

研究紀要青葉 Seiyō 第1巻第1号 2009年(平成21年12月21日)

研究論文

企業競争力の源泉とサービス経営の革新

SOURCES OF CORPORATE COMPETITIVENESS
AND INNOVATION OF SERVICE MANAGEMENT

松 行 彬 子

Akiko Matsuyuki

仙台青葉学院短期大学

企業競争力の源泉とサービス経営の革新

SOURCES OF CORPORATE COMPETITIVENESS AND INNOVATION OF SERVICE MANAGEMENT

松 行 彬 子

Akiko Matsuyuki

要 旨

本論では、現代の市場における企業競争力の源泉として、企業におけるサービス経営の本質と属性に関する命題を構築するとともに、各構成要素を取り上げて吟味する。つぎに、企業における新しいサービス経営に向けたビジネスモデルの枠組みについて、理論的モデルの原型を提示する。さらに、企業における新しいサービス経営システムの構築による経営革新の実現に向けた一連の経営過程を提示する。最後に、企業のサービス経営を通じた生産性の向上を目指す視点に立脚し、本論の知見と含意について述べる。

Abstract

The essence of the service management in enterprises in contemporary market and the proposition concerning the attributes are constructed as a source of the corporate competitiveness. Each component is taken up and examined closely. Next, the prototype of a theoretical model of the framework of the business model for new service management in enterprises is presented. In addition, a series of management process for the achievement of the management innovation by the construction of a new service management system in the enterprises is discussed. Finally, on the point of view that aims at the improvement of productivity through the service management of the enterprise, the finding and the implication are described.

キーワード：企業競争力、サービス経営システム、サービス・サイエンス、真実の瞬間、再生産の公式

Keywords: Corporate Competitiveness, Service Management System,
Services Science, Moment of Truth, Formula of Reproduction

1. はじめに

第二次世界大戦後、わが国の高度経済成長期後半以降、市場における日本の企業競争力は、きわめて高度な情報化、サービス化の影響下に置かれるようになった¹⁾。日本列島で、北から南まで、地方中枢都市の札幌市、仙台市、広島市、福岡市の都市成長管理には目を見張るものがあった。生活世界では、それまでの重厚長大産業の立地から、軽小短薄型産業のそれに基づく、生産、流通、販売、消費、廃棄の双方向型の循環構造をもった都市の形成に向けて変貌をした。そうした変容は、旧来のモノ（物財）の生産を基軸とした物的資本主義から、情報、知識、サービスの生産を基軸とした知識資本主義（knowledge capitalism）²⁾への変革として認識できる。そうした状況下で、わが国の企業は、グローバルな市場原理主義的な競争を克服して生存し続けるには、独自の有形的なモノづくり経営中心主義に替わり、無形的なサービス経営中心主義を重視して、戦略的な企業競争力を向上していく必要がある。

国全体のマクロ経済は、国レベル、産業レベル、企業レベルの3層別の経済から形成されると把握できる。そうした3層別経済の基底レベルを構成する企業の競争力を戦略的に強化することが、全体経済の活性化に直結する。その企業が、市場原理主義が支配するグローバル市場で、つねに競争優位を確保するには、どうすべきであろうか。多くの産業部門において、それまでの企業のスタンスを、モノづくり経営重視から、サービス経営重視の視点に方向変更をする必要がある。さらにいえば、企業におけるサービス革新（service innovation）に基づく、サービス業務における生産性の向上を実現する必要がある。その意味で、わが国の企業におけるサービス経営革新は、グローバルな市場における企業競争力の源泉となる。

このような企業のサービス経営の革新を促進するうえで、近年、新しいサービス経営の技術として注目されているのは、IBMや経済産業省などが提唱する「サービス・サイエンス」、「サービス工学」などの新しいサービス経営手法の導入と展

開である。これらの経営手法は、ただ開発をするだけでは不十分である。それらは、サービスの本質を踏まえて、独自の新しいビジネスモデルを開発しなければならない。それは、企業価値を創造するサービス経営システム（service management system）の構築によって担保される。

本論では、現代の市場における企業競争力の源泉として、企業におけるサービス経営の本質と属性に関する命題を構築するとともに、各構成要素を取り上げて吟味する。つぎに、企業における新しいサービス経営に向けたビジネスモデルの枠組みについて、理論的モデルの原型を提示する。さらに、企業における新しいサービス経営システムの構築による経営革新の実現に向けた一連の経営過程を提示する。最後に、企業のサービス経営を通じた生産性の向上を目指す視点に立脚して、本論の知見と含意を集約した小括を述べる。

2. 企業競争力の源泉としてのサービス経営

2.1 グローバル市場における企業間競争の変貌

第2次世界大戦後、世界の自由貿易体制は、国境を超えた企業間、産業間、さらには国家間におけるグローバルな市場競争として展開した。とくに、GATT（関税および貿易に関する一般協定）体制のなかで、国家間の貿易財取引に際して、貿易と資本の自由化を背景として国家間の関税障壁は著しく低下した。その結果として、グローバル市場における企業間競争は著しく加速化された。

1990年代には、歴史的な「ベルリンの壁」の崩壊により、東西間の冷戦構造は消失した。それに伴い、低廉な労働力を抱える東欧諸国が、西側のグローバル市場に取り込まれ、市場における価格競争も、併せて激化した。さらに、近年の情報通信技術（ICT）の革新と相まって、多くの企業が、国内市場における競争だけではなく、グローバル市場における生き残りをかけた「適者生存」競争を余儀なくされている（松行康夫，2007）。

