

# 天猫の成功要因についての研究

## —サービスデザインの視点から—

崔 夢恬

キーワード：天猫、サービスデザイン、通信販売、アリババ、ネットショッピング

### 1. はじめに

近年、インターネット技術の発展につれて、e-ビジネスと呼ばれる取引が多くなっている。アジアでもネットショッピングの重要性が高まっている。伝統的なビジネスの取引は、消費者はさまざまな交通手段をもって、実際の店舗に行き、買い物をする。このタイプの取引は、時間がかかり、コストがかかるので、現在のベースの速い生活に合わなくなっている。この伝統的なビジネスの問題を解決するために、e-ビジネスが生まれた。しかし、e-ビジネスには、企業間取引のBtoB取引もあるが、企業と消費者との取引のBtoC取引もある。中国では経済発展につれて、このe-ビジネスの競争環境が激しさを増やしている。アリババグループは1999年に設立された。19年後、アリババグループは中国の最も大きなe-ビジネス企業に成長した。アリババグループは、ネット通販サイトから旅行会社、電子マネーまでさまざまな分野で事業を展開している<sup>1</sup>。その中で顧客に最も愛されるのはショッピングサイトの「天猫」である。なぜその激しい競争環境の中に天猫が成功したのだろうか。天猫は顧客ロイヤルティを獲得するどんな強みを持っているのだろうか。本稿は、サービスデザインの視点から、ア

---

<sup>1</sup>「天猫」(百度百科) (<https://baike.baidu.com/item/%E5%A4%A9%E7%8C%AB/2551565?fr=aladd>)

リババグループの天猫の成功要因を明らかにしていく。

そのため、次のような順番で議論する。第1に、本論文で使用されているサービスデザインという概念を詳しく説明する。第2に、中国のネットショッピング業界で市場シェア NO.1 の天猫の事例を紹介する。第3に、サービスデザインの視点から天猫の成功要因を分析する。そして最後に、天猫の成功要因をサービスデザインの視点から示すとともに、e-ビジネスのサービスの向上に向けての今後の課題を明らかにして結びとする。

## 2. サービスデザインの定義

本稿では、サービスデザインの視点から天猫の成功要因を分析したい。そのために、まずはサービスデザインとは何かを示す。そして、サービスデザインの基本である5つの原則を説明する。

### 2-1. サービスデザインとは

サービスデザインを紹介する前に、まずはサービスとは何かと考えなければいけない。伝統的な経済学では、財 (goods) とサービス (services) には明確な区別がある<sup>2</sup>。財はペンやサングラス、靴のように、有形であり、消費が可能である。一方、サービスとは医療や郵便業務、公共交通機関のように、無形で所有権をともしない瞬間的に交換されるものをいう。しかし現在では、財とサービスの間のはっきりとした区別がなくなってきている。財とサービスが連続した一つのつながりとなって、その間に製品やサービスが組み合わさったものが大量に存在するようになったからである。

それでサービスデザインはどのように考えたらよいのであろうか。サービスデザインは固有名詞として数年前欧米で話題になったデザインシンキングという概念を具体

---

<sup>2</sup> ここでの財とサービスの区分については、以下のウェブサイトでの記述に基づいて記載している。サービスのユーザーサイト「サービスデザインの基礎」(<https://u-site.jp/alertbox/service-design-101>)

的にビジネス戦略に落とし込んで世界に広げる経営学の言葉である<sup>3</sup>。デザインシンキングとは、米国のデザインコンサルティング会社 IDEO が提唱した概念で、簡単に言えば「デザイナーの思考方法を使ってビジネスを考える」ということである<sup>4</sup>。ここでデザイナーの思考方法を、長谷川（2011）はHCD（Human Centered Design/人間中心設計）と呼んでいる。具体的という、Klaar（2014）によると、サービスデザインとは、ビジネスを顧客の視点から体系的に編成する取り組みであり、その目的は、企業と顧客のインタラクションのあらゆる局面において、快適なカスタマー・エクスペリエンス（顧客経験価値、商品やサービスを購入したり使用したりする経験によって得られる感覚的、感情的な付加価値）を提供することにある<sup>5</sup>。

