

【 報告書要旨 】

ASP・SaaS サービス企業の市場成功に向けての要件

(先進的 21 事例の紹介)

独立行政法人中小企業基盤整備機構

シニアリサーチャー 三本松 進

(1) 最近のネットワーク型のコンピューター利用形態の状況を見ると、クラウドコンピューティングに総称され、アプリケーションレベルの ASP (Application Service Provider) と SaaS (Software as a Service) に加え、開発環境プラットフォームレベルの PaaS (Platform as a Service)、等とコンピューター資源の外部活用モデルの進化が見られる。

(2) このような新しい IT サービスモデルは、これを導入することにより顧客の業務の生産性向上、顧客の新サービス事業創造に向けての手段となるモデルで、今後ともそのサービスモデルの進化と中小企業を中心としたユーザーサイドの円滑な導入が必要となってきた。

(3) これら ASP・SaaS モデル、更にはこの PaaS モデルの構造はかなり複雑で、これを機能的に簡略化して説明すれば、①顧客の属する業種別の深い業務知識又は業種横断的な取引・会計などの深い業務知識を獲得して、②多段階の業務プロセスの最適化を行うための仕組を外部に構築し、③これをこれら ASP・SaaS 技術により、④アウトソースサービスする供給者のモデル、と言えるが、⑤供給者自らも階層性のある外部業務連携を行っている状態にある。

(4) 本研究は、このように複雑な ASP・SaaS モデルの内容とその市場成功に向けた要件を明らかにするため、20 年度サービスモデル革新研究の成果を生かして以下の検討を行っている。

- i 20 年度の「サービスモデル革新アプローチ」を応用して、今後日本での急展開が予想される ASP・SaaS モデルについて、ユーザー目線に立って、顧客価値創造の観点から整理したフレームワークをベースに、各要素の因果関係と顧客のサービスへの評価要素を見える化した上で、ASP・SaaS サービス供給企業の市場成功に向けた要件を策定。
- ii 同時に、20 年度の 11 事例に加え 21 年度での追加の 10 事例の計 21 の先進事例を作成・参照して、この要件の妥当性を確認。

(5) 今後、この結果の成果普及、特に先進的な 21 の事例紹介、等を行うことにより、供給サイドでの多様な顧客価値創造に対応した各サービスモデルの進化と中小企業を中心とするユーザーサイドでのこれらサービスの円滑な導入支援に役立つことが期待される。

先進的な ASP・SaaS サービス事例企業リスト (21 社)

I イノベーター (新自社モデルに ASP・SaaS を自ら組み込む)

20-1 スターウェイ(株) ゴミゼロ梱包材による統合物流管理システムサービス

20-2 (株)メディヴァ 病院の開業支援・経営改革サービス

II 自主的なプロセス革新者 (ASP・SaaS をプロセス革新に自ら組み込む)

20-3 やさしい手(株) 主に訪問介護事業、家事・育児支援サービス

III ASP・SaaS サービス企業

1 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

20-4 (株)インフォマート フード業界電子商取引支援サービス

20-5 (株)ヴァイタス ヘルスケア・ポータルサービス

20-6 (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

20-7 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

21-1 三菱商事(株) 建設業界における元請と関連企業間の各種情報取引の管理サービス

21-2 (株)エイ・アイ・エス 酒類販売・流通小売への販売管理と会計、勤怠管理サービス

21-3 (株)カナミックネットワーク 地域連携型の介護事業総合管理サービス

2 業種横断的機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

(1) 企業規模(中小等)に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

20-8 ビジネスオンライン(株) 中小企業向けASP会計記帳サービス

(2) 新業務プラットフォームの提供

20-9 (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

20-10 (株)ドリコム ブログの法人・個人向けサービス

21-4 (株)セールスフォース・ドットコム SaaS型CRMソフト、PaaS型開発基盤提供

21-5 コクヨS&T(株) 文書送付等の企業の商取引事務の顧客のネットワーク管理サービス

21-6 (株)ニューズ・ツー・ユー ニュースリリースのポータルサイトへの掲載サービス

21-7 (株)パイブドビッツ 金融等法人顧客への顧客情報管理プラットフォームサービス

21-8 ネットスイート(株) SaaS型の統合型ERPの経営プラットフォームサービス

21-9 日立ソフトウエアエンジニアリング(株)

ITインフラミドルウェアであるIT開発環境の提供に関するPaaSサービス

(3) 強く差別化した新機能によるソリューションの提供

20-11 イー・トラック(株) 自動配車・配送最適化サービス

21-10 NECソフト(株) 車両の走行情報管理ソフト

平成 21 年度 ナレッジリサーチ事業

ASP・SaaS サービス企業の市場成功に向けての要件

(先進的 21 事例の紹介)

2009 年 5 月



経営支援情報センター

目 次

報告書要旨	1
はじめに	3
1 サービスモデル革新アプローチ	4
(1) サービス供給の基本	4
(2) サービスの機能モデル別分類	4
(3) 組織能力の整理	6
(4) サービスモデル革新に向けての道筋	6
(5) サービスモデル革新アプローチ	7
(6) 全体最適に向けた仕組形成	10
2 ASP・SaaS モデルの評価と市場成功に向けての要件	11
(1) イノベーションの視点から見たユーザー分類	12
(2) ユーザーから見たこれらの評価と対応上の課題	12
(3) 分析の視点と ASP・SaaS モデルの評価	14
(4) ASP・SaaS 企業の市場成功に向けての要件のフレームワーク	16
3 先進事例によるこの要件の妥当性の確認	19
(1) 20 年度研究での 11 事例	19
(2) 21 年度研究での 10 事例	19
(3) 確認内容の紹介	19
4 まとめと今後の課題	27
(1) まとめ	27
(2) 今後の課題	28
(主要参考文献)	28
別添 ASP・SaaS モデルの先進的事例集	29
1 20 年度先進的 11 事例概要	30
2 21 年度先進的 10 事例	42
【 参考図表 】	76

MEMO

A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing a memo. The area is completely blank and occupies most of the page below the header.

【 報告書要旨 】

ASP・SaaS サービス企業の市場成功に向けての要件

(先進的 21 事例の紹介)

独立行政法人中小企業基盤整備機構

シニアリサーチャー 三本松 進

- (1) 最近のネットワーク型のコンピューター利用形態の状況を見ると、クラウドコンピューティングに総称され、アプリケーションレベルの ASP (Application Service Provider) と SaaS (Software as a Service) に加え、開発環境プラットフォームレベルの PaaS (Platform as a Service)、等とコンピューター資源の外部活用モデルの進化が見られる。
- (2) このような新しい IT サービスモデルは、これを導入することにより顧客の業務の生産性向上、顧客の新サービス事業創造に向けての手段となるモデルで、今後ともそのサービスモデルの進化と中小企業を中心としたユーザーサイドの円滑な導入が必要となってきた。
- (3) これら ASP・SaaS モデル、更にはこの PaaS モデルの構造はかなり複雑で、これを機能的に簡略化して説明すれば、①顧客の属する業種別の深い業務知識又は業種横断的な取引・会計などの深い業務知識を獲得して、②多段階の業務プロセスの最適化を行うための仕組みを外部に構築し、③これをこれら ASP・SaaS 技術により、④アウトソースサービスする供給者のモデル、と言えるが、⑤供給者自らも階層性のある外部業務連携を行っている状態にある。
- (4) 本研究は、このように複雑な ASP・SaaS モデルの内容とその市場成功に向けた要件を明らかにするため、20 年度サービスモデル革新研究の成果を生かして以下の検討を行っている。
- i 20 年度の「サービスモデル革新アプローチ」を応用して、今後日本での急展開が予想される ASP・SaaS モデルについて、ユーザー目線に立って、顧客価値創造の観点から整理したフレームワークをベースに、各要素の因果関係と顧客のサービスへの評価要素を見える化した上で、ASP・SaaS サービス供給企業の市場成功に向けた要件を策定。
 - ii 同時に、20 年度の 11 事例に加え 21 年度での追加の 10 事例の計 21 の先進事例を作成・参照して、この要件の妥当性を確認。
- (5) 今後、この結果の成果普及、特に先進的な 21 の事例紹介、等を行うことにより、供給サイドでの多様な顧客価値創造に対応した各サービスモデルの進化と中小企業を中心とするユーザーサイドでのこれらサービスの円滑な導入支援に役立つことが期待される。

先進的な ASP・SaaS サービス事例企業リスト (21 社)

I イノベーター (新自社モデルに ASP・SaaS を自ら組み込む)

20-1 スターウェイ(株) ゴミゼロ梱包材による統合物流管理システムサービス

20-2 (株)メディヴァ 病院の開業支援・経営改革サービス

II 自主的なプロセス革新者 (ASP・SaaS をプロセス革新に自ら組み込む)

20-3 やさしい手(株) 主に訪問介護事業、家事・育児支援サービス

III ASP・SaaS サービス企業

1 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

20-4 (株)インフォマート フード業界電子商取引支援サービス

20-5 (株)ヴァイタス ヘルスケア・ポータルサービス

20-6 (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

20-7 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

21-1 三菱商事(株) 建設業界における元請と関連企業間の各種情報取引の管理サービス

21-2 (株)エイ・アイ・エス 酒類販売・流通小売への販売管理と会計、勤怠管理サービス

21-3 (株)カナミックネットワーク 地域連携型の介護事業総合管理サービス

2 業種横断的機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

(1) 企業規模(中小等)に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

20-8 ビジネスオンライン(株) 中小企業向けASP会計記帳サービス

(2) 新業務プラットフォームの提供

20-9 (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

20-10 (株)ドリコム ブログの法人・個人向けサービス

21-4 (株)セールスフォース・ドットコム SaaS型CRMソフト、PaaS型開発基盤提供

21-5 コクヨS&T(株) 文書送付等の企業の商取引事務の顧客のネットワーク管理サービス

21-6 (株)ニューズ・ツー・ユー ニュースリリースのポータルサイトへの掲載サービス

21-7 (株)パイブドビッツ 金融等法人顧客への顧客情報管理プラットフォームサービス

21-8 ネットスイート(株) SaaS型の統合型ERPの経営プラットフォームサービス

21-9 日立ソフトウエアエンジニアリング(株)

ITインフラミドルウェアであるIT開発環境の提供に関するPaaSサービス

(3) 強く差別化した新機能によるソリューションの提供

20-11 イー・トラック(株) 自動配車・配送最適化サービス

21-10 NECソフト(株) 車両の走行情報管理ソフト

はじめに

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、全国に所在する中小・ベンチャー企業によるものが太宗を占めている。

また、最近の内外の環境変化に対応して、サービスの生産性向上、新産業創造に向けて、サービスモデルの革新・イノベーションが必要になってきている。

②政府・経済産業省の 2006 年 6 月の「新経済成長戦略」及び産業構造審議会「サービス政策部会中間報告」以降、経済産業省はその政策コンセプトを更に純化して、2007 年 4 月の経済産業省商務情報政策局の「サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会報告」、その後の累次の経済財政諮問会議での検討内容、2008 年 5 月の業種別生産性向上プログラム、等においても、サービス産業のイノベーション、生産性向上に向けての取組の必要性、施策内容を明示して、2007 年度から具体的支援を開始され、2008 年度には各種施策が出揃っている。

③こうした中であって、これら政策支援のバックグラウンドであるサービスのイノベーションモデルに関する研究蓄積は極めて少なく、このままでは中小企業者がイノベータ、プロセス革新者になる場合の適切な発展の道筋が明示されないまま支援活動が進められることが懸念された。

④これもあって、筆者は 3 年に亘ってサービス業のイノベーションモデルを研究して来たが、2008 年 9 月、これらのまとめとして「中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新と生産性向上、新産業創造に向けて（事業・機能・グローバルな市場の 3 視点からみた先進的 33 事例）」研究を機構として公表した。（<http://www.smri.go.jp/keiei/chosa/037362.html>）

これにより、多くの中小企業者がそのサービスモデル革新により、イノベータ、プロセス革新者になる場合の適切な発展の道筋を可能な限り見える化して、中長期的な市場成功の要因を明らかにしたところである。

⑤他方、最近のネットワーク型のコンピューター利用形態の状況を見ると、クラウドコンピューティングに総称され、ASP と SaaS(業務アプリケーションレベル)に加え、PaaS(開発環境レベル)、等とコンピューター資源の外部活用モデルの進化が見られる。

⑥このような新しいサービスモデルは、これを導入することにより顧客の業務の生産性向上、顧客の新サービス事業創造に向けての手段となる IT サービスモデルで、今後ともそのサービスモデルの進化と中小企業を中心とするユーザーサイドの円滑な導入支援が必要となっている。

これら ASP・SaaS モデル、更にはこの PaaS モデルの構造はかなり複雑で、これを機能的に簡略化して説明すれば、顧客の多段階の業務プロセスの全体最適化を行うための外部 IT アウトソースサービス供給者のモデルと言えるが、供給者自らも階層性のある外部業務連携を行っている状態にある。

⑦本研究では、このように複雑な ASP・SaaS モデルの内容とその市場成功に向けた要件を明らかにするため以下の検討を行っている。

- i 上記のサービスモデル革新アプローチを応用して、今後日本での急展開が予想される ASP・SaaS モデルについて、ユーザー目線に立って、顧客価値創造の観点から整理したフレームワークをベースに、各要素の因果関係と顧客のサービスへの評価要素が見える化した上で、これらサービス供給の市場成功に向けた要件を策定。
- ii 同時に、20 年度の 11 事例に加え 21 年度での追加の 10 事例の計 21 の先進事例を作成・参照して、この要件の妥当性を確認している。
- iii 今後、この結果を成果普及することにより、供給サイドでの多様な顧客価値創造に対応した各サービスモデルの進化と中小企業を中心とするユーザーサイドでのこれらサービスの円滑な導入支援に役立つことが期待される。

⑧具体的な論述プロセスは、目次の通りであり、コンパクトに論点と先進的な事例を紹介しているが、基本的な概念の詳細は、上記報告書を参照ありたい。また、ASP と SaaS、また、PaaS モデルの先進事例の紹介、等に当たっては ASP・SaaS インダストリー・コンソーシアム (ASPIC) のご支援があったことに深く感謝申し上げる次第である。

1 サービスモデル革新アプローチ (中長期的な市場での成功の要因)

ここでは、サービスの基本からサービスモデル革新アプローチの詳細内容まで、①サービス供給の基本、②サービスの機能モデル別分類、③組織能力の整理、④サービスモデル革新に向けての道筋、⑤サービスモデル革新アプローチ、⑥全体最適に向けた仕組形成、の順にその概要を説明して、ベースとなるサービスの全体像、本研究での分析の視点、方法、等を説明する。

(1) サービス供給の基本

まず、サービス供給の基本である、サービス供給システムの要素を機能的に見ると、①企業の経営理念、サービスモデルの内容をベースに、②サービス供給に必要な提供機能の連鎖 (例：ホテルの予約、チェックイン、宿泊、食事、チェックアウト) を、③各種源泉(人、物、設備、技術、IT、知的資産、等)を組合せて具体化したもので、④提供機能毎にフロントオフィス (顧客接点の流れを含む部分)、バックオフィス、等に区分してその業務プロセスを詳細に体系化する。

企業が、これを組織・組織を串刺しにする仕組・個別業務の体系で経営管理し、組織と個人の業務ルーティーンの体系でサービス供給する。(図表 1 参照)

サービス経営では、フロントオフィスにおける顧客接点での顧客の満足・感動の確保とバックオフィスでのプロセスの効率化・自動化の両立を追求することが期待される。

このような体系で、サービスモデルを理解・分析して行き、具体のサービスモデル革新・イノベーションの事例を見ると、以下に述べる各モデルの基本構造において、主に、①直面する市場制約の克服、②フロントオフィスの顧客満足、③バックオフィスの新機能・新技術創出と全体プロセスの最適化の過程、等として説明できる。

(2) サービスの機能モデル別分類

ここで、議論を整理するため、まず、考える人によって範囲の異なるサービスの分類を以下の機能モデル別分類で整理してみよう。

① 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

(一般にこの分野のサービス供給企業は、市場に直面し、フロントの複数の顧客接点での顧客満足管理とバックの新サービス機能開発と業務処理プロセスの効率化の両立が課題。)

i 人的サービス

a 人対人 個人教育 理・美容 介護・家事支援サービス

b 人対物 クリーニング

ii 施設提供サービス

ホテル、旅館、病院、長期滞在介護施設、テーマパーク、フィットネスクラブ、等

② 事業所支援サービス

委託企業の下記業務体系の一部から全部の範囲内で、提供企業等からの高度の専門技能に基づく提案により、能力支援、業務代替、等を行うサービス

(一般にこの分野のサービス供給企業は、市場とも言える業務委託先企業とはワンストップの顧客接点を有し、ソリューションとしてのサービス供給を行う。サービス内容の生産場所は、別の場所で、効率的な供給体制も構築できる。)

i 本社機能(総務、企画、人事、経理・財務・会計、教育・研修・福利厚生、法務、ITサービス等)

ii 製品供給機能(部品調達、生産、販売・マーケティング、流通、サービス、等)、

iii 新製品開発機能(研究、開発、製品デザイン、試作・金型製造、等)

③ ITサービス

この領域内のサービスには多様な形態があるが、IT、ソフトウェア等にサービス内容が保存され、時間、空間の制約を離れて、対人、対組織の個客別に多様なサービス提供が可能となる。最近のIT技術の進化により、「WEB2.0」的な顧客参加型のサービス提供が進展している。

(フロントの顧客接点がパソコン、携帯の画面となり、バックのサービス内容の生産場所は、別の場所で、効率的な供給体制も構築できる。)

i ITインフラ 情報通信、携帯、インターネット 等

ii システム財供給 ソフトウェア開発、映画・DVD・アニメ製作、情報処理、等

iii ITプラットフォーム ネットワーク上に機能的なプラットフォームを構築し、携帯・パソコン、等のステーションからコンテンツ、ソフト等、のサービスを提供する。

④ 物財販売サービス

主として製品供給企業のバリューチェーンの中で製品の在庫管理、消費者への製品販売を代行する卸・小売・外食サービス

(卸サービスは、チェーン内の言わばバックの在庫管理・金融機能を果たすが、小売、外食サービスは、対人サービスに準じたフロント、バックの関係になっている。)

(3) 組織能力の整理

本研究では、資源ベース理論の内、コリス・モンゴメリー (2004) の整理を基本的に踏襲して、筆者として以下のように整理している。

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、物で言えば、その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、製品の有効性・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、物の製品のみならずサービスの供給においても、また、これらの新製品開発、マーケティング、等どの種の企業活動でも追求できるものである。

企業経営の本質は、これら資産を経営上の資源とするため、組織能力・ルーティーンを磨き上げることであり、今回の研究で言えば最適化した(複数業務の同期・並列処理化した)ルーティーンを設計・運用することであると考えている。

また、本研究は、従来の静態的な資源ベース理論から出発して、これをイノベーションの観点から補強して、ダイナミックで持続的な優位性の構築に向け、機能の連鎖と組合せてモデル化して、企業成長を取り扱うものである。具体的には、特に、その内のダイナミックな組織能力設計即ち組織ルーティーン設計のあり方とその現場の組織・仕組・業務への転写の仕方、現場のオペレーションレベルの向上の仕方へと展開していく。

(4) サービスモデル革新に向けての道筋

今後、中小サービス企業が、自らの生産性向上・新産業創造に向けての取組みを実効性のあるものとするためには、経営者自らが、以下の基本的な手順を踏むことが必要であると考えている。

- ① 現状の検討対象サービスの業務フロー(供給システム)・機能の連鎖を見える化してみる。
- ② このサービスのどの機能部分が優位性形成(付加価値形成)にとって重要か。
そのコアサービス・コア技術がどうなっており、どう提供機能化しているか。特に、新サービス創造においてどのような新機能が必要か。
- ③ 今のサービス提供プロセスにボトルネックは無いか、また、効率的な供給の仕組(組織・仕組・業務)になっているか。
- ④ 外部・内部環境の変化に応じて、以下のどのレベルの対処を考えているか。
i 個別の経営体質の改善、ii 生産性向上(業務プロセス改善)、iii 新サービス事業創造、等
- ⑤ この目的を実現するために、主に以下の手段を検討する。
i 個別の経営体質の改善 (SWOT分析実施・個別対応)

マーケティング、会計等個別経営改善、資金確保、人材育成、等

ii 生産性向上、新サービス事業創造（業務分析実施・ボトルネック排除後、全社対応）

サービスモデル革新とは、主に、従来の業態固有のサービス供給システム・モデルを、以下の諸点で変革することであり、自社として、提供サービスの市場での優位性を再形成又は新形成するため以下の要素を連立方程式のように同時セットする必要がある。

- a 市場アクセスの進化（NET通販等のダイレクトマーケティングの活用）
- b フロントオフィスの顧客満足・感動の確保
- c バックオフィスの効率化（標準化・プロセスの最適化）
- d 新機能・技術の開発（例えば、科学的・工学的アプローチの活用）
- e 手段としてのITの活用

（データ・情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理）

（5）サービスモデル革新アプローチ

これまでの議論での課題であった多様な業種に亘るサービス業において、各経営者がイノベータ又はプロセス革新者になるため、業種横断的なサービスモデル革新・イノベーションの道筋が見える化し、その失敗確率を可能な限り低下させるより根源的なアプローチを以下に紹介しよう。

ベンチャー企業論をベースとした「サービスモデル革新アプローチ」を整理した形で以下に提示する。このアプローチでは、サービスモデル革新においては、経営者がリーダーシップを持って、新サービスを事前に以下の5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して事業性の高いものに練り上げ、これを直面する事業環境下で柔軟に進捗管理する。これが、新サービス事業開発、事業革新プロセスにおける中長期的な成功の要因となる。

サービス供給における優位性形成のあり方は、基本的にはi サービス提供の仕組設計の在り方に依存するが、更にii 開業の仕方、iii 従業員の活性化の程度も重要で、これらの統合的な管理が必要である。なお、この（5）節の機能的な事項に関する事例解説では、20年度サービスモデル革新報告書での事例企業の内容で説明している。（図表2参照）

① 着想から新機能形成、経営理念形成

着想から新機能形成、経営理念形成が新サービスモデルのコアの要素で、以下にその内容を示す。

i 着想（事業機会の把握・対応）

a イノベータの対応

従来、見過ごしていた顧客の不満課題・空白の市場を探索・発見して、新提供機能化する。

b プロセス革新者の対応

市場・社会環境の変化に対応して、本業の見直し・提供機能の維持・強化を図る。

ii 新機能形成の態様

新機能形成が新ビジネスモデルのコアの要素で、以下のa 機能創造、b 機能削除・コアサービスへの特化、c 提供機能の維持・強化、等が考えられる。

a 機能創造

a-1 機能創造・新プロセス創造

(20-1) スターウェイ

新型の通箱による環境配慮型の修理品配送におけるリユースモデルを構築しているが、このモデル内の取引データ、情報処理機能について、ASP 活用の情報処理スキームを組み込んで、モデル革新を実現している。

a-2 機能組合せ創造・新プロセス創造

(20-5) ヴァイタス

新連携支援スキームを活用して提供機能を組合せ創造し、ベッドサイドでの患者向けのヘルスケア総合ポータルサービスを構築し、中小病院には ASP でサービス提供している。

b 機能削除・コアサービスへ特化

20 年度報告書に記載のキュービーネットのモデルのように理美容サービスでの機能削除と時間サービスの導入（限定された顧客満足と業務の効率化の追求）。

c 提供機能維持・強化（業務改革と連動した業務プロセス革新）

(20-3) やさしい手

介護系のフランチャイズを運営している本企業の本部に ASP サーバーを導入して、各地方のステーションとの間で、顧客別の電子カルテ導入、等を行っているが、社内独自の ASP サービスシステムを自社の業務プロセス革新に活用している。

