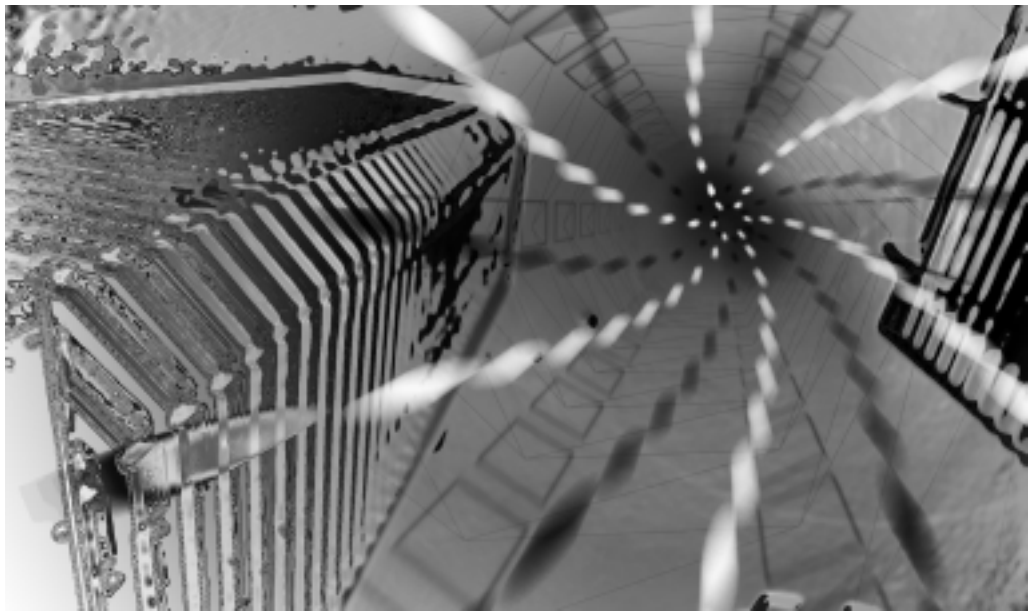


# 日本企業のサービスイノベーション

高田伸朗 / 小池克宏



1990年代に復興を成し遂げた米国経済の展開から見て、日本経済が再生して産業競争力を回復するためには、サービス化が不可避である。しかし、日本のサービス業の多くは低い生産性にとどまっており、また製造業からサービス事業への展開も、期待ほどの成果を生み出していない。

こうした状況を打破するには、サービス業務の本質的な特性に対応したイノベーション、すなわち「サービスイノベーション」を推進する必要がある。このイノベーションは、所有と使用の分離が可能な新しい機能の創出、多様化と標準化を両立させる方策の創出 の2つの方向で考えられる。

サービスイノベーションは、サービス事業の必要条件を満たす（第1世代のイノベーション）だけではなく、これを超えたさらなるイノベーション（第2世代のイノベーション）として取り組まれなければならない。その基本的な方向は、サービスを提供するためのバリューチェーン（価値連鎖）の創り込み、多様化と標準化の両立 の2つで示される。

# サービスイノベーションが 求められる背景

## 1 先行する米国のサービス化

### (1) サービス化が支えた米国の 経済構造改革

バブル経済崩壊後の「失われた10年」として日本経済が低迷していた1990年代に、米国経済は活力を取り戻した。この米国経済復興の背景には、IT（情報技術）関連産業の成長・発展や製造業の再生などさまざまな事象が存在するが、その過程において、サービス業が大きく成長し、雇用吸収先としての役割を果たしてきた。

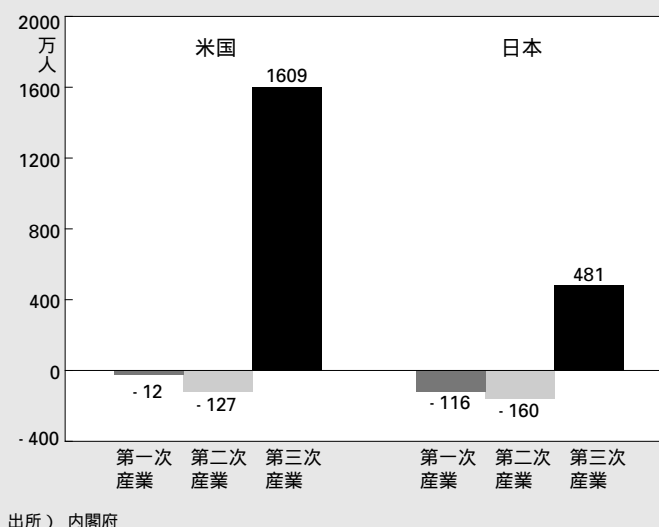
図1は日米の産業別就業者数が1990年から2000年までにどれだけ増えたかを示したものであるが、米国のサービス化は雇用面に顕著に表れていることがわかる。長引く不況のなか、雇用不安が高まっている日本でも、サービス業による雇用吸収の必要性が高まっている。

米国企業の強さを示す指標の1つに、雑誌『フォーチュン』の500社ランキングがある。2002年のランキングを見ると、上位100社にランクされた企業のうち75社はサービス業である。第6位にはGE（ゼネラル・エレクトリック）社がランキングされているが、同社は金融業に分類されている。ちなみに、1992年には、上位100社のうちサービス業の企業は21社にすぎなかった。

