

サービス起点の顧客価値創造支援型ものづくり企業実現に向けた グローバル展開

宗 陽一郎（株式会社神戸製鋼所）

【キーワード】アフターサービス、サービス起点マーケティング、再帰型ものづくり企業

1. はじめに

これまでのビジネスは、顧客ニーズをリサーチしモノまたはサービシーズという形で再生産可能な価値に落とし込み、標的ユーザが存在する地域や業界を探索しながら販促し利益獲得をめざすことが中心であった。社会全体が一定の経済水準に到達した現代では、「企業主導」でモノまたはサービシーズといった価値を生産供給するビジネスから、ユーザによるモノやサービシーズの消費・使用時の体験やその支援を目的とした「ユーザ主導」のビジネスに、事業環境が大きく変化している。本変化はグローバル規模で起こっており、日本企業は事業環境変化への適応とグローバル競争力強化・獲得に迫られている。

本稿では、海外ビジネス強化が事業課題である産業機械メーカー（株式会社神戸製鋼所機械事業部門）が、海外市場をビジネスモデル変革機会として捉え、顧客の価値創造活動支援を目的とする「サービス起点マーケティング（Grönroos, 2007/2013）（村松, 2015）」の考え方を通して、「再帰型ものづくり企業」への事業構造変革をめざす取組みを報告する。

2. 産業機械メーカーの事業環境変化

当社ではお客様の生産・製造プラントで「お客様のものづくり」を裏方として支える「カスタムメイドな非汎用産業機械」を設計製造している。カスタムメイド産業機械はお客様毎に一品一様な設計仕様であり、高性能・高信頼性・長寿命が求められる製品である。一般に 25～50 年の間、お客様のものづくり現場で使い続けられる製品であるため、納入後においても、交換部品の供給やお客様のものづくり全般における様々な技術的相談や協力支援に、「アフターサービス」という形で応え続けてきた。本事業経営において 3 つの大きな事業環境変化が起きている。

1 つ目は事業活動持続のための「収益源」の変化であり、従来の「製品中心」から「サービス起点」へと変化している。2 つ目は収益源が「製品中心」から「サービス起点」に変化することにより、事業活動を持続するために獲得・強化していくべき「ケイパビリティ」も変化している。顧客企業の事業環境やビジネスモデルに基づく最適なカスタムメイド産業機械を設計・製造するケイパビリティ（モノづくりケイパビリティと定義）の獲得・強化に加え、アフターサービスでは生産財メーカーとして顧客に寄り添い、顧客企業の事業活動を支援する様々なソリューションを価値提供するためのケイパビリティ（コトづくりケイパビリティと定義）を獲得・強化する必要がある。さらに昨今のデジタル化・DX 推進により、「モノづくりケイパビリティ」と「コトづくりケイパビリティ」を有機的に結合したケイパビリティ（価値共創ケイパビリティと定義）の獲得・強化も求められている。

当社は他の日本メーカーと同様、先進国市場向けにカスタムメイド産業機械を設計・製造する事業活動を行う中で「モノづくりケイパビリティ」を獲得・強化し技術ブランド力を高めてきた。そしてそれを武器・強みに新興国市場に参入するグローバル競争戦略をとってきた。最後の 3 つ目は、新興国が「モノづくりケイパビリティ」を獲得し目覚ましい経済成長を遂げつつある中、当社は新興国顧客企業やビジネスパートナーとの関係性の見直しを迫られている。

3. アフターサービスの「ビジネス上の位置づけ・役割」の変遷

事業活動持続のための収益源の中核が「製品」であった時代には、アフターサービスの事業経営上の役割は、製品を納入した顧客企業からの様々な問合せや技術的相談の対応を通じて、自社のケイパビリティ（カスタムメイド産業機械を設計・製造する組織的能力）を顧客企業に認知・評価して頂き、新たなカスタムメイド産業機械受託開発につなげることであった。そのため交換部品供給や顧客企業プラントの連続安定操業実現のための各種技術サービスは、営業活動の一環として無償に近い形で行われてきた。

