

## サービス・イノベーション：その方向性と課題

張 淑梅\*

### 概要

本稿は、企業の強みを生み出す源泉となっているサービス・イノベーションについて議論するものである。サービスの概念に関する再検討から、サービス・イノベーションの方向性として、新たな顧客価値の創出とサービス提供システム（顧客接点とそれを支援するシステム）のイノベーションが挙げられる。モクモク手づくりファームやフルハシ環境総合研究所をはじめとする最近の事例研究を通じて、経験価値やコトづくりなどの視点から、新たなビジネスモデルの構築によるサービス・イノベーションの成功要件や、それに取り組む際の注目すべき課題について考察する。

キーワード：サービス・イノベーション，顧客価値，顧客接点，コトづくり，経験価値，ビジネスモデル

### 1. はじめに

近年、先進国経済におけるサービス産業は急速な拡大を見せている。全産業に対するサービス産業のGDPの比率と従業者の割合は、いずれも70%あるいはそれを上回るレベルに達している。先進国における競争力の源泉が、サービス分野にシフトしつつあることは明らかとなっている。これに伴って、サービス産業の生産性向上が重要視され、サービス・イノベーションが注目されるようになってきている。

サービスをめぐる議論が活発になったきっかけは、2004年にIBM会長のSamuel J. Palmisanoが座長となってまとめた米国競争力委員会COC (Council on Competitiveness)の報告書「イノバート・アメリカ (Innovate America)」である。その中で、イノベーション政策における、サービスを科学的に究明し産業強化につなげる「サービス・サイエンス」の必要性について言及しており、日本や中国といった米国以外の国の産業政策にも影響を及ぼす結果となった。

さらにIBMは、サービス・サイエンスの学問的知識に加えてマネジメントやエンジニアリン

---

\* 日本福祉大学国際福祉開発学部

グの実践的知識が必要である、という考え方に基づいて、これらを統合的に教育・研究する学問領域を、SSME (Service Sciences, Management and Engineering) という新しい学問分野の確立を提唱している<sup>1)</sup>。こうした構想の背後には、サービス分野の展開こそ企業の強みを生み出す源泉になるのであり、それを基礎づける新興学問の体系化が必要となっている認識がある。

いずれにしても、モノづくりや新製品開発のみで競争優位を持ち得た時代は終焉を迎えつつあるということは確かである。新たな経営パラダイムの変化が求められる中、サービス・イノベーションの重要性は明らかになっている。

本稿では、サービス・イノベーションに焦点を当てて、ビジネスの実践からこの課題を探ろうとするものである。まず、サービス、そしてサービス・イノベーションと一言で言っても、その概念や範囲などは人によって認識が異なる。サービスの概念を再確認し、サービス・イノベーションの意味と方向性を明確にする。その上で、最新の事例研究を通じて、サービス・イノベーションを実現するための必要な条件や課題などについて検討していきたい。

## 2. これまでのサービスとイノベーション研究に関する若干の考察

### 2.1 サービス研究

経営分野におけるサービス研究の歴史は古く、1980年代にはすでにアメリカの大学でサービス・マネジメントやサービス・マーケティングが学術分野として確立されている。本研究が着目するサービス・イノベーションについては、これまで、いくつかの視点からの研究蓄積が見られる。まず、30数年前に発表された Levitt (米国の著名なマーケティング学者) の研究がある。彼はサービス企業に製造業の生産管理の発想を採り入れることを提唱した。サービス・マネジメントの先駆けとも言うべき研究である。また1990年以降、顧客から始まる「逆さまのピラミッド」組織構造の採用を唱える Albrecht (1990) の研究や、サービス提供のプロセスにおける顧客の役割を強調する Prahalad & Ramaswamy (2000) の研究が注目され、さらに、高業績を上げているサービス企業の分析をもとに「サービス・プロフィット・チェーン」(生産性や顧客満足に従業員満足と結びつけるマネジメント・システム) という概念を開発した、ハーバード・ビジネススクールの研究グループ (Sasser, Jr. & Heskett et al.) の研究成果が、現在のサービス研究に大きな影響を与えている。

しかしながら、これらの研究のほとんどはサービス現場での生産性向上やサービス組織のマネジメントを中心としたものであり、新しいサービスを創出するという価値創造をいかに行うか、といった疑問に答えるものではない。

2004年頃から、IBMはアメリカの主要大学に働きかけて、大学を巻き込んでサービスに関する研究を進めてきた (Chesbrough, 2005)。その結果、現在の「サービス・サイエンス」の概念を提唱するに至っている。要するに、製造業と比較してサービス業の生産性が低いということから、主観的で定性的に捉えがちなサービスを論理的に定義づけ、定量的に把握し、評価指標を明

確化してプロセスの効率化を図るべきという基本理念が議論の基盤となっている。

サービス・サイエンスの定義やその範囲は未だ確定してはいないが、以下のようなサービスの課題を解決するための学際的なシステム科学や情報工学，社会科学（経営学，心理学，経済学など）の各学問が関係する複合的な研究領域として捉えられる。

- ・サービスの可視化，定量化，標準化（工学の対象とする）
- ・サービスにおけるプロセス・イノベーションの実現（生産性向上）
- ・サービスにおけるバリュー・イノベーションの実現（新価値創造）

このように，現時点でのサービス・サイエンスが，サービス・イノベーションの目的と重なりつつも，ICT（情報通信技術）を活用したコスト削減の側面が強いこともあり，いまだ道半ばの状況にあるといえる。

## 2.2 イノベーションとは

一般的に，イノベーションとは，新しい技術の発明だけではなく，新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し，社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革である。つまり，それまでのモノ，仕組みなどに対して，全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出し，社会的に大きな変化を起こすことを指す。

イノベーション分野の専門家として知られるモリス（Langdon Morris, 2009）は，企業が激しい競争社会において永続的（パーマメント）なイノベーションを実践することが不可欠であり，こうしたイノベーションが4つのタイプに分けられるとしている。つまり，既存製品やサービスに対する改善である「漸進的イノベーション」，画期的な技術や製品を生む劇的大変革をもたらす「画期的イノベーション」，「ビジネスモデルのイノベーション」，そして「ベンチャー事業」イノベーションである。また，この4つのイノベーションはそれぞれ，異なった競争状況の側面に取り組んでいる。漸進的イノベーションは短期間の成功にとって重要であり，わかりやすく比較的リスクが低い，長期的な将来を保障するほど十分ではない。新製品や画期的な技術のイノベーションはまれで，開発に非常に費用がかかる。新しいビジネスモデルは最も難しいが，最も価値がある。ベンチャー事業は新しい市場で既存組織の影響力を利用することが必要である。

ここで注目したいのが，ビジネスモデルのイノベーションである。なぜなら，今日最も成功し最も模倣されている企業の多くは，画期的な技術を開発しただけでなく，新しいやり方で顧客のニーズを満足させるビジネスモデルを採用することによって競争優位を確立させたからである。ウォルマート（世界最大のスーパーマーケットチェーン），フェデックス（アメリカに本社を置く国際宅配会社），サウスウエスト航空（大手航空会社が苦境の中で成功して注目されているアメリカの格安航空会社），スターバックス，アマゾン・ドット・コム，さらに日本企業としてヤマト運輸（宅急便）や旭山動物園，その他多くの企業が挙げられる。

こうした成功企業の秘訣は，「新技術ではなく，むしろ組織が新しい形態に変化することによって得られる新しい経験である。各社とも新しいモデルに対する業務ではなく，確かにどこも新し

い技術を使用しているが、重要なイノベーションを定義しているのは技術それ自体ではなく、むしろ会社と顧客との関係のあり方である」(Morris, 2009)。

また、野中・徳岡(2009)は、ビジネスモデルを、次のように定義している。「ビジネスモデルとは、その企業にしか提供できない価値を、どのような能力・活動から創り出し、どのような顧客にどのように届けて、優れた収入・コストの構造を構築することにより利潤に結びつけるかの枠組み(アーキテクチャー)である。」

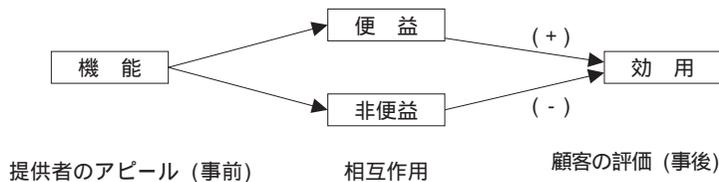
このように、ビジネスモデル・イノベーションとは、企業と顧客の関係を新しい方法で定義するイノベーションであるとも理解できる。次の節では、サービスの概念について検討する。その上で、ビジネスモデルのイノベーションがサービス・イノベーションの基本であることを説明する。

### 3. サービスの概念

#### 3.1 サービスの定義

サービスという用語は様々な意味で使用されることがあるため、筆者は数年前から、この用語を「サービス機能」「サービス便益」「サービス効用」と区別して検討してきたが、ここで再確認しておくことにする(張, 1991, 2004)。図表1は三者間関係を示している。

図表1 サービスの概念図



出所：張(2004), p. 22.

