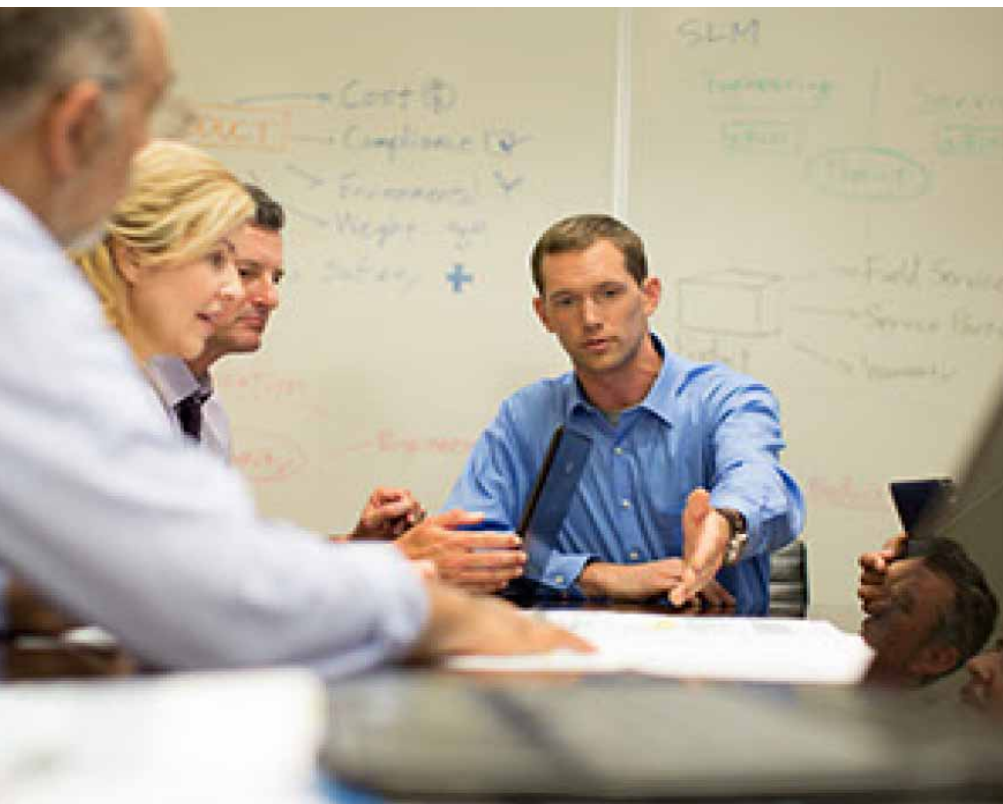


サービスの責務

製造業の変革に関する Oxford Economics のレポートからサービス担当の幹部が学ぶべき要点

サービスがもたらすビジネスチャンスをとれるのは今です。サービスを変革することは、収益性の高い成長を促進し、競争優位性を築くための秘訣です。このことは、PTC の委託を受けた Oxford Economics が、製造業の各企業の経営幹部を対象に最近実施した調査の結果にも表れています。ここでは、この調査からわかったその他の要点を特にサービス担当の幹部の視点から示していきます。



Oxford Economics

Oxford Economics は、1981 年にオックスフォード大学とのジョイントベンチャーとして設立されました。それ以来、世界をリードする独立系グローバル調査会社としての地位を築いてきました。

英国のオックスフォードに本社を構え、世界各地にオフィスを持ち、マクロ経済および業界の経済専門家を 80 人以上抱える Oxford Economics は、民間セクターで最大規模の経済専門家チームです。

Web サイト : oxfordeconomics.com



PTC

PTC のテクノロジーソリューションは、構想、設計から調達、サービスまで、製品ライフサイクル全体にわたって、お客様の製品の開発とサービスの変革を促進し、持続的な競争力をもたらします。

1985 年に設立された PTC は、世界各国に 1,300 人の専任のサービス担当者を含む 6,000 人以上の従業員を有し、グローバル規模で展開し急速に変化する製造業界に携わる 27,000 社を超える顧客企業を支援しています

Web サイト : PTC.com



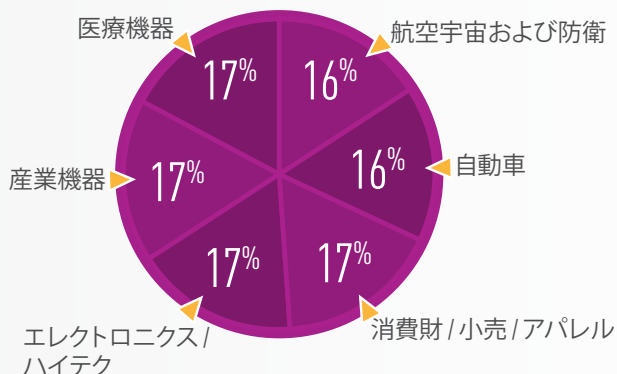
アンケート調査の概要

Oxford Economics は、2013 年春、300 人を超える製造業の幹部に対してアンケート調査を実施しました。調査対象には大手の業界および世界市場が含まれます。回答者の肩書き、ビジネス機能、そして企業規模も多岐にわたります。

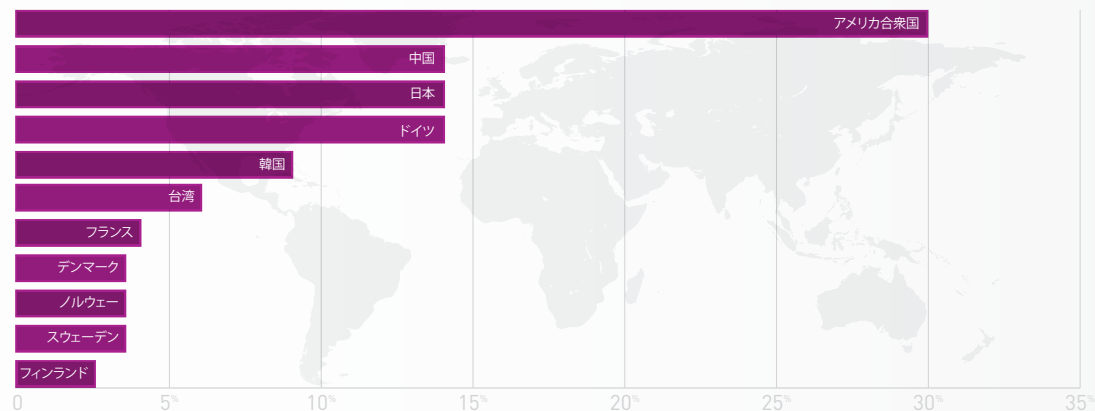
調査結果の詳細については、**製造業の変革**のレポートを参照してください。[ここをクリック](#)すると、ダウンロードできます。



