

社会インフラ関連企業の 新興国におけるサービスの重要性



又木毅正



門林 渉



竹腰俊朗



青嶋 稔

CONTENTS

- I 新興国社会インフラ関連企業におけるサービスの重要性
- II 新興国における先進企業のサービスの戦略的位置づけ
- III 仕組みによるアプローチでの改革ステップ
- IV 日系企業のサービス推進に向けて

要 約

- 1 新興国の社会インフラ関連企業においてサービス（保守、修理、技術相談、業務改善コンサルティングなど）の重要性が高まっている。これまで、新興国では、特に中・小規模ユーザーでは、購買決定要因として製品のイニシャルコストが重要だったが、最近ではライフサイクルコストやダウンタイム最小化などが重視されるようになってきている。
- 2 新興国でサービスを強化しようとした場合、日系企業は、十把一絡げに先進国で作ったサービスモデルを基にして、新興国でサービスニーズが顕在化する頃合いを待ってから事業展開しがちである。しかしながら、先進企業は、顧客の業界構造、先進国と新興国でのニーズ相違、業務のグローバル標準化の可能性、業務のアウトソーシングの可能性を踏まえて、グローバルでのサービス拡大・高度化のステップを描いた上で、新興国におけるサービスの位置づけを明確にしている。さらに、先進企業は、新興国の市場勃興期に、サービス基盤を有するローカル企業を買収し、短期間でサービスネットワーク構築をすることがある。
- 3 サービスの戦略的な拡大・高度化を志向とした場合、日系企業にとっては、上記の考え方を意識しつつ、(1) 見える化・標準化、(2) 管理高度化・収益化、(3) 新サービスの展開加速、の3ステップでサービス体制整備に取り組むことが重要となる。

I 新興国社会インフラ関連企業 におけるサービスの重要性

近年、経済成長が目覚ましい新興国の社会インフラ関連企業において、サービスの重要性が高まってきている。本論文では、サービスとは、「保守、修理、技術相談、技術指導や業務改善コンサルティングなど商材・役務についての無償あるいは有償での提供」と定義する。

新興国というと、製品は「安かろう悪かろう」や「壊れたら直して使う」といった表現に代表されるように、イニシャルコストが重視されやすい。とりわけ、中規模・小規模ユーザーのコスト感度は高く、高品質・高性能製品に強い日系企業は大規模・先進ユーザー中心での事業展開になりがちであった。

しかし、新興国の中規模・小規模ユーザーにおいても、安価志向の中で「合理的な安さを追求する」「壊れる前に直す」「壊れたら直ちに直す」といったニーズが高まりを見せ始めている。これは、新興国の経済発展・顧客の費用負担能力の向上に伴い、ニーズが単純な量の確保から、質を伴った確保へと転換しつつあることが背景にあるといえよう。従っ

て、顧客は単純なイニシャルコスト重視ではなく、ライフサイクルコストやダウンタイム最小化も重視するようになってきているのである（図1）。

たとえば、中国に大敗したインドネシアの新幹線に代表される鉄道業界においても、前述した変化の兆しは見られる。確かに、インドネシア案件では政治的要素により日本は失注しているが、ASEAN（東南アジア諸国連合）の比較的所得の高い国では、中国や韓国の鉄道システムは安全性の観点で問題が大きいとみなされ、日本の鉄道システムを再評価する動きが高まってきている。

市場（顧客ニーズ）の変化だけではなく、新興国の競争環境にも変化が起こりつつある。新興国ローカルメーカーが実力をつけてきており、特にミドルクラスの商品では外資系企業とローカル企業が激しい競争を繰り広げているようになってきている。たとえば、インドにおける変圧器や開閉器といった電力設備業界では、その動きが顕著に見て取れる（図2）。変圧器や開閉器業界では、取扱製品の電圧帯の高低が企業の技術レベルの高低に直結している。従来、500kV（ハイエンド商品）を超える設備はシーメンスやABB社、日系企業を

