

中小小売業の発展戦略としての サービタイゼーション

酒 井 理
(法 政 大 学)
キャリアデザイン学部教授



目 次

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| 1 はじめに | 3.1 売り切り型モデルと継続取引型モデル |
| 2 新しい概念によるビジネス構築 | 3.2 サービタイゼーションのケース |
| 2.1 プロダクタイゼーションとサービタイゼーション | 4 サービタイゼーションの課題 |
| 2.2 サービタイゼーションの分類 | 4.1 ディマンドチェーンと関係性維持 |
| 2.3 ディマンドチェーン | 4.2 プライシング |
| 2.4 従来の枠組みを超える事業構築 | 4.3 リスクと取引オプション |
| 3 いかにサービタイゼーションを進めるか | 5 おわりに |

1 はじめに

経済発展・成長とともに第一次産業から第二次産業、そして第三次産業へと経済の重心がシフトするという「ペティ＝クラークの法則」に従うように、我が国の経済も第三次産業の産業別GDP比率、就業人口比率が高まっている。

内閣府「2016年度国民経済計算年次推計」によれば、1996年度の経済活動別（産業別）の名目GDP構成比は、一次産業である農林水産業の構成比は1.7%であったものが、20年後

の2016年度には、1.2%に低下している（表1）。第二次産業である製造業の構成比が、23.4%（1996年度）から2016年度には21.0%（2016年度）へ低下する一方で、サービス産業の合計は、44.6%（1996年度）から50.2%（2016年度）へと増加している。卸売・小売業は、微妙に上がったたり下がったりしながら横ばいの推移である。

図1に示したのは、総務省の「労働力調査」である。この図からわかることは、農林業、製造業の就業者数が年々減少傾向にある一方で、サービス関連分野の就業者数は増加していること

