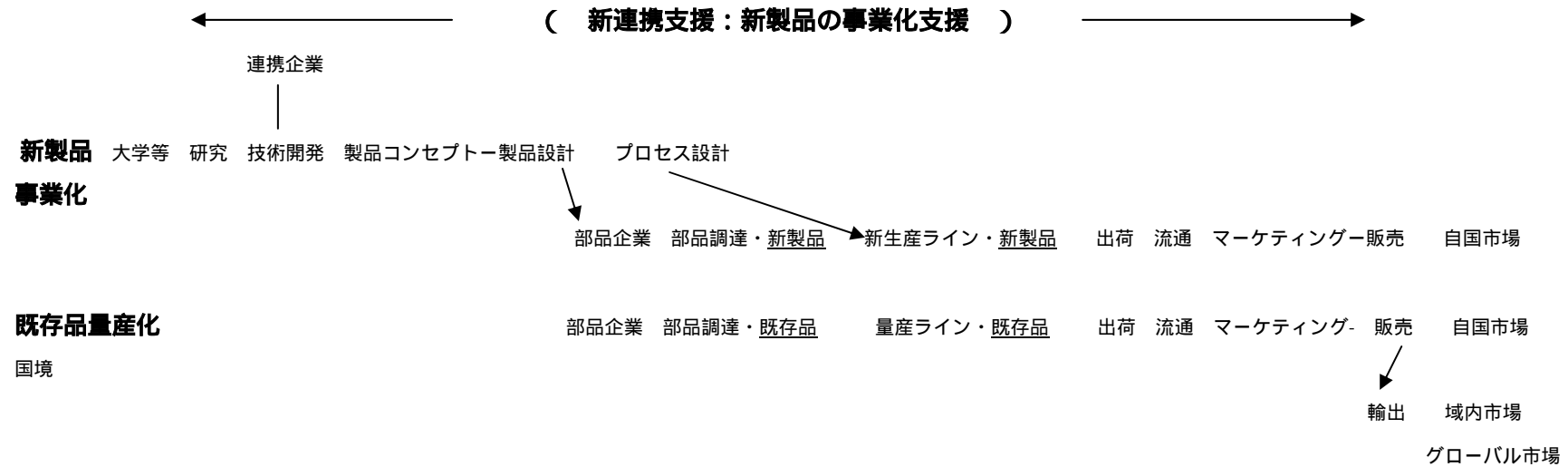


18. 参考図表

図表 1 物の新製品の事業化と既存品の量産化における機能連鎖の概念図



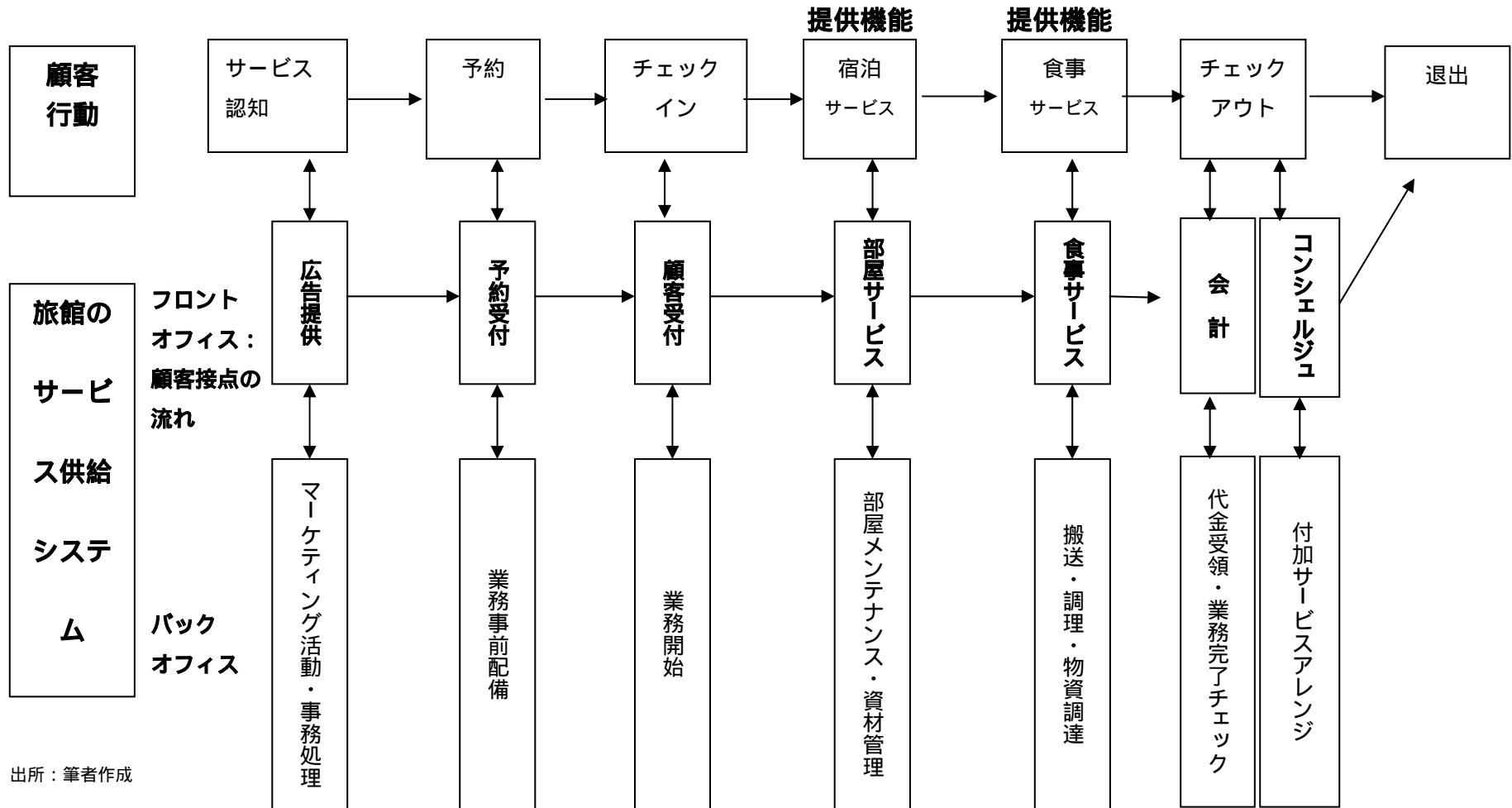
出所： 筆者作成。

(注)： 設計情報を新規開発する新製品の事業化における優位性形成のため、新製品の研究、技術開発（設計情報の策定）から新製品の生産、市場での販売、サービスまでの機能の連鎖における顧客志向の全体最適化に向けた仕組を構築、対応する業務ルーティーンを形成する。

設計情報が所与の既存品の量産化における優位性形成のため、部品企業からの部品の調達、生産、製品の市場での販売、サービスまでの機能の連鎖における顧客志向の全体最適化に向けた仕組構築、対応する業務ルーティーン等を形成する。

全く新しい製品体系の商品以外では、部品調達、生産、販売、等のチェーンででは、部品、ライン等を共用する場合が多い。

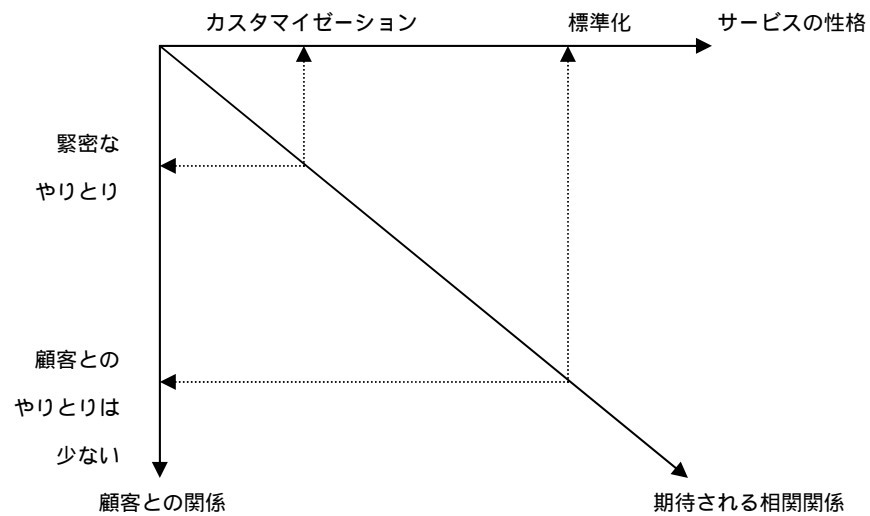
図表2 「サービス供給システム」における「機能連鎖」のイメージ（ 旅館のケース ）



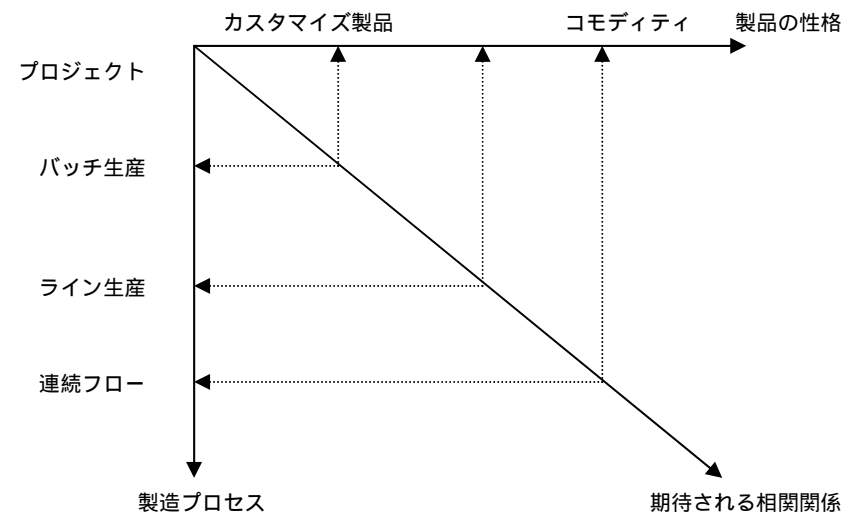
出所：筆者作成

図表3 サービスと顧客、もの作りと製造プロセスの関係図

(a) サービス・インテンシティ・マトリックス

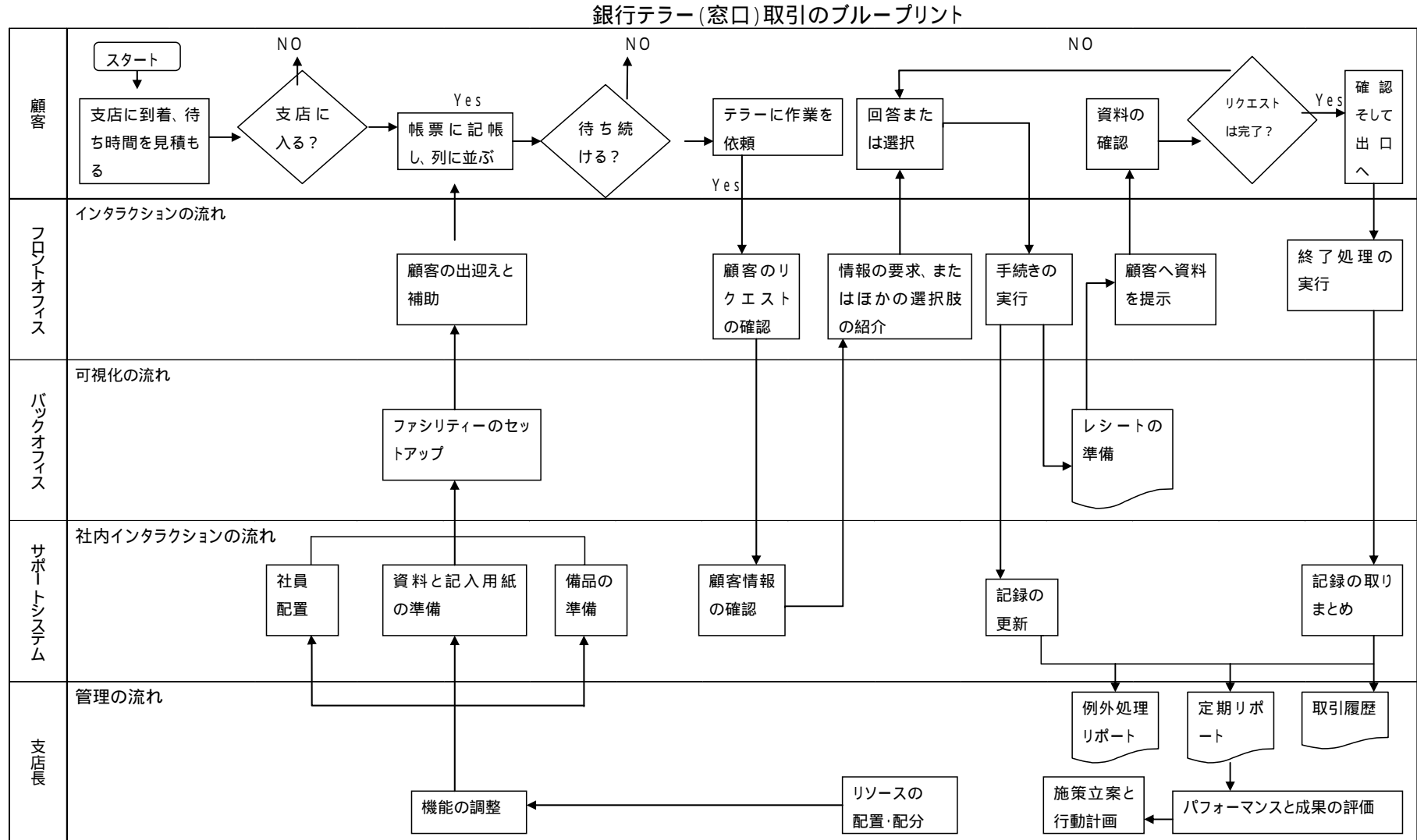


(b) 製品・プロセス・マトリックス



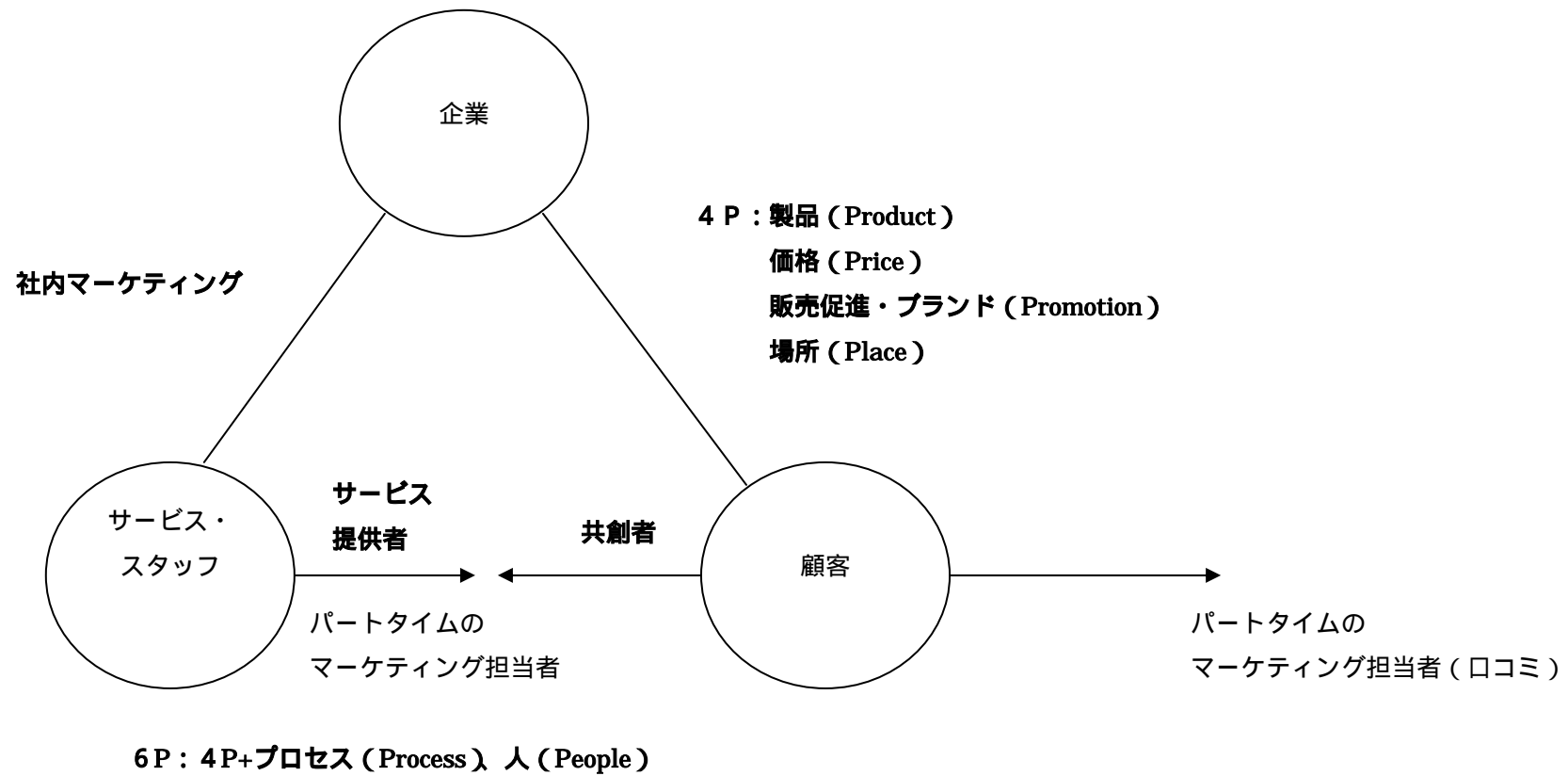
出所：上記(a)と(b)の図表はジェームズ・トゥボール(2007)『サービス・ストラテジー』のP93、P96の図表を参考にして筆者が加工して作成。

図表4 サービスブループリント



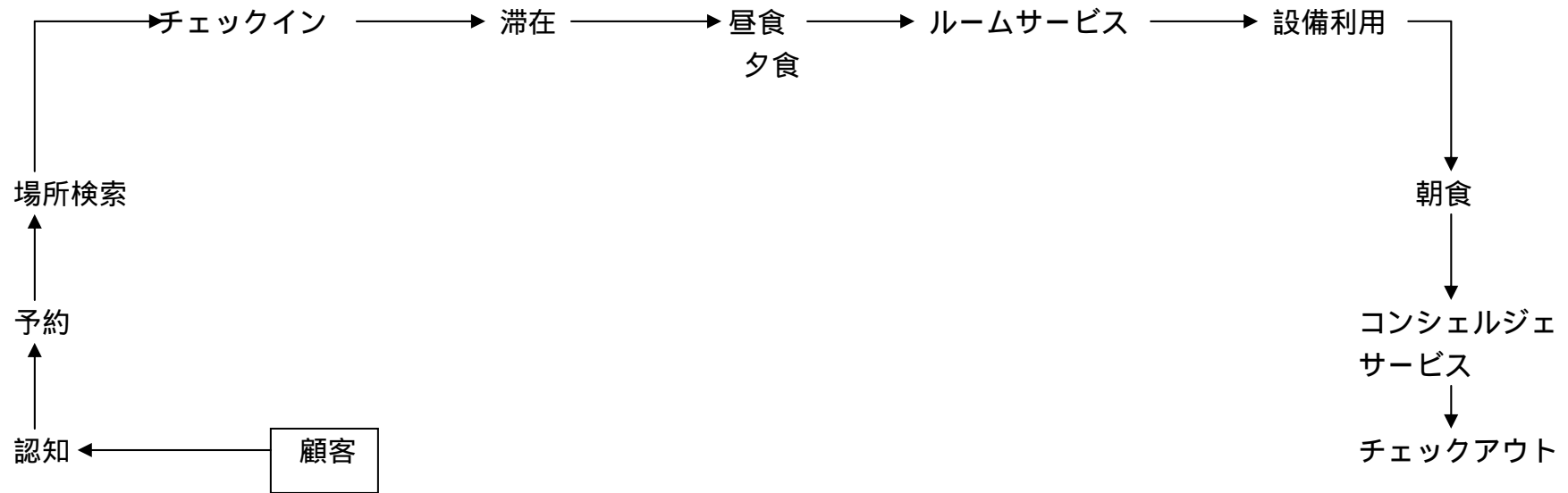
出典: J.Kingman-Brundage, The ABCs of Service System Blueprinting, 1988

図表5 サービスマーケティングの概念図



出所：ジェームズ・トゥボール（2007）『サービス・ストラテジー』

図表6 ホテルでの顧客接点のプロセス（例示）



出所：ジェームズ・トゥボール（2007）『サービス・ストラテジー』

図表7 ハイサービス・日本300選受賞企業リスト

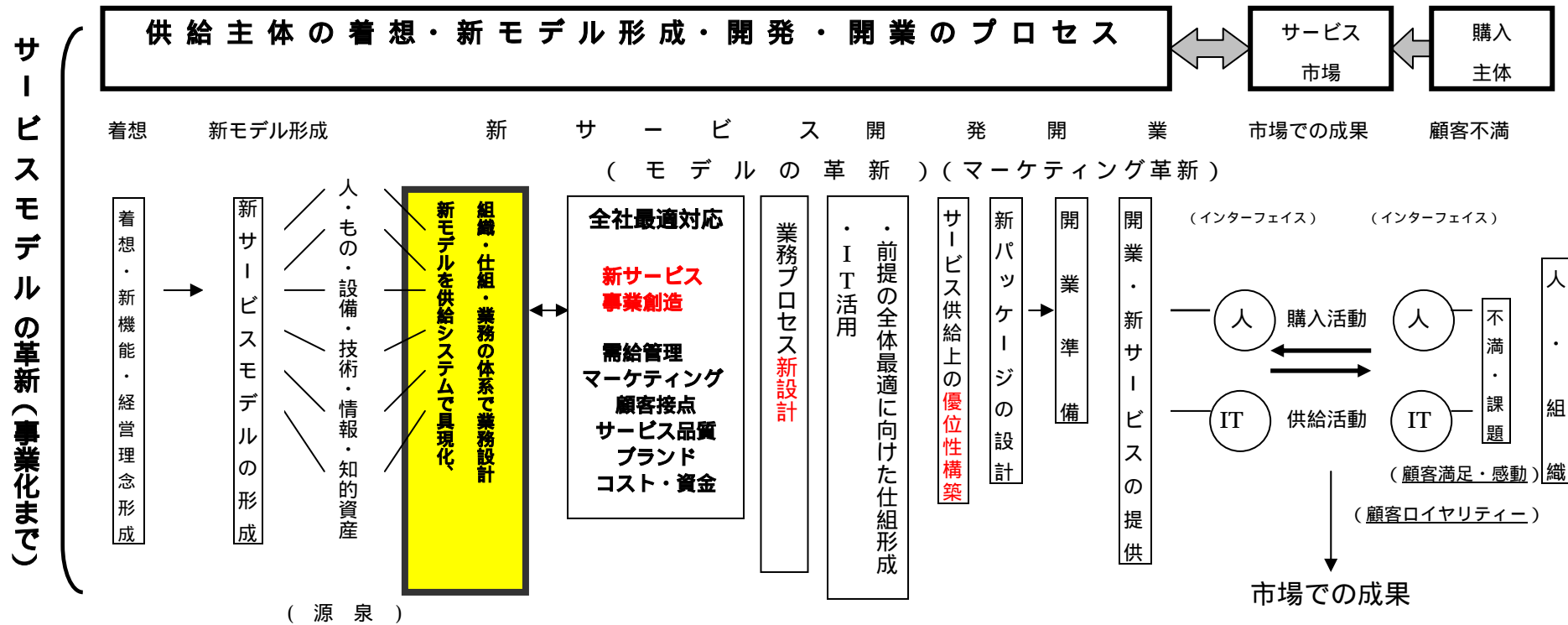
	テーマ	企業名	所在地	事業項目名
1	科学的・工学的アプローチ (第1回目)	計13社		
	(第2回目)	(株)アイスタイル ウェルネット(株) 神奈中ハイヤー(株) (株)くらコーポレーション (株)トワード物流 (株)ハー・ストーリィ ハロー・トーキョー(株)	東京 北海道 神奈川県 大阪府 佐賀県 広島県 東京	コスメ情報専門ポータルサイト『@cosme』の企画・運営 代金決済・電子決済・電子請求 タクシー/ハイヤー業 回転寿司「無添くら寿司」の運営 一般貨物運送業・低音倉庫業・システム販売 主婦をターゲットにしたマーケティングサービスを提供 タクシー業
		イーグルバス株式会社 株式会社ゼイヴェル 株式会社ナビタイムジャパン (株)シニアコミュニケーション 株式会社ヴァイタス がんこフードサービス株式会社	埼玉県 東京都 東京都 東京都 東京都 大阪府	旅客自動車運送事業 女性ネットメディアの媒体運営、モバイルコマース事業、モバイル広告事業、イベント企画制作事業、ブランディング事業 経路探索及び地図配信のASP事業、経路探索エンジン・地図描画エンジンの開発及びライセンス事業 シニア向けの新規事業立ち上げに向けたコンサルティング・サポート、シニア向け商品のプロモーションコンサルティング ベットサイド情報端末開発、医療情報コンサルティングなど チェーン展開による「システム力」と「人間力」で“楽しい”フードサービスを提供

