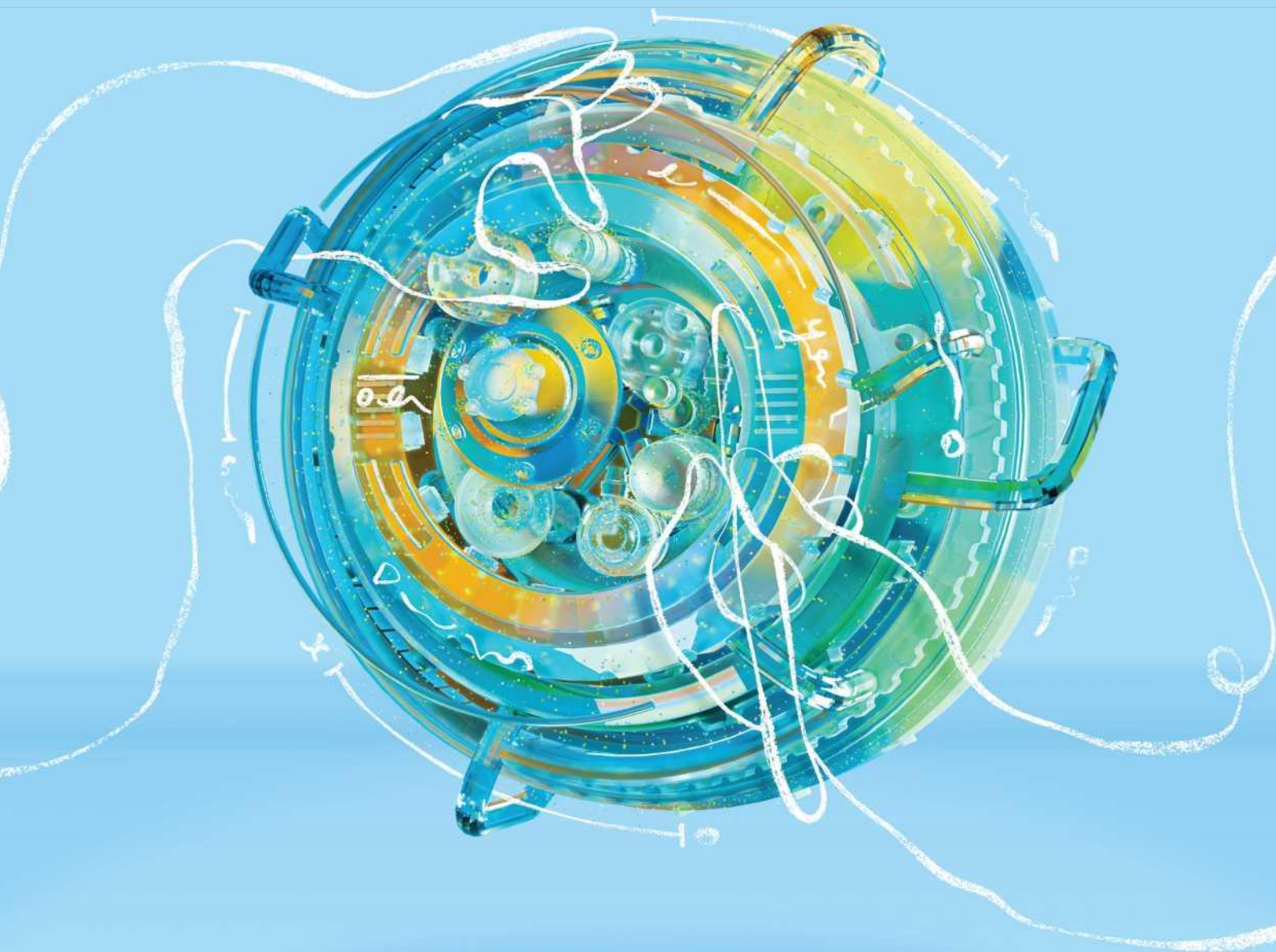


Deloitte.

