

博士論文

サービスイノベーションと経営戦略

SERVICE INNOVATION AND BUSINESS STRATEGY

指導教授： 池島 政広

亜細亜大学大学院

アジア・国際経営戦略研究科アジア・国際経営戦略専攻

AD14001

NGUYEN Thi Truc Quynh

目次

はじめに	1
第1章 研究の背景と研究目的	6
第1節 研究の問題意識の提示	6
第2節 研究目的	19
第3節 研究の位置づけと研究アプローチ	21
第2章 顧客価値創出の焦点となったサービス	24
第1節 サービス	24
1-1 サービスの概念	24
1-2 サービスの構成要素と方程式	29
1-3 サービス品質	31
第2節 顧客価値とサービス	35
第3節 小括	39
第3章 サービスイノベーション中心の経営戦略のパラダイム	41
第1節 イノベーションと経営戦略	42
1-1 イノベーションの必要性	42
1-2 イノベーションと新しい顧客価値の創出	48
1-3 顧客価値中心のオープンイノベーションと経営戦略	56
1-4 顧客価値の向上の重要手段としてのオープンイノベーション	59
第2節 サービスイノベーションと経営戦略	65
2-1 企業を中心とした顧客価値	66
2-2 顧客価値を高めるサービスイノベーション	71
2-3 顧客価値中心の経営戦略	76
第3節 小括	80
第4章 企業の成長の原動力となるサービスイノベーション	87
第1節 企業が認知した顧客価値へのアプローチ	87
1-1 商品設計と顧客価値	87

1-2 顧客コミュニケーションと顧客価値の向上.....	91
第2節 サービスイノベーションの事例.....	101
2-1 パナソニックの事例.....	101
2-2 トヨタ自動車の事例.....	105
2-3 ソフトバンクの事例.....	111
第3節 サービスイノベーションの概念とサービスイノベーションのモデル.....	115
3-1 サービスイノベーションの概念.....	115
3-2 サービスイノベーションのモデル.....	117
第4節 小括.....	121
第5章 仮説の提示.....	123
第6章 仮説の検証.....	131
第1節 検証における測定変数.....	131
第2節 検証結果.....	134
2-1 仮説1の検証結果.....	135
2-2 仮説2の検証結果.....	138
2-3 仮説3の検証結果.....	143
2-4 仮説4の検証結果.....	145
第3節 小括.....	147
第7章 考察と結論.....	149
第1節 考察.....	149
第2節 結論.....	158
参考文献.....	161
謝辞.....	180
付録_アンケート本文.....	182

はじめに

市場環境の変化と技術の絶え間ない発展により、情報へのアクセスが容易になり、知識の深まりと迅速なコミュニケーションが可能になった。具体的には、まず、グローバル化である。1989年に世界経済は、伝統的な貿易障壁が崩壊しベルリンの壁も崩壊した。今日のグローバル化の第一歩であった。グローバル化はその後にも止まらず、その結果、今日では、企業は異なる市場からの競争を常に予期しなければならなくなっている。さらに、もう一つの勢いはITの発展が進んでいることである。ITアプリケーションの使用の増加（Tidd & Bessant, 2009）より、情報を迅速に処理し共有することができ、これを利用して、今までにないマーケティングの手法や業務プロセスなどの可能性が生まれた。

これらの変化は単に企業に影響を与えるだけでなく、顧客の行動にも刺激を与える。その結果、企業は絶え間なく変化する状況や顧客の要求に迅速に対応しなければならないだけでなく、イノベーションに関する洞察が不可欠になった。これらの変化はすべて新しい知識をもたらし、これがさらに新しいマーケティング手法と業務プロセスを求めることとなる。すなわち、この新たな知識の普及と新たなマーケティング手法と業務プロセスの開発の循環は、顧客の行動に刺激を与える新たなサービスの重要度の増加をもたらすのである。

ITの発展により、各業界の境界線が顕著に薄くなってきた時代には、B2Cのみならず、B2Bにおいても、従来からすでに多くの企業は製品に付け加えた「カスタマーサービス」を提供してきた。しかし、製品のコモディティ化が進展するにつれ、モノを中心に生産する企業がサービスの開発に注力している。さらに、しばしば実質的な差別化を実現し、

(はじめに)

より大きな収益を可能にしているサービスが珍しくない。IBM や GE といったグローバル企業のこれまでの動きなどから、多くの製造業企業が大きな収益源としてのサービス事業への参加を促す力となっている (Bitner & Brown, 2006)

一方、イノベーションそのものがグローバル化している。サービスイノベーションをグローバルに最大限利用することで、収益性を維持しながら競合他社とさらに差をつけることが期待できる。

前述したように、企業を取り巻く市場環境の変化、また、世の中全体に大きなインパクトをもたらす技術の激的な進歩の下、製品ライフサイクルが短期化しいため、製品のイノベーションだけでは、コモディティ化やコスト競争に陥りやすい傾向がみられる。これによって、顧客価値を高めるためにサービスイノベーションにより差別化を図り、価値を加えて、競争を乗り越える経営戦略が一層求められているだろう。

本研究に着手した動機として顧客価値、そして、サービスという広義な観点から議論し、企業にとってのサービスイノベーションを構造的に示すと共に、今日的な市場環境における日本企業の競争力を高めるためには、顧客価値を向上することに抜本的に取り組むことが重要な経営問題であることを仮定した。また、この問題への一つの対応として、認知された顧客価値に基づく戦略的サービスイノベーションのパラダイムを提示する。これは、サービスを充実化することを通じて顧客価値を高めるための戦略アプローチであり、実施する際に取り組むべき新たな戦略のフレームワークを明示し、これに関わるトップマネジメントの役割を示す。

本論文において定義する、サービスイノベーション志向の経営戦略とは、企業のビジョンに基づき、顧客の価値を高めるサービスの充実化の目標を明示し、その実現に向けて、社会トレンドの洞察力、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三つのサービスイノベーション推進能力を活用する方策のことである。

本論文の構成は、次のとおりである。

第1章では、本研究の背景と目的について論述する。

第2章では、サービスに関する先行研究レビューを通して、既存研究におけるサービス概念を整理しながら、サービスの本質、また顧客価値との関係について論じる。サービス概念にはさまざまなものがあり、いまだに検討すべき課題が多く、したがって、サービスの本質を問う研究がもっとなされなければならないことを主張する。

第3章では、イノベーションの研究を整理し、企業経営におけるイノベーションの位置づけを明らかにする。一方、顧客価値を創出するためのオープンイノベーションの役割を示す。そして、経営戦略の視点からサービスイノベーションと顧客価値を論じる。

第4章では、商品¹設計に関して、顧客の位置づけを明らかにし、顧客価値の創出に結びつく商品設計のマインドセットを論じる。Drucker (1985) は「事業の目的は顧客の創造である」と主張した。これまでのサービスイノベーションとその特性についての結論を結び付けたうえで、サービスとイノベーションの両方の特性とそのプロセスの性質を強調するサービスイノベーションの定義が必要と考えられる。先行研究を踏まえ、企業を取り巻く経営環境のとどまらない変化の下、幅広い意味でのサービスイノベーションを再定義する必要があるとみなせる。そのため、本研究においては、経営戦略の観点から、サービスイノベーションの定義を新たに提示したい。サービスイノベーションとは、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考えられる。

第5章では、日本企業にとっての大切な顧客価値を高めるサービスイノベーションの必要性を再認識し、その生成メカニズムを解明する。そして、このイノベーションを推進する効果的な戦略に関わる、以下の4つの仮説を導いた。

仮説1: 企業にとって大事な顧客の価値を高めるには、顧客とのコミュニケーションを踏まえ、顧客視点の商品のコンセプトの提示、さらには、ネットとの融合によるサー

ビスイノベーションを推進しなければならない。

仮説 2：サービスイノベーションの推進を図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を活かして、サービスの充実化に力点を置いた経営戦略を実践する。

仮説 3：この経営戦略を効果的に実践するにはトップの戦略的かつ積極的な関与が重要になる。

仮説 4：この経営戦略の実践は顧客との円滑なコミュニケーションを促進し、マーケットシェアを高める。

第 6 章では、この仮説を実証研究により検証する。その仮説の構成は、アジア市場におけるサービスイノベーションを推進するためには、企業のトップマネジメントの戦略的かつ積極的な関与の下に、日本企業は社会トレンドの洞察力、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主たる三つの力を蓄えることによりサービスイノベーションと顧客価値の好循環メカニズムを形成していくことが大事である。

第 7 章では、本研究の結論及びその考察を提示する。本論文では、事例の分析およびアンケート調査の分析結果に基づき、サービスイノベーションのメカニズムの全体像を明らかにした。それに加え、その戦略的サービスイノベーションの基盤となる要因として、サービスの充実化を取り込んだ経営戦略の必要性を提言したい。そのサービスイノベーション志向の経営戦略には、トップ自ら積極的かつ戦略的に関与し、社会トレンドの洞察力、オープンイノベーション力とサービス志向の従業員教育力を活用することが大事である。そして、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サービスイノベーションの実現が必要なのである。そのため、経営戦略として、サービスの充実化に力を入れることが不

(はじめに)

可欠であると結論付けることができる。つまり、認知された顧客価値に基づく戦略的サービスイノベーションのパラダイムを提示したい。

¹ 本研究において、顧客視点での商品を先行研究 (Edvardsson, 1997; 近藤, 1999) に依拠し、一般的に製品、サービス、ソフトウェアなど、いわゆる有形のモノと無形のモノ、あるいは有形の要素と無形の要素の組み合わせとする。

第 1 章 研究の背景と研究目的

2017 年 1 月 12 日、Boston Consulting Group (BCG) が発表したイノベーションに関する調査レポート「The Most Innovative Companies 2016: Getting Past "Not Invented Here"」によれば、最もイノベーションに優れた企業のランキングの中で、日本企業では、トヨタが 8 位(2015 年：6 位)、NTT ドコモが 39 位(2016 年には初のランキング入り)、ホンダが 48 位(2013 年以来のランキング入り)の 3 社がランキングに入るにとどまっている¹。そのランキングでは、上位 4 位までの順位は 2015 年と変わらず アップル が調査開始以来の首位を獲得し続け、2 位は 3 年連続でグーグル、2015 年の 3 位の テスラモーターズが今回も順位を守り、4 位は マイクロソフト(5 年連続)となっている。同調査の 2015 年のランキングには、日本企業 5 社がランクインしていた。図表 1-1 が示すように、イノベーションが企業の競争力の源泉であるという視点からは、日本企業の競争力が低下している傾向がみられる。

図表 1-1 イノベーション企業ランキング 50 社 (2016 年)

1. Apple	11. Bayer	21. Airbnb	31. Nike	41. Marriott International
2. Google	12. Southwest Airlines	22. Under Armour	32. Expedia	42. 3M
3. Tesla Motors	13. Hewlett-Packard	23. Gilead Sciences	33. Allianz	43. Dell
4. Microsoft	14. BMW	24. Regeneron Pharmaceuticals	34. SpaceX	44. Orange
5. Amazon	15. General Electric	25. Cisco Systems	35. Xiaomi	45. Siemens
6. Netflix	16. Daimler	26. Pfizer	36. The Walt Disney Company	46. Huawei
7. Samsung Group	17. Uber	27. General Motors	37. Hilton	47. Bristol-Myers Squibb
8. Toyota	18. Dupont	28. JP Morgan Chase	38. Renault	48. Honda
9. Facebook	19. Dow Chemical Company	29. Johnson & Johnson	39. NTT Docomo	49. BT Group
10. IBM	20. BASF	30. AXA	40. Intel	50. Procter & Gamble

(出所：BCG Global Innovation Survey, 2016 より)

第1節 研究の問題意識の提示

日本企業は 1990 年代以降、長い長期不況を経験しながら、収益構造の改善のために

努力してきた。日本企業の収益性は、円安に支えられ、最近では改善傾向を見せたが、台湾の鴻海に売却されたシャープの事例のように、日本企業の戦略の調整はまだ現在進行形である。これは長期不況の初期、日本が当時の経済状況の認識を正しくしていなかった結果、方向が見つからず、戦略の混乱を見せたからだとすることができる。初期の戦略的ミスの後遺症が次の時期の戦略に歪みをもたらし、日本企業の収益回復をより困難にしたものと考えられる。

長期不況のきっかけとなったバブルの崩壊は 1991 年から始まったが、1991 年当時、日本経済の成長率は 3.4%に達していたため、日本政府と企業は、問題の深刻さを正確に把握できなかった。経済産業委員会調査室(2013)によると、バブル崩壊は不動産、建設、金融業界の問題であり、日本の製造業は、堅実だという認識が広まっていた。日本経済の成長率が 1993 年に 0.17%までに落ち込んだ時点でも、ほとんどの日本企業はこれを通常の景気循環とみなし、バブル崩壊で悪化した財務構造の改善に焦点を当てながら、既存の日本式経営を強化する戦略を固守した。

景気の悪化で、製造業では過剰設備、過剰人員、過剰債務などの 3 大過剰の問題が台頭したが、企業はコストの削減、経費削減など、通常の不況対策に重点を置いて、根本的な革新に取り組んでこなかった。1990 年代だけでも日本式経営の自信が大きかったのである。当時、世界トップクラスの競争力を持っていた日本の電子産業では、ソニーがウォークマンをカセット型から MD²に変えるなど改良型製品の開発に重点を置いていた。このような従来の改良型製品戦略とコスト削減対策が徐々に限界を露呈してきた中で、日本の不況は長期化した。1990 年代末から 2000 年代初頭には、日本企業全体の不調が拡大し、これらを支援してきた大手銀行の経営も悪化した。実際に商業銀行であった北海道拓殖銀行が破産することにより、日本経済の全体的な危機感が高まった。

企業の不良債権処理と産業戦略の調整を先送りして低成長が長期化し、銀行の不良債権がさらに積み上がって、最終的に銀行自体の不健全化につながったのである。金融界

では担当者がその企業の債務が自分の在任期間にさらされないように追加の支援をする事態も発生し、最終的に不良債権の規模を拡大させた。このように、日本企業や銀行の意思決定プロセスは急速に変化する経済環境に果敢な決断をせず、根本的な戦略の調整の遅れを招いたと考えられる。日本企業はその場の経費節減対策に集中したため、成長事業を強化できず、徐々に競争力が弱まった。銀行の不良債権問題が深刻化し、1997年に4大証券会社の一角であった山一証券の倒産、1998年の北海道拓殖銀行の破産という金融危機に陥り、徐々に戦略の調整が本格化した。既存の日本式経営の自信が崩れ、グローバルスタンダードを導入しなければならないという認識が広がった(鶴、2005)。

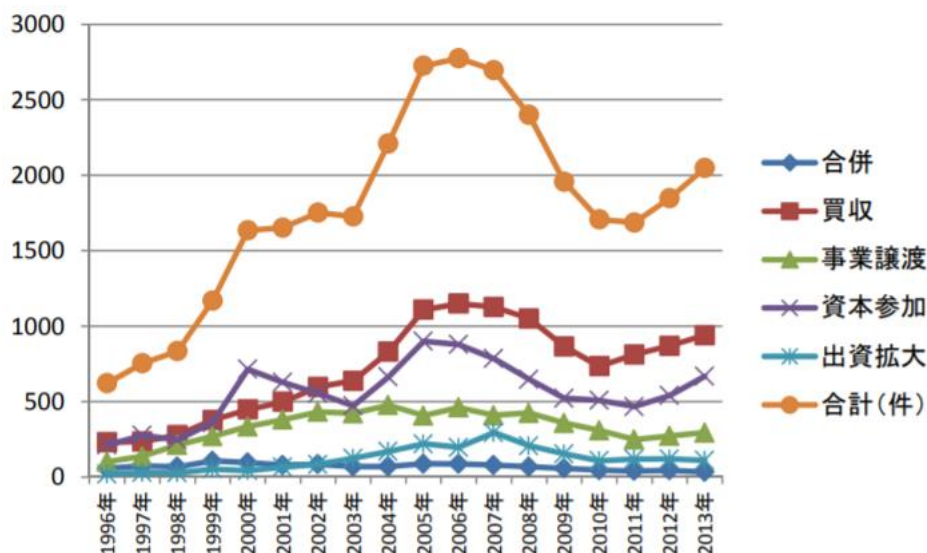
日本企業と産業の発展を支えてきた終身雇用制、年功序列制などが企業の戦略の調整の障害として認識され、日本式経営の基礎であった雇用システムも変化し始めた。年俸制が広がって、非正規職の活用も拡大した。大企業の場合、正規職に関しては、終身雇用慣行が持続されたが、同期入社者の中でも、徐々に昇進と年俸の差が大きくなった。

しかし、雇用削減、賃金抑制にもかかわらず、売上高は減少し、新規事業の開拓も不振に直面するケースが多く、収益率の回復は容易ではなかった。長期間にわたり緩やかに進行した日本企業の雇用調整に国全体の戦略の調整期間も長くなり、消費不振、経済停滞を脱することがより困難になった。結果的に日本企業がいくら経費を削減しても、収益を増やすのが困難な状況となった。また、グローバルスタンダードを機械的に導入し、四半期の収益に焦点を当てた短期成果を強調ようになると、日本企業の長所であった長期的視点での技術や製品の開発投資が後退する副作用が現れた(小松、2011)。

ただし、グローバルスタンダードが広がることで、日本での競合他社間の事業統合や企業合併により過剰設備の問題を解決しようとする動きが徐々に活気を帯びるようになった。2000年代初頭には銀行、鉄鋼、石油化学、電気電子などの主要産業で大企業間の統合が行われた。20個以上であった商業銀行が大規模な3大メガバンクが主導する体制に再編された。2001年に三井グループのさくら銀行と住友グループの住友銀行が合併

するなど、戦後の日本経済を主導してきた 6 大企業の集団間の企業統合や事業統合まで行われながら、企業の再編が加速された。この過程で、企業内の相互出資比率が低下し、企業集団の関係が弱まった。グループ内の銀行と大企業、中堅中小企業まで網羅した系列融資というクレジットシステムが弱くなったのは、長期的視点からの研究や投資活動を萎縮させる効果もあったが、採算性のない事業の早期撤退の調整を促進する効果があった。経済産業省「平成 25 年度 製造基盤技術実態等調査」より図表 1-2 が示したように日本企業の合併の推移をみると、1990 年代後半から 2000 年代初めにかけて大きく拡大している様子が見てとれる。

図表 1-2 形態別からみた全産業の M&A 件数の推移（形態別）（単位：件）

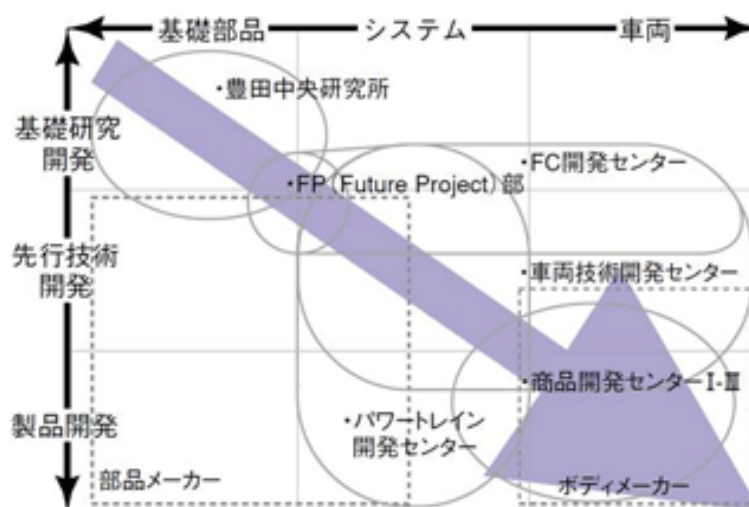


（出所：経済産業省「平成 25 年度 製造基盤技術実態等調査」より）

2000 年代半ば以降、日本企業の戦略の調整の成果が一部可視化されてくる中で、短期志向の問題を抑制し、日本式経営の利点を組み合わせる努力が多くなった。成果主義の年俸制を導入した日本企業の場合も、新規採用後の一定期間までは年功序列的な要素を再強化する一方、成果評価で育成や組織への貢献などを考慮する傾向が強まった。経済産業省が公表した「イノベーションを推進するための取組について」（平成 28 年）により、日本企業はグローバルスタンダードの導入により、過度に短期の成果の達成に偏

った視点を変更しながら、中長期的な技術開発およびビジネスの投資戦略を強化した。特に素材分野では、炭素繊維や水処理における分離技術、IT 機器関連素材など数十年の間の研究開発成果をもとにした製品のイノベーションの効果が現れ始めた。既存の慣行や経営システムで捨てる部分と捨ててはならない部分を確認しながら、時代のトレンドに合わせてイノベーションを追求する方向が強まっているのである。

図表 1-3 トヨタグループの研究・開発体制



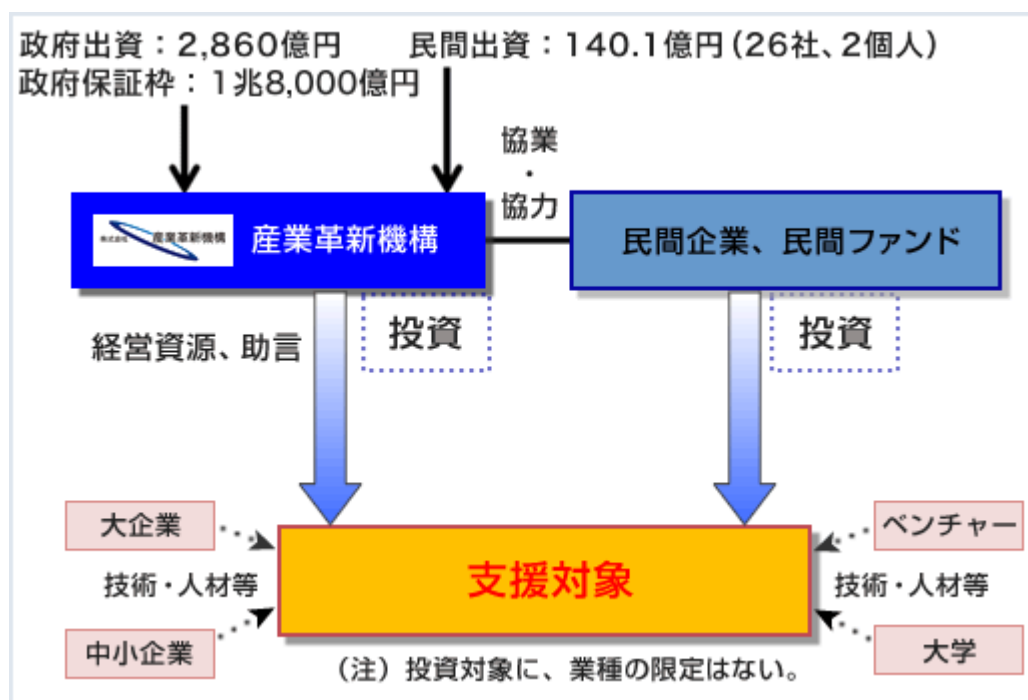
(出所：トヨタ自動車 HP より)

トヨタでは、「基礎研究開発」「先行技術開発」「製品開発」の開発フェーズを通して研究・開発に取り組んでおり、これらの開発フェーズが連携・融合し合うことで、最少の時間で、先進的、高品質で魅力的なクルマが継続的に開発されている。トヨタのような企業は、既存事業の合理化と戦略の調整だけでなく、中長期的な利益創出力を強化するための新規成長事業の開拓と育成にも積極的な姿を見せてきた。トヨタ自動車は、日常的な製造現場での合理化、製品設計段階でのコスト削減に優れているが、1990年代末にハイブリッド車を開発して、2000年代に普及させることに成功しているなど、絶えず新製品の開発能力を強化しながら、収益性の向上に成功している。トヨタの強みは、トヨタ生産システムにあるとの誤解も多いが、実際には、トヨタの製品開発システムは、ト

ヨタの強みの一つと考えられる。

一方政府は、長期不況突入後の相当期間、産業の調整を主導していなかったが、1990年代末頃に、日本経済の危機が高まると産業再生政策を模索し始めた。過去の通商産業省（現経済産業省）は、景気が後退して過剰設備の問題が台頭するたびに、民間企業に対する行政指導を通じて過剰設備の廃棄、稼働率の調整などを誘導したが、1990年代以降には、企業による自主的な統合をサポートする姿勢に転じた。もちろん、主要な製造業での企業間統合プロセスなど、政府の影響力が作用したのは事実である。

図表 1-4 産業革新機構の枠組



(出所：産業革新機構 HP より)

1999年に導入された「産業活力再生特別措置法（産業再生法）」は、民間企業の間での統合と事業統合の税制・金融支援と独占禁止の例外の適用などを制度的に可能にした。企業の統合と構造調整を通じた産業の新陳代謝を狙ったものである。産業再生法は、2003年、2007年に拡大延長された後、2009年に「産業活力の再生及び産業活動の革新

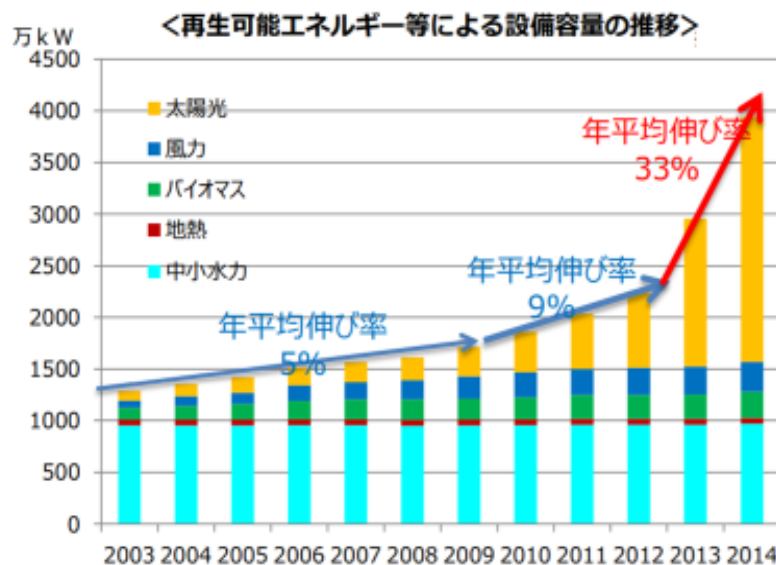
に関する特別措置法（産業活力法）」に名称が改正された後、2014年に安倍政権で「産業競争力強化法」が施行された。また、経済産業省経済産業政策局が公開した「株式会社産業革新機構について」（平成25年）により、産業再生法を側面支援する政府系ファンドである産業再生機構が、様々な企業の統合、事業統合計画に資金を支援した。これは2009年以来、産業革新機構に改編されて活動している。

このような政府の産業再生政策では、過去の経済産業省の独占禁止政策を担当する公正取引委員会が事業者と対立していた姿は見えなくなった。事業統合で市場支配力が強化されることができるよう様々な案件について、経済産業省と各省庁が省庁間協力することができる政策推進体制を整えたからである。経済産業省の平成21年の公表資料（「我が国の産業活力の再生及び産業活動の革新に関する基本的な指針」）により、産業再生政策を複数省庁が水平的に推進する形を整えたので総合調整の役割が強化された。

政府のこのような産業再生政策は鉄鋼、造船、化学などの大規模な製造業の調整を促進する効果を発揮した。また、経営危機を経験していた各地方の中小企業の活力向上にも貢献した。株式会社ダイエーの資料によると、日本最大の流通企業であったダイエーが2000年代の経営危機の中で破産を免れることができたのも、産業再生法を活用し、産業再生機構からの資金支援を受けたためであり、その後ダイエーは2013年に順調に巨大流通会社である「イオン」に統合することができた。2006年に当時の小泉首相によって新経済成長戦略が初めて示されてから、歴代政権の成長戦略は大きな成果を上げられないまま政権が変わるたびに、新たな成長戦略が提示されてきた。ただし、これらのポリシーは、名称などが変わっても、日本が自らイノベーションを主導し、成長産業を発展させるためには、基礎技術、応用技術、企業の製品開発などを網羅するイノベーションシステムを構築する必要があるという基本的な方向はある程度維持されてきたので、ポリシーの累積的な効果の面で肯定的な側面もあった。経済産業省が公開した「経済成長戦略大綱」により、グリーンイノベーション、ITイノベーション、新素材のイノベーション、ヘルスケア新事業育成など、次世代成長産業を育成しようとする政策の効果が

少しずつ蓄積されている状況である。

図表 1-5 再生可能エネルギー等による設備容量の推移



(出所：資源エネルギー庁「再生可能エネルギーの効率的な導入について」より)

グリーンイノベーションの場合、2011年の東日本大震災の後より加速され、太陽光、風力、水力などの再生可能エネルギーの電力生産の場合、2012～2014年の間に年平均33%の増加を示した。パナソニック株式会社の資料によれば、再生可能エネルギーが急成長する中で、様々な環境にやさしいエネルギー関連産業も成長しながら、技術力を高めており、パナソニックは2016年にシリコン系太陽電池のモジュール電力変換効率を23.8%に上げ、これまで世界最高だった米国のサンパワーの22.8%を上回った。パナソニックはアモルファスシリコン素材を混合するヘテロ構造の素材技術と高発電効率を達成したものである。

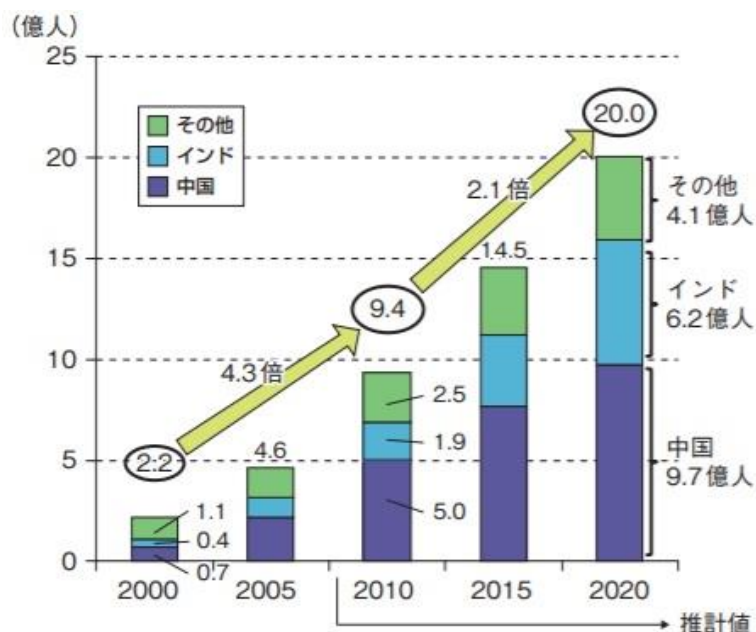
政府はこのような民間主導の新成長産業を促進するための規制緩和を進めている。特定の産業を集中育成する方式である過去の産業政策の比重は低くなったが、日本政府は、民間企業との対話、協議などを通じて、次世代産業のビジョンを共有し、共感を形成するために努力している。そして、経済産業省が平成28年4月27日に公開した「新産業

構造ビジョン「第4次産業革命をリードする日本の戦略」により、このような次世代の有望産業の方向に合わせて新たな成長産業を形成するための国家戦略としての技術投資、資金支援などを着実に実施している。

内閣府の資料によると、アベノミクスの重要政策の一つである産業の競争力強化法は企業が新規事業を検討する際に、当該事業が適切であるかどうかを政府が解釈した。政府は既存の法律の限界を克服しながら、行政の主導性と柔軟性を高め、民間企業の創造活動の支援を開始した。

一方、長期不況のトンネルを脱却した日本企業はアジア市場への進出を強化している。日本企業は、アジア市場の中間所得層をボリュームゾーン（Volume Zone）と定義し、集中進出し始めた。

図表 1-6 アジアの中間層の推移

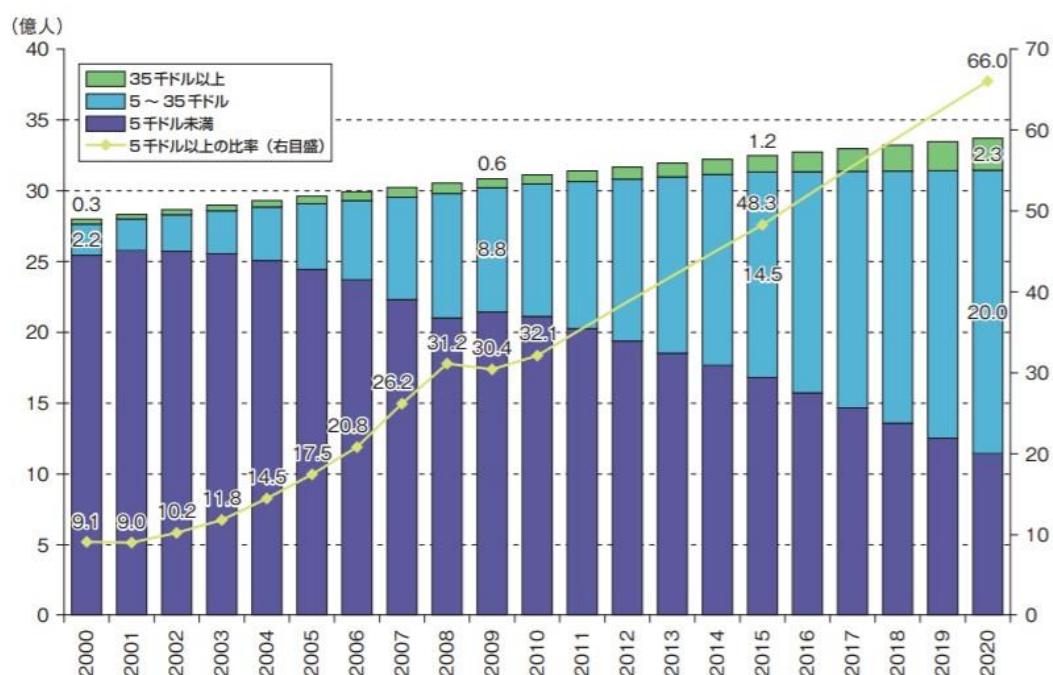


(出所：経済産業省「通商白書 2010」より)

図表 1-6 と図表 1-7 からわかるように、中国をはじめとするアジアの主要市場の中間

所得層が、2020年には20億人に拡大すると見られるなど、今後、アジア市場の高い経済成長とともにボリュームゾーンが大きく拡大すると予想されている。このボリュームゾーンを開拓するために、日本企業は、アジア市場の現地消費者の好みに合った製品機能の開発と価格低減に注力している。現地拠点の製造ノウハウの向上と現地の研究開発体制も強化している。日本企業は大卒の新規従業員の採用も外国人を優先しながら、アジア市場の現地窓口を利用しており、これをグローバルレベルで活用するリバースイノベーション体制の構築に乗り出している。経済産業省の「通商白書2010」によると、アジア市場に対する日本企業の投資規模も大きく増えている。市場の消費者の購買力が増大され、消費市場としての価値が高まっている。

図表 1-7 アジア新興国における所得階層別人口の推移



(出所：経済産業省「通商白書2010」より)

世界銀行(World Bank)の「Global Economic Prospects 2007」によると、中国、インド、インドネシアなどアジア市場での中産階級に分類することができる消費者のシェアは4.2%から2030年までに15%に達すると予想されている。消費市場として市場の躍進は、既に可視化されている。国際電気通信連合(ITU)によると2017年にBRICs地

域の携帯電話加入者数は約30億人を越えている。アジア市場の世界市場の成長寄与率が60%に達している。

日本の景気の回復は根本的に世界的な需要拡大に伴う輸出好調に起因する。国内市場の成長は鈍化しており、消費も停滞が予想されている。また、産業内調整が進展し、過去に比べて固々の企業の事業構造面での選択と集中が行われたことから、もはや国内市場だけでは満足できない状況となった。したがって、日本企業のグローバル化は避けられない選択でもある。今までは、すでに市場が形成されている先進国市場を中心に事業を展開してきたが、中国企業をはじめとする競合他社との熾烈な競争を繰り広げており、持続的な成長を保証することはできない状況である。したがって、日本の企業が海外市場を拡大するためには、別の成長軸が必要であり、それがアジア市場である。

図表 1-8 2013年 ASEAN 新興国における主要耐久財の普及率状況

国名		マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム	日本	韓国	台湾
1人あたり所得(2014年)		(11,062)	(5,550)	(3,404)	(2,913)	(2,073)	(37,540)	(28,739)	(21,572)
輸送	自転車	29.0	49.5	51.8	28.6	77.4	83.3	73.4	75.3
	オートバイ	67.2	80.2	14.7	12.6	81.8	19.5	7.4	83.1
	乗用車	79.3	16.8	7.5	11.4	1.9	75.1	63.9	60.1
家電/ オーディオ	白黒テレビ	0.1	0.1	6.4	5.4	3.3	0.1	0.2	0.2
	カラーテレビ	97.7	93.3	74.2	74.0	90.1	96.6	98.6	99.3
	Hifi ステレオ	33.5	30.5	28.9	35.6	15.2	53.3	53.0	29.9
	CDプレーヤー	14.3	5.5	1.7	3.9	1.5	58.5	22.3	67.2
	カメラ	27.6	24.1	17.5	22.0	5.9	83.9	96.1	97.6
	ビデオカメラ	29.0	3.3	0.3	0.2	0.2	33.3	21.4	7.8
	ビデオ録画機	52.5	40.7	1.9	25.4	58.1	62.3	45.0	18.8
エアコン	39.1	16.7	7.9	10.0	10.8	83.7	60.5	89.2	
通信	電話	27.1	19.6	8.3	11.5	28.5	83.9	73.4	96.2
	PC	69.0	28.3	16.3	18.4	18.7	80.7	82.6	76.6
キッチン/ 家事関連	冷蔵庫	96.5	93.5	31.5	43.5	53.9	98.9	99.7	99.9
	冷凍庫	18.5	8.5	3.8	9.2	3.7	27.3	35.7	28.6
	電子レンジ	28.3	40.0	3.2	6.6	19.0	95.8	95.6	44.3
	食洗機	6.4	2.3	1.1	3.1	2.1	31.1	8.4	7.2
	掃除機	45.4	14.6	40.4	31.3	27.9	99.1	91.3	41.8
	洗濯機	92.1	59.3	31.2	32.6	23.6	99.6	99.0	98.1
	乾燥機	8.1	2.6	2.6	2.0	1.3	36.6	3.3	17.4

注：普及率が7.5割を超える箇所は黄色、1割を下回る箇所は水色にハイライトした

(出所：経済産業省「平成26年度新興国市場開拓事業調査報告書」より)

アジア市場は、市場規模に比べてまだ主要製品の普及率が高くなく、成長の可能性が非常に大きい状況である。

アジア市場を主に生産基地の観点で見てきた日本企業が、消費市場としてのアジア市場で長期的にどのように大きな成果を収めるかは、今後見守る必要もあるが、ボリュームゾーンは先進国の基準では、低所得層の市場に属するため、この市場の開拓は日本企業の既存のプレミアムブランドイメージとの摩擦もあるだろう。しかし、資生堂のようにプレミアムブランドを維持しながら、マルチブランド戦略を使用して成果を上げており、日産自動車はアジア市場ベースのコストイノベーションを達成している。日本企業のアジア市場での営業利益も大きく増えている。日本企業の戦略は単にアジア市場戦略に終わるのではなく、ボリュームゾーンに基づいて、次世代製品のグローバルリーダーシップを回復するという全世界の戦略の一環として展開されている（小林等,2013）。

競争戦略の次元で先進国の競合企業と新興国企業への対応を考える必要がある。今後、高成長が予想される市場に今からでも本格的に進出し、先進国の競合企業の市場での地位を弱体化させ、同時に新興国企業の成長も牽制するというものである。日本企業は長期不況を経験しながら、市場での主導権を失ってきたが、イノベーションとその背景になる技術力においては、まだ秀れていると考えられる。したがって、日本企業の市場進出の強化はイノベーションと技術力を基礎に、手遅れになる前に、市場での先進国の競合企業と新興国企業の独走を防ぐという意味がある。

さて、日本企業は、インテリジェントで個性を持った製品開発でも対応してきている。自律走行車は、自動車ではなく、新しい自動運転車、既存製品のコンセプトを根本的に革新している。スニーカーや服、家電製品にも知性を持つ新製品コンセプトの革新が出始めた。例えば、シャープが2015年末に発売した電子レンジは、顧客の習性を把握し、それに合わせたサービスの提供をすることを製品コンセプトとした。たとえば、「海鮮焼きそば」を調理する場合、家にあるお好みの野菜と、買い置きしている冷凍シーフード

や麺などを凍ったまま角皿に並べ、一緒に調理することが可能である。³

これらの製品のスマート化のためには、エコシステムの活用が重要である。製品と製品、人間と製品の接続効果に基づいて、エコシステムが形成され、製品の機能や品質の向上に活用されている。例えば、自律走行車は、顧客の音楽の好みを把握し、適切なスピーカー製品の販促イベントを紹介し、明日のドライブ前に自分の状態をチェックしながら、朝にドアを開ける、部品状態をアドバイスする機能などが現実化されている。自動車のエコシステムは、ハードウェアやソフトウェアだけでなく、無数のサービスが含まれている。パナソニックはトヨタと提携して、ユーザーが車で帰宅するタイミングでエアコンの起動をお知らせする機能を提供しており、大和ハウスと HEMS サービス⁴を通じて、省エネ機能を提供する⁵。

これらの製品のスマート化で日本企業が念頭に置いているのは、新しい顧客価値づくりである。経済産業省が公開した「新産業構造ビジョン」（平成28年）によると、製品の価値は、ハードウェア、ソフトウェア自体より新しい顧客価値づくりのみに依存しているからである。単純に家電製品をインターネットに接続するなど、既存の製品の改善と進化を考えるのではなく、新しい顧客価値づくりを先に構想し、ここに合わせてソフトウェアを次の目的に考えて、最後に、ハードウェアを開発するという戦略である。

また、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。サービス産業生産性協議会のホームページの情報によれば、この組織は、日本生産性本部の全面的な支援を受け、経済産業省

だけでなく文部科学省、総務省、農林水産省なども参加し、東京大学をはじめとする大学や研究機関からの参加も得た産学連携のプラットフォームとして活動をはじめた。

アマゾン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、サービスを対象に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、サービスイノベーションのプロセスは、単に現在の顧客を維持するだけでなく、新しい顧客を企業に引き寄せるものであることを理解しなければならない(Gustafsson & Johnson、2003)。

第2節 研究目的

2008年9月の世界的な金融危機は、これまで世界経済の成長の中心軸であった米国、EU、日本などの先進経済圏の相対的な衰退と中国、インドをはじめとするアジア新興国の台頭という新しい流れを生み出した。グローバル金融危機の震源地である米国と欧州先進国はもちろん、これらの国々への輸出依存度が比較的高い日本にも直接的な影響を及ぼした。日本の場合、最終財輸出はもちろん、海外生産拠点の部品や中間財の輸出も

大幅に減少し、国内生産も大きな打撃を受けた。中間財の輸出も大幅に減少し、国内生産も大きな打撃を受けた。アジア地域が世界経済の成長エンジンとなり、日本政府は、世界的な金融危機の後も高い経済成長を成し遂げているアジア経済圏とその他の新興国を輸出の候補地域として注目した。2008年のグローバル金融危機を契機に、日本政府と企業は、アジア新興市場進出戦略を強化している。政府レベルでは、アジアを中心とした新興国とのFTA締結はもちろんインフラ輸出を強化し、アジア地域の広域開発計画を主導する。BOP（Base or Bottom Of the economic Pyramid、低所得層）ビジネスサポート制度など、様々な戦略と支援を行っている。経済産業省「新中間層獲得戦略」（平成24年）では、企業も、既存の先進国市場向けの高付加価値中心の経営戦略ではなく、新興国の中間層（MOP：Middle Of the economic Pyramid）を重視する方向で経営戦略を再編している。多くの企業は、様々な市場環境において、生活者の視点で顧客ニーズを吸い上げることで、複雑な障壁を乗り越えようとしている。そのために、認知された顧客価値の本質をはじめとし、顧客価値を高めるサービスイノベーションを推進する経営戦略の必須条件を解明することにより、競争優位性を獲得するメカニズムを提示していく必要がある。

このような問題意識と問題設定に基づいて、本研究の目的として、アジアに事業展開する日本企業の競争力強化のために、次のような戦略的な示唆を提示したい。まず、技術とサービスを結合する事例の提示を介してサービスの革新のための分析の枠組みを確立し、サービスイノベーションの構成要素を明らかにする。次に、経営戦略の視点でサービスイノベーションを推進するメカニズムを解明する。さらに、日本企業のIoTの導入と活用事例の分析を通じて、海外市場、とりわけアジア市場において、戦略的サービスイノベーションを促進するための適切な経営戦略を提示する。すなわち、企業にとっての大切な顧客価値の抜本的な見直しのもとに技術とサービスの組み合わせを通じた、

日本企業の国際競争力を向上するための経営戦略の方向性を提示することを、本研究は目的とする。

第3節 研究の位置づけと研究アプローチ

時代を問わず、製造業の成功の本質は、より良い品質の商品を低コストで生産し、顧客が希望する時間と場所に提供することから始まる。物財を作るメーカーだけでなく、無形財、すなわちサービスを作って販売する場合も本質的には大きく変わらない。経済産業省製造産業局が公開した「製造業をめぐる現状と課題」（平成26年）によると、顧客が支払う対価、あるいは市場価格に比べて、より多くの価値を提供し、対価が一定である場合はより低コストで製品やサービスを提供することに優れた能力を持った企業が、最終的には競争で勝ち、市場で生き残る企業になる。品質、技術革新とコスト削減のための企業の努力と熾烈な競争は消費者に恩恵をもたらし、産業と国家経済の成長を導いている。