	テーマ	企業名	所在地	事業項目名
2	サービスプロセスの改善 (第1回目)	計13社		
		医療法人社団 いでした内科・ 神経内科クリニック	広島県	医療サービス・デイサービス・ショートステイなどの福祉・介護 サービスを備えた地域密着型クリニック
		オイシックス(株)	東京	健康によい食品のインターネット通信販売事業
		(株)加賀屋	石川県	旅館「加賀屋」の営業、レストラン展開
		明豊ファシリティワークス(株)	東京	オフィスやビルなど企業ファシリティ活用の戦略的コンサルテ ィング、設計、プロジェクトマネジメント
		(株)ロック・フィールド	兵庫県	惣菜の製造・販売
	(第2回目)	バリエネット協同組合	宮城県	飲料メーカー別に設置されていた自動販売機の集約化と、補充 配送業務の共同化による物流効率化
		(株)ガリバーインターナショナル	東京都	車の買取・販売
		医療法人豊田会 刈谷豊田総 合病院	愛知県	医療
		ネットオフ株式会社	愛知県	本・CD・DVD・ゲームソフトのインターネットを通じた買取と販売
		株式会社スーパーホテル	大阪府	ビジネスホテルのチェーン展開
		農業生産法人(有) 親福青果	宮崎県	農産物の生産・加工・販売
		WASHハウス株式会社	宮崎県	コインランドリー事業

	テーマ	企業名	所在地	事業項目名
3	サービスの高付加価値化 (第1回目)	計7社 (株)アスカネット (株)アーバンフューネスコーポレーション (株)フィデック (株)メディヴァ	広島県 東京 東京 東京	一冊から発注できる家庭用・写真愛好者向け写真集制作サービス 冠婚葬祭の企画運営・式場の開発・イベント各種企画 金融サービスとアウトソーシングサービスを融合させた新しい 売掛金流動化ビジネスを展開 医療機関の開業支援・運営支援・コンサルティング・資金調達・事業再生支援
	(第2回目)	株式会社清川屋 (株)キッズシティージャパン 株式会社 明鉄インプレス	山形県 東京都 愛知県	特産品販売業 エデュテインメント施設「キッズニア東京 (KidZania Tokyo)」の運営 アミューズメント事業、文化テーマパーク事業、ライフソリューション事業
4	人材育成 (第2回目)	計2社 株式会社玉子屋 日本交通 株式会社	東京都 東京都	給食弁当、仕出しオードブルの製造・販売・配送 タクシー・ハイヤーによる一般乗用旅客自動車運送事業及びマネジメント、自動車整備事業ほか

	テーマ	企業名	所在地	事業項目名
5	国際展開 (第1回目) (第2回目)	計3社 (株)公文教育研究会 (株)良品計画 ワタベウェディング株式会社	大阪 東京 京都府	公文式教材の研究開発・制作・指導法研究、公文式教室の設置・運営管理 「無印良品」店舗運営・商品供給 国内外に施設ネットワークを持ち、挙式から衣装まで結婚式のあらゆるニーズに応える総合ブライダル企業
6	地域貢献 (第1回) (第2回)	計11社 (株)阿寒グランドホテル(あかん悠久の里・鶴雅) 旭川市旭山動物園 パシフィックソフトウェア開発(株) (株)北海道日本ハムファイターズ (株)メディカルイメージラボ つばめ自動車株式会社 天満天神繁昌亭 (株)あわわ(建てようネット) 株式会社いるどり 有限会社スーパーまるまつ 有限会社ビューティフルライフ	北海道 北海道 高知県 北海道 北海道 愛知県 大阪府 徳島県 徳島県 福岡県 大分県	ホテル運営 動物園 各種システムソフトウェア開発・地域に根ざした情報提供サービス プロ野球球団運営 病院に対する遠隔画像診断支援サービス タクシー業 落語専門の定席の興行 出版業 地元の資源と高齢者を活用した「葉っぱビジネス」 地場食品スーパーマーケット(生鮮食料品・酒・煙草販売) 理容・美容業
		合計49社		

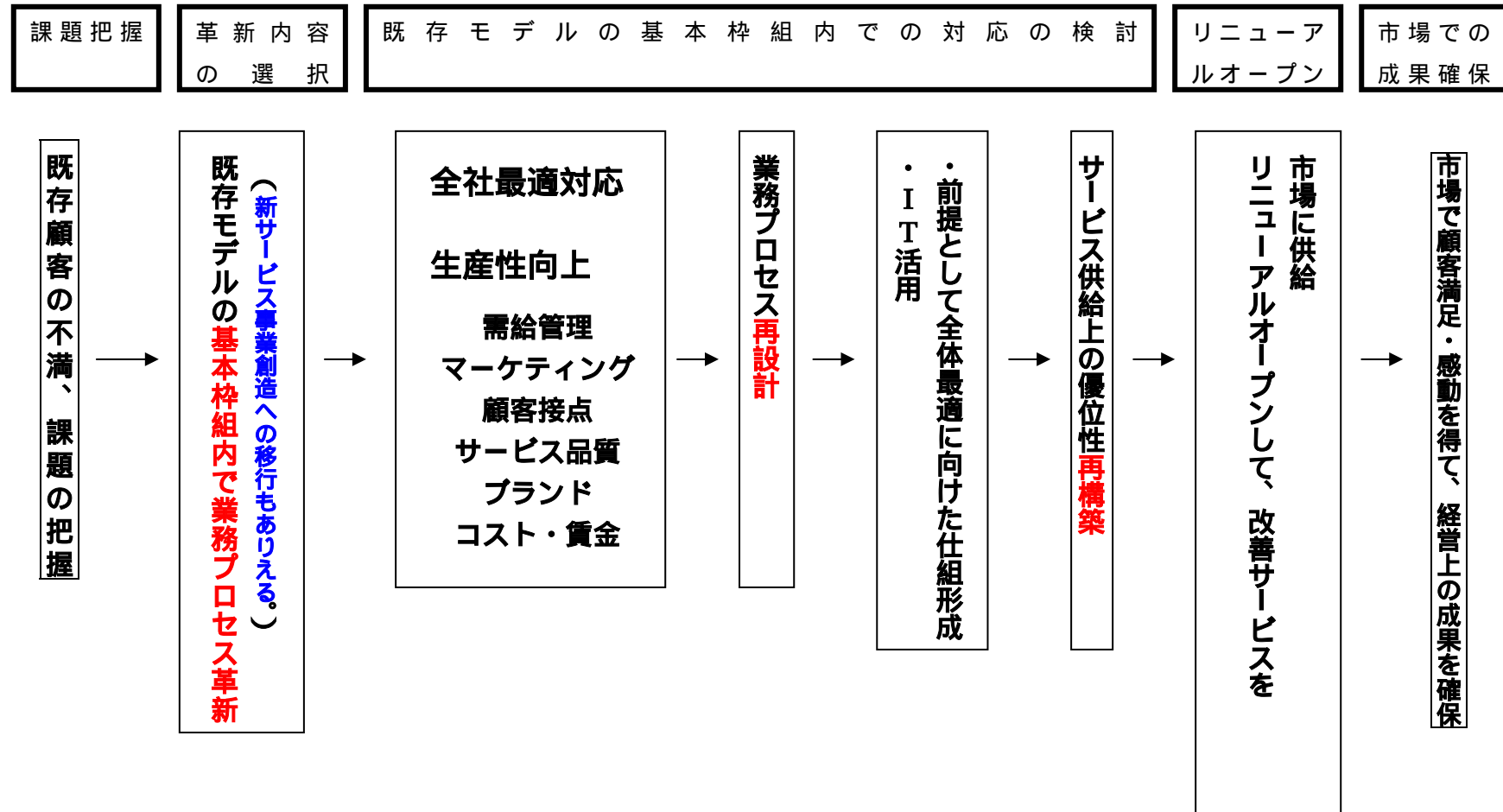
図表 8 A 基準となるイノベーターによる提供機能革新のフレーム



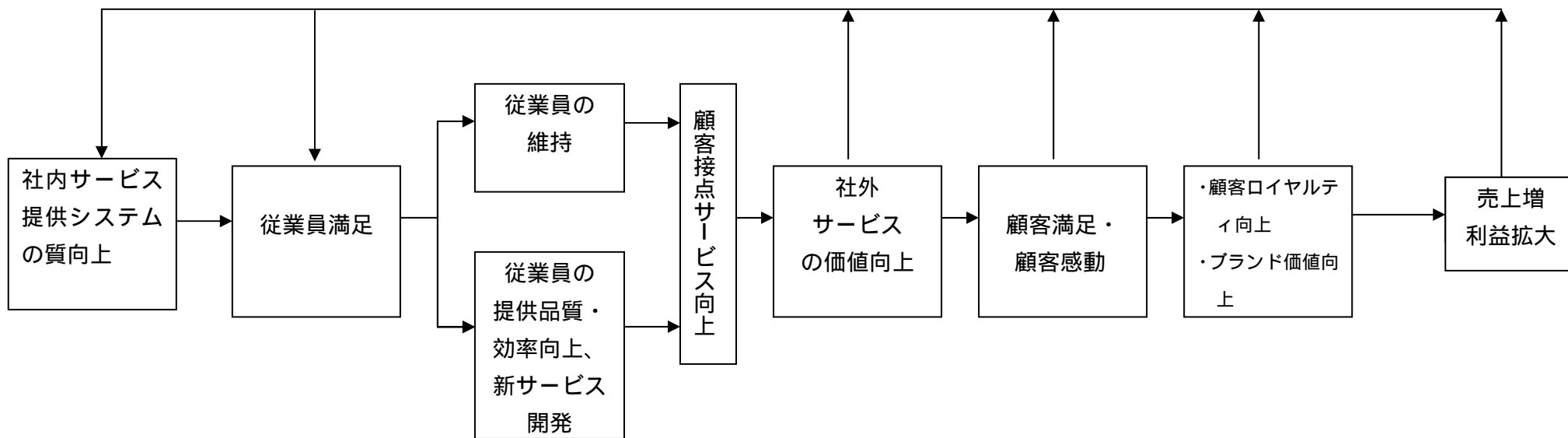
産業化の方向

- | | | |
|-------------|-----------|--|
| 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：事業展開方式の創造) |
| 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。 |

図表8 B 基準となる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フレーム



図表9 C 安定成長に向けた従業員満足、顧客満足・感動、市場成果のフレーム



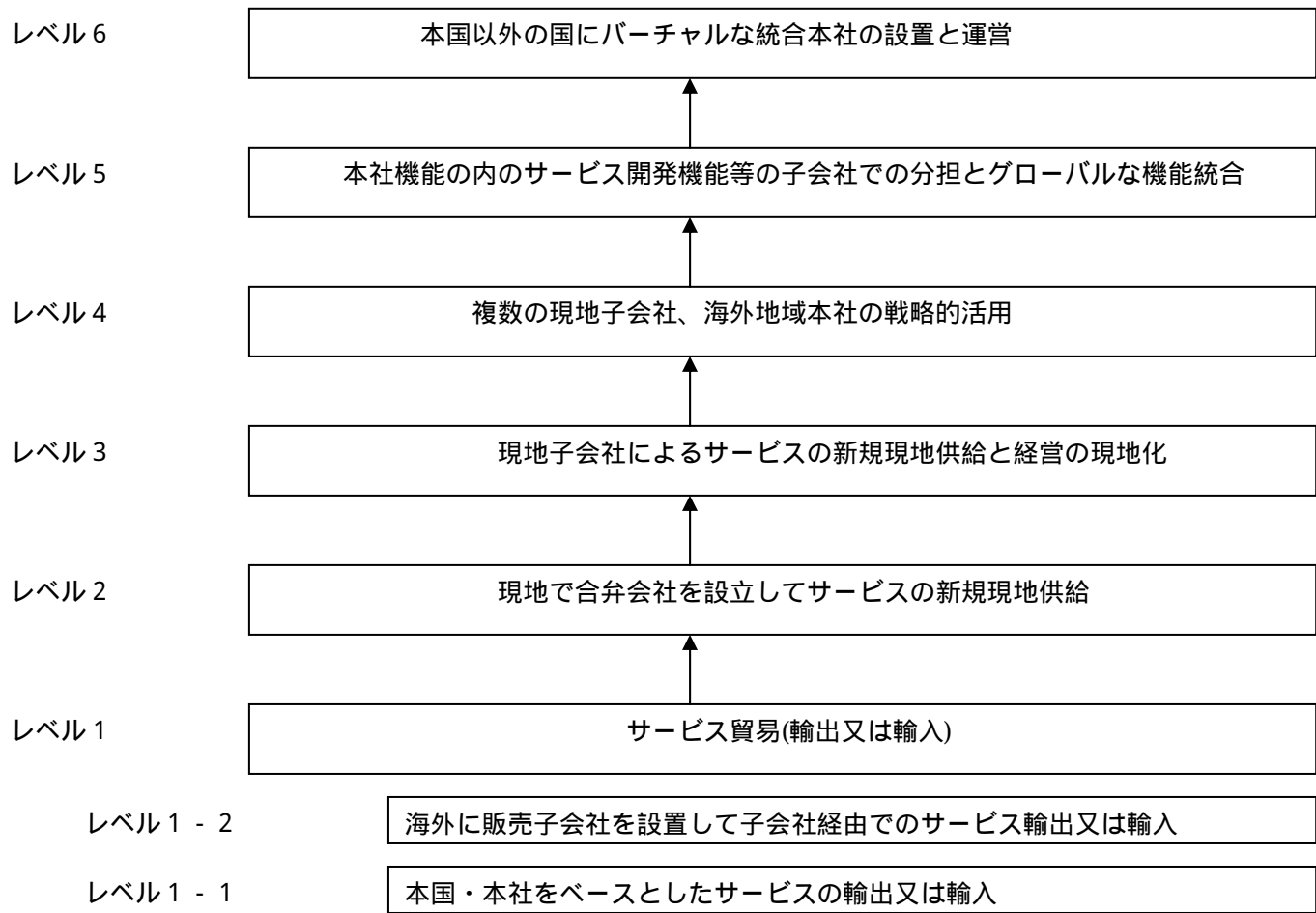
出所：ハーバード・ビジネス・レビューの「サービス・プロフィット・チェーン」のフレーム（ダイヤモンド社、1994年7月）
 を筆者が本研究内容に応じて補正したもの

図表 10 サービスグローバル化戦略の態様

	グローバル化戦略の態様		
	標準化戦略	特化戦略	カスタム化戦略
1. サービスの コンセプト化	手順とテクノロジーに基づいた コンセプト策定	サービス機能と専門知識に 基づいたコンセプト策定	消費者ニーズに基づいた コンセプト策定
2. サービスの差別化	サービスの一貫性に よって差別化	サービスの独自性によって 差別化	カスタマイズしたサービスに よって差別化
3. 焦点となる市場	広範な市場に焦点	広範な市場に焦点、 もしくは市場を限定して焦点	市場を限定して焦点
4. サービスの 利用可能性	あらゆる顧客が利用できる	選ばれた顧客が利用できる	限られた・特定の顧客が利 用できる
5. 海外拠点の形態	本部と供給拠点間のネットワー ク構築(ライセンス供与、フラン チャイズ契約:マクドナルド)	莫大な予算を投じて専門知識の ネットワークを構築(子会社設 立:グローバルコンサル企業)	国際的な協働関係によるサ ービス・ネットワークを構築 (緩やかな連携:各国内ホテ ルの共同予約システム)

出所：バリングス・レーティネン(1994)

図表 11 本社と海外子会社の連携のレベル



図表 12 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 (株)グローバル・パッセンジャー (No13)	インド IT 人材派遣・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(株) (No16)	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 (株)メディアラボ (No21)	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 (株)オーテック (No15)	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(株) (No2)	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(株) (No14)	オブティマイゼーションサービス (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 GDH(株) (No24)	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 (株)公文教育研究会 (No3)	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 地域本会社、世界 4 5 カ国・地域へのチェーン展開)

図表 13 優位性アプローチによる機能モデル別分類表

	企業名	事業内容	機能分類	新サービス開発	
				顧客接点のプロセス	経営管理対応（サービス供給上の優位性の構築）
	対人サービス				
	(人的サービス)				
	<人対人>				
1	やさしい手(株)	主に訪問介護サービス	人的サービス 人対人 (フランチャイズ)	介護師対顧客 (介護師の全人格的サービスを評価)	<p>フランチャイズチェーンシステムの高度化を図り、フロントオフィスの顧客満足とバックオフィスの効率化に向け、本企業、オーナー企業、介護スタッフ、顧客の間の業務プロセス形成において、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して優位性構築。</p> <p>フロントオフィスの顧客満足に向け、電子カルテを導入し、お客様各自の介護予防サービスについて目標とその達成度についてPDCAサイクル的に把握。</p> <p>(供給主体の仕組上で優位性構築)</p>
2	キュービーネット(株)	高速ヘアカットチェーン	人的サービス 人対人 (東アジアフランチャイズ)	理美容師対顧客 (顧客は削除されたサービス提供を評価)	<p>フランチャイズチェーンシステムの高度化に向け、フロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスでの効率化に向けて、本企業、オーナー企業、カットスタッフ、顧客の間の業務プロセス形成について、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性構築。</p> <p>フロントオフィスの顧客満足に向け、時間の価値を優先し、削減した機能に対応して、顧客の限定された満足とサービスプロセスへの参加を仕組化。</p> <p>(供給主体の仕組上で優位性構築)</p>

3	(株)公文教育研究会	グローバル教育サービス	人的サービス 人対人 (グローバルフランチャイズ)	世界各地の教室の授業での指導者と受講者の接点(受講者、家族の満足が重要)	国内でベースとなる教材開発、指導者の養成システム、教室での教育方法、等を確立・形成してコアのサービス供給システムを設計。 そのシステムを民族文化の異なる諸国にグローバル展開し、グローバルなフロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスの効率化に向け、本社と地域本社、各国法人、各教室と間での業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺したグローバルな業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた教育支援上の仕組みを形成し、差別化された高い優位性のある教育サービスの供給を行っている。(供給主体の仕組上で優位性構築)
< 人対物 >					
4	(株)ハッピー	衣料等のケアメンテサービスの創造	人的サービス 人対物 (単独)	顧客対企業内オペレーター	本企業のケアメンテサービス設計において、フロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスの効率化に向けて、「電子カルテ方式」と「ハッピーナレッジ生産方式」を組合せて、従来の縦割りの各部門間の個別業務プロセスに横串を通す形で業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組みを形成して、サービス供給上の優位性を形成している。 (供給主体の仕組上で優位性構築)
(施設提供サービス)					
5	笹屋ホテル	旅館サービス	施設提供サービス (単独)	顧客は館内での部屋、食事等のサービス提供を経験(接点順の顧客満足が重要)	2004年から第2次館内システムを構築するに当たり、フロントオフィスの顧客満足とバックオフィスの効率化に向けて、その業務プロセス形成に際し、これまでの縦割りの各業務に個客単位で横串を刺して業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組みを構築し、サービス供給上の優位性形成。 フロントオフィスでの顧客満足に関し、今回の業務改革・IT導入で、女子従業員達が若返り、ホステス業に専心できるため、個別客のニーズに応じたきめ細かなおもてなしサービスが可能となった。(供給主体の仕組上で優位性構築)

6	(株)サンフォーレ	シニアホーム付きケアサービス	施設提供サービス (主に直営チェーン、フランチャイズを開始)	施設での長期入居者の日々の生活動線の全て(長期入居者の満足が重要)	地域密着型の事業運営において、顧客情報共有をベースとし、フロントオフィスの顧客満足、バックオフィスでの効率化に向けて、本部と直営の各施設の間での業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組みを構築して、サービス供給上の優位性を構築している。 (供給主体の仕組み上で優位性構築)
7	(株)エイム	先進のフィットネスクラブ経営(顧客感動、医学対応、人材育成)	施設提供サービス (直営チェーン)	利用者対施設内で利用者が移動の流れで接する全ての従業員	本企業では、各店におけるホスピタリティー溢れて顧客感動に向けたサービス提供と本部主導でのバックオフィス業務の効率化・自動化に向けた取組の両立を図るため、本部と直営店の業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組み形成を行って、サービス供給上の優位性を形成している。(供給主体の仕組み上で優位性構築)
8	(株)アテナホテルズ	スポーツ合宿・大会特化型のホテル事業でアスリート向けの食事提供サービスを付加	スポーツ特化型の施設提供サービス	スポーツホテルに特化したホテル内でのチェックインからチェックアウトまでの顧客接点	本企業がコア企業となって外部資源活用メカニズムでスポーツホテルに特化した新提供機能・サービスの組合せ創造を行って、事業展開している。 具体的には、当事者間でこの新サービスの開発・提供に際し、顧客情報を共有して主体間の壁を串刺す業務プロセス形成のための仕組みを形成して、その最適化を図っている。 この仕組みの成功のためには、その連携の補完性、適合性、コミットメント(WIN-WINの関係)が満たされる必要があるが、これを新連携支援メカニズムの中で担保している。 (供給主体の仕組み上で優位性構築)

事業所支援サービス					
(コンサルティングサービス)					
9	(株)メディヴァ	病院の開業支援・経営改革サービス	コンサルティングサービス (単独)	コンサル窓口対開業予定医師 (ワンストップサービス供給)	豊富な支援サービス等を駆使し、新病院の効果的な開業・既存病院の効率的な経営改革のための病院内の部門の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組みを構築支援するための能力をコンサルタントに保持させて対応している。 (提供サービス内容上で優位性構築)
10	コンサルソーシング (株)	職場へのかんばん方式の移植	コンサルティングサービス (単独)	コンサル窓口対顧客企業の研修対象者 (ワンストップサービス供給)	コンサルタントチームとして、トヨタ生産方式のDNAによりホワイトカラー業務の部門の壁を串刺しにする業務プロセス連携のための全体最適化に向けた「ストア管理」方式の提供とその提供品質の管理を実践。(提供サービス内容上で優位性構築)
11	サンイン技術コンサルタント(株)	製造業の改善手法の導入による経営改善	コンサルタントサービス (単独)	コンサルタント窓口対顧客の窓口	(1) 今回の経営・業務改革は、コンサルティング業務における多様な業務処理について、先進的な自動車企業で共通する仕事の仕方のコンセプトを抽出して、その業務プロセスの連鎖の改善を行い、品質と生産性の向上を目指すもの。 (2) 成長と変動への対応を中心とした、バックオフィス業務の効率化に向けて、ダイナミックな全体最適化に向けた仕組の形成・運用により、PDCA サイクルを踏んで、個別業務プロセスを串刺す業務改善を持続的に行うことにある。 (3) これらにより、品質と生産性の向上を実現して、市場での経営上の成果を目指すもの。(供給主体の仕組を改善して、優位性を再構築)
(人の使用权提供サービス)					
12	営業創造(株)	IT営業人材派遣サービス	人の使用权提供サービス (単独)	派遣IT営業社員対顧客企業 (派遣者の全人格的評価)	全社的なバランススコアカード(全体、事業部、社員)による情報共有と部門の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適な企業経営手法により、派遣人材を養成・研修して、顧客ニーズに即応した最適化した人材として供給する仕組を構築し、優位性構築。(供給主体の仕組上で優位性構築)

