

# サービス・イノベーションの展開

稲村 昌南  
Masanami, INAMURA

## 目 次

- I はじめに
- II サービス産業の進展
- III サービス特性とマネジメント課題
- IV サービス・イノベーションの展開
- V おわりに

### I はじめに

20世紀を謳歌した工業製品の大量生産型経済は終焉を迎え、知識を軸とした、いわゆる「知識経済」への移行が本格化しつつある。情報化、サービス化、グローバル化、省資源化、金融化といったキーワードで語られる新しい経済の一大構造変化は、総じて「経済のソフト化・サービス化」を指すものである。先進国では、20世紀後半以降「サービス経済化」が急速に進展し、経済活動や雇用に占めるサービス産業の比率が著しく増加してきた。米国においては現在、全雇用者の約80パーセントは何らかのサービス業に従事しているといわれている。経済におけるサービス化が遅れた日本でも60パーセント以上がサービス従事者である。しかし重要な点は、こうしたサービス化が経済全体に対して、あるいは企業のマネジメントに対していかなる影響を与えるかということである。個別企業にとってみれば、製品・サービス自体がコモディティ化し他社との差別化が実現しにくくなっているという現状にあっては、販売方法やアフターケアといったサービスにどれだけの付加価値を持たせられるかが競争力を大きく左右する。また、わが国において長らく経済を牽引してきた自動車、電気機器、精密機械を中心とする製造業は、近年、安価な人件費を背景として低価格製品を供給するアジア諸国の追い上げを受け、競争力を急速に低下させており、こうした状況の中、今後の企業の成長の方向性は「最先端の技術を駆使した商品へのシフト」、「サービス業へのシフト」という2つの選択肢に絞られてきたといえる<sup>1)</sup>。特に、現行のサービス経済下においては、生産者の論理ではなく、顧客に対して利便性としての価値をいかに提供するか、といったサービス業的な意識転換が必要である。企業は、こうした変化に対応しなければならない。

経済の牽引者としての製造業の重要性は今後も変わらないだろう。しかし、それに加えてサービス分野が国際的競争力を持つようになれば経済はあっという間に活性化する。米国経済の再生に見られるように、製造分野とサービス分野の相乗効果が重要なのである。

そのためには、企業は新しいサービスの開発を一層重視しなければならない。それは、すなわちサー

ビス・イノベーションの台頭を意味する。そもそも、経済学において取引など無形のサービスは、物財と異なり非生産的な存在として取り扱われてきたため、イノベーションの対象はモノとしての製品に限られてきたといえる。しかし、サービスの経済的インパクトの高まりと、グローバル化によって加速するサービスをめぐっての企業間競争の激化から、すべての企業にとってサービスを対象としたイノベーションはもはや避けて通れないものとなっている。

そこで、本稿においてはサービス・イノベーションを分析対象とし、その概念と方法論に関して若干の考察を試みることにする。

## II サービス産業の進展

一口にサービス経済化といっても、その進展の背景にはいくつかの要因が存在する。サービス産業の発展過程を概観し、その要因について検討してみよう。その前に、サービス産業の一般的な分類を確認しておく。

### 1. サービス業の分類

経済学によると、産業は3つのカテゴリーに分類される。第一次産業（農業、林業、漁業）、第二次産業（ガス、鉱業、製造業、電気、水道、建設）、第三次産業（サービス業）がそれぞれである。中小企業庁は、サービス業を広義のものと狭義のものに区分しているが、広義のサービス業に該当するのが、ここでいう第三次産業である。狭義のサービス業は、その中でも法人または個人に対して用役、専門知識の提供を行うものとして個人向けサービス、事業所向けサービス、医療、教育、法律、会計等のサービスを指す（表-1参照）。近年、急速に発展してきたのがこれらの（狭義の）サービス業である。

表-1 サービス業の分類

洗濯・理容・浴場業、駐車場業 その他生活関連サービス業 旅館、その他の宿泊所 娯楽業 スポーツ施設提供業 自動車整備業 機械・家具等の修理業	物品賃貸業 映画・ビデオ製作業 放送業 広告業 専門サービス 協同組合 その他の事業サービス業 廃棄物処理業 医療業	保健衛生 社会保険、社会福祉 教育 学術研究機関 宗教 政治・経済・文化団体 その他のサービス業 外国公務
--	--	--

出所) 中小企業庁「部門分類・コード表(統合中分類)」を参照。

### 2. サービス経済化の展開

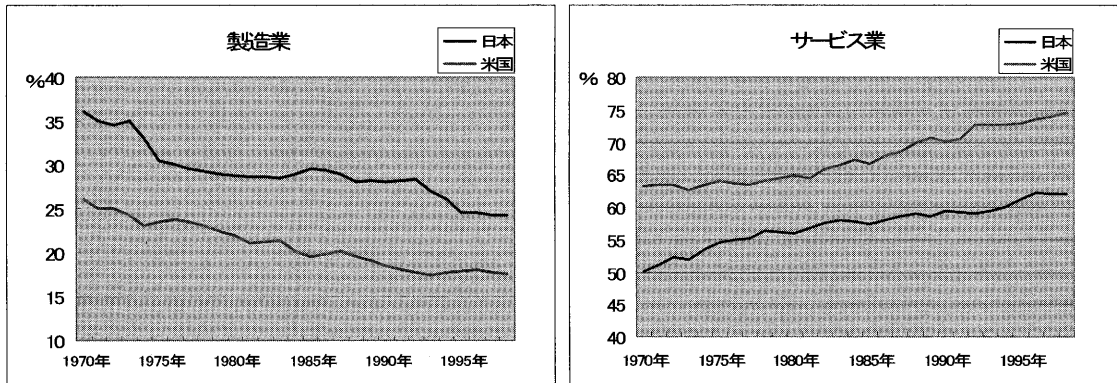
前述したように、モノと異なりサービスには生産性がないとの見解は、長らく多くの経済学者や哲学者に共通のものであった。つまり、無体としてのサービスは生産と同時に消費される(消えてなくなる)ため財としての価値を持たないというのである。こうした考え方は「生産的な労働とは、有形財もしくは

は売買可能な物に付随し、それらを生み出すために行われるものであり・・・非生産的な労働とは、達成と同時にその成果を消滅するものを言う」<sup>2)</sup> というアダム・スミスの言葉にも代表されている。

しかし、現在ではサービス産業の経済的寄与度について否定的な見方を示す者はいないであろう。サービスの消費が人々の生活を豊かにするだけでなく、サービス企業によって提供される様々な専門サービスが、製造業をはじめとする企業の業務効率や競争力向上に大きく貢献している。サービスが実際に価値を生み出しているのである。

