

【 別 添 】

— 19 年度研究報告概要 —

平成19年度 ナレッジリサーチ事業

日本の中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新に向けて
(事業・機能・グローバルな市場の新視点から見た先進事例)

2007年10月

独立行政法人 中小企業基盤整備機構

シニアリサーチャー 三本松 進

日本の中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新に向けて

(事業・機能・グローバルな市場の新視点から見た先進事例)

—19年度研究報告概要—

一橋大学客員教授
(独)中小企業基盤整備機構
シニアリサーチャー 三本松 進

1

内容目次

1	はじめに	3
2	サービス経営の特徴とマネジメント	4
(1)	サービスの分類	4
(2)	サービス経営の特徴	5
(3)	サービス品質の向上	7
(4)	サービス生産性の向上	9
(5)	マーケティング・ブランド形成	10
(6)	顧客接点のマネジメント	11
(7)	顧客満足の向上	13
(8)	東アジア・グローバル経営への道筋	14
3	サービスモデル革新の構図	17
(1)	組織能力のあり方	17
(2)	サービスモデル革新の構図	18
(3)	全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性構築	20
4	サービスモデル革新の基準となる全体フレームワーク	23
5	先進事例におけるサービスモデル革新等の概要	27
(1)	産業・事業別分類	27
(2)	機能別分類	29
(3)	機能別サービスモデルの特徴とケース分類	30
6	基準となる全体フレームワークの判断基準の適用の仕方	34
7	結果のまとめ	35
8	提言	37

2

1 はじめに

- (1) 2007年10月、本機構は「日本の中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新の実現に向けて(事業・機能・グローバルな新視点から見た先進事例)」研究を公表。
- (2) 日本のサービス企業を取巻く環境変化は著しく、政府の2006年6月の新経済成長戦略、2007年4月の経済財政諮問会議の検討事項でもサービス産業のイノベーションと生産性向上の必要性を指摘。
- (3) 本報告は、18、19年度の研究の成果で、以下の特色を有している。
 - ① サービスを事業・機能・グローバルな市場の新視点から捉えて、包括的な全体フレームワークを形成。
 - ② ケース事例を i 事業、ii 機能、iii 国内経営に加え東アジア・グローバル経営、を代表する22事例とした。
 - ③ これらにより、本領域における先端的、体系的で包括的な数少ない報告書となっている。
- (4) これまでのサービスモデル革新は一部の優れたイノベーターが苦勞を重ねて成し遂げられる大変な事業革新プロセスであった。
- (5) 今回の報告で、中小・ベンチャー企業がサービスモデル革新を実施するに当たり、そのプロセスとこの組織経営上の課題と対応の方向を見える化したので、これを活用して、その事業リスクを可能な限り軽減し、市場での経営上の成果を上げて、新しい企業成長の方向を見出すことが期待されている。
 - ① 中長期的な市場での成功の要因
 - ② 当面の市場で成果を上げるための条件
 - ③ 生産性の向上から新産業創造へ
 - ④ 東アジア・グローバル経営への道筋

3

2 サービス経営の特徴とマネジメント

(1) サービスの分類 (主要例)

- ① 人的・施設提供サービス
人の生命の維持、知的活動の支援、自由な移動、五感の満足、等の制約条件下にある人間の能力の拡大支援に関するサービス
 - i 人的サービス 個人教育 理・美容 介護・家事支援サービス クリーニング 等
 - ii 施設提供サービス ホテル 旅館 病院 テーマパーク 等
- ② 事業所支援サービス
企業の下記業務体系の一部から全部の範囲内で、企業等からの高度の専門技能に基づく提案により、能力支援業務代替、等を行うサービス
 - i 本社機能(総務、企画、人事、経理・財務・会計、教育・研修・福利厚生、法務、ITサービス等)
 - ii 製品供給機能(部品調達、生産、販売・マーケティング、流通、サービス、等)
 - iii 新製品開発機能(研究、開発、製品デザイン、試作・金型製造、等)
- ③ ITインフラ・システム財供給・プラットフォームサービス
この領域内のサービスには多様な形態があるが、IT、ソフトウェア等にサービス内容が保存され、時間、空間の制約を離れて、対人、対組織の個客別に多様なサービス提供が可能となる。
最近のIT技術の進化により、「WEB2.0」的な顧客参加型のサービス提供が進展している。
 - i ITインフラ 情報通信、携帯、インターネット 等
 - ii システム財供給 ソフトウェア開発、映画・DVD・アニメ製作、情報処理、等
 - iii ITプラットフォーム 携帯、ASPサービス等、優位性のあるビジネスプロセスをベースにプラットフォーム形成し、顧客はこれを使ってサービスを受ける。
- ④ 物販販売サービス
主として製品供給企業の卸売り、小売、飲食店、等製品の在庫管理、消費者への製品販売を代行するサービス

