

## 第3回 売り切りからリカーリングへ



青嶋 稔

### CONTENTS

- I 売り切りモデルの限界
- II 先進事例
- III リカーリングモデルの構築に向けて

### 要約

- 1 売り切り型のビジネスモデルは限界を迎えている。その背景を、①製品のコモディティ化、②予測不可能な市場環境、③顧客ニーズの変化、④ICTの革新、に分けて述べる。
- 2 売り切り型のビジネスモデルにおける弱点を克服するリカーリングモデルの構築に成功した先進事例として、フェンダー、メニコン、ダイキンを取り上げる。
- 3 リカーリングモデルの構築に向けて、①行動変容を起こすマーケティング、②組織のKPI設計、③導入後の活用促進による提案力の強化、が必要である。

## I | 売り切りモデルの限界

製品が普及していく時期であればそのクオリティの高さで販売を進めることもできたが、多くがやがてコモディティ化してしまうと、売り切り型のビジネスモデルは限界を迎える。また、予測不可能な市場環境、製品そのものより効用や顧客体験（CX）を望む顧客ニーズの変化、IoTなどによるICTの進歩、といった要因が、売り切りモデルを一層限界に直面させている。こうした売り切りモデルの限界について、①製品のコモディティ化、②予測不可能な市場環境、③顧客ニーズの変化、④ICTの革新、に分けて述べる。

### 1 | 製品のコモディティ化

既に製品が行きわたっている状況では、機能をいくら追加しても顧客の購買意欲を刺激することは難しい。それに加えて中国企業が市場に参入してくるとコスト競争に入ってしまう、その製品領域はレッドオーシャン化することが多い。そのため、製品そのものではなく、競争のフィールドを顧客の効用や体験など、新しいところに移していくことが必要となる。

### 2 | 予測不可能な市場環境

現在は、VUCA（Volatility：変動性、Uncertainty：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）の時代といわれているように、市場環境は予測不可能である。新型コロナウイルス感染症によるパンデミック、米中摩擦、ウクライナ侵攻などの影響で、サプライチェーンは極めて不安定になっている。

特にコロナ禍はサプライチェーンを不安定にする大きな要素となった。港湾関係の労働者によるコロナ感染などもあり、船の手配や貨物の荷下ろしなどができず、ありとあらゆる部品が入らないという状況が続いた。また、米中関係の問題から半導体が世界的に不足し深刻な影響が出ているのに加え、ウクライナ侵攻も続いており、ロシアやウクライナに依存していた農作物やパラジウムなどの希少資源が入らなくなるなど、サプライチェーンは混迷を極めていいる。こうした状況で製品事業だけで収益を構成していると、業績が不安定を極める恐れがある。

### 3 | 顧客ニーズの変化

製品のコモディティ化により、顧客のニーズは製品そのものではなく、そこから提供される便益、CXに一層シフトしている。そんな中、売り切りモデルではサービス導入後の顧客の悩みは把握できない。多くの日本企業では、製品に関してマーケティング部隊と販売部隊とアフターサービスの部隊は別々である。そのため、同じ製品の保守サービスでも顧客がそれをいつどこで使用したかによって、担当部署が分かれてしまうのである。

しかしながら、導入後、どのような価値やCXを提供しているのかがむしろ重要なのである。現行、仮に顧客と保守サービス契約を交わしていたとしても、顧客情報を営業やマーケティングに活かし切れていない。もちろん、保守契約満了や製品が寿命に達しているなどの明らかな営業機会には利用されるが、顧客がどのような機能をよく使っているか、ニーズがどのように変化しているかといったことは把握されておらず、大きな機会ロスと

なってしまう。

## 4 | ICTの革新

ICTの進化によって、以前に比べてできることが格段に増えた。たとえば、製品にセンサーをつければさまざまなデータを収集でき、そのデータを分析すれば新たなニーズや課題が見えてくることもあるだろう。あるいは機械の挙動を管理して、予兆保全につなげることもできる。

昨今はCBM（コンディション・ベースド・メンテナンス）というシステムを組み込む企業も増えている。これにより、定期保守から遠隔診断、予兆診断などの際、必要なときだけスタッフを派遣するというスタイルに変わり、サービス効率のアップにつながっている。また、サービス効率を上げるだけでなく、取得したデータをマーケティングに活用することもできる。サービス提供側が想定していた機能を顧客が実際はどのように、どの程度使っているのかという分析が可能となった。このように、データ取得に加え、技術の進歩に伴って実現できることが増えたため、想定と実際との差分を把握して機能の改良を続けることもできる。

ところが、売り切りモデルは製品起点で顧客を捉えるため、顧客に対する理解が深くない。実際に営業担当者と話していて、顧客を極めて限定的にしか理解していないと感じることがある。そのようなビジネスモデルでは、顧客と継続的な関係を築くことはできない。

今、求められているのは、顧客と太くつながる関係性をつくることである。そのために、思考の起点を製品ではなくCXに置くビ

ジネスモデルへと転換していかなければならない。

リカーリングモデルはまさしく、顧客と太くつながることで成立するビジネスモデルである。売り切りで終わるのではなくCXを高めていくことを中心に据えており、必然的に顧客とつながり続けるのである。日本企業も、続々とこのリカーリングモデルにシフトし始めている。

## II | 先進事例

売り切りモデルの弱点を克服するリカーリングモデルの構築に成功した先進事例として、フェンダー、メニコン、ダイキンを取り上げる。

### 1 | フェンダー

#### (1) 企業概要

フェンダー（Fender Musical Instruments Corporation）は、世界初のギター、ベース、アンプ、その他関連機器を製造するメーカーである。本社は米国アリゾナ州スコッツデールにある、音楽業界の名門企業である。1946年に創業し、ロックからカントリー、ウエスタン、ジャズ、リズム&ブルースなどその適用範囲も広く、同社製品は世界中の音楽愛好家およびプロフェッショナルに愛用されている。

#### (2) クラウドサービス「Fender Play」

エレクトリックギター市場において、フェンダーの悩みは「いかに中長期にわたって安定した収益を上げるか」「顧客との中長期にわたる関係性を構築するか」であった。そこ

で同社では「Fender Play」というクラウドサービスを提供することとした。

Fender Playは、初心者ターゲットとしたオンラインの学習システムで、インターネットにアクセスできる環境があれば、ギターの学習を即日始められるというサービスである。タブレット、スマートフォン、パソコンなどから新規会員登録をすると30日間無料でトライアルの受講が可能であり、いつでもキャンセルできる。無料トライアル後の料金は月額9.99ドルである。