図1 新興国における市場（顧客ニーズ）変化

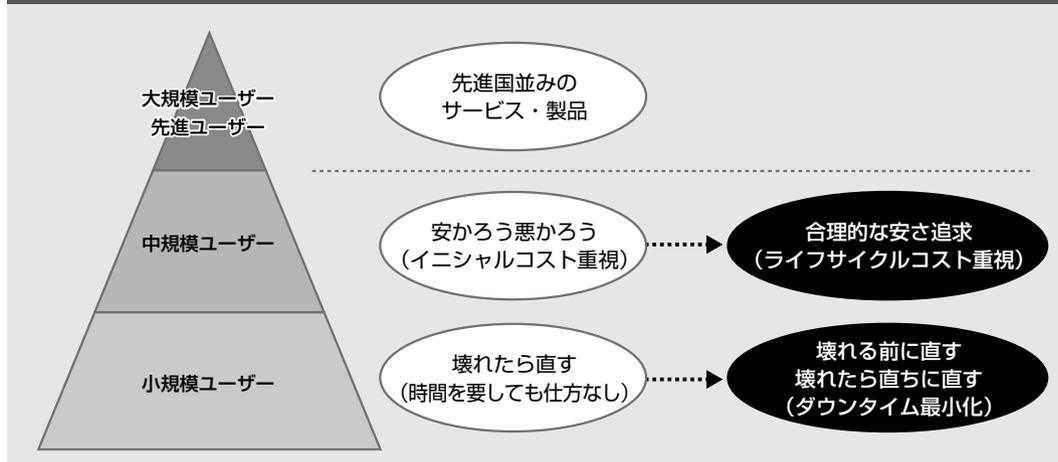


図2 インド主要電力設備メーカーの実力値変遷（2008年と15年）

	変圧器		開閉器	
	Transformer rectifiers	EMCO	ECE	EAUSEN REYROLLE
1,000kV				
800kV				
500kV				
200kV				
100kV				
40kV				
40kV未満				

←→ 2008年時点の製品ラインアップ
 ←→ 2015年までに拡充されたラインアップ
 ※ ECEについては、40kV以上はパートナーが供給
 出所) 各社Webサイトおよび野村総合研究所によるヒアリング

含む外資系企業の独占場で、40kV未満（ローエンド商品）はローカル企業の独占場、40～200kV（ミドル商品）では技術がより簡単な変圧器はローカル企業、技術が高度な開閉器では外資系企業の独占場となっていた。しかし、この7年の間に、インドのローカル企業は技術力を上げ、ミドルあるいはハイエンド商品を投入するようになってきているのである。

仮に、先進国の企業が、ハイエンド商品中心の事業にとどまった場合、顧客ストック数が限定的であるため、リソース効率（収益性）についても規模の経済が働きにくく一定水準にとどまり、ミドル商品セグメントへと事業基盤を拡大してくるローカル企業に、リソース効率の面で圧倒されてしまう可能性がある。先進国の企業は、新興国において、生き残りをかけてミドルレベルの商品セグメントまで事業展開する必要が高まってきているのである。その際には、販売力を強化するとともに、サービス網を整備し、できるならば

サービスを内製化してサービス収益を取り込むことが大事になってくるのである。

以上のように、現在、新興国ではサービス事業の重要性が高まり、整備が急務になってきている。本論文では、以下、新興国における先進事例を中心に、サービスの戦略的位置づけと改革ステップに弁別して、その要諦を整理する。

II 新興国における先進企業のサービスの戦略的位置づけ

1 日系企業で発生しがちな問題

これまで日系企業では、グローバルにおける商品戦略は緻密に設定するものの、サービスについては戦略上の位置づけがあまり明確になっていないことが多かった。

(1) サービスの基本モデルを

常に先進国ベースで考えてしまう

サービスといっても「有形・無形」「有償・無償」などさまざまな形態がある。日本では営業や保守要員が特に意識せず無償で各種対応をしていることから、新興国においてはどのようなサービスラインアップを提供すればよいのか迷いやすい。その結果、十把一絡げに、先進国で作り込んだサービスモデルを基にして若干カスタマイズしたサービスを、新興国でニーズが顕在化する頃合いまで待つて投入している企業が少なくない。

しかし、この方法では、国・地域を問わず一定水準のサービスを求めるグローバル顧客や、新興国固有のサービスを求めるローカル顧客には対応し切れないことになる。

(2) 現地化という大義名分のもとに

サービス開発を現地に丸投げしてしまう

一方で、「新興国のことは何でも新興国現地法人で独自に考えてもらえばよい」といったスタンスに立ち、サービス開発を現地に丸投げしてしまう日系企業もある。この場合、地域ごとに独自のサービス体系が構築されてしまうため、後にグローバル統一でのサービスを検討する段になって困るといったことが少なくない。

(3) 高い品質でサービスを提供する

サービス網は自分が作るべきだと

考えがちである

これまで日系企業は、新興国でハイエンド商品展開を事業の中心に据えてきたこともあり、サービスもやはり高品質であり、その高品質は他社には築き上げにくいと考えがちである。人材の技術レベルにばらつきが大きい新興国において、この考え方に正しい部分はあるが、ミドル商品も含めて面的に事業領域を拡大しようとした場合には、スピードを欠くことが否めない。

以上、代表的な問題を述べたが、これらの問題を抱えた日系企業は、新興国におけるサービスニーズへの対応やサービス収益化に乗り遅れる可能性が高いといえよう。

一方で、これらの問題にうまく対応している先進企業では、(1) グローバルでのサービス開発と新興国の位置づけの明確化、(2) グローバル基準としての、サービスのメニュー化・レベル化による「やることと、やらないこと」の明確化、(3) ローカル企業M&Aによるサービス事業の早期立ち上げ・サービス収益の早期取り込み、といった特徴的な方針

