

## 顧客との価値共創を実践するための協働を支える 基盤の構築

Efforts Aimed at Strengthening of Collaborative Approaches for Value Co-creation with Customers

深谷 美登里 FUKAYA Midori 丸谷 真美 MARUYA Mami 菊地 里子 KIKUCHI Satoko

ビジネス環境が変化する中で顧客の真の要求に応えるには、単に製品を提供するだけでなく、状況に応じた価値を顧客とともに創出する、価値共創への取り組みが求められている。

これを実践するには、領域の異なる専門家が一緒に活動するクロスファンクショナルチーム（CFT）による“協働”と、協働を強化するための“手法体系”・“人財”・“場”が必要となる。そこで、東芝グループは、この三つを集約して連携させることで、協働を強化する基盤を作り、協働の継続的な強化に取り組んでいる。

With the changes that have recently been taking place in the business environment, it has become necessary to offer not only products but also context-aware services that incorporate value co-created with customers in response to their true needs. Successful co-creation requires collaborative work facilitated by a cross-functional team (CFT) comprising experts in the relevant fields, as well as the following three key factors: (1) methods, (2) human capital, and (3) space for opportunities in order to enhance such collaborative work.

The Toshiba Group has responded to this trend by making efforts to construct a foundation for this work through the integration and cooperation of these factors and to continuously strengthen collaborative approaches.

### 1. まえがき

近年、社会課題が複雑化していく中で、顧客は、モノよりも経験を重視し始めている。そこで、製造業も、製品を提供する事業から、顧客が製品を使って得ようとする使用価値を実現する、総合サービス事業へと軸足を移しつつある<sup>(1)</sup>。産業のデジタル化により製品とサービスとの間の連携が容易になった結果、この傾向はますます加速している。これらの動きは、BtoC（Business to Consumer）事業だけでなく、BtoB（Business to Business）事業でも同様である。

BtoB事業において、顧客企業に必要な使用価値を見だし、それを事業へと仕立て上げるのは簡単ではない。使用価値には、製品を使う利用者が良い経験ができること、経営的な成果が得られること、社会的な貢献ができることなど様々な観点が含まれる。使用価値は、顧客が主体となって創り出すものなので、製品やサービスの提供者が単独で創り出すことはできない。そのため、顧客と一緒に使用価値を創り出す活動が必要になる。

これまで、東芝グループは、主に利用者の経験を改善するユーザーエクスペリエンス（UX）デザインによって、顧客と一緒に経験価値を創り出してきた<sup>(2)</sup>。経験価値は、利用者

が製品やサービスの利用を通して得る価値であり、利用者の利便性や主観的な満足度の向上は、経験価値の創出につながる。しかし、デザイナーや技術者が単独で、あるいは分業して利用者の利便性を向上させ経験価値を創出しても、それが顧客や自社の経営的な成果にまで結び付かない場合があった。これは、顧客の置かれた状況の一部だけに注目してしまい、顧客を取り巻く全体の状況を見る視野が欠如していたことが原因と考えられる。経験価値を含め使用価値の創出に取り組むには、利用者の経験価値に着目するだけでなく、経営的な観点及び社会的な観点からも顧客が置かれた状況を理解する必要がある。そのため、専門の異なる様々な人財から成るクロスファンクショナルチーム（CFT）による“協働”が求められる。

ここでは、協働を強化する取り組みを、手法体系・人財・場の3点から説明し、更に、それらを集約・連携させることで継続的に協働を強化する基盤について述べる。

### 2. 協働を強化する取り組み

CFTによる協働を強化するには、これまでデザイナーや技術者が行ってきた活動内容を、手法体系として整備することで活動を効率化し、活動の担い手となる人財をそろえ、更

に活動の拠点となる場を設置することが挙げられる。以下で、それぞれの取り組みを説明する。

協働の手法体系としては、カスタマーバリューデザイン（CVデザイン）手法体系を整備した。現状では、UXデザインをはじめ、人間中心設計、サービスデザイン、デザイン思考、意味のイノベーション（デザインドリブンイノベーション）<sup>(2)</sup>といった方法を取り入れている。協働を効果的に強化して、変化し続ける事業環境に対応させるには、このCVデザイン手法体系を洗練し続ける必要がある、そのための仕組み作りを始めている。

人財については、協働の実践者の育成が必要である。協働は、分業による流れ作業ではなく、チームメンバーが専門の壁を取り払いながら、協力していくことが求められている。このような人財を育成するために、CVデザイン手法体系に基づく教育コンテンツを検討している。また、社内の協働人財や知見を有効に活用するための仕組みや、必要な業界の知見や専門的知見が社内にはない場合に社外人財とつなぐことができる仕組みなどを構築中である。

場は、協働を効果的に実施するための活動の拠点を意味する。1章で述べたように、協働の目的は、顧客の使用価値を向上させるサービスの提供であるから、協働活動は、製品を売り切って終わるものではなく、サービス向上活動として間断なく続くものである。そのため、協働人財がチームとして一緒に活動する物理的な空間と、IT（情報技術）設備を

