

はじめに

日本のサービス企業を取巻く環境変化は著しく、政府の2006年6月の新経済成長戦略、2007年4月の経済財政諮問会議での討議でもサービス産業のイノベーションと生産性向上の必要性を指摘している。こうした中で特に日本の中小・ベンチャーのサービス企業が今後とも持続的な企業成長を行うためには、そのサービスモデル革新、イノベーションが不可欠で、このための組織経営のあり方を解明して、新しい企業成長の方向を明示する必要がある。

筆者は、本領域の研究蓄積は極めて少なく、このような時代のニーズに応えていないと思い、本機構における18年度のアレグジュリサーチ事業の「日本の中小企業のサービス経営とイノベーション」研究報告において、i サービスモデル革新、イノベーションの概念整理とその経路を見える化・明確化、ii サービス経営とサービスモデル革新、イノベーションに向けての全体フレームワークを構築、iii 先進的な14企業でのケーススタディーを通じて、この全体フレームワークの妥当性を確認したところである。

本報告はこの18年度研究の続編とも言うべき性格のものであり、19年度において、サービスの事業・機能・グローバルな市場の新視点から包括的な全体フレームワークを構築し、ケース事例を追加して22企業とし、本領域における先端的、体系的で包括的な解説書となっている。

今回の報告書は、サービス経営の基本的課題、サービスモデル革新、更にはその後の安定成長に向けての道筋を企業発展のレベルに応じ説明し、このために必要な組織能力を明らかにする体系的なサービスモデル革新に関する数少ない報告書である。

これまでのサービスモデル革新は一部の優れたイノベーターが苦労を重ねて成し遂げられる大変な事業革新プロセスであった。今回の報告でそのプロセス及び組織経営上の課題と対応の方向を詳細に見える化したので、多くのイノベーター、既存サービス企業の方々がこれを活用して、各サービス分野の生産性向上、イノベーションにより市場での経営上の成果を上げて、新しい企業成長の方向を見出すことが期待されている。

なお、内容の理解を助けるために、1頁に報告書要旨、別添に19年度報告書概要PT版を添付しているので、本文の前に御一読されると理解が深まると考えている。

1. 内容の概観

(1) サービスモデル革新に向けての研究内容の深化の必要性

日本のサービス産業は実質GDPの7割弱、雇用の約3分の2を占めている。サービス産業の生産性を日米欧で比較すると、日本は殆どの分野で欧米を下回る。サービス産業の発展は、その生産性向上を通じて、わが国の潜在成長力拡大に貢献し、需要の創出・拡大につながると期待される。また、地域の雇用機会の確保の観点からも重要である。このようなサービス供給は、全国に所在する中小・ベンチャー企業によるものが太宗を占めている。

サービスは、その同時性、消滅性、無形性、変動性と言った供給特性があるため、サービス産業は、①労働集約的、②需要の変動に対応したピーク時供給体制、③市場の失敗に対応するための公的規制に置かれやすい。また、最近の内外の環境変化に対応して、サービス品質向上・生産

性向上に向けて、サービスモデルの革新が必要になってきている。

政府・経済産業省の2006年6月の上記の「新経済成長戦略」及び産業構造審議会「サービス政策部会中間報告」以降、経済産業省はその政策コンセプトを更に純化して、2007年4月初めの経済産業省商務情報政策局の「サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会報告」、その後の4月20日の「経済財政諮問会議への経済産業省の提出資料」等においても、サービス産業のイノベーション、生産性向上に向けての取組の必要性、対応の方向を明示を示している。

この効果は、サービス産業自体に及ぶとともにそのユーザーである産業・企業、個人にも波及して行くものである。

こうした中であって、本領域の中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新・イノベーションについての概念整理、全体フレームワーク、これら企業の取組むべき課題と対応の方向を示す先行研究の蓄積は極めて乏しく、19年度においても18年度の成果を生かして、日本の中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新、安定成長に向けての取組の方向、これに対する支援のあり方に関する研究内容の深化、具体化が求められていた。

このため、19年度研究においては、18年度の成果を生かしつつ、以下のような先端的、体系的、包括的な内容にしている。

- ① 一般的な企業の形の要素に対応して、事業・機能・グローバルな市場の新視点から概念形成を包括的に行った。
- ② 18年度研究で構築した基準となる全体フレームワークの内容について、その内容を拡充するとともに「安定成長に向けての従業員満足、顧客満足、市場成果のリンケージ」を追加して、体系的・包括的なものとした。
- ③ サービス供給企業の東アジア・グローバル経営に向けての道筋についてもまとめた。
- ④ 19年度研究では、18年度の14ケースを含め、事例として、i 事業分類として7業種、ii 機能別分類の4大分類、iii 国内市場に加えグローバルな市場の分類、の3項目の代表性を満たす先進的な22事例のケーススタディーを実施。

これにより、現状において先行研究の蓄積の少ない本テーマについて、本機構として、今回この19年度研究の内容を公表することにより、以下の効果が出ることを期待している。

サービスモデル革新に関するプロセス及び組織経営上の課題と対応の方向について、特に以下の諸点について見える化したので、日本の中小・ベンチャー企業の本取組への困難性が緩和され、必要な企業の自己努力の方向、政策支援のポイントが明らかとなる。

- ① 多様なサービスモデルの共通性
- ② 中長期的な市場での成功の要因
- ③ 当面の市場で経営上の成果を上げるための条件
- ④ 生産性向上から新産業創造へ
- ⑤ 東アジア・グローバル経営への道筋

本資料は、政策当局、また、中小企業基盤整備機構の多様な支援現場での参照可能な先進事例のケース集となり、関連する各事業のサービス経営関連事例における事業採択の際の判断基準の

ひとつになる。

なお、本報告の日本のサービス産業の最新の現状と課題、業種グループ別の動向等の分析、状況判断、等の記述においては、2006年6月に公表された上記審議会サービス政策部会の中間取りまとめの内容を活用させて頂いている。

(2) 内容概観

本報告書では、企業の形の要素である、事業、機能、市場の3つの分析の視点で概念枠組の整理を行うこととし、まずその①事業別展開、②機能別展開、③グローバルな市場別展開を述べる。その上で本題である④サービスモデル革新の実現と安定成長を述べ、⑤サービスモデル革新の先進事例の概要、⑥まとめと提言、⑦参考文献、参考図表、⑧別添19年度報告書概要PT版、別冊の先進事例集の構成としている。

①事業別展開

ここでは2で「日本のサービス産業の現状と課題」、3で「業種グループ別の動向と中小・ベンチャー企業の対応の方向（A健康・福祉、育児支援、観光・集客サービス、Bビジネス支援、流通・物流、コンテンツサービス、C環境サービス）」について述べている。

②機能別展開

ここでは4で「サービスの機能と分類」、5で「サービス経営の特徴とマネジメント」を述べて、6で「ITの進化とサービス経営・サービス産業の進化」について述べている。

③グローバルな市場別展開

ここでは7で「サービス供給のグローバル展開と東アジア・グローバル経営」を述べている。

④サービスモデル革新の実現と安定成長

ここでは8で「サービスモデル革新の構図」、9で「中小企業性の高い主要業種別のサービス経営の課題と対応」を述べ、10で「モデル革新から安定成長への諸課題と対応」を述べて、最後に11で「サービスモデル革新の基準となる全体フレームワーク」を述べている。

⑤サービスモデル革新の先進事例の概要

ここでは12で「先進事例におけるサービスモデル革新等の概要」、13でその「成功の要因」について述べている。

⑥まとめと提言

ここでは14で「まとめ」と15で「今後のサービスモデル革新等に向けての提言」を述べている。

⑦最後に16に「参考文献」、17に「参考図表」を付けている。

⑧別添に内容の理解を助けるために「19年度報告書概要PT版」、別冊として詳細な「先進事例集」を掲載している。

2. 日本のサービス産業の現状と課題

(1) 概観

先進国経済においては、サービス産業のウェイトが、実質 GDP、雇用の両面で着実に拡大を続けており、我が国でも、2003 年時点で実質 GDP の 7 割弱 (69. 6%)、雇用の 3 分の 2 (66. 8%) をサービス産業が担っている。具体的には、最近 10 年間(1993-2003 年)において、実質 GDP の伸びの 93% を第 3 次産業が担うとともに、雇用についても、製造業で約 390 万人減少したのに対しサービス産業で約 357 万人増加し、製造業における雇用減を吸収するなど重要な役割を果たしている。こうした動きは、以下の大きく 2 つのサービス経済化の動きの結果であろう。

即ち、まず、経済活動のグローバル化、知識経済化の進展により、企業内のサービス部門の位置付けが高まるとともに企業内サービス活動が対事業所サービスへと外生化され、これらへの需要が拡大している。また、家計においても女性の就労率の上昇、高齢者所帯の増加、家計所得面でのゆとりの増大、生涯学習ニーズの拡大、等から家計消費のサービス化が進展し、特に生活支援サービスへの需要が拡大している。

一方、サービス産業の生産性を日米欧で比較すると、製造業では日本が欧米を上回っているが、サービス産業については、ほとんどの分野で下回っている。これまで我が国経済の生産性上昇を担ってきた製造業のシェアが縮小し、代わりにサービス産業が拡大する中で、サービス産業の労働生産性がこのまま低位で推移すると、マクロ経済全体の生産性が伸び悩む恐れがある。

以上のような我が国サービス産業の現状を踏まえ、今後とも我が国経済が引き続き活力を維持していくためには、サービス産業の生産性向上が不可欠で、サービス産業が製造業と伴に我が国経済成長の「もう一つのエンジン」となるよう、同時にその発展基盤を整備していくことが必要である。

サービス産業の発展は、その生産性向上を通じて我が国の潜在成長力に貢献するのみならず、需要の創出・拡大にも繋がると期待される。また、地域における雇用機会という観点からも、既に製造業にのみ依存することは困難となっており、地域の活力ある発展のためには、観光・集客や健康・福祉といった地域サービス産業の発展が不可欠となっている。

更に、我が国は人口減少社会に突入し、これまで以上に女性・高齢者の活用を促進していくことが必要となるが、労働力率の向上という観点からも、就業者に占める女性・高齢者の割合が高いサービス分野の役割は大きい。

(2) 業種横断的な課題と対応

① 産業特性

サービスは、以下の同時性、消滅性、無形性、等といった物の製品とは異なる特性を有する。

- i 同時性 (Simultaneous) - 生産と消費が同時に起こる
- ii 消滅性 (Perishable) - サービスを蓄えておくことができない
- iii 無形性 (Intangible) - サービスは見えない、触れられない

IV 変動性 (Heterogeneous) - 誰が誰にいつどこで提供するかにより品質等が左右される

こうした特性のため、サービスを取り扱う産業は、総じて、1) 労働集約的であり、2) 需要の変

動に対してピーク時に対応した体制を採る必要があり、また、3) 情報の非対称性等に起因する市場の失敗を補完するため、公的規制下の産業が多い。

② 環境変化への対応

以上のような特性から、サービス分野のビジネスモデルの革新は、これまで必ずしも活発ではなかったが、近年、以下のような環境変化が強まってきており、サービスの品質と生産性向上とを両立させるようビジネスモデルの革新、サービスイノベーションを活発化させていくことが重要となっている。

- i 所得向上、ニーズ多様化、少子高齢化といった需要面の環境変化
- ii IT 技術の進化、サービス関連技術の進化といった供給面の変化
- iii グローバリゼーションの進展とサービス面での国際競争力確保の必要性の高まり
- iv 財政制約による公的サービスの効率化と民間活用の必要性の高まり

こうした環境変化は、特定の分野に限定的に起こっているものではなく、一定の拡がりのあるサービス分野に共通する課題であり、今後、分野横断的対応を行う必要がある。

③ 対応の方向

i 需要の創出・拡大

人口減少社会においては、既存の財・サービスへの需要は飽和していかざるを得ない面があり、国民所得向上や少子高齢化等に伴い多様化するニーズに対応した新サービスへの需要の創出・拡大が必要である。

ii 競争力・生産性の向上

サービス分野においては製造業以上に経営理念、経営方針の果たす役割が重要であることに十分留意した上で、以下の対応の組合せにより、サービス産業の顧客満足志向のサービスの差別化と生産性向上により優位性形成に努めていく必要がある。

- 1) サービスのモジュール化（マニュアル化）とマス・カスタマイゼーション
- 2) サービス提供機能の組合せ・創造、削除等によるサービスパッケージの差別化

3. 業種グループ別の動向と中小企業の対応の方向

本研究における対象業種の整理、分類については、19年度は18年度同様以下のA 健康・福祉、育児支援、観光・集客サービス、B ビジネス支援、流通・物流、コンテンツサービス、C 環境サービス の3業種グループの区分とその内の各7業種で検討を進める。

その際、それぞれの産業グループ内での個別サービスの①対象範囲、②現状と課題、③中小企業の参入可能な領域、事業環境の方向を述べよう。

A 健康・福祉、育児支援、観光・集客サービス

(1) 対象範囲

この中は大きく3分類される。

① 健康・福祉

医療サービス、医療機器・医薬品、スポーツ・健康維持増進サービス、介護サービス、エステサービス、等

② 育児支援サービス

幼児支援サービス（保育サービス、安全提供サービス、就学前教育サービスなど）、家庭支援サービス（送迎サービス、献立作成サービスなど）、企業内託児所サービス、等

③ 観光・集客サービス

旅行業、宿泊業、運輸業、飲食業、娯楽サービス業、等

（２）現状と課題

① 健康・福祉、育児支援、観光・集客サービス

i 健康・福祉サービスの現状と課題

所得の向上に伴う健康志向の高まりと高齢化の進展により、健康・医療・福祉関連サービスに対するニーズは着実に拡大しており、産業規模及び雇用吸収力は一貫して増加することが見込まれている。また、都市部に限らず地方においてもニーズは大きく、地域再生の担い手となる産業となることが期待されている。

医療・介護給付等の社会保障費用の増大が財政を圧迫する懸念が高まる中で、健康プログラムの導入等による健康増進や予防医療の実現により、医療・介護給付費を大幅に削減できる可能性がある。特に、若年層に比べ多額の医療費を要する高齢者の健康増進を図り、健康寿命と平均寿命の差を縮小することは、高齢者の社会参画を促す観点からも重要である。

健康関連サービスに対する国民の潜在的ニーズは大きいものの、これを顕在化するための仕組みが整備されていない。このため、国民の需要を喚起するための環境づくりを進めるとともに、良質なサービスを多数提供することにより、国民の選択の幅を拡大していくことが重要である。

健康・医療・福祉関連サービスの市場を確実に成長させ、競争力・生産性を向上させるためには、サービス提供体制の透明性と効率性の向上を図るとともに、関連する事業者間の連携等により、利用者の視点に立った利便性と質の高いサービスを提供していく必要がある。

ii 育児支援サービスの現状と課題

近年の核家族化の進行、女性の社会進出、地域における地縁的つながりの希薄化等により、家庭や地域における「子育て力」が低下。これに伴い、育児支援に対するニーズも多様化しており、これらニーズへの対応が望まれている。

これら育児支援サービスの活性化により、a 育児に関する環境を整えることによる出生力の向上と少子化対策、b 仕事と子育ての両立支援や女性の雇用機会の創出などによる女性労働力の活用のような効果も期待される。

iii 観光・集客サービスの現状と課題

観光・集客サービス産業のウェイトは、GDP では全体の 5.9%、雇用規模では全体の 7.3%に相当する。製造業では生産の低迷が見られる沖縄、北海道が同産業では高成長を示すなど、地域再生のための中核的産業と期待されている重要な産業である。

一方、観光・集客ニーズは、「団体型から個人型へ」、「お仕着せ型から体験型へ」と変化・多様化するとともに、宿泊日数・回数の「小口化」が見られるなど、大きく変化している。また、旅行予約や情報収集にITの活用が普及し、消費者の選択の幅が増えるとともに、差別化されないサービスにお

いては価格低下圧力が高まっている。

こうした環境構造の変化の下、これらの変化に対応ができていない宿泊施設やテーマパークなどの倒産が相次いでいる。ひいては地域経済に著しい疲弊が見られる状況である。一方で沖縄、北海道の好調、九州における黒川温泉や由布院の好業績、ディズニーランドや旭山動物園の着実な人気など、観光・集客産業は二極化傾向を示している。

本分野の特徴を考えると、観光・集客サービスについては、需要が多様化し変化しており、これに対応するためにサービス供給側における可能な限りのサービスの充実とその生産性向上が必要となる。観光・集客サービスは、最も典型的なサービス産業の特徴を有しており、私企業の競争力が求められる分野である。過度な規制はなく、需要の大きな変化に対し、経営理念と人材育成、ITの利活用、地域における連携、外国人観光客に優しいサービスの充実、差別化されたサービスを持続的に提供可能とするマニュアル化等あらゆる手段をもって対応すべきであり、その結果大幅な生産性向上も期待できる。その中でも特に我が国の競争力ある観光資源を有効に活用し、観光メニューとして提供し、対外的に発信することができる「おもてなしの心」と企画力のある人材の育成が鍵である。

変化・多様化する観光・集客ニーズや環境変化に対応した、地域独自の魅力づくりへの取組や地域観光資源の発掘と商品化を促進することにより、集客交流の拡大を図ることが必要である。個々の事業者の収益力・競争力の向上を図ることに加え、地域全体として地域資源の魅力の開拓や向上を図ることが極めて重要である。

(3) 中小企業の参入可能な領域、事業環境の方向

① 製薬企業の外部連携の動向

日本の製薬企業は、最近の医療制度改革により薬価の引き下げが行われ、また、新薬の開発難度が高まる中で、莫大な研究開発費負担を強いられているため、その業務プロセス全体の内、一部を外部委託し、コスト削減して、効率的な企業経営を図る必要に迫られている。

具体的には i 研究領域 創薬系ベンチャー企業、ii 開発領域 非臨床試験受託サービス、臨床試験系受託サービス、iii 製造領域 受託製造企業、iv 販売領域 受託販売企業、となっている。

最近のゲノム創薬開発における主な受託サービスを見ると、DNA塩基配列受託解析サービス、DNAチップ受託製造サービス、バイオインフォマティクスサービス、蛋白質の機能解析サービス、ドラッグデザインサービスの流れがある。

医療に関係する委託・受託行為であるため、このサービス提供における安全性、信頼性の確保が不可欠で、そのための人材の質の確保、不断の人材育成が必要となっている。

② 医療機関の外部連携の方向

日本の医療機関も最近の規制緩和による医療機関同士の競争の時代を迎え、また、医療制度改革による診療報酬の引き下げと薬価の引き下げによる薬価差益の縮小により、これまでの自前主義による高コスト体質の病院経営を効率的な病院システムへと転換する必要に迫られている。

病院業務の外部委託の経営的な視点は、これまでの病院内の各固定資産を変動費化して、高い利益率を確保していくことであり、同時に、高い専門性を持った外部受託者が育ってきている。

ニッチな市場へのベンチャー企業、中小企業の参入も可能となってきている。

この医療関連サービスの大きな方向として、以下の i 院内業務支援サービス、ii 在宅医療支援サービス、iii 医療機関支援サービスの 3 つに区分される。具体的なサービス内容は以下の通りである。

i 院内業務支援サービス

医師・看護師の人材派遣、給食・リネンサプライサービス、医療 IT システム（レセプト、電子カルテ、会計・物品・人事・財務管理）、検体の検査サービス、等

ii 在宅医療支援サービス

医療機器リース、看護用品レンタル・リース、成人病宅配サービス、等

iii 医療機関支援サービス

医療経営コンサルタント、医療モールの開設・運営、等

③ 介護サービスの動向

日本の介護サービスは、介護保険導入後、民間事業者、NPOにも事業解放され、これら新規参入事業者の活発な活動により、そのサービスは大きな拡大を見せている。この介護サービスは、利用者個人の選択と決定で利用するサービスであり、機動的でニッチな市場ニーズに答える中小企業者、ベンチャー企業の市場参入が見られている。

保険対象の介護サービスの内容に加え、最近では i 配食サービス、ii 緊急通報サービス、iii 医療・介護情報提供サービス、iv 日用品の提供サービス、v 訪問理美容サービス、vi 外出援助サービス、vii クリーニングサービス、viii 財産管理サービス、等のような対象外のサービスへのニーズが高まっている。これらサービスは、介護サービスと組合せ、又は単独での中小企業者によるサービス供給になじみやすい事業領域であると言えよう。

また、2006年4月からの介護保険制度の改定により、新サービスである介護予防サービス、地域密着型サービス、等が実施されて、様々なニーズに対応する事業パッケージの差別化が必要になってきており、新時代の介護サービス展開が求められている。

④ 育児サービスの動向

最近の少子化対応、働く女性の家庭環境支援として、以下のようなサービス供給が期待されている。

i 病気の子供を預ける病児保育や親の不定期就労に対応した夜間保育、休日保育

ii 親のリフレッシュの場や機会の提供、親の不安や悩みの相談、子育て支援に対する情報提供など、家庭内育児にストレスを感じる親を支援するサービスや、この関連で家庭内労働の負担を軽減するため、買い物や献立作成などの家事を代行するサービス

iii 子供の安全を確保するサービス

また、少子化、子育て対策として、雇用主や市町村が行う様々な事業の円滑・安全な運営の担い手としてのニーズも期待されている。

（参考）2005年4月の「次世代育成支援法」「児童福祉法の一部改正法」の施行に伴い、事業者による行動計画の策定や市町村による子育て支援事業の法定化が行われた。

⑤ 観光・集客サービス

本サービスの担い手は、基本的に地域のホテル、旅館、食品、みやげ物、観光、等の中小企業者である。バブル崩壊後の地域経済の不況の影響を受けて深刻な影響を受けてきたが、近年、地域としてその地域資源を見直し、地域固有の資源を生かした製品の地域ブランド、温泉地の再生、ホテル・旅館の IT を使ったビジネスモデル・マーケティング改革による集客拡大と経営改革への取組が見られる。

この IT の活用には、以下の 3 つの活用局面が考えられる。

i マーケティングへの活用

例えば個々の HP 等を活用し、施設・サービスなどの情報を積極的に顧客に発信するとともに、自ら予約できるシステムを構築することにより、ダイレクトに顧客に対してアクセスすることが可能となる。

ii サービスの差別化への活用

例えば交通・宿泊・飲食・健康サービスなどの観光・集客交流サービスメニューをアラカルト方式で一度に提供できるようなシステムを構築することにより、多様な個人ニーズに応えることが可能となる。客の注文を本部に即時に伝達するためのコミュニケーション・カメラの設置、バーコードの活用による食膳の自動配送、予約システムと苦情把握システムを一体管理するデータベース活用等を客に見えない形でフルに活用する。

iii ユビキタス環境作りへの活用

例えば地域で携帯電話を活用して位置情報を利用したマーケティングを構築することにより旅行者の利便性の向上を図ることができる。

B ビジネス支援、流通・物流、コンテンツサービス

(1) 対象範囲

この中にはビジネス支援サービス、流通・物流サービス、コンテンツが含まれる。

① ビジネス支援サービス

企業活動に密接に関連し、企業活動の内の個々の機能を代替し、高次のサービスを提供するサービスである。具体的には、人材派遣・請負業、実務教育サービス、情報サービス、デザイン、広告、リース・レンタル、自動車・機械修理、会計・法務・財務サービス、等がある。

② 流通・物流サービス

流通・物流は、供給側が生産する製品を販売につなげるとともに、需要側が必要とする製品を調達する際の支援機能を果たすものである。具体的には卸売業、小売業、運輸業等が該当する。

③ コンテンツ

コンテンツは、人間の創造的活動により生み出される「情報とイメージ」の固まりであり、消費者に対し様々な教養や娯楽を提供すると共に、消費者の豊かな生活を実現するものである。具体的には、映像（映画、テレビ、アニメなど）、音楽、ゲーム、出版・新聞等がある。最近では、IT・デジタル技術の進化に対応した生産、供給構造の変化が見られるので、本節で紹介する。

(2) 現状と課題

① ビジネス支援サービス

ビジネス支援サービス産業の市場規模は、1990年の53兆円から2004年には75兆円に（年率2.51%増）、雇用者数も460万人（90年）から630万人（04年）に（年率2.27%増）、それぞれ大きく増加している。今後も、市場規模（2015年117兆円）及び雇用者数（同841万人）とも引き続き拡大する見込みである。

製造業との相互補完関係も年々増加し、1985年の2割から、2004年には製造業の中間投入におけるサービス部門の割合は3割に拡大。特に、対事業所サービスは、サービス部門に占める割合が、1985年から2004年にかけて、2倍になっており、構成比の上昇が著しい。

ビジネス支援サービス産業の労働生産性（雇用者一人当たりの生産額）は、1990年から2000年にかけて7%程度改善（米国は2%改善）している中、分野別に見ると、労働者派遣、貸自動車等の分野において、米国に比して相対的に労働生産性が低い。

ビジネス支援サービス活用のメリットは、i 従来内製化していたサービスを、多数の顧客、規模の優位性を持つ企業から付加価値の高いサービスの提供を受けることができること、ii 今までは社内で行っていた業務が市場原理に基づくサービスの対価となり、コストの可視化や人件費の削減等を通じたコスト削減につながるだけでなく、社員をコアの業務に集中させることができること、iii ビジネス支援サービスを活用することにより、自社で専門家を育成することなく、必要に応じて経営コンサルティングの活用、エグゼクティブリサーチ等高度な専門知識やノウハウを活用することが可能となること、があげられる。

本節で、ビジネス支援サービス産業の内の主要な4業種の現状と課題の概要を説明しよう。

i 人材派遣・請負業

近時、ユーザー企業は、ビジネス支援提供企業に対しより付加価値の高いサービスを提供するよう求めるなど、ニーズが多様化・変化（単なるコストダウンから生産性向上に対する期待の高まり）しつつある中、ビジネス支援企業は、このようなユーザー企業のニーズにきめ細かく対応することが重要である。

企業の競争力強化を図る上で、ビジネス支援提供産業とそのユーザー企業が戦略的な提携関係を深めることは極めて重要である。また、就業者の権利保護や就業者の教育インセンティブが働く仕組みを構築することにより、就業者の意欲が高まり、ひいては、ビジネス支援提供企業による質の高いサービス提供が実現する。こうしたユーザー、ビジネス支援サービス提供企業、就業者の3者のwin-win-winの関係を築くような環境整備を図る必要がある。

ii 実務教育サービス産業

企業が競争力強化するためには、ニーズに対応した人材を確保することが重要である。しかし、企業の人材ニーズは多様化・高度化しているため、求められる人材が社内外から得られない旨報告されている。現状においては、教育産業等が必要な人材の育成に十分貢献できていない状況にあると考えられる。実務教育サービス産業は、人材育成サービスを通じて、企業の競争力強化に貢献することが期待され、大学経営学部等の既存の教育インフラを更に有効活用することよりサービスの質の向上を図る必要がある。

iii 情報サービス産業

我が国情報サービス業は、技術の発展と経済のサービス化の中で、企業の経営戦略実現、あるいは社会組織の様々な課題を解決する機能を提供する主体として、多様かつ高度な役割を期待されている。しかし、我が国ユーザー企業は、米国などと比較した場合、IT 利活用経営という点で未だ不十分であり、IT 経営の実現、すなわち生産性の高い経営を提供していくことが大きなミッションである。このため、情報サービス業においては、情報システムの構築がユーザーとの共同作業であるとの認識に立って、ビジネスの仕組みを構築していく必要がある。同時に、この認識はユーザー側にも求められる。

我が国の情報サービス業は、情報システムの提供を通じて日本経済の成長を支えてきた。ただし、経済の高度化、技術の高度化の中でメインフレーム時代に構築された産業構造が時代の要請にマッチせず、いわば制度疲労が顕在化している。さらに、この産業を支える基盤となるべき人材については、「過酷な職場環境、処遇が労働に見合っていない」というイメージが浸透していることもあって、優秀な新卒者の確保が困難となっているのが現状である。

iv デザイン産業

我が国のデザイン産業をさらに発展させていくためには、その需要の拡大を図るため、国内におけるデザインに関する意識の向上を図ると共に、海外市場も視野に入れた取組が不可欠である。近時、我が国文化や伝統に対する世界の関心も高まりつつあるところであり、また、付加価値の評価は、「価格から質へ」、さらに「質から品位への時代」へと移っている。デザイン産業の競争力強化やその活用による他産業の競争力の強化の実現のためには、自らの努力に加えデザインをより活用しやすくする周辺環境を整備していくことも重要である。

② 流通・物流サービス

GDP に占める流通・物流の割合は、卸売・小売業 13.3%、運輸業 4.7%（※名目 GDP、平成 15 年度 SNA）で、我が国経済において重要な意義を有している。この分野において効率化・高付加価値化を進めることは、供給側の販売効率の向上等につながるとともに、需要側の消費者余剰の拡大、消費者ニーズの一層の充足につながる。

我が国の流通は世界的に見ても競争が激しく効率化・高付加価値化が進んでいる面があるものの、米国と比べて生産性が相対的に低いとの指摘がなされている。産業別 GDP を従業者数で除した労働生産性の数値で比較すると、我が国の商業部門の労働生産性は、米国よりも低いが、欧州主要国よりも高い。

これは、欧米と比べて、歴史的に中小製造・小売業者の信用力を卸売業が補完する役割を担ってきたため流通が多段階化していること、日本人特有の消費文化が存在していること、狭隘な国土であること、輸送インフラの整備が十分ではなかったこと、大企業よりも典型的に効率性が低い中小企業の占める割合が高いこと、等の結果であると指摘されている。

最近の需要構造の変化に合わせて供給構造が変化する中で、事業所数の減少、小売業の合併、上位企業への売上高の集中など、流通の集約化が徐々に進んでいる。また、多様化する消費ニーズに対応する形で、ドラッグストア、ホームセンター、100円ショップ、100円コンビニなど、

従来の総合スーパーや百貨店とは異なる小売業態が成長している。

更に、ブロードバンド化による定額インターネットが普及し、ネットショッピングの環境が整備されたことから、取扱商品が従来までのパソコン、書籍、CD等から衣料品等に拡大しつつあり、ネットショッピング等の無店舗での販売額も増加傾向にある。こうした消費構造の変化に対応するには、メーカー、卸売、小売等の流通業界全体として、変化する消費の情報を共有し、消費ニーズに応える財、サービスの提供ができるような連携が重要となっている。

③ コンテンツ

我が国におけるコンテンツ産業のウェイトはGDPでは全体の2.2%であり、これは世界平均や米国に及ばない水準である。また、日本のコンテンツ産業の海外市場依存度は1.9%しかなく、米国の17.8%に遠く及ばない。最大の問題点は、海外市場からのリターンが極めて少ないことである。これまで国内重要に支えられてきた結果、海外とのビジネスメークが不足しており、我が国コンテンツのポテンシャルの高さを外貨獲得に十分活かせていない。

近年、放送番組のインターネットでの流通や、ネット上における映像コンテンツ放送サイトが拡大するなど、「放送と通信」の一体化が急速に進展している。こうした状況は、これまで以上にコンテンツのマルチユースを促進し、ビジネス全体が拡大する大きな可能性を秘めている。

また、日本のアニメプロダクションの中には製作工程の多くをアジア地域に外注するところもあり、産業の空洞化が進み、若手人材が育ちにくくなっているとの指摘もある。こうした事業環境の変化の中で、日本は何に付加価値を見出すべきか、どのようにして質の高い人材を集めるかを検討する必要がある。国際競争の激化や通信と放送の融合の中で、コンテンツを映画、パッケージ、放送、通信など、マルチの流通チャンネルで展開するとともに、海外への積極的な展開を図ることにより大きな収益を上げていくようなビジネスモデルを構築していくことが必要である。経済のグローバル化が進展する中で、適切な海外との役割分担の下に戦略的なビジネス展開を進めるとともに、コンテンツを創造する源泉である人材確保等を通じ、生産部門の活性化による強靱な産業構造の構築が必要である。

(3) 中小企業の参入可能な領域、事業環境の方向

① ビジネス支援サービスの動向

経済のグローバル化、知識経済化の進展に対応して、日本企業は、グローバルにダイナミックな競争優位性を獲得するため、自社のコア・コンピタンスを見極めて、経営資源の選択と集中を進め、固定費の削減、人材の戦略分野への投入、外部の専門知識・経営資源の活用を図り、コスト競争力のある経営体質に転換してきている。

この過程で自社の i 本社機能（総務、企画、人事、経理・財務・会計、教育・研修・福利厚生、法務、IT サービス、等）、ii 製品供給機能（部品調達、生産、販売・マーケティング、流通、サービス、等）、iii 新製品開発機能（研究、開発、製品デザイン、試作・金型製造、等）の内、i 日常のルーティーンワーク的業務、ii コア業務以外で専門的スキルを必要とする業務、iii 外部の専門サービスを活用するほうがその品質、コスト、納期を上回る業務、iv 自社の経営戦略策定等に際し、外部の専門サービス機関の総合的・体系的な業務知識によるコンサルティングを受けられる場合等について、外部の専門サービスに業務委託を行ってきている。これら業務受託企業は、

大企業、中小企業、ベンチャー企業等様々であるが、最近のこれら市場の拡大により、中小企業、ベンチャー企業のニッチな市場での機動的な対応へのニーズが高まってきている。

② 流通分野の動向

流通ニーズが多様化・高度化しつつある中で、卸・小売の事業所数の減少、企業間の合併等、集約化の動きが進んでいる。また、メーカーが流通機能を担い、物流事業者が小売業に進出するといったメーカー、卸、小売、物流という従来の垣根を越えたビジネスモデルが出現しており、必要なルール整備など新たな変化への対応が必要となっている。こうした動きへの対応は流通分野の生産性向上に寄与するものである。従って中小流通企業にとって、今後、情報技術をより効果的に活用し、消費者に対して付加価値の高いサービスを提供していく必要がある。

③ 物流分野の動向

物流分野においては、ITの進化、消費者ニーズに高度化・多様化により、近年より多品種多頻度少量配送の要請が高まっている。チェーン展開を行っている小売店舗の場合、これを自社の配送システムで行おうとすれば物流コストの増大を招き、収益を圧迫してしまう。このため、適切な物流業者への業務のアウトソースのニーズが高まっている。

この物流業者に対する選定基準もサービス内容、機動性、コストの3点からのチェックが入り、複数の仕入先から複数の納品先に如何に効率的に、かつ短いリードタイムで物を運ぶかがポイントになる。このため、提案型総合物流、サプライチェーン・マネジメントといった統合的な物流サービスが進展して来ている。これらサービスは大手物流業者のみならず、新しいITの活用により、革新的な物流サービスを提供するベンチャー・中小企業の活躍の場が広がっている。

④ ITサービスの進化とその効果

ITサービスの進化の方向は、i 累次の新機能製品・サービスの発明と市場への供給によるサービス機能の高度化、ii ソースコードのオープンソース化、iii サービスの多様性の拡大、iv インターフェースの標準化とアウトソース可能性の拡大、等の方向が見られるが、これらのIT産業自体と各利用産業に与える効果は、次の通りであろう。

- i IT産業自体の生産性の向上、サービス価格の低価格化・内容の多様性拡大と消費者選択の自由度の拡大
- ii これを利用する産業群の生産性の向上とビジネスモデル革新、新製品開発促進、等のイノベーションの実現

⑤ IT業務のアウトソース化の流れ

IT業務のアウトソース化の流れとして、以下の2方向が見られる。

- i 自社の業務改革の一環として従来から自社で実施してきた下流の情報システムの管理・運用から上流のシステム開発、システムの企画・設計、IT業務運営に向けての全部又は主要部分をアウトソースする事例が出てきている。
- ii IT技術の進化とブロードバンド環境の全国的展開により、データセンターサービス、サーバーストレージサービス、ASP・SaaSサービス（ソフトの時間レンタルサービス）の進展がみられる。このASP・SaaSサービスは、その提供事業者と利用者とも中小企業

