

# CVCA を活用したサービスデザイン着想支援

池本 浩幸

首都大学東京 産業技術大学院大学 産業技術研究科

## 1. 背景と目的

CPS や IoT の発展により、現実世界と仮想世界が融合した社会基盤が整備されつつあり、価値の本質がハードウェアからサービスに移行するパラダイムシフトがおきている。製造業のサービス化にみられるように、モノづくりで成功してきた企業でも、サービスの事業化が不可避となっている。

一方、複雑化・多様化している社会的課題に対し、人や社会の役に立ちたいという意識を持つ人の割合が増加しており、課題解決に必要となるサービスの提供やその仕組み作りを行うソーシャルイノベーション[1]が注目されている。

本稿では、モノを手段としたサービスを検討する際に、顧客が真に望む価値をより高いレベルで実現するサービスを開発することを目的として、CVCA(顧客価値連鎖分析)を活用してサービスデザインの着想を支援する方法を述べる。

## 2. サービスドミナントロジック (SDL)

SDL はモノと無形のサービスを区別しないで一体となったサービスとして捉え、顧客のサービス利用プロセスにおける文脈価値を、企業と顧客が共創して高めていくことを重視する考え方である[2]。SDL の主な主張は次の通りである。

- ①サービスが交換の基本的基盤であり(公理 1)、グッズはサービス供給のための流通手段である(FP3)。
- ②全ての経済的・社会的行為者は資源統合者(アクタ)であり(公理 3)、オペラント資源(知識やスキル)が競争優位の基本的源泉である(FP4)。
- ③顧客は常に価値の共創者であり(公理 2)、価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断され(公理 4)、企業は価値の提供はできず価値提案しかできない(FP7)。

グッズ(モノ)の交換価値を重視する従来の考え方を「グッズドミナントロジック(GDL)」と呼び対比しているが、モノの製造・販売で成功してきた企業が SDL を理解するには発想の転換が求められる。

SDL の考え方で、新しい顧客アウトカムを企業と顧客が共創する戦略には次の 3 つがある[3]。

- ①顧客のエンパワメント：顧客にスキルや知識をトランスファーすることにより、より高いレベルの魅力的なアウトカムを実現する。
- ②企業と顧客の役割分担の変更：顧客の手間や不安を軽減・解消する。
- ③異なる顧客の価値共創ネットワーク：ネットワークを介して複数の顧客アウトカムを結びつけることにより Win-Win-Win の関係を作る。

## 3. 顧客価値連鎖分析 (CVCA)

CVCA(Customer Value Chain Analysis)は、商品企画段階でバリューチェーンの把握と顧客の特定に用いるツールである[4]。製品やサービスに関係するステークホルダを楕円で表現し、ステークホルダ間の価値(金やクレームなど)の流れを矢印で表現する。これを分析することにより、どのステークホルダが開発を成功させるうえで重要な顧客であるのかを理解し、顧客の声の収集対象を特定できる。

図 1 は家電メーカーの立場で記述した CVCA の例である。

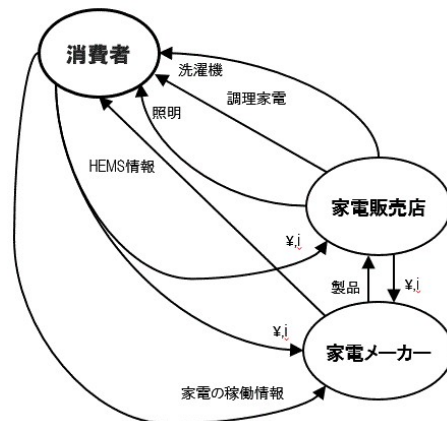


図 1 CVCA の記述例 (家電と関連サービス)

## 4. CVCA を活用したサービスデザインの着想支援

サービスデザインの企画・構想段階では、顧客ニーズの理解とデザイン機会の発見が重要であるが、SDL の視点でこれら活動の内容を精査すると次のようになる。

- ①顧客コンテキストの理解：顧客のアウトカムと資源統合の現状を把握した上で、顧客の価値創出コンテキストを理解し可視化する。

An ideation technique for service design using CVCA  
Hiroyuki Ikemoto: Master Program of Innovation for Design and Engineering, Advanced Institute of Industrial Technology, Tokyo Metropolitan University

②デザイン機会の発見：顧客の価値創出コンテキストを革新し、顧客アウトカムを向上させるような新たなデザインの可能性を発見・可視化し、その課題を検討する。

この活動を効果的に行うツールとして、各アクタの資源とその統合方法を記述し、リフレーミングを検討する資源統合図が提案されている[3]。しかし、GDL から SDL への発想の転換ができていないと使いこなせないという課題がある。

