



**諏訪** サービスティクスは、PTC に入ってよかったと感じています。部品の在庫管理を中心にサービスを提供していた会社ですが、PTC のトータルなソリューションの一部に位置づけられ、わかりやすくなった印象です。PTC として、導入後の運用までカバーしたサービスを提供できるようになればもっと良いと思うのですが、その部分はいかがでしょうか。

**桑原** 米国では、PTC が在庫計画のスペシャリストを雇って、運用業務を請ける場合もあります。日本でも、コンサルティングをアウトソースするなどで展開することを検討しています。

**諏訪** 期待しています。サービス事業は、「優秀な人材」、「研ぎ澄まされたサービス プロセス」、そして「価値ある IT インフ

ラ」が支えることで、大きな力を発揮します。在庫の見える化にしても最適化にしても、IT がなければ実現は不可能です。

**桑原** 「サービス事業の成否は、IT が決める」と言ってしまうていいですか。

**諏訪** IT と「しつけ」ですね。きちんとシステムを使わなくては意味がないですから。「しつけ」の手抜きはシステムの命取りにつながります。

**桑原** エンタープライズソリューション企業を目指して、お客様に PTC の製品を最大限に活用していただけるよう、今後も支援していきます。本日は、どうもありがとうございました。



サービス ライフサイクル管理 (SLM) の詳細については、[www.ptc.com/go/service](http://www.ptc.com/go/service) をご覧ください。

<お問い合わせ先>  
TEL : 03-3346-3659 Email : [issjapan@ptc.com](mailto:issjapan@ptc.com)

© 2014, PTC Inc. (PTC). All rights reserved. PTC 製品およびサービスに対する唯一のフランティは、該当する製品およびサービスに付随する明示の保証書において定められています。本書のいかなる内容も、追加の保証と解釈され  
てはなりません。PTC 製品およびサービス、または PTC が関係している市場に関するアナリストなどによる将来の見通しは、そのアナリスト自身の見通しであり、PTC はその根拠または正確性について何ら言明いたしません。  
PTC、およびすべての PTC の製品名およびロゴは、米国およびその他の国における PTC またはその子会社、あるいはその両方の商標または登録商標です。その他の製品名または企業名はすべて、各所有者の商標または登録商標で  
す。新製品や新機能のリリース時期は予告なく変更されることがあります。

PTC-Service Lifecycle Management-JP-0114

対談

PTC®

# 利益を生み出すサービス事業、 IT 基盤の整備により 製品ライフサイクル全体を最適化

アフターサービス分野は、多くの製造業にとって、最も IT 化の遅れた領域と言われてきた。しかし、近年、この分野で大きな改革を成し遂げた企業が出てきたことで、にわかに注目が高まっている。アフターサービス業務はどうあるべきか、そして今後はどこへ向かうのか。ワクコンサルティング株式会社 常務執行役員 エグゼクティブコンサルタント 諏訪 良武氏と PTC ジャパン株式会社 代表取締役社長 桑原 宏昭が対談した。

## グローバル化に伴い、現地顧客の期待を捉える

**桑原** 諏訪さんは、アフターサービス分野の経営改革に強いコンサルタントと聞くと、真っ先に名前の上がる方ですが、新卒でオムロンに入社され、企業 IT の黎明期から、部品表 (BOM) の整備による現場の効率化に取り組まれた経験をお持ちだそうですね。

**諏訪** 入社して3日目に電卓のスペア パーツリストを渡され、これをコンピュータで管理できるようにしろと言われました。苦労してなんとか仕上げたら、お客様に絶賛され、「仕事っておもしろいな」と実感しました。当初、部品番号順だったリストを機種別も作成し、改善を重ねていくうちに、工場で使っている手書きの部品明細表が、機種別リストと全く同じであることに気がきました。ある事業部にコンピュータで作った部品表を生産に採用してもらい、成功させたことで全社へと展開し、最終的には部品番号のグローバル統一を成し遂げました。またその頃に、CAD の初期導入も担当しました。振り返ってみると、若いころから PTC さんが専門にやっておられる領域をずっとやってきたことになりましたね。そして、オムロン最後のご奉公として、保守子会社のオムロンフィールドエンジニアリング (以下 OFE) でアフターサービス改革に取り組みました。このキャリアから現在のコンサルティング案件は、保守サービス会社が社内改革をしたケースと、私の提唱するサービスサイエンスに興味を持っていた方からお話をいただくケースの2つが中心になっています。