一方、中国などでは、新興国企業の猛烈な追撃と欧米企業の強固な牽制に挟まれたサンドイッチを突破することも、現在、日本企業が直面している課題である。最近多くの日本企業が共通して経験している成長停滞、または低成長の徴候は、日常的なレベルの改善活動や生産要素の量的投入拡大などの既存の対応方法で解決するのは難しい問題だと考えられる。。企業のバリューチェーン全体を根から揺るがし、全面的に解体と再結合するほどのイノベーションを伴うとき、初めて新しい顧客と市場を確保することができる。その点でIoTを中心としたサービスイノベーションは日本企業が必要性を認識し、大胆な発想の転換と具体的な実行をサポートする便利なツールになると期待される。

サービスイノベーションに対する研究は、事例の分析および実証研究を通じてアプローチし、サービスイノベーションのメカニズムの全体像を明らかにしたい。それに加

え、その戦略的サービスイノベーションの基盤となる要因として、サービスの充実化を取り込んだ経営戦略の必要性を主張したい。その経営戦略には、トップ自らが積極的かつ戦略的に関与し、社会トレンドの洞察力、オープンイノベーション力とサービス志向の従業員教育力を活用することが大事であることも明らかにする。そして、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が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を明らかにする。すなわち、日本企業がアジア事業を展開する際に、顧客価値を高めるためには、サービスイノベーションの実現が必要不可欠であることを示していきたいと考えているのである。そのための経営戦略では、サービスの充実化に力を入れることが不可欠であることを結論付ける。それを通じて、認知された顧客価値に基づく戦略的サービスイノベーションのパラダイムを明らかにすることができる。それを本論文の独自性として主張したい。

¹ BCG は、イノベーションに優れた企業や自社のイノベーションへの取り組みについて、2004 年からこの調査を実施しており、世界各国の広範な業種の経営幹部を対象に 1,500 名以上から回答を得ている（CEO、会長、社長、および COO/CFO/CTO 等最高経営幹部が約半数を占める。

² ミニディスク（MiniDisc）は光磁気ディスクの技術を応用して作られた音声記録用媒体記憶装置として、ソニーから 1991 年に開発し、1992 年 1 月 12 日に発売した。ミニディスクのオーディオデータは、ATRAC コーデックを使う。一般的な ATRAC 圧縮に音質が最も優れており、74 分または 80 分の再生時間を持つ。292 kbit / s のステレオ音質を提供し、CD と音質区別が不可能なほど優れている。

³ 2015 年末にシャープは自動調理ができる「まかせて調理」を搭載した「ウォーターオープン「ヘルシオ」など、4 機種を発売した。

(<http://www.sharp.co.jp/corporate/news/150603-a.html>., 2017-03-15 閲覧)

⁴ HEMS とは、Home Energy Management System（ホーム・マネージメント・システム）の略であり、エネルギーを見える化するだけでなく、家電、電気設備を最適に制

御するという重要な役割を果たす。住まいのエネルギーを見える化して、設備や空気環境機器をかしこくコントロール。快適な節電と心地よい空間、便利なくらしを提供する（パナソニック株式会社HPより抜粋）。

⁵ 2014年、トヨタはパナソニックと協力して、便利で快適なスマートモビリティ社会を実現するクルマと家電をつなぐサービスの共同開発を進めて、新たなサービスの提供を開始した。

(<http://news.panasonic.com/jp/topics/2014/38545.html>., 2016-12-20 閲覧)

第2章 顧客価値創出の焦点となったサービス

本章では、サービスを理論的に検討し、顧客価値との関係について論じる。まず、顧客が本当に求めていることは、商品そのものではなく、商品を媒介として実現されているサービスと顧客体験を望んでいる。機能・性能の優れた商品ではなく、顧客にとって価値ある経験を与える商品は、より競争力を持つであろう。したがって、最高の顧客体験を可能にする顧客価値創出のプロセスに対応して商品設計を行うため、顧客が必要とすることが何なのかを、商品の形ではなく、その商品が利用されているサービスとサービスの環境を把握するところで理解する必要がある。次に、顧客自身が価値創出活動に参加しているサービスの形態と方法を把握し、それを考慮した商品の設計を行う。サービスは単に顧客に利用してもらうものではなく、顧客の一つ一つのニーズに精巧に合わせた顧客体験を創出するための重要な手段なのである。

第1節 サービス

サービスと有形のモノとの違いをめぐっては、サービスならではの特徴をもたらす経営課題を乗り越えるための経営論理についての議論が行われている。この議論を機に、様々なサービスに関するコンセプトやフレームワークが生み出され、学問分野としての発展が進んでいっている。例えば、「サービス・プロフィット・チェーン」、「サービス品質ギャップ・モデル」の枠組み、「サービス品質」の定義などが挙げられる。

1-1 サービスの概念

Shostack (1977)、Berry (1980)等は、サービスと商品の間には、重要な違いがあり、経営実践のために一般化する必要があると主張している。サービスの伝統的な定義は行為(action)であるという (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 1998)。

また、Kotler 他 (2008) によれば、サービスは一方が他方に対して提供する行為や行動で、本質的に無形で何等の所有権ももたらさないものである。サービスの生産には有形製品がかかわる場合もあれば、かかわらない場合もある。さらに、製造業者、流通業者、小売業者は付加価値を付けたサービスを提供することもできるし、単に優れた顧客サービスで差別化を図ることもできると示唆している。高橋(1998)は、サービスを「顧客の欲求を満足させるためになされる無形の活動である」と述べ、特に価値の無形性に着目している。Lovelock (1999)は、サービスを「一方から他方へと提供される行為やパフォーマンスであり、パフォーマンスそのものは本質的に無形である。また、特定の時・場所において価値を創造し、顧客にベネフィットを与える経済活動であり、サービスの受け手に対し、あるいは受け手に成り代わり、望ましい変化をもたらすことによって実現される」と述べている。Looy 等(1998)は、サービスを「無形であり、サービス提供者と消費者の相互作用を必要とするあらゆる経済活動」と定義し、サービスの定義における特性として、無形性と同時性をあげている。

さらに、Edvardsson ら(2005)によれば、顧客の役割については、商品生産過程において、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、共同創造者として関わりを持っている。しかし、Edvardsson (1997) の定義では、サービスは商品のコンセプトの一部として取扱われており、商品は、一般的にモノサービス、ソフトウェアなどの組み合わせで構成されるとしている。

Judd (1964)は、次のように所有権に応じてサービスの形態を3つ挙げている。それは、①レンタル・サービス（特定の時間に製品を所有し、また、その製品を所有する権利）、②顧客の所有物へのサービス（製品の修理、または改良、③製品ではないもののサービス（顧客体験など）である。また、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に目的によって、以下のように大きく4つのカテゴリーに分けている。それらは、人々に関連するサービス（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）、金融に関連するサービス（銀行、クレジット、保険など）である。

Hill (1977)は、サービスの便益の本質を論じながら、それらはサービスの提供、または消費の環境により変化することを強調する。①人に影響を与えるサービスと製品に影響を及ぼすサービス、②サービスの恒久的な影響とサービスの一時的な影響、③これらの影響の可逆性と非可逆性、④身体的効果と精神的効果、⑤個人のサービスと団体のサービス。Kotler (1980) は既存研究を統合し、サービス組織の目的の違いにより、サービスを4つのカテゴリーに分けている。それらは、①人間中心サービスと機器を中心サービス、②顧客の存在度合いが高いサービスと顧客の存在度合いが低いサービス（カスタマーレーション）、③個人的なニーズを満たすサービスとビジネスニーズを満たすサービス、④個人と公衆、営利と非営利である。

これまでのサービスに関する研究では、サービスの一般的特徴として、①無形性 (Intangibility)、②変動性 (Heterogeneity)、③同時性 (Inseparability)、④消滅性 (Perishability) が挙げられていた(Sasserら、1978)。図表 2-1 のように IHIP 特性をもつものをサービスとして議論するのが伝統的な捉え方である。

図表 2-1 サービスの特徴 (IHIP)

特徴	詳細	主たる研究	有形のモノの特徴との比較
無形性 (Intangibility)	貯蔵できない 特許で保護することが難しい 価格設定が難しい	Shostack (1977) Lovelock (1983) Vargo & Lusch (2004)	<u>有形性</u> 物理的な実体があり、感知できる明白な存在
変動性 (Heterogeneity)	提供品質のギャップが大きい 顧客の経験によって品質上の変動性が存在する	Berry (1983; 2002) Zeithaml et al. (1985) Kotler (1977)	<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)	消費者が生産に関与する 従業員が経営成果に大きく影響を与える 集中的な大量生産は難しい	Shostack (1977) Gronroos (1978) Gummesson (2004)	<u>分離性</u> モノの製造、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)	在庫が不可能 需要と供給が同時に行う 返還・再販売が不可能	Berry (1983; 2002) Lovelock (1983) Fitzimmons & Fitzimmons (2004)	<u>貯蔵性</u> 貯蔵ができる

(出所：Lovelock & Wirtz (2011)をもとに筆者加筆修正)

また、社会的背景に適応するため、近藤 (2012)は、「無形性」、「生産と消費の同時性」、「異質性」、「結果と過程」、「共同生産」という5つのサービスの特性を取り上げている。いずれにせ、ITが進展している現在においては、必ずしもこれらの特性が常に成立するわけではない。それゆえに、時代の変化によって、サービスの特性についての議論の変化が少なからずみられる。例えば、音楽演奏、コンサートなどのコンテンツサービスは、動画配信技術により、動画蓄積などが可能となり、サービスの「在庫」が行える。また、ソフトウェア開発のアウトソーシング、高精細画像の伝送によるリモート医療や、テレビ会議システムを用いたコンサルティングという代表例をみると、地理的

隔離にも関わらず、遠隔操作がより容易となり、「同時性」の特徴がほとんどなくなってしまふ。したがって、サービスの特徴をより明確化させるため、商品コンセプトの視点のアプローチでその本質を理解する必要があると考えられる。

一方、Quinn 等(1990) は顧客に提供されるサービスによる価値を認識して、企業が競争への対応として、いち早く製品からサービスをベースにすべきと指摘した。その後、サービス・マーケティングの分野において、Vargo & Lusch (2004)は Goods-Dominant Logic から Service-Dominant Logic へのパラダイムの転換を主張した。Goods-Dominant Logic は、モノ中心の考え方であり、20 世紀にかけて、モノの交換が中心であり、有形のリソース、物理的な製品に埋め込まれた価値、商取引に焦点が当てられていた。よいモノは販売の源泉であるため、企業は技術を強化するのが最優先で、適切な価格で販売することにより、他社との競争を行うとの考え方であった。また、サービスの位置づけとしてはモノを売るための補助手段にすぎないものとして取扱われた。

図表 2 - 2 Goods-Dominant Logic と Service-Dominant Logic の比較

Goods-Dominant (G-D) Logic	Service-Dominant (S-D) Logic
・何かを創る (製品・サービス)	・顧客の価値創造プロセスを支援する
・価値は生産される	・価値は共に創られる
・独立した実態としての顧客	・自分の環境・ネットワークにおける顧客
・顧客は対象	・顧客は重要な資源

(出所：Vargo & Lusch、2004)

ただし、技術の面で勝負しても、必ずしも売上や収益につながるわけではない。図表 2-2 に示したように、製品の機能で競争するだけでなく、顧客満足度、顧客価値の向上の重要性を再認識することになり、Goods-Dominant Logic の考え方が適切でなくなった。

それに対して、Service-Dominant Logic は、モノとサービスを対立的に捉えるのではなく、一体的に組み合わせることにより、新たな価値を創出することを目指すという考え方である。つまり、モノを中心した交換や価値創造の考え方である Goods-Dominant Logic に対して、Service-Dominant Logic の主張は、サービスを中心した交換や価値創造の考え方である。Goods-Dominant Logic が重視するのは、「交換価値」であり、企業が創るモノやサービスを顧客に提供する際、貨幣と交換することに力点がある。一方、Service-Dominant Logic では、企業と顧客がモノやサービスの購買時だけでなく、その前にも後にも文脈の中でさまざまなやり取りをする「使用価値」や「文脈価値」を重視するのである。

1-2 サービスの構成要素と方程式

既存研究では、サービスの構成要素を「コア・サービス」と「補完的サービス」に大別して議論されてきた。また、Lovelock ら(2002)は、サービスを構成する3つの要素には、「コア・サービス」、「補完的サービス」と「サービスの提供プロセス」があるとした。楠木(2010)はコンセプトの重要性を主張しながら、「コア・サービス」では差別化の実現が困難だと言い、当該サービスの価値を含めたサービスの提供プロセスをも度外視し、「補完的サービス」での差別化だけを加速させる傾向について指摘している。Gronroos(2007)は、サービスの概念構成について論じる際に、同じような捉え方をしている。

サービス価値に関して、Heskett ら(1994)は、4の方程式を提示している。この方程式を基に今枝(2010)は下記のように(図表2-3)まとめている。

図表 2-3 サービスの方程式

No.	方程式
1	サービス品質 = サービス実績 - 事前期待
2	サービス価値 = $\frac{\text{サービス品質(結果 + 過程)}}{\text{価格} + \text{利用コスト}}$
3	サービスによる利用可能性 = 提供した顧客価値 - 事業者の費用
4	サービス収益性 = $\frac{\text{マージン} \times \text{再利用回数}}{\text{投資額}}$

(出所：今枝、2010)

「第1の方程式で示されるのは、サービス品質の向上は実績としての品質を上げるだけでなく、事前期待を下げることによって達成できるということである。

第2の方程式では、分母に価格だけではなく、利用コストが入っている。サービスを利用するために、対価以外のコストを払わなければならないとしたら、それも価格と同様に顧客の負担となるからである。利用コストはサービスを受けるための交通費など金銭的なコストのみではなく、時間的なコストや、精神的なコストも含む。

第3の方程式で示されるのは、提供する顧客価値が大きいほど、利益を上げる可能性が大きいということである。

第4の方程式で示しているのは、通常再利用のための投資額は初回利用のための投資額よりも極端に小さいから、できるだけ再利用回数を上げるように管理すべきだということである。また、投資は初回利用を促すだけでなく再利用も見越して行わなければならないということである。再利用の割合が高いほど企業の収益が高いということは、統

計的にも証明されている。」(今枝, 2010)

1-3 サービス品質

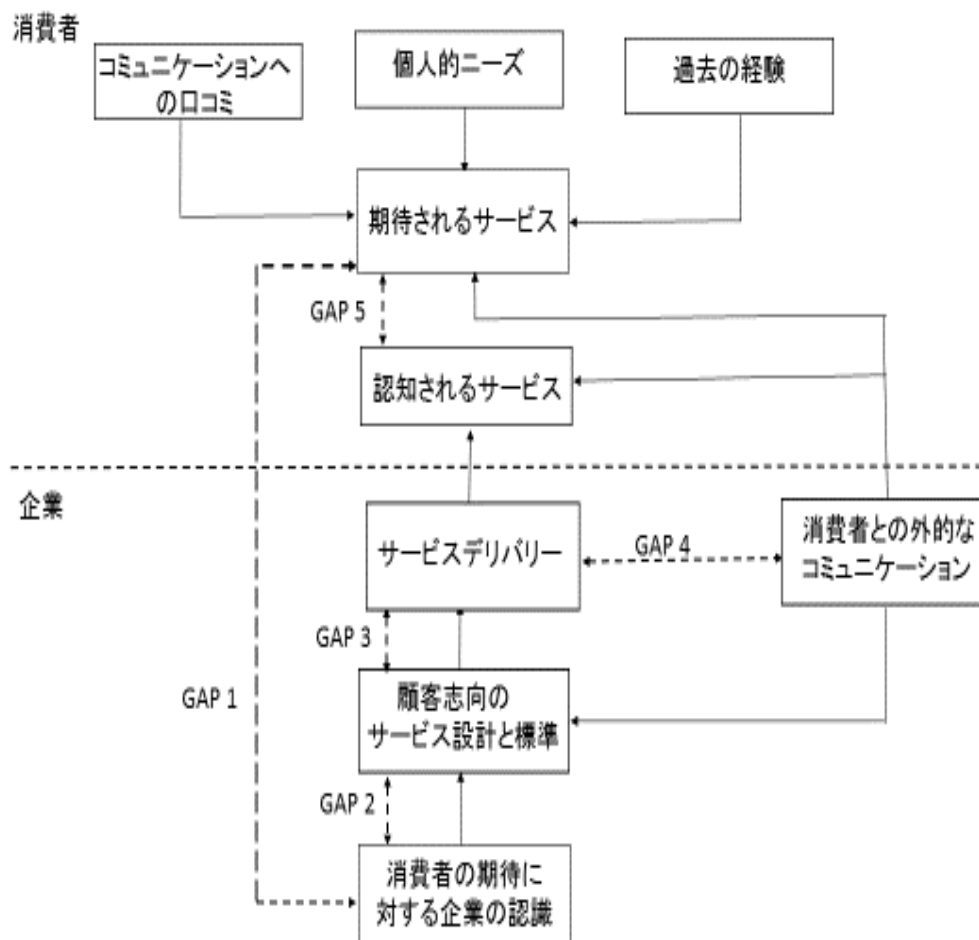
図表 2-4 サービス品質の定義に関する先行研究

主張	定義
Lewis & Booms (1983)	提供されたサービス水準が顧客の期待とどれほど一致するかといった尺度である。
Gronroos (1984)	顧客にサービスを提供される以前の段階で期待されたサービスと、実際顧客が経験し知覚したサービスとの比較によってサービス品質が決定される。
Parasuraman, Zeithaml & Berry(1985)	実際に顧客が受けたサービスから顧客の事前の期待を引いたものである。
Parasuraman & Zeithaml (2002)	サービスは顧客の期待と実現したサービスのかい離によって規定されると定義している。また、最終的に手に入れたサービスだけではなく、サービスが提供される過程も評価対象になる。

(出所：各文献をもとに筆者作成)

Zeithamlら(1981)が提唱したサービスモデルは、高品質のサービスを提供するために必要な条件に焦点を当てている。図2-4に示すモデルは、サービスの提供に失敗する原因となるギャップを特定している。

図表 2-5 サービス品質のモデル



(出所：Parasuraman ら、1985; Zeithaml ら、1981)

図表 2-5 のように、ギャップ 1 は、顧客が求めるものを、企業が常に正確に把握しているとは限らないことを意味している。例えば、病院の経営者は患者がおいしい食事を望んでいると考えるかもしれないが、患者の方では看護師の対応が良いかどうかに関心があるかもしれない。また、ギャップ 2 では、企業が顧客の欲求を正しく把握していても、明確な業務基準を定めていない場合があることを意味する。例えば、病院の経営者が看護師に「迅速な」サービスを行うようにとだけ指示して、具体的な数字を示していない場合がある。ギャップ 3 は、従業員の教育が不十分だったり、従業員に業務基準を

満たす能力がなかったり、やる気がなかったりする場合はこれにあたる。あるいは、「時間をかけて顧客の話を聞く」と「素早く対応する」などのように矛盾する基準に縛られている場合がある。ギャップ4は、消費者の期待が、企業の代表者の発言や広告で述べられている内容に影響を受けるギャップである。パンフレットに記載されている病室は清潔なのに、実際に入ってみると安っぽく薄汚い場合、外的なコミュニケーションが顧客の期待を間違った方向へ導いたことになる。ギャップ5については、顧客がサービス品質を正しく理解できなかつたときに生じるギャップである。医師は気遣いを示すために患者のもとを頻繁に訪れていたのを、患者が何か深刻な問題があるためだと勘違いしてしまう場合がある (Lovelock, 1991) このモデルに関して、Zeithaml 等 (2012) は、テクノロジーの進歩、またはサービスイノベーションがモデルに組み込まれて、ギャップを縮める新しい戦略が考えられると補足している。

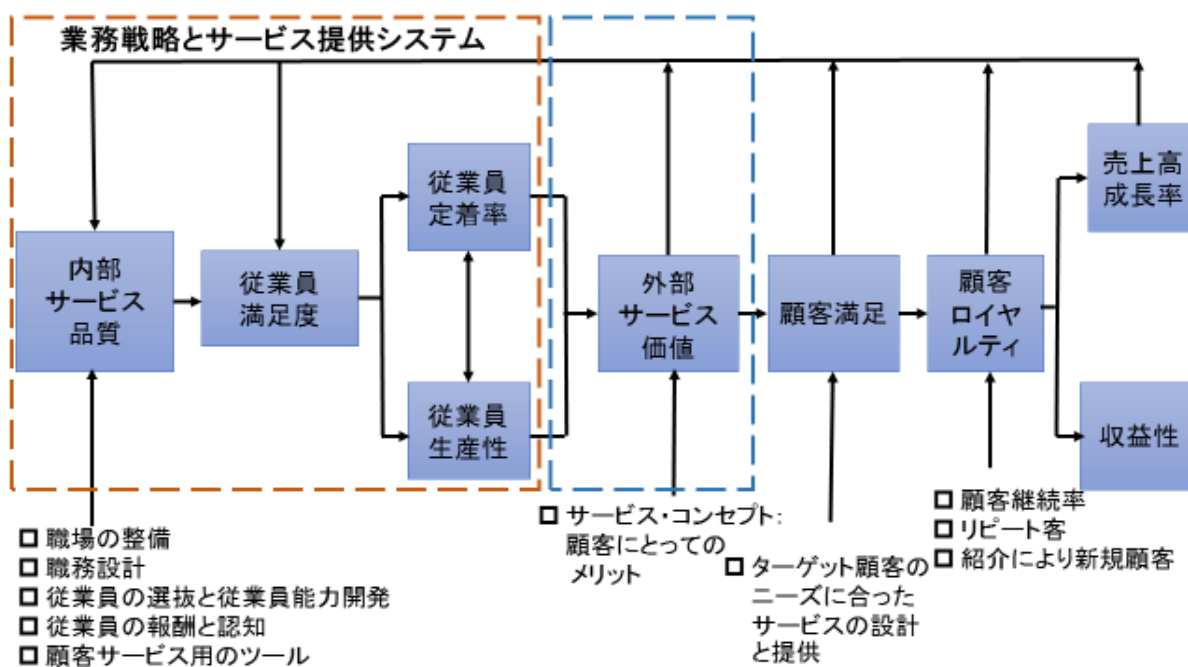
一方、繰返しになるが、サービスの無形性という特徴から、サービスの品質特性をモノの品質特性のように客観的に捉えることは容易ではない。現状では、知覚品質、すなわち顧客の評価に頼らざるをえない。つまり、サービス品質の評価を知覚に基づいて行っているのである。このような評価をする際に何らかの評価基準を持っているはずである。よく知られたサービス品質の評価測定手法として、Parasuraman (1988) 等によって開発された SERVQUAL (Service + Quality) がある。これは、信頼性、反応性、確実性、共感性、有形性という5つの次元で評価を測定するものである。

- ① 確実性：約束したサービスを確実にかつ正確に行う能力。
- ② 反応性：顧客の役に立ち、迅速な対応をしようという気持ち。
- ③ 信頼性：従業員の知識や礼儀、そして信頼と安心を与える能力。
- ④ 共感性：顧客一人ひとりに対する気遣い。
- ⑤ 有形性：設備、施設、従業員、講習会資料など、形のあるものにより与えられた印象。

ところで、サービス・プロフィット・チェーン(Service Profit Chain)というフレームワークは、Heskett 等(1994)の研究成果により、現在のサービス研究に大きな影響を与えている。

高業績を上げているサービス企業を分析するために開発されたサービス・プロフィット・チェーン(Service Profit Chain)、もしくはサービスの利益連鎖(Heskettら、1994)は、顧客にとって価値のあるサービスを作り出すことと企業収益の因果関係を示したフレームワークである。これにより、収益性、顧客ロイヤリティ、従業員満足度、定着率、生産性間の関係性を示している。図表 2-6 に示すように、売上高成長率と収益性は、顧客ロイヤリティによって影響されることが示される。また、顧客ロイヤリティは、顧客満足の結果である。次に、顧客満足度は、外部サービス価値、すなわち顧客に提供するサービスの質によって大きく左右される。そして、その価値は、従業員の満足度、生産性、もしくは定着率により評価される。さらに、従業員の満足度は、主に従業員が顧客に提供できる高品質なサポート・サービスと品質ポリシーによってもたらされる。

図表 2-6 サービス・プロフィット・チェーン



(出所: Heskett & Sasser, 1994 より)

第2節 顧客価値とサービス

顧客がモノやサービス、いわゆる商品を購入するのは、商品自体を購入しているのではなく、欲求を充足させてくれると期待する価値を購入していると見なせる。Levitt (1960)は、「昨年、1/4 インチのドリルが 100 万個売れたが、これは人々が 1/4 インチのドリルそれ自体を欲したからではなく、1/4 インチの穴を欲したからである」は、このことを端的に物語っているであろう。顧客が購入するのは便益であるとする、顧客はある欲求を充足させるために、それに相当する便益を、購入しようとする商品がもたらしてくれるであろうと知覚する、複数の異なる商品が同等の便益をもたらすならば、それらの商品の中から選択を行うことができる。

一方、Kotler (1980) は純顧客価値を提唱した。「顧客価値」とは、Customer Perceived Value と表現され、「顧客受容価値」あるいは、「顧客認識価値」とも呼ばれる。そして、

その顧客価値とは、「顧客が得るすべてのベネフィット（総顧客ベネフィット）」と「その入手・使用にかかるコスト（総顧客コスト）」の差と捉えられる。

多くの企業がイノベーション活動を行っている。それでも顧客とは距離がある。競争力確保の核心である新しい顧客価値の創出について、次に考察する。現代の企業が直面している市場環境の変化は、あまりにも激しく、その実体を把握することさえ難しい。熾烈な競争、速い技術変化、増加する顧客の要求などにより、日常的な経営活動だけでは、もはや企業の生存を保証することができないのが現実である。このような変化は、企業にとっての基本的な経営活動のほかに、その資源を総動員して、新しい形の競争力を確保することを企業に求めている。

Drucker (1993) は、イノベーションは従来の知識、製品、顧客のニーズ、市場などで不足している点を発見して、はるかに生産的な新しいものへと変化させることであると定義した。つまり、企業にとってイノベーションは、製品やサービスイノベーション、製品が顧客に伝達される過程上のすべての技術に関連するイノベーションに分けられる。これらのイノベーションにより企業は顧客に提供する価値を新たに創出することになる。

しかし、今まで多くの企業が顧客価値を見落とし、内部的なイノベーションだけに偏って、企業中心の価値の提供から抜け出せないことも事実である。歴史的にもこのような現象は一般的に現れている。20世紀初頭に構築され、現在も影響を及ぼしているフォード自動車のベルトコンベアシステムを経て、企業は70年代まで PPM (Product Portfolio Management) と SBU (Strategic Business Unit) を用いて成長を重視するイノベーションを追求した。しかし、80年代にはコスト削減を通じ収益の確保を重視する日本の企業が総合的品質管理とジャストインタイム、リーン生産方式などを通じて、世界経済に大きく貢献してきた。日本政策投資銀行によると、これに対して外形的拡張を重

視していた米国の企業は、再び競争力確保のための経営イノベーションに取り組むことになった。

90年代に至ってコアコンピタンスを重視する経営が行われながら、米国企業は復活し始めた。この時期、今でも広く知られている競争戦略、タイムベース競争、リエンジニアリング、ベンチマーク、ダウンサイジング、アウトソーシングなど、様々なアプローチが採用された。しかし、これらの経営イノベーション手法は企業の成長と収益性を確保するための内部のイノベーションとして、外部との接点の範囲が限定されているので、顧客に実際的な価値を与えるには限界があった。今はこのような製造中心のイノベーション、企業の内部に向けてのイノベーションから脱却し、顧客中心のイノベーション、企業の外部に向けてのイノベーションを追求しなければならない時代である。つまり、企業は顧客が希望するニーズが何なのか、まず把握し、それにふさわしい価値を提供するために継続的な努力をし、企業ではなく、顧客の立場で価値を最大化する必要がある。

企業の多角化戦略が顧客価値に与える影響は企業が既存事業で提供していた価値とは関係なく、新しい市場では全く別の形の価値を提供するものである。スターバックスの会長であるハワード・シュルツは自分がコーヒービジネスに従事すると考えずに、コーヒーを含むさまざまな消費を創出する事業に従事しているという。だからスターバックスコーヒー店を訪れた顧客にコーヒーを通じて体験できる恋愛、演劇、共同体意識を感じさせてくれる。スターバックスは顧客のライフスタイルを分析して、本屋、スーパーマーケットなどと提携し、複合的な店舗を展開している

(<https://goethe.nikkei.co.jp/human/120628/>, 2017-2-13 閲覧)。

広く知られているブルーオーシャン戦略は、顧客に新しい価値を提供し、競争がない新しい市場を創出する戦略である。この市場で先発優位を維持し、競争が激しくなると、再び新たなブルーオーシャンに移動しようというものである。現実的に企業が生き

残るためにはブルーオーシャンを見つけて成長する必要がある。しかし、競争が全くない市場であるブルーオーシャンを見つけることは難しい。そこで、企業が顧客に提供する価値を細分化し、これを基に、企業が新たな市場に参入する、現実的な方法について考察する。

多くの差別化された企業が顧客に提供する価値は、まるでその市場のみで利用できるように見える場合が多い。しかし、従来の市場だけで適用された価値を他の市場にまで拡張することができる場合、企業は新たな市場で競争力を確保することができるようになる。独特の注文販売の形式で安価パソコンを供給することにより成功したデルも、彼らが提供する価値を他の領域でも体験することができた。初期の事業領域であったデスクトップパソコンの受注生産を介して顧客は自分に必要な仕様を価格に合わせて購入することができる価値を得た。以後ノートパソコン、ワークステーション、サーバー、およびストレージなどまで事業領域を拡大して、個人だけでなく企業、学校、政府にも同じ価値を提供している。

顧客に提供する価値について継続的に疑問を提起することができる文化を企業内に作り上げるべきである。疑問を提起する雰囲気定着すると、それによって企業の組織と業務のプロセスが変わることになる。これにより、企業は最終的に顧客に提供する価値について改めて考えることができようになり、イノベーションを具体化する。イノベーションをしようとする企業だけではなく、イノベーションに成功した企業であっても、現在の実績が不十分であると認識するならば、目標を再設定する必要がある。マイクロソフトは倒産という危機意識を持って、ソフトウェア業界でのインターネットビジネス、そして移動通信事業にまで拡大している。GEのホームページの情報によると、GEは大規模な人員調整で企業業績が向上し、追加リストラを実施することにより、組織内の危機感を維持した。

また、環境が変化したときに、企業は、新しい環境で競争相手よりも多くの価値を顧客に渡すことができる。そのためには、企業が変化する必要があるときに迅速に変化できるように、新しい環境に要求されるリソースを確保し、能力を開発しなければならない。企業は意図的な多様性の創出を通じて不確実な未来に備える余裕を作る必要がある。80年代後半DOSシステムの市場シェアが徐々に失われると、マイクロソフトはビジネスの中核をウィンドウズに移すことに重点を置いた。しかし、同時に、競争システムにも適用することができるインターフェイスのデザインを用意し、ウィンドウズ以外のものを必要とする顧客のニーズの変化にも備えていた。

企業は現在の顧客に価値を提供しつつ、将来のために既存の価値のイノベーションを並行して行わなければならない。企業の持続的な成長と収益の確保のためには、イノベーションを通じて、独自の顧客価値を開発し、競争優位を占める必要がある。企業は価値の深化、創造、拡張、移動のいずれか一の領域にのみ留まってはならない。常に顧客価値を評価し、顧客価値の競争力をチェックしつつ、他の方法で新たな価値を提供できるようにイノベーションしなければならない。これらのイノベーションがダイナミックで循環的に繰り返される企業は競争優位性を維持することができると考えられる。

第3節 小括

本章では、既存研究におけるサービス概念をレビューした。サービス概念にはさまざまなものがあり、いまだに検討すべき課題が多いことも分かった。したがって、サービスの本質を問う研究がもっとなされなければならないと考える。

先行研究をレビューしたうえで、サービス活動と製造活動の大きな違いを理解した。製品を取引する場合、製品は結果というよりも望ましい結果を得るための手段である。製品が売られると、製品提供者の仕事は完了する。製品を使って理想的な結果に到達す

る責任は利用者にある。一方、サービスの取引では、サービス提供者の仕事は顧客のニーズが満たされるまで終わらない (Chesbrough, 2012)。

一方、Drucker (1973) が「顧客貢献が企業の使命であって、利益はそのための手段である」と指摘したように、顧客価値を高めることによって結果的には利益の拡大につながる。すなわち、企業が顧客にサービス提供する際には、顧客との接点を重視しなければならないと言える。

これまでの考察を踏まえて、本研究においては、サービスを顧客の満足につながる無形な価値の提供であると定義したい。

第3章 サービスイノベーション中心の経営戦略のパラダイム

本章では、イノベーションの研究を整理し、企業経営におけるイノベーションの位置づけを明らかにする。さらに、顧客価値を創出するためのオープンイノベーションの役割を論じる。伝統的に、企業は自社が保有している技術と資源を基に研究開発してきた。これにより、企業は特許などの知的財産を確保して、他の企業との差別化を図る。イノベーションはすべての企業の生存に直結しており、技術や商品分野はもちろん、企業全体のビジネスモデルに至るまで、多様に展開されている。特に独創的な技術は、競争力を左右する重要な要素の一つであるため、企業がこのイノベーションに必死に取り組んでいる。

企業の成長の中核を担うのは、言うまでもなく、イノベーションである。それは、イノベーションによって革新的な成長がもたらされるだけではなく、持続的な成長を達成するためにもイノベーションが欠かせないからである。池島(1999)は、企業が競争優位を確立するため、戦略の中心に研究開発機能を位置づけ、競合企業が容易に追従できない独自の技術を生み出すメカニズムの必要性を示唆している。

本章では、経営戦略の視点からサービスイノベーションと顧客価値を論じる。価値は全面的に顧客によって決定される。したがって、価値の提案が一貫して顧客の期待とニーズに沿ったものでなければならないこと (Schneider & Bowen, 1995)を、経営戦略の視点で確認する。

第1節 イノベーションと経営戦略

1-1 イノベーションの必要性

Schumpeter (1934) の定義を参照したうえで、Sundbo (2001) は、イノベーションを「新しい要素の導入、または生産されたサービス商品のプロセスまたは提供における新しい要素の組み合わせ」と定義している。新しさは、この定義におけるイノベーションの中心的な特徴だと考えられる。イノベーションは、アイデアの生成のフェーズ (Edvardsson ら、2000) に限定して狭義に定義することも、広範にサービス開発の全過程 (Sundbo、1998, 2001) を組み込むこともできる。また、Hill & Jones (1998) は、革新を「組織が新しい商品やサービスを開発するために、あるいは新しい生産やオペレーティングシステムを開発して顧客のニーズに的確に対応できるように、スキルを利用するプロセス」と定義している。

近年、IT 産業を中心にイノベーションの重要性が強調されており、すべての企業が時代を超えるイノベーターとなることを夢見るが、時代の変化に合わせて、効果的、差別的なイノベーションを行うことは難しい。企業がイノベーションを継続するためにはイノベーションの伝統的な観点から抜け出し、新しいイノベーションの流れを認識し、そうした観点からイノベーションを行う必要がある。顧客価値を実現し、市場をリードして単発ではなく継続するイノベーションをもたらすことができるかが重要である。企業競争力を継続的に高めていくことができるイノベーションを実現するためには、新しい顧客価値を生み出す観点からイノベーションを理解する必要がある。そしてこれまでの企業が主に既存の商品自体のイノベーションを追求してきたのに対し、顧客価値の視点で、商品の購入から廃棄処分に至る顧客の経験サイクル全般を対象を拡大し、問題を解決し、新たな価値を生み出すことが、これからの企業には必要となる。このような観点から見ると、継続的なイノベーションを推進する企業になるためには、単純な模倣と追従よりも、イノベーションを引き出すための経営戦略への変化が必要であると考えられる。

新しい技術や商品を考案するイノベーターでない場合、競争優位性を確保するのが難しいという認識が広がりつつある。スマート化の時代に入り、イノベーションの重要性がより増している。スマート化によりソフトウェアベースのUI（ユーザーインターフェース）と機能の融合が急進展した。この融合は以前のハードウェア間の融合に比べて技術・製品のブラックボックス化が可能である。つまり、先発企業はイノベーションを介してその商品をブラックボックス化すると、後発企業は模倣するのが容易ではない。90年代末からデジタル時代が本格的に展開され、部品のモジュール化・標準化の急進展に伴い、技術の移転、複製が可能となり、技術と商品の汎用化が起こった。また、様々な技術や商品の登場で、顧客の選択の幅が増大したが、顧客価値の複雑化によって不確実性はさらに増幅された。このように不確実性が大きい状況では、市場に先に進出すると、様々な困難を迎えることになる。その為、市場と顧客ニーズの方向性が明確になった後、迅速にカスタマイズした商品で対応する経営戦略が当時は有効であった。しかし、主導的な技術の流れがハードウェアではなく、ソフトウェア中心の融合の進展は、後から追いつくことを容易ではなくなってきた。また、イノベーションによる領域間の境界が崩壊し、電子機器、通信サービス、コンテンツ・メディア、ソフトウェアやプラットフォームなど、さまざまな分野の企業間の協力関係が不可避になった。これにより、過去の個別企業中心の競争から企業群間の競争に変貌した。つまり、企業がイノベーション能力に基づいてパートナーを結集して、強力な企業群を先駆けて形成することにより、参入障壁¹を構築することができる。

次に、イノベーションのための伝統的認識と新たな流れを比較し、近年のパラダイムシフトに合わせてイノベーションの意味を検討する。イノベーションの意味についての新しい流れを認識し、積極的に活用することでイノベーションの成功の可能性が高くなり、その持続性が確保されることができると思われる。

産業競争力懇談会の「イノベーションによる新産業・新市場の創出」（2014年）によると、伝統的に、イノベーションは発明（イノベーション対象と価値を提供する側面）、新しいビジネス領域の発掘（市場創出型の側面）、先発参入（市場参入のタイミングの側面）などで認識されてきた。独創的な観点から有形無形を問わず、全く新しいものを創り出すものであり、将来を見つけることは過去との断絶を意味し、独創的な答えを見つけるために創意工夫のアプローチを要するものと認識されてきたと考えられる。このような観点から模倣とイノベーションは両立することができず、模倣はイノベーションの障害であるとみなされた。つまり、模倣や追従戦略を追求する企業は、差別的な商品を開発することができず、これにより市場をリードすることができないということである。しかし、その中に多くの産業、ビジネス、技術や商品が新たに作られ、衰退と消滅する現象が繰り返される中で、最近では従来にない新しいものを作り出すことが難しくなりつつある。また独創的なイノベーションの場合は推進過程で膨大な投資と長い時間がかかる。したがって、産業分野の内外の世界では、既存の技術やアイデアを持ち込んで、新しい価値を生み出す、いわゆる組換え的なイノベーションがより効果的なものとして浮上した。このようなイノベーションを首尾よく達成するためにどこで、どのような技術やアイデアがあるかを発見することができる幅広い調査と検索ネットワーク、既存の技術やアイデアの本質を理解する能力、顧客のニーズに合わせて適切にカスタマイズする能力など、一種の模倣能力が必要であると考えられる。組換え的なイノベーションの観点からは、模倣はイノベーションの障害ではなく、イノベーションとの相乗効果を出すことができる接点となるとも言える。むしろイノベーションを完成させて、意味のある市場を創出するという意味で、模倣にも意味があるだろう。イノベーションを推進する企業と模倣する企業ともに、企業内外で生成された新たな情報や知識を迅速に評価する一方で、様々なビジネスモデルの分析に基づいて、その中で最も有望なモデルなどを選択していくことが必要である。どの企業でも、すべての事業分野で独創的なイノベーションを持続することはできない。つまり、いくつかの核心的な問題に独創的力量を集中し、模倣能力を土台にした組換え的なイノベーションを同時に進行することが効果的であり、継続的

なイノベーションを推進することができる。ここで、企業が注目すべきは模倣と組換えを活用して、イノベーションをもたらすことができるかどうかは、その対象と価値の提供方法をどのように差別化するかにかかっているという点であると考えられる。

まず、模倣と組換えの対象を差別的に選択することが重要である。今まで、ほとんどの企業は模倣の対象を自社が属する同種産業、関連する商品カテゴリーなどに集中してきた。しかし、これは同じ事業内の数多くの企業へのベンチマークとなるため、これを模倣するのは容易ではない。したがって、模倣、組換え的なイノベーションを成功に導くためには、より遠く離れた対象を見つける必要がある。遠く離れた時間と地域、遠く離れた他の産業分野、過去の失敗事例などがその対象となる。特に、過去に失敗した商品を取り上げ、成功しなかった点を見つける必要がある。すなわち、似たようなコンセプトの商品であっても発売のタイミングに応じて、既存の商品の成熟度、インフラ条件などが変わり、成功するかどうかの違いが生じる可能性があると考えられる

近年アップルの iPad を筆頭にしたタブレット PC 市場が急速に成長しているが、実際にはタブレット PC は、90 年代末ウェブパッドという名称で、サイリックス、富士通、などの企業が利用した。マイクロソフトはまた、2000 年代初頭、既存のウェブパッドのコンセプトにシンククライアント技術を組み合わせた Mira という名称のポータブルスマートディスプレイを掲げ、ホームネットワーク戦略を推進している (<https://pc.watch.impress.co.jp/docs/2002/0219/ms2.htm>., 2017-3-15 閲覧)。

ホームサーバーと無線で接続された Mira を持って、家庭内のどこからでもインターネット検索、音楽鑑賞、電子書籍などの機能を利用できるようにする概念であった。これらの過去のウェブパッドの商品は、その市場の形成に失敗したが、その失敗の理由は、電池の性能やディスプレイ画質の不十分さ、タッチ認識感度の微弱さなどの技術的な不完全性、不完全なネットワーク・インフラストラクチャーと利用可能な

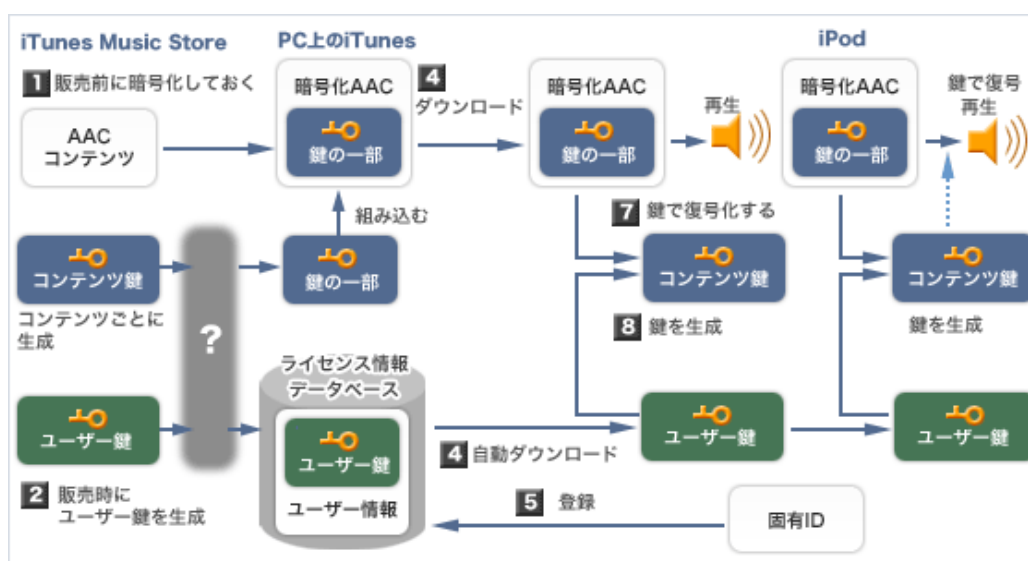
コンテンツとアプリケーションの限界などが挙げられる。過去のウェブパッド商品の失敗の他の理由はほとんどのウェブパッド商品が、90年代末～2000年代の初め、当時成長期にあったノートパソコンの代替として位置付けたからだという点である。ノートパソコンの場合、当時の性能向上や機能拡張が急速に行われた時期だったので、顧客はシンプルで簡単な機能のウェブパッドよりもラップトップを好んでいた。逆に十年以上が過ぎた現時点でのノートパソコンの技術が成熟段階に至ると、ウェブパッドと似たようなコンセプトのタブレット PC 商品がかなりの規模の市場を作ることになったと考えられる。

また、技術と商品開発の模倣や組換えの一辺倒から脱し、事業や産業間の融合、ビジネスモデル間の融合などで、その範囲を拡大していく必要がある。さらに技術自体を商品化するよりも、技術を既存のビジネスに融合させ、顧客の問題を解決するために活用することもイノベーションの方策になる。一例として、GE ヘルスケアのホームページの情報によると、GE はエネルギー、航空、ヘルスケアなどの事業分野でガスタービン、エンジン、精密医療機器などにセンサーを取り付けて、その機器の顧客のリアルタイムの使用履歴や故障状態などの情報を収集、分析している。これにより、その機器に対する顧客の使用習慣を分析して、顧客が望む新しい機器の開発とサービスを創出するために活用しており、機器の故障のリスクを事前に検出して能動的に対処している。また、Tesco のホームページにより英国の大手流通会社 Tesco は店舗内のナビゲーションシステムと顧客のスマートフォンとの連動により、顧客が簡単にショッピングできるようにしている。例えば、スマートフォンのアプリケーションを介して店舗検索をし、好みの商品を簡単に探せるようにしている。顧客にショッピングリストに合った最適な移動経路を提供し、スマートフォンのカメラで商品のバーコードをスキャンするとすぐに決済できるなどのサービスを提供する。ショッピングの利便性と効率性を大幅に向上させたサービスイノベーションである。

模倣と組換えを介して作られた商品がイノベーションにつながるためには、単純な複製ではなく、既存の商品と差別化し、独創的な価値を提供することが必要である。すなわち、イノベーションは、その過程において仮に既存の技術やアイデアを模

倣、組換えたものでも、それが顧客価値の面で独創的な価値を提供するものでなければならぬ。例えば、MP3 機器分野でアップルは後発企業として参入したが、図表 3-1 に示したように、MP3 機器と音源コンテンツの提供サービスを組み合わせた、iPod+iTunes のモデルをリリースしてイノベーションを行った。

