

本論文は

# 世界経済評論 2018年9/10月号

(2018年9月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



定期購読  
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

# デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店



## 製造業のサービス化：今に生きるレビット教授の格言

(株)東レ経営研究所 理事 産業経済調査部長 増田 貴司

### 加速する「製造業のサービス化」

近年、消費トレンドが「モノ」から「コト」へと移行していることは周知の事実だ。

例えば、国内におけるCDなどの音楽ソフトの生産額は2012年から2017年の5年間で25%縮小しているのに対し、コンサート・ライブ売上額は同期間で95%増とほぼ倍に伸びている。また、世界の音楽市場では「スポティファイ」などのストリーミング配信サービスで音楽を聴く人が増え、2017年にはその売り上げがCDやレコードの売り上げを初めて上回った。

消費需要の「モノからコトへ」の潮流に対応するように、最近「製造業のサービス化」の動きが加速している（本稿では、製造業のサービス化を「製造業企業がモノの製造・販売だけでなく、サービスの提供を付加することにより、モノの価値の向上やモノの拡販を図ること」と定義することにする）。

注目すべきは、製造業が単にサービス分野に進出するだけでなく、自社の事業定義そのものを「モノからコトへ」とシフトする動きが出始めていることだ。

### 自動車産業は移動産業に変貌

最も顕著な動きが見られるのは自動車産業である。ここ数年で欧米の自動車メーカーは、自社の事業を「車の製造・販売」ではなく「快適に移動できるサービスの提供」と位置づけるようになってきている。

タイムラーは地上だけでなく空中も加えた「モ

ビリティー ミックス」という概念を提示し、移動サービス利用者に最適な移動手段を提供することを目指している。自動車部品メーカーのコンチネンタルは、「モビリティサービス・プロバイダー」を標榜し、自社を総合的な移動サービス企業と位置づけている。日本勢では、世界第2位の自動車部品メーカーであるデンソーが、「モビリティの新たな価値創造を目指す」と宣言して、自動運転システム等に注力している。

これまで「所有することに喜びを感じられるクルマ」にこだわってきたトヨタ自動車も、今年に入ってモビリティ戦略に急速に舵を切った。2018年1月、米国ラスベガスで開催された世界最大の家電見本市「CES 2018」におけるスピーチで、豊田章男社長は「トヨタを、クルマ会社を超え、人々の様々な移動を助ける会社、モビリティ・カンパニーへと変革する」と宣言した。

このように、近年、自動車・自動車部品のメーカーがモビリティサービスに参入し、自社が提供する価値はモノではなくサービスだと明言する動きが相次いでいる。こうした変化は自動車の世界だけではなく、あらゆる業種や分野で起こりつつある。製造業のサービス化、製造業の事業定義の「モノからコトへ」のシフトが多方面で急速に進行しているのである。

### 見直されるレビット教授の格言

「製造業のサービス化」の動き自体は、数十年前から観察されていた。また、製造業が自らの事業をサービス業と認識すべきという考え方も昔から存在した。

「人々が欲しいのは4分の1インチのドリルではない。4分の1インチの穴が欲しいのだ」—この深い洞察は、ハーバードビジネススクール教授にしてマーケティング理論の大家であるセオドア・レビット博士が、1968年に発表した著書『マーケティング発想法』で唱えたフレーズである。

顧客はモノに価値があるからそれを買うのではない。モノを消費し利用することによって彼らの抱える問題が解決できるから、それを買っているのだ。だから、モノを製造販売しているメーカーも、自らの事業を顧客へのサービスとして捉え直すべきだ。製造業も含め、すべてのビジネスは、自社の事業をサービス業であると認識すべきだ。これがレビット氏の教えである。

さらにレビット氏は、鉄道会社が衰退したのは、自分たちを運輸業ではなく鉄道業だと思い込んだことに原因があると、1960年にハーバード・ビジネス・レビュー誌で指摘している。鉄道会社は、自らの事業を製品によって定義し、顧客の課題解決に資するサービス業と考えなかったことに敗因があるというわけだ。

こうしたレビット氏の教えは、マーケティングの教科書では有名であったが、机上の思考トレーニングの材料として扱うだけで、これを現実のビジネスで実践する製造業企業はそれほど多くなかった。

それが、最近になって、前述した自動車業界の例のように、レビット氏の教えを実行に移し始める製造業企業が世界中で増え、製造業のサービス化が加速してきたのはなぜだろうか。その答えは、一言でいえばIT・デジタル化の波が到来したからだ。

## IT・デジタル化の波がサービス化を加速

近年、「製造業のサービス化」の動きが活発になった最大の要因は、IT（情報技術）の発達とデジタル化の進展である。IT・デジタルの波は、

次の2段階で押し寄せてきている。

第1の波は、2000年頃から押し寄せてきた潮流だ。IT化・デジタル化の進展によって、ものづくりに参入するハードルが下がり、後発企業や新参者でも簡単にものづくりに進出できるようになった。この結果、ハイテク製品でも短期間で供給過剰になり価格競争にまみれてしまう展開が珍しくなくなった。かつて隆盛を誇った日本の家電産業が競争力を失ったのは、この波に飲み込まれたのが主因である。