13	(株)グローバル・パ センジャー	インドIT人材派遣サ ービス、等	人の使用権提供サービス (単独)	派遣されるインド人IT技術者 対顧客企業(派遣者の全人格 的評価)	本企業は、顧客企業のソフトウェア開発上の機能チェーンの連鎖において、顧客企業の 不足するIT人材の補完的な供給業務を、インドを始めとする外国企業と顧客企業との間 に入り、組織の壁を串刺しにした円滑な業務プロセス連携を行うためのグローバル最適化 にむけた仕組を構築して優位性を形成している新サービスである。 (供給主体の仕組上で優位性構築)
(通信・ITエンジニアリングサービス)					
14	(株)三技協	最適化サービス (IT,衛星,モバイル)	通信・ITエンジニアリング サービス(海外子会社)	本企業の受注窓口対顧客の発 注窓口 (ワンストップサービスの評価重 要)	社内に蓄積されたナレッジをベースに全社的なナレッジマネジメントシステム(IT経営 情報システム)を構築して、これをベースとした部門横断型の全社的な情報共有と部門の 壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた経営上の仕組を構築 して優位性構築。(供給主体の仕組上で優位性構築)
(物作り支援サービス)					
15	オーテック(株)	デジタルデザインプ ロダクションサービス	物作り支援サービス (海外子会社)	本企業の受注窓口対顧客の発 注窓口 (ワンストップサービスの評価重 要)	東アジア大でのパッチャルな企業体を形成して、自社で開発・設計等の上流工程を行い、 生産を中国・韓国企業に行わせる仕組を構築して、外部資源活用で、グローバルに組織の 壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための東アジア最適に向けた仕組・生産システ ムを形成して、優位性を形成している。特に、顧客満足確保に向けて、顧客との受注窓口 を一本化した組織体制として、スピードの経済を実践している。 (供給主体の仕組上で優位性構築)
(物流支援サービス)					
16	スターウェイ(株)	環境配慮型IT利用 物流サービス	物流支援サービス (ASP,中国子会社)	配達員の新型通箱(ICタグ付き) の移動対 貨物・顧客(ITサービスは24 時間対応)	新型の通い箱をベースとしたリユースのビジネスモデルを構築して、環境配慮型の環境負 荷低減、関係者間の業務効率化、等に向けて、組織の壁に横串を刺す形で業務プロセス連 携を行うための全体最適化に向けた仕組を創造してサービス供給上の優位性形成。 (提供サービス内容上で優位性構築)

17	イー・トラック㈱	自動配車・配送最適化サービス	物流支援サービス (ASP、単独)	パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24時間対応)	顧客企業の本来業務であったトラック配送における従来の個別事業部門・工場単位での個別最適な配送計画策定・実行業務について、本企業が新規事業創造したASP方式での差別化したソフトウェアを時間貸しの形で顧客企業にサービス提供することにより、ユーザー企業の自社内・関連企業間での統合輸配送業務を可能とし、その業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組の構築・運用を支援している。(提供サービス内容上で優位性構築)
(ロボットソリューションサービス)					
18	高丸工業㈱	産業用ソリューションサービス	ロボットソリューションサービス(連携体)	導入企業の窓口対連携体でのワンストップ窓口	従来の顧客側から見て分断され不適切なロボット供給システムを、新連携の仕組を活用して、コア企業を核とした企業グループによる提供機能の垂直統合的な連鎖の形成とその業務プロセス形成に際し、垂直統合的な連鎖の形成と組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を新連携支援の枠組みの中で形成し、事業化に成功している。(供給主体の仕組上で優位性構築)
(資源リサイクルサービス)					
19	㈱ウム・ヴェルト・ジャパン	廃蛍光管リサイクルサービス	資源リサイクルサービス (単独)	本企業の窓口対顧客の購入・廃棄窓口(ワンストップサービスの評価重要)	産学連携で新技術を開発し、蛍光管ユーザーの購入、使用から回収、安全処理の安全で効率的な処理のための業務プロセス形成に際し、その組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して優位性構築。 (提供サービス内容上で優位性構築)
(屋上緑化サービス)					
20	㈱タカギ	灌水タイマー付き屋上緑化工事サービス	屋上緑化の統合工事・管理サービス(単独)	工事後はメンテナンスサービス 窓口同士が接点。 (ワンストップサービスの評価重要)	新連携により、水分感知の灌水タイマーを開発するとともに、供給チームには造園工事等各分野での市場での優位性を持つ企業をネットワーク化して、新商品機能を形成して、連携体による効率的な工事・管理サービス提供に向けて、外部資源活用スタイルで、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性構築。(供給主体の仕組上で優位性構築)

IT サービス					
(システム財供給・ソフトウェア)					
21	㈱メディアラボ	ソフト開発・ベトナムでのオフショア開発	システム財供給サービス (海外子会社)	ソフトウェアベンダー企業対本企業の窓口 (ワンストップサービスの評価重要)	自社のソフトウェア開発上の機能チェーンの形成において、ベトナムでの人件費格差を活用して、自社のベトナム子会社にその詳細設計等の機能を生産工程間分業の形で補完的に分担させて、内外の自社グループ企業間でこの統合業務について、組織の壁を串刺しにした円滑な業務プロセス連携を行うためのグローバル最適化に向けた仕組を形成して、優位性を形成している。(供給主体の仕組上で優位性構築)
22	ヴァイタス㈱	ヘルスケア・ポータルサービス	IT プラットフォーム・ソフト提供サービス (ASP、単独)	特別の液晶パネルのITプラットフォーム对患者 (24時間対応)	新連携スキームを活用して、本ITサービスの新機能形成・サービス提供に必要な各個別種能を形成し、その業務プロセス形成に際して、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けての仕組を構築して、優位性構築。 その顧客満足確保については、ベッドサイド液晶端末における人に優しいユーザーインターフェースと24時間使用可能な仕組を形成して実現。(供給主体の仕組上で優位性構築)
23	㈱ドリコム	ブログの法人・個人向けサービス	IT プラットフォーム・ソフト提供サービス (ASP、単独)	パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24時間対応)	新ソフト開発において、企業内の営業と開発がチーム体制を組んで、情報共有し、高速の事業化に向けた部門の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して優位性を構築。(供給主体の仕組上で優位性構築)
(システム財供給・コンテンツ)					
24	GDH㈱	グローバルコンテンツ企画制作販売	システム財供給サービス (海外子会社)	現地の販売業者、TV放送企業、等とその視聴者等が顧客接点を形成(視聴者満足を現地企業から代理聴取)	従来の分断されて部分最適な業務体制から、グローバルな事業持株会社制度を採用して、世界各地域の顧客情報を日本に還流して制作に反映させる仕組を作り、機能チェーンの全体に対し、自社として効果的に影響力を及ぼして、流通・販売を含めた全体的な付加価値形成の最大化を目指した機能のオーケストレーションによるグローバルに組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けたグローバル最適に向けた仕組を構築して、優位性を形成している。(供給主体の仕組上で優位性構築)

(ITプラットフォームサービス)					
25	(株)インフォーマット	フード業界企業間電子商取引支援プラットフォーム運営サービス	ASP サービス (単独)	パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24時間対応)	毎日食材を仕入れる企業の取引先との受発注業務に関し、本部、各店舗、納入先との間の会計事務について、ASP活用により、バックオフィス業務プロセスの効率化に向けて、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性を形成している。(提供サービス内容上で優位性構築)
26	ビジネスオンライン(株)	中小企業向けASP会計サービス(Net de 記帳)	ASP サービス (単独)	パソコンのITプラットフォーム対顧客 (24時間対応)	各県の商工会連合会は、傘下の商工会、個別の事業者との間で、本システムを導入してその記帳事業を安価で簡易にネットワーク化するビジネスモデルを構築し、バックオフィス業務プロセスの効率化に向けて、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して優位性構築。(提供サービス内容上で優位性構築)
27	(株)BSN アイネット	ASPでの歯科用診療報酬システムサービス	ASP サービス (単独)	歯科医院の医師・事務員対パソコンのブラウザ画面	本企業は、新潟県内の歯科医師がバックオフィス業務として行っていた煩雑なレセプト作成・提出業務について、本企業が新規事業創造したASP方式での差別化したソフトウェアを賃貸契約しの形で顧客企業にサービス提供することにより、各歯科医師が行う煩雑なレセプト作成・関係機関への提出業務プロセスをアウトソース可能とし、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築し、代行運用するサービス提供を行っている。(サービス内容上で優位性構築)
28	プロパティデータバンク(株)	ASPでの不動産管理システムサービス	ASP サービス (単独)	利用企業の担当者対パソコンのITブラウザ画面	顧客企業の本来業務であったビルの個別管理業務について、本企業が新規事業創造したASP方式での差別化したソフトウェアを時間貸しの形で顧客企業にサービス提供することにより、ユーザー企業がこれら業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を図るための全体最適化に向けた仕組を構築、運用して、市場でのビジネス上の優位性形成に向けての支援を行っている。(サービス内容上で優位性構築)

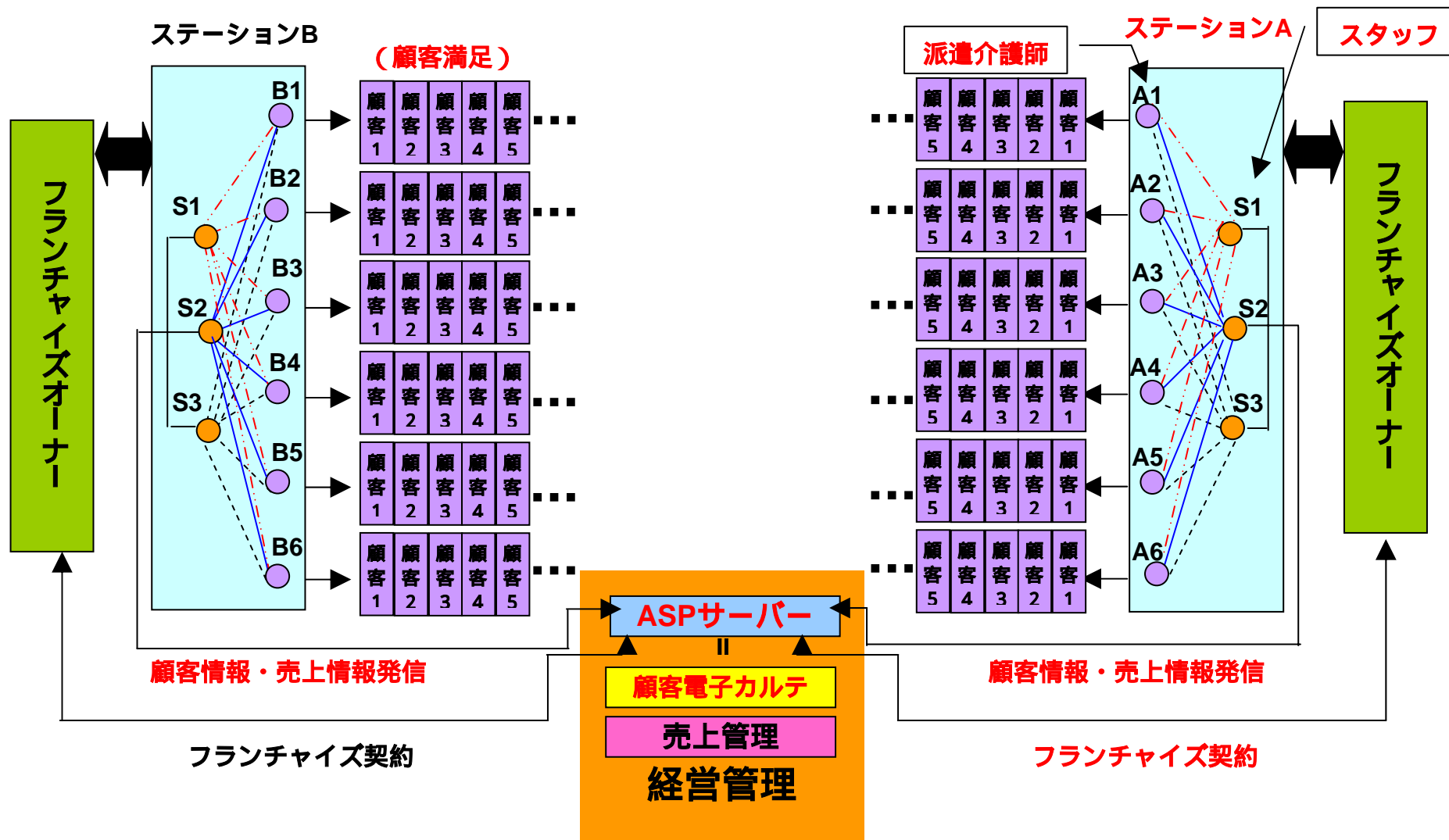
29	(株)テラ	ASP でのモバイルラーニングサイト構築用サービス	ASP サービス (単独)	ユーザー企業の研修担当者対パソコン画面 ユーザー企業の研修員対ケータイ画面	<p>本企業は、顧客企業の本来業務であった従来の教育・研修等の業務について、本企業が新規事業創造したASP方式での差別化したソフトウェアを時間貸しの形で顧客企業にインフラ提供サービスを行っている。</p> <p>これにより、ユーザー企業が実施する携帯を新たな媒体として使用する教育・研修支援業務の創造とその管理運営の効率化を可能とし、顧客企業の教育・研修における座学、パソコン利用、モバイル利用の複数の媒体利用において、これら教育・研修プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組みを構築、運用する支援を行っている。</p> <p>(サービス内容上で優位性構築)</p>
<p>物財販売サービス</p> <p>(卸売サービス)</p>					
30	(株)サンテクノ	木造戸建住宅用部材の購買代理を行う住宅系新卸売業	卸売サービス (単独)	木質系住宅工務店の窓口対本企業の営業窓口	<p>従来の工務店の資材発注の業務プロセスを、本企業の優れた設計データベースとIT活用の設計・業務管理能力をベースとして、この業務プロセス形成に際して、参加主体間の組織の壁を串刺しにして業務プロセス連携を図るための全体最適化に向けた仕組みにより、サービス供給上の優位性を形成して、一括購買代理業務のプロセス(見積作成と木材・建材の代行発注・現場への供給管理)へと転換したものである。(サービス内容上で優位性構築)</p>

31	(株)タカシマ	ねじ関連商品の卸売 企業のサプライチェ ーン改革	卸売サービス (単独)	主に小売店窓口对本企業の販 売・支援窓口	<p>本企業の形成するサプライチェーンの仕組みを見ると、従来からの単純な卸売機能の提供からの進化の後がうかがえる。</p> <p>需要サイドの販売チャネルの形成に関しては、従来の小売向けに加え、ユーザー直販、ネット・カタログ販売、更には生産メーカー向け販売への仕組みを形成し、これら多様な販売機会を獲得して、市場における売り逃しロスの排除に努めてきている。これら顧客に対するフロントオフィスでの顧客満足確保に向けた取組みも着実に実行している。</p> <p>供給サイドにおいても、バックオフィスにおける SCM により、その効率的な業務プロセス形成に際し、複数の部門・組織の壁を串刺して業務プロセス連携を行うための全体最適に向けた商品供給の仕組みを形成し、サービス供給上の優位性を形成している。</p> <p>(サービス内容上で優位性構築)</p>
(小売サービス)					
32	(株)フレスタ	食品直営スーパー チェーン	小売サービス (直営チェーン)	各店舗における顧客の入室か ら商品選択、レジ、退室、等 のプロセス。	<p>ダイヤモンドチェーン経営をベースとする経営モデルでは、店舗、本部、各ベンダーが顧客情報を共有して、商品の売れ残りロス、販売機会の消失のロスの減少にむけての連携する取組を実施して、共に経営上の成果を上げてきている。</p> <p>本企業は、そのフロントオフィスの顧客満足とバックオフィスの効率化等に向け、その業務プロセス形成に際し、顧客、店舗、本部、ベンダー、等の組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うためのダイナミックな全体最適化に向けての仕組み形成により、優位性を構築。(供給主体の仕組み上で優位性構築)</p>

(外食サービス)					
33	(有)幸伸食品	永平寺豆腐製造企業の創作豆腐レストラン経営	外食サービス (本社と連携)	顧客対レストラン内でのショップ直売員、レストラン内従業員の流れ	今回、この直営レストラン事業を追加して、本社・工場の機能との関連で、それぞれの業務プロセス形成に際し、主に研究・開発機能（顧客の食べた食材への反応を新製品開発に生かす）とマーケティング・販売機能（売れ筋の把握、直売効果）について、組織の壁を串刺して機能連携を図るための最適化に向けた仕組みを形成し、連携する優位性を形成している。（供給主体の仕組上で優位性構築）

図表 14 ケース 1

やさしい手(株)のフランチャイズイメージ

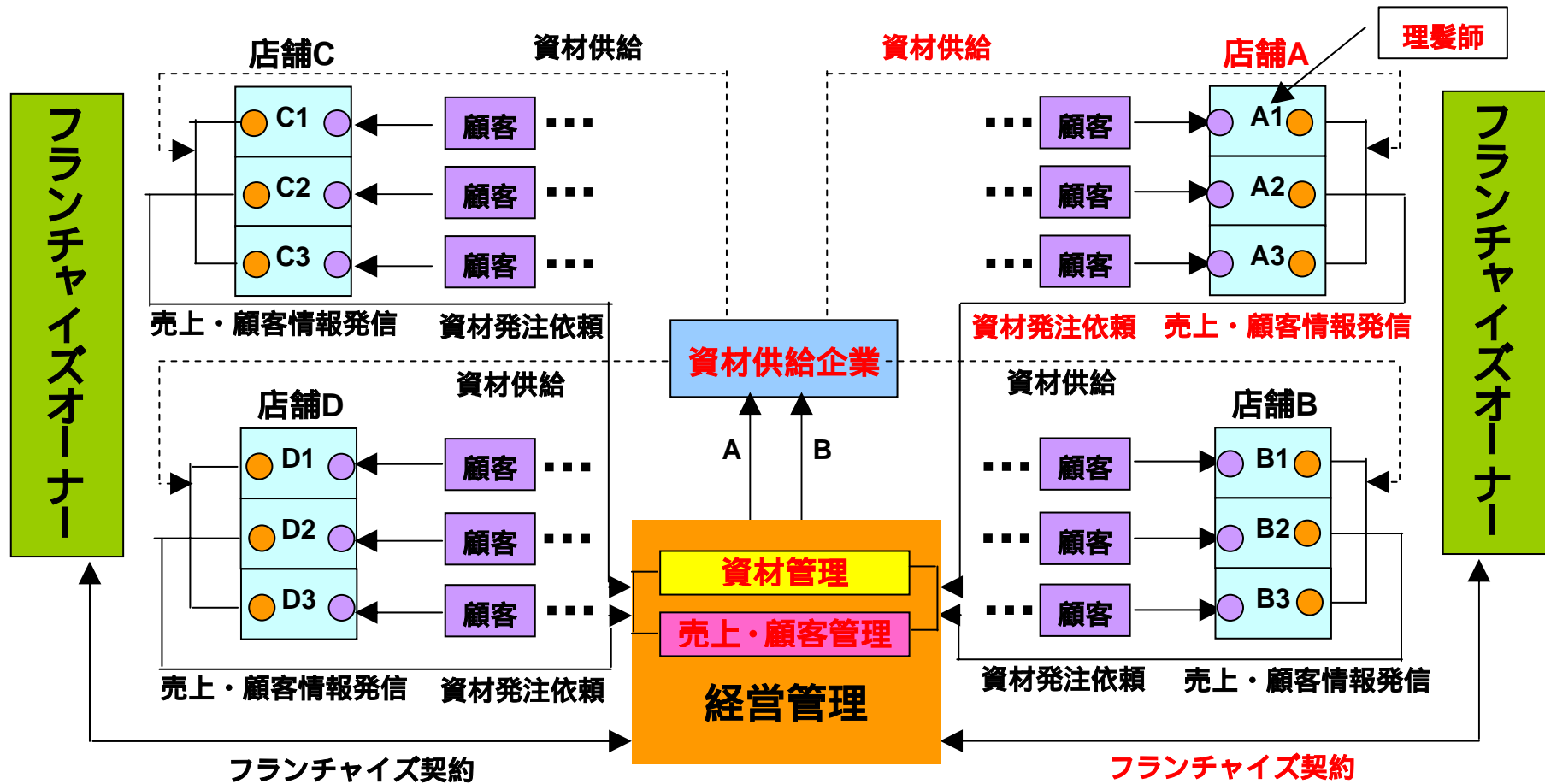


資料：筆者作成

図表 15 ケース 2 キューピーネット(株)のフランチャイズイメージ

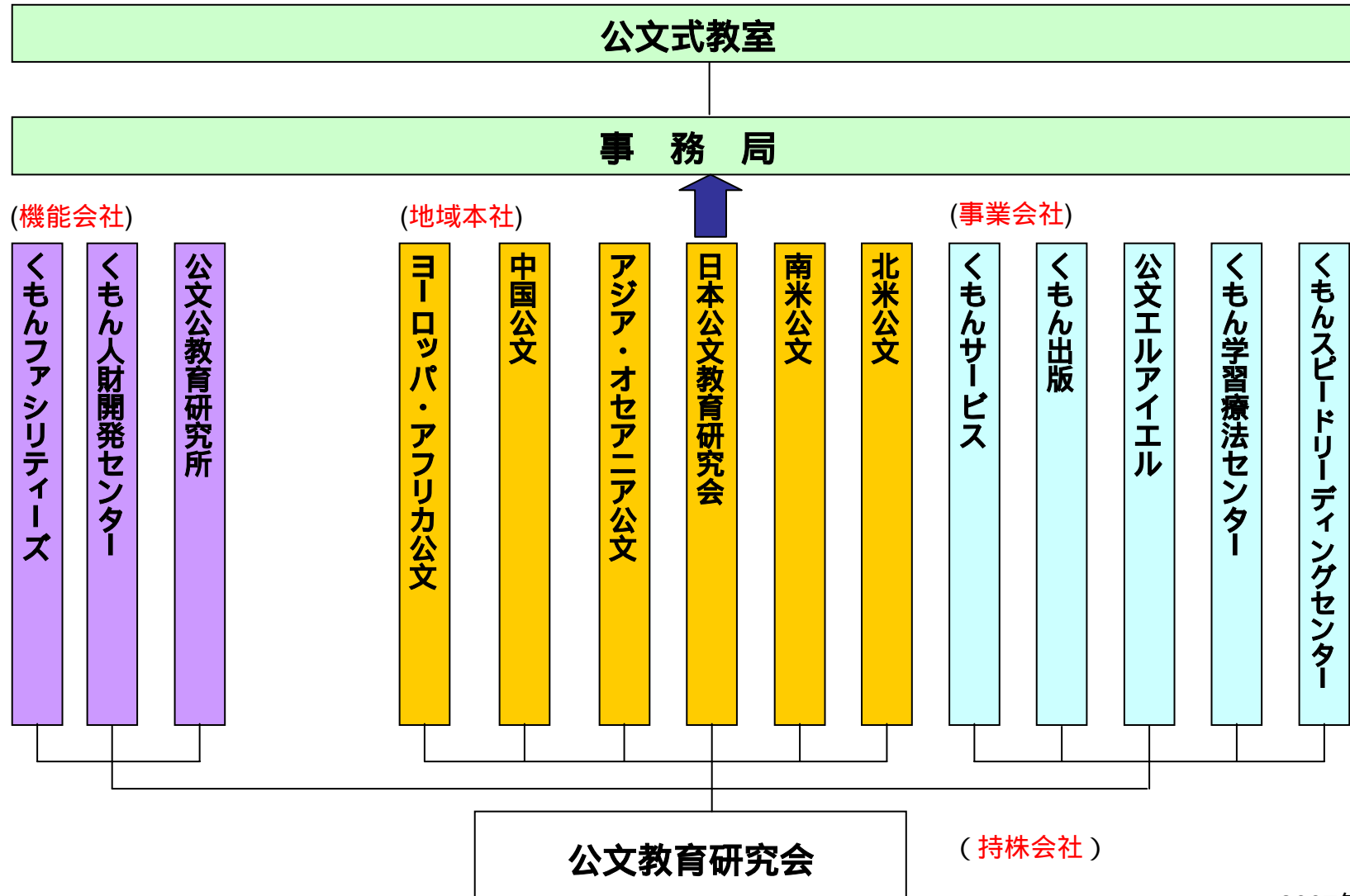
(ポイント)

