

「サービス業における 破壊的サービスイノベーション」

NGUYEN THI TRUC QUYNH 氏

亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科 博士後期課程

はじめに

近代の世界経済、とりわけ日本経済において、サービス産業は言うまでもなく重要な産業である。「先進国経済においては、サービス産業のウェイトが、実質 GDP、雇用の両面で着実に拡大を続けており、我が国も例外ではない（経済産省、2006, p.3)」。従って、日本のサービス産業は GDP（国内総生産）合計の7～8割を占めており、日本の成長戦略において重要な位置を定めるといっても過言ではない。しかし、日本での、サービスイノベーションを対象とした研究は、欧米諸国に多少遅れており、この2000年代初頭ようやく始まったという状況にある。更に、ここ数年、サービスイノベーションがより注目されつつあるが、サービス産業でのサービスイノベーションに関する研究は比較的少ない。

一方、製造業を対象とするイノベーションの概念の分類にあたって、破壊的イノベーションと持続的イノベーションの主張が着目されている。それ故、本稿では、サービスならではの特性を含めるサービスイノベーションの概念に応じて、破壊的サービスイノベーションの存在を提示しながら、それなりの特殊性の検討に値する。更に、サービス産業における IKEA の成功事例を通じて、破壊的サービスイノベーションの特徴を取り上げつつ、明確化することを目的とする。

サービスとサービスイノベーションの概念

サービスとは、技術と知的能力の提供で構成されて形質転換に関係なく、顧客のために直接利益を提供することである。また、サービスは顧客に具体的な利益の供給することが成らない時から、サービスを提供することは特定の性質の経営生産と一致する。それに加えて、サービスは提供すると同時に消費される、貯蔵可能ではないと考えられる。なお、Christopher Lovelock (1980) は、サービスの

利益の性質並び目的によって、次のように大きく4つのカテゴリに分類する。それは、人々の関連するサービス（美容、観光輸送、医療など）、物事に関連するサービス（貨物輸送、クリーニング、車の修理など）、抽象的知性やセンスに関連するサービス（教育、エンターテインメントなど）、実体がなく、デジタルに関連するサービス（銀行、クレジット、保険など）である。

一方、イノベーションの定義については、1938年、Schumpeter は「非連続的に新結合すること」だと提唱した。また、イノベーションとは「新しいプロダクト、新しい生産方法、新しい市場の開拓、新しい供給源、事業を組織する新しい方法」（オスロ・マニュアル、2005年、第三版）だという理論も注目される。すなわち、イノベーションの本質を見極めると、新機能、新製品、新サービスの3つの部分に構成されると言えるだろう。

次に、サービスイノベーションの概念に関しては、以下のように4次元という理論が提示される（Hertog, P. den & Bilderbeek, 1997; Hertog, P. den et al., 1997）。新たなサービスコンセプト、新たな顧客インターフェース、新たなサービス・デリバリー・システム、新たな技術オプションである。要するに、サービスイノベーションとは、既体験の無いサービスにおける奇妙な変化であり、また、商業、もしくはターゲットした環境では成功を導き出せる創造である。なお、それが新しいサービスのコンセプト、新しい顧客との相互作用、新たな価値システム、技術的なサービス・デリバリー・システムと挙げられる。

それに、サービスは多様な特徴を持つにもかかわらず、サービスイノベーションのほとんどに一般的な特徴で区別することが可能である。まずは、サービスイノベーションは漸進的に製品やプロセスから連続の変更を持続的なプロセスになり、サイクルの形で表すことができる。継続的なプロセスにとって、以前のイノベーションの成果を活用することが不可欠である。また、サービスイノベーションの進歩的性質は、複雑化する製品、プロセスを特定な目的へ

の大きな修正が実現することが可能である。次に、サービスイノベーションの早い速度が特徴。伝統的なイノベーションの数年に比べて、連続するサイクルの周期は1年未満である。なお、アイデア、設計、開発、マーケティングという4つのフェーズでサービスイノベーションのサイクルを整理することができる。最後に、共創はサービスイノベーションのプロセスの重要な機能と言っても過言ではない。サービスは利用を基づく、任意の期待に応えるためではなく、必ず顧客のニーズによって作られる。したがって、イノベーションプロセス全体にわたって、一定の先入観が存在する。すなわち、エンドユーザーはサービスイノベーションバリューチェーンの中心に位置する。

破壊的イノベーションと持続的イノベーション

さらに、ここ数年、イノベーションに関連性のある多様な概念の中では、破壊的イノベーション、または「破壊的技術」としても知られている。言い換えれば、ある革新的な技術、製品やサービスを提供し、最終的には市場での支配的な技術を置き換えられる。つまり、破壊的イノベーションは既存の技術、既存の製品や既存のサービスを置き換えることができるイノベーションである。破壊的イノベーションは技術的にはシンプルで、既存の環境で特定のプロセスを従って、製品を生み出す。従来の製品のプロセスよりも信頼性が高いが、既存の市場の獲得できるのは少数である。しかし、新たな市場の獲得には大きく貢献することができる。一方、破壊的な技術とは対照的に、継続的イノベーションは、新たな市場を創造しない。それは市場の支持者になるための永久的な競争の中で、現在の技術のパフォーマンスの段階的な漸進的改善し続けること。継続的イノベーションは常に破壊的な技術ではない。例え

