

【別冊】 先進事例による全体フレームワークの妥当性の確認と評価

A 先進的健康・福祉, 育児支援サービス、観光・集客経営の事例

ケース 1	(株)メディヴァ	病院の開業・経営改革支援、カルテ情報の提供システム	67
ケース 2	(株)ヴァイタス	ヘルスケア・ポータル・サービス	71
ケース 3	やさしい手(株)	介護事業、家事・育児支援サービス	79
ケース 4	笹屋ホテル	ITによる中規模旅館のサービス経営改革	87
ケース 5	キュービーネット(株)	短時間のヘアカットチェーン	93

B 先進的ビジネス支援、流通・物流サービス経営の事例

ケース 6	営業創造(株)	IT新規営業開拓の人材派遣、BSCの経営支援サービス	100
ケース 7	三技協(株)	最適化サービス（衛星、モバイル、IT）	107
ケース 8	(株)オーテック	超高速試作サービス	114
ケース 9	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	122
ケース 10	ASPサービス事業者とその効果事例		131
	(1) ビジネスオンライン(株)	商工会での記帳サービスをASPで全国展開	132
	(2) (株)インフォマート	食品の電子商取引とASPでの事務処理サービス	138
ケース 11	(株)ドリコム	ブログのビジネスサポートシステム及び ドリコムテック(株) ブログ技術の研究開発ベンチャー	142

C 先進的環境サービス経営の事例

ケース 12	(株)ウム・ヴェルト・ジャパン	廃蛍光管リサイクル事業	151
ケース 13	(株)タカギ	屋上緑化管理システムの事業化	157

ケース1 (株)メディヴァ

1 会社概要

会社名： 株式会社メディヴァ
代表取締役： 大石佳能子
本社所在地： 東京都世田谷区用賀 2-32-18-301
設立： 平成12年6月
資本金： 7900万円
株主： 大石佳能子他、個人11人

2 事業の思い（着想、経営理念）

本企業は、2000年6月に「患者視点での医療変革」を目指して、マッキンゼー・アンド・カンパニー出身のコンサルタントと医師が共同で設立。

また、本企業は「医療サービスのあるべき姿」を追求している。「よりよい医療サービスを受けたい」、という患者の思いと、「よりよい医療を提供したい」、という医師の思いを実現し、経営的にも成功させることが(株)メディヴァの使命。上記を実現するために、(株)メディヴァは医療界と医療界外のノウハウ、ネットワークを融合させる。

3 事業概要

- (1) 新規開業支援
- (2) 診療所経営サポート
- (3) 病院コンサルティング
- (4) 病・診・患連携システム
- (5) メディカル・プロデュース&コンサルティング

4 病・診・患連携システムの内容

平成13年度経済産業省補正予算(MEDIS)受託事業(下記①及び②)として、病診連携、患者との情報連携システムを開発。医療機関のニーズに合わせ、低コストで、導入しやすく、医療的・経営的効果が高いシステムを提供。

①メディメール(医療機関間情報共有化システム)：

複数の医療機関の間で、患者のカルテ・画像を共有化するためのシステム。

データセンターを介して、セキュリティが確保された安全なネットワークを構築し、電子カルテ、電子画像システムの有無、および導入機種に関わらず、情報の共有化が可能(インターネットのみのドクターも参加可)。

②オープンカルテ(診患間情報共有化システム)：

患者がインターネットを通して自分のカルテにアクセスし、フィードバックを返すことのできるシステム。患者が自分の病状を理解する、経過を記録するなどのために使用できる。また、患者に医療機関としての自信とオープンな姿勢を伝える手段として、患者増に非常に有効な手だてとなる。平成13年グッドデザイン賞受賞。

③ メディカルSNS

本企業のASPサービスで、インターネット上で構築するコミュニティー空間の一つで、信頼性の高いネットワーク実現のために、実名と参加者同士の紹介・承認によるネットワークを実現している。本企業で運営する「Mediawa」をはじめとして、専門職同士などの専用コミュニティーを作成可能。

5 新規開業支援の内容

(1) 開業支援のコンセプト

① 定量的なデータと客観的な判断

定量的なデータと分析を重視し、マクロ情報(患者調査、住民基本台帳)の詳細な分析に加え、現地ヒアリングによる競合調査や損益分岐シミュレーション、開業後資金繰りシミュレーションを実施し、検査機器一つ一つの購入までその採算性に踏み込んで判断。

② 明確なコンセプトに基づく「売り」のある開業

先生ご自身の思いやスキルを棚卸し、同時に医療界のトレンドを押さえることで、開業時のコンセプトを明確にし、「家庭医型グループ開業」「病児保育併設ファミリークリニック」「婦人科健診自由診療」「痛みと癒しの整形外科」といった、売りを作り込む。

③ 他分野の事業者との幅広い提携

医療界出身ではないコアメンバーの成り立ちを活かし、病院とビジネス界との提携プランを構築。例えば、コールセンターと組んだ労働コンサルティング、地域中核病院へのIT導入と連携の強化、地方紙・地域コミュニティへのマーケティングルート確保などである。

(2) 開業支援のフロー

開業支援のフローは、企画・調査から開始して、建築要件定義・行政申請までを含む、開業までの必要な支援すべてとなる。特に最初の企画・調査と開業直前から開業後のマーケティングに力を入れており、市場ニーズとマッチした病院の差別化された強みの「売り」を作り上げる。

第1フェーズ	企画調査	医師の開業の構想の棚卸し
第2フェーズ	施設開発	立地・市場調査 資金計画・調達
第3フェーズ	作り込み	建築・内装 人事・採用 IT設計・導入
第4フェーズ	マーケティング・患者獲得	行政機関への申請 マーケティング
第5フェーズ	開業	

6 成功事例の2ケースのポイント

次に、新規開業に成功したと本企業が考えている病院、クリニックの成功のポイントについて

のヒアリング結果を以下に紹介。

事例1 Aクリニックの成功の要因

<概要>

- ① 23:30 までの夜間透析と CT、カラードップラーエコーの導入
- ② 電子カルテ、画像診断システムで完全電子化を行い、カルテ開示も実施
- ③ 透析は早期に集患に成功、外来患者も獲得

<成功の要因>

- ① 情報の開示（オープンカルテ）＝診療の品質管理
単に患者参加型とか患者指向型ではなく、医療の品質管理を指向することが目的であり、医療のコンプライアンスを保持
- ② 最新機器の導入＝高機能な医療を実現
CT を導入し、高機能医療技術を用いた高い診療レベルの医療を家庭医が日常的な症状を対象に行う。「CT を撮ってください」等の問い合わせは頻繁
- ③ 口コミや情報交換が活発なコミュニティに立地
- ④ 「データに基く診療」の実施＝個々の患者様にあった治療
- ⑤ 社会への貢献＝地域活動への貢献
各地域にて料理教室や・学習会を開催し、患者様の心のケアから病気、疾患に対する正しい理解と知識を持って頂くことに寄与。
- ⑥ 一般外来と予約外来の実施
- ⑦ 23：30 までの透析＝透析患者への社会復帰
- ⑧ 充実したスタッフ

事例2 B診療所の成功の要因

<概要>

- ① 郊外の新興マンション群におけるマンション敷地内診療所
- ② 呼吸器科の女性医師が、広く研鑽を積み、内科～小児科に幅広く対応
- ③ 駅から徒歩 10 分と離れた場所にありながら、早期に患者増を実現し、半年で黒字化

<成功の要因>

- ① 駅前にこだわらず、駅から遠いが十分に周辺住民を見込めるエリアを探し出し、競合となる診療所の少ない開業を実現
- ② 内装を温かく癒しの空間とし、家庭的な雰囲気 연출。待合室やトイレの広さは十分確保
- ③ 開業当初は、保母さん出身の受付などを採用し、子供への気配りにも配慮
- ④ あえて院内薬局を採用し、収支は悪化するが、患者サービスには寄与
- ⑤ 開業前に市場調査を実施し、見込み患者数と合うような物件の条件を確保。結果収支の確保を早期に実現
- ⑥ 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、職種にこだわらず少人数でチームワークよく動ける、組織を作ることができたこと

7 病院・診療所の新規開業成功のポイント

本企業がこれまでのコンサルティング実績から内科、小児科等の病院・診療所の新規開業成功の主なポイントを以下のようにまとめている。

- (1) 立地条件では、主に1Fや駅前、街道沿いの目立つ所で駐車場完備し、周辺環境の良い所選定。
- (2) 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にする。
- (3) 医療機器では、最新の医療機器を意識して、クリニックの売りになるようにする。
- (4) スタッフはクリニックの顔であり、電話対応、受付対応などの接遇に努める。採用段階から人当りの良さを意識し、人材育成に努める。
- (5) 経営のあり方では、開業は経営者になることであり、経営意識が重要になる。若い内の開業は資金的にも無理が利くが、50代の開業の場合はリスクを小さくした方がベター。

8 本研究のフレームワークから見た評価

本企業は、2000年6月に「患者視点での医療変革」を目指して、マッキンゼー・アンド・カンパニー出身のコンサルタントと医師が共同で設立し、「医療サービスのあるべき姿」を追求している。具体的には「よりよい医療サービスを受けたい」という患者の思いと、「よりよい医療を提供したい」という医師の思いを実現し、経営的にも成功させることが本企業の使命であるとしている。これを実現するために、医療界と医療界外のノウハウ、ネットワークを融合させることを強みとしている。

このような着想の下、本企業は、日本で最先端の成功する良質の新規病院開業支援、また、既存病院の経営改革支援、等を行っているが、その支援メニューも多彩で、既に述べた①メディメール（医療機関間情報共有化システム）、②オープンカルテ（診患間情報共有化システム）を経済産業省の補助事業として開発運用し、また、新規に③メディカルSNSも提供している。

特に、新設の成功する病院・クリニックの支援フローを確立しており、その手順は、①企画調査（医師の開業の構想の棚卸し）、②施設開発（立地・市場調査、資金計画・調達）、③作り込み（建築・内装、人事・採用、IT設計・導入）、④マーケティング・患者獲得（行政機関への申請、マーケティング）、⑤開業、のフェーズを設けて支援している。中でも最初の「企画・調査」と「開業」直前から「開業」後のマーケティングに力を入れており、市場ニーズとマッチした病院の差別化された強みである病院の「売り」を作り上げることに注力して、サービス供給上の優位性を構築している。

これは本研究の全体フレームワークと対応しており、特定の地域での立地選定までを含めた全体最適な小型の病院システムの開発、設計のフレームワークとなっている。

いずれにしても、日本の医療制度改革と連動しているこのような既存病院の経営改革支援、優良な新規病院の成功する開業支援への取組は、今後の少子高齢化社会を乗り切っていくために必要なコンサルティングサービスであり、このようなコンセプトを生かした新規の病院開業、また、既存病院の経営改革がなされることが期待されている。

ケース2 (株)ヴァイタス

1 会社概要

株式会社 ヴァイタス
会社住所 東京都文京区本郷3丁目40番10号三翔ビル本郷1階
会社設立 2004年7月12日
資本金 1億5,750万円(2005年10月21日現在)
社長 曾根伸二
社員数 11名(2006年10月23日現在)

2 ミッション

医療の中心は、病院や医師ではなく、診察・治療を受ける患者さん本人である。

いつも“人が”“患者が”真ん中において、笑っている。

そのような医療環境を一日でも早く実現するために、個人の医療・健康情報をセキュアに一元管理し、一人ひとりがそれらをワンストップで利用できる さまざまな仕組みづくりを始めている。これがヴァイタスの約束、ミッションである。

3 経営理念

医療と『ヒト』のあいだに 常に最適なソリューションの組み合わせに最善を尽くし、医療と『ヒト』が共生できる情報力を提供します。

4 事業内容

- (1) 医療機関および医療関連企業に対するコンサルティング業務
- (2) 情報処理に関するソフトウェアおよびハードウェアの開発・販売業務
- (3) 情報処理記録データの保管・管理および管理運用のコンサルティング業務
- (4) デジタルコンテンツの配信および制作・配信システムの開発・販売・コンサルティング業務
- (5) 電話回線およびインターネットを利用した各種情報提供サービス
- (6) 健康回復・維持・増進プログラムの提供および教育業務
- (7) フィットネスクラブの運営および加盟店への指導業務
- (8) リハビリテーション施設の運営および加盟店への指導業務
- (9) 健康食品・サプリメントの輸入および販売業務
- (10) 集金代行業務
- (11) 広告代理業
- (12) インターネットを利用した通信販売業務
- (13) その他付帯業務

5 会社経営の成長経過

- 2004年07月 株式会社CMRソリューションズ設立 資本金1,000万円
- 2004年09月 資本金を2,000万円に増資
- 2004年10月 株式会社ヴァイタスに社名変更
- 2005年6月 本社移転
- 2005年10月 資本金を1億1250万円に増資（民間のベンチャーキャピタルが増資の引受け）

6 成長戦略

- (1) 現状のベッドサイド端末に関連するビジネスの地域的拡大
国内には、まだ120万床のベッドがあるので、業務拡大の余地大。
- (2) これと電子カルテ業務の合体によるサービス提供へと業務の拡大
- (3) 今後、病院の経営投資、個室・病棟マネジメントへと質的展開を図る。
- (4) いずれにしても株式市場への上場（IPO）が当面の目標で、これに向けて全力を尽くしていく。

7 サービスモデル革新の内容

(1) 基本フレーム

ヴァイタスは、患者を中心とした医療環境とアメニティ環境の融合を目指すヘルスケア・ビジネス「ME&i」（呼称：ミー・アンド・アイ「メディカル・エンタテインメント・アンド・インフォメーション」）を通して、患者・医療機関・地域社会に"笑顔"を創造する。

(2) 「ME&i」のサービス内容

以下の4点を通して、皆様の笑顔を創造していくサービス提供プロジェクトの総称。

① 「ME&iポータルサービス」

医療機関向けVOD配信をはじめ、インターネットやメール、施設案内、医師・スタッフの紹介、食事の選択、さらにベッドサイドにおける電子カルテの閲覧など、院内アメニティ環境と医療環境の融合を図るサービス。

② 「ME&iストレージサービス」

セキュリティを確保した独自回線で専用データセンターへ医療情報のストレージを行うサービス。

③ 「ME&iネットワークサービス」

個人情報保護法に準拠した地域医療ネットワークを構築・運営するサービス。

具体的には、宮城県脳卒中ネットワークがある。これでビジネスモデル特許の出願済み。

④ 「ME&iコンディショニングサービス」

リハビリセンターにおけるコンディショニング・プログラムを提供するサービス。

(3) ビジネスモデルのイメージ

モデルは以下の3層になると考えられる。また、患者、医者、看護師、等へのコアサービスと

付帯サービス、情報・アメニティー提供、等に区分して考えること必要。

① 患者、医師、看護師、等のユーザーレベル

i 患者

－医師の医療サービス

手術説明、検査説明、麻酔説明等

－看護師の医療サービス

入院療養計画説明、ケアプラン説明、体温等のバイタルサインの入力、傷口管理

－付帯サービス

入院生活情報、栄養管理、売店配達、医学書情報、等。

－情報通信、アメニティー環境の享受

インターネット、テレビ、ビデオ、コンビニに注文、タクシー配車、等

ii 医師

－電子カルテ：診断準備、画像診断の高速化、

－ベッドサイド端末：上記の検査説明、手術説明、麻酔説明、等

iii 看護師

－入院、診療計画の説明、クリティカルパスの説明、ケアプラン説明、等

－薬剤指導、等

－リハビリテーション

－食事指導

② 病院の経営者、事務当局

経営者は、上記の需要サイドの安心、快適、アメニティーの満足、等の顧客の満足確保に向けた供給サービスを差別性（新規性）、品質、コスト、納期、オペレーションの容易さ・メンテナンス問題、等の条件を勘案して、病院経営の観点から経営選択して、導入・オペレーションを実施。また、今後は、病院経営の共同事業者として、個室収支の分担等、共同事業者としての収益モデル形成に貢献。

③ ヴァイタス等の供給ネットワーク連携体

供給ネットワーク連携体のサービス供給上のビジネスモデルの全体構成は、以下の通り。

i ヴァイタスが、必要なイ、サーバー、端末機器の開発・調達、ロ、関連ソフトの開発とライセンス購入、ハ、アメニティー・コンテンツの調達・利用、を受け持って、リース事業者と共同で設置している。

ii また、電子カルテメーカー、外部営業パートナー企業、等と連携。

iii 以上の供給ネットワーク連携体のコア企業として、国内各地の先進的な総合病院、地域の中核医療センター、等に向けて、提案営業を行っている。

iv トータルの電子カルテ、ベッドサイド端末のハード・ソフトの提供コストは、利用収入をベースに広告料収入が見込めるため、単独にハード・ソフトを設計開発、供給するよりも大幅に削減できる。

8 組織設計の状況

機能別組織である。社長の下に、管理部、技術部、営業部、事業開発部の 4 部構成となっているが、兼任状態になっている。

9 組織・チーム能力

未だ社員 7 名のベンチャー企業であるため、組織と言うよりは、チーム能力の状態である。社長は、GE メディカルで 8 年間医療機器を東大病院等に営業してきているが、社長が営業マンで率先垂範している。社員は、薬剤師、医療情報技師、健康管理師の資格を有するプロ集団で、社員全員目が患者へのホスピタリティーの改善の方向に向いている。

10 新連携プロジェクトの現状、成果、課題、今後の見通し

(1) 事業計画のポイント

患者は入院時には、好きな映画やテレビ番組を見ることができないばかりか、必要なものを買うことさえままならない、不自由な生活が余儀なくされている状況。本サービスは、患者アメニティ環境と医療環境の双方の向上を目指す。

①具体的には、ベッドサイドに設置された情報端末を通じ、テレビ番組や映画、音楽等のアミューズメントに加え、コンビニエンスストアや通信販売等のショッピングなど、療養生活を日常生活に近づける多彩なコンテンツの利用が可能。

②また、ベッドサイドで投薬等の最終処置オーダーの確認が可能となり医療過誤リスクの低減が見込めるほか、診療計画、薬、リハビリ計画等とのインフォームドコンセントに利用可能。

③このように情報端末をベッドサイド電子カルテ端末として兼用することにより、医療機関側のコスト削減も実現。

(2) 連携の機能分担

①コア企業

(株)ヴァイタス： 販売チャネルの提供 VOD 関連機器販売

- ・医療機関への営業活動
- ・電子カルテメーカーとのインテグレーション

②参加企業

ゴールデン・マイクロ・システムズ(株)： ハードウェアの開発・保守

- ・サーバ及び端末機器の開発、製造
- ・サーバ及び端末の保守

アクシスソフト(株)： アプリケーションの開発・保守

- ・サービス専用ブラウザの開発、保守
- ・Web 型医療情報システムの開発
- ・VOD 関連アプリケーションの開発、保守

(株)TBSビジョン： コンテンツの調達・管理・提供

- ・ VOD 配信用コンテンツの調達、管理、提供
- ・ TBS 関係地方局関連企業を活用した 販売促進支援

(3) 連携の目的

患者アメニティ環境と医療環境との融合を図る。両環境の連携ノウハウを有するコア企業と、ハードウェア、アプリケーション、コンテンツの分野で強みを発揮する各企業との連携。

(4) 新事業の内容、ビジネスモデル

ベッドサイドの情報端末を通じ、患者は豊富なコンテンツを楽しみ、医療側はインフォームドコンセント等に利用。両者にメリットをもたらす。

(5) 市場性の見通し

ターゲットは、大学病院、総合病院、総合医療センター等の中核的医療機関。既に、複数の病院で本サービスの導入を決定。

(6) 支援予定メニュー

- ① 事業化・市場化補助金 ②政府系金融機関の低利融資（商工中金）

(7) 効果と課題

新事業スキームの対象に取り上げられ、ネームヴァリューも上がり、感謝している。具体的には、先般の日経新聞での記事により、民間のベンチャーキャピタルから複数の出資の申し出があった。

(8) 今後の見通し

18 年度以降も引き続き、支援事業を予定しており、支援を希望する。

11 サービスモデル革新の評価

本企業は患者・医療関係者への IT 活用の情報・コンテンツ提供サービスを創造して、具体的に市場開拓に努めている企業である。総論の全体フレームで確認、評価していくこととする。

(1) 本サービスのメリット、特色

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、病院としての①コアサービス、②付帯サービス、更には③情報・アメニティーの享受の側面からサービスメニューを形成して、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している。

また、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、i 提供者（営業員）の病院経営に関する専門知識・技能の存在、ii 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であろう。

一般にサービス提供企業としては顧客の享受するトータルのサービス価値が、提供価格との対比で、顧客の要求水準を上回り、これを継続的に追求する必要があるが、本ケースでは、これが実現している。

(2) サービスマネジメントの内容

本企業は、曾根社長のユニークな「着想」に基き、「サービス戦略」を立てて、事業目的を明確化し、新連携を活用し「サービス供給システム」を形成して、「サービス・パッケージ」として提供サービスを特定化し、社長と営業員がホスピタリティーを持って顧客満足のための取り組みを実行して、成果をあげるよう努めている。

この「サービス供給システム」では、本企業と外部連携企業との間で全体最適な仕組が構築され、参加者の間でWIN-WINな関係が構築されている。

今後、本企業が、成長・発展するためには、まず第一に患者、医療機関、地域社会への貢献を考え、次に、供給企業グループとして、顧客価値創造のため i 企業と顧客の外部サービス、ii 企業と従業員の内部サービス、iii 顧客と従業員のインタラクティブサービスの向上のため、これらの統合的なマネジメントが必要であろう。

(3) 今後の展開の方向

サービスイノベーションにおいては、この新しいサービス供給モデルをベースに、継続的な顧客の獲得に成功する。また、社会でのこのサービスの必要性、意義を明確化して、このサービスモデルを広域に展開し、次に、現状のサービスのバージョンアップ(改善)、関連サービス・事業への展開を図る。これらの進展に応じ、必要な人材育成、経営組織の改革を継続的に実施する。

このようなサービスイノベーション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要素を理解して、常に顧客満足の拡大のために経営的に常に進化する企業である必要がある。

12 市場での成果の状況

(1) 受注実績

医療法人 蜂友会はちや整形外科病院

財団法人 脳神経疾患研究所 附属 総合南東北病院

医療法人 才全会 伊都クリニック

特定医療法人 新生病院

(2) 売上、営業利益の動向

17年度、2億4000万円の売上を目標にし、この達成は可能であろうが、今年度の利益動向は赤字の見通し

13 人材育成と研修の方向

企業として、設立の際のミッション、理念を忘れないようにしている。

社員の相手方とのコミュニケーションスキルの改善に努めている。

患者、医療関係者の些細なニーズが一杯あり、これら不満を如何に汲み上げるかが商機でもあり、この能力育成が課題であろう。

14 総合評価

本企業は日本で初めて、患者・医療関係者への IT 活用の統合的な情報・コンテンツ提供サービスを創造して、具体的に市場開拓に努めているベンチャー企業である。

本サービスのメリット、特色は、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、病院としての①コアサービス、②付帯サービス、更には③情報・アメニティーの享受の側面からサービスメニューを形成して、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）の運用にあり、これらにより、日本で初めての統合的な本サービスの供給を実現している。

また、この提供する差別化されたユニークなサービスは、i 提供者（営業員）の病院経営に関する専門知識・技能の存在、ii 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であろう。

一般にサービス提供企業としては顧客の享受するトータルのサービス価値が、提供価格との対比で、顧客の要求水準を上回り、これを継続的に追求する必要があるが、本ケースでは、これが実現している。

本企業は、曾根社長のユニークな「着想」に基き、「サービス戦略」を立てて「サービスモデル形成」を行い、新連携を活用し「サービス供給システム」を形成して、「サービス・パッケージ」として提供サービスを特定化し、社長と営業員がホスピタリティーを持って顧客満足のための取組みを実行して、成果をあげるよう努めている。

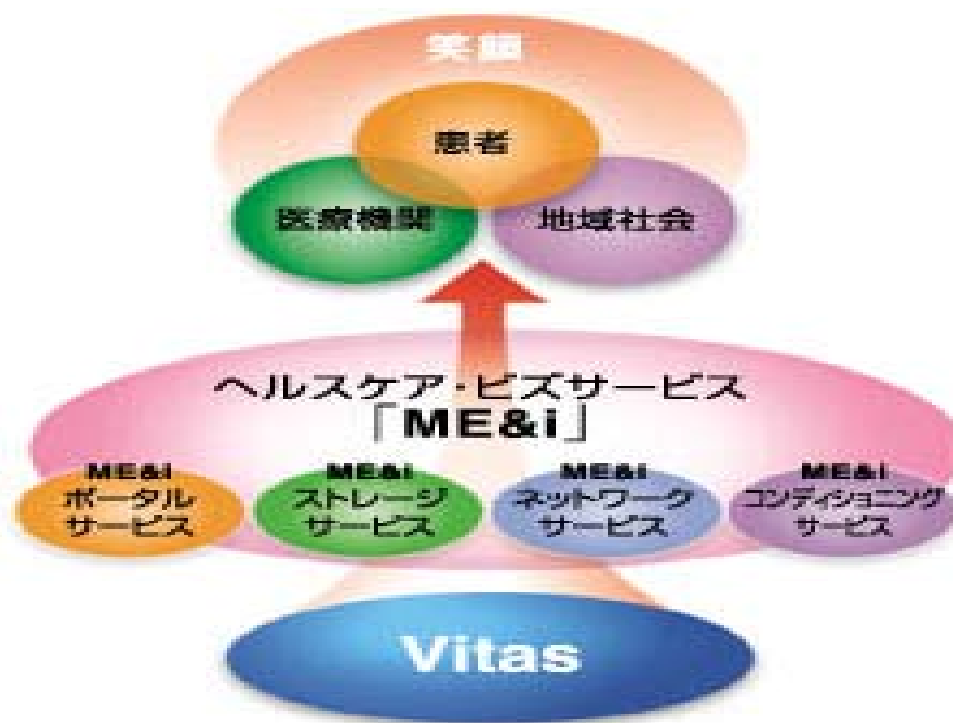
この「サービス供給システム」では、本企業と外部連携企業との間で全体最適な仕組を構築してサービス供給上の優位性を構築し、参加者の間でWIN-WINな関係を形成して、市場での成果を上げている。

今後、本企業が、成長・発展するためには、まず患者、医療機関、地域社会への貢献を考え、次に、供給企業グループとして、顧客価値創造のため i 企業と顧客の外部サービス、ii 企業と従業員の内部サービス、iii 顧客と従業員のインタラクティブサービスの向上のため、これらの統合的なマネジメントが必要であろう。

