

Title	サービスデザインと視覚化の技法
Sub Title	Service design and its visualization techniques
Author	武山, 政直(Takeyama, Masanao)
Publisher	慶應義塾大学日吉紀要刊行委員会
Publication year	2012
Jtitle	慶應義塾大学日吉紀要. 社会科学 (The Hiyoshi review of the social sciences). No.23 (2012. ) ,p.15- 35
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Departmental Bulletin Paper
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10425830-20130331-0015">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN10425830-20130331-0015</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

# サービスデザインと視覚化の技法

武 山 政 直

近年欧米諸国を中心にサービスデザインと呼ばれる新たなデザイン領域が発展しつつある。サービスデザインの特徴として、既存のサービスの評価分析や新規サービスの草案のために多様な視覚的記述表現を用いること、またそれらの記述表現を用いて様々なステークホルダーとのコミュニケーションや合意形成を促進する手法を開発している点が挙げられる。本研究は、特にサービスデザインにおける視覚的記述手法の中で最も基本的な手段であり、また頻繁に活用されるカスタマージャーニーマップ (Customer Journey Map) に焦点を当て、その記述表現の特性と活用の効果についてレビューを行なうことを目的とする。特にカスタマージャーニーマップ誕生の背景理解については、サービスデザイン分野の研究論文や書籍を中心に参照し、カスタマージャーニーマップの記述様式の整理と考察については、インターネットでアクセス可能な事例を用いる。また、イノベーション戦略を視野に入れたカスタマージャーニーマップをはじめとする視覚化技法の有効活用に向けた課題を、マーケティング論の研究文献を前提として導出する。

## 1. サービスデザインとカスタマージャーニーマップ

### 1-1 サービスデザイン誕生の経緯

サービスデザイン (Service Design) という名称がデザイン領域の呼称として用いら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 Lynn Shostack によるマーケティングやマネジメント分野の一連の研究に辿ることができる (Shostack 1982, 1984)。Shostack は米国の Citibank 社の元副社長という経歴を持つ実務に通じた研究者で、同国が製造業中心の経済からサービス業中心の経済へと大きく転換する状況において、サービス設計のための経営的手法の開発が遅れをとっている

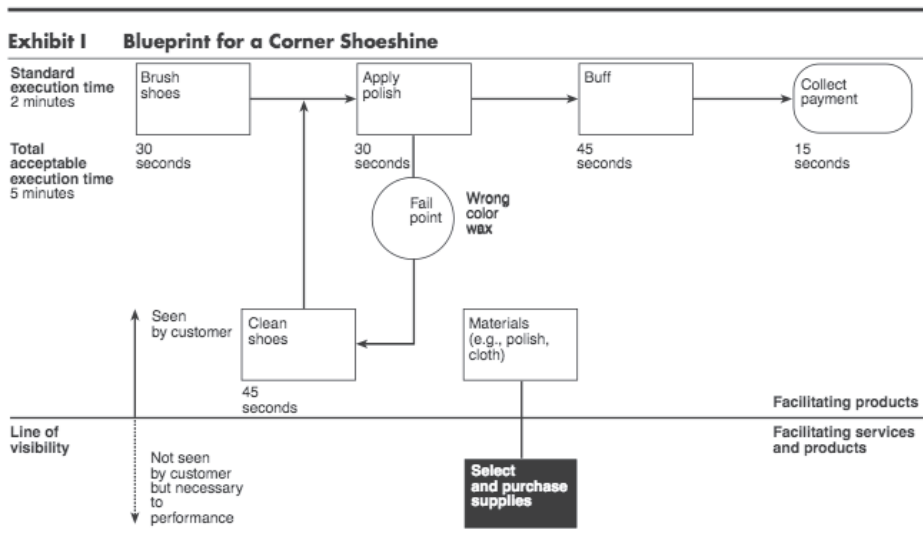


図 1-1 靴磨きサービスのブループリント (Shostack 1984)

事態を指摘し、その改善が急務であることを説いた。その状況に自ら応えるべく、Shostack は、企業の経営者がサービスの開発に先立ち、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技法としてサービス・ブループリント (Service Blueprinting) を考案した。この手法は今日のサービスデザインの実践や研究においても活用され続けている、基本的手法の1つとなっている。

サービス・ブループリントは、時間とともに経過するサービスの利用と提供のプロセスを、サービスを構成する機能的要素の結合関係で捉え、その総体をフローチャートダイアグラムとして記述するものである。それは、サービスクラークの行動やサービスエビデンス (Service Evidence: サービスの実現に利用される各種の物的手段) のように、顧客が観察できる要素から成るプロセスと、顧客からは観察できないバックヤードのシステムやオペレータのプロセスとを、Line of Visibility (可視性区分線) と呼ばれる線によって上下に区分して表記する点に特徴がある (図 1-1)。Shostack の論文で明らかにされているように、サービス・ブループリントは、Time-Motion Engineering, PERT, GANT チャート, デミングから始まる品質管理の方法など、作業や操作のプロセスを扱う工学的手法から着想を得ており、合理的プロセス管理の手法を、サービスの設計や開発、管理のために発展的に応用して生み出されたものと理