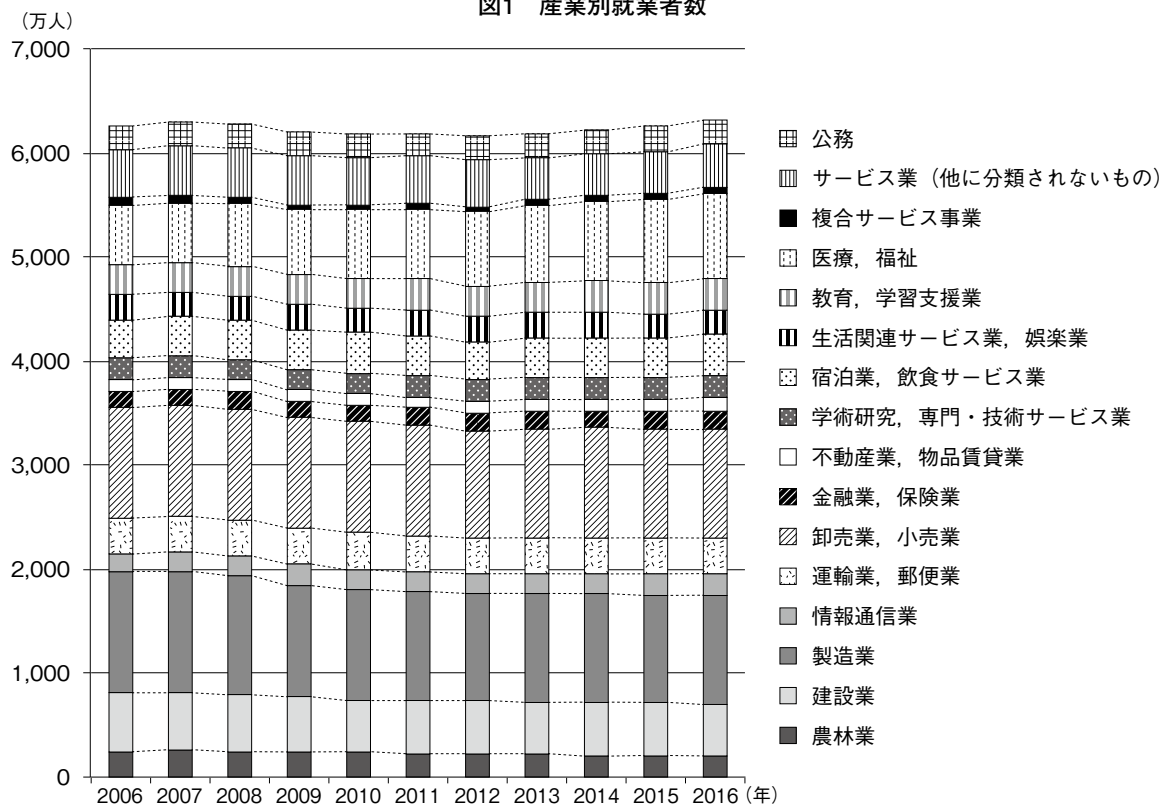
表1 経済活動別国内総生産（名目）の構成比

年度
構成比（%）

項 目	1996	2001	2006	2011	2016
1. 農林水産業	1.7	1.4	1.1	1.1	1.2
2. 鉱業	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
3. 製造業	23.4	21.3	21.6	19.7	21.0
4. 電気・ガス・水道・廃棄物処理業	3.0	3.3	2.8	2.2	2.7
5. 建設業	7.9	6.6	5.5	4.9	5.5
6. 卸売・小売業	13.5	13.3	13.8	14.4	13.7
7. 運輸・郵便業	5.1	4.9	5.2	5.0	5.0
8. 宿泊・飲食サービス業	3.1	3.1	2.7	2.5	2.4
9. 情報通信業	3.6	4.8	4.9	5.2	5.0
10. 金融・保険業	5.2	5.4	5.8	4.7	4.2
11. 不動産業	9.8	10.3	10.7	12.1	11.4
12. 専門・科学技術、業務支援サービス業	5.0	5.8	6.7	7.3	7.3
13. 公務	4.8	5.2	5.1	5.4	5.0
14. 教育	3.6	3.6	3.6	3.8	3.6
15. 保健衛生・社会事業	4.5	5.5	5.5	6.6	7.0
16. その他のサービス	5.0	5.0	4.9	4.7	4.3
サービス計（8～16）	44.6	48.7	49.9	52.3	50.2
小計	99.5	99.5	100.0	99.5	99.2
輸入品に課される税・関税	0.6	0.8	1.0	1.1	1.4
（控除）総資本形成に係る消費税	0.4	0.7	0.6	0.6	1.1
国内総生産（不突合を含まず）	99.6	99.6	100.4	100.0	99.6
統計上の不突合	0.4	0.4	-0.4	-0.0	0.4
国内総生産	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所）内閣府「2016年度国民経済計算年次推計」

図1 産業別就業者数



出所）総務省「労働力調査」

がわかる。我が国の経済の重心はサービス産業にすでに移っていることを認識しなくてはならない。

サービス経済化が進む中で、サービス産業あるいはサービス業の生産性の動向は、GDP構成比の高さから日本経済に与える影響は非常に大きい。それ故に、サービス産業の生産性向上は、日本における産業政策の重要な課題ともなっている。近年は、内閣府、経済産業省などで、サービス産業振興を検討する委員会やワーキング・グループが設置され、議論をする土俵が整備されてきてはいる。しかし、まだまだ本格的に産業政策としての位置付けを与えられるところまでには至っていないのが現状である。

サービス産業関連の振興政策の成熟を待つ余裕もなく、サービス経済化はますます加速して進んでいる。企業は、このサービス経済化という大きな潮流の中で、うまく潮目をつかみ、その流れに合わせて事業をドリフトさせていくことを考えなければならない。

第一次産業から第二次、第三次産業にいたるまで、産業の別に関わらず全ての産業でサービス化は起こりうる。つまり、サービス経済化の問題は、サービス産業だけのことではない。サービス化の流れの中で、全ての産業が高付加価値化と効率化を進め、生産性の向上を図っていかなければならない。

もちろん、多くの中小企業がいかに苦境に立たされているかはわかっている。また、簡単に生産性の向上と言葉にするが、それを実行することが容易ではないことも十分承知している。

バブルが崩壊して以降の約30年間、製造業、卸・小売業の産業振興、そして経営改善が声高に叫ばれ続けてきた。しかし、一度でもその厳しい状況が好転したことがあっただろうか。その一方で、テクノロジー、インターネットを活用したビジネスは多くの企業を生み出した。わずかな人数で立ち上げたビジネスがスタートアップから短期間で大きく成長する成功ケースも一部では頻繁にみられるようになった。

“従来型”の中小企業は、地域の経済構造に縛られる面が大きく、自らの力の及ばないところの影響も強く受ける¹。そのように、どうしても悲観的にならざるを得ない部分もあるが、成功ケースをいかに分析していくか、成功例に倣うことが、“従来型”の中小企業にとって可能なのかを検討することが求められる。

2 新しい概念によるビジネス構築

2.1 プロダクタイゼーションとサービタイゼーション

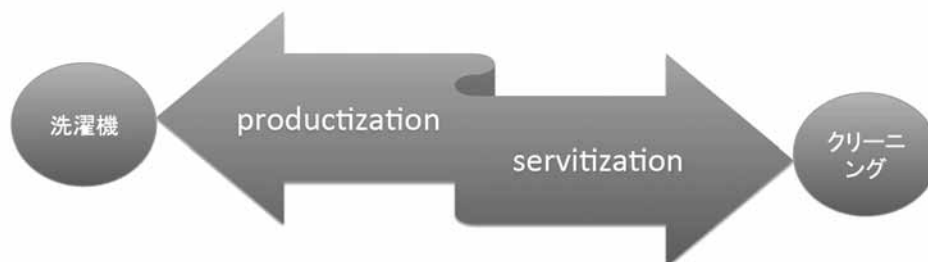
サービス経済化という経済の大きな流れが、企業レベルではどのような動きとして顕在化するのか。それが事業のサービス化、サービタイゼーションである。“サービタイゼーション”は、今になって新しく生まれた概念ではない。ある機能や事業アイデアを製品という物体にしていくことをプロダクタイゼーション (productization) と呼ぶが、その逆に、製品や事業あるいはビジネスをサービス化していくことをサービタイゼーション (servitization) と呼ぶ。

1 ここという“従来型”を明確に定義はしていない。近年、情報技術を使用したビジネスをその対照的な存在として考えている。典型的には高度経済成長期に創業した商店街の中の中小小売業や地域の中小製造業を指している。

身近なところで簡単に考えるなら、衣類をキレイにしたいというニーズにどのように応えるかという課題への対応の仕方である。プロダク

タイゼーションで対応するなら、洗濯機の開発販売ということになる（図2参照）。一方、サービスタイゼーションで対応するなら、クリーニン

図2 製品化とサービス化



注）筆者作成

グ・サービスの提供となる。

プロダクタイゼーションとサービスタイゼーションは“対”の概念で、ビジネスを考える上では、どちらも重要である。しかし、ここでは両方を扱って吟味する紙幅がない。

中小小売業の発展戦略を検討するテーマのもとで、サービスタイゼーションにフォーカスしていくこととする。なぜなら、中小小売業にとって、消費者ニーズがあるからといって製品を開発する体制をにわかに整えることはできないからである。中小小売業においては、サービスタイゼーションの概念を導入しつつ、事業を組み替えていくことで活路が見いだせるはずである。そこで本稿では、中小小売業の発展戦略を考えていく。過去の延長線上での事業展開では限界がある事業も、サービスタイゼーションの考え方を応用して新しく組み替えることができる。以降、いかに応用していけばいいのかを掘り下げていきたい。

