

平成 19 年度・平成 20 年度・平成 21 年度

文部科学省 補助事業

**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-**

(前「-サービス・イノベーション人材育成推進プログラム-」)

報告書

平成 22 年 3 月

西武文理大学 サービス経営学部



## 目 次

### 第1部 プロジェクトの全体像

はじめに	3
第1章 本学プロジェクトの概要と取組みへの視座	6
第2章 本学プロジェクトに関する既存研究の分析と課題抽出	11
第3章 本プロジェクトにおける研究の枠組みと進捗状況	37

### 第2部 研究調査結果

第4章 サービス産業の産業構造の特性（製造業との比較を通して）	55
第5章 学生アンケート調査と分析	103
第6章 企業アンケート調査と分析	123
第7章 インタビュー調査に基づく定性的分析	166
第8章 インタビュー調査に基づくケース教材	188
結びに	285

附資料



## 第1部 プロジェクトの全体像



## はじめに

### — サービス・マネジメント教育の新たな展開を目指して —

サービス経営学部 学部長  
教授 柏木 孝之

#### 文部科学省「産学連携による実践型人材育成事業」について

わが国の経済において、広義のサービス産業（第3次産業）は、GDP および産業大分類別従業員構成比においても3分の2強を占める主要産業となりました。しかし、その労働生産性はアメリカの3分の2にとどまっているとみられ、わが国の広義のサービス産業が今後さらに成長・発展していくためには、「生産性向上」と「新たなサービス価値創造」のイノベーションに取り組んでいかなければならないと指摘されています。

そこで本学では、上記2つの課題の克服を念頭に、サービス産業での活躍を目指している学生たちに、サービス・イノベーションの推進者になってほしいと考え、わが国唯一であるサービス経営学部の叡智を集め、企業等の現場でイノベーションを推進する人材の育成を目標に「教育プログラム」を開発・実践すべく、2007年より取り組んで参りました。本プログラムは本報告書発行時点でもなお試行錯誤の段階ではありますが、本事業が学生のみならず、教職員も、企業や社会の期待に応えられる大学になっていく契機になると同時に、実体化していくよう進めております。

#### 西武文理大学における「サービス経営学」の模索

西武文理大学は、サービス産業の経営を対象とするサービス・マネジメントの研究と教育をミッションとして開学し、サービス・マネジメントを経営系、対人系、情報系の3つの分野の総合領域としてとらえ、学部教育のカリキュラム開発を進めてまいりました。サービス経営学部では、開学来10年を経て時代の求めに応じた教育カリキュラムを構築・改編を実践して参りましたが、まだまだ多くの問題点と課題を有しており、解決策を模索しています。

一方、学内の人的資源としては、経済・経営系等社会科学、人文科学、自然科学それぞれの領域で国内外の大学院で学位を取得した教員と、ホテル、旅行、流通などの企業で経営の一線に携わった実務家の教員で構成されています。また、近年では実務を踏まえて、学問として一般化するために大学院でリ・トレーニングした教員も加わるようになりました。このように多岐に渡るバックグラウンドを有する人材に恵まれた本学は、産学連携による実践型人材育成するプログラム構築を経済社会に訴求するとともに、実業界とも緊密に連携を保ちながら、より実効性の高いものとして具現化できるものと考えます。

## 経営学の基本構造を生かした新しい経営教育プログラムの構築

ところで、わが国の従来の経営学は、主に製造業での生産性向上を中心課題とするアメリカ経営学を手本としてきた感があります。このため、製造業の生産性を高めるための経営や経営管理の枠組みや論理構造には既に厚い研究業績が蓄積されていますが、サービス・マネジメントすなわちサービス産業の経営や経営管理に応用するには、多くの問題を孕んでおります。

具体的には、サービス・マネジメントでは経営や経営管理の知識だけでなく、サービスの現場での立ち居振る舞いや高いモチベーション、リーダーシップ等属人的な要素も必要とされますし、他方で製造業同様、さまざまな課題に対しての分析力や判断力、構想力も必要とされます。したがって、本学では従来の経営学の基本構造を生かしながら、サービス産業の経営学にふさわしい教育プログラムの構築に挑もうとしております。

そこで本プロジェクトでは、サービス・イノベーションを惹起する人材育成を推進するため、企業等の現場での「ミドル・マネジャー」に焦点を当て、将来その立場に立つ人材の育成をベースに教育の方向性を検討して参りました。

## ホテルマネジメントの基本である“GUEST IS ALWAYS RIGHT”をアンカーに

本学のこのような取り組みにおいてサービス産業の経営に関する調査を進める中で、サービス産業の盛衰の根幹には、ゲスト（お客様）の動向に大きく左右されていることを物語る事例が多数見つかりました。例えば百貨店や総合スーパーの商業販売額の落ち込みは、仔細にみるとその内訳である衣類のシェア減、家庭用品のシェア減は、衣類専門スーパーや家電量販店、ホームセンターへとゲスト（お客様）がシフトしていったことが要因であるといえます。一方、飲食料品はシェアが増加していますが、販売額全体の落ち込みから勘案すると、横這いであると理解できます。

他方、わが国では輸出入総額でみた貿易構造では、2006年には対中国が対アメリカを凌駕し、その傾向がさらに進んでおります。さらにその内訳をみると貿易財のみならずサービス財においても同様の傾向が見られます。例えば2010年に入ったわが国のホテルのターゲットとなるゲスト（お客様）は、もはやビジネスエグゼクティブではなく、春節を迎えた中国からの訪日観光客へと大きく舵を切ったことがその現実を示したと言えましょう。

したがって、わが国のサービス産業の従事者は、従来からのわが国国民のニーズだけでなく、国際的に多様なバックグラウンドとニーズを有するゲスト（お客様）が何を選び、どう動くかを追跡する動向分析能力や分析スキル等を基礎力として培っておかねばなりません。このような顧客の環境変化の中で、「お客様は常に正しい」すなわち“GUEST IS ALWAYS RIGHT”をアンカーとして、高感度にニーズを理解し、対応していく必要があるでしょう。



### “GUEST IS ALWAYS RIGHT”を認識した上で、サービス経営学の再構築を

わが国のサービス産業を巡る環境がこのように変化していく中で、本学でもサービス経営学を“GUEST IS ALWAYS RIGHT”をアンカーにして再構築していくべきとの問題意識に立ちました。その際、従来経営大学院で用いられてきた「ケースメソッド」を学部生向け教育プログラムとして取り入れることで本学の特色を出すことを模索しております。すなわち、「経営管理」や「マーケティング」などをサービス経営学の学問体系の中心とした上で、たとえば経営学、経営管理論、マーケティング論といった理論的に体系化された領域の教科でも、ゲスト（お客様）の先験的（先取的）動向を感知する力を磨くべく、ケースメソッドを多面的に活用することで、学生の現場感覚に溢れた実効的理解を促進する教育プログラムが構築されることとなります。そこでは、たとえば厳格、厳密で緊迫感伴うホテル等サービス現場での接客姿勢、振る舞いを情景描写されたテキストやその後のディスカッションから、ゲスト（お客様）の動向を感知し、定性的、定量的な分析につながる手法を身につけるとともに、具体的な提案、訴求に結びつける人材教育の体系が出来上がり、彼らが卒業後それぞれの持ち場でイノベーションの担い手となることが期待されます。加えて本学が情報系の短期大学を全身としている強みも活かし、情報通信技術をサービス産業の生産性向上・イノベーションに応用できるよう、ITについての基礎知識、基本的な手法を取り込んだ形で「サービス経営学」の再構築を目指して参ります。

## 第1章 本学プロジェクトの概要と取組みへの視座

サービス経営学部 教授

取組責任者 小玉 武生

### 1) 文部科学省『サービス・イノベーション人材育成推進プログラム』設定の背景について

すでに縷々指摘されているとおり、広義のサービス産業（第三次産業）は、GDPで日本経済の70%近くを占める重要な産業であり、就業者数も全体の7割近くに達している。これまで日本経済の競争力の源泉は製造業だと言われてきたが、近年サービス産業の重要性が指摘され始め、国の政策目標としてもサービス産業を製造業と並ぶ「双発の成長エンジン」へと発展させることが掲げられるようになった。

一方で、わが国のサービス産業の生産性は米国などに比べて相対的に低いと見られ、新たな視点からの生産性向上やこれまでにないサービス価値の創造に取り組むことが課題だとされている。そこで重要となるのが、サービス産業の発展を担う人材をいかに育成するかということである。こうした考え方がこのプログラムが設定された背景にある。言うまでもなくこれはたいへん大きな課題で、サービス産業をより収益性の高いものへと脱皮させるための基本的な条件と言ってもよいだろう。

しかしながら、雇用吸収力など経済全体に占める比重が高いということばかりではなく、もう少し別の側面にも目を向ける必要があるのではないかと思われる。サービス産業はいくつかの理由から今後ますます市場が拡大し、重要な存在になると考えられる。たとえば、少子高齢社会に対応した福祉・子育て支援などのサービス需要の増大が挙げられる。サービス内容の一層の充実や幅広いニーズへの対応が求められているということは大きなビジネス・チャンスでもある。またこの産業が地域経済の活性化に資するものであるという点も重要である。IT活用による新しいサービスの創出、観光、コンテンツ・ビジネスなどいろいろな分野で地方から新たな芽を生み出すことも可能である。新規開業という点でも、サービス業の開業率は製造業よりも高く、新ビジネス創出の役割も担っている。

単に量的なプレゼンスが高まったから基幹産業となるのではなく、日本経済の再生や地域の活性化、社会生活の質的な豊かさの向上にもつながる、社会全体のイノベーションの推進役という意味においてこそ、サービス産業の発展、充実は不可欠なのであり、だからこそそのさまざまな分野における多様な人材育成が焦眉の急なのだと考えるべきなのではないだろうか。

#### プロジェクト・タイトル

高付加価値を生む、シミュレーション・マインドを持った

ミドル・マネージャー育成プログラムの構築

—サービス・マネジメント100（3段階ケース・メソッド）の開発と運用—

## 2) 本学プロジェクトの3つの特徴

### ①産学連携によるサービス・イノベーションのリサーチ

本学のプロジェクトには3つの特徴がある。まず第一点は、産学連携によるサービス・イノベーションのリサーチを行なうということである。ひと言でサービス産業と言ってもその中にはさまざまな分野のビジネスが含まれており、事業のあり方も実に多種多様である。ホテル、レストラン、旅行業、小売業などそれぞれが異なった経営スタイル、運営方法のもとでビジネスを展開している。産業界との連携を図りながら、企業が直面している経営課題と、その課題解決に資する人材像やコンピテンシーに対するニーズを明らかにしながら、新しい視点から教育プログラムの開発を進める。

### ②育成の対象としてミドル・マネージャーに焦点

第二点は、育成の対象としてミドル・マネージャーに焦点をあてるということである。サービス業が、広い意味でのイノベーションに取り組んでいく上で鍵を握るのが、サービスの推進者であり、管理者でもあるミドル・マネージャーの存在である。生産性を向上させたり、新たなサービス価値を生み出していくためには組織の中間層に、より高いコンピテンシーが求められる。それにはいろいろな能力やスキルが含まれており、本プログラムではこうした能力群のことをシミュレーション・マインドという言葉で象徴化した。

