



# イノベーション × デザイン — 新しいサービスのつくり方 —

**CONCENT**

このレポートは株式会社コンセントの著作物です。転載・配布はご遠慮願います。



# イノベーションの創出には 「デザイン」が鍵

デザインとは「ヒトを中心に考え」「繰り返し試しながらつくる」行為です。デザインの考え方、プロセスをとり入れることで、イノベーションの創出に大きな推進力が得られることでしょう。本資料では、今なぜデザインが必要とされているのかを概観し、私たちが推進する「サービスデザイン」の中心的な概念のひとつである「デザイン思考」の基本的な考え方をご紹介します。

## 【本資料のポイント】

- 不確実性が高く正解が定義できない現在の社会においては、企業経営にデザインを組み込むことが重要。
- 企業へのデザインの導入が進む欧米ではデザインに対して投資をしている企業の業績が高まっている。
- デザインのポイントは「ヒトを中心に考え」、「繰り返し試しながらつくる」こと。
- デザインのプロセスを共通言語として、多様な人々と協力しあうことが重要。
- コンセプトは新しい事業のコンセプト策定から具体的なアウトプット制作をつなぐフレームワークをもとに、イノベーション創出を支援する。
- コンセプトは、デザイン思考の実践を促す各種メソッドを適切に用いて、ビジネスの成果創出に貢献する。

# Contents

P. **4**    いま、デザインが必要とされる理由

P. **8**    イノベーション創出のためのデザイン思考

P. **12**    コンセントのアプローチ

# いま、デザインが必要とされる理由

---

デザインとは「ヒトを中心に考え」「繰り返し試しながらつくる」行為です。

いま、なぜデザインがビジネスの文脈でとりあげられているのかについてご紹介します。

## 現在の社会情勢と「デザイン」

グローバル化と第四次産業革命の進展は市場の構造を大きく変えています。デジタル化によって人々は多様な選択肢を自由に選ぶことができるようになり、リアルとデジタルは加速度を増し融合しており、顧客と繋がる方法は無数に存在します。地球環境に対する負荷や、多様な人々の人権に対する意識も大きく変わりつつあり、企業が果たすべき役割も変化しています。

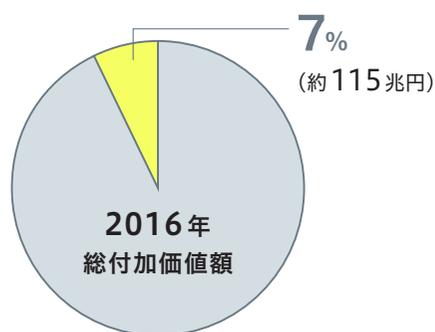
このように、事業を展開する上で考慮すべき要因は増え続けています。企業が持続的に顧客に対して価値を提示しつづけるには、企業のビジョンや価値観考え方をアップデートし、事業構想の手法を再考すべきタイミングが訪れていると言ってもいいのではないのでしょうか。そのような状況下に対応するための強力な概念として「デザイン」があります。デザインは「ヒトを中心に考え」「繰り返し試しながらつくる」行為です。このようなアプローチは正解のない状況で、ヒトが求めるものを理解し、探索的に新しい物事をつくり出していく——不確実性をマネジメントできるアプローチだからです。



# デザインの投資効果

デザインに投資する価値は本当にあるのでしょうか。調査データによれば、答えは「価値がある」です。デザインに注力する企業はそうでない企業に比べて2倍の成長を達成しており、また、英国ではGVA総付加価値額の7%を担うほどの経済規模をとっています。

