

日本と北欧のサービタイゼーション調査結果 ～文化とサービス化の関係～

明治大学 グローバル・ビジネス研究科 専任教授
戸谷 圭子

略歴(学術)

学歴

京都大学経済学部卒
筑波大学大学院経営・政策科学研究科 博士(経営学)

職歴

(現在)
中央大学専門職大学院 ビジネススクール 兼任講師(22年4月から現在)
ストックホルム商科大学 欧州日本研究所 客員教授(21年10月から現在)
明治大学グローバル・ビジネス研究科教授(14年4月から現在)
(過去)
中央大学専門職大学院 ビジネススクール 兼任講師(10年4月～19年3月)
筑波大学大学院ビジネス科学研究科 非常勤講師(16年6月～17年3月)
同志社大学大学院ビジネス研究科准教授(07年4月～14年3月)
東洋大学 経営学部 専任講師(06年4月～07年3月)
多摩美術大学 非常勤講師(05年4月～06年3月)
筑波大学大学院 非常勤講師(03年～10年)
立教大学大学院助教授(02年4月～04年3月)

サービス研究関連の役職など

学術会議 正会員(2023年10月～現在)
サービス学会 副会長(2022年6月～現在)
ISO TC159 SC1 WG5 エキスパート(2014年4月～現在)
ISO TC159 AHG2 エキスパート(2023年1月～現在)
日本産業標準調査会(JISC) サービス標準化WG分科会(2023年9月～現在)
人間工学会国際標準化分科会

他多数

略歴(実務)

経歴

株式会社マーケティング・エクセレンス
マネージング・ディレクター: 戸谷 圭子(トヤ ケイコ)
あさひ銀行出身。主として ALM・リスク管理を手掛け、
96年データ・ウェアハウス・ベンダーに転職。
信託銀行におけるスプレッド・バンキング導入をサポートした後、
ビジネス・コンサルティング・グループでデータ・マイニングの
統括責任者として、都市銀行・地方銀行にてコンサルティングを実施。
99年7月マーケティング・エクセレンス設立。
株式会社新日本科学 社外取締役(21年6月から)
キュービネットホールディングス株式会社 社外取締役(21年9月から)

社名: 株式会社マーケティング・エクセレンス
設立: 1999年7月
代表者: 代表取締役社長 戸谷 圭子
(2006年よりマネージング・ディレクター)
代表取締役 栗田 康弘
所在地: 〒171-0022
東京都豊島区南池袋 2-35-1
Phone: (03)5979-4661
URL: <http://www.marketingex.com/>
E-mail: markex@marketingex.com





「我が国が世界に誇れる強みである製造業が、開拓していない領域に目を向け、本質は教えてくれた。」



B2Bのサービス化戦略 -製造業のチャレンジ

C. コワルコウスキー / W. ウラガ / 戸谷 圭子 / 持丸 正明 著

発行: 東洋経済新報社

ISBN 9784492762530

3,520円(税込)

ゼロからわかる 金融マーケティング

(株)マーケティング・エクセレンス 戸谷圭子 著

発行: 一般社団法人金融財政事情研究会

ISBN 4-321-3417-3

1,296円(税込)

カスタマーセントリックの銀行経営 価値共創版

(株)マーケティング・エクセレンス 戸谷圭子 著

発行: 一般社団法人金融財政事情研究会

ISBN 4-322-13266-9

2,592円(税込)

窓口・渉外係のための金融マーケティング入門 ~ お願いセールスの時代は終わった ~

(株)マーケティング・エクセレンス 戸谷圭子 / 栗田康弘 著

発行: 近代セールス

ISBN 4-7650-1004-7

1,890円(税込)

リテール金融マーケティング ~ 顧客を知って儲かる仕組みを作る ~

(株)マーケティング・エクセレンス 戸谷圭子 著

発行: 東洋経済新報社

ISBN 4-492-65382-1

2,940円(税込)

サービス・マーケティング入門(翻訳) ~ <劇場アプローチ>によって情報化時代のサービスを探る ~

フィスク / グローブ / ジョン 著 小川孔輔・戸谷圭子 監訳

発行: 財団法人法政大学出版局

ISBN 4-588-65508-6

3,150円(税込)

なぜ今、サービス化か？

「サービス」の意味

■顧客のリソースを活用しつつ、顧客の状況や特性に応じた価値を生み出すプロセス【Service-dominant Logic】

- ✓ GoodsとServicesの両方、また企業・顧客などのアクターを資源とし、共創価値を作り出すプロセスを、サービス(単数形のService)と呼ぶ



S-D Logic (サービス・ドミナント・ロジック)

モノはサービスの乗り物、入れ物。使用されることで機能を発揮する。

	<u>GDL: Goods Dominant Logic</u> 一方向的な価値提供 (「交換価値」の最大化)	<u>SDL: Service Dominant Logic</u> 双方向の価値共創 (「使用価値」の最大化)
価値を生産するのは	企業	企業と顧客が共に
顧客の役割は	価値を消費する	価値を生産し、消費する
イノベーションの対象は	製品や技術	顧客とのインタラクション
価値の源泉は	新しい機能や性能 (交換価値)	新しい顧客行動や顧客経験 (使用価値)
企業と顧客との接点は	取引的 (購買時)	継続的 (購買時、購買前も、購買後も)

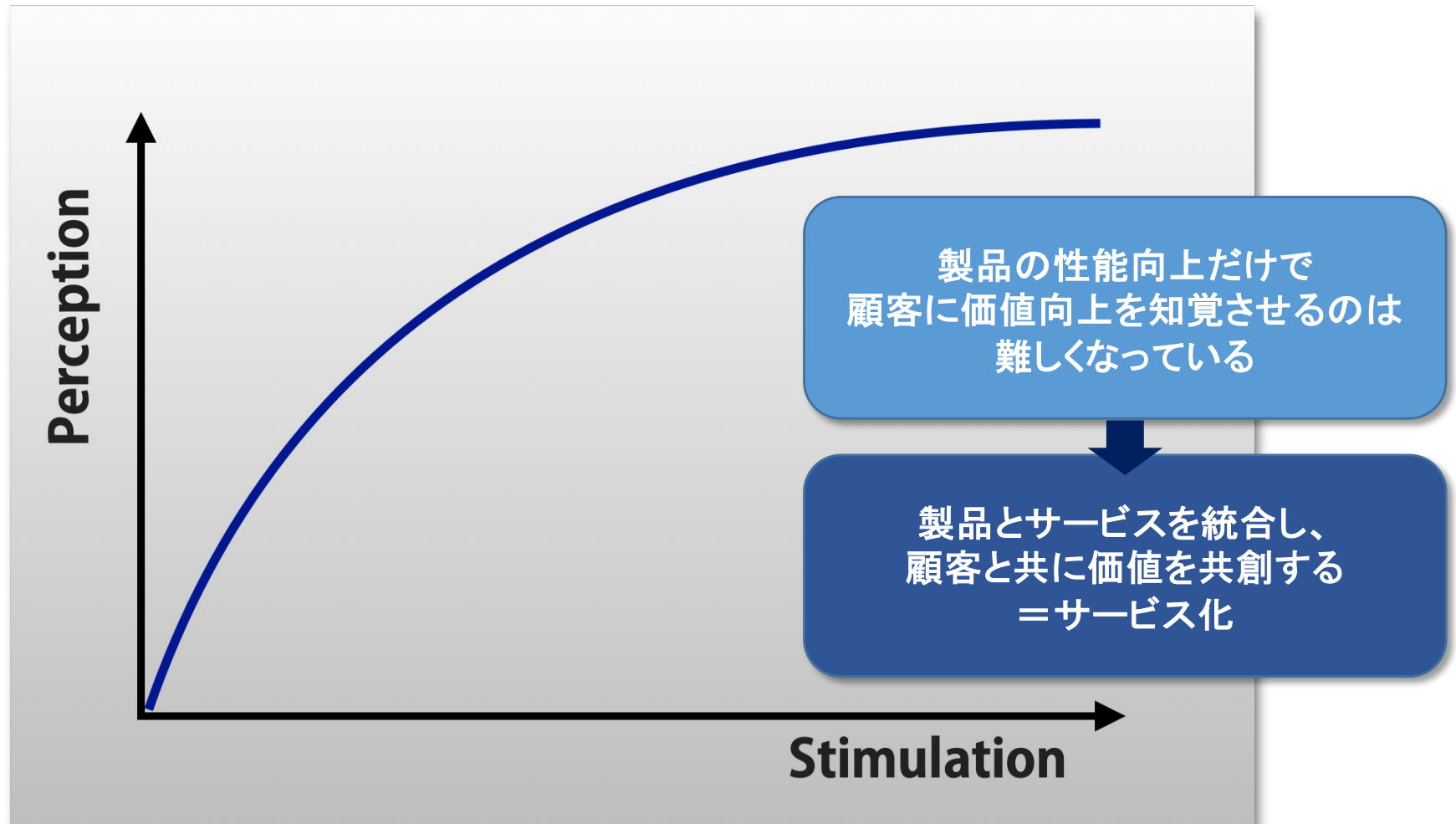
(Source: Vargo & Lusch (2004, 2006), Prahalad & Ramaswamy (2004), , Pine & Gilmore (1999))

性能は向上しているのに...

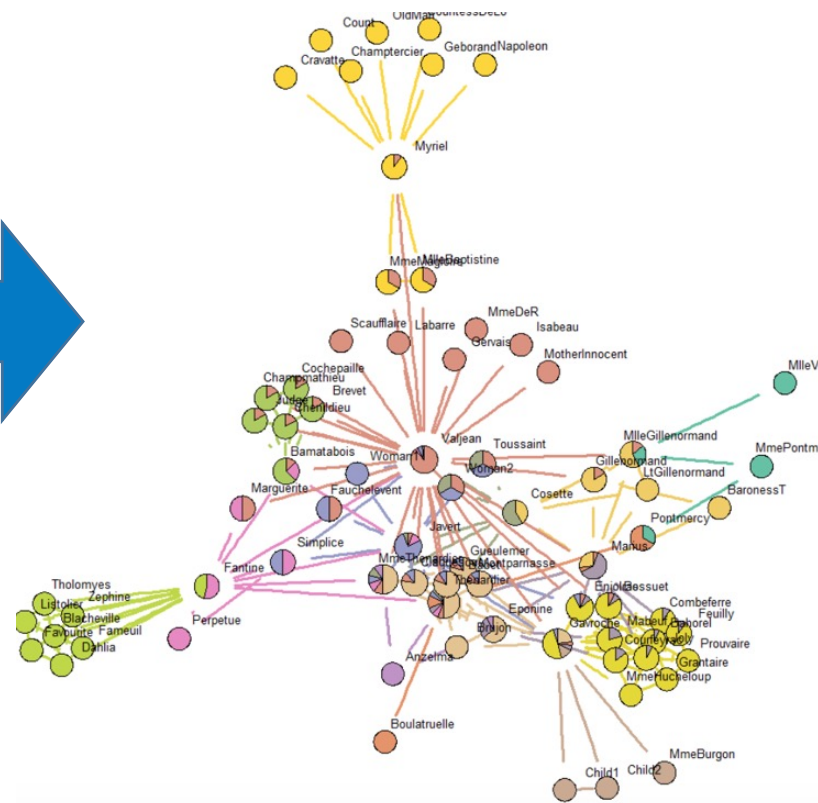
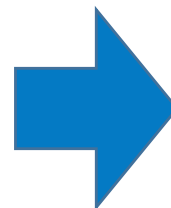
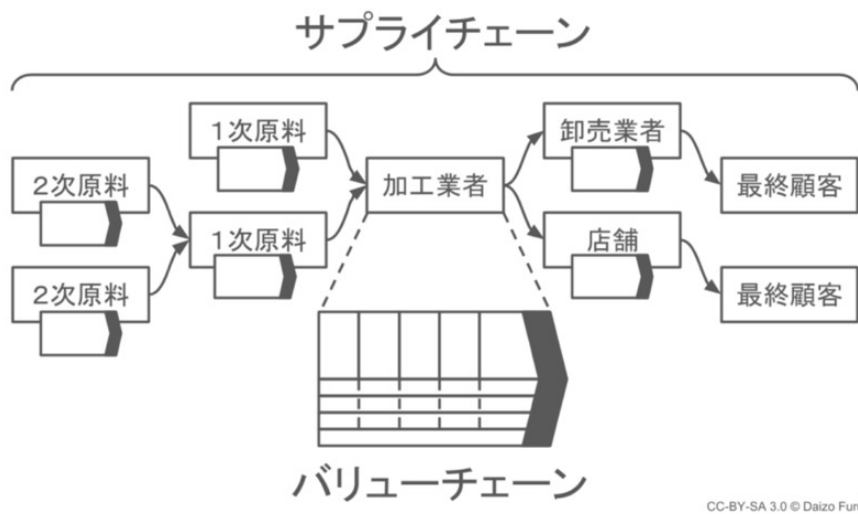
- 最初に白黒テレビが出たときほどの衝撃体験がない
- カラーテレビは欲しいと思ったのに...
- いまの液晶テレビでも十分な気がして...



