

アフターサービスビジネス 強化手法に関する | 考察

— 老舗生産財機械メーカーにおけるビジネスモデル変革への挑戦 —

株式会社神戸製綱所 生産システム研究所

宗 陽一郎

要約

生産財機械業界ではグローバル競争が激化する中、従来のような新製品開発・販売による売上／利益確保が厳しい状況に陥っており、各社事業継続・持続化のための安定収益源として、アフターサービス部門強化に取り組んでいる。本稿では、日本の老舗生産財機械メーカーのアフターサービスビジネス強化のための、アフターサービス部門・ビジネスモデル変革の取り組みについて、「①.ビジネスモデル変革体制構築フェーズ」、「②.基本戦略・アクションプラン立案フェーズ」、および「③.アクションプラン実行フェーズ」の3フェーズに分けて実践報告する。本取組の目標は、ビジネスプラットフォーム化により、一定品質を維持しながら、グローバルにサービス提供可能な形態・体制を実現すること、即ちビジネスプラットフォームのグローバルスタンダード化を実現することである。

キーワード

生産財機械, アフターサービス, ビジネスモデル変革, IT, ビジネスプラットフォーム

1. はじめに

1. 本稿報告対象の「老舗生産財機械メーカー：X社」について

本稿では、日本の高度経済成長を支えてきた老舗日本メーカーの「生産財機械製造ビジネスユニット」におけるアフターサービスビジネス強化に関する実践報告として、アフターサービス部門のビジネスモデル変革に関する取り組みを紹介する。

本稿で取り上げる老舗日本メーカー（以降、「X社」と呼ぶ）は、創業100年以上の歴史を有し、従業員数もグループ会社を含めると数万人規模のメーカーであり、売上規模や市場参入エリアから、一般に大企業と定義される企業である。ただし業界トップメーカーではなく、幾つかの製品群およびビジネス領域においては業界No.1メニューは有するが、これまではニッチ戦略をとりながら成長・発展を遂げてきたメーカーである。また、生産財機械製造ビジネスユニットとは異なる事業製品ユニットから成る複合経営の戦略を長年とってきたメーカーでもあることから、生産財機械製造ビジネスユニット単体で見た場合に、競合他社と比べて経営資源面で劣勢な側面もある。それ故に、特

徴ある製品開発・技術力強化に経営資源を注力してきた歴史的経緯があり、社員1人1人の個の能力に依存したビジネス展開を重視・尊重してきた社風・企業文化を有するメーカーとも言える。

なお筆者は、X社のコーポレートラボ部門に所属する1研究員であり、2013年度から、X社生産財機械製造ビジネスユニットのビジネスモデル変革に、社内コンサルタント的立ち位置にて従事し、現在も取り組んでいる。

2. X社生産財機械製造ビジネスユニット・アフターサービス部門の経営上の位置付けの変化

X社の生産財機械製造ビジネスユニットでは、グループ会社も含めると、複数の生産財機械を製造・販売している。主な取り扱い製品は、建設機械、プラント用プロセスガス圧縮機、化学プラント向け製造機械であり、その製品寿命（製品リプレイスサイクル）は、10年前後の製品から、30～40年長期使用される製品となっており、それぞれの製品メニューにおいて、製品供給・据付から、稼働後の交換部品供給及び機械の定期点検・定期修繕工事に関する技術サポート等のアフターサービスまでを、メーカーとして価値提供してきた。各機械製品の、全世界規模での業界

内稼働機台数は、数十万台、数万台、数千台、数百台とばらついているため、各製品のアフターサービス部門のアフターサービス体制は、機械製品毎に異なる体制をとっている。

またX社の場合、これまで製品開発・技術力強化に経営資源を注力してきた歴史的経緯から、新製品開発部門に比べ、アフターサービス部門は、これまではX社内において「縁の下力持ち」的存在であったとも言える。

生産財機械業界においてもグローバル競争が激化する中、従来のような新製品開発・販売による売上／利益確保が厳しい状況に陥っており、業界各社ではアフターサービス部門への経営資源投入を拡大し、アフターサービス部門を、本業の事業継続・持続化のための安定収益源として強化する動きを見せており、X社においても同様な状況にある。

3. X社生産財機械製造ビジネスユニット・アフターサービスビジネス強化実現上の課題

複写機、家電製品といった民生品に比べ、X社が取り扱っている生産財機械製品群は、IT活用によるアフターサービスビジネスの自動化・効率化が必ずしも十分進んでいない状況にもあり、営業マン、サービスエンジニア、点検修繕工事監督スーパーバイザーといった「人」を媒体とした価値提供が中心となっている部分・要素が大きい。つまり、メーカーにおけるアフターサービス部門ではあるが、飲食業等のサービス業（以後、「一般的なサービス業」と定義する）と同様な「人」を主な経営資源とした変動費型ビジネスとしても捉えられる側面がある。

