

# サービス・マネジメント | 「価値づくり」の未来

一橋大学大学院国際企業戦略研究科  
藤川 佳則

2017年4月25日



The Global Knowledge Hub in Tokyo

# 自己紹介

## 一橋ICS

- 一橋大学（創立1875年）の専門職大学院として開校（設立2000年）
- 国際経営戦略（全日、英語） | 金融戦略（夜間、日本語） | 経営法務（夜間、日本語）
- MBA Program 1クラス約60名; 外国人80% 日本人20%; 平均年齢 約30歳

## 担当分野

- Associate Professor, Faculty in Charge of Academic Affairs, MBA Program
- Japanese Business & Economy (必修科目); Digital Disruption (必修科目); Marketing (必修科目); Service Management (選択科目)
- Double Degree Program (北京大学、ソウル大学、一橋大学の共同プログラム、1年目は本校、2年目はパートナー校で)
- Global Network Project (バンガロール、バンクーバー、東京の3拠点で実施するチームプロジェクト型授業)
- Global Network Week (集中講義、毎年3月に1週間、世界29のトップスクールと共同開講)

## 藤川佳則

- 2003年より一橋ICS
- 約10年間米国在住 (Harvard MBA, Penn State Ph.D.他)、現在は目黒区在住、妻と娘二人。
- 京都市生まれ、阪神タイガースファン(三代目) ボストンレッドソックスファン(一代目)

# 「価値づくり」の未来 | アプローチ

“Something interesting is happening ... “

Tom Goodwin, Editor, TechCrunch

“In 2015 **Uber**, the world’s largest taxi company owns no vehicles. **Facebook** the world’s most popular media owner creates no content. **Alibaba**, the most valuable retailer has no inventory and **Airbnb** the world’s largest accommodation provider owns no real estate.”

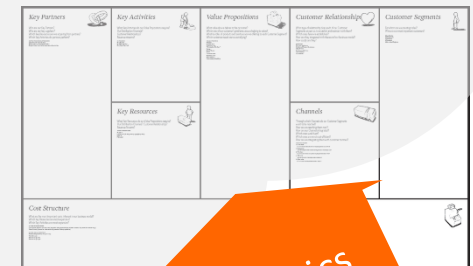
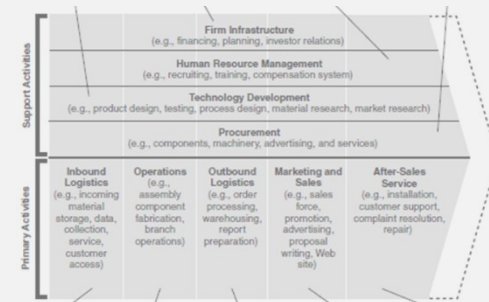
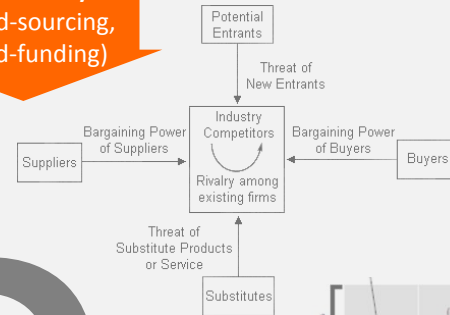
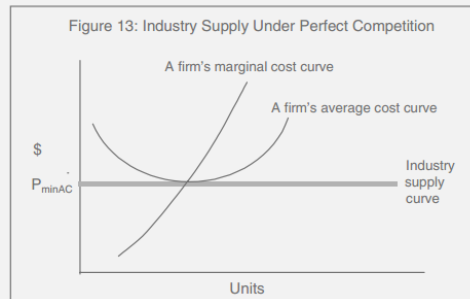
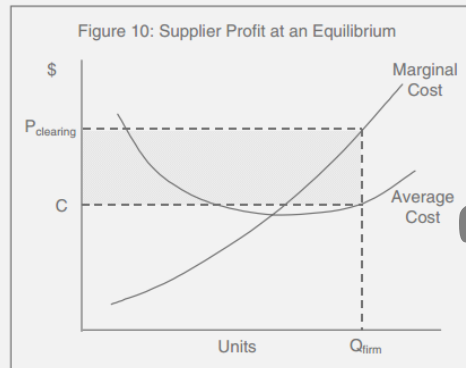


# 「価値づくり」の未来 | アプローチ

AR & VR

Sharing Economy  
(Crowd-sourcing,  
Crowd-funding)

IoT:  
Internet of  
Things



AI &  
Big Data

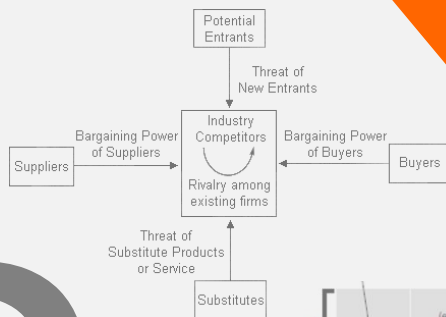
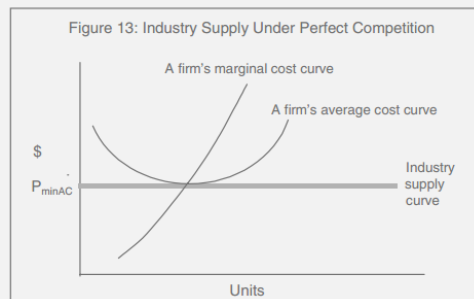
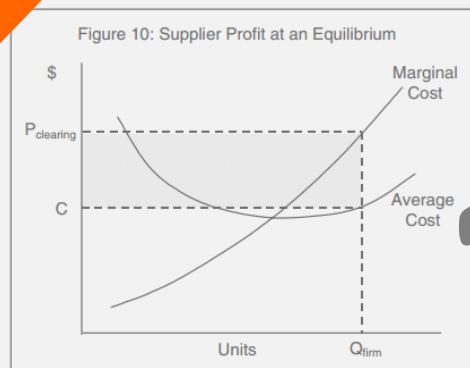
Fintech  
(Blockchain,  
Bitcoin)

Robotics

# 「価値づくり」の未来 | アプローチ

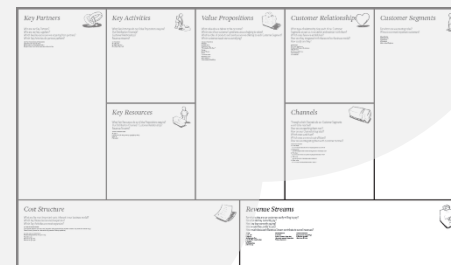
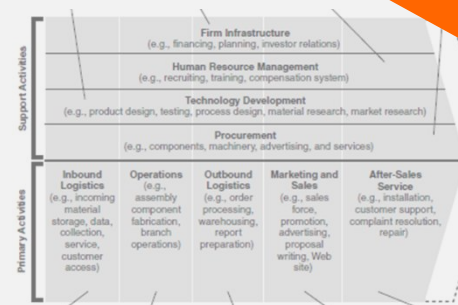
## SHIFT

世界経済のサービス化



## MELT

産業の垣根はあいまいに



## TILT

未来は北緯 3 1 度の北から南へ

# 新しい産業革命 | アジェンダ

## 1. TREND | いま地球規模・数十年単位で起きていること

- **SHIFT** 世界経済はサービス化へ
- **MELT** 産業の垣根はあいまいに
- **TILT** 未来は北緯31度の北から南へ

## 2. PERSPECTIVE | 「価値づくり」のむかし・いま・みらい

- **GDL** グッズ・ドミナント・ロジック モノかサービスか。企業が価値を生産。
- **SDL** サービス・ドミナント・ロジック モノもサービスも。企業と顧客が共創。
- **MSP** マルチ・サイド・プラットフォーム 共創相手を複数に。

## 3. DISCUSSION | 皆さんへの問い

- **QUESTION** みなさんの「価値づくり」のメガネは？

1. TREND | いま地球規模・数十年単位で起きていること

**SHIFT・MELT・TILT**

# SHIFT | 世界経済のサービス化

## SHIFT | 世界経済のサービス化

ペディクラークの法則: Petty-Clark's Law



## SHIFT | 世界経済のサービス化

世界トップ10 10 国 (労働人口)  
(全世界の労働人口の約50%)

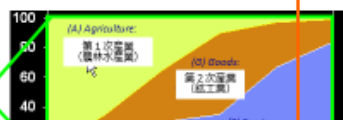
A = Agriculture G = Goods S = Services

Nation	% WW Labor	% A	% G	% S	25-yr % Change in S
China	21.0	50	15	35	191
India	17.0	60	17	23	28
U.S.	4.8	3	27	70	21
Indonesia	3.9	45	16	39	35
Brazil	3.0	23	24	53	20
Russia	2.5	12	23	65	38
Japan	2.4	5	25	70	40
Nigeria	2.2	70	10	20	30
Bangladesh	2.2	63	11	26	30
Germany	1.4	3	33	64	44

