

サービス化の本質～顧客価値の実現

明治大学 グローバル・ビジネス研究科 専任教授

戸谷 圭子

■S-D Logic 5つの公理

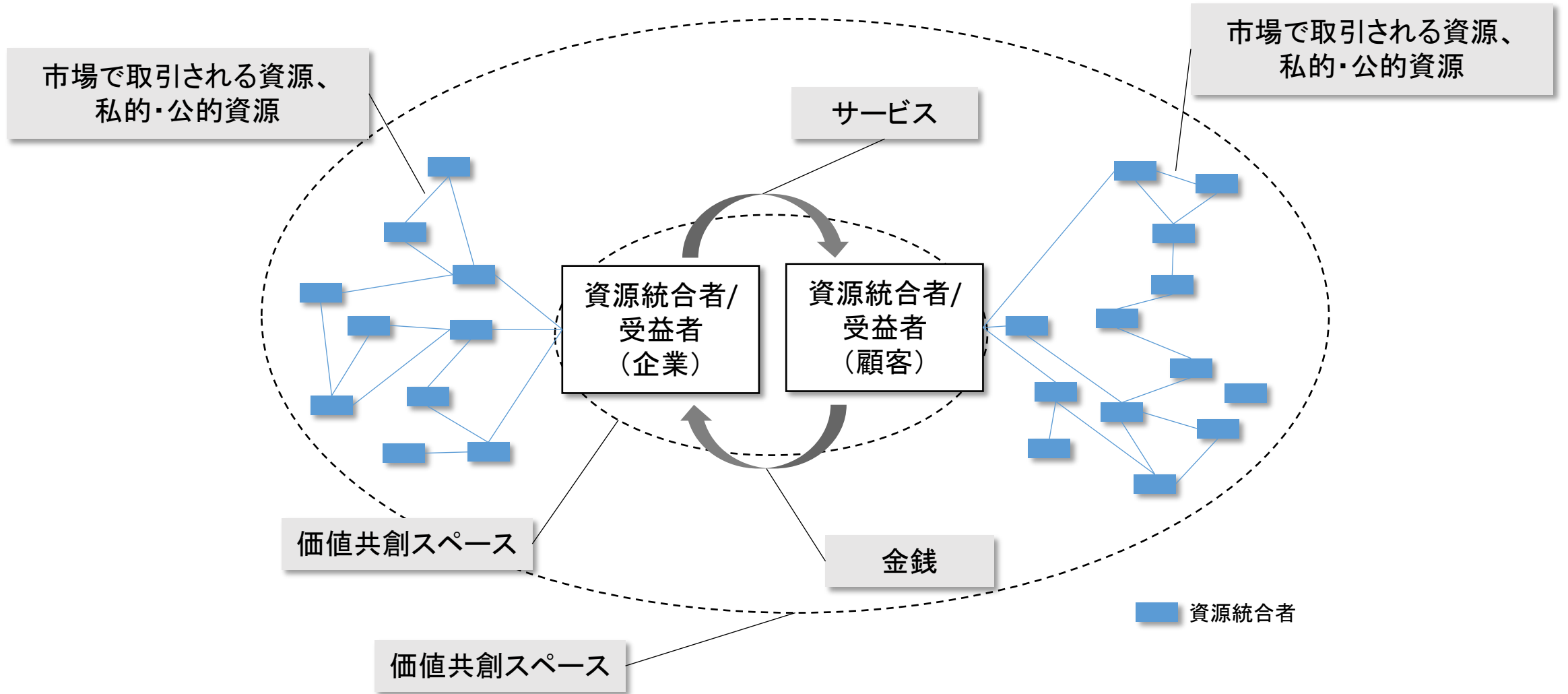
1. サービスが交換の基本的基盤である

2. 価値は受益者を含む複数のアクターたちによって常に共創される

3. すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である

4. 価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断される

5. 価値創造はアクターが創造した制度や制度配列を通じて調整される



ロバート・F・ラッシュ、スティーブン・L・バーゴ(2016)「サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用」(井上崇通、庄司真人、田口尚史訳)同文館より筆者作成