今後のサービス経営の拡大においては、この新しいサービス供給モデルをベースに、継続的な顧客の獲得に成功する。また、社会でのこのサービスの必要性、意義を明確化して、このサービスモデルを広域に展開し、次に、現状のサービスのバージョンアップ(改善)、関連サービス・事業への展開を図る。これらの進展に応じ、必要な人材育成、経営組織の改革を継続的に実施する、等の経営上の進化が必要になる。

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要素を理解して、顧客満足の拡大のために経営的に常に進化する企業である必要がある。

(株) ヴァイタスのサービスモデルイメージ図



ケース3 やさしい手(株)

1 会社概要

会社名 やさしい手株式会社
代表者名 代表取締役 香取 幹
本社所在地 東京都目黒区大橋 2-24-3 中村ビル 4 階
設立年月日 平成 5 年 10 月 1 日
資本金 4 億 8,989 万円
社員数 常勤 516 名 (平成 17 年 12 月現在)
年商 約 72 億円 (平成 17 年 6 月期)

業務内容

- (1) 指定居宅サービス事業 訪問介護(滞在・巡回) / 訪問入浴介護 / 通所介護 / 福祉用具貸与・販売・住宅改修
- (2) 指定居宅介護支援事業
- (3) 委託事業 患者搬送サービス / 障害者施設入浴 / 在宅介護支援センター
- (4) 有料職業紹介事業
- (5) 一般労働者派遣事業
- (6) フランチャイズ事業
- (7) 東京都指定ホームヘルパー養成講座 1 級・2 級・3 級
- (8) 福祉用具販売
- (9) 損害保険代理店

2 経営組織

多事業本部制 (介護事業本部、開発本部、住環境事業本部、関西事業本部、等)

3 企業理念

やさしい手は、年とっても住み慣れた地域社会で、ご家族と共に安心して暮らせるよう、総合的な在宅サービスを行っております。お客様の尊厳を守り、幅広いニーズをくみ上げ、自立を支援する事で、お客様が安らかな日常生活を楽しみ、ご満足頂けるよう心がけております。

わたしたちは、いつでも・どこでも、お客様のご要望に沿って、速やかに対応することをモットーに、利用しやすい在宅サービスと施設における介護・看護サービスを目指しております。

ご家族が介護に疲れ、精神的な負担とならないように、必要なときに必要なサービスを利用できる体制を備えております。

やさしい手の専門スタッフは、より質の高いサービスとお客様やご家族にとって親しみやすい介護・家事・看護のサポーターとして、日ごろから鋭意努力し、より高度で専門的な学習や研修を

積み、ケースマネジメントシステムで、継続的な支援サービスを行っております。

お客様に信頼され、誰からも期待される社会評価の高い会社「やさしい手」となることを基本理念として、活躍していきます。

4 社長挨拶

私は、「人間」大好きで、大学を卒業したその時から、「人」の困っているのを見ていられず、思わずお世話したのがきっかけとなり、(株)大橋サービスで、人材紹介の仕事始めて以来、多くの方々に喜ばれて参りました。おかげさまで会社の実績評価も広く認めていただけるようになりました。「21世紀はご高齢者の時代」、世のため、人のために長い間貢献されたご高齢者の尊厳をお守りしながら、「お力になりたい」「お年寄りを大切にしたい」、そんな思いを込めて平成5年10月に民間シルバーサービス事業、株式会社やさしい手を創設いたしました。これからは、在宅福祉サービスのための保健、医療、福祉の専門職の方々の大活躍が期待されています。やさしい手は、「年老いても、介護が必要になっても、顔なじみのご近所の方々や家族に囲まれて、住み慣れた我が家で安心していつまでも暮らしつつげたい。」という願いをかなえるための元気なヘルパーの会社です。私たちは、いつでも、どこでも、誰にでも、お客様のいろいろなニーズに、速やかに、お答えすることをモットーに利用しやすい在宅サービスと、施設における介護・看護サービスを目指しております。

5 事業内容

(1) 指定居宅介護支援事業

平成12年4月から施行された介護保険制度において、サービス提供の要となる機関。所属のケアマネジャー（介護支援専門員）が、要介護認定を受けた利用者の依頼を受け、要望に合ったケアプラン（介護計画）を作成したり、福祉サービスの他、保健医療サービスを適切に利用出来るよう便宜を図り、他機関との連絡調整等を行う。また利用者の依頼を受けて要介護認定の申請を代行したり、区市町村から要介護認定の1次判定代行調査の依頼を受けることもある。

(2) 訪問介護サービス

訪問介護に関する専門知識と技術をそなえた有能な担当ヘルパーをご自宅に派遣。質の高い介護で日常生活のあらゆるお手伝いを24時間体制でおこなう。

介護保険適用、介護保険適用外（上乗せ部分として個人契約）、新規個人契約（要介護認定自立の方等が対象）、自治体委託（心身障害者（児）・生活支援）

(3) 訪問入浴介護サービス

移動入浴車で訪問し、ご家庭に組立式の浴そうを搬入して行う入浴サービスと、施設までの送り迎えを行い、施設内の浴そうを使用する施設入浴サービスがある。移動入浴車によるサービスは、看護婦1名とスタッフ2名が担当し、健康チェックをするとともに主治医と連絡を取りながらおこなう。

介護保険適用、介護保険適用外（上乘せ部分として個人契約）

（４）通所介護サービス

虚弱など身体的な理由や一人暮らしのため、家庭に引きこもりがちな概ね 65 歳以上の方を対象に、趣味生きがい活動、レクリエーション、体操、生活相談、健康増進などのプログラムを提供し、居宅での生活の支援、ご家族の介護負担の軽減を図る。

介護保険適用、介護保険適用外（上乘せ部分として個人契約）

（５）介護機器販売・レンタルサービス事業

利用者が、在宅で快適な生活が送れるための様々な介護機器・用品を用意した。家庭でも使いやすい介護機器・介護用品を必要ときに必要な数量で注文できます。

（６）住宅リフォーム事業 高齢者向け住宅リフォーム

住宅改修とは、お客様の住まいに手すりの取付けや段差をなくす工事を行なうことにより、今より自立した生活がしやすくなるようお手伝いするサービス。介護保険が導入されたことにより 20 万円（自己負担額 1 割）までの工事が可能となった。

やさしい手は、各支店及びフリーダイヤルにて常時受付しており、即訪問・見積・工事にて対応している。工事は、手すり一本取付から対応。まずは最寄りの支店にお電話いただくか、ケアマネジャーに相談。見積のため訪問する。

（７）ホームヘルパー１級・２級・３級養成研修事業

東京都指定の通信課程の養成講座。訪問介護におけるマンパワーの要として、注目されている質のよいホームヘルパーを育成。

（８）介護予防運動指導員養成講座

『介護予防運動指導員養成講座』は東京都老人総合研究所が構築した老化研究のプログラムを基にした講座。介護予防運動指導員養成講座では、「効果的なトレーニング」や「生活活動向上を支援する介護予防」を指導、提供する人材を育成。

（９）「おまかせさん」サービス

介護保険サービスだけでは、質・量とも足りない方、保険にとられないサービスをしてほしい方、保険適用外の家事・介護・チャイルドケアをご希望のお客様やケアマネジャーの声に応じて、「おまかせさん」サービスを用意。

①おまかせ家事コース

掃除・洗濯・買い物・調理、ベッドメイク・薬の受取、アイロンがけなど、日常生活における家事一般

②おまかせケアコース

見守り・外出の付き添い、入浴介助・食事介助、水分補給・排泄介助、移動介助・体位変換、口腔ケア・話し相手など

③おまかせチャイルドコース

送迎（保育園・幼稚園など）、見守り・食事介助・洗面介助、着替え・入浴介助・排泄介助、遊び相手など

6 フランチャイズシステム

- (1) 21世紀に入り、高齢者および高齢者予備世代の増加に伴い、ますます介護サービス市場は広がりを見せ、魅力ある市場として多くの企業が参入している。
- (2) 本企業はISO9001 準拠の品質マネジメントシステムを確立し、その他の介護事業運営に関わる経営管理システム、事業運営ノウハウを培ってきた。
- (3) この本企業の企業理念を共有し、各地域で高く評価されるやさしい手グループ構築とともに邁進していただける、フランチャイズ加盟店を募集。
- (4) 自社で開発した「品質マネジメントシステム」(サービス品質をPDCAサイクル的に向上させるシステム)「サービス提供管理プロセス」(訪問介護員に関する利用者とのマッチングシステム)などを通して、やさしい手グループの共存共栄を図り、常に介護業界の先駆的存在であり続けるよう加盟オーナー様と共に邁進する。
- (5) 現在の加盟状況は、全国で24法人、48拠点となっている。

7 さくら友の会

やさしい手の訪問介護員としてご活躍いただいている方々を中心に結成された。お客様に対するマナーや介護の方法、精神的なフォローをどうしたらよいか等、訪問介護の仕事をする上での疑問や悩みに対して、お互いに情報交換をしたり、ケアマネジャーを交えてケースカンファレンスを行い、アドバイスを心得て励まし合う場。

日頃、胸に留めて他人には話せないことでも、同じ利用者に接している仲間に気がねなく相談できます。また、専門的な知識や技術を身に付けるため、スーパーバイザーの先生による勉強会や自分の仕事を振り返り、ステップアップのための研修が受けられます。

8 企業成長の経過

平成 5 年 10 月	会社設立
平成 5 年 11 月	在宅介護サービス及び介護機器販売レンタルサービス業務開始
平成 5 年 12 月	訪問看護サービス開始 (保険外サービス)
平成 6 年 1 月	在宅入浴サービス業務開始
平成 6 年 7 月	在宅介護サービスシルバーマーク認定証受領
平成 7 年 4 月	「目黒区ホームヘルプサービス事業 (滞在型)」受託
平成 8 年 6 月	やさしい手全国提携 FC ネットワークシステム開始
平成 8 年 7 月	やさしい手華陽 (岐阜県岐阜市) 開設
平成 11 年 5 月	やさしい手甲府 (山梨県甲府市) 開設
平成 12 年 12 月	ISO9001 認証取得
平成 13 年 7 月	(株)大橋サービスを(株)やさしい手に吸収合併
平成 16 年 10 月	やさしい手札幌 (北海道札幌市) 開設
平成 17 年 8 月	住環境専門店 住環境住まいの整備館吉祥寺北町店 (東京都武蔵

野市)開設

平成 17 年 10 月 予防介護 目黒スタジオ (東京都品川区) 開設

平成 18 年 4 月 目黒区北部包括支援センター、杉並区地域包括支援センターケア
24 上荻、新宿区上落合地域包括支援センター開設

9 サービスモデル革新の内容

企業独自の取組によるサービスイノベーション、サービスモデル革新の内容を以下の諸点を確認しながら記述する。

(1) 新しいサービス事業のアイデアの着想

- ① 平成 5 年会社設立当時、請負形式の新たな介護サービスプランを提供したが、この請負形式の介護事業は、これまでの人材紹介事業等を越えた新規性のあるサービスであった。人材紹介事業の形態では事業者には雇用責任が無く、介護サービスを行うに当たっては利用者保護の観点から、雇用管理の責任を明確化した。
- ② 平成 8 年から自社の人に優しいサービスパッケージを全国に広めるため、また、企業成長の手段としても、他社に先駆けてフランチャイズチェーン展開を開始した。

(2) サービス戦略の形成

- ① 訪問介護に経営資源を集中して、差別化を図ってきている。
- ② IT 活用の組織的サービスマネジメントによる顧客満足の上昇を図る。

(3) フランチャイズチェーン戦略

① 展開のフェーズによる事業の性格の変遷

- i おまかせサービスの展開期 平成 8 年 7 月 1 号 F C やさしい手華陽 (岐阜) 開設
- ii 訪問介護パッケージの展開期 平成 11 年 5 月 やさしい手甲府開設
- iii IT 活用のサービスマネジメント展開期 平成 16 年 10 月 やさしい手札幌開設

② 経営方式

i 基本方針

本部が加盟店との間でフランチャイズ契約を締結して、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、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、各加盟店は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を開始・運営し、市場で成功を収める仕組み。

加盟金として 210 万円、研修費 52.5 万円、保証金 50 万円を用意してもらう。これらを含めオーナー企業は開業時、全部で 3,000 万円程度の資金を用意するのが標準。ロイヤリティーは、売上の 5%と抑えている。

ii フランチャイズパッケージの内容

商標、サービスマークの提供、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、効率的運営に向けたシステム運営上のノウハウの提供、これらを体系的に整理した各種マニュアルの提供、事業成功に向けての継続的な経

営指導・援助、等を提供している。

iii 地域展開方式

A 地域： 地域については、直営は首都圏に集中し、その他地域はF・C展開を基本。

B 事業パートナー： 最近は原則法人としている。また、法人で規模の効果の働く複数営業拠点を有する企業を好む。

C 進出場所・業態： 県庁所在地以上の地域を希望し、店舗形態は原則自由。

iv 管理システム

A コンピュータシステム

本部のサーバーで出先のパソコンをASP管理している。最近のブロードバンド化により、IP-VPN使い、北海道、沖縄まで直営店と同じ感覚でITマネジメント可能になった。

B 経理サポート

売上は、各拠点単位に計上し、ロイヤリティーは、別途、各オーナーに請求する仕組み。

v 連携する業務ルーティーン

本部と直営店、FC店との間で、多店舗のKPIを見ることが出来、ゲーム感覚で品質管理・業績の競争を行っており、また、利用者個別のサービス提供プロセスについて個別案件毎にPDCAサイクルによるサービス品質の良品検査を行って、連携するルーティーンを確保。

vi チェーン展開の状況

現在、全国に24法人、48営業拠点到展開がなされている。

(4) 新サービスの開発

現在、これまでのIT活用の労働集約型で、サービス品質を確保するサービスマネジメント能力を生かして、最新のITを活用した従来のサービスの隣接領域での新業態を開発している。

(5) 市場での売上

(最近3年の売上、対前年比)

単位： 千円、%

平成15年6月	平成16年6月	平成17年6月
5,975,491	7,007,000	7,244,078
126	117	103

10 サービスモデル革新の成功要因

(1) 情報システムのスピードが格段に向上し、IP-VPNを使って、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、個別に確認できるようになった。

(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付不要となり、生産性向上、コスト削減を実現している。

- (4) 今回の介護予防サービスについても、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おり、このようなサービスマネジメントが、顧客の支持を得てきている。
- (5) フランチャイズチェーンのマネジメントにおいて、この仕組みが、本企業をコア企業とするバーチャルな組織体を形成して、全体最適な仕組みを構築し、全国一律の高いサービス品質の提供するための共有する最適化した業務ルーティーンにより事業運営してきている。これサービスに対する顧客の支持を得て、本企業、各オーナー企業、介護スタッフ、サービス利用者の中でWIN—WINな関係が構築されている。

11 サービスモデル革新の効果

- (1) 既存のサービスとの対比での供給体制側の効果、利用者にも与える効果

従来の訪問介護員とサービス利用者とのマッチング業務、また、訪問介護員の個人の技術に依存したビジネスモデルから、上記の組織的なサービスマネジメントによるサービス供給へと進化させてきている。これが、利用者の支持を得てきている。

品質面：利用者個人ベースでのPDCAサイクルシステム導入による満足度の拡大。

納期面：介護員の大量の社内での養成による人材供給

コスト、生産性： 介護員の長期キャリアプランに基く人材育成による能力向上とITシステム活用による生産性向上、コスト削減を実現

- (2) 需要創造

本サービスにより、社会的に大きい潜在需要を顕在化させるとともにこの個別のサービスマネジメントが利用者の支持を得て、既存サービスからの乗換えも起きている。

- (3) 社会にも与える価値

本企業として、高齢化社会の到来を迎え、個別の利用者にやさしく、各人が希望を持って前向きに生きてもらえるように働きかける本サービスシステムを日本中に広め、本企業としての社会的役割、社会的価値の実現に貢献する。

12 総合評価

本企業の母体は、東京目黒区で看護婦家政婦紹介所として有名であった大橋サービスであるが、その後、平成 5 年、ホームヘルパーの請負の在宅介護サービス業へ転換し、さらには介護保険制度の導入に応じ、多様なサービスメニューの拡大に努めてきており、その事業内容も介護保険事業、これに該当しない事業も含め、既に述べているように 9 事業も展開している。また、平成 8 年からフランチャイズチェーンシステムを開始して、その事業展開に努めてきている。

平成 5 年会社設立当時、請負形式の新たな介護サービスプランを提供したが、この請負形式の介護事業は、これまでの人材紹介事業等を越えた新規性のあるサービスであり、平成 8 年からフランチャイズチェーン展開も他社に先駆けて実施され、自社の人に優しいサービスパッケージを全国に広めて来ている。

本企業のサービスモデル確信・イノベーションの成功の要因を個別に見ると、①情報システムのスピードが格段に向上し、IP-VPNを使って、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、個別に確認できるようになったこと、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こと、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付不要となり、生産性向上、コスト削減を実現していること、④今回の介護予防サービスについても、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おり、このようなサービスマネジメントが、顧客の支持を得てきていること、等が上げられる。

このようなフランチャイズチェーンのマネジメントにおいて、この仕組みが、本企業をコア企業とするバーチャルな組織体を形成して、全体最適な仕組みを構築し、全国一律の高いサービス品質の提供するための共有する最適化した業務ルーティーンによりサービス供給上の優位性を構築して、事業運営してきている。これらサービスに対する顧客の支持を得て、本企業、各オーナー企業、介護スタッフ、サービス利用者間でWIN-WINな関係が構築されている。

今後高齢化社会の到来を間近に控え、この領域の社会的ニーズは拡大の一途を辿ると想定されるが、そのサービス供給における品質確保、生産性の向上の課題への更なる対応が望まれている。

いずれにしても、本企業は、今後ともそのフランチャイズチェーン展開を進めて行くことになろうが、本企業が本事業領域において中小企業から事業拡大して、多様な事業メニューの運営と蓄積した事業経験によるフランチャイズチェーン展開に成功している企業として、今後続く各地域の介護事業者の経営改革のモデルとしての役割を果たしていかれることが期待される。

また、現在、本企業は、これまでのIT活用による労働集約型でサービス品質を確保するサービスマネジメント能力を生かして、最新のITを活用した従来のサービスの隣接領域での新業態の開発に着手しているが、今後、サービス業の生産性向上のためにもこのような取組がなされることが期待される。

(注) 本企業の企業規模は、中小企業の定義を超えているが、中小企業が本全体フレームに則り、そのサービスモデル革新等により中堅企業に成長・発展していくプロセスを確認するために、本研究のケース対象としている。

ケース4 笹屋ホテル

1 会社概要

(1) 概要

- ① 代表者 坂井 永一
- ② 会社 (株)八光のホテル事業部
- ③ 会社及びホテル事業部の所在地 長野県千曲市大字戸倉温泉 3055
- ④ 従業員数 63名
- ⑤ 年商 8億円

(2) (株)八光の概要

(株)八光は、メディカル事業部及び同営業本部、電熱器営業本部とホテル事業部である本ホテルを多角化経営している。同時にこの(株)八光、(株)八光電機製作所、(株)アズシエル八光が八光グループとしてグループ経営している。

(3) 笹屋ホテルの経営理念、心の標語、経営方針・行動規範

① 経営理念

「より心豊かなひととき」を創り出し、社会に貢献する

② 心の標語

「いらっしゃいませ」、「ありがとうございました」

③ 経営方針・行動規範

- i 「他では味わえないサービス」でお客様一人一人の満足にお応えする。
ONLY ONE & EVERY ONE
- ii 文化と伝統を踏まえ新しい創造をする。
- iii 社員がプライドの持てる職場、社風、商品を創る。
- iv 人材開発、活性化により「心」「知」「味」「美」をセンスアップする。
- v 良さをお客様に伝える積極営業をする。
- vi 旅館、飯店を礎に新しい事業展開を出来る組織を創る。

(4) 企業成長の経過

- 1903年 笹屋ホテルの前身の戸倉温泉開業
- 戦前 笹屋ホテルの基本構造が完成
- 1964年 万松閣、本館、別荘オープン
- 1969年 藤雲閣完成
- 1994年 坂井永一が支配人就任
- 1997年 大改装完成して笹屋ホテルグランドオープン
第1次館内システムの運用開始
- 1998年 長野冬季オリンピック

2003年 創業 100 年

2004 年 第 2 次館内システムの運用開始

2 サービス経営の現状

(1) 経営戦略

- ① 顧客ターゲットを団体客から個人、グループに、また、女性及び富裕層へと絞り込む。
- ② 経営理念と経営方針にあるとおり、お客様に対し、ホスピタリティーの高いサービスを提供する。
- ③ 地域別戦略では、首都圏の顧客を中心ターゲットとしている。
- ④ お客様に喜んで頂けるサービスを実現するための従業員の心の姿勢、能力・専門性の向上、それを支える各種システム、制度を構築し、運用している。
- ⑤ 社員に対する給与、処遇、評価、研修に力を注いだ。

(2) 館内施設構成

- ① 大浴場 2つ
- ② 豊年虫 本格的数寄屋作り 遠藤 新 の設計
- ③ 本館、清涼館（7F）、万松閣（4F）、奥別荘
- ④ 食事処（和、中華）

(3) サービスパッケージと付帯サービス

- ① 通常の宿泊プラン（一泊二食、ホテル型ルームチャージプラン）
- ② 母娘プラン、2世帯・3世帯プラン、レディースデー、サマープラン（夢ニプラン）
- ③ オリジナルバスツアー
- ④ ロビーコンサート
- ⑤ 専用無料シャトルバス（池袋一筐屋ホテル）
- ⑥ コンシェルジュサービス

(4) サービス品質・ホスピタリティー

- ① 歓待の景観、静寂の空間、風情溢れる時間
- ② 経営理念、心の標語をベースとしたホスピタリティーの涵養と全従業員の対応
- ③ コンシェルジュサービスによる顧客の個別の注文への対応。

(5) 需給・価格

- ① 週末の通常の定価宿泊に加え、週日、季節別に差別価格・サービスパッケージの導入。
- ② また、旅行代理店経由、インターネット経由での差別価格・サービスパッケージの導入

(6) マーケティング

- ① 旅行代理店、インターネット、雑誌、等を活用した新規顧客の獲得
- ② 既存顧客のリピーターの確保（メール、郵送、キー顧客への個別訪問）

3 館内システムの導入による経営・業務改革

本ホテルは、日本旅館の多様なサービスを円滑に行うため、1997年に第1次館内システムの運用開始し、その後様々な工夫、レベルアップを行って、2004年7月、第2次館内システムの運用を開始した。これによる経営・業務改革の状況と今後の課題を以下に述べよう。

(1) 顧客接点のプロセスとITマネジメントの方向

旅館における顧客接点のプロセスの順番は、主に予約—チェックイン—部屋休憩—お風呂—夕食—売店—バーで歓談—就寝—朝食—チェックアウトの通り。

通常、旅館では従業員の全員参加型のリレー方式のホスピタリティーにあふれた顧客サービスの提供が命である。

本ホテルでは、以下に述べるとおり、伝統的な極上のサービス提供のノウハウに裏打ちされた自社固有の旅館サービス提供システムにおいて、中型で複数の機能を持つ宿泊施設（純和風、鉄筋ビル、等）、レストラン、お風呂、等を持つ複合サービス施設を舞台として、全員が顧客情報を共有し、全体最適で、顧客単位での効果的・効率的な業務ルーティーンの実践によるホスピタリティーの高いサービス提供を実現している。

(2) 第2次館内システムの内容と効果

① 主な動作環境

本システムは、マイクロソフト社のクライアントサーバー方式によるサーバーと端末により構成され、DBシステムも含まれている。

② 主なシステム構成

各システムを顧客接点のプロセスに対応して並べると以下の通りとなり、お風呂以外のプロセスは、全て対応している。

i 予約システム（バックオフィス、中華レストラン）

ii フロントシステム（フロント、売店、バー）

iii 配膳システム（和食厨房、旅客棟）

iv 館内インフラ・自動ポケベル呼び出し

（フロント、コンシェルジュ、バックオフィス、旅客棟、サービス担当）

v 顧客システム（コンシェルジュ、売店、中華レストラン、バー）

vi 中華レストランにおけるPOSシステム

③ システムの運用の内容と効果

「予約システム」から顧客情報が入り、「フロントシステム」での対応に加え、これに基づき、「配膳システム」で調理と配膳時間の最適化を図る。また、「館内インフラ」で顧客の館内での移動状況を関係者全員が把握し、自動ポケベル呼び出しで、各担当者が迅速に自主的に情報確認する。さらに、「顧客システム」で必要な場所での顧客情報の確認、ホスピタリティーの高いコンシェルジュサービスを実現。

旅館サービスが、団体客対応から、個別の客の差別化されたニーズ（女性、男性、家族、カップル、等）への対応が迫られており、このような情報システムを構築し運用することで、

これを実現している。

④ 個別システムの課題と対応

i 予約システム

旅館の予約は、部屋だけ予約するのではなく、沢山の施設、手配物件を予約する。

基本予約でも部屋、食事内容、食事専用個室の 3 点を予約することになる。また、予約ソースが、旅行代理店、インターネット予約サイト、等多岐に渡っており、先方主導の予約システムが多重化し、オペレーターの手操作での多様な予約情報の管理を行い、全館の空室管理に注力しているが、これへの旅館側の自主的な対応が今後の課題である。

ii 配膳管理システム

調理した食事を適切なタイミングで、食事処に配膳するため、各食事処の食事開始時間、同一開始時間の人数制限を実施。これにより調理・配膳時間の平準化、結果として調理後早いタイミングでの配膳が可能になる。また食事の進行具合による事後調整も指示出しが可能になっている。

iii 館内インフラシステム

お客様係りを中心に、a 顧客の到着、出発の予定、布団の上げ下げ、顧客の要望事項、等の情報共有、b ポケベル連絡と各所に配備の PC 画面での業務指示の確認による各担当に対する指示の迅速な確認と実行が行われている。これにより、従来の担当からお客様係りへの指示のための探索、復信、指示連絡という時間ロスを解消して、サービス提供の迅速化とホスピタリティ向上への専心が可能となる。

