



SHIGA UNIVERSITY

CRR WORKING PAPER SERIES J

Working Paper No. J-12

中小企業におけるこれからのモノづくり
—製品とサービスの融合に関する一試論—

弘中 史子

2009年12月

Center for Risk Research
Faculty of Economics
SHIGA UNIVERSITY

1-1-1 BANBA, HIKONE,
SHIGA 522-8522, JAPAN

滋賀大学経済学部附属リスク研究センター
〒522-8522 滋賀県彦根市馬場 1-1-1

中小企業におけるこれからのモノづくり —製品とサービスの融合に関する一試論—¹

滋賀大学 弘中史子

1 はじめに

近年、製造業において、製品にサービスを融合²させていくことが競争優位獲得において有効であると考えられるようになってきた。

そこで本論文では、中小企業のこれからのモノづくりを、サービスという視点から考察したい。モノづくりにサービスを融合させるためには、「自社の製品によって提供できるサービスは何か」を明確化することからはじめるであろう。

しかしながら企業が従来の製品提供の手法を前提としている場合には、そうした発想自体が困難になる。そのため、企業が自社製品に融合するサービスをどのように着想するのかについても探っていくこととする。

「サービス」という語は、広辞苑（第五版）によれば、「商店で値引きしたり、客の便宜を図ったりすること。物質的生産過程以外で機能する労働、用役。」となっている。Concise Oxford English Dictionary(2004)によれば、“A business whose work involves doing something for customers but not producing goods.”となっており、双方とも「生産」以外で生みだされるものや事業をサービスと総称していることが窺える。

一般にサービスは次のような特性を持つとされている。第一が無形性である。つまり形をなさない。第二が同時性で、生産と消費が同時になされる。第三が消滅性で、サービスは消費された時点で消滅する。第四がサービスをストックしておけないという意味での在庫不可能性である。第五が移送不可能性である。サービスは無形で、生産と消費が同時に行われることから、移送することができないのである。

近年、日本でビジネスにおけるサービスが着目されるようになった経緯は、アメリカの競争力向上について議論された“*Innovate America : Thriving in a World of Challenges and Change*”（2004）、通称パルミザーノレポートに端を発する。

¹ 本論文は、2009年9月15日に中国大連市の東北財経大学にて開催された中日シンポジウムでの報告をベースとしている。また科学研究費補助金による研究成果の一部である。

² 本論文で融合という語を用いるのは、製品にサービスが単に付加されて提供されるのではなく、製品とサービスが混ざり合って一体化して提供されうるといったニュアンスを含めるためである。

そこでは、IT革命によって製造業の主な部分はサービス業となりつつあること、そして競争力のある会社は製品のみが強いのではなくサービスを融合させていること、また製品に付加してサービスを提供することによって売上の源泉を変化させることができる、とされた。

その後、わが国においては「新経済成長戦略（2007）」が発表される。そこでは、日本のGDPの7割、就業人口の67%をサービス産業が占めていることが指摘され、製造業とサービス産業が経済成長の「双発エンジン」であると主張されている。

同時に、日本では製造業と比較してサービス業の生産性が低いこと、またサービス業の国際比較において、日本はアメリカよりも生産性が低いことが付言されている。そして、今後日本が経済成長していくためには、サービス業の強化が必要であるとされたのである。

こうした流れを受け、わが国では、サービス(業)の生産性向上のための各種の施策³が実施されるようになっていったのである⁴。

2 モノづくりとサービス

2.1 サービスを融合させることの意義

前述の「新経済成長戦略（2007）」では、サービス業だけでなく製造業においてもサービスを付加することによって、さらに競争力が強化できるとされている。

サービス・イノベーションの議論においては、同じ製品を提供する場合でもサービスを融合させることによって、競争優位を獲得できると示唆されており、IBMにおけるサービス事業の強化、アップルにおける音楽配信事業などが事例としてとりあげられていることが多い。

このようなサービス・イノベーションの議論で、特に強調されている点を整理すれば、次のようになるであろう。第一が、モノ単体ではなく、サービスとの補完関係を考えるこ

³ サービスに関する各種の施策が実施されているが、そこでは「サービス・イノベーション」「サービス・サイエンス（サービス・サイエンス・マネジメント・エンジニアリング：SSMEの略称）」といったように、多様な表現が用いられている。

