

東北のサービス・イノベーション ベスト・プラクティス

西澤昭夫・横田靖之・林慎吾

東北大学大学院経済学研究科

サービス・イノベーション人材推進プログラム

はじめに

東北はサービス・イノベーション不毛の地なのか、という疑問がこのプロジェクトの出発点であった。本文でも触れるように、サービス・イノベーションを実現した全国の企業や団体を選び、その成果を顕彰する「ハイ・サービス日本 300 選」において、現在、第 8 回、218 企業・団体が選定されているなか、東北 6 県からは 9 社しか選ばれず、9 ブロックでは最低の件数である。218 の企業・団体に占める割合は 4.1% であり、四国の 4.6% をも下回っていた。GDP 比では、四国が全国の 2.6% に対し、東北は 6.4% を占めていたにもかかわらず（日本政策投資銀行編『統計要覧 2010』）、四国の方がサービス・イノベーションを創出した企業・団体を東北より多く輩出していたことになる。

この結果は、「ハイ・サービス日本 300 選」の選定方式に問題があるのか、それとも東北にはサービス・イノベーションを創出できるような優れた企業や団体が存在しないのか、という問題を提起したといえる。この問題に答えるためにも、まずは東北のサービス産業の現状を捉える事が喫緊の課題であった。このような問題意識のもと、東北の産業活性化策の調査・研究を行っている財団法人東北産業活性化センター（Industrial Vitalization Center for Tohoku、以下 IVICT という）は、新潟を含む東北 7 県を対象にして、『東北の「光り輝く」企業たち～ 2009 年サービス産業版～』を選定するプロジェクトを立ち上げたのである。その詳細は本文に譲るとして、この調査プロジェクトにおいて、最終的に 112 の企業と団体が選定されることになった。

この調査プロジェクトの実施過程から分かったことは、東北にも優れたサービス・イノベーションを創出し、サービス産業において好業績を上げている多くの企業や団体が存在しているにも関わらず、その情報やデータが十分には整備されず、国の出先機関、地方自治体、経済団体などにも共有されてはいないという事実であった。ただ、この事実は、東北だけではなく、全国に共通する問題点でもあった。実際、「ハイ・サービス日本 300 選」の実施団体であるサービス産業生産性協議会では、サービス統計委員会を設置して、サービス産業における統計整備の充実に向けた取り組みを強化している。「ハイ・サービス日本 300 選」自体が、わが国のサービス・イノベーション創出の実態を明らかにして、それを全国に知らせることを課題としており、サービス・イノベーションに関して、国にも十分な情報が無いことを前提にした活動であったといえるからである。

したがって、現在、東北から選定される企業・団体が少ないというのは、サービス・イ

ノベーションを創出し、サービス産業において、優れた成果を上げている企業・団体が東北に少ないというより、その情報が集積・共有されていなかった結果だといえよう。とはいえ、サービス産業がGDPや雇用に占める比率が極めて大きな割合を占めていたにもかかわらず、国の出先機関、地方自治体、経済団体にも十分な情報の集積・共有がなされてこなかったという事実は無視できない。サービス産業が未だ産業として認知されず、GDPや雇用面で大きな役割を演じているにもかかわらず、その重要性が十分には認識されていないという現状を示していたからである。今後、わが国経済の安定的な成長には国内市場が重要な役割をもつとともに、高齢化が進展するなかで新たなサービス需要も期待される。とはいえ、サービス産業は、その供給財の特殊性から、生産性の向上が難しいといわれており、コストを価格に転嫁するだけでは需要は伸びない。サービス産業において、価格とコストの二律背反を解消するイノベーションが不可欠だといわれる理由である。

そこで、東北大学経済学研究科が文部科学省委託事業として実施してきた「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」において、『東北の「光り輝く」企業たち～2009年サービス産業版～』に選定された112の企業・団体のなかから、その業種や地理的分布などを考え、9の企業・団体を選び、ケース分析を行い、その優れた成果を経営学的な視点から整理し、サービス・イノベーションを担うマネジャーの育成に向けたテキスト作りを企画したのである。サービス・イノベーションでは、科学的・工学的アプローチが重視され、わが国の優れたモノ作りノウハウのサービス産業への適用が優先された感があるが、こうした新たなアプローチを実施するのは個別の企業・団体であり、経営学の成果を無視しては、実現できないと考えたからである。こうした観点から、本書では最新の経営戦略モデルを適用しつつ、ケース分析とその一般化に重点を置いたつもりである。但し、その成果が何処まで行かされているかは、読者諸賢の判断に委ねなければならない。

本書の出版に当っては、多くの皆様のご支援を得ることができた。ヒアリングのため、お忙しいなか貴重なお時間を割いて頂いた社長、理事長、及びご担当の皆様方はいうまでもなく、IVICTの富澤常務理事、佐々木部長にも多くのご支援を頂いたことに対し、この場を借りて深くお礼を申し上げます。本当にありがとうございました。

『東北のサービス・イノベーション ベスト・プラクティス』執筆者代表
東北大学大学院 経済学研究科 教授 西澤昭夫

目次

はじめに	3
第1章 サービス・イノベーションの現状分析	7
1.1 今なぜサービス・イノベーションなのか	8
1.2 「ハイ・サービス300選」と東北のサービス・イノベーション	10
1.3 IVICT 調査からケース分析へ	13
第2章 サービス・イノベーションの理論基盤	21
2.1 イノベーションとは何か	22
2.2 イノベーションの創出	23
2.3 サービス業のイノベーションとは ~製造業との異質性・同質性~	25
2.4 「デルタモデル」から見たイノベーション創出プロセス	27
第3章 東北総合研究社：技術開発によるシステム・ロックイン	33
第4章 中原商店：地域ブランドを活かすベスト・プロダクト	45
第5章 小泉商店：新技術活用を通じたカスタマー・ソリューション	55
第6章 メガネセンター：ワン・プライスによる カスタマー・ソリューション	69
第7章 さくら福祉会：インテグレーションを通じた カスタマー・ソリューション	83
第8章 幸楽苑：テクノロジーとサービスの融合による ベスト・プロダクト	95
第9章 郡山青木：現場力を活かすベスト・プロダクト	109
第10章 共栄堂：IT技術によるシステム・ロックイン	121
第11章 下村企販：デザイン力を活かしたシステム・ロックイン	135
終章 ケースに学ぶサービス・イノベーション	149