

中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新と 生産性向上、新産業創造に向けて

(事業・機能・グローバルな市場の視点から見た先進的33事例)

— 18、19、20年度先進事例 33ケース概要資料 —

(独) 中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター
シニアリサーチャー 三本松 進

1

目次

1 対人サービス8事例

(人的サービス)

<人対人>

| | |
|------------------------------------|---|
| ケース1 やさしい手(株) 主に訪問介護事業、家事・育児支援サービス | 4 |
| ケース2 キュービーネット(株) 高速ヘアカットチェーン | 6 |
| ケース3 ㈱公文教育研究会 グローバル教育サービス | 8 |

<人対物>

| | |
|--|----|
| ケース4 ㈱ハッピー 衣料等のケアメンテサービスの創造 | 10 |
| (施設提供サービス) | |
| ケース5 笹屋ホテル 地域の中規模旅館のIT経営改革 | 13 |
| ケース6 ㈱サンフォーレ シニアホーム付きケアサービス | 16 |
| ケース7 ㈱エイム 先進のフィットネスクラブ経営(顧客感動、医学対応、人材育成) | 18 |
| ケース8 ㈱アテーナホテルズ 新連携・地域資源活用のスポーツホテル経営 | 20 |

2 事業所支援サービス12事例

(コンサルティングサービス)

| | |
|---|----|
| ケース9 ㈱メディヴァ 病院の開業支援・経営改革サービス | 22 |
| ケース10 コンサルソーシング(株) 職場へのかんばん方式の移植 | 24 |
| ケース11 サンイン技術コンサルタント(株) 製造業の改善手法の導入による経営改善 | 26 |

(人の使用権提供サービス)

| | |
|--|----|
| ケース12 営業創造(株) IT新規営業開拓人材派遣サービス | 28 |
| ケース13 ㈱グローバル・パッセンジャー インドIT人材派遣・オフショア支援サービス | 30 |

(通信・ITエンジニアリングサービス)

| | |
|--|----|
| ケース14 ㈱三技協 オプティマイゼーションサービス(IT、衛星、モバイル) | 32 |
|--|----|

(物作り支援サービス)

| | |
|----------------------------------|----|
| ケース15 ㈱オーテック デジタルデザインプロダクションサービス | 34 |
|----------------------------------|----|

(物流支援サービス)

| | |
|--|----|
| ケース16 スターウェイ(株) ゴミゼロ梱包材による統合物流管理システムサービス | 36 |
| ケース17 イー・トラック(株) 自動配車・配送最適化サービス | 38 |

2

| | |
|-----------------------------------|----|
| (ロボットソリューションサービス) | |
| ケース18 高丸工業(株) 産業用ロボットのソリューションサービス | 40 |
| (資源リサイクルサービス) | |
| ケース19 ㈱ウム・ヴェルト・ジャパン 廃蛍光管リサイクルサービス | 42 |
| (屋上緑化サービス) | |
| ケース20 ㈱タカギ 灌水タイマー付き屋上緑化工事サービス | 44 |

3 ITサービス9事例

| | |
|---|----|
| (システム財供給・ソフトウェア) | |
| ケース21 ㈱メディアラボ ソフト開発・ベトナムでのオフショア開発 | 46 |
| ケース22 ㈱ヴァイタス ヘルスケア・ポータルサービス | 48 |
| ケース23 ㈱ドリコム ブログの法人・個人向けサービス | 51 |
| (システム財供給・コンテンツ) | |
| ケース24 ㈱GDH グローバルコンテンツ企画制作販売 | 53 |
| (ITプラットフォーム・ASPサービス) | |
| ケース25 ㈱インフォーマット フード業界電子商取引支援サービス | 55 |
| ケース26 ビジネスオンライン(株) 中小企業向けASP会計記帳サービス | 57 |
| ケース27 ㈱BSNアイネット ASPでの歯科用診療報酬システムサービス | 59 |
| ケース28 プロパティデータバンク(株) ASPでの不動産管理システムサービス | 61 |
| ケース29 ㈱テラ ASPでのモバイルラーニングサイト構築用サービス | 64 |

4 物財販売サービス 4事例

| | |
|---------------------------------------|----|
| (卸売サービス) | |
| ケース30 ㈱サンテクノ 木造戸建住宅用部材の購買代理を行う住宅系新卸売業 | 66 |
| ケース31 ㈱タカシマ ねじ関連商品の卸売企業のサプライチェーン改革 | 68 |
| (小売サービス) | |
| ケース32 ㈱フレスタ 食品直営スーパーチェーン | 70 |
| (外食サービス) | |
| ケース33 (有)幸伸食品 永平寺豆腐製造企業の創作豆腐レストラン経営 | 72 |

3

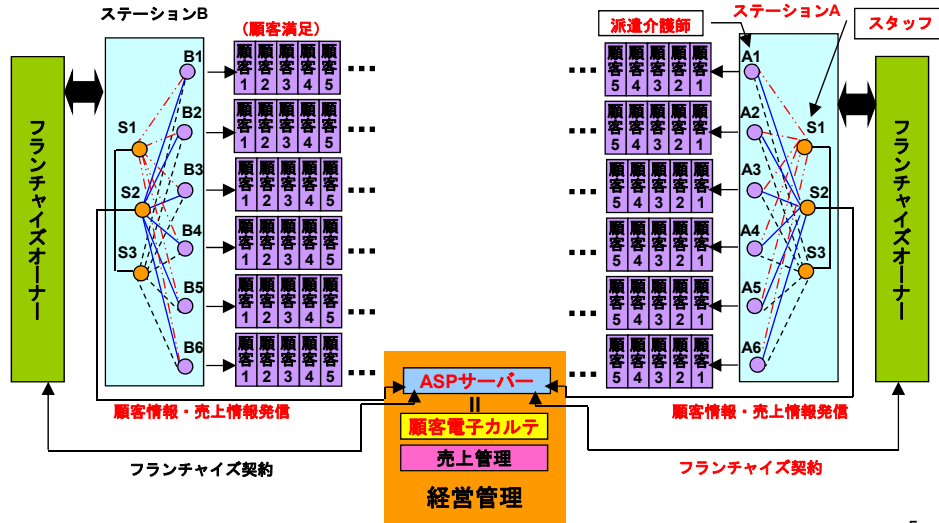
1 対人サービス8事例

1. 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 9,950万円 552人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
主に訪問介護サービス (人的サービス 人対人)
- 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 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)
フランチャイズチェーンシステムの高度化を図り、フロントオフィスの顧客満足とバックオフィスの効率化に向け、本企業、オーナー企業、介護スタッフ、顧客の間の業務プロセス形成において、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して優位性形成。
フロントオフィスの顧客満足に向け、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サイクル的に把握。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
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高度化して、本部と各営業店の顧客満足度が高く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により達成。
各参加者の間でWIN-WINな関係を構築・運用出来て、サービス品質の向上、生産性の向上を実現
- 6 成功の要因
(1)介護予防サービスについて、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。
(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)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。

4

1 やさしい手(株)のフランチャイズイメージ



資料：筆者作成

5

2. キュービーネット(株)

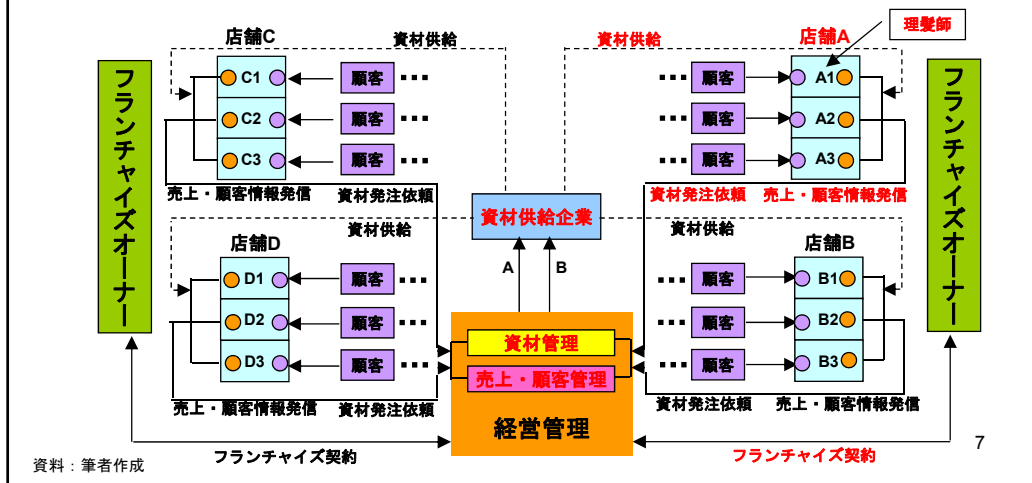
- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成7年 東京都 2億3,560万円 53人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
短時間のヘアカットチェーン (人的サービス、人対人)
- 3 着想
「時間」の価値をリーズナブルに提供
- 4 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
理美容師 対 顧客 (顧客は時間価値という差別化されたサービス提供を評価)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
フランチャイズチェーンシステムの高度化に向け、フロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスでの効率化に向けて、本企業、オーナー企業、カットスタッフ、顧客の間の業務プロセス形成について、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性構築。
フロントオフィスの顧客満足に向け、時間の価値を優先し、削減した機能に対応して、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。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1) 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。
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、タイに高度化したフランチャイズチェーン展開を行っている。
 - (2) 本部、FCオーナー、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)、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、運用しえたので、サービス品質の維持、生産性の向上が見られた。
- 6 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分間の中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・売上増を示した。

6

2 キュービーネット(株)のフランチャイズイメージ

(ポイント)

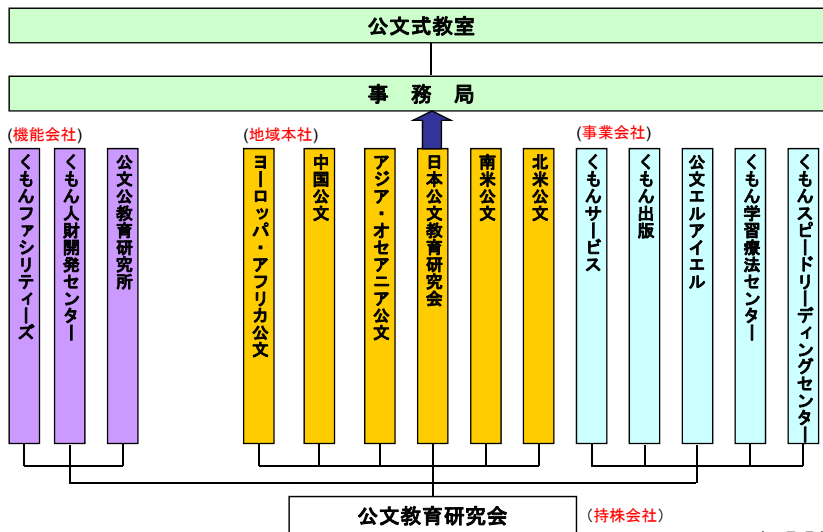
1. 理髪師は、顧客データを本部へ入力後、各顧客対応に専心
2. 本部、フランチャイズオーナー、理髪師、資材供給企業のwin-win関係維持



3. (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 2,920人(KUMONグループ全体)
- 2 主な事業内容 (機能モデル別分類)
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 (人的サービス 人対人)
- 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 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設計。
そのシステムを民族文化の異なる諸国にグローバル展開し、グローバルなフロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスの効率化に向け、本社と地域本社、各国法人、各教室と間での業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺したグローバルな業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた教育支援上の仕組を形成し、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。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
(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。
(3)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。
- 6 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、現場からの智慧・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きたこと。

3 KUMONグループ組織図(略図)



資料：会社資料

2007年3月現在

9

4. (株)ハッピー

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

2002年 京都府宇治市 4,250万円 20人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

衣類等のクリーニング・再生加工を行う「ケア・メンテ®」の提供 (人的サービス 人対物)

3 着想

(1) 少子高齢化社会ではヨーロッパのようにものを大切にできる時代が来る。クリーニングサービス内での競争を超えて、新たな価値創造を行う必要がある。空白な市場として高級で感度の高いものの汚れ落とし、衣類の再生、メンテナンスを行うケア・メンテに着目し、これを新提供機能化して、モデル化すれば顧客価値創造のみならず、文化創造にもなる。

(2) お客様とのトラブルを回避して、質の高いサービスを提供するため、商品を預かった時点から渡すまでの工程管理・情報管理を正確に行う新サービスプロセスを創造する。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

