

サービス・イノベーションへの新たな取り組み ―生活者起点の価値共創―

碓井 誠

社会と産業のサービス化に対応して、サービスサイエンスやサービス・イノベーションの取り組みが広がっている。しかし、サービスそのものの定義や領域、その背景にある時代認識やサービス・イノベーションへのアプローチは様々である。従来型の産業・行政、学問サイドからのシーズベースの取り組みが行われる中で、生活者側のニーズを起点に、需給双方や企業間の新たな連携をベースにした価値共創の取り組みも広がりつつある。本稿では、サービス化の流れを、サプライサイド中心の経済活動や、経済活動下でのグッズドミナントロジックからサービスドミナントロジックへの変化として捉えるだけでなく、生活者起点の価値共創型アプローチによる、非営利活動も含めた企業価値、社会的価値の追求として捉え、新たなパラダイムシフトとして位置付けている。従来型の産業社会の外に、新たな世界が広がりつつあり、企業活動もサービス化の深まりと共に、より社会性を増し、新たなイノベーションが生まれつつある。

キーワード：生活者起点、価値共創、サービス・イノベーション

1. はじめに

2004年に米国の新成長戦略（パルミザノーレポート）にサービスサイエンスとサービス・イノベーションが取り上げられ、各国はこぞって、政府機関や大学での研究、推進活動を開始している。日本に於ける当初の取り組みは拙著によるまとめがあるが、整理すべき課題も多く、サービス産業や社会への浸透の面でも一層の注力が望まれる[1]。¹

まず、当初の活動の位置付けは、サービス産業の生産性向上、とりわけ労働生産性に重点が置かれ、製造業のノウハウを活用して製造業と並ぶ双発のエンジンとしてサービス産業を再生するとの政府方針からのスタートであった。ここには、時代の変化としてのサービス化の認識の不充分さと、製造業とサービス産業を対峙、対比する古典的産業観が色濃く、両者を統合した新たな枠組みを創出するイノベーションの視座は乏しいと言える。

本稿ではサービス化の流れを、産業の生産性向上やイノベーションに留めることなく、その背景にある

人々の価値観の変化と充足、社会の課題解決への取り組みとして、考えて行く。

まず、「サービス化の背景と核心」に言及し、「サービスの定義とその広がり」と構造」、続いて「セブンイレブンの商品開発」等の事例を紹介し、「サービス・イノベーションのアプローチとフレームワーク」について考察を加える。

2. サービス化の背景と核心

先進各国のサービス産業のGDP及び就業人口に占める比率は概ね70%前後である。

物財消費の拡大と生活改善をベースとした十人一色の売り手社会は、90年代初めのバブル崩壊を受け消費の低迷を経て、より多様化した自分らしさを求める中で、十人十色の買い手社会へと変貌を遂げた。同時に情報化社会の進展の中でサプライ側の提案力の相対的低下や需要予測のギャップが拡大し、経済効率の低下と消費のイニシアチブの生活者への移行が進んでいる。

更に価値観の多様化と、経済価値から安心・安全と環境・文化面での充足への欲求は、サプライサイド中心の価値創出のメカニズムを超え生活者側の実需とニーズに直結した価値創出の方法論を求めるに至っている。産業活動を主軸に企業と行政が価値形成の主役であった時代に対し、高齢化社会の出現や生活者主導の

¹ 2009年以降は各省予算削減の影響もあり、政府系委員会活動は縮小気味であるが、JST（独立行政法人 科学技術振興機構）での「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」の取り組みや、経済産業省の支援の下「製・配・販連携協議会」や中小サービス産業の取り組みも広がり、サービス産業生産性協議会「ハイサービス300選」などでの事例も数多く公表されつつある。

コミュニティ形成、SNS、C2Cなどの情報・取引の新たな交換システムが醸成され、従来型の産業社会の外に新たな世界が広がりつつある。これ迄の産業・行政・学術の枠組みの革新を図り、経済的価値と社会的価値の双方を実現する取組みが求められており、生活者起点の参加交流型、共生共創型社会がサービス・イノベーションの目標と言える。そして、この革新は、ビジネスや行政のプロセスやチャネルの革新、更には経済、社会のリソースの再配分や制度やルールの見直しを含む革新であり、これらを牽引するエンジンが、技術の融合やIT、新たな経営手法である[2]。²

