

デジタル時代におけるサービスイノベーションの課題 —サービス・ドミナント・ロジックからの考察—

調査部 上席主任研究員 藤田 哲雄

目 次

1. はじめに
2. デジタル化の進展と新たなビジネスモデルの登場
 - (1) デジタル化の進展と新たなビジネスモデルの登場
 - (2) 超スマート社会で描かれるサービス像
 - (3) デジタル化でもたらされるパラダイムシフト
 - (4) 小 括
3. 顧客価値の変化とサービスイノベーション論
 - (1) 顧客価値の捉え方の変化
 - (2) サービスイノベーション論の発展
4. サービス・ドミナント・ロジック (SDL)
 - (1) SDLとは
 - (2) 四つの公理
 - (3) SDLでの価値づくり
 - (4) SDL支持の広がり理論の発展
5. デジタル変革で何を指すのか
 - (1) これまでの議論
 - (2) SDLからの考察
6. 今後の課題

要 約

1. 第4次産業革命などと呼ばれるデジタル変革においては、IoT、ビッグデータ、AIなどのデジタル技術の一段の進化と普及によって、あらたなビジネスモデルが次々と生まれている。デジタル変革では、スマートフォンの普及によって個人の日常生活までデジタル化が浸透したことに加え、IoTの普及によって今後膨大に生成されるデータの活用が重要になるとされる。しかし、デジタル変革は単にデジタル技術の進歩を業務に取り入れることではなく、急速に変化しつつある顧客や市場にデジタルの力を活用して対応することにその本質がある。すなわち、デジタル変革で企業が真に目指すべきものは、データや新たなデジタル環境を活用して顧客価値を創造することである。
2. デジタル変革の進展によって、①モノからサービスへの移行、②ハードウェアからソフトウェアへの移行、③産業のモジュール化とレイヤー構造化が進展しており、付加価値の源泉や従来の産業構造をあらゆる分野で大きく変化させつつある。加えて膨大なデータの生成と活用によって、新たな顧客価値共創の仕組みづくりが可能となる分野が広がっている。このようななか、従来の業種・業態の区分の意味は相対的に縮小し、提供者都合による製品・サービスの提供から、顧客中心の製品・サービス提供への組み替えが進み、他業種と連携したサービスが展開されることが予想される。
3. 顧客価値については、かつては提供者側が想定する製品の交換価値を中心に考え、企業では交換価値を高める努力がなされてきた。しかしながら、近年では、顧客価値の捉え方が大きく変化しており、使用価値や経験価値が重視され、企業が顧客と価値を共創するものであるとされる。このようなものの見方の基盤を提供したのがサービス・ドミナント・ロジックであり、従来の価値の交換を中心に組み立てられたグッズ・ドミナント・ロジックと大きく視点が異なる。同理論は、最近のデジタル変革で生じている事象の多くを整合的に説明できるほか、学界でも支持が拡大している。
4. デジタル変革の目的が、新たな視点にもとづく顧客価値づくりであるとするならば、技術起点でデジタル変革を進めるのではなく、顧客価値を起点としてビジネスモデルを見直す必要がある。具体的には、顧客との接点を設けてコミュニケーションを図り、顧客の使用価値や文脈価値に対する洞察を深めることが必要である。もちろん、データ活用によって、顧客それぞれにきめ細かな最適化を図ることが重要である。また、デジタルの時代は、様々な仕組みを組み合わせた新たなビジネスモデルが登場しやすい環境にある。他業種・他業態を含めて、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの動向には注意を払うことが必要である。さらに、企業内の組織についても、従来の製品中心の組織ではなく、顧客価値共創という観点からその在り方を見直すことも必要になると考えられる。

1. はじめに

最近、IoT、ビッグデータ、AI（人工知能）という要素技術の応用の広がりとともに、デジタル技術を活用したさまざまな新たな動きがみられる。ビジネス分野においても、シェアリングエコノミーやクラウドソーシングなど、新たなビジネスモデルや業態が出現しており、一部には既存の業界との軋轢を生んでいる。

本稿では、このようなデジタル変革の流れのなかで、サービスがどのように変化しつつあるのかについて、欧米の議論を踏まえて方向を示すとともに、わが国の企業がそれを推進するうえでの課題について明らかにしたい。「サービス」をテーマとするのは、製造業に対比されるサービス業に焦点を当て、夙に指摘されている低い生産性をITの活用によってどのように引き上げていくべきか、という問題意識からではない。サービスの概念を新たに捉えなおすことで、価値創造の仕組みが全く異なって見えるようになり、デジタル変革のもとで進行しているさまざまな新たなビジネスの動きの本質的部分が明らかになると考えるからである。

本稿で紹介するサービスの新たな捉え方は、モノを製造販売する製造業にも適用可能なものであるが、このような考え方は、従来のサービスのイノベーションに関する研究が深まるとともに発展し、広がってきたものである。サービスに関するイノベーションの研究は多くの蓄積がある。そこでの議論は二つに大別される。一つは、サービス産業としての第3次産業の生産性向上を中心に、第1次、第2次産業内のサービス化・ソリューション化も含めたイノベーション創出の方策に関する議論である。これらは、市場セグメントごとのサービス財に着目し、その特性を考慮したイノベーション施策や、製造業などのイノベーション成功事例の転用を進めるものである。具体的なサービスを前提に議論を進めるため、理解しやすいものの、特性の異なる異業態のサービスに妥当するかどうかは不明である。

もう一つの議論は、サービスのプロセスに着目した効率化や価値創出のメカニズムについての議論である（原 [2009]）。ここでの議論では、脱工業化社会としてのサービス化・高度情報化社会における価値創出のプロセスを捉え直し、新たな見方で産業全体の再定義を試みるものである。後述するサービス・ドミナント・ロジックはこのような見方の代表的なアプローチである。本稿は、この後者の議論を、社会のデジタル変革と関連付けながら紹介するとともに、この見方に基づいたデジタル変革の目的、推進するうえでの課題について明らかにしようとするものである。

デジタル変革という言葉に正式な定義は存在しないが、ここでは「デジタル・テクノロジーを活用した企業の自己変革」と定義しておく（岩崎 [2016]）。最近、個人の生活にまで深く浸透したデジタル技術であるが、1980年代から普及したパソコンや、1990年代後半から普及が始まったインターネットなど、デジタル技術そのものはかなり以前より世の中に存在していた。しかし、最近のデジタル変革はかつてのデジタル機器の普及時とは質的に異なる変化が生じているように見える。その変化の本質は何か。企業はどのように対応すべきなのか。本稿ではこのような問題意識に基づいて、以下の順に論じていく。第2章では、最近のデジタル変革によって新たに登場した代表的なビジネスモデルを示すとともに、デジタル化により生じているパラダイム変化について整理する。第3章では顧客価値の捉え方の変化について概観するとともに、近年のサービスイノベーションに関する議論を紹介する。第4章では、新たなサービスの捉え方に基づいて、デジタル変革で企業が目指すべきものと課題について考察する。

2. デジタル化の進展と新たなビジネスモデルの登場

(1) デジタル化の進展と新たなビジネスモデルの登場

デジタル化の進展によって、近年、新たなビジネスモデルが登場している。インターネットの普及によって、さまざまな商品・サービスの申込みが電子的に可能になったほか、音楽配信や映像配信のように、かつてはメディアに格納されて販売流通していたコンテンツは、インターネットでいつでもアクセスして視聴することが可能になった。物流を伴う電子商取引も近年急増し、わが国では宅配業者のサービス供給態勢が追いつかないという事態も生じている。このように、これまでは、①プロセスやチャネルのデジタル化、②商品・サービスのデジタル化が進展してきた。

ところが、最近のデジタル変革で注目されているのは、このような既存ビジネスを前提とした電子化ではなく、デジタル技術を活用することで、従来想定できなかったビジネスモデルが提供されている例である。具体的には、シェアリングエコノミーや製造業のサービス化などである。これらの類型についてまず概観してみよう。

A. シェアリングエコノミー

シェアリングエコノミーとは、「インターネット上のプラットフォームを介して、場所やモノ、人、お金などの遊休資産を個人間で賃貸借や売買、交換することでシェアしていく新しい経済の動き」と定義される経済活動である（注1）。

わが国では新たな業態と競合する業界の監督官庁が現状維持的な対応をすることが多いため、シェアリングエコノミーの急速な広がりを実感することは多くないが、世界の主要国では新たな経済取引形態として注目を集めている。世界的なシェアリングエコノミーの市場規模は2013年の約150億ドルから2025年には約3,350億ドルに拡大するとの予測もある（注2）。わが国における市場規模も2014年度から2020年度にかけて年平均17.1%増加し、2020年度には600億円に達すると予測されている（注3）。

このようなシェアリングエコノミーの拡大の背景には、需要側の要因として、必ずしもモノを所有しなくとも利用できれば良いと考える消費者が増加していること、環境問題への意識が高まっていることが指摘されている。一方、供給側の要因としては、個人が極めて小さなコストでシェアリングエコノミーでのサービスを提供できるようになったことが指摘できる。具体的には、ITを活用したプラットフォームが整備され、特定の時間や場所において需要と供給をマッチングさせることが極めて低コストで可能になったことである。加えて、取引の相手方からの評価の履歴を相手の信用照会に代えることが可能となり、双方の取引コストを下げたことも拡大を後押ししたものと考えられる。

