

Vol.40

2019
Spring
エキシューマー

EKISUMER[®]
駅から、消費と社会を考える

特 集

2018年の駅消費を 振り返る

エキナカや駅のファッションビルなどで
ショッピングを楽しむ消費者たち。
駅消費研究センターは、
そんな人たちを“エキシューマー”と名付け、
さまざまな視点から研究しています。

【発行】

jeki

駅消費研究センター

【発行責任者】金森 誠
(株式会社ジェイアール東日本企画 常務取締役企画制作本部長)

【編集長】町野公彦
(株式会社ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター長)

【編集委員】安川由紀 松本阿礼

【アドバイザー】加藤 肇

【お問い合わせ】03・5447・0991

【URL】<http://www.jeki.co.jp/ekishoken/>

【制作】

プロジェクトディレクター
坂野泰士(有限会社シンプル研究所)

編集

小林英明 須田佳織 佐藤勇人(株式会社レマン)

デザイン

和田展明 小川恵里(株式会社レマン)

印刷

新日本印刷株式会社



小誌で掲載しているJR東日本社外からの寄稿文や、対談・インタビューなどでの
発言の内容は、必ずしもJR東日本の見解を反映しているものではありません。



わたしを離さないで。 あるいは、つながっていくということについて。

私はその人を常に先生と呼んでいた。7か国語を駆使し、海外ビジネス事情に詳しい先生から2つの海外事例を聞いた。一つは、ラグジュアリーな空間を提供するインテリアショップ「ウエストエルム」。同ブランドは、ホテルを開発・運営する企業と協業し、米国ブルックリンのウォーターフロントをはじめ、歴史的建造物があるユニークな立地に幾つかのホテルを展開し、その部屋には立地環境、文化環境を踏まえたウエストエルムの商品を配置した。宿泊客は、宿泊時にそれらを実際に使ってみて、気に入れば購入もできるという。

もう一つは、電車、バス、自動車、自転車等、すべての交通手段を一つのサービスとして考えるMaaSを導入したフィンランドの話。目的地までの経路をあらゆる移動手段を組み合わせるアプリ上で選択でき、その料金はサブスクリプション(定額制)である。この事例は、単純にアプリの話だけに還元できず、環境問題に対する危機意識の高まりに加え、国のGDPの約半分を占めるエリアにおける展開であったという背景が決定的に重要である。

2つの事例に共通するのは、モノとサービスが分断されることなく、すべてを一連の流れの中でつなぎ、その文脈から価値を生み出すということである。ただし、それだけではない。その前提には、後者の事例なら、地球環境に配慮しながら、移動の自由を享受してもらおうといった「目的」があったはずである。目的駆動力が送り手視点の分断を統合へと変えていく。本号でも、さまざまな危機意識から新たな試み続ける実務者の方々への取材を通じて、2018年を本誌なりに振り返ってみた。価値はモノのみに帰属するのではなく、使用シーンを含むコトとの連鎖の中にある。

『EKISUMER』編集長
町野 公彦

特集

2018年の駅消費を振り返る

[EKISUMER 2018 NEWS]

- 03 「MaaS」の登場
[PICK UP INTERVIEW] my route
- 05 サイクリング特化の駅ビル / AI無人決済店舗
[PICK UP INTERVIEW] PLAYatré TSUCHIURA
- 07 新業態「フードホール」 / 無印良品デザインの駅
[PICK UP INTERVIEW] LUCUA osaka
- 09 入場料のある本屋 / 現金を引き出せる券売機
[PICK UP INTERVIEW] 文喫

- 11 [THINKING]
危機意識から生まれる、視点転換の発想。
まずはやってみるから始まる。

インタビュー

- 13 株式会社コンセント 長谷川 敦士さん
ビジネスは「モノからサービスへ」。
サービスデザインが、企業の未来を左右する。

連載

- 17 女の欲望ラボアジア発
File.12 アジア女子図鑑総集編

最新刊およびバックナンバーをホームページにて公開しております。

EKISUMER 検索

特集 2018年の駅消費を振り返る

Uber Eatsやシェアサイクル等の普及、メルカリの上場など、消費の形に変化を感じた2018年。駅や駅の周辺では、従来の枠にとらわれない新しい取り組みが活発だったと言えるでしょう。今号は駅消費研究センターが注目した2018年の駅や駅周辺に関するトピックスを取り上げて紹介します。実務家の方々へのインタビューも交え、一年を振り返りつつ、これからの駅や駅周辺の可能性を考察しました。

EKISUMER 2018 NEWS 01

あらゆる交通サービスをつなぐ「MaaS」の登場

2018年11月、福岡市とその周辺地域で、スマホアプリを使ったマルチモーダルモビリティサービス「my route」の実証実験が開始されました(2019年8月31日までを予定)。トヨタ自動車(トヨタ)と西日本鉄道(西鉄)が共同で行うもので、シェアサイクルのメルチャリ、タクシー配車サービスのJapanTaxi、駐車場検索のakippaなど、交通や店舗・イベント情報のサービス8社と協力し、実施しています。さまざまな移動手段を組み合わせた移動ルートの選択肢を提供しており、日本で初めての本格的な「MaaS(マース)」といわれています。

MaaSとは新しい移動の概念で、「Mobility as a Service」の略称。交通をクラウド化し、マイカー以外のあらゆる交通手段による移動を一つのサービスと捉えて、シームレスにつながることとされています。2014年にフィンランドで提唱された概念で、2016年より首都ヘルシンキにおいて、交通経路の提示、予約、乗車、決済まで一括して定額料金で利用できる「Whim(ウィム)」が実用化されています。日本国内でも急速に広がりを見せており、今後は利便性の向上によって、移動に関する人々の考え方が一変するのではないかと、注目を集めています。

ICTの発展により、移動の利便性は高まっていますが、「目的地までの複数の移動手段をまとめて検索できない」「店舗・イベントなどの目的地探し、目的地までの移動ルート検索、移動手段の予約・支払いが一貫したサービスとして利用できない」など、不便な面もありました。

こうした課題に挑戦す

るのがトヨタと西鉄の「my route」。「公共交通(バス・鉄道・地下鉄など)、自動車(タクシー・レンタカー・自家用車など)、自転車、徒歩などさまざまな移動手段を組み合わせることで、移動をサポートするサービス」としており、まさにMaaSを具現化した取り組みと言えるでしょう。

今回の実証実験において、トヨタはアプリと決済プラットフォームの開発・運営およびトヨタレンタカーの情報提供を担当、西鉄は自社が運行するバスの位置情報や西鉄グループの店舗・イベント情報を提供するとともに、アプリ内限定で、にしてつバスの福岡市内デジタルフリー乗車券を初めて販売します。

このほか日本の交通事業者では、JR東日本と東京急行電鉄(東急)が、静岡デスティネーションキャンペーンが開催される2019年4月から伊豆エリアで「観光型MaaS」の実証実験を共同で実施します。加えてJR東日本は日立製作所と、タクシーとシェアサイクルをワンストップで利用できるサービスの実証実験を開始。小田急電鉄ともMaaS提供に向けた連携を発表しました。また東急は、田園都市線のたまプラーザ駅北側地区で、住宅地の維持・発展を目的とした「郊外型MaaS」の実証実験にも取り組んでいます。



左/福岡唯一の繁華街、天神エリア。西鉄福岡(天神)駅の周辺を中心に、バスやタクシーなどの往来が多い
右/my routeは、移動に関する一連の機能をアプリ一つで提供し、移動のサポートや街のにぎわいの創出を目指す