### (2) 製造業の競争力を支えたサービス化

米国におけるサービス化進展の背景の1つに、製造業におけるサービス事業への取り組みがある。過去10年間に、米国の製造業の生

図1 産業別就業者動向の日米比較（1990～2000年の増加数）

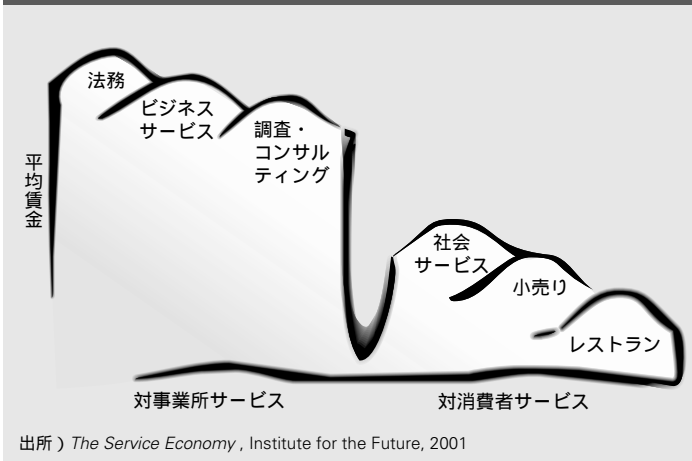


産性と賃金水準との相関性は一気に高まっており、「儲かるビジネスに就いている就業者は給与水準が高い」という状況が定着してきた。

その背景には、企業が「選択と集中」によって事業部門を集約化し、付加価値の低い部門の縮小や撤退、さらにはアウトソーシングを行ってきたことがあげられる。一方、低賃金労働力を積極的に活用して、生産工程のアウトソーシングを請け負うEMS（電子機器の受託製造サービス）も、成長・発展を遂げてきた。

製造業にとって、付加価値の高い部門として特に注目されたのが、川下方向である「サービス事業」である。製品の利用者に対し、リースやメンテナンスさらにはオペレーション代行などのサービスを提供することにより、収益力を高める戦略がとられてきた。GE社はこの典型例であり、前述の金融業に加え、「製品サービス事業」として、ジェットエンジン、タービン、医療診断機器、機関

図2 対事業所サービスと対消費者サービスの間の溝



車などの事業分野の顧客を対象としたサービス事業にも力を入れてきた。

### (3) 二分化する米国の成長サービス分野

前述したように、米国における雇用の吸収先として、サービス業が大きな役割を果たしてきた。特に雇用者数の増加が顕著であったサービス業は、法務サービス、財務サービスやコンサルティングなどの対事業所サービスと、社会サービスや個人サービスなどの対消費者サービスに分けられる。

前者は知識・技術に秀でた専門家によって提供されるサービスであり、後者は主にアル

バイトなどの低賃金労働者を活用したビジネスである。当然のことながら、この両者の生産性と賃金との間には、図2に示すように大きな溝が存在する。後者のグループに属する企業にとっては、この溝をどう埋めるかが課題であり、このことこそが後述するサービスイノベーションの源泉である。

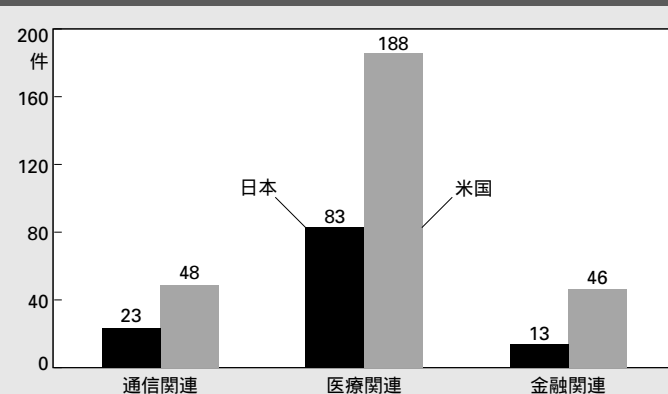
### (4) 電話帳に見る米国のサービス化の進展度

サービス化の進展で、新しいさまざまなビジネスが生まれ出されている。こうした新しいビジネスが一定規模以上に集積すると、1つの産業として認識される。例えば職業別電話帳(タウンページ)の産業分類は、このように利用者サイドから認識された新しい産業の動向を探るツールとして、多くの示唆を与えてくれる。

ここでは、米国カリフォルニア州のコントラコスタ郡セントラル地区の電話帳を利用して、サービス業の分類を見ることで、サービス化の進展度を確認する。同郡は、ベイエリアの東部、オークランド市の東側に位置し、人口は約42万人である。同州のなかでも所得水準が高く、バックオフィスや通信関連のハイテク産業の立地も多い成長地域である。同地域と比較する日本側の候補地としては、東京都の調布・府中地域(稲城、狛江、多摩、調布、府中の5市)を選定した。

両地域を対象として、通信関連分野、医療関連分野、金融関連分野の3分野を対象に、電話帳の目次におけるカテゴリー数の比較を行った。それによると、図3に示すように、各分野とも米国の方が日本の2倍以上のカテゴリー数となっている。

図3 電話帳に見るサービス業分類数の日米比較



注) 日本は東京都の稲城市、狛江市、多摩市、調布市、府中市、米国はカリフォルニア州コントラコスタ郡の電話帳により作成

特に医療関連分野では、米国の病院の区分が非常に細くなっている点が注目に値する。例えば、日本に見られないものとして、「緊急医療および手術サービス」「緊急カイロプラクティックサービス」といった分類が存在する。また、「歯科医紹介サービス」など、消費者に対して最適なサービスを統合して提供する機能が整っている。

このように、米国のサービス業は細分化が進展しており、それぞれが専門性を有するモジュール（機能部品）的な機能を持っている。その一方で、これらを統合するサービスも整備されてきている。その背景には、サービスを細かく切り分けていくことにより、コストをかけずに高質なサービスを提供したいという供給者側のニーズと、細かく切り分けられたサービスを組み合わせ、自分に合ったサービスを受けたいという利用者側のニーズとがある。

また、サービス業の細分化が進展していることは、一方で、個々の産業の収益構造（ビジネスモデル）が明確になることを意味しており、その結果、新規参入の障壁が縮小し、競争が激化していると考えられる。

## 2 日本におけるサービス化の必要性とその方向

### （1）サービス業振興の重要性

日本でも、米国の後追的な形でサービス化が進んできている。しかし、日本のサービス業の担い手の多くは中小事業者であり、その生産性も低い水準にとどまっている。また、成長著しい中国など東アジアの経済圏において、サービスへのニーズが急速に高まってきているにもかかわらず、海外展開できるよ

うなサービス事業者は極めて少ない。

経済構造改革を進めていく過程で生じる余剰労働力を、サービス業が吸収することも必要とされている。厚生労働省の雇用政策研究会の試算によれば、産業構造の変化に伴い、2002年から2006年までの5年間で、約1900万人の労働移動が生じると予測されている。この労働力移動の受け入れ先として、サービス業が注目されていることはいうまでもない。サービス業の振興は、今後の日本経済において非常に重要な意味を持っている。