シェアリングエコノミーがこのように世界で急速に拡大していることは、既存の企業が提供するサービスでは、必ずしも顧客のニーズを満たせているわけではないこと、顧客価値を提供するのは、必ずしも企業でなくても可能であることを示している。

B. 製造業のサービス化

製造業のサービス化とは、製造業者が製品を販売するのではなく、顧客が購入して実現したかったニーズにまで遡り、ITを活用することでより高度な解決策を提供するものである。例えば、コマツの

KOMTRAXでは、建設車両を販売するだけでなく、建設車両にGPS、通信システムが装備され、車両内ネットワークから集められた情報やGPSにより取得された位置情報が通信システムにより送信され、販売した車両管理業務を幅広くサポートしている。また、航空機エンジンを製造するロールス・ロイス社は航空機エンジン出力の利用時間に応じた課金を行うとともにエンジン出力供給を維持するためにサポートサービスを提供している。そこで販売されているのはエンジンそのものではなく、エンジンの良好なパフォーマンスである。また、タイヤメーカーのミシュラン社は、タイヤの使用料金を走行距離に応じて課金するとともに、タイヤセンサーのデータを解析し整備時間の短縮、燃費改善、タイヤ交換のタイミング等にかかわるタイヤ使用の最適化のためのソリューションを提供している（注4）。

製造業のサービス化では、製品をモノとして提供するのではなく、サービスとして提供している。多くの製品では、顧客は、何らかの目的や体験を実現するための手段としてモノの「ある機能を購入している」という点に着目してのことである。この背景には、モノが潤沢になり差別化が難しくなっているなかで、サービス化によって製品に新たな付加価値を生み出す狙いがある。そして、ITの活用によって、それが実現可能な分野が広がってきている。

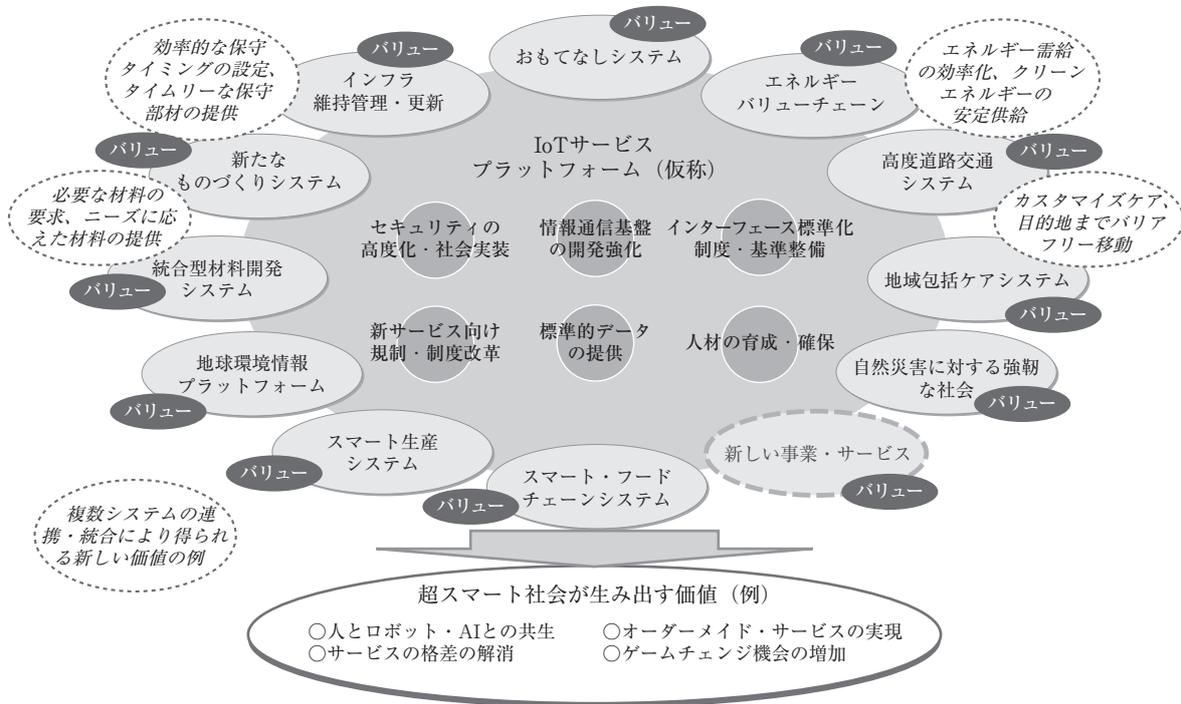
製造業のサービス化には多くのメリットが指摘されている。まず、顧客側からみると、製品が正常に稼働しなければメーカーの収入が減少する仕組みになっているため、製品への信頼が高まること、利用できる間は無駄なモノを購入することがなくなること、メーカーの言いなりに購入して顧客が求める価値と支払金額のギャップに不満を持つという事態を回避できること、などのメリットがある。一方、メーカー側から見れば、継続的なビジネスによって顧客を囲い込みができるうえ、顧客ニーズに即した製品開発が可能となり、オーバースペックな製品開発を回避できるというメリットがある。

もっとも、製造業のサービス化には向いている分野と必ずしも向いているとは言えない分野がある。例えば、航空機、宇宙・防衛、発電、掘削機、半導体製造装置、工場の機器、医療機械など機能しないと莫大な損失をもたらすようなものにおいては、サービス化が進みやすいのに対し、故障すれば買い換えればよい家電製品や、所有に喜びを感じる高級自動車などでは進みにくいと考えられている。

(2) 超スマート社会で描かれるサービス像

デジタル化の進展とともに前節で例示したような新たなビジネスモデルが登場している理由をどのように捉えれば良いのだろうか。この二つの代表的な例のほかにも、IoT、ビッグデータ、AI（人工知能）を活用することで、将来、多くのあらたなビジネスモデルが登場してくることが予想されている。わが国政府が2016年1月に閣議決定した第5期科学技術基本計画においては、「Society 5.0」という構想が打ち出されている。そこでは、サイバー空間とフィジカル空間（現実社会）が高度に融合した「超スマート社会」を未来の姿として共有し、その実現に向けた一連の取組を更に深化させつつ強力に推進することが標榜されている。そこでの超スマート社会とは、必要なもの・サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かに対応でき、あらゆる人が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、いきいきと快適に暮らすことのできる社会であるとされる。Society5.0は多様な分野で行われる取り組みの総称であり、具体的なビジネスモデルではないが、ITのさらなる活用によって最適化された社会の実現が目指されている（図表1）。

(図表1) Society 5.0においてシステムの連携・統合と創出される新しい価値のイメージ



(資料) 内閣府 [2015]

このような社会を実現するにあたっては、従来とは異なるサービスやビジネスモデルが登場してくることが予想されるが、そのためにはどのように変革を進めていくべきなのだろうか。政府のSociety5.0では「最適化」がキーワードとして示されている。最適化すべきこととして、必要なモノやサービスを (what)、必要な人に (who)、必要な時に (when)、必要な量 (how much) が例示されているが、これらは、大量のデータを収集分析すれば可能になるのだろうか。

従来のマーケティングの考え方では、企業が顧客のニーズを想定し、必要なモノやサービスを創り出し、それをどのように売り捌くかという観点から製品 (product)、価格 (price)、流通 (place)、販売促進 (promotion) といった4Pの組み合わせを考えることが一般的であった。すなわち、企業はあらかじめターゲットとする顧客のグループを設定し、そのグループの求めるものを提供していくという構えであった。そこには、価値の提供は企業側から行われ、顧客はそれを購入するかしないかの選択しかないというものである。この考え方のもとで、最適化を突き詰めていくと、多品種少量生産が一つの解決策として浮かび上がってくる。

しかし、顧客が必要なものが何かを事前に想定して、あらゆる分野で製品やサービスを用意しておくことは不可能である。Society5.0は大量のデータ活用に着目した構想となっているが、同時にそのような社会では、ユーザーとの双方向のコミュニケーションも一段と容易になっているはずである。とすれば、デジタル時代の特徴を生かした、新たな最適化の方向性を探るべきではないか。

先に紹介したシェアリングエコノミーや製造業のサービス化の事例から何らかの示唆が得られないだろうか。シェアリングエコノミーではITの活用によって、潜在的に眠っていた個人のサービス供給能

力が活性化され、個人対個人の取引、いわゆるP2Pエコノミーが活発になった。また、製造業のサービス化では、ITの活用によって、供給者と需要者が継続的なコミュニケーションを図るとともに、顧客が求める効用が最適に提供されるようなサービスに転換することで顧客価値を高めている。これらに共通するのは、ユーザーである顧客は、必ずしも既存のカテゴリ化された製品やサービスを求めているわけではない、ということである。そして、そのような動きが広がっているのであれば、真に顧客が求めているものは何か、デジタル変革が進むなかで企業はどのようにそれを提供していくべきなのか、について再考する余地があると思われる。

