

平成18年度 ナレッジリサーチ事業

## 日本の中小企業のサービス経営とイノベーション

(中小企業のサービスモデル革新の実現に向けて)

2007年3月



経営支援情報センター

## 目 次

【報告書要旨】	1
1. 問題点の所在	3
2. 日本のサービス産業の現状と課題	4
3. 業種横断的な課題と対応	5
4. 対象の業種分類法	5
5. 中小企業のサービス経営の基本と課題対応	7
(1) サービス供給モデルの基本とサービスの分類	7
(2) サービス供給の性格を踏まえたサービス経営の特徴	8
(3) サービスマネジメントの方向	9
(4) サービス品質の向上	9
(5) サービス生産性の向上	10
(6) 顧客満足度の向上	11
(7) ITの進化とサービス経営・産業の進化	12
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	13
(1) 人的サービス(人対人)(理容、美容、個人教授、医療、介護サービス、等)	13
(2) 施設提供サービス(ホテル・旅館、スポーツ施設、結婚式場、等)	14
7. サービスイノベーションの基本：その概念と経路	15
(1) 組織能力のあり方	15
(2) 物におけるイノベーションの概念と経路	15
(3) サービス・プロフィット・チェーンによるアプローチ	16
(4) サービスイノベーションの概念、状況設定と経路・対応	17
(5) サービスにおけるイノベーション内容の整理	21
(6) 簡単なケース事例の紹介	22
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	24
A. イノベータによるサービスモデルの革新のケース	25
B. 既存サービス企業による既存モデルの範囲内での事業改善のケース	26
9. 業種グループ別の動向と中小企業の対応の方向	27
A. 健康・福祉、育児支援、観光・集客サービス	27
B. ビジネス支援、流通・物流、コンテンツサービス	31
C. 環境サービス	37
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	39

11. 確認結果のまとめ	40
(1) 今回の研究のねらい	40
(2) 結果	40
(3) ケースにおける全体フレームワーク調整の考え方	40
A. 対人サービス・施設提供サービス	41
B. 対事業所サービス	41
C. ITサービス	44
(4) 重要論点の整理	45
12. 提言	47
(1) サービスイノベーションの推進	47
(2) ITの進化とサービス経営・産業の進化	48
(3) 今後の対応の方向	49
13. 参考文献	50
14. 参考図表	51
【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	65
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) オプティマイゼーションサービス（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 スターウエイ(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)インフォーマット 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
【調査研究実施概要】	165

## 1. 問題点の所在

(1) 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、全国各地に所在する中小企業によるものが太宗を占めている。

(2) 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。

(3) また、最近の内外の以下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、生産性向上に向けビジネスモデルの革新、即ちサービスイノベーションが必要になってきている。

① 所得向上、ニーズ多様化、少子高齢化といった需要面の環境変化

② IT 技術の進化、サービス関連技術の進化といった供給面の変化

③ グローバリゼーションの進展とサービス面での国際競争力確保の必要性の高まり

④ 財政制約による公的サービスの効率化と民間活用の必要性の高まり

(4) 政府・経済産業省の新経済成長戦略と産業構造審議会サービス政策部会の中間取りまとめ（サービス産業の革新に向けて 2006 年 6 月公表）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ビジネスモデル革新、サービスイノベーション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。なお、本報告の日本のサービス産業の最新の現状と課題、業種グループ別の動向等の分析、状況判断、等の記述においては、2006 年 6 月に公表された上記審議会サービス政策部会の中間取りまとめの内容を活用させて頂いている。

(5) 本研究のねらい

以上のような構造変化する環境下において、日本の中小サービス企業が持続的な企業成長、新サービスの創造を行うためには、そのサービス経営における基本課題と対応の方向（サービス品質の向上、サービス生産性の向上等）とサービスイノベーション、市場での経営上の成果の確保に向けた新たな組織経営のあり方を解明して、新しい企業成長の方向を明らかにすることが求められている。

このため、本研究では、中小企業経営の観点から、これまでの先行研究を踏まえて、まず、サービス産業の動向と中小サービス業の参入可能分野、サービス経営の基本と課題対応の方向（サービス品質の向上、サービス生産性の向上等）等を明らかにした上で、サービスイノベーションの概念整理と経路を明確化する。

これにより、必要な起業家の着想、経営戦略、サービス開発における組織設計、組織能力のあり方とサービス供給上の優位性構築のための経営管理上の必要な条件等を明らかにして、サービス経営とイノベーションの全体フレームワークを構築する。

こうしたサービス経営におけるイノベーションプロセスでのこれらの要因は、いわば無形の組織の力であり、イノベーションの実現とこれによる市場での経営上の成果に対するこれら組織の力の定量的な効果の把握は困難である。

したがって、今回の研究では、先進的なケース企業でのケーススタディーを通じて、この全体フレームワークの妥当性を確認するものである。

また、今回の研究上のケース企業の選定に当たっては、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適切な事例を活用するとともに、研究によって得られた知見を基に、今後の日本の中小企業のサービス経営の課題、今後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支援現場での参照可能な先進事例のケース集、事業採択の際の判断基準のひとつになることも期待される。

## 2. 日本のサービス産業の現状と課題

先進国経済においては、サービス産業のウェイトが、実質 GDP、雇用の両面で着実に拡大を続けており、我が国でも、実質 GDP の 7 割弱（69. 6%）、雇用の 3 分の 2（66. 8%）をサービス産業が担っている。具体的には、最近 10 年間に於いて、実質 GDP の伸びの 93% を第 3 次産業が担うとともに、雇用についても、製造業で約 390 万人減少したのに対しサービス産業で約 357 万人増加し、製造業における雇用減を吸収するなど重要な役割を果たしている。こうした動きは、以下の大きく 2 つのサービス経済化の動きの結果であろう。

即ち、まず、経済活動のグローバル化、知識経済化の進展により、企業内のサービス部門の位置付けが高まるとともに企業内サービス活動が対事業所サービスへと外生化され、これらへの需要が拡大している。また、家計においても女性の就労率の上昇、高齢者所帯の増加、家計所得面でのゆとり増大、生涯学習ニーズの拡大、等から家計消費のサービス化が進展し、特に生活支援サービスへの需要が拡大している。

一方、サービス産業の生産性を日米欧で比較すると、製造業では日本が欧米を上回っているが、サービス産業については、ほとんどの分野で下回っている。これまで我が国経済の生産性上昇を担ってきた製造業のシェアが縮小し、代わりにサービス産業が拡大する中で、サービス産業の労働生産性がこのまま低位で推移すると、マクロ経済全体の生産性が伸び悩む恐れがある。

以上のような我が国サービス産業の現状を踏まえ、今後とも我が国経済が引き続き活力を維持していくためには、サービス産業の生産性向上が不可欠で、サービス産業が製造業と共に我が国経済成長の「もう一つのエンジン」となるよう、同時にその発展基盤を整備していくことが必要である。

サービス産業の発展は、その生産性向上を通じて我が国の潜在成長力に貢献するのみならず、需要の創出・拡大にも繋がると期待される。また、地域における雇用機会という観点からも、既に製造業のみ依存することは困難となっており、地域の活力ある発展のためには、観光・集客や健康・福祉といった地域サービス産業の発展が不可欠となっている。

更に、我が国は人口減少社会に突入し、これまで以上に女性・高齢者の活用を促進していくことが必要となるが、労働力率の向上という観点からも、就業者に占める女性・高齢者の割合が高いサービス分野の役割

は大きい。

### 3. 業種横断的な課題と対応

#### (1) 産業特性

サービスは、以下の同時性、消滅性、無形性、変動性といった製品とは異なる特性を有する。

- ① 同時性 (Simultaneous) —生産と消費が同時に起こる
- ② 消滅性 (Perishable) —サービスを蓄えておくことができない
- ③ 無形性 (Intangible) —サービスは見えない、触れられない
- ④ 変動性 (Heterogeneous) —誰が誰にいつどこで提供するかにより品質等が左右される

こうした特性のため、サービスを取り扱う産業は、総じて、1) 労働集約的であり、2) 需要の変動に対してピーク時に対応した体制を採る必要があり、また、3) 情報の非対称性等に起因する市場の失敗を補完するため、公的規制下の産業が多い。

#### (2) 環境変化への対応

以上のような特性から、サービス分野のビジネスモデルの革新は、これまで必ずしも活発ではなかったが、近年、以下のような環境変化が強まってきており、サービスの品質と生産性向上とを両立させるようビジネスモデルの革新、サービスイノベーションを活発化させていくことが重要となっている。

- ① 所得向上、ニーズ多様化、少子高齢化といった需要面の環境変化
- ② IT技術の進化、サービス関連技術の進化といった供給面の変化
- ⑤ グローバリゼーションの進展とサービス面での国際競争力確保の必要性の高まり
- ⑥ 財政制約による公的サービスの効率化と民間活用の必要性の高まり

こうした環境変化は、特定の分野に限定的に起こっているものではなく、一定の拡がりのあるサービス分野に共通する課題であり、今後、分野横断的対応の必要がある。

#### (3) 対応の方向

##### ① 需要の創出・拡大

人口減少社会においては、既存の財・サービスへの需要は飽和していかざるを得ない面があり、国民所得向上や少子高齢化等に伴い多様化するニーズに対応した新サービスへの需要の創出・拡大が必要である。

##### ② 競争力・生産性の向上

サービス分野においては製造業以上に経営理念、経営方針の果たす役割が重要であることに十分留意した上で、最低限、以下の対応の組合せにより、サービス産業及び製造業等のサービス部門の生産性向上を図っていく必要がある。

- 1) サービスのモジュール化 (マニュアル化)
- 2) 差別化 (顧客接点の改善)

### 4. 対象の業種分類法

### (1) 経済産業省の分類

今後の発展が期待されるサービス産業について、経済産業省は最近の報告書において、サービスの所得弾力性、少子高齢化の進展、製造業とサービス産業の相互補完関係の深化、サービス経済化において先んじている米国サービス産業の動向等を踏まえ以下のような2区分の対象業種の分類、整理を行っている。

#### ①生活充実型サービス

対人サービスを中心とするものであり、1人当たり所得の増加や高齢化の進展により、今後とも、生活充実型サービスへの需要は拡大していくと考えられる。

##### i 健康・福祉サービス

( 医療サービス、医療機器・医薬品、スポーツ・健康増進サービス、介護サービス、エステサービス等 )

##### ii 観光・集客サービス

( 旅行業、宿泊業、運輸業、飲食業、娯楽サービス業等 )

##### iii コンテンツ(製作・流通・配信)

( 映像(映画、テレビ、アニメなど)、音楽、ゲーム、出版・新聞等を扱う産業等 )

##### iv 育児支援サービス

( 幼児支援サービス(保育サービス、安全提供サービス、就学前教育サービスなど)、家庭支援サービス(送迎サービス、献立作成サービスなど)等 )

#### ② 事業充実型サービス

対事業所サービスであり、全産業においてアウトソーシング需要が拡大するとともに、特に製造業においてサービス職種の割合や中間投入に占めるサービスの割合が増大する中、他産業の競争力強化の観点からも、その発展が期待される。

##### i ビジネス支援

( 情報サービス、労働者派遣サービス、リース、レンタル、デザイン等のサービス業等 )

##### ii 流通・物流サービス

( 卸売業、小売業、運輸業 )

### (2) 対象業種の追加

最近の地球環境保全活動、資源リサイクル、等の進展に対応して、「③環境サービス」を検討の対象に追加する必要があると考えている。これは主に i 地球温暖化防止対応、ii 資源リサイクル、iii 自然環境の修復、iv 有害物質の除去、v 環境システム整備、等をサポートしている。

### (3) 全体の対象業種の分類

以上を総合した全体の対象業種の分類は、以下の3区分となるが、本研究の18年度の個別の中小企業のサービス経営とイノベーションの対象業種の分類は、その機能別分類、中小企業性、等から、これを再整理することとする。

① 生活充実型サービス(内容は上記の通り。)

② 事業充実型サービス(内容は上記の通り。)

③ 環境サービス(内容は上記の通り。)

## 5. 中小企業のサービス経営の基本と課題対応

ここでは、中小企業のサービス経営のキーとなる各要素を、概念化し、今後のフレームワーク策定の基礎としたい。

具体的には、①サービス供給モデルの基本とサービスの分類、②サービス供給の性格を踏まえたサービス経営の特徴を述べ、これらを踏まえた③サービスマネジメントの方向、④サービス品質の向上、⑤サービス生産性の向上、⑥顧客満足度の向上、⑦ITの進化とサービス経営・産業の進化、の順に説明したい。

### (1) サービス供給モデルの基本とサービスの分類

#### ① 物とサービスの違い

##### i 物

物の特性はストックとしての性格を持ち、顧客は持続的に物から機能を引き出して使用することができ、また、使用者、場所、時間に関わらず一定の機能が発揮できる。

##### ii サービス

サービスの特性は、その無形性から、供給主体から購入対象に提供される機能のフローである。原則として提供者と顧客が同一時間、同一空間に所在して必要な機能をソリューションとしてサービス供給される必要がある。

#### ② サービス供給モデルの基本と機能別の分類法

このため、サービス供給モデルの基本は、物の供給モデルとの対比で整理すると、i 人・企業が、ii その経営活動において、iii 人、物、施設、技術、情報・知識・システム、等の源泉を組み合わせ、iv ある時ある場所で、v 顧客の欲する機能、また、課題解決に必要とする機能に対する価値提供・ソリューション提供を行い、vi 顧客が対価を払って購入することである。

このソリューション提供活動の様態は多様であるが、ここでは南方・酒井(2006)の分類法を参考にして、その機能に着目してA 対人サービス、B 事業所支援サービス、C ITサービス、D 物財販売サービスに区分する。

##### A 対人サービス

人の生命の維持、知的活動の支援、自由な移動、五感の満足、等の制約条件下にある人間の能力の拡大支援に関するサービスで、これを提供主体と対象で整理すると以下の通り。

- i 人的サービス 主たるサービス供給主体が人でサービス対象が人  
理容・美容業、個人教授、医療、介護
- 主たるサービス供給主体が人でサービス対象が物  
クリーニング、自動車整備、機械修理
- ii 施設提供サービス 主たるサービス供給媒体が施設でサービス対象が人  
ホテル・旅館、スポーツ施設提供、遊技場
- iii メガ情報・コンテンツ提供サービス  
主たるサービス供給媒体が施設・通信手段で、内容が情報・コンテンツ  
でサービス対象が人 映画館、放送業



iv 移動サービス 主たるサービス媒体が移動手段でサービス対象が人

鉄道、道路旅客運送、航空

## B 事業所支援サービス

企業の 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）等について、その一部から全部の範囲内で、高度の専門技能に基く提案により、能力支援、業務代替、等を行うサービスでこれらを可能な範囲で機能的に分類すると以下の通りである。

i 移動・保管サービス

主たるサービス媒体が移動手段でサービス対象が物

道路貨物輸送、水運、航空貨物、倉庫

ii 状態の分析サービス

商品検査、検体検査、標準の付与

iii 使用権提供サービス

対象物の種類に応じ以下の通りのサービスを提供。

人 人材派遣

物 レンタル

情報 需給のマッチング

旅行、仲介、広告代理

一般情報

ニュース提供、情報提供

iv 請負、受託サービス

企業の中の上記の機能分類で分類している業務以外で、業務内容に応じ、請負形式、受託形式で業務を代行

## C IT サービス

IT サービスには多様な形態があるが、ITによりサービス内容が保存され、時間、空間の制約を離れて、対人、対組織の個客別に均一の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。これらを機能的に整理すると以下の通り。

i 主たるサービス媒体が移動手段で内容が情報・知識・コンテンツで

サービス対象が人、企業

電気通信、情報通信、移動通信

ii システム財供給

ソフトウェア開発、情報処理、デザイン、映画ビデオ番組制、CD製作

## D 物財販売サービス

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を代行するサービス

卸売、小売、飲食店

### (2) サービス供給の性格を踏まえたサービス経営の特徴

サービス経営で行うサービス供給には、3(1)で説明のサービス本来の性格を含め、以下の5点の性格がある。

- ① 同時性 (Simultaneous) ー生産と消費が同時に起こる
- ② 消滅性 (Perishable) ーサービスを蓄えておくことができない
- ③ 無形性 (Intangible) ーサービスは見えない、触れられない
- ④ 変動性 (Heterogeneous) ー誰が誰にいつどこで提供するかにより品質等が左右される
- ⑤ 顧客との協働生産性

このため、サービス経営における特徴的な点は、以下の3点であり、これらが、日常のサービス経営で十分に生かされ、顧客の満足が得られる必要がある。

第1に、この①、②のためサービスは、顧客がアプローチ可能な特定の空間と時間で、その需要と供給が一致して、一般にサービスの在庫がきかないことが基本となっている。

第2に、③、④のため一般にそのサービス品質の維持について従業員対応と顧客接点のプロセスに対応した組織的なサービス供給の両面からの対応が必要になる。

第3に、⑤によりサービスは体験価値でもあり、提供の場の総合環境、提供者(従業員)の技能、ホスピタリティーに依存する。

### (3) サービスマネジメントの方向

本稿は、サービスモデルの改革、サービスイノベーションのあり方を検討するものであるが、まず、ここで既に事業基盤の確立している既存サービスのマネジメントの基本を述べよう。

既存サービスのマネジメントの基本は、カール・アルブレヒト、ロン・センゲ(2003)を参考に考える。まず企業の「経営理念」等に基づく「サービス戦略」、これを踏まえた「サービスモデル」を形成して、対応する「サービス供給システム・供給組織」の中で、「サービス供給上の優位性」を構築する。これにより顧客志向で差別化し競争力のある「パッケージ」を形成し、市場にソリューションとして提示して、経営上の成果を上げることである。

また、従業員に対し現場での権限委譲を行い、従業員がホスピタリティーを持って顧客満足(ひいては従業員満足)のための取組みを実行して、持続的な成果をあげる。このプロセスをPDCAサイクル的に改善する。顧客価値創造のための企業、顧客、従業員の関係は、企業と顧客の外部サービス、企業と従業員の内部サービス、顧客と従業員のインタラクティブサービスから成り立ち、これらの統合的なマネジメントが必要であろう。