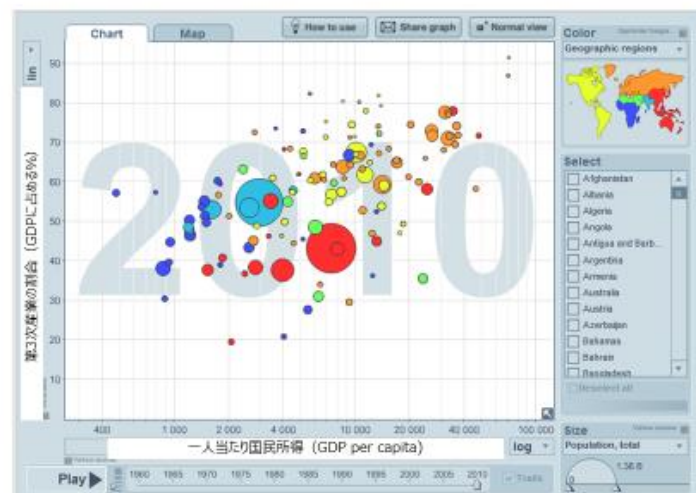
>50% (S) services

2017

2017



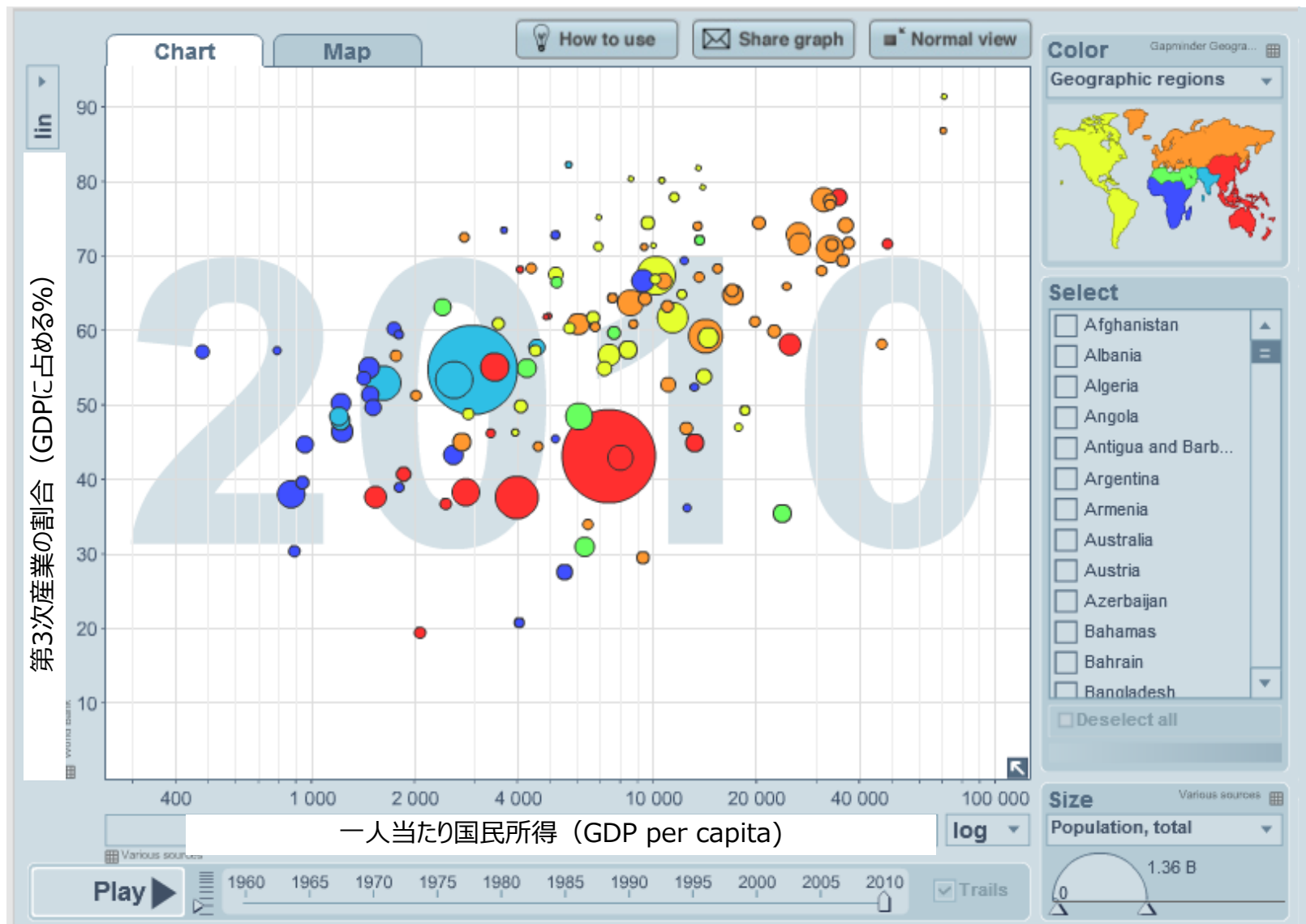
## SHIFT | 世界経済のサービス化



Source: Caplin & ...  
www.bls.gov  
www.bls.gov



# SHIFT | 世界経済のサービス化



(Source: GapMinder, [www.bit.ly/1pGBwFj](http://www.bit.ly/1pGBwFj),  
[www.bit.ly/1rH9NuR](http://www.bit.ly/1rH9NuR), [www.bit.ly/1rHbeJl](http://www.bit.ly/1rHbeJl),  
[www.bit.ly/1hvvYdh](http://www.bit.ly/1hvvYdh))

## MELT | モノ? サービス? 垣根はますます曖昧に

MELT | 製造業? サービス業? (製造業のサービス化)



MELT | 製造業? サービス業? (製造業のサービス化)



MELT | 製造業? サービス業? (製造業)



MELT | 製造業? サービス業? (製



**smart ball**  
for dead-ball kick training



MELT | 製造業? サービス業? (モノのインターネット化)



[Source: <https://www.annals.com/studies/2014/07/15/a-study-on-the-impact-of-social-media-on-the-mental-health-of-adolescents/>]

MELT | 製造業? サービス業? (モノのインターネット化)



## 感情エンジン



「感情エンジン」自律学習で「人間」が「学習」する「感情エンジン」  
 "Emotion engine," "Autonomous learning," "3-linguages," "Cloud AI," etc. etc.

かきりこみスエーデンでやりだす「フランク・オット」(Freyer) | BUZZAP  
<https://www.buzzap.com/news/technology/2019/04/24/frank-ott-sweden-robot-1251210/>  
 Japan's Softbank Corp to Start Selling Personal Robots Next Year | WorldVoiceNews  
<https://www.worldvoicenews.com/news/technology/2019/04/24/japans-softbank-corp-to-start-selling-personal-robots-next-year-1251210/>  
 Pepper the Robot Tech News Today 1022 | Twitter Message Network  
[https://twitter.com/pepper\\_robot/status/11251210](https://twitter.com/pepper_robot/status/11251210)

SoftBank

お客様が多くてテンション上がります！

来店客数 50人  
笑顔客数 48人

楽しんでくれてうれしいです！

### 人数や笑顔を認識した接客

<http://www.softtek.jp/robot/robot.html>  
<http://www.tuff.com/assets/2014/06/25/software-robot-cases-1-5448013.html>

# MELT | モノ ⇨ サービス



<http://micoach.adidas.com/>



<http://micoach.adidas.com/smartball/>



# MELT | モノ ⇄ サービス

Google



(Source: <https://www.google.com/glass/start>,  
<http://www.forbes.com/sites/leoking/2014/07/15/google-smart-contact-lens-focuses-on-healthcare-billions/>)

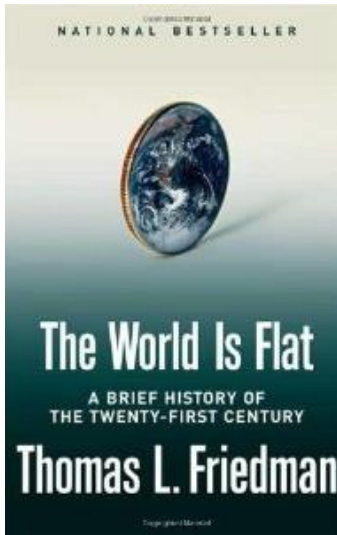
nest



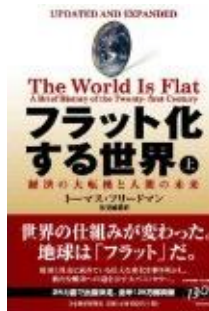
Seasonal Savings from the Nest Learning Thermostat  
<https://www.youtube.com/watch?v=L8TkhHgkBsg>  
<https://www.youtube.com/watch?v=4BI9ev7E6NU>  
<https://www.youtube.com/watch?v=OqA4AavcVjI>

## The World is ...

Flat!  
フラットだ



(Friedman 2005)



Not!  
まだまだ凸凹！



(Ghemawat 2007)



Tilt!  
傾いてる！



(Charan 2014)



TED/YouTube

Friedman: <https://www.youtube.com/watch?v=53vLQnuV9FY>

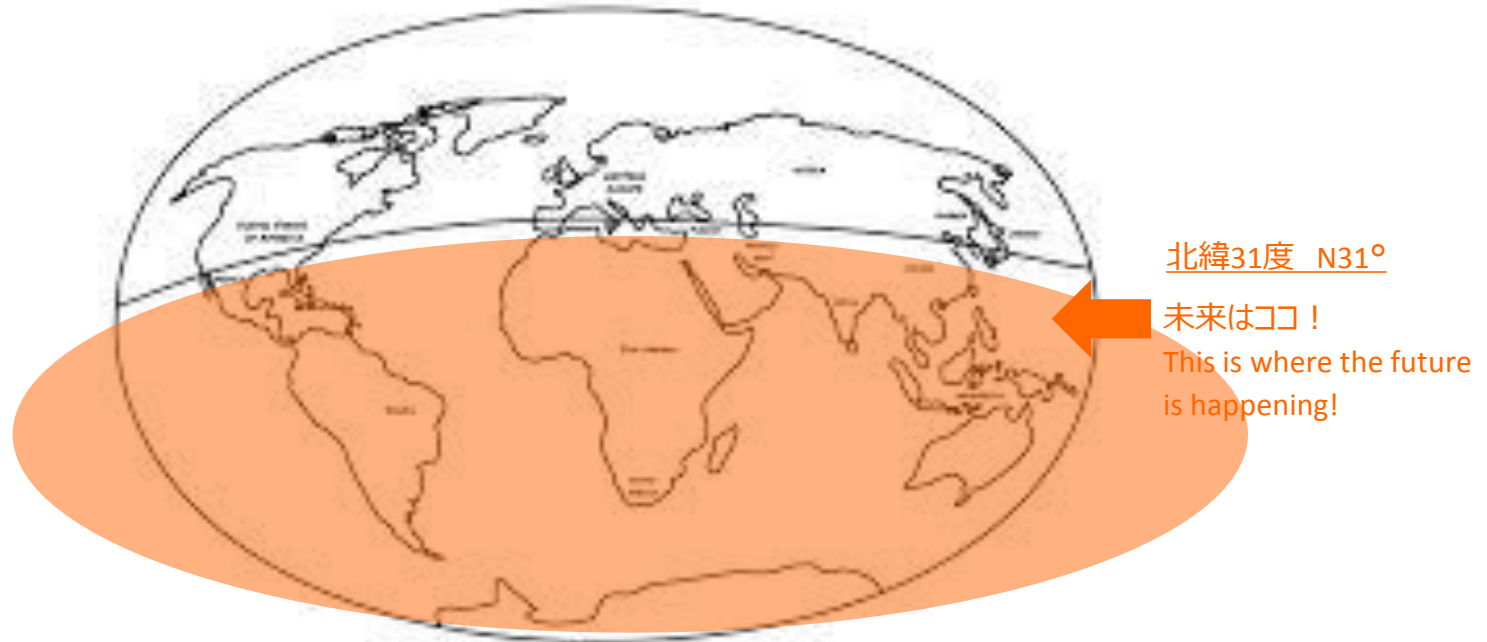
Ghemawat: [http://www.ted.com/talks/pankaj\\_ghemawat\\_actually\\_the\\_world\\_isn\\_t\\_flat?language=ja#t-32261](http://www.ted.com/talks/pankaj_ghemawat_actually_the_world_isn_t_flat?language=ja#t-32261)

Charan: <https://www.youtube.com/watch?v=ZkrJOf4FsHY>

# TILT | 未来は北緯31度の「北」から「南」へ

「富は北から南へ動き、雇用も北から南へ動いている。大小を問わず、地球の南側で生まれた企業には、強烈な企業家的野心がある。多くは二桁成長を叩きだし、母国に雇用と繁栄をもたらしている。規模を広げ、あらゆる側面から北側の企業に挑んでいる。…変化を起こしているのは南だ。それを不安に感じるのは北の方だ。北側のビジネスリーダーの多くは、こうしたトレンドの重要性が見えていない。」

*“Wealth is moving from North to South, and so are jobs. Companies in the South, big and small, have a fierce entrepreneurial drive. Many are reveling in double-digit revenue growth, bringing jobs and prosperity to their home countries. They are building scale and challenging companies of the North on all fronts. The South is driving change. The North is afraid of it. Many business leaders in the North are blind to the magnitude of trends.”*



「2022年には世界の中間層の数が初めて貧困層を上回る。そして2030年までには50億人—世界人口の約3分の2—が中間層となっている可能性がある。… 2015年になる頃には、アジアの中間層が100年ぶりにヨーロッパおよび北米に肩を並べる。」