が見受けられる。

2 先進企業のサービスの戦略的位置づけ

(1) グローバルでのサービス開発と

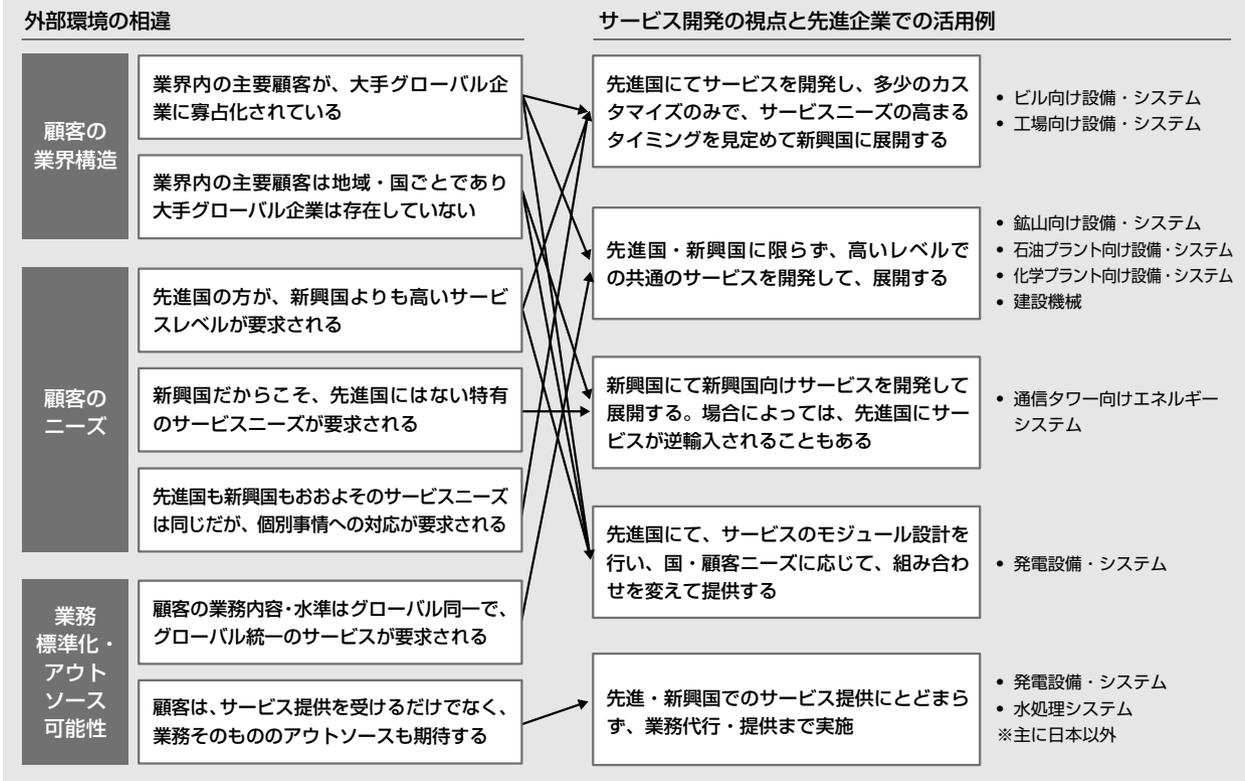
新興国の位置づけの明確化

サービスと一口にいても、「顧客の業界構造」「顧客のニーズレベル」「顧客業務のグローバル標準化の可能性」「顧客業務のアウトソーシングの可能性」などのあり方によって、求められる水準や内容は大きく変わってくる。

先進企業では、上記の点をグローバルで正確に把握し、適切なサービス開発の視点（基本モデルは何とするか、どの地域で開発するのかなど）を定めている（図3）。本章では、特徴的なサービス開発の視点と前提となる外部環境について紹介する。

視点の一つとして、「先進国・新興国に限らず、高いレベルでの共通のサービスを開発して、展開する」ことがある。このような動きは、鉱山・石油・化学業界など、主要プレイヤーが大手グローバル企業に寡占化されており、グローバルどこでも同一のサービス水準が求められる場合に生じやすい。たとえばシーメンスでは、鉱山業界のメジャー企業に対して「オペレーション改善提案」サービスを実行している。マイニング業界では、鉱山内での事故防止・事故時の調査原因究明のために、鉱山内の主要機器・設備の稼働状況のデータを保管することが多く、一部の国ではそれが法令によって義務化されている。この機器・設備の稼働状況をためる情報システムを活用して、シーメンスでは、機器・設備の稼働率向上を目指して、ERP（Enterprise Resource Planning：統合型基幹業務パッケ