解できる。

前述のように、サービスデザインという名称がデザインの一分野を表す意味で用いられるようになるのは1990年代以降であるが、その発祥の中心はドイツとイタリアのデザイン教育拠点であった。1991年にドイツのケルン市に立地する Cologne University of Applied Sciences に新設された Koln International School of Design で教鞭をとる Michael Erlhoff と Brigit Mager が、同年に世界初のサービスデザイン教育プログラムを立ち上げ、1995年以降は Brigit Mager が自らを Professor of Service Design と名乗り、その後同分野の国際的認知を広める活動の中心的人物となる。一方、イタリアではミラノ工科大学で工業デザインを専門とする Ezio Manzini がサステナビリティの観点からサービスデザインの必要性を指摘し、世界で最初のサービスデザインの修士号や博士号を学生に与えている。1997年には、Erlhoff と Mager, Manzini らが共著で初期のサービスデザインの研究成果をまとめた *Dienstleistung braucht Design* (Service Needs Design) という題名の書籍をドイツ語で出版している (Erlhoff et al. 1997)。その後、サービスデザインの教育研究の流れは、イギリスや北欧、米国へと次第に国際的に展開していくが、その一方でデザインコンサルティング業務としてサービスデザインを名乗る企業も登場する。2001年には Live|Work 社が世界で初めてサービスデザインファームを創業し、また2002年は IDEO がサービスデザインを同社の事業に導入している。また、2004年には複数の国々の学術機関 (Koln International School of Design, Carnegie Mellon University, Linköpings Universitet, Politecnico de Milan, Domus Academy) と、英国のデザインコンサルティング企業 Spirit of Creation が中心となり、Service Design Network と呼ばれるサービスデザインを推進する国際的組織が設立される。同組織は、その後毎年国際大会の開催や定期的なジャーナルの発行等の活動を行い、今日に至っている。

ミラノ工科大学で Manzini の指導を受け、その後イタリアの Domus Academy でサービスデザインの教育研究プログラムを立ち上げた Elana Pacenti は、90年代以降のイタリアにおけるサービスデザインの研究動向を振り返る論文を執筆しているが、ここでは、プロダクトサービスシステム (PSS: Product Service System)、サービスインタラクション (Service Interaction)、ソーシャルイノベーション (Social Innovation: サステナビリティ) という3つの課題が中心テーマとして挙げられている (Pacenti and Snagorgi 2010)。サービスデザインは様々な関連分野の知見や手法が融合しながら発

展を遂げている領域であるが、特にその勃興期には、サービスとプロダクトの融合に取組む新たなプロダクトデザインのチャレンジと、インタラクショナルデザインをコンピューティング技術の範囲を超えてサービス全般に拡張しようとする動き、社会的な課題の解決にデザイン的手法を応用しようとするデザイン思考への期待、さらに先行研究としてのサービスマネジメントやサービスマーケティングの知見や手法開発などが、相互に影響を与えつつ、そのテーマや手法を整えてきたものと考えられる。

## 1-2 Inside Out と Outside In

Shostack が導入したサービス・ブループリントは、経営的な関心からの発案という経緯からもわかるように、サービスの記述をサービス提供者の視点から行なっている。そこにはサービスの利用者とサービスとの相互作用も描かれているが、それはあくまで提供者が期待する利用者の行動を表現したものとなっている。一方、デザイン分野として立ち上がるサービスデザインは、経営学的な視点や手法を取り入れつつも、その誕生の基盤の一つとなったインタラクショナルデザインにおけるユーザ中心主義設計の思想を積極的に踏襲し、サービスをその利用者の視点で、その行動や意識、感情の側面への共感を通じて理解することを重視する。

そのようなサービスデザインにおけるユーザ中心主義の考えは、同分野の推進の中心人物である Brigit Mager の考えにも明確に表れている。Mager は2007年に出版された Design Dictionary 中の Service Design の項目を執筆しているが (Mager 2007)、その中でサービスデザインの特徴を以下のように説明している。

Service design addresses the functionality and form of services from the perspective of clients. It aims to ensure that service interfaces are useful, usable, and desirable from the client's point of view and effective, efficient, and distinctive from the supplier's point of view (Mager 2007, p. 355).

また、同じ記事の中で、インタラクショナルデザインの代表的な手法であるペルソナ法のサービスデザインへの応用についても言及しており、ここに両分野の関係性を確認することができる。

The use-oriented approach that came to the fore in interaction design in the 1990s and channeled creativity in the development of methods such as persona creation is one of the approaches refined and rigorously applied in the creation of human-human and human-artifact interactions in service design (Mager 2007, p. 355).

本研究のテーマであるカスタマージャーニーマップも、ユーザ中心主義の立場を表明するサービスデザインに不可欠な記述方法として用いられるようになる。Mager は、この点についても前述の解説記事において以下のように指摘する。

The creation of service blueprints was certainly an important first step in making virtual services an actual and visible object of design. Nonetheless, this method remained very much anchored in the presentation of processes in the form of flow diagrams and left open the question of how the emotional dimension of client interaction with these processes could be integrated systematically into the design process.

That question led to the development of the client journey as a schema by which service design can capture and illustrate the complete process of a service with its emotional, material and procedural components from a client's perspective—thus making it possible to model it (Mager 2007, p. 356).

カスタマージャーニーマップの記述の種類も多様であり、サービスデザインとは異なる経緯で類似のマップが描かれているため、ユーザ中心設計の観点が必ずしも明確に確認できないジャーニーマップも存在している。しかし、カスタマージャーニーマップが開発された経緯や、サービスデザインという分野が目指す目標を知ることで、サービスデザインが、サービス提供者の視座と、その利用者や顧客の視座の両面からサービスのプロセスと体験を理解し、創造する分野であること、またそれらの視座の違いに応じて記述手法を使い分ける慣習を持っていることを理解できるようになる。サービスデザインの実践や研究において、“Inside-Out”、“Outside-In”という表現がよく用いられるが、前者はサービスブループリントのように、サービスを提供する組

組織内部の視点を、組織の外にいる顧客へと展開するパースペクティブを表わしており、後者はカスタマージャーニーマップやペルソナのように、組織の外にいる顧客の視点からの展望を共有し、それを組織内に取り入れるパースペクティブを意味する。このように、サービス・ブループリントもカスタマージャーニーマップも、サービスとユーザーのインタラクションのフローを記述する点で共通しているが、そのパースペクティブの違いを理解することが重要である。