### ③ケース・メソッド教授法導入による実践的教育プログラムの構築

第三点は、ケース・メソッド教授法導入による実践的教育プログラムの構築を目指すということである。実践で求められる能力のレベルや内容に応じて3つの段階を設定する。観察、比較、考察、伝達などさまざまな知的営みを、サービス業の具体的な業務や事例を題材として繰り返し学ぶことによって「虫の目」の課題発見（分析力）と「鳥の目」の全体認識（判断力）の涵養を図ることを目指している。



## 3) 本学プロジェクトの教育的側面と到達目標

やや重複する部分もあるが、あらためて本プログラムの教育的側面を振り返りながら、その目標とするところを考えたい。

今日、実学教育を標榜する大学は枚挙に遑がない。そしてさまざまな社会情勢の変化もありその傾向はますます強まりつつある。しかしながら大学における実学教育とは、教養

教育と専門教育を一体化させた中で、いかに実社会で貢献度の高い人間を育成するか、リーダーを育てるかにあるのではないだろうか。体系化されたカリキュラムの中で実務的な能力とイノベーションに資する人材を育てる、そのために短期大学や専修学校とは異なり4年という修業年限が与えられているのだと思われる。

すでにこれまでも多くの大学、経営学部がサービス産業に人材を輩出してきたわけだが、はたして実学教育として体系的に設計され実践されていたかと問われれば首を傾げざるをえない。カリキュラムの大枠はこれまでの研究の枠組みに基づき構成されていた。人材養成に関する産業界の期待に大学教育が応えられるよう軌道修正を図る、あらためて「産学連携」による「実践型」人材育成事業<sup>1</sup>の視点から一貫性のある経営教育、特にサービス人材の育成が求められる所以はここにあるのではないか。

サービス産業をより収益性の高いものへと脱皮させたり、新しいサービス価値創造を図ることへの貢献する、これはつまり組織全体のイノベーション・パワーの源泉となる人間を養成するということである。経営教育は、この具体的な教育目標のもとに再構築されるべき時を迎えているのだと考えられる。本学プロジェクトの基本的な目標は、企業の人材育成へのニーズと大学教育（サービス産業と経営学部）を結びつけ、新しい経営教育のあり方を検証しその第一歩を踏み出すことにあるととらえている。

ミドル・マネージャーに焦点をあてるということの補足としてはまず、サービス業においては、組織の中における中間層の役割が製造業など他の産業以上に重要であるということ指摘しておかなければならない。サービス業では多くの場合ミドル・マネージャーに販売管理はもとより、労務管理、顧客管理などいくつもの任務が課せられている。これまでこのような実務上の能力は、大学で受けた教育とは別に、OJT、OFF JTといった社内教育や実務経験をもとに培われてきた。しかしいまこうした業務の精度やオペレーションの見直しが多くのサービス業で課題となっている。効率的・効果的な組織運営モデルの樹立と勘と経験だけに頼らない科学的な管理手法の導入である。

本学では“実学教育”の視点から、あらためてこうしたニーズに対応していくために従来の学部教育では見られなかったケース・メソッド教授法の導入に取り組んでいる。サービス現場の業務に困難なく馴染めるような能力群（シミュレーション・マインド）を培い実務的な課題検討能力を養う。同時にやや高度な意思決定や組織運営に関わる問題もケースとして学び、将来的に既存組織に新たなクリエイティビティをもたらす人材としたい。学部レベルでこうしたカリキュラム体系と新しい教育内容、教育方法を確立させることがで

---

<sup>1</sup> 2007年度（平成19年度）より、それぞれ3年間のプロジェクトとして開始された文部科学省「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」は、2008年度（平成20年度）から「産学連携による実践型人材育成事業」とその名称と位置づけが変更された。初年度は本学の他、東北大学大学院、筑波大学大学院、東京工業大学大学院、京都大学大学院、明治大学大学院の各プロジェクトが、二年目の年度は滋賀大学、京都大学大学院、神戸大学大学院、北陸先端科学技術大学院大学、慶應義塾大学大学院、早稲田大学大学院、関西大学の各プロジェクトが選定された。

できれば、少なからぬ意味があると思われる。

想定されるアウト・プットとしては具体的な成果とネットワーク形成の2つがある。前者で言えばそのひとつは、現場取材に基づき作成されるサービス・マネジメントのケース教材集である。実務的な課題検討能力に繋がるような訓練主題を設定し、ディスカッション授業を通じて、設定された場面や条件の中でどのような結論が望ましいのか自らの力で問い詰めていく、**Participant Centered Learning** (参加型学習) である。こうした教育手法は極めて汎用性の高いものであり、他の教育機関でも活用されるよう可能な範囲で情報として公開したいと考えている。これまで多くのケース教材が製造業を題材とし、かつ経営トップの意思決定に関するものであっただけに特色のあるものとなるであろう。

付け加えるならば、新教育システム (新しい体系と方法と内容) を採用した場合、その教育効果という視点も重要である。学部学生に対し経営大学院の教育と同様のことを導入したとして高い成果は得られないであろう。ケースを3段階に設定するという事は、情報収集、分析手法・基礎的知識の習得 → 課題発見・課題検討 → 判断・発表・説得といった3つのステップを踏ませることですべての学生に一定レベルのコンピテンシーを定着させることをねらいとしている。つまりケース・メソッド教授法の導入には大学としての教育力の向上という意味も込められている。小規模な大学であるだけに、一部の領域にとどまらず、全学的なプロジェクトとして推し進めている。

### 3段階ケース・メソッド

Phase1	
学習テーマ	情報を収集し、読み解く力を持つ
カリキュラム	ファンクショナル・レベル
学習領域	情報検索、データ分類、作図・作表、数値処理、etc.
Phase2	
学習テーマ	業務状況を判断し、対応策を考える
カリキュラム	オペレーショナル・レベル
学習領域	販売管理、顧客管理、労務管理、レポート作成、etc.
Phase3	
学習テーマ	経営判断力、戦略構築力、構想力を持つ
カリキュラム	ビジネス・レベル
学習領域	企業事例、業界分析、レポート作成、プレゼンテーション、etc.

具体的な成果のもうひとつは、研究者、企業経営者、サービス業の人事担当者や現場担当者からのヒアリング調査から得られたインプリケーションに基づく、ミドル・マネージャーの役割を中心としたサービス業の組織的なイノベーションの実態についての研究報告である。ミドル・マネージャーの行動特性と企業収益との相関などこれまで明らかにされてこなかった知見も得られつつある。これもサービス業に特化したものであるだけにこれま

でない情報となるものと思われる。

また、今回のプロジェクトでは米国、欧州、東南アジア各国で30社を超えるサービス業の経営者にもインタビューを行なった。日本と諸外国、サービス・マネジメントの彼我の違いも垣間見られる。

このプロジェクトを通じて形成された多くの企業とのネットワークもひとつの大きな蓄積である。インタビュー調査、アンケート調査を通じてサービス経営に関する数々の示唆や経営実態についての情報をいただいた。すでに述べてきたように本学では、プロジェクトに研究・教育の2つの側面がある中で、より教育開発に軸足をおいたものとしてとらえている。したがって、一過性のものとは考えていない。サービス業のイノベーションに資する人材育成のための教育プログラムの開発は始まったばかりである。これからも産業界との連携を図りながら、さらに推し進めていかなければならないと考えている。

## 第2章 本学プロジェクトに関する既存研究の分析と課題抽出

### 1節 既存研究のレビュー「サービス・イノベーション」とは<sup>2</sup>

水野由香里

#### はじめに

本報告の目的は、サービス・イノベーションの本質を理解するために、必要不可欠な先行研究をまとめ、考察することである。そこで、本稿では、同プロジェクトを進めるに当たり、鍵となる3つのキーワード「イノベーション」「サービス業とイノベーション」「生産性」を基に、先行研究を整理する。この作業を通して、2つの点を明らかにする。それは、研究のフレームワークを構築する際に必要な基本的な知識を取得すること、そして、サービス・イノベーションに関する我々の研究目的を明確化することである。

#### 1) 先行研究1 イノベーション

##### 1-1 一般的なイノベーションに関する研究

イノベーションの発生原理を最初に理論化したのは、シュンペーター（1977年、原著第1版は1912年）であるといわれている。彼は、「生産とは利用できる種々の物や力の結合を意味し、生産物や生産方法や生産手段などの生産諸要素が非連続的に新結合することがイノベーションである。このイノベーションは内部から自発的に発生する経済の非連続的発展および創造的破壊につながるものである」と主張する。すなわち、イノベーションは、生産諸要素の組み合わせ（新結合）によって、非連続的に、そして、創造的破壊によって新たなものが生み出されることである。「馬車を何台列ねても、鉄道にはならない」。このフレーズは、イノベーションが非連続的であることを端的に示す事例としてしばしば引用されるとおりである。

また、イノベーションの普及に関する理論化に取り組んだのは、Rogers（2003、初版は1995年）である。イノベーションが普及することの意味は「イノベーションが、あるコミュニケーション・チャネルを通じて、時間の経過の中で社会システムの成員間に伝達される過程のことである」（ロジャーズ、2007；8）と主張する。ただし、彼は、この普及は、一種の社会変化を伴うものであるとして、イノベーションが普及することは、既存の社会システムの構造と機能に変化をもたらすことであると付け加えている。そして、イノベーションの採用を促進させる属性を5つ挙げ、どのタイプのイノベーション、どのような特性を持ったイノベーションが普及するのか（すなわち、一般的に知覚されるのか）に関して考察を加えている。それは、「相対的優位性」（客観的な優位性をもっているかどうかはともかく、これまでよりも良いイノベーションであると知覚されること）、「両立可能性」（既存の価値観や過去の体験・ニーズとイノベーションが合致していること）、「試行可能性」（イノベーションが小規模であれ、試行されていること）、「観察可能性」（イノベーションの結

