

# スタートアップ・ 新規事業における HCDの活動紹介



KEY PERSON INTERVIEW

株式会社ココナラ：新明 智さん

CASE STUDY

株式会社マネーフォワード

HCDの困りごと Q&A スタートアップ・新規事業編

KEY PERSON INTERVIEW

# 株式会社ココナラ 新明 智さん

スタートアップとして知られる株式会社ココナラの創業メンバーであり、取締役を務める新明 智さん。知識・スキル・経験のCtoCマーケットプレイス「ココナラ」の開発プロセスにHCD/UXデザイン (UXD) を導入している新明さんに、スタートアップ・新規事業におけるHCD/UXDの役割について伺いました。

「“共創”を促し“価値ベース”の  
チーム作りを目指して  
HCDを活用」

## PROFILE

株式会社ココナラ 共同創業者 取締役。プロダクトグループ/デザイングループ マネージャー。大手外資系ITベンダーで製造/流通業の基幹系システム構築を経験後、独立系ITコンサルティング会社に設立メンバーとして参画。2012年、株式会社ウェルセルフ(現・株式会社ココナラ)に創業メンバーとして参画。2008年よりNPO法人リビング・イン・ピースのボードメンバーとして、日本初となるマイクロファイナンスファンドの企画も行う。

## 「HCDサイクルは“共創”のための有効な手法」

まず初めにココナラのサービスと新明さんのお仕事について、教えてください。

「一人ひとりが“自分のストーリー”を生きていく世の中を作る」というビジョンの下、個人の知識・スキル・経験を誰でも気軽に売買できるオンラインマーケットが「ココナラ」です。現在は月間約5万件の取引が行われており、インターネット上でサービスの売買をする「サービスEC」と呼ばれる領域では、トップクラスの規模だと認識しています。私個人の業務としては運営の他に、デザイングループとプロダクトマネジメントグループのマネージャーも担当しています。

御社のデザインでは、どういった点にポイントが置かれているのでしょうか。

弊社では、プロジェクトを進める際に“デザインの根拠”をデザイナー自身が明確に把握した上で、デザインを実践しているのがポイントです。例えばプロジェクトの目的、対象ユーザー、ユーザーにとっての課題と価値、ユーザシナリオなどをまとめたドキュメントを作成することからデザイナーの業務が始まります。このドキュメントをプロジェクトメンバー全員に提示し、ユーザーの課題や価値をデザイナーが捉え切れているかどうかを確認した後、フェーズごとにプロトタイプやワイヤーフレームを制作するという流れで進んでいきます。

弊社のデザイナーには、工数やコスト、技術、収益といったさまざまな課題を解決した上でプロジェクトを完遂させることが求められます。そのため、開発過程のすべてのフェーズにおいてデザイン観点でプロジェクトをリードする役割を担っています。「自らプロジェクトを回

していく」という意識を持つことがとても重要なのです。

以上のようなデザインに関する業務の内容は「デザインのワークフロー」としてまとめて共有しており、私はこのワークフロー作りと推進をマネージメントしています。ワークフロー作りにおいては、プロセスを可視化し各フェーズのアウトプットを明確にするだけでなく、「多様な人の意見を取り込めているか?」といったデザイナーが常に意識すべき観点、チームをリードするためのノウハウ、問題が起きた際の対処法などを文書化して、デザイナーを支援するためのさまざまな事柄を体系化しよう心がけています。

デザインやプロダクトマネジメントにおいて、HCDをどのように活用されていますか。

まずデザインでは、“共創の場”を作る手段としてHCDサイクルを活用しています。デザインは1人で完結する業務ではなく、ユーザーに提示する成果物を多様なメンバーと一緒に作っていく共同作業です。共同作業を円滑に進めるためには各メンバーの認識にブレのないことが重要で、そのためのツールとしてアクティビティシナリオ(※1)に近いユーザーシナリオを綿密に制作し、活用しています。