図表 3-1 iTunes+iPod のデジタル著作権管理



(出所：日経 WinPC 2005 年 4 月号より)

事実、アップルのホームページの情報によると、iTunes のサービスは過去の音源コンテンツのダウンロードサイトであるナップスターのサービスモデルを模倣したものである。しかし、アップルは主要な音源コンテンツ事業者との直接契約により、顧客の音楽利用を合法化させることでナップスターとの差別化をもたらした。また、機器の性能向上よりは、顧客が希望する音源コンテンツの多様性を確保し、MP3 機器で簡単に利用することで、MP3 機器分野の先発企業に比べ独特の顧客価値を提供した。

前述したように、アップルのホームページにより、iPad は、商品のコンセプトの面で過去のウェブパッド商品を模倣したが、高速起動と 10 時間以上のバッテリーの

使用、直感的なマルチタッチ UIにより、様々なコンテンツ・アプリケーションの使いやすさという新たな価値を提供していた。欧州の衣料品会社であるザラは他の衣料品会社と同様に、最新のファッショントレンドとデザインを継続的に模倣してきた。しかし、ザラのイノベーションは他の企業が新商品を発売するために数ヶ月かかるのに比べ、その期間を2~4週間程度で大幅に短縮させることにある。まず自社の店舗で顧客の需要・ニーズをリアルタイムに把握し、設計者に迅速に伝達するシステムを構築している。生産面でも自動車産業で主に使用されていたトヨタ生産方式を導入し、入荷された材料がすぐに商品の生産に投入されるシステムを運営している。インディテックスのホームページより衣料品の模倣にもかかわらず、ザラがイノベーションの優位性を維持しているのは、ユニークなビジネスモデルと運営方式を通じて最新の流行の衣服を誰よりも早く、新しいデザインで発売するという差別的価値をインプットしたからである。

1-2 イノベーションと新しい顧客価値の創出

伝統的にイノベーションは、新しい顧客・市場を発掘して新事業領域を開拓するものとして認識されてきた。しかしながら、新事業領域を発掘するだけではイノベーションにはならない。イノベーションのタイプはその市場創出の種類に応じて大きく3つに分類して見ることができると考えられる。第一に、伝統的に認識されている新規市場創出型イノベーションである。これは、既存の市場に類似した便益や効用を提供する商品ではない、全く新しいビジネス領域を創出するタイプである。電子産業分野を例にとると、ラジオ、テレビ、カセット、ウォークマン、ビデオテープレコーダ、カメラ、ビデオカメラなどの様々なAV機器、日常生活の利便性の向上のために作られた冷蔵庫、洗濯機、電子レンジ、掃除機などの白物家電、情報化や個人化のトレンドに沿ったパソコン、ノートパソコン、携帯情報端末などのコンピューター機器、テレコミュニケーションのための電話、携帯電話などがその例である。

第二に、市場細分化型のイノベーションである。これは、個々の市場を細分化して、これを拡大させるタイプである。既存の類似市場は存在するが、商品別にそれぞれ特化した便益を提供しながら差別化するタイプである。携帯電話の分野では、過去のカメラ付き携帯電話、ミュージックフォン、ビデオカメラ付き携帯電話などの特定の機能別に細分化されてきたのが、その例であると考えられる。

第三に、既存の市場の代替型のイノベーションである。技術の進歩に伴う機能と性能の向上や使いやすさの向上などにより、より高次元な便益を提供することで、既存商品の市場にとって代わるタイプである。ブラウン管テレビに代わる液晶テレビや、カセットテープに代わるMP3、フィルムカメラに代わるデジタルカメラ、旧来の携帯電話に代わるスマートフォンなどが挙げられる。代替型のイノベーションは、新規市場創出型イノベーションによって市場が出来上がった後に、時間の経過とともに、その市場を非連続的、あるいはまたは破壊的な方法で代替させることもある。

時代を問わず、既存商品では満たすことができない顧客のニーズに対応して新規市場創出型イノベーションが起こる。これらのカテゴリーの商品が拡大され、特定の用途のために強いニーズが新たに発生し、これを満たすために、市場細分化型のイノベーションが発生する。その後、既存商品が提供してきた便益のレベルを向上しながら、非連続の技術で置き換える市場代替型イノベーションが登場することになる。最近になってかなりの技術やアイデアはほとんど商品化され、顧客価値の創出も極めて難しくなり、全く新しい顧客と市場の領域を作り上げる新規市場創出型イノベーションを起こすことはますます難しくなっている。今後のイノベーションは、いくつかの新規市場の領域を創出するとともに、既存の市場の代替と市場細分化が同時進行される形態で展開される可能性が大きいと考えられる。したがって、イノベーションの範囲を従来の新規市場創出型に限定するよりは既存の市場細分化型と代替型を含む、より幅広い認識をする必要がある。つまり、新しい顧客価値を作り出すという観点でイ

ノベーションを理解することが望ましいのである。人々の日常生活や仕事上の問題点を解決できるような顧客価値の創出が求められていると考えられる。

伝統的に、顧客はその商品が持つ本来の特徴や用途を中心とした差別化に関心を持ってきた。企業は既存の商品の範囲内で、その効用や便益を向上させる方向の顧客価値イノベーションを主に追求してきた。しかし、最近の顧客価値の様相変化を考えると、既存商品にとどまっていたのは、新しい顧客価値の創出には限界があると言える。すなわち、顧客の関心はその商品の本質的な側面から関連する他の部分に移ったのである。既存の典型的な顧客価値体系が崩れて、新しい価値体系が作られ始めた。しかし、このような顧客価値の変化にもかかわらず、企業はまだその商品本来の特徴や便利さに焦点を置いたまま、顧客価値を究明しようとし、イノベーションの機会を探し続けている場合がある。

企業は、既存商品から抜け出し、顧客が本当に必要な新しい価値が何であるかを究明し、イノベーションを引き出すことについて考察しなければならない。顧客価値を高めるイノベーションの視点を持てば、顧客の経験サイクルの拡大を検討することができる。顧客は生活上の必要性によってどのような商品を購入したいかというニーズの発生から、その商品についての一連の経験過程を経る。つまり、その商品の探索、購入、配送、使用、維持、廃棄処分に至る6段階の経験サイクルがある。これらの6段階の経験サイクルは商品に関連して、顧客の立場からの全体的な経験のプロセスを示してくれる。各段階で発生する顧客が抱く問題点や追求する価値の究明を通じて、イノベーションの機会を作り出すことができると考えられる。

たとえば探索、購入の段階では、顧客が求めている価値を見ると、最近では情報取得の利便性とスピードという情報にアクセスする時間や手順を短縮する方向に進化している。一例として、最近の電子商取引市場を通じた顧客の購買が爆発的に増えているのは、これらの顧客価値を反映したシステムを構成したからであると解釈される。

経験サイクル上のイノベーションの事例として、精密医療機器事業を行う GE のメディカルシステムズを挙げることができる。GE はターゲット顧客である病院の医療機器の主な関心事がハードウェアの医療機器の精度や性能より持続的かつ安定的な医療サービスの提供にあるという点を把握した。精密医療機器の使用段階で複雑な使い方による生産性の低下の問題が起きる。維持、補修の段階で突然故障が発生するという大きなリスクを顧客である病院は経験している。GE ヘルスケアのホームページの情報によると、GE は、使用段階での問題点を解決するために GE は医療機器や医療事故などの知識情報プールを構築し、複雑な医療機器の使い方を継続的に教育するコンサルティングサービス「e-Health」を提供した。維持・補修の段階でもイノベーションを通じて、顧客の問題を解決した。つまり、医療機器にセンサーを取り付けて、オンライン監視によって欠陥や問題点などをリアルタイムで継続的に監視しながら機器の故障などのリスクを事前に診断し、問題発生時に能動的かつ迅速に対応している。

米国の食料品専門チェーン店であるウェグマンズの事例も良いイノベーションの例である。ウェグマンズのホームページよりチェーン店であるウェグマンズは顧客が食料品を購入するためにあり、本当に必要なのは自分の好みや健康を考慮した食事を作って食べることをすることを掴んだ。まず、購入段階での顧客価値を満たすためにウェグマンズは顧客が自らの健康や好みに合った食料品を購入し、食事を作ることができるよう、従業員が関連情報の提供に加え、相談や推薦するサービスを行う。たとえば、顧客がワインを選ぶとき関連分野のスタッフがどのような用途で使用するかをガイドしてくれる。当該ワインとよく合ったスナック、肉などを推薦してくれるカスタマーサービスを提供している。このため、ワイン担当のスタッフをフランスのボルドー現地に、又チーズ担当のスタッフをスイス酪農業現地で見学させるなど、全職員を対象に、食料品の現場教育を行っている。糖尿病患者のための特別な店を設け、相談サービスコーナーを運営するシステムも導入している。顧客が実際の体験をすること

ができるようにプロのシェフが食料品を材料とした料理をその場で作って、顧客が直接味を見て購入するなどのサービスも提供している。

アップルの iPod、iTunes のモデルも顧客の経験サイクル上の問題点の解決という観点で再解釈することができる。アップルは MP3 機器を使用している顧客の興味が MP3 機器の画期的な機能や性能の向上ではなく、自分が希望する多様な音楽を迅速に獲得するためにあるという点を把握した。すなわち、使用段階で購入したコンテンツを MP3 機器でダウンロードするのにかかる手続きが複雑であること、補完段階で音質の高い音楽を確保するために多数の音源サイトを検索しなければならないという点などが顧客の経験している問題点であった。アップルのホームページにより、アップルは、補完段階での顧客価値に向けたイノベーションのためソニー、EMI などの主要な音源のコンテンツ会社との交渉や長期契約を通じて低価格で様々な音楽を確保する一方で、オンラインサイト iTunes の開設により、確保された音源を、顧客に直接提供するビジネスモデルを作った。また、使用段階でのイノベーションのために、iTunes のサイトや MP3 機器間の同期プログラムを構築し、顧客がワンクリックで好みの音源コンテンツを自らの MP3 機器に転送できるようにしたものである。

前述したように、スマート化により、最も注目されているのが先発参入という方式である。しかし、実際に iPod、iPhone、iPad などにつながるアップルの最近のイノベーション商品は当該事業分野での後発商品である。イノベーション商品は単に時間的に最初にリリースされた商品ではなく、市場の実質的な成立をもたらした最初の商品、意味のある市場を創出した商品がイノベーション商品である。時間的な面での先発・後発商品のいずれかがイノベーションを導くのかは、多くの議論の対立がある。現時点で先発、後発参入のメリットを一律に規定するのは難しいが、当該事業や産業の特徴、参入時期のインフラ条件、顧客対応、関連の先発、後発事業者の能力などに応じて先発、後発参入の効果は異なるとの見方が説得力を得ている。したがって前に見たイノベーションの市場創出の種類ごとに先発、後発参入の効果は異なり、分析する

必要がある。まず、新規市場創出型イノベーションの場合、事実、歴史的に見ると、先発参入した企業ではなく、一步遅れて参入した後発者が市場を支配していた事例が相当数存在した。これは先発が過去の経験から学習する機会がないだけでなく、顧客ニーズの方向性が明確でなく、市場の標準も確立されていないためであると考えられる。

過去の、様々な事業分野で先発参入した企業が開拓した市場について、実質的な大衆市場を創出した後発者を見てみよう。PCの分野で市場の開拓者はアップルであったが、実質的な大衆市場の創出は後発者 IBM だった。コピー機の分野でのゼロックスとキヤノン、ビデオテープレコーダの分野でのソニーと JVC、ビデオゲームの分野でのアタリと任天堂、オンライン書店の分野でのチャールズ・スタックとアマゾン、使い捨ておむつ市場でのジョンソン・エンド・ジョンソンとプロクター・アンド・ギャンブル、携帯情報端末分野のアップルニュートンとパームなどを同様の事例として挙げられる。最近のスマートフォンの場合は、その歴史を遡ってみると、1993年に IBM が発売したシモンが最初であることが知られている。ノキアも 1996年コミュニケーター9000を市場にリリースした後、そのコンセプトのスマートフォンを継続改善しながら発売してきた。

しかし、アップルのホームページより実質的な市場の成立をもたらした商品は、2002年に発売された RIM のブラックベリーモデルであり、大規模なイノベーションをもたらしたよく知られている商品はまさに 2007年にリリースされたアップルの iPhone である。

新規市場創出型イノベーションが生み出す市場は物理的な市場を創出する開拓活動と実際の市場を拡大と育成する活動が分離されているという見方がある。最初に参入障壁がないため、誰でも入ることができるが、不十分な技術的完成度と顧客ニーズの不確実性などで、様々な商品の登場と消滅が繰り返される。以降は事業と産業の標準

となる支配的なデザインの登場でその市場が統合され、大衆市場が創出されるというものである (Markides、2005)。

しかし、このような見解が絶対的に正しいわけではない。商品のライフサイクルが極めて短くなって、多くの企業が模倣と追従する戦略を進めている中でも、企業連合の結集力が重要になっている最近の状況を考えると、先発を通じたイノベーションの有効性が大きくなる可能性があるからである。結局、新規市場創出型イノベーションを成功に導くためには参入が先発や後発かどうかではなく、一気に市場の標準を作って大衆市場を創出することができるかにかかっている。したがって、企業がイノベーションの成功確率を高めるためには、顧客価値の不確実性と関連インフラや周辺条件の成熟度などを綿密に把握した後、先発、後発参入するかどうかを決定することが必要になるのである。先発参入した場合には、参入障壁を作って後発企業の市場を縮小させなければならない。

次に、市場細分化型イノベーションの場合は優先的に先発参入を推進しなければならない。市場細分化型のイノベーションによって作られた商品の市場は様々な形で存在し、既存の商品コンセプトやゲームのルールを破壊するより専門性を補完する側面が強い。したがって参入障壁が高くなく、ライフサイクルも短い傾向にある。これを行うには徹底的に先発進出して先発プレミアムを享受し、いち早く他の商品の分野に移動できるスピードが必要である。ただし、顧客ニーズを超える過剰なレベルの技術の採用は注意を要するであろう。

さらに、代替型のイノベーションの場合は自社が既存の商品の市場でどの程度の市場地位と事業基盤を備えているかに応じて、先発、後発の利点が変わる。従来の市場でリーダーとして位置付けされている場合には、先発を通じ代替型のイノベーションはその既存の事業基盤を短期間で崩壊させるリスクが存在する。したがって、既存の市場をリードする企業はこのリスクを避ける事業基盤をあらかじめ用意しておくこと

が必要である。既存の事業基盤とは独立したビジネスユニットの構築、小規模な組織運営などがその例であると言える。

家電企業が有機エレクトロルミネッセンス²技術への代替または転換速度を決定するのにも、これらのジレンマが存在する。まず、液晶ディスプレイ産業が成熟の兆しを見せる現在の状況では有機エレクトロルミネッセンスへの移行は、新たな付加価値、新たな市場領域を創出することができるイノベーション的な機会を提供するという肯定的な側面が存在する。一方、既存の液晶ディスプレイ分野の企業の立場から有機エレクトロルミネッセンスへの移行が急速に行われる場合には、従来の液晶ディスプレイインフラの有効性の早期喪失と有機エレクトロルミネッセンスに必要な別の莫大な投資費用の負担がある。産業技術総合研究所のホームページの情報によると、有機エレクトロルミネッセンスへの移行に際しては、液晶ディスプレイを相当の期間で共存させることがジレンマを解消する解決策になりうる。

逆に、既存の市場で後発参入者または新規参入者である場合には、大手企業が徐々に変化を追求するとき、先発参入を介して既存の競争方式を破壊する戦略を駆使することが効果的である。アップルがイノベーション的な商品を出したMP3市場、携帯電話市場、タブレット市場などは、すべて新規参入領域であった。アップルの場合、既存の事業基盤の弱体化や崩壊の恐れがなかったため、従来とは異なるコンセプトの商品、他のゲームルールで差別化することができたのである。ただし、代替型のイノベーションのターゲットとなる既存の市場における強力なライバルとパートナーが形成した企業連合が強固であれば、強力な競争相手が既存の市場を死守するか、代替型の市場を掌握するために命がけで抵抗して消耗競争が繰り広げられる恐れがある。この場合、隙間市場に迂回し、確実なパートナーを確保する知恵が必要であると言える。

今までのイノベーションのための新たな流れを見ると、単一の商品の次元のイノベーションではなく、継続的なイノベーション企業として存続ことが何よりも重要であることを知ることができる。また、継続的なイノベーションのためには独創的イノベーションではなく、イノベーション的な模倣と組換え的イノベーションの活用、顧客の経験サイクル全般の価値イノベーション、時間的な先発参入より実質的な市場成立のリードなどの観点でアプローチする必要があると言える。

1-3 顧客価値中心のオープンイノベーションと経営戦略

イノベーションのスピードと多様性が重要になり、企業の技術開発システムが閉鎖されたイノベーションシステムからオープンイノベーションに急激に変化している。オープンイノベーションの概念と価値、実行のためのポイントについて考察する。

Chesbrough (2003) が提示したオープンイノベーションという概念が、広く言及されている。企業内部の閉鎖的なイノベーションシステムから脱し、外部のさまざまなソースを利用するという主張である。より具体的には価値があると考えられる技術は、内部、外部に関係なく、獲得しなければならず、これが商品開発と結びつく場合も、必要に応じ、外部のアイデア、人材を活用しなければならないというものである。一般的に、イノベーションが単一企業の範囲内で行われてきた長い伝統に照らしてみると、かなり破壊的な主張である。しかし、最近の経営環境の変化は、従来の閉鎖型構造を強く脅かしていると窺われる。

アナログ時代の競争は、企業間の1対1の戦いで勝者と敗者が選別された。しかし、今ではネットワーク間の戦争で、その面が多様化、複雑化している。例えば、過去にはさまざまな部品を購入して、単純に組み立てるだけだったが、今ではすべての部品がネットワークに接続され、相互作用する時代である。したがって部品がモジュール化されるため、必然的に、様々な分野での融合現象が発生する。また、重要な技術人材の移動、企業にとって必要な知識を備えた外部の研究機関などの登場により、

あえて企業内部でなくても、外部でも十分なイノベーションのサイクルに乗るようになったのも原因である。このような時代の流れの変化に乗って登場したのがオープンイノベーションであると考えることができる。

それにもかかわらず、企業は最高のイノベーションの能力を備えているため、すべての技術開発と商品化を企業内で解決できると考えるかもしれない。しかし、次の例を見ると、閉鎖されたイノベーション的なシステムがもたらす限界について知ることができる。

インスタントカメラの代名詞と呼ばれたポラロイドはデジタルカメラの成功の可能性に対する確信を持っていた。そして競合他社よりも先に関連する技術を開発した。レンズ、光学処理、デジタル信号、ソフトウェア、ストレージ技術などのデジタルカメラに関連するすべての技術を直接開発したのである。問題は、商品が市場に投入された後に発生した。単純技術、ソフトウェアなどをアウトソーシングした競合企業に比べて価格が3倍以上高く策定されたからである。

開発コストに数億ドルを投資したので、これを回収するためには、競合他社よりも価格を高くしなければならなかった。もしこれらが重要ではない技術に投資する費用を削減し、中核部品や重要な技術に投資して明確な差別化を行っていたらポラロイドの名前はイノベーションの歴史のページを飾ることになっていただろう（クリストファー ボナノス、2013）。

過去に、フラットパネルディスプレイ³分野でかなりの技術を保有していたシャープは、新しい生産ラインへ投資し、コストを削減するためのプロセスの簡略化に力を注いだ。また、より大きなパネルを製造し、これにより歩留まりを向上させるために商品の設計を変更した。しかし、問題はこれらのすべての過程が内部で秘密裏に推進され、他の主要な供給ネットワークとの協力は全く行われていなかったという点であ

る。最終的には期待した成果を上げられず、ガラス原板供給会社である Corning の助けを借りてようやく問題を解決することができた。最初から主要部品企業との大胆なオープンな協力関係を進めた場合、より迅速に生産ラインを安定化させることができただろう（東洋経済 <http://toyokeizai.net/articles/-/1801>, 2017-04-26 閲覧）。

オープンイノベーションは、様々な形のネットワークで表示される。これらのネットワークはもちろん、企業の特徴、資源などを反映するが、産業の特徴によって決定される傾向がある。例えば、生命科学、化学のように一つの発見（Invention）を介して一気に業界の構図を変えることができる分野では、拡張グローバルモデルが一般的である。この分野は成功の可能性が低いため、出来る限りに大規模な技術、研究結果を適用する実験を繰り返す必要がある。したがって、すでに市場で一定の位置を占めている企業も、競合他社よりも広範な外部ネットワークを構築するためにさらに努力する必要がある。

企業は、外部技術獲得のために、さまざまなネットワークを構成する間に、競合他社はひたすら眺めてばかりではない。企業が獲得した技術は競合他社も獲得することができると考えたほうが良い。このような状況では、最終的に誰がその技術の迅速な評価を通じて商品化の段階まで迅速に実行できるシステムを備えているかが勝負のカギと推し測れる。

しかし、問題は企業が評価することになるのが内部の技術ではなく、外部の技術という点である。内部の技術であれば、長い間その開発過程を見守ってきたし、進行過程で様々な検証を経た可能性が大きい。しかし、外部の技術の場合は評価の仕方が変わる。まず、外部の技術の場合、過大評価の可能性とアクセス可能性を考慮する必要がある。主にベンチャー企業が持っている技術の場合には、資金難などの問題で、大企業との連携を望む傾向が強い。したがって、連携を成功させるために自らの技術、能力を誇張する可能性が大きい。また、逆に自分の技術が盗まれることを懸念し完全

な技術開示に難色を示すことがある。したがって、企業はまずこれらの制約を念頭に置いて評価することができるシステムや組織を構築することが示唆される。

企業は、直接開発していない技術や研究成果について排他的な傾向を見せることが多い。いわゆる自前主義現象である。しかし、これらの自前主義が、むしろ企業の競争力を悪化させる要因にもなる。これらの慣習をなくすことからオープンイノベーションが発する必要がある。また、これを裏付けるためには、外部との活発なコミュニケーションが出来る開放的な文化が必要である。最後に、企業の最も良いパートナーは、顧客であることを忘れてはならない。大きなコストをかけずに、顧客が企業に良い意見を継続的に伝えつつ、実質的に商品の開発に参加するシステムこそ最も望ましいオープンイノベーションモデルと考えられる。

1-4 顧客価値の向上の重要手段としてのオープンイノベーション

企業間の開放と協力が一層重要となり、オープンイノベーションの形態も進化、発展した姿を見せている。オープンイノベーション推進領域がビジネスの全分野に拡張されており、顧客ベースのオープンイノベーションが活性化されており、推進方式も多様化している。

Prahalad (2004)は企業が熾烈な競争に勝つためには $N = 1$ 、 $R = G$ のパラダイムを持ってイノベーションを継続的に推進しなければならないと強調した。ここで、 $N = 1$ は企業が商品やサービスを通じて顧客一人一人 (Number) に差別的な価値と経験を提供することができなければならないことを象徴的に表現したものである。また、 $R = G$ は差別的な顧客価値の創出に必要なリソース (Resource) はグローバル (Global) 次元で確保、活用しなければならないという意味である。つまり、企業が必要とする資源へのアクセスの可能性を最大限に高めることができるグローバルなネットワークを構築する必要があることを単純に表現したものである。要は、顧客への差別的な価

値を継続的に提供する企業になるためには、オープンイノベーションを顧客価値の向上の重要な手段としてうまく活用しなければならないと推測することができる。

融合、複合商品の普及が進む中で、デジタル技術の発展と高度化、プラットフォームビジネスの活性化など、経営環境の急激な変化により、開放と協力が一層重要になり、企業のオープンイノベーションは大きく進展している。Chesbrough (2003) がオープンイノベーションのコンセプトを初めて提示した頃とは異なり、オープンイノベーションの推進形態は単純技術のソーシングやベンチャー投資でイノベーションネットワークの構築まで、さまざまな形態が現れている。

オープンイノベーションの初期段階では、オープンイノベーション推進領域として主に研究開発分野に焦点を当てて内部の資源を保持する能力を中心に進めていたが、研究開発活動を組織外にまで拡張して、内部と外部の研究開発資源を一緒に活用することが、この段階では指向される。これにより、イノベーションに要する時間を短縮し、資源を節約してイノベーション性を最大化することが重要であった。しかし、最近の企業の現場の動きを見てみると、研究開発分野はもちろん、商品の企画、設計、商品開発、生産、マーケティング、サービスなど、企業の価値創造活動全般にオープンイノベーションの推進領域が拡張されている。例えば、外部の専門家や顧客が提案したアイデアに基づいて商品のコンセプトを導出して、既存の枠組みの設計などの商品企画やデザインの分野でもオープンイノベーションが活発に行われている。

また、単一の商品を中心にした製造企業でも、ハードウェア中心のイノベーションの限界を克服するために、既存の重点を置いた製造業の領域を越えてサービスの分野にまで拡張してオープンイノベーションを適用している。つまり、企業、外部機関、専門家、顧客など、様々な参加主体が常時接続されている空間であるプラットフォームでアイデア、商品開発、販売、サービス情報などを共有し、イノベーションを加速させる場合が多くなっている。これにより、イノベーションの自由度を広げ、イノベ

ーションのスピードを向上させることができるからである。IT インフラストラクチャとプラットフォームを介して、単純な製造領域を超えてサービスの分野にまでオープンイノベーションを積極的にしようとしている企業が増えている。

また、クローズドイノベーションと異なり、オープンイノベーションは顧客中心型のものへと進化している。顧客中心型のオープンイノベーションでは、顧客がイノベーションの主体となり、多様な利害関係者が参加できるプラットフォームの構築が重要になる。顧客はスマート化に満足せず、生産消費者として、商品の開発と生産に直接関与して製造者と顧客の間の境界が崩れる現象が加速している。その結果、品質や価格ではなく、顧客との継続的な相互作用と顧客体験の管理が新商品開発の成否を左右するほど非常に重要になっている。

図表 3-2 クローズドイノベーションとオープンイノベーションの比較

クローズドイノベーション	オープンイノベーション
最も優秀な人材を雇うべきである。	社内に優秀な人材は必ずしも必要ない。社内に限らず社外の優秀な人材と共同して働けばよい。
研究から利益を得るためには、発見、開発、商品化まで独力で行わなければならない。	外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。
独力で発明すれば、一番にマーケットに出すことができる。	利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。
イノベーションを初めにマーケットに出した企業が成功する。	優れたビジネスモデルを構築するほうが、製品をマーケットに最初に出すよりも重要である。
業界でベストのアイデアを創造したものが勝つ。	社内と社外のアイデアを最も有効に活用できた者が勝つ。
知的財産権をコントロールし他社を排除すべきである。	他社に知的財産権を使用させることにより利益を得たり、他社の知的財産権を購入したりすることにより自社のビジネスモデルを発展させることも考えるべきである。

(出所： Chesbrough、邦訳、2004 より)

過去にも、顧客主導のユーザーイノベーションは存在していた。ユーザーイノベーションの提案者である Hippel (1988)は「消費と使用の主体である顧客が作成された新商品が市場調査に基づいて作成された新商品に比べて商業的側面でより魅力的で成功確率も高い。」という点を実証した。例えば、3Mを対象に顧客主導で開発した商品とマーケティング調査に基づいて開発した商品を比較、分析した研究結果によると、顧客主導で開発した商品の平均売上高が1.5億ドルで、伝統的な方法による開発商品の1.8千万ドルに比べて8倍高く、アイデアの質も改良、改善レベルを超えるイノベーションであることが分かった。

特に高速インターネットアクセス、高機能IT機器、オンラインコミュニケーション技術、ビッグデータ管理技術などを通じてイノベーションのプロセスに必要な知識の創出、共有、活用、流通が容易になり、顧客主導のイノベーションが、最近にさらに活性化されている。顧客が主導するイノベーションが急速に普及することができるようになり、顧客が過去に比べてイノベーションにはるかに大きな影響力を持つようになってきていると考えられる。

レゴと Xiaomi は顧客のイノベーションに基づいてオープンイノベーションを推進した代表的な成功事例である。レゴのホームページより世界的なおもちゃメーカーであるレゴはレゴデジタルデザイナープログラムを通じて、顧客がデザイナーになって、オンライン上で自分のブロックをデザイン、注文できるサイトを運営している。顧客が提案した商品企画のアイデアの中で高い得票を得た場合に商品化しており、発売商品にはアイデアを出した顧客の名前と写真、物語を明示することで顧客のモチベーションを向上できる。

2010年の創業以来急速に成長してきた Xiaomi は、顧客が商品の企画者であり、開発者としてのみならず、マーケティング担当者としても顧客を活用するオープンイノベーションシステムを運営している。Xiaomi では、ホームページや SNS を通じて忠

誠心の高い顧客が積極的に改善のアイデアを出している。顧客の改善意見は毎週木曜日のオペレーティングシステムやアプリケーションの更新にすぐに反映するため、Xiaomi 商品は、毎週、機能がアップグレードされる。アイデアが反映された顧客に、本人の意見が反映されたことを通知することで、顧客の満足度を高め、より積極的な参加を誘導する。また、新商品を発売すると、オンラインを介して販売を行い、商品を販売した後、多くの顧客が商品进行评估する。特に忠誠心の高い顧客をベースにファン層のマーケティングを積極的に推進しているが、彼らは Xiaomi の宣伝員になって、オンラインの中で商品の口コミを自発的に広告する。これらのファン層のマーケティングは、少ないリソースで効果的なマーケティングを展開することにより、大手企業のマスメディア中心の伝統的なマーケティングに勝つことができる差別化のメリットとなっている。多くの企業は商品を販売すると企業と顧客との間の関係が終わったと考えるが、Xiaomi は、商品を販売した時から関係が始まると捉えて、顧客との絶え間ない相互交流を介して商品やサービスを継続的に改善させている（高野，2015）。

オープンイノベーション推進方式は確保（Acquiring）、獲得（Sourcing）、販売（Selling）、公開（Revealing）の4つに大きく区分することができる。今までは新技術調達、ベンチャー投資を通じた新技術の確保などの外部のアイデアを内部イノベーションのプロセスに流入する方式が主に使用されたが、最近では、特許公開、データ公開など、内部のイノベーションの結果を外部と共有して価値を拡大再生産する方式が増加している。特に顧客と市場の観点からイノベーションを加速し、市場を先取りするために重要な技術や特許、重要なデータなどを外部に公開して利害関係者との相互作用を介して顧客価値を拡大、再生産する方式が増えると察せられる。

例えば、電気自動車分野のリーディング企業であるテスラは、2014年に保有していた重要な特許を外部に公開した。テスラは電気自動車産業のバリューチェーンの電力供給、バッテリーの生産、充電ステーション部門を内部化している。バッテリー管

理技術は、電気自動車産業の最大の参入障壁であり、コア競争力の一つであるため、重要な特許を公開するということは、非常に異例な事態である。後発企業がテスラの技術で電気自動車を開発することになればテスラの技術は、電気自動車市場のグローバルスタンダードとなって、最終的には、テスラを中心にイノベーションの連合体が形成される可能性があると思われる。

内部の技術、アイデア、データなどを外部に公開するとセキュリティー上の問題が発生して、競争上の優位性を失ってしまうという企業の一般的な懸念とは異なり、外部に公開された技術やアイデアは、双方のコミュニケーションを通じて、より強固に速く成長している場合が多い。例えば、グーグルのクロームウェブブラウザ（Google Chrome）がクロミウム（Chromium）という名前で公開されたとき、世界中の開発者がこれを改善して、存分に活用して、自分たちだけのウェブブラウザを作成することが出来る。その過程を通じてクロームは、高速なパフォーマンスと信頼性、堅牢なセキュリティー機能を備えて運営されていたマイクロソフトのインターネットエクスプローラを抜いて、ウェブブラウザ市場で世界トップを走っている。

特許とデータの所有権は、企業の利益と直結しており、さらに、内部的にはもはや利用価値がなくても競争相手の手に自分のデータが移らないようにするのが鉄則だった。その典型である製薬業界にも数年前から重要な技術と特許を外部公開する動きが増えている。グラクソ・スミスクラインのホームページにより、グラクソ・スミスクラインは、2012年に保有している臨床試験のデータをオンラインに公開したが、その中には、失敗した臨床試験のデータも含まれており、組織内の過ちを公開するという点で発表当時、業界に衝撃を呼んだ。グラクソ・スミスクラインの破壊的な歩みに懸念を表明した製薬企業も最近参加し始めた。ノバルティス、サノフィなどは筋萎縮性側索硬化症の研究のために、各社が保有していた臨床試験のデータの統合データベースを構築し、外部に公開した。

科学界にも研究の結果とプロセスを他者が活用できるように共有、開放しようというオープンサイエンス運動が、最近広がっている。世界の科学技術分野の指導者と研究者がオープンサイエンスの重要性を強調しており、多数の科学者が共同研究の成果を国民に知らせ情報を公開するために積極的に乗り出した。日本国内でも政府レベルの議論が進展し、オープンサイエンスが推進し始めている。このように、産業界や科学界で、内部に保持していた重要な技術や特許、重要なデータなどを外部に公開する理由を、グラクソ・スミスクラインのホームページの情報によると、グラクソ・スミスクラインは、現代科学が直面する危機は資源、知識、専門性を保持したとしても、個々の企業や顧客、さらには社会と人類が望む問題を解決することができないから、としている。パートナーシップ、協力、オープンイノベーションに基づいた新しい方法を見つける必要があると説明している。

要は、企業の内部の倉庫に放置された特許やデータを共有し、積極的に新たな活用方法などを見つけることが顧客価値の創出に大きな力となり、最終的には、個々の組織の能力強化と成果創出にも大きな利点がある。開放と共有のコミュニケーションは創造的なアイデアの創出につながり、結果的に利害関係者すべてを利することができるものである。

企業がオープンイノベーションの推進を一時的に流行している傾向として認識し、イノベーションを素早く吸収して、実際に現場に適用するための努力をきちんとしていない場合、大きな困難に直面する可能性がある。

第2節 サービスイノベーションと経営戦略

本研究においては、サービスイノベーション志向の経営戦略を次のように定義したい。企業のビジョンに基づき、顧客の価値を高めるサービスの充実化を明示し、その

実現に向けて、社会トレンドの洞察力、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三つの力を活用すること、である。

2-1 企業を中心とした顧客価値

企業の経営戦略の焦点は、技術、製品中心から顧客価値中心に移動してきた。このようなトレンドの中で、企業の立場ではなく、顧客の立場で価値を創出する企業を顧客価値中心の企業であると考えます。顧客価値中心の企業の重要な概念である顧客価値 (Value for Customer) は、顧客の立場で体感する総体的価値を意味する。顧客価値は、企業に認知されたものであり、顧客の立場で体感する総体的価値を意味する。しかし、顧客価値中心の企業の重要な課題は、顧客価値の発見と組み入れ、伝達である。それゆえに、顧客価値を競合他社よりも先に見つけるために、商品設計において、顧客とのコミュニケーションの戦略を利用することが必要になってくる。また、発見された顧客価値を商品に組み入れて、顧客に効果的に伝達するためには、サービスイノベーションが必要である。顧客価値中心のイノベーションプロセスでは、顧客に対するネガティブな価値を排除することを意識しなければならない。技術中心、製品中心の企業は、より優れた企業をベンチマークとして企業活動を展開することができた。しかし、顧客価値中心の企業は、ほかの企業よりも顧客を調べることが求められる。

多くの人は企業にとって最も重要なことは金、人材、そして技術を挙げるだろう。産業革命からつい最近までの技術は、多くの企業のコアコンピタンスであり、今もその重要性を否定することはできない。しかし、技術優位性だけでは必ずしも企業経営の成功につながるものではない。しかも、全世界的に技術の発展速度が速く、主要な技術が標準化される中で、長期的に技術優位性を維持することはますます困難になっている。一時、ゼロックスは、高度な技術の象徴であった。私たちが毎日接するコンピ

ューターのグラフィカルユーザインタフェース⁴の原型はゼロックスが生み出した (Palo Alto Research Center Incorporated HP より)。

プリンター市場の標準となったレーザープリンタもゼロックスによって開発された。1980年代のゼロックスのパロアルト研究所⁵は、優れた研究者を採用し、経営資源の投資を惜しまなかった。その結果、物理学分野で世界最高水準の大学と肩を並べているという評価もあった。しかし、技術へのこだわりは技術に埋没させる結果につながった。なぜなら、顧客のための技術ではなく、研究者のための技術は、企業の業績に繋がらなかったのである。1990年代初頭フォーチュン 500 企業ランキング⁶で 21 位に上がったゼロックスは、ついに墜落し 162 位に落ちた (Fortune 500 <http://fortune.com/fortune500/xerox/>, 2017-10-4 閲覧)。コダック⁷も技術力第一の会社であり、フィルム時代の技術力が極めて高く、デジタルカメラ市場でも最初に技術開発を開始した。コダックはデジタル写真の標準を作り、デジタルカメラの中核となる撮像素子 (CCD) も作った。しかし、コダックのデジタルカメラは、米国を除けば時代遅れから免れることができない。今はデジタルカメラ市場の強者はデジタルがよく分からなかったカメラ企業だったキヤノンやニコンなどの従来のカメラメーカーである。1990年代初頭フォーチュンランキングで 20 位以内に入ったコダックは現在 966 位をやっと維持するレベルに墜落した (Fortune 500 <http://fortune.com/fortune500/2015/eastman-kodak/> 2017-10-5 閲覧)。80 年代初頭の IBM は 4 年連続フォーチュン誌選定優良企業 1 位に選ばれるほど自他が公認する超優良企業だった。International Business Machines Corporation HP より、IBM は構造調整の最初のステップとして、研究開発予算を大幅に削減した。IBM の危機を招いたのは、コンピューター業界のリーダーの座を守るという強迫観念に捕らわれて技術開発に過度に偏ったためであり、顧客価値をないがしろにしたことから起きたと判断した

からである。実際に IBM は 80 年代半ばのダウンサイジングの傾向とそれに伴う顧客の変化の期待に応えられず、危機に陥った。顧客の新しい期待に応え、ビジネスモデルを絶えず変化させてきた結果、IBM は世界的なサービスとコンサルティング企業となっている。

伝統的なマーケティングで最も重要視する 4 つの要素がある。よく 4P と要約されるこの要素は、製品 (Product)、流通 (Place)、価格 (Price)、販売促進 (Promotion) である。マーケティングを重要視している経営者であれば、4P をどのように準備して対応するか考えている。多くの経営者は、4P の中でも特に「良い製品だけ製造する」という考えを持っている場合が多い。これは間違った言葉ではなく、顧客の視点でよく作られた製品であれば問題はない。しかし、よく作った製品は、企業の立場から判断した場合も多いのが事実である。製品は、企業が成果を出すためのツールや手段に過ぎない。製品が、企業の収益に繋がるためには、顧客の財布から利益が出なければならない。企業の立場から良い製品を作っているが、成果を生み出せない事例は多数ある。

リーバイス⁸は、西部開拓時代から製品の品質で勝負してきた衣類メーカーである。品質を証明するため馬二匹がジーンズの両方を引っ張る伝統的な絵画を今までもいくつかの製品に使用している。リーバイスは品質だけでなくデザインにも努力を傾けた。米国、ベルギー、香港、日本にデザインセンターを置き、各地域の消費者の好みに合った製品を設計してきた。このように、製品の品質とデザインに経営資源を多く投入したにもかかわらず、リーバイスの経営成績は劣っている。まだ売上高はジーンズ市場で 1 位の座を占めているが、過去数年の間に売上高は減少し、純利益が赤字に転じた時もあった。製品自体には問題はないが、何か特別なことを求める顧客の心を引き

つけることができなかつたからである。今のジーンズ市場は値段が高くて、何か特別なことを見つけない顧客が増えている。これらの顧客はリーバイスを離れディーゼル⁹やトゥルー・レリジョン¹⁰などは、高級ブランドに回っている。また、ジーンズ市場に格安で実用的な製品を探している顧客も増えており、リーバイスはさらに厳しくなっている。例えば、オールドネイビー¹¹のようなブランドは、品質はリーバイスより良くないが、より手頃な価格のコスト構造を持っている。リーバイスは、品質の違いを顧客に感じさせるが、最も普及した低価格のジーンズ市場の消費者は、品質の違いを大切に考えず、その違いを良くは感じていない。リーバイスの事例は、いくら製品をよく作っても、顧客が何を大切に考えているか、タイムリーに調べなければ困難に直面することがあると示唆される。

一方、顧客価値中心の企業はイノベーションに成功している。2007年米国の小型航空機製作会社であるエクリップス¹²は、小型ジェット機の量産を開始した。当初は市場の反応は大きくて、2500台の注文が押し寄せていた。エクリップスは登場する前の自家用ジェット機市場は、ガルフストリームとセスナが独占した。古くから自家用飛行機が普及している米国や欧州市場では、プロペラ飛行機をジェット機に変えようとする需要が多い。最初の飛行機を買おうとする顧客もプロペラ飛行機よりジェットに関心を持っている場合が普通である。しかし、これらの自家用ジェット機は価格も高く、燃料消費量も少なくない。小型自家用ジェット機市場の人気商品だったセスナのサイテーション CJ (Citation CJ) の価格は400万ドル~900万ドルに達した。市場には、より経済的な需要があったが、既存の企業は、顧客価値を無視した。安くなると問題が生じ、現在の価格でも十分安い価格であるという考えである。最終的に顧客価値を考え、行動に移したのは、既存航空事業とは距離が遠いことをしていた人たちだった。元マイクロソフトの幹部はエクリップスという航空会社を設立した。この会社の経営理

念は、既存のルールと固定観念を打破することである、ように既存の航空産業の拠点とはかけ離れた地域であるニューメキシコ州アルバカーキに会社を設立した。セスナなど他のほとんどの小型航空機会社は、カンザス州ウィチタに本拠地を置いている。ここでは、自動車産業のデトロイトのような航空機の関連企業が集まっているところである。ここではなく、ニューメキシコ州に会社を設立したのは、固定観念から抜け出すことが難しい既存産業の本拠地では、顧客価値をベースにした新しいイノベーションを図ることが難しいと考えたためである。エクリプスのジェット機は業界の慣行で設置されていたトイレを果敢になくした。部品数を減らした一体型設計と新しい溶接システムの導入などにより、コストを大幅に削減することができた。その結果、セスナのサイテーション CJ の半分の重量で 6 人乗りジェット機を作ることができるようになった。この飛行機は 800 リットル程度の燃料で 2000km 程度を飛ぶことができ、燃費の面でも画期的という評価を受けた。価格は 250 万ドル～350 万ドル。プロペラ飛行機と大きな差が出ない水準だった。エクリプスのイノベーション成功する要因は、顧客価値中心に飛行機を設計したという点がある。航空産業の固定観念に陥った場合、どんなに顧客調査をし、顧客の声を聞いても、顧客の立場から新しい価値を生み出すことが難しかっただろう。ホンダは、2015 年に 8 人乗りの小型ジェット機 HondaJet を発売した。飛行機の顧客が特に心配しているのは、維持費が多くかかるという点である。飛行機のエンジンは、軽量でなければ、最大出力で頻繁に使用すると、エンジンの寿命が短く、主要部品を頻繁に交換しなければならない。ホンダはこのような顧客の心配を耐久性のあるエンジンで解決した。GE との合弁で設立した会社で開発されたジェットエンジン HF120 は、主要な点検サイクルが 5000 時間に増え、メンテナンスコストを大幅に削減することができるという。またエンジンを翼上面に配置することより胴体側に必要だったエンジン支持構造が必要なくなったため胴体内のスペースが 30%以上も拡大し、客室内の騒音や振動が軽減され、乗り心地が大

大きく改善された。Hondaは予約注文を受けてから3日後に100台以上の実績を上げた。

2-2 顧客価値を高めるサービスイノベーション

技術と製品だけではもはや企業の生存を確保できない。企業活動の焦点が顧客価値に移動するのは当然のことである。このようなトレンドの中で、多くの企業が顧客志向企業あるいは顧客中心の企業を標榜している。それでも顧客価値中心の企業に対して、明確な定義はない。ただし、これまでに提起された顧客価値中心の企業を取り巻く様々な主張を総合すると、顧客価値中心の企業とは、顧客にとって価値のあるものが何なのかを見つけるために絶えず努力し、この価値を効果的に商品化して顧客に提供するために、サービスイノベーションを引き起こした企業という点についてはほとんど一致する。一方、顧客価値中心の企業の特徴を一つ一つ見てみるのも顧客価値中心の企業の概念を確立するのに役立つ。まず、顧客価値中心の企業は、技術や製品よりも、顧客価値をより重要な資産として考える。もちろん、技術や製品の重要性を無視することはないが、優先順位を顧客価値に置くという意味である。技術や製品は外部と連携して活用することができるが、顧客価値を高めるのが難しいというのが基本的な考え方である。次に、全ての従業員が常に顧客の立場で考えて行動しようと努力する。つまり、絶え間ない顧客価値のイノベーションが全社的に行われる。さらに、顧客価値を高めるサービスイノベーションは、長期的に継続しなければならないので、サービスイノベーション活動を評価して改善していく。そして、顧客を容易に確保することが大変困難であるので、顧客と長期的な関係を結ぶ必要がある。そのためには、顧客のことをより早く、よりよく理解するため、顧客データ管理にITを導入することが重要と思われる。

では、どのような概念に基づいて顧客価値中心の企業が成功するのか考えてみよう。まずは顧客の価値について少し深く探索する必要がある。顧客価値中心の企業は、自社が提供する製品やサービスが顧客に価値をどれだけ提供するのが最も重要だと考えている。つまり、顧客中心の企業は、自社の立場ではなく、顧客の立場に立って価値を作り出して顧客に伝達するものである。顧客価値は、顧客のための価値を意味する。つまり「顧客の立場で価値のあるもの」として、顧客の視点からの効用とほぼ同じ概念である。すなわち、顧客の価値は、顧客の立場で体感する総体的価値を意味する。結果として、製品やサービスの購入から廃棄に至る全ての過程で、顧客が感じるいくつかの効用をすべて合わせたものが、顧客価値とすることができる。顧客が自ら主観的に評価した価値と価格との差が、顧客の立場の剰余価値であり、この剰余価値が大きいほど、顧客の購入の可能性は高くなる。ただし、剰余価値が大きいということが企業の立場から見ると、利益が少なくなることにもなるので、適正なレベルで剰余価値が決定されるようにしなければならない。