## 2-2. サービスデザインの5つの原則

サービスデザインについては、5つの原則がある。その5つの原則とするキーワードは、ユーザー中心、共創、物的証拠、インタラクションの連続性と全体的な視点である<sup>6</sup>。つまり、企業はこの5つの原則に則って製品やサービスを顧客に提供すれば、サービスデザインの目的を達成する。サービスデザインを簡単に言うと、顧客の消費体験を向上させ、顧客ロイヤルティを獲得することである。その5つの原則についてKlaarは次のように述べている<sup>7</sup>。

第1に「ユーザー中心」である。ユーザーは顧客のことである。つまり、顧客は企業がサービスデザインをするとき最も大切な要素である。企業の提供している製品やサービスを顧客中心に検討して、製品やサービスのどこが優れているのか、どこを改善する必要があるのかといったように、顧客のニーズや好みに合わせて製品やサービスを開発することが求められる。

第2に「共創」である。共創とは共同で創造することである。先に述べたように、顧客は企業にとっては重要な要素だが、顧客しか考えないということではない。製品やサービスを開発してから顧客の手に届くまで、デザイナーのアイデア、従業員の

---

<sup>3</sup> 同上

<sup>4</sup> 長谷川（2011）「サービスとは何か」[https://www.concentinc.jp/design\\_research/2011/12/service-design/](https://www.concentinc.jp/design_research/2011/12/service-design/)

<sup>5</sup> Klaarは、サービスデザインのバイオニアの企業家。この記述はKlaar（2014）に基づいている。

<sup>6</sup> オージス総研「デジタルマーケティング」<http://www.kansatsu.jp/web/blog/2016/01>

<sup>7</sup> 以下の5つの原則についての説明はKlaar（2014）に基づいている。Klaar（2014）以外の記述については別途注釈をつけて説明する。

接客など、顧客以外の色々な人が参加しないと成功につながらない。その故、共創はサービスデザインを行う際には、サービスの利用者や提供者を巻き込んでデザインすることを意味している。

第3に「物的証拠」である。本来無形であるサービスだからこそ顧客の記憶に残るようにするためのモノをサービスに埋め込むことが重要である。サービスは製品のように見える物ではなく、もっと感覚的に顧客に快適なサービス体験をさせるかどうかがサービスのポイントである。つまり、顧客へのサービス提供においては、自社の特徴や優れている点を、顧客に認識もらい、1回限りの顧客を何度も利用するリピート顧客（リピーター）に変えていかなければならない。

第4に「インタラクションの連続性」である。この点はサービス提供が複数の異なるタッチポイントをまたぐような形で提供されるに起因している。複数のタッチポイントをまたぐ場合でも、サービスは連続していると顧客に感じてもらえるような、サービスの設計が必要である。タッチポイントは顧客接点とも呼ばれ、企業と顧客の出会いの地点である。また、利用者にとってインタラクションが連続したものになるためには、サービスを実際に提供するスタッフが、サービスを支えるシステムを活用して、顧客とその行動の履歴を把握し、サービスの提供ができる必要がある。そして、顧客にとって製品やサービスの価値がどこにあるかを理解する上で、カスタマー・ジャーニーが利用できる分析ツールだと考えられる。カスタマー・ジャーニーとは顧客がある製品やサービスを注文してからその製品やサービスを受けて満足するまでの過程である。言い換えれば、カスタマー・ジャーニーは顧客の購買行動のプロセスである。

そして、第5に「全体的な視点」である。サービスを設計する際には、利用者だけではなく、フロントエンドやバックエンドのスタッフ、利用者が使うアプリケーション、スタッフが用いるシステム、サービスが提供される現場である店など、サービスを取り巻く環境全体を理解したうえで、それらがうまく連携して、顧客に対して価値提供ができるようにする必要がある。

以上が、Klaar(2014)で示されたサービスデザインの5原則である。この5原則の実現がどのようになっているかを考えるが、まず分析する対象である天猫を紹介する。