## 2. 視覚化技法としてのカスタマージャーニーマップ

近年インターネットで閲覧することができるカスタマージャーニーマップの紹介記事の数は増えており、その手法への関心の高まりを伺い知ることができる。その一方で、それが実際のデザインプロセスにおいて利用される用途、また記述される内容や記述の形態の判断や選択については詳細な調査や分析がほとんどなされていない。唯一の例外として、サービスデザインの研究教育拠点の1つであるスウェーデンのリンケーピン（Linköping）大学の大学院生である Febian Segelstrom と、その指導教授の Stephan Holmid が行なった、サービスデザインにおける視覚化技法の利用実態に関する調査研究がある（Segelstrom 2009, 2010, Segelstrom and Holmid 2009）。この研究は主にユーザーサーチの段階における視覚化ツールの利用動向を探ることを目的とするもので、2008年の10月から2009年の1月にかけて、7ヶ国のデザイン企業（世界的な著名企業から振興の小規模企業まで）のサービスデザイナー（一部はユーザーエクスペリエンスデザイナーと名乗る）を対象にインタビュー調査を実施している。

この調査研究の結果から明らかにされたのは、第一に、サービスデザインのプロジェクトで視覚化技法を用いる動機であり、著者らはその回答として得られた全20種の理由を、さらに推論のタイプとしての共通性から、「インサイトの抽出（Articulate insights）」、「インサイトの伝達（Communicate insights）」、「共感の維持（Keep empathy）」という3つのグループにまとめている（図2-1）。「インサイトの抽出」は、その名の通り、サービスデザイナーがユーザーサーチを通じて収集したデータから抽出し、表現することを、また「インサイトの伝達」は、それらのインサイトをクライアントや共同ワークショップの参加者等のデザイナー以外の人々に伝えることを、そして「共感の維持」は、ユーザ中心主義設計において重要なユーザへの共感を、デザインプロセスを



図 2-1 サービスデザインにおける視覚化技法活用の動機 (Segelstrom 2009)

通じて最後まで忘れずにデザイナーが意識の中に持ち続けることを意味する。

本研究から得られた注目すべき2つめの結果は、視覚化情報の共有相手の違いと、取得されるデータの特性によって、視覚化に用いる手法の選択が影響を受けるという点である。前者の共有範囲の違いとは、視覚化された記述表現がデザインチームのメンバー内で利用されるのか、チーム外の人々に向けて提示されるのかという違いを指す。チーム外に向けて共有される視覚表現は比較的単純に、かつ美観的に訴求できるように作成される傾向があり、チーム内で共有される視覚表現は、多くの場合複雑なまま、形態としてもポストイットを貼付けたシートのような粗野な状態になりがちとされている。取得されるデータの特性については、まず、そのプロジェクトがビデオ映像を記録に用いることができるかどうかといったデータ入手の形態が、その後の視覚化の手法に影響する。またデータの形態に加え、その内容の特性も視覚化手法の選択に関わりを持つ。例えば、既存のサービスの改善にとっては、その利用状況のコンテキストを理解し、デザインのオポチュニティを見つけるためにサービス・ブループリントを利用するのが効果的であり、一方、新規のサービスを創造する場合には、フューチャーシナリオのように別の方法を用いる必要がある。

以上の結果を見ると、サービスデザイナーの視覚化の技法の選択は、デザイナーの



好みや流儀に合わせるのではなく、あくまで視覚化に用いるデータや目的に依存して決定されていることがわかる。ただし、Segelstrom と Holmid による調査研究では、少数の特定の手法が多くのデザインプロジェクトで共通して用いられ、その他の多数の手法はそれぞれの利用頻度が少なく、プロジェクトの特性に応じて個別的に選択されるという傾向があることも指摘されている。多くのサービスデザイナーが利用する基本的技法としては、カスタマージャーニーやナラティブ（物語、ストーリーボード、漫画、ポスター、写真とテキスト等）、ペルソナなどのテクニックが挙げられている。これらの基本的技法とその他のテクニックの違いは、前者が複数の目的のために利用可能であるのに対して、後者は特定の目的に限定して用いられる傾向が強いという点にある。確かにカスタマージャーニーマップや、ペルソナといった視覚化手法は、先に述べた3タイプの用途、すなわち、「インサイトの抽出」「インサイトの伝達」、「共感の維持」のいずれにも有効なツールと考えられる。ペルソナ法の理解や利用は、近年我が国でもマーケティングや Web サイト制作関連の書籍やセミナーを通じて広まってきているが、サービスデザインにおいてはカスタマージャーニーがペルソナと同様にユーザー理解やインサイト共有の為の基本ツールとなっている。事実、次章で例示するように、カスタマージャーニーマップの中にペルソナと一緒に記述され、一枚のシートとしてセットで用いられることも少なくない。ペルソナはデザインプロジェクトの注目するユーザ像を、その動機や行動の目的、態度、感情等に注目してイメージやテキスト、キャッチフレーズなどで記述する技法であり、またカスタマージャーニーは、その行動や体験のシーケンスを、サービスとのインタラクションのステップと関連付けてプロセス的に記述する技法であるため、両者は補完関係にあるとすることができる。

### 3. カスタマージャーニーマップの基本構成

カスタマージャーニーマップの記述形態には様々なものがあるが、前章で述べたようなサービスデザインにおける視覚化技法の利用動機を前提とすれば、そこに描かれるべきいくつかの基本要素を挙げることができる。以下では、エクスペリエンスデザインやサービスデザインの分野で国際的に活動する Adaptive Path 社のデザイナーである Chris Risdon によるカスタマージャーニーマップの解説記事と、2012年3月に開

