

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

アンケートについて

Q1

聞き逃したのかもしれないので確認させて下さい。アンケート結果の「顧客」「従業員」の項は、アンケート対象会社の「顧客」「従業員」の意見が反映されているのでしょうか？

A1

アンケートの回答の約 80%が企業経営層です。基本的には回答者の認識が主に反映されていると考えられます。(丹野)

Q2

アライアンスでサービス化をしている場合があるとして、そこに入っているから自分は製造だけしていても OK というような企業があった場合、その企業自体は、サービス化していないとみるべきか、アライアンスとしてはサービス化しているのでその企業もサービス化しているとみるべきか、というのは気になりました。先ほどの「親会社がやるようになったから…」というコメントが関係するとは思いますが。

A2

ご指摘の点について、今後取り上げるテーマだと認識しております。
このような場合、1つの考え方としてアライアンスを1つの企業、当該製造企業（Aとします）は企業内の製造部門と見なすことができます。顧客が製品やサービスをどのように使っているかを A 社が認識できており、アライアンスへフィードバック・改善などができる環境であればサービス化していると考えられます。一方、A社の認識が“自社は製造だけでいいんだ”という認識であれば、サービス化していないと考えられます。
(丹野)

製造業のサービス化動向

Q3

製造業サービス化について、海外の動向を教えてください。また最も進んでいるのはどこの国でしょうか？

A3

サービス研究全体でいうと、やはり米国と北欧（ノルディック学派）が両巨頭であり、そこに関連する国々が進んでいると考えられます。北欧の五ヶ国、ヨーロッパでいうとドイツとイギリスが進んでいるという認識です。(戸谷)

Q4

海外でサービス化が進んでいる企業もしくは国はなぜ進められているのでしょうか？ 周りの環境からの影響等も関係あるのでしょうか？

A4

基本的には経済が成熟した国でサービス化が進みます。モノの豊かさから精神的な豊かさに顧客ニーズが移行するため、旧来の意味でのサービス（無形財）への移行が進むためです。中でも欧州、特に北欧では環境問題が早くから認識されていたことから、製造業も単なる物財製造ではなくサービス（プロセス）を提供することが志向されたという背景があります。(戸谷)

サービス化の4段階	
Q5	戸谷先生の発表の中で第4段階から年々後退すると言ってましたが、サービスも年々Obsoleteするというのが自然なので、当然のことかと感じました。その辺の価値基準の評価はあるのでしょうか？
A5	段階判断は、提供しているサービスの種類をご回答いただいて、我々が判断しています。アンケートでは、サービスを止めた理由も聞いていますが、顧客側で対応ができるようになったので必要なくなった、つまり機械化された、あるいはメンテナンスが自動でできるようになって不要になった、というものや、人が足りないというようなものもありますし、親会社の方でやるようになったのでそちらに移行したというものもあり、理由は様々です。一方、ある第4段階のサービスが陳腐化して廃止することがあっても、新たに提供されるサービスの段階は第4段階であることが望ましく、段階が下がることは後退であると考えます。（戸谷）
Q6	サービス化の段階は関心深いですが、各業種で段階の移行はどのような時間軸で進んでいるのでしょうか？成功パターンとしての移行速度などはありますか？
A6	1年で変わってしまうようなところは問題だと思います。戦略が長期的に作られていないから、容易に止めてしまうと考えられるからです。上がるにしても、各段階で成功して徐々に上がってるのであればハッピーですが、実際問題として第1段階であったところが翌年には第4段階をやっても上手くいかない可能性が高いと考えられます。必ずしも1、2、3、4…と順番にいかなきやならないわけではありませんが、やはり第3段階のハードルは高い。人材を育てたり、企業カルチャーがモノ作りからサービスの視点に移る、評価基準や組織体制を変えていくとか、社内の仕組みも同時に作っていかねばいけないので、そんなに簡単に段階が上がっていきえるとは思えません。極端に段階をスキップしているところは逆にやや危ういと見ております。（戸谷）
Q7	戸谷先生の発表で、4段階をサービス提供している企業が、翌年に提供していない、または1段階にグレードダウンしているようなご説明があったと思います。4段階まで提供できた（作り上げた）企業が翌年グレードを下げるのはすこし考えにくいのですが？
A7	質問Q5の回答をご参照ください。（渡辺）
Q8	第1段階から第4段階までの差異は企業のGM%を比較するのが分かりやすいなと感じました。実際には公表できないはずですが。
A8	公表可否の前に、測定していないケースが相当あることは講演時にお話した通りです。また、理想的には売り上げのような金銭（経済）価値のみではなく、共創価値を測定すべきと考えます。（戸谷）
共創価値（FKE）	
Q9	サービス化の4つの段階それぞれにおける3つの共創価値（機能、知識、感情）へのアプローチはどのような関係になると考えられるでしょうか。
A9	講演後半でお話した通り、機能価値はどの段階でも大きな差はありませんが、知識・感情価値は段階が上がるほど、向上します。（戸谷）