## ●英国での総付加価値額(GVA)においてデザイン領域が占める割合

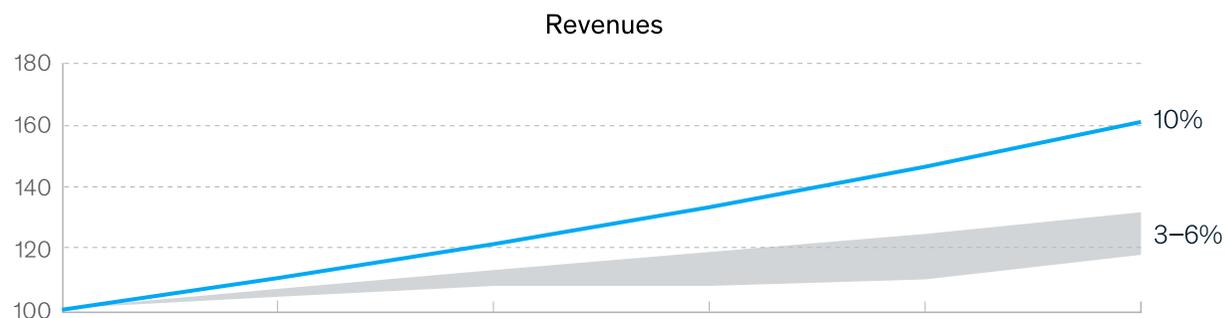


2016年、英国においてデザインは総付加価値額(GVA)で約115兆円(852億ポンド)をもたらした。これは同年の英国のGVAの7%に相当する。また、デザインは2009年から2016年の間に52%の成長を遂げている。<sup>※1</sup>

## ●企業のデザイン関連行動による売上成長

Annual growth (normalized), %

— Top-quartile McKinsey Design Index performers  
■ Industry benchmarks<sup>1</sup>



マッキンゼーによる2018年のレポートでは、マッキンゼーによる企業のデザイン関連の行動をランク付けした独自指標を用いた調査の結果、指標が高い企業は、そうでない企業に比べおよそ2倍の売上成長を達成している。<sup>※2</sup>

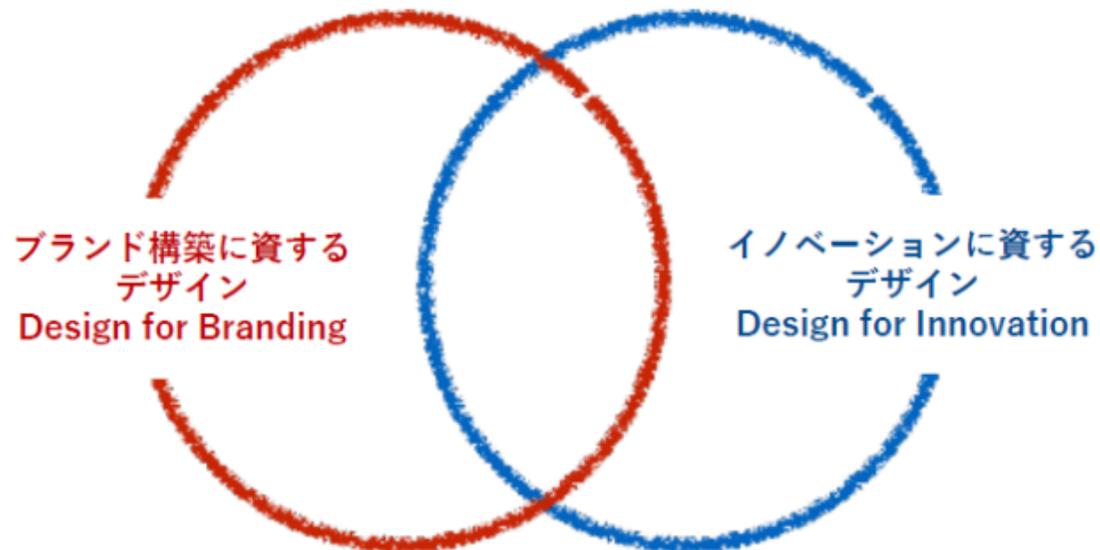
出典：※1 British Design Council 「The Design Economy 2018」 <https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/design-economy-2018>

※2 McKinsey & Company 「The business value of design」 <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>

## デザインが担う2つの役割

ビジネスにおける「デザイン」の役割とはどのようなものでしょうか？

経済産業省 特許庁が日本企業の産業競争力向上のために発行した「デザイン経営」宣言では、「ブランド構築に資するデザイン」と「イノベーション創出に資するデザイン」の2つをデザインの役割として整理しています。私たちがこのレポートでお伝えしたいのは、特に「イノベーション創出に資するデザイン」を実践するために、どのような取り組みが必要で、それをどのように実施するか、です。



出典：経済産業省・特許庁「デザイン経営宣言」  
<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf>