Weber–Fechner Law

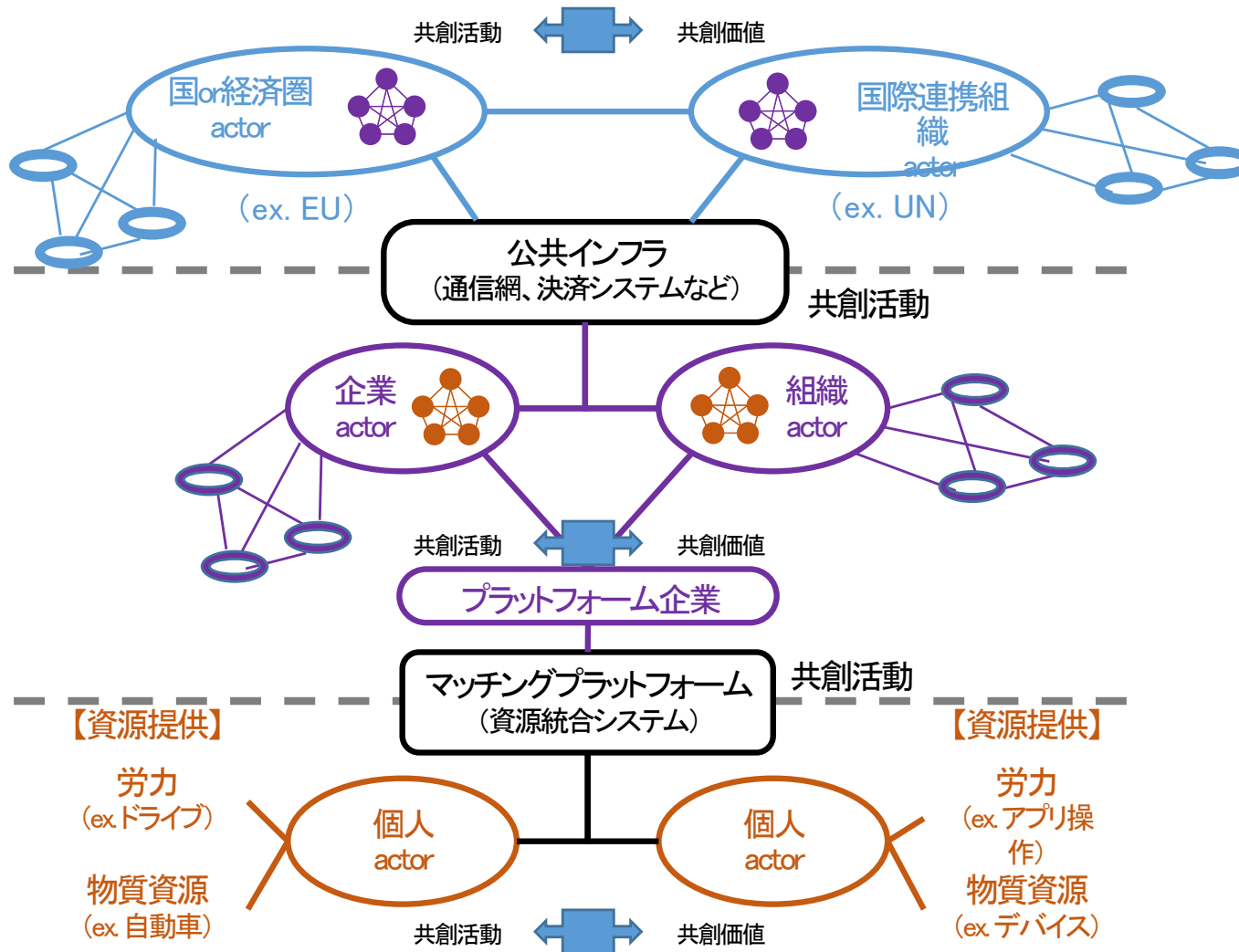


製造業の構造はサプライチェーンからネットワークへ



短期売り切り から 長期共創型へ

サービス・エコシステム イメージ図



- マクロレベル
(国家、経済圏)
- 国際法
 - 国際ルール (TPP, BIS など)

- メゾレベル
(市場)
- 業界ルール/商習慣
 - 法律
 - 倫理

- ミクロレベル
(個人)
- 帰属集団規範
 - 個人の選好
 - 倫理

ビジネスドメインの変革

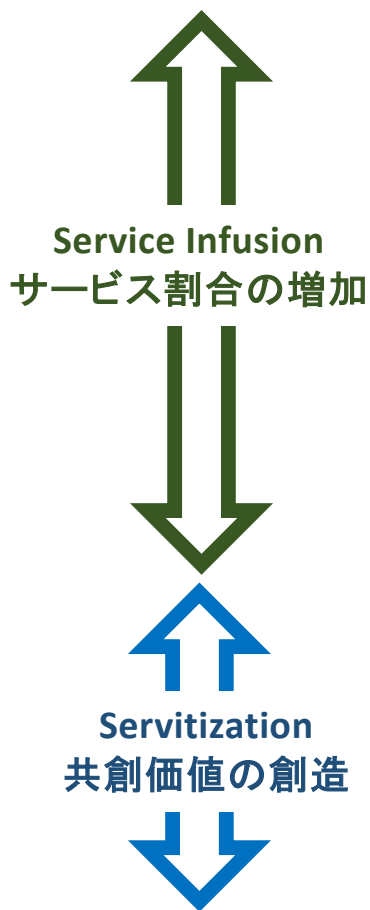
内部

- 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 → 商品売る相手から、共に価値を作る関係へ

製造業のサービス化(サービタイゼーション)段階



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に加筆

“Service Infusion” (Brax, 2005, Ostrom et al., 2010, Kowalkowski et al., 2012) ⇔ “Service dilution”

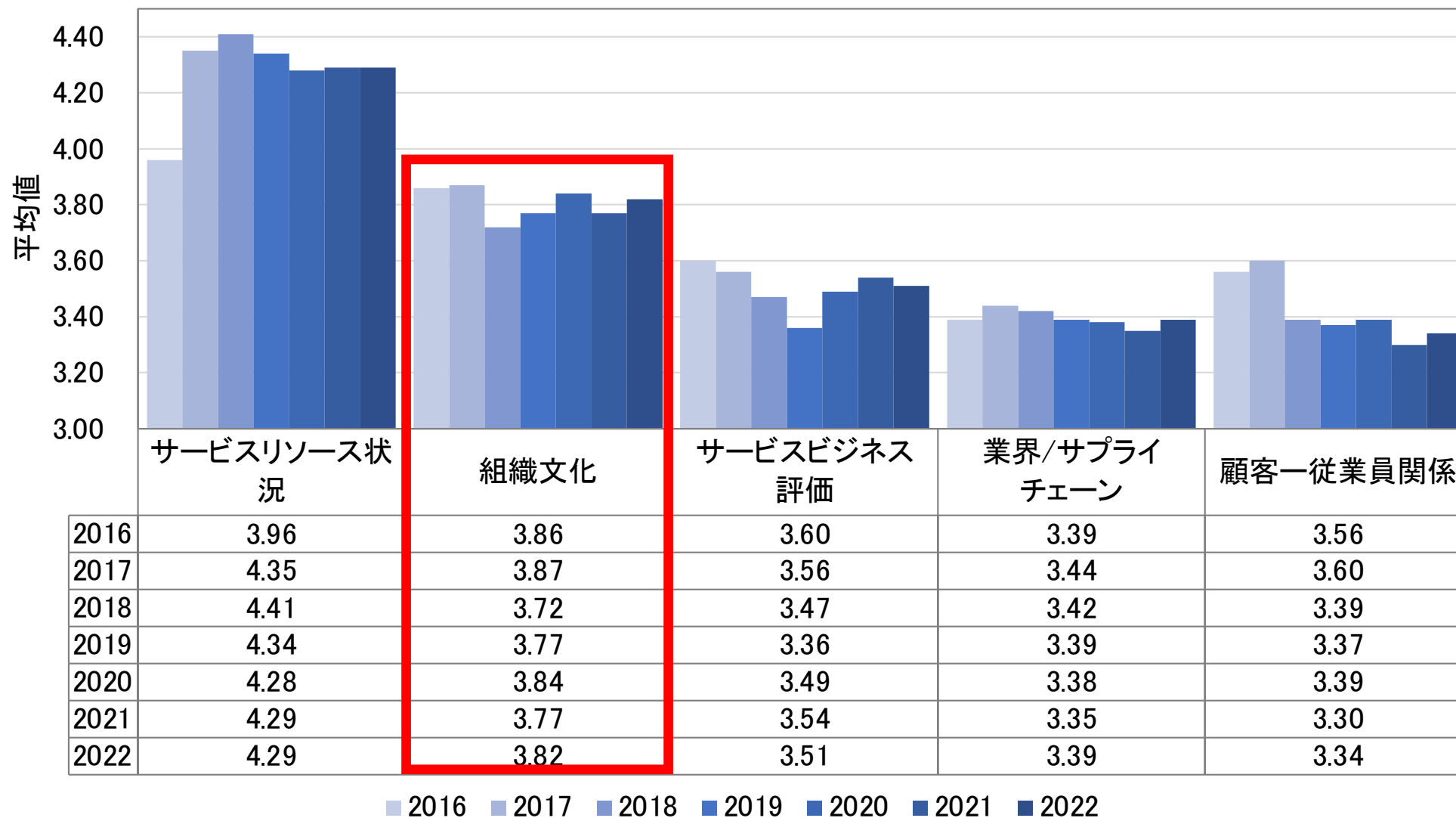
文化とサービス

サービス化阻害要因_時系列

製造業

日本

2022年平均値降順ソート



企業文化とは？

研究者	定義
Pettigrew (1979)	組織が持っている象徴、言語、理念、儀式、伝統などの総体的概念である。
Deal and Kennedy (1982)	組織の構成員に重要な意味を与える価値、神話、英雄、および象徴の総体である。
加護野忠男 (1982)	組織体の構成員に共有されている価値、規範、信念である。
Jelinek (1983)	組織の神話、パラダイム、共有の意味体系、組織構成員の固有の価値判断体系である。
Davis (1984)	組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する、共有された理念および価値のパターンである。
Schein (1985)	ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的過程のパターンである。
河野豊弘 (1988)	企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、または行動パターンの総和である。
梅澤正 (1990)	企業が培養し定着させている価値と規範の総称であり、内容的には、①経営理念や企業哲学など企業体としての価値観、②伝統・儀式・慣習・慣行などを含む社会の組織規範、③社員に共有された思考・行動パターン、という3種類の要素からされている。
慎侑根 (1992)	ある特定の国が一般社会文化の影響を受け、企業組織から形成されたものであり、最高経営者と一般構成員とも含める組織全体の構成員が共有している価値意識及び行動様式である。
Hatch (1993)	組織構成員たちが共有している価値および仮定として人工物および象徴で伝達できるものである。