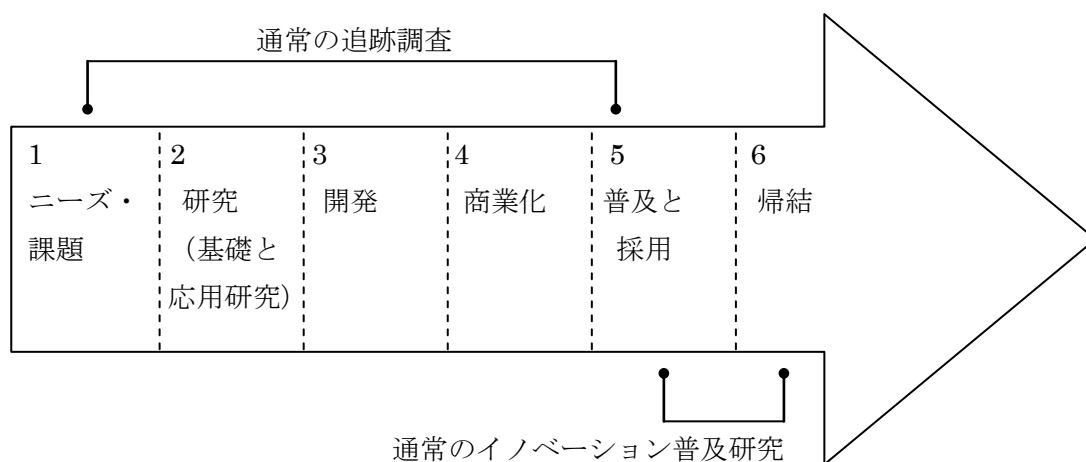
---

<sup>2</sup> 本報告は、水野（2008）に加筆・修正したものである。

果が他の人の目に触れる度合いのこと)が高く、「複雑性」(イノベーションを理解したりするのが相対的に困難であると知覚される度合いのこと)が低いほど、イノベーションの知覚が早く、そうでないイノベーションよりも速やかに採用され、成功の可能性が上がると指摘する(同, pp,21-23)。ただし、イノベーションの普及の速度に影響力を与える要素があるという。それは、イノベーションを採用するか否かの選択が、強制力や地位、あるいは技術的な専門知識を持った社会システム内の少人数によってなされる場合には、「権限に基づくイノベーション決定」であるとして、イノベーションの採用速度は極めて速いという(同, pp,386-387)<sup>3</sup>。

本研究を進めるにあたって、着目すべきロジャーズ(2007)の研究成果は、主に2点ある。一点目は、イノベーションの発展過程における主張である。彼は、イノベーション発展過程において、主要な6つの段階がある(図1)と指摘する<sup>4</sup>(同, pp,54-81)。そして、イノベーション発生過程は、これらの段階を経てイノベーションの帰結に至るまでの全ての意思決定、活動、影響によって構成されるという。この発展過程の議論(特に「通常の追跡調査」)は、我々の研究にとって大きな示唆を与えている。なぜなら、イノベーションを推し進めるよう作用した要素、直面した課題、課題の解決方法を「通常の追跡調査」の各段階より抽出することの重要性が確認されるためである。

図1 イノベーション発生過程における6つの段階



出典；ロジャーズ(2007；55)

<sup>3</sup> その次に普及するタイプのイノベーションは、採用するか否かの決定が、社会システムの成員の間に合意が形成されることによって行なわれる「集合的なイノベーション決定」方法であるという。そして、一番遅く普及するタイプのイノベーションは、採用するか否かの決定が、個人によって行われる「任意的なイノベーション決定」方法であるという。

<sup>4</sup> ロジャーズ(2007)では、①イノベーションの発生において、必ずしも6つの段階が順を追って生じるわけではないこと、②イノベーションによっては、段階が省略されることもあること、を十分認識しており、6つの段階区分がやや恣意的であることは指摘している。



二点目は、組織におけるイノベーションに関する主張である。ロジャーズが指摘しているように、「イノベーションの多くは組織が採用する。…（中略）…。組織が変化する際のイノベーション過程の本質ならびに人間行動についての重要な洞察を与えてくれる」（同, p.386）ためである。すなわち、イノベーションを推し進める際にしばしば発生する組織的な課題と解決方法、個人が直面する課題と解決方法などが抽出されると期待されるのである。彼は、注目すべき組織構造として、組織の目標、分業と役割、権限構造、規則や規制、非公式の慣習や規範、標準化と公式化を挙げている。また、組織の革新性と相関関係がある説明変数、相関の結果も挙げられている。それらは、①個人（リーダー）の特性として、「変化に対する態度」はプラスに、②組織構造の内部特性として、「集中化」はマイナスに、「複雑さ」はプラスに、「公式化」はマイナスに、「相互連結度」はプラスに、「組織スラック」はプラスに、「規模」はプラスに、③組織の外部特性として、「システムの開放性」はプラスに作用しているとのことである（同, p.397）。これらの事実は、我々の研究の仮説を構築する上で、多くの示唆を与えている。

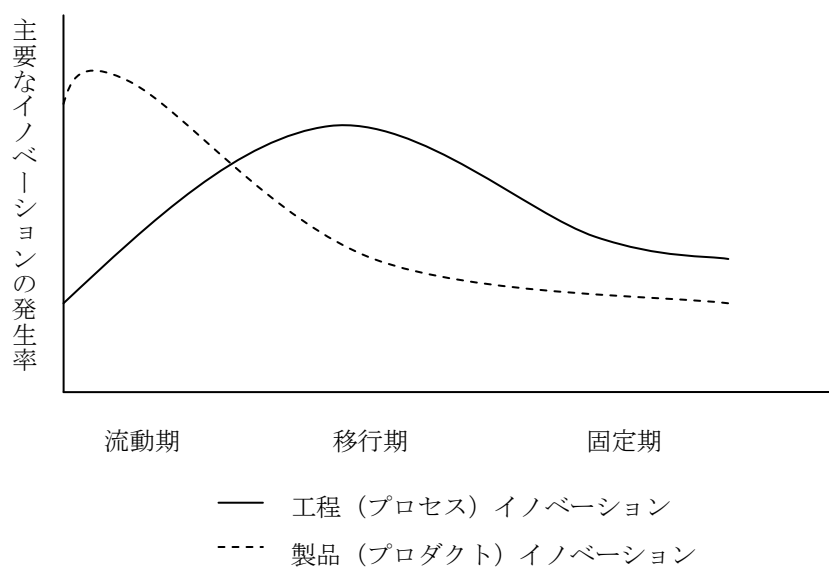
#### ① プロセス・イノベーション／プロダクト・イノベーション

イノベーションが発生するタイミングは、大きく分けて2つに大別される（Utterback and Abernathy, 1975）。一つは、新製品や新サービスを作り出す過程で発生するプロダクト・イノベーションであり、もう一つは、製品やサービスの創出に伴って発生するプロセス・イノベーションである。前者のプロダクト・イノベーションは、そのアウトプットが容易に可視確認されるため、成果の評価がしやすい。また、観察者の視点から確認すると、プロダクト・イノベーションは（イノベーションの結果ではあるものの）、成果が具現化された具体的対象が観察できるという特性がある。一方、後者のプロセス・イノベーションは、最終製品、サービスの形としてのアウトプットで体化されるものではなく、その創出過程で確認されるイノベーションであるため、具体的成果が測りにくい場合もある。一般的に国際競争力が高いといわれる日本の自動車や総合家電などの分野においては、後者のプロセス・イノベーションによる効果が着目されることが多い。なぜなら、市場がグローバル化し、世界的競争が激しいこれらの業界において、製造プロセスのコストや製造時間の大幅な削減、品質、柔軟性、サービス水準の改善が一層の国際競争力を高めるよう作用してきたためである（岸川編, 2004 : 120）。しかしながら、先にも指摘したように、その特性ゆえ、具体的な成果を数量的に測定することが難しい要素も存在する。

以上の性質をもつプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションは、実は、相関関係があると主張したのが、Utterback (1996) である。彼は、産業の進化と、発生するイノベーションのタイプの相関関係（産業の進化モデル）を提示する（図2）。図2における彼の産業の進化モデルの説明は次のとおりである。産業が「流動的」である時には、製品の概念が明確になっていないため、製品の方向性、それを実現する技術も確定していない。そのため、生産工程（生産プロセス）も「流動的」である。したがって、イノベ

ションの視点は、プロセスにではなく、プロダクトに置かれるという。このプロダクト・イノベーションが落ち着いて定着すると、産業は「流動期」から「移行期」へと移り、製品概念が明確になり、製品の方向性、それを実現する技術も定まり、支配的なデザイン（ドミナント・デザイン）となって市場で定着する。すると、今度は、製品イノベーションは、さらに発展を遂げるために、今度は、機能向上を中心に取り込まれるようになる。したがって、イノベーションの視点は、工程イノベーションに移行するという。そして、最終段階の「固定期」になると、製品と工程が切り離せないものとなる。このような状況下では、革新的なイノベーションは起きにくくなり、それが、改善型の小さなイノベーション（連続的イノベーション）を引き起こす。すると、生産性は向上するものの、革新性は下がるという現象に陥る（岸川編, 2004: 72-73）と主張する。Abernathy (1978) では、この現象を「生産性のジレンマ」と呼んでいる。すなわち、漸進的なイノベーションにより、生産性そのものは向上するものの、大きな技術革新による大きな波及効果は生まれないとの見解である。

図2 Utterback による「産業の進化モデル」



出典；アッターバック（1998；118）

Utterback (1996) の指摘もまた、我々の研究に示唆を与えている。サービス産業のイノベーションにおいて、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの関係の有無、相関の程度を検討する価値があるといえよう。

② 破壊的イノベーション (radical innovation) / 持続的イノベーション (incremental innovation)

イノベーションを分類する軸としてしばしば採用されるのは、革新の程度（レベル）に

応じた分類である。革新の程度が大きければ、破壊的イノベーション (radical innovation) に分類され、革新の程度が連続的で、既存の技術や能力に対するギャップが小さい場合には、持続的イノベーション (incremental innovation) と定義される (延岡, 2006)。革新的イノベーションは、新規に技術やサービスに取り組む企業にとって、有利に働く。なぜなら、既存企業にとっては、これまで行った投資が埋没費用になることや、企業の代替製品や代替サービスの場合、自社の売上の減少を招くことになる<sup>5</sup>ため、取り組みに躊躇するためである。したがって、既存企業にとって、革新的イノベーションは、ゼロから技術やサービスに取り組む企業よりも対応が遅れるという状況が生まれやすいという特徴が指摘されている。この現象をより詳しく取り上げた研究にクリステンセン (2000) が挙げられる。アメリカにおいて、既に成功を収めた企業は、既存の技術やサービスに強く依存するため、企業を取り巻く環境の変化や、同業他社による破壊的イノベーションへの対応が遅れてしまうことを実証したのである。クリステンセン (2000) では、この現象を「イノベーションのジレンマ」と呼んでいる。ただし、日本の企業と比較した場合、日本の既存企業は早い段階で破壊的イノベーションに成功する事例が多く確認されるという (例えば、デジタルカメラに移行したキャノンやオリンパス、液晶テレビなど、薄型フィルム印刷に移行した富士フィルム)。日米を巡るこのような傾向の差異は、商業慣行の違いにあると指摘されている (延岡, 2006)。延岡 (2006) は、日本企業は、アメリカ企業のように短期的な利益の最大化を求められているのではなく、比較的柔軟に新しい技術や市場に対応することが、日本において「イノベーションのジレンマ」をある程度回避するよう機能していると主張する。

