SIMON ◆ KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

産業機器ビジネスにおける アフターセールス成長戦略

アフターセールスによる収益ポテンシャルを最大限に活用するための提言

www.simon-kucher.com

目次

1. 産業機器メーカーの新たな成長源：アフターセールス 3

2. 手つかずのアフターセールスポテンシャルの例 3

ケース1: 単純すぎるコストベースのスペアパーツ価格設定 4

ケース2: 競合メーカーに奪われる保守・点検サービス 4

ケース3: 増加しない長期サービス契約 5

3. アフターセールスの改革のためのフレームワーク 5

3.1 適切な戦略を定義する 6

3.2 適切な製品・サービスポートフォリオをデザインする 7

3.3 適切な価格設定手法を確立する 9

3.4 適切なセールス体制を構築する 14

4. 結論と今後の展望 15

1

1. 産業機器メーカーの新たな成長源：アフターセールス

景気動向が不安定さを増している中、産業機器メーカーのビジネスは大きな課題を抱えていると言える。過去を振り返ってみると、産業機器メーカーは技術革新とそれを取り込んだ新しい製品の販売に注力することで売上成長を目指し、社内のリソースの多くもそこに割かれていた。しかし昨今では、新製品に対する値下げ圧力は強まり、多くの産業機器メーカーにおいて、販売数量、市場成長、マージン率のどれをとっても楽観的な数字を探すのは難しい。

それでも、弊社は産業機器メーカーには大きな成長機会があると考えている。その中でも最大の成長ポテンシャルの1つは、アフターセールスの分野である。多くのメーカーにおいて、アフターセールスのポテンシャルは正しく把握されておらず軽視されがちだが、業界の優良企業をベンチマークすると、会社全体の売上のうち約3分の1、粗利全体では約半分をアフターセールス分野で稼ぎ出しており、これらの企業にとっては、アフターセールスは最も重要な収益源となっている。

アフターセールス分野は、一般に粗利率が高く、さらに景気動向に左右されにくい安定した収益を企業にもたらすという側面もあり、財務面で大きなメリットをもたらしうる。さらに、顧客の定着率やロイヤリティの向上にとっても重要であるし、アフターセールスは顧客と接する機会を生み出すため、将来の製品開発における様々な情報の取得、新たな製品やサービスの販売機会にもつながる。

本稿では、極めて重要な役割を果たしうるにもかかわらず、ほとんどの産業機器メーカーにとって手つかずの領域となっているアフターセールスに焦点を当て、その利益拡大の方策について論じたい。

2. 手つかずのアフターセールスポテンシャルの例

アフターセールスの管理を適切に行うには、高度な組織的努力が必要である。しかし、アフターセールスにかかわる製品・サービスの体系は複雑であり、透明性が欠如しがちであるため、アフターセールスのポテンシャルは過小評価されやすい傾向がある。結果として、アフターセールス分野には十分な経営リソースが割かれず、むしろ新規案件の獲得に向けた営業にリソースが使われがちである。

更に悪いことに、アフターセールスが重要という認識が欠けていると、様々な課題が放置され、アフターセールスのパフォーマンスの更なる低下を招く悪循環に陥りやすい。アフターセールスでの製品・サービス内容の不十分さ、コストベースの単純すぎる価格設定、欠陥のあるサービス契約、顧客リクエスト対応時のリードタイムの長さといった既存の課題だけでなく、デジタル化時代のテクノロジー活用の遅れといった新たな課題も発生しているにもかかわらず、いずれも経営層から無視されてしまうということも珍しくない。

2

アフターセールスの改革実現のためには、戦略的かつ積極的なアプローチが必要であるが、それ以前に、多くの企業のアフターセールス部門では、内部の業務管理、自社サービスを使うための顧客への動機づけ、フレキシブルな顧客対応といった基本的な要素について課題を抱えているケースが多い。自社の成長のチャンスを逃している事例として、3つのケースを紹介する。

ケース1: 単純すぎるコストベースのスペアパーツ価格設定

産業機器メーカーではスペアパーツの価格設定が軽視されることが珍しくない。これは、スペアパーツの価格設定が利益に及ぼす影響を十分理解しておらず、また、仮にそれを理解できていた場合であっても、数万から時には数十万を超える数に上るスペアパーツをどのように価格設定すべきかが分かっていないためである。こうした会社では典型的にはコストベースの単純な価格設定が行われているが、これは時に致命的な結果をもたらす。本来であれば価格設定には顧客の支払意思や価格感度を考慮すべきであるにも拘らず、コストベースの単純な価格設定ではこういった要素は全く反映されず、利益逸失の要因となっている。例えば、弊社のクライアント企業の中には、コストに一定の率をかけることで機械的に価格を計算していたため、製造原価が下がると自動的に価格が低下し、それにより利益も低下する事態が発生していた。スペアパーツの製品数があまりにも多いため、この企業は事態を認識できておらず、「誤った」価格が放置され、少なからぬ利益をとりこぼしていた。

