

ASP・SaaSサービス企業の市場成功に向けての要件 (先進的21事例の紹介)

(20、21年度研究説明)

2009年 5月

元一橋大学客員教授(17,18,19年度)
独立行政法人 中小企業基盤整備機構
シニアリサーチャー 三本松 進

内容目次

| | |
|-----------------------------------|----|
| はじめに | 3 |
| 1 サービスモデル革新アプローチ | 4 |
| (1) サービスの機能モデル別分類 | 4 |
| (2) サービス生産性の向上 | 8 |
| (3) サービスモデル革新に向けての道筋 | 9 |
| (4) サービスモデル革新アプローチ | 10 |
| (5) 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 | 17 |
| 2 ASP・SaaSモデルの評価と市場成功に向けての要件 | 19 |
| (1) イノベーションの視点から見たユーザー分類 | 19 |
| (2) ユーザーから見たこれらの評価と対応上の課題 | 20 |
| (3) ASP・SaaS企業の市場成功に向けた要件のフレームワーク | 23 |
| (4) 先進事例によるこの要件の妥当性の確認 | 27 |
| 3 まとめと今後の課題 | 28 |
| 4 参考文献 | 29 |

はじめに

- 1 2008年9月、筆者は20年度研究の「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3視点からみた先進的33事例)」を機構として公表した。
(<http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/037362.html>)
- 2 これにより、多くの中小企業者がそのサービスモデル革新により、イノベータ、プロセス革新者になる場合の適切な発展の道筋を可能な限り見える化して、「サービスモデル革新アプローチ」により、供給サイドから見た中長期的な市場成功の要件を明らかにした。
- 3 他方、最近のネットワーク型のコンピューター利用形態の状況を見ると、クラウドコンピューティングに総称され、ASP・SaaS(アプリケーションレベル)に加え、PaaS(開発環境レベル)、等と言ったコンピューター資源の外部活用モデルの進化が見られる。
- 4 このような新しいサービスモデルは、これを導入することにより顧客の業務の生産性向上、顧客の新サービス事業創造に向けての手段となるITサービスモデルで、今後ともそのサービスモデルの進化と中小企業を中心とするユーザーサイドの円滑な導入が必要となってきた。
- 5 2009年5月8日、本研究内容を対外公表したが、大きく以下の2点を明らかにした。
(<http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/046211.html>)
 - (1) これらASP・SaaSモデル、更にはPaaSモデルと言った複雑なサービスモデルについて、ユーザー目線に立って、提供サービスの顧客価値創造のあり方を中心にしたASP・SaaS サービス企業の市場成功に向けてのフレームワークとこの要件。
 - (2) 20年度の11事例に加え21年度での追加の10事例の計21の先進事例をベースに、この市場成功に向けての要件の内容の妥当性を概ね確認した。
- 6 今後、この成果を活用して、供給サイドでのサービスモデルの進化と中小企業を中心とするユーザーサイドでの円滑なサービスの導入支援に役立つことが出来れば幸いである。

1 サービスモデル革新アプローチ

(1) サービスの機能モデル別分類 (主要例)

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

- i 人的サービス
 - a 人対人 個人教育 理・美容 介護・家事支援サービス
 - b 人対物 クリーニング
- ii 施設提供サービス ホテル 旅館 病院 長期滞在介護施設 テーマパーク フィットネスクラブ 等

② 事業所支援サービス

企業の下記業務体系の一部から全部の範囲内で、企業等からの高度の専門技能に基づく提案により、能力支援業務代替、等を行うサービス

- 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)

③ ITサービス

この領域内のサービスには多様な形態があるが、IT、ソフトウェア等にサービス内容が保存され、時間、空間の制約を離れて、対人、対組織の個客別に多様な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。

- i ITインフラ 情報通信、携帯、インターネット 等
- ii システム財供給 ソフトウェア開発、映画・DVD・アニメ製作、情報処理、等
- iii ITプラットフォーム ネットワーク上にプラットフォームを形成して、携帯・パソコン、等のステーションを通じて、コンテンツ、ソフト等、のサービスを提供する。

④ 物財販売サービス

主として製品供給企業のバリューチェーンの中で製品の在庫管理、消費者への製品販売を代行する卸・小売・外食サービス

(参考1) 各サービスにおける顧客接点、フロント、バックの関係

① 対人サービス

この分野のサービス供給企業は、市場に直面し、フロントの複数の顧客接点での顧客満足管理とバックの業務処理プロセスの効率化の両立が課題。

② 事業所支援サービス

この分野のサービス供給企業は、市場とも言える業務委託先企業とはワンストップの顧客接点を有し、ソリューションとしてのサービス供給を行う。サービス内容の生産場所は、別の場所で、効率的な供給体制も構築できる。