2.2 サービスタイゼーションの分類

すでに製造業においては、サービスタイゼーションの進展は著しい。大企業が率先して製品販売モデルからの脱却を図って成功している事例は多い。例えば、航空機エンジンメーカーとして有名なロールス・ロイス・ホールディングス²は、製品を製造販売するだけではなく、メンテナンス・サービスを大きな収入源としている。航空機メーカーのボーイング社³も同様に、航空機を販売した後のメンテナンス・サービスの組み合わせによるビジネス・モデルに強みを見出している。日本におけるこの分野のエクセレント・カンパニーは建設機械メーカーの（株）小松製作所（コマツ）⁴であろう。コマツの「KOMTRAX」は、GPSと通信システムで、地理情報、機械の稼働状況をインターネットによって把握することができる。この情報システムにより、コマツは、建設機械を製造販売するだけではなく、メンテナンス・サービスを競争力

² <http://www.rolls-royce.com>を参照

³ <http://www.boeing.com>を参照

⁴ <https://home.komatsu/jp/>を参照

の源泉とすることを可能とした。

身近なところでは、ポラロイド社⁵が典型的なサービタイゼーションの事例として挙げられる。今となっては、ポラロイドの名前を聞くことも少なくなったが、一世を風靡したビジネス・モデルであった。本体のポラロイド社製のカメラを販売して、それに加えてポラロイド社製の特殊なフィルムを消耗品として追加販売してい

くモデルである。同じようなビジネスをしているのは、プリンタメーカーである。プリンタ本体を販売した後、追加で純正インクを販売する方法をとる。

また、複写機のメンテナンス・サービスは、本体製品の製造販売に加えて保守サービスを収益にしているという点で、先にあげたロールス・ロイスやボーイングなどのビジネス・モデ

図3 サービタイゼーション分類



注）筆者作成

ルと同様である。

図3でサービタイゼーションの分類例を示す。ここでは、製品・商品の所有権を移転するのか、移転しないのかが重要な分類軸となる。販売という行為は、所有権の移転である。製造コスト、在庫コストなどのリスクを販売することで企業の外部に移転することができる。製品・商品の使われる場所が顧客であって、関係性が維持

されないケースは、製品・商品の販売のみを行う場合である。サービス化していないといえるのは、製品だけを販売するこのタイプのみである。

ベースになる製品・商品を販売したあと、消耗品や関連した部品・付属品を販売していくサービス化タイプがある。先にあげたポラロイドのビジネス・モデルがこのタイプである。ポラ

⁵ <https://www.polaroid.com>を参照

ロイドの消耗品が、保守・メンテナンスなどのインビジブルなサービス提供に変わったのがGEやボーイング、小松製作所などのビジネス・モデルである。これが一般的なサービス化のイメージに近い。

製品・商品の所有権を移転させているにもかかわらず、製品・商品が提供者の手元に留まる形態は、いわゆるクラウド・サービス（シェアード・サービス）と考えることができる。

次に、所有権を移転させないタイプである。これは、製品・商品をあたかも顧客が購入しているかのようなかたちをとる。所有権は移転していないが、製品・商品は顧客の手元にあるという形態のレンタルやリース・サービスである。

また、所有権を移転させず、さらに製品・商品も顧客の手元になく機能だけを享受するのが、我々が想像するサービスビジネスに一番近いもので、クリーニングやフィットネスクラブといったサービスである。

このように分類してみると、サービタイゼーションといっても多様なタイプがあることがわかるだろう。一概に語ることは難しく、我々が通常想像しているサービタイゼーションは、製造業が自社製品を販売すること以外にメンテナンス・サービスや付属品の販売に重心をシフトさせることであるが、それは多数あるバリエーションの一つである。サービタイゼーションの射程範囲はさらに広い。

もちろん、サービタイゼーションは、製造業だけの展開戦略でもないし、大企業だけが実行できる戦略でもない。小売業でも、商品を販売することだけにこだわらない幅の広い事業展開を考えることができる。また、限られた経営リ

ソースの中でも十分展開できるのがサービタイゼーションである。

2.3 ディアモンドチェーン

本稿では、中小小売業におけるサービタイゼーションを考えていく。具体的に考えていく上で必要となるもう一つ概念がある。それが「ディアモンドチェーン」である。

チャネル戦略の研究者であるV.カストゥーリ・ランガン（2013）は、マーケティング戦略において優れた商品を持っていても成功できない企業の多くは、チャネル戦略に問題を抱えていることを指摘している。そして、彼はその解決策としてチャネルを主導的にコントロールしていく「チャネル・スチュアードシップ」という概念を提示した。このチャネル・スチュアードシップを獲得するための重要な要素として「ディアモンドチェーン」の要望に応えることをあげている。ディアモンドチェーンに関して、ランガンは次のように述べている。

ディアモンドとは、ある製品またはサービスに対する顧客のニーズである……需要とは、顧客のある製品あるいはサービスに対する欲求のみならず、その関連製品やサービス、保守、探索の結果、顧客が受け取る情報、購入に際して受ける教育、その他諸々を含むと考えている……ディアモンドチェーンとは関連製品を含んだ、顧客のニーズを満たす一連の取引、と定義することができる。つまり、ある取引において、購入あるいは消費する全ての補完製品やサービスが検討の対象となる。

