

サービス・ドミナント・ロジックの視座からのドミナント・デザインの形成

1150459 福岡 梢

高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

先行研究[1]によれば、小売業には「業態」と「差別化された業態としてのフォーマット」がある。ここで小売業の「業態」とは、主に、百貨店、総合スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどのビジネスシステムや店舗形態の違いを指す概念である。また「フォーマット」とは、標的とする消費者に小売りサービスを提供する部分のことである。

同先行研究によれば、確立された既存業態のフォーマットでは、さらにドミナント・デザインが形成されると考えられている。また、確立されたフォーマットから逸脱しながらも、後に消費者に支持されたフォーマットにもドミナント・デザインがあると見なされている。スーパーの後に誕生したコンビニエンスストアがその代表的な例であろう。そうした小売業のドミナント・デザインは、「あるフォーマットで確立された支配的なイメージや支配的な技術である」と位置づけられている[1]。

ドミナント・デザインという言葉は、通常は物理的なモノとしての製品のデザイン（例えば自動車の構造、パソコンのキーボード配列、ペットボトルの形状など）に対して使われる。その場合のドミナント・デザインとは、当該産業において確立された、その後の技術的基準となる製品デザインのことであり[2]。文献2によれば、ドミナント・デザインは、プロダクト・イノベーションに対する企業と顧客の両方の理解が進んだ結果として生じたものである。ドミナント・デザインが形成されたあとは、むしろ製品の生産や改良のためのプロセス・イノベーションの発生頻度が高まる。このようにドミナント・デザインはモノとしての製品のプロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションの概念とセットで用いられる。こうしたことから、モノとしての製品ではない小売業にドミナント・デザインがあるという先行研究の指摘は大変興味深い。

本研究ではこうした興味から、物理的なモノをつくらぬ事業（とくにサービス業）のドミナント・デザインについて考察する。そうすることで、モノを製造・販売しないサービス業でもドミナント・デザインを確立できれば、業務のモジュール化および標準化と、モジュール単位のプロセス・イノベーションが可能になる。さらに、そうして構造が明らかになった事業の成功の論理を見出すことが容易になる。

本研究ではまず、先行研究[1]では明らかにされなかったコンビニエンスストアのドミナント・デザインを具体的に示す。その際、

サービス・ドミナント・ロジックの概念を導入し、サービス指向に分析を行う。それは、コンビニエンスストアが「便利さを売る」というサービスとしてのコンセプトを最初から明確に示しているからである。

次いで、そうした事例分析をもとにサービス・ドミナント・ロジックの視座に基づくドミナント・デザイン形成のメカニズムを一般化するとともにそこから分析枠組みを導出する。そして、本分析方法を用いてサービス業の事例である「俺のイタリアン・俺のフレンチ」という外食チェーンのドミナント・デザインを分析する。

以下に、セブン-イレブンの事例分析、サービス・ドミナント・デザインの視座からのドミナント・デザイン形成のメカニズム、サービス・ドミナント・ロジックを前提とするドミナント・デザインの分析方法、俺のイタリアン・俺のフレンチの事例分析を順に述べる。そして最後に本研究の結論を示す。

2. セブン-イレブンのケーススタディ

セブン-イレブンの事例におけるドミナント・デザインの形成のメカニズムを図1に示す。以下では、図1に基づいてセブン-イレブンの事例分析を概説する。

セブン-イレブンの事例では、まず、アメリカで「小規模な店舗」「さまざまな商品の取りそろえ」「年中無休および長時間営業」などを特徴とする新しい業態およびフォーマットを有するコンビニエンスストアというプロダクト・イノベーションが生じた。そこでコンビニエンスストアは、「商品を値引きせずに『便利さ』を売る」というコンセプトを生み出した。