この波が打ち寄せる中で、先進国の製造業が生き残るためには、モノ自体の価値だけで勝負するのではなく、モノにサービスを融合させて顧客の課題解決に貢献するビジネスに乗り出すなど、サービス事業展開を迫られるようになった。

## 第2の波 = IoT がサービス化を後押し

そして今、より強力な第2の波が世界中に押し寄せている。2014年頃から始まったIoT普及の波である。第4次産業革命期に入り、あらゆるモノがインターネットにつながるIoTの時代の到来が、産業に地殻変動をもたらし、サービス化を後押ししている。

かつては電話をするための道具だった携帯電話が、スマートフォンの時代になってインターネットにつながれると、通話以外のさまざまな用途で使われる商品へと進化し、多様な新サービスを生む舞台になっていった。

このように、モノがインターネットとつながると、これまでデータとして収集できていなかったデータの収集が可能になり、モノ単体では実現できない機能やサービスといった新たな価値を生み出すことが容易になる。低コストかつ短時間でさまざまなアイデアを事業化できるようになり、従来は不可能もしくは採算に乗らなかったビジネスモデルが実現可能になる。ITサービスは資金面・技術面とも参入障壁が低いいため、業種の壁を超えて多様なプレーヤーが市場に参入し、異業種

間競争が激化する。

## 製造業の競争軸が変わった

こうした中、製造業企業でも、やろうと思えばデジタルデータを収集して、人々のニーズや行動を分析し、モノとサービスを融合させて、顧客の課題解決に貢献するビジネスに乗り出すことができるようになった。この結果、IoT普及により製造業の競争軸は、「モノの製造・販売」から「モノを介した顧客価値の提供全般」へと広がっていき、製造業のサービス化が一段と進展することになった。

IoTを活用した製造業のサービス化の取り組みは、総じて日本より欧米のメーカーの方が活発である。例えば、米ゼネラル・エレクトリック（GE）は民間航空機エンジンで圧倒的なシェアを握るが、モノを売っているのではない。同社はエンジンの飛行中の状況をリアルタイムで把握・解析することにより、航空機の路線ネットワークやルートを最適化し、燃費の削減や顧客のビジネス効率の向上を実現する「情報販売業」となっている。

## IoT対応のサービス化で出遅れる日本

デジタル化の第2波を受けた日本の製造業のサービス化への取り組みは、総じて他国に比べて遅れている。この背景には、①日本企業はITやIoTをコスト削減や効率化の手段とみなし、新たな事業・ビジネスモデルの開発に活用する意識が希薄であること、②日本では「高品質のサービスを無償で誰に対しても提供することがサービスの充実である」といった、他国とは違った特異な考え方が存在し、サービスを売るという発想が乏しいこと、③「製品自体の価値ではない、顧客がそれを使用する際に生じる経験価値を提供する」タイプのビジネスモデルを考案する発想力が不足していること、などの要因があると考えられる。

だが、この③が原因となって自社の事業をサービス業と位置づけられないという問題を抱えているのは、日本企業だけではなく、どうやら世界共通の現象のようだ。

世界で大きな影響力をもつ経営学者であるクレイトン・クリステンセン氏は、2016年の著書『ジョブ理論』で、顧客が特定の商品を買うのは、彼らが抱える「ジョブ（特定の状況で顧客がなし遂げようとしている進歩）」を片づけるためだということを理解し、顧客のジョブを片づける解決策とそれに付随する体験を構築することが重要だと説いている。それがこれからのイノベーションを予測し、生み出すためのカギだと指摘する。

## 顧客への価値提案を起点に発想せよ

このジョブ理論の処方箋は、誤解を恐れず大胆にいえば、前述した50年前のレビット氏の教えを実践することが、優れたイノベーションを成功させる秘訣である、という趣旨にほかならない。こうした理論がクリステンセン氏によって、今のビジネスパーソンに理解しやすい形で提唱され、世に受け入れられていることは、裏を返せば、レビット氏の発想法を実際に導入することが、これまで世界の企業にとって難しかったことを示している。同時に、今こそレビット氏の教えを実行することの必要性が高まっていることを意味している。

第4次産業革命がもたらす構造変化に対応して、先行き製造業が生き残っていくためには、製造業のサービス化に取り組むことが必要不可欠だ。日本の製造業も「モノでなくサービスを売る会社になる」という意識転換が求められる。そのために最も重要なのは、既存の製品・市場のカテゴリーにとらわれず、顧客への価値提案を起点に戦略やビジネスモデルを考える発想であろう。

（ますだ たかし）