デロイトトーマツ



顧客接点の最前線

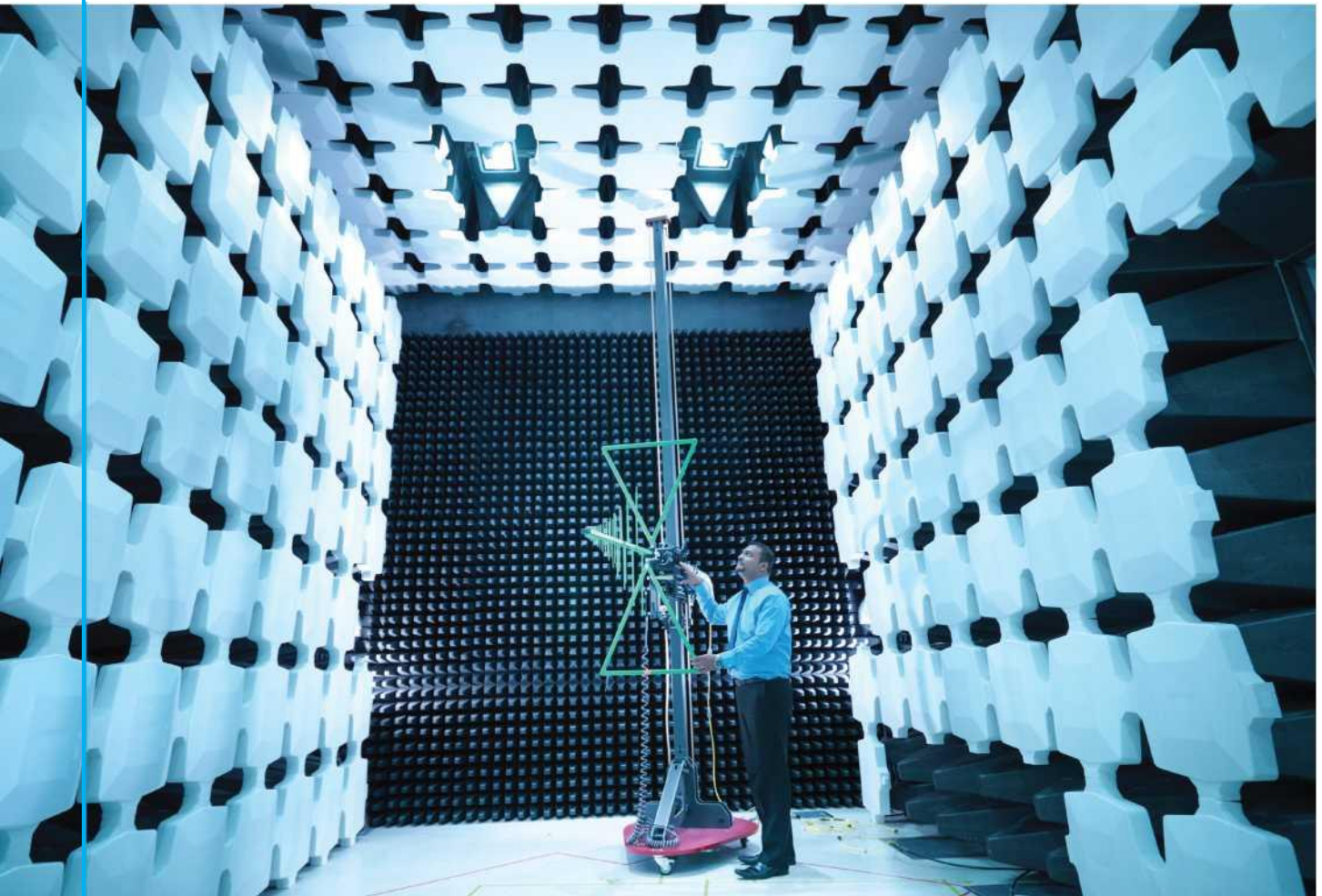
新たな収益源を生み出すためのフィールドサービス活用機会と課題

2022年12月

Executive Summary

「フィールドサービス組織は企業における収益源として戦略的価値を持っている」という認識が一般的になり始めている。デロイトが2022年に調査した「顧客接点の最前線」では、業界リーダーが収益性向上と顧客体験の高度化のために取り組んでいる以下4つのフィールドサービス組織に関するトレンドを特定し、今後どのような問いに取り組むべきかを明らかにした。

- 1) 顧客接点における最前線での営業活動
- 2) フィールドサービス組織における潜在的収益の最大化
- 3) 外部サービスベンダーの活用によるリソースの柔軟性向上
- 4) 外部サービスベンダーに対するトレーニングとトラッキング





企業成長を牽引する フィールドサービス組織

既存顧客へのビジネスは収益性が高いだけでなく、新規顧客獲得よりも容易であるということはあらゆる業界において周知の事実である

新規顧客への提案の成約率が5～20%であるのに対し、既存顧客（自社製品／サービスにより信頼を得た顧客）への提案の成約率は60～70%に達するといわれている。¹

その中で、フィールドサービス組織はアップセル・クロスセルを実現する際に非常に重要な役割を担っていると言える。

例えば、製品の延長保証に代表されるサービス販売から、新規の製品・サービスに関する商談機会の創出まで、顧客のニーズをより適切に満たすことができるジャストインタイムの営業部隊となる可能性を秘めている。

このような従来顧客との長期にわたるリレーションを活用したサービス起点の商談機会、リード発掘の流れが注目されるようになってきている。

実際、顧客が製品やサービスを購入後に最初に対面することになるのはフィールドエンジニアであることが多い。それは彼らが現場で取得可能な顧客情報および稼働データを基に、顧客ニーズを把握できることを意味しており、彼らは自社製品やサービスに精通していることで新製品、追加パーツ、新サービスの提案と既存サービスのアップグレードなどを通じて最適なアップセルやクロスセルを提案することができるのである。