# イノベーション創出のための デザイン思考

---

デザインを取り入れることは、イノベーション創出の大きな推進力となります。

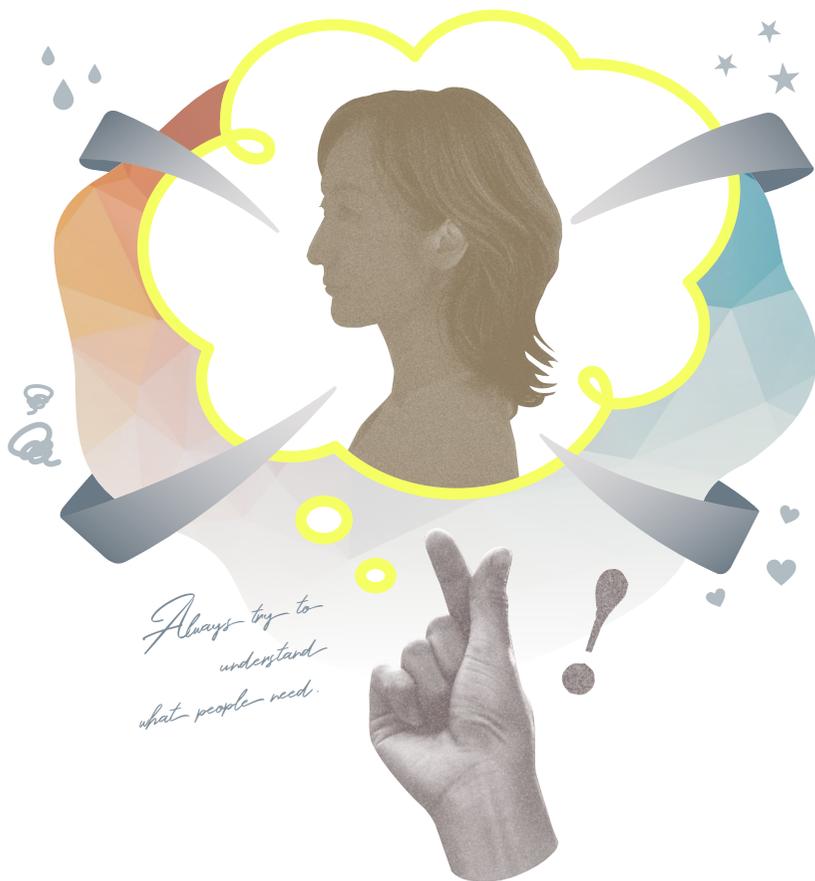
この章では、イノベーション創出のために必要な  
デザイン思考の基本的な考え方をご紹介します。

## イノベーション創出に資するデザインのポイントは2つ

デザイン思考で重要なポイントは「ヒトを中心に考える」と「繰り返し試しながらつくる」ことです。

この2つのポイントを少しずつ企業全体で常に意識しながらビジネスを検討できるようにしていくことが重要です。

ヒトを中心に考える



繰り返し試しながらつくる



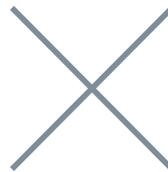
# ヒトを中心に繰り返し試しながらつくることで これまでにない新しい価値を創出できる可能性が高まる

それではなぜ私たちはヒトを中心に繰り返し試しながらつくる必要があるのでしょうか？

それは現在の市場環境においては正解は容易には定義できないからです。

## ヒトを中心に 考えるメリット

- 潜在的なニーズを捉える
- ユーザーの置かれた環境や考え方などに合わせた最適なサービス提供ができる
- 多様な視点から企業のブランド、サービスのポジショニングを検討できる
- これまで取りこぼされていたような小さな声を拾い新しい課題を見つけられる



## 繰り返し 試しながらつくるメリット

- 抽象的なアイデアを具体化して実際に価値が生まれるかを素早く試すことができる
- 社内外のステークホルダーに具体的なアウトプットを見せて素早くフィードバックを得ることができる
- 具体的につくることで新しい課題が発見され早期に事業開発の軌道修正をすることができる

複雑化した市場環境でイノベーションを創出していくためには、

**デザイン思考のプロセスを共通言語とし、多様な人々と協力し合うことが重要です。**

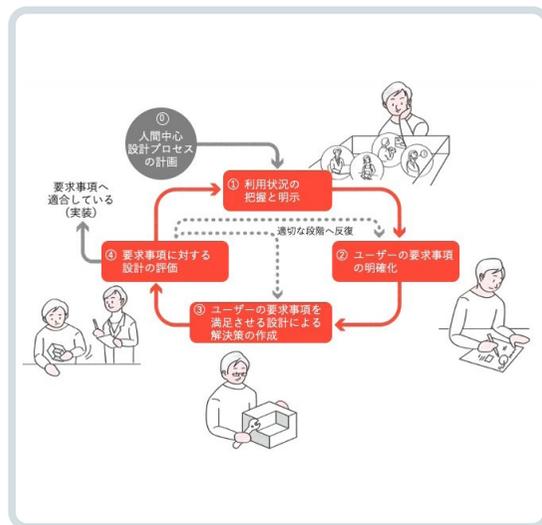
# デザイン思考はたくさんの顔を持つ

「デザイン思考」のフレームワークには複数の種類がありますが、「ヒトを中心に考える」「繰り返し試しながらつくる」という点では共通しています。

引用：  
HCD 入門講座教材バージョン 1.1  
[https://www.hcdnet.org/hcd/column/materials\\_01/hcd-1177.html](https://www.hcdnet.org/hcd/column/materials_01/hcd-1177.html)