② 新サービスモデル形成

新サービスモデル形成の基本フレームを以下に記述するが、この考えを導入することにより、各サービスモデルはグローバル経営へとシームレスに拡大できるが、そのためにはグローバルな組織形成・運営と組織能力形成が不可欠となる。

新サービスにおいて、a 特定の国・地域における特定顧客グループを想定し、b そこでの想定する顧客の課題・不満に対し、c 以下の 2 つ目的を達成するための新サービスモデル（新サービス供給に当たっての顧客と供給主体間の新しい人、物、資金、情報の流れに関する仕組の体系）を形成する。

A 新機能をベースとした差別化した仕組

上記新機能を反映するコアの新サービスモデル形成

B 収益性確保のメカニズムの導入

追加的に業種、新モデルの態様に応じ以下の 5 つの収益確保のメカニズムのどれかを導入する。

- i 規模の経済 : フランチャイズチェーン、海外展開、大量仕入れ、固定費の低下
- ii 範囲の経済 : ホテル等の顧客接点における付加価値サービス（宴会、商業施設）
- iii スピードの経済 : 短納期、時間価値、迅速な新サービス形成、キャッシュ早期回収
- iv 集中化と外部化の経済 : 業務の選択と集中、優秀なアウトソース企業の活用
- v 囲い込みの経済 : 顧客ロイヤリティ、ブランド、等による顧客の囲い込み

③ 新サービス開発

新サービス開発については、以下の「新サービス事業創造」（イノベーターが新サービスモデルの具現化：新機能を新プロセスで提供）の場合と「生産性向上」（プロセス革新者が業務プロ

セス革新を実施)で明確化しよう。ともに以下のiii bの「前提として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に向けた仕組形成、最適化に向けた業務ルーティーン設計」が優位性の根源と考えている。

< 新事業創造、イノベーターの場合、20-1 スターウェイ >

A 内容

新サービスモデルの内容を、新プロセス(供給システム)に具現化し、これを組織、仕組、業務の体系で業務設計し、この中でサービス供給上の優位性を新形成する。

B 手順

以下の3つのレベルの取り組みを同時に体系的に実施する。

i 全社戦略レベル

- a 差別化した新機能を新プロセスに埋込んで競争力のある新サービスを提供するため、
- b 必要な以下の経営課題の達成に向けて全社最適な経営管理の仕組を設計する。
需給管理、マーケティング、顧客接点管理、サービス品質管理、ブランド形成、コスト・資金管理、等

ii 業務プロセスレベル

- a 新業務でのボトルネックを排し、
- b フロントオフィスの顧客接点での顧客満足・感動確保に向けて、同時に、バックオフィスでの効率化、自動化に向けて、
- c 業務プロセスを新しく設計する。

iii 実現手段レベル(IT活用、前提としての全体最適に向けた仕組形成)

- a このため、最近のIT技術の各機能を活用する。
(データベース、情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理)
- b 前提として顧客情報を共有し、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に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、最適化に向けた業務ルーティーンを設計する。

< 生産性向上、プロセス革新者の場合、20-3 やさしい手 >

A 内容

既存業務の業務改革をベースに業務プロセス革新を行って、コスト削減とともに提供機能を強化して、サービス供給上の優位性を再構築する。

B 手順

以下の3つのレベルの取り組みを同時に体系的に実施する。

i 全社戦略レベル

- a 既存業務での業務プロセス革新を行って、コスト削減とともに提供機能を強化して、競争力のある改善サービスを提供するため
- b 必要な以下の経営課題の達成に向けて全社最適な経営管理の仕組を再設計する。
需給管理、マーケティング、顧客接点管理、サービス品質管理、ブランド形成、

コスト・資金管理、等

ii 業務プロセスレベル

- a 業務分析を行って、既存業務のボトルネックを排し、
- b 主にバックオフィスでの効率化、自動化に向けて、同時に、フロントオフィスの顧客接点での顧客満足・感動確保に向けて、
- c 現行の業務プロセス体系を再設計する。

iii 実現手段レベル（ IT 活用、前提としての全体最適に向けた仕組形成 ）

- a このため、最近の IT 技術の各機能を活用する。
（データベース、情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理）
- b 前提として顧客情報を共有し、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に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、最適化に向けた業務ルーティーンを設計する。

④ 開業

- i 必要な人・資金を調達し、適切な立地地点での開業の現場で設計図通りにサービス内容作りこむ。マーケティング活動、顧客接点のマネジメント、等を通じ、ホスピタリティーを持って、適切なサービス商品を市場で提供して、顧客の満足・感動を得る。
- ii フランチャイズシステム、等を導入して、規模の経済を実現する。組織的な新サービス開発能力を構築する。

⑤ 安定成長に向けての取組

- i 従業員満足によるサービス品質向上、顧客満足・感動・ロイヤリティー確保、収益拡大へのサイクル形成のマネジメントを行う。
最近の野村総研の報告によると、従業員満足の要素として以下の 5 点が上げられ、ビジネスモデルに応じ、2~3 の要素の組合せが実践され、成功している事例が公表されている。
a 会社のミッション共有 b 成長機会提供 c 創造の機会提供 d 認知・連帯感
e 能力発揮・権限委譲
- ii 従業員・経営者が一体的にサービスを PDCA サイクル的に進化、新サービス開発を行う。
- iii 従業員が、新サービス開発で設定した業務ルーティーンのレベル以上に働くか、レベル以下かは、この従業員満足のレベルに依存する。

（6）全体最適に向けた仕組形成

A 企業内（ 社内資源活用の最適化 ）

企業内では、顧客情報共有をベースに、既に述べた全部門にまたがる各種課題解決のため、組織の壁を串刺しに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、対応する業務ルーティーンを形成して、自社のサービス供給の優位性を新形成、又は再構築する。

具体的には、フロントオフィスでの顧客満足・顧客価値創造とバックオフィスでの効率化、自動化の両立に向けて、各仕分けした各業務について、①顧客の流れ、②物の流れ、③設計情報の流れ、④取引・会計情報の流れ（バックオフィス）、等と、そのデータ・オーダーの流れを見え

る化し・一致させて、複数業務のリアルタイム（ジャストタイミング）・同期・並列処理に向けた仕組を設計する。

- ①顧客の流れ 笹屋ホテルモデル、病院の統合型電子カルテ導入のケース
- ②物の流れ ハッピーモデル、
- ③設計情報の流れ サンテクノモデル、サンイン技術コンサルタントモデル
- ④取引・会計情報の流れ（バックオフィス） ASP サービス企業の提供サービスモデル

B 組織間連携（外部資源活用の最適化）

連携する組織体で、コアの企業は、強い供給チーム作るため、顧客までの供給のチェーンにおける外部資源活用の最適な企業選択・連携と関係企業間の WIN-WIN 連携モデルを形成して、連携する優位性の形成が不可欠で、以下の諸点の理解と対応が必要となる。

- i 自社で統合上の知識を保持しつつ、以下の外部資源活用の利益を確保。
 - a 規模の経済（フランチャイズ、子会社）
 - b 提供機能の補完的な形成、等
 - c 業務処理の外部プラットフォーム活用（ASP・SaaSモデル）
- ii 連携体としての新サービス事業創造、生産性向上、等の共通課題解決のため、フロントオフィス顧客満足とバックオフィス効率化・自動化に向けて、連携体として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・ルーティーンを形成する。
- iii 連携には垂直連携（サプライチェーン内での各機能間の連携）・水平連携（ある機能レベル内での機能の補完的形成的ための連携）があり、連携成功のための主体間の条件は以下の3点である。
 - a 補完性（提供機能の十分な補完性の確保が必要。）
 - b 適合性（当事者間で経営者の経営方式・組織文化の適合性が必要。）
 - c コミットメント（コミットメントのため、当事者間で WIN-WIN 関係と連携する組織能力・ルーティーン形成が不可欠。）

連携のパターン例：

チェーン展開（加入、直営）	やさしい手、エイム
新連携	高丸工業
事業持株会社	G D H
ASP・SaaS サービス	(20-7) プロパティデータバンク
	(20-8) ビジネスオンライン、等

2 ASP・SaaSモデルの評価と市場成功に向けての要件

以上の分析の枠組みをベースに、これから ASP・SaaSモデルの評価を行い、その市場成功に向けての要件を明らかにして行くが、今回の検討が、中長期的な供給者の統合的な優位性形成の視点から、ユーザーから見た現時点での顧客価値創造の視点に転換しているため、まず①イノベーションの視点から見たユーザー分類、③ユーザーから見たこれらの評価と対応上の課題を整理して、③分析の視点と ASP・SaaSモデルの評価、等を行い、これらを踏まえた④ASP・SaaS

企業の市場成功に向けての要件のフレームワークを構築する。

(1) イノベーションの視点から見たユーザー分類

ASP・SaaSモデルを活用するユーザーの立場は以下のように分類され、上記1(5)に記述するサービスモデル革新アプローチにおけるイノベーター(新サービス事業創造者)とプロセス革新者(生産性向上者)に対応して、その新サービス開発において、以下の2種類の説明が可能となる。

① イノベーターの場合

この場合、自社の新サービスモデルにおいて、手段としてのIT活用において、ASP・SaaSモデルの強みを上手く組み込んで新サービスを提供している。

(20-1) スターウェイ

(物流の通箱のリユースモデルにおいて、複数企業間のデータ・情報処理業務についてASPを組み込み事業化)

(20-2) メディヴァ

(病院の成功する新規開業コンサルティングサービスに加え、ASPによる「メディカルSNS」サービスも提供。)

② プロセス革新者の場合

そのフロント活動又はバックオフィス活動において、既存の業務プロセスの体系を上手く切り分けて、部分的にASP・SaaSソフトを導入して、生産性向上を実現している。このため余った要員を削減するか、又はフロントの顧客満足活動、等に振り向けている。

これを自主的に自社のシステムに組み込むか外部サービスとして組み込むかで以下の2つに分かれる。

i 自主的なASP・SaaSの内部活用のプロセス革新者

(20-3) やさしい手

(自社のフランチャイズ経営モデルにおける主体的な業務革新プロセスにおいて、自社内で自主的にASPを活用して、生産性向上を実現。)

ii 改革の手段として外部ASP・SaaSサービスを受け入れる者

多くのASP・SaaSサービスを受け入れている企業

(2) ユーザーから見た評価と対応上の課題

ここでは、ユーザーの立場に立って、上記のそれぞれの場合のASP・SaaSモデルの評価と対応上の課題について整理しよう。

一般に、ASP・SaaSモデルの強みは、i 初期導入コストが少ない、ii 短期間に導入できる、iii IT人材がなくても使用できる、iv バージョンアップ対応は、サービス提供企業が実施、v 必要なサービスを月額使用料で支払うことが出来る、vi セキュリティー対応を提供企業が負担、vii 地球環境対応に貢献できる、等が考えられる。

その弱みは、i ほぼ全ての設備・仕組・ソフト・データ蓄積を提供企業へ依存すること、ii 通信回線の遮断するリスク、iii 提供企業の存続リスク、等が考えられる。

① イノベーターの場合

新サービスモデルを形成する際に、手段としての IT 活用の際、ASP・SaaS モデルの強みを正しく評価して導入する。また、同モデルの弱みが致命傷にならないか深く考える。

② 自主的な ASP・SaaS 活用のプロセス革新者の場合

この場合には、事前に原モデルでの業務分析、ボトルネック分析を行って、IT 化のメリット、特に ASP 化のメリットを追求する。また、①と同じく同モデルの弱みが致命傷にならないか深く考える。

③ 改革の手段として外部 ASP・SaaS サービスを受け入れる場合

i この場合は、外部資源活用の全体最適化モデルを追及することになるが、これまでの業務プロセスの業務分析、ボトルネック分析を行って、従来業務の見直しを行った上で導入して、生産性向上を図る。

ii その際、a 業務内容の補完性のチェック、b 提供企業の経営理念・経営方針・サービス提供の姿勢を確認し、c 双方にとって WIN—WIN で持続的な契約関係にあるかを確認する必要がある。

iii 留意する点は、ユーザーサイドとして、これら導入後の全体プロセスの詳細を理解する担当者を持続的に育成・確保する必要がある。

④ ASP・SaaS か自社開発かの判断基準

ここでは、城田真琴（2007）の内容を参照しながら、検討対象のアプリケーションを自社で開発するか、ASP・SaaS システムを活用するか判断基準を述べて、どちらかへの方針を決めていく際の参考にすることが出来る。

a 自社データを物理的に企業外へ保管することを、企業として容認するかどうか。

（ 容認すれば ASP・SaaS 利用が可能 ）

b 利用予定のアプリケーションが ASP・SaaS の提供サービスになっているか。

（ 提供されていれば ASP・SaaS 利用が可能 ）

c 自社で開発できる人材、スキルがあるか。

（ 開発人材がいなければ、ASP・SaaS 利用がベター。）

d 開発投資予算があるか、運用予算から支出するか。

（ 運用予算しかない場合は、ASP・SaaS 利用がベター。）

e 運用開始に急を要するか、時間があるか。

（ 急を要する場合は、ASP・SaaS 利用がベター。）

f データ構造が標準的か、自社内に特殊なデータ構造を有しているか。

（ データ構造が標準的であれば、ASP・SaaS 利用が可能。）

g 期限付利用か、長期間の利用か。

（ 期限付きであれば、ASP・SaaS 利用がベター。長期的であれば比較計算を行ってどちらか安い方を採択するのが原則 ）

⑤ クラウドコンピューティングの展開

現在、米国企業を中心にクラウド・コンピューティングのモデルが立ち上がりつつあるが、城田真琴（2009）をベースに、以下にその概況を述べる。これらのサービスについても、それぞれの提供サービスの内容をよく吟味して、使い分けると良いと考えられる。

i SaaS (Software as a Service) :

アプリケーションソフトの機能をネット上で提供するサービスで、セールスフォース・ドットCOMのCRM、グーグルのGメール、等。

ii PaaS (Platform as a Service) :

アプリケーションを開発・稼働させるプラットフォーム機能をネット上で提供するサービスで、セールスフォース・ドットCOMのフォース・ドットCOM、グーグルのグーグル・アップ・エンジン、等。

iii HaaS (Hardware as a Service) :

サーバーのCPU能力やストレージなどのハードウェアをネットで提供するサービスで、アマゾンの仮想サーバーのレンタルサービス及びストレージのレンタルサービス、等。

(図表3参照)

(3) 分析の視点とASP・SaaSモデルの評価

ここでは、まず、上記1で述べたサービス業に共通する統合的な優位性形成に関する「サービスモデル革新アプローチ」から得られる分析の視点のポイントを整理して、ASP・SaaSモデルの評価を行い、最後に、ASP・SaaSモデルの市場成功に向けての要素を明らかにする。

① サービスモデル革新アプローチから得られる分析の視点のポイント

ここでは、上記の本アプローチの説明内容の内、今回の研究に密接に関連する内容のポイントを以下に記述する。

(サービスモデル革新アプローチ)

本アプローチは、経営者がリーダーシップを持って、新サービスを事前に以下の5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して事業性の高いものに練り上げ、これを直面する事業環境下で柔軟に進捗管理する。これが、新サービス事業開発、事業革新プロセスにおける中長期的な成功の要因となる。具体的には、i 着想、新機能形成、ii 新サービスモデル形成、iii 新サービス開発、iv 開業、v 安定成長に向けての取組みである。

この内のiiiの新サービス開発については、新サービスモデルの内容を新プロセス（供給システム）に具現化し、これを組織、仕組、業務の体系で業務設計し、この中でサービス供給上の優位性を新形成することにある。

その手順として、以下の3つのレベルの取組みを同時に体系的に実施する。

i 全社戦略レベル

a 差別化した新機能を新プロセスに埋込んで競争力のある新サービスを提供するため、

b 必要な以下の経営課題の達成に向けて全社最適な経営管理の仕組を設計する。

需給管理、マーケティング、顧客接点管理、サービス品質管理、ブランド形成、コスト・資金管理、等

ii 業務プロセスレベル

- a 新業務でのボトルネックを排し、
- b フロントオフィスの顧客接点での顧客満足・感動確保に向けて、同時に、バックオフィスでの効率化、自動化に向けて、
- c 業務プロセスを新しく設計する。

iii 実現手段レベル（ IT 活用、前提としての全体最適に向けた仕組形成 ）

- a このため、最近の IT 技術の各機能を活用する。
（データベース、情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理）
- b 前提として顧客情報を共有し、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に向けた仕組を形成し、対応する機能チェーン、最適化に向けた業務ルーティーンを設計する。

（ 全体最適に向けた仕組形成 ）

全体最適に向けた仕組形成に関して、通常、1 社単独でのサービス供給の場合は稀で、コア企業が外部企業・資源活用を行ってのサービス供給を行う場合が多い。

その場合、コアの企業は、強い供給チームを作るため、顧客までの供給のチェーンにおける外部資源活用の最適な企業選択・連携と企業間の WIN-WIN 連携モデルを形成して、連携する優位性の形成が必要となる。

② ASP・SaaS モデルの評価

21 ケースの先進事例から見て、一般に、成功している ASP・SaaS サービスモデルは、以下の構造・仕組的な特色を有しており、それぞれの要素を全て上手く満たし、サービス供給する必要があると考えている。

- i ユーザー目線に立ったイノベーターの立場で、顧客ニーズを発掘・フォローして、
- ii 業種別の深い業務知識又は業種横断的な取引・会計などの深い業務知識を獲得して、
- iii 外部に顧客の多段階の業務プロセスの全体最適化を行うための仕組、等を構築し、
- iv これをこれら ASP・SaaS 技術により商品化しサービス提供して、月額利用料を徴収する
- v アウトソースサービス供給者のモデル。
- vi 供給者サイドでも供給のチェーンで、多段階の外部企業連携を実行。

③ ASP・SaaS モデルの市場成功に向けての要素

このように ASP・SaaS モデルは、IT サービス企業であって、顧客の多段階の業務プロセスの全体最適化を行うための仕組を外部に構築し、ASP・SaaS 技術により商品化しサービス提供して、アウトソースサービスする供給者のモデルであるため、ユーザー目線に立って、顧客のサービス内容の理解、日々のオペレーションへの支援が不可欠となる。

また、21 社の ASP・SaaS モデルの先進事例を策定して、これらケースでの市場成功の要件のイメージは形成できている。

したがって、ここでは、筆者が考える ASP・SaaS モデルの市場成功に向けての要件の重要な要素を 3 点以下に説明する。これらをベースに ASP・SaaS モデルの市場成功に向けてのフ

レームワークを形成していく。

- i ASP・SaaSモデルは、ユーザーから見れば初めてのサービスで、サービス供給の要素を丸ごと供給企業に依存するスタイルであるため、提供サービスが如何なる顧客価値創造（新しい内容、低価格、高品質、高セキュリティ）を行うかが顧客獲得の第一のハードルである。
- ii 次にサービス供給の仕組形成については、サービス供給のチェーン活動で、本サービス供給企業がコア企業となって、強い供給チームを作るため、外部企業と連携して、サービス内容を形成し販売・保守連携を行うケースが多いが、この際、最適な企業選択とWIN-WINな関係の形成と持続を如何に行うかが、重要な点となっている。
- iii 最後に、安定成長を目指して、日々の業務運営で、顧客獲得を基軸としたマーケティング、コンサルティング、サービス品質、等について、全社が一体となって、関係部局の連携する全体最適に向けての業務運営をスムーズに実践する。また、顧客の声を聞いて、同様の取り組みを行い、顧客満足確保、サービス内容の高機能化、サービスメニューの拡大、等に繋げて、顧客確保の持続・顧客拡大が見られるかが市場成功に向けての最後のハードルとなる。

(4) ASP・SaaS企業の市場成功に向けての要件のフレームワーク

(フレームワーク)

以上、順次、本テーマについて説明してきたが、ここでは以上の説明内容をASP・SaaS企業の市場成功に向けての要件を含む全体的なフレームワークの形で、体系的に説明する。

① ユーザーの対応

ASP・SaaS技術・サービスを活用するユーザーは、自社のイノベーション活動において、以下の3つの対応が可能となる。

i ユーザーがイノベーターの場合

ASP技術を事前に自主的に組み込んで新サービス設計を行うことが可能である。

ii ユーザーがプロセス革新者の場合

提供されるASP・SaaS技術・サービスの内容が、自社が自主的に取り組むプロセス革新の重要な構成要素となり、主にバックオフィスの効率化の手段として活用され、余った人材をフロント活動に仕向けることが想定可能となる。

iii 一般のASP・SaaSサービスを受入れる企業の場合

多くの場合が想定される自社の業務改革の手段としてこれらサービスを受け入れる企業では、その受入に際して、自社の業務プロセス革新への取組を同時に行う必要があり、サービス提供企業は、ユーザーへのコンサルティング機能を保持して、ユーザーの適切な導入支援を行う必要がある。

② 一般のASP・SaaSサービス提供企業の対応の方向

このため、一般のASP・SaaSサービス提供企業は、その市場成功に向けての要件として、まず、自社の構築するサービス内容・設計のレベルでは、ユーザー目線に立ったイノベーターの視点で、顧客価値創造のためのi顧客の業務プロセスの全体最適化（業界別、業種横断的）、ii新業務プラットフォーム提供、iii強く差別化した新機能提供、等がなされる必要がある。特

に、顧客の業務チェーンの全体最適化においては、ベストプラクティスとしての組織の壁を串刺した業務プロセス連携を行うための仕組みを内包したものでなければ競争優位を持ち得ない。

また、サービス供給の仕組みレベルでは、①供給のチェーンにおける強い供給チームを作るための外部資源活用の最適な企業選択と連携を行い、②日々の業務オペレーションでも、安定成長を目指して、顧客獲得、顧客満足、顧客拡大に向けた取り組みを行う必要がある。

（ 市場成功に向けての要件 ）

今回のペーパーでは、時間の制約があり、筆者が主に供給者目線で構築した中長期的な発展段階モデルの「サービスモデル革新アプローチ」の重要な要素を、ユーザー目線で見えた現時点での一般のASP・SaaSサービス提供企業の市場成功に向けての要件の形に再構築した。

その内容を次ページに説明する。

これらの要件は、個別に成立しているわけではなく、経営者のリーダーシップにより全社最適な経営管理から統合的に実践されるべきものである。また、21事例から見ると、第1に顧客から見える①のサービス内容上の顧客価値創造の設計・提供が重要で、②のサービス供給の仕組みレベルでの供給のチェーンと全社最適に向けた業務オペレーションの2つの内容も共に重要である。

本サービス企業の市場成功に向けての要件を、コンパクト化して説明すれば、本企業は、以下の3つの最適化を実践する必要があることである。

- i 提供サービスにより顧客の業務プロセスの最適化の実現。
- ii 自社の供給のチェーンでの強い供給チームを作るための企業選択と連携の最適化の実現。
- iii 安定成長を目指して、日々のオペレーションにおける顧客獲得、顧客満足、顧客拡大のための全社最適に向けた取り組みを行う。

● ASP・SaaS企業の市場成功に向けての要件

1 ユーザー目線に立った顧客価値創造のためのサービス内容・設計レベル

(1) 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスを提供。

(2) 業種横断機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

- ① 企業規模（中小）に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供。
- ② 新業務プラットフォームの提供。
- ③ 強く差別化した新機能によるソリューションの提供。

