

## サービス・イノベーション応用研究・シラバス

平成27年度前期

担当教官：伊藤宗彦

### 概要

本講義は、2007年度より始まった「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」、および、2009年度より内閣府社会経済研究所との「サービス・イノベーション研究プロジェクト」、さらに、2011年度より神戸大学の重点テーマとして推進しているイノベーション人材育成を目的に実施された研究成果を基に構成されている。その目的と期待される成果について、そして、その先にある社会とはどのようなものなのか、さらには、こうした社会のために神戸大学が目指す人材育成プログラムとはどのようなものなのかを説明したい

まず始めに、イノベーションという分野で、こうしたプロジェクトが開始された経緯について触れておこう。その原点となったのは、アメリカ政府の戦略的取り組みであろう。アメリカでは、レーガン大統領の時代、当時のヒューレット・パッカード社の社長であった J.A. ヤング氏を委員長とする「産業競争力についての大統領委員会 (President's Commission on Industrial Competitiveness)」(競争力評議会)を設立した。同委員会は、1985年に「世界競争-新しい現実(Global Competition - The New Reality)」を提出した。その後、「ヤングレポート」と呼ばれるものである。「ヤングレポート」では国際競争力として、①輸出力の力としての貿易競争力、②国内経済に限定した生活水準での競争力、③企業の世界的広がりを見野においたグローバル競争力、の3つを定義した。さらに競争力について、「一国が国際市場の試練に供する財とサービスをどの程度生産でき、同時にその国民の実質収入を維持または増大できるか」と定義し、特に生活水準での競争力が重要と定義している。ここに、まず、サービスの概念が登場してくる。その後、競争力評議会のメンバーは、民間組織となり、1989年に「メイドイン・アメリカ」レポートによって日本企業の優位性が分析され、経営学的にも数多くの研究成果が生み出されている。このようにヤングレポートの流れが受け継がれたが、2004年12月、競争力評議会により、「イノベート・アメリカ (Innovate America)」というレポートがまとめられた。このレポートの冒頭に掲げられたのは、イノベーションこそが、21世紀のアメリカの成功を決定付ける重要な要因であるという一文である。このイノベート・アメリカは、そのレポートを競争力評議会の中心メンバーであった、当時のIBM社のCEOの名前を取り、「パルサミーノ・レポート」とよばれている。このパルサミーノ・レポートこそが、イノベーションを中心にしたアメリカの競争力の方向性を規定したのである。このレポートでは、イノベーションを、「利用者と生産者によるイノベーション」、「知的財産の所有と公的な側面」、「製造とサービス」、「確立された分野と複数分野の研究プログラム」、「公的部門と民間部門のイノベーション」、「小企業と大企業」、「安全保障と科学の開放」、「ナショナリズムとグローバルizm」という8つの形態に分類している。さらにレポートでは、こうしたイノベーショ

ンの実現のための政策の重要課題として、「人材」、「投資」、「インフラ整備」を上げている。

こうしたアメリカの数々のレポートや、それを受けたアメリカの国家戦略に日本政府も触発された。それが、政府により、2006 年に出された「経済成長戦略大綱」である。この中には、本稿のテーマであるサービス分野における生産性向上の課題が大きくクローズアップされている。要約すると、日本の製造業の生産性の高さは国際競争力を持つが、日本のサービス業の競争力は著しく低いというものであり、サービス業の生産性向上により、製造業と並ぶ双発のエンジンにするべきというものであった。日本の労働人口の約7割が従事するサービス産業の生産性の低さが指摘されており、そのために製造業とともに生産性が向上すれば日本の競争力が向上するという趣旨である。

また翌年の2007年には「骨太の方針2007」が出され、さらに具体的な目標が示された。たとえば、サービス産業に関連する項目としては、その後5年間で労働生産性を50%アップすること、サービス工学研究所の設立、サービス・イノベーション促進プラットフォームである。こうしたレポートの内容を受けて具体的な政策を打ち出したのが、2007年5月に社会生産性本部により設立されたサービス産業生産性協議会であった。経済産業省では、このサービス産業生産性協議会の推進と支援のため、経済産業省「技術戦略マップ」へサービス工学分野を織り込み、公募事業を開始した。さらに、文部科学省でも、2007年度より、「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」を企画し産学協同での参加を呼びかけた。文部科学省は国のプロジェクト(GP)として、13大学を採択した。各大学の特色を出しながら研究を進めるという点では、従来の国家プロジェクトと同様であるが、従来のプロジェクトと異なり、本プロジェクトでは、国家戦略を反映しており、大学間連携が極めて密に行われているという特徴を示している。それぞれの大学の研究成果や教材といった成果物の積極的な公開が行われている点が特徴なのである。

神戸大学はこのような背景から、文部科学省、内閣府のプロジェクトに参画している。神戸大学の目指す人材育成は、は、イノベーションという、今まであまり取り組まれてこなかった領域に対し、経済学や経営学、あるいは経営学の中でもマーケティングや戦略論といった特定の学問領域に絞らむものではなく、数理・工学系と経済・経営系学問領域を、サービス・イノベーションという方向性に絞り込みながら融合しようという学際的取り組みにある。また、理論研究を目指すだけでなく、地域性を加味した実践的なプログラムを目指すという特徴を有している。こうしたプログラムの実現のために、神戸大学では、まず、実践的なケース・スタディによる人材育成プログラムをめざし、そのために、世界の優れたイノベーションの実例を教材化した。本講義はこうした取り組みに基づいて構成されている。

## サービス・イノベーションの意味

産業について、第1次産業、第2次産業、第3次産業といった分類を聞くことも多いであろう。こうした分類は、イギリスの経済学者のコーリン・クラークがその著書の『経済進歩の諸条件』（1940）で定義した分類であり、現在も使用されている。その定義によれば、第1次産業には人間が自然から必要な物質を手に入れることのできる農業・林業・水産業・牧畜業が、第2次産業には原料に手を加え加工する業種である製造業・建設業が、そして第3次産業にはどちらにも入らないそれ以外の産業が全て分類される。運送・電気・通信・ガス・水道・流通・小売・金融・公務などの第3次産業の多くはサービス業と呼ばれることが多い。各産業がどのように構成されているかは、その国の人口、所得水準、資本量、技術水準などさまざまな要因によって決まるが、第1、2、3次産業がどのような比率で存在しているかは、産業構造と呼ばれる。一般的に、ある国の経済発展は、GNP、GDP といった国の生産性の高さで表すことができるが、産業構造の変化によっても表すことができる。その一例として、「ペティ・クラークの法則」と呼ばれるものがある。この法則を裏付けるデータとして、アメリカの産業構造がある。1960年に約60%だった第3次産業は2000年には80%にまで増加した。日本はアメリカより約20年遅れて同様の変化をしていることから考えると、2020年には80%がサービス業に従事していることになる。こうした予想は、たとえば中国などの国が、今後、世界的な2次産業（ものづくり）を担いその生産性を高めていくと、日本は、第2次産業から、第3次産業（サービス業）の生産性向上はどうしても避けて通れないことを意味する。産業の空洞化である。