ケース2: 競合メーカーに奪われる保守・点検サービス

自社が供給した製品の保守・点検業務を競合メーカーに奪われている場合がある。例えば、あるメーカーのエレベーターが別のエレベーターメーカーのサービス担当者によって保守・点検されているという場面は、決して珍しい光景ではない。しかしこれは、単純にその保守・点検サービスからの売上や利益を逃すというだけの話ではなく、競合他社が自社顧客に接触するチャンスを与え、機材更新時に他社にビジネスを奪われるリスクを高めるという意味で深刻な問題といえる。さらに、競合他社に、自社製品のノウハウや技術的情報を収集する機会を与えてしまうことにもつながり、看過すべきでない。

3

ケース3: 増加しない長期サービス契約

サービス契約期間が終了すると、その契約は更新されない可能性がある。これは、産業機器メーカー側の視点で考えると、サービス契約期間の終了時は、既存顧客とのアフターセールスビジネスを失うリスクが高まるタイミングであると言える。こうした状況を踏まえると、サービス契約は長期化することがビジネスの安定化に必要であるが、そのための取り組みが洗練されているとはいえない。

製品のユーザー企業側は、製造設備の休止期間を少なくし、可動率を上げることを望んでいることが多く、そのために同一製品や製造設備を長く使い、知識と理解を深めておきたいと思う傾向がある。また、アフターセールスのサービス期間を長くして、ユーザーとメーカーとの信頼関係を築きたいと考えているケースも多い。それにもかかわらず、メーカーの営業担当者は長期サービス契約の重要性を十分理解しておらず、販売奨励を徹底できていない現状がある。

3. アフターセールスの改革のためのフレームワーク

ここまで述べてきたように、アフターセールスには売上・利益拡大のための高いポテンシャルがあるが、解決しなければならないハードルも数多くある。

そこで、アフターセールスのベストプラクティス導入のためのフレームワークを紹介する（図1）。このフレームワークで重要となるのは、①戦略、②デザイン、③価格設定、④セールスの4要素であり、ここからはそれぞれについて詳細に見ていく。

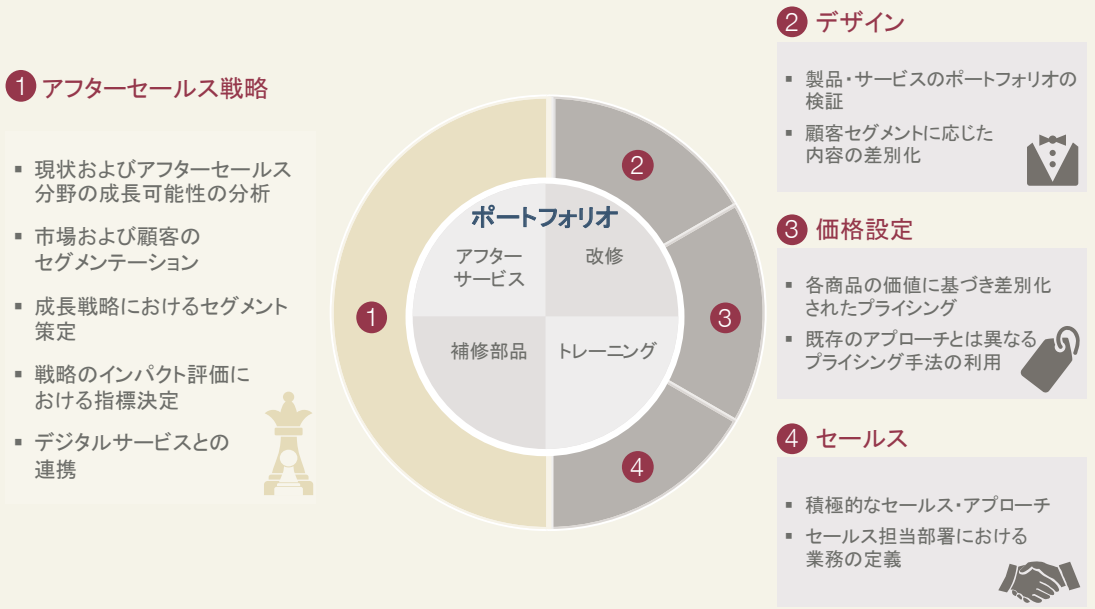

図1: 産業機器メーカーのアフターセールスにおける売上と利益成長のためのフレームワーク
出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

3

3.1 適切な戦略を定義する

先に述べた通り、多くの産業機器メーカーにおいて、その企業戦略は新しい製品を売ることに大半のリソースを割いており、アフターセールスの重要性は往々にして把握されていない。こうした状況を変えて、アフターセールスのポテンシャルを最大限に活用するためには、製品の新規販売事業とアフターセールスの双方に焦点を当て、それぞれでどのような付加価値を提供するかという観点で戦略を策定する必要がある。また、そこで定めた目標は、経営陣がコミットするとともに、全社の戦略として営業現場にも伝達し実行されるようにする必要がある。