者の割合が高い。

⑥ 新しい IT サービスの要素技術の方向

新しい IT の要素技術は、無数にあると言ってよく、アプリケーションサービスに大きな影響を与えるものとして、以下の技術が実用化しつつある。

i IPv6

次世代のインターネット通信規約である本技術はネットワークに接続される機器を識別するアドレスの数がほぼ無限大に広がり、多くの機器をインターネットに接続させ、利用することが可能となる。

ii RFID

電波を使って属性情報等を付与されたモノ（商品）を識別し、商品管理、工程管理を行う仕組みで、モノに RFID タグを付けて系統的に管理する。

iii オープンソース・ソフトウェア

ソースコードが公開されて利用者が自由に改変できるソフトウェアである。その代表がオープンソース OS の Linux であり、これ以外にも Web サーバーソフトの Apache、メールサーバー用の Sendmail、DNS サーバー用の BIND も利用率の高いオープンソースソフトウェアである。今後ともこれらソフト利用の経済性、改変可能性の高さ、等からその利用が拡大していくものと考えられるが、これらソフトを組み合わせる場合にはその信頼性、セキュリティーの担保、バージョン管理、等の問題があり、注意する必要がある。

⑦ 新しい情報共有技術の動向

これに加え、最近の新しい情報共有技術であるブログ関連技術、WEB 上のコンテンツ共同利用技術について紹介しよう。これらをベースとした IT ベンチャーの創成が進展している。

i ブログ、RSS、トラックバック

2004 年春以降、日本でも多くのサービスプロバイダーがブログ（ウェブログ）サービスを開始したが、このサービスはメタデータ技術を活用して、WEB 上に分散したコンテンツを組み合わせたり、再利用することが可能となり、従来の HTML 技術の次世代技術になっている。このブログは、ブログ内の作成コンテンツの作成日付、タイトルと概要のメタデータを通知する RSS フィード用のファイルを同時に作成している。この RSS を利用して、他の WEB サイトの更新状況を自動的に把握する RSS リーダーソフトが利用されている（iPod のポッドキャストサービス等）。

また、トラックバックという相互リンクの仕組みがあり、これは XML-RPC と呼ばれる技術を利用し、WEB サービスの利用により、単にコンテンツを配信するだけでなく、分散したサイト同士でコンテンツを自動的に利用しあうことが可能となる。

ii WEB 上のコンテンツ共同利用技術

最近の米国 Google 社等の提供するサービスの WEB を介してコンテンツを組み合わせる技術を紹介する。この Google Maps サービスは、同社の地図情報サービスを利用して他のサイトが情報を付加して加工するために必要な API を公開している。この API を使うことで

ユーザーは付加価値を付けたサイトを構築でき、Google 社は自社のサイトへの集客を行う。

⑧ IT サービス中小企業とユーザー中小企業の対応の方向

このように、最近の IT サービスの進化には目を見張るものがあり、関連するベンチャー企業、中小企業のビジネスチャンスにもなっている。

また、ユーザー企業の立場から見れば、これらの新しい IT サービスを活用して、業種に応じ、

- i 自社のサービス供給事業のビジネスモデル革新による需要創造と生産性の向上
- ii 自社の製品供給事業のビジネスモデル革新による需要創造と生産性の向上

に向けての取組が可能となっている。

⑨ コンテンツ

映画製作、アニメーション制作等のコンテンツ作成プロセスの特徴は、i 映画会社、テレビ局等を頂点とする重層的な下請構造、ii サービス内容を媒体に転換するビジネスプロセスなので、その機能チェーンの一部をオフショアリングにより生産工程間の分業を行う、iii これらによる受注単価の低下、iv 長期の制作期間による資金調達難、等が見られる。

アニメーションの場合、その制作会社・下請企業は、中国・ベトナム・韓国への生産工程間分業を実施、また、事業多角化としてのゲームソフト制作等により生き残りを賭けている。

C 環境サービス

(1) 対象範囲

環境問題は、地球温暖化問題、大気汚染、廃棄物処理問題、等種々の要因が複雑に絡まりあっている。その原因を考えるとこれら問題解決のため、今後とも以下の 5 項目に関連するサービス供給が必要になっていると言えよう。

i 地球温暖化防止対応、ii 資源リサイクル、iii 自然環境の修復、iv 有害物質の除去、v 環境教育・管理システム整備、等

(2) 現状と課題

これまで環境サービスは、地球温暖化問題への対応、等政府の規制強化と関連技術開発の進展もあって着実にその市場を拡大してきた。環境省の予測では、環境ビジネスの市場は 2000 年の約 30 兆円から 2020 年には約 58 兆円になるとの試算がある。

今後拡大の予想される環境サービス分野においては、環境ニーズレベルの向上（規制強化、消費者の環境意識の高まり）と環境シーズレベルの向上（関連技術開発の進展、新サービスモデルの提案）とがバランスして、今後、これらサービス供給が市場で受け入れられることになる。

これまでの環境サービスの供給者は、官公庁とのパイプの大きい大企業主導で展開してきたが、今後は環境サービスの裾野の拡大により、個別市場のニッチな分野に機動的に参入するベンチャー・中小企業の役割が拡大しよう。

(3) 中小企業の参入可能な領域、事業環境の方向

① 個別領域の説明

上記の 5 項目に対応した具体的な環境サービスの内容を以下に紹介しよう。

この各分野のニッチな部分について、環境ベンチャー・中小企業の事業参入が見られている。

i 地球温暖化防止対応

省エネルギー機器・循環型エネルギー機器の製造とサービス、風力等の新エネルギー供給サービス、等

ii 資源リサイクル

各種リサイクル事業・サービス、リサイクルショップ、等

iii 自然環境の修復

環境アセスメントサービス、緑化事業、植林事業、ビオトープ、等

iv 有害物質の除去

揮発性有機化合物の処理、排水処理、汚染土壌の緑化、アスベスト除去サービス

v 環境教育・管理システム整備

I S O 14001 取得支援、環境教育、環境会計・環境報告書作成支援、エコファンド、等

② 事業環境の方向（産業融合と市場のグローバル化）

これからの環境サービスは、従来の縦割りのものでなく、多様な産業、サービスとの融合化が進展しよう。例えば、既に環境と金融の融合した環境ファンド、環境とマーケティングの融合による環境広告、環境と健康を融合したライフスタイルとしてのLOHAS、環境と旅行を融合したエコツアー、等がビジネス化している。

また、日本の環境技術、サービスモデルのレベルは、世界でもトップレベルであり、この優位性をベースに、深刻な問題を抱える世界各地域、国に技術の輸出・移転を行うことが見通される。

具体的には、現在、急速に経済発展しているBRICS等の諸国では、今後環境問題が深刻化することは目に見えており、これからの時代は、この環境技術・サービスをコア能力として、世界の健康と安全のために役立たせるための対応に努める必要がある。

4. サービスの機能と分類

（1）物とサービスの違いと共通点

<物>

- ① 物は見えて在庫が効き、物の機能提供は安定しており、顧客は何回でも機能を引き出しうる。
- ② 物の生産プロセスはインプットをアウトプットに転換するもので、別言すれば、顧客への提供機能を製品の構造・形態で実現するよう開発・設計される。
- ③ 企業は市場と離れた所で、研究、開発、調達、流通、流通、販売、サービス、等の価値（機能）連鎖を通じて、生産物の加工度を上げながら、事業化、量産化して、市場に供給する。
- ④ 物の供給の優位性は、事業化、量産化での全社的課題（新製品開発、生産性向上、等）解決のため機能連鎖の最適化に向けた仕組形成による。（図表1参照）

<サービス>

- ① サービスには、次の特性がある。
 - i 同時性（生産と消費が同時に起きる）
 - ii 消滅性（在庫が効かない）

iii 無形性 (見えない)

iv 変動性 (品質の変動)

v 顧客との協働生産性 (顧客の注文に応じて作り・提供)

- ② サービスは、上記の特性により、顧客の不満・課題に対して、顧客のアプローチ可能な場所・時間で、1回毎注文に応じて、ホスピタリティーに溢れたソリューションとしてのサービス供給を行い、顧客満足・顧客ロイヤリティーを獲得する。
- ③ サービスは、サービスモデルをベースとした供給システムを通じて、提供機能の連鎖の体系(旅館の予約、受付、宿泊、食事、等)として供給される。
サービス供給システムは、各種源泉(人、物、場所、設備、技術、ITシステム等)を組み合わせ、構造化したもので、提供機能毎に、フロントオフィス・バックオフィス等に分けて、その業務プロセスを詳細に体系化する。(図表2参照)
ホテル、旅館、病院では、フロント・バックとも機能単位で混在するが、コンテンツ・ソフト開発では、ほとんどがバックオフィス領域である。
- ④ 企業が、これを組織・仕組・業務の体系で経営管理し、機能チェーン、個人の業務ルーティーンの体系でサービス供給する。
- ⑤ サービス供給の優位性形成のため、機能チェーンの最適化に向けた仕組形成を通じ、フロントオフィスでは顧客接点での顧客満足・感動の確保、バックオフィスではプロセスの効率化・自動化が追求される。
- ⑥ 顧客獲得、サービス品質及び生産性の向上等により、売上増・付加価値増・コスト低減して、損益・資金の制約をクリアする。

<共通性>

物とサービスの商品機能が異なり、経営者が人と技術・設備を組合わせて、物のプロセス(インプットをアウトプットに変換)、サービスのプロセス(提供機能の連鎖の形成とその順次供給)別に機能チェーンを形成し、それらの優位性形成に向けて、この最適化に向けた仕組を形成して経営管理するところは共通である。

最近、物の製品供給モデルからサービス供給モデルへの進化と同時にサービス内容のITコンテンツ等の媒体への貯蔵が進展している。

(2) 製造企業のサービス経済化への方向

① 現状

経済の知識経済化、製品のコモディティ化、国際競争の激化、等が進展している状況下において、今後の製造業内企業がその競争優位を持続的に構築するためには、製品自身の差別化に加え、他社よりも高い顧客満足度を得るため、製品のライフサイクルにわたるマーケティング、販売、アフターサービスの顧客接点におけるサービス提供のあり方が重要になってきている。

内外の大企業の事例では、米国のデルコンピューターにおいては、その法人顧客に対し、対面のコンサルティングサービス・セールスを実施して、長期的なリレーションシップの構築を行い、顧客ニーズを製品やサポートサービスに生かし、顧客満足向上を実現している。また、トヨタ自

動車の米国におけるレクサスブランドの運用に当たっては、自動車自体の品質・性能に加え、製品のライフサイクルにわたるマーケティング、販売、アフターサービスの顧客接点におけるサービス提供について顧客満足度の向上に向けた取組を実施して成果を上げている。

こうした中で、今後、製造企業としてサービスビジネスを独立させ、アフターサービスから製品活用付加価値サービス、特定用途のプロフェッショナルサービスへの進出が想定される。

② サービスビジネス高度化への取組

こうしたサービスビジネスの分類についての整理の仕方として、自社製品への依存度と高収益化の難易度の観点から順に i アフターサービス、ii 製品活用付加価値サービス、iii 特定用途のプロフェッショナルサービスが考えられる。以下において、日本 I B M (2006) により、これらサービスモデルの概要と今後の課題と対応の方向を説明しよう。

i アフターサービス

本サービスには消耗品の供給も含まれ、日本のキャノン、リコーのサービスモデルが有名であるが、これは、製品の使用可能な時間を長くするメンテナンスサービスが主体である。

ii 製品活用付加価値サービス

本サービスは、製品提供ビジネスに比べ、メーカー側が、顧客のバリューチェーンのどの領域にどのような手段で、即ちどのように自社製品を使用したサービスソリューションを提供するかで、顧客企業の生産性を向上できるかを主体的に提案するサービスである。

うまく行けば、顧客は支払う対価を上回る生産性向上を手に入れ、メーカーも提供価値に見合う対価を得て、W I N - W I N の価値提供が可能となる。

iii 特定用途のプロフェッショナルサービス

本サービスは、必ずしも自社の製品使用に依存しないサービスで、自社の優位性のある事業領域での特定用途向けのプロフェッショナルサービスである。

iv ii と iii のサービス提供上の課題と対応の方向

これらサービス提供上の課題は、その収益確保の困難性にあるが、具体的には、メーカー側が顧客ニーズに全て対応しようとする、また、サービス提供段階においてその都度新規サービスを設計してしまい、結果として収益の向上が困難となりやすい。

このための対応の方向としては、良好な顧客関係を構築・維持して、顧客の真のニーズを把握する必要があり、自社の能力に応じた差別化したソリューション設計を行う必要がある。

いずれの場合も対応の焦点はサービスの設計、提供、販売に係るスキルの高い人材の確保と稼働率向上のための仕組が必要となる。

また、同価値のサービスの低コスト化に向けての取組も可能となっており、以下の 2 つの対応が見られている。

i サービス業務の内、フロントオフィス部分とバックオフィス部分に区分して、例えば、ソフトウェア開発における要求分析、システム設計、詳細設計、コーディング、結合テスト、システムテスト、運行テストの 6 工程の内、バックオフィスのような詳細設計、コーディングの部分を中国、インド、ベトナム、等オフショア企業に業務委託して工程間分業を行っている。

- ii バックオフィス業務についてはさらに、デバイス・機器・ネットワークでの対応、例えば、機器に遠隔診断機能を取り付け、ネット環境での障害の自動検知サービスの提供も見られる。

③ 顧客接点の拡大モデル

以上の整理を顧客接点の視点から一般化したものとして「顧客接点の拡大モデル」があるが、これを亀岡秋雄(2007)の第4章の内容を要約する形で紹介しよう。

従来は、企業と顧客の主な接点は物の売上の一点であったが、最近のITの進化により、物を媒介とした顧客接点に関する情報・知識のやり取りが低コストで可能となり、サービスを顧客接点の視点で分析するアプローチが可能となった。

具体的には、これを価値創造・価値連鎖の観点から以下の3分類を行う。

i 顧客への提供機能の最適化の拡大（良品の状態の持続）

例えば価値連鎖の流れを下流に拡大し運用・保守フェーズにまで拡大して、物の品質や機能の持続サービスを提供し、物の良品の状態を持続させる。

(例) a 半導体の製造装置の保守：

半導体の製造装置の遠隔保守サービスで、顧客ラインの歩留まり向上等に資する。

b セキュリティシステム遠隔監視：

監視カメラなどの映像機器の稼働状況を遠隔で監視するサービス。

ii 顧客へのコミットメント拡大（リスクの分担による安心提供）

例えば物の販売からリース、運用代行、事業代行へと価値創造の過程で顧客に発生するリスクを共有して、顧客の価値創造活動を支援し、それで得られる収益から応分の収益を享受するモデルである。価値としてはリスクの分担による安心の提供である。

(例) a ロングタイム住宅保守サービス：

保守を売りにした60年住宅の販売促進関連サービス

b ドキュメントアウトソーシングサービス：

ドキュメント付帯業務のアウトソースサービス

iii 顧客へのサービス提供領域の拡大（ワンストップによる利便性の提供）

顧客価値創造の視点で提供する物の周辺機能に関する物も一括して提供するワンストップ・オペレーションのサービスで価値として便利を生み出している。

(例) a 住宅水周りリフォームサービス：

水周り関連設備のワンストップソリューションサービス。

b 携帯電話ソリューション事業：

セキュアなモバイルアクセスを実現する企業向けソリューションサービス

(3) トヨタかんぱん方式のサービスプロセスへの移植

ホワイトカラー向けのかんぱん方式として、松井順一(2006)は「ストア管理」を提唱しているが、これは自動車関連の製造現場で使われているかんぱん方式からその根幹を成すトヨタ流のDNAを抽出し、事務、管理、開発部門、等の業務管理に適用させたものである。この仕組みは、サービス業務における品質、生産性向上に役立つものと考えられ、以下にその概要を紹介しよう。

本方式は i 業務に作業工程的な複数プロセス・機能の連鎖があり、ii 人の能力が製品の品質、生産性、等の成果達成に重要な役割を担っている、iii 各個人の能力をチームの中で補完しあう高い組織管理能力が求められているような職場で大きな効果を発揮するが、その仕組と効果のポイントを以下に述べる。

① 仕事の見える化

仕事そのものの目的を見える化して、個の集団からチーム力を発揮する本当の意味の組織に発展させる。顧客の要求である業務目的を明確化して、職員は顧客の視点での改善を考えるようになる。業務の優先度、重要度を組織の視点で決定し、運用する。作業結果の見える化を行い業務品質を定義し、それを逸脱しない。

② 業務体制の見える化

職員の能力と負荷の与え方を見える化して、能力と業務負荷のバランスを取りながら作業配分した管理を行い、組織能力の効率的な利用が可能となる。

③ 仕事の進行の見える化

進行管理ボードを活用して、作業カードの進捗を管理して全体の作業スピードを管理する。

④ 仕事の生産性が見える化

一定の労働時間に対応した案件単位の作業カードの処理枚数の増減で物的な労働生産性を把握して、改善の方向性の確認と改善へのモチベーションの維持を可能とする。生産性が見える化は、非正味作業時間の発見等の改善のための要素を発見できる。

⑤ ストア管理による業務改善

ホワイトカラー業務のQCDSを阻害するのは種々のムリ・ムダ・ムラである。

作業を正味作業と非正味作業に区分し、非正味作業から改善に取り組み、作業のムダ、作業ミスによるムダ、情報伝達のムダ、見込み作業のムダ、処理待ち作業のムダ、動作のムダ、手持ちのムダ、等が改善の対象となり、これらを作業カードの動きやデータから把握し、改善。仕事のムラには、密度のムラと能力のムラの2種類があり、これらはプロセス毎、人毎、日毎にもたらされ、これを組織内で平準化させて業務処理する。

これらムラに起因する慢性的なムリ（過負荷）を改善して、品質等のトラブルを防止する。

⑥ 変動対応性を高める平準化管理

業務変動への対応能力を高めるために、各業務プロセスでの仕事の一つ流し処理によるリードタイムの短縮、仕事の1列待ち処理によるトラブル等への変動対応能力を向上させる。また、この仕事の1列待ち処理を実効あるものにするためには職員が多様な業務を身につけている多能工化が必要である。この多能工化には、仕事のプロセスの標準化を行い、個別対応の必要のない共通業務の定義と習得を行うのが適切である。

また、開発業務を中心に仕様変更に備え、業務の最遅着手や需要に応じた業務の総量管理、枠管理を行うことも必要な場合がある。

⑦ トヨタ流管理・改善の基盤作り

管理・改善に向けた基盤の無い組織ではトヨタ流管理・改善は実践できない。

上記の改善の仕組を育てられる基盤には、i ノイズの無い職場環境「5S」の実現、ii 改善の見える化「改善ボード」の運用、iii 改善を伝道できる人づくりのための「改善塾」の運営と改善の伝道ができる人材「改善伝道師」の育成、の3つの要素があり、これらの着実な実践が不可欠。

改善伝道師は、改善塾において、自分の持ち場以外の現場のリーダーに対し、必要なアドバイスを行い、各リーダーの行う組織成長活動をどう支援したかが評価される。これにより、他人に成果を出させるマネジメントの知恵が形成され、これら活動の発表会を開催して、これら知恵を形式知化する。このシステムは、トヨタ流の改善を現場に浸透させるのに効果的な手法である。

(4) サービスの機能別の分類法

ここでは南方・酒井(2006)の分類法を参考にし、主に中小・ベンチャー企業の活躍する分野を念頭において、その提供機能に着目して①対人サービス、② 事業所支援サービス、③IT インフラ・システム財供給・プラットフォームサービス、④物財販売サービス、に区分して説明する。

① 対人サービス

人の生命の維持、知的活動の支援、自由な移動、五感の満足、等の制約条件下にある人間の能力の拡大支援に関するサービスで、これを提供主体と対象で整理すると以下の通り。

i 人的サービス

a 主たるサービス供給主体が人でサービス対象が人

(顧客は特定の場所で特定の時間に特定の人からサービスを受ける制約がある。)

理容・美容業、教育、医療、介護

b 主たるサービス供給主体が人でサービス対象が物

(顧客は特定の場所にサービスを受ける物を届け・受け取る制約があるが、提供企業は納期内であれば加工する場所の制約はない。)

クリーニング、自動車整備、機械修理

ii 施設提供サービス

主たるサービス供給媒体が施設(サービス提供者を含む。)でサービス対象が人

(顧客は特定の場所の施設で特定の期間に特定の人々からサービスを受ける制約がある。)

ホテル・旅館、スポーツ施設提供、遊技場

iii メガ情報・コンテンツ提供サービス

主たるサービス供給媒体が施設・通信手段で、内容が情報・コンテンツでサービス対象が人
映画館、放送業

iv 移動サービス

主たるサービス媒体が鉄道等の移動手段でサービス対象が人

鉄道、道路旅客運送、航空

② 事業所支援サービス

企業のi 本社機能(総務、企画、人事、経理・財務・会計、教育・研修、福利厚生、法務、IT

サービス、等)、ii 製品供給機能(部品調達、生産、販売・マーケティング、流通、サービス、等)、iii 新製品開発機能(研究、開発、製品デザイン、試作・金型製造、等)等について、その一部から全部の範囲内で、高度の専門技能に基く提案により、能力支援、業務代替、等を行うサービスで、これらを可能な範囲で機能的に分類すると以下の通りである。

i 移動・保管サービス

主たるサービス媒体が移動・保管手段でサービス対象が物

道路貨物輸送、水運、航空貨物、倉庫

ii 状態の分析サービス

商品検査、検体検査、標準の付与

iii 使用権提供サービス 対象物の種類に応じ以下の通りのサービスを提供

a 人 人材派遣

b 物 レンタル

c 情報 需給のマッチング

旅行、仲介、広告代理

一般情報

ニュース提供、情報提供

iv その他の請負、受託サービス

企業の中の上記の機能分類で分類している業務以外で、業務内容に応じ、請負形式、受託形式で業務を代行するもので、その内容は多様で、時代とともに進化していく。

今回のケースでは、コンサルティング、エンジニアリング、物作り支援サービス、物流支援サービス、資源リサイクルサービス、屋上緑化工事・管理サービス、等が見られる。

③ IT インフラ・システム財供給・プラットフォームサービス

IT インフラ・システム財供給・プラットフォームサービスには多様な形態があるが、IT ソフトウェア等によりサービス内容が保存され、時間、空間の制約を離れて、対人、対事業所の顧客別に均一のサービス提供が可能となる。最近の IT 技術の進化により、「WEB2.0」的な顧客参加型のサービス提供が進展している。

システム財供給は、サービス内容を媒体に保存し、事後にその媒体を通して何回でも消費される。最近の IT のブロードバンド化により、このシステム財の一つであるコンテンツのネット配信が可能になった。

これらを機能的に整理すると以下の通り。

i IT インフラ供給

主たるサービス媒体が IT で内容が情報・知識・コンテンツでサービス対象が人、企業

電気通信、情報通信、移動通信

ii システム財供給

サービス内容が媒体に保存され、事後にその媒体を通して消費される。

ソフトウェア開発、情報処理、デザイン、映画・ビデオ番組制作、CD 製作

iii IT プラットフォームサービス

優位性のあるビジネスプロセスをベースにプラットフォームを形成して、顧客はネットワー

クを介在してこのプラットフォームを利用してサービス提供を受ける。

ASP サービス、携帯のプラットフォームサービス、等

④ 物財販売サービス

主として製品供給企業の製品の在庫管理、消費者への製品販売を分担、代行するサービスで、小売・飲食業は、人的・施設提供サービスと同様の制約を受ける。

卸売、小売、飲食業

5. サービス経営の特徴とマネジメント

(1) サービス供給の性格を踏まえたサービス経営の特徴

サービス経営で行うサービス供給には、2.(2)で説明のサービスの産業特性上の4点の性格に加え、「顧客との協働生産性」を含む以下の5点の性格がある。

- ① 同時性 (Simultaneous) —生産と消費が同時に起こる
- ② 消滅性 (Perishable) —サービスを蓄えておくことができない
- ③ 無形性 (Intangible) —サービスは見えない、触れられない
- ④ 変動性 (Heterogeneous) —誰が誰にいつどこで提供するかにより品質等が左右される
- ⑤ 顧客との協働生産性—顧客の注文に応じて供給する

このため、サービス経営における特徴的な点は、以下の3点であり、これらが、日常のサービス経営で十分に生かされ、顧客の満足が得られる必要がある。

第1に、この①、②のためサービスは、顧客がアプローチ可能な特定の空間と時間で、その需要と供給が一致して、一般にサービスの在庫がきかないことが基本となっている。

第2に、③、④のため一般にそのサービス品質の維持について従業員対応と顧客接点のプロセスに対応した組織的なサービス供給の両面からの対応が必要になる。

第3に、⑤によりサービスは体験価値でもあり、提供の場の総合環境、提供者(従業員)の技能、ホスピタリティに依存する。

(2) サービスマネジメントの基本

本稿は、サービスモデル革新、サービスイノベーションのあり方を検討するものであるが、まず、ここで既に事業基盤の確立している既存サービスのマネジメントの基本を述べよう。

① サービスマネジメントの基本

既存サービスのマネジメントの基本は、カール・アルブレヒト、ロン・センゲ(2003)を参考に考える。まず企業の「着想・経営理念」をベースに「サービスモデル」を形成し、対応する「サービス供給システム」と「組織・業務」設計の中で「サービス供給上の優位性」を構築する。

これにより現場において顧客志向で差別化し競争力のある「サービスパッケージ」を形成し、「顧客接点」を通じて、市場にソリューションとして提示して、「顧客の満足・感動」を得て、経営上の成果を上げることである。

② 経営者の役割

通常、企業の経営トップの役割は、i 企業の全社戦略の策定・実行、ii 経営資源の配分と保持、

iii 組織設計と経営管理、iv 一般的な間接管理機能の保持・運用、の4点であるが、具体的には、以下の通り。

- i リーダーシップ能力と人材育成力
- ii 基本的価値の共有
ビジョン、行動の規範
- iii 組織制度の設計、運営能力
組織設計と社内の権限配分の在り方、社内組織とグループ企業との連結・ネットワークの在り方
- iv 経営管理システムの設計、運営能力
事業計画、投資計画、予算等の資源配分プロセス
インセンティブ付与と業績評価プロセス
情報システム

これら役割を、組織の経営管理プロセスに対応する組織能力の観点から定義すると、「組織的管理運営能力」と定義できる。これは、通常、経営トップが組織の経営管理プロセスのマネジメントにおいて保持すべき能力で、平時の企業経営のマネジメント、企業成長に伴う内部変化、外部環境変化に対応する組織の設計・管理・運営能力である。

以上の4点がその要素であり、iとiiが促進又は抑制要素で、iiiとivが職務内容に関する能力であるが、企業成長、また、環境変化に対応して必要に応じその能力を向上させ、行使して、全社的成果を上げる力である。

企業は、自社の成長に応じ、既に述べた機能チェーン上の構成要素について自社内か外部委託かを国内又はグローバルに経営選択し、最適な組織経営を実行して、市場で経営上の成果を追求する。

また、内部、外部環境の変化時においては、経営課題を早期に発見し、解決策の選択肢を作成し、それが既存の組織、経営管理システムの範囲で解決するのか、経営戦略の変更、更にはそれに伴う組織、制度の再設計と実施が必要かを判断し、決断・実行していく。

更に、この能力の適切な行使のためには、各種解決策を策定し、決断するための適切な知識の体系と判断基準が用意されている必要があり、そのための組織学習が必要である。

この企業としてのトータルな組織能力を形成、持続させるため、経営トップは、自社の経営理念、基本的価値をベースに、経営人材、イノベーション人材、等の組織横断的な能力形成が不可欠な人材育成に努める必要がある。

③ サービス業における企業(経営者)、従業員、顧客のトライアングル

また、経営者は従業員に対し現場での権限委譲等を行い、従業員が従業員満足の状態でのホスピタリティを持って顧客満足のための取り組みを実行して、持続的な成果をあげる。このプロセスをPDCAサイクル的に改善する。

企業、従業員、顧客の顧客価値創造のための関係は、i 企業と顧客の外部サービス、ii 企業と従業員の社内サービス、iii 顧客と従業員のインタラクティブサービスから成り立ち、これらの統

合的なマネジメントが必要である。

(3) 着想から新機能、経営理念形成

一般にサービスの新製品開発を行う手順としては、着想、サービスコンセプト、サービスモデルと具体化していく。「着想」は顧客の不満・課題に対する主に機能的な解決策に思い至ること。「サービスコンセプト」は新サービスの特徴を一言で言い表したものの。「サービスモデル」は差別化し収益性を確保した優位性のあるビジネス上の仕組みである。

特に、「サービスコンセプト」は、新サービスのターゲット顧客の特性、ニーズ、抱える課題を解決して顧客満足・感動を与えるための大まかな構想、ビジョンであり、これは、新サービスに基本的な方向性を与えるものである。

この新サービスが明確にすべき重要な点は、このコンセプトの下に顧客の不満、課題解決に向けてのソリューションに必要な提供機能の創造・組み合わせによる新提供機能の形成とその連鎖の仕方の設定である。一般に最近の新サービスは、顧客満足に向けて IT 活用で複合機能の組合せによるものが多い。

なお、一般的なビジネスプラン上のステップとしては、①経営理念・ビジョン・目標、②ビジネスモデル、③市場分析とマーケティング、④組織体制とオペレーション、⑤財務予測と資金調達の5段階である。

(4) サービスモデル、サービス供給システム

① サービスモデル

サービスモデルは、以下のように体系化される。

- i どの市場で、どのような顧客に対し、
- ii そのどのような課題、不満に対し、
- iii 新しい提供機能をベースに戦略的に差別化した仕組みを持ち、
- iv 収益を確保するための以下のメカニズムのいずれかを形成して、
 - a 規模の経済 : フランチャイズチェーン、大量仕入れ、固定費の低下
 - b 範囲の経済 : ホテル等の顧客接点における付加価値サービス（宴会、商業施設）
 - c スピードの経済 : 短納期、短い処理時間、迅速な新サービス形成
 - d 集中化と外部化の経済 : 業務の選択と集中、優秀なアウトソース企業の活用
 - e 困り込みの経済 : ブランド、広告、等による顧客の困り込み、等
- v 顧客に対し競争力・優位性あるサービスソリューションを供給するための仕組みの体系である。

② サービス供給システムと組織体制・業務内容

i サービス供給システム

サービス供給システムは、企業の経営理念、サービスモデルの内容をベースに、サービス供給に必要な提供機能の連鎖（例：ホテルの予約、チェックイン、宿泊、食事、チェックアウト）を各種源泉(人、物、設備、技術、IT、知的資産、等)の組み合わせで構造化したもので、提供機能毎にフロントオフィス、バックオフィス、等に区分してその業務プロセスを詳細に体系化する。

企業が、これを組織・仕組み・業務の体系で経営管理し、機能チェーン、個人の業務ルーティーンの体系でサービス供給する。

フロントオフィスでは顧客接点での顧客の満足・感動の確保、バックオフィスではプロセスの効率化・自動化が追求される。また、ホテル・旅館等ではこれらが提供機能単位で混在し、コンテンツ・ソフト制作ではほとんどがバックオフィス領域にある。

ii サービスとフロントオフィス、バックオフィスの関係（図表3参照）

a フロントオフィス

フロントオフィスで提供される「サービス内容」については、高いカスタマイズ度のサービスから汎用サービスへの流れと「顧客へのフロントオフィスでの業務プロセス」で人的な緊密度の高い関係から事務的な関係への流れには右肩下がりの関係が見られる。

b バックオフィス

バックオフィスで生産されフロントオフィスで使用される「物」については、高いカスタマイズ度の製品からコモディティ製品への流れと「バックオフィスでの生産形態」におけるプロジェクト供給、バッジ生産、ライン生産、連続フローへの形態とには右肩下がりの関係が見られる。

iii サービスブループリント

サービスブループリント（青写真）は、サービス提供のプロセスを図示したものである。すべての提供ステップと作業を、客観的かつ計量可能なものとして表現することで、それぞれのステップの関係が、一目瞭然となる。（図表4参照）

実際のビジネス現場では、新たな業務を設計するときなどに一連の流れを書き出し、ワークフローや遷移図を作成してマニュアル化することが、業務管理の面からも今や常識的なアプローチとなっている。

サービスブループリントも同様に、一連のプロセスをすべて描き出したものにほかならない。しかし大きく異なる点は、サービスを受ける側（顧客）を基点とし、それに呼応する形でサービスを提供する側の内部プロセスをモデル化していることである。こうしたモデル化は、以下の点で非常に有用である。

- a サービスプロセスの簡潔な定義、構造や構成とその関連やつながり、そしてサービス提供フローを図式化することは、サービスの品質管理とコストの低減（または低減の可能性のある個所を明らかにすること）に役に立つ。
- b より効果的かつ効率良くサービスを提供するためのリソース（人、モノ、金銭などの資産）配置を、より簡便に分析することを可能とし、同時にリソース計画を容易に設計・決定することを可能とする。
- c サービス提供において陥りやすい失敗、またはその失敗を生むであろう（あるいは生んでいる）場所やプロセスがどこに存在するのか（またはその可能性がどこにあるのか）をハイライトし、示すことができる。そのため、最終的に顧客をサポートするのに必要な能力やリソースのあり方、配置をいかにすべきかの判断に有用である。

（5）サービス品質の向上

ここではサービスマネジメントの各論の内、サービス品質の向上について整理しよう。

① サービス品質のライフサイクル

サービス品質のライフサイクルは、業種によって多様であるため、まず、物の品質のライフサイクルでこれを一般化してみよう。

物の新製品開発のプロセスは、i 供給側での「設計ステージ」での消費者のニーズ・ウォンツを反映した製品コンセプト形成、機能設計、構造設計、工程設計、「生産ステージ」での生産、流通・販売、ii 消費者側での消費者の新製品の使用による製品機能の使用価値の解釈、顧客満足の流れとなる。上記の通り製品コンセプト形成は、新製品のターゲット顧客の特性、ニーズ、抱える課題を解決して顧客満足・感動を与えるための大まかな構想であり、新製品に基本的な方向性を与える。このコンセプトの中で、顧客の要求する使用品質を盛り込んだ企画品質を策定し、上記の機能設計、構造設計のレベルで設計品質を確定し、生産の段階で製造品質・適合品質が追求される。最後に販売後のアフターサービスに係るサービス品質が問われる。

サービスの新商品開発においても、その品質は物と同様に、コンセプトレベルでの企画品質、開発レベルでの設計品質、開業レベルでの供給（適合）品質、サービスメンテナンスレベルでのメンテナンス品質が追求される。

サービス供給の場合は、その供給品質については各種顧客接点におけるサービス提供要員の能力、ホスピタリティー、等に依存するので、サービス提供要員の従業員満足、情報共有、彼らへの権限委譲、等が不可欠である。

② サービス品質の態様

サービス品質は、その評価の容易な順に、「探索可能品質」（物のように事前に品質評価可能な品質）、「経験品質」（外食、ホテルサービス等サービスの消費過程で評価可能な品質）、「信用品質」（医療サービス、自動車整備等、目に見えない品質が大事でサービス提供者を信用するしかない品質）に区分される。

顧客からすればそのサービス調達に際し、いかに良いサービス品質を適切な価格で調達できるかが市場でのサービス選択のポイントであろう。

③ サービス品質の向上に向けて

サービス供給は、顧客とサービス提供者との共同生産の形を取るため、サービス提供者の技能、ホスピタリティーのレベルアップが、このサービス品質の向上を全面的に担っている。このサービス供給の現場におけるサービス品質の形成は以下の2点の側面に依存し、経営サイドは、この2つの方向でのマネジメントに最善を尽くす必要がある。

