

サービス化の視点での企業の競争力強化に関する考察

～「ウェイト・シフト」で創造する新たなビジネスモデル構築の可能性～

【要約】

- ◆ 我が国の産業構造は諸外国に倣い、時系列でみると3次産業(サービス業)の比率が高まる傾向にある。消費動向の観点からもモノからサービスへと消費の比重が移っている。企業としてはこのようなマクロ的な動きに対応し、モノからサービスへとウェイトをシフトしていく必要がある。
- ◆ 「1次産業」による「2次産業」及び「3次産業」との連携については、足許、いわゆる「6次産業化」の議論が活発化しているところである。また、「2次産業」(製造業)においては、「モノづくり」から脱却し、サービスのウェイトを付加したサービス型のビジネスモデルへの取組みが既に多方面で為され、一定の成功を収めている。「3次産業」については、より高次の産業が存在しないため、サービスそのものの高度化を目指すことになる。対象業界において重視されてきたビジネス要素以外の要素にウェイトをシフトする方法でサービスモデルを大胆に組み替え、新たなサービスを創造していくことが重要と考えられる。
- ◆ 各企業においては、このようにして構築された新たなビジネスモデルにより、国内市場での新需要掘り起しはもとより、日本発の先進的なサービスモデルを海外輸出するなど積極的な取組みが求められよう。

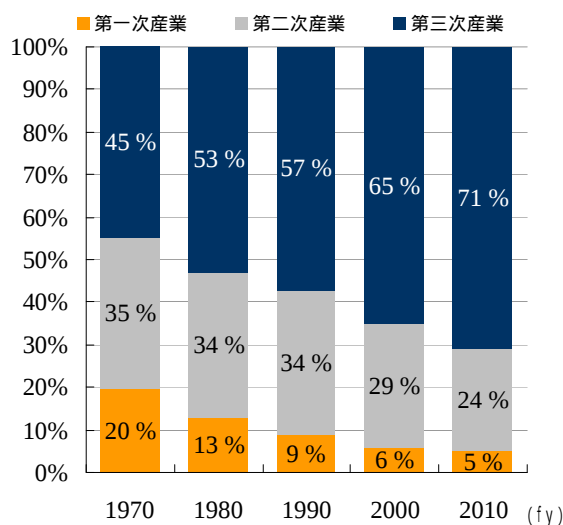
1. サービス化の視点での新たなビジネスモデルの模索

3次産業の比率 が増加

我が国の産業構造は、ペティ・クラークの法則に従い、諸外国と同様3次産業へと比重を移している(【図表 -1】)。消費動向に目を向けると、所得の減少を背景に家計の消費支出全体が減少を続ける中、サービスへの支出は増加しており(【図表 -2】)、個々の企業活動においても、サービス需要を取り込もうとする動きが活発となっている。

本章では、そういった企業レベルでのサービス化への取り組みにおいて、特に注目すべきビジネスモデルを展開している企業を取り上げ、その成功要因の類型化を試みると共に、他業種への展開の可能性について検討する。

【図表 - 1】我が国の産業構造の変遷(付加価値ベース)



(出所) 内閣府「国民経済計算確報」等より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 第一次産業: 農業、林業、水産業
第二次産業: 鉱業、製造業、建設業、建設業
第三次産業: その他(含む公務)

1 次産業のウェイトシフト～6 次産業化

2 次産業のウェイトシフト～3 次産業化

3 次産業のウェイトシフト～サービスの高度化

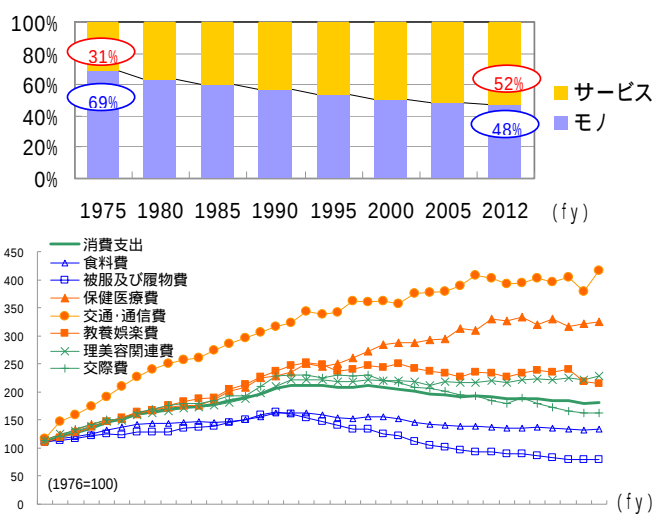
サービス化の流れを、産業3分類(1次、2次、3次)の枠組みで捉えると、1次産業におけるサービス化は、例えば農業事業者が、食品製造業等の2次産業、ないしは外食等の3次産業との連携を模索する動き、所謂「6次産業化」の取組が今後進展していく方向にある(農業の6次産業化については 章-1 を参照されたい)。

2次産業の3次産業化、すなわち製造業のサービス化については、既に様々な取組がなされ、成功事例の研究も進んでいる。「モノづくり」と「サービス」の融合により、国内において新たな需要を創出するだけでなく、海外展開においても現地メーカーとの差別化に成功する鍵となっている。

一方、3次産業はバリューチェーンの中で最も川下に位置するためこれ以上川下の産業への参入や連携を試みることは出来ない。そこで、3次産業においては、既に顕在化しているサービス需要を充足するのみならず、今後予測される社会的ニーズへの対応や、消費者ニーズの先取り・発掘を目指した3次産業の枠組みの中でのサービスモデルの再構築が必要であろう。そのためには、従来の事業を構成しているビジネス要素を大胆に組み替える必要があるのではないかと考える。