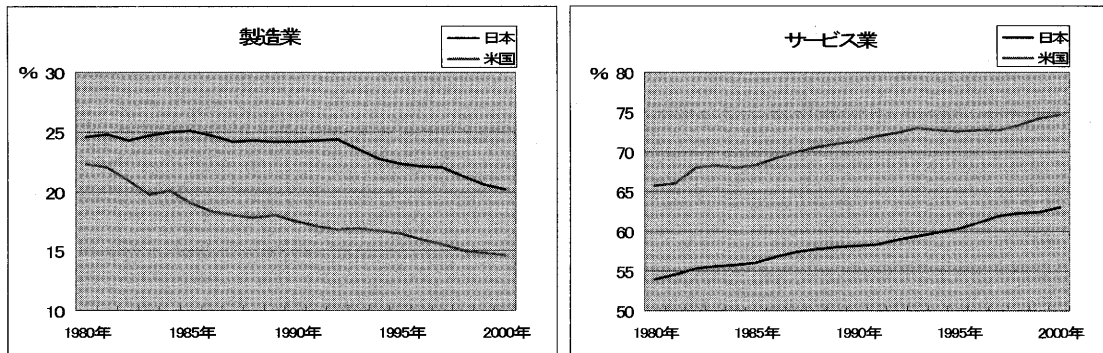
先進国を中心とする多くの国々では、経済活動あるいは雇用に占める製造業の割合が低下し、サービス業の割合が増加する、いわゆる「サービス経済化」が進んでいる。こうした傾向は国によって程度の差こそあれ、世界的な潮流といって間違いない。ここでは、日本と米国のサービス経済化の発展過程を簡単に振り返ってみよう。図では、日本と米国のサービス業と製造業の付加価値額および雇用の割合の推移が示されている（図-1-1、図-1-2参照）。概略的に解説すると、日本においては、サービス業は付加価値額、雇用の両面で一貫して増加してきたのに対し、製造業では付加価値額は減少しているものの、雇用は相対的に変化の程度が緩やかである。一方、米国では日本に比べ製造業からサービス業へのシフトが早い段階から進んでおり、数値だけを見れば20年先行してきたといえる。

図-1-1 名目GDPに占める製造業およびサービス業の割合の推移



出所) 経済産業省『通商白書2002』参照.

図-1-2 雇用に占める製造業およびサービス業の割合の推移



出所) 経済産業省『通商白書2002』参照.

### 3. サービス経済化の要因

サービス産業に対する需要の高まりを1つの要因に集約させて説明することは困難である。ここでは、いくつかのキーワードに絞って概説する。

#### (1) 消費行動の変化

20世紀後半以降の高度経済成長を経て、人々の多くは所得が向上し、生活に必要な物財のほとんどは手に入るようになり、その結果、所得の増加分が衣類、娯楽、医療、旅行、ぜいたく品などに費やされるようになった。モノからサービスへの消費のシフトである。これは、物的豊かさを実現した人々が、次に心の豊かさを求めるようになるという工業化社会から情報化社会への移行を表わす特徴でもある。先進国ほど、また高額所得者ほどこうした傾向が強くなり、これらの変化を背景に、レジャー、ホテル、レストランなど個人向けのサービス需要が高まった。また、最近では健康や美容関連のサービスも数多く開発され、消費者のニーズを満たしている。

#### (2) 社会環境の変化

人々のライフスタイルの変化や人口統計の変化といった要因も、サービス産業の発展に大きく寄与してきた。特に都会においては共働きの家庭が増加したことで、生活関連のサービス（家事、クリーニング店、外食産業など）に対する需要が増加してきたとともに、女性の社会進出を反映して、育児サービスにもニーズが集まっている。また、近年は少子化の影響を受け淘汰が進んでいるものの、高学歴化を背景とした教育サービスには一定の需要がある。そして、なにより注目される点は平均寿命の伸びとともに高齢人口が増加したことで、新たなサービス事業の拡大が見られることである。医療、社会福祉関連などのヘルスケアサービス領域においては、起業が盛んであり、雇用など経済的な貢献という点で、今後さらなる進展が期待される。

#### (3) アウトソーサーとしてのサービス需要の高まり

近年、特に（個人向けヘルスケアサービスを除けば）事業所向け専門サービスの動向が注目されている。これは、米国経済の再生が、単にサービス産業によってのみではなく、サービス業と製造業との相互依存関係からもたらされたということに実証されるように、製造業の「モノづくり」の生産性を向上させるような、あるいは付加価値の増大に貢献するような役割が、サービス産業にはあるということである。コンサルティングをはじめとする各種ソリューション、データ処理、研究開発、エンジニアリングなどのサービスは、製造企業に付加価値機会を拡大するための重要な知識をインプットとして提供できる。また、経理など間接部門のアウトソーシングは、コア・ビジネスに資源を集中することを可能にする。サービス企業にとっては、こうしたクライアントとのやり取りが学習効果をもたらし、新たな知識やノウハウの獲得につながる。サービス業と製造業の相互依存関係がどのような方向に進んで行くかが、今後の経済を大きく左右するものと思われる。

#### (4) ITの進展

IT（Information Technology：情報通信技術）の進展もサービス経済化に多大な影響を及ぼしてきた要因である。技術そのものが、テレコミュニケーション、ソフトウェア開発といった新しいサービス分野を作り出したことに加えて、その技術的発展とともにサービスの提供方法に大きなインパクトを与えてきた。この点に関してマイルズは「サービス産業は、新しいITの採用について言えば、イノベーションを実行してきた先駆的ユーザであり、新サービスの開発、また無形のサービスと有形の製品の融合を展開した創造的ユーザである。ソフトウェア開発、トレーニング、Webサービスなどを提供する専門

サービスが、情報技術革新の進化を促進してきたとも言える」<sup>3)</sup>と述べている。たとえば、運輸業界では、荷物追跡、配送スケジューリングなどのシステムが開発され、時間指定の配送を可能にし、流通業界ではネットを介した様々なサービスが提供されている。金融取引の多くもネット上で行うことができる。テクノロジーを活用した新サービスの創出は、サービス産業のさらなる発展にとって不可欠である。

### Ⅲ サービスの特質とマネジメント課題

サービスも製品であることには変わらないが、物財と比較した場合、間違いなく異なる特質を有している。サービス・マネジメントに成功するためには、企業はこの違いをきちんと理解しなければならない。特質が異なれば、開発、生産、マーケティング、販売においてそれに応じた手法が求められるからである。

#### 1. サービス特性

これまで多くの研究者がサービス特性について論じてきたが、サービスを一言で定義することは容易ではない。それぞれの論者が独自の観点からサービス特性を見出そうとしているからである。しかし、それらを集約的にまとめることは可能である。ここでは、ローイ&ゲンメル&ディードンクらの見解を参考にモノとの対比から、サービス特性を抽出してみた(表-2参照)。