Q10	輸送用機器業界はなぜサービス化が進んでいないのでしょうか？
A10	<p>輸送業界は他の業界に比べて遥かに系列化されています。カーメーカーさんが一番上において、Tier1、Tier2、Tier3 と請け企業があり、大きな方針はカーメーカーさんが決められる、それが徐々に降りてくるということなのかと思います。アンケート内の定性的な回答を見ても、親会社の方針に従ってとか、取引先がそもそも一社で、取引先がそういうことを望んでいないという回答がありました。カーメーカーさんの動きを皆さん待っているというところがあるのではないのでしょうか。カーメーカーさんはサブスクリプション等、いろんなサービス化をやっていくと非常に強く発信されている企業さんはあるわけですが、消費者と繋がっているカーメーカーさんと比べ、そこに部品などを提供されている B2B の企業さんは、ダイレクトにサービス化の動きが伝わって来ていない、動きにくい、また、自社にどう取り入れるのかがわからないということがあると思われます。トヨタがサービス化していく…コネクテッドカーなどでサービス企業になると宣言されて、それが伝わって輸送業界のトレンドが変わるのではないかと私たちはずっと調査をしながら期待をしておりますが、回答結果は変わっていませんと、というのが現状です。（戸谷）</p>
Q11	顧客満足度、従業員満足度の KPI 化は比較的進んでいると認識しています。これら既存の KPI を活用して共創価値を測定することは可能でしょうか。
A11	<p>共創価値の一部として顧客満足度や従業員満足度の指標が活用できます。しかしながら、不足部分もあります。例えば、顧客は顧客自身がアクターとして資源を提供し統合する役割があるわけですが、従来の顧客満足調査では、そういった役割を想定した質問をしているケースは稀です。サービスを受動的に受けるだけの顧客として満足度を聞くだけでは、共創価値測定には不十分と考えられます。（戸谷）</p>
Q12	知識価値や感情価値をどの様にマネタイズするかについて具体的例があれば教示ください。
A12	<p>知識価値のマネタイズ例というのは実は結構沢山あります。本 Webinar でも発表があったコマツも勿論そうですし、IoT を利用して機械から取れる情報（データ）を知識化して、それを販売する、新商品開発に繋げる、顧客に対してのサービスに使うといった取り組みはかなり広く行なわれ始めています。コマツだけではなく、機械系でいうと農業機械もそうです。ちょっと形は違うのですが、B2B のサービス化戦略の本の中に事例として載っているものとして、シスコシステムズは代理店さんやパートナー企業さんの技術者を資格認定する制度を作って教育をすることを広く行なっています。そうするとパートナー企業が成長し、シスコシステムズと繋がるアプリケーションを販売しビジネスが膨らんでいきます。そういう形で知識価値を創造する仕組みを作るといことも行われています。感情価値に関しては、やはり一番測るのが難しいところでもあり、マネタイズするのも難しいところだと思います。ただ、皆さんビジネスパーソンの方はおそらく実感として持ってらっしゃると思うのですが、企業間の取引では、その企業と取引をしていることに誇りが持てるとか、相手企業が信頼できる企業であるといったようなことは、実は意思決定をする際に非常に重要です。そこを測って可視化・数値化していないだけで、事例としては皆さん日常的に見てられているのではないかと思います。そこを数値化する指標が今後必要ではないかと思います。（戸谷）</p>