### (4) サービス品質の向上

ここではサービスマネジメントの各論の内、サービス品質の向上について整理しよう。

#### ① サービス品質の態様

サービス品質は、その評価の容易な順に、探索可能品質(物のように事前に品質評価可能な品質)、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)、信用品質(医療サービス、自動車整備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)に区分されるが、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であろう。

## ② サービス品質の向上に向けて

サービス供給は、顧客とサービス提供者との共同生産の形を取るため、サービス提供者の技能、ホスピタリティーのレベルアップが、このサービス品質の向上を全面的に担っている。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 i 経営者の顧客満足最大化に向けての経営理念、組織体制と現場への権限委譲、現場と経営者の情報共有に支えられたオープンな顧客接点の業務プロセス管理と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るあり方、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ー、モチベーションの高さ、等に依存する。

特に、サービス提供者の現場へのロイヤリティーは、働き甲斐のある職場、仕事に対する正しい報酬、適切な勤務時間管理、適切な人事、等によって形成される。

従って、経営サイドは、この2つの方向でのマネジメントに最善を尽くす必要がある。

## ③ 顧客のサービス供給への参加促進

顧客のサービス供給への参加の程度は、そのサービス品質に大きな影響を与える。同一価格で同一水準のサービス品質が提供される場合、顧客の満足度は自分が円滑なコミュニケーション環境でサービス提供者に自分にニーズを的確に伝え、サービス供給に積極的に参加するほど向上するといえる。このため、サービス供給企業においては、そのサービスパッケージ・メニューを分かりやすく伝え、コミュニケーションの取りやすい環境を整備する必要がある。

## (5) サービス生産性の向上

次に、サービス生産性の向上の論点についても整理しよう。

### ① 業務量の変動の状況

サービス業において業務量の変動の大きい業種は、一般に遊園地、旅館、写真、洗濯、警備、等であるが、これらへの労働供給、役務供給面での対応としては業務量が多いときの対応と少ない時の対応に分かれて実施されている。

### ② サービス生産性の向上に向けて

サービスの生産性向上は、i 上記のようなサービス需要と労働供給・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による部分、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の部分、により達成されると考える必要がある。

#### i 稼働率の向上のための方策

サービス需要の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）

サービス供給のコントロール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

アウトプットの増加のための高付加価値サービスの提供、サービス業務の分担・連携  
インプット減少のための業務のマニュアル化・機械化、自動化とセルフサービス化、等

### iii ITによるサービス生産性の向上

情報量の巨大化・即時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する。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となる。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、内部での、また、外部との業務処理の効率化が達成される。

## (6) 顧客満足度の向上

最近のサービス経営等における顧客満足向上に関する認識と課題対応の方向のアウトラインをJ.D.パワーIV世他(2006)の最近の考えをベースに簡単に整理しよう。

### ① 顧客満足向上と売上増の関係

米国企業に対する調査結果によれば、顧客満足向上と売上増の間には正の関係が見られる。多くの企業がこの顧客満足向上に努めない要因は、注意不足で気がつかない、問題の発生した仕組みの修復に時間がかかる、本気で理解しようとする企業が少ない、の3点であろう。また、顧客のタイプは次の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。

#### i 推奨者

推奨者を作るには、企業はその製品・サービスの内容が顧客の期待を越え、真に記憶に残る顧客体験を生み出す必要がある。推奨者は周りの人を改宗させるべく自分の経験談を話して聞かせる企業の最高の営業マン。

#### ii 無関心者

最低限の期待しか満たされなかった顧客は無関心者になり、商品・サービスに無関心である。

#### iii 刺客

刺客は顧客がその企業の製品・サービスの内容が業界の最低限の水準の期待を満たせないとき、また、課題が適切に解決されなかったときに生まれる。これは、周りの人に対し、自分の不愉快な経験を話し、その企業と付き合わないようにと説いて回る。

### ② 顧客接点のプロセスの改善

ここでは、一般のサービス業、製造業、小売業における提供品質と顧客接点のプロセスにおける顧客の主観的な経験に関する論点の整理を行う。

i サービス業では、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複数の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向上に努める必要がある。

ii 製造業では、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、また、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、ブランド形成とマーケティングも必要である。

iii 小売サービスでは、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 顧客の期待値の上昇

顧客の期待は、社会の知識経済化・IT化、サービス競争、等に対応して年々高まり、顧客は、将来得られるであろう商品への期待を上げることを覚えた。品質の向上に加え、顧客接点のプロセスにおける顧客経験の期待値も向上させてきており、これへのダイナミックな対応が必要。

製品の品質は企業の能力によるイノベーションにより向上するが、顧客サービスの向上は、企業のトップの意思による企業の全体的な活動の成果である。

#### ④ 的確な情報収集と対応の方向

顧客満足向上と売上増との間には正の関係が見られるので、トップがまずその重要性を認識して、トップ主導で、①競合他社に比し、顧客が自社に対しどれだけ満足しているか、②社内の地域支部、各内部部署がどの程度顧客の満足を得ているか、③顧客のニーズをどの程度自社の商品開発、供給システム、販売店舗等に生かしているか、④顧客満足と自社の売上・利益にどの程度関連があるか、の4点の情報を収集・把握しつつ社内で還流・活用する社内インフラを構築・運用して、これらを組込んだ社内の商品開発、生産、販売、アフターサービスの体制を構築していく必要がある。

### (7) ITの進化とサービス経営・産業の進化

IT化、インターネット化の急速な進展により、サービスの供給と消費、特に情報・知識の生産と消費のあり方が劇的に変化した。ここで、これらの論点を整理するとともに、ITの進化とサービス経営・産業の進化の方向を述べよう。

#### ① 情報の類型とサービス

情報はそれを獲得することで資本財的な効果とサービス財的な効果を表す情報に2分される。

##### i 事象の不確実性を減少させる情報（資本財的）

- － データ情報
- － プログラム情報

##### ii 消費財的、サービス財的信息

- － 音楽、演劇、芸能、等の単発の活動の情報
- － 反復可能なこれらのコンテンツ情報財

#### ② サービスの生産・消費と情報の関係

##### i 生産と消費の関係

時間と場所の制約が外れ、24時間、自宅、会社からのサービスの消費が可能となった。

##### ii サービス供給のシステム

サービス供給の指示、連絡、操作が即時化、単純化、自動化してきた。蓄積された取引情報、顧客情報のデータベース化が進み、経営判断支援の即時化が進んできた。

##### iii サービス内容が情報提供のケース

データ情報、プログラム情報、サービス財的信息の区分に応じ、サービス提供が商品化してきた。

#### ③ ITの進化とサービス経営・産業の進化

これまでの議論をまとめると、ITの進化とサービス経営、サービス産業の進化の方向として、以下の5点が上げられる。

i 経理・財務・資産管理の効率化

中小企業に課題の多い人件費・物品費等のコスト管理、資金管理、資産管理、顧客管理、等の業務については、各種業務管理ソフトの活用による業務の効率化が可能となっており、この対応が企業発展の鍵となっている。

ii 業務効率化、生産性向上

IT活用システムによる意思決定の時間の短縮化、業務の稼働状況の即時把握、販売機会の損失の削減、人的業務のIT業務化による効率化、等の時間短縮、業務プロセスの効率化効果が図られる。

iii 新しいマーケティング手法の開発

情報技術の進化に伴い、サービス経営組織において、サービス提供の高品質化、業務の効率化、大量の顧客を個別に管理する「個客化」が実現し、リレーションシップマーケティングの遂行が可能となった。最近では「WEB2.0」的なサービスにより、顧客参加型でロングテール的で少数のニーズへの対応が可能なマーケティングが可能となってきている。

iv 新しいビジネスモデルの形成

ネットワーク型の企業経営が可能となり、SCMの進展、EMS・ファンドリーサービス等、バーチャルカンパニー形成のための業務支援サービスの展開が見られている。

v 新産業の創造

ITの進化によりASP提供企業、ログサービス提供企業等新しいIT産業が形成された。

## 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

さらにここでは多様なサービス業の内、中小企業性の高い業種に絞って業種別のサービス経営の課題と対応について、南方・酒井(2006)の成果をベースに、その概要を説明しよう。

具体的には、対人サービスのうちの①人的サービス(人対人)、②施設提供サービス、の2業種を取り上げよう。

### (1) 人的サービス(人対人)

#### ① 人的サービスの特性

この範疇には、理容・美容業、個人教授、介護サービス等が入る。

このサービスの特性に関連して、主に以下の3点の課題が上げられる。

##### i サービス品質の不安定性

この不安定性は2種類あり、同一人における環境、体調変化によるものと異なる人との間でのものである。

##### ii 品質向上がサービス提供者の能力に依存する

サービス提供のコアの要素が人であるため、品質向上の多くは提供者の能力に依存する。

##### iii 需給マッチングの困難性

需要に季節性がある中で、サービス提供者の投入人数の管理が課題となる。

## ② 経営課題と対応

このため、以下の5点の対応を取る必要がある。

### i サービス品質標準化

未熟練のサービス要因には、業務の標準化の上、マニュアル化対応が効果的で、供給システムにおいて、業務を一部IT化、機械化することも効果的である。

### ii サービス品質向上

サービス品質向上のためには、要因の技術水準の向上、従業員満足の向上、権限委譲による現場裁量の拡大が不可欠である。

### iii サービスの生産性向上

このためには、標準化した業務をマニュアル化して未熟練要員の活用、サービス供給プロセスの一部を顧客と共同化する（セルフサービス）、サービス要員の活動を支援する物、情報、施設の充実を図ることが適切な対応となる。

### iv サービスへのアクセスの容易化

このためには新規顧客に向けたサービスの可視化、既存顧客との関係性の強化が適切な対応となる。

### v 価格戦略の採用による新規顧客の獲得

初回の利用促進のため、初回の利用価格を低めに抑え、経験品質を容易に体験させることが適切な対応となる。

## (2) 施設提供サービス

### ① 施設提供サービスの特性

この範疇には、ホテル・旅館、スポーツ施設提供、遊技場等が入る。

このサービスの特性に関連して、以下の6点の特徴と課題が上げられる。

i 比較的サービス品質が安定、ii 比較的サービス供給の効率化が可能、iii サービス差別化の困難性、iv 立地・地域環境の制約、v 供給量の調節の困難性、vi 大きな固定的費用の存在

### ② 経営課題と対応

このため、以下の対応を取る必要がある。

#### i 人的サービスによる差別化

人が、情報、施設環境、等をミックスしてホスピタリティー溢れるサービスを提供することによる差別化を図る。

#### ii 施設の稼働率の向上

このためには広告による情報提供、新規顧客の獲得に加え、既存顧客との関係性の維持により、既存顧客のリピート率をあげる。

#### iii 需給の調節

このためには差別価格、オフ時間・シーズン（1日内、年内）対策、等により需要の谷を

埋める方策と需要を平準化する。

## 7. サービスイノベーションの基本：その概念と経路

ここでは、従来余り体系的な整理が行われてこなかったサービス経営におけるイノベーションについて整理しよう。

まず、これまでの説明では省略してきた物、サービスの供給に共通に関連する企業の組織設計に関連して、①企業活動の競争力確保に大きく影響を与えるその組織能力のあり方、②物におけるイノベーションの概念と経路との対比で、まず③サービス・プロフィット・チェーンによるアプローチを述べ、④サービスイノベーションの概念、状況設定と経路・対応、⑤サービスにおけるイノベーションの内容の整理、⑥簡単なケース事例の紹介について分かりやすく説明しよう。

### (1) 組織能力のあり方

本研究では、資源ベース理論の内、コリス・モンゴメリー（2004）の以下のような整理を基本的に踏襲する。即ち、企業の経営資源は、ストックである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つに区分される。一般に、有形資産は標準化された特性を持つため差別化が難しいが、無形資産（ブランド、技術的知識、特許、顧客データ、等）は、企業の競争優位にとって差別化要因として価値ある資産である。最後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。

- ① この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、この組織ルーティーンであって、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・サービスの有効性・差別化、企業活動の効率性を向上させうる。
- ② うまく磨き上げられた組織能力は競争優位の源泉である。
- ③ これは、既存の製品、サービスの供給から新製品開発、マーケティングまでのどの種の企業活動でも追求できるものである。

最近の東大藤本隆宏教授の見解によれば、「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」とあり、この能力・業務ルーティーンは顧客からのプル型のもので、顧客満足最大に向けたものである必要がある。

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。

### (2) 物におけるイノベーションの概念と経路

通常、物は製品として必要な機能を構造・形態の中で実現するよう開発・設計して、市場と別の場所で加工度を上げながら事業化・量産化して市場に製品を供給する。

この物ベースのイノベーションの経路は次の2ルートがあり、それぞれの業務チェーン全体における企業の顧客満足を最大にするようなプル型の全体最適な仕組み、これによる企業固有の最



適化した業務ルーティーン（組織能力）の形成が不可欠である。

企業発展のレベルに応じ、人・資金等を調達して、これら全体最適な仕組・優位性を保持した必要な供給システムを構築・運用する。（参考図表（2）参照。）

この中で、プロダクトイノベーション及び（又は）プロセスイノベーションを実現して、ダイナミックな競争力を確保し、事業化、量産化して市場で商業的な成功を収める。

#### i イノベーションチェーン

新製品における新機能の研究、開発から市場への投入に関するイノベーションチェーン全体をマネジメントして、顧客志向の全体最適な仕組み・対応する最適化した業務ルーティーンを形成して、これら仕組によりプロダクトイノベーションを実現して多様で製品差別化した新製品を事業化する。

#### ii 供給チェーン

量産品における大量生産から市場投入に関する供給チェーン全体をマネジメントして、顧客志向の全体最適な仕組み・対応する最適化した業務ルーティーンを形成して、これら仕組みによりプロセスイノベーションを実現して QCD を確保した量産品を市場へ供給する。

### （3）サービス・プロフィット・チェーンによるアプローチ

ここでは、まず、サービスイノベーションの概念整理の導入として米国で発展してきているサービス・プロフィット・チェーンによるアプローチの最新の研究成果の状況を、藤川佳則・カール・ケイ（2006）により、紹介しよう。

#### ① 研究成果の概要

本アプローチは、一般にサービス供給システムが形成されている既存サービス産業領域における顧客と供給者側との間におけるサービスコンセプト（サービス提供機能）を媒介とした両者のインターアクションに重点を置いている。

本稿でも対象としている対人サービス・施設提供サービスに見られる既存サービス産業のイノベーションのあり方について、この筆者達は「生活起点のサービスイノベーション」として、上記アプローチを用いて概念化し、分析のフレームワーク構築と先進事例によるフレームワークの妥当性の確認を行っている。（参考図表（3）参照）

これらのサービス産業に典型的に見られるサービス特性とそれを反映したサービス経営上の課題と対応の方向は、既に本稿の6で詳しく述べているが、これらに対応するためのサービスマネジメントの方向として、①顧客接点を管理するマーケティングマネジメント、②サービス提供のプロセスを管理するオペレーションマネジメント、③提供する人間を管理するための人的資源マネジメントの重要性を述べ、さらに、トップマネジメントによるこれらを部門横断的に連携を取り、同時進行的に統合管理する組織能力が必要であることを述べている。

本アプローチの出発点は、顧客に提供する独自の差別化したサービスコンセプト・サービス価値（顧客への提供機能）である。これにより顧客満足を獲得し、顧客ロイヤリティーが確保できれば売上拡大・利益性の向上が見込まれる。

他方、サービスコンセプトを永続的に高度なレベルで実現するためにはサービス供給システム側のサービス提供のためのプロセス管理、人材管理を徹底して、従業員満足を中心とした右回りのサイクルを実現して、従業員ロイヤリティ向上、サービス生産性及び品質の向上、従業員のスキルの向上のサイクルを実現させる。

最近の経済社会環境の変化により、顧客側の価値観、論理、選好基準は変化しているが、提供者側の論理、常識、通念の固定化により、両者間の認識ギャップが発生してきている。

この多様なギャップをサービスモデル革新、サービスイノベーションの機会として認識したイノベータが輩出してきている。

その際の基準として、i サービスコンセプト（提供機能）ギャップの是正と対応、ii 顧客をサービス価値創造の共同のパートナーと扱う、iii サービス供給システムの標準化、大規模化による対応、の3点を提示して、サービスモデル革新による新しい中古本販売、子供向け写真サービス、時間消費サービス、葬儀サービス、クリーニング、等で以上の考えの妥当性を確認している。

i の内容として、機能の削除、拡大・減少、付加を例示。

ii と iii のマトリクスによるサービス対応の組み合わせ

## ② サービスイノベーションモデル形成への貢献と今後の課題

本アプローチとその成果については、必要な要素が十分概念化され、先進事例でフレームワークの妥当性が確認されて、大筋で認識共有できるが、以下の論点の整理が必要である。

- i このベースとなるモデルは、サービス経営の1時点の断面図を示す性格のもので、モデルの創造・革新、さらにはダイナミックな企業成長のマネジメントの要素が必要である。
- ii サービス供給の内容がブラックボックス化されており、必要な分析が困難で、その内容を機能チェーン等を活用して、明らかにする必要がある。特に最近のITの進化は、情報共有、効果的・効率的な提供機能別のチェーンマネジメントを可能にしているので、この点を明らかにする必要がある。

したがって、本研究では、本アプローチの良いところは取り入れるが、以上の課題を総合的に考慮したサービスイノベーションのための全体的なフレームワークを構築していく。

## (4) サービスイノベーションの概念、状況設定と経路・対応

これまで述べてきたようにサービス供給は製品供給と異なったいくつかの側面があり、まず、この性格の違いを踏まえたサービス供給の仕組の概念化行ってみよう。

### ① サービス供給の仕組の概念化

- i サービス供給は、原則として、サービスの在庫がきかないので、顧客のアプローチ可能な特定の空間（場所）と時間で、その需要と供給が一致して、特定の場所で完結的な供給システムが出来ている必要がある。
- ii 顧客ニーズに対応した提供機能をサービスモデル化し、これを各種源泉（人、物、場所、設備・機器、情報、知識、等）を組合わせた供給システムの中で構造化し、具体的な供給システムを設計し、対応する組織・業務で供給を行うことがサービス供給の基本である。この供給シ

