

「サービスイノベーションと経営戦略 —両利きの経営視点—」

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

I はじめに

先進国においては、産業・貿易のサービス化が進んでおり、経済成長に大きく貢献している。こうした産業・貿易のサービス化が先進国から発展途上国に拡大している。今後もサービス化の進展が加速する傾向である。典型的な事例として、従来、メーカーとして成長してきた有名企業（GE、XEROX、IBM など）が現在では収益の半分以上をサービスが占めるようになっており、サービス産業に変遷する見通しが立つ。

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。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¹、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。一方、産業は、典型的に製造業およびサービス産業という二つのセクターに分けられるが、実際に、全ての製品がサービスに付き添われる。

一方、サービスイノベーションを対象とした日本での研究は、欧米諸国に多少遅れており、この2000年代初頭によく始まったという状況にある。変化激しい時代、国内市場に限らず、海外市場で、過度な価格競争に陥らないために、サービスイノベーションを取り組む必要とされる。このような背景の基に、サービス業、製造業を問わず、日本を含む先進各国では、サービスイノベーションの重要性に関する議論が盛り上がりつつある。

イノベーションを主体とする、数の多い研究と比べ、曖昧性のあるサービスの根本概念から発展されてきたサービスイノベーションが対象とする研究が未だに少ない。イノベーションに関する既存した研究の成果は、いかにサービスイノベーションにおいて共用できることをまだ考察するべきだと考えられる。そのうちのひとつとしては、両利きの経営（Ambidexterity）——まるで右手と左手が上手に使える人のように、「知の探索」と「知の深化」で高い次元のバランスを取る経営である。安定性や衝撃的な変化（不

安定、不確か、複雑、不明瞭。）の双方が求められている多様な環境に直面している企業は両利きの経営における探索及び深化の重要性を見直さなければならない。

II サービスとサービス・サイエンス

1. サービス

「サービス産業」という特定の用語にとどまらず、日常生活に頻繁に使われる、馴染みの深いサービスという言葉が存在している。にもかかわらず、学術分野においても、サービスに関する定義が非常に曖昧。

アメリカの経営学者である、コトラーは、サービスが、一方が他方に対して提供する行為やパフォーマンスで、本質的に無形で何の所有権ももたらさないものと示した。しかし、サービスの生産には有形財（製品）がかかわる場合もあれば、かかわらない場合もあるというように補足している。また、Lovelock（1991）によれば、サービスを「モノというよりプロセスまたは性能」と定義した。

サービスを定義するには、顧客との相互作用の重要性も提言される。Edvardsson（1997）の研究において、サービスが製品のコンセプトの一部として定義される。製品は、一般的に物財、サービス、ソフトウェアなどの組み合わせで構成される。顧客は、製品の生産過程において、共同生産者として関わっているが、サービスの生産過程では、共同創造者としてかかわりを持っている。また、IBM 研究所によれば、サービスとは、サービス提供者とサービス利用者間の相互作用によって生み出された価値を、両者が取得できるようなモノである。今枝（2010）はサービスが「他者のために行う人の活動であって、独立に取引の対象となるものをいう」と定義した。「無形」という特徴も捉えられ、サービスが顧客の問題に対する解決策として提供させる「一連の行為」というような提言もあった（Gronroos, 2000）。

すなわち、多くの先行研究をレビューしたうえで、サービスを定義するには、サービス利用者、つまり顧客との関

図表1 サービスと物財との比較

サービスの特徴	詳細	物財の特徴との比較
無形性 Intangibility	見たり触ったりすることが困難である。よって、価格設定が難しい。	<u>有形性</u> 物理的な実体があり、感知できる明白な存在である。
変動性 Heterogeneity	同じサービスでも、誰が誰にどのような状況で提供するかによって、その価値や品質が左右される。顧客の経験によって提供する品質の変動性が存在する。	<u>一定性・固定性</u> 機能と用途は恒久性があり、品質の同一性は予期できる。
同時性 Inseparability	殆どは生産・提供と消費が同じ時間・空間に進行する。	<u>分離性</u> 財の製造、配分、消費は時間と空間によって分離されても実行することができる。
消滅性 Perishability	在庫として蓄えておくことができず、消滅してしまう。	<u>貯蔵性</u> 貯蔵が可能である。

わりがあることを認識せざるをえない。要するに、サービスは、企業の観点からみると、顧客のために直接利益を提供し、最終的に企業の価値を高めることである。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も考慮しなければならない。