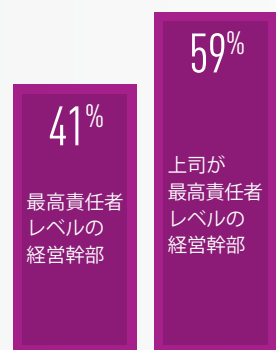
御社はどの業界に属していますか？



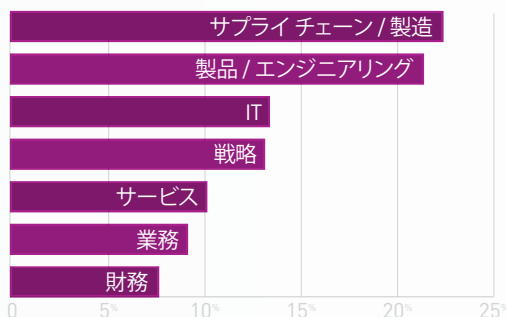
御社の本社はどの国にありますか？



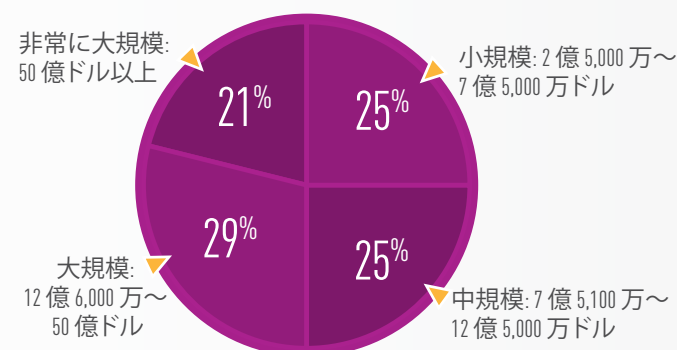
あなたの役割はどちらにあたりますか？



あなたの所属はどれにあたりますか？



年間売上



調査結果

経営幹部の話からは、製造業界および企業が過渡期にあることがわかります。彼らの回答は、この調査の次のような目的を果たす助けとなりました。



分析

外部的な市場動向を受けて、製造の戦略と競争的な位置付けがどのように変化しているかを分析。



評価

戦略とプランニング、サービス、製造オペレーションが業績に及ぼす影響を評価。



深い洞察

今後、製造業がどのように成長、イノベーション、顧客満足度向上に取り組んでいくか深く洞察。

この電子ブックで、サービス担当の幹部にとって最も重要な調査結果をご覧ください。

掘り下げた調査

調査結果の背景を理解するために、Oxford Economics は製造業の数社の幹部に対して掘り下げたインタビューを行いました。ここで紹介する簡単なケース スタディには、以下の企業が含まれます。

John Deere

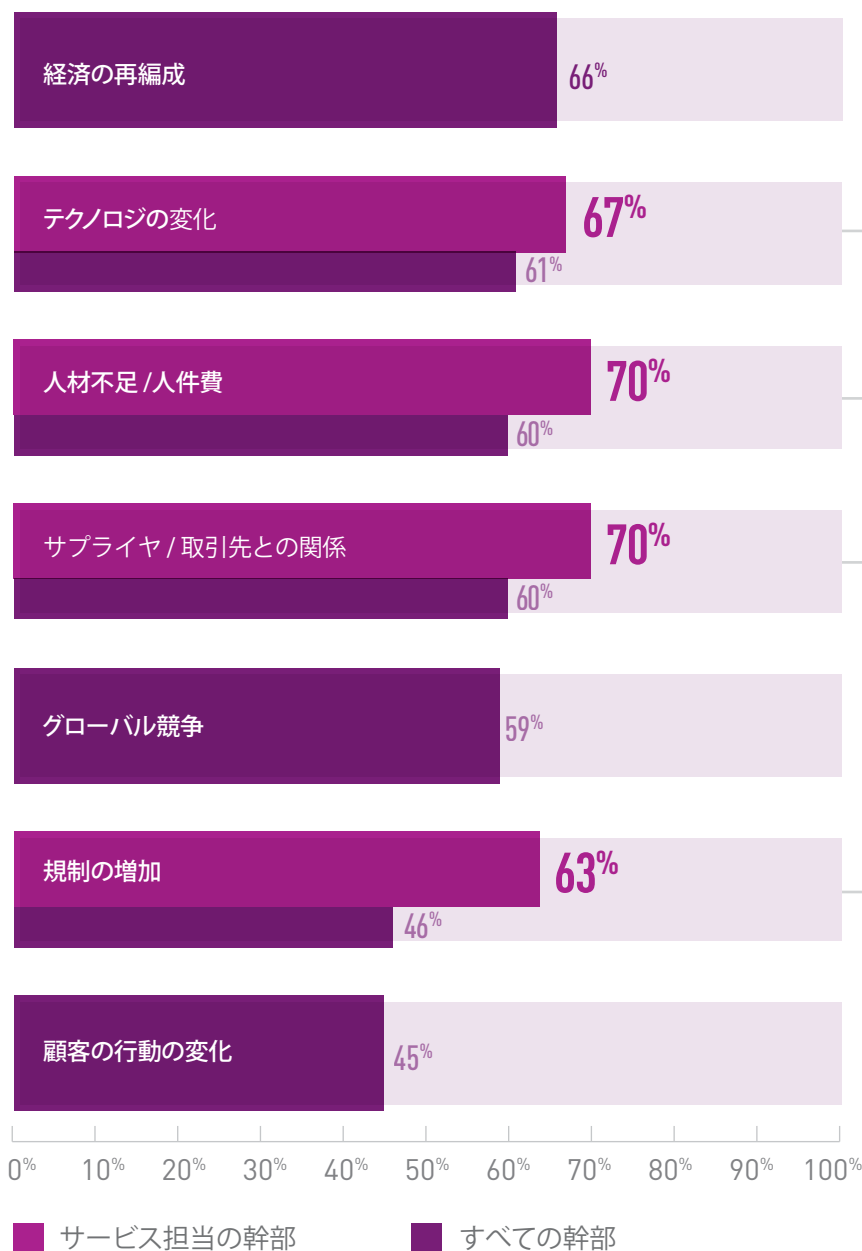
Emerson Climate Systems

Boston Scientific

Ingersoll Rand



外部環境における市場の変化



変化の波

市場の変化を背景に、グローバルな企業の競争環境が変わりつつあります。

「将来的に最も大きな影響を与える要因は何か」という質問に対し、ほとんどの経営幹部が左に示す主要トレンドの動きを指摘しています。サービス担当の幹部が挙げている最優先課題は、次のとおりです。