図3 グローバルでのサービス開発と新興国の位置づけ



ージ)・生産システムとの連携による生産性向上コンサルティングをメジャー企業の所在国を問わず提案している。

また、コマツでは、「位置、稼働情報などのデータを使って保守効率向上を図るKOMTRAX (コムトラックス)」サービスをグローバルで提供している。同社の場合、国内事業にて、「当初は搭載台数が少ないこともあって、データが取れない機械の方が多いのに、仕事のやり方は変えたくないといった反発もあった」という。しかし、同社の強い意思の下、中国事業における「債権の不払い顧客に対して建設機械の始動を遠隔から止めることによる代金回収や、建機稼働情報で仕事の有無を確認することによる返済リスク管理」サービスが功を奏すようになると、やが

てグローバルで受け入れられるサービスになった文献。

別の視点として、「新興国にて新興国向けサービスを開発して展開する」こともある。このような動きは、顧客があまりグローバル展開しておらず、かつ新興国が極めて特殊な事業環境である場合に生じやすい。たとえば、インドにおいて、送電線がない広大な無人の荒野で使用するために、ある総合電気メーカーが開発した通信タワー向けのエネルギーシステムは、太陽光発電・蓄電池を組み合わせた先進国には存在しない独特のものであった。このシステムに対するサービス体系も当然、インドにて独自の体系のものが開発されている。

また、「先進国にて、サービスのモジュー

ル設計を行い、国・顧客ニーズに応じて、組み合わせを変えて提供する」こともある。このような動きは、顧客があまりグローバル展開しないものの、先進国の方が高いサービスニーズを有する場合に生じやすい。たとえば、あるプラント向け発電設備メーカーでは、発電設備から排出される排気ガスや排水レベルのデータを提供するサービスを行っているが、国の規制に応じて提供する項目・基準値を変化させている。また、発電設備の運転・保守について、電力会社やプラント会社の従業員向け教育サービスを提供しているが、先進国にて教育サービスの雛形を作成し、新興国ではより基礎的な教育メニュー中心で提供を行っている。

さらに、「先進・新興国でのサービス提供にとどまらず、業務代行・提供まで実施」することもある。日本のインフラオペレーターにはあまりない発想であるが、欧米諸国を中心に新興国のインフラオペレーターではよくある考え方で、メーカー側もレベニューシェアやプロフィットシェアなどリスクテイクしてサービス提供まで踏み込む場合には成立する。たとえばシーメンスは、2014年にあるSI会社と合弁会社Omnetric Groupを設立し、電力会社向けに需給コントロール、分散電源管理、グリッドデータ管理、グリッドセキュリティなどの業務を提供していく計画を有し

ている。同合弁会社の拠点は、米国・英国に加えてブラジルにもあり、先進国でも新興国でも事業展開を行う予定である。

(2) サービスのメニュー化・レベル化による「やることと、やらないこと」の明確化

先進企業では、先進国から新興国まで多様なニーズがある中で、サービスをグローバルでメニュー化し、レベル分けして「やることと、やらないこと」を明確に弁別して対応するようにしている。こうすることで、先進国で本社が中央集権的にサービス開発をするにせよ、新興国の現地法人が独自でサービス開発をするにせよ、一定程度のサービス開発の枠組みと方向が示されることになる。

たとえばフランスの重電メーカーであるシュナイダーエレクトリックでは、グローバルでサービス基本方針を設定している(図4)。交換部品アベイラビリティと技術相談を基本サービスとした上で、予防保全・事後保全・性能保証の提供有無に応じて5段階のサービスレベルを設計している。

一方で、日本のある電子部品大手メーカーのように、新興国でも日本語による日本と同程度のサービス提供を基本理念に掲げる企業もある。これは、同社の主要顧客が日系メーカーであり、日系メーカーの海外展開に合わせてサービス地域の拡大を図ってきたことが

図4 シュナイダーエレクトリックのサービスメニュー基本方針

	基本サービス		予防保全		事後保全		性能保証
	交換部品アベイラビリティ	技術相談	交換部品供給	人員派遣	交換部品供給	人員派遣	
Priority	●	●					
Essential	●	●		●			
Optimum	●	●		●		●	
Elite	●	●	●	●	●	●	
Ultra	●	●	●	●	●	●	●

出所) シュナイダーエレクトリックWebサイトをもとに作成

背景にあるものと考える。

(3) ローカル企業M&Aによる サービス事業の早期立上げ・ サービス収益の早期取り込み

新興国では、インドのように100万人都市が全土に数十カ所も点在していたり、そもそも優秀なサービス人材を雇用することが難しかったりと、保守網の構築を独力でなしえようとすると、非常に手間暇がかかることが少なくない。この点、先進企業では、新興国市場の立ち上がり期に、販売・保守機能を有するローカル企業を買収することがある。こういった打ち手は、製品に技術差別性が薄いため熾烈なコスト競争が生じており、保守・メンテナンスフィーの獲得で事業が成立する業界において特に頻繁に活用されている。