⁴ たとえば滋賀大学経済学部は、平成20年度に文部科学省委託事業「産学連携による実践型人材育成事業—サービス・イノベーション人材育成—」に採択されている。

これは、ビジネス知識、IT知識、人間系知識等の分野融合的な知識を兼ね備え、サービスに関して高いレベルの知識と専門性を有し、サービスにおいて生産性の向上やイノベーション創出に寄与する資質をもった人材を育成するために、文部科学省が大学に教育プログラムの開発を委託するものである。

本論文の執筆にあたっては、経済学部のサービス・イノベーション教学調整会議メンバーとの議論から多くの知見を得ることができた。ここに記して感謝したい。

との必要性である。第二が、オープンイノベーションの重要性である。これは一社のみでイノベーションを行うことは困難との考えに立脚しているため、他の企業あるいは組織と協力し合うことで、よりインパクトのあるイノベーションが実現するとされている。

第三にITの積極的活動が推奨されている。これは、顧客に関するあらゆる情報について分析を行い、それを経営に生かしていく必要があるためである。

第四にT型人才を育成する必要性を説いている。これはひとつの専門分野を極めるだけでなく、他分野についても広く見識を持つ人材のことである。モノにサービスを融合させるためには、モノ以外、つまり異分野の知識が必要との考えによるものである。

このようにサービス・イノベーションに関わる議論は活発化しているが、経営学分野においては、モノ（製品）だけではなくそれが提供する機能（サービスを含む）について着目する研究が、以前から存在していたことも事実である。

たとえばLevitt(1960)は、事業ドメインを論じる中で、物理的定義と機能的定義という考え方を提唱している。製品・技術は時間を経ると、陳腐化してしまう可能性が高い。そのため事業のドメインを製品や技術によって決定してしまうことは近視眼的であり、経営環境の変化に対応できずに淘汰されてしまう。それよりも、将来の成長を考えるならば、顧客の基本的なニーズや、提供する機能に関連させて事業を定義することが望ましいとの主張がなされた。

また、Penrose(1959)は、経営資源が生み出す機能的側面（用役＝service）に早くから着目している。同じ経営資源から様々なサービスが供されることを示し、経営資源そのものと、そこから生み出される用役を区別して論じたのである。

要するに、過去の研究においても、モノとサービスを一体化して考えるべきことは、ある程度意識されていたといえる。しかしながら、現在、サービス・イノベーションやサービス・サイエンスに代表される議論が活発になっているのはなぜだろうか。

2.2 製品による競争力

ここで、わが国のモノづくりを振り返ってみよう。

日本の中小製造業は、近年、グローバル競争の激化、新興諸国の技術水準の向上、国内市場の成熟や産地の縮小など、様々な課題に直面している。もちろん最近では、世界同時不況の影響が深刻である。こうした状況の中で、日本の中小企業は製品の品質（Q）、コスト（C）、納期（D）の総合力を常に高めることに腐心してきた。

単純化して考えてみることにしよう。「Aという形状・品質の部品は、日本の業者であればおよそ1円であり、納期は1日である」とする。ところが、「Aという形状・品質の部品が、海外の競合他社ではおよそ0.6円であり、納期は同じ1日である」といった事態になれば、日本の企業はそれに対抗すべくコストを低下させるなどの努力を積み重ねてきた。

こうしたQCDの総合力における競争は、永遠に続く。たとえある企業が一時期、QCDのうち納期で抜きん出たとしても、競合他社はさらなる納期の短縮もしくは品質やコストの差別化を進めることにより、対抗策を打ってくるだろう。

特に、現在のような不況期には、QCDのうちC、つまり価格競争に焦点が絞られてしまうことも少なくない。こうした同質的競争が激化すると、ますます各社間での差別化が難しくなってしまう。

また、わが国の中小企業においては、こうしたQCDによる競争に限界が来つつあるとも考えられる。人件費やインフラ関係のコストが相対的に高い日本において、ましてや経営資源が希少な中小企業にとって、こうした競争に勝ち抜いていくことは大きな負担となるからである。