現代のグローバル市場は、企業の経営資源であるヒト、モノ、カネ、情報、すなわち人材、物財、資本、情報が、短時間に地球規模で国際間を移動

する状況を呈している。そうした市場競争は、伝統的な有形の貿易財に留まらず、無形のサービスの分野にまで及んでいる。たとえば、情報通信、金融保険、小売、流通分野なども、厳しい市場競争に曝されている³⁾。

2.2 企業競争力の3層構造

2.2.1 国の競争力の構造

国の競争力は、魅力に富む財・サービスとしての商品が、グローバル市場に対して安定的に供給可能な制度整備することに係っている。そのことは、国や産業に対して、長期的に生活水準を向上させるマクロ経済の条件を整備することで実現される。それは、国全体が競争力を保有することである。換言すれば、それは、国内企業が、高い生産性のもとに高付加価値の財・サービスを供給する状態を維持することに係っている。結果的に、国民の生活水準は向上する。これは、国レベルでの競争を意味していない。国の競争力とは、国が、企業、産業レベルで、それらのグローバルな市場競争に対して、高い競争優位を実現できる基礎的な環境をいかに構築しているかに依存する⁴⁾。

2.2.2 産業の競争力の構造

国の競争力は、当然のことながら、産業レベルの競争力を基盤にしている。それは、ある国に立地する特定の産業が、グローバル市場において発揮する相対的な競争力であると見做すことができる。一般的に、産業の競争力は、その産業の持つ輸出力の強さによって示される。当該の国では、産業は、さらに多数の産業部門から構成される。それぞれの産業部門の国際競争力は、強弱において様々である。そうした産業部門別の競争力を統合した指標が、国の総合力と見做せる。

国レベルの競争力の強さは、必ずしも、すべての産業の競争力の強さを要求するものではない。むしろ、各国が保有するヒト、モノ、カネ、情報、文化などの経営資源の特質を踏まえて、その得意分野の競争力を延ばしていくことを重視すべきである。グローバルに強い競争力を保有する産業は、製品開発に際して、効率的、有効的に高い付加価値を製品・サービスのなかに組み込むことで、そ

の産業競争力を生み出すことができる。

2.2.3 企業の競争力の構造

企業の競争力は、3層構造全体の基底をなしている。その意味でも、国の競争力の源泉は、企業競争力に依存する。国のマクロ経済の発展を担う主役は、競争力をもつ企業に他ならない。市場原理主義に基づくグローバル経済において、市場で生き残れる行動主体は、競争力をもつ企業に限られる。競争力をもつ企業とは、持続的な生産、販売などの経営行動を通じて、適正利潤を確保できる企業を意味する。

現代は、経済活動のグローバル化とともに、インターネットに象徴される情報通信技術の革新と普及により、企業間競争にも大きな変化が生じた。従来、グローバルな企業間取引において、取引コスト（transaction cost）の占める割合は大きかった⁵⁾。しかし、情報通信技術の革新によって、グローバルな商取引における時間的な距離は大幅に低下した。それは、グローバル市場と国内市場の境界が薄れゆく市場において、企業間競争が展開される状況の生起を意味する。このような内外のシームレスな市場では、自社製品が他社製品と差別化できない企業は、価格リーダーシップを発揮できないことによって、市場からの退出を余儀なくされる。このような市場で生き残れる企業は、他社の製品と競合しない、独自のブランド価値を形成する製品・サービスを供給できる企業に限られる。

上述のように、企業の競争力、競争優位の源泉は、ひとえに知識コミュニティ（knowledge community）の形成を通じた知識イノベーションの創出にある（松行・松行，2004）。知識イノベーションとは、企業の研究開発などを通じて、既存の製品・サービスよりも、付加価値の高い製品・サービスを、高い生産性のもとに供給できる経営システムを構築することに依存する。このような企業レベルの経営革新は、先端技術に特化した技術革新だけではない。それは、とくに、サービス経営分野における新しいビジネスモデルの構築などによって、競争相手企業に対して競争優位

を確保できる経営革新なども、サービス経営活動における革新と見做せる。

2.3 中小企業の競争力の源泉

企業の競争力のうち、とくに競争力をもつ中小企業は、大企業と同様に知識経営革新の担い手の役割を果たす。一般的に、わが国における産業組織として中小企業は、零細過多性としての産業特性をもつ。また、中小企業は、国内生産における付加価値生産の過半を占め、国内経済においても重要な位置を占めている。したがって、上述した知識経営革新も、中小企業部門において創出する必要がある。そのためには、中小企業においてサービス経営革新が遂行されることで、内国経済の発展も担保される。

中小企業の経営の特質は、偏に経営者によるリーダーシップの発揮の強さにある。また、経営において、大企業と比較して、意思決定において迅速（agile）であり、また組織において柔軟（soft）かつ伸縮的（flexible）である。したがって、伝統的な産業分野であっても、新しい市場ニーズに即応する製品・サービスの研究開発、生産性の向上に必要な組織経営の革新に対する着手、新しいサービス経営手法の導入を反映したビジネスモデルの開発などでは、大企業の場合よりも、むしろ中小企業の方が革新的であることも多い。わが国を含む先進国経済の成熟消費市場にあっては、消費者の嗜好は多様化している。そのような多様性に富む消費者需要に迅速に対応して、製品・サービスを供給可能にしているのも、小回りの利く中小企業の特質に依存した場合が多い。

通常、大企業に比べて中小企業は、ヒト、モノ、カネ、情報など、経営資源に乏しいことが多い。そういう中小企業に固有な弱みを克服するためには、小回りの利くニッチ製品、サービスの生産分野に特化することで、製品の差別化戦略を図ることが多い。そのような戦略の展開において、中小企業は、豊富な経営資源に恵まれた大企業との棲み分けを実現することで生き残りへの道が拓ける。近年、国内外に生産、販売されるサービス産業関連分野としては、第三次産業のうち、①医療・保