まず、「サービス機能」とは、サービス提供者からサービスの利用者(顧客)へ何らかの便益を提供する働きである。「サービス便益」とは、サービスの提供者がサービスの利用者に何らかの基準に基づきアピールするもののことである。いわゆるセールスポイントとして提供者側が考える機能である。しかし、サービスの利用者が自分なりに何らかの便益を受け取ったかどうかは、提供者がアピールする便益如何にかかわらず、自分のニーズや欲求に基づいて評価するものである。より具体的には、サービスの利用者が利便性、安全、安心、効率性、コストベネフィット、快適性、柔軟性などから感じた満足、すなわち顧客価値である。

図表1に示しているように、サービスの概念に関する機能、便益、効用の三者の関係については、視点(提供者側と利用者側)と時点(事前と事後)での明らかな相違が存在する。機能の視点が提供者であり、時点が事前である。効用は顧客の期待した便益の達成度で測定されるもので、

時点が事後である。それに対して「サービス便益」は、提供者側の「サービス機能」と顧客側の「サービス効用」の相互作用のプロセスにおける概念であり、また結果でもある。なぜなら、提供者は顧客の効用を予想し、顧客は提供者の機能を判断して相互に生産と消費という行為を提供しあうことでサービスのプロセスが進行し、事後的に「サービス機能」に対する評価の結果（便益か非便益か）が現れると考えられるからである。なお、図表1の中での(+)と(-)の符号はそれぞれ顧客の満足と不満足を表している。

### 3.2 サービスの特徴

以上の観点でサービスを捉えると、サービスに関する3つの特徴が見えてくる。

#### サービス価値の実現の決め手は顧客側に存在

企業が製品やサービスを売る場合、つい「機能」を中心として企画を作ってしまうがちである。しかし、顧客が欲しているのは「機能」ではなく、「機能」がもたらす「効用」なのである。効用は受け手としての顧客によってしか評価されないため、企業によって提供される機能は顧客に受け入れられなければ顕在化しない。したがって、サービスの価値の実現は顧客側にあるということになる。

また、企業はサービスを提供する上で、物的製品が欠かせない場合があるが、価値を生み出すのは物ではなく、(物が媒介物に過ぎず)あくまでもサービスである。こういう意味で、産業とは、元来すべてサービス業であるといえる。

さらに、提供者側としてサービス価値を創出する際に重要な視点は、サービスの利用者の立場から考えられなければならない。とりわけ顧客の潜在的なニーズを掘り起こすためには、生活者の視点が重要である。物を所有して消費する「所有価値」からリースやレンタルといった「使用価値」への転換などのように、生活者の価値観は常に変化し多様化している。企業はこうした価値観の変化をいち早く察知することが重要であるし、生活者の視点で自社の提供できる機能を整理し、潜在顧客の掘り起こしや、必要に応じた選択と集中を行い、顧客と新たな関係を形成することも重要である。つまり、最近「生活者起点の価値創出」といわれるゆえんである。

#### サービス効用を変化した視点で把握

サービスの提供はプロセスであり、事前と事後の評価がいつも一致するとは限らない。企業から提供されるサービスの機能から、顧客がどれだけの効用を享受できるかは、顧客をとりまく社会的背景や顧客が有する個人的な価値観や経験によって大きく左右される。

例えば、携帯電話サービスの場合、音声通信のほか、メールや電子マネー、チケット購入やGPSなど多くの機能が提供されているが、利用者は日常の生活や仕事に応じて利用方法が異なるため、それぞれの機能がどのような効用を生むかは利用者に依存している。さらに、電子タグの活用アプリケーションは、セキュリティー分野を中心に、先進的なユーザーや企業と協働的に行う必要がある。

このように、サービス効用は顧客によって異なるし、同じ顧客にとっても同一のサービスを利

用していくプロセスの中で変化することも注意すべきである<sup>2)</sup>。言うまでもなく、サービスの提供側として、常に変化する顧客のニーズや欲求、期待をつぶさに多角的に捉えることが不可欠である。また、提供されるサービスは顧客の欲求や期待とのギャップをこまめに埋めていくことが基本である。さらにそれと同時に、サービスが利用されていくプロセスの中で、顧客の効用が変化していく姿を具体化することにより、サービスの提供者は自ら提供すべき機能をより正確に把握することができるだろう。

#### 相互作用による価値創造の重要性

サービス効用、すなわち顧客価値の実現を前提にすれば、サービスの提供者と利用者が協働的に相互作用しながら、顧客価値を生み出していくことが重要である。言い換えれば、顧客との相互作用が存在してこそ、サービスが成り立つとの認識が不可欠となる。

こうした考え方は IBM におけるサービスの定義にも現れている<sup>3)</sup>。■A service is a provider / client interaction that creates and captures value.■ (サービスとは、価値を創造し取得する、提供者と顧客の相互作用である。)

この特徴は次の2点をもたらすであろう。まず第1に、サービスは相互作用によって効用が生み出されるというプロセスである以上、サービスに関する評価尺度も相互作用の意味を取り込む必要がある。すなわち、サービス品質は、事後の効用に対して顧客が初めてサービスを評価できるため、顧客満足度で評価される場合がある。

第2に、このような相互作用を提供する場、サービスの提供者と利用者間の関係性を作り出すことこそ、すなわちコトづくり<sup>4)</sup>である。顧客は、ある瞬間やある時間に企業が提供してくれる相互作用、すなわち「コト」に価値を見出す。後述するように、イノベーションを引き起こし、顧客に新たな価値を提供するという意味において、モノづくりの観点よりも、コトづくりの観点が重要となる。

## 4. サービス・イノベーション

### 4.1 サービス・イノベーションの方向性

以上のサービスの概念に基づき、サービス・イノベーションについて2つの方向性があると考えられる。

#### (1) 顧客にとって新たな効用をもたらすバリュー・イノベーション

企業がいかなるビジネスを展開しようとしても、まず問いかけなければならないのは、誰が顧客であり、どのような価値を提供すべきか、ということである。ここで次の3点が重要である。

第1に、いわゆる顧客価値は、企業の一方的な論理や思い込みではなく、顧客の効用の実現に結びついたものでなければならない。

第2に、顧客のためにいかなる効用を提供するかを示した価値コンセプトを明確に示さなければならない。

第3に、こうした新たな価値を具現化するための技術やスキルの開発、そしてそれを提供するためのオペレーションの開発と確立が必要不可欠である。

スターバックスの顧客コンセプトを見てみよう。1987年に創業したスターバックスは、それまでの喫茶店とはまったく異なり、独特のサービスを展開している。その根底にあるのが、同社の「The Third Place (第3の場)」という価値コンセプトである。家庭でも職場でもない、自分だけのリラックスできる居場所、形式張らない社交の場を、お洒落な雰囲気と最高の品質のコーヒーで提供することである。

さらに、新たな価値創造には従来のサービス提供システムで実現が可能かについて、検討する必要性も生まれてくる。それができなければ、次の(2)のシステム・イノベーションを同時に行わなければならない。

(2) サービス提供のために設計・構築されたプロセスの仕組みに関するシステム・イノベーション  
システム・イノベーションとは、サービスの提供者と利用者の相互作用の観点から、システム環境(サービスの要素やサービスを提供するプロセスの枠組みなど)、とりわけ企業と顧客のインターフェースを再設計し、効果的なサービスの実現手法である。これには以下の2つの側面がある。すなわち、

A. 顧客接点(相互作用の場)の再設計

B. サービス提供のプロセス(=オペレーション)・イノベーション

前者には、顧客と第一線の従業員を結ぶ相互作用(フロント・オフィス=表舞台)に着目し、サービス提供の現場で顧客と共同で新たな顧客価値を創出したり、またはそれを向上させたりすることがポイントである。

後者には、顧客とサービス提供者を結ぶサービスチャネル(バックルーム=裏舞台)に着目する。たとえば、セブン-イレブン、宅急便、iモードなどのイノベーションの事例のように、サービス提供の大規模なインフラが構築されている点に特徴がある。