PICK UP INTERVIEW

my route

スマホアプリで「お出かけ」のきっかけづくり 移動の総量を増やして地域活性化にも貢献

トヨタ自動車株式会社 未来プロジェクト室 イノベーショングループ 主任 間嶋 宏さん
西日本鉄道株式会社 まちづくり推進本部 まちづくり・交通企画部 係長 益本 卓哉さん

my routeの実証実験に至る背景をお聞かせください。

間嶋 私が所属する未来プロジェクト室は、10~20年先を見越したモビリティの企画に取り組む部署です。弊社(トヨタ)は自動車メーカーからモビリティカンパニーへの転換を進めていますが、部署のミッションは人の移動を促し、移動の総量を増やすことです。そのために、ただアイデアを出すだけではなく自分たちでプロトタイプを開発し、運用するところまでをやります。その考え方に基づいて、「my route」の開発を進め、実証実験に入りました。

益本 弊社(西鉄)は、福岡を拠点にバス事業・鉄道事業等の運輸業を展開しています。交通事業者として、人口減少や運転士不足といった将来的な課題を抱えており、公共交通を維持・向上していく上で、本件のような取り組みにどう臨むのかは一つの大きなテーマでした。また、西鉄では都心部や沿線のまちづくりにも取り組んでいます。トヨタ(敬称略)のプロジェクトが地域活性化を企図しているところにも共感し、my routeの実証実験への参加を決めました。

アプリの開発・運用で、どんな課題が見えていますか。

間嶋 移動をよりスムーズにするため、現在はタクシーとバスの乗車券のみで提供している予約や決済の機能を、将来的には他のサービスでも実現したいと考えています。しかし、サービスによってシステムや決済の仕組みはさまざまですし、それらをひとつなぎにするにはまだ課題があります。

益本 ルート検索も、例えば距離や時間だけでルートをつ

てしまうことがあります。アプリ利用時にトラブルが起きないように、アプリの公開前に、現場の社員にもチェックしてもらい、課題点をリスト化するという作業もしました。

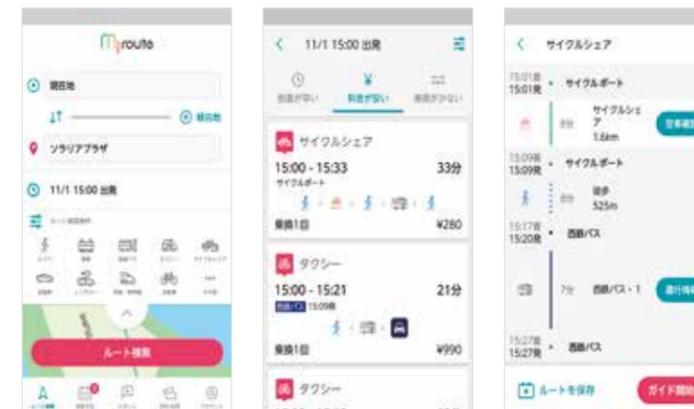
間嶋 西鉄(敬称略)からのフィードバックは、地元の方でないと気づきにくい点で大変ありがたかったです。一方でプロトタイプですから、ユーザーが分かりにくい部分もあるはず。通常、問い合わせの受け付けはサービスセンターが行いますが、利用者の声を直接聞きたいし、迅速な対応が求められるので、実証期間中は自分たちで受けています。実証開始から、すでに5回アプリを更新しています。

利用者の反応と今後の展望をお聞かせください。

間嶋 本格的な調査はこれからですが、現在約1万5000ダウンロード(2019年2月時点)で、想定以上の数字です。

益本 西鉄では今回、バスの福岡市内1日フリー乗車券に加え、新たに6時間フリー乗車券を導入しました。なかなか取り組めなかったフリー乗車券のデジタル化を、実証実験に参加することで実現できたことは大きな収穫です。

間嶋 まだ目標の2~3割程度のことしかできていませんが、このアプリを世に出してよかったと思っています。実際にアプリを使ってもらわないと、分からないことがたくさんありますから。また、多様な主体が関わるこの実証実験で、新しいことを始めるのに、パートナーづくりがいかに大切かを改めて感じました。今後は、お出かけのきっかけづくりになるような街の情報提供も強化していきたいと考えています。位置情報等を活用した情報の出し方も工夫したいですね。



my routeの操作は簡単。ルート検索画面で目的地を入力すると、数パターンの移動手段とともに、移動時間と料金を表示。いずれかを選択し、詳細画面へ。バスであれば運行情報とフリー乗車券の購入、シェアサイクルは空車確認、タクシーの場合は予約ボタンが表示される。サービスごとに手続きが必要となるが、ルート検索から目的地までの移動がシームレスにつながっている

サイクリングに特化した新コンセプトの駅ビル

2018年3月、JR土浦駅に日本最大級のサイクリング特化施設「PLAYatré TSUCHIURA(プレイアトレ土浦)」がオープンしました。土浦駅は、東京から電車で最短49分。駅直結の当施設は、全長約180kmのサイクリングコース「つくば霞ヶ浦りんりんロード」のベースキャンプになっており、現在、首都圏に500万人いるといわれるサイクリストをメインターゲットに想定しています。

プレイアトレ土浦は、ショッピングが主な用途だった前身の「ベルチ土浦」をコンバージョン(用途変更)し、「モノ」をなるべく売らず、「コト」を売る駅ビルへの変革にチャレンジ。「アトレ」に「遊び」「行い」を意味する「PLAY」を組み合わせた新ブランド名で、「遊べるアトレ」「楽しむアトレ」を目指します。

今回施設内にオープンした「りんりんスクエア土浦」は、ビギナーから上級者まで幅広いサイクリストを対象に、サイクリングを楽しむためのサービスをワンストップで提供します。レンタサイクル、セキュリティ完備のシャワー、ロッ

カー、更衣室、輪行車の組み立て、セルフメンテナンス用ワーキングスペースなどが利用できます。タリーズコーヒーとイタリアの自転車メーカーBianchiがコラボレーションした全国初のサイクルカフェもオープンしています。今後、2020年春以降のグランドオープンに向けて、食のゾーン、地元茨城の人気ショップを集めたフードマーケット、サイクリスト向けのホテルなどが順次オープンする予定です。



前身の「ベルチ土浦」を段階的に転換。グランドオープンは2020年春以降を予定

AI無人決済店舗実用化に向けた実証実験

2018年10～12月、JR東日本とJR東日本スタートアップ株式会社が、JR赤羽駅ホーム上でAIを活用した無人決済店舗の実証実験を行いました。サインポスト株式会社によるAI無人決済システム「スーパーワンダーレジ」を活用し、無人決済店舗の実用化を目指すものです。スーパーワンダーレジの取り組みは、ベンチャー企業と協業して新たなビジネス・サービスを実現する「JR東日本スタートアッププログラム」のアクセラレーションコースにおいて、2017年度最優秀賞を受賞。これを活用し、2017年11月にもJR大宮駅で実証実験を行っていますが、今回の実験はより実用化に近づく内容となりました。

赤羽駅ホーム上の特設店舗ではまず、入り口でSuicaなどの交通系ICカードをかざして入店。その後、商品を手に取り、決済ゾーンへ進むと、ディスプレイに商品名と合計金額が表示されます。交通系ICカードの電子マネーで決済が完了すると、出口ゲートが開きます。