ユーザーは会員登録をすると、数百もあるレッスン動画から好きなものを選び、視聴することで、たとえばギターのコード、リフといった基礎を学ぶことができる。

このサービスは、会員登録したユーザーがいかにも飽きないで学べるかに対する工夫に満ちている。登録の際、学習したいギターの種類、ジャンルなどの質問に答えることが必須なのだが、こうした個人情報に基づき登録者が飽きないようなカリキュラムを組む工夫をしている。これは、ギター初心者の最大の課題が「継続」にあるという考えから発している。初心者がギターを購入してもほとんどの人がすぐ挫折してしまうのは避けて通れない問題であるが、これは同社にとって大きな市場喪失であるからだ。

教材には音楽の習得に役立つ曲を厳選しており、U2やローリング・ストーンズといった著名なアーティストの楽曲を学ぶことができる。また、課題曲は受講者のレベルに応じてアレンジしており、それぞれのレッスンの進捗に合わせた教材が提供されるようになっている。

学ぶ方法としては、たとえば対面レッスン

は場所や時間の制約があり、通わなければならないことが継続の大きな障壁になってしまふ。加えて、ほかの生徒と一緒に受けるレッスンは、自分の腕前に自信がなければ気が引けてしまったり、逆に、自分が周りより上手であれば、レッスンにもどかしさを感じてしまったりで続かないこともあるだろう。一方、個人レッスンは高額なので経済的負担が伴うことからやはり続けにくくなってしまふ。

そういった課題もFender Playは解消する。学びたいときに好きなように学べることは、継続するための障壁を大きく引き下げる。カリキュラムは、カリフォルニア州のソートン音楽学校やミュージック・インスティテュートハリウッド校などで使われる信頼されている音楽プログラムで、音楽教育アドバイザーによる制作委員会と共同して制作されており、初心者が飽きることなく入り込めるように設計されている。

2019年、同社CEOのアンディ・ムーニー氏は次のようにコメントした。「ギターを購入して始めた初心者のうち、90%の人が一年以内に挫折してしまう」。もしこの人たちが継続していたら、同社のギターを追加して購入していたかもしれない。それだけで市場は大きく広がるという発想が根底にあるのだ。

また同社は、TikTokの公式アカウントを開設している。これは、動画共有サイトで教材用コンテンツを提供するためだけでなく、ギターを楽しむ人々の間でそれぞれの腕前を披露し合う場ともなっている。今や、スマートフォンを使えば誰でも簡単に動画を撮影できるので、演奏会を開くなどの手間をかけずに気軽に自分の演奏を投稿したり、誰かの演

奏を視聴して楽しんだりできる。こうしたことも、ギターを学びたいという市場をさらに広げているのである。

このように同社は、ギター初心者の心理的障壁を引き下げるために、さまざまな楽曲を選び、学ぶ場所の自由度を高め、時間的制約を取り払うという、極めて自由な環境を提供した。そしてそれ自体がサブスクリプションサービスとして収益を上げていると同時に、ギター市場の拡大にも大きく寄与している。もちろん、同社の業績にも大きく貢献している。

パンデミックの影響で自宅で楽しめるギターの市場は拡大した。同社の発表によると、パンデミック前の業界成長率は10%程度だったのに対して、21年の同社の売上は20年度比35%の成長であるという。しかもさまざまなサプライチェーンの問題があり、本来であればさらに高い成長率を実現していたはずのことである。リカーリングモデルはこのように、新たなサブスクリプションサービスと同時に、ハードウェアの市場を拡大する効果をもたらしている。

## 2 | メニコン

### (1) 企業概要

メニコンは、名古屋市に本社を置くコンタクトレンズ事業などを営む製造業である。1951年に創業し、海外14カ国に事業展開している。2020年度の売上高は862億円、営業利益は81億円である。

### (2) コンタクトレンズの定額制

#### 「メルスプラン」

メニコンの創業者である田中恭一氏は、

1951年に角膜コンタクトレンズを開発して以来、患者の目のことを第一に考えた事業を展開してきた。その後、同社はハードコンタクトレンズを開発し、日本におけるコンタクトレンズ市場のパイオニアとして業界を牽引している。

このように同社が切り開いてきた国内のコンタクトレンズ市場であるが、90年代に入るとディスカウントショップが増加し、市場が急激に成長すると同時に、市場のトレンドが「高品質・安全」から「簡単・便利・安価」へと移り変わった。それまで高度管理医療機器であったコンタクトレンズは日用品化し、誤った使い方による目の障害が増加した。

当時、コンタクトレンズは1～3年と長く使うものであった。コンタクトレンズの普及に伴い、価格競争が激しくなり、ユーザーのサポートが疎かになっていった。さらに使い捨てレンズが国内に上陸してくると、ユーザーのレンズの扱い方も一層ルーズになっていった。新たに購入すると経済的負担がかかるため、多少調子が悪くても使い古したレンズで我慢してしまうという人が増えてきたのである。その結果、目に不具合を感じるユーザーが増加した。

やがて利益の上がらないメーカーは商品開発に十分な資金を投入できなくなり、小売店は低価格だけを売り文句に販売するようになった。ユーザーに対する使用法の説明はますます疎かになり、さらなる目の障害の要因となるなど、どんどん悪循環に陥っていった。健全な形のビジネスは失われ、同社の得意分野であった「高機能・高品質」なコンタクトレンズの市場は縮小し、それまで右肩上がりに成長してきた業績は一気に悪化した。

現社長の田中英成氏は、取締役かつ眼科医としてこの状況を目の当たりにし、同社に限らずコンタクトレンズ業界全体の評価が下がることに強い危機感を覚え、ユーザーが金銭面に捉われることなく、安全に使える方法を模索した。そこで、高度管理医療機器として正しく使い続けてもらうために、コンタクトレンズのリスク開示をした上で購入後のユーザーサポートをビジネスとして展開することを考えた。

同社は、ユーザーがコンタクトレンズを誤った方法で使うことにより、目に傷をつけたり、障害を起こしたりするこの状況が続くと、ほどなく業界全体が疲弊してしまうのではないかという強い問題意識を抱いていた。その状況を打開すべく何が出来るかを真剣に考え、コンタクトレンズの定額制サービスという、業界では当時誰もやっていなかった新しいビジネスモデルを思いついたのである。それがメーカーのサポート・店舗・ユーザーの「三方よし」のプランとして考えた「メルスプラン」である。