たとえば、エレベーター業界では技術が成熟化しており、また、1台でも自社製品を導入した都市では24時間×365日での保守体制整備が法令で義務化されていることが多い。そのため、いかにサービス体制を効率的に築き、初期導入コストを抑えつつ、保守・サービス収益を自社に取り込むことができるかが

事業の重要な成功要因となってくる。この点、インドでは、市場立ち上がり期に、先進企業がローカル企業を先行的に買収した。そのため現在では、販売・サービスネットワークを有する企業を傘下に収めることは、難しい状態になりつつある（図5）。

このように、新興国でローカル企業のM&Aを活用して保守ネットワークの構築・サービス収益の自社内取り込みを目指す場合、時間との勝負となることもあるのである。

Ⅲ 仕組みによるアプローチでの 改革ステップ

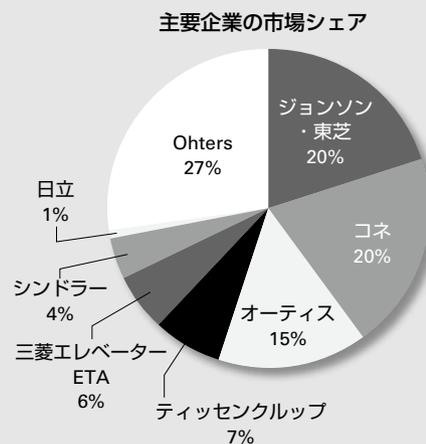
1 サービスの新興国対応のための課題

日系企業の場合、第Ⅱ章で述べたようなサービスの戦略的な拡大・高度化を志向しても、取り組みが五月雨式になり整合性が取りにくいことがある。また、拡大・高度化のベースとなるさまざまなストック、すなわち顧客、導入されている自社製品、獲得されるデータ、自社やパートナー企業の人材リソースなどを活用しにくいといった難しい環境があり、なかなか検討が進まないことが多い。こ

図5 インドエレベーター業界における買収動向

企業名	年	提携スキーム	インド企業	
			企業名	事業展開エリア
オーティス (米国)	1999	JV	Mahindra and Mahindra (Mahindra Group)	Western area Southern area
	2008	JV	Supriya Elevators	Southern area
コネ (フィンランド)	2004	M&A	Bharat Bijlee	Western area
ティッセン グループ (ドイツ)	2001	M&A	ECE Industries Ltd (B.K. Birla group)	Northern area
	2002	M&A	Kare	Western area
東芝 (日本)	2013	JV	Johnson lifts	Southern area

出所) 各社IRをもとに作成



これは、サービスの開発・実施・管理が、事業や地域といった現場任せとなっていることに大きく起因するのではないだろうか（図6）。事業や地域に横串を通す、戦略的な取り組みを行う必要がある。

(1) 発生している問題

まず戦略面についての問題として、事業や製品カテゴリーによるものの、商品の戦略はあっても、サービスに関する戦略が明確でないことがある。自社の商品の新規導入に戦略の重きが置かれ、それに必要な範囲・レベルでのサービス提供を、現場判断で開発・実施・管理する、といった日系企業が多く見られる。結果、サービスからの収益獲得は、将来的な方向性としては意識されているものの、実際の取り組みは二の次となり、なかなか進まないといった傾向がある。