この表からわかることは、サービスには「無形性」、「同時性」、「異質性」、「消滅性」といったモノと異なるマネジメントにとって重要な特質があるということである。以下では、これらについてより詳細な検討を加えてみたい。

表-2 サービスと財の違い

	サ ー ビ ス	モ ノ
要素特性	活動もしくはプロセス	物的資源
形状特性	無形	有形
生産特性	生産と消費が同時になされる-顧客が生産過程に参加する(直接的相互作用)	生産と消費が別々になされる(間接的相互作用)
品質特性	異質である	均質である
保存特性	消滅性がある-在庫できない	在庫できる

出所) Looy, B.V., Gemmel, P. and R.V. Dierdonck (2003), *Services Management An Integrated Approach 2ed.* (白井義男監修・平林 祥訳 [2004]『サービス・マネジメント-統合的アプローチ 上巻』ピアソン・エデュケーション、15ページの表を一部修正)

#### (1) 無形性

無形性は、モノとの対比でいえばもっとも顕著なサービス特性であろう。無形であるということは、情報比率が非常に高いことを示しており、そのためサービスは情報と同様の特質を有する。これは、モノと異なりサービスは購入しても所有権が購入者に移動しないことを意味する。サービスは、活動ないし行為そのものだからである。野球観戦に行っても、それを家に持ち帰ることはできない。持ち帰ることができるのは、その体験から得られる満足感や喜び(時には不満)だけである。もちろん、それを第三者に譲渡したり転売したりすることもできない。また、無形のサービス製品は、それを実際に示すことができない。前もってサンプルなどで試用してもらうことは不可能である。話題の映画が本当に面白

いかどうかは、実際に劇場に行って観てみないとわからないのである。しかし、サービスの無形の度合いには差がある。たとえば、ファーストフード店では、安さ、手軽さ、速さといったサービス要素に加え、料理そのものの有形要素も重要な役割を担う。また、ディズニーランドなどのアミューズメント・パークでは、雰囲気のようなサービス要素と同様、アトラクション施設の充実振りが顧客満足に大きく影響する。このように、企業の提供するサービスの無形の度合いは、サービス戦略の方向性を左右する要因となるといえる。

### (2) 同時性

サービスの第2の特性は、生産と消費の同時性である。モノは生産後に消費されるが、サービスは生産と消費が同時に行われる。たとえば、映画館では、上映と同時に観客がそれを観る（もちろん映画製作という生産プロセスが存在するが、映画館にとっては映画の上映がサービスの生産に該当する）。交通サービスでは、運転手が運転すると同時に乗客が目的地へ向かう。これは、「サービスは中央集権的に製造、検査、貯蔵することができないのであり、サービスは顧客のいる場所で、マネジメントの直接的な影響を受けない人々によって提供されることが多い」<sup>4)</sup>ということを意味する。そのため、サービス提供プロセスにおいては、必然的にサービス提供者と顧客との間に何らかの個人的な接触（相互作用）が生じることになる。もちろん、同時性の程度によって人的接触の度合いも変わってくる。介護サービスなどは同時性も人的相互作用の程度も高いが、クリーニング店や自動車修理工場などでは低くなる。おそらく、この差はサービス提供プロセスにモノが介在しているかどうかの差であろう。しかしながら、この生産と消費の同時性というサービス特性は、相互作用としての顧客接点の重要性をクローズアップさせる。

### (3) 異質性

サービスの第3の特性は異質性である。モノは生産ラインで機械的に生産されるのに対して、サービスはサービス提供者と顧客との間の人的相互作用を通して生産される。そのため、同じサービス内容でもサービス提供者の性格やスキルの違い、あるいは個々の顧客の感覚や心理状態の違い、またサービス提供時の環境（雨の日か晴れの日か等）の違いなどの影響を受け、その品質が均一でなくなる可能性が出てくる。もちろん提供側はサービスの質を統一しようと努力するのだが、最終的にはサービスの価値は顧客側の主観に頼らざるを得ないというのがサービス業の宿命である。しかし、このサービス・クオリティの問題をどのように解決していくかは、今後のサービス業にとって重要な問題であり、放置しておくわけにはいかない。モノの場合と異なり（モノは製造後に品質保証が行われる）、サービスは生産の前、間、後のすべての段階で品質保証を行わなければいけない。接客重視のサービスであれば、従業員の努力でサービスの質を維持ないしは高めることができるが、映画やスポーツ観戦といったサービスでは、内容の保証（満足いくかどうか）はできない。そのため、会員制によるチケットの割引など、内容の品質保証に変わる保証を生産の前工程に設けるといった施策が必要となる。

### (4) 消滅性

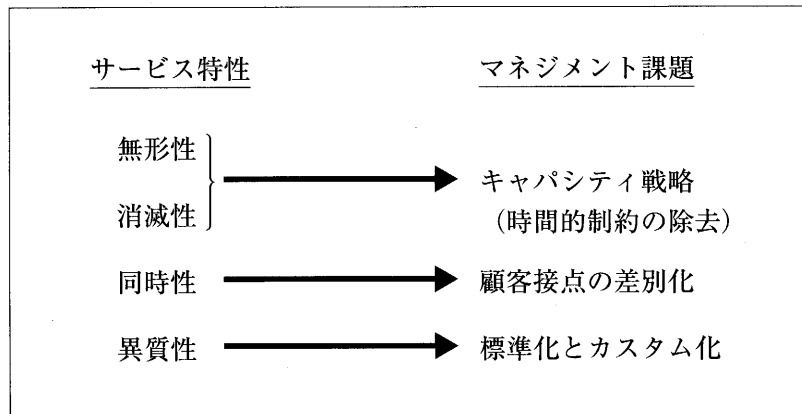
消滅性とは、サービスはモノのように在庫できないことを指している。サービスは無形であることに加え、生産と同時に消費されるからである。モノであれば、需要が供給を下回ればそれを在庫にし、需要が上回ったときに販売すればよい。しかしサービスではそうはいかない。たとえば、映画館での空席は消費されないサービスとして永久に売れ残ってしまう。その空席を、次の日に販売することなどできないのである。飛行機の空席やレストランの空いたテーブルなどにも同じことが言える。サービスは、

生産される場に顧客がいなければ消費されず、消費されなければその価値は消滅してしまうのである。この特性から、サービス・マネジメントにとって、需要と供給の管理がモノ以上に重要な課題であることが見えてくる。交通機関のように、ピークが朝の通勤・通学時と夕刻の帰宅時に集中しているような場合はともかく、サービスの多くは需要変動を予測することが難しい。したがって、サービス企業は、常にキャパシティ・マネジメント（収容能力と作業能力の管理）に気を配らなければならない。