こうした見方は既に操作型マーケティングから協働型マーケティングへのパラダイムシフトとして、上原の研究でも説明されている[3]。

また、マイケル・ポーターの「共通価値の戦略」でも、社会的価値と経済的価値はトレードオフではないことが強調されている[4]。

そして、この視座から社会環境の変化とサービス化の流れを捉えると、イノベーションの課題がより鮮明になる。図1は、マクロ的課題と目指すべき価値共創社会の概念とのマッチングから生まれるイノベーションの領域と課題の一覧である。下段には、コンビニエンス産業の革新イメージを添付してある[5]。

(図1 社会環境の変化とサービス化の流れ)

3. サービスの定義とその広がり構造

サービスの定義は様々であるが、サービスを主体に産業の変化を捉えるサービス・ドミナント・ロジックの認識は、益々広がりを見せており、吉川が提唱する「製造業の生産する製品は、サービスの増幅装置である。」[6]との見方では、製造業とサービス産業は一体化して捉えられている。更に筆者の定義では「サービスとは人・物・金・情報を対象として、これを目的に応じて取り扱うに当たり、その支援とこれに伴う付加価値を提供する機能である。」と捉えており、「提供者と受給者の相互作用や、共創、非営利活動も含む」ものと考えている。「目的とは消費、所有、専用、貸借などを含む概念であり、付加価値とは品質、機能、利便

性、健康、効率性、効果性、コストベネフィット、安心、安全、好感度、満足度、信頼度、幸福感、美味しさ、楽しさ、節約、エコなどといったものである」。

この定義は、余りにも広過ぎるとの指摘もあるが、既にサービスは、非営利活動、社会的活動を含めて従来の経済活動の枠組みを超えていると考えられる。

さらに、サービスの広がりを領域別に整理し、顧客接点である直接的サービスを支えるインフラ部分の検討を加えてみると、サービスのフレームワークが見えて来る。

まず、サービスの広がり領域の広がりとも言える。図2は、サービスが個人・対面から産業化を経て水平・垂直・異業種連携へと広がり、今後更に総合的な社会性と地域連携を深める様子を表現している。セブンイレブンは現在、付加価値指向の連携サービスを展開する領域へと広がり、この領域を形成する事業インフラは、既に物販中心のバリューチェーンを超えている。

(図2 サービスの広がり4つの領域)

例えばATM事業を軸としたセブン銀行設立の取組みは、1998年に利便性を提供する小売業としての新サービスを目指し、ATM運営会社構想として検討をスタートしている。

セブンイレブンのシステム部門とSIパートナー、金融コンサルタント、警備会社等を加えたプロジェクトは、金融機関の既存のATMサービスに対して、3分の1のトータルコスト(ハード、ソフト、通信、警備、現金搬送、保守、コールセンター等)で事業化を実現するモデルを組み立て、1999年秋には都銀4行との事業化の覚書を締結するに至っている。この背景には、小売業のサービスインフラを活用したATMサービスの実現の取組みと、IT活用面でのWindowsベースのATM開発や、IP技術での決済ネット構築などのオープンアーキテクチャー獲得への挑戦があり、NEC、NRIの技術開発力の貢献が大きい。コンビニに寄せられる日常的な生活者ニーズからスタートし、プロジェクト参加企業との共創と技術革新の下に組み立てられたプランに、当時リストラのただ中であつた銀行が参画したと言うのが実情である。金融事業にも生活者起点の利便性提供に基づく新たなサービスインフラ形成の取組みが効果を上げている。後に金融庁の銀行認可規準の緩和により、セブン銀行は誕生し、2010年には年間5億3000万回の利用と18兆3000

² この概念は、経済産業省『技術戦略マップ2008』の「サービス工学分野」でも採用されている。

億円の決済がセブン-イレブンの店頭で行われる様になり、国内最大の小口決済拠点となっている。生活者の利便性を追求し、提携金融機関も 567 社に上り、行員 328 人で経常利益 274 億円を上げる事業へと成長した。圧倒的コスト競争力と利便性提供を背景にサービスの広がりやコストの低減を継続しており、ATM への現金搬送の頻度も 2004 年の月 3.5 回から 2009 年の 1.7 回へ減少している。このノウハウも POS 情報分析に見られる店舗別の顧客、商品の買上動向の分析手法の応用であり、店舗別金種別引出し予測に基づく現金搬送システムを運用している。