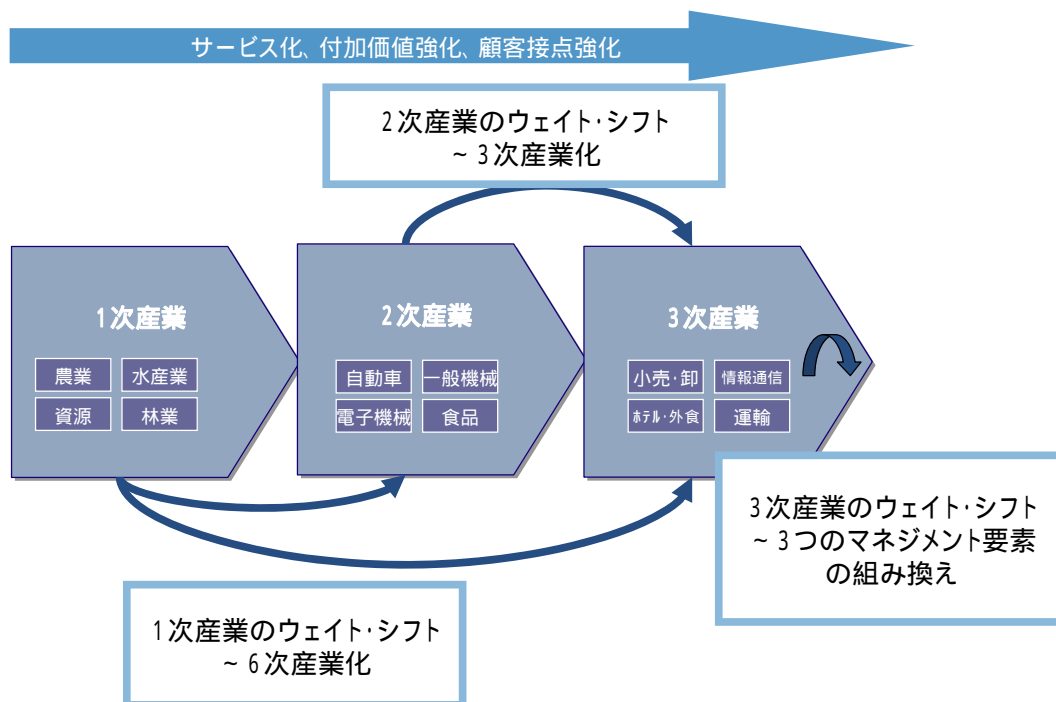
本稿の目的は、「2次産業」と「3次産業」の2点に絞り、成功を導いているビジネスモデルの共通軸の導出や類型化を行う点にあるが、われわれは、いずれの産業においても成功要因の要諦は「ウェイトのシフト」にあると考えている。すなわち、2次産業(製造業)においては、いかにモノづくりのみから脱却し、サービスの「ウェイト」を付加し、モノづくりと統合した形でサービスをデリバリーしていくか、3次産業(サービス業)においては、従来から対象業界において重視されてきたビジネス要素とは異なる要素にウェイトをシフトし新たなサービスを創造することが重要であると考え(【図表 -3】)。

【図表 - 2】消費構造の変遷



(出所) 総務省「家計調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 「モノ」「サービス」の分類においては、消費支出のうち住居、水道・光熱、こづかい、交際費、仕送り金を除いている

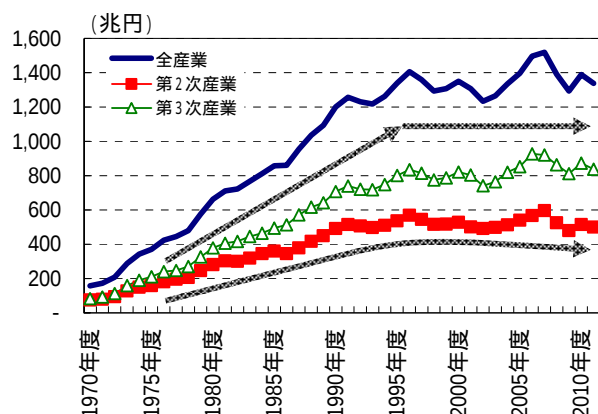
【図表 - 3】産業別のウェイト・シフト(イメージ)



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

我が国企業の多くが、需要の頭打ち、低収益化等の壁に阻まれ成長を実現できない中(【図表 -4, 5】)、成功企業のウェイト・シフトによるサービス化・サービスの高度化により、利益の拡大や新たな収益源の確保(=競争力強化)が実現することが求められる。

【図表 - 4】 産業別売上高推移



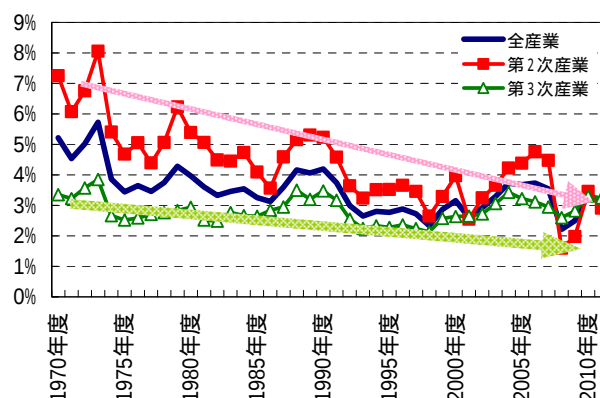
(出所) 【図表 -4, 5】とも、財務省『法人企業統計季報』よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注 1) 金融・保険業は除く

