

# サービス・ドミナント・ロジック

## ——顧客と共に価値を創り出す「価値共創」の新視点

### サービスの四つの特性を どうマネジメントするか

世界経済の成長はサービス部門が牽引しています。日本や米国はじめ先進国の多くにおいて経済活動の約7割から8割をサービス分野が占めており、中国やインドなどの成長国においても経済の進展に伴いサービス分野の占める割合が拡大しています。こうした現実を踏まえて、サービス研究も大きく変化してきました。

元来サービス研究は、マーケティングの一分野として派生してきました。まず、モノ（製品）とサービスとの差異を明確にすることで、サービス固有の特性を把握しようとしてきたわけです。

一般に、サービスには、次のような特性があるといわれます。

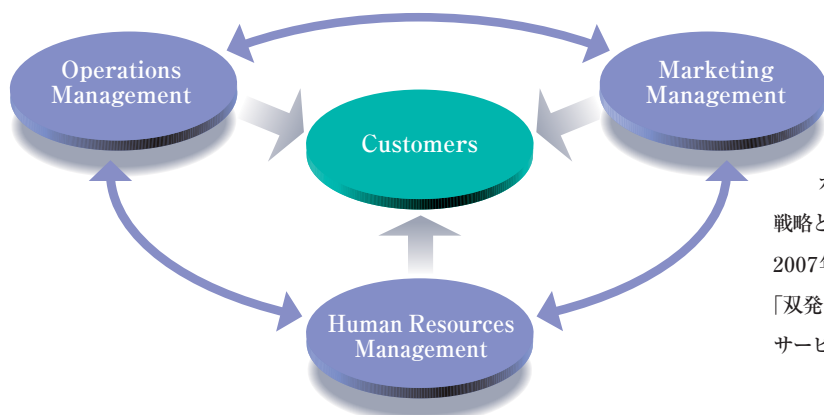
- ◆同時性：生産と消費が同時に起こる
- ◆消滅性：蓄えておくことができない
- ◆無形性：見たり触ったりできない
- ◆変動性：誰が、誰に、いつ、どこで提供するかに左右される

こうしたサービス固有の特性から、様々な経営課題が生じてきます。

同時性とは、顧客がサービスの生産プロセスに入り込みながら消費行動を起こすことを意味します。つまり、顧客と現場の従業員を同時に管理する必要が生じてくるのです。また、消滅性により、需給バランスの徹底管理が必要になります。さらに、無形性のために、顧客にいか伝えるかという工夫が欠かせません。提供者や受容者、状況によってサービスの中身や品質が変動する変動性があることは、サービス提供プロセスや提供スキルなどの管理を行うことが重要になるということです。

こうした経営課題を解決するためには、トータルなサービス・マネジメントを行うことが必要になります。それは、顧客接点を管理するマーケティング・マネジメント、サービス提供プロセスを管理するオペレーション・マネジメント、サービスを提供する人間を管理する人的資源マネジメントの三つの主要な基本機能を、相互に連

#### ●サービス・マネジメントの視点



携を取りながら同時進行的に統合管理することです。ポイントとなるのは、この統合管理はサービスの提供プロセスに顧客が入り込む形で行われる必要があるということです（図参照）。

### サービス・ドミナント・ロジックの 中核概念「価値共創」

このようにサービス研究は、モノとサービスの差異を明確にすることを端緒に発展してきました。しかし最近では、モノとサービスの両方の側面をもつ事業、さらには製造業なども研究対象として捉えるようになってきたのです。

これまで「モノか、サービスか」「製造業か、サービス業か」の二元論で捉えようとする研究だったのに対して、最近では「モノにも、サービスにも」共通する論理を読み解こうという試みが行われるようになってきました。この考え方が、「サービス・ドミナント・ロジック」と呼ばれているものです。その中核概念の一つが、「価値共創」です。サービスを提供する側だけでなく受ける側が生産活動に入り込み、企業と顧客のやりとりのなかで価値が創造されるという考え方を、様々な業界にも応用して共通の論理を構築しようとする試みです。

たとえば、製造業において製品が実現する価値について考えてみましょう。顧客が製品を購入した瞬間に価値が生ずるのでしょうか。むしろ、購入した後にその製品を使用することを通じて価値が創り出されると解釈したほうが自然です。少し使い古された例ですが、ドリルメーカーが顧客に創造する価値は、顧客が「ドリル」を購入した瞬間に生ずるのではなく、購入後にそのドリルを使って「穴」をあけることを通じて創造される、ということになります。

つまり、製品を使用する過程で、顧客が企業や製品と相互作用することによって価値が生まれるのであって、製品はそうした顧客価値を創造するための手段であるという捉え方をします。

この視点に立てば、すべからく企業は顧客の購買前、購買時、購買後の各段階を通じて様々な顧客接点を介して、「顧客と共に価値を創り出すプロセス」を経営管理の対象とする必要があります。

### サービス・イノベーション： サービス分野を製造業と並ぶ 「双発の成長エンジン」に

アメリカの競争力評議会は2004年に『イノバート・アメリカ』を発表、サービス分野に対する研究投資をアメリカの国家戦略として位置づけました。日本でも、2006年の『新経済成長戦略』、2007年の『イノベーション25』で、サービス分野を製造業と並ぶ「双発の成長エンジン」の一つとして議論されるようになりました。サービス分野におけるイノベーションこそが、今後の経済成長に不可

