

# 「戦略的サービスイノベーション」

NGUYEN Thi Truc Quynh 氏

亜細亜大学 アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程

## 1. はじめに

2006年に、経済産業省で行われた「サービス産業の生産性向上とサービスイノベーションに関する研究会」により、2007年に経済団体「サービス産業生産性協議会」(SPRINGと略称される)が設立された。それは日本におけるサービスイノベーションへの本格的な取り組みの第一歩として見られる。

変化の激しい時代においては、国内市場に限らず、海外市場でも、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に取り組む必要がある。このような背景には、製造業、サービス業を問わず、日本を含む先進国では、サービスイノベーションの重要性に関して、議論が盛り上がりつつあることがある。

とはいえ、Amazon、Googleのような例をみれば、革新的なサービスは、サービス業に限らず、多くの業界、様々な異なった分野、あらゆるビジネス領域に大きな変化をもたらすに違いない。しかしながら、いまだに、サービスを対象としたイノベーションのプロセスをどのようにモデル化し、体系的に促進させるかについては十分解明されていない。企業が本格的にサービスイノベーションに取り組む意欲を高めるものでなくてはならない。サービスに付加された価値の増進をもたらすサービスイノベーションのプロセスをよりよく理解することは、国際的競争優位性の実質的な増強につながると考えられる。

一方、日本市場をはじめ、アジア市場においては、サービスの充実化に力を入れた日本企業は顧客価値を高めるサービスイノベーションを実現し、競争優位性を示すことで、アジア事業の成功に導いたことが明らかになった。すなわち、日本企業がアジア事業を展開する際、顧客価値を高めるには戦略的サービスイノベーションの実現が必要なのである。

## 2. 戦略的イノベーション

Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005) が定義した戦略的イノベーションという概念は、ビジネスを定義する三つの根本的要素である。まずは、顧客はだれか、彼らにどんな価値を提供するのか、それをどうやってもたらしめるのかということ。次に、戦略的イノベーションを実現するためには、「忘却」と「借用」のバランスをとることが必要である。さらに、新事業にとって特に重要な「学習」は事業成果の予測精度をあげていくことである。要するに、戦略的イノベーションを促進するために、トップマネジメントが示した会社のビジョンに向かって、一貫性あるイノベーションを興していくのはトップマネジメントの使命に違いない。勿論、時代の変化に目を見張ることも重要なポイントである。

## 3. サービスイノベーションの研究概要

サービスイノベーションの研究について、以下のよう  
に、3つの段階に大きく分けられる。第一段階、或いは形成段階(2000年まで)において、新たな見解を基に、サービスイノベーションの研究基盤が徐々に形成された。当時、製品と区別したうえで、サービスを対象とした研究を進めるのが必要だと、多くの研究者が主張している。次に、第二段階、若しくは2001年から2005年にかけての成熟段階において、サービスイノベーションのプロセスにおける顧客の関与が最も注目が集めていた。その後、第三段階、あるいは多次元段階(2006年以降)において、製造業、サービス業に関係なく、推進されたサービスイノベーションが競争上の優位性を達成するための手段とみなす傾向が強い。一方、日本では、サービスイノベーションを対象とした本格的な研究は、2000年代初頭に始まった。

また、サービスイノベーションの概念をめぐって、様々な議論が行われている。多数の意見では、サービスイノベーションの本質と特殊性が製品のイノベーションと差異

により、サービスイノベーションを理解し、分析するために、サービスならではの特性を含めた新しい理論と概念が必要だという (Barras, 1986; Coombs & Miles, 2000; Hipp & Grupp, 2005)。Kuusisto & Meyer (2003) は、顧客に対する問題解決の提案として、サービスイノベーションを定義する。

さらに、経営戦略の観点から、IfM & IBM (2007) は、サービスイノベーションを、既存のサービスがもたらした価値を向上する、または新しい価値を創造することを目的とした、ビジネスモデルイノベーション、ソーシャルイノベーションおよびデマンドイノベーションの組み合わせであると定義している。この定義をみると、顧客の視点に立った顧客価値を向上する、あるいは新たな価値を創出するのが、サービスイノベーションを推進する最終目的であると言えよう。さらに、その価値はサービスがもたらす無形の価値であり、社会全体に対する大きな変化を引き起こすと考えられる。

戦略の視点から考えると、サービスイノベーションが業界全体に影響を与える可能性のある新しいビジネスモデルに関連しているということに注目しなければならない。また、企業は顧客の視点に立った顧客価値を向上する、あるいは新たな価値を創出するのがサービスイノベーションを推進する最終目的であると言えよう。さらに、その価値はサービスからもたらす無形の価値であり、社会全体に対する大きな変化を引き起こせると考えられる。本稿では、サービスイノベーションが、顧客のニーズを踏まえて、生活様式を一変するような無形な価値の創出であると定義する。

#### 4. 戦略的サービスイノベーション

これまでの先行研究を見ても、経営戦略の視点からサー

ビスイノベーションは明確に論じられてこなかったと言っても過言ではない。それゆえ、戦略的サービスイノベーションに関しては、考察する余地があるでしょう。

戦略的サービスイノベーションの概念枠組を明確化するため、構成要素、そして推進力に関する仮説を検証していた。そのアンケート調査は、2016年10月時点で、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科池島研究室が行われた、「アジア事業戦略に関するアンケート」(アジアにおいて事業を展開している日本の製造業とサービス業の企業の本社1750社を対象にする)である。