③ ITサービス

「プラットフォームサービス」では、フロントの顧客接点がパソコン、携帯の画面となり、バックのサービス内容の生産場所は、別の場所で、効率的な供給体制も構築できる。

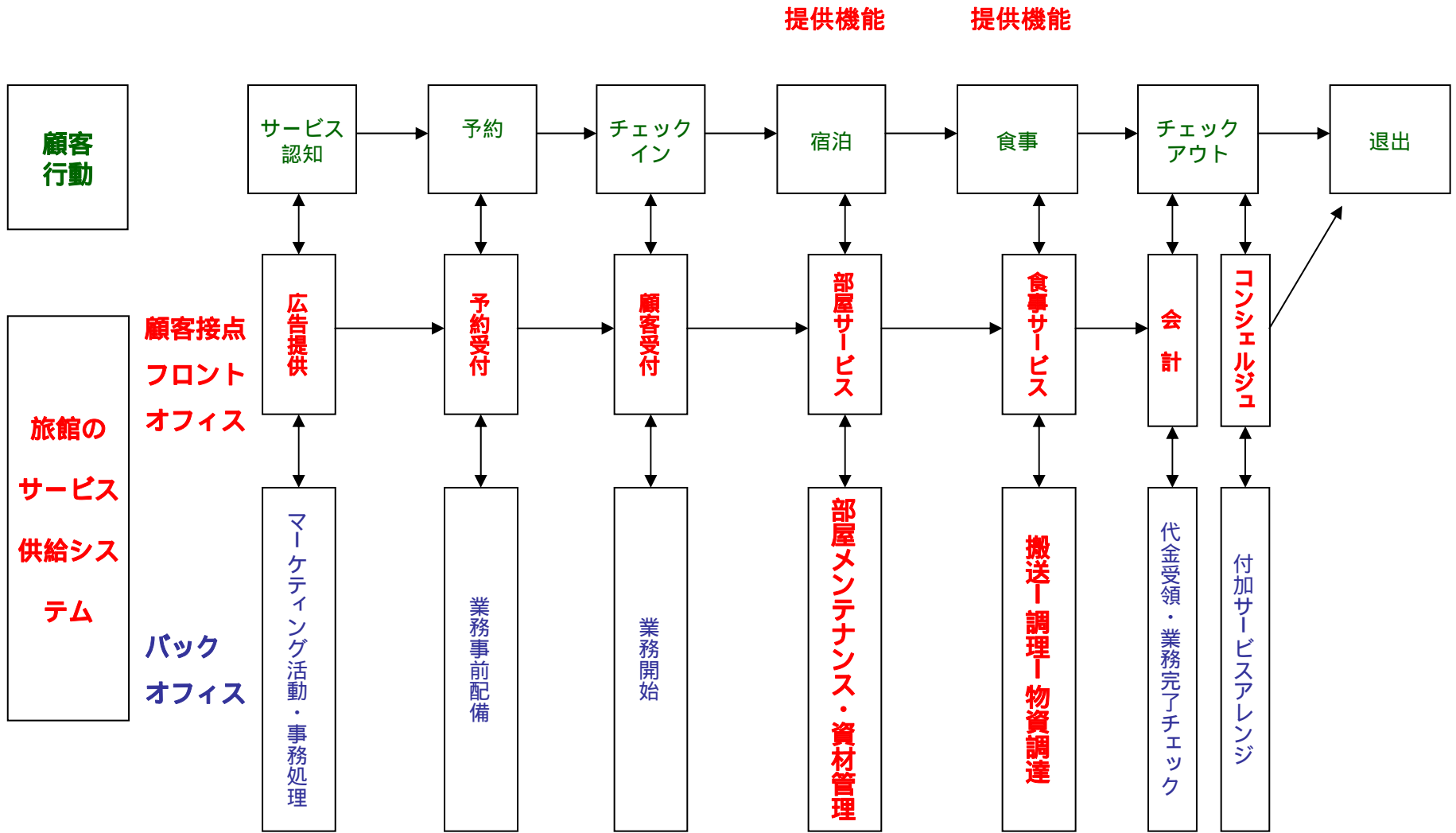
④ 物財販売サービス

「卸サービス」は、チェーン内の言わばバックの在庫管理・金融機能を果たす。

「小売、外食サービス」は、対人サービスに準じたフロント、バックの関係になっている。

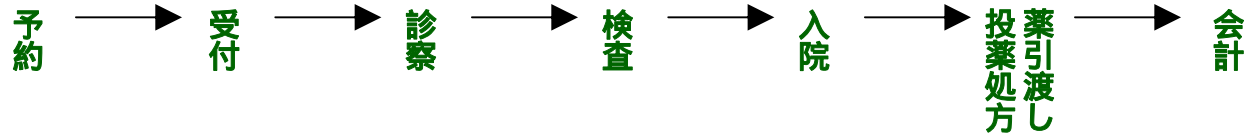
(参考 2)

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



(参考 3) 京都洛和会音羽病院の統合型電子カルテ導入のケース

通常、病院は、患者に対し、以下の患者接点の流れを有し、多くの病院で以下の課題への対応が急務。



1 発生課題

- 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状態で、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 その導入準備と成果、成功の要因

- 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 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。
- iii 看護師、事務員の工数が激減した。
- iv 成功の要因は、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

(2) サービス生産性の向上 (既存サービスをベース)

生産性向上の要素

サービスの生産性向上は、以下の3要素で達成。

サービスの需要と労働供給・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
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、
ITによるサービス生産性の向上

生産性向上の方策

稼働率の向上のための方策

a サービス需要調整のための

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 サービス供給調整のための人的投入量の調整、物的投入量の調整