明確な目標を持ち、かつ成功するアフターセールス戦略を導き出すためには、現状分析によりアフターセールスにおける改善点を洗い出し、社内の課題認識を共有することが必須である。サイモン・クチャーのコンサルティングでは、課題特定の最初のステップとして、次のような質問に答えることを推奨している:

- 現在のアフターセールスで提供している製品・サービスのポートフォリオはどのようになっているか?
- アフターセールスにおける現在の市場シェアと競合状況はどうなっているか?
- アフターセールスの粗利率と、通常の製品の粗利との差異はどの程度か?
- スペアパーツとサービスの価格設定はどのようなロジックで設定されているか?
- 価格設定に顧客の支払意思や価格感度は反映されているか?
- アフターセールスに関して、市場と顧客のセグメンテーションを行っているか?
- セグメンテーションを実施する際の基準として何を用いているか?
- アフターセールスにおいて、成長が期待できる分野は何か?
- デジタル技術などの新しいテクノロジーは、アフターセールスの内容を充実させるためにどのように活用されているか?
- サブスクリプションなどの新たな料金体系に対する顧客のニーズはどの程度あるか?

こうした質問に対する答えを見つけることで、現状の課題と戦略性の欠如を浮き彫りにすることが出来る。そこから特定された課題を俯瞰し、アフターセールスの戦略を決定する。その戦略のなかでは、アフターセールスの将来にわたる売上や利益といった大上段の数値目標を明確に定義した上で、目標達成のための必要なアクションに落とし込むべきである。さらに、改善すべき多くの課題を有する場合は、それらの課題を解決した場合の財務的なインパクトや、課題解決の難易度等の観点から、どの課題から取り組むべきかの優先付けを行う必要がある。その後、優先順位付けされた課題に対して必要なアクションとその責任者、さらには関連するKPIを定義し、具体的なスケジュールを含むロードマップを作成する。この戦略ロードマップでは、アフターセールス戦略と新規販売をどのように連携させるか、サービス担当部署の拡大、成長分野の定義、実行の優先順位付け、クイックウィン(実現可能性が高く、短期間で成果が出る改善点)が何かといった点も明確にしたものでなくてはならない。

3

さらに、上記で述べたロードマップは、テクノロジーの活用戦略ともリンクしている必要がある。たとえば、デジタル技術の活用によって装置の運用状況データを取得できるとなれば、自社のアフターセールスビジネスに競争優位性が築けることを意味している。また、デジタルマーケティングの活用によって、新しい顧客と取引が出来るチャンスが生まれることも想定できる。こうした技術をどのように活かすかについても併せて考えることが重要であると言える。

3.2 適切な製品・サービスポートフォリオをデザインする

アフターセールス分野における製品・サービスのポートフォリオには、一般的にはスペアパーツと各種サービス(検査、メンテナンス、修理、生産準備支援、コンサルティング、コーチング、トレーニングなど)が含まれている。アフターセールスポートフォリオをより良いものにするためには、製品・サービスが顧客のビジネスパフォーマンスを向上させるために明確な付加価値を持っているかどうかの視点が必要である。そうした視点を持つためには、さまざまな顧客セグメントを考慮して、顧客のニーズを早い段階で理解することが重要である。たとえば、図2の左のフレームワークは、ユーザー側のアウトソースに関する考え方、及び産業機器メーカーとの関係性を基に整理し、ユーザーがサービス担当者に対しどのような役割を期待しているかをコンセプト化したものである。

まず左下にある「トラブルシューティング」の役割を期待しているユーザーは、マシンまたはシステムに障害が発生し、迅速なサポートが必要な場合にのみサービス担当者を呼び出せればよいが、右下の「ヘルプ」を求めているユーザーに対しては、いつでもサービス担当者とコンタクトできるようにして、必要に応じて問題の解決策を提供できるようにしなければならない。「トレーナー」の役割に関しては、トラブルが無い場合でも、パフォーマンスの問題に対するサービスソリューションとトレーニングが提供されることを期待されているし、一方、「パートナー」の役割を期待しているユーザーには、長期の包括的なパフォーマンスサービス契約が必要である。この例からも分かるように、顧客が求める要件は大きく異なっており、さまざまな顧客の好みを考慮して、提供する製品・サービスの内容を構築することが必要であると言える。