組織・ガバナンス面については、事業・地域が独自の取り組みを行っている結果、これらの間での整合性が取りにくい、リソースが共有化されておらず効率性が低い、顧客から

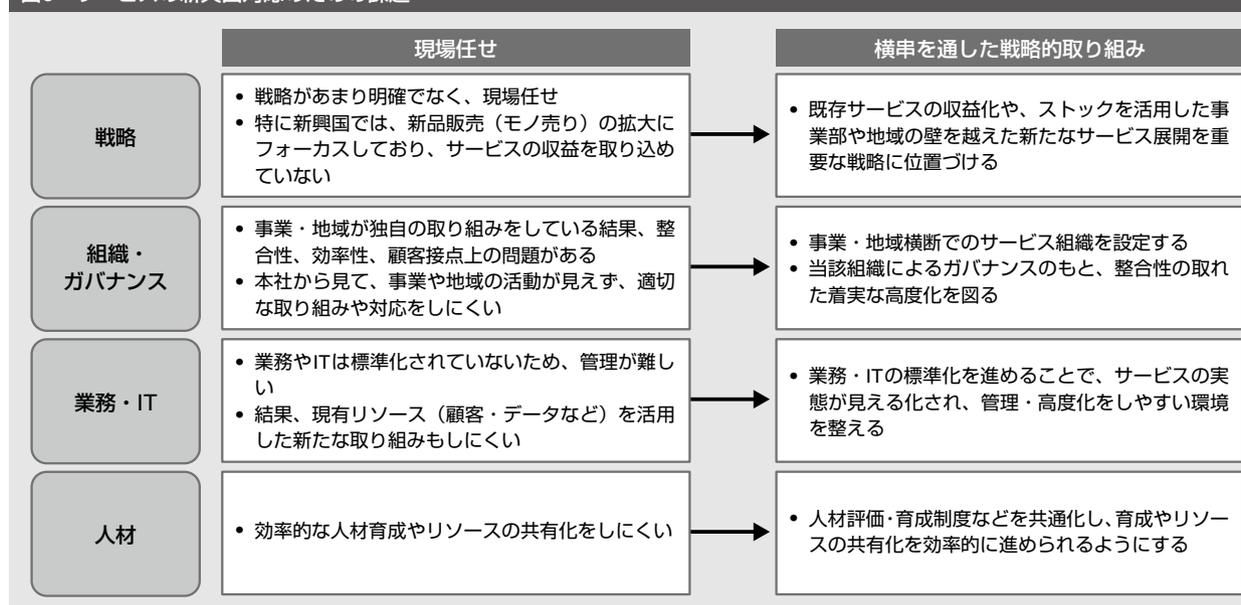
見て一つの組織に見えないといった問題が日系企業には生じやすい。

たとえば、グローバルに見て重要な顧客であり、複数事業・地域で取引があるような、いわゆるグローバルアカウントに対し、バラバラに対応していると効率が悪く、また顧客から見ても印象が悪い。実際、「特定地域において、案件獲得の営業戦術上の理由から無償で提供したサービスを、他の地域で同じ顧客に有償で提案してしまう」「他の地域で同じ顧客へ提供したサービスを確認しにくい」といった状況が発生している企業がある。

上記の問題が発生する背景要因の一つとして、業務・ITが標準化されていないことが挙げられる。事業・地域によって独自の業務・ITが導入されているため、本社や、他の事業・地域からサービスの実態を確認することが難しいことがある。また、現有リソースが見える化されていないため、これを活用した新たな取り組みも行いにくい状況もある。

業務が標準化されていない結果、効率的な

図6 サービスの新興国対応のための課題



人材の育成・管理も難しい状況もある。業務が明確に定義されていない、または定義が事業・地域によって異なる状況だと、たとえば人材採用基準や育成方法を横展開することが難しいことがある。また、事業の壁を越えたりリソースの共有化といった取り組みもしにくいことがある。

(2) 取り組むべき課題の方向性

事業の主軸が新興国に移る中で、サービスの戦略的な拡大・高度化を図るためには、事業・地域を横串で通した取り組みを行っていく必要がある。

まず、戦略面については、曖昧になりがちな商品とサービスを包含する形での顧客への提供価値を明確化し、それを実現する戦略を策定する必要がある。それを基に、商品戦略と同期する形でサービス自体の戦略を策定することが求められる。

たとえば、ある日系メーカーでは、新興国において、従来、壊れにくい商品を提供することに重きを置いていた。競合に比べて、壊れにくいが高価格が高くなりがちな一方で、サービス体制は弱い状況にあった。顧客の満足度やブランドへの評価を調査すると、壊れにくさよりも、ダウンタイムの短さの方が重視され、これがブランドへの評価に大きく影響していることが確認された。

この結果を受けて、特定のセグメントにおいては、商品の自社開発・生産にこだわらず、積極的にODM (Original Design Manufacturing)の略、委託者のブランドで製品の設計から生産まで一括して請け負うメーカー)、OEM (Original Equipment Manufacturing: 委託者のブランドで製品を生産する

メーカー) を活用することで品質を多少犠牲にしてもコストダウンを図る一方で、サービス体制を強化し、迅速な復旧を含むトータルな顧客への提供価値を最大化する戦略へ大きく舵を切り、成功している。

この例は、収入源はあくまでも商品であるケースだが、既存サービスを収益化すること、さらにはストックを活用した新たなサービス開発も重要である。そのためには、以下に述べる仕組みによるアプローチにより、事業・地域横断にて進める「組織・ガバナンス」「業務・IT」「人材」それぞれの面での改革を重要な戦略に位置づけ、改革への「お墨付き」を与えることが必要だと考える。

組織・ガバナンス面では、まず事業・地域横断でのサービス組織を設定することが効果的である。事業間で顧客やサービス内容、体制、業務が大きく異なる場合は、シナジーは薄くなるものの、これらの棚卸しをするためにも、推進組織を設置することが望ましい。もしも、対象とする事業・業務があまりにも大きく異なる場合は、事業部内で地域横断の組織をまず設置することが有用であろう。その上で、当該組織によるガバナンス、即ち仕組み作りと管理の下、事業・地域間で整合性の取れた改革や業務遂行を行っていく体制を整えることが望ましい。そのためには、業務・IT、人材面での標準的な仕組みを整備する必要がある。それにより、サービスの実態が見える化され、管理の高度化がしやすくなる。

たとえば、ビル向け設備を製造している欧州先進企業では、保守品の迅速なデリバリーに対する顧客ニーズの高まりに応じるべく、サードパーティー調達を積極的に活用を検討していた。同企業では、新規設備における調達