*“2022 marks the first year more people in the world are middle class than poor. By 2030, 5 billion people – nearly two-thirds of the global population – could be middle class. ... by 2015, for the first time in a hundred years, the number of Asian middle class consumers will equal the number in Europe and North America.”*

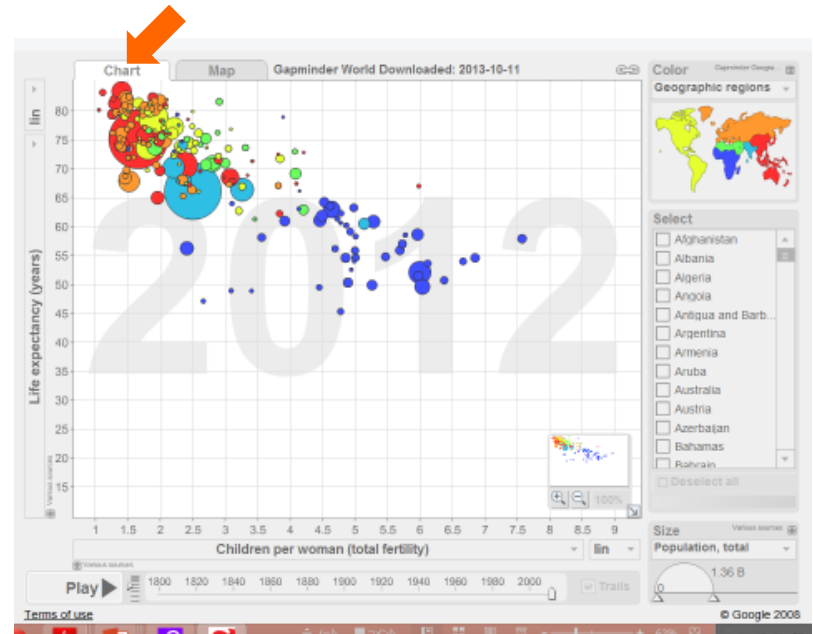
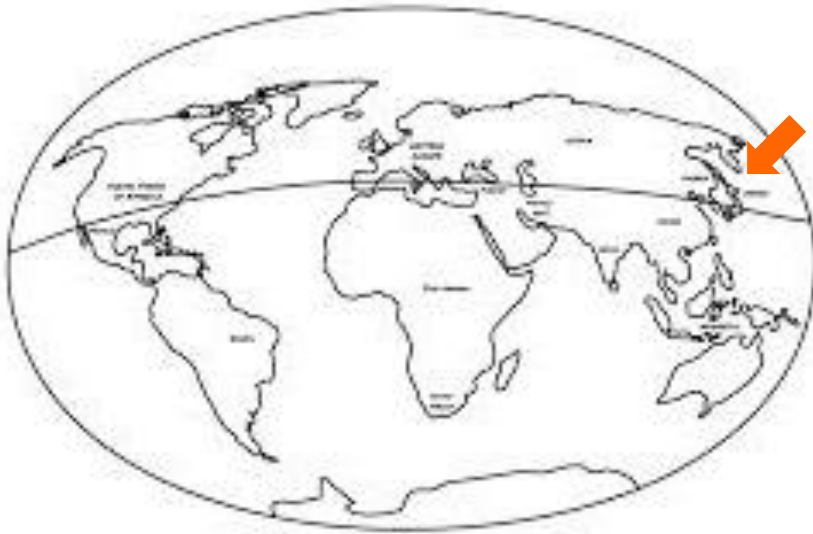
# SHIFT-MELT-TILT | すでに起きつつある未来

日本 人口 126,163,576人

世界人口のわずか1.8% !

東京 北緯 35°41'22"

鹿児島県佐多岬よりだいぶ上!



2. PERSPECTIVE | サービス・マネジメント「価値づくり」 むかし・いま・みらい

**GDL**から**SDL**へ、そして **MSP** へ



# サービス・マネジメント | 「価値づくり」のむかし・いま・みらい

1. **むかし      グッズ・ドミナント・ロジック** **(GDL)**
  - モノかサービスか。企業が価値を創造。
2. **いま      サービス・ドミナント・ロジック** **(SDL)**
  - モノもサービスも。企業と顧客が価値を共創。
3. **みらい      マルチ・サイド・プラットフォーム** **(MSP)**
  - 「価値共創」の相手を複数に。価値創造と価値獲得の選択肢を複数に。

# 「価値づくり」の世界観 | 転換点

Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch

## Evolving to a New Dominant Logic for Marketing

Marketing inherited a model of exchange from economics, which had a dominant "goods," which usually are manufactured output. The dominant logic focused on value, and transactions. Over the past several decades, new perspectives have emerged focused on intangible resources, the cocreation of value, and relationships. The perspectives are converging to form a new dominant logic for marketing, one in which goods is fundamental to economic exchange. The authors explore this evolving perspective in perspective for marketing scholars, marketing practitioners, and marketing educators.

The formal study of marketing focused at first on the distribution and exchange of commodities and manufactured products and featured a foundation in economics (Marshall 1927; Shaw 1912; Smith 1904). The first marketing scholars directed their attention toward commodities exchange (Copeland 1920), the marketing institutions that made goods available and arranged for possession (Nystrom 1915; Weld 1916), and the functions that needed to be performed to facilitate the exchange of goods through marketing institutions (Cherington 1920; Weld 1917).

By the early 1950s, the functional school began to morph into the marketing management school, which was characterized by a decision-making approach to managing the marketing functions and an overarching focus on the customer (Drucker 1954; Levitt 1960; McKitterick 1957). McCarthy (1960) and Kotler (1967) characterized marketing as a decision-making activity directed at satisfying the customer at a profit by targeting a market and then making optimal decisions on the marketing mix, or the "4 P's." The fundamental foundation and the tie to the standard economic model continued to be strong. The leading marketing management textbook in the 1970s (Kotler 1972, p. 42, emphasis in original) stated that "marketing management seeks to determine the settings of the company's marketing decision variables that will maximize the company's objective(s) in the light of the expected behavior of noncontrollable demand variables."

Beginning in the 1980s, many new frames of reference that were not based on the 4 P's and were largely independent of the standard microeconomic paradigm began to emerge. What appeared to be separate lines of thought sur-

rounded in relationship marketing orientation, supply chain resource management, and the emergence of a new set of following scholars' (Cherington 1977) from product marketing to the dominant marketing's subject matter. It was believed that marketing was needed. On the surface, the characterization was.

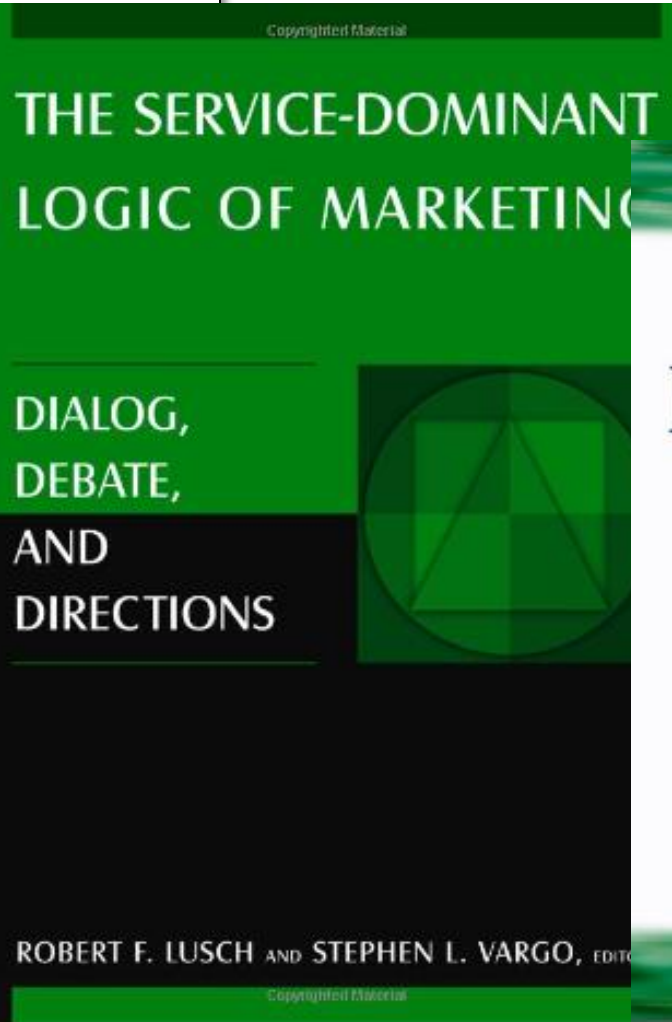
In the early 1990s, historical marketing research in microeconomic maximization was examined for its relevance. At the end of the 1990s (p. 3) a question about the validity of the adaptive force, the Feinberg framework. At the perspective, Achrol and very nature of network useful to its understanding organization of consumer shift for marketing management and Parvatiyar (2000), a paradigm of marketing account for the continuing marketing action. The marketing discipline exchange theory. Old called for convergence.

Fragmented thought marketing, calls for a paradigm services marketing being calls for alarm? Perhaps fragmented as it is evolving. Increasingly, marketing logic away from the externalized things) and toward

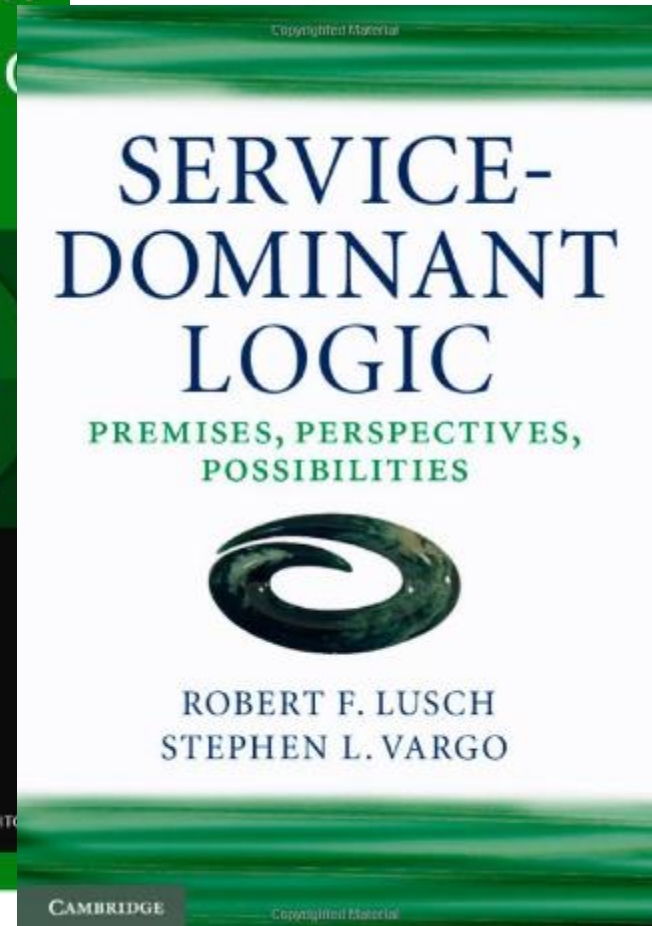
Stephen L. Vargo is Visiting Professor of Marketing, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland (e-mail: vargo@rhsmith.umd.edu). Robert F. Lusch is Distinguished University Professor, M.J. Heuley School of Business, Texas Christian University, and Professor of Marketing (on leave), Eller College of Business and Public Administration, University of Arizona (e-mail: rlusch@asu.edu). The authors contributed equally to this manuscript. The authors thank the anonymous JMK reviewers and Shelby Hunt, Gene Laczniak, Alan Melior, Fred Morgan, and Matthew O'Brien for comments on various drafts of this manuscript.