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



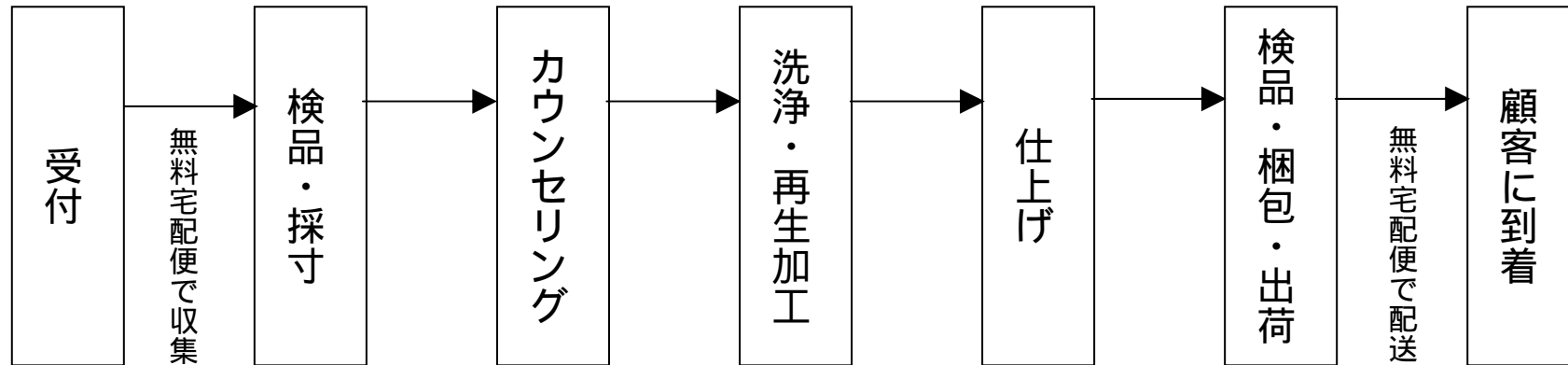
図表 16 ケース 3

KUMONグループ組織図（略図）



図表 17 ケース 4

ハッピーの新サービスモデルにおける機能連鎖イメージ図

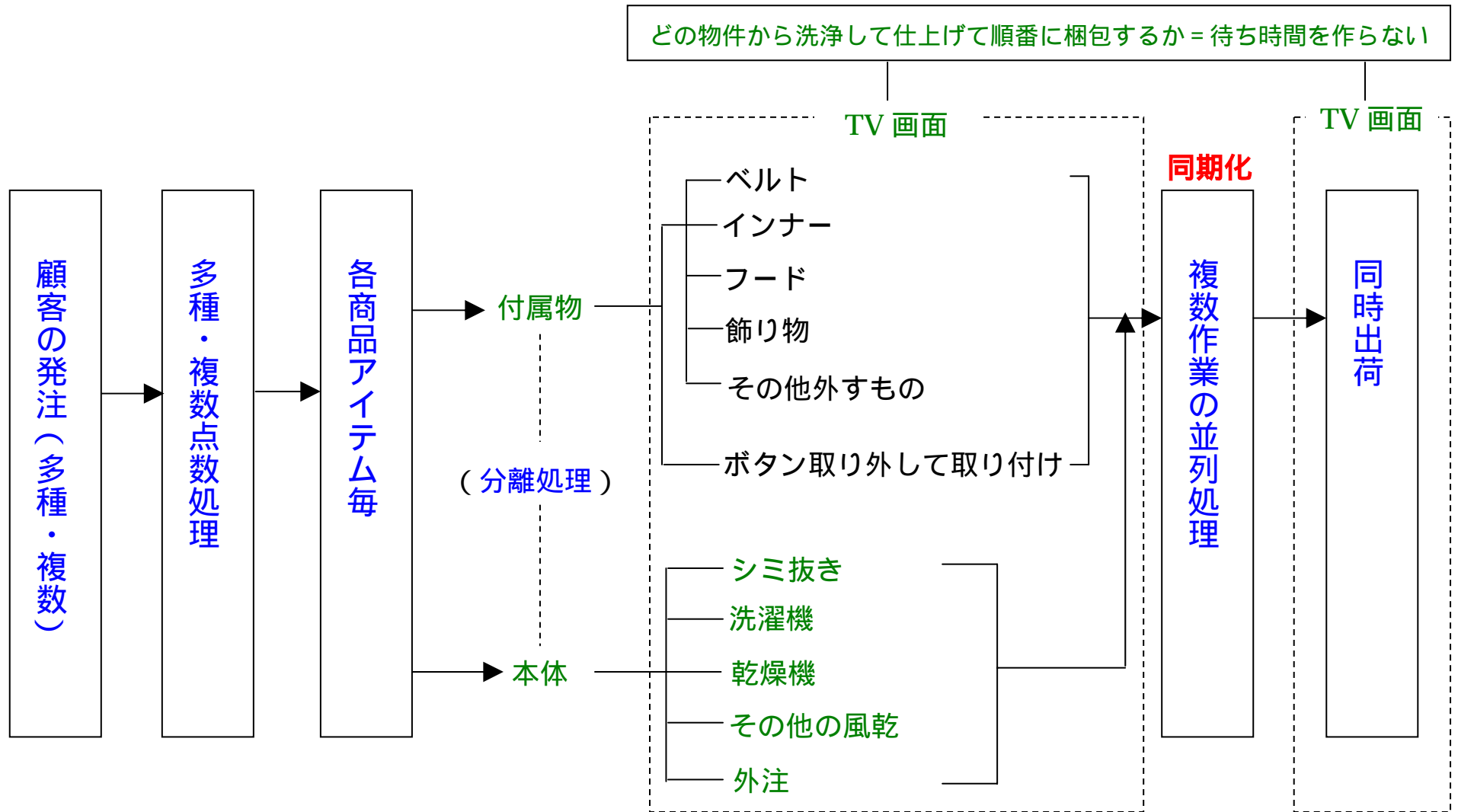


サービスモデル革新のポイント

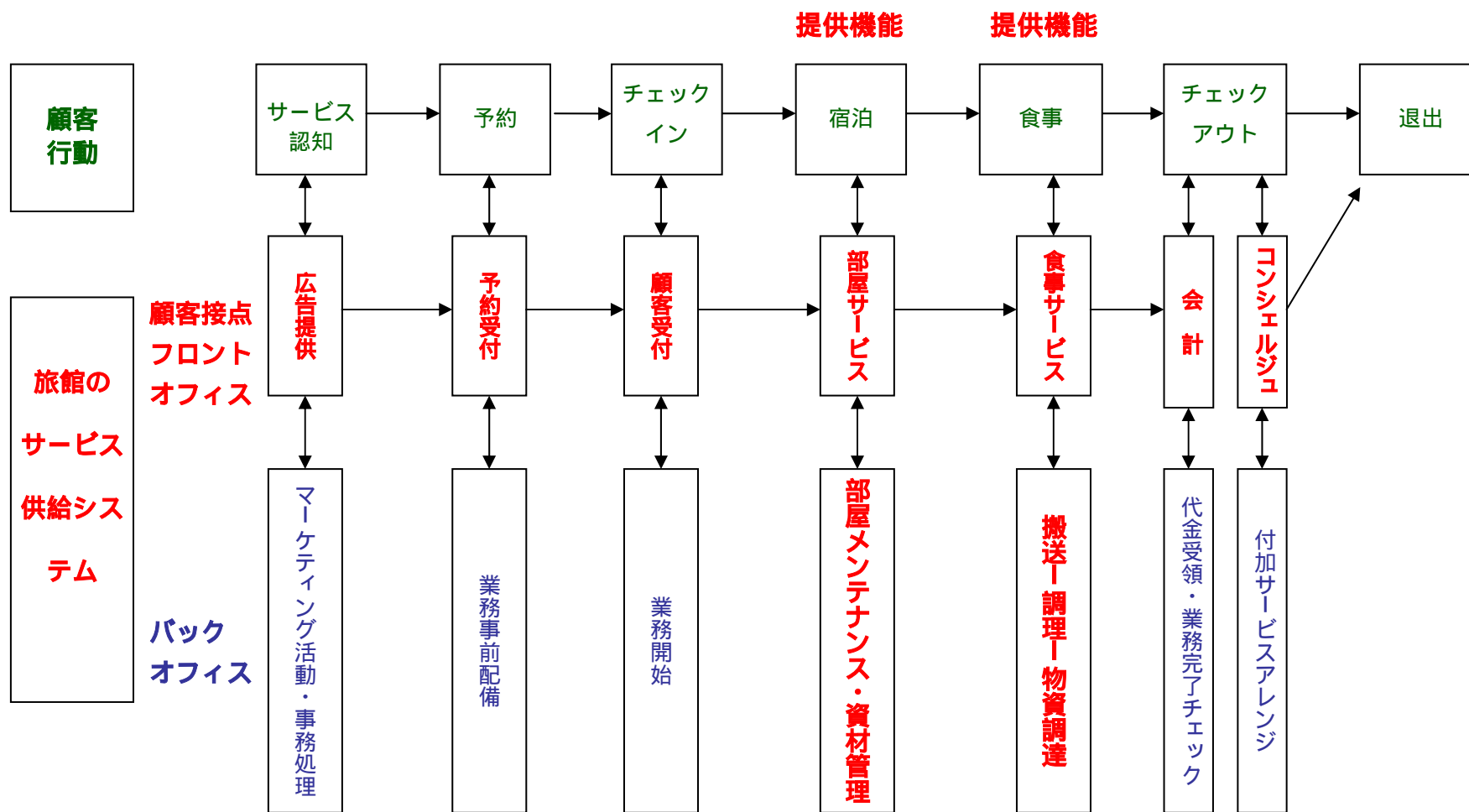
- 1 . ネット受付・無料宅配便システムの活用による**市場制約の克服**。
- 2 . カウンセリングの実施による**インフォームドコンセント**、**高い顧客満足の確保**。
- 3 . 電子カルテ、ハッピーナレッジ生産方式による**同期生産方式の実現**。

これにより、**高品質・生産性向上を達成**。

ハッピーナレッジ生産方式（見える化）：ジャストオンタイミング（同期化）

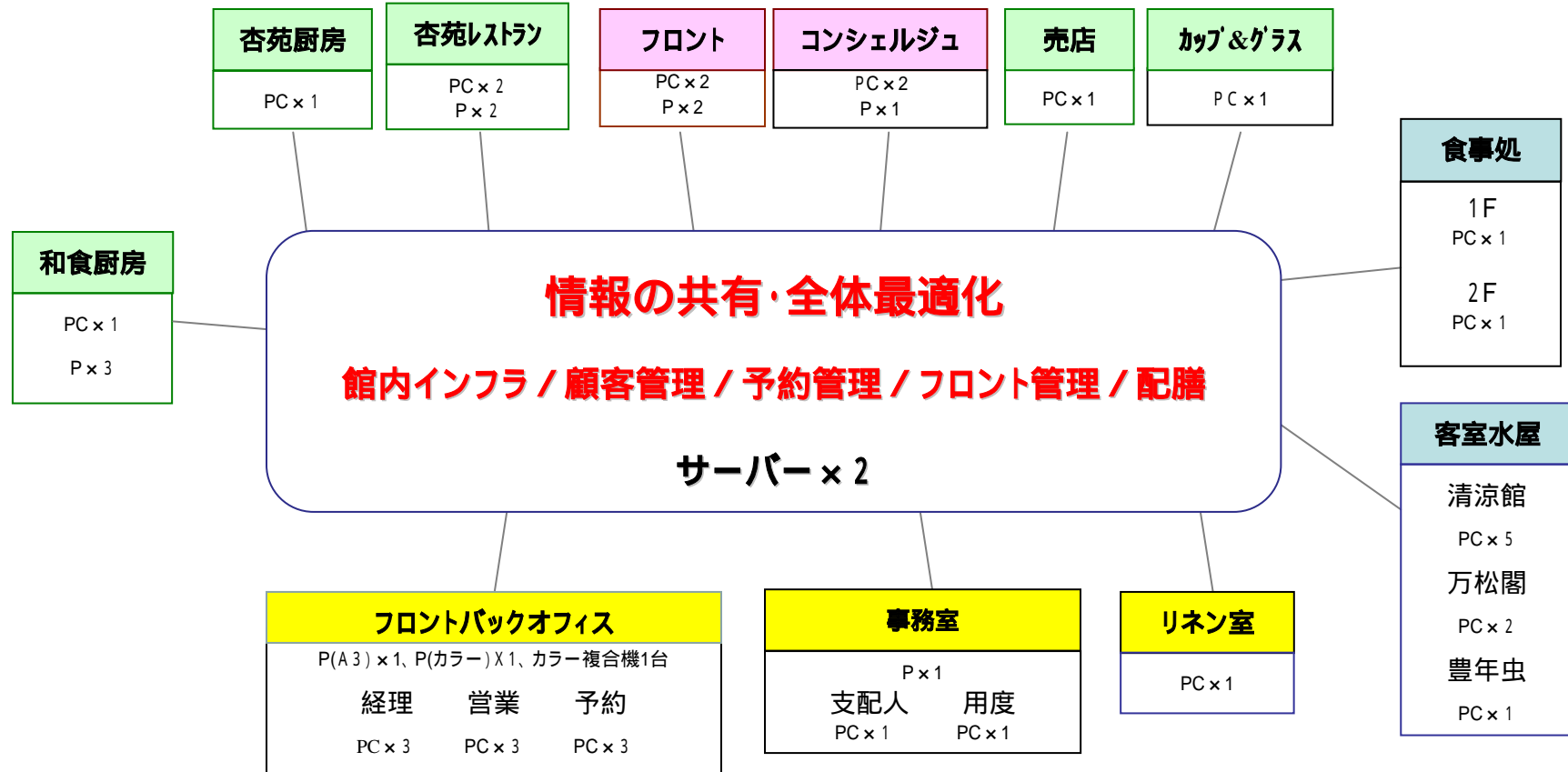


図表 18 ケース 5 笹屋ホテルの「サービス供給システム」における「機能連鎖」のイメージ



5 笹屋ホテルシステム概要

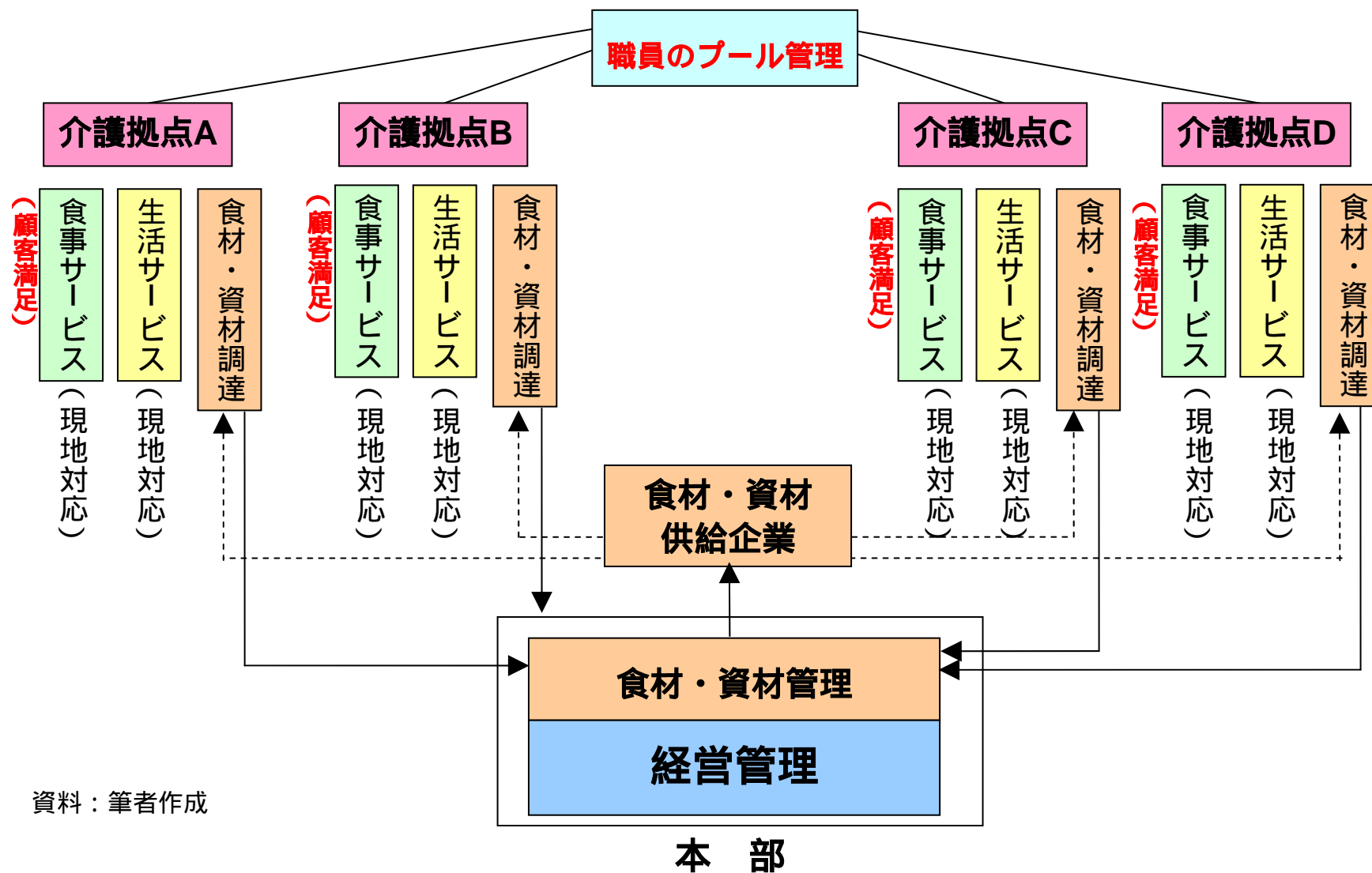
(PC: パーソナルコンピュータ、P: プリンタ(A4))