### （2）日本独自のサービス化の必要性

先に示したような1990年代の米国におけるサービス化の進展は、今日の日本のサービス化に対して、さまざまな示唆を与えている。しかし、両国を比較すると、環境条件が多くこの点で異なっている。

例えば、米国には移民という形で、低賃金の労働市場がすでに存在していた。このため、日本と比較して賃金水準が下方シフトしやすい条件を有していた。また、米国では賃金水準が下がっても、ある程度の生活水準を維持できるような社会の仕組みが整っていた。現在の日本では、低賃金化によるサービス化は、そのままでは成立しにくい。

一方で、ITの活用によるユビキタス・ネットワーク社会が到来しつつある。これまではサービスとして成立しにくかったものが、ITの活用によりさまざまな展開の可能性が開けてきていた。知恵と工夫により、国際競争力を有するサービス事業が生まれ育つ条件が整いつつある。

すなわち、日本が米国の後追い型のサービス化を進めても、サービス化は十分に進展し

ないし、産業競争力の強化にもつながらない。米国の後追い型ではない、革新的なサービス化への取り組みが必要になってきている。

## サービス事業の特性と必要条件

### 1 サービスの定義

サービスについては、過去さまざまな定義が行われてきた。本稿では、「無形の機能・性能のみを利用者へ提供すること」と定義する。例えば、教育サービスとは、教師が有する無形の知識や手法を、生徒に対して伝授することである。

この定義に基づくと、サービスは次のような特徴を持つこととなる。

#### (1) 同時性

需要と供給が、空間的にも時間的にも同時に行われなくてはならない。したがって、製品と違って、サービスそのものを在庫という形で保管することは不可能である。すなわち、需要の変動への対応を、供給者側で行うことが必要になる。他方で、音楽配信ビジネスのように、一度作り込んだサービスを、同時に多数の利用者に提供することができるという特徴もある。

#### (2) 無形性

サービスは姿・形が見えないがゆえに、品質が見えにくい。品質を規定する要素が多数存在することに加え、利用者の特性（属人的要素）、サービスを提供する時間、サービスを提供する場所によってニーズが変化する。こうした要因が相乗効果として効くため、サービスに対するニーズは、製造業の製品に対

するニーズと比較して、いっそう多様性を増すこととなる。

一方、サービスの姿が見えないだけに、利用者は、その品質が適切かどうかの判断を行いにくい。このため、他のサービス事業者を利用先を変更することに対する抵抗感が高まりがちである。また、サービスの品質に関するトラブルも生じやすくなる。

### 2 サービス事業の特性

上述のサービスの定義および特徴に基づいて、サービス事業の特性について考えてみたい。サービス事業の本質は、顧客の多様なニーズに応えながら、顧客に財や製品を保有させることなく、その機能・性能のみを顧客に提供することである。すなわち、以下の3点がサービス事業の特性である。

#### (1) 所有と使用の分離

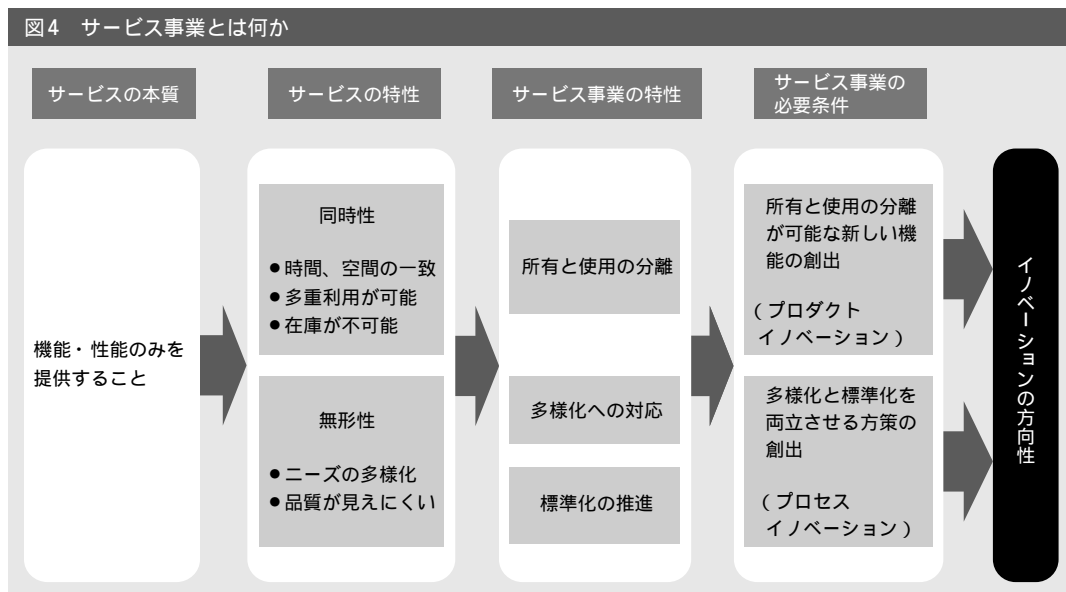
従来は顧客に売り切っていた製品を、所有権を移転せずにその機能や性能のみを提供することは、サービス事業の第一歩である。製品のリース・レンタルは、その代表例といえる。

ITの進展に伴うユビキタス・ネットワーク社会の到来は、この所有と使用の分離をいっそう加速している。例えば、従来、CD、DVD（デジタル・ビデオディスク）や書籍などの有形財によって提供されていたコンテンツが、インターネットを利用したオンライン配信に置き換わっていくことは、その代表例である。

#### (2) 多様化への対応

サービスへのニーズは、製品へのニーズに

図4 サービス事業とは何か



比較して多様であることはすでに示した。この多様性は、ニーズの「属人性」「属時性」「属地性」の相乗効果によって増幅された結果である。

サービスの供給者にとって、この多様性に応えることは、利用者の満足度を高めるといふメリットがある一方で、規模のメリットが働かないためコスト高になり、収益を圧迫するというデメリットをもたらす。供給者側では品質管理が重要になるとともに、政府による規制や指導の対象になりやすいという性格をも併せ持つこととなる。