そうしたコンセプトはサービス・ドミナント・ロジック[3]の視座から創造されたものであると考えることができる。なぜならば、小規模な店舗では売り場面積の都合から取扱商品の種類が限られるため、コンビニエンスストアは本来なら顧客にとって魅力的ではないと考えられるからだ。加えて店内の商品が一切値引きされていないのであれば、さらに店舗の魅力が低くなくてもおかしくないだろう。それにもかかわらず顧客がコンビニエンスストアを利用する理由は、そこで商品を購入することが「便利」であるからに他ならない。自宅や勤務先の近くにあつて、必要なときにいつでも利用できるという便利さがあるからこそ、人々はコンビニエンスストアに来店するのである。セブン-イレブンでは、このように「小規模な店舗でのさまざまな商品の取りそろえ」というモノの部分と、「便

利さを売る」というサービスの部分が一体として提供されていることから、サービス・ドミナント・ロジックの視座が導入されていると考えることができる。

アメリカ発のセブン-イレブンはイトーヨーカドーグループの鈴木らによって日本に導入される。日本での第1号店が東京都江東区の豊洲に出店され、そこで業務が遂行される過程で、従業員と顧客の双方で学習がなされた。その結果、店舗に対して双方の理解が進んで、やがてドミナント・デザインが形成された。そのドミナント・デザインとは、単品管理、多頻度小口輸送、多店舗出店である。

ここで、単品管理とは、商品ごとに売れた数と廃棄した数を把握することである。セブン-イレブンでは、そうした単品管理を経て売れると思う商品を単品レベルで積極的に発注して売上げを追求する。それが、店内に常に売れ筋のものが置いてあるという状況を生み出す。そして、セブン-イレブンの便利さがますます向上することにつながっていく。そうしたアプローチは、業務が遂行される中で顧客と店員の行動と学習の結果によって自然と生まれてきたといえよう。

しかし、そうした単品管理と単品レベルの発注は、物流が小口レベルで実施されなければ実現されない。さらに、一回の輸送が小口であれば、店内に常に売れ筋のものが置かれているようにするのに多頻度の輸送が必要となる。一方で多頻度小口輸送は、卸や問屋にとってコストが著しく上昇することになり、非常に都合が悪い。このような不都合を解消するためには、ある程度狭いエリアであっても複数の出店、すなわち多店舗出店が欠かせないのである。

この単品管理、多頻度小口輸送、多店舗出店は、第1号店の出店から現在にかけて変更されていない。つまり、それぞれが標準化された業務形態であると考えることができる。

セブン-イレブンで、はその後、ドミナント・デザインの構成要素である単品管理、多頻度小口輸送、多店舗出店において度重なるプロセス・イノベーションがなされた。単品管理では、POS（販売時点管理）を起点とするITシステムが導入された。それによって個店と本部、さらにはベンダーがダイレクトに結ばれるようになった。多頻度小口輸送では、多店舗出店が徹底された上で、取り扱いベンダーが集約され、商品が温度帯別に管理・輸送されるようになった。それによって輸送コストが大きく引き下げられた。多店舗出店では、狭いエリアに個店がいくつも存在するものの、それぞれの店が黒字になることを目的としてフィールド・カウンセラーによる指導がなされるようになった。以上から、グループ経営と個店経営の両方における人々の学習によって、セブン-イレブンでドミナント・デザインが形成され、プロセス・イノベーションが進展することになった。

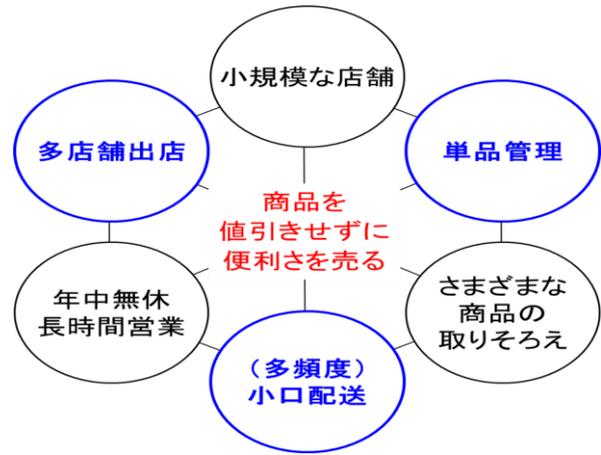


図1 セブン-イレブンのドミナント・デザイン

3. サービス・ドミナント・ロジックを導入したドミナント・デザインの分析枠組

上述したセブン-イレブンのドミナント・デザインの事例分析は、図2のように一般化することができる。

まず、何らかのプロダクト・イノベーションが達成されたとする。そうしたプロダクト・イノベーションの対象は、モノの製品であってもよいし、サービスであってもよい。セブン-イレブンという新しい業態の小売業の場合では、コンビニエンスストアというプロダクト・イノベーションが創造された。