### 3. 天猫のケース

ここでは天猫のケースを説明する。第1に天猫の概要、第2に天猫のターゲットを説明する。

第1に、天猫の概要である<sup>8</sup>。中国のネットショッピング企業では、アリババが元祖であり、競争力があり、世界的に注目されている。アリババグループは1999年に設立され、2003年から中国国内向けに「タオバオ」というネット・ショッピング・サイトを開いた。「タオバオ」の特徴はCtoC(個人間売買)の形で、顧客が誰でも売り手になれることであった。設立からの7年間で、タオバオは格安の通販サイトのコンセプトで速いスピードで発展し、中国のネットショッピング企業の最大手になった。しかし、それ同時に、タオバオの弱みも消費者には明らかだった。誰でも売り手になれることこそ偽物が流通していた。売り手も、企業ではなくて、クレームがあってもアフターサービスが弱く、問題を解決できないことが多かった。結局、タオバオの信頼性が低下することとなった。偽物への対応として、アリババは、2012年に「偽物の商品が絶対ない」の天猫を設立した。

天猫は、タオバオとは違うBtoC市場として発展した。また、タオバオの弱みを克服するため、天猫ショッピングサイトで販売する商品は「すべてブランド商品だ」とアリババは宣伝した。つまり、すべて売り手が企業であり、偽物の商品がない状況を作り出した。そして、タオバオの代わり、天猫は、安い値段で高品質の商品を顧客に提供するとして、中国国民の信頼性を獲得した。2015年、中国の通販市場で、天猫は57.7%の市場シェアを持つ、中国の通販企業のNO.1になった<sup>9</sup>。2015年から現在まで、天猫はNO.1のシェアを維持している。

次に天猫のターゲットを明らかにしておく。天猫は、ブランド品や輸入商品しか販売しないので、若い女性がターゲットである。女性に人気の高い、アパレル、食品、化粧品などの販売に注力している。検索サイトのデータをみると、天猫をキーワードとして検索するユーザーは、20歳から29歳までの年齢層で、全体の45%を占めている<sup>10</sup>。中国BtoC産業情報サイトの調査によると、天猫で販売している商品は女性アパレルが32.3%、家電は15.2%、食品は11.2%、化粧品9.8%となっている<sup>11</sup>。

#### 4. サービスデザインの視点からの分析

以下では、天猫のサービスデザインを5つの原則に沿って分析し、天猫の成功要因

---

<sup>8</sup> 以下では次のウェブサイトに基づいて天猫の概要を説明する。これ以外の参考文献については必要に応じて示していく。「天猫」(百度百科)(<https://baike.baidu.com/item/%E5%A4%A9%E7%8C%AB/2551565?fr=aladd>)

<sup>9</sup> 中商情報網「2015中国网络零售十强榜单出炉：天猫居榜首」(<http://www.askci.com/news/chanye/2015/09/16/92819ba61.shtml>)

<sup>10</sup> 百度指数(<http://www.askci.com/news/chanye/2015/09/16/92819ba61.shtml>)

<sup>11</sup> 中商情報網「天猫产业分析」(<http://www.askci.com/news/436825bs1.shtml>)

を明らかにしておく。

#### 4-1. 顧客（ユーザー）中心

天猫の公式サイトには、顧客が選べる 16 品目のカタログがある。それはウィメンズアパレル、メンズアパレル、靴、美容品、ジュエリー、デジタル商品、ベビー用品、食品、果物や野菜、家電、家具、カー用品、内装用品、薬、キッチン、本である<sup>12</sup>。それぞれの品目は、例えば、「食品」についていえば、輸入食品、生鮮、お菓子、ソフトドリンク、お酒、お茶、調味料の 7 に細分化されている<sup>13</sup>。消費者は便利な買い物体験を求め、ネットショッピングのサイトや携帯アプリを開く。顧客の立場から見ると、一番望ましくないのは自分の欲しい商品がないという結果である。天猫は、顧客を獲得する第一歩が豊富な品揃えと考えており、商品の品揃えの充実を図っている。

#### 4-2. 共創

顧客に提供するサービスのデザインに関して、天猫は利用者の顧客だけを考えるだけでなく、提供者も巻き込む形となっている。近年、中国で発展していた通販は、自社が売り手になることが多い。そのやり方のメリットは商品の値段が安くできる。天猫の場合は、市場というプラットフォームを参加企業に提供し、参加企業は接客や販売を自ら行う。要するに、天猫は売り手ではなく、市場というプラットフォームの提供者である。そのゆえに、天猫は、ショッピングサイトや携帯アプリの「管理者」としての立場で、天猫の消費者の権利を守るためのルールを制定することができる。例えば、顧客が、天猫を通じて、化粧品を買い、アレルギーが出た場合は、天猫は、その化粧品の企業が顧客の返品に応じるルールを制定した。