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フロントオフィスでの顧客満足向上、高付加価値サービスの提供、等

b インプット減少のためのバックオフィスの業務の機械化・自動化、業務のマニュアル化、
セルフサービス化、等

ITによるサービス生産性の向上

a 情報量の巨大化・リアルタイム・並列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。

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。

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・外部との業務処理の効率化を達成。

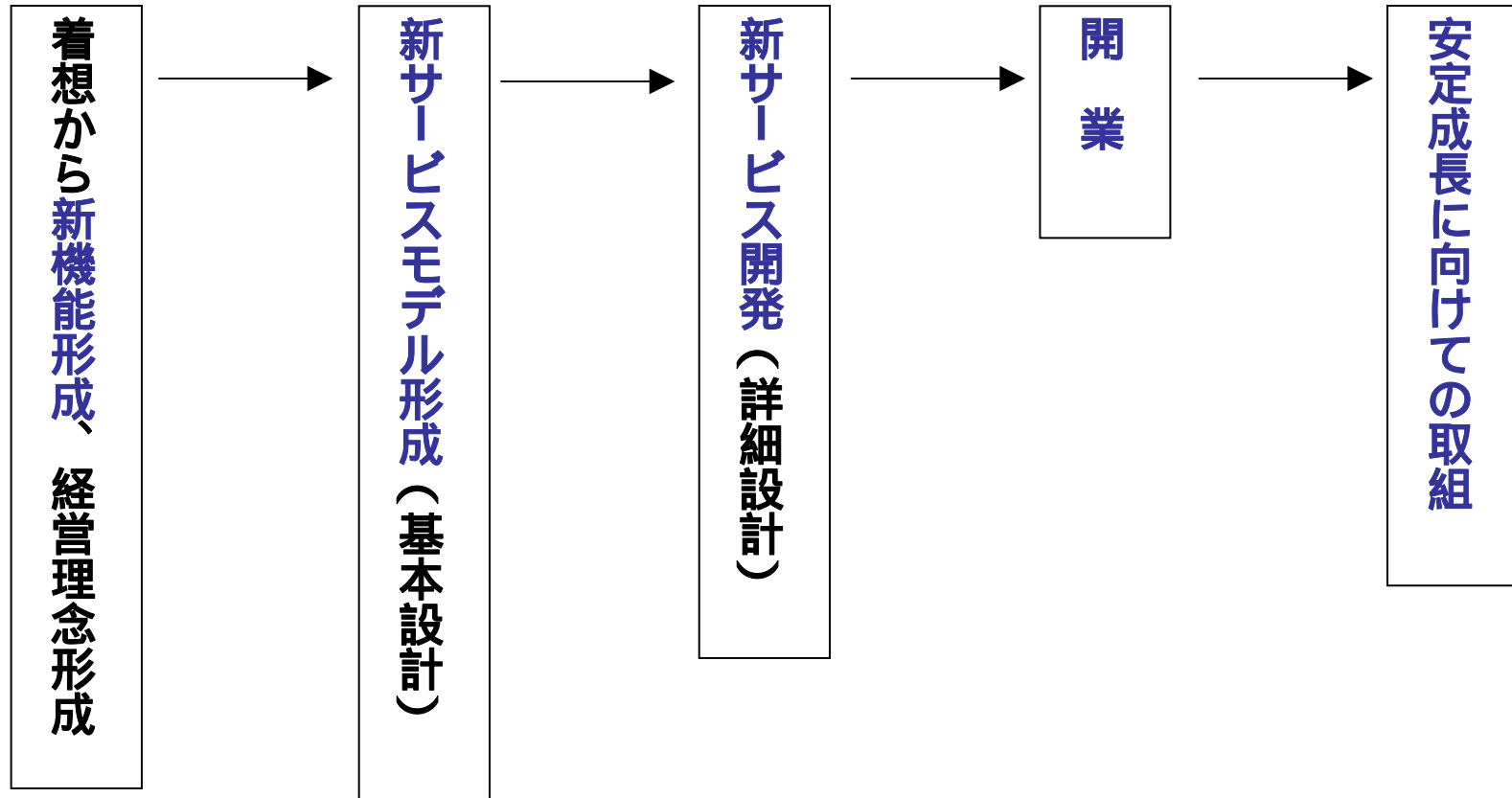
(3) サービスモデル革新に向けての道筋

今後のサービスモデルの評価において、以下の基本的な手順を踏むことが望まれる。
また、以下のような道筋を体系的に説明・記述できるアプローチを構築する必要がある。

- ① 対象サービスの業務フロー(供給システム)・機能の連鎖を見える化してみる。
- ② このサービスのどの機能部分が優位性形成(付加価値形成)にとって重要か。
そのコアサービス・コア技術がどうなっており、どう提供機能化しているか。
- ③ 今のサービス提供プロセスにボトルネックは無いか、効率的な供給の仕組(組織・仕組・業務)になっているか。
- ④ 企業は、外部・内部環境の変化に応じて、以下の課題の解決に向け、どう対処しようとしているか。
 - i 個別の経営体質の改善、 ii 生産性向上(業務プロセス改善)、 iii 新サービス事業創造、等
- ⑤ この目的を実現するために、主に以下の手段を検討する。
 - i 個別の経営体質の改善 (SWOT分析実施・個別対応)
コスト削減、資金確保、人材育成、等 (専門家派遣)
 - ii 生産性向上、新サービス事業創造 (業務分析実施・ボトルネック排除、全社的対応)
これらサービスモデル革新とは、業態固有のモデルから、以下の諸点の革新を体系的に実行すること。
 - a 市場制約の克服 (ネット販売)
 - b フロントオフィスの顧客満足・感動の確保
 - c バックオフィスの効率化 (標準化・製造管理ノウハウの活用)
 - d 新機能・新技術の開発 (例えば、科学的・工学的アプローチの活用)
 - e 手段としてのITの活用の選択 (データ・情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理)