延岡 (2006) から、サービス産業において発生するイノベーションのタイプは、日米間で差異がある可能性を示唆している。

### ③ カテゴリー・イノベーション／用途イノベーション／感性イノベーション／性能イノベーション

一般的にサービスの生産性を測定するためには、サービスの価値を可視化する必要があるといわれている。なぜなら、可視化することによって、生産性が向上したかどうか定量的に確認することが可能になるためである。しかし、サービスを可視化することは、ある種の危険性を同時に持ち合わせているとの興味深い指摘をした研究がある。それが楠木・阿久津 (2006) である。同研究では、サービスを可視化することで、サービス財のコモディティ化が起りやすい状況を生むと指摘する。コモディティ化とは、商品・サービスカテゴリーにおける競合企業間の違いが価格以外にはないと顧客が判断する状態をいう。すなわち、コモディティ化の本質は、競争によって製品やサービスの価値が価格という最も可視的な次元に一元化され、競合製品・サービスとの熾烈な競争とコスト低減に収斂されてしまうことにある。サービス内容やパフォーマンスの可視化は価値次元を可視化してし

---

<sup>5</sup> この現象をカニバリゼーション (Cannibalization / 共食い) という。

まい、コモディティ化を引き起こす可能性がある。そこで、脱コモディティ化の思考が求められる。以上が楠木・阿久津（2006）が展開する基本的な主張である。

楠木・阿久津（2006）が指摘した論点を持つ類似の研究として、バリュー・イノベーションや新市場破壊イノベーションなどが挙げられる。これらの既存概念は、属性から使用文脈への価値次元を転換・再定義する重要性を指摘しているものの、多くの場合は、コモディティ化を一定期間先送りにするに終わるケースも少なくない（カシオのデジタルカメラ「EXILIM」シリーズの例<sup>6</sup>）。楠木・阿久津（2006）では、脱コモディティ化という観点からイノベーションを理解するために、2つの要素を基軸に分類して議論を展開している点に特徴を持つ（図3）。それは、顧客の「購買決定の鍵となる価値次元の所在」（すなわち、コモディティ化に対抗する「属性」を採るのか、コモディティ化を回避する「使用文脈」を採るのか）の軸と、顧客の「購買決定の鍵となる価値次元の可視性」（可視性の次元の程度が高いか安いか）の分類軸である。すなわち、属性か使用文脈か、見えるか見えないかという価値次元のあり方の違いに基づいてイノベーションが分類されているのである。それぞれのセルがもつイノベーションとその特性は次のようである。「性能イノベーション」は、相対的に可視化が高く、それゆえ、顧客に広く共有されている次元で構成されている。「感性イノベーション」は、属性や特性にフォーカスするものの、感性に訴えかけて、価値を可視化しないイノベーションである。「用途イノベーション」は、使用文脈を転換し、可視化することで製品・サービス技術を明示するイノベーションである。「カテゴリー・イノベーション」は、可視化を低く抑えると共に、使用文脈にフォーカスしたイノベーションである。この4つのイノベーションのうち新しいコンセプトを顧客に提供するイノベーションが、カテゴリー・イノベーションとなる。なぜなら、カテゴリー・イノベーションが、「かつてない次元における価値が幅広い顧客に受け入れられ、定着した状態を指している」ためであると主張する。

---

<sup>6</sup> カシオのデジタルカメラ「EXILIM」シリーズは、高画素数の技術開発により、他社より高い価格でありながら、発売当初は、大型ヒット商品となった。しかしながら、属性が可視化された製品は、同業他社の技術のキャッチアップにより、急速に市場シェアを落とすことになる。いわゆるコモディティ化である。次に、カシオはデジタルカメラの使用文脈、すなわち「日常的に用い歩いて画像情報を記録する」点に着目した。しかしながら、デジタルカメラの小型化は、すぐに顧客の認知的限界に直面した。なぜなら、顧客に画素数の技術の向上、そして、更なる画像の鮮明さ（画素数の高度化）が、製品差別化商品として、顧客に認知されなくなったためである。技術的には小型化が可能であっても、多くの顧客にとっては、使用文脈において、意味のある違いを発見できず、カシオの小型化投資に見合う価格を払わなくなったという解釈である。これも一つのコモディティ化である。

図3 脱コモディティ化を考えるためのイノベーション分類

購買決定の鍵となる 価値次元の可視性	低	感性イノベーション	カテゴリー・ イノベーション
	高	性能イノベーション	用途イノベーション
		属性（コモディティ化対抗）	使用文脈（コモディティ化回避）
	購買決定の鍵となる価値次元の所在		

出典；楠木・阿久津（2006；11）

ただし、現実の企業経営では、価値次元の可視性の低いイノベーションへの資源投入は、その性質上、経営者が現実決定を下すことが困難であることが少なくない<sup>7</sup>。この状況を同論文では、「可視性の罍」と呼んでいる。「可視性の罍」には3種類（競争の圧力、顧客の圧力、内部組織の圧力）が存在し、それぞれの圧力が相乗された形で企業経営に影響を与えるため、結果的に価値次元を可視化する方向に傾斜されてしまうのである。

楠木・阿久津（2006）の研究は、イノベーションの成果を測定するために、アウトプットとしてのサービスの可視化を強調する一般的な議論に強い疑問を投げかけている。我々の研究に対しても、サービス・イノベーションとサービスのコモディティ化の関係、コモディティ化のキャッチアップの程度などについて考察する必要があることを示唆している。

## 1-2 サービス産業におけるイノベーションに関する研究

### ① 変革型（revolutionary）イノベーションと改善型（evolutionary）イノベーション

サービスイノベーション研究会（2005）では、サービス産業におけるイノベーションの特徴の一つは、デマンド・プルの要素が強い点にあると主張する（一方、製造業はテクノロジー・プッシュ的な要素が強いという）。したがって、サービス産業のイノベーションを引き起こそうと考える際には、デマンドを持っている人間的要素も考慮に入れる必要があることを指摘している。同研究では、この点を踏まえ、サービス業におけるイノベーションを2つのタイプに分類している。変革型（revolutionary）イノベーションと改善型（evolutionary）イノベーションである。前者は、「不連続的な技術によって、新規市場を開拓するイノベーション」と定義づけられている。すなわち、製造業ではプロダクト・イノベーションに相当するこのイノベーションは、「新たなサービスビジネスや業態を立ち上

<sup>7</sup> 論文では、カテゴリー・イノベーションに成功した事例として、（ソニーのポータブルゲーム機 PSP と比較した）任天堂 DS が取り上げられている。「任天堂がある種の「新しい面白さ」を実現するために、液晶画面を2つにし（しかもその技術的なスペックは競合製品に劣っている）、ペンタッチ入力を与えることに対する投資ははるかに正当化しにくいのである」（p.15）として、価値次元の可視性の低いイノベーションが取り込まれにくい論証を提示している。

げた」(同, p.29) 場合に変革型イノベーションになると定義されている。この点から、リクルートや、クロネコ、セブン・イレブンなどの事例が包含されるという。一方、後者は、「連続的な技術革新によって新規市場を開拓するイノベーション」であると定義づけられている。すなわち、製造業ではプロセス・イノベーションに類似するこのイノベーションは、「既存の業態をベースに、サービスやアイデアに改良を加えたり、あるいは、最近急速に進歩している IT を使ってこれまでは概念として知られていたが、コストが高く実現できなかった業務改善を行ったりした」(同, p.29) 場合に改善型イノベーションになると定義されている。

サービスイノベーション研究会(2005)の研究成果は、イノベーションの定義の観点から、我々の研究の進行において参考となるであろう。

## ② ソフト・イノベーション

ソフト・イノベーションは、物理的な存在の革新であるハード・イノベーションという概念と対極にある。すなわち、ソフト・イノベーションは、「その最も中核的部分が無形物であるビジネスモデル、コンテンツ、ソフトウェア、あるいはサービスに関するイノベーション」と定義されている(『組織科学』Vol.39, No.2)。

吉田(2005)は、この考えをさらに深め、ソフト・イノベーションは、(製品やサービスを生み出す側の論理に基づいた顧客ニーズ・顧客満足を満たす汎用性の高いサービスの開発ではなく)顧客が考える価値観・価値の総体を満たし、顧客自らも新しい経験を作り出そうとすることであると主張する。顧客ターゲットを大衆に当てたサービスは、一方向的に提供され、汎用性が高いものである。この点から、大衆に焦点を当てたサービスは、集団的经验が優先されるといえよう。しかしながら、サービスの受容者(顧客)は、「特定状況(コンテキスト)の中で」、「その場で」「その人固有」の「気持ち」や「価値観」があり<sup>8</sup>、それゆえに、同じサービスが提供されても、サービスの受容者がおかれている状況次第で、受け取る印象・評価は異なる。このような状況に対しては、本質的には多元的かつ不均質な性格に対応したサービスが提供されねばならないとし、これがイノベーション<sup>9</sup>を産

---

<sup>8</sup> 吉田(2005)では、このようなサービス受容者の価値観や置かれた状況の差異による反応の違いを「個人的経験」と呼んでいる。したがって、彼は、「個人的経験は、極めて強い個有性という特徴を持っている」と主張する。

<sup>9</sup> 吉田(2005)では、本質的には多元的かつ不均質な性格に対応したサービスが提供されるプロセスで、サービス・イノベーションが発生するとの仮説を展開している。その彼の考えるサービス・イノベーションには、次の4つが挙げられる。①価値イノベーション(サービス受容者の価値や経験、モデル化によって生み出されるイノベーション)、②経験イノベーション(これまでの汎用性の高いサービスから生まれるイノベーション)、③ソフトな個人的経験イノベーション(実際にサービス受容者の価値観や個有性の強い現場に直面した際に即興的な対応から生まれるイノベーションのこと。このイノベーションが重要であると彼が指摘する理由は、事後的に「物事の根本を探り、その因果をできるだけ明らかにしていこうという試みを通じて新しい因果に気がつく」ためであるという)、④集合的经验

む原点であると主張している。そして、この個別の状況に焦点を当てることは、イノベーションのレベルが繊細で漸進的ではあることを十分認識した上で、この点がソフト・イノベーションの重要な構成要素であると議論を締めくくっている。

吉田（2005）の主張は、サービスを提供する際の顧客に対するカスタマイズの重要性やカスタマイズの程度と、発生するイノベーションとの関係を結び付けることの可能性を示唆していると解釈される。我々の研究において、特に個別事例に当たる際には、吉田（2005）の主張は、特に留意すべき部分である。

## 2) 先行研究 2 サービス産業とイノベーション

### 2-1 サービス産業が抱える課題

サービスイノベーション研究会（2005）では、その前身である東大サービス・イノベーション研究会における研究成果を報告している。同研究会が提示したサービス業が直面し、今後解決しなければならない4つの課題は、①価値の可視化、②組織行動・知識の可視化、③サービスの最適化、④サービス価値の創造である。そして、これら4点から、「見える化」「最適化」「新しいサービスを作り上げる方法」が課題を解決する鍵になっていると主張する（同、p.28）。

### 2-2 サービス業の組織間関係

サービス産業においても、組織間関係を分析する視点の重要性を指摘した研究に、清家（2006）がある。彼は、サービス産業における組織間関係の重要性を、藤本（2003）のフレームワークを援用して説明している。すなわち、サービス業においても、複数企業間で達成されるものづくり組織能力と裏の競争力（生産性・コスト・生産リードタイム・適合品質・開発リードタイム）を中心とした競争力の多層評価フレームワーク分析が欠かせないと主張しているのである。