テクノロジー—67 %

テクノロジーの進化が製品に対するサービスの提供を複雑化しています。

人材不足—70 %

テクニカル スキルに長けたサービス担当マネージャを見つけるのは特に困難です。

サプライヤおよび取引先—70 %

顧客をサポートするようサプライ チェーンに指示することはたやすくありません。

規制の増加—63 %

サービス部門は、規制順守と顧客からのクレーム対応において主導的な役割を果たさなければなりません。

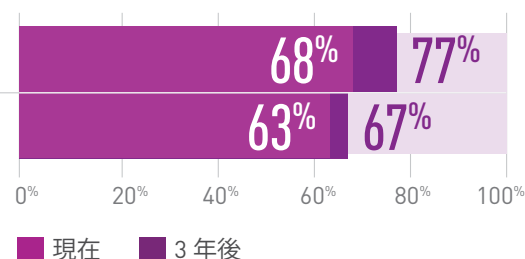
差別化要因と競争力要因

変化の激しい時代において、各社は、サービスが主要な差別化要因であるという点で意見が一致しています。

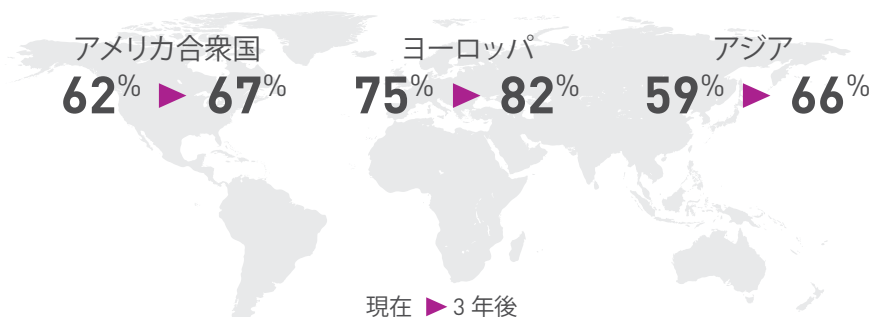
製造業の経営幹部は担当者以上に、サービスを通じて差別化を図ることに重点を置いています。

最高経営幹部

最高経営幹部の 直属の部下



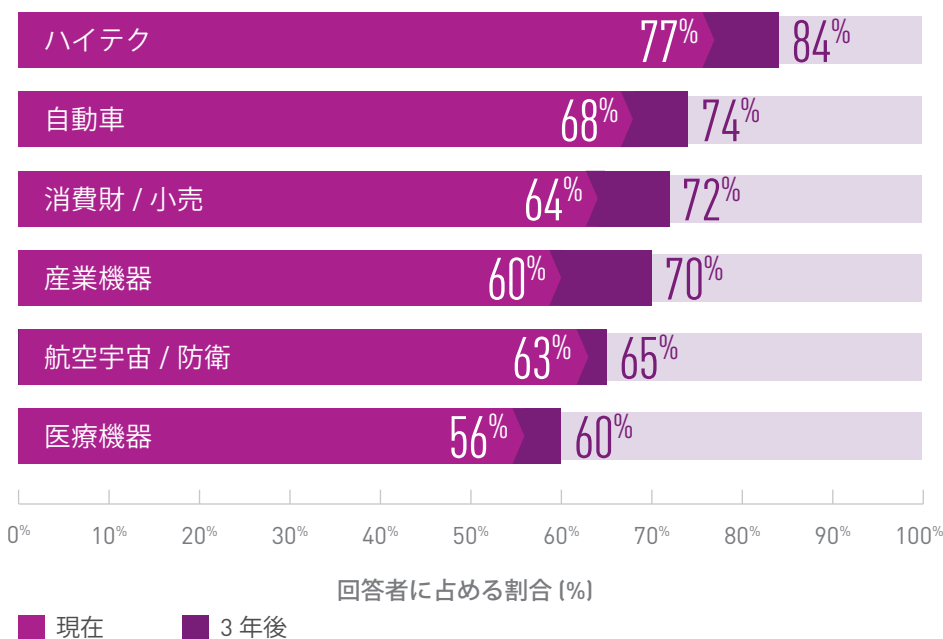
サービスを通じた差別化を重視する傾向は、特にヨーロッパの企業で見られます。



多くの製造業にとって、サービスは競争優位性を確立するための主要要因です。

Fortune 1000 企業は、将来の競争力要因の最も重要なものとしてサービスを挙げています。あらゆる規模の製造業にとって、サービスは現在、僅差で第2位であり、その差は急速に縮まっています。

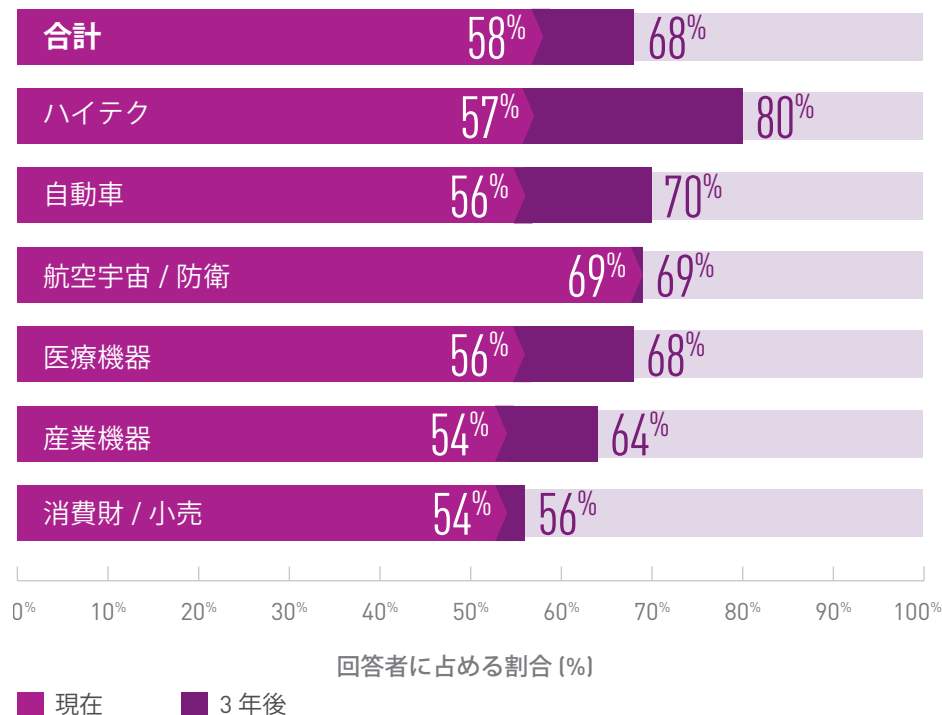
「差別化要因としてのサービス」のトレンドを最も顕著に表しているのは、ハイテク産業と自動車産業です。