## 2. サービス・マネジメントの課題

前節では、サービス特性について検討してきたが、企業がサービス・マネジメントを成功させるためには、これらの特性から導き出されるマネジメント課題についても理解しなければならない。それが、ここでの考察対象である。前節における議論で示唆的に指摘したように、サービス特性とマネジメント課題の関係は図のように表すことができる（図-2 参照）。では、それぞれの課題について詳細な検討を加えてみよう。

図-2 サービス特性とマネジメント課題



### (1) キャパシティ戦略（時間的制約の除去）

上で取り上げたサービス特性のうち、無形性と消滅性は関連が深い。消滅性とは、サービスの在庫不可能性を意味する特性であるが、無形だからこそ在庫できないからである。有形であれば在庫が可能である。そこで、この2つの特性は便宜的に無形性という特性に集約して考えることとする。それでは、無形性がもたらすマネジメント課題について見てみよう。無形といってもその程度には差があることは先に触れたとおりである。無形の程度が低くなり有形要素が重要になれば、マネジメントの方法は必然的に製造業のそれに近くなる。無形の度合いが高くなるほどサービス特有のマネジメントが必要になるということである。この無形性がマネジメントに与えるもっとも大きな影響は、やはり作り置きができない（在庫できない）ということであろう。この点がモノとの最大の相違点である。サービスが在庫できず、人的な相互作用の下で生産・消費されるという前提に立てば、サービスには時間的な制約により潜在的に収益の限界が生じることになる。なぜなら、「収益の合計」は「サービスの提供に費やすことができる時間」と「単位時間当たりの収益」を掛け合わせたものになるからである。この限界を克服することが、サービス企業にとっては大きな課題となる。これに関して、ローイらは「収益の拡大を図る場合、企業は、サービスの提供に費やされる時間を増やすか、あるいは単位時間当たりの収益を増やすか2つの方法のどちらかをとることができる。前者は提供可能なキャパシティを増やすことを意味す

る。・・・後者の方法は、サービス・プロセスの生産性を高めること、もしくは単位時間当たりの顧客価値を高めることを意味する」<sup>5)</sup>と述べている。前者は規模の拡大であり、後者は時間的制約の除去ないしは縮小による付加価値機会の拡大である。もし規模の経済が働かならば、サービス・マニュファクチャリングによって、より多くのサービスをより多くの人に提供することは有効な方法である。グローバル化の進展もこれを後押しする。しかし、今日のサービス企業により求められるのは付加価値の増大であろう。幸いにも時間的・空間的制約の除去には、高度に発展した情報テクノロジーが威力を発揮する。そのため、後者の手法に多くのイノベーション機会が存在するといえる。これについては、次章で詳しく検討する。

## (2) 顧客接点の差別化

同時性というサービス特性から生じるマネジメント課題は、顧客接点に関するものである。繰り返し指摘しているように、サービスでは顧客がその提供プロセスに直接関わる。人的接触が行われるサービスであれば、従業員の行動や態度がその企業の良し悪しを判断する材料となる。つまり、顧客接点は「企業の顔」ともいべき重要な役割を持つのである。そのため、サービス企業にとってはこの顧客接点は有力な差別化機会となる。あらゆるものがコモディティ化してしまう現代においてはなおさらである。顧客接点としてのコンタクト・ポイントには、店舗やウェブサイト、カタログ等々・・・様々な選択肢が考えられるが、この選択は究極的には人間か機械かどちらが適するかという選択であろう。もちろん、人間と機会の統合という選択もありうる。これらは、サービスの同時性の程度つまり人的接触の重要度により異なってくる。介護サービスなど人的な接触が中心のサービスでは、当然、顧客接点は人間が担当することになる。

この点に関して、レイポートとジャウォルスキーは、サービス・インターフェースを機能させるための4つの次元（物理的な印象と外見、認知、情緒または態度、連携）を基に、顧客接点の機械化に関するフレームワークを提示している（表-3参照）。彼らによると、近年のIT分野のテクノロジーがもたらす顧客接点の活性化を踏まえ「多くのサービスにおいて、しかもすべての方向において、機械が人間に優る働きを見せてもおかしくない時代がすでに始まっている」<sup>6)</sup>という。そして、サービス・インターフェースにおいて、上記の次元のうち、同時に複数の次元で機械のほうが優れている場合は、テクノロジーによるインターフェースのリエンジニアリングが急務となると指摘している。

## (3) 標準化とカスタム化

異質性というサービス特性は、サービスの品質に関する課題を提起する。これは、前節でも指摘したとおり、サービスの生産・消費には、サービス提供者と顧客の間で何らかの相互作用が生じるためである。しかし、どんなサービスでも異質性の幅が一定というわけではない。サービス遂行時の従業員と顧客の関与度合いが影響を与える。当然、それぞれの関与の程度が高いほど異質性の幅は大きくなる。そこで、企業はできるだけ異質性の幅を小さくするために、サービスに対して標準化概念を取り入れようとする。サービスの製造業的アプローチである。ローイらは、標準化を「サービス提供プロセスの標準化」と「サービス成果の標準化」に分けて考察している<sup>7)</sup>。前者の典型例はマクドナルドであろう。マクドナルドでは、いつでも同じ味とサービスが得られるよう徹底した生産手順の統一と従業員教育が施されている。これにより、マクドナルドでは顧客に対し購入前の品質保証を実現している。一方、「サービス成果の標準化」は、サービス提供プロセスに顧客がどの程度関与するか予測できない場合に必要になるという。たとえば、教育サービスなどにおいては、講義中の学生の態度は未知数であり、プロセス



表-3 機械とのインターフェース

次元	機械が代替するインターフェース
物理的次元 -----▶ 多くの実例がある 見映えのよさ	高い知能を有する魅力的な機器の ユビキタス化と普及  周囲を見回すと、至るところに携帯電話、<ブラックベリー>や<パーム>などの情報携帯端末、ポケットPC端末、MP3プレーヤー、ハイテク腕時計、あるいは小型化と高機能化が進むラップトップ型PCが進出している。
認知的次元 -----▶ パターン認識、合理的推論 明確なコミュニケーション	処理能力の乗数的な増加  2011年までに、インテルは2年ごとに演算処理能力を2倍ずつ増やすことを計画している。チタン酸ストロンチウムのような新たなトランジスタ用絶縁体が見つければ、さらに長期間、このペースが維持していく可能性がある。
情緒的次元 -----▶ 礼儀正しさ、心遣い、ブランドにふさわしい 人間的属性、情緒に配慮した顧客対応	人間への感情的な働きかけの増加  マサチューセッツ工科大学メディア・ラボでつくられた<キズメット>という名のロボットは、視覚センサーを通じて顔の表情を読み取ったり、単語を聞き取ったりできる。さらに、社交上もTPOにふさわしい感情をその表情で表現する。
シナプスの次元 -----▶ 顧客の経験にとって重要な 他の経営資源との密接な連携	ほぼユビキタス化しており、グローバルな接続性を備えた情報ネットワーク  韓国では、いまや70%の家庭に高速ブロードバンドが引かれている。その結果、ほぼすべての機器を、有線または無線で簡単に相互接続できる。<ディーボ>は会社のサーバーに定期的に接続し、顧客の利用データを送信したり、課金情報を更新したりすると同時に、お勧め番組を推奨している。