メニコンの発想は、継続的にユーザーの目のケアをするというコミットメント（ユーザーとの約束）の対価を受け取るというものである。ユーザーのライフスタイルや嗜好性に合ったコンタクトレンズを眼科医が処方し、月額1800円で利用できる会員制サービスにしたのである。

同社はメルスプランでユーザーに安心・安全を提供した。レンズは常に最適な状態に保たれ、破損や近視の度数が変わった場合は新しいレンズに取り換えられるようにしている（図1）。

これは、コンタクトレンズを「買う」という発想からリカーリングモデルの「いかに快適に使い続けるか」という発想への転換である。メルスプラン導入前は、商品はメニコンから販売店、そしてユーザーに流れ、キャッシュはユーザーから販売店、メニコンへと流れていた。これに対してメルスプランであれば、メニコンとユーザーは直接取引に、販売店には手数料が入るといった仕組みとなる。ここで大事なことは、メニコンとユーザーが直

図1 メニコンがマーケットに支持される仕組み

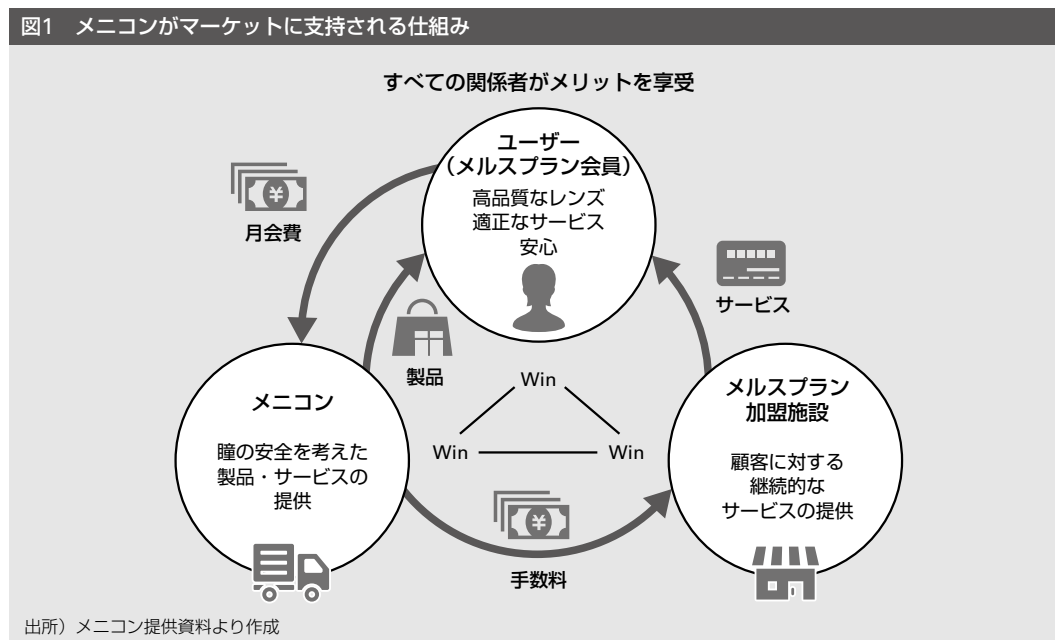
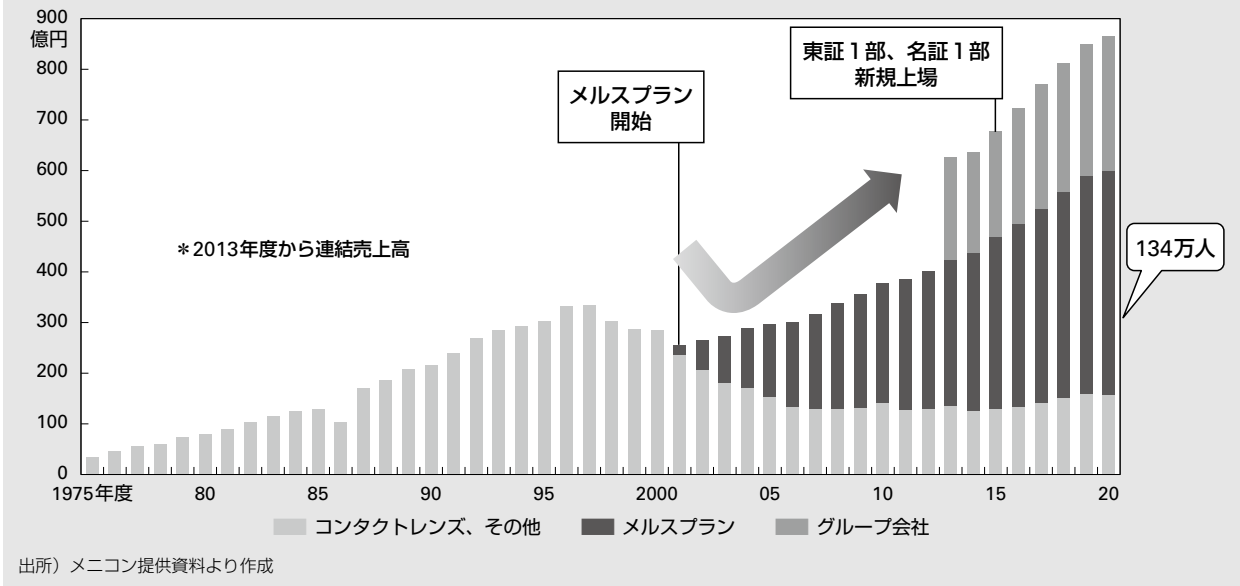


図2 メニコン売上高の推移とメルスプラン売上高



接結びついたことである。それにより、メニコンはユーザーの情報を把握でき、ユーザーが店を選ぶ基準は低価格重視から安心・安全重視へと変わり、業界全体が価格競争から脱却した。

こうして、ユーザーにも販売店にもメニコンにもメリットがもたらされるWin-Win-Winのビジネスモデルが構築された。この関係の構築はメニコンだけでなく業界全体に広まり、業界の健全な成長へとつながったのである。

メルスプランは、創業者である田中恭一氏から2000年に田中英成氏が社長を引き継いでから本格的に始まった。メルスプランのサービス開始以降、その会員数は順調に増加し、21年12月現在、134万人となっている。退会率は7%と低く、業界他社と比較すると圧倒的に継続率が高い。図2を見ると分かるように、メルスプランを始めなければ同社は08年のリーマンショックとその後の不景気、そし