一方で、一般的なサービス業にはないビジネスの特徴として、交換部品販売という、安定的かつ高収益な「モノ」的提供価値メニューを有している点があり、これが、メーカー経営層が、事業存続・持続化のための安定収益源としてアフターサービス部門に期待する所でもある。

しかし前述の通り、一般的なサービス業と同様、「人」依存のビジネス構造になっているため、単純にアフターサービスビジネスそのものの規模拡大を図ろうとした場合には、人

件費等の固定費増大につながり収益性が悪化する危険性がある。

本稿で報告するX社生産財機械製造ユニット・アフターサービスビジネス強化に関する取り組みとは、アフターサービスビジネスにおける高収益性を維持・強化しつつ、事業規模拡大を実現可能とするためのビジネスモデル変革、即ち、アフターサービスビジネスにおける提供価値と提供形態を抜本的に見直し・変革することである。

以降、X社生産財機械製造ユニット・アフターサービス部門の、ビジネスモデル変革に関するチャレンジ（以後、「X社アフターサービスビジネスモデル変革チャレンジ」と定義する）について、「ビジネスモデル変革体制構築フェーズ」、「基本戦略・アクションプラン立案フェーズ」、「アクションプラン実行フェーズ」の3フェーズに分けて報告する。

II. ビジネスモデル変革体制構築フェーズ

I. Business Model Canvas 導入による組織体制の構築

X社が取り扱う生産財機械製品の顧客は、当然のことながら企業であり、故にB2B型ビジネスモデルとなるが、アフターサービスにおいても、B2B型ビジネスにおける特性を有しており、顧客も含めた複数関係者（ステークホルダー）の協働により成り立つビジネス構造となっている。生産財機械製品におけるアフターサービスメニュー（提供価値）の1つに、生産財機械のコアユニット部を、メーカーサービス工場に持ち込み、点検・補修工事を行うメニューがあるが、本サービスを提供する場合での業務フロー（プロセス）とステークホルダーの関係を図式化したものを図1に例示する。図1に示す通り、社内外の複数のステークホルダーによる、複数業務プロセスの協働ワークにより、価値提供が実現される点が特徴である。

X社での「アフターサービスビジネスモデル変革チャレンジ」を進めるにあたり、まず、プロジェクト・コアメンバーにて、現状のアフターサービスビジネスの全体像を理解するこ

とから着手した。具体的には、「Business Model Canvas (図2)」と呼ばれるビジネスの全体像を図示化するフレームワークを導入し、製品供給先顧客群（一般に、業界と呼ばれる単位）や国・地域別にビジネスモデル全体図を作成した。ビジネスモデル全体図作成では、営業・製造・技術等、アフターサービスビジネスに関わる組織横断的關係者にて意見交換を行いながら全体図作成を進め、これにより、社内コンサルタント的立ち位置にてプロジェクトに関与する筆者らメンバーが、事業部門での現状ビジネスの実態を、構造的に、そして、ビジネスにおける価値提供や費用・収益の流れに沿って把握し理解することが可能となった。また、ビジネスモデル全体図は、プロジェクト立ち上げ時において、営業・製造・技術等、アフターサービスビジネスに関わる組織横断的關係者が、自社のアフターサービスビジネスの現状を理解し課題を議論する上での共通言語としても有効に機能した。