3

また、サービスパッケージを考慮するときは、各項目を「リーダー」、「フィラー」、「キラー」、「アド・オン」というクラスターに整理することで、より戦略的なパッケージをデザインすることができる(図2右)。「リーダー」は市場価値の高い項目であり、ほとんどの顧客が購入したい、または購入する必要があると考えるもので、こうした項目に対しては、顧客は高い支払意思を持っている。「フィラー」は市場価値があまり高くない一般的な項目であり、必須ではないが、ほとんどの顧客にとって「あれば便利」な項目であると言える。他方、「キラー」は一定数以上の顧客が「あっても意味が無い」又は「無い方が良い」と考える項目であり、この項目に対しては支払意思を持たないため、パッケージに加えることは避けるべきといえる。最後の「アド・オン」は、一部の顧客にとって重要度が高いが、必要とされないケースもある項目である。バランスの取れたサービスパッケージとは、いくつかのリーダー項目とフィラー項目で構成し、必要に応じてアド・オン項目を使用しているものといえる。

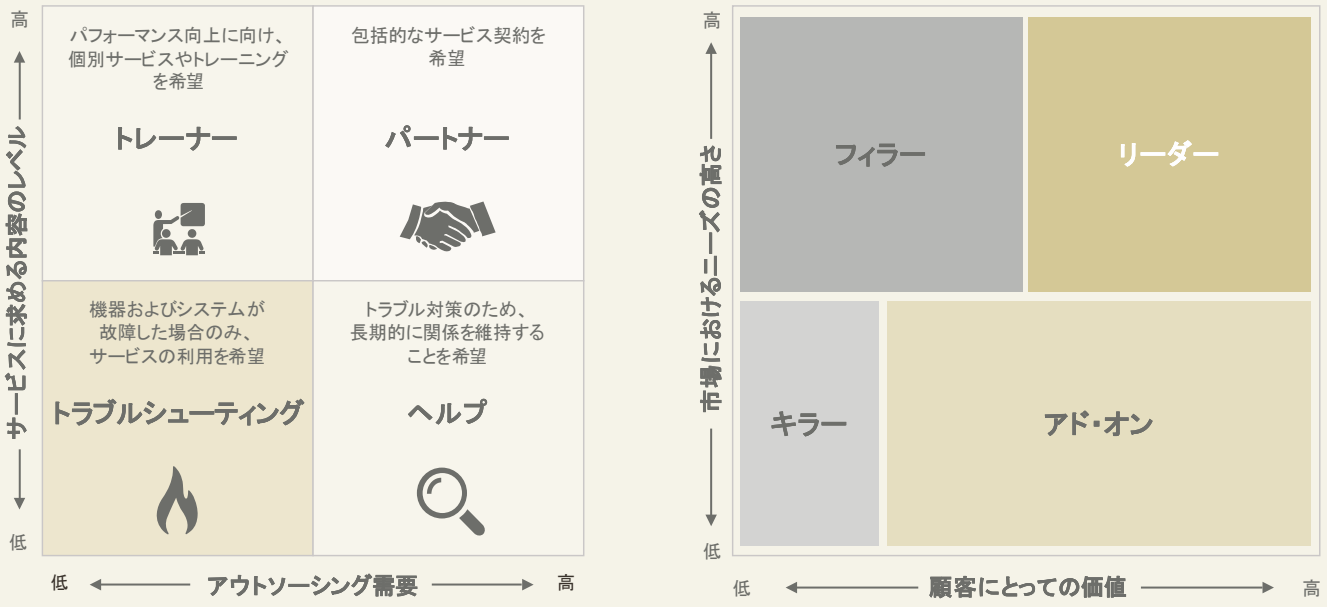

図2: ユーザーニーズのマトリックス(左) 、リーダー・フィラー・キラーロジック (右)
出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

デジタル技術を活用した新サービスについても、どのクラスターに当てはまるかを考えてパッケージに組み込む必要があると言える。たとえば、可動率を上げて、装置の稼働時間を伸ばすためのサービスパッケージにおいては、装置のリモート診断や設定変更といったサービスは「リーダー」であり、ぜひ加えるべき項目であると言える。こうした整理をすることで、従来型のアフターセールス製品・サービスとデジタル技術を使った製品・サービスをどのようにパッケージ化するべきかが明確になり、また競合他社に対してどのように差別化するか、という議論もより効果的に行うことができる。

3

顧客のニーズを把握するための効果的な方法は、既存サービスと新しいサービスを組み合わせた仮想のサービスパッケージを想定して、それに対する顧客インタビューを実施することである。顧客インタビューでは、各サービスが顧客にとって重要かどうか、支払意思はいくらか、好まれる販売アプローチはどのようなものかといった仮説をテストする。その結果を有効的に活用することで、顧客視点を取り込んだアフターセールスポートフォリオの設計を実現することができる。

3.3 適切な価格設定手法を確立する

効果的な価格設定をするということは、顧客の支払意思を高める要素を特定し、そういった要素の多寡や強さに応じて体系的に価格を差別化し、自社の売上や利益を伸ばすということである。例えば、顧客の支払意思に影響を与える要素としては以下のようなものがある。

