

# サービス・イノベーションの論点に関する一考察<sup>1)</sup>

## — マーケティング・マネジメントの視点から —

A Study on the Issue of the Service Innovation

— From the Perspective of Marketing Management —

高室 裕史\*

Hiroshi Takamuro

サービスに関する議論が理論面・実践面の双方から高まりを見せている。その議論の所在は、サービス産業のイノベーション、製造業のサービス化、そしてサービス概念を基軸としたマーケティングの理論枠組みの転換の可能性、以上の3つに整理できる。本稿では、これらの動きを総じて「サービス・イノベーション」と捉える。そして、それぞれの論点を、既存のマーケティング・マネジメント研究との接続において明らかにしていく。

**キーワード:** サービス・イノベーション、サービス・マーケティング、マーケティング・マネジメント、サービス・ドミナント・ロジック、価値共創

### I. 問題意識

「サービス経済化」及び「経済のサービス化」といわれるような経済現象は、今、始まったわけではない。マーケティング研究の領域において言えば、欧米では1960年代から、また、日本においても1980年代からそうした動きには特に着目されてきた。

しかしながら、今あらためてサービスに関する議論が高まりを見せている。それは、実践面からはサービスを基軸とした革新への期待、そして理論面からはサービスを基軸とするマーケティング理論の再構築への期待、この双方を反映した議論である。「サービス概念を基軸とした理論的・実践的革新」という観点から、本稿では、これらの動きを総じて「サービス・イノベーション」として捉える。現代に至り、この「サービス・イノベーション」に関する議論が広範かつ多くの領域において重ねられるようになってきている。

一方、これまで、特に市場との関わりにおけるイノベーションの問題を取り扱ってきた研究分野はマーケティング・マネジメント研究である。そして、このマーケティング・マネジメント研

究の領域において、サービス・ビジネスを対象として研究蓄積を深めてきた領域が「サービス・マーケティング研究」である。サービス・マーケティング研究は、「地図のない辺境」<sup>2)</sup>といわれつつも、モノとサービスの異同に関する分析を発端としつつ、サービス・ビジネスに独自の理論的・実践的課題を明らかにするべく研究を進めてきている。

こうした研究系譜からすれば、サービス・イノベーションの議論とマーケティング・マネジメント研究あるいはサービス・マーケティング研究がより直接的な接点を持ちつつ、それぞれの議論を深めていくことが十分に期待しうるといえよう。すなわち、既存のマーケティング・マネジメント研究の側からいえば、サービス・イノベーションの議論が高まりを見せている中で、それらの議論の新しさや理論上の論点を既存研究の系譜の中において評価していく必要があるであろう。また、サービス・イノベーションに関する議論の側からいえば、実践的な問題解決の方向性を、既存のマーケティング・マネジメント研究あるいはサービス・マーケティング研究の系譜の中に見出せる可能性がある。

但し、これまでの議論においては、必ずしも、サービス・イノベーションに関する議論と既存マーケティング・マネジメント研究あるいはサービス・マーケティング研究とが十分に接続されてきたとは言い難い状況にある。こうした問題意識を背景に、本稿の目的は、現在の日本におけるサービス・イノベーションの議論と既存のマーケティング・マネジメント研究あるいはサービス・マーケティング研究とを接続していくことにある。以下では、サービス・イノベーションに関する主たる議論の内容を整理するとともに、その論点をマーケティング・マネジメント研究の理論枠組みによって再構成することを試みていく。

以下、第2章では、議論の前提として、本稿で捉える3つのサービス・イノベーションの問題領域を整理する。そして、続く章においてそれぞれの問題領域、すなわち、第3章ではサービス産業におけるイノベーション、第4章では製造業のサービス化、第5章ではサービス概念を基軸とした理論枠組みの転換の可能性、に関する論点を整理していく。そして、第6章では結びとして本稿の議論を整理するとともに今後の研究展望を示す。

## II. サービス・イノベーションに関する研究領域

マーケティング研究の領域において、サービス・マーケティング研究が独自の領域を形成し始めたのは、欧米では1960年代、日本では1980年代からのことである<sup>3)</sup>。

サービス・マーケティング研究が登場する背景には、サービス経済化あるいは経済のサービス化と呼ばれるような経済状況の変化<sup>4)</sup>があった。そしてこの変化への着目がサービス・マーケティング研究の誕生とその後の発展へとつながっていく。例えば、サービス・マーケティングが統一論題として取り上げられた日本商業学会の1986年全国大会における大会趣旨では、次のように述べられている。

「今や日本経済においては、雇用人口の面でも産出高の面でも、第三次産業が全体の半分以上をかなり越えている。第三次産業は、さらに筋肉的なものと同頭的なものに分けられて、後者が第四次産業と呼ばれることもあるが、いずれにしても、これらの産業は形のない、触ることのできないサービスを創り、販売することを任務とする企業、機関によって構成されている。さらにこれに加えて、形のある、触ることのできる製品の生産・販売を行う第一次・第二次産業においても、その扱うハード製品にサービスを組み合わせて、一つの製品とするケースが多くなっている。／われわれの経済および社会においてますますそのウェイトを増しつつあるサービス・マーケティングを、多面的に考えてみようとするのが、第1の統一論題である。」<sup>5)</sup>

すなわち、サービス・マーケティングに関する課題が認識され研究蓄積を開始した背景には、サービス産業の増大と製造業におけるサービス活動の増大があった。そして、特に、モノとの対比においてサービスに独自に生じるマーケティング上の課題への対応の必要性が意識され、研究の蓄積が深められることとなったのである。それ以降、研究の進展の中で、サービスの主な特徴としては無形性や即時性<sup>6)</sup>、また、サービス・マーケティングに固有の課題としては、例えば、相互作用の管理や顧客との関係性の構築、あるいは顧客との共同生産による価値の創造などに関する論点が整理され、現在に至っている<sup>7)</sup>。

