

製造業のサービス化 Zoom セミナー

質疑応答 Q&A

セミナー内でいただいた質問

Q1	「サービス提供なし」が増加しているのは、サービス提供したけれど失敗したという事ではないでしょうか？
A1	そうした事例も含まれております。アンケートの中でもサービス提供を停止した理由を聞いており、思ったほど収益につながらなかった、というものや、親会社の考え方が変わった、等の意見がありました。(戸谷)
Q2	論点 「顧客との価値創出により得られる利益の配分はどのような原則であるべきか？」 これまで主として工業製品の量産技術を担ってきた製造業(金属加工業などの素形材産業)は、一般に下請け構造にあり(従業員数が10人以下の零細工業が企業総数の7割から8割を占める)、実際にもものづくりを行っている企業は長年にわたり労働生産性の向上に努めてきたが、そこで達成した価値創出は、下請け構造に置かれている中小製造業(特に零細企業)には企業収益(企業利益)には繋がっていない(貢献していない)。このような構造問題が解決されなければ、ものづくりを実際に行う製造業の担い手がなくなることが懸念される(実際に企業数が減少している)。
A2	ご指摘の点、サービス化の方向性とも関係が深いと思われるので、今後は是非検討していきたいと考えております。(渡辺)
Q3	戸谷先生のお話の中で、継続回答企業の回答が、「サービス化しない」と「第3, 4段階」に二極化したという話がありましたが、なぜサービス化しないという判断をしたのでしょうか？何か難しいと思ったのか、もしくは、意味がないと判断したのかなど、仮説も含まれてもよいので、その理由を教えてくださいと有難いです。
A3	収益や親会社の方針という原因以外には次のようなことがあげられます。サービスを物に付加する第一・第二段階だと思って、第三・第四段階を視野に入れずに始めてしまうと、コモディティ化に巻き込まれて途中で止めてしまうこととなります。長い視野と高い視座が必要です。(戸谷)
Q4	知識価値、感情価値が数値化されていますが、どのような方法で数値化できるのでしょうか？
A4	顧客と企業の間、企業と従業員の間、顧客と従業員の間という三つの線があり、それぞれに対してどういう価値共創をしているかということを質問しています。各線のところで15~6問の質問をしていて、この質問の似たものを因子化し、因子得点を出しております。(戸谷) たとえば感情価値であれば、客が問題を抱えたとき最初に自社を呼んでくれるかといったような質問項目をいくつか作り、もちろん予備実験・予備調査をし、その中で因子分析をすると、面白いことにそういうものがまとまって来るので、最終的にはそれを尺度として利用しています。(持丸)

Q5	メーカーとディーラーが別の会社に分かれて、メーカーはサービスしていないと回答することはないのでしょくか？
A5	自動車メーカーがディーラーを抱えている場合であれば、グループ企業を含めて、サービス提供を行っているかどうかという問いかけをしています。(丹野) ディーラーがグループ企業ではなく外であったとしても(ディストリビューターが自社の会社ではなく外の会社であったとしても)そこがメーカーにとっては顧客になるわけで、その顧客に対してサービス化をしているかを回答していただいています。そこでサービス化していないという回答=自社の顧客に対してサービス化をしていないという回答になります。(戸谷)
Q6	セールスの方法が個人戦から組織戦になるというのは、何となく理解できますが、具体的にはどのようなことが契機になり、組織での対応が必要となるのでしょうか？
A6	拠点で製品営業をされている方にいきなりサービスの営業も担ってくれというのは難しい場合が多いので、まずはサービス専門の営業の組織がバックアップするような体制を取って、顧客接点とそこを繋げていくところからスタートするというやり方がひとつあり得ます。そこからだんだん知見や関心の移転も含めて徐々に融合的、ハイブリッドな組織体制に進めていくというステップが必要かと思います。(渡辺) 社内の組織化というのもありますが、顧客企業の調達部門がカウンターパートだったかと思ひます。顧客企業側もサービス化していかなければならない状況にあるので、“顧客企業の顧客”が何を考へているのかということが分かるような部門・企画とかセールス、さらに経営層ともコンタクトをしていかないと、なかなかサービスというものは売れるものではありません。(戸谷)
Q7	渡辺さんの事例についての質問： 物の品質管理について、壊れたら直すとありましたが、物の品質管理においても顧客が求める品質レベルを提供できているか否かが品質管理の基本であると考えます。顧客が求める品質を管理する観点では、サービスも物を同じかと思うのですが、如何でしょうか。
A7	ご指摘の通りですが、重要なのは品質レベルというものをどういふ風に規定するのか、それを実現するためにどういふタスクをしなければいけないのかという点であり、物を扱っている時とサービスを扱っている時で若干異なってきます。このあたりの整理というものが肝要です。(渡辺)
Q8	貴重な講演ありがとうございます。質問ですが、サービスを前提とした場合の製品スペックは変わってしかるべきというのは大変共感します。現状ミズノ様の中でこういった事例は既にありますか？
A8	ご質問ありがとうございます。この問題はまさに今後本格的に取り組んでゆかなくてはならないテーマだと考へております。 事例としては古典的ですが当社ではゴルフクラブのフィッティングサービスというものを展開しております。 ゴルファー個々人のスイングの特徴に合わせて適切な重量バランスのシャフトとヘッドとを組み合わせると共に、アイアンヘッドのライ角を調整するというサービスを展開しております。 ライ角調整は機械的にヘッドを曲げ加工することにより行ひます。 この曲げ加工はヘッドを鍛造加工しているものでは可能ですが鑄造加工しているものでは困難です。