サービスの追求によって、技術やソリューションも高度化し新たなサービスインフラが形成されている。

(図 3 直接的サービスを支えるインフラ構造)

また、サービス・イノベーションの領域は、これ迄の顧客接点中心の取り組みから、これらを支えるサービスインフラのデザインへと広がっており、このインフラが顧客接点と並んでサービス価値創出と競争力の源泉となっている。

図 3 は、最上部に顧客接点である直接的サービスを表現し、これらを支える間接的サービス、サービスインフラ、そして企業のもつ上位 3 層を支える社会的サービスプラットフォームを図示している。まさに図 2 のサービスの広がりや対応して、サービスを支える根が深く張られてインフラ機能が強化される姿を表している。最も基本となる直接的サービスの領域は、これまでもサービスマーケティングやサービスマネジメントの視点から深い洞察が加えられている[7][8]。³

本稿では、直接的サービスを支えるインフラ部分の形成が、顧客接点のサービスを向上させ、新たなサービス創出を可能としている点に注目したい。ATM の例でも示したが、個々には小さな店舗であるコンビニエンスストアが商品面、サービス面で大きな付加価値を提供しているのは、サプライチェーンとダイヤモンドチェーンの両面でのインフラ力と、この基本にある生活者起点による価値共創、パートナー企業との共創関係の構築による。

³ サービスの特徴や品質、マーケティング視点からのサービス研究やサービスマネジメントに関する整理が行われている。

4. セブン-イレブンの商品開発

セブン-イレブンでは店頭で 2500 アイテム程度の品揃えを行っている。地域毎に本部では 6000 アイテム程度を推奨し、ここから店舗が選択を行っている。毎週新商品が 100 アイテム程度発売され同数が取扱い中止となる。売上に占める 60%以上が、セブン-イレブンがメーカーとチームを組んで開発したオリジナル商品である。このチームマーチャンドライジングでの商品開発力が他チェーンを 25%程度上回る 1 日 1 店 62 万円程度の売上を形成している。

(図 4 生活者起点の商品開発)

図 4 が、セブン-イレブンの商品開発の取り組みである。様々な特徴があるが下記に要約される。

- (1) 季節やイベント、嗜好や食の安心・安全、ライフスタイルの変化に対応した商品の企画・開発・改廃・販促等を生活者起点の考え方に立ち提案型で行う。商品ありきではない。
- (2) 商品部、営業部の密接な連携と相互のコミットメント。経営トップ、全部門を含む情報共有と販売サービスへの取組み。
- (3) 情報共有を推進するフェイス・トゥ・フェイスの全体会議や FC の店舗支援。マルチメディアを活用した商品、営業情報の本部-営業-店舗での情報共有システムの活用。
- (4) 製造メーカー、素材、容器、物流、販促等も交えたチームマーチャンドライジングによるオリジナル商品の開発。60%以上がオリジナル商品。
- (5) 一日 1300 万人に上る POS データの有効活用とチームでの共有。本部-物流センター-問屋-メーカーでの発注・販売・在庫データの共有。
- (6) コスト分析、業務プロセス、食材開発等への踏込みと一貫した情報システムによるサポート。
- (7) 商品開発をサプライチェーン改革とダイヤモンドチェーン改革、店舗オペレーション改善との組合せで総合的に推進し、差別化を図るパートナー連携の仕組み。
- (8) 顧客・生活者への提案と、品切れ防止と廃棄抑制、品揃え充実を目指した単品管理、個店対応、情報活用の推進。
- (9) 仮説-検証型の商品開発と店舗オペレーショ