そこで次節では、最近のデジタル技術の発展によって、これまでどのような変化が生じてきたのか、ものの見方がどのように変化してきているのか、について整理してみたい。

(3) デジタル化でもたらされるパラダイムシフト

A. デジタル汎用技術のパラダイム転換

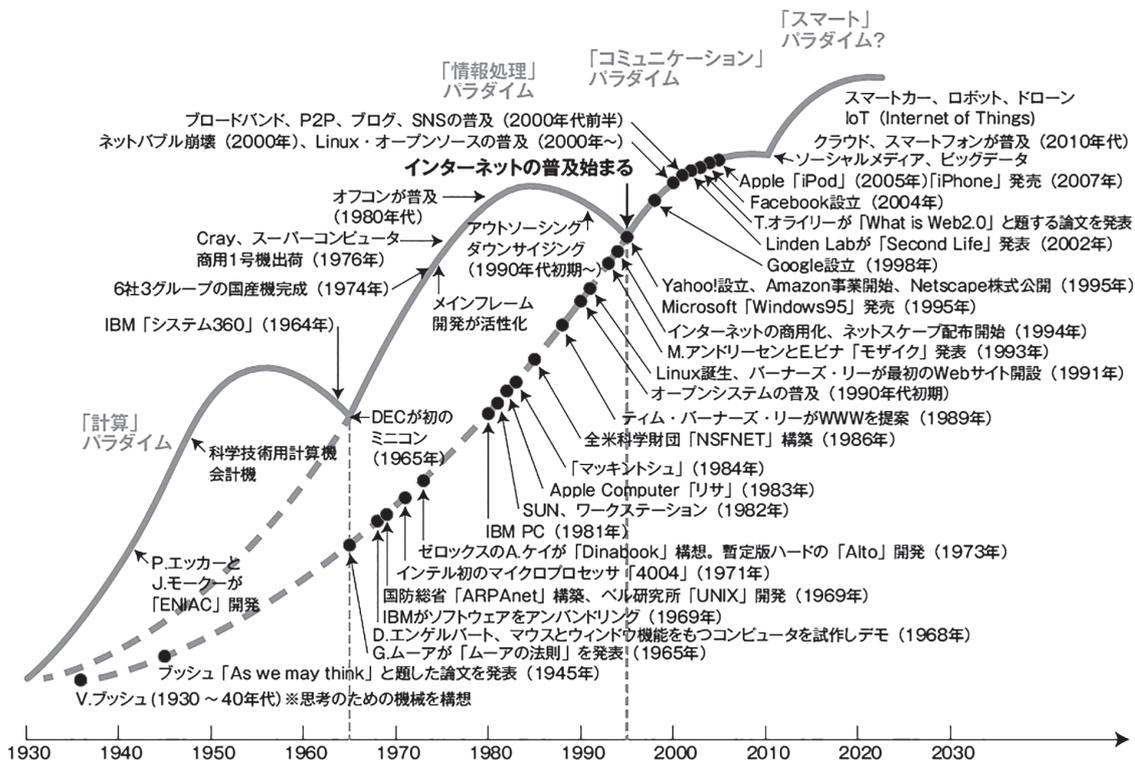
今日、デジタル変革の原動力となっている汎用目的技術（General Purpose Technology）は言うまでもなくコンピューターとインターネットである。コンピューターを中心とする情報技術（IT）に対する人々の共通認識をITパラダイムと呼ぶならば、それらは、①計算のための機械、②汎用的な情報処理のための機械、③コミュニケーションのツールと転換してきた。まず、コンピューターは1930年代から構想され、その原型は1940年代に登場した。そこでは、コンピューターは文字通り「計算機」であり、大量の計算を行う目的で開発・導入が行われた。ところが、1960年代にIBMやDECがメインフレーム機を発売してからは、コンピューターの利用目的は主に計算から情報処理へと移行していった。さらに、1990年代のインターネットの登場によってコンピューターは通信目的に一般的に利用されるようになった（砂田 [2014]、図表2）。

次のパラダイム転換は、現在進行しているIT融合によるスマート化が広く普及する頃であるとされる。まさにSociety5.0が目指す世界である。ところで、これまでのパラダイムの転換点となるイノベーションは、全く新たな利用方法を創造して普及させることによって生じるとされる。計算機であったコンピューターがテキストや画像も処理できる情報処理装置へと変貌し、コミュニケーション・ツールとしての利用の普及を経て、近い将来には、多くの判断を自律的に行う道具として利用することが期待されているのである。

この考え方を前提として、先に紹介したような新たなビジネスモデルの登場についてみると、現在は技術的には転換点に向けて次々と新たなビジネスモデルが生まれてくる時期であると考えられる。さらに、現在注目されているIoT、ビッグデータ、AI（人工知能）の利用が広がることによって、今後ますます、新しいビジネスモデルが登場してくることが予想されている。そして、スマート化社会の実現の前に登場してくるのは、最適化をもたらすような動きである。具体的には、利用者が必要な時に必要なだけのサービスを利用できるという方向へ向かうと考えられる。

インターネットが普及して以来、20年以上が経過しているが、その通信速度の向上には瞠目すべきものがある。ハードウェアの性能は日々進化を続けており、CPUの速度、ストレージの容量、ネットワークの速度は指数関数的に進化している。コンピューターの演算速度の向上と相まって、より大容量の

(図表2) ITパラダイムの転換



(資料) 砂田 [2014]

データを伝送・蓄積できるようになったとともに、ハードウェアが分担していた機能をソフトウェアが分担すること、ひいては、ネットワーク経由でそれがサービスとして提供される場面も増加した。

B. モノからサービスへ

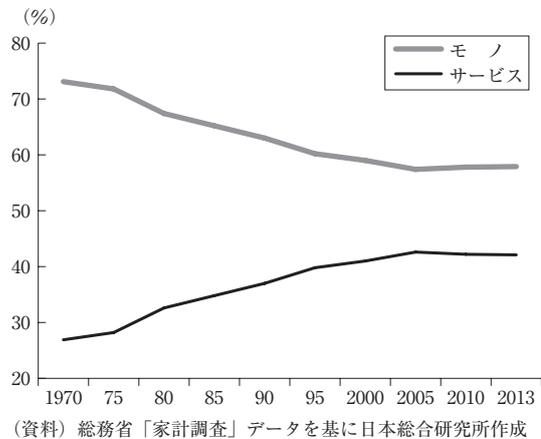
近年、新形態のサービスが出現している背景には、デジタル変革が目される以前から指摘されている、モノからサービスへの流れがある。この議論は、生産工学分野で盛んに行われており、その問題意識には、大量生産・大量消費モデルの行き詰まりや地球環境問題への対応があり、製造業は何を創るべきかについて多くの議論がある。Tukker [2004] は製品とサービスの組み合わせシステムを類型化し、その価値が製品の内容に存在している純粋な製品、価値が主にサービスの内容に存在する純粋なサービスの間、製品志向、利用志向、結果志向という組み合わせの類型を提示している。最近の議論では、わが国製造業が価値創造の担い手としての再生を果たすためには、製造業が社会に対して提供し続けてきた物質的な製品を中心とする「価値」をモノとサービスの高度統合によって実現される「価値」へと変質させることが重要であると主張される (下村 [2012])。

生産工学での議論は、同一の機能を実現する場合に、モノとサービスの組み合わせをどのように考えるかという問題であったが、経済学的な議論では、消費がモノとサービスのどちらに向けられているかという観点から議論される。わが国の家計の消費支出構造を時系列的にみると、1970年時点ではモノ消費が7割以上占めていたのが、2000年時点では6割を下回るまで比率を低下させているものの、近年の

モノ消費とサービス消費の比率は比較的安定している（図表3）。したがって、最近のデジタル変革でことさらにモノからサービスへの変化が加速しているわけではないことに注意する必要がある。モノからサービスへ消費の割合がシフトしている背景について、経済学的な観点からの説明では、所得水準の向上、欲しいモノの飽和、余暇時間の増加などが理由として挙げられている（注5）。

モノからサービスへのシフトは、シェアリングエコノミーが拡大する動きにも整合的である。

（図表3）家計におけるモノ・サービス消費の割合

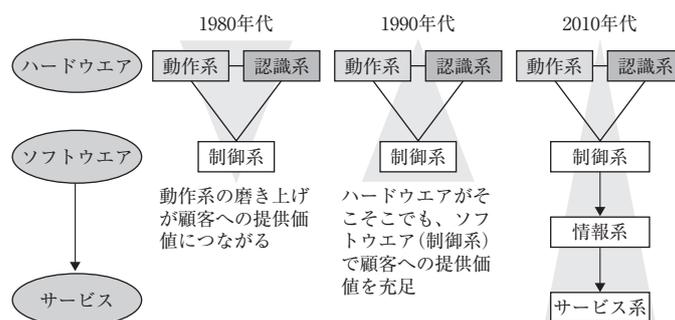


C. ハードウェアからソフトウェア

モノからサービスへの動きと似た概念に、ハードウェアからソフトウェアへのシフトを指摘することができる。ハードウェアからソフトウェアへのシフトは、製品（モノ）の同一機能を実現するのに、ハードウェアとソフトウェアでどのように機能分担するべきか、という問題である。典型的な例は家電製品などである。