次いで、プロダクト・イノベーションを事業化する際に事業のコンセプトに二重性を持たせる。事業のコンセプトの二重性とは、物財レベルの事業の定義がきちんとしているうえに、サービスとして何を売っているのかというコンセプトが加わっていることを指す概念である[4]。セブン-イレブンの例では、小規模店舗、さまざまな商品の取りそろえ、年中無休かつ長時間営業という物財レベルの事業の定義がきちんとしているうえに、「(値引きせず) 便利さを売っている」というコンセプトが加わっていたことで、事業の二重性が成立していた。

次いで、そうしたコンセプトに基づいてサービス・ドミナント・ロジックの視座を導入する。すなわち、「物財レベルの事業の定義＝モノ」とし、「本当に売っているサービス＝サービス」として両者の位置づけを明確にした上で、サービスを重視する。セブン-イレブンの例では、「便利さを売っている」ことが本当に売っているサービスであり、業態やフォーマットがそうしたサービスの視点、すなわちサービス・ドミナント・ロジックの視座で構築されている。

そうしたサービス・ドミナント・ロジックの視座で、あらためて事業を創造し、日常業務を実施していく中で、企業と顧客の相互に学習が進む。そうした学習がやがて支配的なイメージや支配的な技術であるドミナント・デザインを形成するようになる。そうしたド

ミナント・デザインは、業態やフォーマットにおいてモジュール化
ひいては標準化が生じるきっかけとなり、それをもとにプロセス・
イノベーションが進むことになる。

以上で示したドミナント・デザインの形成のメカニズムから、「サ
ービス・ドミナント・ロジックの視座を前提としたドミナント・デ
ザインの分析枠組」を提案する（図 3）。すなわち、まず、企業か
ら提供されているプロダクト・イノベーションとしての製品・サー
ビスを明確にする。それは、モノであってもサービスであってもか
まわない。

次いで、その製品・サービスが内包している「本当に売っている
サービス（顧客が本当に買っているサービス）」を明らかにする。
これは、事業のコンセプトの二重性に基づくサービス・ドミナン
ト・ロジックの特定に他ならない。

サービス・ドミナント・ロジックが明らかになれば、次に、それ
を支えている事業や製品・サービスのビジネス要素を列挙する。そ
こからさらに、企業、従業員、顧客らが相互に学習して獲得したビ
ジネス要素をパターンとして抽出する。それらの中で当初から現在
にわたって不変のものをドミナント・デザインと見なす。