Journal of Marketing  
Vol. 68 (January 2004), 1-17

Vargo and Lusch (2004)  
Journal of Marketing



Vargo and Lusch (2006)  
Routledge



Vargo and Lusch (2014)  
Cambridge University Press

# グッズ・ドミナント・ロジック(**GDL**)からサービス・ドミナントロジック(**SDL**)へ



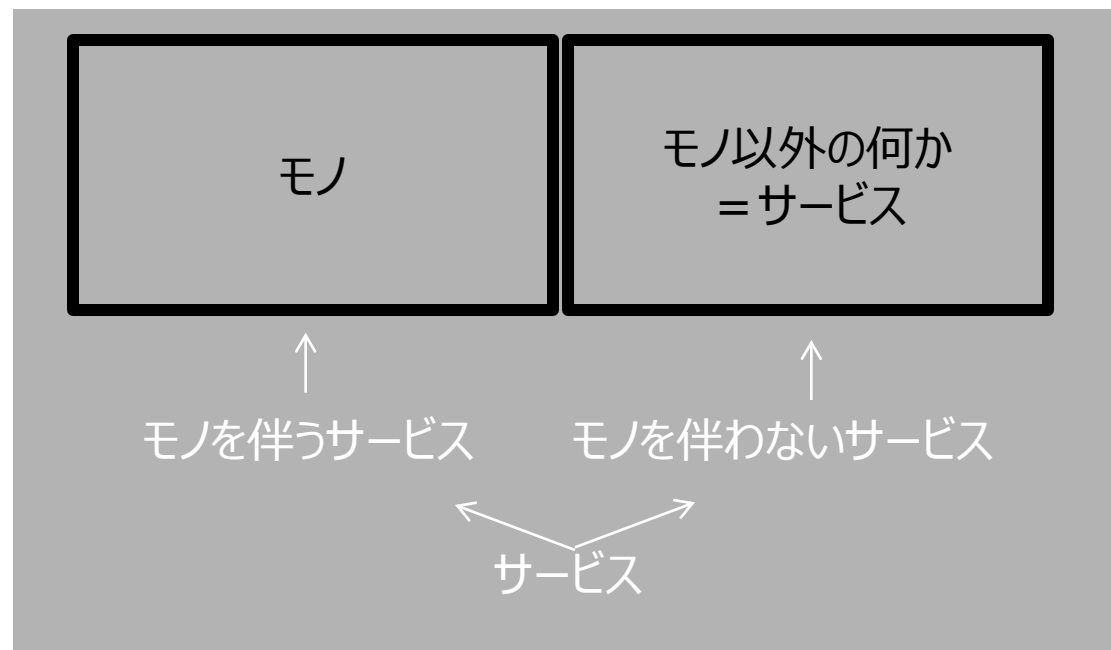
## 「価値づくり」の世界観

	Goods-Dominant Logic G-Dロジック モノ中心論理	Service-Dominant Logic S-Dロジック サービス中心論理
サービス観	モノ モノ以外の何か = サービス	モノを伴うサービス モノを伴わないサービス
価値概念	価値生産 (value production) と 価値消費 (value consumption)  交換価値 (value-in-exchange)	価値共創 (value co-creation)  使用価値 (value-in-use)や 文脈価値 (value-in-context)
顧客像	消費者 (consumer)	生産消費者 (pro-sumer) 共同生産者 (co-producer) 価値共創者 (value co-creator)

# GDLとSDL | 「サービス観」

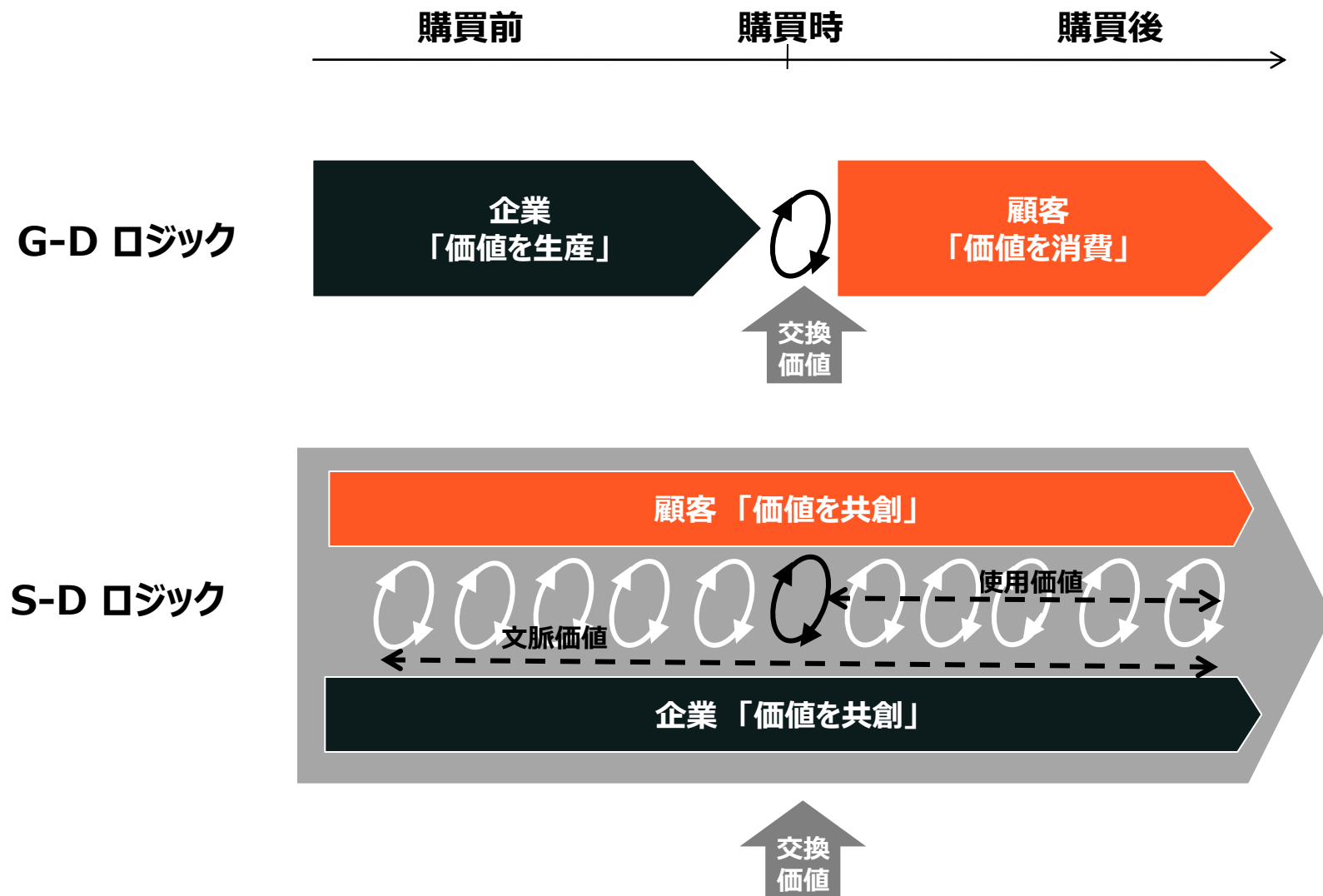
Goods-Dominant Logic  
(G-D ロジック、  
モノ中心論理)

Service-Dominant Logic  
(S-D ロジック、  
サービス中心論理)



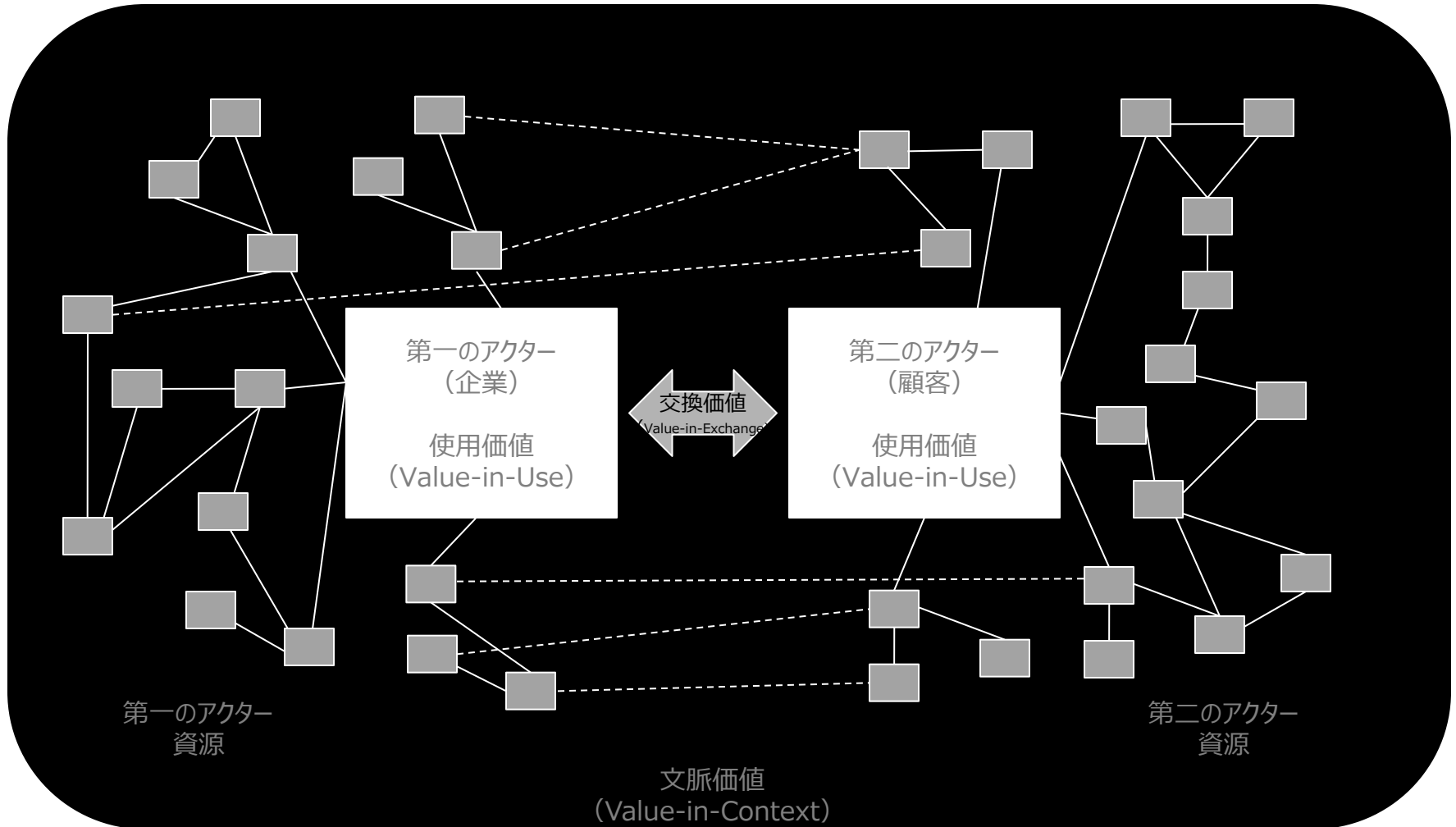
(サービスの定義： 他者あるいは自身の便益のために、行動やプロセス、パフォーマンスを通じて、自らの能力（知識やスキル）を活用すること)