これは、顧客とのある製品の取引を軸にそれ

を取り巻く補完サービス全体を包含したものを指すものである。つまり、ここでいう「ダイヤモンドチェーン」の概念が指すものは、いわゆる多様な製品とサービスを組み合わせたパッケージであると考えることができる⁶。物体である製品・商品は、あくまでもサービス・パッケージの一要素であるに過ぎない。そこに多くのサービスが付帯しつつ本来の意味での“製品・商品”が形成される。それこそが、ダイヤモンドチェーンに基づいた製品・商品である。

このとき、製品・商品はコアにもなりうるし、場合によっては他のサービスと同等程度の要素になることも、他のサービスや製品・商品の補

完的なものとなる可能性もある。

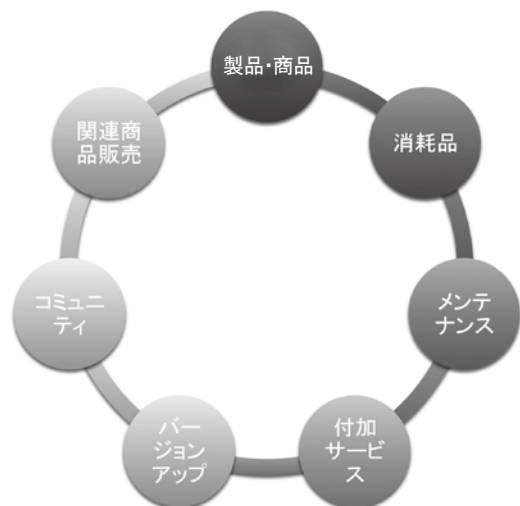
図4に、ダイヤモンドチェーンのイメージを示す。図の4aは、製品・商品がダイヤモンドチェーンのコアとして位置付いている時のイメージである。多くの場合は、製品・商品を中心に事業展開が図られるので、このイメージに近い。4bは製品・商品は、もはや特に重要な要素ではなく、他の要素と同程度までになっている。複数のサービス要素のパッケージで顧客のダイヤモンドに 대응する。4aは製造業の場合のダイヤモンドチェーン、4bは卸売業や小売業の場合のダイヤモンドチェーンと考えてもいいだろう。

図4 デiamondチェーンの概念図

4a. 製品・商品がコアの時のイメージ



4b. 製品・商品が他の要素と同レベルの時のイメージ



注) 筆者作成

6 デiamondチェーンの考え方は、製品を「便益の束」と捉えるマーケティングの考え方の応用であると筆者は考えている。ある製品機能を分解して捉えた「便益の束」の考え方を大きな枠組みにして、サービス要素の繋がりがまで拡張した点に面白さがある。サービタイゼーションもそうだが、これまでになかった全く新しい考え方というものではない。

2.4 従来の枠組みを超える事業構築

ここまでのサービタイゼーションとダイヤモンドチェーンの説明を通して言いたいことは2点に絞られる。一つは、製品・商品は「販売」以外に、多くのバリエーションがあるということである。所有権を移転させて、持ち帰ってもらう「販売」にこだわる必要はない。所有権を渡さないケース、提供者のところに置いておくケースなど、多様なパターンでビジネスが考えられる。二つは、小売業が取り扱う「商品」というものは、目に見えて触れることのできる“Visible”、“Tangible”な物体だけではないということである。様々なサービス要素を組み合わせる顧客のニーズに応えるパッケージとして考える必要があり、さらに大きな枠組みから、自社の商品を捉え直すことが求められる⁷。

多くの分野では製品・商品のコモディティ化が急速に進んでいる。その状況下では、商品自体を差別化要素として機能させることは難しい。差別化できていない商品を販売する多くの中小小売業は、他店よりも価格を低く抑え、利益を削ることで対応する。そして、価格競争に巻き込まれることで体力が次第に消耗していくのである。一番の問題は大型店舗小売業、インターネット通販小売業との競争であるが、他にも儲けることを目指さない、あるいは目指さなくても済んでしまう中小小売業の存在も影響している⁸。とにかく商品（モノ）のコモディティ化の流れの中では、商品での差別化は難しい。

顧客にとって、その小売店で商品を買うことの価値が劇的に上がらない限り、コモディティ化とそれが引き起こす価格競争の世界から抜け出すことは困難である。そこで出てくるのが、中小小売業の今後の展開戦略としてのサービタイゼーションである。

3 いかにサービタイゼーションを進めるか

3.1 売り切り型モデルと継続取引型モデル

サービタイゼーションによる差別化は、従来のように商品で差別化を図っていく方法ではない。コモディティ化による価格競争、いわゆる“レッドオーシャン”とよばれるような、骨身を削るような激しい競争に晒される環境を抜け出して、自社の競争ポジションを劇的に変える取り組みである。

筆者は、サービタイゼーションの本質とは、売り切り型ビジネス・モデルから継続取引型ビジネス・モデルへの転換だと考えている。そして、ダイヤモンドチェーンは継続的な関係を維持するために顧客満足を得る最適な方法であると考えている。顧客起点でサービス要素を構成していくという考え方は、顧客の満足につながりやすい。

しかし、言うほどサービタイゼーションは容易ではない。なぜ、実現しにくいのか。それは販売に注力して、売り切りを志向するビジネス・モデルと、顧客との継続的関係を維持していく

7 従来から顧客のニーズに合わせてサービス要素を付加していく取り組みが提唱されていなかった訳ではない。中小小売業においては「消費者の購買代理者」となるべきだ、という提案がされた時期もあった。消費者の購買代理者という考え方は、消費者の立場からみた便利さを提供するということであり、ダイヤモンドチェーンの考え方に通じる点がある。ただ、そこにはダイヤモンドチェーンで示されている明確なパッケージとしてサービスの総体を捉える考えはなかった。