しかしながら、今あらためて、サービスが理論面・実践面の双方から着目を集めている。ここで中心となっている議論として、大きく次の3つが挙げられる。

第1が、経済が成熟する中における経済成長の原動力としてのサービス産業の潜在能力への着目である。例えば、経済産業省編(2006)『新経済産業政策』では、実質GDP及び雇用の双方におけるサービス産業のウェイトの高さがあらためて強調されるとともに、サービス産業を製造業に並ぶ日本の経済の「双発のエンジン」と位置づけている<sup>8)</sup>。そして、そのうえで指摘される点が日本のサービス産業の生産性の向上と新たな需要の創出・拡大である。ここに、サービス産業における革新が産業政策上の課題として意識されるようになってきている。

第2が、製造業のサービス化の議論の発展である。日本商業学会編(1986)にもみられたように、モノに付随して提供されるサービスの増大やその重要性については、マーケティング研究においてサービスが着目された当初から意識されていたことであった。しかし、その後、産業の成熟化や製品のコモディティ化といわれるような現象が本格的に進展する中で、企業戦略を取り巻く環境がより激しさを増してきている。こうした中、製造業におけるサービス・ビジネスへの取り組みは、単なる差別化の要素といった認識を超えて、製造業における企業成長の要として認識されるようになってきている。

第3が、モノとサービスの異同に関する議論の再燃である。従来のサービス・マーケティング

の議論は、モノとサービスの相違に関する議論をベースとしつつその研究を発展させてきた。その背景には、1960年代から行われてきた、モノとサービスを一元的に捉えるべきか二元的なものとして捉えるべきかの議論の蓄積がある<sup>9)</sup>。そして、サービス・マーケティングは後者の議論、すなわちモノとサービスを二元的に捉える枠組みを一定に共有された認識としつつ、マーケティングにおけるサービスに固有の特性の把握とそれに起因する理論的・実践的課題の解明を試みてきたのである。

しかしながら、現代に至り、製品特性の多様化や売り手と買い手の関係の変容する中で、あらためてモノとサービスを一元的・包括的に捉えようとする議論が登場してきている。この代表が、Valgo and Lusch(2004)に提示される「サービス・ドミナント・ロジック」である。ここに、マーケティング研究の理論的側面からの革新、換言すれば、現代におけるパラダイム転換の可能性が意識されるようになってきている。

本稿では、先にもみたように、現代の日本における以上のような3つの動きを、サービス概念を基軸とした革新（サービスにおける革新あるいはサービスによる革新）という意味で、総じて「サービス・イノベーション」と捉えることとする<sup>10)</sup>。そして、このサービス・イノベーションについて行われている議論の概略を確認するとともに、その論点を既存のマーケティング・マネジメント研究あるいはサービス・マーケティング研究の視点から考察し、今後の研究展望を例示的にではあるが提示していくこととしたい。以下、順に、上記に挙げた3つの課題について考察を行っていくこととする。

### Ⅲ. サービス産業のイノベーション

#### 1. サービス産業のイノベーションに対する認識

いわゆるサービス産業<sup>11)</sup>の増大とそれが経済に果たす役割の重要性については「サービス経済化」が意識され始めた当初から着目されてきた問題であった<sup>12)</sup>。但し、現代のサービスへの着目点は、例えば「ペティ=クラークの法則」として示唆されるようなサービス産業の法則的な増加傾向に基づく議論ではなく、より積極的な経済成長のエンジンとしての役割への期待にある。その主要な論点は次の2点に整理しうる。1つはサービス産業の生産性の向上に関する議論、もう1つはサービス産業による新たな需要の創出・拡大に関する議論である<sup>13)</sup>。以下、それぞれの議論を順に確認していく。

#### サービス産業の生産性に関する議論

サービス産業のイノベーションの議論にあたり、日本のサービス産業の問題として指摘される点の1つが生産性の低さである。この問題は、例えば次のように強調されている。

「サービス産業は生産・雇用の両面で大きな役割を担っているが、その生産性を日米欧と比較すると、製造業では日本が欧米を上回っている一方、サービス産業においてはほとんどの分野で下回っている。これまで我が国経済の生産性上昇を担ってきた製造業のシェアが縮小し、代わりにサービス産業が拡大する中で、サービス産業の労働生産性がこのまま低位で推移すると、マクロ経済全体の生産性が伸び悩み、ひいては我が国経済の競争力が低下し、活力が失われる恐れがある」<sup>14)</sup>

すなわち、サービス産業が拡大しその役割がさらに増大すると認識される一方で、その生産性の低さが問題として認識されているのである<sup>15)</sup>。

また、こうした状況は、経済産業省のもとに発足した「サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会」の報告書により具体的に示されている。その一つの指標とされているのが、他国との労働生産性の伸び率の比較である。サービス産業の生産性の伸びはいずれの国においても製造業より低いが、その中でも日本では、製造業における生産性の伸び率とサービス産業における生産性の伸び率の差が大きいことが指摘されている(表 1)。

表 1. 製造業とサービス産業の労働生産性上昇率の各国比較

労働生産性上昇率(1995～2003)

	米 国	英 国	ドイ ツ	日 本
製 造 業	3.3%	2.0%	1.7%	4.1%
サー ビ ス 業	2.3%	1.3%	0.9%	0.8%

出典:経済産業省編(2007)、5 頁。

こうした指標に基づきつつ、今後の日本のサービス産業の一つの課題として生産性の向上が強調されている。そして、今後に向けた議論の方向性の一つとして生産性の向上に向けた施策をいかに構築していくのかということに焦点が当てられている。