(4) サービスモデル革新アプローチ

- ① 本アプローチによる事前対応は、中長期的な市場成功の要因
- ② 経営者がリーダーシップを持って、事前に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る。これを直面する事業環境下で、柔軟に実行・進捗管理すること。
- ③ サービス供給における優位性形成のあり方は、基本的には i サービス提供の仕組設計に依存するが、更に ii 開業の仕方、iii 従業員の活性化の程度も重要で、これらの統合的な管理が必要。



① 着想から新機能形成

i 着想（事業機会の把握・対応）

（イノベーター）

a 従来、見過ごしていた顧客の不满課題・空白の市場を探索・発見して、新提供機能化する。(a, b)

（プロセス革新者）

b 市場・社会環境の変化に対応して、本業の見直し・提供機能の維持・強化を図る。(c)

ii 新機能形成の態様

a 機能創造

a-1 機能創造・業務プロセス創造（例示）

「ASP活用で特許化したダンボールの通箱によるパソコンの修理品のリユースモデル

（顧客接点はドライバー）」

（No20-1 スターウェイ）

a-2 機能組合せ創造・業務プロセス創造（例示）

「新連携により病院の入院患者への医療・看護・娯楽情報提供サービスを創造。

（液晶端末の顧客接点）」

（No20-4 ヴァイタス）

b 機能削除・コアサービスへ特化・業務プロセス創造（例示）

「理美容サービスでの機能削除と時間サービスの導入（限定された顧客満足と業務の効率化）」

（20年度報告書 キュービーネット）

iii 提供機能の強化

c 業務改革と連動した業務プロセス革新（例示）

「訪問介護サービスでのASP利用の経営改革（顧客満足と業務の効率化の両立）」

（No20-3 やさしい手）



② 新サービスモデル形成

- a 特定の国・地域における特定顧客グループを想定し、
- b そこでの想定する顧客の課題・不満に対し、
- c 以下の2つの目的を達成するための新サービスモデルを形成。

A 主に新提供機能をベースとした差別化した仕組（高価格化）

上記新提供機能を反映するコアの差別化した新サービスの仕組形成

B 収益性確保のメカニズムの導入（低コスト、販売機会確保、時間価値、等）

同時に業種、新モデルの態様に応じ例えば、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、海外展開、大量仕入・販売、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、時間価値、迅速な新サービス形成、キャッシュ早期回収
- 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：顧客ロイヤリティー、ブランド、等による顧客の囲い込み



③ 新サービス開発

- i これを、「新サービス事業創造（新機能を新プロセスで供給）」と「生産性向上」の場合に分けて説明。
- ii 共に次ページ以降のそれぞれのBの手順のiii bの「前提としての 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に向けた仕組形成、最適化に向けた業務ルーティーン設計」が、優位性の根源。

<新サービス事業創造の場合、イノベーター> (No20-1 スターウェイ)

A 内容

新サービスモデルの内容を、新プロセス(供給システム)に具現化し、これを組織、仕組、業務の体系で業務設計。
この中でサービス供給上の優位性を形成する。

(高付加価値、顧客満足・感動確保、複数業務の同期・並列処理効果)

B 手順

以下の3つのレベルの取り組みを同時に体系的に実施する。

i 全社戦略レベル

- a 差別化した新機能を新プロセスに埋め込んで競争力のある新サービスを提供するため、
- b 必要な以下の経営課題の達成に向けて全社最適な経営管理の仕組を設計する。
需給管理、マーケティング、顧客接点管理、サービス品質管理、ブランド形成、コスト・資金管理、等

ii 業務プロセスレベル

- a 新業務でのボトルネックを排し、
- b フロントオフィスの顧客接点での顧客満足・感動確保に向けて、同時に、バックオフィスでの効率化、自動化に向けて、
- c 業務プロセスを新しく設計する。

iii 実現手段レベル(IT活用、前提としての全体最適に向けた仕組形成)

- a 最近のIT技術の各機能を活用。(データベース、情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理)
- b 前提として顧客情報を共有し、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に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、最適化に向けた業務ルーティーンを設計する。



<生産性向上の場合、プロセス革新者> (No20-3 やさしい手)

A 内容

既存業務の業務改革をベースに業務プロセス革新を行ってコスト削減するとともに提供機能を強化して、サービス供給上の優位性を再構築する。

B 手順

以下の3つのレベルの取り組みを同時に体系的に実施する。

i 全社戦略レベル

- a 既存業務での業務プロセス革新を行って、コスト削減するとともに提供機能を強化して、競争力のある改善サービスを提供するため、
- b 必要な以下の経営課題の達成に向けて全社最適な経営管理の仕組を再設計する。
需給管理、マーケティング、顧客接点管理、サービス品質管理、ブランド形成、コスト・資金管理、等

ii 業務プロセスレベル

- a 業務分析を行って、既存業務のボトルネックを排し、
- b 主にバックオフィスでの効率化に向けて、同時に、フロントオフィスの顧客接点での顧客満足・感動確保に向けて、
- c 現行の業務プロセス体系を再設計する。

iii 実現手段レベル(IT活用、前提としての全体最適に向けた仕組形成)

- a 最近のIT技術の各機能を活用。(データベース、情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理)
- b 前提として顧客情報を共有し、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に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、最適化に向けた業務ルーティーンを設計する。

④ 開業

- i 必要な人、資金を調達し、適切な立地地点の開業・リニューアルオープン現場で、設計図通りにサービス内容作り込む。
マーケティング活動、顧客接点のマネジメントを通じ、ホスピタリティーを持って、適切なサービス商品を市場で提供して、顧客の満足・感動を得る。
- ii フランチャイズシステム、等を導入して、規模の経済を実現する。
組織的な新サービス開発能力を構築する。

