

第5回「日本の製造業1,000社調査」結果報告 #2

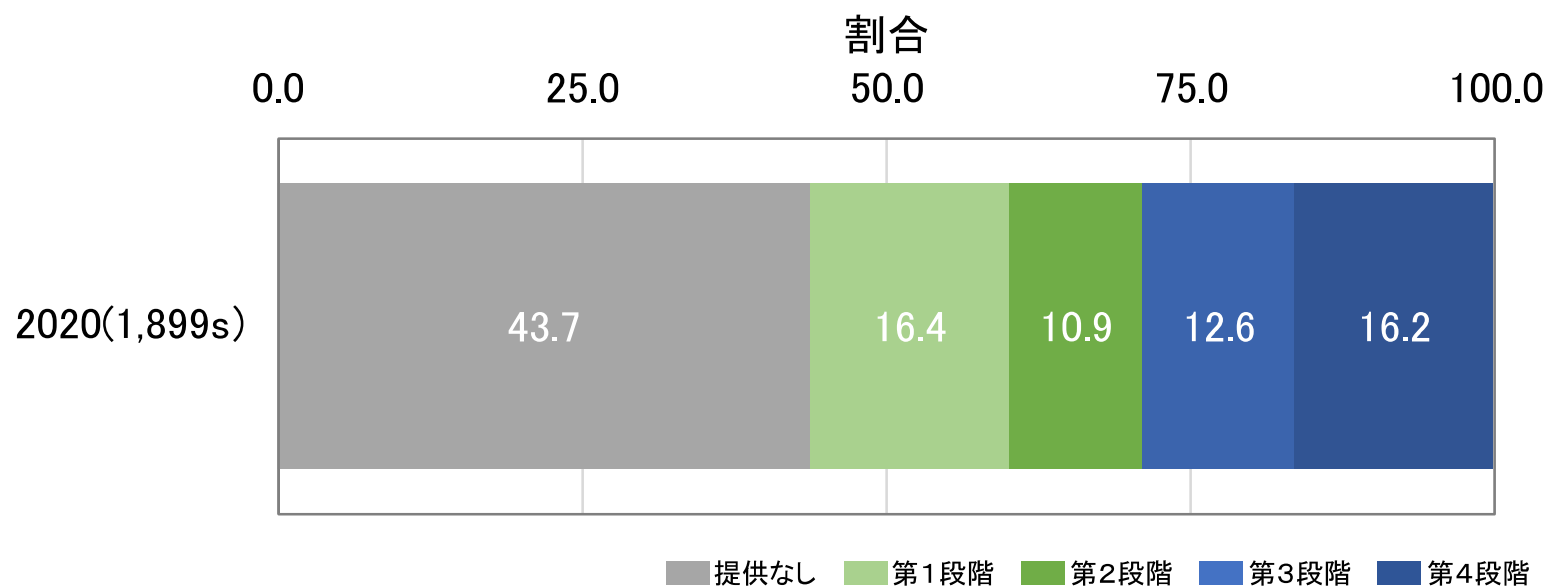
明治大学 グローバル・ビジネス研究科 専任教授

戸谷 圭子

サービス化段階の推移(再掲)