顧客のニーズを新しい技術や方法で解決することは、今まで世の中に存在しなかった新しい顧客価値を生み出すものである。たとえば人は本能的に何かを見て楽しむことを好む。かなり昔から、これらのニーズを満たしてくれたのは演劇だった。しかし、技術的に映像と音声の伝送が可能になり、テレビが登場した。コンピューター、インターネット、スマートフォンなどは、完全に新しい顧客価値を作り出した。しかし、新しい技術や方法で顧客価値を作り出すのは簡単なことではない。ほとんどの顧客価値の向上は従来技術の延長線で小さな変化を与えることからなる。例えば、ノートパソコンがますます小さくなるとモビリティという顧客の価値はより大きくなる。テレビは大きく、重いブラウン管の代わりに LCD や OLED を使用することにより価値がより大きくなる。美しいデザインが、顧客に芸術性を楽しむという価値を高めてくれ

たりする。新しい顧客価値を創出し、既存の顧客価値を高める最も重要な点は、その手がかりを見つけることである。その次に顧客価値を実現するための具体的な方法を模索しなければならない。

顧客価値は、単に自然に発見されるものではない。この価値を見つけるための体系的なメカニズムが必要である。顧客が価値あると思うのは何故なのかを早期に発見し、これを製品やサービスに作り上げなければならない。そのためには、顧客価値の発見から商品設計、伝達に至る全体の経営戦略を顧客価値中心に構築して活用していくことである。顧客価値中心の経営戦略の重要なステップである顧客価値の発見と伝達について考察する。

多くの企業は、顧客の立場で感じようとするよりも、企業の論理で顧客を解釈しようとする傾向にある。顧客の立場で何が必要なのか切実に感じているとき、顧客に価値のある、価値を提供できる商品を作り出すことができる。トヨタ自動車は、そのビジョンと哲学の一部として顧客最優先という概念を強調している。トヨタは、組織のメンバーが顧客の立場で考えて行動するとき、顧客が何をしたいのか、また何が顧客を幸せにするかを調べることができると強調している。顧客を最優先する経営戦略が反映された事例として、トヨタの小型車、カローラのテールランプがある。過去においては、小型乗用車はテールランプがついていなかったという。自動車会社はテールランプを実装すると、コストが追加されるためテールランプは必要ないと考えていた時代があった。しかし、徹底的に顧客の立場で車を運転する時、トヨタの技術陣は安全運転のためにテールランプが必ず必要であると結論を下した。トヨタはカローラにテールランプを実装し、このことはすぐ業界標準となった。このような場合は、顧客の価値を見つけることはそれほど難しいことではない。テールランプ付きで既に走

り出している大型乗用車と比較しマーケティング調査を行えば、顧客のニーズを把握することも難しくない。しかし、比較対象がない場合は、顧客価値は隠されており、従来のような市場調査方法を介しては、これを見つけることは容易ではない。顧客から直接得ることができるのは、顧客価値に育つことができる小さな種である。その種をどのように発芽させるかは、消費者の立場に立って考え、行動する企業によって決定される。このような観点から、プロクター・アンド・ギャンブル¹³の BRIC¹⁴は、一つの答えを提示している。BRICは顧客がどのように考え、行動するかをシミュレートするための研究センターである。プロクター・アンド・ギャンブルのホームページの情報によると、ここでの活動を通じて、プロクター・アンド・ギャンブルは顧客の立場で新しいアイデアを得ているが、これらのアイデアのいくつかは健康・美容事業の売上高を40%増加させる効果を持っていたという。現在は世界中の顧客を対象とした多様な価値のイノベーションのために全世界に14か所のBRICを運営しているという。プロクター・アンド・ギャンブルはBRICという顧客のシミュレーションツールに加え、顧客の心を読むために新しい方法を試してきた。プロクター・アンド・ギャンブルはリフレクトと呼ばれるオンラインの化粧品サイトを運営している。顧客が望む機能と好きな香りの化粧品を自分が希望する容器に込めて購入できるようにするカスタマイズされた化粧品事業であった。プロクター・アンド・ギャンブルのホームページより、プロクター・アンド・ギャンブルはこのビジネスを始めるとき、顧客の嗜好を直接リアルタイムに収集することができるという考えを持っていたという。既成品を店頭で選ぶときは、販売員の勧誘など、さまざまな要因が影響を与える。一方、1人でインターネットを介して熟考し、自分が希望する化粧品を作っていくときには、自分の好みを純粹に反映させることができる。

ナイキのホームページにより、ナイキはナイキ ID¹⁵というブランドで、自らの好み

に合った靴や衣類、さらには時計のようなアクセサリまでデザインして購入できるようにしている。顧客はナイキのウェブサイトで、様々なスタイルや色を組み合わせることができ、自分の名前も刻み入れることができる。もちろん、自分が好きなように作られた製品であるだけに、価格は既存製品に比べて高い。このカスタム製品の販売を通じて、ナイキは、顧客がどのような製品を好むかどうかを明確に把握して量産品の生産にすぐに反映することができる。

顧客価値は見つけにくいものである。外部の新鮮な視点が斬新な顧客価値を発見するためには有効である場合も多い。2003年には、プロクター・アンド・ギャンブルの新製品開発の50%が、社外で行われるようにした。研究開発を何よりも重要な機能とした大企業が、このような試みをするということが、当時は新鮮であったが、危険だとも考えられた。しかし、時間が経つにつれ、プロクター・アンド・ギャンブルのこのような試みは、高く評価されている。このような分業のベストプラクティスとして、音楽、映画のような創作産業を挙げることができる。音楽アルバムの場合、過去にはレコード会社が直接歌手や演奏者と契約して、彼らの作品を販売した。しかし、今では独立した制作者がアルバムのアイデアを出してミュージシャンを発掘する。大手レコード会社はアルバムの配給だけに集中する。映画の場合も同様である。1950年代以前アメリカの映画産業は、垂直統合、縦の系列化が行われたヴァーティカル・インテグレーション (Vertical Integration) が主流であった。メトロ・ゴールドウィン・メイヤー¹⁶のようなハリウッドのメジャー映画会社は、多数の映画俳優を率いて映画を製作し、自社が保有する劇場チェーンを介して上映した。しかし、今では独立した制作会社が映画を企画して制作する。コロンビア¹⁷やメトロ・ゴールドウィン・メイヤーのようなメジャー映画会社は、これを効果的に配給することにコミットする。もちろん、映画産業の垂直系列化が崩れたのは独占防止法により興行部門を分離するよ

う最高裁の判決結果（パラマウント判決）が一役買ったのが事実である。しかし、メトロ・ゴールドウィン・メイヤーのホームページにより、新方式の後、米国映画が大きく発展したという評価は、従来の垂直統合がアイデアを出すのに非効率であったことを実証すると見ることができる。一方、日本の映画産業は垂直統合から解体する政策が進められず、従来の産業組織は長く温存されながら緩やかに解体したと考えることができる。

2-3 顧客価値中心の経営戦略

顧客中心の経営といえば、顧客の価値を見つけて商品化する活動、すなわち商品設計の議論に焦点を置く場合もある。しかし、価値の発見から配信に至るまで、すべての活動が顧客価値中心に構築されるとき、初めて顧客価値中心の経営とすることができる。これらの活動が体系化されたことが、顧客価値中心の経営戦略である。

デルコンピューター¹⁸は、在庫無しの生産を通じてコスト優位を占めることができた。デルは顧客価値を収益化できる資産として認識し、顧客価値中心のビジネスプロセスとビジネスモデルを開発した。1998年には、デルは顧客が望む製品をオンラインで直接設計して注文する方法を導入し、これにより顧客を製造過程に直接参加させた。その結果、不必要な在庫が減少してキャッシュフローが増加されるなど、経営効率が最大化され、最終的には世界最高のコンピューター企業に成長してきた。無在庫生産は、顧客価値中心の生産方式である。顧客はいくつかのオプションを追加し、自分だけのコンピューターを作ることができる。また、無在庫生産方式を使用して削減されたコストはかなりの部分、低価格化で顧客に戻る。デルのホームページより、すでに成熟期に入って成長率の鈍化を経験しているコンピューター業界で、デルが持続的な成長をすることができるようにした最も重要なポイントは、顧客価値中心の経営

戦略の実行であったという。

イケア¹⁹は、生産の一部を顧客に課することにより、顧客価値を企業活動の中心に位置づけている。イケアグループのホームページの情報によると、イケアは組み立てをしていない半製品の形で製品を販売することにより、生産コストを削減ができた。また、半製品は完成品に比べて倉庫スペースを占めることが少なくなり、在庫コストが削減された。顧客は完成品に比べて簡単に持ち運びすることができ、より多くの価値を感じることができる。ただし、半製品の販売は組み立て嫌いの顧客には価値を落とす結果をもたらすことになる。しかし、このような顧客には実費で組み立てサービスを提供することにより、さらなる顧客価値を提供することができる。

顧客知識は、顧客と接しながら、顧客に関する情報を収集して分析するプロセスで得られる。JAL、全日空と提携している海外レンタカー会社エイビス²⁰は顧客に関する知識を効果的に蓄積して、短期間で顧客満足度とロイヤルティの向上に成功した事例として挙げられる。この会社は顧客が車を借りに来るときから車を返却するまでの顧客の行動を観察した。カメラを設置し、顧客が使用する単語、言い方、ジェスチャー、手振りなどの言語的、非言語的データを収集した。そのデータをもとにエイビスは隠された顧客価値を発見することができた。レンタカー業者は顧客が車の清潔さや機能を非常に重要であると知っていたが、実際の顧客は、車両の細かい状態を考慮する心理的余裕がなく、気になるのは飛行機の出発時間や安全に旅行できるかなどの心配がほとんどであった。これらの顧客に最も価値のあることは、心理的な安心感を与えることである。エイビスのホームページより、エイビスは、顧客を安心させるために車両を返却する場所に飛行機時刻表を示すモニターを設置した。また、航空会社窓口に接続できる携帯電話とファックスを設置し、顧客の心配を軽減することができた。

顧客と会う従業員に顧客の不安や心配を軽減する振る舞い、サービスを提供できるように教育した。これらの活動の結果は全て顧客満足度の向上につながった。

レンタル店で借りた DVD を適時返納しないために延滞料金を支払わなければならないことは心地よいことではないが、誰でも簡単に避けることができるものではない。延滞料金を支払いたくない場合、最も確実な方法は DVD を借りないことである。このような理由から非顧客になった人たちは、顧客価値中心の企業の良いターゲットである。Netflix²¹はオンライン DVD レンタル店である。Netflix のホームページより、毎月定額の会員費を支払い、Netflix のメンバーとして登録する顧客はいつでも、自分が希望する DVD を希望する期間だけ見ることができる。

顧客が望む価値を顧客に最も望ましい形でインプットするためには、生産におけるイノベーションが必要である。もちろん、顧客価値中心の生産のイノベーションは、顧客が望むものを1つずつ合わせることを意味するものではない。市場の状況や企業の経営戦略に沿ってマスカスタマイゼーションするように、さまざまな製品の顧客価値を高めることもできる。多様でなくても手頃な価格で生産することが、顧客の立場から、より望ましい場合はそれを選択することもできる。また、生産部門が持っている顧客に対する姿勢も顧客価値の創出に影響を及ぼす。例えば、テレビの生産ラインで不良が発生した場合を考えてみよう。この時、発生する費用は単純に見ると製品 1 つの製造コスト、あるいはこれを直すコストと考えることもできる。しかし、顧客の視点から見ると不良品のテレビで観たい番組を見ることができないというストレスを受けることになる。修理のためにアフターサービスを担当する従業員が訪問するときを待つために外出もできないような負の価値が生産不良の費用である。顧客価値中心

の企業の生産部門は、顧客価値を効果的に伝達するための新たな生産方法を絶えず考え、負の価値を防止するための努力にも意識しなければならない。

経営戦略上の販売戦略では顧客データを効率的に活用することが重要である。顧客データは基本的な特性に基づいた取引データ、電話相談のデータ、アフターサービスのデータなどが統合的に管理されなければならない。ウェブサイトを通じて収集されたデータも統合する必要がある。顧客データに関して見逃してはならないポイントはシナジー効果である。断片的な顧客データの一つ一つから特別な意味を発見することは難しい。統合分析された場合にのみ新たな発見が起きる場合が多い。分析に十分なデータがないという点は一般的な問題である。この時、データのみをせいすることは正しい戦略ではない。企業経営は本質的に不確実性の中での不完全な意思決定の連続である。不十分なデータの制限はあるが活用できるソリューションを見つけて継続的に顧客価値を高めるための活動をし、その結果を評価しながら努力していく必要がある。レンタカー会社のエイビスは日常の経営活動で収集した顧客データが販売に活用されることで成功している。また、オンライン DVD レンタル店のネットフリックスは、顧客の考えをすぐに販売や物流にインプットすることにより、新たな顧客価値を作り出すことができた。一方、生産戦略と同様に、販売戦略でも否定的価値に注意しなければならない。強引なテレマーケティング、迷惑な電子メールなどは、顧客価値をむしろ落とす行動である。顧客の立場で、不快な販売活動は実行してはいけないのが原則である。また、顧客の反応が肯定的か否定的か知ることができない場合には、一部の顧客のみを対象として事前テストを試みるのが望ましい。新たな販売方法に否定的な反応を見せた顧客には個別に管理して不満が再発しないようにしなければならない。

成果の評価とフィードバックはすべての経営活動の必須条件である。顧客価値中心の経営戦略も例外になることはない。発見された顧客価値を商品化して、顧客に効果的に伝達されたかを確認し、改善の努力を展開することは顧客価値中心の企業の必須条件である。

第3節 小括

イノベーションはすべての企業の生存に直結しており、技術や商品分野はもちろん、企業全体のビジネスモデルに至るまで、多様にイノベーションは展開されている。特に独創的あるいは排他的技術は、競争力を左右する重要な要素の一つであるため、企業はイノベーションに必死に取り込んでいる。伝統的に、企業は自らが保有している技術と資源をもとに研究開発してきた。これにより、企業は特許、技術などの知的財産を確保するとともに、他の企業との差別化を推進してきた。

しかし、近年の急速な事業環境の変化では、すべてのことを一社の企業だけの技術と能力で解決しようとするのが難しくなっている。企業に必要な技術やアイデアを外部委託する一方、内部のものを外部と共有しながら、新しい商品やサービスを作り出そうとする動きが活発である。いわゆるオープンイノベーションが一つの巨大なトレンドを形成している。多くの企業が、外部の技術やアイデアを捉え、技術力と競争力向上のために、様々なチャネルを活用している。オープンイノベーションのための多くの活動が実質的な成果につながるためには、企業内外のアイデアを観察、把握し、それを機会に転換させることができる内部の文化とシステムを揃える必要がある。アイデアの創出は、企業の内部はもちろん外部からもいくらでも可能である。

技術や製品中心の企業は、より優れた企業をベンチマークしながら企業活動を展開することができた。しかし、顧客価値中心の企業はもはやベンチマーク対象企業がない。顧客価値中心の企業が進むべき道は顧客だけが教えてくれるが、新しい顧客価値

は容易につかめない。最終的には顧客の立場に立って、より多くの顧客の声に耳を傾ける企業だけが、顧客価値に近付くことができる。このプロセスに企業のすべての従業員が参加しなければならない。過去の固定観念から脱して、顧客に新しい価値を作っていくためには、企業活動の最初から最後まで、顧客から始まって、顧客に終わる顧客中心企業だけが新たな競争で生き残ることができるといっても過言ではない。

1 参入障壁は企業が商品を市場に投入するために支払わなければならない費用などの障壁を意味する。国際的に1つの標準が設定されると、市場への参入コストは低くなる。

2 有機エレクトロルミネッセンス (Organic Light-Emitting Diode、OLED) は、光を出す層が電流に反応して光を発散する有機化合物のフィルムからなる薄膜発光ダイオード (LED) である。

3 フラットパネルディスプレイ (Flat panel display) は、陰極線管を使用したコンピューターのモニターやテレビよりも薄くて軽いディスプレイ装置を指す言葉である。一般的にノートパソコン、デジタルカメラなどのように、携帯性が重要なデバイスに適用され始めた。

4 グラフィカルユーザーインターフェイス (graphical user interface、GUI) は、コンピューターを使用しながら、図にした画面上の物体や枠組み、色などのグラフィック要素を機能と用途を示すために設計されたユーザーのためのコンピューターのインターフェイスである。

5 パロアルト研究所 (Palo Alto Research Center、PARC、旧名称 : Xerox PARC) は、米国カリフォルニア州パロアルトにある研究開発会社である。ゼロックスの研究部門で、1970年に設立され、2002年にゼロックスの子会社に分離された。この研究所を設立した人は、磁気共鳴分野を研究した物理学者ジョージペイクである。レーザープリンタ、イーサネット、グラフィカルユーザーインターフェイス (GUI) の概念、オブジェクト指向プログラミング、ユビキタスコンピューティング、VLSI 技術

などを開発したところで広く知られている。現在の研究分野は、バイオ科学技術、クリーン技術、ユーザインタフェースの設計、センスマーキング、ユビキタスコンピューティング、ロールツーロール処理 (large area electronics)、インテリジェントシステム分野である。

⁶ フォーチュン 500 は、米国の経済専門誌フォーチュンが毎年発表する売上高順位世界最大の企業 500 のリストである。

⁷ Eastman Kodak Company は米国のイメージソリューション関連企業である。草創期から 2011 年までは、カメラとフィルムの製造であった。1975 年コダックの電子部門のエンジニアであった Steve J. Sasson は世界初のデジタルカメラを作り出した。しかし、コダックはデジタルカメラが今後アナログフィルム市場全体を変えると結論し、これに対する商用化を停止させた。フィルム市場の崩壊を憂慮し、デジタルカメラの試作だけ発売してデジタルカメラの出現を無理やり遅らせしようとした。これらの抑制戦略は、20 年以上の間続いたが、1998 年に、デジタルカメラの大衆性を予測した日本のカメラの企業が普及型デジタルカメラを発売し始め、フィルムカメラは急速に崩壊し始めた。このような市場逆転にコダックの立地と収益性は非大きく減少し始めた。2000 年以降コダックはフィルム事業部とデジタルカメラ事業を適時売却していないことで深刻な財政難を経験され、最終的には 2012 年 1 月 19 日に破産保護申請を行った。以後 2013 年 9 月 4 日に、フィルムとカメラ事業部を売却すると同時に、「印刷の技術サポートは、専門家のためのグラフィックス通信サービス」企業として再生した。

⁸ リーバイ・ストラウス & コーポレーション (Levi Strauss & Co.) は、1853 年リーバイ・ストラウスが創立したジーンズで有名な衣料品製造会社である。略してリーバイス (Levi's) とも呼ばれている。

⁹ ディーゼルは同名のファッションブランドを展開するイタリアのアパレル企業である。1978 年にレンツォ・ロツツによって設立された。

¹⁰ トゥルー・レリジョン・アパレル (True Religion Apparel, Inc.) は衣料品メーカ

一である。衣料品のデザイン、生産、および販売に従事する。男性用・女性用の、ジーンズ、トップス、ジャケット、サングラス、およびTシャツを提供する。世界各地で事業を展開している。

11 ギャップ (Gap) は、米国の衣料品会社であり、ブランドである。2008年9月時点でのギャップは約150,000人の従業員を持っており、世界的に3,100以上の店を運営している。ギャップは、米国で最大の特殊衣装小売店に残っているが、最近では世界最大の服小売店であるスペインの会社であるインディテックスグループに圧倒された。主なアパレルブランドはギャップ (Gap) バナナリパブリック (Banana Republic) オールドネイビー (Old Navy) パイパーライム (Piperlime) である。

12 エクリプス (Eclipse Aerospace) は米国の航空機メーカーであり、航空機のメンテナンスおよびアップグレード会社である。同社はエクリプス 500のメンテナンスとアップグレードを行い、エクリプス 550の製造元である。2015年4月、Kestrel Aircraftと合併してOne Aviationを形成した。

13 プロクター・アンド・ギャンブル (Procter & Gamble) は米国の多国籍企業である。石鹸、シャンプー、歯ブラシ、おむつなど様々な種類の消費財を製造販売する。2007年の時点で、プロクター・アンド・ギャンブルは売上高で計算して米国で25番目に大きい企業であり、利益の規模では18番目に大きな企業である。米国経済専門誌フォーチュンが発刊した最も尊敬される企業のリストTOP 500 (2007年)には、10位に上がっている。プロクター&ギャンブルのブランド管理は、経営の分野で名高い。ソープオペラ (ソープオペラ、soap opera)、コネクト・ディベロップメイノベーションは、有名な経営事例として挙げられている。ニールセン・カンパニーの資料によると2007年基準でプロクター&ギャンブルは、米国で最も多くの広告費を使っている企業である。1年に約26億2000万ドルの広告費を支出するが、これは2番目にゼネラルモーターズの広告費のほぼ2倍に達する。

14 Beckett Ridge Innovation Center

15 ナイキ株式会社 (Nike, Inc.) は米国のスポーツアパレルの多国籍企業である。

ナイキは、ギリシャ神話の勝利の女神を意味し、現在までに使用されてロゴデザインを勉強していた学生が陸上トラックを動的に形象化したものである。ブルーリボンスポーツ (Blue Ribbon Sports) という名前でフィルナイトが最初に設立し、1978年に正式にナイキという名前に変わった。これはナイキの精神が、その根が陸上にあることを通知するとともに、ナイキ、それ自体が、陸上そのものであることを示し、ロゴの名前はスオシ (swoosh) である。

16 メトロゴールドウィン・メイヤー・スタジオ (Metro-Goldwyn-Mayer Studios, Inc.) は米国の総合エンターテインメントメディア企業で、主に映画及び TV 番組を制作・配給している。1924年に設立され、略して MGM と呼ばれる。米国カリフォルニア州ロサンゼルスに本社があり、世界で最も古い映画スタジオの1つである。

17 コロンビアピクチャーズ (Columbia Pictures Industries, Inc.) は米国の映画制作兼配給会社であるソニー・ピクチャーズモーションピクチャーズグループに所属しており、ソニーの子会社でソニー・エンターテインメント部門であるソニー・ピクチャーズエンタテインメントのメンバーである。1918年に弟のジャックとハリーコーン、そしてジャックの親友であるジョー・ブランデーと設立された Cohn-Brandt-Cohn Film Sales という名前で創立された。1922年8月に初の長編映画をはじめと映画配給を開始し、1924年コロンビアピクチャーズで変え、2年後には、株式を上場した。アメリカの国を中心に作られたものコロンビアの由来でありながら、映画会社のロゴで、現在までに使われている。かつては、3つのミニメジャーと8つのメジャー映画スタジオに名前をあげハリウッドの黄金期を導いたが、今では、ハリウッドメジャー6台のスタジオで、いまだに映画制作の世界市場をリードしている。

18 デル株式会社 (Dell Inc.) は米国の電子製品の製造および販売企業である。最初は1984年11月4日に「PC's Limited」という名前で会社が設立された。また、1980年代から1990年代の間にデルは、パーソナルコンピューターやサーバーの分野で最大の販売会社であった。2008年の場合、コンピューターの販売の分野でヒューレット・パッカートの後に続いて2位を続けている。主製品は、パーソナルコン

ピューター、サーバー、記憶装置、ネットワークスイッチ、ソフトウェア、テレビ、コンピューター、周辺機器などであり、技術関連製品を製造して販売され販売されてサポートしている。2006年にフォーチュン 500 にデルを 25 番目に大きな会社で順位を上げた。

19 イケア (IKEA) はスウェーデンの家具製造企業である。イケアはスカンジナビア特有のデザインと低価格、そして何よりも顧客が直接運搬して製作して組み立てと送料がない DIY 製品の販売へと発展して有名になった企業である。イケアは 1943 年 イングヴァル・カンプラードがスウェーデンで設立し、現在はオランダに登録された財団が運営している。1953 年、スウェーデンアルムフルトゥで最初の展示店が開かれた。

イケアホールディング BV は、すべてのイケアグループの親会社であり、ここに属する主要な会社は、イケアの家具を作るスエドウッド (Swedwood) がある。デザインと製品開発はイケアスウェーデンが務める。イケアのコンセプトと登録商標で全世界の販売代理店契約もここで行われる。イケアグループは、これに属する最大の会社である。

20 エイビスレンタカー・システム (Avis Rent a Car System) はアメリカパーシッパニー・トロイヒルズ、ニュージャージーに本社を置くレンタカー会社である。Avis Budget Group は、北米、南米、インド、オーストラリア、ニュージーランドでエイビスブランドを運営している。最近エイビスは、かつてエイビスブランドをライセンス供与していた独立系企業であった Avis Europe plc を買収した。1970 年代後半から、エイビスは Chevrolet や Cadillac などの General Motors (GM) 車を中心に扱ってきたが、現在は Ford やトヨタなど人気のある非 GM ブランドも借りている。エイビスは、世界中の主要空港のビジネス旅行者や空港外のレジャー旅行者にサービスを提供する商用セグメントの主要なレンタカープロバイダーである。

21 ネットフリックス (Netflix, Inc.) は 1997 年 8 月 29 日、カリフォルニア州スコッツバレーに設立されたアメリカのエンターテインメント企業である。郵送によって

ストリーミングメディアとビデオオンデマンドのオンラインと DVD を専門とする事業を提供している。2013年には、Netflixは映画やテレビ制作に加えてオンライン配信にも拡大した。2017年現在、カリフォルニア州ロスガトスに本社を構えている。2007年には、Netflixは、DVD と保持したまま、ストリーミングメディアの導入によりブルーレイレンタルサービス事業を拡大した。2016年1月までに、Netflixサービスは190以上の国で運用されていた。Netflixは2013年にコンテンツ制作業界に参入し、最初のシリーズである **House of Cards** を発表した。それ以来、映画やテレビシリーズのオンラインライブラリーを通じて「**Netflix Original**」コンテンツを提供し、映画やテレビシリーズの生産を大幅に拡大した。Netflixは他のどのネットワークやケーブルチャンネルよりも、2016年に推定126本のオリジナルシリーズまたは映画をリリースした。2017年7月現在、Netflixは全世界で1,395万人の加入者を抱え、米国では5192万人を抱えている。

第4章 企業の成長の原動力となるサービスイノベーション

本章では、商品設計に関して、顧客の位置づけを明らかにし、顧客価値の創出に結びつく商品設計のマインドセットを論じる。サービスイノベーションとは、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。

この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2000年代初頭に始まった。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。

本章では、企業成長の原動力となるサービスイノベーションの本質を明らかにするために、既存研究を概観する、そして、経営戦略の視点からサービスイノベーションを論議したい。

第1節 企業が認知した顧客価値へのアプローチ

1-1 商品設計と顧客価値

顧客価値をいかに理解するかが、企業の競争戦略のポイントとなっているが、商品設計のプロセスでは、顧客が疎外されたまま設計が行われる場合が少なくない。顧客価値を中心軸に商品設計をどのように実現するかについて考察する。

1-1-1 顧客価値中心の商品設計

商品設計は企業にとって重要である。それにもかかわらず、多くの企業では商品設計プロセスを研究開発の一環であると考えている傾向がある。企業の立場から商品設計プロセスは、研究開発のプロセスというよりは、経営戦略プロセスとして認識することができる。

80年代までは、商品の品質向上の競争であり、企業全体の品質管理¹が代表的であった。しかし、品質格差が余りなくなる中でコスト削減の競争に変わった。つまり、中国、インドなどの発展途上国に生産基地を移転して製造コストを下げ、サプライチェーンマネジメント（SCM）を効率的に運営する方法を通じて競争力を向上する経営戦略である。しかし、その後の企業間競争ではコストさえも同じレベルに削減することができるようになった。従って、現在の競争戦略は顧客価値の向上に焦点が移っている。顧客を理解し、彼らのニーズをどれだけ満たすことができるかが、企業経営の成功の基準であると考えられる。企業経営の成功と企業が顧客価値向上に基づく競争優位性を持つことは、同じ意味になったとも言える。

顧客価値が重要な基準であれば、商品設計のプロセスにおいて顧客が重要な軸となるべきものである。しかし、顧客が疎外されたままの商品設計が行われることが多い。設計チームがどのような商品を開発するかについて、顧客の実質的な参加がほとんどなく、コンセプトを開発していることが多い。つまり、顧客が商品設計のプロセスに不可欠な要素であると認識していないのである。顧客にどのような新しい価値を与えるのかではなく、コスト、納期、予想売上高など企業の観点の数値を中心に、設計プロセスが進行されることが多い。商品設計を進めながら、顧客の視点を逃さないためには商品設計の初期段階に商品が今後の市場で顧客にどのように評価されるかについての見通しが必ず確立されるべきである。顧客にどのような価値の提案を行い、競合他社に比べ優れた価値を提供できる見通しが確立される必要がある。さらに、商品設計に参加するメンバーは全体像のなかでどのような役割をしているかを明確に認識しなければならない。

そうでない場合、参加メンバーはそれぞれの段階で顧客とは疎遠なまま、自らがしなければなら業務だけを日常的に遂行する傾向が高まり、顧客ニーズとはかけ離れた商品が出てくる危険性も高くなる。顧客は商品設計プロセスの不可欠な部分である。

1-1-2 顧客と商品設計

Drucker (1973) は、すべてのものを顧客の視点で眺めるとき、初めて顧客価値を向上させることができると考えている。これは商品設計のプロセスにおいても例外ではない。一般的に、企業の商品設計のプロセスは、設計の初期には、顧客を訪問し、可能な限りで顧客の価値に繋がる情報を収集する。しかし、初期に収集された情報のみに基づいて設計を進めていくと環境変化に応じられない。市場の変化や、新しい競合商品の発売、新しい技術の出現により、顧客価値も変化する。このような変化を素早くにとらえなければならない。

変化する顧客価値に対応するために商品のプロトタイプが作成された時点で、顧客に提供し、テストされて改善することが必要である。このようにする理由は、顧客は実際に見て、経験するまでは何を期待するのか本当にわからないという事実に基づいている。したがって、顧客に何かを見せなければならない。その後、迅速かつ正確なフィードバックをして、商品に必要な変更を適用し、次の作業のために顧客のニーズにより近い商品バージョンを披露していく。ここで重要なのは、初期の顧客にリリースするのは、迅速かつ低コストで行うことである。一般的に、設計チームは完全にプロトタイプを作成し、テストを受けようとするので、時間とコストがかかり、ますますテストは遅くなる。時間とコストを多くかけずに顧客からのフィードバックを迅速に取得する方法は、迅速なサンプルを製作することである。つまり、すべてのものを完成する必要はなく、変化する部分だけを正しく作成する必要がある。多くの時間と費用をかけずに変化する部分のみを作成し、なるべく早くアイデアを評価可能な形で形象化し、テストすることが重要である。顧客価値のインプットは商品設計の基本的な情報でなければならないのであって、事後確認のためのものではない。このような活動を通して、設計チーム

は、商品の定義と設計の項目を迅速に確定することができる。顧客と一緒に繰り返し作業をすることは、事実と推測を分離させるものである。不確定な情報を大事にしながら、商品のコンセプトを迅速に設計し、そのスケジュールを短縮させ、設計変更を最小限に抑える必要がある。

1-1-3 商品設計のマインドセット

すべての仕事は人がするものである。商品設計プロセスに顧客価値を導入し、顧客を参加させても、成功する新商品が自動的に出てくるわけではない。経営する人々が商品設計プロセスに関わり、どのような経営戦略を持って経営するかによって違ってくる。プロクター・アンド・ギャンブルは、顧客ニーズをうまく把握し、商品を発売する代表的な企業の一つである。この企業の商品設計プロセスに関わる主要な原則のなかで注目すべきは、市場での成功である。単に商品設計プロセスをというのではなく、市場での成功が設計プロセスの目的であることを強調することで、設計者の行動の変化を誘導した。市場で成功するためには、顧客のニーズに最大限準拠する商品を作らなければならない。このため、設計者は顧客の立場で考え、感じて、隠された顧客価値を見つけて、商品を作ることが今まで以上に重要な時代になってきた。

顧客価値中心の視野の重要性を組織内に継続的に喚起させるためには、実行可能ないくつかの小さな実践が効果的である。まずは顧客からの苦情を把握することである。従業員は毎日、顧客が自社のサービスにどのような不満を持っているかということ把握することで、顧客の理解をより広げることができる。顧客の苦情の理解を超えて、顧客と共感する努力も必要である。顧客と共感するためには、顧客と同じ境遇になってみるのが理想的である。米国オレゴン州ビーバートンにあるナイキ本社では、運動場でサッカーをする従業員の姿を常に見ることが出来る。これは顧客が望むスニーカーを作るためには従業員が直接サッカーをして顧客の立場に立って考える必要があるからである。ハーレーダビッドソンは、情熱的な顧客を従業員として採用することもある。顧客の共感能力が商品設計に効果的であることを知っているからである。Toyota Motor

Corporation のホームページより、トヨタは商品設計プロセスの最初の段階である設計リーダーの選定においてターゲット顧客層と共感できるキャリアを持つ人物を設計リーダーとして選抜することを非常に重視している。

商品の成功は、最終的には差別化され、競争優位を占めることができる顧客価値の提案にかかっている。顧客が望む価値を商品に組み入れて提供すれば、その商品は、「売れる」商品ではなく、「売れていく」商品となる。商品が誕生する初期からの顧客を中心に置いて、その立場で設計に取り組むことがますます重要になってきた。

1-2 顧客コミュニケーションと顧客価値の向上

伝統的に、企業は商品の開発と生産を担当し、顧客は企業が提供する商品の購入を担当するという、役割の分離があった。しかし、近年になって、顧客は購入するだけの役割から脱し、企業の経営プロセス全体の活動に参加して価値を創出するパートナーに転換されている。顧客の役割や位相が変化し、企業の立場では、商品の開発や技術革新、マーケティング活動、流通チャネルの決定などを顧客との相互作用なしに独断的に決定することができなくなった。これらの対顧客の相互作用のチャンネルの中で最も強力な力を発揮しながら、企業のイノベーションや顧客価値創出のアシスタントとして活用できる手段として、顧客コミュニケーションが注目されている。

1-2-1 顧客コミュニケーションの多様性の深化

顧客価値を向上させることは変化する環境に能動的に対応することである。今まで企業と顧客との間の主なコミュニケーション経路は、TV、ラジオ、新聞、雑誌の4媒体中心であった。しかし、最近ではインターネットとケーブルテレビ²を加えて選択の

幅が広がった。これらの媒体以外にも、マニアの顧客とニッチ市場を狙った雑誌、さらには日々増えている地下鉄広告など、企業と顧客の両方の立場から選択の対象が多様化している。多様化はコミュニケーション技術を介して到達することができる顧客の数を減らす結果を生んでいる。TVを選択する視聴率推移が毎年減少していることを知ることができる。つまり、顧客が多様な媒体に分散して、各媒体におけるコミュニケーションの費用対効果は低下しているのである。マルチメディア放送が登場することで、携帯電話放送、地上波テレビとケーブルテレビのデジタル化などにより、放送とコミュニケーションの境界があいまいになっている。決められた時間と限られた媒体を介してのみ可能であったTVやラジオ番組、新聞記事をインターネットや携帯電話、ノートパソコンなどの個人的な媒体でいつでもどこでも使うことができる時代になった。問題はパーソナライズされたメディアを使用することにより、顧客は自分が希望するコンテンツ部分だけを選んで消費することが可能になったということである。

全国的な地上デジタルTV放送の環境では、顧客のこのような能動的なコンテンツの幅を拡張させてくれることが期待される。デジタル放送は高画質、双方向というよく知られている特徴に加えて、ブルーレイ・DVDレコーダーを活用すれば、広告をスキップする方法を視聴者に提供することもできる。日本よりも先にデジタル放送サービスを実施している米国の場合、TVを介して到達することができる顧客の数が大幅に減少している。今後、本格的なデジタルTV時代の到来とともに最高の媒体として脚光を浴びてきたTVも、顧客の選択視聴に押され、現在の効率を維持するのが難しくなる。

迷惑メール、クリックするたびに浮かぶポップアップウィンドウ、目立つ広告の文字に注意を払う人がそれほど多くはないにもかかわらず、これらの情報は低コストの優位性を前面に出し、多くの顧客に無差別的に分散している。重要な点はこのように日常でも多くの情報にさらされている顧客が広告情報に対する拒否感と不信感を持つようになるというものである。顧客に合った商品のみが、現代の顧客の需要をもたらすことができると言われている。商品があふれた時代に競争力を持つためには、顧客一人一人に合わせたものが必要だということである。顧客コミュニケーションも同じであり、正確

な時間に正確な情報を正確な媒体を介して送ることが重要になった。企業からの情報が正確に伝達されているかどうか、もう一度考える必要である。

顧客情報の科学的な分析を通じて複数の媒体にコミュニケーションを分散させる必要がある。単位媒体あたりの効率が落ちているという点を勘案すれば、顧客群別に細分化された媒体の利用は当然の解決策である。プロクター・アンド・ギャンブルの事例を見ると、細分化されたメディアの使用の効果を見ることができる。プロクター・アンド・ギャンブルは従来の公共広告を減らす代わりに、ケーブルテレビ、様々な雑誌やインターネットサイトなど細分化されたメディアを使用して広告を実施した。プロクター・アンド・ギャンブルのホームページの情報によると、プロクター・アンド・ギャンブルはこうした広告媒体計画を、分散した顧客を見つける賢い広告と称し、今後商品別細分化の努力を継続するという。もちろん、これらの方法を効果的に使用するために、顧客情報の科学的な分析が必要である。今後のメディア市場の成長見通しを見てみると、このような媒体細分化の傾向が拡大されることを知ることができる。企業も顧客価値の向上の競争で優位性を獲得するためには、ターゲット顧客がどのようなメディアを使用しているかを優先的に把握し、これを活用した細分化された媒体の運用に努力を払う必要がある。

注目されるホームページ、ブログなどの個人メディアサービスを活用したコミュニケーションも考慮対象となる。これらの媒体は顧客が自ら選択したコンテンツの中で自然と半強制的にコミュニケーションが行われるという特徴を持っており、顧客が能動的にコンテンツとメディアを選択している状況で、より効果的なコミュニケーション手段となる。視聴率が50%に達する人気ドラマや数百万の観客を動員する映画よりは、加入者が1000万に達する個人のメディアサービスなど、顧客を集めてくれるコンテンツは明らかに見逃せないコミュニケーションの機会である。今までの一回限りのイベントの比重を拡大し、科学的で体系的な管理を介してコミュニケーションの費用対効果を高める必要がある。

1-2-2 顧客価値を向上するための顧客コミュニティの活用

無差別的な情報に飽きてしまった顧客には、信頼できる人的媒体を通じたコミュニケーションがより効果的である。オンラインコミュニティが急増してパーティー文化が創始されるなど、影響力のある小群文化が生まれつつある今の時代で、これらの方法は、さらに効果的であると考えられる。企業の立場から顧客コミュニティを活用して、新しい顧客価値の創出に繋がることもある。

顧客コミュニティとは、特定の商品を購入して使用する顧客同士が集まりを形成して、商品の使用経験と情報を共有するネットワーク化された顧客集団である。顧客コミュニティが浮上してくる主要因は、IT技術の発展である。ITネットワークを介して顧客は膨大な量と質の情報を確保することが出来るようになっている。また、顧客の間にも情報や知識、経験、アイデアなどを交換することで、個々の顧客とは比較できないほどの強力な専門知識と実際の経験などを手にすることができた。顧客コミュニティは具体的かつ直接的な方法で発信しており、実際に企業の経営プロセスに参加して、その商品の問題を直接解決しようとしている。企業が顧客コミュニティを積極的に活用することのメリットとして、まず、顧客の要件や問題点を明確に究明することにより、多数の顧客の普遍的なニーズを把握することができ、リスクを事前に検出して、これを回避または軽減することができるという点である。次に、顧客コミュニティは能動的であり、積極的な顧客を研究開発の支援として活用して差別化された商品の開発や商品の技術革新をもたらすことができ、新しいトレンドを提供することもできる。さらに、商品や企業をプロモーションするための手段として活用することもできる。医薬品市場の場合、特定の薬の効能・効果を促進するには、公式資料やダイレクトマーケティング³ではなく、直接その商品を投薬した顧客の意見が掲載されることで、うわさより強力な効果を享受する場合が多い。顧客コミュニティを介して接続された企業と顧客の間で信頼関係を形成することができるようになることで、顧客を囲い込むことができる。トヨタの場合は自発的に生成された顧客コミュニティ「86 SOCIETY」において、各種レース大会、ピクニック、パーティーなどの開催を支援することにより、メンバーの情熱的な支

持を受けた。TOYOTA 86 SOCIETY HP より、日常を抜け出して、自由満喫という文化的同質感を形成して強力な顧客ロイヤルティを獲得しようと窺わせる。

現在、様々な業界で多くの企業が顧客コミュニティを活用して、成果を上げている。しかし、商品の一部改善や単発的なマーケティングツールなどに活用されることが大半であり、まだその企業の画期的な成果の達成に繋がるケースは数少ないのが実情である。顧客コミュニティを正しく活用するためには、まず、顧客が積極的、さらに熱心にコミュニティに参加して活動できるように誘導するための環境条件を作り上げなければならない。つまり、顧客が自主的に開設しても、企業が意図的に構築しても、多くの顧客が参加して活発にコミュニケーションすることができる必要がある。企業や商品のイノベーションのための様々なアイデアも生み出すことができる。そのためには、実際の顧客の間で活発な対話を実現するために、技術的環境のサポートが必要である。インスタント情報、リアルタイム情報など、さまざまなシステムの構築を介して加入者が活発に参加して会話することができる。個々のコミュニティのメンバーは、他の人を選択的に招待することができる。そのグループは、それなりのプライバシーを享受して、同質感を感じるメンバー同士の活発な参加と対話が可能となる。顧客に自社商品に関する魅力的な体験を提供することにより、顧客の間で活発なコミュニケーションと経験学習効果を誘導する方法である。次に、顧客コミュニティは一回ではなく、継続するためには何よりも、顧客が信頼感を形成することができるようにする必要がある。顧客がコミュニティを見つける最大の理由は、興味のあるトピックについての情報と知識を獲得し一般的な考えを持つ人々と会話するためである。つまり、その企業や商品のマーケティング活動のために参加することではないということである。したがって、企業利益を強調する場合には、顧客がコミュニティから離脱する可能性がある。顧客の場合は、商品のマーケティングや企業の利益のためのみに利用されると感じると信頼感が低下する。利害関係を離れて顧客自体を大切に考えている絆を持つことができるよう努力し、これらの感性の絆はその企業や商品の理性的な信頼感につなげることができる。コミュニティ運営での事業とは関係のない内容に対する顧客の問い合わせにも誠実に回答し、顧客の

とんでもない要求にも反応してくれる細やかな配慮が信頼感を形成する要因として作用する考えることができる。

オンラインコミュニティを通じ相互作用を活発にする一方で、様々な顧客の参加プログラムを介して実用的な考えが提供されるようにする。顧客がコミュニティ掲示板に商品に対する不満や改善点や新しいアイデアなどを上げても、企業はこれを独自の判断基準を使用して除外し、判断基準に適する意見だけを反映する程度のコミュニティの活用では根本的な顧客価値の向上に繋がりにくい。コミュニティの双方向動作で相互作用しながら、顧客問題を解決していくことが必要である。オンラインコミュニティとの相互作用を活用するために、企業が技術革新しようとする商品に関連する情報を提供して、これを中心に活発な知識やアイデアの交換などが起こるようにする必要がある。ジョンソン・エンド・ジョンソンなどの主要な製薬会社では、顧客に病気、処方、治療法、現在進行中の研究等に関する情報を提供し、これに関連するさまざまな問い合わせに忠実に答えていくことで、顧客が企業活動や関連医薬品の基礎的な知識を得ることができるようになる。顧客からのフィードバックにも具体的な対応を与えることも重要である。グーグルは、ナビゲーションユーザーコミュニティである「ローカルガイド」開設し、これを通じてコミュニティの顧客の意見を反映した地図とナビゲーター機能の更新を続けている。コミュニティのメンバーがカメラ情報、新しい道路や建物の情報、旅先やグルメ情報などを掲示板に書き込むと、会社はこれを取りまとめた後、調査を経て、地図を更新して、反映させることを繰り返している。加えて、オンライン上での相互作用だけでなく、体験談募集、顧客提案、アイデアコンペなど、様々な品質向上プログラムを介して、顧客が企業活動に関連する実際的な事項を体験して、企業のイノベーションに必要なことを具体的に提示することができるようにしている。これらの顧客の参加プログラムはこれまでの単純レビューやリサーチ作業にとどまらず、商品企画、マーケティング、調達、生産、流通などの企業の経営プロセスのイノベーション活動に貢献できるように設計されるべきである。グーグルのホームページ HP より、すでに自動車業界などでは、商品開発や設計段階から顧客を参加させ、顧客との継続的なコミュニケーションをとりながら、最終的な完成品を作り出すプログラムを運営している。