- コストやリスクの削減
- 提供される価値
- 顧客の売上成長状況
- 革新的な技術の使用
- 顧客セグメント（業界、規模、チャネルにおける役割）
- 競合他社との差別化のレベル

効果的な価格設定を行うには、製品やサービスごとに異なる価格設定アプローチが必要である。例えばハードウェアとサービスをセットで売る場合において、サービスの価格設定は、ハードウェアの価格設定とは異なるアプローチを採用すべきである。また、課金体系も必要に応じて差別化するべきであり、例えば、一部のサービスでは固定料金がベストの設定になる場合があるが、他のサービスでは従量課金が最も高い価値を生み出す可能性がある。すべてのケースで使える万能の価格設定アプローチというものは存在しないが、提供される製品またはサービスの性質に応じてベストプラクティスは存在する。ここからは、アフターセールスポートフォリオのさまざまな要素に対するプライシングについて、産業機器におけるベストプラクティスを詳しく説明する。

スペアパーツの価格設定

産業機器メーカーにおけるスペアパーツは膨大な数にのぼるため、技術的性能や市場の競争状況など、顧客の支払意思に影響する要素が適切に反映されていないケースは珍しくない。特にコストベースで価格設定を行っている場合、例えばより高性能の製品に安い価格がついているなど、矛盾のある価格設定が生じている場合すら存在する。

こうした事態を改善するために、サイモン・クチャーは「バリュードライバー」とよばれる顧客の支払意思に影響を与える要素に基づいて、一貫した価格ロジックを構築することを推奨している。バリュードライバーは製品の技術的な特徴や、メーカ

3

一のブランド力、競合との比較など様々な要素が考えられ、これらの要素ごとに価格調整のルールを設定していくことで、一貫性があり顧客視点を考慮した価格設定が実現できる。

ただし、顧客はそのすべてを検討して製品の購入を決めているわけではなく、一部の重要な要素が意思決定に関与していることには留意が必要である。例えば、図3は産業機器メーカーの補修部品の一つであるエアフィルターの価格設定の例である。粒子捕集率やサイズなどの技術的特徴は、顧客の支払意思に影響を与える重要な要素であったため、価格設定ロジックに組み込んだが、一方で、このエアフィルターは他社の代替品が無く、競合環境やブランドイメージなど他社と比較するための要素は支払意思に影響を与えないため、価格設定ロジックでは考慮していない。

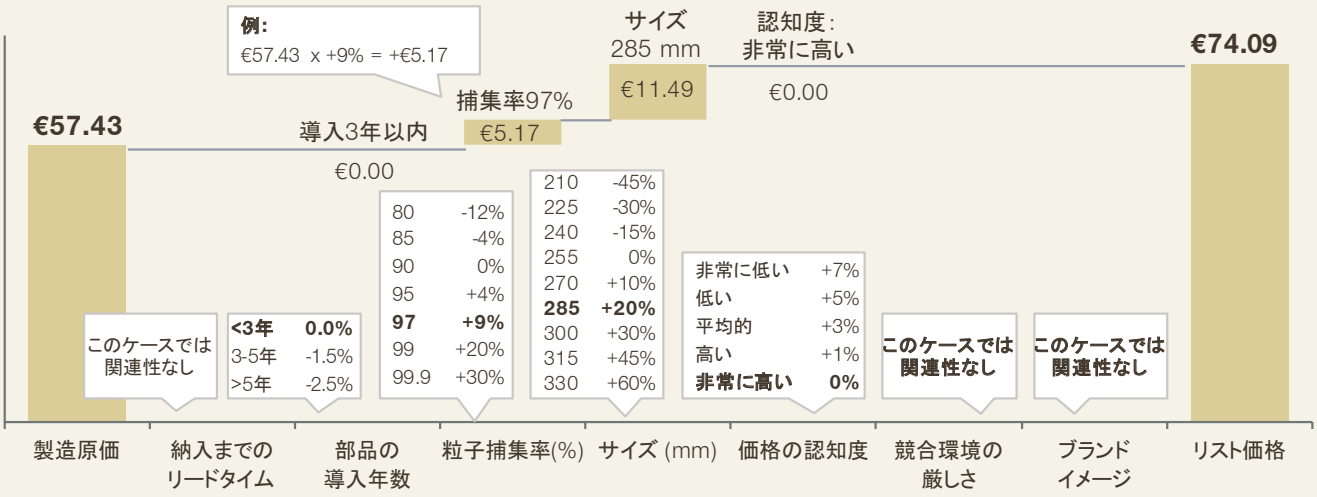

図3: バリュードライバーに基づくスペアパーツの価格設定ロジックの例
出典: サイモン・クチャー&パートナーズのプロジェクト事例（守秘義務のため、内容を一部変更しています）