- i 経営者の顧客満足最大化に向けての企業の経営理念及び組織体制と現場への権限委譲、現場と経営者の情報共有に支えられたオープンな顧客接点の業務プロセス管理と部門間連携の取れた全体最適な仕組み、これを受けたスタッフの業務ルーティーンのあり方、
- ii サービス提供者自身の知識、能力、現場へのロイヤリティー、モチベーションの高さ、特に、サービス提供者の現場へのロイヤリティーは、働き甲斐のある職場、仕事に対する正しい報酬、適切な勤務時間管理、適切な人事、等によって形成される。

④ 顧客のサービス供給への参加促進

顧客のサービス供給への参加の程度は、そのサービス品質に大きな影響を与える。同一価格

で同一水準のサービス品質が提供される場合、顧客の満足度は自分が円滑なコミュニケーション環境でサービス提供者に自分にニーズを的確に伝え、サービス供給に積極的に参加するほど向上するといえる。このため、サービス供給企業においては、そのサービスパッケージ・メニューを分かりやすく伝え、コミュニケーションの取りやすい環境を整備する必要がある。

⑤ サービス品質保証契約

サービス品質保証契約(Service Level Agreement ; SLA)は、社内外を問わず、主に IT サービスを受ける顧客側と提供するプロバイダー側のサービスレベルに関する合意事項であり、明文化された文書や契約書である。一般的にその内容は、提供するサービスの内容と範囲、品質に対する要求もしくは達成水準を明確にし、それが達成できなかった場合のルールを含めて、あらかじめサービスの詳細を合意しておくためのものとなっている。もともとは通信事業者がネットワークサービスの通信品質(Quality of Service ; QoS)を保証するために行った契約形態として広まったが、現在では通信サービス以外の各種 IT サービスや、ホスティングサービス、アプリケーションサービス、企業情報システムの運用・保守・アウトソーシング、さらには各種のメンテナンスサービスなどでも用いられている。

具体的な指標としては、受付窓口対応時間、障害発生時対応時間、稼働保証時間(最小ダウンタイム時間保証)、通信保証速度・帯域、国内外保証有無、代替要員・機械確保保証、災害復旧対応有無などがあり、数値化できる項目を主として、あいまいさを極力排除していることが特徴である。

SLA は完璧な契約が困難なため、サービスの購入側、供給側とも双方合意の上、継続的な内容の見直しが効果的である。また、内容によってはあらかじめ金銭的保証を明記する場合もある。SLA は、あいまいであったサービス契約を明確にすることにビジネスの利点があることを示しているといえる。

(6) サービス生産性の向上

一般に生産性とは、インプット(生産要素の投入)とアウトプット(経済的な産出)の比率であるが、アウトプットを物量タームで示すか金額タームで示すかで形式が異なる。また、インプットの面から見ると生産要素別の労働生産性、等の部分生産性と全要素生産性に分かれる。

物の生産性の測定に当たって、一般的には、個別現場の生産性を示すためには物的な生産性の指標として一人当たり(労働時間当り)の産出量を示す労働生産性を採用することが多い。

また、経営改善、異なる事業・産業間比較を行う場合には、ある期間での一人当たりの付加価値を示す労働生産性を採用することが多い。この場合の付加価値は、売上高から原材料費・外注費・仕入原価を控除したものである。

サービス供給においても、現場においての生産性は一人当たり(労働時間当り)の産出量を示す労働生産性を採用し、経営改善、等を行う場合には、ある期間での一人当たりの付加価値を示す労働生産性を採用することが多い。

① 業務量の変動の状況

サービス業において業務量の変動の大きい業種は、一般に遊園地、旅館、写真、洗濯、警備、等であるが、これらへの労働供給、役務供給面での対応としては業務量が多いときの対応と少ない時の対応に分かれて実施されている。

② サービス生産性の向上に向けて

既存サービスをベースに考えると、サービスの生産性向上は、i 上記のようなサービス需要と労働供給・役務供給によるサービス供給の調整による稼働率の向上による部分、ii より少ない経営資源の投入（インプット）でより大きな付加価値（アウトプット）を達成するための単位サービス当りの生産性の向上による部分、iii IT によるサービス生産性の向上の部分、により達成されると考える必要がある。

i 稼働率の向上のための方策

- a サービス需要の調整のための補完的なサービスの提供（スキー場の夏場メニュー等）、需要の平準化（旅館の平日対策、病院の予約制等）
- b サービス供給のコントロールのための人的投入量の調整、物的投入量の調整

ii 単位サービス当りの生産性の向上のための方策

- a アウトプットの増加のための高付加価値サービスの提供、サービス業務の分担・連携
- b インプット減少のための業務のマニュアル化・機械化、自動化とセルフサービス化、等

iii IT によるサービス生産性の向上

- a 情報量の巨大化・即時処理化によるサービス業の業務規模の拡大のメリットを享受する。
- b 空間・時間の制約から解放されたサービスパッケージを提供することが可能となる。
- c 企業内での個別業務管理に IT を使った業務管理ソフトを導入することにより、内部での、また、外部との業務処理の効率化が達成される。

（7）顧客満足度の向上

最近のサービス経営等における顧客満足向上に関する認識と課題対応の方向のアウトラインを J.D.パワーⅣ世他（2006）の最近の考えをベースに簡単に整理しよう。

①顧客満足向上と売上増の関係

米国企業に対する調査結果によれば、顧客満足向上と売上増との間には正の関係が見られる。多くの企業がこの顧客満足向上に努めない要因は、注意不足で気がつかない、問題の発生した仕組みの修復に時間がかかる、本気で理解しようとする企業が少ない、の3点であろう。また、顧客のタイプは次の3種類に分類され、推奨者を増やし、刺客を作らないことが顧客満足向上のために不可欠の課題である。

i 推奨者

推奨者を作るには、企業はその製品・サービスの内容が顧客の期待を越え、真に記憶に残る顧客経験を生み出す必要がある。推奨者は周りの人を改宗させるべく自分の経験談を話して聞かせる企業の最高の営業マンである。

ii 無関心者

最低限の期待しか満たされなかった顧客は無関心者になり、商品・サービスに無関心である。

iii 刺客

刺客は顧客がその企業の製品・サービスの内容が業界の最低限の水準の期待を満たせないとき、また、課題が適切に解決されなかったときに生まれる。これは、周りの人に対し、自分の不愉快

な経験を話し、その企業と付き合わないようにと説いて回る。

② 顧客接点のプロセスの改善

ここでは、一般のサービス業、製造業、小売業における提供品質と顧客接点のプロセスにおける顧客の主観的な経験に関する論点の整理を行う。

i サービス業では、サービスの客観的な提供品質とサービス提供時における複数の顧客接点のプロセスにおける顧客の主観的な経験での満足度の向上に努める必要がある。

ii 製造業では、主にその製品の魅力と製品の持続的な品質維持が担保される必要があるが、また、追加的にその販売・セールスのあり方とアフターサービスの姿勢が重要である。

また、品質に裏打ちされた、ブランド形成とマーケティングも必要である。

iii 小売サービスでは、どの消費者も立地、品揃え、価格、購入時の経験の4点を評価するが、最近では購入時の経験・買いやすさ（店内の雰囲気、接客、店舗ルール）を重視してきている。

③ 顧客の期待値の上昇

顧客の期待は、社会の知識経済化・IT化、サービス競争、等に対応して年々高まり、顧客は、将来得られるであろう商品への期待値を上げることがを覚えた。品質の向上に加え、顧客接点のプロセスにおける顧客経験の期待値も向上させてきており、これへのダイナミックな対応が必要。

製品の品質は企業の実力によるイノベーションにより向上するが、顧客サービスの向上は、企業のトップの意思による企業の全体的な活動の成果である。

④ 的確な情報収集と対応の方向

顧客満足向上と売上増との間には正の関係が見られるので、トップがまずその重要性を認識して、トップ主導で、i 競合他社に比し、顧客が自社に対しどれだけ満足しているか、ii 社内各地域支部、各内部部署がどの程度顧客の満足を得ているか、iii 顧客のニーズをどの程度自社の商品開発、供給システム、販売店舗等に生かしているか、iv 顧客満足と自社の売上・利益にどの程度関連があるか、の4点の情報を収集・把握しつつ社内で還流・活用する社内インフラを構築・運用して、これらを組んだ社内の商品開発、生産、販売、アフターサービスの体制を構築していく必要がある。

（8）サービスマーケティング、ブランド形成

① マーケティングと価格設定の基本

サービスマーケティングの基本要素は、物のその i 製品、ii 価格、iii 販売促進、iv 場所の4点に加え v 提供プロセス（スタッフと顧客）、vi 人（顧客）の6点である。既に述べたサービストライアングルのコンセプトに有るとおり、スタッフは顧客にサービスを売り込み提供、管理し、顧客はサービス提供のプロセスに関与し、サービスを共創して口コミを通してサービスの売り込み又は購入中止を第3者に働きかける。（図表5参照）

サービスにおける価格設定の基本を物との対比で見ると、次の通りとなる。

物の製品は一般的に取引中心のアプローチでその価格は、市場需給、製品差別化の程度にもよるが、コスト・プラス方式が主流である。サービスにおいては、そのサービス行為に対して対価を請求することになるが、顧客のサービス価値に対する認識に応じ、ある種定型的なサービスは市

場需給、製品差別化の程度に応じて、毎回のサービス行為に対する代金を毎回請求する。サービス内容の独占性・専門性が高まり、顧客の認識する価値が高まると成果ベースのサービス供給が可能となり、成果に対する高い代金を請求することになる。

また、最近の IT サービスでは、サービスは 24 時間利用可能で、定額の月額使用量制を設定しているケースが見られる。

② ブランド形成

一般的なマーケティングにおけるブランドの機能と価値についてみると、次の通りであろう。ブランドの実体は物・サービスの商品、提供企業に付与された名前・マークでしかなく、知名度・イメージの塊であり、これには消費者の商品へのロイヤリティ効果、価格プレミアム効果、プロモーションの容易化、ライセンス供与・フランチャイズ拡大機会の獲得等の効果がある。

しかし、これには不断にマーケティングコミュニケーション、新商品開発、流通網の整備、継続的な事業ドメインの変革による売れる商品領域の獲得、等の企業努力が必要とされる。

そのブランド機能には大きく i 保証機能、ii 差別化機能、iii 想起機能（ブランド再生とブランド想起）の 3 点と言われている。

サービスにおけるブランドは、物のブランドに比べ、次の特色がある。

- i サービス商品が無形であり、顧客がサービス供給に協働するため、顧客から見ると個別商品より、提供企業総体が評価・信頼の対象となる。
- ii サービス提供施設では、一般にコアサービスに加え補完的サービスも供給して総合的なサービス経験を提供しているので、提供企業総体が評価・信頼の対象となる。
- iii 物に比べ、サービス供給は、顧客との協働供給的性格から、個別の顧客を認識可能とする特質を有しており、その顧客資産（顧客属性、ニーズ、購買履歴）を重視してマーケティングしてきている。
- iv サービス供給の無形性は、消費者にサービス品質を中心にその購入選択における意思決定に知覚リスクを与えている。このため消費者は有形な証拠（設備、従業員の態度、施設の外観）、価格、評判から間接的に事前評価することとなり、このためのリスクレベルを低減させるため、サービス内容・イメージの有形化・可視化に努めており、サービスブランド形成、広告、等を推進している。
- v このサービスブランドには、サービス供給組織の立場から見て、質の高い顧客の吸引と質の高い従業員の吸引、また、組織活動の活性化の効果が期待できる。この場合において、顧客の実際の消費経験が、サービス品質を中心に、顧客の事前期待を上回ってサービスブランドの価値を傷つけないようにする必要がある。
- vi サービスブランドのマネジメントはサービスマーケティング活動の中で統合的に位置付けられ、サービス供給組織内での対内サービス品質管理、対外サービス価値管理のマネジメントと整合性をとる必要がある。

（9）顧客接点のマネジメント

人的・施設提供サービスを中心に、サービスの認知、予約、受付、チェックイン、滞在、食事、

施設内の活動、チェックアウトと、フロントオフィスの顧客接点が連鎖する。この顧客接点のマネジメントについて、以下の4点を説明する。

① 顧客接点の基本

サービス企業として、顧客接点のプロセスにおいて、そのサービスの内容の内、品質、価格、納期以外の要素である顧客接点のプロセスにおいても差別化した競争優位を構築する必要がある。顧客接点は、人、又はIT等の機械であろうと顧客から見て他社と差別化し高い水準の価値を提供して顧客満足・感動を与え、顧客ロイヤルティの確保を可能とする必要がある。

その際の顧客接点の4次元は以下の通り。

- i サービス提供者の物理的な印象と外見
- ii 自社の顧客接点でのサービス提供の質に対する顧客による適切な認知の獲得
- iii サービス提供者の優れた情緒特性又は接客態度
- iv 組織内連携による迅速で適切なワンストップのサービス提供

今後の顧客接点のマネジメントでは、顧客の真に必要なニーズを把握して、人の接点に加えITの活用によるITインターフェースの構築、運用等、最適な顧客接点のマネジメントを実施する必要がある。

② 顧客接点における付加価値形成の選択

サービスモデル革新において、その提供コンセプト・機能、モデル形成上の選択により、これら顧客接点上の価値創造サイクルにおける付加価値形成のあり方を選択することが重要な要素となる。（図表6参照）

- a 特定顧客グループターゲット向けに機能削除によるコンパクトな基本機能の提供による低価格サービス（格安ビジネスホテルチェーン）
- b 範囲の経済を生かした各接点での多様な付加価値サービス提供（豪華ホテルでのスポーツジム併設、商業施設入居、等）

③ 「真実の瞬間」における従業員の役割

顧客接点のインターフェースにおいて、顧客満足、顧客感動を獲得するサービス提供のあり方について、かつてのスカンジナビア航空の業務改革における「真実の瞬間」における従業員のサービス対応の方向が明らかとなっているので、以下にそのアウトラインを紹介しよう。

サービスの達人となるためには、この顧客接点において、顧客の人的側面とサービス購入者という側面の両方に配慮した以下の役割をしっかりと演じる必要がある。

- i カウンセラー
顧客の真のニーズを探りだし、明らかにする。
- ii コンサルタント
自社サービスについての適切な情報提供を行う。
- iii ミーディエーター
顧客ニーズに応じたサービス提供時における会社のルールとの調整者の役割を果たす。
- iv プロデューサー

サービス提供プロセスの演出家の役割を果たす。

v アクター

顧客サービスの実行者になる。

④ 経験価値のマネジメント

21世紀のサービス産業の発展と雇用の確保にとって重要なコンセプトとしてパイン・ギルモア(2000)の言う「経験経済」があるが、これは経済価値の発展のレベルを「コモディティ(資源)」、「商品」、「サービス」、「経験」、「変身」とした上で、「経験」の価値の創出を提唱している。「サービス」は、「便益」を需要の源泉とする。

「経験」は、個人の体験である「感動」を需要の源泉とする。旅館、ホテル、テーマパーク、スポーツ施設等、顧客接点での各プロセスで実感する。

「変身」は、個人の「能力の状態の持続的な上位シフト」を需要の源泉とする。

これは教育、研修、コンサルティングサービス、等で見ることが可能で、カスタマイズされた持続的な体験により、個人に対し長期的に影響を及ぼす。

このようなサービスの進化過程が高度化するにつれて、対価としての価格が高くなり、提供企業のサービス供給上の優位性が高まる。

経験価値のマネジメントの事例は、ディズニーランドでの経験、石川県の旅館の加賀屋での経験、アルビレックス新潟の顧客経験、リッツ・カールトンホテルでの経験、等が有名である。

これらのプロセスを担保するのは、主にマス・カスタマイゼーションしたサービス内容の提供にあるが、これらのマス化とカスタマイズ化を両立させて統合的に最高な成果を生むためには、i 自らのサービスを「モジュール化」し、ii 顧客ニーズと提供サービスの内容の適切なマッチングを担保する「デザイン・ツール」を設計し、iii 顧客とサービス提供のダイナミックな遭遇を行うための「意図的な出会いの場」の環境作りが必要であるとしている。

この経験価値形成に向けての階層を提供者から消費者の顧客感動・顧客ロイヤリティの獲得、顧客感動に向けて、以下の3階層で定義しよう。

i 企業・ブランドのレベル

消費者との顧客接点において、企業の管理可能なサービス、広告、広報、店舗、従業員の活動等に加え、コントロールできない口コミ、ブランドコミュニティ等が対象となる。

ii 消費者行動・意思決定プロセス

消費者の意思決定の際の欲求認識、情報探索、購買前の代案評価、購買、消費、購買後代案評価、処分の各プロセスが対象プロセスである。

iii 経験価値の構造

経験価値の態様として、感覚、情緒、認知、行動、関係性の各種の価値側面を明確化しているが、これらは、サービス内容とサービス提供時の重点領域により、多様である。

⑤ ケースでの先進的な顧客接点のマネジメント事例

i IT インターフェース

a ベッドサイド液晶端末における人に優しいユーザーインターフェースと 24 時間使用可能な

仕組の形成。 (ケース2 ヴァイタス)

ii 人のインターフェース

- a 電子カルテを導入し、お客様各自の介護予防サービスについて目標とその達成度についてPDCAサイクル的に実践して、個別の顧客満足度を高める。 (ケース3 やさしい手)
- b 理美容でヘアカットのみに機能削減し、時間短縮のメリットに応じ、顧客の限定された満足とサービスプロセスへの参加を仕組化。 (ケース5 キュービーネット)
- c 今回の旅館の業務改革・IT導入で、女中さん達が若返り、個別客のニーズに応じたおもてなし、きめ細かなサービスが可能となった。 (ケース7 笹屋ホテル)
(「加賀屋」では、女中さん達の現場の劇場化、女優意識の形成・実践)
- d 顧客との受注窓口を一本化した組織体制として、顧客への迅速な納期対応により、スピード経済の実践。 (ケース13 オーテック)

6. ITの進化とサービス経営・産業の進化

(1) 基本的な枠組み

ITの進化による情報処理の企業経営・サービスモデルへの意義、効果の基本を整理する。

i 情報活用の仕組の機能

a スピード

情報の同期化による複数業務の同期・並列処理が可能となる。

情報処理のリアルタイム性により、リアルタイムでの業務処理が可能となる。

b 品質

ネットワークの活用により情報の共有、一元管理が可能となる。

情報蓄積によるデータベース処理、これのナレッジマネジメントでの活用が期待できる。

c コスト

IT化による在庫削減、待ち時間の軽減による処理効率の向上等が可能となる。

d インターフェース

時間、空間を越えるネットワーク機能と情報共有化が可能となる。

ii 対象目的

コスト削減、業務プロセス改善、新業態の創出、企業間連携、スピードアップ、等

iii 対象領域のレベル

部門内、関連部門間、事業戦略レベル、全社戦略レベル、企業間連携レベルと組織間の全体最適性の確保が可能となる。

(2) ITの進化と情報・知識

IT化、インターネット化の急速な進展により、サービスの供給と消費、特に情報・知識の生産と消費のあり方が劇的に変化した。ここで、これらの論点を整理するとともに、ITの進化とサービス経営・産業の進化の方向を述べよう。

i 情報の類型とサービス

情報はそれを獲得することで資本財的な効果とサービス財的な効果を表す情報に2分されるが、サービスの機能分類では、システム財供給として整理される。

- a 事象の不確実性を減少させる資本財的信息
 - － データ情報
 - － プログラム情報
- b 消費財的、サービス財的信息
 - － 音楽、演劇、芸能、等の単発の活動の情報
 - － 反復可能なこれらのコンテンツ情報財
- ii サービスの生産・消費と情報の関係
 - a 生産と消費の関係
 - 時間と場所の制約が外れ、24時間、自宅、会社からのサービスの消費が可能となった。
 - b サービス供給のシステム
 - サービス供給の指示、連絡、操作が即時化、単純化、自動化してきた。蓄積された取引情報、顧客情報のデータベース化が進み、経営判断支援の即時化が進んできた。
 - c サービス内容が情報提供のケース
 - データ情報、プログラム情報、サービス財的信息の区分に応じ、サービス内容が物の形で貯蔵され、事後に消費することが可能になり、これを商品化してきた。

(3) ITの進化とサービス経営・産業の進化

これまでの議論をまとめると、ITの進化とサービス経営、サービス産業の進化の方向として、以下の5点が上げられる。

- i 経理・財務・資産管理の効率化
 - 中小企業に課題の多い人件費・物品費等のコスト管理、資金管理、資産管理、顧客管理、等の業務については、各種業務管理ソフトの活用による業務の効率化が可能となっており、この対応が企業発展の鍵となっている。
- ii 業務効率化、生産性向上
 - IT活用システムによる意思決定の時間の短縮化、業務の稼働状況の即時把握、販売機会の損失の削減、人的業務のIT業務化による効率化、等の時間短縮、業務プロセスの効率化効果が図られる。
- iii 新しいマーケティング手法の開発
 - 情報技術の進化に伴い、サービス経営組織において、サービス提供の高品質化、業務の効率化、大量の顧客を個別に管理する「個客化」が実現し、リレーションシップマーケティングの遂行が可能となった。最近では「WEB2.0」的なサービスにより、顧客参加型でロングテール的で少数のニーズへの対応が可能なマーケティングが可能となってきている。
- iv 新しいビジネスモデルの形成
 - ネットワーク型の企業経営が可能となり、SCMの進展、EMS・ファンドリーサービス、ASP・SaaS利用の対個人・事業所向けの新サービス、等の展開が見られている。

v 新産業の創造

ITの進化により、インターネット企業、コンテンツ提供企業、ASP・SaaS提供企業、ブログサービス提供企業等の新しいIT企業群・産業が形成された。

7. サービス供給のグローバル展開と東アジア・グローバル経営

世界経済のサービス化は、先進諸国、途上国を問わず進展しており、サービス産業の重要性は今後益々高まっていく。世界のサービス産業は、近年、直接投資を通じて急速にグローバル化してきているが、2007年版通商白書によれば、このサービス産業の欧米企業を中心としたグローバル展開の要因を次の4点としている。

- ① ITの利活用の高度化による地域密着性に依存しない競争力の確保
- ② 各国・地域で進んだ規制緩和・制度整備
- ③ 顧客のグローバル化とサービス取引の国際化
- ④ グローバル化による企業の規模の経済の獲得による競争力の強化

これに反し、わが国サービス産業の国際化は、製造業に比べ立ち遅れ、金融・保険業、卸・小売業以外の業種では、産業単位で見たグローバル化は進展していない。

こうしたグローバルな環境下で、日本の中小・ベンチャー企業がそのサービス供給における市場の拡大について、国内の1地域から全国展開を超えて、さらには東アジア・グローバルとその市場を拡大することを目標とすることは可能であるが、以下の諸点を考慮した周到な対外経営戦略の構築に努める必要がある。

(1) サービス供給のグローバル展開の背景と地域文化への対応

① サービス供給のグローバル展開の背景

サービス経済化は、経済の発展段階の上昇と共に進展していくが、その高度に発展した国が増加するにつれて、サービス輸入をする余地が増え、当該国のニーズに応じたサービスをグローバルなソースから輸入することとなる。

世界的な現象としての顧客ニーズの世界的な標準化の動き(マクドナルド、ディズニーランド、テレビドラマ、等)が見られる。また、世界的な対外直接投資の累増により、ユーザーのグローバル企業の数が増大し、顧客企業とその従業員に対するグローバルなサービス提供のニーズが高まっている。IT・インターネットの進化によりサービス供給企業の情報・知識チャネルのグローバル化が進み、また、安価かつ効率的なグローバルな輸送・流通システムが実現して、グローバルなサービス需要が顕在化している。

企業サイドのビジネスモデル変革の要素としての経営資源のオフショア化、アウトソース化が進展して、グローバルなサービス調達が進展し、各国政府のサービス産業に対する規制緩和・改革がこの動きを後押ししている。

② サービス経営のグローバル展開の背景

これをサービス経営のサイドから見ると、企業は企業成長を望み、その成長の手段として自国内での新サービス創造による経営多角化より、既存サービスでの国際化・海外進出を考える。例

えばソフトウェア企業にとって見れば、標準化された製品では自国市場をターゲットにしてもグローバル市場をターゲットにしても開発コストに大差は無い。

業種によってはグローバル化することが企業の優位性につながり、上記の顧客企業・従業員のグローバル展開により、グローバルに展開するサービス需要を獲得できる。

特にサービスのバックオフィス業務については、オフショア化・アウトソース化が可能となつて、この面でのサービス経営のグローバル化が追求されている。

また、世界各地にオフィスを構え、情報、知識、経験、ノウハウを徹底的に共有して、グローバル最適なナレッジマネジメントを実施して、優位性を構築している企業も見られる。

③ 地域文化への対応

サービスは、顧客がサービス経験をするわけであるから、サービス提供に当たっては、グローバル企業は、その提供地の文化的特性を十分配慮する必要がある。

これから海外進出を計画するサービス企業は、進出先国の人々の暗黙的に共有する根本的な世界観、信念、価値観、行動の規範を理解した上で、明示的な文化の所産（芸術等）、人々の行動パターンを踏まえて、自社の企業文化と現地の社内従業員・顧客の持つ現地文化との衝突を避ける必要がある。

具体的には提供するサービス内容をチェックして、現地文化とサービスコンセプト・機能、サービスモデル、供給システムとの調整を行い、必要なサービスの現地適応を図る必要がある。

アニメーション等のコンテンツ制作においては、単に経営の現地化を行うだけでなく、現地の人々の文化に即したカルチャライゼーションを行って彼らのアニメーションにする必要がある。

他方、日本で確立したグローバルな視点でみてユニークなサービス供給システム上の優位性は、単純に現地適応した形でシステム変更をしない方が適切な場合もある。

（２）グローバルなサービス供給の例

内外のサービス供給のグローバル化の事例の内、本報告の検討対象で確認できる事例を以下の通り詳細に見ていこう。

① 対人サービス

i 人的サービス

本サービスは主たるサービス供給主体が人でサービス対象が人であるが、業態により、様々な形態が見られる。

a 理容・美容業

日本のキューベネットの標準化された高速ヘアカットチェーンの東アジア展開

b 外食

米国のマクドナルド、ケンタッキー等の標準化されたチェーンのグローバル展開

c レストラン

グローバル各国地域の個性的な料理サービスのグローバル展開

d 教育

日本の公文方式のような普遍的で標準化された教育方式のグローバル展開

欧米のビジネススクールの各校別の教授法のグローバル展開

ii 施設提供サービス

本サービスの主たるサービス供給媒体は施設でサービス対象が人であるが、次の展開が見られる。

a ホテル

欧米のホテルグループによるグローバルなチェーン展開

b テーマパーク

ディズニーランド等のグローバル展開

iii メガ情報・コンテンツ提供サービス

本サービスは、主たるサービス供給媒体が施設・通信手段で、内容が情報・コンテンツでサービス対象が人であるが、以下の態様が見られる。

a ニュース配信

米国のCNNの様なグローバルなニュース配信サービス

b ネット配信・検索業

ヤフー、グーグルのようなネットを利用した情報配信、検索サービスのグローバル展開

c コンテンツ提供

日本のアニメーションのグローバルな配給サービス

iv 移動サービス

本サービスは、主たるサービス媒体が移動手段でサービス対象が人であるが、国際航空では、各国のキャリア航空会社がグローバルに連携しながら展開

② 事業所支援サービス

i 移動・保管サービス

本サービスは主たるサービス媒体が移動手段でサービス対象が物である。

航空貨物運送では、UPS、FEDEX、日本の各種物流企業、等のグローバルな貨物キャリアがグローバル展開している。

ii 情報の著作権提供サービス

本サービスは、情報需給のマッチングを行うもので、旅行代理、広告代理、等に欧米、日本企業のグローバルな展開が見られる。

iii 専門サービス

本サービスは顧客に対し専門化した業務知識の体系をベースに高度なプロフェッショナルサービスを行うが、会計、コンサルタント、エンジニアリング、等で、主に欧米企業のグローバル展開が見られる。

③ IT インフラ・システム財供給・プラットフォームサービス

i IT インフラ供給サービス

本サービスは、主たるサービス媒体が移動手段で内容が情報・知識・コンテンツでサービス対象が人・企業であるが、以下の態様が見られる。

電気通信、情報通信、移動通信間において、ネットワークコンバージェンスが進展し、固定

電話、IT サービス、携帯サービス供給を、欧米企業を中心に関係企業、子会社を通じてグローバルに展開。

ii システム財供給サービス

ソフトウェア開発、情報処理、デザイン、映画・ビデオ番組制作、アニメーション制作、CD制作、等については、サービス内容がデジタルな知的資産の成果物としてそれぞれの媒体上に貯蔵された後、消費される。

それぞれの制作工程上の機能連鎖（チェーン）の内、顧客接点のマネジメントが不要な工程について、人件費格差の利用できる工程については、途上国等（インド、中国、ベトナム、韓国、等）での生産工程間分業が行われている。

これら機能連鎖の一部を第三国に生産工程間分業することはサービス供給モデル内での事業改善であり、サービス供給におけるプロセスイノベーションとも言える。

a ソフトウェア開発

要求分析、システム設計、詳細設計、コーディング、結合テスト、システムテスト、運行テストの6工程の内、日本企業は主にブリッジSEを介して詳細設計、コーディングの部分をオフショア企業に業務委託して工程間分業を行っている。

b アニメーション制作

制作現場の監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレース、彩色、編集、録音、その他の工程の内、日本企業は主に動画の制作工程を中国、ベトナム、韓国等の関連企業に業務委託して工程間分業を行っている。

④ 卸・小売サービス

本サービスは、主として製品供給企業の製品の在庫管理、消費者への製品販売を代行するサービスであるが、欧米企業、日本企業、等のグローバルな展開が見られる。

米のウォルマート、仏のカールフル、英のテスコ、日のセブン・イレブン、等のグローバル展開、韓のEマートの中国進出、等

（3）サービス供給のグローバル化戦略の基本的方向

サービス供給のグローバル化戦略については、伝統的なトランスナショナル企業論に基く戦略論も参考になるが、ここでは、まず、サービス特性に着目したバリカンガス・レーティネン(1994)のサービス供給システム上のサービス内容に関連して、標準化戦略、特化戦略、カスタム化戦略に区分して、その内容を参考図表に紹介している（図表7参照）。

この分類も、かなり大まかな分類であるため、今回、筆者が上記の分類例を大きく機能別に6項目に再区分して、以下の通り、サービス供給のグローバル化戦略の基本的方向を整理する。

① 人に対するサービス

理美容、外食、ホテル等では、人に対するサービスの提供機能のチェーンの連鎖を現地の特定の立地場所で全体設計する必要がある。生産と消費が同時に起こり、在庫が効かないため、グローバルなフランチャイズチェーン展開などにより、サービス提供国毎に、マニュアル化したノウハウを付与した一体型の提供拠点を設置する。

② 物に関するサービス

既存品の価値連鎖（部品調達、生産、流通、販売、サービス、等）については、製品供給企業と流通企業、物流、関連サービス企業、等が連携しながらこの連鎖をシームレスにつないで、市場での顧客の商品購入を実現している。最近では、製品の販売市場・調達市場のグローバル化に伴い、この流通、物流、関連サービスのグローバル化が進展している。

卸・小売サービスでは現地に顧客への商品供給のための機能の連鎖を設計して、これに対応する拠点を設置して現地市場への適応を図りつつグローバルな調達、プライベートブランド導入、輸出、等のマネジメントを行う。

各種物流サービスでは、顧客の物の移動の最適化を図る観点からのグローバルな拠点形成と統合的なサービス供給が必要となっている。

③ 情報処理・情報のマッチングサービス

情報処理、旅行代理、広告代理、等では、情報処理又は情報処理によるサービス需給のマッチングを行うが、顧客接点の位置とこれら処理を行う位置は分離可能で、顧客情報・業務の相対でのカスタマイゼーションの程度により、機能のグローバル統合と現地顧客対応の度合いが異なる。

④ 専門サービス

コンサルティング、会計、法律サービス等は顧客ニーズに対応したカスタマイズした情報・知識処理により付加価値サービスを行うが、顧客接点でのサービスによる顧客満足が不可欠で、顧客情報・業務知識の現地化度、現地ニーズへのカスタマイゼーションの程度により、機能のグローバル統合と現地顧客対応の度合いが異なる。

⑤ システム財・コンテンツ提供に関するサービス

ソフトウェア開発、コンテンツ開発等では、顧客接点对応以外の知的な業務処理プロセスのうち、人件費格差の利用可能業務は、オフショアリングによる生産工程間分業が行われている。

他方、最近のASP/SaaS技術をベースに米国企業を中心としたグローバルな業務アプリケーションソフトのグローバル顧客への時間レンタルスタイルのビジネスモデルが進展している。

⑥ ITインフラ・メディア提供に関するサービス

情報通信、ニュース配信、ネット配信・検索等は、グローバルなネットワークコンバージェンスにより、ネット、衛星通信、携帯、等を最適に組合せて、グローバル展開する拠点を通じて顧客に供給する。

（４）海外子会社か技術援助、フランチャイズ契約かの選択

以上のサービスの態様毎の企業の対外進出形態の差異をDunning(1989)の折衷パラダイムを活用して説明しよう。彼によれば、企業が対外進出を決定するに際し、i 海外進出が可能な企業自身の総体としての優位性に関する「所有の優位」、ii 進出先国選定に関するその地が保持する固有の「立地の優位」、iii 現地に直接投資して自社の子会社に業務遂行を行わせるかどうかの「内部化の優位」、の3点を勘案して、対外直接投資による子会社設立か現地合弁企業、又は技術援助契約、フランチャイズ契約等による進出かを決定する。以下にその3点の内容をサービス供給に即し説明する。

① 所有の優位

サービス供給企業が海外進出を行うかどうかの自社の所有の優位性を判断する際には、i サービス品質、ii 範囲の経済性、iii 規模の経済性、iv 専門化の利益、v 技術水準、vi 情報・知的資産、vii 投入資源、市場・顧客へのアクセス、の諸点から見た所有の優位性の判断が重要である。

② 立地の優位

この立地の優位性を判断する際には、サービスの持つ性格の内、物に関するサービス、サービス内容が物の形態で貯蔵されるシステム財供給サービス等では、その機能チェーン内の業務の内、グローバルな人件費格差を利用する工程間分業が可能となる。

③ 内部化の優位

現地子会社に本社の業務知識・ノウハウを保持させて運営するメリットがあるかどうかで、自社の現地子会社に業務遂行をさせるか、その他の形態にするかを判断し、そのサービス内容に応じ、以下の態様が考えられる。

- i 自社の現地子会社又は合併企業のケースとしては、例えば以下のような業態が考えられる。
コンサルティング等各種専門サービス、広告代理、旅行代理、貨物の空輸、システム財供給、IT インフラ供給、卸・小売サービス
- ii その他の形態のものとして、以下の態様がある。
ホテル・外食チェーンでのフランチャイズ契約、経営契約
会計事務所での各国・現地でのパートナーシップ制の導入

(5) 東アジア・グローバル経営への道筋

ここでは、上記のサービス供給のグローバル化戦略の基本方向の整理を受け、これを、中小・ベンチャー企業の国内の市場確保による成長から東アジア・グローバルな市場確保による成長・発展へ道筋として捉え、そのプロセスを明らかにしていく。

① 企業の形の要素と経営選択

一般に、企業は自社の国際的な成長戦略に従い、また、内外の構造・環境変化に対応し、その供給するサービス特性に応じて、国際経営（2国間ベース）のレベルから、その東アジア地域の市場を目指した東アジア経営、さらにはグローバルな市場を目指したグローバル経営のレベルに向けて、以下の3点の対応の方向を決める必要がある。