サービスを分類するにあたって、Lovelock (1980) は、サービスの利益の性質並び目的によって、以下のように大きく4つのカテゴリに分けている。それぞれは、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）と実体がなく、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。

2. サービス・サイエンス

サービス・サイエンスの概念は、IBMによって提唱された。その中には、Vargo & LuschのGoods-Dominant Logic (G-D ロジック) と Service-Dominant Logic (S-D ロジック)¹ という世界観の転換に関する理論が非常に注目を集めている。要するに、モノを中心した交換や価値創造の考え方であるG-Dロジックに反して、S-Dロジックの主張が、サービスを中心した交換や価値創造の考え方である。

G-Dロジックが重視するのは、「交換価値」といえ、企業が創るモノやサービスを顧客に提供する場合、貨幣と交換することである。一方、S-Dロジックでは、企業と顧客がモノやサービスの購買時だけでなく、その前にも後にもさまざまなやり取りを文脈の中で実施する「使用価値」や「文脈価値」を重視する。また、S-Dロジックによれば、モノが最終的な提供物ではなくサービスを提供するための手段や媒介物にすぎないという始点で、モノとサービスを分化して捉えるのではなく、モノに下支えされたサービスを含めた全体が顧客への提供価値と再認識する必要がある。

III サービスイノベーション

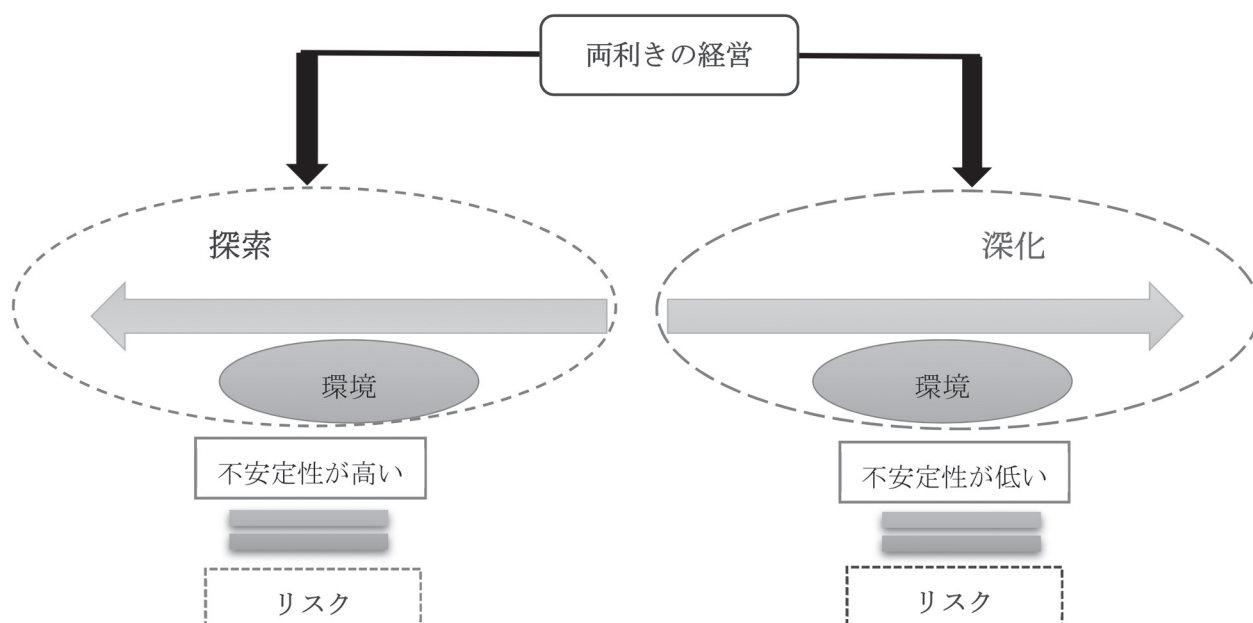
マンチェスター大学のIan Miles教授は、サービスイノベーションを大きく3つに分けている。最初は、サービス、または商品としてのサービスにおけるイノベーション（新製品、あるいは改善後の商品としてのサービス）である。二つ目はサービス・プロセスにおけるイノベーション（新しい方法、または改善後のデザインかつ生産工程）である。最後に、サービス企業、組織及びサービス産業におけるイノベーション（組織化イノベーション、サービス・プロダクト及びプロセスのイノベーション、プロセス・イノベーションの管理）である。

