



アフターサービスのグローバル化

——サービスサプライチェーンに対するグローバル化の影響

米アバディーングループ

先進企業はアフターサービスのナレッジとロジスティクス機能をグローバルに一元管理している。そこで必要とされる技術ソリューションの導入も既に済ませている。その結果として、あらゆる指標において同業他社との大きな差別化を実現している。米調査会社・アバディーングループが発表した最新レポートを紹介する。

図1 パフォーマンス上位企業は優良企業

企業成熟度の定義	パフォーマンスの平均値
優良企業 パフォーマンスに関する 得点スコアの総計で 上位20%の企業	<ul style="list-style-type: none"> ●サービスの収益性（サービス売上率） 39% ●顧客維持率のパフォーマンス（5段階評価） 4.2 ●全体的な要員稼働率 88% ●過去2年間におけるS L A遵守の改善率 50% ●過去2年間におけるアセットのアップタイムの改善率 43%
標準企業 パフォーマンスに関する 得点スコアの総計で 中位50%の企業	<ul style="list-style-type: none"> ●サービスの収益性（サービス売上率） 22% ●顧客維持率のパフォーマンス（5段階評価） 3.9 ●全体的な要員稼働率 74% ●過去2年間におけるS L A遵守の改善率 12% ●過去2年間におけるアセットのアップタイムの改善率 8%
停滞企業 パフォーマンスに関する 得点スコアの総計で 下位30%の企業	<ul style="list-style-type: none"> ●サービスの収益性（サービス売上率） 20% ●顧客維持率のパフォーマンス（5段階評価） 3.4 ●全体的な要員稼働率 61% ●過去2年間におけるS L A遵守の改善率 3% ●過去2年間におけるアセットのアップタイムの改善率 -2%

優良企業はサービス業務を一元管理

アフターサービスのサプライチェーンに対するグローバル化の影響を探るため、アバディーングループは二〇〇七年十二月から〇八年一月にかけて、世界各国の一八〇人のアフターサービス担当上級管理職を対象としたアンケート調査を行った（三五頁「調査回答企業の属性」を参照）。

このうちオンライン調査では、①グローバル規模でサービスを提供するためにサービス組織が費やしている時間、およびその取り組みの度合い、②サービス担当

上級管理職が直面している最も大きな課題、③サービス組織が用いている業務改善プロセスおよび戦略的アクション、④技術ソリューションを導入することによって得られたメリット（メリットがあった場合）を調べるための質問を行った。さらにオンライン調査を補足する形で回答企業の中から複数の企業を選んでインタビューを行い、グローバルサービス戦略、実際の経験や結果についての追加情報／検証内容をまとめた。

同調査の回答企業のうち現在グローバル規模でサービス業務を展開しているとしたのは七六%だった。技術者の派遣や部品の物流に関するサービスモデルは各社でさまざまであり、同じ会社でも地域ごとに異なっている場合もある。しかし、自社のブランド価値を維持・強化することを重視し、それを実現するために、サービスを提供しているすべての地域で一貫性のある優れた顧客経験を提供しようとする企業が非常に多かった。また、ローカライズされたサービスを求める顧客の要求に応えつつ、グローバル規模でのサービスコストを抑制することも、サービス担当上級管理職の大きな関心事となっている。

アバディーンは、サービスの財務面、業務面、そして対顧客面でのパフォーマンスを測る重要な評価指標を用いて、現在のパフォーマンスと過去二年間のパフォーマンスの改善状況を測定し、調査対象企業を業界最高水準の「優良企業」、「標準的な企業」、「水準を下回る「停滞企業」」に分類した（図1）。

すると優良企業とそれ以外の標準・停滞企業とでは、①過去二年間におけるサービスの収益性の改善率が三倍以上、②過去二年間における顧客維持の改善率が四倍以上、③技術ソリューションの導入によって実現された収益性、契約順守、顧客維持の改善率が二倍以上、④サービスの収益性が約二倍などの開きがあった。