参加企業が商品の値段を決定し、天猫は商品の値段を直接にコントロールできないという販売戦略上の困難がある。この問題に対して、天猫はいろんな企業と協力し、天猫のイベントを開催している。天猫への参加企業は、天猫のサイトやアプリに入ると、天猫のイベントも参加しなければいけない。他の通販企業の低価格戦略に対応するために、天猫独自の販売促進策がとれるような工夫がされている。天猫の販売促進の計画は図 1 のとおりである。

---

<sup>12</sup> 天猫の公式サイトからのデータより、筆者が作成したものである (<https://www.tmall.com/>)

<sup>13</sup> 同上

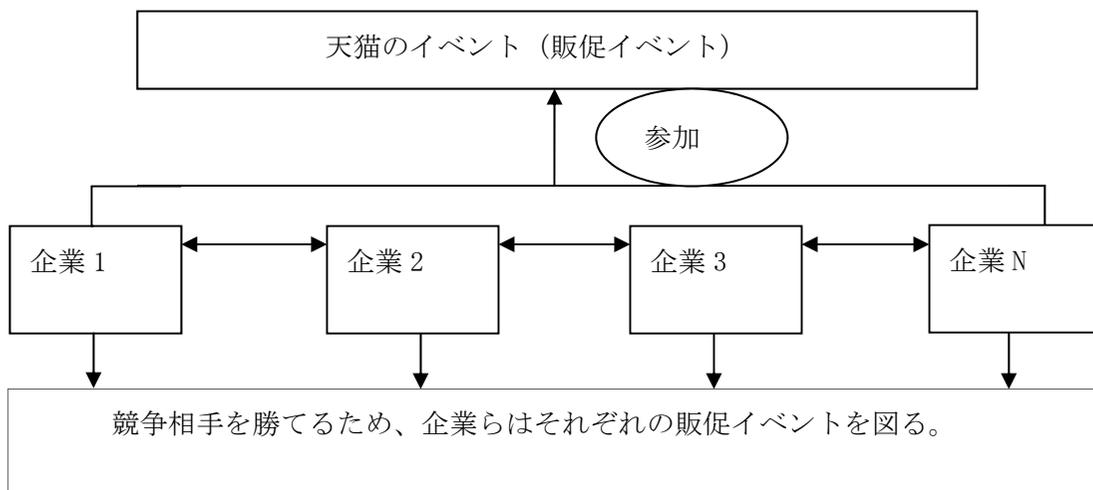


図 1 : 天猫の販売促進の計画  
 (出典) 筆者が作成したものである

図 1 に示されているように、参加企業は、天猫の中で互いの競争の関係が維持される。参加企業は、天猫内で競争相手を勝てるように自社の販売促進イベント（以下、販促イベント）を行い、顧客に宣伝する。それと同時に天猫の販促イベントに参加する。例えば、天猫で酒類を販売する企業 A は自社の販促イベントを行って、顧客が酒類を 2 本以上買えば、10%の割引を実施している。それと同時に、天猫が「お酒まつり」というイベントを行えば、顧客が天猫全店で 200 元（約 3500 円）以上の酒類を買った場合、支払いのときに 5%割引される。結局、顧客にとっては、酒類の 1 回の買い物で 2 回のイベントに参加し、価格の面ではお得になる。こういった点で、顧客をひきつけ、天猫での購買を促すことになる。

### 4-3. 物的証拠

毎年の 11 月 11 日は中国の「独身の日」(Single' s Day) である。タオバオは、2009 年 11 月 11 日から「ダブル 11 買い物祭り」と銘打ってセールスキャンペーンを行っていた<sup>14</sup>。天猫は設立以来、ダブル 11 買い物祭りを受け継ぎ、発展させてきた。天猫は、この祭りの意味を、独身のあなたが自分を慰めるために、独身の日で買い物をす

<sup>14</sup> 百度百科「双十一购物狂欢节」(<https://baike.baidu.com/item/%E5%8F%8C%E5%8D%81>)

ることと説明している。ダブル 11 買い物祭りは中国のほかの通販企業に便乗され、様々な販促イベントが行われている。しかし、天猫は、6 年間連続 NO.1 の売上額である<sup>15</sup>。図 2 は天猫の最近 5 年間のダブル 11 買い物祭りの売上額を示している。