(注 2) 第2次産業: 製造業、建設業、鉱業

第3次産業: 農林水産業および第2次産業以外

【図表 - 5】 産業別営業利益率推移



2. 2次産業における3次産業(サービス産業)へのウェイト・シフト

2次産業における
サービス産業の
ウェイト・シフトの
定義

まず、2次産業における3次産業(サービス産業)へのウェイト・シフトについて考察する。ここでは、2次産業における製品、すなわちモノにサービスの概念を付加することによりモノの価値を高めたり、モノをより売りやすくしたりすること、またはモノを基点とした各種サービスと定義する。従って、従来のモノ売りと無関係な多角化戦略としてのサービス事業への取り組みは対象外とする。

2次産業における
サービス産業と
のウェイト・シフト
の類型整理

2次産業におけるサービス化へのウェイト・シフトのパターンを、事例を含めて【図表 -6】に類型化する。

【図表 - 6】 2次産業のサービス化に関する類型化

	内容	事例	応用可能性のある業界/企業の特徴
課金サービス	モノの代金を一括回収するのではなく、利用度に応じて回収するサービス提供形態に変更	自動車メーカーのレンタカーサービス ゲームのオンライン販売・配信	顧客ニーズの変化が早い ファイナンスニーズがある
アフターサービス・メンテナンス	モノを販売した後に、利用状況をモニタリングし、メンテナンスサービスを提供	建機会社のモニタリングサービス コンソーシアムにおけるインフラ輸出	製品の差別化が図りにくいB2B産業 オペレーションの巧拙でライフサイクルコストが変化する
サービスプラットフォームの提供	モノの販売に加え、自社でユーザーが利用できるプラットフォームなどを開発し提供	AppleのAppStore Boschによる開発プラットフォーム	広汎なユーザー基盤を持つ 寡占的 製品の多様性がユーザーに求められる
狭義のサービスのクロスセル	単なるモノの販売に留まらず、販売強化にも資する新規サービスを提供 既存顧客にサービスを付加的に販売	アシックスのランニングコンサルサービス ボラのエステ事業	顧客が高度で複雑なニーズを持つ ブランド力がある

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

類型 課金サービスモデル

まず、課金サービスモデルである。従来のようにモノの代金を販売時に一括して回収するのではなく、モノを「利用すること」をサービスとして提供し、利用度に応じて回収するモデルである。古くから存在する課金サービスモデルの一例として、自動車メーカーによるレンタカーサービスがこれに該当する。レンタカーサービスは、自動車の利用をサービスとして販売し、その度に回収することにより、消費者の初期投資負担を低減するものである。更に進んで最近では時間単位で利用可能なカーシェアリングサービスも出てきている。顧客ニーズの変化が早い業界や購入単価が高くファイナンスニーズがある業界に適するモデルであると考えられる。

レンタカー・カー
シェアリングの事例

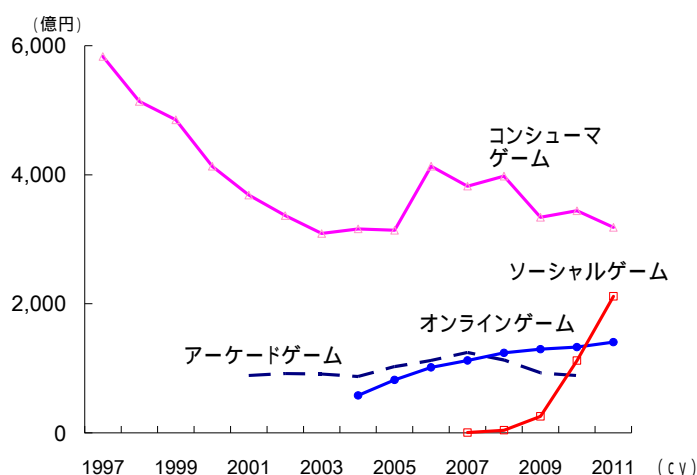
課金モデルの変更によるサービス化は、要すればモノをサービスとして「切り売り」することである。消費者から見れば「必要なときに必要なだけ」便益を受けられるモデルであり、納得感を持って都度のサービスを購入できるメリットがあるほか、経済的な負担感が抑制されるため、購入のバーが下がり、消費者の裾野も広がる。また、事業者側から見ると、従来の売り切りビジネスでは、モノを販売した瞬間に確定していた収益を、長期間に亘りストック型の収益として得ることを可能とする。

ゲームの事例

近年の事例として、ゲームのオンライン販売・配信を取り上げる。従来のコンシューマゲーム(ゲーム専用機でプレイされるTVゲーム)は数万円もするゲーム専用機の保有を前提に、更に追加してゲームソフトを製品として数千円程

度で販売するものであった。一方、オンラインゲームやソーシャルゲームの太宗は、PC や携帯電話等他目的で購入済の多機能デバイスの保有を前提として、ゲームソフトを初期費用無料で配布するもので、ゲーム開始後、ゲーム展開を有利にするために必要なアイテム(武器等)を一単位当たり数百円程度で販売する仕組みである¹。事業者側からみれば、顧客の反応を見ながら継続的にゲーム内容のチューニングを行い、顧客満足度を高めることができ、また、アイテム販売で継続的に収益を上げることができる。他方、消費者からみれば、初期費用が掛からないことから購入のハードルが下がり、自分の好みに合わないゲームであればその時点で止めることができる点が魅力である。確かに、ゲームに勝つための金額が予測不能である点や事業者側が収益を最大化するために射幸性を高めている点を問題視する向きもあるが、顧客自身は、安価な個々のアイテムを、都度納得感を持って購入している点が、このモデルが成功している要因の1つといえる。オンラインゲーム、ソーシャルゲームの売上は【図表 -7】に示す通り急成長する一方で、コンシューマゲームは減少傾向を示しており、課金方法の変更によるいわゆるゲーム産業の「サービス化」も成長要因の一つと考えられる。