ン、POS情報の活用を通じた潜在需要と生活シーンの分析と生活者ニーズへの対応。

いずれも、取引先、競合各社なども行っているが、徹底度とサービスレベル、総合的なパートナー連携力でも大きな差があると言える。

顧客接点である店舗サービスは、店舗従業員と8店に1人配置された店舗支援担当であるFC（フィールドカウンセラー）により支えられている。1600人のFCは2週に1度本部に集結して徹底的な情報共有を図っており、これに加えて1日1300万人のPOS情報が生活者起点の情報基盤を提供し、価値共創の仕組みを形成していると言える。

例えば店頭で美味しいおでんがタイムリーに提供されるためには、什器や具材のオリジナル開発、おでん専用工場での下ゆで味付けと地域別に6種類の風味のつゆの提供がなされ、味の評価も食味計で計数化されている。大根は土壌改良の専門家を配置して専用農家での栽培と産地での専用浄水器を備えた加工工場での調理を行い、玉子はハーブや花卉抽出エキスを加えた特製飼料で、黄身の臭みを抑え、鮮やかな色合いを出している。つゆ、大根、水物等7つの分科会で総勢70名が協力して開発にあたり、年間3億個、繁忙期は1日1店300個のおでんを販売している。店頭でのおでんの仕込みのタイミングや具材の品揃えにも、顧客ニーズの反映であるPOS情報が使われており、単品、個店、客層別の情報は、サプライヤーとも即時共有され、商品開発や製造計画、在庫管理や受発注に生かされている。こうした情報共有と業務プロセス連携が、ファストフードをコンビニの中心カテゴリーとして成長させ、サービスコンビニエンスを加えた利便性提供型の新業態の創出へとつながっている。コンビニエンス業態は、SCMを中心としたサービスインフラを整えることで小売業の覇権市場にサービスイノベータとして登場し、支配的企業の座についたと言える[9]。現在、コンビニエンス業態は小売業の売上ベスト5社の内3社を占めるに至っている。4

4 「3.サービスの定義とその広がり」と「4.セブン-イレブンの商品開発」については、碓井誠、『セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件』、日経BP社、2009を参照頂きたい。

5. サービス・イノベーションへのアプローチとフレームワーク

セブン-イレブンの商品開発やATMサービスの事例でも説明をしたが、これらはいずれも生活者のニーズや生活スタイルに根ざした提案や問題解決への取り組みである。しかし、これ迄の産業・企業や行政の活動は、自らのシーズや扱い品目、業務処理サービスの提供であり、生活者が求めるソリューションや利便性、快適性をパッケージ化、ワンストップ化して提供するものではなかった。例えば、ヘルスケアサービスは、医療、介護、健康サポート、保険等が制度面でも製品・サービス提供面でも分断されており、一人一人が自らに最適なトータルヘルスケアプランを組み立てることは非常に難しい状況にある。

しかし、こうした中でも、問題解決型のサービス価値提案を行う企業が数多く出始めている。利便性提供型小売業としてのセブン-イレブンやスーパーオギノ、ヘルスケアサービスを生活者起点で組み立てようとする恵寿総合病院とその連携医療機関、ロハスホテルとして快適さと元気を提供するスーパーホテル、エコと地域共生を生み出す鹿児島県大崎町の住民主導型ゴミリサイクル活動などは、サービス・イノベーションの新たな取り組みである[10]。ここに共通するアプローチは、サプライ側からの又、企業、行政、大学等のシーズからの部分的なアプローチではない。

これからのサービス検討は、図5に示す様に、「サービス理念」と「サービス価値」を明確にし、これらを実現する「サービスオペレーション」と「従業員支援・パートナー連携」、更に「事業戦略とインフラ」の5つの分野でサービスを整理した「サービス構成モデル」で分析すると分かり易い。この5つを実現、サポートする科学的・工学的手法を検討・開発・統合して行くアプローチがサービス起点の取り組みである。

(図5 サービス構成モデル — スーパーホテルの価値共創型顧客満足創出)

図5は、サービス生産性協議会の顧客満足度評価で2年連続ホテル部門No.1に輝いたスーパーホテルの「サービス構成モデル」である。こうしたフレームワークでサービスそのものの整理とこれらを支えるサイエンスや技術、ソリューションの関連と整合性を整理し、具体的なソリューションモジュールを検討する方