「プロが選ぶ日本のホテル・旅館百選」に長らく総合1位を獲得し続けている旅館の加賀屋では、宿泊客に品質の高い「おもてなし」のサービスを提供していると同時に、客室係りが宿泊客の価値形成につながる接客に十分な時間を割けるよう、加賀屋のバックヤードの仕組みが設計されているのである。現場から集められてくる情報を加賀屋全体で共有しつつ蓄積し、約180人の客室係りとすべての部署が接客現場基点に連携・協力し、一人ひとりの宿泊客に最適なサービスを提供できる仕組みを築き上げたという<sup>5)</sup>。

また、顧客接点、すなわち企業と顧客とのインターフェースについては、具体的に次の2つの問題を解決しなければならない。顧客との接点をどのように作り出すか。各接点において、顧客にどのような役割を担ってもらうか、各接点での顧客の参加によって顧客がどのようなメリットを得られるか。

図表2はサービス・イノベーションの2つの方向性を示したものである。注意すべきは、(1)のバリュー・イノベーションと(2)のシステム・イノベーションは別々ではなく、相互に影響し

あう性質を持っていることである。新たな価値コンセプトの実現には(2)の仕組み作りの変革が必要であるし、逆に(2)のシステム・イノベーションを実現できれば、結果として顧客にとって新たな価値創造につながることも考えられる。

図表2 イノベーションの2つの方向性

(1) バリュー・イノベーション	新たな効用をもたらす顧客価値の創造
(2) システム・イノベーション	A. フロント・オフィス (表舞台) : 顧客接点 = インターフェースの再設計
	B. バックルーム (裏舞台) : オペレーション・イノベーション

サービスは、顧客接点に凝縮して提供されるが、その品質やコストパフォーマンス、アフターケアなどを支えるインフラの整備がその是非を決す面も大きい。前出した旅館の加賀屋においては、客室係が宿泊客とのコミュニケーションを通じて、宿泊客の要求を理解し、それを旅館全体で情報共有することで、宿泊客が求める前に必要なサービスを提供できるようにしている。これによって宿泊客の満足度が高まるだけでなく、何を行えばよいのかが従業員の間で十分に理解され、その行動に無駄が無くなり、サービス提供の質や効率も高まる。

碓井 (2009) によるセブン-イレブンの研究から、「サービス・イノベーションとは、顧客接点でのサービスと、これを支える構造的な仕組みとの連携でデザインされるべきである」。また、構造的な仕組みは、公共料金収納システムのように、標準化を図り、多くの企業で共通インフラとして活用することも可能である。セブン-イレブンのケースはまさに先述のBに当たると解釈できる。

また、サービス・マネジメントの視点によれば、顧客接点での従業員のサービスの提供スキルを重視しており、「顧客満足を生むのは顧客接点での従業員満足度だ」ということも実証されている。この考え方を体系化したのが、「サービス・プロフィット・チェーン」(Heskett et al. 1994) であり、サービス研究において周知の通りである。

#### 4.2 経験価値の重要性とその提供

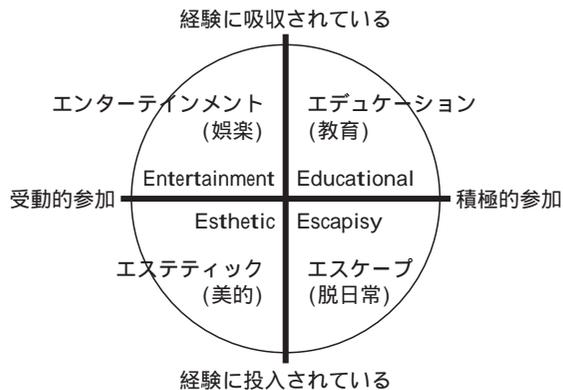
これまでの経済価値は、基本的に顧客としての買い手ではなく、むしろ売り手としての企業側に存在していると暗黙的に理解されている。しかしいわゆる経験価値とは、製品やサービスの機能ではなく、買い手が購入し使用する過程での経験から得られる価値のことである。経験は本質的に個人に属している。経験は、感情的、身体的、知的、さらに精神的なレベルでの働きかけに応えた人の心の中に生まれる。個々人のその時々々の気持ちや状況がステージングされたイベント

と相互作用する過程で、一人ひとりの経験が生まれることから、二人の人がまったく同じ経験をすることはありえない。

経験価値はそのサービスに魅了された個人の記憶として残る。つまり、経験は形はないが、その価値は自分自身の中に宿ってその後も長く残ることから、人々は経験を高く評価するのである。それゆえ、顧客に高く評価される経験の提供は、競合相手にとって模倣されにくい差別化要因になる。

Pine & Gilmore (1999) は経験価値に着目し、顧客の経験を、顧客参加度と、顧客と経験の関係性 (状況性)、という2つの軸を組み合わせることで、4つの経験領域を分類した (図表3)。それは、「4E領域」(エンターテインメント 娯楽, エデュケーション 教育, エスケープ 脱日常, エステティック 審美的) である。これら4つの領域は独立しているというよりも、相互に共存できるとしている。すなわち、4E領域のいくつかを組み合わさって1つの経験をつくり出すことが多い。また、経験価値を提供し成功した象徴的な事例として、ディズニーランドを挙げている。

図表3 経験のステージングにおける4E領域



出所: Pine & Gilmore (1999) (岡本・小高訳, 2005) p. 57.

Ramaswamy (2008) は、「経験価値のコ・クリエーション」について次のように主張している。「経験価値のコ・クリエーションとは、企業との相互作用 (インタラクション) を通じて、顧客との経験が形成されていくプロセスを指している」。あらゆる企業がこの視点から、自社の活動のすべてを見直すことが重要である。なぜなら、あらゆる企業には顧客がいて、顧客との相互作用があるところに、経験価値のコ・クリエーションの可能性があるのである。

企業と顧客の相互作用によって価値が共創されていくことを特徴とするサービスにおいて、明らかに経験価値の提供は競合他社にとって重要な差別化要因になるのである。

顧客への経験価値を提供するためには、ステップごとに特徴的な検討事項が以下のように挙げられる:

顧客にどのような経験を提供すべきかを想定してみる。

そこからさかのぼって、どのようなインタラクション（相互作用または体験の場）とリレーションシップが、そのような経験を生み出すのかについて検討する。

実りあるリレーションシップに結実するような顧客インターフェースのあり方を考える。

近年、パーソナライゼーション（個客化）という言葉が流行っている。これは、顧客一人ひとりの嗜好に合わせて顧客とインタラクションを図ることを意味している。さらに言えば、環境によって変化する顧客の多様なニーズに見合ったサービスを提供することでもある。インターネットを中心とする ICT 技術の発達により、パーソナライゼーションは容易に実現できるようになりつつある。とはいうものの、変化に富んだ個人的経験であるだけに、企業によってまだ困難を伴う課題といえる。

吉田（2005）は、個々人に特有な状況下で発生する個人的経験に対して、サービス提供者が事前に準備した多様な仕組みを通じて、デザインされた経験を「集合的经验」と呼んでいる。また、「イノベーションの議論は、製品/サービスを生み出す側の論理に基づき顧客のニーズ（価値の一部）を満たすような機能の開発を中核にしたものから、顧客の保持する価値の総体を満たせるように、[経験]を顧客の視点から創りあげるものへと移り変わっていくべきである」と主張した立場から、経験革新の重要性を唱えている。サービス利用者の高い評価を得られるような個人的経験を発見し、さらにそれをサービス提供に活かすべく顧客接点をいかにうまく創り上げるかということは、サービス・イノベーションの中でも重要な位置を占めると考えられる。

## 5. 2つの事例

以下では、2つの企業の事例を取り上げながら、サービス・イノベーションの課題と成功条件について検討する。いずれの事例においても、ビジネス設立に直接関わっている当事者にヒアリングしたものである。また、ビジネスの発想や、経営者の価値観や考え方に着目することに配慮した。さらに、各社のウェブサイトおよび各種刊行物からの資料を分析の参考とした。

### 事例1. モクモク手づくりファーム<sup>6)</sup>

近年、農場公園で食・泊・体験を楽しむテーマパーク、すなわち農業型工房公園（ファクトリー・ファーム）が日本全国各地で展開され注目されている。その先駆けとなったのは、三重県にある「農業組合法人 伊賀の里モクモク手づくりファーム」（以下、モクモクと記す）である。ここでは、農・畜産業を食品加工業（ハム、チャーシュー、燻製など）、商業（ファーマーズ・マーケットによる直販）、サービス業（レストラン、公園、体験教室、宿泊、温泉など）と融合化することによって、独特のビジネスモデルを展開してきている。