険・社会保障・介護、②教育・研究、③対個人サービス、④対事業所サービス、⑤流通（卸小売）、⑥物流（貨物運輸・倉庫・梱包）、⑦公務、⑧その他公共などのサービス業が上げられる（経済産業省、2007）。そのようなサービス産業分野では、逆に、中小企業やベンチャー企業は、多様なニーズに対応して、むしろ存在感を増している。

3. サービスの基本的属性

上述において、現代の企業競争力の源泉として、モノの生産・販売と並んで、サービスの生産・販売がきわめて重要な位置に存在することを検討してきた。そこで、本節では、サービス経営におけるサービスの基本的概念を検討するとともに、サービスの基本的属性を取り上げ、それらの諸相について検討をする。

3.1 サービスに関する基本的概念

今日、「サービス」という術語は、さまざまな意味で使用される。わが国において、消費者が、サービスという用語を聞いて最初にイメージとして浮かぶのは、「安売り」、「値引き」、「タダ」などの心象である。しかし、本来、「サービス」という語義には、そのような意味は存在しない。また、わが国では、供給者が、需要者に対して「サービス」という表現をした場合、その受け手の認知において、①態度的サービス⁶⁾、②精神的サービス⁷⁾、③犠牲的サービス⁸⁾などの意味が強調される。その際には、サービス提供者の「心の状態」が重視されている。

一方、英語のサービス（service）は、『オックスフォード英語辞典』（OED）によれば、ラテン語の *serbitium*（奴隷であること）に語源を発している。そこから、英語のサービスは、召使い（servant）という歴史的職業を表象する語彙ともなった。現在では、英語のサービスは、奉仕、貢献、物品の世話、公共事業、兵役、礼拝などの多様な語義で使用される。

サービスは、人や組織体に何らかの価値を創造する社会的行為である。そして、通常、その取引に際して、サービス行為は対価を支払って獲得さ

れるものである。サービスを提供する主体は、通常、多くの場合、人間である。しかし、モノの取引に際しても、サービスを生産・販売することができる。生活世界における身近な例として、銀行、コンビニエンス・ストアなどにおける金融機関のATM、公共交通システムの駅・停留所などの自動発券機、ペットボトル飲料などの自動販売機、自家用車の自動洗車機、病院における診療費の自動支払機などの利用サービス業務を指摘できる（松行・松行, 2000）。

ローイ・ゲメル・ディアドンク（B. Looy, P. Gemmel and R. Dierdonck）は、「サービスとは、無形（intangible）で、サービスの提供者と消費者間における相互作用を必要とするあらゆる経済活動である」と規定している。マーケティング論の泰斗であり、ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院教授のコトラ（P. Kotler）は、サービスの概念について、他者に対して提供される活動、もしくは便益であり、本質的に無形であって、その購入者に対して所有権を齎さないものと述べている（Kotler, 2007）。また、サービスについて、それは人や組織体に何らかの効用をもたらす活動であり、それ自体が市場取引の対象となる活動とする主張もある（近藤, 2007）。

さらに、ハーバード大学客員コンサルタントのノーマン（R. Normann）によれば、サービス経営とは、物的な対象、人間、情報、および組織的、制度的な実体を対象として、物的な変化を伴わずに価値を生成させるサービス活動によって作られ、それらの活動によって影響される対象の機能と使用が中心となるとしている⁹⁾（Normann, 1991）。

近年、IBM は、「サービス・サイエンス」（services sciences, management and engineering）という概念を提唱し、その活用を事業として推進している¹⁰⁾。同社の表現によれば、サービスとは、「価値を創造し、獲得する提供者と顧客との相互作用」であると規定している。これらのサービスに関連する概念を参照して、さらにサービスの基本的属性について検討する。

3.2 サービスの基本的属性

現代の企業が生産・販売するモノ（財）とサービスの両者を比較すれば、サービスは、モノと較べて、まったく異なる固有の属性をもつ。そこで、一般的にサービスが保有する基本的属性について、以下において検討する。

このことについて、ボウエン・カミングスは、サービスに固有な基本的属性として、(1)～(4)の事項を指摘している（Bowen and Cummings, 1990）。

- (1) 無形性（intangibility）
- (2) 生産と消費の同時性（simultaneity）
- (3) 顧客との共同生産（coproduction with customer）
- (4) 結果と過程の重要性（importance of process and result）

を取り上げている。ここでは、著者松行は、さらに(5)、(6)の2項目を追加して、全体を6項目で、サービスの基本的属性から構成する命題を構成したい。それらの補足した2項目の属性とは、

- (5) 新規性（novelty）
- (6) 変動性（variability）

である。つぎにそれらの(1)～(6)の各項目について独自に説明を試みる。

- (1) 「無形性」については、モノ（物財）は有形財であるが、一方のサービスは形がなく、無形財である。サービスという社会的行為は、それらの一回、一回の行為が価値を創発している。そのことは、厳密には、まったく同一の価値を再現し、提供できないことを意味する。そのため、サービスの提供に際しては、顧客との接点を「真実の瞬間」¹¹⁾として認識し、顧客に対して好印象を創り出すことが重視される。すなわち、サービス経営では、サービスの受け手としてのリピーターに対して、継続的にサービスの価値を提供できるようにするため、多様な工夫や経営的努力を積み重ねることが決め手となっている。