決済ゾーンに入るだけで購入予定の商品が認識される

のは、店舗の天井に設置されたカメラがお客さまを認識するとともに、商品棚に設置されたカメラ等のセンサーで手に取った商品を認識し、自動的に商品の合計額を算出するという、AI無人決済システムの動きによるものです。本実証実験を通じ、システムの精度向上や無人店舗の実用化に向けた課題の確認等、当初の目的を達成できたため、今後は成果を踏まえながら実用化に向けて検討していきます。



5・6番線ホーム上の特設店舗。店内には約140品目の商品が陳列された

PLAYatré TSUCHIURA

地域の資源を生かしたサービス拠点へ 地方創生を目指す駅ビル

株式会社アトレ PLAYatré TSUCHIURA 店長 藤本 沢子さん

開業して一年近くになりますが、手応えはいかがですか。

藤本 2018年12月までの段階で、売上は計画を大きく上回り好調です。土浦駅の降者数を見ても、定期券利用者は微減ですが、定期券以外の利用者は土日で前年比106%。狙い通り、来街者が増えています。実際「つくば霞ヶ浦りんりんロード」の利用も増え、周辺のお店もお客さまが増えたというので、地元では驚きと喜びの目で見られています。来店者層は、基本的に平日は地元の方、土日・休日はサイクリストです。予想以上に若い方が多いですね。物販主体だった前身の「ベルチ土浦」への来店者は60～80代が中心でしたが、今では30代以下が45%を占め、アトレ全体でも最も客層が若い。一般にサイクリスト全体では50代の方が多くそうですが、当施設には、サイクリングを始めたばかりの若いビギナー層に多く来店していただいているのではないかと思います。

駅ビルが物販から離れるのは、相当な決断だと思いますが。

藤本 社内にも懸念する声はありました。そもそもお客さまが少ない、テナントも出店してくれない、という駅ビルを弊社が引き継いだのが発端でした。前身はJR東日本とイオンの共同開発で2009年に開業したのですが、つくばエクスプレス沿線の発展やリーマンショックの影響で奮わず、一年を待たずしてテナントの約6割が撤退しました。引き継いだ後、リニューアルを繰り返しましたが、うまくいきません。しかし、駅舎と一体の駅ビルは街の重要な社会インフラですから、軽々に撤退するわけにはいきません。2016年に、

土浦駅ビル再生プロジェクトを発足させました。結論は、従来の駅周辺エリアのマーケットを主とするビジネスモデルではこの駅ビルは立ち行かず、エリア外、特に都内から人を呼び込まなければ駄目だということでした。一方、茨城県は当時、日本最長のサイクリングロードの整備を進めていました。そこで駅ビルを、サイクリストの交流拠点となる施設にしようかという案が浮上したのです。一部施設は行政が整備したハードに、私たちがお客さまを呼び込むソフトの開発を行うという協力関係が生まれました。私たちが、利益の追求ではなく、地方創生がテーマの新しいビジネスモデルだと考えて、施設・事業の構築に当たりました。

現在の課題と今後の展望についてお聞かせください。

藤本 この施設は、サイクリストが一日過ごすのに、どんな設備・サービスが必要かという利用者視点で造りましたが、まだまだ目の届かない部分があります。例えば、霞ヶ浦のコースには日陰やお店が少ないので、休憩所を設けたりキッチンカーを出したりしたいと考えています。また、ビギナー層が多いせいか、乗車マナーの問題も出てきたので、マナー講習イベントを開くとともに、地元の方々に向けてロードバイクの講座を開いてもいいです。これは、来街者に対する歓迎ムードを盛り立てたいという意図もあります。4月下旬に食のゾーン、2020年春以降にはホテルのオープンも予定しています。そこでどんな反応が出てくるかが楽しみです。地域との連携をさらに深めて、街と共に成長し地域の人に誇りとしてもらえる駅ビルにしていきたいですね。



左/サイクリングコンシェルジュが常駐し、サイクリングに関するさまざまなサービスを提供する「りんりんスクエア土浦」内には、サイクルショップ「ル・サイク」をオープン。右/タリーズコーヒーは、Bianchiとコラボレーションした内装となっている

多様な“食”に応える「フードホール」という新業態

2018年4月、JR大阪駅の駅ビル「LUCUA osaka(ルクア大阪)」の「LUCUA 1100(ルクア イーレ)」地下2階に「LUCUA FOOD HALL」がオープン。マルシェとレストランを融合させた、デパ地下でも、フードコートでもない業態として話題を集めました。2018年はこの他にも、関西エリアで食の新スポットが駅周辺に相次いで登場しています。

LUCUA FOOD HALLの中核テナントはスーパーマーケット、阪急オアシスが運営する「キッチン&マーケット」。約1450㎡のスペースに、生鮮食品、総菜が並び、販売する食材を使用した料理や購入した商品がその場で食べられるコーナーなど、300席以上の飲食スペースが用意されています。イタリアの食材コーナーには1000種類以上のワインの他、生ハム、チーズなども豊富にそろえ、フライングピザの実演も行われています。鮮魚売り場では1日5回、生本マグロの解体ショーが行われるなど、「食べる」だけでなく「観る」楽しみが多いことも、この施設の特徴です。このほか、梅田周辺で働く人々や暮らす人々をターゲットに、さまざまな

用途に使える全15店舗がそろいました。

大阪駅近くでは、2018年3月下旬、「阪急三番街」に「UMEDA FOOD HALL」がオープン。また、3月中旬にはJR天王寺駅の「天王寺ミオ プラザ館」に「ミオえきキッチン」が開店しました(2019年3月に拡大・リニューアル)。食のシチュエーションに合わせて使い分けられることができる新たなスポットとして、人気を集めています。



家庭の買い物も、仲間との食事も楽しめる、多機能なフードホール

無印良品デザインによる枚方市駅リニューアル

2018年12月、京阪電車 枚方市駅が2階中央口コンコースの改装工事を終え、グランドオープンしました。「いつも使いたい、一度は行ってみたい駅」をコンセプトに、株式会社良品計画の展開する無印良品がデザインを担当。改札内外共に、「木目調のシンプルで心地よい空間」へと生まれ変わりました。そのほかにも、天井のスケルトン化、壁面のガラス化、グリーンやベンチの設置などによって、無印良品が提案する「感じ良い暮らし」を駅空間に取り入れたほか、インフォメーション壁面装飾には電車のレールスライスを採用するなど“京阪らしさ”も散りばめられています。

グランドオープンに合わせて、ミニスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどを集積した駅ナカ商業ゾーン「ひらかた もより市」も開店しました。ミニスーパーマーケットでは、生鮮食品、出来たて総菜のほか、無印良品の冷凍食品やオーガニック専門ブランド「ピオ・マルシェ」の食品などを販売。イートインエリアでは「美味しい出汁」「うまみ」をテーマに、うどん、おにぎり、どんぶり、カレーなどを提供し

ています。生地の仕込みから焼き上げまで店舗内の工房で行うベーカリーからは、パンの香りが駅構内まで漂い、食欲をそそります。

枚方市駅のリニューアルは、京阪グループの長期経営戦略の主軸戦略に掲げる「沿線再耕」の下、「えきから始まるまちづくり」の第一弾として取り組んだものです。同社では今後も、駅を起点としたまちづくりを推進していきます。



無印良品が駅空間のトータルデザインを手掛けたのは全国初

従来のデパ地下から脱却 「一人十色」のニーズに合わせた売り場づくり

西日本旅客鉄道株式会社 創造本部 ショッピングセンター事業総括チーム 課長 舟本 恵さん
JR西日本SC開発株式会社 営業本部 営業統括グループ 主任 廣石 憲佑さん