他方で、同じ分野の製品を販売していても、売上を高めることのできる企業とそうでない企業が存在するという事実も、散見されるようになった。換言すれば、「製品がよいだけでは売れない」という現象が顕在化するようになったのである。

このように、現在の企業競争において、強い製品力は前提条件ではあっても、競争優位の必要十分条件ではなくなっている。こうした背景により、日本のモノづくりの処方箋のひとつとして「サービスとの融合」が期待されるようになった。

それが、近年、サービスという側面が着目されている背景であると推察される。

3 サービスの融合による成長の実現

中小製造業がいかにしてサービスをとりこみ、融合させるかを検討する前に、まず、サービスを融合させることで成長している中小企業の事例を紹介しよう⁵。

A社（愛知県、従業員数25名、資本金1000万円）は、宝石店を営みつつ、若い男性を中心に、おしゃれなめがねを販売する事業を展開している企業である。

⁵ これらの事例は、平成20年度に中小企業総合研究機構が実施し、筆者が調査に参加した「中小製造業における高付加価値商品提供の現状に関する調査研究」によるものである。事例等の詳細についてはその報告書を参照されたい。

同事業を設立したC氏は、当初は実家の宝石店で手伝いをしていた。宝石の営業において、ある程度の業績を達成しており、自身の感性には自信を持っていたが、自分は女性ではないため、女性顧客が宝石を身につけたときの気持ちがわからないということに、不安やジレンマを抱えていた。

そのような折に、東京の原宿で、実用ではなくおしゃれを重視した日本初のめがね店を知ることになる。そして「こんなしゃれためがねだったら、自信を持ってすすめられる」と思い、数年後にめがねの販売事業に着手することになる。

しかしながら、創業からしばらくの間は苦戦が続いた。OLをターゲットとし、ライフスタイル全体を提案していこうと、オリジナルのめがね以外にもお香やピアス、Tシャツなどの雑貨などを扱ったが、それでも売上は伸びなかった。

その後、従来のめがね店では扱っていないようなオリジナルの製品を開発・販売するようになったが、マスコミや雑誌からは高く評価されて取材されるものの、依然として売上には結びつかない状況が続いた。

その後、C氏はある経営コンサルタントが主催する合宿に参加する。そこで「あなたは何を売りたいのか？」と問われたことが、本論文でいうところのサービスを融合させるきっかけになった。

熟慮の結果、C氏は「自社は、めがねをかけたお客様に、「かっこいい」という快感を売りたいのだ」という結論を得るにいたった。また自社が「かっこいい」と感じて欲しい顧客層は、「ストリート系の若い男性」ということも自覚できるようになった。

こうして、オリジナルめがねをデザインする際にも、「自社にとってのかっこよさ」を追及するのではなく、「今、お客さんにどういうものをかけていただいたら、“かっこよい”といってもらえるだろうか」を意識するようになった。また、それまでは価格の高い製品を販売することが付加価値につながると考えていたが、価格の高さ・低さはかっこよさとは無関係であると考えようになった。

そこで、店舗の内装や小物にいたるまで、販売するめがねにあわせてコーディネートするようになる。製品名やそれを説明するPOPも「顧客が何をかっこよいと思うか」を意識して工夫するようになり、合わせてダイレクトメールやノベルティも変更した。このころから、売上が伸びるようになってきた。

現在は、製品のシリーズ設定においても、スーツでもかけられるめがねのシリーズ、どのレンズでもオールインワンプライスで販売するシリーズなど、顧客が選びやすいような

かたちで展開するようになっている。

その他にも、定期的に新製品を発表したり、限定販売を行ったりして、その情報をダイレクトメールやメールマガジンで紹介するなどの情報発信も積極的に行った。この中から、300本のめがねが2週間で売り切れたり、予約で販売量の半分が埋まってしまうようなヒット商品が生まれるなどした。