出所：郭智雄 (1996) 「韓国企業における企業文化の特性」『立教経済学論叢』第 49 号立教大学大学院経済学研究会 6 ページ

ホフステードの文化6次元モデル —サービスの特徴との関連

権力格差

国の制度や組織において、権力の弱い立場の人が、権力が不平等に分布している状態を予期し、受け入れている度合い

集団主義／個人主義

集団の利害(または個人の利害)を優先する社会性の度合い

女性らしさ／男性らしさ

社会における性別役割の度合い(男性:家庭外の業績に関心をもち、自己主張が強く競争好き／女性:人間関係全般に関心をもち、やさしい役割をはたす)

不確実性の回避

あいまいな状況や未知の状況に対して脅威を感じる度合い

長期志向／短期志向

長期:将来の報酬を志向する徳で忍耐と儉約を促す／短期:過去と現在に対する徳で伝統の尊重、面子の維持、社会的義務の達成を促す

主観的幸福感
(放縦—抑制)

人生を味わい楽しむことにかかわる人間の基本的かつ自然な欲求を比較的自由に満たそうとする(または、厳しい社会規範によって欲求の充足を抑え、制限すべきという信念)度合い

日本は不確実性回避文化

不確実性回避とは

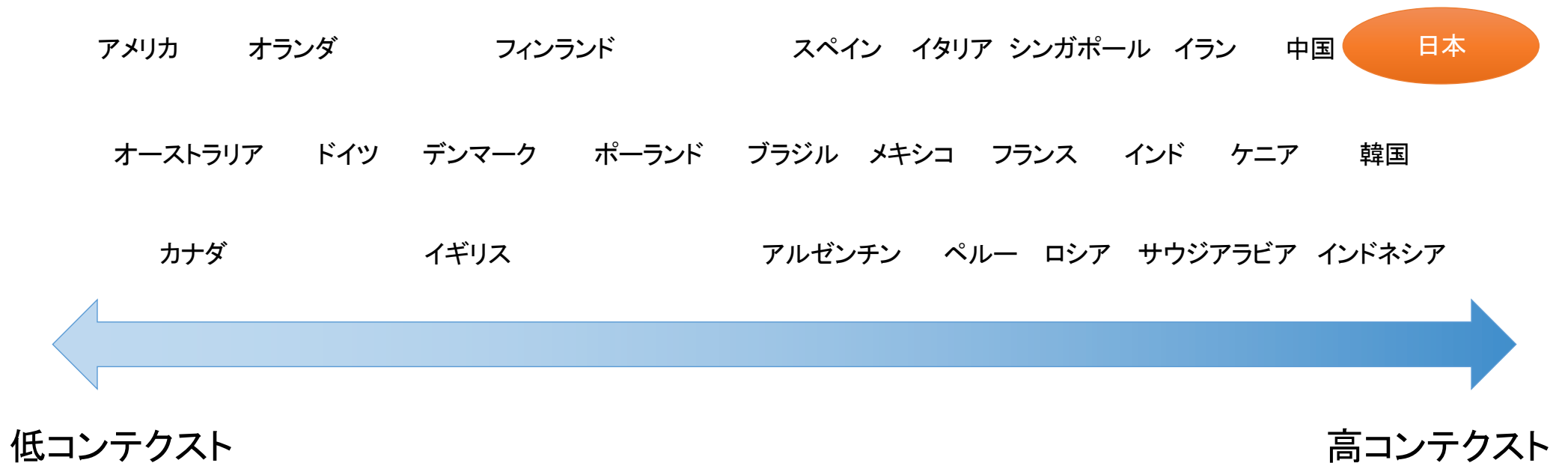
不確実な状況やよくわからない未来を嫌い、保守的で同一性を求め、他者や組織への依存度が高い。

	UAI	UAI Group	Origin of Law
Singapore	8	LowUAI	Common
Hong Kong	29	LowUAI	Common
China	30	LowUAI	Communism
United Kingdom	35	LowUAI	Common
Malaysia	36	LowUAI	Common
India	40	MiddleUAI	Common
U.S.A	46	MiddleUAI	Common
Canada	48	MiddleUAI	Common
Indonesia	48	MiddleUAI	Civil / French
New Zealand	49	MiddleUAI	Common
Australia	51	MiddleUAI	Common
Thailand	64	HighUAI	Common
Germany	65	HighUAI	Civil / German
Taiwan	69	HighUAI	Civil / German
South Korea	85	HighUAI	Civil / German
France	86	HighUAI	Civil / French
Japan	92	HighUAI	Civil / German

Issues, Limitations, and Opportunities in Cross-Cultural Research on Collaborative Software in Information Systems

•January 2008 [Journal of Global Information Management](#) 16(1):61-84

日本は最も高コンテクスト



エリン・メイヤー著、樋口武志訳『異文化理解力(原著: The Culture Map)』、英治出版、2015より筆者加工。

日本の製造業2,000社調査

調査の実施方法_日本

■ アンケート回答者

- 企業経営者、経営層（役員）、事業（本）部長（担当部長含む）クラスに回答依頼

■ アンケート送付先の選定

- 母集団：日本国内の製造業ならびに（ベンチマークとして）情報通信業 約30万社
- サンプルング：市販の企業情報データベース（製造業ならびに情報通信業約5万社）より層化無作為抽出（以下の8グループ x 企業規模2区分）
 - 従業員数21名以上
 - 日本標準産業分類（総務省 H26.4改定）の製造7グループ+情報通信
 - 飲料・食品、化学、機械、金属、電機、木材・パルプ・印刷、輸送機器、情報通信

■ 依頼方法

- 郵送依頼、Web回答

■ 時期

- 2022年度（第7回）：2022/1/10～2022/2/17
- 2021年度（第6回）：2022/1/10～2022/2/14
- 2020年度（第5回）：2021/1/20～2021/2/6
- 2019年度（第4回）：2020/1/9～2020/2/16
- 2018年度（第3回）：2019/1/10～2019/2/8
- 2017年度（第2回）：2017/11/25～2017/12/17
- 2016年度（第1回）：2017/1/13～2017/3/31

* 製造業のうち「なめし革・同製品・毛皮製造業」「その他製造業」を除外
情報通信業のうち「メディア系（放送業、映像・音声・文字情報制作業）とサービス系（電気通信に附随するサービス業、情報処理・提供サービス業、インターネット付随サービス業）」を除外

【本調査における大企業・中小企業の定義】

大企業：資本金3億円以上かつ従業員数300人以上

中小企業：資本金3億円未満または従業員数21人以上300人未満

調査の実施方法_北欧

■アンケート回答者

- 企業経営者、経営層（役員）、事業（本）部長（担当部長含む）クラスに回答依頼

■アンケート送付先の選定

- サンプルング:世界の企業情報調査会社の公開情報から、北欧4カ国（スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、フィンランド）の製造企業を層化無作為抽出(企業規模2区分、各国500社、合計2,000社)
 - 大規模:40M€超、中小規模:40M€以下

■依頼方法

- 郵送依頼、Web回答

■時期

- 2023/1/19～2023/3/19

■回収

- 75件、3.8%

日本の製造業2,000社調査

サービス化の障壁・共創価値・収益性などの定点調査データを蓄積し、時系列分析を行うことで、サービス化の国内動向や業界毎の特徴を見出す。2022年度は、日本だけでなく北欧でも同調査を実施。

1そう思わないー5そう思う SA回答

設問概要	
1	業種 / 売上高最大業種
2	主な取引先 (B2B or B2C)
3	サービスの提供有無、有償無償サービス、課金方法
4	文化に関する認識 (2022年度～)
5	データの利活用に関する認識 (2019年度～)
6	サービス化状況に関する認識
7	サービス化の阻害要因に関する認識
8	共創価値に関する認識
9	回答者属性

セクション	質問項目
コンテキスト	感情を全面に出さないコミュニケーションを心がけている
	ある状況下でどう行動するべきかは感覚的にわかる
	会議などで自分だけ発言していないと気まずく、居心地が悪い
不確実性回避	優秀で信頼できる行政機関や業界団体は積極的に頼る
	良いマネージャーは、専門性に優れ、部下よりも知識をもっている
	仕事の構造、手順、ルールは明確であるべきで、曖昧ではいけない
長期志向	当年利益よりも10年先の利益が重要である
	経営層と従業員は同じ志を共有している
	長期視点を持って人的ネットワークや人的関係性に投資している
ものづくり1 (品質)	顧客の個別の要望よりも自社の標準的なやり方を優先している
	目や手を使って人が確認することで高い製品品質が維持される
	顧客に届ける製品の品質は完璧でなければならない
ものづくり2 (開発・製造)	自社には職人氣質が根付いている
	高度な製品製造技術が自社の強みである
	高度な製品開発能力が自社の強みである

回答件数と回収率_日本

送付件数は22,300件

送付先 産業分類	回収数(件)			回収率(%)		
	中小	大規模	合計	中小	大規模	合計
飲料・食品	263	5	268	11.9%	3.9%	11.5%
化学	320	21	341	11.2%	5.1%	10.4%
印刷・木材・パルプ	353	9	362	11.3%	6.5%	11.1%
金属	527	5	532	13.0%	2.5%	12.5%
機械	506	17	523	16.0%	6.5%	15.2%
電機	214	15	229	19.3%	3.5%	14.9%
輸送用機器	105	17	122	16.5%	5.8%	13.2%
情報通信	252	7	259	8.7%	1.9%	7.9%
合計	2,540	96	2,636	12.7%	4.3%	11.8%

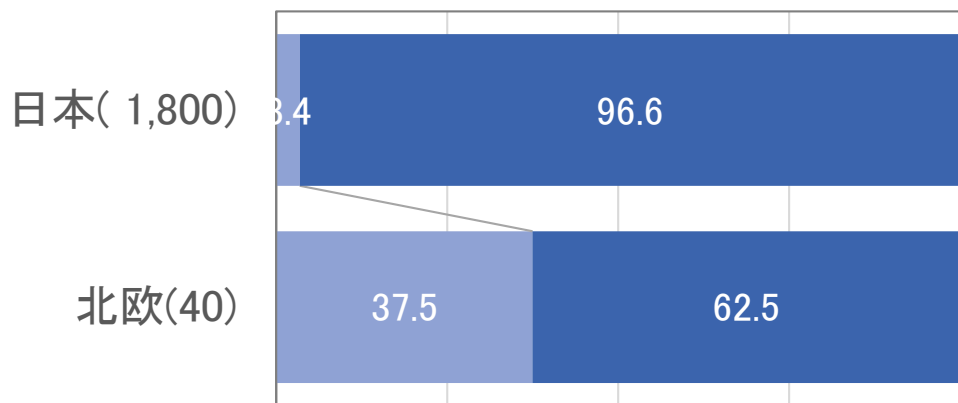
*回収率=回答件数(2,636s)/送付数(22,300s)

*2021年度の回収数:2,653s(回収率11.9%)