最後に、顧客コミュニティから実質的な技術革新を引き出すためには顧客のニーズや問題点をコンテキストの次元で総合的に解釈する能力が必要である。コミュニティを介して様々な形であふれ出る顧客のニーズをすべて反映することができないだけでなく、すべての意見が顧客価値の創出に役立つわけでもないからである。多くの企業が、顧客の声を聞くために、顧客コミュニティだけでなく、コールセンターのような即時対応チャンネル、顧客管理のような総合的に高度化されたチャンネルなど、様々な形態の対顧客コミュニケーションチャンネルを構築している。しかし、実際に差別的な顧客価値を創出して、その企業の画期的な成果の向上を持つチャンネルの活用事例を見つけるのは容易ではない。単に顧客の声を聞くだけでは顧客の問題を正確に検出するのは難しいからである。その顧客の状況や特徴への綿密な理解に基づいて、顧客に対する洞察力を備えることで、はじめて顧客のニーズや問題点を理解することができ、新たな顧客価値の創出が可能である。最近の顧客価値イノベーション事例として多く登場するアップルの iPod と iTunes のサービスを挙げることができる。アップルのホームページにより、アップルは自社の顧客である MP3 プレーヤーのユーザーが追求する価値が機器自体の画期的な機能や性能の改善ではなく、自分が希望する多様な音楽コンテンツを迅速に獲得して利用するためであることを掴むことができた。つまり購入したコンテンツを MP3 プレーヤーにダウンロードするのにかかる手続きが複雑であり、好きな音楽を確保するために多数のサイトを検索しなければならない煩わしさがあることを知っている。顧客のニーズや問題点を単純に MP3 プレーヤー自体の機能や性能に限定せず、音楽コンテンツの円滑な利用を中心に全体のコンテキストレベルで解析した結果なのである。

最近の顧客価値の変化の様相を考えると、従来商品のスペースにとどまっては、新しい顧客価値の創出に限界があるということを知ることができる。すなわち、顧客の興味はその商品の本質的な側面を脱し、既存の典型的な顧客価値体系が崩れて、新しい価値体系が作られているからである。既存の商品スペースから抜け出し、顧客が本当に必要な新しい価値が何であるかを突き止めるためには、顧客の経験サイクル分析を通して見つけた新しい顧客価値を正しくインプットすることである。その商品の既存のルールを変えた新商品を作り出すことができるだけでなく、経験などを加味した既存事業の新

たな差別化要因の発掘、現在広まっている顧客の問題を解決する新しいイノベーションに向けた経営モデルの創出なども可能になる。顧客の知識や経験、アイデアなどが急速に進化しつつ、顧客がネットワークの形成を介して企業活動に参加して介入する現象はさらに深化すると考えられる。ネットワーク化された顧客との無限の相互作用を介して顧客価値をインプットし、イノベーションを引き出せる企業が、競争上の優位性を維持することができるのである。

1-2-3 B2B 企業と顧客コミュニケーション

近年多くの B2B 企業は広告、スポンサーシップなど、顧客を対象としたコミュニケーション活動を実施しており、成功を収めている。しかし、それ以外の多くの B2B 企業は顧客コミュニケーションの必要性に疑問を提示し、顧客コミュニケーションを躊躇している。B2B 企業の顧客向けコミュニケーション活動の重要性について考察していく。

B2B 企業の顧客コミュニケーションが重要な理由は、まず、B2B 企業の顧客コミュニケーション活動は、企業の認知度と評価の向上につながり、これらの信頼は差別化要因として作用するからである。つまり、今日のように品質と価格の要素で差別化されにくい激しい競争環境で、顧客との信頼関係は他の企業との競争優位性を作り上げるのである。顧客は信頼されるサプライヤーを選択することにより、サプライヤーの選択時に伴うリスクを減らすことができるからである。ほとんどの最終顧客は、B2B 企業の製品やサービスに直接的に接する機会が少なく、その企業を知るのは容易ではない。しかし、顧客コミュニケーションを利用し強固な信頼性を積み上げた B2B 企業は優位に立つことができる。そして、B2B 企業の顧客コミュニケーションは、B2B 企業の製品を顧客の購買決定要因として作用するように誘導することができる。最近の顧客は完成品だけでなく、完成品を構成している原材料、部品にまで関心を持っている。顧客の購買決定の際の部品、原材料などが購入の意思決定に大きな影響を与えるため、B2B 企業は顧客コミュニケーションを活用して、顧客の購買意思決定に影響を与えることができる。ソニ

一の携帯電話であるエクスペリアシリーズがクアルコム社のモバイルプロセッサであるスナップドラゴンの搭載を強調することも部品が顧客の購買意思決定に与えるという事実を反映したのである。さらに、市場をリードする企業と同じ品質の製品を保有している後発企業が、市場をリードする B2B 企業と競争するために顧客コミュニケーションを活用することができる。つまり、企業や製品について効果的にコミュニケーションし、顧客に馴染みの製品との認識を形成させ、後発メーカーでも顧客に認識させることができる。さらに、顧客ニーズの発見により顧客が本当に悩んでいる問題に一層近づくことができる。今 B2B 企業も顧客が提示する要件を満たすだけでは、顧客の期待を超えることができない。また、最近の顧客は単に製品やサービスの供給には満足していない。つまり、自分たちの表面的ニーズの背後にある顧客価値に繋がる全体の問題である高次元ニーズを統合的に解決してくれるソリューションを望んでいる。顧客コミュニケーションを通じて彼らのニーズを把握し、顧客の悩みを分析し、その解決策を提供することにより、単純なサプライヤーからより良い顧客価値を提供してくれるパートナーとして発展することができるかと推測することができる。

顧客コミュニケーションを通じ企業の認知度と評価の向上が最終的には利害関係者に肯定的シグナルとして作用し、企業価値を上昇させるという面で顧客コミュニケーションは B2B 企業にとっても重要である。もちろん様々な B2B 企業の顧客コミュニケーションがすべて同じ程度に重要であるとは言えない。コミュニケーションの費用対効果という面で重要度の違いはある。B2B 企業の製品やサービスが消費される過程が顧客と密接に関連しており、顧客が使用する完成品の主要部品と原材料（例えば、コンピューターの CPU、スニーカーの機能性ゴム底など）であるか、または顧客の重要視の選択基準（例えば、環境に配慮した原料を使用した床材）を考えれば、顧客コミュニケーションの効果がさらに大きくなる。

B2B 企業は広告を介して、企業が何をするのか、どんな製品を作るか、明示的に示す必要がある。事業領域を説明するために、工場や製品を示すことができる。もちろん、ストーリーテリングは有効であるが、これらの一方的な情報は他企業と似たような

特徴を持っており、顧客の記憶に残る可能性は低い。B2B企業の事業や製品が顧客の生活にどのように影響するかを示すことは、その企業を明らかに印象に残させる効果を持っている。また、硬く感じやすいB2B企業のソフトで親しみやすいイメージまで伝えることができる。しかし、顧客が理解するのが難しいB2B企業は、単に認知度を高めることだけでは不十分である。スポンサーイベントを効果的に活用し、企業の名前を知らせることに加え、自分の企業がどのようなビジネスをしているか、どんな製品を持っているかなどを積極的に発信する活動がさらに要求される。

B2B企業がソーシャルメディアを活用することが適切なのかという疑問もある。しかし、B2B企業が双方向コミュニケーション可能なソーシャルメディアをコミュニケーションに活用したとき、期待以上の効果を得ることができる。つまり、ソーシャルメディアは顧客の声に耳を傾けるという肯定的シグナルを送って信頼感を高めることができる。もちろんソーシャルメディアの中で行われる参加者の会話を企業が制御することができないため、ソーシャルメディアの活用を気にする企業もある。しかし、企業が相互に意見を共有することができる空間をソーシャルメディアの形で提供する場合、顧客は自分のスペースを設けて意見を交換することができる。悪い意見と良い意見について企業がこれを聞いて会話しようとするなら、顧客は、企業の誠実性を感じることができる。これらのソーシャルメディアの効果に注目するB2B企業が、最近ではSNS、ユーチューブなどのソーシャルメディアを自社の宣伝や製品・サービスに関する意見を聞く窓口として活用している。しかし、いくつかのB2B企業はソーシャルメディアを商業的に活用することで顧客の反感を招くこともある。

B2B企業は顧客コミュニケーションの機会を逃さないために、どのようにすれば、既存のコミュニケーション方法をよりよく活用することができるか考える必要がある。変化するメディア環境に合わせて登場する新しいコミュニケーションチャンネルの可能性を検討し、自社の経営に合わせて適用することが必要である。

第2節 サービスイノベーションの事例

本章では、サービスイノベーションによって業界を牽引している日本企業の共通点を解明するという視点から、その事例研究の対象として、日本企業の中でサービスイノベーションを推進してIoT要素を取り入れた企業、および、そのための能力条件を確保している企業について論じていく。さらに、それらの優位性を背景に、新しい戦略展開の可能性を追求し得る企業として取り上げる。

2-1 パナソニックの事例

パナソニックの創業者松下幸之助は1918年に電気ソケットを作成する大阪電灯という会社から独立して松下電気器具製作所を創業し始めた。松下は砲弾型の自転車ランプを考案しヒットとなった。以後1932年に松下電器産業に改名され、当時松下電工、松下通信工業など松下という名前がついた14個の大企業群を持ち、世界40カ国に進出してナショナル(National)、パナソニック(Panasonic)、テクニクス(Technics)などの有名なブランドで、様々な製品を販売した。グループの規模が大きくなり、日本国内の家電製品市場を掌握するほどの大企業になった。日本国内では主にナショナルブランドで販売し、オーディオなどいくつかの製品と海外輸出用の製品は、パナソニック、オーディオ限定でテクニクスブランドを使用した。アジア市場では80年代以前にはナショナルブランドが広く知られており、90年代以降はパナソニックブランドが多く知られている。グループの主力系列会社は、松下電器産業と松下通信工業である。松下通信工業は松下幸之助が、今後家電用ではない産業用、業務用電子製品の需要が増大するという予見に基づいて、1958年に設立された。設立後、資産内容、収入等における松下グループの優等生として君臨した。関西地方に本部を置くグループの弱点を補強するために、横浜に本社を置く松下通信工業は「顧客のためのハイテク型効率企業」というモットーを持つ

て、主に通信機器、情報機器を生産して、2000 年中盤以降の移動通信端末機分野で NEC と激しく競争した。2014 年第 2 四半期から 2015 年第 1 四半期の決算では、3800 億円を超える営業利益を出して、過去の名声に相応しい業績まで回復できるようになった。それまでの電気自動車のバッテリーメーカーにとって、パナソニックは脅威になるほど成長できた。パナソニック株式会社のホームページの情報によると、現在のバッテリー市場でパナソニックは、LG とシェアを争っており、Samsung や他の日本企業にも追いかけている状況である。また、Tesla はバッテリー供給を多様化し始めたようになり、パナソニックにとっては油断できないところである。

かつてパナソニックは B2B 企業への転換を目指し、大々的な構造調整を実施したことがある。その結果、2013 年から黒字を回復したが、以来、なかなか売り上げが増加していなかったため、追加の構造調整が必要になった。今では収益が出ない 6 つの事業部を対象に、2017 年上半期から 2018 年にかけての構造調整を断行する報道した。まず、デジタルカメラと電話交換機・光ディスク事業部を完全に解体して、関連する人材をすべてリストラした。また、兵庫県の液晶パネル生産設備と住宅用太陽光設備を売却した（日本経済新聞 https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ29HWA_Z20C17A9TJ2000/ 2017-04-18 閲覧）。

そして、パナソニック株式会社のホームページにより、自動車や住宅分野に集中的な投資を敢行して売上高 10 兆円、B2B 事業の比重が 80% 以上（自動車部門 2 兆円、住宅部門 2 兆円、B2B ソリューション部門 2 兆 5000 億円）である新パナソニックの転換を目指している。

パナソニック株式会社のホームページの情報によると、パナソニックは、IoT の普及を踏まえ、自社のクラウドコンピューティングネットワークに接続して、より顧客価値

の高いソリューションを提供するビジネスに注力している。優先的にその機器と他の企業の機器を含め、図表 4-1 に示したように、セキュリティーソリューションに注力し、企業と顧客をパナソニックのクラウドベースのサービスの継続的な顧客に誘導する戦略である。

図表 4-1 パナソニックのセキュリティーソリューション



(出所：「パナソニック流「IoT 戦略」、まずはセキュリティーで進出」日経エレクトロニクス、2015 年 12 月号)

パナソニックがハードウェアの顧客を自社のクラウドサービスに誘致するために、これまで蓄積してきたセキュリティーソリューション技術を積極的に活用するというものである。主に決済用端末を開発してきた同社のセキュリティー技術、ネットワーク連携型監視カメラ、電話、スマートフォンなどで応用し、自社のハードウェアだけでなく、他の企業の機器にも同社のソフトウェアモジュールやクラウドサービスを提供する戦略である。パナソニック株式会社のホームページにより、パナソニックのソフトウェアモジュールは、処理が簡単であるという利点がある。パスワードおよび認証など必要な計

算スループットを省略することができる利点があり、携帯電話などのメモリ容量を減らすことができる。16ビットチップであっても、同社のソフトウェアモジュールを搭載するとIoTが可能であり、セキュリティーソリューションを提供することができる。パナソニックはこのソフトウェアモジュールをブラックボックスのカプセルの形で作成し、セキュリティー性を強化する一方、顧客企業には、ITのノウハウが多くない作業でも容易に利用できるようにしている。

国内外の顧客を対象に、パスワードおよび認証ソフトウェアモジュールとパスワードの生成モジュールの提供を開始し、署名モジュールなどでサービスエリアを拡大しているところである。そして徐々に、付加価値の高い各種クラウドサービス市場も開拓していく戦略である。パナソニック株式会社のホームページにより、パナソニックは、IoTを活用した各種事業を展開している中で、このようなIoTの戦略を実行するために、組織能力の強化にも注力している。例えば、工場の効率化、新しい価値創出のためのエコシステムを企画する人材、専門家の拡充に注力している。ロボット、エネルギー分野のR&Dにも力を入れている。

また、IoTを介して5つの価値を追求しながら、能力の強化に乗り出している。まず、開発効率と品質の向上である。製造工程で様々なデータを収集して、生産性を落とす要因を抑制し、材料の微細な不均衡などに隠れている品質悪化の要因を除去することに注力している。第二に、マスカスタマイザ化のための能力を重視している。仮想設計、シミュレーションなどの仮想空間に現実世界を再現しながら、受注生産だが、大量生産の効率を達成することができる分野を拡大するために努力している。第三に、トレーサビリティある。部品や製品の流通、物流過程を把握し、製造効率と一緒に販売後の製品保守、品質問題の解決に力を入れている。第四に、相互運用性である。パナソニックは

IoT に自社工場機器の相互運用性を協力企業などと強化している。機械、ロボットの制御コマンドやデータフォーマットを自社工場や協力企業と統一し、サードパーティ製の機械や技術にも柔軟に活用できる体制の構築に乗り出している。第五に、アプリ市場創出である。製造過程のプラットフォーム化を進めて製造システムの柔軟性向上に努めている。

これらの能力を強化する上で、パナソニックは戦略的提携も強化している。パナソニック株式会社のホームページより製造システムの IoT 化のために、2016 年 4 月に、ドイツのシーメンス⁴と提携した。

パナソニックのホームページに記載された情報によると、R&D 主力分野である IoT/ロボットでは、生活データの解析、感情推定、推薦、自動洗浄と収納、自律走行車の障害物検知、外部の認識、行動計画は、人間の状態を認識し、多言語音声翻訳、会話、行動予測、自動の棚の整理と陳列不足製品の補充、物流対象物を認識し、ロボットと人間の協調作業、物流ロボット自動移動などのテーマを重視している。エネルギー技術の研究では、次世代の太陽電池、次世代蓄電池、V2H、小型分散電源、系統連携電力制御、余剰電力の水素化貯蔵、次世代パワーチップ、革新的なりチウムイオン電池システム、非接触充電システムなどの研究に力を入れている。

2-2 トヨタ自動車の事例

トヨタ自動車の起源は豊田佐吉（1867 年～1930 年）が創業した「トヨタ自動織機製作所」の自動車部門である。部門設立の中心になったのは、佐吉の息子である豊田喜一郎（1894 年～1952 年）であるが、初代社長に就任したのは佐吉の婿である豊田利三郎であった。織機製作における鋳造・機械加工技術などのノウハウを活かし、研究期間を経て、

1935年に自動車製造を開始した。1937年に独立した新会社トヨタ自動車工業株式会社が設立された。トヨタ自動車株式会社のホームページにより、太平洋戦争時、陸軍のトラックを生産したが、当時の物資不足のため簡略化されたものであった。

終戦後、1950年に経営危機に陥り、労使関係は対立につながった。労働者の生存権の問題である生産人員削減ための整理解雇に反対し、不良経営をした豊田社長の解任を要求するトヨタ自動車労働組合の総ストライキが発生した。豊田社長は解任され、帝国銀行を中心に銀行団の緊急投資条件で販売強化のためのトヨタ自動車販売株式会社が設立された。その後、トヨタ自動車工業と共同歩調をとってきたが、1982年に合併して、現在のトヨタ自動車株式会社となった。1950年の経営危機は直後に起こった朝鮮戦争に投入された米軍のトラックの大量注文のために倒産を免れた。1958年に、ブラジルの工場と南アフリカ工場、1962年にタイ工場、1988年には、米国ケンタッキー工場、テキサス工場など米国内の5つの工場を竣工して本格的に日本のグローバル企業に変身した。

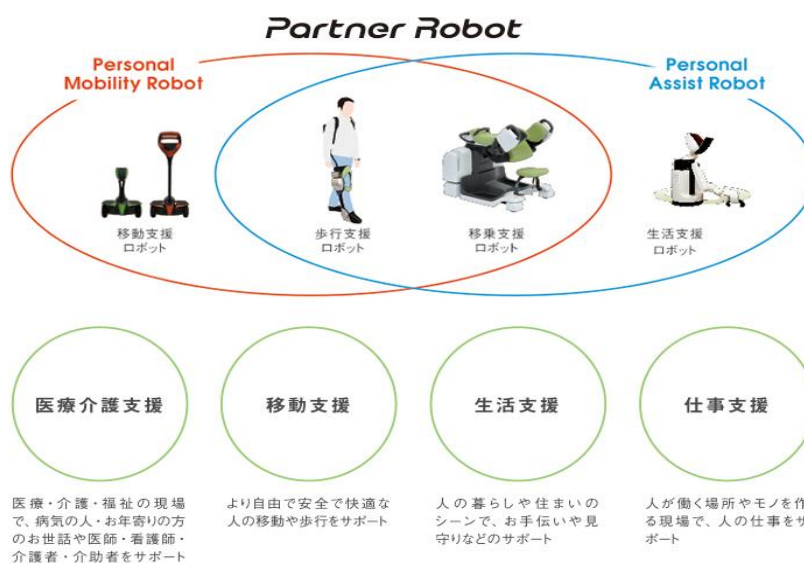
2003年3月集計によると、従業員数65,551人、グループ合計264,096人で、日本最大、世界で3番目に大きな企業規模になる。トヨタ自動車株式会社のホームページの情報によると、2005年には、新しい本社ビルが完成され、その年の10月にゼネラルモーターズ(GM)が保有していた富士重工業の株式(約20%)のうち8.7%を買収、筆頭株主になって提携を発表した。2008年、北米で大規模リコール事件の発端となった事故が発生しており、続いて2009年の欠陥の隠蔽の事実が発覚した。2007年には、名古屋駅の前のトヨタビル、毎日ビルの建て替えに建てられたミッドランドスクエアに名古屋オフィスが完成された。

トヨタ自動車株式会社のホームページにより、トヨタは2010年の自動車史上最悪の危機的なリコール事態を迎える。しかし、2012年第1四半期には再び世界1位を奪還し

た。深刻な危機にもかかわらず、トヨタのネームバリュー（ブランド価値）が決して小さくないことを示す事例である。そして、2016年10月12日、スズキの鈴木修会長はトヨタ自動車との提携を検討することにしたと電撃発表した。これにより、日本の自動車3強（トヨタ、ホンダ、日産）構図がより明確になった。その他の変速機で有名なアイシン、自動車部品メーカーデンソー、日本の5大特殊鋼メーカーである愛知鋼などを抱えている。

トヨタ自動車株式会社のホームページより図表4-2のように、工場ネットのグローバル化とAI、自律走行技術を強化して家庭用ロボット市場を開拓するトヨタの戦略は、生産現場でRFIDセンサーを利用して半製品の加工、完成品組立、販売まで管理するネットワークシステムを構築していき、無駄のない高速生産システムをさらに進化させる戦略である。

図表4-2 トヨタパートナーロボットのコンセプト



(出所：トヨタ自動車 HP より)

トヨタはトヨタ自動車株式会社のホームページより図表 4-3 に示したように自動車のライフサイクル全体をネットワーク化するにあたり、グローバル規格を重視している。トヨタは、自動車分野で世界 1 位の企業として君臨していることにもかかわらず、グローバルな IoT 生産規格で遅れることを懸念している。

トヨタは、ドイツの IoT 通信規格である EtherCAT と EtherCATP を採用することを決定し、協力会社を含めた工場用インターネットの変更の負担をある程度甘受する方針である。工場をグローバルに接続できる IoT システムに統合することによる分業の効率が重視されているのである。

図表 4-3 トヨタ自動車リサイクルネットワーク

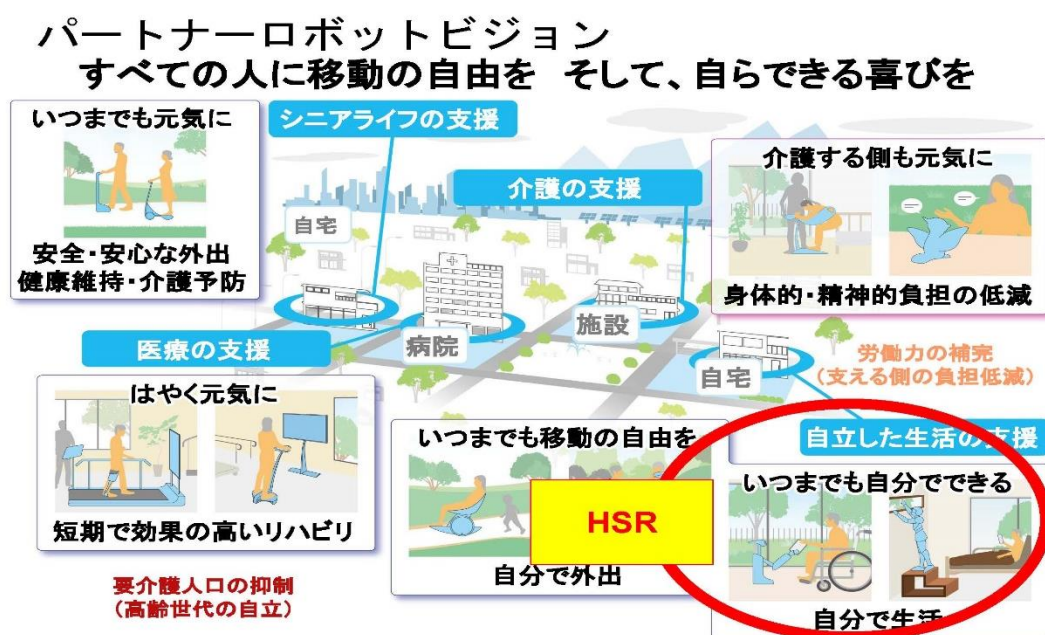


(出所：トヨタ自動車「クルマとリサイクル」より)

上記の同社のホームページより図表 4-4 に示したように、トヨタ自動車が 2019 年から会計年度 (2020 年 3 月まで) 家庭用ロボットの大量生産体制を構築すると、日本経済新

聞が報じた。2019年から家庭用ロボットの生産を始め、2020年までに総1000ほどの生産という目標である。まず高齢者や障害者の家庭生活を支援する「人間支援ロボット(HSR: Human Support Robot)」になると考えられる。

図表 4-4 生活支援ロボット①



(出所：トヨタ自動車「生活支援ロボット HSR の研究プラットフォーム展開」より)

図表 4-4 に示したように、トヨタは 2016 年から愛知県豊田市広瀬工場パートナーロボット棟に専用の生産拠点を設け、生活支援ロボット「HSR」やリハビリ支援ロボットを年間数十規模で生産する計画だと伝えている。トヨタは、まず、事前量産段階に HSR を年間約 40 台程度生産してすることができ年内 100 台規模で拡充する計画だった。パートナーロボット同ロボットの研究開発施設に、2008 年年に設置された。トヨタは、障害

者や高齢者などの家、私の自立生活を支援する生活支援ロボット HSR の早期実用化を目指し、外部の研究機関などと連携した「HSR 開発コミュニティ」を 2016 下半期に発足させた。

トヨタが大量生産予定の HSR は約 1m の高さに 60cm の長さの腕ペンやカップなど、最大 1.2kg の物体を手に移すことができる。吸入方法で紙のように薄いものも上げる。ユーザーは、タブレットコンピューターや音声でロボットを制御することができる。トヨタは、大量生産体制を構築した後、一般家庭に月 9 万円に賃貸する計画があることが伝えられた。

一方、図表 4-5 に示したように、トヨタが今年 1 月にシリコンバレーに設立された TRI (トヨタリサーチインスティテュート) は最近、ロイターとのインタビューで、「ロボットは、高齢化社会の問題を解決する能力が十分にある」と「TRI が家庭用ロボットを研究している」と述べている。トヨタの家庭用ロボット事業の意志が高いという点を確認することができる。

図表 4-5 生活支援ロボット②

HSR の活用シーン**生活の困りごとの多い方から、一般の方まで広がっていく**

(出所：トヨタ自動車「生活支援ロボット HSR の研究プラットフォーム展開」より)

トヨタは、高齢者、患者、障害を持つ人など自由に動くことができない人のためのプロジェクトを稼働している。トヨタは HSR だけでなく、下半身麻痺がある人の歩行能力を高めてくれるロボットの足、ベッドから椅子まで患者を移動させるロボットなどを開発しており、前がよく見えない人に周囲の物体を知らせる技術も開発中である。

2-3 ソフトバンクの事例

ソフトバンクは、スマートフォンの次のビジネスとして IoT、人工知能、スマートロボットの 3 つに注力するという戦略である。ソフトバンクグループ株式会社のホームページの情報によると、IoT の進展として省電力半導体設計の強者である英国アーム社を買収した。

ソフトバンクは様々なセンサーデバイスからデータを収集し、さまざまな価値につながる企業向けの IoT プラットフォームを構築している。ソフトバンクグループ株式会社

のホームページより IoT プラットフォームでは、デバイス、ネットワーク、データストレージ、アプリケーションなど、IoT 環境を構築するために必要な要素を 1 つにまとめる。

上記の会社のホームページの情報によると、ソフトバンクは IoT プラットフォームをパートナー企業や IoT 事業者と共同で作成し、さまざまなソリューションを提供するための基盤として、この価値を開発する。通常のインターネット通信と異なり、IoT 通信はデータサイズが小さく、定期的に通信を行われる。さらに、IoT デバイスは低消費電力であることが要求される。MQTT⁵ (Message Queue Telemetry Transport)、標準的に使用される HTTP にも対応している。インターネット上では、さまざまなタイプの IoT デバイスから接続することもできる。また、ソフトバンクと Cat が提供する「LoRaWAN」などの LPWA (Low Power Wide Area) ネットワークとの接続もサポートしている。M2M と IoT の国際標準である「M2M」に準拠し、IoT デバイスから収集されたデータは 1 つの M2M データ形式で保存される。ソフトバンクの IoT プラットフォームを使用しているパートナー企業はいつでもインターネット経由で定義されたフォーマットで蓄積されたデータを自由に取得できる。複数のプロトコルを使用して、IoT デバイスのファームウェアアップデート機能を提供できる。パートナー企業は、ソフトバンクの IoT プラットフォームを通じてデバイスのファームウェアのアップデートを一括して実行し、各デバイスのファームウェアの状態を管理することができ、さまざまなアプリケーションを柔軟に使用できるよう、ワンストップ API を提供している。また、今後追加される IoT プラットフォームやソフトバンクが保有する API の機能を開放することで、ソリューションをさらに拡充し、開発者を強力にサポートしていく。

ソフトバンクは図表 4-6 に示したように IoT デバイスの低消費電力で長距離通信を実

現する LPWA (Low Power Wide Area) ネットワークを利用した IoT ソリューションの提供を開始している。まず、2016 年度に LPWA ネットワークの 1 つである「LoRaWAN」を提供し、デバイスからアプリケーション、コンサルティングまで、エンドツーエンドの IoT ソリューションを提供している。

図表 4-6 LPWA ネットワークを活用したサービス活用例



(出所: ソフトバンク株式会社 企業・IR)

爆発的な普及が予想される IoT サービスでは、LPWA ネットワークで実現される低コスト、低電力通信が不可欠である。特に、「LoRaWAN」は、IoT に必要な低コストと低消費電力に加え、長距離通信を実現できるという利点があるため、LPWA はネットワーク経由で接続することができる。通信キャリアとしては、キャリアネットワークの品質向上に加え、3G / LTE / Wi-Fi、固定通信などの包括的なネットワークラインナップを活用し、顧客のご要望に最適なソフトバンクを提供している。LoRaWAN それを利用したよ

り高価値のIoTソリューションを提供する（ソフトバンクグループ株式会社 HP より）。

将来的には、商業施設、建物、倉庫、ガス・水道メーターの自動監視、高齢者や子供の監視、道路、トンネル、鉄道などのインフラ監視車、車などの監視と制御が必要である。ロジスティクスや運用管理など低コスト・低消費電力のネットワーク構築が必要な分野では、IoT環境を実現していく。ソフトバンクは、低電力大面積（LPWA）ネットワーク、Hon Hai Precision Industry Co., Ltd（Hon Hai Precision Industries、Semtech Corporationと共同で、Actility SA（活動、本部：フランス））を発表した。LoRa®テクノロジーを開発し、LoRa Allianceを設立した米国のセムテック社（本社：米国）は、「LoRaWAN™」エコシステムの構築を目指している。

本格的なIoT時代に向けて、Cat-M1やNB-IoTに至る一連のLPWAネットワークをさまざまな環境下で効率的に扱えるよう、事前に「LoRaWAN™」を立ち上げ、積極的に建設を進めていくのである。

本節では、分析した事例を通して、高業績を上げるために製品中心からサービス中心のビジネスモデルに移行した日本企業の現状について述べた。それらの企業は、商品の差別化によって利益を得ていた以前の要素を残しながらも、製品以外のサービスで追加の利益を得るようになった。新規顧客を獲得するときにも、自社製品とサービスをセットにして顧客の予算や要求に最適に合わせることができる条件も求められる。何故ならば、何よりもサービス提供によって顧客の多くの情報が入手可能となり、それを基に、よくある欠陥を修正しながら将来的な製品設計にも反映できるからである。

以上の事例分析から、サービスイノベーションに関する重要な3つのポイントが見出せる。第一は、商品のコンセプト、もしくは商品設計の段階において、モノよりサービ

スの度合いがより大きくなる傾向がある。第二は、顧客の視点に立って、生活様式を一変させる意味を持つサービスを提供できる企業は新しい競争軸で大きく差別化を図っている。第三は、IoT 時代に対応するために企業の成長戦略全体とサービスへの本格的な取り組みとの関連で把握することを検討すべきである。現代の企業はサービスの重要性を再認識しなければならないといえるのであり、事例研究はそのことをかなりの程度まで裏付けていると考えられる。

第3節 サービスイノベーションの概念とサービスイノベーションのモデル

3-1 サービスイノベーションの概念

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。サービスイノベーションの概念に関する先行研究を検討したうえで、経営戦略の観点から、どのように定義していくかを検討したい。

Sundbo & Gallouj (1998) は、サービスイノベーションを5つに分類している。①プロダクトイノベーション、②プロセスイノベーション(生産プロセスとデリバリープロセス)、③市場についてのイノベーション、④組織のイノベーション、⑤特別な目的のため(ad hoc)のイノベーションである。

Coombs & Miles (2000) の示唆によれば、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異なるという。それにより、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であると主張される(Barras、1986; Hipp & Grupp、2005; Tether ら、2005)。さらに、Gallouj 等(1995) はイノベーションに関する研究において、サービスの特異性を認識しなければ、サービスが製品にもたらす重要な貢献を見落としがちになると指摘としている。Hipp & Grupp

(2005)の研究では、サービスイノベーションの成果に関連する要素として、サービスの無形性、プロセスの特質、顧客統合の必要性などを重視すべきだと強調されている。そして、サービスイノベーションは、内的、外的な相互作用プロセスとみなすことができる(Sunbo & Gallouj, 2000)。

顧客に対する問題解決の提案として、Kuusisto & Meyer (2003)は、サービスイノベーションを「カスタマイズされた応用、既存のサービス活動の新たな構成、顧客と共に問題に対する解法を導き出す特別な目的のための(ad hoc)イノベーション」と定義している。

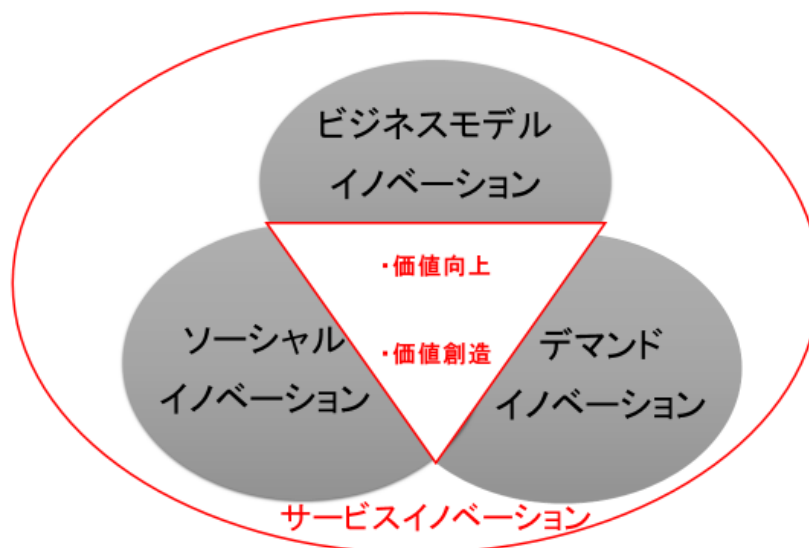
サービスイノベーションの特徴を明らかにするために、Hipp & Grupp (2005)は、サービスイノベーションとイノベーションプロセスそのものに貢献し、イノベーションプロセス自体に影響を与えるいくつかの要因を特定している。これらの要素の中で、人間の要素、イノベーションプロセスの構成、イノベーションアウトプットの類型、無形性、サービス部門の顧客統合構造、規制上の問題がある。

その一方、オープンイノベーションのアプローチを採りながら、Chesbrough (2011a)は研究開発(R&D)には、製品からサービスに焦点を変更する必要があると提唱している。また、オープンイノベーションの理論はサービスに容易に適用され、企業は顧客のニーズをより理解し、サービスイノベーションが期待できるとしている。

次に、経営戦略の観点から定義されるべきとして、IfM & IBM (2007)が定義したサービスイノベーションについて論じたい。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。

図表 4-7 サービスイノベーションの構成要素



(出所：IfM & IBM, 2007 を参考に筆者作成)

また、サービスイノベーションの例として、オンラインの税申告、e コマース、バーコード、クレジットカード、携帯電話、ATM、分割支払い方式、フランチャイズ・チェーンなどが挙げられる。

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。

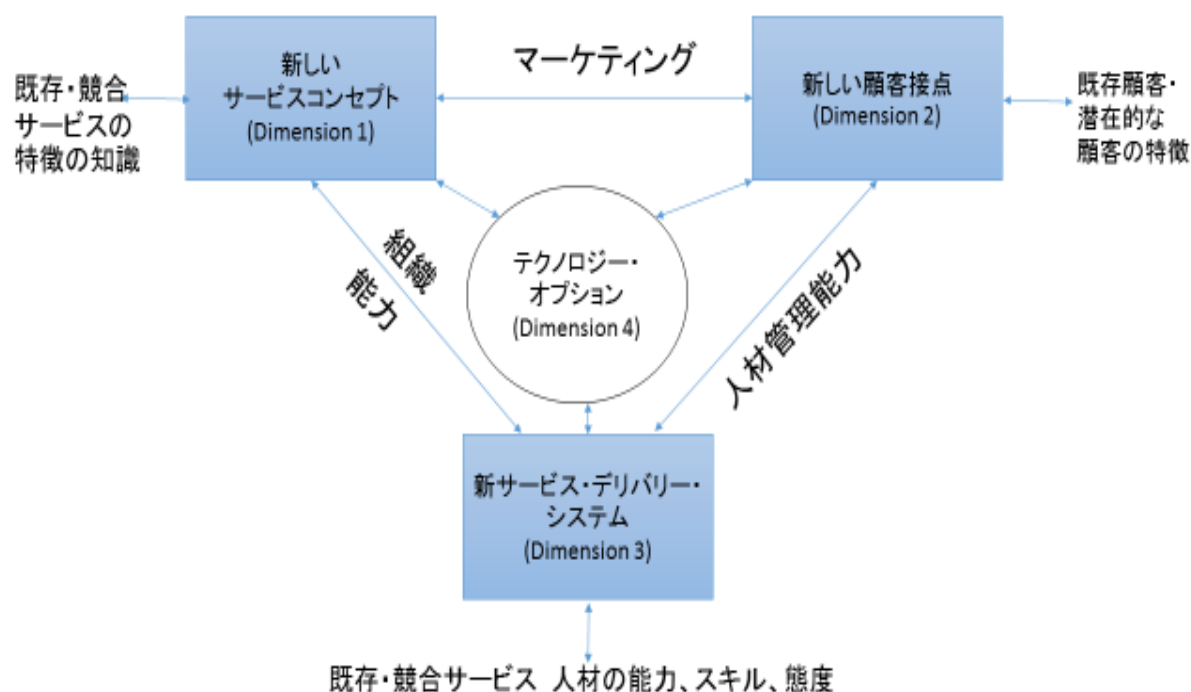
したがって、本論文では、サービスイノベーションが、顧客のニーズを踏まえて、生活様式を一変するような無形の価値の創出であると定義する。

3-2 サービスイノベーションのモデル

3-2-1 サービスイノベーションの4次元モデル

Hertog (2000)が主張した「4つの次元」は、図表 4-8 に示したように、それぞれの特定のサービスイノベーションの次元からなる。個々の次元の影響力とそれらの間の様々な繋がり的重要性は、個々のサービス、イノベーション、企業によって異なる。

図表 4-8 サービスイノベーションの4次元モデル



(出所: Hertog、2000 より)

このモデルの4つの側面を以下に示す。

① 次元1: 新しいサービス・コンセプト (New Service Concept)

すべてのサービスイノベーションが強力な斬新な概念要素をもっているわけではなく、コンセプトのイノベーションは伝統的なメーカーよりもサービス業においてはる

かに多く見られるだろう。多くのサービスイノベーションには、サービスの無形の特徴がかなり含まれている。また、問題に対するソリューションを整理する新しい方法も含まれている。

② 次元2：新しい顧客接点 (New Client Interface)

顧客接点とは、サービスの提供者と顧客との接点の革新を指す。サービスを提供する企業は顧客とやり取りする方法は、それ自体がイノベーションの源泉になることがある。

③ 次元3：新しいサービス・デリバリー・システム (New Service Delivery System)

サービス・デリバリー・システムは、サービスの提供者と顧客との接点に関する。デリバリーには、この接点を介してやり取りが含まれるものである。

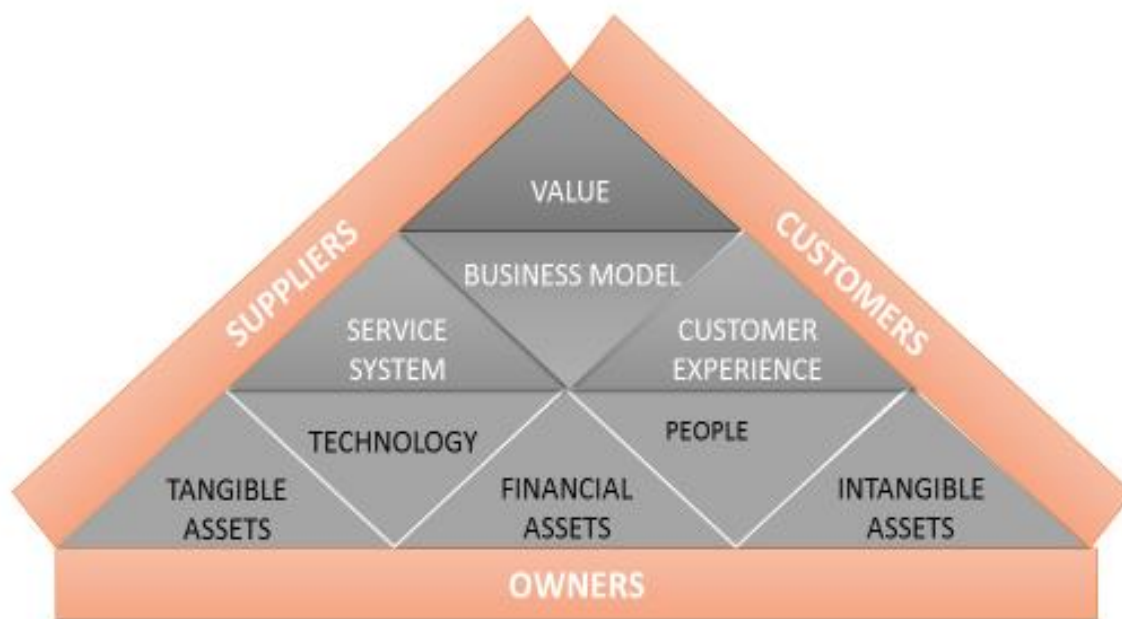
④ 次元4：テクノロジー・オプション (Technological Options)

テクノロジー・オプションは、製造業において最もよく知られており、プロセスイノベーションに近い概念である。サービスイノベーションは技術革新なしで可能であるが、実際には「技術」と「サービスイノベーション」の間には深い関係がある。つまり、技術革新によってサービスイノベーションが促進される。また、顧客のメンバーカードや取引用のRFID⁶カード、通信サービス用の広範なデバイスなど、サービスに付随する製品もよく見かける。

3-2-2 サービスイノベーショントライアングル

図表 4-9 に示したサービスイノベーショントライアングルは、Furseth,P.&Richard,C.(2016) により開発され、サービスイノベーションに関する国際的研究プロジェクト「Value Driven Service Innovation (VSDI)」の成果である。

図表 4-9 サービスイノベーショントライアングル



(出所：Furseth & Richard、2016 より)

このモデルは、サービス企業の全体像を視覚的に表現している。適切な価値を提供するために、組織は、有形・財務・無形資産だけでなく、人や技術の形で、成功したイノベーションに必要なリソースを持っていなければならない。イノベーション能力の中には、サービスイノベーションの成功の基盤がある。したがって、企業のリソースとしての第1層の5つのサブ三角形、価値を提供する管理能力としての第2層の3つのサブ三角形、および提供された価値としての第3層の1つのサブ三角形である。Furseth等(2016)は、サービスイノベーションリソースを上手く管理する能力と成果との関連性を示している。

第4節 小括

本章では顧客価値に焦点を当てたサービスイノベーションを戦略的に推進することの意義について論じた。Drucker (1973) は「事業の目的は顧客の創造である」と宣言した。その後、Peters & Waterman (1982) は、「顧客に密着する」経営を強調している⁷。顧客が市場に存在する唯一の理由は、彼らは何らかの価値を求めているからに他ならない。顧客が求めている価値を提供し、その価値を競争相手よりも多くもたらすビジネスは、顧客からの指示を獲得することができ (Mittal, Banwari & Jagdish、邦訳、2004)、結果的には顧客価値を向上させる。

¹ 製造業での品質管理業務は、不良品と関連した業務を主に扱う部門を指している。不良品が顧客に流出することを防止するために工程の中間と最後ので各種検査を実施すること、流出した場合、再発防止対策を樹立して適用させること、不良品が混じっている可能性がある製品をきちんと選別すること、不良品になりしやす不良材料を工程投入前になくすことなどが、品質管理職務の主な業務である。

² ケーブルテレビ (cable television) はテレビアンテナが必要とされている伝統的なTV受信方式とは異なり、光ファイバを介して同軸ケーブルに転送された無線周波数信号を介してテレビに信号を送って電波を受信するシステムである。ケーブルテレビは、CATV、有線放送とも呼ばれる。ケーブルテレビは、本来 1948 年に現れた共同アンテナテレビを意味した。山岳地帯などの電波を受信しにくい場所に設置された。

³ ダイレクトマーケティング (direct marketing) は、目標である顧客に厳選された個人または法人から直接反応を得て関係を構築していくマーケティング方法である。

⁴ シーメンス株式会社は、ドイツのヨーロッパ最大のエンジニアリング会社である。自動化および制御、電力、輸送、医療、情報通信、照明など 6 つの主な事業部門を持つ複合企業である。世界的にシーメンスとその関連会社社員 48 万人が 190 ヶ国で働いており、2006 年度には、世界

で約 873 億ユーロに達する売上を記録した。ドイツフランクフルト証券取引所に上場されており、2001 年 3 月 12 日からはニューヨーク証券取引所にも上場されている。ゼネラルモーターズと IBM に次いで、R&D 分野の投資額は世界第 3 位である。

⁵ IBM developer Works によれば、MQTT (MQ Telemetry Transport) は、センサーやデバイス、低帯域で信頼性の低いネットワーク上での通信向けに設計された、machine-to-machine (M2M) や「Internet of Things」を実現する、極めてシンプルで軽量なパブリッシュ・サブスクライブ型のメッセージング・プロトコルである。センサーやデバイス等の少ないリソースでも軽量かつ効率的な通信が可能で、送受信のデータパケットのサイズは最小化されている。また、一方向、1 対 1 の通信のみでなく、双方向、一対多の柔軟な通信が可能で、軽量でバッテリー消費量も少ないことから、モバイル向けにも注目されているプロトコルである。

⁶ RFID (Radio Frequency Identification) とは、無線を利用して非接触で電子タグのデータを読み書きする自動認識技術である。

⁷ T. Peters らは「超優良企業」と見なしたいいくつかの企業の共通項については、以下のようにになっている。それらは、①行動への傾倒、②顧客との近さ、③自主性と起業家精神、④人材を通じた生産性、⑤実務的経営、⑥企業の得意分野への集中、⑦単純で無駄のない人員配置、⑧穏やかさと厳密さ、集中化と分散化の共存である。