ここで注目しなければならないのは、同社は売上低迷期においても、製品力がなかったわけではないということである。たとえば過去にほとんど売れなかった製品と同様のものが、のちには1ヶ月で300本売れる大ヒット商品になったということもあった。つまりモノは同様であるにも関わらず、サービスの融合で売上を確保できるようになったのである。C氏は「モノがよければ売れるわけではない」と確信を持つようになった。

めがねというのは成熟した製品の一例であり、3プライスショップ⁶に代表されるように、低価格競争で疲弊している企業が多い業界でもある。しかしA社は、同業界において、製品にサービスを融合させて成長することができたのである。

次に紹介するのは、B社（東京都、従業員数330名、資本金9000万円）である。同社は、飲食店の入り口前に展示される食品サンプルの製造・販売を中心に事業展開している企業であり、この分野では圧倒的なシェアを持つ。顧客は大手のチェーン飲食店から、個人経営の飲食店まで多岐にわたり、商圈も全国である。

同社の食品サンプルは、顧客である飲食店でのメニューを、忠実に再生することにこだわって生産される。製造プロセスは、実際の料理の盛りつけを工場に持ち込み、そこから型をつくり、部品を製作するところからはじまる。運搬できない料理の場合には、写真をもとに再現する。料理を盛り付ける皿も顧客から借りてくるなど、あくまで顧客の料理を忠実に再現することにこだわっている。作られた部品は、皿に盛りつけられてサンプルが完成する。

B社では、このように料理を忠実に再現する一方で、その料理の一番美味しい瞬間、たとえば温かい出来立ての状態や、おいしいそうな状態を捉えることに細心の注意を払っている。これを支えるのが、生産現場で長年勤務する社員の技能と感性である。食品サンプルというのは、店舗に客が入ってもらってはじめてその役目を果たす。そのためには、そ

⁶低価格型めがねの販売方法のことで、めがねのフレームやレンズ、ケースをセットにして、一律3000円、5000円、7000円など3つの価格帯で販売する。海外生産などにより製造原価を低減させることでこれらの価格帯を実現している。2000年以降に国内で急激に普及していった。

の食材のおいしさを感覚的に捉える技術が重要となる。

最近では3次元の塑性機械など発達してきているが、このおいしい瞬間を切り取って再現するという感覚的な訴求は、機械では実現不可能なのだという。こうした技能に支えられた同社は、強い製品力を持っているといえよう。しかしながら、同社が成長を遂げたのは、この製品力のみによるのではない。

1989年にCIを導入して商標を変更して以来、顧客に提供するサービスを徐々に広げ、食品サンプルに新たなサービスを融合していったのである。

同社では、顧客との取引関係が長期的になる場合が多い。飲食店はメニューを変更するたびに新しいサンプルを必要とする。またサンプルに直射日光があたる場合には変色してしまう場合もあり、その場合にも定期的な交換が必要になる。

こうして長期的に顧客と取引するにつれ、B社では「レストラン・飲食店をおとずれる顧客に、飲食店になりかわって美味しさを伝えたい」と考えるようになった。そうすると、サンプルのみを顧客に提供しているだけでは不十分だという結論にいたった。食品サンプルは、新規の顧客を店舗に招き入れることには役立つ。しかし、何度もその店舗を利用してもらうためには、食品サンプルだけでは貢献の余地が限定されるのである。

検討の結果、B社では食品サンプルのディスプレイや、店舗の内外装、新メニューの提案やコンサルティングというサービスを導入するようになったのである。

現在、同社の売上構成は40%が食品サンプルのレンタル、30%がサンプル販売、残り30%が食品ビジネスに関するその他の事業や、消耗品・販促物等のデザイン・製作となり、業務範囲が拡大している。

顧客である飲食店にとっては、B社は自店の売上や利益を維持・拡大する総合サービス業であり、その手段の一つとして食品サンプルがあるという状況になっていったと考えられる。

4 バリュー・チェーンとサービスの融合

4.1 バリュー・チェーン全体への着目

以上、サービスを融合させることによって成長した中小企業の事例をみてきたが、これまで製品のみを顧客に提供してきた中小企業にとっては、どのようにサービスを融合させていくかがまず課題となるであろう。