デパ地下からフードホールへと転換した理由は何ですか。

舟本 梅田エリアで4番目に開業した百貨店、JR大阪三越伊勢丹が開業から3年目にして撤退。ルクア イーレに変わった後も、従来のデパ地下は残りましたが、競争が激しく苦戦しました。

一方で、もともとビジネスとお出かけの街だった梅田周辺に、2015年ごろからタワーマンションが次々と建ち、居住者が増えていました。にもかかわらず、この地域は地価が高いためスーパーマーケットがないのです。当時、私はJR西日本SC開発に向向っていて、食品フロアのリニューアルを担当していましたが、かなり細かな市場調査をした結果、デパートに利用してもらえる食品フロアが求められていることが見えてきました。

よく「一人十色」と言いますが、今は「一人十色」の時代。一人の消費者に多様な生活シーンがあります。その一つ一つの場面に合わせた食のスタイルの提供が、新しい食品フロアには求められると考えました。

実際にはどのように売り場づくりをしていったのですか。

舟本 フードホールの中核テナントは、関西でスーパーを展開している阪急オアシスの新業態「キッチン&マーケット」です。食の安全・安心に対する消費者の関心の高まりを受け、食材の調達から加工、調理までを一貫して、生鮮のプロである阪急オアシスが担うことで食品のトレーサビリティを確保。加えて、オープンキッチンで調理工程を見せようなど、食品のサプライチェーンをディスクローズ(公

開)することに注力しました。オープンキッチンは、エンターテインメント性もありますね。ただ、阪急オアシスには飲食サービスのノウハウがないので、その部分は飲食店を展開している2社に、阪急オアシスからアウトソーシングしています。一般のフードコートなどと大きく異なり、ルクアフードホールの特色は、食品サプライチェーンの一貫化にあると思っています。

利用者の評価はいかがでしょう。また、課題はありますか。

舟本 概ね好評です。売り上げは、計画以上の推移を見せています。

廣石 平日の午前中は年配者が多く、昼は主婦で、夕方からはオフィスワーカーが中心。皆さん、いろいろな店からちょっとずつ買って食べているという使い方をしていました。土日はファミリー層で午後が一番混み合います。

「楽しい」「テーマパークみたい」という声もよく聞かれますが、実はそこが課題でもあります。フードホールは食事をする場所と思われており、生鮮を扱う食品売り場だとはまだきちんと認識されていないようです。私たちの狙いはデパート利用なので、そのために価格も一般のスーパー並みにしています。また、上層階からの買い回りをどう生んでいかも大きな課題で、何とか工夫していきたいですね。座席やレジの位置を変えたり、ポップアップストアを出してみたり、まだお客さまの動きを見ながらトライアル&エラーを重ねている段階ですが、ルクアフードホールが地域の方々の生活動線の一部になるようにしたいと思っています。



左/イートインコーナーにはグラスワインや生ビールを提供する一角も。もちろん、キッチン&マーケット内の販売商品はすべて持ち込みが可能。右/外食だけでなく、中食の総菜や内食の生鮮など、さまざまなシーンに対応している(画像はサラダバー)

本が好きなこと、入場料のある本屋

2018年12月、地下鉄六本木駅前に、入場料のある本屋「文喫」がオープンしました。同年6月に閉店した青山ブックセンター六本木店の跡地に、出版取次大手の日本出版販売株式会社(日販)が「本との新たな出会い」をテーマに開設したもの。本を買うことが日常ではなく、非日常になってきている中、本を選ぶための時間と場所を提供しています。

1,500円(税抜)の入場料を払えば、9時から23時の営業時間中は一日中、本と共に過ごすことが可能です。「選書室」には、人文科学、自然科学からデザイン・アートに至るまで約3万冊の書籍があります。無料で入れる1階エントランスの「展示室」では本にまつわる企画展示が毎月行われます。隣に並ぶ雑誌は、ほかの書店では普段なかなか見られないものも含む豊富なラインナップです。

「閲覧室」ではWi-Fi、電源なども用意され、PCを使った作業も可能です。複数人で利用できる「研究室」は、予約不要で打ち合わせなどに活用でき、もちろん店内の書籍を持

ち込むこともできます。店内では、コーヒー、煎茶はお代わり自由、食事やスイーツなどは「喫茶室」にて有料で提供されています。

また、店内にはブックコンシェルジュが常駐。3日前までに要望を伝えると、来店時に好みにあった本を用意してくれるサービスもあります。



本との偶然的な出会いを意図しているため、店内の本はすべて1点1冊のみ

駅の券売機で現金を引き出せる「キャッシュアウト・サービス」

2018年7月、東京急行電鉄(東急)は、券売機を利用する「キャッシュアウト・サービス」の開発を発表しました。横浜銀行とGMOペイメントゲートウェイが開発した「銀行口座と連動したスマホ決済サービス」の仕組みを活用するもので、ゆうちょ銀行も加わり、2019年春のサービス提供開始を目指し、開発を進めています。

キャッシュアウトとは、銀行ATM以外から、銀行口座の預金を引き出す仕組みのことで、駅の券売機におけるキャッシュアウト・サービスは日本初の取り組みです。交通系ICカードの普及で券売機の利用者が減少したため、その新たな活用法を模索していたところ、2017年4月の銀行法施行規則改正により、銀行免許がない企業でも預金引き出しサービスの提供が可能となりました。

このサービスは、まずスマートフォンに専用アプリをインストールして事前に引き出し金額を申請。そこで発行されるQRコードを駅の券売機の読み取り装置にかざすと、提携金融機関の預金を引き出せます。券売機で暗証番号な

どを操作する必要はなく、ATMに比べて引き出しにかかる時間も大幅に短縮される見込みです。また、東急の券売機は既にQRコード読み取り装置が設置されているため、このサービスのために券売機を新設する必要もありません。

国内では、身近に金融機関やATMなどがなく、現金の引き出しに苦労する地域もあります。駅で現金の受け取りを可能にすることで、地域の課題解決を目指します。生活動線にある駅の利便性を高める、新たな機能となるでしょう。



アプリ上で金額を入力するため、券売機ではQRコードをかざすだけ(提供/東京急行電鉄株式会社)

文喫

本を選ぶ豊かな時間を全力でサポート 入場料はそれを保障する対価

日本出版販売株式会社 営業本部 リノベーション推進部 市場開発課 係長 武田 建悟さん

文喫が誕生したいきさつをお聞かせください。

武田 出版不況といわれる中、街から書店が消えていくのを防ぎたいという思いから、私たちは、「YOURS BOOK STORE」という新ブランドを立ち上げ、人と本をつなぐイベントや、本のある空間をプロデュースするブックディレクション事業を始めました。プランニングから運用まで、さまざまな企画を提案し、実施しています。

例えば、単に本を売る店ではなく、本を通じて人が集まる場所にしようというコンセプトで駅前書店を再生したり、企業内のライブラリーやブックホテルなどを手掛けたりしました。雑貨店に本の売り場を設けた例では、異なる商材の組み合わせで客単価が上がる・滞在時間が長くなるという効果もありました。

本の好きな人ばかりではなく、あまり本を読まない人にも届けたいので、書店以外にも本と触れ合えるいろいろな場と仕掛けがあった方がいいと考えています。そうした経験から、新しいマーケットを創造する場として発想したのが、文喫です。

入場料を設定したのはどういう理由からですか。

武田 本と書店の持つ可能性は、とてつもなく大きいと思っています。あらゆるカテゴリーの知を扱うのが書店です。さらに書店員の本を選ぶ力、棚を構成する力も大きい。文喫は、その面白みを味わってもらうことを主眼としています。本を売ることはもちろん、本と過ごす時間、本を選ぶ時間の豊かさを提供したい。ならば美術館や博物館のよう