第 5 章 仮説の提示

本章では、日本企業にとっての大切な顧客価値を高めるサービスイノベーションが必要だと認識し、その生成メカニズムの解明によって、どのような戦略が効果的であるのかを考察して、仮説を導出する。

第 4 章に論じたように、本研究における、サービスイノベーションの定義は、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と定めたい。ここで、より具体的に説明するため、いくつかの事例を取り上げたい。

まず、モバイル機器とつながるコネクテッドカーの事例についてである。CES 2014 において、Audi のタブレット「Smart Display」が、Wi-Fi で車載システムとつながり、ナビや走行状況の確認に加え、Google のモバイル向け OS「Android」のアプリやゲームを利用することができる」と明示されている。そのまま社外で使用することもでき、零下 40 度の寒さや 50 度の酷暑にも耐えられるという。このプラットフォームをめぐっては、Linux ベースの「Automotive Grade Linux」、独 BMW や Intel などによる「GENIVI Alliance」、米アップルによる「iOS in the Car」が立ち上げられるなど、自動車業界と IT 業界の間で連携の機運が高まっている。また、Google などが開発中の自動運転は、コネクテッドカーを進化させ、情報系だけでなく安全系から駆動系まで IT でつなげてクラウドコンピューティングで車を制御しようとする試みと捉えることができる。さらに、3D プリンターというモノづくりを変える商品コンセプト、すなわち商品の思想については、明らかに生活様式を大きく変化させた。3D プリンターとは、3 次元 CAD による設計データをもとに樹脂材料などを積層して立体物を造形するもので、試作や特殊形状品の少量生産などの一部の用途から欧米を中心に導入が始まっている。本格的な市場拡大に伴い、3D プリンターの普

及については、価格などの課題をめぐって、様々な意見が議論されているものの、生活者の便宜性をもたらしたことに違いないと考えられる。

一方、新たなサービスを提供するのに伴い、新しいビジネスモデルへ転換するようになったことによって、新たな成長と利益の源を見つける企業の事例は多く見られる。例えば、enterprise computing 業界における IBM、航空機エンジン業界におけるロールス・ロイスや GE、プリンター・複写機業界におけるゼロックス、ヘルスケア業界におけるフィリップスなどが取りあげられる。これらの企業は、モノ、あるいは製品の価値だけに頼らず、顧客価値を向上させることを主な目的とした新たなサービスの提供で、競合他社よりも持続可能な成長を遂げることができている。

この特徴に関しては、図表 5-1 に示したように、新サービス産業の起業事例においては、サービス産業の特徴として挙げられる生産性の低さや競争力の弱さを逆に機会として捉えることで、新たな価値が生み出される(藤川等、2006)。

図表 5-1 「商品」コンセプトから新しいビジネスモデルへ

業界	注目事例	サービス・コンセプト
古本	ブックオフ	きれいな古本
写真館	スタジオアリス	こども写真城
アミューズメント	ネクストジャパン	時間消費 1時間400円
葬儀	アーバンフューネス	感動葬儀
写真加工	アスカネット	造影の遠隔加工
公営公園	アメイジングワールド	日本一きれいな砂場
ハウスクリーニング	ベアーズ	家事代行
クリーニング	ハッピー	ケア・メンテ
フィットネス	ワークアウトワールド	ワン・ツー・ワンのトレーニング
不動産	リプラス	満納家賃保証制度
企業間取引	フィデック	売掛金流動化、買掛金管理委託
建設	明豊ファンリテイワークス	明朗会計

(出所：藤川・Kay、2006)

藤川らの主張の強調点を大きく2つの点に整理しておきたい。まず、これらの企業事例がいずれもイノベーションを起こしてこなかった古い業界において発生していることである。そして、第二の点は、いずれの事例も日常生活に深く根を下ろしたサービスであり、それによって新たに実現される顧客価値がさらに多くの日本人の生活行動を変える可能性を有するという点である。

また、サービスによって企業の競争地位が強化されることが期待されている。いくつかの研究は、サービスイノベーションが企業の業績に正の影響を及ぼすことを示している (Avlonitis ら、2001; Nijssen ら、2006)。Slater&Narver (1995) によれば、グローバル市場の企業は、サービスイノベーションが市場の方向性と市場での堅実な業績を促進する価値創造活動であるため、製品の基礎よりもサービスの基礎で競合すべきとの指摘もあった。アップルの iPhone、iPod の例を考えてみると、それらはもはや単なる製品ではない。アップルはプラットフォーム化された幅広いサービスを提供・移転することによ

て、アップルの製品が顧客にとって遥かに価値の高いものになっている。したがって、競合他社はより良い製品を作るだけではアップルに対抗することはできないだろう。

さらに、サービスイノベーションの形成プロセスに関しては、顧客の役割をめぐって議論がしばしば行われている。その中で、Sundbo & Gallouj (2000) は、企業の競争力の源泉は暗黙知と情報の非対称性にあり、顧客との信頼関係を強調している。その信頼関係を構築する、もしくはそれを維持するために、有効なコミュニケーション力が非常に要求されている。それゆえ、IoTの進展に適応するため、顧客との接点を増やす方法も重要だと考えられる。アマゾンの事例をみると、その接点が増えるほど企業が顧客のニーズをより把握することができると思われ、置換えできると言えよう。

一方、企業のトップマネジメントは顧客価値につながる従業員の満足度も重視しなければならない。トップが念頭におくべきなのは、企業活動における最も重要な貢献対象が、顧客、株主、従業員、社会という4つの主なステークホルダーである。そして、トップの役割としては、仕事が顧客価値を高めるためにするものという意識を全従業員に持ってもらうよう動機付け、リードすることにほかならない。従業員が心から最終顧客のためを思って仕事をすれば、それは必ず顧客に伝わり、顧客から様々な形でプラス評価される。よって、そうしたプラス評価は、従業員に伝わって仕事のやりがい、いわば従業員満足を向上するとともに、仕事の効率を向上することが可能になり、その企業の業績を高める。結果的には一種の好循環が生まれると期待される。サービスイノベーションにとっての従業員の役割に関して、新しいサービスのプロセス開発への「フロントライン従業員（顧客対応を行うサービス提供の最前列の従業員）」の積極的参加が、サービスの実施可能性を向上するために効果があることが示された (Alam, 2002; Gruner & Christian, 2000)。したがって、アジア市場における日本企業の戦略にとっては、戦略的なサービス志向の従業員

教育の重要性を検討する必要があるであろう。

なお、B2Bにおいても、企業は効率的にイノベーションプロセスを推進し、管理していくには、顧客をいかにうまく巻き込むのが不可欠である (Edvardsson ら、2006)。

次に、資生堂のビューティー・タブレットの導入の事例について解説していく。株式会社資生堂は 1872 年に日本で初めての洋風調剤薬局として創業以来、日本の化粧品技術と文化をリードしてきている。現在、化粧品のみならずさまざまな事業において、ヨーロッパ、アメリカ、アジアなど世界 89 カ国で事業を展開している。資生堂では、モバイル・コンピューティングに着目し、スマートフォンやタブレットで稼働するモバイル・アプリケーションの開発プラットフォーム IBM Worklight を採用して、全国のビューティーコンサルタント (BC) を中心に 1 万台を超えるタブレットを配布し、接客対応の改善を図っている。そのタブレットの導入がもたらした効果として、次のように 3 つのポイントが考えられる。まずは、スピードについては、タブレットが導入されたことで、入力の手間が省かれ、より使いやすくなったことで、市場と関係部署との情報共有のスピードが増した。次に、カウンセリングの質を向上できるというメリットである。つまり、経験豊富な人でも新人でもわかりやすく、丁寧に説明できる。最後に、最重要な顧客との関係改善、すなわちカスタマーリレーションの改善の効果である。BC から積極的な意見が出されるようになった。また、顧客とのコミュニケーションをより深めることで、結果的には顧客を満足させ、顧客価値を高めると考えることができる

IoT の発展に伴って、社会全体にもたらした大きな変化に関する議論はしばしばみられる。第一に、製造業のサービス化という変化については言うまでもなく、企業は単なるモノを生産・販売するだけではなく、あらゆるサービスの提供を実現することにより、企業側も顧客側も便益を追求することが可能となる。第二に、リアルタイム化の推進に伴って、ネットにつながると、あらゆるモノの状況、メンテナンスの状況などが把握できるようになった。第三に、需要と供給の最適化が変化してきた。言い換えれば、需要側もしくは供給

側は状況をリアルタイムにより正確に把握し、コストを下げる事が可能となり、顧客価値の向上を推進する。最後に、IoTの進展につれて、マスカスタマイゼーションを起こしつつある。すなわち大量生産に近い生産性を保ちつつ、個々の顧客のニーズに合う商品やサービスを生み出すことが可能となってきたのである。その一つの事例としてコマツのスマートコンストラクションを取り上げたい。総務省が発表している「IoT時代におけるICT産業の構造分析とICTによる経済成長への多面的貢献の検証に関する調査報告」(平成28年)の中で、コマツのスマートコンストラクションはIoTによる新規事業・サービスの創出事例として取り上げられたように、コマツが提供しているスマートコンストラクションは、ドローンによる工事現場の測量や測量結果に基づく施工計画の作成支援により、ICT建機および全体工程の進捗管理システムまで一括で提供できるソリューションである。ソリューションで使用するICT建機は現在、傘下のレンタル会社であるコマツレンタルを通じて貸し出しているが、2016年度中には販売も始めた。自転車にGPSを備え、利用状態をネット経由で把握できる仕組みを実現し、全無人でレンタル自転車の事業を運用している。自転車の利用状況をセンターでリアルタイムに把握することができ、盗難や返却忘れなどにも対処可能である(総務省平成28年「IoT時代におけるICT産業の構造分析とICTによる経済成長への多面的貢献の検証に関する調査報告」)。

さらに、サービスイノベーションの構成要素を詳述するため、前章に取り上げたHertog(2000)の提唱したモデルを再び検討したい。サービスイノベーションは4つの側面、すなわち新しいサービスのコンセプト、新しい顧客接点、新しいサービス・デリバリー・システム、そして技術的なオプションから成り立っている。サービスを商品としてとらえる場合、商品の設計の段階において、新しい顧客視点の商品コンセプト、すなわちモノの思想・アイデアが重要な役割を果たしている。それゆえに、サービスイノベーションの成立条件として商品コンセプトの重要性を再認識しなければならない。

第3章にも指摘したように、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。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する。

このような考えに基づいて以下の仮説1を導出した。

仮説1: 企業にとって大事な顧客の価値を高めるには、顧客とのコミュニケーションを踏まえ、顧客視点の商品コンセプトの提示、さらには、ネットとの融合などによる新サービスの提供でサービスイノベーションを推進しなければならない。

この仮説1のようなサービスイノベーションを推進するには、顧客価値の背景となる価値観などの大きな変化を洞察する力、自らの企業が持っている他社や大学などの知見を活用するオープンイノベーション力、さらにはサービスの大切さを顧客に知らしめる教育の力を発揮して、サービスの充実化を中核にそえた経営戦略を実践していくことが重要であるとする。

この考えに基づいて仮説2を導出した。

仮説2: サービスイノベーションの推進を図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を活かして、サービスの充実化に力点を置いた経営戦略を実践する。

そして、このサービスイノベーションを効果的に牽引するには、企業のトップ自らが積極的に関わっていくことが大事であるとする、以下の仮説3を導出した。

仮説3: この経営戦略を効果的に実践するにはトップの戦略的かつ積極的な関与が重要

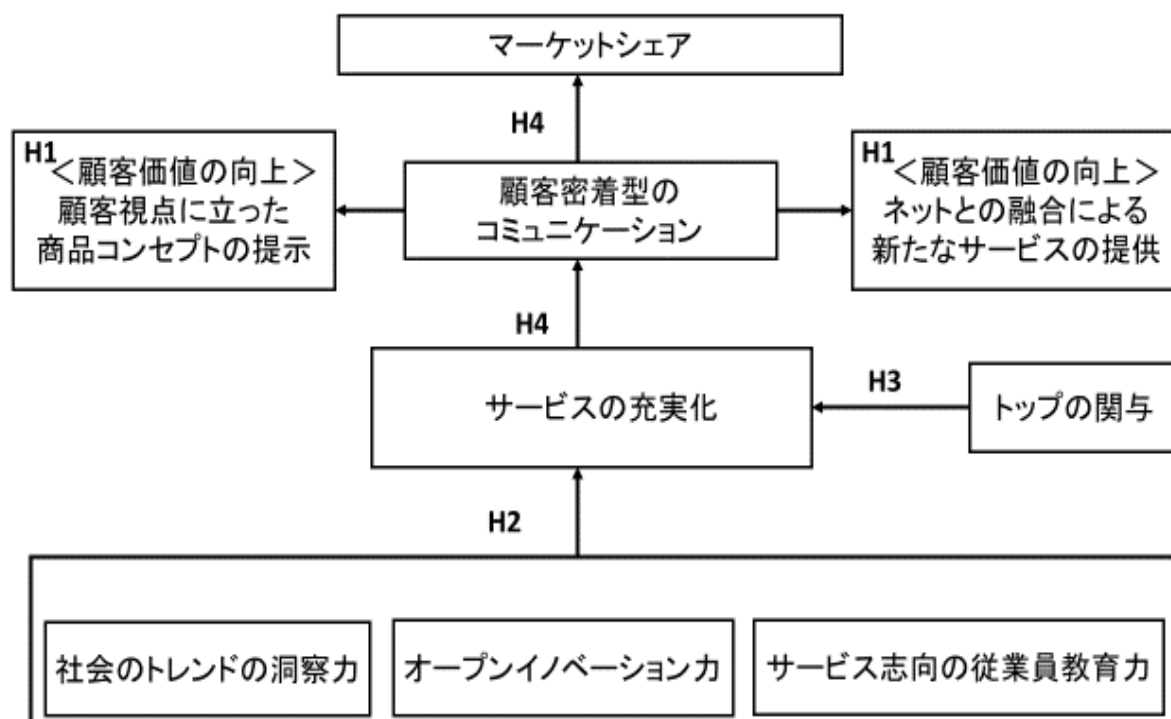
になる。

そして、このような経営戦略の実践は、顧客との円滑なコミュニケーションを促進し、それが成果としてのマーケットシェアの向上に結びついていると考えて、下記の仮説を導出した。

仮説 4：この経営戦略の実践は顧客との円滑なコミュニケーションを促進し、マーケットシェアを高める。

以上の4つの仮説を図表 5-2 に示しておく。

図表 5-2 仮説モデル



第6章 仮説の検証

本章では、前章で提起した仮説を検証するために、まずはサービスイノベーションの構成概念の特性に関わるアンケート調査から得られたデータに基づき、統計的な処理を施して、仮説を実証する。仮説に関すると考えられるデータを集め、そのデータに対し統計学的な処理をすることで見誤りのない仮説を検証できる。

実証分析に必要なデータは、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2016年10月時点で、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「アジア事業戦略に関するアンケート」の調査で収集した。本アンケートの構成は「1. トップマネジメントの基本的な考え方」、「2. アジア事業戦略について」、「3. 研究開発戦略について」、「4. マーケティング戦略について」、「5. 人事戦略について」と「6. 成果」となっている。

調査の方法は、アジアにおいて事業を展開されている日本の企業の本社の海外事業担当役員に調査票を郵送し、回答を郵送により回収する形で実施した。有効回答は96社であり、回収率は5.5%であった。製造業は79社、サービス業は17社であった。

なお、データの分析には、IBM社SPSSを利用し、「記述統計」および「相関分析」を行う。

第1節 検証における測定変数

1-1 サービスイノベーションの構成に関わる測定変数

第5章で述べた仮説1は、サービスイノベーションの構成概念に関する仮説を再述すると、「企業にとって大事な顧客の価値を高めるには、顧客とのコミュニケーションを踏まえ、顧客視点の商品コンセプトの提示、さらには、ネットとの融合などによる新サービスの提供でサービスイノベーションを推進しなければならない」というものであった。

この仮説の中で、サービスイノベーションの構成要素である「顧客視点の商品コンセプトの提示」、「ネットとの融合による新たなサービスの提供」、「顧客密着型のコミュニケーション」を図表6-1に示したようなアンケート項目で測定した。

図表 6-1 「サービスイノベーション」の測定変数

項目	設問文	1	6
顧客視点の商品コンセプトの提示 顧客の使いやすさを追求した商品設計	1-5 貴社のトップマネジメントは、下記のアジア地域での事業成功に大切な顧客サービスの価値をどのように高めていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	全く当てはまらない	非常に当てはまる
ネットとの融合による新たなサービスの提供 顧客の購買意欲を高める新たなサービス（IoTなど）の提供	1-5 貴社のトップマネジメントは、下記のアジア地域での事業成功に大切な顧客サービスの価値をどのように高めていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	全く当てはまらない	非常に当てはまる
顧客密着型のコミュニケーション お客様相談窓口を充実	4-6 貴社はアジア市場（日本を除く）での顧客からの認知度を高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。	全く力を入れない	非常に力を入れている

1-2 サービスイノベーション志向の経営戦略に関わる測定変数

仮説2であるサービスイノベーション推進能力を示す3つの能力を検証するために、図表6-2に示したようなアンケート項目で測定した。さらに、仮説3である「サービスの充実に関わるトップの関与度」を検証するために、同表に示しておいた。

図表6-2 「サービスイノベーション志向の経営戦略の構成要素」の測定変数

項目	設問文	1	6
社会のトレンドの洞察力 社会の価値観などの大きな変化を洞察	1-5 貴社のトップマネジメントは、下記のアジア地域での事業成功に大切な顧客サービスの価値をどのように高めていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	全く当てはまらない	非常に当てはまる
オープンイノベーション力 他社・大学などの知見を活用	1-5 貴社のトップマネジメントは、下記のアジア地域での事業成功に大切な顧客サービスの価値をどのように高めていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	全く当てはまらない	非常に当てはまる
サービス志向の従業員教育力 サービスの価値の大切さを従業員に教育	1-5 貴社のトップマネジメントは、下記のアジア地域での事業成功に大切な顧客サービスの価値をどのように高めていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	全く当てはまらない	非常に当てはまる
トップの戦略的な関与 アジア市場の開拓にトップ自ら関わる	1-2 貴社のトップマネジメントは、アジア事業を推進する際に、下記の項目を意識的に実践されていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。	全く実践していない	意識的に実践している
トップの積極的な関与 本社のトップ自ら商品をアピール	4-6 貴社はアジア市場（日本を除く）での顧客からの認知度を高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。	全く力を入れていない	非常に力を入れている
トップの積極的な関与	4-6 貴社はアジア市場（日本を除く）での顧客からの認知度を	全く力を入れていない	非常に力を入れている

現地法人のトップ自ら商品をアピール	高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れていきますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。		
サービスに力点を置いた戦略 サービスの充実化	1-4 貴社のトップマネジメントは、アジア事業を成功させるために下記の項目にどの程度力を入れていきますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。	全く力を入れていない	非常に力を入れている

1-3 サービスイノベーションの成果に関わる測定変数

アジア市場に対するサービスイノベーションの成果として、図表 6-3 に示したようなアンケート項目で測定した。

図表 6-3 「経営成果」に関わる測定変数

設問文	成果点
6-4 貴社の進出している下記のアジア地域における主力商品の現在のマーケットシェアについて、該当する番号を1つずつご記入ください。	
1. 1%未満	1
2. 1%～2%未満	2
3. 2%～5%未満	3
4. 5%～10%未満	4
5. 10%～20%未満	5
6. 20%～30%未満	6
7. 30%～40%未満	7
8. 40%～50%未満	8
9. 50%～70%未満	9
10. 70%～90%未満	10
11. 90%以上	11

第2節 検証結果

ここでは、仮説の検証の手順は、前章に示したサービスイノベーションと効果的な経営戦

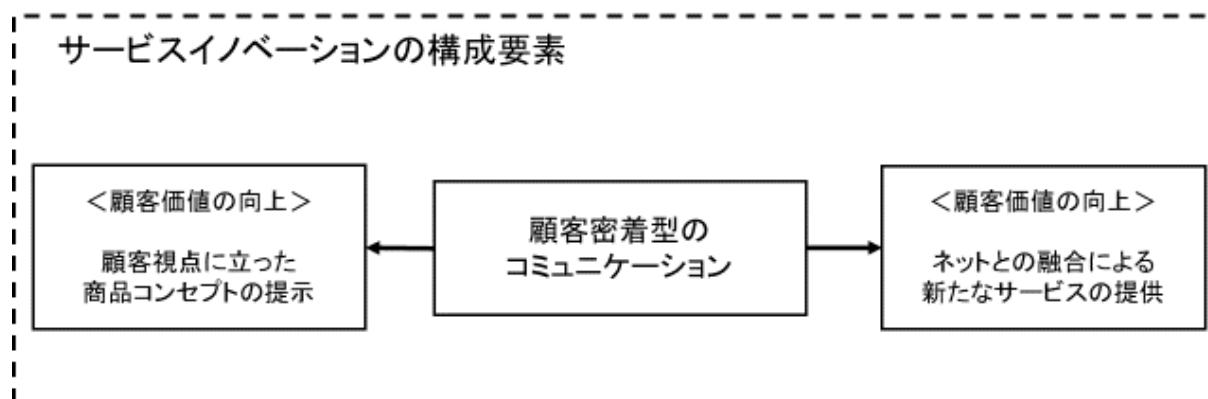
略の重要要因について、仮説1から仮説4へと1つずつ見ていく。

2-1 仮説1の検証結果

本研究の前半で述べたように、時代的背景を踏まえたうえで、顧客価値の向上が期待されるサービスイノベーションを促進するために、そのイノベーションのメカニズムを明らかにする必要がある。

この仮説の検証には、アンケート調査で考えた質問を用いている。図表6-4に示しているように、企業にとって大事な顧客の価値を高めるには、顧客とのコミュニケーションを踏まえ、顧客視点の商品コンセプトの提示、さらに、ネットとの融合による新サービスの提供でサービスイノベーションを推進することが必要であると考えた。その仮説をアンケート調査のデータに基づき統計的な分析を行った。

図表 6-4 サービスイノベーションの構成要素

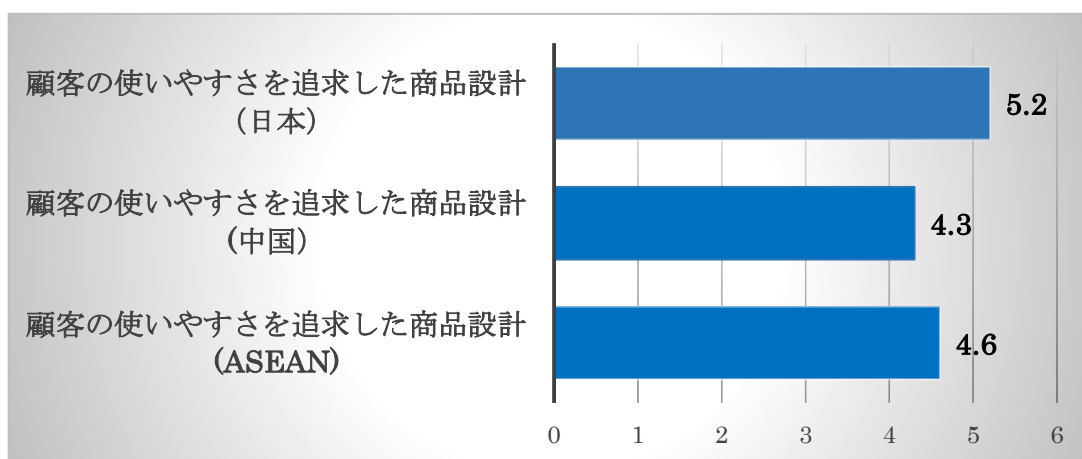


まず、顧客視点の商品コンセプトの提示、そして、ネットとの融合による新たなサービスの提供との二つの変数に関して、質問設計の段階で、顧客価値を高めるためのサービスイノベーションの必須条件として推測したうえで、直接質問した。それぞれのカテゴリーについて「全く当てはまらない」～「非常に当てはまる」を1~6で評点化し、平

均値をとった。

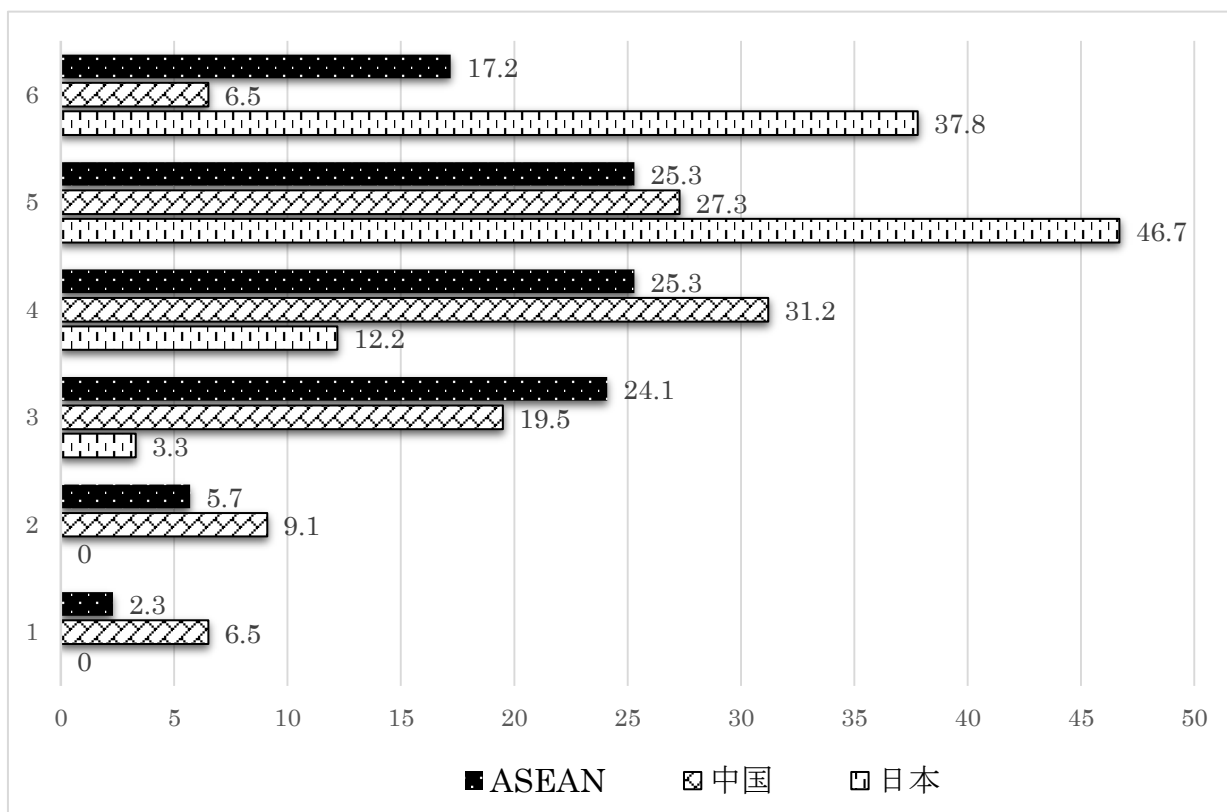
顧客視点の商品のコンセプトの提示を表す「顧客の使いやすさを追求した商品設計」について、回答企業の平均値を図表 6-5 に示しておく。該当質問に対して、1 から 6 で評点しており、日本市場では 5.2、中国市場では 4.3、ASEAN 市場では 4.6 と各々高くなっている。

図表 6-5 顧客の使いやすさを追求した商品設計



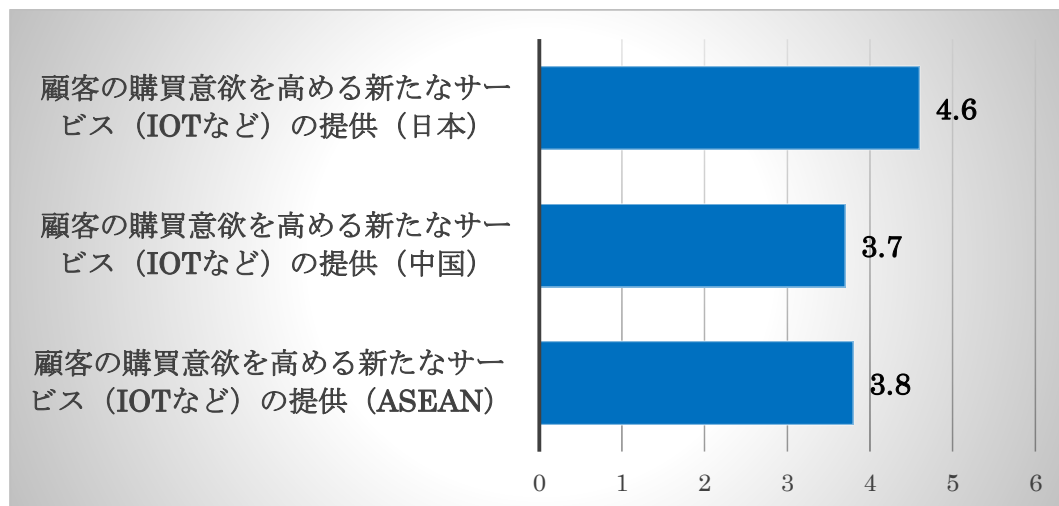
特に日本市場のように、顧客の目が肥えているところでは、使いやすさを意識した商品コンセプトの提示が必要になってくるのが分かる (図表 6-6)。

図表 6-6 顧客の使いやすさを追求した商品設計に関する回答分布の比較



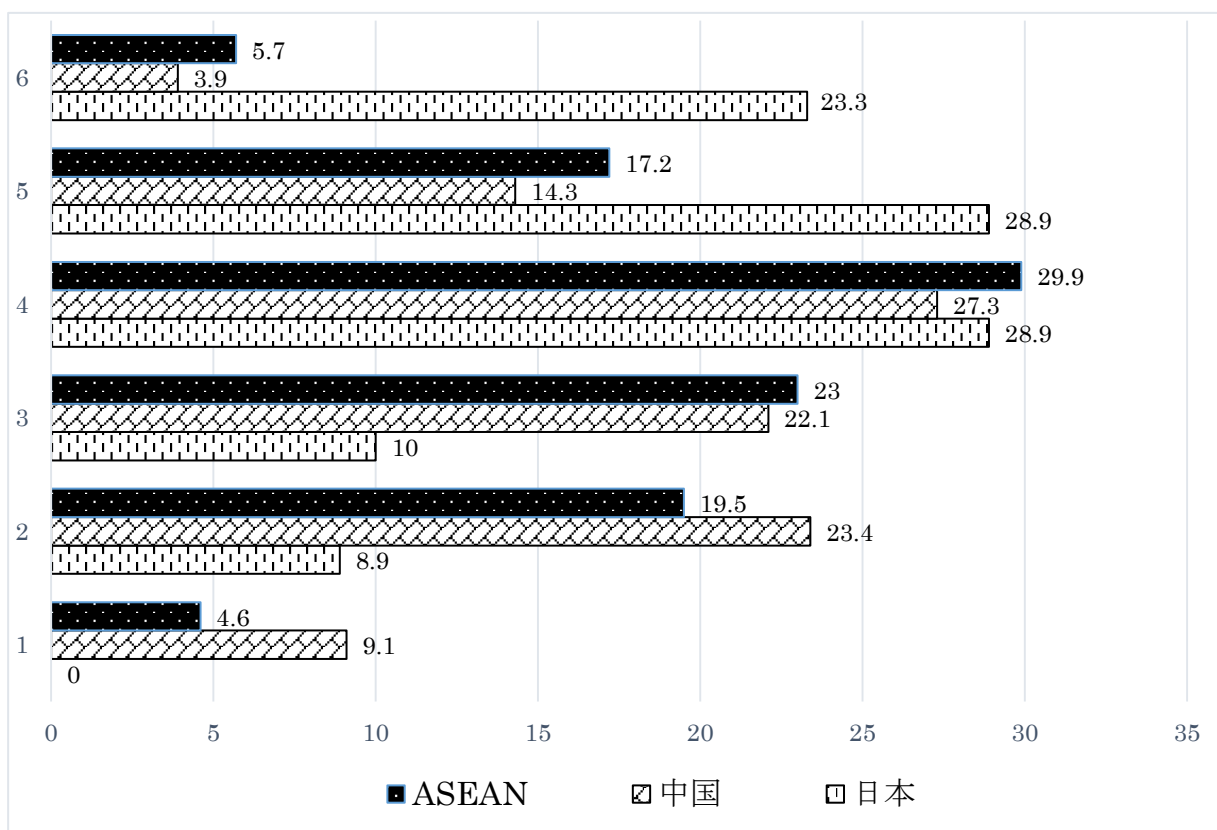
次に、顧客の購買意欲を高める新たなサービス（IoT など）の提供の仮説については、回答企業の平均値は、図表 6-7 に示したように、日本市場においては 4.6、中国市場では 3.7、ASEAN 市場では 3.8 となっている。また、図表 6-8 の度数分布を見ても、特に、日本市場では、IoT の活用に強い関心を持っていることが分かる。激変しているデジタル時代には、国内、国外を問わず、市場に勝ち残るには、この動きが重要であることが示唆される。

図表 6-7 顧客の購買意欲を高める新たなサービス (IoT など) の提供



図表 6-8 顧客の購買意欲を高める新たなサービス (IoT など) の提供に関する

回答分布の比較



2-2 仮説 2 の検証結果

仮説 2 では、サービスイノベーションの推進を図るには社会のトレンドの洞察力、オー

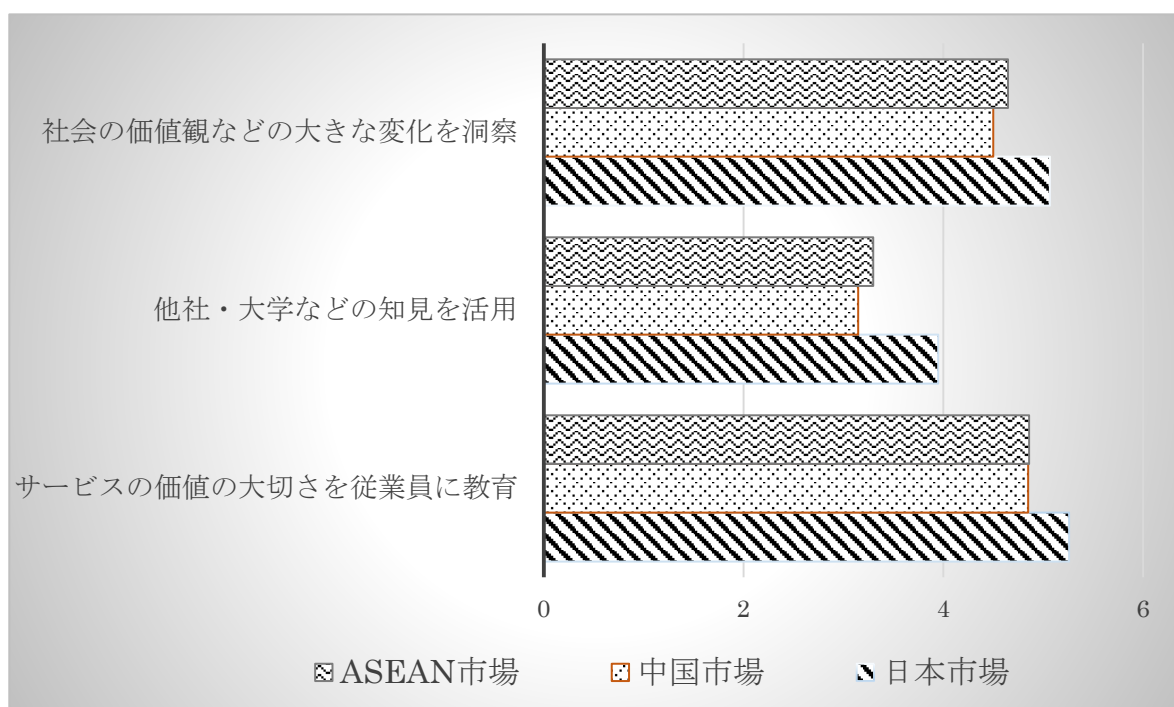
プイノベーション力、サービス志向の従業員教育力を活かして、サービスの充実化に力点を置いた経営戦略を実践する必要があると考える。

まず、図表 6-9 に示した 3 つの推進力を見ると、「社会の価値観などの大きな変化を洞察」では、いずれの市場でもこの力の重要性を認識していることがわかる。特に、市場の成熟段階の高い日本市場ではどのようなトレンドになるのか見極めることが大事になっている。「他社・大学などの知見を活用」のようなオープンイノベーション力は、他の 2 つの推進力に比べるとまだ低いと言えよう。「サービスの価値の大切さを従業員に教育」については、他の 2 つの推進力に比べて、どの市場でも大事になっている。とりわけ日本市場で高く、目のこえた顧客に対するサービス提供に関わる人の大切さが浮かび上がる。

そこで、アジア市場において、サービスイノベーション推進力とサービスの充実化に力点を置いた経営戦略との関係を明らかにするため、それぞれの推進力に関して、該当する帰無仮説と対立仮説を設定する。この仮説を日本市場、中国市場と ASEAN 市場について検証する。

最初に、社会のトレンドの洞察力と経営戦略との関係性を見るために、下記の帰無仮説と対立仮説を設定した。

図表 6-9 3つのサービスイノベーション推進力の現状（日本、中国、ASEAN市場）



帰無仮説：「社会のトレンドの洞察力」と「サービスに力点を置いた戦略」の間には関連がない。

対立仮説：「社会のトレンドの洞察力」と「サービスに力点を置いた戦略」の間には関連がある。

次に、オープンイノベーション力についても、下記のように設定する。

帰無仮説：「オープンイノベーション力」と「サービスに力点を置いた戦略」の間には関連がない。

対立仮説：「オープンイノベーション力」と「サービスに力点を置いた戦略」の間には関連がある。

さらに、サービス志向の従業員教育力についても、下記のように設定した。

帰無仮説：「サービス志向の従業員教育力」と「サービスに力点を置いた戦略」の間には関連がない。

対立仮説：「サービス志向の従業員教育力」と「サービスに力点を置いた戦略」の間には関連がある。

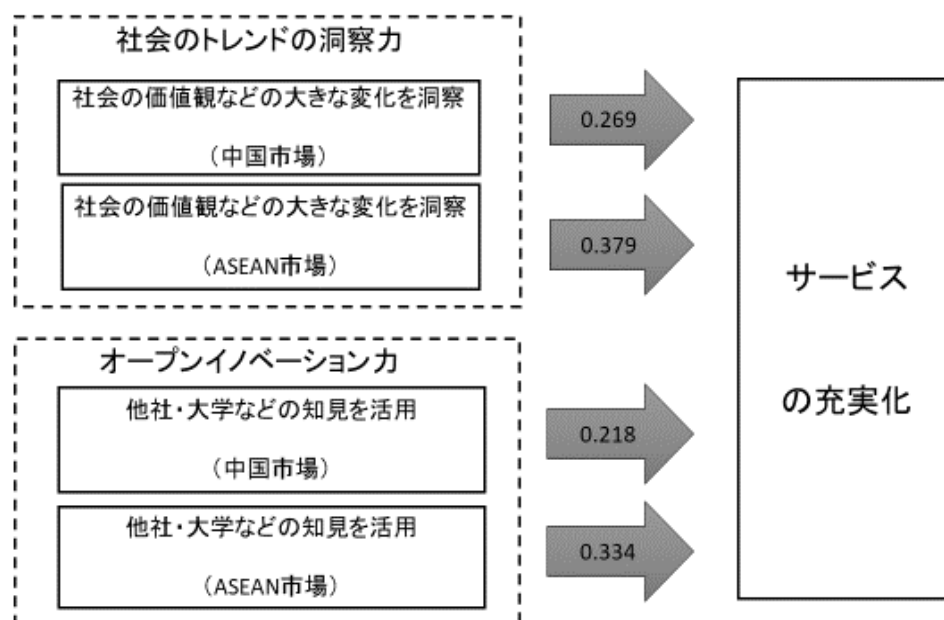
まず、図表 6-10 が示しているように、「社会のトレンドの洞察力」、あるいは「オープンイノベーション力」と「サービスに力点を置いた戦略」の関係性である。中国市場における「社会のトレンドの洞察力」と「サービスに力点を置いた戦略」との間にはどのような関係性が存在するのかを検証するために、相関係数を算出したところ、5%水準の有意な正の相関関係が認められた($r = .269$, $p < .05$)。したがって、帰無仮説が棄却されることによって、中国市場において、顧客価値を高めるために社会トレンドの洞察力を向上している企業はサービスの充実化に力を入れていることがわかった。

次に、ASEAN 市場における「社会のトレンドの洞察力」と「サービスに力点を置いた戦略」との間にはどのような関係性が存在するのかを検証するために、相関係数を算出した。その結果、2変数間で正の相関関係が認められた($r = .379$, $p < .001$)。ASEAN 市場において、顧客価値を高めるために社会トレンドの洞察力を向上している企業はサービスの充実化に力を入れていることがわかった。

また、中国市場における「オープンイノベーション力」と「サービスに力点を置いた戦略」との間にはどのような関係性が存在するのかを検証するために、相関係数を算出した。

その結果、2変数間で正の相関関係が認められた($r = .218, p < .05$)。さらに、ASEAN市場における「オープンイノベーション力」と「サービスに力点を置いた戦略」との間にどのような関係性が存在するのかを検証するために、相関係数を算出したところ、正の相関関係が認められた($r = .334, p < .01$)。したがって、中国市場においても、ASEAN市場においても、顧客価値を高めるために、企業は他社、大学などの知見を活用したオープンイノベーション力を向上しているほど、サービスの充実化に力を入れている傾向が見られる。さらに、日本市場の場合、社会トレンドの洞察力あるいはオープンイノベーション力とサービスに力点を置いた戦略との間に、相関関係が出ないのは、成熟化が進んだ日本市場で将来のトレンドを読みにくく、なかなか戦略につなげていないからであろう。また、自前主義に慣れた日本企業の他社・大学との連携がまだうまく機能していないことが多いからと推測される。

図表 6-10 社会のトレンドの洞察力とオープンイノベーション力の重要性

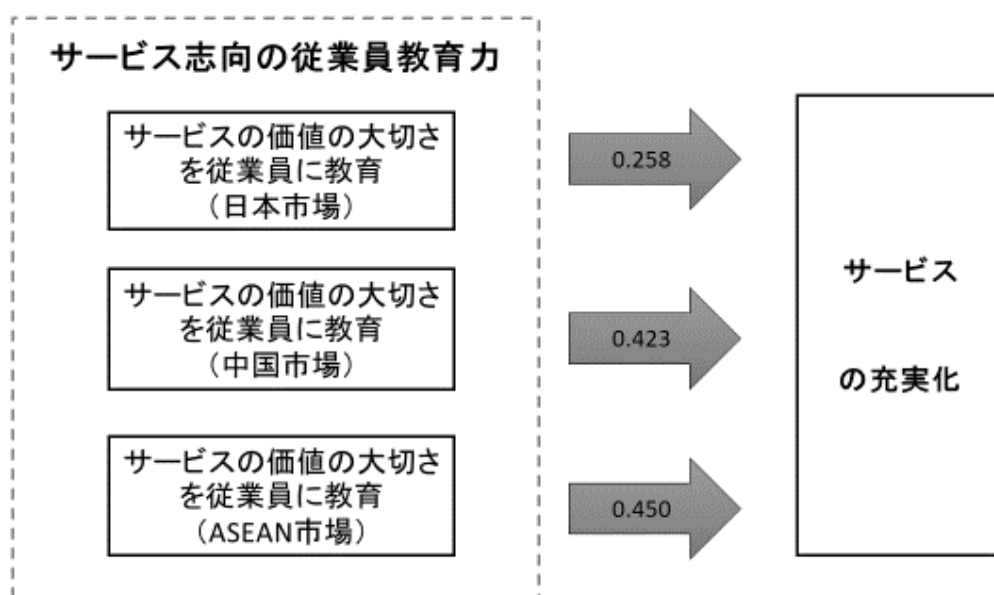


一方、図表 6-11 に示したように、各々の市場における「サービス志向の従業員の教育

力」と「サービスに力点を置いた戦略」との間にどのような関係性が存在するのかを検証するために、相関係数を算出した。

最初に、日本市場の場合、正の相関関係が認められた($r = .258$ 、 $p < .05$)。そして、中国市場においても、正の相関関係が認められた($r = .423$ 、 $p < .001$)。また、ASEAN市場においても、正の相関関係が認められた($r = .450$ 、 $p < .001$)。帰無仮説が棄却されることによって、いずれの市場も、顧客価値を高めるためにサービスの価値の大切さを従業員に教育する企業ほど、サービスの充実化に力を入れていることが明らかになった。正に、サービスイノベーションにおける人の大切さを物語っている。

図表 6-11 サービス志向の従業員教育力の重要性



2-3 仮説3の検証結果

仮説3を検証するため、アジア市場に進出する際に、「トップの関与」と「サービスの充実化に力点を置いた戦略」の相関分析を行った(図表 6-12)。

ここで、帰無仮説と対立仮説をそれぞれ、

帰無仮説:「トップ自らの戦略的かつ積極的な関与」と「サービスに力点を置いた戦略」間には関連がない。

対立仮説:「トップ自らの戦略的かつ積極的な関与」と「サービスに力点を置いた戦略」間には関連がある。

とする。

最初に、トップの戦略的な関与とする「アジア市場の開拓にトップ自ら関わる」と「サービスの充実化に力点を置いた戦略」との間にどのような関係性が存在するのかを検証するために、相関係数を算出したところ、正の相関関係が認められた($r = .296$ 、 $p < .01$)。