## サービスデザインと視覚化の技法

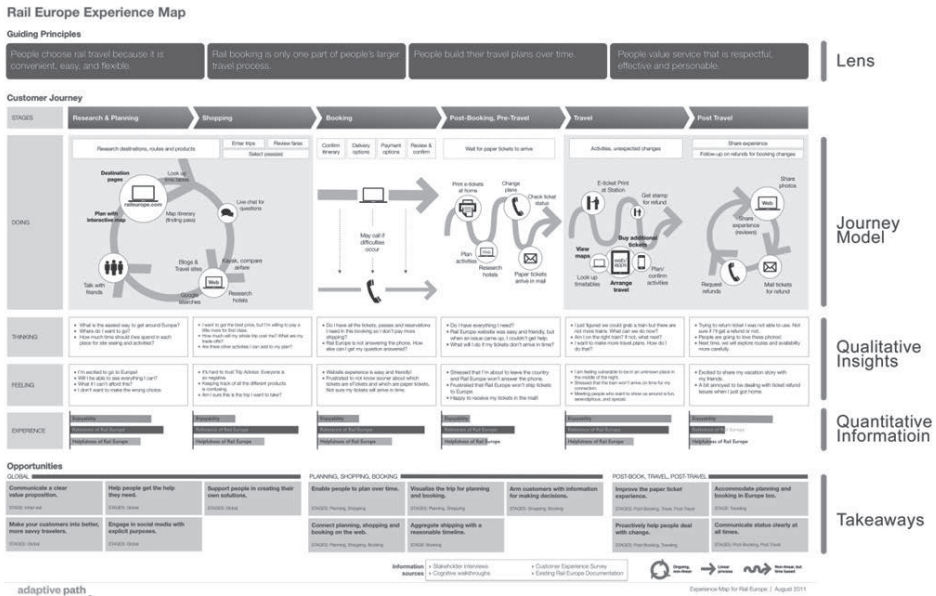


図 3-1 ジャーニーマップの構成要素 (Risdon 2011)

催された Managing Experience Conference でのプレゼンテーション内容を参照しつつ、カスタマージャーニーマップの基本構成について記す (Risdon 2011, Risdon and Wilkens 2012)。

Risdon が用いる事例は、欧州の鉄道旅行のチケットの予約購入をワンストップで提供する RailEurope 社オンライン旅行代理サービスの改善プロジェクトである。同社のサービスは既に高い評価を得ているが、本プロジェクトでは、ユーザ視点での現行サービスのエクスペリエンスの評価を通じて、今後の予算や技術資源の配分を検討することがねらいとなった。そのため、Risdon のデザインチームは2,500名を超える同社のサービス利用者にアンケート調査を行なうとともに、自らフィールドワークを実施し、それらの結果に基づいてカスタマージャーニーマップを作成した (図 3-1)。

Risdon は、カスタマージャーニーマップが効果を発揮するための2つの条件を指摘している。その1つは、ユーザリサーチの結果から導かれた内容がすべて簡潔に1枚のマップに収められていて、特別な説明や正当化を必要とせず、デザインチームやクライアント企業の組織内に回覧させることができるという点である。Adaptive Path

## Rail Europe Touchpoints by Channel

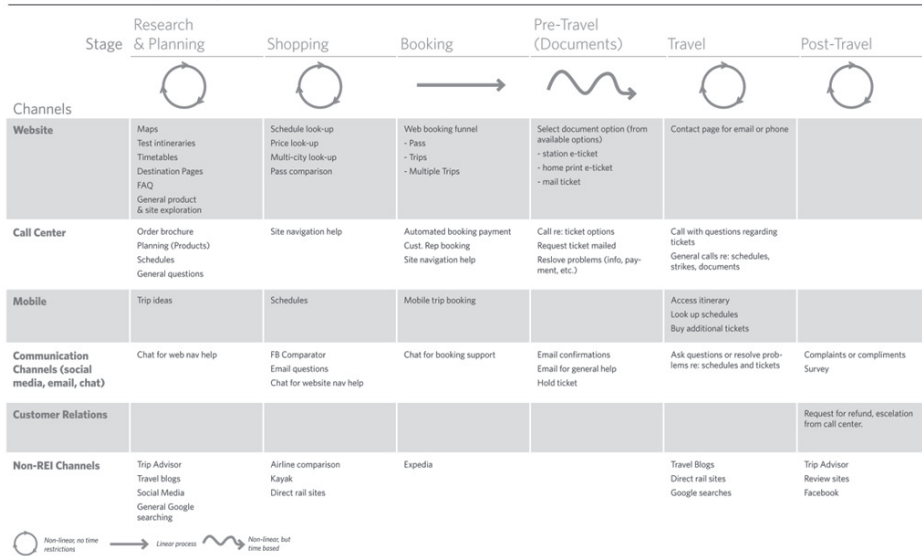


図 3-2 タッチポイント・インベントリー (Risdon 2011)

社では、通常それらの網羅すべき情報の一覧性を得るため、横幅が5フィート（約1.5m）より大きなサイズでマップを作成している。第2の条件は、そのマップに次のデザインアクションを引き起こす情報（オポチュニティなど）を記入するという点であるが、これはカスタマージャーニーマップが結論や成果でなく、あくまで次なるプロセスの触媒として用いられるべきものであることを意味している。

ユーザリサーチを通じて、ユーザが接触するタッチポイントの情報が得られるが、もしそれらの数が相当数に及ぶ場合、それらを全て一枚のマップに記載することは得策ではない。タッチポイントの種類がかなりの数になるのであれば、カスタマージャーニーマップの作成に先駆けて、それらをタッチポイント・インベントリー（目録）に整理するのが望ましい（図3-2）。そして、ユーザリサーチの結果から得られたインサイトに基づいて、インベントリーに登録されたタッチポイントから、クリティカルなもの、補完的なもの、表面上のものと区別していくことができる。

このような準備に基づいて、実際のジャーニーマップの作成については、レンズ（The Lens）、ジャーニーモデル（Journey Model）、質的インサイト（qualitative insights）、量的インサイト（quantitative insights）、次に活かすべき要点（takeaways）の5つの