システムは大規模なシステムの場合は各機能が個別の組織・業務の中に埋め込まれて部分最適な性格を持った業務チェーン化しているが、これらシステムを顧客志向の全体最適なものとするための仕組化が必要になる。

iii そのサービスの異なる時間における品質の安定的な維持についても、現場で行う異なる従業員の技能対応とこの供給システム上の顧客接点のプロセスに関連したバックヤードのこの業務チェーンにおける全体最適な仕組み（通常、前段の全体最適な仕組みと一致）による対応の両面からのアプローチが必要になる。

iv 特にサービスのもたらす価値は体験価値でもあるので、その価値は提供の場の総合環境、提供者（従業員）の技能、ホスピタリティーに依存する。

## ② 状況設定とサービスイノベーションの経路・対応

### i 状況設定

最近の需要面、供給面、経済活動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、解決課題の内容、その選考基準、等が変化している。

これに対し、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している。

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。

この認識ギャップ、需給ギャップが、イノベーターのサービスモデル創造・革新の機会、チャンスとなっている。

この際、以下の2つの対応の方向を想定している。

A イノベーター（サービス供給者、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サービスモデルの革新を行う場合。

B 既存サービス企業が上記の状況変化を認識して、既存モデルの範囲内での事業改善を行って対応する場合。

### ii サービスイノベーションの経路と対応

ここでは、上記のA、Bの順にサービスイノベーションの経路と対応について整理する。

## A イノベーターによるサービスモデルの革新のケース

サービスイノベーションにおいては、以下の通り、事業化段階で着想、戦略・モデル形成、開発、開業が、その後、産業化段階で産業化に向けて、組織経営の改革、人材育成、の順の段階的マネジメントが必要になり、それぞれのレベルでの考慮点の理解と対応が不可欠である。

また、この推進のためのエンジンは、主に情報通信技術（IT）とサービス提供に必要なコア技術・機器であり、サービスイノベーション実現のためには、斬新な着想をベースに適切なIT技術・ソフトの選択と必要な技術開発・機器装備が不可欠である。

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顧客満足、従業員満足、会社満足の要素を理解し、サービスのバージョンアップ、新サービスの創造等、常に顧客のために進化し続ける企業である必要がある。

#### < 事業化段階 >

##### ① 着想

ベンチャー企業、中小サービス企業は自己のアイデア、事業経験から対象分野での顧客の不満、解決すべき課題等を深く理解して、自己の確信、信念に基きこれらの解決に向け新しいサービスコンセプト・新提供機能、等を着想する。

##### ② 戦略・モデル形成

自社の経営理念に基き、新事業の実現に向けてのサービス戦略を形成して、顧客志向の新サービスモデルの形成、等を行う。

##### ③ 開発

新サービスの開発のレベルでは、新サービスでのモデル創造・革新（イノベーション）に向けて以下の諸点の業務設計を統合的に実施する必要がある。

i 顧客のニーズに対応した新モデルを各種源泉（人、物、施設、技術、情報・知識・システム等）を組合わせたサービス供給システムで構造化し、組織・業務でこれを実現することがサービス供給の基本である。

ii 個別サービス業務チェーンの設計と必要なマネジメント対応の実施

具体的なサービス供給に向けて、サービス供給システムを設計し、対応する組織体制・業務内容を設計する。この中で顧客サービスでの顧客接点のプロセスに関連した個別の機能別のサービス供給のための業務チェーンを設計（通常部分最適）し、必要に応じ、以下の各種課題へのマネジメント対応を行う。最近の IT の進歩を反映した機器、ソフトウェアを活用すれば、これらマネジメントにおいて飛躍的な効果が期待できる。

A マーケティングマネジメント

B 新規顧客、既存顧客の確保

C サービス品質向上のための品質マネジメント

D サービスの生産性向上のためのサービスの需給・価格マネジメント

E コスト、資金の視点から見たサービス供給組織全体の業務の効率的なマネジメント

iii これらマネジメントにおいて、業種別のサービス供給組織に対応した顧客志向のサービス供給のため、経営サイドと従業員サイドが情報共有して、差別化し、効率的で全体最適な仕組みを設け（又は取り組みを行い）、これに応じた最適化した業務ルーティーン（組織能力）のあり方を設計する。

iv 以上により、サービス供給上の優位性を構築する。

v サービスパッケージの設計

市場に向け、差別化して競争力のあるサービスパッケージ（サービス内容、その品質、価格、納期等）を設計する。

##### ④ 開業

- i 新サービスの事業化において、以上の全体設計により、人・資金等を調達して、特定の場所で開業準備を行い、要員の研修等を行って、実際の事業運営を開始する。
- ii 顧客接点のマネジメントを行い、人、IT等のインターフェースを通じて、顧客に対し、差別化されて競争力のあるサービスパッケージの提案（新規又は組合わせのソリューション提案）を行う。
- iii 顧客に対し、その期待する以上のサービス価格、品質と納期の組合せを提示して、顧客満足、さらには顧客感動の確保を行う。
- iv 同時に、従業員満足及び顧客満足確保活動を開始する。

#### ⑤ 市場での成果

- i 顧客は、自らの不満解決、課題解決のため、市場でのサービス提案に対し、対価を払ってサービスを購入。
- ii 提供サービスで顧客の満足が得られれば、市場での新規顧客獲得・顧客ロイヤリティー獲得に成功して、経営上の成果を上げる。

このようにサービス経営におけるサービスの事業化については、物の事業化が在庫を介して、時系列的な加工により製品を完成させて空間的に散在する顧客の下へ製品を届けるのに対し、特定の場所で、一貫したサービスのソリューション提供を行う事業化である所に特色がある。

#### < 産業化段階 >

#### ⑥ 産業化に向けて

新サービスの産業化に当たっては、企業の経営理念、新サービスの社会での必要性、意義をさらに明確化して、以下の対応を取る。

##### i 組織的サービス供給能力・イノベーション能力の構築

事業化の際に導入した新業務の業務ルーティーンの効果性、効率性のレベルをPDCAサイクル的に上げて、業務オペレーション上の組織的サービス供給能力を向上させる。また、この新サービス内容の改善、拡充のための取組に着手して、新サービス開発に関する組織的サービスイノベーション能力を構築する。

##### ii 新しい経営方式（業務展開手法）と他地域展開

以上の全体的な仕組み、組織的サービス供給能力、等をベースに、経営方式のイノベーション（業務展開手法の開発）を行って、他地域へ、また、グローバルにサービス展開を行う。

##### iii サービス内容の改善・拡充、新サービスの検討

また、組織的サービスイノベーション能力をベースに、追加的なサービス内容の改善・拡充、更なる新サービスの検討を行う。

これらにより、日本全体で、さらにはグローバルに新たなサービス需要の創出、効率的なサービス供給システムの構築が実現する。

#### ⑦ 組織経営の改革、人材育成

以上の経営展開に必要な組織経営の改革、人材育成を継続的に実施する。

## B 既存サービス企業による既存モデルの範囲内での事業改善のケース

既存サービス企業が上記の状況変化を認識して、既存モデルの範囲内での事業改善を行って対応する場合で、これは既存サービス企業が自社の直面する問題点の把握に努め、可能な対応を図る状況において、本考え方のチェックポイントを生かす形で、課題発見と対応の方向の検討のルートを説明する。

### ① 状況把握

既存顧客の不満、潜在顧客のニーズ・課題の状況を把握する。

### ② 戦略・モデルの選択

自社の対応として既存モデルの範囲での事業改善で済ます経営選択を行う。

(状況に応じ、モデルの革新に向かうが、その場合にはケース A へ移行。)

### ③ 既存モデル内での対応の検討

業種、各社の経営モデルに応じて、サービス供給上の優位性の再構築に向けて、モデルの見直しを行わず、サービス供給システムの重要な構成要素についての見直しを行う。

- i 提供機能別の業務チェーンの構成、内部分担と外部委託の見直し
- ii 顧客接点のマネジメント改善、従業員満足及び顧客満足確保活動の導入
- iii マーケティング・顧客確保対策
- iv サービス品質向上対策
- v サービス生産性向上対策
- vi 全体的なコスト・資金対策
- vii 支店、チェーン店の管理対策
- viii 上記の諸点を把握し、自社のベストプラクティスを再構築して、IT を使った全体最適な仕組を構築
- ix 以上により、サービスパッケージを見直して、魅力的なサービス商品进行設計する。

### ④ リニューアルオープン

リニューアルオープンして、改善サービスを市場に供給

### ⑤ 市場での経営上の成果の確保

市場で顧客の満足を得て、経営上の成果を確保する。

## (5) サービスにおけるイノベーション内容の整理

①イノベーションの内容について、シュンペーターの定義に遡ってみると、イノベーションは物や力を従来とは異なった形で新しい結合を行うことであって、これらにより、市場での経済・経営上の成果を得ることである。この新結合には、i 新商品・新品質、ii 新しい生産方法、iii 新市場の開拓、原料・半製品の新しい供給源の確保、iv 新組織の実現の 5 種類がある。

②物とは異なるサービスについて、上記のサービスイノベーションの概念と経路での説明をこの分類で整理してみると、以下の整理となる。

- i プロダクトイノベーション

顧客のニーズに対応したサービス提供機能レベルでの機能の創造、統合、絞込み、拡大・減少、付加、等を実現することである。これが実施されるとサービスモデル、供給システム、経営方式も連動して革新される。

#### ii プロセスイノベーション

サービス供給システム・供給組織のレベルで各業務チェーンの効率化を実現する、又は、業務チェーン全体に係る仕組を構築して、全体最適な効率化を実現することである。

#### iii 経営方式のイノベーション

サービス供給に関する事業上の固有の制約（事業の担保価値設定の困難性等）を克服して、単体での経営の効率化、新しい仕組により事業の地域的な展開・拡大を実現する。

#### iv サービスモデル革新

このサービスモデルの革新は、上記のプロダクトイノベーションに相当し、提供機能レベルでの革新により、サービスモデル、供給システム、経営方式も連動して革新される。

### （6）簡単なケース事例の紹介

以下において上記のようなフレームワーク的な対応が必要で、サービスモデルの改善、革新につながる事例を説明しよう。

#### ① 病院経営の事例

病院経営においては、一般に受付、医師、看護、検査、投薬管理、セキュリティー、医薬・物品調達と配備、代金支払い、等の顧客・患者接点のプロセスに対応した業務チェーンが形成されているが、各機能部分は、それぞれの分担の部分最適を志向しがちで顧客・患者志向のサービス最大化、全体業務の効率化へのモチベーションを失いがちである。最近の先端病院の事例では、ITによる顧客接点のプロセスの自動化、カルテ・レセプト作成の電子化、等により、顧客満足拡大と業務処理の効率化の両立を実践している。

また、具体的に IT を駆使した大型の電子カルテ・オーダーリングシステムの内容を見れば、電子診療録システム（診療科）、画像診断システム（放射線部）、物流システム（用度部）、薬剤システム（薬剤部）、医事・会計システム（医事会計課）、レセプト電算処理システムを連携し、患者接点の管理、機能別の業務チェーンの全体最適な仕組構築による患者の不満解消と経費節減の両立を実現しようとしている。最近では、電子診療システム、医事・会計システム及びレセプト電算処理システムを一体化した中小型のパッケージソフトが市販されており、それをカスタマイズして利用するケースが多い。

#### ② 地域の IT 活用の小規模温泉旅館の事例

国内の地域の小規模温泉旅館で IT 活用で経営改革を持続的に実施して成功している例がある。

##### i 経営理念

「お客様に夢を、社員に夢を、地域に夢を」で、日常の旅館経営に十分に生かしている。

##### ii 調理場における IT 活用

IT 活用は調理場からスタートし、毎食の献立のカロリー計算から食材の最適原価率に向けての

その調達の合理化、経費節減へと進化している。この献立の内容とカロリー計算表は、顧客、接客係、料理人との間の良いコミュニケーションの媒介手段にもなっている。

### iii 全体のシステム・業務マネジメントの概要

ホテルフロントでは、予約、会計、顧客管理のパッケージソフトを活用して、フロントに集約された予約データにより、毎日、調理部へ予約情報が提供される。調理部では、食材の在庫を確認して、入力後、予約人数を料金プラン毎に仕入れ予定表に入れると、メニューから必要食材が展開され、食材の仕入れデータが自動的に作られ、仕入れデータ確認後、業者への仕入れ発注がFAXでなされる。

最近ではEメール等を活用した顧客管理を行っているが、個別の苦情に対しては、社長が先頭に立って先方の苦情内容の把握と自体の改善に努めている。

また、その部屋の需給管理・価格設定のマネジメントとしては、1年の土日を家族客で埋め、残りの平日を一人旅の客で埋めるという一人旅客の需要創造も実現してきている。その価格設定も、老人向け、女性向け、連泊向けとセグメント化した差別価格を設定。

### iv 顧客接点のプロセスと全体最適な取組み

従業員のマネジメントについては、まず、経営者と社員の情報交流が頻繁に行われ、各社員は社長の立場に立って、顧客に対しホスピタリティーを持って接遇している。

料理人以外は定期的な業務のローテーションを行い、これもあって顧客接点に関連する各業務チェーン間の全体最適な取組については、上記のITシステムの活用をベースに、実際的なケースバイケースの従業員間の相互協力が実現している。

## ③ フランチャイズシステム

サービスの経営方式のイノベーションの実現の仕組であるフランチャイズシステムについて、そのシステム概要を内川昭比古（2005）で紹介しよう。

本システムは、

- i 本部が加盟店との間でフランチャイズ契約を締結して、
- ii 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、
- iii 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、
- iv 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運営し、市場で成功を収める仕組み。フランチャイズパッケージは、本部が加盟店に与える一連の統合的な経営上の仕組み・システムの束で、単純化、標準化、専門化を宗とし、主に以下の5点内容で、有機的連携の取れたもの。
  - i 商標、サービスマークの提供
  - ii 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
  - iii 加盟店の効率的運営に向けたシステム運営上のノウハウの提供
  - iv これらを体系的に整理した各種マニュアルの提供



#### v 事業成功に向けての継続的な経営指導・援助

本部としてのフランチャイズチェーンシステム上の機能構築のステージ別態様は以下の通り。

##### フェーズ1 フランチャイズ店舗の業態開発・設計

事業の差別化等、事業モデルの確立、店舗デザインの整備、加盟オーナー用の投資・損益モデル、チェーンオペレーション、直営・プロトタイプ店でのモデル検証とそのブラッシュアップ

##### フェーズ2 本部機構の構築

フランチャイズシステム体系の構築、システム内の本部と加盟店の契約形態・加盟条件の設定、本部の事業計画策定、本部スタッフの教育訓練

##### フェーズ3 加盟店のオーナー開発

加盟店の拡大に向けての出店計画策定、事業開発

## 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

以上の整理を念頭において、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を構築したが、これを次に示す。

本フレームワークは、ベンチャー企業又は中小サービス企業が、サービスモデルの革新により、新サービスを市場に投入し、市場で経営上の成果を上げて、企業成長するケースを念頭において策定している。また、既存サービスモデルの範囲内での事業改善による対応についても、別途、フレームワークを構築している。

また、これは主に中小企業性の高い対人サービス（人対人）、施設提供サービス（施設対人）等を念頭においているが、対事業所サービス、ITサービス、等においてもこの基本フレームをベースに調整して各ケースで個別に検討していく。（参考図表（1）、（4）参照）

## 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

### < 状況設定 >

最近の需要面、供給面、経済活動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、等が変化してきている。これに対し、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している。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。この認識ギャップ、需給ギャップが、イノベーターのサービスモデル創造・革新の機会、チャンスとなっている。この際、以下の2つの対応の方向を想定している。

- 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サービスモデルの創造・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、既存モデルの範囲内での事業改善を行って対応するケース。

ここでは、上記の A、B の順にサービスイノベーションの経路と対応について整理する。

## A イノベーターによるサービスモデルの革新のケース

以下の事業化段階から産業化（量産化に対応）段階に向けての進化対応が必要になっている。

### < 事業化段階 >

#### （着想）

- 1 顧客の不满、課題解決に向けて、ベンチャー企業、中小サービス企業が新しいサービスコンセプト・新提供機能、等を着想する。

#### （戦略・モデル形成）

- 2 このコンセプト実現に向けて、自社の経営理念に基き、サービス戦略を形成して、顧客志向の差別化した新サービスモデルの形成、等を行う。

#### （開発）

- 3 新サービスの開発のレベルでは、新サービスでのモデル革新（イノベーション）に向けて以下の諸点の業務設計を統合的に実施する。

（1）顧客のニーズに対応した新モデルを各種源泉（人、物、施設、技術、情報・知識・システム等）を組合わせた供給システムの中で構造化し、組織・業務でこれを実現することがサービス供給の基本である。

（2）具体的なサービス供給に向けて、サービス供給システムを設計し、対応する組織体制・業務内容を設計する。この中で顧客サービスでの顧客接点のプロセスに関連した個別の機能別のサービス供給のための業務チェーンを設計（通常部分最適）し、必要に応じ、以下の各種課題へのマネジメント対応を行う。最近の IT の進歩を反映した機器、ソフトウェアを活用すれば、これらマネジメントにおいて飛躍的な効果が期待できる。

- ① マーケティングマネジメント
- ② 新規顧客、既存顧客の確保
- ③ サービス品質向上のための品質マネジメント
- ④ サービスの生産性向上のためのサービスの需給・価格マネジメント
- ⑤ コスト、資金の視点から見たサービス供給組織全体の業務の効率的なマネジメント

（3）これらマネジメントにおいて、業種別のサービス供給組織に対応した顧客志向のサービス供給のため、経営サイドと従業員サイドが情報共有して、差別化し、効率的で全体最適な仕組み（取組み）、これによる最適化した業務ルーティーン（組織能力）のあり方を設計する。

（4）以上を基に、サービス供給上の優位性を構築する。

（5）市場に向けて差別化して競争力のある新サービスパッケージ（サービス内容、その品質、価格、納期等）を設計する。

#### （開業）

- 4 （1）新サービスの事業化において、以上のトータルな設計により、人・資金等を調達して、

特定の場所で開業準備を行い、要員研修等を行って、実際の事業運営を開始する。

- (1) 顧客接点のマネジメントを行い、人、IT等のインターフェースを通じて、顧客に対し、差別化されて競争力のあるサービスパッケージの提案(新規又は組み合わせのソリューション提案)を行う。
- (2) 顧客に対し、その期待する以上のサービス価格、品質と納期の組合せを提示して、顧客満足、さらには顧客感動を確保する必要がある。
- (3) 同時に、従業員満足及び顧客満足確保活動を開始する。