清家（2006）は、我々の研究に重要な示唆を与えている。それは、サービス・イノベーションを考える際に、単一企業のみを分析の単位として考えるだけでなく、複数企業間の関係性という分析の単位を持つ視点が重要であるという指摘をしている点である。彼が主張する論理は、たとえば、企業間のロジスティックスを考える上で重要であると推測される。なぜなら、物流段階における梱包のノウハウが物流会社に蓄積され、そのノウハウを生かして顧客にロジスティックスの改善方法を提案することで、利用者（たとえば小売や製造メーカ）の物流効率を高め、物流コストを低くすることが可能となるためである。

---

と個人的経験の相互作用（汎用性の高い集合的経験が狙った価値の実現が失敗に終わった場合、どの個人的経験を採用するのかなどの課題は残るものの、個人的経験から価値を発見し、サービスや経験、イノベーションに生かそうとすることは重要であるという認識を持っている）

このような企業間関係を研究対象として取り扱うことによって、1社では達成することが難しいイノベーションまで研究の対象とすることが可能となる。

### 3) 先行研究 3 生産性

#### 3-1 生産性そのものの向上に関する研究

##### ① 生産性向上のための諸要素

南方・酒井（2006）は、一般的なサービスの生産性の議論は、顧客の観点からみたサービスの価値という概念を考慮していない点を指摘し<sup>10</sup>、サービス生産性の議論に重要な示唆を与えている。サービスの生産性の議論では、サービス生産の効率化を追求すると同時に、サービスの顧客価値を高めていることにも視点を置く必要があると主張する。なぜなら、顧客満足をコントロールし、顧客ロイヤリティを高め、顧客価値を高めることによって、利益の源泉となる顧客の維持率を高めるためである。

以上の点を踏まえ、南方・酒井（2006）は、サービスの生産性を向上させるための要素を分解し、わかりやすく整理している（図4）。図4では、まず、生産性を向上させるための考え方を2つに大別した上で、分類している。それは、「付加価値を増大させることによる生産性の向上（単位サービスあたりの生産性向上）」<sup>11</sup>と、「需給のミスマッチをコントロールすることで達成される生産性の向上（稼働率向上による生産性向上）」である。前者は、さらに2つに要素分解される。それらは、単位サービスの量を同等もしくは増やしても、それ以上にアウトプット（産出量）を増やすことにより、結果的に生産性を向上させるもの（「アウトプットの増加」）で、いわゆる、顧客のサービス価値を高めることを目的とした要素と、単位サービスの投入量それ自体を少なくし、節約することで生産性を向上させるもの（「インプットの減少」）が挙げられている。後者は、需給のミスマッチを解消することでムダを軽減し、生産性の向上に結びつけるための要素分解である。より細かな要素分解に関しては、図4を参照されたい。

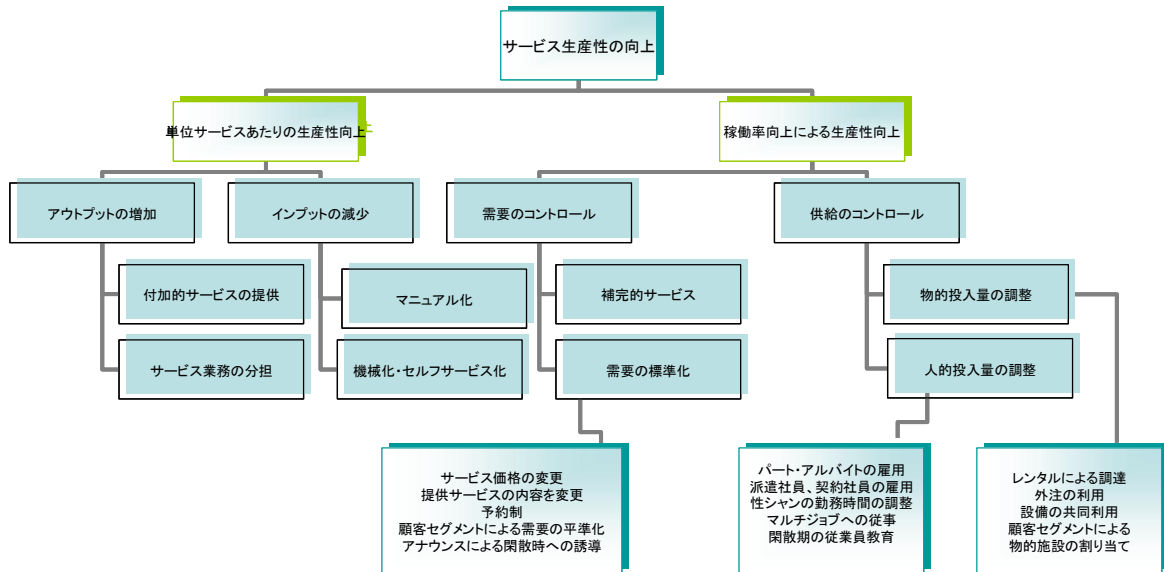
---

<sup>10</sup> 例えば、レビットの研究が挙げられる。レビットは、工業生産に倣い、インプットを減少させることによって、結果的に生産性を向上させようとしているとし、これだけでサービスの生産性を図ることは難しい点に言及している。

<sup>11</sup> 南方・酒井（2006）では、さらに興味深い言及が続く。それは、付加価値を向上させるためには3つの方法があるという。それらは、「より小さな経営資源の投入で、これまでと同じ付加価値を達成する」「経営資源の投入量は同じでも、より大きな付加価値を達成する」「経営資源の投入量の増加を上回る付加価値を達成する」ことである（p,171）。



図4 サービスの生産性を向上させるための要素分解



出典；南方・酒井（2006；169）を元に筆者が作成

## ② SERVQUAL

サービスには、一般的に、業種特有の 4 つの産業特性が確認されている。それらは、消滅性 (Perishably)、無形性 (intangible)、同時性 (simultaneity)、異質性 (heterogeneity) <sup>12</sup>である。サービスは、特にモノとは異なり、形がないという商業上の特性を色濃く持つ。それゆえ、可視化されない部分が多く、その成果も評価されにくい特徴を持つ。しかし、Parasuraman (1985) は、成果を測定する一つの尺度の開発を試みた。そして、サービス品質を測る尺度として選択した要素は、「有形性 (Tangibles)」「信頼性 (Reliability)」「反応性 (Responsiveness)」「確実性 (Assurance)」「共感性 (Empathy)」であった。

## ③ TOPS アプローチ (営業の生産性向上のための手法)

レディングム・コバチ・サイモン (2007) によると、営業活動の生産性を向上させることは、チームとしての営業部隊の活動効率を向上させることであるという。そのためには、直感や天賦の才能に頼るのではなく、科学アプローチを上手く活用しなければならないと、彼らは主張する。データや、分析、プロセス、ツールを駆使して、営業部門の生産性を (個人単位ではなく) 組織として底上げするのである。その際、着目すべきポイントは、(1) 売すべき商品・サービスの的を絞ること、(2) IT ツールを活用し、手続きを最適化させること、(3) 業績を科学的に管理すること、(4) 適切な営業体制を敷くこと、であるという。これら、4 つのアプローチをそれぞれの頭文字をとって「TOPS アプローチ」と呼んでいる。

<sup>12</sup> サービスの 4 つの特徴に関しては、サービスマネジメントやサービスマーケティングなどの代表的な教科書 (例えば、フィスク・グローブ・ジョン著[2005], ローイ・ゲンメル・ディードンク著[2004]など) を参考のこと。

### 3-2 顧客満足度の向上が生産性に結びつくという研究

顧客満足度の向上が生産性に結びつく研究の主張の主な論拠は、次のとおりである。顧客満足度の向上は、顧客継続率あるいはリピート率を高める。顧客継続率の高まりは、2つの点から望ましいと理解されていることが確認される。それらは、顧客が継続して利用することで、安定的収入が見込めるという点と、サービスを広く認知するための販促運動にかかる費用が低減される点である。特に、後者は、販促活動にかかる企業の経営資源を節約することで、企業の経営資源の最適化を促進させるよう作用する点からも着目に値する。

顧客満足度の向上に言及した文献として、嶋口（1994）、Pine and Gilmore（1999）、サービスイノベーション研究会（2005）、ヘスケット・サッサー・シュレンジャー・ラブマン・ジョーンズ（2005）などが挙げられる。

#### ① 「サービスの顧客価値」「顧客経験」

サービスの顧客価値とは、顧客の視点から、主観的に評価したサービスの価値のことである（南方・酒井，2006）。同じサービスを利用しても、サービスの顧客価値は顧客によって異なる。そのギャップについて追究したのが、嶋口（1994）である。顧客は、サービス利用に先立ち、提供されるサービスに「購買前期待」を抱く。顧客は、提供されたサービスをこの認知的な「購買前期待」を基準にして判断される。ここに知覚矯正によるギャップ（格差）が発生する。したがって、提供されるサービスに対する購買前期待と購買後の評価が一致すると、顧客満足が得られる一方、購買前期待より低ければ、著しい不満が発声することになる。

この点に関して、メイヤー・シュワッガー（2007）も、同様の指摘をしている。彼らは、「人間の期待はかなりの程度、過去にその企業の製品やサービスを利用した経験によって決まる。顧客はプラスであれマイナスであれ、何か新しい経験をすると、無意識に過去の経験と比較して判断を下す」点を指摘し、顧客経験が重要であると主張する。顧客経験とは、「ある企業との直接的ないし間接的感触によって顧客が示す内的かつ主観的な対応」のことである。すなわち、彼らは、顧客による消費行動決定の要因は、顧客満足度ではなく、顧客経験にこそあり<sup>13</sup>、とかく顧客経験が軽視される状況を危惧している。彼らはこの認識に基づき、顧客リレーションシップを継続し、顧客経験データを蓄積することの重要性を説いている。

#### ② エクスペリエンス・バリュー

エクスペリエンス・バリューには4タイプの経済価値があり、これらそれぞれがモノや

---

<sup>13</sup> 彼らは、「顧客満足度と顧客経験の違いも正しくされているとはいいいがたい」という認識を強く持っている。顧客との継続的取引に結びつけるため、顧客経験を知るには、絶えず掘り下げた調査が必要であると指摘している。