構成要素を順に記載していくが、それらの内容は以下の通りである。

### ① レンズ

レンズとは、ジャーニーマップを描く視点もしくはそれを評価する視点のことで、ペルソナ特有の体験が重要と判断された場合には、そのペルソナの特徴が要約されて記載されることになる。また、同サービスが実現すべきバリュープロポジション（価値命題）や、図3.4の場合のように、デザイン原則をレンズとして掲げ、個々のタッチポイントの実態を評価する基準として用いることもある。

### ② ジャーニーモデル

一般にカスタマージャーニーと呼ばれる内容に相当するが、ジャーニーモデルという表現が用いられるのは、ジャーニーの性質に応じて、多様な形態で表現を工夫すべきであることを示唆する（ジャーニーモデルの多様性については次章を参照）。ジャーニーの記述に際して、単純にそのユーザの体験ステップを描き並べるのではなく、サービスにおいて利用するチャネル間のスイッチの状況や、上手く繋がっていない体験や十分に考慮されていない体験の要素があるかどうかを確認するというように、着目する属性を明確にしてモデル化を行なうことが重要である。例えば図3-1と図3-3は、同じRailEuropeのカスタマージャーニーが、注目する属性の違いによって、異なるモデルで描かれる可能性があることを例示している。特に図3-3のジャーニーモデルでは、ユーザがサービスを構成するあるタッチポイントから別のタッチポイントへの程度推移しているかを矢印の太さによって表現し、図3-1の記述とは異なる点に注目している。

### ③ 質的インサイト

質的インサイトとは、ユーザの意識や感情についての記述を指す。例えば、それは「自分はこれを使えるだろうか?」「これはうまくいくだろうか?」といったユーザの考えを表わす表現や、「私はこの感じが好きだ」、あるいは、フラストレーション、満足、悲しさ、困惑といった感情要素を表わす表現であり、個々のタッチポイントの重要度や価値を評価する上で不可欠な項目となる。

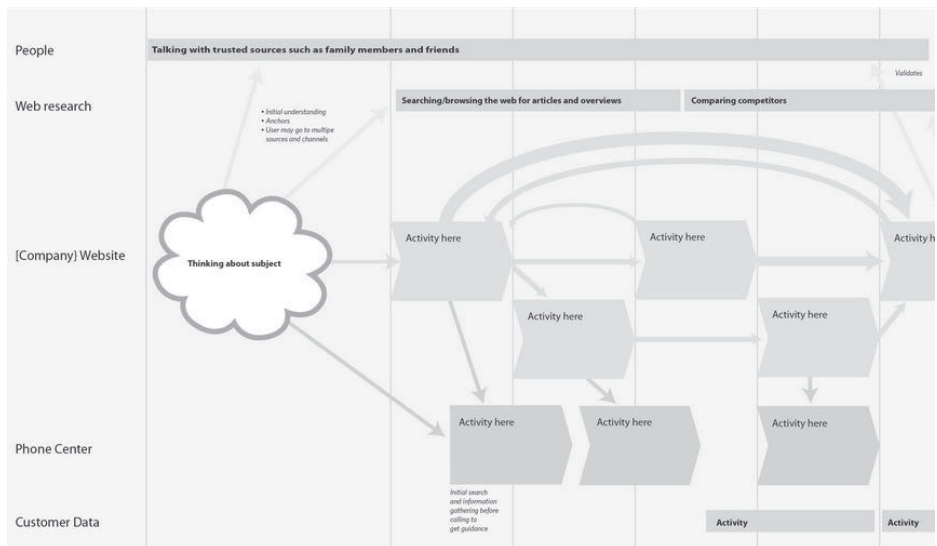


図 3-3 異なるジャーニーモデル (Risdon 2011)

④ 量的インサイト

質的データと同様に、量的データを補完することで、ユーザの利用実態の理解の程度をさらに深めることができる。RailEurope のプロジェクトでは、アンケート結果からジャーニーのフェーズごとに、楽しさの度合い (Enjoyability)、関連性の度合い (Relevance)、有用性の度合い (Helpfulness) の 3 つの尺度で測定した結果をグラフ化して掲載しているが、特に関連性の度合いと有用性の度合いと 2 つを比較することで、それが求められている程度と、実際の有効度とのギャップを明らかにすることができる。

⑤ 活かすべき要点

前述のように、カスタマージャーニーマップは結論でなく、触媒としての役割を持つため、次なるデザインや戦略策定のフェーズを導くような要点を記載すべきである。その可能性としては、オポチュニティ (改善の可能性, 改善点), ペインポイント (弱点), 提言などが考えられるが、何を記載すべきかの判断は、実際のデザインプロジェクトとして次にどのようなフェーズが想定されているかによってなされるべきである。

以上の5つの要素は、いずれもカスタマージャーニーマップとして記入し得る基本的なものであるが、必ずしも常にこれらの全ての要素を満たさなければならないというわけではなく、一つのガイドラインとして理解すべきである。

## 4. サービスイノベーションのための視覚化技法に向けて

### 4-1 関心

近年、サービスデザインの誕生に影響を与えた経営学やマーケティング研究において、サービスの理論的研究に大きな変化が起こっている。サービスデザインが、既存のユーザ体験の改善や改良に留まらず、真のイノベーションを目的とした場合にもその役割を果たすために、その理論的研究の知見を取り入れ、デザイン手法に反映させていくことが有効と考えられる。本章では、サービスのイノベーションにアプローチするための、ジャーニーマップを含むサービスデザインの視覚化技法の発展に向けた今後の課題を提示する。