#### ( 市場での成果 )

- 5 (1) 顧客は、自らの不満解決・課題解決のため、市場でそのサービス提案に対価を払って購入する。
- (2) 提供サービスで顧客満足が得られれば、市場での顧客獲得・顧客ロイヤリティ確保に成功して、経営上の成果を上げる。

#### < 産業化段階 >

##### ( 産業化に向けて )

- 6 新サービスの産業化に当たっては、企業の経営理念、新サービスの社会での必要性、意義をさらに明確化して、以下の対応を取る。
  - (1) 新業務の業務ルーティーンの効果性、効率性のレベルをPDCAサイクル的に上げて、業務オペレーション上の組織的サービス供給能力を向上させる。  
この新サービス内容の改善、拡充のための取組に着手して、新サービス開発に関する組織的サービスイノベーション能力を構築する。
  - (2) 以上の全体的な仕組み、組織的サービス供給能力、等をベースに、経営方式のイノベーション(業務展開手法の開発)を行って、他地域へ、また、グローバルにサービス展開を行う。
  - (3) 組織的サービスイノベーション能力をベースに、追加的なサービス内容の改善・拡充、更なる新サービスの検討を行う。

##### ( 組織経営改革と人材育成 )

- 7 供給地域の拡大、サービス内容の拡大等に対応した組織経営の改革と持続的な能力構築のために必要な人材育成を行う。

##### ( 企業成長 )

- 8 以上を統合的に実施して企業成長を図る。

## B 既存サービス企業による既存モデルの範囲内での事業改善のケース

ケースAの記述に準じ、以下簡略に記述する。

### 1 状況把握

既存顧客の不満、潜在顧客のニーズ・課題の状況を把握する。

### 2 戦略・モデルの選択

自社の対応として既存モデルの範囲での事業改善で済ます経営選択を行う。

(状況に応じ、モデル創造、革新に向かうこともあり得、その場合にはケース A へ移行。)

### 3 既存モデル内での対応の検討

業種、各社の経営モデルに応じて、サービス供給上の優位性の再構築に向けて、サービスモデルの見直しを行わず、サービス供給システムの重要な構成要素についての見直しを行う。

- (1) 提供機能別の業務チェーンの構成、内部分担と外部委託の見直し
- (2) 顧客接点のマネジメント改善、従業員満足及び顧客満足確保活動の導入
- (3) マーケティング・顧客確保対策
- (4) サービス品質向上対策
- (5) サービス生産性向上対策
- (6) 支店、チェーン店の管理対策
- (7) 全体的なコスト・資金対策
- (8) 上記の諸点を把握し、自社のベストプラクティスを再構築して、ITを使った全体最適な仕組を構築
- (9) 以上により、サービスパッケージを見直して、魅力的なサービス商品进行設計する。

### 4 リニューアルオープン

リニューアルオープンして、改善サービスを市場に供給

### 5 市場での経営上の成果の確保

市場で顧客の満足を得て、経営上の成果を確保する。

## 9. 業種グループ別の動向と中小企業の対応の方向

本研究における対象業種の整理、分類においては、上記 4(3)の全体的な対象業種の分類と整理の方針から、18年度は以下の A 健康・福祉、育児支援、観光・集客サービス、B ビジネス支援、流通・物流、コンテンツサービス、C 環境サービス の3業種グループの区分と各7業種で検討を進めることとしたい。

その際、それぞれの産業グループ内での個別サービスの①対象範囲、②現状と課題、③中小企業の参入可能な領域、事業環境の方向を述べよう。

#### A 健康・福祉、育児支援、観光・集客サービス

##### (1) 対象範囲

この中は大きく3分類される。

##### ① 健康・福祉、

(医療サービス、医療機器・医薬品、スポーツ・健康維持増進サービス、介護サービス、エステサービス等)

##### ② 育児支援サービス

(幼児支援サービス(保育サービス、安全提供サービス、就学前教育サービスなど)、家庭支援サービス(送迎サービス、献立作成サービスなど)、企業内託児所サービス、等)

##### ③ 観光・集客サービス

(旅行業、宿泊業、運輸業、飲食業、娯楽サービス業等)

## (2) 現状と課題

### ① 健康・福祉、育児支援、観光・集客サービス

#### i 健康・福祉サービスの現状と課題

所得の向上に伴う健康志向の高まりと高齢化の進展により、健康・医療・福祉関連サービスに対するニーズは着実に拡大しており、産業規模及び雇用吸収力は一貫して増加することが見込まれている。また、都市部に限らず地方においてもニーズは大きく、地域再生の担い手となる産業となることが期待されている。

医療・介護給付等の社会保障費用の増大が財政を圧迫する懸念が高まる中で、健康プログラムの導入等による健康増進や予防医療の実現により、医療・介護給付費を大幅削減できる可能性がある。特に、若年層に比べ多額の医療費を要する高齢者の健康増進を図り、健康寿命と平均寿命の差を縮小することは、高齢者の社会参画を促す観点からも重要である。

健康関連サービスに対する国民の潜在的ニーズは大きいものの、これを顕在化するための仕組みが整備されていない。このため、国民の需要を喚起するための環境づくりを進めるとともに、良質なサービスを多数提供することにより、国民の選択の幅を拡大していくことが重要である。

健康・医療・福祉関連サービスの市場を確実に成長させ、競争力・生産性を向上させるためには、サービス提供体制の透明性と効率性の向上を図るとともに、関連する事業者間の連携等により、利用者の視点に立った利便性と質の高いサービスを提供していく必要がある。

#### ii 育児支援サービスの現状と課題

近年の核家族化の進行、女性の社会進出、地域における地縁的つながりの希薄化等により、家庭や地域における「子育て力」が低下。これに伴い、育児支援に対するニーズも多様化しており、これらニーズへの対応が望まれている。

これら育児支援サービスの活性化により、i 育児に関する環境を整えることによる出生力の向上と少子化対策、ii 仕事と子育ての両立支援や女性の雇用機会の創出などによる女性労働力の活用のような効果も期待される。

#### iii 観光・集客サービスの現状と課題

観光・集客サービス産業のウエイトは、GDP では全体の 5.9%、雇用規模では 7.3%に相当する。製造業では生産の低迷が見られる沖縄、北海道が同産業では高成長を示すなど、地域再生のための中核的産業と期待されている重要な産業である。

一方、観光・集客ニーズは、「団体型から個人型へ」、「お仕着せ型から体験型へ」と変化・多様化するとともに、宿泊日数・回数の「小口化」が見られるなど、大きく変化している。また、旅行予約や情報収集にITの活用が普及し、消費者の選択の幅が増えるとともに、差別化されないサービスにおいては価格低下圧力が高まっている。

こうした環境構造の変化の下、これらの変化に対応ができていない宿泊施設やテーマパークなどの倒産が相次いでいる。ひいては地域経済に著しい疲弊が見られる状況である。一方で沖縄、北海道の好調、九州における黒川温泉や由布院の好業績、ディズニーランドや旭山動物園の着実な人気など、観光・集客産業は二極化傾向を示している。

本分野の特徴を考えると、観光・集客サービスについては、需要が多様化し変化しており、これに対応するためにサービス供給側における可能な限りのサービスの充実とその生産性向上が必要となる。観光・集客サービスは、最も典型的なサービス産業の特徴を有しており、私企業の競争力が求められる分野である。過度な規制はなく、需要の大きな変化に対し、経営理念と人材育成、ITの利活用、地域における連携、外国人観光客に優しいサービスの充実、差別化されたサービスを持続的に提供可能とするマニュアル化等あらゆる手段をもって対応すべきであり、その結果大幅な生産性向上も期待できる。その中でも特に我が国の競争力ある観光資源を有効に活用し、観光メニューとして提供し、対外的に発信することができる「おもてなしの心」と企画力のある人材の育成が鍵である。

変化・多様化する観光・集客ニーズや環境変化に対応した、地域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、集客交流の拡大を図ることが必要である。個々の事業者の収益力・競争力の向上を図ることに加え、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。

### (3) 中小企業の参入可能な領域、事業環境の方向

#### ① 製薬企業の外部連携の動向

日本の製薬企業は、最近の医療制度改革により薬価の引き下げが行われ、また、新薬の開発難度が高まる中で、莫大な研究開発費負担を強いられているため、その業務プロセス全体の内、一部を外部委託し、コスト削減して、効率的な企業経営を図る必要に迫られている。

具体的には i 研究領域 創薬系ベンチャー企業、ii 開発領域 非臨床試験受託サービス、臨床試験系受託サービス、iii 製造領域 受託製造企業、iv 販売領域 受託販売企業、となっている。

最近のゲノム創薬開発における主な受託サービスを見ると、DNA塩基配列受託解析サービス、DNAチップ受託製造サービス、バイオインフォマティクスサービス、蛋白質の機能解析サービス、ドラッグデザインサービスの流れがある。

医療に関係する委託・受託行為であるため、このサービス提供における安全性、信頼性の確保が不可欠で、そのための人材の質の確保、不断の人材育成が必要となっている。

#### ② 医療機関の外部連携の方向

日本の医療機関も最近の規制緩和による医療機関同士の競争の時代を迎え、また、医療制度改革による診療報酬の引き下げと薬価の引き下げによる薬価差益の縮小により、これまでの自前主義による高コスト体質の病院経営を効率的な病院システムへと転換する必要に迫られている。

病院業務の外部委託の経営的な視点は、これまでの病院内の各固定資産を変動費化して、高い利益率を確保していくことであり、同時に、高い専門性を持った外部受託者が育ってきている。ニッチな市場へのベンチャー企業、中小企業の参入も可能となってきている。

この医療関連サービスの大きな方向として、以下の i 院内業務支援サービス、ii 在宅医療支援サービス、iii 医療機関支援サービスの3つに区分される。具体的なサービス内容は以下の通りである。

#### i 院内業務支援サービス

医師・看護師の人材派遣、給食・リネンサプライサービス、医療ITシステム（レセプト、電子カルテ、会計・物品・人事・財務管理）、検体の検査サービス、等

#### ii 在宅医療支援サービス

医療機器リース、看護用品レンタル・リース、成人病宅配サービス、等

#### iii 医療機関支援サービス

医療経営コンサルタント、医療モールの開設・運営、等

### ③ 介護サービスの動向

日本の介護サービスは、介護保険導入後、民間事業者、NPOにも事業解放され、これら新規参入事業者の活発な活動により、そのサービスは大きな拡大を見せている。この介護サービスは、利用者個人の選択と決定で利用するサービスであり、機動的でニッチな市場ニーズに答える中小企業者、ベンチャー企業の市場参入が見られている。保険対象の介護サービスの内容に加え、最近では以下のような対象外のサービスへのニーズが高まっている。

i 配食サービス、ii 緊急通報サービス、iii 医療・介護情報提供サービス、iv 日用品の提供サービス、v 訪問理美容サービス、vi 外出援助サービス、vii クリーニングサービス、viii 財産管理サービス、等

これらサービスは、介護サービスと組合せ、又は単独での中小企業者によるサービス供給になりやすい事業領域であると言えよう。

また、2006年4月からの介護保険制度の改定により、新サービスである介護予防サービス、地域密着型サービス、等が実施され、また、様々なニーズに対応する事業パッケージの差別化が必要になってきており、新時代の介護サービス展開が求められている。

### ④ 育児サービスの動向

最近の少子化対応、働く女性の家庭環境支援として、以下のようなサービス供給が期待されている。

i 病気の子供を預ける病児保育や親の不定期就労に対応した夜間保育、休日保育

ii 親のリフレッシュの場や機会の提供、親の不安や悩みの相談、子育て支援に対する情報提供など、家庭内育児にストレスを感じる親を支援するサービスや、この関連で家庭内労働の負担を軽減するため、買い物や献立作成などの家事を代行するサービス

iii 子供の安全を確保するサービス

また、少子化、子育て対策として、雇用主や市町村が行う様々な事業の円滑・安全な運営の担い手としてのニーズも期待されている。

(参考) 2005年4月の「次世代育成支援法」「児童福祉法の一部改正法」の施行に伴い、事業者による行動計画の策定や市町村による子育て支援事業の法定化が行われた。

### ⑤ 観光・集客サービス

本サービスの担い手は、基本的に地域のホテル、旅館、食品、みやげ物、観光、等の中小企業者である。バブル崩壊後の地域経済の不況の影響を受けて深刻な影響を受けてきたが、近年、地域としてその地域資源を見直し、地域固有の資源を生かした製品の地域ブランド、温泉地の再生、

ホテル・旅館の IT を使ったビジネスモデル・マーケティング改革による集客拡大と経営改革への取組が見られる。

この IT の活用には、以下の 3 つの活用局面が考えられる。

i マーケティングへの活用

例えば個々の HP 等を活用し、施設・サービスなどの情報を積極的に顧客に発信するとともに、自ら予約できるシステムを構築することにより、ダイレクトに顧客に対してアクセスすることが可能となる。

ii サービスの差別化への活用

例えば交通・宿泊・飲食・健康サービスなどの観光・集客交流サービスメニューをアラカルト方式で一度に提供できるようなシステムを構築することにより、多様な個人ニーズに応えることが可能となる。客の注文を本部に即時に伝達するためのコミュニケーション・カメラの設置、バーコードの活用による食膳の自動配送、予約システムと苦情把握システムを一体管理するデータベース活用等を客に見えない形でフルに活用する。

iii ユビキタス環境作りへの活用

例えば地域で携帯電話を活用して位置情報を利用したマーケティングを構築することにより旅行者の利便性の向上を図ることができる。

## B ビジネス支援、流通・物流、コンテンツサービス

### (1) 対象範囲

この中にはビジネス支援サービス、流通・物流サービス、コンテンツが含まれる。

#### ① ビジネス支援サービス

企業活動に密接に関連し、企業活動の内の個々の機能を代替し、高次のサービスを提供するサービスである。具体的には、人材派遣・請負業、実務教育サービス、情報サービス、デザイン、広告、リース・レンタル、自動車・機械修理、会計・法務・財務サービス、等がある。

#### ② 流通・物流サービス

流通・物流は、供給側が生産する製品を販売につなげるとともに、需要側が必要とする製品を調達する際の支援機能を果たすものである。具体的には卸売業、小売業、運輸業等が該当する。

#### ③ コンテンツ

コンテンツは、人間の創造的活動により生み出される「情報とイメージ」の固まりであり、消費者に対し様々な教養や娯楽を提供すると共に、消費者の豊かな生活を実現するものである。具体的には、映像（映画、テレビ、アニメなど）、音楽、ゲーム、出版・新聞等がある。最近では、IT・デジタル技術の進化に対応した生産、供給構造の変化が見られるので、本節で紹介する。

### (2) 現状と課題

#### ① ビジネス支援サービス



ビジネス支援サービス産業の市場規模は、1990年の53兆円から2004年には75兆円に（年率2.51%増）、雇用者数も460万人（90年）から630万人（04年）に（年率2.27%増）、それぞれ大きく増加している。今後も、市場規模（2015年117兆円）及び雇用者数（同841万人）とも引き続き拡大する見込みである。

製造業との相互補完関係も年々増加し、1985年の2割から、2004年には製造業の中間投入におけるサービス部門の割合は3割に拡大。特に、対事業所サービスは、サービス部門に占める割合が、1985年から2004年にかけて、2倍になっており、構成比の上昇が著しい。

ビジネス支援サービス産業の労働生産性（雇用者一人当たりの生産額）は、1990年から2000年にかけて7%程度改善（米国は2%改善）している中、分野別に見ると、労働者派遣、貸自動車等の分野において、米国に比して相対的に労働生産性が低い。

ビジネス支援サービス活用のメリットは、i 従来内製化していたサービスを、多数の顧客、規模の優位性を持つ企業から付加価値の高いサービスの提供を受けることができること、ii 今までは社内で行っていた業務が市場原理に基づくサービスの対価となり、コストの可視化や人件費の削減等を通じたコスト削減につながるだけでなく、社員をコアの業務に集中させることができること、iii ビジネス支援サービスを活用することにより、自社で専門家を育成することなく、必要に応じて経営コンサルティングの活用、エグゼクティブリサーチ等高度な専門知識やノウハウを活用することが可能となること、があげられる。

本節で、ビジネス支援サービス産業の内の主要な4業種の現状と課題の概要を説明しよう。

#### i 人材派遣・請負業

近時、ユーザ企業は、ビジネス支援提供企業に対しより付加価値の高いサービスを提供するよう求めるなど、ニーズが多様化・変化（単なるコストダウンから生産性向上に対する期待の高まり）しつつある中、ビジネス支援企業は、このようなユーザ企業のニーズにきめ細かく対応することが重要である。

企業の競争力強化を図る上で、ビジネス支援提供産業とそのユーザ企業が戦略的な提携関係を深めることは極めて重要である。また、就業者の権利保護や就業者の教育インセンティブが働く仕組みを構築することにより、就業者の意欲が高まり、ひいては、ビジネス支援提供企業による質の高いサービス提供が実現する。こうしたユーザ、ビジネス支援サービス提供企業、就業者の3者のwin-win-winの関係を築くような環境整備を図る必要がある。

#### ii 実務教育サービス産業

企業が競争力強化するためには、ニーズに対応した人材を確保することが重要である。しかし、企業の人材ニーズは多様化・高度化しているため、求められる人材が社内外から得られない旨報告されている。現状においては、教育産業等が必要な人材の育成に十分貢献できていない状況にあると考えられる。実務教育サービス産業は、人材育成サービスを通じて、企業の競争力強化に貢献することが期待され、大学経営学部等の既存の教育インフラを更に有効活用することよりサービスの質の向上を図る必要がある。

#### iii 情報サービス産業

我が国情報サービス業は、技術の発展と経済のサービス化の中で、企業の経営戦略実現、あるいは社会組織の様々な課題を解決する機能を提供する主体として、多様かつ高度な役割を期待されている。しかし、我が国ユーザ企業は、米国などと比較した場合、IT利活用経営という点で未だ不十分であり、IT経営の実現、すなわち生産性の高い経営を提供していくことが大きなミッションである。このため、情報サービス業においては、情報システムの構築がユーザとの共同作業であるとの認識に立って、ビジネスの仕組みを構築していく必要がある。同時に、この認識はユーザ側にも求められる。