次にプロダクトマネジメントでは、ユーザーにとっての価値を基準にプロジェクトを組み立てていくため、さらには常に“価値ベース”で話ができるチーム作りをするために構造化シナリオ法(※2)を始めとしたHCDの手法を取り入れています。事業や商品・サービスの成長を考える際は、KPIを設定して数字という分かりやすい目標を掲げると同時に、ユーザーにとっての価値を追求することが必須です。ユーザーにどのような価値を届けた結果、ユーザーがどのようなアクションを起こしたことでKPIの数字につながるのか?という部分を突き詰めて考え、可視化することに取り組んでいます。

### ✓ POINT

- デザインでは、“共創の場”を作る手段としてHCDサイクルを活用
- マーケティングでは、ユーザーにとっての価値を基準にプロジェクトを組み立てていくため、また、“価値ベース”で話ができるチーム作りをするためにHCDの手法を活用
- プロジェクトのあり方を明確にし、フローを共有できるチームに育てることができるとHCD導入の利点

かった課題が表出するなど、HCDサイクルを実践して得た知見が開発コンセプトにつながり、新しいアイデアを生むきっかけになるかもしれません。スピーディーにサービスを展開したいという思いに対して、コストや技術的に積み上がる課題から「何を優先すべきか」の選択を明確にするにも役立つはずで

す。ほかに、企画は企画、開発は開発など役割ごとにプロジェクトのプロセスが分断されていて、お互いに認識を共有できず、結果として実情にそぐわないコンセプトに沿って、ユーザーに求められていない商品やサービスを提供してしまうようなリスクを未然に防ぐこともできるでしょう。スキルを持った多様なメンバーやさまざまな階層に属するメンバーを巻き込んで認識を揃え、継続的に作りながら学び、コンセプトを捉え直すといったプロセスの構築をHCDで実現できると思います。

新規事業や新しい商品・サービスの開発においては、「ユーザーが何を求めている、価値は何なのか」といった、ユーザーを主眼に考えた事業や商品・サービスのあり方を常に見極めることが大切です。その見極めに必要なあらゆる局面において、HCDが活用できるのではないのでしょうか。

※1 構造化シナリオ法で用いられるシナリオのひとつ。製品・サービスが使われるそれぞれのシーンにおけるユーザーの行動を明確に記述する。

※2 目標とする顧客価値はユーザーの文脈の中でどのように実現するか、また、ユーザーは実際どのように利用するか、などを系統立てながら把握することを目的としたデザイン手法のひとつ。パリューシナリオ(顧客価値)、アクティビティシナリオ、インタラクションシナリオ(操作の流れ)という三つの階層でシナリオを記述する。

## 「ユーザーを主眼に考えた“プロジェクトのあり方”をHCDが明確にする」

新規事業や新しい商品・サービスの開発において、HCDはどのように活用できると思われますか。

例えば、想像もしていなかったユーザーの使い方や、サービスの提供側が把握していな



ココナラのウェブサイト

CASE STUDY

# 株式会社マネーフォワード

〇企画・開発  
株式会社マネーフォワード

〇紹介サイト  
<https://moneyforward.com>

HCDベストプラクティスアワード2017  
最終審査対象

## サービスコンセプトの整理と可視化により 価値あるサービスをユーザーへ提供

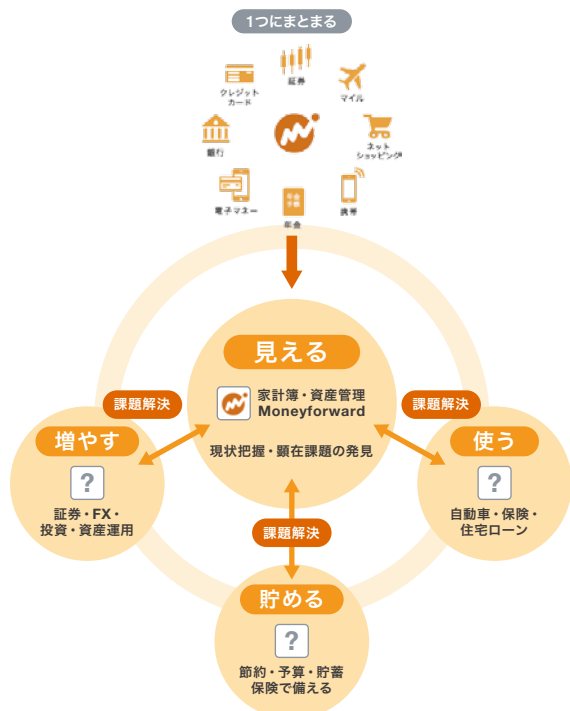


株式会社マネーフォワードが手がけているサービスの一つである自動家計簿・資産管理サービス「マネーフォワード」。銀行・クレジットカード・証券会社・FX・年金・ポイントなどの口座を自動でまとめられ、誰でも簡単に家計簿の自動作成が可能となるのが特長だ。