Q13	顧客サイドの知識価値や感情価値を向上させる要因について分析した研究はありますか？ もしあれば、どのような要因がそれぞれ効果的なのかご教示下さい。
A13	<p>直接的な回答ではありませんが、製造業のサービス化と共創価値に関する文献に関して、例えば、以下があります。（戸谷）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・K. Toya et al. (2018), "OBSTACLES TO SERVICIZATION OF JAPANESE COMPANIES AND THE SERVICE PARADOX," In Proceedings of Spring Servitization Conference 2018 ・K. Toya et al. (2017), "Quantitative Analysis of Obstacles to Servitization of Japanese Firms on FKE Value co-creation," In Proceedings of Spring Servitization Conference 2017 ・K. Toya et al. (2017), "INTERNAL AND EXTERNAL OBSTACLES OF SERVICIZATION IN JAPANESE MAJOR MANUFACTURES," In Proceedings of Spring Servitization Conference 2016 ・K. Toya (2015), "A model for measuring service co-created value," MBS Review, Vol.11, pp.29-38. <p>https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/dspace/bitstream/10291/18042/1/mbsreview_11_29.pdf</p>
Q14	海外は、共創価値でサービス化スキームの継続判断の際に、知識価値や感情価値の指標を基に、判断するのが一般的なのでしょうか。
A14	海外でも共創価値をKPIとすること自体がまだ一般的ではありません。しかしながら、財務諸表にすぐ表れるような金銭的価値のみで判断をしないという流れは世界的なものです。財務諸表のみでなく統合報告書が重視されるようになったのはそのトレンドの一つです。（戸谷）
Q15	日本の製造業 1,000 社調査に、飲食器製造、タイル製造等の窯業関連が含まれていないのは何か理由があるのでしょうか？
A15	窯業は総務省の日本標準産業分類に沿って「金属」に分類しています。（丹野）
Q16	食品は第 4 段階がたしか一番多いとなっていました。非常に特徴的な業界と思いますが、代表的な成功ビジネスモデルがあるのではないかと思います。ご教示願えれば幸いです。
A16	<p>実は食品業界は二極化が進んでいる業界です。小さい企業さんが非常に多い業界ですので、30 人ぐらいで食品の加工をしているところがサービス化と言われてもイメージが湧かない、といったご回答をいただきます。小企業でリソースがなくてなかなかサービス化という方向に行けない企業さんが沢山ある中、一方で例えば大企業でいえばキリンが家庭用ビールサーバーを開発されていますし、成人病予防など健康に対する関心がもともと高まっている中、コロナの影響も加わり、食材と一緒にレシピを家庭に届けるなどサービスを付加した直販を行う中小企業も増えています。食品メーカーでサービスエコシステムを実現したケースもあります（A28 の回答を参照）。戸谷圭子 他（2017）,伊那食品工業株式会社, 日本ケースセンター.</p> <p>https://casecenter.jp/case/CCJB-OTR-17041-01.html</p> <p>このように進んでいる企業とそうでない企業に二極化しているということかと思います。（戸谷）</p>