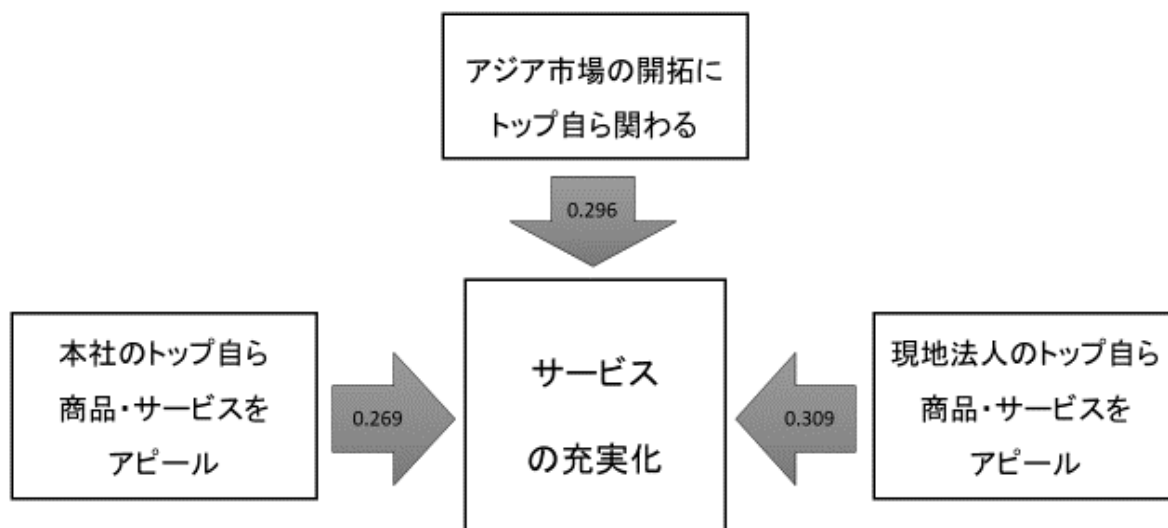
さらに、トップ自らの積極的な関与を示す他の変数として「本社のトップ自ら商品・サービスをアピール」を取り上げ、それと「サービスの充実化に力点を置いた戦略」との間にどのような関係性が存在するのかを検証するために、相関係数を算出したところ、正の相関関係が認められた($r = .269$ 、 $p < .01$)。

さらに、同様な変数として「現地法人のトップ自ら商品・サービスをアピール」を取り上げ、これと「サービスの充実化に力点を置いた戦略」のとの間にどのような関係性が存在するのかを検証するために、相関係数を算出したところ、正の相関関係が認められた($r = .309$ 、 $p < .01$)。

したがって、帰無仮説が棄却されることによって、アジア市場に展開する際、企業のト

トップ自ら戦略的かつ積極的に関わっているほど、サービスの充実化に力を入れていることがわかった。

図表 6-12 トップ自ら積極的かつ戦略的な関与とサービスの充実化



2-4 仮説4の検証結果

仮説4を検証するため、「サービスの充実化に力点を置いた戦略」と「顧客密着型のコミュニケーションを」との相関分析を行った(図表 6-13)。既存研究と異なる顧客価値を中心とする経営戦略のアプローチにより、本研究では、サービスの充実化を取り込む経営戦略を実践すれば、顧客密着型のコミュニケーションがより促進し、その結果、成果としてのマーケットシェアが高まってくると考えた。

従って、下記の帰無仮説と対立仮説を設定した。

まず、「サービスに力点を置いた戦略」と「顧客密着型のコミュニケーション」を示す「顧客の相談窓口を充実」との間にどのような関係性が存在しているのかを相関分析で検証するため、以下のように、

帰無仮説：「サービスに力点を置いた戦略」と「顧客の相談窓口を充実」の間には関係がない。

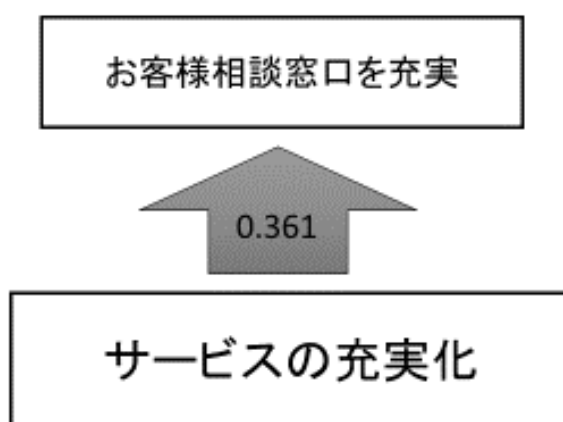
対立仮説：「サービスに力点を置いた戦略」と「顧客の相談窓口を充実」の間には関係がある。

とした。

この相関分析の結果は、正の相関関係が認められた($r = .309$ 、 $p < .01$)。

これで、企業は戦略的にサービスの充実化に力を入れているほど、顧客の相談窓口の整備を通じて、顧客との接点強化を重視していると結論付けられる。サービスの充実化に力を入れる企業ほど、相談窓口を通じた顧客との丁寧な対応を通じて、価値向上につながる経営が可能となる。

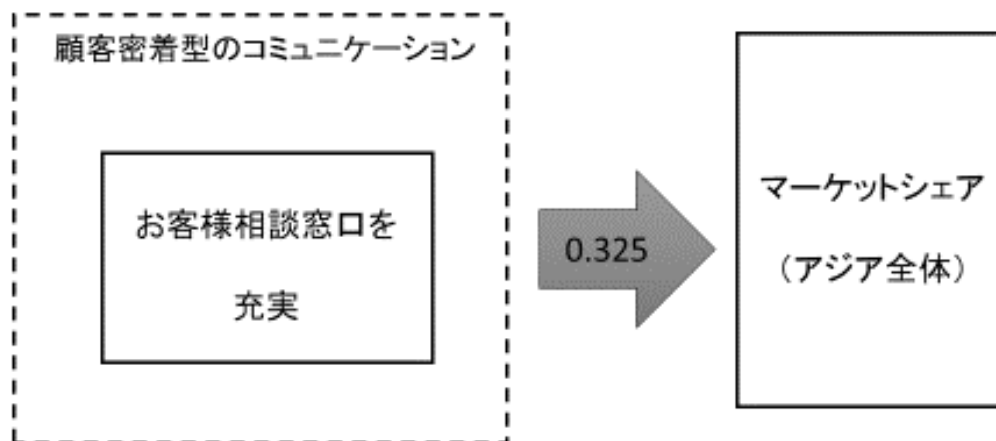
図表 6-13 サービスの充実化に力点を置いた戦略と顧客密着型のコミュニケーション



さらに、この顧客密着型のコミュニケーションの活性化により、成果と考えられるアジ

ア市場でのマーケットシェアの拡大につながると考えられる。この二つの変数の相関係数を算出したところ、図表 6-14 に示したように正の相関関係が認められた($r = .325$ 、 $p < .05$)。

図表 6-14 顧客密着型のコミュニケーションとマーケットシェア



第3節 小括

以上の検証結果により、サービスイノベーションの構成要素およびサービスイノベーション志向の経営戦略のメカニズムを解明した。その検証結果を踏まえ、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パラダイムを提示したい。

まず、サービスイノベーションを推進するために、顧客密着型のコミュニケーションを踏まえ、顧客視点の商品コンセプトの提示、ネットとの融合などによる新サービスの提供が必要だと考える。

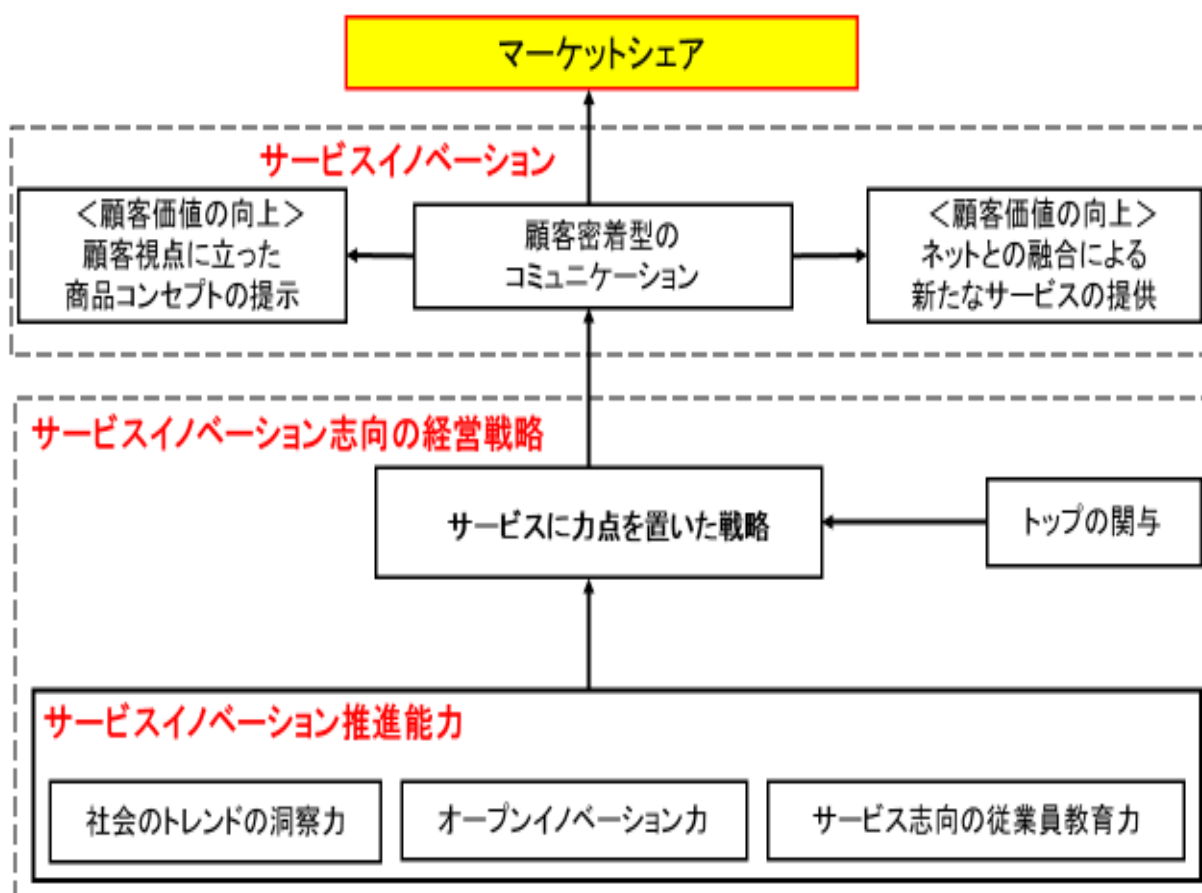
このイノベーションを推進するには、社会のトレンドの洞察力、オープンイノベーション力、サービス志向の従業員教育力という3つの推進力を活かすことが重要である。

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

さらに、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。

図表 6-15 に、実証された有効な戦略的サービスイノベーションの枠組みを示しておく。

図表 6-15 実証された戦略的サービスイノベーションの枠組み



第7章 考察と結論

第1節 考察

本論文で取り上げたサービスイノベーションをより理解するために、最近注目されている自動車メーカーの動きを取り上げて考察してみたい。

自動車業界は、自律走行車とコネクテッドカーなど、将来の革新を控えている。このような状況の中で、主要な自動車メーカーが車をベースにしたサービスイノベーション戦略に続々と進出し始めた。今後の自動車は、モビリティを中心にさまざまな顧客価値を一緒に提供するサービスプラットフォームになることができる。こうしたサービスイノベーションの動きが、自動車企業が将来のモビリティ企業に向けた第一歩となるか注目される。

自動車メーカーのサービスイノベーション戦略を推進する背景は産業間の境界を崩すクロスオーバートレンドにある。異種産業間の領域の破壊が頻繁に起きているなか、伝統的な産業区分とは全く別のカテゴリーに属していた企業が自動車企業の最大の競争相手になって、昨日までの友人であった協力企業が、今日の敵になることも少なからず起きている。ハイパーコネクテッド社会に向かって進むほど、産業区分の境界は曖昧になっており、産業区分の意味さえ色あせてきている (門林、2016)。最近急成長している企業を見ても、既存の伝統的な産業分類では、その企業のアイデンティティを明確に区別するのは難しい企業が多い。

たとえば、全世界で輸送サービスを提供しているウーバーは、明らかにタクシーサービスを提供しているが保有しているタクシーの資産はない。ウーバーの従業員の主な業務はアプリソフトウェアおよびアルゴリズムの開発と管理、データ分析などである。

これらの融合的な特性にもとづき、米国カリフォルニア州では、ウーバーのような IT ベースのタクシーサービスプロバイダを輸送サービス業に分類しているが、2013 年には、彼らの根幹となるアイデンティティを IT 企業に再定義して事業領域は、輸送ネットワーク業者という新しいカテゴリーを新設して分類したりした(“Regulations Relating to Passenger Carriers, Ridesharing, and New Online-Enabled Transportation Services, California, 2013”を参照)。

しかし、このような措置がウーバーの産業分類の議論に終止符を打ったわけではない。ウーバーはフード配達サービスウーバーEATS、商品の当日配達サービスウーバーRUSH のようなサービスなどの新たなサービスを継続しており、アプリを利用した独自のオンライン決済システムも構築しており、2015 年からは米国ピッツバーグに UATC を設立し、自律走行車の開発に力を注いでいる(ウーバーのホームページを参照)。

将来ウーバーは単純に輸送ネットワーク業者ではなく、総合物流企業、IoT 企業、自動車メーカーと呼ばれるようになるかもしれない。日本にも展開しているウーバーはアジア市場に積極的に進出している。特に注目すべきなのはウーバーのベトナム進出である。現在、ウーバーのサービスはベトナムですっかり浸透しており、ベトナム自動車の急成長とともにその影響力は急速に拡大している。

図表 7-1 ベトナムの主要指標

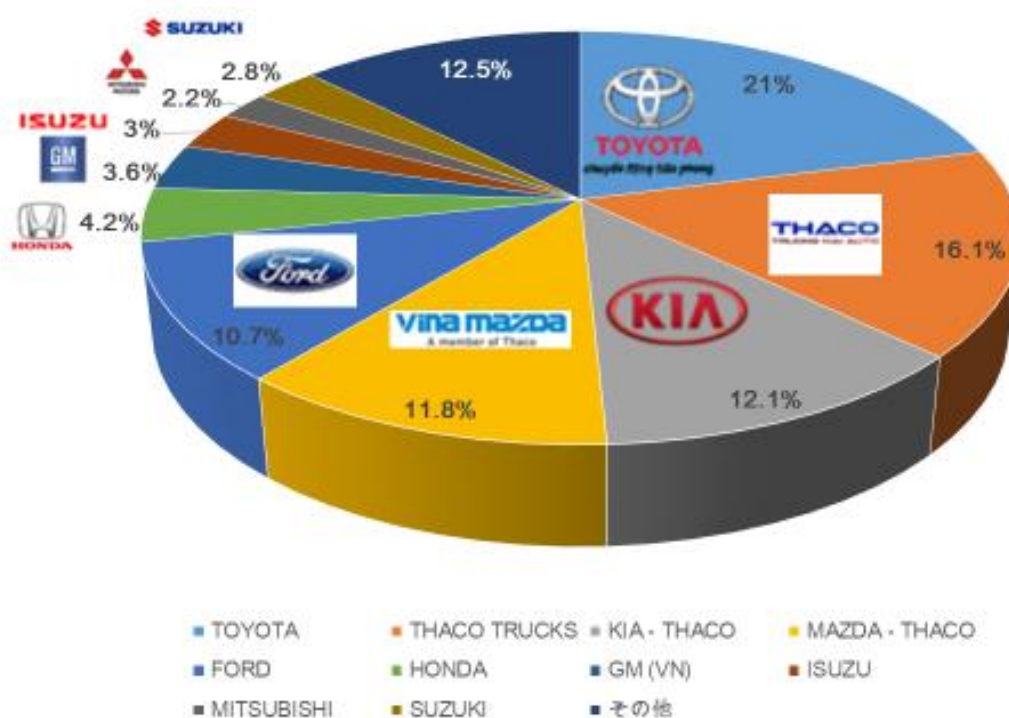
経済指標	GDP (米ドル) : 約 2,019 億米ドル (2016 年)	
	一人当たり国内総生産 GDP (米ドル) : 2,162.9	(2016 年)
	実質 GDP 成長率 (%) : 6.2	(2016 年)
	インフレ率 (年平均値) (%) : 0.6	(2015 年)
人口統計	人口 : 92,695,000	(2016 年)
	人口増加率 (%) : 1.1	(2016 年)
	労働力率 (%) : 77.3	(2016 年)
	都市人口 (%) : 34.2	(2016 年)
	識字率 (%) : 94.8	(2016 年)
接続性	インターネットの利用者数(100 人当たり) : 52.7	(2015 年)
	携帯電話の利用者(100 人当たり) : 130.6	(2015 年)
	年間観光客数 : 7,943,700	(2015 年)

(出所： ASEAN Secretariat、UNCTAD、UN Population Division のデータをもとに作成)

富裕層や中間層が台頭する、有望な市場と期待されるベトナムの自動車市場は伸び盛りであり、16年の新車販売は30万台を超え、14年の約2倍になった。

図表7-2に示しているように、ベトナムにおける現在の自動車の業界の競争状況である。

図表7-2 ベトナムにおける自動車の市場シェア



(出所：Vietnam Automobile Manufacturers Association 2016 のデータをもとに筆者作成)

また、VinGroup の子会社である VinFAST は世界レベルの国産自動車の製造を計画し、本格的に市場参入することが明らかになった。この変化に対して、今後日本企業はどのような戦略を構築すべきであるかというのが課題だと考えられる（日本経済新聞 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO95771390V00C16A1000000/>, 2017-4-22 閲覧）。

企業が複数の産業にわたって事業を営むことは新しいことではない。有数の複合大企業が成長してきた過程を見ても、彼らが多くの産業を網羅し、事業範囲を拡大してきた戦略に気づくことができる。しかし、最近に現れた産業間のクロスオーバーの傾向は、過去の単純事業の多角化や垂直系列化とは明確に異なる差別化要因を持っている。前述されたウーバーの例でもわかるように、最近の産業領域の破壊は、既存の産業の枠組みと特性を固守したまま関連産業に拡張する形ではなく、既存の産業の枠組みとゲームのルールを揺るがす破壊的な特性を有する。これらの破壊的な特性のせいで産業領域の異端者が登場し、新しいゲームのルールが発動されると、対応する準備ができていない既存の強者は続々崩れ、産業の特性が完全に変貌され、既存の産業自体がなくなることもある。また、新しくなったルールに合わせて素早く対応する新興企業、または過去には全く関連性がなかった他産業の企業が新たな強者として登場することもある。産業間のクロスオーバートレンドを観察し、既存の業界に与える影響と変化の動きを綿密に分析しなければならない理由がここにある。

製造業の代表格として位置づけてきた自動車製造業でも、開発、生産、販売などの既存のバリューチェーンから外れたサービス業でのクロスオーバーの動きが現れ始めた。ゼネラルモーターズは今年初め北米の車両共有サービスの大手企業であるリフトに5億ドルを投資した（日本経済新聞

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO95771390V00C16A1000000/>, 2017-4-22 閲覧)。

この投資により、ゼネラルモーターズはリフトのサービスをゼネラルモーターズの車を優先供給するパートナーシップを構築し、リフトの理事会に参加する一方、リフト内部 API を利用し、新しいサービスを開発することができるようになった。ゼネラルモーターズは契約を締結し、ゼネラルモーターズが確保している無人走行技術とリフトのネットワークなどを活用して共同で無人タクシーネットワークを構築するという戦略である。他にもリフトとのコラボレーションにより、多様な新しいサービスを生み出すことができると期待される。また、ゼネラルモーターズはカーシェアリングとサービス会社の人材を吸収して、メイヴンというゼネラルモーターズの独自の車両共有サービスを最近開始した。Maven Drive のホームページよりメイヴンは現在、米国アナーバーのミ

シガン大学周辺のみ限定的に提供されているが、徐々に、ニューヨークとシカゴなど米国の主要都市でサービスの範囲が拡大される予定である。

The Ford Motor Company Media Center のホームページに掲載される情報によると、フォードは自体車両共有サービス GoDrive を 2015 からロンドンで試験的に運行している。これだけでなく、フォードは、車両共有サービスを顧客の購買資金調達のオプションとして活用する方法も試みている。Getaround のホームページにより、2015 年に、自社の車両を購入する顧客を対象に、自分の車を他人にレンタルしてくれる代わりに、車両の割当てを割引受けるプログラムをオンラインカーシェアリング会社ゲットアラウンドと共同で進めている。The Ford Motor Company Media Center のホームページにより 2016 年から最大 6 人で車を共同でリースすることができるプログラムフォード CreditLink をテキサス州で試験的に実施している。2016 年に行われたデトロイトモーターショーでは、駐車場検索とナビゲーション、車の共有およびレンタル・サービスを提供してくれることができるスマートフォンアプリベースのサービスプラットフォームフォードパスを公開した。Ford Motor Company FordPass のホームページにより 2016 年から市場に投入される予定のフォードパスはフォード車を所有していない顧客も使用可能なもので、自動車を媒介としたサービスの拡張の可能性を高めている。

まだ、自動車メーカーが直接提供しているサービスは、ウーバー、リフトなどの可能性が検証された車両共有サービスに多く重点を置いているのが事実であり、伝統的な製造業の代表企業が以前とは違って本格的にサービスに参加し始めたという事実を示唆することである。車両共有サービスを介して、成果を見せるなら配達、広告など、フォローアップサービスにまで、自動車メーカーが領域を徐々に広げていながら企業の可能性と潜在力を高めることになる。

最近の自動車メーカーは将来的には、単純に性能の良い車を作って売る製造会社ではなく、モビリティを提供するモビリティメーカーとして、自動車というハードウェア

を生産し、販売するメーカーではなく、移動性と一緒に様々な価値を提供するサービスプロバイダである可能性が伺えることができる。これにより、将来的には、単純な同一産業群の企業間競争を越えて、同じ価値を提供する様々な業界の企業が競争する、いわゆる産業を区別しない競争が本格的に繰り広げられる可能性がある。

自動車メーカーがサービスイノベーションを推進していく根本的な理由は、不確実な将来のための準備と見たほうが妥当であると考えられる。もちろん、既存の伝統的な自動車メーカーが持っている自動車の機械的駆動原理の深い理解とノウハウ、既存の社会制度やインフラと結束し、構築した高度な社会文化的障壁などを理由で、自動車メーカーの牙城が簡単に崩れないことを主張することができる。一方では、自動車の動力システムの進化、自律走行車と共有経済の到来など、自動車産業が近未来に迎え、重要なターニングポイントを介して自動車産業が壊滅的なパラダイムの変化を経ることが予想することもできる。

また、製造業の全体的な成長鈍化も自動車企業がサービスイノベーションを推進する1つの要因である。まず、外部環境的な側面を見てみると、製造業の全体的な成長鈍化が自動車製造業界の危機感に一役買ったと見ることができる。世界経済が大量生産による規模の経済と所有中心の産業化社会から多品種少量のロングテール経済、パーソナライゼーションおよび経験を中心の脱産業社会に変貌しているからであり、全体的な技術レベルが平準化と汎用化されていくなか、低い生産コストを主な武器とする中国などの企業が急浮上して競争が激化したからである。このような複合的な理由から、メーカーは、過去のように優れた製品力だけでは利益を生み出すことがますます難しくなった。

このような状況の解決策の一つはサービスイノベーションである。すでに様々な業界のメーカーは生産している製品に関連するサービスを拡大させて利益に占めるサービス部門を増やしている。シーメンスのホームページの情報によると、シーメンス、GE

などの企業は製造中心のビジネスから製品販売後のサービスまで考慮した統合ソリューションプロバイダとしての変化を図っている。単純生産から抜け出し、製品のライフサイクル全体で必要なサービスをIoT技術利用して、一緒に提供するものである。これらのサービスの中心の事業転換を介して、シーメンスは利益率を2倍向上させたことが知られている。

このような状況では、製造業が全体的に経験している危機は、いつか自動車産業でも繰り返すことになるという恐れがある。つまり、ますます不確実性が増大されている環境に合わせて、単純販売で高収益を上げる従来の収益構造の利益は少ないが、取引の頻度を高め、収益性を確保する方式に切り替えてリスクを減らす戦略をとるものである。このような理由での自動車メーカーが内包している不確実性を減らすために、既存の高収益の単純販売のビジネスモデルから脱却して、自動車のライフサイクル全体で継続的に収益を可能にするサービスイノベーションに力を入れている。

自動車業界がサービスイノベーションに注目する最大の理由は、自律走行車、コネクテッドカーなどによる自動車の概念の変化とそれに伴う根本的な産業の変化の可能性である。今までの車は運転という行為が必要とされている、モビリティを提供する移動手段としての意味が最も大きかった。そのため、顧客が自動車に要求する最も大きな顧客価値は運転しやすさと安全性、迅速で経済的なモビリティを提供する自動車のハードウェア的な特性であった。しかし、今後の自動車には、自律走行とコネクテッドカーの技術が適用されるに応じて、顧客がモビリティを提供するハードウェアではなく、モビリティ自体に注目することになる。

これと共に、顧客が車からさまざまな顧客価値を求めるようになる可能性もますます大きくなると予想される。まずは、運転者の介入が徐々に減り、運転者が車内で他の活動を行うことができる自由な時間が増える。次に自律走行車はほとんどの時間を運行よりも駐車に割いている現在の自動車の使用率を最大化させることができる可能性がある

る。最後に ICT 技術が発展していくに応じて途切れない接続性が車内で提供可能な顧客価値の余地を徐々に大きくする。これにより、自動車メーカーも将来的に見つけることが期待される潜在的な顧客価値に注目するだろう。

特に自律走行車は既存産業のルールを完全に再び元に戻すことができる破壊的イノベーションの主体として挙げられており、未来の自動車産業の不確実性を増幅させている。例えば、パークレイズの最近の分析によると、自律走行車は、2040年までに、米国の一般的な自動車販売台数を40%減少させるだろうと予想している (Keith Naughton, 2015)。運転手が必要ない自律走行車は人々が車を所有の対象から移動性という経験を提供してくれる一種の公共財として認識することができるというものである。

また、自律走行車は現在の車両共有サービスの最大の不便さである車両の借りると返す手間を省き、家から家への移動を可能にさせて車両の共有サービスを大幅に拡大させることが期待される。これにより、自律走行車による車両共有概念の拡散は既存のタクシーサービスを食い込み、世帯当たりの保有自動車台数を平均2.1台から1.2台減らし、最終的に米国の代表自動車メーカーであるゼネラルモーターズとフォードは今後25年間、米国内の車両の生産を現在の約68%と58%のレベルに減少させることになるだろうとパークレイズは分析した (Keith Naughton, 2015)。

しかし、未来がどのように展開されているとしても、将来の不確実性はますます大きくなっていくというものである。2017年4月基準でテスラの市場価値は510億ドルにゼネラルモーターズとフォードの時価総額を越えている。自動車業界で長い歴史を誇る伝統の自動車メーカーが事業を開始してから10年経っていない新興メーカーに遅れたという事実は、従来メーカーに大きな刺激であった。

まだ車両共有サービスや電気自動車が全盛期を迎えたと言えない時期にウーバーとテスラのような新興勢力がすでに目覚ましい成長を見せていることからサービスイノベーションで新たな強者が誕生する可能性を示している。今後、自律走行とコネクティビティ技術が自動車産業に本格的な変化をもたらし、顧客が自動車に要求、期待する顧客価値が多様化する場合、どの企業が自動車産業を主導するかは断言できない。産業間の融合が常に行われる続時代に IT 企業やバッテリーベースのエネルギー企業、または各種サービス企業など、いずれも自動車企業の強者になる可能性がある。

これにより、既存の自動車メーカーは不確実性のある将来を柔軟に対応できるように、顧客が望む本来の価値を提供する複数のサービスに関心を持っているのである。従って、今後、自動車が移動をはじめとする様々なサービスを提供するサービスプラットフォームとして位置づけ、これらのサービスをまとめて顧客に提供するトータルサービスプロバイダーとして新しい位置することを期待するものである。

自動車の歴史を振り返ってみると、時代に応じて、人々が車に期待して要求する顧客価値が変わってきたことを確認することができる。1880年代半ばベンツとダイムラーが初めて内燃機関車を出したときの自動車は一部の富裕層に楽しみとしてプレゼントするおもちゃのような存在であった。20世紀初頭フォードがコンベア生産方式を導入しながら、大量生産の時代の扉を開けた。最初の自動車普及の時期には、経済も好況期を迎えつつ、人々は車を自分の身分や個性を示す一種の象徴としていた。時間が流れて、世界経済が急激に成長し、人々の経済活動範囲が広くなり、車は人々にモビリティを提供してくれる最高のツールとして定着された。今日に至っては、人々がモビリティの確保という本来の価値に加えてさらに、自分の経済的都合に合わせて、また用途に合わせて、走行性能、経済性、安全性、利便性、美しさなど多様化された顧客価値を追求しながら、自動車もそれに合わせて様々な形に変化した。

しかし、今後、自動車は本格的に複数のサービスを含む、より多様化される可能性を持っている。つまり、今後の自動車の価値は、自動車自体の性能よりも車と一緒に提供される顧客価値によって決定することができる。もちろんモビリティを提供という本来の機能は維持していくが、そのほかに様々な顧客価値を提供するためのプラットフォームになる。ベンツのディーター・ツェツェ会長が2015のCES基調講演で述べたように、将来の自動車はプライベートな空間と上品な時間という最高の贅沢を提供するモバイル居住空間になることで、決済プラットフォーム、エンターテインメントのためのツール、必要な情報を提供してくれるスーパーコンピューターなどになることができる。これにより、顧客が自動車を購入する際に考慮する要素も従来の自動車の性能と安全性、信頼性に加えてどのような顧客価値を提供することができるか、個々人が欲しい価値を実装するのに適した形かなどを考慮する時代が来ると述べた(笠原、2016)。

自動車が本格的に多様化された顧客価値を提供することになれば、自動車メーカーとIT企業の間で主導権論争を越え、複数の通信サービス企業も自動車メーカーの潜在競争対象に含まれるものになる。新しい自動車産業の主導権を握るためにIT企業と自動車メーカーや通信サービス会社が競争を繰り広げ、文字通り領域を区別しない競争の時代を迎えることになる。今では自動車メーカーが小規模カーシェアリング会社を買収しているが、これからは大型の自動車メーカーと大型ITとサービスプロバイダが統合されて巨大モビリティ企業に生まれ変わることが発生するかもしれない。異なる企業の間で新たなビジネスの機会を探索するにはオープンイノベーションの特性をもつサービスイノベーションの推進を検討する必要があると言える。

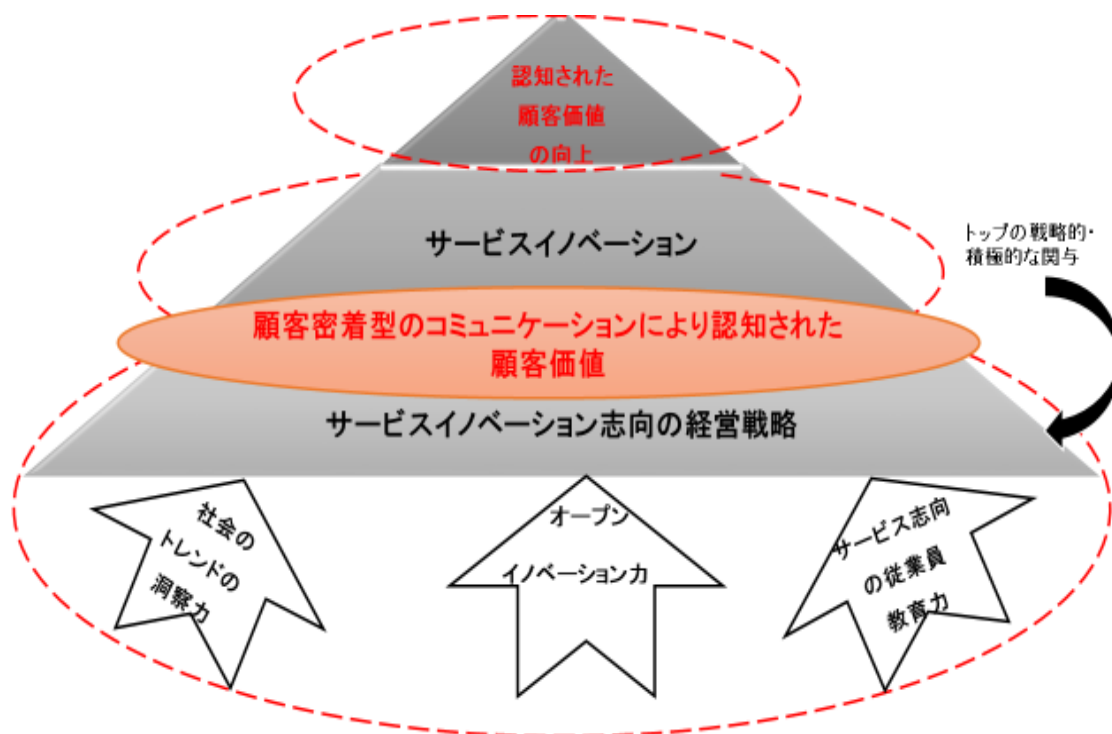
第2節 結論

本論文では、事例の分析およびアンケート調査による実証研究を通じて、時代変化に応じる企業の成長原動力となるサービスイノベーションの在り方を明らかにしたうえで、企業が顧客の視点に立って価値の認知を行わなければならないと主張している。顧

客のニーズをネットと融合した新しいトータルソリューションサービスプラットフォームにより、今まで世の中に存在しなかった新しい顧客価値を生み出すことができるのである。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。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。

このような考えに基づき、図表 7-3 に示したように戦略的サービスイノベーションのパラダイムを提唱した。

表 7-3 認知された顧客価値に基づく戦略的サービスイノベーションのパラダイム



まずは、企業として、顧客価値を生み出すサービスに力点を置いた経営戦略を立てなければならない。このサービスイノベーション志向の経営戦略を支えているのが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から成り立つ3つのサービスイノベーション推進力である。この推進力に基づいたサービス志向の経営戦略を実現していくにはトップ自ら積極的かつ戦略的な関与が必要不可欠である。

そして、顧客密着型のコミュニケーションを通じて、認知された顧客価値を高め、マーケットシェアという成果に繋げていく。その際に、顧客視点に立った商品コンセプトの提示及びネットとの融合による新たなサービスを提示していくことになる。

本論文では、サービスイノベーションについて、アジア市場に事業を展開している日本企業を対象に実証分析を通じて取りまとめた。日本企業は、アジア市場において、サービスの充実化に力点を置いた経営戦略の展開で、顧客価値を高めるサービスイノベーションを実現し、競争優位性を高めていくことが大事である。このような戦略的サービスイノベーションのパラダイムを明確に提示し、それを実証的に明らかにしたことに本論文のオリジナリティがあると考えている。

参考文献

(日本語)

1. 池島政広 (1991) 「企業の研究開発戦略とトップの役割」, 三田商学研究, 34 巻 1 号.
2. 池島政広 (1996) 「市場創造と研究開発マネジメンター戦略と研究開発の統合に向けてー」, 品質管理, Vol.47, No.2.
3. 池島政広(1999) 『戦略と研究開発の統合メカニズム—エレクトロニクス企業と製薬企業の比較研究』, 白桃書房.
4. 石井淳蔵 (2010) 「市場で創発する価値のマネジメント」, 一橋ビジネスレビュー, 57(4), pp. 20-32.
5. 石井威望(1986) 『経営戦略とイノベーション』, 東京大学出版社.
6. 石井正道 (2010) 『非連続イノベーションの戦略的マネジメント』, 白桃書房出版社.
7. 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 第3版』, 日本経済新聞社.
8. 伊丹敬之 (2009) 『イノベーションを興す』, 日本経済新聞社出版社.
9. 伊藤善夫 (1998) 「トップマネジメントの認識能力と技術革新」, 立正大学産業経営研究所年報, Vol.16, pp. 44-68.
10. 伊藤善夫 (2000) 『経営戦略と研究開発戦略技術革新とトップマネジメントの役割』, 白桃書房.
11. 伊藤善夫(1994) 「トップマネジメントの将来構想と技術革新」, 立正経営論集, 27(1), pp. 93-125.
12. 今枝昌宏 (2006) 「製造業のサービス化とサービスマネジメントへの2つのアプローチ」, 一橋ビジネスレビュー, 54(2), pp. 36-50.
13. 今枝昌宏 (2010) 『サービスの経営学』, 東洋経済新聞社.
14. 碓井誠 (2009) 『図解 セブン-イレブン流サービス・イノベーションの条件 生活者起点のIT経営で社会と産業の新時代を切り拓く』, 日経社.
15. エイドリアン・J.スライウオツキー, デイビッド・J.モリソン, Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, 恩蔵直人, 石塚浩 (1999) 『プロフィット・ゾーン経営戦略—真の利益中心型ビジネス

- スへの革新』, ダイヤモンド社.
16. 門林雄基 (2016) 「第 6 回日欧国際共同研究シンポジウム」 Advanced security technologies for a hyper-connected society: integrated CST approach.
 17. 株式会社ダイエー資料 平成 26 年 9 月 24 日 「イオン株式会社による株式会社ダイエーの株式交換による完全子会社化に関するお知らせ」.
 18. 岸川善光 (2011) 『サービス・ビジネス特論』, 学文社.
 19. 木村達也 (2008) 『流通イノベーションの発生要因』, 白桃書房.
 20. 楠木建 (2010) 「イノベーションの「見え過ぎ化」ー可視化の罠とその克服」, 一橋ビジネスレビュー, SPR., 57 巻 4 号, pp.34-51.
 21. クリストファー ボナノス著, 千葉敏生訳 (2013) 『ポラロイド伝説 無謀なほどの独創性で世界を魅了する』 実務教育出版.
 22. クリストファー・ラブロック, ヨッヘン・ウィルツ著/武田玲子訳(2008) 『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』, 東京ピアソン・エデュケーション出版社.
 23. 経済産業省経済産業政策局 「株式会社産業革新機構について」 平成 25 年 5 月.
 24. 経済産業委員会調査室 (2013) 「日本経済の変遷と今後の成長確保策としての支柱」.
 25. 経済産業省 平成 24 年 「新中間層獲得戦略～アジアを中心とした新興国とともに成長する日本～」.
 26. 経済産業省 平成 28 年 4 月 27 日 産業構造審議会 「「新産業構造ビジョン」～第 4 次産業革命をリードする日本の戦略～」.
 27. 経済産業省 平成 28 年 5 月 13 日 産業構造審議会 産業技術環境分科会 研究開発・イノベーション小委員会 「イノベーションを推進するための取組について」.
 28. 経済産業省 「通商白書 2010」.
 29. 経済産業省 平成 21 年「我が国の産業活力の再生及び産業活動の革新に関する基本的な指針」.
 30. 経済産業省経済産業政策局 「株式会社産業革新機構について」 (平成 25 年 5 月).
 31. 経済産業省製造産業局 平成 26 年 「製造業をめぐる現状と課題」.
 32. 経済成長戦略大綱 平成 18 年 7 月 6 日 財政・経済一体改革会議 「経済成長戦略大綱」.

33. 小林 敬幸、坂本 遼平、Malhotra Kashish (2013) 「インド自動車業界に見るコストイノベーションアプローチ」 知的資産創造 21(6), pp. 20-29, 野村総合研究所コーポレートコミュニケーション部.
34. 小松原聡 (2011) 「不確実性の高い時代を生き抜くためのソリューション活用方法 成長戦略とグローバル市場対応」 三菱総合研究所 連載コラム.
35. コリンズジェームズ/ポラスジェリー著/山岡 洋一訳(1995) 『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則』, 日経 BP 出版センター.
36. 近藤隆雄(1999) 『サービス・マーケティング』, 生産性出版.
37. 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.
38. 産業競争力懇談会 2014 年 「イノベーションによる新産業・新市場の創出」
39. GE コーポレート・エグゼクティブ・オフィス著/Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『GE とともに：ウエルチ経営の 21 年 アニュアル・レポート 1980-2000 〈完全版〉』, ダイヤモンド.
40. ジェームズ・アッターバック著 / 大津正和・小川進監訳 (1998) 『イノベーション・ダイナミクス』, 有斐閣.
41. JETRO (独立行政法人 日本貿易振興機構) (2012) 「ボリュームゾーン市場を探る」.
42. ジェフリームーア (2002) 『キャズム』, 翔泳社.
43. 諏訪良武 (2009) 『顧客はサービスを買っている：顧客満足向上の鍵を握る事前期待のマネジメント』, ダイヤモンド社.
44. 十川廣國(1995) 「企業の再活性化と戦略的イノベーション」, 三田商学研究, Vol.38, No.1, pp.1-12
45. 高野結衣 (2015) 「中国スマートフォン市場における小米の台頭 (特集 中国の産業高度化と市場展望)」, 化学経済, 62(8), pp. 52-58.
46. 高橋秀雄 (1998) 『サービス業の戦略的マーケティング 第2版』, 中央経済社.
47. 高橋琢磨 (2012) 『戦略の経営学 日本を取り巻く環境変化への解』, ダイヤモンド社.
48. 高橋量一 (2010) 『組織認識論の世界 I』, 文眞堂.

49. 高橋量一 (2012) 『組織認識論の世界 II』, 文眞堂.
50. 高橋量一 (2015) 『組織認識論の世界 III』, 文眞堂.
51. 武尾 裕司 (2011) 「NPW とは何か?: エッセンスと実現するポイント」, 工場管理, 57 (13), pp. 26-33.
52. W・チャン・キム、レネ・モボルニュ (2005) 『ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』, ランダムハウス講談社.
53. 鶴 光太郎 「日本はアメリカ型資本主義に近づいてきたか?」 2005年9月号『ESP』
54. Drucker, Peter F. (1973) Management, Harper & Row, (上田惇生訳 (2008) 『マネジメント』 ((上) , ドラッカー名著集 13) ダイヤモンド社).
55. Drucker, Peter F. (1985) Innovation & Entrepreneurship, Harper & Row, (上田惇生訳 (2007) 『イノベーションと企業家精神』 (ドラッカー名著集 5) , ダイヤモンド社).
56. Porter, M.E. 著/土岐 坤・中辻 萬治・小野寺 武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略いかに高業績を持続させるか』, ダイヤモンド社.
57. Drucker, Peter F. (1993) Management: Tasks, Responsibilities, Practices, (上田惇生訳 (2007) 『創造する経営者』 (ドラッカー名著集 6) , ダイヤモンド社).
58. Porter, M.E. 著/ 土岐 坤、服部 照夫中辻 万治訳 (1995) 『競争の戦略新訂』, ダイヤモンド社.
59. P.F.ドラッカー著, 上田 惇生 訳 (2001) 『マネジメント[エッセンシャル版]- 基本と原則』, ダイヤモンド社.
60. P.F.ドラッカー著/上田 惇生編訳 (2000) 『プロフェッショナルの条件』, ダイヤモンド.
61. ピーター・ファーディナンド・ドラッカー/上田惇生(2008) 『ドラッカー名著集 〈15〉 マネジメント 下』, ダイヤモンド.
62. 内閣府 平成 26 年 4 月 16 日 「これまでのアベノミクスの成果について」.
63. 日本政策投資銀行資料 平成 17 年 「産業競争力強化に向けた米国動向と日本の課題ー『パルミサーノレポート』等米国次世代技術戦略と日本の対応ー」.
64. 丹羽清 (2013) 「モノ・インフラ・サービスの結合によるイノベーション構想—新事業と新産

- 業の創出アプローチ」, 研究 技術 計画 The Journal of Science Policy and Research Management, Vol.28 No.3/4 , pp. 262 – 275.
65. 野村清(1983) 『サービス産業の発想と戦略』, 電通.
66. 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』, 日本経済新聞社.
67. 野中都次郎・勝見明 (2004) 『イノベーションの本質』, 日経 BP 社.
68. 延岡健太郎 (2006) 「意味的価値の創造: コモディティ化を回避するものづくり」, 国民経済雑誌, 194 巻 6 号, pp. 1-14.
69. 延岡健太郎 (2010) 「価値づくりの技術経営—意味的価値の重要性」, 一橋ビジネスレビュー, SPR., 57 巻 4 号, pp.6-19.
70. Barney, J.B. (2002) 著/岡田正広訳(2003) 『企業戦略論 [上] 基本編 競争優位の構築と持続』, ダイヤモンド社.
71. ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳 (2005) 『いかに「サービス」を収益化するか』, ダイヤモンド社.
72. パナソニック株式会社資料 2016 年 03 月 02 日 「シリコン系太陽電池のモジュール変換効率で研究開発レベルとして世界最高の 23.8%を達成」
73. バン・ミッター & ジャグ・シェス著 / 陶山計介・梅本春夫・北村秀実訳 (2004) 『バリュースペース戦略: 顧客価値創造への行動指針』, ダイヤモンド.
74. 日高一義 (2005) 『サービス・サイエンスにまつわる国内外の動向、科学技術動向』, 文部科学省 科学政策研究所 科学技術動向研究センター.
75. von Hippel, E.(1988) The Source of Innovation, Oxford University Press, Inc., New York/榎原清則訳(1991) 『イノベーションの源泉』, ダイヤモンド社.
76. フィリップ・コトラー&ケビン・レーン・ケラー著 / 月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』, ピアソン・エデュケーション.
77. 藤井享(2010) 「サービスイノベーションによる利益創出の分類の枠組み—取引費用理論と資源ベース理論からの考察—」, 中央大学大学院研究年報 , pp. 59-75.
78. 藤川佳則・Kay, C. (2006) 「生活起点のサービスイノベーション」, 一橋ビジネスレビュー2006

年秋号 54 卷 2 号 ,pp. 6-19.

