

サービス・ドミナント・ロジックが誘発する集中出店の ネットワーク化による資源の蓄積と活用

1180407 岡村多恵

高知工科大学 マネジメント学部

1 はじめに

本論文は、集中出店としてのドミナント戦略を採用している企業の事例分析を通じて、資源（特に見えざる資産としての情報資源）の蓄積と利用のダイナミズムについて論じるものである。集中出店のネットワーク化が、店舗と本部で情報の共有と学習を促し、ひいては資源蓄積をもたらす事例を用いて、資源蓄積の有効活用が将来事業へ波及するメカニズムを明らかにする。

顧客の新しいベネフィットを実現する「サービス・ドミナント・ロジック」を具現化しようとする、コストが増えることがある。ドミナント戦略は、そうしたコストを抑えるための一つの有効な手段となる場合がある。セブン-イレブンでは、「便利な店」として収益を上げるために単品管理が必要となった。同社は、売れ筋商品の回転率を高めることで収益と「便利さ」の両方を向上しようとした。しかし、単品管理を実現しようすると多品種小分け配送が必要となり、卸やメーカーに負担をかけることになった。セブン-イレブンは、それを解消するために、多店舗出店としてのドミナント戦略を採用して、小分け配送のコストを分散することにした。

そうしたドミナント戦略では、集中出店された店舗を管理し、営業状況を把握しようとして、店舗と本部をネットワークで結ぼうとする。その際、サービス・ドミナント・ロジックによる新しい便益が顧客のニーズに適合するとともに、顧客ニーズにまつわる情報がネットワークを介して企業に蓄積されるようになる。それだけでなく、企業間で資源の共有が可能となり、資源の有効活用が促される。それは、やがて、将来事業に波及する大きな資源蓄積となる。

そこで、本論文では、サービス・ドミナント・ロジックによる新しい便益の具現化に端を発する集中出店と本部のネットワーク形成が将来事業で利用可能な資源を蓄積するメカニズムを明らかにする。そのアプローチとして、株式

会社セブン-イレブン・ジャパン、パーク 24 株式会社、俺の株式会社、有限会社ジェム（ジェムスクール）を対象としてケーススタディを行うとともに、比較分析を行う。

以下では、2 節で、サービス・ドミナント・ロジックが将来事業のための資源蓄積をもたらす戦略について述べる。次いで、3 節から 6 節にかけてそれぞれの事例分析を行い、7 節で比較分析を行う。そして、8 節で、事例分析の結果を踏まえて本研究の成果をまとめる。

2 サービス・ドミナント・ロジックと戦略の関係性

サービス・ドミナント・ロジックとは、モノとサービス（顧客ベネフィットのこと）を区別することなく包括的に捉えつつ、顧客とともに価値を創造する共創の視点からマーケティングを組み立てようとする考え方のことである [1]。

そうしたサービス・ドミナント・ロジックによって顧客ベネフィットを高めようすると、新しいマーケティング方法が必要となることがある。しかし、その新しいマーケティングを曲がりなりにも実現しようすると、企業に負担がかかることがある。そうした負担が企業にとってデメリットとなれば、それを解消するための対策が必要となる。その対策として多店舗出店や集中出店としてのドミナント戦略を採用することがある。それは、ドミナント戦略が新しいマーケティング方法の効率性を高めることからである。しかしドミナント戦略は、顧客を取り合ったり、サービス品質のバラつきが悪評をもたらしたりするなどの弊害を生む。

ドミナント戦略のそうした弊害を解消するためにネットワークを構築することがある。それは、ネットワークを通して情報を共有し、学習を促すことで、見えざる資産の蓄積がもたらされるからである。そうした見えざる資産が、将来事業で利用する資源となりうるしたがって、サービ

ス・ドミナント・ロジックの構築→ドミナント戦略の採用
 →集中出店間のネットワークの形成→見えざる資産の蓄積
 の好循環が企業の将来事業に波及し、存続・持続を支える
 だけでなく、競争優位性の構築に影響を与える（図1）。

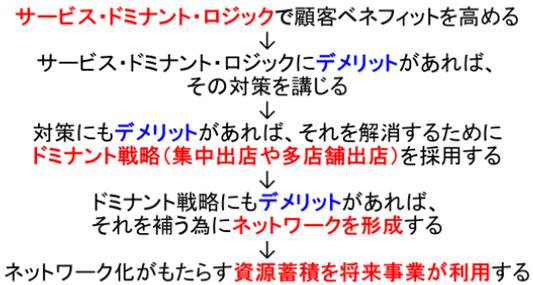


図1.サービス・ドミナント・ロジックが資源蓄積を誘発する流れ

3 セブン-イレブンの事例分析[2]