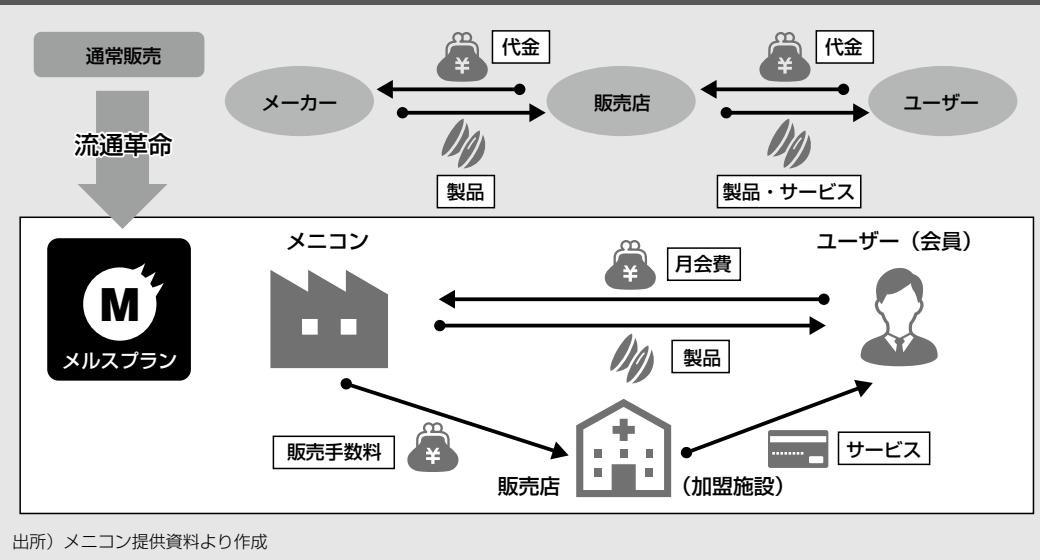
てデフレでどうなっていたか分からないという。

現在、メルスプランは同社の売上の半分以上を占めており、同社に安定的な収益をもたらしている。また、潤沢なキャッシュフローを創出することでも企業経営を安定させている。前述の退会率の低さも安定した業績に寄与している(図3)。

こうしたプランを考えたのは、コンタクトレンズ業界では同社が最初だったため、普及するまでは苦労も多かったという。営業担当者は当初、一箱いくらのビジネスモデルと定額制のメルスプランとのユーザーに対する訴求する価値の違いに戸惑ったという。それでも、直営店や販売店に対して、安全・安心を訴求するメルスプランの考え方を粘り強く説明し続け、賛同してもらうことに多くの時間を割いた。

このように新しいチャネルの啓発を進め、キャッシュフローを改善するメリットにも理

図3 メニコンにおける「メルスプラン」のキャッシュフロー



出所) メニコン提供資料より作成

解を得て、メルスプランは広まっていった。それはユーザーに対する提供価値が、価格競争が業界でまん延していた頃の「もったいない、無理して使えばコンタクトレンズの費用が抑えられる」から、「きちんと早めに交換し、目に対する安心と安全を保つ」というCXに変化したということを表している。

また同社は、コンタクトレンズ業界にその後出てきたほかのサブスクリプションモデルとは明確な差別化をしている。メルスプランは月額費用のみで、コンタクトレンズの提供箱数に制限を設けていないのに対して、他メーカーは定期配送で一年間の送付量が決まっているケースが多い。つまり、メルスプランは価格訴求ではなく、きちんとレンズ交換することで目の安心・安全を訴求しており、それが消費者から圧倒的に支持を受けているのである。

同社にとって、今後のメルスプランの成長・発展シナリオにおける課題は、デジタル対応の強化である。現在は実店舗で目の状態

を見て案内する、というのが入会までの流れであるが、最近ではコンタクトレンズをオンライン購入する人が増えており、オンラインとオフラインをいかに融合させるか、ネット購買をメインとしているユーザーに安心・安全のCXをどう広めるかに取り組んでいる。

その意味では海外展開も大きな課題だ。日本とは環境がまったく異なる海外市場で、同社が重視している安心・安全のCXをいかに伝えていくかがポイントであろう。

### 3 | ダイキン

#### (1) 「Air as a Service」発案の経緯

三井物産とダイキンの100%子会社ダイキンエアテクノは、共同でエアアズアサービス(AaaS社)を設立し、2017年12月から快適な空調を提供する「Air as a Service」を開始している。AaaS社のサービスコンセプトは、空調施設における施設のオーナーの管理負担を取り除くことである。オーナーに代わって設備の設置・所有をすることで、施設の利用



実態を分析して最適な形で空調を提供するという運用管理サービスを月額固定料金で提供している。これにより、顧客（オーナー）は管理業務から解放され、快適かつ省エネルギーな空調空間を獲得できるというものである。

この事業は、15年、ダイキンエアテクノに三井物産のICT事業本部から声がかかったことから始まった。「モノ」から「コト」、つまりサービスへとシフトする中、新しい事業モデルを構築したいと考えていた三井物産ICT事業本部は、ゼネラルエレクトリック（GE）やロールスロイスなどのIoTによる事業モデルを参考に、同じようなビジネスモデルを構築できないかと考えたのである。そして、顧客の管理負担と同時に環境負荷も軽減するという、売り切るのではなく顧客とIoTでつながり続けるビジネスモデルを構築しようとした。