出所) Rayport, J.F., and B.J. Jaworski, "Best Face Forward", *Harvard Business Review*, November 2004. (鈴木泰雄訳「顧客接点をシステム化する」*Diamond Harvard Business Review*, August 2005, 69ページ)

自体を標準化することが困難となる。そのため、成果の基準はプロセスではなくプログラム終了時にどのようなスキルが身につくか、という成果の点で標準化するほうがよい。もちろん、「成果の標準化」を行う場合は、サービス提供者が自由裁量で成果が出せるよう、十分な能力を身につけることが前提となる。ここで注意しておかなければならないのは、標準化とは単に“ありきたり”のサービスを意味しないということである。目的はあくまで質の高いサービスを低コストで提供することであり、標準化は

その1つの手段なのである。そうでなければ、標準化することに意味はない。ウダイ・カーマーカーは、「今日のサービスには工業化、自動化、グローバル化の波が押し寄せている」<sup>8)</sup>と指摘しているが、これらの要因が標準化をいっそう進展させると思われる。これには情報テクノロジーが大きく貢献するはずである。

しかし、標準化にも欠点がないわけではない。特にサービスにおいては、顧客の要求が多様化している。コンサルタントのような知識ベースのサービス企業に対する調査を通じて、標準化とカスタム化の割合は4：1が効果的だとする報告もある<sup>9)</sup>。実際問題、100%標準化あるいはその逆という企業は存在しないだろう。基本的には標準化をベースに、多様性に対応するという方策が現実的である。野球において、打者にバッティングの基本がなければ個別のピッチャーに対応できないのと同じである。しかし、この標準化とカスタム化のバランス戦略は、今後のサービス企業においても重要な問題であることは間違いない<sup>10)</sup>。

#### IV サービス・イノベーションの展開

上記のようなマネジメント課題を克服し、競争力あるサービス企業になるためにはどうすればよいだろうか。それは、顧客が喜ぶ新しいサービスを提供するために、イノベーションを実行することである。知識をベースとした経済・社会が進展し、サービス分野の経済的インパクトが高まるとともに、サービスを対象としたイノベーションへの期待も増している。幸いなことに、サービスにはイノベーションの機会がまだ多く残されている。アルプレヒトも「航空、自動車、銀行、教育、エンタテインメント、金融、ヘルスケア、ホスピタリティ、情報、保険、小売り—どの業界を見ても、主要企業は顧客に対し、自分たちが提供できるものを提供するという製造業的な考え方に終始しており、顧客にとって価値があるもの、顧客が面白い、エキサイティング、耐久性がある、効率的だと考えるものを提供しようとしていない。こうした状況が、新時代のサービスを取り巻く『見えざる真実』といえる。最高のサービスは、まだ実現されてはいない」<sup>11)</sup>と述べている。多くの企業にとって、成長の余地は十分あるのだ。

##### 1. サービス・イノベーションの対象

では、サービス・イノベーションとは何を意味するのだろうか。プロダクト・イノベーションと同じだろうか。そのことから議論を始めよう。「われわれは、製造業における新製品開発の組織やマネジメントについては多くのことを知っている。しかし、これがサービス業にどれだけ適用できるかは未知数である」<sup>12)</sup>とティッドが述べているように、サービス・イノベーションに関しては、先行研究が少なく、知識そのものが絶対的に不足していることは否めない。ただ、サービスにも生産、販売といった活動があり、サービスが製品であることには変わりがない。そこで、サービスのイノベーションも、これまで製造業を対象として蓄積されてきたイノベーション研究のフレームワークに従って考えることとする。

イノベーションの対象領域は、一般的に技術革新と経営革新に大別される。技術革新とは、新しい技術の開発を通して、新製品、新サービス、新事業などを創出することであり、この中にはプロダクト・イノベーション（製品革新）とプロセス・イノベーション（工程革新）が含まれる。また、経営革新とは戦略や組織といった経営活動に関する技術以外の要素の革新を指す。これをサービスに当てはめることは可能だろうか。経営革新に関しては、すべての企業にとっての共通テーマであり、サービス業にも該当する。ただ、新サービスの開発が技術革新であることには、少し違和感があるかもしれない。サービ

スは無形であり、物的製品のように技術的成果として生まれるものではないからである。むしろ、アイデアや発想といったものが、重要であるように思われる。クレイトンも「サービス・イノベーションを技術的な基準で定義することは困難である。・・・技術ではなく、スキルへの投資 (Human Resource Management)、ビジネスモデルを変えるための業務方法、マーケティングの変化が重要である」<sup>13)</sup> と指摘するところである。しかし、近年、サービス企業においても情報機器をはじめとする機械やソフトウェアなどへ大きな技術投資を行うようになっており、イノベーションに対する投資が製造業と変わらないものになりつつある<sup>14)</sup>。より便利なサービスを提供するための方策として、技術依存度が増しているのである。銀行のATMやコンビニの情報端末がよい例である。2002年にイギリスで行われた調査によると、サービス・イノベーションに成功した企業には「プロセスとプロダクトの両方を変えるために、R&Dに多くの投資をしている」、「しばしば技術的变化を受け入れている」<sup>15)</sup> という特徴があると報告されており、こうした傾向はますます強まると予想される。