日本のサービス業の実態は、どのようになっているのであろうか。サービス産業の割合とGDPとは相関があり、端的に言えば、GDPの高さはサービス業の割合と比例するということである。確かに、先進国と見なされる欧米諸国のサービス業の割合は高い。そこで、日本を見てみると、GDPは世界のトップクラスでありながらサービス業の割合は低い。こうした実態から将来に向けた戦略をどのように考えるのが重要な課題となることは理解できるであろう。日本の得意分野であるものづくりに関連する産業の更なる生産性の向上を目指すべきなのか、あるいは、サービス業の生産性を向上させることによりGDPの伸展をめざすのかという議論である。サービス産業分野は、極めてすそ野が広く、地域間格差がある産業である。問題は、非製造業の利益率が中部地域を除いて製造業よりも格段に低い点である。サービス産業が地域セクターの経済に与える影響、および、産業政策との関連性を分析し、サービス業の利益率が低い要因を特定し、そのための方策を提案することの重要性は、こうした統計データからも理解できるであろう。

日本のサービス業の実態を示し、問題点を提起した。端的に表せば、サービス業はわが国の70%近くが従事する産業分野であり、その割合は今後、増加する傾向にある。つまり、日本もアメリカのように製造業から緩やかにサービス業の割合が増加することは避けることができない。しかしながら、日本ではサービス業は、製造業に比べて生産性（利益率）

が低いという問題を抱えている。日本は、そのために、サービス・イノベーションを国家戦略として、サービス産業分野における価値の創造・獲得のためのイノベーション創出ができる人材を育成する実践的教育プログラムの開発を大学に委託したというのが、本プログラムの背景である。

### 講義の達成目標

高度成長期以降、日本の成長のエンジンとなってきた製造業に関しては、近年では、MOT (Management of Technology) と呼ばれる技術経営への関心が高まり、技術経営の専門職大学院の設立、MBAでのカリキュラムの導入が進み、また、社員教育として全社で取り組む企業も増えてきた。神戸大学においても、経済産業省、NEDO といった科学技術の推進してきた部門による、MOT による人材育成プログラムの開発のプロジェクトに数多く参画し、現在でもその成果として、MBA における技術経営の講義として定着している。一方、サービス産業では、こうした産官学による人材育成事業は、あまり取り組まれてこなかった。その理由の一つは、イノベーションという産業発展のためにもっとも重要な要素への取り組みの違いだと思われる。多くのイノベーション研究は、主に技術・製品開発段階において、どのようにマネジメントされるべきなのか、そのための組織構造がどのように設計されるのか、そのインパクトの大きさはどのように測定されるのだろうか、という新たな価値創造と価値獲得のためのマネジメントの課題としても多くの研究者によって、取り組まれてきた。しかも、その価値創造については、製品アーキテクチャ論に代表されるように、組織マネジメントと製品構造の関連性、つまり、モノから見るというアプローチが取られてきた。一方、サービス産業ではどうであろうか。サービスは人的な要素が強く、日常的に体験できる。しかしながら、製造業におけるモノに対して、サービス業でのサービスは、在庫をすることできないことを意味する無形性、お客と対面するほんの一瞬しか満足を与える機会がないという即時性、時間や場所によって内容を変えなければならない異質性などといった、サービス特有の性質が存在し、従来 MOT 教育では捉えきれない側面を持っている。製造業では、イノベーションは技術・製品開発といった手に触れることのできるモノに対して考えることができたが、サービスは人的な要素が強いため、そのイノベーションの矛先は製造業とは異なる。かといって、サービス業では、ある意味、製造業以上にイノベーションが重要となる。サービスのイノベーションは、技術・製品開発だけではなく、原材料から加工され製品に仕上げられ、流通を経て店頭に並び、それが消費者の手に渡り消費されるまでの長いバリューチェーン全体がイノベーションの対象となる。言い方を換えると、サプライ・チェーンとダイヤモンド・チェーン全体をいかに設計するかという極めて広く、長い範囲がその対象となる。

本講義では、新たな理論体系を構築し、企業の徹底的な分析に基づく実践的な内容を目指している。以下、講義の特徴について説明しよう。

## ① 講義内容

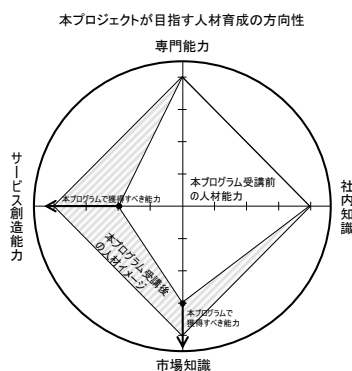
企業が必要とするイノベーションを担う人材には、やる気や高いモチベーションといった精神論だけではなく、高い専門知識やマネジメント能力が求められる。この専門能力とは、それぞれの専門分野での基礎的な能力であり、さらに仕事を円滑に進める上で必要な社内知識である。日本企業の特徴として専門能力の高い人材が管理職に登用されるが、専門能力が高い人材のマネジメント能力が高いとは限らない。今後、成長が期待されるサービス産業分野では、価値創造能力や市場知識といった経験の蓄積が十分ではなく、結果として、マネジメント能力を開発するような人材育成システムは備わっていない。そこで本プログラムは、サービスの創造に関わるマネージャークラスの人材に対して、高レベルの市場戦略、技術戦略の立案知識・能力の向上を目指すことを主眼においている。しかし、地域セクターがいかなる政策を立案したとしても、企業に事業拡大や収益向上の戦略立案能力が備わっていなければ、サービスが高い利益を生むことは無い。これは、活用できるイノベーション・マネジメントの体系が定かではないためである。そこで、製品やサービスによる価値創造と価値獲得のための戦略の立案能力を高めるための戦略立案能力、創造されたサービスを実施する上で必要な企業ガバナンスのマネジメント能力、サービスを収益に結びつけ、また、そのパフォーマンスの測定、サービスを普及・宣伝するためのマーケティング・マネジメント、企業全体でイノベーション活動を実施するうえで必要な組織設計という内容から構成するイノベーション・マネジメント体系を学習する必要がある。プログラムを実践するには、イノベーション・マネジメント体系を理解したうえで、成功したイノベーションのケースを深く理解し、活用できる素材として消化することが重要である。そこで、実践的な内容を学ぶためのケースを用意する。ケース・スタディを行う意義は、ケースが扱う産業への知識レベルの向上と受講者間の議論を通じた衆知の共有である。そのために、極めて高い価値を生み出すサービスの事例を取り上げて教材にしている。具体的な事例は、後ほど紹介する。こうした映像を用いた教育はすでに世界トップレベルのハーバートやMITといったビジネス・スクールで実施されており、高い実績を挙げている。教材は、実際のサービス現場に出向き、ビデオ教材として映像化している。実際のビデオの制作は、企業との産学協同で実施され、極めて完成度の高いものに仕上がっている。

## ② 本講義の達成目標

企業における技術者の役割は製品開発や生産技術に関するものであり、MOT（技術マネジメント）の対象は多くは技術者である。つまり、製造業では製品イノベーションが重点的に着目されており、MOTでは、技術・製品開発にたずさわる人材の育成に主眼が置かれている。日本企業の特徴としては、製造業では、新たなサービスの戦略立案やマーケティングを専門に開発する部門が少なく、技術者自らがサービスや事業企画を行うことが多い。またそのための人材確保や市場分析なども技術者が行う場合が多い。一方、サービス業の