【図表 - 7】 ゲーム業界のカテゴリー別市場規模推移



(出所) 一般社団法人日本オンラインゲーム協会「オンラインゲーム市場調査レポート2012」、
(株)エンターブレイン社「ファミ通ゲーム白書」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) コンシューマゲームはソフト、アーケードゲームはビデオゲームのみ

類型 アフターサービス

次に、モノを納入した後のアフターサービス、つまりメンテナンスやオペレーションまで含めてパッケージで販売することにより、モノの付加価値を高める方法が挙げられる。B2B の業界の中でも、特に製品の差別化が図り難く、ともすれば製品のコスト競争、コモディティ化に陥りやすい業界において、アフターサービスの強化で差別化を図る取り組みが見られる。

納入後の部品交換や点検等の保守メンテナンスサービスは、モノに付随するサービスとして当然に存在してきたが、近年はこれをオペレーションの領域にまで広げる動きが見られる。顧客が欲する便益は製品を購入することによって

¹ オンラインゲームやソーシャルゲームであっても月額課金制、売り切り型などの課金形態も存在する。

得られるのではなく、購入した製品を「うまく使う」ことによって初めて得られるとの発想であり、運転の巧拙によりオペレーションコストが大きく変わる重機やプラントにおいて、例えば不稼働時間を低下させる等のサポートや運営そのものを、サービスとして製品とバンドルして提供する戦略である。

コマツの事例

例えば、建機メーカーのコマツによる利用状況のモニタリングサービスでは、建機に標準装備された稼働管理システムにより、建機の現在位置、稼働時間、稼働状況、燃料の残量、消耗品の交換時期等の情報を把握し、その情報を顧客に提供するサービスを行っている。インフラ需要で沸くアジアの建機需要を狙う際に海外低コストプレイヤーとの競合が課題となる中、斯かるモニタリングサービスを活用することでオペレーションコストを下げ、トータルのライフサイクルコストでメリットを創出するソリューションは有効であろう。現在では他の日系建機メーカーも同様のサービスを提供しているが、製品そのものの差別化には限界がある中で、アフターサービスにまで競争の領域を拡げ競争の土俵のウェイトをシフトしたことにより、差別化を可能とした。コマツはモニタリングサービスの活用により、納入後の部品交換ニーズを自社純正品で確実に取り込むことにも成功しており、部品販売金額に占める消耗品の割合は 4 割程度にまで高まっている。

三菱重工の事例

また、三菱重工は納入したガスタービンと遠隔監視しデータを収集・解析することで事故を未然に防止するサービスを提供している。高価な耐熱部品交換を含めたアフターメンテナンスビジネスはガスタービン事業の収益の柱であるとされ、当該サービスはその進化系であるといえよう。また、斯かるオペレーションサービスの提供は、プラントのオペレーションノウハウに乏しい新興国に対する販売戦略として有効であると考えられる。政府で推進している、プラントとオペレーションをパッケージ化した新興国へのインフラシステム輸出戦略も同様の発想と考えられる。

類型 サービス プラットフォーム 提供

次に、サービスプラットフォームの提供を挙げる。これは特に広汎なユーザー基盤をもつ事業者や寡占的な事業者が、モノの販売に加え、ユーザーが継続的に利用できるプラットフォーム（基盤）をサービス提供することにより、製品の魅力度の向上や顧客の囲い込みを実現する戦略である。

Apple の事例

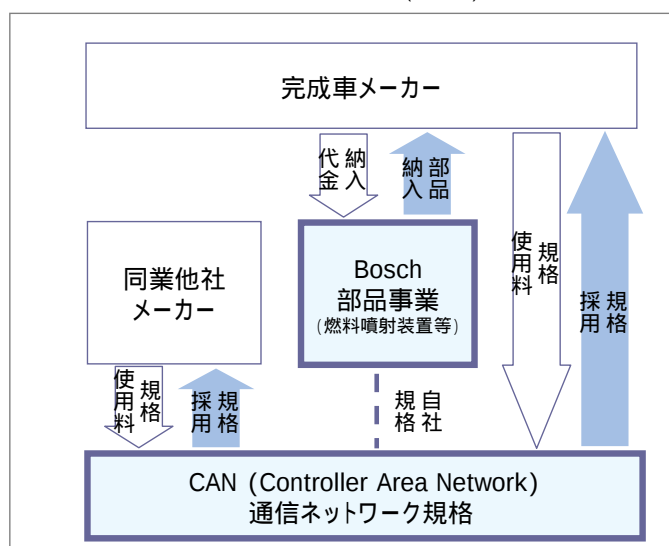
携帯電話端末メーカーである Apple による携帯電話 iPhone と、アプリケーション販売プラットフォーム AppStore（古くは 2003 年に開始された iTunes Music Store とハードウェアである iPod に遡る）は言い古された著名な事例であろう。Apple は、販売プラットフォームをオープンにすることにより、魅力的なアプリケーションの開発を呼び込み、iPhone というハード機器の魅力をより高めることに成功した。Apple の 2012 年 9 月における iTunes 関連の収益は 129 億ドルと売上全体の 8% に留まるが、利用しやすいアプリケーション販売プラットフォームの提供は、卓越した設計能力とともにハードの売上貢献に寄与してきたといえ、アップルの好調を支えてきた事業モデルであるとの見方が多い。