さらに、サービスは、モノの場合のように、顧客に現物を直に見せ、試しにそれを使用さ

せ、あるいは返品して、換金させることは、殆ど不可能に近い。通常、企業は、顧客にサービス商品を訴求することは困難である。一方、顧客が、初めてサービスを利用する場合には、サービスの提供者に対する一抹の不安を拭い切れず、さらにはその社会的行為に対するリスクさえ抱き兼ねない。サービス経営にとって、このようなリスクをいかに縮減させ、サービスに対する信頼性を向上させることができるかが、その重要な課題となる。サービスの無形性については、一方で、チェーン展開をしているサービス業について、次のような見解も存在する。例えば、マクドナルドなどのファーストフード、セブンイレブンなどのコンビニエンス・ストア、ホリデー・インなどのホテルの経営におけるサービス¹²⁾は、いわばマニュアル化された有形サービスであるとする議論がある。それらは、本来的に無形のサービス、具体的には、①従業員のユニフォーム、②態度、③姿勢、④物腰、⑤独自サービスメニュー、⑥接客サービス技法などを有形化していることを指している。すなわち、本来、無形のサービスを可視化することで、サービス業務を標準化し、顧客に提供可能な商品にしている¹³⁾。これらのサービスは、いずれも優れたサービス経営戦略に基づいている。

- (2) 「生産と消費の同時性」については、つぎのような社会的行為の基本的な属性をいっている。すなわち、対人サービスの行為である場合、サービス提供者によるサービスの生産と、顧客によるサービスの消費は同時的に行われる。モノに関する取引では、通常、生産の場と消費の場が異なる空間で行われる。また、モノについては、商品の試用や返品が可能である。サービスの場合では、顧客からの要求があれば、その場で提供される。顧客は、その場で受けたサービスで満足する。このように、対人サービスの受け渡しという行為には、一回性という属性があり、それにはやり直しや取替えがきかない。このような属性を

もつサービスは、たった一度の失敗も許されず、顧客の不満足を極力排除するホスピタリティ (hospitality)¹⁴⁾ の精神が不可欠である。

- (3) 「顧客との共同生産」については、次のような属性を有する。サービスは、いわば生産者と顧客が協働することで、サービスを生産する社会的行為である。このようなサービスの生産過程に対する顧客の参加は、とくに対人サービスの場合、ほとんどのサービス生産システムにおいて観察できる。すなわち、サービスの価値創造に関して顧客自身が生産者である、と同時に消費者でもある。

サービスの消費の局面では、顧客は、①自分自身にサービスするセルフサービス、あるいは②サービス生産者と協力してサービス生産をする場合の2局面がある。このように、顧客のサービスへの参加や関与は、さまざまな形式や局面において行われる。その場合、顧客がサービスの生産への参加や関与を強めることで、より強い達成感や満足感が得られる。また、その場合、生産者と顧客の間で相互作用 (interaction) が生成され、協働 (collaboration) の関係性が創発される。その際、サービスという社会的行為による価値創造 (value creation) が生成される。

- (4) 「過程と結果の重要性」という属性は、サービスの品質と関係する。一般的にサービスの品質は、「過程品質」と「結果品質」の2種類に分類できる。この場合、後者の「結果品質」は、サービスが提供された後に顧客が感じる満足感の水準で示されるサービス価値をいう。前者の「過程品質」は、サービスの開始から終了に至るまでのサービス提供過程における評価の対象となるサービス価値をいう。モノの生産の場合、製造工程における品質管理は、その責任者の管理のもとで実施され、ユーザー自身は、直接には関与できない。モノの生産に関しては、ユーザーが用途によって購入する。その場合、ユーザーは、主として使用するモノの機能に関心を寄せ、「結果

品質」に価値を見つけ出す。したがって、サービスの生産・販売に見られる「過程品質」は、多くの場合、ほとんど評価の対象とはならない。サービスについては、顧客は、「結果品質」と「過程品質」の双方を経験し、どちらも顧客の主要な関心事となる。このように、サービスの属性から、「過程価値」は不安定的で、さらには業務の標準化が困難な点に問題を残している。

- (5) 「新規性」については、つぎのことが指摘できる。顧客のニーズに迅速に対応した新ビジネスが多い。そのため、サービス業には、新規市場が形成されることが多い。その場合、サービス業の企業形態としては、中小企業の占める割合が多く、①ICTの活用が進んでいない、②事業それ自体の信頼性が乏しい、③組織的、計画的な人材養成計画が進展していない、などの弱点が指摘できる。
- (6) 「変動性」については、同じサービスの提供でも、提供者、場所、時間、顧客を取り巻く場の心理状態などによって、サービス行為の受け手に対する効果や価値は異なる。すなわち、それは、顧客の主観性に依拠することが大きい。サービス行為を標準化するか、あるいは独自のサービス行為の提供を目指すかは、サービス経営を供給する企業の選択に委ねられる。

3.3 サービス業と製造業の比較

まず、サービス業と製造業を比較し、両者間の明確な相違について検討をする。

(1) 有形性と無形性

一般的な製品は、製造されたモノであり、物理的な有形性を保持している。それに対して、サービスは、目には見えない無形性を保持している。このサービスが保有する基本的な特性としての無形性について、一般的にサービスは、①在庫として保管できない、②例示し、標本を提示して、可視化できない、③取引に際して、販売はできても所有権を移動できない。このように、サービスには、いくつ

かの基本的な特性が存在する。

(2) 社会的行為と独自の技法

ほとんどのサービスは、行為や相互行為から成立する社会的行為である。このような社会的行為に対する管理や経営に当たっては、消費者の目線に立った「おもてなしの精神」でホスピタリティ・マネジメントを促進させる独自の経営的技能や手法が必要とされる(中村・山口, 2002)。

(3) 生産と消費の明確な区分

サービスの生産と消費は明確に区分することはできない。両者は、同時に、同じ場所で発生する。製造業においては、消費は生産の後で起こる。また、顧客はサービス生産の参加者である。したがって、サービス企業は、顧客と接触するだけでなく、社会的な相互作用に対応しなければならない。さらに、サービスの顧客に対しては、そのサービスの生産に携わる共同生産者の一員として管理する必要がある。