イノベーションは、サプライ・チェーン、ダイヤモンド・チェーンの設計やそのプロセス上で考えられることになるが、やはり、こうしたイノベーションのマネジメントについては、十分な社内教育システムが成り立っていないため、十分に学ぶ機会がないのが現状である。企業、あるいは、社会が必要とするイノベーションを担う人材には、やる気や高いモチベーションといった精神的なものだけではなく、高い専門知識やマネジメント能力が求められるのである。この専門知識とは、それぞれの専門分野特有の知識と、仕事を円滑に進める上でその企業固有の社内知識からなる能力である。特に、入社後、20-30歳代で高い専門能力を身につけるのが日本企業の特徴である。一方で、こうした専門性の高い仕事を進めてきた人材が管理職に登用されるが、管理職には専門知識だけではなく、組織全体のマネジメント遂行能力が主として必要な能力となり、こうした専門能力とマネジメント能力とが一致しないケースが多く生じている。サービス産業分野では、価値創造能力やそ

図3. 本講義の達成目標



のための市場知識といった企業や社会全体の経験蓄積が十分ではなく、結果として、マネジメント能力を開発するような人材育成システムは構築されていない。本講義は、企業のマネージャークラスの人材に対して、高レベルのビジネス創造能力（市場戦略、サービス技術戦略）を發揮すべき人材の市場知識・イノベーション創造能力の向上を目指すことを主眼においている（図3参照）。本プログラムは、教材、映像教材からなるカリキュラム構成になっている。

### 教材内容

製造業は生産（ものづくり）、非製造業はサービスの提供、というようにモノとサービスがそれぞれの企業の利益の源泉となっているという考え方が理解しやすい。しかし、いろいろな産業を調べてみると、必ずしも、こうした区別をするのは容易ではない場合が存在する。たとえば、無人パーキングの機械を作っている企業が、駐車場サービスを自ら行うようになったとしたら、この会社の収益はどこから生まれるのであろうか。自動車が決められた駐車スペースに入ることを探知するためのセンサー、駐車確認後、車が動けないようにするために昇降する車止め装置、顧客が駐車料金を支払う料金装置や、こうした一連の動きをシステムで制御するためのソフトウェアなどが、企業が開発す

るべきモノである。こうしたモノを売ることによって企業が利益を上げていると理解するのは容易だ。しかし企業の立場になると、モノを売るときだけが収益を得る機会であり、売れてしまえば収益の機会が来ない。しかしながら、販売した機械の定期的なメンテナンスを行うことにより、さらに収益を得る機会を得ることができるかもしれない。さらに、駅前などパーキングの需要のある場所を探し、自らがパーキング・サービスを行うことにより儲けることができるかもしれない。このように考えると、製造業といえども、モノだけではなくサービスによる価値を創造できる機会が多い。従来のように、製造業がモノを売するために技術・製品開発といったモノのイノベーションによる価値創造を考えるといったモノ中心の考え方は、グッズ・ドミナント・ロジック(Goods Dominant Logic)と呼ばれる。一方で、サービス・ドミナント・ロジック(Service Dominant Logic)とは、製造業がサービス化を進めることにより、新たな価値やビジネスの機会を創造する考え方としてみよう。ここで重要なのは、どちらの考え方が正しいとか、より儲かるのかといった比較を行うのではなく、モノもサービスも一緒に考えることがもっとも合理的な考え方であることを理解することである。さらに、良いモノは必ず売れるといった考え方だけでは、なかなかモノが売れない時代になってきていることを自覚することも重要である。

現在でも、製造業の多くはものづくり中心の考え方をしている。その基本にあるのは、「良いモノ」は必ず売れるというプロダクト・アウトの発想である。モノを中心に考える場合、企業の関心は、その製品の仕様・機能といった技術に置かれる。このような企業では、自社の持つ技術力を高めることが重要な要素になる。逆に、製品の色やデザイン、サイズ、性能・機能にいたるまで、流通企業や顧客からの意見を取り入れ売れ筋を探索しようというマーケット・インの発想を取り入れる企業もある。こうしたマーケット・インの発想では、顧客の要望を最大限、達成するため、他社からの技術や部品の採用、生産や設計・デザインのアウトソーシングも積極的に取り入れられることになる。一方で、その製品が使用される場面を想定し、顧客がその製品を使用する価値を最大化しようと考えることにより、プロダクト・アウトやマーケット・インという製品の仕様・性能とモノ中心の考え方ではなく、サービスを中心に考え、顧客価値を高めようというのがサービス・ドミナント・ロジックである。表1は、このようにモノ中心の考え方(グッズ・ドミナント・ロジック)とサービス中心の考え方(サービス・ドミナント・ロジック)の違いを比較したものである。

モノ中心に考え方である。それでは、モノとサービスによる価値の最大化を考えるサービス・ドミナント・ロジックの意図するところはどのようなものであろうか。他社とのモノの優劣による競争によって顧客を取り込むというよりは、むしろ、モノとサービスを合わせて提供することにより顧客価値を最大化しようというのがその考え方である。

たとえば、先ほどのセキュリティの事例で言えば、センサーを製造して販売する企業は、マーケティングの4Pを設計した上で店頭で製品を並べる。しかし、どのような顧客が製品を購入し、どのように設置して使用したかについてははっきりとは分からない。一方、セコム社は、セキュリティ・サービスを受けたいという顧客がどのような家に住み、どのような職業でどのような車に乗り、どのような生活をしているのまでも分かった上でセンサーの設置まで行っている。つまり、顧客の顔を見てからモノとサービスの提供を考えているのである。

モノの販売は、企業が流通を通して顧客にモノを届けることであり、製品の持つ価値に対して顧客が対価を支払うという価値の交換と考えることができる。一方、モノとサービスにより顧客価値を最大化するためには、企業は販売・顧客部門だけではなく、製品の開発、生産部門が顧客と一体になって、顧客価値を創造する必要がある。たとえば、顧客にはどのような製品や技術が提供可能であり、どの様に設置できるのか、あるいは、顧客のメンテナンスの頻度はどの程度必要か、またその費用はどれくらいかなどといった情報を、開発・生産部門、販売・接客部門、そして消費者がそれぞれの情報を提供し、共有化する必要がある。このようにモノとサービスによる価値は、企業と消費者の間で情報が共有化されることにより継続的に消費者が価値を受け続けることが可能であり、こうした価値は、企業と顧客の共創関係によって最大化されるのである。

**表 1. モノ中心の考え方とサービス中心の考え方**

	モノ中心の考え方	サービス中心の考え方
価値創造の担い手	企業(ものづくりを担う企業)	企業と顧客が共同で行う
取引のやり方	取引的(売買関係)	持続的(購買後も関係を継続)
価値の源泉	製品・技術	製品・技術と知識・情報
企業と顧客の関係性	モノを中心に顧客への一方向	企業と顧客の双方向
価値の意味	交換価値	使用価値