に、対価を得てもいいのではないかと考えたのです。入場料をいただく代わりに、空間の居心地のよさから一杯の飲み物にいたるまで、本を選ぶ豊かな時間を全力でサポートする体制を整えました。1,500円という安くはない金額を払うことで、そこで過ごす時間への意識も変わるでしょう。また、コーヒーを3杯飲む程度の金額と考えて、そのくらいの時間があれば意中の一冊に出会ってもらえるのではとも考えています。

オープン以来、利用状況はいかがですか。

武田 ゆったりとくつろいで読書する方もいれば、PCの脇に本を山積みにして仕事をする方もいて、使い方は人それぞれです。リピーターも増えています。初回でよさを感じた方がリピーターになっているようなので、そこに手応えを感じます。本を購入する方も多く、意外にも、価格の高い専門書の類が売れています。

夜の利用は想定より少なめです。営業は23時までなので、退社してここで少し仕事をして、後はお酒でも飲みながら読書を楽しむといった使い方してもらえたらと思っています。イベントもやり始めたのですが、新たな利用者の来店のきっかけになるので、今後も積極的に開催していきたいと考えています。

基本的に、文喫の使い方や空気感は、利用者がつくっていくものだと思います。それを手助けする環境づくり、仕掛けづくりが私たちの役割。より多くの人に本との出会いを提供していきたいですね。



左/雑誌が並ぶマガジンウォールは無料ゾーン。右/ユニークな視点で集められた選書棚。重ねられた本を手取るごとに新たな出会いがあるように考えられている

危機意識から生まれる、視点転換の発想。 まずはやってみることから始まる。

危機意識と視点転換

今回、インタビューで取り上げた4つの事例に共通するのは、事情は違えど、何らかの強い危機意識に突き動かされ、いままでの枠にとらわれず、自らのビジネスにおける視点を転換することで、魅力的なサービスを生み出していることです。

トヨタが西鉄とともに実証実験を進めるアプリmy routeは、自動車メーカーからモビリティカンパニーへと変わらなければならないという同社の方針に沿う取り組みで、積極的に「移動の総量を増やす」ことを目的としています。自動車業界では、若年層の車離れに加え、自動運転やライドシェアの普及による自動車の販売台数減少が危惧されています。こうした状況において、トヨタが顧客ターゲットを「カーユーザー」から「移動者」へと、視点転換を図ったとも言えるでしょう。一方、地方の交通事業者である西鉄も、人口減少やバスの運転士不足などの課題を抱えていたことが、この実験に参加するきっかけの一つになりました。

また、「入場料のある本屋」の文喫は、街から本屋がなくなる、さらに、取次業も大きな影響を受けざるを得ないという危機意識があり、本という物理的な商品そのものを提供することから、本を選ぶ時間の提供へと視点を転換した例です。

さらに、駅ビルをサイクリングリゾートに様変わりさせた

実践重視とコラボレーション

今回紹介した事例の多くが、製品でいえばプロトタイプ段階。初めから完璧さを求めずまずはやってみる。実践を通して修正を加えながら完成度を高めていく。そんな「クイック&ダーティー」の姿勢で臨んでいるという印象を受けます。つまり、長時間かけて満点を目指すよりも、満点でなくとも、短時間でまずは行動するという考え方です。

プレイアトレ土浦は、テナントの多くが撤退するという危機的状況の中、非常に大胆な転換を図ったケースです。お客さまの絶対数が少なく、しかも高齢化が進んでいる今、駅利用者や地域住民を中心に集客するという従来の駅ビルのやり方に執着せず、都内からの集客を狙いました。店長の藤本さんは「モノが売れないのなら売らなくてもいい、人が来てくれないなら、外から呼び込めばいい」と、発案当時の決意を真摯に語っていました。

ルクア大阪のフードホールは、街の変化に目を向けたことから生まれました。ビジネスとお出かけの街であった梅田エリア周辺にタワーマンション居住者が増加、その対処として、従来型のデパ地下から脱却し、日常利用を想定したフードホールを開発することにしました。

また、東急のキャッシュアウト・サービスも、発想の転換から生まれています。ICカードの普及で利用が減っている券売機に、現金の引き出し機能を付加することで、生活者視点で、新たな使い方を促そうというものです。

従来にない取り組みに挑むには、相当に厳しい決断を要します。しかし、今回紹介した事例の多くでは「もうやるしかない」という状況の下、半ば手探りで新しいフィールドに一步を踏み出したということなのだと思います。

my routeは、トヨタの間嶋さんによれば「まだ、目標の2〜3割程度のことしかできていない」とのこと。しかし「このアプリを世に出せてよかった」と言います。「普段の生活の中で使われているので、フィードバックにリアリティーがあり、改善すべき点が明確に見えてくる」からで、それを一番の収穫と考えています。アプリは利用者の声を受けて、随時

更新されています。

プレイアトレ土浦では、サイクリストの朝の動き出しが早いことから開業後に開店時間を早め、自転車のマナー問題に対してはマナー講習のイベントを開くなど、利用者の声に即応して対策を取っています。霞ヶ浦沿いのサイクリングロードには飲食店や休憩所が少ないと聞き、キッチンカーの導入も検討しているそうです。

ルクア大阪のフードホールも、お客さまの動きを見ては、座席やレジの位置を変えるなど、常にトライアル&エラーを重ねていると言います。

前例のない取り組みにおいて特に重視しなければならないのは、お客さまの反応。それをしっかり拾い上げ、対応していくことが顧客の満足度、ひいては事業の拡充へとつながっていきます。

もう一つ、運営面で注目したいのが「コラボレーション」です。自社が不得手な部分は、それを得意とする他社の力

一步踏み出したことで、得られること

強い危機意識の下に、新事業にチャレンジした各社。チャレンジした中で、それぞれに改善すべき点はあるものの、全体としてはよい手応えを得ているようです。

想定以上に利用者が多いというmy route。西鉄は、このアプリの実証実験によって、懸案だったバスの6時間フリー乗車券のデジタル化を実現できたのが、一つの収穫となりました。担当の益本さんは「予想以上に需要が高い」と今後期待を掛けています。

文喫の武田さんは、利用状況にまだまだ満足してはいないものの「リピーターの定着度が高い」ことに着目。「1度でも体験すればよさを理解してもらえると分かったことが、今後の対策を考える上で大きい」と言います。

プレイアトレ土浦は、売上が計画を大きく上回り好調。それにもまして目を見張る変化は、来店者層が30代以下45%と大幅に若返ったことです。ルクア大阪のフードホールも、売上は計画以上の推移を見せています。

まずは、プロトタイプとも言えるものでも、そのサービスなり商品を世に問うこ

を借りるということを積極的に行っています。

my routeの実証実験では、西鉄・トヨタほかサービス連携先として8つの企業・自治体が協力しています。文喫の飲食サービス部分は、スープ専門店を展開しているスマイルズが監修を担当。ルクア大阪のフードホール内にあるキッチン&マーケットでは、食品の調達から販売までは、スーパーマーケットを展開する阪急オアシスが担当し、同社がノウハウを持たない飲食サービス部分はアウトソーシングするかたちをとっています。

さらに、京阪電車 枚方市駅も駅のデザインを無印良品とコラボ、JR赤羽駅の無人店舗は、AI無人決済システムを開発したサインポストとの協業です。自社資源にこだわらず、多様な主体と連携すれば事業に新しいフィールドを生み出すことができると、これらの事例は示唆しています。今後は、異業種間のコラボレーションによる新種の事業が増えていくでしょう。