⑤ 安定成長に向けての取組



- i 従業員満足 → サービス品質向上 → 顧客満足・感動・ロイヤリティー確保 → 収益拡大のサイクル形成のマネジメントを行う。

従業員満足の要因: a 会社のミッション共有 b 成長機会提供 c 創造の機会提供 d 認知・連帯感
e 能力発揮・権限委譲 (モチベーション企業の研究)

- ii 従業員・経営者が一体的にサービスをPDCAサイクル的に進化、新サービス開発を行う。
- iii 従業員が、新サービス開発で設定した業務ルーティーンのレベル以上に働くかどうかは、この従業員満足のレベルに依存する。

(5) 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

A 企業内（社内資源活用の最適化）

- i 企業内で、顧客情報共有をベースに、生産性向上、新サービス開発、等の全部門にまたがる各種課題解決のため、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に向けた仕組を形成して、自社のサービス供給上の優位性を形成。
- ii 具体的には、フロントオフィスでの顧客満足・感動確保に向けて、また、バックオフィスでの効率化、自動化に向けて、各仕分けした各業務について、
- iii 顧客、物、設計情報の流れ、等とデータ・オーダーの流れを見える化し・一致させて、複数業務のリアルタイム(ジャストタイミング)・同期・並列処理に向けた仕組を設計
 - a 従業員の動き・顧客の流れ やさしい手（No20-3）、笹屋ホテル(旅館サービス)、病院の統合型電子カルテ導入
 - b 物の流れ ハッピー（新しいクリーニング・ケアメンテサービス）
 - c 設計情報の流れ サンテクノ（注文住宅の設計情報処理アウトソース）、サンイン技術コンサルタント（公共工事設計、CCPM活用）
 - d 取引・会計情報の流れ 各ASPサービス企業

B 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、顧客までの供給のチェーンにおいて、強い供給チームを作るため、最適な企業選択・連携と関係企業間のWIN-WIN連携モデルを形成して、連携する優位性を形成。

- i 自社で統合上の知識を保持しつつ、以下の外部資源活用の利益を確保。
 - a 規模の経済(フランチャイズ、子会社)
 - b 提供機能の補完的な形成
 - c 業務処理の外部プラットフォーム活用(サービス利用へ)

- ii 連携体としての生産性向上、等の共通課題解決のため、フロントオフィス顧客満足とバックオフィス効率化・自動化に向けて連携体として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・ルーティーン形成。

- iii 連携にはサプライチェーンでの垂直連携と特定機能内の水平連携があり、連携成功のための主体間の条件は以下の3点。
 - 補完性（提供機能の補完性）
 - 適合性（当事者間の経営方式・組織文化の適合性）
 - コミットメント（当事者間のWIN-WINな関係、連携する組織能力・ルーティーン形成）

例： チェーン展開(規模の経済) やさしい手(No20-3)
新連携（機能の補完形成） ヴァイタス(No20-5)
事業持株会社(複数事業の管理) GDH(グローバルアニメーション企業)
ASP・SaaSサービス(利用サービス化) 各ASP・SaaS企業 等

2 ASP・SaaSモデルの評価と市場成功に向けての要件

(1) イノベーションの視点から見たユーザー分類

サービスモデル革新アプローチにおける**イノベーター**(新サービス事業創造者)と**プロセス革新者**(生産性向上者)に対応して、その新サービス開発において、以下の2種類の説明が可能となる。

① イノベーターの場合

この場合、自社の新サービスモデルにおいて、手段としてのIT活用において、**ASP・SaaSモデルの強みを自主的に上手く組み込んで新サービスを提供している。**

(20-1) スターウェイ

物流の通箱のリユースモデルにおいて、複数企業間のデータ・情報処理業務についてASPを組込み事業化

(20-2) メディヴァ

病院の開業支援・経営改革サービス、ASPでSNSサービスを付加。

② プロセス革新者の場合

そのフロント活動又はバックオフィス活動において、既存の業務プロセスの体系を上手く切り分けて、**部分的にASP・SaaSソフトを導入して、生産性向上を実現している。**

このため余った要員を削減するか、又はフロントの顧客満足活動、等に振り向けている。

i 自主的なASP・SaaS活用のプロセス革新者

(20-3) やさしい手

自社のフランチャイズ経営モデルにおける主体的な業務革新プロセスにおいて、自社開発のASPを活用して生産性向上を実現。

ii 改革の手段として外部ASP・SaaSサービスを受け入れる者

多くのASP・SaaSサービスを受け入れている企業

(2) ユーザーから見たこれら評価と対応上の課題

① イノベーターの場合

新サービスモデルを形成する際に、手段としてのIT活用の際、ASP・SaaSモデルの強みを正しく評価して導入する。また、同モデルの弱みが致命傷に為らないか深く考える。

② 自主的なASP・SaaS活用のプロセス革新者の場合

事前に原モデルでの業務分析、ボトルネック分析を行って、IT化のメリット、特にASP化のメリットを追求する。また、①と同じく同モデルの弱みが致命傷に為らないか深く考える。

③ 改革の手段として外部ASP・SaaSを受け入れる場合

- i この場合は、外部資源活用の全体最適化モデルを追及することになるが、これまでの業務プロセスの業務分析、ボトルネック分析を行って、従来業務の見直しを行った上で導入して、生産性向上を図る。
- ii その際、a 業務内容の補完性のチェック、b 提供企業の経営理念・経営方針・サービス提供の姿勢を確認し、c 双方にとってWIN—WINで持続的な契約関係にあるかを確認する必要がある。
- iii 留意する点は、ユーザーサイドとして、これら導入後の全体プロセスの詳細を理解する担当者を持続的に育成・確保する必要がある。