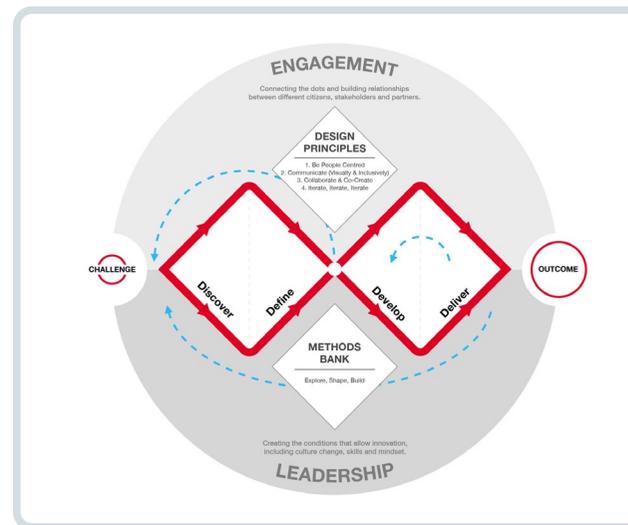
What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond | Design Council  
<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-frameworkinnovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Design Thinking Bootcamp: Make Impact and Drive Growth in Your Organization — Stanford d.school  
<https://dschool.stanford.edu/executive-education/dbootcamp>  
※ 2019 年 12 月 30 日時点での資料よりコンセプト一部抜粋、作図



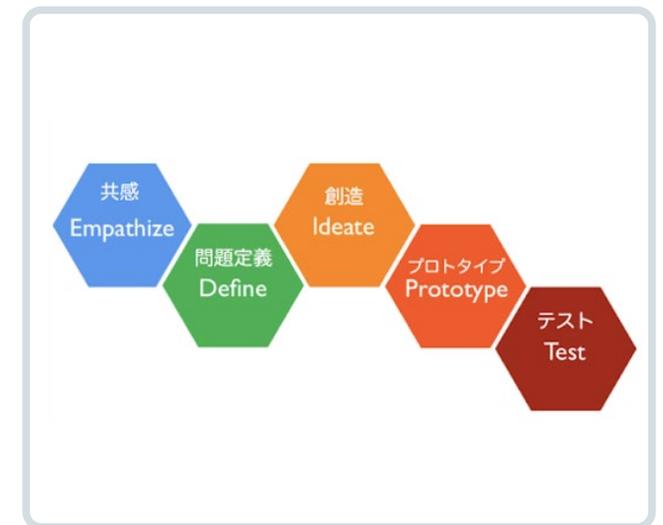
## ●人間中心設計 (HCD)

使いやすいインタラクティブシステムをつくることを目的に策定された ISO の規格。繰り返し反復的試作と検証を繰り返すことを強調したフレームワークとなっている。



## ●ダブルダイヤモンドプロセス

イギリスの公的機関デザインカウンシルが市場環境の変化に合わせイノベーションを創出するために策定したプロセス。課題定義と解決方法策定のために 2 回、拡散と収束を繰り返す思考プロセスをたどることを推奨している。



## ●デザイン思考プロセス

デザイン思考のプロセスとして最も代表的なものと言える、アメリカ、スタンフォード大学 d.school の策定したプロセス。ユーザーの主観的な視点の理解と試作を行うことの必要性を強調している。