(3) IT 活用の経営改革の内容とその成功要因

① 経営改革の方針、内容

- i ルーティンワークの内、接客業務と作業業務を区分して、業務体系を区分した。
- ii 個別の客への対応のバリエーションの拡大に応じられるようにする。
- iii 女性従業員間で情報共有して、個別対応からグループでの業務対応を行う。
- iv これらにより、サービス品質の向上と生産性の向上を両立させる。
- v 業務改革の手段として IT システムを使い、若い人材でも業務対応可能な仕組み作りを行い、結果として従業員数もかなり（20 人程度）減少できた。

② その成功要因

- i 業務改革の方針が明確で、手段として IT を使った。
- ii 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。

(4) IT 活用の経営改革の効果

① 品質面では、だれでも高品質のサービス提供が可能となった。

配膳において、オンタイムに出来たての料理が出せるようになった。

結果として、コスト減、生産性が向上した。

② 団体客から個人・グループ客への社会的な需要の変化にうまく対応できた。

また、サービス提供価格がある程度維持できた。

③ 個別の顧客に対するサービス提供が可能となり、顧客満足度が向上した。

(5) 今後の本旅館のITシステム構築と運用上の課題

- ① 現在、本ホテル独自の予約システム（電話、インターネット経由）と外部の旅行代理店の予約システム、各種インターネット予約システムが同期化しておらず、これをオンデマンドかすることが課題となっている。
- ② また、個別システムとしてあるその他の財務、勤務管理システム等とこの館内システムとの統合が課題となっている。

4 総合評価

本ホテルは、創業 100 年を超え、皇族方もお泊りになる長野の伝統に裏打ちされた極上のサービス提供で有名な中規模旅館である。社長は、現在、信州大学経営大学院修士課程に在学中のサービス経営の実践と理論の融合を図ろうとしている理論家でもある。

本地域は、1998 年の長野冬季オリンピックの開催以降、地域での目玉となる大型イベントが計画されておらず、地域全体としての国内に加えて、グローバルな集客に向けての取組が求められているといえよう。

こうした中であって、本ホテルは、2004 年 7 月から笹屋ホテル第 2 次館内システムの運用を開始したが、通常旅館では、従業員の全員参加型のリレー方式のホスピタリティーにあふれた顧客サービスの提供が命である。

本ホテルでは、既に述べたとおり、伝統的な極上のサービス提供のノウハウに裏打ちされた自社固有の旅館サービス提供システムにおいて、中型で複数の機能を持つ宿泊施設（純和風、鉄筋ビル、等）、レストラン、お風呂、等を持つ複合サービス施設を舞台として、全員が顧客情報を共有し、全体最適で、顧客単位での効果的・効率的な業務ルーティーンの実践によるホスピタリティーの高いサービス提供を実現して、サービス供給上の優位性を構築している。

具体的には、「予約システム」から顧客情報が入り、「フロントシステム」での対応に加え、これに基き、「配膳システム」で調理と配膳時間の最適化を図る。また、「館内インフラ」で顧客の館内での移動状況を関係者全員が把握し、自動ポケベル呼び出しで、各担当者が迅速に自主的に情報確認する。さらに、「顧客システム」で必要な場所での顧客情報の確認、ホスピタリティーの高いコンシェルジュサービスを実現している。

現在の旅館サービスでは、団体客対応から、個別の客の差別化されたニーズ（女性、男性、家族、カップル、等）への対応が迫られており、このような情報システムを構築し運用することで、タイムリーにこれを実現している。

今後の旅館経営の高度化を図るためには、マーケティング機能、新規顧客獲得機能のさらなる強化が必要である。その際、従来の外部サービス依存だけではなく、旅館側からのWEBサービスによる電子予約システムでの予約管理、顧客管理、在庫管理が不可欠の状況となってきている。

本ホテルとして、それを差別化の源泉として自社単独でどこまで行うかの経営判断が求められる。これを地域又は業界全体で整然とこれを行うためには、そのための各種プロトコール、

商品コード、等の標準化、統一化を実現して、業界としてのプロトコールの統一とWEBサービス提供を行う仕組みを形成して運用する必要がある。

また、個別の企業努力に加え、地域の集客交流への環境整備として、変化・多様化する観光・集客ニーズや環境変化に対応したこの地域、信州の市場ターゲットの明確化、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、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。

ケース5 キュービーネット(株)

1 会社概要

(1) 概要

- ① 社名 キュービーネット株式会社
- ② 代表者 代表取締役社長 岩井 一隆
- ③ 本社所在地 東京都中央区銀座二丁目8番15号 銀座通り共同ビル8階
- ③ 設立 平成7年12月20日 創業 平成8年11月1日
- ④ 資本金 235,600,000円 従業員数 36名(平成18年6月末現在)
- ⑤ 事業内容
 - ・ヘアカット専門店「QBハウス」の直営店(142店)事業
 - ・FC加盟店(152店)やビジネスパートナー店(58店)への設備リース事業
 - ・ノウハウ提供によるFC加盟店からのロイヤルティ事業
 - ・FC加盟店への消耗品等の物販事業

(2) 経営理念

「時間産業のパイオニア」として人々に「時間」の価値をリーズナブルに提供する企業となる

(3) 社是

時間を意識し、無駄を排除する者だけに利益がある。
常に変わり続けること。
誰も追いつけないコスト意識が、成功につながる。

(4) 経営組織

本社 機能別組織 (営業本部、管理本部、CS本部)

グループ企業

(株)キューアンドビー (平成14年設立)

所在地 東京都中央区銀座三丁目13番5号

事業内容

QBハウス設備のリース、レンタル事業

QBハウス独立希望者への融資事業

QB NET INTERNATIONAL PTE. LTD (平成14年設立)

所在地 32 Maxwell Road, White House #03-03A, Singapore 069115

事業内容 QBハウス事業の海外展開

(5) 企業成長の経過

平成7年12月 キュービーネット株式会社を東京都千代田区永田町二丁目17番5号に設立。
平成8年9月 本社を東京都中央区銀座二丁目14番12号に移転。また、QBハウス研修セ

ンターを開設。各種器具・材料及び技術実験を開始。「QBハウス」の名称を決定。

- 11月 QBハウス第1号店「神田美土代店」をオープン。
- 平成9年 4月 FC第1号店「水道橋店」がオープン。
- 平成10年 1月 中国地方に初進出となる、「岡山桑田町店（現、倉敷店）」をオープン。
 - 3月 九州地方に初進出となる、「大分駅前店」をオープン。
 - 4月 近畿地方へ初進出となる、「南海堺駅店」・「近鉄難波店」をオープン。
あわせて、大阪事務所を開設。
 - 7月 東日本キヨスク株式会社と契約、神田駅にFC店をオープン。
- 平成11年 2月 1998年度ニュービジネス大賞および1998年度ASIAN INNOVATION AWARDS受賞。
 - 5月 モービル（トレーラーハウス）タイプの初出店となる、「モービル中野店」をオープン。
- 平成12年 2月 東北地方へ初進出となる、「青森みどり店」をオープン。
 - 3月 第50号店となる「蒲田東口パート店」をオープン。
続いて、初の改札内店舗となる「西武池袋駅店」をオープン。
 - 4月 本社を東京都中央区銀座三丁目14番1号に移転。
- 平成13年 1月 第2次店舗管理システムを導入。
 - 9月 第100号店となる「金町駅前店」をオープン。
- 平成14年 3月 従来型の理容店との併設型（ハイブリッド型）店舗「溜池山王店」をオープン。
 - 4月 本社を東京都中央区銀座二丁目8番15号（現在所在地）に移転。
初の海外店舗となる「日立タワー店」をシンガポールにてオープン。
 - 6月 高速道路サービスエリア内への初出店となる、「海老名サービスエリア店」をオープン。
- 平成15年 4月 北海道初進出となる、「札幌駅北口駅前」「函館駅前」「キャポ大谷地」の3店舗を同時オープン。
 - 9月 環境にやさしい新素材のくし（可燃ごみとして廃棄可能）を導入。
 - 12月 マレーシア初出店となる「IKEA店」をオープン。
- 平成16年 2月 初の改札内外から入店が可能な「小田急中央林間駅店」をオープン。
- 平成17年 2月 第3次店舗管理システムの導入。
 - 香港初出店となる「ヨーマテイ店」をオープン。
 - 6月 第300号店となる「Do!栄店」をオープン。
タイ初出店となる「タニヤ店」をオープン。
 - 12月 新業態女性向けブランド「Quatre Beaute（キャトルボーテ）」を開業

平成 18 年 1 月 ビジネスパートナー店舗が 50 店舗突破した。

2 サービスモデルの内容

(1) 時間産業への可能性

小西会長のメッセージとして、以下の見解が表明されている。

「私どもが、QBハウスであつまっているのは「時間」です。技術革新と経済の発展により、すべてを手に入れることができた現代人。しかし、時間だけは、ますます手に入れにくくなっていきます。QBハウスでは、「わずか 10 分でできること」を具体的な形で提案し、その大切さを問い直すきっかけをご提案できたと確信しています。QBハウス事業にご参加いただき、今までにない「時間」産業の可能性を共に切り拓いて参りましょう。」

(2) モデルの概要

① 一般のサロンで行うシャンプー、シェービング等、お客様ご自身で出来ることをサービスから除外し、カットのみに特化したサービスを提供するヘアカット専門店のモデルである。これに要する時間は 10 分で、代金は 1000 円（税金込み）にて提供している。

② サービスの内容

ヘアカットとエア－ウオッシャー(吸引力で髪を吸い取る機械)のサービスで、シャンプー、ブロー、パーマ、カラーリング、シェービングをサービスから除外。

すぐ伸びる髪に対し伸びた分だけカットして髪型を極端に変えることなくスタイルを維持するカットスタイルを提案。

③ 10 分、1000 円で出来る理由

洗練された技術スタッフ、スタッフの動きをサポートするシステムユニット、オリジナルなエア－ウオッシャー機器、お客様の協力による。

④ 衛生面へのこだわり

1 回しか使わない櫛（使用後お客様に無料で贈与）、衛生的なユニフォーム、1 回使用のネックペーパー

(3) 新サービス形態の追求

① 海外向けに開発された QBShell（貝殻）の改良版。

従来のユニットよりファッショナブルになり、カットをするお客様の正面に、様々な情報配信が可能な液晶モニターを設置。カットイスの下部に位置していたダストボックスを廃止し、キャビネットに内蔵したフロアクリーナーで吸い取るようにした。

平成 17 年 2 月の第 3 次店舗管理システムの導入以降、このタイプの機器を導入しており、現在、100 店舗に導入済みである。

② 女性向けの新業態店舗「Quatre Beaute（キヤトルボーテ）」の開設

東京メトロ表参道駅構内のスペースに女性の美を追求するための 20 分、2000 円（税込み）で予約無し、洗練された技術で、ヘアカット及びスタイリングを提供するモデルを提示している。首都圏で今後年 2-3 店舗ずつ開業を計画している。

3 サービスモデル革新の内容

開業時点に遡り、企業独自の取組によるサービスモデル革新の内容を以下の諸点を確認しながら記述する。

(1) 新しいサービス事業のアイデアの着想

当初、本ビジネスを開業しようとした際の問題意識、着想のポイントは以下の通り。

①お客さんが不満を持っていることはすべて解決する。

髭剃りもシャンプーも家でできるからカットだけしてくれればいい。

カットだけにすることで半日仕事だった散髪を短時間（10分）に。

自分の荷物は目の前のキャビネット内に入れることで店員に預けなくて済むから安心。

待ち時間が長いのはいやだが10分で髪を切る店だから待たなくて済む。

②Q BハウスはITと人の関係で動き、情報管理、資金管理はすべてコンピュータで実行。

③ここでは働く人に歩かせない。これから生きていけるのは、そういう時間管理のできる会社ではないか。

④私たちは、「家業」を「企業」にしようとしており、「企業」ならば365日オープンできる。サービス業として定休日などの設定は供給側のエゴである。

⑤どこでも同じ技術・サービスで、この店に入ればまず間違いないという店にしたい。

(2) サービス戦略の形成、開発、開業の方向

本企業は、平成5-7年位で当初の事業化戦略を構築したが、会社設立と同時にフランチャイズ展開戦略を実施しようと準備しており、新店舗での業務サービス設計を作っていた。即ち、提供するサービスパッケージの内容、特に時間、価格、品質、マーケティング戦略は出来ていた。

一般的なフランチャイズチェーンの発展モデルのフェーズ1の「フランチャイズ店舗の業態開発・設計」の内の「事業の差別化等、事業モデルの確立」、「店舗概要の整備」が完了していた。平成7-8年になって、フェーズ1の残りとフェーズ2の「本部機構の構築」とフェーズ3の「加盟店のオーナー開発」を同時に開始しようとした。

ただ、フランチャイズオーナーの理解を得る事が難しく、直営店を3店出店した後、平成9年4月にオーナー店1号店の出店が実現した。平成10年位から、本格的に加盟店の拡大に向けての出店計画策定、事業開発が機能し始めている。

(3) フランチャイズ事業（事業の産業化）の概要

① 基本方針

本部が加盟店との間でフランチャイズ契約を締結して、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、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、各加盟店は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を開始・運営し、市場で成功を収める仕組みを構築している。この内、オーナーの負担は、加盟保証金200万円、加盟登録料、初期店舗工事費500万円程度がかかり、セットの機器・ソフトはリース契約となっている。ロイヤリティーは売上の10%としている。

② フランチャイズパッケージの内容

「QB ハウス」という商標を提供し、加盟店の経営・運営をサポートする IT システム等各種システムを体系的に開発し提供している。また、効率的運営に向けたシステム運営上のノウハウを提供し、これらを体系的に整理した各種マニュアルの提供、事業成功に向けての継続的な経営指導・援助も行っている。

③ 現在の地域展開方式

- i 地域 全国の7大都市地域を念頭に置いている。
- ii 相手方 創業当初は個人のオーナーを募っていたが、最近では法人又はQBハウスで働くスタッフが独立する制度を活用したビジネスパートナーに限っている。法人としては、鉄道事業のサービス企業、大規模小売店舗企業、等としている。
- iii 進出場所 鉄道施設内、大規模小売店舗内が多い。

④ 管理システム

i コンピュータシステム

毎日ベースで売上情報を時間別、性別、年齢別に把握している。

月次ベースで一括入金している店舗売上金からロイヤリティー等を差し引いた資金が計上精算される。

ii 資材サポート

ほとんどの資材を本部が大量仕入れベースで各店舗に供給している。

⑤ 業務マニュアルを配布して、研修を行っている。

⑥ 連携する業務ルーティーン

各店舗間でカットの技術レベル、接客術の高位の同質化を目指している。

間接業務は可能な限り省略化し、本部のシステム活用で対応する。

⑦ チェーン展開の状況

これまでのチェーン展開の状況を以下に示す。

チェーン展開の状況（ 期末店舗数と来客者の推移 ）

単位：千人、店舗

	9年	10年	11年	12年	13年	14年	15年	16年	17年	18年(各年6月末)
来客者数	57	277	684	1398	2337	3522	4979	6492	8034	9527
店舗数	4	16	36	57	91	137	182	229	291	335

(4) 事業の東アジア展開の状況

- ① シンガポールの海外統括会社が100%子会社で香港にQB香港を設立するとともにタイで現地資本との合弁でQBタイランドを設立して事業運営している。タイではライセンス供与の形になっており、ライセンスフィーが海外統括会社に入る仕組みとなっている。
- ② 国別に見ると、シンガポールでは直営店が12店舗で10シンガポール\$（700-750円）で提供し、香港では香港子会社の直営店が9店舗で50香港\$（750円）で提供し、タイでは合弁企業の店舗が5店舗で100パーツ（300円）で提供しており、各国において需

要を確保でき各々の事業はそれぞれ収益を上げている。

- ③ 海外事業全体の収益状況は、初期投資の累損が残っているが、単月では黒字化している。
- ④ 現在、世界 22 カ国から出店依頼のオファーが来ており、今後も東アジアの大都市をターゲットに出店を検討していく。

(5) 新サービスの開発

上記の女性向けの新業態店舗の展開に努めていく。

4 サービスモデル革新の成功要因

- (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) 本システムの運用において、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、その全体最適な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の業務ルーティーンの確保に成功し、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 な関係を構築しえた。

5 サービスモデル革新の効果

- (1) 既存のサービスとの対比での供給体制側の効果
1 店舗一人当たりの生産性が向上し、多数の顧客をカットするためその技術が向上。待ち時間についても QB シグナルという混雑状態を示すアラームシステムを導入。
- (2) 需要創造
顧客の中の本サービスに対する潜在需要を発掘・確保し、結果既存需要からの乗換えも行われている可能性が高い。
- (3) 需要家に与える効果
10 分で適正なサービスが受けられるという時間節約効果がある。
- (4) 社会に与える効果
本ビジネスの定着後、マッサージ、駐車場等の分単位の時間サービスの業態が増加し、それをリードしたと考えられる。

6 総合評価

本企業は、平成 8 年の創業以来、時間産業のビジネスコンセプトでフランチャイズチェーン展開を行い、国内各地域、各地域内の各セグメント毎に緻密な出店戦略を計画的に実行して市場で成功を収めているベンチャー企業である。

理・美容店という家業的な対人技術提供サービスにおいて、顧客に対するサービス提供機能・プロセスの内、顧客自身で出来ることはカットしヘアカット専門とし、従業員の時間効率を高めるための補助器具の開発、徹底した IT による業務、経理サポートを実施。

これらにより、QB ハウスの時間当たりサービスの付加価値額は通常の理髪店の数倍になっている。また、理・美容店内の業務プロセスを徹底的に見直して、無駄を排除して不必要な設備費用を削減し、提供する物品、資材コストについてもチェーン全体の大量購入のメリットを共有している。

こうした本ビジネスが市場で成功した要因を挙げると、まず、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こと。次に、そのサービス内容について見ると、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こと。

最後に、本システムの運用において、本企業が自社をコア企業とするバーチャルな企業体を組織形成して、その全体最適な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の業務ルーティーンの確保に成功し、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、シャンプー無しでの手荒れなし）、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 な関係を構築して、サービス供給上の優位性を構築しえたことによるといえよう。

また、その東アジア展開についても、シンガポールの海外統括会社が 100%子会社で香港に QB 香港を設立するとともにタイで現地資本との合弁で QB タイランドを設立して事業運営している。

現在、世界 22 カ国から出店依頼のオファーが来ており、今後も東アジアの大都市をターゲットに出店を検討していく予定である。

最近の政府の新経済成長戦略でもサービス業におけるサービス品質の確保と生産性向上に向けて、ビジネスモデル改革・サービスイノベーションの推進が求められているが、本企業は平成 8 年からこのサービスイノベーションを実践する形でのサービスモデル革新とフランチャイズチェーン展開を行ってきた。

今後とも、本企業はその国内でのチェーン展開、東アジアでの事業展開を継続的に行い、このニューサービスの先進的モデル企業として本事業の事業拡大とこれに伴う必要な構造改革に努めるとともに、企業成長に伴う必要な経営組織改革を通じてその安定的な成長・発展が期待される。

ケース6 営業創造(株)

1 会社概要

会社名	営業創造株式会社
代表者	代表取締役 伊藤 一彦 (中小企業診断士)
本社所在地	〒530-0047 大阪市北区西天満3丁目4番15号 公冠ビル5F
会社設立	2002年3月6日
資本金	6,800万円
従業員数	30名 (パート・アルバイト含む)
主要事業	IT営業アウトソーシング事業、 ITソリューション事業、 戦略創造事業
主要取引先	日本電気株式会社 (NEC)、ソニー株式会社、京セラコミュニケーションシステム株式会社、西日本電信電話株式会社 (NTT 西日本)
主要株主	伊藤 一彦、投資事業組合 オリックス9号 (オリックス・キャピタル株式会社) 大阪投資育成第2号投資事業有限責任組合 (大阪中小企業投資育成株式会社)
許認可	特定労働者派遣事業 (特27-300674)
表彰等	平成16年8月 経営革新計画承認企業 (中小企業経営革新支援法) 大阪府指令経支第1100-74号 平成17年1月 大阪産業創造館ビジネスプラン鑑定団AA認定 平成17年4月 中小企業基盤整備機構 事業化支援認定事業

2 企業理念、社是

①企業理念

お客様には営業力を、社員には成長の場を提供することで社会経済の発展に貢献します。

②社是

自主創造・勇往邁進・誠心誠意

3 経営組織

本社 多事業部制
東京支店、名古屋支店

4 企業成長の経過

2002年3月 営業創造株式会社(BCC)設立
2002年3月 法人向けインターネットサービス「bit-drive」の代理店として事業開始

- 2003年3月 人員増加にともない、大阪本社移転・拡大
- 2004年8月 経営革新計画承認企業(中小企業経営革新支援法)大阪府指令経支第1100-74号
- 2005年1月 ベンチャーキャピタル向けの第三者割当て資本金6,250万円に増資
- 2005年1月 大阪産業創造館ビジネスプラン鑑定団AA認定
- 2005年4月 中小企業基盤整備機構 事業化支援認定事業 2004-2-36
- 2005年4月 IT営業アウトソーシング事業の本格展開を開始
- 2005年6月 事業拡大および個人情報保護法への対応のため、大阪本社を大阪市北区西天満に移転・拡大
- 2005年6月 東京支店を東京都中央区日本橋に開設
- 2005年10月 初の自社開発製品 バランス・スコアカード(BSC)戦略策定支援ソフトウェア「戦略創造.light」提供開始
- 2005年10月 著書「小さな会社にも活用できるバランス・スコアカードの創り方」(同友館)出版
- 2005年10月 名古屋支店を名古屋市中区錦に開設
- 2006年1月 「戦略創造.light」初期出荷200ユーザ突破
- 2006年2月 事業拡大および個人情報保護法への対応のため、東京支店を東京都中央区日本橋箱崎町に移転・拡大
- 2006年6月 著書「ベンチャーキャピタルからの資金調達」(中央経済社)出版
- 2006年12月 株式会社上場ドットコムと「戦略創造 light」の販売に関して業務提携

5 IT営業アウトソーシング

(1) 概要

当社独自の教育プログラムで、ソリューション営業ができる人材を育成し特定派遣制度(正社員の派遣)によって、大手ITメーカーに営業力を提供する。

(2) 経過

IT営業アウトソーシング事業は2005年4月から本格展開し、現在17名派遣している。システム営業の担当者を本社で教育・派遣する。このような営業の派遣事例は少ない。

6 ITソリューション

大手ITメーカー・SIベンダ様の商品・サービスを従業員300名以下の中小企業に紹介・取次することで、販売手数料を得ている。

主にソニーの法人向けインターネットサービス「bit-drive」などの代理店業務でのソリューションビジネスを展開し、既に700社超の企業に導入実績を有している。

7 戦略創造事業

(1) 製品の概要

- ① BSC の概念に準拠しており、「財務・顧客・業務プロセス・人材と変革」等の視点から短期・長期のバランスがとれた経営戦略の策定を支援。
- ② BSC 導入に携わる 20 名以上の中小企業診断士および公認会計士が、実践で活用しているコンサルティングノウハウを集約しており、より実践的な戦略策定をサポート。
- ③ 現場の意見を取り入れた経営戦略の策定を支援。経営戦略の策定段階から、現場の意見を取り入れることで戦略の浸透と遂行をスムーズに実現。
- ④ 会社の経営戦略に沿って、部門戦略から個人戦略までを策定するため、個人が全社の方向性と合致した目標を立てることができる。また、スコアカードによって、目標管理制度の導入を実現。
- ⑤ 全社統一のスコアカードで業績を入力することによって、迅速に実績が集約。レポート・グラフの自動作成機能によって、業績の概略を視覚的に理解することができる。
- ⑥ BSC の概念に準拠した戦略マップを作成することで経営戦略の策定プロセスを理解することができる。

経営戦略をより深く理解することで現場での戦略遂行をスムーズに実現。また、IR ツールとして BSC を活用することによって、株主をはじめ利害関係者のみなさまに、経営戦略と実行状況をわかりやすく提示することができる。

(2) 具体的な展開状況

2005 年 10 月から本ソフトを販売開始。販売方法はインターネットでの直販だけである。本ソフトの使い方などのコンサル事業は行っておらず連携するコンサルタントの先生を紹介している。購入者の 40%が税理士、中小企業診断士、IT コーディネーターなどの専門コンサルの方々である。

8 サービスモデル革新の内容

企業独自の取組、等によるサービスイノベーション、サービスモデル革新の内容を以下の諸点を確認しながら記述する。

(1) 新しいサービス事業のアイデアの着想

① IT 営業アウトソーシング

新卒入社で、IT 業界では営業人材が全く足りていないということを感じた社長の伊藤一彦は、IT 業界の営業に事業領域を定めて創業した。

事業を進めていく中で、IT 業界の営業人材が不足する構造的な問題を掴み①コミュニケーション能力を重視して採用した正社員派遣、②机上だけではなく自社事業における実践営業の教育、③最先端の IT 知識を有す派遣先を選定してのキャリア開発、④BSC 等を用いた独自のモチベーション管理、により問題を解決している。

IPO 後は、リスクを取りながらベンチャー企業の営業部門のアウトソース事業へと拡大していくことを計画している。

② 戦略創造

自社で BSC を導入することを検討したが、その策定システムがないと運用に手間がかかってしまう。市販のシステムは高額で手が出ない。そこで、自社でそのシステムを開発する計画を立て、多くの中小企業診断士、公認会計士、IT コーディネーター等の先生方のノウハウを集約し、1 本 3 万円（税込）の戦略創造 light を開発。現在、250 本以上の販売を実現している。

（2）BSC による経営

① 全社最適な仕組み

自社の企業理念をベースに自社を取り巻く外部環境と自社の内部環境を整理して、将来のあるべき姿としての企業ビジョンを社員参加型で策定した。

自社の内部環境（強み、弱み）と外部環境（機会、脅威）を組み合わせて、社員参加型で、戦略案を策定し、戦略マップとして「財務」、「顧客」、「業務プロセス」、「人材と変革」の 4 階層に区分して整理している。各課題について、財務の視点の成果に到達するために最下層の「人材と変革」での対策事項から上の階層に向けての因果関係を体系化して、個人、事業部、全社レベルでの経営戦略策定、遂行、業績評価、改善のプロセスを顕在化し、全社的に最適化している。