3.4 サービス経営システムの理論的枠組み

企業が、発展的・継続的に経営活動を展開するには、変化する時間軸の中で、企業の外部適応と内部適応を達成しなければならない¹⁵⁾(松行・北原, 1997)。外部適応とは、企業をめぐる環境の主要な価値とニーズに適合することである。一方、内部適応は、企業環境のニーズに合わせた内部経営資源の最適配置、最適組み合わせを達成することである。

サービスについては、①外部適応をサービス・マーケティング、内部適応をサービス経営、あるいは、それらの②両者を含めてサービス経営と呼ぶ場合が存在する。本論では、以下において、②の立場に立脚して、検討を試みる。

企業の外部適応と内部適応は、双方とも同じく重要である。しかし、そこには各環境への適応が求められる。とくに、サービス行為の本質的な属性として、上述したように「生産と消費の同時性」、「顧客との協働生産」などが存在している。そのため、外部要因を構成する顧客が、組織内部のサー

ビス生産に参加している。そこで、サービスの生産そのものが、サービス行為に基づく活動であるため、まず、企業の外部適応が先行しなければ、内部適応が困難になる可能性がある。

ノーマンは、外部適応と内部適応を踏まえたうえで、効果的なサービス経営システムを構築するに際して必要とされる、5つの構成要素として、

- ①マーケット・セグメンテーション、
- ②サービス・コンセプト、
- ③サービス・デリバリー・システム、
- ④ブランド価値、イメージ、
- ⑤理念と文化

の重視を指摘した。彼は、それらの各構成要素を用いて、サービス経営システムの相互関係としてのモデルを示した（図3-1参照）。

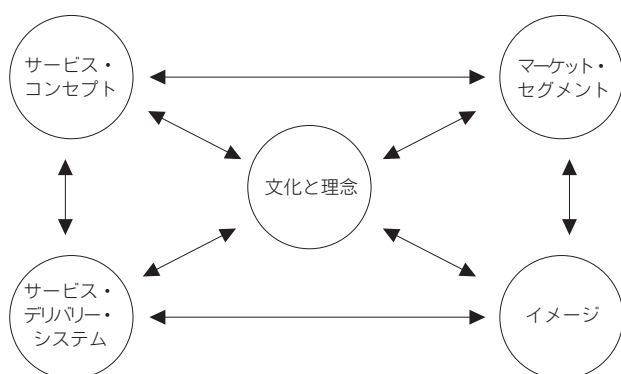


図3-1 サービス経営システムの相互関係モデル

出典：R.Norman(1991)“Service Management”,R.ノーマン『サービス・マネジメント』（近藤隆雄訳），83頁。

つぎに、図3-1に図示された、サービス経営システムの各モデル構成要素について検討する。

- ①「マーケット・セグメンテーション」とは、サービス経営システムのモデルにおいて前提としている特定の顧客グループのことを指している。
- ②「サービス・コンセプト」は、サービスの顧客に提供しようとする特定の便益のことである。それは、サービスの商品として具体化される。これらのサービスの商品は、顧客の各ニーズに対応したコンテンツを具備したものとなっている。
- ③「サービス・デリバリー・システム」とは、ヒ

ト、モノ、技術などの経営資源を有効に活用して、サービスを顧客に提供するシステム化された仕組みをいう。

- ④「ブランド価値、イメージ」とは、顧客・株主などを含む、外部関係者、従業員などのステークホルダーが、サービス企業あるいはサービスそれ自体に対して抱く心象のことである。経営学、マーケティングの分野では、コーポレート・ブランド価値（corporate brand values）¹⁶⁾の視点から取り上げている。
- ⑤「文化と理念」とは、サービス生産活動の全体に対する指針を示す経営哲学・経営倫理、あるいは当該企業に独自の価値観・世界観・判断基準・行動規範などを包摂している。

これらの5つの構成要素は、それらが単独には機能しない。それらの各要素は、相互関連をすることで、より高次元の価値創造をするサービス生産に対して作動する。

4. サービス経営革新の実現

4.1 サービス業における生産性の向上

わが国において、サービス業は業種や事業内容ともに、きわめて多様性に富んでいる。上述したサービス行為の特性からも、とくにわが国のサービス業における生産性は低い（サービス産業生産性協議会，2009）。OECDの調査によると、「生産性」とは、「産出物を生産要素の1つによって割った商」と定義されている（経済産業省，2007）。しかし、一般的に、企業系の世界で生産性を論じるときは、例えば「ホワイトカラーの生産性¹⁷⁾」などのように、多くの場合に労働生産性（labor productivity）のことを指すことが多い。ここでは、「市場における価値創造の際に使用される経営資源について、その活用の効率を示すもの」と規定できる。

したがって、本論におけるサービスの生産性を規定する定義式は、サービス効率を分母、付加価値を分子として、次の式として表現できる。

$$\text{サービスの生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{サービス効率}}$$

4.2 サービス効率の向上

生産性を高める方法としては、分母の「効率」を向上させること、ならびに分子の「付加価値」を増大させることが必要である。サービス業における効率の向上の方策としては、(1)科学的・工学的アプローチ、(2)製造管理ノウハウの活用などの技術経営手法を指摘できる。つぎに、それらの技術経営手法について検討をする。