8 中小小売業の一部は、駅前的好立地で自己所有の不動産を所有しており、商店経営が成り立ってなくても、不動産収入によって本業の赤字を補填したり、利益が上がらずとも、生きていくだけの収入を得られればいいという生業としての経営で満足している。そのような理由によって、生き残っている小売業も少なくない。

ことを志向するビジネス・モデルのマネジメント内容が根本的に違うことにある。

この売り切り型のビジネス・モデルを継続取引型ビジネス・モデルに移行していくことがサービス化において必須の要件となるが、そこが

難しい。

まず、各々のビジネス・モデルの特徴を表2において整理した。ただし、対応をわかりやすくするために、少し極端な表現で特徴を記述している、その点を理解いただきたい。

表2 売り切り型小売と継続取引型小売の対照表

	売り切り型小売	継続取引型小売
取引形態	一回ずつ独立	長期継続
顧客関係の視点	販売時点のみ	関係性継続期間
重点課題	企業利益重視	顧客価値重視
適正人材	高度な販売技術	信頼される人材
ビジネス志向	効率性重視	効果性重視
プライシング	リスク回避	リスクの正確な評価

注) 筆者作成

取引形態

例えば、取引形態は売り切り型の場合には、一回限りの独立した機会的な取引であるが、継続取引の場合は長期的に継続していく取引となる。売り切り型の最たるケースとして、観光地のお土産物小売業をイメージするとわかりやすい。観光地の小売業は、顧客との関係については、販売時点だけに集中すればよい。たまにリピートがあるかも知れないが、観光地の多くの小売業は顧客の来店時に購買されることだけに注力する。頻繁にリピート来街するような魅力のある観光地は別として、ほとんどの観光地の小売業は、また次回来た時に買ってもらえたら今回は損をしてもいいという考え方はしない。全てがそうだとはいわないが、観光地の小売業は顧客にとって価値ある取引を目指すというよ

りは、その時々企業の利益を上げることに向けてビジネスが行われる傾向が強い。

顧客関係の視点

現在でも固定客に向けて長期的な継続関係を維持する取引をしている企業は少なくはないが、そこだけを見るわけではない。ここでいう継続取引のベースには、顧客ニーズに合わせるといった、ダイヤモンドチェーンの考え方がある。

もしも良質な商品を提供することによって顧客との継続的な関係が成立しているとすれば、その商品だけで顧客ニーズを満たすことに成功しているかもしれない。ただ、そのようなケースはごく限られた小売業だけである。差別化された商品であったとしても、同じような品質の商品がそのうち登場することは容易に予想され

る。その状況をどのように打開していけばいいのかを検討するのが本稿である。良質の商品を提供していてもそれだけでは、いつか顧客のデ
ィマンドに届えることができなくなる時が来る。

魅力的な商品を仕入れ販売することは、小売の基本的な魅力を形成する。それは素晴らしいことではあるが、良い商品だけ提供していれば顧客との関係が継続されていくのだ、といった考え方は早晩破綻するのではないかと指摘したい。

重点課題

売り切り型小売の重点課題は、企業利益をいかに向上させていくかに置かれる。企業としては目指すべき方向であることに間違いはない。短期的な視点だけで利益を上げることではなく、長期的な視点を持ちつつ、顧客にとっての価値を考慮しつつ商品を提供することが、継続取引型の小売業の課題である。短期的な利益を求めず、長い関係において顧客が得られる価値にフォーカスすることが重要である。

適正人材

販売技術に長けた人材を必要とするのか、顧客の価値を理解して信頼関係を築くことのできる人材を必要とするのか、同じ小売業の人材とはいえ求める資質は少し異なる。接客が上手で商品が売れる人材も確かに重要ではあるが、それよりも顧客の信頼を得て継続的な関係を維持できる人材を評価すべきであるのが継続取引型である。

ビジネス志向

それぞれのビジネスは志向が異なる。売り切

り型の場合は、販売効率性の視点であり、一方の継続取引型は、付加価値を高めたデ
ィマンドチェーンを構築する効果を重視した経営の視点である。効率化よりも、効果を志向するのが優れた考え方だということではない。経営が効率化されることは望ましく、すべからず経営に求められることであることに疑いはない。

プライシング

売り切り型小売は、自社の在庫リスクを回避するために、できる限り早く販売することを指向する。アフターサービス、保守を重要視する企業も増えてはいるが、できれば売ってしまったあとも、その商品が抱えるリスクをできる限り負いたくないと考えるのが一般的である。しかし、継続的な取引においては、将来にわたるリスクをしっかりと考慮して、そのリスクを価格に組み込み、適正な費用の負担を考えなければならない。

3.2 サービタイゼーションのケース

本稿では小売業のサービタイゼーションを検討しているが、サービタイゼーションは、広くどの産業でも起きつつあることでもあり、示唆するところは共通している。ここでは製造業、サービス業、小売業のサービタイゼーションをみってみる。成功、失敗ではなくサービタイゼーションがどのような取り組みであるのかが良くわかる例を挙げていく。

中小製造業のサービタイゼーション

ここで中小製造業の2つのケースを取りあげよう。決して成功しているケースではないが、

中小製造業のサービス化の課題を見いだすのに良い例である。

一つは、創業間もない廃油処理機メーカー A 社のケースを取り上げる。

当社は、飲食店から出た廃油を精製する特許技術を持っている。廃油処理機を製作して飲食店向けに販売することを計画していた。社長1名で製造と販売を手がけているが、営業に関する経験と経営資源がない為に販売代理店を通じて販売先（飲食店）を開拓している。しかし、小さな店舗スペースしかない中小飲食店に設置するには、当社の廃油処理機は大きすぎるために購入する企業が見つからない。中小飲食店のスペースは限られているので、いくら良い製品であったとしても機器を置く場所がなければ売れることはない。このような顧客の店舗状況を考慮すれば、廃油処理機器の販売から、廃油回収精製サービスへとビジネス・モデル