サービス業務のイノベーション

戦略的なサービスの重要性が高まっていることを考えれば、製造業がサービス業務のイノベーションへの取り組みを強化していることも不思議ではありません。

サービスのイノベーションを優先している企業の割合

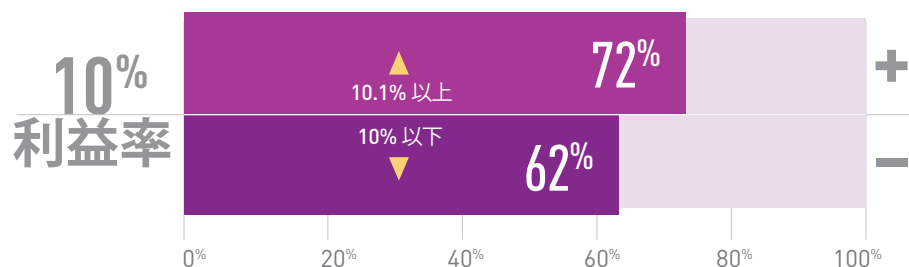


今日において、サービス戦略とその実行のイノベーションに優先的に取り組んでいる企業の割合は、半数以上に上ります。また、3分の2以上の企業が近い将来にそうする予定であると答えています。

ハイテク産業の57%は、サービスのイノベーションにすでに取り組んでいます。この値は今後3年間で40%以上増加し、80%に達する見込みです。

サービスのイノベーションに重点を置いている自動車産業の数は、56%から25%上昇し、70%まで増加する見込みです。

利益率の高い企業ほど、サービスのイノベーションを優先課題としてとらえる傾向があります。



代表例 : John Deere

農家、牧場主、伐木業者、建築業者、住宅所有者など、土地に関係のあるあらゆる個人や組織向けの農業機械メーカーとして世界的に有名な John Deere 社は、絶えずサービスのイノベーションを行っています。

同社のグローバル プラットフォーム サービス担当バイス プレジデントの パット・ピンクストン (Pat Pinkston) 氏は、「今日の最先端技術は将来のスタンダードになります」と述べています。たとえば、製品パフォーマンスに関する情報を送信、受信、保存するテレマティクス機能は、以前はアドオンのオプションでしたが、今では John Deere 社のあらゆる製品に標準装備されています。一部のデータはリモートで監視することが可能です。



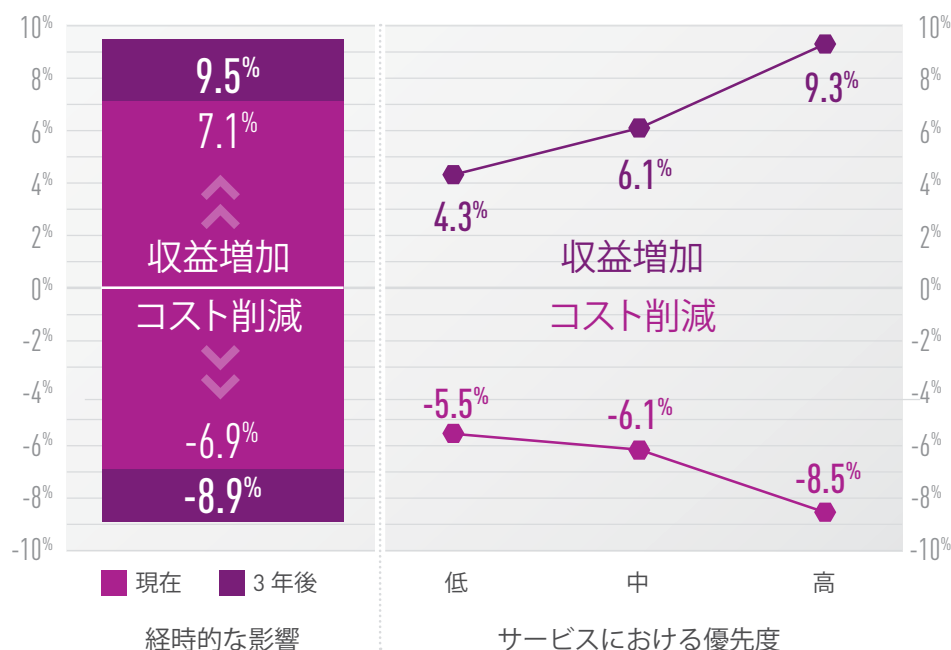
John Deere 社にとって、サービスのイノベーションの目的は、友好的顧客関係の構築とサービス収益の増加だけではありません。全社から収集されるサービス パフォーマンスに関するフィードバックから得られた知見は、既存の製品の改善に役立ち、新製品に関するアイデアを生み出します。John Deere 社では、「製造業のサービス化 (Servitization)」という用語を使ってこのプロセスを言い表しています。イノベーションサイクルを繰り返すたびに、顧客の目に映る John Deere 社製品はますます差別化されていきます。

収益への影響

イノベーションを背景に、コスト削減がこれまでのサービス業務における最大の利点だったのが、収益の増加へと変化しつつあります。

サービスに注力することによって企業の売上は増加しており、その勢いは今後さらに増すであろうというのが、企業の幹部の間で一致した見解です。

サービスに注力することが売上とコストに与える影響



リモート診断や顧客による自己診断といったサービスのイノベーションによって、生産性が向上するだけでなく、企業の収益も増加しています。

企業がサービスの優先度を高くすると、収益は大幅に増加します。

サービスの優先度が低いと、サービスがもたらす影響は収益よりもコストに大きく表れます。サービスの優先度が高くなるに伴い、コスト削減効果も増しますが、収益はそれをさらに上回る勢いで増加します。

サービスの優先度を高くすることが収益に与える影響は、業界によって多少のばらつきがありますが、あらゆる業界で明確に表れています。

代表例 : Emerson Climate Systems

Emerson Climate Systems 社のサービス エンジニアリング担当バイス プレジデントであるチャールズ・ピーターズ (Charles Peters) 氏は、サービスのイノベーションに注力すると、サービスを明確に定義してから製品ラインに投入するので、サービス収益を生み出すことが可能になると考えています。ピーターズ氏はその理由を「顧客は革新的な企業との連携を好むから」と述べています。Emerson 社では、将来のサービス提供を約束することで、主力製品の市場シェアに有意な拡大傾向が表れています。