顧客 対 企業内オペレーター

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

本企業のケアメンテサービス設計において、フロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスの効率化に向けて、「電子カルテ方式」と「ハッピーナレッジ生産方式」を組合せて、従来の縦割りの各部門間の個別業務プロセスに横串を通す形で業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を形成して、サービス供給上の優位性を形成している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) IT活用により、顧客・仕様情報を共有し、業務の流れの見える化と対象物、そのデータ、オーダーの流れの一致化を行い、複数業務のジャストタイミングで同期、並列処理を実現。

(2) フロントオフィスの顧客接点での高い顧客満足、顧客ロイヤリティの確保、バックオフィスでの高い品質、効率的な生産等が実現して、結果として高い生産性向上を示す。

(3) これらにより各業務単位での中間管理者を必要としない組織体制を構築して、収益性の高い事業体質になっている。

6 成功の要因

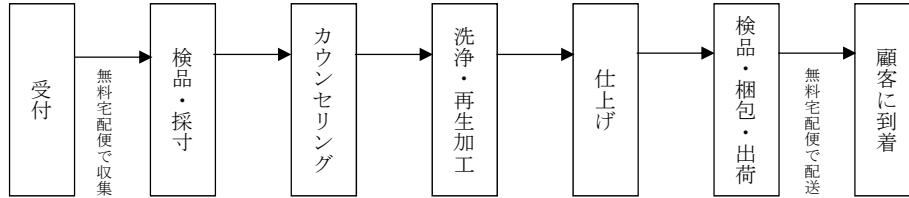
(1) 従来に無い洗浄方法を考案発明し、実機化に成功し、技術品質と製品品質が安定し、生産プロセスがインダストリアル化できたこと。

(2) ITの進化により、同期生産方式が形成でき、市場の制約を排除して、ダイレクトマーケティングが実現したこと。

(3) ダンベル等のラグジュアリーブランドが、本企業の提供価値を認め、「ケアメンテ」という事業価値の拡大に道筋が見えて来た。

10

4 ハッピーの新サービスモデルにおける機能連鎖イメージ図



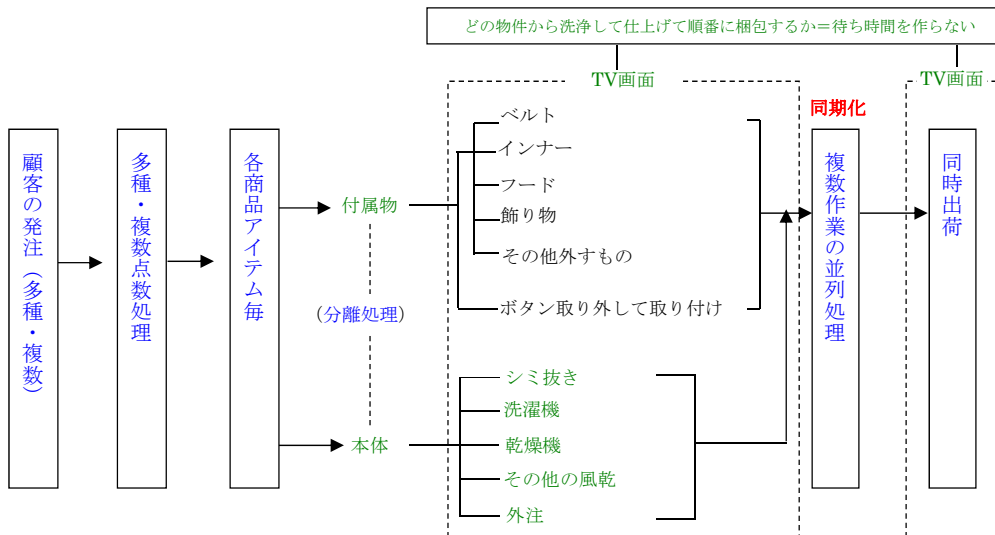
サービスモデル革新のポイント

1. ネット受付・無料宅配便システムの活用による市場制約の克服。
2. カウンセリングの実施によるインフォームドコンセント、高い顧客満足度の確保。
3. 電子カルテ、ハッピーナレッジ生産方式による同期生産方式の実現。
これにより、高品質・生産性向上を達成。

資料：筆者作成

11

4 ハッピーナレッジ生産方式（見える化）：ジャストオンタイミング（同期化）



資料：会社資料

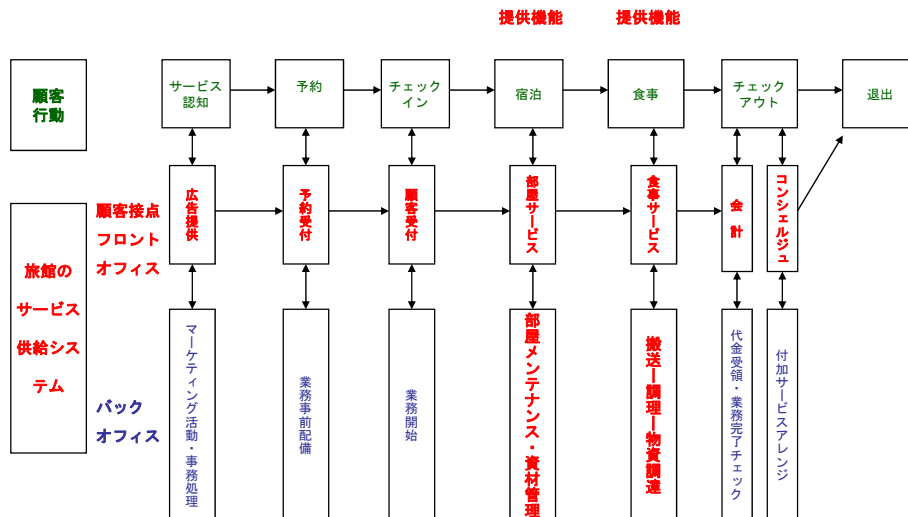
12

5. 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 榎八光のホテル事業部 63人
- 2 事業内容（機能モデル別分類）
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。団体客対応から個室の差別化されたニーズへの対応
- 4 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）
2004年から第2次館内システムを構築するに当たり、フロントオフィスの顧客満足とバックオフィスの効率化に向けて、その業務プロセス形成に際し、これまでの縦割りの各業務に個室単位で横串を刺して業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築し、サービス供給上の優位性形成。
フロントオフィスでの顧客満足に関し、今回の業務改革・IT導入で、女子従業員達が若返り、ホステス業に専心できるため、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。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
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。これらもあり、サービス品質向上と生産性向上が見られた。
- 6 成功の要因
 - (1)女性従業員の業務を接客業務と作業業務に区分し、業務を接客業務に専念させて顧客満足を図られるようにし、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)これらが実現できたのは、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。

13

5 笹屋ホテルの「サービス供給システム」における「機能連鎖」のイメージ

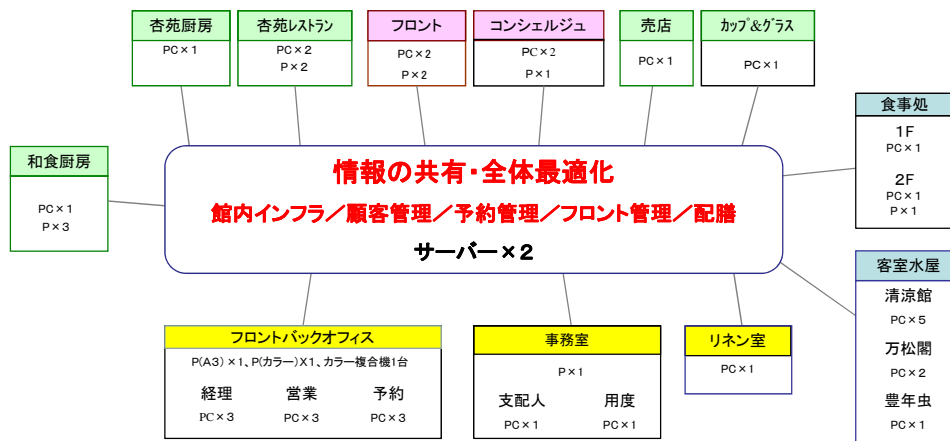


資料：筆者作成

14

5 笹屋ホテルシステム概要

(PC: パソコン・コンピュータ、P: プリンタ(A4))



資料：会社資料

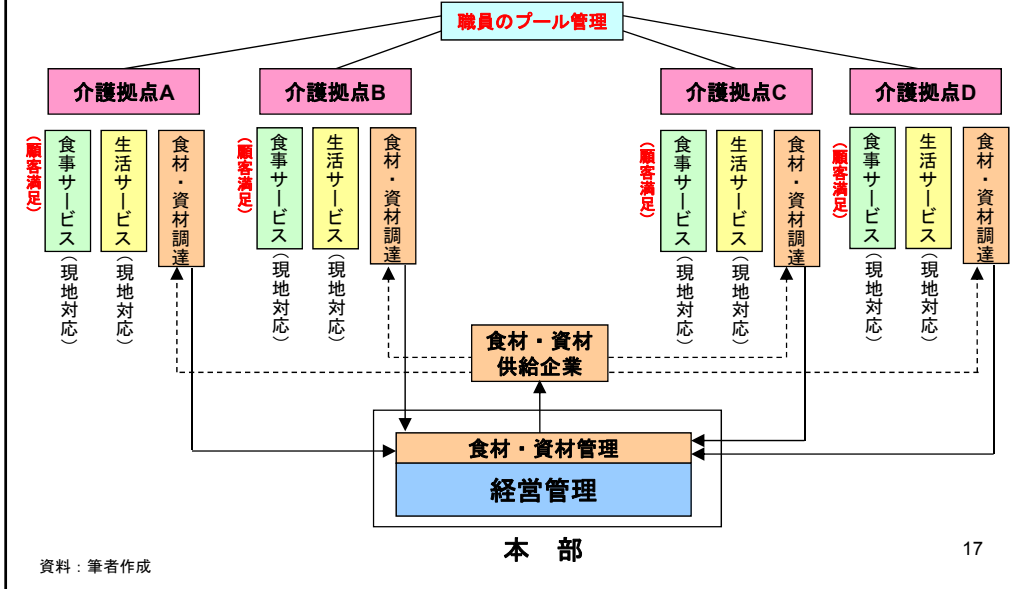
15

6. (株)サンフォーレ

- 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 230名(2008年4月現在)
- 事業内容** (機能モデル別分類)
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 (長期滞在の施設提供サービス)
- 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ーで解決する方法をライフワークで取り組む夢を持った。
- 新サービス開発**
 - 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。
 - 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、フロントオフィスの顧客満足、バックオフィスでの効率化に向けて、本部と直営の各施設の間での業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して、サービス供給上の優位性を構築している。
- サービスモデル革新の内容・効果**
 - 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」を形成し、連続20年黒字経営のサンフォーレウェイ「小規模多機能」ビジネスモデルを構築。
 - 本企業のサービス提供は、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。
 - これらにより、サービス品質の向上、生産性向上が見られる。
- 成功の要因**
 - 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。
 - 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。
 - 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、制度が追い付いてきた。

16

6 (株)サンフォーレの直営ネットワークイメージ



17

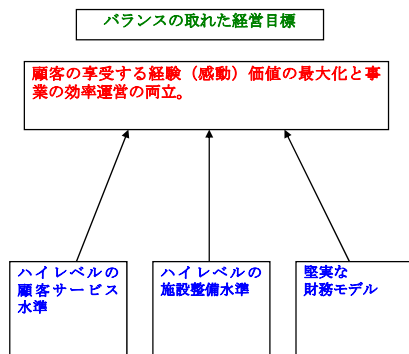
7. (株)エイム

- 1 会社概要（設立年 本社所在地 資本金 従業員数）
昭和62年 石川県金沢市 7,000万円 150人
- 2 事業内容（機能モデル別分類）
会員制フィットネスクラブの運営、スポーツ用品の販売、スポーツ指導員の育成及び派遣、体育施設の運営企画及び業務受託（施設提供サービス）
- 3 着想
(1) 創業者の起業意欲は高く、あるフィットネスクラブに入って健康がビジネスになるならビジネス化しようと発意。
(2) 新規出店すれば、県内で3店舗目になり、フランチャイズメンバーになるかどうか色々な店を見たが、こういうビジネスは自分たちでノウハウを積み上げないと成功しないと判断した。当初、ベースを子供を含むスイミングとし、フィットネスを併設することを念頭において、準備を開始。
- 4 新サービス開発
(1) 顧客接点のプロセス
利用者 対 施設内で利用者が移動の流れで接する全ての従業員
(2) 経営管理対応（供給主体の仕組みで優位性構築）
① 基本モデルの構築
ハイレベルの施設のハード・ソフトの整備水準、堅実な財務管理を通じて、顧客の享受する経験(感動)価値の最大化と効率運営の両立が目標。
② 全体最適化に向けた仕組み形成
i 本企業では、各店におけるホスピタリティー溢れて顧客感動に向けたサービス提供と本部主導でのバックオフィス業務の効率化・自動化に向けた取組の両立を図るため、
ii 本部と直営店の業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組み形成を行って、サービス供給上の優位性を形成している。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
(1) 個別店での顧客満足確保による会員数の増加とバックオフィス業務における本部主導の集中管理方式による効率的な業務管理により、結果として高い生産性向上を実現している。
(2) 国内でのフィットネス産業という新しい産業の創造に地域として貢献してきている。
- 6 成功の要因
(1) 顧客の声を聞きながら、現場での各種バランスを取って経営管理して、運営できたこと。
(2) 社長のリーダーシップにより、新しいものに全てチャレンジして、今までのものと違う未来を迎えることが出来たこと。
(3) 適時、適切な理念、目標をスタッフ一同が共有できたこと。
(4) 公民館、生協単位で地域社会に受け入れてもらえるよう色々な工夫をしてきたこと。