Q17	食品製造業のサービス化のイメージがまだつかめないうです。調査で何か事例が上がっていましたら例示をお願いします。
A17	質問 Q16 の回答をご参照ください。（渡辺）
Q18	非耐久消費財メーカーはサービス化が遅れている、またハードルが高い印象があり、実際に飲料・食品製造業のサービス化率は低い調査結果となっておりました。その一方で飲料・食品製造業の第 4 段階対応の割合が高くなっておりましたが、具体的なそれらの成功事例があればご教示お願い出来ますでしょうか？
A18	質問 Q16 の回答をご参照ください。（渡辺）
サービス化への移行戦略	
Q19	モノ売りからコト売り（サービス化）への転換の中で、ビジネスドメイン変革をする中で自社内の戦略戦術を大きく変化させる必要があると認識しました。モノ売りを継続しながらコト売りを進めていく中で自社内の戦略が複層化するなどコンフリクトもあるかなと推察しますが、各々を機能させるという点での示唆を頂きますと幸いです。
A19	社内コンフリクトに関しては、B2B のサービス化戦略の第 II 部に詳しく書いていますので、是非ご参照ください。例えば、第 3 章（真のサービス文化の構築のためのマイルストーン）、第 4 章（組織目標との整合性）などです。BtoB の場合、組織内のみならず、代理店などのチャネルパートナーとのコンフリクトも生じやすいので、注意が必要です。同じく第 12 章に詳述しています。（戸谷）
Q20	サービスをバリューチェーンの一部と考えることはありますが、何が問題（弊害）となるのでしょうか？
A20	バリューチェーンは、価値を順次付加していく一方的な流れを示したものです。サービスでは、エコシステムの各参加者が双方向で共創のために能動的に資源提供し、統合していく行動が重要になりますので、思想がそもそも異なると言えるでしょう。（戸谷）
Q21	長期的な目線で進めていくべきだとの話がありましたが、早い段階でマネタイズできないと判断した場合は損切りする必要はあると思います。その判断基準はどこになりますでしょうか？
A21	損切りの必要性はその通りですが、判断基準が問題です。物財製造の判断基準（例えば、三年以内に売り上げ目標〇〇達成）では、成功するサービスの芽を摘んでしまうことがあります。サービスの収益構造を理解した上で、これまでとは異なる KPI を設定し、経営判断を行う必要があります。（戸谷）
Q22	ネットワークの複雑性になることによるデメリットも当然あると思いますが、その解決方法の事例があれば、ご紹介ください。
A22	「B2B のサービス化戦略」の中に、多数事例がありますので、参照いただくと幸いです。コンフリクト解決のためには、ネットワーク参加者皆が便益を得られること、そのためには自らも資源を提供し統合する努力が必要であると理解してもらうことが重要です。例えば、ヤマハ発動機のシースタイルは、販売代理店の便益を損なわない形でエコシステムを実現した好例です。（戸谷）

標準化	
Q23	7つの大罪という概念は国際標準等で全世界的に常識となっているものなのでしょうか？
A23	国際標準で議論されているものではありません。製造業のサービス化に関する各種研究成果に基づき、「B2B のサービス化戦略」にてご紹介している概念です。ステークホルダーと共創価値、さらに 3 つの共創価値分類はサービスだけでなくものづくりにも適用できる普遍的な概念でしたので、「人間中心の組織運営」の国際標準に組み入れられました。7つの大罪も有益な概念ですが、製造業がサービス化を進める際の留意点という意味では、かなり特化した範囲の概念ですので、それが将来的に標準化に対象になるかどうか分かりません。（持丸）

セミナー後のアンケートでいただいた質問	
Q24	商社に活用可能な営業方法などあれば知りたいです。
A24	これからの商社は、「モノ売り活動」から「顧客と一緒に顧客の目標を達成する活動」へと営業方法を変えることが必要となります。そのためには、①顧客のビジネスモデルと成功の評価基準の理解、②顧客の期待管理（顧客からの無茶な要求に NO という能力）、③自社、顧客サプライヤーや協力会社の関係者におけるハブの役割になる、④顧客にとっての成果を明確にする能力、が必要となります。（丹野）
Q25	当社はまだ事前分析よりもとにかく足で稼ぐ文化が強いです。それを完全否定はしませんが無駄もあると思います。より効率的効果的に営業成果を高める考え方が重要だと思います。当社以外の同業他社も含め、限られた時間の中で、卓上や会議室での事前分析の時間と実際に顧客に足を運ぶ時間の比率はどの程度でしょうか？ 正解はないと思いますが、アドバイスを頂けないでしょうか。
A25	事前分析の時間は、データの質と量、分析者のスキルに依存しますので、一概に比率は言えません。まずは活用できるデータの種類を特定し、データを蓄積する仕組みを構築することが必要です。同時に、大量のデータを統計や AI などの手法を使って分析できるスキルを持った人材を育成することが重要です。（戸谷）
Q26	機械業界に従事しているので参考になりました。日本の製造業に対し機械を広く拡販し日本の製造立国に貢献してきた機械商社のサービス化についてご意見お聞きたいです。
A26	機械商社に限りませんが、これまでは「見えるもの」中心の活動でした。例えば、顧客の顕在ニーズによる機会の発見、商品発表会などによるニーズ創出、1対1の製品営業、などです。 これからの商社は、「モノ売り活動」から「顧客と一緒に顧客の目標を達成する活動」へと営業方法を変えることが必要となります。そのためには、①顧客のビジネスモデルと成功の評価基準の理解、②顧客の期待管理（顧客からの無茶な要求に NO という能力）、③自社、顧客サプライヤーや協力会社の関係者におけるハブの役割になる、④顧客にとっての成果を明確にする能力、が必要となります。（丹野）
Q27	頂いた開催案内の中に「思うように進まない原因はどこにあるのか、そして、それをどう克服すれば良いのか」というところに大きく興味を持っていました。このあたりが聞ける機会を楽しみにしております。
A27	阻害要因に関しては、過去の調査の分析資料がございますので、こちらをご参照ください。（渡辺） https://unit.aist.go.jp/harc/servitization-conso/pdf/181213_summary.pdf