回答者属性

企業規模

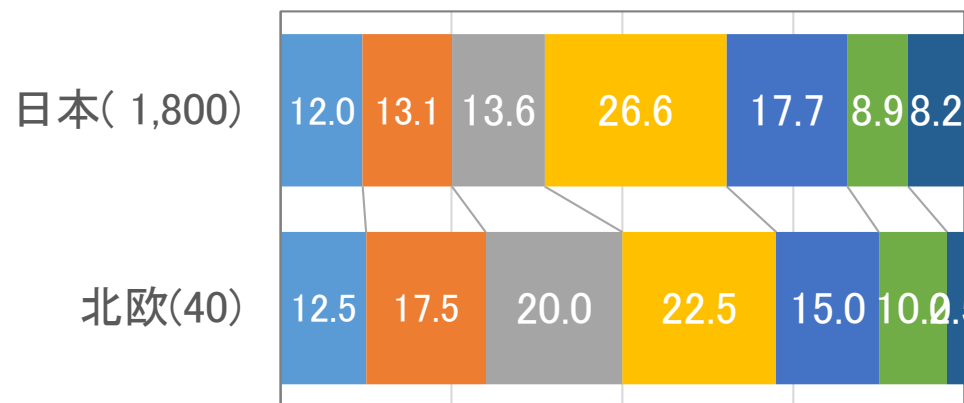
0.0 25.0 50.0 75.0 100.0



■ 大規模 ■ 中小

売上高最大業種

0.0 25.0 50.0 75.0 100.0



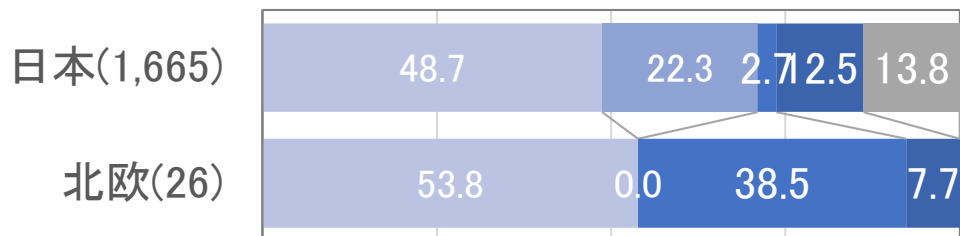
■ 飲料・食品 ■ 化学 ■ 印刷・パルプ・木材
 ■ 金属 ■ 機械 ■ 電機
 ■ 輸送用機器



国際比較時は、北欧を日本の企業規模・売上高最大業種の構成比率に合わせて分析

役職

0.0 25.0 50.0 75.0 100.0

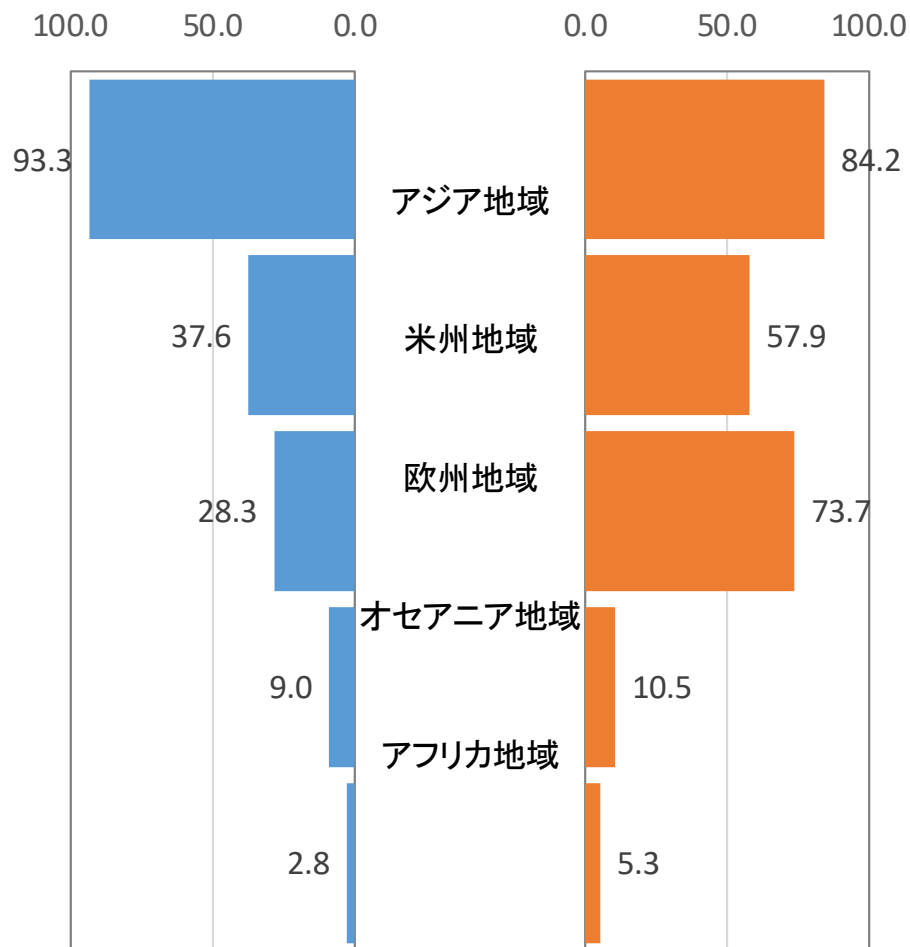


- 経営者
- 取締役・執行役(役員含む)
- 事業部門長、本部長
- 部長
- その他

海外展開先(複数回答)

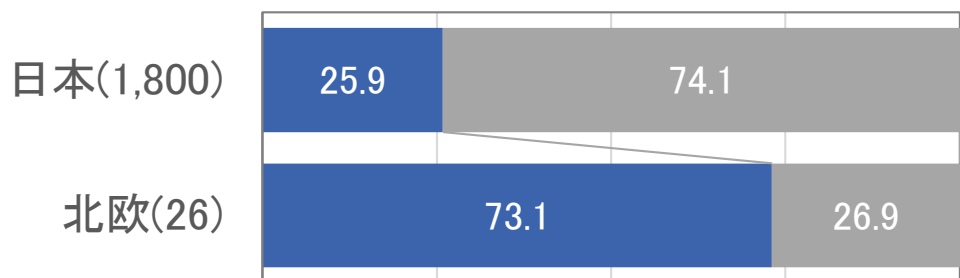
日本(466)

北欧(19)



海外展開有無

0.0 25.0 50.0 75.0 100.0



- している
- していない

集計結果

サービス提供、サービス化段階

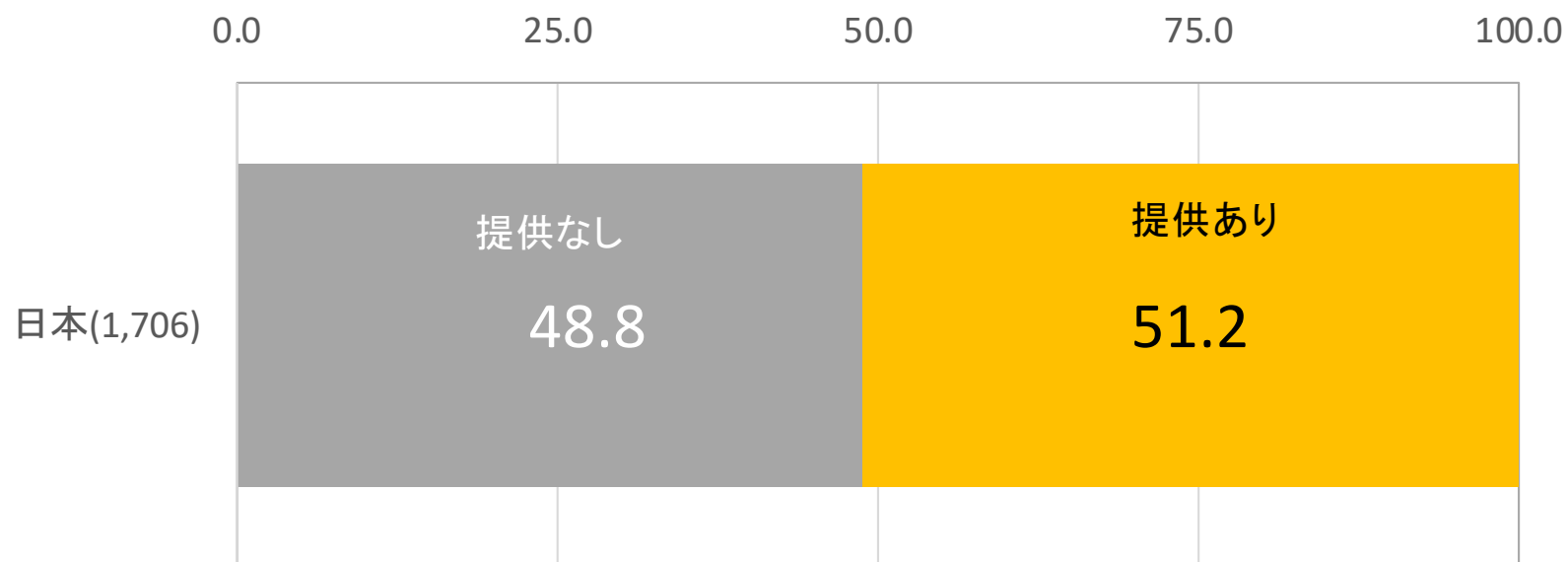
日本のみ

サービス提供割合(2022)