図表4に示したように、1980年代の家電製品の多くは、動作系、認識系の機能をハードウェアに委ね、制御系機能について部分的にソフトウェアを導入するものだった。このような製品構造においては、動作系の性能向上が顧客への提供価値の向上につながりやすい。ハードウェアの改良が日本製品の品質を向上させ、世界の家電製品市場で日本企業の競争力が圧倒的であった。

（図表4）ハードウェアからソフトウェアへの価値シフト



（資料）EYアドバイザー [2016]

ところが、1990年代になると、ハードウェアそのもので差別化するよりも、制御系を受け持つソフトウェアを充実させた製品が多く登場するようになった。すなわち、製品の差別化のポイントはハードウェアからソフトウェアへシフトしたのである。例えば、デジタルミュージックプレイヤーとして登場したアップル社のiPodは、ハードウェア技術として注目される部分は多くなかったが、その制御ソフトウェアiTunesが新たな音楽消費スタイルを提案し、類似の他社製品に比べて圧倒的な支持を集めた。ソフト

ウェアが製品差別化の決め手となったのである。

さらに、2010年代に入ると、単体であったモノはインターネットを通じてサービスと結び付くようにもなっている。アップル社のiPodは通信機能を備えてiPhoneに発展したが、そこで生まれたスマートフォンという製品は、製品単体で完結していた機能を、利用者のニーズに従ってネットワークやソフトウェアを通じて拡張することが可能となり、まさにモノとサービスの組み合わせ製品となっている。ここでの顧客価値は、ハードウェアが動作すること自体よりも、そこで展開されるサービスの比重が高まり、製品単体のハードウェア・ソフトウェアが生み出す顧客価値から、サービスが生み出す顧客価値に付加価値がシフトしていることに注意する必要がある。これは、先述した製造業のサービス化の動きにもつながっている。今後、IoTが普及してモノがネットワークに接続されるようになれば、現在はインターネットに接続していない製品であっても、モノはサービスと結びつき、モノ自体よりもネットワークを経由したサービスによって顧客価値を創成する比率が高まってくることが予想される。

D. 産業のモジュール化とレイヤー構造化

モジュールとは事前に決められたルールに従って外部との関係付けを維持すれば、部分設計が可能となる構成要素を指す。産業のモジュール化とは、産業内で独立に活動する各ビジネス要素を適宜合成してビジネスを行うことができるようになることである。産業のモジュール化の原因には、①インターネットの普及、②製品・サービスのソフトウェア化の進展、③ネットワーク利用型サービスの増加、が指摘されている（根来・藤巻 [2013]）。

すなわち、デジタル化が一段と進展すれば、産業のモジュール化が進行する関係にある。モジュール化が進展した産業では、産業内の製品・サービスの組み合わせを自由に行い得るレイヤー構造化が進展する。そして今後、デジタル変革が進展することで、商品・サービスのソフトウェア化、ネットワーク化が一段と進み、レイヤー構造化する業種が増加していくものと考えられる。レイヤー構造化の進展によって、ある業種で想定されていたバリューチェーンがフルセットで単体の企業で提供されるという状況は相対的に減少していき、特定のレイヤーに特化した企業の商品・サービスを最終消費者が組み合わせることで統合的に利用することが増加するであろう。

このようにみえてくると、今後もますます多くのサービスがインターネット経由で提供されることが増加していくであろうと予想される。スマートフォンでさまざまなアプリが開発され、これまで全く異なるジャンルであると考えられていたサービスが、一つの画面にボタンとして並ぶ状況を、今日我々は目の当たりにしている。ここでは、スマートフォンというプラットフォームのうえに並べれば、利用者は供給者の従来の業種というものを意識しないで利用することが多くなった。すなわち、さまざまな異業種が同一平面上に並び、場合によっては連携するという状況が当たり前になっている。

(4) 小 括

以上のようなパラダイムシフトを踏まえると、デジタル変革の進展によって、モノからサービス、ハードウェアからソフトウェアへとシフトしてきた顧客価値の源泉は、今後ネットワーク化やプラットフォームによるレイヤー構造化が進む方向にあると予想できる。すなわち、さまざまなサービスがネット

ワークを通じて連携し、ユーザーごとに最適なサービスの組み合わせが提供されるようになるであろう。そこでは、既存の業種の壁は低くなり、顧客が求める価値は、単独の企業が満たすのではなく、複数の企業が連携することで実現される場合が増加していくと思われる。

それでは、顧客が求める価値とは何か。次章では、顧客価値に関する最近の捉え方について紹介したい。

(注1) シェアリングエコノミーの定義は、論者によって異なる。資産を共同で利用するという側面に着目すれば、レンタカーやホテル、公共交通機関なども含まれることになる。しかし、これらはそれぞれ業法によって規制されており、新たに注目されているシェアリングエコノミーと同列に論じることは適切ではない。本稿では、遊休資源を利用して個人が提供可能なサービスという側面に着目する。

(注2) PwC 'The sharing economy - Sizing the revenue opportunity'、ここでは金融、人材、宿泊施設、自動車、音楽・ビデオの5分野の合計として示されている。

(注3) 矢野経済研究所「シェアリングエコノミー（共有経済）市場に関する調査を実施（2016年）～訪日外国人客によるシェアリングエコノミーサービスの利用が拡大～」2016年7月19日。<https://www.yano.co.jp/press/pdf/1560.pdf>

(注4) 木賊 [2016]。

(注5) 消費者庁「平成25年版消費者白書」においても1970年と2012年の家計におけるモノとサービスの消費割合を比較し、同様にモノからサービスへのシフトを指摘している。そこで指摘されている要因は、高齢化の進展、インターネット・携帯電話の普及をはじめとする高度情報化の進展、国際化の進展等、経済社会の様々な変化によるライフスタイルの多様化が挙げられている。しかしながら、長期時系列でみれば高齢化の進展やインターネットの普及以前にもモノからサービスへのシフトが生じていることは明らかであり、同白書の指摘要因では1970年代からの傾向を必ずしも十分に説明できないと考える。

3. 顧客価値の変化とサービスイノベーション論

(1) 顧客価値の捉え方の変化

デジタル化の進展で顧客への価値訴求のポイントが変化している。延岡 [2017] は顧客価値の暗黙化に関して、①商品価値から経験価値へのシフト、②デザイン思考と共創プロセス、③製造業のサービス化を指摘している。

提供者が考えた「商品価値」ではなく、顧客が経験した「経験価値」が重要であるという指摘は以前から存在したが (Schmitt [1999])、それを実際に個々の顧客ごとに探索し、提供者が顧客の経験価値を高めるモノやサービスを提供することは、ユーザーの要望に個別に対応するビジネスモデルを除いて、技術的にも容易ではなかった。従来行われてきたことは、提供者が想定した利用者ニーズの細分化と、個々の利用者の細分化された利用者パターンへの当て嵌めであったと言える。ここでは、「顧客第一」とか「顧客に寄り沿う」マーケティングが重要であると言われていたものの、その顧客像は提供者側が想定したものであったことに注意する必要がある。

一方、経験価値とは製品やサービスそのもの持つ物質的・金銭的な価値ではなく、その利用経験を通じて得られる効果や感動、満足感といった心理的・感覚的な価値のことである。最近、UX (User Experience) やCX (Customer Experience) の重要性が説かれるのは、まさにこの経験価値が重要だと言っているわけである。Schmitt [1999] によれば、経験価値には、①感覚的経験価値、②情緒的経験価値、③創造的・認知的経験価値、④肉体的経験価値とライフスタイル全般、⑤準拠集団や文化との関連付け、の5つの側面があると言われている。このような見方は、顧客の反応を直接認識できるサービス業で受け入れられやすいと思われるが、近年は実際にこの考え方が広がり、顧客の経験に着目した

数多くのビジネスが展開されているとされる（平山 [2007]）。経験価値の考え方によれば、価値を決めるのは商品やサービスの提供者ではなく、利用者である顧客である。そして、それは顧客の感覚や情緒といった主観的な要因に左右されるものであるため、事前に固定的な予測をすることが難しい。

このように、経験価値が重視されるようになると、従来の商品価値（交換価値）を高めることでの訴求力は弱まっていく。そこで、あらたな価値創出の方法として近年注目されてきたのがデザイン思考である。デザイン思考は、アメリカのデザインコンサルティング会社IDEO社のノウハウが広く知られ、多くの企業で採用されるようになったものである。同社のCEOのTim Brownによれば、デザイン思考は、「デザイナーの感性と手法を用いて、人々のニーズと技術の力を取り持つ」領域を専門とし、「実行可能なビジネス戦略にデザイナーの感性と手法を用いて、顧客価値と市場機会の創出を図る」ものであるとされる。ここでのデザインとは美術的なデザインではなく、より広義な、「設計」という意味で用いられている。