とサービス段階での調達プロセス・方法を弁別していたが、サービス段階での調達増大に伴い、グローバルでボリュームディスカウントを利かせたり、サプライヤーマネジメントを適切に行ったりできるよう、新調達プロセス・ガイドラインをグローバル統一・組織横断で設定した。

また、シーメンスなどの欧州先進企業では、事業部別にあったサービス部門を廃止し、事業横断のサービス部門を設置している事例がある。これは、ヘルプデスク（コールセンターなど）、スペアパーツの物流拠点、サービス拠点などのリソースシェアや顧客窓口の統一、事業部横断でのノウハウシェアによるサービスレベルの改善などを目的としているものと思われる^{注1}。

2 サービス高度化の改革ステップ

第II章で述べたように、事業・地域横断での改革を進めていくためには日系企業が取り組むべきさまざまな課題がありえる。また、組織間の調整も多数発生しうる。これらの場合、取り組み課題に優先順位を付け、ステッ

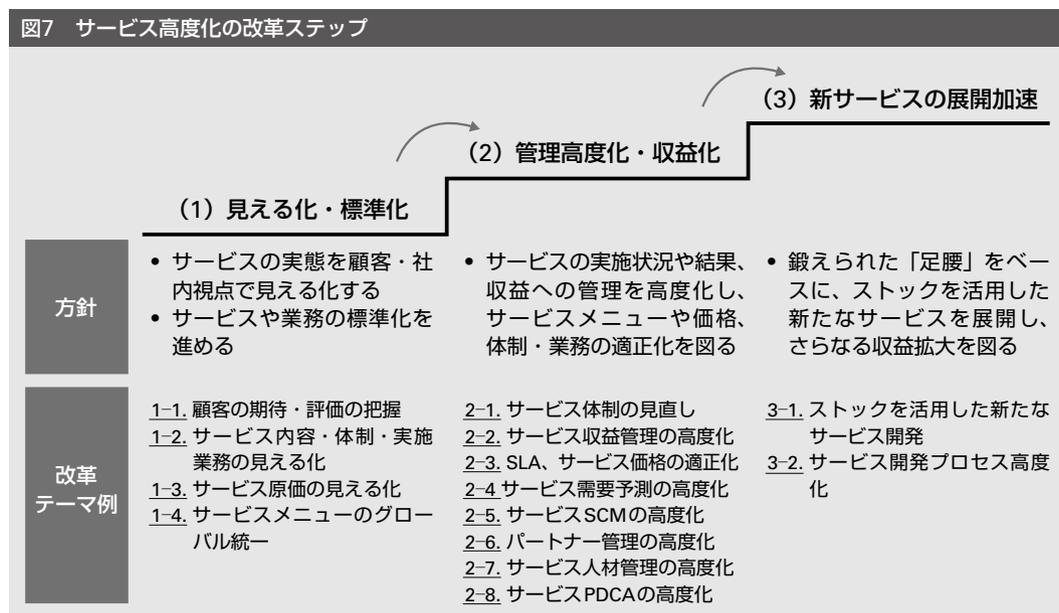
プ・バイ・ステップにて改革を進めていくことが必要になるものとする。大きく分けると、(1) 見える化・標準化、(2) 管理高度化・収益化、(3) 新サービスの展開加速の3ステップに分けられる（図7）。

(1) 見える化・標準化

これはサービスにおける改革に限らないが、まず、顧客・自社両方の側面から、現状の見える化を図ることが出発点となる。顧客については、自社製品に関連する、顧客における設備機器のライフサイクル（計画、導入、保全、更新といった一連の流れ）それぞれにおける業務実施体制や抱えている問題、同設備機器と接続するレイヤー（システムや制御対象の機器など）のうち、特に上位レイヤーの実施体制や抱えている問題、これらに関して顧客がサービスや顧客接点のあり方において求めているもの、それに対する自社や競合に対する評価などを把握する必要がある。

自社については、まず、現状のサービス内容、顧客別サービス実施履歴、サービス体制や実施業務の棚卸しをする必要がある。さま

図7 サービス高度化の改革ステップ



さまざまなサービスの実施において、実際、どの程度のリソースが投入されているのか、どのような価格体系になっているのかを、サービスメニューや顧客別に把握することが望ましい。特に、商品販売に付随するものとしてサービスが位置づけられている場合、対価に見合う以上の過度な水準になっていたり、そのこと自体も定量的に把握できていなかったりすることが見受けられる。また、サービスメニューの整合性が事業・地域間で取られていない場合は、顧客から見た分かりやすさ、管理のしやすさの観点から、この統一を図っていくことが望ましいといえよう。