資料：会社資料

図表 19 ケース 6

㈱サンフォーレの直営ネットワークイメージ

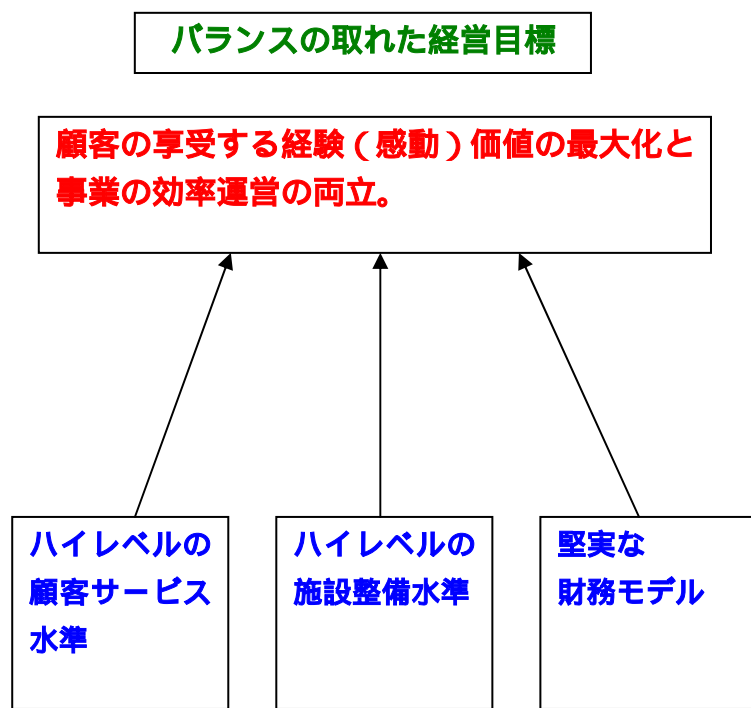


資料：筆者作成

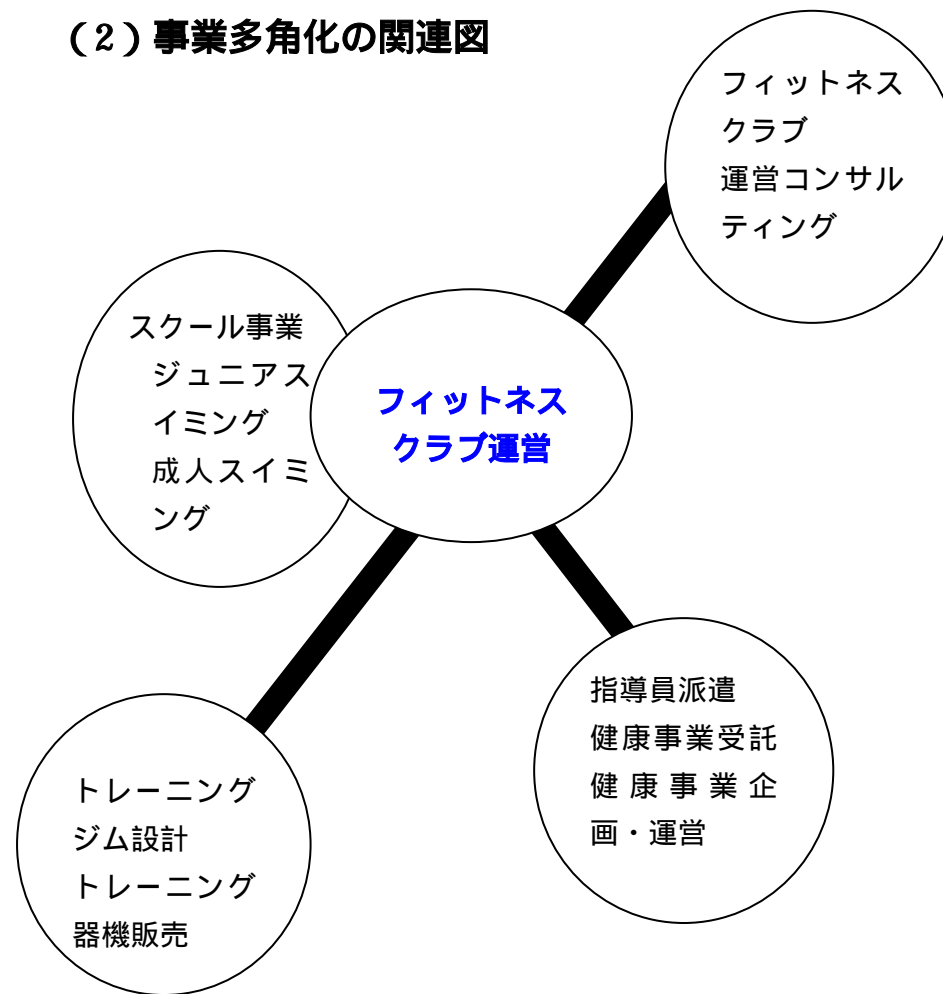
本部

図表 20 ケース 7 (株)エイムのサービスモデルの基本と事業多角化の状況

(1) サービスモデルの基本



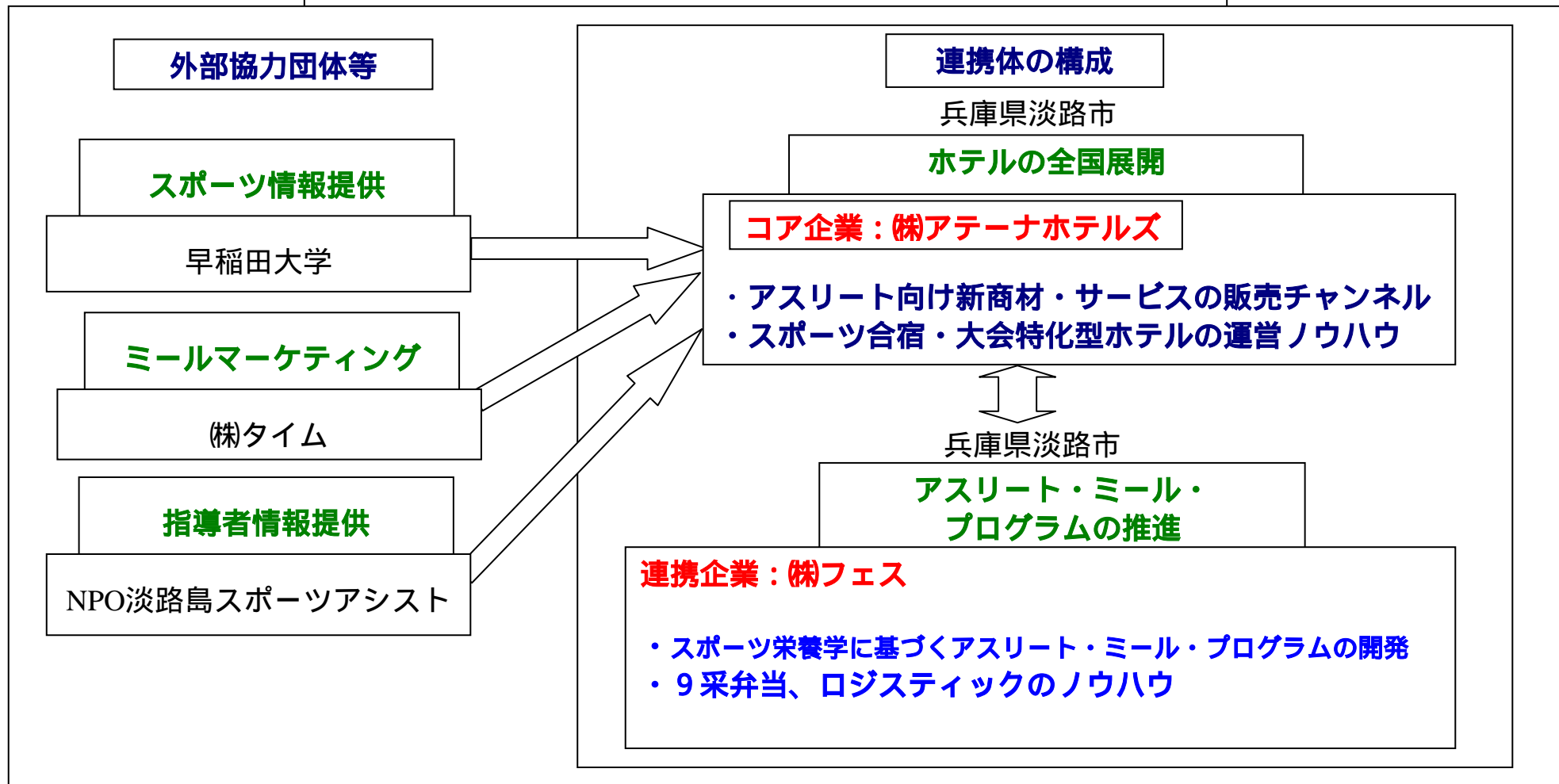
(2) 事業多角化の関連図



図表21 ケース8

(株)アテナホテルズの新サービスモデルイメージ

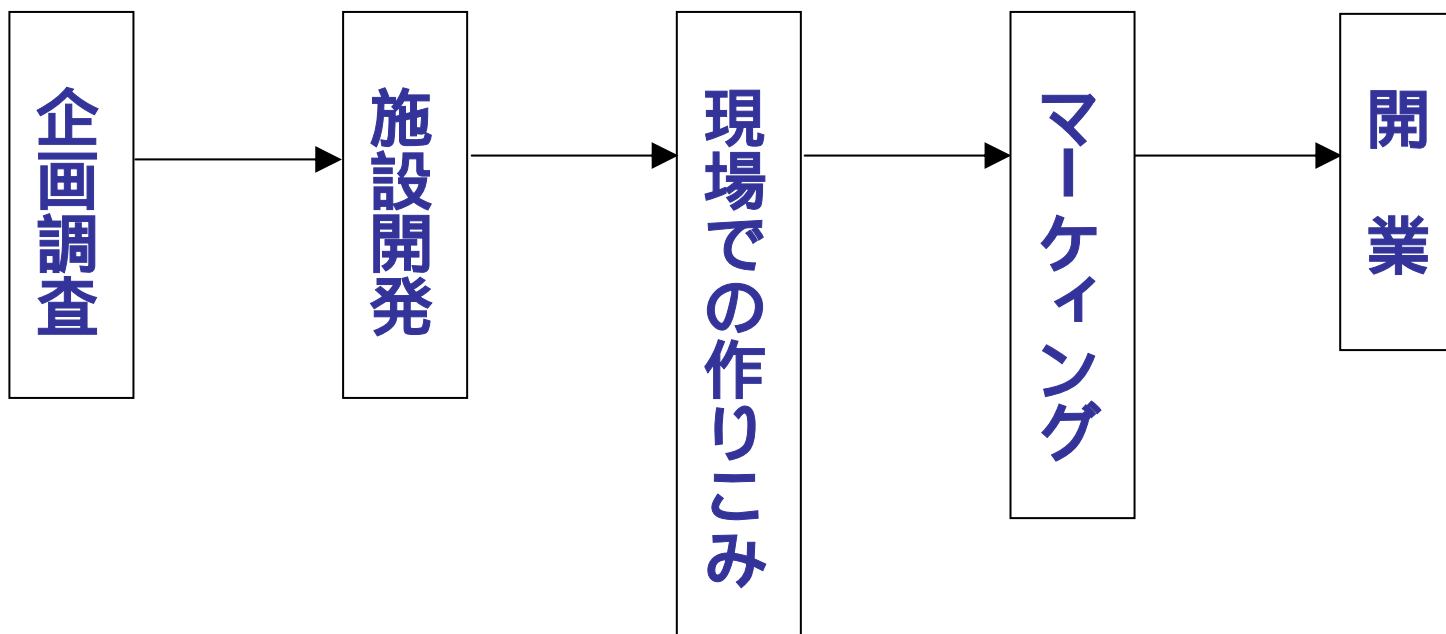
新連携による優位性のある新サービスモデルの形成



図表 22 ケース 9 (株)メディヴァの新型小型病院開業までのプロセス

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

第1フェーズ 第2フェーズ 第3フェーズ 第4フェーズ



図表 23 ケース 10 コンサルソーシング(株)の提案する改善塾の概要

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

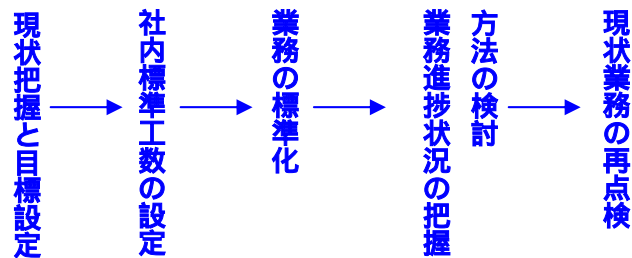
	ねらい	対象者	改善領域	スタイル	成果イメージ
伝道師型改善塾	人づくり 組織作り 基盤文化作り	将来の 管理者 (組織マ ネジメン ト力を有 する者)	意識改善 行動改善 作業改善 仕組改善	他人に成果を 出させるマネジ メントに基づい て他の改善職 場に改善を伝 達し、自ら改善 を行う人材と組 織作りを行い、 現場に成果を 出させる。	バラツキが少ない 極めて高い改善成 果も出ないが、何 も動かない職場が 出るリスクも少な い。

図表 24 ケース 11 サンイン技術コンサルタント(株)の改善活動の進化の状況図

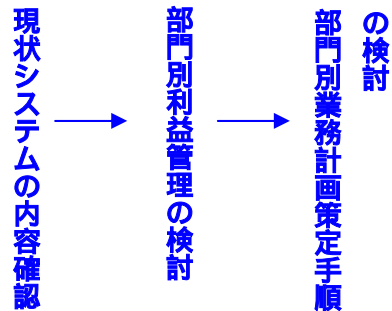
(1) 専門家派遣による改善活動

前期 (2004年7月~12月)

1 生産性の向上

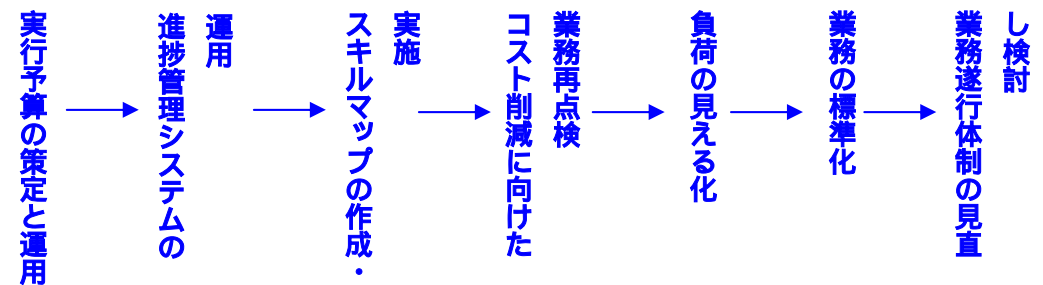


2 コスト管理の仕組み

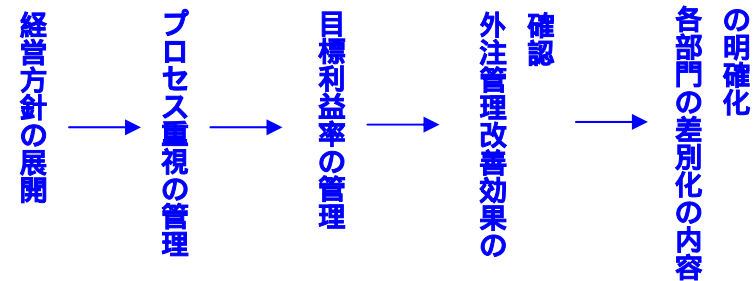


後期 (2005年2月~8月)

1 利益率改善のための業務改革



2 目標管理体制の強化

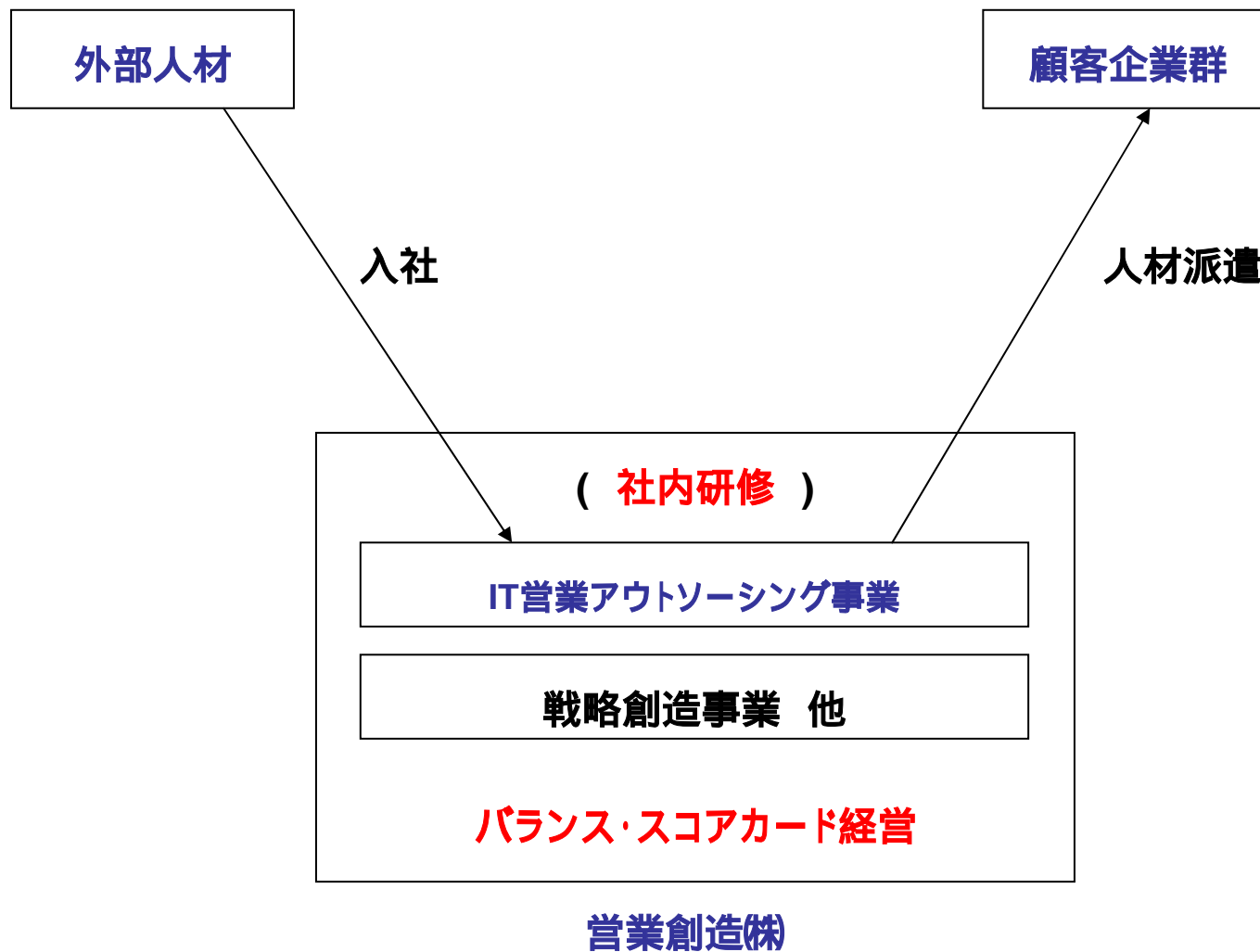


(2) その後の改善の進化

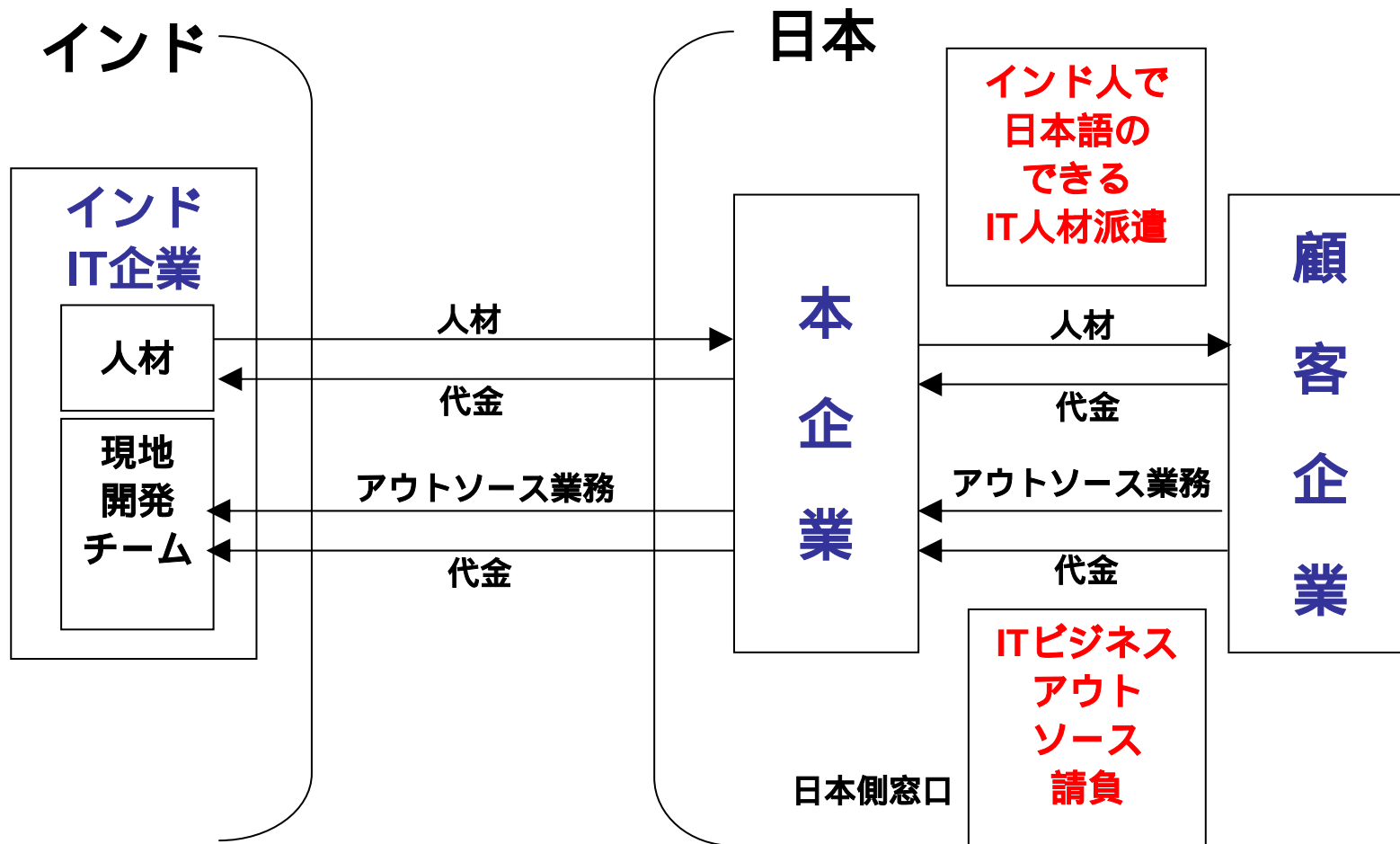
全社最適に向けて組織改革を実行。

先進的なプロジェクトマネジメントソフト「クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント (CCPM)」を導入して、更なる生産性向上を目指す。

図表 25 ケース 12 営業創造株の IT 営業人材派遣のイメージ



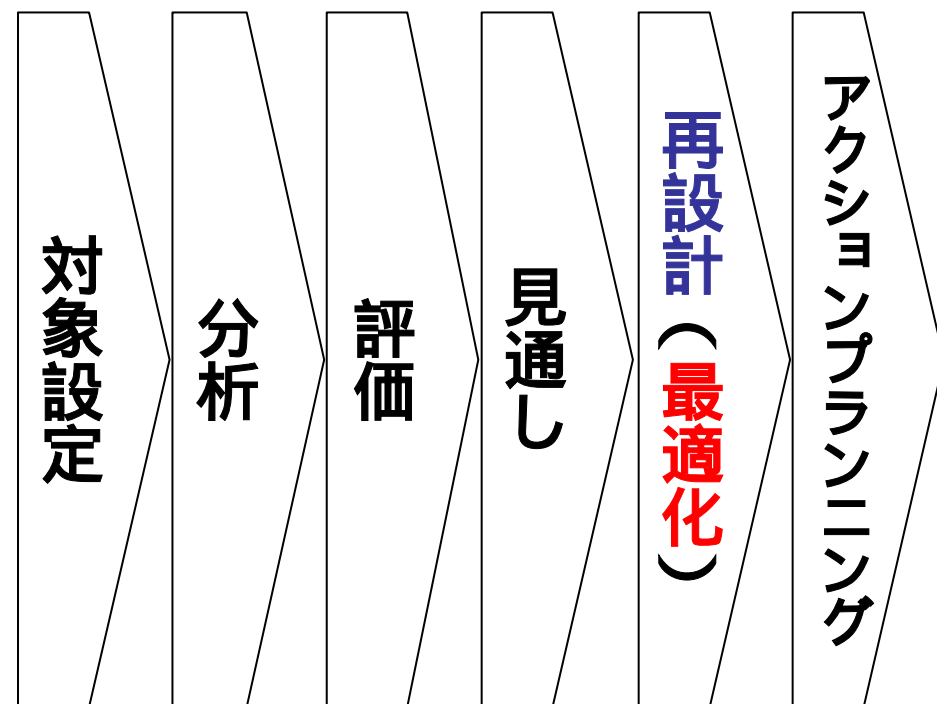
図表 26 ケース 13 (株)グローバル・パッセンジャーのサービスモデルイメージ