従来、マーケティングの分野では、仮説検証型のアプローチによるマーケティングリサーチが重視されてきたが、それは、課題が明らかな場合には有効ではあるものの、課題自体が曖昧な場合には効果を発揮しにくいことが知られていた。デザイン思考は、ユーザーの生活や経験に深く入り込み、観察や体験を通じて洞察し、ユーザーの抱える課題やニーズを再定義することで、これまでの常識やルールを書き換え、人々の価値観やライフスタイル、パラダイムを変えるような画期的なアイデアやサービスを生み出す思考である。このようなデザイン思考は、デジタル技術の進化によって、個人の意識や社会の仕組みが大きく変化するなかで、有効である場面が増加していることは確かであろう。

また、第2の指摘に含まれる共創プロセスは、顧客価値を提供者が一方的に創出するものではなく、提供者と利用者が協働的な活動を通じて価値を創造することをいう。価値共創に関しては、論者によって定義が一致していないため、しばしば概念の混乱がみられる。例えば消費者参加型製品開発をこれに含める議論もあるが、ここではそのようなことを意味していない。この概念がマーケティングの理論で提起されたのは、2004年に発表された「サービス・ドミナント・ロジック」においてである（Vargo & Lucsh [2004]）。同理論については、後述する。また、第3の指摘である製造業のサービス化については、すでに第2章で述べた。

(2) サービスイノベーション論の発展

このように、顧客価値の捉え方が近年大きく変化しているのは、サービスに関するイノベーションの理論研究が進んでいることが背景にある。製品による差別化が難しくなるなかで、競争優位の源泉はサービスへ移行しており、先にも述べたように、価値の源泉も製品からサービスへ移行する傾向にある。このようななかで、イノベーション研究の対象もサービスを含んだものへと発展させていく必要がある。しかし、従来のイノベーション研究は製造業における生産やR&Dを対象としたものが中心であり、サービスを対象とした研究は少なかった。近年、サービスに関するイノベーション研究が進むとともに、先に述べたような、顧客価値のあらたな見方が広がっている。

製品を対象としたイノベーション論では、交換価値の飛躍的な向上という視点を中心として議論が展開されていたのに対し、サービスを含めた対象とすることで、使用価値に着目した議論が展開されるこ

ととなった。また、従来のイノベーション論は、優れた製品を作り出すまでの過程を研究対象とし、すでにでき上がった製品を売り捌くことを目的に発展してきたマーケティング理論と研究対象が分かっていたが（注6）、サービスを対象とすることで、必然的にイノベーション論にマーケティング理論の視点を取り入れることになった。このため、マーケティング理論からのアプローチが、サービスイノベーションには不可欠となってきている。そして、マーケティングの分野で、理論的に大きな影響を与えているのが、サービス・ドミナント・ロジック（SDL）である。SDLについては次章で説明する。

（注6）従来のマーケティング理論は、大量生産されたモノをどのように売り捌くか、という命題を解くために発達したと言われる。すなわち、すでに生まれているモノをどのように販売していくかという発想が基本となっている。そこでは製品の交換価値を高めること、そしてその価値を高く評価してもらえ適切な顧客とチャネルを発見しその商品を売り捌いていくことが重要である。

4. サービス・ドミナント・ロジック（SDL）

（1）SDLとは

サービス・ドミナント・ロジック（以下SDL）とはLusch & Vargo [2004] で提唱されたマーケティングにおける新たな視点である。SDLは、理論ではなく、哲学や観点であり、交換と価値創造を捉える際のマインドセット（mind-set）あるいはレンズ（lens）とされている。SDLでは、個人や組織といった主体間における社会的・経済的交換をよりよく理解するためには、これまで支配的であった有形財を中心とするものの方（グッズ・ドミナント・ロジック：以下GDL）よりも、サービスを中心とした見方が有効であると主張する。ここでのサービスとは、有形財（グッズ）に対する無形財（サービス）を指すものではなく、両者を包摂する概念であり、他社もしくは自身のベネフィットのために専門化されたナレッジやスキルを適用することと定義されている。

従来のGDLでは、グッズの生産と交換をビジネスおよび経済学の主要な構成要素と捉えている。しかしSDLは、GDLには幾つかの問題点があると主張する。第1は、グッズ中心の思考である。企業は製品を生産しているが、顧客が購入するのは製品ではなく、製品がもたらすソリューションや経験であって、製品そのものを求めているわけではない。グッズだけに視点を狭めることによってマーケティングが近視眼的となり、真に顧客が必要としているものが見えにくくなっている。グッズ（有形財）は、サービス提供を可能にするための媒介物としての役目を果たす装置である。

第2は、GDLでは主体を企業中心に考えがちになることである。GDLでは企業が経済的交換の主導的なアクターとしてみなされる。企業は経営の意思決定を行い、自社のリスクを最小化し、利潤を最大化する。一方で、市場は顧客や消費者から構成され、企業からはほとんど受動的に存在するよう見える。しかし、組織や企業は、人間が、自身が有する個人的に優れた能力の交換を通じて問題を解決することを手助けするために考案されたものであり、本来の目的は人間が、自身の生活という文脈のなかで生じる問題を絶えず解決するために、市場取引を通じて、公的セクターから、あるいは私的な源泉（自分自身、家族、友人など）からの資源を統合することによって、その福利を共創するものであると主張する。

第3は、GDLでは交換価値を中心に考えるということである。アリストテレスは使用価値（使用に

よって、どの程度、福利に貢献するのか)と交換価値(交換の際にどの程度の価値があるのか)を区別してその役割について議論したが、その後経済学においては交換価値に基づいて理論が組み立てられ、富の標準的尺度を示すことがより容易であるため、経済的価値は交換価値という理解が広がった。しかし、初期の経済学の学者たちの価値は生産の過程で創造されるものではなく、消費もしくは経験と呼ばれる時点で創造されることを理解していたとされる。

SDLでは、市場取引を企業と顧客という枠組みで捉えるのではなく、すべての取引主体をアクターと呼び、企業と顧客の関係はB2Cではなく、アクター・トゥ・アクター(A2A)として捉える。そして、すべてのアクターに共通する目的は、サービスとサービスの交換および資源統合を通じた価値共創であると主張する。SDLにおいてサービスとサービスの交換で示される例として、漁師と農家が魚と小麦を交換する事例が示される。そこで交換されているものは、魚と小麦というグッズではなく、魚を捕獲するためのスキルや能力と、小麦を栽培し収穫するためのスキルや能力であるとSDLでは考える。ここでのサービスとは、「他者あるいは自身のベネフィットのためにコンピタンス(ナレッジとスキル)を適用すること」と定義される。ここでのサービスは、有形財であるグッズと対比される無形財(一般的にサービスと呼ばれているもの)を意味しているわけではない。SDLでは定義で示したサービスを単数形で、後者のサービスを複数形のサービスーズと呼んで区別している。

SDLは、モノ中心の視点よりも、サービス中心の視点で交換プロセスや価値創造を説明するほうが、今日の市場をよりの確に捉えることができるという思惑が提唱者のバーゴにあり、そのために有形財(グッズ)と無形財(サービスーズ)に共通する知識とスキルによって交換と価値創造を説明しようとしたものとされる(川口[2012])。

(2) 四つの公理

SDLでは四つの公理を掲げている。SDLの根幹部分を理解するうえで重要と思われるので、ここで紹介しておく。

第1の公理は、サービスの交換が基本的基盤であるというものである。この公理は、先に紹介したSDLにおけるサービスの定義から導かれるものである。交換で貨幣が介在する場合には、その貨幣は将来的にサービスを受けられる権利を表しており、最終的な目的はサービスの交換であると説明される。