# コンセントのアプローチ

「ヒトを中心に考える」ことと「繰り返し試しながらつくる」ことが重要なデザイン。

では、実際にデザインを進める時はどうすれば良いのでしょうか。

コンセントのよく用いる手法やツールを紹介しながら、  
デザインを成果につなげるためのヒントを見て行きましょう。

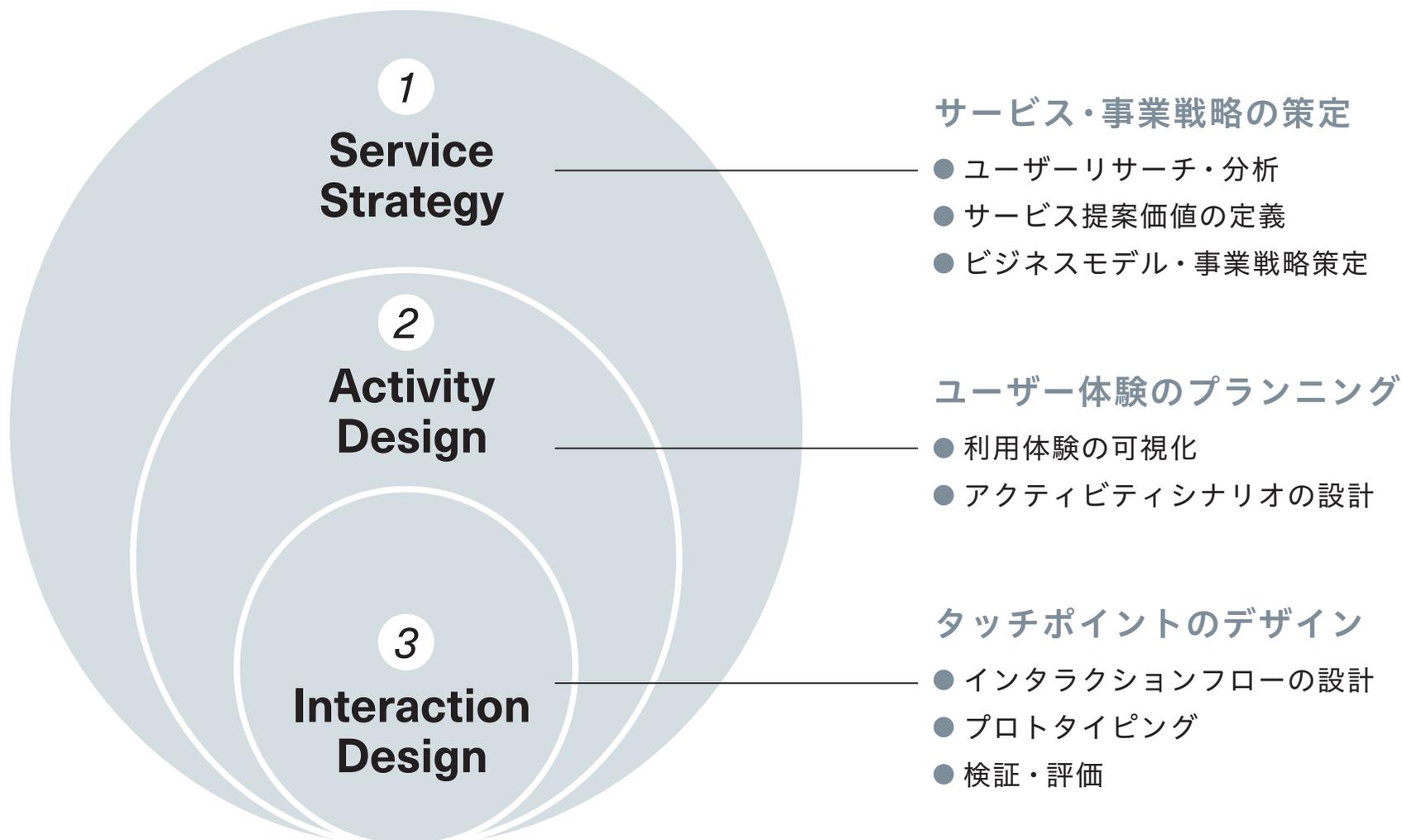
# コンセントのデザインプロセス「スリー・サークル」

人間中心設計<sup>※1</sup>、デザイン思考<sup>※2</sup>をベースに構造化シナリオ手法<sup>※3</sup>を取り入れ  
ユニークなサービス価値を発見し、実際に制作しながら実現を支援します。

※1 人間中心設計（Human Centered Design、HCD）とは使いやす  
いインタラクティブシステムを構築するためのISOにより策定さ  
れたデザインプロセス。

※2 デザイン思考とはユーザー中心の「解決すべき課題の特定」と「創  
造的な解決策の実現」を誰もが、組織的に実践できるようにデザイナー  
の経験則をもとに整理されたプロセス/マインドセット。

※3 構造化シナリオ手法とはユーザーが価値を享受できるような体  
験（UX、User Experience）を段階的に具体性をあげた体験のシナ  
リオを構築することによりアジャイルに開発していくデザイン手法。