Bosch の事例

自動車部品メーカー世界最大手の独 Bosch の提供する、車載通信ネットワーク（CAN: Controller Area Network）もサービスプラットフォームの一例である。同社は主事業として自動車のメカニカル部品等の製造・販売をする企業であるが、自動車の電子化の流れの中で、当社部品に適用できる CAN を開発、規格化した。CAN は規格化後、欧州系完成車メーカーや欧州部品メーカー

を中心に採用されていたが、元々通信ネットワークを自社開発していた米国・日本の完成車メーカーや当社の競合部品メーカーも、同社に利用手数料を支払い、CANを利用するようになっている(【図表 -8】)。こうしたビジネスモデルが成功した背景には、元々Bosch がエンジン部品で広範なユーザー(完成車メーカー)を有していたことに加え、Bosch の部品を活用する際、完成車メーカーとBosch の通信規格が一致していれば、製品開発の際に擦り合わせをする必要が少なくなりコストが低減できること、そして勿論 CAN 自体の性能が高いこと等があげられる。自動車業界は一般的には『個別開発(擦り合わせ)によって製品差別化が図られるため、プラットフォームは有効ではない』といわれているが、規格化する分野の選び方や仕組みの構築次第では、サービスプラットフォーム化が可能であるという点で、Bosch の事例は示唆に富んでいる。

【図表 - 8】Bosch の通信ネットワーク(CAN)のビジネス構造



(出所)Bosch、CiA ホームページよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) は Bosch の事業領域

類型 狭義のサービス業への展開

最後に、既存製品を基点とした狭義のサービス業への展開が挙げられる。これは自社製品の顧客を主要ターゲットに、周辺分野で異なるサービスをクロスセルしていく取り組みである。

アシックスの事例

一例として、スポーツシューズメーカーであるアシックスによるランニング関連コンサルティングサービス事業を挙げる。アシックスのランニングシューズを購入した顧客であれば、ランニングに関心があり、かつアシックスの持つブランドや技術等に価値を認めていることが明確である為、有力なターゲット顧客であることは間違いないが、1 人の顧客に対するランニングシューズ等モノの販売量には限界がある。ランニング能力の測定やコンサルティングを行う「ランニングラボ」は、最も身近なターゲットである既存顧客に対し、モノ売りの枠を超えたサービスのクロスセル戦略であるといえる。これにより会社としては新たな収益ソースを獲得することが出来るほか、顧客のロイヤリティ向上や取得した顧客情報を R&D 活動へ活用する等の副次的効果も得られる。財務的な効果な

とは未だ限定的であると推定されるが、上記の副次的な効果も含めると事業戦略上の効果は相応に高いと思われる。

化粧品メーカー の事例

化粧品メーカーであるポーラやメナードによるエステ事業への参入も類似の戦略と考えられる。化粧品の訪問販売最大手であるポーラは、訪問販売市場の長期的な縮小トレンドを背景に、新たな顧客接点を開拓すべく「ポーラザビューティー」事業を立ち上げた。同社は化粧品の販売に留まらず、エステサービスやカウンセリングを提供している。2005年に開始した本事業は、2011年時点で売上高の30%を構成するまでに成長、新規顧客の獲得にも貢献しており、サービス需要の取り込みによる需要開拓に成功した事例といえるだろう。

以上、2次産業におけるサービス化につき、具体例を含めて示した。製品の国際競争が激しさを増し、かつ製品ライフサイクルが短期化して製品自体の継続的な差別化が困難となる中で、製品にサービスのウェイトを付加することにより、需要を喚起し売上を維持・増加させたり、価格競争に陥るのを回避したりといった効用が直接的に期待される。更に、多くの事例に見られるように、製品の製造販売に留まらず、より顧客に近いサービス事業を手がけることで、顧客のニーズをより具体的かつリアルタイムで把握することが可能となる。それらの情報を新たな製品開発に即時にフィードバックさせることによって開発効率を高め、製品自体の革新を促す効果も期待できる。

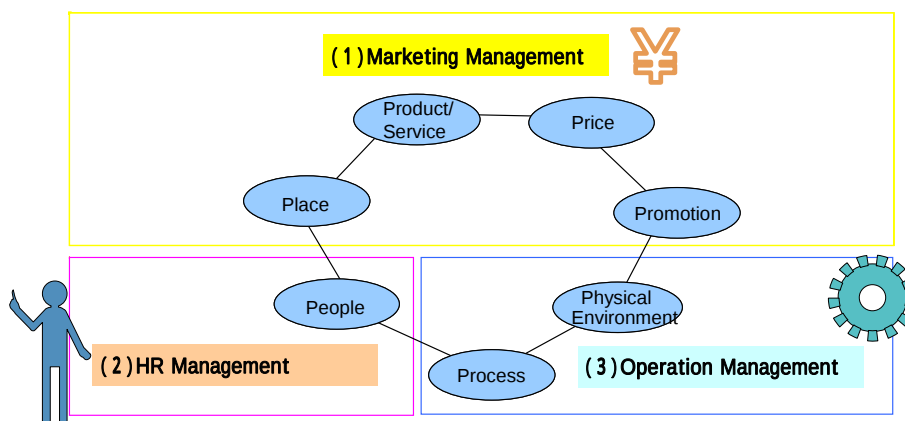
3. 3次産業におけるマネジメント要素のウェイト・シフトによる新たなサービスの創造

3次産業における マネジメント要素 のウェイト・シフト による

3次産業については、より高次の産業がないため、3次産業内で3つのマネジメント要素(マーケティング・人事・オペレーション)のウェイトを組み換えることにより新たなサービスを創造している。