情報通信、その他除く全て

【分析対象】
1,899s(重み付けあり)
情報通信、その他除く

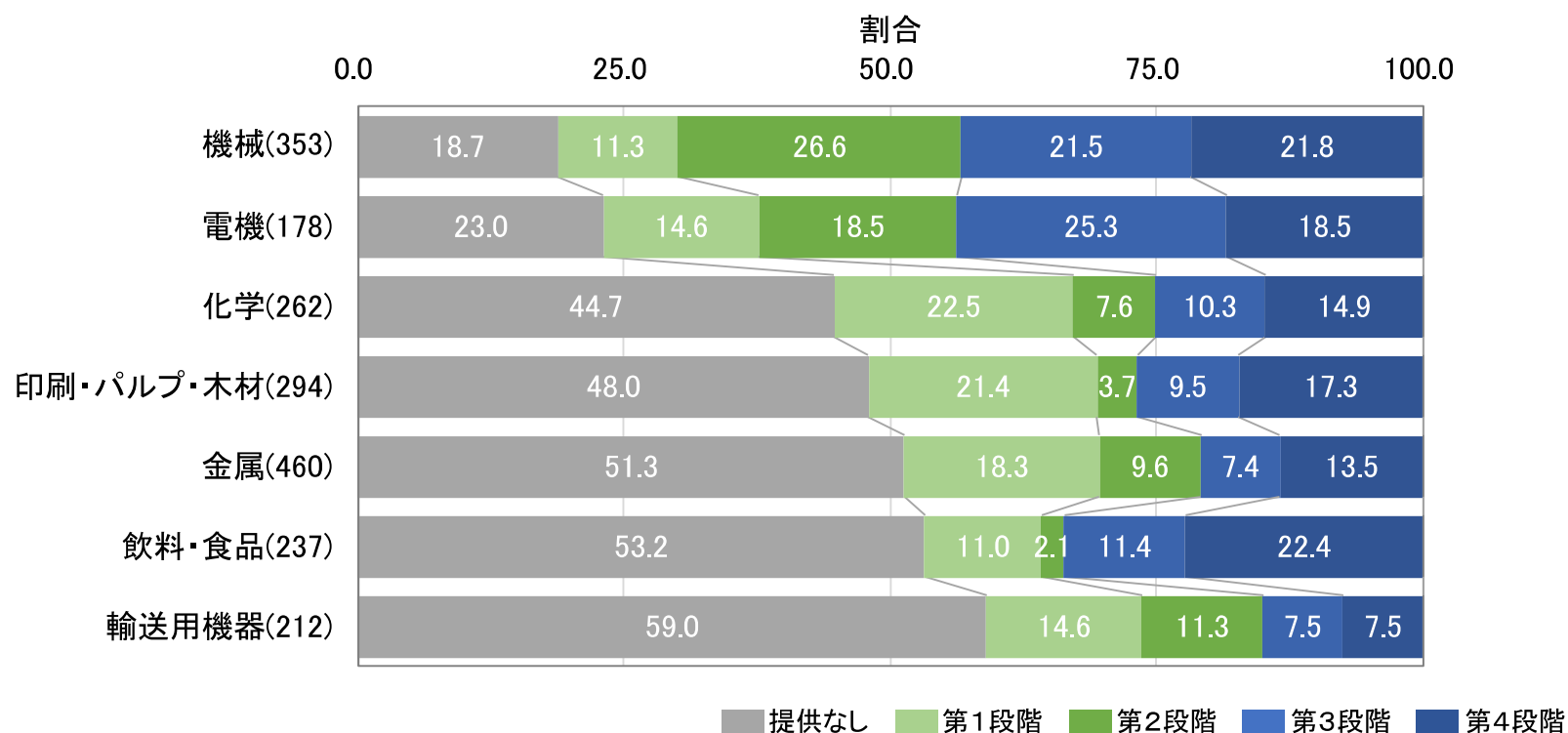


第5回日本の製造業1,000社調査より。

2020年の業種別サービス化段階

売上高最大
業種別

【分析対象】
1,996社(重み付けなし)
情報通信、その他除く



第5回日本の製造業1,000社調査より。

1. サービス事業を必要悪とみなす
2. サービス事業を販売店に丸投げする
3. サービスを無償で提供する
4. サービスを製品のように扱う
5. サービス化の取り組みを戦略を持たずに進める
6. サービス事業をバリュー・チェーンとして捉える
7. 口ばかりで行動しない

サービス化5段階の推移(2017-2018)

サービス化
5段階別

【分析対象】
335s
情報通信、その他除く
2017年度、2018年度回答者



戦略の揺れ・段階の行き来が激しい

- 長期展望なくサービス化をスタートしている
- 顧客側の支払い意思不足を失敗の言い訳

2017年度、2018年度回答者(N=335s)