79. C.K. プラハラード&M・S・クリシュナン (2009) 『イノベーションの新時代』,日本経済新聞出版社.
80. C.K. プラハラード、ベンカトラマスワミ /有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ顧客と企業の Co-Creation』, ランダムハウス講談社.
81. フレイフランセス/モリスアン著/池村 千秋訳(2013) 『ハーバード・ビジネススクールが教える顧客サービス戦略』, 日経 BP.
82. ヘンリー・チェスブロウ著 / 大前恵一朗訳 (2004) 『Open innovation: ハーバード流イノベーション戦略のすべて』, 産能大.
83. ヘンリー・チェスブロウ著/博報堂大学ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ監修・監訳 (2012) 『オープン・サービス・イノベーション: 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』,CCC メディアハウス.
84. マイケル・A.クスマノ著/鬼澤忍訳 (2012) 『君臨する企業の「6つの法則」: 戦略のベストプラクティスを求めて』, 日本経済新聞出版社.
85. ミットアル・バン&ジャグ・シェス/陶山計介他訳(2004) 『バリュースペース戦略』,ダイヤモンド社.
86. 南知恵子、西岡健一 (2014) 『サービス・イノベーション: 価値共創と新技術導入』,有斐閣.
87. Moore, G. (2005) *Dealing with Darwin* , Penguin Group/ 栗原潔訳 (2006) 『ライフサイクルイノベーション』 翔泳社) .
88. 山口高平 (2007) 「サービスイノベーションと AI」, 人工知能学会誌 22 巻 6 号, pp. 747-753.
89. レオナルド・ベリー著/和田正春訳 (2001) 『成功企業のサービス戦略—顧客を魅了しつづけるための9つの法則』,ダイヤモンド社.
90. Theodore Levitt,*The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, New York: McGraw-Hill, 1969 /土岐坤訳 (1982) 『マーケティング発想法』, ダイヤモンド社.

(英語)

1. Alam, I. (2002) "An exploratory investigation of user involvement in new service development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), pp. 250–261.
2. Alam, I. (2006) "Service innovation strategy and process: A cross-national comparative, Analysis", *International Marketing Review*, 23(3), pp. 234–254.
3. Anthony, S D., Johnson, M. W., and Sinfield, J. V. (2008) " Institutionalizing Innovation", *MIT Sloan management Review*, Vol. 49, No. 2, Winter, pp. 45-53.
4. Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G. & Gounaris, S. P. (2001) "An empiricallybased typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pp. 324- 342.
5. Barras, R. (1986) "Towards a theory of innovation in service", *Research Policy* 15, pp. 161-173.
6. Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., and Vargo, S. (2015) "Service innovation in the digital age: key contributions and future directions", *MIS Quarterly*, 39(1), pp.135-154.
7. Berry, L. L. (1980) "Services Marketing Is Different", *Business* 30 (May–June), pp. 24–9.
8. Berry, L., Shankar, V., Parish, J., Cadwallader, S. & Dotzel, T. (2006) "Creating New Markets Through Service Innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol.47, No.2.
9. Bitner, M.J. & Brown, S.W. (2006) "The evolution and discovery of services science in business schools," *Communications of the ACM*, 49(7), pp. 73–78.
10. Bitner, M.J., Booms, B.H. and Tetreault, M.S. (1990) "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing Research*, 54, pp. 71-84.
11. Brace, N., Kemp, R., & Sneglar, R. (2003) *SPSS for psychologists - A guide to Data Analysis using SPSS for Windows*, New York, Palgrave Macmillian.
12. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2008), *Essentials of Strategic Management*, South Western College Pub.
13. Chesbrough, H. (2011a) "Bringing Open Innovation to Services", *MIT Sloan Management Review*, 52 (2), pp.85-90.

14. Chesbrough, H. (2011b) "The Case for Open Services Innovation: The Commodity Trap", *California Management Review* 53 (3), pp. 5-20.
15. Chesbrough, H. (2012) "Open Innovation Where We've Been and Where We're Going", *Research Technology Management* 55 (4), pp. 20-27.
16. Chesbrough, H.W. (2003) "The era of open innovation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 3.
17. Coombs R., Miles I. (2000) *Innovation, Measurement and Services: The New Problematique*, Springer, Boston, MA
18. Daniel Kindström, Christian Kowalkowski & Erik Sandberg (2013) "Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach", *Journal of Business Research*, 66 (8), pp. 1063-1073.
19. Djellal, F., & Gallouj, F. (2001) "Patterns of innovation organization in service firms: Postal survey results and theoretical models", *Science and Public Policy*, 28(1), pp. 57–67.
20. Edvardsson, B. (1997), "Quality in new service development – key concepts and a frame of reference", *International Journal of Production Economics*, Vol. 52 No. 1/2.
21. Edvardsson, B., A. Gustafsson, P. Kristensson, P. Magnusson, & J. Matthing (Eds.) (2006) *Involving customers in new service development*, London: Imperial College Press.
22. Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. (2005) "Service portraits in service research: a critical", *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), pp. 107-121.
23. Edvardsson, B., Gustafsson, A., Johnson, M.D., Sandén, B., (2000) *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Studentlitteratur, Lund, Sweden.
24. Engel, J F., Thompson, A M., Nunes, P F., & Linder, J C (2006) *Innovation Unbound*, Outlook 2006, No. 1, pp. 28-37.
25. Fitzsimmons, J.A. and Fitzsimmons, J.J., (1998), *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology* (2nd ed.), Irwin/McGraw-Hill, New York.

26. Furseth,P.&Richard,C. (2016) Innovation in an Advanced Consumer Society: Value-Driven Service Innovation ,Oxford Univ Pr.
27. Gallouj, F. (2002) Innovation in the service economy: The new wealth of nations, Edward Elgar.
28. Gallouj, F., Gadrey J., Weinstein O.(1995) “New modes of innovation: how services benefit industry” International journal of service industry management 6 (3), pp.4-16.
29. Gallouj,F.& Faridah Djellal (2010) The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective, Edward Elgar.
30. Gordon, R. (2000) “Does the “New Economy” Measure Up to the Great Inventions of the Past?”, Journal of Economic Perspectives 14, pp. 49-74.
31. Gronroos, C. (2007) Service management and Marketing: Customer Management in Service Competition, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Ltd.
32. Gronroos, C., (1984) “A Service Quality Model and its Marketing Implications”, European Journal of Marketing, Vol. 18 (4), pp.36-44.
33. Gruner, E. & Christian, H. (2000), “Does Customer Interaction Enhance New Product Success?”, Journal of Business Research, Vol. 49 No.1, pp.1-14.
34. Gustafsson, A., & Johnson, M. (2003) Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation, San Francisco: Jossey-Bass.
35. Haksever C, Render B, Russell RS, Murdick RG (2000) Service management and operations, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.
36. Hertog, P., Bilderbeek, R., Marklund, G. & Miles, I. (1998) “Services in innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as co-producers of innovation, STEP report R13/1998, The STEP Group, Oslo.
37. Hertog, P. & Bilderbeek, R. (1999) “Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns”, Research Programme on Innovation in Services for the Ministry of Economic Affairs, Dialogic, Utrecht.

38. Hertog, P. (2000) "Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation", *International Journal of Innovation Management*, 4 (4), pp. 491-528.
39. Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. Earl Sasser & L. A. Schlesinger. (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review* 72 (2), pp. 164–174
40. Hill T. Peter (1977) "On Goods and Services", *Review of Income and Wealth*, series 23, No.4.
41. Hill, C.W.L. and Jones, G.R. (1998) *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, NY.
42. 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.
43. 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.
44. IfM & IBM (2007) *Succeeding through Service Innovation: A Discussion Paper*, University of Cambridge Institute for Manufacturing (IfM) and International Business Machines Corporation (IBM), October.
45. J. A. Fitzsimmons, J. Fitzsimmons (1998) *Service management: operations, strategy, and information technology*, McGraw-Hill.
46. J. Cramer & A. Krueger (2016) "Disruptive Change in the Taxi Business: The Case of Uber", *American Economic Review*, Vol 106(5), pp. 177-182.
47. J. Dana & E. Orlov (2014) "Internet Penetration and Capacity Utilization in the US Airline Industry", *American Economic Journal: Microeconomics*, 6(4), pp.106-37.
48. Joseph Schumpeter (1994) *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge, New Ed edition.
49. Judd, R. C. (1964) "The case for redefining services", *Journal of Marketing* 28(1), pp. 58- 59.
50. Kotler, P. &Armstrong, G. (2008) *Principles of marketing 12th ed*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
51. Kotler, P. (1980) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall International.

52. Kuusisto, J. & Meyer, M. (2003) "Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy", *Technology Review* 134.
53. Lafley, A. G., & Charan, R. (2008) *The game-changer: How you can drive revenue and profit growth with innovation*, New York: Crown Business.
54. Laurie, D. L., Doz, Y. L., Sheer, C. P. (2006) "Creating New Growth Platforms", *Harvard Business Review*, May, Vol. 84, No. 5, pp. 80 - 90.
55. Lauterborn, B. (1990) "New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over", *Advertising Age*, 61(41), p. 26.
56. Levitt, T. (1960) *Marketing Myopia*, *Harvard Business Review*.
57. Lewis, Robert C. & Bernard H. Booms (1983) "The Marketing Aspects of Service Quality," in Berry Leonard T., G. Lynn Shostack, & Gregory D. Upah eds., *Emerging Perspective on Service Marketing*, Chicago, IL : American Marketing Association, pp.99–107.
58. Looy BV, Dierdonck RV, Gemmel P (1998) *Services management: an integrated approach*, Financial Times Pitman Publishing.
59. Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004) "Whither service marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives", *Journal of Service Research*, 7(1), pp. 20-41.
60. Lovelock, C. H. (1980) *Towards a Classification of Services*, American Marketing Association.
61. Lovelock, C. H. (1999) "Developing marketing strategies for transnational service operations", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp.278-289.
62. Lovelock, C. H., (1991) *Services marketing*, Prentice Hall International.
63. Lovelock, C. H., Lauren Wright (2002) *Principles of service marketing and management*, 2nd ed., Prentice Hall.
64. Lovelock, Christopher and Wirtz, Jochen (2011) *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
65. Maglio, P.P. & Spohrer, J. (2008) "Fundamentals of service science", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.18–20.

66. March, James G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science* 2, pp. 71-87.
67. Markides, C.C. & Geroski, P.A. (2005) *Fast Second: How Smart Companies Bypass Radical Innovation to Enter and Dominate New Markets*, London, Jossey-Bass Inc Pub.
68. Miles, I. (2001) "Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies", PREST Discussion Paper Series (No. 01-05), University of Manchester.
69. Miles, I. (2008) "Patterns of Innovation in Service Industries", *IBM Systems Journal* (47:1), pp. 115-128.
70. Nijssen, Edwin J., Bas Hillebrand, Patrick A. M. Vermeulen & Ron G. M. Kemp (2006) "Exploring Product and Service Innovation Similarities and Differences", *International Journal of Research in Marketing*, 23 (3), pp. 241-251.
71. OECD (2005) *Guidelines for Conducting Innovation Surveys: Oslo Manual*, OECD Publishing: Paris.
72. Ostrom, A.L. et al., (2010) "Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service", *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 4-36.
73. Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L.L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 62, no. 1, pp. 12-40.
74. Parasuraman, A., (2002) "Service quality and productivity: a synergistic perspective", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 12(1), pp.6-9.
75. Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, & Leonard L. Berry (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol.49, No.4, pp.41-50.
76. Philip Kotler, Gary Armstrong (2001) *Principles of marketing*, 9th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

77. Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2009) *Marketing management*, 13th ed, Pearson, Prentice Hall.
78. Prahalad, C & Ramaswamy (2004) *V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
79. Quinn, J. and C. Gagnon (1986) "Will Services Follow Manufacturing into Decline", *Harvard Business Review* 64 (6), pp. 95-103.
80. Quinn, James Brian, Thomas L. Doorley and Penny C. Paquette (1990), "Beyond products: service-based strategy", *Harvard Business Review*, 68 (March–April), pp. 58–67.
81. *Regulations Relating to Passenger Carriers, Ridesharing, and New Online-Enabled Transportation Services*, California, 2013.
82. Robert. J. Gordon (2000) "Does the "New Economy" measure up to the great inventions of the past", *Journal of Economic Perspectives*, pp. 49–74.
83. S. E. Sampson (2004) *Understanding Service Business: Applying Principles of Unified Services Theory*, John Wiley & Sons Incorporated.
84. Sasser, W. Earl, Jr., R. Paul Olsen & D. Daryl Wyckoff (1978), *Management of Service Operations: Text and Cases*, Boston: Allyn & Bacon.
85. Schneider & Bowen (1995) *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press.
86. Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press.
87. Shostack, G.L. (1977) "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 41, April, pp. 73-80.
88. Silvestro, R., Fitzgerald, L. & Johnston, R. (1992) "Toward a classification of service processes", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 No.3, pp. 62-75.
89. Slater, S. F., & Naver, J. C. (1995) "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74.

90. Spohrer, J. and P. P. Maglio (2008) "The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value", *Production and Operations Management* 17 (3), pp. 238-246.
91. Sunbo, J., & Gallouj, F. (2000) "Innovation as a Loosely Coupled System in Services", *International Journal of Services Technology and Management, Inderscience*, 2000, 1 (1), pp.15 - 36.
92. Sundbo, J. (1997) "Management of Innovation in Services", *The Service Industries Journal* 17, 3, pp. 432 - 455.
93. Sundbo, J. (1998), *The theory of innovation*, Edward Elgar Publishing, Incorporated, Cheltenham.
94. Sundbo, J. (2001) *The Strategic Management of Innovation*, Cheltenham (Elgar).
95. Teece, D. J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning* 43(2-3), pp. 172-194.
96. Teece, J. (1992) "Competition, co-operation and innovation", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 18(1), pp. 1 - 25.
97. Tether, B., Mina, A., Consoli, D. and Gagliardi, D. (2005), *A Literature Review on Skills and Innovation. How Does Successful Innovation Impact on the Demand for Skills and How Do Skills Drive Innovation?* ESRC Centre on Innovation and Competition, University of Manchester.
98. Thomas J Peters; Robert H Waterman (1982) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*, New York: Harper & Row.
99. Thomke, S. (2003) "R&D Comes to Services – Bank of America's Pathbreaking Experiments", *Harvard Business Review*, April, pp. 71-79.
100. Tidd, J. (2001) "Innovation management in context: Environment, organization and performance", *International Journal of Management Reviews*, 3(3), pp.169 - 183.
101. Tidd, J., & Bessant, J. (2009) *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change*, Chichester, England: John Wiley & Sons

102. Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009) "Emergence of innovations in Services", *Service Industries Journal*, 29(7), pp. 887–902.
103. Toivonen, M., Brax, S., Tuominen, T. (2008) "Client-oriented multicompetence: the core asset in KIBS" *International Journal of Services Technology and Management* 10 (2-4), .175-189.
104. Van Looy B., Gemmel P. and Van Dierdonck R. (2003) *Services Management: An Integrated Approach*, FT Prentice Hall.
105. Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004) "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68, pp. 1-17.
106. Von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford.
107. Von Hippel, E. (1994) "Sticky information and the locus of problem solving: implication for innovation", *Management Science*, Vol. 40 No. 4, pp. 429-39.
108. W. C. Kim and R. Mauborgne (1997) "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review* (January–February), pp. 102–115.
109. W. Earl Sasser, R. Paul Olsen & D. Daryl Wyckoff (1978) *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*, Allyn & Bacon.
110. World Bank (2007) *Global Economic Prospects 2007: Managing the Next Wave of Globalization*, Washington, DC: World Bank.
111. Zeithaml, V. A. & M. J. Bitner (2012) *Service Marketing*, McGraw-Hill Co.Inc.
112. Zeithaml, Valarie A. (1981) *How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services*, American Marketing Association.

(参考ウェブサイト)

経済産業省「平成 25 年度 製造基盤技術実態等調査」

http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2014fy., 2017-04-16 閲覧

経済産業省「平成 26 年度新興国市場開拓事業調査報告書」

http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy., 2017-03-17 閲覧

総務省「IoT時代におけるICT産業の構造分析とICTによる経済成長への多面的貢献の検証に関する調査研究」(平成28年)

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/>, 2017-05-17 閲覧

資源エネルギー庁「再生可能エネルギーの効率的な導入について」

http://www.meti.go.jp/committee/sougouenergy/kihonseisaku/saisei_kanou/, 2017-05-15 閲覧

国際電気通信連合 (ITU)

<http://www.itu.int/en/mediacentre/Pages/2017-PR37.aspx>.

国連貿易開発会議ホームページ

<http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>.

国連の人口部門のサイト

<http://www.un.org/en/development/desa/population/>

“Promoting Innovation in Services”(Organisation for Economic Co-operation and Development)

<http://www.oecd.org/sti/inno/promotinginnovationinservices.htm>., 2017-01-18 閲覧

平成28年版情報通信白書(総務省) <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h28/>, 2017-05-17 閲覧

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.

産業技術総合研究所ホームページ

<http://www.aist.go.jp/>

日本生産性本部「SPRING サービス産業生産性協議会」のホームページ

<http://www.service-js.jp/>

PwC コンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング (Strategy&) ホームページ

<https://www.strategyand.pwc.com>.

「サービス・サイエンス・シンポジウム資料」(2005年) 日本IBM東京基礎研究所

<http://www.research.ibm.com/trl/news/SSS05/index.htm>.

「ウォーターオープン「ヘルシオ」4機種を発売」

<http://www.sharp.co.jp/corporate/news/150603-a.html>. 2017-03-15 閲覧

ベトナム自動車工業会 (VAMA) ホームページ

<http://vama.org.vn/>

「HSR 開発コミュニティ公募」

http://www.toyota.co.jp/jpn/tech/partner_robot/engineer.html.

「生活支援ロボット HSR」資料

<https://www.gputechconf.jp/assets/files/4000.pdf>.

Car-Sharing service (Maven)

<https://www.maven.com/us/cars-and-features.html>.

FORD Media Center

<https://media.ford.com/content/fordmedia/feu/en/news/2015/05/26/>

“Getaround partners with Ford to drive future of car-sharing”

[http://blog.getaround.com/getaround-partners-with-ford-to-drive-future-of-carsharing/\(2015/6/24\)](http://blog.getaround.com/getaround-partners-with-ford-to-drive-future-of-carsharing/(2015/6/24))

「モビリティサービスのハブ」 FordPass

<https://www.fordpass.com/>

シーメンスのホームページ

https://www.siemens.co.jp/Japanese/Press/2011/PressReleases/Pages/Press_20110504.aspx.

Uber ATG

<https://www.uber.com/info/atg/>

LEGO Digital Designer

<http://ldd.lego.com/ja-jp/>

大和ハウス工業株式会社ホームページ

<http://www.daiwahouse.co.jp/>

GE ヘルスケアのホームページ

<http://www3.gehealthcare.com>

テスコのホームページ

<https://www.tesco.com/>

アップルのホームページ

<https://www.apple.com/>

インディテックスのホームページ

<https://www.inditex.com/>

ウェグマンズのホームページ

<https://www.wegmans.com/>

グラクソ・スミスクラインのホームページ

<https://www.gsk.com/>

Palo Alto Research Center Incorporated HP

<http://www.parc.com/>

フォーチュン 500 企業ランキング

Fortune 500 <http://fortune.com/fortune500/xerox/>, 2017-10-4 閲覧

プロクター・アンド・ギャンブルのホームページ

<https://us.pg.com/>

ナイキのホームページ

https://www.nike.com/jp/ja_jp/c/nikeid

メトロ・ゴールドウィン・メイヤーのホームページ

<http://www.mgm.com/>

デルのホームページ

<http://www.dell.com/>

イケアグループのホームページ

<http://inter.ikea.com/>

エイビスのホームページ

<https://www.avis.com/en/home>

Maven Drive HP

<https://www.mavendrive.com>

ネットフリックスのホームページ

<https://www.netflix.com/>

パナソニック株式会社のホームページ

<https://www.panasonic.com/jp/home.html>

Toyota Motor Corporation のホームページ

<http://www.toyota-global.com/>

Keith Naughton (2015) “*Driverless Cars May Cut U.S. Auto Sales 40%, Barclays Says.*” Bloomberg , May 20.

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-05-19/driverless-cars-may-cut-u-s-auto-sales-by-40-barclays-says>., 2017-05-02 閲覧

東洋経済新聞「シャープ堺工場への進出は非常に異質のモデルです - アメリカコーニング社ディスプレイテクノロジーデザインレジェンドジェームズ・クラッピン氏」

<http://toyokeizai.net/articles/-/1801>, ,2017-03-08 閲覧

笠原一輝(2016)「ダイムラーAG 会長 ディーター・ツェツェ氏基調講演」インパレスウォッチ

<https://car.watch.impress.co.jp/docs/news/1018211.html>., 2017-05-06 閲覧

インパレスウォッチ「マイクロソフト、家庭向け次世代デバイス「Mira」を日本でも発表～2002年クリスマス商戦に松下などから Mira 対応 PC を発売予定」

<https://pc.watch.impress.co.jp/docs/2002/0219/ms2.htm>., 2017-03-15 閲覧

日本経済新「ベトナム初の国産車、不動産大手ビンが参入」

https://www.nikkei.com/article/DGXLASDX04H1I_U7A900C1FFE000., 2017-09-05 閲覧

日本経済新「GM が Lyft に 5 億ドル出資、無人配達サービス開発へ」

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO95771390V00C16A1000000>., ,2017-01-10 閲覧

日経エレクトロニクス 2015 年 12 月号

<http://techon.nikkeibp.co.jp/atcl/mag/15/318381/102700009/?rt=nocnt>., 2017-05-04 閲覧

「シーメンスとパナソニック、次世代電子機器組立工場における協業に合意」

<http://news.panasonic.com/jp/press/data/2016/04/jn160426-1/jn160426-1.html>., 2017-04-16 閲覧

日本経済新「トヨタ、家庭用ロボ量産 高齢者の生活補助・介護向け 19 年度にも」

https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ01HCU_S6A700C1MM8000/, 2017-06-03 閲覧

日本経済新 「姫路の液晶工場で電池生産、パナソニックが正式発表」

https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ29HWA_Z20C17A9TJ2000/, 2017-04-18 閲覧

謝辞

本論文は、筆者が亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科アジア・国際経営戦略専攻博士後期課程に在学中に行った研究を求めたものである。本論文の執筆に際して、多くの方々のお世話になった。

本論文の遂行にあたり、テーマの設定から研究の組み立て方まで温かくまた厳しくご指導いただいた、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科アジア・国際経営戦略専攻での恩師である池島政広先生には深く感謝したい。筆者本人はまだ至らないところも多く、完全な一人前の研究者になったとは言えないが、研究に対する姿勢や研究者としての心構えをご教示いただいている。先生のもとで、修士課程から現在に至るという時間は、今後筆者が研究を続けていく中で、筆者にとって何ものにも代え難い貴重な財産となった。先生のもとで研究を進めてきたことは、筆者にとっては幸運であった。この場を借りて深くお礼を申し上げたい。

なお、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科の伊藤善夫先生、高橋量一先生には、論文の展開において、常にご教示をいただいた。修士課程の時、新しい環境に適応できず研究がうまく進まず悩んでいた時も、伊藤善夫先生からいつも励ましの言葉を頂いた。そして、本論文の取りまとめにおいて、先生のご指導ご鞭撻をいただき、謝意を表したい。

右も左もわからない筆者が本論文を完成させることができたのは先生方々のご指導あつてのことだと思っている。

また、アンケート調査で得られたデータの解析方法などについて、大学院を卒業されたカルキ先輩から教示いただいたことに感謝したい。

(謝辞)

さらに、アンケート調査に協力して下さったすべての方々にお礼を申し上げますとともに、皆さまの日々のご支援がなければ、この論文は完成できなかった。

Nguyen Thi Truc Quynh

2017 年 10 月 13 日

アジア事業戦略に関するアンケート

以下の記入方法に従ってお答えください。

- には、数字または該当する番号をご記入ください。
- 他の選択肢の場合には、該当する番号に○印をお付けください。例：1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6

ご多忙中のところ誠に恐縮ですが、
10月29日(土)までに
 ご返送くださいますよう、お願い申し上げます。

なお、本アンケートに関するご質問などは下記までご照会ください。

亜細亜大学：池島 政広
 E - M a i l : ikejima@asia-u.ac.jp

- 貴社の最も売上高の高い商品が属する業種に◎印を1つお付けください。他の取り扱っている全ての商品が属する業種に○印をお付けください。

- | | |
|---------------|------------------------------------|
| 1. 食料品 | 11. 金属製品 |
| 2. 繊維 | 12. 機械 |
| 3. パルプ・紙 | 13. 電気機器 |
| 4. 化学（医薬品を除く） | 14. 精密機器 |
| 5. 医薬品 | 15. 輸送用機器 |
| 6. ゴム製品 | 16. その他製造業（ ） |
| 7. 石油・石炭製品 | 17. 小売業 |
| 8. ガラス・土石製品 | 18. 卸売業 |
| 9. 鉄鋼 | 19. その他サービス業（ ） |
| 10. 非鉄金属 | |

- 貴社の主力商品に○印をお付けください。

1. 一般消費者向け	2. 企業向け
------------	---------

- 貴社の従業員数 人
 そのうち、アジア地域の現地法人の従業員数 人

1. トップマネジメントの基本的な考え方

1-1 貴社のトップマネジメントのアジア事業（日本を除くアジア地域の事業）に関する基本戦略をお教えください。該当する番号に○印を1つお付けください。

- 1. 事業規模の拡大を図る 3. 事業規模の縮小を図る 5. 進出を検討中
- 2. 事業規模の現状を維持する 4. 撤退する 6. 進出しない

1-2 貴社のトップマネジメントは、アジア事業を推進する際に、下記の項目を意識的に実践されていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

- 個別企業の利益を超えてアジア地域の繁栄を考える 1 2 3 4 5 6
- 現地の生活者の豊かさを考える 1 2 3 4 5 6
- アジア市場全体を俯瞰して事業を構想する 1 2 3 4 5 6
- 貴社の強みを活かすことを考える 1 2 3 4 5 6
- 描いた構想をスピーディーに実行する 1 2 3 4 5 6
- アジア市場の開拓にトップ自ら関わる 1 2 3 4 5 6
- 競合他社に先駆けてアジア進出に踏み切る 1 2 3 4 5 6
- カントリーリスクなどを考え、慎重に進出する 1 2 3 4 5 6
- 現地企業との提携を積極的に推進する 1 2 3 4 5 6
- 現地企業との M&A を積極的に推進する 1 2 3 4 5 6
- 早期の黒字化を図る 1 2 3 4 5 6
- 人事面でダイバーシティー（国籍・性別・文化・
価値観などの多様性）を受け入れている 1 2 3 4 5 6

	1	2	3	4	5	6	
全く実践していない							意識的に実践している

1-3 貴社のトップマネジメントは、新たにアジア市場（日本を除く）に進出する際に、およそ何年後の黒字化を想定していますか。

およそ 年後

(付録)

1-4 貴社のトップマネジメントは、アジア事業を成功させるために下記の項目にどの程度力を入れていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

本社と現地法人との十分なコミュニケーション	1	2	3	4	5	6
現地法人のトップに有能な人材の登用	1	2	3	4	5	6
現地法人の従業員の採用・育成	1	2	3	4	5	6
アジア地域統括拠点の強化	1	2	3	4	5	6
他社にない独自の機能を持った商品の提供	1	2	3	4	5	6
現地ニーズにきめ細かく対応した商品の提供	1	2	3	4	5	6
付加価値の大きな高価格商品の提供	1	2	3	4	5	6
品質の割に安い商品の提供	1	2	3	4	5	6
特定の商品市場（ニッチ市場）の絞り込み	1	2	3	4	5	6
生産・品質管理能力の向上	1	2	3	4	5	6
原材料・部品の調達先の確保	1	2	3	4	5	6
ブランド力の浸透	1	2	3	4	5	6
現地専用ブランドの提供	1	2	3	4	5	6
サービスの充実化	1	2	3	4	5	6
販売網の拡充	1	2	3	4	5	6
広告宣伝・販売促進の強化	1	2	3	4	5	6
信頼できる現地パートナーの確保	1	2	3	4	5	6
知的財産戦略の強化	1	2	3	4	5	6
企画から開発・生産・販売までの一貫体制の構築	1	2	3	4	5	6
現地政府・行政機関の政策への対応	1	2	3	4	5	6

1 2 3 4 5 6

全く力を入れていない

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

非常に力を入れている

1-5 貴社のトップマネジメントは、下記のアジア地域での事業成功に大切な顧客サービスの価値をどのように高めていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	中国	インド	ASEAN
社会の価値観などの大きな変化を洞察				
顧客の使いやすさを追求した商品設計				
顧客の購買意欲を高める新たなサービス（IoT など）の提供				
他社・大学などの知見を活用				
サービスの価値の大切さを従業員に教育				

1 2 3 4 5 6

全く当てはまらない

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

非常に当てはまる

(付録)

1-6 貴社のトップマネジメントはアジア事業を展開する上で、現地企業（パートナー）との提携は下記の項目で有効であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

現地政府・行政機関との交渉力の活用	1	2	3	4	5	6
スピーディーな意思決定（商品の早期の市場投入など）	1	2	3	4	5	6
販売網の活用	1	2	3	4	5	6
原材料・部品の調達能力の活用	1	2	3	4	5	6
商品開発力の活用	1	2	3	4	5	6
人事・労務の管理能力の活用	1	2	3	4	5	6
現地市場の動向、顧客ニーズに関わる知見の活用	1	2	3	4	5	6
現地工場・生産設備の活用	1	2	3	4	5	6
現地人材の獲得	1	2	3	4	5	6
資金力の活用	1	2	3	4	5	6

1 2 3 4 5 6

全く有効でない

--	--	--	--	--	--

非常に有効である

1-7 貴社のトップマネジメントは、アジア事業を推進する際に、現地の大学との連携は下記の項目で有効であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

商品開発に活用できる技術・ノウハウの吸収	1	2	3	4	5	6
新たな発想を持った将来のグローバル人材の確保	1	2	3	4	5	6
学生の意見を参考に現地ニーズに合った商品・サービスの提供	1	2	3	4	5	6
講座などを通じたコーポレートブランドの浸透	1	2	3	4	5	6
現地に提供する商品の開発コストの削減・期間の短縮	1	2	3	4	5	6

1 2 3 4 5 6

全く有効でない

--	--	--	--	--	--

非常に有効である

1-8 貴社の本社役員には、欧米・アジア地域の現地法人の事業経営を経験された方がいますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	現在	今後の予定
欧米での事業 経営の経験者		
アジアでの事業 経営の経験者		

現在

1. いる
2. いない

今後の予定

1. 予定あり
2. 予定なし

2. アジア事業戦略について

2-1 貴社の現在の売上高に占めるアジア地域（日本を除く）の売上高の比率および生産比率について、該当する番号を1つずつご記入ください。また、3年後（方針）について、該当する番号に○印を1つずつお付けください。

	現在	3年後（方針）
アジア地域（日本を除く）の売上高比率		1. 減少 2. ほぼ同じ 3. 増加
アジア地域（日本を除く）の生産比率		1. 減少 2. ほぼ同じ 3. 増加

現在： 1. 0% 4. 10%～20%未満 7. 40%～50%未満 10. 70%以上
 2. 0%超～5%未満 5. 20%～30%未満 8. 50%～60%未満
 3. 5%～10%未満 6. 30%～40%未満 9. 60%～70%未満

2-2 貴社の現在の営業利益に占めるアジア地域（日本を除く）の営業利益のおよその割合について、該当する番号を1つご記入ください。また、3年後（方針）について、該当する番号に○印を1つお付けください。

	現在	3年後（方針）
営業利益に占めるアジア地域（日本を除く）の営業利益の比率		1. 減少 2. ほぼ同じ 3. 増加

現在： 1. 0% 4. 10%～20%未満 7. 40%～50%未満 10. 70%以上
 2. 0%超～5%未満 5. 20%～30%未満 8. 50%～60%未満
 3. 5%～10%未満 6. 30%～40%未満 9. 60%～70%未満

2-3 貴社の下記のアジア地域における事業戦略について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
事業戦略					

1. 事業規模の拡大を図る 3. 事業規模の縮小を図る 5. 進出を検討中
 2. 事業規模の現状を維持する 4. 撤退する 6. 進出しない

(付録)

2-4 貴社のアジア事業にとって魅力がある国・地域に○印を付け、そのうち最も魅力ある国・地域に◎印をお付けください。なお、その他の場合、() 内に国名をご記入ください。魅力の理由について、最も当てはまる、次に当てはまるものを1つずつお選びください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム	その他 ()
最も当てはまる理由						
次に当てはまる理由						

1. 現地マーケットの規模が大きい
2. 現地マーケットの今後の成長性が高い
3. 先端技術を吸収できる
4. 税制優遇などの投資インセンティブがある
5. 産業集積が充実している（原材料・部品が調達しやすいなど）
6. 道路網などが整備されている
7. 安価で安定的な電力・エネルギーを確保できる
8. 工業団地が整備されている
9. 安価な労働力を確保できる
10. 質の高いマネジメント人材を確保できる
11. 質の高い従業員を確保できる
12. 他のアジア地域との生産ネットワークが組みやすい
13. 政治・社会情勢が安定している
14. ビジネスに関わる法制度が整備されている
15. 外国人にとって生活環境が整っている
16. その他 ()

2-5 貴社が進出している下記のアジア地域で、直面している最も大きなリスク、次に大きなリスクについて該当する番号を1つずつご記入してください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
最も大きなリスク					
次に大きなリスク					

1. 政治の不安定性
2. ストライキの発生
3. 知的財産権の侵害
4. 技術・ノウハウを持ったキーパーソンの転職
5. 法制度の未整備・不透明性
6. 事業の許認可などの行政手続きの煩雑さ
7. 計画されたインフラ整備の遅延の問題
8. 販売代金の回収困難など商習慣の問題
9. 原材料・部品調達の困難に関わる産業集積の脆弱さ
10. 自然災害などの恐れ
11. 過度な価格競争
12. 人件費の高騰
13. その他 ()

2-6 貴社の進出している下記のアジア市場で事業を成功させる上で、他社との提携および M&A の重要度について該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
他社との提携					
他社を M&A					

1 2 3 4 5 6

全く重要でない							非常に重要である
---------	--	--	--	--	--	--	----------

(付録)

2-7 貴社はアジア地域統括拠点を設置していますか。該当する番号に○印を1つお付けください。なお、() 内に拠点国名と設置年をご記入ください。

- | | 拠点国名 | 西暦 | 設置年 |
|-----------|------|-----|-----|
| 1. 設置している | () | () | () |
| 2. 設置する予定 | () | () | () |
| 3. 検討中 | | | |
| 4. 設置しない | | | |

2-8 貴社は、アジア地域統括拠点を置く国をどのような基準で選ばれていますか。最も当てはまる理由と次に当てはまる理由を1つずつご記入ください。

最も 当てはまる理由	
次に 当てはまる理由	

1. 周辺のアジア地域へのアクセスが容易
2. 物流、金融、通信などの産業インフラが整っている
3. 法制度が整備され、行政手続が透明・簡素である
4. 低い法人税率など税制上の恩典がある
5. 優秀な人材が採用できる
6. 外国人にとって生活環境が整っている
7. 政治・社会情勢が安定している
8. その他 ()

3. 研究開発戦略について

3-1 貴社はアジア地域（日本を除く）で研究開発拠点を設置していますか。該当する番号に○印を1つお付けください。なお、() に主たる拠点国名と他の全ての拠点国名をご記入ください。

- | | 主たる拠点国名 | 他の全ての拠点国名 |
|-----------|---------|-----------|
| 1. 設置している | () | () |
| 2. 設置する予定 | () | () |
| 3. 検討中 | | |
| 4. 設置しない | | |

3-2 貴社のアジア地域での主たる研究開発拠点の設置理由について、該当する番号に○印を1つずつお付けください。

- | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 顧客になり得る市場規模の大きさ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 最新の市場情報などのトレンドを吸収できる | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 生産拠点到近い | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 自社の専門領域に関わる知識を持っている人材が豊富 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 他企業の研究所・大学の研究機関などが集積していて連携しやすい | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 現地政府の優遇策がある | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

	1	2	3	4	5	6
全く当てはまらない						
						非常に当てはまる

(付録)

3-3 貴社の下記のアジア地域での研究開発の目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	ASEAN
現地の顧客ニーズに応える商品を開発する			
現地の商品開発のスピードアップを図る			
低いコストで商品を開発する			

1 2 3 4 5 6

全く当てはまらない

--	--	--	--	--	--

非常に当てはまる

3-4 貴社の現在および3年後（方針）のアジア地域での研究開発費の割合について、該当する番号を1つずつご記入ください。なお、この割合は、アジア現地法人の研究開発費/（アジア現地法人の研究開発費+国内研究開発費）x100である。

現在	3年後 （方針）

現在： 1. 0% 3. 1%～3%未満 5. 5%～7%未満 7. 10%以上
2. 0%超～1%未満 4. 3%～5%未満 6. 7%～10%未満

3年後（方針）： 1. 減少 2. ほぼ同じ 3. 増加

3-5 貴社の技術を下記のアジア地域へ移転する程度はどのぐらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国		インド		ASEAN	
	最先端 技術	標準 技術	最先端 技術	標準 技術	最先端 技術	標準 技術
商品のデザイン・開発に関する技術						
製造設備						
生産管理・品質管理のノウハウ						

1 2 3 4 5 6

全く移転してない

--	--	--	--	--	--

すべて移転している

4. マーケティング戦略について

4-1 貴社が進出する下記のアジア市場において、どのような基準で顧客層を細分化していますか。最も有効な基準と次に有効な基準について、該当する番号を1つずつご記入ください。なお、その他の場合、()には基準をご記入ください。

	日本	中国	インド	ASEAN
最も有効な基準				
次に有効な基準				

1. 所得 3. 性別 5. ライフスタイル
2. 年齢 4. 地域（大都市、中小都市、農村など） 6. その他（ ）

4-2 貴社が進出する下記のアジア市場において、所得で細分化されたどの顧客層を最重視していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	中国	インド	ASEAN
3年前				
現在				
3年後（方針）				

1. 超富裕層 3. 中間層 5. 特に顧客層を絞らない
2. 富裕層 4. 低所得層

4-3 貴社が進出している下記のアジア市場で、ハイエンド商品の割合はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
ハイエンド商品の割合					

1. 0% 4. 20%～30%未満 7. 50%～60%未満 10. 80%～90%未満
2. 0%超～10%未満 5. 30%～40%未満 8. 60%～70%未満 11. 90%～100%未満
3. 10%～20%未満 6. 40%～50%未満 9. 70%～80%未満 12. 100%

4-4 貴社は下記のアジア市場で販売していく上で、最も大きな問題点と次に大きな問題点を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
最も大きな問題点					
次に大きな問題点					

1. 販売する商品の知名度が低い 5. 販売促進の仕方が難しい
2. インフラ未整備のために流通が困難 6. 競争相手が多い
3. 商品そのものが現地ニーズに合っていない 7. その他（ ）
4. 価格の設定が難しい

4-5 貴社の下記の市場における主力商品について、顧客からの認知度はどの程度でしょうか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

日本	1	2	3	4	5	6
中国	1	2	3	4	5	6
インド	1	2	3	4	5	6
インドネシア	1	2	3	4	5	6
タイ	1	2	3	4	5	6
ベトナム	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
非常に低い	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	非常に高い

4-6 貴社はアジア市場（日本を除く）での顧客からの認知度を高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れてありますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

本社のトップ自ら商品・サービスをアピール	1	2	3	4	5	6
現地法人のトップ自ら商品・サービスをアピール	1	2	3	4	5	6
現地ニーズにきめ細かく対応した商品を提供	1	2	3	4	5	6
世界に通用する基本機能を備えた商品を提供	1	2	3	4	5	6
斬新なデザインを備えた商品を提供	1	2	3	4	5	6
斬新なネーミング・ロゴを付けた商品を提供	1	2	3	4	5	6
競合企業より高い価格帯の商品を提供	1	2	3	4	5	6
商品機能の割には低い価格帯の商品を提供	1	2	3	4	5	6
マスメディアを通じた広告宣伝	1	2	3	4	5	6
旗艦店を拡充	1	2	3	4	5	6
販売網を整備・拡充	1	2	3	4	5	6
販売員を教育・訓練	1	2	3	4	5	6
お客様相談窓口を充実	1	2	3	4	5	6
イベント・キャンペーンを充実	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く力を入れていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	非常に力を入れている

5. 人事戦略について

5-1 貴社の本社でアジア事業の構想・推進を担える人材を育成するために、下記の方法にどの程度力を入れていきますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

育成ための明確なキャリアプラン	1	2	3	4	5	6
選抜された従業員への企業内研修	1	2	3	4	5	6
外国人社員との合同研修	1	2	3	4	5	6
外部のセミナーへの参加	1	2	3	4	5	6
国内のビジネススクールへ派遣	1	2	3	4	5	6
海外のビジネススクールへ派遣	1	2	3	4	5	6
海外の現地法人・提携先などで現地の商習慣・言語・文化の学習	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く力を入れていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	非常に力を入れている

(付録)

5-2 貴社の本社でアジア事業の構想・企画を策定できる人材をどのように獲得していますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

語学力や海外事情に知見のある日本人学生を採用し、育成する	1	2	3	4	5	6
日本文化を理解した戦力になり得る留学生を採用し、育成する	1	2	3	4	5	6
アジア事業に詳しい即戦力となる日本人を中途採用する	1	2	3	4	5	6
現地で採用した優秀な外国人を本社に移籍させる	1	2	3	4	5	6

全く当てはまらない	1 2 3 4 5 6	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>							非常に当てはまる

5-3 貴社の進出している下記のアジア地域で過去3年間に採用された従業員のうち、およそ何割が定着されていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

国名	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
従業員の定着率					

- | | | | |
|--------------|--------------|--------------|----------------|
| 1. 0% | 4. 20%～30%未満 | 7. 50%～60%未満 | 10. 80%～90%未満 |
| 2. 0%超～10%未満 | 5. 30%～40%未満 | 8. 60%～70%未満 | 11. 90%～100%未満 |
| 3. 10%～20%未満 | 6. 40%～50%未満 | 9. 70%～80%未満 | 12. 100% |

5-4 貴社の進出しているアジア地域における現地法人の経営方式は下記の項目で競合企業と比べていかがですか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
現地化が進んでいる					
意思決定のスピードが速い					
給与水準が高い					
昇進のスピードが速い					

全く当てはまらない	1 2 3 4 5 6	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>							非常に当てはまる

(付録)

5-5 将来、貴社のアジア地域の現地法人のマネジメントを任せられる人材を育成するために、現地法人の選抜された従業員を下記の研修目的でどの程度積極的に日本本社で受け入れていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

マネジメント全体の研修	1	2	3	4	5	6
日本語・日本文化の学習	1	2	3	4	5	6
企業内コミュニケーションの促進・企業文化の認知	1	2	3	4	5	6
商品開発管理の研修	1	2	3	4	5	6
生産・品質管理の研修	1	2	3	4	5	6
知的財産権の学習	1	2	3	4	5	6

全く当てはまらない

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

非常に当てはまる

5-6 貴社の進出している下記のアジア地域で経営者の現地化が進まない理由について、最も大きな理由と次に大きな理由をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
最も大きな理由					
次に大きな理由					

1. 本社とのコミュニケーションがとりにくい
2. 自社の企業理念の共有が難しい
3. 本社主導の経営がやりにくい
4. 本社から派遣した日本人社員との連携が取りにくい
5. 会社に対する忠誠心が低い
6. 経営能力のある優秀な人材がまだ育成されていない
7. その他 ()

5-7 貴社の進出している下記のアジア地域における現地法人の中間管理職及び経営者の現地人比率について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
中間管理職					
経営者					

(付録)

5-8 貴社の進出している下記のアジア地域における現地法人の中間管理職及び経営者の現地人比率の3年後

1. 0% 3. 10%~30%未満 5. 50%~70%未満 7. 90%~100%未満
2. 0%超~10%未満 4. 30%~50%未満 6. 70%~90%未満 8. 100%

(方針) について、お教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インドネシア	タイ	ベトナム
中間管理職					
経営者					

1. 減少 2. ほぼ同じ 3. 増加

6. 成果

6-1 貴社の2015年度の売上高に占める下記の国・地域別の売上高のおよその割合をお教えてください。また、この割合の3年後(方針)について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	2015年度	3年後(方針)
日本	%	
中国	%	
インド	%	
ASEAN	%	
上記以外のすべての国	%	
合計	100%	

- 3年後(方針) : 1. 減少 2. ほぼ同じ 3. 増加

6-2 貴社の下記の国・地域における直近3年間の売上高および営業利益の増減について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	中国	インド	ASEAN	アジア全体 (日本を除く)	貴社全体
売上高の増減						
営業利益の増減						

- 直近3年間の増減 : 1. 減少 2. ほぼ同じ 3. 増加

(付録)

6-3 貴社の下記の国・地域別における 2015 年度の売上高営業利益率について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	2015 年度
日本	
中国	
インド	
ASEAN	
アジア全体（日本を除く）	
貴社の売上高営業利益率	

- | | |
|-------------|--------------|
| 1. マイナス | 6. 10%～15%未満 |
| 2. 0%～2%未満 | 7. 15%～20%未満 |
| 3. 2%～5%未満 | 8. 20%～25%未満 |
| 4. 5%～7%未満 | 9. 25%～30%未満 |
| 5. 7%～10%未満 | 10. 30%以上 |

6-4 貴社の進出している下記のアジア地域における主力商品の現在のマーケットシェアについて、該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	中国	インド	ASEAN	アジア全体 (日本を除く)
現在のマーケットシェア					

- | | | | |
|------------|--------------|--------------|---------------|
| 1. 1%未満 | 4. 5%～10%未満 | 7. 30%～40%未満 | 10. 70%～90%未満 |
| 2. 1%～2%未満 | 5. 10%～20%未満 | 8. 40%～50%未満 | 11. 90%以上 |
| 3. 2%～5%未満 | 6. 20%～30%未満 | 9. 50%～70%未満 | |

6-5 アジア事業を展開していく上で、大事な点あるいは大きな問題点をご自由にお答えください。

ご協力誠にありがとうございました。