事業活動持続のための収益源の中核が「製品」から「アフターサービス」へと変化する中、アフターサービスの役割は、顧客企業の生産財の性能維持を通じた「顧客の事業活動支援」へと変化している。従来営業活動の一環として無償に近い形で行われていた交換部品供給や顧客企業プラントの連続安定操業実現のためのスキル供与型技術サービスは有償ビジネスとして行われる形に変化した。

新興国の経済成長や新興国顧客企業での「モノづくりケイパビリティ」獲得により、アフターサービスでの「顧客企業ニーズ」や「顧客が求めるサービス内容」が変化している。一例を挙げると、有償サービスの交換部品供給や顧客企業プラントの連続安定操業実現のためのスキル供与型技術サービスの一部を顧客企業自らで行えるようになってきた。

ここで当社アフターサービスの競争優位（強み）を整理する。当社は様々な業界向けカスタムメイド産業機械（生産財）の設計・製造とそのアフターサービスを生業とする中で、「モノづくりケイパビリティ」と「コトづくりケイパビリティ」の両方を獲得・蓄積してきた。これらケイパビリティの本質は、「顧客企業の生産・製造プラントにおける高品質製品の連続安定生産のための技術的ナレッジ・スキル群」である。これらを武器に生産財メーカーとして顧客の事業活動支援により深く関与することで、顧客との新しいビジネス機会・ビジネス的關係を生み出すとともに、新たな競争優位の源泉としての「価値共創ケイパビリティ」の獲得・強化を図る必要がある。つまり、アフターサービスの役割は「顧客企業との価値共創的ビジネスを創出するための機会」に変化している。

4. アフターサービス・ビジネスのプロセス分析

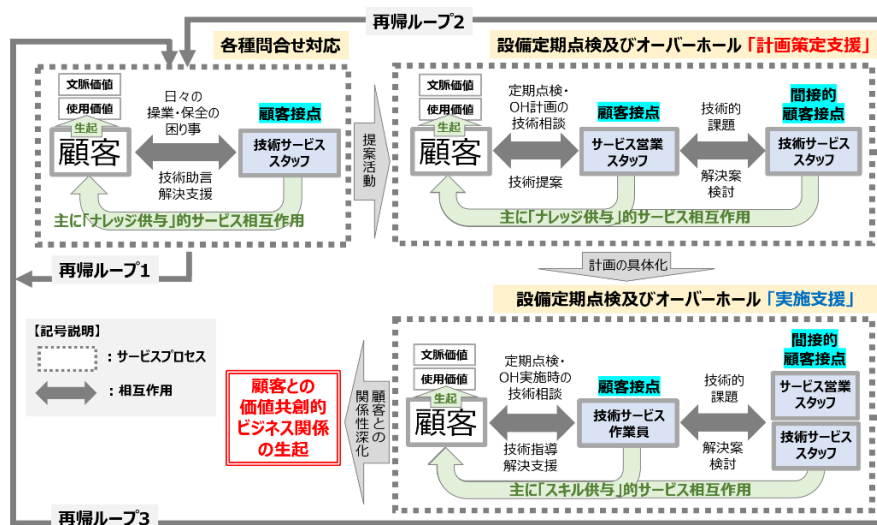
当社カスタムメイド産業機械事業のアフターサービスは、事業経営上の役割変化の適応に迫られている。本章ではアフターサービス・ビジネスを、サービス起点マーケティング

の考え方をを用いて、「プロセス視点」から分析した結果を報告する。

アフターサービス・ビジネスには、①「各種問合せ対応」サービス、②「設備定期点検及びオーバーホール計画策定支援」サービス、③「設備定期点検及びオーバーホール実施支援」サービスの3つのサービス相互作用プロセスが存在する（図1）。

1つ目の「各種問合せ対応」とは、顧客企業のプラント関係者からの日々の操業・保全の困り事の相談対応であり、プラント内で突発発生した障害の復旧方法に関する相談や技術サポートも含まれる。2つ目の「設備定期点検及びオーバーホール計画策定支援」とは、顧客企業がプラントの生産・操業を一定期間停止させ、設備群の簡易検査（定期点検）または詳細検査（オーバーホール）を実施する際の計画策定を、企業が保有するナレッジを供与し支援するサービスである。3つ目の「設備定期点検及びオーバーホール実施支援」とは、顧客企業が定期点検やオーバーホールを実施する際に、企業が保有するスキルを供与し支援するサービスである。これらの中核サービスプロセスには、顧客を含めた4人のアクター（①顧客企業／②営業スタッフ／③技術サービス・スタッフ／④技術サービス・作業員）が存在し、顧客の価値創造活動の一部として相互作用によるサービス（ナレッジまたはスキルの提供と享受）が行われる。