外部要因

- 製品のコモディティ化
- 製品からサービスへの顧客ニーズの変化
- IT企業などの新たな競争相手

内部要因

- 製品・技術知識の活用
- 顧客との関係の武器化
- Pay-per-useなどの新たな市場機会獲得

製品のコモディティ化によるマージンの減少

業界	製品事業から 得られる マージン	サービス から得られる マージン	マージン比 (サービスから得られるマージン/ 製品事業から得られるマージン)
工作機械	1-12%	5-15%	1.3
冶金設備	▲3-6%	15-20%	3.3
製紙機械	1-3%	10-15%	5.0
電力設備	2-5%	15-20%	4.0
鉄道	3-6%	8-10%	1.7

「B2Bのサービス化戦略」p23より

既存製品の利用に関する知識の活用

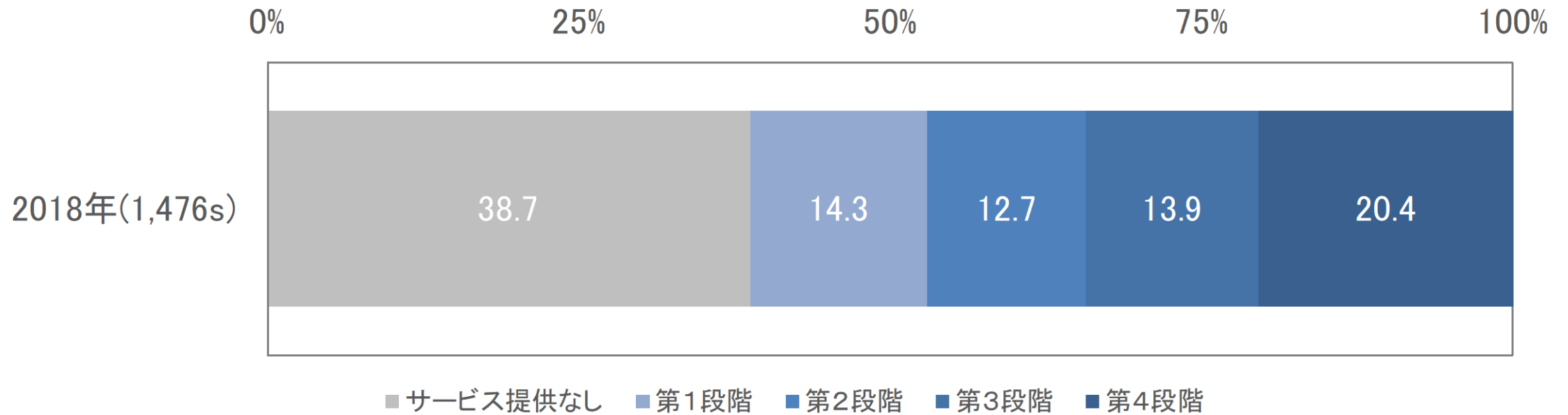
	業界	(1)年間 新規販売数(台)	(2)既存設置台数 (台)	(1):(2)
1	X線画像診断機器	160	7,000	1:44
2	エレベーター	100,000	1,900,000	1:19
3	高圧変圧器	920	15,500	1:17
4	フォークリフト	12,500	159,000	1:13
5	ATM	2,750	20,038	1:7
6	NC工作機械	4,420	237,299以上	1:54

(1 =全国売上2010年; 2 =会社別グローバル売上2014年; 3 =グローバル売上2010年; 4・5 =全国売上高2009年; 6=全国売上高2014年)