サービス戦略

以下の戦略は、特に製造業のサービス変革イニシアティブを促進するものです。

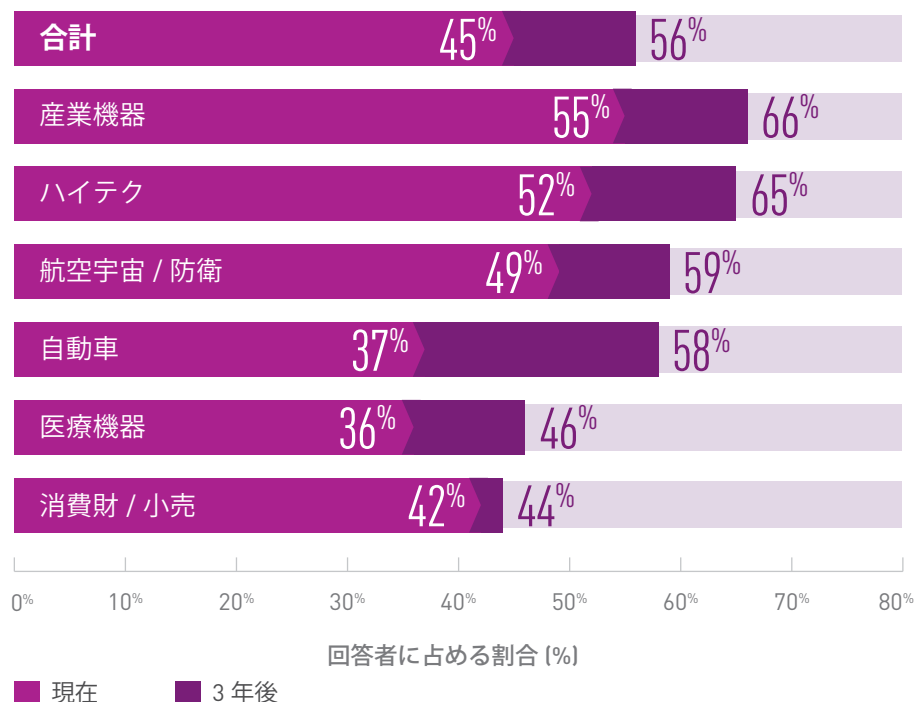
- 1 収益源としてのサービス
- 2 リモート診断
- 3 パフォーマンスベースの契約
- 4 場所を問わないサービス提供

この後のページに示す調査結果では、サービス担当幹部の視点から、これらのサービス戦略について詳しく考察します。

サービス戦略—収益源としてのサービス

全製造業のほぼ半数が、サービス業務を収益源として運営しており、この数はさらに増加する見込みです。

サービス業務を収益源として運営している企業

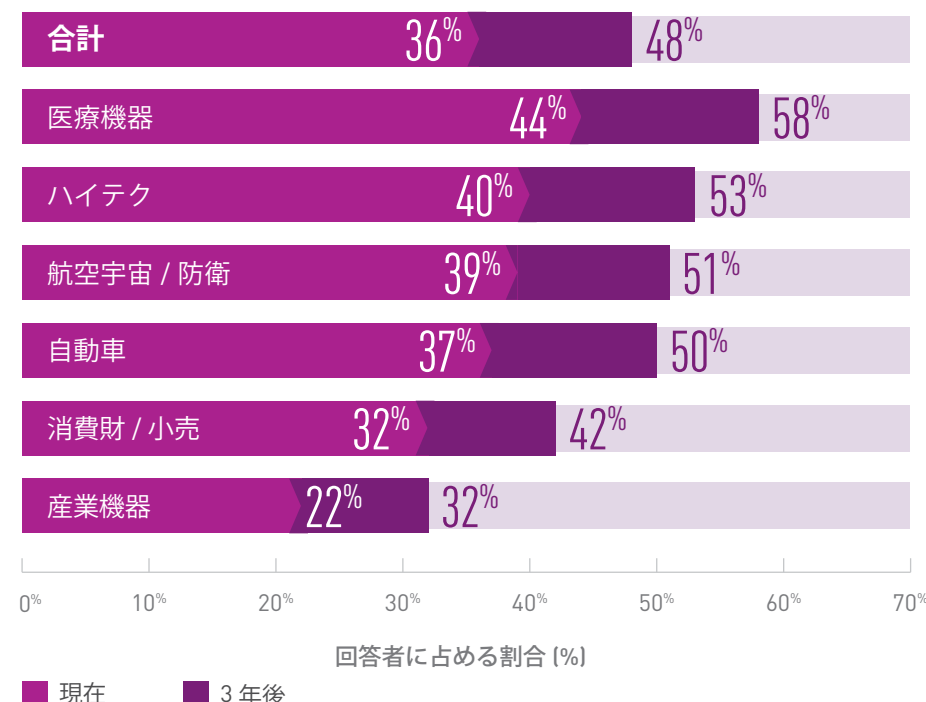


産業機器業界とハイテク業界は、引き続きこのトレンドを牽引していくでしょう。収益源としてのサービス業務の運営を今後急速に採用するのは、自動車業界です。

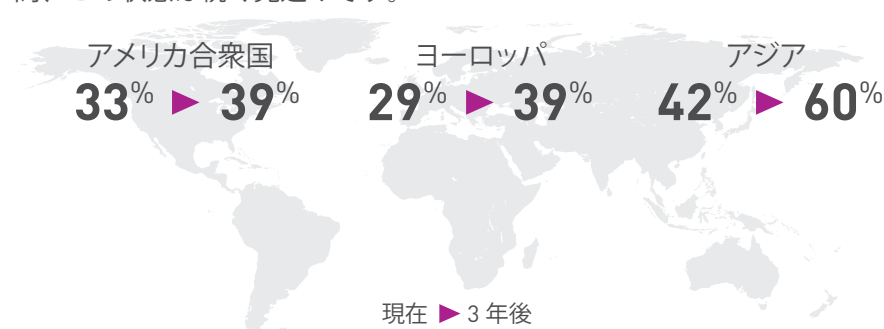
小規模企業は、収益源としてのサービス業務の編成が大規模企業よりも進んでいます。現時点では、利益率の高い企業がリードしていますが、利益率の低い企業はその差を縮めつつあります。

業績向上のためにサービス業務を社内に移行する動きが、より多くの製造業で見られるようになります。

サービス業務を外部委託からインハウスに移行している企業



この変化を主導するのは、医療機器業界とハイテク業界です。アジア諸国の企業は、サービス業務を社内に移行する動きでリードしており、しばらくの間、この状態は続く見込みです。