またアバディーンは、「P A C E（プレッシャー、ア

図2 優良企業のPACEフレームワーク

プレッシャー	アクション	ケイパビリティ	イネイブラー
<ul style="list-style-type: none"> ●一貫した顧客経験を提供し、ブランド価値を維持・強化する必要性 	<ul style="list-style-type: none"> ●契約社員と正社員の統合 ●複数の情報データベースを一つのサービス情報データベースとして統合 	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル規模で最適化された部品調達システム ●すべてのサービス業務に対応し、垂直統合されたグローバル規模の一元報告体制 ●顧客情報をグローバル規模で管理する、一元化されたナレッジ管理プロセス ●サービスの業務パフォーマンスと財務パフォーマンスを地域ごとに評価・比較 	<ul style="list-style-type: none"> ●一元化されたデータウェアハウス/ナレッジ管理ソリューション ●サービス管理ソリューション(要員および部品) ●要員管理ソリューション(スケジュール/ルーティング管理にとどまらない) ●グローバルな部品価格設定ソリューション ●契約社員の管理に対応したスケジュール/ルーティング管理ソリューション ●ERPシステムとの品目レベルの統合機能を備えたサービス部品計画システム ●ロジスティクス、リバースロジスティクス(静脈物流管理)、在庫管理の機能を備えたベストオブブリードの部品管理ソリューション

クション、ケイパビリティ、イネイブラー」と呼ぶ評価指数を採用してベンチマーキングを実施している。効率的で収益性の高いサービス業務をグローバル規模で展開するためには、戦略的なアクション、組織的ケイパビリティ（組織力）、技術的イネイブラー（実現要因・手段）を組み合わせることが必要だという考え方に基づいて作成された評価指標だ。（図2）。

これによると優良企業のサービス部門は、サービス関連業務の大半をグローバル規模で一元的に管理している（図3）。優良企業の過半数が地域単位で管理し

図3 優良企業はサービス関連業務を一元管理

サービス関連業務を一元管理していると回答した優良企業に占める割合

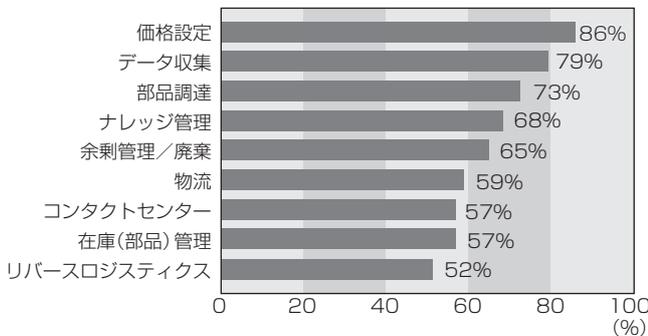
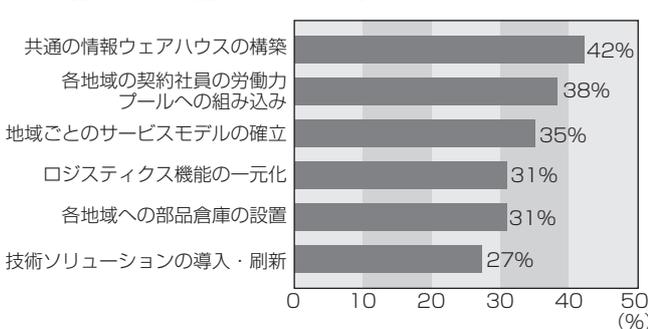


図4 優良企業が実施している戦略的なアクション



る。

優良企業、標準企業、停滞企業のカテゴリでは、同じクラスに分類された企業はパフォーマンスレベルが同程度であるだけでなく、①業務プロセス、②組織体制、③ナレッジ管理、④技術導入、⑤パフォーマンス管理、という五つの主要カテゴリーにおいても共通の特性を示した。図5にまとめたこれらの特性は、ベストプラクティスのガイドラインとなるものであり、優良企業のパフォーマンスと高い相関関係にある。