言い換えるならば、フィールドエンジニアは、顧客への体験提供の最前線にいて既存顧客への営業活動をリード可能なのである。

また、フィールドサービス組織がAIを活用したデータドリブンな営業活動ができる環境になってきていることも大きな要因である。

このような背景から、すでにフィールドサービス組織をコストセンターではなく、プロフィットセンターとして位置付けている企業も珍しくなくなっている。

だが、フィールドエンジニアにプロフィットセンターの中核としての役割を担わせることは容易ではない。なぜならば、個々のメンバーが作業現場で顧客に対して営業活動を行うことができるようになるためには、

- ・営業能力を最大化するための組織再編
- ・役割の再定義による人員強化への対処
- ・トレーニング制度の整備
- ・営業支援ツールの導入

など、様々な要素を考慮する必要性が生じるからである。

加えて近年では、サービス収益への意識の高まりなどを背景に、フィールドサービス業務を外部サービスベンダーに委託する機会が増えている。フィールドサービス組織を活用したアップセルやクロスセルの実現施策を探るだけでなく、現場の最前線に立つ者の多くが自社社員ではないという事実を認識する必要がある。

2022年、デロイトはテクノロジー、ヘルスケア、金融サービスなど幅広い業界の企業を対象に調査を実施した。この調査では、新しい営業組織としてのフィールドサービス組織の活用機会、外部サービスベンダーの管理、フィールドサービスオペレーションで成功するためのKPIなど、最新のトレンド情報を収集した。

トレンド1：

顧客接点における最前線での営業活動

従来、大半の営業機能は社内のインサイドセールスや通常の営業組織が担当していたが、差別化要因として顧客体験の重要性が増していることから、顧客と対面するフィールドエンジニアによる営業機会の活用が一層重要になっている

トレンド2：

フィールドサービス組織における潜在的収益の最大化

フィールドサービス組織のパフォーマンスは生産性や初回修理率などのKPIで判断され、これらは最終的には企業の収益に影響を及ぼす。収益を最大化するためには、KPIの再整理やフィールドエンジニアに対するインセンティブ制度の検討が必要である

トレンド3：

外部サービスベンダーの活用によるリソースの柔軟性向上

すでに多くの企業では需要の変動に対処するために、自社リソースのみでサービス提供する従来型の人員配置モデルから、外部サービスベンダーを適切に活用するハイブリッドモデルへと移行している。戦略的なベンダー選定・役割分担が自社への評価に直結する

トレンド4：

外部サービスベンダーに対するトレーニングとトラッキング

外部サービスベンダーが顧客に対する適切なサービス提供を行うため、彼らが適切なトレーニングによってスキルを獲得し、顧客により良いサービスを提供するための機会をとらえる視点を持つことが重要となる

多くの企業は顧客へのアップセルとクロスセルの提供機能をフィールドエンジニアに担わせている、または近いうちに担わせる計画である

調査概要

デロイトは2022年1月、大規模なフィールドサービス組織を持つグローバル企業のマネジメント層を対象に、現状のサービス組織体制と今後数年間における変革ポイントについて調査を実施した。

調査対象はテクノロジー、ヘルスケア、製造、エネルギー資源、サービス&アウトソース、不動産、消費財、建設、通信、金融サービス、医療機器、公的機関などの業界を代表する企業である。