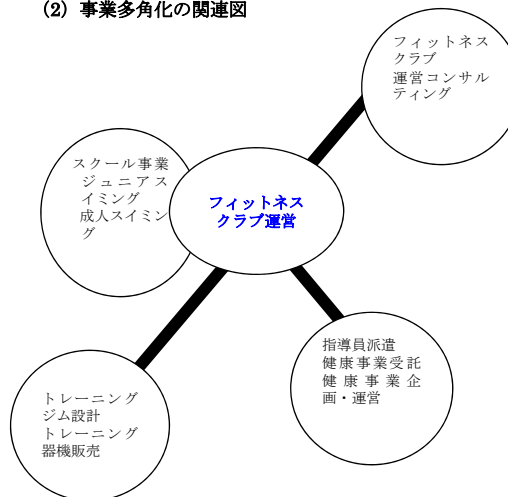
18

7 (株)エイムのサービスモデルの基本と事業多角化の状況

(1) サービスモデルの基本



(2) 事業多角化の関連図



資料：筆者作成

19

8. (株)アテナホテルズ

1 会社概要（設立年 本社所在地 資本金 従業員数）

1971年 兵庫県 5,775万円 10名

2 事業内容（機能モデル別分類）

スポーツ合宿・大会特化型のホテル事業で、アスリート向けの食事提供サービスを付加。
（スポーツ特化型の施設提供サービス）

3 着想

スポーツアイランド構想が進む淡路島、島内では多くの施設が整い、スポーツ環境はめざましく発展している。この素晴らしい環境の中で、アスリートスピリットを存分に発揮していただきたい。私もそんな思いから、「ホテルタテシ」を一新し、2006年6月、ギリシャの守護神でもある「アテナ」より、スポーツホテル「アテナ淡路」を誕生させた。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

スポーツホテルに特化したホテル内でのチェックインからチェックアウトまでの顧客接点。

(2) 経営管理対応（供給主体の仕組上で優位性構築）

本企業がコア企業となって外部資源活用メカニズムでスポーツホテルに特化した新提供機能・サービスの組合せ創造を行って、事業展開している。

具体的には、当事者間でこの新サービスの開発・提供に際し、顧客情報を共有して主体間の壁を串刺す業務プロセス形成のための仕組を形成して、その最適化を図っている。

この仕組の成功のためには、その連携の補完性、適合性、コミットメント(WIN-WINの関係)が満たされる必要があるが、これを新連携支援メカニズムの中で担保している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

このような仕組が担保されて、バーチャルな企業体として新サービス提供することにより、従来より、高付加価値で施設の稼働率も高められ、結果として生産性向上につながっている。

6 成功の要因

(1) スポーツホテルのコンセプト、ネーミングが新規性を持ち、空白の市場を上手く掘り当てられたこと。

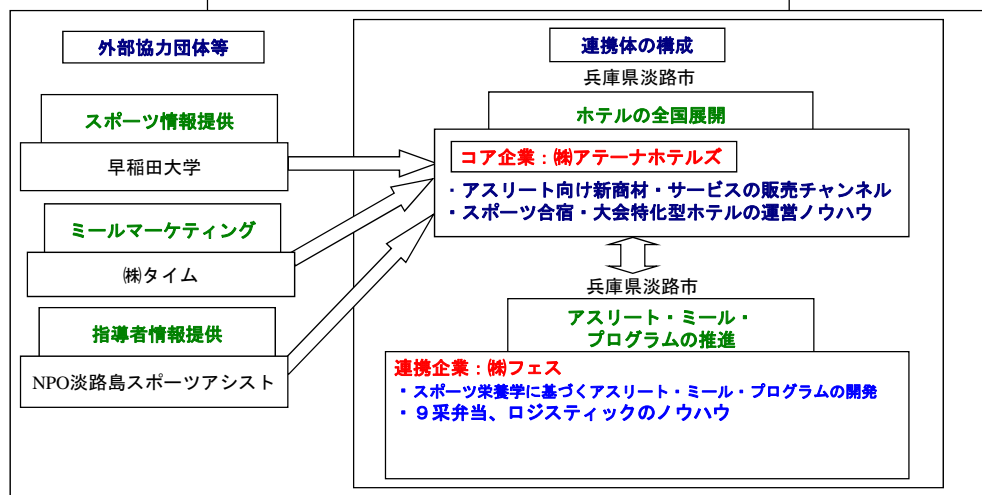
(2) 逆転の発想で、スポーツホテルを核として、ビジネス・観光客を取り込むという経営戦略を立て、実行できたこと。

(3) 淡路島地域として、スポーツを核とした町作り運動からスタートし、地域経済に波及のあるビジネスモデルが上手く出来上がったこと。

20

8 (株)アテナホテルズの新サービスモデルイメージ

新連携による優位性のある新サービスモデルの形成



資料：会社資料

21

2 事業所支援サービス12事例

9. (株)メディヴァ

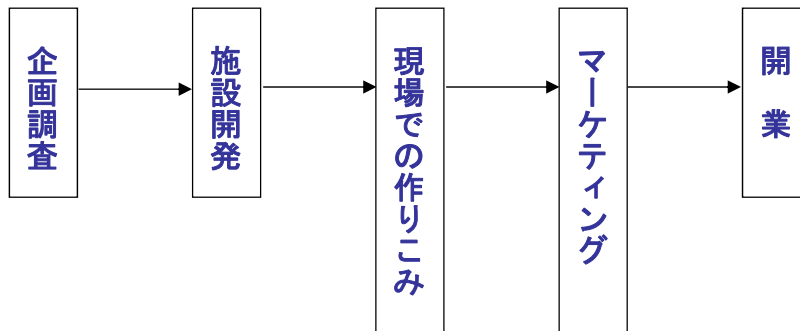
- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成12年 東京都 1億5,800万円 12人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
病院の開業支援、病院経営改革支援サービス (コンサルティングサービス)
- 3 着想
患者視点の医療改革
- 4 新サービス開発
(1)顧客接点のプロセス
コンサル窓口 対 開業予定医師(ワンストップサービス供給)
(2)経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)
豊富な支援サービス等を駆使し、新病院の効果的な開業・既存病院の効率的な経営改革のための院内の部門の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組みを構築支援するための能力をコンサルタントに保持させて対応している。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
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。
- 6 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)「データに基づく診療」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

22

9 メディヴァ:新型小型病院開業までのプロセス

対象の開業希望医師と以下の4フェーズでのコンサル業務を通じて、市場で成功する開業を支援する。

第1フェーズ 第2フェーズ 第3フェーズ 第4フェーズ



資料：会社資料

23

10. コンサルソーシング(株)

- 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（機能モデル別分類）
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 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部門の壁を串刺しにする
業務プロセス連携のための全体最適化に向けた「ストア管理」方式の提供とその提供品質の管理を実践。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
(1)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
(2)これは、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、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みを形成・運用して優位性を形成する。
(3)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って、品質と生産性の向上等を実現することにある。
- 6 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

24

10 コンサルソーシング(株)の提案する改善塾の概要

- (1) 改善塾とはトヨタ系列の企業の製造現場で行われていた自主研活動を参考に、企業の営業・開発・事務部門などへ適用し、改善活動を全社的に広めるための人材プログラムである。
- (2) 本企業は担当のコンサルタントを派遣してこの改善塾の運営サポートを実施。

| | ねらい | 対象者 | 改善領域 | スタイル | 成果イメージ |
|---------|------------------------|--|------------------------------|--|--|
| 伝道師型改善塾 | 人づくり 組織作り 基盤文化作り | 将来の 管理者 (組織マ ネジメン ト力を有 する者) | 意識改善 行動改善 作業改善 仕組改善 | 他人に成果を 出させるマネジ メントに基づい て他の改善職 場に改善を伝 達し、自ら改善 を行う人材と組 織作りを行い、 現場に成果を 出させる。 | バラツキが少ない 極めて高い改善成 果も出ないが、何 も動かない職場が 出るリスクも少ない。 |

資料：会社資料抜粋

25

11. サンイン技術コンサルタント(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
昭和51年 鳥取県米子市 2,000万円 86人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
建設コンサルタント、測量業、地質調査業、補償コンサルタント、計量証明事業、一級建築士事務所、土壌汚染指定調査機関、指定居宅サービス事業者、一般建設業許可、他 (コンサルタントサービス)
- 3 着想
(1) 就任早々、介護や風力発電といった新事業に進出するなど、次々と手を打ったが、生産性向上・コスト構造の改革は、社長が期待したほど進展しなかった。
(2) そんな折の2004年春、社長はある経営セミナーに参加し、トヨタの生産方式として知られる「カイゼン」についての講演を聴く。製造現場の無駄を徹底して排除するカイゼンは、自社の生産性向上・コスト構造の改革にも使えるのではないかと考えた。
- 4 公的支援活用の生産性向上に向けた経営・業務改革 (供給主体の仕組を改善して、優位性を再構築)
(1) 今回の経営・業務改革は、コンサルティング業務における多様な業務処理について、先進的な自動車企業で共通する仕事の仕方のコンセプトを抽出して、その業務プロセスの連鎖の改善を行い、品質と生産性の向上を目指すもの。
(2) 成長と変動への対応を中心とした、バックオフィス業務の効率化に向けて、ダイナミックな全体最適化に向けた仕組の形成・運用により、PDCAサイクルを踏んで、個別業務プロセスを串刺す業務改善を持続的に行うことにある。
(3) これらにより、顧客へのサービス供給上の優位性を形成し、品質と生産性の向上を実現して、市場で経営上の成果を目指すものである。
- 5 サービスモデル革新の内容・成果
(1) 中小機構からの専門家派遣を受け、社内に「もの造り委員会」を設け、2期に亘る改善作業に取組み、キーワードである価値作業の追求、数値目標化、プロセス管理、見える化、標準化がよく理解でき、社内で実行に移された。
(2) この成果は数字にも表れ、例えばその粗利益率は、生産性向上の成果もあり、改善前の年と比べて、各事業部別にそれぞれ向上。
(3) その後の改善評価を踏まえ、グループ化への組織改革を実行すると共に、全体最適を実現するための先進的なプロジェクトマネジメントソフト「クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント(CCPM)」を導入して、更なる生産性向上を目指している。
- 6 成功の要因
(1) 経費管理がどんぶり勘定から、経営改革により、業務プロセスの見える化により合理的な管理に変革され、各社員の成果も見える化し、評価されるようになったこと。
(2) 会社として社員の気持ち、考える能力を向上させる社風作りに努めて来て、自律的で知的能力の高い人材育成に努めてきたこと。
(3) 公共事業から民間事業への素早い転換が出来、社員にコスト意識が芽生え、改善への追求心が醸成されたこと。

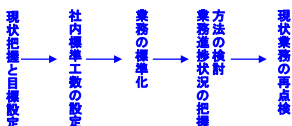
26

11 サンイン技術コンサルタント㈱の改善活動の進化の状況図

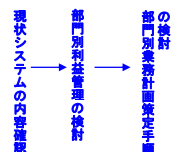
(1) 専門家派遣による改善活動

前期 (2004年7月~12月)

