ソフトウエアジャパン2019
サービスサイエンスフォーラム

実設計に活用できる サービスプロセスモデルを 創作する

サービスプロセスモデル分科会

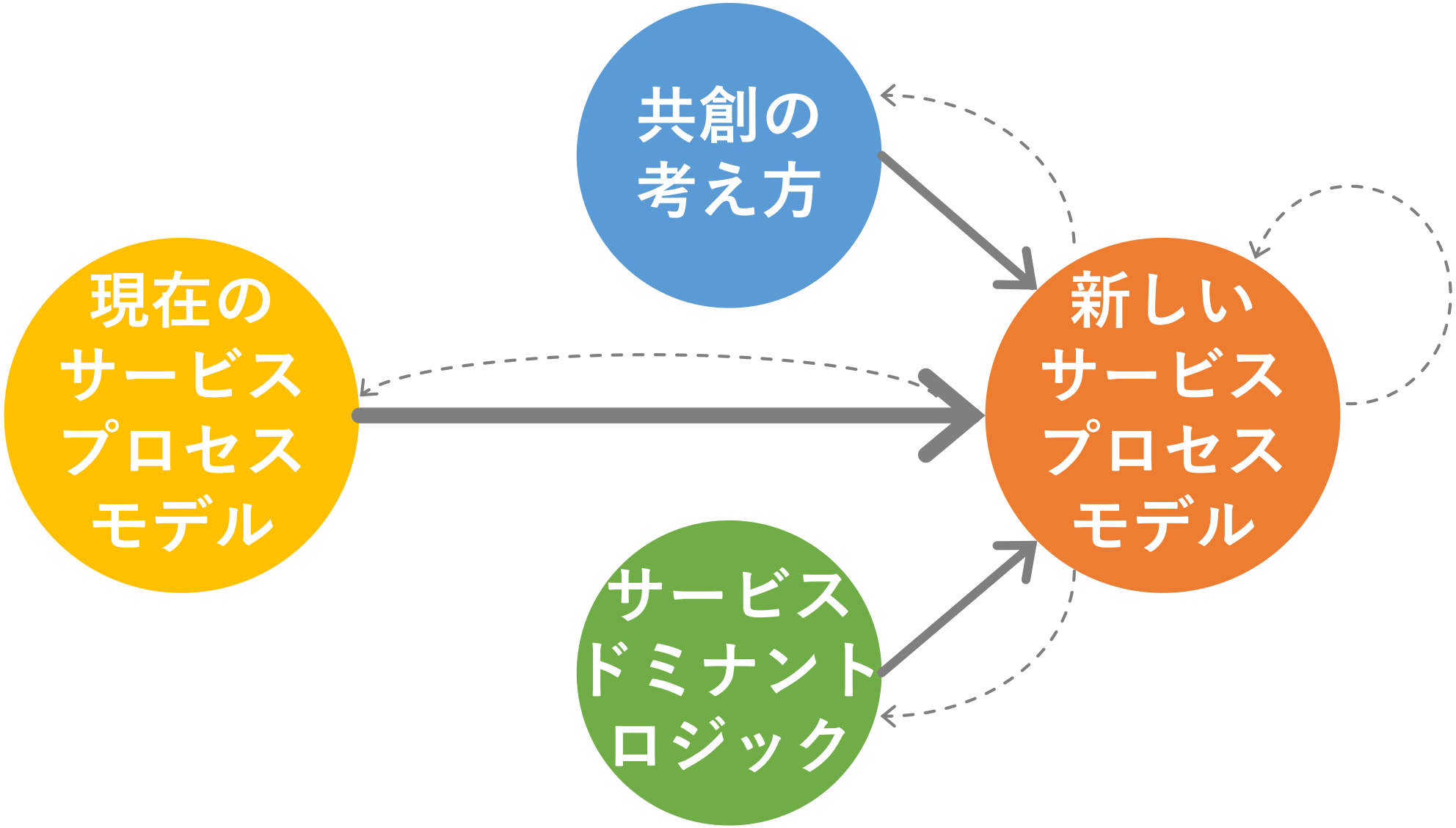
佐藤 秀樹

飯室 敦史　井上 友紀
加賀 宝　前川 仁史

諏訪 良武

分科会テーマ

実設計に活用できるサービスプロセスモデルを創作する



現在の
サービス
プロセス
モデル

「サービスプロセスモデル」とは

サービスプロセスの最新モデル

対象の顧客セグメント	人間関係を作りたい × ほどほどのサービスで安く × 依存型
目標サービス品質	（日々の目標）顧客満足、ホスピタリティ （中長期の目標）ホテルのファン、信頼感の醸成
印象サービス品質	第2の我が家、ハートフル

ホテルのお迎えのサービスプロセス

顧客の事前期待		顧客プロセス	提供プロセス	サービス品質						待ちの対応		マーケティング	
共	個			正	迅	柔	共	安	好	印象	待	対応	リピート	顧客紹介
個別	丁重な出迎え 名前を呼んでほしい	マイカーまたは送迎車で到着する	笑顔のベルボーイが名前でお迎えする				◎	○	△				いつ以来ですねと気さくに	
状況	便利な駐車場に止めたい	駐車場に車を移動する	荷物を受け取り、駐車場所を案内する				◎	○	△	雨の日は傘を渡す	○	同伴者と会話		
共通	丁寧な出迎え	玄関に向かう	改めて笑顔で迎え、長距離運転を労う				◎	○	△	長時間運転を労う			本当に嬉しそうに迎える	
個別	適度な会話	フロントに向かう	荷物を持ってフロントに誘導する				◎	○	△		○	お天気や渋滞情報		
潜在	雨の日、乾いたタオル 暑い日、冷たいお絞り	予想しなかったタオルを利用する	場面にあったタオルを提供する			△	◎	○		価値ある心遣い			気の利いた対応	友人に自慢したい
共通	顔見知りのスタッフがいてほしい	フロントでサインする	フロントが笑顔で名前を呼んで迎える				◎	○	△	親しげに対応する	△	会話でつなぐ	全スタッフが認識している	
個別	予約通りの条件になっていてほしい	フロントの確認事項を聞く	予約内容（部屋、人数、泊数）を確認			△	○	◎						
個別	お奨めの料理があるかな	夕食・朝食の内容や時間を決める	食事内容・時間、その他設備の予約を確認			○	◎	△						
個別	優越感、特別感がほしい	支配人と親しげに会話する	支配人が挨拶する			△	◎	○		特別扱いしている				友人に鼻が高い
個別	近隣の観光やイベント情報を聞きたい	スタッフと客室に行く	客室へ案内しつつ、旬の観光を案内				◎	○	△	顧客の趣味に合わせる			顧客の趣味を把握	お得なイベントを紹介
共通	簡潔な客室設備の説明	説明を聞く	設備を簡潔に説明する				◎	○	△					
共通	用事のある際の連絡先を知りたい	安心して休憩をとる	私の連絡先のメモを渡して戻る				◎	○	△	ご休憩を奨める			人間関係を重視	とことん顧客中心を貫く

サービスプロセスの最新モデル

対象の顧客セグメント	人間関係を作りたい × ほどほどのサービスで安く × 依存型
目標サービス品質	（日々の目標）顧客満足、ホスピタリティ （中長期の目標）ホテルの
印象サービス品質	第2の我が家、ハートフル

①サービス品質の方針を決定する

②サービスプロセスを洗い出す

ホテルのお迎えのサービスプロセス

顧客の事前期待 共	顧客の事前期待 個	顧客プロセス	提供プロセス	正	迅	柔	共	安	好	印象	待ちの対応 待	待ちの対応 対応	マーケティング リピート	マーケティング 顧客紹介
		ライ…または送迎車で到着する	笑顔のベルボーイが名前でお迎えする				◎	○	△				いつ以来ですねと気さくに	
		…に車を移動する	荷物を受け取り、駐車場所を案内する				◎	○	△	雨の日は傘	○	同伴者と会話		
		…関に向かう	改めて笑顔で迎え、長距離運転を労う										本当に嬉しそうに迎える	
個別	適度な会話	フロントに向かう	荷物を持ってフロントに誘導する							お天気や渋滞情報				
潜在	雨の日、乾いたタオル 暑い日、冷たいお絞り	予想しなかったタオルを利用する	場面にあったタオルを提供する			△	◎	○		個個める心遣い			気の利いた対応	友人に自慢したい
共通	顔見知りのスタッフがいてほしい	フロントでサインする	フロントが笑顔で名前を呼んで迎える				◎	○	△	親しげに対		会話でつな	全スタッフが	
個別	予約通りの条件になっていてほしい	フロントの確認事項を聞く	予約内容（部屋、人数、泊数）を確認			△	○	◎						
個別	お奨めの料理があるかな	夕食・朝食の内容や時間を決める	食事内容・時間、その他設備の予約を確認			○	◎	△						
個別	優越感、特別感がほしい	支配人と親しげに会話する	支配人が挨拶する			△	◎	○		特別扱いしている				友人に鼻が高い
個別	近隣の観光やイベント情報を聞きたい	スタッフと客室に行く	客室へ案内しつつ、旬の観光を案内				◎	○	△	顧客の趣味に合わせる				
共通	簡潔な客室設備の説明	説明を聞く	設備を簡潔に説明する				◎	○	△					
共通	用事のある際の連絡先を知りたい	安心して休憩をとる	私の連絡先のメモを渡して戻る				◎	○	△	ご休憩を奨める			星祝	中心を貫く

③お客様の事前期待を分析する

④意識すべきサービス品質を記入する

⑤「待ちの対応」を記入する

⑥「成功ポイント」を記入する

⑦最後の仕上げを行い、チームで共有する

ソフトウェアジャパン2016から追加

サービスプロセスの最新モデル

対象の顧客セグメント	人間関係を作り
目標サービス品質	（日々の目標）顧客満足、ホスピタリティ　（中長期の目標）ホテルのファン、信頼感の醸成
印象サービス品質	第2の我が家、ハートフル