### (3) 標準化の推進

標準化を図ることは、サービス事業でも、品質を維持・管理し、サービス提供に必要なコストを削減するために不可欠である。サービスの標準化は、製造業における製品とは異なり、姿・形がないだけに非常に難しい。一般には、マニュアルという形で従業員がとるべき行動を細かく規定することが行われてい

る。また、無限大に広がる顧客ニーズのなかから共通項を見出してメニュー化することも、標準化の一面である。

## 3 サービス事業の必要条件

サービス事業を実現するに当たっては、これらのサービス事業の特性に対応し、以下の2つの必要条件を充足することが求められる(図4)。

### (1) 所有と使用の分離が可能な新しい機能の創出(プロダクトイノベーション)

機能・性能のみを切り離して利用者へ提供する仕組みを作り込むことが重要である。

ここでいう機能・性能は、工業製品に付随するものでなくても構わない。利用者が自分で実施すると「難しい」ことを、専門家が有する高度な技能・能力・知識をもって代替することも、その1つである。第2章で紹介した米国における対事業所サービスはその一例である。また一方では、専門的ではないが、

利用者が自分で実施すると「むなし」「面倒な」ことを代替することも、その代表例である。米国で成長しているもう1つのサービス業である対消費者サービスがその代表例である。

近年成長しているアウトソーシングサービスは、その利用者が従来自分のバリューチェーン（価値連鎖）のなかに有していた機能を外部の業者が提供するものである。これは、機能・性能だけが切り離されて提供されている例である。

## （2）多様化と標準化を両立させる方策の創出（プロセスイノベーション）

先に示した「多様化」と「標準化」は、サービスの供給者が、利用者のニーズや競合他社の動向を勘案しつつ、自ら設定することができる変数である。しかし、一般にこの両者は相反する関係にあり、標準化を進めることは、規模の経済を通じてコストの削減をもたらすが、その代わりに利用者の多様なニーズに応えることが難しくなる。この両者を可能なかぎり両立させるための方策が必要になってくる。

## 4 イノベーションとは何か

イノベーションという言葉が最初に定義したのは、オーストリア生まれの理論経済学者シュンペーターであるといわれている。その著書『経済発展の理論』（1912年）では、経済発展には、人口増加や気候変動などの外的な要因よりも、イノベーションのような内的な要因が主要な役割を果たすと述べられている。また、イノベーションの例として、創造的活動による新製品開発、新生産方法の

導入、新市場の開拓、新たな資源（の供給源）の獲得、組織の改革などがあげられている。

一方、OECD（経済協力開発機構）において行われているイノベーション活動に関する調査では、次の2つをイノベーションの定義としている。

市場に導入された新しいまたはかなり改善されたプロダクト、あるいは新しいまたはかなり改善されたプロセスの自社内での導入

新しい技術開発、既存技術の新しい組み合わせ、または自社により獲得された他の知識を利用した結果に基づくもの

このような形で定義されるイノベーションは、いうまでもなく、製造業に限らずサービス業においても該当する。前述した日本独自の革新的なサービス化への取り組みこそが、イノベーションである。

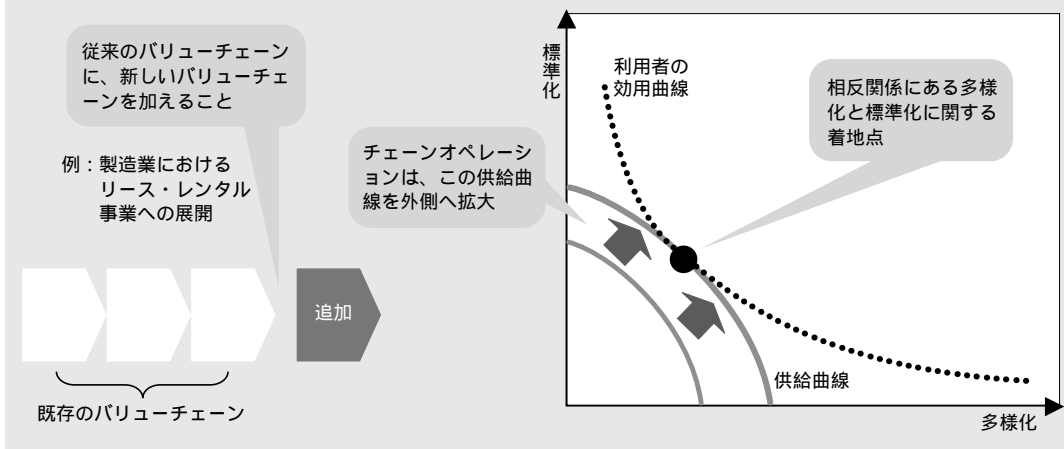
## サービスイノベーションの基本方向

サービス事業を提供するため、あるいは提供サービスの内容の高度化を図るための革新的な取り組みを「サービスイノベーション」と定義する。本章では、サービスイノベーション推進の基本的な考え方と、その典型的な事例を示す。

### 1 第1世代のサービスイノベーション

サービスイノベーションの基本は、先に示したサービス事業の2つの必要条件を満たすことである。すなわち、バリューチェーン

図5 第1世代のサービスイノベーション



の追加・削除による組み替え、多様化と標準化の着地点の確立の2つのイノベーションとして整理することができる。これらは、サービス事業の必要条件にそのまま対応するものであり、ここでは「第1世代のイノベーション」と呼ぶこととする(図5)。

#### (1) バリューチェーンの追加・削除による組み替え

所有と使用の分離を行い、必要とされる機能・性能のみを利用者に提供するためのイノベーションである。最も単純なモデルは、従来のバリューチェーンを延長して、サービスを提供することである。製品を販売することでバリューチェーンを終了させていた製造業が、その製品のリース・レンタルやメンテナンスなどのサービスを付加することにより、そのバリューチェーンを川下方向に延長させることがその例である。