2 サービス供給の仕組レベル

(1) 供給のチェーン

顧客までの供給のチェーンにおいて、強い供給チームを作るため、外部資源活用の最適な企業選択・連携と関係企業間のWIN-WIN連携モデルの形成を行う。

(①サービス形成レベル ②マーケティングレベル)

(2) 安定成長への全社最適に向けた業務オペレーション

安定成長を目指して、顧客獲得、顧客満足、顧客拡大のため、マーケティング、コンサルティング、サービス品質確保、新製品開発、顧客満足と従業員満足、等について、全社最適に向けての取組みを行う。

(図表4参照)

3 先進事例によるこの要件の妥当性の確認

以下の手順で、上記のフレームワークの妥当性の確認を行っていく。

(1) 20年度研究での11事例

20年度の11のケース概要は、時間の制約もあり、20年度研究の「サービスモデル革新アプローチ」をベースとした記述のスタイルのままであるが、その優位性形成のポイントは、組織の壁を串刺す業務プロセス連携を行うための全体最適に向けた仕組設計にある。

ASP・SaaS企業は、その仕組を外部に構築して、これら技術により、アウトソースサービスしている企業であるので、内容の本質に差は無い。

このため、11のケース概要の内容をこのフレームワークに即して適宜見直し、その見直し後のケース概要を別添1の20年度先進事例概要資料に掲載する。

(2) 21年度研究での10事例

これら要件の妥当性を確認するため、新たに10社の事例について、訪問調査し、このフレームワークと市場成功に向けての要件に即してインタビューしてケースを策定したが、これら要件の内容の妥当性は概ね確認された。

この10ケースの内容は、別添2の21年度先進事例に掲載している。

(3) 確認内容の紹介

まず、20、21年度の2年間で作成された多様な21社の先進事例リストを紹介し内容を一覧する。次にこのフレームワーク内の各要件毎に事例単位での特徴的な内容を紹介して、上記の各要件の妥当性を確認していく。

例示以外の企業内容及び概要記述の内容の詳細な内容は、別添の先進事例集の各社の記述を確認ありたい。

① 先進的な ASP・SaaS サービス事例企業リスト

20、21 年度に策定した 21 社の先進的な ASP・SaaS サービス事例の企業リストを紹介する。

I イノベーター（新自社モデルに ASP・SaaS を自ら組み込む）

20-1 スターウェイ(株) ゴミゼロ梱包材による統合物流管理システムサービス

20-2 (株)メディヴァ 病院の開業支援・経営改革サービス

II 自主的なプロセス革新者（ASP・SaaS をプロセス革新に自ら組み込む）

20-3 やさしい手(株) 主に訪問介護事業、家事・育児支援サービス

III ASP・SaaS サービス企業

1 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスを提供。

20-4 (株)インフォマート フード業界電子商取引支援サービス

20-5 (株)ヴァイタス ヘルスケア・ポータルサービス

20-6 (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

20-7 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

21-1 三菱商事(株) 建設業界における元請と関連企業間の各種情報取引の管理サービス

21-2 (株)エイ・アイ・エス 酒類販売・流通小売への販売管理と会計、勤怠管理サービス

21-3 (株)カナミックネットワーク 地域連携型の介護事業総合管理サービス

2 業種横断的機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

(1) 企業規模（中小等）に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

20-8 ビジネスオンライン(株) 中小企業向けASP会計記帳サービス

(2) 新業務プラットフォームの提供

20-9 (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

20-10 (株)ドリコム ブログの法人・個人向けサービス

21-4 (株)セールスフォース・ドットコム SaaS型CRMソフト、PaaS型開発基盤提供

21-5 コクヨS&T(株) 文書送付等の企業の商取引事務の顧客のネットワーク管理サービス

21-6 (株)ニューズ・ツー・ユー ニュースリリースのポータルサイトへの掲載サービス

21-7 (株)パイブドビッツ 金融等法人顧客への顧客情報管理プラットフォームサービス

21-8 ネットスイート(株) SaaS型の統合型ERPの経営プラットフォームサービス

21-9 日立ソフトウエアエンジニアリング(株)

ITインフラミドルウェアであるIT開発環境の提供に関するPaaSサービス

(3) 強く差別化した新機能によるソリューションの提供

20-11 イー・トラック(株) 自動配車・配送最適化サービス

21-10 NECソフト(株) 車両の走行情報管理ソフト

② 各要件についての事例内容による確認

既に述べた各要件の内容の妥当性を、各先進事例での企業サイドの対応振りで確認しよう。ここではまず、各要件のサブ分類の内容を説明した上で、特徴的な企業の事例を紹介するが、各要件は、これら先進事例の各企業の対応振りで概ね支持されている。

A ユーザー目線に立った顧客価値創造のためのサービス内容・設計レベル

i 業種別多機能

<特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスを提供する。>

特定業界別の業務慣行のレベルまでの深い業務知識を獲得して、空間的に離れた地点間での顧客の業務プロセスに対し、多機能にわたって、これら業務プロセスの全体最適化を実現することにより、バックオフィス業務の大半をアウトソースさせて、生産性向上を実現する。

(20-4) インフォマート

食品関連の業界において、深い業務知識を獲得して、統一のプラットフォームで、商談システム、受発注システム、商品の規格書システムを提供し、地域を跨る食の需要と供給を多機能で、最適にサポートするシステムを供給。

(20-7) プロパティデータバンク

不動産管理業務において、同社の提供サービスは、本業界の深い業務知識を獲得して、ユーザーに対し、個別ビル、管理会社、不動産ファンド等の空間を跨ぐ多段階に亘り、商品の施設情報、経営情報、等を見える化させ、多機能で最適な業務処理を実現させる。

これにより、ユーザーの所有する不動産価値の極大化と業務管理の効率化を実現。

(21-1) 三菱商事

建設業界に於ける深い業務知識を獲得して、この多段階に亘る元請建設会社・協力会社などの中での情報共有を加速し、業務の効率化を実現する。

機能的には、商品毎に、グループウェア機能及びファイル共有機能、現場の労務安全管理の支援機能、現場の作業調整を支援する機能、Web カメラサービス機能、大判図面のネット印刷サービス機能、等を提供し、多機能で最適なサービスを提供している。

(21-2) エイ・アイ・エス

酒類販売、卸・小売業に特化してこれら業界の深い業務知識を獲得して、空間的に離れた本部と店舗の間において販売・購買・在庫管理・会計のトータル管理業務について、多機能で最適な業務処理を実現して、スピード経営、生産性向上をサポート。

(21-3) カナミックネットワーク

介護業界の深い業務知識を獲得して、地方自治体（市役所）やケアマネージャーおよび介護サービスを提供している事業者向けの地域一体型の介護事業のASPサービスを形成して、多職種・多企業間連携による業務の全体最適化、効率化を可能とした。

具体的には、国保連・利用者への請求管理、各種帳票管理、スタッフスケジュール管理、債権管理、自動引落運動など多機能で最適な業務処理を実現している。

ii 業種横断機能別

＜業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して次のサービス内容を提供。＞

a 企業規模（中小）に応じた、多機能で、最適な業務プロセスの提供

中小企業、大企業、等の企業規模別に、また、特定の大量の業務フロー領域において、ASP機能の強みを生かした多機能での顧客の業務プロセスの全体最適化を実現して、生産性向上を図る。

(20-8) ビジネスオンライン

中小企業向けの会計業務のASPサービスであるが、会計と中小企業団体業務に関する深い業務知識を獲得して、自社主体の事業モデルに加え、全国商工会連合会へのOEMサービス供給による業務の全体最適化・効率化を実現し、最近ではインターネットバンキング連携、電子申告連携、等の多機能で最適な業務処理を実現するサービスプラットフォーム化を目指している。

b 新業務プラットフォームの提供

媒体別、システム構成の階層別、等で、ユーザーニーズに対応したプラットフォームを提供して、顧客から見てユーザー参加型で、安価に効率的なサービスを実現させる。

(20-9) テラ

Eラーニング市場において、従来のパソコン同士から、企業の出題者のパソコン上での迅速・容易な問題作成とユーザーの携帯上での回答・返信を可能とする開発プラットフォームを安価に提供。

(21-5) コクヨ S&T

顧客企業の外部に電子私書箱機能を持つビジネス文書の流通交換用のプラットフォームを構築し、企業間の大量で反復的なビジネス文書の流通に関し複数の多機能なサービス提供。そのサービスには、他社サービスとの連携が可能、相手に合わせた送信方法の選択が可能、全てのやり取りの記録が可能、等の組合せた機能的な優位性を保持してユーザーの支持を得ている。

(21-6) ニューズ・ツー・ユー

膨大で多様な企業のニュースリリースを、自社のプラットフォーム・ポータルサイトとヤフー等の主要ポータルサイトに掲載し、市場認知度を高める強く差別化されたサービスを提供。

(21-7) パイブドビッツ

法人クライアントに対して、個人情報を中心とする顧客情報資産を管理する為のアプリケーション・ソフトウェアの開発用のプラットフォームを自社開発し、提供。

具体的には、クライアントのホームページ上に設置された各種登録フォーム等から収集した顧客情報等の情報資産を、当社が管理するサーバーにて安全に保管し、各社は、メール配信、アンケート集計、資料請求・問い合わせ受付、会員管理、セミナーやEラーニング等の応募受付等、多機能なサービスを楽しむ。

(21-8) ネットスイート

従来の SAP、Oracle 等の高価で重装備な ERP ソフトを、外部に経営プラットフォーム化して SaaS 方式に組み替えて、サービス・流通企業向けにサービス供給。

顧客がこれを導入すれば、単一データベース上に、設計上統合された CRM・ERP・EC 機能による業務フローの自動化・組織の壁の串刺化により、多機能で最適な業務処理がなされ、企業の業務プロセスの全体最適化が図られて、スピード経営、生産性の向上が達成される。

(21-9) 日立ソフトウェアエンジニアリング

ソフトウェアの開発環境を、セキュリティー確保に配慮した形で、外部にプラットフォーム化して、プラットフォーム・アズ・ア・サービス (PaaS) 方式で市場供給。

顧客がこれ上手く利用すると、離れた空間間で、データ・情報の共有と多機能で最適な業務処理が実現して、開発業務プロセスの全体最適化がなされ、サーバー利用コスト削減のみならず、開発者の場所を選ばない業務プロセスが構築可能となる。

c 強く差別化した新機能によるソリューションの提供

今までに無い、新機能、新モデルを提供することにより、顧客価値創造を行い、スピード経営、生産性向上、等を実現する。

(20-11) イー・トラック

トラックの自動計画配車サービスで、地図情報をベースに、オペレーションズ・リサーチ (OR) 手法で最適化計算を行い、その結果によりトラック配送計画の最適化を図って、積載率と配達頻度を上げる強く差別化された新機能のソリューションを提供

(21-10) NEC ソフト

本サービスは、社内に小型車載機を設置して、開発した新技術により、走行情報を収集し最近の CO2 削減のエコドライブ等に必要な各種のデータを提供する強く差別化された新機能のソリューションを提供している。

B サービス供給の仕組レベル

i 供給のチェーン

<顧客までの供給のチェーンにおいて、強い供給チームを作るため、外部資源活用の最適な企業選択・連携と関係企業間の WIN-WIN 連携モデルの形成を行う。> (①サービス形成レベル ②マーケティングレベル)

ASP・SaaS サービスは、一般に、自社でネットワークのレベル階層の一部を自社開発し、他の階層はネットワークインフラ企業等のサービスを活用して、商品化している。

それに加えて、関連するユーザー企業のカスタマイズ化への参加、SI 企業、マスコミ企業、等との協業・連携モデルを作って、顧客までの供給の多チャンネルな営業活動を実践している。

(20-8) ビジネスオンライン

全国商工会連合会への OEM サービス供給に加え、自社の統合的なプラットフォーム上でインターネットバンキング連携、電子申告連携、等の多機能で包括的な機能連携・企業連

携を目指している。

(20-9) テラ

ユーザーが本企業の開発プラットフォームで作業し、携帯研修サービスを完成させて利用。日経 BP 等のマスコミ企業に最終提供サービスを作成させて、彼らが最終ユーザー企業を開拓している。

(21-4) セールスフォース・ドットコム

現在、自社営業に加え、コンサルティングパートナー、技術パートナー、販売協力店、販売パートナー、等と協業・連携モデルを構築して、営業拡大に努めている。

(21-7) パイブドビッツ

顧客が本企業に保管したデータとユーザー向けの開発プラットフォームとで作業し、顧客向けの各種 CRM サービスを完成させて利用。

(21-8) ネットスイート

現在、販売パートナー企業、ソリューションパートナー企業と業務連携。他の IT 企業と水平、垂直な業務連携を実行。今後、主たるユーザーであるサービス、卸・小売、流通産業内の企業に強い IT ベンダー等との業務連携を拡大予定。

ii 安定成長への全社最適な業務オペレーション

＜ 安定成長を目指して、顧客獲得、顧客満足、顧客拡大のため、マーケティング、コンサルティング、サービス品質確保、新製品開発、顧客満足と従業員満足、等について、全社最適に向けての取組みを行う。 ＞

企業が安定成長に向かうためには、日々のマーケティング、コンサルティング業務等のオペレーションについて、組織の壁を串刺しにして連携し、並列処理して、顧客を獲得する。また、顧客の声を聞いて、顧客満足確保活動を行い、さらに提供サービス内容の機能のバージョンアップ、新サービスメニューの追加、等を迅速に実行して、顧客拡大に努める必要がある。

以下、各企業でのこれら全社最適に向けての業務オペレーションの内容を整理していく。

＜適切なマーケティング、コンサルティング活動＞

本サービスが、既導入サービスとの入れ替えとなり、費用対効果を説明するコンサルティング営業の色彩が強いため、これら活動の優劣が市場成果を大きく左右する。

(21-2) エイ・アイ・エス

① マーケティング

- i POS レジメーカーと組んで、スーパー、酒類販売店に両方のサービスを組み込んだサービスをメーカーに売り込んでもらった。
- ii ある酒類販売 VC チェーンの本部の推奨システムとして採択してもらい、本サービスを参加の各店舗に導入する仕組が出来た。
- iii NET,展示会での直販に努めた。

② コンサルティング

- i 多くのケースで既に据付型のシステムを導入しており、そのサービス内容、運用の負担に課

題があり、これら課題は本サービスで解消できるとコンサルティングしている。

- ii 顧客規模が中小レベルで、サーバーの故障による業務中断を嫌い、IT 専門要員の確保が困難なので、これら要因が本サービスの導入につながっている。

(21-4) セールフォース・ドットコム

ロングテール理論を活用したネットマーケティングを上手く活用して、無料トライアルによる顧客データ獲得と電話での顧客勧誘。ユーザー評価がそのまま宣伝材料になるため、トレーニング、コンサルティングプログラムを用意し、各種イベント・セミナーを活用し、顧客成功・感動を通じて、口コミマーケティングを有効活用。

(21-8) ネットスイート

① マーケティング

ロングテール理論を活用したネットマーケティングを上手く活用して、無料トライアルによる顧客データ獲得と電話での顧客勧誘。

ユーザー評価がそのまま宣伝材料になるため、トレーニング、コンサルティングプログラムを用意し、各種イベント・セミナーを活用して、口コミマーケティングを有効活用。

また、潜在顧客を把握している者をパートナーとして登録し、この紹介による受注後には、成約額の 10% を供与する「顧客紹介プログラム」を作り、成果を上げている。

② コンサルティング

- i 顧客企業が本サービスを導入するに際しての、業務プロセスの見直しをサポートしている。
- ii 他のサービスからの移行に伴う技術支援も実施。

< サービス品質確保 >

ソフトが組み込まれたサーバーがリモートに設置され、通信回線を通じたサービスとなるため、稼働率の保証が品質確保の基本となるが、顧客の個別の機能のバージョンアップ要望、等にタイムリーに応える仕組みが必要になる。

(21-4) セールフォース

本社の全てのシステムの稼働状況やトランザクション数をリアルタイムに公開している。

(<http://trust.salesforce.com/trust/status/>)

ユーザーからのアクセス急増に対してもストレスなく対応できるようにハード・ソフトのキャパシティを常に見直し、安定的なサービス品質を保証している。

(21-6) ニューズ・ツー・ユー

- ① ニュースリリースという企業の信用に直接関わる情報を扱うことから、SSL クライアント電子証明書を利用して、確実な利用者確認を実施。
- ② SSL (暗号化通信) により利用者と当社の通信を秘匿。
- ③ 個人情報の保護、利用にあたっては、TRUST-e を取得し、当社規定のプライバシーポリシーに基づいて業務を実施。

(21-7) パイプドピッツ

顧客と SLA を締結。月間稼働率 99% を保証し、それを逸脱する場合には、利用料金の減額を実

施。セキュリティーに関しても、個人情報保護、サービス品質、情報資産管理の3側面で、高いレベルを保持して、顧客の信頼を勝ち得ている。

< 新製品開発 >

顧客の声を聞いて、社内での複数部局の連携した新サービス開発に向けた仕組を迅速に回して、新サービスメニューを迅速に提供する必要がある。

(20-10) ドリコム

開発と営業で新製品開発チームを組成して組織の壁を串刺しにする開発上の仕組を構築して、技術志向の高い新製品開発業務において、手戻りの無い、顧客ニーズに立脚した迅速な新製品開発を実践。

(21-3) カナミックネットワーク

週一回、営業部、サポート部、開発部がシステム向上委員会を開催して、顧客の声をシステムに反映して、この4年間、毎月機能のバージョンアップを行ってきた。

大きなサービス内容の改善に当たっては、顧客アンケート調査を行って、結果を取り込むようにしている。

< 顧客満足と従業員満足 >

日々の業務オペレーションで顧客満足を失えば、即契約破棄につながるので、顧客の声をサービス品質、新サービスメニューの追加、等に反映させる仕組が必要になる。

また、従業員が、内発的にこれら取り組みに参加するためには、社内研修、社内表彰、等の仕組を運用して、従業員のモチベーションを高める必要がある。

(21-3)カナミックネットワーク

① 顧客満足

週一回、営業部、サポート部、開発部がシステム向上委員会を開催して、顧客の声をシステムに反映して、この4年間、毎月機能のバージョンアップを行ってきた。

大きなサービス内容の改善に当たっては、顧客アンケート調査を行って、結果を取り込むようにしている。

② 従業員満足

毎月、社内研修を行っている。

高い成果を上げたチーム、個人に対し、半期に一回、表彰を行っている。

(21-6) ニューズ・ツー・ユー

① 顧客満足

年1回の顧客満足度調査を実施し、ユーザー懇親会を行っている。

② 従業員満足

社内で優秀な成果を上げたプロジェクト及び個人に対しアワードを与え、表彰しているが、この運営及び投票は社員が行っている。年2回の全社員研修を行っている。

(21-9) 日立ソフトウェアエンジニアリング

① 顧客満足

安い価格に加え、所有環境では出来ない新サービスを提供して満足を得ている。

② 従業員満足

社内研修制度に加え、最近では、全社的な新事業の公募を行っており、採択されれば賞金が授与。

4 まとめと今後の課題

(1) まとめ

今回の短時間での ASP・SaaS モデルの市場成功要件の検討においては、サービスモデル革新アプローチでの主に供給者サイドから見た中長期的な市場成功要因を、IT サービスモデルの最先端系である ASP・SaaS モデルの市場に限定して、現時点でのものに再構築して、ユーザー目線に立った市場成功の要件抽出に注力した。

ASPIC のメンバーとの意見交換・検討を経て、ユーザー目線に立って、イノベティブなアウトソースサービス供給者である ASP・SaaS 企業のこの分野での重要な市場成功の要件を以下の2つのレベルの内容と考えている。

これらの内容について先進的な 21 の事例で、その妥当性を概ね確認している。

① ユーザー目線に立った顧客価値創造のためのサービス内容・設計レベル

i 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスを提供。

ii 業種横断機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

A 企業規模（中小）に応じた多機能で最適な顧客の業務プロセスの提供

B 新業務プラットフォームの提供

C 強く差別化した新機能によるソリューションの提供

② サービス供給の仕組レベル

i 供給のチェーン

顧客までの供給のチェーンにおいて、強い供給チームを作るため、外部資源活用の最適な企業選択・連携と関係企業間の WIN-WIN 連携モデルの形成を行う。

（ ①サービス形成レベル ②マーケティングレベル）

ii 安定成長への全社最適な業務オペレーション

安定成長を目指して、顧客獲得、顧客満足、顧客拡大のため、マーケティング、コンサルティング、サービス品質確保、新製品開発、顧客満足と従業員満足、等について、全社最適に向けての取組みを行う。

以上の様な本サービス企業の市場成功に向けての要件を、コンパクト化して説明すれば、本企業は、以下の3つの最適化を実践する必要があることである。

i 提供サービスにより顧客の業務プロセスの最適化の実現。

ii 自社の供給のチェーンでの強い供給チームを作るための企業選択と連携の最適化の実現。

iii 安定成長を目指して、日々のオペレーションにおける顧客獲得、顧客満足、顧客拡大のた

めの全社最適に向けた取り組みを行う。

(2) 今後の課題

2009年2月には、21年版のASP大賞受賞企業が選定され、これまでに60社程度の受賞企業が輩出されており、ASP・SaaSモデルでの市場成功に向けた取り組みの中でも有望なケースが累積してきている。

今回の小生とASPICメンバーとの間で作り上げてきた今回のASP・SaaSサービス企業の市場成功に向けたフレームワークとこの要件、先進的な21の事例については、適宜、これを中小企業を中心とするユーザー企業、供給企業、等に対して紹介する等の成果普及を行う必要がある。

他方、今後、関係者間で、本件についての本格的な取り組みを行って、後続するASP・SaaS提供企業の持続的な発展と中小企業、等のユーザーサイドの理解の深化に資することが望まれている。

(主要参考文献)

- コリス・モンゴメリー(2004)『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社
ジェームズ・トゥポール(2007)『サービス・ストラテジー』ファーストプレス
コトラー・ケラー (2008)『マーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション
伊丹・藤本・岡崎・伊藤・沼上 (2006)『日本の企業システム第Ⅱ期』有斐閣
第1巻 組織とコーディネーション、第4巻 組織能力・知識・人材
亀岡秋雄(2007)『サービスサイエンス』NTS
藤本隆宏(2007)『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』光文社
安室憲一(2007)『新グローバル経営論』白桃書房
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
小樽商科大学ビジネススクール編 (2005)『MBAのためのビジネスプランニング』同文館出版
経済産業省(2007)「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」
中小機構・三本松進(2008)「中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新と生産性向上、新産業創造」20年度報告
野村総合研究所(2008)『モチベーション企業の研究』野村総合研究所
橋本英夫 (2008)『サービス業の底力』ダイヤモンド社
三本松進(2009)日刊工業新聞の経営教室「サービスモデル革新」1月7日(水)から7回掲載。
城田真琴 (2007)「SaaSで激変するソフトウェア・ビジネス」野村総合研究所
城田真琴 (2009)「クラウドの衝撃」東洋経済新報社
津田・徳納・辻・中山・斉藤(2009)「モバイルスマートフォンの衝撃」リックテレコム