2008年度には年商43億円まで成長したこのファームでは、基盤となる直営農場と農業加工の各工房の運営のほか、年間50万人の来園者と年間視察受け入れ件数300件を誇るファクトリー・ファームの運営、会員制の農産物の通信販売なども行っている。また、これまで、朝日農業賞や

日本グリーンツーリズム大賞、ふるさと企業大賞、日本農業賞など、数多くの賞を受賞している。  
愛着ブランドの誕生

三重県伊賀市の郊外に位置するモクモクは、1987年に木村修社長と吉田修専務の二人で創設された。その4年前、農協の職員で流通担当として豚を扱っていた木村社長と、獣医として養豚などの指導をしていた吉田専務は、養豚家と一緒に豚肉のブランドとして「伊賀山麓豚」を開発した。抗生物質の量を抑え、木酢酸を与えて臭みをなくしたこの豚肉の付加価値をさらに高めようと加工業に進出した。地元の美味しい豚肉に、牛肉のような銘柄（ブランド）を付けたいと考え、1987年に地元の養豚農家16戸とお金を出しあって「伊賀銘柄豚振興組合」を創設した。ブランド化を目指したのは、単純に産地間競争を行えば、三重県の畜産業は非常に不利な立場になることが予想されたためである。たとえば、農業よりは企業誘致に力を入れていた三重県では、重点的に農業に取り組んでいる九州（特に鹿児島県）の豚肉とは、価格・品質面の双方において、とても太刀打ちできる状況ではなかった。加えて、競争は国内だけにとどまるものではなく、海外の安価な豚肉とも行わなければならない状況にあった。そこで、三重県の農業にとっては非常に不利となる価格競争に陥らないよう、地産地消の地域内流通を目指すことにしたのである。そして、それには何らかのブランド価値が必要であり、木村社長と吉田専務が考案したのは、「愛着ブランド」というものであった。これは、地域の人に応援してもらえるブランド、顔の見えるブランドのことで定義された。

しかし当時、モクモクでは宣伝に使うお金も乏しく、伊賀豚ブランドの認知度は低かった。また、原材料だけでは付加価値に限界があることから、次は加工に着目することになった。いわゆる手づくりハムへの業種の拡大である。当時の日本国内のハムは、ドイツのハムやソーセージと比較して手づくりと謳いながら、実際は機械を用いて大量に加工するもので味では劣っており、生肉をじっくり2~3週間寝かせて作るモクモクのハムの品質は一度食べれば、その価値がわかるものだと考えられたからである。だが、その取り組みは決して容易なものではなかった。

当時、国内では日本ハムなどの大手メーカーが支配している状態であったうえ、モクモクの地元は人口わずか8,000人の町で、しかも山の中のわかりづらい場所にあるため、なかなか消費者に認知されなかった。その結果、一日頑張っても数万円しか売上高にならないという日が続き、当然初年度は大赤字であった。

売るためにはメカニズムが必要である。まず消費者に自分たちを知ってもらわなければならない。モクモクのある山の中に実際に来てもらい、話を聞いてもらわなければならないと社長と専務は考えた。そこで、工場見学会を開催することにした。そんなある時、女性のお客さんから「こんなおいしいウィンナー、どうやって作ってるの？ 自分でもウィンナーって作れるの？ 教えてほしいわ！」という声があがった。それに対応したところ、参加者全員が大変喜び、感動し、「これからぜひモクモクのものを買いたい。」「応援するから頑張ってください！」などとの声が寄せられ、これまでとは全く違う手ごたえを感じる結果となった。振り返れば、これが、いわゆる顧客との関係づくりを実感した瞬間であった。

そこで、1989年、日本で初めての手づくりウィンナー教室が開催されることになった。これは大当たりし、この成功が契機となり、モクモクの臭みの少ない日本人好みの味が口コミで拡大することとなった。このような顧客に体験してもらうことのニーズや価値を掘り起こしたことを、木村社長は「物を売る時代は過ぎて、考え方を売る時代になった」と語っている。現在でも、ウィンナー教室は半年先まで予約いっぱいと盛況である。

#### 体験型農業工房公園の展開

1994年に「伊賀銘柄豚振興組合」をファクトリー・ファームとして「農事組合法人伊賀の里モクモク手づくりファーム」と、現在の名称に変更した。その際、近年の農業衰退の流れに逆らい、夢を語って周囲の農家たちを巻き込んでいった。そして、豚肉の生産だけではなく、米作り、野菜、果実や地ビールなど、その他の農畜産業加工品の製造を始めるようになった。

2005年春に、滞在型食農学習施設として、宿泊施設「OKAERi ビレッジ」と酪農施設「モクモクジャージー牧場」が完成した。宿泊をしながら、農業からモノづくり、そして食べ物へとつながる過程を知ることのできる「食」をテーマにした本格的な食農学習の場である。さらに、農薬や化学肥料を抑えた野菜や特別栽培米づくりを呼びかけ、収穫されたものをモクモクで販売するなど、地域全体で「メシが食える農業」の仕組みを次々と生み出した。

モクモクでは、ウィンナーづくり体験教室だけでなく、石釜で焼く手づくりパン教室、牛乳チーズケーキ教室、季節ごとに内容を変えた「大豆からつくる手づくりとうふ教室」、「いちご摘み体験学習」など、年間を通じて「農業」と「食べ物」について楽しく学べる様々な体験メニューが用意されている。図表4はモクモクの視察プランを示している。

図表4 モクモク視察プラン

日帰りプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モクモクの取り組みなどの概要説明（約1時間）</li> <li>・園内自由見学（約30分）</li> </ul>	500円/1人
食事付日帰りプラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モクモクの取り組みなどの概要説明（約1時間）</li> <li>・お食事（約1時間）</li> <li>・園内自由見学（約30分）</li> </ul>	2,500円/1人 (昼食付き)
特別宿泊プラン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊は、ファーム併設の滞在型食農学習施設「OKAERi ビレッジ」を利用する。</li> <li>・宿泊者が食育プログラムを体験できる。「朝のひと仕事」では牧場での酪農仕事などに参加できる。</li> <li>・概要説明は幹部クラスの職員より、創業からこれまでの取り組み、現在の姿、今後の事業展開などを話してくれる。また、質疑応答や意見交換を組み込みながら進める。</li> </ul>	1棟3名にてご利用： 10,000円(税込)/1人 1棟2名にてご利用： 12,000円(税込)/1人 (夕食・朝食の2食と温泉付き)

出所：モクモク手づくりファームのホームページをもとに筆者作成。

家族連れの休暇スタイルとして、マイカーで来て、一日かけて、見て、食べて、体験して楽しむ。歩き回って見るだけでは多くのお客さんにとって一回だけで十分となり、また来なくなる可能性が大きい。そこで、手作り体験や農業体験に参加して楽しんでもらえばまた来たくなり、リピート客になる可能性が高まる。気軽に農村にふれあい、そこで育ったものを食べて、普段はスー

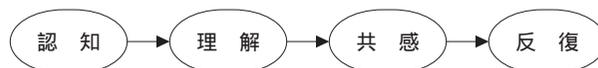
パーで買ってしまいがちな加工食品を実際に自分で作って楽しむ。さらに、日々の食卓向けの材料も購入して楽しみ、食事を楽しむ。コテージ宿泊でリゾート気分も楽しめる。温泉の入り口付近には、足だけつかることのできる「足湯」が設けられ、気軽なリラクゼーションとなっている。まさに食と農をテーマに一日中過ごせる空間が提供されている。

また、「小さなのんびり学習牧場」は、日本初の家畜教育ファーム施設である。小学生を対象に、乗馬体験や乳搾り体験などを行うほか、休日には「のんびり劇場」（人形劇）、「のんびり学習教室」を開催している。普段実際に触れることの少ない牛や馬などに触れ合うことができる。

#### サポータークラブによる顧客との関係づくり

モクモクのもう1つの強みは、「モクモクネイチャークラブ」というサポータークラブ(会員数約 39,000 世帯、約 89,000 人)を作り上げていることである。初回入会金 2,000 円を支払えば、ファーム・直販店・直販で各種特典が受けられる。会員専用の直販カタログ、イベント通信が定期的に送付され、会員限定の食農学習プログラムにも参加できる。会員カードも発行され、ポイント加算のほか、食事や買い物、宿泊などの特別割引が受けられる。

こうしたサポータークラブを構成することに成功した要因として、木村社長は、「顧客に物ではなく、われわれの考え方に共感していただいたことに成功した」と分析する。確かに会員はカタログを定期的に送付でき、直販の売上げが期待できる存在である。しかしそうしてくれるのも、モクモクを訪れた人々が、ファームの考え方に共感し、応援してくれてこそその話である。以下の4つの言葉は、木村社長にまとめられたモクモクの成功の秘訣である。