顧客を知り、顕在／潜在ニーズを探る

# デザインリサーチ

「ヒトを中心に考える」ために、ユーザーリサーチは必須です。

ユニークで価値のある事業を構想するためには、

顧客の振る舞いを観察することや、インタビューによる

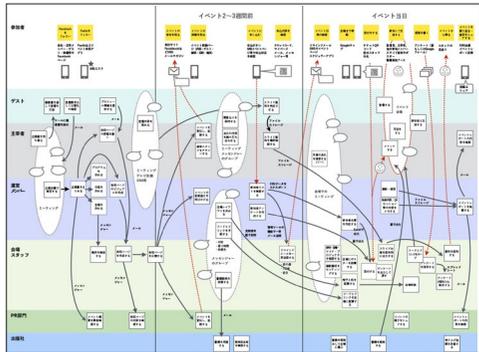
深掘りを繰り返すことで、顧客の顕在／潜在ニーズを捉えます。

調査で得られたデータは、整理や分析、モデル化のために

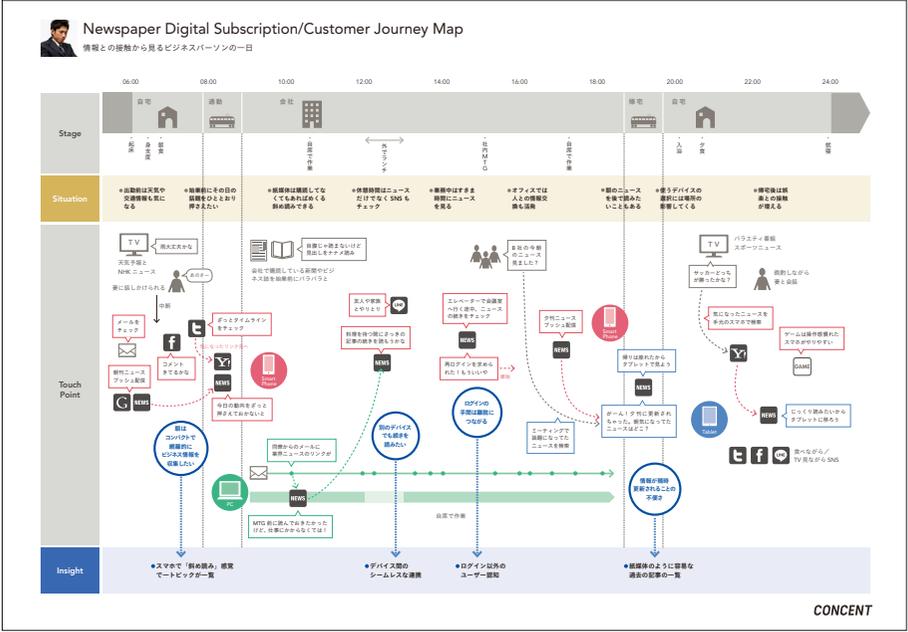
カスタマージャーニーマップやサービスブループリントといった

視覚化資料を作成し、プロジェクトメンバーの

顧客理解や共創を支援します。



**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する。サービスの顧客との接点やそれを支えるバックオフィス業務が可視化され、人材やリソースの活用法を検証することができる。



**ジャーニーマッピング** ● カスタマージャーニーマップなどで一定の期間における行動や感情を記述し、顧客の体験を視覚化する。



リサーチ結果の分析ワークの風景。



**インタビュー** ● 対象の場面に深く入り込んで観察し、対象の生活や行動様式を記述する。

## つくりながら試す／試すためにつくる プロトタイピング

デザイン思考におけるプロトタイプ（試作品）の制作は、実装前のテストとして試作する「もの」という意味よりも広く捉えられています。サービスの実装前に、技術的、機能的なテストをするためのプロトタイプだけでなく、構想中のサービスが提案する価値が顧客にとって妥当なものかを判断するための試作もプロトタイプです。

コンセプトでは、コンセプトのプロトタイピングをするために、コンセプト・インプレッション・シート（CIS）を制作しています。サービスの広告をプロトタイプするもので、構想しているサービスが、実際のユーザーにどれくらい価値を感じてもらえるものか、をテストするために使われます。