別添 ASP・SaaS モデルの先進的事例集

別添 1	20 年度先進的 11 事例概要	30
別添 2	21 年度先進的 10 事例	42

別添 1

20 年度先進的 11 事例概要

I イノベーターのケース

20-1 スターウェイ(株) ゴミゼロ梱包材による統合物流管理システムサービス

20-2 (株)メディヴァ 病院の開業支援・経営改革サービス

II 自主的なプロセス革新者のケース

20-3 やさしい手(株) 主に訪問介護事業、家事・育児支援サービス

III ASP・SaaS サービス企業のケース

A 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスを提供

20-4 (株)インフォーマット フード業界電子商取引支援サービス

20-5 (株)ヴァイタス ヘルスケア・ポータルサービス

20-6 (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

20-7 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

B 業種横断機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

1 企業規模(中小)に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

20-8 ビジネスオンライン(株) 中小企業向けASP会計記帳サービス

2 新業務プラットフォーム提供

20-9 (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

20-10 (株)ドリコム ブログの法人・個人向けサービス

3 強く差別化した新機能によるソリューション提供

20-11 イー・トラック(株) 自動配車・配送最適化サービス

ケース 20-1 スターウェイ㈱

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1999 年 東京都 3 億 5,030 万円 13 人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

環境配慮型物流サービス (物流支援サービス)

3 着想

工場の 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

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

配達員による新型の通い箱 (IC タグ付き) の循環 対 顧客・荷物
(IT サービスは 24 時間対応)

(2) 経営管理対応 (顧客向けサービス内容上に優位性構築)

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外部に創造してサービス供給上の優位性形成。

5 サービスモデル革新の内容・効果

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

(2) 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 (取引データ・情報の外部処理化)、RFID チップを活用して、事業化。

(3) 以上により、ユーザー企業の業務生産性の向上が見られる。

6 成功の要因

(1) 環境保全、修理・メンテナンス、物流は永遠の課題であること。

(2) 先端の IT 技術を使って企業の壁を越えて機能チェーン間の全体最適に向けた仕組を持つ環境物流システムが構築でき、環境上のメリットに加え、ユーザー企業、個人消費者、本企業間の WIN-WIN 関係が出来たこと。

(3) 出資、融資、新連携支援等、関係者のタイムリーな支援が得られたこと。

(図表 5 参照)

ケース 20-2 (株)メディヴァ

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成 12 年 東京都 1 億 5,800 万円 12 人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
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)
- 3 着想
患者視点の医療改革
- 4 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
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)
 - (2) 経営管理対応 (サービス内容上に優位性構築)
病院関連の深い業務知識を獲得して、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。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
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。
ASP サービスである「メディカル SNS」により、インターネット上で構築するコミュニティ空間として、実名と参加者同士の紹介承認によるネットワークサービスを提供。
- 6 成功の要因
新規のクリニック、診療所開業の成功の主要因は以下の通り。
 - (1) 情報の開示 (オープンカルテ) = 診療の品質管理
 - (2) 最新機器の導入 = 高機能な医療を実現
 - (3) 「データに基く診療」の実施 = 個々の患者様にあった治療
 - (4) 社会への貢献 = 地域活動への貢献
 - (5) レセコン一体型の電子カルテ (小規模) を採用し、スタッフ数をぎりぎりまで詰める一方で、少人数、チームワーク組織の形成
 - (6) 施設では、待合室をゆったり取り、患者の居心地の良さに配慮したレイアウト形成
 - (7) スタッフはクリニックの顔であり、電話対応、受付対応などのホスピタリティ必要。
採用段階から人当りの良さを意識し、人材育成
(図表 6 参照)

ケース 20-3 やさしい手(株)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

平成5年 東京都 9,950万円 552人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

主に訪問介護サービス (人的サービス 人対人)

3 着想

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

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

介護師 対 顧客 (介護師の全人格的ホスピタリティーが重要)

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

介護業界における深い業務知識を獲得して、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チェーン全体で構築して優位性構築。

フロントオフィスの顧客満足に向け、ASP活用で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。

5 サービスモデル革新の内容・効果

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高度化して、本部と各営業店の顧客満足度が高く効率的なサービス提供を、ASPを活用した顧客単位の組織的なサービスマネジメントにより達成。

各参加者の間でWIN-WINな関係を構築・運用出来て、サービス品質の向上、生産性の向上を実現。

6 成功の要因

(1) 介護予防サービスについて、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サイクル的に実践して、個別の顧客満足度を高めるようにして、このようなサービスマネジメントが、顧客の支持を得ている。

(2) 各営業拠点の中で、小さいセル型の多能工化した3人位の集団で業績の設定、達成、管理を自ら戦略形成して実践している。

(3) この提供するASPシステムによる管理ツールで間接業務に従事する管理職が不要となり、生産性向上、コスト削減を実現。

(4) 情報システムのスピードが格段に向上し、全国を高速につなげられるようになり、本部と全国の各営業拠点のヘルパーさん達とが、常時、個別に確認できる。

(図表7参照)

ケース 20-4 (株)インフォマート

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
1998年 東京都 9億9,997万円 148名
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
フード業界企業間電子商取引支援プラットフォームの運営
(ASPサービス)
- 3 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利用。
- 4 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
パソコンの IT プラットフォーム 対 顧客 (24時間対応)
 - (2) 経営管理対応 (顧客向けサービス内容上に優位性構築)
食品関連の業界における深い業務知識を獲得して、毎日食材を仕入れる企業のそ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外部に構築して、優位性を形成している。
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1) IT・ASP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
 - (2) 現在、ASP商談システム(取引先との商談業務の効率化、新規取引先の発掘の場)、ASP受発注システム(日々の発注・購買業務の効率化)、ASP規格書システム(安心・安全の仕組み作り)、の3システムを関係企業と連携して創造・運営。
 - (3) ユーザー企業は、これらサービスを活用することにより、商品提供企業は市場機会の拡大が図られ、調達側の企業では、調達業務の生産性の向上が図られる。
- 6 成功の要因 (ASP受発注システム)
 - (1) システムが、使いやすく、費用対効果が高く、豊富な機能を持っており、顧客の支持を得ている。
 - (2) 以下の外食業界に共通の悩み・問題点をシステムと仕組み上で解決したことにある。
本システムでは、①取引実績データを取引先と共有できるのでミスがない。②帳票への入力作業は不要で、経理システムとの連動も可能。③データベース化しているため、仕入・単品管理ができ、分析・戦略に役立つ。④本システムでは受発注データを共有するため取引先との月次がすぐ締まる。
 - (3) 買手企業として新規に本システムに参加する場合、売り手企業の全社が参加することとなるが、既に売り手企業が多数参加しているので、自社への売り手企業の賛同が得やすい。
(図表8参照)

ケース 20-5 ヴァイタス(株)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

2004年 東京都 2億5,750万円 13人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

ヘルスケア・ポータルサービス (システム財供給・ソフトウェア)

3 着想

患者中心の医療、看護サービス環境の実現

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

特別の液晶パネルの IT プラットフォーム 対 患者 (24 時間対応)

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

病院施設関連の深い業務知識を獲得して、新連携スキームを活用し、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機能を形成し、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供給サイドに構築して、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。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) 患者の医療・健康・アメニティー情報を一元管理できるワンストップなプラットフォームモデルを構築。(大規模病院は作り付け、中小病院へは ASP サービス提供)

(2) 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して、顧客価値創造に成功。

(3) 各参加者間でWIN-WINな関係を構築・運用して、市場での経営上の成果を得ている。

6 成功の要因

(1) 本サービスは、①患者、②病院内の医師、看護師、③病院経営者、等のこれまでの病院モデルへの不満、ニーズを深く把握して、従来の病院モデルにおける提供者の人員と時間の制約から解放されたワンストップ・オペレーション可能なプラットフォーム(端末)の運用により、日本で初めての統合的な上記サービスの供給を実現。

(2) この提供する差別化されたユニークなサービス価値に関しては、サービス供給サイドの①病院経営に関する専門知識・技能の存在、②病院の患者、医師、看護師、等へのホスピタリティーの心、等により形成されているため。

(図表 9 参照)

ケース 20-6 (株)BSNアイネット

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

昭和 41 年 新潟市 2 億円 601 人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

システムインテグレーション、アウトソーシングサービス、ソフトウェア開発、システム販売、
コンサルテーション (ASP サービス)

3 着想

- (1) 2003 年当時、歯科医院では、従来型の導入型システムに対して、導入コストがシステム導入の障壁と感じ IT 化に踏み切れない顧客が存在していた。
- (2) 医科における ORCA プロジェクト (日本医師会におけるソフトの無償提供) の開始もあり、歯科市場においても 5,6 年でシステム更新を必要とする従来型の商品に対して懐疑的な風潮の兆しが見え始めてきていた。
- (3) そこで本企業は IT 未導入層をコアターゲットとして、当時歯科市場においては珍しい ASP 方式でのシステム提供を開始することに着目した。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

歯科医院の医師・事務員 対 パソコンのブラウザ画面

(2) 経営管理対応 (顧客向けサービス内容上で優位性構築)

本企業は、歯科医師業務関連の深い業務知識を獲得して、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外部に構築し、代行運用するサービス提供を行っている。

5 サービスモデル革新の内容・効果

- (1) ユーザーの歯科医院では、本サービスを導入することにより、その業務の業務品質と生産性の向上が図られる。
- (2) 結果的に、歯科医院での患者サポートの向上を図って患者満足活動へ医師の時間を振り向ける、また、歯科助手及び衛生士、事務員等の経営資源をその他業務に振り向けることが可能となる。

6 成功の要因

- (1) 新潟県歯科医師会の事業として展開されたこと。
- (2) 他企業に先駆けていち早く歯科レセプトシステムの ASP 化を実現したこと。
- (3) ASP サービスの特色の明確化
- (4) センター方式の採用

(図表 10 参照)

ケース 20-7 プロパティデータバンク(株)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

2000年 東京都 1億円 35人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

不動産の運用管理に関するASP事業、不動産の運用管理に係わる情報管理業務、ASPシステムに関するシステムインテグレータ業務
(ASPサービス)

3 着想

最近の不動産をめぐるマネジメント手法の変化を見越し、2000年に不動産分野にITツールを提供する専門企業として設立。

不動産管理業務は、各ビル、管理部門等において、紙媒体で二重入力等の非効率な重複処理を行っていたが、本企業は、創業時より、点在する不動産の管理、オーナーと管理会社の業務連携、投資家への情報開示など幅広く支援するフルASPサービス形態を採用。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

利用企業の担当者 対 パソコンのITブラウザー画面

(2) 経営管理対応 (顧客向けのサービス内容上で優位性構築)

不動産業界の深い業務知識を獲得して、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みを外部に構築、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。

5 サービスモデル革新の内容・効果

- (1) 本サービスを利用することにより、利用企業は、各個別のビルに関する施設情報、経営情報、等の状況を見える化させ、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理を実現する。
- (2) これにより、ユーザー企業が所有・管理する不動産価値の極大化と業務管理の効率化の統合管理を可能とし、その業務生産性向上、サービス品質向上、等を実現する。

6 成功の要因

- (1) 外部環境である不動産事業の変革が実現して、本企業の市場が開け、具体的なビジネス展開が見られたこと。
- (2) 専門的な業務内容を持つASP・SaaSサービスの開発に成功できたこと。
- (3) 当初から、参加メンバーにバランスの取れた陣容(本社からの文系と理系、銀行出身、等)が形成できて、内部統制、開発、営業等に良いマネジメント体制が構築できたこと。

(図表 11 参照)

ケース 20-8 ビジネスオンライン(株)

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
平成 12 年 東京都 3 億 1,883 万円 35 人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
ASP 会計サービス「ネット d e 記帳」等、提供
(ASP サービス)
- 3 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
- 4 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
パソコンの IT プラットフォーム 対 顧客 (24 時間対応)
 - (2) 経営管理対応 (顧客向けサービス内容上に優位性構築)
本企業は、会計と中小企業関連の深い業務知識を獲得して、原サービス内容を開発。
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外部に構築して優位性構築
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1) 本企業のライセンス供与により、各県の商工会連合会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 d e 記帳」に置換え、新しい記帳ビジネスを展開。
 - (2) 各県の商工会連合会は、この統合的な新プラットフォーム上で、新しい記帳システムを構築運用して、個別の事業者の会計事務の生産性向上を支援している。
- 6 新しい記帳サービスの成功の要因
 - (1) 導入企業側には、①会計ソフトの購入(導入)不要、②バージョンアップ、バックアップの必要なし、③リアルタイムな情報把握、④指導員によるリアルタイムな確認、指導のメリットがある。
 - (2) 商工会側にも、①操作するパソコンにソフトの導入の必要なし、②記帳業務の効率化、③会員企業によるスムーズな自計処理の実現、④会員企業とのコミュニケーションアップ、のメリットがある。
 - (3) この記帳会計システムの仕組の導入により、従来の枠組みを超えて、会員企業、地域の商工会、都道府県の商工会連合会、本企業のそれぞれが本サービスに参加して、それぞれ WIN-WIN な関係の構築、運用ができています。

(図表 12 参照)

ケース 20-9 (株)テラ

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

平成 17 年 (平成元年創業) 横浜市 4,000 万円 80 人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

コンピューターソフト開発・販売、通信提供サービス

(ASP サービス)

3 着想

(1) 最近、インターネットを利用した E ラーニングが普及してきているが、雇用形態が多様化する中、店舗スタッフへの教育や内定者への研修等においては、PC だけの教育では十分な成果を得ることが出来ない状況であった。

(2) この空白な市場を想定して、携帯電話の利用方法の 1 つとして、新サービスであるモバイル向けラーニングシステム「エムスタ」の開発に着手することとした。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

ユーザー企業の研修担当者 対 パソコン画面

研修員 対 ケータイ画面

(2) 経営管理対応 (顧客向けサービス内容上で優位性構築)

① 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。

② 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を外部に構築して、その運用支援を行っている。

5 サービスモデル革新の内容・効果

本サービスを利用することにより、顧客企業の教育・研修業務について、座学、パソコン利用の研修に対し、効果的な補完を行うことに役立ち、これら業務のトータルな生産性向上、品質向上を実現させている。

6 成功の要因

(1) いち早くサービスを開始したことにより市場における優位性を保てたこと。

(2) 様々な状況に合わせ、「いつでも、どこでも」学習ができること。

(3) 各種エンタメ系の検定がスポットを浴び、コンシューマ向けのサービスとして流用できたこと (汎用性の高いシステムであることが、すばやく新サービスに対応)。

(4) 通信キャリアの法人営業の取り扱い商材となったこと。

(図表 13 参照)

ケース 20-10 (株)ドリコム

- 1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)
2001年 東京都 10億3,800万円 98人
- 2 事業内容 (機能モデル別分類)
ブログの法人・個人向けサービス
(システム財供給・ソフトウェア)
- 3 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
- 4 新サービス開発
 - (1) 顧客接点のプロセス
パソコンの IT プラットフォーム 対 顧客 (24 時間対応)
 - (2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)
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供給主体上で構築して優位性を構築
- 5 サービスモデル革新の内容・効果
 - (1) ブログシステムの独自開発と迅速な市場供給を行うモデルを構築。
 - (2) 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、市場での成果を得ている。
 - (3) 最近では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を図る。
- 6 成功の要因
 - (1) 当初から、内外の新技术、新サービスの動向にアンテナを張り巡らし、新動向を素早くキャッチし得た。
 - (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
 - (3) これに加え、ブログの開発・販売企業の中にあって、ユニークに新規ドメイン参入フェーズ、製品化フェーズ、拡販フェーズと、事業フェーズを段階的に分けてロードマップを描いて素早いビジネス展開をして、市場創造型企業としての事業化に成功してきている。

(図表 14 参照)

ケース 20-11 イー・トラック(株)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1999年 東京都 1億5,900万円 15名

2 事業内容 (機能モデル別分類)

ASPによる物流・ロジスティクスの効率化支援ソリューション (物流支援サービス)

3 着想

物流の世界の非効率なサービス、IT化の遅れに気付いていた。ブロードバンドの到来を予想して、これら課題解決に向けてのソフトのサービス提供を考えていた。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

契約後は、顧客企業は24時間何時でも、端末上のフォーマットに入力するだけで本企業からの配車計画のソリューションを画面上で受領

(2) 経営管理対応 (顧客向けのサービス内容上に優位性構築)

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を外部に構築し、その運用を支援している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) トラックの配車計画分野でASP方式の新サービスを独占的に提供。ビジネスモデルの特許を所有している。

(2) 完全Web対応の配車支援・配送計画ASPサービスで、お客様の注文データをもとに、最適な配車・配送計画を自動計算し、車両の積載効率向上と車両の回転率向上により、ユーザー企業のサービス品質向上、業務生産性向上を実現する。

6 成功の要因

(1) 顧客の課題・ニーズに真剣に向き合い、短いタクトタイム(開発期間)でサービス内容に反映させ、これが顧客感動を呼び、口コミでの顧客拡大につながっている。

(2) 先見性のある出資者に恵まれ、タイムリーに資本提供を受けたこと。

(3) IT化の遅れた業界であったが、先入観を持たず諦めずにチャレンジしてきたこと。

(4) 事業環境変化、ブロードバンド環境の成熟等、見通しが的中してきたこと。

(図表15参照)

別添 2

21 年度先進的 10 事例

Ⅲ ASP・SaaS サービス企業のケース

A 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

21-1 三菱商事(株)： 建設サイトシリーズ

建設業界における元請と関連企業間の各種データ・情報取引の管理サービス

21-2 (株)エイ・アイ・エス： ちゃっかりシリーズ

酒類販売・流通・小売を中心とした販売管理と会計、勤怠管理サービス

21-3 (株)カナミックネットワーク： CIC ケア情報共有システムほか

地域連携型の介護事業総合管理サービス

B 業種横断機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

1 企業規模（中小）に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供

2 新業務プラットフォーム提供

21-4 (株)セールスフォース・ドットコム： セールスフォース CRM

SaaS 型 CRM ソフト、PaaS 型開発基盤提供

21-5 コクヨ S&T(株)： @Tovas

文書送付等の企業の商取引事務の顧客へのネットワーク管理サービス

21-6 (株)ニューズ・ツー・ユー： News2u リリース

ニュースリリースのポータルサイトへの掲載サービス

21-7 (株)パイブドビッツ： スパイラル®

金融等法人顧客への顧客情報管理プラットフォーム提供サービス

21-8 ネットスイート(株)： NetSuite

SaaS 型の統合型 ERP システムサービス

21-9 日立ソフトウェアエンジニアリング(株)： SecureOnline

IT インフラミドルウェアである IT 開発環境の提供に関する PaaS サービス

3 強く差別化した新機能によるソリューション提供

21-10 NEC ソフト(株)： DriveManager

車両の走行情報管理サービス

21-1 三菱商事(株)

本事業を運営している ICT サービス事業第一ユニット戦略ソリューション事業チームは、その新事業として、垂直で多段階なサプライチェーンを有する伝統的な建設業向けに、そのスピード経営、生産性向上に向けた新しい本 ASP サービスを展開して、市場成功に向けて鋭意事業展開中である。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 1950年4月1日

本社所在地 東京都

資本金 2027 億円

社長 小島 順彦

従業員数 6042名

2 事業内容（全体ベース）

7営業グループによる商品・サービス取引、事業投資活動とコーポレートスタッフ

3 新事業の着想

本企業として、海外工事を受注・施工していた時、建設工事プロセスの業務改善の余地を見つけるとともに、インターネット活用の仕組みを整えることにより、ユーザーの多い国内建設業界でのビジネスチャンス・外販化の可能性を感じた。

4 サービス概要（ サービス開発 ）

以下において、サービス内容、顧客価値創造の態様、サービス供給での連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

(1) サービス内容 建設サイトシリーズ

① 建設サイトシリーズは、建設業に於ける施主・元請建設会社・協力会社などの間での情報共有を加速し、業務の効率化を実現する建設業に特化した総合的な ASP サービスである。

② 主なサービスメニューは以下の通り。

a 基本サービス

「グリーンサイト」：現場の労務安全管理を支援するサービス

労務・安全衛生に関する管理書類を簡単に作成・印刷できる。

「プリントサイト」通常のプリンターでは対応できない大判図面のネット印刷サービス

「MonotaRO」：80万点を超える間接品を取り揃えるネット通信販売サービス

b 「建設サイト」：現場を中心に、建設プロジェクトにおける情報共有、データの受け渡しをネット経由で簡単に行えるサービス。

ファイル管理・共有（図面、工事写真、工程表、議事録、報告書）、掲示板、行き先掲示板、スケジュール管理、伝言メモ、施設予約、ファイル情報、等の機能を持つ。

c 「ワークサイト」：日々現場で行われる作業間調整、車両・揚げ荷調整などを効率的に行うためのサービス

d 「ライブサイト」：建設現場に設置した Web カメラの撮影映像を、パソコンや携帯の画面上に表示し、リアルタイムに現場状況を確認するサービス

（サービスの詳細は次のURL参照。 <http://www.kensetsu-site.com/> ）

③ グローバルサービス

現在、アジア、中近東を中心に9カ国・地域にサービス提供。

(2) 顧客価値創造の態様

建設業は、一般に、設計情報を基に、工事中のオペレーション、完成物についての品質管理等の制約条件の中で、企業間連携により、特定サイトで、各種素材をダイナミックに組合わせて、設計情報内容を有体物に変換して、建物、橋、トンネル、等を完成させる事業モデルであろう。

① 顧客の業務プロセスの全体最適化

この建設業の垂直のサプライチェーン活動に特化して、建設業界に於ける深い業務知識を獲得して、顧客の外部に、空間的に離れた施主・元請建設会社・協力会社などとの間における各種情報（設計、プロジェクト管理、作業管理、データ等）の管理業務について、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携の仕組みを構築し、ASP サービスとして提供している。

② 効果

これを、ユーザーに利用してもらうことにより、データ・情報の共有と複数業務のリアルタイム・同期・並列処理を実現して、グループ全体の経営の全体最適化によるスピード経営、生産性向上を実現。また、限られた人員とコストで品質確保とコンプライアンス対応を支援して効果を挙げている。

また、現在、現場では、小規模工事現場数の増加、超過残業の恒常化、耐震偽装等の品質問題が多発しているが、本サービスを利用して、具体的な成果として、以下の評価が出ている。

i 自動化

協力会社：建設業法で規定される労務安全書類の作成・提出業務を省力化。

一度データを登録すれば他の元請会社の工事現場にも提出可能。

元請会社：労務安全書類の内容確認業務を省力化。

全ての現場で必要な業務なので時短効果が高い。

ii 品質確保

品質管理手法は構造・工法・規模に依って建物毎に異なる。

建設サイトを使えば、現場に即した必要書類・チェック項目が確認でき、本社から進捗のフ

フォローが可能。

iii 手戻り防止

元請会社：図面も常に最新版が管理され、施工時の段取りミスを低減。

また図面作成会社を現場駐在無しに委託できコストを抑えることができる。

協力会社：古い図面は、見積・制作・施工で手戻りを起こす。

最新の図面であれば、このムダを排除できる。

図面作成会社も、複数の現場の業務を受託可能。

(3) サービス供給での連携状況

- ① 現場向けの間接品のネット物販サイトとの連携
- ② 元請建設会社の社内システムとの連携
- ③ 建設通信新聞との連携
- ④ 関連の IT 企業とのパートナーシッププログラムを準備

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

- i 業界大手のゼネコンをターゲットに絞って受注して、協力会社を取り込んできた。
- ii これにより他のゼネコンへの導入が加速できた。
- iii 地域の協力会社間での口コミで、ゼネコンと一体での導入がなされてきている。