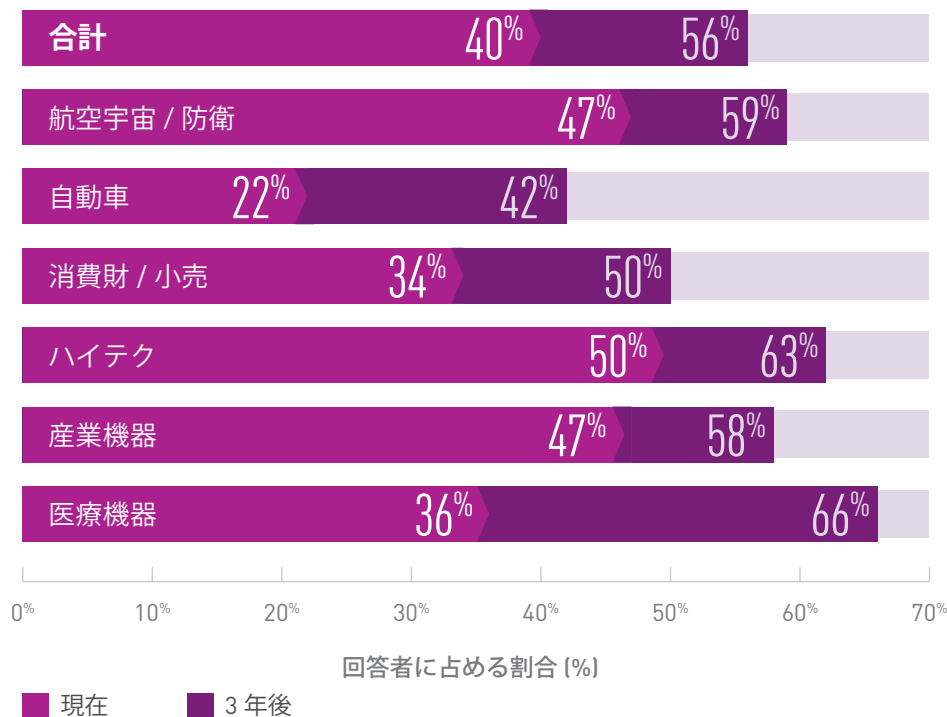


サービス戦略—リモート診断

リモート診断の利用が増加しており、サービス提供に革命をもたらしています。

サービスにおけるリモート診断の利用はあらゆる分野で増加しています。業界によってそのペースに差はありますが、どの業界も著しい増加を見せています。

リモート診断の使用の拡大



サービスにおけるリモート診断の採用は、小規模企業が大規模企業に追いつきつつあります。このトレンドを牽引しているのがアジア諸国の企業です。

リモート診断の利用状況は製造業の各企業の規模によって左右されていますが、この影響は今後薄らいでいく見込みです。

代表例 : Boston Scientific

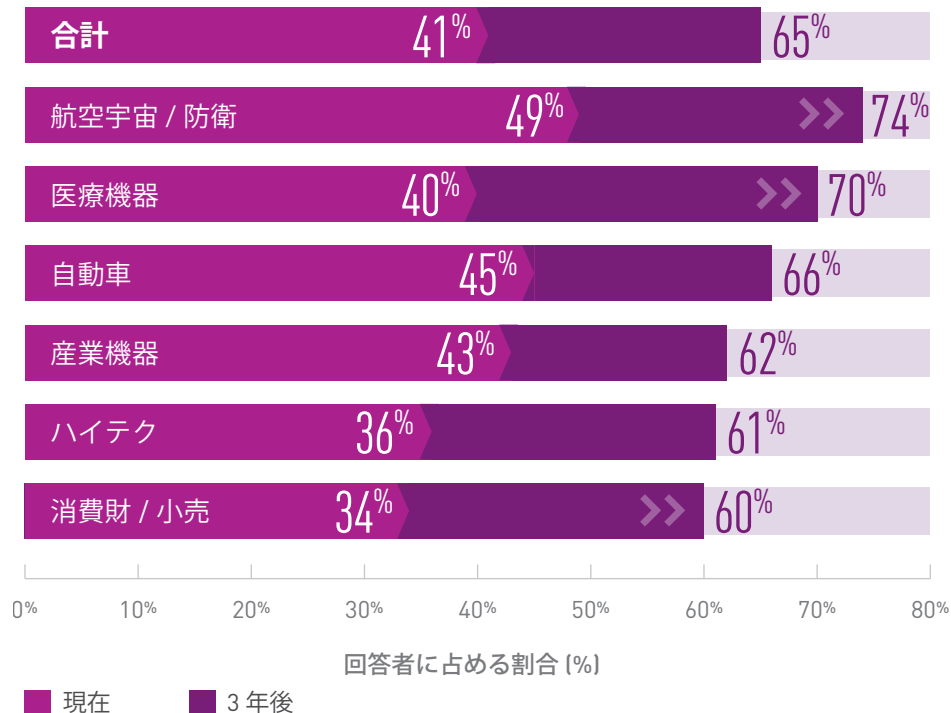
Boston Scientific 社製のペースメーカーは、心臓病患者の経過を病院の内外で監視します。このようにリモート診断は、製品の保守点検だけでなく、製品本来の機能としても活用されています。Boston Scientific 社の業務担当バイス プレジデントであるスジョー・バカライ (Sujal Bhakalai) 氏は、「リモート診断は医療機器の製造に変革をもたらしています」と述べています。



サービス戦略—パフォーマンスベースの契約

近い将来、製造業のほぼ 3 分の 2 がパフォーマンスベースのサービス契約を提供するようになります。

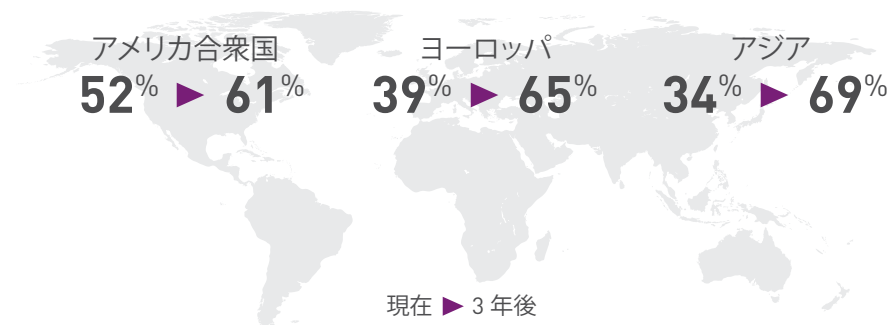
パフォーマンスベースのサービス契約が通例化



この手法において主導的役割を果たすのは、航空宇宙および防衛分野の企業と医療機器業界です。

消費財業界は、最大の躍進を遂げ、パフォーマンスベースのサービス契約の利用をほぼ倍増させます。

パフォーマンスベースのサービス契約の利用において、現時点では米国企業の後を追っているアジアおよびヨーロッパの企業は、間もなく米国を抜く勢いです。



代表例 : Ingersoll Rand

Ingersoll Rand 社の Trane 部門はパフォーマンスベースのサービス契約を提供しており、これを利用すると、ビルのオーナーはエネルギー コストと運営コストの将来の節約分を HVAC 機器のアップグレード資金に当てることができます。

顧客にもたらされる付加価値は、エネルギー コストの削減を予測できることだけではありません。Trane 部門では、この革新的なサービス オプションによるコスト削減の保証も行っています。また、エネルギー コストがほとんどのビルで最大の運営経費であることを考えると〔通常、空調コストだけで経費全体の 40 % を占める〕、節減効果は際立ったものとなります。