- i 国別、国（日本）の所属する地域（東アジア）、グローバル（複数大陸以上）へと顧客・市場獲得の空間的広がり
- ii サービスの供給品目の範囲の多角化・水平的広がり
- iii 自社の機能連鎖の範囲・広がり垂直に定めるとともに各部分の内部分担・外部委託・連携を国内のみならず東アジア地域、さらにはグローバルに選択する。

また、国際経営、東アジア経営、グローバル経営と経営の熟度の向上に伴い、経営の現地化が必要となり、具体的には経営の東アジア化、グローバル化として、以下③で整理する。

② 東アジア・グローバル経営

- i 輸出等の市場獲得活動の空間的広がりを、自国を含む主に東アジア地域、更にはグローバル

に展開した状態で、

- ii その供給品目の範囲に応じ、
- iii 機能連鎖の空間的配置（研究、開発、生産、流通、等）の内部（子会社）分担・外部委託・連携について、自国（日本）を含む東アジア地域内各国で展開し、
- iv ダイナミックな競争力を確保して、
- v 自国、東アジア市場、更にはグローバルに経営上の成果を達成する経営である。

③ 経営の東アジア化・グローバル化

東アジア・グローバル経営の高度化の中で課題となるマネジメントの現地化の内容において、以下の状態にすることである。

- i 人、資金、部品等の非本国化を追求する。
- ii 経営人材に東アジア最適、更にはグローバル最適な人材を登用し、また、マネジメント面での経営の東アジア化・グローバル化に向けて、業務プロセスに異文化チームを活用する。
- iii 本社機能の各種機能について本社と子会社間でこれを分散して、本社機能の東アジア・グローバル分散と統合の程度を大きくする。

（6）本社と海外子会社の連携する組織能力

サービスの中小・ベンチャー企業が東アジア経営、さらにはグローバル経営に向かう道筋は、組織学習のプロセスであり、企業の成長の度合いに応じ、企業の形を決め、東アジア・グローバルな企業グループでの組織設計、経営方式の下で、ダイナミックな競争力を確保するために自社の親会社と子会社の間で連携する組織能力を形成していくプロセスである。リスクを最小にし、組織学習を最大限にする必要がある。

サービスの東アジア・グローバル経営の実態は、未だ十分に明らかになっていないので、ここでは、ガルブレイス(2002)のフレームを改良・簡略化して、東アジア経営、グローバル経営に向けてのレベル的発展の構図を以下に明らかにしよう。

知識経済化時代においては、業種に応じ、従来からの発展段階的アプローチを取らず、一気に東アジア経営、グローバル経営に向けた取り組みが可能となってきているが、経営資源を獲得して、組織設計し必要な経営方式を定めて、必要な本社と海外子会社等と連携する組織能力を形成する必要がある。

本道筋では記述を簡略化して、海外取引の内、技術援助契約、国際的なフランチャイズ契約、等を取り上げず、海外進出の形態として貿易から現地子会社への展開とその拡大、現地子会社の機能の拡大のプロセスとして整理している。(図表8参照)

レベル 1 サービス貿易

1-1 本国・本社をベースとしたサービスの輸出又は輸入

本社が保持する経営資源（組織能力、経営資産）をベースに、自社のサービス供給上の優位性を体現するサービスを輸出する。海外では主に現地の販売代理店に現地販売を委託する。このままでは現地でのブランド構築、マーケティング活動に支障をきたすので、現地販売会社の設立に向かう。海外の関連するサービスの輸入も手がける。

1-2 海外に販売子会社を設置して子会社経由のサービスの輸出又は輸入

現地販売子会社は、現地でサービス内容の優秀さをもって国際ブランドを構築し、マーケティング活動を行う。この子会社は、本社に対し、現地市場に向けてのサービスの改良・新サービス開発の提案を行う。本社は、これら情報提供を国内の新サービス開発部局に繋げ、外国市場の顧客満足を目指す2国間の国際的な新サービスの形成とマネジメントを実施する。

レベル 2 現地で合弁会社を設立してサービスの新規現地供給

パートナーを選んで投資に共同参加をして貰う場合で、現地パートナーを利用してサービス供給の現地生産を行い、市場へのアクセスを果たす。パートナーを利用して新市場での事業のやり方を学び、自社のどの優位性が移転可能か、どう修正するかを学ぶ取る。本社は、この会社を買収すると次のレベルに移行する。

レベル 3 現地子会社によるサービスの新規現地供給と経営の現地化

本社は、海外直接投資により、海外子会社にサービス供給、販売、等の複数の機能を持たせる。現地で関連企業を育成する、また、本国から関連企業を移転させる等によりトータルなサービス供給システムを設ける。これにより本国でのサービス供給上の優位性を、異文化・異言語の国に修正して移転する。本社各部と現地サイドとの連絡調整、現地での事業のオペレーションと組織の管理運営を行うことになる。国際的な新サービス開発については、独自の現地供給を開始させる事により、本社のサービス開発部局と連携した現地ニーズにあった新サービス開発と供給、販売、等が開始される。この際、経営の現地化を行うことが以上の業務を成功裏に遂行する条件。

レベル 4 複数の現地子会社、海外地域本社の戦略的活用

このレベルの企業は複数国でのサービス供給のための拠点を持つ東アジア経営、更には複数大陸の市場を目指すグローバル経営の性格と組織能力を持ち、子会社に多くの責任を与え、本社と子会社間を多次元に亘るネットワークとして組織化している。子会社の役割は、海外でのサービスの供給、研究、開発、等の戦略の実行にあたる。その役割はまだ、本国で生み出された多様な優位性と戦略の実行に止まる。

各大陸別に子会社数が拡大してくると、グローバルなサービス供給のマネジメントにおいて、大陸別に海外地域本社を設立して、これらが本社と連携して本社の各機能とグローバルに展開した調達、販売、輸出、等のための各拠点間のグローバルな供給チェーンシステムの効果的、効率的な調整を行う。これらの活動により、グローバルにダイナミックな競争力の確保を目指す。

レベル 5 本社機能の内のサービス開発機能等の子会社での分担とグローバルな機能統合

子会社に本部機構の内の機能面でのサービス開発、マーケティング、等が分散配置され、子会社が全社の事業戦略、経営上の優位性開発に高い貢献を行い、東アジア内で、また、グローバルに統合的なサービス供給上の優位性を形成しうる。このレベルの経営の最大のネックは複雑性であり、各地に分散する本部機能等の調整を文化・言語の異なる国との間で東アジア域内、また、グローバルに行う必要がある。この調整の一部は最近のインターネット等の長距離通信技術の進展により、可能となっている。また、価値観の共通化等の規範的な統合も必要になろう。

具体的には、供給システム上の各機能、イノベーションネットワーク上の各機能についても、国家を跨り、各機能のグローバル最適な場所に立地される傾向にあり、これらのグローバルな連絡調整と統合が不可欠である。

レベル 6 本国以外の国にバーチャルな統合本社の設置と運営

東アジア経営、グローバル経営のレベルの高度化に伴い、本国・本社の地位が相対化されてバーチャルな本社を本国以外の適切な国・地域に設置するケースが見られる。

例示としては、持株会社を本国以外の東アジア域内、グローバルな国・地域に設置する、東アジア域内で、また、グローバルな環境で合併企業を設置する場合に、その本社を両当事国以外の国に設置する、等が考えられる。これらの場合においては、本社組織はバーチャルに存在し、各取締役は本社における機能的役割を付与され、定例会議等で各取締役は一堂に会するが、実態的には各国に駐在して、それぞれが業務を分担して実行することとなる。

グローバルな IT 企業においては、研究、開発、生産、販売・サービスの各層において、必要な経営資源のグローバル最適な調達を行って、グローバルにダイナミックな競争力の確保に成功している企業がある。

日本の中小・ベンチャー企業にはこれらの事例が少ないとみられるので、詳細な役割分担の記述は今後の課題である。

(7) 先進 8 事例による東アジア・グローバル経営に向けての発展のレベル

東アジア・グローバル経営に向けての発展のレベルの先進事例として、以下の 8 企業の先進事例のポイントを紹介する。(図表 9 参照) 詳しくは別冊の先進事例集を参照。

- ① (株)グローバル・パッセンジャー (No9)
インド IT 人材派遣・オフショア支援サービス 対日専門インド IT 企業との企業連携
(サービス輸入)
- ② (株)メディアラボ (No10)
医療用ソフトウェア開発 ベトナムでのオフショア子会社開発
(サービス輸入、ベトナム子会社)
- ③ スターウェイ(株) (No18)
ゴミゼロ梱包材による統合物流管理システム 中国との梱包財組立の生産工程間分業
(サービス輸入、中国子会社)
- ④ キュービーネット(株) (No5)
高速ヘアカットチェーン フランチャイズチェーンの東アジア展開
(シンガポール地域統括会社、タイ合併、香港子会社)
- ⑤ (株)オーテック (No13)
東アジア物作り支援サービス 大阪本社で設計・連携する東アジア企業が生産
(中国子会社、韓国子会社)
- ⑥ 三技協(株) (No12)
オペティマイゼーションサービス グローバルエンジニアリングサービス

(衛星、モバイル、IT)

(中国子会社、ロンドン・米国支店)

⑦ GDH(株)(No20)

グローバルコンテンツ企画制作販売企業

アニメのグローバル垂直統合的モデル

(ロス・ロンドン支社、フランス関連企業、韓国子会社)

⑧ (株)公文教育研究会(No6)

グローバルな教育企業

フランチャイズチェーンのグローバル展開

(5地域本社、世界45カ国・地域チェーン展開)

(8) 今後の課題と対応の方向

今後、日本の中小・ベンチャー企業としては、最近の経済活動のグローバル化、東アジア化を念頭において、その新しいサービス成長戦略において、業態に応じ、自社の供給上の優位性をベースとしたサービス輸出に向けた取組が求められている。

サービス供給企業が国内経営から東アジア・グローバル経営へと発展の道筋をたどるためには、一般に国内でサービスイノベーションを実現してサービス供給上の優位性を獲得して、異文化・異民族の人々にそのサービスモデルを転写する必要がある。

このため、現地市場での成功の条件は、以下に示すように①自社の連携する組織能力構築と経営の現地化、②リスクへの対応、③現地文化への対応である。

また、現在注目を浴びている個別業態での対応の方向も明示しよう。

① 自社の連携する組織能力構築と経営の現地化

サービスの中小・ベンチャー企業が東アジア経営、さらにはグローバル経営に向かう道筋は、組織学習のプロセスである。企業の成長の度合いに応じ、企業の形を決め、東アジア・グローバルな企業グループでの組織設計、経営方式の下で、自社の親会社と子会社の間で連携する組織能力を形成していくプロセスである。サービスの特性から経営の現地化は不可欠である。これらに失敗するとかえって経営上で大きなダメージを受けることになる。

② リスクへの対応

このサービスの輸出・現地供給を東アジア大、グローバルに行うには海外の相手方の企業・人に対するリスクの把握に加え、その相手国に関する知識・情報レベル、企業行動・契約規範のレベル、関連産業のレベル等でのリスクの把握とマネジメントが必要になる。

具体的には、①困難な人材管理(優秀な人材確保、労務管理、コミュニケーション)、②インフラ・部品企業の未整備、③商慣行・制度・行政面での障害、④模倣品・技術流出・知的財産権の侵害、⑤為替リスク、等があげられる。

③ 現地文化への対応

企業として提供するサービス内容をチェックして、現地文化とサービスコンセプト・機能、サービスモデル、供給システムとの調整を行い、必要なサービスの現地適応を図る必要がある。

アニメーション等のコンテンツ制作においては、単に経営の現地化を行うだけでなく、現地の人々の文化に即したカルチャライゼーションを行って彼らのアニメーションにする必要がある。

他方、日本で確立したグローバルな視点でみてユニークなサービス供給システム上の優位性は、

単純に現地適応した形でシステム変更をしない方が適切な場合もある。

④ 個別業態での対応の方向

i フランチャイズシステムのグローバル展開

キュービネット、公文教育研究会のように国内でグローバルに優位性のあるビジネスモデルを構築して、それを東アジア・グローバルにフランチャイズチェーン化していくことが期待されている。

ii ASP・SaaS、ITシステム開発の国際展開

現在、大手IT企業を中心に、i 日系企業の現地法人と本社との間でのやり取りに関する個別ITシステム開発、ii 国内から現地子会社との間でのASP・SaaS方式での多言語での電子メール等のサービス利用、等が見られる。今後、日本の中小・ベンチャーIT企業によるこのようなサービス供給の進展が期待される。

iii コンテンツ輸出のグローバル展開

日本のアニメーション、映画、テレビ放送コンテンツ等のコンテンツ輸出が体系的になされていない現状にあるが、今後、これを企業の自助努力、政府の支援により、グローバル展開していくことが求められている。

iv ソフトウェア・アニメ開発のオフショアリング

日本のソフトウェア開発のオフショアリングは、大企業を中心に中国、ベトナム、シンガポール、インドへと広がりを見せている。また、アニメの動画制作工程も近隣の中国、韓国に工程間分業が見られる。

このような動きは今後も進展していくと見込まれているが、中小・ベンチャー企業としても、グローバルな経営マインドを持って、自社の強みの事業領域について、WIN-WINな関係での国際的な事業連携を推進することが適切な状況になってきている。

したがって、自社としてこれへの準備をするか、このような状況に対処するための別途の差別化戦略を構築・実施する必要があるだろう。

8. サービスモデル革新の構図

ここでは、従来余り体系的な整理が行われてこなかったサービス経営におけるサービスモデル革新の構図について整理しよう。

まず、これまでの説明では省略してきた物、サービスの供給に共通に関連する企業の組織設計に関連して、①企業活動の競争力確保に大きく影響を与えるその組織能力のあり方、②サービスモデル革新の構図、③特に、この中での「全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性構築」の具体的な説明を行う。

(1) 組織能力のあり方

本研究では、資源ベース理論の内、コリス・モンゴメリー（2004）の以下のような整理を基本的に踏襲する。即ち、企業の経営資源は、ストックである有形資産及び無形資産と組織のケイパビリティ（能力）の3つに区分される。一般に、有形資産は標準化された特性を持つため差別化が難しいが、無形資産（ブランド、技術的知識、特許、顧客データ、等）は、企業の競争優位

にとって差別化要因として価値ある資産である。最後の組織能力は無形能力であり、その意義、競争優位との関係で次の3点が重要である。

① この組織の能力とは、組織がそのプロセスを利用して、物で言えば、そのインプットをアウトプットに変換するための有形資産と無形資産の組み合わせ方、この組織ルーティーンであって、企業の持つ固有の技術知識等と組み合わせることにより、製品の有効性・差別化、企業活動の効率性を向上させうる。

② うまく磨き上げられた組織能力は競争優位の源泉である。

③ これは、物の製品のみならずサービスの供給においても、また、これらの新製品開発、マーケティング、等どの種の企業活動でも追求できるものである。

最近の東大藤本隆宏教授の見解によれば、「創造された設計情報を転写する媒体が有形ならば、製造業、無形ならばサービス業である。広義のもの造りの組織能力とは、業種に応じた歴史に根差した企業固有の業務ルーティーンである」とあり、この能力・業務ルーティーンは顧客からのプル型のもので、顧客満足最大に向けたものである必要がある。

最近のサービス業における知的資産経営の本質は、顧客志向の経営戦略によりこの無形資産と無形能力の統合的な活用を念頭に置いている。

(2) サービスモデル革新の構図

サービスモデル革新においては、経営者がリーダーシップを持って、新サービスを以下の5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して事業性の高いものに練り上げ、これを直面する事業環境下で柔軟に進捗管理することが中長期的な市場での成功の要因となる。

① 着想から新コンセプト・新機能形成、経営理念形成

顧客の不満・課題への回答のアイデア・ひらめきである着想が重要。

新機能形成が新ビジネスモデルのコアの要素で、i 機能の組合せ・創造、ii 機能削除・コアサービスへの特化、iii 業務改革と連動した業務プロセス革新、等が考えられる。

i 機能の組合せ・創造の例示 (顧客接点がIT)

「ベッドサイドで新しい統合プラットフォームによる医療・看護・アメニティー情報入手」
(No2 ヴァイタス)

「物流でのIT・ASP利用の通い箱のリユースの新モデル形成」(No18 スターウェイ)

ii 機能削除・コアサービスへの特化の例示 (限定された顧客満足と業務の効率化)

「理美容サービスのヘアカットのみへの機能削除と時間サービスの導入」(No5 キュービネット)

iii 業務改革と連動した業務プロセス革新 (顧客満足と業務効率化の両立)

「旅館サービスでのIT利用の経営改革」(No7 笹屋ホテル)

② 新サービスモデル形成

以下の2つ目的を達成して優位性を持った新サービスモデルを形成する。

A 新機能をベースとした差別化した仕組

上記新機能を反映するコアの新サービスモデル形成

B 収益性確保のメカニズムの導入

追加的に業種、新モデルの態様に応じ以下の5つの収益確保のメカニズムのどれかを導入する。

- i 規模の経済 : フランチャイズチェーン、大量仕入れ、固定費の低下
- ii 範囲の経済 : ホテル等の顧客接点における付加価値サービス（宴会、商業施設）
- iii スピードの経済 : 短納期又は短い処理時間、迅速な新サービス形成
- iv 集中化と外部化の経済 : 業務の選択と集中、優秀なアウトソース企業の活用
- v 囲い込みの経済 : ブランド等による顧客の囲い込み、等

③ 新サービス開発

高速ヘアカットチェーン、旅館のIT活用の経営改革、等の新サービス開発に当たっては、以下の内容と手順により、全体最適に向けた供給システム設計、対応する組織・仕組・業務の体系を設計して、サービス供給上の優位性を形成。

A 内容

- i 提供する新モデルの内容をサービス供給システム、組織・業務に落とし込む、
- ii 企業内全部門又は複数企業間にまたがる以下の諸課題を解決するための経営管理を行う。
 - a マーケティング、b 顧客接点のマネジメント、c サービス品質向上、d 生産性向上、
 - e ブランド形成、f コスト・資金のマネジメント

B 手順

上記Aのi、iiの実現に向け、

- i 業務分析を経て、現状の各業務体系を例えばフロントオフィスでの顧客満足向上（又は限定満足）、バックオフィスでの効率化・自動化に向けて再構築・再設計し、
- ii 最近のIT技術の機能（情報共有、データベース、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理）を活用して、
- iii 顧客情報を共有し、組織の壁を串刺しにした全体最適に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、業務ルーティーンを形成。必要に応じ、新しい機器を設計・導入。

④ 開業

サービス内容を最適立地の現場で作りこみ、顧客接点のマネジメントを通じ、ホスピタリティを持って、以下の内容のサービス商品を市場で提供して、顧客の満足・感動を得る。

- i 適正な価格、ii 適正な品質、iii 短納期又は短い業務処理時間

⑤ 安定成長に向けての取組

従業員満足によるサービス品質向上、顧客満足・感動・ロイヤリティ確保、収益拡大へのサイクル形成のマネジメント

（3）全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性構築

ここでは、一般に難解と思われる部分最適、全体最適に向けた仕組形成による優位性形成の各論について、詳細に説明する。

① 部分最適な場合

サービス提供は、提供機能の連鎖を通じて行われるが、顧客情報の共有が無く、全社的な課題設定をしなければ、各機能・部門単位で業務の体系が形成され、部門内で業務効率化に向けた部

分最適な業務ルーティーンを形成して、各部門に情報・データが滞留して顧客の流れとサービス提供の流れの同期化に失敗する。結果として顧客を待たせる、タイムリーなサービス供給に失敗することに陥り易い。

② サービスモデル革新での全体最適性

高速ヘアカットチェーン、旅館の IT 活用の経営改革、等の新サービス開発に当たっては、以下の内容、手順により、全社的な全体最適化に向けた供給システム設計、対応する組織・仕組・業務の体系を設計する。

A 内容

- i 新サービスモデルをベースとした提供機能の連鎖の体系を供給システム上で構造化。
構造化された機能チェーンの体系に対応する組織体制・個別業務プロセスに落とし込む。
- ii 同時に自社内全部門又は複数主体（企業連携、フランチャイズチェーン、等）にまたがる以下の課題解決への経営管理対応を行う。
 - a マーケティングマネジメント
 - b 顧客接点における付加価値形成、ホスピタリティーマネジメント
 - c サービス品質向上のための品質マネジメント
 - d サービスの生産性向上のためのマネジメント
 - e サービスブランドマネジメント
 - f コスト、資金の視点から見た組織全体の業務の効率的なマネジメント

B 手順

具体的には、上記Aの i、ii の実現に向け、

- i 業務分析を経て、現状の連鎖する業務体系を、例えばフロンとオフィスでの顧客満足向上（又は限定満足）、バックオフィスでの効率化・自動化に向けて再構築・再設計して、
- ii IT 技術の持つ以下の機能を活用して
 - a ネットワーク下での情報共有機能、
 - b 複数業務をリアルタイム・同期・並列処理する機能、
 - c データ蓄積を生かしたナレッジマネジメント機能、等、
- iii 顧客情報を共有して全体最適に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、業務ルーティーンの体系を形成する。
- iv これらにより、顧客満足・感動確保に向けたサービス供給上の優位性構築が行われる。

③ 2つの方向

また、これは以下のように企業内と組織間連携とで異なる関係を示すが、共に顧客情報を共有して組織間の壁に横串を刺して部分最適な業務処理から全体最適に向けた業務処理体制への移行を管理することが必要である。

< 企業内：社内資源活用の最適化 >

企業内で、顧客情報共有をベースに、品質、生産性等の全部門にまたがる各種課題解決のための全体最適に向けた部門間連携の仕組・ルーティーン形成が必要である。

例えば、業務改革と連動した業務プロセス革新のケースで、フロントオフィスでの顧客満足、バックオフィスでの効率化・自動化に向けて、仕分けした業務について、顧客の流れとデータ・業務の流れの見える化・同期化、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理、等のための仕組み形成が考えられる。

例： 笹屋ホテル （ ケース 7 ）

旅館業で、旅館情報システムを運用して、縦割りの各業務に個客単位で横串を刺して、生産性向上とサービス品質向上に向けての全体最適に向けた仕組みを構築して、優位性を構築する。

- i フロントオフィスでは、女性従業員の業務を接客業務に限定して、顧客情報を共有してグループ化し、人員削減と複数の顧客接点で顧客満足・感動を両立して実現。
- ii バックオフィスでは、食事の搬送は、女性従業員から別のアルバイトグループで対応。
(食事搬送に館内ロボットを導入している旅館あり。)
- iii 予約情報を事前に女性従業員の人員配置、食事処での物資調達に生かす。
- iv 希望食事時間の事前把握により、温かい食事をタイムリーに調理・提供

その他例： 京都洛和会音羽病院の統合型電子カルテ導入のケース（本文P66参照。）

< 組織間連携：外部資源活用の最適化 >

連携する組織体で、コアの企業は、顧客情報共有をベースに、以下の対応が必要となる。

- i 自社で統合上の知識を保持しつつ、外部資源活用の利益（規模の経済・フランチャイズ、提供機能の補完的形成等）の確保
- ii 連携体としての品質、生産性等の共通の課題解決に向け、連携企業体としての機能チェーンの最適化に向けた仕組み・ルーティーン形成が必要である。（企業内と共通）
- iii 連携の形態には、垂直、水平連携があり、連携の成功のため主体間の条件は、連携機能の補完性、経営上の適合性、企業連携へのコミットメント（WIN-WINの関係）が必要である。

例： やさしい手（ケース3）

フランチャイズチェーンで、規模の経済と生産性向上・サービス品質の維持を達成するため、本部企業、オーナー企業、現場スタッフ、顧客の全体最適に向けた仕組みを構築して優位性構築

- i フロントオフィスでは、顧客カルテの電子化により、サービス品質のPDCAサイクル的な改善を行う。
- ii バックオフィスでは、各店舗に店長が要らなくなり、現地スタッフの多能工化によるグループ管理の実現
- iii ASP利用により、業務処理データの2重入力が無くなる。
- iv 各店舗毎の経営指標を全国相互に閲覧可能にして、相互に競わせている。

その他例：

(株)サンフォーレ 地域共生のシニアホーム付きケアシステム（ケース4）

スターウェイ(株) 新型通い箱によるASP活用のリユース型物流支援（ケース18）

9. 中小企業性の高い主要業種別のサービス経営の課題と対応

さらにここでは多様なサービス業の内、中小企業性の高い業種に絞って業種別のサービス経営の課題と対応について、南方・酒井(2006)の成果をベースに、その概要を説明しよう。

具体的には、対人サービスのうちの①人的サービス（人対人）、②施設提供サービス、の2業種を取り上げよう。これら業態のサービスモデル上の特性、経営上の課題と対応の方向に対する理解が、11での基準となる全体フレームワーク構築の実体的な基礎になる。

(1) 人的サービス（人対人）

① 人的サービスの特性

この範疇には、理容・美容業、個人教授、介護サービス、等が入る。

このサービスの特性に関連して、主に以下の3点の課題が上げられる。

i サービス品質の不安定性

この不安定性は2種類あり、同一人における環境、体調変化によるものと異なる人との間でのものである。

ii 品質向上がサービス提供者の能力に依存する

サービス提供のコアの要素が人であるため、品質向上の多くは提供者の能力に依存する。

iii 需給マッチングの困難性

需要に季節性がある中で、サービス提供者の投入人数の管理が課題となる。

② 経営課題と対応

このため以下の5点の対応を取る必要がある。

i サービス品質標準化

未熟練のサービス要因には、業務の標準化の上、マニュアル化対応が効果的で、供給システムにおいて、業務を一部IT化、機械化することも効果的である。

ii サービス品質向上

サービス品質向上のためには、要因の技術水準の向上、従業員満足の向上、権限委譲による現場裁量の拡大が不可欠である。

iii サービスの生産性向上

このためには、標準化した業務をマニュアル化して未熟練要員の活用、サービス供給プロセスの一部を顧客と共同化する（セルフサービス）、サービス要員の活動を支援する物、情報、施設の充実を図ることが適切な対応となる。

iv サービスへのアクセスの容易化

このためには新規顧客に向けたサービスの可視化、既存顧客との関係性の強化が適切な対応となる。

v 価格戦略の採用による新規顧客の獲得

初回の利用促進のため、初回の利用価格を低めに抑え、経験品質を容易に体験させることが適切な対応となる。

(2) 施設提供サービス

① 施設提供サービスの特性

この範疇には、ホテル・旅館、スポーツ施設提供、遊技場等が入る。

このサービスの特性に関連して、以下の6点の特徴と課題が上げられる。

i 比較的サービス品質が安定、ii 比較的サービス供給の効率化が可能、iii サービス差別化の困難性、iv 立地・地域環境の制約、v 供給量の調節の困難性、vi 大きな固定的費用の存在

② 経営課題と対応

このため以下の対応を取る必要がある。

i 人的サービスによる差別化

人が情報、施設環境、等をミックスしてホスピタリティー溢れるサービスを提供することによる差別化を図る。

ii 施設の稼働率の向上

このためには広告による情報提供、新規顧客の獲得に加え、既存顧客との関係性の維持により、既存顧客のリピート率をあげる。

iii 需給の調節

このためには差別価格、オフ時間・シーズン（1日内、年内）対策、等の需要の谷を埋める方策により需要を平準化する。

10. モデル革新から安定成長への諸課題と対応

（1）サービス品質、顧客満足、サービス価値の関係

サービス品質は結果品質と経過品質に分かれるが、これら品質を顧客はどう判断するかの基本は、i 信頼性、ii 反応性、iii 確信性、iv 共感性、v 物的施設の整備水準の5点である。

サービスへの事前期待はサービス内容の特徴、個人的ニーズ、口コミ、過去の経験、企業イメージ、等で決定され、サービス経験は結果と提供過程の経験で評価される。

サービス品質の評価はサービスへの事前期待とサービス経験との対比で評価される。

サービス内容に対する顧客満足は、品質、価格、利用時の状況、個人的要因、等の総合的な要因で形成される顧客の総合的な感覚である。

サービス価値は、サービス商品が顧客に与える効用全体についての評価であり、商品が与える効用と調達に要する総合的なコストとの対比で決まる。

価値の評価は、感覚というよりは合理的判断の要素が強く、サービス消費の選択について、このサービス価値の判断を事前に行っている。

（2）顧客満足・感動、顧客ロイヤリティーと市場成果との関係

顧客満足は、顧客が何らかの購買活動を行ったときの感情的な報酬で、企業から見ればその満足は、それ自体が顧客の感情を満たすとともに、顧客の次の購買行動と関係する、また、第三者への口コミ等を通ずる影響を考えることになる。

従業員満足・感動は、そのサービス提供内容が顧客のニーズに合致して提供価格と納期を所与とすれば、以下のような顧客の購入予定のサービス商品の品質に対する事前期待と購入時の実績

評価との相関関係となろう。

実績評価>事前期待	顧客満足・感動	自分：リピート客化 他人：口コミにより、本サービス購入をアドバイス
実績評価=事前期待	そこそこの評価	自分：競合サービス無ければ継続 他人：何もしない
実績評価<事前期待	失望	自分：次回の顧客喪失、 他人：口コミにより、本サービス不購入をアドバイス

顧客のロイヤリティーの向上について考えると、その先行要因は次の3つといわれている。

- i 先行的に購入する現サービスへの顧客満足の状態
 - ii サービス提供者を変更する際の心理的、代替先を見つけるための変更コストの大きさ
 - iii 現在のサービスで築き上げられたサービス提供者との人間関係の絆の重さ
- したがって現サービスへの満足度が高く、スイッチングコストも高く、サービス提供者への人的な絆が重いほど、顧客ロイヤリティーは向上する。

また、顧客ロイヤリティーの向上の重要性は、以下の4点であると言われている。

- i 新規顧客獲得には費用がかかるが、リピート客へのコストは逓減する。
- ii リピート客化することによる顧客のライフサイクル的で累積的な売上が見込まれる。
- iii 関係する第三者への口コミ勧誘が期待できる。
- iv 既存顧客を自社の多角化した関連するサービスへの顧客として誘導し易い。

以上のように顧客ロイヤリティーが向上すると既存顧客のリピート化、口コミによる新規顧客の獲得、等を通じて、市場での競合サービスに打勝って、経営上の成果を得ることが可能となる。

顧客ロイヤリティー向上のための方策としては、顧客継続率の測定、即ち、顧客一人当たりの利用サービスの数量、関係性の状況、顧客満足度の水準を定期的に測定して、必要な対応を講じること、等が必要であろう。

(3) 顧客満足・感動、顧客ロイヤリティー確保活動の方向

① 基本的なフレーム

本活動の基本的なフレームは以下の通り。

- i 市場における企業のターゲット顧客、階層を特定・明確化して、
- ii 新規顧客予備軍、既存顧客の不満、課題を把握して、
- iii その顧客接点の業務・プロセスにおいて、個別業務改善を実施し、又はその後のサービスモデル革新に向けての取組に繋げ、
- iv 全体的なサービス供給活動上に付加価値を生み出し、
- v 顧客の期待以上の満足・感動を継続的に獲得し、顧客ロイヤリティーを高め、
- vi 市場での経営上の成果を高める全社的な持続的・循環的な取組である。

② 顧客開拓、顧客継続、顧客ロイヤリティー確保対策

i 顧客開拓

顧客不満、課題の解決に向け新サービスの開発、新営業力の開発、等を行い、顧客開拓。

ii 顧客継続

開拓できた顧客に対するリピートオーダー化、競合企業への乗り換え防止のため、顧客データベース作り、各種販売促進活動、等を行う。

iii 顧客ロイヤリティ確保

顧客ロイヤリティを形成して顧客の愛用化、永続化を目指して、顧客継続率の測定、顧客満足度指標の策定・調査実施、顧客満足プログラム・メニュー開発と実施、各種情報提供、サービスブランドの周知、地域貢献・文化活動、等を行う。

(4) 従業員満足と顧客満足の関係

サービス業においては、社外サービス価値の向上（高い品質、低い価格・調達コスト、短納期）が顧客満足・感動をもたらし、さらに顧客ロイヤリティ、サービスブランド価値向上が生み出せれば、これによる売上拡大・収益性向上が期待される。

他方、従業員満足が従業員の維持、その品質・生産性向上への取組と顧客接点サービス向上を促し、結果として社外サービス価値の向上につながる。

従業員満足が図られれば、従業員の離職が防がれて、それによる機会損失が防がれる。

また、やる気のある従業員は、日常業務の改善に努めるモチベーションを高めることが出来、担当業務の生産性と品質向上に向けての取組を行いうる。特に、顧客接点におけるサービス提供のあり方が重要な業種では、顧客接点でのサービス品質の向上が顧客満足確保に不可欠となる。

従業員満足を実現するためには、社内サービス提供システムの質の向上を図る必要があるが、このための主な取組としては、以下のものが考えられる。

- i 顧客サービスを提供時に権限が付与されて、行動の自由度を与える。
- ii 優れた研修体制を構築、運用して、必要な業務知識・技術を付与する。
- iii サービス提供のための優れた施設と業務支援のための情報提供システムを導入する。
- iv 適切な業績評価システムと優れた従業員に対する報償・表彰制度を導入する。
- v 厳正な募集・採用システムにより、適材の従業員の確保を行う。

これらによって、顧客のニーズに対するサービス内容でその品質も高く、低い調達コスト、短納期の社外サービス価値の向上が図られる。

11. サービスモデル革新の基準となる全体フレームワーク

以上の整理を念頭において、中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新の基準となる全体フレームワークを以下に示す。

これは主に中小企業性の高い対人サービス（人対人）、施設提供サービス（施設対人）等を念頭においた基準となるフレームワークである。その他の事業所支援サービス、IT インフラ・システム財供給・プラットフォームサービス、等においてもその供給システムにおいて提供機能の連鎖が共通に見られるため、このフレームワークから得られる判断基準を援用して、それぞれの記述されたモデルの優位性、有効性を評価することとする。

(1) 状況設定

最近の需要面、供給面、経済活動のグローバル化の動向、規制緩和、等の環境変化に応じて、顧客のサービス需要に対する価値観、ニーズ、解決課題の内容、その選考基準等が変化している。

これに対し、供給者側において、その業種実態に応じ、従来型の価値観、供給姿勢のままで、供給システムの硬直化が見られ、供給者サイドの多くでこの認識ギャップが発生している。

顧客は、既存サービスに対する不満を持ち、これへの需要減、ひいては市場での経営上の成果の悪化が見られる。

この認識ギャップ、需給ギャップが、イノベーター・既存サービス企業のサービスモデル革新の機会、チャンスとなっている。この際、以下の3つの対応の方向を想定している。

- A イノベーター（サービス供給者、新規参入者）が、このサービス産業に関し、上記の状況変化を認識して提供機能の革新によるサービスモデルの革新を行う場合。
- B 既存サービス企業が上記の状況変化を認識して、既存モデルの基本枠組内での業務改革と連動した業務プロセス革新を行って対応する場合。
- C A又はBタイプの中小・ベンチャー企業のその後の安定成長に向けた従業員満足、顧客満足、市場成果の関係のフレームワーク

（2）基準となる全体フレームワークの内容

A イノベーターによる提供機能革新のケース

イノベーターによる提供機能革新においては、以下の通り、「事業化段階」で着想、新モデル形成、新サービス開発、開業が、その後、「産業化段階」で産業化に向けて、組織経営の改革、人材育成、企業成長の順の段階的マネジメントが必要になり、それぞれのレベルでの考慮点の理解と対応が不可欠である。（図表 10 A 参照）

また、この推進のためのエンジンは、主に情報通信技術（IT）とサービス提供に必要なコア技術・機器であり、サービスモデル革新のためには、斬新な着想をベースに適切な IT 技術・ソフトの選択と必要な技術開発・機器装備が不可欠である。

このようなサービスモデル革新を持続的に成功させるためには、既に述べたサービス経営の実施にとって必要な従業員満足、顧客満足・感動、会社満足の要素を理解し、サービスのバージョンアップ、新サービスの創造等、常に顧客のために進化し続ける企業である必要がある。