サービスの高い付加価値を達成させるという (Pine and Gilmore, 1999)。第 1 の経済価値は、「サービス・バリュー」へと進化するプロセスが価値に結びつくことである。モノやサービスは、まず、コモディティから始まり、差別化へと進化する。モノやサービスがコモディティ化すると、競合他社との競争が激しくなり、価格競争に巻き込まれるという顛末を迎える。しかしながら、経済価値を達成する行動—差別化—へと変化させることで、価格競争が回避されるのである。差別化にも進化のプロセスがあり、高付加価値を持つプロダクト・バリュー、プロダクト・バリューを差別化するためのサービス・バリューに進化するという。… (中略) …第 4 の経済価値は、「エクスペリエンス・バリュー」である。これは、(用途でも、機能でも、価格でもない) 顧客の感情に働きかけることで差別化することで生まれる価値である。エクスペリエンス・バリューが重要な理由は、顧客の感情に直接働きかけるため、顧客ロイヤリティが得られる点にある。企業の利益と成長の原動力は、顧客満足に伴う顧客ロイヤリティが種となると主張する。そして、顧客満足によってもたらされた直接的な結果が、従業員満足増大、従業員ロイヤリティ獲得へとつながり、高品質のサービスの提供、さらには、売上高や利益の拡大を可能とするのである。

### ③ サービス・プロフィット・チェーン

生産性そのものを測る指標を開発した研究ではないものの、最終的に企業の収益に寄与する説明変数として、顧客満足を挙げた重要な研究が確認される。Heskett, Sasser and Schelesinger (1997) が主張したモデル「サービス・プロフィット・チェーン」である。同モデルの特徴は、企業の生産性の説明変数として顧客満足を挙げられているだけではなく、その顧客満足を、サービスを提供する主体が提示するサービスの価値によって規定されており、また、そのサービス価値はそもそも従業員のロイヤリティや従業員満足度によって保証されることによって確保されるものであることを指摘している点である。すなわち、企業の収益を高め、生産性の向上に寄与する要因は、一つの要素やある特定のイノベーションの取り組みのみで決定付けられるわけではなく、複数の要素が複雑に絡み合った結果、もたらされる産物であることを示唆しているといえよう。

### ④ CSI (Customer Satisfaction Index)

サービスの生産性を測るための指標作りに取り組んでいるのが、財団法人社会経済生産性本部が設けた組織「サービス産業生産性協議会」である。同協議会では、2006 年現在、顧客満足度 (以下、CS と略す) を基軸に、指標 (CSI) 作りが進められている<sup>14</sup>。CS を基

---

<sup>14</sup> サービス生産性の指標作りの中心となって活動しているのは、明治学院大学准教授 小野譲司氏である (肩書きは、2006 年 11 月現在)。なお、CSI に関する情報は、中小企業総合展 (独立行政法人中小企業基盤整備機構主催、2007 年 10 月 31 日～11 月 2 日開催) における 2007 年 11 月 2 日 14:30 からのセミナー「顧客満足を高めるために～サービス産業の生産性向上に向けて～ (共催: サービス産業生産性協議会)」における小野氏の講演に基づいた記述である。

軸にサービスの生産性を測る指標として採用する根拠は、CSの高まりが企業の収益性を高め、かつ、マーケティングコストを削減する要素として作用しているためであるという。

ただし、同協議会は、CSを測定する際の重要な点を指摘する。それは、多くのマーケティング調査でしばしば行われているようなCS測定では、本質的なCSが測定できないという点である。なぜなら、従来のマーケティング調査では、顧客の認知尺度に基づき、多くは5段階評価で集計が行われているためである<sup>15</sup>。顧客の認知尺度を5段階の回答をもとに、CSが百分率で表現されている。これは、満足度が20%ずつ線形的に変化し、それに比例してリピート率も変化するという前提で調査されていることを意味する。しかしながら、現実の消費者行動として、満足度が20%で推移し、満足度に比例してリピート率が変化しているわけではない。顧客の認知は、線形で評価されるべきではなく、いくつかの「壁」が存在するであろうという指摘である。すなわち、消費者が「不満」と感じる「壁」が存在するはずであり、また、「満足」と感じる「壁」が存在するはずであるという認識である。消費者の満足・不満足度は非線形になっているであろうという指摘である。さらに逆説的ではあるものの、「普通」という評価は、実は、企業のサービスに対して満足でも不満足でもないというある種の「無関心」状態であり、ニュートラルな判断しか持っていないとも推測される。このような「無関心」状態である顧客のリピート率が果たして高いのかどうかも含めて再考の必要がある。認知尺度を5段階で評価する質問項目によるCSの測定では、企業の収益改善のための参考にはなっても、指標として活用するには不十分であるという指摘がなされているのである。以上から、このような消費者の認知が前提となっている現実社会において、CSを線形で評価する意味がどれほどあるのかを真摯に考える必要がある。同協議会では、この点に留意してCSIの指標作りが進められている。

また、CSで生産性を測定しようとする際、留意すべき他の点もある。それは、ある特定業界の市場シェアが高い企業は、幅広い消費者を顧客ターゲットとすることが多いため、ある特定顧客にとってはオーバースペックとして評価され、また、ある特定顧客にとってはアンダースペックとして評価される。そのため、市場シェアが高い企業における顧客全体のCSを測定すると（ある特定顧客層にターゲットを絞ったニッチ分野に焦点を当てた企業と比べ）、その値は低下する傾向がある。しかしながら、企業の利益という観点からみると、CSが一つの指標となり得るとの見解を示している。

今回、選定された我々のプロジェクトの目的は、生産性そのものを測る指標を開発するわけではない。この点に留意して、研究に取り組む必要がある。しかしながら、一点、注意すべきことがある。それは、「見かけ上の生産性の向上」「見かけ上の成果」を、イノベーションと組織的取り組みの結果であると誤って解釈する可能性である。すなわち、一時的なマクロ経済の回復や、マスコミの報道などによる顧客の一時的な逸脱行動で、「成果」

---

<sup>15</sup> CSの調査を行うミステリーショッパーなどの調査の回答項目では、一般的に「満足」「やや満足」「普通」「やや不満」「不満」という5段階の評価を行う場合が多い。

としての数値が回復、もしくは改善した状況を、取り組みの成果と誤って解釈してしまう可能性が存在し得ることである。このような誤った解釈をすることがないよう、我々の研究取り組み姿勢や態度に、慎重さが求められる。

### 3-3 生産性の格差

小川孔輔氏は、講演<sup>16</sup>の中で、日本のサービス産業が直面する3つの格差を指摘している。一つ目の格差は、サービス産業の格差である。海外、特に欧米と比較した際、日本のサービス産業の生産性が概して低いと指摘されていることである。二つ目の格差は、業種間の格差である。すなわち、サービス産業内の業種ごとに生産性の格差が確認され、底上げしなければならない業種が確認されることである。そして、三つ目の格差は、企業間の格差である。業種内を見ても、企業ごとに生産性の格差が確認される。サービス業の生産性の議論においては、しばしばこの3つの格差が複雑に入り組んでいるという。実は生産性の問題といっても、この3つの格差を考慮して研究する必要があるという指摘である。それぞれ個別のレベルでの格差を解消し、サービス産業全体の生産性を高め、改善をもたらすような対策を採らなければならないというところに、サービス産業の難しさがあると指摘している。

#### ① 海外のサービス産業との生産性格差

1990年代にアメリカのサービス産業が生産性を高めた理由を分析している研究として、サービスイノベーション研究会（2005）が挙げられる。同研究では、「企業が持つ各機能のコンポーネント化を進め、コアコンピテンシーに注力し、それらを自社以外にもサービスとして提供し、それ以外は逆にアウトソーシングまたはBTO<sup>17</sup>として外注するビジネススタイルが一般化した」（p,11）ためであると指摘している。

一方、日本国内のサービス生産性は、アメリカのそれを100とした場合、金融や保健、通信などの分野では80%前後、ホテルや外食、小売、運輸などの分野では、50%から60%程度に過ぎないとの調査報告も確認されている（豊田、2006）。このような点から、今後、どのように改善していくか、そして、産業にイノベーションを起こすのかが日本経済の大きな課題の一つとして指摘されている。

#### ② サービス産業内における業種間の生産性格差

小川氏が指摘するサービス産業内における業種間の生産性の格差に関しては、議論が分かれるところである。森川（2007）や（データは古いものの）佐和他（1990）では、むしろ

---

<sup>16</sup> 中小企業総合展（独立行政法人中小企業基盤整備機構主催、2007年10月31日～11月2日開催）における2007年11月2日14:30からのセミナー「顧客満足を高めるために～サービス産業の生産性向上に向けて～（共催：サービス産業生産性協議会）」にて。

<sup>17</sup> BTOとは、Build To Orderの略で、受注生産方式のこと。

る、業種間の生産性格差は低いとする研究報告もある。

### ③ 個別業種内における企業間の生産性格差

個別業種内における企業間の生産性格差については、森川（2007）が指摘している。森川（2007）では、綿密なデータ解析が行われており、生産性水準の企業間格差も測定している。企業間格差のばらつきが高い業種としては、電気・ガス・熱供給業や、狭義のサービス業<sup>18</sup>が挙げられている。また、同研究では、規模の大きい企業の生産性上昇率が低いことも指摘されている。

## おわりに

本稿では、文部科学省に採択された「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」にかかる研究プロジェクトを進めるに当たり、鍵となる 3 つのキーワード「イノベーション」「サービス業とイノベーション」「生産性」を基に、先行研究を整理した。この作業を通じて、2 つの成果が得られた。

第一点目は、我々の研究フレームワークをどのように構築するかに必要な基本的な知識を得ることができたことである。

第二点目は、我々の研究目的を再認識し、より明確化できたことである。我々の研究目的は、イノベーションそのもののメカニズムに関して解明することでも、生産性そのものを測る指標を開発することにあるわけでもない。我々の目的は、サービス・イノベーションを起こす資質を持つ人材を育成するプログラムを開発することである。したがって、我々は、その目的を達成するために、「イノベーション」「サービス業とイノベーション」「生産性」をどのように解釈すべきかを、既存研究を整理するプロセスを通して明らかにしてきたのである。その結果、サービス産業に従事する単一企業、もしくは複数企業を分析の単位とし、イノベーションを推し進めるよう作用した要素の抽出や、直面した組織上の課題、課題の解決方法、組織の条件を抽出することの重要性を確認できた。ただし、上記でも指摘したとおり、注意すべき点もある。それは、「見かけ上の生産性の向上」「見かけ上の成果」を、イノベーションと組織的取り組みの結果であると誤って解釈する可能性を排除することである。誤った解釈をすることがないように、我々の研究取り組み姿勢や態度に、慎重さが求められている。

## 参考文献

Christensen C. M., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.  
(クリステンセン, 玉田俊平太監訳, 2000, 『イノベーションのジレンマ―技術革新が巨

---

<sup>18</sup> 森川（2007）では、サービス業を「現行の日本標準産業分類で「M 飲食店、宿泊」～「Q サービス業（他に分類されないもの）」に相当する狭い意味で用いる」と定義している。

