

平成 26 年 6 月 16 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(A)

研究期間：2011～2013

課題番号：23243061

研究課題名(和文) サービスコンテンツの作り込みとその経済的効果の測定・評価に関する学際的研究

研究課題名(英文) An Interdisciplinary Research on Eravorating Service Contents and Its Economical Effects

研究代表者

伊藤 嘉博 (Ito, Yoshihiro)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：10168388

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 32,800,000円、(間接経費) 9,840,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、魅力的なサービスコンテンツを低コストで作り込むことによって、サービス業の収益性改善に資する方法論の構築を目指した。既往の議論では、サービス産業において収益の改善が遅れている主な要因は顧客ニーズの的確な把握の困難性にあるとされてきたが、フィールドリサーチおよび質問書調査の結果から、本研究では、むしろ改善に必要な投資額回収の不透明性と顧客満足を実現できないことによる機会損失の過小評価が、多くの業界において的確な改善施策を打つこと阻む要因となっていると結論づけるとともに、戦略性に優れたサーポートツールのモデルを提示した。

研究成果の概要(英文)：The objective of this research is to develop a methodology for providing attractive services at low costs with a view to improving the profitability of the service industry. The difficulty of identifying customer needs accurately was generally held responsible for the delayed improvement in restoring profitability. However, our field research and questionnaire studies have pointed to the uncertainty as to a return on investment to be used for improvement and the underestimation of opportunity losses due to customer dissatisfaction as major hindrances to the effective implementation of improvement schemes. A model of a strategic supporting tool has also been suggested.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：会計学

キーワード：サービスリエンジニアリング サービスABCD サービタイゼーション

## 1. 研究開始当初の背景

わが国の GDP に占めるサービス産業の付加価値の割合は 70% 近くにまで及んでいる。就業人口の割合もまた、ほぼ同レベルに達する。とはいえ、その成長力は鈍く、生産性もさがる低い状況にあり、そのことが、わが国の国際的競争力の低下にもつながっている。高品質のサービスを低コストで提供することは、この産業に属するすべての企業にとって競争優位のまさに基盤を成すといえるが、サービス産業の原価管理は、製造業に比べ相対的に遅れている。また、品質管理に至っては、これが明確に議論される機会も少なかった。

このように、先行研究は総じてサービスを財務的な成果に明確に結びつける方法論を提供するものではなかった。他方、実務では投下した経営資源と顧客満足、さらにはその結果としての収益の向上という因果連鎖を操作的・体系的に把握したいというニーズがあり、従来は、そうした方法論が確立できていなかったがために、コストを無視してサービスの質向上もしくは値引きに走ったあげく、期待した収益性を獲得できない事例が数多く確認されている。また、反対にコスト効率に集中しすぎて顧客が満足するサービスの質を確保できず、低い収益性とブランドイメージの喪失に苦しんでいる企業も数多く存在する。故に、サービスを確実に収益に結びつけることのできるマネジメント手法の確立を多くの企業が切望しているとわれわれは考えた。

## 2. 研究の目的

本研究は、サービスのマネジメントに関する新たな視界を開拓し、当該マネジメントの改善に資する具体的かつ操作性に優れた方法論の構築を目指すものであり、本研究ではこ

れをサービスリエンジニアリング (service re-engineering) と称することとした。ここでサービスリエンジニアリングとは、自社が提供するサービスの品質を根本から見直し、顧客を感動させるサービスを最小のコストで作込み、サービス価値の劇的な向上を図るアプローチを意味する。具体的には、顧客を感動へと導くサービスコンテンツをオペレーショナルかつロジカルに識別し、その実現を担保するために、経営資源をそれらに効果的に配分することを可能にするモデルの構築が主眼となる。また、それを支える各種の分析ツールを提示することも意図している。

## 3. 研究の方法

### (1) サービス産業の低収益構造の背景の探究

われわれが想定するサービスリエンジニアリングにあっては、サービス組織は戦略的かつ不断にマネジメント体制を変革していくことが必要となる。そのためには、顧客がサービスに対して期待する諸属性の把握が重要な課題となる。そのため、本研究では初年度から積極的にフィールドリサーチを行い、顧客が要求するサービス属性を効果的に識別する方法論の探究、サービスの担い手である組織構成員のロイヤルティを高めるための人材管理の在り方などを探索してきた。