Porter(1985)は、企業の競争優位の源泉を明らかにするために、企業内で行われる活動

を区分したバリュー・チェーン・モデルを示した。

このモデルでは、企業の価値をつくる活動が主活動と支援活動に分類されている。主活動は「購買物流」「製造オペレーション」「出荷・物流」「マーケティング・販売」「サービス」からなり、原料の入手から製品やサービスがつくりだされ、顧客のもとに届けられるまでのすべてのプロセスが含まれている。支援活動は主活動全体を支えるものであり、「調達活動」「技術開発」「人的資源管理」「全般管理」などが含まれる。

Porter のバリュー・チェーン・モデルでは、企業の活動を分類した上で、それらが最終的にどのような価値に結びついているかを明らかにできるという特徴がある。

このモデルに基づくならば、中小企業においても、企業内の様々なビジネスプロセスで、サービスを融合できる可能性があるということになる。また、サービスの融合は、Porter の指摘する販売後の「サービス」段階に限らず実現できるであろう。

これまでは、日本の中小企業が付加価値を向上させるための活動は、極端な表現をするならば「購買物流」「製造オペレーション」までの段階に集中し、最終的な価値は製品力に体现されると考えてきた。企業は、その製品力の価値を QCD という形で顧客に提示することに努力してきたといえる。つまり、バリュー・チェーンの一部のみに着目していた。

もちろん、企業が価値を生み出そうとするときに、既存の製品の力に依存せずに、新たなバリュー・チェーンを作り出すことも考えられるであろう。しかしながら中小企業の場合、資金や人材の制約があるため、提供する製品を大きく変化させることは困難な場合が多い。

したがって大半の中小企業においては、既存の製品を活かしながら、価値を向上させていくことが前提となる。そうであるならばサービスの融合において、バリュー・チェーンをさらに広く見すえ、自社が提供しうるものを考えていく必要がある。

A 社の場合、めがねという取り扱う製品は変更せずに、店舗の雰囲気づくりや、ダイレクトメールや web サイト、イベントの開催などにおいて、製品にサービスを融合するようになったと解釈することができる。

B 社の場合も同様である。社員の高度な技能を生かした食品サンプルを顧客に提供するということは変化していない。しかしながら、現在は単なる食品サンプルの納入にとどまらず、様々なサービスを融合することで価値を拡大している。

たとえば、同社では飲食店に対して食品サンプルをどのように店頭に並べるかというディスプレイについての提案やアドバイスを行っている。具体的には、メインディッシュと

主食、汁物の配置はどうすべきか、ショーケースの中で一番目に付くポイントに何を置いたらよいか、サンプルを多く並べるよりメニューも展示してわかりやすくしてはどうか、というようなことである。これによって食品サンプルの納入だけでは実現できない価値が提供されることになる。

さらに、顧客が入店した後に目にするメニューブックの製作も請け負っている。メニューブックの作成にあたっては、メニューの構成はもちろん、配置もアドバイスする。メニュー掲載のために、カメラマンが料理の撮影に出向く際には、社内のフードコーディネーターも同席する。そしてここでも、プロの目から見た盛り付けなどを顧客に提案するという。さらには、店舗の内外装についても、積極的に顧客を支援する。

新規のメニューの提案も行っている。同社は多くの飲食店と取引しており、かつ専門誌などから知識を蓄積しているため、現在どのようなメニューが、どのような消費者に好まれているのかについてアドバイスができるのである。学生街に位置している店舗からの相談には、学生に受け入れられるメニューや、他の学生街で実際に人気になっているメニューなどを紹介することができる。

このように、サンプルの納入以外に、顧客に様々なサービスを提供していくことで、さらに新たなサンプルの需要を掘り起こすという好循環をもたらしている。

4.2 融合するサービスの発見

サービスを融合する可能性を、バリュー・チェーン全体にわたって探索することが中小企業にとって重要であると認識できたとしても、自社が融合すべきサービスをどのようにして発見すればよいのかという課題は依然として残されている。

事例企業を観察すると、サービスの発見には既存顧客との関係が鍵となっているようである。顧客との関係を構築する中で、「どのようなサービスを融合すべきか」を徐々に把握しているのである。