このシステムは、全社レベル、事業部レベル、個人レベルで作成し、社内で可能な限りの情報共有がなされている。

② 人事評価

人事評価は、行動評価、スキル評価、業績評価で行っているが、この業績評価の部分で BSC の結果を活用している。

③ 社内会議

取締役会、事業部会議、等の定例会議で各種報告のベースのフレームワークになっている。

（3）IT 営業アウトソーシングの戦略

① サービスモデル

このモデルの特徴は、IT メーカーに新規顧客獲得向けの IT 営業マンを自社の社員の立場で派遣するもので、単なる人材の紹介斡旋による派遣とは異なっている。IT メーカーのユーザからみれば、本企業が責任を持って採用・育成・能力形成した適材を、業界として不足している新規顧客獲得用の営業マンの即戦力として受け入れ、活用するものである。

これまでのところ評判が良く、派遣先の IT 企業の営業部局内で、その活発な業務態度と営業成果が評価されている。

② 人材育成

社内の研修で接客態度、コミュニケーション能力、IT 技術、営業ノウハウ等を身につけて、先方へ派遣しているが、彼らは、この機会に大手 IT 企業で先進の IT 技術が学べる。また、自社でベンチャー企業経営も学べるので、この職場を自己成長の機会として捉えることができ、社員のモチベーションは極めて高い。

（4）IT ソリューション事業の戦略

① 顧客データベース、新規顧客獲得マネジメントシステム

帝国データバンク等の名簿から、テレマーケティングを行い、4年半かけて、3万件の新規受注の可能性の高い顧客予備軍のDBを作成している。手作りでSFAシステムと自社の有望顧客DBを統合した社内独自の新規顧客獲得マネジメントシステムを構築してきた。これが自社の強力な競争優位の源泉となっており、外部のベンチャーファンドからの評価も高い。

② このビジネスのポイント

このビジネスは代理店業務で、顧客とソニー等のメーカーとの需給情報のマッチングの仲介による手数料収入獲得であり、営業担当者に要求される技術的能力は深くない。むしろ上記の新規顧客獲得マネジメントシステムの方に価値がある。

(5) 戦略創造事業の戦略

本システムは、自社でのBSCシステム導入の中から生まれてきたものであって、上場までは、これを個別パッケージ形態での販売に止めている。

現状では、これをIT営業アウトソーシング企業発掘の手段として活用している。大手IT企業の関係企業ではこのBSCを社内、関係企業先に導入しており、これが分るアウトソーシング先として先方の理解が早い。また、将来、株式上場の際には、株主になってもらうことも期待している。株式上場後は、新たなビジネスモデル展開も考えている。

(6) 株式上場に向けて

本企業の事業多角化の方針は、機能別に展開しており、既に述べているように、受注情報に関する領域から、人材派遣、経営ノウハウのパッケージ化の領域とリスク分散を図るとともにナレッジ、システム・DB等の共有による競争優位の確保がなされている。

2009年中の株式上場を目標に、計画的に事業拡大を検討しており、例えば上記アウトソーシング事業での派遣人員を2007年9月には60名、2008年9月には120名の水準に増員予定である。

サービス業では、関係者間での全体最適なWIN-WINの関係構築がその事業展開において不可欠である。このアウトソーシング事業では、社員はこの派遣を自己のキャリア成長の場の提供、メーカー側は低コストでの人材活用、エンドユーザは低コストでのソリューションの享受、当社は企業利益と企業成長の確保というWIN-WIN関係の持続を考えている。

(7) 産業化の方向

① 組織能力の形成

各事業展開に当たっての組織的供給能力・オペレーション能力は、BSCの展開の中で能力形成されているが、社内での情報共有と各事業部担当取締役のマネジメント能力が大事。

組織的イノベーション能力については、BSCの中で仕組化しているが、新規のビジネスモデル提案は各取締役から出ている。

② 東京、名古屋に支店を置き、東名阪での営業展開が中心。

③ 新サービスの開発

当面は、現状の体制で事業拡大を考えているが、株式上場後には、既に述べている通り、

ベンチャー企業一般の新規営業のアウトソーシングビジネスへの参入、BSC のビジネスモデルのさらなる展開を考えている。

(8) 市場での売上げ見通し

2007 年 9 月期の売上の見通しは 4 億円程度を見込んでいます。

9 サービスモデル革新の成功要因

- ① 先を見通して、ビジネス展開してきたこと。
- ② タイムリーな支援、出資、融資を受けることが出来たこと。

10 サービスモデル革新の効果

(1) IT 営業アウトソーシング事業

本サービスは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た。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

本パッケージは、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。

11 総合評価

本企業は、2002 年に設立され、IT ソリューション事業で必要な事業基盤を構築しながら、2005 年から 2 つの新しいサービス事業、即ち新規顧客獲得に向けての IT 営業アウトソーシングサービスの提供と中小企業の経営革新への BSC 活用のためのソフト（戦略創造）の開発・販売に取り組み、2009 年株式上場に向けての準備を行っているベンチャー企業である。

自社の経営システムの形成と運用をみると、中小企業では珍しく、BSC システムをベースに、その企業理念に基づき、社員参加型で、企業ビジョン、経営戦略、戦略マップを策定し、これを個人、事業部、全社レベルで展開して、その経営戦略の策定、遂行、業績評価、改善のプロセスを情報共有・顕在化し、全社的に最適化したビジネス展開を実践してきている。

社長は大手 IT 企業でシステム営業を経験して、ベンチャー企業でのテレマーケティング事業の経験を経て、会社を興し、社長業の中で中小企業診断士の資格を取得している理論家でもある。

社長の過去の事業経験がこれらの 2 つの新サービスのコアの知見となっており、これらを社会で事業化、産業化しようとの動機付けとなっている。

即ち、IT 営業アウトソーシングは、IT 企業の新規顧客獲得に向けての営業人材ニーズに着目

した人材派遣パッケージで、自社内で必要な教育、営業ノウハウの獲得を行って、派遣先のビジネスニーズに対応し、将来的には、あらゆるタイプのベンチャー企業の新規顧客獲得人材の派遣ビジネスを目指すものである。

また、この戦略創造は、企業の経営改革、企業成長にとって有用な経営戦略形成支援ツールのBSCを中小企業にも使用可能なものに改変した経営支援ソフトパッケージで、社長執筆のマニュアル本との組合せで、専門のコンサルタント、税理士、等と連携して販売拡大に努めている。

これら事業は日本の大企業、中小企業の必要な専門領域のニーズをうまく捉えており、今後ともこれらビジネスの拡大は見込まれよう。

今後、営業アウトソーシング事業を中心に、その業務拡大を計画しているが、これに対応したサービス従事者の人材育成への取組、将来に向けての経営人材の育成が必要になっている。

いずれにしても、本企業は、今後ともこのBSC等を活用し、社長、経営陣と各事業に従事する派遣サービス従事者等との間での必要な情報の共有を行い、かつ、既にある会社全体、各事業、個人の間での全体最適な経営上の仕組みにより、人材育成しつつ最適化した業務ルーティーンを形成し、相互にWIN-WINとなるよう努めて、サービス供給上の優位性を持続的に構築して、今後の既存事業の拡大へのスムーズな対応、関連多角化による新事業開発を行う必要がある。

また、これらに対応した適切な組織改革を通じて、持続的な企業成長を実現させることが望まれている。

ケース7 三技協(株)

1 会社概要

(1) 本社所在地

神奈川県横浜市

(2) 資本金 2億9600万円 従業員数：単体 221人、連結 635人

(3) 経営理念

(経営信条)

社員の喜びと豊かさの追求は健全で発展的な企業活動を生み社会の進化に貢献する。

知恵の共有はあらゆる場に切磋琢磨を起こし革新の起点となる。

信頼はかくして生まれる。

(経営目的)

The Optimization Company を目指し企業価値の向上を図る

(企業使命)

企業の社会責任を果たす；

- ・社員の雇用を促進・維持し人権を保障する
- ・顧客に優れたサービス・製品と安全を提供する
- ・株主に成長と利益、ガバナンスとコンプライアンスを誓う
- ・社会との協調と貢献、福祉活動、好感度の向上に努める
- ・国家に納税し法令を遵守する
- ・地球の環境保全と保護活動に参加する

(4) 事業目的、主要事業

① 事業目的

衛星、無線、情報通信分野における独立系専門サービス企業

顧客企業に対し、技術サービスや業務効率化ツールの提供を通じて、お客様の製品、サービスのQCDの改善に寄与する。

② 主要事業

外国企業のマーケット参入支援

開発・製造請負

オペティマイゼーションコンサルティング

業務サイバermanual販売

ユビキタスIT環境設計・構築

IPネットワーク設計・構築

センサーネットワーク設計・構築

モバイルネットワーク最適化作業

ネットワークシステム構築請負

(5) 主要顧客

ソニーとそのグループ企業、NECとそのグループ企業、KDDI、VODAフォン、国、地方自治体、等

2 会社経営の成長経過

1965年 三和電気技術協力株式会社 創立（三和電気興業株式会社より分離）資本金 200 万円

1985年 資本金 1 億 8000 万円に増資 三技協に社名変更 株式会社埼玉三技協設立

1987年 横浜本社完成 営業開始 福島三技協設立

1989年 資本金 2 億円に増資

1991年 埼玉工場完成 操業開始 関西支店開設 営業開始

1996年 株式会社三技協メディアシステムズ設立

1997年 生産本部 ISO9002 認証取得

1998年 システム本部 ISO9002 認証取得 資本金 2 億 6300 万円に増資

1999年 一般第二種電気通信事業者登録

2000年 資本金 2 億 9660 万円に増資

2001年 ISO9001：2000 年版 認証取得

2002年 株式会社三技協ファシリティマネジメント設立

現在に至る。

3 成長戦略

(1) 仙石社長は、(株)ソニー、ソニーコーポレーション・オブ・アメリカなどを経て、(株)ソニープラザの取締役を最後に、ソニーマンとしてのキャリアを終えて 1990 年 4 月、父の創業した(株)三技協に転じた。

(2) ソニー時代に学びとった aggressive な経営戦略を導入し、それまではマイクロ波・衛星通信・にかかわる各種設備の施工や現地調整を主な業務とする工事サービス企業を、成長戦略的な視点から順次 IT、移動体通信、等への要素サービス事業を立ち上げて、現在の通信機器の検査から情報通信システムの設計開発、施工、現地調整、保守管理、各種コンサルティング業務など、通信並びに ITにかかわるすべてのニーズに対応できる総合的な ITエンジニアリングサービス企業に育ててきた。

(3) 自己の豊富な海外体験をベースに、必要な経営人材を外部から取り入れ、また、内部人材の育成により、デジタル情報時代に真の意味でのグローバルな対応ができる企業に企業変革と企業成長に努めてきた。

4 事業フレーム（主製品）

(1) 市場の範囲（国内、グローバル）、顧客の属性

国内からグローバルまで

(2) サービスの機能

通信サービス企業、IT企業の顧客へのコミュニケーション実現の業務のQCD改善のためのサービス

(3) 機能の実現形態

人、組織のコミュニケーションの実現、機能改善に向けての通信サービス企業、IT企業の業務への支援サービスを、対象の通信媒体が衛星、ケーブル、モバイル、光、LANへと拡大し多様化した中でこれを実現。

(4) サービス製品の差別化

通常のソリューションからビジネス、業務、作業のトータルなオプティマイゼーションサービス

(5) 市場までの供給ルート

通常、通信事業者、製造企業への直納

5 組織設計の状況

(1) 本社の組織設計

多事業本部制

オプティマイゼーション戦略本部、営業開発本部、第1及び第2モバイル営業本部、ブロードバンド営業本部、ITシステム営業本部、管理本部、等

(2) 子会社等

国内の関連4子会社、中国上海の中国子会社

国内各地域にある支店等

英国支店、USA事務所、ベトナム事務所

6 業務の特色

(1) オプティマイゼーション戦略

本企業のコアビジネスは、①衛生・マイクロ波通信、②モバイル通信、③システムインテグレーションを主体とした対企業向けのサポートエンジニアリングサービスである。

最近では、オプティマイゼーション戦略本部を設置し、その戦略的なビジネスモデルをこれまでの顧客の情報通信媒体毎の業務単位の課題、等に対応するソリューションの提案と実行から、顧客のビジネス全体からのオプティマイズ（最適化）したソリューションを提案し実行するものへと進化させてきている

(2) 具体例

具体的には、①本企業が顧客に対し、技術サービス・ツールをオプティマイズして提供、②顧客企業のエンドユーザーに提供する製品・サービスのQCD改善に資する業務・経営プロセス全体のオプティマイゼーションを提案し、その実現に向けての支援、③エンドユーザーは、この最適化した製品やサービスの提供に満足する。

以上のサービスビジネスモデルは、①サービス企業の場合はそのサービス供給システム全体の最適化、②製品供給企業の場合はその供給チェーン・イノベーションチェーンそれぞれの全体の最適化の実現に向けてのサポートである。

7 サービス経営

本企業のサービス経営の基本を具体的にそのモバイル通信工事最適化事業に見ると、本来この事業の本質は、KDDI等の大手モバイル通信事業者が自ら、又は関連の子会社が無線電波の最適な通信可能領域の設定とシームレスな通話の保障のための最適な設計と工事の組み合わせ実施により、国内に携帯電話サービスを迅速、的確に提供することにあつた。これまで高度な技術能力を持つ本企業が、この範囲でのサービスパッケージで自社の持つサービスシステムを活用して、多くの地域でこの事業を請負い、完成させてきているが、これは本企業が顧客に対し、顧客の満足するサービス価値（期待より高いサービス品質と予想より低いサービス価格の実現）を提供できているためである。

8 グローバル経営に向けて

経営陣は、社長が在米合計10年で、その外の経営陣も豊富な海外経験を有している。米国ネヴァダ大学のモース教授が社外取締役役に就いている。社員にも外国籍社員が10名程度おり、上記海外子会社、海外支店での事業を展開している。サンフランシスコで人材発掘用のためのキャリアフォーラムに参加して人材の確保を行っている。

事業の性格がサービス供給であるため、これまで衛星、マイクロウェーブ、等の海外工事の受注と施工を中心に世界で事業展開を行ってきた。外国企業の対日進出支援サービスも行っている。今後、本企業のグローバルな業務内容と地域的な展開の方向が注目される。

9 サービスモデル革新

本企業のサービス内容の拡大、統合化と市場の範囲のグローバル化、グローバル経営に向けた取り組みをサービス供給企業のフレームワークの視点から整理しよう。

(1) サービスパッケージの拡大

対象サービスのパッケージについては、マイクロ波、衛星通信、にかかわる各種設備の施工や現地調整を主な業務とする工事サービスから、成長戦略的な視点から順次IT、移動体通信、等への要素サービス事業を立ち上げて、現在の通信機器の検査から情報通信システムの設計開発、施工、現地調整、保守管理、各種コンサルティング業務など、衛星、マイクロウェーブ、モバイル、情報通信にかかわるすべてのニーズに対応できるまでパッケージを拡大して来た。

(2) サービス供給システムの拡大

これに対応するサービス供給システムを構築するため、国内に関係子会社、各支店を立ち上げ、また、海外工事等の海外業務の拡大に応じて、海外支店、中国子会社を設置して、内外の顧客事業者へのグローバルなサービス供給を行って来ている。

(3) 統合的サービス供給

この供給するサービスパッケージの空間的な市場の拡大と新しいサービスパッケージの追加的投入と運用、さらにはオプティマイゼーションサービスとして、これらの統合的なサービス供給のレベルに到達している。このようなサービスイノベーションの実現のプロセスと内容は、中小情報通信サービス企業の標準を超えるレベルに達している。

10 知識経営

(1) 基本構造

以上の先端的なサービス供給業務を支えているのが、業務分析手法（PBT）と本企業の独自開発によるサイバーマニュアルであろう。更にはこれらにより形作られてきた本企業独自の知識経営の仕組みと蓄積され、社内に公開されてきた社内各社員のノウハウ、暗黙知の整理された知的資産と実践である。具体的には、PBTにより、ある課題をビジネス、業務、作業の視点で、現状分析、問題分析、業務の再設計の手順で解決方法を見出し実践する。これをPDCAサイクル的に改善するとともにこの知識体系をサイバーマニュアルに登録してデータベース化し、全社的に利用する。このマニュアルには、本企業のあらゆる業務が体系的に構造化されて表現されており、透明性のある基本的価値と業務ルールの周知、社員のノウハウ・暗黙知の共有、等の効果がある。

(2) 組織能力からの評価

この本企業独自の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している。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、③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、④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。

11 組織能力と人材育成

以上を踏まえると、本企業の組織能力についてみれば、経営者のサービスイノベーションと市場のグローバル化に向けたリーダーシップ、実行力が高く、その組織的管理運営能力は高いと判断される。また、サービス内容の多角化、オプティマイズ化に向けた組織的サービスイノベーション能力は十分高く、また、市場の国内からグローバル市場への展開状況を見るとその組織的サービス供給能力は十分高いものと判断される。

その高度な組織能力を形成、持続させるため、社員の人材育成にも、国内のビジネススクールへの短期派遣、国内の工科系大学院への留学による博士号の取得支援、通常の定期的な職員研修、等に力を入れている。

12 市場での成果の状況

サービス提供企業の性格から売上のサイクリカルな変動は避けがたい状況にある。

98年度の147億円をピークに2004年度の88.1億円と売上が減少して来ている。

最近の市場での売上の減少の要因は国内での情報通信工事の減少等が大きいですが、サイバーマニュアルの効果もあって、間接部門の合理化、少数精鋭の業務処理体制の構築により、これを乗り切ってきている。最近では、新しいモバイルキャリアへのビジネス立上げ支援、また、企業の設備投資関連の設計、施行、運用、保守に関するプロジェクトマネジメント業務や同支援サービスの受注に向けた取り組みを開始して、経営上の新しいステージへの移行を目指している。

13 総合評価

本企業は、現仙石社長が、1990年4月、ソニーから父の創業した(株)三技協に転じて、その後の15年で大きな経営改革を実施して、企業成長を遂げた事例である。

具体的には、ソニー時代に学びとった aggressive な経営戦略を導入し、それまではマイクロ波・衛星通信にかかわる各種設備の施工や現地調整を主な業務とする工事サービス企業を、成長戦略的な視点から順次、IT、移動体通信、等の要素事業を立ち上げて、現在の通信機器の検査から情報通信システムの設計開発、施工、現地調整、保守管理、各種コンサルティング業務など、情報通信にかかわるすべてのニーズに対応でき、また、これらに関するオプティマイゼーションサービスを実施できる総合的なITエンジニアリングサービス企業に育ててきた。

自己の豊富な海外体験をベースに、必要な経営人材を外部から取り入れ、また、内部人材の育成により、デジタル情報時代に真の意味でのグローバルな対応ができる企業に経営改革と企業成長に努めてきた。

この間、サービス経営、知識経営の各側面で先端的な技術手法、経営マネジメント手法を取り入れてサービスパッケージを順次追加し、サービス供給システムもグローバルに拡大してきた。最近ではこれらを統合してオプティマイゼーションサービスの形でサービスイノベーションを実現して来ている。このオプティマイゼーションサービスモデルは、顧客が①サービス企業の場合はそのサービス供給システム全体の最適化、②製品供給企業の場合はその供給チェーン・イノベーションチェーンそれぞれの全体の最適化の実現に向けてのサポートである。

本企業独自の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経営者と社員間で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して、サービス供給上の優位性を構築しており、また、本企業の組織能力は、組織的管理運営能力、組織的サービス供給能力、組織的サービスイノベーション能力面で見て十分高いものと判断される。

その高度な能力を形成、持続させるため、社員の人材育成にも力を入れている。

市場での経営上の成果の状況を見ると、サービス提供企業の性格から顧客事業者の事業サイクルに依存する面が大きいいため、売上のサイクリカルな変動は避けがたい状況にある。

その売上高の推移をみると、98年度の147億円をピークに2004年度の88.1億円と売上が減少して来ているが、最近の市場での売上の減少の要因は国内での情報通信工事の減少等が大きいですが、サイバーマニュアルの効果もあって、間接部門の合理化、少数精鋭の業務処理体制の構築により、乗り切ってきている。

最近では、新しいモバイルキャリアへのビジネス立上げ支援、また、企業の設備投資関連の設計、施行、運用、保守に関するプロジェクトマネジメント業務や同支援サービスの受注に向けた取り組みを開始して、経営上の新しいステージへの移行を目指している。

ケース 8 (株)オーテック

1 会社概要

(1) 会社設立 1995 年 11 月 22 日

(2) 社長

呉宮 仁鎬

- 大阪工業大学 客員講師
- 阪南大学 客員講師
- AOTS (財団法人 海外技術者研修協会) 非常勤講師

(3) 資本金 2 億 1 千万円 従業員数 45 人

(4) 本社所在地

大阪府八尾市跡部本町 3-4-14

(5) ミッション

魂を含めた「ゼロからのもの作り」をグローバルにデジタル通信技術を駆使し創造する。

(6) 事業内容

デジタル・デザイン・プロダクション

「先端デジタル技術」の導入による「国際工場ネットワーク」を活用した工業製品のデザイン・設計・開発・製造

2 サービス内容

(1) 工業デザイン研究開発

① プロダクトデザイン

3D CG/CAD ツールを駆使したデザイン提案により、製造の後工程までデータを一元化。時間・設計ロス・コストを大幅削減。また、オーテックデジタルセンターが開発提供する先端デジタルツールを併用することで、製品完成後のプロモーション資料などもデザインデータ完成と同時に提供できる。

② 工業設計・開発

3D CAD を標準ツールとして、各種エンジニアリング設計開発をコンカレントに進める。金型製造工程以降を知り尽くした設計体制により、納期短縮・コスト削減に貢献。また世界に広がるオーテックの R&D センターネットワークが顧客の開発拠点に近い場所での打ち合わせに対応する。

③ 工業 RP モデル・モックアップ・試作

オーテック R&D センター内の高速試作機能により、各種工業模型、モックアップ、試作を顧客のニーズに合わせた最適な工法により短納期で提案。またオーテックがコーディネートする試作工場ネットワーク網が最適地供給を実現する。

④ 工業デザイン設計開発拠点

大阪 R&D センター（本社）、横浜 R&D センター、深セン R&D センター、無錫 R&D センター、無錫デザインセンター

⑤ デザイン設計設備

3D CG: - 3DS MAX - Rhinoceros

3D CAD: - CADCEUS -Pro/ENGINEER -Solidworks -thinkdesign

3D CAM: - CAM TOOLS C3 - NASCA ワイヤー CAM

(2) 高速設計・開発・試作・製造サービス

① 高速デザイン設計

② 高速金型・試作製造（カセットモールドシステム）

光造形工法、金属造形工法、切削加工法

③ ホットメルトモルディングシステム

④ 拠点

大阪 R&D センター（本社）、横浜 R&D センター、深セン R&D センター、無錫 R&D センター

(3) 高速ネットワーク製造サービス

① 部品・ユニット品製造加工

量産品を部品単体からユニット単位でも最適供給対応(Q.C.D.E)

樹脂パーツ/ユニットを中心に、ゴム・ダイカスト・プレス・板金・その他金属のほか、新素材でも素材・加工分野・製品分野を問わず、一品一様のカスタマイズ品の製造加工を少ロットから対応。Face To Face のリアルな活動でニーズにあった調達コーディネートサービスを提供。調達場所も世界中に広がる工場ネットワークの活用で広範囲に対応、国内での打ち合わせ、現地での立ち上げコーディネートが可能。

② OEM ODM GMS(EMS)

国際工場ネットワークの活用により、製品のデザイン設計開発段階から量産、組立・デリバリーまで対応

国際ブランドメーカーの製品アイテム毎に各工程をフレキシブルに組み替えた製造を、国際工場ネットワーク「GMFN（国際超製造業連合）」を活用し、世界最適生産（適質・適品・適価・適地・適量・適時）するサービス。幅広い製品分野の完製品供給を OEM、ODM、EMS で信頼性高く提供。

実績分野：一般家庭用電化製品（炊飯器、洗濯機、空気清浄機、加湿器等）、デジタル情報家電製品、携帯電話、自動車用部品（外装・内装・機構）、チャイルドシート 他

③ 拠点

大阪トレードセンター（本社）、横浜トレードセンター、ソウルトレードセンター、深セントレードセンター、無錫トレードセンター

(4) 工業界デジタルソリューション

① 工業界電子商取引

i もの作り情報プラットフォーム B2B サイト

- ii 工業生産財の E-コマース
- ② 工業界 IT ソリューション
 - i デジタル・エンジニアリング・ソリューション
 - ii デジタル・マーケティング・ソリューション
- ③ 拠点
 - 大阪、横浜、深セン、ソウルのデジタルセンター

3 会社経営の成長経過

(黎明期)

< 能動的な技術提案活動、コンカレントエンジニアリングの取り組み >

1995.11 株式会社オーテック 設立

1997. 6 (財)大阪府研究開発型企業振興財団 認定受賞 [フロートセンサー]

(早創期)

< インターネットを使い工場ネットワークを構築、市場に近い地域でのマーケティング、サプライヤーリサーチ活動をアジアを中心に展開 >

2000. 1 NOKIA (フィンランド) 指定工場認証取得

2000. 7 グローバル工業界 B2B サイト開設

2001. 2 韓国オーテック株式会社 設立

2001.12 香港奥泰克有限公司 設立 深セン代表所開設

(転換期)

< インターネット上での商取引事例蓄積、工場ネットワーク、インターネットを活用し世界中のマーケットブランドメーカーへの技術提案活動の拡充、試作・工業設計段階からの技術提案・製品提案を開始 >

2002. 9 日経インターネットアワード 2002 ビジネス部門インターネット協会賞受賞

2003. 3 DELL (米) 指定工場認証取得

(昇雲期)

< プロダクトデザイン段階からの提案活動を開始 >

2004. 4 工業生産財の E-コマース開設

2004. 5 横浜支社 設立

2004. 7 無錫奥泰克工業設計有限公司 設立

概念設計からの製造開発機能を保有

2005. 1 全グループ拠点に R&D センターを開設

2005. 4 深セン奥泰克ネットワークテクノロジー有限公司設立

4 成長戦略

(1) 1995 年のベンチャー企業の設立以来、同社は試行錯誤を重ねながら先端的なデジタル・

インターネット技術を武器に、次々と自己変革を遂げてきている。

- (2) 部品供給企業として、能動的な技術提案活動、コンカレントエンジニアリングに取り組み、インターネットを使い工場ネットワークを構築、市場に近い地域でのマーケティング、サプライヤーリサーチ活動をアジアを中心に展開して来た。
- (3) インターネット上での商取引事例蓄積を行い、工場ネットワーク、インターネットを活用し世界中のマーケットブランドメーカーへの技術提案活動を拡充して来た。
- (4) 今後は、デザイン、設計、開発、試作段階からの技術提案と生産は東アジア大での工場ネットワークによる生産を組み合わせたグローバル最適な生産サービスを展開する。将来的には、「オーテックインサイド」というサービスブランドを確立する。