モクモクの事業だけではなく、企業としての挑戦を続けていくことが何よりもお客さんと深いつながりを持っていただけることを、社員たちに実感させたこととして、1990年代後半の温泉施設づくりが挙げられる。モクモクに温泉をつくると決めた年、温泉は掘れても立派な施設を造るまでの資金がなかった。そこで、「モクモク風呂桶募金」を発案した。夢はあるけどお金がない、温泉は掘れるが施設を建てるお金がない、とお客さんに訴えた。みんなの夢のために商品券を買ってほしい……！すると、なんと1億7千万円もお金が集まったのである。無事目標としていた21世紀の幕開け、2001年1月1日に温泉がオープンした。

#### 組織活性化の仕組みづくり

モクモクでは、若い人材を積極的に採用し、次々に新たな企画を手がけさせる仕組みが作り上げられていた。そこには、農業に燃える若者たちが集まっているからである。春と秋に採用しているが、500名ほどの応募の中から毎年10名ほど採用している。平均年齢は31歳、近年は官庁や大手企業からの転職組も多い。正社員は140名、パート140名、アルバイト400名という構成である。

モクモクでは、従業員に対して年俸制を採っている。従業員のキャリアパスが設定されており、

リーダー、チーフ、サブキャプテン、キャプテン、マネージャー、管理職の順に昇格していくシステムとなっている。従業員の年収は平均で400万円だが、キャプテンで年俸500万円、マネージャーになると600万円程度である。20歳台でキャプテンに昇格しているケースは当たり前のようになり、中には管理職になっている人もいる。また、役員7名のうち3名が30代という若い組織でもある。

モクモクの経営理念である「7つのテーゼ」の1つは、「心の豊かさを大切に、笑顔が絶えない活気ある職場環境をつくりまします」である。従業員が元気に楽しく働ける環境を実現させるために、モクモクでは、優先的に女性に企画を手がける全社的な方針や、年俸制で若い優秀な人材を次々に登用するシステムが整っている。従業員に有給休暇を取ってもらい、他所や海外に出かけて斬新なアイデアを発見・提案することを奨励している。トップダウンではなく、若手従業員や女性従業員に積極的に企画を手がけさせることで、新鮮な企画を次々に打ち出している。スタッフの育成についてのマニュアルはないが、変化や進化させることを評価の基準としていることで、失敗しても挑戦していれば評価される仕組みを作り上げているという。

このように、モクモクでは、生活者起点で次々と園内の体験活動やサービス提供を企画する経営スタイルを確立しており、また従業員のスキルや関係者の連携と組織力がこうしたビジネスモデルの絶えざる革新を可能にしている。

## 事例2. エコモチ・システム<sup>7)</sup>

エコモチは企業の社内の環境意識啓発のためのWebポイントシステムである。参加する人のエコ活動、仕事や生活におけるすべてのモチベーションの向上を願うことから、エコ・モチベーションを略してエコモチ「ECO-MOTI」と名付けられた。参加企業の社員がエコ活動を行うことでシード（種）というポイントがもらえる。そのシードを社員自らがNPO/NGOの活動へ寄付することで、エコモチが社員と企業、そして世界の問題、地球環境をつなげていく仕組みである。

このシステムは、株式会社フルハシ環境総合研究所（代表取締役：船橋康貴。以下はフルハシ研究所と記す）によって開発されたものである。「社会貢献企業」と自らを位置づける同社は2001年に設立され、環境教育、環境コンサルティング、CSRサポートなどを主な事業としている。

### エコモチの生成

近年、CSR（企業の社会的責任）に対する関心の波は、大企業、中小企業を問わず高まってきた。環境への配慮はどの企業にとっても避けては通れない経営課題となっている。しかし、人や資金・技術や情報などの不足から、多くの企業がまだまだ本格的に取り組んでいないのが実情である。また、多くの企業では、環境やCSRの意識を社内で浸透させるために、社内研修やeラーニング、ボランティアリーダー育成など企業ではさまざまな施策を行ってきた。しかし一人ひとりの行動につながらないとの声が多く聞かれる。

フルハシ研究所は、企業への環境配慮サポート活動のなかで、社員の環境意識啓発に頭を悩ま

せる環境担当者が多いことに気づいた。「具体的に何をどう取り組めばよいのか」、「CSR は体力がある大企業が取り組むもので、中小企業には関係ない」という声を特に中小企業の方からよく聞かれた。

こうした要望に対して船橋社長は、まずは社員のエコ行動の実践状況を把握し、さらに行動を促進するためのしかけを図るという一連の策が効果的ではないかと考えた。また、環境意識啓発のゴールは、環境問題を無視できない時代にフィットした製品・サービスの提供、自社の企業活動の改革にあるわけだが、その根幹を支えるのは社員の気づきにあるのではないかと認識にたどり着いた。

さらに、環境問題というものは、世界で起こっている貧困、児童労働など放っておけない様々な問題と結びついていることから、フルハシ研究所は、社員の環境教育を行う立場である一方で、こういった世界の抱える課題へのアプローチをどうにかしたいと考えていた。すると、企業の抱える「社員の意識浸透」という課題と、「世界のほっとけない課題」とを結びつけることによって、同時に両方の問題解決に結びつかないかというアイデアが浮かびあがったのである。エコモチの発想の原点はこのようにして生まれてきた。

#### 企業や NPO / NGO 組織との連携による社会システムの構築

フルハシ研究所は、企業や NPO / NGO 組織と連携し、ある社会システムの構築に取り組むことにした。それは、企業人のエコ・モチベーション・アップ・プロジェクトである。

「人が喜ぶことをモチベーションに」という発想を原点に、職場では「パソコンをこまめに切る」「コピー時の裏紙利用」など、家庭では「こまめに電気を消す」といったエコ・アクションを取るごとにポイントであるシード（種）が貯まっていく。貯まったシードは貧困撲滅や地雷撤去、識字教育や植林などの活動団体へ、配分も自由に決めて贈ることができる。インターネットで登録し自分専用のページでエコ・アクションを申告する気軽さと、アクションごとに二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）削減とコストダウンがパソコン上で数値化した結果を確認できる楽しみがある。

しかし、社会貢献をしたくとも、どのような NPO・NGO 団体があるのかに関する知識が乏しい企業も多い。そのため、フルハシ研究所は支援先と面談し、12 団体を選定した。自主的に取り組みをサポートするプロジェクトであるため、支援資金は参加企業がそれぞれに決める。

さらに、フルハシ研究所は、エコモチの構想を思いついた際、このシステムを一企業の内部でクローズドの仕組みとするのではなく、どんな企業でも使えるようなオープンな仕組みにしていきたい、そうすることで本当の意味で社会を大きく変えていくことのできる意義ある仕組みとなるのではないかと考えた。しかしそのような汎用システムを構築していくには、一部の限られた人たちで考えても限界がある。フルハシ研究所は、エコモチの思いを共有し、一緒に社会システムを育ててくれる人を求めて、企業回りを始めた。「研究会活動を中心とした手弁当の集まりである」とコンソーシアムへの参加を呼びかけたところ、熱意ある企業人が次々と名乗りを挙げてくれた。こうしてエコモチのコンソーシアムが 2007 年 1 月にスタートした<sup>8)</sup>。

現在、コンソーシアムに参加している企業は、東京で様々な研究課題について研究会を定期的

に開催し、議論を行っている。たとえば、「エコモチの運営システムの内容について」、「シード原資の確保」、「支援先の選択と評価」、「市民セクターとの関係の持ち方」、「運営全体の予算配分」等などである。

#### テストランニング

エコモチは、2007年1月から十数社を集めたコンソーシアム活動を開始したが、同年5~6月にかけて、合計9社、総勢約500名規模で、テストランニングを行った。このテストランでは、まずエコ行動メニューを仕事編と家庭編でそれぞれ用意し、その中から自分が挑戦するメニューを選んでもらう。そして2週間後と4週間後に実践できたかをチェックしてもらうというものである。このチェックの数がシードというポイントとなり、たまったシードがNGO等の団体に寄付されるという仕組みである。支援したい団体は3団体の中から個人個人で選んでもらった。

このテストには、新入社員・生産・営業・管理など、様々な立場の方が参加した。参加者がどのくらいエコ行動を実践したのか数値で把握することができたが、「意外にも」エコ行動をしっかりとやっている社員が多かったのである。