以下では、こうした分析枠組に基づいてサービス業の一つである
「俺のイタリアン・俺のフレンチ」という外食事業のドミナント・
デザインを分析する。

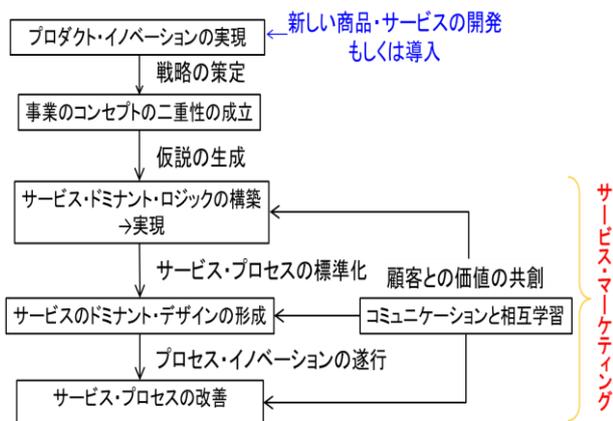


図 2 一般化したセブン・イレブンのドミナント・デザイン分析

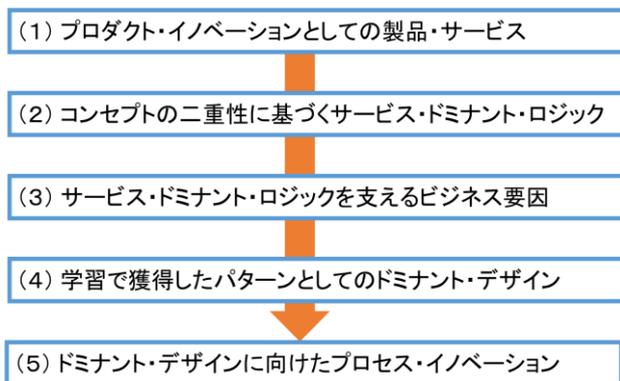


図 3 ドミナント・デザインの形成枠組

4. サービス・ドミナント・ロジックに基づく俺のイタ リアン・俺のフレンチのドミナント・デザインの分析

以下では、図 3 の分析方法に基づいて「俺のイタリアン・俺の
フレンチ」の事業のドミナント・デザインを分析する。

(1) プロダクト・イノベーションとしての製品・サービス

俺のイタリアン・俺のフレンチは、バリュー・クリエイティブ社の社
長である坂本孝によって創立されたレストランである。坂本らは事
業を立ち上げるにあたって東京で大繁盛している店を徹底的に調
査した。その結果、「ミシュランで星を取っている店」と「立ち飲
み屋の店」が成功していることを見出した。そのときベンチマー
クした店が、和食料理人の店「かねます」と、ボリューム・サプ
ライズが売りの「ピストロ・シン」「びすとろ UOKIN」であつた。「か
ねます」はコストパフォーマンスがよく、他の 2 店はさらに出さ
れている料理がボリューム満点だった。坂本らはそうしたコンセ
プトを兼ね備えた「俺のイタリアン・俺のフレンチ」というレスト
ランをプロダクト・イノベーションとして発想した。

(2) コンセプトの二重性に基づくサービス・ドミナント・ロジック の特定

坂本らはそうしたベンチマーキングからコストパフォーマンス
とボリューム・サプライズを融合させることにした。それらこそが、
顧客が本当に求めるサービスだと考えたからである。坂本らはそれ
をさらに発展させ「有名シェフが作った原価の高い料理が低価格で
食べられる店」というコンセプトを創造した。それが「俺のイタ
リアン・俺のフレンチ」で本当に売っているもの、つまりサービス・
ドミナント・ロジックである。その上で、「丸の内働く 30 代の
女性」をターゲット顧客とした。

(3) サービス・ドミナント・ロジックを支えるビジネス要因

材料の原価が高い上にミシュランの星付き店出身のシェフの作
る料理を低価格で提供するには、回転率を上げることが重要となつ
た。そうしないと赤字経営に陥ってしまうからである。坂本らは、
そのために、大商圏の立地、小規模な店舗、シェフへの裁量権委譲
という手法を考え出した。

回転率を上げるためには、まず、来客数を増やす必要があるが、
それには人口が多く集客しやすい立地で店を構えることが効果的
である。よって店舗を大商圏で構えることとし、しかも顧客がお店
に入りやすいように 1 階にこだわった。しかし大商圏だと土地代が
高くなっていくことから、余分なコストを抑えるために小規模な
店舗にとせざるを得なかった。そうした制約があつても、同時に入
店可能な顧客数を増やすために、立って食べるスタイルをとること
にした。そうした立ち飲みスタイルは、事前のベンチマーキングで

好ましい特徴であることが分かっており、結果的に回転率を上げることに好影響を与えることになった。坂本らは、立ち飲みの業態であれば回転数を上げられて、原価率を高くしても良い商品を出していけると踏んだ。

坂本らがたくさんの料理人と面接して気付いたことは、料理人に裁量権を与えることの重要性だった。なぜなら料理人がこれまで抱えていた不満の主要なものが「裁量権がほとんどない」ことだったからだ。仕入れやメニューに関しての裁量権を料理人に持たせることは、料理人自身がアイデアや技術を磨くことができる機会にもなる。裁量権を持ったそれぞれの料理人が、お互いに刺激し合い学んでいくことが店の質の向上に繋がるのである。