Q28	<p>私のいる県の場合、食品製造業の割合が結構大きいのですが、付加価値が非常に低いのが悩みです。本当に零細のところから、中小企業の上位に位置するしょう油メーカー、コンビニなどに大量に納入するスープや麺のメーカーなど様々なレベルがありますが、一様に悩んでおり、この問題のヒントが得られるとうれしいです。小規模食品ではオーガニック材料とか、SDG s に配慮した原材料調達などが相当するのかなとも思っています。もっと、顧客と相互作用できるような何かがあるとよいと思うのですが…。</p>
A28	<p>食品メーカーでも顧客接点を積極的に作り、地域のサービスエコシステムの中心となっているケースがあります。一社で難しい場合は複数社が共同でプラットフォームを作ることも考えられると思います。例えば、以下のケースがありますので、ご参考にして頂ければと思います。（戸谷） 戸谷圭子 他（2017）,伊那食品工業株式会社, 日本ケースセンター。 https://casecenter.jp/case/CCJB-OTR-17041-01.html</p>
Q29	<p>サービスの提供においてはデータの活用が大きな価値を持つようになってきました。製品が持つ情報、製品から得られるデータ、他の製品との関係から生まれるデータなどがあります。これらの利用価値を整理すると、可能なサービスを検討することが易しくなってくるように思います。たとえば、製品が持つ情報であれば、資産管理、メンテナンスおよび管理、設計適合製品の選択、利用環境における動作シミュレーション、などのサービスが考えられます。また、それらサービスが一企業でできるのかどうかの検討もやりやすくなると思います。サービスの種類あるいは分類と、必要となる情報／データとの関係を整理した資料はないでしょうか。</p>
A29	<p>大変興味深いご質問をいただきありがとうございます。抽象度は高いですが、アンケートでデータの取得や利活用、サービスの種類について聞いておりますので、こちらの分析が進みましたら改めてご紹介いたします。（丹野）</p>
Q30	<p>どのレベルからどのレベルへの移行に阻害要因があるということではなく、具体的な阻害要因とその解決方法を示してほしいと考えています。「そうは言われても、うちの会社（業界）でサービス化って具体的にどうやったらいいの？」と感じる聴講者が自分自身を含めて多いと感じています。</p>
A30	<p>阻害要因に関しては、過去の調査の分析資料がございますので、こちらをご参照ください。（渡辺） https://unit.aist.go.jp/harc/servitization-conso/pdf/181213_summary.pdf</p>
Q31	<p>自動車の大変革であるCASEに対して、国内の自動車製造会社が皆、対応できるとは思えない。特に、Tier3 以下の企業は、新たな自社製品をいくつか作り出さない限り、下請け製造業としても生きながらえない。そのなかで、MaaS の考え方は今までとは異なる独自製品を生み出すチャンスのように映る。ところが、「B2B のサービス化戦略」を読むと、今述べたような甘い考えでは無理と感じ、結局、先に進めなくなる。こんな輸送用機器産業の下請けメーカーはどうすればいいのか？ サービス化コンソーシアムに入れば救われるとは思っていない。しかし、この6年間にメンバーで何か新しい動きを始めたのなら、それを次回のセミナーで示していただけると助かる。</p>
A31	<p>コンソーシアムでの取り組みの例として、「サービス適合性診断」の実施や、サービス化促進に向けたワークショップ（テーマは価格設定や阻害要因などさまざま）を実施しています。ご興味をいただけそうでしたらコンソーシアム事務局までお問い合わせください。（丹野）</p>