サービスの普及にともなって、資産管理に高い関心を持つ人だけでなく、家計簿を簡単に付けたい人へとユーザーが広がり、ユーザー像やサービスに対するメンバー間での認識のズレが課題となった。そこで、HCDプロセスを活用しながら、サービスコンセプトを整理・可視化して、サービスの価値を見極め、ユーザーへ提供する活動を実践している。

### 「私たちが考えているサービスの価値は何か？」を共有する

ユーザーの拡大により、「誰を見て機能を開発すべきか」、「本当に提供すべき機能は何か」といった疑問を持ったまま開発を進める状況が見られた。そこで、プロダクトオーナー、デザイナー、開発者などのメンバーでワークショップを行い、サービス全体の価値を明確にして認識を共有した。また、ユーザー像の明文化、カスタマージャーニーマップの作成、サービス改善フローの定義などについても可視化。すべてを全社員が見られるようにして、全社的な認識の共有も行った。「何かを決めていく時には、チームの共通認識作りを大切にしている（森裕子氏・プロダクトオーナー）」という言葉からも分かるように、関係者を積極的に巻き込んだサービス開発を意識している。



### サービスコンセプトを整理・可視化する効果

- ・提供価値が明文化されていなかったため、メンバーによってサービスの捉え方が異なり、議論がまとまらない。結果、必要のないユーザビリティテストを行って納得感を得るといったムダが発生していたが、それらを削減できた。
- ・やるべきことが絞られたことで、施策や機能の精度が上がった。
- ・「何を目指して、何をすべきか」を共有できるようになるので、経営層やカスタマーサービス部門など、階層や部署をまたがってやるべきことに集中できるようになり、全社的な生産性が上がった。



#### ワークショップの可視化：

課題解決とは「潜在意識の提示・解決方法の提案」と定義。例えばMF Apps・お金のコンサル団・マネトク・家計簿診断など、アプリやメディアが課題解決の施策（2016年当時）となる。

## アプリ「マネーフォワード」に見る改善と学び

どのようにアプリの改善に取り組んでいるのか。また、どのような学びがあったのか。その実際を伺った。

### ●入力画面

ユーザーにマネーフォワードと他社製品を試してもらおうと、金額やカテゴリ、日付、メモなどの入力を完了するまでのステップの多さに手間を感じていることが分かった。そこで、1ステップで入力できるようにユーザインタフェースを見直した。



10人以上を対象に複数回のユーザビリティテストを行った。

### ●予算機能

収入額に対して貯金額を決めてから、残った金額を生活費などに振り分けるという「予算機能」を盛り込んだ。結果としては期待ほどのユーザーの利用にはつながらなかった。「貯金額を先取りする」という考え方はマネーの活用面から見れば正しいものの、ユーザーはその考え自体に慣れていない。カスタマーサポートに来ている声を拾い上げて、いち早く改善することに取り組んでいたが、この機能実装の経験から、カスタマーサポートに寄せられる声がユーザーのすべてではないことを学んだ。



「貯蓄額を決める」というところで悩んでしまい、つまり多く人が多いということを知り、貯蓄額を決めやすいように「先月の実績」と「似たユーザーの貯蓄額平均値」を表示している。

### ●口座連携

マネーフォワードを最初に利用するにあたっては、ユーザー自身の口座やクレジットカードのID/パスワードを登録する必要がある。この登録で一度、失敗してしまうと、再登録してもらえなくなる。そこで、まず利用に先立って、どのような失敗があるかや、ID/パスワードを用意するよう知らせることで成功率を上げた。