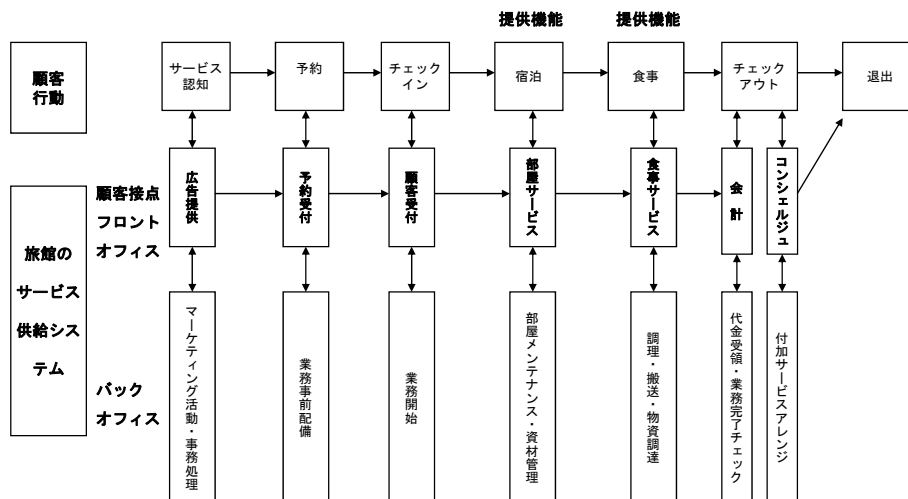
4

(2) サービス経営の特徴

- ① サービスには、次の特性がある。
 - i 同時性（生産と消費が同時に起きる。）
 - ii 消滅性（在庫が効かない。）
 - iii 無形性（見えない。）
 - iv 変動性（品質の変動。）
 - v 顧客との協働生産性（顧客の注文に応じ供給。）
- ② サービスは、上記の特性により、顧客の不満・課題に対して、顧客のアプローチ可能な場所・時間で、1回毎注文に応じて、ホスピタリティーに溢れたソリューションとしてのサービス供給を行い、顧客の満足・顧客ロイヤリティを獲得。
- ③ サービス供給の基本
 - i サービスは、サービスモデルをベースとした供給システムを通じて、提供機能の連鎖の体系で供給。
（例示：旅館の予約、受付、宿泊、食事、等 参考参照）
 - ii サービス供給システムは、顧客への提供機能の連鎖の体系を各種源泉(人、物、場所、設備、技術、ITシステム等)を組み合わせて構造化したもので、提供機能毎に、フロントオフィス、バックオフィス、等に分けてその業務プロセスを詳細に体系化する。
 - iii 企業はこれを組織・仕組・業務の体系で経営管理し、機能チェーン(機能単位での業務ルーティーンの束の連鎖)、各個人の業務ルーティーンの体系で、サービス供給する。
- ④ サービス供給の優位性形成に向け、生産性向上等の全社的課題解決のための機能チェーンの最適化に向けた仕組形成を通じ、フロントオフィスでは顧客接点での顧客の満足・感動の確保、バックオフィスではプロセスの効率化・自動化が追求される。

5

参考「サービス供給システム」における「機能連鎖」のイメージ：笹屋ホテル(ケース7)から着想



6

(3) サービス品質の向上

① サービス品質の態様

サービス品質を、その評価の容易な順に、以下の3区分で整理。

- i 探索可能品質（物のように事前に品質評価可能な品質）
- ii 経験品質（外食、ホテルサービス等、サービスの消費過程で評価可能な品質）
- iii 信用品質（医療サービス、等目に見えない品質が大事でサービス提供者を信用するしかない品質）

② 顧客の選択

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

③ サービス品質の形成要因

このサービス供給の現場におけるサービス品質の形成は大きく以下の2点に依存する。

- i 経営者の経営理念、現場への権限委譲、現場と経営者の情報共有に支えられた部門間連携の取れた全体最適な仕組み、これを受けたサービス提供者の業務のルーティーンのあり方
- ii サービス提供者自身の知識、能力、現場へのロイヤリティ、モチベーションの高さ

④ 顧客のサービス供給への参加促進

7

⑤ サービス品質と顧客満足・感動の関係

顧客の満足・感動は、そのサービス提供内容が顧客のニーズに合致して提供価格、納期、調達コスト、等を同一とすれば、以下のような顧客の購入予定のサービス商品の品質に対する事前期待と購入時の実績評価との相関関係となろう。

- i 実績評価 > 事前期待 これにより顧客満足・感動
 自分: リピート客化
 対第三者: 自分の口コミにより、本サービス購入をアドバイス
- ii 実績評価 = 事前期待 これによりそこその評価
 自分: 競合サービス無ければ継続
 対第三者: 何もしない
- iii 実績評価 < 事前期待 これにより失望
 自分: 次回の顧客にならない
 対第三者: 自分の口コミにより、本サービス不購入をアドバイス

8

(4) サービス生産性の向上 (既存サービスをベース)

① 生産性向上の要素

サービスの生産性向上は、以下の3要素で達成。

- i サービスの需要と労働供給・役務供給によるサービス供給の調整による稼働率の向上
- ii より少ない経営資源の投入 (インプット) でより大きな付加価値(アウトプット)を達成するための単位サービス当りの生産性の向上による部分
- iii ITによるサービス生産性の向上

② 生産性向上の方策

i 稼働率の向上のための方策

a サービス需要調整のための

補完的なサービスの提供 (スキー場の夏場メニュー等)
需要の平準化 (旅館の平日対策、病院の予約制等)

b サービス供給調整のための人的投入量の調整、物的投入量の調整

ii 単位サービス当りの生産性の向上のための方策

- a アウトプットの増加のためのフロントオフィスでの顧客満足向上、高付加価値サービスの提供、等
- b インプット減少のためのバックオフィスの業務の機械化・自動化、業務のマニュアル化、セルフサービス化、等

iii ITによるサービス生産性の向上

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

9

(5) マーケティング、ブランド形成

① マーケティング

i サービスは、a 企業、b スタッフ、c 顧客、のトライアングルな関係で提供

ii サービスマーケティングの基本要素

a 製品、b 価格、c 販売促進、d 場所、に加え、e 提供プロセス(スタッフと顧客)、f 人(顧客)が重要

② ブランド形成

i ブランドの効果

消費者の商品へのロイヤリティ効果、価格プレミアム効果、プロモーションの容易化、ライセンス供与・フランチャイズ拡大の機会の獲得、等の効果がある。

ii ブランドの機能

保証機能、差別化機能、想起機能 (ブランド再生とブランド想起)

iii サービスブランドの重要性

サービス供給の無形性は、消費者の意思決定に知覚リスクを与える。

消費者は有形な証拠(設備、従業員の態度、施設の外観)、価格、評判から間接的に事前評価する。

企業はこのためのリスクレベルを低減させるため、サービスブランド形成、広告、等を推進。

10

(6) 顧客接点のマネジメント

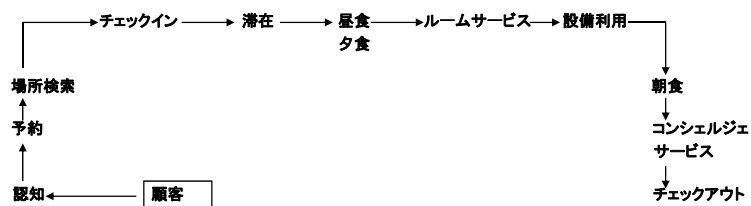
人的・施設提供サービスを中心に、サービスの認知、予約、受付、チェックイン、滞在、食事、施設内の活動、チェックアウトと、フロントオフィスの顧客接点が連鎖する。この顧客接点のマネジメントについて、以下の3点が重要である。