とで見えてくるものがあります。実際に利用してもらうことで初めて、潜在的なニーズが顕在化する場合もあるでしょう。また、その潜在するニーズが想像を超える規模のマーケットである可能性もあります。実験的な意味合いも踏まえながら、いままでの当たり前を問い直してみる動きは、今後ますます加速していくと思われます。多様な人々が行き交う駅やその周辺は、流動が担保されているからこそ、実験の場にふさわしいといえるのではないのでしょうか。





ビジネスは「モノからサービスへ」。 サービスデザインが、企業の未来を左右する。

顧客価値の多様化など市場環境が変化する中で、企業にとって今後の成長の鍵を握るともいわれ、世界中で注目を集めるサービスデザイン。国際的なサービスデザイン組織であるService Design Networkの日本支部共同代表を務め、サービスデザインで数多くの実績を持つ、株式会社コンセントの代表取締役社長・長谷川敦士さんにお話を伺いました。

モノが売れない時代の 新たな事業開発手法

まず、サービスデザインとはどのようなものなのか教えてください。

長谷川 サービスというと、飲食店での接客業などを想起するかもしれません。しかし、サービスデザインとは「サービス産業」の意味合いで使われる「サービス」をデザインする、という意味ではありません。製造業や販売業などを含めたすべてのビジネスが顧客へのサービスである、という考え方に基づくものです。

サービスデザインは1990年代から存在していましたが、2010年頃から「モノか

らコトへ」という消費の動きが顕在化し、モノを作っただけでは売れなくなってくると、新しい事業開発の手法として注目されるようになりました。モノを売るだけでなく、文脈性を与え、どのように使うかという体験を付与することが重要になってきたのです。製品と、それにひもづいて提供される一連の体験をすべてサービスと捉え、ビジネスモデルや戦略、バックステージなども含めて事業全体を再構築しながら、顧客への提案価値を高めることがサービスデザインの本質です。

さらに、ネットの普及によって幾つかのビジネスの特徴が生まれてきました。一つは顧客像の多様化です。マスメディア

によって流行や社会課題が共有化されていた時代から、個々にネットでニュースを見て、好きなソーシャルメディアの議論に加わるような時代へと変化。従来のマスマーケティングの手法は通用しにくくなりました。もう一つは、供給サイドに与えた自由度です。例えば、アマゾンに出店すれば、日本全国で、そして海外でもビジネスができる。つまりネットの普及によって小さな店も全国規模、世界規模のビジネスが行えるようになったのです。その中でどのように事業開発を行っていくべきか、その難易度は上がってきました。顧客の志向に合わせてビジネスの取り組み方を、常にチューニングしながら変えていかなければ対応できなくなってきたのです。そういう時代に、フィットするのがサービスデザインの考え方です。

グズドミナントロジックから サービスドミナントロジックへ

ビジネスを取り巻く環境が大きく変化している時代に、有効な事業開発の手法がサービスデザインということですね。

長谷川 2000年代、サービスデザインとは別に、マーケティング分野の中で「サービスドミナントロジック (Service-Dominant Logic)」という考え方が生まれています。これは「グズドミナントロジック (Goods-Dominant Logic)」と対になります。グズドミナントロジックは企業でモノを生産して売ることをベースに事業を構築する考え方で、企業と顧客の関係性はモノと対価の交換によって成立すると捉えます。この場合、顧客の

体験が重要と考えたとしても企業経営においては、いかに売れたかで指標化が行われます。顧客の利用体験も、また次に買ってもらうことにつながるから意味があるという捉え方。つまり、販売が企業活動の根幹になってしまいます。

一方のサービスドミナントロジックでは、企業が顧客に提供するものはすべてサービスであり、モノはサービスを提供するための手段の一つに過ぎないと考える。モノを買っただけではなく、顧客が使って意味を見いだしたときに初めて価値が生まれる。これを「価値の共創」といいますが、企業はそれを提案し続けなければならない。顧客の利用体験、つまりサービスを中心に企業活動を捉え直すという考え方です。これはサービスデザインと並行して成立してきた考え方ですが、2010年以降、サービスドミナントロジックの実践のためにサービスデザインを使うということが行われています。

ユーザー目線で 利用体験全体を捉える

サービスデザインは、具体的にどのようなアプローチをするのでしょうか。

長谷川 2011年に、『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING. Basics - Tools - Cases』という本が出ました。この中で、これまでサービスデザインを実践してきた企業や専門家などが一堂に会し、サービスデザインの考え方を定義しました。その後、2018年に刊行された『This Is Service Design Doing』において、その定義をブラッシュアップし、発表されたのが

1. 人間中心であること
2. 協働的であること
3. 反復的であること
4. 連続的であること
5. リアルであること
6. 全体的な視点

という6つの原則です。

サービスはユーザーがいて初めて成

■グズドミナントロジックとサービスドミナントロジック

	Goods-Dominant Logic (G-D ロジック)	Service-Dominant Logic (S-D ロジック)
概念	顧客へ提供されるのは、製造された「モノ」自体。	顧客に提供されるのは、すべて「サービス」。「モノ」は構成要素のひとつ。
顧客への提案価値	交換価値	サービス全体の利用価値 顧客と事業者との関係性

立するもの。まず、ユーザー（人間）を中心に考えることが基本です。そして、価値は利用したときに初めて生まれるということをしちんと踏まえる。企業側が一方的に押しつけても成立しません。ユーザー、さらには関係するすべての人たちを巻き込んで共創する必要があります。

3つめの反復的であることは、サービスは一度立ち上げておしまいというわけではなく、改善を続けていかなければならないことを意味しています。従来、サービスを含む事業開発は、まず開発を行い、それを運用して開発費用を回収するのが一般的でした。しかし、これからの時代は状況に合わせてサービスを変化させ続けていかなければなりません。

4つめの連続的であることは、サービスを受ける前にユーザーが何をしていたのか、受けた後にはどんなことがあるのか、ユーザーの体験を長いスパンでかつ連続的に捉えなければならないということです。ユーザーは、一つのサービスを利用するだけで生活が完結するわけではありません。最近、マーケティング分野で広く使われるようになった「カスタマージャーニーマップ」は、元々はサービスデザインの分野から生まれたものです。一人の人の生活の中で、そのサービスがどのように選ばれ、利用され、終了されるのかをマッピングし、その過程における顧客接点や意思決定プロセス、感情などを明確にします。サービスを使うのは比較的短い期間ですが、より長い期間で何

が行われるかに着目する。これを使ってユーザーのサービス利用体験を広く捉えて考えることが重要です。

このことに関連して、アウトサイドインという考え方があります。例えば鉄道会社なら、電車を使うシチュエーションはさまざまであり、毎朝の通勤と旅行ではユーザーのモードが違う。長距離の旅行と短距離の旅行でも違うでしょう。自社の事業が関係するかどうかはさておき、まずはそのようなユーザー側の視点で物事を考えます。

企業にとっては、インサイドアウトという自社の事業から顧客を見る従来の考えの方が現状の課題を見つけやすく、改善活動で局所的成果を上げやすい。しかし、隠れた新たなチャンスを見つけたり、今までにない新サービスを考えたりするときにはうまくいきません。インサイドアウトでは、分かっている課題しか抽出できないのです。そこから抜け出すためには、アウトサイドインで、体験を連続的に考える必要があります。