換言するならば、既存顧客との関係が、サービスを融合するための有用なヒントになり、新たなサービスの提供を通じて顧客との関係をさらに深めることで、また新たなサービスの提供範囲が広がるという好循環が生まれることになる。

A社の場合は、ストリート系の若い男性にターゲットを絞ってめがねを提供する中で、前述のように店舗のデザインや雰囲気、ポップやダイレクトメール、ノベルティを充実させていき、売上を増加させた。そして、その顧客層にあう製品をシリーズ展開したり、限

定販売するようになった。これは顧客に、TPOに合わせて様々なめがねを所有するという楽しみを与えた。

イベント出展についても、「めがね」との直接的な関係にはこだわらずに、キックボクシングなどの格闘技や、ロックなどの音楽イベントに広告協賛するようになった。めがねの販売も自社店舗にこだわらなくなり、サングラスについては、アパレルショップや中古車販売店での販売にも着手している。こうしたイベントや、他業種の店舗にも、ストリート系の若い男性が集まることに着目しているのである。そこで新たな潜在顧客と接触することができ、さらなるサービス融合の示唆が得られる可能性も期待できよう。

B社の場合には、前述のように、長年にわたる飲食店との関係の中から、様々なサービスが生まれていった。取引が長くなると、顧客のニーズや店舗の特性も深く理解できるようになる。すると食品サンプルだけでなくメニューブックや、内装、新規メニューなど、顧客に喜ばれるサービスが総合的に把握できるようになっていったのである。

顧客からこうしたサービス融合のヒントを得るためには、当然ながら顧客とのコミュニケーションが確立していることが前提となる。

Teboul(2006)は、サービス戦略において自社の事業を「カスタマイゼーションと標準化」と「顧客との緊密なやりとりの多寡」という2つの軸でポジショニングする方法（サービス・インテンシティ・マトリックス）を推奨している。つまり提供するサービスにより、顧客との緊密度を変える必要性を示唆しているといえる。しかしながら、モノに融合できるサービスの可能性を探る段階では、提供するサービスのタイプに関わらず、まず現在の顧客との緊密度を高めることに着手するとよいだろう。

顧客とのコミュニケーションは、もちろん販売時だけに限定されるものではない。ヒアリング調査の事例企業では、顧客とのコミュニケーションの機会と、コミュニケーション手段を多様に確保していることが特徴的であった。

A社では、定期的に顧客にダイレクトメールを送付している。そこには、今後の新しい製品ラインナップや、限定販売のお知らせ、同社の近況なども掲載されている。また、Webサイトにおいて、メールマガジンを発行して情報提供しているほか、会員制の掲示板も設置している。こうして、顧客がリアル店舗に来店していないときにでも、コミュニケーションをとり続けているのである。

また、雑誌への広告掲載も行っている。掲載する媒体を慎重に選択し、同社の製品のターゲットと適合すると考えられる一誌に絞ることで、潜在顧客との接触を効率的にはかる

ことができている。

B社においても、顧客と接触するのはサンプルの初期契約時や販売時だけではない。たとえばレンタルにおいては、2、3ヶ月に一度は顧客のもとに出向いてサンプルの色飛びや交換の必要性などのチェックを実行している。

また同社においても、飲食店向けの情報誌を定期的に発行し、対面的な方法以外にも顧客と接触できる機会を確保している。誌面では季節ごとのトピックや、利益を向上したり集客したりするためのアイデア、販促の手法などが紹介されており、飲食店の経営に参考となる記事が豊富に掲載されている。

このように両社は、顧客との接触を販売時・契約時のみに限定しておらず、また接触の手段も多様に確保しようとしてつとめている。

今枝(2006)のサービスマネジメントの議論によれば、顧客が抱える課題はピラミッド構造をしているという。そして顧客にとっての本当の課題は低層ではなく上層にあることが多く、この上層の課題を解決することにより、顧客がサービスの購入を検討することが指摘されている。

顧客との接触を増加させることで、顧客との関係が単なる取引にとどまることがなくなり、顧客の抱える課題が顕在化する可能性が高まる。それがサービスを融合するための糸口へとつながっていくのである。