優良企業と停滞企業を比較すると、サービス業務を地域ごとに評価・比較している割合は優良企業は停滞企業の三倍以上であり、顧客情報を一元化されたグローバル情報データベースに格納している割合は約二倍、グローバルな部品計画・調達プロセスを導入している割合も約二倍となっている。またパフォーマンスの

ているのは、要員、スケジュール/ルーティング、修理関連のみである。優良企業は重要なサービス関連業務の管理・報告体制も一元化しているだけでなく、サービス業務全体をシームレスに行えるようにする戦略的な活動にも着手している。要員、部品、情報というサービスサプライチェーンを構成する重要な要素について既にアクションを起こしている（図4）。

しかし、これら優良企業の多くは、すべての地域にまたがる一貫したサービス戦略が依然として欠けていることが、グローバルなサービスパフォーマンスの向上を実現するための重要課題であると認識している。

興味深いのは、戦略的なアクションとして技術ソリューションの導入または刷新を検討している企業の割合が、優良企業では二七%であるのに対し、標準企業・停滞企業では四五%と、大きな差が出ていること

技術ソリューションで契約順守率を向上

グローバル機能を備えた技術ソリューションを活用し、統合された業務プロセスを確立すれば、グローバル規模でのサービス提供を効果的に行うことが可能になる。これは対顧客パフォーマンスと財務パフォーマンスの向上につながる。優良企業は、グローバルなサービス業務を支援する技術ソリューションを導入することによって、契約順守率を五三%向上させている。

だ。優良企業はグローバル機能を備えた技術ソリューションの導入という点で大きく先行しており、過去の技術投資によって、完全に統合された戦略的サービス管理モデルの実現に向けて歩み出しているため、技術投資を少なく済ませることができるようになっているといえる。



図5 競争の枠組み (コンペティティブ・フレームワーク)

	優良企業	標準企業	停滞企業
業務プロセス	部品の計画、価格設定、調達のプロセスが企業全体にわたって確立されており、グローバル規模で最適化されている		
	48%	36%	26%
組織体制	すべてのサービス業務に対応し、垂直統合された一元的な報告体制がグローバル規模で確立されている		
	54%	48%	34%
情報管理	顧客情報をグローバル規模で管理する、一元化されたナレッジ管理プロセスが確立されている		
	71%	48%	39%
技術導入	以下のツールの選択と導入		
	<ul style="list-style-type: none"> ●57%…一元化されたデータウェアハウスシステム ●59%…戦略的サービス管理ソリューション ●62%…要員管理ソリューション ●60%…部品価格設定ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ●49%…一元化されたデータウェアハウスシステム ●54%…戦略的サービス管理ソリューション ●32%…要員管理ソリューション ●57%…部品価格設定ソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ●26%…一元化されたデータウェアハウスシステム ●48%…戦略的サービス管理ソリューション ●36%…要員管理ソリューション ●46%…部品価格設定ソリューション
パフォーマンス管理	サービスの業務パフォーマンスと財務パフォーマンスを地域ごとに評価・比較する		
	65%	63%	21%

① **業務プロセス**
 サービス部品のサプライチェーンの管理(部品の計画、

高い企業は業務をグローバル規模で効率よく行うための重要な機能として、管理と情報フローの一元化を実現していた。
 五つの主要カテゴリーそれぞれについての分析結果は以下の通りであった。

価格設定、調達、フォワード/リバースロジスティクス、在庫管理など)は、すべての企業においてグローバルなサービス組織を管理する上での二大重要課題の一つと見なされていた。優良企業の大多数は効率性をさらに向上させるため、グローバル規模での部品管理の中でも、特に計画と購買を管理するシステムおよび業務プロセスを構築したいとし、四八%がそのための機能を導入していると回答。四三%がそのための手法を確立する予定とされていた。