### 4-2 サービスロジックとリソースインテグレーション

2004年に *Journal of Marketing* 誌にマーケティング研究者の Vargo と経営学者 Lusch による *Evolving to a new dominant logic of marketing* と題された論文が発表されて以降、マーケティングの理論的研究において、それ以前のプロダクトやグッズを中心とする発想から、顧客による価値創造プロセスとしてのサービスを中心とした発想へと、研究のフレームワークに大きなパラダイム転換が起こっている (Vargo and Lusch 2004, Lusch and Vargo 2006)。彼らに始まる新たなフレームワークはサービスドミナントロジック、あるいはサービスロジックと呼ばれているが、この理論的フレームワークの特徴は、1) 価値が生み出す主体を生産者としての企業から利用者あるいは消費者としての顧客へと移すこと、2) サービスを無形の財として製品から区別した上で製品マーケティングの方法を応用するのではなく、それを自らの知識や技能を他の主体の（もしくは自己の）便益に資するように用いるプロセスとして理解した上で、製品（および製品的にとらえられたサービス）をその媒介手段として位置づけ直す、という2つの点にある。

経営学やマーケティングの分野では、従来から顧客志向の名のもとに、市場調査を

行い、ユーザの視点に立ってソリューションを提供していくことの重要性が指摘されている。しかしその実態はあくまで顧客をターゲットとしてセグメント化して捉えた上で、企業が生み出す価値ある製品群や製品とサービスをバンドルしたオファリングを、効率的かつ効果的に流通させ、販売していくことが目的となっている。つまり、そのようなアプローチは、価値は企業が生み出すアウトプットに内在し、その客観的評価は市場においていくらで売られるかによって測られるとする、交換価値 (value in exchange) を前提としている。またこのような考え方は、供給業者から調達した資材や中間材に様々な処理を施すことによって価値を付加することが企業の活動であり、その末端に顧客を受け身の存在として想定するバリューチェーンの世界観とも一致する。Vargo と Lusch らは、このような発想をアダムスミスの経済学に起因するグッズドミナントロジックとして退け、真の顧客志向は、顧客によって創出される使用価値 (value in use) を中心に理解され、実践されるべきであると主張する。使用価値とは、その名の示す通り、顧客が企業やその他の主体から入手したモノや使役を使用することを通じて得る主観的な価値や効用のことで、顧客それぞれの使用の仕方や感じ方、使用時の状況などによってその内容が左右されることから、文脈価値 (value in context) と呼ばれることもある。顧客に生じる使用価値や文脈価値に視座や視点を置くと、企業の提供物はあくまで顧客が価値を実現するための資源であり、他の企業や企業以外からも調達されるその他の多様な資源と組み合わせられることで、はじめてその価値が実現されるという実態が把握されるようになる。そのような顧客による価値創造のプロセスは、企業からのアウトプットに注目するグッズドミナントロジックやバリューチェーンのモデルでは決して理解することができず、顧客へ流入する諸資源のインプットに注目することではじめて明るみに出されるのである。

このような価値をとらえる発想の転換を行なうと、企業の役割もまた以前と異なるものとして理解されるようになる。つまり、企業は価値命題 (value proposition) を示した上で、顧客の価値創造に資する有用な資源を提供するか、あるいは新たな資源の統合の仕方を提案し、その実現に資する資源や資源のバンドルを提供する存在となる。人が生活や仕事において何らかの使用価値を生み出すにあたり、そこで利用される資源の入手や活用には常に一定の制約がかかっている。すなわち、誰が、何を、いつ、どこで、誰とともに利用できるかという選択は、物的、社会的、心理的な拘束を受けた中でなされているが、技術革新や行動規範、ライフスタイルの転換などを通じて、



これらの制約条件が大きく変化する場合がある。特に情報技術の発展によって、特定のモノ、人、場所、時間と結びついていた情報や知識、技能が分離され、その流動性が高まる結果、それらが以前とは異なる新たなモノ、人、場所や時間と再びバンドルされて、利用者にとってより望ましい資源の入手や統合を実現する可能性が与えられる (Nromann 2001)。

サービスドミナントロジックでは、企業が提供する財の有形か無形かの区別を問わず、顧客の価値創造に資する命題と資源を提供する活動という意味において、あらゆるビジネスはサービスビジネスであるとし、そのため製造業とサービス業の違いを区別することはほとんど意味を無さないと主張する。このように、製品とサービスの区別を超えて顧客の資源統合の観点からビジネスを組み立てる考え方は、Apple による iPod や iPhone の製品やマーケティング戦略を典型として、近年の多くのビジネスモデルの成功とも一致する。iPod を例にとれば、同社の iTunes を利用して、楽曲の検索、試聴、購入、保管、他の顧客の口コミの閲覧などが共通のプラットフォームで実行でき、さらに、顧客自身の好みを反映した選曲や再生順序のアレンジ、聴取の場所の選択といった顧客が自ら持ち込む資源との統合を通じて、顧客ならではのリスニング体験が最終的に創造されていることがわかる。そのような体験の価値命題は Apple 社によって新たに提案されたものであり、その実現に資する資源としての製品やサービス、プラットフォームもまた同社によって有償または無償で顧客に提供されている。iPod の例で重要なのは、Apple 社と顧客の関係に加えて、楽曲を提供するレコード会社と顧客との関係性を大きく変えた点にあるが、特に、iTunes 登場以前に当然であった、レコードや CD のアルバムといった物理的メディアによるパッケージ販売を脱物質化し、またアンバンドル化して、楽曲単位でデータとしてオンラインで購入し、自由な順序と組合せで聴取する可能性を顧客側に与えたことが、顧客にとってより魅力的な使用価値の実現につながっている。各種の情報や知的資源が流動性を高める今日のビジネス環境において、サービスのイノベーションを起こす気運が高まっているが、その成功のためには、このような顧客を中心に据えた新しく魅力的な使用価値の提案と、その実現のための資源統合ネットワークの再編成が不可欠である。またイノベーションを起こす企業は、各種の資源のアンバンドリングとリバンドリングを通じて資源統合ネットワークの再編成と運営を主導し、他社をサプライアとしてそこに参加させていくビジネス設計と戦略を持たなければならない (Nromann 2001)。