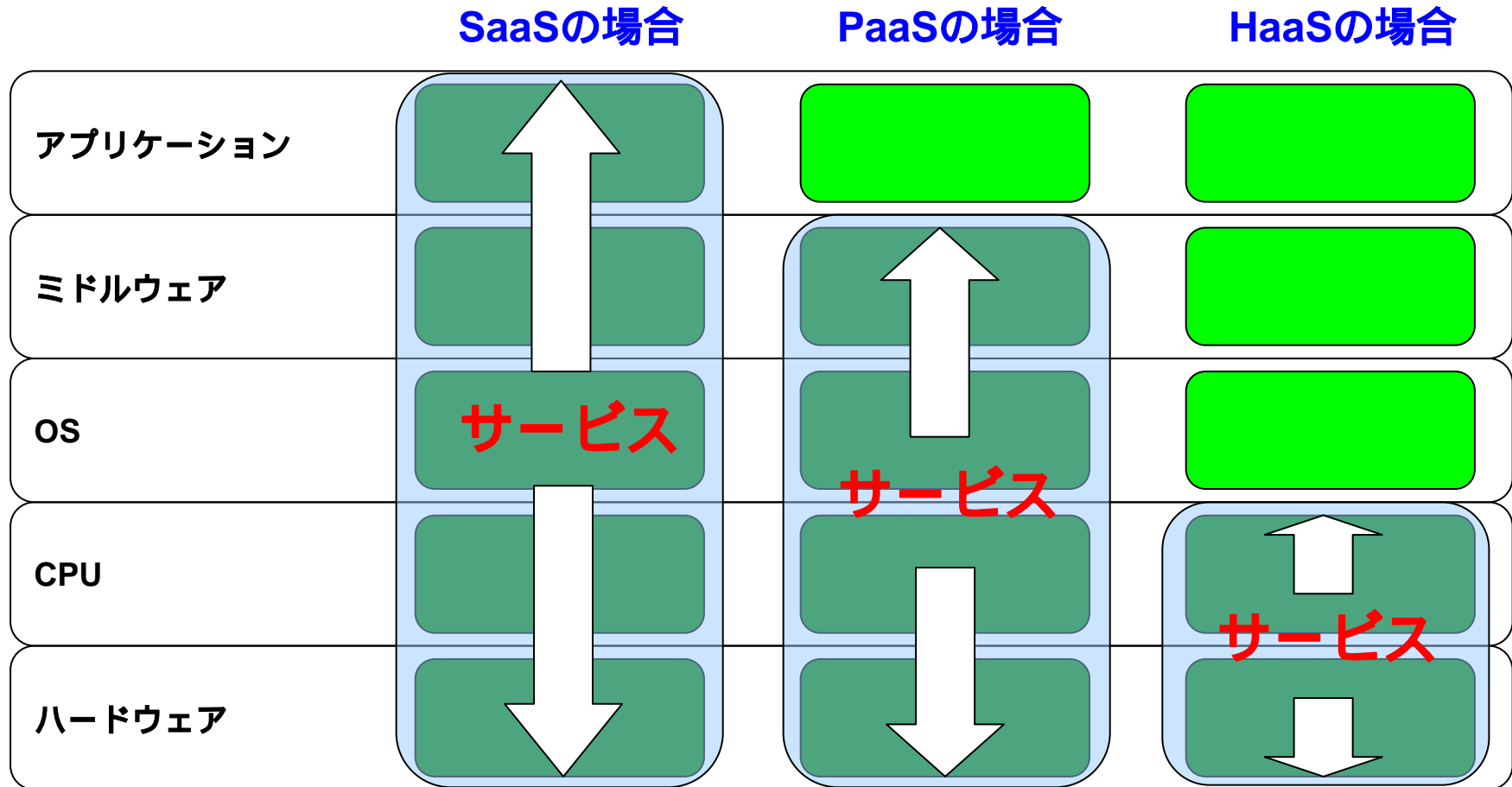
④ ASP・SaaSか自社開発かの判断基準

検討対象のアプリケーションを自社で開発するか、ASP・SaaSシステムを活用するかの判断基準を述べて、どちらかへの方針を決めていく際の参考にすることが出来る。
(城田真琴(2007)参照)

- a 自社データを物理的に企業外へ保管することを、企業として容認するかどうか。
(容認すればASP・SaaS利用が可能)
- b 利用予定のアプリケーションがASP・SaaSの提供サービスになっているか。
(提供されていればASP・SaaS利用が可能)
- c 自社で開発できる人材、スキルがあるか。
(開発人材がいなければ、ASP・SaaS利用がベター。)
- d 開発投資予算があるか、運用予算から支出するか。
(運用予算しかない場合は、ASP・SaaS利用がベター。)
- e 運用開始に急を要するか、時間があるか。
(急を要する場合は、ASP・SaaS利用がベター。)
- f データ構造が標準的か、自社内に特殊なデータ構造を有しているか。
(データ構造が標準的であれば、ASP・SaaS利用が可能。)
- g 期限付利用か、長期間の利用か。
(期限付きであれば、ASP・SaaS利用がベター。長期的であれば比較計算を行ってどちらか安い方を採択するのが原則)