Q32	提供するサービスの収益貢献度合いを測る指針が理解しにくいです。企業の収益が提供したサービスによるものなのか、たとえば景況によるものなのか、またはそれ以外の何らかの要因によるものなのかの判断基準が判らなかつたです。
A32	ご指摘をいただきましてありがとうございます。多くの製造業は、製品の収益構造に対してサービスの収益構造が不明瞭であることが多く、サービス化を進める上で、サービスの収益構造を明確にすることも課題の1つです。この点もコンソーシアムとして支援できるようにしていきます。(丹野)
Q33	会員向けの内容をそのまま公開すると、基礎知識のギャップが生じる。「公開講座」として、別途計画した方が、「サービス化」への取り組みや会への参加が増えるのでは？
A33	ご指摘をいただきましてありがとうございます。前向きに検討させていただきます。(丹野)
Q34	サービタイゼーションを中小企業で進めていくには他社との連携が大きなポイントになるかと思います。その際に重要となるポイントなどを教えていただけたらと思います。
A34	ご紹介したサービスエコシステムは企業連携をその中に含むものです。エコシステム内で企業間価値共創を円滑に進めるためには、関係者間で目的、目指す将来像を共有すること、価値観や企業文化の相互理解と、その理解に基づく共通ルールづくりが重要になります。(戸谷)
Q35	国内外の成功・失敗事例を多数取り上げ、要因分析頂ければ専門外でも分かりやすいと思います。ご検討よろしくお願いします。
A35	サービス化に向けた概要、戦略側面、戦術側面を体系的にまとめている書籍をご紹介します。国内外の事例も多く紹介されているものをご参考になれば幸いです。(丹野) C.コワルコフスキー, W.ウラガ, 戸谷圭子, 持丸正明「B2Bのサービス化戦略 -製造業のチャレンジ」, 東洋経済新報社, 2020年. https://www.amazon.co.jp/dp/4492762531
Q36	海外と国内の製造業の差別化。海外のサービスの成功例と国内の抱える問題との返りなどの話を聞いてみたいです。(人員の問題、効率化、など)
A36	サービス化に向けた概要、戦略側面、戦術側面を体系的にまとめている書籍をご紹介します。国内外の事例も多く紹介されているものをご参考になれば幸いです。(丹野) C.コワルコフスキー, W.ウラガ, 戸谷圭子, 持丸正明「B2Bのサービス化戦略 -製造業のチャレンジ」, 東洋経済新報社, 2020年. https://www.amazon.co.jp/dp/4492762531
Q37	製造業のサービス化に関する、アンケート調査前の仮説とアンケートによる立証結果などを紹介頂けると良かったと思う。また、サービス化の4段階は興味深いですが、4段階とされた理由や背景なども知りたいと思った。
A37	「日本の製造業1,000社調査」は短期的な仮説検証を志向したものではなく、定点観測による長期的な動向把握、時系列変化を知るための位置付けとしています。 サービス化段階については、国内外の先行研究や研究者同士の議論によって現在の形となっております。(丹野)