- 大企業を減ぼすとき』, 翔泳社.)
- Heskett, James L., Sasser Jr., W. Earl and Schlesinger Leonard A., 2003, *The Value Profit Chain*, The Free Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. and Berry, Leonard, 1985, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* Vol.49, No.4, 41-50.
- Pine, II.B.J. and Gilmore, J.H., 1999, *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press. (電通経済研究部会訳, 2000, 『経験経済』, 流通科学出版.)
- Rogers E.M., 2003, "Diffusion of Innovations Fifth Edition", Free Press. (ロジャーズ, 三藤利雄訳, 2007, 『イノベーションの普及』, 翔泳社.)
- Utterback, J.M. and Abernathy, W.J., 1975, "Dynamic Model of Process and Product innovation", *Omega*, Vol.3, No.6, 639-656.
- Utterback, J.M., 1994, *Mastering of the Artificial* (3rd.ed.), Cambridge:MIT Press.
- Utterback, J.M., 1996, *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press. (アッターバック, 大津正和・小川進訳, 1998, 『イノベーション・ダイナミクス』, 有斐閣.)
- 岩本勝幸, 2006, 「サービス・サイエンスによる顧客中心経営へのアプローチ—顧客という不確実な要素への取り組み—」, 『オフィス・オートメーション』, May, Vol.26, No.3 (第111号), pp.42-50.
- 岸川善光編著, 谷井良・八杉哲編, 2004, 『イノベーション要論』, 同文館出版.
- 楠木建・阿久津聡, 2006, 「カテゴリー・イノベーション: 脱コモディティ化の論理」, 『組織科学』, Vol.39, No.3.
- 清家彰敏, 2006, 「サービス・サイエンスと組織間関係」, 『オフィス・オートメーション』, May, Vol.26, No.3 (第111号), pp.12-18.
- サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会, 2007, 「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて 報告書」.
- サービスイノベーション研究会, 2005, 「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).
- 佐和隆光・松本和幸・佐藤晃嘉・田代尚機・二木高志, 1990, 「日米のサービス産業の生産構造」, 『ファイナンシャル・レビュー』, August, 大蔵省財政金融研究所.
- 嶋口充輝, 1994, 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣.
- シュンペーター, 塩野谷裕一・中山伊知郎・東山精一訳, 1977, 『経済発展の理論(上・下)』, 岩波書店.
- DIAMOND ハーバードビジネス・レビュー編集部編・訳, 2005, 『いかに「サービス」を収

- 益化するか』, ダイヤモンド社.
- 豊田正和, 2006, 「サービス産業政策の確立に向けて」, 『一橋ビジネスレビュー』, Vol.54, No.2, pp,86-102.
- 南方建明・酒井理, 2006, 『サービス産業の構造とマーケティング』, 中央経済社.
- フィスク・グローブ・ジョン著, 小川孔輔・戸谷圭子訳, 2005, 『サービス・マーケティング入門』, 法政大学出版局.
- 藤本隆宏, 2003, 『能力構築競争』, 中公新書.
- ヘルスケット・サッサー・シュレンジャー・ラブマン・ジョーンズ, 2005, 「サービスの高収益モデルの作り方」, 『いかに「サービス」を収益化するか』, 所収.
- 水野由香里, 2008, 「「サービスイノベーションによる生産性向上」にかかる研究ノート」, 『西武文理大学研究紀要』, 第12号, pp.81~95.
- メイヤー・シュワッガー, 2007, 「全社的な取り組みが鍵 顧客経験のマネジメント」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, Vol.32, No.10, pp,54-68.
- 延岡健太郎, 2006, 『MOT[技術経営]入門』, 日本経済新聞出版社.
- レディングラム・コバチ・サイモン, 村井裕訳, 2007, 「生産性向上のための TOPS アプローチ」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, Vol.32, No.10, pp,122-132.
- ローイ・ゲンメル・ディードンク著, 白井義男監修, 平林祥訳, 2004, 『サービス・マネジメントー統合的アプローチ 上』, ピアソン・エデュケーション.
- ロジャーズ・シューメーカー, 宇野善康訳, 1981, 『イノベーション普及学入門』, 産業能率大学出版部.
- 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 : 4-14.



## 2 節 既存研究のレビュー サービス産業の「生産性」計測について<sup>19</sup>

松澤祐介

### はじめに

日本のサービス産業の生産性が、欧米と比較して低迷しているという議論がなされて久しい。2007 年度の通商白書においても、2001 年度からの 4 年間をとってもサービス産業の生産性上昇は一部のセクターに限られている、とし、生産性を上昇させる各種の政策提言の取り組みを行っている。

このような認識は経済関係の機関のみならず、文部科学省も共有している。同省は 2007 年、サービス産業の生産性向上を図るべく、国内大学機関に「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」の委託を行った。これは大学教育の現場から、サービス産業でイノベーションを起こす人材を育成・輩出することで、日本のサービス産業の生産性上昇に資することを目的とするものである。

ところで、サービス産業は製造業と比較し、各国においても生産性上昇がみられない、もしくは停滞しているとみなされる傾向があった。たとえば、OECD (2001) でも、サービス産業は伝統的に生産性が低く、イノベーションも少ない分野として扱われてきたことを指摘している。

他方、1991 年から景気拡大を続けていた米国では、IT の活用により、サービス産業の生産性が上昇したとされていたが、その一方で 90 年代半ばまでは生産性上昇について有意な計測結果が得られないという、「情報化パラドクス」の様相を呈していた。しかしながら、その後の各種の推計では、IT 活用の効果を通じて生産性上昇が計測されており、日本と比較した米国のサービス産業の優位性が強調される論調も多い。

ところで、このようなサービス産業の「生産性」は実際にどのように計測されるか、を仔細に検討すると、その統計的根拠が必ずしも確立したものでないことが分かる。そもそもサービス産業の定義が、経済のサービス化にともなって製造業との境界があいまいになっている分野もあり、また生産性の計測に用いられる各種指標の妥当性についても、統計の不備や、統計手法の限界によって随意的推計に頼っている部分も少なくない。サービス産業の生産性向上に資する「イノベーション」が必要、との認識があったとしても、統計的根拠があいまいなままでは、イノベーションそのものの計測、そして議論自体も不完全なものに陥る怖れがある。

すなわち、生産性の計測自体が、必ずしも全面的に否定されるものではないにせよ、サービス産業においては各種の統計上、計測上の限界を前提に推計され、これをもとに議論されているため、わが国の生産性の議論自体も一定の留保が必要な状況になっている。

---

<sup>19</sup> 本稿は、拙稿同タイトル研究ノート（西武文理大学研究紀要 2008 年 第 12 号）を加筆修正したものである。



てはイノベーションの貢献と読み替え得るものである。実際にはこの TFP の増加率である技術進歩率を直接計測することはできないが、上記の式を、

技術進歩率＝経済成長率・資本分配率×資本ストック増加率・労働分配率×労働人口増加率

と変形すれば、技術進歩率は、経済成長率から資本ストックと労働人口の寄与度を差し引いた残差として計測することが可能となる。

以上の導出は、国民経済計算（SNA）などからマクロ経済全体の数値として求めようとする方法であるが、産業分類に一定の留保をおけば、サービス産業部分を導出することも可能である。

もっとも、一般に生産性を TFP で計測するとした場合、次のような課題が残る。それは、第一に、単純に残差として計測した場合、資本、労働の計測誤差といった、資本・労働の増加として補足できないさまざまな要因も含むことになる。

また、生産性の上昇が景気循環要因によってゆがめられる可能性が指摘される。川本・笛木（2008）は、残差を用いた一般的な方法で計測された TFP 成長率が景気循環と極めて高い相関を持つことを述べている。その理由の一つとして、TFP 成長率が、生産要素の稼働率を反映している場合、景気変動にとも立って生じる資本や労働などの生産要素の真の稼働率変動を正確に捉えることが出来ない場合、TFP は生産量と高い相関をもつこと<sup>21</sup>、また収穫逓増を反映する可能性があるために生じる。

ところで、ここまでは SNA を中心としたマクロ指標からイノベーションを計測する一手法を示したものである。しかし、現実のサービス産業においてイノベーションの特性を統計的に把握するにはさらなる困難がある。まず、製造業のイノベーションと異なり、サービス産業でのイノベーションが組織改革といったミクロレベルに要因があったり、イノベーション自体が漸進的側面をもつこと、他の経済部門との間の境界線を跨ぐものである場合などには、これを統計的に捕捉するのは容易ではない。すなわち、これまでの先行研究などでの従前のイノベーションの測定に当たってのアプローチが製造業でのそれとの比較となっている点が問題である。サービス産業のイノベーションは、製造業と異なり技術上の変化とはほとんど関係がなく、むしろ人的資本、組織改革などによるところが大きい。科学的研究ではなく、消費者のニーズに合わせているところも大きい。従来 of イノベーション概念に従えば、製品技術、製造技術革新、R&D に焦点が当たってしまうが、サービスセクターに適合しない。むしろサービス業でのイノベーションは、組織、マネジメントのイノベーションの側面が大きく、製造業のような R&D とは直接リンクしない(加藤 2007)。

---

<sup>21</sup>新しい技術進歩が導入されないタクシー運転手に例をとり、実車率（資本稼働率）と顧客運送時間（労働稼働率）を正確に計測できなければ、残差として求められる TFP が売上のアップダウンを反映してしまうアナロジーから説明されている。

このようなサービス業固有のイノベーションをどのように定量的に捕捉するかは課題が残る。さらにサービス産業でのイノベーション促進の要因である情報技術をみても、多くの産業で、計測上の問題で公の資料ではその影響ははっきりしない（OECD2001）。

## 2) サービス産業の生産性計測を巡る論点

米国経済は、1991年以降、ITバブルの崩壊はあったものの、近時まで堅調な拡大を続けてきた。その際、景気の牽引役の一つに、サービス産業での生産性の向上があったとされる。他方、日本のサービス産業については、一般に生産性が低い、とする議論が太宗である。もともと、振り返ると、サービス産業は日本に限らず、生産性の向上が見出しにくい産業とされてきた。特に、Baumol's Cost Disease 仮説の下、製造業と比較したサービス産業での生産性の停滞が検証されたため、サービス産業での生産性停滞が暗黙の認識に至ったともいえよう<sup>22</sup>。その結果、OECD（2001）が指摘するように、サービス産業に対して低賃金、生産性向上がほとんどない、イノベーションがないなどのステレオタイプの見方が形成されたといえよう。

もともとこれは、統計の不備から生じる問題でもあった。その典型例が90年代の米国の「生産性復活」を巡る生産性の計測についての議論の喚起である。すなわち、米国での生産性の復活においては、従来停滞していたと思われた小売業で、ITの活用により生産性向上がみられたこと、他方、マクロデータからは、生産性が向上している証左が得られない米国の「情報化パラドクス」が議論となった（齋藤2000）。

結論を先取りすれば、サービス産業の生産性計測に、その前提となるデータに不備などの問題点が数多く存在する。生産性の実証分析には、インプット、アウトプットを正確に定義、把握して計測する必要がある。しかし、そもそも、データを揃えるにせよ、サービス産業の定義をどうするか、どこまでをサービス産業とするか、という範囲の問題もある。さらに、サービス産業のアウトプットのデータが体系的に整備されていない問題がある。

この問題は、次の課題、すなわちサービス産業で生産性を向上させるイノベーションがあったのか、ということ計測する場合にも歪みをもたらす。すなわち、統計データが不備であるため、サービス産業におけるイノベーションの全体像把握は困難であり、また、イノベーションが技術的なものではなく、プロセスや手順の小規模な漸進的改革を伴うものだから（OECD2001）ということになる。