また、先に述べた通り、スペアパーツは数が非常に多く、価格調整の頻度も少なくないため、その価格設定には緻密さと効率性の両方を具備したモデルの構築が必要となる。緻密さと効率性の両方を実現するためには、製品のカテゴリー毎に適用する価格設定ロジックを、緻密な価格設定を行うものと、一定の割り切りをもって比較的シンプルなロジックを適用するものとに切り分けることになる。このカテゴリー分けは、顧客の視点で見た時の価格の透明性（価格を比較しやすい・相場が分かりやすい）や、製品の販売数量を考慮して行う。一般に価格透明性が高く、販売数量が多い製品ほど、緻密な価格設定を必要とし、その逆の製品ほど、シンプルなプライシングが可能となる。

3

例えば、サイモン・クチャーの過去のプロジェクトでは、上記で述べた要素を考慮して、以下の3つのカテゴリーに製品を整理したケースがある(図4参照):

- 価格イメージ製品:競合企業・製品が特に多く、価格透明性も高いため、結果としてその価格が企業全体の価格イメージに及ぼす影響が大きな製品。
- コア製品: 価格イメージ製品ほどではないが、値上げした場合の価格イメージ悪化のリスクが一定程度懸念される製品。通常はスペアパーツの売上の過半数がこのカテゴリーに入る。顧客は価格の相場をある程度理解しており、競合する製品が多く、技術面での絶対的な優位性はないというケースが多い。
- ロングテール製品:販売数量が非常に少ない製品で、単価も小さいケースが多い。売上シェアでは20%以下だが、品番数では大多数を占める。

製品セグメント	I 価格イメージ製品	II コア製品	III ロングテール製品
セグメント定義	顧客認知度が最も高い部類の製品。競争力のある価格の設定が必要	価格イメージ製品に次いで、価格の透明性のある製品。一定程度の合理性のある価格が必要	大部分の製品。価格に対する顧客の認知度が低く、高いマークアップの設定が可能
品番数(売上シェア)	500(約20%)	20,000(約50%)	200,000(約30%)
プライシングの目的	価格イメージの改善と売上の改善	価格体系の整合性維持と利益の確保	価格設定業務の工数圧縮と利益改善
プライシングのアプローチ	それぞれの競合製品の価格や価格感度を考慮した緻密なプライシング	競争環境や技術特長などのバリュードライバーに基づくプライシング	目標マージン率に基づく機械的なプライシング
必要になる工数・設定の難易度	高	中	低

図4: スペアパーツの価格設定におけるカテゴリー分けとプライシングアプローチ差別化の例
出典: サイモン・クチャー&パートナーズのプロジェクト事例(守秘義務のため、内容を一部変更しています)

この3つのカテゴリーに対して適用する価格設定ロジックについても差別化を行っている。「価格イメージ製品」については、1品番当たりの売上も高く、企業の価格イメージへの影響も大きいため、1つ1つの製品について、競合製品との比較、過去の売上実績の分析、社内ワークショップによる価格変動による影響の検討など

3

より多くの工数を割いて調整を行い、最終的な価格を設定する。「コア製品」については、先に述べたバリュードライバーを用いて、効果と効率が両立するプライシングを実施する。最後の「ロングテール製品」については、価格を変更しても売上や価格イメージに影響が出にくい製品であることもふまえ、利益改善・作業工数圧縮のために、価格設定のロジックや評価を一部省略し、簡易的なルールによる機械的な処理を行うという対応をしている。

このように、全体での一貫性、価格イメージ等の顧客視点を考慮した戦略性、一部割り切りも行う合理性を兼ね備えた価格設定を行うことで、大きく利益を改善することが可能であると考えられる。

サービスの価格設定

サイモン・クチャーが現状の業界慣行を分析した結果、サービス価格設定には大きな改善の余地が有る。例えば、サービス提供コストのうちの多くを占める人件費と旅費は継続的に増加している一方で、サービスの価格は長期にわたって据え置かれたままであることが多い。ところが、サービスの価格透明性は低く、顧客は他社比較や相場観に応じて価格を高い・安いと判断するのは容易ではないため、製品と比べると、相対的に値上げの難易度は低い。

サービスの価格設定を最適化するためには、請求内容の各要素、例えば作業時間に応じた請求（アワーレート）だけでなく、出張旅費の請求、長期のサービス契約の更新料、プロジェクト単位での契約といった特殊ケースも含めて考慮することが必要である。上記の状況を踏まえて、価格引き上げによる利益拡大を目指す場合に、検討すべき打ち手として、以下のものが挙げられる:

- **アワーレートの差別化(人工あたりの課金額)**:この価格を内容に応じてより緻密に差別化する余地は十分にある。たとえば、サービス技術者の資格・技術的習熟度(例: 設計エンジニア 対 サービススタッフ)、活動内容(例: 技術コンサルティング 対 修理)、または機械の使用用途(例: 自動車生産 対 医療部門)による差別化である。
- **トリガーパッケージの導入**:アワーレートは価格見直しを検討すべき、最も重要な項目ではあるが、その大幅な値上げには、顧客からの苦情が寄せられるリスクがある。リスクを軽減しつつ、より高い価格設定を実現するための一つの手法として、何らかの名目での手数料を顧客の発注に応じて別途請求する「トリガーパッケージ」を導入するという手法がある。アワーレート自体が値上がりするよりも、準備にかかるコストや固定費などをトリガーパッケージとして顧客にも負担を求める場合の方が抵抗感を受けにくいということは珍しくない(図5)。