我が国の情報サービス業は、情報システムの提供を通じて日本経済の成長を支えてきた。ただし、経済の高度化、技術の高度化の中でメインフレーム時代に構築された産業構造が時代の要請にマッチせず、いわば制度疲労が顕在化している。さらに、この産業を支える基盤となるべき人材については、「過酷な職場環境、処遇が労働に見合っていない」というイメージが浸透していることもあって、優秀な新卒者の確保が困難となっているのが現状である。

#### iv デザイン産業

我が国のデザイン産業をさらに発展させていくためには、その需要の拡大を図るため、国内におけるデザインに関する意識の向上を図ると共に、海外市場も視野に入れた取組が不可欠である。近時、我が国文化や伝統に対する世界の関心も高まりつつあるところであり、また、付加価値の評価は、「価格から質へ」、さらに「質から品位への時代」へと移っている。デザイン産業の競争力強化やその活用による他産業の競争力の強化の実現のためには、自らの努力に加えデザインをより活用しやすくする周辺環境を整備していくことも重要である。

#### ② 流通・物流サービス

GDPに占める流通・物流の割合は、卸売・小売業 13.3%、運輸業 4.7%（※名目GDP、平成15年度SNA）で、我が国経済において重要な意義を有している。この分野において効率化・高付加価値化を進めることは、供給側の販売効率の向上等につながるとともに、需要側の消費者余剰の拡大、消費者ニーズの一層の充足につながる。

我が国の流通は世界的に見ても競争が激しく効率化・高付加価値化が進んでいる面があるものの、米国と比べて生産性が相対的に低いとの指摘がなされている。産業別GDPを従業者数で除した労働生産性の数値で比較すると、我が国の商業部門の労働生産性は、米国よりも低いが、欧州主要国よりも高い。

これは、欧米と比べて、歴史的に中小製造・小売業者の信用力を卸売業が補完する役割を担ってきたため流通が多段階化していること、日本人特有の消費文化が存在していること、狭隘な国土であること、輸送インフラの整備が十分ではなかったこと、大企業よりも典型的に効率性が低い中小企業の占める割合が高いこと、等の結果であると指摘されている。

最近の需要構造の変化に合わせて供給構造が変化する中で、事業所数の減少、小売業の合併、上位企業への売上高の集中など、流通の集約化が徐々に進んでいる。また、多様化する消費ニーズに対応する形で、ドラッグストア、ホームセンター、100円ショップ、100円コンビニなど、従来の総合スーパーや百貨店とは異なる小売業態が成長している。

更に、ブロードバンド化による定額インターネットが普及し、ネットショッピングの環境が整備されたことから、取扱商品が従来までのパソコン、書籍、CD等から衣料品等に拡大しつつあり、ネットショッピング等の無店舗での販売額も増加傾向にある。こうした消費構造の変化に対応するには、メーカー、卸売、小売等の流通業界全体として、変化する消費の情報を共有し、消費ニーズに応える財の提供ができるような連携が重要となっている。

### ③ コンテンツ

我が国におけるコンテンツ産業のウェイトはGDPでは全体の2.2%であり、これは世界平均や米国に及ばない水準である。また、日本のコンテンツ産業の海外市場依存度は1.9%しかなく、米国の17.8%に遠く及ばない。最大の問題点は、海外市場からのリターンが極めて少ないことである。これまで国内重要に支えられてきた結果、海外とのビジネスメークが不足しており、我が国コンテンツのポテンシャルの高さを外貨獲得に十分活かせていない。

近年、放送番組のインターネットでの流通や、ネット上における映像コンテンツ放送サイトが拡大するなど、「放送と通信」の一体化が急速に進展している。こうした状況は、これまで以上にコンテンツのマルチユースを促進し、ビジネス全体が拡大する大きな可能性を秘めている。

また、日本のアニメプロダクションの中には製作工程の多くをアジア地域に外注するところもあり、産業の空洞化が進み、若手人材が育ちにくくなっているとの指摘もある。こうした事業環境の変化の中で、日本は何に付加価値を見出すべきか、どのようにして質の高い人材を集めるかを検討する必要がある。国際競争の激化や通信と放送の融合の中で、コンテンツを映画、パッケージ、放送、通信など、マルチの流通チャネルで展開するとともに、海外への積極的な展開を図ることにより大きな収益を上げていくようなビジネスモデルを構築していくことが必要である。

経済のグローバル化が進展する中で、適切な海外との役割分担の下に戦略的なビジネス展開を進めるとともに、コンテンツを創造する源泉である人材確保等を通じ、生産部門の活性化による強靱な産業構造の構築が必要である。

## (3) 中小企業の参入可能な領域、事業環境の方向

### ① ビジネス支援サービスの動向

経済のグローバル化、知識経済化の進展に対応して、日本企業は、グローバルにダイナミックな競争優位性を獲得するため、自社のコア・コンピタンスを見極めて、経営資源の選択と集中を進め、固定費の削減、人材の戦略分野への投入、外部の専門知識・経営資源の活用を図り、コスト競争力のある経営体質に転換してきている。

この過程で自社の 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）の内、i 日常のルーティーンワーク的業務、ii コア業務以外で専門的スキルを必要とする業務、iii 外部の専門サービスを活用するほうがその品質、コスト、納期を上回る業務、iv 自社の経営戦略策定等に際し、外部の専門サービス機関の総合的・体系的な業務知識によるコンサルティングを受け

る場合等について、外部の専門サービスに業務委託を行っている。これら業務受託企業は、大企業、中小企業、ベンチャー企業等様々であるが、最近のこれら市場の拡大により、中小企業、ベンチャー企業のニッチな市場での機動的な対応へのニーズが高まってきている。

## ② 流通分野の動向

流通ニーズが多様化・高度化しつつある中で、卸・小売の事業所数の減少、企業間の合併等、集約化の動きが進んでいる。また、メーカーが流通機能を担い、物流事業者が小売業に進出するといったメーカー、卸、小売、物流という従来の垣根を越えたビジネスモデルが出現しており、必要なルール整備など新たな変化への対応が必要となっている。こうした動きへの対応は流通分野の生産性向上に寄与するものである。従って中小流通企業にとって、今後、情報技術をより効果的に活用し、消費者に対して付加価値の高いサービスを提供していく必要がある。

## ③ 物流分野の動向

物流分野においては、ITの進化、消費者ニーズに高度化・多様化により、近年より多品種多頻度少量配送の要請が高まっている。チェーン展開を行っている小売店舗の場合、これを自社の配送システムで行おうとすれば物流コストの増大を招き、収益を圧迫してしまう。このため、適切な物流業者への業務のアウトソースのニーズが高まっている。

この物流業者に対する選定基準もサービス内容、機動性、コストの3点からのチェックが入り、複数の仕入先から複数の納品先に如何に効率的にかつ短いリードタイムで物を運ぶかがポイントになる。このため、提案型総合物流、サプライチェーン・マネジメントといった統合的な物流サービスが進展して来ている。これらサービスは大手物流業者のみならず、新しいITの活用により、革新的な物流サービスを提供するベンチャー・中小企業の活躍の場が広がっている。

## ④ ITサービスの進化とその効果

ITサービスの進化の方向は、i 累次の新機能製品・サービスの発明と市場への供給によるサービス機能の高度化、ii ソースコードのオープンソース化、iii サービスの多様性の拡大、iv インターフェースの標準化とアウトソース可能性の拡大、等の方向が見られるが、これらのIT産業自体と各利用産業に与える効果は、次の通りであろう。

- i IT産業自体の生産性の向上、サービス価格の低価格化・内容の多様性拡大と消費者選択の自由度の拡大
- ii これを利用する産業群の生産性の向上とビジネスモデル革新、新製品開発促進、等のイノベーションの実現

## ⑤ IT業務のアウトソース化の流れ

IT業務のアウトソース化の流れとして、以下の2方向が見られる。

- i 自社の業務改革の一環として従来から自社で実施してきた下流の情報システムの管理・運用から上流のシステム開発、システムの企画・設計、IT業務運営に向けての全部又は主要部分をアウトソースする事例が出てきている。
- ii IT技術の進化とブロードバンド環境の全国的展開により、データセンターサービス、サーバストレージサービス、ASPサービス（ソフトの時間レンタルサービス）の進展がみら

れる。このASPサービスは、その提供事業者と利用者とも中小企業者の割合が高い。

#### ⑥ 新しいITサービスの要素技術の方向

新しいITの要素技術は、無数にあると言ってもよく、アプリケーションサービスに大きな影響を与えるものとして、以下の技術が実用化しつつある。

##### i IPv6

次世代のインターネット通信規約である本技術はネットワークに接続される機器を識別するアドレスの数がほぼ無限大に広がり、多くの機器をインターネットに接続させ、利用することが可能となる。

##### ii RFID

電波を使って属性情報等を付与されたモノ（商品）を識別し、商品管理、工程管理を行う仕組みで、モノにRFIDタグを付けて系統的に管理する。

##### iii オープンソース・ソフトウェア

ソースコードが公開されて利用者が自由に改変できるソフトウェアである。その代表がオープンソースOSのリナックスであり、これ以外にもWebサーバーソフトのApache、メールサーバー用のSendmail、DNSサーバー用のBINDも利用率の高いオープンソースソフトウェアである。今後ともこれらソフト利用の経済性、改変可能性の高さ、等からその利用が拡大していくものと考えられるが、これらソフトを組み合わせる場合にはその信頼性、セキュリティーの担保、バージョン管理、等の問題があり、注意する必要がある。

#### ⑦ 新しい情報共有技術の動向

これに加え、最近の新しい情報共有技術であるブログ関連技術、WEB上のコンテンツ共同利用技術について紹介しよう。これらをベースとしたITベンチャーの創成が今後期待されている。

##### i ブログ、RSS、トラックバック

2004年春以降、日本でも多くのサービスプロバイダーがブログ（ウェブログ）サービスを開始したが、このサービスはメタデータ技術を活用して、WEB上に分散したコンテンツを組み合わせたり、再利用することが可能となり、従来のHTML技術の次世代技術になっている。このブログは、ブログ内の作成コンテンツの作成日付け、タイトルと概要のメタデータを通知するRSSフィード用のファイルを同時に作成している。このRSSを利用して、他のWEBサイトの更新状況を自動的に把握するRSSリーダーソフトが利用されている（I podのポストキャストサービス）。

また、トラックバックという相互リンクの仕組みがあり、これはXML-RPCと呼ばれる技術を利用し、WEBサービスの利用により、単にコンテンツを配信するだけでなく、分散したサイト同士でコンテンツを自動的に利用しあうことが可能となる。

##### ii WEB上のコンテンツ共同利用技術

最近の米国Google社等の提供するサービスのWEBを介してコンテンツを組み合わせる技術を紹介する。このGoogle Mapsサービスは、同社の地図情報サービスを利用して他のサイトが情報を付加して加工するために必要なAPIを公開している。このAPIを使うことで

ユーザーは付加価値を付けたサイトを構築でき、Google社は自社のサイトへの集客を行う。

#### ⑧ ITサービス中小企業とユーザー中小企業の対応の方向

このように、最近のITサービスの進化には目を見張るものがあり、関連するベンチャー企業、中小企業のビジネスチャンスにもなっている。

また、ユーザー企業の立場から見れば、これらの新しいITサービスを活用して、業種に応じ、

- i 自社のサービス供給事業のビジネスモデル革新による需要創造と生産性の向上、
- ii 自社の製品供給事業のビジネスモデル革新による需要創造と生産性の向上

に向けての取組が可能となっている。

#### ⑨ コンテンツ

18年度、本機構で別途の調査研究が実施されており、そこでの成果と連動した対応を今後検討していく。

### C 環境サービス

#### (1) 対象範囲

環境問題は、地球温暖化問題、大気汚染、廃棄物処理問題、等種々の要因が複雑に絡まりあっている。その原因を考えるとこれら問題解決のため、今後とも以下の5項目に関連するサービス供給が必要になっていると言えよう。

i 地球温暖化防止対応、ii 資源リサイクル、iii 自然環境の修復、iv 有害物質の除去、v 環境教育・管理システム整備、等

#### (2) 現状と課題

これまで環境サービスは、地球温暖化問題への対応、等政府の規制強化と関連技術開発の進展もあって着実にその市場を拡大してきた。環境省の予測では、環境ビジネスの市場は2000年の約30兆円から2020年には約58兆円になるとの試算がある。

今後拡大の予想される環境サービス分野においては、環境ニーズレベルの向上（規制強化、消費者の環境意識の高まり）と環境シーズレベルの向上（関連技術開発の進展、新サービスモデルの提案）とがバランスして、今後、これらサービス供給が市場で受け入れられることになろう。

これまでの環境サービスの供給者は、官公庁とのパイプの大きい大企業主導で展開してきたが、今後は環境サービスの裾野の拡大により、個別市場のニッチな分野に機動的に参入するベンチャー・中小企業の役割が拡大しよう。

#### (3) 中小企業の参入可能な領域、事業環境の方向

##### ① 個別領域の説明

上記の5項目に対応した具体的な環境サービスの内容を以下に紹介しよう。

この各分野のニッチな部分について、環境ベンチャー・中小企業の事業参入が見られている。

- i 地球温暖化防止対応

省エネルギー機器・循環型エネルギー機器の製造とサービス、風力等の新エネルギー供給サービス、等

ii 資源リサイクル

各種リサイクル事業・サービス、リサイクルショップ、等

iii 自然環境の修復

環境アセスメントサービス、緑化事業、植林事業、ビオトープ、等

iv 有害物質の除去

揮発性有機化合物の処理、排水処理、汚染土壌の緑化、アスベスト除去サービス

v 環境教育・管理システム整備

ISO 14001 取得支援、環境教育、環境会計・環境報告書作成支援、エコファンド、等

② 事業環境の方向（産業融合と市場のグローバル化）

これからの環境サービスは、従来の縦割りのものでなく、多様な産業、サービスとの融合化が進展しよう。例えば、既に環境と金融の融合した環境ファンド、環境とマーケティングの融合による環境広告、環境と健康を融合したライフスタイルとしてのLOHAS、環境と旅行を融合したエコツアー、等がビジネス化している。

また、日本の環境技術、サービスモデルのレベルは、世界でもトップレベルであり、この優位性をベースに、深刻な問題を抱える世界各地、国に技術の輸出・移転を行うことが見通される。

具体的には、現在、急速に経済発展しているBRICS、等の諸国では、今後環境問題が深刻化することは目に見えており、これからの時代は、この環境技術・サービスをコア能力として、世界の健康と安全のために役立たせるための対応に努める必要がある。

## 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

ここでは、8で構築した全体フレームワークを基本にして、そのフレームワークの妥当性を以下の業種別の先進事例で確認するとともに、各業種・企業毎のサービスモデル革新等の状況を評価しよう。なお、以下の具体的な先進的なケース事例は、18年度において選定可能なサービス業種について策定されており、今後その事例追加を検討していく。

### 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
- ケース 2 (株)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(株) 介護事業、家事・育児支援サービス
- 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
- 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

### 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
- ケース 7 三技協(株) 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 8 (株)オーテック 超高速試作サービス
- ケース 9 スターウエイ(株) ゴミゼロ梱包材による統合物流管理システム
- ケース 10 ASPサービス事業者とその効果事例
  - (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
  - (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
- 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

### 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
- ケース 13 (株)タカギ 屋上緑化管理システムの事業化

(具体的な上記各社別のフレームワーク確認のための事例は、その取り扱いやすさを考慮して別冊の事例集として編集。)



## 11. 確認結果のまとめ

### (1) 今回の研究のねらい

- ① 本研究では、中小企業経営の観点から、これまでの先行研究を踏まえて、そのために必要な新しい組織経営のあり方を解明して新しい企業成長の方向を解明するため、まず、業種別のサービス産業の動向と中小企業の参入可能分野、サービス経営の基本と課題対応の方向（サービス品質の向上、サービス生産性の向上等）を明らかにした上で、サービスモデル革新、イノベーションの概念整理と経路を明確化した。
- ② これにより、サービスモデル革新、イノベーション及び市場での経営上の成果に必要な起業家の着想、経営戦略、サービス開発における組織設計、組織能力のあり方とサービス供給上の優位性構築のための経営管理上の必要な条件、等を明らかにして、サービス経営とイノベーションの全体フレームワークを構築した。
- ③日本の産業の中でそのサービス供給に関連する広範囲な 14 業種に属する先進的な中小企業の 14 ケース（ケース 10 は 2 社分）を取り上げて、これらのフレームワーク等の妥当性の確認作業を行った。

### (2) 結果

- ① この全体フレームワークの対人・施設提供サービスへの妥当性が確認された。  
これら業種以外の業種では、この確認された全体フレームワーク上の判断基準を個別のモデルに適用した場合のサービスモデルの優位性、有効性は、残りのケースで概ね確認された。
- ② いずれのケースでもそのサービスの組織的な供給に際し、その機能モデル毎のサービス供給上の優位性構築において、その経営管理上の必要な条件は、IT等を活用した全体最適な仕組みの構築と効果的な運用が図られることである。  
また、この仕組の持続可能な条件は、参加者間のWIN-WINな関係の構築、運用である。

### (3) ケースにおける全体フレームワーク調整の考え方

今回の研究では、その供給システムにおけるサービスの商品特性が強く表れ、また、中小企業性の高さ等から、対人サービス・施設提供サービスでサービスイノベーションの基本フレームの各要素の概念化、全体フレームの構築を行っている。

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。  
このため、その他のケースでは、各ケース毎に、事業化のプロセス、サービスモデル革新の内容、その成功要因、モデル革新の効果、等を可能な限り記述している。

この作業において、機能モデル別に本全体フレーム上の判断基準（着想、サービスモデル、供給システム上の顧客接点、サービス供給上の優位性、等）を援用して、事例ごとに革新されたサービスモデルの優位性の構築状況、市場での成果の状況、等を確認して、そのモデルの優位性、有効性を確認している。