② コンサルティング

先進ユーザーの利用事例をベースに、ベストプラクティスのノウハウを体系化して、個別ユーザーへコンサルティングして、導入促進を図っている。

サービスの利用者を対象にした無料操作セミナーによる導入教育を実施。

③ 高いサービス品質

原則として 24 時間 365 日サービス提供。

また、ヘルプデスクを設置し、平日、利用者からの問い合わせに対応。

SLA を作成し、ユーザーと締結。(36 時間以上利用不能の場合は、時間数に応じ、利用料金を返金)

サービス開始以来、36 時間以上サービスが全く利用不能におちいったことは無い。

④ 新サービス開発

ユーザーからの要望を受けて、サービスに新パッケージ（機能）を逐次投入してきている。使い易さ、機能レベルアップのためのバージョンアップを、定期的（約 3 ヶ月に 1 回）に実施。

⑤ 顧客満足

- i ゼネコンと協力会社双方の便益拡大、顧客満足に向けてシステムを構築し運用している。
- ii 建設業界の品質と生産性の向上、コンプライアンス対応への支援をおこなって、業界全体のエコシステムの発展を助けていく。

⑥ その他特記事項

- i 本 ASP 事業を推進している戦略ソリューション事業チームは、情報セキュリティーマネジメントシステム (ISMS) の認証を取得 (ISO/IEC 27001:2005 / JIS Q 27001:2006)。
- ii 財団法人マルチメディア振興センターの「ASP・SaaS 安全・信頼性に係る情報開示認定制度」認定取得。(2008 年 10 月)。
- iii 「ASP・SaaS・ICT アウトソーシングアワード 2009」(ASPIC 主催) の情報系アプリケーション分野のグランプリ受賞 (2009 年 2 月)

5 成功の要因

- (1) 2000 年当時、ゼネコンと協力会社の双方の便益になるような仕組設計を行い、ASP サービス化できたこと。
 - (2) 顧客の声に耳を傾け、サービス内容の改善に努めて、顧客数の拡大が出来たこと。
- (図表 16 参照)

21-2 (株)エイ・アイ・エス

中規模の IT サービス企業で、ASP サービスとしては、酒類販売、卸・小売業に特化した販売システムと会計システムを統合したサービスと勤怠管理も合わせ提供するとともに、韓国、中国に進出して東アジア経営を実践して、市場成功に向けて活躍中の企業である。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 1983 年

本社所在地 東京都

資本金 7000 万円

社長 大浦 博

従業員数 90 名

2 事業内容

業務システム構築に伴う企画・提案・コンサルテーション・教育・パッケージの導入販売・システム開発運用までのトータルソリューションサービスを行う。

3 新事業の着想

- (1) 2000 年頃、中小企業向けに ASP による取引管理と企業会計を統合したサービス開発を行っていた。
- (2) 2002 年 9 月、酒類販売免許の自由化がなされ、その後、この販売業界における競争激化と生産性向上が課題になると想定。
- (3) この流れの中で、既に白鶴酒造向けのシステム開発を行った経験を生かして、業種を中小酒類販売業界向けに絞って、ASP サービスでのシステムサービス提供を考えた。

4 サービス概要（ サービス開発 ）

以下において、サービス内容、顧客価値創造の態様、サービス供給での連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

(1) サービス内容 ちゃっかりシリーズ

顧客企業に対し、業種を問わない機能別サービスの「ちゃっかり勤太くん」を導入サービスとして、また、業種別の業界標準レベルの深さを持つサービスである酒類販売、卸・小売業に特化した ASP サービスの「ちゃっかり S@KE 兵衛」と「ちゃっかりストア」、等を提供。

「ちゃっかり勤太くん」:

現在主流のタイムカードや ID カードに代わり、出退勤の記録を静脈または指紋

照合によって行うセキュリティ性も高い ASP サービス

「ちゃっかり S@KE 兵衛」:

酒類販売業に必須の 販売システムと会計システムが合体した ASP サービス

本サービスには、販売データが自動的に会計の元帳に転記できる、商品の売れ筋など欲しい情報が欲しい時に手に入る、個々の商品管理が簡単・便利に出来る、等の特長がある。

「ちゃっかりストア」:

小売業に必須の販売システムと会計システムが合体した ASP サービス

本サービスには、各種データ集計を作成、複数店舗の管理に対応、インターネット環境ならではの利便さ、会計システムへ連動、等の特長がある。

(サービスの詳細は次のURL参照。 <http://www.a-i-s.co.jp/>)

(2) 顧客価値創造の態様

① 顧客の業務プロセスの全体最適化

「ちゃっかり S@KE 兵衛」と「ちゃっかりストア」は、それぞれ酒類販売と卸・小売業に特化して、これら業界の深い業務知識を獲得して、顧客のサプライチェーン活動において、空間的に離れた本部と店舗の間において、取引管理（販売・購買・受発注・在庫管理、等）と企業会計を連動させる組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携の仕組を外部構築し、ASP アウトソースサービスにより、顧客に提供している。

② 効果

これをユーザーに利用してもらうことにより、データと情報の共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理を実現して、経営全体の最適化によるスピード経営、生産性向上を実現。

(3) サービス供給での連携状況

様々な認証機器、ハードウェア、ソフトウェアについて外部企業とニュートラルに連携。

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

- i POS レジメーカーと組んで、スーパー、酒類販売店に両方のサービスを組み込んだサービスをメーカーに売り込んでもらった。
- ii ある酒類販売 VC チェーンの本部の推奨システムとして採択してもらい、本サービスを参加の各店舗に導入する仕組が出来た。
- iii NET,展示会での直販に努めた。

② コンサルティング

- i 多くのケースで既に据付型のシステムを導入しており、そのサービス内容、運用の負担に課題があり、これら課題は本サービスで解消できるとコンサルティングしている。
- ii 顧客規模が中小レベルで、サーバーの故障による業務中断を嫌い、IT 専門要員の確保が困難なので、これら要因が本サービスの導入につながっている。

③ サービス品質管理

SLA を顧客と締結し、年間運用時間の 99% のサービス利用を保証。

④ 新サービス開発

- i 顧客の声を反映し、要望の多い順に、不定期ではあるが頻繁に機能追加を行っている。
- ii サービスメニューの拡大において、「ちゃっかり S@KE 兵衛」から「ちゃっかりストア」への展開は、各ストアにおいて、酒類販売が拡大し、「ちゃっかり S@KE 兵衛」にある酒類販売報告書作成機能が必要になり、これを含むストア業態向けサービスメニューへと進化させえた。
- iii 通信媒体の進化に伴ない、ネット通販、モバイル、携帯、等でのサービス利用を可能とした。
- iv GDIS サービスの導入（2008 年 11 月）

これは、グローバルな受発注管理サービスで、商品マスター部分と受発注管理システムからなる ASP サービスである。

この商品マスターは、3ヶ国語（日、中、韓）対応で、流通商品情報をメーカー、卸、小売間で情報共有可能になり、本企業の上記 4（1）の販売・会計サービスと組み合わせると、自社内での統合型の業務管理が可能となる。

⑤ 顧客満足と従業員満足

- i 顧客満足のために「良いものを安く早く」をワールドワイドに展開する方針。
- ii 顧客の声を吸い上げるため、大連にコールセンターを設け、3ヶ国語（日、中、韓）対応のオペレーターによる使用法確認、苦情・要望の受付を行っている。本部では保守サポートと開発部隊が一体となってこれに対応。
- iii 従業員への対応については、全社的に、彼らのプロ意識の向上を図っており、少数精鋭で職員研修も実施している。

（5）東アジア経営

経営の方針は、「良いものを安く早く」をワールドワイドに展開。

東アジア経営のモデルとしては以下の通り。

- ① 東アジア市場対応では、現在、ソウルに海外事務所を設置、今後、上海、シンガポール、等に営業拠点を設置予定。
- ② 機能的には、開発と保守サポートは、大連で行う。
- ③ これらがワールドワイドにつながっていく。

海外にソウル事務所を持ち、そこでは「ちゃっかり勤太くん」の韓国語版をリリースして、韓国内で、韓国の大手海運グループへの営業展開が実現している。

中国大連市に関連会社の「AIS（中国 大連）」を保有し、ここでは、i GDIS の商品マスターの入力作業を行う、ii 上記コールセンター対応、iii 開発作業、を行っている。

5 成功の要因

- （1）それぞれの業態を熟知した営業コンサルタントと IT・ASP 技術のスペシャリストを組み合わせられたので、良いサービスを設計でき、安く、早くサービス提供できたこと。

(2) 顧客の声をサービス内容に反映し、内容改善して、顧客満足を経て、継続利用と口コミによる顧客拡大が実現。また、顧客の声を反映した新サービスメニューを追加して、新たな顧客層を獲得してきたこと。

(図表 17 参照)

21-3 (株)カナミックネットワーク

IT サービス企業で、ASP サービスとしては、介護・医療分野に特化して、地域一体型の介護事業の展開に貢献している。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 2000年

本社所在地 東京都

資本金 6000万円

社長 平 洋子

従業員数 28名

2 事業内容

介護・医療分野におけるASPサービス提供業務

介護・医療分野における情報提供サービス業務

システムインテグレーション業務

システムソリューション業務

その他業務

3 新事業の着想

(1) 2000年の介護保険スタートに向けて、介護事業管理と地域ネットワーク管理を組める仕組みを提供していく必要があると考えた。

(2) 地域ネットワーク機能を形成するためにも、当初からASPサービスを想定していた。

4 サービス概要（サービス開発）

以下において、サービス内容、顧客価値創造の態様、サービス供給における連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

(1) サービス内容 ケア情報共有システム及び在宅ケア管理システム

- ① 地方自治体（市役所）やケアマネージャーおよび介護サービスを提供している事業者向けの地域一体型の介護事業のASPサービスである。
- ② 多職種他企業間連携を可能とした、地域連携型ASPサービスとして2000年から提供。
- ③ 国保連・利用者への請求管理、各種帳票管理、スタッフスケジュール管理、債権管理、自動引落連動など介護事業を支えるトータルなパッケージとして提供している。
- ④ 業務ソフトの範囲だけにとどまらず、地域での利用者を取巻くヘルパー、ケアマネ、等の専門職のネットワーク機能を有しており、情報共有やメッセージのやり取りが可能である。

(サービスの詳細は次のURL参照。<http://www.kanamic.net/index.html>)

(2) 顧客価値創造の態様

① 顧客の業務プロセスの全体最適化

これら地域一体型の介護事業において、介護事業・保険制度に対する深い知識を獲得して、空間的に広がる各主体間での、ケア情報共有、各種業務の帳票・サービス計画書の作成送付、等の書類の作成・管理・審査プロセス、等について、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携の仕組みを外部に構築し、ASPサービスとして提供。

② 効果

これを地域のユーザーグループに利用してもらうことにより、データ・情報の共有と複数業務のリアルタイム・同期・並列処理を実現して、地域の各ユーザーの業務プロセスの全体最適化による事業処理のスピード化、生産性向上を実現。

また、担当の方々の紙作業と関連の入力作業が合理化されるため、本業に専念できて、サービス品質の向上も見られる。

ASPサービスであるため、本企業が一括して毎年の法令改正、システムのバージョンアップへの対応を実施、データの2度入力が無くなり、業務の正確性が向上。

(3) サービス供給での連携状況

外部データセンター内に自社のサーバーを設置して、ネットワーク的にサービス供給している。機能的には、基幹システム（人事給与、勤怠管理、財務会計）との連携を図るために、外部SI企業と共同・連携して販売活動を行っている。

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

自社の直販に加え、販売代理店制度を設けており、顧客拡大に努めている。

② コンサルティング

顧客の介護事業者に対し、本サービスの導入の際に必要な業務プロセス改革の方向について、コンサルティングしている。

利用法に関するセミナー、先進事例の学会発表を行っている。

③ サービス品質

顧客企業とは、一般的なSLA契約を個別に結んでいる。

④ 新サービス開発

2000年にケア情報共有システムを市場投入の後、2001年には、複雑なサービス内容をより掘り下げた管理を行うため、在宅ケア管理システムを開発・導入した。2008年には、多様な顧客サービスを取り込んで、全体的なサービス展開を図るため施設型のトリトラスシステムを開発・導入した。

⑤ 顧客満足と従業員満足

i 顧客満足

週一回、営業部、サポート部、開発部がシステム向上委員会を開催して、顧客の声をシ

システムに反映して、この4年間、毎月機能のバージョンアップを行ってきている。
大きなサービス内容の改善に当たっては、顧客アンケート調査を行って、結果を取り込むようにしている。

ii 従業員満足

毎月、社内研修を行っている。

高い成果を上げたチーム、個人に対し、半期に一回、表彰を行っている。

5 成功の要因

(1) サービスの差別化の要素として、創業者が別業界からの参入者であったことも有って、この介護事業・保険運営の困難性を予見して、システムとしてのソリューション設計を行って、地域のサービス供給チームに対し、適切なASPサービスの供給ができたこと。

(2) サービス運用を行う中で、顧客の声を聞いて、提供サービスの高機能化とサービスメニューの拡大を行って、顧客の拡大が実現できたこと。

(図表 18 参照)

21-4 (株)セールスフォース・ドットコム

本企業は、SaaS、PaaS モデルで CRM を中心としたサービス展開を行っているグローバル企業の日本法人であり、この分野での市場成功に向けて鋭意活動中のベンチャー企業である。通常の開発活動、サービスの運用は、2009 年 3 月現在、米国本社でグローバルに実施している。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 2000 年 4 月

本社所在地 東京都

資本金 4 億円

代表取締役社長 宇陀 栄次

2 事業内容

- (1) Software as a Service (SaaS) - 統合型 CRM アプリケーション「Salesforce」の提供
- (2) Platform as a Service (PaaS) - SaaS アプリケーションの基盤となるプラットフォーム「Force.com」の提供
- (3) 導入支援コンサルティング/トレーニングサービスの提供

3 新事業の着想

- (1) 当初は CRM を中心とした企業向け業務アプリケーションのサービス化であり、ソフトウェアの終焉であった。
- (2) 現在では、CRM を越えて、全てのビジネス情報をクラウドで提供したい。

4 サービス概要（新サービス開発）

以下において、サービス内容、サービスにおける顧客価値創造の態様、サービス供給での連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

(1) サービス内容

① force.com

世界初の Platform as a Service (PaaS) である本サービスは、アプリケーション開発のための革新的なプラットフォーム。開発者は高価なハードウェアやサーバーソフトウェアを持たなくてもオンデマンドで多様なビジネスアプリケーションを開発できる。

② SalesforceCRM

化と全体最適化による生産性向上を実現する。

② 顧客の CRM プロセスへの本サービスの効果 (SalesforceCRM)

i 本 CRM サービスの活用に成功している企業では、以下のような高い収益と顧客ロイヤリティ、顧客の開拓と維持にかかるコストの低減、業務プロセス・フローの最適化を実現している。

顧客ニーズに応じたカスタマーサービスのタイムリーな提供

一人当たりの顧客売上の増加

営業サイクルの最適化

精度の高い売上予測

顧客クレームの低減

顧客情報に基づいたマーケティング活動 (ターゲット・マーケティング)、等

ii 第三者機関の調査による顧客企業における各指標の改善の状況の例示

サポートコスト：23%減、顧客定着率 30%増、営業部門の生産性：33%増、売上：34%増、
見込み客数：52%増

(3) サービス供給での連携状況

現在、自社営業に加え、コンサルティングパートナー、技術パートナー、販売協力店、販売パートナー、等と協業・連携モデルを構築して、営業拡大に努めている。

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

ロングテール理論を活用したネットマーケティングを上手く活用して、無料トライアルによる顧客データ獲得と電話での顧客勧誘。

ユーザー評価がそのまま宣伝材料になるため、トレーニング、コンサルティングプログラムを用意し、各種イベント・セミナーを活用し、顧客成功・感動を通じて、口コミマーケティングを有効活用。

② コンサルティング

本企業のコンサルティングプログラムは、ビジネスソリューションの能力を最大化し、投資価値を最大限に引き出してお客様の成功を支援。

a コンサルティングの手法

業務上の課題を把握したら、CRM を成功させるための主要な段階として、計画、実装、強化、最適化について考えることが重要。何千件もの導入の成功実績から、パフォーマンスを向上させ、エンドユーザの採用率を向上させて投資対効果(ROD)を促進するための体系的で反復的な手法を構築。事前調査とサービスの計画から、プロジェクト管理、ソリューションの導入、最終的なカスタマーサポートへの引き継ぎまで、お客様に必要な専門知識を提供。

b 導入支援サービス

自社コンサルタント及び認定コンサルタントが Salesforce CRM 導入をより確実・スムーズに実現できるよう、顧客をサポート。

c 連携支援・開発サービス

顧客が利用中の多種多様なシステムと Salesforce CRM との相互連携利用を「短期間かつ柔軟に」実現するため、連携支援サービスを本企業が提供。

③ 新サービス開発

顧客の要望に対応して、頻繁に（年 3 回）バージョンアップし、また、定期的な新機能の追加を実践。顧客のアイデア exchange で投票の高いものから順に開発項目とし、毎回、50-100 の機能追加を実行。

アーキテクチャ開発については、force.com の様に、自社で革新的なサービス開発を実行。

④ 高いサービス品質

本社の全てのシステムの稼働状況やトランザクション数をリアルタイムに公開している。

(<http://trust.salesforce.com/trust/status/>)

ユーザーからのアクセス急増に対してもストレスなく対応できるようにハード・ソフトのキャパシティを常に見直し、安定的なサービス品質を保証している。

⑤ 顧客満足と従業員満足

顧客、パートナー、従業員の 3 者の成功を旨としている。

顧客満足管理組織を設け、顧客の全てのサービスの利用状況を確認しており、低いレベルの法人に対しては、電話等で理由を確認する等、必要に応じ、トレーニング、指導を実施して、顧客満足の確保に全力を挙げている。

従業員満足については、トレーニング、研修にお金を掛けている。

顧客のみならず、従業員からもアイデア、意見を聴取し、可能な待遇改善も実行。

5 成功の要因

(1) 顧客成功・満足が第一で、ユーザーの声を聞いて、ビジネスの改善につなげてきたこと。

(2) サービスシステムの稼働状況を公開する等、対顧客への高い品質提供を心がけてきていること。

(3) SaaS、PaaS の専門メーカーで、独自のノウハウ、強みを持ちえたこと。

(既存の SIer のように現業とのビジネスコンフリクトの心配をしなかったこと。)

(4) CRM アプリケーションの SaaS での成功に基き、実績のあるプラットフォームビジネスを展開できたこと。

(5) 結果として、高い顧客満足を通じて、口コミを含めた顧客拡大に成功できたこと。

(図表 19 参照)

21-5 コクヨ S&T(株)

本企業は、従来、FAX等で行っていた企業間でのビジネス文書のやりとりについて、その流通交換のためのプラットフォームサービスという新事業展開を行っている大企業傘下の中堅企業の新規事業であり、この分野での市場成功に向けて鋭意活動中である。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 2004年

（コクヨ株式会社の「分社・持株会社」への移行に伴い、「コクヨ S&T 株式会社」として発足）

本社所在地 東京都

資本金 30億円

社長 森川 卓也

従業員数 545人（2007年12月末現在）

2 事業内容

- （1）紙製品（ノート、伝票、ファイル等）、文房具（金属文具、筆記具等）、PC関連用品（インクジェットプリンタ用紙、マウス等）の製造・仕入れ及び販売
- （2）オフィス消耗品購買システム「@office（あっとオフィス）」の普及・促進
- （3）文書・情報等、ドキュメント管理のトータルソリューション

3 新事業の着想

- （1）電子フォーム（伝票）の変換を自動で行うビジネスの企画としてスタート（2002年）。
- （2）フォームビジネスから外部にデータ・情報を一時貯蔵する電子私書箱機能を持つ「企業間ビジネス文書交換」に発展させ事業開始（2004年7月）。
- （3）@Tovasは文書配信機能を提供するプラットフォームとして、他社提供 SaaS や企業独自システムとの連携を中心として、ビジネス拡大中。

4 サービス概要（ サービス開発 ）

以下において、サービス内容、顧客価値創造の態様、サービス供給における連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

（1）サービス内容 @Tovas(あっととぼす)サービス

- ① 企業間のビジネス文書の流通交換プラットフォームサービスで、情報のトレーサビリティサービスでもある。

- ② サービスメニューは、セキュアファイル送信、ファイル往復便、ペーパーレス FAX、電子公証、等
- ③ 差別化の要素、特徴は、以下の通り。
 - i 他社サービスや企業独自システムと連携可能で、利用シーンを選ばない、
 - ii 相手先に合わせて、Web,FAX,紙の選択が可能で、送り先を選ばない、
 - iii 全ての企業間のビジネス文書のやり取りの記録が可能でトレーサブルである。(サービスの詳細は次のURL参照。<http://www.attovas.com/>)

(2) 顧客価値創造の態様

① 新機能提供

世界初のファイル往復便サービスを開始し、セキュアファイル送信は内容証明付郵便の電子版サービスで差別化された新機能を提供。

② 新プラットフォーム開発と顧客の業務プロセスの全体最適化

企業内外を貫く大量な企業間のビジネス文書の流通交換において、顧客企業の外部に、システム間の相互接続が可能で、送付媒体を選ばず、かつ、情報のトレーサビリティ把握が可能なシームレスな情報の連鎖を可能とする仕組みを提供する新プラットフォームを開発して、ASP サービス提供を行っている。

③ 効果

顧客がこのファイル送信サービスを使うと、従来の大量の書類送付の場合での紙出力と郵送の組合せに比べて、システム・媒体間のシームレスなデータ・情報送信が実現してこれら業務プロセスの全体最適化が図られ、デジタル処理の効果もあって、生産性向上と大幅なコスト削減が実現。

(3) サービス供給での連携状況

外部データセンターの活用に加え、ソフトウェアの SaaS 連携、他社システムとの連携、等を行っている。

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

- i 従来の自社（コクヨグループ）の販路にこだわらず、直接販売やシステム系との販売連携を中心に行ってきた。
- ii また、営業面の役割分担をシステム化し属人的にならないように継続的に運用し仮説検証サイクルを早めている <集客（Web、セミナー、広告）・見込顧客発掘（電話・サポート対応）・クロージング（営業）など分担し定量化>

② コンサルティング

自社グループ内で本サービスの検証・効果を顧客にフィードバック。

顧客のサービスの一定期間の無料使用、先進的な利用企業の事例をベースにこの活用法についてのコンサルティングを行っている。

③ サービス品質

顧客と SLA を締結。

第三者機関による電子公証を実施

④ 新サービス開発

顧客からの要望を元に機能追加等をおこなっている

⑤ 顧客満足と従業員満足

- i 我が部の経営上の基本方針は、顧客企業の経営のスピード化、その生産性の向上で、本サービスは、その費用対効果、コスト削減効果を提案して、顧客に採択してもらっている。
- ii 提供サービス内容についての顧客から高い評価もあり、従業員の顧客満足度は、社内の従業員満足度調査で社内でも高い数値を得ている。

5 成功の要因

- (1) 自分達は、外部に電子私書箱機能を持つ「企業間ビジネス文書交換」機能のプラットフォーム化へのニーズに気が付き、これを SaaS モデル化して、顧客の既存システムとの転換を提案して、顧客の支持がえられたこと。
- (2) サービス設計時に、他社サービスとの協業、アライアンスモデルを念頭において、システム連携、マッシュアップ、等を考えていたが、これは現行の SaaS モデルでもあり、これが顧客の支持を得たこと。
- (3) サービスのスピード化等の顧客ニーズに応じて、機能強化等のためのバージョンアップを定期的に行って、顧客満足を得て、顧客数の維持・拡大が実現できたこと。