## 2. サービスにおけるプロセスとプロダクト

サービス・イノベーションの対象領域が、技術革新と経営革新であることは大筋で理解できたとして、次に問題となるのはサービスにおけるプロセスとプロダクトの関係である。物的製品においては、伝統的にプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションを切り離して考えてきた。しかし、サービスの場合はどうだろうか。この点に関して、クレイトンは「サービスは生産と消費が同時に行われるため、プロセスとプロダクトの区別が困難になる」<sup>16)</sup> と指摘している。モノは生産過程を経て出来上がるのに対して、サービスは作られる過程で消費される。これは、サービスでは多くの部分でプロセスとプロダクトが重なり合うことを意味する。この傾向は、同時性の高い（人的接触度の高い）サービスにおいてより顕著である。しかし、サービス内容をプロダクト、サービスの提供方法をプロセスとすれば、サービスにおいてもプロセスとプロダクトを分けて考えることは可能である。実際、同じサービスでも様々な提供方法があり、それをめぐって企業間競争が繰り広げられてきたという歴史がある。運輸業界では、情報システムを活用することで、サービス提供プロセスにおいて数々のイノベーションが生み出されてきた。プロダクト・イノベーションという点では、小包便配送などの新事業が立ち上がったことが該当するだろう。このように考えることで、サービスにおけるプロダクトとプロセスの違いがある程度明確になる。これに関しては、八杉も同様の見解を示している（表-4参照）。

以上の考察から、サービス・イノベーションの機会が見えてくる。サービスにおけるプロダクトとは「顧客は何をしたいのか (what)」というニーズと深く関連し、プロセスは「それをどのように届けるか (how)」というデリバリー・システムを捉えたものといえる。つまり、プロダクト・イノベーションはニーズとサービス・コンセプト（どのような顧客に何を提供するかを表すコンセプト）の関係の中に、プロセス・イノベーションは、顧客とデリバリー・システムの間にある存在するのである（図-3参照）。

## 3. サービス・イノベーションの要素

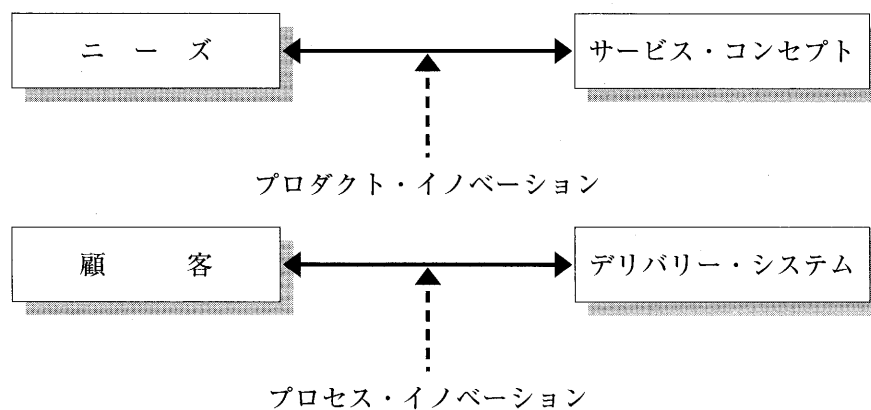
上記のように、サービス・イノベーションとは技術的・人的投資を通じて、サービス（プロダクト）、ないしはサービスの提供方法（プロセス）を顧客指向のものに変えることである。では、それを実現するための要素とは何だろうか。これを解明するための手がかりとしては、アルブレヒトが提唱する“サービス・トライアングル”の概念モデルが有用である。このモデルは、「サービス戦略」、「サービス・シ

表-4 製造業とサービス業におけるプロダクトとプロセスの相違

	イノベーション	
	プロセス・イノベーション	プロダクト・イノベーション
製造業	生産	商品
サービス業	顧客へ提供する方法	サービス

出所) 岸川善光編著、谷井良・八杉哲著 [2004] 『イノベーション 要論』 同文館出版、219 ページの表を一部修正。

図-3 サービス・イノベーションの機会



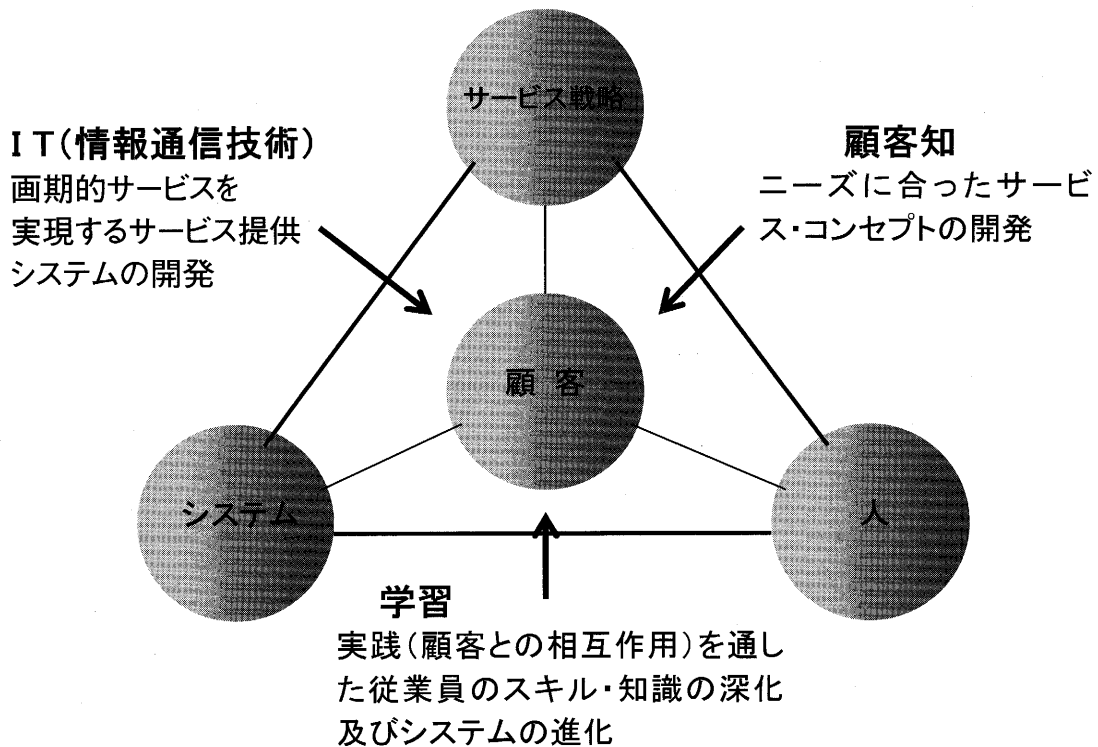
システム」、顧客の問題を解決する「人」の3要素から構成され、企業とモデルの中心に位置する「顧客」は、三角形の関係で密接に結ばれている（図-4 参照）。そして、各要素を結ぶ線は、それぞれサービス・マネジメントの実践において、重要な意味を持つという<sup>17)</sup>。

「顧客とサービス戦略」を結ぶ線は、サービス戦略の構築において顧客のニーズと動機を考慮することが重要であることを意味し、「サービス戦略と顧客」を結ぶ線は、戦略を市場に対して伝達させるプロセスを表している。また、「顧客と人」を結ぶ線は、差別化にとって重要な接触や相互作用のポイントを、「顧客とシステム」を結ぶ線は、抽象的な手続き上のシステムも物理的な要素も含めて、サービスの提供を支援するものを表している。