① 顧客接点のプロセスにおける付加価値形成の選択

サービスモデル革新において、その提供コンセプト・機能、モデル形成上の選択により、これら顧客接点上の付加価値形成のあり方を選択。

- a 機能削除によるコンパクトな機能提供と低価格サービス (ビジネスホテル)
- b 範囲の経済を生かした各接点での付加価値サービス提供 (ラグジュアリーホテル)

ホテルでの顧客接点のプロセス(例示)



11

② 「真実の瞬間」のマネジメント

サービス提供者が、これら顧客接点での提供サービスで、顧客の深い満足・感動を獲得するには、顧客の人間の側面とサービス購入者という側面の両方に配慮し、顧客に対し、各接点・各瞬間毎に、自社を代表した役割をしっかりと演じる必要がある。

③ 経験価値のマネジメント

- i 21世紀のサービス産業の発展にとって重要なコンセプトとしての「経験経済」。パイン・ギルモア(2000)は、経済価値の発展のレベルを「コモディティー(資源)」、「商品」、「サービス」、「経験」、「変身」とし、これら「経験価値」の創出を提唱。

- ii 「サービス」: 便益を需要の源泉。

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

「変身」: 個人の能力の状態の上位シフトを需要の源泉。
教育、研修、コンサルティングサービス、等で見ることが可能で、カスタマイズされた持続的な体験により、個人に対し長期的に影響を及ぼす。

- iii サービスの進化過程が高度化するにつれて、対価としての価格が高くなり、これら価値を実現できる企業の差別化した優位性が高まる。

iv 経験価値のマネジメントの事例

ディズニーランドでの経験、石川県の加賀屋での経験、アルビレックス新潟の顧客経験、リッツ・カールトンホテルでの経験、等が有名である。

12

(7) 顧客満足の上向

- ① 顧客満足向上と売上増の関係
米国での民間企業の調査によれば、顧客満足向上と売上増、企業価値増大の間には正の関係が見られる。顧客のタイプは i 推奨者、ii 無関心者、iii 刺客、の3種類に分類され、推奨者を増やし、刺客を作らないことが顧客満足向上のために不可欠の課題である。
- ② 顧客接点のプロセスの改善
 - i サービス業
サービスの客観的な提供品質とサービス提供時における顧客接点のプロセスにおける顧客の主観的な経験での満足度の上向に努める必要がある。
 - ii 製造業
主にその製品の魅力と製品の持続的な品質維持が担保される必要があるが、追加的に、その販売・セールスのあり方とアフターサービスの姿勢が重要である。
また、品質に裏打ちされたマーケティングとブランド形成が必要。
 - iii 小売サービス業
どの消費者も立地、品揃え、価格、購入時の経験の4点を評価するが、最近では購入時の経験・買いやすさ(店内の雰囲気、接客、店舗ルール)を重視してきている。
- ③ 顧客の期待値の継続的な上昇への対応
- ④ 顧客満足・感動のマネジメント
的確な情報収集とトップ主導の組織的インフラ整備、社内の対応する商品開発、供給システム、店舗開発、等への対応が不可欠

13

(8) 東アジア・グローバル経営への道筋

① 東アジア・グローバル経営

- i 輸出等の市場獲得活動の空間的広がりを、自国を含む主に東アジア地域、更にはグローバルに展開した状態で、
- ii その多角化した供給品目の中から選択して事業展開し、
- iii 機能連鎖の空間的配置(サービス開発、調達、販売、物流、等)の内部(子会社)分担・外部委託・連携について、自国(日本)を含む東アジア地域内、グローバルな各国展開し、
- iv ダイナミックな競争力を確保して、
- v 自国、東アジア市場、更にはグローバルに経営上の成果を達成する経営である。

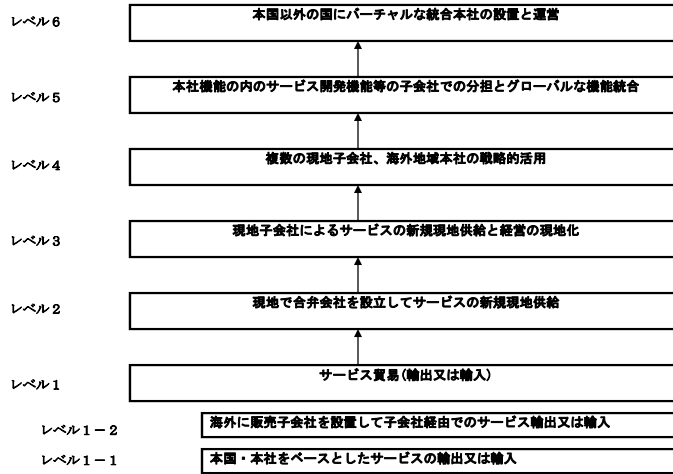
② 経営の東アジア化・グローバル化

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

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

14

③ 本社と海外子会社の組織能力連携のレベル



15

④ 先進事例で見る東アジア・グローバル経営に向けての発展のレベル

企業名	業種	東アジア・グローバル経営のポイント
1 ㈱グローバル・パッセンジャー (No9)	インド IT 人材派遣・アオフショアサービス	対日専門インド IT 企業との企業連携 (サービス輸入)
2 スターウェイ㈱(No18)	ゴミゼロ梱包材での統合物流管理システム	梱包材について中国合弁企業との生産工程間分業 (サービス輸入・中国合弁企業)
3 ㈱メディアラボ(No10)	医療用ソフトウェア開発	ベトナムでのソフトウェアのオフショア開発 (サービス輸入・ベトナム子会社)
4 ㈱オーテック(No13)	東アジア物作り支援サービス	大阪本社で設計・連携する東アジア企業が生産 (中国子会社、韓国子会社が営業窓口)
5 キュービーネット㈱(No5)	高速ヘアカットチェーン	フランチャイズチェーンの東アジア展開 (シンガポール地域統括会社、タイ合弁、香港子会社)
6 ㈱三技協(No12)	最適化サービス (衛星、モバイル、IT)	グローバルエンジニアリングサービス (中国子会社、ロンドン・米国支店)
7 GDE㈱(No20)	グローバルコンテンツ企画制作販売企業	事業持株会社によるアニメのグローバル垂直統合的モデル (ロス・ロンドン支社、フランス関連企業、韓国子会社)
8 ㈱公文教育研究会(No6)	グローバルな教育サービス企業	フランチャイズチェーンのグローバル展開 (5地域本社、世界45カ国・地域へのチェーン展開)