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 (Hertog, P. den & Bilderbeek, 1997; Hertog, P. den et al., 1997) という典型的な理論がある。Hertogらの定義では、サービスイノベーションとは、新しいサービスの経験やサービスのソリューションのいずれか、次の範囲内でのいくつかの要素となる。それは、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または取引先、新たな収益モデル、新しい組織や技術的なサービス・デリバリー・システムである。

また、近藤 (2012) の定義によれば、サービスイノベーションとは、企業のサービス・システム（サービス商品、サービス生産システム）を対象にして、顧客や企業及び関係する諸機関にとっての新しい価値を生み出す革新であり、具体的にはサービス組織の効果性と効率性を著しく向上させる活動である。

サービスイノベーションは、顧客に伝わる情報発信力により企業の価値を高めるための新結合²だと考えられる。よって、イノベーションとは違い、「何を創る」という視点ではなく、「どのように創る」、または「どのようにお客さんに伝える」などの重点を置く認識転換が重要である。

図表2 両利きの組織



IV 両利きの経営とサービスイノベーション

欧米では、両利きの経営と企業の成長に関する研究は少なくない。Geerts, Blindenbach-Driessen & Gemme (2012) は4年間で、500社を考察した上で、両利きが企業の堅調な成長をもたらすことが判明した。さらに、製造業とサービス業における両利きは、それぞれの相違があると主張された。Goosen, Bazzazian & Phelps (2012) による研究は、10年間にわたって500社の大量なサンプル数を使用し、より高い技術力を持つ企業が、より両利きのベネフィットを受けていることを示した。

一方、有名な経営学者であり、クリステンセン教授の著作「イノベーションのジレンマ」では、「成功する企業ほどイノベーションができなくなる」という命題が示された。なぜこのようなジレンマが生み出したのか、解決方法は有無などについて、経営学研究の分野においても盛んに議論されている。しかし明確なことは、イノベーションのジレンマは命題であって、自然の法則ではない。そのような事態を回避する方法は存在するはずである。そこで、「両利きの経営」がカギとなることが考えられる。イノベーションの停滞を回避するために、企業は組織として知の探索と深化のバランスを保ち、コンピテントラップを避ける戦略・耐性・ルール作りをすすめることが重要である。

サービスイノベーションは企業価値を高めるためのイノベーションであるが、サービスイノベーションを継続するために両利きの経営が重要である。サービスイノベーションにおける両利き経営は知の探索と知の深化のバランスを

保つことが目的ではなく、バランス保てる状態であればよいものではない。顧客の欲求を満たすことで両利きの経営のバランス状態が意味を持ちようになるのである。顧客の欲求を満たす可能性を見守ることが知の探索と深化のバランスを保つことの意味である。

V おわりに

両利き経営は企業組織のみならず、サービス業であろう製造業であろう、イノベーションだけでなく、サービスイノベーションにも大きく影響を及ぼすと考えられる。国際原油価格の急落とドル高の影響で、サービス業は減速しているが、それ以上に製造業が縮小ペースは早まっている。不安定な世界経済情勢と製造業の不振を乗り越えるためには、両利きの経営とサービスイノベーションとの新結合を考察する必要であろう。

注

- 1) <http://www.meti.go.jp/committee/> 参照日：2016年1月
- 2) オーストリアの経済学者シュンペーターによってイノベーションが「新結合」(新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、生産とはものや力を結合すること)と定義される。本稿では、「新結合」という表現を採用している。

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」, ハーバード・ビジネス・セレクション
- 3) 入山彰栄 (2012) 「世界の経営学者はいま何を考えているのか」, 英治出版
- 4) 近藤隆雄 (2010) 『サービス・マーケティング (第2版)』, 生産性出版
- 5) 近藤隆雄 (2012) 『サービス・イノベーションの理論と方法』, 生産性出版社
- 6) 今枝昌宏 (2010) 『サービスの経営学』, 東洋経済新聞社
- 7) ヘンリー・チェスブロウ (2012) 『オープン・サービス・イノベーション』, 阪急コミュニケーションズ
- 8) 野村清 (1983) 『サービス産業の発想と戦略』, 電通
- 9) Hertog, P. den, Bilderbeek, R., Marklund, G. & Miles, I. (1998), Service innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as co-producers of innovation, STEP, Oslo.
- 10) Hertog, P. den & Bilderbeek, R. (1999) Conceptualising service innovation and service innovation patterns, Diologic, Utrecht.
- 11) 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.
- 12) March, James G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science 2: 71-87
- 13) Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, pp.1-17