Q38	<p>SDL について、戸谷様の論文を読ませていただいています。ただし、SDL は、供給者は価値の決定はできず、提案しかできないと、一面放棄している部分がある。今の経済学の体系では、仕方がないが、SDL で、サービスを論じるより、デザイン思考で、サービスを論じる方が、適していると感じています。いろいろお教えいただけると幸いです。</p>
A38	<p>SDL のいう供給者は価値の決定をできないというのは、放棄ではなく、顧客（使用者・利用者）も資源を提供して共創的に価値は形成されるので、提供側だけでは価値は作れないという意味です。これまでは多くの製造業が、製品に価値を埋め込んで顧客の金銭と交換するという考え方をしてきたので、そうではないということを書いており、デザイン思考と対立するものではありません。（戸谷）</p>
Q39	<p>食品製造業のものです。比較的サービス化しているのではないかと思いますのですが、サービス化について基本から勉強しようと思ったら何から始めるといいですか。</p>
A39	<p>サービス化に向けた概要、戦略側面、戦術側面を体系的にまとめている書籍をご紹介します。国内外の事例も多く紹介されているものでご参考になれば幸いです。（丹野） C.コワルコウスキー, W.ウラガ, 戸谷圭子, 持丸正明「B2B のサービス化戦略 -製造業のチャレンジ」, 東洋経済新報社, 2020 年. https://www.amazon.co.jp/dp/4492762531</p>
Q40	<p>コマツの事例はあまりにも有名でしかも B2B の分かりやすい事例だったので、それ以外でヒントになるような事例を体系化して紹介いただければありがたい。</p>
A40	<p>B2C 企業での顧客や販売店との価値共創の事例としてヤマハ発動機の「シースタイル」事業があります。ケースを販売しているサイト（日本ケースセンター）をご紹介します。ご参考になれば幸いです。（丹野） 戸谷圭子, 小林吉之, 丹野慎太郎(2017), ヤマハ マリンクラブ・シースタイル, 日本ケースセンター. https://casecenter.jp/case/CCJB-OTR-16018-01.html</p>
Q41	<p>質問は WEB セミナー時の Q & A で投稿させて頂きました。セミナー中に出てきた知識価値はデータ活用、研究開発、感情価値はタイムリーな対応や関係構築という認識で合っていますでしょうか？ 現場で商社営業をしていると、知識価値は市況情報やメーカー最新機種、若しくはマーケティング（普通の営業に準ずる）に関してで、感情価値は顧客との関係構築（早いレスポンスや情報提供、飲みにケーションも含む）を示しているのではないかと思いますのですが、解釈間違っていれば教えてほしいです。</p>
A41	<p>知識価値、感情価値ともステークホルダー間（企業と顧客など）の相互作用によって創出されるものです。例えば、顧客から得た製品の使用方法のフィードバックを企業が蓄積することで、顧客にとって価値ある製品やサービスの開発に結びつけることができます。一方、顧客も製品に関する知識を蓄積することで製品の使用スキルが向上したり、他者へ教えることも可能となります。このようなことを実現する価値を企業側／顧客側の知識価値と呼んでいます。 感情価値は、企業活動への情緒的賛同や取引をしていることの誇り、営業担当とのやりとりといった相互作用から生まれるものです。関係構築はもちろんのこと、企業姿勢に対する情緒的評価なども含まれます。（丹野）</p>

Q42	3つの価値を言われていたわりに感情価値の重要性が他の価値と比べよくわからなかった。サービスが製品にインクルードされている場合お客様にとっては見え方が異なるかと思います。その辺の評価研究はなかったのでしょうか？
A42	感情価値は長期的には顧客から企業への“信頼”や、その企業の製品を使っていたり取引をしていることで生まれる“誇り”につながる重要な価値です。サービス化は資源統合プロセスであり、サービスの位置付け（製品に包含／個別提供）の違いではなく、提供している製品やサービスに対してお客様がどう感じているか、を起点としています。（丹野）
Q43	当社のような、金属プレス・溶接加工業で、現状輸送機器で Tier2 の位置が決まっている場合、コンソーシアムに入会して活動できるのでしょうか。
A43	ありがとうございます。入会方法につきましては、下記 URL をご参照ください。 https://unit.aist.go.jp/harc/servitization-conso/conso_introduction.html ご関心事項等、お問い合わせいただければご回答させていただきます。お問い合わせ先は下記になります。（渡辺） https://unit.aist.go.jp/harc/servitization-conso/conso_inquiry.html
Q44	いずれ卸売業のサービス事業化について、世界の事例が知りたいです。
A44	ご指摘の領域につきましては我々としても今後の重要なテーマと考えております。（丹野）