16

3 サービスモデル革新の構図

(1) 組織能力のあり方

- ① 企業の経営資源は、コリス・モンゴメリー(2004)によればストックの有形資産及び無形資産と組織のケイパビリティ(能力)の3つに区分。
- ② この組織能力は無形能力であり、その意義、競争優位との関係で次の3点が重要である。
 - i 組織の能力とは、組織がそのプロセスを利用してインプットをアウトプットに変換するための有形資産と無形資産の組み合わせ方、即ち組織ルーティーンである。

企業の持つ固有の技術知識等と組み合わせることにより、製品の有効性・差別化、企業活動の効率性を向上させうるもの。
 - ii うまく磨き上げられた組織能力(最適化された組織ルーティーン)は競争優位の源泉。
 - iii これは、物の製品供給のみならず、サービスの供給についても、また、これらの新製品開発、マーケティング等のどの種の企業活動でも追求できるもの。
- ③ 最近の東大藤本隆宏教授の見解
 - i 「創造された設計情報を転写する媒体が有形ならば、製造業、無形ならばサービス業である。広義のもの造りの組織能力とは、業種に応じた歴史に根差した企業固有の業務ルーティーンである」と説明。
 - ii この能力・業務ルーティーンは顧客からのプル型で、顧客満足最大に向けたものである必要がある。
 - iii 最近のサービス業における知的資産経営の本質は、顧客志向の経営戦略によりこの無形資産と無形能力の統合的な活用を念頭に置いている。

17

(2) サービスモデル革新の構図

経営者がリーダーシップを持って、新サービスをこの5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して事業性の高いものに練り上げる。これを直面する事業環境下で、柔軟に進捗管理することが中長期的な市場成功の要因。

- ① 着想から新機能形成、経営理念形成
着想から新機能形成、経営理念形成が新ビジネスモデルのコアの要素で、その例示を示す。
 - i 機能の組合せ・創造 (例示)
「ベッドサイドでの統合プラットフォームによる24時間の医療・看護情報入手(顧客接点がIT)」(ケース2 ヴァイタス)
 - ii 機能削除・コアサービスへ特化 (例示)
「理美容サービスでの機能削除と時間サービスの導入(限定された顧客満足と業務の効率化)」(ケース5 キュービーネット)
 - iii 業務改革と連動した業務プロセス革新 (例示)
「旅館サービスでのIT利用の経営改革(顧客満足と業務の効率化の両立)」(ケース7 笹屋ホテル)
- ② 新サービスモデル形成
以下の2つ目的を達成する新サービスモデルを形成
A 新機能をベースとした差別化した仕組
上記新機能を反映するコアの差別化した新サービスモデル形成
B 収益性確保のメカニズムの導入
追加的に業種、新モデルの態様に応じ以下の5つの収益確保のメカニズムのどれかを導入する。
 - i 規模の経済 : フランチャイズチェーン、大量仕入れ、固定費の低下
 - ii 範囲の経済 : ホテル等の顧客接点における付加価値サービス(宴会、商業施設)
 - iii スピードの経済 : 短納期、短い処理時間、迅速な新サービス形成
 - iv 集中化と外部化の経済 : 業務の選択と集中、優秀なアウトソース企業の活用
 - v 囲い込みの経済 : ブランド等による顧客の囲い込み、等

18

③ 新サービス開発

新サービス開発(高速へアカットチェーン、旅館のIT活用経営改革、等)に当たっては、以下の内容、手順により、機能チェーンの全体最適に向けた供給システム、対応する組織・仕組・業務の体系を設計して、サービス供給上の優位性を形成。

A 内容

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

B 手順

上記Aの i、ii の実現に向けて、

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

④ 開業

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

- i 適正な価格、ii 適正な品質、iii 短納期又は 短い業務処理時間

⑤ 安定成長に向けての取組

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

19

(3)全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性構築

① サービスモデル革新での全体最適性

サービスモデル革新の事例(高速へアカットチェーン、旅館のIT利用の業務プロセス革新、等)における新サービス開発に当たっては、以下の内容、手順により、全体最適に向けた供給システム、対応する組織・仕組・業務の体系を設計する。

A 内容

- i 新サービスモデルをベースとした提供機能の連鎖の体系を供給システム上で構造化。これら構造化された機能チェーンの体系に対応する組織体制・個別業務プロセスに落とし込む。
- ii 同時に自社内全部門又は複数主体(企業連携、フランチャイズチェーン、等)にまたがる以下の課題解決への経営管理対応を行う。
 - a マーケティングマネジメント、 b 顧客接点のマネジメント、 c サービス品質マネジメント
 - d サービスの生産性向上マネジメント、 e サービスブランドマネジメント、 f コスト、資金のマネジメント

B 手順

具体的には、上記 A の i、ii の実現に向けて、

- i 業務分析を行い、現状の各業務体系を、新モデルに対応し、例えばフロントオフィスでの顧客満足向上(又は限定満足)、バックオフィスでの効率化・自動化に向けて、再構築・再設計して、
- ii IT技術の持つ以下の機能を活用して
 - a ネットワーク下での時間・空間をまたいだ主体間の情報共有機能、
 - b 複数業務をリアルタイム・同期・並列処理する機能、
 - c データ蓄積を生かしたナレッジマネジメント機能
- iii 顧客情報を共有して組織の壁を串刺しにした全体最適に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、業務ルーティーンの体系を形成する。必要に応じ、新しい機器の設計・導入を行う。
- iv これらにより、顧客満足・感動確保に向けたサービス供給上の優位性構築が行われる。