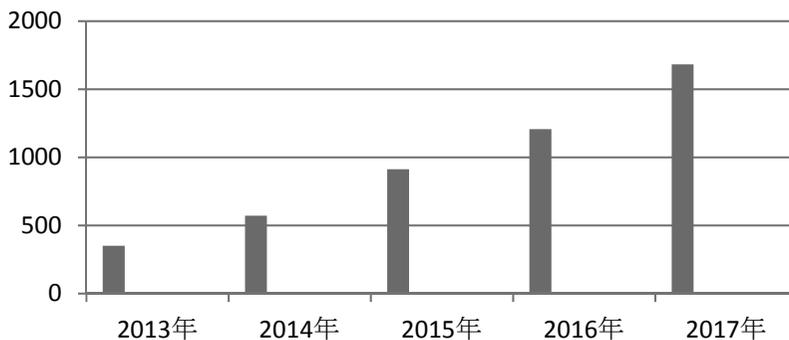


図 2 : 天猫のダブル 11 買い物祭りの売上額 (単位 : 億円)

(出典) <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1583934190650516705>

図 2 で示している通り、天猫ダブル 11 買い物祭りの売上額は、ここ 5 年間で上昇している。2017 年の売上額は 1682 億円となった。ダブル 11 買い物祭りは、天猫が企画した唯一の販促イベントではなく、2017 年の 1 年間をみると、「お酒祭り」「コスメ感謝祭」「母のお得の日」など約 80 個のイベントを天猫は企画した<sup>16</sup>。このように、天猫は単独ではなく、参加企業を巻き込みながら様々な販売促進活動をしているといえる。

#### 4-4. インタラクションの連続

インタラクションの連続の実現を支援するために、カスタマー・ジャーニーの分析が重要であることを示した。ここでは天猫がどのようにカスタマー・ジャーニーの分析を活用しているか見ていく。カスタマー・ジャーニーは顧客の購買行動のプロセス

<sup>15</sup> 同上

<sup>16</sup> 天猫の公式サイトからのデータより、筆者が作成したものである (<https://www.tmall.com/>)

であり、よく理解するために、映画鑑賞を事例に説明する<sup>17</sup>。映画館へのカスタマー・ジャーニーは、いろいろな映画に興味を抱くことから始まる。興味を抱ききっかけとなるのは、広告板のポスターやTV コマーシャルかもしれない。いずれにしても、何らかの経緯で顧客は、ある映画のことを知り、観に行く動機になる。観たい映画が決まったら、次はどこで観るかであり、お気に入りの映画館の公式サイトをチェックし、日時を選ぶ。オンラインでチケットを購入すると、座席を指定することができる。最新式の予約システムなら、スマートフォンでデジタルチケットを受け取ることができる。あるいは、映画館の自動発券機でチケットをプリントアウトする方法になる。次は、顧客は映画館に行き、売店の列に並んでソーダとポップコーンを買う。最後に、入場し、映画を見る。以上の映画館に観に行く購買行動のプロセスはいくつのタッチポイントがあり、タッチポイントのマネジメントが重要になる。

顧客の購買プロセスでのサービスが、顧客が求めるサービスとずれることが顧客とのタッチポイントでは発生する。つまり、顧客とのタッチポイントで、もし企業が提供するサービスが顧客の望むサービスと一致すると、顧客は満足できる。しかし、現実では設備料金や人件費などのコストがかかるので、企業のサービスに顧客は満足できないことが多い。

天猫は、顧客の購買行動をとらえるシステムに作り、いくつかのタッチポイントで、顧客の買い物体験を便利にして、売り手（企業や店舗）と顧客の関係の調和を図ろうとしている。図3は、天猫で買い物する顧客のカスタマー・ジャーニーを示している。