製造業

日本のみ

- 製造業全体ではサービス提供割合が51.2%。

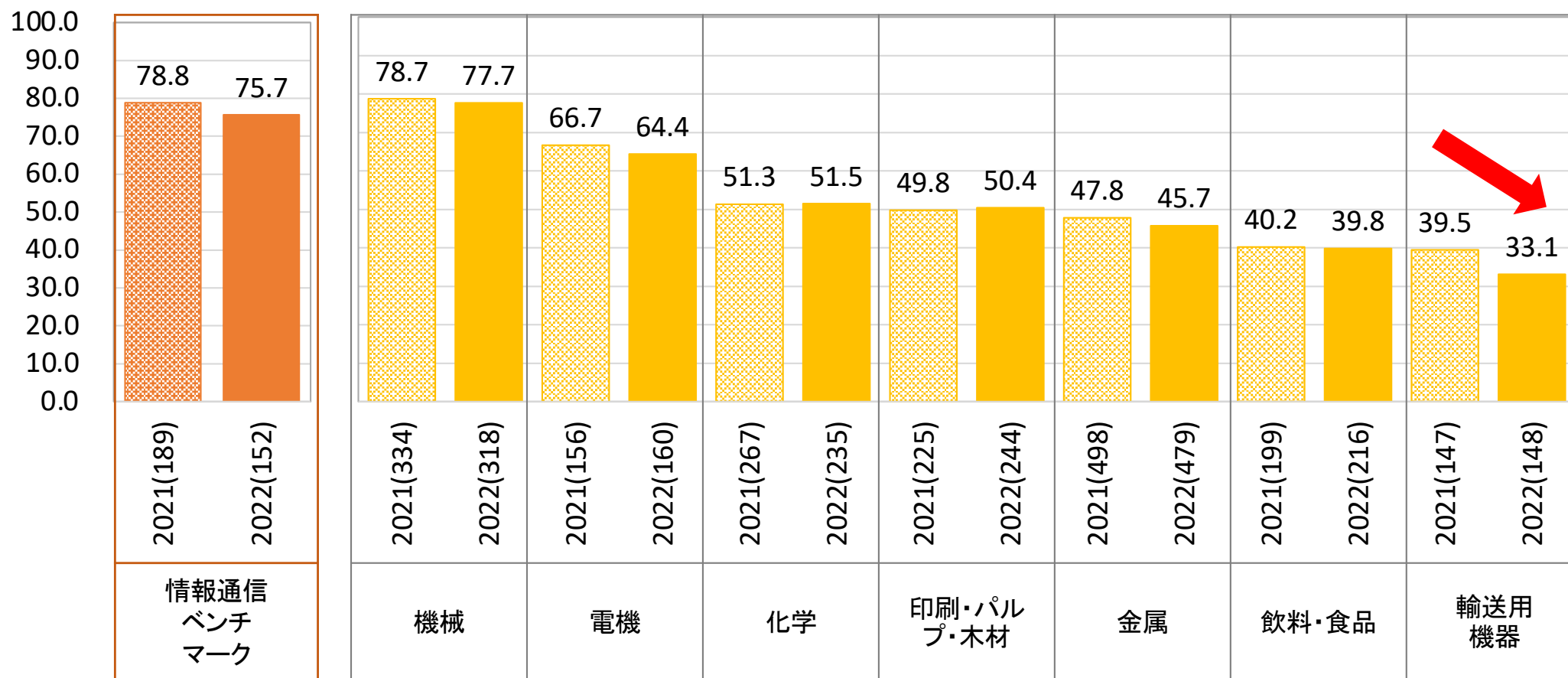


サービス提供ありの割合_業種別前年度比較

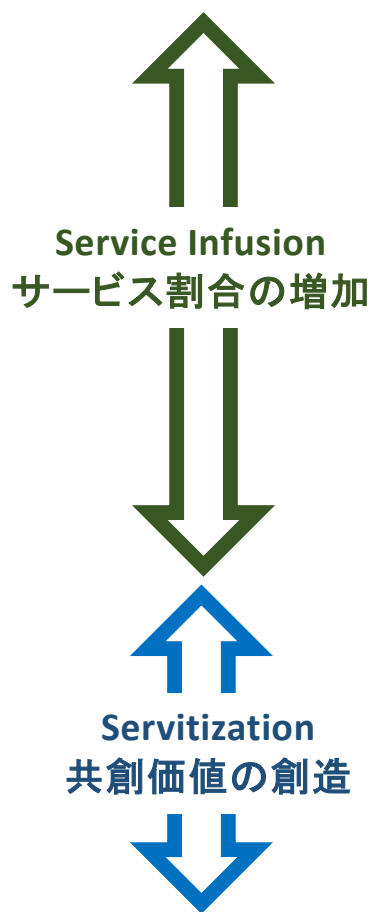
売上高最大業種別

日本のみ

- 提供あり割合の最も低い輸送用機器は、昨年度からさらに6.4pt低下。



製造業のサービス化(サービタイゼーション)段階 再掲



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

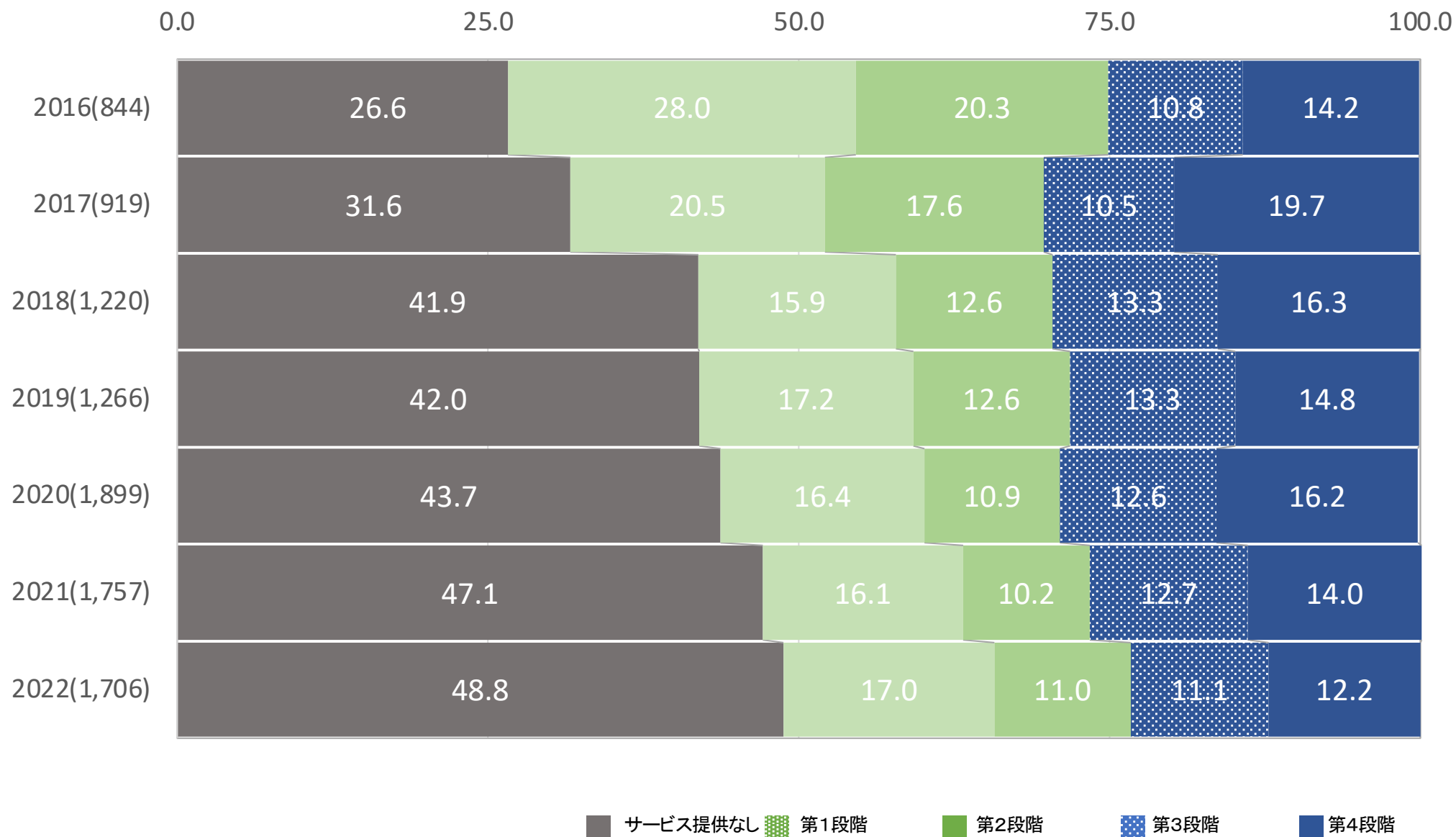
「B2Bのサービス化戦略」p11に加筆

“Service Infusion” (Brax, 2005, Ostrom et al., 2010, Kowalkowski et al., 2012) ⇔ “Service dilution”

サービス化段階の推移 日本

製造業

日本のみ

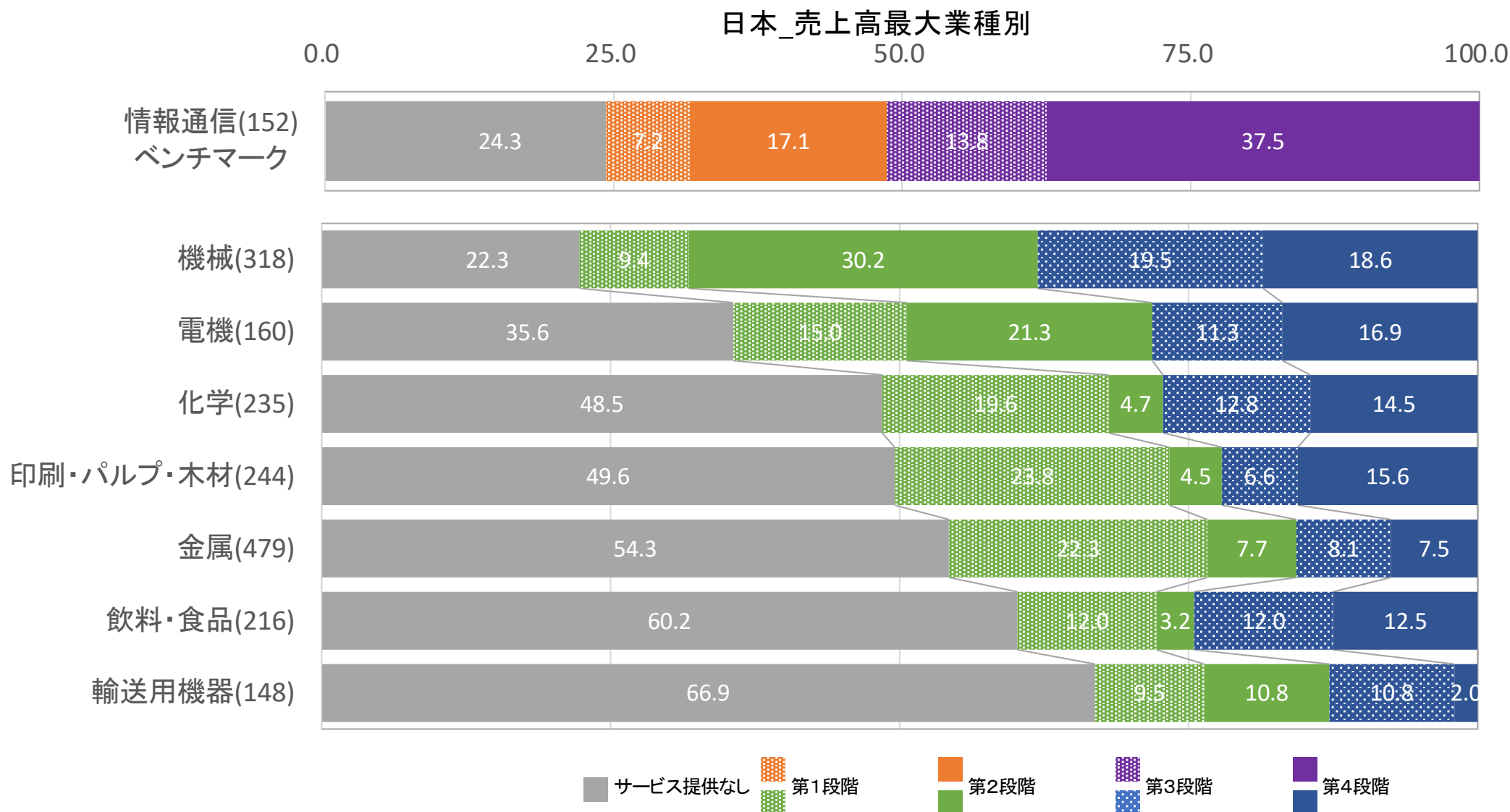


サービス化段階(2022)