② 2つの方向

これは以下のようにA 企業内とB 組織間連携、と異なる関係を示す。

20

A 企業内（社内資源活用の最適化）

- i 企業内で、顧客情報共有をベースに、品質、生産性等の全部門にまたがる各種課題解決のため、機能チェーンの全体最適に向けた機能間連携のための仕組み、対応する業務ルーティーン形成
- ii 例えば、業務改革と連動した業務プロセス革新のケースで、フロントオフィスでの顧客満足、バックオフィスでの効率化、自動化に向けて、仕分けした各業務について、顧客の流れとデータ・業務の流れの見える化・同期化、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理のための仕組みを形成

例： 笹屋ホテル（ケース7）

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

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

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

21

B 組織間連携（外部資源活用の最適化）

連携する組織体で、コアの企業は、顧客情報共有をベースに、以下の対応が必要。

- i 自社で統合上の知識を保持しつつ、以下の外部資源活用の利益を確保
 - a 規模の経済・フランチャイズ、b 提供機能の補完的な形成、等
- ii 連携体としての品質、生産性等の共通課題解決のため、連携する機能チェーンの最適化に向けた仕組み・ルーティーン形成が必要。（企業内と共通）
- iii 連携には垂直・水平連携があり、連携成功のための主体間の条件は補完性・適合性・コミットメント。

例： やさしい手（ケース3）

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

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

その他例： a： ㈱サンフォーレ 地域共生のシニアホーム付きケアシステム（ケース4）

b： スターウエイ㈱ 新型通箱によるASP活用のリユース型物流支援（ケース18）

22

4 サービスモデル革新の基準となる全体フレームワーク

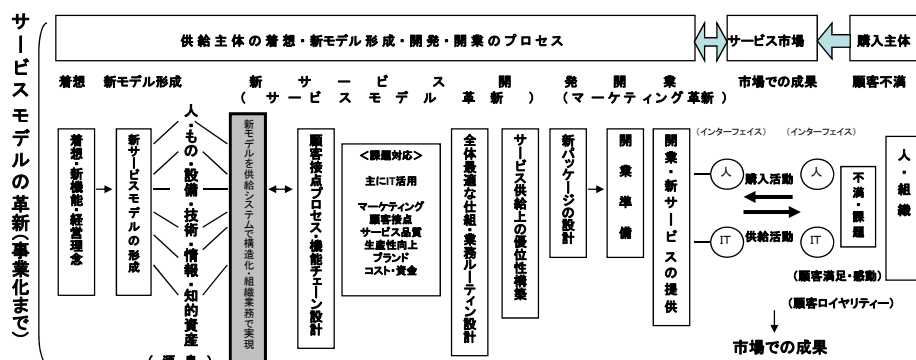
(1) 状況設定

- ① 最近の需給面、経済のグローバル化の動向、規制緩和、等の環境変化に応じて、顧客のサービス需要に対する価値観、ニーズ、解決すべき課題の内容、その選考基準、等が変化。
- ② 供給者側において、その業種実態に応じ、従来型の価値観、供給姿勢のままで、供給システムの硬直化が見られ、供給者サイドの多くでこの認識ギャップが発生。
- ③ 顧客は、既存サービスに対する不満を持ち、これへの需要減、ひいては市場での経営上の成果の悪化が見られる。
- ④ この認識ギャップ、需給ギャップが、イノベーター・既存サービス企業のサービスモデル革新の機会。