	<p>従ってフィッティングサービスを展開するためには角度調整が可能な鍛造ヘッドを準備しておくことが望ましいということになります。</p> <p>またこのコンセプトを継承しウッドヘッドのネック角調整機能を搭載した製品も展開しております。</p> <p>これは従来技術をベースとした古典的な事例ではありますが、DX 関連を含めた新技術が生まれている現在では様々な製品デザインが生まれてくるのでは無いでしょうか。(金子)</p>
Q9	<p>興味深い調査ご報告ありがとうございました。</p> <p>米国製造企業でマーケティング経験がある者です。</p> <p>戸谷先生からコメント賜れば幸甚です。</p> <p>かつて HBR (経営学会誌) で T. Levitt 先生が近視眼的マーケティング (marketing myopia) という概念を提唱され、企業のあるべきマーケティング手法に警鐘を鳴らされました。調査の推移から判断すると、"近視眼的"から健常眼的な方向に変革しつつある、と考えるのは妥当な見方でしょうか？</p> <p>4P マーケティング・ミックスの Product を Service (=Goods+Services)と置き換えて考えれば、前述のような古典的なマーケティングモデルは、現在においてもまだ通用するとお考えでしょうか？もしくはこれらは過去の遺物で、全くの別物なののでしょうか？</p>
A9	<p>私自身も Levitt の'顧客はドリルではなくドリルで開けた穴が欲しい'はよく引用します。</p> <p>サービス化 (特に第三、第四段階) は近視眼的なマーケティングからの脱却する方向と考えられます。4P については、今も使えると思います。ただし、おっしゃるように Product が有形財、無形財を含むことを念頭におく必要がります。サービスのマーケティングで必要な要素を追加したサービス・マーケティング・ミックス 7P というフレームワークが使われます。流れとしては、7P にシフトしていくのではないかと思います。(戸谷)</p>
Q10	<p>最終的に価値としてどのようなサービスを提供すれば良いかは、顧客自身もその価値に気がついていない場合が多く、顧客からニーズを吸い上げるだけでは辿り着けない場合が多いのではないかと考えています。顧客の気がついていない価値にたどり着く為のメソッドとして良いアプローチはありますでしょうか。</p>
A10	<p>まさにそこがサービス設計手法としては重要なところ=共創です。設計のところで顧客にも参加をしてもらうので、人が資源に入ってきます。自社の従業員だけではなく、顧客が資源として入ってくるということは、コントロールが非常に難しくなるということです。企業側のコントロールが難しい不安定な資源を含めての共創が非常に重要です。また理系・文系で分ける教育の仕方が、物とサービスを分かれさせてしまう原因となっていると考えております。(戸谷)</p> <p>設計段階から顧客を巻き込んでいくというのはデザインとして大事です。一方でその話をするエンジニアは必ずあることを言います。曰く「スマホを持ってない客にスマホを使った価値は分からないから、先にスマホを作って客を呼ばなければならない。ゆえに物が先である」……私もかつてはそう思っておりましたが、スマホを使った価値というのは、たとえば繋がることに感じる価値——同じ時刻に話せなくても誰かと意見が通じ合うことに感じる価値——が、たまたまスマートホンという形で具体化したのであり、価値はもっと根源的なところにあるのです。顧客を巻き込むというのは、スマホでなんのアプリを使</p>