クラウド・コンピューティングの展開

(出所：城田真琴 (2009「クラウドの衝撃」東洋経済新報社))



(3) ASP・SaaS企業の市場成功に向けた要件のフレームワーク

① ASP・SaaSモデルの評価

21ケースの先進事例から見て、一般に、成功しているASP・SaaSサービスモデルは、以下の構造・仕組的な特色を有しており、それぞれの要素を全て上手く満たし、サービス供給する必要があると考えている。

- i ユーザー目線に立ったイノベーターの立場で、顧客ニーズを発掘・フォローして、
- ii 業種別の深い業務知識又は業種横断的な取引・会計などの深い業務知識を獲得して、
- iii 外部に顧客の多段階の業務プロセスの全体最適化を行うための仕組、等を構築し、
- iv これをこれらASP・SaaS技術により商品化しサービス提供して、月額利用料を徴収する
- v アウトソースサービス供給者のモデル。
- vi 供給者サイドでも供給のチェーンで、多段階の外部企業連携を実行。

② ASPサービスモデルの市場成功に向けての要素

i サービス内容・開発レベル

- a ASP・SaaSモデルは、ユーザーから見れば始めてのサービスで、サービス供給の要素を丸ごと供給企業に依存するスタイルである。
- b 提供サービスが如何なる**顧客価値創造**(新しい内容、低価格、高品質、高セキュリティ)を行うかが、**顧客獲得の第一のハードル**である。

ii 供給チェーンのレベル

- a サービス供給のチェーン活動で、本サービス供給企業がコア企業となって、強い供給チームを作るため、**外部企業を選択・連携**して、サービス内容を形成し販売・保守連携を行うケースが多い。
- b この**最適な企業選択と連携**で、WIN-WINな関係の形成と持続を如何に行うかが、重要な点となっている。

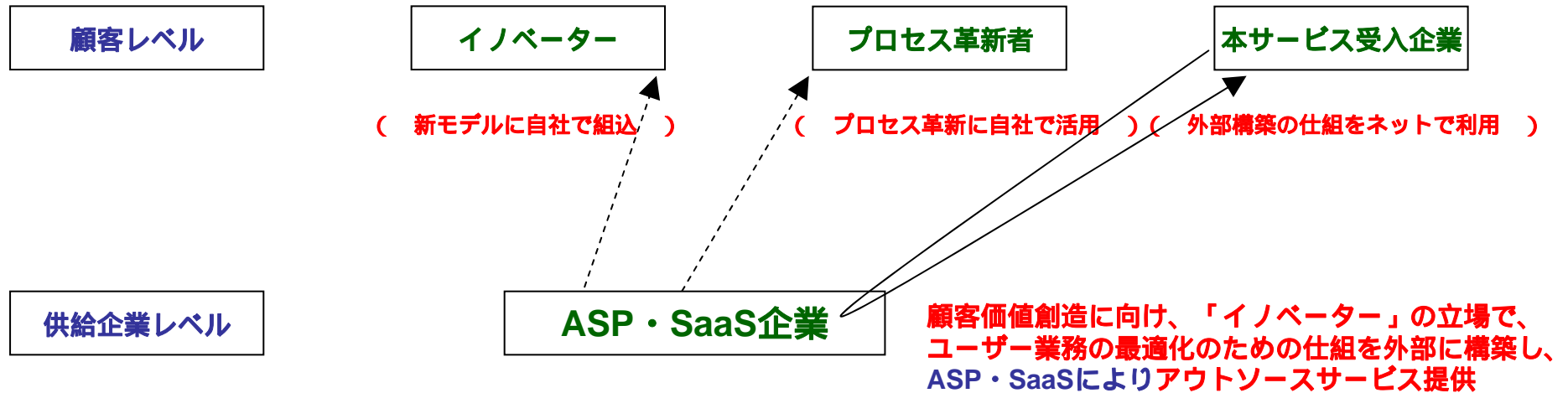
iii 日々の業務オペレーションレベル

- a 安定成長を目指して、日々の業務運営で、**顧客獲得**に向けたマーケティング、コンサルティング、サービス品質、等について、全社が一体となって、関係部局の連携する**全社最適**に向けての**業務運営**をスムーズに実践する。
- b **顧客の声を聞いて**、同様の取り組みを行い、**顧客満足確保**、サービス内容の高機能化、サービスメニューの拡大、等に繋げて、**顧客持続から顧客拡大**が見られるかが、**市場成功に向けての最後のハードル**となる。

③ ASP・SaaS企業の市場成功に向けての要件のフレームワーク

- i ユーザー目線での現時点でのASP・SaaSサービスの提供企業の市場成功に向けての要件のフレームワークを、次ページに説明する。
- ii 21の先進的な事例から見ると、第1に顧客から見える①のサービス内容上の顧客価値創造の設計・提供が重要で、②のサービス供給の仕組レベルでの供給のチェーンと安定成長に成長を目指した全社最適に向けての業務オペレーションの2つの内容も共に重要である。
- iii 本サービス企業の市場成功に向けての要件を、コンパクト化して説明すれば、以下の3つの最適化を全て実践することである。
 - a 提供サービスにより顧客の業務プロセスの最適化の実現。
 - b 供給のチェーンでの強い供給チームを作るための企業選択と連携の最適化の実現。
 - c 安定成長を目指して、顧客獲得、顧客満足・持続、顧客拡大のための全社最適に向けた日々の業務オペレーション。

