計を可能にする。

3. 5. プロトタイプやムービーによるフィードバック

設計したエクスペリエンスは対象とする顧客に対して妥当性検証を行う。その際にプロトタイプによる直接体験とムービーによる価値提案でサービスの全体像を伝えることが重要である。インタビューを実施し、エクスペリエンスだけでなく、ビジネス、技術などの観点からも要求を洗い出し、再びエクスペリエンスの改善設計を行う。

4. 結論

デジタルビジネスにおけるサービスデザインの活用はビジネスや技術の要求につながるため、要求開発手法としてもその効果が期待できる。これまでビジネスや技術はそれぞれ個別に設計されてきたが、顧客にサービスの妥当性検証を継続的に行う必要があるため、これらを分けて設計することは難しい。そのため、エクスペリエンス、マーケティング、エンジニアリングの視点を統合して顧客開発と価値提案を行うことが重要である。

多様かつ複雑な時代の背景から顧客の関心を明確化すること容易ではない。そのためプロトタイプやムービーでエクスペリエンスを具体的に伝えて、顧客も気付いていないインサイトからニーズを可視化することが不可欠である。

また、デジタル基盤によるプラットフォームを前提とすると、これまでの線的なジャーニーから面的なジャーニーとして切り替えられることを前提としたエクスペリエンスをデザインしていく必要がある。タッチポイント自体からタッチポイント間のつながりに設計の焦点を移す必要もあると考えられるため、今後の研究で詳細を明らかにする。

5. 今後の展開

本研究ではデジタルビジネスにおけるサービスデザインの活用とその効果を考察すると共に、具体的なエクスペリエンス設計における考え方を明らかにした。今後、デジタルビジネスが拡大するにつれて設計方法に関する議論が深まると予想する。リーン手法[8]などの特徴なども参考にして、具体的なプロジェクトにおいてエクスペリエンス設計方法論を提案すると共にサービスデザインの妥当性検証を進めていく[9]。

引用・参考文献表示

- [1]経済産業省、「デジタルビジネス研究所」設立に向けた提言書、2015
- [2]独立行政法人情報処理推進機構 IT 人材育成本部、IT 人材白書、2016
- [3]Service Design Network, Service Design Global Conference, <http://service-design-conference.com/>, 2016
- [4]サリム・イスマイル、シンギュラリティ大学が教える飛躍する方法、日経 BP 社、2015
- [5]所眞理雄、サービス継続と説明責任遂行を支えるオープンシステムディペンダビリティ、ET2011, 2011
- [6]アレックス・オスターワルダー、バリュー・プロポジション・デザイン 顧客が欲しがらる製品やサービスを創る、翔泳社、2015
- [7]経済産業省、産業・金融・IT 融合に関する研究会 (FinTech 研究会) 発言集、2016
- [8]ジェフ・ゴーセルフ、Lean UX—リーン思考によるユーザーエクスペリエンス・デザイン、オライリージャパン、2014
- [9]坂口和敏、デジタルビジネスにおけるエクスペリエンス設計に関する研究、P220-221, 第 64 回日本デザイン学会春季研究発表大会、2017

----- << 連絡先 >> -----

氏名: 坂口 和敏
E-mail: kazu-sakaguchi@jp.fujitsu.com