		2018					合計	
		提供なし	Service Infusion		Servitization			
			第1段階	第2段階	第3段階	第4段階		
2017	提供なし(108)	73.1	15.7	4.6	3.7	2.8	100.0	
	Service Infusion	第1段階(64)	45.3	25.0	12.5	6.3	10.9	100.0
		第2段階(64)	15.6	15.6	40.6	10.9	17.2	100.0
	Servitization	第3段階(34)	26.5	17.6	14.7	26.5	14.7	100.0
		第4段階(65)	16.9	10.8	12.3	26.2	33.8	100.0

戦略の安定化

・第2から第3段階への移行にハードル

2019年度、2020年度回答者 (N=531s)

		2020					合計	
		提供なし	Service Infusion		Servitization			
			第1段階	第2段階	第3段階	第4段階		
2019	提供なし(233)	69.1	13.7	2.1	7.7	7.3	100.0	
	Service Infusion	第1段階(87)	41.4	31.0	11.5	5.7	10.3	100.0
		第2段階(69)	10.1	10.1	53.6	14.5	11.6	100.0
	Servitization	第3段階(76)	15.8	22.4	19.7	18.4	23.7	100.0
		第4段階(66)	13.6	4.5	18.2	21.2	42.4	100.0

サービス化5段階の推移比較 (2017-2018/2019-2020)

- 提供なし、第3段階以外の段階は現状維持率が増加。第1段階(25.0%→31.0%)、第2段階(40.6%→53.6%)、第4段階(33.8%→42.4%)。
- 昨年度第3、4段階の6割近くが下の段階に移行。

		2018					
		提供なし	Service Infusion		Servitization		
			第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	
2017	提供なし	73.1					
	Service Infusion	第1段階	25.0				
		第2段階		40.6			
	Servitization	第3段階			26.5		
第4段階					33.8		

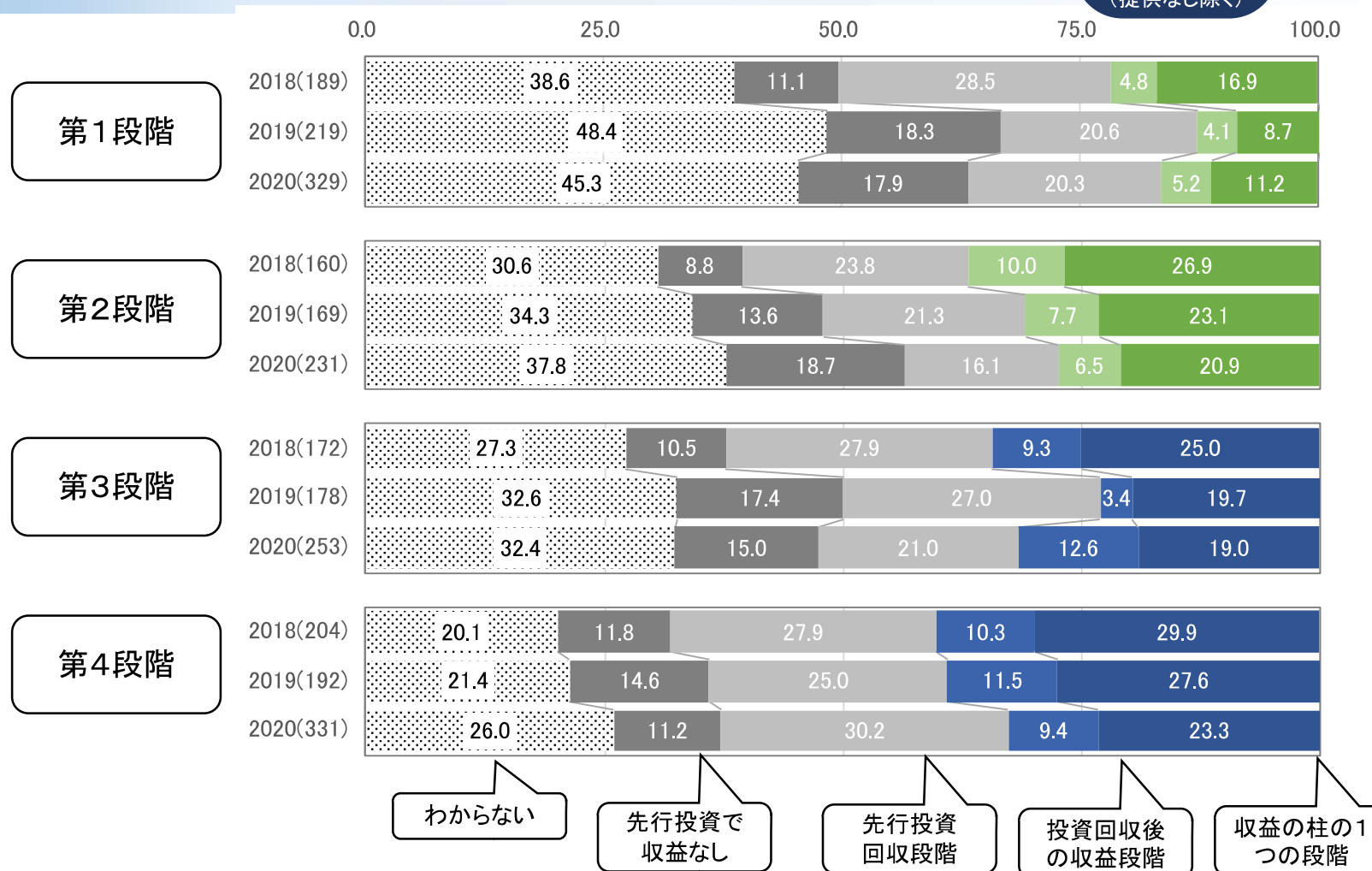
		2020					
		提供なし	Service Infusion		Servitization		
			第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	
2019	提供なし	69.1					
	Service Infusion	第1段階	31.0				
		第2段階		53.6			
	Servitization	第3段階			18.4		
第4段階					42.4		