1 生産性の向上

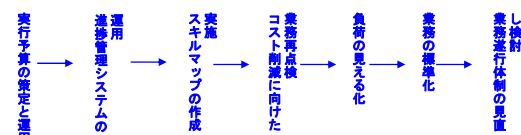


2 コスト管理の仕組み

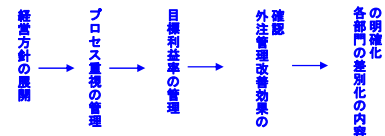


後期 (2005年2月~8月)

1 利益率改善のための業務改革



2 目標管理体制の強化



(2) その後の改善の進化

- ① 全社最適に向けて組織改革を実行。
- ② 先進的なプロジェクトマネジメントソフト「クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント (CCPM)」を導入して、更なる生産性向上を目指す。

資料：筆者作成

27

12. 営業創造㈱

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 51人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

主にIT営業人材アウトソーシング (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 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)

全社的なバランススコアカード(全体、事業部、社員)による情報共有と部門の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための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。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) 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構築。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。

(2) 社長自らが日本で初めて開発した中小企業の経営革新用のバランス・スコア・カードシステムを自社の経営で実践して、派遣予定社員もこの経営方式を体得している。

(3) このため、受け入れ先企業から見れば、受け入れ人材のコストが低く能力が高いので、自社の生産性が向上する。

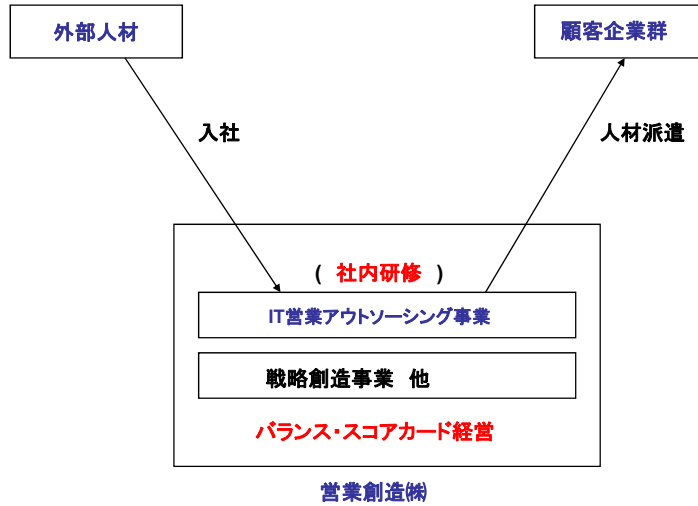
6 成功の要因

(1) 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ので生産性も向上する。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) 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。

28

12 営業創造(株)のIT営業人材派遣のイメージ



資料：筆者作成

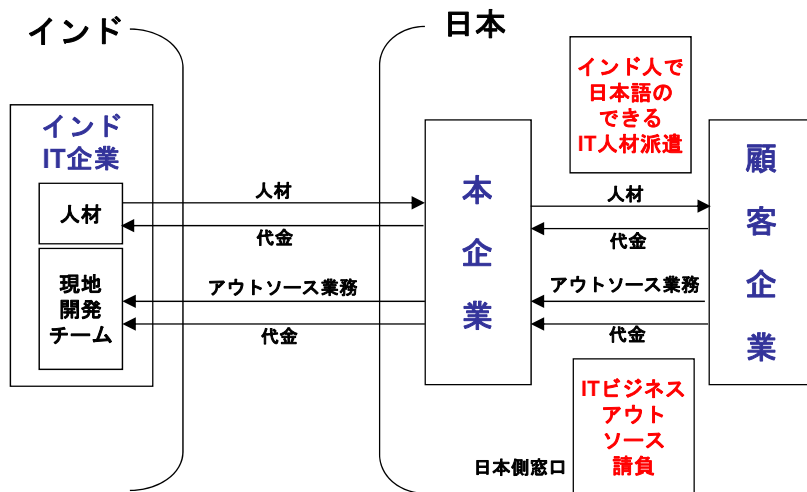
29

13. (株)グローバル・パッセージ

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
2005年 東京 経営チーム体制
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
IT技術者派遣サービス、オフショアサービス等 (人の使用権提供サービス、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、いっそのこと海外に人材を求めていったらどうだろうかと考えたことが始まりだった。
- 4 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、組織の壁を串刺しにした円滑な業務プロセス連携を行うためのグローバル最適化にむけた仕組みを構築して優位性を形成している新サービスである。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
(1)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。
(2)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。
(3)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。
(4)本企業は発注側の顧客と、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。結果として、顧客企業の開発生産性の向上に寄与している。
- 6 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づき、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、短時間で顧客企業の獲得に成功している。

30

13 (株)グローバル・パッセンジャーのサービスモデルイメージ



資料：筆者作成

31

14. (株)三技協

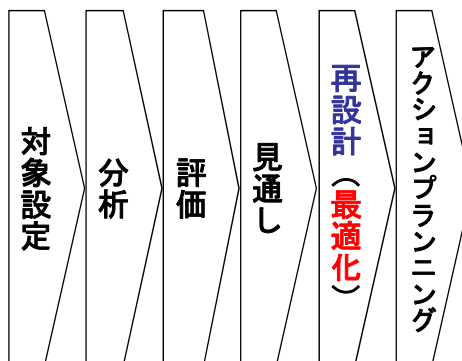
- 1 会社概要（ 設立年 本社所在地 資本金 従業員数 ）
1965年 横浜市 2億9,600万円 800人(連結)
- 2 事業内容（ 機能モデル別分類 ）
オペティマイゼーションサービス(衛星、モバイル、IT) （ 通信・ITエンジニアリングサービス ）
- 3 着想
衛星・通信工事業からIT、モバイルへとデジタル対応し、総合通信・ITエンジニアリングサービスを企業化
- 4 新サービス開発
(1)顧客接点のプロセス
本企業の受注窓口対顧客企業の発注窓口（ワンストップサービスの評価重要）
(2)経営管理対応（供給主体の仕組上で優位性構築）
社内に蓄積されたナレッジをベースに全社的なナレッ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部門の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うため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
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
(1)顧客の業務について、衛星、モバイル、ITのデジタルコンバージェンスを実現し、顧客のビジネス・業務・作業の視点での最適化に向けた事業のエンジニアリングビジネスモデルを創造。
(2)この手法を活用して、顧客の新事業創造、業務生産性向上を実現。
- 6 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。

32

14 (株)三技協の活用するPBTのイメージ

- (1)PBT(Performance Break Through)は天才の有する直接的分析力や創造性を、一般グループに持たすべく、体系化・構造化した業務改革の手法(Methodology)
- (2)対象とする問題が下図のどこに位置するかを明確化した上で、マップ、プロセスチャート、ツリー等の可視化ツールを駆使して現状を把握し、確認し合いながら議論を深め、問題を分析・評価し、あるべき姿とのギャップを明確化し、ギャップを埋めるための方策を見出して最適化する。

| | I:ビジネス | II:業務 | III:作業 |
|----------------|--------|-------|--------|
| A:現状分析 | A I | A II | A III |
| B:問題分析 | B I | B II | B III |
| C:再設計 (最適化) | C I | C II | C III |



資料：会社資料抜粋

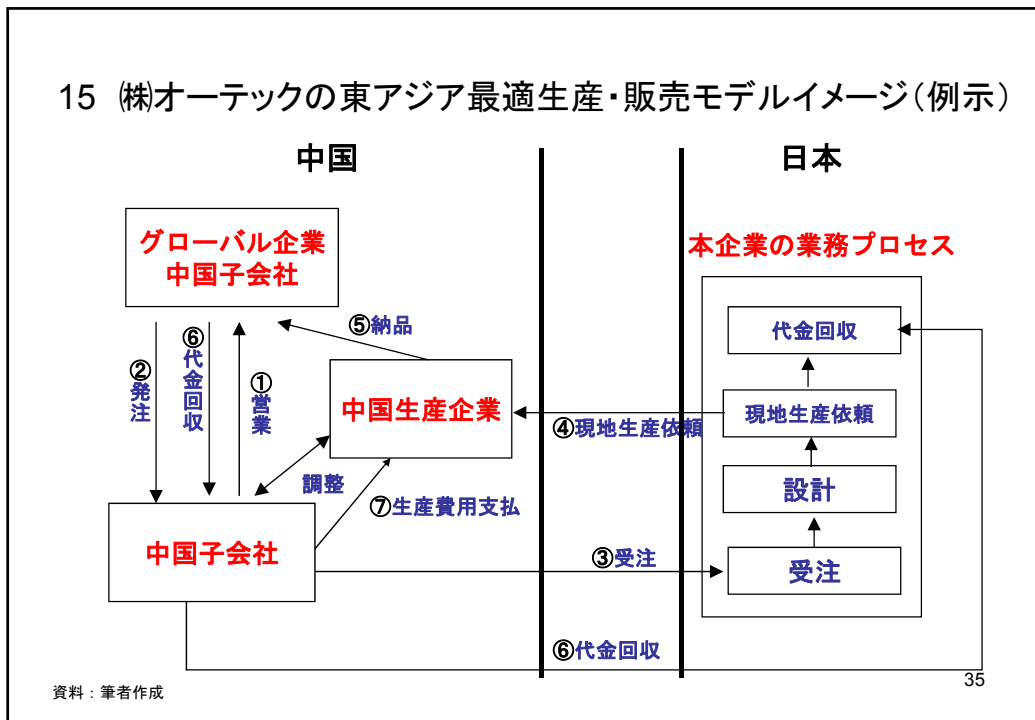
33

15. (株)オーテック

- 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 (機能モデル別分類)
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したい。
- 4 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)
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、外部資源活用で、グローバルに組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための東アジア最適に向けた仕組・生産システムを形成して、優位性を形成している。
特に、顧客満足確保に向けて、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。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
(1)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
(2)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事業。
(3)外部資源活用での東アジア大での機能チェーンの連鎖の最適化モデルで、双方の優位性の組合せにより、生産性向上を実現。
- 6 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。

34

15 (株)オーテックの東アジア最適生産・販売モデルイメージ(例示)



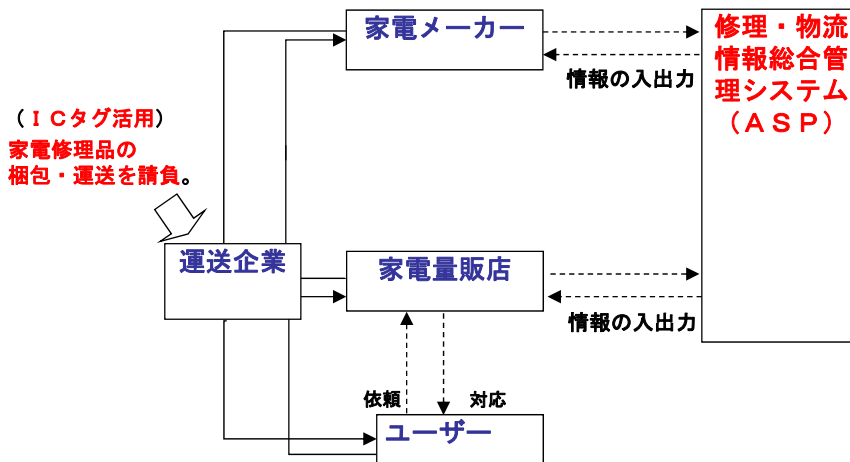
35

16. 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 (機能モデル別分類)
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。ICTレイのリユースを着想
- 4 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、等に向けて、組織の壁に横串を刺す形で業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を創造してサービス供給上の優位性形成。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
(1)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を創造。
(2)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、事業化。
(3)以上により、ユーザー企業の業務生産性の向上が見られる。
- 6 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、本企业間の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。

36

16 スターウェイ㈱の環境負荷低減物流革新システムのイメージ図



資料：会社資料

37

17. イー・トラック㈱

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 (機能モデル別分類)

ASP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 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ASP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、その業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) トラックの配車計画分野でASP方式の新サービスを独占的に提供。ビジネスモデルの特許を所有している。

(2) 完全Web対応の配車支援・配送計画ASP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により、ユーザー企業のサービス品質向上、業務生産性向上を実現する。