< 事業化段階 >

1 着想、新機能、経営理念形成

ベンチャー企業、中小サービス企業は自己のアイデア、事業経験から対象分野での顧客の不満、解決すべき課題等を深く把握して、自己の確信、信念に基き、これらの解決に向け新しいサービスを着想し、新コンセプト・新機能形成から経営理念形成へと向かう。

2 新モデル形成

自社の経営理念に基づき、顧客志向の新サービスモデルの形成を行う。

具体的には、以下の2つ事項を達成して優位性を持った新サービスモデルを形成する。

(1) 新機能をベースとした差別化した仕組

上記新機能を反映するコアの新サービスモデル形成

(2) 収益性確保のメカニズムの導入

追加的に業種、新モデルの態様に応じ以下の5つの収益確保のメカニズムのどれかを導入する。

- ① 規模の経済 : フランチャイズチェーン、大量仕入れ、固定費の低下
- ② 範囲の経済 : ホテル等の顧客接点における付加価値サービス（宴会、商業施設）
- ③ スピードの経済 : 短納期又は短い処理時間、迅速な新サービス形成
- ④ 集中化と外部化の経済 : 業務の選択と集中、優秀なアウトソース企業の活用
- ⑤ 囲い込みの経済 : ブランド、広告、等による顧客の囲い込み、等

3 新サービス開発

(1) サービスモデル革新の実現に向けて以下の内容、手順による全体最適に向けたサービス供給システム設計、組織・仕組・業務設計を統合的に実施する。

① 内容

- i 顧客のニーズに対応し新サービスモデルをベースとした新機能の連鎖の体系を、各種源泉（人、物、設備、技術、等）を組合わせた供給システムでフロントオフィス、バックオフィス、等に区分して構造化。これら構造化された機能チェーンの体系を対応する組織体制・個別業務プロセスに落とし込む。
- ii 同時に自社内全部門又は複数主体（企業連携、フランチャイズチェーン、等）にまたがる以下の課題解決への経営管理対応を行う。
 - a マーケティングマネジメント
 - b 顧客接点における付加価値形成、ホスピタリティーマネジメント
 - c サービス品質向上のための品質マネジメント
 - d サービスの生産性向上のためのマネジメント
 - e サービスブランドマネジメント
 - f コスト、資金の視点から見た組織全体の業務の効率的なマネジメント

② 手順

上記 i 及び ii の実現に向けて、

- i 業務分析を経て、現状の各業務処理体系を、例えばフロントオフィスでの顧客満足（限定された満足）、バックオフィスでの効率化・自動化に向けて再構築・再設計し、
- ii IT技術の各種機能（①情報共有、②複数業務のリアルタイム・同期・並列処理、③データ蓄積とナレッジマネジメント）を活用して、
- iii 顧客情報を共有し、顧客志向の組織の壁を串刺しにした全体最適に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、業務ルーティーン（組織能力）の体系を形成。

(2) 以上により、サービス供給上の優位性を構築する。

(3) サービスパッケージの設計

市場に向け、差別化し競争力のあるサービスパッケージ（品質、価格、納期等）を設計する。

4 開 業

(1) 新サービスの事業化において、以上の全体設計により、人・資金等を調達して、最適な立

地条件の場所で開業準備を行い、要員の研修等を行って、実際の事業運営を開始する。

- (2) 顧客接点のマネジメントを行い、人、IT等のインターフェースを通じて、顧客に対し、差別化されて競争力のあるサービスパッケージの提案（新規又は組合わせのソリューション提案）を行う。
- (3) 顧客に対し、その期待する以上のサービス価格、品質と納期の組合せを提示して、顧客満足、さらには顧客感動の確保を行う。
- (4) 同時に、従業員満足及び顧客満足確保活動を開始する。

5 市場での成果

- (1) 顧客は、自らの不満解決、課題解決のため、市場でのサービス提案に対し、対価を払ってサービスを購入。
- (2) 提供サービスで顧客の満足・感動が得られれば、企業は市場での新規顧客獲得・顧客ロイヤリティー獲得に成功して、経営上の成果を上げる。

このようにサービス経営におけるサービスの事業化については、物の事業化が時系列的な加工により製品を完成させて空間的に散在する顧客の下へ製品を届けるのに対し、特定の場所で一貫したサービスのソリューション提供を行う事業化である所に特色がある。

< 産業化段階 >

6 産業化に向けて

新サービスの産業化に当たっては、企業の経営理念、新サービスの社会での必要性、意義をさらに明確化して、以下の対応を取る。

- (1) 組織的サービス供給能力・イノベーション能力の構築

事業化の際に導入した新業務の業務ルーティーンの効果性、効率性のレベルをPDCAサイクル的に上げて、業務オペレーション上の組織的サービス供給能力を向上させる。また、この新サービス内容の改善、拡充のための取組に着手して、新サービス開発に関する組織的サービスイノベーション能力を構築する。

- (2) 新しい経営方式（業務展開手法）と他地域展開

以上の全体的な仕組み、組織的サービス供給能力、等をベースに、経営方式のイノベーション（業務展開手法の開発）を行って、他地域へ、又、グローバルにサービス展開を行う。

- (3) サービス内容の改善・拡充、新サービスの検討

また、組織的サービスイノベーション能力をベースに、追加的なサービス内容の改善・拡充、更なる新サービスの検討を行う。

これらにより、日本全体で、さらにはグローバルに新たなサービス需要の創出、効率的なサービス供給システムの構築が実現する。

7 組織経営の改革、人材育成

以上の経営展開に必要な組織経営の改革、人材育成を継続的に実施する。

8 企業成長

以上を統合的に実施して、企業成長を実現。

B 既存サービス企業の既存モデルの基本枠組内での業務プロセス革新のケース

既存サービス企業が上記の状況変化を認識して、既存モデルの基本枠組内で業務改革と連動した業務プロセス革新を行って対応する場合である。これは既存サービス企業が自社の直面する問題点の把握に努め、可能な対応を図る状況において、本考え方のチェックポイントを生かす形で、課題発見と対応の方向の検討のルートを説明する。(図表 10 B 参照)

1 状況把握

既存顧客の不満、潜在顧客のニーズ・課題の状況を把握する。

2 サービスモデルの選択

自社の対応として既存モデルの基本枠組内での業務改革に連動した業務プロセス革新を行う経営選択を行う。

(状況に応じ、モデルの革新に向かうが、その場合にはケース A へ移行。)

3 既存モデルの基本枠組内での対応の検討

業種、各社の経営モデルに応じて、サービス供給上の優位性の再構築に向けて、以下の社内全体、又は企業グループの全社的な課題解決のため、既存モデルの基本枠組内で業務改革を行い、これと連動した業務プロセス革新を行う。

- ① 提供機能別の業務チェーンの構成、内部分担と外部委託の見直し
- ② 顧客接点のマネジメント改善、従業員満足及び顧客満足確保活動の導入
- ③ マーケティング・ブランド対策
- ④ サービス品質向上対策
- ⑤ サービス生産性向上対策
- ⑥ 支店、チェーン店の管理対策
- ⑦ 全体的なコスト・資金対策
- ⑧ さらにベンチマーキングを行って、自社のベストプラクティスを再構築して、IT 活用で全体最適化に向けた仕組を再構築して、優位性のあるサービス供給システムを構築する。
- ⑨ 以上により、サービスパッケージを見直して、魅力的なサービス商品を設計する。

4 リニューアルオープン

リニューアルオープンして、改善サービスを市場に供給

5 市場での経営上の成果の確保

市場で顧客の満足・感動を得て、経営上の成果を確保する。

C 安定成長に向けた従業員満足・顧客満足・市場成果のリンケージ

ここでは、10. (4) の従業員満足と顧客満足の関係の説明により、筆者が従来からの「サービス・プロフィット・チェーン・モデル」に改良を加え、上記 A 又は B タイプの取組を行う中小・ベンチャー企業のその後の安定成長に向けたマネジメントの方向について、以下のような因果関係の流れとして、全体フレームワークの形で説明する。(図表 11 参照)

- 1 経営者は従業員満足、顧客満足・感動の確保に経営上の重点を置く。

- 2 サービスモデル革新の一環として社内サービス提供システムの質を向上させる取組を行って、従業員満足の上昇を図る。
- 3 従業員満足の上昇により、以下の効果を実現するよう努める。
 - ① 従業員の維持
 - ② 従業員の品質・生産性向上への取組
 - ③ 特に顧客接点でのサービスの向上
- 4 これらの取組により、社外サービスの価値の向上（高品質、低い価格・調達コスト、短納期、等）を図る。
- 5 顧客サイドでのこのサービス購入による顧客満足・顧客感動の実現が期待される。
- 6 この際、従来からの顧客開拓の取組と連動して、顧客つなぎ、さらには顧客ロイヤリティ向上、サービスブランド価値向上のための取組を行って、顧客ロイヤリティ向上、サービスブランド価値向上の実現を図る。
- 7 以上の取り組みの結果、市場での持続的な売上増・利益拡大の実現を図る。
- 8 経営者はこの売上増・利益拡大により更に従業員への社内サービス提供システムの質の向上に向けての取組を行うという循環的で持続的なマネジメントを行う。

（3）簡単なケース事例の紹介

以下において上記のようなフレームワーク的な対応が必要で、サービスモデルの改善、革新につながる事例を3つ説明しよう。

A 病院経営の事例

病院経営においては、一般に受付、医師、看護、検査、投薬管理、セキュリティ、医薬・物品調達と配備、代金支払い、等の顧客・患者接点のプロセスに対応した業務チェーンが形成されているが、各機能部分は、それぞれの分担の部分最適を志向しがちで顧客・患者志向のサービス最大化、全体業務の効率化へのモチベーションを失いがちである。最近の先端病院の事例では、ITによる顧客接点のプロセスの自動化、カルテ・レセプト作成の電子化、等により、顧客満足拡大と業務処理の効率化の両立を実践している。また、具体的にITを駆使した電子カルテ・オーダーリングシステムの内容を見れば、電子診療録システム（診療科）、画像診断システム（放射線部）、物流システム（用度部）、薬剤システム（薬剤部）、医事・会計システム（医事会計課）、レセプト電算処理システムを連携し、患者接点の管理、機能別の業務チェーンの全体最適な仕組み構築による看護師の業務削減と患者サービスの改善、事務部門の業務削減、患者の待ち時間の削減と経費節減の両立を実現しようとしている。最近では、電子診療システム、医事・会計システム及びレセプト電算処理システムを一体化した中小型のパッケージソフトが市販されており、それをカスタマイズして利用するケースが多い。

<電子カルテの導入プロセスとその成功要因>

既に説明した病院における電子カルテシステム（カルテ、オーダー、会計システムの一体型）の導入の態様について、具承桓・久保亮一・児島純司(2005)により、その具体的なプロセスと成功要因を京都府の洛和会音羽病院の事例でその概要を紹介しよう。

① 電子カルテ導入前の本病院の病院経営上の課題

基本的には以下の要因で外来患者の増加にオペレーションがついて行かず、患者を長く待たせ、外来患者の診療プロセスが不効率であったので、これら課題解決のため電子カルテを導入した。

- i 外来患者の一連の診察プロセスとバッチ処理で行われていたカルテ（データ）の流れが非同期処理で、次の工程（検査、調剤、会計）での作業待ちが発生。
- ii この課題について各工程内での業務効率化（部分最適化）が目指されていたが、診察プロセスの見直し・革新による全体的な業務効率化（全体最適化）は上手く実行できなかった。
- iii 機能部門間では、医師、看護師、コ・メディカル、事務職、等の機能別の専門家集団で構成され、組織間で壁が存在。

② その導入プロセスと組織的取組

この課題解決のため、同病院は以下の3つの取組を実施。

- i プロジェクトチームの結成と各部門における工程分析の実施によるボトルネックの把握
- ii ソフトのカスタマイズとITスキルの養成
- iii 本病院と地域のクリニック等の地域医療機関との連携による効率的な外来受診分業の推進

③ その効果

- i 人の流れと情報の流れをほぼ同期化し、診療プロセスの全体最適化が実現して、診察での待ち時間が70分から35分にまで減少し、診察後の待ち時間等が34分から3分に激減。
- ii 看護師、事務員の工数が激減した。
- iii 手書き入力処理が無くなり、転記ミスや読み違いのミスが減少。
- iv カルテ内容の共有により、医師の意識が高まり、カルテの質が向上。
- v 看護師、事務員の業務の標準化により、業務遂行能力が向上して業務収入の向上が見られる。
- vi 地域の患者満足度の向上、時間節約、データの再利用による二重検査の減少、等が見られる。また、カルテの共有により、地域医療機関との連携がスムーズになっている。
- vii 医局の大部屋化によるカルテ情報の共有をベースとした医師間の情報・意見交換が進展し、医療の質の向上が見られる。

④ 成功の要因

電子カルテ導入の際に以下の組織能力的な課題を同時に解決してきたことにある。

- i 現場に密着した業務分析の実施、ボトルネック除去とソフト開発能力の構築、内部人材育成
- ii 全院での意識向上と組織文化の改革の実施
- iii 地域医療機関との組織的連携

B 地域のIT活用の小規模温泉旅館の事例

国内の地域の小規模温泉旅館でIT活用で経営改革を持続的に実施して成功している例がある。

① 経営理念

「お客様に夢を、社員に夢を、地域に夢を」で、日常の旅館経営に十分に生かしている。

② 調理場におけるIT活用

IT活用は調理場からスタートし、毎食の献立のカロリー計算から食材の最適原価率に向けて

のその調達合理化、経費節減へと進化している。この献立の内容とカロリー計算表は、顧客、接客係、料理人との間の良いコミュニケーションの媒介手段にもなっている。

③ 全体のシステム・業務マネジメントの概要

ホテルフロントでは、予約、会計、顧客管理のパッケージソフトを活用して、フロントに集約された予約データにより、毎日、調理部へ予約情報が提供される。調理部では、食材の在庫を確認して、入力後、予約人数を料金プラン毎に仕入れ予定表に入れると、メニューから必要食材が展開され、食材の仕入れデータが自動的に作られ、仕入れデータ確認後、業者への仕入れ発注がFAXでなされる。

最近ではEメール等を活用した顧客管理を行っているが、個別の苦情に対しては、社長が先頭に立って先方の苦情内容の把握と事態の改善に努めている。

また、その部屋の需給管理・価格設定のマネジメントとしては、1年の土日を家族客で埋め、残りの平日を一人旅の客で埋めるという一人旅客の需要創造も実現してきている。その価格設定も、老人向け、女性向け、連泊向けとセグメント化した差別価格を設定。

④ 顧客接点のプロセスと全体最適に向けての取組み

従業員のマネジメントについては、まず、経営者と社員の情報交流が頻繁に行われ、各社員は社長の立場に立って、顧客に対しホスピタリティーを持って接遇している。

料理人以外は定期的な業務のローテーションを行い、これもあって顧客接点に関連する各業務チェーン間の全体最適に向けた取組については、上記のITシステムの活用をベースに、実際のケースバイケースの従業員間の相互協力が実現している。

C フランチャイズチェーンシステム

サービスの経営方式のイノベーションの実現の仕組であるフランチャイズシステムについて、そのシステム概要を内川昭比古（2005）で紹介しよう。

① システム概要

本システムは、

- i 本部が加盟店との間でフランチャイズ契約を締結して、
- ii 本部が加盟店に対し、自らが開発したフランチャイズパッケージを提供し、
- iii 各加盟店は対価としての加盟金、ロイヤリティー等を支払うとともに資金投入等必要な開業のための負担を行い、
- iv 全国的に統一の取れた同質のビジネスコンセプトで事業運営し、市場で成功を収める仕組み。

② フランチャイズパッケージ

これは本部が加盟店に与える一連の統合的な経営上の仕組み・システムの束で、単純化、標準化、専門化を宗とし、主に以下の5点内容で、有機的連携の取れたもの。

- i 商標、サービスマークの提供
- ii 加盟店の経営・運営をサポートする各種システム（マネジメント、マーケティング）を体系的に開発し提供
- iii 加盟店の効率的運営に向けたシステム運営上のノウハウの提供

iv これらを体系的に整理した各種マニュアルの提供

v 事業成功に向けての継続的な経営指導・援助

③ 発展のステージ

本部としてのフランチャイズチェーンシステム上の機能構築のステージ別態様は以下の通り。

フェーズ1 フランチャイズ店舗の業態開発・設計

事業の差別化等、事業モデルの確立、店舗デザインの整備、加盟オーナー用の投資・損益モデル、チェーンオペレーション、直営・プロトタイプ店でのモデル検証とそのブラッシュアップ

フェーズ2 本部機構の構築

フランチャイズシステム体系の構築、システム内の本部と加盟店の契約形態・加盟条件の設定、本部の事業計画策定、本部スタッフの教育訓練

フェーズ3 加盟店のオーナー開発

加盟店の拡大に向けての出店計画策定、事業開発

(4) サービスにおけるイノベーション内容の整理

①イノベーションの内容について、シュンペーターの定義に遡ってみると、イノベーションは物や力を従来とは異なった形で新しい結合を行うことであって、これらにより、市場での経済・経営上の成果を得ることである。この新結合には、i 新商品・新品質、ii 新しい生産方法、iii 新市場の開拓、原料・半製品の新しい供給源の確保、iv 新組織の実現の5種類がある。

②物とは異なるサービスについて、上記のサービスイノベーションの概念と経路での説明をこの分類で整理してみると、以下の整理となる。

i プロダクトイノベーション

顧客のニーズに対応したサービス提供機能レベルでの機能の組合せ・創造、統合、付加、削除、等を実現することである。これが実施されるとサービスモデル、供給システム、経営方式も連動して革新される。

ii プロセスイノベーション

サービス供給システム・供給組織のレベルで各業務チェーンの効率化を実現する、これを超えて、業務チェーン全体に係る全体最適に向けた仕組を構築して、対応する業務チェーン、業務ルーティーンを形成して業務プロセス革新を実現することである。

iii 経営方式のイノベーション

サービス供給に関する事業上の固有の制約（事業の担保価値設定の困難性等）を克服して、単体での経営の効率化、新しい仕組により事業の地域的・空間的な展開・拡大を実現する。

iv サービスモデル革新

このサービスモデルの革新は、上記のプロダクトイノベーションに相当し、提供機能レベルでの革新により、サービスモデル、供給システム、経営方式も連動して革新される。

12. 先進事例におけるサービスモデル革新等の概要

以下において、まず、①機能別サービスモデルの特徴、②サービスモデルの判断基準と他モデル

への適用法の整理、③顧客接点のプロセスとマネジメント、④全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性形成、を整理して、⑤先進事例のケース概要、を紹介する。

(1) 機能別サービスモデルの特徴

まず、機能別サービスモデルで 22 の先進事例を分類したものを、参考図表 12 に記載する。これまでの説明を反映して、機能別サービスモデルにおける各モデルが受ける制約条件の変化の特徴を以下に整理しよう。ケース事例における機能分類、新サービス開発における顧客接点のプロセス、経営管理対応（サービス供給における優位性構築の領域と内容）の機能モデル別の対比表については参考図表 13 を参照。

① 人的・施設提供サービス

- i サービス特性の同時性、消滅性、無形性、変動性、顧客との協働生産性が典型的に現れる業種である。
- ii 利用者は、特定の施設・時間・複数の顧客接点(人)で提供されるサービス供給システムから、サービスを調達して、満足を得る。この分野では、「サービスの供給主体の仕組上」での機能チェーンの最適化により、優位性が形成される。
- iii 供給サイド上の問題は、一般に、顧客の需給管理、顧客の流れとデータ・オーダー・業務処理の流れの非同期性、顧客接点での顧客満足向上、等。
- iv サービス供給システムをマニュアル化して、他地域への業務拡大、東アジア、グローバルな展開を行う。
- iv ケース事例の整理（計 5 社）
 - a 人的サービス 3 社（No3 やさしい手、No5 キュービーネット、No6 公文教育研究会）
主にサービス提供者と顧客接点での満足が重要で、「供給主体の仕組上」で優位性を形成。
 - b 施設提供サービス 2 社（No4 サンフォーレ、No7 笹屋ホテル）
施設内の複数の顧客接点での顧客満足が重要で、「供給主体の仕組上」で優位性を形成。

② 事業所支援サービス

- i 通常、顧客の事業者に対し、ワンストップの顧客接点で、カスタマイズしたソリューションとしてのアウトソーシング的なサービスパッケージ供給。
- ii 供給サイドは多様な形態を取るが、サービス内容を作りあげる場所は、顧客と同一空間・時間であるという制約を免れる。
業種に応じ、「供給主体の仕組上」か「提供サービスの内容上」で機能チェーンの全体最適化による優位性を形成。
- iii ケース事例の整理（計 10 社）
 - a コンサルティングサービス 2 社
(No1 メディヴァ、No11 コンサルソーシング) 提供サービス内容上で優位性形成
 - b 人の使用権提供サービス（人材派遣）2 社
(No8 営業創造、No9 グローバル・パッセンジャー) 供給主体の仕組上で優位性形成
 - c 物流支援サービス 2 社

(No18 スターウェイ、No19 イー・トラック) 提供サービス内容上で優位性形成

d 多様なサービス 4 社

No12 三技協 供給主体の仕組上で優位性形成

No13 オーテック 供給主体の仕組上で優位性形成

No21 ウム・ヴェルト・ジャパン 提供サービス内容上で優位性形成

No22 タカギ 供給主体の仕組上で優位性形成

③ IT インフラ・システム財供給・プラットフォームサービス

i システム財供給であるコンテンツの作成、システム構築のプロセスは知的資産のもの作りプロセスで、顧客との同一空間・時間の制約を離れる。その作成段階の顧客接点はワンストップで、ソリューションとしてのサービス供給を行う。

ii IT インフラ上でプラットフォームサービス形態でコンテンツ提供する場合には、顧客は端末さえあれば 24 時間、どこでも利用可能。

iii サービスの「供給主体の仕組上」か「提供サービスの内容上」で機能チェーンの全体最適化により優位性を構築。

iv ケース事例の整理(計 6 社)

a システム財供給サービス (ソフト開発、アニメ制作) 2 社

(No10 メディアラボ、No20GDH) 供給主体の仕組上で優位性形成

b IT プラットフォーム・コンテンツ提供 4 社

No2 ヴァイタス 供給主体の仕組上で優位性形成

No14 ビジネスオンライン 提供サービス内容上で優位性形成

No15 インフォマート 提供サービス内容上で優位性形成

No16 ドリコム 供給主体の仕組上で優位性形成

④ 物財販売サービス(卸・小売・飲食サービス)

i 主として製品供給企業の製品の在庫管理、消費者への製品販売を代行するサービスである。

ii 小売・飲食サービスでは、どの消費者も立地、品揃え、価格、購入時の経験の 4 点を評価するが、最近では購入時の顧客接点での経験・満足、買いやすさ(店内の雰囲気、顧客サービスのレベル、店舗ルール)を重視してきている。

iii 小売サービスの供給上の優位性は、その供給形態に応じ、ダイヤモンドチェーンモデルをベースに、特定地点で複数の顧客接点に関連して、供給主体の仕組上で優位性を構築する。このシステムをマニュアル化・チェーン化して、他地域への業務拡大、グローバルな展開を行う。

iv ケース事例の整理 (1 社)

小売サービス (No17(株)フレスタ) 供給主体の仕組上で優位性形成

(2) サービスモデルの判断基準と他モデルへの適用法の整理

- ① 18、19 年度で先進的な事例として、i 事業分類として 7 業種、ii 機能別分類の 4 大分類、
iii 国内市場に加えグローバルな市場の分類、の 3 項目の代表性を満たす 22 ケースを選定した。
② 今回の研究での基準となる全体フレームの各要素の概念化、フレーム内容構築を、サービス

供給において一番制約条件の厳しい人的・サービスと施設提供サービスをベースに行い、関係の先進事例の5ケースでその妥当性を確認している。

- ③ その他のサービスモデルは、業種・機能モデル毎にサービスモデルが異なっているため、その他のケースでは、各ケース毎に、そのサービスモデルを可能な限り記述している。
- ④ 他方、全体の22ケースにおけるサービス供給企業のサービス供給に共通する特徴は、以下の通りと確認できている。
 - i 企業として単独のサービス供給か企業連携によるサービス供給かを選択し、
 - ii その業態に応じ、サービスの「供給主体の仕組上」、又は(及び)「提供するサービス内容上」において、
 - iii 提供機能(業務プロセスの束)の連鎖が見られ、
 - iv この連鎖によりサービス提供し、
 - v 顧客の満足・感動を得ている。
- ⑤ このため、基準となる全体フレーム上の判断基準を、機能モデル別に援用して、残りの17事例ごとに、このi着想、ii新サービスモデル、iii新サービス開発、iv開業、等を確認して、そのモデルの優位性、有効性を確認している。

(3) 顧客接点のプロセスとマネジメント (主要例)

- ① IT インターフェース
 - i ベッドサイド液晶端末における人に優しいユーザーインターフェースと24時間使用可能な仕組の形成。 (ケース2 (株)ヴァイタス)
- ① 人のインターフェース
 - i 電子カルテを導入のお客様各自の介護予防サービスについて、目標とその達成度についてPDCAサイクル的に実践して、個別の顧客満足度を高める。 (ケース3 やさしい耳(株))
 - ii 高速ヘアカットで削減した機能に対応して、時間短縮のメリットに応じ、顧客の限定された満足とサービスプロセスへの参加を仕組化。 (ケース5 キュービーネット(株))
 - iii 旅館のIT利用業務改革で、女中さん達が若返り、個別客のニーズに応じたおもてなし、きめ細かなサービスが可能となった。 (ケース7 笹屋ホテル)
(石川県の「加賀屋」では、女中さん達の現場の劇場化、女優意識の形成・実践)
 - iv 物作り支援サービスで顧客との受注窓口を一本化した組織体制でスピードの経済を実践。 (ケース13 (株)オーテック)

(4) 全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性形成

A 企業内：社内資源活用のお最適化 (主要例)

顧客情報共有による企業内での各種目的達成のため全体最適に向けた機能・部門間連携の仕組・ルーティーン形成による対応の方向である。

具体的には、顧客の流れとデータ・業務の流れの見える化・同期化、複数業務の同期・リアルタイム・並列処理、等のための仕組形成が考えられる。

例えば、業務改革と連動した業務プロセス革新のケースで、フロントオフィスでの顧客満足、

バックオフィスでの効率化・自動化に向けて、仕分けした業務について、顧客の流れとデータ・業務の流れの見える化・同期化、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理、等のための仕組み形成が考えられる。

① 病院開設コンサルティングサービス

コンサルタントが、豊富な支援サービス等を駆使し、高い生産性とサービス品質を保持した新病院開設に向けての全体最適に向けた開設設計を行い、統合的な顧客サービスを実施。

(ケース 1 (株)メディヴァ)

② 独自のバランストスコアカードシステム

人材派遣ベンチャーで全社的なバランストスコアカード(全体、事業部、社員)による企業・顧客情報共有と全体最適に向けた企業経営手法により高度な派遣人材を養成・研修する仕組みを構築して派遣者の優位性を構築できた。

(ケース 6 営業創造(株))

③ 旅館の IT 利用の業務改革

旅館業において、社内 IT 業務システムを活用し顧客情報を共有し、全体最適に向けた仕組み構築して、結果、i 余分な在庫を持たない最適な材料調達、ii 仲居さん達のグループワークによる生産性向上、iii 個別客に対応した組織間の連携の取れた質の高いサービス提供による顧客満足、感動の実現。

(ケース 7 笹屋ホテル(株))

④ 独自の IT 利用ナレッジマネジメントシステム

独自の IT 利用のナレッジマネジメントシステムにより全体最適に向けた仕組み構築し、上下の意思決定のスピード化、ノウハウ・暗黙知の共有による部門を跨る新たなソリューションサービス形成、間接部門のスリム化を実現。

(ケース 12 三技協(株))

⑤ ソフトウェア開発

営業と開発部局の参加による全体最適に向けたチーム開発を導入して、顧客ニーズの共有により、生産性の高い、迅速な新製品開発を実現。

(ケース 16 ドリコム(株))

B 組織間連携：外部資源活用の最適化(主要例)

連携する組織体で、コアの企業は、顧客情報共有をベースに、以下の対応が必要となる。

- i 自社で統合上の知識を保持しつつ、外部資源活用の利益(規模の経済・フランチャイズ、提供機能の補完的形成等)の確保
- ii 連携体としての品質、生産性等の共通の課題解決に向け、連携企業体としての機能チェーンの最適化に向けた仕組・ルーティーン形成が必要である。(企業内と共通)
- iii 連携の形態には、垂直、水平連携があり、連携の成功のため主体間の条件は、連携機能の補完性、経営上の適合性、企業連携へのコミットメント(WIN-WINの関係)が必要である。
(人的・施設提供サービス)

① IT 利用のフランチャイズチェーン

i 訪問介護人材派遣

A S P 活用のチェーンをベースに、顧客情報・データの共有(顧客情報の電子カルテ)による全体最適に向けた仕組み構築し、現場オフィススタッフの多能工化・省人化による生産性向上と現

場でのサービス提供品質の向上等がみられる。

(ケース3 やさしい手(株))

ii 高速ヘアカットチェーン

IT 利用のチェーンをベースに、提供機能削除のサービスモデルを実現し、全体最適に向けた仕組を構築し、生産性向上、限定されたサービス品質により、顧客満足を実現。

(ケース5 キュービーネット(株))

(事業所支援サービス)

① 東アジア大での機能形成・連携

バーチャルな企業体を形成して、自社で開発・設計等の上流工程を行い、中国・韓国企業に生産を行わせ日本、東アジアの優位性を空間的に組合せる東アジア最適に向けた仕組を構築し、生産性の向上を実現。

(ケース13 オーテック(株))

② 蛍光管のリサイクルサービス

産学連携により迅速に新技術を開発し、蛍光管ユーザーの購入、使用から回収、安全処理の安全で効率的な処理に向けての全体最適に向けたビジネスモデル構築

(ケース21 (株)ウム・ヴェルト・ジャパン)

(IT プラットフォーム・コンテンツ提供サービス)

① 迅速な新機能形成に向けたバーチャルな機能連携

新連携により、医療情報提供の新サービス形成に必要な個別機能を企業間で補完的に組合せてバーチャルに形成する全体最適に向けた仕組を構築して、新サービスの迅速な商品化、事業化に成功。

(ケース2 ヴァイタス(株))

(5) 先進事例のケース概要

ケース 1 (株)メディヴァ

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成 12 年 東京都 7,900 万円 12 人
- 2 事業内容 (機能分類)
病院の開業支援、病院経営改革支援サービス (コンサルティングサービス)
- 3 着想
患者視点の医療改革
- 4 サービスモデル
成功する新規開業支援、既存病院改革のモデルを構築し、支援する
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
コンサル窓口対開業予定医師 (ワンストップサービス供給)
 - (2) 経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)
豊富な支援サービス等を駆使し、新病院の効果的な開業・既存病院の効率的な経営改革のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを構築支援する能力をコンサルタントに保持させて対応している。
- 6 サービスモデル革新の内容
従来例のない成功する病院開業支援サービス、既存病院の経営改革に向けての支援サービスを創造。電子カルテの地域内関係病院連携システムと患者への提供システムを新規開発して、支援サービスメニュー化。
- 7 成功の要因
新規のクリニック、診療所開業の成功の主要因は以下の通り。
 - (1) 情報の開示 (オープンカルテ) = 診療の品質管理
 - (2) 最新機器の導入 = 高機能な医療を実現
 - (3) 「データに基く診療」の実施 = 個々の患者様にあった治療
 - (4) 社会への貢献 = 地域活動への貢献
 - (5) レセコン一体型の電子カルテ (小規模) を採用し、スタッフ数をぎりぎりまで詰める一方で、少人数、チームワーク組織の形成
 - (6) 施設では、待合室をゆったり取り、患者の居心地の良さに配慮したレイアウト形成
 - (7) スタッフはクリニックの顔であり、電話対応、受付対応などのホスピタリティ必要。
採用段階から人当りの良さを意識し、人材育成

ケース2 ヴァイタス(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
2004年 東京都 2億5,750万円 13人
- 2 事業内容 (機能分類)
ヘルスケア・ポータルサービス (ITプラットフォーム・コンテンツ提供サービス)
- 3 着想
患者中心の医療、看護サービス環境の実現
- 4 サービスモデル
患者の医療・健康・アメニティー情報を一元管理できるワンストップなプラットフォームモデル構築
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
特別の液晶パネルのITプラットフォーム对患者(24時間対応)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
 - ①新連携スキームにより
 - i 本ITサービスの新機能形成・サービス提供に必要な各種能を全体最適化に向けて連結する仕組を構築して、優位性構築
 - ii 各参加者間でWIN-WINな関係を構築・運用
 - ②顧客接点のマネジメント
ベッドサイド液晶端末における人に優しいユーザーインターフェースと24時間使用可能な仕組の形成。
- 6 サービスモデル革新の内容
従来不満の大きかった病院内の入院患者への医療・看護情報提供、アメニティー提供等のためのIT活用のプラットフォームサービスを創造。
- 7 成功の要因
 - (1) 本サービスは、①患者、②病院内の医師、看護師、③病院経営者、等のこれまでの病院モデルへの不満、ニーズを深く把握して、従来の病院モデルにおける提供者の人員と時間の制約から解放されたワンストップ・オペレーション可能なプラットフォーム(端末)の運用により、日本で初めての統合的な上記サービスの供給を実現。
 - (2) この提供する差別化されたユニークなサービス価値に関しては、サービス供給サイドの①病院経営に関する専門知識・技能の存在、②病院の患者、医師、看護師、等へのホスピタリティーの心、等により形成されているため。

ケース3 やさしい手(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成5年 東京都 4億8,989万円 516人
- 2 事業内容 (機能分類)
主に訪問介護サービス (人的サービス、フランチャイズチェーン)
- 3 着想
いつでも、どこでも客の要望に沿って速やかに介護・看護サービスを提供
- 4 サービスモデル
専門スタッフの学習・研修、ITを通じて継続的な支援サービスをモデル化
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
介護師対顧客 (介護師の全人格的ホスピタリティーが重要)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
 - ①フランチャイズチェーンシステムを活用して、規模の経済と生産性向上、サービス品質の維持するための i 本企業、オーナー企業、介護スタッフ、顧客の機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築し優位性構築、 ii 各参加者の間でWIN-WINな関係を構築・運用
 - ②顧客接点のマネジメント
電子カルテを導入し、お客様各自の介護予防サービスについて目標とその達成度についてPDCAサイクル的に実践して、個別の顧客満足度を高める。
- 6 サービスモデル革新の内容
主に伝統的な訪問介護サービスにおいて、フランチャイズチェーンシステムを導入して、本部と各営業店の効果的、効率的なサービス提供をASPサービスを活用した顧客単位の組織的なサービスマネジメントで実現。
- 7 成功の要因
 - (1) 情報システムのスピードが格段に向上し、全国を高速につなげられるようになり、本部と全国の各営業拠点のヘルパーさん達とが、常時、個別に確認できる。
 - (2) 各営業拠点の中で、小さいセル型の多能工化した3人位の集団で業績の設定、達成、管理を自ら戦略形成して実践している。
 - (3) この提供するASPシステムによる管理ツールで間接業務に従事する管理職が不要となり、生産性向上、コスト削減を実現。
 - (4) 今回の介護予防サービスについても、電子カルテを導入し、お客様各自の介護予防サービスについて目標とその達成度についてPDCAサイクル的に実践して、個別の顧客満足度を高めるようにして、このようなサービスマネジメントが、顧客の支持を得ている。

ケース4 (株)サンフォーレ

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1988年 神奈川県 5,500万円 210名 (2007年4月現在)