そのケース毎の詳細な内容は、別冊の「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」で記述してある。

また、サービスモデルからサービスイノベーションへの因果関係の経路を分りやすく見える化するために、総論の最後の参考図表（５）に、ケース事例を、業種別に、サービスモデルの機能分類、着想、モデル化の方向、サービス供給システム（顧客接点のプロセス、主な優位性の構築領域、経営管理的対応）、サービスイノベーションの内容の順に要約、整理している。

さらに、これをサービス機能モデル別の順に、以下のようにサービスモデル機能分類、着想、モデル化の方向、サービス供給システム（顧客接点のプロセス、主な優位性の構築領域、経営管理的対応）、サービスイノベーションの内容の順に整理して、この整理を分りやすくしている。

## A 対人サービス・施設提供サービス（3 ケース）

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。このため、特定地点で、常時、複数の顧客接点のプロセスに関連して、サービス品質、生産性の向上を目指すサービス供給システム・組織・業務によりサービス供給上の優位性を構築して、サービス内容を作り上げ、パッケージ化して市場にサービス供給する。このシステムをマニュアル化して、他地域への業務拡大、東アジア、グローバルな展開を行う。

ほぼこの全体フレームワークのままですべての妥当性が確認された。

### (a) 対人サービス

やさしい手(株)のケース（No3） （主に訪問介護サービス）

キュービーネット(株)のケース（No5） （高速ヘアカットチェーン）

### (b) 施設提供サービス

笹屋ホテルのケース（No4） （旅館サービス）

## B 対事業所サービス（7 ケース）

企業・事業所のサービス経済化に対応して、企業の i 本社機能、ii 製品供給機能、iii 新製品開発機能、等について、その一部から全部の範囲内で、高度の専門技能に基く提案により、能力支援、業務代替、等を行うサービス。

顧客の事業者に対し、ワンストップの顧客接点で、ソリューションとしてのサービスパッケージの供給を行っている。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、サービス供給上の優位性の構築領域は業種に応じ多様である。

### (a) コンサルティングサービス

(株)メディアのケース（No1） （病院の開業支援・経営改革）

着想

患者視点の医療改革

サービスモデル化の方向

成功する新規開業支援、既存病院改革のモデルを構築し、支援する。

サービス供給システム

顧客接点のプロセスはコンサル窓口対開業予定医師(ワンストップサービス)。

優位性の主な構築領域はコンサルタントの知見、経験等である。

経営管理的対応として、豊富な支援サービス等を駆使し病院開業・経営改革の全体最適な仕組みを構築支援する能力を保持して優位性を構築。

(b) 人の利用権提供サービス 人材派遣サービス

営業創造(株)のケース (No6) (IT 営業人材派遣サービス)

着想

経営者が自分の経験からどの IT 企業も新規営業人材を必要と理解。

サービスモデル化の方向

派遣者を社員にして IT・営業の知識・技能を習得させて派遣する人材派遣モデルを創造。

サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、派遣営業社員の日常対顧客企業(派遣者の全人格的評価)。

優位性の主な構築領域は派遣社員の IT・営業技能である。

経営管理的対応として、全社的なバランス・スコア・カード(全体、事業部、社員)による情報共有と全体最適な企業経営により派遣人材を養成・研修する仕組みを構築して優位性を構築。

(c) 通信・IT エンジニアリングサービス

三技協(株)のケース (No7)

着想

衛星・通信工事から IT,モバイルへとデジタル対応し、総合通信・IT エンジニアリングサービス企業化する。

サービスモデル化の方向

顧客の業務について、衛星・IT・モバイルのデジタルコンバージェンスを実現し、また、顧客のビジネス・業務・作業の視点での最適化ビジネスモデルを創造。

サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、本企業の受注窓口対顧客企業の発注窓口(ワンストップサービス)。

優位性の主な構築領域は、社員個人・組織の創造性・業務処理・管理能力。

経営管理的対応として、社内に蓄積されたナレッジをベースに全社的な IT 経営情報システムを構築して、これをベースとした情報共有と全体最適な経営上の仕組みを構築して、優位性を構築。

(d) 物作り支援サービス

オーテック(株)のケース (No8)

着想

一般に日本企業のコスト競争力は中国に勝てない。日本の優位性とうまく合わせたモデル作りしたい。

サービスモデル化の方向

中国のコスト競争力上の優位性を活用して日本のデジタルな知的資産と中国・韓国企業の生

産能力を組合わせた統合的生産供給モデルを創造。

#### サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、本企業の受注窓口対顧客企業の発注窓口(ワンストップサービス)。

優位性の主な構築領域は、製品の設計プロセスと生産プロセスの双方。

経営管理的対応として、バー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全体最適な仕組を構築して優位性構築。

#### (e) 物流支援サービス

スターウェイ(株)のケース (No9) (IT 利用物流サービス)

##### 着想

工場でのIC輸送容器の廃棄を見て、資源の有効利用から見て勿体ないと思い、前のICトレイのリユースを着想。

##### サービスモデル化の方向

新事業で特許化したダンボールの物流の通箱をリユースさせ、IT 管理して、トレース可能な物流モデルを創造。

#### サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、新型の通い箱(ICタグ付き)の移動対貨物・顧客 (ITサービスは 24 時間対応)。

優位性の主な構築領域は、通箱の管理を各主体の所有権管理からリユース可能な通箱の利用権設定へと転換し、IT 利用でトレース可能とした所にある。

経営管理的対応として、新型の通箱をベースとした環境配慮型の環境負荷低減、全体最適な仕組を構築運用し、関係者間の WIN-WIN な関係を構築、運用して優位性を構築。

#### (f) 資源リサイクルサービス

(株)ウム・ヴェルト・ジャパンのケース (No12) (廃蛍光管リサイクルサービス)

##### 着想

産業廃棄物で廃棄される廃蛍光管のリサイクルがなされれば地球環境、資源再利用の観点から適切。

##### サービスモデル化の方向

このための安全なりサイクルモデルを創造。

#### サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、本企業の回収窓口対顧客の排出窓口(ワンストップサービス供給)

優位性の主な構築領域は、この安全なりサイクルモデルの構築・運用。

経営管理的対応として、ユーザーの蛍光管の購入、使用から回収、安全処理の全体最適な仕組を構築して優位性構築。

#### (g) 屋上緑化の統合工事・管理サービスサービス

##### ① (株)タカギのケース (No13): (屋上緑化省エネ・低コスト型管理システム)

##### 着想

灌水製品の機器メーカーが事業多角化し、顧客ニーズに対応したカスタマイズされた屋上緑化工事サービスを開発したい。

#### サービスモデル化の方向

水分感知型の自動散水タイマー付の屋上緑化工事サービスモデルを創造。

#### サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、工事中は、本企業の窓口と建物の施設管理者とが接点、工事後はメンテナンスサービス窓口同士が接点。(工事サービスから保守サービスへ)

優位性の主な構築領域は、このカスタマイズされた屋上緑化工事提供サービス全体で、特に水分感知型のタイマー開発が重要。

経営管理的対応として、この供給チームは造園工事等各分野の市場での優位性を持つ企業を集めており、これらの中で全体最適な仕組みを構築・運用して優位性を構築。

### C IT サービス (4 ケース)

そのサービスを顧客の窓口とともに作り上げる際にはワンストップの顧客接点で、ソリューションとしてのサービスパッケージ供給を行うが、そのコンテンツ作成・システム構築等は顧客との同一空間・時間の制約を離れる。これら作成プロセスは知的資産のもの作りプロセスである。その使用段階になれば、顧客は端末さえあれば 24 時間、どこでも使用可能になる。

サービス供給上の優位性の構築領域は、業種により多様である。端末のサービス企業（携帯サービス業者等）は金の流れの顧客接点の窓口として、利用料金の課金システムを管理している。

#### (a) ITプラットフォーム・コンテンツ提供サービス

##### ヴァイタス(株)のケース (No2) (ヘルスケア・ポータルサービス)

#### 着想

患者中心の医療、看護サービス環境の実現。

#### サービスモデル化の方向

患者の医療・健康・アメニティーを一元管理できるワンストップなモデルを創造。

#### サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、特別の液晶パネルのITプラットフォーム対顧客(24 時間対応)。

優位性の主な構築領域は、統合 IT プラットフォーム。

経営管理的対応として、本ITサービスの機能形成・サービス提供に必要な各種能を連結し、統合管理し全体最適な仕組みを構築して優位性構築。

##### インフォマート(株)のケース (No10 (2))

#### (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)

#### 着想

日本中の食と食、企業と企業を結びつける。業界標準型プラットフォームを考え、全企業同条件でのサービス利用。

#### サービスモデル化の方向

このための IT 利用のフード業界の企業間電子商取引支援プラットフォームのモデルを創造。

#### サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、パソコンのITプラットフォーム対顧客(24 時間対応)。

優位性の主な構築領域は、ASP受発注システムの内容。

経営管理的対応として、毎日食材を仕入れる企業の取引先との受発注業務を、本部、各店舗、納入先との間の会計事務について、効率的で全体最適な仕組みを構築して優位性構築。

#### (b)ITシステム財提供サービス

ドリコム(株)・ドリコムテック(株)のケース (No11) (ブログの法人・個人向けサービス)

##### 着想

独自の日記サービスを開発していたが、ブログの先進性に着目した。

##### サービスモデル化の方向

ブログシステムの独自開発と市場供給を行うモデルを構築。

#### サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、パソコンのITプラットフォーム対顧客(24 時間対応)。

優位性の主な構築領域は、高速で高品質な新ソフト開発能力。

経営管理的対応として、新ソフト開発において、営業と開発がチーム体制を組んで、情報共有し全体最適な仕組みで優位性を構築し、高速のソフト開発、事業化に成功。

ビジネスオンライン(株)のケース (No10 (1)) ( 中小企業向け ASP 会計サービス )

##### 着想

東商IT化支援エキスパートの経験から中小企業の会計処理の IT 化の遅れを痛感。

##### サービスモデル化の方向

本企業のライセンス供与により、商工会連合会では、その県連単位での従来の記帳機械化システムを本企業の構築・提供した ASP 使用の新モデル「ネット de 記帳サービス」に置換。

#### サービス供給システム

顧客接点のプロセスは、パソコンのITプラットフォーム対顧客(24 時間対応)

優位性の主な構築領域は、ASP 使用の新会計システム(ネットde記帳)。

経営管理的対応として、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、その記帳事業を安価で簡易にネットワークして全体最適な仕組みを構築、運用して優位性構築。

#### (4) 重要論点の整理

##### ① 起業家の着想の重要性

特にベンチャー企業の場合の場合は、起業家の市場参加者の不満、ニーズ、グローバルな競争環境、等を深く読み取り、業態創造・業態改革型の着想をベースに、経営理念、経営戦略に生かしてビジネスモデル化している。

i 患者視点での医療改革を目指す(株)メディヴァ)。

ii 商品搬送の際に毎回捨てられる梱包材がもったいない、地球環境的に問題があるのでこれを回避

するサービスモデルを考案(株スターウエイ)。

- iii 日本のもの作り企業のコスト上の優位性は中国に劣るが、開発設計等の上流工程での知的資産上の優位性を生かして、中国・韓国企業に生産させるビジネスモデルを構築して、統合的な優位性を構築する(株オーテック)。

## ② チェーンのマネジメントと経営選択

最近のサービスモデルはそのサービス提供機能の統合化、競争環境から迅速な新サービスモデル構築の必要性が高まっているが、それへの対応のためには、サービス供給に必要な提供機能を自前主義ではなく、全体の提供機能の設計図をベースに足りない機能を有する他業種の事業者を取り込んだドリムチームを結成してサービス供給していくことが望まれている。

- i 自社は病院への営業、サービス機能開発とサービス提供機能の全体設計と管理を行うだけで、必要なその他機能は新連携を通じて構成して、病院の入院患者向けの統合ITサービスを創造(株ヴァイタス)。
- ii 自社はマンション業者等への営業、漏水タイマーの開発・製造を受け持ち、その他のサービス提供機能は、新連携を通じて構成して省エネ・低コスト型の屋上緑化工事サービスを創造(株タカギ)

## ③ 顧客接点のプロセスとサービス品質確保の重要性

- i 笹屋ホテルでは、館内ITシステムを構築して、個客別に、その入館から出発までの顧客接点を管理して、高いサービス品質と業務の効率化の両立を果たしている。
- ii 株メディアヴァがコンサルして立ち上げた世田谷区を中心とする新設のクリニック、小型病院では、病院ITを導入して、電子レセプト・電子カルテシステムの導入により、業務効率と訪れる患者に対する受付、看護師、等のホスピタリティー向上を両立させて、早期の経営黒字化に成功している。

## ④ IT等を活用した全体最適な仕組みの構築、運用

サービス供給においては、サービスシステムを経営組織の中で業務分担しながら、必要な提供機能別の業務チェーンを形成して部分最適なパーツ機能を生成することが多い。その経営管理的対応において、IT等を活用して、サービス供給における顧客確保、その品質確保、生産性向上、コスト・資金の制約の観点からみた全体最適な仕組みを構築し、その下での各現場の最適化した業務チェーンと業務ルーティーンの形成・運用がサービス供給上の優位性を構築してサービスイノベーション実現するために必要な経営管理上の条件である。また、この仕組みの持続可能な条件は、参加者間でのWIN-WINな関係の構築と運用である。

## ⑤ サービスモデル革新・イノベーションの方向性

本研究で判明したサービスイノベーションの進展の状況を見ると以下の大きな流れが見られる。

- i 女性の就労率の上昇、高齢者所帯の増加、家計所得面でのゆとりの増大、生涯学習ニーズの拡大、等から家計消費のサービス化が進展し、特に生活支援サービスへの需要が拡大しているが、上記のように、これらニーズに対するサービスモデル確信・イノベーションが進展している。
- ii 経済活動のグローバル化、知識経済化の進展により、企業内のサービス部門の位置付けが高まるとともに企業内サービス活動が対事業所サービスへと外生化され、これらへの需要が拡

大しているが、上記のように、これらニーズに対するサービスモデル革新・イノベーションが進展している。

- iii インターネット、ブログ、ASPサービス、検索サービス、等の新しい「ITの産業化」と、会計処理、商品取引、流通・物流、物作りサービス、マーケティング、等の「産業のIT化」が進展してきており、これら技術を進化させる、また、これら技術サービスを活用したサービスモデル革新・イノベーションが進展している。
- iv 特に、ASPサービスについては、技術も進化し、回線のブロードバンド化が急速に実現して、人的、技術的、資金的制約を抱える中小企業の多様なITニーズに応えるサービスモデルがこれをベースに創造されて来ている。

## 12. 提言

今回のフレームワーク策定、先進事例のケース作業を通じて、中小サービス企業、政府関係機関に対し、以下の提言を行う。

### (1) サービスイノベーションの推進

#### ① 政策の方向

政府・経済産業省の新経済成長戦略と産業構造審議会サービス政策部会の間取りまとめにおいても、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ビジネスモデル革新、サービスイノベーションの必要性を示している。

#### ② サービス品質の向上

このサービス品質向上のためには、i 経営者の顧客満足最大化に向けての経営理念、組織体制を構築し、現場への権限委譲を行う、ii 特に、現場と経営者の情報共有に支えられたオープンな顧客接点の業務プロセス管理と部門間連携の取れた全体最適な仕組みを構築する、iii これを受けたサービス提供者の顧客に優しい業務のルーティーンを設計し、iv サービス提供者自身のサービス知識、能力を向上させて、v 現場への高いロイヤリティを形成し、現場の高いモチベーションを持続させる必要がある。

#### ③ サービスの生産性の向上

サービス生産性の向上のためには、i サービス需要とサービス供給の調整による稼働率の向上のための対応、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のための対応、iii ITによるサービス生産性の向上に向けての対応、を考える必要がある。

#### ④ サービスイノベーションによる経営上の成果確保のフレーム

日本の中小企業のサービス経営において、サービスイノベーションによるダイナミックな競争力を確保して経営上の成果を出すためには、顧客の不満、課題解決に向けての起業家（中小企業者）の新サービス供給への「着想」、「戦略・モデル形成」、「開発」、「開業」の「事業化」のプロセス、さらにはその「産業化」のプロセス（他地域への展開、追加的な新サービスの開発）を着



実に実行することを基本としている。

#### ⑤ 経営管理上の必要な条件

サービス供給においては、サービス提供システムを経営組織の中で業務分担しながら、必要な提供機能別の業務チェーンを形成して部分最適なパーツ機能を生成することが多い。市場での経営上の成果を上げるために必要な経営管理上の条件は、サービス供給上の優位性構築に向け、①経営サイドと現場が情報共有し、②顧客確保、サービス品質確保、サービス生産性向上、コスト・資金の制約条件を満たして、各業務チェーンの全体最適化とそれに対応した現場の最適化した業務ルーティーンの形成・運用である。

また、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。

### (2) ITの進化とサービス経営・産業の進化

IT進化とサービス産業、サービス経営の進化に関連して、以下の5点が上げられ、この進化を担い、また、この進化するIT技術をサービスイノベーション実現の手段として活用するベンチャー企業、中小企業が多く現れてきている。

他方、零細な中小サービス企業を中心に、その経営のIT化は進展しておらず、これら企業の初歩的な会計処理のIT化からスタートして、経営全体のIT化に向けた取組が必要である。

#### ① 経理・財務・資産管理の効率化

中小企業に課題の多い人件費・物品費等のコスト管理、資金管理、資産管理、顧客管理、等の業務については、各種業務管理ソフトの活用による業務の効率化が可能となっており、この対応が企業発展の鍵となっている。

#### ② 業務効率化、生産性向上

IT活用システムによる意思決定の時間の短縮化、業務の稼働状況の即時把握、販売機会の損失の削減、人的業務のIT業務化による効率化、等の時間短縮、業務プロセスの効率化効果が図られる。

#### ③ 新しいマーケティング手法の開発

情報技術の進化に伴い、サービス経営組織において、サービス提供の高品質化、業務の効率化、大量の顧客を個別に管理する「個客化」が実現し、リレーションシップマーケティングの遂行が可能となった。最近では「WEB2.0」的なサービスにより、顧客参加型でロングテール的で少数のニーズへの対応が可能なマーケティングが可能となってきている。