1. サービス事業を必要悪とみなす
2. サービス事業を販売店に丸投げする
3. サービスを無償で提供する
4. サービスを製品のように扱う
5. サービス化の取り組みを戦略を持たずに進める
6. サービス事業をバリュー・チェーンとして捉える
7. 口ばかりで行動しない

提供サービスの収益貢献度合い

サービス化
4段階別
(提供なし除く)

【分析対象】
情報通信、その他除く
各項目のカッコ内



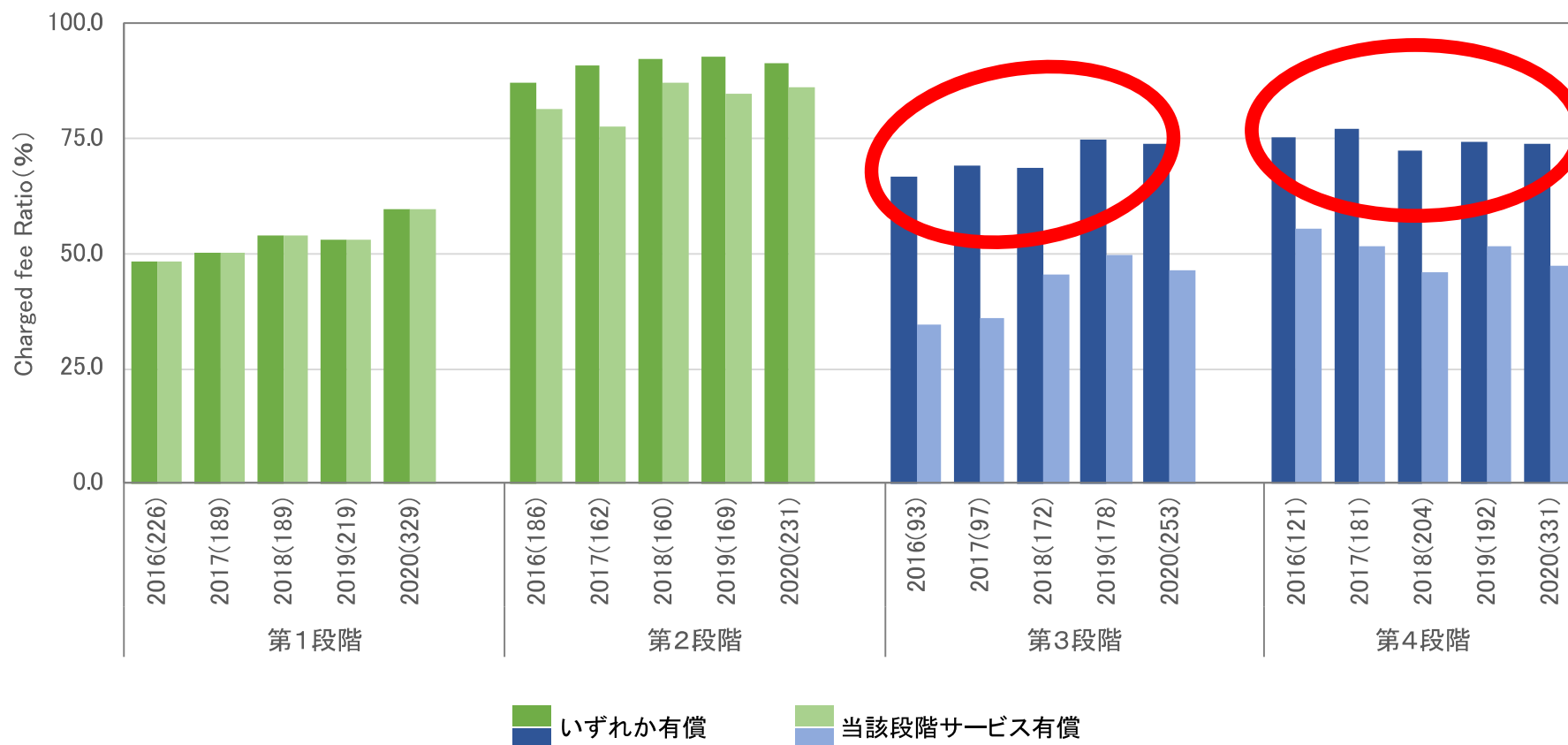
提供サービス割合とその有償割合

サービス化
4段階別
(提供なし除く)