(図表 20 参照)

21-6 (株)ニュース・ツー・ユー

本企業は、国内初の会員制ニュースポータルサイトを開設・運営して、企業情報流通モデルを創出したベンチャー企業であり、この分野での市場成功に向けて鋭意活動中である。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 1993 年

本社所在地 東京都

資本金 4 億 7072 万円

従業員数 53 名

社長 神原 弥奈子

2 事業内容

(1)ASP サービス事業

News2u リリース、News2u 電子社内報

(2)ポータルサイト運営事業

リリースポータル News2u.net、News2u 社長ブログ

(3)ウェブサイト構築・コンサルティング

(4)ネット PR コンサルティング

3 新事業の着想

(1) 1990 年代前半から、企業 PR のため、顧客企業の HP 内容の更新ニーズが高まり、自社内でのビジネス対応上の仕組作りを推進。

(2) 2000 年頃から、ネットが普及し、顧客企業のニュースリリース（プレスリリースに加え、お知らせ、等）発信をサポートするポータルを構築・運用するニーズが見つかった。

4 サービス概要（ サービス開発 ）

以下において、サービス内容、顧客価値創造の態様、サービス供給での連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

(1) サービス内容 News2u リリース

- ① 「News2u リリース」は、会員企業（累積 1,160 社（2009 年 3 月 25 日時点））からニュースリリースや企業情報を預り、自社ニュースリリースポータルサイト News2u.net へ掲載すると共に、Yahoo!オンビジネスやエキサイトなど 28 あまりの提携サイトへニュースリリース同時掲載を行う ASP サービスである。

② 蓄積されたニュースリリースは 42,428 本（2009 年 3 月 25 日時点）である。

（ サービスの詳細は、次の URL 参照。 <http://www.news2u.co.jp/> ）

（2）顧客価値創造の態様

① 新ポータル・プラットフォームの開発・提供

国内初の会員制ニュースポータルサイトを開設・運営して、企業情報流通モデルを創出。

本企業は、利用者認証による信頼性の確保をベースに、顧客の外部に、ポータル・プラットフォームの形で組織の壁を串刺した連携する企業情報の提供と流通促進のための仕組みを構築して、ASP サービスの形でパソコン、携帯サイト上でサービス提供。その効果測定も実施。RSS フィードやトラックバック機能も配備。ポータル画面上では、ニュースリリース内容について、i 時系列別、ii カテゴリー別、iii 業種別、iv ランキング順、v 企業情報及びリリース履歴、の検索が可能で、ユーザーニーズに応じている。

② 効果

i 利用企業のメリット

- a メディアリスト管理やウェブサイト更新など広報業務の効率化を実現
- b ニュースリリースの電子的配信によるペーパーレスの実現

ii 閲覧者のメリット

- a 情報発信元の存在が確認された信頼できる情報の入手を実現
- b 企業概要や過去のニュースリリースの閲覧で、情報収集の効率化を実現

（3）サービス供給での連携状況

28 社の外部他社ポータルと連携し、ニュースリリースコンテンツを提供して流通を促進。

（4）全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

ネット PR という概念と市場を創造するため、雑誌への寄稿、本の執筆、メルマガ発信等を行って来ている。現状、業界でのネット PR 企業としての本企業の認知が高まり、ビジネス拡大につながっている。

② コンサルティング

以下の内容のコンサルティング活動を行っている。

i 導入マニュアルの配布、ii 導入時セミナー「活用教室」の実施、iii カスタマーサポートセンターにて操作方法のサポート、iv 効果的な活用方法指南書の提供、v 事例セミナーの実施、vi ユーザー向けのメルマガによる最新情報の提供

③ サービス品質

- i ニュースリリースという企業の信用に直接関わる情報を扱うことから、SSL クライアント電子証明書を利用して、確実な利用者確認を実施。
- ii SSL（暗号化通信）により利用者と当社の通信を秘匿。
- iii 個人情報の保護、利用にあたっては、TRUST-e を取得し、当社規定のプライバシーポリシーに基づいて業務を実施。

④ 新サービス開発

顧客からの要望を受け、定期的に（週単位、4 半期単位、等）、機能を追加・拡充。

例えば、モバイル機能の追加、エンタプライズ版の追加、等。

⑤ 顧客満足、従業員満足

i 行動原則として以下の 3 点を実行。

a (Fairness Spirit)

常に公平な立場で企業活動を行います

b (Relationship Spirit)

スタッフや顧客との長期的な信頼関係を築いていきます

c (Experience Spirit)

一人一人の新しい経験を組織として生かしていきます

ii 対顧客では、年 1 回の顧客満足度調査を実施し、ユーザー懇親会を行っている。

iii 対職員では、社内で優秀な成果を上げたプロジェクト及び個人に対しアワードを与え、表彰しているが、この運営及び投票は社員が行っている。

年 2 回の全社員研修を行っている。

5 成功の要因

(1) ネット PR 市場を創造し、その啓蒙・認知活動を通じて、リード企業として市場開拓できたこと。

(2) サービス内容を自社内で構築・運用できているので、顧客の声をその内容の改善、進化に繋げて、顧客拡大が実現できたこと。

(3) 外部環境が好転するまで、自社の経営スタイルを持続して、顧客の信頼を勝ちえたこと。

(図表 21 参照)

21-7 (株)パイプロドビッツ

本企業は、法人クライアントに対して、ASP・SaaS方式にて、個人情報を中心とする顧客情報資産を管理するためのアプリケーション・ソフトウェア「スパイラル®」を提供して、市場成功に向けて活躍中のベンチャー企業である。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 2000年

本社所在地 東京都

資本金 186,791千円

社長 佐谷 宣昭（サタニ ノブアキ）

従業員数 116名（2009年2月28日現在）

有効アカウント数（継続利用者数） 1,362件（2009年2月28日現在）

2 事業内容

（1）情報資産管理プラットフォーム

顧客リスト等の重要な情報資産を安全に管理するプラットフォームを提供

（2）サービスとしてのソフトウェア

顧客情報資産を活用するソフトウェアをサービスとして提供（カスタマイズ可能）

（3）情報資産管理ノウハウ

データベース設計やデータフローのノウハウ伝授お手伝い

3 新事業の着想

（1）社会全体が情報管理を合理化（ASP・SaaS化）していくという確信があった。

（2）一般消費者が安心して情報生活を送れるよう、個人情報漏洩リスクを軽減する専門家が必要だと確信した。

（3）自社を情報資産のデータベースの銀行として位置つけた。

（4）データ管理の合理化及び個人情報漏洩リスクの軽減に加え、顧客企業とユーザー間の多様なコミュニケーションの機会を、ASPモデルで効果的効率的に提供することとした。

4 サービス概要（ サービス開発 ）

以下において、サービス内容、顧客価値創造の態様、サービス供給での連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

（1）サービス内容 スパイラル®

- ① 法人クライアントに対して、個人情報を中心とする顧客情報資産を管理するアプリケーション・ソフトウェア「スパイラル®」を自社開発し、ASP・SaaS方式にて提供している。
- ② 販促やIRにおける顧客情報から、給与明細のような従業員情報まで、企業が保有する様々な種類の重要情報資産を、データベース化して安全に管理するためのプラットフォームを提供し、さらに、登録ページ作成、サンキューメール作成、アンケート集計、クリックカウントレポート、登録締め切りなど300以上の柔軟で豊富な機能により、情報資産を有効活用するためのソフトウェアをサービスとして提供している。ASP・SaaS型のCRM市場マーケティング分野の国内ベンダーシェアは、2007、2008年度でNO1である。
- ③ 活用事例
メールマガジン、IR情報配信、Webアンケート、資料請求受付、社員教育
給与明細書電子化、等
(サービスの詳細は次のURL参照。<http://www.pi-pe.co.jp/>)

(2) 顧客価値創造の態様

- ① 新プラットフォーム・データベースシステムの提供
顧客情報資産を中心とするデータベースの銀行としての機能を提供。
具体的には、顧客情報資産の運用管理のプラットフォームとデータベースシステム、その利用サービスメニューの提供、管理運用ノウハウの提供からなる。
- ② 顧客の業務プロセスの全体最適化
従来は、顧客企業が自社内でこれらデータベース管理とこれらを使った利用サービスを自社開発してきているが、本企業は、これを顧客企業の外部に、一気通貫にアウトソース利用できる組織の壁を串刺しにする業務プロセス連携を行う仕組と関連するデータベースを構築してサービス提供している。
- ③ 効果
顧客は、本サービスを利用することにより、以下の効果が期待できる。
 - i 情報の安全な管理の下、共有と複数業務のリアルタイム・同期・並列処理を実現して、ユーザーの業務プロセスの全体最適化による事業処理のスピード化・ペーパーレス化により、生産性向上を実現。
 - ii 電子メールサービス等に関する各種の法改正による法令順守事項への対応について、本企業の付加機能の追加等により、顧客企業がこれらサービスを効果的に活用できる。
 - iii サーバー導入型に比べて、コストメリットも大きく、業務改善に貢献する上、環境面においてはCO2排出量が大幅に削減できる。

生産性向上の例示：

販促のDMのペーパーレス化により、はがきに比べ、大幅なコスト削減。
社員教育に本サービスを活用して、座学研修に比べ、大幅なコスト削減
自社サーバーからの乗換えで大幅にコスト削減。

(3) サービス供給での連携状況

顧客の基幹システムとの連携を実施。

連携 WEB アプリケーション事例は、120 サービスに達している。

データベース連携事例（顧客の基幹 DB との連携）は 75 サービスに達している。

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

電話によるアプローチ、Web からの注文、代理店の活用、等を行っている。

公的セクターでは、メールマガジン機能に加え、防災・防犯のメールサービスをコアにしている。民間セクターでは、金融業界のシェアが高いのも一つの特徴だが、中小企業向けの市場開拓を進めている。

② コンサルティング

スタートアップセミナー、スキルアップセミナー、法改正対応セミナー、等

③ サービス品質

顧客企業と SLA を締結。月間稼働率 99.5%を保証し、それを逸脱する場合には、利用料金の減額を実施。

④ 新サービス開発

サービスの基本は、ユーザー個人情報の Web 登録受付や安全管理、顧客企業への電子メール配信であるが、顧客の声を聞いて、順次サービスメニューを拡大してきている。

社員教育、給与明細電子化サービスについては、社会的なニーズが高まったので、自社内でメニュー化して、提案営業している。

⑤ 顧客満足と従業員満足

i 顧客満足

経営方針で、サービスの品質、情報セキュリティ、個人情報保護を明記して、対応。

営業マンと顧客企業間での意見・要望、新サービス提案、等に付いては、社内のプラットフォームで関係部署間で情報共有し、業務内容の改善、進化に努めている。

ii 従業員満足

プロジェクト・個人で成果を上げると、社内で表彰する仕組みがある。

社員の各種サークル活動を支援して、社員間のコミュニケーション拡大に努めている。

5 成功の要因

(1) 自社サービスが、低価格で多様なサービスメニューが構築可能なフレキシブルな ASP・SaaS サービスであったこと。

(2) 導入前後のサポートの水準が質・量共に高いので、顧客満足確保が可能となり、また、顧客の声に迅速かつ柔軟に対応できたこと。

(3) セキュリティに関し、個人情報保護、サービス品質、情報資産管理の3側面で、高いレベルを保持して、顧客の信頼を勝ち得たこと。 (図表 22 参照)

21-8 ネットスイート(株)

本企業は、SaaS モデルで ERP を中心としたサービス展開を行っている米国発のグローバル企業（1998 年設立）の日本法人であり、この分野での市場成功に向けて鋭意活動中のベンチャー企業である。通常の開発活動、サービスの運用は、米国本社でグローバルに実施している。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 2006 年

本社所在地 東京都

資本金 4 億 6000 万円

社長 東 貴彦

従業員数 14 名

2 事業内容

NetSuite の日本での販売、導入支援

3 新事業の着想

- (1) 当初は企業の財務・会計ソフトの SaaS サービス化を志向。
- (2) 顧客の経営者が閲覧可能なダッシュボード機能（必要な経営指標の一覧化、見える化）を付加してきている。
- (3) 経営における CRM、E コマース、ERP 機能を統合的に繋げて、ビジネスサイクルを管理できる SaaS サービスへと進化させた。

4 サービス概要（ サービス開発 ）

以下において、サービス内容、顧客価値創造の態様、サービス供給での連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

(1) サービス内容 ネットスイート

- ① NetSuite は SaaS 型統合業務アプリケーションソフトである。
- ② 具体的サービス

以下の諸機能をスケラブルに単一のデータベース上で設計上統合し、大幅な TCO 削減と、企業のリアルタイム経営をサポートする。

i CRM（カスタマーリレーションシップマネジメント）機能

商談管理、見積作成、顧客サポート、マーケティングキャンペーン管理、販売予測・管理、等

ii ERP（エンタープライズリソースプランニング）機能

財務会計、購買、在庫、出庫等

iii E コマースサイト運営

③ 適用産業

システム内容から、サービス、卸・小売、流通産業内の企業を主な顧客として想定。

(サービスの詳細は次のURL参照。<http://www.netsuite.co.jp/portal/jp/index.html>)

(2) 顧客価値創造の態様

① 新経営プラットフォームの提供

SaaS 型で CRM 機能、E コマース機能に加え、ERP 機能までを実現する経営プラットフォームを提供している希少な事例。

従来は、SAP,Oracle,等の主に製造業向けの重装備の作り付けの ERP サービスが主流であるが、これら機能を簡略化して、サービス、卸・小売、流通産業内の企業向けに開発して、SaaS 型サービスとして提供。

② 顧客の業務プロセスの全体最適化

本企業は、販売・会計等の横割りの深い業務知識をベースに、従来の部分最適で非効率な業務プロセスの体系を抜本的に再構成して形成した ERP モデルが規定する組織の壁を串刺す全社的な複数業務のプロセス連携に向けた経営プラットフォーム的な仕組みを外部に構築して、SaaS サービスとして提供している。

③ 効果

顧客がこれを導入すれば、単一データベース上に、設計上統合された CRM・ERP・EC 機能による業務フローの自動化・組織の壁の串刺化により、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理がなされ、企業の業務プロセスの全体最適化が図られて、スピード経営、生産性の向上が達成される。多通貨、多言語対応のため、国際展開が可能となり、上手く導入できれば、規模の経済も達成可能である。

(3) サービス供給での連携状況

① 現在、販売パートナー企業、ソリューションパートナー企業と業務連携。

② 他の IT 企業と水平、垂直な業務連携を実行。

③ 今後、主たるユーザーであるサービス、卸・小売、流通産業内の企業に強い IT ベンダー等との業務連携を拡大予定。

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

ロングテール理論を活用したネットマーケティングを上手く活用して、無料トライアルによる顧客データ獲得と電話での顧客勧誘。

ユーザー評価がそのまま宣伝材料になるため、トレーニング、コンサルティングプログラムを用意し、各種イベント・セミナーを活用して、ロコミマーケティングを有効活用。

また、潜在顧客を把握している者をパートナーとして登録し、この紹介による受注後には、成約額の 10%を供与する「顧客紹介プログラム」を作り、成果を上げている。

② コンサルティング

- i 顧客企業が本サービスを導入するに際しての、業務プロセスの見直しをサポートしている。
- ii 他のサービスからの移行に伴う技術支援も実施。

③ サービス品質

全顧客と SLA を結び、99.5%の稼動を保証している。

④ 新サービス開発

テクノロジープラットフォームである「スイートフレックス」を開発して、ユーザー、パートナーに提供して、本サービスのカスタマイズ、連携可能なアプリケーションの開発、等を可能とする。

⑤ 顧客満足

顧客満足とその経営の安定に向けて、継続的な使用のモニタリングを行い、サービス品質の向上に努めている。システムの可用性については、日時単位で実績を公開。

5 成功の要因

- (1) 提供機能において、顧客への販売から会計までのビジネスサイクル全体の業務プロセスを統合化して全体最適化したサービス設計が出来たこと。
 - (2) ネットマーケティング、顧客紹介プログラム、等を上手く活用して、新規顧客開拓に成功。
 - (3) サービス導入後、顧客にアップセルしていく仕組みを持っており、顧客企業内でのユーザー数の拡大、利用機能の追加が見られ、売上拡大に繋がっている。
 - (4) 2008年12月、日本企業向けのリリース J を市場投入し、日本の会計システム、消費税体系、締め日の設定、等の機能追加を行って、さらなる日本市場開拓に向けて努力。
- (図表 23 参照)

21-9 日立ソフトウェアエンジニアリング(株)

本企業の提供するサービスは、IT インフラ・ミドルソフトの環境を、仮想化技術を活用した PaaS 型サービスで月額・オンデマンドで提供する国内初のサービスである。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 1970 年

本社所在地 東京都

資本金 341 億円

社長 小野 功

従業員数 5,333 名

2 事業内容

『システム開発』、『サービス』、『プロダクト&パッケージ』の3つを主な事業領域とし、加えて『情報処理機器』の開発・販売、そしてトータルの『システムインテグレーションサービス』を提供。

3 新事業の着想

- (1) 自社内での開発用に膨大な数のサーバーを抱えていくことのムダを排除するために、新技術を開発し、この機能を外販することがビジネスチャンスになると考えた。
- (2) 次に、ビジネスモデル上、複数企業間で、本技術を使うことが、顧客のニーズに合致していると感じ、分散開発のための環境の開発と提供を進めた。
- (3) さらにユーザーの在宅勤務、中国等でのオフショア開発ニーズに応えるため、USB 機能を使ったシンクライアント化技術を開発、提供した。

4 サービス概要（ サービス開発 ）

以下において、サービス内容、サービスにおける顧客価値創造の態様、サービス供給での連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

(1) サービス内容 SecureOnline

- ① IT インフラ・ミドルソフトの環境・プラットフォームを、仮想化技術を活用した PaaS 型サービスで月額・オンデマンドで提供する国内初のサービス。
 - ② 社会問題となっているセキュリティ・情報漏洩・請負適正化・グリーン IT 上の課題に対応。
 - ③ デジタルデバイドと呼ばれる中小企業の IT 化へも貢献が可能となる。
- (サービスの詳細は次の URL 参照。 <http://hitachisoft.jp/products/so/>)

(2) 顧客価値創造の態様

① 新プラットフォーム提供

仮想化技術を採用して本企業の保有するサーバー内の環境・プラットフォームを顧客企業に割当て、個別に管理運用し、インターネット上はセキュリティ性の高いVPNサービスを使用。

② 顧客の開発業務プロセスの全体最適化

従来の自社内のサーバー上でのソフト開発に比べ、本企業の提供するアウトソースサービスは、顧客企業の外部に、セキュリティ・情報漏洩・グリーンIT上の課題に対応したユーザーと日立ソフト間、さらにユーザー間で組織の壁を串さず開発連携の仕組みを構築してASPサービスとして提供している。

③ 効果

ユーザーがこれ上手く利用すると、離れた空間間で、データ・情報の共有と複数業務のリアルタイム・同期・並列処理が可能で、開発業務プロセスの全体最適化がなされ、サーバー利用コスト削減のみならず、開発者の場所を選ばない業務プロセスが構築可能となる。

具体的には、国内での在宅作業、グローバルなオフショア開発、等の作業管理プロセスの空間的な全体最適化が実現して、業務スピードの向上、生産性向上が実現する。

(具体的な特長)

- i 効率的でムダの無い開発プロジェクトが実施でき、TCOの削減が可能。
- ii 安定的でセキュアなIT環境が与えられる。
- iii 運用・監視業務が軽減される。
- iv 高性能環境が提供される。
- v ハイレベルなセキュリティの確保がなされる。

④ 具体例 (中小から大企業まで60社以上が利用)

- i 中小企業 在宅勤務向けシンクライアントサービス、PC管理・監視サービス、等
- ii 自動車会社 グローバルデータ配信システム基盤
- iii プリンタ会社 グローバル分散開発基盤(オフショア開発)
- iv 財団法人 ドキュメント管理サービス基盤

(3) サービス供給での連携状況

日立グループでの連携による強固なIT基盤の提供に加え、独自サービスをセキュアオンライン上に載せて、自社ブランドで提供するサービス連携を行っている。

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

- i 中小企業に対しては、自社の顧客データベースを使って、在宅勤務のコンセプトのプロモーションを行っている。
- ii この技術が、先行的・革新的な内容であるので、プレス発表を行ない、IT雑誌に技術主体で頻りに掲載されている。

② コンサルティング

営業技術支援チームが、ユーザーに対し、2、3回訪問し、この環境を無償で作し、1ヶ月間、無料使用させている。

ライセンス内容、サービス内容について、顧客とのやり取りで、変化させ、提供メニュー数も200位に増加してきている。

③ サービス品質

SLAを顧客と締結している。

稼働率は年99%で、24時間365日のサービス提供。

④ 新サービス開発

i 本企業にはライフサイエンス関連サービス等、新事業分野を開拓していく風土がある。

ii 顧客ニーズ主導のメニュー開発に加え、技術主導では、仮想化ソフトと連携した運用管理システムを開発中である。これまで、社内発のUSB利用技術、指静脈認証技術も活用している。

⑤ 顧客満足と従業員満足

i 顧客に対しては、安い価格に加え、所有環境では出来ない新サービスを提供して満足を得ている。

ii 従業員面では、最近では、全社的な新事業の公募を行っており、採択されれば賞金が授与される。

5 成功の要因

(1) 2006年8月、セキュリティーサービス本部が新設、2007年1月には本サービスを市場投入したが、IT環境がこのクラウドコンピューティングに向かっており、環境にマッチ。

(2) 事業展開では、少数精鋭で、現場志向のスピードマネジメントに徹することが出来た。

(3) まず、日立グループ内で日立建機株式が大ユーザーになってくれたので、サービスの実証とユーザーニーズに立脚したサービスメニューの追加が出来た。

(4) 顧客の個別ニーズに応じて、本サービスでしか出来ないサービス（在宅、オフショア開発）を拡充して、顧客の拡大が出来たこと。

(図表24参照)

21-10 NECソフト(株)

本企業の提供するサービスは、地球環境にやさしい新機能を開発提供しており、車両の燃費、CO2 排出量を測定して、エコドライブの推進、等が可能となる。

以下において、その会社概要、事業概要を述べた後、新事業の着想、サービス概要（市場成功に向けての要件の確認）を述べ、最後に成功の要因を確認する。

1 会社概要

設立年 1975 年

本社所在地 東京都

資本金 86.68 億円

社長 国嶋 矩彦

従業員数 5,944 名（2008 年 3 月末現在）

2 事業内容

コンサルテーション、システムインテグレーション、ソフトウェアパッケージ、教育(トレーニング)、各種業務システムの開発、システム運用支援、基本ソフトウェアと汎用アプリケーションパッケージの開発、ASP(アプリケーションサービス)

3 新事業の着想

- (1) 自社で GPS 使用の車両運行の動体管理技術を保有していた。
- (2) 差別化のため、エコドライブコンセプトを導入した。
(環境省のエコドライブモデル事業を活用。)
- (3) 顧客ターゲットとして、BtoB の企業の営業用車の運行管理に着目した。

4 サービス概要（ サービス開発 ）

以下において、サービス内容、顧客価値創造の態様、サービス供給での連携状況、全社最適に向けた業務オペレーションの内容について述べて、市場成功に向けての要件の確認を行う。