サービスを分析するツールとして、ここではサービスマネジメントの要素である3つのマネジメント要素(マーケティング・人事・オペレーション)と3つのマネジメント要素に対応したマーケティングミックスである7つのPを紹介する。すなわち、(1)マーケティングマネジメントに関連する Product/Service(製品/サービス)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(プロモーション)、(2)人事マネジメントに関連する People(人)、(3)オペレーションマネジメントに関連する Process(プロセス)および Physical environment(物理的環境)である。(【図表-9】)。

【図表 - 9】サービス分析のフレームワーク



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

サービスにおける革新性は、これらの 3 つのマネジメント要素を分解し、ウェイト(重心)をシフトし、組み合わせを工夫することでもたらされと考える。つまり、対象業界において通念上重視されてきたマネジメント要素以外の要素により着目することで、顧客にとって新しい革新的なサービスが生み出されることが可能であると考えられる。実際、このような「ウェイト・シフト」により新たなサービスビジネスモデルを創造し、他社との競争の土俵を変えることで成功を果たしている企業が多数見られる(【図表 -10】)。

【図表 - 10】「ウェイト・シフト」パターン別の成功事例と応用可能性

ウェイト・シフト	企業	従来の競争の土俵	応用可能性のある業界/企業の特徴
マーケティング マネジメント	ソフトバンク	オペレーション マネジメント	インフラ産業やユーティリティ産業のように、オペレーションマネジメントに重きが置かれている
	ヤマト運輸	オペレーション マネジメント	
人材 マネジメント	オリエンタルラ ンド	マーケティング マネジメント	モノやサービスに介在する人材は脇役として存在するに過ぎない アルバイト等が中心で従業員教育や従業員満足が必ずしも重視されていない
	MKタクシー	オペレーション マネジメント	
オペレーション マネジメント	Amazon	マーケティング マネジメント	労働集約的であり、サービスの質を人の能力に頼るところが大きい
	ブックオフコー ポレーション	人材マネジメント	
	QBハウス	人材マネジメント	

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

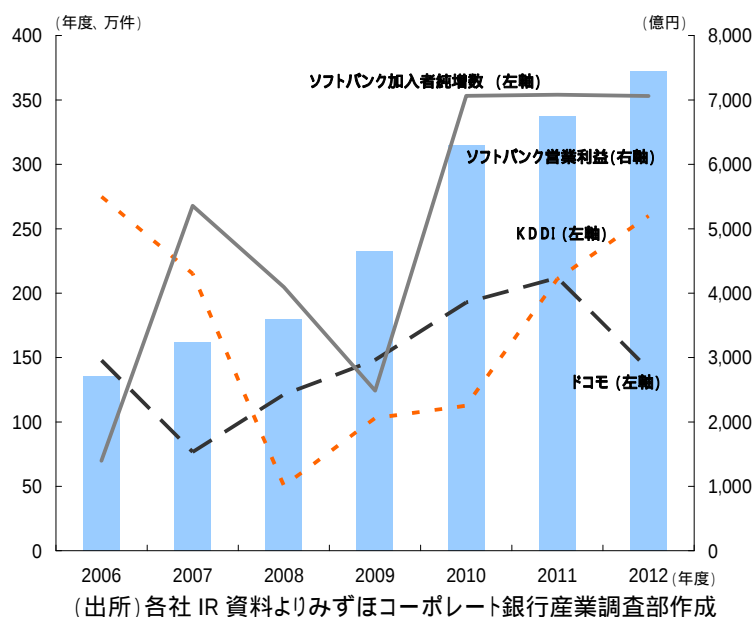
類型 マーケティングマネジメントに着目したサービスの創造

まず、マーケティングマネジメント(Product/Service、Price、Place、Promotion)に「ウェイト・シフト」した事例を挙げる。例えば、インフラ産業やユーティリティ産業のように、オペレーションマネジメントに重きが置かれていた業界において、顧客へのマーケティングに力を入れることにより差別化を図ろうとする動きが見られる。

ソフトバンクの事例

まず、通信サービスを提供するソフトバンクの事例を取り上げる。携帯電話通信業界におけるソフトバンクが 2006 年に英国ボーダフォンの日本法人を買収して以降、V 字回復に成功している背景には、マーケティングマネジメント面での強みの訴求が挙げられる。同社は、アップル社の iPhone を日本国内で排他的に初めて取り扱う事や記憶に残るユニークな CM を採用する事等、消費者にアピールする施策を打ち出してきた。それまで通信業界における競争の土俵は、主に、堅牢な通信ネットワークを広域かつ緻密に整備することといったオペレーション分野であった。ネット業界出自のソフトバンクは、マーケティング分野での強みを訴求することにより、競争の土俵をずらすことに成功した。iPhone の取扱いで製品の魅力を高め(Product/Service)、広告宣伝を強化し(Promotion)、ホワイトプランの導入により煩雑でわかり難かった料金プランをシンプルかつ安価で訴求しやすいものに改め(Price)、それまで繋がり易さ(= オペレーション)で主に差別化を図っていた携帯電話通信業界に、新たな価値基準を生み出した。これによりソフトバンクは加入者を大幅に増加させ、買収後において営業利益が過去最高を毎期更新する等ターンアラウンドに成功している(【図表 -11】)。