#### 4-3 サービスイノベーションのための視覚化技法の可能性

顧客の価値創造のための資源の流動性と、その統合ネットワークの再編成を検討するにあたり、経営学者 Michel らが、サービスドミナントロジックのフレームワークを踏襲し、そのための有用な戦略的視点を示している (Michel et al. 2008)。それによると、サービスイノベーションを誘発する戦略として、1) 知識や技能の製品への組み込み、2) 資源統合の役割の変更、3) 価値ネットワークの再編成、の3つが考えられるとされ、それぞれを以下のように説明している。

##### 1) 知識や技能の製品への組み込み

サービスドミナントロジックでは、製品はサービスを顧客に提供するための媒介的手段と考えられているが、それは、直接的に企業の間か顧客のために自らの知識や技能を用いるのではなく、製品にそれらを組み入れることで、時間や空間を超えて顧客がその製品の利用時にその知識や技能を価値実現に役立てることができるようになることを意味する。特に近年は情報技術の進化が、特定の専門家と結びついていた知識や技能をその結びつきを離れて流動化させ、それらをソフトウェアとして製品に組み込ませる可能性を高めている。例えば、家庭用の血糖値測定器、カーナビゲーションシステム、ビジネス用のデータマイニングソフトウェアなど、いずれも特有の技能を習得した人々のみが享受していた使用価値を、より多くの一般の人々に、相当の学習の負担を強いることなく得られるようにした点でイノベーションを起こしたものと考えられる。またカーナビゲーションシステムが、自動車の需要や、運転機会の創出を喚起するように、製品による技能の代替が起こると、顧客にその利用を前提とした新しい体験機会を享受する需要が生まれるため、そこにさらなるビジネスチャンスが見出されることになる。

##### 2) 資源統合の役割変更

2つめのイノベーションへの戦略は、サービスの提供主体と利用主体の間で、価値実現のための資源統合のタスク分担を変更するというものである。Christensen et al. (2004) によると、一定の価値創造行為において相当の資源統合のタスクが必要となるが、プロバイダーと顧客の間でその総量は保持されているため、企業の負担が増えれば顧客の負担は少なくなり、企業の負担が軽減されれば、その分の役割が顧客の方へ

移行するという資源統合の保存則が成立すると考えられている。サービスのイノベーションには、そのようなタスク分担の大きな変更をもたらすものがあるが、その代表な事例としては、IKEA の家具販売モデルを挙げることができる。従来の一般的な家具店では、店舗の方で家具が組立てられ、また店員が家具に関する相当の知識を備えており、店舗を訪れた顧客に対して知識の提供を行なっている。つまり、価値命題の理解と実現のための主要な資源は店舗側にあり、その統合のタスクもかなりのウェイトが店舗側でなされている。これに対して、IKEA は家具に関する知識はオンラインや紙媒体のカタログに集約して顧客の欲求を刺激するとともに、知識を顧客の好きな時間と場所でアクセス可能とし、さらに家具の組立てを顧客の家庭のリビングルームを利用して顧客自身に行なわせ、その結果として企業側のコストを大幅に削減し、顧客にとっても低価格での魅力的なインテリアの享受機会をもたらしている。

### 3) 価値ネットワークの再編成

3番目の戦略として Michel らが挙げるのが、直接的なサービスの提供主体と顧客の関係性を超えて、その他の多様な資源を提供する主体と顧客を新たな関係性で結びつける価値共創のネットワークの編成である。周知の通り、Google は自社が開発し、提供する検索サイトのサービスを用いて、情報を検索したい世界中のユーザと、広告を掲載したい膨大な数の企業とをマッチングする価値ネットワークを構築し、それ以前のユーザのみを主な対象とする検索サービスと一線を画すことに成功した。また、Nike+ はジョギング用シューズと iPod の連携によって、ジョギング中の音楽再生だけでなく、その前と後に利用する新たなタッチポイントを導入し、ランナーたちが自らの走行データを活用して走行の計画や評価を行い、プロのコーチから助言を受け、また他のランナーとのコミュニケーションやコラボレーションを楽しむ体験を顧客に提案するとともに、それに必要となる資源を組合せるプラットフォームを提供している。このように、サービスのイノベーションは、ときに既存の製品や事業のカテゴリーを超えた新たな資源やステークホルダーのネットワークとして展開する場合がある。

本稿の2章から3章にかけて見た通り、サービスデザインは既存のサービスの改善や新規のサービスの創出を目的とするデザインアプローチであり、ユーザ視点を重視した様々な視覚化の技法を生み出し、それらをプロジェクトの目的に応じて有効に、

また発展的に活用している。特にデザインプロセスにおけるユーザへの共感とその維持、またチーム内外のコミュニケーションの促進やファシリテーションの点で、サービスデザイナーの用いるツールや役割の果たす意義や効果の認知も高まりつつある。しかし、他のデザイン領域と同様に、現状のサービスデザインには、顧客価値を分析し、またそれをイノベーションへと戦略的につなげていくフレームワークやツール、マインドセットが不足しており、今後はデザイン的アプローチを、本章で述べたようなマーケティングや経営学的なフレームワークと結びつけることによって補っていく必要がある。

カスタマージャーニーマップも、イノベーションの観点からは、顧客が企業のオファリングも含めて、その他のどのような資源を、どのようなチャネルとプロセスで統合しているのかといった分析を行なうために活かすことが必要である。その上で、先に紹介したような Michel らによる3つの戦略的視点を持って、どのような主体が、どのような資源を提供し、誰がどの程度それらの資源を統合するのか、さらにそれらの組合せや配分を変更することで、顧客を中心とするステークホルダーにどのような新たな価値をもたらし得るのか、という検討を行なうことが有効であり、その為のさらなる視覚化技法の開発が求められることになるだろう。それは今後のサービスデザインの発展にとって極めて重要な課題である。