2 事業内容 (機能分類)

小規模シニアホーム付多機能ケアシステムの運営・管理、及びこれに関するコンサルティング・オペレーションサポートサービスの提供

(長期の施設提供サービス、直営チェーン)

3 着想

社長は家族の在宅ケアを26年も行い、これを契機に新時代のケアを地域社会のコミュニティで解決する方法をライフワークで取り組む夢を持った。

4 サービスモデル

- i 自由で、楽しく、生きがいあるシニアライフを実現する「いつくしみのスキル」を形成。
- ii 連続20年黒字経営のサンフォーレウェイ「小規模多機能」ビジネスモデル

5 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

全ての介護スタッフが分担・連携して施設での長期入居者の毎日の動線の維持を介護する。

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

地域密着型の事業運営において、顧客情報共有をベースとし、本部と各施設の間で生産性向上、サービス品質の向上、ブランド向上、等のため、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組・業務運営システムを構築して、サービス供給上の優位性を構築し、さらに適切な顧客接点管理を設計。

6 サービスモデル革新の内容

本企業のサービスモデルの基本は、フロントオフィスの顧客接点でのプロセスの管理は、各施設で分散してサービス供給。バックオフィスの見えないサービス業務は本部での集中処理実施。

各施設で食事、掃除、洗濯、お風呂、等の生活サービスを供給し、特に食事の調理は各施設で行い、温かい食事を提供。また、顧客参加の各種の行事等のアクティビティーの実施。

7 成功の要因

- (1) 経営者の体験、先見性、危機感から本サービスモデルが形成され、その人らしい老後を送れるよう支援してきている。
- (2) この差別化モデルを20年間実施して、地域での評価を得て、20年間黒字経営できた。
- (3) 平等の介護からその人らしい老後の実現にむけての介護への転換を世の中の流れより早く実践して、最近、やっと社会、制度が追いついてきた。

ケース5 キュービーネット(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成7年 東京都 2億3,560万円 53人
- 2 事業内容 (機能分類)
短時間のヘアカットチェーン (人的サービス、フランチャイズチェーン)
- 3 着想
「時間」の価値をリーズナブルに提供
- 4 サービスモデル
顧客の出来るサービスを除外してヘアカットに特化し、提供機能を絞り込むモデルを創造
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
理美容師対顧客 (顧客は差別化されたサービス提供を評価)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
 - ①フランチャイズチェーンシステムの巧みな活用により、規模の経済、生産性向上、品質維持を図るため、本企業、オーナー企業、カットスタッフ、顧客の機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築し、優位性構築
 - ②顧客接点のマネジメント
削減した機能に対応して、時間短縮のメリットに応じ、顧客の限定された満足とサービスプロセスへの参加を仕組化
- 6 サービスモデル革新の内容
成熟産業である理美容業において、高速ヘアカットの業態を創造し、国内のみならずシンガポール、香港、タイにフランチャイズチェーン展開を行っている。
- 7 成功の要因
 - (1) 時間ビジネスの価値を見出し、新サービスとして価値創造につなげた。
 - (2) サービス内容について、カット業務に集中しその他サービスを削ぎ落として、10分間の間に顧客の必要なニーズを適正な価格でサービス供給する新モデルを市場に新規投入して、顧客の支持が得られた。
 - (3) 本企業が本企業をコア企業とするバーチャルな企業体を組織形成して、その全体最適に向けたサービス供給の仕組みを形成し、全国で均質なサービス供給に成功し、結果として来客者増・売上増を示し、①本部、②FC オーナー、③カットスタッフ (給料アップ、シャンプーやパーマ液による手荒れなどの職業病なし)、④資材の供給元の中小メーカー、のそれぞれの利益拡大が図られるWIN-WINな関係を構築、運用しえた。

ケース6 (株)公文教育研究会

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1962年 東京・大阪 44億1,800万円 2,678人(KUMONグループ全体)

2 主な事業内容 (機能分類)

算数・数学、英語、国語、フランス語、ドイツ語、日本語、書写等のプログラム教材の研究開発、制作、指導法の研究、ならびに教室の設置・運営管理 (人的教育サービス)

3 着想

公文式教育法は、創業者である公文公氏が、独自の算数・数学教材を作成したことが原点。

4 サービスモデル

(1)公文式教育法は、人材育成・能力開発の差別化された仕組みであり、本質的に、人類共通に適用可能なものである。

(2)グローバルに普遍的な指導・教室運営方式を確立しており、本方式に基づき参加国・指導教室数を増やすことが可能。

5 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

世界各地の教室での指導者と受講者の接点 (受講者、家族の満足が重要)

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

国内でベースとなる教材開発、指導者の養成システム、教室での教育方法、等を確立・形成してコアのサービス供給システムを形成。そのシステムを民族文化の異なる諸国にネットワーク展開し、本社と地域本社、各国法人、各教室と間で、機能チェーンの全体最適化に向けた教育支援上の仕組・システムを形成し、差別化された高い優位性のある教育サービスの供給を行っている。

6 サービスモデル革新の内容

国内でベースとなるコアのサービス供給システムを形成。これによって、各国における学習者の自学自習の能力形成を促し、その学習者の成長を体感した家族の満足・感動を引き起こし、さらなる学習者の持続的能力向上を実現するという成果を生み出し、新たな学習者を呼び込み、グローバルな経営上の好循環を生み出している。

7 成功の要因

(1) 公文式が普遍的な要素を持ったユニークな人材育成の方式であること。

(2) 経営者、社員、教室の指導者が、現場からの智恵・経験に学びつつ、互いに手を取り合っ
て発展させてきたこと。

(3) 成功・発展へのサイクルを「教室発展サイクル」として、見える化して、受講者・家族の顧客満足に向けて努力してきたこと。

(4) グローバルなネットワークをうまく機能させてくれたこと。

ケース7 笹屋ホテル

- 1 会社概要 （ 設立年 本社所在地 資本金 従業員数 ）
1903年 長野県 ㈱八光のホテル事業部 63人
- 2 事業内容 （ 機能分類 ）
旅館サービス （ 施設提供サービス ）
- 3 着想
より心豊かなひとときを創り出す。団体客対応から個客の差別化されたニーズへの対応
- 4 サービスモデル
ITシステムにより情報共有と高いサービス品質と生産性の向上を目指す旅館モデルの構築
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
顧客は館内での宿泊、食事、等のサービス提供を経験（接点順の顧客満足が重要）
 - (2) 経営管理対応 （ 供給主体の仕組上で優位性構築 ）
 - ① 2004年から第2次館内システムを運用して、縦割りの各業務に、個客単位で横串を刺して、生産性向上とサービス品質向上のため、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築し、優位性形成
 - ② 顧客接点のマネジメント
今回の業務改革・IT導入で、女中さん達が若返り個別客のニーズに応じたきめ細かなおもてなしサービスが可能となった。
- 6 サービスモデル革新の内容
皇族方も泊まれた伝統的な長野の中規模旅館運営において、自社製の館内ITシステムを構築し、顧客管理、経営管理、外部顧客に対するきめ細かなホスピタリティーのあるサービス提供に活用。
- 7 成功の要因
 - (1) 業務のルーティーンの内、女性従業員の業務を接客業務と作業業務に区分し、接客業務に専念できるようにし、情報共有して、個人対応からグループでの対応にした。
 - (2) これにより、個別客への対応のバリエーションが拡大し、サービス品質と生産性の向上が可能となった。
 - (3) 業務改革の手段としてITを使い、若い人材で対応可能な仕組作りを行い、結果として従業員数の減少（20名減）が達成。
 - (4) これらを実現できたのは、業務改革の方針が明確で手段としてITを使ったこと。
 - (5) また、経営者のIT活用に対する認識の先行と現場人材のオペレーション能力の高さが上げられる。

ケース 8 営業創造(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
2002年 大阪市 1億5,800万円 35人
- 2 事業内容 (機能分類)
主に IT 営業アウトソーシング (人の使用権提供サービス)
- 3 着想
自分の経験からどの IT 企業も新規営業人材を必要
- 4 サービスモデル
人材派遣で派遣者を社員にして IT・営業の知識・技能を習得させて派遣するモデルを創造
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
派遣 IT 営業社員対顧客企業 (派遣者の全人格的評価)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
全社的なバランストスコアカード (全体、事業部、社員)による情報共有と全体最適な企業経営手法により、派遣人材を養成・研修して、顧客ニーズに即応した最適化した人材として供給する仕組を構築し、優位性構築
- 6 サービスモデル革新の内容
単純な IT 営業人材派遣を脱して、社内研修後の IT 新規営業アウトソーシングサービスを創造。社長自らが日本で初めて中小企業の経営革新用のバランスト・スコア・カード活用のためのソフトを新規開発し、販売
- 7 成功の要因
 - (1) IT 営業アウトソーシング事業
通常の人材紹介派遣サービスとは違い、IT 業界の新規顧客獲得の営業マンの不足に対する潜在需要を顕在化し、また、派遣営業マンの技能のレベルは高く、人材養成にかかる時間も短く、人材のコストが低く能力が高いため生産性も向上する。このサービスは IT 業界全体の構造変化、製品供給体制の弱体化を支援するもので社会的価値もある。
 - (2) 戦略創造事業 (バランスト・スコア・カード事業)
他のシステムソリューションに比べ極めて安く、その中小企業向けの導入ステップに対応したものは他に例が無く、新規性がある。その意味で中小企業の潜在需要を顕在化させてきている。今の所ノンクレームで、早く操作出来、安く、中小企業経営における生産性向上効果、経営戦略形成効果も高い。これで日本の中小企業経営の能力水準が上がれば社会的な効果も出てくる。
 - (3) 共に先を見通して、ビジネス展開してきたこと。タイムリーな支援、出資、融資を受けることが出来たこと。

ケース9 (株)グローバルパッセンジャー

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

2005年 東京 3人の経営チーム

2 事業内容 (機能分類)

IT技術者派遣サービス、オフショアサービス等 (人の使用权提供サービス、請負サービス)

3 着想

顧客と雑談中に「ITエンジニアの人手不足で困っている」という話をよく耳にしていた。当初はボランティア的に知り合いを紹介していたのだが、いつそのこと海外に人材を求めていたらどうだろうかと考えたことが始まりだった。

4 サービスモデル

日本語の話せるインド人IT技術者による①高い技能、②低コスト、③日本語による業務遂行という利便性の提供、の差別化の仕組みを導入。

5 新サービス開発 (人材派遣のケース)

(1) 顧客接点のプロセス

派遣されるインド人IT技術者対顧客企業(派遣者の全人格的評価)

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組み上で優位性構築)

本企業は、顧客企業のソフトウェア開発上の機能チェーンの連鎖において、顧客企業の不足するIT人材の補完的な供給業務を、インドを始めとする外国企業と顧客企業との間に入り、これを最適に運営する仕組みを構築して、優位性を形成している。

6 サービスモデル革新の内容

日本市場に特化したインド企業と提携することで、優秀なインド人技術者派遣や高い品質を誇るインドITソリューションの導入を本企業が契約者として人材派遣又は業務請負している。世界中から熱い注目を集めるインドITであるが、導入に際する実際のノウハウやケーススタディなど、具体的な情報が不足していることから不透明な部分が多く、知られざるポテンシャルがまだ国内ではあまり認知されていないのが現状である。

本企業はこうした発注側の顧客と、開発を行うインド企業との間に入り、きめ細かなコンサルティングとコーディネートを行いながら、豊富なプロジェクトの成功実績を積んできている。

7 成功の要因

- (1) 提携先インド企業のITレベルの高さ、作業品質の高さ
- (2) 同社の親日的で誠実な対応とこの企業との信頼関係
- (3) 長年の営業経験から、顧客のIT技術以外のインド人とのインターフェース管理、コミュニケーション支援の必要性に気付き、これらへの対応に心がけてきていることが顧客の信頼を獲得して、短時間での顧客企業の獲得に成功している。

ケース 10 (株)メディアラボ

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

平成 3 年 東京都 1000 万円 45 名

2 事業内容 (機能分類)

病院情報システム、病院情報システム導入支援、看護師シフト管理、インシデント管理、等
(システム財供給サービス)

3 着想 (オフショアリング)

自社のソフト開発の需要の高まりの中で、SE やプログラマー等の慢性的な人材不足の問題や、低コスト要請の高まり等から日本だけでの開発に限界を感じ、海外への進出を考えていたが、社長の知人でベトナムへ進出した企業があり、2004 年 12 月からベトナムでのソフト開発を検討し始めた。

4 オフショア開発に向けた経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

自社のソフトウェア開発上の機能チェーンの形成において、ベトナムでの人件費格差を活用して、自社のベトナム子会社にその詳細設計等の機能を生産工程間分業の形で補完的に分担させて、内外の自社グループ企業間でこの統合業務の全体最適化に向けた仕組を形成して、優位性を形成している。

5 サービスモデル革新の内容

現地に日本人マネージャーを置き、その下で自社パッケージソフトを開発している。

日本側で商品の企画、基本設計を行い、ベトナムで詳細設計等の開発を行っている。

開発単位で、日本人 SE が適時現地に赴きプロジェクト管理をしている。

6 成功の要因

- (1) ベトナム人通訳がまとめ役となっている。
- (2) 最後まであきらめないこと。
- (3) 2005 年までに現地で会社設立できたため、4 年間、法人税の免除を受けたが、早い決断がよかった。
- (4) 異文化マネジメントへの配慮を行い、グローバルな意識を持って現地従業員と接してきていること

ケース 11 コンサルソーシング㈱

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

設立 2004 年 (営業開始 2005 年) 名古屋市 300 万円 6 名 (コンサルタント 3 名)

2 事業内容 (機能分類)

マネジメント・コンサルティング、研修・セミナー、マネジメントクラブ、企画・運営支援
(コンサルティングサービス)

3 着想

従来、企業が社内で人材育成を行ってきたが、最近ではこれを怠っている。この人材育成分野は重要で、企業内人材を鍛え良くしていくため、自分たちとして、実践的で独創的な人材育成を行うよう企業を支援していく。

4 サービスモデル

本企業は、新サービスとして「ストア管理」をサービスメニュー化しているが、これは自動車関連の製造現場で使われている「かんぱん方式」からその根幹を成すトヨタ流の DNA を抽出し、事務、管理、開発部門、等の業務管理に適用させたものである。

5 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

コンサルタント対顧客企業の研修対象者

(2) 経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)

コンサルタントチームとして、トヨタ生産方式の DNA によりホワイトカラー業務の業務プロセスの最適化に向けた「ストア管理」方式の提供とその提供品質の管理を実践

6 サービスモデル革新の内容

今回の新サービスモデルのポイントは、サービス業務の内、営業、開発、サポートサービス、管理業務、等の多様な事務処理について、トヨタ生産方式のベースとなるコンセプトを抽出して、その業務プロセスの連鎖において、品質と生産性の向上等を目指し、成長と変動への対応を中心としてダイナミックな全体最適化に向けた仕組を形成・運用して優位性を形成する。

これにより、その改善基盤の構築と IT に頼らないで PDCA サイクルを踏んだ業務プロセスを跨る業務改善を持続的に行うことにある。

7 成功の要因

- (1) 顧客企業の人材育成ニーズに合致していること。
- (2) コンサル内容の構成要素を「見える化」出来ていること
- (3) 顧客企業の組織管理者が改善の成果を実感できていること

ケース 12 ㈱三技協

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
1965年 横浜市 2億9,600万円 221人(単体)
- 2 事業内容 (機能分類)
オプティマイゼーションサービス(衛星、モバイル、IT)
(通信・ITエンジニアリングサービス)
- 3 着想
衛星・通信工事からIT、モバイルへとデジタル対応し、総合通信・ITエンジニアリングサービスを企業化
- 4 サービスモデル
顧客の業務について、デジタルコンバージェンスを実現し、ビジネス・業務・作業の視点での最適化ビジネスモデルを創造
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
本企業の受注窓口対顧客企業の発注窓口 (ワンストップサービスの評価重要)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
社内に蓄積されたナレッジをベースに全社的なナレッジマネジメントシステム(IT 経営情報システム)を構築して、これをベースとした部門横断型の全社的な情報共有と社内の機能チェーンの全体最適化に向けた経営上の仕組を構築して優位性構築
- 6 サービスモデル革新の内容
衛星、モバイル、ITの単体のサービスから、ニーズに対応した顧客のビジネス、業務、作業の視点で、これらを最適化したサービスを創造
- 7 成功の主要因
 - (1) 独自のナレッジマネジメントの仕組であるサイバーマニュアルにより、①経営者の理念、経営戦略の見える化と②経営者と社員間の経営の仕組情報の共有がなされ、経営者と社員間での全体最適な組織経営が実現。
 - (2) この結果、①上下の意思決定のスピード向上と例外業務処理のスピードの向上に効果があり、②ノウハウ・暗黙知の共有による部門を跨る新たなソリューションの方向の発見、③間接部門の業務処理が効率化して、組織構造がスリム化する、等の効果が見られる。

ケース 13 オーテック(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
1995 年 大阪府 2 億 7,000 万円 52 人
- 2 事業内容 (機能分類)
デジタルデザインプロダクションサービス (物作り支援サービス)
- 3 着想
一般に日本企業のコスト競争力は中国に勝てない。日本の優位性とうまく組合わせたモデル作りたい
- 4 サービスモデル
中国のコスト競争力上の優位性を活用して日本のデジタルな知的資産とを組合わせた統合的生産供給モデルを創造
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
本企業の受注窓口対顧客企業の発注窓口 (ワンストップサービスの評価重要)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
 - ① 東アジア大でのバーチャルな企業体を形成して、自社で開発・設計等の上流工程を行い、生産を中国・韓国企業に行わせる仕組を構築して東アジア最適に向けた優位性構築
 - ② 顧客接点のマネジメント
顧客との受注窓口を一本化した組織体制として、スピードの経済を実践している。
- 6 サービスモデル革新の内容
従来の下請け形態からメーカーの事業化、量産化の機能チェーンの一部をアウトソーシング形態、さらにはODM形態での東アジア企業連携による物作りサービスを創造
- 7 成功の要因
 - (1) 開発設計面の要因としては、先端的なデジタル・インターネット技術に対応する設備と知識・技術の蓄積をベースに、プログラム、ソフト、データの蓄積による自社独自の知的資産にある。これらが同社の高い組織的サービスイノベーション能力の技術上のコアの要素であり、これらをベースに設計面でのイノベーション上の優位性を形成して、高度情報通信技術を使ってグローバルに共有して、案件毎の付加価値提供の源泉とした。
 - (2) 生産機能面で見ると、中国等の工場単位でのコスト上の優位性に加え、QCDE 面での指導、連携により、自社のサービス供給能力の形成と連携した企業グループでのバーチャルな組織的製品供給能力を形成し、これらをベースに物作り・製品供給面での優位性を形成。

ケース14 ビジネスオンライン(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成12年 東京都 2億7,858万円 35人
- 2 事業内容 (機能分類)
ASP会計サービス「ネットd e 記帳」等、提供
(ITプラットフォーム・コンテンツ提供サービス)
- 3 着想
東商IT化支援エキスパートの経験から中小企業の会計処理のIT化の遅れを痛感
- 4 サービスモデル
本企業のライセンス供与により、各県の商工会連合会はその記帳機械化システムを、本企業の構築・提供したASP使用の新モデル「ネットd e 記帳」に置換え、新しい記帳ビジネスを展開。
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24時間対応)
 - (2) 経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)
各県の商工会連合会は、傘下の商工会、個別の事業者との間で、本システムを導入してその記帳事業を安価で簡易にネットワーク化するビジネスモデルを構築して、業務効率化・生産性向上のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築して優位性構築
- 6 サービスモデル革新の内容
従来の分断された会計サービスから、IT活用で、ASP会計サービス「ネットd e 記帳」のビジネスモデルを関係組織体と連携して創造し、各県の商工会連合会にソフトのライセンス供与を行い、統合的な新プラットフォーム上で彼らが新しい記帳システムを構築運用。
- 7 新しい記帳サービスの成功の要因
 - (1) 導入企業側には、①会計ソフトの購入(導入)不要、②バージョンアップ、バックアップの必要なし、③リアルタイムな情報把握、④指導員によるリアルタイムな確認、指導のメリットがある。
 - (2) 商工会側にも、①操作するパソコンにソフトの導入の必要なし、②記帳業務の効率化、③会員企業によるスムーズな自計処理の実現、④会員企業とのコミュニケーションアップ、のメリットがある。
 - (3) この記帳会計システムの仕組の導入により、従来の枠組みを超えて、会員企業、地域の商工会、都道府県の商工会連合会、本企業のそれぞれが本サービスに参加して、それぞれWIN-WINな関係の構築、運用ができています。

ケース15 (株)インフォマート

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
1998年 東京都 9億3,885万円 125名
- 2 事業内容 (機能分類)
フード業界企業間電子商取引支援プラットフォームの運営
(ITプラットフォーム・コンテンツ提供サービス)
- 3 着想
日本中の食と食、企業と企業を結びつける。業界標準型プラットフォームを考え全企業同条件での利用。
- 4 サービスモデル
このためのIT利用のフード業界の企業間電子商取引支援プラットフォームのモデルを創造
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24時間対応)
 - (2) 経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)
毎日食材を仕入れる企業のその取引先との受発注業務に関し、本部、各店舗、納入先との間の会計事務について、ASP活用により、業務効率化・生産性向上のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築。
- 6 サービスモデル革新の内容
従来の地域完結型の食材市場から、全国ベースの食品食材市場(新規取引先の発掘)、ASP受発注システム(日々の受発注業務の効率化)、FOODS信頼ネット(安心・安全の仕組み作り)、ASP商談システム、の4システムを関係企業と連携して創造。
- 7 成功の要因(ASP受発注システム)
 - (1) システムが、使いやすく、費用対効果が高く、豊富な機能を持っており、顧客の支持を得ている。
 - (2) 以下の外食業界に共通の悩み・問題点をシステムと仕組み上で解決したことにある。
本システムでは、①取引実績データを取引先と共有できるのでミスがない。②帳票への入力作業は不要で、経理システムとの連動も可能。③データベース化しているため、仕入・単品管理ができ、分析・戦略に役立つ。④本システムでは受発注データを共有するため取引先との月次がすぐ締まる。
 - (3) 買手企業として新規に本システムに参加する場合、売り手企業の全社が参加することとなるが、既に売り手企業が多数参加しているので、自社への売り手企業の賛同が得やすい。

ケース 16 (株)ドリコム

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
2001年 東京都 4億300万円 148人
- 2 事業内容 (機能分類)
ブログの法人・個人向けサービス
(ITプラットフォーム・コンテンツ提供サービス)
- 3 着想
独自の日記サービスを開発していたが、ブログの先進性に着目
- 4 サービスモデル
ブログシステムの独自開発と市場供給を行うモデルを構築。
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
パソコンのITプラットフォーム対顧客(24時間対応)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
新ソフト開発において、企業内の営業と開発がチーム体制を組んで、情報共有し、高速の事業化に向けた機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築して優位性を構築
- 6 サービスモデル革新の内容
ブログシステムという新サービスを国内で他社に先駆けて市場に供給し、最近ではASPシステムを活用したブログサービスを導入して、中小企業者等へのサービス導入の拡大を図る。
- 7 成功の要因
 - (1) 当初から、内外の新技术、新サービスの動向にアンテナを張り巡らし、新動向を素早くキャッチし得た。
 - (2) 新ソフト開発において、営業と開発がチーム体制を組んで、情報共有し、全体最適な仕組みで、高速の事業化に成功
 - (3) これに加え、ブログの開発・販売企業の中にあって、ユニークに新規ドメイン参入フェーズ、製品化フェーズ、拡販フェーズと、事業フェーズを段階的に分けてロードマップを描いて素早いビジネス展開をして、市場創造型企業としての事業化に成功してきている。

ケース 17 (株)フレスタ

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

昭和 26 年 広島市 9,300 万円 3,600 名 (内正社員 610 名)

2 事業内容 (機能分類)

総合食料品・日用品雑貨販売のスーパーマーケット(43店舗)、IT を活用したネットスーパー(生鮮宅配事業)を広島市内へ展開 (小売サービス、直営チェーン)

3 着想

会員カード導入により、より細かな顧客ニーズを把握することができ、様々な検証結果により、新たな顧客ニーズが浮かび上がるとともに、人口減少社会に対応できるサービスとして、生鮮宅配を中心とするマルチフォーマットを着想。

4 サービスモデル

マルチフォーマットの仕組により、生鮮宅配事業をはじめとして大・中・小規模店舗、コンビニ、等で様々なサービスを提供する。

自社センターを備えた本格的な宅配事業を有するスーパーマーケットは存在しない。

5 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

各店舗における顧客の入室から商品選択、レジ、退室、等のプロセス。

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

ダイヤモンドチェーン経営をベースとする経営モデルでは、店舗、本部、各ベンダーが顧客情報を共有して、商品の売れ残りロス、販売機会の消失のロスの減少にむけての連携する取組を実施して、共に経営上の成果を上げてきている。

これは、本企業の生産性向上、品質向上等に向けた顧客、店舗、本部、ベンダー、等の各参加者間での機能チェーンのダイナミックな全体最適化に向けての仕組形成による優位性構築とその適切な運用である。

6 サービスモデル革新の内容

このダイヤモンドチェーンの仕組にマルチフォーマットのコンセプトを追加して統合化し、サービスの供給ソースをマルチなチャンネルに拡大して、ロイヤルティの高い顧客の商品購入プロセスにおけるダイナミックな生涯価値の最大化を目指す。

7 成功の要因

(1)時代に合致した明確な経営理念とコンセプト、(2)競争力のある店舗フォーマット確立(ハード・ソフト)、(3)商品開発力の優位性(PB商品・推奨品)、(4)営業を支える情報システムの優位性、(5)出店を支える人材確保と人材育成、(6)120年の歴史に裏打ちされる地場での知名度

ケース 18 スターウェイ(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
1999 年 東京都 3 億 5,030 万円 13 人
- 2 事業内容 (機能分類)
環境配慮型物流サービス (物流支援サービス)
- 3 着想
工場の IC 輸送容器の廃棄を見て、資源の有効利用から見て勿体ない。IC トレイのリユースを着想
- 4 サービスモデル
新事業で特許化したダンボールの物流の通い箱をリユースさせ、IT 管理して、トレース可能なモデル創造
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
配達員による新型の通い箱 (IC タグ付き) の循環 対 顧客・荷物
(IT サービスは 24 時間対応)
 - (2) 経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)
新型の通い箱をベースとしたリユースのビジネスモデルを構築して、環境配慮型の環境負荷低減、関係者間の業務効率化・生産性向上、等のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性構築
- 6 サービスモデル革新の内容
家電等の修理品を対象に、従来の単なる搬送サービスから、環境負荷を低減させた物流革新システムを、ASP システム・RFID チップを活用して、創造し事業化。
- 7 成功の要因
 - (1) 環境保全、修理・メンテナンス、物流は永遠の課題であること。
 - (2) 先端の IT 技術を使って企業の壁を越えて機能チェーン間の全体最適に向けた仕組を持つ環境物流システムが構築でき、環境上のメリットに加え、ユーザー企業、個人消費者、本企業間の WIN-WIN 関係が出来たこと。
 - (3) 出資、融資、新連携支援等、関係者のタイムリーな支援が得られたこと。

ケース 19 イー・トラック(株)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1999年 東京都 1億5,900万円 15名

2 事業内容 (機能分類)

A S Pによる物流・ロジスティクスの効率化支援ソリューション (物流支援サービス)

3 着想

物流の世界の非効率なサービス、IT化の遅れに気付いていた。ブロードバンドの到来を予想して、これら課題解決に向けてのソフトのサービス提供を考えていた。

4 サービスモデル

配車計画分野でA S P方式のサービス提供をしているのは本企業のみである。

ビジネスモデルの特許を所有している。

5 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

契約後は、顧客企業は24時間何時でも、端末上のフォーマットに入力するだけで本企業からの配車計画のソリューションを画面上で受領

(2) 経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)

顧客企業の本来業務であったトラック配送における従来の個別事業部門・工場単位での個別最適な配送計画策定・実行業務について、本企業が新規事業創造したA S P方式での差別化したソフトウェアを時間貸しの形で顧客企業にサービス提供することにより、ユーザー企業の自社内・関連企業間での統合輸配送業務を可能とし、顧客企業の業務生産性向上、サービス品質向上、等のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築、運用する支援を行っている。

6 サービスモデル革新の内容

完全 Web 対応の配車支援・配送計画A S Pサービスで、お客様の注文データをもとに、最適な配車・配送計画を自動計算し、車両の積載効率向上と車両の回転率向上を実現する。

7 成功の要因

- (1) 顧客の課題・ニーズに真剣に向き合い、短いタクトタイム(開発期間)でサービス内容に反映させ、これが顧客感動を呼び、口コミでの顧客拡大につながっている。
- (2) 先見性のある出資者に恵まれ、タイムリーに資本提供を受けたこと。
- (3) IT化の遅れた業界であったが、先入観を持たず諦めずにチャレンジしてきたこと。
- (4) 事業環境変化、ブロードバンド環境の成熟等、見通しが的中してきたこと。

ケース 20 GDH(株)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

2000年 東京都 28億6,100万円 55名

2 事業内容 (機能分類)

グループ企業の経営戦略及び企画制作策定と実行、グループ全体財務経営管理、コンテンツ投資・作品投資、著作権管理、ワールドワイドなコンテンツ開発、ニューメディア向け事業展開、等
(システム財供給サービス)

3 着想

日本に優位性があり、デジタルサービスと親和性のあるものとしてゲーム、アニメを想定し、2010年までにこの業態でグローバルな市場での第1人者になりたい。

4 サービスモデル

グローバルな市場・顧客を想定して日本に優位性のある多様かつ独創的なアニメコンテンツを創造して、これを垂直統合的に市場へ供給して、グローバルな顧客満足・感動を得る。

5 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

主に現地の販売業者、TV放送企業、等とその視聴者等が顧客接点を形成。

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

従来の分断されて部分最適な業務体制から、グローバルな事業持株会社制度を採用して、①世界各地の顧客情報を日本に還流して制作に反映させる仕組を作り、②機能チェーンの全体に対し、自社として効果的に影響力を及ぼして、流通・販売を含めた全体的な付加価値形成の最大化を目指した機能のオーケストレーションによるグローバル最適に向けた仕組を構築している。

6 サービスモデル革新の内容

このような事業持株会社制度を活用してのグローバル最適な仕組により、グループ内の効果的・効率的な分業体制による独創的なアニメ作品の制作とその高い提供品質と生産性の向上を実現させてグローバルな顧客の満足・感動の確保してきている。

7 成功の要因

(1) 経営者のリーダーシップ

(2) クリエイティブ、プロデューサー、財務、技術の機能部門別の専門人材が集まったこと。

(3) コンテンツというグローバルな成長市場で、会社としてタイムリーなグローバル化・組織化戦略が奏功した。

ケース 21 (株)ウム・ヴェルト・ジャパン

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
2002年 埼玉県 1,000万円 7人
- 2 事業内容 (機能分類)
廃蛍光管リサイクルサービス (資源リサイクルサービス)
- 3 着想
産業廃棄物で廃棄される廃蛍光管のリサイクルがなされれば地球環境、資源再利用の観点から適切。
- 4 サービスモデル
このための安全なリサイクルモデルを創造
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
本企業の蛍光管の販売・回収窓口対顧客の購入・廃棄窓口 (ワンストップサービス供給)
 - (2) 経営管理対応
産学連携で新技術を開発し、蛍光管ユーザーの購入、使用から回収、安全処理の安全で効率的な処理のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを構築して優位性構築
- 6 サービスモデル革新の内容 (サービス内容上に優位性構築)
従来ゴミにしていた廃蛍光管に関し、安全で効率的な廃蛍光管リサイクル事業を研究・開発し、事業化して有効活用。今後、国内他地域、東アジア地域への展開も視野に入れている。
- 7 成功の要因
 - (1) 産学連携を活用して、廃蛍光管の安全なリサイクル処理技術開発に必要な基礎技術を迅速に開発できた。
 - (2) 本新技術を使って、蛍光管の販売、廃蛍光管の回収、リサイクルを実施する新しいサービスモデルを短時間で立ち上げ、2006年4月、この操業を開始している。
 - (3) 本サービスは、蛍光管リサイクル事業における地球環境、ユーザー企業、本企業との間の全体最適な仕組みによるもので、参加者間のWIN-WINな関係の構築、運用が見られる。

ケース 22 ㈱タカギ

- 1 会社概要 （ 設立年 本社所在地 資本金 従業員数 ）
昭和 36 年 北九州市 4 億 9,800 万円 343 人
- 2 事業内容 （ 機能分類 ）
屋上緑化のための省エネ・低コスト型管理システム （ 屋上緑化の統合工事、管理サービス ）
- 3 着想
灌水製品の機器メーカーが事業多角化し、顧客ニーズに対応したカスタマイズされた屋上緑化工事サービスを開発したい。
- 4 サービスモデル
水分感知型の自動散水システム付の屋上緑化工事提供サービスモデルを創造。
- 5 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
工事中は、本企業の窓口と建物の施設管理者とが接点、工事後はメンテナンスサービス窓口同士が接点。
(工事サービスから保守サービス)
 - (2) 経営管理対応 （ 供給主体の仕組上で優位性構築 ）
新連携により、①水分感知の灌水タイマーを開発するとともに、②供給チームには造園工事等各分野での市場での優位性を持つ企業をネットワーク化して、新商品機能を形成して、連携体による効率的な工事・管理サービス提供のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性構築
- 6 サービスモデル革新の内容
最近大都市でニーズの高まっている屋上緑化について、従来型の導入工事サービスに比し、水分感知の灌水タイマー・センサー使用の高品質・省エネ・低コストの導入工事サービスを開発し、事業化に成功している。
- 7 成功の要因
 - (1) コア企業が水分自動感知型の灌水タイマー装置の開発・販売から、有能な造園工事業者のリクルート、等の全体をワンセット化して統合サービスシステム化し、また、その需要家を確保しているが、このようなコア企業の連携体における位置取りが適切。
 - (2) 短時間でのシステムアップと経営力の高さ。
 - (3) 今後の政策支援として、国、地方から屋上緑化促進のための補助金等の支援が出るかで、屋上緑化の普及のスピードが変わる。

13. 成功の要因

ベンチャー企業論における新規事業の一般的な成功の要因として、①事業性、②経営者、③進捗管理、④新事業を取巻く事業環境の変化のスピードの4つが上げられているが、これを今回のサービスモデル革新の構図の5つのレベルに筆者が当てはめると次の様に整理できる。

サービスモデル革新においては、経営者がリーダーシップを持って、当該新サービス形成を以下の5つのレベルを想定し、構想、設計して事業性の高いプロジェクトに練り上げる。直面する事業環境の中でその適切な実行と進捗管理を行う成長・発展のマネジメントを柔軟かつダイナミックに実践していく。これらが新サービスの中長期的な成功の要因となる。

ここでは、先進事例の中に見られるこの5つのレベル毎の特色のある事例を整理する。本来的には、事例単位でその5つのレベルの継続性をフォローする必要があるが、今回は、それぞれのレベルでの特色ある取組を紹介して、発展のレベルに応じた参照例としよう。

(1) 着想・新機能形成・経営理念形成のレベル

- ① ヴァイタス (No2) のケースでは、自社の機能は製品企画と販売であるが、関係企業の機能を補完的に連結して、患者が必要な医師・看護師の知識・情報提供機能、外部との情報通信提供機能、等を統合的に管理する新プラットフォーム機能を形成し、サービスモデル化に成功している。
- ② キュービーネット (No5) のケースでは、理・美容業のサービス提供機能を削除してヘアカットというコア機能に絞り、時間産業の概念を創造している。