② **組織体制**
 サービス組織が、サービス提供に付随する各業務(部品管理、データ収集、ナレッジ管理、リバースロジスティクスなど)を一元的に管理するようになると、報告体制は適切に組織に組み込まれ、パフォーマンスの向上に大きな効果を発揮するようになる。こうした報告体制は、業務間の連携、意思決定の迅速化、サービスの業務のグローバル規模での把握に貢献する。

③ **ナレッジ管理**
 サービス組織の業務は情報に基づいて行われ、ほとんどの場合、この情報フローは顧客が起点となる。サービス業務の提供範囲が地理的に広がると、顧客の所在地は複数の地域にまたがるようになり、契約書も各国語で記述されるようになるため、情報の収集と管理はさらに複雑になる。顧客情報を共通の情報ウェアハウスで管理すると、サービス組織全体が情報へ容易にアクセスできるようになり、その結果、業務効率の向上、よりの確な意思決定が可能になる。

④ **技術導入**
 調査結果からは、グローバルなサービス管理の主要な構成要素(要員管理、データ管理、サービス部品管

理)のすべてにおいて、技術ソリューションがその実現・支援に大きな役割を果たしていることがわかった。優良企業はグローバルなサービスパフォーマンスの向上を図るため、これらすべての要素について技術ソリューションを既に導入しているか、導入を予定している。

⑤ **パフォーマンス管理**
 サービス組織は、ビジネス手法や技術ソリューションを導入し、調達やベンダー管理におけるスケールメリット、繰り返し可能なプロセスを活用することによって、グローバル規模での効率性向上を図る一方、組織の深層部にまでパフォーマンス管理を浸透させる必要性を認識している。優良企業の一部は、組織全体にわたる共通のサービス基準や手法を確立しているが、ほとんどの企業はパフォーマンス管理を依然として地域単位で行っている。

サービス部品の価格設定と調達を一元化

優良企業は、価格設定と調達を含めてほぼすべての部品関連業務を一元管理することに積極的な姿勢をみせている。調査では、優良企業の八六%が部品の価格設定を一元的に管理しており、七三%が調達を一元的に行いたいと考えていることがわかった。そして、グローバルなサービスサプライチェーンを管理する上での課題を図6のように挙げている。

また、あらゆるサービス組織にとって重要なのは、技術者の配置計画と管理を適切に行うことである。これは顧客満足度と収益性の双方に影響するため、企業の経営層にとって最大の懸念事項となっている。特に、グローバルに事業を展開している場合には、言語や文化、パフォーマンスに対する期待の違いといった問題も関係するため、一層困難な課題になる。

図6 優良企業が直面しているサービスサプライチェーンに関する課題

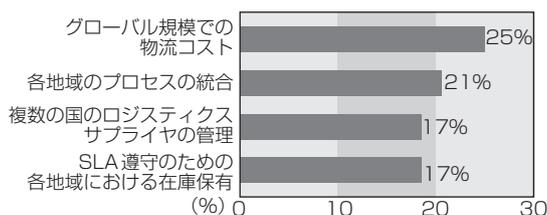
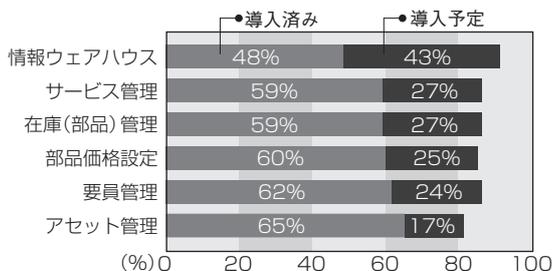


図7 優良企業における技術的イネイブラーの導入状況



優良企業はすべてのサービス提供地域に正社員の技術者を配置したいと考えており、四四%が専属の技術者のみを配置、三六%が専属の技術者に加え、必要に応じて契約社員の技術者を配置していると回答した。ここで興味深いのは、優良企業が大きな課題として挙げているのが言語や文化、人件費の違いへの対処などではなく、共通の手順の確立、共通のパフォーマンス基準の策定、スタッフトレーニングの実施など内部的な問題であることだ。