ホテルのお迎えのサービスプロセス

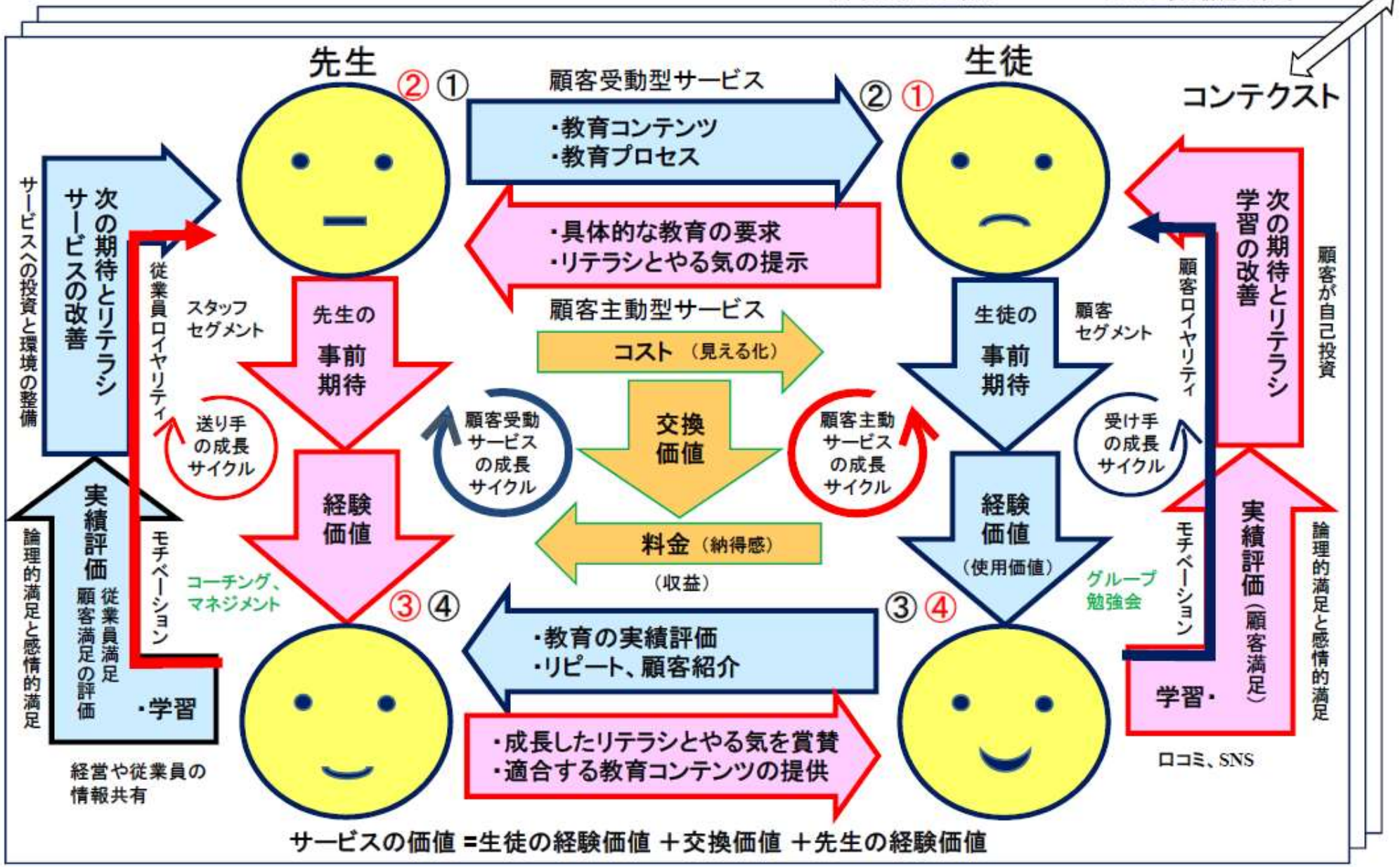
顧客の事前期待		顧客プロセス	提供プロセス	サービス品質						印象	待ちの対応		マーケティング		リテラシの向上	
共	個			正	迅	柔	共	安	好		待	対応	リピート	顧客紹介	提供者	顧客
個別	丁重な出迎え 名前を呼んでほしい	マイカーまたは送迎車で到着する	笑顔のベルボーイが名前でお迎えする				◎	○	△				いつ以来ですねと気さくに			
状況	便利な駐車場に止めたい	駐車場に車を移動する	荷物を受け取り、駐車場所を案内する				◎	○	△	雨の日は傘を渡す	○	同伴者と会話				
共通	丁寧な出迎え	玄関に向かう	改めて笑顔で迎え、長距離運転を労う				◎	○	△	長時間運転を労う			本当に嬉しそうに迎える			
個別	適度な会話	フロントに向かう	荷物を持ってフロントに誘導する				◎	○	△		○	お天気や渋滞情報				
潜在	雨の日、乾いたタオル 暑い日、冷たいお絞り	予想しなかったタオルを利用する	場面にあったタオルを提供する			△	◎	○		価値ある心遣い			気の利いた対応	友人に自慢したい	業務改善を継続努力	サービスの改善を知る
共通	顔見知りのスタッフがいてほしい	フロントでサインする	フロントが笑顔で名前を呼んで迎える				◎	○	△	親しげに対応する	△	会話でつなぐ	全スタッフが認識している			
個別	予約通りの条件になっていてほしい	フロントの確認事項を聞く	予約内容（部屋、人数、泊数）を確認			△	○	◎								
個別	お奨めの料理があるかな	夕食・朝食の内容や時間を決める	食事内容・時間、その他設備の予約を確認			○	◎	△								
個別	優越感、特別感がほしい	支配人と親しげに会話する	支配人が挨拶する			△	◎	○		特別扱いしている				友人に鼻が高い		
個別	近隣の観光やイベント情報を聞きたい	スタッフと客室に行く	客室へ案内しつつ、旬の観光を案内				◎	○	△	顧客の趣味に合わせる			顧客の趣味を把握	お得なイベントを紹介	日々の勉強を見せる	当地の知識を提供する
共通	簡潔な客室設備の説明	説明を聞く	設備を簡潔に説明する				◎	○	△							
共通	用事のある際の連絡先を知りたい	安心して休憩をとる	私の連絡先のメモを渡して戻る				◎	○	△	ご休憩を奨める			人間関係を重視	とことん顧客中心を貫く	キュレータ資格を取得	個人的な隠れ家に案内