3

プライシング手法に起因する売上改善可能性における大きな差異

アワーレートのみ価格設定した場合

発注数	8,000
平均作業時間	2½ 時間
総作業時間	20,000 時間
アワーレート	**€140**
手数料等	**N/A**

時間当たりの平均価格: **€140**

アワーレートに加え、手数料も設定した場合

発注数	8,000
平均作業時間	2½ 時間
総作業時間	20,000 時間
アワーレート	**€130**
手数料等	**€60**

時間当たりの平均価格: **€154**

- 28万ユーロの売上改善余地
- “顧客が意識する価格”の低下

図5: トリガーパッケージによる価格イメージと収益性改善の例
出典: サイモン・クチャー&パートナーズのプロジェクト事例（守秘義務のため、内容を一部変更しています）

- **営業時間外料金の改訂**：時間外料金は、通常のアワーレートに一定の上乗せ率を設けて設定されることが多い。時間外料金は多くの場合、時間の長さ、平日・週末の区分等を考慮することが多い(例えば、時間外作業が1~2時間の比較的短時間の場合と、2時間以上の場合で率が変わることは珍しくなく、また、週末の作業には別の計算ロジックを適用することも自然である)。

  また、場合によっては敢えて一律の料金設定にするというケースも考えうる。例えば、1~2時間の時間外労働は頻発するが、週末に作業するのは稀であるならば、すべての残業時間に均一な上乗せ率を設定して、短時間のケースにおいても、十分な時間外料金を請求できるよう検討することもできる。

- **出張費用の算定基準の改定**：例えば、ガソリン価格は近年大きく変動しており、価格が上昇した場合においては顧客への請求に反映されていてもおかしくはないと言える。

デジタル製品の価格設定

デジタル製品の収益化モデルは、単純な売り切りではなく、顧客側の生産性に関する指標を使った価格算定アプローチを導入することが珍しくない。たとえば、稼働時間に応じた従量課金システムや、生産性の改善度合いに応じた価格設定などである。このように、顧客にとっての価値に応じた価格設定を行うことで、顧客とのリスクの共有や、顧客とのパートナーシップ強化を目指すのが望ましい。

3

デジタル製品の適切な価格を具体的に決定するには、価値とのバランスを考慮した価格設定アプローチが必要である。顧客に対して提供できる価値を定量化（例えば、コスト削減額の期待値を計算）したのちに、その機能がどの程度重要視され、支払意思がどの程度あるか、という点について、インタビューを含む顧客調査を通じて明らかにすることで、最適な価格を探ることができる。

価値とのバランスを考慮した価格設定の例として、あるエレベーター会社へのプロジェクト事例を紹介したい。この会社は、生産施設のエレベーターに追加のスマートメンテナンス機能を開発し、装備したいと考えていた。この機能を使用すると、エレベーターの停止時間は短くなり、年間€10,000のコスト削減につながる。稼働時間の確保は顧客側から重要視されており、内部および外部のインタビューにより、顧客はコスト削減額の30%であれば追加的に支払意思があることが確認され、この場合、スマートメンテナンス機能の価格は年間€3,000に設定するべきということになった。

3.4 適切なセールス体制を構築する

アフターセールスの改革実現に向けては、積極的なセールスアプローチを取ることも必要である。アフターセールス分野での積極的なセールスとは、製品のライフサイクル全体を通じてビジネスチャンスを模索し、既存顧客に追加的に製品・サービスを販売するための可能性を最大限に引き出すことである。例えば、図6にあるようにアフターセールスの各フェーズにおいて様々なニーズや課題が発生することが想定されるため、それに応じた対策を行うことが重要となる。

営業の担当者は、新しい機械を売るだけではなく、保証契約および(理想的には長期の)サービス契約の販売を目指すべきであり、そのため、保証・サービス契約の達成状況も含めた査定・評価体制を社内整備するのが望ましい。また、納品後に担当者が顧客と頻繁に連絡できるように、全ての製品に対し、定期的なメンテナンスのプランを設定するべきである。

保証契約の終了時、修理または改造の作業を行う時期は、アップセル（製品・サービスの追加販売）の可能性が高まるタイミングでもある。アップセルの可能性を最大化するためには、常日頃から高品質のサービスを提供しておくことが必要となる。そのためにも、担当チームは顧客の技術サポートのリクエストに対して、高品質・短納期でのサービスが出来るような体制を構築しておくことが重要である。