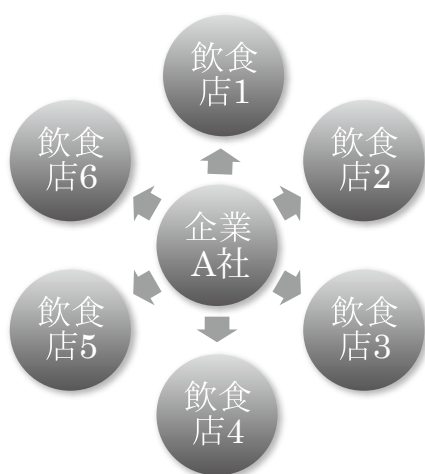
を転換するのが適切であることは明らかである。

ただ、販売からサービスへのビジネス・モデルの転換は簡単なようで難しい。製品販売と回収精製サービスの違いをイメージにして図5に示す。5aは製品販売の取引イメージである。一方、5bは回収サービスのイメージである。製品販売は5aでみるように、企業A社は顧客と一対一で関係しており、個別の取引関係に集中すればいい。しかし、顧客を巡回するサービスを展開しようとするれば、5bで示すイメージのように、顧客全体をまとめたサービス展開を考える必要がでてくるのである。

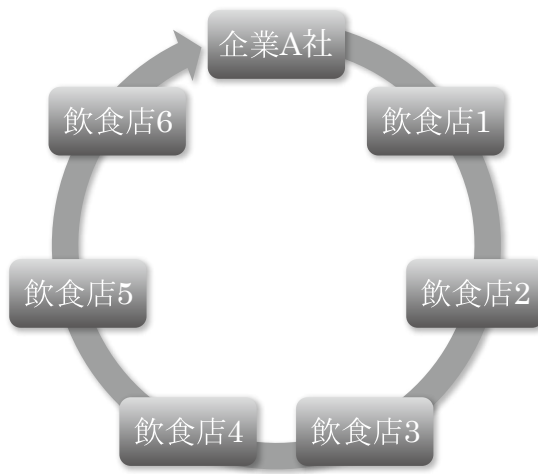
他にも問題がある。廃油の回収サービスを行なう人材がいないことである。また、飲食店を巡回しながら廃油を回収してくるロジスティックスも整備できていない。さらに、新たな顧客を開拓してくる営業パーソンも不足する事態に

図5 企業A社のサービタイゼーションのイメージ

5a. 製品を販売するイメージ



5b. 廃油の回収サービスのイメージ



注) 筆者作成

陥っている。中小企業は、経営資源が脆弱で、そう簡単に必要なリソースが用意できるわけでもない。しかし、企業A社の場合、サービタイゼーションにより収益拡大の可能性が大いに広がるはずなのである。

もう1社、波長選択光源の開発企業B社を取り上げる。光源の波長を調整できる製品を製造する特殊な技術を持っているユニークな企業である。波長を調整することで防虫、誘虫、高演色できるLED照明を開発・生産している。

製品は生産委託のため、直接生産機能は持っていないが、技術は特許で守っている。当社の製品は、10年間の耐久性を持ち、数年ごとに制御基盤を調整することにより、一般的には減衰していく波長を一定水準で維持できる。定期的なメンテナンスにより機能維持ができるという製品特性は、サービタイゼーションを行うのに適している。生産は外部の工場に、販売は代理店・商社に全面的に任せており、メンテナンスも代理店に任せることを考えている。ただ、エンドユーザーとの接点は、継続的な関係性を維持する重要なタッチポイントである。ゆえに、LED照明の半導体基盤のメンテナンスは、当社の業務とするのが適切であろう。

代理店・商社に委託するのではなく、自社のサービス事業として新たに立ち上げることが求められるのだが、企業A社と同様に、この企業B社においてもマーケティング重視の人材、メンテナンス・サービスを提供するための資源の欠乏が問題となる。やはり人材の問題は大きい。

中小サービス業のサービタイゼーション

次に、中小サービス業のサービタイゼーショ

ンを取り上げる。もともとサービスを提供しているのだから、サービタイゼーションという枠組みで取り上げるのは適切ではないと思われるかも知れないが、そうではない。サービスでも一回限りの販売と継続的な取引は存在する。本稿で検討しているサービタイゼーションは、単なる付属品の販売やメンテナンス提供といった表層的なものではない。それは、継続的な関係をいかにビジネスシステムに組み込むのかである。

例えば、月極め課金で利用無制限のカフェを取り上げたい。このところ、にわかに現れたシステムである。このビジネスは、プライシングが要諦である。コーヒー杯あたりのコスト計算は必要ではあるが、それよりも、顧客の月の平均利用回数の予想が重要である。また、カフェはスペース提供サービスであるので、空席にしておくより埋めることが重要である。

一杯ごとにコーヒーを提供するシステムが売り切り型とすれば、月極めシステムは、継続的取引を意識したシステムである。このようにサービス業においてもサービタイゼーションは可能である。

中小小売業のサービタイゼーション

中小小売業のサービタイゼーションの典型例は、コンビニエンスストアである。プライシングには、継続的取引を考慮した仕掛けは組み込まれていないが、ディマンドチェーンの構築といった点からは秀逸なビジネスモデルといえる。商品の販売をコア・サービスとしながら、金融サービス、チケット販売、公共料金支払い、宅配荷物の預かりなど、顧客ニーズに合わせた