# GDLとSDL | 「価値概念」と「顧客像」



# SDL | Value Chain (価値連鎖) ➡ Value Constellation (価値星座)

## A2A | Actor-to-Actor



# MSP | マルチサイド・プラットフォーム | 「価値共創」の相手を複数に。

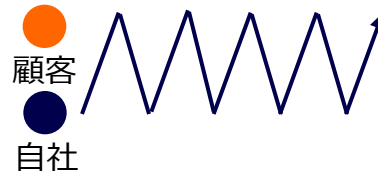
## G-D ロジック

One-way Creation of Value:  
企業が一方的につくりこむ「価値生産」



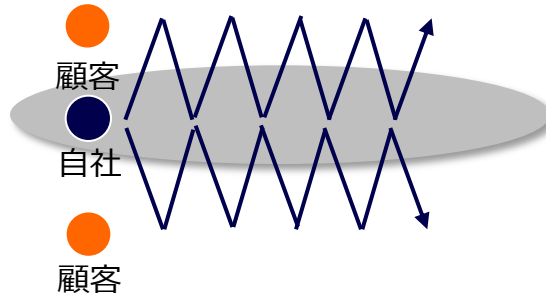
## S-D ロジック

Co-creation of Value  
企業と顧客が共につくりだす「価値共創」

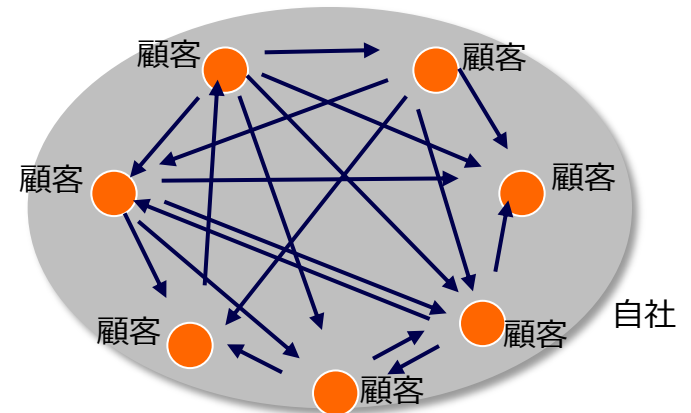


## マルチサイド プラットフォーム

Co-creation of Value  
二つの異なる顧客サイドをまきこむ「2 サイド型」



Co-creation of Value  
複数の異なる顧客サイドをまきこむ「マルチサイド型」



# MSP | マルチサイド・プラットフォーム | 定義

- 複数の顧客グループ間のインタラクションを可能にすることによって価値創造を図る技術や製品、サービス。

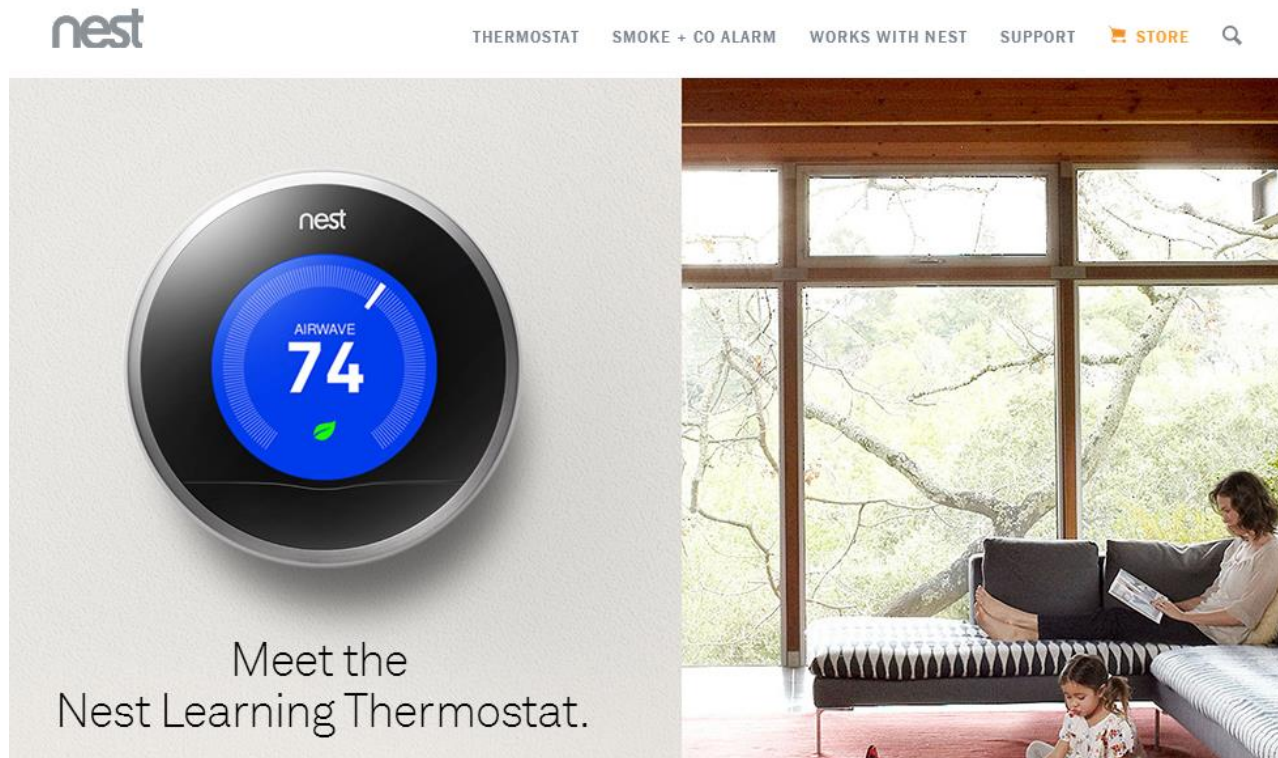
*Technologies, products, or services that create value primarily by enabling direct interactions between two or more customer or participant groups*  
(Hagiu (2014), p.71)





# CASE | Nest Lab (ネストラボ)

## サーモスタットを起点にスマートホーム化



<https://nest.com/>



Meet the Nest Learning Thermostat



Rush Hour Rewards from the Nest Learning Thermostat



Seasonal Savings from the Nest Learning Thermostat

<https://www.youtube.com/watch?v=L8TkhHgkBsg>  
<https://www.youtube.com/watch?v=4BI9ev7E6NU>  
<https://www.youtube.com/watch?v=OqA4AavcVjI>

# CASE | Airbnb (エアービーアンドビー)

## 世界200カ国以上に展開する空部屋シェアサイト



<https://www.airbnb.jp/>



How To Airbnb



Marketplace Matchmaking



Airbnb Presents: Airbrb

<https://www.youtube.com/watch?v=SaOfuW011G8>

[https://www.youtube.com/watch?v=e\\_7Kr7Al\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=e_7Kr7Al_I)

[https://www.youtube.com/watch?v=S0MmNM0a\\_RU](https://www.youtube.com/watch?v=S0MmNM0a_RU)

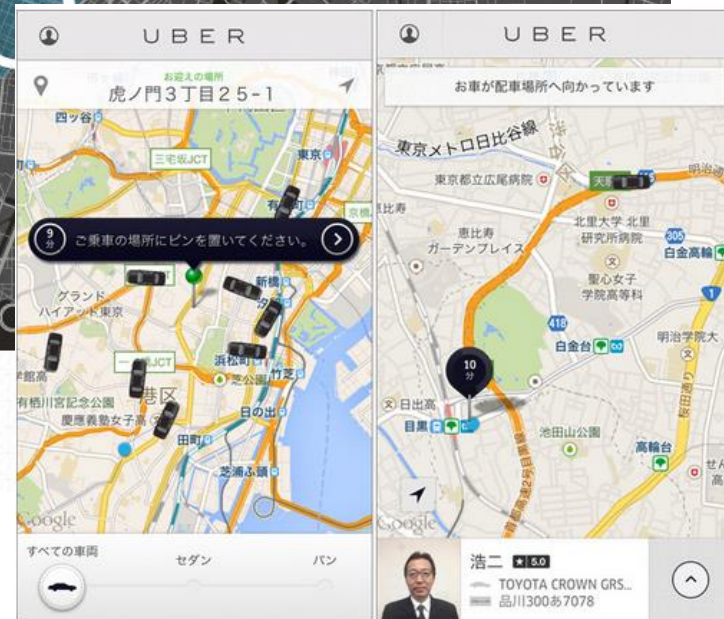


# CASE | Uber (ウーバー)

## スマホベースのハイヤー配車アプリケーション



<https://www.uber.com/cities/tokyo>



近くにいるハイヤーが表示され、2タップでハイヤーを呼べる(左)。ハイヤーが向かっている際はリアルタイムでその様子が表示され、あと何分で到着するかも分かる(右)

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20140313/261073/>

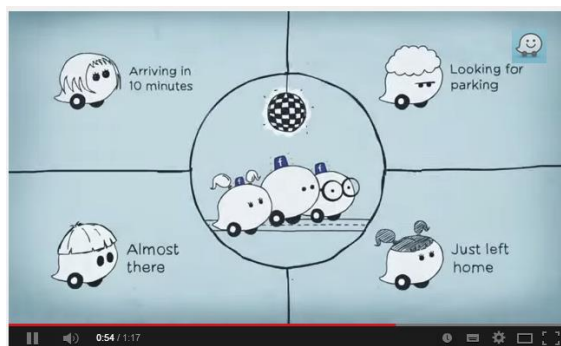
# CASE | Waze (ウェイズ)



