

# 【実施概要】

平成20年度 ナレッジリサーチ事業

中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新と  
生産性向上、新産業創造に向けて  
( 事業・機能・グローバルな市場の視点から見た先進的 33 事例 )

## 調査研究実施概要

2008年9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

# 平成 20 年度 ナレッジリサーチ事業 実施要領

中小企業基盤整備機構  
経営支援情報センター

## 1．研究テーマ

中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新と生産性向上、新産業創造に向けて  
( 事業・機能・グローバルな市場の視点から見た先進的 33 事例 )

## 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・ベンチャー企業によるものが大宗を占めている。

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、労働集約的、需要の変動に対応したピーク時供給体制、市場の失敗に対応するための公的規制に置かれやすい。また、最近の内外の環境変化に対応して、サービス品質向上・生産性向上に向けて、サービスモデルの革新が必要になってきている。

政府・経済産業省の 2006 年 6 月の「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」、2007 年 4 月の経済産業省商務情報政策局の「サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会報告」、更には政府・経済産業省による平成 20 年 5 月 23 日「業種別生産性向上プログラム」においても、今後、サービス産業のイノベーション、生産性向上に向けての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、20 年度は、3 年度目としてこれまでの 18、19 年度までの成果を生かしつつ足りない部分を補って、日本の中小・ベンチャー企業のビジネスモデル革新等のあり方、これに対する支援のあり方に関する研究の総合化・体系化が求められている。

## 3．研究の目的

( 1 ) 日本の中小・ベンチャー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・ベンチャー企業経営の観点から、サービスモデル革新等のあり方について、18、19 年度の成果を生かしつつ以下の拡充・改善し、新しい視点に基く、より包括的・先進的な内容にしていく必要がある。

経済産業省の最近の政策支援内容の概要 ( <1>科学的・工学的アプローチ、<2>製造管理ノウハウの活用、<3>ハイサービス日本 300 選 ) を紹介する。

「サービスモデル革新アプローチ」( サービスモデル革新の構図 ) を説明して、これら政策手段の体系を全体のサービスモデル革新、イノベーションの構図の中で適切に位置つける。

事業・機能・グローバルな市場からのサービス経営の基本、サービスモデル革新、サービスイノベーションと生産性向上、新産業創造の関係を体系的に説明する。

19年度までの22事例に加え、機能モデル別分類で不足している分野の事例を機構の地域支部からの推薦事例等から選定・追加して30事例以上とし、先進的・体系的・包括的なモデル事例集を完成。

これらにより、国内地域の中小・ベンチャー企業のプロダクト・プロセス・経営方式のイノベーションを推進して、持続的な生産性向上、新産業創造を実現していくために必要な基本的な考え方を明らかにする。

その中でこれら政策手段の体系を適切に位置つけて、国、支援機関、企業の対応の方向を明らかにする必要がある。

(2) これにより、現状において先行研究の蓄積の少ない本テーマについて、本機構として、この20年度研究を完成・公表することにより、以下の効果が期待できる。

サービスモデル革新等のプロセスが見える化され、特にサービス供給上の優位性構築に必要な経営管理上の必要な条件が明らかにされるので、日本での中小・ベンチャー企業の本取組への困難性が緩和され、必要な企業の自己努力の方向、政索支援のポイントも明らかとなる。

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、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。

#### 4．研究対象

(1) サービスモデル革新・イノベーションを事業・機能・グローバルな市場の観点から全業種を念頭に置いた「サービスモデル革新アプローチ」で全体の構図を明らかにする。

(2) この内、対人サービスについては詳細にフレームワーク化、体系化する。

(3) これらにより、従来不明のサービスモデル革新、イノベーション、生産性向上、新産業創造の関係を明らかにする。

(4) 先進的な30事例を機能別にグループ化し、対人サービス、対事業所サービス、ITサービス、物財販売サービス、別にサービスモデル化し、上記の全体的なアプローチ、対人サービスに関する全体フレームワークをベースに、これらモデルの有効性、優位性、等を確認。

(5) 各サービスモデルの多様性とサービス供給上の優位性形成に関する共通性を明らかにして、共通支援・個別業態向け支援の方向を明らかにする。

(6) 特に、東アジア・グローバル経営に関して、中小サービス企業のこれら発展のレベルに対応した道筋、課題、対応の方向を示している。

#### 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う。現時点で、おおまかに以下の体系を考えているが、20年度においては、体系的な解説書・サービスモデル集に向けて、分かり易い記述に努める。

## < 報告書構成 >

報告書要旨

はじめに

1. 内容の概観
2. 日本のサービス産業の現状と課題
3. 業種グループ別の動向と中小・ベンチャー企業の対応の方向
4. サービスの機能と分類
5. サービス経営の特徴とマネジメント
6. ITの進化とサービス経営・産業の進化
7. 中小企業性の高い業種のサービス経営の課題と対応
8. 顧客満足・顧客ロイヤリティと従業員満足の関係
9. サービスモデル革新の構図
  - (1) 組織能力のあり方
  - (2) 最近の政策支援内容の概要
    - 科学的・工学的アプローチ
    - 製造管理ノウハウの活用
    - ハイサービス日本 300 選
  - (3) サービス支援の基本的な道筋
  - (4) サービスモデル革新アプローチ
  - (5) 全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性構築
  - (6) イノベーションによる生産性向上、新産業創造
10. 対人サービスに関する全体フレームワーク
11. サービス供給のグローバル展開と東アジア・グローバル経営
12. 先進事例におけるサービスモデル革新の概要
13. サービスモデル革新アプローチの事例確認
14. 主要業種別の構造分析と関連する先進事例の対応の状況
15. まとめ
16. 今後のサービスモデル革新に向けての提言
  - (1) 基本的方向
  - (2) 政策の方向
17. 参考文献
18. 参考図表

【別冊】 サービスモデル革新の機能モデル別分類の先進事例集 (33 事例)

## 6. 研究体制（研究担当者：シニアリサーチャー 三本松進）

（１）研究の実施に当たっては、必要に応じ当機構関係部署（新事業支援部、経営基盤支援部、関東支部、等）経営支援情報センター、外部有識者による研究連絡会などを設置し、報告書とりまとめ方針等の検討を行う。

（２）また、研究内容の充実を図るため、外部講師による講演会形式の研究会を必要に応じて開催する。

## 7. 研究結果

研究結果は、報告書として取りまとめ、以下の方法により公表する。

研究報告書の印刷と配布（中小企業支援機関、マスメディア等への配布）

当機構ホームページ等での公表

経営支援情報センター成果発表会での研究成果の発表

書籍出版等

## 8. 研究予算

・調査研究活動事業費

## 9. 研究スケジュール

	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
研究連絡会	（随時）										
研究会	（随時）										
既存文献調査	—————→										
インタビュー調査	—————→										
報告書取りまとめ	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">             —————→              執筆           </div> <div style="text-align: center;">             —————→              報告書作成・印刷           </div> <div style="text-align: center;">             *              成果発表会           </div> </div>										