(1) サービス内容 DriveManager

- ① ASP センターでは専用車載機から送信された車両の燃費や走行データを収集する。
- ② 収集したデータは ASP センターで蓄積・一元管理し、専用アプリケーションで情報を加工。
- ③ これら情報を基に車両の走行履歴、運転日報、燃費・運転挙動の変化を示すグラフなどに加工し、Web 画面を通してユーザーに情報提供する。
- ④ 本サービスを利用すれば、ユーザー・管理者は、以下の効果が得られる。
 - i 車両の燃費、CO2 排出量を測定して、エコドライブの推進が可能となる。
 - ii 各ドライバーの危険挙動を把握して、安全運転の指導が可能となる。
 - iii 車両稼働率の確認により、余剰車両の削減や効果的な車両運用が可能となる。

iv 各地の支店の車両の予約状況の把握が可能で、効率的な配車が可能となる。

(サービスの詳細は次のURL参照。 <http://www.necsoft.com/soft/its/>)

(2) 顧客価値創造の態様

① 新機能提供と顧客の新業務プロセス創造支援

本サービスは、車内に小型車載機を設置して走行情報を収集し、最近の CO2 削減のエコドライブ、等に必要な各種のデータを提供するという新規で差別化された新機能を提供している。

これは通常の顧客企業単独では開発困難なレベルのもの。

具体的には、車載機に燃費計機能が埋め込まれており、国内主要乗用車メーカーが導入しているエンジンコンピューターと通信して、1秒当りのガソリン使用量を計測する技術を開発できたので、本サービスでの各種の提供サービスのメニュー化が可能となった。

また、企業内の営業用車の稼働状況管理について、ASP サービスにより、本部が空間的に跨る事業所間の最適な稼働率管理、使用台数管理、等のための組織の壁を串刺しにする業務プロセス連携のための仕組を外部に構築し、顧客に提供している。

② 効果

顧客が、本サービスを上手く活用すれば、運転効率、車両稼働率の向上により、相当のガソリン使用量と CO2 排出量の削減が可能となる。

(3) サービス供給での連携状況

NEC グループ内の営業部門に加え、大手オートリース企業と連携して、サービス販売を実施。

(4) 全社最適に向けた業務オペレーション

① マーケティング

これまで地道に展示会等で PR してきている。

② コンサルティング

導入企業の利用者への教育、Web 画面表示のデータによる業務コンサルティングも実施。

③ サービス品質

個人情報管理もあり、センターとユーザー間では、暗号通信を行っている。

④ 新サービス開発

ガソリン使用営業用車に加え、トラック、大型車、等、車種を問わないサービス展開を予定。

サービス拡大として、ドライバーの安全運転診断機能付きのサービスを提供予定。

⑤ 顧客満足と従業員満足

i 顧客の信頼・安心・満足を第一の目標とする。

専門組織として CS 推進室と全社 CS 委員会を設置して活動。

毎年 1 回、顧客満足度アンケート、等を実施。

ii 従業員満足については、所定の社内研修に加え、半期毎・プロジェクト単位で、成果の上があったプロジェクトに対し、表彰する制度を設けている。

5 成功の要因

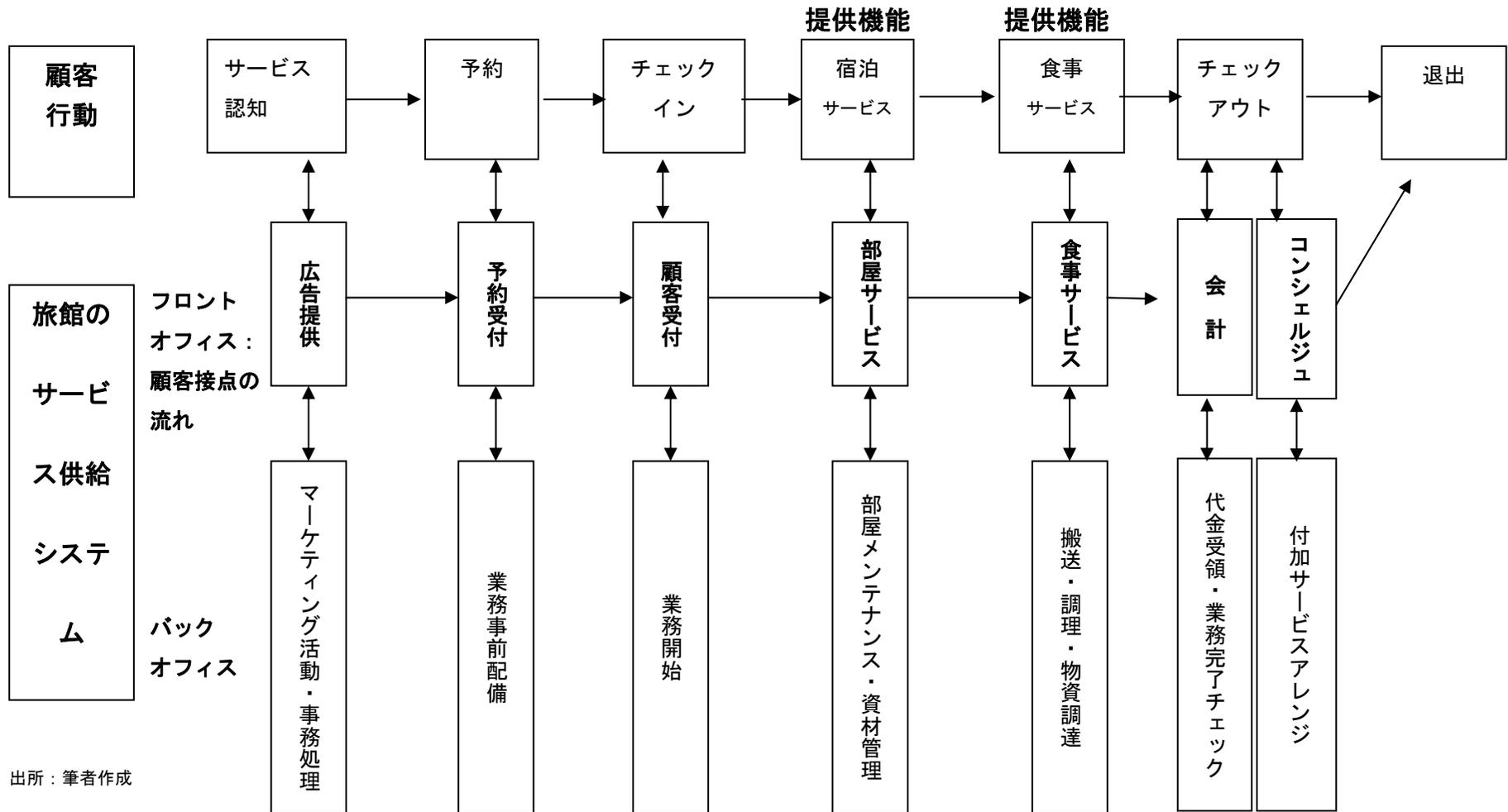
- (1) 外部環境としてエコドライブ機運が高まり、本サービスの社会的ニーズが高まったこと。
- (2) 企業の省エネ、環境経営、経費削減の動きと連動して、本サービスの提供が市場で受入れられたこと。
- (3) 顧客の声を聞いて、機能追加、等のサービスの改善・進化を行って、顧客の拡大が見られたこと。

(図表 25 参照)

【 参考図表 】

図表 1	「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）	77
図表 2	サービスモデル革新アプローチ	78
図表 3	各クラウド・コンピューティング・サービスの垂直統合範囲	79
図表 4	ASP・SaaS企業の市場成功に向けた要件のフレームワーク関係図	80
図表 5	20-1 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	81
図表 6	20-2 ㈱メディヴァの新小型病院開業までのプロセス	82
図表 7	20-3 やさしい手㈱のフランチャイズイメージ	83
図表 8	20-4 ㈱インフォーマットのASP受発注システム運用イメージ	84
図表 9	20-5 ㈱ヴァイタスの新サービスモデルイメージ	85
図表 10	20-6 ㈱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	86
図表 11	20-7 プロパティデータバンク㈱のサービスモデル概念図	87
	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	88
図表 12	20-8 ビジネスオンライン㈱「ネット de 記帳」による会計業務処理のイメージ	89
図表 13	20-9 ㈱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	90
図表 14	20-10 ㈱ドリコムの新製品開発チームのイメージ	91
図表 15	20-11 イー・トラック㈱のサービスモデルイメージ	92
図表 16	21-1 三菱商事㈱ 建設サイトシリーズの顧客価値創造のイメージ	93
図表 17	21-2 「ちゃっかりさけ兵衛」と「ちゃっかりストア」のシステムイメージ	94
図表 18	21-3 地域介護支援でのASPサービス利用の効果イメージ	95
図表 19	21-4 セールスフォースの主要技術革新要素のイメージ図	96
図表 20	21-5 コクヨ S&T㈱ @Tovas（あっととばず）サービスのイメージ図	97
図表 21-(1)	21-6(1) News 2uリリースサービスのイメージ図	98
図表 21-(2)	21-6(2) News 2uサービスの顧客価値創造の領域	99
図表 22	21-7 スパイラル®のサービス機能イメージ図	100
図表 23	21-8 ネットスイートの提供サービス機能のイメージ図	101
図表 24	21-9 Secure Online サービスのイメージ図	102
図表 25	21-10 NECソフト㈱ ドライブマネージャー・サービスのイメージ図	103

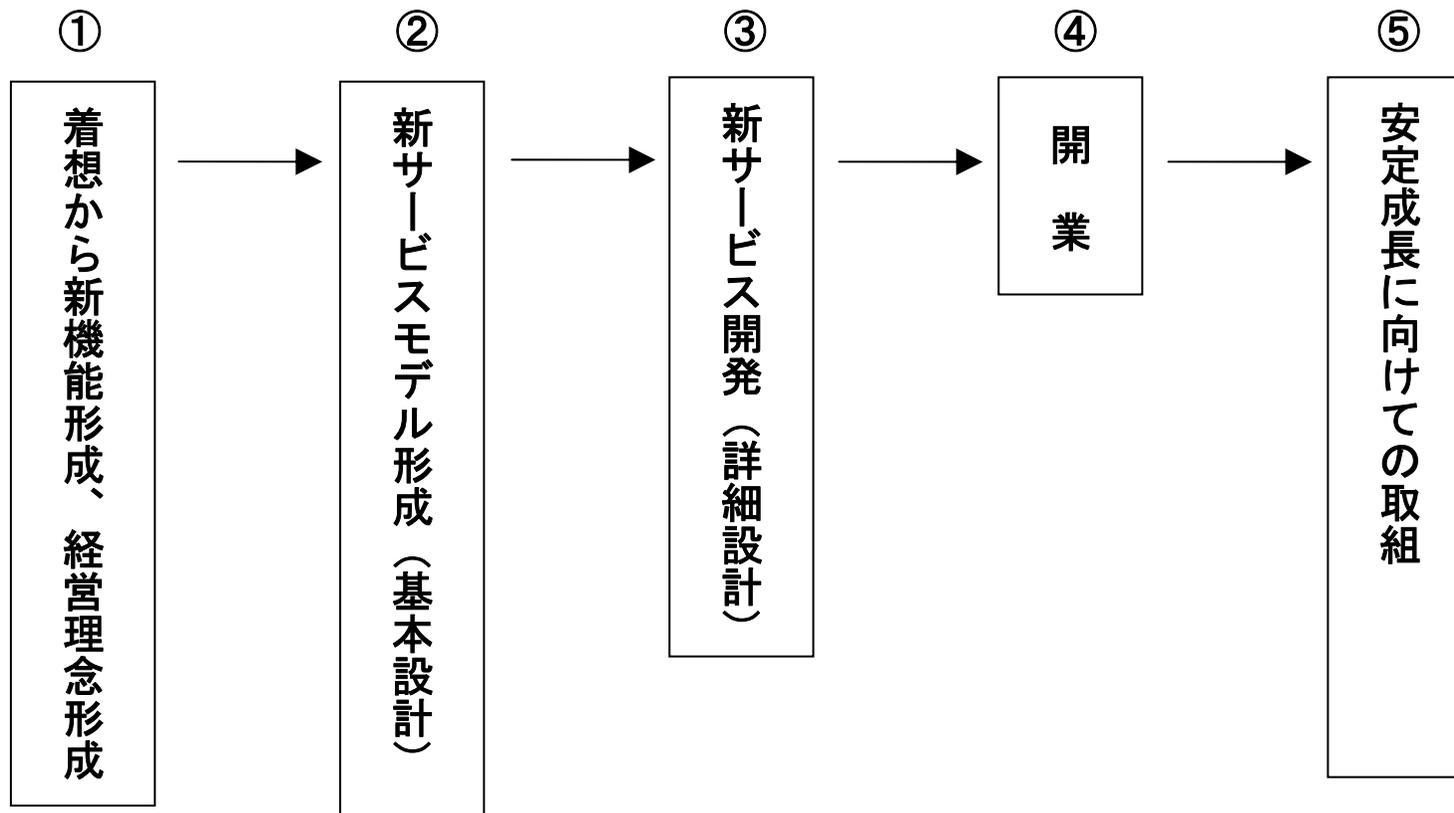
図表1 「サービス供給システム」における「機能連鎖」のイメージ（旅館のケース）



出所：筆者作成

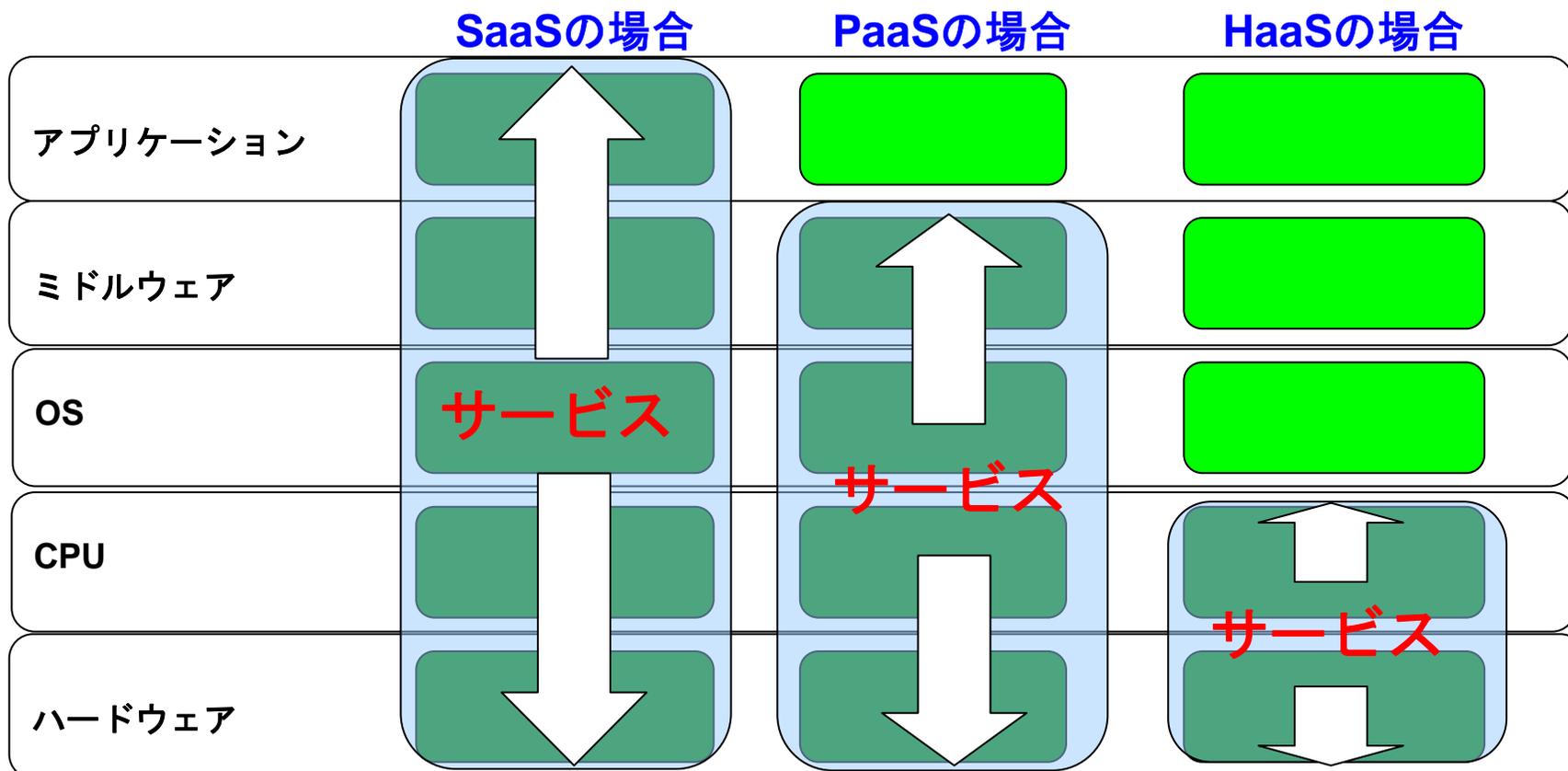
図表2 サービスモデル革新アプローチ

- ① 本アプローチによる事前対応は、中長期的な市場成功の要因
- ② 経営者がリーダーシップを持って、事前にサービスを以下の5つのレベルで鳥瞰的に構想、設計して事業性の高いものに練り上げる。これを直面する事業環境下で、柔軟に実行・進捗管理すること。
- ① サービス供給における優位性形成のあり方は、基本的には i サービス提供の仕組設計に依存するが、更に ii 開業の仕方、iii 従業員の活性化の程度も重要で、これらの統合的な管理が必要。

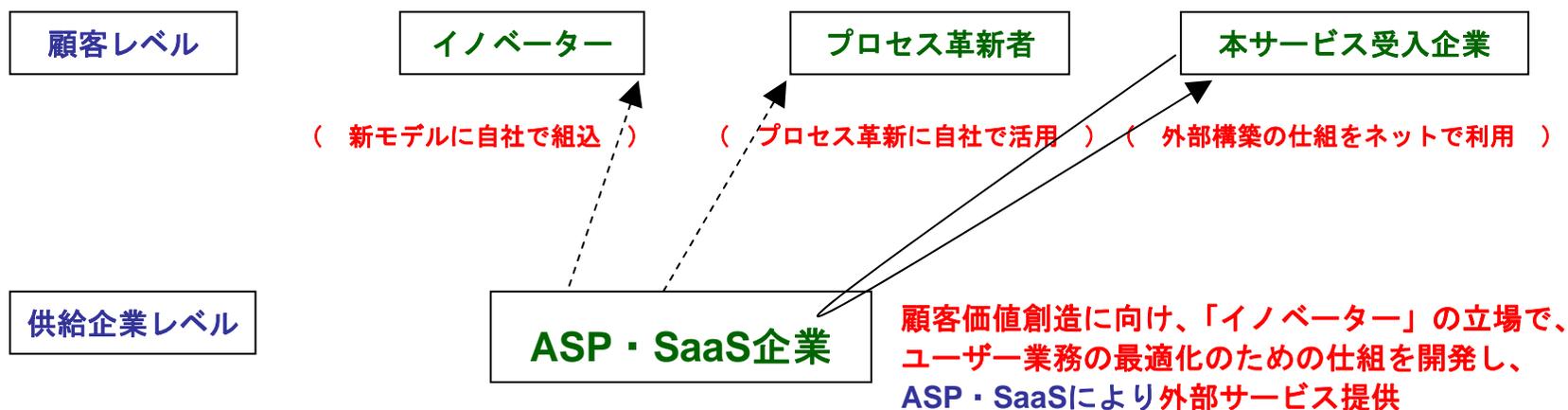


図表3 各クラウド・コンピューティング・サービスの垂直統合範囲

(出所：城田真琴 (2009「クラウドの衝撃」東洋経済新報社))



図表4 ASP・SaaS企業の市場成功に向けた要件のフレームワーク関係図



1. 顧客価値創造へのサービス内容・設計レベル

(1) 業種別多機能

特定業界別の深い業務知識を獲得して、多機能で、最適な顧客の業務プロセスを提供

(2) 業種横断機能別

業種横断的で機能的な深い業務知識を獲得して、以下のサービス内容を提供。

- ① 企業規模（中小）に応じた、多機能で、最適な顧客の業務プロセスの提供
- ② 新業務プラットフォームの提供
- ③ 強く差別化した新機能によるソリューションの提供

2. サービス供給の仕組みレベル

(1) 供給のチェーン

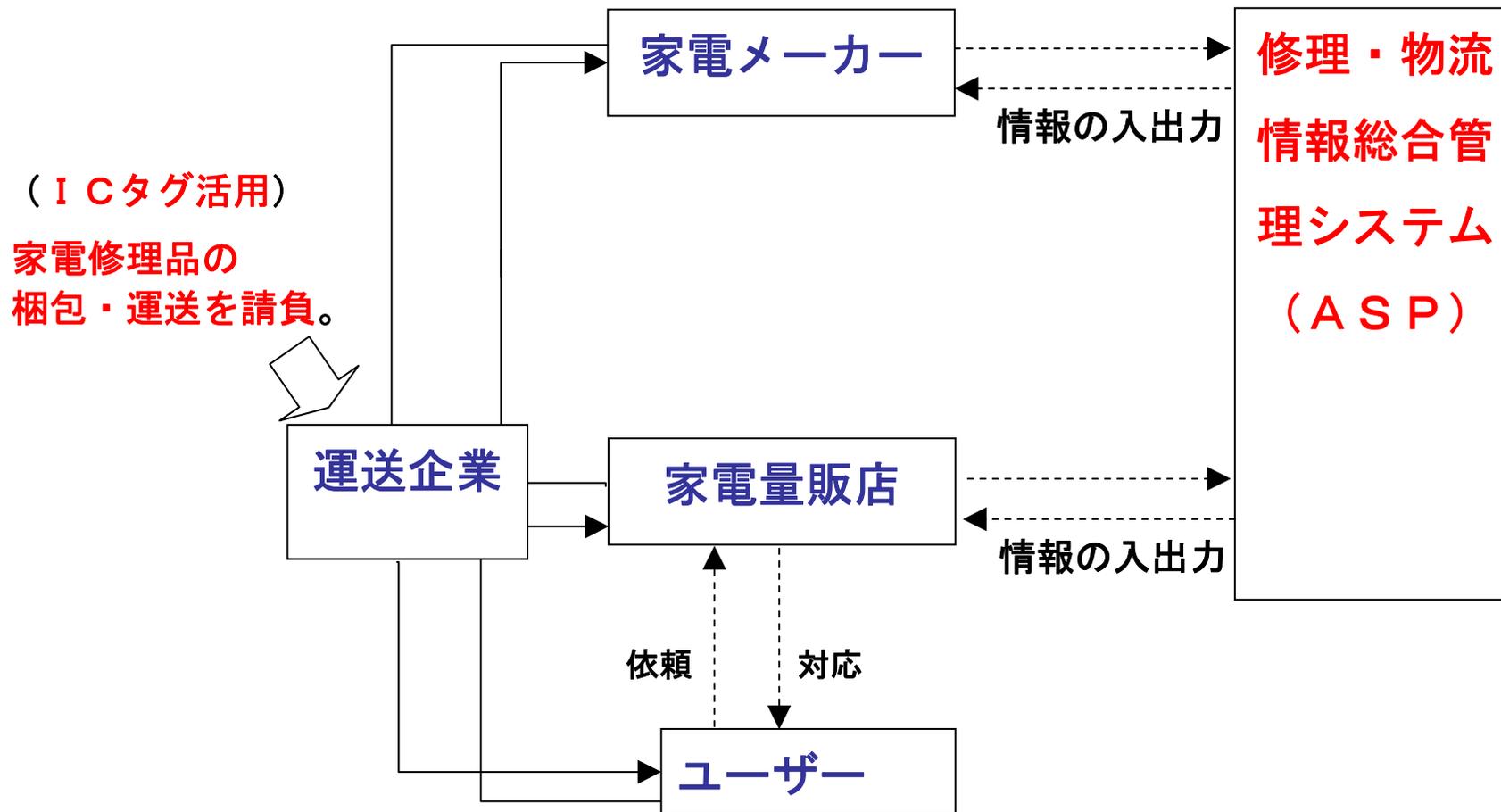
顧客までの供給のチェーンにおいて、強い供給チームを作るため、外部資源活用の最適な企業選択・連携と関係企業間のWIN-WIN連携モデルの形成を行う。