6 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。

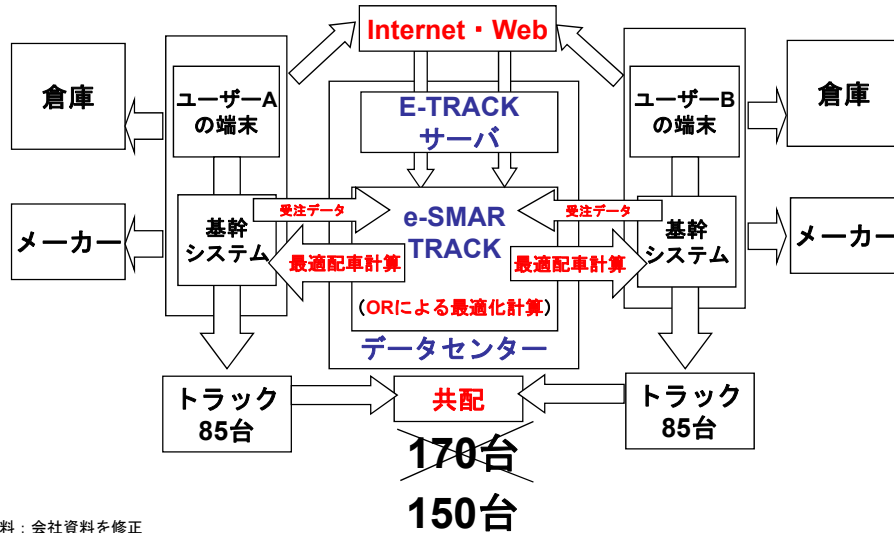
(2) 先見性のある出資者に恵まれ、タイムリーに資本提供を受けたこと。

(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。

38

17 イー・トラック(株)のサービスモデルイメージ



39

18. 高丸工業(株)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1963年 兵庫県尼崎市 7,500万円 27人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

ロボット製造、自動溶接装置、生産技術業務 (ロボットソリューションサービス)

3 着想

(1) 初めて産業用ロボットを導入しようとする会社にとって、どのメーカーのロボットを採用するかは悩ましい選択で、現実には各メーカーのロボット特性を知った上で決められるケースはほとんどなく、導入してみたものの使いものにならずユーザーが泣き寝入りしていたケースも多かった。

(2) 至った結論は、ロボットはロボットメーカーが売るべきではないということ。客観的な立場で判断できる関係企業で連携を組み、メーカーとユーザーの間でコンサルティングし、適切なロボット選定・導入支援、メンテナンス支援を行う仕組みを考えたい。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

導入企業の窓口 対 連携体でのワンストップ窓口

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

従来の顧客側から見て分散され不適切なロボット供給システムを、新連携の仕組を活用して、コア企業を核とした企業グループによる提供機能の垂直統合的な連鎖の形成とその業務プロセス形成に際し、垂直統合的な連鎖の形成と組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を新連携支援の枠組みの中で形成し、事業化に成功している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) ユーザー企業は、この連携体の提供するワンストップでの顧客ニーズに合った最適な品質、能力のロボットの選択と迅速な導入、運用、メンテナンスの統合サービスの供給を受けることが可能となる。

(2) この新サービスは、導入顧客である中小製造企業の品質、生産性向上に役立つ。

6 成功の要因

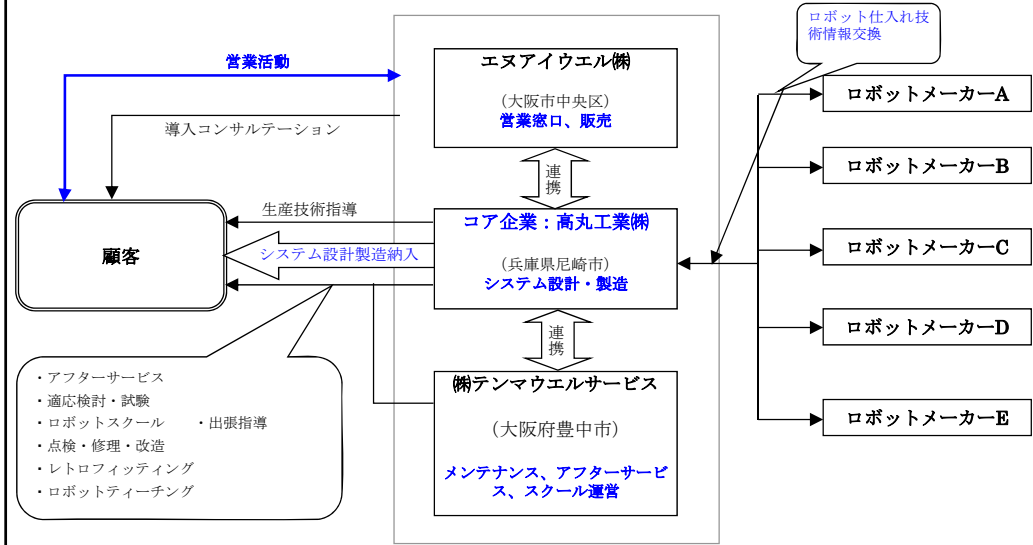
(1) 新連携において、尼崎ロボットテクニカルセンター内に連携企業3社が共存するオペレータールームを作って、相互に意思疎通を図られたこと。

(2) ユーザーはこのセンターで各社のロボットの能力比較が出来、各社各様なロボットの最適調達の悩みの解決に役立てられたこと。

(3) 連携企業体の3社の得意なメーカーを組み合わせることにより、選択肢の提供が可能となったこと。

40

18 高丸工業(株)：ロボットソリューションサービス（新連携の構成と役割）のシステム図



資料：会社資料

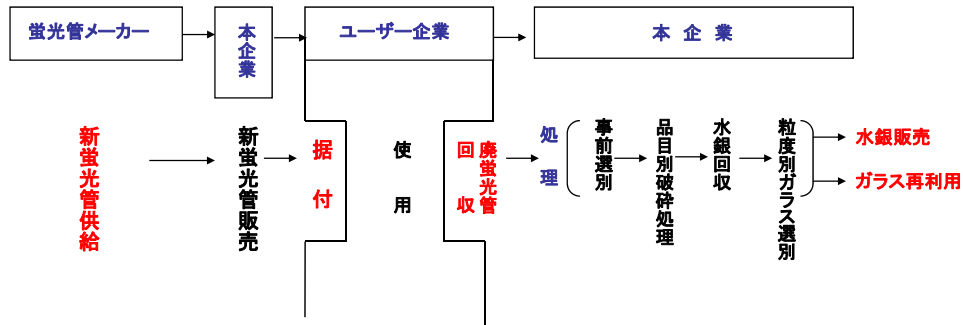
41

19. (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 9,800万円 7人
- 2 事業内容（機能モデル別分類）
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 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（サービス内容上に優位性構築）
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業務プロセス形成に際し、その組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して優位性構築
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1)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、資源を有効活用。
 - (2)垂直統合的なサービス事業モデルを形成して、ユーザー企業企業を巻き込んだリサイクルの生産性を向上させている。
 - (3)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。
- 6 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WIN-WINな関係の構築、運用が見られる。

42

19 (株)ウム・ヴェルト・ジャパンの蛍光灯リサイクルフロー図



資料：筆者作成

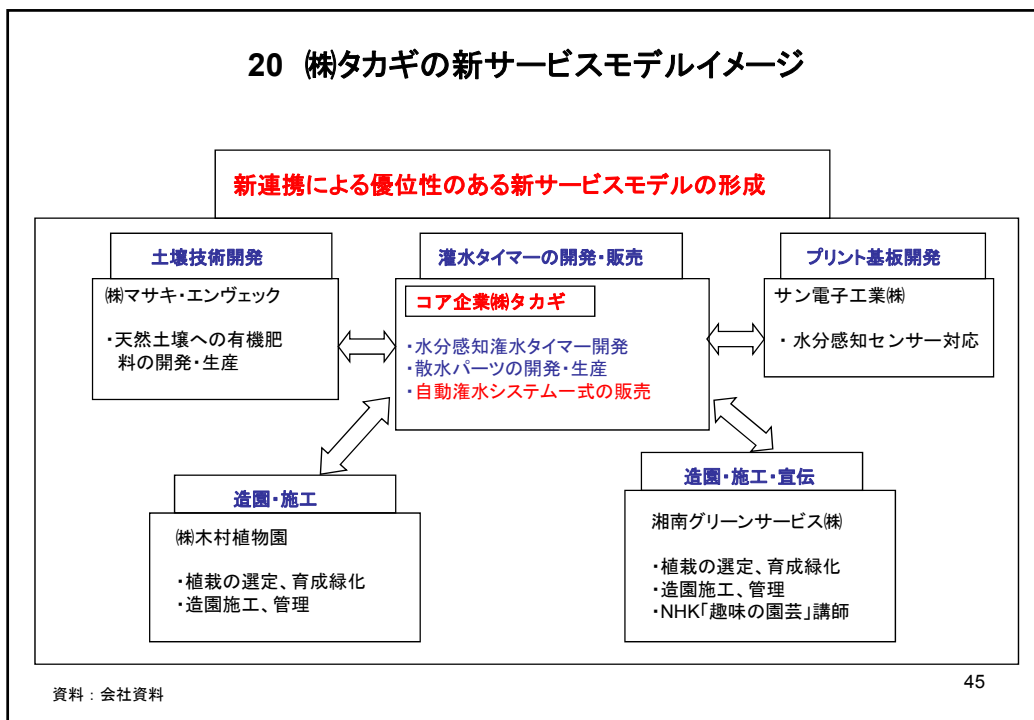
43

20. (株)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 408人
- 2 事業内容（機能モデル別分類）
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 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へ）
 - (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に向けて、外部資源活用スタイルで、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性構築
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
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。
- 6 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らで、屋上緑化の普及のスピードが変わる。

44

20 株タカギの新サービスモデルイメージ

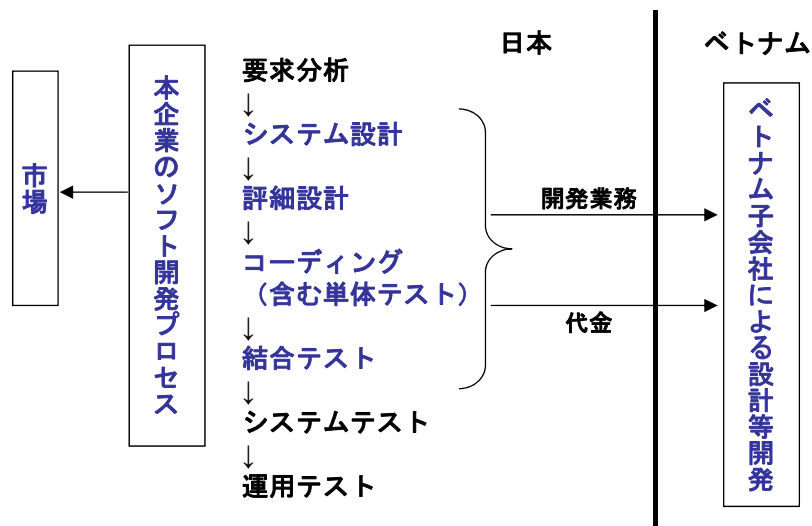


3 ITサービス9事例

21. (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（機能モデル別分類）
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・ソフトウェア）
- 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について、組織の壁を乗り越えしにした円滑な業務プロセス連携を行うためのグローバル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

21 メディアラボ(株)の生産工程間分業のイメージ



資料：筆者作成

47

22. (株)ヴァイタス

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 (機能モデル別分類)

ヘルスケア・ポータルサービス (システム財供給・ソフトウェア)

3 着想

患者中心の医療、看護サービス環境の実現

4 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 対 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)

新連携スキームを活用して、本ITサービスの新機能形成・サービス提供に必要な各個別種能を形成し、

その業務プロセス形成に際して、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための

全体最適化に向けての仕組を構築して、優位性構築。

その顧客満足確保については、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を形成して実現。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) 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を構築。