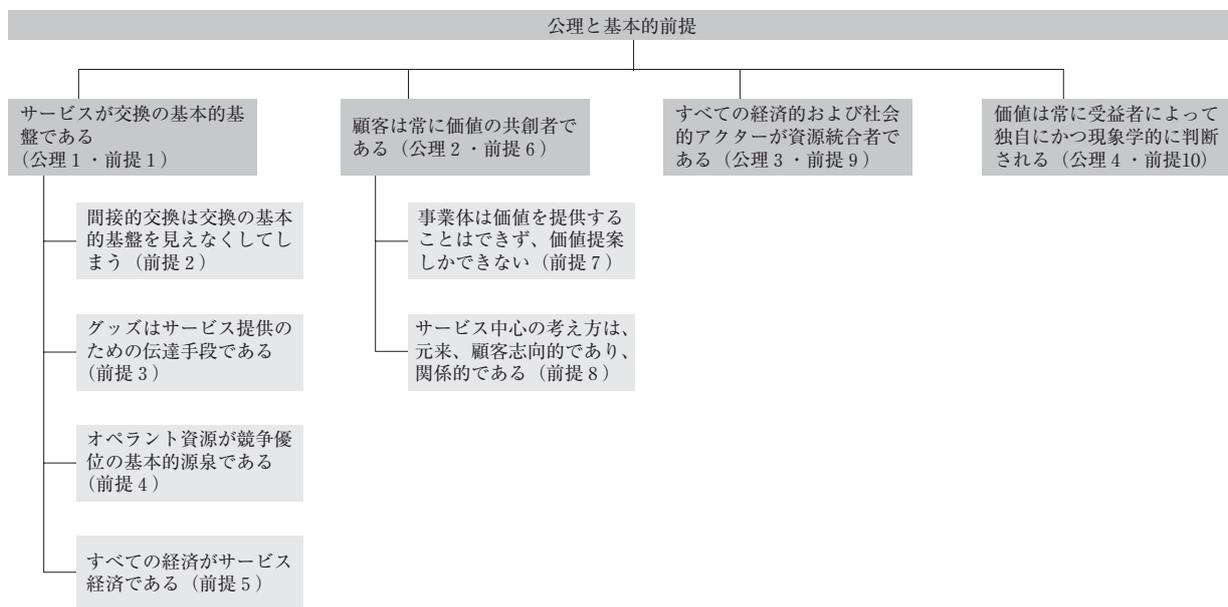
第2の公理は、顧客が常に価値の共創者であることである。これは、価値は常に直接あるいはグッズを通じたアクターのインタラクションによって共創されることを示唆している。また、価値は提供者の内部プロセスで生み出されるものではなく、他の提供者から提供される資源とともに、ある特定の文脈でその提案されたものを使用することで生み出されると考える。

第3の公理は、すべての経済的および社会的アクターが資源統合者であることである。SDLでは、人間は様々な資源を交換し、それらを統合することで問題を解決すると考える。そこでの資源とは、オペランド(operand)資源とオペラント(operant)資源に大別される。オペランド資源とは、一般に静的なもので、価値を提供するには行為が施される必要のある資源である。天然資源のほか、グッズもオペランド資源である。一方、オペラント資源とは、ある所与の適切な状況の下で、価値を創造するために他の資源に行為を施すことのできる資源である。具体的には、人間の知識やスキルなどである。第3

の公理にいう統合される資源は、私的な源泉（自分自身、友人、家族など）、市場取引を通じた源泉（経済的交換）、もしくは公的な源泉（コミュニティおよび政府）からもたらされる。これらのアクターの様々な組み合わせのなかで、資源の統合を通じて価値が共創されると考える。

第4の公理は、価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断される、というものである。この公理は、市場で提供されるすべてのグッズやサービスなどの価値提案は、利用したアクターそれぞれによって価値が独自に経験され判断されることを示している。なお、これらの四つの公理を土台として、さらに六つの基本的前提が導かれ、公理と合わせて10の基本的前提が提示されている（図表5）。

（図表5）SDLの公理と基本的前提



（資料）ラッシュ&パーゴ [2016]

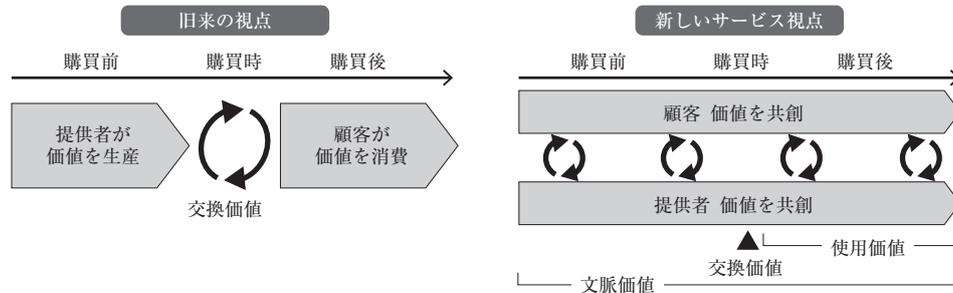
(3) SDLでの価値づくり

それでは、本稿の中心的な問題意識である顧客価値をどのように作るか、という問題についてSDLの視点をGDLの視点と対比させながら整理してみよう。

価値の捉え方としては、GDLでは提供者が生み出した価値を顧客が消費すると捉えるとともに、価値の流れは一方向的、分業的に行われる。さらに、そこで重視されるのは交換価値である。一方、SDLでは価値は提供者と顧客の相互作用を通じて創造されるものであって、双方向的・協業的に創り出されるものと捉える。そこで重視されるのは、使用価値や文脈価値であって、交換価値ではない。文脈価値とは、消費に適用された知識・スキルから顧客が得たベネフィットに対して、顧客自らのコンテキストにおいて認知される価値を指す。また、GDLでは顧客というものを価値の消費主体と捉えるが、SDLでは顧客は価値の共同生産者として捉える（図表6）。

(図表6) 旧来の視点 (GDL) と新しい視点 (SDL) の比較

	旧来の視点 (GDL)	新しいサービスの視点 (SDL)
価値の捉え方	・ 提供者が生み出した価値を顧客が消費 ・ 一方的・分業的 ・ 交換価値を重視	・ 提供者と顧客の相互作用を通じて価値を創造 ・ 双方向的・協業的 ・ 使用価値・文脈価値を重視
顧客の捉え方	・ 価値を消費する客体	・ 価値の共同生産者



(資料) 木見田 [2016] (原資料 藤川ら[2012]をもとに作成)

(4) SDL支持の広がり と 理論の発展

サービスに関するマーケティング研究はかなり以前から行われていたが、GDLをベースとして、従来のグッズとサービスを区分してその特徴（無形性、非均質性、同時性、消滅性）（図表7）に着目して考察するアプローチが多かった（注7）。しかし、このようなアプローチでは十分な説明ができない事例が増加してきた。SDLはこのようななかで、有形物（グッズ）と無形物（サービス）の差異ではなく、むしろ共通性に着目して生まれた見方である。

以上見てきたようなSDLは、最初に発表されて10年以上経過しているが、わが国ではマーケティング分野、サービス学分野では注目されているものの、実業界ではまだあまりよく理解されていないように見える。しかし、学界では欧米を中心として支持が広がっており、最近のマーケティング理論はSDLをベースとして、あるいはSDLの視点を取り入れた議論が多い。このような見方の支持が広がったのは、従来の見方では上手く説明できないが、SDLでは説明が比較的容易な例が増加していることも背景にあるものと推測される。

例えば、シェアリングエコノミーはP2P経済の広がりとして、取り上げられることが多いが、すべての活動をアクター・トゥ・アクター（A2A）の関係で捉えるSDLからは、当然想定されるサービスの交換活動であるということができる。シェアリングエコノミーを遊休資源の活用に着目して、地球環境問題と結び付けてその背景を説明する向きもあるが、すべての利用者がそのような高い問題意識を持ち合わせているわけではなかろう。むしろ、利用者と提供者のサービス交換がITの活用で容易になり、急拡大したと考えるべきである。

また、製造業のサービス化についても、顧客が求めているのは交換価値ではなく使用価値や文脈価値であるというSDLの考え方から、素直に導き出される提案であると評価できる。製造業は「モノを製造

(図表7) サービスのIHIP特性

無形性 Intangibility	形がない、手に取って試すことができない
非均質性 Heterogeneity	品質の標準化が困難である
同時性 Inseparability	サービス提供とサービス消費が同時に発生
消滅性 Perishability	保存することができない、サービスの作り置きができない

(資料) 日本総合研究所作成

して販売する業種」というこれまでの定義そのものが、顧客へ提供できるものの幅を狭めていたことに、企業が改めて気付いたのではないか。また、ここでもITの活用がこれを可能にしている。例えば、先に紹介したロールス・ロイスの航空機エンジンでの事例では、納入したグッズ（エンジン）にセンサーを装備し、その状態を製造企業が遠隔管理するとともに、顧客とのコミュニケーション基盤をつくることで、顧客の使用価値を高める可能性を十分に拡大している。

もっともSDLは、これまで紹介してきたように、「ものの見方」であって、マーケティング理論ではない。SDLから直ちに、適切な戦略が導き出されるわけではないのである。最近では、SDLを前提として、具体的な現場での実証を通じた理論構築や、サービス提供の場合におけるさまざまな資源の適切な組み合わせを求める研究への取り組みが行われている。例えば、西野ほか〔2017〕は、一般化フレームワークとしてのサービス・ケイパビリティについて提案を行っている。これらの研究は、直ちに具体的な場面で利用が可能な段階には至っていないものの、今後のサービス開発の動向を認識するうえで注目すべきものであると思われる。

（注7）従来型マーケティング理論は3C（Customer, Company, Competitor）を分析したのち、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）を設定し（コトラー）、4P（product, price, place, promotion）のマーケティングミックスをどうするかを考える（マッカーシー）方法が一般的である。同理論は製品志向・販売指向であり、コモディティ化した飽和商品では決め手となりにくい。

5. デジタル変革で何をを目指すのか

最後に、デジタル変革の流れのなかで企業は何を目的として変革を進めるべきなのか、について考察する。まず、従来どのような考え方が提示されてきたのかについて確認し、次にSDLから検討を加えるとともに、その課題について明らかにする。