活用した、バーチャルなコミュニケーションの仕組みが必要であり、これらの整備を開始した。

### 3. 手法体系・人財・場の集約と連携

協働の実践では、手法体系・人財・場が必ず関わるため、これらの活動を個別に扱うのではなく、相互に連携させながら取り組むのが効果的である。そこで、この三つの取り組みを集約して連携させる基盤（図1）を構想し、その一部の機能は、既実装して活用している。以下に、三つの取り組みの連携について、具体的に述べる。

#### 3.1 CVデザイン手法体系を洗練する機能

CVデザイン手法体系を、実践の中で常に洗練し続けるために、知識創造のためのSECIモデル<sup>(3)</sup>に基づく仕組みを取り入れている。SECIモデルでは、実践で生まれる暗黙知を形式知に変換するために、四つのプロセスを経る（図2）。

- (1) 共同化（S：Socialization） CFTによる協働を通して、CFTメンバーの持つ暗黙知が共有され、獲得される。
- (2) 表出化（E：Externalization） 協働活動において、CVデザイン手法体系がどのように活用されたかをデータとして記録・収集する。
- (3) 連結化（C：Combination） 収集データを横断的に分析し、CVデザイン手法体系へ組み込む。
- (4) 内面化（I：Internalization） 連結化によって洗練

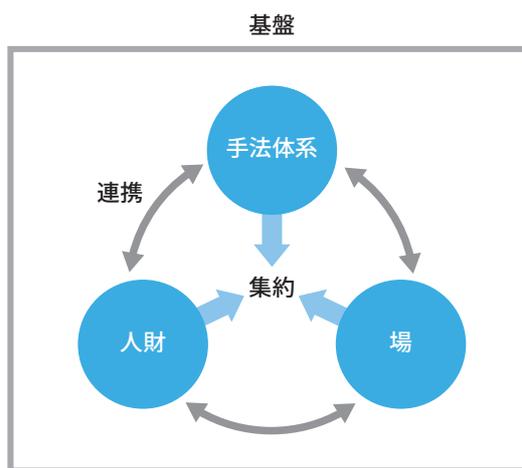


図1. 協働を継続的に強化するための基盤

協働を実践するために、手法体系、人財、及び場の機能を集約し、連携させる。

Outline of foundation for continuous enhancement of collaborative work

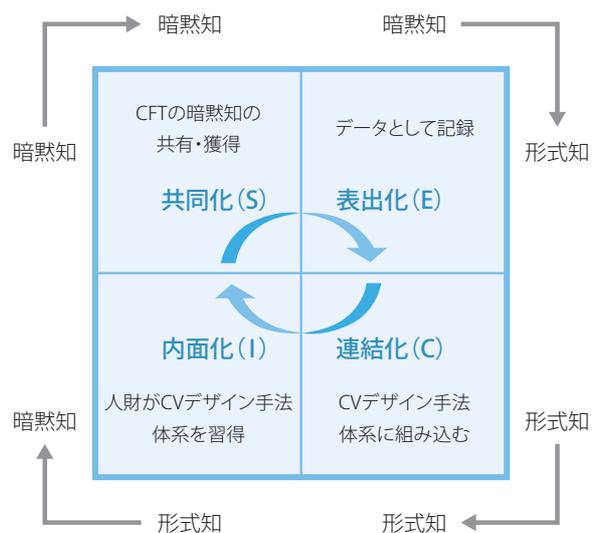


図2. CVデザイン手法体系の洗練方法

SECIモデルを利用して、実践から生まれる暗黙知を形式知に変換する。

Flow of processes for refining methods for customer value (CV) design



図3. SECIモデルを活用した俯瞰マップ

個人から社会に至る様々な価値観や、課題、技術、ビジネスを俯瞰し、結び付けることで、顧客の視点による課題の把握や事業構想の立案ができる。

Tool based on SECI (socialization, externalization, combination, and internalization) model

されたCVデザイン手法体系を、人財が習得する。

SECIモデルに倣い、実際に暗黙知を表出化させて形式知化したマップを、CVデザイン手法体系のツールとして活用している(図3)。この図3に示す俯瞰(ふかん)マップは、個人から社会に至る様々な価値観や、課題、技術、ビジネスなどを、俯瞰したり結び付けたりすることで、顧客の視点による課題の把握や事業構想の立案ができる。まず、複数の人々が持つ事業活動から獲得した様々な概念(暗黙知)を、マップ上に表出させて形式知化し、次にマップを活用することで、更に新たな形式知を生み出して、事業活動へとフィードバックしている。

手法体系は、場と集約・連携することで、顧客との価値共創の活動情報を効率良く収集できる。また、人財と集約・連携することで、人財育成にも寄与する。更に、CVデザイン手法体系を洗練するには、学術・研究分野からの形式知などを取り込む必要があるが、ここで得られる社外との人脈は、人財の人脈形成と連携していく。