(2) 2つの対応の方向と安定成長に向けた取組の想定

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

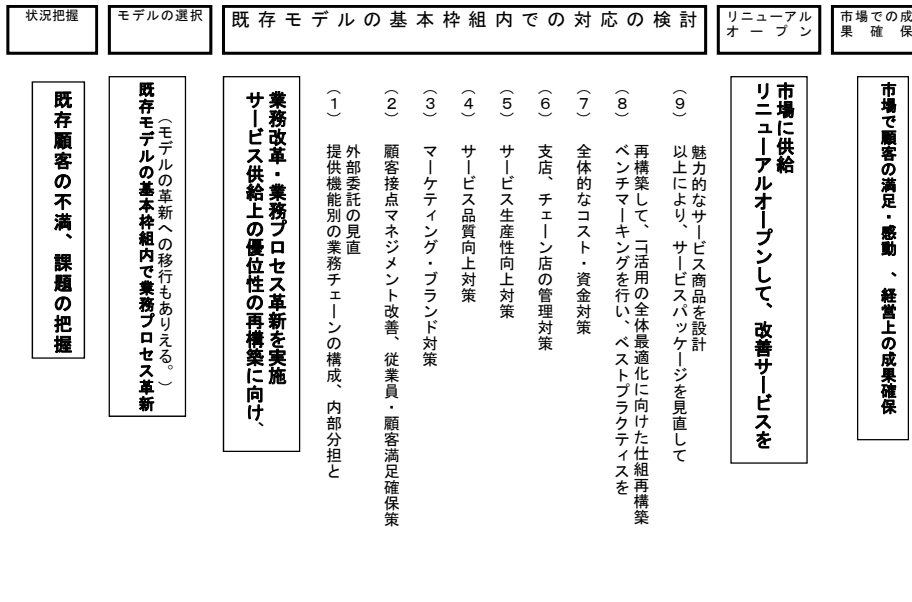
A イノベーターによる提供機能革新のケース



産業化の方向

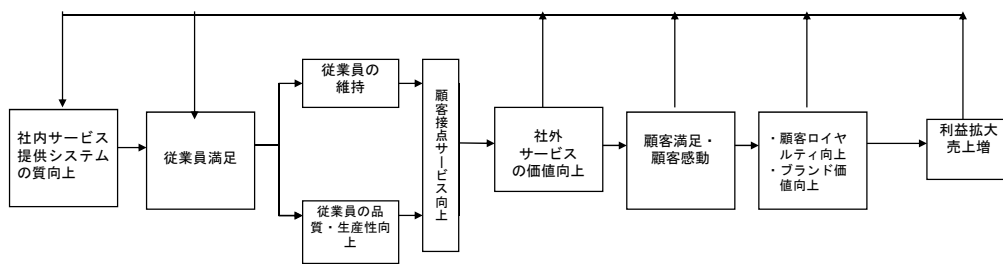
- 1 組織能力形成 組織経営 → 組織的サービス供給能力の向上、組織的サービスイノベーション能力構築
- 2 供給の空間的広がり 国内特定地域 → 国内広域ネットワーク化 → グローバル展開 (経営方式のイノベーション)
- 3 サービス内容 現状のサービス内容 → サービスのバージョンアップ(改善) → (関連分野へのサービス・事業の拡大、新サービスの検討)
- 4 組織経営体制 現状の組織経営 → 組織経営改革、人材育成が必要となる。

B 既存サービス企業の既存モデルの基本枠組内で業務プロセス革新のケース



25

C 安定成長に向けた従業員満足、顧客満足、市場成果のフレーム



注：ハーバード・ビジネス・レビューのサービス・プロフィット・チェーンのフレーム（ダイヤモンド社、1994年7月）を三本松進が本研究内容に応じて補正したもの

26

5 先進事例におけるサービスモデル革新等の概要

(1) 産業・事業別分類

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 ㈱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
ケース2 ヴァイタス㈱	ヘルスケア・ポータル・サービス
ケース3 やさしい手㈱	介護事業、家事・育児支援サービス
ケース4 ㈱サンフォーレ	シニアホーム付きケアシステムの運営・管理
ケース5 キュービーネット㈱	高速ヘアカットチェーン
ケース6 ㈱公文教育研究会	グローバルな教育サービス
ケース7 笹屋ホテル㈱	ITによる中規模旅館のサービス経営改革

B 先進的ビジネス支援、流通・物流、コンテンツサービス経営の事例

ケース8 営業創造㈱	IT新規営業開拓の人材派遣、BSCの経営支援サービス
ケース9 ㈱グローバル・パッセンジャー	インドIT人材派遣・オフショア支援サービス
ケース10 ㈱メディアラボ	医療用ソフトウェア開発 ベトナムでのオフショア開発
ケース11 コンサルソーシング㈱	職場へのかんばん方式の移植サービス
ケース12 ㈱三技協	オプティマイゼーションサービス（衛星、モバイル、IT）
ケース13 オーテック㈱	超高速試作サービス
ケース14 ビジネスオンライン㈱	商工会での記帳サービスをASPで全国展開
ケース15 インフォーマット㈱	食品の電子商取引とASPでの事務処理サービス
ケース16 ㈱ドリコム	法人向けビジネスソリューションと個人向けウェブサービス
ケース17 ㈱フレスタ	地域での直営食品スーパーチェーン
ケース18 ㈱スターウェイ	ゴミゼロ梱包材による統合物流管理システム

27

ケース19 イー・トラック㈱	自動配車・配送最適化サービス
ケース20 GDH㈱	グローバルコンテンツ企画制作企業

C 先進的環境サービス経営の事例

ケース21 ㈱ウム・ヴェルト・ジャパン	廃蛍光管リサイクル事業
ケース22 ㈱タカギ	屋上緑化管理システムの事業化

28

(2)機能別分類 (22社)

1. 人的・施設提供サービス (5社)

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

2. 事業所支援サービス (10社)

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

3. ITインフラ・システム財供給・プラットフォームサービス (6社)

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

4. 物財販売サービス (1社)

- 小売サービス (1社) (株)フレスタ (No17)

29

(3)機能別サービスモデルの特徴とケース分類

① 人的・施設提供サービス

- サービス特性の同時性、消滅性、無形性、変動性、顧客との協働生産性が典型的に現れる業種である。
- 利用者は、特定の施設・時間・複数の顧客接点(人)から提供されるサービス供給システムから、調達して、満足を得る。
- 供給サイド上の問題は、一般に、顧客の需給管理、顧客の流れとデータ・オーダー・業務処理の流れの非同期性、顧客接点での顧客満足向上、等。

iv ケース事例の整理 (計5社)

a 人的サービス3社

主にサービス提供者と顧客の接点での満足が重要で、「供給主体の仕組上」で機能チェーンの全体最適化による優位性を形成。

- No3 やさしい手 (主に訪問介護チェーン)
- No5 キュービーネット (高速ヘアカットチェーン)
- No6 公文教育研究会 (グローバル教育サービス)

b 施設提供サービス2社

提供施設での複数の顧客接点での顧客満足が重要で、「供給主体の仕組上」で機能チェーンの全体最適化による優位性を形成。

- No4 サンフォーレ (シニアホーム付きケアシステムチェーン)
- No7 笹屋ホテル (長野の中規模旅館)

30

② 事業所支援サービス

- i 通常、顧客の事業者に対し、ワンストップの顧客接点で、注文に応じてカスタマイズしたソリューションとしてのアウトソーシング的なサービスパッケージ供給。
- ii 供給サイドは多様な形態を取るが、サービス内容を作りあげる場所は、顧客と同一空間・時間であるという制約を免れる。
- iii 業種に応じ、「供給主体の仕組上」が「提供サービスの内容上」で機能チェーンの全体最適化による優位性を形成。
- iv ケース事例の整理(計10社)
 - a コンサルティングサービス 2社 (No1メディヴァ、No11コンサルソーシング) 提供サービス内容上
 - b 人の使用権提供サービス(人材派遣)2社 (No8営業創造、No9グローバル・パッセンジャー) 供給主体の仕組上
 - c 物流支援サービス2社 (No18スターウエイ、No19イー・トラック) 提供サービス内容上
 - d 多様なサービス4社
 - No12 三技協 (通信・ITエンジニアリング) 供給主体の仕組上
 - No13 オーテック (物作り支援サービス) 供給主体の仕組上
 - No21 ウム・ヴェルト・ジャパン(資源リサイクル) 提供サービス内容上
 - No22 タカギ (屋上緑化サービス) 供給主体の仕組上