サービスの価値共創モデル

顧客受動型サービス
VS
顧客主動型サービス

顧客受動型サービス
・顧客満足が目的
顧客主動型サービス
・リテラシ向上が主目的

顧客受動型サービスから
顧客主動型サービスへの
移行をどうやって実現する
のかが重要な課題である。

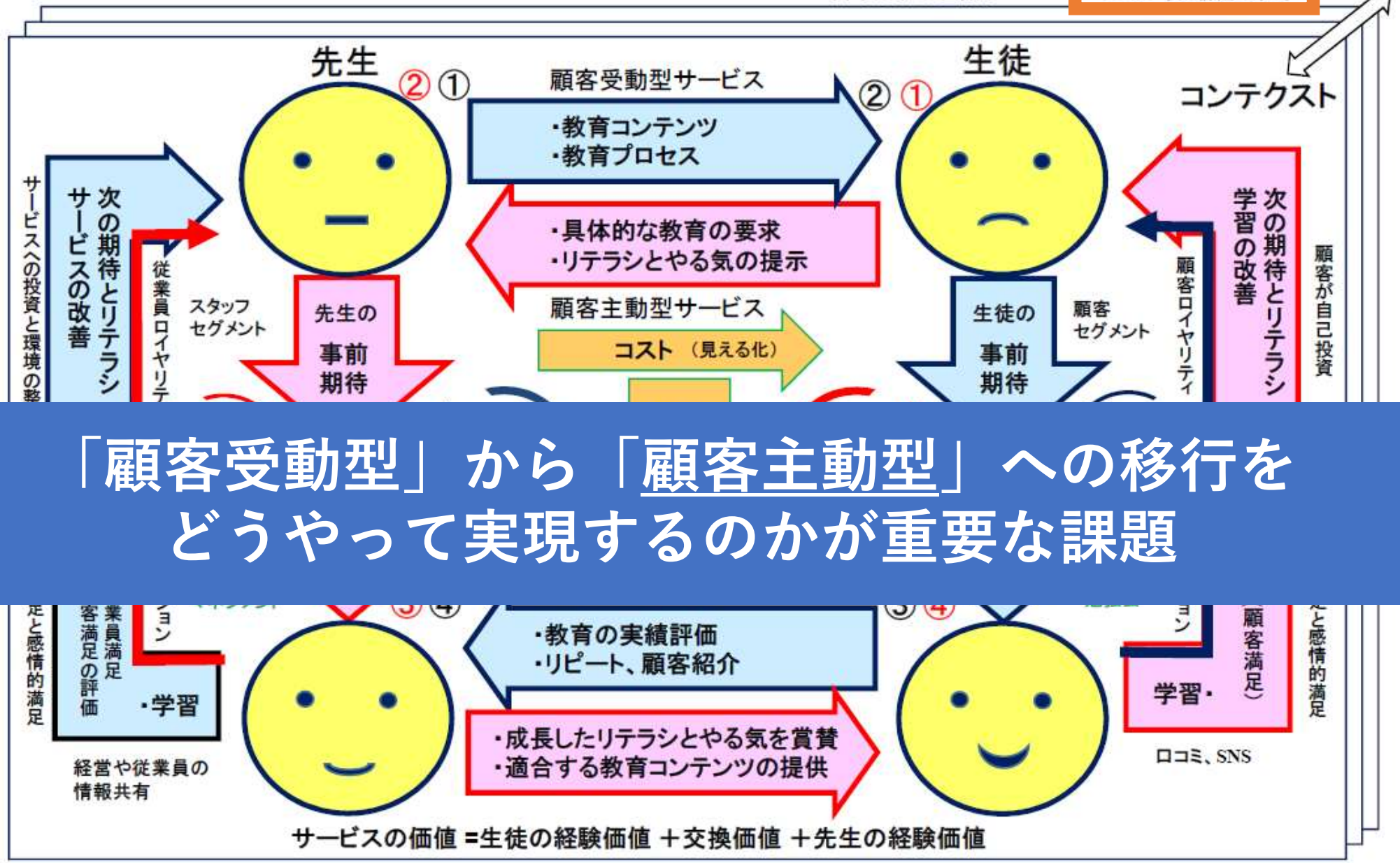


サービスの価値共創モデル

顧客受動型サービス
VS
顧客主動型サービス

顧客受動型サービス
・顧客満足が目的
顧客主動型サービス
・リテラシ向上が主目的

顧客受動型サービスから
顧客主動型サービスへの
移行をどうやって実現する
のかが重要な課題である。



「顧客受動型」から「顧客主動型」への移行を
どうやって実現するのかが重要な課題

新しいサービスプロセスモデルの方針

サービスの価値は「顧客主動型」の方が高くなると考えられる。

顧客主動型かつ提供者主動型で相互に価値を高めるサービスを「共創型サービス」と定義する。

「顧客受動型」から「顧客主動型」への移行をどうやって実現するのかが重要な課題

共創型サービスプロセスモデルには「顧客主導型を促す仕組み」の設計が必要

新しい
サービス
プロセス
モデル

サービスプロセスモデルで共創型を設計する

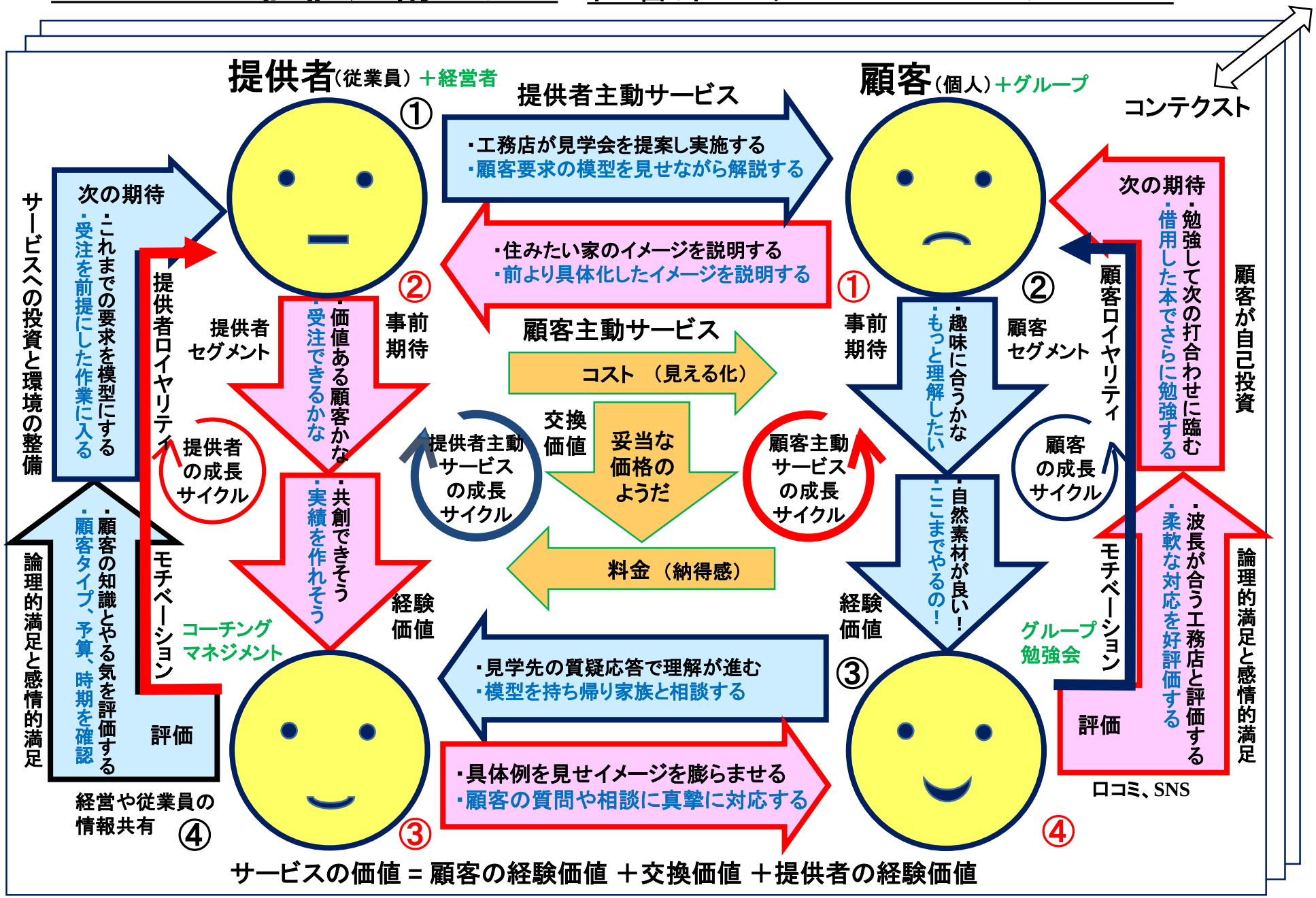
更新案「共創ポイントの設計」

サービスプロセスモデルに顧客主動のプロセスを追加する

対象の顧客セグメント	多少不便でも他人に自慢できる個性的な家にしたい × 納得できるなら少々高い予算でもいい × 設計に参加して自分の意見を反映したい
目標サービス品質	感情的な高い顧客満足、感動体験、高い顧客ロイヤリティ
印象サービス品質	ハートフル、おもてなし感、家族的な対応

意識すべき顧客の事前期待				住暮楽への初回訪問のサービスプロセス			意識すべきサービス品質							待ちの対応		成功のポイント	
共通	個別	状況	潜在	顧客プロセス		提供プロセス	正確	迅速	柔軟	共感	安心	好印	印象	待ち	対応	リピート	顧客紹介
共通	信頼できる工務店を見つけたい			口コミかホームページを見て住暮楽に電話する	1	電話いただいたことに丁寧にお礼を述べ、用件を確認する				△	○	◎	本当に嬉しい気持ちを伝える	▲	お電話お待たせいたしました	感じのいい工務店と思う	
共通	気持ちのよい工務店であってほしい			名前を名乗って、リノベーションを相談したいと述べる	2	名前を復唱してお礼を言う。住暮楽を知ったきっかけを聞く				◎	○	△					
個別	○○さんに感謝してほしい			知り合いの○○さんからの口コミであることを告げる	3	○○さんのご紹介にお礼を述べてご訪問の日時を相談する				◎	○	△	○○さんのことをほめる	●	できるだけ柔軟に日程を調整する		
個別	私のニーズを理解してほしい			打ち解けてきたので、住暮楽の質問にフランクに対応する	13	どの顧客セグメントのお客様かを判断する会話を進める				◎	○	△					
個別	私のニーズを理解してほしい			自分の希望を聞いてもらいアドバイスしてもらう		顧客セグメントを想定して事例を説明する				◎	○	△	共創ｻｰﾋﾞｽでおもてなし感を高める				
個別	私のニーズを理解してほしい			見学会で活発に質疑応答し理解を深める		顧客セグメントに合った見学会を実施する				◎	○	△	共創ｻｰﾋﾞｽでおもてなし感を高める				
共通	丁寧に対応してほしい			飲み物の希望を聞いてもらい少しいい気持になる	15	休憩を兼ね、お客様の飲み物の希望を聞き1階に注文する				◎	△	○	ハイレベルな飲み物が来る				

サービスの価値共創モデル　住暮楽のリノベーションサービス



提供者主動サービス
VS
顧客主動サービス

顧客主動で
①②③④ 次に
提供者主動で
①②③④

「共創型サービス」の特徴と用途

サービスの型	提供型サービス	適応型サービス	共創型サービス
中心プロセス	提供者中心になりやすい	顧客中心になる	提供者と顧客が相互に主動
事前期待	共通的な事前期待	個別的な事前期待	期待以上に主体的な意識
サービス価値	サービスの成果価値が中心	おもてなしサービスの中心価値	顧客の目的達成が価値
満足の種類	論理的満足になりやすい	感情的満足になりやすい	満足ではなく次の次元（自己実現など）
サービス品質	正確性、迅速性、好印象	共感性、柔軟性、安心感	目的達成に役立つか
適するサービス	大量サービスに適合	大量サービスに不向き	正解の無いサービスに適合

提供者主動・顧客受動 ←→ 提供者主動・顧客主動

共創の
考え方

「共創」を整理して
設計のポイントを考える

「共創」という言葉の使われかた

企業がよく使うパターン

- Co-Production　：顧客と一緒に製品を作る
- Collaboration　：複数者で協業・連携する

大きな枠組みでの
ビジネスモデルの話

研究者がよく使うパターン

- Value Co-Creation　：価値は共創される

価値が発生する
メカニズムの話

「提供者が価値を作りこむ」という考え方から
「価値は双方の相互作用により共創される」という考え方への転換

「共創」の言葉のパターンからの考察

言葉の使い方	ビジネスモデル的な「共創」	価値発生メカニズムの「共創」
主な意味	顧客と一緒に製品を作る、複数者で協業・連携するという**協力体制**	価値は双方により共創されているという**状態**
よく使う対象	企業	研究者
起点	**必要とするリソース**	**各々の目的**
主な実行方法	意図的に、共通の目的や手段を新たに定義して実行する	各々が目的達成の手段として他方のリソースを活用する
動機	**主に企業側がやりたい** 自社に無いリソースを使いたい、エコシステムを形成したい、協力者を得たい、などが目的	**各々（顧客側も含む）がやりたい** 相手側のメリットとは関係なく、各々自身のメリットが直接の目的

顧客主導を促すには、何を起点とした「共創」なのか意識する。
顧客側の目的意識と、企業側の顧客認識を考慮することが重要。

共創型サービスを考える要素の候補

顧客の目的意識、企業の顧客認識がポイント

- 顧客が意図して企業のサービス活動に参画しているか
  - 顧客が行動や時間などのリソースをそれなりに費やしているか
    （顧客が受けるサービスに対する自身のインプットがあるか）
  - 共創型サービスを設計しても共創活動しない顧客もいれば、
    特に共創型ではないサービスの中でも共創活動をやれてしまえる顧客もいるはず

- サービスの価値を高める役割を担っているか
  - ファンなどの立場でサポートする役割を担っているか、定義された役割を担っているだけか

- 関係性・立ち位置は特定個人としての顧客か、不特定多数の一人か
  - 企業から見て、マーケティング活動に利用する対象としての不特定多数の立場にすぎないか
  - 顧客と企業の関係性が対等のように見えるか

- 目的はサービスの活動に関わって価値を高めることか、報酬を得ることか
  - 顧客の活動が顧客自身にもメリットある仕組みになっているか
  - 報酬は導入加速の仕掛けで、主目的ではないパターンも