## 参考文献

本講義では特にテキストを使用することはなく、配布資料で講義を進めるが、より深い学習、本講義に関連する本・文献は適宜、紹介する。

伊藤宗彦(2006) 『製品開発マネジメントの構築』 有斐閣

伊藤宗彦・高室裕史(2010) 『1からのサービス経営』 碩学舎

一橋大学イノベーション研究センター編(2001) 『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社

ジェイ・B・バーニー(2003) 『企業戦略論 - 競争優位の構築と持続 - 』 ダイヤモンド社

ヘンリー・チェスブロウ(2013) 『オープン・サービス・イノベーション 生活者視点から、成長と競争力のあるビジネスを創造する』 博報堂大学 ヒューマンセンタード・オープンイノベーションラボ

Baldwin, C. Y. and K. B. Clark (2000). "Design Rules: The Power of Modularity." MIT Press, Cambridge, MA

Christensen, C. M. (1997), "The Innovator's Dilemma," Harvard Business School Press



- Christensen, C.M. and M.E. Raynor (2003). "The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth." Harvard Business School Press, Boston
- Dosi, G (1982) "Technological Paradigms and Technological Trajectories," Research Policy 11, 3, pp.147-162
- Henderson, R.M. and K. B. Clark (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms." Administrative Science Quarterly, Vol.35, pp.9-30.
- Iacobucci, D. (2001), "Kellogg on Marketing", John Wiley & Sons, Inc., New York
- Iansiti, M. (1998), "Technology Integration," Harvard Business School Press
- Katz, M. and C. Shapiro (1985), "Network Externalities, Competition and Compatibility," American Economic Review, vol. 75 (3), pp. 424-440
- Utterback J. M. and W. J. Abernathy (1975), "A Dynamic Model of Product and Process Innovation," Omega, Vol. 3, No. 6, pp. 639-656.

## 講義方法

講義内容は以下の通りである。講義は8日にわたり計16回行うが、毎回、講義とケース素材を用いたディスカッションを行う。

日時	講義内容	ケース・スタディ	レポート
6月3日 (土)	第1回 サービス・イノベーション概論 ・本講義の目的、進め方 ・価値創造と価値獲得	第2回 ディスカッション ケース①: タビオ社(日)	◎
6月10日 (土)	第3回 サービス・イノベーション概論 ・産業構造とサービス・イノベーション ・サプライ・チェーン・マネジメント	第4回 ディスカッション ケース②: fnac 社(仏)	△
6月17日 (土)	第5回 サービス産業のイノベーション ・観光・飲食のサービス・イノベーション ・標準化と格付けによる価値創造	第6回 ディスカッション ケース③: サントリー社の ワインビジネス(仏)	◎
6月24日 (土)	第7回 サービス人材育成 のイノベーション ・ファーストフードチェーンの人材育成	第8回 ディスカッション ケース④: 日本マクドナルド社 (日)	△
7月1日 (土)	第9回 サービス・イノベーションと組織 ・オープン・イノベーション ・ナショナル・イノベーション・システム	第10回 ディスカッション ケース⑤: フードバレー(蘭) ケース⑥: 食品ビジネス(日)	◎
7月8日 (土)	第11回 製造業のサービス化 ・製造業とサービス ・ソリューション・ビジネス	第12回 ディスカッション ケース⑦: ダイキンヨーロッパ社 (白、捷、伊)	△
7月15日 (土)	第13回 サービスとコンピュータ ・IoTとIoS ・Industrie4.0とは?	第14回 ディスカッション ケース⑧: 計算機の歴史(米日) ケース⑨: シリコンバレー(米)	◎
7月22日 (土)	第15回 サービス・オペレーション ・産業ツーリズム(第5、6次産業化) ・産業集積と商業集積	第16回 ディスカッション ケース⑩: 義烏のビジネス・モデル (中)	×

◎: 指定したレポート提出課題

△: レポート提出の予備日(レポート提出できなかった場合の予備日)

×: レポート課題なし

資料： 講義ノートを配布する。特に教科書は指定しない。参考文献のうち、関連するものは、講義の中で紹介する。

ケース素材： 今回用いるケース資料は全て前の週の講義で配布する。第1回目に限り、当日配布することになる。事前にケースを読んでおく必要がある。講義では、神戸大学で制作したビデオケースを使用したライブケーススタディを行う。

評価： 4 回のレポートで評価する。レポートの評価結果についてはフィードバックする。また、毎回、講義の中でベストレポートの内容紹介も行う。

## 講義内容

6月3日(土)

### 第1回 イノベーション概論

イノベーション・マネジメントの概要について議論する。イノベーションとはなにか、何故、必要かといった基本的なこと、さらには、ビジネスの実践で応用できるという点に主眼を置いた内容になっている。また、市場・産業構造について知識を深めることにより、イノベーション機会はどのように生まれるか、またその機会をどのようにとらえるかについて議論する。本講義は、戦略論ではなく、オペレーション中心の講義内容となることを説明する。

### 第2回 ディスカッション: タビオ社のケース

学習の観点： 自動発注システムの仕組み、製品開発、生産、店頭の連動の仕組み

概要

タビオ社のイノベーションとは、かつての靴下業界に見られた川上から川下にいたる複雑な商慣行を合理化し、「多品種・少量・短サイクル化」を可能とするような靴下生産販売体制を構築したことである。80年代半ば以降、わが国の靴下業界は安価な輸入品の勢いに押され苦戦を強いられていたが、タビオ社は、靴下という商品の付加価値の創造(機能性、デザイン性)を重視し、さらに消費者が求める商品を必要な量だけつくるというシステムを構築したことで、現在も順調に業績を伸ばしている。このイノベーションの具体的内容は、①機敏な製品企画、②多様な商品のラインナップ、③川上から川下への細かな連携、である。タビオ社のイノベーションの成功は、安価な輸入品によって苦戦を強いられている地場産業が生き残る上でのヒントを提供する。同社の事例のように、「ものづくり」の情熱とプライドをもつ人々が、小売、卸、生産の枠を超えて結びつき、それぞれが持つ技術を活かせるしくみづくりのプロセスは、他の分野でも参考になるはずである。

キーワード

## POSデータ

POSとは、「ポイント・オブ・セールス」の略であり、販売時点情報管理と邦訳される。POSデータとは、POSにより得られる情報を指し、具体的には、どの商品がどの売り場で、いつ、どれだけ売れたか、などを示すものである。各店舗では、商品に添付したバーコードなどを読み取ることで、販売情報を入力する。そのデータは本部のホストコンピュータに集められ、売り上げ管理、在庫管理に活用。よく売れている商品の仕入れ量を増やすなど、合理的な販売計画を練ることが可能になる。

## デジタル・ピッキング

ピッキングとは、物流での仕分け作業を指し、発送先ごとに商品を取り分けることを示す。特に、パソコンデータを使い、物品を補完する場所に数値表示機などを設置し、ピッキング作業の効率アップを図るシステムをデジタル・ピッキングと呼ぶ。

## サプライ・チェーン

資材、物流、販売を一つの連続したシステムとして捉える場合、それをサプライ・チェーンと呼ぶ。特に、コンピュータシステムによる情報管理などで、製造から販売まで一元的に管理することをサプライ・チェーン・マネジメント(SCM)という。

## フランチャイズ

一方が商標や営業上のノウハウを提供し、もう一方がそれに対価を払って営業する形態を示す。商標や営業上のノウハウなどを提供する側をフランチャイザー、それを受けて実際に販売する側をフランチャイジーと呼ぶ。