(4) 学習で獲得したパターンとしてのドミナント・デザイン

以上で述べた「大商圏の立地」、「小規模な店舗」、「シェフへの裁量権委譲」は、俺のイタリアン・俺のフレンチのサービス・ドミナント・ロジックを支える、支配的なイメージや支配的な技術となり、それ以後変更されることないパターンとなった（図4）。それは、ドミナント・デザインであり、標準化ひいてはプロセス・イノベーションを誘発する源泉となったのである。

(5) ドミナント・デザインに向けたプロセス・イノベーション

俺のイタリアン・俺のフレンチでは、店舗が小さいことと厨房が狭いことによって生じる課題を解決する必要があった。料理人たちは、器具の置き場や動線の設計を工夫して厨房が狭くても調理の効率を高めようとした。狭い厨房だと最短で動ける範囲に調理器具の全てを置く必要があり、そうすることで時間の短縮につなげようとしたのである。

俺のイタリアン・俺のフレンチでは、店の収容力に対して回転数が多いため、料理が売り切れるのが早い。そこで、仕込みの時間を前倒しすることで品切れを減らした。その結果、大量の仕込みをしても品切れが続出するという達成感が生じ、それが従業員のモチベーションの維持に繋がるようになった。

こうしたことから、小規模店舗というドミナント・デザインがもたらす厨房が狭いという特性が、仕込み時間の前倒しと仕込み作業の工夫というプロセス・イノベーションを促したといえる。

坂本らは俺のイタリアン・俺のフレンチに続いて、上述したドミナント・デザインを継承しながら「俺の焼き鳥」「俺の揚子江」「俺のそば」等様々な種類の飲食店を展開した。ここでも高い原価なれども低価格が実現されている。そうした店舗展開は標準化されたドミナント・デザインに支配されていることから、プロダクト・イノベーションというよりはプロセス・イノベーションであると見なすことができる。それは、まるでモノである製品のモデルチェンジのようである。

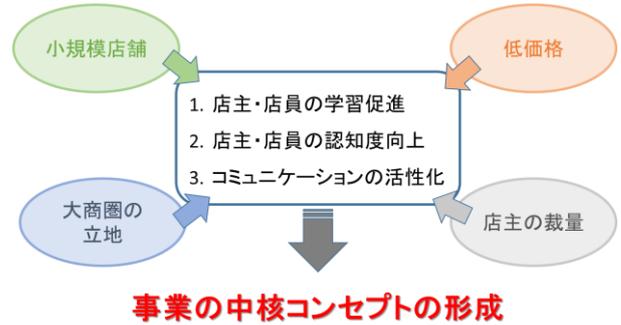


図4 俺のイタリアン・俺のフレンチのドミナント・デザイン

5. おわりに

サービス・ドミナント・ロジックの視座を導入したドミナント・デザインは、顧客へのサービスを最大限に映し出す経営モデルが浮かび上がると考える。製品だけでなくサービスを融合させて顧客へアピールすることは、競合する業態の中で差別化を図るための手段の一つであり、顧客への認知も高まると考える。また、サービス視点のコンセプトをより良いものにすることは、経営者と従業員の学習が促進され、店の質が上がると考える。店舗単位での認知及び評価を上げることは結果的に会社の評価に繋がり、利益をもたらす。つまり構築されたドミナント・デザインが標準化されていることは事業の効率化を図る効果がある。よって、サービス業におけるドミナント・デザインを浮き立たせることは、新たな市場への参入の判断や対応を可能にすると結論付ける。

参考文献

1. 坂川祐司「小売りフォーマット開発の分析枠組」経済学研究(北海道大学) 60-4, pp. 62-76, 2011
2. J. M. アッターバック「イノベーションダイナミクス - 事例から学ぶ技術戦略」有斐閣, 1998
3. 井上崇通他「サービス・ドミナント・ロジックマーケティング研究への新たな視座」同文館出版, 2010
4. 伊丹敬之「経営戦略の論理 第4版」日本経済新聞出版社, 2012