ば、自動車は（変形）不連続イノベーションであったが、初期の自動車は非常に高価なものでした。画期的な技術を行っていない馬車をと置き換えることはできなかった。少なくとも自動車は輸送手段として成立したのは、1908年に低価格自動車フォードT型が出現するまでである。大量生産の破壊的技術は自動車市場を変えてきた。「破壊的イノベーション」用語として導入されたのは、1997年出版された「イノベーターのジレンマ」のなかで Clayton M. Christensen によって主張した。Christensen はテクノロジーの破壊や継続性の本質を認識するため、破壊的イノベーションの用語を使用する。持続的技術とは主流市場の主要顧客が評価する性能指標、すなわち、従来の価値基準のもとで性能を向上させる新技術ということである。持続的技術がもたらす変化を、持続的イノベーションといえる。その一方、破壊的技術とは、従来の価値基準の下で従来製品よりも性能を低下させるが、新しい異なる価値基準の下で幾つかの優れた特長を持つ新技術のことである。幾つかの優れた特長は低価格・シンプル・使い勝手の良さなどであることが多い。破壊的技術は優れた特長を有しながらも従来の価値基準では性能的に劣るため、主流市場では地位が得られない。代わりに破壊的技術の優れた特長を高く評価し、小規模で新しい市場を創出することになる。

破壊的サービスイノベーションを引き起こした IKEA

1943年、当時わずか17歳のイングヴァル・カンプラド (Ingvar Kamprad) によって設立されましたイケア、現在年売上3800億円、世界42カ国で345店舗をもつ世界最大の多国籍家具販売企業まで成長した。イケアの成功についてはいろんな分析があるが、この成功の秘密はイケアが引き起こしたイノベーションにあると思われる。しかし、イノベーションの核となるのはサービスイノベーションでは

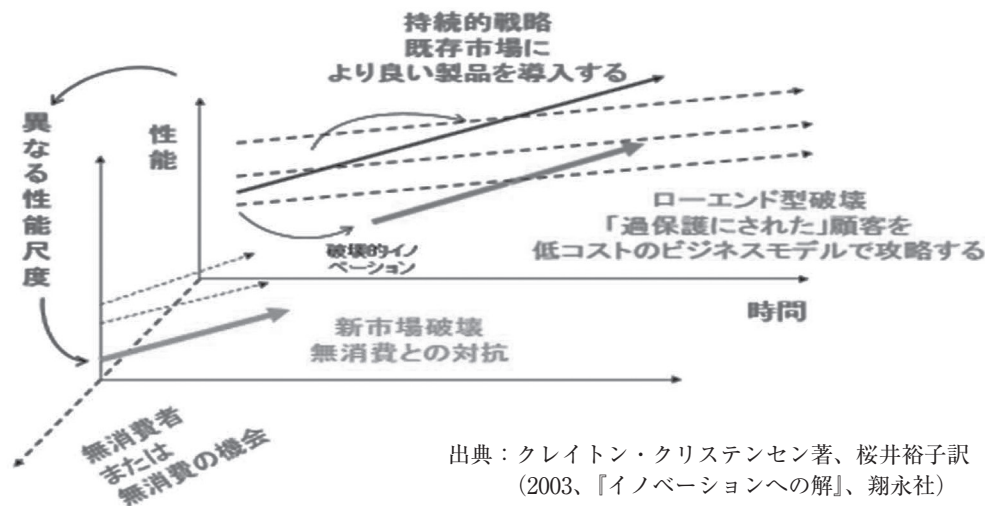


図1 ローエンド型破壊と新市場型破壊

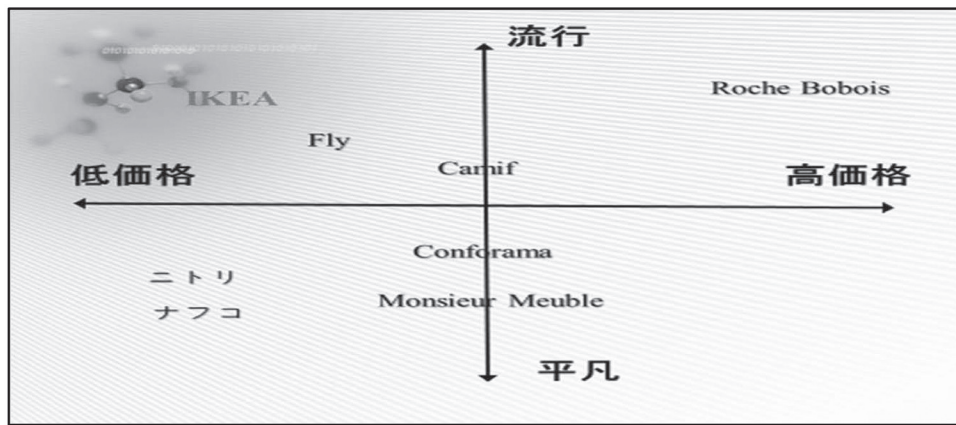


図2 イケア家具デザインの位置づけ
(筆者作成)