入力する前に入力時に必要な項目や、よくある連携失敗のケースを先に見せて理解を促した。

### ●レシート撮影

レシート撮影に失敗する人が多いことが分かったので、ユーザビリティテストを行い、ガイドのラインや注意書きを入れるなどして、撮影の成功率を上げた。



水平に撮影できるように線を引いた。当初は縦と横の両方に線を置いたが、ユーザビリティテストにより、線は横だけの方が水平にしやすいということが分かった。

# HCDの困りごと Q&A

HCDの実践において寄せられる質問と答えをまとめました。

## Q. 他に類のない魅力的なサービスを提供するには？

**A.** サービスの「魅力」とは、有益に機能しつつも共感と愛着を持ったものと言えます。共感度や愛着のある他に類のないサービスを提供するには、イノベーション理論で言うところの「イノベーター層」の心をつかむ必要があります。。

サービスの「魅力」を品質として捉え、いかなる「魅力」を製品やサービスに与えていくか、その文脈で「できること」とそれを「利用しやすい環境」（ポータルなどのタッチポイントや情報）をつくり提供していきます。「魅力」を高める品質の対象はさまざまなものがありますが、大別すると次の3点が挙げられます。

- ① デザイン品質が優れている（目を見張る美しさ、比を見ないシンプルさetc.）
- ② 「できること」の範囲や達成度が明らかに高い
- ③ 利用するほどに驚きの体験を与えるインターフェース

①はデザインの価値を尊重する組織であるかどうか重要です。②は「できること」が顧客の「やりたいこと」とズれていないことが前提で「ここまでやるのか」という期待を上回るコンセプトと高い技術力が必要です。③は顧客価値を顧客の経験として捉えることが重要です。

③で「利用」と言っているのは何も製品やサービスを利用する瞬間だけではありません。製品やサービスの利用に至る過程や適切な情報提供など、利用する瞬間の他にも考えるべきことがあります。このような予期的UXに対する施策を組み込み、体験を豊かにすることで「驚き」を醸成することができるでしょう。

さらに「他に類のない魅力的なサービス」については、対象ユーザーも考える必要があります。エベレット・M・ロジャースの「イノベーター理論」では、「これまでにない製品サービス」を求めるのはイノベーター層とされています。この層は全顧客数の2.5%しか存在せず、大多数のユーザーはそもそも「これまでにない製品サービス」に猜疑心があり、イノベーターたちの評価や普及状況などを基に購入を判断します。従って「他に類のない魅力的なサービス」を狙い通り導入し認知してもらうには、イノベーターたちの価値観や感性に訴えることが重要です。

HCD-Netでは、サービスイノベーションについて研究・実践的な活動を行っているさまざまな団体とも連携し、魅力的なサービスを創造するための情報を提供しています。

## Q. 新たなビジネスを創造するために、社外の人材や企業とどのように協業する？

**A.** 対象ユーザーを定義し、プロトタイプ評価を行いながらビジネスの妥当性を検証できる環境を整えます。社外の人材や企業とは、ビジネスモデルキャンパスやバランススコアカードといったツールを利用して共創を図りましょう。

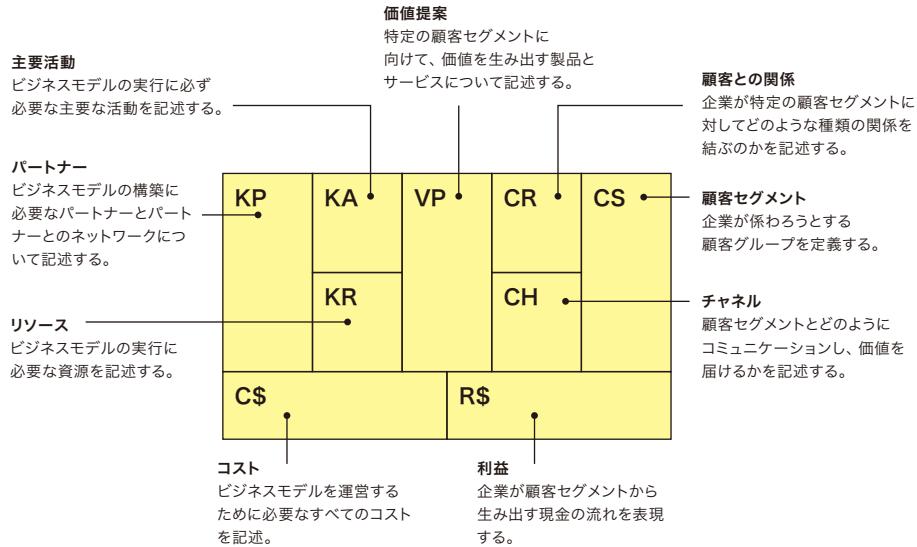
スタートアップ企業で事業に必要なリソースを社内でカバーするのは難しく、社外の専門家と協業することがありますが、その際には事業の方向性や注力分野へのコンセンサスを得る必要があります。ポイントとなるのはマーケティングで言われる4P「製品 (Product)」、