「B2Bのサービス化戦略」p20より

サービス化段階	目的	サービス内容 (設問)	具体例
第1段階	製品販売につなげる	製品を機能させるサービス	設置、セットアップ、ヘルプデスク、修理、点検 など
		顧客毎に製品機能を合わせるサービス	技術コンサルティング、製品カスタマイズ など
		顧客毎に最適な製品利用方法を提案するサービス	利用状況の記録・フィードバック、使い方の改善 など
第2段階	企業が顧客との長期間関係を維持する	製品機能を長期間維持し続けるサービス	フルメンテナンス、予防保全 など
第3段階	顧客にとっての価値向上	顧客の生活や業務の質を向上させるサービス	業務コンサルティング など
第4段階	イノベーション創出	顧客の新たなビジネスを生み出すサービス	経営コンサルティング、プラットフォーム提供、シェアリング など

「B2Bのサービス化戦略」p11より



- ・戦略の揺れ・段階の行き来が激しい
- ・長期展望なくスタート
- ・顧客の不寛容を失敗の言い訳

回答度数: 286s
(2017年、2018年両方の回答者のみ)

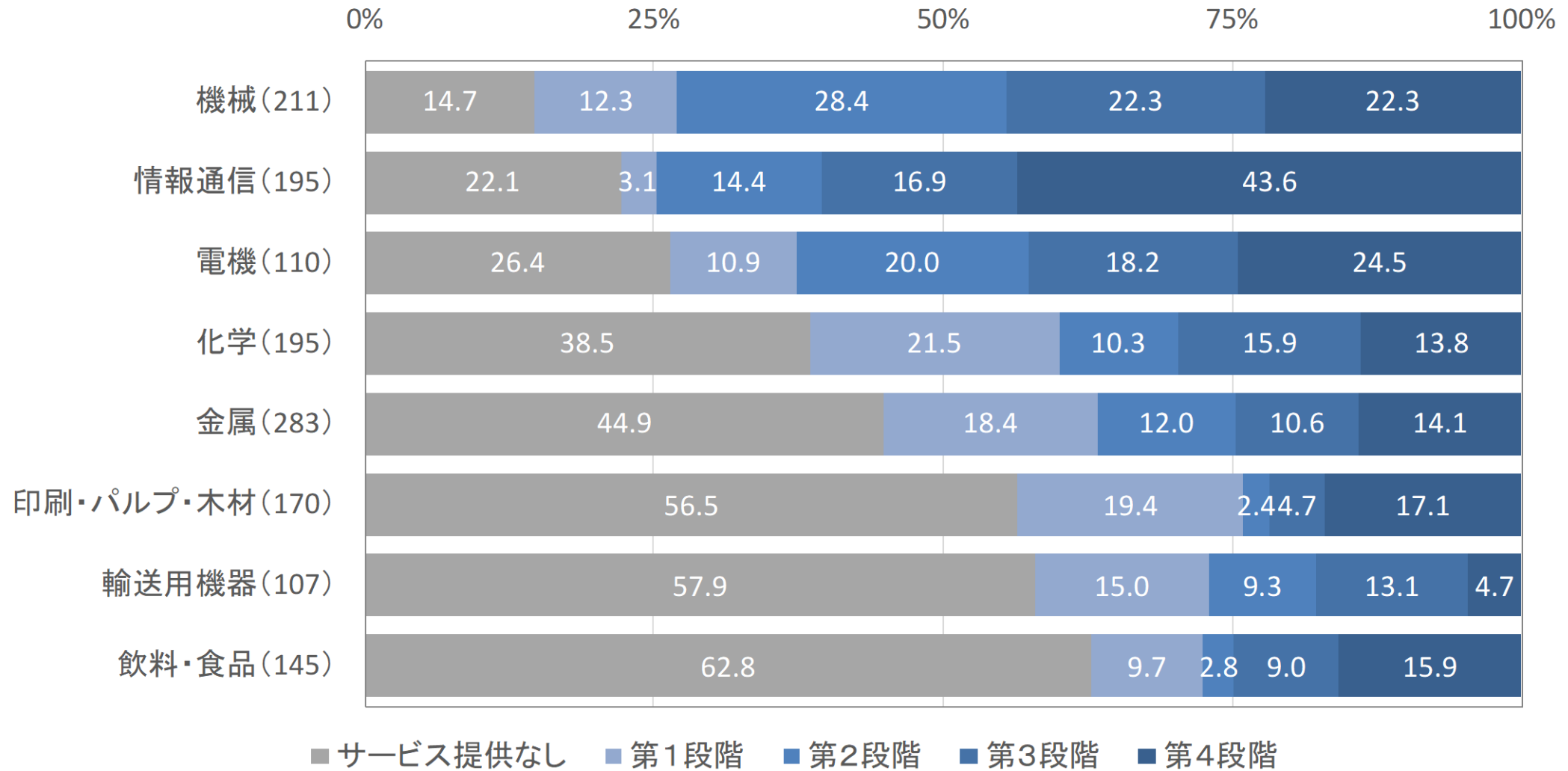
		2018					
		提供なし	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	合計
2017	提供なし	70.1%	18.4%	4.6%	4.6%	2.3%	100.0%
	第1段階	45.5%	23.6%	12.7%	5.5%	12.7%	100.0%
	第2段階	15.5%	12.1%	43.1%	12.1%	17.2%	100.0%
	第3段階	20.7%	17.2%	17.2%	27.6%	17.2%	100.0%
	第4段階	17.5%	8.8%	15.8%	24.6%	33.3%	100.0%