サービス・トライアングルの輪郭に当たる3本の線にも意味がある。「人とシステム」を結ぶ線は、業務上・管理上のシステムが「人」がクオリティの高いサービスを提供するために十分考慮されたものとなっていることを表し、「サービス戦略とシステム」を結ぶ線は、物理的なシステムと管理上のシステムの設計と配置が、サービス戦略の内容と論理的につながっていることを意味している。また、「サービス戦略と人」を結ぶ線は、マネジメントの方針をサービス提供者としての「人」が正確に理解していることを表している。

アルブレヒトは、イノベーションについては触れていないが、このモデルの中にサービス・イノベーションに不可欠な要素を見つけることができる。顧客を中心として描かれる3つのトライアングルに注目してほしい。この3つの三角形がイノベーションにとって重要な要素を示している。それらは「顧客知」、「IT（情報通信技術）」、「学習」である（図-4 参照）。

図-4 サービス・トライアングルとイノベーションの要素



出所) Albrecht, K. and R.Zemke (2002), *Service America In The New Economy*. (和田正春訳 [2004] 『サービスマネジメント』ダイヤモンド社、85ページの図を一部修正)

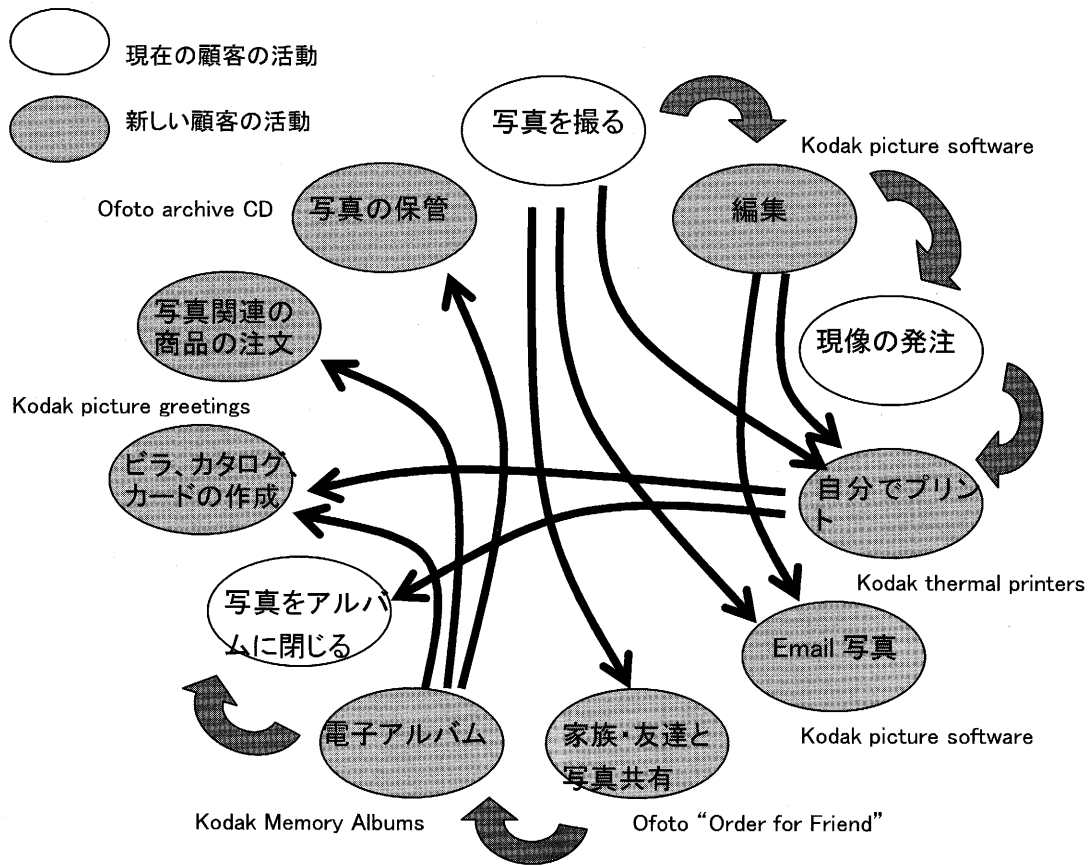
#### (1) 顧客知

サービス・イノベーションにとって、顧客の考えや知識は不可欠な要素である。それは、前述したとおり、(サービスにおける) プロダクト・イノベーションの中核的課題としてのサービス・コンセプトの開発は、顧客に対する理解と密接に関係しているからである。顧客の特性に関する明確な定義とそれを基にしたターゲット化は、イノベーションのリスクを軽減すると同時に、新しいサービスを市場化する時間を短縮することにもつながる。ヴァンダーメルウィは「サービス・イノベーションの重要性は増しているが、製品やサービスに焦点を当てたイノベーションは成功しない。顧客コンセプト (Customer Concept) を革新することこそ重要だ」<sup>18)</sup> と述べているが、こうした指摘はサービス・イノベーションにおける顧客知の重要性を主張するものである。

#### (2) IT (情報通信技術)

今日の多様なサービスを可能とするサービス提供システムの開発には、ITの能力が不可欠である。付加価値機会の多くは、このデリバリー・システムと顧客を結ぶ空間の中に存在し、その大半は技術革新を伴うプロセス・イノベーションを通して実現される。ITは無形というサービス特性との親和性から、時間的・空間的広がりの中に新しいサービスを追加する機会を提供し、サービスが本来的に持っていたキャパシティの限界を克服してくれる。たとえば、コダックは「思い出の管理と共有」というコンセプトに沿って、新しいデジタルサービスの開発に試みてきた<sup>19)</sup>。通常、顧客は写真を撮るとそれを現像に出し、出来上がった写真をアルバムに閉じる。これでは、サービスを提供するための顧客との接点は現

図-5 コダックによるサービスの時間的拡張



出所) Sawhney, M., S. Barasubramanian, and V. V. Krishnan, "Creating Growth with Services", *MIT Sloan Management Review*, Winter 2004, 37ページの図を一部修正.