技術ソリューションの導入状況をみると、グローバルにサービス業務を展開している優良企業の大半は、グローバル規模でのデータ収集、部品管理、要員管理を支援する技術的イネイブラーをすでにサービスサプライチェーン全体に導入しているか、これから導入するとしている(図7)。調査では、優良企業の八七%が現在導入している技術ソリューションには特定のグローバル機能が備わっているとも回答した。

技術ソリューションを導入したサービス組織は、K P

② SLAの順守に注力する

過去二年間におけるSLA順守率の改善率という重要な指標において、優良企業は五〇%という数値を達成しているが、停滞企業の改善率は三%にとどまった。契約した顧客の期待に応えることはサービスを改善す

① 重要なパフォーマンス指標を測定する

顧客、財務、業務に関するKPIのパフォーマンスを測定していない企業は、停滞企業では四〇%以上上った。パフォーマンスを改善するには、パフォーマンスを測定するためのプロセスや規定を策定することが必要である。

停滞企業 成功への道

グローバル規模でのサービス提供に関して、停滞企業レベルから標準企業レベル、標準企業レベルから優良企業レベルにパフォーマンスを向上させるには、以下のようなアクションが改善の後押しになると考えられる。

改善のためのアクション

I (業績評価指標) において、大幅なパフォーマンス向上を果たしている。収益性やSLA (サービス・レベル・アグリーメント) / 契約の遵守率、顧客維持率において二ケタの改善率を示した。

優良企業の技術ソリューションの投資対効果は、それ以外の企業よりも圧倒的に高い(図8)。サービスに関する主要な取り組みの最初のステップとして、業務プロセスの文書化、評価、さらに必要に応じて再設計を行い、効率性の最適化を図っている企業は、単に技術ソリューションを導入するだけの企業と比べ、大幅に高い効果を上げている。

② 顧客情報の一元管理システムを構築する

顧客についての情報を適切に管理することは、質の高いサービスを提供する上で非常に重要である。こうしたシステムを導入しているのは、優良企業では七一%であるのに対し、標準企業では半数未満(四八%)に

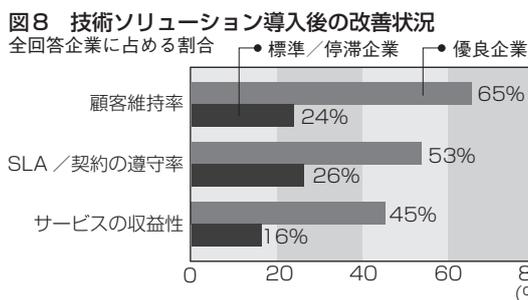
① サービスパフォーマンスデータの収集を一元化する

世界各地の主要な意思決定者が、必要に応じてサービス情報を入手できる仕組みを構築している企業は、標準企業ではわずか三八%だった。サービス業務に関する重要情報の収集と管理を一元化するシステムを構築・運用すれば、必要な情報を確実に伝達し、的確な意思決定を下すのに役立つ。

標準企業 成功への道

③ 共通のパフォーマンス指標をグローバル規模で導入する

サービスのパフォーマンスを測定する共通の指標を導入しているのは、停滞企業ではわずか三〇%だった。特に、複数の地域でサービスを提供している組織の場合、共通の指標を導入することは、パフォーマンスをより正確に測定し、的確な意思決定を下すことにつながる。





留まった。

③ 部品サプライチェーン管理のための統合されたプロセスを確立する

標準企業は、サービスサプライチェーンの管理をグローバルなサービス組織を運営する上での重要課題であると認識している。サービス部品管理に関するあらゆる業務を共通のプロセスに統合し、これを企業全体で活用すると、業務効率の向上とコストの削減を図ることができる。