(1) これまでの議論

ITの活用によって経済成長を図るという考え方は、これまでも政府や経済団体などから示されている。ここで、その内容について振り返っておきたい。

まず、総務省は「ICTコトづくり検討会議」を2013年3月に設置し、13名の有識者による7回の検討会を経て同年6月に報告書「ICTコトづくり検討会議報告書—データの開放・共有・活用による新たな社会・経済構造への転換—」（注8）を公表している。そこでは、国際競争力の低下、技術力による差別化の限界、社会構造の変化に直面したわが国企業が、新たなビジネスモデルを模索しており、守りのICT投資から攻めのICT投資を行うべきであるとされる。そこでのコトづくりとは、「利用者視点に立ってICTを利活用することにより、高い付加価値を創出する新たなビジネス・仕組みを構築すること」と定義されている。

同報告書が提案するコトづくりの本質的な部分については、顧客の視点に立った価値創造を指摘している点でSDLの考え方に通じる部分があるが、困難に直面した企業が現状を打開するための方策を提示しているようにも読めるため、すべての企業に対するメッセージとして受け取られない可能性が残る。

次に、経済産業省では、「攻めのIT活用指針」を6名の有識者による検討を経て2014年に策定した

(注9)。加えて、そのような攻めのIT投資を行う日本企業の増加を目的に、「攻めのIT投資指標」を策定して(注10)外部からの企業評価指標、あるいは社内の経営指標として利用されることを期待している。同指標は、わが国企業の生産性・収益力の向上のために、企業のIT投資の「質」を、従来の社内の業務効率化や紙での業務の置き換え等の「守り」から、新事業分野への投資や既存ビジネスを強化する「攻め」へと転換させることが施策として必要であるとされ、その質の向上のために策定されたものである。ここでの「攻め」と「守り」は、攻めが主に外向き(顧客/海外)の経営課題に関するものであるのに対し、守りが主に内向き(社内)の経営課題に関するものであるという整理である。結果的に収益が拡大すれば良いが、従来の顧客価値創造の議論を前提としているため、方向性を的確に示しているとは言えず、世界的に生じているデジタル変革に対応できる保証はない。

経済同友会は、2011年6月に「世界でビジネスに勝つ『もの・ことづくり』を目指して～マーケットから見た『もの・ことづくり』の実践～」を提言として発表している(注11)。そこでは、『顧客が本当に求めている商品は何か、その商品を使ってやってみたいことは何か』を、そのマーケットに生活基盤を置き現地の人とともに感性を働かせて考えることで、真に求められている顧客価値を提供すること、さらには顧客以上に考え抜くことで、顧客の思いもしないようなプラスアルファの喜びや感動をつくりあげること、を「ことづくり」として定義し、従来のものづくりを進化・深化させるためにことづくりの実践が必要であるとしている。さらに、経済同友会は2012年6月に、もの・ことづくりのための人づくりについても提言を発表している(図表8)。

(図表8) 経済同友会の提言(2012年6月)

- 2010年度のもの・ことづくり委員会は、日本製造業の飛躍のためには、“ことづくり”の概念が必須であり、“ものづくり”と“ことづくり”の融合した“もの・ことづくり”が重要であると述べた。また、その実現のための人材の育成(“ひとづくり”)が急務であるとした。
中間提言では企業や経営者が自らできることに焦点を絞った提言を行ったが、本報告書においても対象は企業および経営者としている。
- “ことづくり”とは、これまでの製造者視点での“ものづくり(ビジネスの入口論)”とは反対のマーケット側からの視点でものづくり・品質づくり・ビジネス(シナリオ・戦略・企画・デザイン)づくりを見直す、ビジネスの出口論と言うべき概念である。
- “ものづくり”人材と“ことづくり”人材は日本製造業において互いに不可欠な関係であり、相互理解の上で役割分担をして“もの・ことづくり”を進める。これまで“ものづくり”人材の育成に関する提言は成されてきており、人材像や育成方針は明確になっていると考えられる。そこで本報告書では“ことづくり”人材の育成に焦点を絞る。

(資料) 経済同友会報告書「もの・ことづくり」のための「ひとづくり」概要より

顧客視点に立った価値の提供が必要であるという指摘を2011年時点で指摘している点で、啓蒙的な提言であると評価できるものの、表題からも読み取れるように、国際的な競争力が低下したわが国製造企業へのメッセージとなっており、デジタル化も環境変化の一要因として指摘されているが、むしろ国際競争力向上を目的に纏められた提言書という印象が強い。そのためか、国内製造業やサービス業は直接の対象とはなっておらず、対象と想定されている企業の範囲が狭い。

これらの三つに共通するのは、既存のビジネスが儲からなくなってきたから、ITを活用して新たに儲ける仕組みを考えてみる、というものである。そこには、顧客行動や市場構造が大きく変化したので、

抜本的な対応が必要であるという考慮は弱い。

(2) SDLからの考察

SDLは、発表から10年以上たつてさらに支持が高まりつつあり、それで説明できる先駆的事例が次々と登場していることを勘案すれば、欧米で今後もこの考え方が広がっていく可能性は大きい。従来の「サービス業」の考え方の延長線上の発想では、このような動きに対抗することは難しいと思われる。

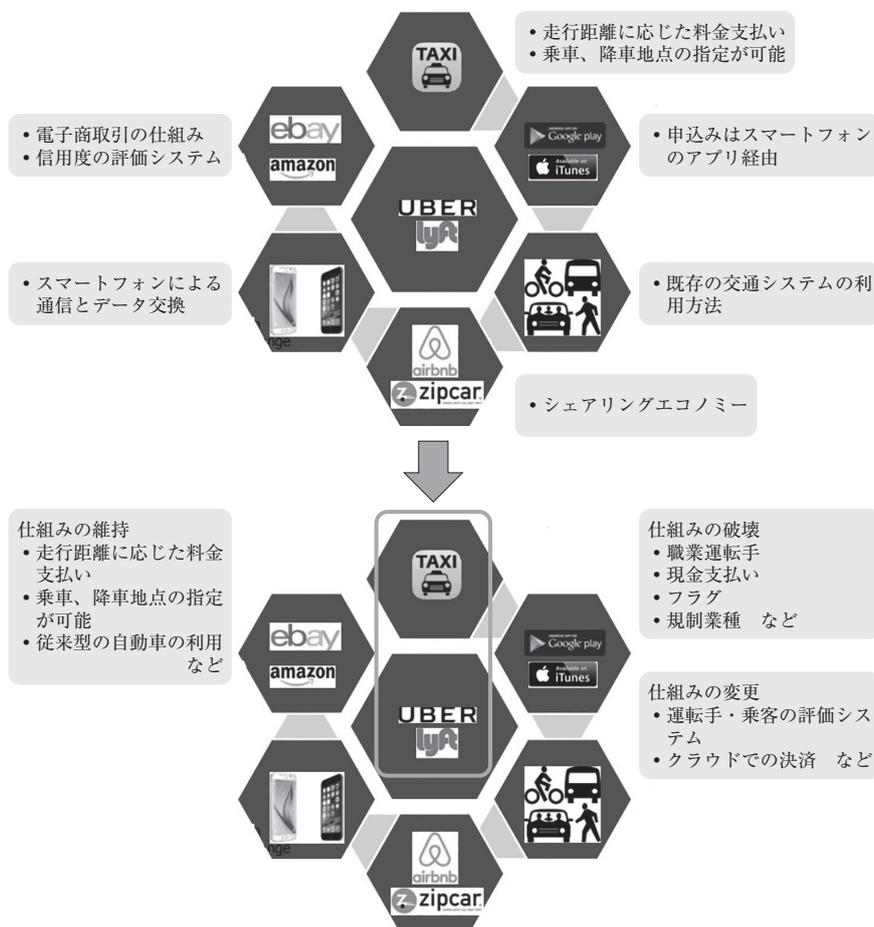
最近のデジタル変革でさまざまなあらたなビジネスモデルの登場を、SDLでは次のように説明する(Vargo [2016])。SDLの観点からイノベーションとは、以下の方法で新たなマーケットを創り続けることであるとされる。①既存のサービスの仕組み、エコシステムを発展させる、②サービスエコシステムをダイナミックに再調整する、③新たなエコシステムを創り出す、④仕組みづくり (Institutionalize) を行う。とりわけ、さまざまな仕組み・制度のなかから、「いいとこどり」をすることによって、新たなサービスの仕組みを創り出しやすい。ここでの「仕組み」とは、一定の行動様式や思考回路を持つ人々によって支持されているが、法律による制度として明確に規定されているものもあれば、ある場面で一般的な商習慣や、あるいは単にあるサービスを一部の人が嗜好しているといういずれの場合もあるとされる。

例えば、ライドシェアサービスのUBERやLYFTの例では、①一般的に受け入れられている既存の交通システムの利用、②シェアリングエコノミーの利用、③スマートフォンでの通信とデータ交換、④電子商取引利用と利用者評価、⑤走行距離に応じた利用料金や、指定した場所での乗降、⑥スマートフォンでのアプリ利用、といった複数の仕組み (Institution) を重ね合わせ、さまざまな「いいとこ取り」の結果、新たなビジネスモデルが生まれていると考えるのである (図表9)。すなわち、デジタル変革の進展によって、新たな「仕組み」が次々と生まれており、それらの組み合わせで新たな仕組みを作ることで、イノベーションが加速している。