「価格 (Price)」、「流通 (Place)」、「プロモーション (Promotion)」や3C「顧客 (Customer)」、「競合 (Competitor)」、「自社 (Company)」です。

これらのポイントについてパートナーに認識してもらい、ビジネス共創をもたらすためのフレームとして、以下のようなツールを用いることで意思統一が図れます。

### (1) ビジネスモデルキャンパス

ビジネスモデルを9つの構成要素に分解し、ビジネス全体を俯瞰



的に理解することができる手法です。ビジネス共創に必要な要素が明らかになり、具体的なアクションが計画できます。

### (2) バランススコアカード

技術やサービスだけでなく、ビジョンと戦略を明確にするために、ビジネスの状況や品質、ステークホルダーの人的な役割なキャリアパスなどを含めた多様な視点から経営を評価する手法です。

### (3) リーン・スタートアップ

「リーン・スタートアップ」(lean startup)とは、アメリカの起業家エリック・リース氏が2008年に提唱した、起業や新規事業などの立

ち上げのためのマネジメント手法です。開発した製品・サービスが市場でどの程度の価値を持つのか、多額の投資をせずに検証できま

このような手法は、実践的な経験を通して身に付ける必要がありますが、HCD-Netでは、実体験に近いワークショップなどで、多様なメンバーとともに習得できる機会を提供しています。

## Q. 対象ユーザーの視点から 事業の方向性を検証するには？

**A. 社内やパートナー企業からペルソナに近い人材を探してオブザーバー参加してもらい、UXデザイナーと一緒に事業を評価しましょう。評価にあたってはビジネスモデルキャンバスを活用して、客観性を保ちつつ自己評価します。**

事業の方向性の検証で重要な課題は次の2点です。

- ① 顧客にとって価値のある事業で、見合ったサービスを提供できているか
- ② サービス対価が事業の将来性につながるかどうか

①で重要なポイントは、<顧客にとっての価値をどのように捉えるか>です。まずはペルソナとなるユーザーへの面接調査を実施して価値観そのものを評価しましょう。方法としては、あらかじめいくつかの価値観を示したカードを用意し、その中から共感できる価値観のカードを選んでもらい、潜在意識を探るように質問を繰り返していきます。

調査結果から、UXデザイナーと「代理ユーザー」(社内またはパートナー企業から選任したペルソナユーザーに最も近い身内の人物)が評価としてまとめ、これをチーム内でレビューして『核心の価値』を確定します。

この『核心の価値』を中心にノーマンの7段階モデルなどを使用しながら「提供サービスマップ」を作成し、ビジネスキャンバス上にマッピングします。最後には再度、『核心の価値』に対して提供するサービスが必要にして十分か判断します。

②で重要なポイントは、<事業の将来性をどのように考えるか>です。これは企業ビジョンと大きく関係しますので、解釈に誤解が生じないようにビジュアルボードやモックアップなどを使ったり、事業目標をブレークダウンして文書化しましょう。