31

③ ITインフラ・システム財供給・プラットフォームサービス

- i システム財供給であるコンテンツの作成、システム構築のプロセスは知的資産のもの作りプロセスで、顧客との同一空間・時間の制約を離れる。
その作成段階の顧客接点はワンストップで、ソリューションとしてのサービス供給を行う。
- ii IT利用のプラットフォームサービス形態でコンテンツ・システムを提供する場合には、顧客は端末さえあれば24時間、どこでも利用可能。
- iii サービスの「供給主体の仕組上」が「提供サービスの内容上」で機能チェーンの全体最適化により優位性を構築。
- iv ケース事例の整理 (計6社)
 - a システム財供給サービス 2社
 - No10 メディアラボ (ソフト開発) 供給主体の仕組上
 - No20 GDH (コンテンツ制作) 供給主体の仕組上
 - b ITプラットフォーム・コンテンツ提供 4社
 - No2 ヴァイタス (医療ポータル) 供給主体の仕組上
 - No14 ビジネスオンライン (ASP 記帳サービス) 提供サービス内容上
 - No15 インフォマート (ASP食品電子取引) 提供サービス内容上
 - No16 ドリコム (ブログの提供サービス) 供給主体の仕組上

32

④ 物財販売サービス(卸・小売・飲食サービス)

i 主として製品供給企業の製品の在庫管理、消費者への製品販売の代行サービス。

ii 小売・飲食サービスでは、どの消費者も、以下の4点を評価。
a 立地、b 品揃え、c 価格、d 購入時の経験

最近では以下の3点の購入時の複数の顧客接点での経験・満足、買いやすさを重視。

a 店内の雰囲気、b 顧客サービスのレベル、c 店舗ルール

iii 小売サービスでは、その供給形態に応じ、ダイヤモンドチェーンモデルをベースに、特定地点での複数の顧客接点に関連して、「供給主体の仕組上」で機能チェーンの全体最適化により優位性を構築。

iv ケース事例の整理(1社)

小売サービス (No17フレスタ) 供給主体の仕組上

33

6 基準となる全体フレームワークの判断基準の適用の考え方

① 今回、先進的な事例として、i 事業分類として7業種、ii 機能別分類の4大分類、iii 国内市場に加えグローバルな市場の分類の3項目の代表性を満たす22ケースを選定。

② サービス供給において特定の空間で機能の連鎖が見られて一番制約条件の厳しい「人的・施設提供サービス」をベースに、基準となる全体フレームの各要素の概念化、サービス供給上の優位性形成、等のフレーム内容構築を行い、関係の先進事例の5ケースでその妥当性を確認。

③ その他のサービスモデルは、業種・機能モデル毎にサービスモデルが異なっているため、その他のケースでは、各ケース毎に、そのサービスモデルを可能な限り記述。

④ 他方、22ケースにおけるサービス供給企業のサービス供給に共通する特徴は、以下の通りと確認。

- i 単独供給か企業連携による供給かを選択し、
- ii 業態に応じ、サービスの「供給主体の仕組上」、又は(及び)「提供するサービス内容上」において、
- iii 機能(業務ルーティーンの本)の連鎖が見られ、
- iv この連鎖によりサービス提供し、
- v 顧客の満足・感動を得ている。

⑤ このため、基準となる全体フレーム上の優位性構築に向けての判断基準を、機能モデル別に援用して、残りの17事例について、i 着想、ii 新サービスモデル、iii 新サービス開発、iv 開業、等を確認して、そのモデルの優位性、有効性を確認した。

34

7 結果のまとめ

今回の報告において、全体フレームワーク構築、先進事例の22ケースの策定、等で得られた主な結果以下の通り。

- (1) 22の多様なサービスモデルにおいて、各サービスモデルに共通する以下のサービス供給における優位性形成上の特徴を明らかに出来た。サービス固有のものとして「提供するサービス内容上」での機能の連鎖を確認。
 - i 単独供給か企業連携による供給かを選択し、
 - ii 提供機能に応じ、サービスの「供給主体の仕組上」、又は(及び)「提供するサービス内容上」において、
 - iii 機能(業務ルーティーン)の連鎖が見られ、
 - iv この連鎖の最適化に向けた仕組を構築し、供給上の優位性を形成してサービス提供し、
 - v 顧客の満足・感動を得ている。
- (2) 中長期的な市場での成功の要因
サービスモデル革新では、経営者がリーダーシップを持って、新サービスを i 着想から新機能形成、経営理念形成、
ii 新サービスモデル形成、 iii 新サービス開発、 iv 開業、 v 安定成長に向けての取組、の5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して
事業性の高いものに繰り上げる。これを直面する事業環境下で、柔軟に進捗管理すること。
- (3) 特に、当面の市場で経営上の成果を上げるための条件
サービス供給で、部分最適モデルから、全体最適モデルへの転換を図り、顧客の満足・感動を得て、市場での経営上の成果を上げるための条件は、以下の通り。
 - i 供給サイドの経営管理上の条件
顧客情報を共有し、全部門にまたがる生産性向上、品質向上、マーケティング、ブランド、等の課題解決のための全体最適に向けた仕組の構築とそれに対応した現場の業務ルーティーン形成と運用を行うことである。
この仕組の持続可能な条件は、各参加者間でWIN-WINな関係の構築、運用である。
 - ii 需要サイドの顧客側の条件
顧客が提供されたサービスに対して満足・感動を示し、顧客がこのサービスを継続購入し、第三者への口コミ勧奨を図ること。
このための企業側の顧客接点のマネジメントが不可欠。