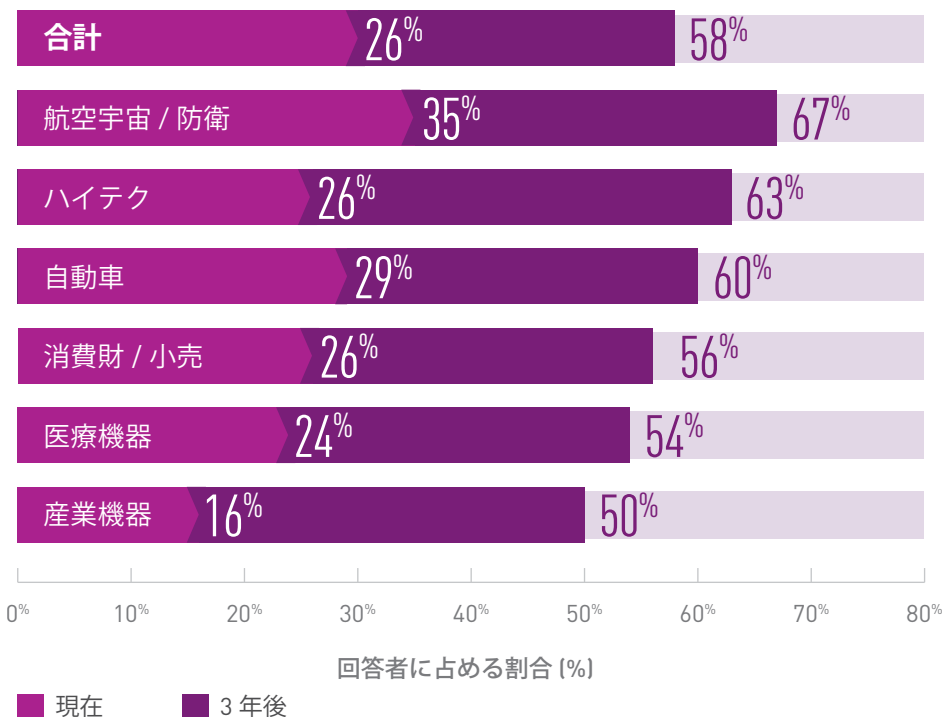


サービス戦略—場所を問わないサービス提供

グローバル化の課題は、顧客がどこにいるかにかかわらず、顧客との緊密性を保つことです。

企業は、地域ごとに異なるニーズ、嗜好、期待、標準に合わせて、自社のソリューションをカスタマイズする方向に進んでいます。

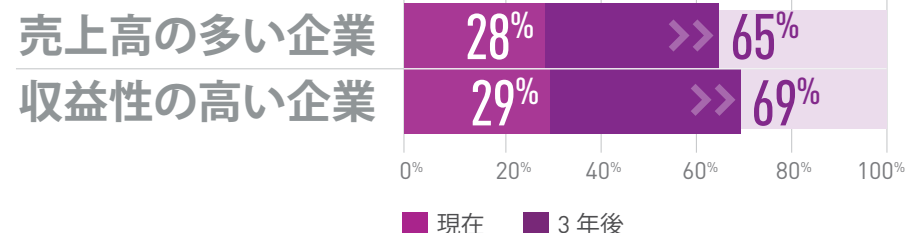
場所を問わずに設計、製造、サービスを提供



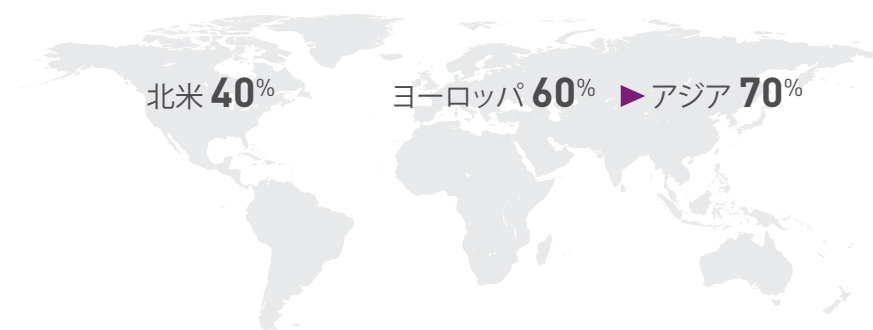
「場所を問わない設計、製造、サービス提供」は、今後 3 年間で実に 125 % の成長が予想されています。航空宇宙および防衛分野の企業は、現在この手法において主導的役割を果たしており、今後も先駆者の地位を維持しようとしています。

産業機器業界は特に意欲的に取り組み、場所を問わない設計、製造、サービス提供のための活動を 3 倍以上に拡大する見込みです。

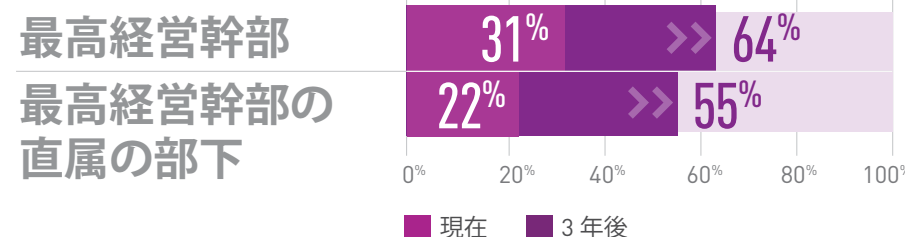
収益率と利益率の高い企業は、場所を問わない設計、製造、サービス提供に完全に移行しようとしています。