上記のような活動は、メーカー側から積極的にユーザーをフォローアップすることを意味しており、どのように顧客の状況を管理しアプローチするかという業務プロセスを社内ガイダンスとして確立することを意味している。これを実現するためには、営業担当者の勘や経験頼りのやり方ではなく、取引量や問題の発生状況などの客観的な指標により、フォローアップを行う顧客の優先順位付けを含むルール

の明確化が必要となる。さらに、アフターセールスを目的とした販売を可能にする顧客関係管理（CRM）用のITシステムを社内で整備することが上記実現に向けた大きな助けになると言えよう。

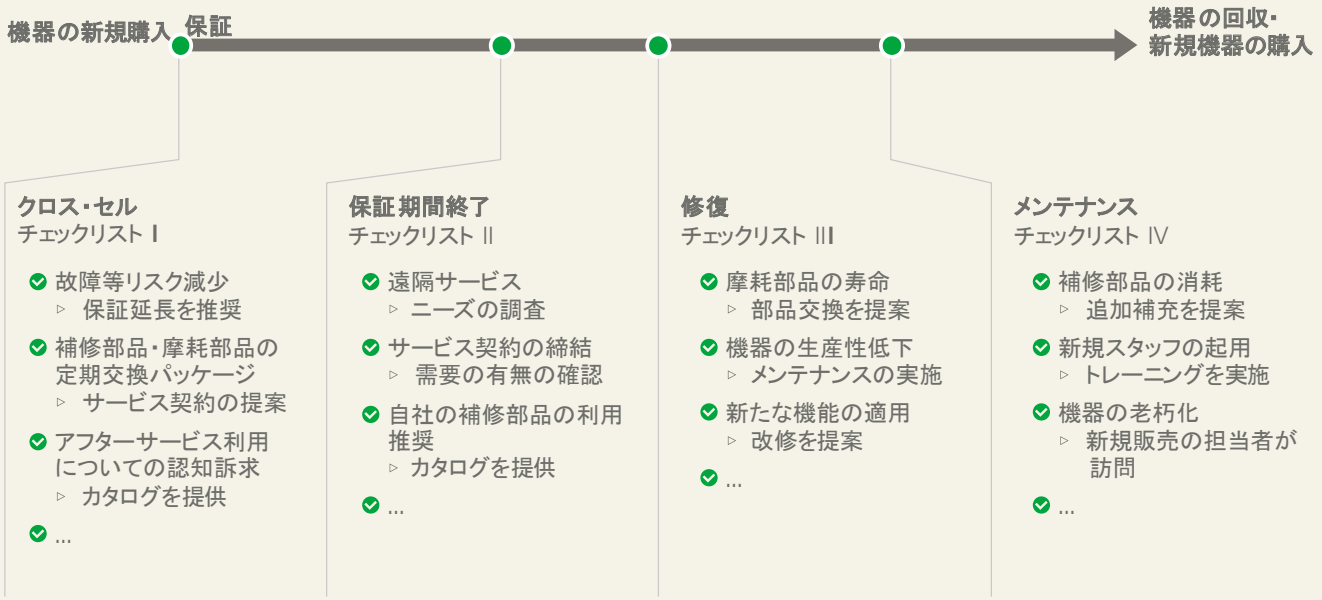

図6: アフターセールスの各フェーズで想定されるニーズ・課題と、産業機器メーカー側が実施すべき事項の例
出典: サイモン・クチャー&パートナーズのプロジェクト事例（守秘義務のため、内容を一部変更しています）

4. 結論と今後の展望

繰り返し述べてきたように、アフターセールス分野は、産業機器メーカーにとって重要な売上と利益の源泉となる分野である。それにもかかわらず、その潜在的なポテンシャルは正しく認識されておらず、活用されていない場合が多い。財務上のインパクトに加えて、アフターセールスは、顧客との良好な関係の維持、さらにはより発展した関係を築き大きく成長していくための重要な要素である。

上記のフレームワークのほとんどは実行のハードルが低く、相対的に少ない工数で実現できるが、長期的かつ永続的な改善につながるものである。業界のベストプラクティスを見ると、企業それぞれの事情に合わせて、先に述べたフレームワークを基に、自社のアフターセールス分野を最適化することにより、成長と収益性が飛躍的に増加することを示している。

こうした活動を成功させるためには、アフターセールスの改革実現に向けてトップマネジメントが長期的に支援し、またコミットすることが重要である。新製品販売重視の組織から、アフターセールスも重視する組織に変えることの重要性を経営課題の一つとして認識し、十分なリソースを割いて取り組むことで、企業の更なる発展が期待できると確信している。

SIMON ◆ KUCHER & PARTNERS
Strategy & Marketing Consultants

出版者情報
出版者: サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン株式会社

東京オフィス
〒102-0094
東京都千代田区紀尾井町1-3
東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー 14F
Tel. (03) 6261-0977
Email: tokyo@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com