さらに、アンケートの回答をみると、このテストランの体験そのものが、「行動を促すきっかけとなった」「背中を押してもらった」「継続して行ってほしい」といった声が多く挙がってきた。このテストランの成果を得て、多くの参加企業では「まずは社員を信じることから」という信念が生まれた。社員のエコ活動参加への喚起には、ほんの少し、ひと手間かけたことをするきっかけが必要なのだということと、そのきっかけにより、社員のエコ行動はずっと広まるのではないかと考えるようになった。

このテストランによって、エコモチのコンセプトや仕組みが多くの人々に受け入れられるものであるという結論が得られた。意識付けや行動の促進に実効性のある仕組みであることがわかった。具体的な実施方法（行動メニューの内容やチェックシートの媒体、チェック方法など）についてはおおむね受け入れられたが細かな点で改善が必要であることがわかった。

#### エコモチの成果

エコモチの企画当初は、35社によるコンソーシアムの形で、議論しながら基礎を作った。企業の負担は、初期設定費は1社当たり21,000円と社員一人につき315円である。反響がよく、2008年正式始動から2009年11月までに68社約2万人が参加し、約235万シード、すなわち235万回、環境に良い行動が取られたことになる。それは約306トンのCO<sub>2</sub>削減と770万円のコストダウンに相当する。2009年には経済産業省の「地球温暖化防止運動」の優秀事例にも選ばれている。

また、エコモチの参加企業にとっては、以下のようなメリットが挙げられる。

- ・全員参加の体験型・実践型環境教育を社内に広げ、ステップアップでき、成果が見える。
- ・1社単独でシステム開発・運用するよりも費用が安い。
- ・他企業と連携したCSR活動を行うことができる。
- ・活動内容が担保されたNPO/NGO支援ができる。

・多くの企業が連携することにより、社会的注目を集め、企業のイメージアップにつながる。  
こうして、「環境の意識や行動が社内に浸透しない」という企業共通の課題を解決しようとして始まったエコモチだが、正式始動からまだ2年弱だが、環境問題や企業の社会的責任を一人ひとりが考えるきっかけを与え、さらに企業間連携を促進する開かれたプラットフォームの機能を担うようになりつつある。

## 6. 事例から学ぶこと

以上の事例調査から、サービス・イノベーションの成功要件に関する6つのポイントが見出せる。

第1は、サービスの利用者や生活者の立場から発想する。

顧客の立場になって、顧客の真のニーズを敏感に捉えることが、新たなビジネスモデルの構築の出発点である。

モクモクの起業の背景には、美味しくて安全なものを消費者に提供しようとの思いがあった。体験教室を始めたのも、消費者の要望に素直に耳を傾けたことによる。モクモクでは、常にスタッフに次のような「生活者」の視点を求めている。「世間の人たちは今何に興味があるのか、何を求めているのか、食卓に何が並んでいるのかを知り、ニーズを的確に判断する力を身に付けましょう。それは自分の日常生活の中にヒントがあります。」このように、安全、安心という「本物」の視点に加えて、体験からもたらされる楽しさ、癒し、または農業知識への学びなど、顧客の新たなニーズに気付き、そして、相手が欲することを考えて行動に移す。その連続である。こうして、従来の生産者や流通側の論理に囚われず、顧客の求めた新たな効用をレストランや教室、温泉など、モクモクの様々な場で提供され、農業体験型テーマパークというビジネスモデルを作り出したのである。

モクモクのもう1つ注目すべきことは、女性の視点を大事にしているということである。普通の生活において、遊びに行くところを決める時、買い物をする時、決定権は圧倒的に女性にある。何かを企画する時には、女性に支持される施設、サービスであるか否かを判断の基準とすることが重要である。したがって、生活者の立場からのサービス・イノベーションには、女性の視点、そして女性スタッフの育成が重要である。

さらに、どのように質の高いサービスを提供しようとも、そのサービスに価値があると理解できる感受性が消費者になければ無意味になる。サービスの消費者側における価値受容感度（＝サービス・リテラシー）の向上をはかる啓発活動や施策も重要である。モクモクでは、モクモクの考え方を理解してくれる消費者を作り上げる（教育する）ことが重要と考えて、初めてレストランなどを利用するお客さんには必ずモクモクの考えを伝えることにしている。

フルハシ研究所も、環境意識やCSR活動をいかに社員一人ひとりの行動につなげるか、という企業の環境・CSR担当者からの声が多く聞かれる中で、彼らの抱える共通の悩みを解決しよ

うと、利用者の視点からエコモチ・システムを生み出したのである。

第2は、顧客に「体験」という新たな価値を提供する。

近年の地産地消といった、食の安全に対する関心の高まりに加えて、都市生活で生じるストレスの癒しの場、さらに都市生活では学べなくなってしまった自然や田畑との触れ合いの場として、気軽に農村体験ができる場所が求められるようになった。

モクモクの取り組みは、今日の消費者の「食の安全、安心」への強まる志向とニーズにマッチしただけでなく、多くの学齢期の子どもを持つファミリー層を対象にして、教育的要素を取り入れた「食育」の企画を推進するには適した場を提供している。

モクモクの経営理念として「7つのテーゼ」があり、その中に、「知る」「考える」ことを消費者と共に学び、感動を共感する事業を行うことがある。モクモクの成功の秘訣は、「モノづくり」の発想を超えて、顧客に感動を体験してもらう「コトづくり」にあるといえる。体験を通じて、顧客に意外性やエンターティメント性、さらに学習できた充足を感じてもらうことである。また、体験というコトづくりを成立させるためには、単に味や安全な豚肉を提供できるモノづくりだけではなく、来園者を楽しませる園内で雰囲気、食育できる環境、生き生きと働いている園内の従業員の笑顔が、サービス・プロセスを支え、サービス・イノベーションを有効なものにしている。

現在、このような体験の場は日本各地に散在するが、モクモクが創設された当時は全国にも稀なことであった。結果的に、手づくりウィンナー教室などが顧客に経験価値を提供し「体験」という新たな市場を作り上げたのである。

モクモクのビジネスモデルから、顧客の経験というものがいかに重要かを物語っている。大手業者と差別化できたのも、こうした経験であって技術ではない。顧客に明確で忘れ難い経験を提供し、同時に自分たちも利益を得ることによって事業を築き上げたのである。

第3は、多様な価値の存在に注目し、バリュー・イノベーションを創出する。

人にとっての価値は時代とともに変化している。最近では、長期的信頼構築、ソーシャル・キャピタルなど、社会的価値の重要性が増している。サービスにおいては、経済的価値だけでなく、特に、社会的価値の認識と評価が重要である。経済的に豊かな時代には、人々の欲求が「もらう」ことから「つながる」ことへと重心が変化しつつある。社会における望ましいイノベーション創出のあり方を議論する際には、こうした社会的価値の創出プロセス、評価、活用などの議論を進めていく必要性が高まってくる。

エコモチ・システムのように、社会貢献という新しい価値の次元を注目し評価することによって、従来の環境への取り組みでは解決し得なかった新しいイノベーションの展開も可能となってくる事例だと言える。

船橋社長は、環境経営が基本的に「引き算」で成り立っていると語る。これは、企業が顧客や得意先を買ってもらっている、自社の積み重ねたサービス機能全体から、何かを減らしたり、小さくしたりするなど「引き算」で新しい価値を生み出すことである。つまり、従来の「足し算」中心の経済価値に真逆の発想で新たなバリュー・イノベーションの創出のあり方を議論する時が

来ている。

第4は、ストーリーを通じて顧客の共感を獲得する。

持続的にビジネスモデルを作り出すには、多様なステークホルダー（顧客、サプライヤー、出資者、地域の住民など）を引き付け、巻き込む必要がある。新しい価値に気づいてもらうためには、わかりやすい形で思いを提示し、周囲に共感を呼び起こしていくことが、サービスのイノベーションには欠かせない。「イノベーションとは、新しい価値、あるいは新しい価値の新しい届け方である」<sup>9)</sup>という言葉は、イノベーションのプロセスにおける企業と多様なステークホルダーとのコミュニケーションの重要性を鋭く表現している。

エコモチのケースでは、地球環境との共生に向けた明確なビジョンがあり、それをエコモチ・システムに明確に埋め込み、ビジネスモデルに組み立て、他の企業を巻き込む関係を構築している。しかし、「環境」を売り込もうと思っても、伝える表現を工夫しなければ売れない事態が起こりうることもある。そこで、例えば、製品を作る段階で使用する電力に風力や太陽光の発電で生み出されたクリーンエネルギーを活用する場合、「やわらかな風で作った製品」「太陽の恵みで作った製品」であることをアピールすれば、ユーザーの心に十分に響くキャッチフレーズになる。