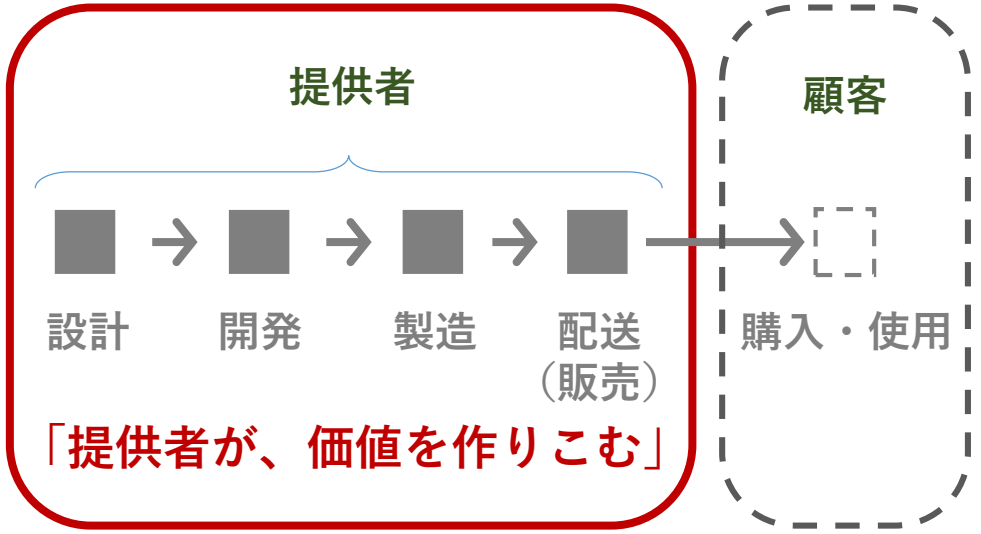
サービス
ドミナント
ロジック

Service-Dominant Logic を実務に活用する方法を考える

Service-Dominant Logicで強調されていること

価値提供
Goods-Dominant Logic

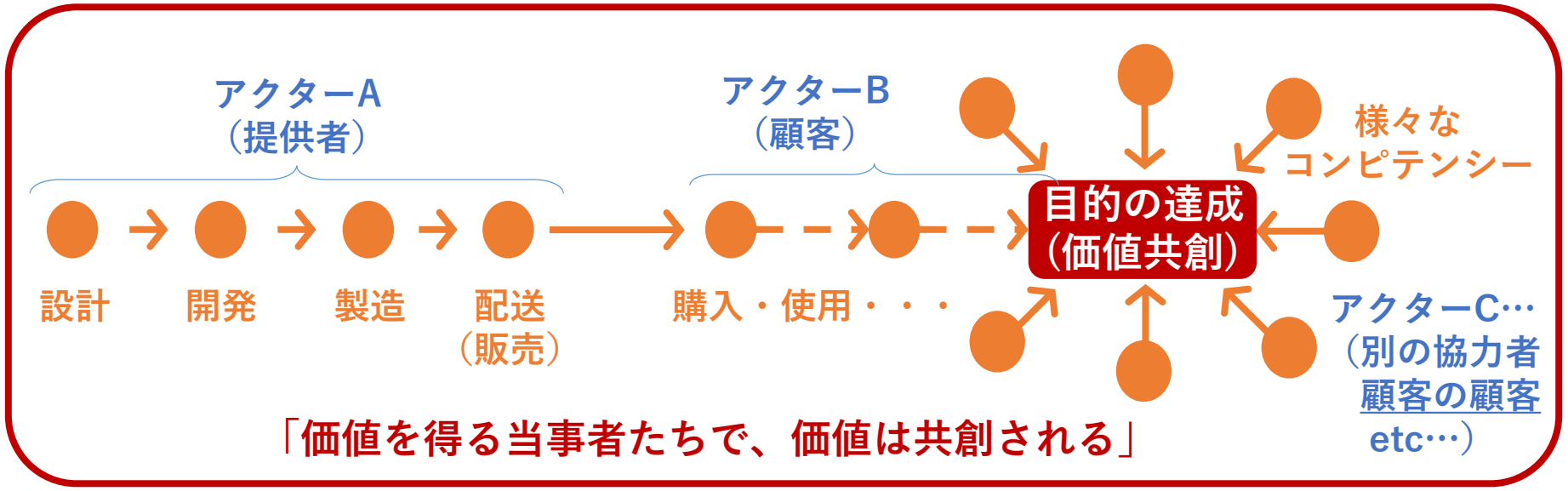
■ ＝製品・サービス



価値消費

価値共創
Service-Dominant Logic

● ＝コンピテンシー
（能力や知識）



参考文献：武山政直：”サービスデザイン”,100万社のマーケティング, pp.68-71, 2014　を元に編集

Service-Dominant Logic の活用ポイント

「G-D Logic：提供者目線のみの限定された領域」から
「S-D Logic：各々の相互作用を含む広い領域」へと
サービス設計の範囲を拡げて、顧客主動の促進を検討する

- 「何の製品・サービスを作るか」よりも、
  「どのような能力・知識を発揮しているか」を考える
- 「顧客」もサービスの「提供者」でもあり終点ではないと考える
- 「売ったら終わり」ではなく「売ったあとから始まる」
- 価値が共創されるまでに、様々な能力・知識、登場人物が関わる

新しい
サービス
プロセス
モデル

さらに顧客主動を促す
共創ドライバーを考える

顧客主動型を促す「共創ドライバー」を考える

共創の考え方

- 顧客の目的意識
- 企業の顧客認識

サービスドミナントロジック

- 提供者としての顧客
- 複数の登場人物
- 発揮される能力・知識
- 購入後の顧客の領域

顧客主動を促すポイント	共創ドライバー案
	①提供側にもなれるようにする
	②能力の向上(成長)を重視する
	③見えにくい特別な価値を強調する
	④価値に至る過程を支援する
	・・・

「共創ドライバー」を設計に組み込む

共創ドライバー案	具体的手段のイメージ	プロセスモデル設計案
①提供側にも なれるようにする	プラットフォーム化、 場づくり、仲間集め	「顧客の顧客」向けとして 顧客が提供者のモデルを設計
②能力の向上(成長)を 重視する	知識レクチャー、 活動サポート	右端の「リテラシの向上」の 項目を重点的に設計
③見えにくい特別な 価値を強調する	物語的な価値、 経験としての価値	「顧客セグメント」を元に 「目標サービス価値」を設計
④価値に至る過程を 支援する	機会づくり、 レコメンド	「サービスを利用する目的」を 定義しプロセスの初動を設計