この問題に対して、経済産業省編(2006)においては、日本のサービス産業における競争力・生産性の向上策として、大きく、モジュール化(サービスのマニュアル化)と差別化(顧客接点の改善)の2つの方向性が提示されている。そして、具体的な施策項目としては、①経営理念(ベストプラクティス)の提供と人材育成(専門職大学院の充実や活用支援、サービス人材育成に資する社会的仕組み整備)、②ITの利活用(IT投資の量的充実、IT投資に伴う雇用・組織見直しの円滑化)、③サービス品質の標準化(認証制度の整備、標準約款の策定・普及)、④対日直接投資の拡大、⑤規制改革(市場ルールの導入を通じた公的サービスの効率化)が挙げられている<sup>16)</sup>。

このように、議論の前提として、まずは経済成長の新たなエンジンとしてサービス産業の役割に期待が集まっている一方で、日本のサービス産業の生産性の低さが強調されている。こうした認識の中で、サービス産業の生産性の向上が一つの論点を形成していることが見て取れる。

#### サービス産業の新たな需要の創出・拡大に関する議論

日本のサービス産業における生産性向上の問題が提示される一方で、同じく経済成長のエンジンとなるべくサービス産業の課題として強調される点が、サービス産業における新たな需要の創出と拡大に関する問題である。

この点についても、経済産業省(2006)により具体的な項目が提示されている。それは、①新ビジネス・モデルの展開の促進（サービスの差別化とビジネス・モデル化、高齢者向けサービス・ニーズの顕在化、IT活用による新サービス提供の実現）、②国際的需要の拡大（WTOやFTA交渉を通じた投資・サービスの自由化、外国人観光客の誘致）、③規制改革（官民パートナーシップにおける役割分担の明確化）である<sup>17)</sup>。これらは、換言すれば、高齢化やIT化あるいはグローバル化の進展など、現在の新たな市場機会を捉えたサービス産業における新市場の創造への期待が整理されたものといえるであろう。

そして、この問題に関しては、具体的な研究成果も提示され始めている。その一つが藤川佳則・Kay,C.(2006)である。藤川・Kay(2006)は現代における新サービス産業の起業の可能性への示唆を

表2. 藤川・Kay(2006)に提示される新たなサービスの起業事例

業 界	注目事例	サービスコンセプト
古 本	ブックオフ	きれいな中古本
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	遺影の遠隔加工
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	滞納家賃保証制度
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	明豊ファシリティワークス	明朗会計

出典：藤川・Kay(2006)、9頁。

事例研究により導いている。その主張の中心は、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事例が観察されるという点にある。それは例えば、表2に整理されるような事例である。

藤川・Kay(2006)の主張の強調点は大きく2つの点に整理しうる。1つはこれらの起業事例がいずれも従来はイノベーションからは程遠いとみなされてきた旧態依然たる業界において発生していることである。そして、もう1つは、いずれの事例も日常生活に根ざ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、藤川・Kay(2006)は、これらの主張とあわせて、事例として取り上げた企業が成功を収めるに至った背景には次のような3つの論理があると推論している。第1が旧態依然たる業界において提供されているサービス・コンセプト（及びその提供体制）と、顧客や市場側が求める価値とのギャップを新たな顧客価値の創造機会として捉え直し、独自のサービス・コンセプトを新たに定義したということである。第2がその実現のために共に価値を創り出す価値競争のパートナーとして顧客との関係を再定義したということである。第3が新たに定義されたサービス・コンセプトをテコとして人的資源管理やオペレーション管理の面での標準化やスケール化を推進しているという点である。

先に見た経済産業省(2006)に提示されているサービス産業のあらたな需要の創出・拡大に向けた具体策の項目でいえば、藤川・Kay(2006)の提示は、サービス産業における新ビジネス・モデルの展開を課題とした研究成果の一つであるといえるであろう。サービス産業のイノベーションに向け、こうした研究のさらなる展開が期待されていると捉えられる。

## 2. サービス産業のイノベーションにおける論点

現代の日本におけるサービス産業のイノベーションに関する議論の焦点として、サービス産業の生産性の向上、そしてサービス産業における新たな需要の創出・拡大、という2つをみてきた。それぞれの共通の出発点は「日本の経済成長の双発のエンジン」としてのサービス産業への新たな期待である。その点でこれらの問題意識そのものに対する異論はないものといえよう。

但し、議論のプロセスや問題を捉える方向性からすれば、既存のマーケティング・マネジメント研究のアプローチからあらためて論点として提示しうる点は少なくない。以下では、そうした点について例示的ではあるが論点の提示を試みていくこととしたい。

### 生産性の向上における論点

まず、サービス産業のイノベーションに関する1つの論点としてみた生産性の向上に関する問

題であるが、この点については、既存のマーケティング・マネジメント研究のアプローチから、次の2つの点をあらためて論点として提示しておくこととしたい。

第1が、個別企業レベルでの生産性の指標をどのように捉えるのかということである。先にみた議論でいえば、「生産性」は正確には「労働生産性」を指している。これは、一般的には、労働を投入量として測った生産性として示される<sup>18)</sup>。しかしながら、例えば、経済産業省(2006)自身が指摘するように<sup>19)</sup>、この議論が労働コストの低減すなわち効率化だけを志向するものであるとすれば、そこには少なからず留意が必要であろう。すなわち、たんなる効率の追求だけではなく効果の追求をも視野に入れた革新こそがイノベーションには求められることの再認識である。

こうした問題についてマーケティング・マネジメント研究から提示される概念として、例えば「効果的効率主義」という考え方が挙げられる。それは、「顧客に喜ばれる効果の追求を行い、その効果的方法にあわせて、経営資源をうまく適応させつつ利益の源泉である効率的対応に落としこんでいくやり方<sup>20)</sup>」というように説明される考え方である。