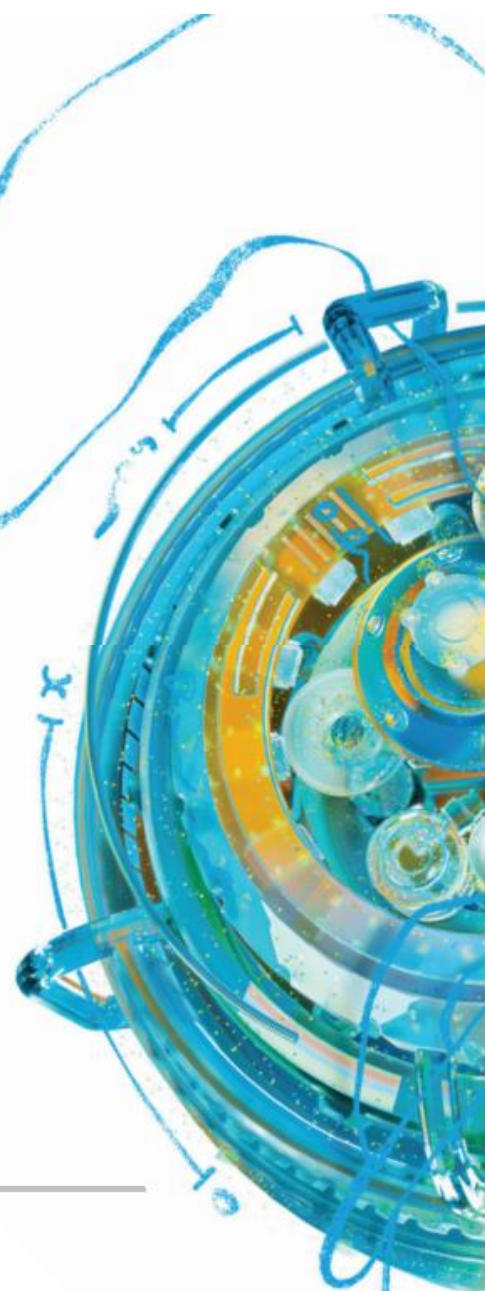
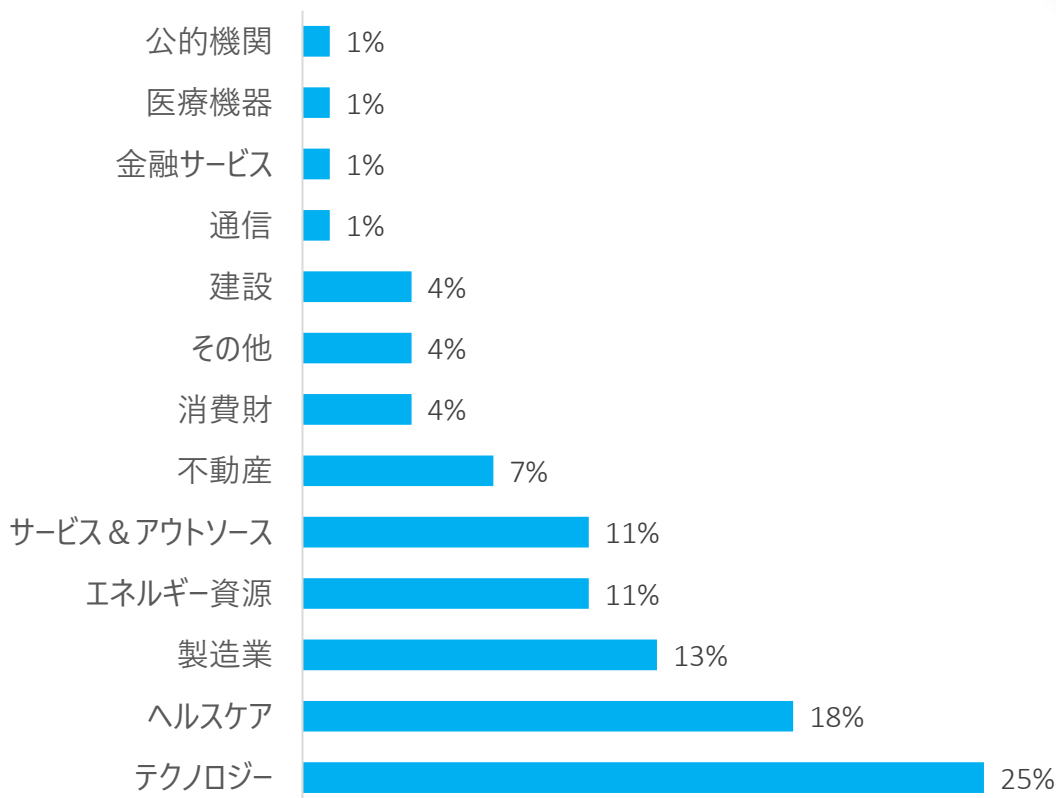


図1：回答企業の所属する産業の内訳



調査対象のフィールドサービス組織規模は300人以下、301～1000人、1001～5000人がそれぞれ約3分の1とほぼ均等に分布している。また、回答者の約3分の2は、フィールドサービス組織のメンバーがオンサイトとリモートのハイブリッドモデルで仕事していると回答しており、この割合はフィールドサービス組織の規模が大きくなるほど高くなっている。

2022年はグローバルで100名のマネジメント層から回答を得ることができた。デロイト・フィールドサービスサーベイは2019年から毎年発行しており、日本語版の発行は今回が初となる。