実際のビジネスでは、複数の共創ドライバーが組み合わさって
顧客主動を促し、共創型サービスになることが多い

「共創ドライバー」が考えられる事例

共創ドライバー案
①提供側にもなれるようにする
②能力の向上(成長)を重視する
③見えにくい特別な価値を強調する
④価値に至る過程を支援する

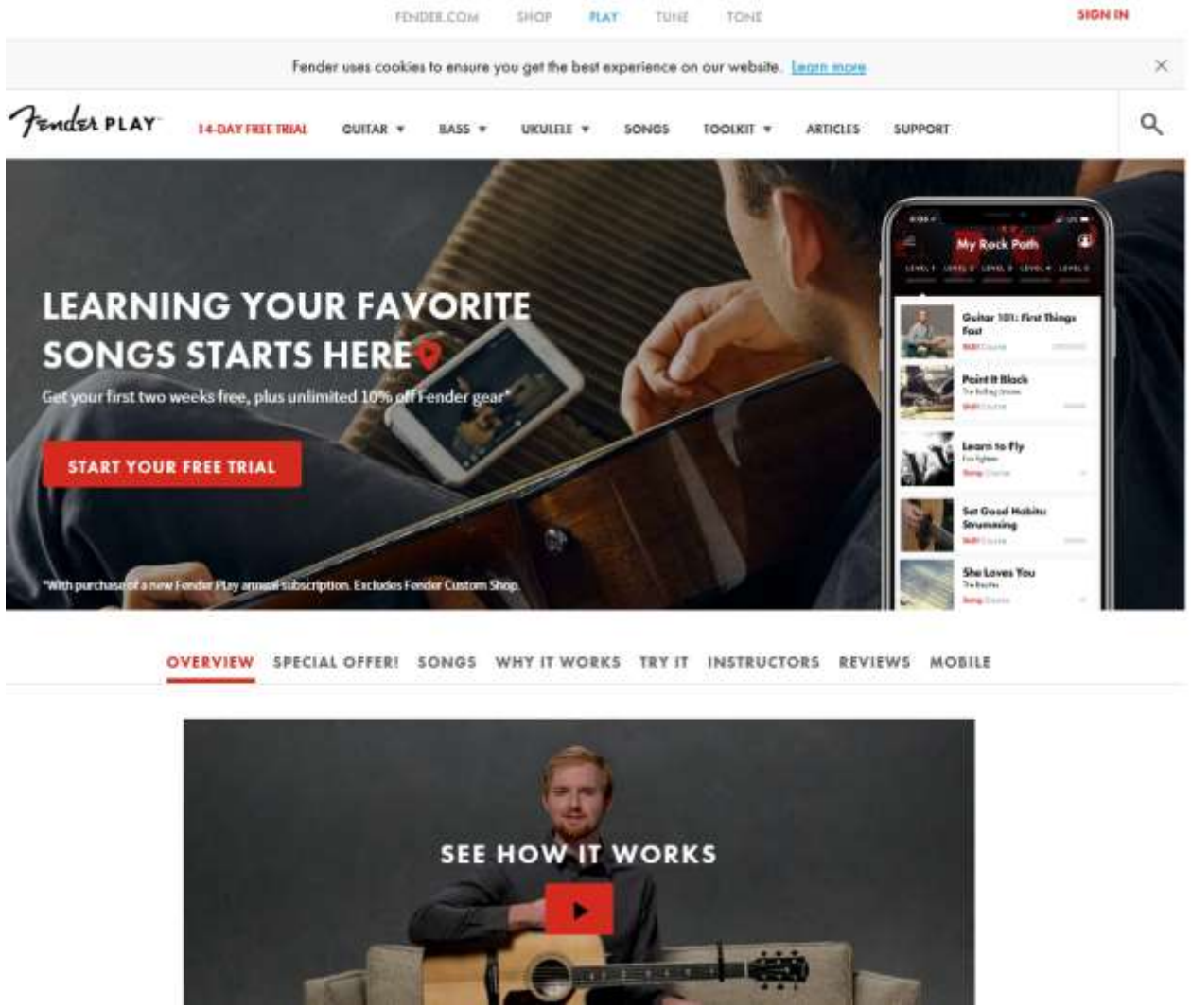
Tripieace

「どこにもない旅をみんなで作る」

Tripieace　https://trippiece.com/

「共創ドライバー」が考えられる事例

共創ドライバー案
①提供側にもなれるようにする
②能力の向上(成長)を重視する
③見えにくい特別な価値を強調する
④価値に至る過程を支援する



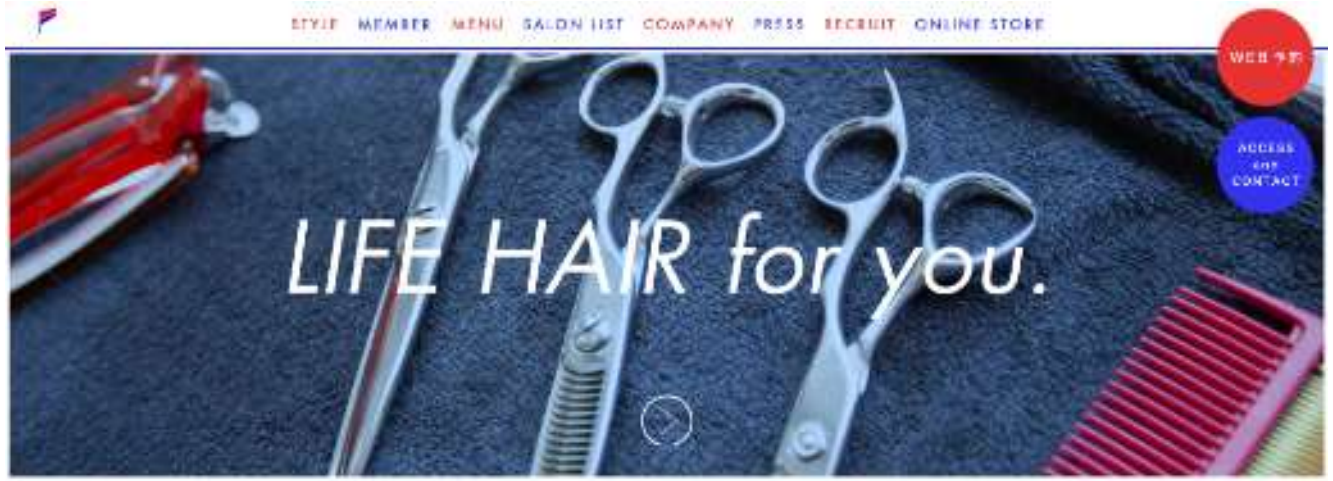
Fender Play

「ギターメーカーが提供する
動画レッスンプログラム」

Fender Play　https://www.fender.com/play
一度挫折した人にも。ギターの名門・Fenderが動画レッスンを開始　https://iphone-mania.jp/news-174825/

「共創ドライバー」が考えられる事例

共創ドライバー案
①提供側にもなれるようにする
②能力の向上(成長)を重視する
③見えにくい特別な価値を強調する
④価値に至る過程を支援する



PRESS

RECRUIT

OCEAN TOKYO

「『髪型』ではなく、スタッフの
『経験と生き様』を売っている」

OCEAN TOKYO　http://www.oceantokyo.com/
カット料金「1万2000円」でも若い男子が殺到する美容院の秘密　https://gendai.ismedia.jp/articles/-/55501
なぜ人が集まる？美容室オーシャントーキョー5大戦略　https://allabout.co.jp/gm/gc/470072/

「共創ドライバー」が考えられる事例

共創ドライバー案
①提供側にもなれるようにする
②能力の向上(成長)を重視する
③見えにくい特別な価値を強調する
④価値に至る過程を支援する

住友生命 「Vitality」

「未来を変えていく健康増進型保険」

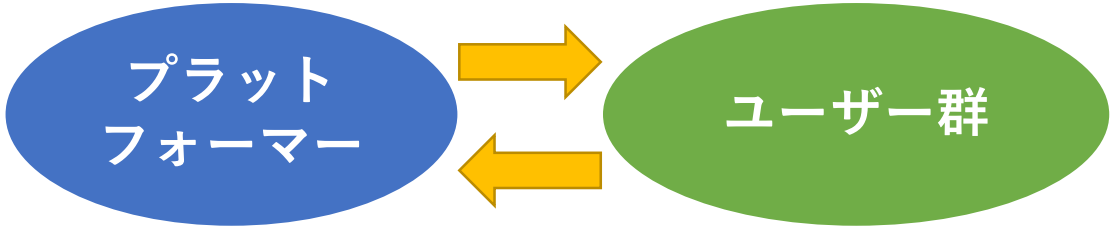
住友生命「Vitality」 http://vitality.sumitomolife.co.jp/