マーケットを俯瞰すると 未知のサービスが見えてくる

長谷川 5つめのリアルであることは、サービスには体験が必要だということです。サービスというのは、概念的で、素晴らしい旅行の体験を提供する場合、その体験は一つ一つの現実的なモノとの触れ合いの積み重ねでつくら



株式会社コンセント 代表取締役社長 /
インフォメーションアーキテクト

長谷川 敦士 さん

1973年山形県生まれ。東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了(学術博士)。「わかりやすさのデザイン」である情報アーキテクチャ分野の第一人者。2002年にコンセントを設立、UXデザインやサービスデザインを探究・実践している。2019年より武蔵野美術大学院造形構想研究科 教授。著書・監修多数。Service Design Network日本支部共同代表、特定非営利活動法人 人間中心設計推進機構(HCD-Net) 副理事長。

■サービスデザイン思考の原則

1 人間中心であること (Human-centered)	そのサービスに関わるすべての人々のことを考慮する
2 協働的であること (Collaborative)	異なる背景を持つステークホルダーがサービスデザインのプロセスに関わる
3 反復的であること (Iterative)	サービスデザインのアプローチは、何度も繰り返す必要がある
4 連続的であること (Sequential)	サービスは連続するインタラクションとして捉える必要がある
5 リアルであること (Real)	無形のサービスは、物理的あるいはデジタルの体験として提供される
6 全体的な視点 (Holistic)	サービスの環境全体を捉えて対応する

れます。いくらサービスコンセプトを説明されてもユーザーはそれを感じることはできません。旅行者が触れるモノ、見える景色といった体験により、ユーザーに実感させることが求められます。

6つめは、全体的(ホリスティック)な視点です。今やっていることの置き換えを考えるのではなく、そこに関わっている人や商流などを俯瞰的に見る必要があります。21世紀型のサービスとして、AirbnbやUberなどがよく例に挙げられます。ホテル業でもレンタカー業でもなく、端的に言えば個人と個人のマッチングビジネスです。従来のように、よりよいホテルを供給するとか、モビリティサービスを供給するという考えにとらわれていると、ホテルやレンタカーの代わりを考えついででしょう。彼らは、供給すら市場から調達し、供給側さえもユーザーとして捉えています。新しい事業を考えるときには、マーケットを俯瞰的に見ると、これまで当たり前だった商習慣や商流もまだまだ変えられる余地があるのです。

アブダクション型思考で まず始めてから仮説を見いだす

サービスデザインを取り入れている企業の事例などがありますか。

長谷川 世界的には、公共サービスにサービスデザインが適用される事例が非常に多くなっています。有名なところでは、イギリスにGDS (Government Digital Service) という政府直轄の組織があります。国の行政サービスのサービスデザインを手掛け、「GOV.UK」というユーザー目線の政府ポータルサイトを作りました。GDSが設立されたのは2010年。当時の政府ポータルサイトは、省庁ごとに数え切れないほどのリンクが貼られていてあまりにも使いにくいものでした。一番の問題は、ユーザーニーズが全く考えられていなかったこと。利用者にとっては、対応している省庁がどこであるかはどうでもいい。自分が受けたいサービスを利用して、行政手続きを完了させたいだけです。それも、できるだけ早く簡単に。GDSは、サービスデザインの考え方でデジタル行政サービスを再構築。2011年には、すべてのサービスの入り口を一つのサイトに集約し、目的志向で利用できるようにしました。この政府ポータルサイトは国民から予想以上の支持を得て、わずか十数人でスタートしたGDSは今600人ほどの組織になっています。スターバックスもサービスデザインの好事例です。コーヒーショップではなく、サードプレイスという考えの下、世界中

にサービスを提供しています。場の設計も、店のスタッフのオペレーションもそのように考えられている。コーヒーを売るために付加価値を付けているのではなく、サービスを提供するための手段の一つとしてコーヒーがある。あの場所自体が価値であって、コーヒーが付加価値とも言えるのではないのでしょうか。それが、サービスデザインの考え方です。ユーザーの視点で、ユーザーの体験全体として考えるからこそ、求められている価値が見つけられるわけです。

顧客が多様化している今、求められているサービスをどのように見つけていけばいいのでしょうか。

長谷川 新しい施策やサービスをやろうとする場合、まだ世の中にない新しいサービスであれば、それが本当に求められているかどうか、実際にはどう機能するのかは、考えても分かりません。実際にやってみて、そこから改善点や課題を発見すべきです。習作という言葉があるように、デザインとは作ってみることで試行錯誤しながら考えるという態度。仮説に基づいて作るのではなく、作ってから仮説を見いだしていくのです。これはアブダクション型*の思考といい、帰納法や演繹法に次ぐ第3の思考法で、デザインの分野で伝統的に行われてきました。不定性が高い、先が読めない世の中では、まずは試すという態度が重要なのです。プロトタイプを作り、テストや修正を重ねてサービスを考えていく。最初から予算をかけて作り込むのではなく、よさそうだなと思ったらごく小さく始めて、そこから新しいことを発見していけばいいのです。

アブダクション型の思考によって、人々がどこに価値を見いだしているかを探っていくということですね。

長谷川 そうです。そして、それを正確に捉える必要があります。顧客の価値観を探るための方法として、エスノグラフィーという調査があります。元々は文化人類学の調査手法です。理解することが難

しい文化を自分たちの価値観で判断するのではなく、それをありのままに受け入れ、ありのままに記述するというもの。これが今、サービスデザインのリサーチの主流になっています。ユーザーは自分が何に価値を感じているか、自覚していないことの方が多い。どんなサービスが欲しいかを聞くと、今あるものの改善点しか出てこないでしょう。ですから、ユーザーから直接聞くのをやめて、サービスを利用している場面を観察し、ユーザーにとってどのような意味・価値があるのかを見いだしていきます。

いかに組織的に広げるか それこそが成否を決める

企業がサービスデザインを実践するためには、どのようなことが必要ですか。

長谷川 サービスデザインは、一つの部門を作って、すべてをやらせようとしてもうまくいきません。実際のサービスデザイン部門は、社内のさまざまな部門の人たちを巻き込み、それぞれを主体者にするというファシリテーターをやっていることが多いです。

ここ数年、世界中でコンサルティング会社がサービスデザイン企業を傘下に収めるケースが多く見られましたが、その場合もサービス開発を請け負うだけでなく、全社の変革プロジェクトを任されて

います。また、IBMが社内で立ち上げたIBM Design Thinking Labも非デザイナー向けのデザイン教育を担った部門として設置されています。こういった「デザイン変革」の動きはこれから日本でも増えていくと考えられます。GDSの場合は、立ち上げた新サービスの品質をどのように向上させていくか、各省庁を巻き込みながら分野横断的なチームを利用して改善を繰り返しています。

企業がサービスドミナントロジック型に変わらなければならない今、立ち上げたサービスは、オペレーションしながら常に改善していかなければすぐに時代遅れになります。顧客像も多様化していますから、一つのサービスだけでは不十分です。さまざまなバリエーションを作り続けなければなりません。一人のスーパークリエイターよりも、社員全員がサービスデザイナーとなって多様なサービスを作り出し、改善し続けることが求められている。サービスデザインは全社的な活動なのです。いかに組織的に広げていくかが、重要といえます。