一方で、こうしたサービスを実現するのはIoTの技術とファイナンス機能を組み合わせないとなかなか難しい。そこで三井物産は

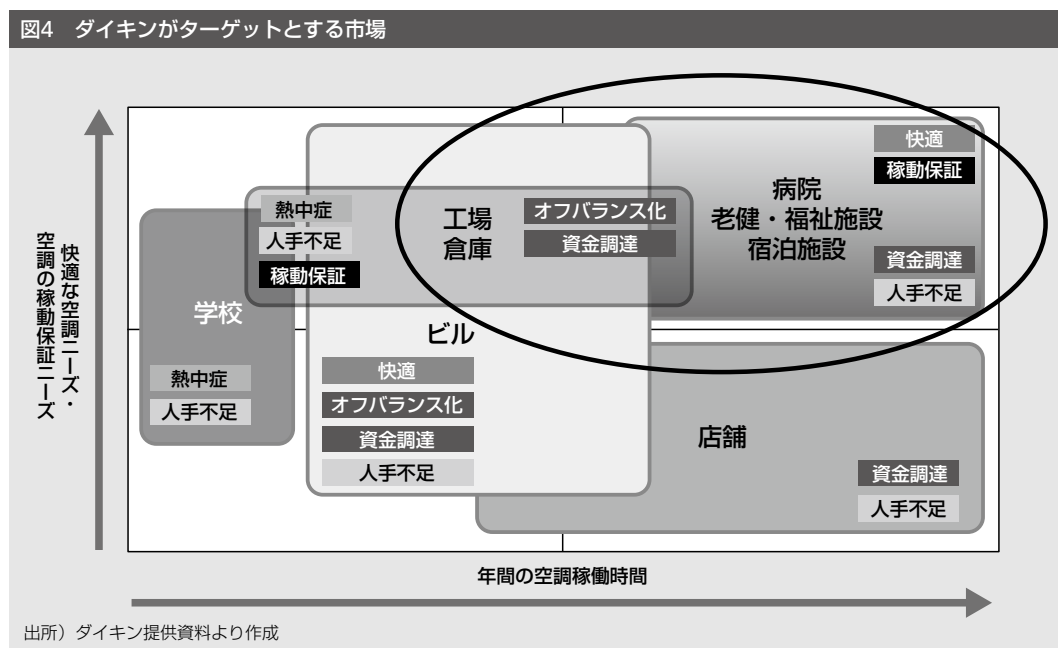
ICT機能とファイナンス機能を提供し、ダイキンエアテクノは空調技術と空気最適化に関する専門知識を提供し、それらを組み合わせることで事業開発をしようと考えたのである。

AaaS社設立時はダイキンが10%、三井物産が90%の出資比率であった。その後、事業の成長に伴い、ダイキンエアテクノが出資比率を高め、22年4月現在49%となっている。

## (2) AaaS社のリカーリングサービス

AaaS社は、マーケットを快適な空調ニーズ・空調の稼働保証ニーズの強さ、年間の空調稼働時間というキーワードで四つのセグメントに分類し、そのどちらも高い市場をターゲットとした。そこには病院、老健・福祉施設、宿泊施設などが入っていた（図4）。

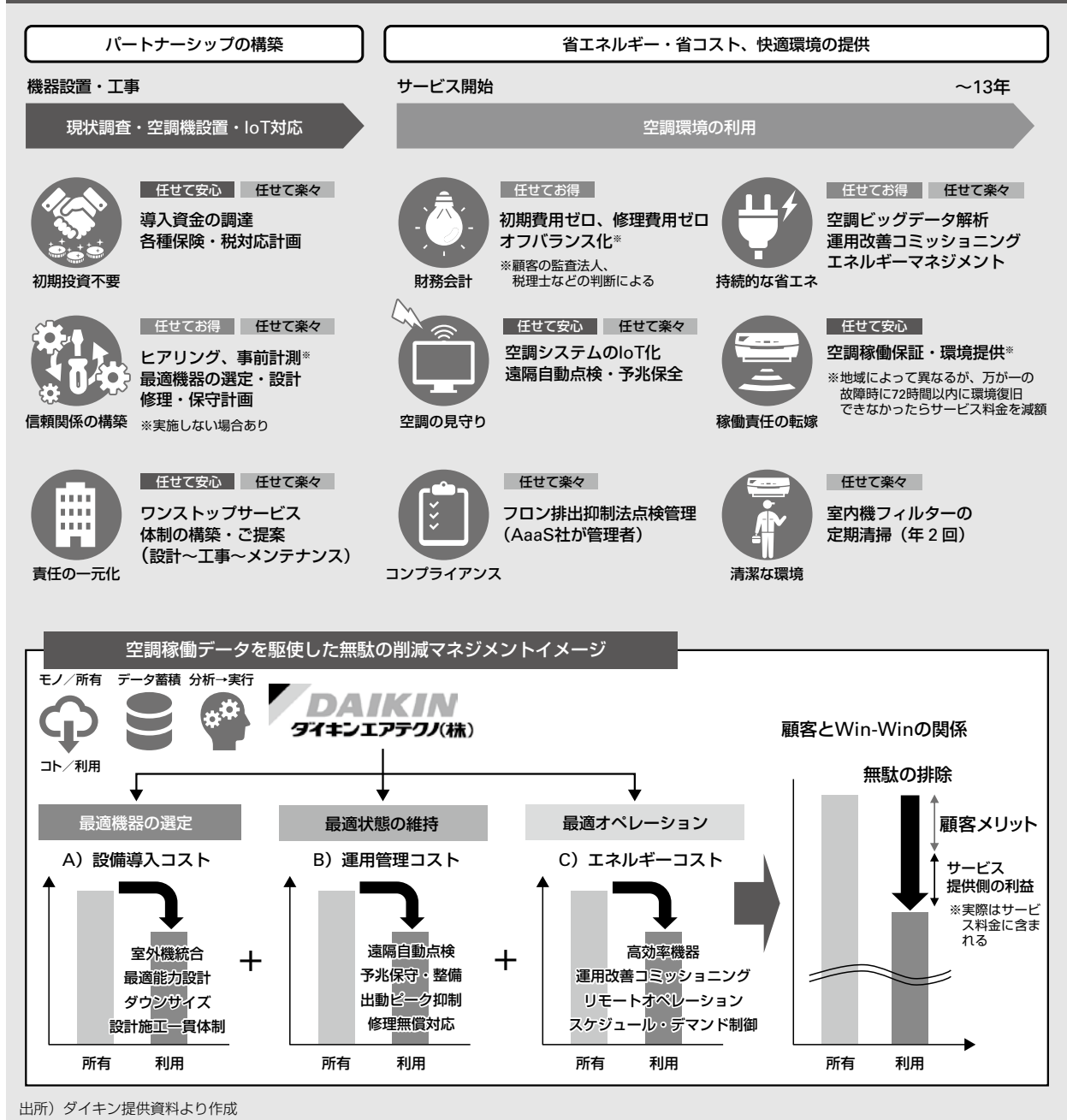
2022年4月現在、「Air as a Service」の導入実績は約40施設にまで広がっている。その中では病院が最も多く、続いて、老健・福祉施設、ビル、工場などとなっている。導入されている施設の特色は、空調の運転時間が長



く、患者や働いている人々の空気の品質に対するニーズが高いところであり、当初狙いとした顧客への展開が進んでいる。こうした施設では、突然の空調の故障に悩むケースが多いため、同社では、顧客の省エネルギー・省コスト実現を訴求している。昨今では地球温暖化の影響から猛暑に対する脅威が強く、空