このような単純な川下展開では、製造業によく見られるように、生産者側の論理でサービスの提供が行われることが少なくない。そこで、さらなるイノベーションの必要性が生

じてくる。

#### (2) 多様化と標準化の着地点の確立

利用者のニーズに応える多様化と、事業の効率化を図るための標準化の両方を追求する必要があり、そのためのイノベーションが必要になってきている。

一見すると相反するこの多様化、標準化の双方を拡大させる手段として、これまでとられてきた方策の1つが、チェーンオペレーションである。多店舗化を進めることで、標準化が達成され、規模の経済を獲得するとともに、多様な商品・サービスの提供を図ることができる方法である。コンビニエンスストアやファミリーレストランなどが、その代表例である。

チェーンオペレーションは、事業規模の拡大に際して非常に有効なツールであった。しかし、今や、他社との競合が厳しくなるなかで、一層の差別化を図ることが必要となっており、さらなるイノベーションが求められている。



表1 第2世代のサービス・イノベーション事例とその内容

イノベーションの切り口	基本方向	内容	該当事例
サービス提供のためのバリューチェーンの創り込み	サービスバリュー・ウェブの構築	ユーザーに提供するサービスを見定め、そのサービス提供に対して最適なバリューチェーンを構築すること。新たな価値の提供となるサービスの、あるいは新たな提供のモデルという観点で、イノベーションである	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヤマト運輸（クール便、時間便）</li> <li>●スターバックス（機内サービス）</li> <li>●IBM（ペイ・パー・ユース事業）</li> </ul>
多様化と標準化の両立	サービスのモジュール化推進	何度も繰り返して利用可能なサービスコンテンツ、サービス提供プロセスなどを機能として部品化し、サービスの多様性を犠牲にすることなく標準化の面でイノベーションを起こす方策。モジュール自体を他のバリューチェーンに転用することで、新たな事業を創造する可能性もある	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヤマト運輸（代金収納）</li> <li>●セコム（センシング、警備員デポ）</li> </ul>
	サービスインタラクションの改善	ユーザーとの接点を重視し、標準化水準を下げることなく、ユーザーの多様なニーズに応えるサービス提供を行うためのイノベーション。カスタムメイドのサービス提供を行う「テラーメイド」、多様なサービスの提供窓口を束ねる「インテグレーション」、サービスの品質、顧客期待・顧客満足管理の要諦となる「サービスブランド」などを包含した概念	<ul style="list-style-type: none"> <li>●セブンイレブン（ワンストップサービス）</li> <li>●金融アグリゲーションサービス</li> <li>●テラーメイド医療</li> <li>●リッツ・カールトン（ホテル）</li> </ul>
	サービスプラットフォームの構築と活用	サービス事業の推進に不可欠なインフラを構築して活用することで、バリューチェーン全体の付加価値を革新的に高めること。特定バリューチェーンの川上から川下に至る各プロセスにサービス機能を提供する「垂直型」、複数バリューチェーンに共通なプロセスに対してサービス機能を提供する「水平型」などがある。プラットフォーム自体は、社内だけでなく他社にも提供される	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ヤマト運輸（情報・物流システム）</li> <li>●セコム（情報インフラ）</li> <li>●セブンイレブン（店舗インフラ）</li> <li>●JR東日本（Suica）</li> <li>●島精機製作所（ニットビジネス支援）</li> </ul>

## 2 第2世代のサービスイノベーション

前節で述べた第1世代のサービスイノベーションによって生じる限界を打破するための切り口として、「第2世代のサービスイノベーション」を提案したい（表1）。第1世代のサービスイノベーションは、サービス事業の必要条件を充足すべく、取り組まれてきた。第2世代のサービスイノベーションは、これを超えたサービスのさらなるイノベーションとして位置づけられねばならない。

### (1) サービスを提供するためのバリューチェーンの創り込み

第1世代のサービスイノベーションは、と

もすると供給者側の論理に基づいて行われ、利用者の真のニーズに十分に答えることができなかった。この問題を解決するためには、利用者が欲するサービスを見定め、そのサービス提供に対して最適なバリューチェーンを創り込むことが必要になってくる。

例えば、米国IBM社は、コンピュータのリース・レンタルという利用者に定額で提供するサービスに代わって、利用者が利用量に応じて料金を支払うというペイ・パー・ユースのコンピュータ提供サービスを開始した。

また、空調機器メーカーのキャリア社は、涼感提供サービスを開始した。顧客に対してエアコンを売るビジネスから、エアコンのサービスを売るビジネスへの転換である。この

サービスは、顧客の家屋や社屋にエアコン機器を設置し、あらかじめ合意した快適度を提供する対価として、サービス料を徴収するという仕組みで行われている。

従来のビジネスでは可能なかぎり大型の製品を販売しようとしていたものが、涼感提供サービスでは、サービスコストを最小限に抑えるため、エネルギー消費量を最低水準にとどめようとする発想に転換する。この発想に基づくと、発熱量の少ない照明や空調効率を上げる窓ガラスなどへの交換といった付加的サービスを提供するという発想が生じる。こうした発想の転換が、企業の収益を改善しただけでなく、地球環境に対して大きな貢献を果たすこととなった。

バリューチェーンの創り込みにおいては、他社の製品やビジネスプロセスであっても、その性能や品質が優れ、かつ安価に利用可能であれば、積極的に利用される。したがって、バリューチェーンの一部に、汎用的な製品やサービスがビジネスモジュールとして組み込まれる。これが複数の分野のバリューチェーンで行われると、バリューチェーンが相互に絡み合ったクモの巣（ウェブ）状のネットワ