【分析対象】
情報通信、その他除く
各項目のカッコ内



第3・4段階では、当該段階のサービスの有償化率はまだ低いものの、下段階のサービスの有償化が進行



時系列でみたサービスの有償割合

いずれかのサービスを提供していると回答

【分析対象】
重み付けあり
情報通信、その他除く
各項目のカッコ内

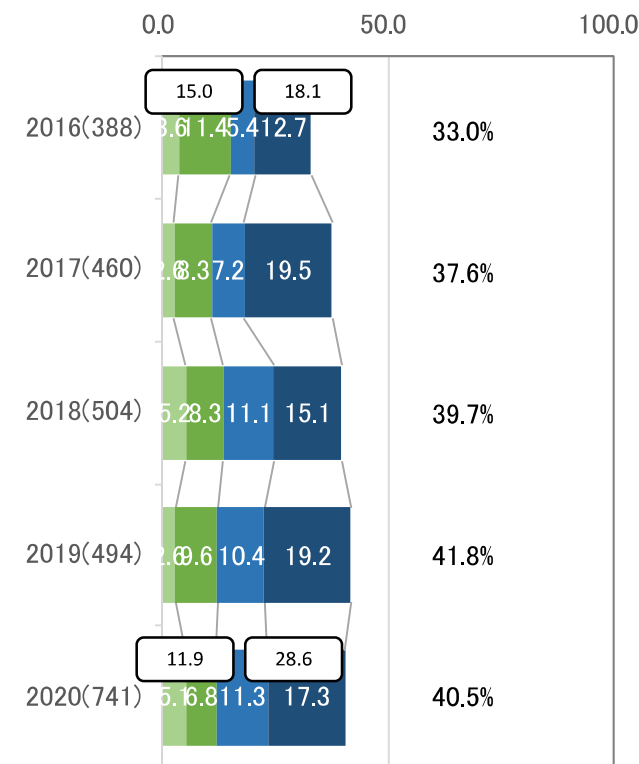
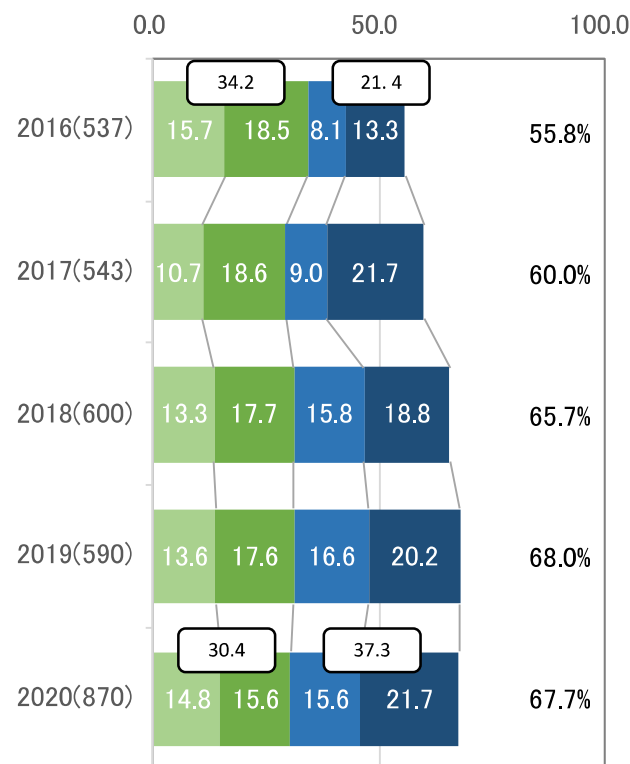
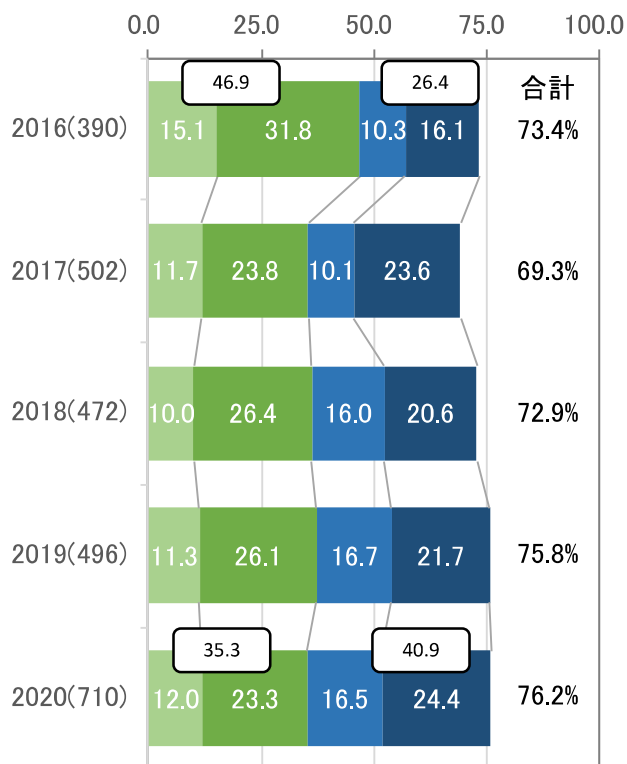


Service Infusion (第1・2) 段階のサービスの有償化は微増。Servitization(第3・4) 段階での有償化が進んでいる

製品機能
(第1段階以上)

カスタマイズ
(第1段階以上)

利用方法提案
(第1段階以上)



1. サービス事業を必要悪とみなす
2. サービス事業を販売店に丸投げする
3. サービスを無償で提供する
4. サービスを製品のように扱う
5. サービス化の取り組みを戦略を持たずに進める
6. サービス事業をバリュー・チェーンとして捉える
7. 口ばかりで行動しない