(1) 科学的・工学的アプローチ

従来、わが国では、サービス行為ならびにサービス業の分野全般に関わる科学的・工学的研究は、経営学、経済学、社会学、理工学などの関連学問分野においても、殆ど十分には行われていない。サービス全般に対する科学的・工学的な研究手法の適用についても、目下、模索中である。近年、コンピュータ事業のみならず、ソリューション・ビジネス¹⁸⁾にも参入している IBM は、近時、「サービス・サイエンス」の有効性を提唱している（日本 IBM, 2005）。こうした動向を受けて、経済産業省、日本生産性本部をはじめ、わが国独自のサービス業に関する研究の重要性を認識し始めている。その動向は、とくに「サービス工学」に関わる研究分野に特化させて来ている。そうした「サービス工学」と呼ばれる学問領域には、数理工学、交通工学、機械工学、情報工学など、先端の工学分野を始めとして、幅広い分野にまで跨っている。とくに、ICT とその関連技術など広汎な理工学分野に及んでいる。今後、このサービス工学は、サービスの開発・生産・設計の各分野に加えて、人間の生活理解・支援・顧客満足度などに繋がる研究分野に向けて展開されると予測されている（亀岡秋男監修, 2007）。

(2) 製造管理ノウハウの活用

従来、わが国の製造業では、「ジャスト・イン・タイム」(just-in-time, JIT) 方式に象徴される、「トヨタ生産方式」が存在する¹⁹⁾。この世界的な生産方式に組織化された工程管理、生産管理、品質管理などのノウハ

ウが研究されてきた。現在、サービス業においては、このような製造管理の手法を活用した事例研究は、ごく少数である。とくに、サービス提供の効率化、サービス品質の向上など、サービス・プロセスの改善に関する方法論は確立されていない。今後、製造管理の手法を分析、整理し、サービス業への転用や活用を図ることが肝要である。

4.3 サービスの付加価値の増加

サービスに関する付加価値を増加させる方策としては、(1)サービスに関する新しいビジネスモデルの開発、(2)サービスに関する品質の評価と信頼性の確保、(3)再生産の公式が指摘できる。つぎに、それらについて順番に検討する。

(1) サービスに関する新しいビジネスモデルの開発

サービス業の属性として、新規性があることは、すでに指摘してきた。しかし、サービス業は、いかに消費者のニーズを先取りして、競争相手企業に先駆け、新しいビジネスモデルを構築するかが問われている。サービス業は、そのモデルを事業に展開させて、独自性を発揮するとともに、競争相手企業を差別化し、付加価値の増大を図ることが重要である。従来から、わが国のサービス業は、他の先進国と比較して、生産性、企業競争力などの諸点で後進性が指摘されてきた。

しかし、そのような状況の中でも、例えばブックオフの事例のように、ビジネスのコンセプトを変更し、顧客との協創に寄与する要素を追加・拡大し、新しいビジネスモデルを構築することで成功した事例もある（藤川佳則・カール・ケイ, 2006）。サービス業においては、製造業以上に、企業家精神の発揚やネットワーク化の推進、ベンチャー企業が輩出するための事業環境の整備が必要である。また、情報通信技術の活用によって、新しいビジネスモデルを展開した成功事例には枚挙の暇がない。情報通信技術が、サービス生産に及ぼす影響は、次のように分類できる。

①サービスの生産者とサービスの消費者の関

係への適用

アマゾンの事業戦略が成功事例として指摘できる。(松行康夫・松行彬子, 2004)。

②サービス企業のデリバリー・システム適用

通販会社であるアスクルは、新しい ICT システムの構築によって、即日配送サービスによるデリバリー業務の革新に成功した(松行康夫・松行彬子, 2004)。

③情報提供としてのサービス

サービスとして情報を顧客に提供する活動を行う場合、情報の種類は、データ情報・プログラム情報・サービス財情報の3種類に分類できる。このようなデータ情報提供の成功事例として、「日本医療機能評価機構」の事例を指摘できる(近藤, 2007)。同機構は、「患者にとって、質のよい医療を効率的に提供しているか」という観点から百数十の医療機関評価基準を作った。この機構は、この基準に基づいて第三者による評価を実施し、その評価結果の情報を、インターネットを通して外部に向けて提供している。

(2) サービスに関する品質の評価と信頼性の確保

サービスは、その属性である無形性、同時性の視点から、顧客がサービスの品質を事前に確認することができない。そのため、サービスの取引に際しては、常に一定のリスクを抱える可能性がある。一方、サービスは、変動性という属性を保有しているため、サービスの提供者、時期、場所、顧客を取り囲む環境などにより、同一のサービスでも評価が変動し易い。そのため、サービスは、一定の品質を確保して提供することが困難である。

このような状況において、顧客は、サービスを購入する前に、その品質を比較して、検討することが困難になる。そのため、サービス提供者は、広告宣伝やイメージに頼って、市場における競争優位を確保しようとする傾向が強い。

現実には、「独立行政法人 国民生活センター」

に寄せられた、サービスに関する消費者からの苦情や相談は、それらの半数近くが、サービスの品質に起因する内容であった(経済産業省, 2007)。

上述したサービスの品質の確保に係る問題を解決するには、次のような方策の適用が考えられる。

①サービスを可視化することにより、サービスの品質を客観的に評価可能にする。

②サービスの情報提供、情報公開を促進することを通して、顧客が安心してサービスを利用できるようにする。

③サービスに対する顧客満足度調査などの実施により、サービス提供者間のサービスの質の比較を容易にする。そのことで、企業間の競争を促進し、さらにサービス品質の向上を図る。

④サービス業では、リピーターの存在が企業利益の源泉になるという主張が根強い。顧客のロイヤリティ (loyalty)²⁰⁾ を醸成することで、リピーターを確保するためには、サービス提供者と顧客の間に信頼関係を構築することが何よりも重要である。

(3) 再生産の公式

従来、サービスの基本的な特性に制約されて、サービス経営は、グローバルな事業展開やサービス自体の大量生産は、極めて困難であると考えられていた。しかし、サービス企業が、規模の経済性が機能するような、グローバルな事業展開に成功した成果が現れるようになった。つまり、付加価値の増大を図ることで、企業成長が可能になった例は、少なくとも存在する。例えば、マクドナルドは、サービスの大規模生産方式の開発に成功している。その方式の構築により、同社は、グローバルで大量なサービス生産を実現している。