このとき、ITは新たな価値創造を可能とするイネイブラーであるとされる。かつては、ITは効率化追求のビジネスの道具であったが、今日では、ITの活用によって新たな価値創造を行うことが容易になっているのである。しかしながら、イネイブラーは、推進力となるドライバーではないことに注意する必要がある。したがって、技術を起点にイノベーションを考えるのではなく、どのように共創価値を高めるプロセスを設計するかを考えることが必要となる。IoT (モノのインターネット) やビッグデータ、AI (人工知能) など新たな要素技術に注目が集まっており、その導入によってビジネスの変革を推進すべきだと喧伝する向きは多いが、それらは決して魔法の杖ではなく、所詮道具でしかないことを再認識する必要がある。

とりわけ、デジタル技術においては、ソフトウェアはコピーが簡単であるため、ゼロから作るということはほとんどなく、既存のアルゴリズムやプログラムを組み合わせ、手直しして開発することが一般的になっている。その分、開発期間が短くなるメリットがあるが、他方でデジタルという技術自体は差別化の要因とはなりにくいことをも示している。したがって、技術主体にビジネスモデルを組み立てるのではなく、どのようにすれば顧客価値を高めることができるかを先に考え、それを技術的にどのように実現するかという順序で考えていくべきであろう。

(図表9) UBER・LIFTにおける仕組みづくりの例



(資料) Vargo [2016]

(注8) http://www.soumu.go.jp/main_content/000234279.pdf

(注9) http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dounyu_guidelines/

(注10) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化にかかる基盤整備（「攻めのIT投資」の評価指標等の策定事業）—報告書—」2015年3月

(注11) https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2011/pdf/110624a_02.pdf

6. 今後の課題

それでは、企業がSDLの考え方に立って、デジタル変革のもとで新たに価値づくりに取り組むにはどのような課題があるだろうか。SDLの考え方に立つと、顧客と価値を共創すること、交換価値ではなく、使用価値や顧客の置かれた状況に応じた文脈価値が重要であること、が重要であるとされる。さらに、デジタル技術は価値創造のドライバーではなくイネイブラーであること、さまざまな行動様式・思考回路を持つ人の集まりである「仕組み」をデジタルで統合することがイノベーションとなることとされる。

このような考え方に立つならば、従来の製品・サービスの縦割りのビジネスラインでは対応が困難であると思われる。まず、顧客との接点を設け、そこでコミュニケーションを図りながら、顧客の使用価値について洞察を深めることが必要であろう。また、顧客の置かれた状況に応じて変化する文脈価値に

ついて、それを高める工夫についての取り組みが必要となろう。すなわち、従来の製品中心の組織から、顧客との価値共創を中心とした組織に移行していくことが必要となろう。

デジタルによって、プラットフォームビジネスに注目が集まっており、欧米では巨大なプラットフォームが出現している。現在は、バーチャルなデータを収集分析した結果を活用して、さまざまなサービスが単一のプラットフォームで展開されているが、IoTの本格的な実装によって、データの爆発的増加は避けられず、将来的にはさまざまなプラットフォーム同士が連携してきめ細かなサービスを提供する方向へ向かうと考えられる。

ここで、デジタルのイネイブラーとしての本領が発揮される。すなわち、顧客ごとに、どのような文脈価値を求めているのかを、顧客に関するデータや、取引履歴、Web上での探索履歴など様々なデータを統合し、AI（人工知能）による分析を経て、かなりの程度絞り込むことが可能になる。また、デジタルは技術的なコピーが容易であるため、さまざまなビジネスモデルが素早く生み出されることが可能である。そして、様々なビジネスモデルの仕組みの、優れた部分を組み合わせることによって、さらに新たなビジネスモデルが生まれるという循環が生じてくるであろう。そうであるならば、企業は常に、他業界・他業態のビジネスモデルの動向にも注意を払いながら、自社への応用可能性について継続的な検討を行う必要があると思われる。

(2017. 4. 6)

参考文献

- ・ EYアドバイザリー [2016]. 『世界トップ企業のAI戦略』 日経BP社、2016年3月
- ・ 井上崇通 [2013]. 「サービス・ドミナント・ロジックを取り巻く新たな動向」 日本マーケティング学会、第2回マーケティングカンファレンス2013発表資料、2013年11月10日
- ・ 岩崎薫里 [2016]. 「デジタル社会で競争優位を築くための企業のデジタル変革—アメリカ先行企業からの示唆を交えて—」 日本総合研究所『JRIレビュー』2016 Vol.6, No.36 pp.60-88
- ・ 川口高弘 [2012]. 「S-Dロジックの文脈価値に関する一考察—認知心理学の新視点から—」 埼玉大学『社会科学論集』第135号、pp.1-16、2012年3月
- ・ 木賊智昭 [2016]. 「IoTと「モノのサービス化」の動向」 財団法人マルチメディア振興センター、2016年5月24日、http://www.fmmc.or.jp/pdf/activities/160524_2.pdf
- ・ 木見田康治 [2016]. 「提供者と受給者によるサービスの共同設計を通じたコンピテンシーとリテラシーの向上」 サービスサイエンスフォーラム—情報処理学会、ソフトウエアジャパン2016資料
- ・ クリスチャン・グルンルース [2015]. 蒲生智哉訳『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論—消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ—』 白桃書房、2015年7月
- ・ 下村芳樹 [2012]. 「Product-Service System—原点回帰の脱コモディティ戦略」、『化学と工業』Vol.65-12, pp.925-926, 2012年12月
- ・ 砂田薫 [2014]. 「情報革命がもたらすパラダイムシフト—「ユース・ラディカルと「人間中心」の視点が重要に—」 AD STUDIES、Vol.49 2014、http://www.yhmf.jp/pdf/activity/adstudies/vol_49_01_

02.pdf

- ・西野成昭・原良憲・生稲史彦[2017].「一般化フレームワークとしてのサービス・ケイパビリティの提案」サービス学会、第5回国内大会講演論文集pp.96-98
- ・経済同友会[2017].「新産業革命の幕開け～時代を切り拓くを切り拓く心構え～」2017年3月23日、<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/pdf/170323a.pdf>
- ・南知恵子・西岡健一[2014].『サービスイノベーションー価値共創と新技術導入ー』有斐閣、2014年6月
- ・原良憲[2009].「今こそ要素還元的な価値創出からの脱却 サービスというフィルターでとらえた社会のふるまいに注目」日経情報ストラテジー、2009年8月20日
- ・長谷川敦士[2014a].「サービス・ドミナント・ロジックという時代背景（前）」日経コンピュータ、2014年1月9日号、pp.104-105
- ・長谷川敦士[2014b].「サービス・ドミナント・ロジックという時代背景（後）」日経コンピュータ、2014年1月9日号、p.105
- ・藤川佳則・阿久津聡・小野譲二[2012].「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』Vol. 46(2)、pp.38-52、2012年12月
- ・延岡健太郎[2017a].「顧客価値の暗黙化」『一橋ビジネスレビュー』2017年春号、pp.20-31
- ・延岡健太郎[2017b].「顧客価値重視のイノベーション（1）～（10）」日本経済新聞、やさしい経済学、2017年3月8日～3月21日
- ・平山弘[2007].「経験価値アプローチとブランド価値の本質」『阪南論集 社会科学編』42巻2号、pp.1-19、2007年3月
- ・松島聡[2016].『UXの時代 IoTとシェアリングは産業をどう変えるのか』英治出版、2016年12月
- ・村松潤一編著[2015].『価値共創マーケティング論』同文館出版、2015年3月
- ・ロバート・ラッシュ、スティーブン・バーゴ[2016].『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』井上崇通監訳、庄司真人・田口尚史訳、同文館出版、2016年7月
- ・ジェレミー・リフキン[2015].『限界費用ゼロ社会 〈モノのインターネット〉と共有型経済の台頭』NHK出版、2015年10月
- ・ピーター・レイシー、ヤコブ・ルトクヴィスト[2016]. 牧岡宏・石川雅崇監訳『サーキュラー・エコノミー』日本経済新聞出版社、2016年11月
- ・Schmitt, Bernard [1999]. 'Experimental Marketing', "Journal of Marketing Management, Volume 15, 1999 - Issue 1-3, pp.53-67.
- ・Tukker [2004]. Arnold Tukker, 'Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from Suspronet', "Business strategy and the environment", Vol.13, No.4, pp.246-260.
- ・Vargo, Stephen L., and Robert F. Lusch [2004]. 'Services and the Business Models of Product Firms: An Empirical Analysis of the Software Industry.' Management Science 59(2): pp.420-435.
- ・Vargo, Stephen [2016]. 'Transforming Business models with Technology and Innovations' Frontiers in Service Conference, Bergen, Norway, June 26, 2016.