向でサービス事業者と研究者が連携を図って行く事もサービス・イノベーションの重要な取り組みと考えている。

情報処理学会サービスサイエンス特集で日高が提案した「サービスサイエンスの業界地図」のイメージも図5の「サービス構成モデル」とのマッチングを図る中で、より明確に必要なソリューション要素が見えてくるものと思われる[11]。図1, 図2, 図3, 図5に示したサービス・フレームワークをたたき台の1つとして今後のサービス・イノベーションを進める事で、生活者起点の価値共創型イノベーションが可能となり、そのソリューションモジュールの標準化と共有・共用を通してイノベーション課題への取り組みと、グローバルなサービス展開を大きく切り拓く事ができると考えている。

理学会デジタルプラクティス vol.1, no.1, Feb. 2010, 44-48.

参考文献

- [1] 碓井誠, 『セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件』, 日経BP社, 2009, 274-277.
- [2] 碓井誠, 「3-1. サービス産業の進展と価値共創社会」, 『セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件』, 日経BP社, 2009.
- [3] 上原征彦, 「第1章 需給マッチングを目指すマーケティング戦略」, 『マーケティング戦略論』, 有斐閣, 1999.
- [4] マイケル E. ポーター, マーク R. クラマー, 「共通価値の戦略」, *Diamond Harvard Business Review* June 2011, 8-31
- [5] 経済産業省, 「社会インフラとしてのコンビニエンスストアのあり方研究会 報告書」, 2009.
- [6] 吉川弘之, 「サービス工学序論」, 『サービス工学入門』, 東京大学出版, 2009.
- [7] Christopher H. Lovelock , Jochen Wirtz, "Service Marketing," Pearson Education. 白井義男監修, 武田玲子訳, 『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』, ピアソンエデュケーション, 2008.
- [8] 近藤隆雄, 『サービスマネジメント入門—ものづくりから価値づくりの視点へ(第3版)』, 生産性出版, 2007.
- [9] 田村正紀, 「第2章 業態盛衰の理論」, 『業態の盛衰』, 千倉書房, 2008.
- [10] 碓井誠, 「第3章 産業共生を生むサービス・イノベーションの広がり」, 『セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件』, 日経BP社, 2009.
- [11] 日高一義, 「サービスサイエンスの業界地図」, 情報処