三者(+n)によるサービスのパターン案

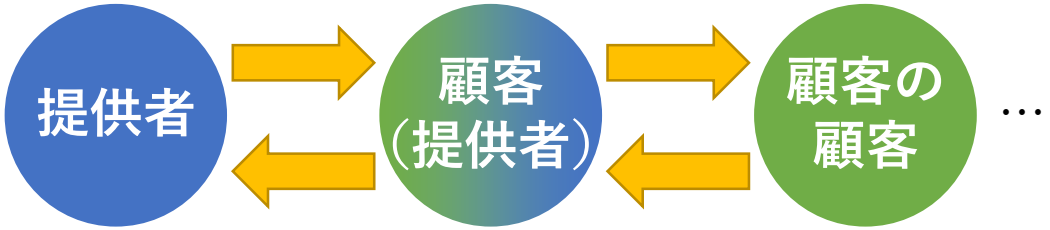
Co-Production, Collaboration

Value Co-Creation

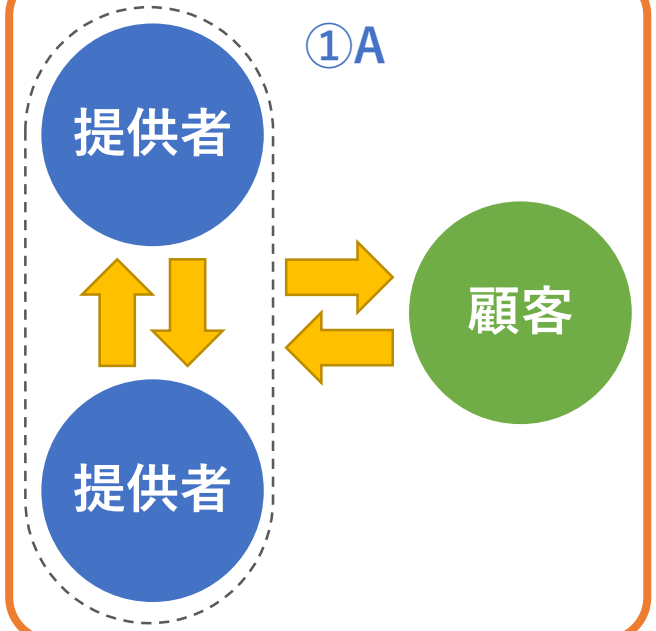
①プラットフォームパターン
「企業連携またはユーザー同士での共創」



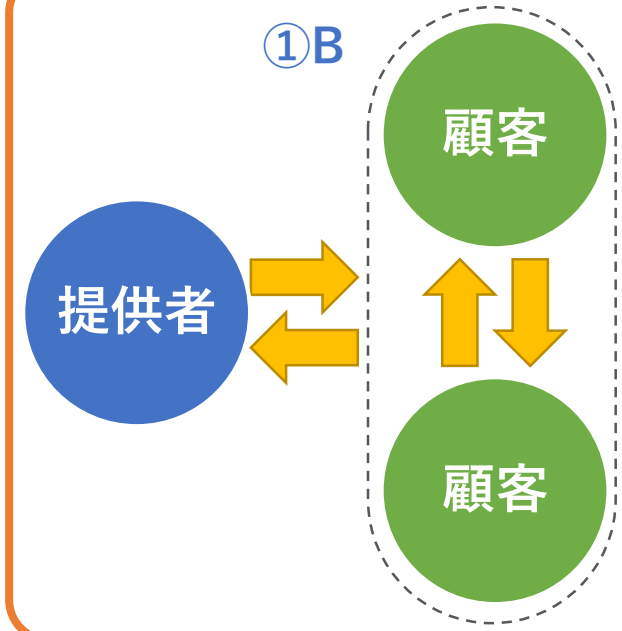
②直列パターン
「顧客も何かの提供者、その先がある」



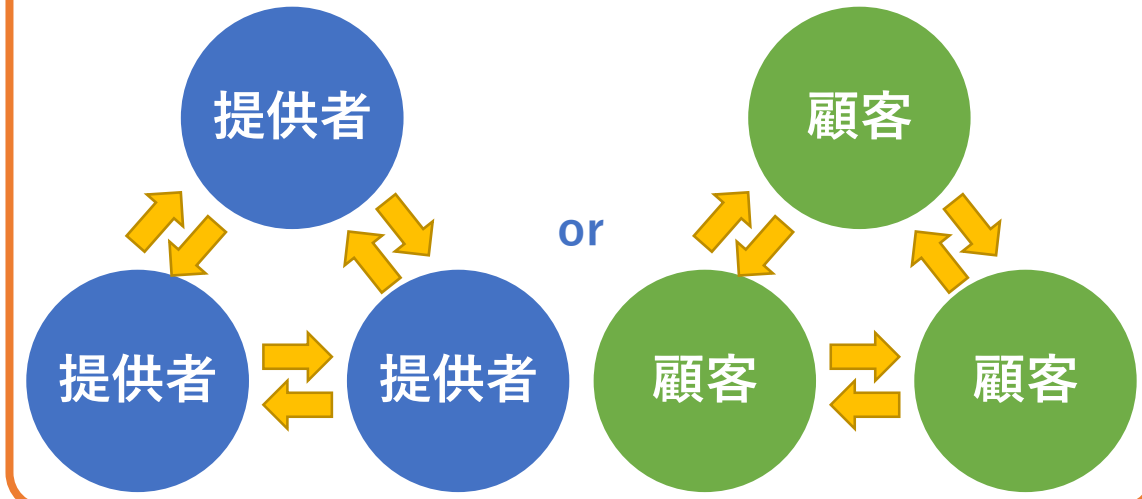
①A



①B

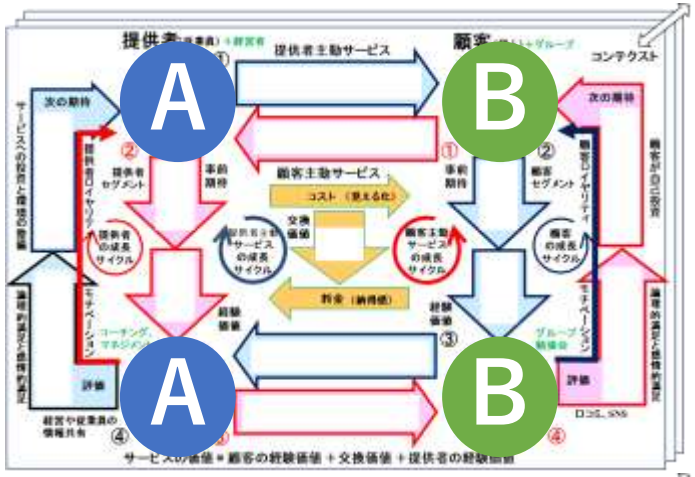


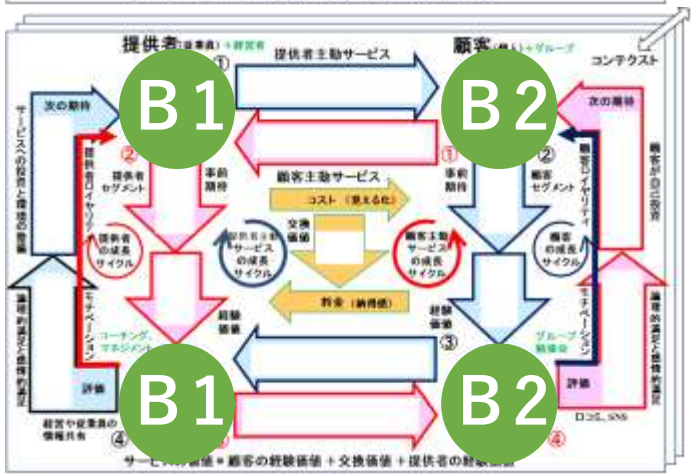
③価値共創状態パターン（？）
「三者の目的は不一致だが、互いに活用」

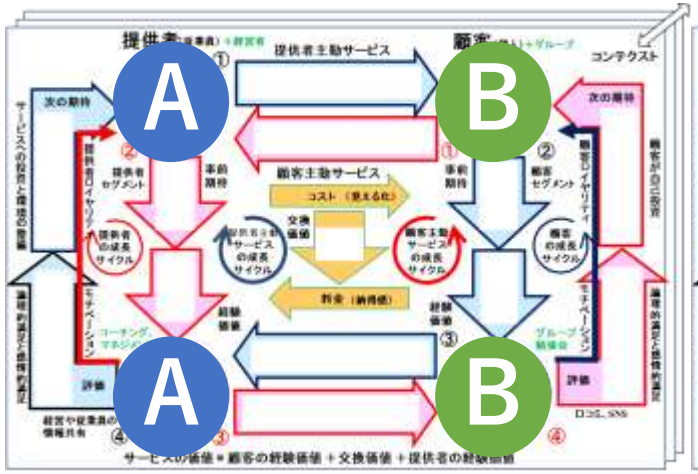


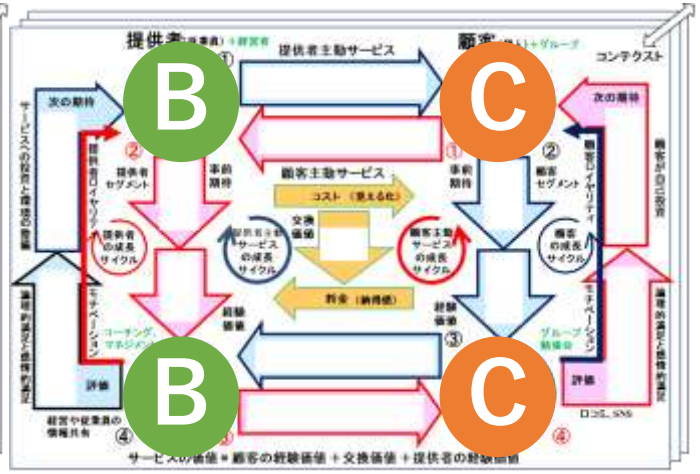
三者(+n)による価値共創モデルの検討案

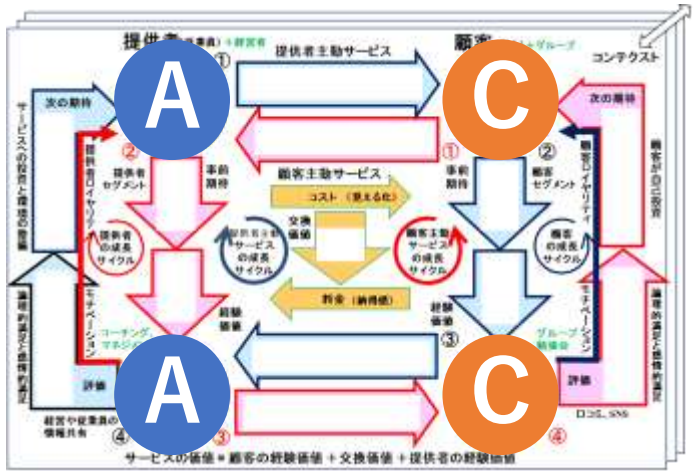
マクロ・ミクロまたは直列で2枚か、三者それぞれ3枚で検討する







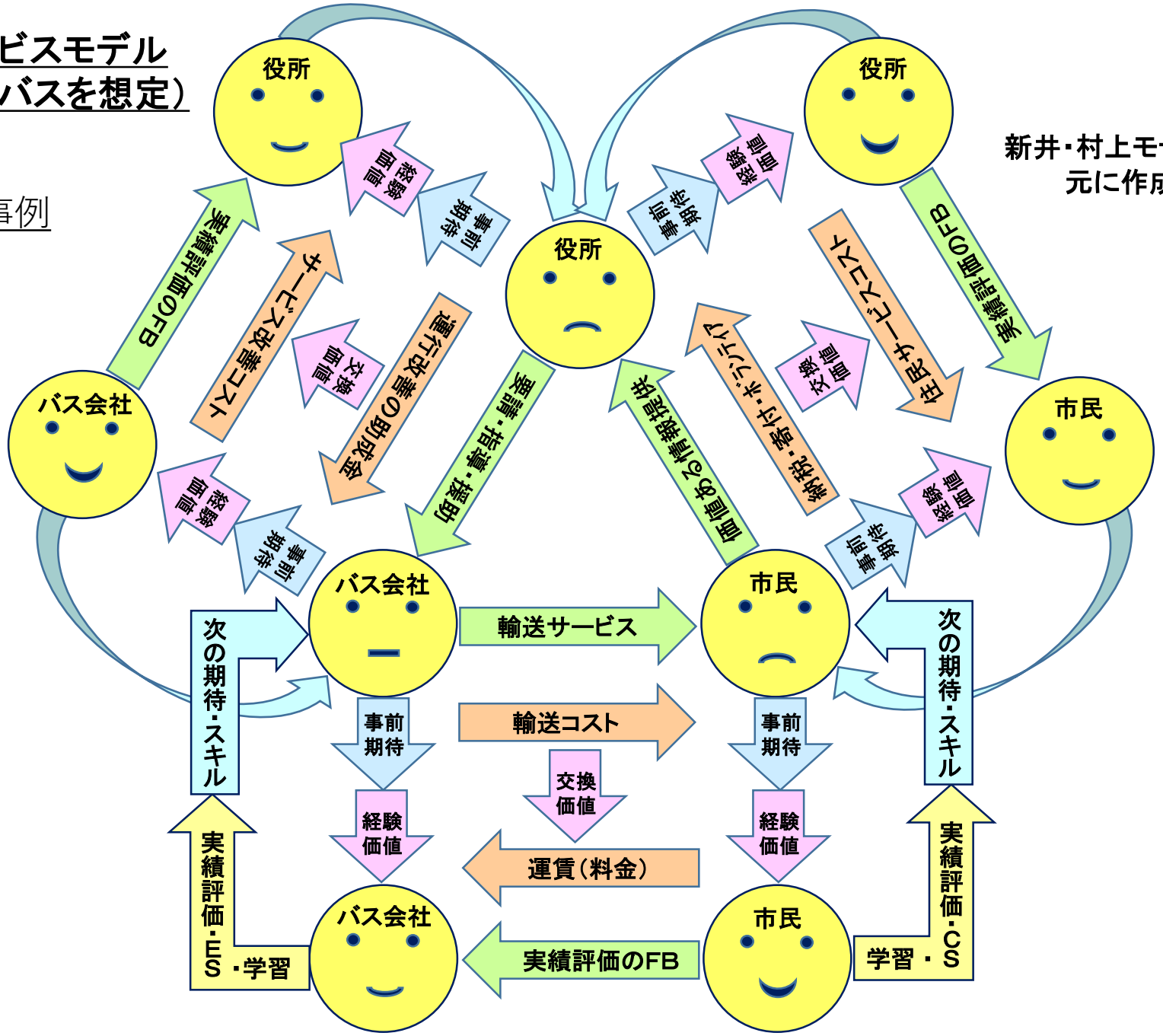