調が故障などで動かなくなることへの不安が大きい。またメンテナンスにおける慢性的な人手不足などに総合的に対応できるサービスモデルとして開発を行った。料金は月額とし、ワンストップでサービスを受けられるようになってきている。「Air as a Service」は、省エネルギーで快

図5 エアズアサービス (AaaS社) のサービス内容と所有から利用によるメリット



適な空調環境を提供するため、人を中心に考え、IoTを活用して空調を効率化・最適化した。顧客との間でパートナーシップを構築し、現状調査、空調設備の設置、IoT対応を進める。これにより、通常、設備担当者が実施する導入資金調達、各種保険、税対応計画の策定といったことが必要なくなる。同社が事前の計測とヒアリングを実施し、最適機器の選定・設計・修理・保守計画を立て、初期費用や修理費用がかからず、利用料金だけのワンストップサービスを提案している。資産はオフバランス化され、ワンストップのサブスクリプション料金で遠隔自動点検や予兆保全までAaaS社が請け負ってくれる。

同社が空調稼働データを解析し、最適機器の選定、遠隔保守などを行うことにより、エネルギーコストも含めた最適なオペレーションとなり、顧客の無駄を排除し、最適なコストでサービスを提供できるのである(図5)。

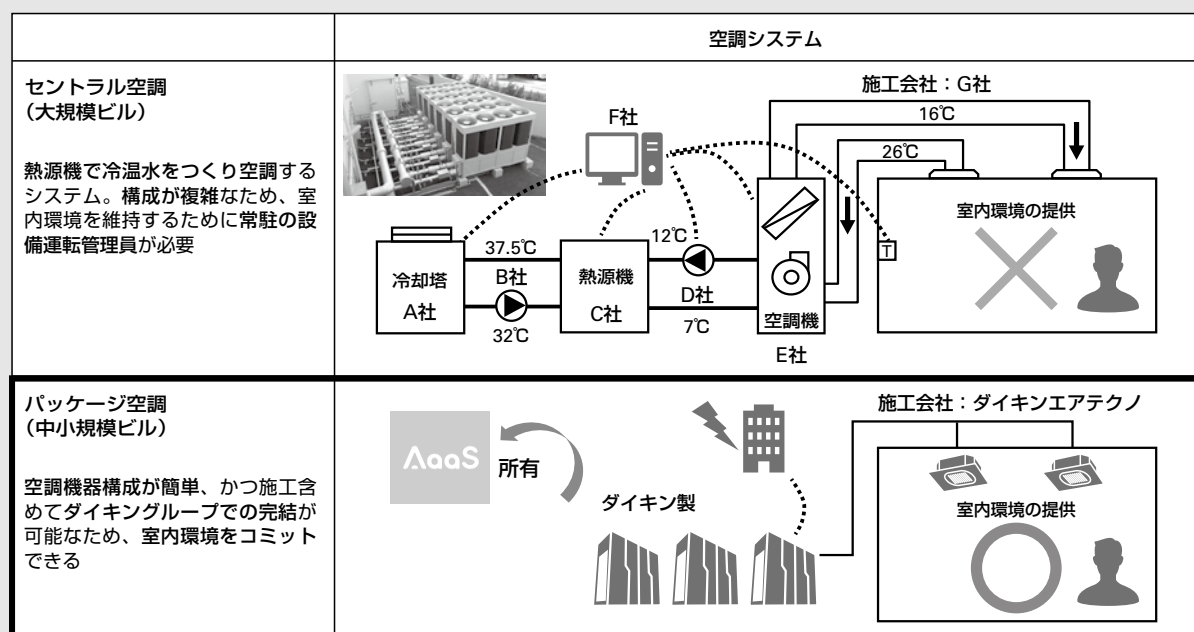
同社は、サービス開始に当たって、売り切

りモデルと保守を含んだリカーリングモデルとの費用対効果のバランスなどを設計するため100件ほどの提案活動を行い、顧客への訴求の仕方に関する研究を重ねた結果、ビル用マルチエアコンに狙いを定めた。「Air as a Service」は、ダイキン製パッケージ空調、つまりビル用マルチエアコンによるサービスであり、冷暖房の熱をつくる装置、使う装置、コントロールする装置はすべてダイキングループ内で完結しているため、室内環境の保障が可能である(図6)。

一方、大規模ビルのセントラル空調だと責任が分散してしまい、原因特定のための調査に時間を要し、サービスモデルとして提供しづらいと考えた。パッケージ空調であればワンストップで提供できるため、サービス品質を担保できると考え、サービス対象を中小規模ビルに絞っている。

同社では、サービスを開始してからプリセールスには大変労力をかけた。顧客が現状の

図6 「Air as a Service」の空調システム構成



出所) ダイキン提供資料より作成

空調環境に抱えている不満などに関する調査や空調機器計測などの準備を入念に行う必要があったからだ。その準備が不十分だと差別化できる提案はできない。そのため、ダイキンエアテクノとAaaS社のエンジニアが顧客の空調環境に関する悩みを効率的に分析できるようにしている。顧客の悩みは顕在化されている省エネルギー・省コストだけでなく、猛暑、熱中症における空調の重要性の増大、慢性的な人手不足、管理の手間の増大からくる所有から利用へのニーズといった潜在的な悩みなど多岐にわたる。

また、販売はAaaS社が中心になって推進しているが、ダイキンの営業部門の紹介による販売も多い。顧客への訴求ポイントは、データを取り続けることにより、止まらない空調、最適化されたエネルギーマネジメントなど、機器と運用管理をワンストップで提供できることである。

このように「Air as a Service」を展開することにより、ダイキンと顧客との距離は圧倒的に近くなった。従来の売り切りモデルでは、代理店が空調を販売し、ゼネコン、サブコン、その下請けの設置業者が設置をする。ダイキンは代理店に販売するため、顧客との直接の接点はなかった。それがAaaS社では、設計、施工、保守、エネルギーマネジメントがワンストップで提供されることとなり、顧客と直接つながるビジネスモデルに転換されたのである。顧客の利用データも蓄積分析でき、より最適かつ省エネルギーに貢献できる空調環境の提供が可能となっている。