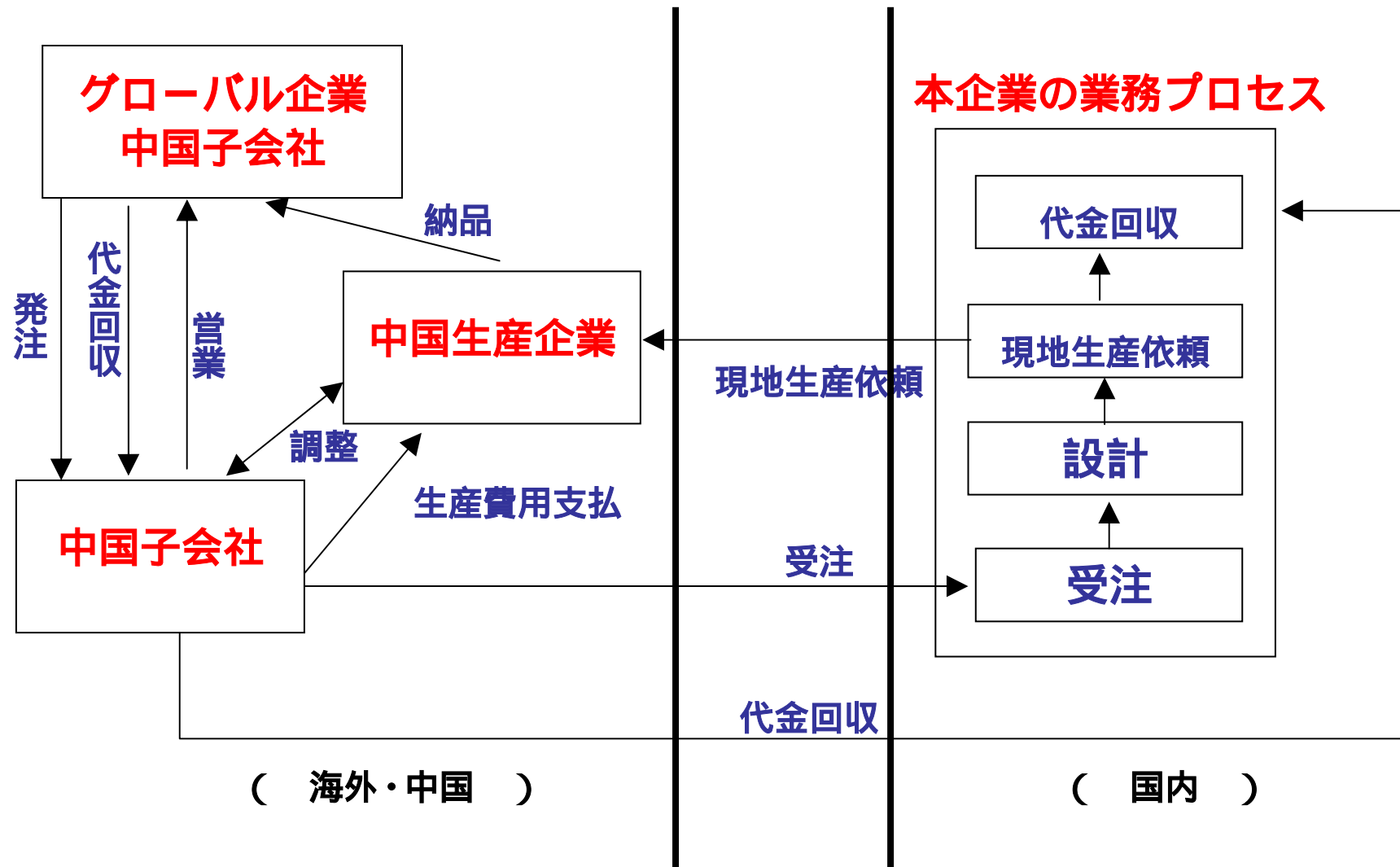
図表 27 ケース 14 (株)三技協の活用する PBT のイメージ

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

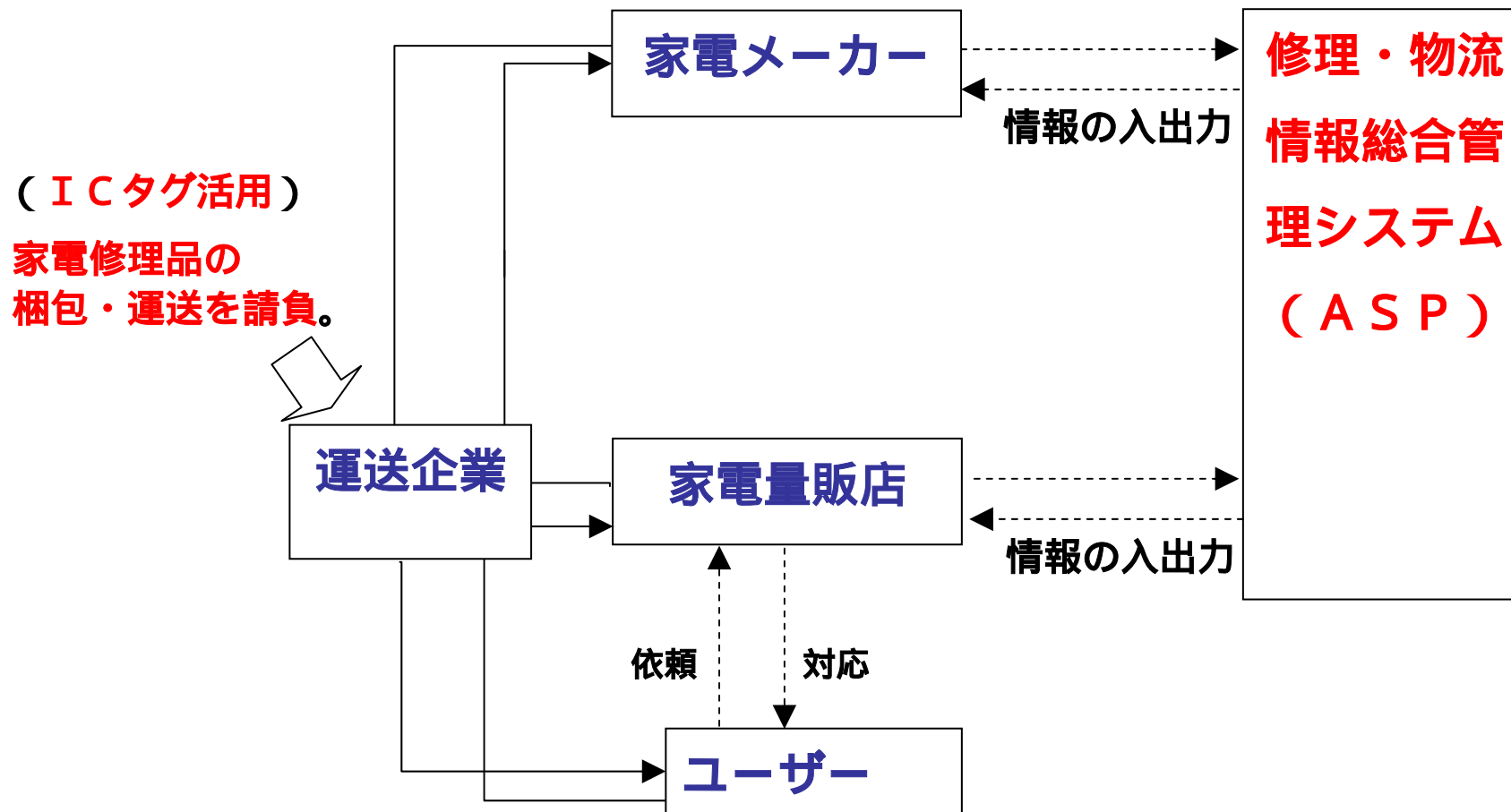
	:ビジネス	:業務	:作業
A:現状分析	A	A	A
B:問題分析	B	B	B
C:再設計 (最適化)	C	C	C



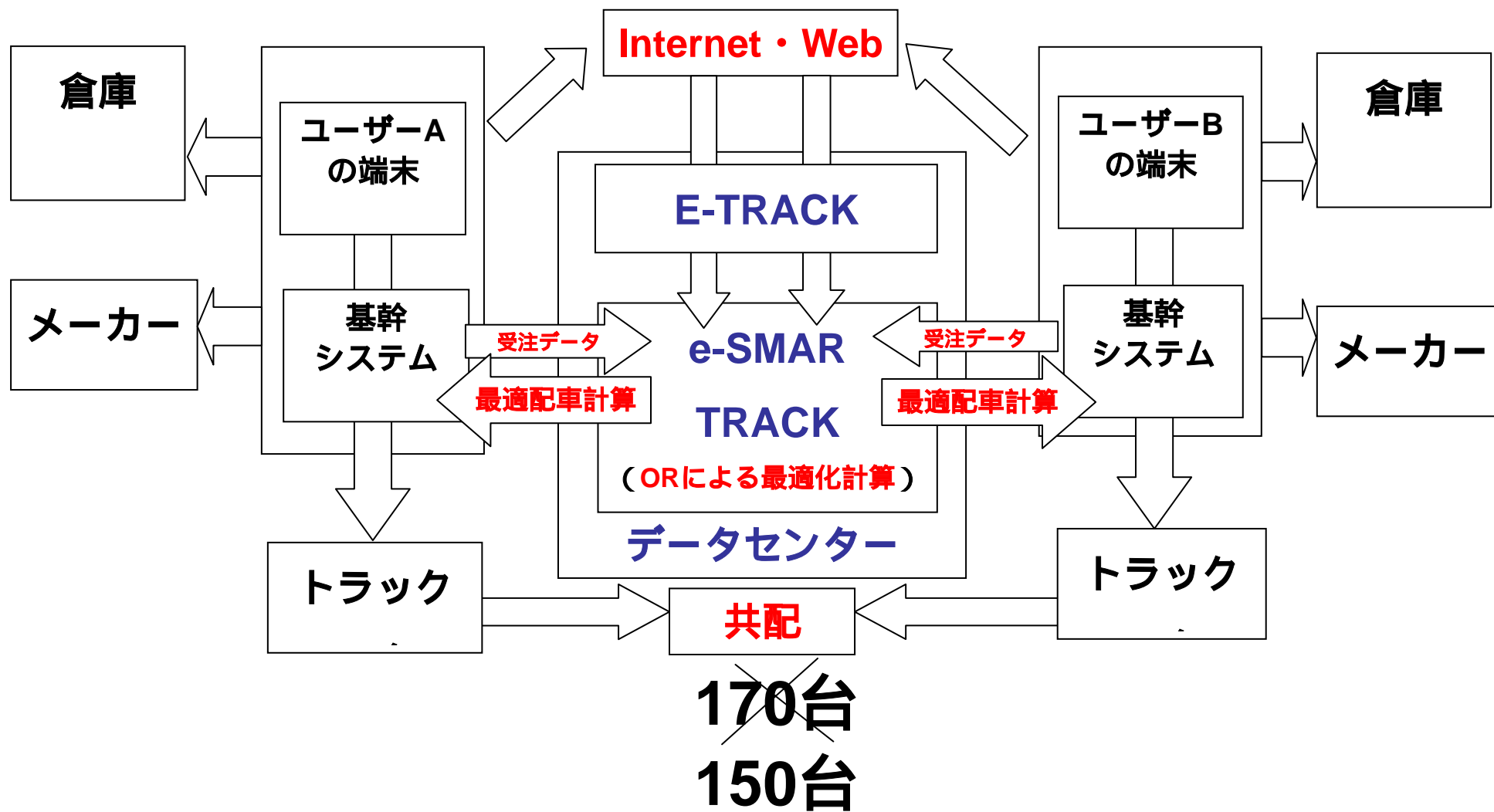
図表 28 ケース 15 (株)オーテックの東アジア最適生産・販売モデルイメージ (例示)



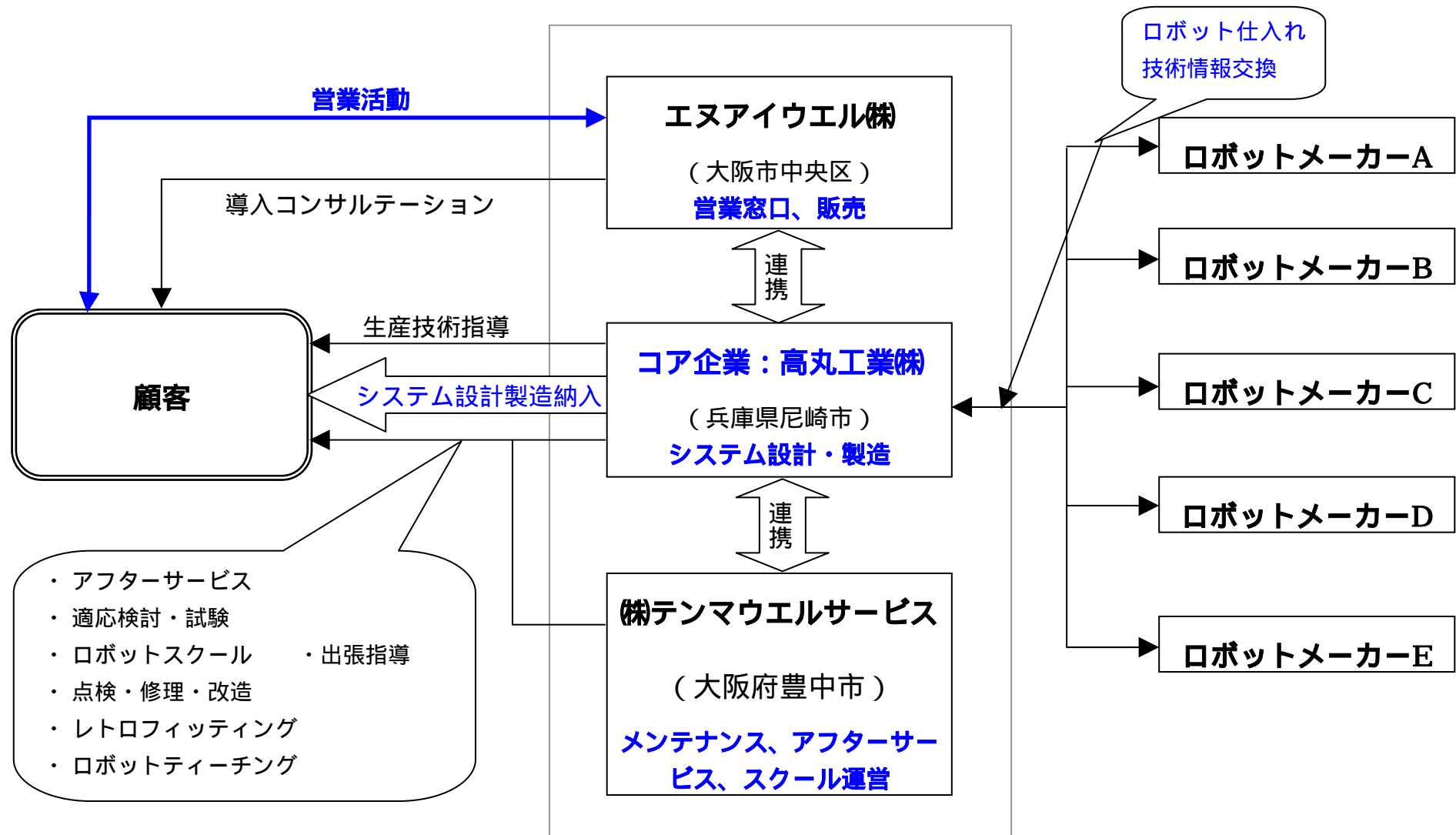
図表 29 ケース 16 スターウェイ㈱の環境負荷低減物流革新システムのイメージ図



図表 30 ケース 17 イー・トラック(株)のサービスモデルイメージ



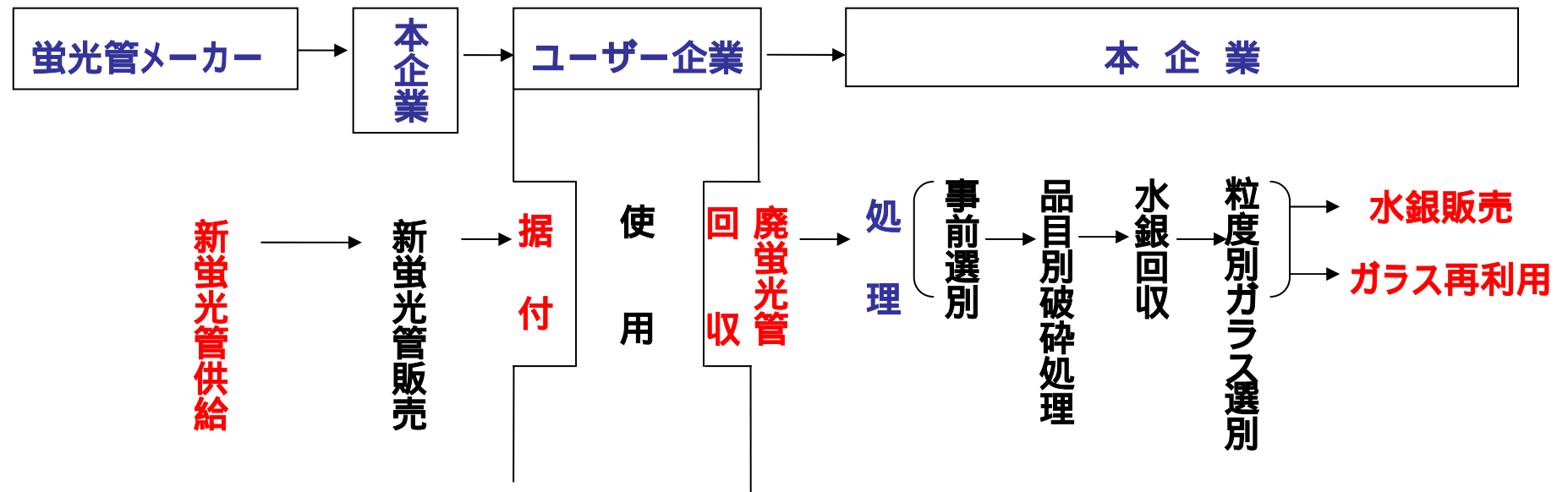
図表 31 ケース 18 高丸工業(株)ロボットソリューションサービスのシステム図