5 事業フレーム（グローバルブランドメーカーへの ODM サービスの事例）

- (1) 市場の範囲（国内、グローバル）、顧客の属性
世界に点在するグローバルブランドメーカーの納入場所
- (2) サービスの機能
顧客への ODM 提案の実現によるサービス価値の実現
- (3) 構造・形態
自社内でのコンカレントエンジニアリングと世界の関連企業での生産と配送
- (4) 製品差別化
自社内の先端のデジタル技術の蓄積による差別化
- (5) 市場までの供給ルート
自社内でのコンカレントエンジニアリングと世界の関連企業での生産と配送による世界に点在するグローバルブランドメーカーの指定する納入場所

6 組織設計の状況

- (1) 本社、支店

① 本社組織

サービス企業特有のネットワーク連携型組織

トレーダー部門、デジタル部門、デザイン部門、マスプロダクション部門に大別される。

顧客に提案する、また、受注するトレーダー部門と機能別の組織であるデジタル部門、デザイン部門、マスプロダクション部門が連携して活動し、成果を上げる仕組みである。

② 横浜支社

③ 名古屋トレードセンター

④ ITソリューションセンター（大阪市）

- (2) 海外拠点

① 香港奥泰克有限公司

② 深セン奥泰克有限公司

- ③ 無錫奧泰克工業設計有限公司
- ④ (株)韓国オーテック
- ⑤ 連絡事務所
▽台湾[台北] ▽USA[ロサンジェルス] ▽ドイツ[ハノーバー]

7 組織能力

本企業は、既に先端的なデジタル技術とインターネット技術を融合したグローバルなもの作りのための高度専門サービスを供給して来ている。

呉宮社長の知識経済化時代の生産活動におけるデジタルな知的資産とコンカレントエンジニアリング技術による先端的なもの作りプロセスに対する理解をベースにした強力なリーダーシップにより、日本本社内及び海外子会社との連携が図られて来ている。

また、この方針を共有するグローバルな企業間連携によるネットワーク連携型の生産オペレーションに向けての体制作りがなされて来ている。

顧客指向型のサービス経営におけるマネジメント、組織能力の方向は、自社の提供するソリューションのサービス提供が、①迅速に、②顧客の予想するサービス品質を上回り、また、③予想する提供価格を下回って、トータルなサービス価値の最大化が基本であろう。

このための社内のフレキシブルな組織体制、トレーダー主導のソリューションビジネスモデルによるグローバルな企業グループ内での効果的、効率的な組織ルーティーンによる組織間連携と外部企業との連携は、この基本を実現していると言えよう。

本企業のこのようなサービスオペレーションの仕組みと運用実態を見ると、サービスモデルにおける企業グループとしての高い組織能力を保持している事例と言えよう。

8 サービスモデル革新

先端的なデジタル技術とインターネット技術を融合したグローバルなもの作りのための高度専門サービスを提供している本企業のサービス経営をサービスモデル革新の観点から整理しよう。

(1) 基本構造とサービス供給上の優位性の確保

本サービスは、対事業所サービスにおける東アジア大でのグローバルな物作りサービスである。その供給対象領域は製品供給企業のイノベーションチェーン及び供給チェーン上の各機能で、自社で上流のデザイン、設計、開発、金型製造の領域を担当し、生産、流通領域を東アジアの生産ネットワーク企業に担当させる東アジア最適な生産システムを形成して、参加企業間でのWIN-WINな関係を構築してきている。

これにより、顧客企業の期待を上回るもの作りサービスを提供して来っており、個別サービス提供の方法としては、顧客企業の業種、ニーズに応じたサービスパッケージを提供して来ている。

そのダイナミックな競争力の源泉は、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なっている。

また、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して来ている。

(2) サービスモデル革新の方向

サービスモデル革新の観点から見ると、呉宮社長の先端的なデジタル・インターネット技術を活用した本企業のサービスモデル創造の「着想」に基き、その原型が形成され、試行錯誤の中からサービス内容の追加、改善がなされ、同時に、対象領域の空間的な拡大もその国内展開とアジア・グローバル展開をほぼ同時に進めて来ている。

9 新連携プロジェクト

上記の本企業のサービスモデルの内の金型・試作サービスの高度化に向けたプロジェクトとして、17年度より、下記テーマと内容で、事業がスタートしている。

テーマ：3次元 CAD を活用した超高速試作サービス事業

(1) 事業計画

- ①消費者嗜好の多様化と変化の高速化により、多品種・少量生産が主流となり、新機能やデザインなどで付加価値を高めた商品の開発件数が増大している。そこで、価格面とスピード面の両面を兼ね備えた試作サービスに対する大きなニーズが存在する。また、数量において、テスト商品と一般商品の境界が薄れてきている分野からのニーズも出てきている。
- ②このような市場の要求に応じて、「短期間に」試作を行い、テストマーケティングし、消費者の反応を得て、修正を加え、商品を改良し、ヒット商品を生み出すという商品開発サイクルの短縮と、多くの商品可能性を追求するための「コスト低減」を目的とした試作サービスが本事業である。

(2) 連携体の機能連携

- ① コア企業 (株)オーテック
- ② 連携企業
部品加工 (有)KS 技研 高精度な金型部品加工メーカー
粉末造形・ソフト (株)OPM ラボラトリー 金属造形での金型部品加工メーカー
- ③ 加工技能の指導
大阪大学 光造形工法の研究開発の指導

(3) 連携の特徴

高い事業実績、樹脂成形技術を持つコア企業と3次元 CAD 技術と金属造形技術を持つ中小企業、熟練の各種加工技術を持つ中小企業による連携体。

(4) 新事業

消費者嗜好の多様化と変化速度が高い市場競争で生き残るには商品企画段階から商品販売までの期間短縮はメーカーにとって最重要課題である。

本事業では従来比 1/4 の納期と低価格を実現し、更に量産時と同じ樹脂材料で試作品を供給できる超高速試作サービスや、極めて小ロットの最終商品の生産を行う。

(5) 市場性

大手メーカーの試作開発

ロボット産業やセキュリティー機器産業における多品種小ロット生産の商品

デザイン分野における商品試作

10 東アジア・グローバル経営

上記 6 の組織設計の所で述べているが、本企業は韓国、中国に自社の子会社を保有し、連絡事務所を台湾、米国、ドイツに設置している。

深セン奥泰克では、深セントレードセンター、R&D センター、デジタルセンター

無シャク奥泰克では、無シャクトレードセンター、R&D センター、デザインセンター

韓国オーテックでは、ソウルトレードセンター、R&D センター、デジタルセンター

国、地域の顧客ニーズ、その集積の技術ポテンシャル等に対応した業務分担を行い、本社の各機能部局、現地顧客企業とのグローバルにタイムリーな連携を図っている。

11 市場での成果の状況

売上高 13 億 7300 万円 (2005 年 6 月期)

最近では売上高よりは利益成長を重視してきている。

12 人材育成

先端的なグローバルなもの作りサービスソリューション提案企業になるためには、人材育成として、次の 3 方向を目指している。希望者を業界研修に参加させている。

① ウルトラトレーダー

グローバル展開するブランド企業の QCDE 要求を上回る提案の出来るトレーダーの育成

② ウルトラデザイナー

顧客ニーズ、マーケティングのわかる統合型のデザイナーの育成

③ ウルトラバイヤー

アジア大に展開する生産企業への QCDE 要求と交渉力のあるバイヤーの育成

13 総合評価

本企業は、東大阪市でのベンチャー企業の立上げから 10 年の間に、先端的なデジタル技術とインターネット技術を融合したグローバルな物作りのための高度専門サービスを提供する企

業に成長してきた企業である。具体的には、1995年のベンチャー企業の設立以来、同社は試行錯誤を重ねながら先端的なデジタル・インターネット技術を武器に、次々と自己変革を遂げてきている。まず、部品供給企業として、能動的な技術提案活動、コンカレントエンジニアリングに取り組み、インターネットを使い東アジア大の工場ネットワークを構築、市場に近い地域でのマーケティング、サプライヤーリサーチ活動を東アジアを中心に展開して来た。その後、インターネット上での商取引事例蓄積を行い、工場ネットワーク、インターネットを活用し世界中のマーケットブランドメーカーへの技術提案活動を拡充して来た。

今後は、デザイン、設計、開発、試作段階からの技術提案と生産は東アジア大での工場ネットワークによる東アジア最適な生産を組み合わせたサービスを展開し、将来的には、「オーテックインサイド」というサービスブランドを確立することを目標としている。

本サービスにおける供給対象領域は製品供給企業のイノベーションチェーン及び供給チェーン上の各機能で、自社で、上流のデザイン、設計、開発、金型製造の領域を担当し、生産領域を東アジアの生産ネットワーク企業に担当させる東アジア最適な仕組を構築して、バーチャルな企業体を形成している。また、参加企業間でのWIN-WINな関係を形成して、顧客企業の期待を上回るもの作りサービスを提供している。

本サービスの本質は、もの作り企業のイノベーションチェーン及び供給チェーン上の各機能を言わば横から見て、それぞれの各機能部分へのサービス、また、統合サービスを通じて、その高品質な多品種、少量、短納期、環境配慮型のもの作りを加速させる高度支援サービスであろう。

そのダイナミックな競争力の源泉は、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なっている。

また、生産機能の側面で見ると、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としてバーチャルな組織的製品供給能力を形成し、これらをベースに製品供給上の優位性を形成している。

新連携事業については、本企業の統合サービスで重要な位置を占める超高速試作サービスの事業化に必要な切削、金属、光の各造形工法分野における関連企業との連携、大学からの指導等の連携した要素技術の開発の加速と事業化を目指しており、タイムリーな支援となっている。

いずれにしても、本企業のように日本企業と東アジア企業の優位性をバーチャルに組合わせた事例は非常にユニークで、今後ともこのサービスモデル革新を持続的に行っていくためには、自社と東アジア関連企業との連携する組織能力構築に努めて、事業拡大に努めていくことが期待されている。

ケース9 スターウェイ(株)

1 会社概要

(1) 概要

会社名 スターウェイ株式会社 (Starway Co., Ltd.)

社長 竹本 直文

本社所在地

〒105-0013 東京都港区浜松町 1-18-13 高桑ビル 7階

設立 1999年12月24日

資本金 3億5030万円 社員数 13人

主要事業内容

- ① 環境デリバリーパックの開発・販売
- ② 省ゴミ梱包形態（イースターパック）の設計開発・販売
- ③ リユース・リサイクル防湿袋（pack-ITR）の開発・販売
- ④ 環境対応物流（ESP-take1）システムの開発運営
- ⑤ IC運搬用トレイのリユース・サイクル業務

(2) 経営理念

当社は資材のリユース・リサイクルを始めとする 環境改善の手法を提供し、それに関わる国、地方団体、企業との協力をもって限りある資源の有効利用と 地球環境への貢献 とビジネスの融合を基本理念とする。

(3) 主な株主構成

竹本直文、大和証券、りそなキャピタル、MUハンズオンキャピタル、住友信託銀行、興銀リース

(4) 主要取引先

北越製紙株式会社、北越パッケージ株式会社、エプソンサービス株式会社、ソニーイーエムシーエス株式会社、ソニーセミコンダクター タイランド、デルコンピュータ株式会社、プロサイド株式会社、株式会社ダックス、東芝テック株式会社、ダイヤモンドレンタルシステム株式会社、グローバル ソリューション サービス株式会社、株式会社ミスターコンセント、株式会社テルム、パーツコンポーネントシステム株式会社、大日本インキ化学工業株式会社、西武運輸株式会社、株式会社日立物流、株式会社近鉄エクスプレス、株式会社日立ケーイーシステムズ、共信テクノソニック株式会社、日精株式会社、ユニデン株式会社、日本 IBM、Lenovo ジャパン

2 企業成長の経過

1999年12月 会社設立

2000年4月 「イースターパック」の商標登録出願

- 7月 ベンチャーキャピタルからの出資を受ける。
- 12月 第3者割当増資の実行
- 2002年3月 環境デリバリーパックの修理サービス契約を大手機械メーカーとの間で締結しサービス供給開始。
- 2003年 3月 りそな中小企業財団の新技术大賞の優良賞を受賞。
- 2004年 11月 かながわビジネスオーデション 優秀賞受賞
- 2005年 7月 中小企業創造活動促進法に基づき事業計画が認定を受ける。
- 9月 新連携支援の事業認定を受ける。
- 2006年 4月 1億2,000万円増資
- 6月 スターウエイチャイナ(株)設立
会社の中国名：斯達威（北京）貿易有限責任公司

3 主たるビジネスモデルの態様と進化の方向

今回の新連携に関連する主なサービス製品の内容とビジネスモデル進化の状況を確認しよう。

(1) イースターパック

① 商品概要

イースターパック R は、特殊ウレタンフィルムのクッションで、製品の両側から挟みこんで宙吊り状態に固定させる構造で、短時間で梱包作業ができる梱包箱で、100回以上リユース可能。

② 主たる効果

i 梱包作業工程の削減

製品をイースターパック R のフィルムで挟み込むだけですから、短時間で梱包できる。

ii 梱包資材費用の削減

使い捨てのワンウェイの梱包箱に比べ、百回以上のリユースが可能で、1回当たりの梱包材料費を削減可能。更に、緩衝材が不要。イースターパック R は、当社からのレンタルを基本。

iii 廃棄費用削減

ワンウェイの梱包箱では、都度、梱包材の廃棄が必要であるが、イースターパック R は、緩衝材が無く、更にリユースするので、廃棄費用を大幅に削減できる。使用不能のパックは新パックに再利用。

iv 需要家の管理工数削減

ワンウェイの梱包では、顧客が複数の梱包部品の購入、在庫管理が必要だが、後述の環境デリバリーパック R を使うと、当社がイースターパック R の在庫管理をするので、顧客は、購入、在庫管理が不要。

(2) 環境デリバリーパック

① サービス概要

環境デリバリーパック R は、梱包作業時間が短く、リユース・リサイクル可能な梱包箱（イースターパック）を通い箱として使用し、運送、梱包作業、管理、環境データ提供を総合的に提供

するサービス。

② 修理メンテナンスのケース

ユーザが、修理メンテナンス会社に修理依頼をすると、修理メンテナンス会社が当社に引取・梱包依頼をし、当社がユーザに伺い修理依頼品をイースターパック R で梱包し、修理メンテナンス会社に運送。修理完了後、イースターパック R で梱包し、ユーザに届け、その際に、開梱して修理品をユーザに渡し、イースターパック R の空箱を回収。

③ 大量生産品の搬送のケース

生産工場で、製品をイースターパック R で梱包し、顧客企業に運送します。イースターパックを回収し、リユースする。

④ サービス内容

イースターパック R を使用して、梱包、運送、空き箱回収の運送に関わる一連の作業をワンストップで提供。

i 基本サービス

梱包資材（イースターパック R）、回収・配送伝票処理、梱包作業、回収作業、全国運送、資材管理・保管、資材回収、フローの構築、クレーム対応（輸送に関わる）、環境コンサルタント

ii 付加サービス

代引きサービス、環境対応物流システムからの環境データの提供、時間帯指定(365日対応)

⑤ 主たる効果

i イースターパックの効果

イースターパック R で梱包すると、梱包作業工数、梱包資材費用、梱包資材廃棄費用、管理工数、資材スペースを削減できる。

ii 顧客満足度向上

修理メンテナンスのケースでは、顧客が、修理依頼品を販売店に持込む必要がなく、提携運送会社が顧客に出向き、修理依頼品を梱包するので、顧客は梱包する必要がない。

顧客へ修理返却する時にイースターパック R を回収するので、顧客は梱包箱を一時保管廃棄する必要がない。

（3）環境対応物流システム

環境対応物流システムは、リユース可能な通い箱の在庫管理、出庫指示、着荷受付、注文、修理指示などができるアプリケーションプログラムの利用を提供する Web ベースのサービス。

環境対応物流システムは、製品（通い箱）単位に、新品・リユース品の在庫状況を表示する。

この情報は CSV ファイルに出力して、Excel などで編集可能。

次の4種類の取扱いを通い箱に合わせた単位で管理できる。

数量管理 : 数量のみで管理

ロット管理 : ロットごとにロット番号のついたバーコードラベルを貼付けして管理、

シリアル番号管理: 通い箱にシリアル番号のついたバーコードラベルを貼付して、ひとつひとつの通い箱の個体管理

パレット管理 : パレット上に通い箱を載せてパレット番号をつけ、パレット単位で管理

4 新連携の概要

まず、今回の新連携の事業内容を新連携事例集の内容で概観しよう。

テーマ：ゴミ「ゼロ」梱包材による物流管理統合システム・サービスの事業化

(1) 事業計画の概要

家電修理は、修理を受け付ける量販店、メーカー等が各々独立したシステムで対応しているため、各者間の修理情報の共有が円滑でなく、結果的に修理完了まで時間がかかったり、修理費用の見積りや完了時期の不正確さを招き、トラブルの原因になっていた。

本サービスは、修理・物流情報の総合的管理システムを構築し、ASP方式で提供することにより、量販店等は、ほとんどイニシャルコストをかけずに修理品の進捗状況等の迅速な把握が可能となる。また、リサイクル可能なリターナブルで緩衝材を使用しない梱包資材（イースターパック）を併せて活用することにより、大幅なコスト削減及び環境付加の低減を実現する。

(2) 連携体の構成

① コア企業：スターウェイ(株) サービスの開発、運用、販売

- ・環境対応サービスの設計、開発
- ・環境コンサルティング、フロー構築

② 連携中小企業：(株)エターナルサイエンス システム開発

- ・システム開発、保守

③ 連携大企業：北越パッケージ(株) 梱包材の製造、管理、出荷

環境対応梱包資材の製造、品質検査、管理、出荷

④ 経営支援

法律事務所、国際特許事務所、金融機関、A大学

⑤ 技術支援

製紙会社、システム開発会社

⑥ 販売連携

電子部品商社

(3) 連携の特徴

コア企業の有する環境問題にも対応したトータルサービスのノウハウを具現化するソフトウェア（システム）とハードウェア（梱包材）、各々に強みを持つ企業の連携。経営、技術、販売面の支援・連携メンバーも強み。

(4) 新事業の内容

家電製品の修理・物流情報を統合した総合管理サービスを展開。環境対応リターナブル梱包材との活用で大幅なコスト及び環境負荷を削減。

(5) 市場性

ターゲットは、家電量販店、家電製品メーカー。将来的には、医療機器や測定機器等の精密機

器分野にも水平展開の予定。

(6) 支援予定メニュー

事業化・市場化補助金

政府系金融機関の低利融資（商工中金）

(7) 成果

- ① 今回の新連携の事業体により、新サービス供給に必要な各機能を全体最適的に統合開発出来、新事業の事業化が加速された。
- ② 今回の連携協議の中で、関係企業との間で、中国での低コストでのイースターパック組立と中国での本企業の事業の現地展開を行う企業としてのスターウェイチャイナ(株)の設立が合意され、この6月に会社設立された。

(8) 新連携の効果

新事業のアナウンスメント効果は高く、増資、低利融資が楽に行えるようになった。

5 ビジネスモデル革新の内容

本ケースで取り上げるビジネスモデル革新、サービスイノベーションの内容は、上記の新連携で事業化予定の「環境対応ソリューション」で、その内容について、本全体フレームに即して、順次以下に説明しよう。

(1) 新しいサービス事業のアイデアの着想

会社設立当初の事業の着想は、自分が外資系半導体メーカーの営業でソニーの工場でのLSI輸送容器の廃棄の状況を見て、資源の有効利用の観点からもったいないと思い、ICトレイのリユースモデルを着想し、事業化した。その後、ビジネスモデルの水平展開の必要が生じ、環境対応型の梱包システム、同物流システム。等の開発に着手した。

今回の新連携のニーズ発掘は、大手情報通信機器メーカーに対し、環境デリバリーパックで製品の大量輸送を行っている時、メーカーの人から修理品の環境物流に問題があると聞くことがきっかけとなっている。このニーズ把握から修理品の環境デリバリーパックのビジネスモデルが生まれ、その後事業化し、さらにはバーコードを使う環境対応物流システム、RFIDを使う環境対応ソリューションへとバージョンアップしてきている。

(2) サービス戦略の形成

本企業の経営理念は、「資材のリユース・リサイクルを始めとする環境改善の手法を提供し、それに関わる国、地方団体、企業との協力を持って、限りある資源の有効利用と地球環境への貢献とビジネスの融合を基本理念とする」であり、その事業範囲を環境物流に絞り込み、独自の環境対応物流システムを構築し、特許化して、サービス展開してきている。

(3) 開発、開業、事業化の方向

① 必要性

製品販売後のアフターサービス・修理の体制整備は、リピーター確保の重要なポイントであるが、手間のかかる作業となっている。また、家電製品の修理をメーカー、家電量販店が自社で修

理を行う場合には、自社で梱包費、資材保管スペース、データ管理費等を負担し、輸送を輸送業者に委託するコストのかかるサービスとなっている。

② 新サービスに対応するサービス供給システムの内容

提供する環境対応循環型通い箱（イースターパック）を利用した環境ビジネスの企画・運用・構築までをサポート。修理品の修理受付から返却までの所在/状態管理と、それを梱包する通い箱（イースターパック）の流通監視に RFID を使用し、修理情報/通い箱使用履歴情報を Web にて統合管理するシステム。

i RFID（読み書き可能）を利用した修理品および通い箱の物流管理の実現

現場主体に作業進行可能（オフラインによるバッチ処理をサポート）オフライン時の重複更新防止機能

ii 修理品の追跡管理の実現

トレーサビリティ画面により、修理品が持つ作業履歴が確認可能

iii 通い箱の流通監視とメンテナンスのための使用履歴管理の実現

通い箱詳細画面により、通い箱の所在、状態および使用履歴が確認可能

iv 顧客を含めた修理関連情報共有化の実現

Web 接続機能付携帯や PC で修理状況の確認可能

コールセンタにおける顧客（納期）問合せ対応業務の手間とコストを大幅に低減

修理受付情報の事前入手により、修理業者の納期短縮が可能

v 環境負荷の低減

リユース可能な通い箱の利用で従来の梱包材を大幅に低減

環境報告書基礎データが作成可能

③ サービスパッケージの内容

i 品質

修理品の移動の際の安全移動の品質保証を行う。

共通の品質保証を行うため、箱の落下・振動試験を行い、各社の基準をクリアしたもののみを使用している。

ii 価格

修理ベンダーや家電量販店との間の契約により、彼らから修理品の回収とお届け 1 件当たりいくらという対価を得、また、配送業者に対し、この物流費を 1 件当たりいくらという対価を支払い、その差額が本企業の利益となる。

iii 納期

メーカー等とは、1 年超の長期計画を結び、メーカー等はスターウェイ（代理の運送業者）に対し、ジャストインタイムでパックを届けることになっている。

④ サービス供給システム・組織

i 顧客接点のプロセスと業務チェーンの簡素化・全体最適化

個人ユーザーからの修理品回収の顧客接点のプロセスは、以下のとおりと従来の輻輳した梱包、

開梱プロセスを簡略化している。

個人ユーザーが、メーカー、家電量販店に修理依頼をすると、これら会社が当社に引取・梱包依頼をし、当社（代行の運送会社）がユーザーに伺い修理依頼品をイースターパック R で梱包し、これら会社に運送。修理完了後、当社（代行の運送会社）がイースターパック R で梱包し、個人ユーザーに届ける。その際に、当社（代行の運送会社）が開梱して修理品を個人ユーザーに渡し、イースターパック R の空箱を回収。

また、この往復の物流プロセスをシステム化して電子管理することにより、修理品及び通い箱のトレーサビリティを可能とし、また、修理品のこれら会社、個人ユーザー、当社間での省資源で顧客満足が拡大し、業務管理コストを削減可能とした全体最適な仕組みを完成させ、これに対応した関係者間の効率的な業務ルーティーンが形成されている。

個別には主に①RFID（読み書き可能）を利用した修理品および通い箱の物流管理・トレーサビリティの実現、②顧客を含めた修理関連情報共有化の実現、③環境負荷の低減が可能となって、これら会社、個人ユーザー、本企業のWIN-WIN関係が成立している。

ii 組織設計の方向

この新サービスの供給システムを今回の新連携の各参加者が分担連携して形成し、組織的には本企業がコア企業とするバーチャルな事業体のスタイルとなっている。今回のスキームで既に述べたスターウェイチャイナ(株)を設立したが、今後、修理品サービス供給の中核となる事業運営会社としてスターウェイサービス(株)を予定している。

⑤ 今回のサービスモデル革新の全体的な仕組み上の評価

本企業は、上記イースターパック（通い箱）を開発し、イースターパックの持つ優れた環境負荷低減性、物流に関する種々のコスト削減性を生かし、従来の修理の品の輸送サービスのみを提供する形態から、このパックを利用して、上記メーカー、家電量販店に対し、本ITシステムにより、関係者間の梱包・輸送・データ管理に関する業務に横串を刺す形でこれら業務の全体最適な仕組みを創造し、サービス供給上の優位性を構築して、一括提供する新サービスを開発・事業化した。これにより、全体としての環境負荷低減が図られる上に、これら会社、個人ユーザー、本企業の間で、これら会社の管理業務の削減、顧客満足の拡大、ニューサービス創造の利益のWIN-WINな関係が成立した。

関連企業の従業員、最終消費者はこの全体最適な仕組みに対応した効率的な業務ルーティーンを形成することが可能となった。このモデルでは、通箱の所有形態がメーカー等からサービス提供企業に転換して、これをリユースしている。

（４）市場での売上げの計上、

今回の新事業のサービスの売上を2社で18年度内に4億円程度を見込んでいる。

（５）市場・顧客の態様・競争環境・市場価格の状況と対応の方向

現在は大企業を中心に営業活動を行っているが、今後は中小企業にも営業展開する予定。

現状独占状態で、早い産業化を目指している。

（６）産業化の方向

① 組織能力の形成

これまでは竹本社長の能力・経歴からくる文理融合の事業構築・事業展開能力に依存してきているが、事業展開上のオペレーション能力、新事業展開能力を社内で共有していく必要がある。