このような事業展開の成果として、「Air as a Service」は導入顧客から高い評価を得ている。何よりも空調への不満が解消されたと

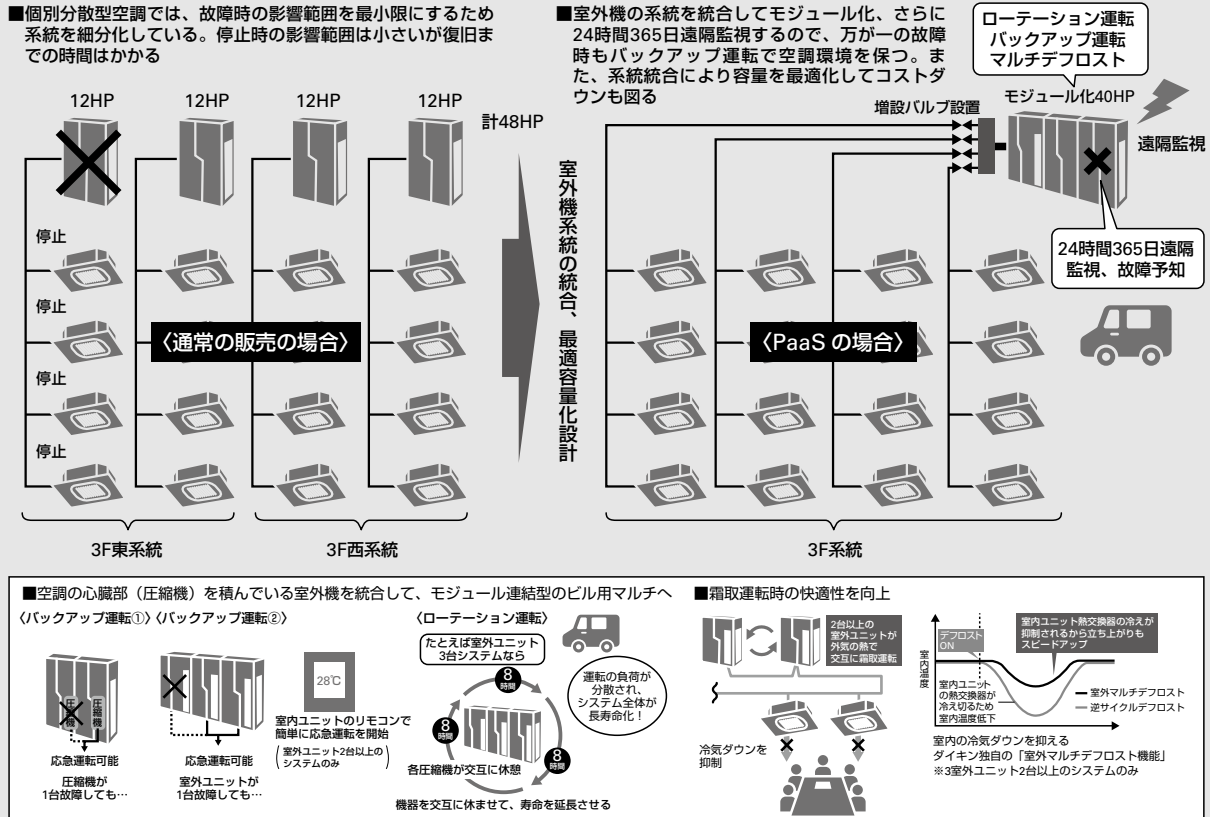
いう声が一番大きい。空調に対する需要は温暖化などで高まっており、特に病院など空調がミッションクリティカルである設備においては、IoTによる予兆保全や安定稼働などにより安心感と満足度を高めている。また、設備を管理する人材が不要となるなど人手不足を解決し、省エネルギーに関しても電気代の削減、突然の修理費が必要なくなるなど、さまざまな評価の声が上がっている。

空調を売り切るビジネスモデルからリカーリングモデルへとシフトし、人材に求められるスキルが大きく変化した。コンサルタントとして、顧客の使用環境を分析して理解する人材がますます求められる。また、事業におけるデジタル技術活用の必要性が高まっており、空調の設備コストを事前に計測しておくことが不可欠である。

売り切り型のビジネスモデルは、故障停止時に影響する範囲を最小化するため、システムを細分化するような設計にする。リカーリングモデルの「Air as a Service」では、システムの統合（モジュール化）や最適容量選定（ダウンサイズ）を推奨し、導入コストも削減した提案を行うことで安定したサービス提供を実現している。こうしたイニシャルコストの低減と快適な環境づくりの独自設計には、より高い提案スキルが求められる。その分析手法についてはダイキンのオープンイノベーション拠点であるTIC（テクノロジー・イノベーションセンター）が効率化ツールを作成し、分析の工数を削減するなどして、通常2日かかっていた分析作業を2～3時間でできるようにするなどの工夫も行っている。

このように、ダイキン、AaaS社は、リカーリングモデルに事業をシフトして顧客との

図7 ダイキンにおけるイニシャルコスト削減と快適な環境づくりのための独自設計



出所) ダイキン提供資料より作成

関係性を強化し、CXを革新することで、より高いレベルのサービスを提供しようとしている（図7）。

### III リカーリングモデルの構築に向けて

リカーリングモデルの構築に向けて、①行動変容を起こすマーケティング、②組織のKPI設計、③導入後の活用促進による提案力の強化、の三点が必要である。

#### 1 | 行動変容を起こすマーケティング

第II章で触れたとおり、メニコンは消費者の行動を大きく変えた。価格に敏感な顧客の

行動における意思決定の基軸を安全・安心に切り替えたのである。それは、定額使い放題という分かりやすいメニューにすることと、目に関する健診と使い放題の組み合わせによる安心感から、消費者が抱いていた目の健康に対する不安に強く訴求することとなった。

かたやフェンダーは、ギター特有の「一台目は購入しても趣味として継続する確率が少ない」という状態に鑑み、自分のペースで、好みの楽曲を、好きなときに練習できるシステムを設け、消費者の行動を大きく変えた。また、TikTokの公式アカウントを開設し、演奏仲間だけでなく、会ったこともない世界中のギタープレーヤーと練習成果を共有した

り、演奏会のような発表の場を設けたりするなど、個々の承認欲求に訴求したのである。

このような行動変容を起こすマーケティングは、掃除ロボットの市場でも見られる。

アイロボットジャパンは、コロナ禍によって消費者にどのような変化が起きたかについて、2020年5月下旬に実施したアンケートの結果を精査し、ライフスタイルや働き方の変化などによる在宅時間の増加からくる家事のストレスから消費者を解放し、よりよい「お掃除体験（CX）」を提供している。また、ロボット掃除機の市場規模を拡大するため、「おためし2週間コース」というメニューを用意し、ロボットの掃除効果に関する不安、主婦が抱きがちな良心の呵責などの障壁を打ち破っている。