以下では、サービス産業の生産性計測を阻害する統計上の問題点について述べていく。

### ① サービス産業の定義とアウトプットの定量的捕捉について

サービス産業の生産性計測の第1歩は、サービス産業のアウトプット（付加価値）がどの程度であるかを計測する必要がある。

ところが、ここで二つの問題が生じる。第1は、サービス産業の定義である。サービス産

<sup>22</sup> この間の議論についての詳細は、加藤（2007）参照。

業を各種分類基準に従って定義したとしても、その一般的定義が個別の産業におけるアウトプットとしてのサービスについて、それぞれに明確な定義を与えているわけではない(加藤 2007)。それぞれの産業におけるビジネスの内容が多様化していることもその定義づけを困難にしている (ibid) <sup>23</sup>。

第 2 は、アウトプットである産出額・付加価値額の計測方法である。

国民経済計算 (以下、SNA) ベースで産出額を計測する場合、製造業と異なり、サービス産業の統計データが未整備であることから、製造業に比べて、基礎統計の整備が遅れているため、売上高、中間投入、付加価値などの名目データの信頼性が低い。特に、以下で述べるように業種毎に異なる基準で計測されており、結果的に生産性計測上のバイアスになる可能性を高めている (SNA ベースの名目値の信頼性に課題がある業種については、表 1 を参照)。

例えば、サービス業に分類される医療・介護では、アウトプットである売上高の把握が困難なため、介護保険事業報告書などの各種資料から人件費などのコストを積み上げて名目付加価値が推計されている。また、飲食店では、売上高を把握できる公的統計が存在しないため、カバレッジが必ずしも高くない業界統計が推計に用いられている(川本・笛木 2008)。

このサービス産業における統計の不備が、生産性計測に及ぼした影響は米国でも観察される。齋藤 (2000) によれば、付加価値計算が困難であることに由来して、米国商務省が 1999 年に行った調査で、90 年から 97 年にかけて、映画、法律サービス、福祉・医療サービスなどでの業種で労働生産性が低下していることが示されており、その背景に、サービス業の生産単位を何で測るか、サービスの質の変化をどう計測するか、といったサービス業固有の統計上の問題を指摘している。加えて、法律サービス、福祉・医療サービスなど多くの業種で長期間生産性が低下しているが、長期間低生産性が続いているの経営は困難なはずであり、事実倒産頻度は高まっていないことから収益率は低くないこととなり、過小推計が行われている可能性が指摘されている<sup>24</sup>。

## ②サービスの価格、質の捕捉について

サービス産業の生産性を推計するには、サービス産業のアウトプットについての数値をデフレートして実質化する必要がある。ところで、サービス産業における生産性上昇率が製造業に比べ極端に低い計測結果となるケースが日本でも米国でも生じていたことは 1980 年

---

<sup>23</sup>加藤 (2007) では、現在の産業分類を変えること、すなわち新たなセクターの定義で、生産性成長の要因分析をすると適切なインプリケーションが出てくる可能性についても触れている。

<sup>24</sup>米国では、情報化投資の増加にもかかわらずマクロ経済全体の生産性が期待したほどには上昇していないことからの解釈として、サービス業や金融業などの付加価値が正しく計算されていないことが指摘されていた。1999 年に採用された 93SNA で、米国でもソフトウェアが付加価値 (設備投資) として計上されたことや、ATM 利用金額や決済金額など幅広い指標で銀行部門の産出額を計算するなど、統計側の対応で改善が生じている(齋藤 2000)。

代でも指摘されていた（佐和他 1989）。例えば米国でのサービス業のうち、いくつかの業種では 20 年から 30 年分を平均しても労働生産性上昇率がゼロ、もしくはマイナスという結果がみられた。すなわち、従来からサービス産業における、実質化に用いる価格関連の指標やデフレータの作成方法に疑問が投げかけられてきたことになる。

デフレータの計測上の問題をみると、SNA におけるデフレータは名目系列、実質系列からその差分をとってインプリシットに計測されたものである。ところが、実質系列の推計自体がデータの制約のため、(1) でみたように、業種において必ずしも市場価格が数量データと両方を用いて行われているわけではなく、コストや何らかの数量に大きく依存しているケースも少なくないと考えられ、加えて産業ごとにどのような統計資料に基づいてデフレータを計測しているかも明らかにされていない（加藤 2007）、という欠点がある。

また、業種によっては、サービスの価格自体が補足されないために、生産性の計測値が歪められた可能性があるものを指摘したい。その代表例は、銀行を中心とした金融サービスである。SNA におけるサービス業の生産は顧客から徴収したサービス料金の額によって計測することが原則であるが、銀行を中心とした金融仲介機関においては、明示的にサービス料金を課さず、預金及び貸出の利ざやという形で間接的にサービス料金を徴収している場合が多い（長野 2002）。具体的には、金融機関同士の決済サービスに用いられる当座預金は付利されないが、これは決済サービスを顧客に対して提供している見返りとして運用益収入部分を手数料として徴収しているとの解釈が可能である。しかし、間接的にサービス料を徴収する金融仲介サービス部分が生産に含まれていないため、金融業の生み出す付加価値が GDP から漏れ、所得支出では金融機関の営業余剰が恒常的にマイナスであった。これは金融機関の生産活動が正しく評価されていなかったことを示すものである（ibid）<sup>25</sup>。

結果として、金融サービスを例に取れば、その生産性を計測するにしても、生産活動自体が過少に評価されるため、金融部門の生産性が低く推計されてきた怖れがある。

他にも、市場性のないサービスや公共部門の場合について同様の可能性があり、これらについては、OECD（2001）では、計測された生産性も非常に低い傾向にあるとの評価も下している。

さらにサービス産業での価格について考える際に考慮が必要となるのは、「質」との関係である。同じサービスであっても、質の違いをどのように価格に反映させるか、一義的な答えを見つけることは難しい。特に、質に関する評価は需要者の選好（Preference）に左右される（加藤 2007）。また、質が向上した際にこれを以下に統計的に把握するかにも課題が残る。というのは、品質を正確に調整したサービス価格統計を作成することが困難であるためである。例えば、品質調整が困難なサービス価格として、携帯電話料金（各種の付帯

---

<sup>25</sup>国連は 93SNA で、金融仲介サービスを FISIM(Financial Intermediation Services Indirectly Measured)として計測し、名目 GDP に加算することを提言している。その計測上の問題等についての詳細は本稿では立ち入れないため、長野（2002）、大森（2003）を参照されたい。

サービスによる利便性向上を反映するのが困難)、旅客運賃(スピード、安全性、快適性を正確に反映するのが困難)、医療サービスの価格(医療技術の向上の反映)、などが挙げられる(川本・笛木 2008)。その結果、名目値をデフレートして作られる実質値の信頼性が低くなってしまふ。

このような品質調整の困難さのため、実質化にあたって使用されるサービス物価が上方バイアスを有することになり、当該物価指数で実質化された実質付加価値には逆に下方バイアスが生じる問題点がある(通商白書 2007 年)。すなわち、サービスはその質を計測することが困難なため、質的向上にともなう価格上昇分が統計上の物価上昇率からは除かれず、サービス産業の実質付加価値は低目となる可能性があるためである。

このようなデフレータを巡るバイアスの結果、例えば日本の小売において、サービスの質の向上がデフレータを上方にバイアスさせ、アウトプットと生産性を下方にバイアスさせているとの推計結果も存在しており、日本のサービス産業の生産性(の低さ)の議論においては、統計上の一定の留保をつける必要が出てしまふ。

### ③推計値の解釈について

以上のような統計上の問題点を踏まえた上で、日本のサービス産業の生産性を統計的手法を用いて再推計し、生産性をより精緻に議論する動きもある。その結果、これまでとは異なる解釈も出てきている。そうしたサーベイのうちの一つである森川(2007)では、日本のサービス産業のTFPの計測を行って、日本のサービス業の生産性は製造業と比較して必ずしも低くないことを検証している。しかしその際、生産性の解釈について、次の問題点を指摘している。すなわち、多角化した大企業を多数含む「企業レベル」の分析においては、各企業の産業格付けは最大売上高で決定される「本業」に基づくものであり、そもそも異質なアクティビティを営む主体間の比較とならざるを得ないこと、労働生産性は単純な比率なので理論的な議論の余地は少ないものの、資本装備率の違いに強く規定されることを挙げ、特にその問題が顕著になる例として、資本装備率が特に高い電力会社では労働生産性が極めて高く出ることを指摘している。また、労働生産性についても、TFPは労働生産性と資本生産性の加重平均のようなものであり、どのような適切なウェイト付けを行うか、が本質ことに注意を求めている(ibid)。すなわち、統計的手法を用いて行った生産性、イノベーションの計測結果はそれだけで完結するものでないことに注意が必要である<sup>26</sup>。

---

<sup>26</sup>森川(2007)では、計測される生産性について、これが規制、貿易制限、不完全競争によって企業にレントが発生している場合には計測される生産性は高くなるがそれは社会的に望ましいとはいえないことを指摘し、推計に対する解釈の余地の必要性を指摘している。

## おわりに

本稿では、サービス産業でのイノベーションを考える際に、その定量的把握の観点から、生産性の計測と、その計測における統計上の問題点を指摘した。この統計上の問題点については、各種機関も認識を有しており、漸進的に統計の整備が進められていることも事実である。このような統計の整備によって、従来のサービス産業の低生産性への認識が変化する可能性も秘めている。

一方、イノベーション自体を定量的に把握するには、なお困難が残るであろう。統計的手法から計測しうる生産性の上昇を具体的に読み解き、イノベーションを解読することが要請されるものと思われる。

## 参考文献

- OECD,2001,『サービス産業におけるイノベーションと生産性』
- 大森徹,2003,『「間接的に計測される金融仲介サービス」概念の検討』日本銀行調査統計局 Working Paper 03-09
- 加藤篤行,2007,「サービスセクター生産性に関するサーベイ」RIETI Policy Discussion Paper Series 07-P-005
- 川本卓司・笛木琢治,2008,「景気循環要因を取り除いた生産性の計測」『日銀レビュー』2008-J-1
- 経済産業省,2007,「通商白書」
- 齋藤克仁,2000,「情報関連投資を背景とした米国での生産性上昇」『日本銀行調査月報』2000年2月号
- 佐和隆光・松本和幸・二木高志・長尾知幸・司淳,1989,「「サービス産業の生産構造と価格」について」『大蔵省財政金融研究所・フィナンシャル・レビュー』,July-1989
- 長野哲平,2002,「名目 GDP 推計における金融仲介サービスの計測法について」『金融研究』2002年第6号、日本銀行金融研究所
- 福田慎一・照山博司,2005,『マクロ経済学・入門（第3版）』有斐閣アルマ
- 森川正之,2007,「サービス産業の生産性は低いのか？－企業データによる生産性の分布・動態の分析－」,RIETI Discussion Paper Series 07-J-048