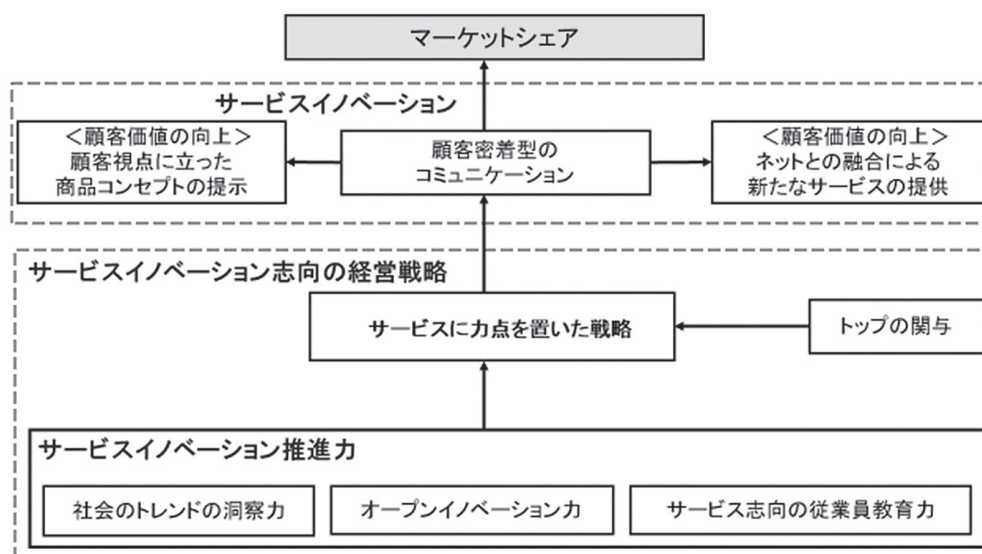
有効回答は96社であり、回収率は5.5%でした。製造業は79社、サービス業は17社でした。分析した結果に基づき、既存研究で未だ示されていないサービスイノベーションを推進する効果的な経営戦略、あるいは戦略的サービスイノベーションの枠組みを以下の図にまとめた。

この図に示したように、戦略的サービスイノベーションの仕組みを理解するために、次の4つのポイントを提示する。

第一、サービスイノベーションがもたらした顧客価値を高めるには、まず顧客との対話を含めた顧客密着型のコミュニケーションを図らなければならない。このコミュニケーションでニーズを吸い上げて、顧客視点の商品コンセプトを提示し、さらには前述した事例のようなネットとの融合による新サービスを提供していくことが大事であると考えられる。

第二、このイノベーションを推進するには、社会のトレンドの洞察力、オープンイノベーション力、サービス志向の従業員教育力という3つの推進力を活かすことが重要である。

第三、この力を活かして、トップ主導にするサービスの充実に力点を置いた戦略を実践していくことが大事である。



図表 実証された戦略的サービスイノベーションの枠組み

第四、サービスイノベーション志向の経営戦略を実践することで企業と顧客の円滑なコミュニケーションが促進され、成果としてマーケットシェアを高めることが期待できる。

## 5. おわりに

今日、多くの企業がサービスイノベーションに成功したにも関わらず、この継続努力を怠って、さらなる成功のチャンスを逃げることがある。大事なことはこのサービスイノベーションをいかにして続けるかである。このサービスイノベーションを継続するための推進力に注目しなければならない。これは社会のトレンドの洞察力、オープンイノベーション力、サービス志向の従業員教育力であると考えた。

企業の成長原動力となる戦略的サービスイノベーションを起こすためには、企業が顧客の視点に立って価値の認知を行うことが重要である。顧客の視点に立った、生活様式を一変するような無形の価値をもたらすような顧客価値を創出し、それを向上することはサービスイノベーションのミッションだといっても過言ではない。さらに、AI/IoT時代の変化によって、日本の産業界が大きく変わりつつある中、戦略的サービスイノベーションについて様々な検討を進める必要がある。

## 参考文献

- 1) Govindarajan, V. & Trimble, C. (著) (2005) (Harvard business school press); 酒井泰介 (訳) (2013) 『ストラテジック・イノベーション：戦略的イノベーターに捧げる10の提言』, 翔泳社.
- 2) Barras, R. (1986) "Towards a theory of innovation in service", Research Policy 15, pp. 161-173.
- 3) Coombs R., Miles I. (2000) Innovation, Measurement and Services: The New Problematique, Springer, Boston, MA.
- 4) Hipp, C. & Grupp, H. (2005) "Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies", Research Policy, vol. 34, issue 4, pp. 517-535.
- 5) Kuusisto, J. & Meyer, M. (2003) "Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy", Technology Review 134.
- 6) IfM & IBM (2007) Succeeding through Service Innovation: A Discussion Paper, University of Cambridge Institute for Manufacturing (IfM) and International Business Machines Corporation (IBM), October  
[http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ssme/documents/ssme\\_discussion\\_final.pdf](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ssme/documents/ssme_discussion_final.pdf).