(2) 管理高度化・収益化

見える化・標準化により、評価・管理がしやすくなった後に、管理の高度化や、サービス内容や価格、体制・業務の適正化を図っていくことが望ましいであろう。

まず、必要に応じてサービス体制を見直す。ここには、第Ⅱ章で述べたような、販売代理店が独占的に獲得している保守サービス収益を自社内に取り込むために実施する、サービス機能の内製化や販売代理店の買収も含まれる。また、サービスメニュー別・顧客別の収益管理を徹底し、サービス内容や契約のあり方（SLA：サービス・レベル・アグリーメント）、価格のあり方について見直していくことが必要となる。さらに、定期点検や修理の発生予測ロジックを高度化させ、サービスに必要な部品・消耗品のSCM（Supply Chain Management）を改善していく必要もあろう。

そのためには、サービスの実施主体となっている販売代理店やサービス委託先に対する管理の仕方も見直していく必要があろう。

VMI（Vendor Managed Inventory：メーカーが在庫保有・管理を行うこと）への切り替えや、在庫水準が適正になるような適切なインセンティブを代理店に与えていくことが有効でありえる。また、パートナー企業が実施するサービスの品質、リードタイムや完了タイミング、顧客の評価を、パートナー企業の意向が反映されない形で把握し、パートナー管理へ活用していくことが望ましい。特に、人材流動の激しい新興国では、パートナー企業自体も、抱えている人材の現場での業務を管理し切れていないケースがあるため、メーカー主導で管理をしていく必要が出てくるケースがある。

あるインドの住宅設備メーカーは、サービス対応が発生した際に、パートナー企業には伝えない形で顧客へある番号を与え、サービス完了時に顧客が満足した場合のみ完了書へサインと同時にその番号を記載する、という仕組みを導入していた。これにより同社は、パートナー企業を牽制することができた。サービス人材管理の高度化も忘れてはならない。自社はもちろんのこと、パートナー企業の抱える人材について、人材要件の定義や育成の仕方、稼働管理といった仕組みを整えていく必要があろう。

最後に、これらのサービス・マネジメントの取り組みについて、PDCAを回していく仕組みを整備すべきである。各種施策のPDCAを回していくツールとして、サービス部門に特化した形でバランススコアカードによる施策・KPI管理を運用している企業もある^{注2}。これらの実施に必要なITを、販売管理システムやCRM、代理店管理システムなどと連携する形で導入していくことが望ましい。

(3) 新サービスの展開加速

見える化・標準化、管理高度化・収益化によりサービスの「足腰」が鍛えられると、新たなサービスの開発やその展開がしやすくなる。この段階では、顧客の課題・ニーズやサービス履歴、自社およびパートナー企業のリソース、サービスを実施した場合の原価などが即座に確認できるようになっているため、新たなサービス開発や実施体制の整備をしやすい状況にあるはずである。

これら、広義での「ストック」を活用し、現在注目を集めているIoTの視点も取り入れながら、サービス開発をしていくことが望ましい。その際、商品開発プロセスのマネジメントと同様に、サービス開発プロセスのマネジメントの仕組みも導入することが重要であろう。プロセスが標準化されていれば、外部を活用したサービス開発もしやすくなるものと考ええる。

IV 日系企業の サービス推進に向けて

これまで日系企業は、製品のグローバル戦略は構築するものの、サービスのグローバル戦略はおろそかになりがちであった。そのため、新興国におけるサービスというと、先進国の型落ち版の提供か、新興国のことは現地法人で独自に考えればよいのではないかという極端な考え方が多かったように見受けられる。

しかし、新興国では市場・競合環境ともに変化してきており、特にミドルセグメントにおけるサービスの重要性が増してきている。本稿で紹介した先進企業の事例にあるように、グローバルでのサービス戦略構築とサービス

横串組織の活用により、日系企業が新興国ビジネスで大いなる成功をあげることを祈念する。

注

- 1 h&z社へのインタビューをもとに作成
- 2 h&z社へのインタビューをもとに作成

参考文献

青嶋稔『日本は「パッケージ型事業」でアジア市場で勝利する—顧客価値起点で考えるビジネスモデルへの転換』東洋経済新報社、2016年

著者

又木毅正（またきたかまさ）

グローバルインフラコンサルティング部上級コンサルタント

専門は主にインフラ関連分野における事業戦略策定、海外での事業立上げ、M&A・提携・PMIの実行支援、インド・ASEANの産業振興政策立案

門林 渉（かどばやしわたる）

グローバルインフラコンサルティング部主任コンサルタント

専門は主にインフラ関連分野における事業戦略策定、海外での事業立上げ、M&A・提携・PMIの実行支援、開発・SCM・営業業務改革

竹腰俊朗（たけこしとしろう）

NRI シンガポール Consulting Department, Department Head

専門は主にインフラ関連分野における経営戦略、海外進出時の事業戦略策定、M&A支援、営業改革・SCMなどの業務改革

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー、米国公認会計士

専門は本社構造改革、営業改革、製造業における事業戦略、買収と統合戦略