## 自動発注システム

POSなどのデータを活用し、各店舗での発注作業を自動的に行うシステムを指す。フランチャイズ展開では、各店舗からの発注を本部で取りまとめるのが一般的であるが、この作業を自動化することでコスト削減を図る狙いも含まれている。

6月10日(土)

### 第3回 サービス・イノベーション概論

イノベーションの目的は顧客に対して価値を創造し、その価値を獲得することにある。こうした価値獲得と価値創造の概念を理解し、そのマネジメントの仕方を理解する。近年では、従来、製造業が志向してきたプロダクト・アウト(良いものは売れるという発想)やマーケット・イン(市場ニーズに合致したものを提供する)といった考え方ではなく、顧客サイドで実現する価値の提供をサプライ・チェーン・マネジメントの観点より考える。価値創造の機会を実現するというサービス・イノベーションの考え方・概念について議論する。

## 第4回 ディスカッション:fnac 社のケース

学習の観点:国際間にまたがるサプライ・チェーン・マネジメント、自動発注システムの進化

### 概要

本ケースでは、fnac が日本企業であるパナソニック社と共に構築したサプライ・チェーン・マネジメントについて描写される。fnac とパナソニック、両社は、日仏間にまたがる自動発注システムの限界を感じ、実需創造のための新たな仕組みを構築した。1台売れば1台作って追加するという、自動発注の仕組みでは製品ライフサイクルが短く、しかも、価格変動の激しいデジタル・カメラでは上手く機能しないことを両社は感じていた。そこで、両社が考えたのは予測を入れたサプライ・チェーンの仕組みであった。パナソニック社は、サプライ・チェーンの予測確率を上げる必要性があり、そのためには、実需を発起するための更なる仕組みが必要と強く感じていたのである。そこで再認識されたのが、fnac が持つ製品評価とその結果を公表するドシエ(Dossier)の仕組みであった。本ビデオでは、fnac が発売前に行う製品評価とその評価結果を消費者に開示する仕組みが市場シェアに大きな影響を与えることを説明する。次に、高い市場シェアを獲得することが発注数量の予想確率の向上につながり、欠品・在庫率の改善につながることを示す。

### キーワード

#### GSCM: Global Supply Chain Management

日本語ではグローバル SCM と呼ばれる。日本だけではなく、全ての国では、製品の生産や流通を自国内で賄うことは不可能になってきている。そのために、国際間にまたがるサプライ・チェーンを築き、物の流れをスムーズにすることが企業の競争力に直結するようになってきた。グローバル SCM の難しさは、IT 技術の発達した今でも、POS データや受発注の仕組みが標準化されていなかったり、現地でのニーズに合わせたローカル対応の難しさなど、多くの課題を抱えている。しかし、日本企業が、今後も国際競争力を維持し続けるためには、こうした分野でのイノベーションの先頭に立つことは非常に重要な課題となっている。

#### VMI: Vender Managed Inventory

日本語では、「ベンダー管理在庫」と訳される。製品を供給する企業が、顧客先の製品の所有権を有する流通の形態である。良く引き合いに出されるのは、P&G とウォールマートによる紙おむつの事例。店頭で並ぶ紙おむつの所有権はP&Gにあるが、商品が売れた時点で、ウォールマートの製品となり売上に計上される。この方式は、POS データ管理をベンダー、つまりメーカーが店頭での販売状況を、直接、把握できるため、欠品を防ぐには良い方法であり、販売する側でも、発注の手間が省けるため事務経費などの節約になる。しかしながら、デジタル・カメラのように、寿命が短く高価な製品の場合、店頭での在庫はメーカーからすれば、返品される可能性があり、リスクを伴うやり方とも言える。

## CPFR: Collaborative, Planning, Forecasting and Replenishment

製品を扱う店頭では、欠品や在庫は非常に重要な管理項目である。近年では、POS データなどの IT システムの導入が進み、製品が一つ売れば、メーカーが自動的に一つ用意するという自動発注システムがかなり普及してきた。クイック・レスポンスと呼ばれるように、自動補充の仕組みをいかに早く回すかが、収益に直結するためである。しかしながら、デジタル・カメラのように生産のリードタイムに日数がかかる製品の場合、売れたという情報を受け取ってから生産に取り掛かっては納品まで非常に長い時間がかかってしまう。そこで、メーカーと販売店が欠品や過剰在庫を防ぐために協力し、さまざまなデータを共有することにより、商品の需要予測を行い、的確に在庫を補充していく取り組む必要が出てきた。こうした取組が CPFR である。

### 6月17日(土)

#### 第5回 サービス産業のイノベーション

製造業の多くはものづくり中心の考え方をしている。その基本にあるのは、「良いモノ」は必ず売れるというプロダクト・アウトの発想である。モノを中心に考える場合、企業の関心は、その製品の仕様・機能といった技術に置かれる。このような企業では、自社の持つ技術力を高めることが重要な要素になる。逆に、製品の色やデザイン、サイズ、性能・機能にいたるまで、流通企業や顧客からの意見を取り入れ売れ筋を探索しようというマーケット・インの発想を取り入れる企業もある。こうしたマーケット・インの発想では、顧客の要望を最大限、達成するため、他社からの技術や部品の採用、生産や設計・デザインのアウトソーシングも積極的に取り入れられることになる。本講義では、サービス業では、サービスを中心に顧客価値を高めようというさまざまなイノベーションが起こっており、こうしたイノベーションの本質を考えてみる。

#### 第6回 ディスカッション： サントリーグループによる高級ワイン市場の形成

学習の観点:ワインビジネス、アンゾフ・マトリックスの新事業開発

##### 概要

サントリーグループは創業以来、日本のワイン市場の発展に貢献してきました。ワイン市場の中でもとりわけ付加価値の高い、高級ワイン、すなわちファインワインは、年間に限られた本数しか出荷されないという希少性や、毎年のブドウの出来具合によって大きく左右される品質や値段といったように、独特のビジネス・モデルを基盤としています。日本でも日常生活に馴染みつつある輸入ワインですが、それがどのように生産され、輸出国の現地で取引され、日本の港まで運ばれて、我々が目にする小売店やレストランまで届くのか、あまり知られていません。ビデオでは、高級輸入ワインの代名詞であるフランスの三大生産地、ボルドー、ブルゴーニュ、シャンパーニュを取材し、各地域でワイン取引を担う、シャトーやドメーヌの生産者、流通業者のネゴシアンが果たす役割を概説します。日本でのファインワインの市場形成には、そうした現地との懸け橋となるインポーターの存在が欠かせません。高級ワインの高い品質を守るリーファー輸送の流通技術を駆使し、他方では現地業者

やソムリエ、国内流通業者との信頼関係の形成によって、ファインワインの価値最大化に取り組んでいます。

キーワード

### ネゴシアン

ネゴシアンは「ブドウを農家から買ってワインを造り、出来たワインを買って販売する業者」のこと。ネゴシアン(業者)自体がドメーヌ・ワイン(自社所有の畑で自ら栽培・醸造・瓶詰め)も造っていることもある。ネゴシアンはドメーヌ・ワインを造りながら、さらに、ネゴシアンとしてのワイン(他の農家から買ってきたブドウで造ったワインや、他で醸造されたワイン)も販売している。ドメーヌのワインが必ずしも高級というわけではない。優良なネゴシアンはワインに関してはプロフェッショナルで、優秀なブレンダーも多い。生産者のドメーヌ・ワインより質の高いワインを造る場合もある。