このようなサービス事業のグローバル化、大量生産化の実現は、サービス経営システムが、ノーマンが提唱している「再生産の公式」(reproduction formula) へと移行すること

によって体系化され、事業の展開が初めて可能となった。この「再生産の公式」とは、次に示す3段階の論理から構成される。そこで、以下において、それらの3段階の内容について説明する。

①第1段階：「一つの論理の発見」

まず、最初にサービス経営システムの骨格を分析し、その機能に必要な中核的な特徴が創り出している「一つの論理」を発見する。

②第2段階：「論理」の概念化

「論理」を適切に公式化することによって、統制が可能な概念化をする。

③第3段階：具体的な手段

再生産を可能とするために、具体的な手段としてマネジメント・システムや支援システムを構築する。この構築作業の過程には、全体のサービス・プロセスに関する「マニュアル化」や「標準化」の作業が含まれる。

5. おわりに

日本経済の高度成長化以降、日本経済における情報化、ソフト化、そしてサービス化の一貫した発展により、わが国企業の競争力の源泉は、サービス経営の革新に大幅に依存するという事実が広範に認識されるに至った。しかし、欧米のうち、とくに米国と比較して、わが国のサービス業は、その生産性が相対的に低い状態が続いている。その主たる原因は、本論で検討したように、サービス業が本来的に所持する属性とも大いに関連があることが知見として判明した。

サービス業における生産性の向上は、前節までに検討したように、生産性の公式における分母と分子、すなわち効率と付加価値の両指標から経験的に検討する必要がある。ここで、公式の分母に該当する効率の向上に関しては、科学的・工学アプローチという技術経営手法の採用、製造業の管理ノウハウの転用・活用が有効的であることが解明された。一方、生産性の公式の分子に該当する付加価値の向上を実現するには、新規ビジネスモ

デルの開発と適用、サービス品質の確保と保証、企業と顧客間の信頼関係の樹立、再生産の公式などを重視すべきことも判明した。また、情報通信技術（ICT）の活用、サービスを担当する専門人材の育成は、サービス効率の向上と付加価値の増加によるサービス業全体の生産性向上の実現をするための課題として残される。

注

- 1) 1980年代には、海外の経営者から、日本企業の管理組織、工場、研究所などは、恰も世界最先端の「ビジネス・スクール」の役割をしている、と持て囃された時代があった。そうした「栄光の10年間」がやがて終焉を迎える頃、わが国における国際化、情報化は著しく高度化していった。当時、日本経済は、モノの生産からサービス、ソフトの生産へと、その軸足を移し始めた。そうした歴史的な転換点で、当時の総理府経済企画庁内に、一つの政策研究会が設置された。現在、提唱されている経済のサービス化の重要性に関する政策的な提言、中央・地方間の経済的な関係性を含めて審議した調査研究の内容が政策形成報告書として残されている。この報告書については、安東誠一・太田弘子・及川昭伍・碓川福地郎・長坂寿久・深海由紀子・松行康夫・神谷克己（1988）を参照されたい。
- 2) 貨幣、土地、労働に替わる最も重要な資本として「知識」（knowledge）がある。その知識の役割の変化を的確に掴むことで、現在の経済社会の変化を引き起こしているビジネス、就労、学習の意味も、根本から変わる。本論も、そうした新しい視点に立脚している。Burton-Jones（1999）などを参照されたい。
- 3) 松行（2006）は、グローバル企業を中心とした経営資源の国際的な移動について検討している。
- 4) 国や産業の国際競争力を測定した報告書としては、IMD（2007）が知られている。
- 5) 組織内部で調達する際の取引コストと、市場から調達する際の取引コストを比較するその時、市場で行うコストが、内部で行うコストより安いならば、アウトソーシングが行われる。このような企業価値の創造によって、アウトソーシングが戦略的になる状況が発生する。
- 6) 態度的サービスでは、人間行動の具体的な内容よりも、寧ろその表現の仕方が重視される（清水滋，1994）。
- 7) 精神的サービスとは、活動として表象する以前の理念、精神、心の持ち方、態度などをいう（清水滋，1994）。
- 8) 犠牲的サービスとは、奉仕の精神や奉仕の態度に基

づくサービス行為のことをいう。

- 9) ノーマンによるサービス概念に関する見解は、Normann (1991) の中で解題されている。
- 10) サービス・サイエンスの目的は、サービスに対して科学的な分析方法、効率的な経営手法、生産性を最大限に向上させるための工学的な生産方法を提供することである。それは、サービスに起因する諸問題を解決し、併せて経営革新をシステムティックに創出させる枠組みを見出すことに繋がる。この科学を提唱したのは、IBMの研究部門である。ここで対象となるサービスは、第三次産業におけるサービス業だけではなく、製造業におけるサービスの双方を研究対象にしている。本論でも、そうした産業分類を前提にしている。
- 11) 「真実の瞬間」とは、一回一回の顧客との接点で生起する「顧客体験」のことをいう。企業と顧客の接点で起こる、顧客自身の体験のすべてを、常に最高の状態にもっていくためのサービス戦略の概念である。因みに、「真実の瞬間」とは、*Moment of Truth* を和訳したキー概念である。その言葉は、元もと闘牛競技の業界用語として使用されていた。闘牛競技における「真実の瞬間」とは、闘牛士が、最後の一刺しで戦っている猛牛を倒すことができるかどうかの「決定的な瞬間」を指している。
- 12) 米国の市民が、日常生活のビジネスや家族旅行で利用する典型的なホテル・チェーンに、「ホリデー・イン」がある。このホリデー・インにおける魅力に富んだ、ユニークなサービス経営システムの展開について検討した論考に、松行康夫(1981)がある。
- 13) 生産状況の可視化や一目瞭然化は、各自の業務の意義・効果ならびに自他工程間にまたがる相互依存関係の明確化・客観化を容易にする。そのため、可視化の度合いが低い職場に比べて、働く人たちの関係が良循環である限りにおいて、内発的な学習意欲などを喚起させる。
- 14) 近代以前では、旅人や異邦人を、その身分や資格を問わず食事を提供し、路銀を渡して労うなどの慣行があった。四国八十八か所を巡るお遍路の巡礼文化などに、その片鱗を垣間見る。往時の自然発生的な慣行は、現在に不可欠な国際法的な意味を帯びるようになった。これは、難民救済などへの法的論拠の付与に繋がっている。
- 15) 企業が、その環境に対して順応的に適応するとき、適応と規定する。ここでは、その論理に従っている。松行・北原(1997) 参照。
- 16) 無形財産を企業の競争の源泉ととらえる経営戦略が盛行している。その際、その価値を適正に評価することが重要である。ブランド価値が金額的に評価されることで、これからその企業に投資を予定する投資家へ有効な開示情報となる。ブランド価値が、金銭貸借対照表に計上されるようになれば、企業価値