サービス要素を組み合わせ、サービス・パッケージを提供している。前掲図4で示した、サービス要素の連なりが形成されているのである。

4 サービスタイゼーションの課題

4.1 デイマンドチェーンと関係性維持

ここまで概念整理から事例まで述べてきたが、サービスタイゼーションの課題の一つは、関係性維持に向けて、どのようなサービス・パッケージを構築できるかである。

デイマンドチェーンと呼ぶ総体は継続的取引を維持するために組み合わせられたサービス要素のまとまりである。それも顧客にとって最も高い価値を提供するようにサービスが組み合わせられる必要がある。

そのイメージを図6に示す。小さい円の総体が図4a、図4bにおいて概念的に示したデイマンドチェーンである。それら全てが関係性維持と

強く関連している。関係性維持の考え方が各要素すべてを貫いて統合される。

付属品を提供したり、メンテナンスを行う、プログラムや製品のバージョンアップでフォローしていく、製品を購入した顧客同士のコミュニティを作るなどもサービス要素の一つとなる。

また、ここにはもう一つの重要な視点が導入される。それは、顧客との関係性が継続する期間の中でサービス価値の最大化を目指す考え方である。マーケティングにおいて顧客生涯価値（Customer Lifetime Value）と呼ばれる概念がある。企業にとって関係を維持している間に顧客がどれほどの価値をもたらしてくれるかを計測するものである。顧客生涯価値は、顧客が企業にもたらす価値を指すが、デイマンドチェーンがもたらすのは顧客に提供する価値である。ここでは、それをサービス価値と呼ぶ。顧客に提供するサービス価値の総体を時間軸を含めて考える。

図6 関係性維持とデイマンドチェーン要素



注) 筆者作成

つまり、関係が維持される時間軸の中で、顧客にとってのサービス価値の最大化とそれを実現するためのディマンドチェーンの構築を考えることになる。もちろん、顧客にとってのサービス価値を最大化していくことは、それ程簡単なことではない。できるかできないかではなく、この考え方はとても大事であると理解してほしい。図7に時間軸とサービスがもたらす価値の変化を示した。関係性が維持されている期間、すなわち横軸は時間軸である。縦軸は、顧客にとってのサービス価値を表す。上に行けば行くほど高い価値であることを示す。

図に描かれた α 、 β 、 γ はサービス価値である。サービス α の価値は線のように推移する。最初から比較的高い評価を獲得しているもののその価値が維持されている期間は比較的小さい。サービス β は、当初あまり顧客から高い評価を与えられていなかったが、次第に高い価値を実現している。サービス γ は、初めはかなり低い評価であるが、次第に評価を高める。そして長期間に渡って高い評価が続く息の長いサービス

であることを表している。

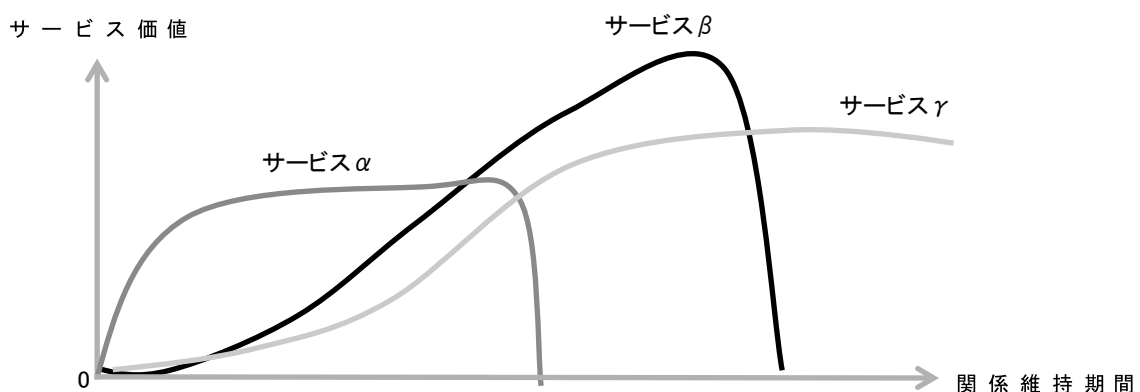
サービス生涯価値は、それぞれのサービス毎に異なる。また、それぞれのサービスの時間軸における総価値である。そうすると、それを当該サービスの総利用回数で割ると1回あたりの利用金額が算出できる。理論上は計算できるということであるが、実際に行うのは極めて難しい。ただ、これが妥当な金額の目安となる。

4.2 プライシング

前項の最後に利用金額に触れたが、プライシングはサービタイゼーションの本質的な部分に関わる重要なマーケティング施策である。

例えば、前節でとりあげた企業A社のケースでは、サービタイゼーションを行なった際のプライシングは、廃油処理機器の耐久性、技術の陳腐化速度、回収する顧客の地理的分散、顧客数と継続的取引からの離脱率などを考慮に入れる必要がある。単に製造コストにマージンを乗せるだけのコストプラス法によるプライシングではない。

図7 サービス生涯価値



注) 筆者作成

企業B社のケースはどうであろうか。照明の耐久性と基盤調整による性能品質の維持レベルの予測が重要な価格決定要素となる。サービス巡回コスト、顧客の離脱率も考慮に入れるべき要素であるし、企業B社の製品も他社との競合による陳腐化リスクが重要となる。自社でリスクを引き受けるのが危険となれば、売り切り型のままでいることが妥当かも知れない。場合によっては、販売代理店やサービス代行業者を設置するビジネス・モデルが最適だということにもなるだろう。いずれにしても、リスクを組み込んだプライシングをどのように考えるかは、サービタイゼーションにおいては極めて重要な課題となる。