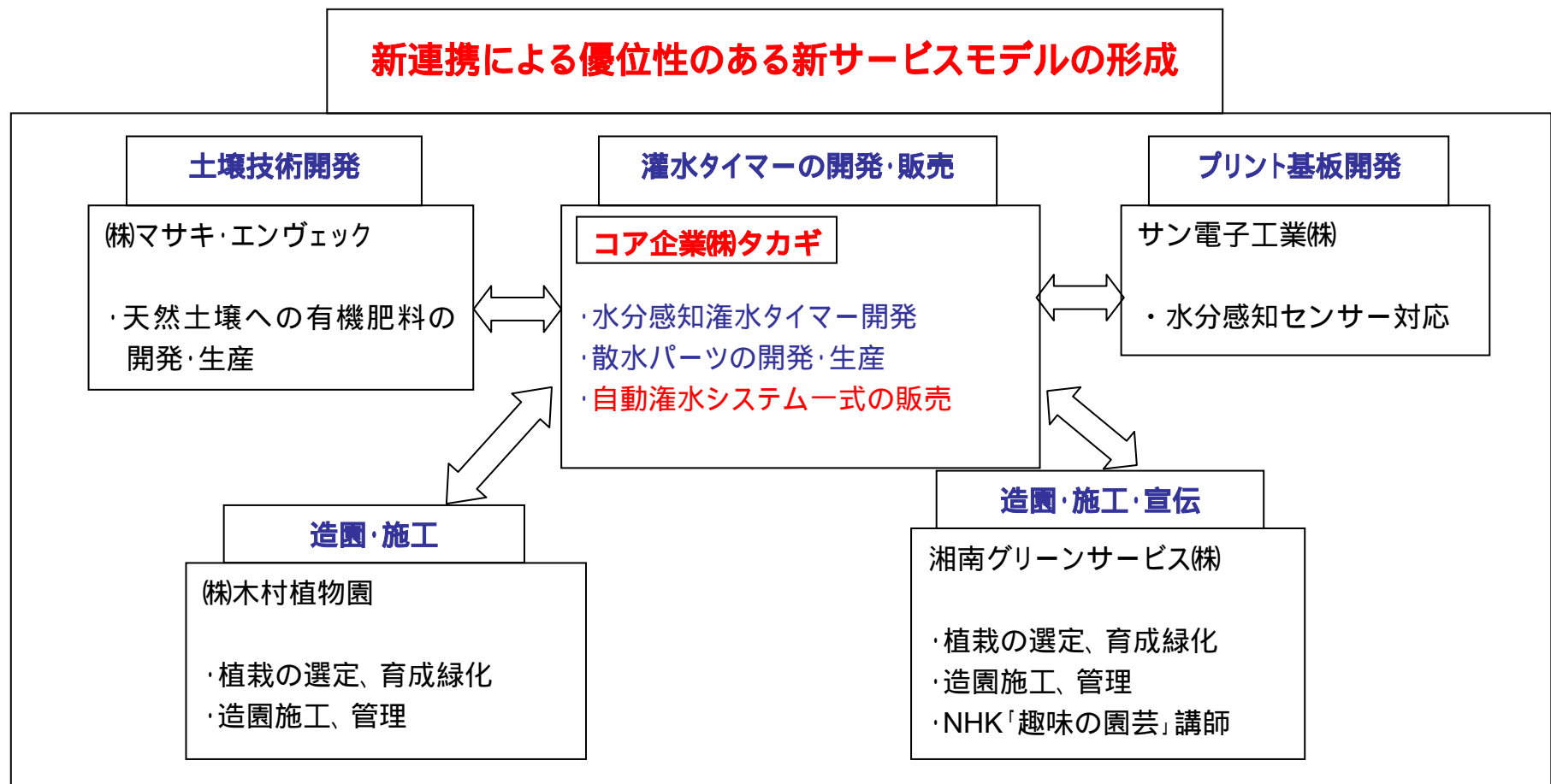
資料：会社資料

図表 32 ケース 19

(株)ウム・ヴェルト・ジャパンの蛍光管リサイクルフロー図

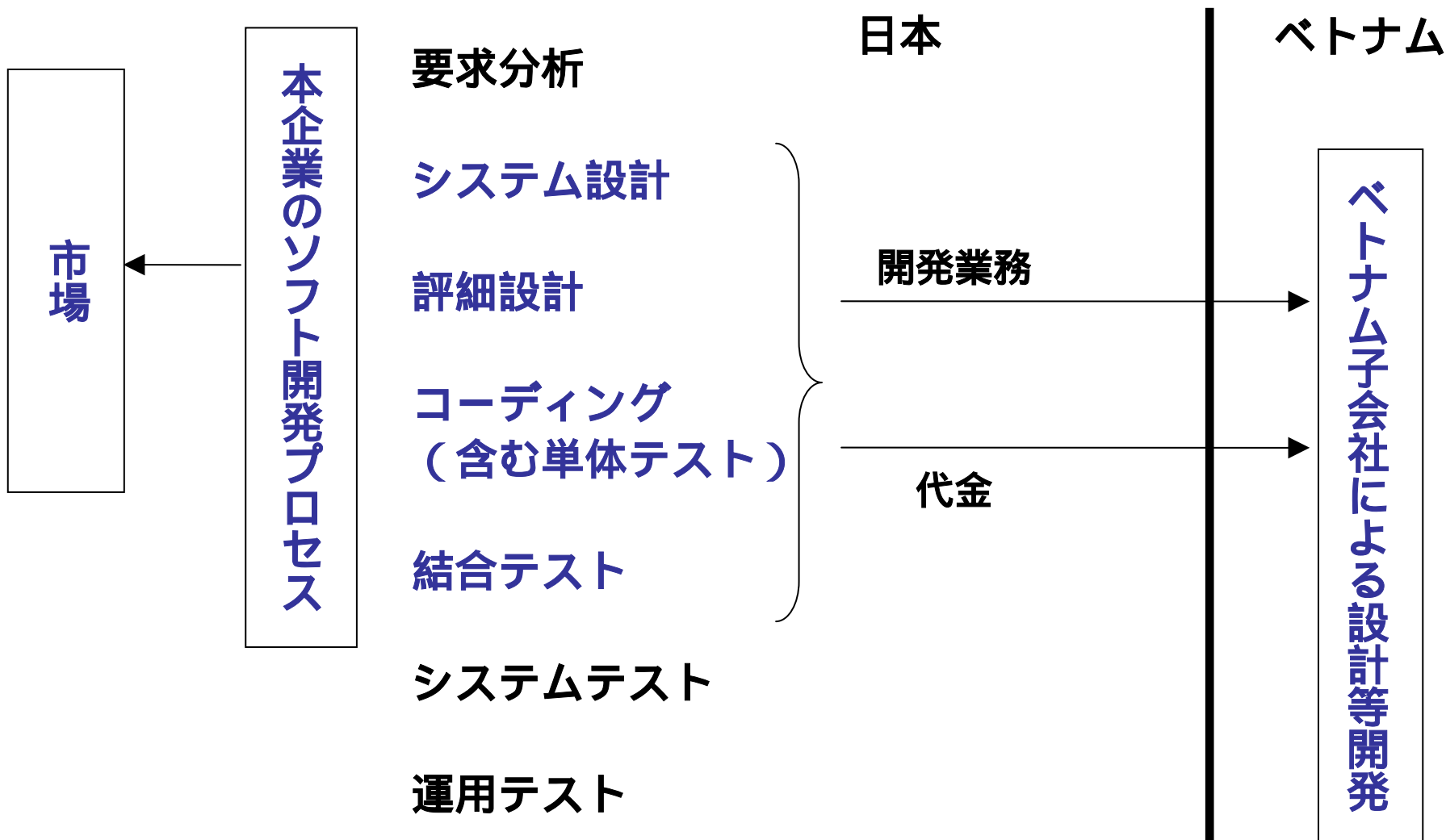


図表 33 ケース 20 (株)タカギの新サービスモデルイメージ



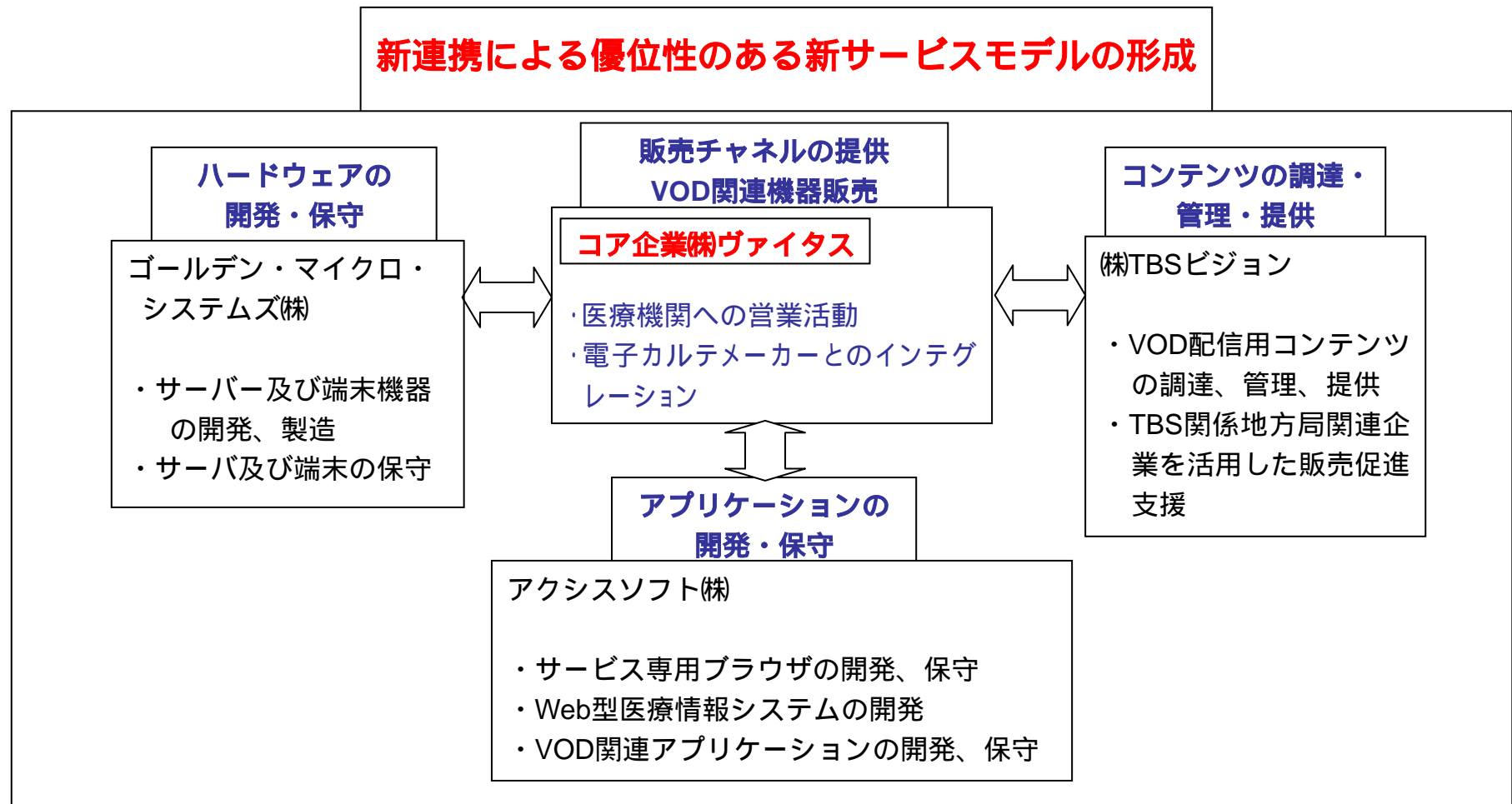
図表 34 ケース 21

(株)メディアラボの生産工程間分業のイメージ



図表 35 ケース 22

(株)ヴァイタスの新サービスモデルイメージ -その1



資料：筆者作成

(株)ヴァイタスのサービスモデルイメージ図 - その2

•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

•ストレージサービス

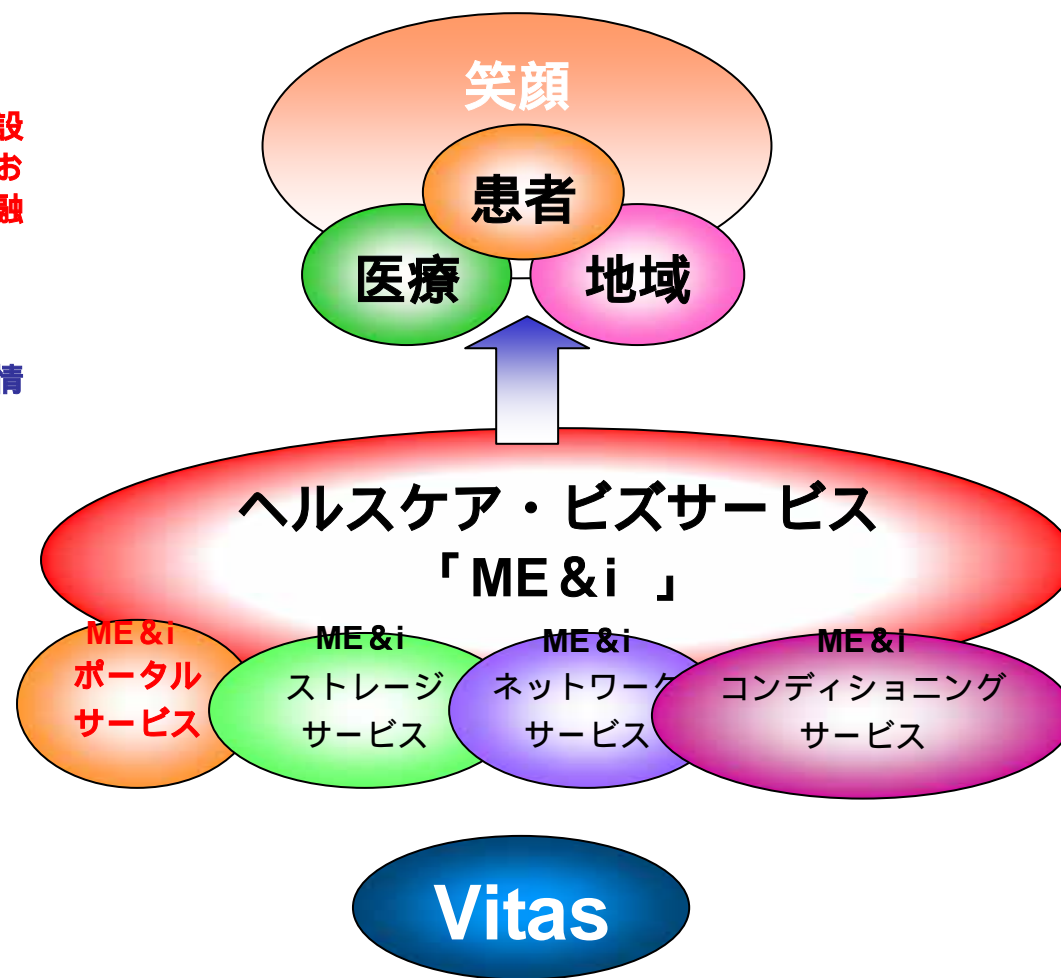
セキュリティを確保した独自回線で専用データセンターへ医療情報のストレージを行う

•ネットワークサービス

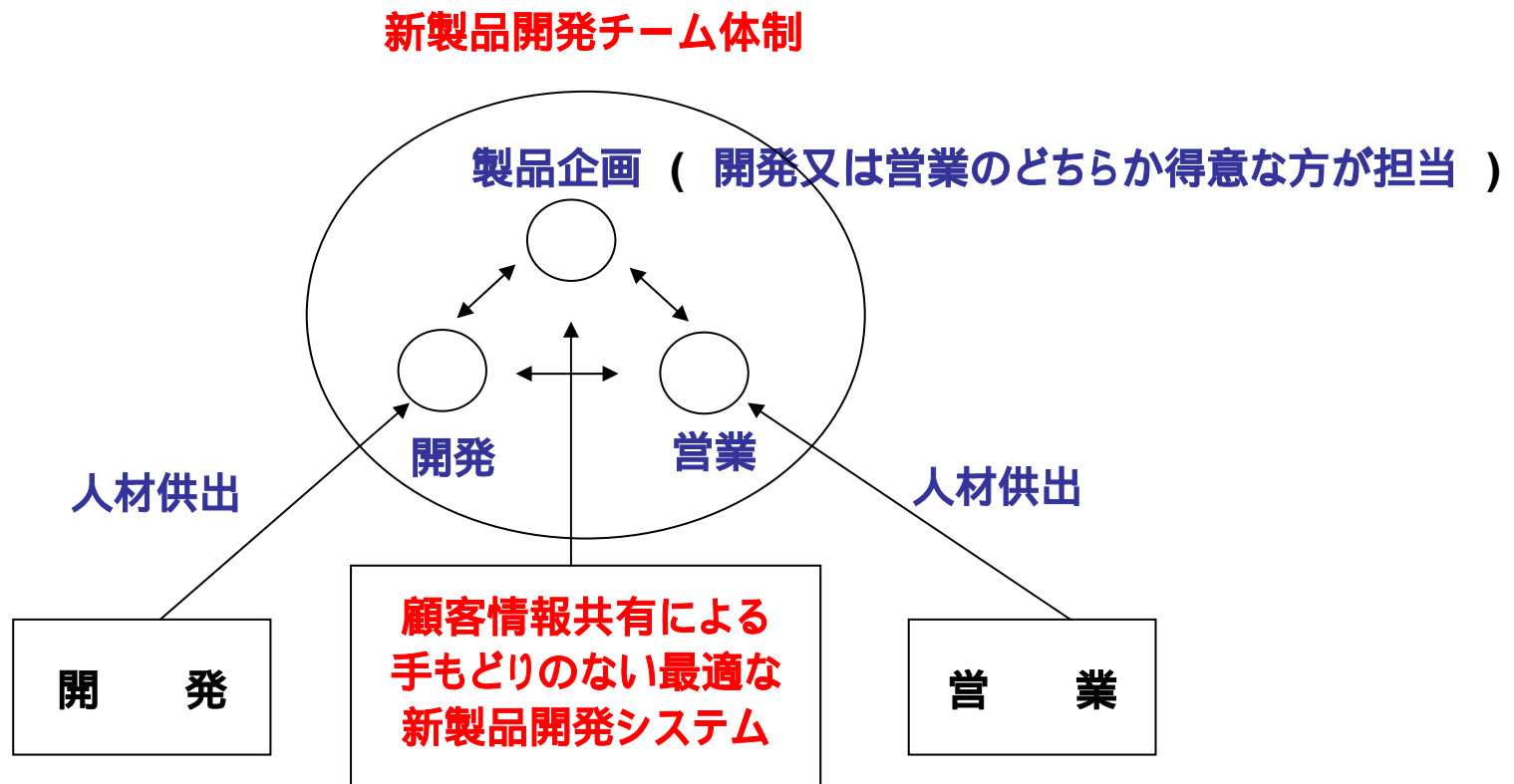
個人情報保護法に準拠した地域医療ネットワークを構築・運営

•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



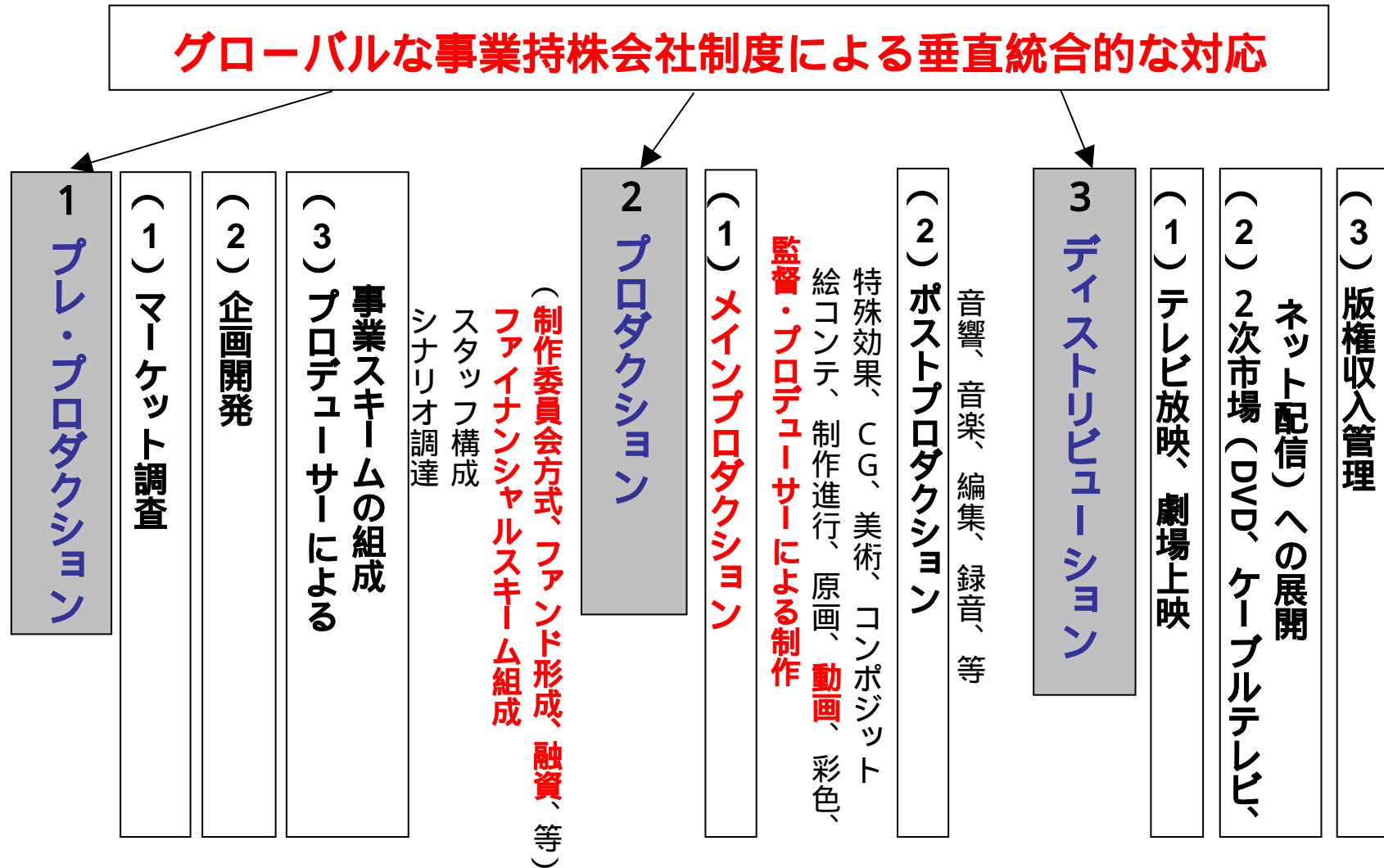
図表 36 ケース 23 (株)ドコモの新製品開発チームのイメージ



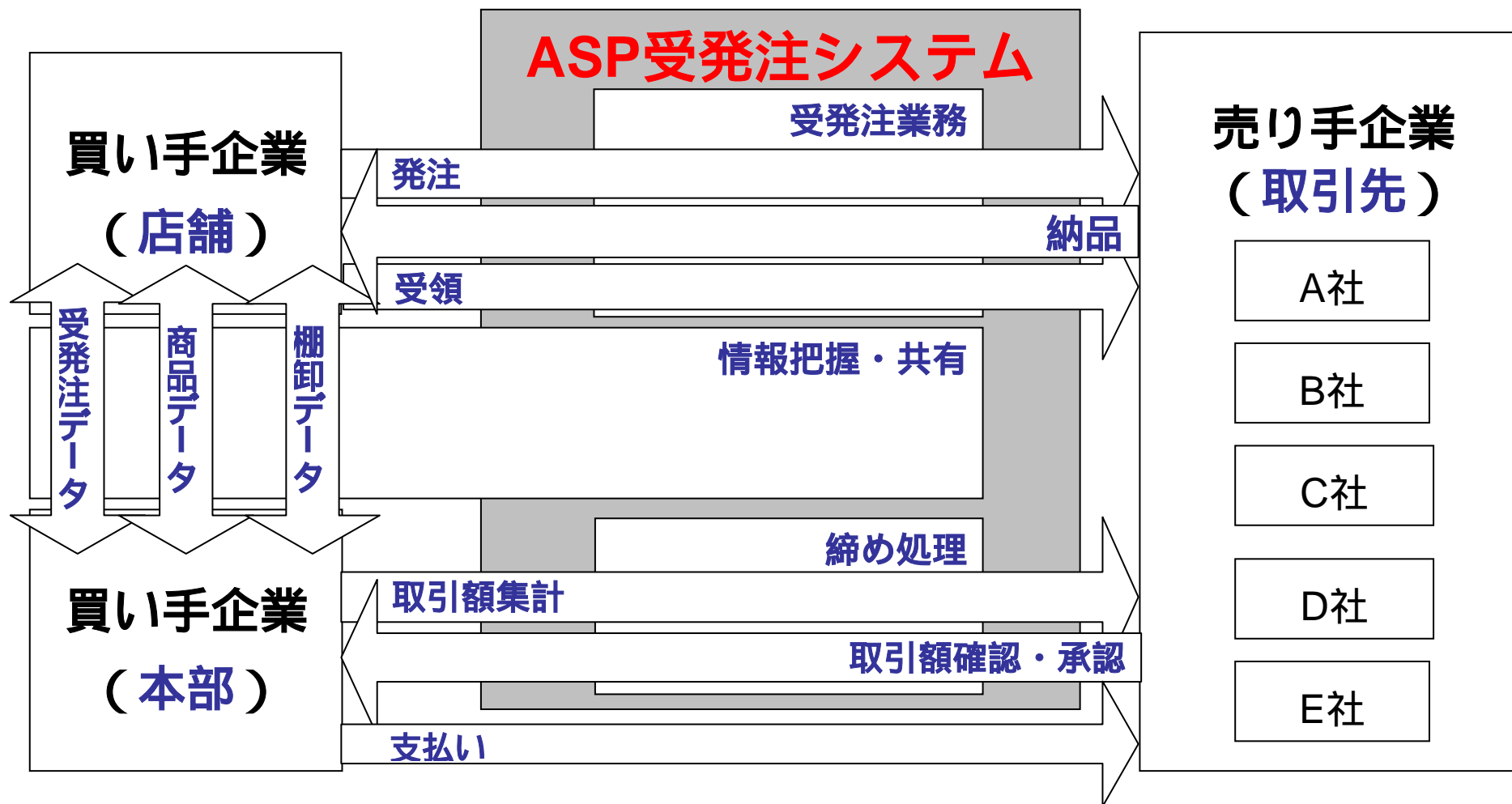
資料：筆者作成

図表 37 ケース 24

(株)GDH のサービスモデルイメージ

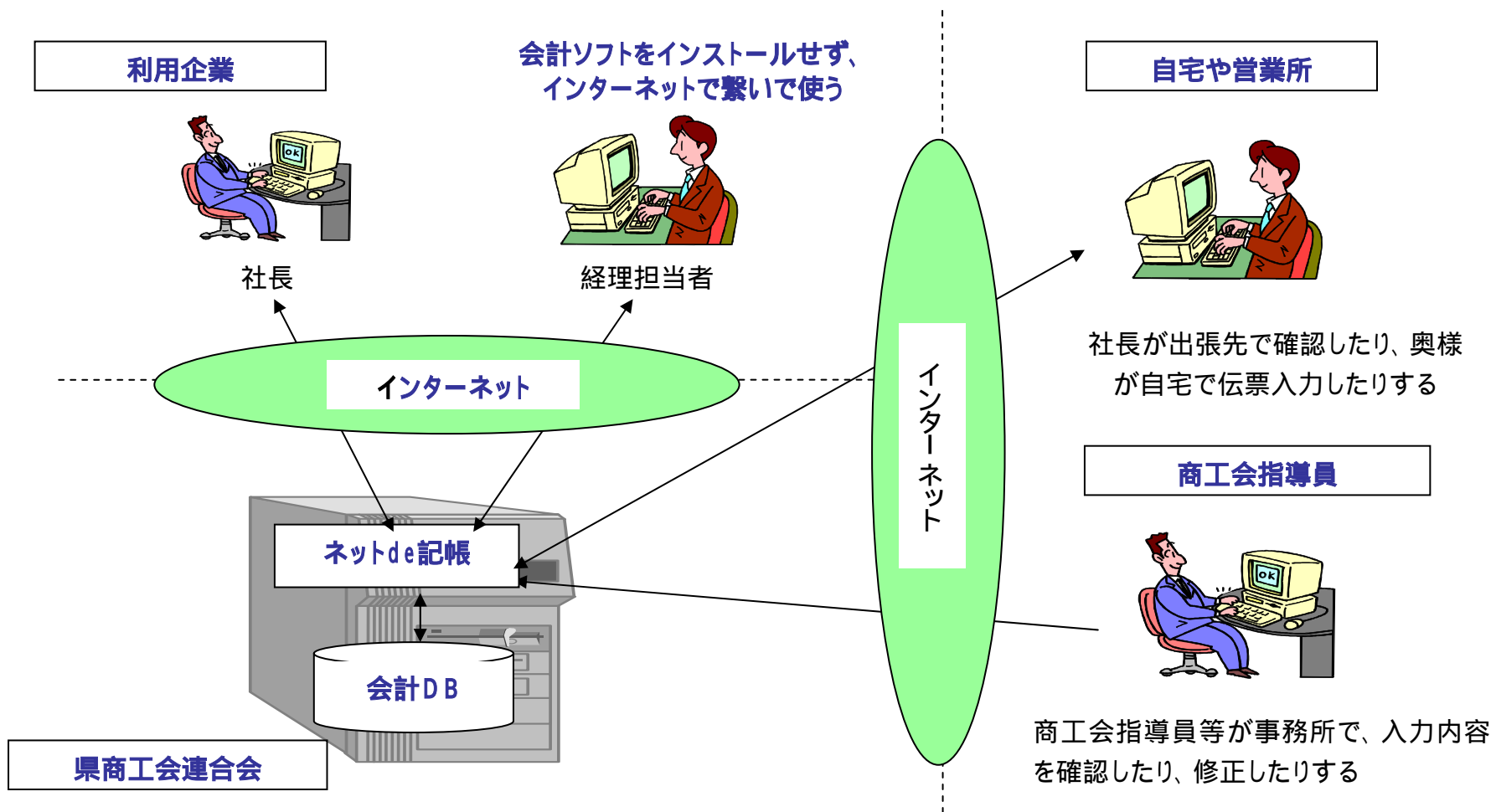


図表 38 ケース 25 (株)インフォーマートの ASP 受発注システム運用イメージ