HCD-Netでは、スタートアップの皆さまに参考となる手法の説明やセミナーの実施、さらに具体的な事例を紹介する機会を提供しています。

## HCD-Netのめざす社会

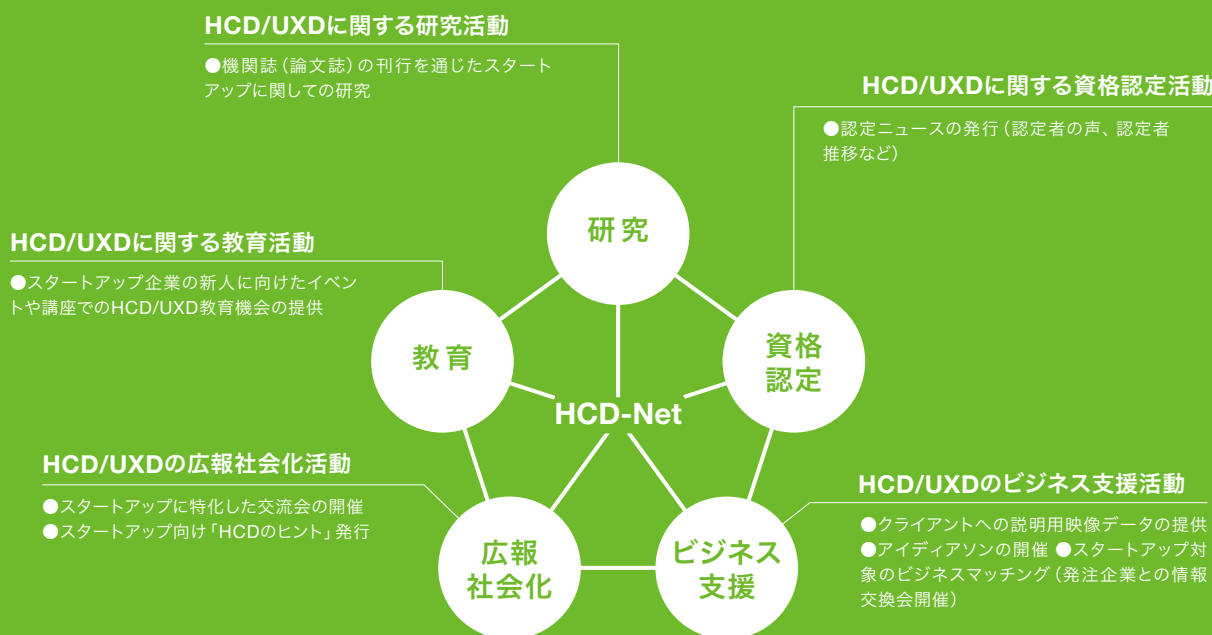
HCD-Netは、HCDやユーザエクスペリエンスデザイン（以下、UXD）に関する学際的な知識を集め、産学を超えた人間尊重の英知を束ね、HCD/UXD導入に関するさまざまな知識や方法を適切に提供することで、多くの人々が便利に快適に暮らせる社会づくりに貢献します。あわせて経済の発展への寄与と、豊かでストレスのない実りある社会の実現をめざします。

## スタートアップ・新規事業担当者におけるHCD-Netの役割

開発プロセスにHCD/UXDを導入することで魅力的なサービスをつくり出したり、事業の価値を検証することが可能となります。サービスにイノベーションが求められるスタートアップや新規事業に携わっている方に対してHCD/UXDをテーマにしたセミナーや勉強会などの活動を行っていきます。

## HCD-Netの5つの活動領域

HCD-Netでは、研究分野、資格認定事業、ビジネス支援、広報社会化、教育活動の5つの領域を設けて活動しています。商品・サービスのユーザビリティを向上させる人間中心設計の講演会、セミナー、調査・研究、コンサルテーション、評価・分析、設計・開発支援などに関する事業活動により、広く公益の増進に寄与します。



### 分野別パンフレットのご案内

パンフレットは「スタートアップ・新規事業」、「ITシステム・製造業」、「Web・アプリケーションの企画・開発」、「マネジメント・経営」、「教員関係者」、「行政・公共サービス」「HCD/UXDの実践者」という分野ごとに作成しています。パンフレットを入手されたいかたは、HCD-Netのウェブサイトよりダウンロードしていただくようお願いします。

### ■お問い合わせ

特定非営利活動法人（NPO法人）人間中心設計推進機構 事務局

〒222-0033 神奈川県横浜市港北区新横浜3-7-18

第2上野ビル7階 エキスパートオフィス新横浜

TEL: 090-8170-2027

e-mail: secretariat@hcdnet.org

[www.hcdnet.org](http://www.hcdnet.org)