売上高最大業種別

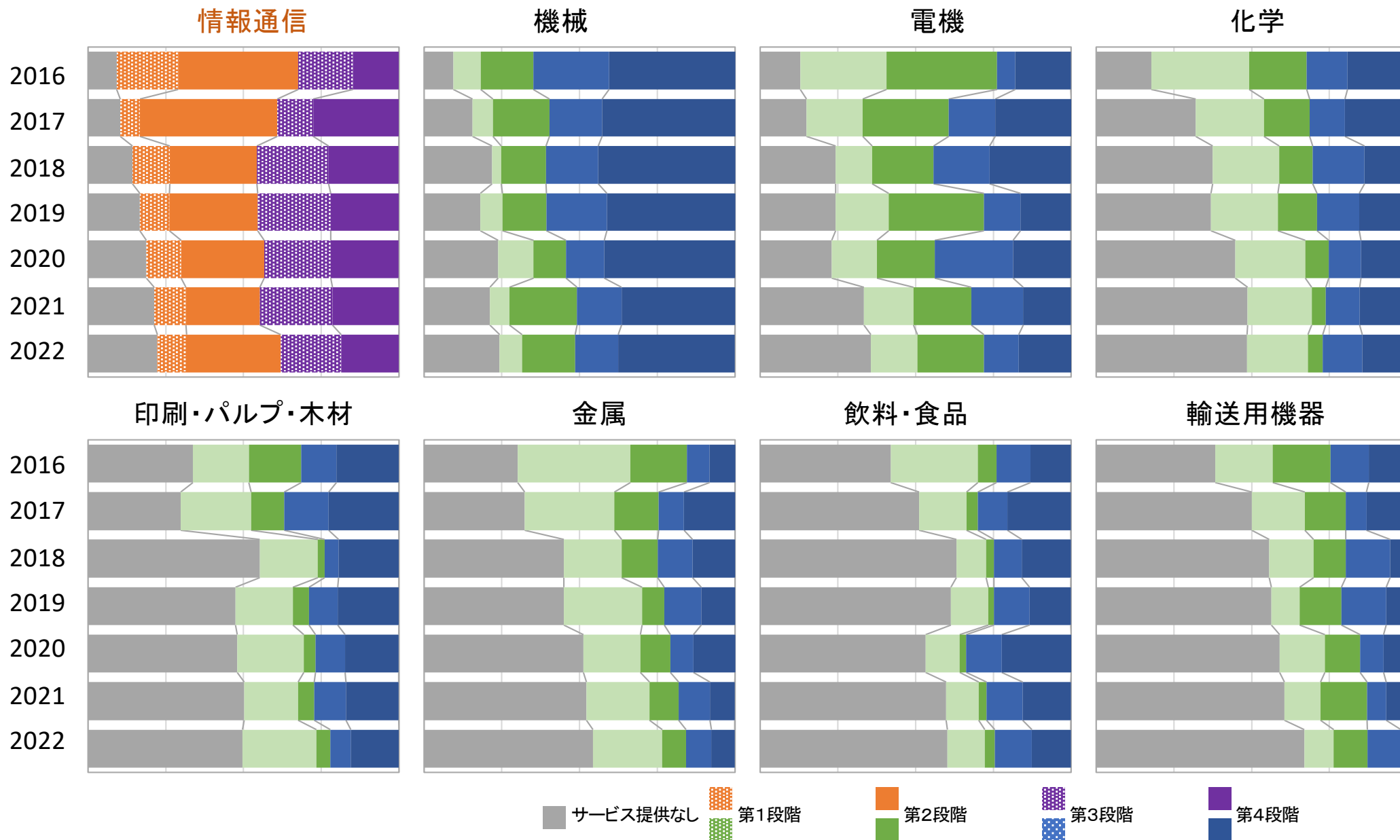
日本のみ

- 機械は第2段階(顧客との長期関係維持)の割合が多い。
- 飲料・食品は第2段階が少なく、第3、4段階の割合が多い。



サービス化段階の推移イメージ_売上高最大業種別

売上高最大業種別



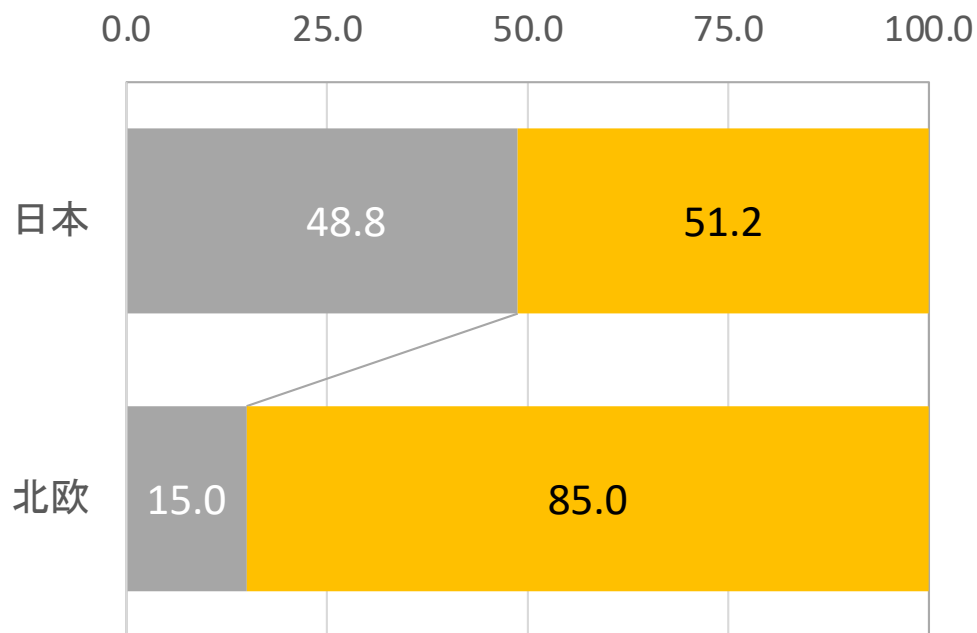
国際比較

文化とサービス化段階 有償化の現状

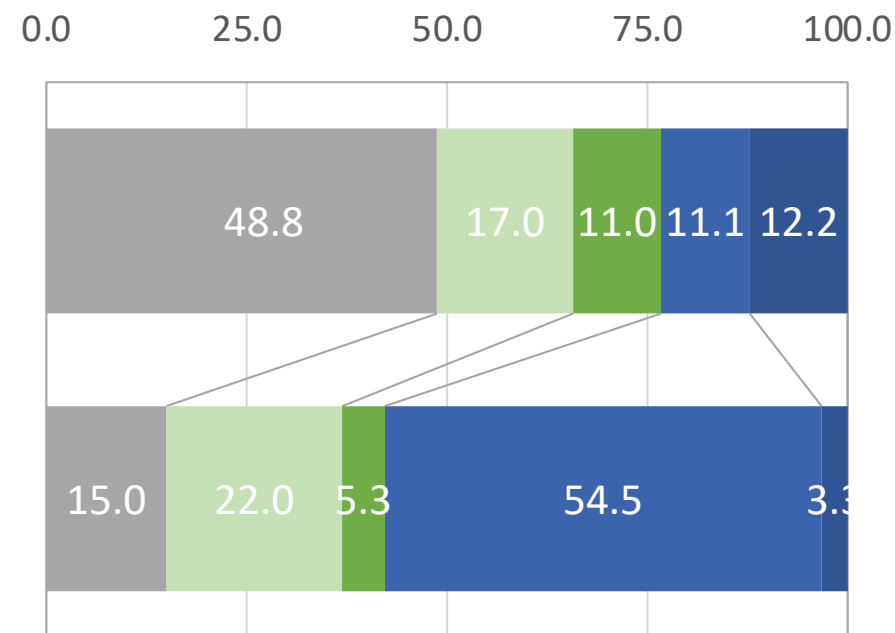
サービス提供割合とサービス化段階(2022)

- 北欧の方が日本よりもサービス提供している企業の割合が高い。
- 北欧は日本より第3段階が多く、第4段階が少ない。

サービス提供有無



サービス化段階

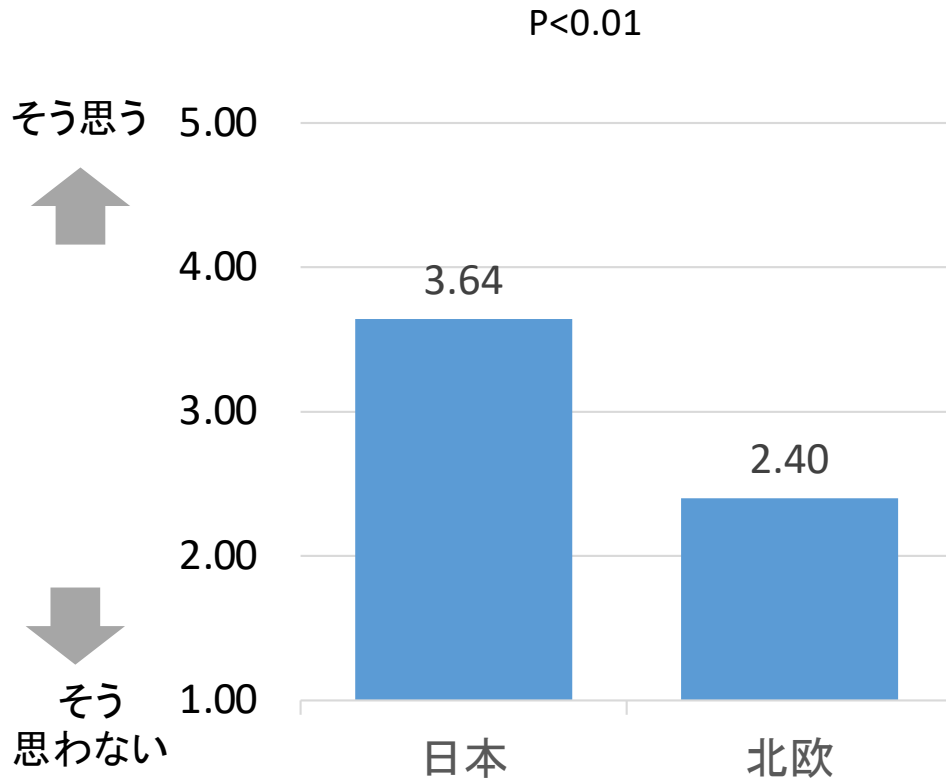


■ サービス提供なし ■ サービス提供あり

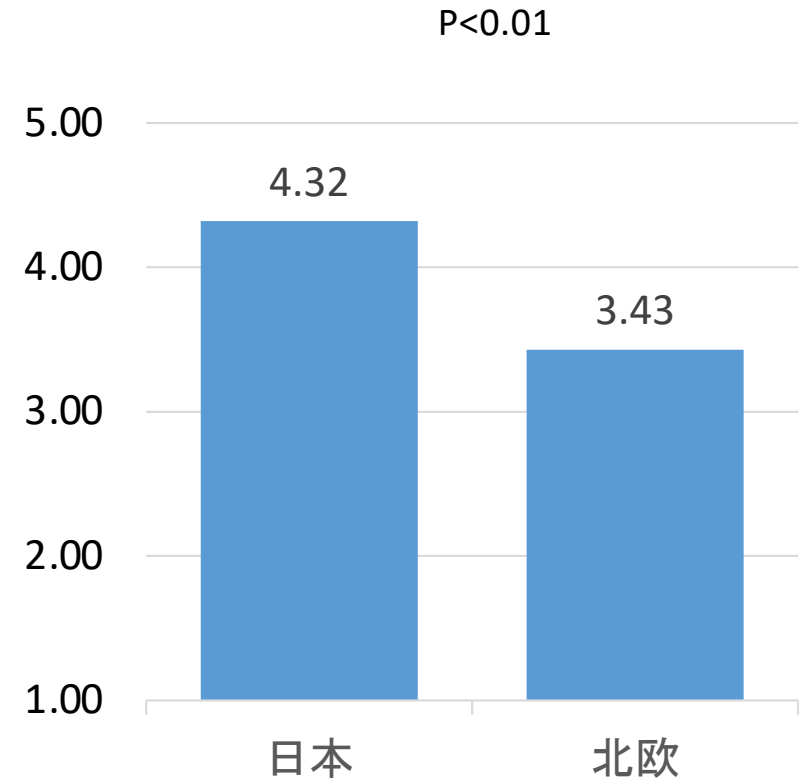
■ サービス提供なし ■ 第1段階 ■ 第2段階 ■ 第3段階 ■ 第4段階

セクション	質問項目	日本	北欧	有意差 (t-test)
コンテクスト	感情を全面に出さないコミュニケーションを心がけている	3.21	2.82	*
	ある状況下でどう行動するべきかは感覚的にわかる	1.99	3.47	**
	会議などで自分だけ発言していないと気まずく、居心地が悪い(逆)	3.53	3.49	
不確実性回避	優秀で信頼できる行政機関や業界団体は積極的に頼る	3.64	4.26	**
	良いマネージャーは、専門性に優れ、部下よりも知識をもっている	3.64	2.40	**
	仕事の構造、手順、ルールは明確であるべきで、曖昧ではいけない	4.32	3.43	**
長期志向	当年利益よりも10年先の利益が重要である	3.29	3.74	**
	経営層と従業員は同じ志を共有している	3.29	3.20	
	長期視点を持って人的ネットワークや人的関係性に投資している	3.41	3.92	**
ものづくり1 (品質)	顧客の個別の要望よりも自社の標準的なやり方を優先している	2.48	2.76	
	目や手を使って人が確認することで高い製品品質が維持される	3.75	4.32	**
	顧客に届ける製品の品質は完璧でなければならない	4.27	4.49	
ものづくり2 (開発・製造)	自社には職人氣質が根付いている	3.36	4.21	**
	高度な製品製造技術が自社の強みである	3.58	3.29	
	高度な製品開発能力が自社の強みである	3.04	3.55	*