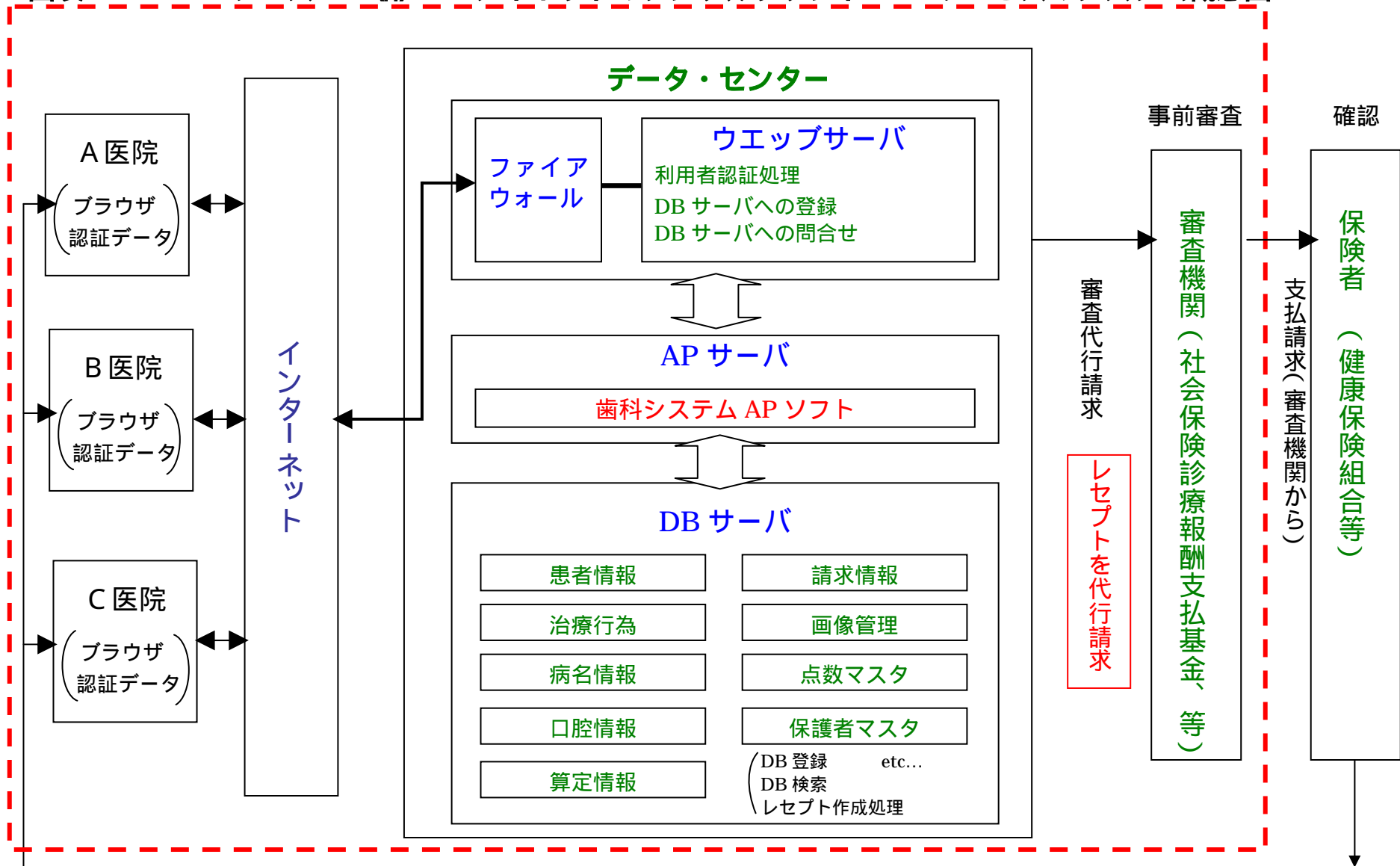
資料：会社資料

図表 39 ケース 26 ビジネスオンライン(株) の「ネット de 記帳」による会計業務処理のイメージ



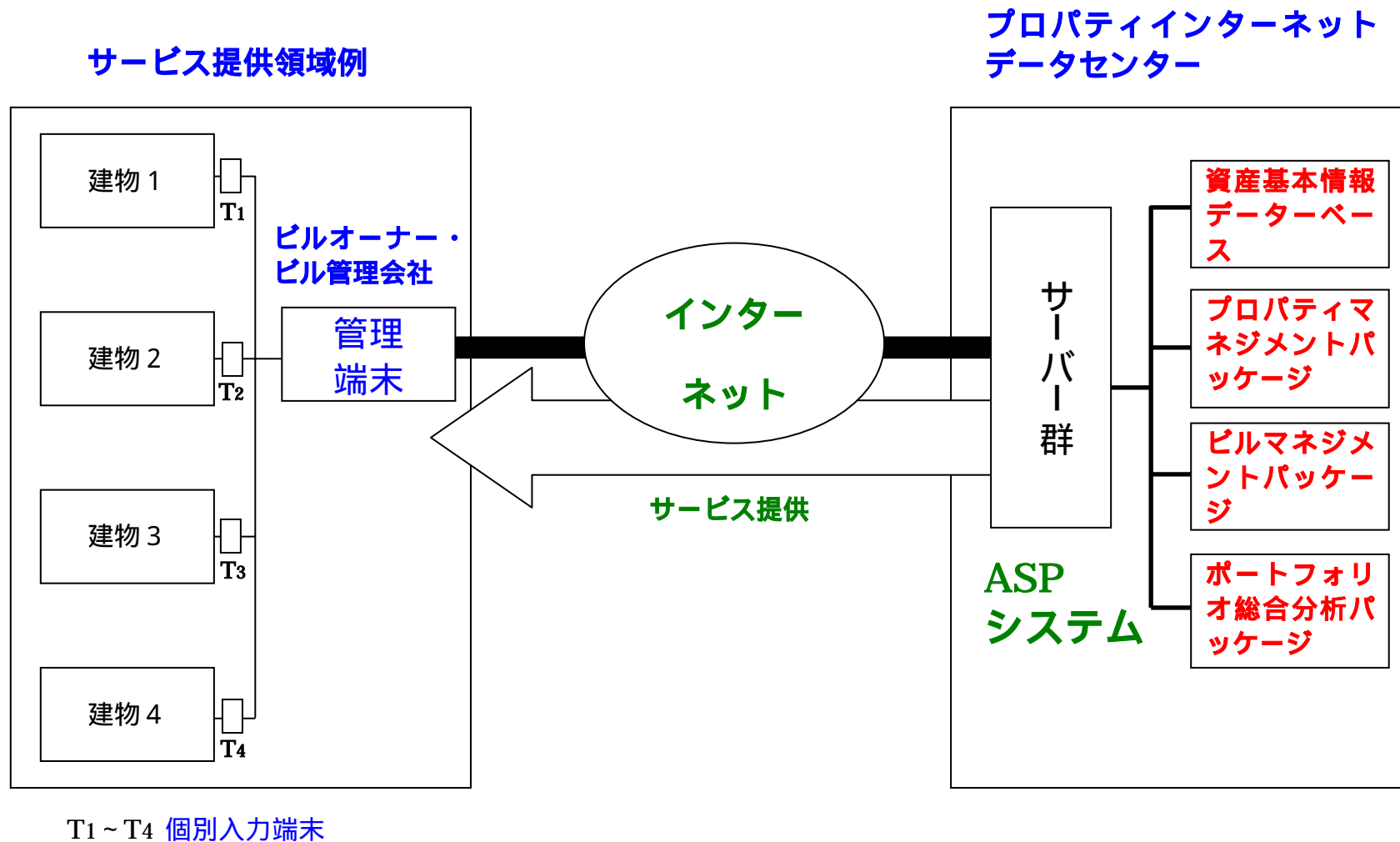
Business On Line Inc.

図表 40 ケース 27 (株)BSN アイネットのデンタルフレンド ASP サービスのシステム概念図

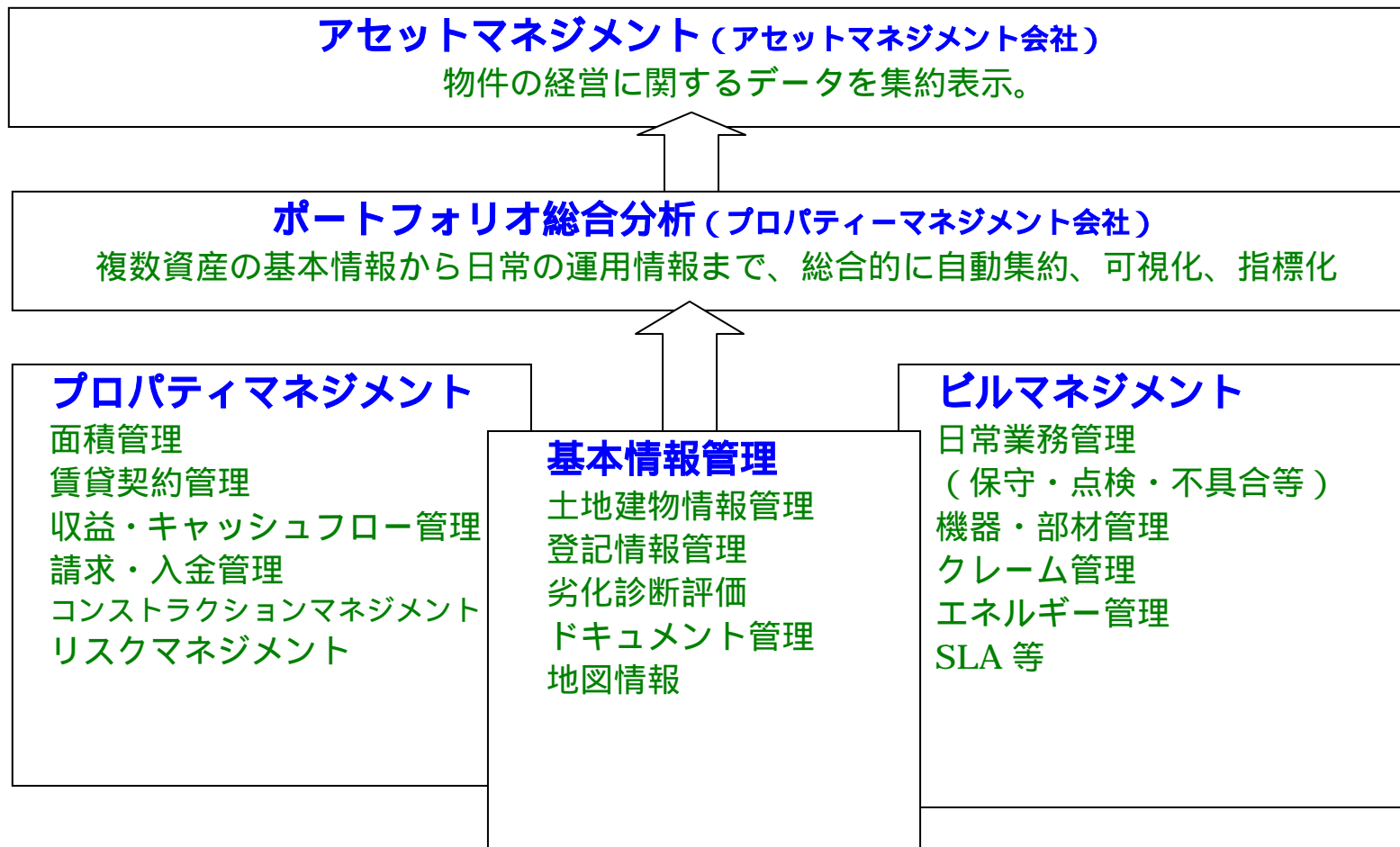


本サービスは点線枠内。この代納サービスは審査機関への審査代行請求まで。

図表 41 ケース 28 プロパティデータバンク(株)のサービスモデル概念図

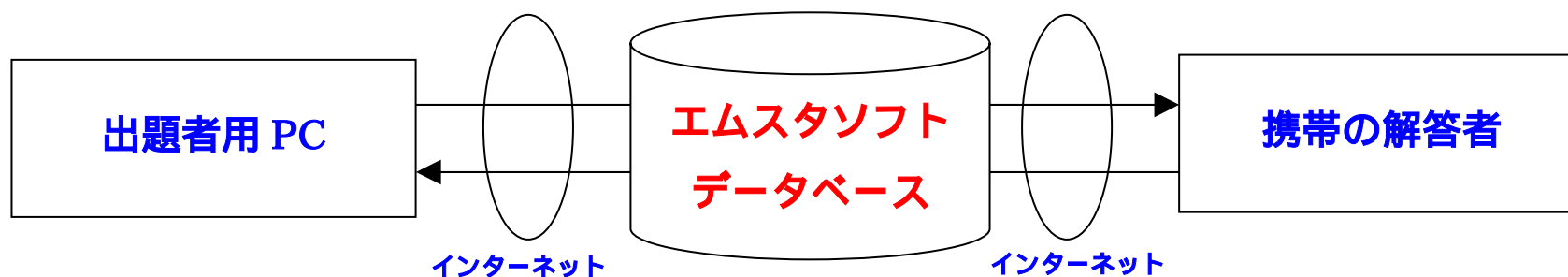


プロパティデータバンクサービスの標準提供機能イメージ



図表 42 ケース 29 (株)テラのモバイルラーニング構築 ASP サービス (エムスタ) 概念図

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

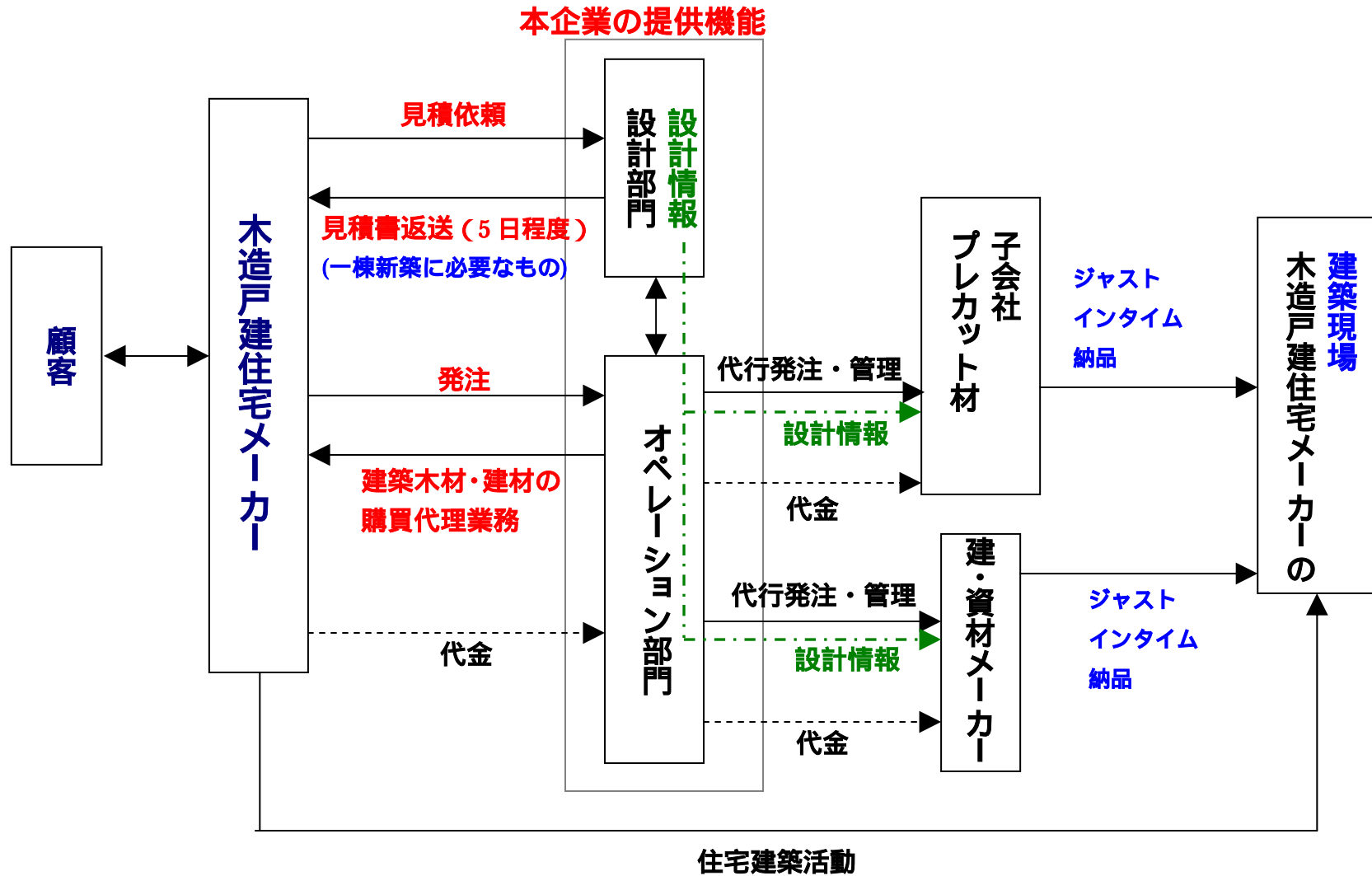


顧客が用意するハード環境は
出題者用コンピュータのみ

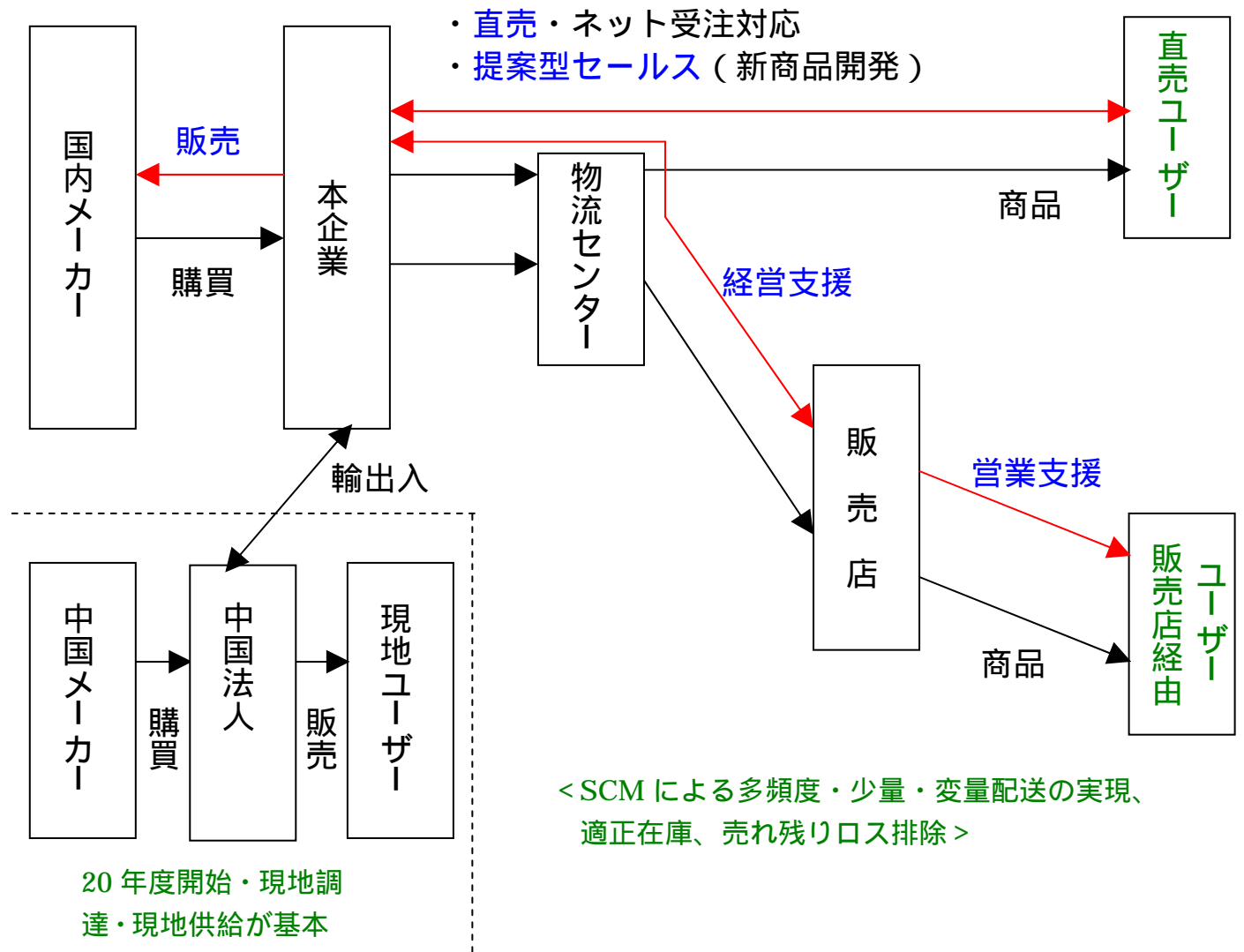
配信するメンバーの、
携帯電話の所有を確認。
解答を返信。

図表 43 ケース 30

(株)サンテクノのサービスモデルイメージ図



図表 44 ケース 31 (株)タカシマのサプライチェーンの基本イメージ図

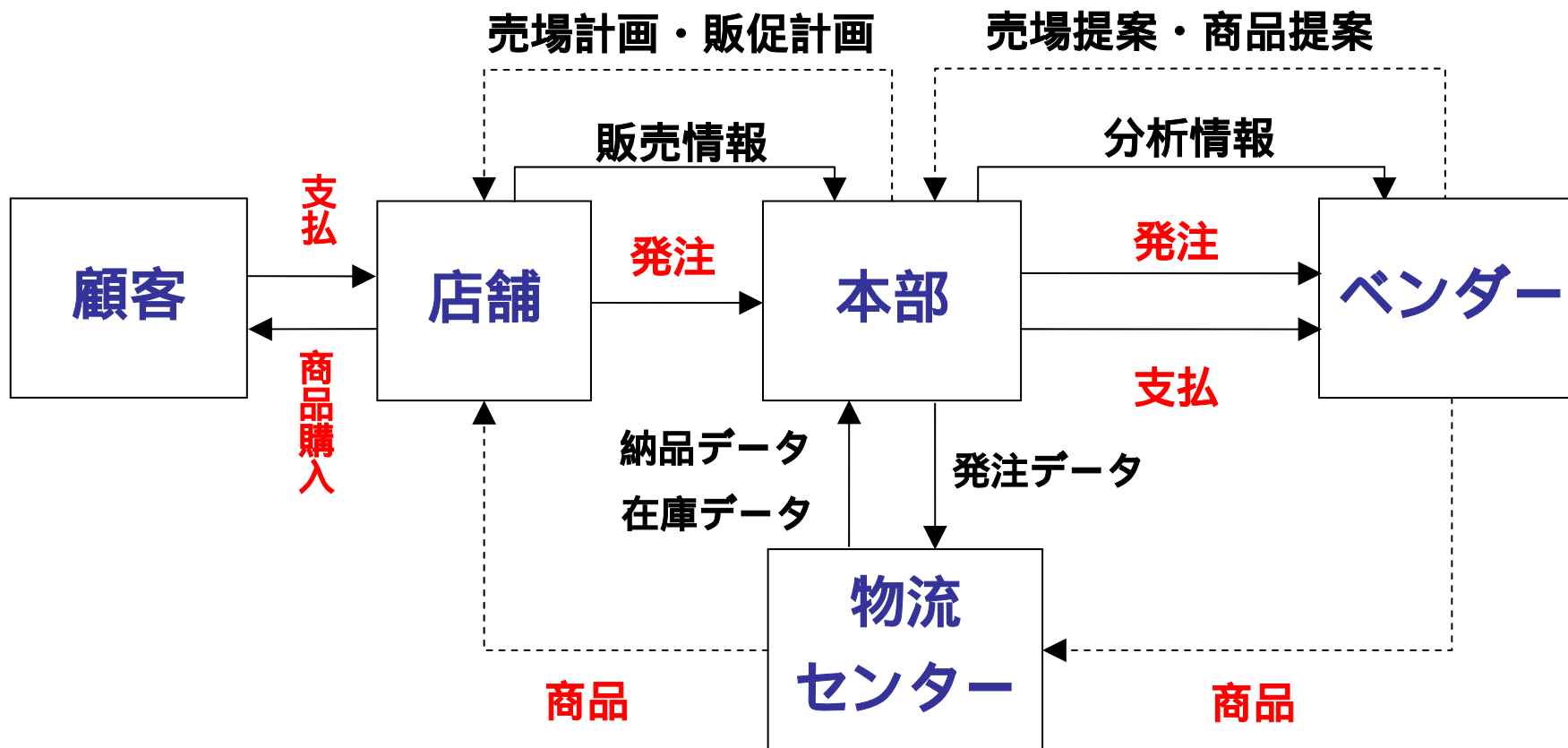


多様な販売機会の獲得・売り逃しロス排除

資料：筆者作成

図表 45 ケース 32

(株)フレスタのサービスモデルイメージ



資料：会社資料

図表 46 ケース 33 (有)幸伸食品の本社事業と直営レストラン経営の連携モデルイメージ