5 サービスとの融合が企業にもたらす変化—結びにかえて—

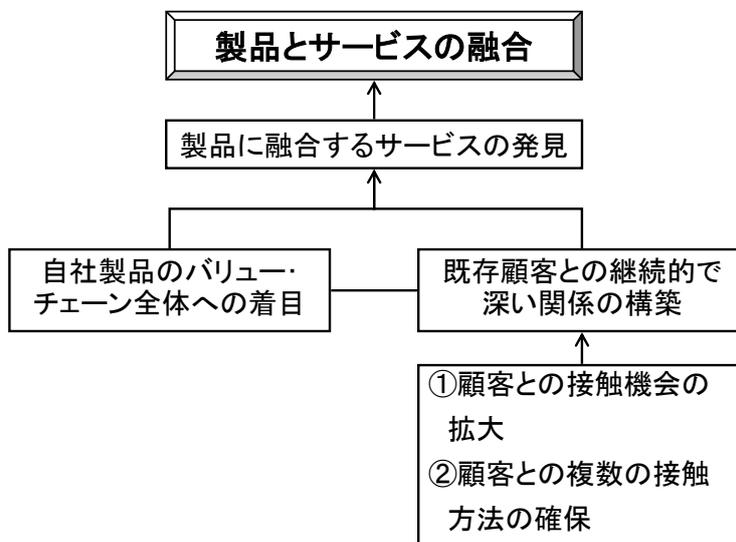


図1 中小企業における製品とサービスの融合

以上、中小企業の2社の事例を中心に、製品へのサービスの融合を考察してきた。まとめると図1のようになる。

まず、企業は自社製品のバリュー・チェーン全体を見渡す必要がある。その一方で、顧客との接触機会を増加させ、かつ複数の接触手段を確保することによって、顧客との継続的で深い関係を構築する。それが融合すべきサービスの発見につながり、自社の製品とサービスの融合が実現する。

このようなサービスの融合は、企業にどのような変化をもたらすのであろうか。ここでは二点を指摘したい。

第一が、自社の事業に対する定義が変化してくるということである。A社では、顧客に自社のめがねを提供する中で、「顧客はめがねをかけたいのではなく、かっこよくなりたい」と考え、そのニーズに応えようとするようになった。自社の店舗でめがねを販売するという事業の定義ではなくなっていったのである。

またB社の場合には、自社を食品サンプル業者というよりも、飲食店の繁盛のためにトータルで支援する企業と位置づけるようになっている。

第二に、両社においては競争に対する意識も変化しているようである。

A社はかつて、「同業他社と異なること」を是とし、他社にない製品をつくって差別化することに注力していたという。しかし現在では、他社の製品と異なることがよいのではなく、お客様にとってのかっこよさに貢献することを重視すべきだと考えるようになっていく。本当に注目すべきは競合する他社ではなく、お客様であると捉えるようになったのである。

B社の場合、食品サンプルだけでみると同業者は150から200社ほどもあるという。しかしながら、同社の場合も他社との差別化ではなく、顧客である飲食店をどのようにしてサポートするかに戦略の重点を置いている。そのため、「繁盛のお手伝い」という言葉をモットーに掲げている。また多様な食品サンプルに加えて、ディスプレイやメニューブック、店舗の内装など多様なサービスを融合させて提供していくようになった結果、トータルのサービスで直接競合する企業は減少したとも考えられる。

すでに触れたように、これまでの日本の中小製造業における競争優位の尺度は、QCDに代表されるものであった。これは高い技術力によって支えられてきたと考えられる。しかしながらQCDという尺度は、ある意味で客観的な判断基準であり、それゆえに競合他社との比較がなされやすいという側面がある。

もしも企業がサービスを融合させることができるようになれば、製品について QCD という尺度のみによる一律的な評価はなされなくなる。

サービスが融合されることで、同業他社と同様の製品であっても、顧客が得る機能が異なってくるからである。たとえば、A社では、自社で売れている製品を、他のめがね店に単にならべたとしても売れないのではないかと考えている。それは、単体の製品販売のみでは、価値創造につながらないことを十分に認識しているからである。