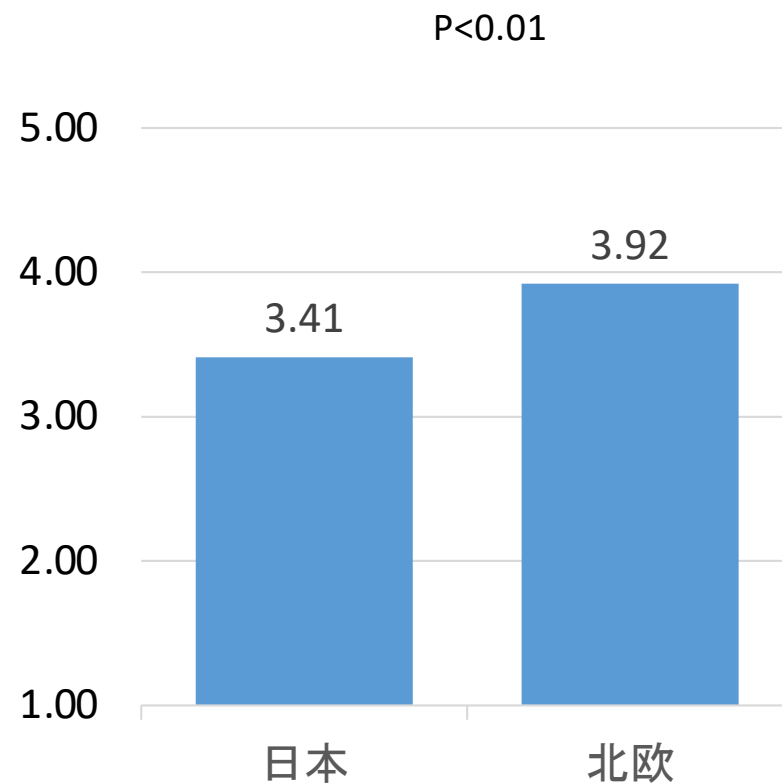
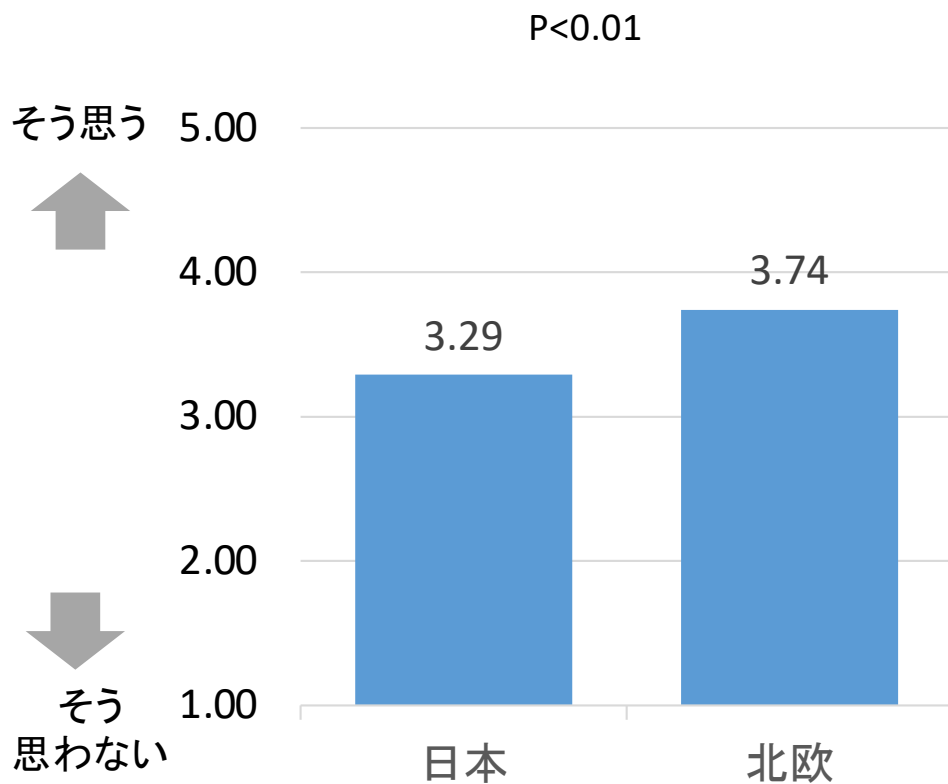
日本は北欧より不確実性回避傾向が高い



良いマネージャーは、専門性に優れ、部下よりも知識をもっている



仕事の構造、手順、ルールは明確であるべきであるで、曖昧ではいけない



当年利益よりも10年先の利益が重要

長期視点を持って人的ネットワークや人的関係性に投資している

■日本は「不確実性回避」が高い

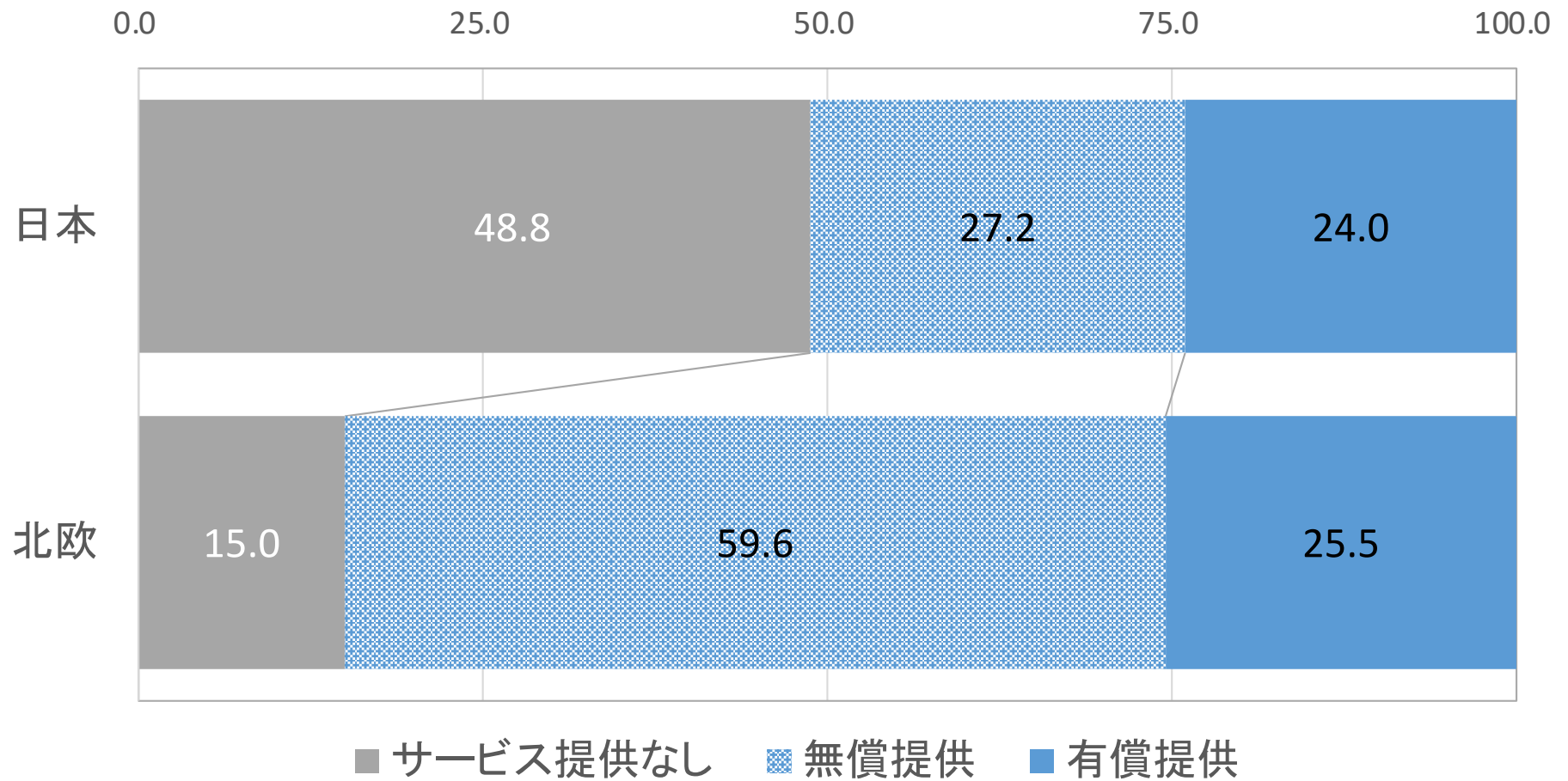
- 行政・団体など権威への信頼のみ北欧が高い、
- 上司の知識や仕事上のルールの厳格さは日本が高い

■「ものづくり文化」や「長期志向」は北欧が高い

- 日本は自動化の進展により職人技の要素が減っている

サービスの有償／無償(2022)