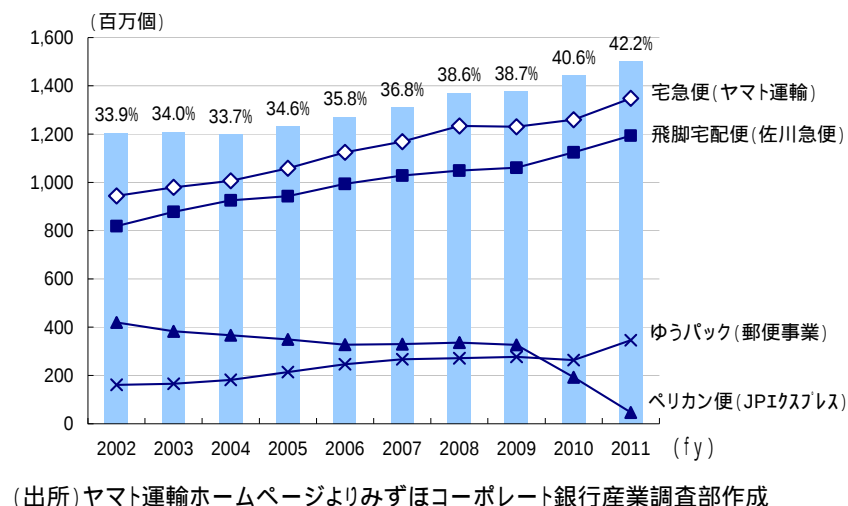
【図表 - 11】携帯3社の年度加入純増数の推移とソフトバンクの営業利益の推移



ヤマトの事例

宅配便取扱でトップ企業であるヤマト運輸も、マーケティングマネジメントに着目した企業の1つである。1979年に宅急便事業を開始した物流企業としては比較的后発であるヤマト運輸は、「スキー宅急便」、「ゴルフ宅急便」、「クール宅急便」と、次々に新たな商品を打ち出し、広告宣伝費を注ぎ込むことで消費者にアピールした。いずれも類似のサービス機能としては従来より存在するものであったが、インパクトのあるわかり易いネーミングを付与することにより、あたかも革新的な新サービスであるように印象付け、需要を創出した上でシェアを押さえ、業界最大手に躍進した。従来の物流業界では如何に効率化を図りコストを下げるかが競争において重要な要素とされてきたが(Process)、ヤマト運輸は商品開発(Product/Service)と消費者への直接的なアピール(Promotion)にウェイトをシフトすることで、宅配業に新たな価値を生み出したといえる。また、シェアを押さえることで単位コストが下がり、結果的にProcessの改善にも繋がる好循環も生まれている(【図表 - 12】)。

【図表 - 12】 宅配便取扱個数の推移



類型 人材マネジメントに着目したサービスの創造

次に、人材マネジメント(People)にウェイト・シフトした事例を挙げる。このシフトが有効となり得る業界は、商材はあくまでモノやサービスであり、そこに介在する人材は脇役として存在するに過ぎない業界や、アルバイト中心の陣容で従業員教育や従業員満足が必ずしも重視されていない業界などである。このウェイト・シフトの類型は、人材の役割を見直すことによりサービスの革新を狙ったものである。

オリエンタルランドの事例

まず、東京ディズニーリゾートを運営するオリエンタルランドの事例である。オリエンタルランドはテーマパークでは勝ち組であるとされるが、その競争優位の一端に、サービス要素のウェイト・シフトがあると考ええる。一般的に遊園地経営における差別化要素としては、魅力的なアトラクションやイベントの投入(Products)であるといえるが、同社は従業員による接客サービスの重要性に着目した。魅力的な空間を演出するためにアルバイトを含めて徹底的な従業員教育を行っており(People)、これが他の遊園地との圧倒的な差別化に繋がっている。来場者の9割というリピーター率を実現しているのは、他の遊園地では得られない非日常的体験の演出によるものであり、徹底した従業員教育による賜物であると考えられる。また、厳しい教育の一方、様々な従業員特典を導入することでモチベーションを高め、結果的に接客サービスの向上に寄与しているといわれる。

MK タクシーの事例

京都を中心に展開するMKタクシーは、人材マネジメントへのウェイト・シフトにより成功している好例である。タクシー業界は長く規制の下にあり、競争の源泉は1台当たりの売上高をいかに上げるか、つまり配車効率の向上等、業務プロセスによるところが大きかった。一見、差別化が難しいタクシー事業において、MKタクシーは値下げの実現(Price)やユニークな割引サービス(Products)等、いくつかの注目すべき差別化戦略を打ち出したが、中でもドライバー教育を徹底し、均質で高品質なサービスを実現したこと(People)は、タクシー業界の中でイノベティブであったといえる。MKタクシーのドライバーは制服・制帽を着用し、決められた挨拶を徹底する。また、乗客が乗降車する際にはドライバー自らが車を降りてドアを開閉する。通常、タクシーのサービスの質はドライバー個人に依存する部分が大きいが、MKタクシーは企業としてドライバー教育を徹底することにより、MKタクシーならば安心というブランドを作り上げた。結果的に、「MKタクシー以外には乗車しない」という固定客を増やし、約50%と、業界平均約40%に比し高い実車率(実車km/走行km)を実現している。

類型 オペレーションに着目したサービスの創造

最後に、オペレーションマネジメントにウェイト・シフトした事例を挙げる。

アマゾンの事例

Eコマース市場において成功を収めているアマゾンの事例を取り上げる。Eコマースの最大の魅力は、書籍、衣料品に始まり家電、食品、インテリア等の様々な商品を、インターネットを通じて自宅に居ながらにして注文できる点であろう。従って、Eコマース業界における差別化は、取扱商材を如何に充実させ、顧客のニッチな需要にも細かく対応できるかという点であるとされてきた(Products)。インターネット通信販売大手Amazonは、取扱商材の充実はもとより、これに加えて、日本市場において自社物流網の整備を積極的に行い、配送オペレーションを高度に効率化させた(Process)。これにより送料無料や当日配送サービスを業界に先駆けて導入し、競合との差別化に成功した。Amazonの日本における売上高は、2010年の50億ドルから2012年78億ド

