

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

略歴

経歴(実務)

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。

ユアサ商事株式会社 社外取締役(19年6月から)

経歴(学術)

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)

立教大学大学院助教授(02年4月～04年3月)

筑波大学大学院 非常勤講師(03年～10年)

多摩美術大学 非常勤講師(05年4月～06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)

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)

サービス研究関連の役職など

学術会議 連携会員(2014年から現在)

サービス学会 出版委員会マガジン編集長

人間工学デザインプロセス国際標準検討委員会

キッズデザイン協議会 子どもの 特性に基づく人間中心設計に関する国際標準化委員会 他

会社概要

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

Fax: (03)5979-4663

URL: <http://www.marketingex.com/>

E-mail: markex@marketingex.com





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

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)



個人が価値をつくる時代に
現地で成える
戦略・大企業・金本

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)



顧客と協働して、その価値を創出し、
価値を共有する。それが、
顧客と協働して、その価値を創出し、
価値を共有する。それが、

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)

■S-D Logic 5つの公理

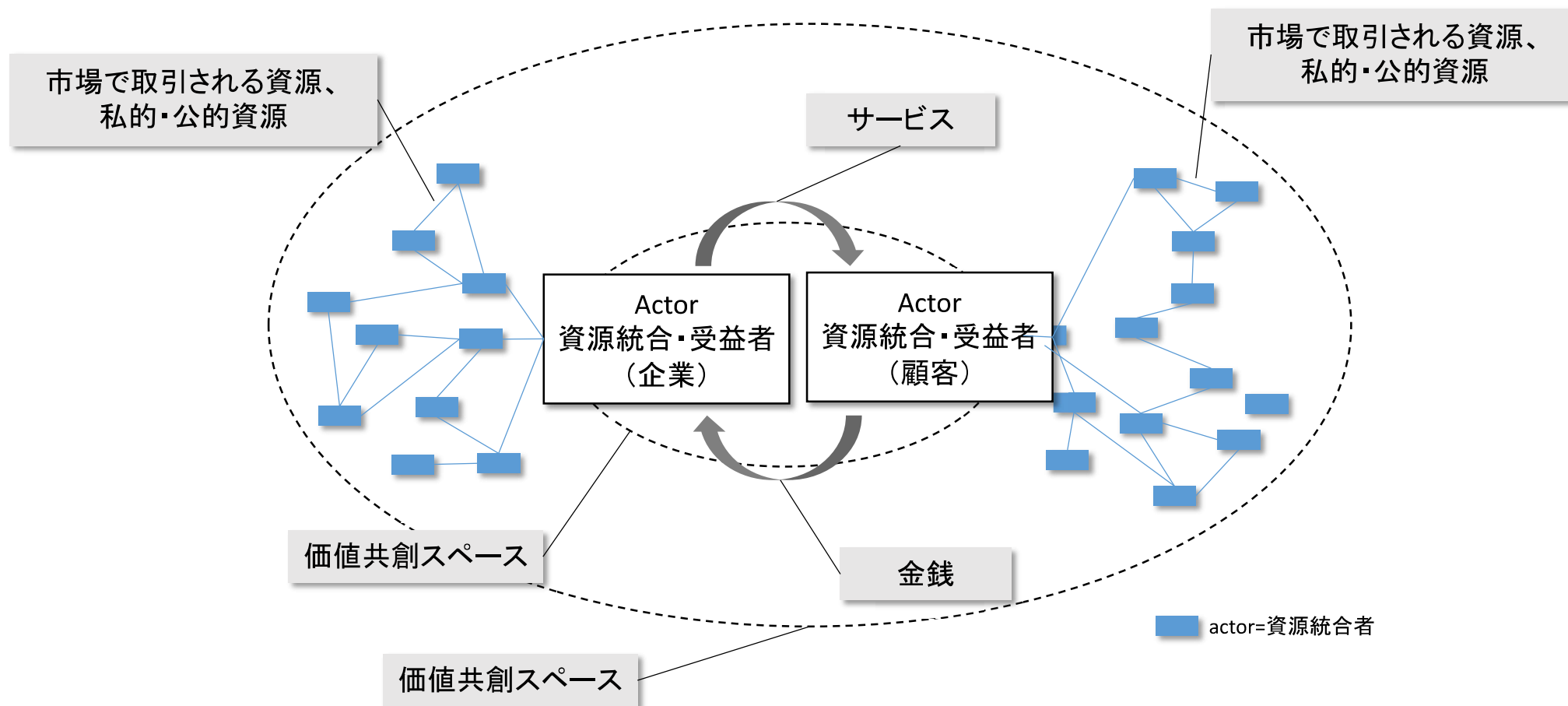
1.サービスが交換の基本的基盤である

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

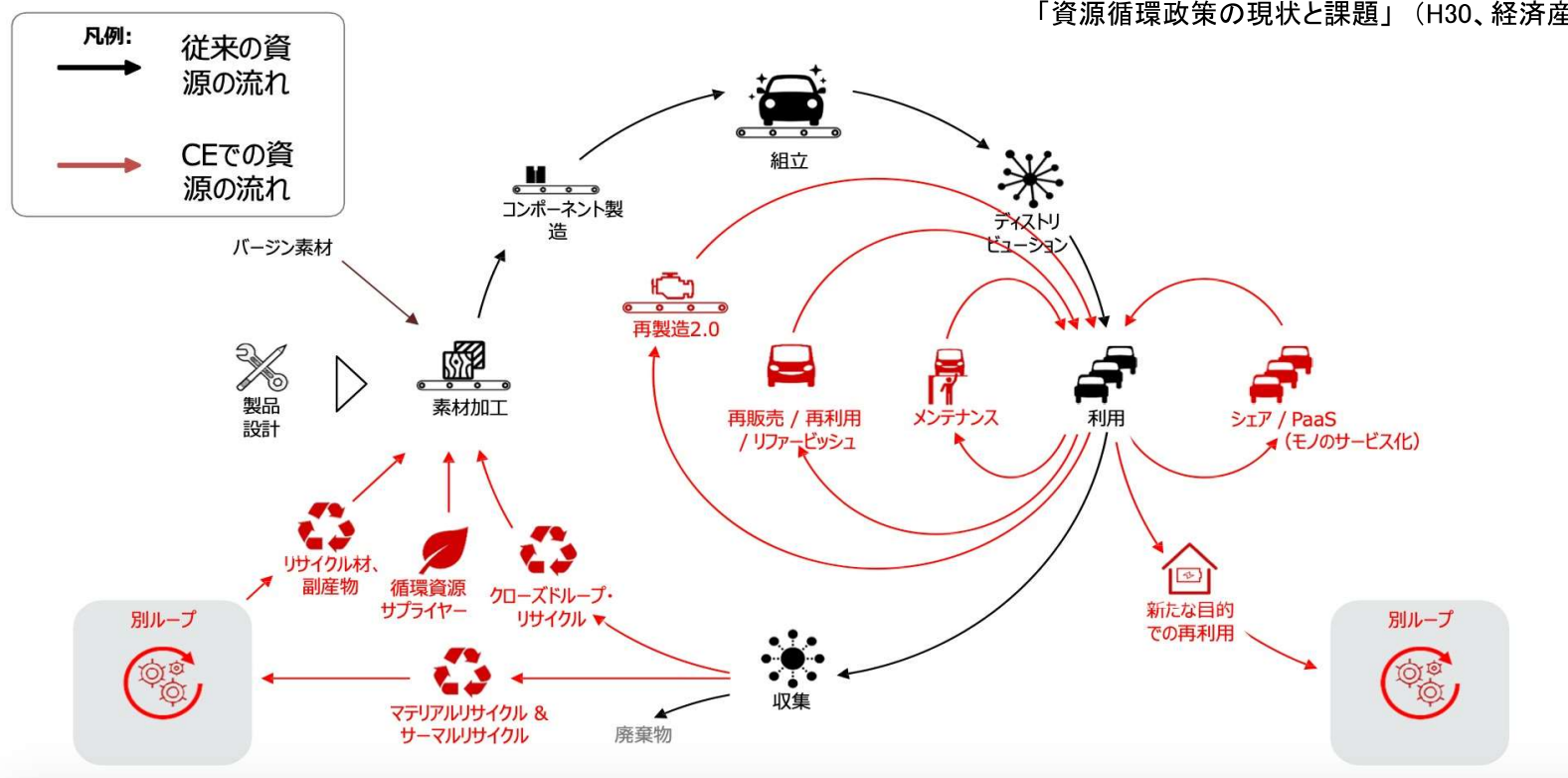


ロバート・F・ラッシュ、スティーブン・L・バーゴ(2016)「サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用」(井上崇通、庄司真人、田口尚史訳)同文館より筆者作成