セブン-イレブンは「近くて便利」のキャッチコピーで有名なコンビニエンスストアチェーンである。各店舗は、小規模であるが様々な品揃えと24時間営業を特徴として、「便利さ」という顧客ベネフィットを高めている。すなわち、セブン-イレブンは、モノとしての商品と、サービスとしての「便利さ」を包括的に売るサービス・ドミナント・ロジックを打ち出している。しかしコンビニエンスストアは、小規模店舗ゆえにもともと棚が少なく、倉庫のスペースもほとんどない。そのため、本来売れる可能性のあるモノが置けないことによる遺失損益を生み出すことがある。また、不良在庫を大量に抱えるなどの問題が生じる。

セブン-イレブンは、その対策として単品管理を行い、死筋商品を減らしつつ売れ筋商品を増やしている。しかし単品管理では、物流単位を大きく下回る個数を発注することになるため、メーカーや卸の物流コストが増大する。そこでセブン-イレブンは、多店舗出店としてのドミナント戦略を採用して、「1店作ったら周りに数店作る」ことにした。あるエリアに複数の店舗を作ることによって、物流コストの削減を狙い、実際に物流コストを抑えることに成功した。

しかし、そうした多店舗出店は、一つのエリアに複数店舗のセブン-イレブンがあることになるため、お客を取り合

うというデメリットを新たに生み出す。セブン-イレブンは、お客の取り合いで売上が伸び悩むのを防ぐために、各店舗の営業状況を把握することにした。それぞれの個店にPOSシステムを導入し、店舗と本社をITネットワークでつなぐことによって全国の店舗の状況を知る事が可能となった。

セブン-イレブンでは、さらに個店をカバーするフィールドカウンセラー制度を採用するとともに、毎週開催される全体会議で決定された方針をフィールドカウンセラーが定期巡回によって個店に伝え、個店のコンサルティングを行うことで全店の黒字化を目指した。セブン-イレブンは、こうした施策を定着させることで、店舗と本社にITネットワークを張り巡らし、情報収集および情報共有を行うことを可能とした。さらに、商品の調達先であるメーカーともネットワークでつながって、情報共有を徹底した。

こうしたセブン-イレブンのITネットワークは、メーカーに売れ行き情報をもたらし、メーカーが売れ筋商品を開発するのに役だった。また、本社とメーカーとの間でプライベートブランド（PB商品）を生み出すことに大きく貢献した（図2）。セブン-イレブンは、PB商品の割合を高めることで他のコンビニエンスストアとの差別化を達成した。その結果、セブン-イレブンの店舗数と売上高は右肩上がり伸びている。

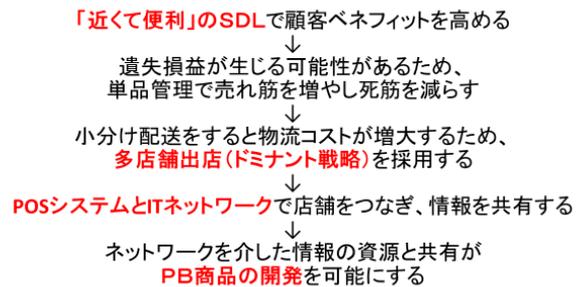


図2.セブン-イレブンにおけるサービス・ドミナント・ロジックの徹底が将来事業へと繋がる流れ

4 パーク 24 株式会社の事例分析[3]

パーク 24 は、「降りたら目的地」をキャッチコピーとして、快適な車社会の実現と日本の交通インフラの発展を掲

げて駐車場ビジネスを行っている。同社は、目的地の近くに小規模な駐車場を多く作ることによって車を降りたあと目的地までの距離を短くすることで顧客ベネフィットを高めようとした。したがって、同社は、モノとしての駐車場の時間貸しと、サービスとしての「降りたら目的地」を包括的に売るサービス・ドミナント・ロジックを達成している。

目的地の周辺に駐車場をたくさん作ろうとすると、たとえ小さな土地であっても膨大な資金が必要となる。そこで同社は、目的地の近くで駐車場のための土地を確保するために、使用していない土地を所有しているオーナーにアプローチをして土地を提供してもらっている。しかし、それらは持て余している土地が多く、駐車場にするにはスペースが少なかったり、使いづらい空間であったりする。そこで、一つのエリアに駐車場をたくさんつくるというエリアドミナントの考え方でドミナント戦略を採用することにした。同社は、200メートルの間隔で小型駐車場を多数設置して、各駐車場の商圏を約200メートルとした。

しかし、駐車場の数が多くなると、すべての駐車場で高い稼働率を実現することが難しくなった。また、200メートル間隔で駐車場を作るので、利用者を取り合う可能性が高まった。つまり、パーク24のドミナント戦略では、駐車場の管理業務が行き届かなくなり、稼働率が上がらずに赤字になるというデメリットが生じた。