公共サービスモデル
（民間地方バスを想定）

はこだて未来大学の事例

新井・村上モデルを
元に作成



顧客セグメントから「目標サービス価値」を考える

例えば、単純に焼肉店の顧客を考える場合でも、その目的や価値には
いくつかのパターンがあり、設計するサービスプロセスが変わる。

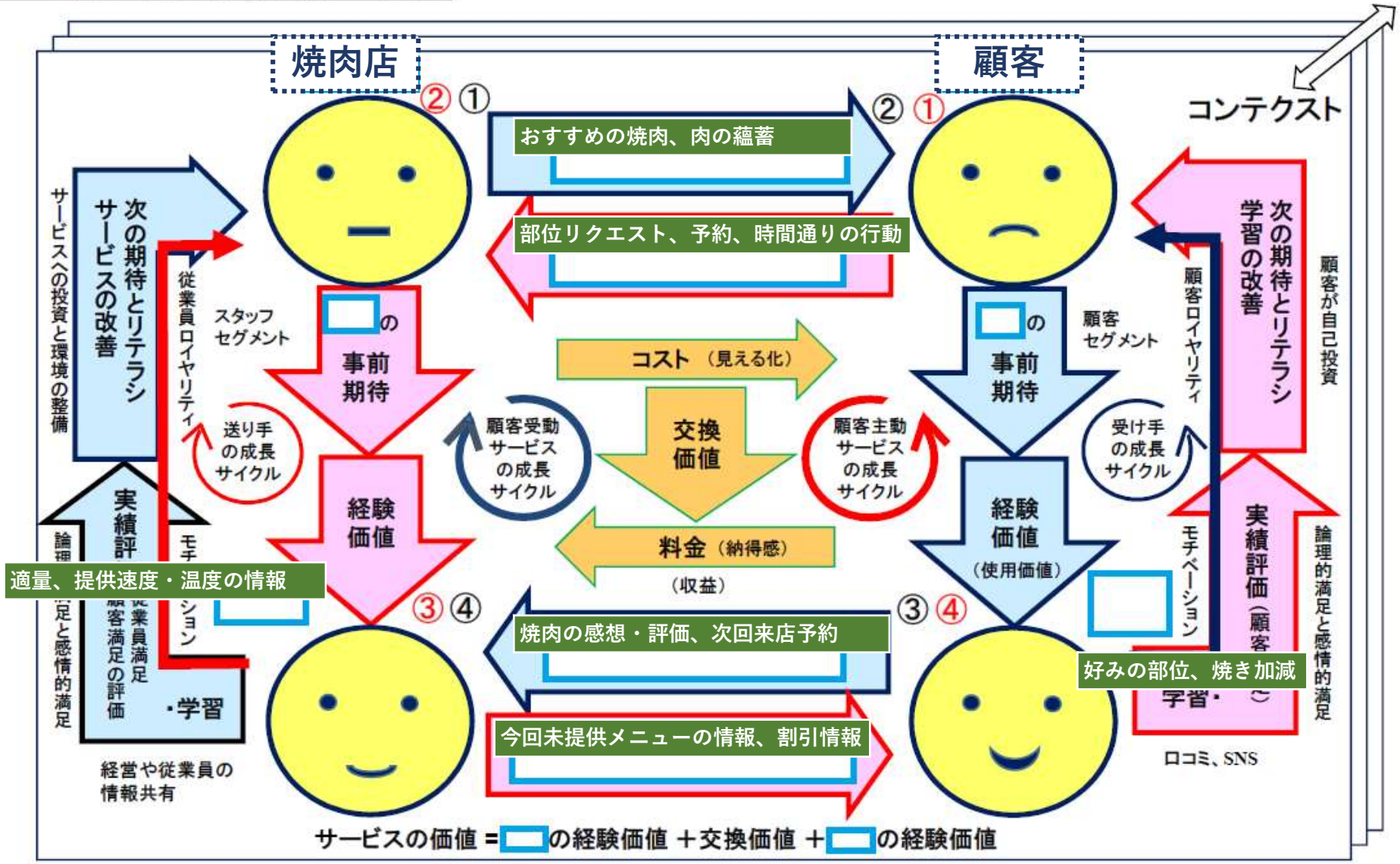
また、どの場合でも顧客主動を促すポイントの設計は可能と考えられる。

目的	パターンA	パターンB	パターンC
顧客	美味しい焼肉を食べて幸せな気持ちになる	明日の英気を養う（焼肉でなくとも良い）	家族との団らんの一時を提供して、自分の株を上げる
提供者	美味しい焼肉を味わってもらう	焼肉店の経験で元気になってもらう	顧客が大事な人をもてなす素敵な場としてあり続ける
	提供型サービスが中心になりやすい	適応型サービスが中心になりやすい	共創型サービスが中心になりやすい

価値共創モデル焼肉屋の例①

目的	パターンA
顧客	美味しい焼肉で幸せな気持ちになる
提供者	美味しい焼肉を味わってもらう

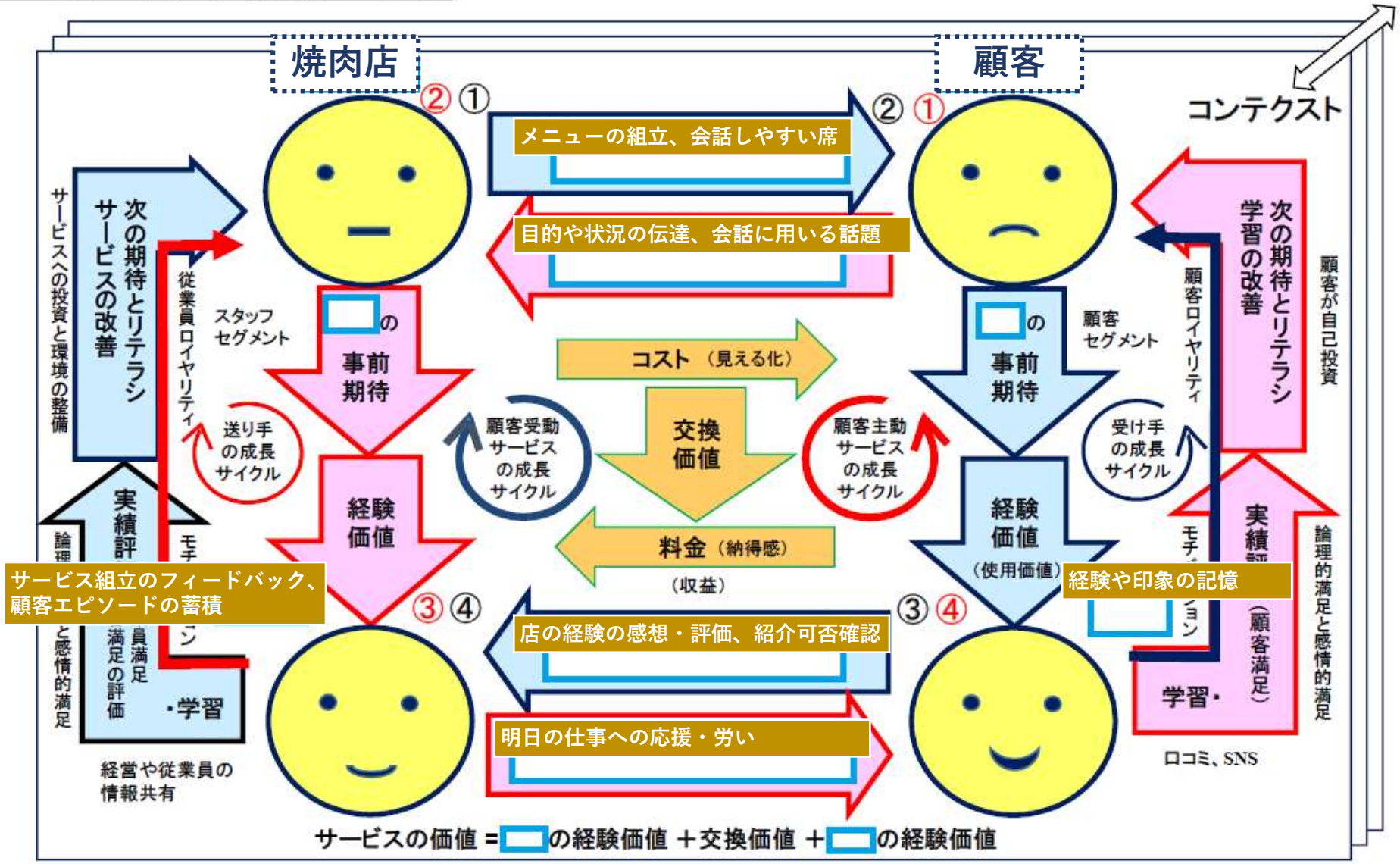
サービスの価値共創モデル



価値共創モデル焼肉屋の例②

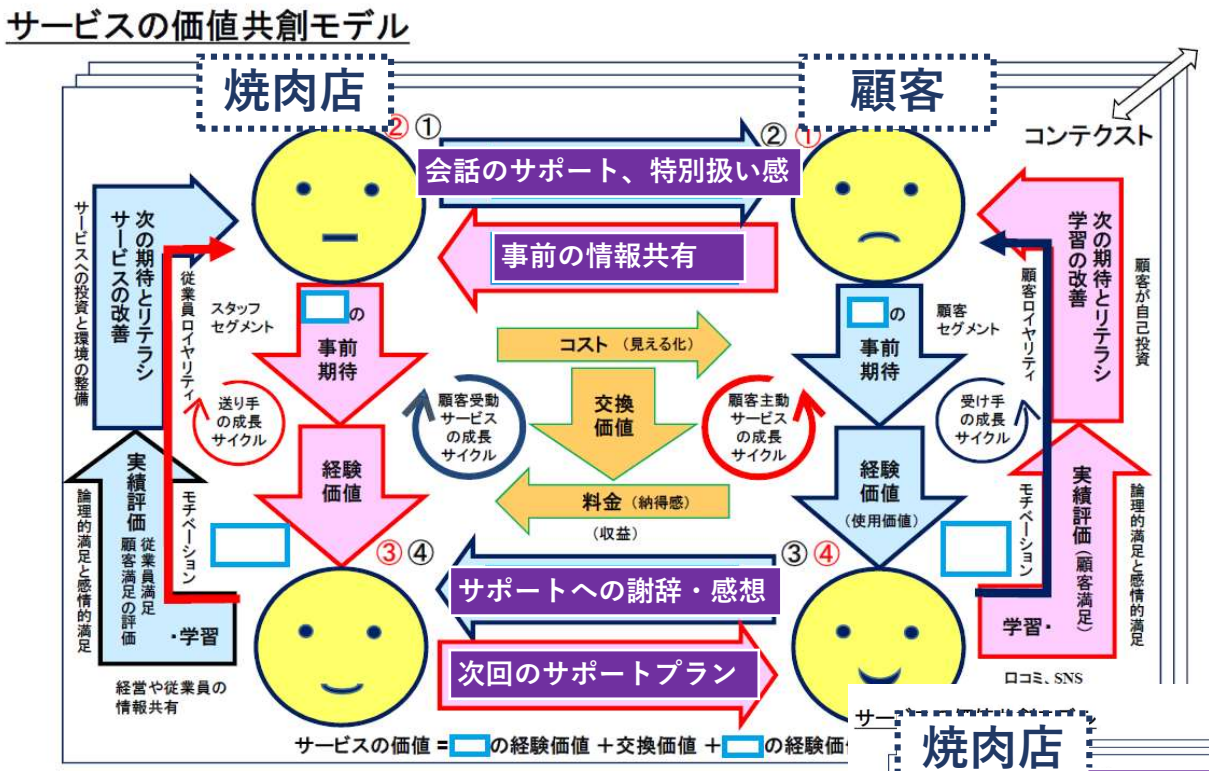
目的	パターンB
顧客	明日の仕事の英気を養う
提供者	焼肉店の経験で元気になってもらう