このような状況になれば、他社との比較は困難であり、そもそも比較自体が意味をなさなくなる。その結果、同業他社との競争意識も希薄化していくと考えられる。あえて競争という語を使用するのであれば、「過去の自社」との競争、もしくは「顧客の評価」との競争ということになるのであろうか。

Porter のバリュー・チェーン・モデルは、彼自身のファイブ・フォース・モデルにみられるように、競争を強く意識したものである。

しかしながら、企業がバリュー・チェーンを意識し、そのビジネスプロセス全体においてサービスを提供する可能性を探索した場合、競争というフレームワークから一步踏み出したマネジメントに進化できる可能性があるのである。サービスの融合がもたらすと考えられるこうした競争に関する解釈の事後的変化にも着目する必要があるだろう。

最後に、残された研究課題について指摘したい。第一が、中小のモノづくりのなかでも、部材や素形材におけるサービス融合の可能性を探ることである。サービス・イノベーションの議論では、完成品や消費財がとりあげられることが多いが、日本の中小企業は、部材や素形材分野で強みを持つ。これらの分野は、とりわけ東アジア諸国との QCD における競争や、世界金融危機で疲弊している。サービスを融合することでさらに安定的な成長がはかれるとすれば、明るい兆しとなる。

第二が、さらなる事例の収集である。本論文は 2 社の事例をもとに試論を展開したが、今後さらに事例を収集することで、日本の中小製造業におけるサービスの融合について、精緻化した分析が可能になるとともに、普遍化にも駒を進めることができよう。

主要参考文献

- ・ 新井民夫・下村芳樹「サービス工学 製品のサービス化をいかに加速するか」『一橋ビジネスレビュー』第 54 巻第 2 号, pp.52-69.
- ・ Chesbrough, H (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press (大前恵)

- 一朗訳(2004)『オープンイノベーション』 産業能率大学出版部) .
- ・ 財団法人中小企業総合研究機構(2009)『平成 20 年度 中小製造業における高付加価値商品提供の現状に関する調査研究』財団法人中小企業総合研究機構研究部.
 - ・ Iansiti, M. & R. Levien (2004), *The Keystone Advantage*, Harvard Business School Press(杉本幸太郎訳(2007)『キーストーン戦略』翔泳社).
 - ・ 今枝昌宏(2006)「製造業のサービス化とサービスマネジメントへの 2 つのアプローチ」『一橋ビジネスレビュー』第 54 巻第 2 号.
 - ・ 軽部大(2003)「見過された分析視角：E.T.Penrose から「資源・能力アプローチ」へ」『一橋論叢』,第 129 巻第 5 号, pp.555-574.
 - ・ 菊池隆・鴨志田晃(2007)「製造業の知識化・サービス化に関する一考察～インステューショナルな視点も含め～」, 研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集, Vol.22, pp.466-469.
 - ・ 古澤和行(2009)「ネットワークと経験学習—サービス・ストラテジーの観点から—」『日本情報経営学会誌』 Vol.29, No.3, pp.37-45.
 - ・ Levitt, T (1960) “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, pp.45-56.
 - ・ Penrose, E. T (1959) .*The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell(末松玄六監訳(1062)『会社成長の理論』ダイヤモンド社).
 - ・ Porter, M. E (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985 (土岐坤他訳(1985)『競争優位の戦略』ダイヤモンド社) .
 - ・ サービス・イノベーション研究会(2006)『サービス・イノベーション研究会報告書 (平成 17 年度経済産業省サービス産業課委託調査事業)』 .
 - ・ 妹尾堅一郎(2006)「サービスマネジメントに関する 5 つのイシュー」『一橋ビジネスレビュー』第 54 巻第 2 号, pp.104-119.pp.36-49.
 - ・ Teboul, J (2006) *Service is Front Stage*, Macmillan Publisher Limited (小山順子・有賀裕子(2006)『サービス・ストラテジー』ファーストプレス) .
 - ・ 涌田幸宏(2009)「経験経済を超えて」『日本情報経営学会誌』 Vol.29, No.3, pp.1-4.
 - ・ 吉田孟史(2009)「消費世界の変貌—サービスからコトづくりへ—」『日本情報経営学会誌』 Vol.29, No.3, pp.29-36.