像に限られる。しかし、コダックはカメラ業界にデジタル化の波が押し寄せたことで、サービス提供の機会が一気に広まることに気づいた。デジタル化の進展が、従来はできなかったことを可能にし、写真をめぐる顧客の活動範囲を拡張するからである。そこで、コダックはオンライン写真プリントサービスや電子アルバムの作成、家族や友達同士での写真共有サービス、顧客が自分で写真をプリントできる電子キオスクの設置等、様々なサービスを追加してきた。そして、今後も新たなWebサービスの開発を検討中である。これは、これまで存在していたサービス特有の時間的制約（顧客との接点はプリントサービスだけ）を情報テクノロジーが見事に解消した典型例といえる（図-5参照）。この他に、ITは顧客接点の個別化対応、多チャンネル対応にも威力を発揮し、新しいサービスの提供に必要なスキルやコンピタンスを獲得するためのパートナーとの接点を統合する役割も果たす。

### (3) 学習

学習の要素は、サービス・イノベーションにとって重要である。サービスとは広い意味での“問題解決者”であり、それには顧客の抱える課題を解決するための知識が必要である。つまり、ソリューションとしての知識を提供することがサービスの本質ともいえる。そう考えると、サービス・イノベーションとは新しい知識を生み出すこと、知識イノベーションだといっても過言ではない。マイルズも「サービス・イノベーションとは、知識の変化を意味する」<sup>20)</sup>と指摘している。新しい知識の創造には、顧客

との相互作用としての実践が不可欠である。提供されるサービスに対して、顧客がどのような反応を示すかを理解しなければ、顧客の望む新しいソリューションは生み出せないからである。こうした学習の過程を経ることで、顧客接点としての従業員のスキルや知識が深化し、サービス提供システムの進化ももたらされるのである。

## V おわりに

本稿では、サービス・イノベーションについて考察を試みてきた。まず、サービス経済化の進展とその要因について分析し、サービスが今日の経済・社会に大きなインパクトをもたらしていること、そして、そのためサービスに対するイノベーションの重要性が高まっていることを指摘した。しかし、サービスを対象としたイノベーションの手法については、現在までのところ確立されたものがない。そこで、研究蓄積のある製造業分野のイノベーション論のフレームワークに則したかたちで、分析を試みた。

最初の考察ポイントは、サービスにおけるプロダクトとプロセスの区別である。物的製品は、生産過程（プロセス）を経て商品（プロダクト）となるため、プロダクトとプロセスの分離が可能であり、その両面においてイノベーション機会が存在する。しかし、サービスは生産と消費が同時に行われるため、プロセスとプロダクトが重なり合い、両者の境界線が曖昧になる。そこで、サービスにおけるプロダクトをサービス内容（その多くは問題解決）、またプロセスをその提供方法と定義することで、両者を区別することとした。このように考えると、サービスにおけるイノベーションの機会がより鮮明に見えてくる。プロダクト・イノベーションは、企業のサービス・コンセプトと顧客ニーズの関係の中に、プロセス・イノベーションは顧客とサービス提供システムの間には存在するということである。サービスにおいては、プロダクトとプロセスの相互依存関係が強く、プロダクトがプロセスに規定されるという特質を持つ。そのため、イノベーションの機会もプロセスのほうに多く存在していると思われる。これが第2のポイントである。

第3のポイントは、サービス・イノベーションに不可欠な要素の識別である。これに関しては、アルブレヒトの“サービス・トライアングル”の概念モデルを参考にした。そこから導かれる要素は「顧客知」、「IT（情報通信技術）」、「学習」の3つである。顧客に関する理解は、サービス・コンセプト策定の出発点であり、その意味でプロダクト・イノベーションの原点といえる。また、ITは無形であるというサービス特性との親和性から、顧客とサービス提供システムの間には存在する時空間に様々なサービスを追加する機会を与え、その革新的な提供方法にも多大な影響を与える。これは、サービスが本来的に持っていたキャパシティの制約問題を解決する1つの有力な手段となる。学習という要素は、サービスが本質的に問題解決を主業務とし、知識をその主要な提供物としているところから、必然的に重視しなければならない要素である。新しい知識、つまり新しいソリューションの創造は学習過程がないと実現されない。顧客接点としての従業員のスキルや知識の深化、あるいはサービス提供システムの進化は、顧客との相互作用からもたらされるのである。

サービス・イノベーションの実践は、まだ始まったばかりである。その意味でも、サービスは、企業にとって成長の機会が見込めるもっとも有望な分野である。技術と人的資源の相乗効果により、顧客の望むサービス提供システムをいち早く創出した企業には、大きな成功が待っているだろう。

- 1) 岸川善光編著、谷井良・八杉哲著 [2004] 『イノベーション要論』同文館出版、208ページ。
- 2) Smith, A. (1776) *The Wealth of Nations*. (水田洋、杉山忠平訳 [2000] 『国富論』岩波書店)
- 3) Tidd, J and F.M.Hull (2003), *Service Innovation Organizational Responses to Technological Opportunities & Market Imperatives*, pp.84-85.
- 4) Albrecht, K. and R.Zemke (2002), *Service America In The New Economy*. (和田正春訳 [2004] 『サービスマネジメント』ダイヤモンド社、78ページ)
- 5) Looy, B.V., Gemmel, P. and R.V.Dierdonck (2003), *Services Management An Integrated Approach 2ed*. (白井義男監修・平林祥訳 [2004] 『サービス・マネジメントー統合的アプローチ 下巻』ピアソン・エデュケーション、686ページ)
- 6) Rayport, J.F., and B.J.Jaworski, "Best Face Forward", *Harvard Business Review*, November 2004. (鈴木泰雄訳「顧客接点をシステム化する」 *Diamond Harvard Business Review*, August 2005, 70ページ)
- 7) Looy, B.V., Gemmel, P. and R.V.Dierdonck, 前掲訳書『下巻』700～701ページ。
- 8) Karmarkar, U., "Will You Survive the Services Revolution?", *Harvard Business Review*, July 2004. (秦由紀子訳「サービス革命の本質」 *Diamond Harvard Business Review*, November 2004)
- 9) Tidd, J and F.M.Hull, *op.cit.*, p.94.
- 10) ダベンポートは、サービスを含むプロセスの標準化が、企業にどのようなインパクトを与えるかについて詳しく考察している。  
(Davenport, T.H., "The Coming Commoditization of Processes", *Harvard Business Review*, June 2005.を参照)
- 11) 和田正春訳、前掲訳書、359ページ。
- 12) Tidd, J and F.M.Hull, *op.cit.*, p.3.
- 13) *Ibid.*, p.114.
- 14) OECD [2001] 訳書47～48ページ参照。
- 15) Tidd, J and F.M.Hull, *op.cit.*, pp.117-119.
- 16) *Ibid.*, p.177
- 17) 和田正春、前掲訳書、84ページ～88ページ。
- 18) Tidd, J and F.M.Hull, *op.cit.*, p.56.
- 19) Sawhney, M., S.Barasubramanian, and V.V.Krishman, "Creating Growth with Services", *MIT Sloan Management Review*, Winter 2004, p.34.
- 20) Tidd, J and F.M.Hull, *op.cit.*, p.84.