フルハシ研究所の船橋社長は、「環境で利益を上げるために大切なことは、このような発想のユニークさの中に織り込まれたストーリーを製品、サービスの価値としてしっかりとユーザーに伝えていくことである」と述べている。

モクモクの事例からも明らかになったように、「良い物さえ作っていれば、必ず売れる」という時代はもう終わっている。新しい価値や新しいビジネスモデルを周囲の多くの人々に理解し、受け入れてもらわなければ、何も始まらない。そのために、顧客との対話が重要であるが、人々を引きつけ、感動させるためのストーリーづくりが重要である。

モクモクでは、いかに地域から愛着されるブランドを作るかに腐心していた典型的な例がある。伊勢の赤鳥というブランド化の事例である。それまでブランドがなかった白い鶏に先が見えないと考え、伊勢赤鳥というブランドを作ろうと農家の養鶏場に呼びかけた。しかし、赤鳥は消費者に馴染みがなかった。実は、伊勢には尾長鳥がいる。そこで、モクモクは「日本では昔からめでたいときには赤が好まれる」ため、めでたいときには赤い鳥を食べるとよい、というストーリーを考え出した。「神話の国から飛んできた赤い鳥」というキャッチコピーを作り、消費者にアピールするという戦略を採った。こうした仕掛けは大当たりで、伊勢のほとんどの養鶏場の鳥を白から赤に変換して、普通の鶏肉より価格が3割程度高いにも関わらず、大きく販売を伸ばす結果へとつながった。

もちろん、ストーリーは宣伝だけでなく、行動を伴う伝説を作り出すことも重要である。教材革命といわれた、フルハシ研究所の中国での環境教科書作りを見てみよう。

2004年、船橋社長は中国政府が主催する環境展示会で講演した際、蘇州市環境保護局から声がかかってきた。環境分野で中国第1位を目指していた同市は、フルハシ研究所に環境啓発のための企画を依頼してきたのである。そこで船橋社長は小学校高学年向けの『環境副読本』の作成

を提案した。同市環境保護基金と中国の大手出版社、光明日報出版社が共同出版し、フルハシ研究所が制作を請け負うことになった。「環境活動は楽しい」をコンセプトに、イラストや写真を多用した。お説教や、やらされている感を排除して五感を使ったワークショップも取り入れた内容で、教材の革命と評判になり、中国の環境科学学会でグランプリを受賞した。この環境副読本は企業が購入し周辺の学校に配布する方法で活用されている。このことをきっかけに、フルハシ研究所は中国の環境保護局の幹部と深い信頼関係をつくり、環境に関心のある中国企業への紹介もあり、中国企業とのビジネス取引関係を作り出すようになってきているという。

第5は、顧客参加、価値共創のシステムづくりが重要である。

サービスは与えられるものではなく、顧客の中で自らが選択し、時には参加、共創してサービス内容やサービス価値を決めたいという願望は、これからますます高まっていくと思われる。モクモクの成功はまさにこの点を見事に捉えて実践してきた結果とも言える。

しかし、顧客行動は本質的に複雑なものである。したがって、顧客行動を変える方法を本格的に導入する前に、実験的に採用するのが賢明である。エコモチの実施は、顧客の参加なしでは実現しないし、また顧客の行動を変えている実験でもある。そこでは、エコと関連する参加者の日々の行動についてまず分析しなければならない。また、エコモチ活動の中で、参加者に何らかの役割を担わせるから、参加者がその役割を果たすことで、どのような利益に預かれるのか。現実的に考えて、参加者がこちらの期待通りに行動できるのか。さらに、エコモチ導入企業はどのような利益を得るのか等々の問題に答えなければならない。

フルハシ研究所は、テストランやアンケートを通じてシステムの改善を図っている。また、エコモチ参加企業と定期的に研究会を開くことにより、顧客企業の意見を収集すると同時に、自社の考えを顧客企業に伝えることにもなる。

フルハシ研究所はインターネットを中心とするICT技術を活用してエコモチ・システムを構築し、新たな顧客インターフェースを作り出した。ここで重要なのは、顧客への直接的な支援を通じて、顧客ニーズを収集し、きめ細かな対応によって、顧客企業から評価を得ることである。それによってさらにより多くの顧客参加が望まれる。顧客参加型、プラットフォーム型のサービス・イノベーションの試みには、今後も注目したい。

以上、第1点～第4点までは主としてバリュー・イノベーション、第5点は主としてシステム・イノベーションを行う際の注目すべき点であると考えられる。さらに、次の第6点も指摘しておきたい。

第6は、サービスの新しい価値の創造には、ベンチャー精神旺盛なアントレプレナーの存在が重要である。

モクモク手づくりファームの起業の背景には、農協で行っている一元集荷一元出荷のような、生産者の側に立ったモノづくりが消費者側とずれを生じさせ始めており、農協の限界を感じたことが挙げられる。生産者や流通側の論理に囚われず、美味しく安全なものを消費者に提供しようとの木村社長と吉田専務の強い思いがそこにはあった。こうしたリーダーの思いと努力があっ

て、初めて社員さらに顧客からの共感を得ることができる。さらにリーダーの経験と能力、個性が組み合わさって、イノベーションに必要な諸要素が備えられ、結果として成功に導かれたのである。

フルハシ研究所の船橋社長は長年環境問題に取り組んでいる中で、環境問題というものは、世界で起こっている様々な問題とつながっていると感じた。社員の環境教育を行う立場である一方で、こういった世界の抱える課題へのアプローチをどうにかしたいと考えていた。企業の抱える「社員の意識浸透」という課題と、「世界のほっとけない課題」とを結びつけることによって、両方の解決に結びつかないかというアイデアが浮かびあがったのである。

本稿で紹介したモクモクとフルハシ研究所だけでなく、スターバックスやセブン-イレブンのようなケースもこうした点が明確である。「世の中の人のため」、「社会のため」、「世界のために」という大きな志を掲げており、またそれを支える野心と気概を持っている起業家の存在が共通である。また、こうした「単なる呼びかけだけではなく、行動することから世の中を変えていく」使命感、「世の中のお役に立ちたい」という思いが、イノベーションを起こす重要な要素だと考えられる。

## 7. おわりに

本稿では、サービスの概念に関する再検討から、サービス・イノベーションの方向性として、新たな顧客価値の創出とサービス提供システム（顧客接点とそれを支援するシステム）のイノベーションを導き、その上、モクモク手づくりファームやフルハシ環境総合研究所をはじめとする事例研究を通じて、経験価値やコトづくりなどの視点から、新たなビジネスモデルの構築によるサービス・イノベーションの成功要件や、それを実践する際に注目すべき点について考察した。

サービスは、これまで、顧客満足をキーワードとして語られてきたが、それは、顧客の要求を満足する価値の創造であったといえる。サービス・イノベーションは、従来のサービス分野の生産性向上だけでなく、新たな顧客価値の創造とそれを実現するためのビジネスモデルの革新を追求する。また、新たな価値コンセプトの実現には、顧客接点、あるいは顧客インターフェースのイノベーションとそれを支援するシステムの仕組みづくりの変革が必要であるし、逆にシステム・イノベーションを実現できれば、結果として顧客にとって新たな価値創造につながると考えられる。

サービス・イノベーションの成功とは、自社のビジネスモデルが直接の顧客に価値を提供するだけでなく、それを通じて社会に受け入れられることで、企業そのものが世間から尊敬され、支持されるようになることである。企業として世間からの好評価は、企業ブランドとなり存在価値を高める。モクモクは体験という顧客価値を創造し提供し、消費者からの共感を形成して、ファンづくりの成功につながった。結果としてモクモクというビジネスモデルのブランド価値を確立させた。最近、木村社長はモクモクだけでなく、日本全国で農業体験型のファクトリ・パークの

創設に力を注いでいるという。新しいビジネスモデルが普及するからこそ、初めて本物のサービス・イノベーションといえる。

つまり、サービス・イノベーションは、必ずや生活者の視点に立って、または顧客起点でビジネスのコンセプトを再定義することが重要である。顧客の立場になって顧客が本来必要としていることを観察し、発想することがサービス・イノベーションの始まりである。しかし、今は顧客の価値観はいっそう多様化・高度化しつつあるなかで、その実現を自社だけで自己完結的に行うことはますます困難になっている。そのため、自社で不足する能力については、他社と協力・連携し、バリュー・パートナーシップを形成することが重要な課題となっている。近年、医療・介護・保健・福祉の壁や制度的分断を超えてヘルスケア・プラットフォームが生まれつつあることが報告されており、社会的意義も大きい。プラットフォームの形成が新たなサービス・イノベーションの可能性を秘めている。サービス・イノベーションを可能にするこうした組織のあり方については、今後の課題としたい。