2. 顧客アンケート導入による現状分析

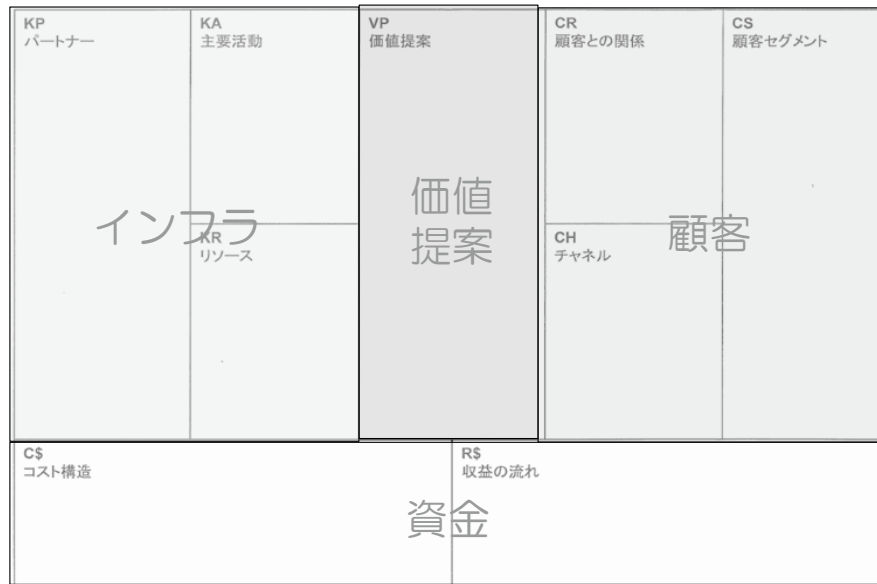
またX社の場合、B2B型ビジネスにおける特性、さらには組織風土・文化の影響もあると考えるが、顧客の特性・ニーズに関する情報が、担当者やキーマンのみに情報が蓄積され、フォーマルな形で継続的に組織内に共有化されにくい状況にあった。そのため、組織として、今後新しいサービス提供の在り方や、提供価値内容を議論していくにあたり、顧客の現状のニーズや声を、組織的かつ網羅的に顧客から吸い上げ、分析評価する必要性があったため、インターネットを活用した顧客アンケートを実施した。本アンケートの実施により、前記ビジネスモデル全体図とも絡めることで、現状ビジネスモデルでの、どのプロセスや組織機能、さらには提供価値内容において、顧客が満足／不満足に感じているかを確認・理解でき、現状のビジネスモデル上の課題について、プロジェクトメンバーにて分析・考察を深めることにもつながった。

図1 アフターサービスメニュー提供における業務フロー（プロセス）とステークホルダーの関係例

No	業務フロー 項目	関係するステークホルダー					
		顧客	営業部門	エンジニア部門	フィールドサービス部門	サービス工場	外注先工場
1	引合（客先との設備保全計画協議）	○	○	○			
2	プロポーザル（工事仕様書）作成		○	○			
3	受注（PO発行）	○	○				
4	工事指示書作成			○		○	
5	生産財機械・予備部品・専用工具搬入	○		○		○	
6	搬入品状態検査					○	
7	生産財機械分解・点検作業					○	○
8	補修案作成・客先提案	○	○	○			
9	補修作業					○	○
10	生産財機械組立作業					○	
11	生産財機械・予備部品・専用工具搬出			○		○	
12	予備部品提案	○	○	○			
13	工事完了報告書作成	○	○	○			
14	試運転前検査作業				○		
15	試運転作業				○		
16	フィールドサービス報告書作成	○	○	○	○		
17	保全・補修工事提案	○	○	○			

図2 Business Model Canvas

4つの領域（顧客、インフラ、資金、価値提案）をカバーし、9つの構築ブロックから構成されるビジネスモデルという構造物を表出化できる



Business Model Generation, アレックス・オスターワルダー, 翔泳社 2012

3. 受注データ分析による顧客ランク分け

次に、過去受注データをもとに、既存顧客の顧客ランク分けの実施を試みた。具体的には、X社アフターサービス部門ベテラン社員のビジネス上の経験知をヒアリングした上で、交換部品の購買履歴（注文金額と注文頻度）や、顧客設備での定期点検・定修工事におけるX社への注文履歴（スーパーバイザー派遣、点検工事及び定修工事業務委託の金額や、発注頻度）をもとに定量分析を行い、顧客ランク分け（優良顧客の炙り出し）を実施した。これにより、現状顧客群において、どの業界・どのエリアに、どの程度の優良顧客・潜在優良顧客が存在するかを可視化することが可能となり、本結果とベテラン社員の経験知も加味しながら、現状のビジネスモデルにおいて攻めるべき／強化すべきポイントの分析と議論を深めていった。

ここまでの取組みを通じて、X社アフターサービスビジネス

モデル変革を進めるにあたり、まずX社アフターサービスビジネスの従事者1人1人に対して、現状のビジネスを、定性・定量分析データをもとに、構造的かつ客観的に理解・分析可能な情報提供を推進し、その結果、各自の意識変容・行動変容のきっかけにつながり、組織全体としてビジネスモデル変革を推進する上での気運・組織的風土醸成につながったと考える。なおこの時点において、売上収益面でも良好なビジネスパフォーマンスが得られた。

III. 基本戦略・アクションプラン立案フェーズ

I. 競合調査を踏まえた、基本戦略の策定

X社は、特徴ある製品開発・技術力強化に経営資源を注力してきた歴史的経緯から、アフターサービス部門における提供価値内容、即ちアフターサービス従事者のマインドは、納入した設備機械を安定的に使用し続けてもらうこ