② 今後のビジネス展開

- i 今後、本新サービスの市場での検証と既存顧客への販売、新規顧客への販売、中国での通い箱の現地生産を開始し、また、日本でのサービスの中国での日系企業への現地展開を考えている。
- ii 対象製品を家電製品以外に精密機器、医療機器、食料品、等に拡大する。

6 サービスモデル革新の成功要因

これまでのところでの成功要因は以下の通りであろう。

- (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の全体最適な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。

7 サービスモデル革新の効果

(1) 既存のサービスとの対比での供給体制側の効果

輸送に加え、梱包、データ管理分野の業務を取り込み、一括サービス提供の中から利益を確保。これまでの人力に頼った供給サイドのシステムが IT 化、通い箱化することにより、生産性の向上、品質確保、収益性の確保が可能となる。

(2) 需要家に与える効果、需要創造

サービスの利用料を払うものの、梱包材・緩衝材の調達・廃棄が不要になる、梱包・廃棄作業への工数の削減、データ管理システム導入の初期投資、データ管理業務が不要になり、経費節減、生産性の向上が図られる。このため、本サービスへの多くの業種での需要創造が考えられる。

(3) 個人ユーザー・消費者に与える効果

消費者は、要修理品を自宅ですべて提出し、自宅ですべて修理後品が受領可能となる、また、修理の状況等に関する情報がすぐに得られるメリットがある。

(4) 社会、環境に与える効果

本サービスにより、緩衝材が不要であることによる環境負荷の低減、梱包材の再利用による省資源、廃棄物削減の効果がある。各家庭での包装、梱包材・緩衝材処分も不要となる。

8 総合評価

本企業は、1999 年設立で、家電等の修理品を対象に、環境負荷を低減させた物流革新システ

ム・モデルを創造し事業化したベンチャー企業である。

当初の着想は、自分が外資系半導体メーカーの営業でソニーの工場でのLSI 輸送容器の廃棄の状況を見て、資源の有効利用の観点からもったいないと思い、IC トレイのリユースモデルを着想し、事業化した。その後、ビジネスモデルの水平展開の必要が生じ、環境対応型の梱包システム、同物流システム、等の開発に着手した。

今回の新連携のニーズ発掘は、大手情報通信機器メーカーに対し、環境デリバリーパックで製品の大量輸送を行っている時、メーカーの人から修理品の環境物流に問題があると聞くことがきっかけとなっている。このニーズ把握から修理品の環境デリバリーパックのビジネスモデルが生まれ、その後事業化し、さらにはバーコードを使う環境対応物流システム、RFID を使う環境対応ソリューションへとバージョンアップしてきている。

今回の新連携の対象事業の環境対応ソリューションでは、自社開発の環境負荷低減性の高い通い箱の物流に関する種々のコスト削減性を生かし、従来の輸送サービスのみを提供する形態から、この箱を利用して、家電メーカー、家電量販店に対し、本システムにより、関係者間の梱包・輸送・データ管理に関する業務に横串を刺す形でこれら業務の全体最適な仕組みと効率的な業務ルーティーンを創造し、これを一括提供する新サービスパッケージを提案した。これにより、全体としての環境負荷低減が図られるとともにこれら会社、個人ユーザー、本企業の間で、自社の管理業務の削減、ニューサービス創造の利益、顧客満足拡大のWIN-WIN な関係を形成して、サービス供給上の優位性を構築している。

本企業の創造した地球環境対応型の物流システムソリューションサービスの需要は今後ますます拡大するものと見通され、これは国内のみならず日本企業が進出している東アジア地域各国内の関連企業の物流ニーズの環境対応型への転換の方向も見えてきている。

本企業の今後の課題は、時代の先端を切ってサービス需要を創造しているため、提供サービスのサービス需給、価格、品質等のマネジメントを行いつつ、資金確保、人材確保・育成、組織改革等、企業成長のマネジメントを適切に行う必要があることである。

いずれにしても、今後、本企業としては、企業成長プロセスでこれらのマネジメントに留意して、安定成長軌道を維持しつつ本サービスの事業化から国内のみならず東アジア地域での産業化に向けて努めて行かれることを期待している。

ケース 10 ASP サービス事業者とその効果事例

I 総論

1 ASP の定義と ASP 事業の全体像

特定、不特定ユーザーが必要とするシステム機能を、ネットワークを通じて提供するサービス、又は、そうしたサービスを提供するビジネスモデルである。

ASP 事業者は単体で事業を行うケースよりは、ASP コンポーネントについて、例えばネットワーク事業者からのネットインフラ提供、コンテンツ提供者からのコンテンツ提供、システムインテグレーターからのシステム構築サービス提供、ホスティングサービス提供者からのホスティングサービス提供、ハードウェア所有者からのサーバー、端末の提供、等を組合わせてサービス提供する場合が多い。

2 ASP 提供サービスの体系

サービス内容の分類は大きく以下の通りとなっている。

ASP サービスと ASP のシステムインフラの区分がある。

ASP サービスは (1) アプリケーション (業種別・分野別)、(2) ASP 型共通サービス (共通アプリケーション、アプリケーション基盤、システム基盤)、(3) ASP 型ネットワーク基盤サービスの 3 階層に区分される。

3 ASP 事業者の顧客業種別の分布を ASP 白書 2005 年のアンケート結果 (複数回答、%)

トップ 5 は、製造業 (56.6)、卸売・小売業 (55.3)、情報通信業 (51.3)、その他のサービス業 (37.5)、金融・保険業 (32.2) となっており、上位 3 業種が利用企業の太宗を占めている。

4 ASP の進化の方向

当初の ASP は、グループウェア等の標準的なアプリケーションをレンタル方式で提供するものが主流であった。最近の進化の方向を①サービスの実現形態の多様化、②提供サービスの多様化、③新しい ASP の動き、で整理しよう。

(1) 実現形態の多様化

これには、顧客オンサイト型、共同利用アウトソーシング型、カスタマイズ型、統合・連携型、等が見られる。

(2) 提供サービスの多様化

これには、多様な業務・分野への展開、IT 基盤サービスへの展開、ビジネスプロセスサービスへの展開、等が見られる。

(3) 新しい ASP の動き

これには、①最近の米国のアマゾン、ヤフー、グーグルの提供するサービスインフラに付加価値を追加した ASP サービス、②セールフォースドットコムが提供を始めたアプリケーション交換型プラットフォーム、③サヴィス・コミュニケーション社、日本テレコムが始めたユーティリティー型プラットフォーム、等が見られるが、今後の展開が注目される。

Ⅱ ケース編

10-（1） ビジネスオンライン(株)

1 会社概要

社名 ビジネスオンライン株式会社

設立 平成 12 年 3 月 15 日

本社所在地 東京都中央区日本橋人形町 2-14-6 セルバ人形町 4 階

代表者 藤井 博之

資本金 2 億 7,858 万円（平成 18 年 7 月 31 日現在）、

従業員数 35 名

事業内容

インターネットによるソフトウェア開発、販売

インターネットによるシステム構築コンサルティング

インターネットによる各種情報提供サービス

パソコン、及びソフトウェア導入支援サービス

情報システム導入に関する各種セミナーの開催

2 本サービスモデルの着想

元々、本企業の創業者は大手メーカーのパッケージ会計ソフトの開発を下請けしてきたが、その傍らで東京商工会議所の経営の IT 化の支援エキスパートとして、中小企業の会計ソフト導入も手がけてきた。その経験の中で、中小企業における会計ソフトの導入の難しさや、米国での IT 化との対比で、中小企業の会計処理の IT 化の遅れを痛感していた。

会計ソフトの効果的な流通・使用に関し、中小企業者の実態を見ると、人材面、技術面から、その導入・利用に困難を抱えていると見ており、最近、その運用がスムーズになってきた ASP 方式による会計処理のサービス提供では困難な技術面での管理、ソフトのバージョンアップが不要となり、ネット上での会計専門家との情報共有、専門家からの業務支援が可能となり、中小企業者から見て効率的な会計処理が可能となって、本ビジネスモデルを構築した。

将来的には企業の会計処理と販売システム、バンキングシステムとの連携を図り、企業間の取引業務を自動化することが目標である。

3 サービスモデル革新の内容

本企業は平成 12 年創業で以下の通りインターネット利用の多様な会計ソリューションサービスを提供しているが、従来、中小企業がその記帳・会計処理を手書きからパソコン単体等での処理へ移行してきている中で、主に未だ手書き処理を行っている中小企業に対し、会計事務所（税理士）と情報共有して、その記帳・会計の各次元での ASP システムを利用したソリューションサービスインフラを提供しその導入支援を行って、これら処理に関するサービスモデルのイノベ

ーションを実現している。

(1) ネット de 会計 (ASP 会計システム)

ネット de 会計は、インターネットで帳簿入力や集計ができる会計システム。

① システム概要

このシステムは、BOLのサーバー上にソフトとデータベースを常駐して、ASPサービスにより、全国の個別の中小企業者と会計事務所との間での情報共有をネットワーク上で実現して、中小企業者の会計処理を効率化するサービスを提供している。

② その特長

インターネットに接続できる環境があれば、いつでもどこでも、すぐに利用可能。

分析や決算は会計事務所に依頼し、日々の取引を自社で管理したい、という企業に最適。

会計事務所から事業所に来てもらうことなく、インターネットでタイムリーにアドバイスを受けることができる。付箋機能を利用すれば、仕訳に「質問と回答」の入力が可能。

会計システムがコミュニケーションツールとして機能。また、決算のときなども、会計事務所からデータを取りにきてもらったり、送る、という手間がかからない。

ネット de 会計は、複数の拠点から、複数の方が、同時に入力、参照可能。

WAN 環境を構築することなく、支店や営業所から直接入力し、本社では、リアルタイムに状況を把握、決算をすることが可能。

ASP サービスなのでソフトのインストールやバージョンアップといった作業は一切発生しない。

(2) ネット de 記帳 (商工会標準版 ASP 記帳システム)

事業主と商工会をインターネットでつなぐ最新のWEB型会計システムで、商工会記帳機械化事業の標準システムとなっている。

① システム概要

このシステムは、BOLの「ネット de 会計」のソフトを都道府県商工会連合会にライセンス供与し、彼らのサーバーにソフトを移植して、BOLは、ソフトバージョンアップ等の保守管理を行う。都道府県商工会連合会は、ASPサービスにより、県内の地域の商工会と個別の会員中小企業者との間で会計情報の共有をネットワーク上で実現して、中小企業者の会計処理を効率化するサービスを提供している。

② その特長

i 簡単・正確・スピーディ

預かった伝票や帳簿を商工会で正確かつスピーディに入力し、財務諸表を作成して届ける。

ii 会社や自宅から直接 OK

インターネットが使えるパソコンがあれば、会社や自宅等どこからでも元帳や試算表を確認したり、直接伝票入力することができる。

iii 会計ソフト購入不要

月々経費はごくわずか 事業主様の方で会計ソフトを購入してパソコンにインストールする必要はない。また、消費税改正等のバージョンアップやデータのバックアップも

すべて商工会側で管理。

iv 遠くからでも

親身なアドバイス ネット de 記帳の使い方や記帳に関する指導もインターネットで同じ画面を見ながらアドバイスが可能なので安心してご利用できる。

v 万全のセキュリティ

データは事業主様ごと会社コード・パスワードで管理し、データ処理も暗号化。大切な会社情報が漏洩しないよう万全のセキュリティで管理。

(3) Globalance (web 財務会計システム)

「Globalance」は、完全な Web 対応の財務会計ソリューション。

① システム概要

このシステムは、BOLの「ネット de 会計」のソフトを本社・親会社のサーバーに移植して、BOLは、ソフトバージョンアップ等の保守管理を行う。本社・親会社は、ASPサービスにより、地域の支店・営業所、子会社との間で会計情報の共有をネットワーク上で実現して、自社の統合的な会計処理を効率化するサービスを提供している。

② その特長

- i 本社と支社・支店・店舗間でのネットワーク構築コストの削減
- ii 支社・支店・店舗側での分散入力により本社側での入力要員コストの削減
- iii 支社・支店・店舗側でのソフトウェア導入及び保守コストの削減
- iv 本社側が支社・支店・店舗データをリアルタイムで把握
- v 本社と支社・支店・店舗間のデータの不整合を回避

③ この想定ユーザー層

- i 企業規模： 従業員100人～500人程度
- ii 企業形態： 本社、支店、店舗などが分散しており、各所で経理処理を行っている。
- iii 企業ニーズ： 支社支店での分散入力
ネットワーク構築・運用コストの削減
支社、連結子会社の財務情報の即時把握

④ ソリューション事例

- i 本支店間のデータ一元管理
- ii フランチャイズ店舗の集中管理
- iii 連結決算の早期化

4 その成功要因 (ネット de 記帳 : 商工会標準版ASP記帳システムの場合)

本システムの商工会への導入は2002年の神奈川県商工会連合会における記帳システムとして旧版の「ネット de 会計」の導入から開始された。これまでの導入活動の成果として、この2006年9月には全国商工会連合会内の31県連と約1,500地域の商工会(商工会議所)及びこれら傘下の約70,000の中小事業者にサービス提供される予定である。本企業はそのサービス支援のた

め複数の出張所を設け、導入支援を行っている。以下にその導入目的と成功の要因を述べよう。

(1) 導入の目的

① システム保守コストの削減

連合会でシステム一元管理することにより、各商工会における、記帳システムの保守、運用コスト（バックアップ、バージョンアップ等）を削減する。

② 記帳業務の効率化

代行入力したデータをインターネットで会員に確認させることにより、繁忙期（決算期）の記帳業務を効率化させる。

③ 会員企業の自計化促進

自計処理できる会員については、出納等を入力してもらい、商工会側はチェック、指導に専念できるようにしていく。

④ 会員企業へのASP提供による収益事業へのシフト

すでに自計化している一般会員企業にも有償提供することにより、新たな記帳会員を獲得し、ASP収益を確保する。

(2) 成功要因

従来は、各県連単位で、補助事業の記帳機械化システムを運用していたが、このシステムは県連にサーバーを置き、各地域商工会の端末との間で会員企業からのデータ提出を受けた記帳代行サービスを行っていた。このサービスでは、ソフトのバージョンアップの度毎にこの端末上のソフトのバージョンアップを行い、また、会員企業はこのシステムによる自計化は、出来なかった。

2002年4月神奈川県が、また、2002年8月には全国連が従来の記帳代行サービスから本ASPサービスへの移行を決めたが、これにより会員企業の記帳の自計化を可能とし、県連のASP収入も確保し、各地域の商工会での端末へのソフト導入が不要になった。

この背景には、補助金削減の流れの中で、記帳代行という時代遅れの仕組みの維持が困難となり、今後の電子納税申告の動きを踏まえ、インターネット活用の本ASPシステムの導入に踏み切ったところである。

5 サービスモデル革新の効果（ネットde記帳：商工会標準版ASP記帳システムの場合）

(1) 導入企業側のメリット

① 会計ソフトの購入（導入）不要

会員企業は、商工会連合会のサーバーにある「ネットde記帳」に直接インターネットでアクセスして利用するため、会計ソフトを購入して自社のパソコンに導入する必要がない。

② バージョンアップ、バックアップの必要なし

システムはすべて商工会サーバーで一括管理されているので、会員企業側でソフトのバージョンアップやバックアップの手間が要らない。

③ リアルタイムな情報把握

商工会で代行入力やチェックした財務データをインターネットで即時に確認でき、会社以外にも

自宅や出張先から、常に最新の情報を把握できる。

④指導員によるリアルタイムな確認、指導

企業側で入力したデータも、商工会指導員が即座に確認・指導ができ、経理業務が効率化する。

(2) 商工会側のメリット

① 操作するパソコンにソフトの導入の必要なし

商工会側も操作するパソコンそれぞれに、ソフトを導入する必要がなく、バージョンアップも必要ない。

②記帳業務の効率化

代行入力したデータを会員企業側からインターネットで随時確認できるため、記帳業務が効率的に行える。

③会員企業によるスムーズな自計処理の実現

会員企業側で入力したデータを即座に確認、指導することができスムーズに自計化が進められる。

④会員企業とのコミュニケーションアップ

会員企業は商工会ホームページを経由して利用するため、企業とのコミュニケーションが向上。

⑤自動バージョンアップ

税制改正等のバージョンアップや万が一の障害対応はすべてインターネットで即時対応。

6 本研究のフレームワークから見た評価

本企業は平成12年創業でインターネット利用の多様な会計ソリューションサービスを提供しているが、自社開発のネット環境下でのASP技術を活用した会計処理プロセスへの参加者連動型の中小企業向けの会計ソフト開発に成功した。

従来、中小企業がその記帳・会計処理を手書きからパソコン単体等での処理へ移行してきている中で、主に未だ手書き処理を行っている中小企業に対し、その記帳、会計業務を、ASPシステムを利用して、会計事務所との間で情報共有して、中小企業者の会計処理を効率化するサービスインフラを提供しその導入支援を行って、これら処理に関するサービスモデルのイノベーションを実現している。

これは、本サービスモデルの「着想」にあるとおり、会計ソフトの効果的な流通・使用に関し、中小企業者の実態を見ると、人材面、技術面から、その導入・利用に困難を抱えており、最近、その運用がスムーズになってきたASP方式による会計処理のサービス提供では、従来困難であった技術面での管理、ソフトのバージョンアップが不要となり、また、ネット上での会計専門家との情報共有、専門家からの業務支援が可能となって、サービス供給上の優位性が構築され、中小企業者から見て効率的な会計処理が可能となってきたためである。

特に、商工会連合会の「ネットde記帳」のコンセプトは、未だ手書き記帳のレベルにある多くの中小企業者に対し、会員企業のIT化（個別記帳集計入力化）、IT経営へのきっかけを作り、継続的な商工会と地域の会員企業との関係を構築して地域のITネットワーク化をボトムアップで推進することにある。

このネット環境下でのASP利用のサービス供給上の優位性を持つ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な関係の構築ができています。

本システムでの今後のビジネスモデルイノベーションの方向としては、①バンキングシステム（入出金処理）との連携、②電子申告システムとの連携、③金融機関の融資サービスとの連携、等を考えています。これらの進化を通じて、地域の商工会が地域中小企業の経理システムのIT化からインターネットを生かした多様な機能をASPサービスにより提供して、地域中小企業の経営改革、IT経営の推進（EDIの推進）のための統合型のプラットフォームになることを可能にしています。

いずれにしてもASP利用のこのようなサービスインフラのソフト開発とその導入、また、この導入支援は、地域中小企業のIT経営にとって大変重要な位置付けを持っており、今後とも本企業の地道な経営努力が期待されています。

10－（２）(株)インフォマート

1 会社概要

商号 株式会社インフォマート（Info Mart Corporation）
本社所在地 東京都港区浜松町 1-27-16 浜松町 DS ビル 3F
代表取締役社長 村上 勝照
設立 1998（平成 10）年 2 月 13 日
資本金 9 億 2,635 万円（平成 18 年 9 月 5 日現在）
従業員数 91 名（平成 18 年 9 月末日現在）
事業内容 フード業界企業間電子商取引（Bto B）プラットホーム
「FOODS Info Mart（フーズインフォマート）」の運営

共同事業先

社団法人日本フードサービス協会 / 社団法人日本セルフ・サービス協会

主要株主

村上 勝照 / 三菱商事株式会社 / 三井物産株式会社
ハチソンハーバーリングテクノロジーインベストメンツリミテッド

事業参加企業数の推移（最近 3 年：年末ベース）

以下の通り、最近の事業参加企業数の伸びには著しいものがある。

2003 年 5,379 社、2004 年 7,464 社、2005 年 11,179 社、（2006 年 9 月末 13,614 社）

社長メッセージ（着想、経営理念）

日本中の食と食、企業と企業を結びつけ、さらによい未来を作りたい。こんな思いからフーズインフォマートを一から作りあげました。

- ① 企業規模・地域を問わず、全企業同じ条件で参加できるシステムを提供します。
- ② 1 社ごとのシステムではなく、常に業界標準型プラットフォームを考え多くの企業に利用していただくことでコストシェアを実現し、安価な価格帯でシステムの提供をします。
- ③ 利用企業全体が共通の仕組み・ツールを活用することで、利用効率を上げることができる仕組みを提供します。
- ④ 利用企業が増えるほど、企業間ネットワークが強化され、利用企業のメリットが増加する仕組みを提供します。

こうしたコンセプトのもとに食品業界の取引に関わる様々なシーンで業界のみなさまのお役に立てればと考えております。

2 企業成長の経過

平成 10 年 2 月 フード業界企業間電子商取引プラットフォーム「FOODS Info Mart（フーズ・インフォマート）」の運営を行うことを目的として、株式会社インフォマートを設立

- 平成 10 年 6 月 「e マーケットプレイス」のサービス開始
- 平成 11 年 8 月 福岡カスタマーセンター（福岡市博多区）を開設
- 平成 12 年 6 月 社団法人日本フードサービス協会と外食産業界向 JF FOODS Info Mart 事業の共同事業開始
- 平成 12 年 10 月 三菱商事株式会社、三井物産株式会社、三和キャピタル株式会社（現：三菱 UFJ キャピタル株式会社）、ICG ジャパン株式会社（現：ハチソンハーバーリングテクノロジーインベストメンツリミテッド）の資本参加
- 平成 12 年 11 月 「決済代行システム」のサービス開始
- 平成 13 年 6 月 「アウトレットマート」のサービス開始
- 平成 13 年 7 月 社団法人日本セルフ・サービス協会と小売業界向 JSSA FOODS Info Mart 事業の共同事業開始
- 平成 13 年 7 月 「The business mall」に関して大阪商工会議所と業務提携
- 平成 14 年 2 月 日経ネットビジネス 第 5 回 EC グランプリ「2002BtoB 特別賞」を受賞
- 平成 14 年 9 月 「自動マッチングシステム」のサービス開始
- 平成 15 年 2 月 「ASP 受発注システム」のサービス開始
- 平成 17 年 4 月 「FOODS 信頼ネット」のサービス開始
- 平成 17 年 4 月 「ASP プライベート調達システム」のサービス開始
- 平成 18 年 3 月 社団法人日本ニュービジネス協議会連合会 平成 17 年度ニュービジネス大賞「特別賞」を受賞
- 8 月 東証マザーズ上場

3 サービスモデル革新の内容

本企業は、1998 設立のフード業界向けの ASP サービスをベースにした電子商取引プラットフォームの運営会社であるが、上記の企業成長の経過後、現在、食品食材市場（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）、FOODS 信頼ネット（安心・安全の仕組み作り）の運用を行っている。

これらのシステム・仕組は、従来の地域単位での事実上の食品食材市場でのビジネスモデルに対し、最新の IT 技術を活用し、従来からの各市場への参加事業者の課題であった①新規取引先の発掘、②日々の受発注業務の効率化、③食材の安心・安全に向けての仕組作りについてのソリューションを提供するサービスモデルの革新であり、IT 活用のサービスイノベーションの実現である。

以下にこれらの内容を順次紹介しよう。

(1) 食品食材市場

全国の食品・食材に携わる企業が一同に参加し、各企業の「売りたい！」「買いたい！」をマッチングするサービス。全国的な取引を実現するために必要な取引マッチング・商談・取引・受発注・決済・その他付加価値機能を提供。

(2) ASP 受発注システム

外食・給食・ホテル等の食材を仕入れる企業の取引先との毎日の受発注業務を効率化し、経営戦略・仕入れ戦略に役立たせるための仕組みである。

そのシステムの特長は、①フード業界ならではの商慣習に適合した受発注システムであること、②他社の提供価格に比し、格安であること、③多様な業態で培ったノウハウを生かした豊富な機能を提供。

(3) FOODS信頼ネット

本システムを利用することで、以下の情報管理・情報提供が可能となる。

- ①アレルギー物質の表示を実現できる
- ②従来の商品規格書・仕様書 がデータで一元管理できる
- ③仕入食品の原材料詳細情報を データベース化できるので、詳細項目から該当商品を検索できる
- ④取引先及び社内のこれら情報共有が徹底できる

4 その成功要因・効果（ASP受発注システムの場合）

2006年9月現在のASP受発注システムの利用企業数は、買手が320社6,489店舗で売り手の総取引企業数は9,299社である。

(1) システム概要

データセンターのサーバー上にある自社開発のシステムにおいて、買手である企業の本部・各店舗と全売り手企業との間の日々の受発注情報に関し、これらのデータ交換とデータ共有を通じて、多様な管理を行うサービスである。

(2) 成功要因

このモデルの成功要因は、主に以下の3点であろう。

- 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。
 - i 現状でファックスや電話での受発注にミスや行き違いが多い点に対し、本システムでは、取引実績データを取引先と共有できるのでミスがない。
 - ii 現状で仕入れ伝票の入力作業に膨大な時間が取られているが、本システムでは、入力作業は不要。経理システムとの連動も可能。
 - iii 現状仕入れがデータ化されていないため過去の仕入れ実績を調べるのが大変であるが、本システムでは、仕入・単品管理ができ、分析・戦略に役立つ。
 - iv 現状取引先からの請求と買掛金額が合わないことが多いが、本システムでは受発注データを共有するため月次がすぐ締まる。
- 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。

5 本研究のフレームワークから見た評価

本企業は、1998年設立のフード業界向けのASPサービスをベースにした電子商取引プラットフォームの運営会社であるが、現在、食品食材市場（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）、FOODS信頼ネット（安心・安全の仕組み作り）の運用を行っている。

その社長メッセージ（着想、経営理念）にあるとおり、食品業界にターゲットを絞り込み、関係団体、企業と連携して顧客ニーズに即したサービスモデルを形成しモデル上の優位性を確保して、食品食材市場（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）、FOODS信頼ネット（安心・安全の仕組み作り）の運用を行っている。

これらのシステム・仕組は、従来の地域単位での事実上の食品食材市場でのビジネスモデルに対し、最新のIT技術を活用し、従来からの各市場への参加事業者の課題であった①新規取引先の発掘、②日々の発注・購買業務の効率化、③食材の安心・安全に向けての仕組み作りについてのソリューションを提供するサービスモデル革新であり、市場に参加する商品の売り手、買い手、関係機関、本企業の間で全体最適で、参加者間でのWIN-WINな関係を構築するIT活用のサービスモデル革新を実現している。

特に、ASP受発注システムは、市場で継続的な取引を開始した食材購買企業の日々の発注・購買業務の効率化を図るためのものであるが、このシステムは、食材購買企業の本部が各店舗と食材納入元企業との受発注データをリアルタイムに共有して、ミスのない効率的な会計処理を行うサービス供給上の優位性を持つものである。