### A.O.C.

A.O.C.(アペラシオン・ドリジューヌ・コントロール)とは、フランスの農業製品に対して与えられる認証であり、特定の条件を満たした物のみに付与される、品質保証を指す。その歴史は古く、十五世紀には既にチーズの品質保証として規程されていた他、オランダなど他の国にも同様の規程が存在していた。現代のワインの場合、その規程は、一切の土壌改質を認めず、天然の降雨しか灌水できないといった厳しいもので、間接的に良い畑を有する名門シャトーを守る側面がある。また、AOCの認証を受けたワインは、使用したブドウが採れた場所を明記する必要があり、偽造防止や粗悪品の流通を防ぐ効果も発揮される。こういった規程は、フランス国外では参入障壁として認識されることもあるが、経営的に不安定なワイナリーやチーズ生産者を守り、文化を継承する施策であるといえる。

### 100%リーファー輸送

100%リーファーとは、弊社輸入ワインを生産者・ネゴシアンから客先まで、陸上・海上すべてにおいて定温にて輸送・管理すること。ワインは環境により味や香りが変化する。適正な温度で輸送・保管されたものは、開けたときに素晴らしい表現をしてくれます。しかし、ワインにとってストレスがかかる環境下に置かれると、本来の表情とは異なってしまいます。ワインに「リーファー」という言葉を使用するにあたり、定義はない。そのため、例えば海上輸送のみリーファーコンテナを使用しているだけでも「リーファー」という言葉を使用する。サントリーでは、陸上・海上すべてにおいて定温輸送しているため、“100%リーファー”という言葉を用いている。

6月24日(土)

#### 第7回 サービス人材育成のイノベーション

サービス業にとって、顧客との接点を担う人材の育成は極めて重要である。本講義では、その基本となる、OJT、メンター制度といったサービス人材育成の仕組みについて勉強する。

#### 第8回 ディスカッション：日本マクドナルドのサービス・イノベーション

学習の観点：サービス人材育成の仕組み

##### 概要

本ケースは、日本マクドナルドの行ったサービス・イノベーションに関するものである。日本マクドナルド社は、アメリカのマクドナルド社との合弁企業として、1971年、東京銀座に第1号店をオープンして以来、2010年現在、約3700店舗にまで拡大してきたファースト・フードを代表する企業である。日本マクドナルドは、開業以来、順調に店舗数や売上を伸ばしてきたが、2000年あたりより成長が鈍化し、利益率の悪化が顕著になっていた。こうした状況下において、日本マクドナルドが取り組んだのは、人材育成システムでの改革である。業容を拡大してきた日本マクドナルドであるが、その成長要因の一つとして、1971年5月の会社設立直後の6月に開設された日本初の企業内大学であるハンバーガー大学の存在が大きい。ハンバーガー大学は、1955年にマクドナルドとしての第1号店がイリノイ州シカゴ郊外のデスプレーンズにオープンした6年後の1961年に開設された。日本のハンバーガー大学は、世界で2番目に古く、その後、イギリス、ドイツ、ブラジル、オーストラリア、香港と現在では、世界で7ヶ所に開設されている。日本のハンバーガー大学は、1971年の開設以来、約14万人が受講しており、2009年には、年間、15000人が受講するようになっている。本ビデオでは、こうした人材育成を柱とするマクドナルドの「ピープル・ビジネス」に焦点を当てたものである。

##### キーワード

##### ショルダー・ツーショルダー

ショルダー・ツーショルダーとはマクドナルド社独自の用語であり、OJTを行う際のコミュニケーションスキルを意味する。一般的な言葉では、フェイス・トゥ・フェイスに相当するとみなせるが、独自の用語を使うことでより重要な行為と意識づけることに成功している他、肩を寄せ合うというイメージから、よりフレンドリーな職場環境のイメージ育成にも効果を上げている。

##### ゴール・ベース・シナリオ

ロールプレイングでは、各自が役割を担い、その立場にたつての行動を考察するが、この場合、最終的な成果にばらつきが生じる可能性がある。これに対しゴール・ベース・シナリオは、最終的に目標とすることを予め明確にするため、ロールプレイングよりもよりの確に行動を起こすことができる。ゴール・ベース・シナリオのもう一つの特長は、目標に到達するまでの思考過程は自由に裁量でき



るという点にもある。これにより、より柔軟なアイデアを引き出すことも可能になり、思考過程に幅が広がることが期待される。

### ES（エンプロイー・サティスファクション）

従業員満足度と訳される。従業員の満足度を向上させることで従業員だけではなく、アルバイト店員にも積極性やモチベーションなどを引き出せれば、それによって顧客へもより良いサービスを提供できるようになる。さらに、従業員の満足度が上れば、それは会社の業績の向上にもつながるはずである。

7月1日(土)

### 第9回 サービス・イノベーションと組織

イノベーションを生み出す環境とはどのようなものであろうか。市場とイノベーションだけではなく、創造する側である企業の組織について学ぶことも重要である。また、近年では、オープン・イノベーションといった外部資源との融合についてもその理論を学ぶ機会が必要であろう。こうした組織構造、また、それを担う人材マネジメントそのものがイノベーションを必要としている。本講義では、こうした組織とイノベーションという問題について議論する。

### 第10回 ディスカッション:機能性食品のケース

学習の観点： 産業集積、オープン・イノベーション、ナショナル・イノベーション・システム

#### 概要

欧州(オランダ)を中心に多くの地域で食品を基に、病気を予防できないかという研究が進んでいる。特に生活習慣病などへの備えは、さまざまなサプリメントや有機野菜など、多くの方法で日常生活に定着してきた。近年の研究では、一つの企業単体で裾野の広い技術開発を行うことは困難になり、企業同士が強みを持ち合い、よりスピード感のある製品の開発を行った方が市場化には有利であるという考えがある。また、産業集積(クラスター)のように、さまざまなコア技術を有する企業が集まり、ネットワーク型の製品開発を行う地域も存在している。こうしたオープン・イノベーションによる製品開発の実態を明かにする。本事例では、機能性食品に関するフード・サイエンス(バイオ、ゲノム関連研究)における最先端ではこのようにオランダのフードバレーからどのような研究が進んでいるのかを明らかにする。オランダのフードバレーは、シリコンバレーと並ぶ、世界的な集積地であり、大学を中心に多くの企業、関連施設が集まって、地域全体にネットワーク関係が構築されている。その中で、いかに産官学の間でイノベーションが起こされているのかについて議論する。以上が本ケースの前編であるが、後編では、さらに、フードバレーで開発された機能性食品が日本に持ち込まれて製品化されたケースを学ぶ。事例として、カゴメ社のトマトの植物工場、松谷化学社の難消化性デキストリンといった日本市場で流通に乗せられた製品は数多い。こうした技術が日本に移転され、どのようにビジネスにつながったのかを考える事例である。