と、使用の中で発生したトラブル（顧客の製品使用上のミスに起因する内容も含む）を早期に解決することに注がれてきた。この組織的特性は、右肩あがり新製品受注が拡大していった時代においては、X社の製品価値・ブランド価値向上にもつながり十分な役割を果たしていたと考えるが、前述のようにアフターサービス部門に対する経営陣の期待が変化中、従来のマインドに加え、組織としての成長を実現していくための新たな基本戦略・各自の行動指針の策定が必要な状況となった。そこで、グローバルにビジネス展開を行っている、欧米競合他社・生産財機械メーカーのアフターサービスビジネスの現状調査を実施し、競合他社の事業戦略・勝ちパターンからX社が学ぶべき観点を分析整理した上で、X社アフターサービスビジネスモデル変革推進のための新基本戦略・行動指針を策定した。

2. 新サービスメニュー案策定と、顧客インタビュー調査による受容性確認

策定したX社アフターサービス・新基本戦略は、組織としての成長・発展を実現していくための、アフターサービス従事者1人1人の共通的な行動指針であるが、顧客に対して、何を、どのように価値提供していくべきか、といった具体的な行動様式的情報までは含んだものではなかった。生産財機械製品そのものが「一品一様の製品」であるため、そのアフターサービスメニュー（提供価値）もこれまで一品一様のものとして取り扱われてきた傾向にこれまであったため、新基本戦略・行動指針に沿って、新しいアフターサービスメニューを開発する必要がある、アフターサービスメニュー・ラインアップを充実させる必要があるとの議論となった。

しかしながら、新サービスメニュー案策定では、必ずしも、新しい提供価値を創造・開発することに力を置くのではなく、既存の提供価値内容群を棚卸し、体系的・構造的にメニュー化した上で、顧客のニーズ・受容性を確認しながら、拡充・拡大していくべきサービスメニュー内容案を炙り出し、策定するプロセスを取った。具体的には、ベテラン営業

マン数人でプロジェクトチームを結成し、既存の提供価値内容群の棚卸し、体系的・構造的なメニュー化案を策定し、社外マーケティング調査会社の協力を得ながら、本サービスメニュー案を用いた国内外主要顧客へのインタビュー調査を実施し、顧客ニーズと受容性を確認した上で、新サービスメニュー案としての妥当性を確認・検証した。その結果も踏まえながら、アフターサービス部門組織内に、新サービスメニュー案の主要内容毎にワーキンググループを作り、アフターサービス従事者が分業して具体的な内容を検討し進める体制をとった。

3. サービスビジネス強化サイクルをモデルにした、アクションプランの策定

前記顧客インタビューを通じての顧客ニーズと受容性の炙り出しを通じて、アフターサービスビジネスそのものの規模拡大を図っていくためには、単なる新しいサービスメニュー（提供価値）の拡充・拡大だけではなく、アフターサービスを一定レベル以上の品質でグローバルに提供でき、かつその提供プロセスを通じて、顧客とともに顧客ニーズに沿った新しい提供価値を協働で生み出していける組織体制やビジネスモデル（アフターサービス提供形態）の実現が重要である点が確認された。その実現のため、米国ハーバードビジネススクール／ヘスケット氏らの「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方を参考にしながら、X社での強化ポイントをプロジェクトメンバーにて議論・検討し、アクションプランへの落とし込みを実施した。

X社ではサービスビジネス強化サイクルモデル案として、「価値提供プロセス（内部オペレーション）面のサービス品質」と「顧客が享受する提供価値内容面のサービス品質」の2つの品質を、同時に獲得・強化していく必要があったが、既存事業形態を維持しながらのビジネスモデル変革を進めるにあたり、まず「顧客が享受する提供価値内容面のサービス品質」から、ITを活用し強化・獲得していく手法を探ることとした。

IV. アクションプラン実行フェーズ

1. ITを活用した顧客との協働による新サービス実現に向けた取組み

「顧客が享受する提供価値内容面のサービス品質」をIT活用し強化・獲得していくための取組みとして、日本国内主要顧客1社の協力を得て、インターネット・クラウド環境を利用した、顧客との顧客設備アフターサービス情報共有化ビジネス実験に取り組んだ。顧客整備のアフターサービス業務（定期点検・定期修繕工事業務等）をアウトソーシングする傾向が強い顧客に対して、計画・実績管理から、定期点検・定期修繕工事業務全てを、メーカーにて包括受注対応する新サービス提供についてのビジネス実験を実施した。