優良企業 成功への道

① すべての地域にまたがる統一されたサービス戦略の策定に継続的に取り組む

共通の手法と評価指標を導入すると、管理を効率化するとともに、業務全体を通じてスケールメリットを享受できるようになる。優良企業は標準・停滞企業と比較して高いパフォーマンスを実現しているが、すべての地域にまたがる完全に統一されたサービス戦略とプロセスがまだ確立されていないことを重要課題に挙げている。

② 世界各地の意思決定者全員が必要に応じて情報を入力できる仕組みを活用する

こうした仕組みを導入しているのは、優良企業では五二%に上った。これらの企業は適切な情報に基づいて的確な意思決定を下すという点で、それ以外の企業に対し圧倒的に有利な立場にある。顧客やアセット、サービスパフォーマンスに関する情報を格納する全社規模のCRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）システムやサービスベースのナレッジ管理ソリューションは、適切な情報に基づく意思決定のためのフ

レームワークとして活用できる。

③ 部品の輸送/物流コストを管理する

プロセスと情報フローを中心に戦略的なアクションを実施している優良企業は、部品サプライヤーやロジスティクスプロバイダーと大口契約を締結できるという利点を生かし、サプライチェーンコストを抑制できる立場にある。ただし、優良企業の三二%はこれをサービス提供の管理に関する重要課題に挙げている。サービス部品管理のための技術ソリューションや3PL/4PLのプロバイダーは、効果的なコスト抑制に有効活用できる場合がある。

企業が販路と顧客基盤を複数の地域に広げるのであれば、サービス業務も国際展開の複雑さに対応できるようにしなければならない。調査では、優良企業は一元的な管理とビジネス手法を導入し、情報フローの改善、サプライヤーと大規模かつ広範な協力関係を築くことで得られるスケールメリットの活用、グローバルなパフォーマンス状況を測定するための統一された評価指標の導入を行うことにより、課題に対処していた。財務パフォーマンスと顧客維持率を改善するために、サービス提供における一貫性を企業全体にわたって維持するための適切なプロセスと、データ、部品、および要員の管理を自動化する適切な技術ソリューションを組み合わせた上で、確固たる一元的なアプローチでグローバルな戦略的サービス管理に取り組むことが必要である。



※本レポートは米調査会社のアドバイザーグループが二〇〇八年一月に発表し、サービステイクス社が邦訳した「サービスサプライチェーンに対するグローバル化の影響」を、両社の許可を得て本誌が抄録にまとめたものです。

サービステイクス社について

サービステイクス社は、米国ジョージア州アトランタに本社を置き、補修部品管理、サービス要員管理、サービスナレッジ管理、サービスプロセス管理、価格管理より構成される統合された戦略的サービス管理(SM: Strategic Service Management)を提供するソリューションプロバイダー。非上場企業で、英国と日本(東京)に地域拠点を構えている。

日本法人は二〇〇四年にアジア太平洋地域を統括する拠点として設立され、グローリー、コニカミノルタビジネステクノロジー、コマツ、大日本スクリーン製造、東芝テック、東芝メディアカルシステムズ、ニコン、日立国際電気、富士フイルムメディカル、LG電子(韓国)、ファウンダー・テクノロジー(中国)等を主な顧客としている。 <http://www.servistics.co.jp/>

調査回答企業の属性

- 回答者の職務分野分布……上級管理職15%、バイスプレジデント(本部長相当)10%、ディレクター(部長相当)21%、マネージャー36%、コンサルタント/その他12%
- 業界分布……コンピューター/オフィス機器31%、通信20%、設備製造業15%など
- 地理的分布……北米55%、欧州24%、アジア11%、中東9%、中南米1%
- 企業規模……大規模企業(年商10億ドル以上)36%、中規模企業(年商5000万ドル以上10億ドル未満)39%、小規模企業(年商5000万ドル以下)24%
- 従業員数……大規模企業(従業員数1000人以上)53%、中規模企業(従業員数100人以上999人以下)24%、小規模企業(従業員数1人以上99人以下)23%