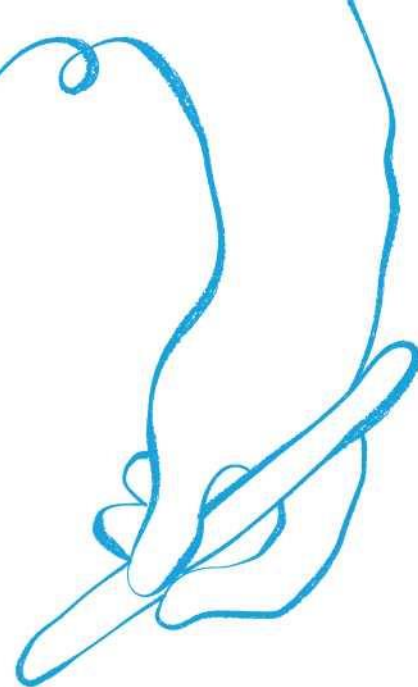


図2：回答企業のフィールドサービス組織の規模別内訳

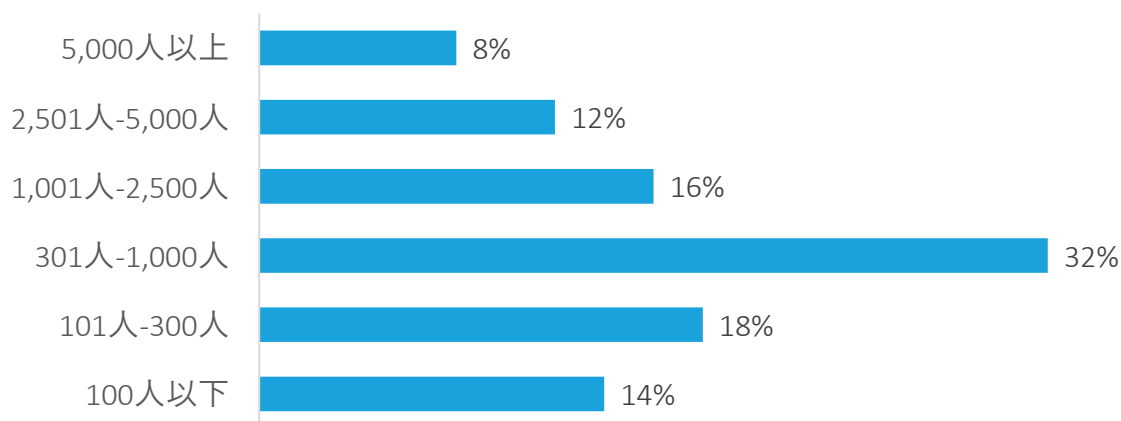
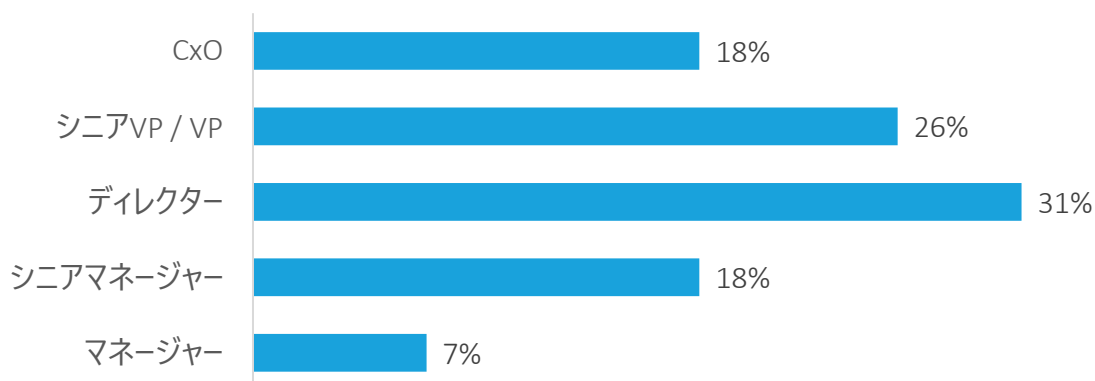


図3：回答者の役職・レベルの内訳





トレンド1：

顧客接点における 最前線での営業活動

従来、企業における営業活動は社内のインサイドセールスや通常の営業組織が担ってきた

調査によると、76%の商談は営業担当が担っている一方で、フィールドサービス組織が商談を創出する機会も徐々に増えている

回答者の22%は既存顧客へのクロスセルやアップセルを狙ってすでにフィールドサービス組織を利用していると回答している

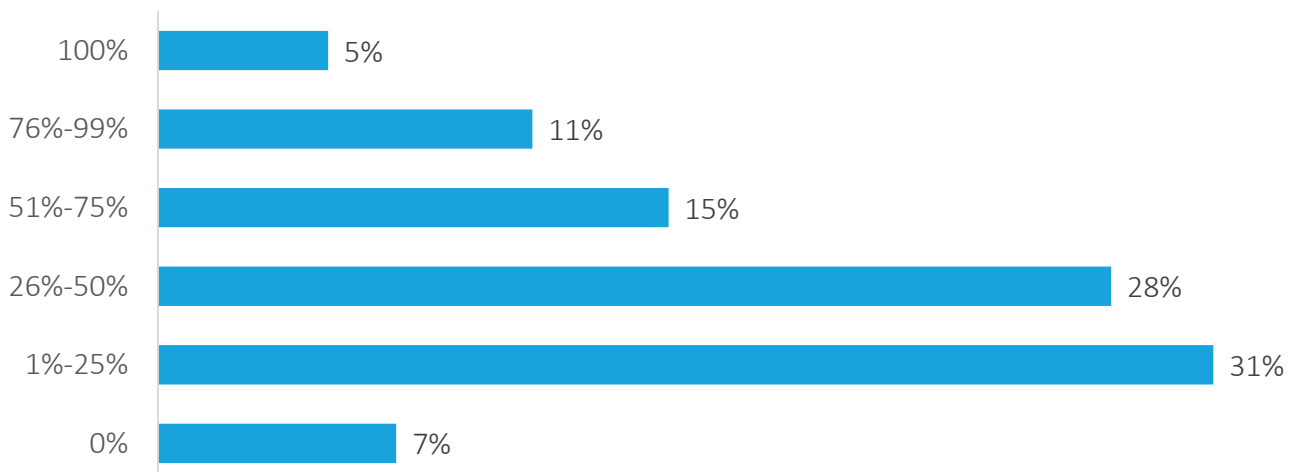
フィールドサービス組織は様々な種類の営業活動を実行できる可能性を持っているとすることができる