- 北欧は日本よりも無償提供が多い。

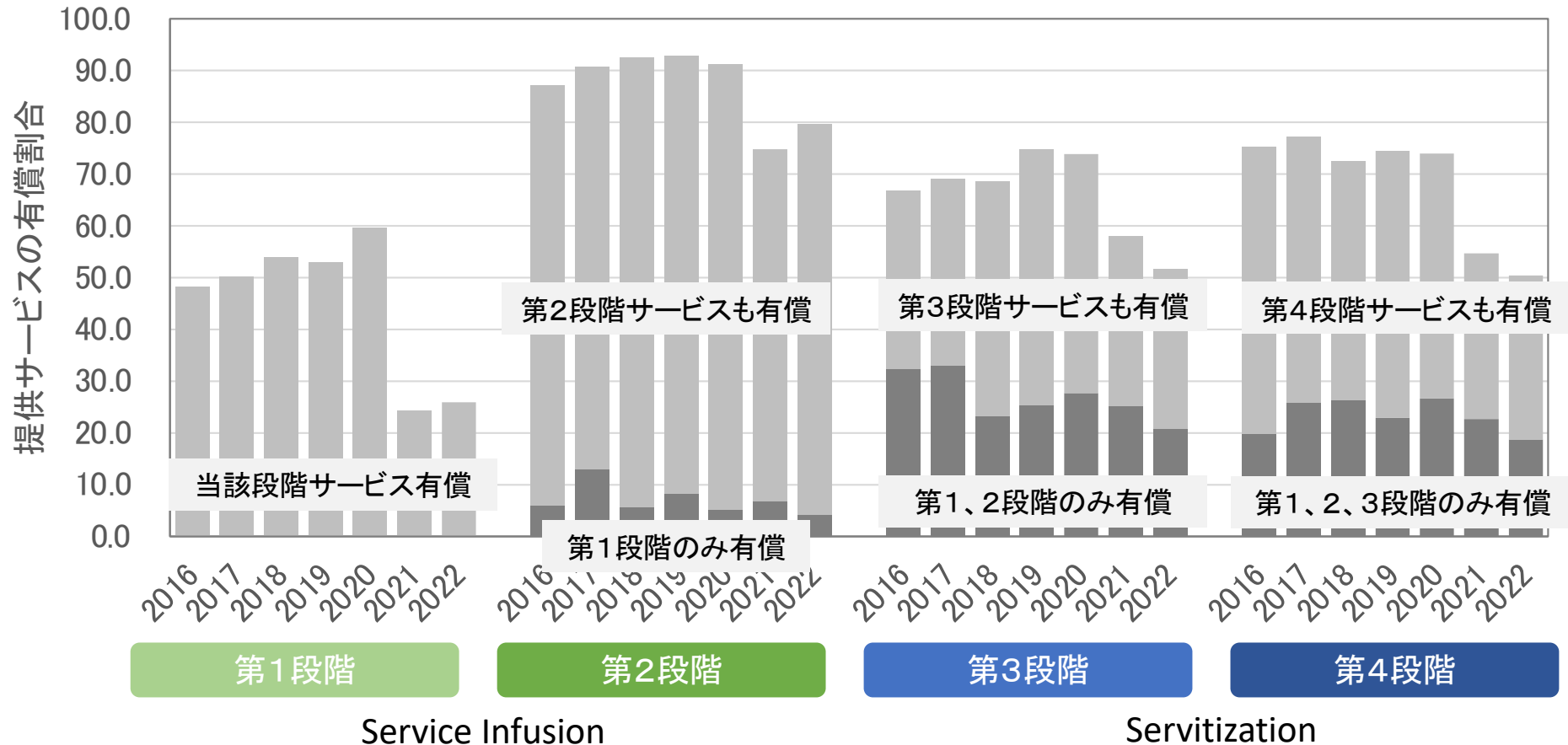


サービス化段階別の有償サービス割合（日本のみ）

サービス提供ありのみ

S段階別

Servitization(第3・4)段階の企業は、当該段階のサービスの有償化率の低さを、Service Infusion (第1・2)段階の有償サービスで補完している



■北欧は日本よりもサービス化が進んでいる

- 北欧はゼロ段階割合は低く、第3段階(顧客の生活や業務品質を向上させるサービス)が高い

■“日本の顧客がサービスはタダと思っているから有償にできない”というのは誤解

- サービスの無償提供は北欧の方が日本よりも割合が高い

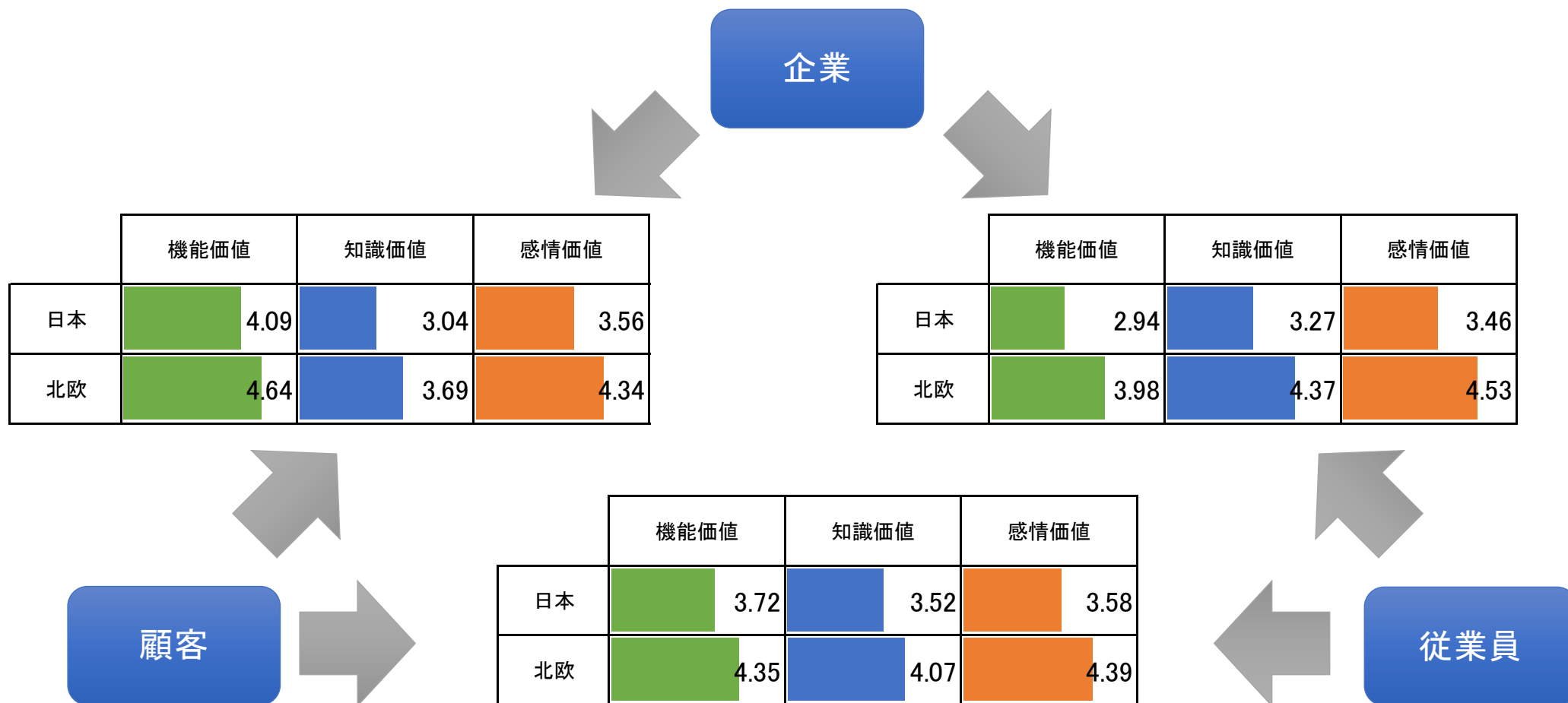
■高次(第3、4段階)のサービス化段階の企業は、当該段階サービス有償率の低さ低次の有償サービスで補完

共創価値

国際比較

・全体に北欧は日本よりも共創価値が高い。

それぞれの共創価値関連項目の算術平均値

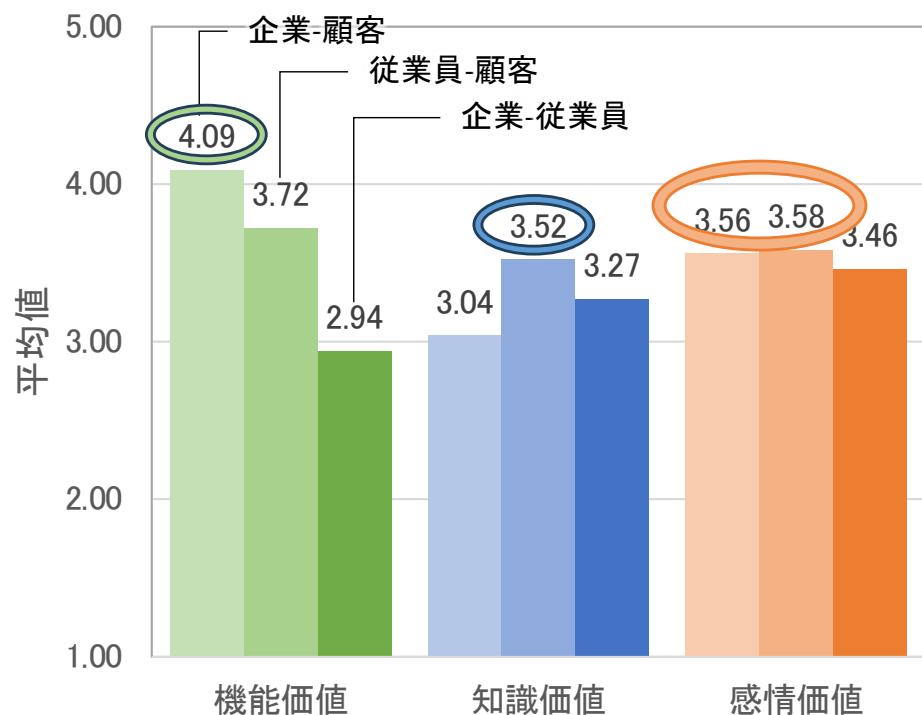


ステークホルダー間の共創価値

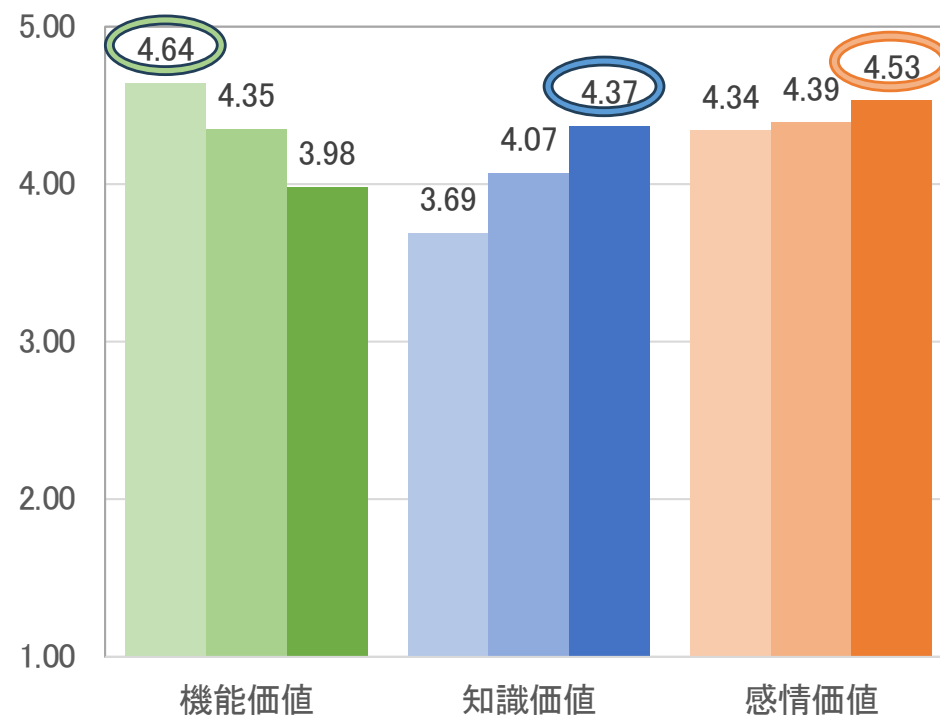
- ・機能価値は日本、北欧とも、企業・顧客間が高い
- ・日本は、企業・従業員間の共創価値が3つの共創価値とも低い
- ・北欧は、知識価値、感情価値は、企業・従業員間が他の関係性より高い

それぞれの共創価値関連項目の算術平均値

日本



北欧



考察

- 日本は北欧より企業・従業員間の共創価値が低い
- 機能価値は、日本・北欧とも企業・従業員間が低い
→従業員が大切にされていない
- 知識価値は、日本は顧客・従業員間が高い
→組織間よりも、個人間の知識交換・蓄積が行われている

1. サービス化とはビジネスドメインの変革
2. サービス化は資源の削減だけでなく価値共創を高める
3. サービス化は長期戦略として行う
4. 組織文化の特徴を考慮してサービス化を進める
5. 「サービスはタダ」は日本特有の現象ではない
6. 金銭価値だけでなく共創価値を測定する

ご静聴ありがとうございました。

i.ktoya@gmail.com