(2) 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

創造して、顧客価値創造に成功。

(3) 各参加者間でWIN-WINな関係を構築・運用して、市場での経営上の成果を得ている。

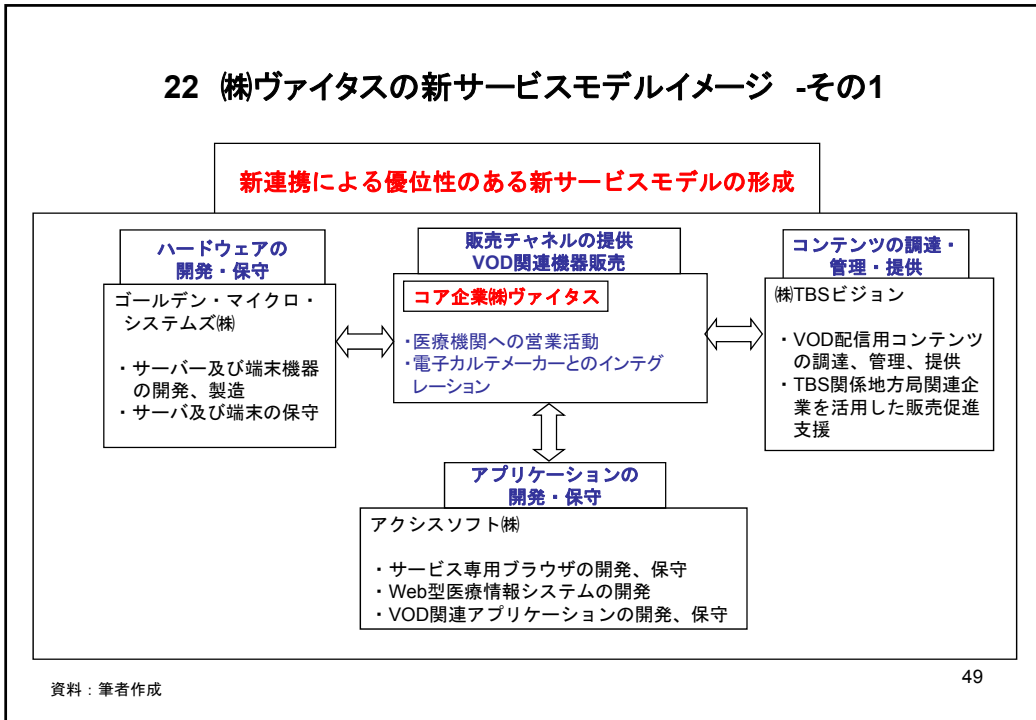
6 成功の要因

(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。

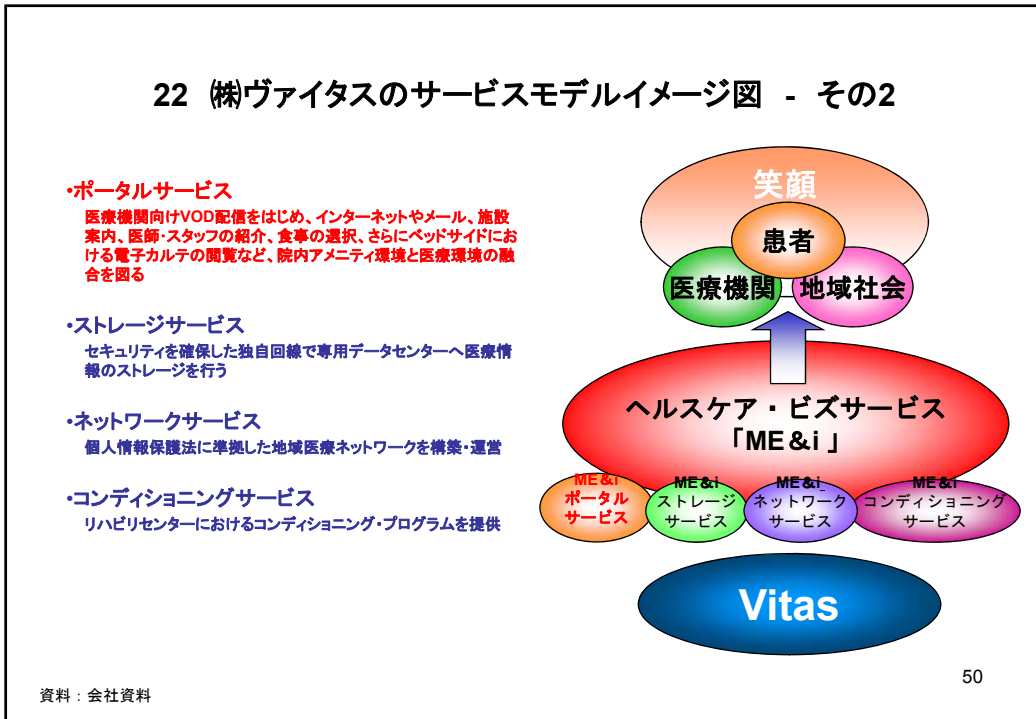
(2) この提供する差別化されたユニークなサービス価値に関しては、サービス供給サイドの①病院経営に関する専門知識・技能の存在、②病院の患者、医師、看護師、等へのホスピタリティーの心、等により形成されているため。

48

22 (株)ヴァイタスの新サービスモデルイメージ -その1



22 (株)ヴァイタスのサービスモデルイメージ図 - その2

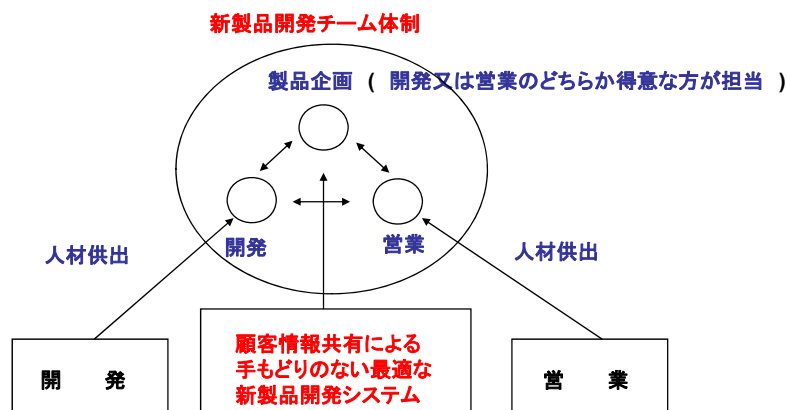


23. (株)ドリコム

- 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 10億3,800万円 98人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
ブログの法人・個人向けサービス (システム財供給・ソフトウェア)
- 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 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部門の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して優位性を構築
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1)ブログシステムの独自開発と迅速な市場供給を行うモデルを構築。
 - (2)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、市場での成果を得ている。
 - (3)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を図る。
- 6 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・販売企業の中にあつて、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。

51

23 (株)ドリコムの新製品開発チームのイメージ



資料：筆者作成

52

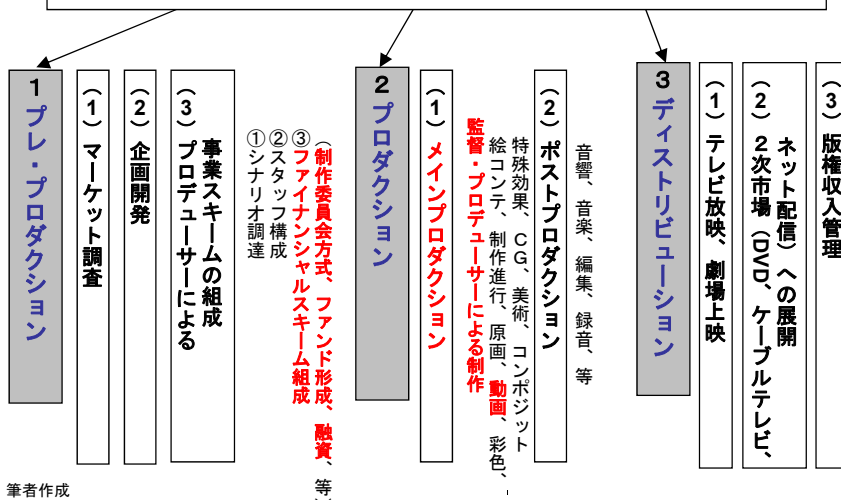
24. (株)GDH (19年度報告内容)

- 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 (機能モデル別分類)
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・コンテンツ)
- 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 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に組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うためのグローバル最適化に向けた仕組を構築して、優位性を形成している。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1)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。
 - (2)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。
- 6 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。

53

24 GDH(株)のサービスモデルイメージ

グローバルな事業持株会社制度による垂直統合的な対応



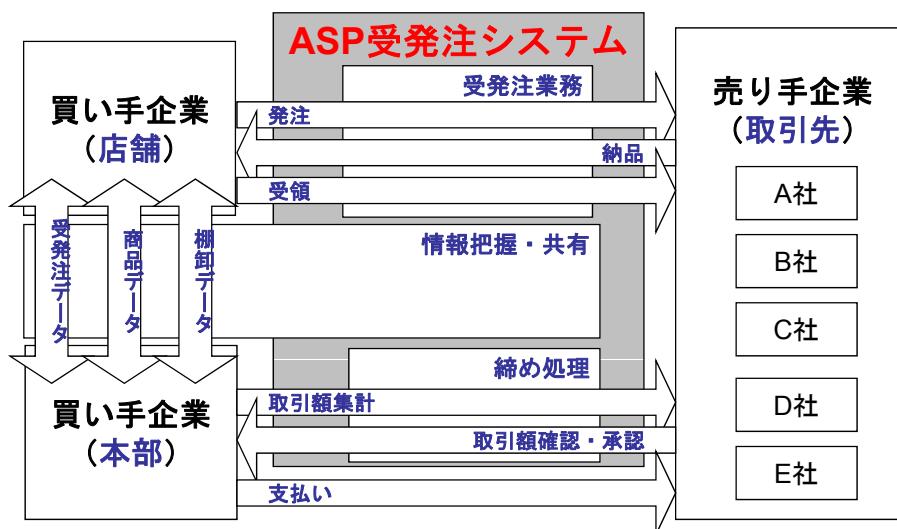
54

25. (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 9億9,997万円 148名
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
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 (ASP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 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、バックオフィス業務プロセスの効率化に向けて、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性を形成している。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1)IT・ASP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
 - (2)従来の地域完結型の食材市場から、ASP商談システム(取引先との商談業務の効率化、新規取引先の発掘の場)、ASP受発注システム(日々の発注・購買業務の効率化)、ASP規格書システム(安心・安全の仕組み作り)、を関係企業と連携して創造・運営。
 - (3)ユーザー企業は、これらサービスを活用することにより、商品提供企業は市場機会の拡大が図られ、調達側の企業では、調達業務の生産性の向上が図られる。
- 6 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。

55

25 インフォマート:ASP受発注システム運用イメージ



資料：会社資料

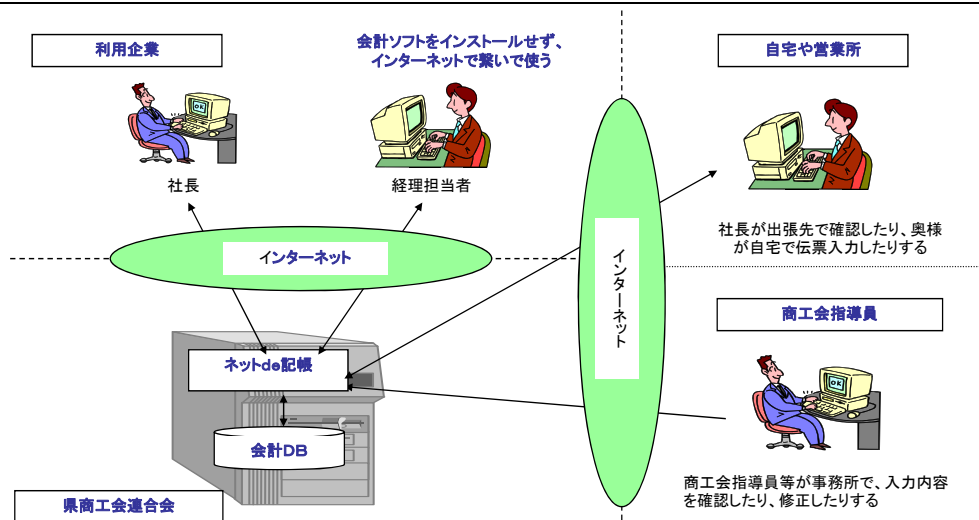
56

26. 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 3億1,883万円 35人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
ASP会計サービス「ネットde記帳」等、提供 (ASP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 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、バックオフィス業務プロセスの効率化に向けて、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組みを構築して優位性構築
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1)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de記帳」に置換え、新しい記帳ビジネスを展開。
 - (2)各県の商工会連合会は、この統合的な新プラットフォーム上で、新しい記帳システムを構築運用して、個別の事業者の会計事務の生産性向上を支援している。
- 6 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みの導入により、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。

57

26 ビジネスオンラインの「ネットde記帳」による会計業務処理のイメージ



Business On Line Inc.