ークが形成されることとなる。

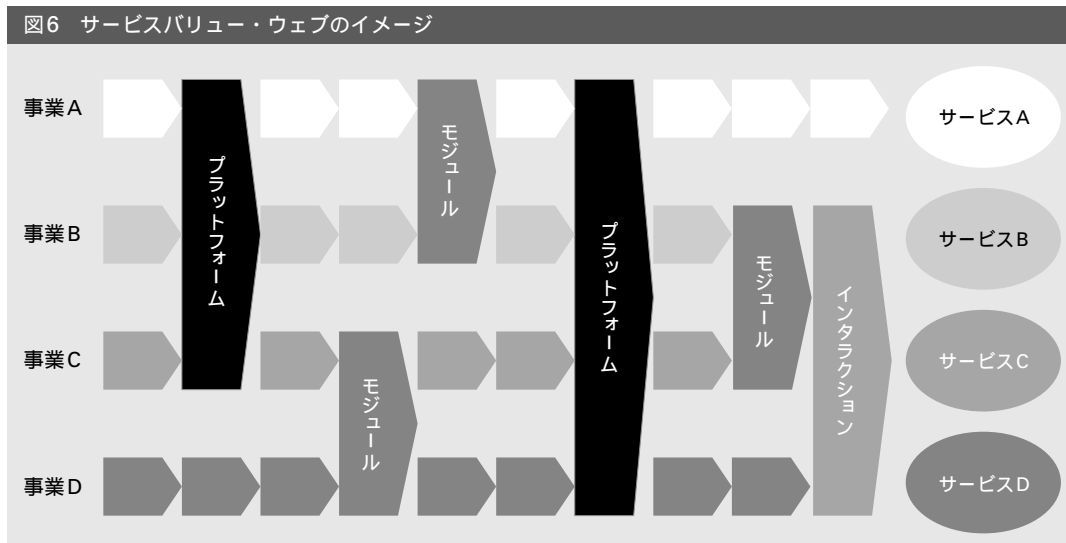
### 基本方向1：サービスバリュー・ウェブの構築

上述したクモの巣状のバリューチェーン・ネットワークを意図的に構築することで、自社の既存事業を高度化することや、事業多角化に際しての競争力を高めることが可能となる。以下では、このような展開の事例を示す（図6）。

#### セコムの事業多角化

セコムは、事業所向けの警備保障事業から出発し、ホームセキュリティへと事業を展開した。その後、事業をいっそう多角化し、現在ではセキュリティ、情報、メディカル、教育、損害保険、地理情報サービスの6事業を中心に展開している。

こうした事業展開に際しては、警備保障事業の機械化のために構築した情報通信インフラと、警備員派遣のデポ（中継所）がベースとなっている。リモートセンシング、画像処理、GIS（地理情報システム）、金融工学などの技術開発を行い、これらを組み合わせる



ことによって各サービス事業の高度化に成功している。

同社の事例は、複数の事業に活用できるプラットフォーム（ビジネスを展開していく基盤）を複数、社内に保有することにより、社内にサービスバリュー・ウェブを構築したものととらえることができる。

### ヤマト運輸のサービスメニュー拡大

ヤマト運輸におけるサービスメニューの拡大も、セコムの事業多角化と類似している。同社は、物流・配送システムと情報システムをベースに、クール宅急便や時間指定配送、代金受取人払いなど、宅配便のサービス内容の多様化を図ってきた。また、企業向けのダイレクトメール・サービスにも事業を展開してきた。

今後も、物流・配送システムと情報システムを活かしつつ、さらには各種料金の収納代行などの機能を加えながら、新しいサービスを開発し、顧客に提供していくとみられる。

### 阪急電鉄の消費者金融事業進出

阪急電鉄は、鉄道事業においてICカード

の導入を計画しており、その準備として消費者金融企業を買収した。これは、消費者金融企業が有する与信・代金回収の事業ノウハウを活用して、ICカードを軸にグループ事業を再編しようと構想しているものと考えられる。この与信・代金回収のプロセスとICカードを汎用モジュールとして、運輸、流通、不動産、娯楽などの事業のサービスバリュー・ウェブ化を図ろうとしている。

### (2) 多様化と標準化の両立

サービス事業のもう1つの必要条件である多様化と標準化の両立については、この両者の相反性を解消し、共に水準を高めていくようなイノベーションを実施していくことが望まれる。

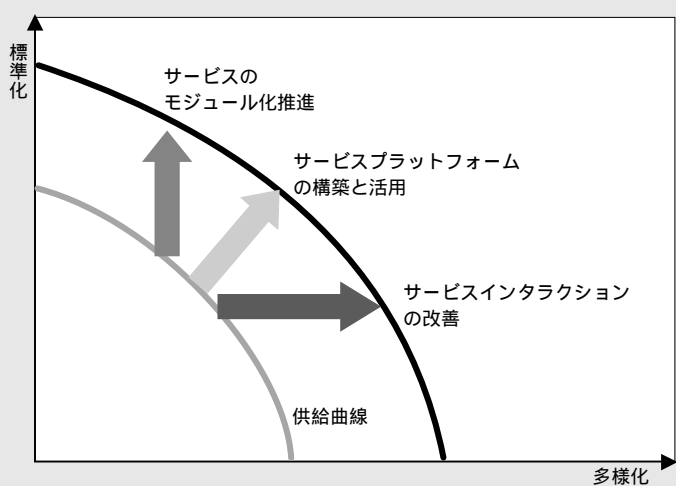
このようなイノベーションには、多様性を一定水準に維持しつつ標準化を推進する方法、一定水準の標準を維持しつつ多様化を推進する方法、標準化と多様化の両方を推進する方法の3タイプを考えることができる。

ここでは、第1のタイプのイノベーションとして「サービスのモジュール化推進」、第2のタイプとして「サービスインタラクションの改善」、第3のタイプとして「サービスプラットフォームの構築と活用」を提案する(図7)。

### 基本方向2：サービスのモジュール化推進

モジュールは、「半自律なサブシステムであって、他の同様なサブシステムと一定のルールをもって互いに連結することにより、より複雑なシステムまたはプロセスを構成するもの」と定義されている(青木昌彦・安藤晴

図7 多様化と標準化を両立させる方策



彦編著『モジュール化』東洋経済新報社、2002年）

サービスのモジュール化も、これと同じであり、何度も繰り返して利用可能なサービスコンテンツやサービス提供プロセスなどを「機能」として部品化し、サービスの多様性を犠牲にすることなく、標準化の面でイノベーションを起こす方策である。モジュール自体を他のバリューチェーンに転用することで、新たな事業を創造する可能性もある。

先に見たヤマト運輸の事例では、代金収納システムがこのモジュールに相当し、通信販売を行っている他社に対してサービスが提供されている。以下に、他のサービスモジュールの事例を示す。