### 3.2 人財育成と人脈形成の機能

人財には、協働を実践する人財育成と、協働に必要な人財や知見を得るための人脈形成の二つの機能が必要になる。

人財育成のための教育カリキュラムやコンテンツは、CVデザイン手法体系の機能と連携することで、CVデザイン手法体系の洗練によって得られる形式知を利用できる。また、セミナーや勉強会といったイベントは、場の機能と連携することで協働の活動拠点を活用できる。



図4. 協働活動の拠点としての場

自由な発想を得るための特別な空間であり、ワークショップやセミナーなどに活用する。

Platform for collaborative work

協働に必要な人財や知見を利用できる仕組み作りとしては、社内外とのビジネスのつながりを越えた人脈形成が、その解決策になり得ると考えている。そのため、場には、こうした人脈形成を支援する機能が用意されるのが望ましい。既に、場を利用した人脈形成を始めており、今後は、更に人脈形成を拡充し、社外のコラボレーション施設と連携することも視野に入れている。

### 3.3 拠点としての場の機能

場には、協働の“拠点”のほか、“拠点外への対応”、“コミュニティ環境”、“IT設備”の合わせて四つの機能を想定し、それぞれの運用を開始している。

拠点とは、顧客との価値共創に向けた協働作業を集約するための物理的な空間である。ここは、通常業務の思考から離れ、自由な発想を得るための特別な空間で、ワークショップなどを実施し、非日常をテーマとした空間デザインを施している(図4)。

拠点での活動は、事業創出活動、人財育成活動、人脈形成活動の3種類がある。事業創出活動は、直接ビジネスと関わる顧客などとのワークショップや、潜在顧客を対象としたセミナーなどである。人財育成活動では、協働を実践する人財育成を行う。人脈形成活動には、社内外を問わず同一の興味を持つ人財を集めた情報交換会などがある(図5)。

拠点外への対応とは、拠点から離れた顧客の施設などでも、拠点と同様のワークショップなどを実施できる、簡易的な場を作るための仕掛けである。持ち運び可能なツール群

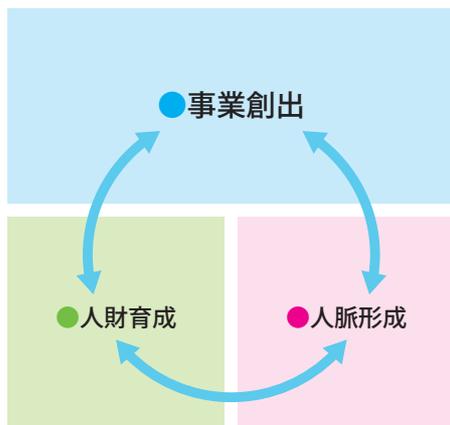


図5. 人財と場の集約・連携による3種類の活動

協働の拠点での活動は、直接ビジネスと関わる事業創出活動のほか、人財育成や人脈形成に活用できる。

Three types of activities implemented through integration and co-operation of human capital and space for opportunities

や、遠隔での活動を拠点と連携させるシステムなどで構成される。

コミュニティ環境は、社内外の人財とコミュニティを形成するための場である。セミナーや、勉強会、自主活動といったイベントのほか、その前後に、参加者との関係を作ったり維持したりするためのWebサイトなどのバーチャルな場も、これに含まれる。

IT設備は、拠点での協働活動を支援する様々なデジタルツール、及び活動に参加した人との関係性を管理するソフトウェアやシステムである。これらのIT設備を介して、ワークショップなどのイベントのデータを蓄積し、分析・活用することで、3.1節で述べたSECIモデルを効果的に運用し、現状のCVデザイン手法体系や顧客との価値共創を、更に効果的に実施できるように進化させられると考えている。

#### 4. あとがき

協働を継続的に強化するための手法体系・人財・場を集約し、連携させた基盤について、現在の取り組みと、その考え方を述べた。この基盤や取り組みに対しては、今後も、広く社内外から意見を集め、顧客の事業価値を高めるケイパビリティを更に高めていく。

#### 文献

- (1) 岩村高治. 総合電機メーカーによる次世代型サービス事業への転換. 知的資産創造. 2017, 25, 8, p.30-37. <<https://www.nri.com/~media/PDF/jp/opinion/teiki/chitekishisan/cs201708/cs20170804.pdf>>, (参照 2018-03-28).
- (2) 池本浩幸, 小内克彦. UXデザインの潮流と展望. 東芝レビュー. 2014, 69, 10, p.2-6.
- (3) 野中郁次郎, 紺野 登. 知識創造の方法論：ナレッジワーカーの作法. 東洋経済新報社, 2003, 281p.



深谷 美登里 FUKAYA Midori  
デザインセンター デザイン第一部  
ヒューマンインタフェース学会・人間中心設計推進機構会員  
Design Dept. 1



丸谷 真美 MARUYA Mami  
デザインセンター デザイン第一部  
日本認知科学会・日本認知心理学会・人間中心設計推進機構  
会員  
Design Dept. 1



菊地 里子 KIKUCHI Satoko  
デザインセンター デザイン第一部  
Design Dept. 1