

# 日本企業に求められるデザイン思考

株式会社野村総合研究所  
コンサルティング事業本部  
フェロー  
青嶋 稔



## 1. 本稿の内容

日本企業において求められていることは、事業をデザインする力である。製造業であれば、ものを作って売り切りにするだけではなく、もの（ハードウェア）とコト（コンサルティングやサービスなど顧客の効用をもたらす無形のもの）を組み合わせ、事業開発をすることが必要となっている。しかしながら、日本企業はこのような事業開発をすることが得意ではない。その理由は、顧客の体験をデザインすることがあまり得意ではないからである。本稿ではサービスデザインという考え方について紹介し、改革の方向性について述べたい。

## 2. なぜサービスデザインが大事なのか

メーカーにとって、ハードウェアのみでは中国や韓国のメーカーはキャッチアップが早く、差別化することが難しくなっている。また、商社、金融機関、電力などのユーティリティ事業者、エンジニアリング会社においても規制緩和による自由化、他業界からの新規参入による事業者の増大、IT技術の進化により、その事業環境は大きく変化している。エンジニアリング会社においても、カーボンニュートラルなど時代に求められるものが大きく変化することにより、非常に厳しい事業環境にある。どのような業界であっても、VUCAと呼ばれる激しく変化する市場環境に直面しているのである（図1）。また、こうした環境下において、顧客は自らの問題点、課題を明確に把握することが難しくなっている。

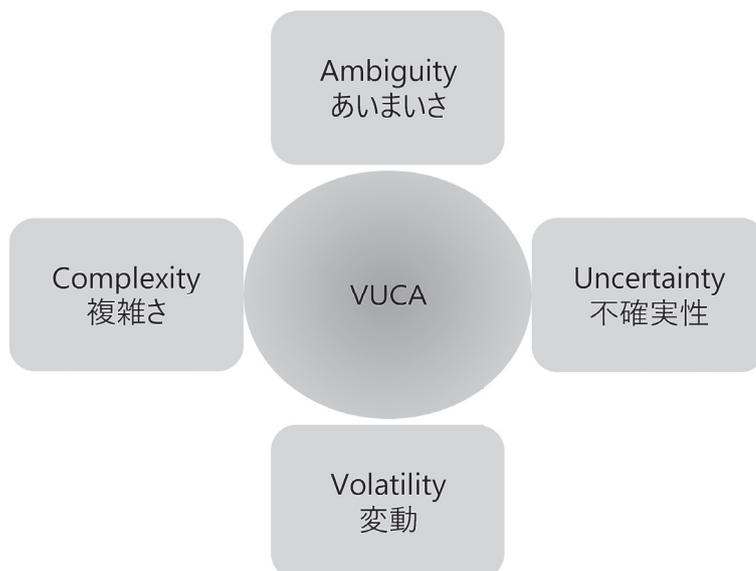
こうした市場環境に対応していくために

求められることは、市場環境を理解し、将来を洞察しながら、顧客とともにビジョンを策定し、共有することにより、どのような顧客体験が求められるのか顧客とともに策定することになる。しかしながら、これらは簡単なことではない。そこで求められる考え方がデザイン思考によるサービスデザインの考え方である。

## 3. 事例

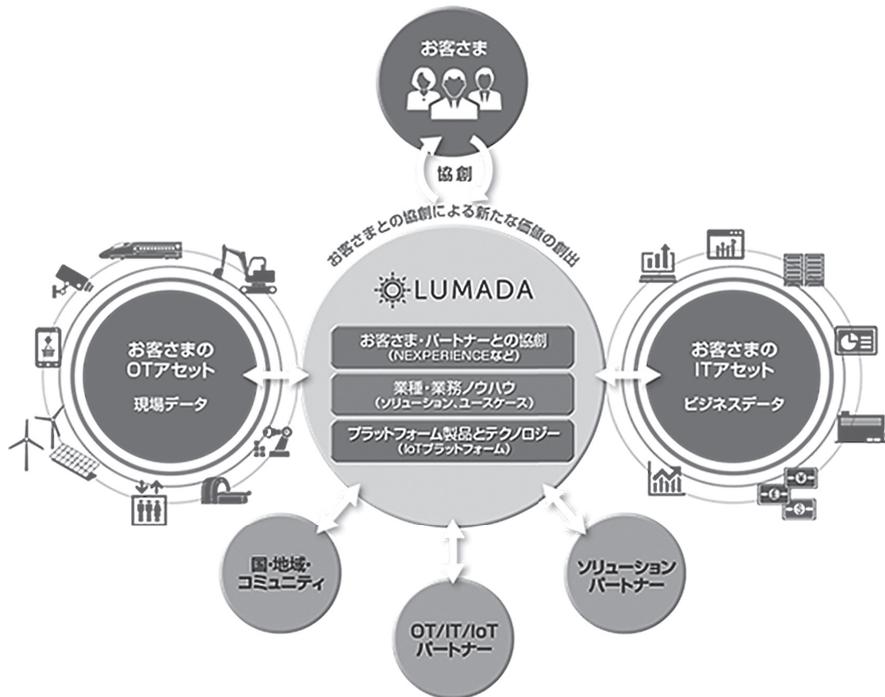
ここでは事例として、日立製作所をあげる。日立製作所は製造業に属するが、同社が実施していることはLumadaを活用したデータ事業であり、金融、商社、エンジニアリング会社などの業界においても参考になると考えるからである。Lumadaとは“Illuminate（テラス・解明する・輝かせる）”と“Data（データ）”を組み合わせた造語で、顧客のデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速化させるため、同社が