図1: 社会環境の変化とサービス化の流れ

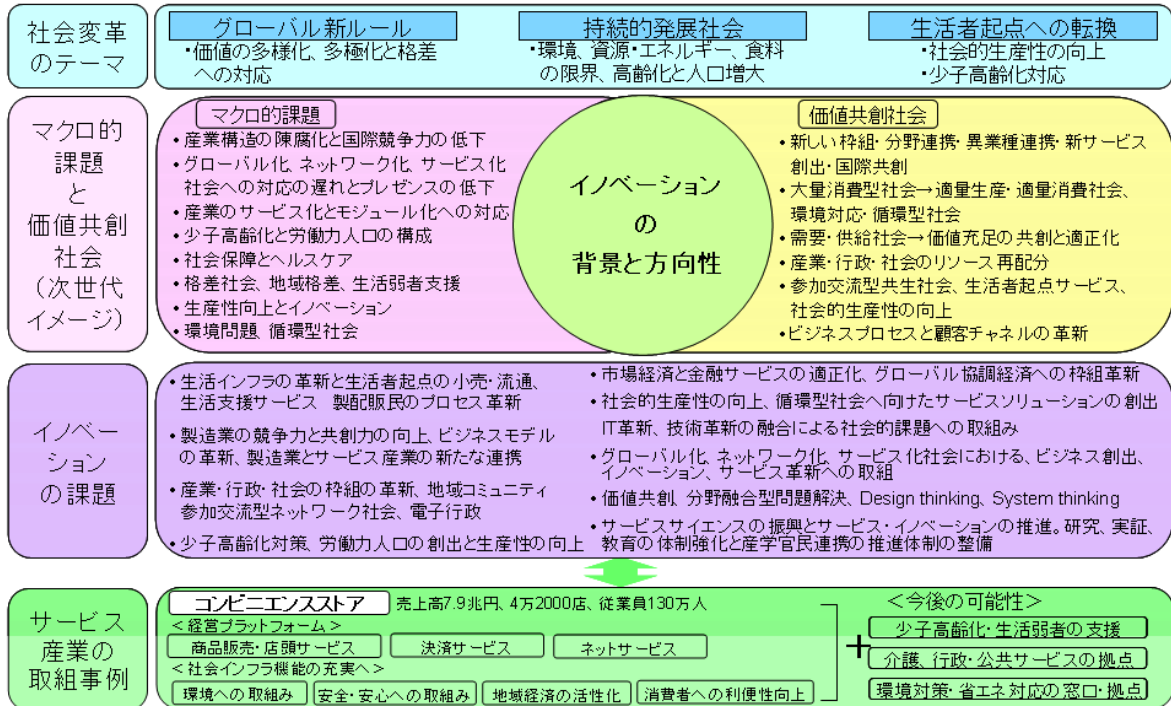


図2: サービスの広がり4つの領域

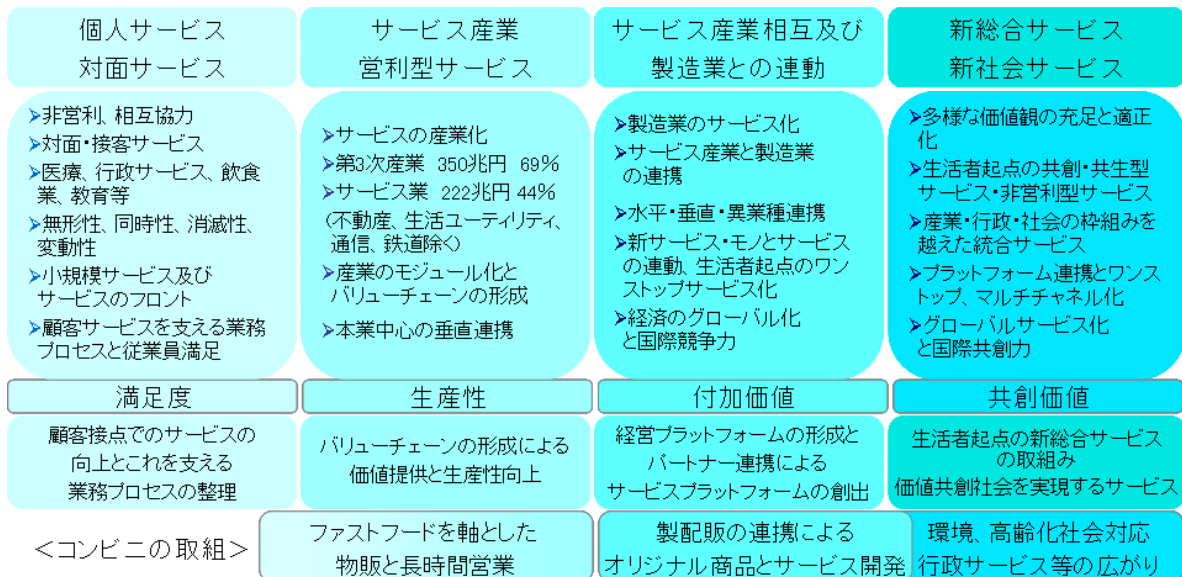


図3: 直接的サービスを支えるインフラ構造(コンビニの事例)

