



## Spring View Point

### ものづくり＋サービスへ 進める企業

会員の皆様には、日頃よりご支援を賜り、誠にありがとうございます。今号の特集では、第3回日本サービス大賞の受賞サービスから、コマツ・ミスミグループ本社・アシックスの3事例を取り上げま

した。この3事例は、従来の製造業の枠を超え、「作ったモノを売る」というビジネスモデルにサービスを加えることで、顧客の需要を発見・創出しています。SPRINGでは本年秋の予

定で第4回日本サービス大賞を発表いたします。引き続き、会員ならびにご関係各位のご支援、ご協力を賜りますよう、よろしくお願いいたします。

# SERVICE INNOVATION REPORT

サービスイノベーションレポート

# 27

vol. Apr. 2022

## 目次

Contents

### 特集

第3回日本サービス大賞 受賞事例を掘り下げる！  
製造業のサービス化…………… 3

File#10  
コマツ…………… 4

File#11  
株式会社ミスミグループ本社…………… 6

File#12  
株式会社アシックス…………… 8

### イベント・レポート

SPRING フォーラム  
「受賞事例に学ぶ！」シリーズ …… 10

SPRING Café 2021  
「サービス事業成長の限界突破」 …… 11

### Report JCS I

コロナ禍でも顧客満足を上昇させる  
企業の施策をさぐる…………… 12

### 生産性分析レポート

日本の労働生産性の現状／  
コロナ禍の中で回復が遅れる日本… 14

### 活動報告 PickUp

筑波大学大学院サービス工学学位  
プログラム／  
JCSI 最新結果速報 …… 15

### インフォメーション

2021年度 JCSI 第4回  
調査結果発表…………… 16

本誌掲載記事の転載、複製・複製（デジタル化含む）を  
当協議会の許諾なく行うことを禁じます。

## 特集

### 第3回日本サービス大賞 受賞事例を掘り下げる！

# 製造業のサービス化 現状と課題

今や、製造業がコアの製品製造からサービス分野に乗り出すことは、製品のコモディティ化に伴うマージンの減少から逃れ、競争優位を得るための戦略として、また近年のSDGs、カーボンニュートラルへの取り組みとしても、一般化しつつある。しかしながら、サービス分野にチャレンジする企業の全てが成功するわけではない。本稿では、明治大学と産業技術総合研究所の定点調査結果<sup>1</sup>などからサービス化の現状と課題、また、成功要因について考察する。

## 関心の高まりと長期戦略としてのサービス

明治大学と産業技術総合研究所は製造業のサービス化の定点調査を5年にわたり実施している。サービス化への関心の高まりを反映して年々回収率が高まり、初期には5%を切っていた回収率が近年は13.1%で、約2000社の情報が集まるようになった。同時に、企業のサービス化戦略に長期的な一貫性が出始めている。当初は突然、高度なサービスを始めたかと思えば、翌年にはゼロベースに戻るなど、右往左往

の様相を見せていたが、近年では同一の段階に数年ほどとまって漸進的・継続的に進む企業の割合が増えている。<sup>2</sup> また、サービス化に本格的に取り組む企業と、まったく行わない（行えない）企業の二極化が進んできた点も特徴的である。

## 障害になる人材不足と文化

一方、依然として障害となっているのは、サービス人材不足である。サービス化と強い関連があるDX人材の不足と相まって、サービス企画開発・管理・実践のどの分野でもサービス人材は不足している。全体の48.1%が、人材不足がサービス化の障害<sup>3</sup>になっていると回答している。各企業の人材内製がサービス化のスピードに追いつかず、外部人材も豊富でない。高等教育機関のサービス人材育成プログラムの充実、衰退産業から成長産業への人材流動化、そのためのリカレント教育の推進など、一企業や一産業では解決できない問題には公的機関のサポートが必須だが、この点で日本は北欧諸国などに比べてまだまだである。また、多くの製造業が持つシーズ志向

の企業文化もサービス化のブレーキになっている。サービス化に製品関連技術は有効であるが、それは必要な経営資源の一つであり、全てではない。製品技術を強く信奉する企業文化が、他の重要な経営資源を見落とすことにつながっていないか、視点を転換してみることが重要だ。

## 業界別動向

業界別の動向では、機械や電機業界で先行したIoT活用やDXの進展によるサービス化がコロナ禍の影響もあり、全産業に広がりつつある。一方で、輸送産業のサービス化は相変わらず低調である。業界のピラミッド構造がサービス化に限らず、独自の改革の余地を限定してしまうのかも知れない。二極化が顕著なのは食品・飲料業界と印刷・木材・バルブ業界で、小規模で最初から無理と諦めてしまう企業も多い一方、健康意識や食の安全性への関心の高まりへの対応、紙媒体ではなくコンテンツサービスへの移行など、社会変革・ライフスタイルの変革に関わるサービスに取り組み企業が増えている。一方で、サービスの

有償化に関しては苦勞している企業が多い。



戸谷 圭子氏  
明治大学専門職大学院  
グローバル・ビジネス研究科  
教授

## まとめ

ビジネス用語は時代の移り変わりを反映する。製品ではなくソリューション、サプライチェーンではなくサービスエコシステム、取引ではなく関係性、サプライヤーではなくパートナー。これらのキーワードは、資源統合による価値創造のプロセスがビジネスの基盤であることを表している。すなわち、サービス化である。多様な資源を集め、統合すること、新たな価値を創造することができた企業こそが勝ち組になる。

<sup>1</sup> 製造業のサービス化コンソーシアムHP  
<https://unitais.go.jp/harc/serialization-consortium-index.html>

<sup>2</sup> 一昨年から昨年にかけて、サービス化が後退した企業の割合は33.4%、昨年从今年にかけての割合は24.9%。

<sup>3</sup> 7点尺度で5ややそう思う〜7非常にそう思うと回答した企業の割合。