キーワード

### ポーターのクラスター論

米国の経営学者マイケル・E・ポーターが提示した概念で、「特定分野における関連企業、専門性の高い供給業者、サービス提供者、関連業界に属する企業、関連機関(大学や業界団体、自治体など)が地理的に集中し、競争しつつ同時に協力している状態」のこと。クラスターとはブドウの房のことで、ブドウの房のように企業・機関・自治体などが地理的に集積し、ネットワークをつないでイノベーションを創出することを指す。今までにない新しい組み合わせの企業・機関ネットワークをプロジェクトごとに構築することで、新産業を生み出し、日本の経済再生を図るために、ピラミッド型である従来の「垂直型産業組織」や、企業誘致に重点をおいた地域経済振興から「産業クラスター」へ各地域で組みかえられている。

### オープン・イノベーション

オープン・イノベーションとは、自社技術だけでなく他社が持つ技術やアイデアを組み合わせ、革新的なビジネス・モデルや革新的な研究成果につなげる方法である。UCバークレーのヘンリー・チェスブロウ教授によって提案された。従来、企業は自社の中だけで研究者を囲い込み研究開発を行う、クローズドイノベーションの研究開発の手法を取ってきたが、環境変化への対応や、人件費の関係からクローズドイノベーションモデルが成立しなくなってきた。そのため、自社の特許を他社にライセンスすることで、他社にイノベーションを起こし、産学連携などで大学との連携を増やすことで研究開発費の削減につなげるという効果も期待している。

### ナショナル・イノベーション・システム

ハイテク分野におけるイノベーションを政策的に促進するためには、科学的知識が如何にして生まれ、流通し、また利用されていくのかという点につき明確なビジョンが必要となる。バイオ・医薬品のような「サイエンス型産業」で研究開発が効率的に行なわれるためには、既存大企業による取り組みだけでは十分でなく、産学官によるリサーチ・ネットワークを有機的に結びつける制度的枠組み、すなわち「ナショナル・イノベーション・システム」への理解が必須である。ナショナル・イノベーション・システムとは、企業、大学、政府のインタラクションを通じて国全体のイノベーション・システムが進化していくプロセスを重視する考え方である。その際、大学や公的研究機関におけるオープン・サイエンス、プライオリティ重視というアカデミア特有の行動規範と、民間研究開発部門におけるミッション志向、商用化・専有化志向という行動規範との融合を如何に図るかが重要なポイントとなる。産学官連携は、市場メカニズムに依拠するだけでは円滑に機能するとは期待しがたい。このため多くの先進国では、何らかの形でベンチャー創業や技術移転を促進するための諸政策が導入されており、また近年では、アメリカのベンチャー・キャピタルによるビジネス・モデルへの関心が高まり、日本へも同様のイノベーション・システムが導入可能か否か、また可能であるとして日本に特有

の障害にはどのような点がありえるのかが論じられるようになってきた。

7月8日(土)

### 第11回 製造業のサービス化

企業が取り組むイノベーションの目的は市場において競争優位をいかに築くかという点にある。強固なビジネス・モデルも企業の戦略なくしては構築しえない。ここでは、イノベーション・マネジメントのために必要な戦略の基本的な内容について議論し、こうした戦略は、最終的には企業の組織戦略(内部統合)、市場の働きかけ(外部統合)といった具体的な行動指針に結び付ける必要とその理論を学ぶ。

### 第12回 ディスカッション:ダイキン工業のケース

学習の観点: サービタイゼーション、環境経営、マルチナショナル企業の戦略

#### 概要

ダイキン工業株式会社(以下:ダイキン)は、エアコンディショナー(以下:空調機器、または、エアコン)を中心に、冷媒など化学製品を製造する企業である。輸出比率の高い企業であり、特に海外におけるブランド認知度は極めて高い。その中でも、ヨーロッパは、元来、家庭でエアコンを使用することがなかったが、ダイキンはいち早く進出し、今では、現地での製品企画、生産だけではなく、新に、ヒートポンプ技術による暖房システムなど、現地における環境ビジネスのリーダーとなっている。本ケースでは、ダイキン工業は、どのようにヨーロッパでビジネスを成長させてきたのかについて議論する。

#### キーワード

##### サービタイゼーション

サービタイゼーションとは、製造業者のビジネス・モデルを、物理的な製品中心の考え方から、製品とサービスを統合した形態に変えていくことを包括的に示すことである。製品機能には、サービスの要素が含まれている場合がある。例えばエアコンは、室内の温度を快適に保つという機能を提供するために、設置工事というサービスを伴う。従来のビジネス・モデルでは、製造業者は製品を製造することに注力し、設置工事は専門の業者が別途行うことで、製造とサービス提供は分けて考えられてきた。しかし、顧客に価値を提供するためには、個々の顧客に応じたサービス、例えば設置場所に応じた工事や、エネルギーコントロールなどを組み合わせて提供する必要がある。そこで、製造業者が、製品とサービスをバンドルして販売するビジネス・モデル、更に一歩進んで、さまざまな製品とサービスを組み合わせ、高い顧客満足を提供するソリューション・ビジネスが重要となる。こういったサービタイゼーション戦略を練るためには販売会社や施工業者まで含めたバリューチェーン全体での取り組みが必要である。ダイキンヨーロッパ社では、施工業者とも密接なコミュニケーションを取り、製品開発にまでフィードバックすることで、各国の事情に合わせた柔軟なソリュー

ーションを提供しており、サービタイゼーションの事例として重要である。

## 環境経営

環境経営を「企業経営の隅々にまで環境の意識を浸透させた経営」と定義する。製造面での環境対応には、原材料や加工工程で、環境に負荷をかけない材料を用いることや省エネルギー性能を高めることなど、技術面でのイノベーションが欠かせない。こういったイノベーションを経て生産される製品は、製品そのものの省エネルギー性なども相まって、強い競争力を有する。また、生産や物流面での温室効果ガス排出削減は、エネルギー効率アップによって、コスト削減に直結する。かつて環境対応は、コストアップ要因になると捉えられていた時期もあったが、現在ではむしろ積極的に環境対応を行うことで売り上げ増加やコストダウンを図れると認識されている。こういった環境対応は、中長期的な経営課題とみなすことができ、経営トップが強い意志で主導する必要がある。グローバル展開を行っている企業の場合、各国の事情を勘案しつつも、全社的に環境経営を浸透させる必要がある。

## バートレットとゴシヤールの4類型

バートレットとゴシヤールの4類型とは、クリストファー・バートレットとスマントラ・ゴシヤールの共同研究による、多国籍企業のモデル類型を指す。彼らは、9つの多国籍企業、250人以上のマネージャに聞き取り調査を行い、分権的に経営される現地子会社の集合体、集中的大量生産によるスケールメリットと新市場への販売チャネル獲得、技術重視に徹し、知識と専門的能力を後進地域に移転するものという、3つのタイプを発見した。その上で彼らは、これら3タイプの特徴を全て備え、ローカル市場のニーズを有した、新たなタイプが必要だと説いた。現在、彼らが提唱したモデルは、ローカルマーケットへの適応度を横軸に、グローバルオペレーションの統合度を縦軸に取った4類型として理解されている。また、バートレットとゴシヤールが説いたような特定モデルの優位性は存在せず、その企業の取扱製品やマーケティング戦略により、どの類型が適するかはケースバイケースと捉えられるようになっている。

7月15日(土)