図1 サービス相互作用プロセス群とサービスプロセス間多重再帰ループ・ダイナミクス



ここで「各種問合せ対応」はサービス起点マーケティングでの「顧客接点」的なサービスプロセスと解釈でき、そこには価値共創の土台となる「顧客との関係」を構築するための再帰ループ1が存在する。「設備定期点検及びオーバーホール計画策定支援」は、「顧客とのコミュニケーション」または「顧客の文脈価値マネジメント」的なサービスプロセスと解釈でき、そこには顧客との価値共創につながる「課題設定」のための「各種問合せ対応」と「設備定期点検及びオーバーホール計画策定支援」の2つのサービスプロセスを跨いだ再帰ループ2が存在する。「設備定期点検及びオーバーホール実施支援」は、「顧客との共創」的なサービスプロセスと解釈でき、顧客と設定した課題を「協働に

て問題解決」するための 3 つのサービスプロセスを跨いだ再帰ループ 3 が存在する。

この多重な再帰ループは、サービスを機会・手段としながら、企業が顧客の価値創造活動に関わる中で「顧客との関係性」を築き、「顧客との価値共創的ビジネス関係」に発展させていくためのダイナミクスである。

5. 「サービス起点の顧客価値創造支援型ものづくり企業」実現に向けたグローバル展開

サービス起点の顧客価値創造支援型ものづくり企業とは、サービス起点マーケティングの考え方に基づく新しい企業形態である。具体的には「顧客の不足ナレッジやスキル」を技術ソリューションとして提供するサービスを通じて、顧客の価値創造活動（生産活動）にサポーター（支援者）として関与し、顧客との価値共創活動機会を段階的に拡大・深化させながら「真の顧客ニーズ」を把握・理解し、顧客の価値創造に寄与するモノやサービスを生み出していく「再帰型ものづくり企業」と定義する。

これまで価値提供してきたカスタムメイド産業機械は、顧客の価値創造活動（生産活動）のための物的資源である。一般的な産業機械アフターサービスでは、顧客が購入した物的資源である機械の性能維持または向上のための部品交換や機能ユニット交換が提供価値となる。カスタムメイド産業機械アフターサービスでは前記プロセス分析の結果からお客様との価値共創機会としての特性を有するため、アフターサービスを起点とした顧客価値創造支援型ものづくり企業へのビジネスモデル変革が推進可能である。

当社産業機械事業の海外市場比率は約 70%であり、海外ビジネス強化が事業課題である。従来の海外ビジネスでは「機能的価値の訴求や維持」のためのアフターサービスが中心であったが、海外顧客企業やビジネスパートナーとの新たな関係性が求められる中、「お客様との価値共創機会としてのアフターサービス」を強化拡大していく必要がある。そのためには、海外市場を海外ビジネス拡大のための「市場」として捉えるだけでなく、サービス起点の顧客価値創造支援型ものづくり企業へのビジネスモデル変革推進のための「機会」や「環境」として捉え直し、新たなグローバル展開手法や企業としての国際化行動戦略を探ることが求められる。そのための企業での挑戦として、サービス起点マーケティングをベースとしたサービス・デジタル・エコシステム構築を現在推進中である（宗, 2024a, 2024b）。

引用文献

- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*, 3ed. New York: John Wiley & Sons. (近藤宏一監訳・蒲生智哉訳(2013)『北欧型サービス志向のマネジメント』ミネルヴァ書房)
- 宗陽一郎(2024a)「企業のグローバル展開手段としてのデジタル・エコシステム」『国際ビジネス研究学会 第 22 回九州部会 報告』
- 宗陽一郎(2024b)「顧客との価値共創機会としてのカスタムメイド産業機械アフターサービスと、そのグローバル展開」『国際ビジネス研究学会 第 16 回北海道・東北部会 報告』
- 村松潤一(編) (2015). 『価値共創とマーケティング論』同文館出版