一方、CVCA は GDL の考え方で顧客の真の要求を獲得するためのツールではあるが、DFM(Design for Manufacturability)や DFSS(Design For Six Sigma)を導入している企業で日常的に使われている。

そこで、比較的取り組みやすい CVCA を活用し、次のような手順で SDL とソーシャルイノベーションの視点に立った顧客ニーズの理解とデザイン機会の発見を行い、SDL への発想の転換を促しつつ、新しいサービスのデザインアイデアを着想する方法を考案した。

**STEP1：CVCA にアウトカムと資源統合の現状を追記**

顧客コンテキストを理解し可視化するために、CVCA に顧客アウトカムと各アクタの資源(知識やスキル)を追記し、資源がどのように統合されて顧客価値が創出されているのかを可視化し把握する。

**STEP2：顧客アウトカムを向上させる資源統合を検討**

デザイン機会を発見するために、ソーシャルイノベーションの視点から顧客アウトカムの向上が社会的課題の解決につながるように発想を広げる。また、前記の 3 つの戦略に基づき、顧客の新しいアウトカムを実現する新たな資源統合の方法を検討する。必要に応じて当初の CVCA にはなかったステークホルダを追加し、サービスシステムの広がり追求する中で発想を広げる。

図 2 は、図 1 の CVCA を活用してサービスデザインの着想を行った結果の一例である。子育てママを顧客の一人として取り上げ、家電製品を手段としたサービスが、関係者のアウトカムの向上につながり、子育て支援、少子化問題、女性活躍支援などの社会的課題の解決に資するよう着想したものである。

**STEP3：サービスデザインの企画・構想の可視化と検証**

新しい資源統合の方法と向上させようとしている顧客アウトカムが、顧客が真に望む価値であるのかどうか、新たなデザイン機会につながるのかどうかを、顧客の体験や価値を可視化する方法を用いたカスタマリサーチなどにより検証する。

**5. まとめと課題**

考案した方法は、実際のサービスデザインへの適用に着手したところではあるが、CVCA を利用するため導入の障壁が少ないことが利点である。また、顧客アウトカムの向上とサービススキーム設計というトップダウンとボトムアップの両面から革新的なサービスのアイデアを出す強制発想ツールとしての効果が期待できる。今後、様々な開発に適用して方法の改良を行ってきたい。

**文献**

- [1] 谷本寛治 他：ソーシャル・イノベーションの創出と普及。NTT 出版, 2013.
- [2] Lusch, R.F. 他：Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. Cambridge University Press, 2014.
- [3] 武山政直 他: Resource Oriented Service Ideation: Integrating S-D Logic with Service Design Techniques. Proc. the fourth Service Design and Service Innovation Conference, pp.344-353, 2014.
- [4] 石井浩介 他：価値づくり設計：設計の科学。養賢堂, 2008.

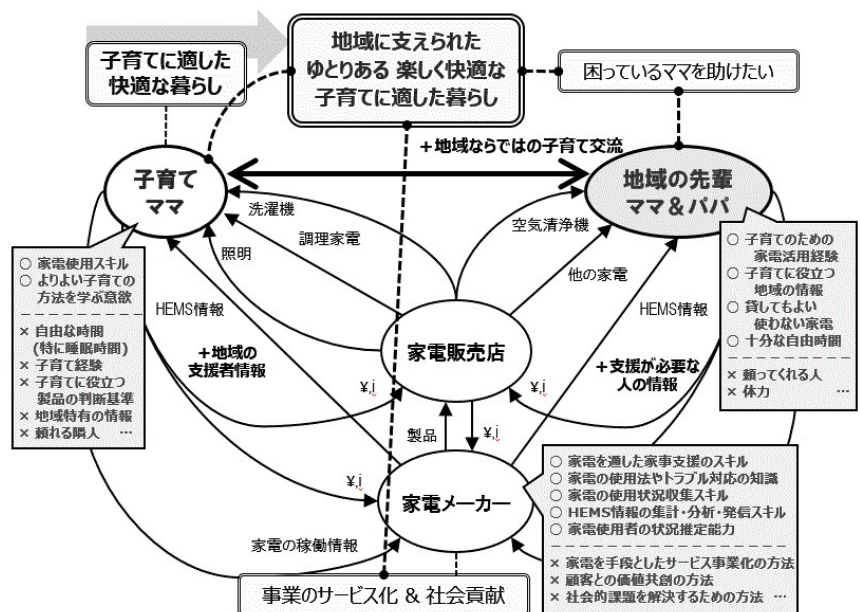


図 2 CVCA を活用して顧客アウトカム向上と新しい資源統合を検討した例