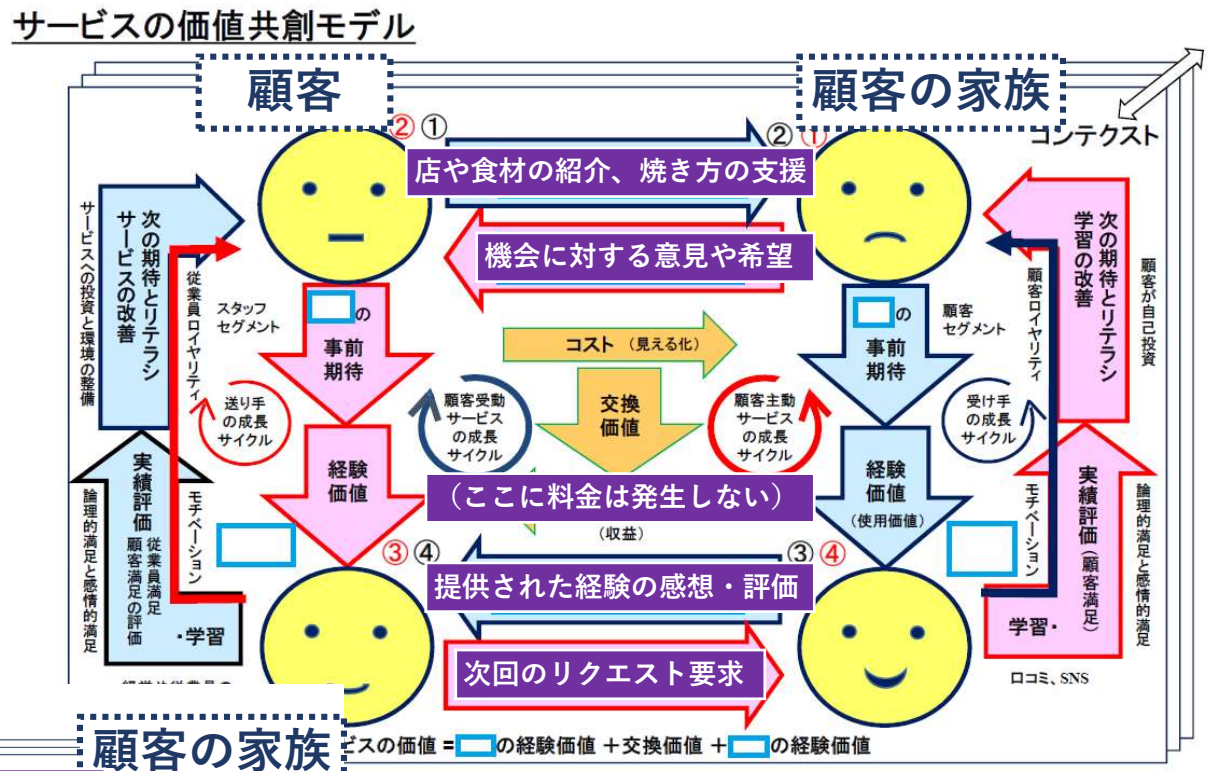
サービスの価値共創モデル

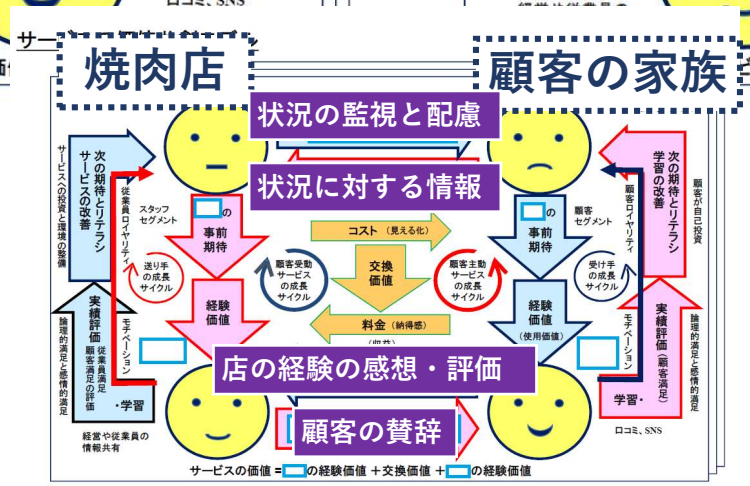


価値共創モデル焼肉屋の例③

目的	パターンC
顧客	家族との団らんの一時を提供して、自分の株を上げる
提供者	顧客が大事な人をもてなす素敵な場としてあり続ける

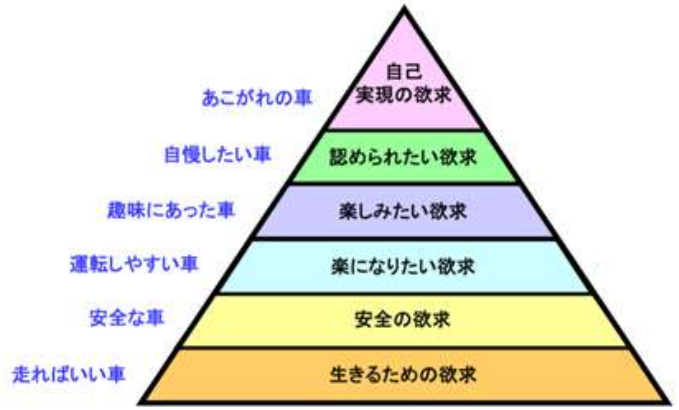






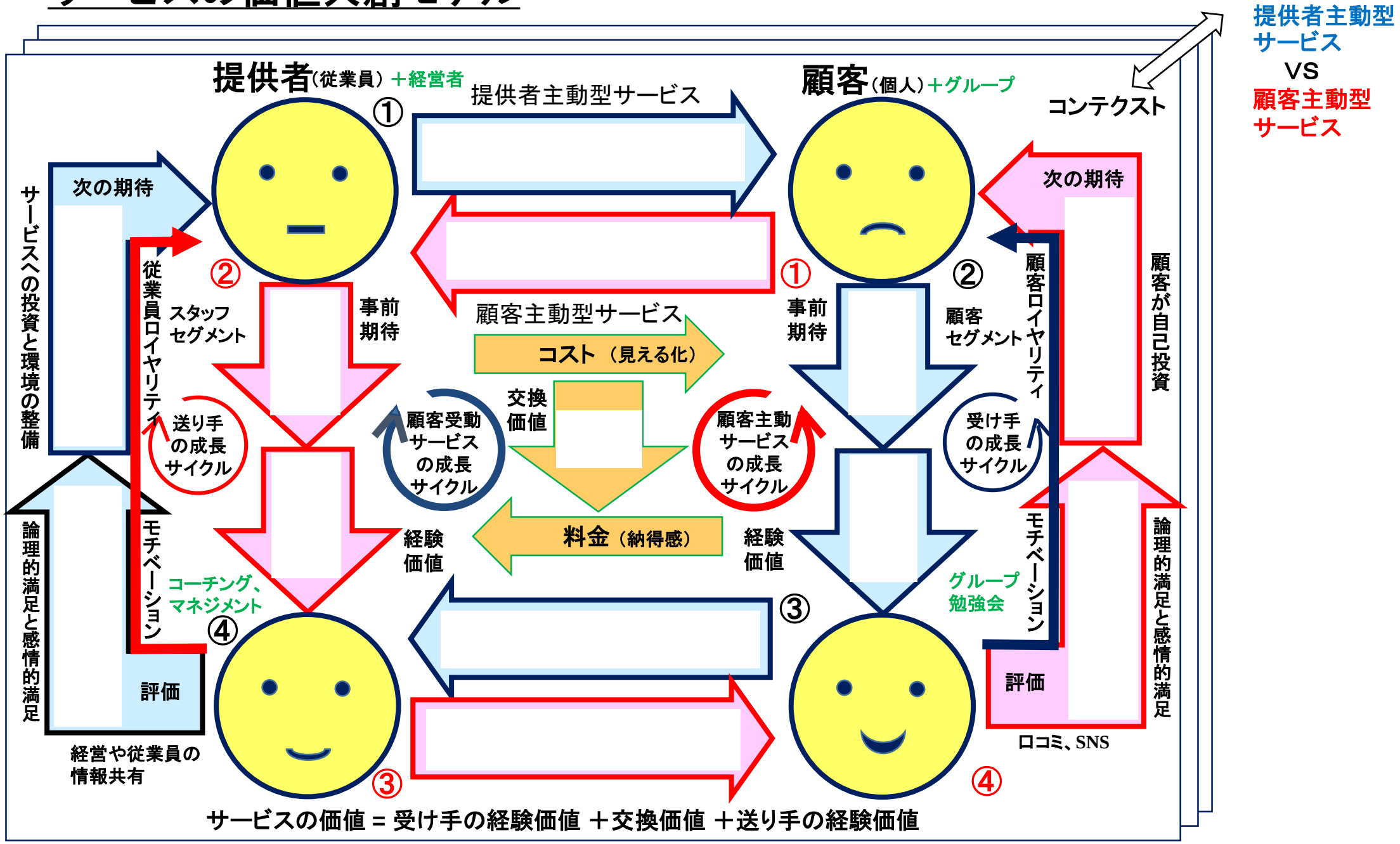
価値共創モデル焼肉屋の例での目的（価値）の考察

- この焼肉店は何を目的とし、どういう顧客を想定しているか、顧客セグメントと提供者セグメントが重要。
- パターンAの焼肉店とパターンBの顧客では価値が高まりづらい。



目的	パターンA	パターンB	パターンC	
顧客	美味しい焼肉で幸せな気持ちになる	明日の仕事の英気を養う	家族との団らんの一時を提供して、自分の株を上げる	
提供者	美味しい焼肉を味わってもらう	焼肉店の経験で元気になってもらう	顧客が大事な人をもてなす素敵な場としてあり続ける	
	交換価値、使用価値 ・Goods(焼肉)の価値が主 ・Service(接客、店)の価値がプラス	経験価値 ・Service(接客、店)の価値が主 ・Goods(焼肉)の価値がプラス	文脈価値(？)、顧客が提供する経験価値 ・Service(接客、店) とGoods(焼肉)の価値を統合し、自身が望むサービスを実現できたかどうか	
自己実現			相手を喜ばせられること	価値の中心
認められたい		(頑張ってると思ってもらえること)	相手に喜んでもらえること	
楽しみたい	焼肉が美味しいこと	店内経験、店員との会話、気分転換、美味しさ	相手との会話、美味しさの共有	
楽になりたい	立地、店内環境、オペレーション等（行きやすい、座り心地、頼み方）			あったら良い
安全	食材の安全性	食材の安全性	食材の安全性	飲食店の最低限
生きるため	焼肉が食べられるものであること	焼肉が食べられるものであること	焼肉が食べられるものであること	

サービスの価値共創モデル



顧客主導を促す共創型サービス設計の「課題」

- 共創型では、誰が顧客で誰が提供者か、という境界が曖昧になる。固定観念に捉われずに設計する意識が必要になる。
- 顧客主動が強くなるプロセスにおいては、相乗的に提供者主動のプロセスも増えてくると考えられる。その影響を考慮に入れる
- 提供者目線の設計だけではなく、顧客を提供者とみなす設計や、逆に提供者側のセグメントを考える場面も出てくる。
  「顧客は誰か」と同様に「誰が提供者か」が重要になる。
- 三者以上のモデルは、設計量が急激に増える。

共創型サービスプロセスモデルの設計では、顧客や提供者とも異なる「サービス設計者」としての立ち位置の自覚が重要になる。

まとめ

- サービスの価値を高める方法として、顧客が積極的にサービスの価値獲得に働きかける「顧客主動型」のコンセプトに取り組んだ。
- 顧客主動型かつ提供者主動型で相互に価値を高めるサービスを「共創型サービス」と定義し、サービスプロセスモデルを用いた設計方法や、共創ドライバーを検討した。
- 引き続き、「サービスの価値を高めて」「実設計に活用できて」「サービスに関わる全ての人が豊かになれる」ことを目指したサービスプロセスモデルの進化と発展を研究していく。