延長保証とサービス契約

延長保証やサービス契約の提供はフィールドサービス組織の収益を牽引する要素の一つである。これらのサービスは、顧客のニーズを現場で収集できるフィールドエンジニアだからこそタイムリーに提供することができる。

調査回答者の66%は組織で行われるサービス業務のうち延長保証またはサービス契約でカバーされるのは50%にとどまると回答している。現場の作業・顧客情報を活用した延長保証や契約の提案をタイムリーに実施していくことで収益拡大が期待できる。

図4：保証によりカバーされているフィールドサービス作業の割合





パーツや有償サービスの販売

フィールドエンジニアはサービス提供時、以下3つのStepでアップセルやクロスセルに向けた提案を行うことができる。



パーツや有償サービスの推奨



パーツやサービス見積の生成



有償パーツや在庫の発注

回答者の**70%**はフィールドエンジニアにこれらの役割を既に担わせている、または担わせる計画であると回答している。

加えて、今後は拡張現実(AR)や人工知能(AI)をはじめとした技術の進歩により最適かつタイムリーな提案が可能となることから、フィールドサービス組織が生み出す収益への期待は益々高まることが予想される。

調査対象組織の**半数強(52%)**が、フィールドエンジニアがクロスセルやアップセルに向けた提案を行うために、推奨の自動化を進めているということが明らかになった。これら、AIをはじめとするテクノロジーの活用は顧客体験の高度化のみならず収益の向上にもつながるのである。

70%

フィールドサービス組織の**70%**が顧客へのアップセルとクロスセルに向けた提案を既にフィールドエンジニアに担わせている、または近いうちに担わせる計画である。

トレンド2：


フィールドサービス組織における潜在的収益の最大化

企業における競合他社との差別化要因として、価格や製品よりも顧客体験が重視されるようになってきている。

それは顧客との接点を持つフィールドエンジニアやリモートサポートチームの在り方がこれまで以上に競争優位性の獲得に直結するということを意味している。

そのため、フィールドサービス組織において個々のエンジニアが営業的な視点を持つことが非常に重要になってくるのであるが、エンジニアの採用にあたっては技術力やサービスの専門知識を重視しているケースが未だに多く見られるのが現状である。

そのため、本来のフィールドサービスに関わるトレーニングだけでなく、エンジニアが顧客の課題を深く理解した上で自社の収益につなげることができるよう、営業スキルを習得させることや収益に影響するKPIに対する認識を高めることが重要となってくる。



フィールドサービス領域においては、顧客満足度、収益性、サービス効率／品質に焦点をあてたものがKPIとして用いられることが多い。今年のフィールドサービス調査では上位のKPIを再確認した。

1. 生産性

フィールドエンジニアが一日に行うことができる作業数を計測する**効率性**の指標である。

多くの場合、生産性が高い方が顧客満足度が高くなることが期待できる。

2. MTTI(平均立上時間)/MTTR (平均復旧時間)

フィールドエンジニア装置の設置・立上や、トラブル対応を完了させるための**所要時間**を示しており、生産性と密接に関連する指標である。

3. FTFR (初回修理完了率)

エンジニアが他メンバーのサポートや追加のパーツ手配なしに作業を**一度で完了できる割合**を示す指標である。

FTFRが低いということは顧客がフィールドエンジニアの作業を待つ時間が長くなり、製品やサービスの正常動作時間が短くなることを意味する。

FTFRの向上により、顧客満足度の向上、収益向上につながる。

4. 顧客満足度

提供されたサービスに対する**顧客の満足度の指標**である。

顧客満足度が高い場合、継続的なサービス利用を期待することができる。

5. 作業あたり収益

最終的な収益性を見る指標である。本指標の改善のためには、FTFRの向上などによるコストの最小化と同時に、作業に対する対価の確実な回収や顧客満足度向上による売上の確保が不可欠である。



調査回答者の46%が既にフィールドサービス関連のKPIに基づいたインセンティブ制度を導入していると回答している

前頁で列挙したKPIに基づき、組織への貢献度が高いエンジニアには個別にインセンティブを与えることで潜在的な収益を最大化することができるであろう。²

一般的に想定されるインセンティブとして、有給休暇の追加付与、希望するキャリアへの選択肢提供などが挙げられる。

同時に、会社全体にKPIに関する理解を浸透させるとともに、フィールドサービス組織による収益貢献を社内外に広く認識させることで、フィールドエンジニアが営業機会創出のための能力を積極的に身に着ける風土醸成を加速させることができるだろう。³