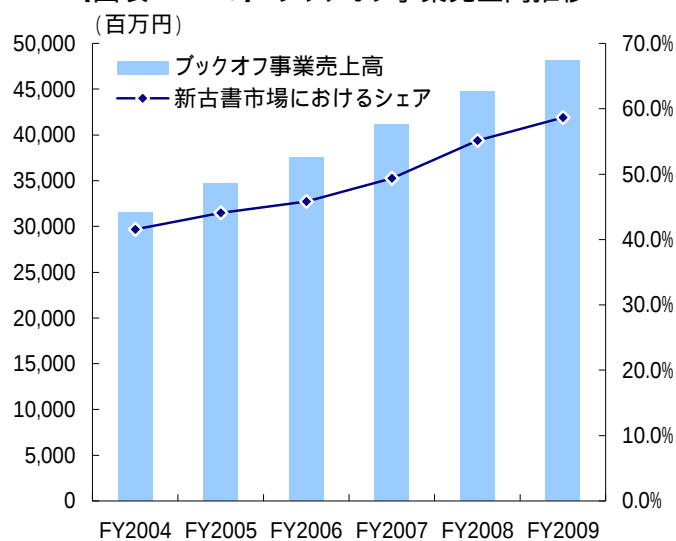
ルと2年間で1.6倍にまで拡大し、国内市場の伸び(年率2-3%)を大きく凌駕している。日系同業最大手である楽天も、これに追隨して物流拠点を強化中である。

ブックオフの事例

中古書籍業でのブックオフコーポレーションは、人の能力に依存していた複雑なプライシングのプロセス(People)をマニュアル化した事例である(Process)。通常、中古書の流通におけるプライシングは中古書店員の鑑識眼が肝であるが、ブックオフは一律にシンプルでオープンな買い取り価格を設定することで、顧客の信頼性や納得感を醸成し、誰でも気軽に本を売れる中古書市場を創出した。また、マニュアルは人の能力に頼らず再現可能であるため、事業の大規模化の実現にも寄与し、ブックオフコーポレーションのブックオフ事業売上高は、2004年の上場以来増収を継続している。低価格理容チェーンのQBハウスも、理容師の腕(People)から10分1,000円という運営(Process)にウェイトをシフトさせることで新市場を創出した、類似の事例といえよう(【図表-13】)。

このようなオペレーションマネジメントへのウェイト・シフトが当てはまる業界は、労務集約的でありサービスの質を人の能力に頼るところが大きい業界であり、上記の例以外に、例えば知的サービス産業等も候補となる。

【図表 - 13】 ブックオフ事業売上高推移



(出所) ブックオフコーポレーションホームページより
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

以上、3次産業においてサービス需要の取り込みに成功している事例を示した。一見、従前のサービス事業から脱したイノベティブな取り組みを行うことにより高度なサービスを実現しているように見えるが、いずれの事例もサービスの要素(本稿では3つのマネジメント要素と各要素に関連する7つのP)を分解し、注力するウェイトをシフトしていく工夫であったとの見方を紹介した。これまで比較的軽視されていた要素を拾い上げることによる新たな消費者ニーズの創出は、サービス産業の妙味とも言え、他産業の革新にとっても大いにヒントとなる。

4. 今後の競争力強化に向けて

冒頭でサービス化の流れに触れた後、2次産業と3次産業のサービス化への取組み事例、最後に3次産業のウェイト・シフトについて類型化した上で説明してきた。

2次産業においては、上記の通り、課金モデルの変更、アフターサービス・メンテナンスの視点、プラットフォームの構築・提供、狭義のサービスのクロスセルなどの面でのサービス化への取組みが考えられる。自社が属する業界においてどのようなサービス化の類型が馴染むかを見極めた上で、単にモノづくりおよびその販売に留まることなく、サービス分野のウェイトも付加することで新たな価値を提供し、個々の企業レベルにおいて競争力強化を果たす努力が求められる。斯かる取組みにより、サービスを求める消費者のニーズに応える形で市場が創造され日本国内の経済全体が進化・発展していくことを期待したい。

一方、人口減少社会において内需の伸びに限界があるなか、海外市場の開拓面においても、2次産業のサービス化は有効であろう。とりわけ、日本のモノづくり分野での卓越した技術力をサービス面でも役立てるべく、アフターサービス・メンテナンスの分野でのサービス取組みは海外のローコスト事業者との対抗上も有効となろう。

3次産業においては、自社の提供するサービスを構成する要素を3つのマネジメント分野や7つのPに分解し、自社の属する置かれた業界において、従来からの重点分野を特定することが最初のステップとなる。その上で、自社が強みとする経営資源やウェイト・シフトの類型を参照し、どのウェイト・シフトが当てはまるかを見極めた上で、他の要素にウェイト・シフトしたサービスモデルを構築することとなる。他の要素を重視することにより、消費者ニーズの掘り起こしにより新たな市場が創造されれば、2次産業のサービス化同様、国内経済の活性化に繋がることとなろう。更に進んで、日本発のサービスモデルを積極的に海外にも展開していくような取組みが求められよう。

(情報通信チーム 大西 健史 / 大野 真紀子)

(流通生活チーム 穂苅 由紀)

(エネルギーチーム 高田 智至)

(素材チーム 正木 慎太郎)

(みずほ銀行産業調査部 マニファクチャリングチーム 仲谷 能一)

(総括・海外チーム 有田 賢太郎 / 中村 朋生)

takeshi.ohnishi@mizuho-cb.co.jp