## 第13回 サービスとコンピュータ

現代社会において、ビジネスにおけるコンピュータの役割の重要性は、言うまでもない。その中でも、IoTやIoSといった概念は、製造業・サービス業を問わず、今後の企業のビジネス・モデルの中核をなすものと思われる。本講義では、最新の事例を基に、コンピュータとビジネスについて、議論を行う。特に、現在、多くの企業で、議論されているIndustrie4.0について議論する。

## 第14回 ディスカッション： サービスとコンピュータ

### 学習の観点：

#### 概要

製造業が行うサービスに焦点を当て、その発展の系譜を明らかにし、さらには、インターネットの発展がもたらすサービスはどのように価値を生み出しているのかを明らかにします。モノとサービスによる新たな価値を考える必要性をサービス・イノベーションとすると、現在、サービス・イノベーション研究は、イノベーション研究、マーケティング研究など様々な分野にわたり、学際的にとらえられています。モノとサービスによる新たな価値創造のためのサービス・イノベーションの議論が行われています。本ビデオでは、サービス・イノベーションは、どのような価値を生み出しているかについて、理論的ではなく、実務的な見地から考えることを目的としています。サービス・イノベーションは、サービス業だけではなく、製造業にとっても新たな価値創造、そして生産性の向上という側面から取り組むべき課題となっています。しかしながら、サービス・イノベーションは、戦略的な要素はもちろん、むしろ、顧客と向き合う局面におけるオペレーションの能力が要求されます。そのために、伝統的に日本企業が得意としてきた合理化や改善といった積み重ねのアプローチだけではなく、ビジネスのプロセスそのものを斬新する創造性も要求されます。

### 学習の観点： 計算機の誕生と発展の歴史

#### キーワード

#### ビッグデータ

ビッグデータとは、2010年頃から使われるようになった新しい用語であり、ここでは「事業に役立つ知見を導くための

データ」と解釈します。元々は、妥当な時間内に処理することが難しいデータといった意味で、主に量的な側面で計られていましたが、コンピュータの高度化により、ペタバイト程度のデータがハンドリングできるようになった現在では、量よりも質の側面が重要視されるようになってきました。質的側面で計る場合、そのデータがどのようにして得られたのかがポイントになります。インターネット上での検索履歴や購買情報に留まらず、GPS、各種センサーからの情報なども含めた多チャンネル化、即ち、オムニチャンネルでデータを収集することが質的向上に寄与すると捉えられます。

#### CRM

CRM: カスタマー・リレーションシップ・マネジメントとは、顧客との関係性に主眼を置く経営手法であり、顧客情報管理、顧客関係構築などと訳されます。この分野をリードするオラクル社では、顧客への情報提供から購買アドバイス、クレーム処理も含めたアフターケアを一貫したサービスとして構築しており、顧客によい執事と共に旅をするかの満足感を提供することに成功しています。こういった販売サポート、特に販売現場でのアドバイス提供は、かつては熟練販売員に委ねられていま

た。しかしビッグデータの活用により、情報検索履歴や購買記録を辿ることで、個人のスキルに委ねられていた心の読み取りも可能になってきたのです。

## SNS

SNS、ソーシャルネットワーキングサービスとは、人と人とのつながりを促進、サポートする、コミュニティ型のウェブサイトを示します。最初のSNSは、検索エンジン大手のグーグル社が開設したオーカットだとされています。サービス提供当初、オーカットに入会するためには既存会員から招待を受ける必要があり、共通の興味を持つ人が集まるネットワーク上のコミュニティとして大きな話題となりました。その後、フェイスブックの世界的な成功やスマートフォンなどの携帯端末の発達により、単にユーザー同士が会話するだけでなく、地域コミュニティの活性化を目的とするタイムバンキングのような新しいサービスも登場しています。こういった新たなサービスの多くは、データプロファイリングを行っていますが、オムニチャンネル化が進む現在でも、SNSによって得られたデータがその基盤となっていることが多いと言えます。

7月22日(土)

### 第15回 サービス・オペレーション

サービスは体面的な要素が強く、実際の接客は極めて重要な要素となる、一方、接客を十分に生かすためには、バックヤードとなるべき、地域、産業、企業のプラットフォームなど、インフラも重要な要素となる。本講義では、サービス・イノベーションの線ら y 九ではなく、実際のオペレーションの現場で何が起きているのかについて学習する。

### 第16回 ディスカッション： 義烏のビジネス・モデル

学習の観点： 地域サービス、産業ツーリズム、地域イノベーション

#### 概要

著しい経済発展を続ける中国、その中でも一際、世界からの注目を集めている都市がある。浙江省、義烏市。日用雑貨を扱う卸売商が数多く集積し、街全体が卸売市場といった様相を呈する。中でも有名なのが、義烏国際商貿城、地名から通称「福田市場」と呼ばれる、巨大卸売市場である。建築面積の合計は約 250 万平方メートル。東京ドーム 53 個分に相当する桁違いのスペースに、1 坪大のブースが 4 万店以上もひしめく。驚くべき安さ、規模、そして国際性。しかし、それだけではない。福田市場の第一区棟が営業を開始したのは 2009 年 9 月。その後、ほぼ 2 年毎に拡張を続け、2011 年 4 月には新たに第五区棟が竣工する予定なのである。世界でも類のない速度と規模で成長を続ける義烏。それを成し得た力とは、一体何なのだろうか。本ビデオでは、商業集積と産業集積という観点より、その成長の要因を分かりやすく見ていく。

## キーワード

### ポジティブ・フィードバック

都市が発達し消費需要が増大すると、専門的な消費財に特化した生産者の商店でも、事業として成立するようになる。専門店では、顧客のニーズに合わせて短いリードタイムで新製品を店頭に並べることが可能になり、消費者にも商品を選択するメリットが生じる。生産と結びついた専門店化が、様々な商材に拡大することで、消費者のメリットは更に増加する。こういった循環的な関連で消費者と、多様な生産者が増加する現象をポジティブ・フィードバックと呼ぶ。ここで重要なポイントは、生産者が集積することで輸送費が逡減する効果と言える。

### ショーウィンド効果

ショーウィンドでの展示は、その商品を購入する予定の無い消費者にも新しいデザインや性能をアピールでき、話題作りの他にも、関連商材の購買意欲を高める効果が認められる。新たな機能やデザインの商品は、実際に手にして見ないと価値判断を付けかねるため、バイヤーは商店に赴き、その商品を確認する必要がある。義烏の市場が発展したポイントの一つとして、各商店が新製品を作り続けるため、バイヤーのリピート訪問頻度が高かったことが上げられる。義烏では、盛んに展示会開催を行い、常にこの地に人を集める施策により、ショーウィンド効果を高めている。

### 商業集積と産業集積

商業集積とは、特定の場所に多様な商店が集まることを指し、産業集積とは、同一カテゴリーの大規模生産施設が集まることを指す。集積が発生する原因は、歴史的、地理的側面が強く作用する。特に、交通の要所には人が集まることから、自然と商業集積が起こりやすいと言える。産業集積は、特産品を元に関連産業が集まるケースが多く、特産品が無い場合は、入出荷の便のよい港湾都市近郊などで発展するのが通例と言える。近年、こういった集積による効果が経済学的に様々な角度から検証され、空間経済学として注目を集めている。義烏は、計画経済から自由主義経済へば変遷という特異なケースという視点を越えて、学ぶべき点の多い事例である。