このような概念が提示される背景には、高度経済成長期までの運営に求められていた効率的事業運営、すなわち「より生産性を高め、よいモノを安く大量に顧客側に提供すれば顧客の価値やニーズが充足される<sup>21)</sup>」という枠組みが現在では通用なくなっているという認識がある。そして、現実には、多くの企業が効果と効率の同時追求を一つの命題としてその経営努力を続けてきているのである。少なくとも、こうした中で、先にみたような意味での生産性を強調しすぎること

表3. 経済産業省(2007)に提示される日本のサービス産業の低生産性の要因

産業種別	サービス産業の対米比較における生産性が低い要因
①対個人サービス	総じて展開規模が小さくチェーン化が進んでいない。そのため、ノウハウの欠如、質の情報不足による弊害も生じており、チェーン化された米国と比べ低い生産性にとどまる。
②コンピュータ関連サービス	カスタマイズされたソフトウェア・サービスをハードと共に継続的に納入するプレーヤーが多く、プレーヤーの入れ替えが米国より少ないため、競争が促進されない。効率的な開発手法の導入が遅れている。
③卸売・小売業	生産性の低い小規模事業者が半数以上を占める。マーケティング力・調達能力が弱く、情報システム・非効率な人員配置の改善インセンティブも不足している。
④ホテル・外食	展開規模が小さく、チェーン化が進んでいない。一方、米国ではチェーン化により、規模の経済を享受し、効率的なオペレーションを実現している。
⑤運輸	小規模事業者が多く、運搬ロットが小口、集客力分散のため実車率が低い、物流ルートが最適化されない等の問題により、非効率な経営が続いている。米国に比べ、小型トラックの比率が高い。



によって、サービス産業のビジネス・モデルを高度経済成長期のそれに誘導してしまうようなことには陥らないように留意する必要があるといえよう。効率と効果の双方を視野に入れたイノベーションがいかに可能か、この解明こそが望まれている<sup>22)</sup>。

第2が、生産性という指標を社会経済的なサービス産業の分析レベルにどのように持ち込むべきかという問題である。例えば、先に見た米国と日本との労働生産性の伸び率の差の原因の分析にあたり、経済産業省編(2007)は、表3に整理されるような要因を提示している。

ここでは、日本のサービス産業の特徴として小規模性や非競争性を強調する結論が示されている。しかしながら、先にみたような単なる効率的事業運営の強調の是非とあわせて、実際にこの分析から直接に示唆されるチェーン化や大規模化という方向性の是非をどう捉えるかという判断についても留意が必要であるといえよう<sup>23)</sup>。

以上を整理するとすれば、サービス産業の生産性の是非を問う問題は、その効率を問う問題であると同時に、個別企業レベル・社会経済レベル双方の面での効果を問う問題でもある。国際比較の指標なども含めて効果という概念をいかに研究に組み込んでいくか、これが今後の研究において問われている。

#### 新たな需要の創出・拡大における論点

次に、サービス産業のイノベーションに関するもう1つの論点としてみた新たな需要の創出・拡大に関する問題についてであるが、この問題については、マーケティング・マネジメント研究における次のような2つの視点から捉えられる課題を、1つの論点として提示しておきたい。

第1に、新市場の創造という課題はまさしくマーケティング・マネジメントの基本的な問題であるということである。「マーケティング」とは、例えば「企業が、顧客との関係の創造と維持をさまざまな企業活動を通じて実現していくこと」<sup>24)</sup>と定義される。「サービス産業における新たな市場の創造・拡大」というテーマはまさにサービス産業におけるマーケティングの問題を考えることに他ならない。

第2に、「マーケティング・マネジメント」とは、市場創造に向けた企業活動の組み立てを計画し管理することである。その内容を簡潔に示すとすれば「どのような市場を創り出そうとしているのか」、そして、「その市場を創り出すにはどのように企業活動を組み立てていけばよいのか」、これがマーケティング・マネジメントに対する基本的な問いとなる<sup>25)</sup>。すなわち、マーケティング・マネジメント研究の対象は市場創造活動とそれめぐる諸現象にある。そして、サービス・マーケティングにおいては、モノに関する市場創造活動とサービスに関する市場創造活動との間には相違点があることを明らかにしつつ、それぞれのマーケティング・マネジメントに関する研究が進められてきたのである。

以上の2点からすれば、ここに挙げられたサービス産業における新たな需要の創出・拡大とは、

まさにマーケティング・マネジメント研究の課題であることは明らかであろう。そして、ここに既存のマーケティング・マネジメント研究との接続が大きく求められているのである。サービス産業における新たな市場の創出ひいては価値の創出の分析にあたっては、少なくとも既存のマーケティング・マネジメント研究の枠組みによる評価が必要とされているといえよう。仮に、現代のサービス産業の新たな需要の創出・拡大の問題から新たなコンセプトが導き出されるとすれば、既存のマーケティング・マネジメント研究の系譜のうえで、その「新しさ」が明らかにされなければならない。

なお、サービス産業における新たな需要拡大に関しては、サービス産業の国際展開の問題がもう1つの鍵として挙げられる。この問題は、サービスの即時性や無形性という特質から製造業とは異なる論理が必要となる領域である。上記のような問題とあわせて、特に今後の研究蓄積が期待される領域であるといえるであろう。

#### IV. 製造業のサービス化

##### 1. 製造業のサービス化に対する認識

前章ではサービス産業のイノベーションに関する論点をみてきた。生産性の向上と新たな需要の創出・拡大における論点が例示的にではあるが示された。次に、第2の意味でのサービス・イノベーションとして捉えた製造業におけるサービス化の問題をみていくこととする。