図1 VUCA



出所：NRI

図2 LUMADA



出所： <https://www.hitachi.co.jp/products/it-it-pf/mag/lumada/index.html>

もつデジタル技術を活用したソリューション／サービス／テクノロジーを総称しているものである（図2）。つまり、顧客のデータを活用し、ハードウェアを販売するのではなく、顧客とビジョンを共有し、顧客体験をデザインしていくという考え方にに基づき進めることにより、顧客のデータから価値を創出し、デジタル技術を用いて、顧客体験を顧客とともに協創するというものだ。

そこで同社が用いているサービスデザインの考え方であるNEXPERIENCEについて述べたいと思う。

NEXPERIENCEを述べる前に、その前提となっている考え方、デザイン思考について紹介したい。デザイン思考は、デザイナーがデザインを行う際の考え方を課題解決に転用したものである。顧客、特に大事なものはサービスを使うユーザーを観察し、共感し、問題を一緒に定義し、顧客に経験価値をもたらす解決策を創生する。その解決策をプロトタイプで施策し、テストを繰り返すことで価値を検証し、新しい製品やサービスをデザインするという考え方である。この考え方が注目されているのは、ニーズの多様化、変化の激しさから顧客も本質的な課題がわか

らなくなっていることから、顧客が抱えている問題の本質を顧客とともに整理し、解決策の創生と検証を繰り返すことで、スピーディーに顧客が求めるサービスを設計開発していくということだ（図3）。

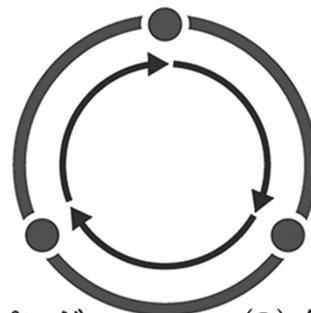
NEXPERIENCEの考え方は、顧客とビジョンを共有し、新しいコンセプトを創出、プロトタイプを開発し、PoC (Proof of Concept「概念実証」) により検証を繰り返すというアジャイル開発の手法を取り入れている。こうした考え方は、顧客の問題点や課題を、顧客に対する観察、そしてワークショップによる議論により、導出し、ビジョンを共有することにより、その解決策をともに生

み出していくというデザイン思考の考え方に基づいているのである。このような考え方は、提供者側が考えたサービスを一方的に提供するこれまでのサービス事業者の考え方とは全くアプローチが異なっている。顧客にとっては、一緒に課題を整理してくれて、ともにビジョンを共有し、その解決策をともに生み出していく提供者と顧客という関係性から、よりパートナーとしての関係性に昇華していくこととなるのである。

日立製作所は、このようなデザイン思考の考え方をもとに、顧客の変革のためには、潜在する課題の発見が最も大事だという。そこで顧客とともに課題を浮き

図3 デザイン思考の考え方

(1) ユーザーへの共感に基づく  
課題の発見・定義



(3) プロトタイプング  
による価値検証

(2) 経験価値をもたらす  
解決案の創生

出所： <https://www.hitachihyoron.com/jp/archive/2010s/2019/02/02c04/index.html>

図4 NEXPERIENCEの考え方



出所：<https://www.hitachihyeron.com/jp/archive/2010s/2019/02/02c04/index.html>

彫りにし、実現したいビジョンを創出していく手法、顧客協創方法論をNEXPERIENCEと称して体系化しているのである。同社は、社会イノベーション事業において顧客とともに価値を協創することを目指しており、特に、①高い価値につながる課題発見の力、②解決力の創生力、③ビジネスモデルを含めた解決策の検証を重視し、人材の育成に力を入れている（図4）。

#### 4. サービスデザインを進めるために

日立製作所が進めてきたサービスデザインを日本企業の多くが採用していく必要がある。そのために必要となるのは人材育成である。これまでの決まったサービスを提供するという考え方から、顧客、特に実際にサービスを使っているユーザーに対する深い洞察が必要となる。そして、ユーザーの洞察から顧客の課題に関する整理をすることにより、ビジョンをともに作り、その解決策をともに検証しなければならない。こうした人材の育成のためには、デザイン思考の基礎的な教育を実施し、考え方の基礎的理解を広めるとともに、デザイン思考によるサービスデザイン経験者を採用する。それにより、自社のサービス開発を一緒にプロジェクトで実施し、プロジェクト経験者を社内に広めていくということが必要だ。つまり人材の質的転換が求められる。そのため、内部の育成のみならず外部からの

経験者の育成とeラーニングやワークショップ、外部から獲得した経験者と実際の顧客とのワークショップなどのOJTを組み合わせた育成が急がれるのである。

日本企業は、サービスデザインによる大きな成長余地をもっているともいえる。これまでの売り手と買い手という関係性から、価値を一緒に創造する関係性に進化していけることを心より願う。

（筆者紹介）

米国公認会計士、中小企業診断士。

専門領域はM&A、PMI戦略策定、中小企業診断士。1988年、大手精密メーカー入社、10年間の米国駐在時代において、マーケティング、M&A、PMI、CRMプロジェクトを推進。2005年、野村総合研究所入社。2012年、同社初のパートナー、2019年、同社初のシニアパートナー、2021年、同社初のフェローとなる。