は、より客観化できる。

- 17) ホワイトカラーを対象にした労働時間規制等には、適用除外の場合が存在する。それは、ホワイトカラー・イグゼンプション (white-collar exemption) と呼ばれる。
- 18) 情報通信技術 (ICT) を利用して、企業内のシステム構築やビジネスモデルなどを提供するサービス業は、ソリューション・ビジネスに分類される。
- 19) ジャスト・イン・タイム方式とは、トヨタ自動車が、世界に先駆けて実践している社内標準化された方法で、「必要なものを、必要なときに、必要なだけ生産する」ための生産管理手法をいう。それは、「トヨタ・カンバン方式」という呼称でも知られている。
- 20) 企業は、ブランド・ロイヤリティを確立するために、他社の製品にはない、独自の商品価値を開発し、その価値を表現するイメージを創作する。流通は、ストア・ロイヤリティを確立するために、顧客に見合った品揃えと、顧客満足を高める接客サービスをする。利益をもたらす源泉が、市場シェアではなく、顧客満足であれば、このロイヤリティの確立こそ、企業経営における重要な課題である。

引用文献

- 安東誠一・太田弘子・及川昭伍・碎川福地郎・長坂寿久・深海由紀子・松行康夫・神谷克己 (1988) 『経済のサービス化、国際化に対応した地域経済活性化の基本的戦略』大蔵省印刷局。
- Bowen D.E. and T.G. Cummings (1990) “Suppose We Took Service Seriously”, D.E. Bowen, R.B. Chase & T.G. Cummings (eds.) (1990) *Service Management Effectiveness* Jossey-Bass Inc., pp.4-5.
- Burton and Jones (1999) *Knowledge Capitalism-Work and Learning*, Oxford University Press. (野中郁次郎監訳 (2001) 『知識資本主義』日本経済新聞社, 1-353頁)。
- 藤川佳則・カール・ケイ (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』第54巻第2号, 6-19頁。
- IMD (2007) *IMD World Competitiveness Yearbook 2007*, IMD.
- 亀岡秋男監修 (2007) 『サービス・サイエンス』(株)エヌ・ティー・エス。
- 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』(財) 経済産業調査会。
- 近藤隆雄 (2007) 『サービス・マネジメント入門』(第3版), 1-頁, 生産性出版。
- Kotler P. (1997) *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- 小山周三 (2005) 『サービス経営戦略: モノづくりからサービスづくりへ』, 1-241頁, NTT 出版。

- Looy, B. P. Gemmel and R. Dierdonck (2003) *Services Management: An Integrated Approach* (Second Edition) Pearson Education Ltd., pp.13-22. (B.ローイ著, 白井義男監修, 平林祥訳 (2004)『サービス・マネジメント: 統合的アプローチ』ピアソン・エデュケーション.)
- 松行康夫 (1981)「ある米国企業の秘密—ホリデイ・イン社の経営思想—」『季刊マネジメント・ジャーナル』第27巻, 20-27頁, 日本経営出版会。
- 松行康夫 (2006)「サイバー社会の構成主義」, 松行康夫 (2006)『進化経営学: 生命プロセスの認識』所収, 113-132頁, 白桃書房。
- 松行康夫・北原貞輔 (1997)『経営思想の発展』, 1-238頁, 勁草書房。
- 松行康夫・松行彬子 (2004)『経営情報論: 経営管理と情報技術 (増補版)』1-329頁, 創成社。
- 松行康夫・松行彬子 (2004)『価値創造経営論: 知識イノベーションと知識コミュニティ』, 1-192頁, 税務経理協会。
- 松行康夫 (2006)『進化経営学: 生命プロセスの認識』, 1-198頁, 白桃書房。
- 中村清・山口祐司 (2002)『ホスピタリティ・マネジメント: 理論とケーススタディ』, 1-303頁, 生産性出版
- 日本 IBM 東京研究所編 (2005)『サービス・サイエンス・シンポジウム資料』日本 IBM。
- Norman, R. (1991) *Service Management Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons Ltd. (R.ノーマン, 近藤隆雄訳 (1993)『サービス・マネジメント』, 1-310頁, NTT 出版)。
- サービス産業生産性協議会編 (2008)『サービス・イノベーション: サービス産業の生産性向上の実現のために』(サービス産業生産性協議会平成20年度活動報告書), 1-221頁, 生産性出版。
- 清水滋 (1994)『サービスの知識』日本実業出版社。