こうした一連の研究成果は後述するサービスリエンジニア実践モデルの構築に反映されることとなったが、じつは上記のリサーチの過程で、わが国のサービス産業の多くが低収益に甘んじており、有効な改善施策を打ち出せずに喘いでいることをあらためて痛感させられた。そこで、われわれはかかる背景を探ることが急務と考え、そのためのサーベイ調査を実施することを決めた。とはいえ、サービス業の範囲は広いため、特定の産業にフォ

ーカスを当てる必要があった。折しも国を挙げて観光立国を目指し機運が高まっていたことと、観光庁および（社）日本観光振興協会の協力を得ることができたことから、われわれは 2013 年度に観光庁国際観光ホテル整備法に登録している 2,665 施設を対象に実態調査（回収率はホテルが 267 件、26.3%、旅館が 399 件、24.2%）を実施し、当該業種に固有の問題を把握するとともに、先の低収益構造の原因について分析を行った。

#### (2) サービスリエンジニア実践モデルの構築

前述のフィールド・スタディおよび質問書調査と並行して、本研究のコアともいべきサービスリエンジニアリングを具現化するモデルの構築にも努力を集中させた。当該モデルの構築にあたっては、国内よりも相対的に競争力のあるサービス産業が数多く存在する海外の事例が参考になった。

ともあれ、実際のモデル化にあたってはサービス産業の多様性にあえてチャレンジし、あらゆるサービスに適用可能なモデルの構築を目指すことにした。さらに、上記のモデルに実践的な妥当性を付与するために、顧客が要求するサービス属性を効果的に識別する方法の探究、さらにはサービスの担い手である組織構成員のロイヤルティを高めるための人材管理の在り方などについてもあわせて探究を行った。

### 4. 研究の成果

#### (1) サービス産業の低収益構造の解明

前述の 2,665 の宿泊施設を対象とした実態調査の結果の単純集計と回帰分析の結果からさまざまな問題点が浮き彫りとなった。まず、同産業の多くはインバウンド戦略そのものを

持ち合わせていなかったり、あるいはビジョンとしてはもっていないながらも、それを具体的なアクションに結びつけるマネジメントシステムが未整備であった。くわえて、同産業の現状から推察するに、わが国の多くのサービスにおいて収益の改善が遅れている主な要因は、既往の議論が示唆する顧客ニーズの的確な把握の困難性にあるというよりは、むしろ改善に必要な投資額回収の不透明性と顧客満足を実現できないことによる機会損失の過小評価が、的確な改善施策を打つこと阻む要因となっているようだ。実際、われわれは各種の業界に対して追加的なフィールドリサーチを行ったが、いずれも上記の解析結果を支持する感触を掴むことができた。

#### (2) サービス ABCD

本研究の最終目標は、魅力的なサービスコンテンツを低コストで作り込むことによつて、サービス業の収益性改善に資する方法論を提示することであり、これを象徴するモデルがサービス ABCD (Attribute-Based Cost Deployment for Service) である。これは、マトリックス形式のワークシート上で、顧客がサービスにもとめる商品属性と商品としてのサービスの構成要素との対応関係（因果連鎖）を評価し、後者の具体的な中身であるサービスコンテンツに経営資源を効果的に配分しようとするものである。このツールを活用すれば、サービスという行為そのものを確実に収益に結びつけることができる。くわえて、自社の現状のサービス体制をこのフレームワークに当てはめて評価すれば、その成功要因や失敗要因の識別も可能となる。

紙幅の関係からサービス ABCD の全容をここで示すことはできない（詳しくは、下掲の

5. 主な発表論文等の伊藤、2013 を参照されたい) が、おおよその構造は上記の図表からイメージできるものと思われる。

サービスの戦略的個性	顧客の重要な要求	サービス・コンテンツ要素 (クオリティ、ホスピタリティ、特典、アクティビティ) (=1, 2, ..., k)					標準レベル $Z_{mi}$	競争レベル $Z_{ci}$	企業レベル $Z_{ei}$	他社ウエイポイント $Z_{oi}$	配分ウエイポイント $Z_{pi}$
		4	1	3	3	12 (2)					
当該サービス要素の顕著性											
一元的・魅力的サービスの顕著性 (=1, 2, ..., a)											
属性の仕 別									200	100%	
子集 別											

注 (1)  $Z_{mi}$  は  $Z_{ci}$  の範囲 (2)  $Z_{ei} = (Z_{mi} / Z_{ci}) \times 100$  (3)  $Z_{oi} = (Z_{ei} / Z_{pi}) \times 100 = \sum_{j=1}^n Z_{oj}$