---

<sup>17</sup> 以下の事例についての説明はKlaar（2014）に基づいて整理したものである。

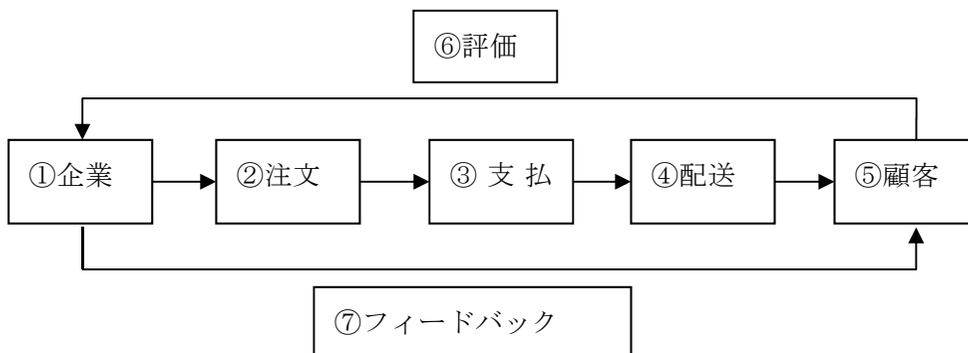


図3 : 天猫で買い物するカスタマー・ジャーニー

(出典) 筆者が整理したものである

天猫で買い物する顧客のカスタマー・ジャーニーでは、第1に、天猫の公式サイトや天猫通販アプリを開き、自分の欲しい商品を探し、お気に入り店舗に入って商品を選ぶ。近年、中国のスマホ産業は発展し、時代の変化につれて、スマホを利用するユーザーが多くなってきた。その変化に合わせるため、天猫はパソコンの使用する公式サイトとスマホの使用する携帯アプリを両方とも用意している。第2に、顧客は好きな商品を選び、カートに入れる。天猫の中にすべてのオンライン店舗は天猫に属し、もしイベントの割引クーポンがあったら、すべての店舗で利用でき、また、いくつかの店舗の商品を組み合わせで支払っても割引クーポンを使うことができる。割引クーポンは、顧客にとっての選択肢を増やし、さらなる購買を発生させる。第3に、欲しい商品をすべて選んだら会計に進む。天猫で買い物するときの支払いシステムは、アリババグループの「支付宝」である。会計ではすぐクレジットカードからお金が引き落とされることなく、顧客のお金は商品を手が届くまで支付宝が預かり、顧客が商品を受けとって始めて売り手の口座に入金される。第4に、店舗は注文を受けたら、商品を発送する。この段階では、顧客は物流の情報を見ることができ、顧客は届くまでの予測時間などの情報を天猫の公式サイトや携帯アプリから確認できる。第5に、顧客は商品を受け、商品の内容や品質を確認した後、「店舗に振込み」という選択肢を

選んだら、支付宝で預かったお金が店舗の口座に振り込まれることになる。第6に、顧客は売り手の接客態度から商品の質、物流のサービスまで、今回の買い物体験を評価することができる。この評価はほかの顧客に重要な参考になり、店舗にとっては次の顧客の獲得を左右する。そして、第7に、故意の悪評を防ぐため、店舗は顧客からの評価にフィードバックし、もし事実の基づかない悪評の場合、天猫に訴え、天猫会員である顧客の信用に影響を与えることができる。

以上の①から⑦までのすべての段階で、天猫は、顧客の買い物体験を良いものにするよう設計していることがわかる。

#### **4-5. 全体的な視点**

顧客にサービスを提供する際に、フロントエンドやバックエンドのスタッフとスタッフの用いるシステムなど全体の連携がうまくいかなければよいサービスを提供できない。天猫は顧客満足度の源泉は社員が会社に満足し、やる気満々で働くことと分かるから、社員への福利厚生制度が充実している。例えば、毎年、天猫は社員の家族に無料の健診を提供している。会社の中にスターバックスやフランス料理のレストランが設置され、社員にリラックスできる場所を提供している。

#### **4-6. なぜ天猫は成功したのか**

以上の分析どおり、天猫はまず顧客を獲得するため、豊富な品揃えを準備している。共同創造について、天猫が顧客の権利を守るため、参加企業にいろいろなルールを課している。また、販促イベントで天猫は管理者として店舗や企業を管理する。物的証拠は、天猫が行うタオバオの「ダブル11 買い物祭り」などを通じて、売上額を年々伸ばしている。インタラクションの連続について、天猫は顧客の購買行動をとらえるシステムを作り、顧客の買い物体験を便利にする。全体的な視点について、天猫は社員の福利厚生制度を充実させ、よりよいサービスを顧客に提供できるため社員満足度を向上させている。以上のように、天猫は顧客によりよいサービスを提供するため、さまざまな面で注力していることが分かる。