## 5. まとめと展望

本研究は、サービスデザインにおける視覚的記述手法の中で主要な手段であるカスタマージャーニーマップに焦点を当て、その記述表現の特性と活用の効果について文献調査や事例分析を通じて明らかにするとともに、サービスイノベーションに向けた戦略的デザインの課題抽出を行なった。

サービスデザインはサービスを対象とするデザイン領域であるが、その起源は経営やマーケティング分野の研究として導入された、Shostack のサービス・ブループリントの研究に遡ることができる (Shostack 1982, 1984)。しかし、デザイン分野として立ち上がるサービスデザインは、そのような経営学的な視点や手法を取り入れつつも、その誕生の基盤の一つとなったインタラクションデザインにおけるユーザ中主義設計の思想を積極的に踏襲し、サービスをその利用者の視点で、その行動や意識、感情の

側面への共感を通じて理解することを重視するアプローチを発展させていくことになる。そのような背景からカスタマージャーニーが開発、利用されることになるが、その結果サービスデザインは顧客の視座から、情緒的、物資的、手続き的な視点においてサービス全体のプロセスを把握し、記述することを可能にした。

カスタマージャーニーマップは、ペルソナ法と同様に、「インサイトの抽出」「インサイトの伝達」、「共感の維持」というデザインプロセスにおける視覚化ツールの用途のいずれにも有効なツールであり、サービスデザインのプロジェクトで最も頻繁に利用されている。ペルソナはデザインプロジェクトの注目するユーザ像を、その動機や行動の目的、態度、感情等に注目してイメージやテキスト、キャッチフレーズなどで記述する技法であり、またカスタマージャーニーは、その行動や体験のシーケンスを、サービスとのインタラクションのステップと関連付けてプロセス的に記述する技法であるため、両者は補完関係にあるということが出来る。Adaptive Path社のサービスデザイナーは、カスタマージャーニーマップの構成要素として、レンズ (The Lens)、ジャーニーモデル (Journey Model)、質的インサイト (qualitative insights)、量的インサイト (quantitative insights)、次に活かすべき要点 (takeaways) の5つを挙げている (Risdon 2011)。このような記述手法を有効に活かすためには、ユーザーサーチの結果から導かれた内容をすべて簡潔に1枚のマップに収めて、特別な説明や正当化を必要とせず、デザインチームやクライアント企業の組織内に回覧させることができるようにすることが望ましい。また、そのマップ内に次のデザインアクションを引き起こす情報 (オポチュニティなど) を記入するなど、カスタマージャーニーマップを結論や成果として扱うのではなく、次なるプロセスの触媒として用いなければならない。

以上からわかるように、サービスデザインにおいてカスタマージャーニーマップを中心とするユーザ視点を重視した様々な視覚化の技法が生み出され、それらはデザインプロジェクトの目的や性質に応じて柔軟に活用されている。特に近年、デザインプロセスにおけるユーザへの共感とその維持、またチーム内外のコミュニケーションの促進やファシリテーションの点で、サービスデザイナーの用いるツールや役割の果たす意義や効果の認知も高まりつつある。しかし、他のデザイン領域と同様に、現状のサービスデザインには、顧客価値を分析し、またそれをイノベーションへと戦略的につなげていくフレームワークやツール、マインドセットが十分に整えておらず、今後

はデザイン的アプローチを、サービスドミナントロジック等のマーケティングや経営学的なフレームワークと結びつけることによって、さらに技法を発展させ、また整備していく必要がある。

#### 参考文献

- Shostack, L. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16 (1), pp. 49-63.
- Shostack, L. G. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62 (Jan-Feb), pp. 133-139.
- Erlhoff, M., Mager, B., and Manzini, E. (1997). *Dienstleistung braucht Design*, Luchterhand Verlag, Berlin.
- Pacenti, E. and Sangiorgi, D. (2010) Service design research pioneers: An overview of service design research developed in Italy since the '90s. *Design Research Journal*, 1 (1), 26-33.
- Mager, B. (2007). Service Design. In Erlhoff et al. (eds.), *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*, Basel : Birkhäuser, pp. 354-357.
- Segelstrom, F. (2009). Communicating through visualizations: service designers on visualizing user research. *First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*. Oslo, 24<sup>th</sup>-26<sup>th</sup> November 2009.
- Segelstrom, F. (2010). *Visualizations in Service Design*. Dissertation submitted to Department of Computer and Information Science, Linköping University.
- Segelstrom, F., and Holmid, S. (2009). Visualizations as tools for research: service designers on visualizations. *NorDes 2009 Nordic Design Research Conference*. Oslo.
- Risdon, C. (2011). The anatomy of an experience map. Adaptive Path. Available at: <http://www.adaptivepath.com/ideas/the-anatomy-of-an-experience-map> [Accessed 12 August 2012].
- Risdon, C., and Wilkens, T. (2012). Customer journey mapping: a story of amateurs, con artists, lost treasure, and a pleasant journey by rail. Available at: <http://mxconference.com/2012/videos/customer-journey-mapping-a-story-of-amateurs-con-artists-lost-treasure-and-a-pleasant-journey-by-rail/> [Accessed 12 August 2012].
- Vargo, S., and Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (January), pp. 1-17.
- Lusch, R. F., and Vargo, S. (eds.), (2006). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, And Directions*. New York: M.E.Sharpe.
- Normann, R. (2001). *Reframing Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A., (2004). *Seeing what's next. Using the theories of innovation to predict industry change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Michel, S., Brown, S. W., and Gallen, A. S. (2008). An expanded and strategic view of discontinuous

サービスデザインと視覚化の技法

innovations: deploying a service dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 54-66.