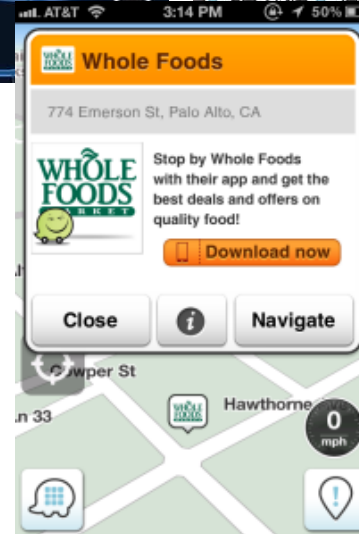
## リアルタイムの渋滞情報や道路状況をシェアリング



<https://www.waze.com/ja/>



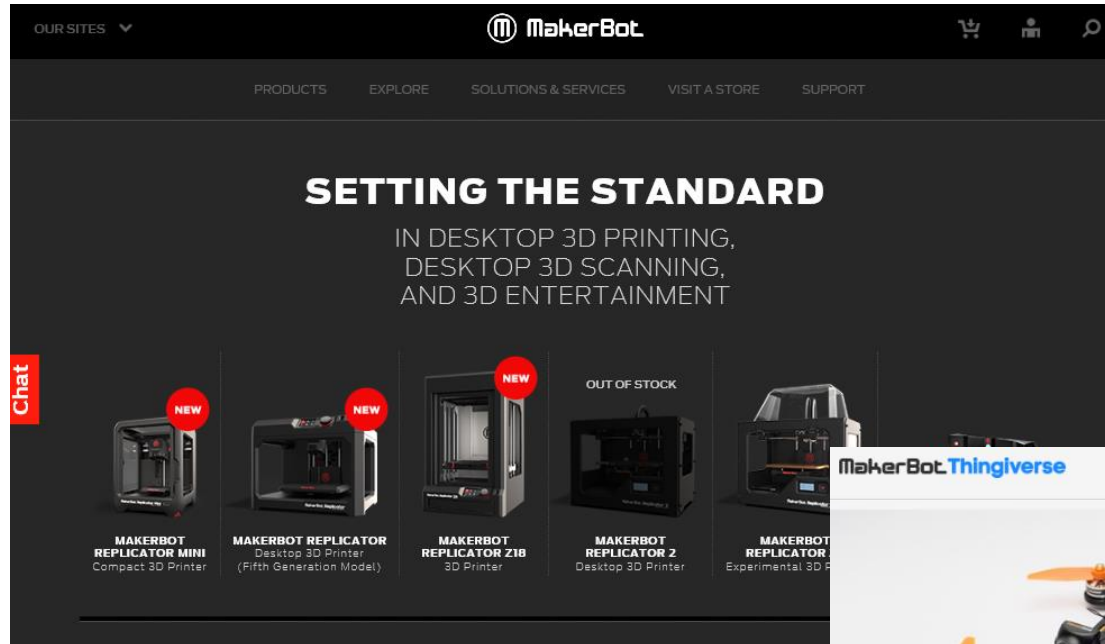
Waze Social GPS, Maps & Traffic Guided Tour | Waze



<https://www.youtube.com/watch?v=aRXSWXNF-fw>  
<https://www.youtube.com/watch?v=HVksbb1Z4SQ>  
<https://www.youtube.com/watch?v=VRlwwtAuMio>

# CASE | MakerBot (メイカーボット)

## デスクトップ3Dプリンター



OUR SITES ▾

MakerBot

PRODUCTS EXPLORE SOLUTIONS & SERVICES VISIT A STORE SUPPORT

### SETTING THE STANDARD

IN DESKTOP 3D PRINTING,  
DESKTOP 3D SCANNING,  
AND 3D ENTERTAINMENT

Chat

**NEW**  
MAKERBOT REPLICATOR MINI  
Compact 3D Printer

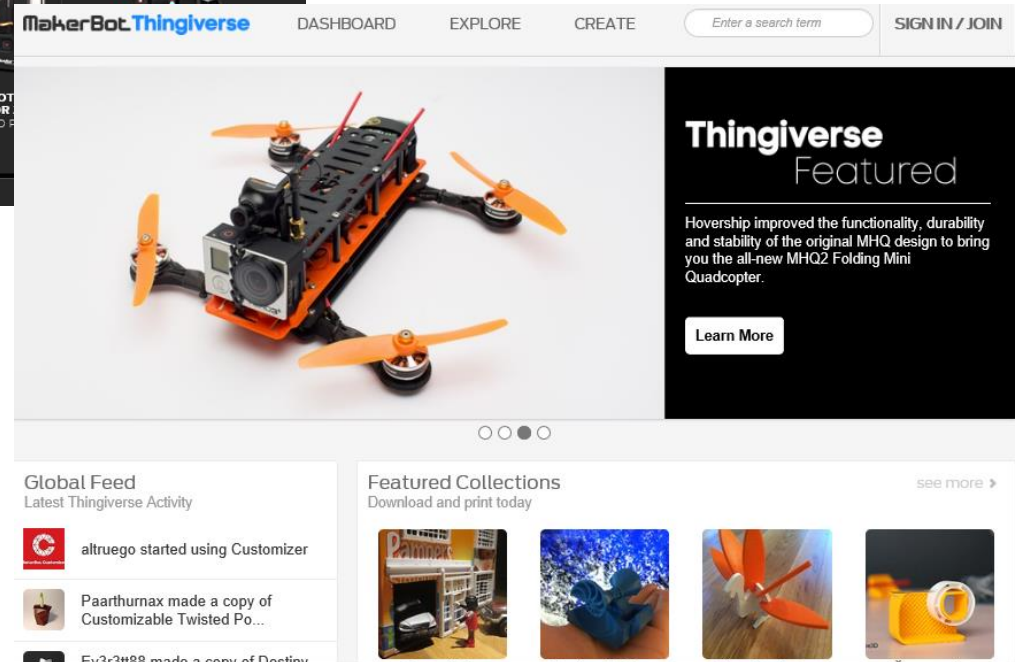
**NEW**  
MAKERBOT REPLICATOR  
Desktop 3D Printer  
(Fifth Generation Model)

**NEW**  
MAKERBOT REPLICATOR Z18  
3D Printer

OUT OF STOCK  
MAKERBOT REPLICATOR 2  
Desktop 3D Printer

MAKERBOT REPLICATOR  
Experimental 3D Printer

<http://www.makerbot.com/>



MakerBot Thingiverse

DASHBOARD EXPLORE CREATE

Enter a search term

SIGN IN / JOIN

### Thingiverse Featured

Hovership improved the functionality, durability and stability of the original MHO design to bring you the all-new MHQ2 Folding Mini Quadcopter.

Learn More

#### Global Feed

Latest Thingiverse Activity

alltruego started using Customizer

Paarthurnax made a copy of Customizable Twisted Po...