コンセプト・インプレッション・シート●広告や営業資料のような簡潔なグラフィックや言葉でサービスを説明する。サービスの価値を素早く検証することができる。

ロールプレイング●演劇形式で体験を再現する。小道具等を利用しながら実際に演じてみることで、体験の感情的側面への理解を深める。

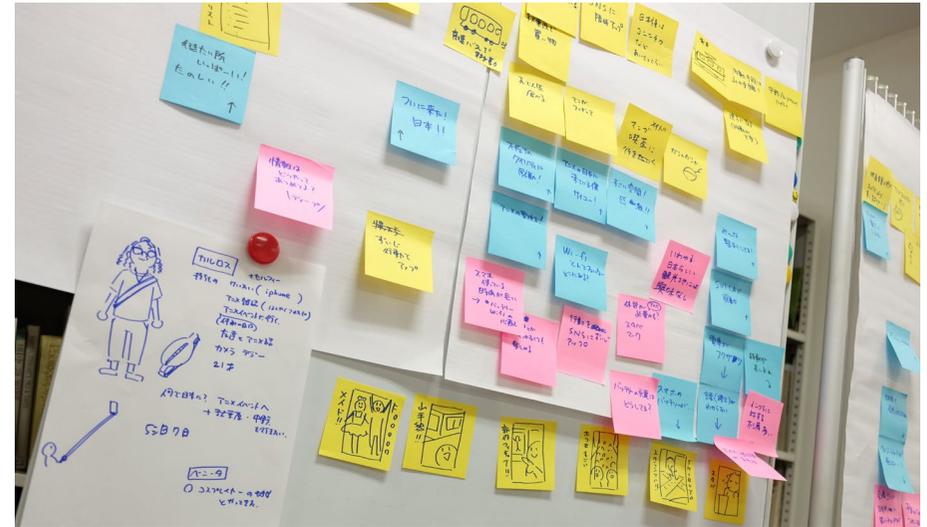


ペーパープロトタイプ●手軽に入手可能な素材で簡易に試作する。アイデアを一度形に起こし、ロールプレイングして価値を検証する。

すべてのプロセスで“ともにつくる”

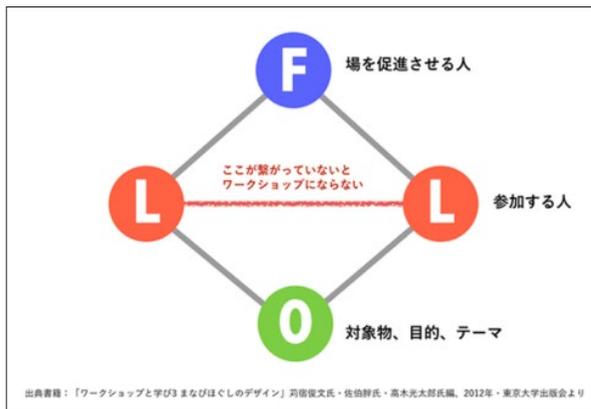
## ファシリテーション

サービスデザインにおけるすべてのプロセスは、デザイナーだけでなく、プロジェクトメンバー全体とともにつくるプロセスです。ワークショッププログラムを事前に準備し皆が共同で議論できる環境を整えます。皆が主体的に意思決定やアイディエーションに参加することで、集団思考によるイノベーション創出を支援します。



サービスデザインのプロジェク  
トでは様々なシーンでワー  
クショップを通して共同で検  
討、意思決定する。

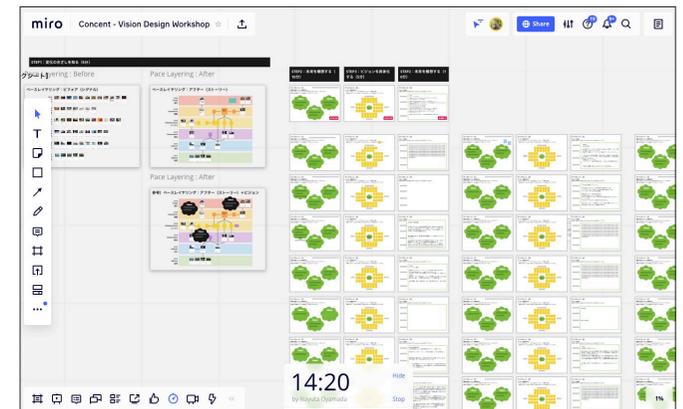
書きながら話すことによってこれ  
までにないアイデアが生まれる。



ファシリテーションではF2LOモデル (Facilitator, Two Learner, Object) を意識。対象物と学習者、それぞれの結びつきをコントロールする。

出典：高宿俊文・佐伯 胖・高木光太郎編『ワークショップと学び3 まなびほぐしのデザイン』東京大学出版会、2012年

ウィズコロナの時代に  
対応したオンライン  
ワークショップを実施  
する。



デザイン思考に使われないために主体性を高める

## ビジョンデザイン

ビジョンを定めることは、  
事業開発において重要なポイントです。  
プレワークとしてビジョンを持つために視野を広げ  
議論を行うことで、事業開発プロセスにおける  
様々な意思決定の基盤となり、共通言語として機能します。