いずれにしても、今後、このようなIT活用の食品業界を始めとする業界別の企業構造、企業間関係、商慣行、等に配慮したきめ細かい電子商取引市場の地道な発達が見込まれるが、このような業界別のサービスモデルイノベーションの先進事例として、本企業の着実な事業拡大が期待される。

ケース 11 (株)ドリコム (含むドリコムテック(株))

1 会社概要

(1) 概要

代表取締役 内藤 裕紀

本社所在地 渋谷区恵比寿 1-23-23 恵比寿スクエア 4F

会社設立 2001(平成 13)年 11 月 13 日

上場形態 証券コード 3793 東証マザーズ

資本金 403 百万円

従業員数 115 名

(2) 経営理念

ドリコムは高い企画力と技術力をコア・コンピタンスとし、新規事業をインキュベータ的に創出していくことによって、一人でも多くの人々にエンターテイメント性あふれる生活を提供していく企業を目指します。

(3) ヴィジョン

私達はこの3つのキーワードをビジョンとして企業活動を行っていきます。

with entertainment 「人々を楽しませること」

always creative, all innovative 「いつも創造的に、すべて革新的に」

challenge to change 「変化への挑戦」

私達はこの3つを満たすサービスを提供してだけでなく、この3つのイメージに合う企業になることを目指します。

(4) 事業概要

法人ユーザー向けブログソリューションの提供

一般ユーザー向けブログサービスの提供

法人ユーザー向け検索ソリューションの提供

一般ユーザー向け検索サービスの提供

(5) 組織概要

本社

4 本部制

ビジネスソリューション事業本部、

ウェブサービス事業本部、

テクニカルソリューション事業本部

経営管理本部

京都支社

関連会社

(株)ドリコムテック、(株)ドリコムジェネレーティッドメディア

(6) 主要取引先

GMO インターネット株式会社、株式会社サイバーエージェント、株式会社リクルート
伊藤忠商事株式会社、株式会社テレウェイヴ、他

(7) 企業成長の経過

2001年 11月 (有)ドリコムを設立
2003年 3月 (株)ドリコムへと組織変更
2004年 6月 東京事務所開設
2006年 2月 東証マザーズ上場
6月 本社を東京・恵比寿に移転

2 事業内容

(1) 概要

- ① ブログでは、一般ユーザー向けにいち早く各種ブログサービスを開始。そのノウハウやシステムを活かし、法人向けに各種ブログソリューションを独自開発。多数の導入実績を持ち、ブログビジネスのパイオニアとしての評価。
- ② 検索では、データマイニングエンジンを搭載したニュースとブログの検索サイト、News&Blog Search を運営。通常の 1000 倍の速さで処理を行える独自のデータマイニングエンジンを活用し、リアルタイムにニュースとニュースを関連付け「あいまいに探す」というインターフェースを実現。今後、各種カテゴリ特化型の検索サイトを構築。web ページの内容に合ったコンテンツを表示する MicroAd の開発を行うなど、データマイニング技術の法人向けへの提供も行っている。

(2) 法人向け主要サービス

- ① ドリコムブログシステム : ブログホスティング用トータルパッケージ
自社サイトでブログツールを運用したい企業向けのパッケージシステム
- ② ドリコムブログオフィス : 社内ブログシステム (ASP/パッケージ/ アプライアンス)
ブログを使った社内の情報共有・コミュニケーションツール
- ③ ドリコムブログセット : 中小型のブログページとポータルページを比較的短時間かつ低コストで立ち上げられるブログ構築サービス
- ③ ドリコムトラックバックカー : トラックバック付加機能ソリューションパッケージ
- ④ ドリコム CMS : WEB サイト制作・更新・管理システム (ASP)
- ⑤ 検索技術提供 : データマイニング技術提供 マトリクスクラスタリング
MicroAd (コンテンツ連動型広告配信サービス)

(3) 一般向けサービス

- ① ブログ
ASP のブログサービス (ドリコムブログ)、ドリコム RSS 等

② 検索サービス

ニュース&ブログ検索サイト (News&BlogSearch)、等

(4) 外部向けブログシステム導入の効果とドリコムブログシステム導入事例

① 外部向けブログシステム導入の効果

- i サーチエンジン最適化効果により、アクセスが増加、見込み顧客の増加、新規顧客の拡大につながる。
- ii 情報発信により、情報が集まり、人脈ネットワークが広がる。
- iii 業種に応じて各社の事業プロセスの見える化による品質上の安心感醸成の効果が働く。

② ドリコムブログシステム導入事例

<サービス名>	<サービス概要>	<導入企業>
「ヤプログ!」	女性向け総合ブログサービス	インターネット関連企業 「GMOインターネット株式会社」
「ゴルフファーズブログ」	ゴルフ関連 EC サイトユーザ向け ブログサービス	ゴルフ関連 EC 運営企業 「(株)ゴルフダイジェストオンライン」
「オリコンブログ」	音楽ファン特化型ブログサービス	音楽情報配信企業 「オリコンDD株式会社」

(5) 社内ブログの役割と活用事例

① コンセプト

社員にブログのスペースを用意することで社員からの情報発信を増やす
発信された情報を検索することで情報共有する

(キーワード、ディレクトリ、グループ、つながり)

情報発信・情報共有の流れを促進させる

以上を通じて、社内の情報共有・コミュニケーションを改善。

② 社内ブログ 4 つの役割

- i ナレッジ： 各社員の記事を通じた情報共有・アーカイブの役割
- ii プロフィール： 各社員の過去の実績紹介・社内 PR を行う役割 (Know-who)
- iii カルチャー： 社員間の相互理解により社内のワークスタイル・価値観を改善する役割
- iv グループ： 複数人でのブログを共有し情報共有・蓄積する役割

③ 他の媒体との比較

ホームページでは、運用に専門知識が必要、情報の一方通行性がある。

メールでは、送信者がプッシュし、一方的に配信者だけに情報を送り、大量のメールが届く。

ブログでは、i 簡単に整ったレイアウトのページが作れ、ii コメント・トラックバック機能による双方向性、iii 情報を搜している人が自分で検索可能、iv 相手がいなくても情報発信可能、との特徴がある。

④ 具体的な効果事例

各社ごとに解決できる課題・改善内容は異なるが、コミュニケーション上の課題を解決可能。

- i 中小企業や大企業の個別事業部内では、グループウェアの代わりにメールの補完として活用
- ii 広告代理店のケースで、社内のクリエイターと営業マンが双方で情報発信し、適切なマッチングが促進
- iii シンクタンクのケースで、社員の情報発信を支援し、社内の情報共有を強化。非定型のナレッジ共有、Know-Who 強化、記事の関連性の視覚化、社員の社内 PR に活用。
- iv IT 先進企業のケースで、社内からのアイディアの吸い上げに。メールの流通量を急速に削減、pull 型の情報共有。

3 研究開発に向けてのドリコムテック(株)の設立と活用

(1) ドリコムテック(株)の会社概要

本社所在地 草津市野路東一丁目1番1号 立命館大学BKC インキュベータ305号
 代表者 代表取締役 内藤 裕紀 取締役 小柳 滋、他
 設立 2005(平成17)年1月
 資本金 1000万円
 組織設計 本社
 事業概要

- ① 世の中をあっと驚かせるようなサービスの研究および開発
- ② 検索サービス、広告配信技術などを中心としたインターネットサービスの研究及び開発

(2) 事業内容

<ローンチサービス>

- ① ドリコム RSS RSS のポータルサイト
 RSS リーダー・ニュース(RSS Generated Media)
 Clip (ソーシャルブックマーク)・List (更新通知サービス)
- ② ドリコムキャリアサーチ
 求人検索サービス
- ③ MicroAd コンテンツマッチング広告配信サービス
 株式会社サイバーエージェント様に技術提供を行うことで実現

<研究プロジェクト>

- ① 文書の自動分類 ブログなどの記事文書を自動でカテゴリに分類する研究
- ② 関連文書検索 大規模な蓄積された文書から、関連する文書を検索するエンジンの研究開発
- ③ 情報抽出 Web ページから特定のドメイン情報を抽出する研究開発
- ④ 大規模キーワード検索 1億ページ以上を対象とする検索エンジンの研究開発
- ⑤ インターネット広告配信技術
 コンテンツマッチング広告配信技術に次ぐ、広告配信技術の研究開発

(3) 産学連携の経過、内容

小柳教授は、2002年本学に参加後、ドリコムと自分の持つ検索技術を使ってシステム開発を

行い、文部科学省の14年度の「大学発ベンチャー創出支援提案公募事業」に応募し、採択され、データマイニング技術を応用したウェブサービスの研究を行った。自分の持つアルゴリズムがユーザー向けリコメンデーションに活用でき、ニュース&ブログ検索サイトに生かされた。その後、上記3(2)のローンチサービスの中のMicroAd(ブログ・クリック)サービス、ドリコムキャリアサーチに生かされている。

(4) 大学と(株)ドリコムの関係

上記(3)の研究から出来た発明は、学内の職務発明のルールに従い、大学に機関帰属され、2004年、大学が出願を行った。大学の成果活用のルールとしては、実施を希望する企業に対し、非独占的实施権を広く与えて活用させることとしているが、本件については、ベンチャー支援の観点から、(株)ドリコムに対し、独占的实施権を与える方向で協議を開始した。協議を重ねる中で、この発明の権利をベンチャー企業に譲渡して権利行使したほうが制約が少なく、ベンチャー支援の実が挙がるとの判断にいたった。

これを受け、権利の譲渡交渉を行い、2005年9月、譲渡契約を締結した。譲渡の対価の支払いについては、合意した対価の額を上限として、(株)ドリコムは大学に対し契約時に一時金を支払い、残額は同社の新株予約権を提供する内容とした。この権利行使の時期に関する合意内容は、上場(2006年2月)後の半年後以降で、大学としては、契約で定められた権利行使可能時期以降に、直ちに権利行使の予定。金額・方法の合意内容は、譲渡の合意対価金額で、上記残額に対応する新株予約権のみ権利行使し、取得株式を売却して現金化することになっている。

この仕組は、大学がベンチャー企業の上場に伴うキャピタルゲインを指向するものではなく、ベンチャー支援の立場にたって、譲渡対価を成果報酬型(一部を上場後に支払う方式)とした。

4 サービスモデル革新の内容

産学連携、企業独自の取組等によるサービスモデル革新の内容を以下の諸点を確認しながら記述する。

(1) 新しいサービス事業のアイデアの着想

ブログシステムは、米国のトロット夫妻が発明し、そのシックスアパート(株)がブログシステム構築サービス、個人向けを中心にASPサービスを提供し日本でも日本法人がこれらを提供。本企業は、2003年1月より、上記のブログの先進性、個人・企業の潜在的な情報共有ニーズを見抜き、ブログシステムの独自開発と市場供給を着想した。

具体的には、マイプロフィールという日記サービスを別の技術言語で市場供給していたが、これは情報を毎日簡単に発信するという使い方・ニーズが分っており、これをブログという異なる技術・切り口で製品化した。

(2) サービス戦略の形成

自社の経営理念に基き、以下の事業戦略を遂行中である。

① 市場創造企業

常に新しい市場を切り開き、製品単価とコストの差が最も大きい市場創造企業を目指し、市場

で最大の利益獲得を目指す。

② 市場の流れを読む

自社のブログ事業を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分けてビジネス展開してきている。

2004年度 新規ドメイン参入 F : 無料サービス 市場啓蒙

ドリコム (ブログ、RSS)

2005年度 製品化 F : 投資コスト回収 スポット型ビジネス パッケージ販売

ドリコム (ブログシステム、ブログオフィス、ブログセット、CMS、トラックバ
ッカー)

2006年度 拡販 F : 高い利益率と No1 シェア ストック型ビジネス ASP 提供

ドリコム (ブログオフィス、CMS)

③ 未来を創造する

2,3年後を見据え、来るべきニーズを創造しそこから現在に遡れば何をすべきかが分る。

(3) 開発・事業化の方向

① サービスパッケージ

ブログについて多くのサービスを提供しているが、有料のものについては高付加価値・高価格戦略を取っている。また、導入実績が多いので、システムのバージョンアップによる品質の安定と多機能化が実現している。また、ドリコムブランドも確立してきている。

ASPサービスは即座に対応するがソリューション対応のサービスにはカスタマイズもあり、数ヶ月かかる場合もある。

② 新製品開発システムにおける全体最適化

2006年4月から現在の多事業本部制に移行したが、それまでは開発と営業の2本部と研究のドリコムテック(株)で新製品開発と販売を行ってきた。

具体的には、開発と営業とで新製品開発チームを作り、どちらか得意な方が製品企画業務を担当した。ソリューション製品の場合、製品企画の後を開発と営業がそれぞれ遅れて対応し、開発が完了してパッケージ化して営業に回し、受注した段階で、カスタマイズのため開発と連携する。

このシステムは、技術志向の高い新製品開発において開発と営業が連携してチーム体制で、情報共有しながら、全体最適で迅速な製品企画・開発・営業・カスタマイズの仕組みを作り上げ、それに対応した個別の業務ルーティーンを形成しているといえよう。これは多事業本部制の中でも生かされ、本部間の連携も社長主導でタイムリーに行われている。

③ 事業化の方向

既に述べた本企業の事業戦略において、そのブログ事業を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具体的に分けてビジネス展開してきている。

ブログ事業において、このような事業展開におけるロードマップを持っているのは本企業だけではないかと思われる。

市場での競争は、ドリコムブログシステムは市場での競争企業の参入を受け、競争が始まった段階で、ASP系サービスではこれから競争相手の参入が見られよう。これからは、中小企業向けの営業拡大が課題となっている。

(4) 産業化の方向

① 組織的イノベーション能力

これは、本企業の経営理念に描かれている通り、組織としてDNA的に保持しようとしており、その新製品開発のスピードの高さにも現れている。

② 他地域への事業展開

今後、その販売戦略では、全国展開しているディーラー等15社を代理店として契約し、ソリューション商品、ASP商品とも販売の拡大を図っている。ネット販売でもASP製品を中心に広告等を増やして、拡販に努める。

また、今後の個人向けサービスでは英語版も開発して世界展開することも検討している。

(5) 市場での売上げ、経営上の成果（実績、見通し）

最近2年度の経営上の成果(連結ベース)

単位：千円、%

年度	売上高	営業利益	当期純利益	営業利益率	純利益率
2004	238,531	89,822	54,490	37.7	22.8
2005	703,175	256,434	124,618	36.5	17.7

5 サービスモデル革新の成功要因

- (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、新動向を素早くキヤッチし得た。
- (2) ブログの開発・販売企業の中にあって、本企業はユニークに、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。

6 サービスモデル革新の効果

(1) 需要創造

ブログという新規需要を発掘し、他のITサービスの補完を行っている。

(2) 需要家に与える効果

この新サービスは、既に述べているように個人ベースと企業ベースでの社外・社内とでの情報提供、情報共有、知識共有、等に大きな効果が見られる。

7 事業展開・新サービス開発の方向

- (1) 中小企業のソフトウェア投資の拡大の状況を考え、ASPベースでのインターネット上でソフトウェアツールの提供（ブログオフィス、ドリコムCMS,等）の拡大に努める。

- (2) ユーザーを中心にソーシャルデータベースとも言うべきインターネットサービスインフラが形成されつつあり、今後のサービス展開に当たって様々なカテゴリーにおいてDBが集まる仕組み的なサービスの研究開発を行う。
- (3) インターネット広告市場におけるロングテール理論により成功している広告配信技術はリスティング広告、コンテンツマッチング広告、アフィリエイト広告であり、今後とも、このロングテール獲得に向けた広告配信技術の研究開発に努力する。

8 総合評価

本企業は、日本でも数少ないブログソリューション及び検索サービス提供の専門ベンチャー企業で、会社設立後4年強で東証マザーズに上場したところである。

本企業は、主に日本でまだ萌芽期であったブログについて、企業、個人のニーズをすばやくキャッチして、ビジネス及び個人への多様で高品質のサービスパッケージ（業務ソリューション、ASPサービス、等）を形成し、他社に先駆けて市場に供給して、市場での支持を得てきている。

本企業の技術志向の高い新製品開発においては、開発と営業が連携してチーム体制で、情報共有しながら、全体最適で迅速な製品企画・開発・営業・カスタマイズの仕組みを作り上げ、それに対応した最適化した個別の業務ルーティーンを形成して、スピードのある新製品開発体制を構築して、サービス供給上の優位性を構築している。

また、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、本企業はユニークに、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。本企業の2006年3月期の決算説明資料によると、ブログのソリューションサービスのドリコムブログシステム、社内ブログサービスのドリコムブログオフィスの売上も急速に拡大してきている。検索エンジンサービスは、未だ開発投資ステージであるが、新製品の事業化も順調に推移している。

本企業は、その経営理念において謳っているように高い企画力と技術力をコア・コンピタンスとし、新規事業をインキュベータ的に創出していく姿勢を保持している。

日本のブログユーザー数は急速に増加し、2006年3月末時点で、総務庁の調べで868万人に達し、かなりのスピードで増加している。今後のこの領域の事業拡大ニーズは大企業のみならず中小企業にも拡大していくと見られ、また、ブログ技術と検索エンジン技術はこれらを含む新しい通信技術、情報共有技術、データ検索技術、等の進化の一部を構成している。

したがって、上記7の今後の事業展開の方向に見られるような①中小企業向けのASPベースでのインターネット上でのソフトウェアツールの提供の拡大、②ソーシャルデータベースとも言うべきインターネットサービスインフラが形成されつつあり、これらDBが集まる仕組み的なサービスの研究開発、③インターネット広告市場におけるロングテール獲得に向けた広告配信技術の研究開発、はグローバルな先進IT企業の技術開発、サービス提供の動き等と連動しており、今後とも、このイノベティブな研究開発、事業展開の方針の具体化が望まれている。

いずれにしても、本企業はこの先進的な研究開発において、立命館大学びわこ・くさつキャンパスの本機構のインキュベーション施設での小柳教授との産学連携的な活動の成果を適切に活用して、技術内容の先進性と時間の経済性の確保に成功しているが、今後とも本姿勢を保持して、グローバルにダイナミックの競争力を確保して、企業・個人のニーズの充足に成功して、市場での経営上の成果の継続的な確保と企業成長を実現するよう期待している。

ケース 12 (株)ウム・ヴェルト・ジャパン

1 会社概要

株式会社ウム・ヴェルト・ジャパン

社長 小柳 明雄

本社所在地 埼玉県寄居町の県営の「彩の国資源循環工場」内の一角

資本金 1000 万円

従業員数 7 人

2 経営理念 (経営者の志、使命感、等)

世界的視野に立ち、地球に優しい環境づくり、人間と環境が調和する新しい社会の実現に貢献すること。地球的な規模で環境の保全と資源の有効利用を図ることからも、蛍光管リサイクルによって、人体に有害な水銀を回収し、蛍光管ガラスの持つ素材を生かし、より価値のあるガラス製品として、循環させる。

3 事業ビジョン

環境産業人として社会に貢献し、創造性と革新性を高め豊かな会社にする。

4 事業概要

廃蛍光管処理事業 (産業廃棄物・一般廃棄物)

ガラス器の製造・販売 (平成 17 年以降)

ガラス工房 (平成 17 年以降)

蛍光管の販売

5 親会社の状況

ウム・ヴェルト株式会社

代表者 小柳 明雄

資本金 1,000 万円

社員数 50 名

事業内容

事業系一般廃棄物収集運搬

産業廃棄物収集運搬、処理

産業廃棄物中間処分業

再資源化

6 親会社との関係

同社は、産業廃棄物の中間処分や収集運搬などを手がけるウム・ヴェルトの全額出資子会社。廃蛍光管のリサイクル事業に特化する形で、2002年10月に設立した。

7 会社経営の成長経過

親会社のウム・ヴェルト(株)は、小柳社長が、10年ほど前、大手家電メーカーの埼玉県内の家電チェーン店から転業して設立した上記の総合的な資源循環型の収集・運搬・処理サービス企業である。

従来一般に、廃蛍光管はそのまま上記廃棄物の1つとして廃棄・処分されてきた。この蛍光管の中には、金属水銀、口金・アルミ、プラスチック、残りガラス、等が含まれており、安全で効果的・効率的なリサイクルシステムを構築して、有害な水銀の回収とその他資源の有効活用が今後の日本の環境負荷の減少と資源リサイクルのため必要であるのではないかと判断された。廃蛍光管のリサイクル企業は、北海道、京浜地区を中心として全国に10数社しか存在しない状態である。特に、埼玉県を含む北関東にはこのタイプの企業がおらず、地域外へ搬送してきている。こうした中であって、同社長は、自社として廃蛍光管の安全で効果的・効率的なリサイクルシステムを構築するために必要な要素技術を確認しつつ、如何にこの技術を研究、開発するかと悩んでいた。

こうした時に本庄早稲田のインキュベーションの存在を知り、そこに新規設立の子会社のウム・ヴェルト・ジャパンの研究機能を入居させ、産学連携で必要な研究、開発を実施して、これまで成果を上げてきた。この子会社を、廃蛍光管リサイクルの専門処理企業とし、その工場を埼玉県が寄井町にプロデュースする全国初の総合的な資源循環型モデル施設「彩の国資源循環工場」に入居させ、工場の施設建設は完了し、2006年4月の稼働開始に向けて、残る技術開発、稼働準備に取り組んでいる。

この小会社のリサイクルのビジネスモデルを本業の総合的な資源循環型の収集・運搬・処理サービス事業の中に組み込み、強力なコアビジネスとして、育てて行く方向である。

8 成長戦略

(1) 親会社

従来からの総合的な資源循環型の収集・運搬・処理サービス事業に、この廃蛍光管リサイクル事業を組み込んで、営業メニューの拡大し、これを武器に商権を拡大する方向である。環境ISO取得企業及び自治体がターゲットになる。

(2) 子会社

この寄居町に本社所在地を移し、今後、処理工場の安全操業に努めつつ稼働率を上げて行く方針である。

9 組織設計の状況

機能別組織である。

10 組織能力

総合的な資源循環型の収集・運搬・処理サービス事業を実施しているため、モノ作り企業の能力とは異なるが、企業として環境 ISO の取得に取り組んでいる。このビジネスプロセスを社員に植え付けることとしている。

11 蛍光管リサイクルのコアの技術プロセス

ウム・ヴェルト・ジャパンは、蛍光管のリサイクルの地域内処理を提唱。小さな処理施設で、低価格、輸送効率の良い（環境負荷の低減）システムにより、100%に近い総合的なリサイクルを形成する。廃蛍光管のリサイクル率を限りなく100%にしていく為、リサイクル処理を4工程に分け、リサイクルを行う上で欠かせない分別作業を最重要視し、『事前選別』、『品目別破碎処理』、『水銀回収』、『粒度別ガラス選別』を実施。

もともと良質なガラスをよりよい条件で回収することを主として且つ口金等の水銀に接していない部分を水銀にさらす前に分別しリサイクルを実施。これにより破碎装置及び水銀回収装置の負荷も低減し、異物の混入を最小限にすることが可能となり、水銀回収後の選別も容易になる。

また、破碎の品目コントロールを行うことで目的別のガラスリサイクルを目指す。

12 産学連携を活用したサービスモデル革新の加速

上記の早稲田での産学連携プロジェクトの導入の経緯、現状、成果を整理して、以下に述べる。

（1）親会社としての新事業での事業フレームの検討と形成

①事業機会の探索

関連事業での多角化をベースに既存の顧客に対する新サービスの探索

②事業アイデアの創出

産業廃棄物収集運搬事業の中で廃蛍光管の低いリサイクル率に注目

③事業フレームの検討

マーケットリサーチ、機能確認、差別化、回収ルート、供給ルートの検討

④子会社設立の経営判断、設立（平成14年10月）

（2）サービス供給システム形成に向けての検討

A 基礎技術の研究開発

本庄早稲田のインキュベーションマネージャーの支援を受けつつ、以下の基礎技術の研究開発を実施して成果を上げてきている。

①廃蛍光管の素材別分離技術

早稲田大学工学部 大和田教授

②ガラスの質の安定化

早稲田大学工学部 山崎教授

③水銀の抽出技術

横浜国立大学 堀教授

④試作・実証プラントの設計・開発

ウム・ヴェルト・ジャパン

B サービスモデルの創造とシステム及びパッケージの構築に向けての準備

この新規事業は、産業廃棄物収集運搬事業の中で廃蛍光管の低いリサイクル率に注目して、立ち上げた関連多角化としての新サービス事業である。本業とのシナジー、本業に新たなコンピタンスを付け加えるものとなる。今回のプロセスはサービスイノベーションの好事例となっている。

①プラント建設

埼玉県が整備したリサイクル団地「彩の国資源循環工場」への新工場建設

②廃蛍光管回収ルートの確保

親会社ネットワークを利用した回収協力業者確保

③リサイクル製品の供給ルートの確保

一例：吹きガラス工芸家へのガラス材料の提供・販売

④信用力・認知度の向上

本庄早稲田のインキュベーション入居によるマスコミ効果、ベンチャーフェア出展等

(3) インキュベーションマネージャーによる総合経営支援

ビジネスプランのブラッシュアップ、大学との連携、情報提供等の実施

(4) 発展経過

15年12月の入居以降、3年の入居予定期間を1.5年で繰り上げ、17年9月卒業。

(5) 蛍光管リサイクルの新サービスモデルの革新

このサービスモデルは、従来の回収以降のモデルとは異なり、蛍光管リサイクルにおける地球環境、ユーザー企業、本企業との間の全体最適で、WIN-WINな関係の構築となっている。即ち、従来廃棄物として地中に埋められていたものを安全に処理して資源化し、ユーザー企業との間では、販売、据付、回収、処理のビジネスモデルを形成し、ユーザー企業から見ればトータルの調達コスト削減、社内での回収業務の削減が可能となる。その本社での一括契約で、各支店での業務展開により、大幅なコストダウンを提案できる。既に大手蛍光管製造・販売メーカーと提携する話がまとまっている。

現在、この近代的で密閉型の処理施設への見学者が多く、国内他地域での展開に協力要請がきている。また、今後ニーズの拡大の見込まれる中国へのプラント提供の方策を検討している。このサービス事業モデルをライセンス・技術指導の形で埼玉県とその近傍以外の地域の企業に広めて行く方針を持っている。