トレンド3:

外部サービスベンダーの活用によるリソースの柔軟性向上

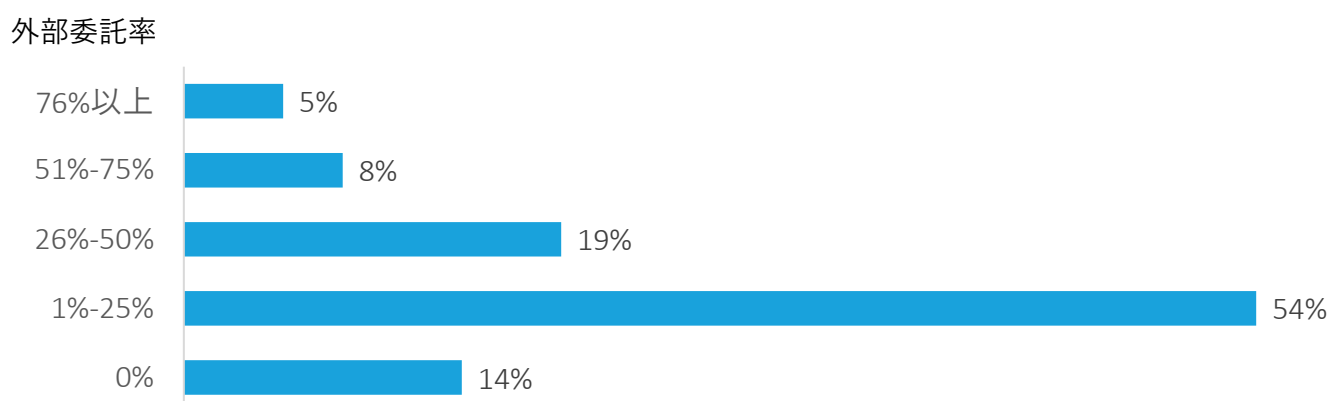
多くの産業において従来のフィールドサービス組織は特定のスキルセットを持つ自社の社員のみで構成されてきた。

しかし、COVID-19や急激なデジタル技術の進化をはじめとする不確実性に直面し需要が見通せない昨今においては、このような従来型の人員配置モデルは減少傾向にある。多くの企業では外部サービスベンダーも現場で活用するハイブリッド型モデルを採用する傾向が高まっている。

調査回答者の86%がフィールドサービス業務の少なくとも一部を外部のサービスベンダーに委託していると回答している。

(内訳として、回答者の73%はフィールドサービス業務全体の50%までを、回答者の13%は51%以上を委託している)

図5：外部サービスベンダーに委託されているフィールドサービス作業の割合





外部サービスベンダーを利用する主な理由として、以下6つが挙げられた。

(重要度の高いものから並べている)

- 1 需要変動への柔軟な対応
- 2 専門的な技術や知識が必要な作業への対応
- 3 新市場への進出・事業拡大
- 4 顧客の待ち時間短縮による顧客満足度の向上
- 5 利益率向上
- 6 人材獲得競争への対処

フィールドサービス領域が収益創出の重要な要素としての存在感を高める中、顧客・現場のニーズの変化に対応するために外部サービスベンダーを活用する傾向がみられる

外部サービスベンダーの選定基準として、以下7つが挙げられた。

(重要度の高いものから並べている)

- 1 会社としての実績／在籍エンジニアの技術力
- 2 サービス価格
- 3 リソースキャパシティ
- 4 地域カバレッジ
- 5 作業対応可能時間
- 6 業界におけるプレゼンス
- 7 顧客からの評価

会社としての実績／在籍エンジニアの技術力が最も重視されていることが明らかとなった

トレンド4:

外部サービスベンダーに対する トレーニングとトラッキング

フィールドサービス組織における外部サービスベンダーの活用にも課題がある。

通常、顧客は対面するフィールドエンジニアが外部サービスベンダーかどうかを意識することはなく、提供されるサービスの品質自体を評価する。サービス需要が急速に拡大している昨今において、外部サービスベンダーを活用する場合でも顧客の満足度を下げることがないようにトレーニングとトラッキングを行うことが重要である。

トレーニング

自社フィールドエンジニア向けだけでなく、外部サービスベンダー向けのトレーニングも不可欠となる。

必要となるサービスの需要予測に基づき、彼らのトレーニングを適切な内容とタイミングで実施することが、効率的なベンダー活用のために重要である。

実際に、調査対象企業の多くは外部サービスベンダーに対し中長期的なサービス需要や足元の作業情報を提供しており、回答者の72%は作業種類ごとの需要予測情報を提供していると回答した。

これらの情報を共有することにより、外部サービスベンダー側ではトレーナーに対して適切なトレーニング内容を指示することが可能となり、需要のピーク時に必要なスキルを持つリソースを確保することができる。