そこで、パーク24は、それぞれの駐車場を独自のオンラインシステム「TONIC」で接続することにした。その結果、それぞれの駐車場の稼働状況が分かるため、需要状況に応じて駐車料金をこまめに上げ下げして収益を高められるようになった。パーク24のすべての駐車場を結ぶTONICは、稼働率をリアルタイムで把握できるようになっただけでなく、将来事業としてのカーシェアリング事業にも波及した(図3)。同社のカーシェアリング事業であるタイムズカープラスでは、ドミナント戦略の影響を受けて、主要都市で高密度に車両を配置することが可能となった。TONICによる車両の稼働状況の把握が大いに役立った。

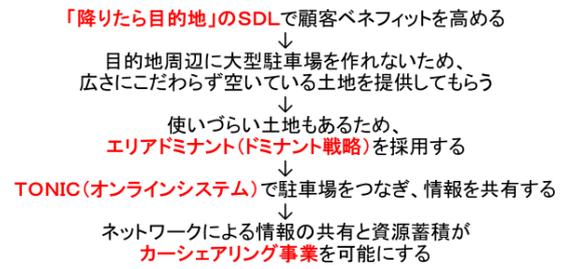


図3.パーク24株式会社におけるサービス・ドミナント・ロジックの徹底が将来事業へと繋がる流れ

5 俺の株式会社の事例分析[4]

俺の株式会社は「俺のイタリアン」や「俺のフレンチ」などのレストランを手掛けている。このレストランの特徴は、有名シェフが原価率60%を超える食材を用いて来客の目の前で料理を作ることである。同レストランの料理はそれでいて価格が抑えられていることから、顧客に対してコストパフォーマンスを高めているということが出来る。したがって、同社は、顧客に対して高原価率かつ高コストパフォーマンスの料理を提供するというサービス・ドミナント・ロジックを打ち出している。

同レストランは、原価率の高い食材を使っているため、回転数が高まらないと赤字になる。そこで、より多くの顧客に来店してもらうために、立ち飲み居酒屋をヒントにして立ち食いシステムを取り入れた。これにより収益を見込める回転率として三回転以上を達成することができた。しかし、オープン時に定めた顧客ベネフィットである「丸の内働く30代・40代の女性3人組が思いっきり食べて、思いっきり飲む」を具現化するにあたって、立ち食いシステムが女性に受け入れられるかどうか不明であった。そこで、女性の印象を高めるために、銀座8丁目に集中出店を行うドミナント戦略を採用するとともにレストラン間で競争を促して、店舗の質を高めることにした。

同社のドミナント戦略は、複数の店舗で同社の印象を高めあうものになったが、同時に顧客を取り合う可能性が生まれるようになり、赤字の個店が出てくる可能性もあった。そこで同社は、集中出店によってロコミネットワークを形成して集客性を高めた。その結果、同社のロコミネッ

トワークは効果的な宣伝効果をもたらすようになって、それが集中出店をともしない地方への出店や、国外への展開までも可能とすることになった（図4）。このうち海外出店は、同社の事業を広範囲に広げる将来事業であるといえることができる。

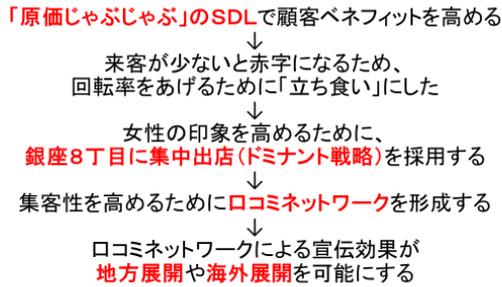


図4. 俺の株式会社におけるサービス・ドミナント・ロジックの徹底が将来事業へと繋がる流れ

6 ジェムスクールの事例分析[5]

香川県で英会話教室を運営しているジェムスクールは、世界で最も幅広いエリアで通じる「アメリカ英語」に特化して、本場の環境に近い学習環境を作りだしており、講師もネイティブスピーカーに限定している。このため同社は、受講生が「ミニアメリカ」のスタイルで英語を遊び感覚で学ぶことができるというサービス・ドミナント・ロジック打ち出している。しかし、日本国内ではネイティブスピーカーの講師が集まりにくいことから、米国に事務所を構えて採用活動を実施している。

学習塾業界の販促費は、売上高の少なくとも10~15%程度だと言われている。しかし、ジェムスクールでは、講師の採用活動にコストをかけていることから、販促費を他の塾同様にかけることができない。そこで、同社は、販促費を抑えるために、香川県の本拠地から1時間以内のところに集中出店を行うドミナント戦略を採用してロコミネットワークによる宣伝効果を狙うことにした。同社は、その結果、販促費を1.7%に抑えることに成功している。