関連概念：サーキュラーエコノミー（有形財中心の考え方）

- 線形経済：大量生産・大量消費の一方通行の経済
- **循環経済**：資源の効率的な利用により最大限の付加価値を生み出す **経済政策としての資源循環**

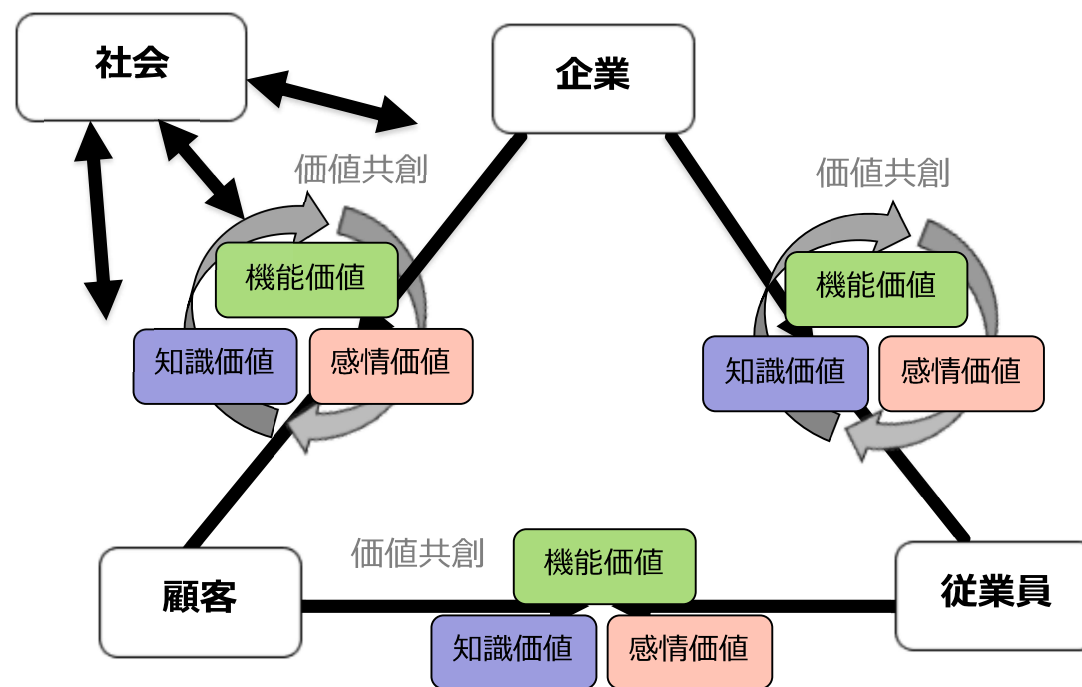
「資源循環政策の現状と課題」（H30、経済産業省 産業技術環境局）



共創価値とは

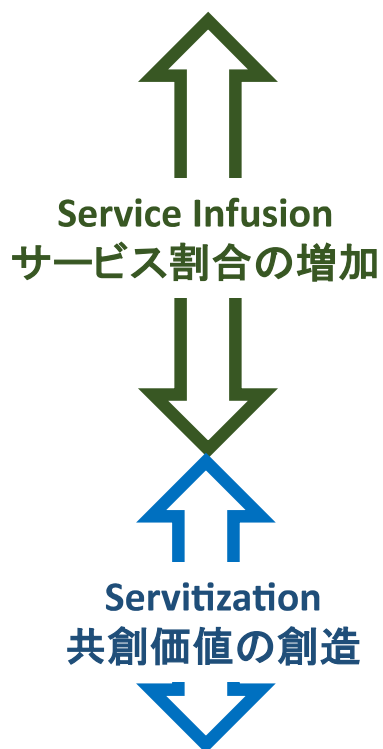
■共創価値は3つ(機能価値、知識価値、感情価値)あり、ステークホルダーの間で創出。

- 機能価値** 企業がそのビジネスでコアサービスとして、提供することを事前に約束し、顧客が対価を支払って購入する基本的な価値
- 知識価値** 企業や従業員の活動が顧客の知識やスキル向上に作用し、逆に顧客に関する知見が企業側に蓄積し、Co-ProductionやCo-Creationに結びつくことによる価値
- 感情価値** 企業・従業員・顧客の相互作用が生み出す正の感情がモチベーションを向上させ、Co-productionやCo-creationに結びつくことによる価値



共創を考慮したステークホルダー関係
(FKEバリューモデル(戸谷2015))

製造業のサービス化(サービタイゼーション)



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”

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、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、シェアリングなど、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

	マーケティング		
	製品マーケティング (今まで)	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 (これから)
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	提案依頼が来る前に 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
マーケティング方法論	対面セールス MA(マーケティング・オー トメーション)	全てのコンタクトポイン トの協力	サービスエコシステム(代 理店などを含む)

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	➡	エコシステム内のハブの役割
	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

ktoya@meiji.ac.jp

戸谷 圭子