サービス化段階が後退した回答者の割合

「B2Bのサービス化戦略」p59より

2018年の業種別サービス化段階



	マーケティング		
	製品マーケティング (セールス)	コンサル マーケティング	エンタープライズ マーケティング
機会発見 方法	顧客顕在ニーズ 技術シーズ	顕在化した 顧客課題	RFPになる前の課題 を発見
ニーズ創出 方法	展示会・ 商品発表会	顧客との 長期関係	顧客との信頼関係構築
マーケティング手法	F2Fセールス MA	全てのコンタクトポイント の協力	全社体制(代理店など、 チャネルを含む)

RFP:提案依頼書 (Request for Proposal)
Hertman, Wieland and Vargo(2018)に加筆変更

		セールス			鍵となるセールス能力
		製品 セールス	サービス セールス		
4つの要素	本質的理念	説得モデル (狩猟的)	共創モデル (農耕的)	➡	顧客のビジネスモデルと成功 の評価基準の理解
	要件定義	顧客の明示した 仕様に対応	顧客と一緒に目標を 立てて仕様に合意	➡	顧客の期待を管理 (「YES」と言わせるのではなく 「NO」と言う能力)
	ネットワーク の複雑性	限定(固定)された 数の関係者	顧客と自社双方の 多くの関係者	➡	顧客企業に加えて、 自社内での強力なネットワーク
	成果指向	取引クロージング にフォーカス	カスタマー・ウォレット・シェア の増加と継続的な契約 にフォーカス	➡	顧客にとっての成果を 明確にする能力

サービタイゼーションは**ビジネスドメイン**の変革

内部

- | | | |
|---------------------|---|------------------|
| • 内部組織の変革 | ➡ | 製品別から顧客別の横断組織へ |
| • 目標設定・業績評価・人事考課の変革 | ➡ | 長期評価 |
| • セールス方法の変革 | ➡ | 個人戦から組織営業へ |
| • 製品の設計方法の変革 | ➡ | サービス設計を初期から含む |
| • 価格設定の方法の変革 | ➡ | コストベースから顧客価値ベースへ |

外部

- | | | |
|-----------|---|-----------------------|
| • 外部チャネル | ➡ | 同じ方向性を持つパートナーとの関係を再構築 |
| • 顧客との関係性 | ➡ | 売る相手から共に価値を作る関係 |

ご静聴ありがとうございました

本内容に関するお問い合わせ
conso-servitization-sec-ml@aist.go.jp

戸谷 圭子