#### 米国コマース・バンクの店舗改革

米国ニュージャージー州に本拠地を置くコマース・バンクは、店舗デザインの統一、貸出金利が高い代わりに各種手数料の廃止、営業時間の延長や営業日の拡大、子供向けの遊び場の店内への設置などの取り組みを行うことにより、消費者に受け入れられ、高い成長を遂げてきた。

同社のこのような取り組みは、ハンバーガーショップのビジネスから取り入れた要素が大きいといわれており、ハンバーガーショップの店舗コンセプトやサービスをモジュールとして銀行業務に活用した事例として注目される。

#### 基本方向3：サービスインタラクションの改善

サービスの本来的な特性の1つに無形性があることは前述した。サービスは、その品質

を事前に見て確認することが難しいため、利用者には、使ってみて「後の祭り」となるリスクがつねについてまわる。また、そもそもサービスの品質は、供給者の属人性（例えば店員の態度など）や、サービス提供プロセスに参加する顧客の知識、行動などに影響を受けるため、概して不安定なものになりやすい。勢い利用者は、新しいブランドを試すことに対して、製品の購入以上に慎重になる。

多くの優れたサービス事業者は、こういったサービスの特性を逆にうまく利用しながら、利用者との安定的な関係を構築し、長期的に利益を上げる戦略を志向してきた。今後もこの基本的考え方に変更はないだろう。

しかし、利用者との安定的な関係には、マイナスの側面も存在する。例えば、固定化した利用者が、慣れ親しんだサービスオペレーション上の変更を拒否したり、サービスに対するリピーターの期待度が次第に高まった結果、同じ品質のサービスを提供していても同じ顧客満足が得られなかったりする、といった事態である。このことが、時に、サービス生産の効率化を阻害し、一方では顧客維持コストの高騰を招く原因となっている。

サービスの価値が最終的に確定されるのは、顧客との接点においてであり、顧客との関係性においてである。「サービスインタラクションの改善」では、ここに発想の原点を求め、革新的な価値の創造を図る。

提供するサービスの品質向上はもとより、わがままな利用者（これまでは「わがまま」でなかった利用者が、規制緩和などで「わがまま」になることも含めて）の期待をいかに管理し、顧客満足と顧客ロイヤルティをいかに高めるか。また、その対価として、いか

に値付けを行うか。これらサービスマネジメント上の諸課題を統合的に扱うためのフレームワークが必要である。オペレーション上の標準化水準を犠牲にすることなく、利用者の多様なニーズに応えるサービスの提供を行うためのイノベーションが、サービスインタラクションの改善である。

### 金融アグリゲーションサービス

多様なサービスの提供窓口を1つに束ねるサービスインテグレーションは、サービスインタラクション改善の一類型である。その典型例としては、多くの金融機関に分散する個人の口座情報や、航空会社等のマイレージポイント、電子メールなどの情報をインターネット上で集約する「金融アグリゲーションサービス」があげられよう。

米国では、1999年にカリフォルニア州の新興企業ヨドリー社がサービスを開始したが、金融機関によるサービスとしては、2000年の「マイシティ」(シティバンク)が最初である。ヤフー社も最近、金融アグリゲーションサービスを開始している。日本でも、この種のサービスが開始された。

### パソコン製造・販売のデル・モデル

サービスインタラクション改善の別の類型である「テーラーメイド型サービス」としては、パソコンの製造・販売におけるデル・モデルがあまりにも有名である。デルコンピュータ社が創業以来続けている、流通業者を介させない直販・受注生産型のビジネスモデルであり、部品工場から組立工場への輸送タイムラグを抑えつつ、部品工場にコンスタントに発注を行う体制を整える。これによって

在庫部品数を最小限に抑え(同社の部品在庫量は1週間分未満といわれる)在庫コストや部品の価格下落の損害を最小限に抑えることが可能となる。

また、流通業者を挟まずに完成品を配送することにより、流通コストも削減している。デル・モデルを実現するためには、デルコンピュータ社が顧客から受注したデータを迅速に部品メーカー、配送業者などと共有する(いわゆるサプライチェーン・マネジメント)必要があるが、同社は創業以来このモデルを確実に実践する体制を整え、圧倒的な成長力を誇るメーカーとして名を知られるようになった。

### 基本方向4: サービスプラットフォームの構築と活用

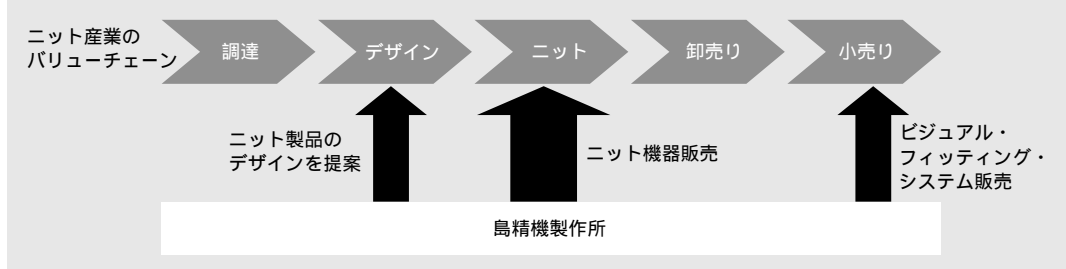
サービス事業の推進に不可欠なプラットフォームを構築し、それを多様化と標準化の両方に向けて徹底的に活用することにより、バリューチェーン全体の付加価値を革新的に高めることが期待される。

プラットフォームとしては、

特定バリューチェーンの川上から川下に至る各プロセスに対して、サービス機能を提供する「垂直型プラットフォーム」  
複数バリューチェーンに共通なプロセスに対して、サービス機能を提供する「水平型プラットフォーム」

などが存在する。プラットフォーム自体は、社内だけでなく他社にも提供される。前述したセコムの事業多角化の事例では、情報通信インフラと警備員派遣のデボが社内プラットフォームになっている。

図8 島精機製作所のビジネスモデル



### 島精機製作所の垂直型プラットフォーム

特定分野のバリューチェーンに対して、川上から川下までのプラットフォームを提供している事例が島精機製作所である（図8）。ニット機器メーカーとして有名な同社は、ニット機器を単に売り切るのではなく、ニット製品に関連するビジネスの川上から川下までを支援している。