**桑原** 諏訪さんは、サービスサイエンスで「お客様の期待」についての話をされます。日本国内では、お客様に共通点を見つけやすいでしょう。しかし、グローバル企業が全世界でサービスを展開する場合、お客様の期待も変わってきます。サービスサイエンスでは、そこをどう定義していますか。

**諏訪** 国や文化の違いは、コンテキストマーケティングにおいてサービス設計の最初から意識すべき文脈です。それを明確化し、「日本の素晴らしいサービスを異なるニーズのある国々に、どうやって輸出するか」というテーマに取り組



ワクコンサルティング株式会社  
常務執行役員  
エグゼクティブコンサルタント  
諏訪 良武氏

1971 年にオムロン株式会社入社。1985 年、通商産業省 (現在の経済産業省) の Σ プロジェクトに参加。1995 年、情報化推進センター長。1997 年、オムロンフィールドエンジニアリング株式会社の常務取締役として保守サービス会社の改革を指揮。2003 年、公益社団法人企業情報化協会の IT 総合賞。2004 年、第 1 回コンタクトセンタアワードのマネジメント部門金賞を受賞。2006 年、ワクコンサルティング 常務執行役員、国際大学グローバルコミュニケーションセンターの上席客員研究員。2009 年、多摩大学大学院客員教授。カタチとして見えないサービスや顧客満足度を科学的に分析し、サービス企業の改革を支援するサービスサイエンスを提唱している。主著に、『顧客はサービスを買っている——顧客満足向上の鍵を握る事前期待のマネジメント』、『一番シンプルな問題解決の方法』がある。



まなければなりません。国が変わり、人種が変わると、よりお客様の期待の把握が重要になってきます。

**桑原** 私たちは、国や地域によって異なるお客様のニーズに沿ったアフターサービスのあり方を設計し、さらに製品の設計にフィードバックする手法を提案しています。製造業の海外進出をサポートするために、新しい地域に最適な製品の機能や、モジュールの組み合わせ、そして部品レベルでのアフターサービスのしやすさなども、設計部門にフィードバックできるソリューションです。

## アフターサービスは利益を生む

**諏訪** 私は、2つのポイントをお客様に伝えています。まずは、「アフターサービスを利益の出せる事業に変える」こと。日本の大手メーカーは、アフターサービスで利益を生めるという点は理解が進みましたが、主力の事業になるとは考えていません。しかし、この部分に注力すれば、大きな利益を生みます。それを理解してもらうのが第1のポイントです。もう1つは、「製品を売るから、サービスを売る」という方向にシフトすることです。「製造ができるサービス業」という視点で、事業を全面的に見直してみると、これまで気づかなかった改革ポイントを発見し、価値の高いビジネスを作れるはずです。

**桑原** いわゆる「製造業のサービス化」ですね。日本メーカーは、「いいものをつくる」部分にこだわりがあり、研究開発や生産に目を向けがちです。一方、海外メーカーは、「自分たちがどのようなバリューチェーンを組めば生き残れるか」という視点でロジカルに考え、トップダウンで現場に落とすのがうまい。私たちは、そのような企業の例を日本のお客様に伝えています。日本メーカーの良さを生かしながら、「企業全体の価値を高めるために、アフターサービスをうまく使えばよい」ということを伝えなくてはならないと強く感じています。