## 5. 結論と今後の課題

本稿の課題は、サービスデザインという視点から、天猫を分析し、その成功要因を明らかにすることであった。この分析を行ううえで、第1にサービスの考え方を明らかにしたうえで、サービスデザインの5つの原則を示した。サービスデザインの成功において、5つの原則が重要であることを示した。第2に、今回の分析対象である天猫について説明した。天猫は、アリババグループのBtoCマーケットを担う部門であり、中国でのウェブ販売といえば天猫となっている。そして、第3に、サービスデザインの5つの原則から、天猫についての分析を行った。この分析では、天猫の成功要因を整理した。1つ目のユーザー中心という考え方について、天猫は豊富な品揃えを顧客に提供していた。2つ目の共創という考え方について、天猫は参加企業を巻き込んで管理者として市場のルール作りを行っていた。3つ目の物的証拠という考え方について、天猫はさまざまなイベントを企画し、顧客を魅了する。4つ目のインタラクションの連続という考え方について、天猫は顧客の購買行動をとらえるシステムを作り、顧客の買い物体験を便利にする。そして、5つ目の全体的な視点という考え方について、天猫は顧客のことを考えるだけでなく、福利厚生制度を充実させ、社員満足度を向上させる。以上のような分析の結果、天猫は「顧客志向」という意識を持ち、通販企業として顧客の買い物体験を便利にするため、フロントエンドで、天猫は顧客に直接に接触する天猫サイトや携帯アプリの天猫システムを充実し、さまざまなイベントを図り、顧客に便利な買い物体験を提供する。バックエンドで、天猫は自社の社員に福利厚生制度を充実し、顧客によりよいサービスを提供し続けることができる。

このように天猫の成功要因を分析したが、中国の通販業界にいくつかの課題も残っている。第1に発送ミスや生鮮商品の劣化や物流の遅れる問題がまだ解決されていない。

第2に中国の通販業でまだ消費者の権利を守る法律が制定されていないから、トラブルが出ても、訴訟で解決しにくい。そして、第3にネットショッピングの発展につれて、ネット詐欺などの案件も多くなった。中国の通販業の安全問題にまだ具体的な解決策が出ていない。以上のような点については、今後の課題としたい。

## 参考文献

[1]Klaar, J. M. (2014)*How to Have Your Cake and Eat It Too an introduction to service design*, BIS (長谷川敦史監修『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』ビー・エヌ・エヌ新社、2015)

[2]Porter, Erismann (2015) *ALIBABA'S WORLD*, Macmillan (黒輪篤嗣訳『アリババ中国 e コマース覇者の世界戦略』新潮社、2015)

## 参考ウェブサイト

[1]中商情報網「双十一天猫电商交易数据分析」

<http://www.askci.com/news/hlw/20161112/08370976601.shtml>(最終アクセス日: 2018年1月19日)

[2]中商情報網「2015 中国网络零售十强榜单出炉: 天猫居榜首」

<http://www.askci.com/news/chanye/2015/09/16/92819ba61.shtml> (最終アクセス日: 2018年1月19日)

[3]百度文库「天猫各行业类目销售宏观数据分析」

<https://wenku.baidu.com/view/000edf11964bcf84b9d57b49.html>(最終アクセス日: 2018年1月19日)

[4] 百度百家号「天猫双十一销售额 1682 亿细看近五年双十一数据」

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1583934190650516705&wfr=spider&for=pc>

(最終アクセス日: 2018 年 1 月 19 日)

[5] ユーサイト「サービスデザインの基礎」

<https://u-site.jp/alertbox/service-design-101> (最終アクセス日: 2018 年 1 月 19 日)

[6] 長谷川敦士「サービスデザインとは何か」

[https://www.concentinc.jp/design\\_research/2011/12/service-design/](https://www.concentinc.jp/design_research/2011/12/service-design/) (最終アクセス日: 2018 年 1 月 19 日)

[7] 電通報「欧米サービスデザインの今」

<https://dentsu-ho.com/articles/4665> (最終アクセス日: 2018 年 1 月 19 日)

## 謝辞

この研究を卒業論文として形にすることが出来たのは、担当して頂いた山口隆英教授の熱心なご指導や、岩原雅子先生の発表についてのご指摘をくださいましたおかげです。特に研究方法について貴重な助言をくださった山口隆英教授に深謝いたします。また、二回の海外研修と一緒に頑張ってきた同期の皆様へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。