ステークホルダー間の共創価値(2020)

御社製品や資材は取引先のビジネスに重要

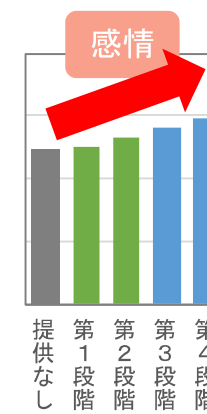
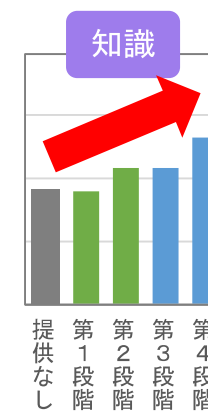
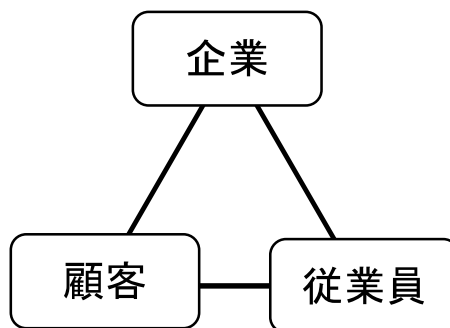
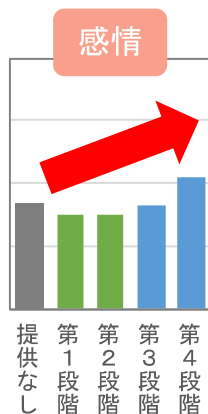
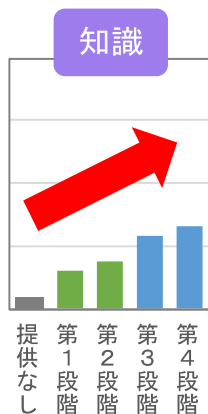
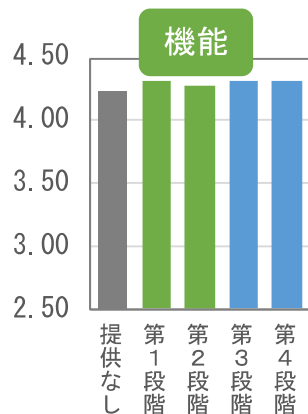
製品開発・サービス開発のプロセスに顧客が参加

御社と取引関係にあることを顧客は周囲に誇れる

労働条件に恵まれている

理念・戦略・数値目標に関して説明が十分されている

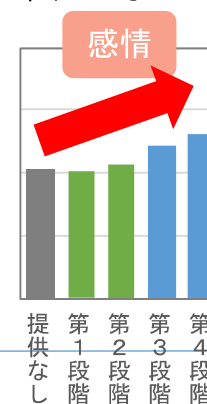
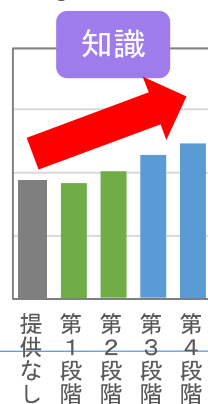
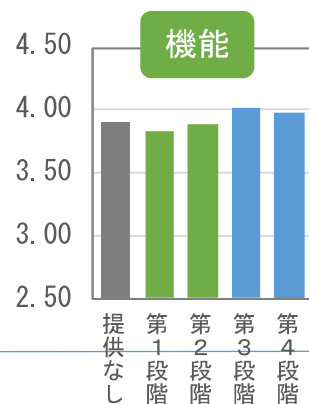
会社を信頼している



話をよく聴き理解しようとしている

アイデアやフィードバックを顧客から聞く努力をしている

顧客に何かあったとき最初に相談するのは担当者と思われる



すべての項目において
1「そう思わない」-5「思う」 5段階、SA回答

1. サービタイゼーションは価値共創プロセス

2. サービス化は長期戦略として行う

3. サービスは有償で提供できる

4. 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

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