**諏訪** アフターサービスから「アフター」という言葉を取り払いたいですね。アフターという言葉のせいで、「下流」や「後始末」といった



イメージが出てしまう。本来は、さまざまなアイディアを出して、クリエイティブにやっていく分野なのです。アフターサービスは、本気でビジネスシナリオを作って実践すれば、絶対に儲かります。また、サービスはストックビジネスになるので、経営の安定化に大いに貢献します。一方、製品はフロービジネスなので、今年売れた製品が来年売れる保証はない。この不安定な世の中で、フロービジネスだけに頼って事業を進めることは、本来危ないことなのです。

**桑原** 同感です。全く新しい製品を企画するときに、アフターサービスまでを考えた企画をできるようになれば、製品ライフサイクル全体のお客様に価値を提供できるようになるはずです。そして、価値を提供できれば、企業は利益を得られます。

## 製品ライフサイクルの最上流はサービスである

**諏訪** 市場にあるほぼすべての製品は、一度できた製品をモデルチェンジしたものです。そうすると、製品ライフサイクルの最上流はアフターサービスなのです。次のモデルは、アフターサービスで得られた知見が埋め込まれるわけですから。そういう視点で製品のライフサイクルを見てみると、世界が変わるはずです。

**桑原** 設計、製造、サービスと部門を区切っている組織が多いことも問題かもしれません。製品ごとの軸でドメインを切れば、責任者は設計からサービスまでを管理することになりませんか。

**諏訪** ところが、そうとも言えないのです。古い企業ほど、製品別の組織編成になっています。大手メーカーがカンパニー制を敷いた場合、保守部門は各カンパニーに入ります。すると、メーカーは大きくても、保守サービスは複数の小さな組織になってしまいます。保守サービスは、規模の論理がものすごく効くビジネスです。組織の問題はなかなか難しいテーマです。

**桑原** なるほど。確かに規模は重要ですね。メーカーがサービス事業を本格化させようと考えた場合、他社からサービスビジネスを受注して拠点を増やし、規模の拡大を図るという戦略は正しいのでしょうか。

**諏訪** 必然的にそうなるでしょう。私は OFE 時代、「田舎のオンリーワンサービスプロバイダー」になろうと言って、地方拠点

で需要のあるサービスの受注をどんどん展開しました。たとえば、オムロンは北海道に多くの拠点がありますが、IT 系の会社の多くは、札幌にしか拠点がありません。北海道は広く、札幌から修理に行くのでは時間がかかってしまい満足していただけません。そこで、「北海道だけうちに仕事をやらせていただけませんか？」と持ちかけたわけです。

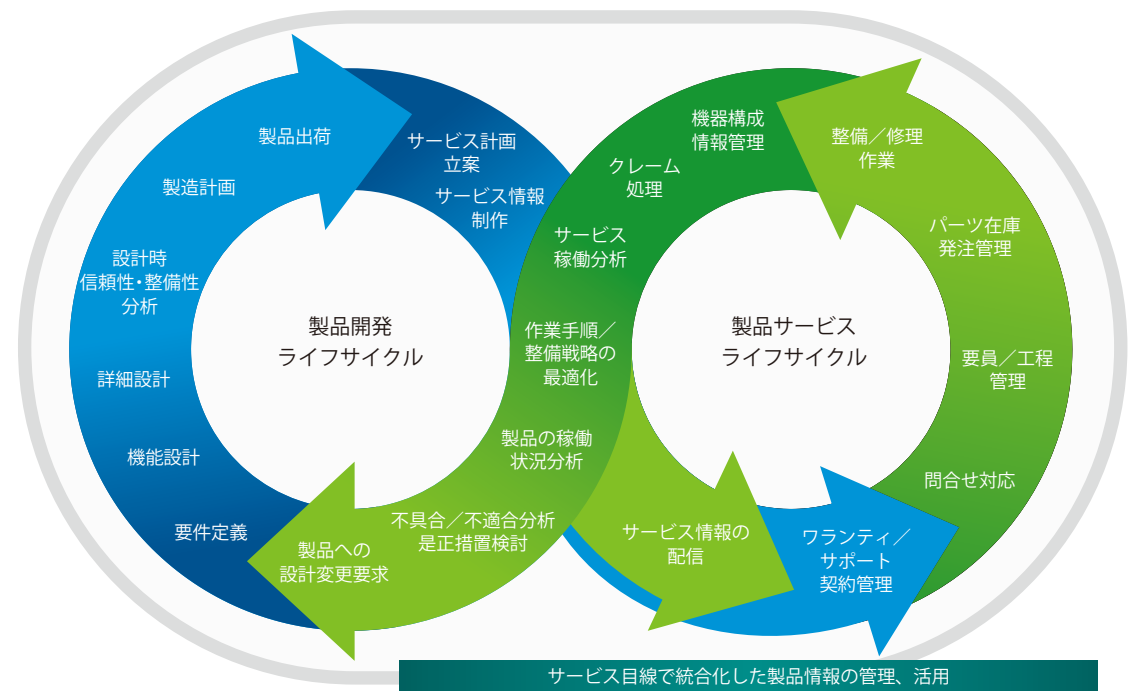
**桑原** サービス事業で収益を上げる見本のようなお話ですね。保守契約についてはどうでしょう。たとえば、年間契約を結んでしまうと、サービス事業はコストセンターというとならえ方になってしまいそうです。