(2) 新サービスモデル形成のレベル

A 差別化

- ① スターウェイ (No18) のケースでは、A S P / R F I D 利用の通い箱のリユースモデルによる差別化した環境配慮型の物流モデルを創造
- ② タカギ (No22) のケースでは、通常の屋上緑化工事ではなく、差別化した灌水タイマーを開発・設置して自動化した屋上緑化工事モデルの創造

B 収益性確保

① 規模の経済

- i やさしい手 (No3)、キュービーネット (No5) 及び公文教育研究会 (No6) のケースで採用されているフランチャイズチェーンモデル
- ii 笹屋ホテル (No7)、インフォマート (No15)、ビジネスオンライン (No14)、等のケースでは、従来、サービス提供における立地地点でのマーケティング・販売という空間制約をネット・IT 活用の新しいビジネスモデルにより克服している。

② 範囲の経済

笹屋ホテル (No7) 等のケースでは、その顧客接点での価値創造サイクルにおいて、売店、会議場、コンシェルジュサービス等の多角的なサービスを提供している。

③ スピードの経済

- i オーテック (No13) のケースでは、ユーザー企業に対し、超高速試作サービスを提供している。

- ii ドリコム (No16) のケースでは、社内の営業と開発部局がプロジェクトチームを作り、顧客ニーズに対応した新製品コンセプト・機能の迅速な新製品開発・商品化、事業化に成功。
- iii ヴァイタス (No2)、スターウェイ (No18)、等のケースでは、「新連携」スキームで新サービス提供に必要な個別機能の束を迅速に全体最適に形成し、新サービスの迅速な商品化、事業化に成功。
- ④ 集中化と外部化の経済（優秀なアウトソース企業の活用）
グローバルパッセンジャー (No9)、オーテック (No13)、等のケースでは、優秀な外部のアウトソース企業との機能連携を行っている。
- ⑤ 困り込みの経済
キュービーネット (No5)、公文教育研究会 (No6)、等のケースでは、サービスブランドの育成・価値向上に努めている。

（３）新サービス開発のレベル

サービスモデル革新における新サービス開発において、旅館、病院、等の施設提供サービス等での業務改革と連動した業務プロセス革新への取組は、以下の通りであり、具体的な生産性向上、品質向上は、これらの一貫的な取組の結果である。

- i サービスモデル革新に向けて業務改革をまず行って、
- ii 提供機能・業務の連鎖において、顧客情報を共有し全体最適に向けた仕組を構築して、
- iii 主に a フロントオフィスでのサービス提供時における品質向上による付加価値向上及びバックオフィスの自動化・効率化、b 顧客の満足・感動の確保、の両立を果たす。
- iv 規模の経済を追求して、全国的なチェーン展開、等を図る。

他方、以下では、個別ケースにおいて、関係項目の内、特徴的な取組について紹介しよう。

① 生産性向上

- i ITに頼らない業務改善
コンサルソーシングのケース (No11) では、本企業の提唱する「ストア管理」をサービス企業のオフィス業務にトヨタのかんばん方式導入する指導を行って、成果を上げている。
- ii バックオフィス業務の機械化、ロボット化
旅館の加賀屋では、バックオフィス業務の食事配送業務をロボット化して、生産性向上を図っている。

② 品質向上

- i やさしい手 (No3)、笹屋ホテル (No7)、等のケースでは、現場スタッフの多能工化、サービススタッフのチーム作業による空いた工数を現場のサービス品質の向上に役立たせている。

（４）開業のレベル

① 顧客接点業務における人材研修

公文教育研究会 (No6)、笹屋ホテル (No7)、営業創造 (No8)、三技協 (No12)、フレスタ (No17)、等のケースでは、人材育成、研修に注力している。

② 経験経済を意識した顧客感動に向けての演出

旅館の加賀屋、笹屋ホテル(No7)のケースでは、顧客感動を意識したサービススタッフの対応を演出している。

(5) 安定成長に向けた取組のレベル

- ① 公文教育研究会(No6)、笹屋ホテル(No7)、フレスタ(No17)、等のケースでは、可能な限り従業員満足に努めており、それがサービス品質向上、顧客満足につながっている。
- ② 公文教育研究会(No6)のケースでは、その独自のメソッドにより、子供の生きる力を伸ばし、自主的なカリキュラムの先取り達成を通して、指導者の満足、本人の変身・能力向上、家族の満足・感動を確保してきている。

14. まとめ

(1) 今回の研究の意義と成果

筆者は18年度のナレッジリサーチ事業「日本の中小企業のサービス経営とイノベーション」研究報告において、i サービスモデル革新、イノベーションの概念整理とその経路が見える化・明確化、ii サービス経営とサービスモデル革新、イノベーションに向けての全体フレームワークの構築、iii 先進的な14企業でのケーススタディーを通じて、この全体フレームワークの妥当性を確認したところである。

19年度の本報告はこの18年度研究の続編、完成版とも言うべき性格のものであり、サービス供給に関する事業、機能、グローバルな市場の新視点から包括的な全体フレームワークを形成し、22のケース事例として、本領域における体系的な解説書としたところである。

今回の報告書は、サービス経営の基本的課題、サービスモデル革新、更にはその後の安定成長に向けての道筋を市場の発展のレベルに応じ説明するとともに必要な組織能力を明らかにする体系的なサービスモデル革新に関する統合的なフレームワークとこれに対応する先進事例を記述した数少ない報告書である。

これまでのサービスモデル革新は、一部の優れたイノベーターが苦労を重ねて成し遂げられる大変な事業革新プロセスであったが、今回の報告でそのプロセスを詳細に見える化したので、日本の中小・ベンチャー企業の本取組への困難性が緩和され、必要な企業の自己努力の方向、政策支援のポイントも明らかとなる。

多くのイノベーター、既存サービス企業の方々がこれを活用して、遅れている各サービス分野の生産性向上とイノベーションにより市場で経営上の成果を上げて、新しい企業成長の方向を見出すことが期待されている。

本資料は、政策当局、また、中小企業基盤整備機構の多様な支援現場での参照可能な先進事例のケース集となり、関連する各事業のサービス経営関連事例における事業採択の際の判断基準のひとつになる。

(2) 多様なサービスモデルの共通性

多様なサービスモデルにおいて、各サービスモデルに共通する以下の優位性形成上の特徴を明らかに出来た。サービス固有のものとして、「提供サービス内容上」での機能の連鎖が確認でき

た。(参考図表 12 参照)

- i 企業として単独供給か企業連携による供給かを選択し、
- ii 業態に応じ、サービスの「供給主体の仕組上」、又は(及び)「提供するサービス内容上」で、
- iii 提供機能(業務ルーティーンの束)の連鎖が見られ、
- iv この連鎖の最適化に向けた仕組を構築して供給上の優位性を形成して、サービス提供し、
- v 顧客の満足・感動を得ている。

(3) 中長期的な市場での成功の要因

サービスモデル革新においては、経営者がリーダーシップを持って、新サービスを i 着想から新機能形成、経営理念形成、ii 新サービスモデル形成、iii 新サービス開発、iv 開業、v 安定成長に向けての取組、の5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して事業性の高いものに練り上げる。これを直面する事業環境下で、柔軟に進捗管理することが、中長期的な中小・ベンチャー企業の市場成功の要因である。

(4) 当面の市場で経営上の成果を上げるための条件

サービス供給で、部分最適モデルから、全体最適モデルへの転換を図り、顧客の満足・感動を得て、市場での経営上の成果を上げるための条件は、以下の通り。

① 供給サイドの経営管理上の条件

顧客情報を共有し、全部門にまたがる生産性向上、品質向上、マーケティング、ブランド、等の課題解決のため、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組の構築とそれに対応した機能チェーン、業務ルーティーンの形成と運用を行うことである。この仕組の持続可能な条件は、各参加者間でWIN-WINな関係の構築、運用である。

② 需要サイドの顧客側の条件

顧客が提供されたサービスに対して満足・感動を示し、顧客がこのサービスを継続購入し、第三者への口コミ勧奨を図ること。このための企業側の顧客接点のマネジメントが不可欠。

(5) 生産性向上から新産業創造へ

既存サービスでの生産性向上策は、通常、業務の稼働率向上、単位当りサービスの生産性向上、業務のIT化、等の個別対処である。

サービスモデル革新は、新サービス開発であり、以下の組織・仕組・業務レベルでの革新プロセスで、具体的な生産性向上は、これらの取組の結果である。

これに規模の経済(チェーン展開、等)が加われば、時間産業(高速ヘアカット)、回転寿司、ネットビジネス、等のような新産業創造も期待できる。

- ① サービスモデル革新に向けて業務分析・業務プロセス革新をまず行って、
- ② 提供機能・業務の連鎖において、顧客情報を共有し全体最適に向けた仕組を構築して、
- ③ 主に i フロントオフィスでの適切な付加価値形成とバックオフィスの自動化・効率化、ii 顧客の満足、の両立を果たす。

(6) 東アジア・グローバル経営への道筋

今後、日本の中小・ベンチャー企業としては、最近の経済活動のグローバル化、東アジア化を

念頭において、その新しいサービス成長戦略において、業態に応じ、自社の供給上の優位性をベースとしたサービス輸出に向けた取組が求められている。

サービス供給企業が国内経営から東アジア・グローバル経営へと発展の道筋をたどるためには、一般に国内でサービスイノベーションを実現してサービス供給上の優位性を獲得して、異文化・異民族の人々にそのサービスモデルを転写する必要がある。

このため、現地市場での成功の条件は、①自社の連携する組織能力構築と経営の現地化、②リスクへの対応、③現地文化への対応である。

現在、注目を浴びている個別業態での対応の方向のポイントは以下の通り。

- ① フランチャイズシステムのグローバル展開
- ② ASP・SaaS、ITシステム開発の国際展開
- ③ コンテンツ輸出のグローバル展開
- ④ ソフトウェア・アニメ開発のオフショアリング

(7) 今後の課題と対応の方向

- ① いずれにしても、サービス産業の業態は、少子高齢化の進展等の社会環境の変化、グローバルなビジネス交流の活発化、産業構造の更なる変化、ITの更なる進化もあって、今後、刻々変化していくものと予想される。
- ② こうした中において本報告の意義は、サービスの本質、サービス経営、サービスモデル革新の基本とその動態プロセスを理論的に克明に記述、見える化したところにある。中小・ベンチャーのサービス企業の方々は、この中からサービス経営に関する部分、サービスモデル革新に関する部分を適宜活用頂くことが期待されている。
- ③ 今後の展開として、今回の成果をベースに、より実務的な教材開発・支援事例のケース作成を行い、関係する支援機関のアドバイザー等の理解を深めてもらうとともに関係の中小・ベンチャー企業への積極的な支援を行う必要がある。
- ④ これらにより、厳しい経済環境下にある日本の中小・ベンチャーのサービス企業の今後の経営安定、サービスモデル革新、生産性向上さらには新産業創造をより具体的かつ着実に進めて行くことが期待される。

15. 今後のサービスモデル革新に向けての提言

本研究で得られた今後の日本の中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新の方向について提言しよう。

(1) 基本的方向

① 中長期的な市場での成功の要因

サービスモデル革新においては、経営者がリーダーシップを持って、新サービスを i 着想から新機能形成、経営理念形成、ii 新サービスモデル形成、iii 新サービス開発、iv 開業、v 安定成長に向けての取組、の5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して事業性の高いものに練り上げる。これを直面する事業環境下で、柔軟に進捗管理することが中長期的な中小・ベンチャー企業の市

場成功の条件である。

② 当面の市場での経営上の成果に向けての必要な条件

サービス供給で部分最適モデルから全体最適モデルへの転換を図り、サービスモデル革新、等を通じて、市場での経営上の成果を上げるための必要な条件は、以下の通り。

- i 供給サイドの経営管理上の条件として、顧客情報を共有し、全部門にまたがる生産性向上、品質向上、マーケティング、ブランド、等の課題解決のため、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組形成と対応した現場の機能チェーン、業務ルーティーンの形成と運用を行うことである。この仕組の持続可能な条件は、各参加者間でWIN-WINな関係の構築、運用である。
- ii 需要サイドの顧客側の条件は、顧客が提供されたサービスに対して満足・感動を示し、顧客がこのサービスを継続購入し、第三者への口コミ勧奨を図ることである。このための顧客接点のマネジメントが必要である。

③ 生産性の向上から新産業創造へ

既存サービスでの生産性向上策は、通常、業務の稼働率向上、単位当りサービスの生産性向上、業務のIT化、等の個別対処である。

サービスモデル革新は、新サービス開発であり、以下の組織・仕組・業務レベルでの革新プロセスで、生産性向上は、これらの取組の結果である。これに規模の経済（チェーン展開、等）が加われば、時間産業（高速ヘアカット）、回転寿司、ネットビジネス、等のような新産業創造も期待できる。

- i サービスモデル革新に向けて業務分析・業務プロセス革新をまず行って、
- ii 提供機能・業務の連鎖において、顧客情報を共有し全体最適に向けた仕組を構築して、
- iii 主にa フロントオフィスでの適切な付加価値形成とバックオフィスの自動化・効率化、b 顧客の満足、の両立を果たす。

④ 人材育成

従来からのサービス経営、サービスマーケティングに加え、今回のサービスモデル革新の成果を活用して、中小企業のサービス経営者及び経営者予備軍に対しての必要な研修等の人材育成を行う必要がある。

⑤ 中小企業のIT（ASP・SaaS）利用の促進

今回の22事例の内、21事例がIT利用をベースにモデル革新を実践。

中小・ベンチャーのサービス企業の今後のサービスモデル革新に際して、手段としてのIT利用は不可欠である。そのためには、まず、着想・新機能形成と同時に、モデルの具体化に向けて現在のインターネット、ASP・SaaSサービス、等の仕組がどう役立つか、その導入のための具体的な支援が期待される。インターネット、ASP・SaaS利用のフレームワークと中小・ベンチャーのサービス業の多様な業種別の先進事例のケースによる大・中・小企業等での研修、セミナー、等を行う。

⑥ 東アジア・グローバル経営への道筋

今後、日本の中小・ベンチャー企業としては、最近の経済活動のグローバル化、東アジア化を念頭において、その新しいサービス成長戦略において、業態に応じ、自社の供給上の優位性をベースとしたサービス輸出に向けた取組が求められている。

今後のサービスモデル革新の海外展開に当たっては、そのモデルが多くの市場関係者のニーズにマッチすれば、国内にとどまらず東アジア地域、グローバルなニーズを満たすようなモデル設計と実践をする時代となってきた。そのためのビジネスモデルの練上げと人材の育成・確保による組織能力形成を行うことが期待されている。

サービス供給企業が国内市場を超えて海外市場へと市場拡大し、サービス輸出を行うためには、一般に国内でサービスイノベーションを実現してサービス供給上の優位性を獲得した上で、異文化マネジメントに配慮して、異文化・異民族の人々にそのサービスモデルを転写する必要がある。

現地市場での成功の条件は、以下に示すように①自社の連携する組織能力構築と経営の現地化、②リスクへの対応、③現地文化への対応である。また、個別業態での対応の方向も明示する。

i 自社の連携する組織能力構築と経営の現地化

サービスの中小・ベンチャー企業が東アジア経営、さらにはグローバル経営に向かう道筋は、組織学習のプロセスである。企業の成長の度合いに応じ、企業の形を決め、東アジア・グローバルな企業グループでの組織設計、経営方式の下で、自社の親会社と子会社の間で連携する組織能力を形成していくプロセスである。サービスの特性から経営の現地化は不可欠である。これらに失敗するとかえって経営上で大きな打撃を受けることになる。

ii リスクへの対応

このサービス輸出・現地供給を東アジア大、グローバルに行うには海外の相手方の企業・人に対するリスクの把握に加え、その相手国に関する知識・情報レベル、企業行動・契約規範のレベル、関連産業のレベル等でのリスクの把握とマネジメントが必要になる。

具体的には、a 困難な人材管理（優秀な人材確保、労務管理、コミュニケーション）、b インフラ・部品企業の未整備、c 商慣行・制度・行政面での障害、d 模倣品・技術流出・知的財産権の侵害、e 為替リスク、等があげられる。

iii 現地文化への対応

企業としてサービス内容をチェックして、現地文化とサービスコンセプト・機能、サービスモデル、供給システムとの調整を行い、必要なサービスの現地適応を図る必要がある。

アニメーション等のコンテンツ制作においては、単に経営の現地化を行うだけでなく、現地の人々の文化に即したカルチャライゼーションを行って彼らのアニメーションにする必要がある。

他方、日本で確立したグローバルな視点でみてユニークなサービス供給システム上の優位性は、単純に現地適応した形でシステム変更をしない方が適切な場合もある。

iv 個別業態での対応の方向

a フランチャイズシステムのグローバル展開

キューベネット、公文教育研究会のように国内でグローバルに優位性のあるビジネスモデルを構築して、それを東アジア・グローバルにフランチャイズチェーン化していくことが期待されている。

b ASP・SaaS、ITシステム開発の国際展開

現在、大手IT企業を中心に、i 日系企業の現地法人と本社との間でのやり取りに関する個別ITシステム開発、ii 国内から現地子会社との間でのASP・SaaS方式での多言語での電子メール等のサービス利用、等が見られる。今後、日本の中小・ベンチャーIT企業によるこのようなサービス供給の進展が期待される。

c コンテンツ輸出のグローバル展開

日本のアニメーション、映画、テレビ放送コンテンツ等のコンテンツ輸出が体系的になされていない現状にあるが、今後、これを企業の自助努力、政府の支援により、グローバル展開していくことが求められている。

d ソフトウェア・アニメ開発のオフショアリング

日本のソフトウェア開発のオフショアリングは、大企業を中心に中国、ベトナム、シンガポール、インドへと広がりを見せている。また、アニメの動画制作工程も近隣の中国、韓国に工程間分業が見られる。このような動きは今後も進展していくと見込まれているが、中小・ベンチャー企業としても、グローバルな経営マインドを持って、自社の強みの事業領域について、WIN-WINな関係での国際的な事業連携を推進することが適切な状況になってきている。したがって、自社としてこれへの準備をするか、このような状況に対処するための別途の差別化戦略を構築・実施する必要がある。

(2) 政策の方向

2006年6月の政府・経済産業省の新経済成長戦略、また、2007年4月20日の経済財政諮問会議への経済産業大臣の提出資料等においても、今後のサービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けての必要性と業種横断的な取組と個別分野への取組の方向が示されている。

その主要例として、i 中小サービス業のIT活用支援、ii サービス業での製造業の管理ノウハウの活用支援、iii サービス人材の育成支援、iv サービス業の海外進出支援、v サービス業300選の順次策定と表彰、等が挙げられる。

現状、日本全体で、大学、研究機関等におけるこのようなサービスモデル革新、イノベーションに関する科学研究、また、今回のベンチャー企業論のアプローチによる研究等もまだ緒に就いたばかりであり、今後、産学官が連携して出来る所から試行錯誤的に実践していく必要がある。

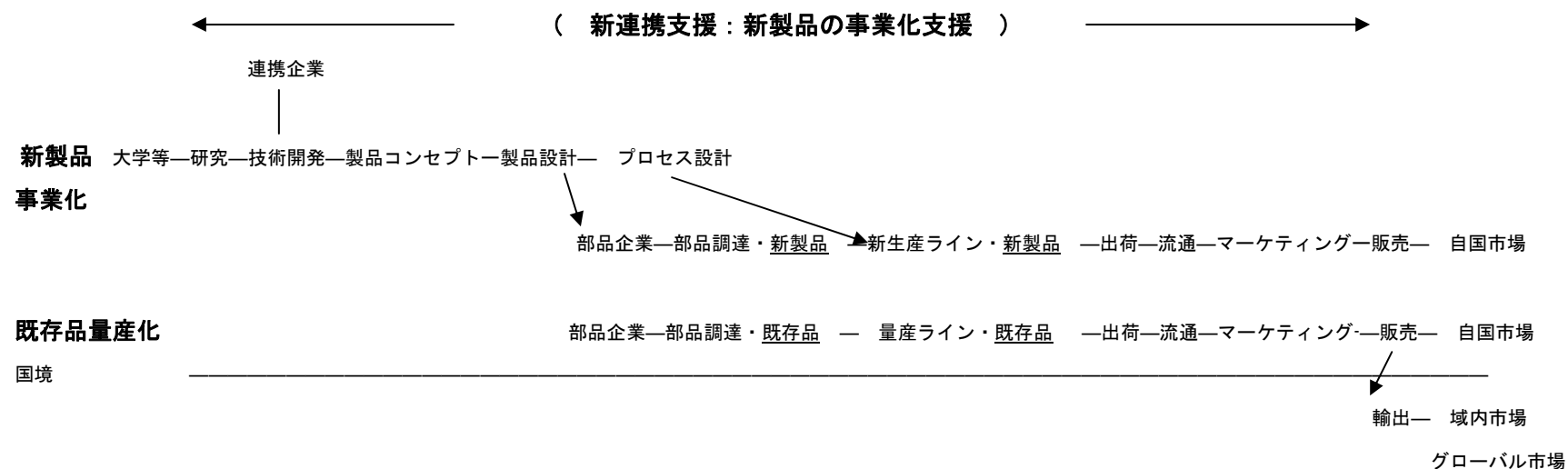
16. 参考文献

- カール・アルブレヒト、ロン・センゲ(2003)『サービスマネジメント』ダイヤモンド社
- 経済産業省(2006)「産業構造審議会サービス政策部会中間取りまとめ：サービス産業の革新に向けて」経済産業省
- 関満博・三本松進(2007)「日本の中小企業のイノベーションと企業成長」(その経営選択と産学連携、新連携、アジア・グローバル経営の活用) 18年度一橋大学での共同研究報告書
- 小山周三(2005)『サービス経営戦略論』NTT出版
- 近藤隆雄(2004)『新版サービスマネジメント入門』生産性出版
- 国領二郎(2004)『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社
- 監査法人トーマツ編(2004)『通信コンテンツマネジメント』日本経済新聞社
- (社)大阪中小企業診断士会(2006)『中小企業のための環境ビジネス7つの成功法則』日刊工業新聞社
- 野村総合研究所(2006)『2010年のITロードマップ』野村総合研究所
- 梅田望夫(2006)『ウェブ進化論』筑摩書房
- 妹尾雅夫(2000)『アウトソーシングの知識』日本経済新聞社
- 川淵孝一(2005)『日本の医療が危ない』筑摩書房
- 服部万里子(2005)『新版介護ビジネス実践ガイド』PHP研究所
- 東京三菱銀行調査室(2005)『成長産業ガイドマップ』(社)金融財政事情研究会
- 中小機構経営基盤支援部(2006)『中小企業の先進IT活用についての事例調査』
- 高田伸朗(2002)「日本におけるサービスセクター革新と政策課題」野村総合研究所
- 小川浩・後藤康成(2006)『Web2.0 BOOK』インプレスジャパン
- 藤本隆宏(2006)「もの造り能力構築今こそ」日本経済新聞朝刊経済教室 2006,4,19版
- 伊丹・藤本・岡崎・伊藤・沼上(2005)「日本の企業システム第2期4巻 組織能力・知識・人材」有斐閣
- 南方建明・酒井理(2006)『サービス産業の構造とマーケティング』中央経済社
- 内川昭比古(2005)『フランチャイズ・ビジネスの実際』日本経済新聞社
- 藤川佳則・カール・ケイ(2006)「生活起点のサービスイノベーション」一橋ビジネスレビューAUT.号 東洋経済新報社
- J.D.パワー4世、他(2006)『顧客満足の全て』ダイヤモンド社
- ディズニー・インスティテュート(2005)『お客様を感動させる最高の方法』日本経済新聞社
- 畠山芳雄(2004)『サービス品質とは何か(新装版)』日本能率協会マネジメントセンター
- 武田哲男(2005)『よくわかるCSのすすめ方』日本能率協会マネジメントセンター
- ハーバード・ビジネスレビュー編集部(2005)『いかにサービスを収益化するか』ダイヤモンド社
- ハーバード・ビジネスレビュー編集部(2006)『顧客サービスのプロフェッショナル』ダイヤモンド社

- ハーバード・ビジネスレビュー編集部 (2006) 『顧客を知り尽くし顧客を満足させる法』
ダイヤモンド社
- 亀岡秋雄(2007) 『サービスサイエンス』 NTS
- 藤本隆宏(2007) 『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』 光文社
- バート・ヴァン・ローイ他(2004) 『サービス・マネジメント 統合的アプローチ上中下』
ピアソン・エデュケーション
- ジェームズ・トウボール(2007) 『サービス・ストラテジー』 ファーストプレス
- 安室憲一(2007) 『新グローバル経営論』 白桃書房
- Dunning, J.H.(1989) “Multinational Enterprises and the Growth of Services: Some
conceptual and Theoretical Issue,” *The Service Industries Journal*, Vol.9, No.1.
- ジェイ・R・ガルブレイス(2002) 『グローバル企業の組織設計』 春秋社
- コリス・モンゴメリー (2004) 『資源ベースの経営戦略論』 東洋経済新報社
- 日本IBM(2006) 『ものコトづくり』 日経 BP 社
- 松井順一(2006) 『職場のかんばん方式』 日経 BP 社
- 具承桓・久保亮一・児島純司(2005) 「電子カルテの導入プロセスとその成功要因—洛和会音羽病
院の事例—」 東京大学ものづくり経営研究センターDP (MMRC-J-58)
- 経済産業省(2007) 「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」 18 年度報告
- 伊丹・藤本・岡崎・伊藤・沼上 (2006) 『日本の企業システム第Ⅱ期』 有斐閣
- 第 1 巻 組織とコーディネーション、 第 4 巻 組織能力・知識・人材

17. 参考図表

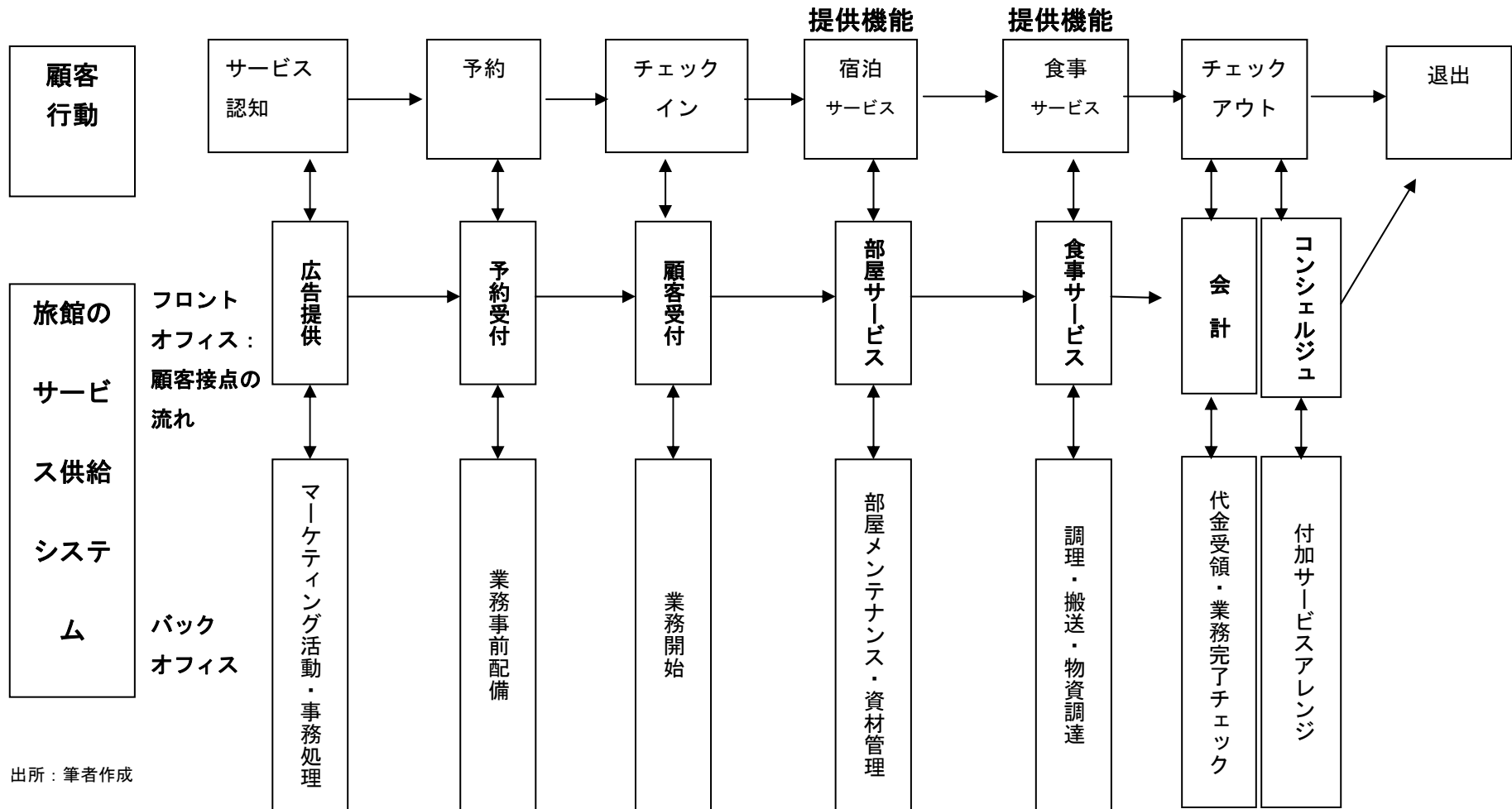
図表 1 物の新製品の事業化と既存品の量産化における機能連鎖の概念図



出所： 筆者作成。

- (注)：
- ① 設計情報を新規開発する新製品の事業化における優位性形成のため、新製品の研究、技術開発（設計情報の策定）から新製品の生産、市場での販売、サービスまでの機能の連鎖における顧客志向の全体最適化に向けた仕組を構築、対応する業務ルーティーンを形成する。
 - ② 設計情報が所与の既存品の量産化における優位性形成のため、部品企業からの部品の調達、生産、製品の市場での販売、サービスまでの機能の連鎖における顧客志向の全体最適化に向けた仕組構築、対応する業務ルーティーン等を形成する。
 - ③ 全く新しい製品体系の商品以外では、部品調達、生産、販売、等のチェーンででは、部品、ライン等を共用するが多い。

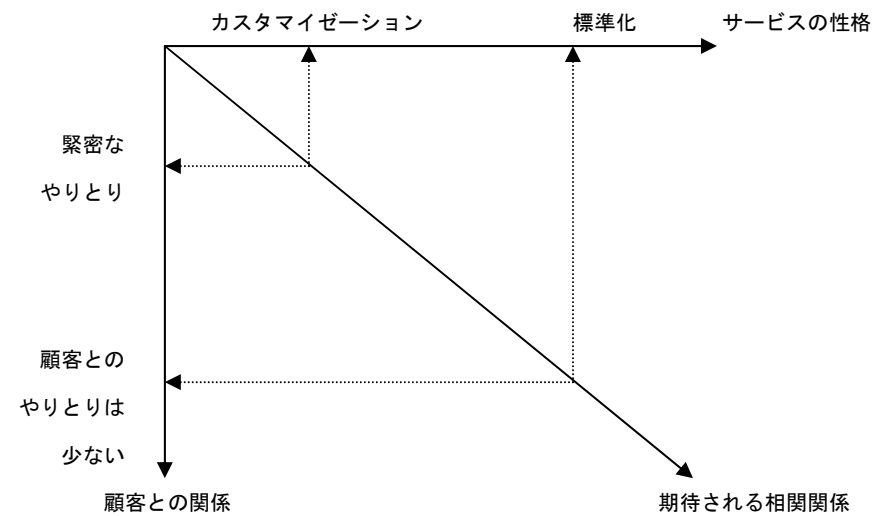
図表2 「サービス供給システム」における「機能連鎖」のイメージ（ 旅館のケース ）