#### ④ 新しいビジネスモデルの形成

ネットワーク型の企業経営が可能となり、SCMの進展、EMS・ファンドリーサービス等、バーチャルカンパニー形成のための業務支援サービスの展開が見られている。

#### ⑤ 新産業の創造

ITの進化によりASP提供企業、ログサービス提供企業等新しいIT産業が形成された。

### (3) 今後の対応の方向

#### ① 成果普及と人材育成

以上のようなサービス経営の基本課題（顧客の確保、サービス品質確保、サービス生産性向上、制約条件としての損益の黒字、キャッシュフローの確保）を踏まえたサービスイノベーションの全体フレームワークと市場での経営上の成果の確保のために必要な経営管理上の条件を広く、サービス産業内の関係者に周知させて、これからのサービス産業内の各企業の経営改革、新サービス供給の促進に努める。

また、このような成果を活用して、中小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。

#### ② サービスモデル創造・革新に向けてのIT（ASP）利用の促進

中小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。そのためには、まず、モデルの着想と同時に、モデルの具体化に現在のインターネット、ASPサービス、等の仕組みがどう役立つか、その導入のための具体的な支援が期待される。具体的には、インターネット・ASP利用のフレームワークと中小サービス業の多様な業種別の先進事例のケースによる大学校等での研修、セミナー、等を行う。

#### ③ サービスの東アジア展開

今後のサービスイノベーションのモデル展開に当たっては、そのモデルが汎用的で多くの市場関係者のニーズにマッチするものであれば、国内にとどまらず東アジア地域内各国のニーズを満たすようなモデル設計と実践をする時代となってきた。ケース事例のオーテック㈱、QBネット㈱、スターウェイ㈱、等その実践を行ってきた例も増えてきているので、そのためのビジネスモデルの練上げと人材育成・確保等の組織能力形成を行って、東アジア経営へと乗り出すことが期待されている。

#### ④ 中小企業施策での対応の検討

以上の諸点を踏まえ、中小企業庁、中小機構として、従来からの中小企業施策体系を踏まえ、これら中小サービス企業の経営上の成果拡大と企業成長に向けて必要な、当面、以下の施策の検討を行うことが期待されている。

- i この報告内容の成果普及
- ii 中小サービス企業の業務のIT化支援
- iii サービスモデル革新のためのIT（ASP）支援
- iv サービス経営人材の育成
- v 既存の新連携支援及び産学連携支援におけるサービス業の採択の促進
- vi 地域資源活用企業化プログラムにおけるサービス経営の事例の採択の促進
- vii サービスモデル革新事例集の作成

### 13. 参考文献

- カール・アルブレヒト、ロン・センゲ(2003)『サービスマネジメント』ダイヤモンド社
- 経済産業省(2006)「産業構造審議会サービス政策部会中間取りまとめ：サービス産業の革新に向けて」経済産業省
- 関満博・三本松進(2006)「日本の中小企業のイノベーションと企業成長」(その経営選択と産学連携、新連携、アジア・グローバル経営の活用) 17年度一橋大学での共同研究報告書
- 小山周三(2005)『サービス経営戦略論』NTT出版
- 近藤隆雄(2004)『新版サービスマネジメント入門』生産性出版
- 国領二郎(2004)『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社
- 監査法人トーマツ編(2004)『通信コンテンツマネジメント』日本経済新聞社
- (社)大阪中小企業診断士会(2006)『中小企業のための環境ビジネス7つの成功法則』日刊工業新聞社
- 野村総合研究所(2006)『2010年のITロードマップ』野村総合研究所
- 梅田達夫(2006)『ウェブ進化論』筑摩書房
- 妹尾雅夫(2000)『アウトソーシングの知識』日本経済新聞社
- 川淵孝一(2005)『日本の医療が危ない』筑摩書房
- 服部万里子(2005)『新版介護ビジネス実践ガイド』PHP研究所
- 東京三菱銀行調査室(2005)『成長産業ガイドマップ』(社)金融財政事情研究会
- 中小機構経営基盤支援部(2006)『中小企業の先進IT活用についての事例調査』
- 高田伸朗(2002)「日本におけるサービスセクター革新と政策課題」野村総合研究所
- 小川浩・後藤康成(2006)『Web2.0 B00K』インプレスジャパン
- 藤本隆宏(2006)「もの造り能力構築今こそ」日本経済新聞朝刊経済教室 2006,4,19版
- 南方建明・酒井理(2006)『サービス産業の構造とマーケティング』中央経済社
- 内川昭比古(2005)『フランチャイズ・ビジネスの実際』日本経済新聞社
- 藤川佳則・カール・ケイ(2006)「生活起点のサービスイノベーション」一橋ビジネスレビューAUT号 東洋経済新報社
- J.D.パワー4世、他(2006)『顧客満足の全て』ダイヤモンド社
- ディズニー・インスティテュート(2005)『お客様を感動させる最高の方法』日本経済新聞社
- 畠山芳雄(2004)『サービス品質とは何か(新装版)』日本能率協会マネジメントセンター
- 武田哲男(2005)『よくわかるCSのすすめ方』日本能率協会マネジメントセンター
- ハーバード・ビジネスレビュー編集部(2005)『いかにサービスを収益化するか』ダイヤモンド社
- ハーバード・ビジネスレビュー編集部(2006)『顧客サービスのプロフェッショナル』ダイヤモンド社
- ハーバード・ビジネスレビュー編集部(2006)『顧客を知り尽くし顧客を満足させる法』ダイヤモンド社

## 14. 参考図表

### (1) 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

#### < 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、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、イノベーターのサービスモデル創造・改革の機会。

#### < 2つの対応の方向の想定 >

- 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サービスモデルの創造・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、既存モデルの範囲内での事業改善を行って対応するケース。

ここでは、上記のA、Bの順にサービスイノベーションの経路と対応について整理する。

### A イノベーターによるサービスモデル革新のケース

以下の事業化段階から産業化（量産化に対応）段階に向けての進化対応が必要。

#### < 事業化 >

##### ( 着想 )

顧客の不満・課題解決に向け、新サービスコンセプト・新提供機能等を着想

##### ( 戦略・モデル形成 )

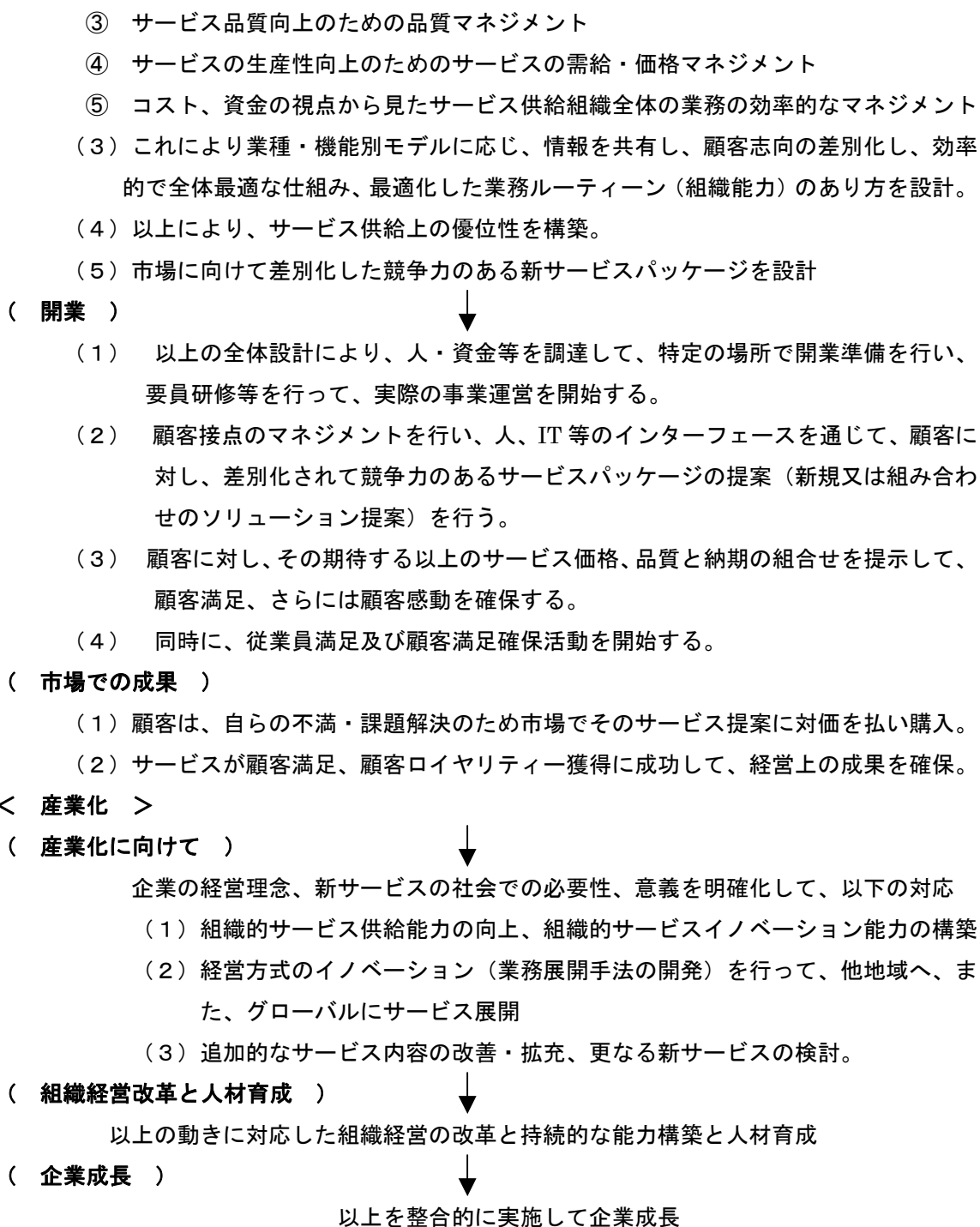
サービス戦略・新サービスモデルを形成

##### ( 開発 )

新サービスのモデルの革新（イノベーション）に向けて以下の業務設計を統合的に実施

- (1) 顧客のニーズに対応した新モデルを各種源泉（人、物、設備、技術、等）を組合わせた供給システムの中で構造化し、組織・業務でこれを実現することがサービス供給の基本。
- (2) この供給システム設計、対応する組織・業務設計の中で、顧客サービスでの顧客接点のプロセスに関連する個別の機能別のサービス供給のための業務チェーンの設計（通常部分最適）と必要な以下の各種課題へのマネジメント対応  
( ITの進歩を反映した機器、ソフトウェアの活用 )

- ① マーケティングマネジメント
- ② 新規顧客、既存顧客の確保



## **B 既存サービス企業による既存モデルの範囲内での事業改善のケース**

### **1 状況把握**

既存顧客の不満、潜在顧客のニーズ・課題の状況を把握する。

### **2 戦略・モデルの選択**

自社の対応として既存モデルの範囲での事業改善で済まず経営選択を行う。

(状況に応じ、モデルの革新に向かうこともあり得、その場合にはケース A へ移行。)

### **3 既存モデル内での対応の検討**

業種、各社の経営モデルに応じて、サービス供給上の優位性の再構築に向けて、モデルの見直しを行わず、サービス供給システムの重要な構成要素についての見直しを行う。

- (1) 提供機能別の業務チェーンの構成、内部分担と外部委託の見直し
- (2) 顧客接点のマネジメント改善、従業員満足及び顧客満足確保活動の導入
- (3) マーケティング・顧客確保対策
- (4) サービス品質向上対策
- (5) サービス生産性向上対策
- (6) 支店、チェーン店の管理対策
- (7) 全体的なコスト・資金対策
- (8) 上記の諸点を把握し、自社のベストプラクティスを再構築して、ITを使った全体最適な仕組みを構築
- (9) 以上により、サービスパッケージを見直して、魅力的なサービス商品进行設計する。

### **4 リニューアルオープン**

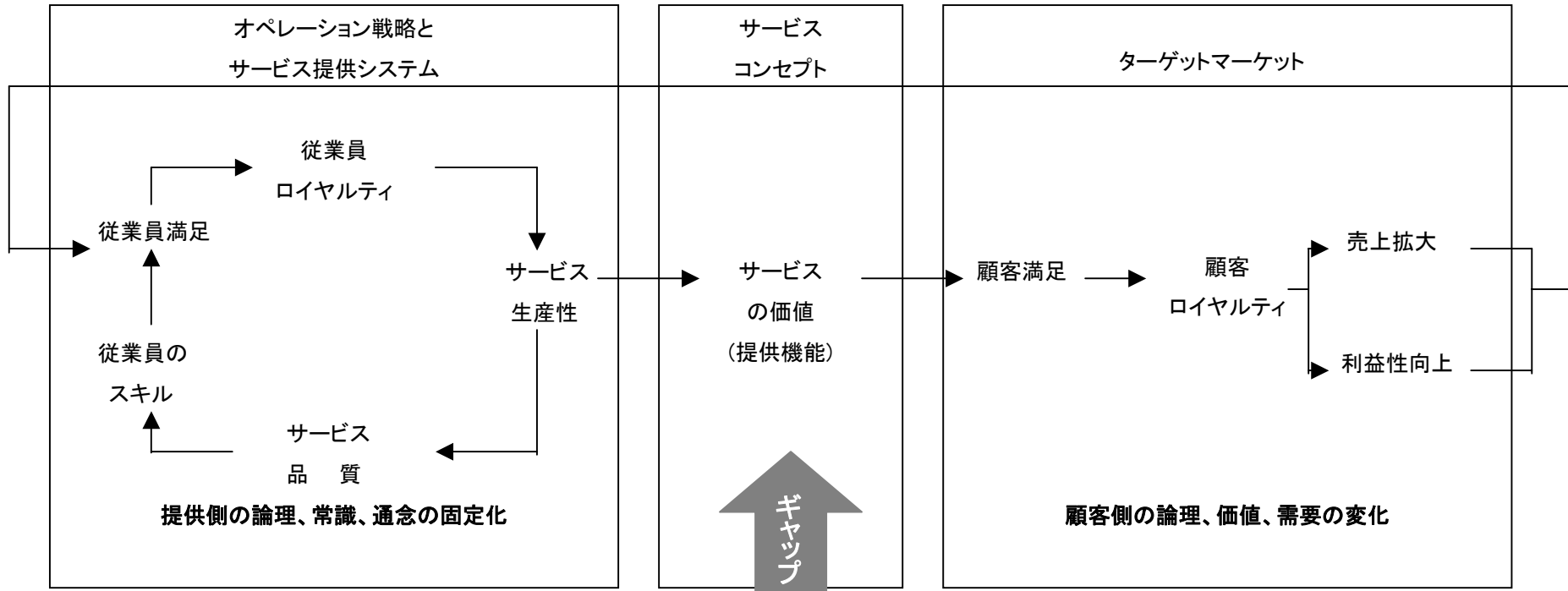
リニューアルオープンして、改善サービスを市場に供給

### **5 市場での経営上の成果の確保**

市場で顧客の満足を得て、経営上の成果を確保する。



(3) サービス・プロフィット・チェーンのアプローチ ( 生活起点のサービスイノベーション 機会発生論 )



サービスイノベーションの機会

- 新たなサービスコンセプトを定義
- 顧客を価値共創パートナーとして定義
- 提供システムの標準化、スケールが可能となるような定義

(出所)一橋大学商学部藤川専任講師等の作成図表をベースに作成



#### (4) 中小企業のサービス経営とイノベーションのフレーム概念図

##### < 状況設定 >

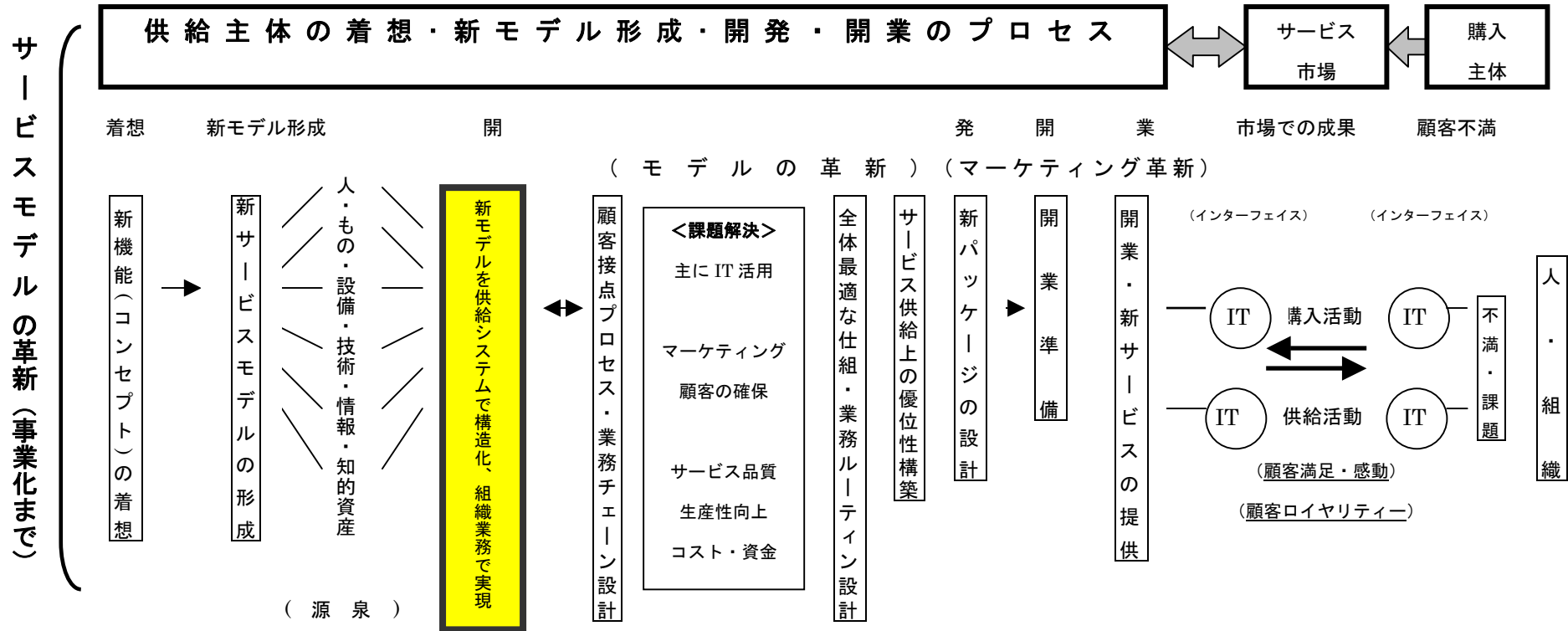
- ① 最近の需給面、経済のグローバル化の動向、規制緩和、等の環境変化に応じて、顧客のサービス需要に対する価値観、ニーズ、解決すべき課題の内容、その選考基準、等が変化。
- ② 供給者側において、その業種実態に応じ、従来型の価値観、供給姿勢のまま、供給システムの硬直化が見られ、供給者サイドの多くでこの認識ギャップが発生。
- ③ 顧客は、既存サービスに対する不満を持ち、これへの需要減、ひいては市場での経営上の成果の悪化が見られる。
- ⑤ この認識ギャップ、需給ギャップが、イノベーターのサービスモデル革新の機会。