アジア諸国の企業は、ヨーロッパおよび北米の企業を間もなく抜く勢いです。



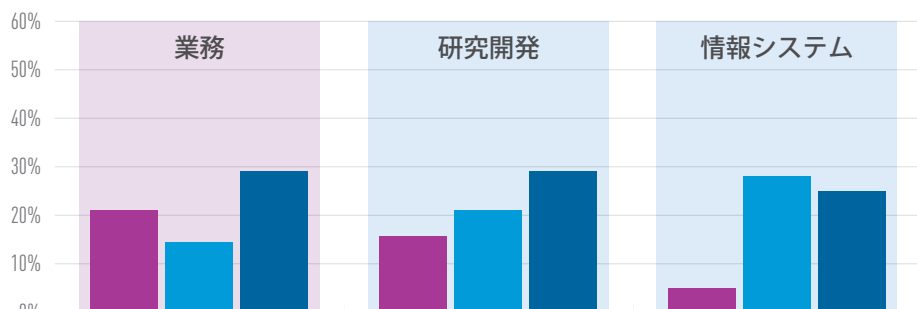
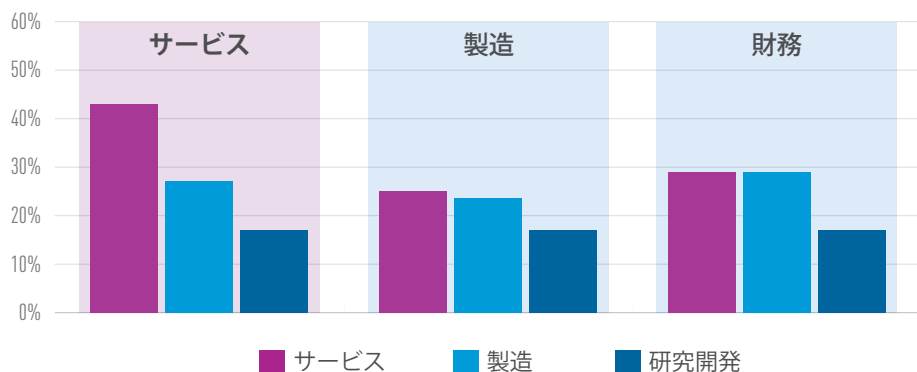
社員よりも最高経営幹部の方が、場所を問わない設計、製造、サービス提供に大きな価値を見出しています。



実現

サービスの変革を目指している企業は、以下の3つの現状を認識しておく必要があります。

企業のすべての部署がサービスを同じレベルで重視しているとは限りません。製造部門、財務部門、そして当然のことながらサービス部門の幹部は、サービスが3年間で競争優位性を築くうえで最も重要な要因になると考えています。

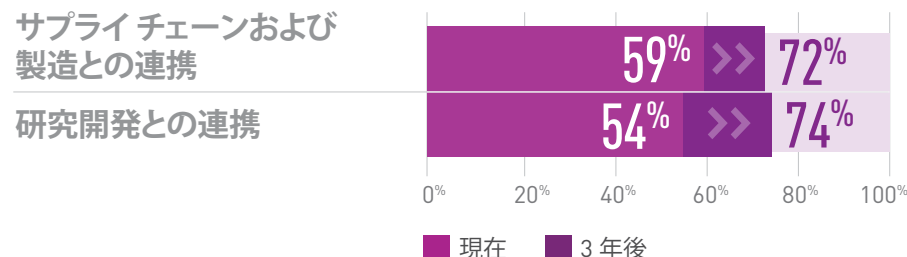


ところが、業務部門、研究開発部門、そして特に情報システム部門の幹部の将来展望はこれとは異なります。

サービス部門の幹部は、サービスの変革という大胆な組織的ビジョンを実現できるよう、特に情報システム部門の幹部の意識を高める必要があります。

サービスの変革を成功させるうえで、他部門とのサービスの連携は不可欠です。研究開発部門および製造部門とのサービス戦略の連携を高めることは、今後ますます重要となります。主要業界全体にわたってこのトレンドが継続するでしょう。

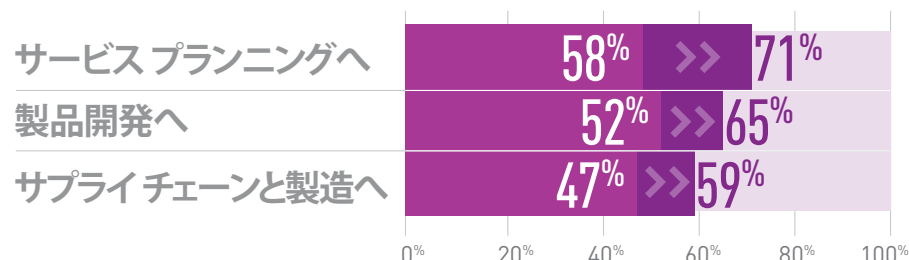
ほかの部門とのサービス戦略の連携の高まり



サービス戦略は利益と相関しています。他部門とのサービスの連携に注力している企業は、高い利益率を達成しています。

部門の垣根を取り払ってサービスについて考え、部門横断的な戦略開発に欠かせない存在としてサービスを位置付けることにより、企業の成長戦略においてROIを向上させることができます。

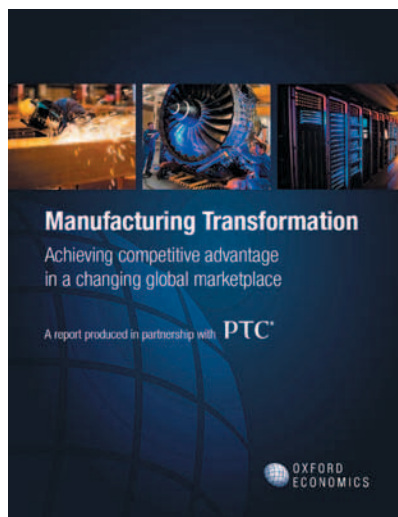
サービス部門から他部門へのフィードバックが通例になりつつあります。企業は今後、サービスを実行した結果得られる、製品およびサービスのパフォーマンスに関する知見を、以下の活動の促進にますます役立てるようになるでしょう。



サービスに関するフィードバックは、今まで以上に製品の設計に影響を与えるようになります。これには、小規模な機能強化に加え、スマート製品を生み出すためのリモート診断の利用の増加といった大規模なイノベーションも含まれます。

サービスの責務について話すだけでなく、それを実行することが重要です。

この簡易チェックリストを使用して、サービスがもたらすビジネス チャンスを全社的に活用することに関して、貴社のサービスへの取り組み状況と今後の対応を評価してください。



[1] 経営陣は、研究開発、人事、情報システムを含む**部門間連携**の取り組みとして、競争優位性を確立するうえで不可欠なサービスの役割にどのように取り組んでいますか。

[2] 研究開発部門、サプライチェーン、製造部門との**サービスの連携**をどのようにして強化できますか。

[3] アフターサービス、サービスプランニング、研究開発、製造、サプライチェーンマネジメントの間に**クローズド フィードバック ループ**が確立されていますか。

[4] サービス業務を**収益源**として運営し、パフォーマンスベースのサービス契約をビジネス モデルに組み込むため、どのような組織的変更を行っていますか。

[5] 取引先およびサプライヤ ネットワーク、リモート診断、その他のテクノロジーによって、**場所を問わないサービス提供**はどの程度可能ですか。

詳細情報

[ここをクリック](#)すると、戦略としてのサービスに関する PTC の電子ブックをダウンロードできます。

© 2014, PTC Inc. (PTC). All rights reserved. ここに記載された情報は、情報提供のみを目的としたものであり、事前の通知なしに変更される可能性があり、PTC が保証、約束、条件提示、提案を行うものではありません。PTC、PTC ロゴ、Windchill、およびその他すべての 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。

J2669-Oxford-Economics-for-Service-Exec-ebook-JA-1013