Ev3r3#88 made a copy of Destiny

#### Featured Collections

Download and print today

see more →

<http://www.thingiverse.com/>



# CASE | Table for Two (テーブルフーツー)

10億人の飢餓と肥満を同時解決



Japan Site

DONATE



HOME

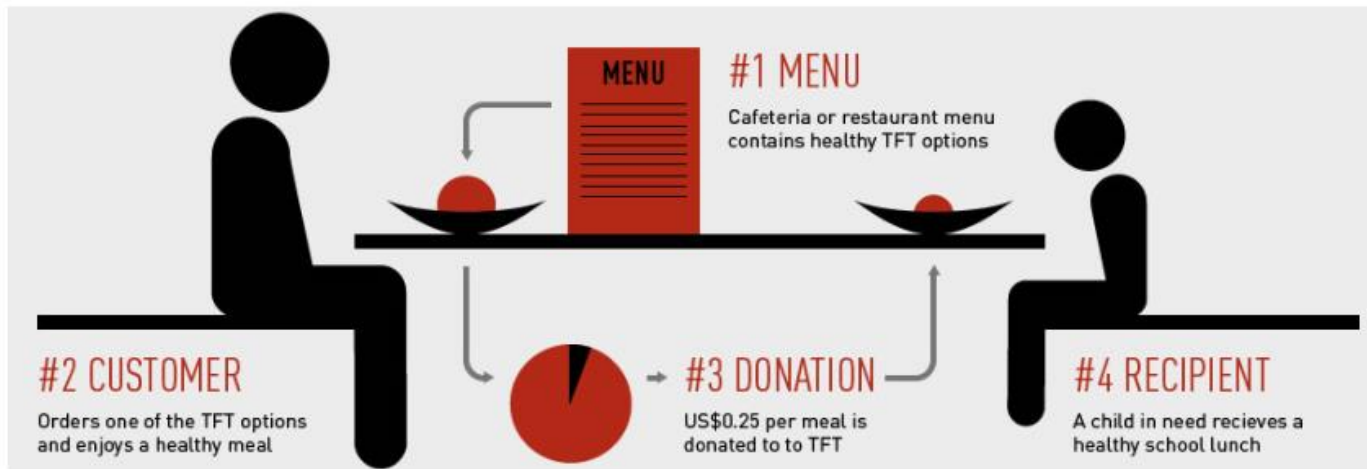
HOW

WHERE

IMPACT

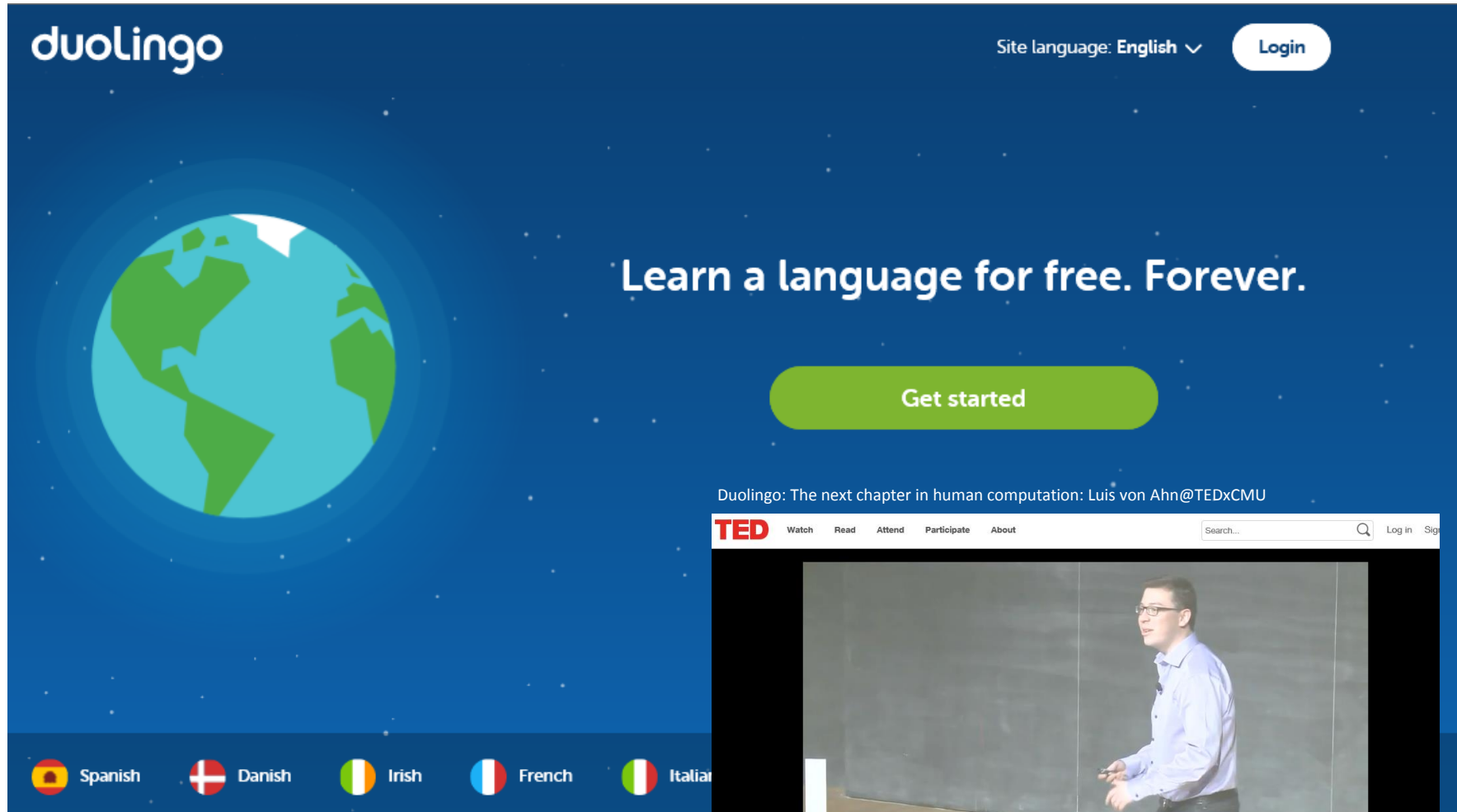
TEAM

MATERIALS



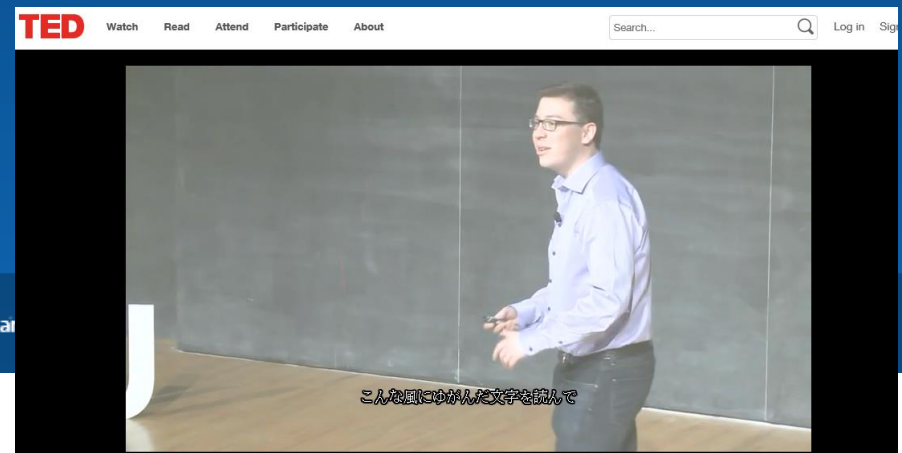
# CASE | duoLingo (デュオリンゴ)

語学ニーズと翻訳ニーズを同時解決



<https://en.duolingo.com/>

Duolingo: The next chapter in human computation: Luis von Ahn@TEDxCMU

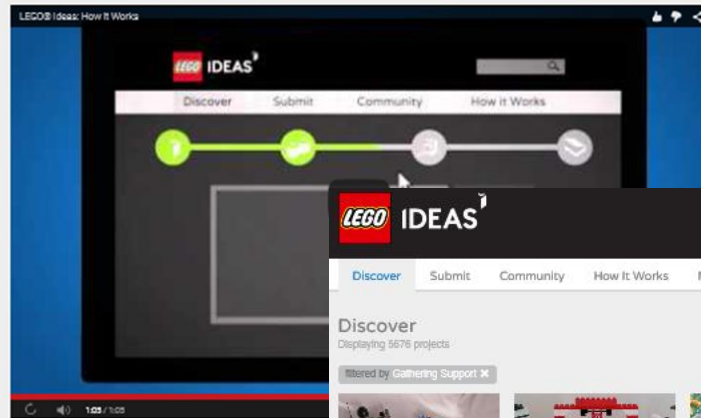


[http://www.ted.com/talks/luis\\_von\\_ahn\\_massive\\_scale\\_online\\_collaboration?language=ja](http://www.ted.com/talks/luis_von_ahn_massive_scale_online_collaboration?language=ja)

# CASE | Lego Ideas



## How It Works



**Discover, support**  
Discover proposals for new LEGO sets and give feedback, and share ideas with your friends.

Project Name	Creator	Date	Supporters	Days Left
Rey's Speeder C...	teh_admiral	Jul 06, 2015	27	364
Tour de France	bryceyd	Jul 06, 2015	12	364
Victor	Jeffach	Jul 06, 2015	1	364
Lothlorien	RAKRONDEWL	Jul 03, 2014	9647	361
LEGO Physics	klehrum42	Dec 10, 2014	8877	520
Gho	BrentV	Apr 16, 2014	82	LESS THAN 1 DAY LEFT
Scarecrow's Lair	BatBrick2000_7210	Jul 07, 2014	16	LESS THAN 1 DAY LEFT
HUMMER H3	ewald_77	Jul 07, 2014	27	LESS THAN 1 DAY LEFT
Country Estate	sam025	Jul 07, 2014	18	LESS THAN 1 DAY LEFT
Death Star Hallw...	mdude33	Jul 05, 2015	12	364
Apple Watch	tech_engineer	Jul 05, 2015	7	364
The Little Prince	Colin23	Sep 27, 2013	7961	82
Lego Golden Girl...	miller9	Oct 04, 2013	7722	88
The Quarry Cana...	kenoneater	Jul 07, 2014	23	LESS THAN 1 DAY LEFT
Mack TITAN "Ro...	Pallasen	Jul 07, 2014	174	LESS THAN 1 DAY LEFT
Poison Ivy's Hide...	BatBrick2000_7210	Jul 07, 2014	26	LESS THAN 1 DAY LEFT

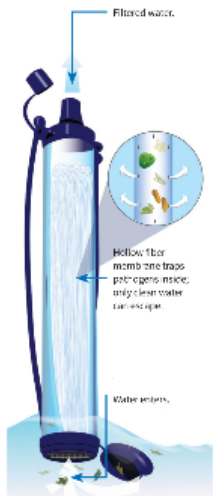


# CASE | LifeStraw (ライフストロー)

きれいな水を飲めない10億人に浄水器を届ける

## LifeStraw® personal water filter

The award-winning LifeStraw® personal water filter can travel with you anywhere. Weighing just 2 ounces and only 9 inches long, LifeStraw® is ideal for hiking, backpacking, camping, travel, and emergency preparedness. The straw-style filter design lets you turn up to 1,000 liters of contaminated water into safe drinking water, filtering out protozoa and bacteria.



How

LifeStraw  
This high

How

Simply p  
water (a  
water th  
provided

## LifeStraw® Carbon Credits by Vestergaard

Offset your carbon emissions

► Buy LifeStraw® Carbon Credits

## Small gesture, big impact

Purchasing LifeStraw® Carbon Credits reduces your personal carbon footprint and provides safe drinking water for families in Western Kenya.

View the video to learn more about how offsetting your carbon emissions helps families in Africa.

► Buy LifeStraw® Carbon Credits



### 3. DISCUSSION | 皆さんへの問い

**QUESTION** みなさんの「価値づくり」のメガネは？

# THE FUTURE | すでに起きつつある未来

“Something interesting is happening ... “

Tom Goodwin, Editor, TechCrunch

“In 2015 **Uber**, the world's largest taxi company owns no vehicles. **Facebook** the world's most popular media owner creates no content. **Alibaba**, the most valuable retailer has no inventory and **Airbnb** the world's largest accommodation provider owns no real estate.”



# THE FUTURE | すでに起きつつある未来

**希少資源の  
マネジメント**

*Resource in Scarcity*



**潤沢資源の  
マネジメント**

*Resource in Abundance*

皆さんは、

どのような「価値づくり」のメガネをかけて、

自社の未来を切り拓いていきますか？

APPENDIX.

## 参考文献 & プロフィール

# REFERENCE



「新しい産業革命： デジタルが破壊する経営論理」

藤川佳則・野間幹晴

一橋ビジネスレビュー 2016年秋号

東洋経済新報社



# REFERENCE



ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー別冊「IoTの競争優位」  
2016年1月号、ダイヤモンド社



# REFERENCE

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー



## 論文連載

「価値共創が生み出す競争優位の源泉」

DIAMOND ハーバードビジネスレビュー  
Online, 2014年7月23日、24日、25日  
<http://www.dhbr.net/articles/-/2698>

The image displays three overlapping screenshots of the Harvard Business Review (HBR) website. The top-left screenshot shows the article 'サービス・ドミナント・先進企業事例に見る「価値共創」' (Value Co-creation: Insights from Service-Dominant Advanced Enterprise Cases) dated July 23, 2014, by Kenji Kato. The top-right screenshot shows the article '〈素のままシリーズ〉と〈グレイズ〉食品計画とウェザーニュース' (The 'As Is' Series and 'Greys' Food Planning and Weather News) dated July 24, 2014, by Kenji Kato. The bottom-right screenshot shows the article 'コマツ〈KOMTRAX〉とヤマハ〈VOCALOID〉行動観察×ビッグデータで迫る事後創発の実験' (Caterpillar's 'KOMTRAX' and Yamaha's 'VOCALOID': An Experiment in Post-hoc Emergence Driven by Action Observation and Big Data) dated July 25, 2014, by Kenji Kato. The articles discuss value co-creation, service-dominant logic, and the use of big data and action observation in understanding post-hoc emergence.

# REFERENCE



## サービス・マネジメントのフロンティア FRONTIER OF SERVICE MANAGEMENT

【第1回】

### サービス・ドミナント・ロジックの台頭

藤川佳則 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授  
Fujikawa Toshiro

#### 1 本連載のねらい

「サービス」とは何か、それを「マネジメント（経営）」するとはどういうことか。サービスの経営論を明らかにすることをめざす「サービス・マネジメント」のフロンティア（最前線）では、ここ数年の間に、従来のさまざまな視点を統合する新たな論理として「サービス・ドミナント・ロジック（Service-Dominant Logic：S-Dロジック）」が提唱され、世界中の研究者や実務家を巻き込んだ議論が進行中である。<sup>1)</sup>

サービス研究は当初、マーケティングの一分野として、モノとサービスを対立させ、「サービス＝モノ以外の何か」として捉えたサービスに固有の特性を把握することを出発点として発展した。これに対して、近年は、モノもサービスも包括的に捉えてその背後にある論理を明らかにしようとするS-Dロジックの視点に移行しつつある（Vargo and Lusch,

2004; Lusch and Vargo, 2006; 井上・村松, 2010）。また、経営学にとどまらず、科学や工学の視点も取り入れた分野横断的な議論が進む「サービス・サイエンス」においても、S-Dロジックの視点が反映されつつある（Lusch et al., 2008; Vargo et al., 2008; Maglio et al., 2009）。

本連載では、近年サービス研究において大きな潮流を形成しつつあるS-Dロジックの視点から、「価値共創（value co-creation）」「文脈価値（value in context）」「オペランド資源としての顧客（customer as operand resource）」などの観概念を紹介し、筆者が進める研究成果の初期知見を交えながら、サービス・マネジメントの論理について考えていきたい。

本誌では、前号（2010年春号）において「価値づくりの技術経営[MOT]」と題した特集が組まれた。「なぜ優れた製品が、収益に結びつかないのか」をテーマに、日本企業が得意といわれる「ものづくり」に対して、善手とされる「価値づくり」に焦点をあわせて、技術経営やイノベーション、マーケティングの

観点からの議論が展開された。本連載は、「価値づくり」をサービス・マネジメントの視点から議論するものと位置づけることができる。この分野における現在進行形の議論を紹介することを通じて、比較的馴染みのあるサービス研究やマーケティング分野の研究者にとどまらず、広く戦略論や組織論、技術経営論の研究者との対話を触発することをねらいとしている。