先にみたように、「サービス経済化」あるいは「経済のサービス化」といわれる中で、製造業のサービス化は、サービス産業の増大の傾向とあわせて当初より着目されていた現象であった。但し、現代に至り、サービスがより本格的に製造業の企業成長における重要な要素となってきたことが指摘されてきている。例えば、コンサルティング実務の視点から主として製造業がサービス・ビジネスを取り込んでいく際の処方箋を整理した小森哲郎・名和高司(2001)は、彼らがその整理に至った背景を次のように述べている。

「我々がカバーする企業経営の課題は、全社の事業戦略や組織の見直しから現場のオペレーション改革に至るまで、きわめて多岐にわたっているが、そこに共通するのは、いかに収益を伴う実質的な成長を実現していくか、というトップ・マネジメントが抱える最大の課題である。／これをさまざまな角度から解いていくうちに、製造業、ハイテク産業におけるサービス事業の可能性と重要性に到達したというのが本書を執筆するきっかけとなった」<sup>26)</sup>

ここに示されているのは、製造業におけるサービス・ビジネスの重要性である。すなわち、本稿の視点からすれば、特に製造業（あるいはいわゆるサービス産業以外の企業）がサービス・ビジネスの導入やサービス・ビジネスへの転換によってイノベーションを起こしている可能性が少

なからずあることを示すものであるといえよう。

そして、強調すべきは、これらのイノベーションが、たんに製造業がサービス・ビジネスを標榜することによるものではなく、具体的なサービス・ビジネスへの参入を試みることによるものであるということである。

製造業がサービス・ビジネスへ参入する際の具体的な展開にはいくつかのレベルが想定されるが、この点について、小森・名和(2001)を参考に整理しておくこととする。小森・名和(2001)は、製造業がサービス事業に参入し展開していくにおいて次のような5つの段階があることを指摘している<sup>27)</sup>。

第1段階は、自社製品向けサービスの提供である。例えば、自動車メーカーにおける自社の製品の修理サービスの提供や電力プラント・メーカーの保守・運営サービスの提供などがこれにあたる。

第2段階は、製品周辺の基本サービスをバンドリングする段階である。例えば、自動車企業が融資サービスを手がけることなどがこれにあたる。

第3段階は、自社製品のみならず他社製品向けのサービスをも取り込む段階である。例えば、ある医療機器メーカーが自社の機器のみならず、他社の医療機器のメンテナンス・サービスを提供することなどがこれにあたる。

第4段階は、自社製品及び関連製品に関する顧客企業の業務をアウトソーシングで引き受ける段階である。例えば、コンピュータ関連企業がソリューション・ビジネスとして顧客企業から情報システム業務を一括で請け負うことなどがこれにあたる。

そして、第5段階は自社の製品関連以外のサービス事業の展開である。例えば、あるメーカーが自社の部品供給業務を通して培ったスキルを活用して、物流管理サービスそのものを提供する事業を展開することなどがこれにあたる。

以上のような5つの段階によって製造業におけるサービス化を捉えたとすれば、「経済のサービス化」と言われ始めた当初から認識されてきた製造業のサービス化とは、上記の第1段階（あるいは少なくとも第2段階）に止まるものといえるであろう。そして、現在、特に強調されるに至っている製造業のサービス化とは第2段階以降のレベルでのサービス・ビジネスへの参入あるいはサービス・ビジネスへの転換にあると捉えうる。ここに現代の製造業のサービス化、すなわち製造業におけるサービス・イノベーションの1つの特徴を捉えることができる。

## 2. 製造業のサービス化における論点

さて、こうした製造業のサービス化における論点をマーケティング・マネジメント研究の観点から整理してみるとすればどのような点を強調しうるであろうか。ここでは着目したい点として次の3点を挙げておく。

第1は、このイノベーションは、例えば、ある製造業者がたんに「自らの事業はサービス・ビジネスだ」と標榜することのみによるものではないということである。先に見たように、ここでいう製造業のサービス化とは、それがいずれの段階にあるかに関わらず、あるいは当該企業がサービス化を明確に意識しているかしていないかに関わらず、実態として具体的なサービス・ビジネスの導入が行われるか、あるいはサービス・ビジネスへの転換を伴っている。

第2が、このため、製造業のサービス化においては「当該企業のビジネス・モデルが、製造業のモデルからサービス・ビジネスのモデルへ変化する」ということこそが問題になるということである。この典型的な事例の一つとしてIBMが挙げられるであろう<sup>28)</sup>。そもそもIBMは1980年代までは、コンピュータのメインフレームの製造と販売を中心に成長してきた企業であった。その当時より彼らの理念は「IBM Means Service」であったが、その理念が本当に意味を持ち始めたのは、1990年代後半以降、「ソリューション・ビジネス」の領域へとサービス・ビジネスへの転換が強力に推し進められるようになってからである。この転換に際して直面した課題について、この改革を率いたガースナー氏は次のように述べている。

「サービス事業の管理に必要なスキルは、製造企業を成功に導くのに必要なスキルとはかなり違う。資本集約型の企業の中に、労働集約的な事業を構築した経験はない。工場管理や技術開発なら得意だ。製品のコストや在庫回転率、製造工程ならわかる。だが、労働集約的なサービス事業はまったく違う。サービスではモノを作り、その後に販売する方法はとれない。売り物は能力であり、知識である。それを生み出すと同時に提供する。ビジネス・モデルが異なる。経済原理が異なるのだ」<sup>29)</sup>

すなわち、IBMではサービス・ビジネスへの本格的な転換にあたり、サービス・ビジネスに固有のマーケティング・マネジメント上の問題に直面することになったのである。すなわち、その課題の源は、即時性を中心とするサービス固有の特性にあったといえよう。サービス・ビジネスの転換にあたり、まさにサービスに固有の課題への対応を迫られたのである。