## 2 | 組織のKPI設計

現在、営業担当者のKPI（重要業績評価指標）は、製品の売上金額であるというケースがほとんどだろう。これでは、目的は製品を売り切ることになり、その後への関心は薄くなる。もちろん個人差はあり、営業担当者によっては顧客のサービス導入をきっかけに関係を強化するため、運用面含めさまざまな相談に乗るようなケースもある。しかしながら、一般的には常に販売のターゲットを探す売り切りモデルの営業スタイルでは、購入後の顧客の変化・声を集め切れない。

むしろ、企業にとっては、顧客と接点を持つ人材リソースをどう評価するかということがポイントになる。CXをどう変えていくかということにウエートを置くと、ハードウェアは販売後の方が大切である。むしろ、製品の使用など含め、CXがどう変化していくか

を測るようなKPIを設定することが望ましい。

KPIは当然、大きく変わる。リカーリングモデルの顧客がどれだけ増加しているか、顧客の脱落はないか、NPS（ネットプロモータースコア）<sup>※</sup>など、顧客がその体験を好意的に捉え、周りの人に推奨したいと思えているのかについて調査し、把握しておかなくてはならない。

また、KPIの変革は営業組織にとどまらない。以前は製品設計、開発、生産、マーケティング、販売、サービスと、それぞれの組織が異なるKPIを管理していた。ところが、こうしたバリューチェーンを通して、顧客のカスタマージャーニーに一層フォーカスしたKPIを、組織横断で見ることが必要だ。月ごとのリカーリング収益、新規顧客獲得数、顧客離脱率（数）、NPSなどを把握した上で、バリューチェーン全体でリカーリングモデルの収益を高めようとするマネジメントの実現を目指すべきである。

そうすると営業組織のマネジメントのやり方も大きく変わる。過去のパイプライン管理から、顧客の課題を正しく把握できているかを重要視するようになる。過去、営業組織の改革がうまくいかなかったケースは、マネジメント層がマインド面を変革し切れなかったことがほとんどである。たとえ若手の営業スタッフが高い変革マインドを持っていたとしても、マネジメント層に従来の方法論への執着があると、顧客の課題に関する議論にフォーカスし切れない。

前線の営業スタッフが顧客の課題に根ざした提案を進めようとしても、「今月は何台クローズできるのか」などと、より直接的な関心で接してこれては従来の売り切り型の営

業スタイルから離れられなくなってしまう。評価体系も以前のままなので、変革は立ち消えになるということを繰り返している。この負のループから抜け出すには、評価体系を大胆に変える必要がある。

売上は結局、結果指標でしかない。いくら売上を眺めていても、顧客との関係性構築につながるようなヒントが見つかるものではない。顧客との関係性を太く長く持続できるようにするためにも、評価対象について組織としての明確なメッセージを出すべきである。

### 3 | 導入後の活用促進による提案力の強化

リカーリングモデルを強化する際に重要な視点として、組織としての提案力強化が挙げられる。リカーリングモデルにおいて大事なことは、導入後のCXをしっかりとフォローしていくことである。それにより、もともと考えていたCXを提供できているかどうかについても明確に見えてくる。もし足りないところがあれば要因を分析し、迅速に改善に努める。

リカーリングモデルは、顧客にサービスを導入してもらってからが本格的なマーケティングの機会であるといえる。導入後のさまざまなデータを蓄積できていれば、それを基に使い方に関する提案やクロスセルによりさらに顧客の活用体験を高める提案もできるだろう。想定ほど使われていない機能があれば、その要因を分析して改善していかなければならないし、顧客が望んでいる機能になかなかたどり着けないのであれば、インターフェースの改善が必要なのである。

本シリーズの第2回「販売から需要創造

へ」で述べたカスタマーサクセスチームは、まさしくこの機能を担うものである。顧客が使い始めてから、事業責任者、デザイナー、エンジニアが一体となってアジャイルに改良を繰り返すことにより、リカーリングモデルを定着させる役割を担う。こうした活動を継続することでデータを蓄積していくのであり、データが蓄積されていけば、組織としてのノウハウを高めることもできる。

導入前のコンサルティング能力、調査能力を高めるためにもこれは非常に重要なノウハウである。ダイキンの事例で見られたように、提案力は実際の導入とその効果を検証してはじめて明らかになる。そのため、仮説と検証を繰り返し、実際のデータを追いつつ効果を明確にすることが大事である。それが結果として、導入前の調査の進め方、導入後の効果を計測するためのKPI設計などの力につながる。

日本企業は売り切りモデルからリカーリングモデルにシフトすることで「稼ぐ力」を高め、顧客と価値を共創する力を高めていくことが、営業受難時代においては必要なのである。

---

#### 注

顧客ロイヤルティを測る指標。企業やブランドに対してどれだけの愛着や信頼があるかを数値化したもの

---

#### 参考文献

- 1 BUSINESS INSIDER 「ギター需要が急増、フェンダーの売上高は過去最高に…オンライン学習システムも後押し」(2020/12/02)  
<https://www.businessinsider.jp/post-224639>
- 2 「Fender's future is beginners, not rock gods」

『FINANCIAL REVIEW』(2022/01/27)

<https://www.afr.com/chanticleer/fender-s-future-is-beginners-not-rock-gods-20220126-p59re9#:~:text=Fender%2C%20which%20is%20owned%20by,35%20per%20cent%20in%202021.>

- 3 田中英成「業界の『キャッシュフロー』を逆に——会員制モデルに変えた新発想」『事業構想』2017年2月号

<https://www.projectdesign.jp/201702/businessmodel-innovation/003404.php>

- 4 後藤文俊「米フェンダーのギター爆売れ——米流通が描くコロナ後の勝ち方」『日経ビジネス』(2021/10/25)

<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00381/>

102000001/?P=2

- 5 メニコンインタビュー  
6 ダイキン広報部インタビュー  
7 ダイキンエアテクノ、エアアズアサービスインタビュー  
8 ダイキン広報部提供資料

#### 著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

野村総合研究所 (NRI) フェロー

専門分野は組織構造改革、中長期経営計画、買収と統合、PMI、マーケティング戦略、営業組織改革など

米国公認会計士、中小企業診断士