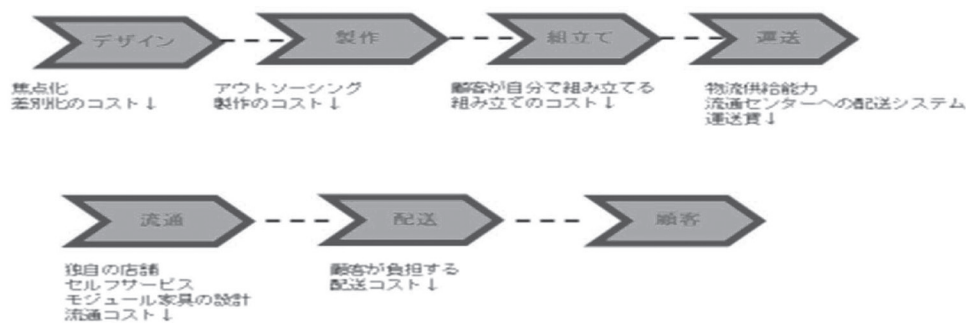


図3 イケアの経済活動システムのバリューチェーン
(筆者作成)

ないかと思う。

高いデザイン性の家具を低価格で消費者に提供しつづけるイケアはより良いサービスを目指すことを感じられる。

ここで、イケアが焦点に当てているのはただひとつ、家具自体ではなく、大多数の人々が目指しているのよりよい生活の実現という現実問題の解決である。物理の製品が顧客価値を創出し、新しいサービスのコンセプトとなる。そういう意味で、イケアは高品質の製品を消費者にとって買う余裕のある価格で提供するサービス企業である。さらに、この強力なサービス文化は、製品の設計と製造にも反映している。利益率の大きい製品や人気シリーズをメインとしてではなく、10代若者から60代老人まで、低所得者から中高所得者まで、古典的から現代的まで、幅広いデザイン性をあらゆるターゲット層を対応している。

そして、イケアは顧客までもサービスに取り込むようにしている。顧客はイケアの家具を自ら組み立てるによって、家具の組立という生産活動を参加して、家具の完成したとき、サービスイノベーションのソリューションは共同生産者である顧客に移した。スウェーデンの貧しい農村から始まった、限られた資源を利用して、持続的な創造をするスマートな美徳を顧客に刺激を与えるのはこのサービスのコアである。

まとめ

要するに、無形性、変動性、消滅性、同時性という4つのサービスの特殊性からみると、物材と比べるのが本質的にかなり異なるに違いない。故に、物材を対象とする破壊的イノベーションという概念は、サービスに、とりわけサービス産業には改めて検討せざるを得ず、破壊的サービスイノベーションを定義することが必要ではないかと考慮する。更に、本研究では、IKEAをはじめ、サービス産業で行っているイノベーションの成功事例を通じて、破壊的な革新の成果を究明しながら、破壊的サービスイノベーションの要素を明らかにしたい。IKEAの成功からみれば、小売業界ならび顧客にとって、新たな文化をもたらすことから始まり、消費者の要求に応じて、サービスの不要な部分を削りながら、付加価値を最大限活かしていく重要であると考えられる。

参考文献

1. クレイトン・クリステンセン (2001) 「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」, Harvard Business School Press
2. クレイトン・M・クリステンセン、スコット・D・アンソニー (2014) 「イノベーションの最終解」, ハーパー

3. 経済産業省産業構造審議会サービス政策部会 (2006) 「サービス産業の革新に向けて中間とりまとめ (案)」
4. 経済産業省 編 (2007), 「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」—報告書
5. リュディガーユングブルート (著)、瀬野 文教 (翻訳) (2007) 「IKEA 超巨大小売業、成功の秘訣」, 日本経済新聞出版社
6. Hertog, P. den, Bilderbeek, R., Marklund, G. & Miles, I. (1998), *Service innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as co-producers of innovation*, STEP, Oslo.
7. Hertog, P. den & Bilderbeek, R. (1999) *Conceptualising service innovation and service innovation patterns*, Diologic, Utrecht.
8. Howells, J. (2010) Services and service innovation: new theoretical directions, in: Gallouj, F. & Djellal, F. (Eds.), *The Handbook of Innovation and Services*, Edward Elgar, Cheltenham