第3が、上記には示されなかったが、こうしたサービス化とは異なり、いわば「マーケティング・システムとしてのサービス化」とでも捉えるべき事象も現れているということである。それは例えば、製造業が自社の販売チャネルをサービス網として変化させてしまうような事例である<sup>30)</sup>。こうした事例はその企業自身がサービス・ビジネスを標榜しているか否かに関わらず、顧客接点の管理に向けたビジネスへの転換を志向している。こうした観点から広い意味でサービス化を試みているものと捉えうるといえるであろう。

以上のように、製造業のサービス化の1つの側面が、サービス・ビジネスのモデルへの転換として捉えられるとすれば、サービス・イノベーションの議論と既存のサービス・マーケティング

研究との接続が図られることとなるであろう。そして、ここに既存のマーケティング・マネジメント研究の系譜における「新しさ」が評価の俎上に上がることとなる。マーケティング・マネジメント研究におけるサービス・イノベーションの意義が、この観点からも明らかにされることが期待される。

## V. サービス概念を基軸とした理論枠組みの転換

### 1. サービス概念を基軸とした理論枠組みの転換に対する認識

前章までにおいて、サービス産業のイノベーションと製造業のサービス化という、いずれかといえば実践的な観点からも着目されるサービス・イノベーションをみてきた。こうした中で、理論側からも新たな枠組みが提示され注目されるに至っている。その代表が「サービス・ドミナント・ロジック」である。

サービス・ドミナント・ロジックは、Valgo and Lusch(2004)により主張された概念である。マーケティング理論のパラダイムが従来のモノを中心とした論理からサービスが支配的な論理へと転換することを提唱するものであるが、その主張の特徴を整理しておくとなれば、大きく次の3点が挙げられる。

第1は、従来の認識でいうモノかサービスかには関わらず、顧客が購買するものは総じてサービスである、という視点への転換である。いわばマーケティング理論におけるグッズ・ドミナント（有形の生産物が中心で不連続の取引が主とされるモノが支配的な論理）から、サービス・ドミナント（無形の提供プロセスが中心で関係性が主とされるサービスが支配的な論理）へのパラダイムの転換である。

第2は、サービスを知識と技能の提供として捉えるという視点である。こうした論理を説明するために「オペラント・リソース」と「オペランド・リソース」というコンセプトが導入されている。

そして、第3が顧客との関係性と価値の共創の強調である。全てをサービスと捉える視点からそもそもサービス・マーケティングの特徴として捉えられていた価値提供プロセスにおける消費者と不可分な関係性や相互作用、また共同生産の側面が強調されることとなる。またあわせて、この観点から、企業は価値そのものを提供するものではなく価値提案のみを行える存在として捉え直されるとともに、消費者は共同生産のプロセスを通して価値の創造に参加する存在になるということが提示されている。

### 2. サービス概念を基軸とした理論枠組みの転換に関する論点

サービス・ドミナント・ロジックは、モノとサービスを二元的にみる視点から一元的に包括して捉える視点へ、そしてさらにはサービスを中心とする視点へ、というアプローチにより、いわ

ば、マーケティング理論のパラダイムの転換を提唱するものである。これは、既存のマーケティング・マネジメント研究において古くから提唱されてきた「交換パラダイム」から「関係性パラダイム」へのマーケティング・パラダイムの変遷の論理にも対応するものであり、そうした観点からすれば特段の違和感はないといえよう。また、その論理から帰結する「顧客との価値共創」の概念は、理論的・実践的双方の観点から様々な可能性を秘めている。但し、既存のマーケティング・マネジメント研究の展開との接続を考慮するとき、次の2つの点に関する確認はあらためて必要となるものといえる。

第1が、既存のマーケティング・マネジメント研究に提示されてきた論理との異同である。例えば、企業が自社の事業の定義にあたって、製品特性を中心に考えるのではなく機能や顧客を中心に考えることの重要性は古く1980年代から指摘されてきたことであった<sup>31)</sup>。あるいは、製品に作り手が埋め込んだ価値が宿っており消費者はそれを購入する、といった捉え方の限界についても、既に1980年代から先駆的な研究者らによって指摘されている<sup>32)</sup>。こうした理論に対し、サービス・ドミナント・ロジックが提唱するサービス概念の「新しさ」に関する確認はより明確に行われる必要があるであろう。

第2が、既存のサービス・マーケティング研究に提示されてきた論理との異同である。既存のサービス・マーケティング研究は、モノとサービスの連続性を認める中で敢えてモノとサービスを二元的に捉えつつその理論の蓄積を深めてきた。それは、先にもみてきたように、マーケティング・マネジメントの場面において、サービスにはモノにはみられない固有の特徴や課題があることが認識されてきたからである。そして、前章にもみたように、製造業のサービス化においては、サービス・ビジネスに固有の課題に直面することが認識されている。このような中、全てをサービスとして捉えることが過度な一般化を意味するようなことになってはならない。サービス概念の新たな展開が期待される一方で、マーケティングの現場における現実を基礎としつつ、既存のマーケティング・マネジメント研究の系譜への接続を慎重に考慮していくことが求められる。こうした点での確認が今後の課題とされているといえよう。

## VI. 結びにかえて

現代において、サービス・イノベーションに関する議論が理論面・実践面の双方から高まってきた。本稿では、その内容を確認するとともに、マーケティング・マネジメント研究の視点から提示しうる論点を例示的にはあるが整理してきた。

まず、サービス産業のイノベーションについては生産性の向上と新たな需要の創出・拡大に関する論点を、次に、製造業のサービス化についてはビジネス・モデルの変容に関する論点を、そして、サービス概念を基軸とした理論枠組みの転換についてはサービス・ドミナント・ロジックにおいて提示されているマーケティング理論のパラダイム転換の可能性に関する論点をそれぞれ