経営トップのリーダーシップにも大きく 関わりそうですね。

長谷川 サービスデザインは事業ばかりでなく組織全体を変革するものですから、当然、経営者の強いリーダーシップが求められます。さらに、マーケットを多

様に捉えて事業方針を柔軟に変えていく必要もあります。ある事業をやってみて新しい仮説が生まれたら、当初の仮説にはこだわらず今までの事業をやめてグッと方向転換するという意思決定が必要になります。これはやはり企業経営に関わることです。この方向転換を、ピボットといいます。やってみてダメだったら早々に手を打つ。ピボットをどれだけ素早くできるかが成功の鍵を握るともいわれます。事業の撤退もネガティブに捉えるのではなく、やってみてそこから学ぶ姿勢が大切だと思います。もちろん自社のアイデンティティーを見失い、世の中に合わせて小刻みに適応するばかりではダメです。企業としての方針は、しっかりと明示化しなければなりません。

今世の中にない斬新な切り口を提示するには、経営の意思決定が必要です。そういうトップダウンのイノベーションが、日本企業は苦手なところがあります。ただ、日本企業では何らかの企業文化が社内でも共有されていることが多いように感じます。そのおかげで現場の自発性が高い。グローバルな企業では、社内に文化を根付かせ、その文化の下にみんなが動けるようにしたいと一生懸命になっているくらいです。日本企業の強みをうまく生かせば、やるべきことをみんなで同時多発的にやっていくことができるのではないのでしょうか。



長谷川さんは、サービスデザインに関する書籍監修多数。『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING. Basics-Tools-Cases-領域横断的アプローチによるビジネスモデルの設計』『デザイン組織のつくりかた デザイン思考を駆動させるインハウスチームの構築&運用ガイド』『これからのマーケティングに役立つ、サービス・デザイン入門-商品開発・サービスに革新を巻き起こす、顧客目線のビジネス戦略』(いずれもピー・エヌ・エヌ新社)など

女の欲望ラボアジア発

アジア女子図鑑総集編

訪れたアジアの都市は、全部で11か所。思い入れば50人以上の異国女子たちに逢い、じっくり話を聞き、暮らしの細部を紹介してきました。今回は総集編です。ぐるりと振り返り「新たなアジア発見の旅」へ出かけてみましょう。



し、バイクファッションもおしゃれでした。バンコク、成都、深圳、ジャカルタ女子は、車で街を案内してくれました。ウランバートルの朝夕の渋滞は驚くほどで、ポリスが交差点の真ん中で四六時中交通整理に忙しそうでした。渋滞の多いアジアでの待ち合わせに、遅刻は付き物ですが、ウランバートル女子は待ち合わせの随分前に、集合場所に来ていました。渋滞で遅れるのを見越して早め早めに行動しているようでした。寒い国ほど、遅刻はない印象もあります。「時間はゴムのように伸びるもの」と渋滞のせいにしていたのんびり南国女子とは違う国民性を感じました。

で、ふらりと名古屋や九州を訪れる女子がいるのには驚きます。

心理的距離がどこか近い

熱帯・亜熱帯の島国から、冬になると氷点下になるモンゴルまで。異国でありながら、顔立ちや雰囲気、建物、ときに宗教・そして生活習慣などからどこか懐かしく、欧米とは違った親近感を覚えました。アジア女子たちとは、今も個別に様々なSNSで繋がっている。「おはようございます」「今何しているのですか〜」「今度はいつ来ますか?」などの会話は日常的。今朝、プノンペン女子に挨拶したかと思ったら、夜は成都女子におやすみなさいを言う感じです。国によって連絡ツールは使い分けます。メッセージャー、ライン、パイパー、ウィチャット、FBのグループ。時差がほぼないのでこちらからの質問にはすぐに返事がきます。母と娘のような年の差ですが、みんな友達のように接してくれます。

買い物はオンライン、お財布なし

買い物は、オンラインショッピングが多かったのが印象的です。「車で買い物に行くと渋滞やパーキングに困るから」とか、「仕事が忙しくてお店に行く時間がない」などが理由です。また、レストランでも市場でも、スマホでほとんど決済していた中国の深圳&成都女子は割り勘もスマートでした。バッグの中味拝見では、お財布を持っていないことに驚きました。でも、庶民的な迷路のような市場が残る都市も多く、南国では、市場で掘り出し物を見つけるなんていうおしゃれ女子も多々いました。

日本への印象はほぼ同じ

日本人はまじめ、礼儀正しい、親切、ホスピタリティが素晴らしい。日本は、キレイ、食べ物は美味しい、自然は美しいと共通した声が多くあがりました。でも、「日本人は生き急いでいるよう」「適当なところがない」などの意見を聞くと、ドキリとします。アジア女子たちの、おもてなしの心、慈悲深さも忘れられません。日本は、発展中だったり、のんびりしたアジアから学ぶことが、まだまだ数多くあると感じました。

仕事と晩婚化

出会いや結婚、出産についても毎回欠かさず聞きました。世界の大都市は晩婚化の傾向にあります。アジアは一概には言えないようです。「晩婚化なんてナンセンス」と言っていたジャカルタ女子たちは、「子どもは3人ほしい」という意見が多かったのですが、取材から3年経ち、20代半ばになると次々と結婚が決まり、今や出産ラッシュです。ウランバートルやプノンペンも似たような意見でした。一方、台湾では「将来子どもは望まない」という女子が多くいて驚きました。共通していたのは、結婚しても働くということ、ステップアップのための転職が多いこと。MBAを取得中の女子も何人も出会いました。「専業主婦になりたい」という声は、ひとつも聞こえてきませんでした。

取材地MAP



SNSを使いこなし、変身も上手

渡航前に事前にやりとりして、会ってビックリということは、しばしば。みんな写真で自分をよく見せるのが得意です。メイク上手だったり携帯アプリで加工したりで、思い描いていた女子とは、少し違った相手が待ち合わせ場所に現れます。だんだん慣れてきて、何割増しかで心積もりして会うのでいつの間にか驚かなくなりました。アジア女子は自分を表現することに長けているようです。インスタグラムやFacebook (FB) にアップするのを見ると、ファッション雑誌から抜け出したようなポーズの写真を数多くみることが出来ます。そんな彼女たちはSNSを使いこなすだけでなく、情報は、友達やTwitterやFBの投稿、グーグル検索などから集めるといいます。我々が知らない日本の穴場もよく知っています。ガイドブックは買いません。自分へのご褒美と称してLCCで1人旅したり、ときにコンサートや映画を観るのが目的

アジアは多民族、多宗教

3年かけて巡ったアジアの国々は、宗教が生活に根ざしていることが多く、各国女子たちと様々な寺院や教会、モスクで祈りました。裸足で歩いたヤンゴンのパゴダ(仏塔)、サロンを着て入ったクアラルンプールやジャカルタのモスク、花と蠟燭を供えたバンコクのパワースポット寺院など、祈り方も様々でした。多民族国家が多いので、宗教も様々ですが、多民族の国ほど宗教的にいろんな配慮をしているのも興味深いものでした。例えば、クアラルンプールのマレー系女子は、会社での食事会でイスラム教

の社員がいるとハラールのレストランを選ぶなどお店選びも気を配ると話していました。

アジアの渋滞と待ち合わせ

バイク、トゥクトゥク、タクシー、バス、路面電車、馬……アジアの道路は、いろんな乗り物が走っていました。地下鉄がどんどん発達していく都市、市内に電車は走っていない都市もありました。プノンペン、ホーチミン、高雄女子は、バイクを颯爽と乗りこな

山本 貴代 TAKAYO YAMAMOTO

女性生活アナリスト。女の欲望ラボ代表。専門は女性の意識行動研究。独自のメール文通法により、20代〜70代までの女性の本音を探り続ける(シニア男子も研究)。2014年に、アジア女子をネットワークし、現在は14カ国16都市の会員と日々やり取りを続ける。