	<p>いたいのかを聞くことではなく、そういうところと一緒に聞きながらデザインしていくことで、先に物がなくてはいけないとは必ずしも思っておりません。(持丸)</p>
Q11	<p>お世話になります。ミズノ金子さん、HONDA 郡司さんに、質問です。顧客にとっての価値を考えた場合、サービスを自社製品だけでなく競合の製品にも適用できるものが理想と考えています。端的な例では、メーカー及び通信会社が違えどスマホを介して同じサービスを受けられるようなものがほとんどです。スポーツ用品、自動車ではそうした点でまだ技術的ハードルが高いと感じますが、どうしていくかお考えがあれば聞かせてください。</p>
A11	<p>ご質問ありがとうございます。</p> <p>スポーツを実施する際に頭のとっぺんからつま先まで同じブランドの製品でコーディネートするという事は稀なのでは無いでしょうか？</p> <p>TV に出てくる野球選手もシューズとグラブとユニフォームは別ブランドという光景を良く見かけます。</p> <p>従って製品を全て自社製品でカバーしているということでも無いように思えます。</p> <p>単一の製品でも例えばゴルフクラブのヘッドとシャフトを別ブランドのものにするという事は良くあります。</p> <p>自転車などでもフレームとギアとフロントフォークとは別ブランドであるということがあります。</p> <p>このようなケースでは製品が組み立て可能な規格 (ISO 等) に則っているということが重要だと言えます。質問の御答えになっていなかったらお許しください。(金子)</p> <p>自動車業界で言いますと、技術的ハードルというより、そういった共通のサービスを受けられるプラットフォームが、業界をあげて行われているものが数少なく、サービス提供可能なハードの普及がクルマという消費財でいうと現在のサービス領域の進化へのスピードに追従出来ていない、ということだと思います。</p> <p>先日のご紹介では省きましたが、衝突事故発生時に緊急自動通報を行うシステムのような救命救急領域では、官民協働で取り組まれているサービスが始まっていますが、まだそれに対応できる車両側のハードの普及が伴っておらず、多くのお客様が享受できるまでに時間がかかることが、今のクルマを介したサービスの難しさの特徴と思っております。</p> <p>一方で、昨今のデータ活用等のソフト的な技術やサービス進化が急速に発達している中で、どちらかという自動車業界主導ではないプラットフォームが標準的となり、例えば Android Auto や、Apple Car Play のようなものがようやく多くの車載器で対応できるようになってきた状況ですので、そういったお客様が保有するスマホなどのウェアラブルデバイスと親和性の高いプラットフォームを介しながら、お客様のハードは保有期間中にも何回かにわたってソフトウェアのアップデートがなされますし、それ自体の買い替えのサイクルもクルマに比べて圧倒的に早い特性を持ち合わせていますので、それらの特性と「お客様のあきらめてしまっていた困りごとを解決」できる、モビリティを介した新たな体験価値創りとして、試しながら小さく回して市場にサービスを浸透させていくような取り組みが必要なのだと考えます。(郡司)</p>
Q12	<p>理系と文系で教育を分けない方が良く戸谷先生が仰っていましたが、基礎知識や背景のずれはある中で、どう教育をすればいいか、アドバイスがあればよろしく願いいたします！</p>
A12	<p>日本の場合、大学受験のため、高校くらいから文系・理系コースを分けており、大学では社会科学系の講義は教養科目に少し含まれている程度です。しかしながら、サービスの設</p>

	<p>計や運用には技術のみでなく、重要な資源である人の心理・態度・行動への理解や、ビジネス構造の変革に関わる社会構造・企業経営などの理解が必要です。将来的には教育制度を大きく変える必要がある長期的な課題ですが、大手製造業に勤める方の多くが工学系修士卒であることを考慮すると、工学部の学部・修士の必修単位にそれらの科目を入れることからスタートする必要があるかと思います。(戸谷)</p>
--	--