#### 付記

本研究は、科学研究費補助金基盤研究 C（課題番号 19530367）を得て行った研究成果の一部である。

#### 注

- 1) <http://www.research.ibm.com/ssme/index.shtml> を参照。
- 2) 効用は顧客が発見するケースもある。たとえば、動画投稿共有のサービスサイトとして急成長した Web2.0 の代表的なサービスである YouTube は典型的なケースである。YouTube を立ち上げたメンバーが当初想定したサービスの利用イメージは、オークション・サービスサイトに出品した品物などの説明のためのビデオクリップサービスであったようである。しかし、実際には、そのような使い方ではなく、身近なあらゆるジャンルの動画（クリップ）を気軽にアップして楽しむコミュニケーション・メディアとして大成功を収めた。このように、効用は状況依存的な性質をもち、サービスはこの状況依存性の中で価値を提供することが求められているので、効用をいかに発見するかが問われる。上林（2007）pp. 188-189 を参照。
- 3) <http://www.research.ibm.com/ssme/services.shtml>（IBM Research Web "Services Sciences, Management and Engineering"）
- 4) コトづくりという言葉は、多様な使われ方をしているが、主に次の 3 つの扱いがあると分類できる。すなわち、モノづくりの付加的な存在あるいは従属的な存在（例えば、ソフトウェアなど）としてのコトづくり（新木，2005）と、モノづくりを支える車の車輪としてコトづくりの扱いがある（常盤，2006）。さらに、コトづくりは、モノづくりの際に不可欠な存在であり、コトづくりなしではモノづくりは語れないというスタンスから、むしろ生活者の感覚が中心にあるコトづくりからすべての物事を考えるスタンスへと思い切ってシフトしたコトづくりの考え方がある（田中，2003）。本稿では、三つ目のコトづくりの意味を採っている。なお、コトづくりの概念を整理し、組織論の観点から分析した論文として、寺澤（2009）を参照されたい。
- 5) 内藤耕「プロが選ぶナンバーワン旅館「加賀屋」のサービス・イノベーションを支える仕組み」、サービス・イノベーション推進委員会『経営と IT 新潮流：サービス・イノベーションの世紀』日経 BP Net 連載（2009 年 8 月 26 日）。<http://itpro.nikkeibp.co.jp/a/biz/service/index.html>
- 6) ヒアリング調査日：2009 年 11 月 16 日、代表社長理事と役員総合企画室キャプテン。なお、同社のホー

ムページ : <http://www.moku-moku.com/>

- 7) ヒアリング調査日 : 2009年7月14日と10月30日, 代表取締役社長. なお, 同社のホームページ : <http://www.fuluhashi.jp/>
- 8) 参加企業 : あいおい損保, 味の素, ウェスティンナゴヤキャッスル, NEC パーソナルプロダクツ, 小林クリエイト, JTB 関東, 積水化学工業, セントラルファイナンス, ソニー, ソニー・ミュージック コミュニケーションズ, トステム, 名古屋工業大学, ニッセイ情報テクノロジー, プラザー工業 他 (50音順, オブザーバー参加含む). <http://www.ecomoti.jp/history.html> を参照.
- 9) 野中郁次郎・徳岡晃一郎 (2009), p. 101.

#### 参考文献

- Albrecht, Karl (1988), *At America's Service* (鳥居直隆監訳 『逆さまのピラミッド』 日本能率協会マネジメントセンター, 1990年)
- Albrecht, Karl and R. Zemke (2002), *Service America in the New Economy*, McGraw-Hill (和田正春訳 『サービス・マネジメント』 ダイヤモンド社, 2003年)
- 新木廣海 (2005) 『日本コトづくり経営』 日経 BP 社
- Chesbrough, H.W. (2005), "Toward a New Science of Service", in "Breakthrough Ideas for 2005", *HBR*, Feb. 2005, pp. 43-44. (「サービスの科学」を拓く, *DHBR*, 2005年6月, pp. 27-29)
- COC (Council on Competitiveness) (2004), *The National Innovation Initiative Final Report, Innovate America: Thriving in a world of Challenge and Change*.
- Berry, L.L. (1999), *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, Free Press (『成功企業のサービス戦略』 ダイヤモンド社, 2001年)
- 藤川佳則編 (2006) 『特集 サービスを科学する』 『一橋ビジネスレビュー』 Vol. 54, No. 2, pp. 6-19.
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, E.W. Sasser, Jr. and L.A. Schlesinger (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *HBR*, March-April 1994, pp. 164-74. (「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」 *DHBR*, June-July 1994年7月, pp. 4-15)
- 亀岡秋男監修 (2007) 『サービス・サイエンス』 NTS
- 近藤隆雄 (1995) 『サービス・マネジメント入門』 生産性出版
- Levitt, T. (1976), "Production-Line Approach to Service", *HBR*, Sep.-Oct. 1976, pp. 63-74. (「サービス・マニファクチャリング」 *DHBR*, 2001年11月, pp. 70-85)
- Looy, Bart Van, R. V. Dierdonck and P. Gemmel (2003), *Services Management An Integrated Approach*, Pearson Education Limited (白井義男監修, 平林祥訳 『サービス・マネジメント: 統合的アプローチ』, ピアソン・エデュケーション, 2004年)
- モリス (Langdon Morris) 著・宮正義訳 (2009) 『イノベーションを生み続ける組織』 日本経済新聞社
- 森本典繁・澤谷由里子 (2005) 「サービス・サイエンスの可能性」 *DHBR*, 2005年11月, pp. 109-124.
- 野中郁次郎・徳岡晃一郎 (2009) 「ビジネスモデル・イノベーション」 『一橋ビジネスレビュー』 2009 WIN. pp. 96-115.
- Pine B.J. and J.H. Gilmore (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a stage*, Harvard Business School Press (岡本慶一・小高尚子訳 『[新訳] 経験経済』 ダイヤモンド社, 2005年)
- Prahalad, C.K. and M.S. Krishnan (2009), *The New Age of Innovation*, McGraw-Hill (有賀裕子訳 『イノベーションの新時代』 日本経済新聞社, 2009年)
- Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy (2000), "Co-opting Customer Competence", *HBR*, Jan.-Feb. 2000 (「カスタマー・コンピタンス経営」 *DHBR*, 2000年11月, pp. 116-128)
- ベンカト・ラマスワミ (Ramaswamy, Venkat) (2008) 「経験価値のコ・クリエイション」 *DHBR*, April 2008, p. 3.
- Rayport, J.F. and B. Jaworski (2004), "Best Face Forward", *HBR*, Dec. 2004, pp. 47-58 (「顧客の接点をシステム化する」 *DHBR*, 2005年8月, pp. 62-77)
- Rayport, J.F. and B. Jaworski 著・中瀬英樹訳 (2006) 『インターフェース革命』 ランダムハウス講談社

- Sanders, B.A. (1995), *Fabled Service*, Pfeiffer & Company (和田正春訳『サービスが伝説になる時』ダイヤモンド社, 1996年)
- 碓井誠 (2009) 『図解セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件』日経BP社
- シュルツ, ハワードノドリー・ジョーンズ・ヤング (1998) 『スターバックス成功物語』小幡照雄・大川修二訳, 日経BP社
- 田中央 (2003) 『商品企画のシナリオ発想術 モノ・コトづくりをデザインする』岩波書店
- Teboul, J. (2006), *Service is Front Stage*, Macmillan (有賀裕子訳『サービス・ストラテジー 価値優位のポジショニング』ファーストプレス, 2007年)
- 寺澤朝子 (2009) 「コトづくりに関する一考察 - かがい KIZUNA の事例を使って - 」『中部大学経営情報学部論集』23-1・2, March, 2009, pp. 41-59.
- 常盤文克 (2006) 『コトづくりのちから』日経BP社
- 上林憲行 (2007) 『サービス・サイエンス入門』オーム社
- 吉田孟史(2005) 「ソフト・イノベーションとしての経験革新」『組織科学』Vol. 39 No. 2, pp. 4-14.
- 張淑梅 (1991) 「サービスの本質に関する一考察 ネットワーク・マネジメントに向けて」『経済科学』第39巻第2号, pp. 35-51.
- 張淑梅 (2002) 「第27講 顧客主導のビジネスモデル」『経営組織と戦略』日本福祉大学
- 張淑梅 (2004) 『企業間パートナーシップの経営』中央経済社

\* HBR : *Harvard Business Review*

\* DHBR : 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』