月極め課金のカフェの場合どうか。一般的なカフェは、需要が変動すれば収入も変動するシステムであるが、月極め無制限利用のカフェは違うシステムで経営される。入店客数やテイクアウト数の予想が必要で、収入が一定になるだけに、需要の変動を予測して価格を決定する必要がある。

4.3 リスクと取引オプション

商品の売り切りと継続的取引の間で揺れ動くサービス化は、リスクをどのように取り扱うかの問題でもある。顧客が商品を購入した場合に発生するリスクは、①商品の耐久性リスク、②真の性能が不明であるリスク、③新商品の出現による陳腐化リスクである。サービス化によってこれらのリスクを回避することができるのであれば、顧客のメリットは大きい。

一方で、小売業者の方はどうか。商品を販売してしまえば、在庫リスクから解放される。ゆ

えに小売業者が在庫している商品売り切りたいと考えたくなるのはよくわかる。

サービス化によって、発生するリスクは①耐久性、②陳腐化である。継続的關係を維持する期間中に商品が壊れた場合の修理費用は負担しなければいけないし、競合他社の画期的な新製品が登場して、顧客がサービスを離脱してしまうリスクもある。一方、真の性能は自分で取り扱っている商品であるから、性能はよくわかっているはずである。その点の不確実性は低く、リスクは小さい。

それら以外に考えられる最大のリスクは、顧客が継続關係を中止して、サービスから離脱してしまうことである。顧客と企業の双方がリスクをどのような形でヘッジしていくのかは、様々なパターンが考えられる。所有権を移転して顧客にリスクを負ってもらうのが売り切り型だとすれば、小売業が引受けてサービス提供するのが継続取引型である。

しかし、方法はこの2択だけでもない。販売代理店を通した流通を構築して、流通業者がリスクを負担するオプションも考えられる。また、サービス代行業を利用して、メンテナンス費用のリスクを分散させていく方法もあるだろう。売り切りを採用した場合でも、顧客が購入した後の故障や盗難などのリスクをヘッジする保険が存在するので、そのようなサービスを組み合わせるなどのオプションも考えられる。

5 おわりに

本稿では、サービス経済化という経済の大きな流れのなかで、全ての産業、全ての企業がサービス化（サービタイゼーション）を意識せざ

るを得ない状況が生まれていることを指摘した。

サービタイゼーションは特段新しい概念ではないが、本稿では従来型の企業、具体的には中小小売業の現状を打開する展開戦略として有効ではないかという問題意識のもとで、いかにサービタイゼーションを行えば良いのか具体的な方法論を検討した。製造業はもとより、小売業においても、延いてはサービス業にまでサービタイゼーションの概念を導入できそうであることもわかった。そして、サービタイゼーションの考え方に沿って事業を組み替えていくことで活路が見いだせることに言及した。

また、ダイヤモンドチェーン概念を示しつつ、サービタイゼーションは、商品を軸に顧客ニーズに合わせた関連サービスを連ねていくことであると考える、そのイメージを示した。今後、小売業は商品売るだけでは顧客からの高い評価を得ることは難しい。差別化された魅力的な商品はコモディティ化によって、ますます少なくなることが予想される。商品以外のサービスを顧客において価値が高まるように組み合わせることによって、差別化していくことが求められる。

ダイヤモンドチェーンを指向するのと同時に、売り切り型から継続取引型への転換をはかることがサービタイゼーションにおけるポイントである。継続取引型に移行するということは、様々なリスクを見込みながら、うまくそれらのリスクと付き合っていくことである。売り切りによって、リスクを早々に顧客に移転させるのでは

なく、継続的な取引の中に取り込むことが求められる。

プライシングの考え方も従来から変える必要がある。コストにマージンをのせるコストプラス法のプライシングではなく、継続的取引を前提に、サービスが生み出す価値の総体を利用回数や利用期間をもとに割り戻してプライシングを考えるような発想の転換が必要である。

サービタイゼーションの方法論は、まだまだ未熟な部分が多い。アイディア、概念、考え方は提示したものの、詳細な部分が正確に計算できるのか、どのように算出するのかを検討するに至っていない。

本稿においては、製造業で徐々に進みつつあるサービタイゼーション研究を、小売業に援用することを試みた。小売業だけではなくサービス業においても援用できそうな手応えを感じている。今後、研究を深める部分も多いが、我が国の中小企業にとって、サービタイゼーションは大変有益なツールになりうると考える。

新しく生まれてくる若い経営者、ベンチャーにも大いに期待をしているが、地域経済を支える既存の企業が活力を取り戻さない限り、地域は元気にならない。ただ、地域の中小小売業、中小製造業も何かを変えない限り現状は打開できない。新しい展開をしないままでは、現状に変化は起こせない。サービタイゼーションは考え方の転換である。サービス経済化でのシフトが進む現在、ぜひチャレンジして取り組んで欲しい。そして、サービス化の大きな流れをうまくつかんで活性されることを期待する。

【参考文献】

- 内閣府『平成27年度国民経済計算年次推計』2016年12月。
- 総務省『平成28年労働力調査(基本集計)』2017年1月。
- 経済産業省「サービス産業の高付加価値化に関する研究会報告書ーサービス革新で日本を元気にー」2014年6月。
- 内閣府「サービス産業の生産性」経済諮問会議、選択する未来委員会成長・発展ワーキング・グループ第3回資料1』2014年4月18日付。
- サービス産業生産性協議会『同一サービス分野における品質水準の違いに関する日米比較調査報告書』2009年3月。
- V・カストゥーリ・ランガン(2013)『流通チャネルの転換-チャネル・ステュワードシップの基本と導入-』ダイヤモンド社。
- ロバート・C・プラットバーグ他(2002)『顧客資産のマネジメントーカスタマー・エクイティの構築ー』ダイヤモンド社。