サービス ABCD の基本構造

じつは、当該モデルは本研究の比較的早い段階でそのプロトタイプは完成していたが、フィールドリサーチ等の結果を反映させつつ、改良を重ね、最終的には戦略的に優れたサポートツールを構築することができたと思われる。

もとより、サービス ABCD の有効性は実際のサービス組織における活用を通じて実証されなければならない。そのため、現在協力企業に試行的な活用を依頼しているところであるが、今後さらに多くの企業・組織に協力を仰ぎ、必要とあれば改良・改革を図っていきたいと考えている。

5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計9件)

伊藤嘉博、小林啓孝、長谷川恵一、目時壮浩、宿泊業における管理会計～ホテル

および旅館の業績評価に注目して、原価計算研究、査読有、38巻、2014、pp.69-81  
伊藤嘉博、ホスピタリティ産業におけるサービスリエンジニアリング～その不可避性とアプローチの検討、早稲田商学、査読無、438号、2013、pp.373-410

- ③ 岡田幸彦、企業のサービス科学、ESTRELA、査読無、231巻、2013、pp.8-13
- ④ 伊藤嘉博、サービスリエンジニアリングの革新性とその実践的アプローチの検討、企業会計、査読無、64巻12号、2012、pp.28-38
- ⑤ 山本浩二、サービス評価因子と新サービスのための顧客ニーズの取り込み、企業会計、査読無、64巻12号、2012、pp.73-81
- ⑥ 南知恵子、サービス品質と顧客満足、流通研究、査読無、14巻、2012、pp.1-15
- ⑦ 岡田幸彦、サービスコンテンツの収益配分問題と管理会計、企業会計、査読無、64巻12号、2012、pp.57-64
- ⑧ 庵谷治男、サービス提供と業績管理システム、企業会計、査読無、64巻12号、2012、pp.39-48
- 目時壮浩、行政組織におけるサービスリエンジニアリング、企業会計、査読無、64巻12号、2012、pp.65-72

[学会発表] (計6件)

伊藤嘉博、小林啓孝、長谷川恵一、目時壮浩、宿泊業における管理会計、日本原価計算研究学会、2013年9月20日、専修大学

伊藤嘉博、「イタロ」の出現がイタリア・ツーリズム産業に与えた影響に関する分析、余暇ツーリズム学会、2013年9月8日、早稲田大学

岡田幸彦、管理会計研究におけるサービス開発からの教訓、日本管理会計学会、2013年9月14日、立命館大学

Minami, C. and Nishioka K., Servitization and Customer Value: The Case of A Japanese Air-Conditioning Company, The 20<sup>th</sup> EurOMA Conference, 2013年6月10日、University College Dubrin  
Minami, C., Unifying Service Operation and Marketing with 'Branded Format'

Strategy、Production and Operation Management, World Conference、2012年7月4日、University of Amsterdam  
南知恵子、価値共創と顧客価値の設定～IKEAとBeisiaの事例、日本商業学会、2012年5月27日、道民活動センターか  
でる2.7

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

伊藤嘉博 (ITO, Yoshihiro)  
早稲田大学・商学大学院・教授  
研究者番号・10168388

### (3) 研究分担者

山本浩二 (YAMAMOTO, Koji)  
大阪府立大学・経済学部・教授  
研究者番号・20166797

岡田幸彦 (OKADA, Yukihiro)  
筑波大学・大学院システム情報工学科・  
准教授  
研究者番号・80432053

庵谷治男 (OTANI, Haruo)  
長崎大学・経済学部・准教授  
研究者番号・20548721

南知恵子 (MINAMI, Chieko)  
神戸大学・大学院経営学研究科・教授  
研究者番号・90254234

平野光俊 (HIRANO, Mitsutoshi)  
神戸大学・大学院経営学研究科・教授  
研究者番号・10346281

目時壮浩 (METOKI, Takehiro)  
武蔵大学・経済学部・准教授  
研究者番号・90548851

加藤典生 (KATO, Norio)  
大分大学・経済学部・准教授  
研究者番号・50555068

### (3) 連携研究者

小林啓孝 (KOBAYASHI, Yoshitaka)  
早稲田大学・商学大学院・教授  
研究者番号・40062187

清水孝 (SHIMIZU, Takashi)  
早稲田大学・商学大学院・教授  
研究者番号・50216090

長谷川恵一 (HASEGAWA, Keiichi)  
早稲田大学・商学大学院・教授  
研究者番号・60218443