ニット産業に対しては、同社が企画・デザインしたニットウェアを提案している。一方で、川下に位置するニット製品の販売店に対しては、「ビジュアル・フィッティング・システム」を提供し、小売店の販売を支援するとともに、売れ筋情報や消費者ニーズを川上方向へ戻す仕組みを確立している。

#### JR東日本のSuica

JR東日本は、中期経営構想「ニューフロンティア21」において、「信頼される生活サービス創造グループ」をグループ理念とし、鉄道事業を中心としながらもさまざまな事業展開を進めつつある。こうした同社の事業拡大のための重要なツールが、非接触型ICカード「Suica（スイカ）」である。

Suicaは、乗車券や定期券として利用できるICカードとして、すでに500万人以上に利用されている。同社の広報資料によると、今

後は、クレジットカードと一体化され、また情報提供サービスや音楽配信等のツールとして社内のプラットフォームに利用する計画があるほか、ホテル・旅館等のクーポンチケット、他交通機関との共通乗車券、コンビニ等で利用できる電子マネーなど、他社にも提供するプラットフォームとして計画されている。

## 今後のサービスイノベーションの推進に向けて

### 1 サービス事業の知識産業化の重要性

1990年代の米国において進展したサービス化は、専門能力を有する人材を活用した対事業所サービスとともに、移民をはじめとする低賃金の労働力を活用する対消費者サービスの成長・発展によって達成されたことは、すでに見た通りである。この過程で、賃金水準の二極分化が進展した。しかし、日本では、米国に見られるような賃金の二極分化は、今のところ顕著にはなっていない。

日本で成長・発展を遂げたサービス事業の先進事例に共通するのは、日本の強みである技術・部品・製品やシステムを組み合わせながら、質の高い人材が、質の高いサービスを

効率的に提供する仕組みを作り上げていることである。日本型の「サービスイノベーション」の成果は、まさにサービス業の「知識産業化」に求められるといえよう。

## 2 サービス事業の知識産業化に向けた今後の取り組み

サービス事業の知識産業化に向けたサービスイノベーションの推進に当たっては、今後取り組むべき事項が数多く存在する。ここでは、代表的なものをいくつか提示する。

### (1) ユビキタス・ネットワークの活用

「バリューチェーンの創り込み」を構成するパーツとなるサービスモジュールやサービスプラットフォームの構築、さらにはサービスインタラクションの改善においては、ITの活用が非常に有効である。加えて、あらゆる機器や端末が高速ネットワークに接続されるユビキタス・ネットワーク時代の到来を間近に控えている。

サービスイノベーションの推進において、このユビキタス・ネットワークが重要なツールになることはいうまでもない。ユビキタス・ネットワークの活用は、多様化と標準化の両立にも大きく貢献することとなり、さまざまな新しい事業モデルの展開を促進していくこととなる。

### (2) サービスイノベーションを牽引する技術開発の推進

先に示したサービスイノベーションの4つの基本方向においては、技術や部品、ノウハウなどを積極的に活用することが不可欠の要件である。このため、サービスイノベーショ

ンに貢献するこれらの技術開発・研究開発活動は積極的に推進されねばならない。

これは、サービス事業の推進だけではなく、空洞化問題に直面するわが国の製造業においても大きな意義を持つこととなる。

### (3) サービス事業を担う専門人材の育成

サービス事業の効率化において、機械化や自動化は重要な要素であるが、サービス事業の基本は人材にあることはいうまでもない。しかし、日本の現状を見ると、サービス事業の専門人材の育成に関する高等教育機関はほとんど存在しない。専門人材の教育体制の整備は、欧米先進諸国に比較して大幅に遅れている(例えばスイスは、ホテルなど観光産業の人材の育成に積極的に取り組んでいる)。官民の協力のもとに、早急に人材育成に取り組む必要がある。

### (4) サービス事業の振興に向けた産業政策への転換

日本経済の7割近くをサービス業が占めるようになった今日でも、政府の産業政策は主に農業と製造業に向けられている。サービス業に対するものとしては、医療や教育など一部の産業に対して行われている規制政策と、中小サービス事業者への支援政策が行われているにすぎない。この規制政策が、新規の参入者を拒み、サービスイノベーションの推進を阻害している。

サービスイノベーションの推進に対して、政府はあまり介入しない方が望ましく、規制緩和策と競争政策を中心に、サービス事業を積極的に振興する方向へと政策を転換すべきである。

### 3 サービスイノベーションによる日本経済の再生

所有より利用の方が富を生み出すことは、哲学者アリストテレスが主張したことである。2000年には、米国の文明批評家ジェレミー・リフキンが、『エイジ・オブ・アクセス』を著し、サービス化の潮流とそのメカニズムを明らかにした。「所有」から「利用」への転換は、日本でも着実に進行している。

これまで、主にモノを買うことによって回っていた日本経済は、消費不況と呼ばれる状況に陥っている。消費者がモノを買わなくなったということは、サービスという形態でモノの機能や性能を使用するということでもある。こうした時代において、企業が顧客にサービスを提供していくうえでの競争力を確保するための手段が、サービスイノベーションである。

今後、日本企業がこの新しいイノベーションに果敢に取り組み、良い成果を上げ、さらには「サービス」分野において国際競争力を高めていくことが、日本経済の再生のために

も望まれる。

#### 参考文献

- 1 ジェレミー・リフキン『エイジ・オブ・アクセス』渡辺康雄訳、集英社、2001年
- 2 文部科学省編『平成14年版科学技術白書』財務省印刷局、2002年
- 3 青木昌彦・安藤晴彦編著『モジュール化』東洋経済新報社、2002年
- 4 野村総合研究所『ユビキタス・ネットワークと市場創造』野村総合研究所、2001年
- 5 *The Service Economy*, Institute for the Future, 2001

#### 著者

高田伸朗（たかだのぶあき）

研究開発センター、技術・産業コンサルティング部  
上席コンサルタント

専門は産業構造論、産業政策、運輸産業の事業革新

小池克宏（こいけかつひろ）

研究開発センター、経営コンサルティング二部上級  
コンサルタント

専門は医薬・医療産業、食品産業、雇用・労働