集中出店によるロコミネットワークでは、授業内容の品質にバラつきが生じて悪評がたつと、それが近隣の塾に伝搬する。したがって、ロコミネットワークが悪影響をもた

らすと、エリア全体で業績が悪化する可能性が生じる。そこで、ジェムスクールでは、授業内容を標準化することで、どの講師が担当しても、教室やクラスの数が増えても一定の品質を保てるようにした。

ジェムスクールは、授業内容の標準化を実施した結果、それぞれの塾が標準のもとでつながるようになった。どの塾にも標準が導入されて、標準をもとに品質を高める活動が行われるようになった。それは、標準という考え方をもとに、ゆるやかなネットワークを構築したことになる。同社がそうして構築した標準化ネットワークは、同社の英語教育サービスの品質高めただけではなかった。同社が独自開発し、品質を高めた英会話指導のノウハウや教材は、他の同業者へ販売することも可能になった（図5）。それは、同社にとって将来事業につながるポテンシャルを有している。

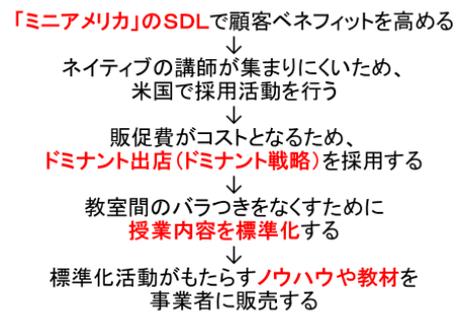


図5. ジェムスクールにおけるサービス・ドミナント・ロジックの徹底が将来事業へと繋がる流れ

7 ネットワーク形成と資源蓄積の比較

これまでの述べた事例分析では、さまざまなネットワークを築いたことによる情報資源の共有と蓄積が将来事業に波及していると考えられる。

セブン-イレブンでは、鈴木敏文氏が、売上を伸ばし、利益を上げるためには単品ごとの発注量の増減を考えなければならないと考えた。そこで、売れ行きの詳細なデータを取るためにPOS（販売時情報管理）システムを導入することにした[6]。セブン-イレブンでは、POSを導入し、店舗をITネットワークつなげることで、全国の売れ筋情報を集

約するとともに顧客ニーズを蓄積した。そうした顧客ニーズ情報が、将来事業としてのPB商品の開発に波及した。

パーク24グループでは、西川光一氏が現場に行かないと故障や稼働率が分からないことは管理効率が悪いと感じ、独自のオンラインシステムであるTONICを導入することにした[7]。TONICは、全国のタイムズ駐車場の稼働率をリアルタイムで把握して管理効率化ノウハウを蓄積しただけでなく、会員サービス情報やマーケティング情報などの蓄積を可能とした。こうした管理効率化ノウハウと会員サービス情報とマーケティング情報が将来事業としてのカーシェアリング事業に波及することになった。

俺の株式会社では、坂本孝氏が、銀座は一流の店しか残れない立地であるが、その一流の中から俺の株式会社を選んでもらえるようにするためにロコミネットワークを形成する必要を感じとった。同社のロコミネットワークは、顧客ニーズを芋づる式に引き出す役割を果たすようになった。それが、地域や海外への出店という将来事業に貢献した。

ジェムスクールでは、合田美雪氏が地方の良さを生かした最高の教育環境を作ろうと考えて、英語教育の専門家でない講師でも一定品質のサービスを提供できるように、授業の8割でシナリオを作成する標準化を導入した。同社の標準はすべての塾に導入されて、塾と本社を結ぶ役割を果たした。同社の標準ネットワークで品質の高まった教育サービスと教材は、他の業者にも採用されるようになって、将来事業を展望するきっかけとなっている。

以上から、サービス・ドミナント・ロジックが誘発する集中出店のネットワーク形成は、将来事業で有効活用が期待される情報資源の蓄積をもたらす可能性がある。

8 おわりに

本研究においてサービス・ドミナント・ロジックが将来事業への波及において重大な役割を果たしていることを明らかにしてきた。サービス・ドミナント・ロジックが新しい顧客ベネフィットを生み出し、集中出店が顧客との接点をたくさん作る。その上で店舗をネットワーク化して情報

の共有と蓄積を促すと、豊かな情報の流れが起きる。そうした豊かな情報は、将来事業のための資源となりうる。

参考文献

- 1) <https://d-marketing.yahoo.co.jp/entry/20170413456715.html>
- 2) <http://www.sej.co.jp/>
- 3) <http://www.park24.co.jp/>
- 4) 坂本孝「俺のイタリアン、俺のフレンチ ぶっちぎりで勝つ競争優位性の作り方」商業界、2013
- 5) 萩島央江「徹底した品質管理で商品価値を高め生徒が生徒を呼ぶ英会話教室」日経トップリーダー、2013.11
- 6) 小川進「ディマインド・チェーン経営」日本経済新聞社、2000
- 7) <http://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/backnumber/2014/0807/>