調査対象となったフィールドサービス組織は、サービスベンダーのトレーニングに右記の5つの手法を(多くの場合は複数を組み合わせて)活用している。

- 自己学習型／
E-Learningトレーニング
- バーチャルなインストラクターによる
トレーニング
- 対面／集合形式の
トレーニング
- 現場でのOJT
- リモートでのOJT

トラッキング

作業種類ごとの需要予測やそれに基づく外部サービスベンダー向けのトレーニングがサービス品質の向上にあたり重要であることを確認したが、一方で彼らの作業実績を適切に把握するにはどうすればよいだろうか。

彼らが自社とは異なるシステムを用いて業務内容やKPIを管理している場合、適切に報告内容を分析するのは難しいだろう。

回答者の38%は外部サービスベンダーが自社の社員と同じシステムを使用して作業管理やKPIのトラッキングを実施していると回答している。

それに対して、残りの回答者は外部サービスベンダーが彼らの独自のシステムを利用していると回答している。

今回の調査では、多くの外部サービスベンダーが業務改善のために少なくとも次の5つの情報を企業に提供していることが明らかになった。これらの情報を自社の仕組みに連携することで、エンジニアの所属の違いにかかわらず、顧客に対するサービス提供の実態を把握し、より一層のサービス提供の改善につなげることができるだろう。

- 作業ステータス
- 作業開始日時
- 作業完了日時
- 作業内容・結果
- 作業工数





フィールドサービス組織 高度化の指針

フィールドエンジニアが新たな収益源となる可能性が認識され、さらには外部サービスベンダーの活用が進むにつれて、フィールドサービス組織の役割は進化を続けている。

本レポートでは、多くのフィールドサービス組織が外部のサービスベンダーのトレーニングとトラッキングの必要性という課題に対処すると同時に、所属メンバーが営業機会を見出す能力を持つための準備を着実に進めていることを明らかにした。

トレンドをふまえて、フィールドサービス組織は以下4つの問いに取り組むべきである

- 1 KPIベースのインセンティブに加えて、どのようなインセンティブを定義すればフィールドエンジニアがアップセルやクロスセルの意識を高めることができるのか？
- 2 製品やサービスの提案自動化をより推進するために、どのようなテクノロジーを活用することができるか？
- 3 外部サービスベンダーのサービスレベルを向上させるために、需要予測の精度向上や一層効果的なトレーニングの実施に向けて、できることがあるか？
- 4 定義されたKPIを継続的にモニタリングするために、外部サービスベンダーからどのようにデータを収集し、また、どのように可視化することができるか？

問合せ先（原文）

Barry Weiss

Field Service Offering Lead
Deloitte Consulting LLP
baweiss@deloitte.com

Tim McDougal

Service Excellence Offering Lead
Deloitte Consulting LLP
tmcdougal@deloitte.com

国内問合せ先（和訳版）

津端 清／**Kiyoshi Tsubata**

Customer & Marketing
Partner
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
ktsubata@tohmatu.co.jp

前田 翔平／**Shohei Maeda**

Customer & Marketing
Senior Manager
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
shomaeda@tohmatu.co.jp

伊藤 秀樹／**Hideki Ito**

Customer & Marketing
Manager
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
hideito@tohmatu.co.jp

高本 圭吾／**Keigo Takamoto**

Customer & Marketing
Analyst
デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
ktakamoto@tohmatu.co.jp

出典

1. Tiffani Bova, Meet the Sales Team You Didn't Know You Had: Upsell and Cross-Sell With Field Service for Growth, Salesforce, May 13, 2021
2. Bruce Breeden, Field Service Compensation That Works, Field Technologies Online, May 22, 2018
3. Sumair Dutta and Coen Jeukens, Frontline Revenue: Starting a Field Service Lead Program, ServiceMax, June 3, 2022

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォーム および それらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー フォーム および 関係法人 はそれぞれ 法的に 独立した 別個の 組織体 であり、第三者 に関して 相互に 義務を 課し または 拘束 させる ことは ありません。DTTL および DTTL の各メンバー フォーム ならびに 関係法人 は、自らの 作為 および 不作為 についてのみ 責任を負い、互いに 他の フォーム または 関係法人 の 作為 および 不作為 について 責任を負う ものではありません。DTTL はクライアント への サービス 提供 を 行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッド は DTTL のメンバー フォーム であり、保証 有限責任 会社 です。デロイト アジア パシフィック リミテッド のメンバー および それらの 関係法人 は、それぞれ 法的に 独立した 別個の 組織体 であり、アジア パシフィック における 100 を 超える 都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にて サービス を 提供 しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務、法務 などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、www.deloitte.com をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォーム および それらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバー フォーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関して直接または間接に発生し得るいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバー フォーム および それらの関係法人 はそれぞれ 法的に 独立した 別個の 組織体 です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001