資料：会社資料

58

27. (株)BSNアイネット

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

昭和41年 新潟市 2億円 601人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

システムインテグレーション、アウトソーシングサービス、ソフトウェア開発、システム販売、コンサルテーション
(ASPサービス)

3 着想

- (1) 2,003年当時、歯科医院では、従来型の導入型システムに対して、導入コストがシステム導入の障壁と感じIT化に踏み切れない顧客が存在していた。
- (2) 医科におけるORCAプロジェクト(日本医師会におけるソフトの無償提供)の開始もあり、歯科市場においても5,6年でシステム更新を必要とする従来型の商品に対して懐疑的な風潮の兆しが見え始めてきていた。
- (3) そこで本企業はIT未導入層をコアターゲットとして、当時歯科市場においては珍しいASP方式でのシステム提供を開始することに着目した。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

歯科医院の医師・事務員 対 パソコンのブラウザ画面

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

本企業は、新潟県内の歯科医師がバックオフィス業務として行っていた煩雑なレセプト作成・提出業務について、本企業が新規事業創造したASP方式での差別化したソフトウェアを買貸契約しの形で顧客企業にサービス提供することにより、各歯科医師が行う煩雑なレセプト作成・関係機関への提出業務プロセスをアウトソース可能とし、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築し、代行運用するサービス提供を行っている。

5 サービスモデル革新の内容・効果

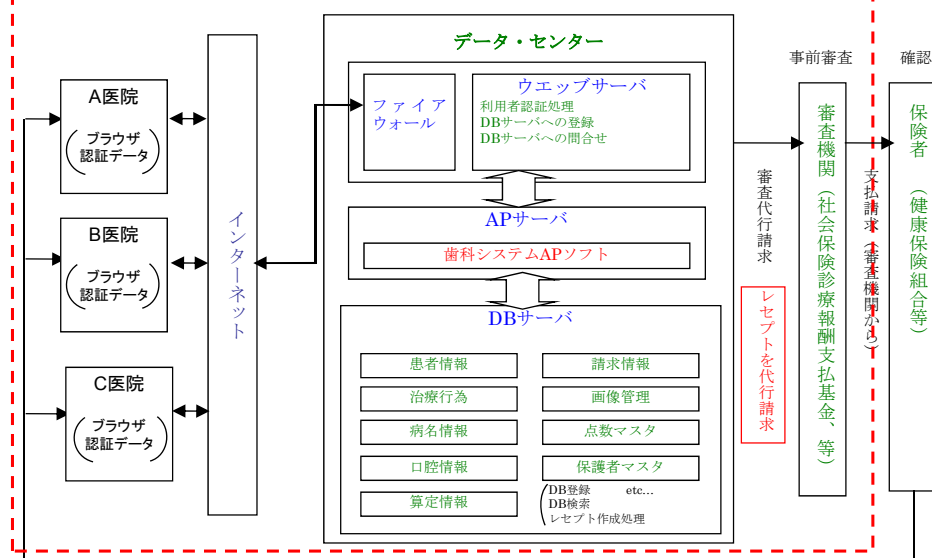
- ①ユーザー歯科医院では、本サービスを導入することにより、その業務の業務品質と生産性の向上が図られる。
- ②結果的に、歯科医院での患者サポートの向上を図って患者満足活動へ医師の時間を振り向ける、また、歯科助手及び衛生士、事務員等の経営資源をその他業務に振り向けることが可能となる。

6 成功の要因

- (1) 新潟県歯科医師会の事業として展開されたこと。
- (2) 他企業に先駆けていち早く歯科レセプトシステムのASP化を実現したこと。
- (3) ASPサービスの特色の明確化
- (4) センター方式の採用

59

27 BSNアイネットのデンタルフレンドASPサービスのシステム概念図



本サービスは赤点線枠内。この代納サービスは審査機関への審査代行請求まで。

資料：会社資料

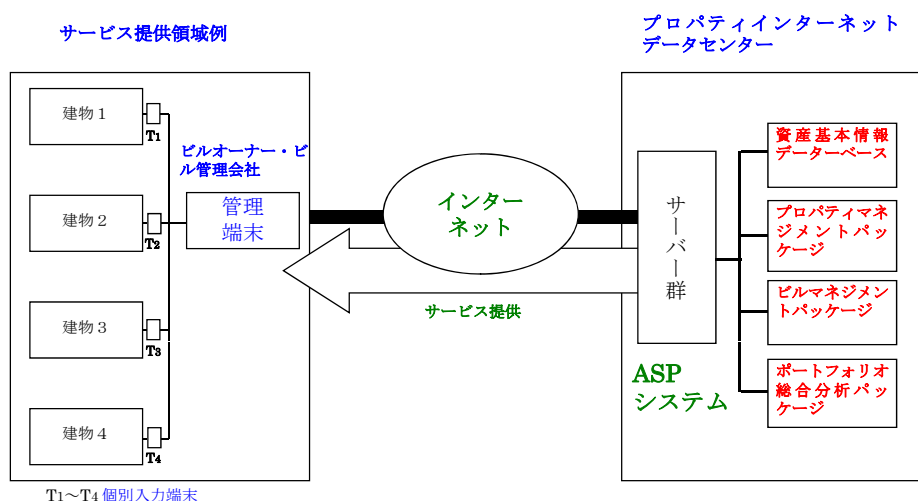
60

28. プロパティデータバンク(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 1億円 35人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
不動産の運用管理に関するASP事業、不動産の運用管理に係わる情報管理業務、ASPシステムに関するシステムインテグレーション業務 (ASPサービス)
- 3 着想
最近の不動産をめぐるマネジメント手法の変化を見越し、2000年に不動産分野にITツールを提供する専門企業として設立。不動産管理業務は、各ビル、管理部門等において、紙媒体で二重入力等の非効率な重複処理を行っていたが、本企業は、創業時より、点在する不動産の管理、オーナーと管理会社の業務連携、投資家への情報開示など幅広く支援するフルASPサービス形態を採用。
- 4 新サービス開発
(1)顧客接点のプロセス
利用企業の担当者 対 パソコンのITブラウザ画面
(2)経営管理対応 (サービス内容上で優位性構築)
顧客企業の本来業務であったビルの個別管理業務について、本企業が新規事業創造したASP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、ユーザー企業がこれら業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を図るための全体最適化に向けた仕組を構築、運用して、市場でのビジネス上の優位性形成に向けての支援を行っている。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
(1)本サービスを利用することにより、利用企業は、各個別のビルに関する施設情報、経営情報、等の状況を見える化させ、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理を実現する。
(2)これにより、ユーザー企業が所有・管理する不動産価値の極大化と業務管理の効率化の統合管理を可能とし、その業務生産性向上、サービス品質向上、等を実現する。
- 6 成功の要因
(1)外部環境である不動産事業の変革が実現して、本企業の市場が開け、具体的なビジネス展開が見られたこと。
(2)専門的な業務内容を持つASP/SaaSサービスの開発に成功できたこと。
(3)当初から、参加メンバーにバランスの取れた陣容(本社からの文系と理系、銀行出身、等)が形成できて、内部統制、開発、営業等に良いマネジメント体制が構築できたこと。

61

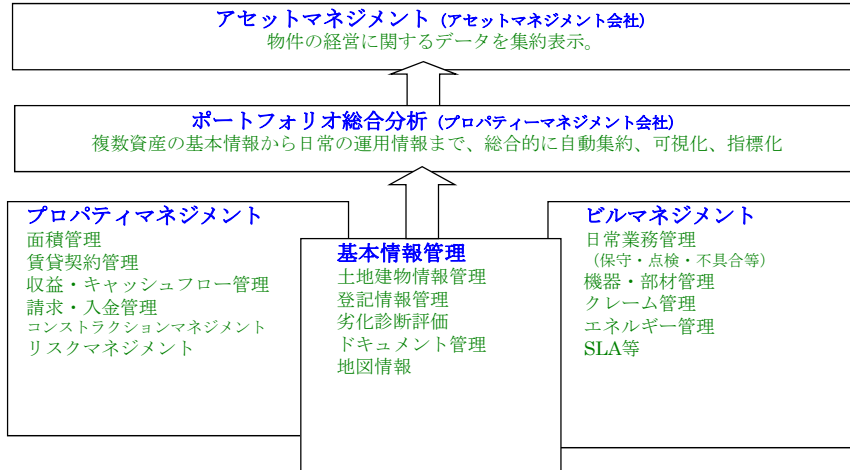
28 プロパティデータバンク(株)のサービスモデル概念図



資料：会社資料

62

28 プロパティデータバンクのサービスの標準提供機能イメージ



資料：会社資料

63

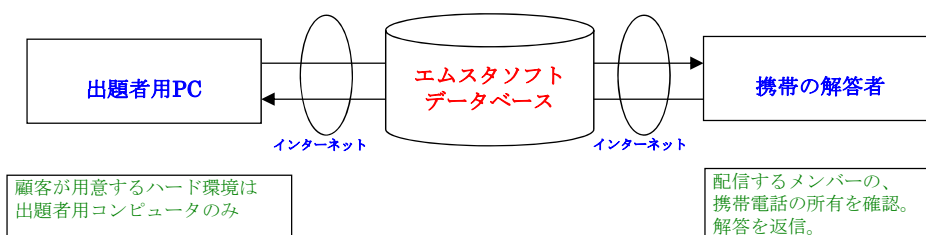
29. (株)テラ

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成17年(平成元年創業) 横浜市 4,000万円 80人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
コンピューターソフト開発・販売、通信提供サービス (ASPサービス)
- 3 着想
(1)最近、インターネットを利用したEラーニングが普及してきているが、雇用形態が多様化する中、店舗スタッフへの教育や内定者への研修等においては、PCだけの教育では十分な成果を得ることが出来ない状況であった。
(2)この空白な市場を想定して、携帯電話の利用方法の1つとして、新サービスであるモバイル向けラーニングシステム「エムスタ」の開発に着手することとした。
- 4 新サービス開発
(1)顧客接点のプロセス
ユーザー企業 対 パソコン画面
研修員 対 ケータイ画面
(2)経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)
① 本企業は、顧客企業の本来業務であった従来の教育・研修等の業務について、本企業が新規事業創造したASP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インフラ提供サービスを行っている。
② これにより、ユーザー企業が実施する携帯を新たな媒体として使用する教育・研修支援業務の創造とその管理運営の効率化を可能とし、顧客企業の教育・研修における座学、パソコン利用、モバイル利用の複数の媒体利用において、これら教育・研修プロセス連携を行うため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。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
本サービスを利用することにより、顧客企業の教育・研修業務について、座学、パソコン利用の研修に対し、効果的な補完を行うことに役立ち、これら業務のトータルな生産性向上、品質向上を実現させている。
- 6 成功の要因
(1)いち早くサービスを開始したことにより市場における優位性を保てたこと。
(2)様々な状況に合わせて、「いつでも、どこでも」学習ができること。
(3)各種エンタメ系の検定がスポットを浴び、コンシューマ向けのサービスとして流用できたこと(汎用性の高いシステムであることが、すばやく新サービスに対応。)
(4)通信キャリアの法人営業の取り扱い商材となったこと。

64

29 テラのモバイルラーニング構築ASPサービス（エムスタ）の概念図

本企業のデータセンター内に設置のソフト、DBを使う為、APソフト、DBの購入の必要なし。



資料：会社資料

65

4 物財販売サービス4事例

30. (株)サンテクノ

1 会社概要（設立年 本社所在地 資本金 従業員数）

1996年 高松市 70百万円 25人

2 事業内容（機能モデル別分類）

住宅資材調達のアウトソーシング請負業（購買代理）（卸売サービス）

3 着想

住宅の設計図の中にはたくさんの情報が詰まっています。CAD/CAM等を有効活用し、図面データを分析すれば、プレカット材に留まらず、金物資材まで含めて必要資材の洗い出しができることに気づき、図面解析を進めながら、現在の「住宅資材調達のアウトソーシング（購買代理）請負業」の形を模索・追及していった。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

木質系住宅工務店の窓口 対 本企業の営業窓口

(2) 経営管理対応（提供サービス内容上で優位性構築）

従来の工務店の資材発注の業務プロセスを、本企業の優れた設計データベースとIT活用の設計・業務管理能力をベースとして、この業務プロセス形成に際して、参加主体間の組織の壁を串刺しにして業務プロセス連携を図るための全体最適化に向けた仕組みにより、サービス供給上の優位性を形成して、一括購買代理業務のプロセス（見積作成と木材・建材の代行発注・現場への供給管理）へと転換したものである。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) 本企業が、工務店から与えられた基本設計図から得られる情報を、一棟の住宅に必要な木材・建材の立体的な詳細設計に落とし込み、物財毎に最適に定量計算し、そのデータに基づき、購買品目の内容と品質、必要量を計算する。