35

(4) 生産性向上から新産業創造へ

- ① 既存サービスでの生産性向上策は、通常、業務の稼働率向上、単位サービス当りの生産性向上、IT化、等の個別対応。
 - ② サービスモデル革新は、新サービス開発で、以下の組織・仕組・業務レベルでの革新のプロセスで、生産性向上はその結果。
これに規模の経済(チェーン展開、等)が加われば、時間産業(高速ヘアカット)、回転寿司、ネットビジネス、等のような
新産業創造も期待できる。
 - i サービスモデル革新に向けて業務分析・業務プロセス革新をまず行って、
 - ii 提供機能・業務の連鎖において、顧客情報を共有し全体最適に向けた仕組を構築して、
 - iii 以下の2点の両立を果たす。
 - a 新モデルに対応して、フロントオフィスでの適切な付加価値形成とバックオフィスでのプロセスの効率化・自動化
 - b 顧客の満足(限定満足)の確保
- ## (5) 東アジア・グローバル経営への道筋
- i 今後、日本の中小・ベンチャー企業としては、最近の経済活動のグローバル化、東アジア化を念頭において、その新しい
サービス成長戦略において、業態に応じ、自社の供給上の優位性をベースとしたサービス輸出に向けた取組が求められている。
 - ii 国内経営から東アジア・グローバル経営への道筋をたどるためには、一般に国内でサービスイノベーションを実現し
サービス供給上の優位性を獲得して、異文化・異民族の人々にそのサービスモデルを転写する必要がある。
 - iii 現地市場での成功への条件は、a 自社の連携する組織能力構築と経営の現地化、b 現地リスクへの対応、c 現地文化への対応。
 - iv 個別業態での対応の方向
 - a フランチャイズシステムの東アジア・グローバル展開
 - b ASP・SaaS、ITシステム開発の国際展開
 - c コンテンツ輸出のグローバル展開
 - d ソフトウェア・アニメ開発、等のオフショアリング
- ## (6) 今後の課題と対応の方向
- i 本報告の意義は、サービスの本質、サービス経営、サービスモデル革新の基本とその動態プロセスを理論的に
克明に記述、見える化したところにある。
 - ii 今後の展開として、今回の成果をベースに、より実務的な教材開発・支援事例ケース作成を行い、関係する支援機関のアドバイザー等
の理解を深めてもらうとともに関係の中小・ベンチャー企業への積極的な支援を行う必要がある。
 - iii これらにより、厳しい経済環境下にある日本の中小・ベンチャーのサービス企業の今後の経営安定、サービスモデル革新、
生産性向上さらには新産業創造をより具体的かつ着実に進めて行くことが期待される

36

8 提言

(1) 基本的方向

- ① 中長期的な市場での成功の要因
サービスモデル革新では、経営者がリーダーシップを持って、新サービスを i 着想から新機能形成、経営理念形成、ii 新サービスモデル形成、iii 新サービス開発、iv 開業、v 安定成長に向けての取組、の5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して事業性の高いものに繰り返す。これを直面する事業環境下で、柔軟に進捗管理することが中長期的な中小・ベンチャー企業の市場成功の要因。
- ② 当面の市場で成果を上げるための条件
サービス供給で、部分最適モデルから、全体最適モデルへの転換を図り、顧客の満足・感動を得て、当面の市場で成果を上げるための条件は、以下の通り。
 - i 供給サイドの経営管理上の条件
顧客情報を共有し、全部門にまたがる生産性向上、品質向上、マーケティング、ブランド、等の課題解決のための全体最適に向けた仕組み構築とそれに対応した現場の業務ルーティーンの形成と運用を行うことである。この仕組みの持続可能な条件は、各参加者間でWIN-WINな関係の構築、運用である。
 - ii 需要サイドの顧客側の条件
顧客が提供されたサービスに対して満足・感動を示し、顧客がこのサービスを継続購入し、第三者への口コミ勧奨を図ること。このための企業側の顧客接点のマネジメントが不可欠。
- ③ 生産性向上から新産業創造へ
既存サービスでの生産性向上策は、通常、業務の稼働率向上、単位サービス当りの生産性向上、IT化、等の個別対応。サービスモデル革新は、新サービス開発で、以下の組織・仕組み・業務レベルでの革新のプロセスで、生産性向上はその結果。これに規模の経済（チェーン展開、等）が加われば、時間産業（高速ヘアカット）、回転寿司、ネットビジネス、等のような新産業創造も期待できる。
 - i サービスモデル革新に向けて業務分析・業務プロセス革新をまず行って、
 - ii 提供機能・業務の連鎖において、顧客情報を共有し全体最適に向けた仕組みを構築して、
 - iii 以下の2点の両立を果たす。
 - a 新モデルに対応してフロントオフィスでの適切な付加価値形成とバックオフィスでのプロセスの効率化・自動化
 - b 顧客の満足（限定満足）の確保

37

④ 人材育成

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

⑤ 中小企業のIT(ASP/SaaS)利用の促進

今回のケース22事例の内、21事例がIT利用をベースにモデル革新を実践。

中小・ベンチャーサービス企業の今後のサービスモデル革新に際して、手段としてのIT利用は不可欠である。

インターネット、ASP・SaaS利用のフレームワークと中小・ベンチャーのサービス業の多様な業種別の先進事例のケースによる研修、セミナー等を行う。

⑥ 東アジア・グローバル経営への道筋

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

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

iii 現地市場での成功の条件

- a 自社の連携する組織能力構築と経営の現地化
- b 現地リスクへの対応
- c 現地文化への対応

iv 個別業態での対応の方向

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

38

(2) 政策の方向

- ① 2006年6月の政府・経済産業省の新経済成長戦略、また、2007年4月20日の経済財政諮問会議への経済産業大臣の提出資料等においても、今後のサービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けての必要性和業種横断的な取組と個別分野への取組の方向が示されている。
- ② その主要例として、i 中小サービス業のIT活用支援、ii サービス業での製造業の管理ノウハウの活用支援、iii サービス人材の育成支援、iv サービス業の海外進出支援、v サービス業300選の順次策定と表彰、等が挙げられる。
- ③ 今後、これら施策の着実な実施が期待される。
- ④ 現状、日本全体で、大学、研究機関等におけるこのようなサービスモデル革新、イノベーションに関する科学研究、また、今回のベンチャー企業論のアプローチによる研究、等もまだ緒に就いたばかりであり、今後、産学官が連携して出来る所から試行錯誤的に実践していく必要がある。