本活動を通じて見えてきた点として、当たり前のことではあるが、顧客は、アフターサービス会社が提供したサービス内容の妥当性を把握・確認したいが、これまでのアフターサービス提供内容が、一品一様の機械製品と同様に一品一様のサービス提供内容となり、その提供プロセスや提供結果に関するエビデンスも複雑で煩雑化し、顧客にとっては分かりにくいものであったことが確認された。アフターサービス提供内容とその結果を、顧客とサービス提供者双方が、分かりやすく相互共有可能とすることで、顧客サービス品質も高まり、また顧客のニーズに関するサービス提供者側の理解も促進され、両社のWin-Winなビジネス関係の構築、即ち顧客の困り込み強化につながる可能性が高まるのがビジネス実験を通じて再確認された。

2. ITを活用した社内サービスオペレーション業務改革に向けた取組み

前記顧客とのビジネス実験では、インターネット・クラウド環境に、顧客とX社アフターサービスビジネス従事者との間で、アフターサービス業務に関する情報を双方向でやりとり可能なビジネスプラットフォームを構築しビジネス実験を実施した。本実験を通じて得られたもう一つの副次効果として、アフターサービス提供者側の業務プロセスの棚卸と、提供プロセス群の中で提供価値品質に影響を及ぼしてい

る業務プロセスの洗い出しや改善・強化内容に関する情報蓄積も可能となった点がある。X社アフターサービスビジネスモデル変革推進では、この副次効果を活かしながら、「価値提供プロセス（内部オペレーション）面のサービス品質」の向上と、その標準化にも取り組んでいる。具体的には、プラットフォームを通じて、アフターサービス提供業務プロセスの可視化を行い、その上で、アフターサービスビジネスの規模化や収益性に影響を及ぼす業務プロセスと、その業務プロセスのベストプラクティスな提供方法を、プラットフォームを介して、X社アフターサービスビジネス従事者間で情報共有し合うことで、組織としての有効手法を見出し、その標準化を推進しつつある。

なお、業務プロセスの標準化とともに、取り組んでいくべき点として、サービス提供者のスキル獲得・強化も重要となる。X社アフターサービスビジネスモデル変革推進プロジェクトでは、前記の2つのビジネス実験とは別に、サービス提供者のスキル獲得・強化支援を狙いとした、ITを活用した人材育成制度構築とそのためのプラットフォーム整備にも取り組んでいる。しかしながら、推進上の大きな課題として、アフターサービス業務そのものも、従来「人」に帰着した「一品一様の」サービス提供によって行われてきた歴史的経緯から、スキル獲得・支援のための人材育成手法やそのための教材群が、組織で共同利用可能な知識ベースとして構築されてきておらず、そこからは始める必要がある点が課題となっている。そこで加速策として、「サービスビジネス強化サイクル」をまわすための前記プラットフォームを媒体にして、顧客ニーズの炙り出しと、その結果を加味した社内オペレーション・業務プロセスの標準化を進める中で、サービス提供者に求められる素養とスキルの再定義を行い、その獲得・強化支援のための人材育成制度構築を進めていく方向で検討を進めている。

3. グローバルスタンダード化・新ビジネスモデル化に向けた取組み

X社生産財機械製造ビジネスユニットの持続的成長・発展の実現のためには、さらなるグローバルな事業展開拡

大が鍵となっている。そのためには、従来の製品開発力・技術力を強みとした「モノ」的提供価値を主体とした事業展開から、アフターサービスビジネスユニットを顧客とのインターフェースとしながら、「モノ」的価値に加え、「コト」的価値も含めた総合的な価値提供を、顧客とともに協働で探究し実現していくビジネスモデルへのパラダイムシフトが今後求められると筆者は考えている。またその実現には、アフターサービスビジネス部門の強化と新ビジネスモデル構築が必須条件になると考えるが、筆者はその鍵は、現状の海外拠点でのビジネス展開の中にあると考えている。それは、必ずしも欧米グローバル競合メーカーのビジネスモデルの模倣ではなく、欧米グローバル競合メーカーから学ぶべき点は取りいれながら、これまで諸先輩方が海外市場開拓の中で築かれ、顧客からも評価を頂いてきた日本のおもてなし文化を土台としたアフターサービス提供価値内容とその提供形態を、ITを最大限に駆使しながら再構築し、ビジネスプラットフォーム化を進めることではないかと考えている。

次なる目標は、ビジネスプラットフォーム化により、一定品質を維持しながら、グローバルにサービス提供可能な形態・体制を実現すること、即ちビジネスプラットフォームのグローバルスタンダード化に向けた取組みを展開する計画である。