確認した。

そして、ここまでの議論は、少なくとも、市場との関わりの中でサービスに3つの可能性が認められていることを示している。第1はサービス産業の発展による新たな価値の創造の可能性、第2はより広く製造業におけるサービスを基軸としたイノベーションの可能性、そして、第3が実践面だけでなく理論面におけるサービスを基軸としたイノベーションの可能性である。

但し、本稿で行われた作業は、サービス・イノベーションの課題に関する例示的な指摘に止まるものであり、それぞれの論点に関する議論の精緻化は今後に委ねられている。以上の整理は、サービス・イノベーションの問題にマーケティング・マネジメント研究からアプローチしていくための予備的考察となるものである。

#### 引用文献

- 浅井慶三郎、清水滋編著(1985)『サービス業のマーケティング』、同文館。
- 崔相鐵(2008)「流通系列化パラダイムの再解釈：家電流通チャネルの国際比較を通して」、日本商業学会第58回全国大会報告資料。
- 藤川佳則(2008)「サービス・ドミナント・ロジック～『価値共創』の視点からみた日本企業の機会と課題」、日本マーケティング協会『マーケティング・ジャーナル』、第27巻第3号、32-43頁。
- 藤川佳則・Kay,C.(2006)「生活起点のサービスイノベーションーサービス経済の起業家精神」、一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』、第54巻第2号、6-19頁。
- Gerstner, L.V.Jr.2002, *Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround*, (ルイス・V・ガースナー・Jr.、『巨象も踊る』、山岡洋一・高遠裕子訳、日本経済新聞社、2002年)。
- 石原武政(1982)『マーケティング競争の構造』、千倉書房。
- 石原武政(2000)『まちづくりの中の小売業』、有斐閣。
- 石原武政・石井淳蔵(1992)『街づくりのマーケティング』、日本経済新聞社。
- 石井淳蔵(1993)『マーケティングの神話』、日本経済新聞社。
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎(2004)『ゼミナール マーケティング入門』、日本経済新聞出版社。
- 経済産業省編(2006)『新経済成長戦略』、経済産業調査会。
- 経済産業省編(2007)『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて』、経済産業調査会。
- 小森哲郎・名和高司(2001)『高業績メーカーはサービスを売るー製造業のサービス事業戦略ー』、ダイヤモンド社。
- 栗木契・余田拓郎・清水信年(2006)『売れる仕掛けはこうしてつくる』、日本経済新聞社。
- Levitt,T.(1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, July-Aug, 1960, pp.45-56.
- 南知恵子(2008)「リレーションシップ・マーケティングにおけるサービス・マーケティング・アプローチの理論的貢献」、『国民経済雑誌』、第197巻第5号、33-50頁。
- 日本商業学会編(1986)『日本商業学会年報(1986年度)ーサービスマーケティング、新製品開発への新視点ー』、日本商業学会。
- Rathmell, J.M.(1966), "What is Meant by Services?," *Journal of Marketing*, Vol.30, October 1966, pp.32-36.

- 妹尾堅一郎(2006)「サービスマネジメントに関する5つのイシュー—サービスとモノづくりの関係から脱ニー  
ズまで」、一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』、第54巻第2号、104-119頁。
- 嶋口充輝(1986)『顧客満足マーケティングの構図』、有斐閣。
- Shostack,G.L.(1977), “Breaking Free from Product Marketing,” (G・L・シヨスタック「モノ型マーケティング  
からの脱却」、藤村和宏訳、『マーケティングジャーナル』、第41号、76-84頁)。
- 高室裕史(2002)「組織変革過程から考察する『マネジメント』概念の現代的意義—株式会社大丸の店頭営業改  
革の事例から—」、『神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ』、#0217。
- 高室裕史(2004)「サービス・マーケティングの特殊性に関する理論的系譜と現代的課題」、『産業と経済』、第  
19巻第3・4号、197-218頁。
- 高室裕史(2005a)「サービス・マーケティングの特殊性に関する理論的考察」、『産業と経済』、第20巻第3号、  
189-203頁。
- 高室裕史(2005b)「営業プロセスのマネジメント—IBMの営業革新—」、石井淳蔵・大西潔編著『マーケティ  
ング・クリエイティブ』、碩学舎、157-186頁。
- Valgo,S. and R.Lusch.2004, “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.” *Journal of Marketing*, Vol68,  
pp.84-102.
- 渡辺達朗(2007)『流通政策入門(第2版)』、中央経済社。
- 山本昭二(2007)『サービス・マーケティング入門』、日本経済新聞社。

- 1) 本稿は科学研究費補助金(課題番号19330095)及び流通科学大学特別研究助成費による助成を受けて作  
成されたものである。
- 2) Shostack,G.L.(1977)参照。
- 3) 高室裕史(2004)参照。
- 4) 「サービス経済化」及び「経済のサービス化」という言葉は多様な意味で使用されている。この両者を  
明確に区別せずほぼ同義で使用している例も多くみられるが、厳密に言えば、この両者は区別される概  
念である。この点について、例えば金森久雄他編(2002)『有斐閣経済辞典(第4版)』では次のように説  
明されている。まず、「サービス経済化」については、「第3次産業の就業率の比率あるいはこの産業の  
名目生産額の比率が増加することをいう。さらに、製造業の内部において加工部門に対して調査、商品  
開発、デザイン、広告などの部門の比率が増加することという」(同書、472頁)、また、「経済のサービ  
ス化」については「経済においてサービスの占めるウェイトが拡大する傾向。たんにサービス産業を中心  
とした第3次産業の就業比率や総生産の割合の高まりを意味するのではなく、第1次産業や第2次産業  
も含めた経済全体において知識・情報・サービス型にシフトする傾向を意味する」(同書、302頁)、であ  
る。本稿においても、これらの定義に基づきこの2つの言葉を区別し使用している。
- 5) 日本商業学会編(1986)、1頁。なお、「第1の」とあるのは、統一論題としてもう一つ「新製品開発の新  
観点」という論題が提示されていたことによる。
- 6) サービス・イノベーションの議論において、サービスの特性として、同時性、消滅性、無形性、変動性  
の4つの特性が多く挙げられているが(例えば、経済産業省編2006、あるいは藤川佳則2008など)、現  
在のサービス・マーケティング研究の領域においては、必ずしもこの4つの特性が共通して取り上げら  
れているわけではない。例えば、サービス・マーケティングの最新のテキストである山本昭二(2007)では