**諏訪** 事業の安定性や効率性を考えると、年間保守契約にした方がよいでしょう。見積もり修理の現場負担は大きく、事務処理や価格交渉が大変で膨大なムダ工数が発生します。年間契約なら、修理の際には顧客と保守会社が協力して「いかに早く直すか」に集中できますし、予防保全やコールセンターのサポートも活かして、顧客満足度を高めやすくなります。

**桑原** IT 業界は年間保守契約がほとんどで、私たちは契約いただいた以上の価値を提供できるよう、努力しています。顧客満足度と言えば、諏訪さんがよくお話になる事前期待のマネジメントは面白いですね。

## 上がり続ける顧客の期待をマネジメントする

**諏訪** お客様が望んでおられることを把握し、それを上回るサービスを提供できれば、顧客満足度は上がって行きます。ただし、事前期待は上がり続けます。たとえば、PTC さんが良いサービスを提供すればするほど、顧客は「もっと良いサービスを受けられないか」と期待するわけです。すると、どこかで値上げしない限り、赤字になってしまう。それを上手にマネジメントし、Win-Win の関係を作らなければなりません。



図：製品情報とサービス情報のクローズドループ

**桑原** その方法論は、私たちが提供できるソリューションにも応用できそうです。IT を駆使して顧客の情報を徹底的に持ち、すべてを KPI で管理します。組織をまたいで情報を活用できれば、優れた事前期待のマネジメントを実現できるでしょう。この考え方は、サービスライフサイクルにもつながってきます。PTC は、製造業の競合優位性や企業としての価値を高めるために、8 の字で示すクローズドループのライフサイクルを提唱しています（下図参照）。

**諏訪** 概念そのものには賛成です。ただ、パッケージを入れたからと言って、すぐに実現できるものではないでしょうから、運用まで面倒を見てほしいというのが企業から見た本音ではないでしょうか。

**桑原** おっしゃるとおりです。サービス事業で発生するのは、常に変化するトランザクション系のビッグデータになります。いま構想しているのは、それらを集計して設計要件に反映させ、設計開発にフィードバックできる仕組みです。将来は、クラウドでサービスを提供できる仕組みを完成させ、サービスとしてお客様に提供したいと考えています。

**諏訪** それが実現すれば、必要とする企業は多そうですね。中堅企業や好調なベンチャーには必要でしょうし、超一流企業はそうした仕組みを持っていますが、より効率的な IT インフラとして利用されそうです。

**桑原** ありがとうございます。部品の在庫最適化によるコスト削減に絞れば、PTC が買収したサービススティクス社のお客様が日本に 20 社以上おられます。現在は、サービスライフサイクルのさまざまなポイントから提案依頼を頂くケースが多いのですが、PTC の究極の目標として、8 の字のモデルの概念も一緒にお伝えしています。



PTC ジャパン株式会社  
代表取締役社長  
桑原 宏昭