ビジョンデザインツールはビジョンを定める上で  
必要な、起こりうる未来の姿を想像するための  
ツールキットです。

不確実な未来のあり方を議論することで、  
事業が目指すべき態度、方向性を  
チームの共通目標として設定しやすくします。



シグナルカード●未来を構  
想するヒントとなる事象を  
カード化したもの。

様々な社会の現象を変化のスピード  
ごとに6つのレイヤーにわけ、カード  
化しています。これらのカードを、  
議論しながらつなぎ合わせ、新しい  
解釈を加えながら繰り返し発想する  
ことで、あり得る未来の姿をグルー  
プで構想し、ビジョンを定めるフッ  
クとして活用しています。



上/ビジョンデザインワークの風景。  
下/カードを机に並べ、議論しながら  
カード間の関連性を想像する。いくつも  
のカードをつなげていくことで、あり得  
る未来の姿が浮かび上がってくる。

# 新しいサービスづくりへのブックガイド

ここまでご紹介したのはデザインアプローチのほんの一部です。より詳しく知りたい方のためにコンセントが関わったデザイン関連書籍をご紹介します。

## This is Service Design Doing サービスデザインの実践

概要や活動全体像、手法に加え、組織全体に展開してくための考え方や手続きを解説した、サービスデザインの実践に必要なすべてが詰まった1冊。

監修：長谷川敦士（マーク・スティックドーン、  
アダム・ローレンス、マーカス・ホームズ、  
ヤコブ・シュナイダー編著）  
制作協力：赤羽太郎、安藤昌也、  
株式会社コンセント デザイン：高石有美子



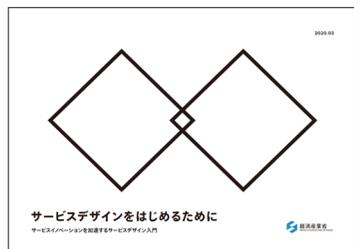
価格：6,500円＋税 出版：ビー・エヌ・エヌ新社  
発売：2020.2.18 発行元の紹介ページ：  
<http://www.bnn.co.jp/books/10251/>

## サービスデザインをはじめのために

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

企業へのサービスデザイン導入支援のために、経済産業省から委託を受けサービスデザインの方法論の魅力と可能性を国内外の事例を交えて紹介。

発行：経済産業省 公開：2020.4.20  
発行元の紹介ページ：  
<https://www.meti.go.jp/press/2020/04/20200420002/20200420002.html>



## デザインング・フォー・サービス

“デザイン行為”を再定義する16の課題と未来への提言

サービスデザインに関するイギリスの最先端の研究論文集の翻訳書。今日的課題を明らかにし、次の時代のサービスを展望する1冊。

監訳：赤羽太郎

価格：5,300円＋税（紙製本ソフトカバー）、3,000円＋税（電子書籍） 出版：株式会社サウザンブックス社  
発売：2019.5.17 発行元の紹介ページ：  
<http://thousandsofbooks.jp/project/designing-for-service/>



## NEXT GENERATION GOVERNMENT

次世代ガバメント 小さくて大きい政府のつくり方

若林恵氏率いる黒鳥社制作・発行のマガジンシリーズ「黒鳥雑誌」第2弾。新しい「公共」のあり方についての考えをドキュメント化した1冊。

図案協力：小山田那由他（若林恵責任編集）

価格：1,800円＋税 出版：株式会社黒鳥社  
発売：2019.12.9 発行元の紹介ページ：  
<https://blkswn.tokyo/paper002/>



コンセントのパブリッシング活動についてはこちらをご覧ください ▶ <https://www.concentinc.jp/corporate/books/>

## コンセントのサービスデザイナーに 無料相談してみませんか？



コンセントでは本資料に関するご質問への回答や補足説明、  
また実際のビジネス課題をお伺いして  
最適な対応策やアプローチのご提案を実施しています。

無料相談を申し込む >

## ビジネスに役立つ デザインナレッジをお届けします



コンセントのメールマガジンではメンバーによるコラムや最新事例、  
イベントや書籍情報をお届けしています。  
貴社のビジネスに役立つ“気づき”がきっと見つかります。

メルマガに登録する >

バックナンバーを見る >

お問い合わせ

コンセントへのお問合せはコーポレートサイト内「お問い合わせフォーム」よりご連絡ください。 <https://www.concentinc.jp/contact/> 