特性を同時性と不安定性の2つに整理している。また、日本のマーケティングのテキストの1つである石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎(2004)においても、サービスの特性は無形性と即時性の2つに整理されている。なお、即時性概念については、高室裕史(2005a)を参照のこと。

- 7) リレーションシップ・マーケティングとサービス・マーケティングの関連については、南知恵子(2008)を参照のこと。
- 8) 経済産業省編(2006)、185頁。なお、経済成長の原動力としてサービス分野のイノベーションに着目する視点は、例えば米国において2004年に示された米国競争力評議会のレポート(通称「バルミサーノ・レポート」)にも先駆的にみられるものである(藤川・Kay(2006)など参照)。
- 9) 例えば、Rathmell, J.M.(1966)、Shostack, G.L.(1977)、あるいは浅井慶三郎・清水滋編著(1985)など参照。
- 10) 「サービス・イノベーション」という用語に関しては、「いわゆるサービス産業のイノベーション」を指して使用される例が多い(例えば、経済産業省編(2007)、藤川(2008)参照)。本稿では、この意味でのサービス・イノベーションを狭義のサービス・イノベーションとして捉える。そして、製造業のサービス化及びサービス概念の拡張によるマーケティング理論のパラダイム転換の議論については、より広くサービスを基軸としたイノベーションと捉えようという観点から、これらも含めたイノベーションを広義の意味での「サービス・イノベーション」と捉えている。なお、以下の本稿における「サービス・イノベーション」という用語の使用においては、特に断らない限り後者の意味(広義)で使用することとする。
- 11) サービス産業については、いわゆる第三次産業を指す場合と対個人・対事業所サービスなどの狭義のサービス産業を指す場合があるが、本稿では特に断らない限り、第三次産業の意味でサービス産業という用語を使用することとする。
- 12) サービス産業の重要性に関する認識は、例えば『新経済成長戦略』においても次のように強調されている。「2003年時点で、我が国では実質GDPの7割弱(69.6%)、雇用の約3分の2(66.8%)をサービス産業が担っている。また、最近10年間(1993年~2003年)をみると、実質GDPの伸びの約93%をサービス産業が担うとともに、雇用についても、製造業で約390万人減少したのに対しサービス産業で約357万人増加し製造業における減少を吸収するなど、重要な役割を果たしている」(経済産業省編(2006)、185頁)。
- 13) 「生産性」と「イノベーション」の用語に関して、「生産性」を「効率性の追求」、「イノベーション」を「価値の創出」というように区別して捉える見解があるが(例えば、妹尾堅一郎(2006)参照)、多くの場合、価値の創出だけではなく価値の獲得という観点からにおいてもイノベーションという用語は使用されている(例えば、経済産業省編(2006)、経済産業省編(2007)など参照)。本稿においても、後者の意味で広くイノベーションという用語を捉え使用していくこととする。
- 14) 経済産業省編(2006)、187頁。
- 15) 但し、政策上の認識においても、ただ単に効率を向上させることの重要性だけが強調されているわけではない。提供されるサービスの質の向上を通じた生産性向上をいかに行うかがここでの焦点とされている。例えば、経済産業省編(2006)、187頁など参照。なお、ここで指標として使用されている生産性とは「労働生産性」のことである。
- 16) 経済産業省編(2006)、201-207頁。
- 17) 経済産業省編(2006)、193-201頁。
- 18) 経済産業省編(2007)、28-29頁参照。
- 19) 例えば、経済産業省編(2006)、187頁。

- 20) 嶋口(1994)、7 頁。嶋口(1994)は「顧客満足の追求」という現代のマーケティング課題をテーマとして取りあげる中でこの概念を提示している。
- 21) 嶋口(1994)、6 頁。
- 22) こうした視点からアプローチした事例研究の成果として、例えば高室裕史(2002)など参照。
- 23) 例えば、マーケティング・マネジメント研究のベースとなる流通・マーケティング研究の領域において研究の蓄積が深められてきた日本の流通政策の系譜にある「まちづくり」の視点が参考となる。その議論の中心は、大規模化・効率化のみを追求することの限界に関するものであったといえるであろう。日本の流通政策の展開と現代的課題について渡辺達朗(2007)に詳しい。また、まちづくりの議論については、石原武政(2000)、石原武政・石井淳蔵(1992)などを参照のこと。
- 24) 石井・栗木・嶋口・余田(2004)、31 頁。
- 25) 栗木契・余田拓郎・清水信年(2006)、36 頁。
- 26) 小森・名和(2001)、329 頁。
- 27) 小森・名和(2001)、40-43 頁。
- 28) 事例の詳細については、高室裕史(2005b)を参照のこと。
- 29) Gerstner(2002),181p.
- 30) 例えば、崔相鐵(2008)参照。
- 31) 例えば、Levitt,T.(1960)参照。
- 32) その嚆矢として、例えば、石原武政(1982)及び石井淳蔵(1993)参照。そこでは、使用価値の恣意性を厳密に問う議論が先駆的に展開されている。