(2) この必要な木材・建築資材を現場での工事プロセスに応じて、ジャストインタイムで適切・適量に資材供給を行うものである。

(3) 設計（知識）情報の流れと物財の流れを見える化し、複数業務をリアルタイム・同期・並列処理化して、工務店のために、低コストの購買代理と現場への配給管理を行うものである。

(4) 以上により、工務店は自ら図面解析を行い、部材毎に個別に資材発注するよりも、圧倒的な生産性向上・高い品質管理が可能となる。

6 成功の要因

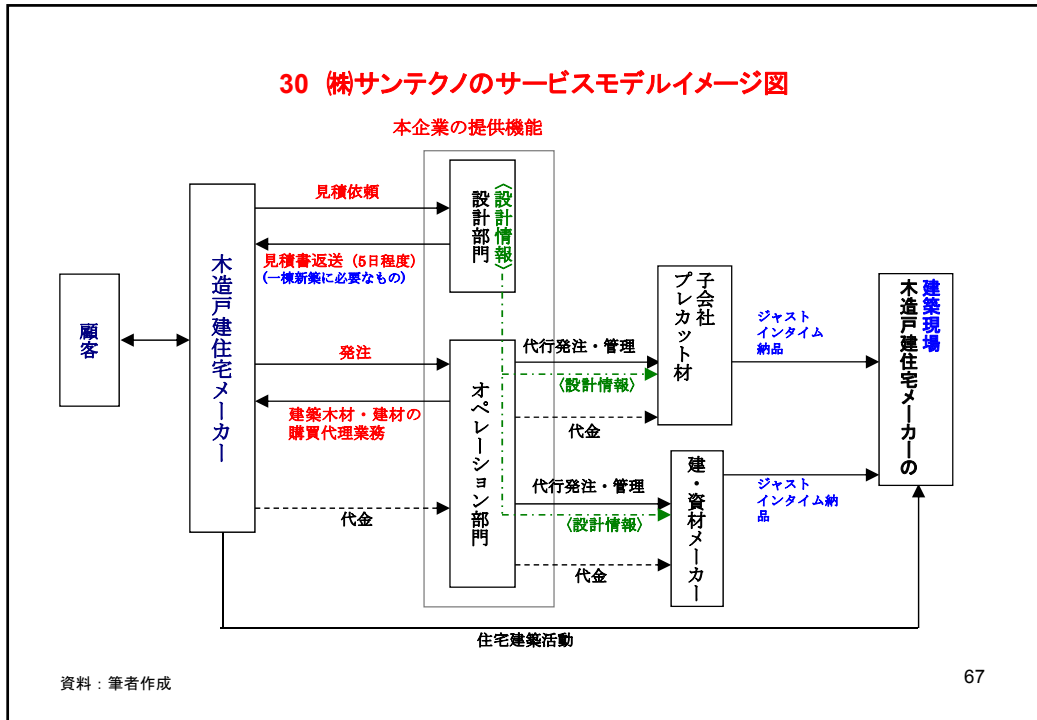
(1) 社長が業界のアウトサイダーのイノベーターで、自由に発想し、ビジネスモデル上扱えるものは全て商品化してきていること。

(2) これまでタイムリーに迅速に決断して、事業化してきたこと。

(3) 着想して、自分の意図するビジネスモデルを専門家に任せて事業化してこれたこと。

66

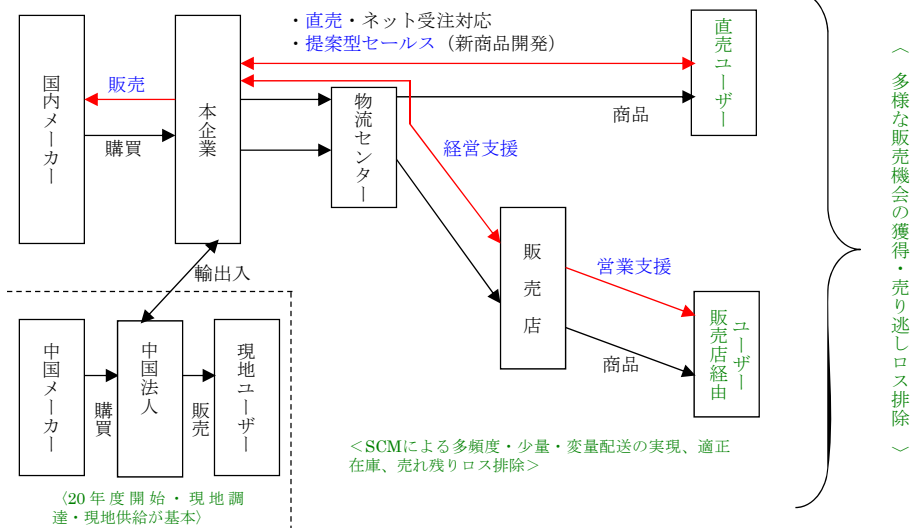
30 (株)サンテクノのサービスモデルイメージ図



31. (株)タカシマ

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
昭和23年 東京都 6,800万円 180人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
卸売業、ねじと関連商品及びオリジナル商品の開発・製造・販売 (卸売サービス)
- 3 着想
製造業のグローバル化、人口減少、等によりマーケットが変化し、卸、小売の業態、役割が変化。これまでの自社のSCM対策、ユーザーへの直販に加え、販売店対策を行っている。販売店と意識共有し、これを支援するためのリテールサポート(営業、経営面の支援)を実施し、販売店とのWIN-WIN関係の構築を図る。
- 4 新サービス開発
(1)顧客接点のプロセス
主に小売店の窓口 対 本企業の販売・支援の窓口
(2)経営管理対応 (提供サービス内容上で優位性構築)
本企業の形成するサプライチェーンの仕組みを見ると、従来からの単純な卸売機能の提供からの進化の後がうかがえる。
① 需要サイドの販売チャネルの形成に関しては、従来の小売向けに加え、ユーザー直販、ネット・カタログ販売、更には生産メーカー向け販売への仕組みを形成し、これら多様な販売機会を獲得して、市場における売り逃しロスの排除に努めてきている。これら顧客に対するフロントオフィスでの顧客満足確保に向けた取組みも着実に実行している。
② 供給サイドにおいても、バックオフィスにおけるSCMにより、その効率的な業務プロセス形成に際し、複数の部門・組織の壁を串刺して 業務プロセス連携を行うための全体最適に向けた商品供給の仕組みを形成し、サービス供給上の優位性を形成している。
- 5 サービスモデル革新の内容・成果
(1)ITを活用して、物の流れとデータ・オーダーの流れを一致させて、複数業務のほぼリアルタイムな同期・並列処理がなされ、社内での売れ残りのロスの排除に努めている。
(2)全社的な経営管理システムにより、経営陣、従業員が経営情報等を共有して、全社的なオペレーションの効率化に努めている。
(3)これら取組の結果、本企業は市場での経営上の成果が出ており、生産性向上も見られる。
- 6 成功の要因
(1) 外部環境要因として、製造業の設備投資が回復したこと、ニッケルなどの原料価格の上昇を契機として製品の卸値の値上げが可能であったこと。
(2) 中期経営計画に基づき、経営陣と社員が目標を共有して、一体経営が可能となったこと。
(3) 役員から担当部長に権限が委譲され、部長主導の事業運営で成果が上がったこと。

31 (株)タカシマのサプライチェーンの基本イメージ図



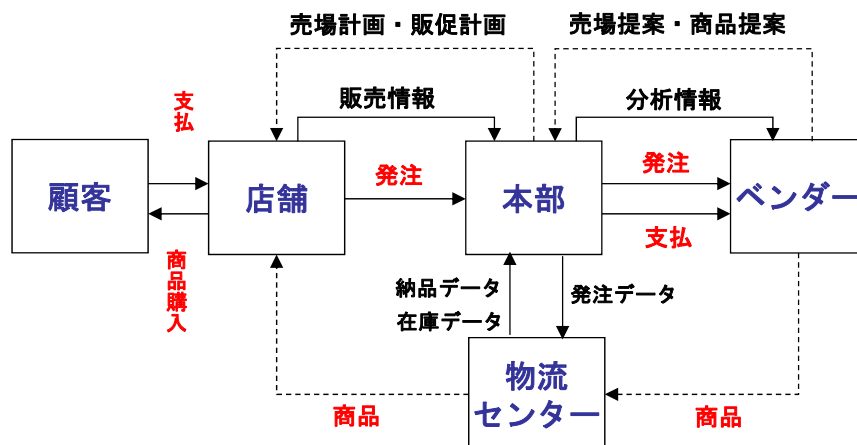
69

32. (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（機能モデル別分類）
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）
- 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 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）
 - ① デマ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。
 - ② 本企業は、そのフロントオフィスの顧客満足とバックオフィスの効率化等に向け、その業務プロセス形成に際し、顧客、店舗、本部、ベンダー、等の組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うためのダイナミックな全体最適化に向けての仕組形成により、優位性を構築。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1)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。
 - (2)このデマ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ネルに拡大して、ロイヤリ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。
- 6 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

70

32 (株)フレスタのサービスモデルイメージ



資料：会社資料

71

33. (有)幸伸食品

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1977年 福井県永平寺町 1,000万円 31人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

(1)豆腐・ごまどうふ製造(2)豆腐料理と豆腐・ごまどうふの販売(直営店事業) (外食サービス)

3 着想

- (1)2000年頃、皆で製品のアンテナショップを作ろうと思い立った。
- (2)福井の顔となる立派な豆腐創作料理レストランを作ろうとした。
- (3)この新規事業開発である豆腐創作料理レストラン経営に向けて、製造とサービスの業務両立に向けて、組織をフラット化して、対応してきた。

4 新サービス開発

(1)顧客接点のプロセス

顧客 対 レストラン内でのショップ直売員、レストラン内従業員の流れ

(2)経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

今回、この直営レストラン事業を追加して、本社・工場の機能との関連で、それぞれの業務プロセス形成に際し、主に研究・開発機能(顧客の食べた食材への反応を新製品開発に生かす)とマーケティング・販売機能(売れ筋の把握、直売効果)について、組織の壁を串刺して機能連携を図るための最適化に向けた仕組みを形成し、連携する優位性を形成している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

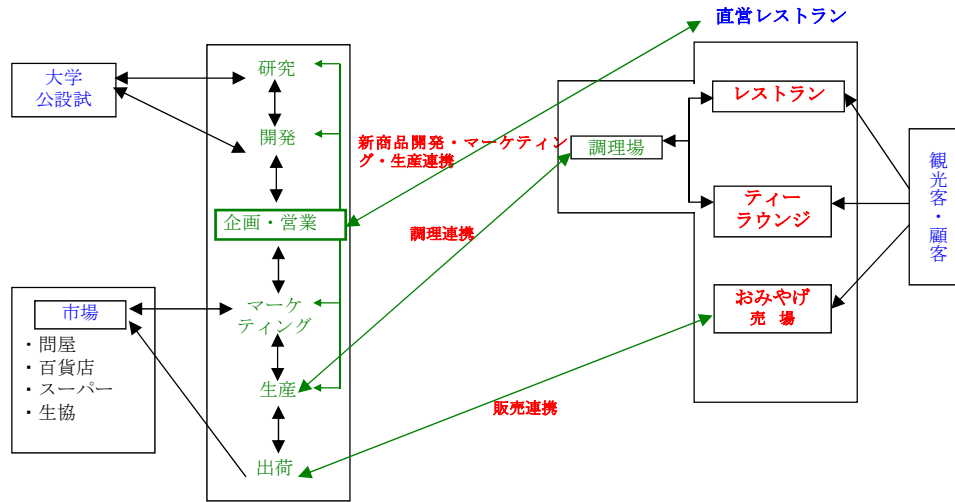
- (1)社長のトップセールスを含め、県外からの観光客、地域の顧客グループの集客に努めて、新事業であるレストラン事業本体の稼働率維持、収益確保に成功している。
- (2)この直営レストラン事業が与える効果は、本社・工場の立場から見た未来に向けた新製品開発機能と現在のマーケティング・直売機能で、これら機能は補完的な機能追加となり、本社・工場の持つ本来の機能との相乗効果をもたらしている。
- (3)このような仕組により、本社・工場の自社製品の製造・販売努力と相俟って、本企業の意図する生産性向上を示している。

6 成功の要因

- (1)いい社員に恵まれたこと。中小企業の強みとしての経営者と社員が一心同体となって事業運営ができてきたこと。
- (2)地域社会の協力が得られたこと。
- (3)制度支援をタイミングよく活用できたこと。

72

33 (有) 幸伸食品の本社事業と直営レストラン経営の連携モデルのイメージ



資料：筆者作成