また、処理施設では、体にハンディーを持っている人を雇用する事で地域社会に貢献できればと思っている。

更に、施設内にリサイクルガラス使用の再生ガラスを提供したガラス工芸の工房を建設し

ており、ガラス工芸家の卵の育成にも貢献したい。

13 市場での成果の状況

親会社は、ほぼ10年前から事業をスタートし、この総合的な資源循環型の収集・運搬・処理サービス事業に育て上げて来た。当初は赤字であったが、その後、売上、利益とも拡大してきている。今回の新規事業の資金確保については、土地は県の工場用地を借地し、建物は自分で建設し、所有している。この団地特有の土地利用制限もあって建物への担保権が成立しないので公的金融機関からの融資が受けられず、地方銀行からの融資により資金調達した。

14 人材育成と研修の方向

この蛍光管リサイクルビジネスは、小売、卸業に近く、中小企業診断士を導入して、営業活動を後押しすることとしている。今後、大卒学生を採用して、営業展開する方向である。今後、そのために必要な研修も考えている。

15 総合評価

この事例は、親会社が総合的な資源循環型の収集・運搬・処理サービス企業で、その事業展開の中の産業廃棄物収集運搬事業の中での廃蛍光管の低いリサイクル率に注目して、立ち上げた関連多角化としての新サービス事業の立上げのケースである。

一般に、廃蛍光管はそのまま上記廃棄物の1つとして廃棄・処分されてきた。この蛍光管の中には、金属水銀、口金・アルミ、プラスチック、残りガラス、等が含まれており、安全で効果的・効率的なリサイクルシステムを構築して、有害な水銀の回収とその他資源の有効活用が今後の日本の環境負荷の減少と資源リサイクルのため必要である。廃蛍光管のリサイクル企業は、北海道、京浜地区を中心として全国に10数社しか存在しない状態で特に、埼玉県を含む北関東にはこのタイプの企業がおらず、地域外へ搬送してきた。

今回の事業の立上げで、地域での廃蛍光管のリサイクル事業が立ち上がるだけでなく、親会社の本業とのシナジー、本業に新たなコンピタンスを付け加えるものとなり、今回のプロセスはサービスイノベーションに向けての好事例となっている。

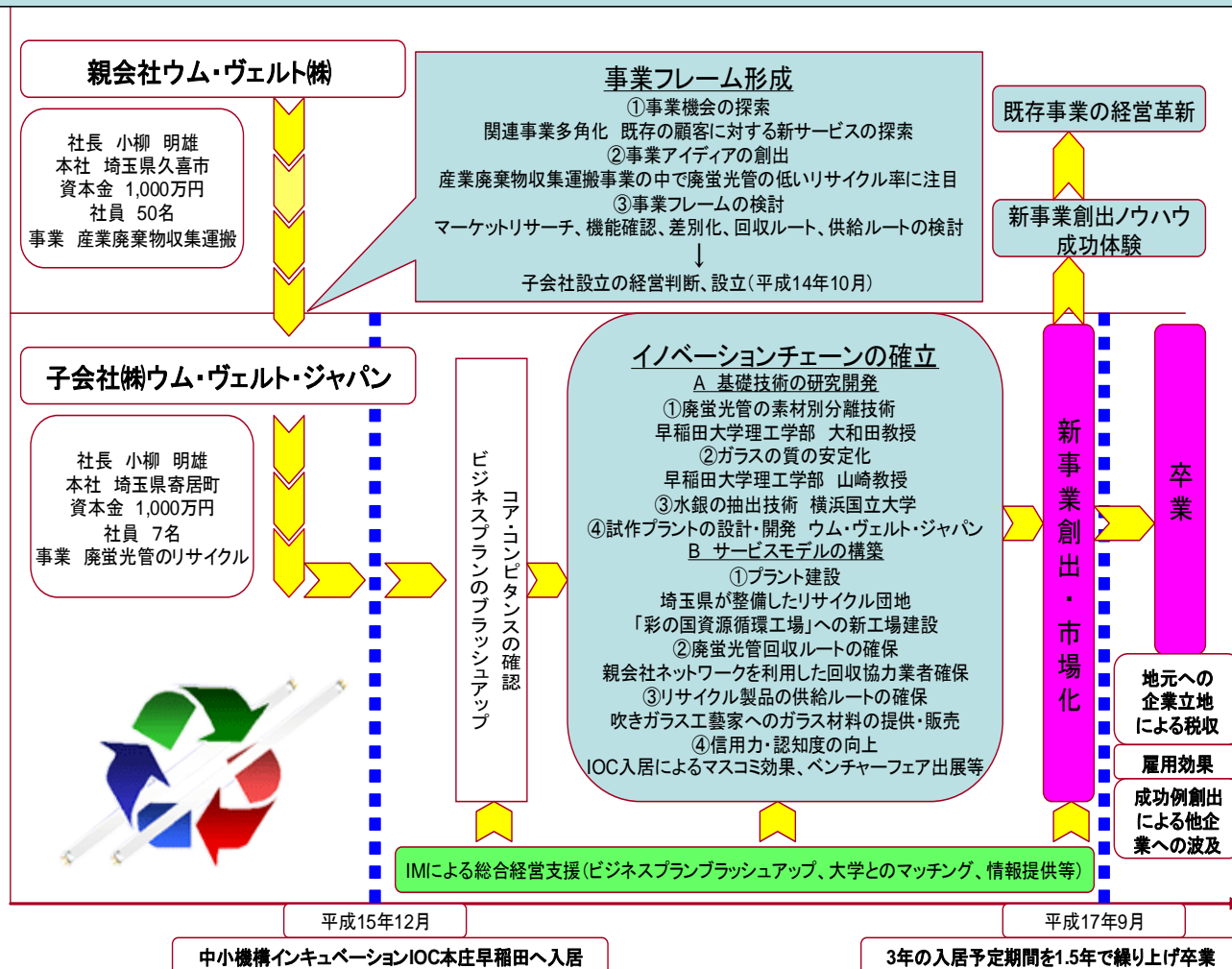
即ち、本庄早稲田のキャンパス内のインキュベーションのインキュベーションマネージャーの支援を受けつつ、廃蛍光管の安全なリサイクル処理技術開発に必要な基礎技術を開発して、これをサービス供給上の技術上のコアの優位性構築に役立てている。また、本サービスの特徴は、この技術を使った蛍光管の販売、回収、リサイクルの実施によりトータルなサービス供給上の優位性を構築するという新しいサービスモデルであり、このモデル構築に向けての準備を効果的、効率的に短時間の内に立ち上げ、2006年4月、この操業を開始している。

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で、WIN-WINな関係の構築となっている。即ち、従来廃棄物として地中に埋められていたものを安全に処理して資源化し、ユーザー企業との間では、販売、据付、回収、処理のビジ

ネスモデルを形成し、ユーザー企業から見ればトータルの調達コスト削減、社内での回収業務の削減が可能となる。

今後、プラントの安全かつ効率的な操業の中から必要なプラントオペレーション上のノウハウ・業務知識を獲得し、また、ユーザーとのリサイクル上のノウハウを蓄積出来れば、これらを全体パッケージ化して、システム全体を国内他地域、中国等の東アジア諸国への業務展開も可能となると考えられる。この分野の市場ニーズは、今後とも強まると思われ同企業グループの成長・発展が期待される。

本庄早稲田キャンパス内インキュベーション 卒業企業(株)ウム・ヴェルト・ジャパン 成長の軌跡



出所:財団法人本庄国際リサーチパーク研究推進機構(船田)作成

ケース 13 (株)タカギ

1 会社概要

会社名 株式会社タカギ
本社所在地 北九州市小倉南区石田南2丁目4番1号
資本金 2億9千8百万円
創業 昭和36年5月
代表者 高城 寿雄
従業員 男性217名 女性126名
売上高 82億円(金型部門も含む) 2005年度実績

事業内容

プラスチック家庭日用品
家庭用浄水器の開発、製造、販売

営業種目

家庭日用品・園芸用品・家庭用浄水器
特許省エネ商品・プラスチック射出成形金型
プラスチック成形加工

認証登録

ISO9001、ISO14001 本社、及び全国支店・営業所

2 会社設立の目的

皆が楽しく働ける場所を提供する

3 経営方針

年齢も、性格も、ものの考え方も、ことなつた従業員一同が、喜んで楽しく仕事ができ、その仕事を通じて生活水準の向上と、会社の発展に、ひいては社会に貢献できることを念願としています。

- (1) 会社発展の原動力は従業員ひとり、ひとりの高い人格と、すぐれた知能を親和の心で結ばれた総力である。
- (2) 進んで生産設備の充実をはかり、創意工夫による独自の高い技術をもって、その職分を達成する。
- (3) 常に新製品の研究、開発をおこたらず従業員の衆知を集め特許を取り、自社ブランドで世界の市場に普及させる。

4 経営組織

本社 機能別組織

支店 東京・大阪・福岡

営業所 札幌・仙台・新潟・北関東・東京・名古屋・大阪・広島・北九州・九州・鹿児島

関連会社 (株)高城精機製作所

5 企業成長の経過

- 1961年5月 高城寿雄の個人企業として北九州市小倉南区八幡町140番地において、プラスチック中空成型機および金型の製造を始める
- 1965年4月 朝日精機工業(株)の技術指導を受け、精密射出成形金型の製造開始
- 1966年8月 北九州市小倉南区石田に新工場完成、小倉南区八幡町より本社および工場移転
- 1973年2月 新金型工場および事務所完成
- 1977年4月 主力製品を金型より家庭日用品に切り替える
- 1978年11月 東京・大阪・福岡に営業所を開設
- 1979年11月 資本金1,000万円で(株)タカギを設立する
- 1981年7月 (株)タカギ資本金3,000万円に増資、広島営業所を開設
- 1982年9月 (株)タカギ資本金4,000万円に増資、名古屋営業所を開設
- 1985年9月 新成形工場、新倉庫完成
- 1986年12月 (株)タカギ資本金7,000万円に増資
- 1988年12月 (株)タカギ資本金1億円に増資
- 1989年1月 仙台営業所を開設
- 1989年2月 新工場増築
- 1991年8月 工場増築
- 1991年8月 (株)タカギ資本金1億5,000万円に増資
- 1992年3月 新潟営業所を開設
- 1993年3月 本社社屋増築
- 1993年11月 物流センター完成
- 1996年4月 研究・開発棟完成
- 1999年8月 (株)タカギ資本金2億4,800万円に増資
- 2002年1月 (株)タカギ資本金2億9,800万円に増資
- 2005年7月 ISO9001、ISO14001取得(本社、及び全国支店・営業所)

6 新連携の概要

ここではまず、今回のサービスイノベーションのテーマとなっている新連携事業の概要をその事例集の中から紹介しよう。

テーマ名：屋上緑化のための省エネ・低コスト型管理システムの事業化

～屋上緑化をテーマとした建設業、造園業、電子機器業のコンソーシアム～

(1) 事業計画の概要

屋上緑化は、ヒートアイランド化の抑制、CO₂の削減及び周辺住民の癒しの場を確保する観点から社会的関心の高まりとともに、新設ビルにおける建設指向が増大している。

本事業では、構築物の負担を軽くし植物に対する良好な生育環境を確保するため、適時適量の散水技術と、土壌の軽量化・流出防止及び施工の簡易化を実現するとともに、メンテナンス費用の低減を実現する「低コスト型自動緑化管理システム」を提供するもの。

このことによって、より合理的な価格で利用者に屋上緑化の快適性を楽しむことが可能になり、同時に省エネ効果に伴う経済メリットを享受することができる。

(2) 連携体の構成

① コア企業 (株) タカギ 灌水タイマーの開発・販売

- ・水分感知灌水タイマー開発
- ・散水パーツの開発・生産
- ・自動灌水システム一式の販売

② 連携企業

(株) マサキ・エンヴェック 土壌技術開発

- ・軽くて流失の少ない天然土壌への有機肥料の開発・生産

サン電子工業 (株) プリント基板開発

- ・水分感知センサー対応

湘南グリーンサービス (株) 造園・施工・宣伝

- ・植栽の選定、育成緑化
- ・造園施工、管理
- ・NHK「趣味の園芸」講師

(株) 木村植物園 造園・施工

- ・植栽の選定、育成緑化
- ・造園施工、管理

(3) 連携の特徴

手間のかからない快適緑化

室温の上昇抑制、省エネ効果

簡単施工・維持管理の容易化と低コストを実現

(4) 新事業

降雨時には散水しない自動散水技術、軽くて流出の少ない天然土壌、植栽造園ノウハウを組合せた新しいタイプの経済的な省エネ緑化システム。

(5) 市場性

首都圏を中心とした大手マンション建設業者との商談が進行中。

市場規模は5年後には、約469億円で、関東市場のみで、約5億円の売上げを見込む。

(6) 支援予定メニュー

- ① 政府系金融機関の低利融資 (商工中金) ② 事業化・市場化補助金

7 サービスモデル革新の内容

この新連携によるサービスモデル革新の内容を以下の諸点を確認しながら記述する。

(1) 新しいサービス事業のアイデアの着想

本事業のアイデアのポイントは、最近の屋上緑化に対するニーズの高まりを念頭において、コア企業であるタカギの新事業開発プロジェクトとして、いかに顧客の環境サービスニーズに合った付加価値の高い顧客の個別ニーズに応じたカスタマイズされた提供パッケージを形成し、実際に事業化していくことにあった。

このため、既に実用化している企業の土壌技術である「ルーフソイル天然土壌」と、コア企業が持つ「水分感知型の自動散水システム」をトータルで提供することによって、従来にはなかった「軽量・保水性・非土壌流出」と「無人自動化」による構築物屋上緑化システムの市場化を図るものである。また、ユーザーへの提供に当たっては、「造園技術の利用ノウハウ」の組み合わせによって、利用者の導入利便性を高めて提供するものである。

(2) サービス戦略の形成

このようなトータルな屋上緑化サービスパッケージをコア企業として自前主義で行おうとするとそのための技術開発、関連事業の拡大、準備に時間がかかるが、東京圏の市場ニーズに応じた関連事業者とのドリームチームを形成して、新連携のフレームワークで素早い事業化に向けて取組むことが適切であり、このような戦略対応を取っている。

(3) 開発の方向

① 個別サービスの業務チェーンの設計

サービス供給システムの概要は次の通りである。これらの業務をコア企業の(株)タカギを中心とした新連携の仕組みで具体化するが、これらのチームは各分野の日本の市場での優位性を持つ企業を集めた連携体であり、原料面、システム面、施工能力面、マーケティング能力面から見て、コア企業が単独で行うより、全体最適な仕組みとなっており、対応する業務ルーティーンも適切に設計されている。また、この仕組み形成と運用は、コア企業を中心とする全体会議で推進してきている。

- i (株)タカギは、その得意先であるマンションデベロッパーやハウスメーカーから受注を受け、その情報をもとに各部材メーカーに発注する。
- ii サン電子工業(株)は水分感知型灌水装置の電子基板を作成し、
- iii 土壌、肥料に関しては(株)マサキエンヴェックが担当し、
- iv 散水パーツおよび水分感知型灌水装置の生産に関しては(株)タカギが担当
- v その後、各システム関連パーツは施工業者である(株)湘南グリーンサービス又は(株)木村植物園に出荷され、(株)タカギからの指示のもと施工、管理を行う。

② サービスパッケージの設計

販売 ◇土壌価格 23,000 円/m²(工事費込) ◇センサー付タイマーを2万円
◇造園に関しては、ケースバイケース(提案見積)。

◇施工賃込み全体で 30,000 円/m²から 40,000 円/m²

セット販売の場合の売価構成見込み(1,000 千円の工事の場合)

◇灌水システム 190 千円(19%)、◇土壌 190 千円(19%)、◇植栽・造園 550 千円(55%)

◇防止システム 70 千円(7%)、

販売方針 価格競争でなく屋上と言う空間でのソフト面の提案により差別化を図る。

(講習会・見学会など)

③ サービス品質向上、生産性向上、コスト・資金効率上からの評価

- i 自動給水は、1日の散水回数・時間は任意に設定することが出来、降雨時にはセンサーの働きで水を撒かない。
- ii 泥炭の天然土壌なので土の流出がない。
- iii 天然土壌の保水、保肥性にすぐれ屋上で灌木の育成やお米の収穫もできる。
- iv 屋上緑化用の天然土壌(商品名ルーフソイル)については、すでに販売中で高い評価を得ている。

(4) 事業化の段階

①技術開発の状況

- i 水分自動感知型の灌水タイマー装置に使用する回路基板を(株)タカギとサン電子工業(株)にて設計済。また、試作機にて水分自動感知試験を(株)タカギにて実験済み。
- ii 開発スケジュール
05年10月 試作品製作
07年4月 量産開始、販売開始
モデルルーム設置(06年2月本社工場屋上、06年10月都内、08年関西の予定)

②市場・顧客の開発

- i タカギの浄水器一体型蛇口の得意先でもある、i 三井・住友・野村不動産等マンションデベロッパーの関東地区中心に、ii 戸建住宅中心のハウスメーカー、設計事務所等を中心に売り込む。既存およびその他の新規構築物(ビル等)、等での販売ターゲットを見込んでいる。その他従来考えられなかった新規市場の開拓も計画する。
- ii (株)湘南グリーンサービスによる戸建住宅への販売。
- iii マサキ・エンヴィック(株)による官公庁への販売。

③競争環境

- i 東邦レオ(株) 湿性多孔質人工土壌ピバソイル
施工時、湿潤状態で搬入されるため飛散がなく、1 m³フレコン袋入りなので撒きだしが出来施工が早い、但し、クレーンが必要となる。
- ii (株)共同カイツック 底水型スクエアターフ
底が貯水トレーになっているので万遍なく水が行き渡る利点がある。が、灌水コントロールが40万~50万と高価である。

(5) 産業化の方向

① 組織能力の形成

会社訪問をして、実際にその量産化の仕組、新製品の事業化の仕組を確認した。

コア企業であるタカギ(株)の既存品の量産化の仕組は、セル生産方式と部品の全自動組立ラインを並存させており、これらによる QCD を確保した製品供給に関する高い組織的製品供給能力を有している。また、新製品の事業化の仕組もチーム開発（営業と開発部隊の参加）による差別化された新製品開発の仕組が実行され、その組織的イノベーション能力は高いものである。

今回の新連携の組織体の形成と事業運営の仕組について見れば、コア企業のマネジメント能力を生かし、参加企業間でのオープンな情報共有と適切な利益水準、利益配分の考え方を合意し WIN-WIN の関係を構築して、参加メンバーのモチベーションを高めている。

今回事業における今後の事業拡大・新サービスの方向としては、大きく 2 点ある。

- i 工事サービスに関連して芝、植栽の追加提案、設備導入後の保守点検サービス
- ii マンション内の各家庭のベランダでの同様のサービス提供の展開

② 他地域への展開

関東圏での事業展開に加え、関西圏への事業展開を考えており、その際には地元造園・施工企業パートナーを確保することとなる。

(6) 市場での売上げ、経営上の成果（見通し）

屋上緑化市場は、04 年度で約 265 億円の市場であり、年 10 数%の伸びが期待されている。当面、関東圏の新築マンション市場をターゲットに初年度 10 棟(6,000 万円)、5 年後 70 棟(4.5 億円) を目標としている。

8 サービスモデル革新の成功要因

- (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、造園工事全体をワンセットの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。

9 サービスモデル革新の効果

- (1) 既存のサービスとの対比での供給体制側の効果
新サービスでは、自動給水で、1 日の散水回数・時間は任意に設定することが出来、降雨時にはセンサーの働きで水を撒かないので散水のコスト、生産性に差がでる。
また、土地の品質についても、泥炭の天然土壌なので土の流出がなく、天然土壌の保水、保肥性にすぐれ屋上で野菜、お米の収穫もできる。
- (2) 需要創造
既存需要からの乗換えが図られるとともに、新規需要も開拓できる。
- (3) 需要家に与える効果

- (1) で述べたようにその品質、生産性、等の面で需要家にプラスの効果を与える。
- (4) 社会、環境に与える効果

本サービスで、ヒートアイランド化の抑制、CO₂の削減及び周辺住民の癒しの場を確保する効果が高まる。

10 総合評価

本企業は、北九州市所在の創立 35 年を迎えた家庭用散水・水周り機器の製造メーカーであるが、その事業展開の状況をみると事業の選択と集中・関連多角化を持続的に行っている。

今回はその新事業開発について、最近大都市でニーズの高まっている屋上緑化サービスを、新連携事業スキームを活用して事業化しようとしている。

この屋上緑化は、ヒートアイランド化の抑制、CO₂の削減及び周辺住民の癒しの場を確保するため、屋上緑化事業への社会的関心が高まるとともに、新設・既設のビルにおける建設指向が増大しているものである。

この事業の内容は、構築物の負担を軽くし植物に対する良好な生育環境を確保するため、水分感应型のセンサー開発による適時適量の散水技術を開発し、また、土壌の軽量化・流出防止及び施工の簡易化を実現するとともにメンテナンス費用の低減を実現する「低コスト型自動緑化管理システム」を提供するものである。これにより個別の顧客のニーズに対応したカスタマイズされた屋上緑化サービスが合理的な価格で利用者に提供され、この快適性を享受することが可能になる。また、このサービスは、地球温暖化防止、省エネ効果に伴う経済メリットを享受することができる優れたものである。

このサービス供給システムでは、各業務をコア企業の(株)タカギを中心とした新連携の仕組みで具体化するが、これらチームは各分野の日本の市場での優位性を持つ企業を集めた連携体であり、原料面、システム面、施行能力面、マーケティング能力面から見て、コア企業が単独で行うより、全体最適な仕組みとなっており、対応する連携後の個別の機能別の業務ルーティーンも適切に設計して、サービス供給上の優位性を構築している。その品質、生産性、コスト面での具体的な優位性は、同業他社のサービスとの比較で証明されている。

いずれにしても、本事業は、最近の地球環境保全ニーズに対する規制の強化への対応、社会のサービス産業のイノベーションへの期待の高まりの双方にうまく応える内容となっており、今後、本企業のこれまでの主力事業での経営力を生かして、本新事業の事業化、産業化を順調に行い、この地球環境分野でのサービスモデル革新の先行モデルとなることが期待されている。

【 調 査 研 究 実 施 概 要 】

平成 18 年度 ナレッジリサーチ事業 実施概要

1. 研究テーマ

日本の中小企業のサービス経営とイノベーション

2. 研究の背景

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、最近の以下の内外の環境変化に対応して、サービス品質向上・供給価格の低下、生産性向上に向けて、サービスイノベーション、ビジネスモデルの革新が必要になってきている。

- ① 所得向上、ニーズ多様化、少子高齢化
- ② IT 技術の進化、サービス関連技術の進化
- ③ グローバリゼーションの進展
- ④ 財政制約による公的サービスの効率化と民間活用

政府・経済産業省の新経済成長戦略、産業構造審議会サービス政策部会中間報告においても、今後、サービス産業と製造業を双発の成長エンジンとして位置付け、サービス産業のイノベーションの重要性を強調し、サービス品質向上、生産性向上に向けてのサービスイノベーション、ビジネスモデル革新の必要性を示している。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。

以上のような状況を踏まえると、今後の日本の中小企業のサービス経営のあり方、これに対する支援のあり方に関して検討すべき事項は多く、本分野への研究が求められている。

3. 研究の目的

日本の中小企業が主にその役割を担うサービス供給分野において、中小企業経営の観点から、新時代のサービス供給、サービス経営のあり方について、本研究で構築するサービス供給企業の全体フレームワークをベースに、主に中小企業基盤整備機構のこれまでの産学連携、新連携、その他支援事例の中から業種別の支援事例を整理・活用して、従来からの「モノ作り」経営に加え、今後の日本の中小企業のサービス経営の課題、その経営のあり方を提示する必要がある。また、本資料は、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、また、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ことが期待される。

4. 研究対象

以下の業種別のサービス産業をベースに研究活動を行う。①②は今後の少子高齢化社会対応のニーズ拡大に対応し、③は地域中小企業の振興、④⑤は今後の企業社会のIT化、グローバル化、知識経済化ニーズへ拡大への対応、⑥は今後の地球環境、環境リサイクル等のニーズへの対応を念頭に置いている。

- ① 健康福祉関連
- ② 育児支援
- ③ 観光・集客
- ④ ビジネス支援
- ⑤ 流通・物流
- ⑥ 環境保全

また、上記①—⑤は経済産業省の分類と同一で、⑥は最近の環境保全サービスの進展状況を踏まえて追加したものである。なお、コンテンツについては、機構内で別途調査研究を実施している。

5. 研究内容

本研究においては、以下の項目立ての研究報告書を作成することとし、そのために必要な既存文献調査、先進事例企業に対するインタビュー調査をとおして先進事例のケース作成等を行った。

- (1) 問題点の所在
- (2) 日本のサービス産業の現状と課題
- (3) 業種横断的な課題と対応
- (4) 対象企業の分類法
- (5) 中小企業のサービス経営の基本と課題対応
- (6) 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
- (7) サービスイノベーションの基本（概念と経路）
- (8) 中小企業のサービス経営とイノベーションの全体フレームワークの構築
- (9) 業種グループ別の動向と中小企業の対応の方向
- (10) 先進事例による全体フレームワークの妥当性の確認と評価
- (11) 確認結果のまとめ
- (12) 提言
- (13) 参考文献

6. 研究体制（研究担当者：シニアリサーチャー 三本松進）

研究の実施に当たっては、当機構関係部署（企画部、新事業支援部、経営基盤支援部、人材支援グループ、関東支部、近畿支部）、経営支援情報センターによる検討会を設置し、研究方針、報告書とりまとめ方針等の検討を行った。また、研究内容の充実を図るため、以下の外部講師による講演会形式の研究会を開催した。

- ①第1回研究会講師：三橋敏宏氏（経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課 企画官）
- ②第2回研究会講師：高田伸朗氏（株式会社野村総合研究所 社会産業コンサルティング部 部長）
- ③第3回研究会講師：津田邦和氏（ASPインダストリ・コンソーシアム・ジャパン 常務理事）

独立行政法人
中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター

〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1(虎ノ門 37 森ビル)

電話 03-5470-1521(直通)

URL <http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/>

本書の全体または一部を、無断で複写・複製することはできません。
転載等をされる場合は、上記までお問い合わせ下さい。

中小企業と地域振興をもっとサポート



〒105-8453 東京都港区虎ノ門3-5-1 虎ノ門37森ビル

電話 (03) 5470-1521 (直通)

経営支援情報センター

<http://www.smrj.go.jp/>