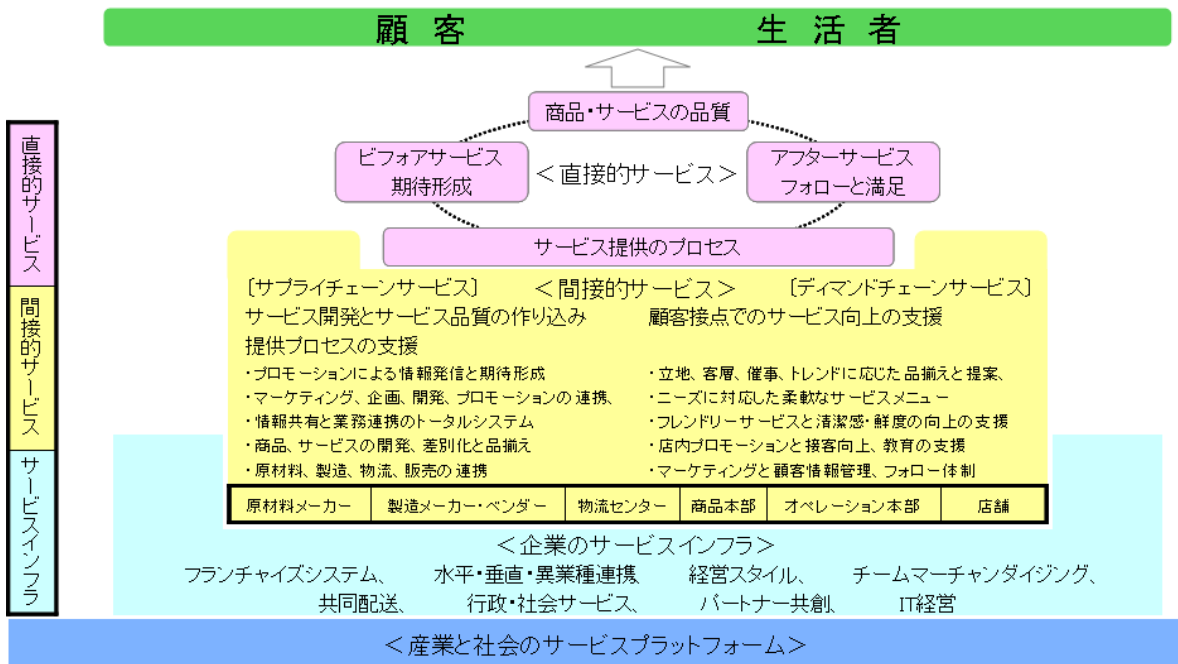


図4: 生活者起点の商品開発

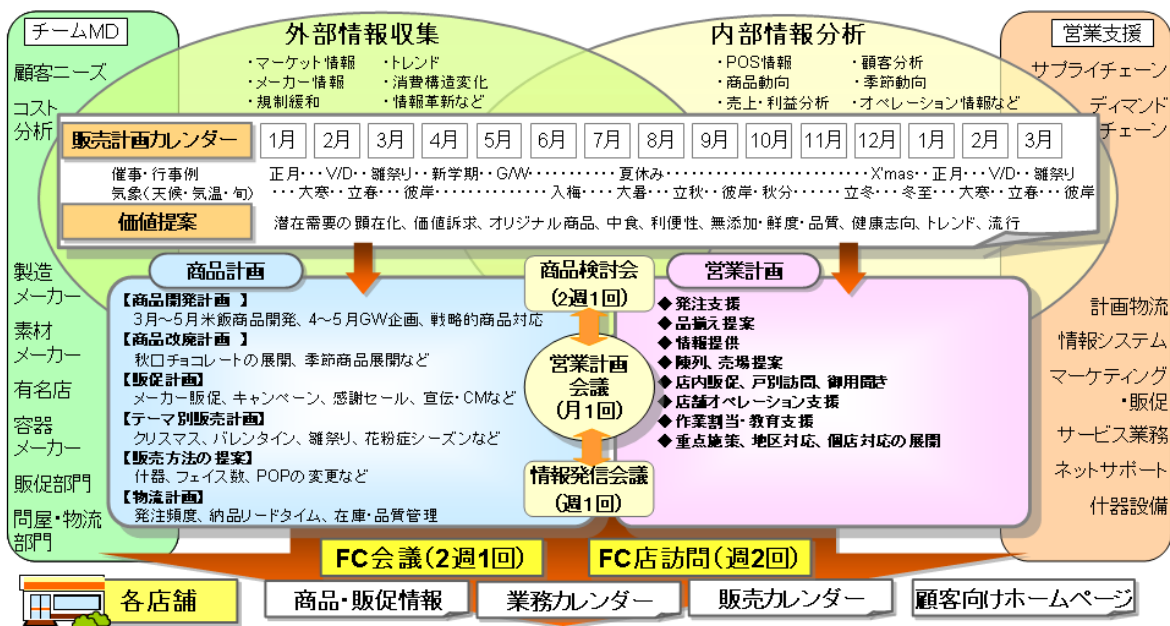


図5: サービス構成モデル — スーパーホテルの価値共創型顧客満足創出