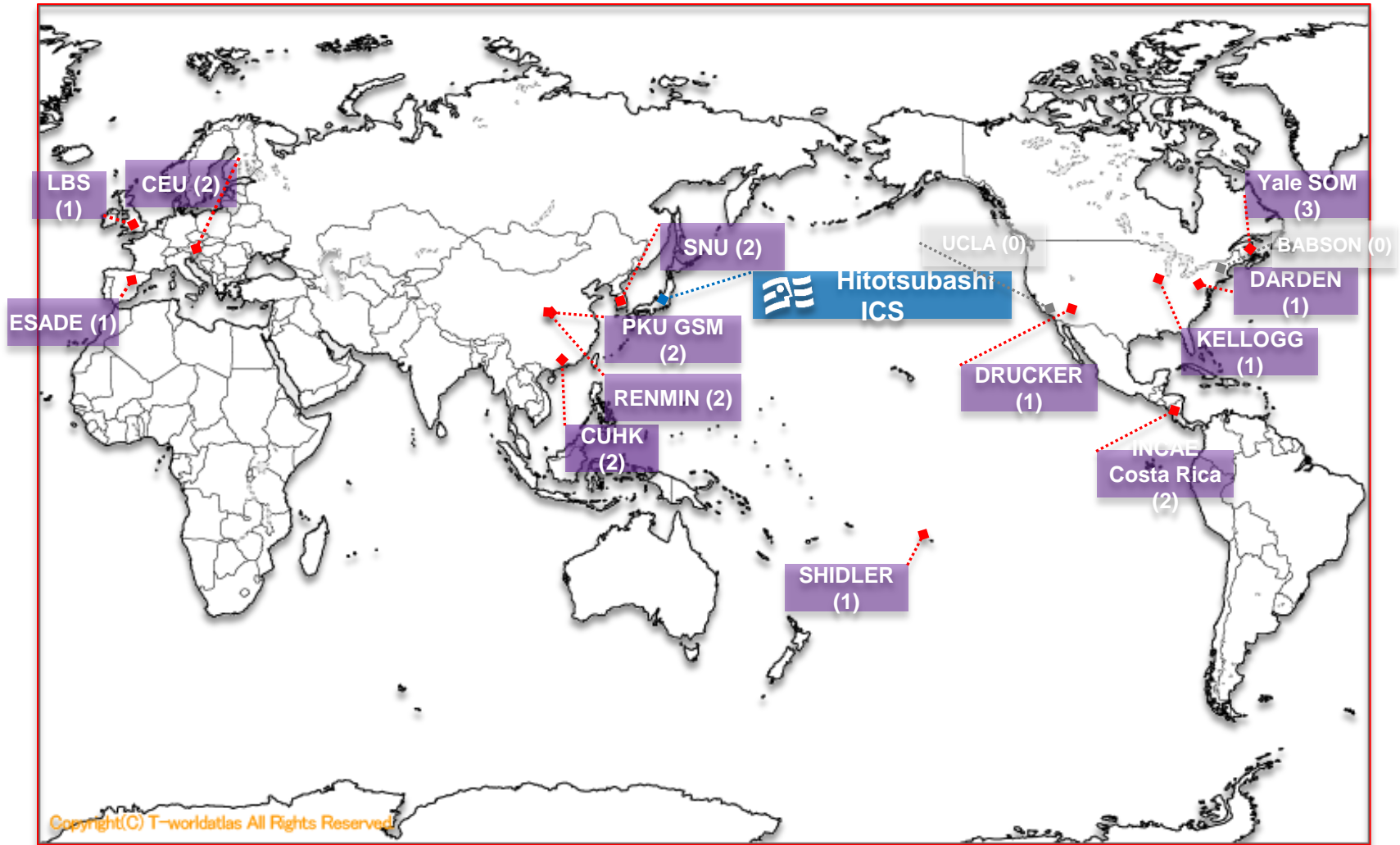
また本連載は、多くの実務家の皆さんの目に留まることも期待している。近年、さまざまな分野においてコモディティ化が進むなか、多くの企業がモノやサービスの機能や仕様に基づく差別化から、モノとサービスの統合を通じた差別化を模索している。アップルの「iPod」「iTunes」「iPhone」「iPad」や、任天堂の「Wii」と「WiiUチャンネル」など、モノとサービスを区別することが難しい事業事例が多く見られるようになっている。さらに、毎日のように話題となる電気自動車の市場では、低価格率参入による価格競争や「電費」（電気自動車の燃費）をめぐる

論文連載「サービス・マネジメントのフロンティア」  
一橋ビジネスレビュー 2010年夏号（第58巻1号）より

# HITOTSUBASHI ICS | GLOBAL STRATEGY | THREE PILLARS

EX	BEST	GNAM
Exchange Program (Two-school Partnership)	BEST Alliance (Three-school Alliance)	Global Network for Advanced Management (Network of 28 Schools Around the World)

# 1. EX | Exchange Programs | Two-school Partnership



## 2. BEST | Best Alliance | Three-school Alliance



**BEST  
Alliance**

*Developing Global Leaders in Asia*  
**Beijing, Seoul, Tokyo**

### Double Degree Program

The students who participate in the double degree program will spend their 1st year in their home institution, and 2nd year in the host institution.

[READ MORE](#)

### Exchange Program

Students who participate in this program will spend 1 term in another institution.

[READ MORE](#)

### Doing Business in Asia

This is a 3 weeks elective program where students have a chance to travel all 3 cities (Beijing, Seoul and Tokyo) to meet the most prominent business leaders from world's famous companies.

[READ MORE](#)

### Business Frontier Internship

Coming soon.

[READ MORE](#)



**Hitotsubashi ICS**



**PEKING  
UNIVERSITY**



**SEOUL  
NATIONAL  
UNIVERSITY**



### 3. GNAM | Global Network for Advanced Management

- Network of 29 business schools around the world, pursuing to advance innovation in management education.





# 2016年9月開講 | DIGITAL DISRUPTION

DIGI | Digital Disruption  
T1(1)-T1(2) | Fall | 2016-2017

## Course Introduction DIGI | Digital Disruption

Yoshi Fujikawa  
Emi Osono

October 12, 2016



© Graduate School of International Corporate Strategy, Hitotsubashi University

## DIGITAL DISRUPTION | Required Textbooks



## DIGITAL DISRUPTION | Where We Are

Session 0 | Course Introduction and Macro Trends (9/19)

Session 1 | Microeconomics: Basic Principles and Digital Implications (9/28)



Session 2  
(10/3)



Sharing  
Economy

- Open innovation
- Multi-sided platform

Session 4  
(10/13)



IoT

- Smart, connected products
- Industrial internet

Session 5  
(10/19)



Robotics

- Innovator's dilemma,
- Disruptive technology

Session 6  
(11/23)



Fintech

Session 7  
(11/30)



AI &  
Big Data

Session 3 | Team Project – Kickoff (10/5)

Session 8 | Team Project – Feedback (12/5) & Final Presentation (12/16)



## 2017年9月開講 | EXECUTIVE MBA

## ADMISSION

- **Participants:**
  - **Selected** | 15 per year, company sponsored and self-sponsored
  - **Diverse** | 50% non-Japanese and 1/3 women as target
  - EMBA participants will typically be in their 30s to 40s and recognized by their organizations as having the potential to join senior management within 10 years.
  - As all lectures and classes will be held in English, participants must have **business level English** proficiency
- **Application should include:**
  - TOEIC/TOEFL score
  - GMAT score (optional)
  - Recommendation Letter from the organization sponsoring you to this program or employing you
  - Essay
  - Submission by **March 2017**
- **Oral Entrance Exam:** Interview and Case Interview in English
- **Tuition and Program Fees:** TBD
- **For more details, please contact:**  
[ics-info@ics.hit-u.ac.jp](mailto:ics-info@ics.hit-u.ac.jp)



**Hitotsubashi University**  
**Graduate School of**  
**International Corporate**  
**Strategy**

National Center of Sciences  
2-1-2 Hitotsubashi, Chiyoda-ku,  
Tokyo 101-8439, Japan  
[www.lbs.ics.hit-u.ac.jp](http://www.lbs.ics.hit-u.ac.jp)  
[ics-info@ics.hit-u.ac.jp](mailto:ics-info@ics.hit-u.ac.jp)

**EMBA**  
in  
**Global  
Strategic  
Management**



The Global Knowledge Hub in Tokyo



## 慶大 英語対応増やす

[illegible]

育て経営幹部  
実践型MBA

一橋大 40代前半狙い新設

国の主要な経済活動や幹部向けの経営学プログラムを強化し、MBA（工商管理学修士）の需要をプログラムに集中して満たしている。一橋大学大学院は、来年度より新設するほか、慶応大学大学院は外国で学位を授けず、英語の学位を充実させる。日本の企業はグローバル市場が広がる中、海外での提携やMBA（工商管理学修士）の導入に踏み切る企業が増え、そのニーズを求めている企業は二に上ると見られる。

## 対応増やす

経営学や経済学系大学では、MBAは「エグゼクティブ・MBA（EMBA）」と呼ばれる、10年以上の職務経験が求められるような、比較的仕事に結びつく学位とする。夜間や週末に開講する。MBAと同様に経営学上の学位が取得できる。

一橋大学の経営学系大学院（MBA）は2007年1月からEMBAの教育プログラムを始め、当初半日単位で、その後全日単位で、分業型企業やベンチャー企業など、MBAのニーズを伸ばすことを目指している。現在、EMBAは多岐にわたる分野で、MBAと比べて

# 新設

や韓国、シンガポールでは1980年代から年代にかけて経営者教育を大学で始めており、日本は

出遅れている。(今の日本の年齢が高いE・M・Bは本では外資企業との関係やM・Bの知識・国際語即断決できない人々の同僚と一層文化の同僚と

和信社社長に引かれ、大学のたすき物は大き

大学にとつては履修者

の年齢が高いE・M・Bは通称のM・Bより高いの

を教育を設定する。私立

大が有る。1人だけ

のE・M・Bの履修者がM・B

に比べ、100万内は高

い。高収入に成り

、高収入に成り

日本經濟新聞

# プロフィール

藤川佳則 (Yoshinori Fujikawa, Ph.D.)

一橋大学大学院国際企業戦略研究科

准教授 & MBA Program, Academic Affairs担当

- 一橋大学経済学部卒業。同大学院商学研究科修士。ハーバード・ビジネススクールMBA（経営学修士）、ペンシルバニア州立大学Ph.D.（経営学博士）。ハーバード・ビジネススクール研究助手、ペンシルバニア州立大学講師、オルソン・ザルトマン・アソシエイツ(コンサルティング)、一橋大学大学院国際企業戦略研究科専任講師を経て現職。
- 専門はマーケティング、サービス・マネジメント、消費者行動論。Harvard Business Review (HBS Press), 『一橋ビジネスレビュー』（東洋経済新報社）、『マーケティング革新の時代』（有斐閣）、『マーケティング・ジャーナル』（日本マーケティング協会）などに執筆。訳書に『心脳マーケティング』（ダイヤモンド社, 2005）がある。
- 経済産業省「産業構造審議会 サービス合同小委員会」委員、「IoT推進ラボ 先進IoTプロジェクト選考会議」委員、サービス産業生産性協議会「ハイ・サービス 300選」委員、「日本版顧客満足度指数」開発グループ、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」委員、など。
- 連絡先  
〒101-8439 東京都千代田区一ツ橋2-1-2 学術総合センター701号  
Telephone 03.4212.3052  
Facsimile 03.4212.3069  
Email yfujikawa@ics.hit-u.ac.jp