欠だとの議論が産官学の分野横断的に活発になってきました。

しかし、日本国内のサービス事業は、国際的に見て生産性の低さや競争力のなさが課題とされています。そのようななかであって、古本業界のブックオフ・コーポレーションや、スタジオ写真業界のスタジオ・アリスのように、斬新な発想と戦略を通じて新たな顧客価値の創造に成功した事例があります。

これは、既存産業における生産性の低さや競争力のなさを機会としてとらえて、そこに新たな価値創造を試みた起業家精神の賜物といえます。そして、「価値共創」の概念を積極的に取り入れています。旧態依然たるサービス・コンセプトと顧客や市場とのギャップを捉えて、独自のサービス・コンセプトを新たに定義し直すことに成功したのです。

## サービス・グローバリゼーション： 高コンテキスト文化社会発の サービス国際化戦略

世界市場で成功を取めている日本企業を思い浮かべてみましょう。トヨタ、キャノン、ソニー…とおそらく製造業企業ばかり浮かび上がるでしょう。サービス分野において国際化を積極的に推進している日本企業はあまり思い浮かびません。それはなぜでしょうか。

「価値共創」の視点から、文化の差、なかでも文化に依存するコンテキスト（文脈）の高低に焦点を当てて考えてみたいと思います。

コンテキストとは、前後関係や背景、状況などの共通認識のことです。異文化理解の一つの手段として、文化人類学者のホール（Edger T. Hall）は「高コンテキスト文化」、「低コンテキスト文化」という概念を提唱しています。高コンテキスト文化社会では、非言語コミュニケーションや暗黙のルールといった暗黙知が情報伝達で重要な役割を果たすのに対して、低コンテキスト文化社会では明示的な言語によるコミュニケーションが情報伝達の重要な手段となっているというのです。

つまり、日本のような高コンテキスト文化社会では、言語や行動、仕組みなどの「見える」部分よりも、習慣や信念、価値観などの「見えない」部分を重視する傾向があります。一方、アメリカのような低コンテキスト文化社会では、この逆になるわけです。

低コンテキスト文化社会でのサービス事業は、サービス提供プロセスやサービス内容について従業員や顧客に「見える化」が進んでいます。したがって、高コンテキスト文化社会に進出しても容易にコンセプトやノウハウが移転できると考えることができます。逆に高コンテキスト文化社会では、「見える化」が進んでいないため、低コンテキスト文化社会に進出しようとするのが困難に直面すると考えられます。

この仮説が正鵠を射ているのなら、日本企業がサービスの国際化を図る際には、従業員や顧客に文化的文脈を超えた理解を促す仕組みをいかに構築するかが課題となるでしょう。

## 製造業のサービス化： 販売後も継続的な顧客接点を 持ち続けられる仕組みづくり

先述したように、ドリルメーカーが売っているものは「ドリル」ではなく、「穴」であるとの発想に立てば、製造業もサービス業としてとらえることが可能です。では、どうすれば「穴を売れる」のでしょうか。その成否を分けるのが、製品販売後に継続的な顧客接点を創り出し、顧客価値を創造し続けることができるかどうかにあります。

成功しているB2B（企業間取引）事例では、GEヘルスケアがMRIやCTなどの医療機器を販売後も、機器の使用状況を遠隔モニタリングしたり、患者データの管理や分析を代行しているケースがあります。コマツでは建設機械の全種にGPSを標準装備したKomtraxという自社ネットを通じて建設現場での建機の使用状況をリアルタイムで把握し、より効率的な使用方法に関するアドバイスを行っています。

B2C（企業・消費者間取引）では、アシックスが直営店で顧客の足を3D計測したデータに基づいて個々の顧客に合ったシューズに関する的確なアドバイスを提供するほか、ロッカールームやシャワー設備を完備し、顧客を組織化してランニング教室などを開催しています。こうして販売後も顧客接点を維持する仕組みを創り上げ、継続して価値を生み出すことのできる機会の創造に成功しているのです。

なお、モノづくり組織のサービス化事例をみていくと、アメリカ型と日本・ドイツ型では異なるようです。IBMやGEなどのアメリカ企業はモノづくりを捨ててサービス化を進め、サービス事業を通じて売上や利益の拡大を図ろうとしています。これに対して、モノづくりに強みを発揮する日本やドイツの企業ではモノづくりは捨てられません。そこでコマツのように、モノにサービスを統合することによって、さらにモノの販売を通じて売上や利益の拡大を図るモデルになるのではないのでしょうか。

このように、サービス分野におけるイノベーションやグローバリゼーション、製造業のサービス化といった課題はいずれもいまこの瞬間に多くの企業が直面しています。そうした現実の問題を調査対象として実証分析に基づく理論構築を目指すサービス研究への期待は今後もますます高まるのではないかと思います。（談）



国際企業戦略研究科准教授

藤川佳則

Yoshinori Fujikawa

一橋大学経済学部卒業、同大学院商学研究所修士。

ハーバード・ビジネススクールMBA（経営学修士）、

ペンシルバニア州立大学Ph.D.（経営学博士）。

ハーバード・ビジネススクール研究助手、ペンシルバニア州立大学講師、

オルソン・ザルトマン・アソシエイツ（コンサルティング）を経て現職。

専門はマーケティング、サービス・マネジメント、消費者行動論。

『マーケティング革新の時代』（有斐閣）、

『一橋ビジネスレビュー』（東洋経済新報社）、

『マーケティング・ジャーナル』（日本マーケティング協会）などに執筆。