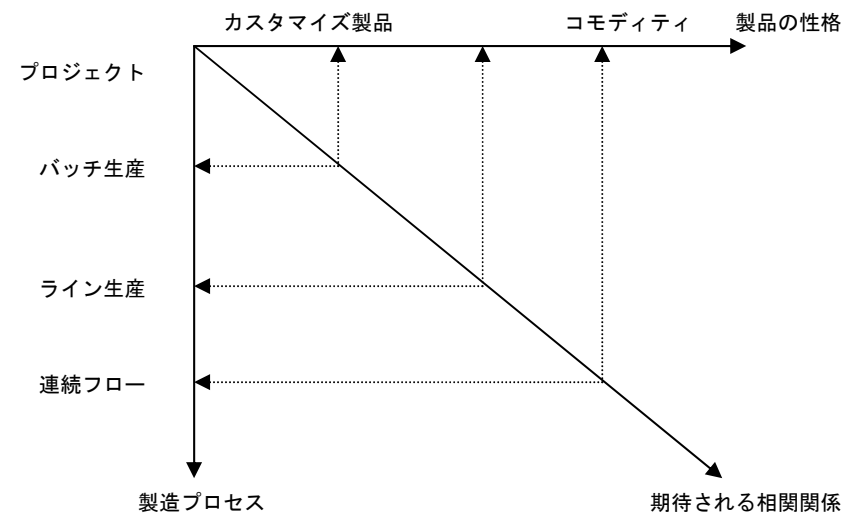
出所：筆者作成

図表3 サービスと顧客、もの作りと製造プロセスの関係図

(a) サービス・インテンシティ・マトリックス

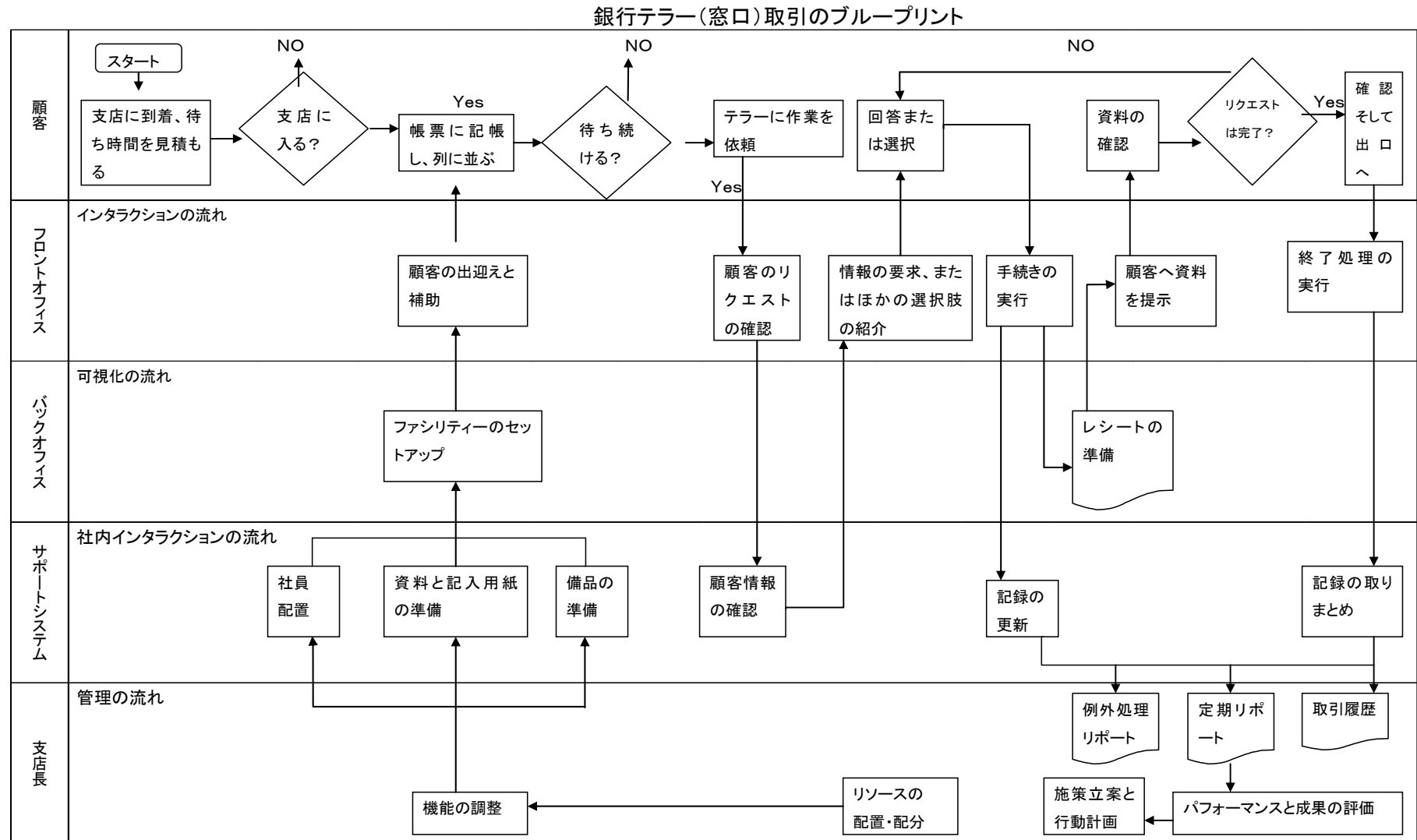


(b) 製品・プロセス・マトリックス



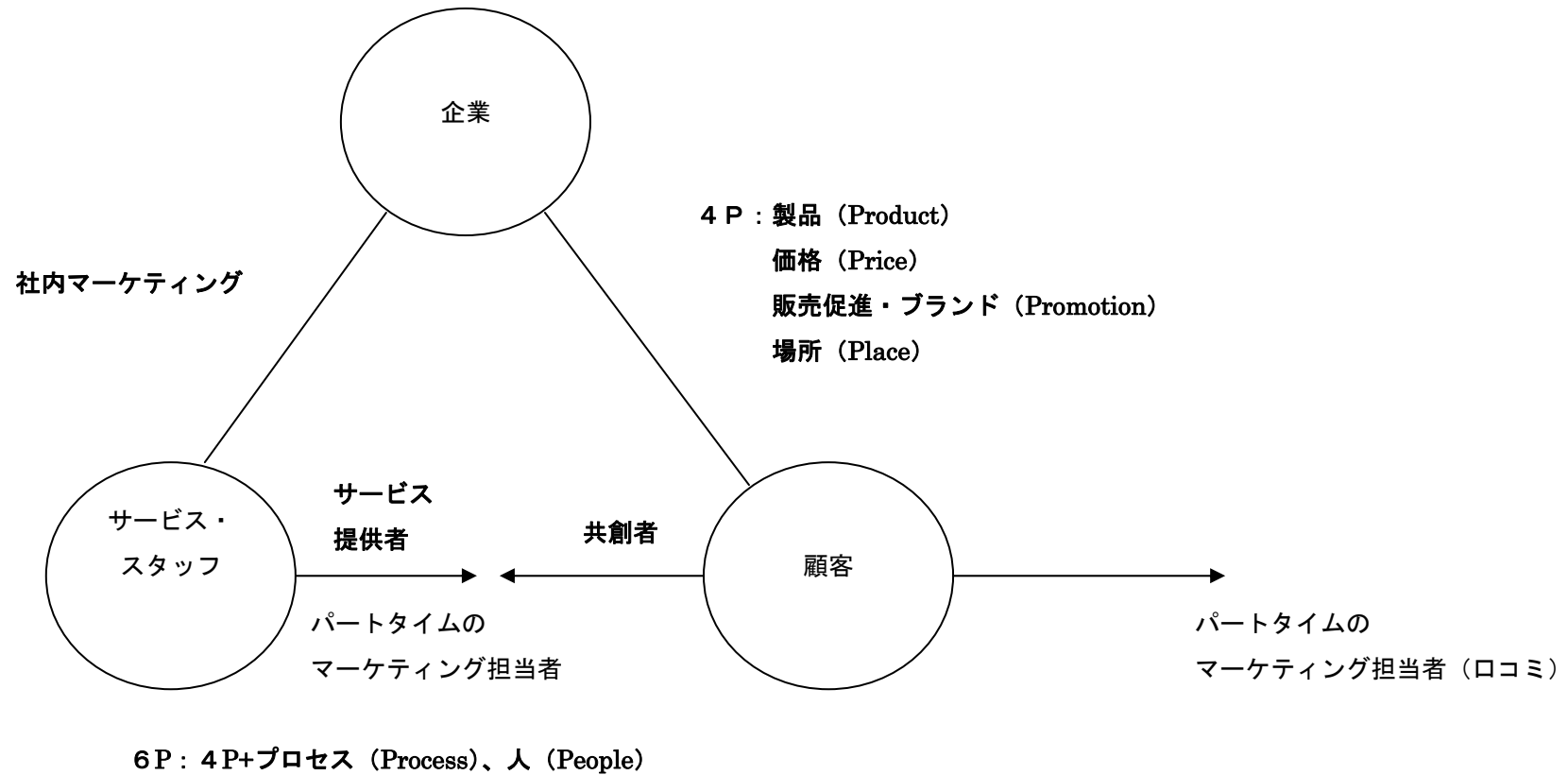
出所：上記 (a) と (b) の図表はジェームズ・トゥボール (2007) 『サービス・ストラテジー』の P93、P96 の図表を参考にして筆者が加工して作成。

図表4 サービスブループリント



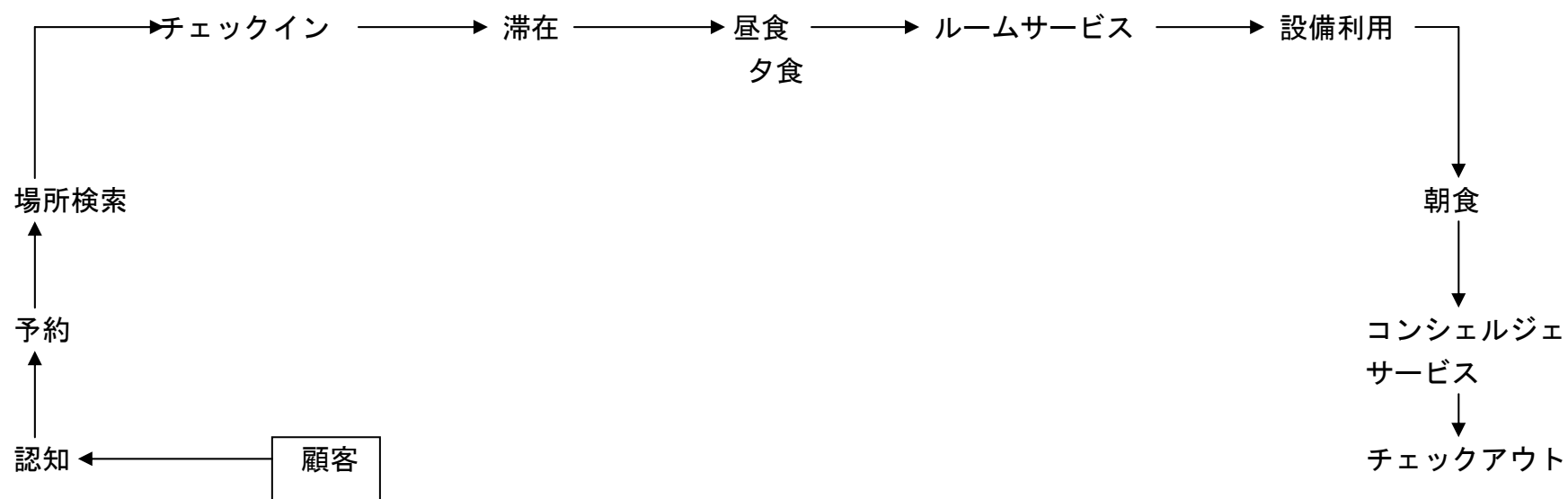
出典: J.Kingman-Brundage, The ABCs of Service System Blueprinting, 1988

図表5 サービスマーケティングの概念図



出所：ジェームズ・トゥボール（2007）『サービス・ストラテジー』

図表6 ホテルでの顧客接点のプロセス（例示）



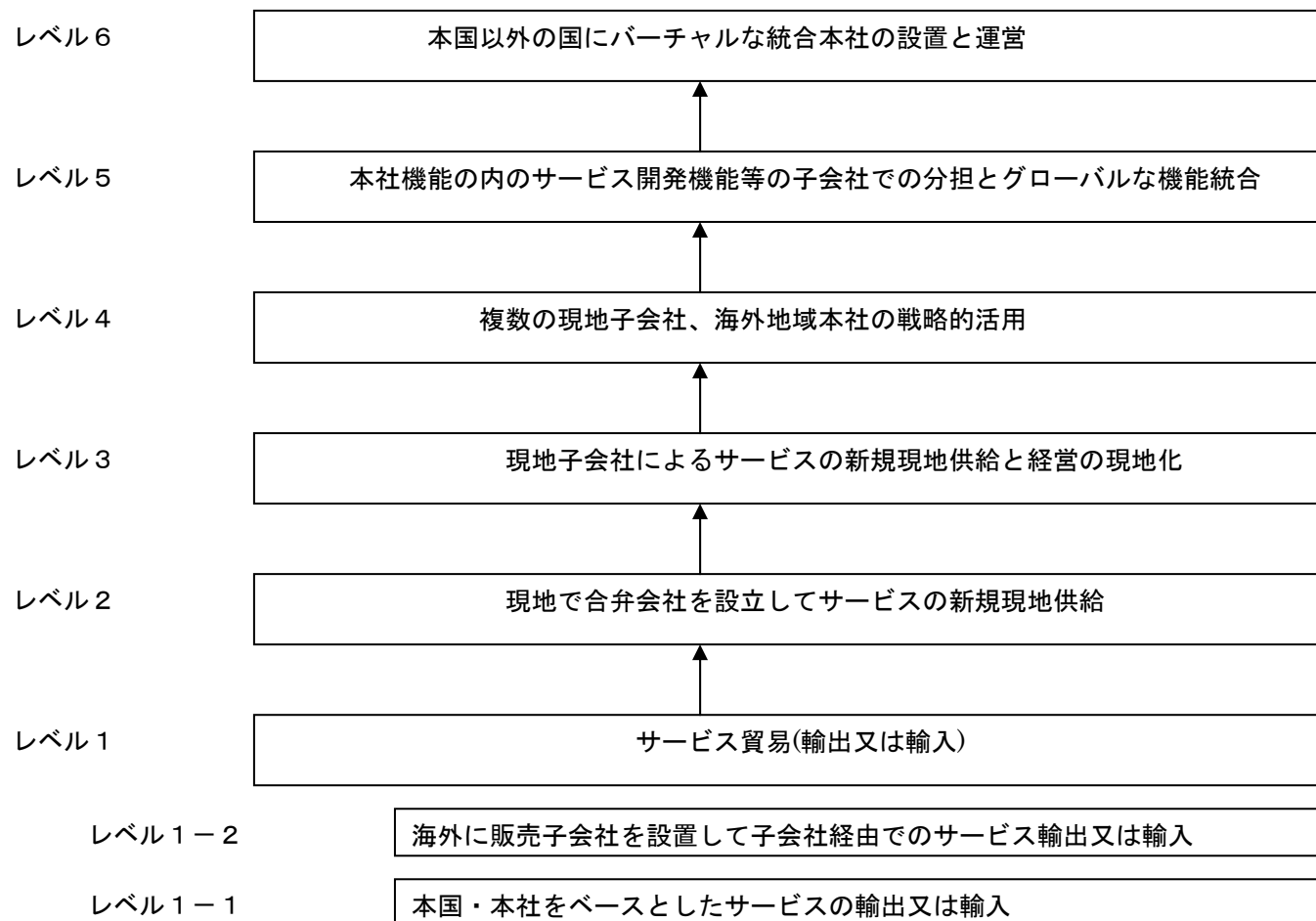
出所：ジェームズ・トゥボール（2007）『サービス・ストラテジー』

図表7 サービスグローバル化戦略の態様

	グローバル化戦略の態様		
	標準化戦略	特化戦略	カスタム化戦略
1.サービスの コンセプト化	手順とテクノロジーに基づいた コンセプト策定	サービス機能と専門知識に 基づいたコンセプト策定	消費者ニーズに基づいた コンセプト策定
2.サービスの差別化	サービスの一貫性に よって差別化	サービスの独自性によって 差別化	カスタマイズしたサービスに よって差別化
3.焦点となる市場	広範な市場に焦点	広範な市場に焦点、 もしくは市場を限定して焦点	市場を限定して焦点
4.サービスの利用可能 性	あらゆる顧客が利用できる	選ばれた顧客が利用できる	限られた・特定の顧客が利 用できる
5.海外拠点の形態	本部と供給拠点間のネットワー ク構築(ライセンス供与、フラン チャイズ契約:マクドナルド)	莫大な予算を投じて専門知識の ネットワークを構築(子会社設 立:グローバルコンサル企業)	国際的な協働関係によるサー ビス・ネットワークを構築 (緩やかな連携:各国内ホテル の共同予約システム)

出所：バリingas・レーティネン(1994)

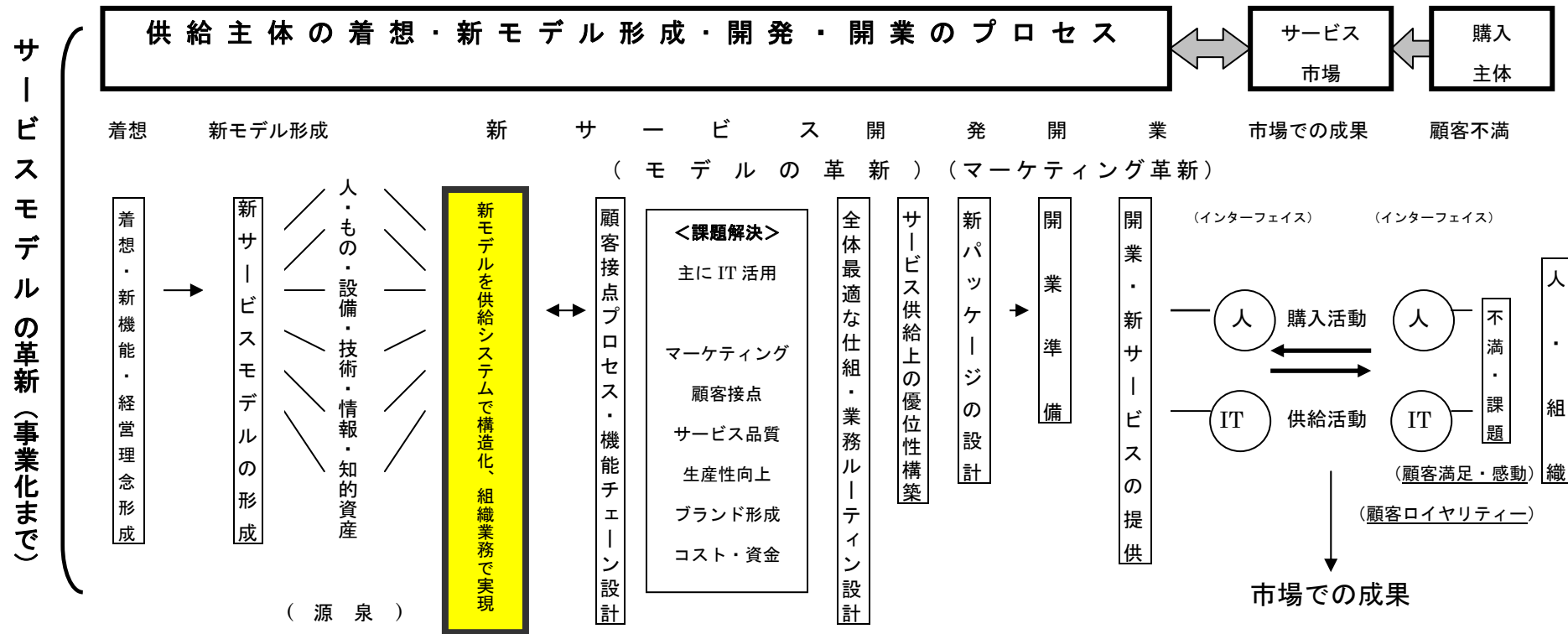
図表 8 本社と海外子会社の連携のレベル



図表9 先進事例で見る東アジア・グローバル経営に向けての発展のレベル

企業名	業種	東アジア・グローバル経営のポイント
1 (株)グローバル・パッセンジャー	インド IT 人材派遣・アオフショアサービス	対日専門インド IT 企業との企業連携 (サービス輸入)
2 スターウェイ(株)	ゴミゼロ梱包材での統合物流管理システム	梱包財について中国合弁企業との生産工程間分業 (サービス輸入・中国合弁企業)
3 (株)メディアラボ	医療用ソフトウェア開発	ベトナムでのソフトウェアのオフショア開発 (サービス輸入・ベトナム子会社)
4 キュービーネット(株)	高速ヘアカットチェーン	フランチャイズチェーンの東アジア展開 (シンガポール地域統括会社、タイ合弁、香港子会社)
5 (株)オーテック	東アジア物作り支援サービス	大阪本社で設計・連携する東アジア企業が生産 (中国子会社、韓国子会社が営業窓口)
6 三技協(株)	オペティマイゼーションサービス (衛星、モバイル、IT)	グローバルエンジニアリングサービス (中国子会社、ロンドン・米国支店)
7 GDH(株)	グローバルコンテンツ企画制作販売企業	事業持株会社によるアニメのグローバル垂直統合的 モデル (ロス・ロンドン支社、フランス関連企業、韓国子会社)
8 (株)公文教育研究会	グローバルな教育サービス企業	フランチャイズチェーンのグローバル展開 (5 地域本会社、世界 4 5 カ国・地域へのチェーン展開)

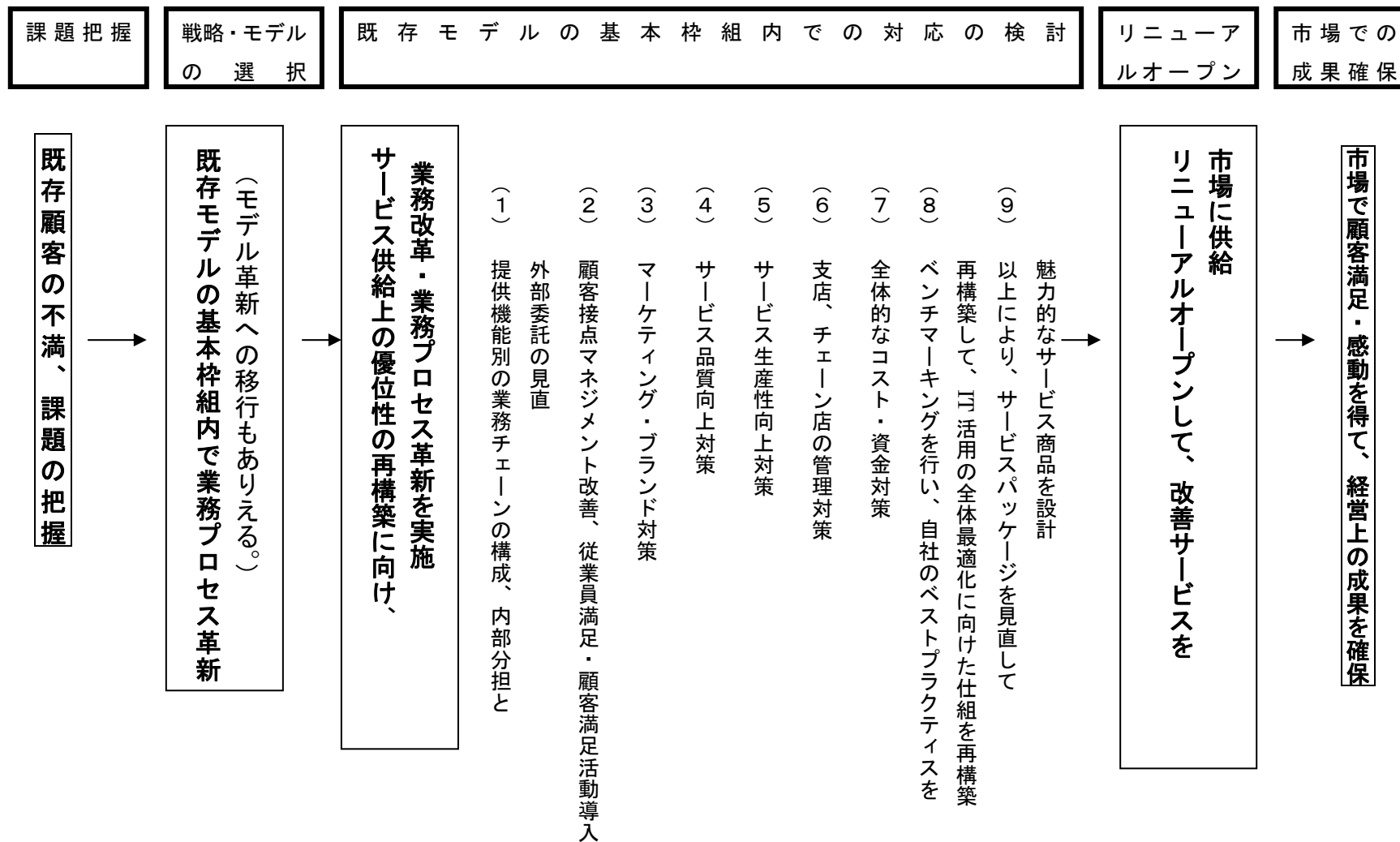
図表 10 A 基準となるイノベーターによる提供機能革新のフレーム



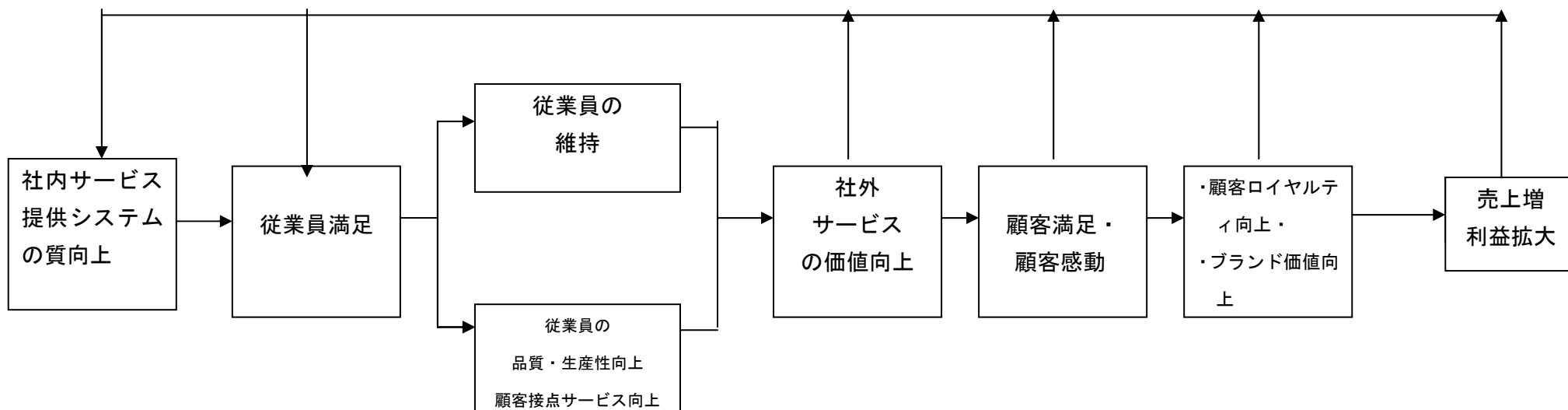
産業化の方向

- 1 組織能力形成 組織経営 → 組織的サービス供給能力の向上、組織的サービスイノベーション能力構築
- 2 供給の空間的広がり 国内特定地域 → 国内広域ネットワーク化 → グローバル展開 (経営方式のイノベーション: 事業展開方式の創造)
- 3 サービス内容 現状のサービス内容 → サービスのバージョンアップ(改善) → (関連分野へのサービスの拡大、新サービスの検討)
- 4 組織経営体制 現状の組織経営 → 組織経営改革、人材育成が必要となる。

図表 10 B 基準となる既存サービス企業の既存モデルの基本枠組内で業務プロセス革新のフレーム



図表 11 C 安定成長に向けた従業員満足、顧客満足・感動、市場成果のフレーム



出所：ハーバード・ビジネス・レビューの「サービス・プロフィット・チェーン」のフレーム（ダイヤモンド社、1994年7月）
を筆者が本研究内容に応じて補正したもの

図表12 サービスモデルの機能別分類(22社)

1. 人的・施設提供サービス(5社)

- 人的サービス(3社) やさしい手(No3)、キュービーネット(株)(No5)、(株)公文教育研究会(No6)
- 施設提供サービス(2社) 笹屋ホテル(No7)、(株)サンフォーレ(No4)

2. 事業所支援サービス(10社)

- コンサルティングサービス(2社) (株)メディヴァ(No1)、コンサルソーシング(株)(No11)
- 人の使用権提供サービス(2社) 営業創造(株)(No8)、(株)グローバルパッセンジャー(No9)
- 通信・ITエンジニアリングサービス(1社) (株)三技協(No12)
- 物作り支援サービス(1社) オーテック(株)(No13)
- 物流支援サービス(2社) スターウェイ(株)(No18)、イー・トラック(株)(No19)
- 資源リサイクルサービス(1社) (株)ウム・ヴェルド・ジャパン(No21)
- 屋上緑化の統合工事・管理サービス(1社) (株)タカギ(No22)

3. ITインフラ・システム財供給・プラットフォームサービス(6社)

- システム財供給サービス(2社) (株)メディアラボ(No10)、GDH(株)(No20)
- ITプラットフォーム・コンテンツ提供サービス(4社) ヴァイタス(株)(No2)、(株)ドリコム(No16)、(株)インフォーマット(No15)、ビジネスオンライン(株)(No14)

4. 物財販売サービス(1社)

- 小売サービス(1社) (株)フレスタ(No17)

出所:筆者作成

表 13 サービスモデルの機能別比較表

2007 年 10 月 3 日版

No.	企業名	事業内容	機能分類	新サービス開発	
				顧客接点のプロセス	経営管理対応（サービス供給上の優位性の構築）
I	人的・施設提供サービス				
1	やさしい手(株) (No3)	主に訪問介護サービス	人的サービス (フランチャイズ)	介護師対顧客 (介護師の全人格的サービスを評価)	本企業、オーナー企業、介護スタッフ、顧客間でサービス品質向・生産性向上のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを形成して、優位性構築（供給主体の仕組み上で優位性構築）
2	キュービーネット(株)(No5)	高速ヘアカットチェーン	人的サービス (東アジアフランチャイズ)	理美容師対顧客 (顧客は削除されたサービス提供を評価)	本企業、オーナー企業、カットスタッフ、顧客間でサービス品質・生産性向上のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを形成して、優位性構築（供給主体の仕組み上で優位性構築）
3	(株)公文教育研究会(No6)	グローバル教育サービス	人的サービス (グローバルフランチャイズ)	世界各地の教室の授業での指導者と受講者の接点(受講者、家族の満足が重要)	国内でベースとなる教材開発、指導者の養成システム、教室での教育方法、等を確立・形成してコアのサービス供給システムを形成。(供給主体の仕組み上で優位性構築) これを民族文化の異なる諸国にネットワーク展開し、グローバルな機能チェーンの全体最適化に向けた教育支援上の仕組み・システムを形成し、差別化された高い優位性構築
4	笹屋ホテル (No7)	旅館サービス	施設提供サービス (単独)	顧客は館内での部屋、食事等のサービス提供を経験(接点順の顧客満足が重要)	2004 年から第 2 次館内 IT システムを運用して、縦割りの各業務に、個客単位で横串を刺して、品質・生産性向上のため、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを形成して、優位性構築(供給主体の仕組み上で優位性構築)
5	(株)サンフォーレ (No4)	シニアホーム付きケアサービス	施設提供サービス (主に直営チェーン、フランチャイズを開始)	施設での長期入居者の日々の生活動線の全て(長期入居者の満足が重要)	顧客情報共有をベースとし、本部と各施設の間で生産性向上、サービス品質の向上、ブランド向上、等のため、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組み・業務運営システムを構築して、サービス供給上の優位性を構築（供給主体の仕組み上で優位性構築）
II	事業所支援サービス				
6	(株)メディヴァ (No1)	病院の開業支援・経営改革サービス	コンサルティングサービス (単独)	コンサル窓口対開業予定医師 (ワンストップサービス供給)	コンサルタントが、豊富な支援サービス等を駆使し病院開業・経営改革のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを構築支援する能力を保持（提供サービス内容上で優位性構築）

7	コンサルソーシング(株)(No11)	職場へのかんばん方式の移植	コンサルティングサービス(単独)	コンサル窓口対顧客企業の研修対象者(ワンストップサービス供給)	コンサルタントチームとして、トヨタ生産方式をホワイトカラーの業務プロセスの最適化に応用した「ストア管理」方式の研修指導と品質管理を实践(提供サービス内容上で優位性構築)
8	営業創造(株)(No8)	IT営業人材派遣サービス	人の使用権提供サービス(単独)	派遣 IT 営業社員対顧客企業(派遣者の全人格的評価)	社内に、全社的なバランススコアカード(全体、事業部、社員)による情報共有と全体最適な企業経営により派遣人材を養成・研修して、顧客ニーズに即応した最適化した人材として供給する仕組みを形成して、優位性構築(供給主体の仕組み上で優位性構築)
9	(株)グローバル・パッセンジャー(No9)	インド IT 人材派遣サービス、等	人の使用権提供サービス(単独)	派遣されるインド人 IT 技術者対顧客企業(派遣者の全人格的評価)	顧客企業のソフトウェア開発上の機能チェーンの連鎖において、その不足する IT 人材の補充供給業務を、インド企業と顧客企業との間に入り、これを最適に運営する仕組み構築して、優位性構築。(供給主体の仕組み上で優位性構築)
10	(株)三技協(No12)	オプティマイゼーション(IT、衛星、モバイル)	通信・IT エンジニアリングサービス(海外子会社)	本企業の受注窓口対顧客の発注窓口(ワンストップサービスの評価重要)	社内に蓄積されたナレッジをベースに全社的なIT経営情報システムを構築して、これをベースとした情報共有と社内の機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを構築して、優位性構築(供給主体の仕組み上で優位性構築)
11	オーテック(株)(No13)	デジタルデザインプロダクションサービス	物作り支援サービス(海外子会社)	本企業の受注窓口対顧客の発注窓口(ワンストップサービスの評価重要)	バーチャルな企業体を形成して、自社で開発・設計等の上流工程を行い、生産を中国・韓国企業が行う東アジア最適に向けた仕組みを形成して優位性構築(供給主体の仕組み上で優位性構築)
12	スターウェイ(株)(No18)	環境配慮型 IT 利用物流サービス	物流支援サービス(ASP、中国子会社)	配達員の新型通箱(ICタグ付き)の移動対貨物・顧客(ITサービスは24時間対応)	新型の通い箱をベースとした環境配慮型の環境負荷低減、生産性向上のための全体最適に向けた仕組みを形成して、優位性構築(提供サービス内容上で優位性構築)
13	イー・トラック(株)(No19)	自動配車・配送最適化サービス	物流支援サービス(ASP、単独)	パソコンのITプラットフォーム対顧客(24時間対応)	本企業の提供する ASP サービスにより、ユーザー企業が自社内・関連企業間での個別配車業務を統合輪配化し、顧客企業の業務生産性向上、サービス品質向上のため、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを構築、運用する支援を行っている。(提供サービス内容上で優位性構築)
14	(株)ウム・ヴェルト・ジャパン(No21)	廃蛍光管リサイクルサービス	資源リサイクルサービス(単独)	本企業の販売・回収窓口対顧客の購入・廃棄窓口(ワンストップサービスの評価重要)	蛍光管のユーザーの購入、使用から回収、安全処理のための機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを形成して、優位性構築(提供サービス内容上で優位性構築)
15	(株)タカギ(No22)	灌水タイマー付き屋上緑化工事サービス	屋上緑化の統合工事・管理サービス(単独)	工事後はメンテナンスサービス窓口同士が接点。(ワンストップサービスの評価重要)	この供給チームは、造園工事等各分野の市場での優位性を持つ企業を集めており、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組みを構築して、優位性構築(供給主体の仕組み上で優位性構築)

Ⅲ	IT インフラ・システム財供給・プラットフォームサービス				
16	(株)メディアラボ (No10)	ソフト開発・ベトナムでの オフショア開発	システム財供給サービス (海外子会社)	ソフトウェアベンダー企業对本企業の窓口 (ワンストップサービスの評価重要)	自社のベトナム子会社にその詳細設計等の機能を生産工程間分業の形で分担させて、内外の自社グループ企業間でこの統合業務の全体最適化に向けた仕組形成して、優位性構築 (供給主体の仕組上で優位性構築)
17	GDH(株) (No20)	グローバルコンテンツ企 画制作販売	システム財供給サービス (海外子会社)	現地の販売業者、TV 放送企業、等とその 視聴者等が顧客接点を形成(視聴者満足 を現地企業から代理聴取)	グローバルな事業持株会社制度を採用して、①世界各地の顧客情報を日本に還流して制作に反映させる仕組を作り、②機能チェーンの全体に対し、自社として効果的に影響力を及ぼして、流通・販売を含めた全体的な付加価値形成の最大化を目指した機能のオーケストレーションによるグローバル最適に向けた仕組を形成して優位性構築。(供給主体の仕組上で優位性構築)
18	ヴァイタス(株) (No2)	ヘルスケア・ポータルサー ビス	IT プラットフォーム・コンテ ンツ提供サービス (ASP、単独)	特別の液晶パネルの I T プラットフォ ーム对患者 (24 時間対応)	新連携スキームにより、本 I T サービスの新機能形成・サービス提供に必要な各種機能を全体最適に連結し統合管理して、優位性構築 (供給主体の仕組上で優位性構築)
19	(株)ドリコム (No16)	ブログの法人・個人向け サービス	IT プラットフォーム・コンテ ンツ提供サービス (ASP、単独)	パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24 時間対応)	新ソフト開発において、営業と開発がチーム体制を組んで、情報共有し、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組形成して優位性構築し、高速の事業化に成功 (供給主体の仕組上で優位性構築)
20	(株)インフォーマ ー(No15)	フード業界企業間電子商 取引支援プラットフォーム 運営サービス	IT プラットフォーム・コンテ ンツ提供サービス (ASP、単独)	パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24 時間対応)	毎日食材を仕入れる企業のその取引先との受発注業務について、本部、各店舗、納入先との間の会計事務処理を、ASP 活用の二重記帳の無い効率的な仕組みを形成して、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組形成により、優位性構築。(提供サービス内容上で優位性構築)
21	ビジネス オンライン(株) (No14)	中小企業向けASP会計 サービス(ネット de 記帳)	IT プラットフォーム・コンテ ンツ提供サービス (ASP、単独)	パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24 時間対応)	各県の商工会連合会は、本企業よりライセンス供与された「ネット de 記帳」を使用して、傘下の商工会、個別の事業者との間での「記帳事業」を、安価で簡易にネットワークして、機能チェーンの全体最適化に向けた仕組を形成して、優位性構築 (提供サービス内容上で優位性構築)

IV	物財販売サービス				
22	株フレスタ (No17)	食品直営スーパー チェーン	小売サービス (直営チェーン)	店舗への顧客の入室から商品選択、レジ、退出、等のプロセス（購入者の満足重要）	本企業の生産性向上、品質向上等に向けた顧客、店舗、本部、ベンダー、等の各参加者間での機能チェーンのサイクルにおけるダイナミックで全体最適化に向けた仕組形成により、優位性構築。（供給主体の仕組上で優位性構築）