ASP・SaaS企業の市場成功に向けた要件のフレームワーク関係図



1. 顧客価値創造へのサービス内容・設計レベル

(1) 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスを提供

(2) 業種横断機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。
 企業規模(中小)に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供
 新業務プラットフォームの提供
 強く差別化した新機能によるソリューションの提供

2. サービス供給の仕組レベル

(1) 供給のチェーン

顧客までの供給のチェーンにおいて、強い供給チームを作るため、外部資源活用の最適な企業選択・連携と関係企業間のWIN-WIN連携モデルの形成を行う。

(サービス形成レベル マーケティングレベル)

(2) 安定成長への全社最適に向けた業務オペレーション

安定成長を目指して、顧客獲得、顧客満足、顧客拡大のため、マーケティング、コンサルティング、サービス品質確保、新製品開発、顧客満足と従業員満足、等について、全社最適に向けての取組みを行う。²⁶

(4) 先進事例によるこの要件の妥当性の確認

I イノベーターのケース

- 20-1 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
- 20-2 (株)メディヴァ 病院の開業支援・経営改革サービス

II 自主的なプロセス革新者のケース

- 20-3 やさしい手(株) 主に訪問介護事業、家事・育児支援サービス

III ASP・SaaSサービス企業のケース

1 業種別多機能

(1) 特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスを提供

- 20-4 (株)インフォーマット フード業界電子商取引支援サービス
- 20-5 (株)ヴァイタス ヘルスケア・ポータルサービス
- 20-6 (株)BSNアイネット ASPでの歯科用診療報酬システムサービス
- 20-7 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
- 21-1 三菱商事(株) 建設業界における元請と関連企業間の各種データ・情報取引の管理サービス
- 21-2 (株)エイ・アイ・エス 酒類販売・流通・小売への販売管理と会計、勤怠管理サービス
- 21-3 (株)カナミックネットワーク 地域連携型の介護事業総合管理サービス

2 業種横断的機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

(1) 企業規模(中小等)に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

- 20-8 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

(2) 新業務プラットフォームの提供

- 20-9 (株)テラ ASPでのモバイルラーニングサイト構築用サービス
- 20-10 (株)ドリコム ブログの法人・個人向けサービス
- 21-4 (株)セールスフォース・ドットコム SaaS型CRMソフト、PaaS型開発基盤提供
- 21-5 コクヨS&T(株) 文書送付等の企業の商取引事務の顧客へのネットワーク管理サービス
- 21-6 (株)ニュース・ツー・ユー ニュースリリースのポータルサイトへの掲載サービス
- 21-7 (株)パイプドビッツ 金融等法人顧客への顧客情報管理プラットフォーム提供サービス
- 21-8 ネットスイート(株) SaaS型の統合型ERPシステムサービス
- 21-9 日立ソフトウエアエンジニアリング(株) ITインフラミドルウェアであるIT開発環境の提供に関するPaaSサービス

(3) 強く差別化した新機能によるソリューションの提供

- 20-11 イー・トラック(株) 自動配車・配送最適化サービス
- 21-10 NECソフト(株) 車両の走行情報管理ソフト

3 まとめと今後の課題

(1) まとめ

- ① 今回の検討においては、サービスモデル革新アプローチをベースにITサービスモデルの最先端系であるASP・SaaSモデルの市場に限定してその市場成功に向けてフレームワークとその要件を形成。21の先進的な事例でこれら要件の妥当性を概ね確認。
- ② ユーザー目線に立って、イノベーティブなアウトソースサービス供給者であるASP・SaaSサービス企業の市場成功に向けての要件を、以下の2つのレベルの内容と考えた。
 - i ユーザー目線に立った顧客価値創造のためのサービス内容・設計レベル
 - a 業種別多機能
 - b 業種横断的機能別
 - ii サービスの供給の仕組レベル
 - a 供給のチェーン
 - b 安定成長への全社最適に向けた業務オペレーション

(2) 今後の課題

- ① 2009年2月には、2009年版のASP大賞受賞企業が選定され、これも入れると3年間で60社程度のASP・SaaSモデルでの受賞企業、市場成功に向けた取り組みの中でも有望なケースが累積。
- ②
 - i 今回のASP・SaaS企業の市場成功に向けたフレームワークとこの要件、21の先進事例は、適宜、これを中小企業を中心とするユーザー企業、供給企業、等に紹介し、成果普及を行う必要がある。
 - ii 他方、今後、関係者間で、本件についての本格的な取り組みを行って、後続するASP・SaaS企業の持続的な発展と中小企業等のユーザーサイドの理解の深化に資することが望まれている。

4 参考文献

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 小樽商科大学ビジネススクール編(2005)『MBAのためのビジネスプランニング』同文館出版
- 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」
- コトラー・ケラー(2008)『マーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション
- 野村総合研究所(2008)『モチベーション企業の研究』野村総合研究所
- 菊池康也(2008)『実践SCMの基礎知識』税務経理協会
- 橋本英夫(2008)『サービス業の底力』ダイヤモンド社
- 中小機構・三本松進(2008)「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」
20年度報告 <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/037362.html>
- 三本松 進(2009)日刊工業新聞の経営教室「サービスモデル革新」1月7日(水)から7回掲載。
(プロパティーターデータバンク、BSNアイネットのケース紹介)
- 城田真琴(2007)「SaaSで激変するソフトウェア・ビジネス」野村総合研究所
- 城田真琴(2009)「クラウドの衝撃」東洋経済新報社
- 津田・徳納・辻・中山・斉藤(2009)「モバイルスマートフォンの衝撃」リックテレコム