##### < 2つの対応の方向の想定 >

- 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、既存モデルの範囲内での事業改善を行って 対応するケース。

ここでは、上記の A、B の順にサービスイノベーションの経路と対応について整理する。

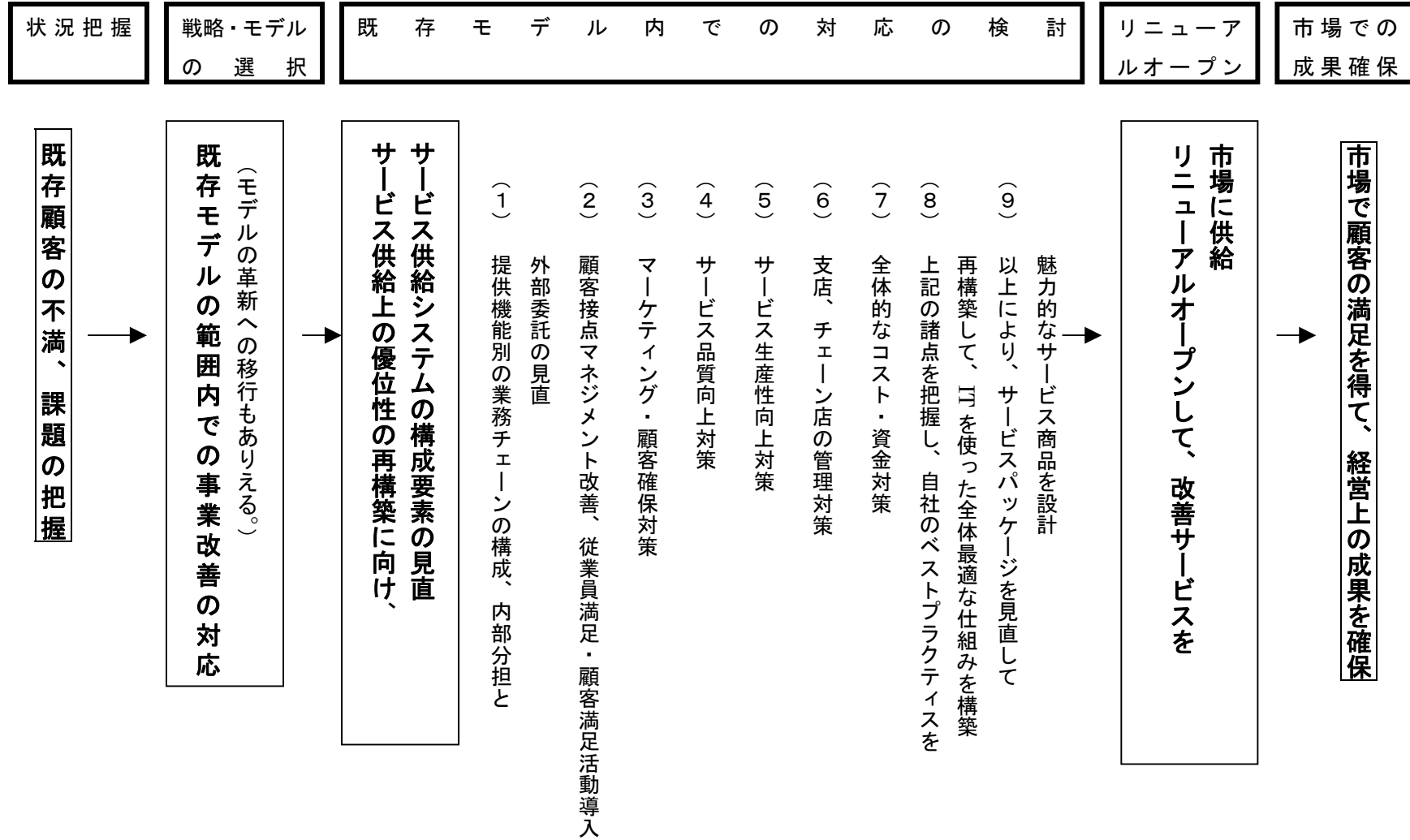
A イノベーターによるサービスモデル革新のケース



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: 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。

B 既存サービス企業による既存モデルの範囲内での事業改善のケース



## (5) 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

No.	企業名 (設立年)	本社所在地 資本金 従業員数	事業内容 (機能分類)	着想(1) モデル化の方向(2)	サービス供給システム		サービスモデル革新の内容
					顧客接点の プロセス	主な優位性の構築領域(1) 経営管理対応(2)	
1	(株)メディヴァ (平成 12 年)	東京都 7,900 万円 12 人	病院の開業支援、病 院経営改革支援 サービス (コンサルティングサ ービス)	1 患者視点の医療改革 2 成功する新規開業支援、既 存病院改革のモデルを構 築し、支援する	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)	1 コンサルタントの知見、等 2 豊富な支援サービス等を 駆使し病院開業・経営改 革の全体最適な仕組みを 構築支援する能力を保持	従来例のない成功する病院開業支援サービス、既存病院 の経営改革に向けての支援サービスを創造。 電子カルテの地域内関係病院連携システムと患者への提 供システムを新規開発して、支援サービスメニュー化。 (新サービスの提供)
2	ヴァイタス(株) (2004 年)	東京都 1 億 5,750 万円 11 人	ヘルスケア・ポータ ルサービス ( ITプラットフォーム・コンテンツ提供サ ービス)	1 患者中心の医療、看護サ ービス環境の実現 2 患者の医療・健康・アメニ ティーを一元管理できるワ ンストップなモデル構築	特別の液晶パネ ルのITプラットフォ ーム対顧客 (24 時間対応)	1 統合 IT プラットフォーム 2 本ITサービスの機能形 成・サービス提供に必要 な各種能を連結し、統合 管理して優位性構築	従来不満の大きかった病院内の入院患者への医療・看護 情報提供、アメニティー提供等のための IT 活用のプラ ットフォームサービスを創造。 (サービスモデル革新：プロダクトイノベーション)
3	やさしい手(株) (平成 5 年)	東京都 4 億 8,989 万円 516 人	主に訪問介護 サービス (対人サービス)	1 いつでも、どこでも客の要 望に沿って速やかに介護・ 看護サービスを提供 2 専門スタッフの学習・研 修、IT を通じて継続的な支 援サービスをモデル化	サービス提供者 対顧客 (提供者の全人格 的ホスピタリテ ーが重要)	1 高質の介護スタッフと IT 活用の組織サービス 2 本企業、オーナー企業、 介護スタッフ、顧客のWIN -WIN関係の全体最適 な仕組み構築し優位性構築	主に伝統的な訪問介護サービスにおいて、フランチャイズ チェーンシステムを導入して、本部と各営業店の効果的、 効率的なサービス提供をASPサービスを活用した顧客単 位の組織的なサービスマネジメントで実現。 (プロセス・経営方式のイノベーション)

4	笹屋ホテル (1903年)	長野県 ㈱八光のホテル 事業部 63人	旅館サービス (施設提供サービス)	<p>1 より心豊かなひとときを創り出す。団体客対応から個人の差別化されたニーズへの対応</p> <p>2 ITシステムにより情報共有と高いサービス品質と生産性の向上を目指す旅館モデルの構築</p>	顧客は顧客接点のプロセス順のサービス提供を経験(接点順の顧客満足が重要)	<p>1 顧客確保、高品質のサービス対応、効率化した館内業務</p> <p>2 2004年から第2次館内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す全体最適な仕組み構築し、優位性構築</p>	皇族方も泊まれた伝統的な長野の中規模旅館運営において、自社製の館内ITシステムを構築し、顧客管理、経営管理、外部顧客に対するきめ細かなホスピタリティーのあるサービス提供に活用。 (プロセスイノベーション)
5	キュービー ネット㈱ (平成7年)	東京都 2億3,560万円 36人	短時間のヘアカット チェーン (対人サービス)	<p>1 「時間」の価値をリーズナブルに提供</p> <p>2 顧客の出来るサービスを除外してヘアカットに特化し、提供機能を絞り込むモデルを創造</p>	サービス提供者対顧客 (顧客は差別化されたサービス提供を評価)	<p>1 各店舗での効率的なヘアカットと組織的サポート</p> <p>2 本企業、オーナー企業、カットスタッフ、顧客のWIN-WINな関係の全体最適な仕組み構築し優位性構築</p>	成熟産業である理美容業において、高速ヘアカットの業態を創造し、国内のみならずシンガポール、香港、タイにフランチャイズチェーン展開を行っている。 (サービスモデル革新：プロダクトイノベーション)
6	営業創造㈱ (2002年)	大阪市 6,800万円 30人	主にIT営業アウトソーシング (人の利用権設定サービス)	<p>1 自分の経験からどのIT企業も新規営業人材を必要</p> <p>2 人材派遣において派遣者を社員にしてIT・営業の知識・技能を習得させて派遣するモデル創造</p>	派遣営業社員 対顧客企業 (派遣者の全人格的評価)	<p>1 派遣社員のIT・営業技能</p> <p>2 全社的なバランススコアカード(全体、事業部、社員)による情報共有と全体最適な企業経営により派遣人材を養成・研修する仕組み構築し優位性構築</p>	単純なIT営業人材派遣を脱して、社内研修後のIT新規営業アウトソーシングサービスを創造 (プロセス・経営方式のイノベーション) 社長自らが日本で初めて中小企業の経営革新用のバランスト・スコア・カード活用のためのソフトを新規開発し、販売 (新商品の提供)

7	三技協株 (1965年)	横浜市 2億9,600万円 221人	最適化サービス(衛星、モバイル、IT) (対事業所ビジネス支援サービス)	1 衛星・通信工事からIT、モバイルへとデジタル対応し、総合通信・ITエンジニアリングサービスを企業化 2 顧客の業務について、デジタルコンバージェンスを実現し、ビジネス・業務・作業の視点での最適化ビジネスモデルを創造	本企業の受注窓口 対顧客企業の発注窓口 (ワンストップサービスの評価重要)	1 社員個人・組織の創造性・業務処理・管理能力 2 社内に蓄積されたナレッジをベースに全社的なIT経営情報システムを構築して、これをベースとした情報共有と全体最適な経営上の仕組みを構築して優位性構築	衛星、モバイル、ITの単体のサービスから、ニーズに対応した顧客のビジネス、業務、作業の視点で、これらを最適化したサービスを創造 (サービスモデル革新：プロダクトイノベーション)
8	オーテック株 (1995年)	大阪府 2億1,000万円 45人	デジタルデザインプロダクションサービス (対事業所物作り支援サービス)	1 一般に日本企業のコスト競争力は中国に勝てない。日本の優位性とうまく組み合わせたい 2 中国のコスト競争力上の優位性を活用して日本のデジタルな知的資産とを組み合わせたい統合的生産供給モデルを創造	本企業の受注窓口 対顧客企業の発注窓口 (ワンストップサービスの評価重要)	1 製品の設計プロセスと生産プロセスの双方 2 パー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全体最適な仕組みを構築して優位性構築	従来の下請け形態からメーカーの事業化、量産化の機能チェーンの一部をアウトソーシング形態、さらにはODM形態での東アジア企業連携による物作りサービスを創造 (サービスモデル革新：プロダクトイノベーション)

9	スターウ エイ(株) (1999年)	東京都 3億5,030万円 13人	環境配慮型物流サ ービス (IT利用物流サービ ス)	1 工場でのIC輸送容器の廃 棄を見て、資源の有効利 用から見て勿体ない。ICト レイのリユースを着想 2 新事業で特許化したダンボ ールの物流の通箱をリユ ースさせ、IT管理して、トレ ース可能なモデル創造	新型の通い箱(IC タグ付き)の移動 対貨物・顧客 (ITサービスは24 時間対応)	1 通箱の管理を各主体の 所有権管理からリユース 可能な通箱の利用権設定 へと転換。IT利用でトレ ース可能とした点 2 新型の通箱をベースとした 環境配慮型の環境負荷低 減、関係者間のWIN-WI Nで全体最適な仕組構築 して優位性構築	家電等の修理品を対象に、従来の単なる搬送サービスから、環境負荷を低減させた物流革新システムを、ASPシステム・RFIDチップを活用して、創造し事業化。 (サービスモデル革新：プロダクトイノベーション)
10 (1)	ビジネス オンライン(株) (平成12年)	東京都 2億7,858万円 35人	ASP会計サービス 「ネットde記帳」等、 提供 (ITシステム財提供 サービス)	1 東商IT化支援エキスパー トの経験から中小企 業の会計処理のIT化 の遅れを痛感 2 本企業のライセンス供 与により、商工会連合 会の各県連はその記帳 機械化システムを、本 企業の構築・提供した ASP使用の新モデル 「ネットde記帳」に置換	パソコンのITブラ ットフォーム対顧 客 (24時間対応)	( ネットde記帳システム利 用の場合 ) 1 ASP使用の新会計システ ム(ネットde記帳) 2 各県の商工会連合会は、 傘下の商工会、個別の事業 者との間で記帳事業を安価 で簡易にネットワークして、こ れら関係者の中でWIN-WI Nな関係をもたらず全体最 適な仕組を構築して優位性 構築	従来の分断された会計サービスから、IT活用で、ASP会計サービス「ネットde記帳」、Web財務会計パッケージ、等の商品に関係組織体と連携して創造。 (サービスモデル革新：プロダクトイノベーション)

10 (2)	(株)インフォ マート (1998年)	東京都 9億2,635万円 91名	フード業界企業間電 子商取引支援プラッ トホームの運営 (ITプラットフォーム 提供サービス)	<p>1 日本中の食と食、企業と企 業を結びつける。業界標準 型プラットフォームを考え 全企業同条件での利用。</p> <p>2 このための IT 利用のフー ド業界の企業間電子商取引 支援プラットフォームのモデル を創造</p>	パソコンのITプラ ットフォーム対 顧客 (24時間対応)	<p>(ASP 受発注システム利用 の場合)</p> <p>1 ASP受発注システムの 内容</p> <p>2 毎日食材を仕入れる企業 のその取引先との受発注 業務を、本部、各店舗、納 入先との間の会計事務に ついて、効率的で全体最 適な仕組みを構築。</p>	従来の地域完結型の食材市場から、全国ベースの食品食 材市場(新規取引先の発掘)、ASP受発注システム(日々 の受発注業務の効率化)、FOODS信頼ネット(安心・安全 の仕組み作り)のシステムを関係企業と連携して創造。 (サービスモデル革新:プロダクトイノベーション)
11	(株)ドリコム (2001年)	東京都 4億300万円 115人	ブログの法人・個人 向けサービス (ITシステム財提供 サービス)	<p>1 独自の日記サービスを開発 していたが、ブログの先進 性に着目</p> <p>2 ブログシステムの独自開発 と市場供給を行うモデルを 構築。</p>	パソコンのITプラ ットフォーム 対顧客 (24時間対応)	<p>1 高速で高品質な新ソフト 開発能力</p> <p>2 新ソフト開発において、営 業と開発がチーム体制を 組んで、情報共有し全体 最適な仕組みで、高速の 事業化に成功</p>	ブログシステムという新サービスを国内で他社に先駆 けて市場に供給し、ASPシステムを活用したブログサ ービスを導入して、中小企業者等へのサービス導入の拡 大を図る。 (新商品の提供)
12	(株)ウム・ヴェル ト・ジャパン (2002年)	埼玉県 1,000万円 7人	廃蛍光管リサイクル サービス (資源リサイクルサ ービス)	<p>1 産業廃棄物で廃棄される廃 蛍光管のリサイクルがなさ れれば地球環境、資源再 利用の観点から適切。</p> <p>2 このための安全なりサイク ルモデルを創造</p>	本企業の回収窓 口対顧客の排出 窓口 (ワンストップサー ビス供給)	<p>1 この安全なりサイクル モデルの構築・運用</p> <p>2 蛍光管のユーザーの購 入、使用から回収、安全 処理の全体最適な仕組を 構築して優位性構築</p>	従来ゴミにしていた廃蛍光管を、安全で効率的な廃蛍光 管リサイクル事業を研究、開発し、事業化して有効活用。 今後、国内他地域、東アジア地域への展開も視野に入れ ている。 (サービスモデル革新:プロダクトイノベーション)



13	(株)タカギ (昭和 36 年)	北九州市 2 億 9,800 万円 343 人	屋上緑化のための 省エネ・低コスト型管 理システム (屋上緑化の工事、 施設運営統合サー ビス)	<p>1 灌水製品の機器メーカーが事業多角化し、顧客ニーズに対応したカスタマイズされた屋上緑化工事サービスを開発したい。</p> <p>2 水分感知型の自動散水システム付の屋上緑化工事提供サービスモデルを創造。</p>	<p>工事中は、本企業の窓口と建物の施設管理者とが接点、工事後はメンテナンスサービス窓口同士が接点。 (工事サービスから保守サービス)</p>	<p>1 このカスタマイズされた屋上緑化工事提供サービスモデル全体</p> <p>2 この供給チームは造園工事等各分野の市場での優位性を持つ企業を集っており、事業化の加速に向けた全体最適な仕組を構築して優位性構築</p>	<p>最近大都市でニーズの高まっている屋上緑化について、従来型の導入工事サービスに比し、センサーによる高品質・省エネ・低コストの導入工事サービスを開発し、事業化。 (サービスモデル革新：プロダクトイノベーション)</p>
----	---------------------	-------------------------------	---	---	---	--	--