(①サービス形成レベル ②マーケティングレベル)

(2) 安定成長への全社最適に向けた業務オペレーション

安定成長を目指して、顧客獲得、顧客満足、顧客拡大に向けたマーケティング、コンサルティング、サービス品質確保、新製品開発、顧客満足と従業員満足、等について、全社最適に向けての取組みを行う。

図表 5 20-1 スターウェイ(株)の環境負荷低減物流革新システムのイメージ図

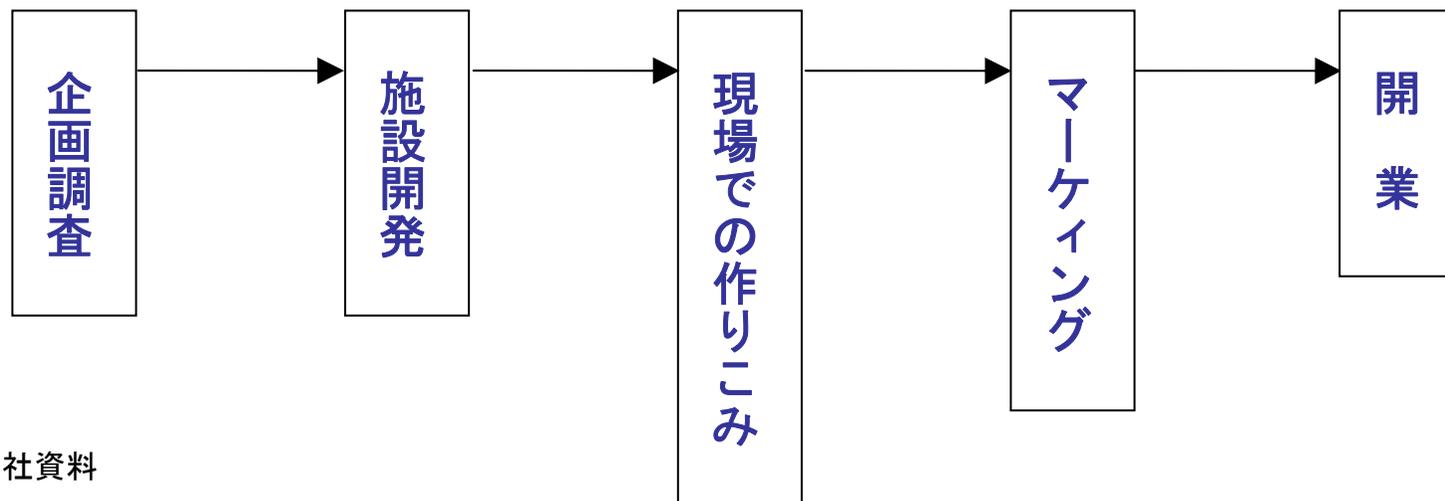


資料：会社資料

図表 6 20-2 (株)メディヴァの新型小型病院開業までのプロセス

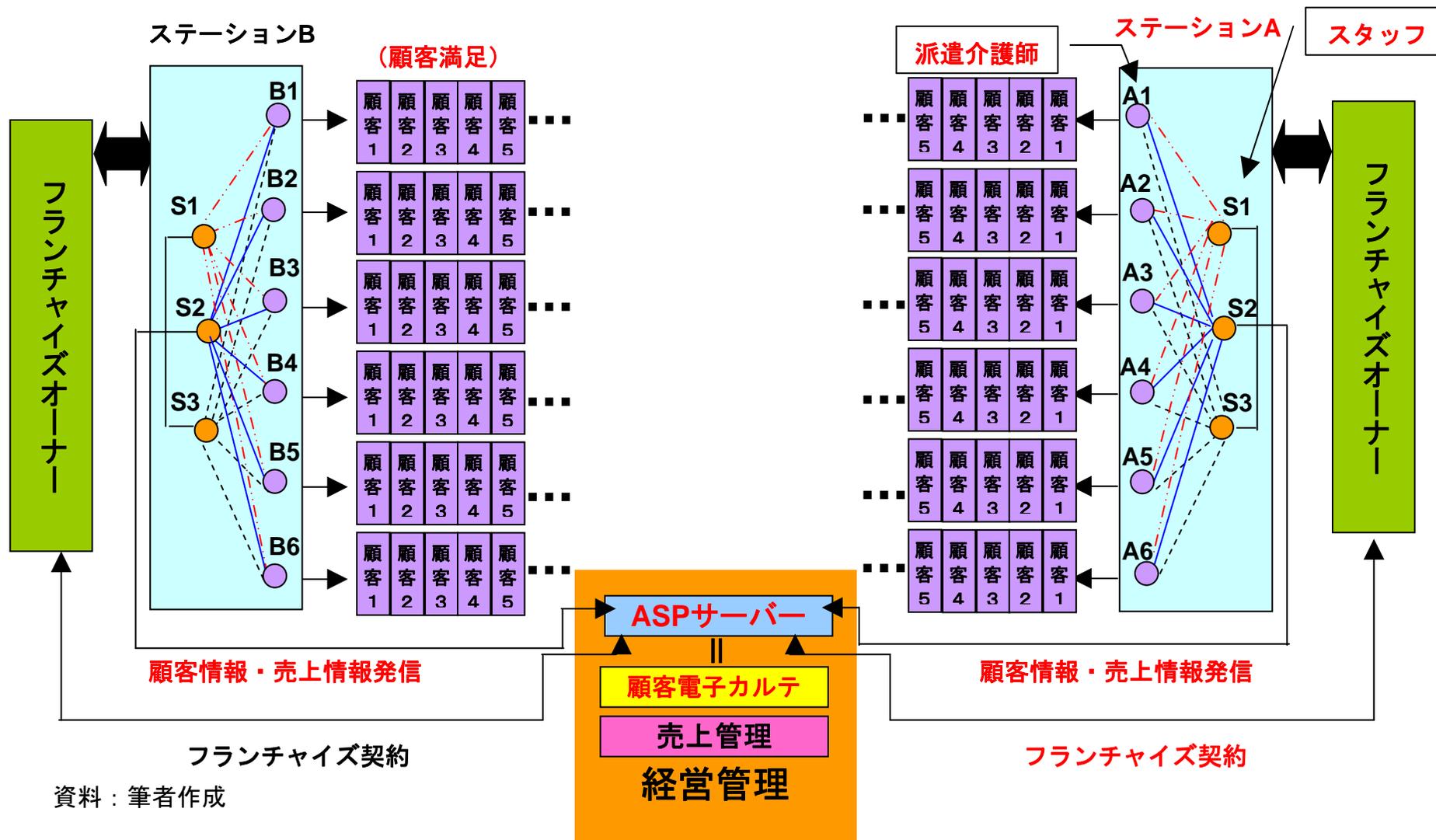
- (1) 対象の開業希望医師と以下の4フェーズでのコンサル業務を通じて、市場で成功する開業を支援する。
- (2) ASPサービスである「メディカルSNS」により、インターネット上で構築するコミュニティ空間として、実名と参加者同士の紹介承認によるネットワークサービスを提供。

第1フェーズ 第2フェーズ 第3フェーズ 第4フェーズ

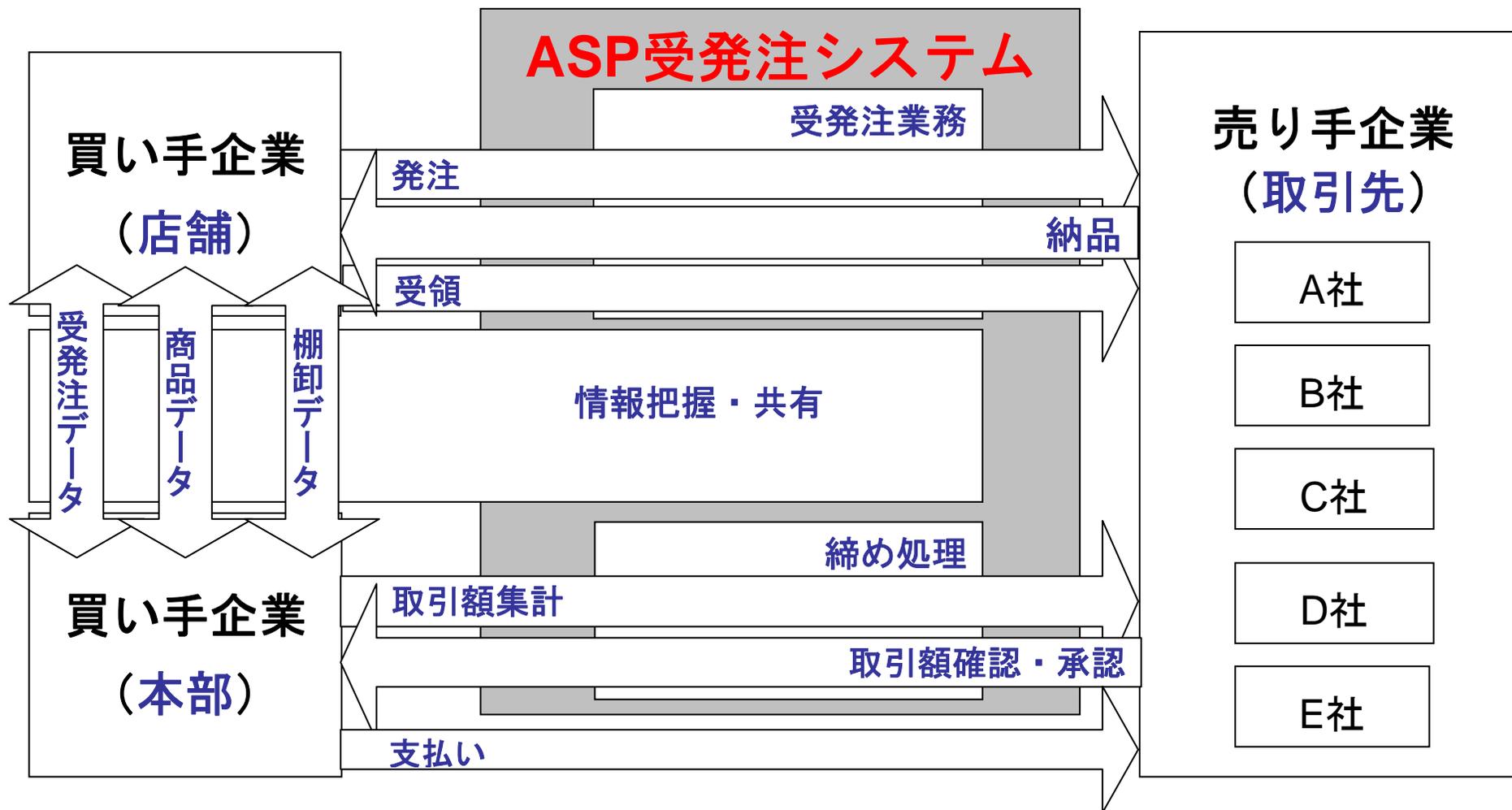


資料：会社資料

図表 7 20-3 やさしい手(株)のフランチャイズイメージ

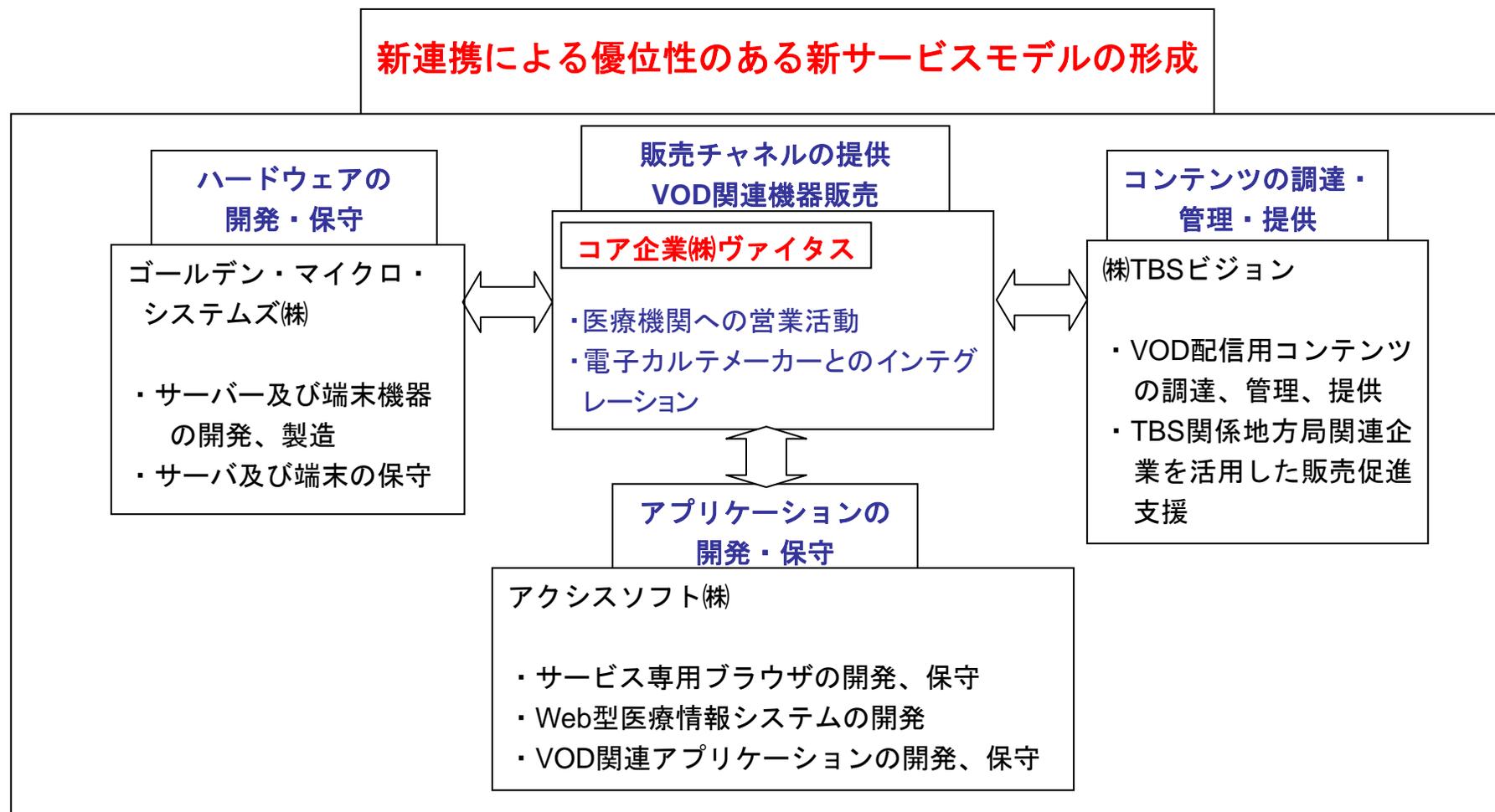


図表 8 20-4 (株)インフォーマートの ASP 受発注システム運用イメージ



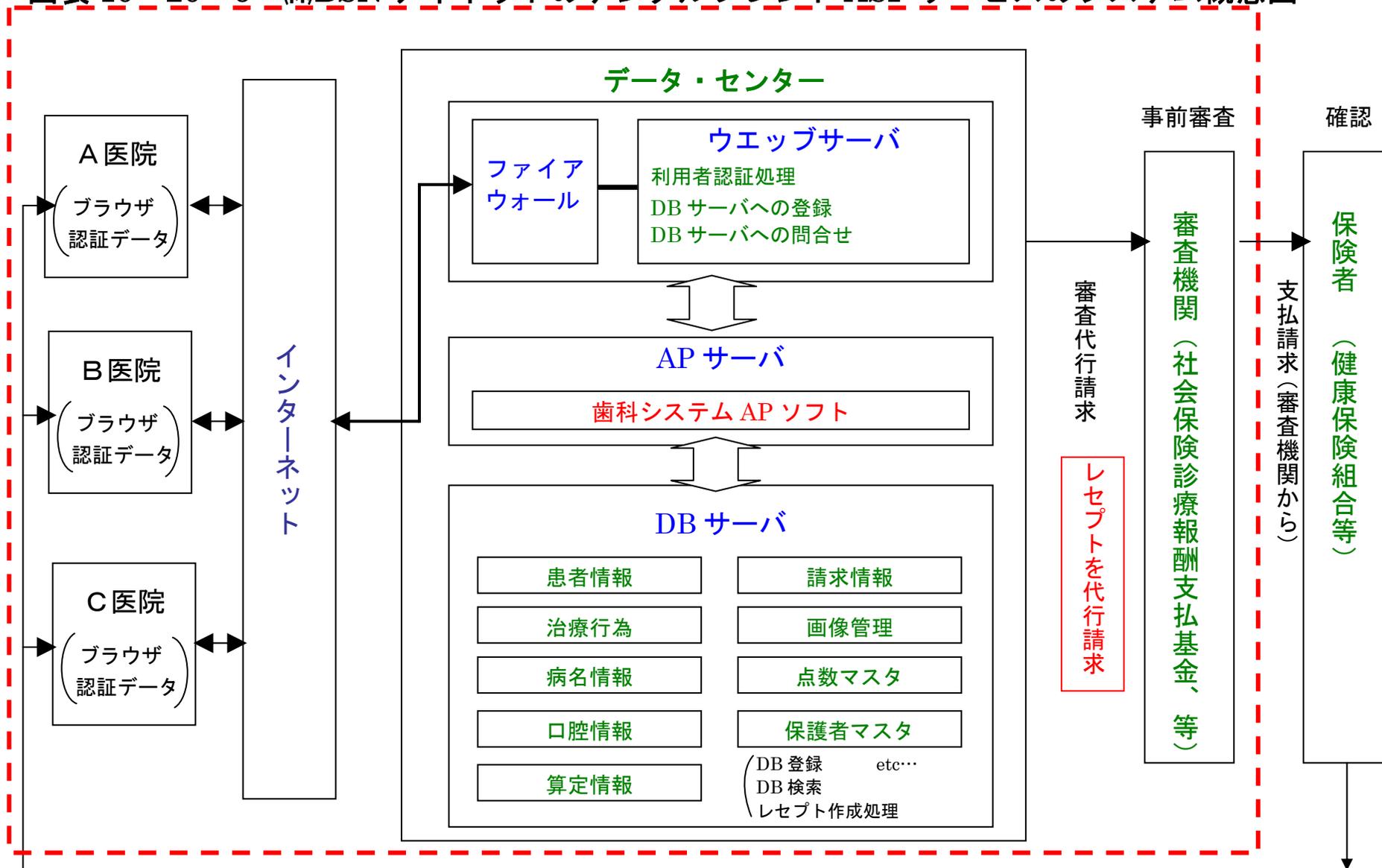
資料：会社資料

図表 9 20-5 (株)ヴァイタスの新サービスモデルイメージ



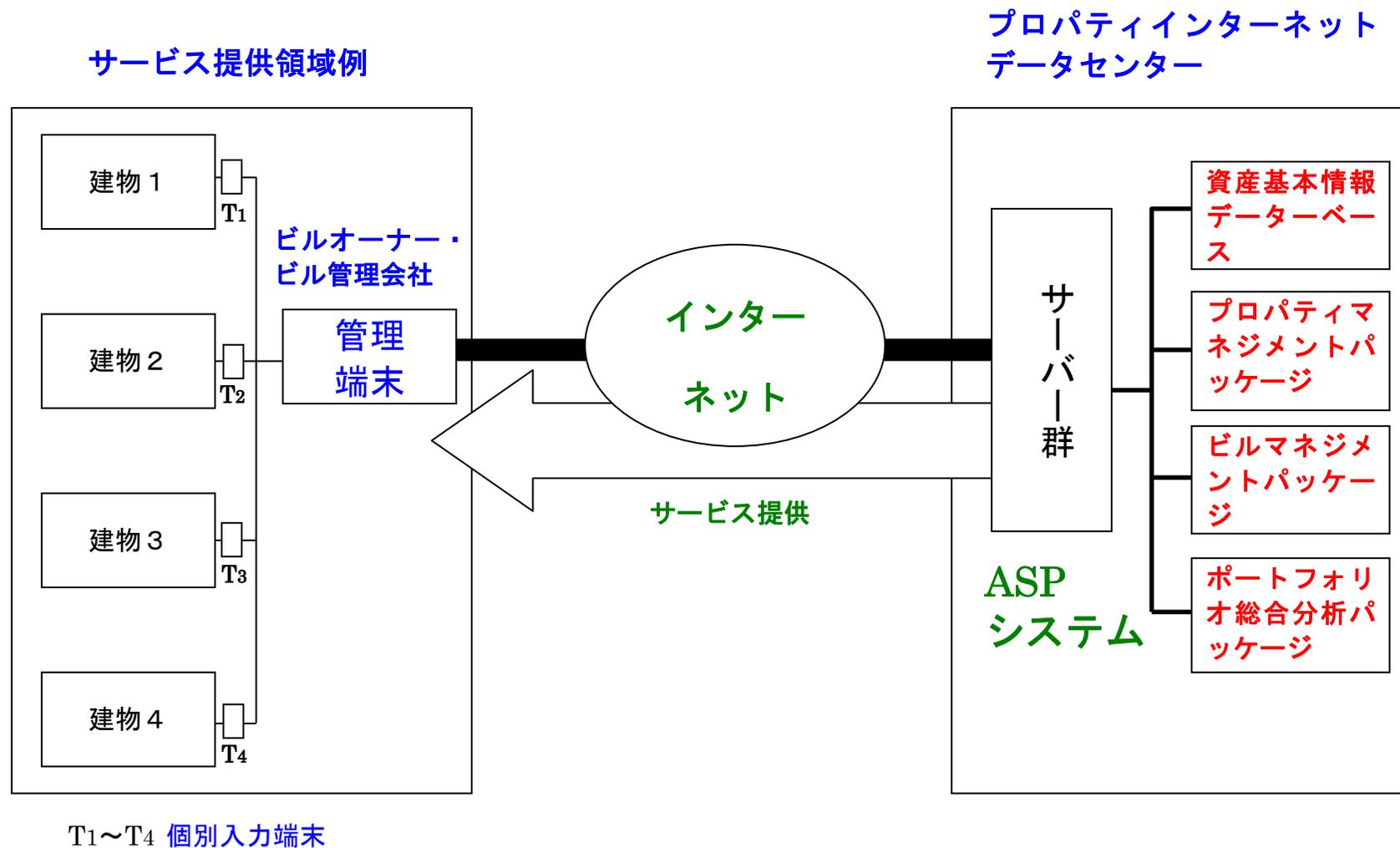
資料：筆者作成

図表 10 20-6 (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

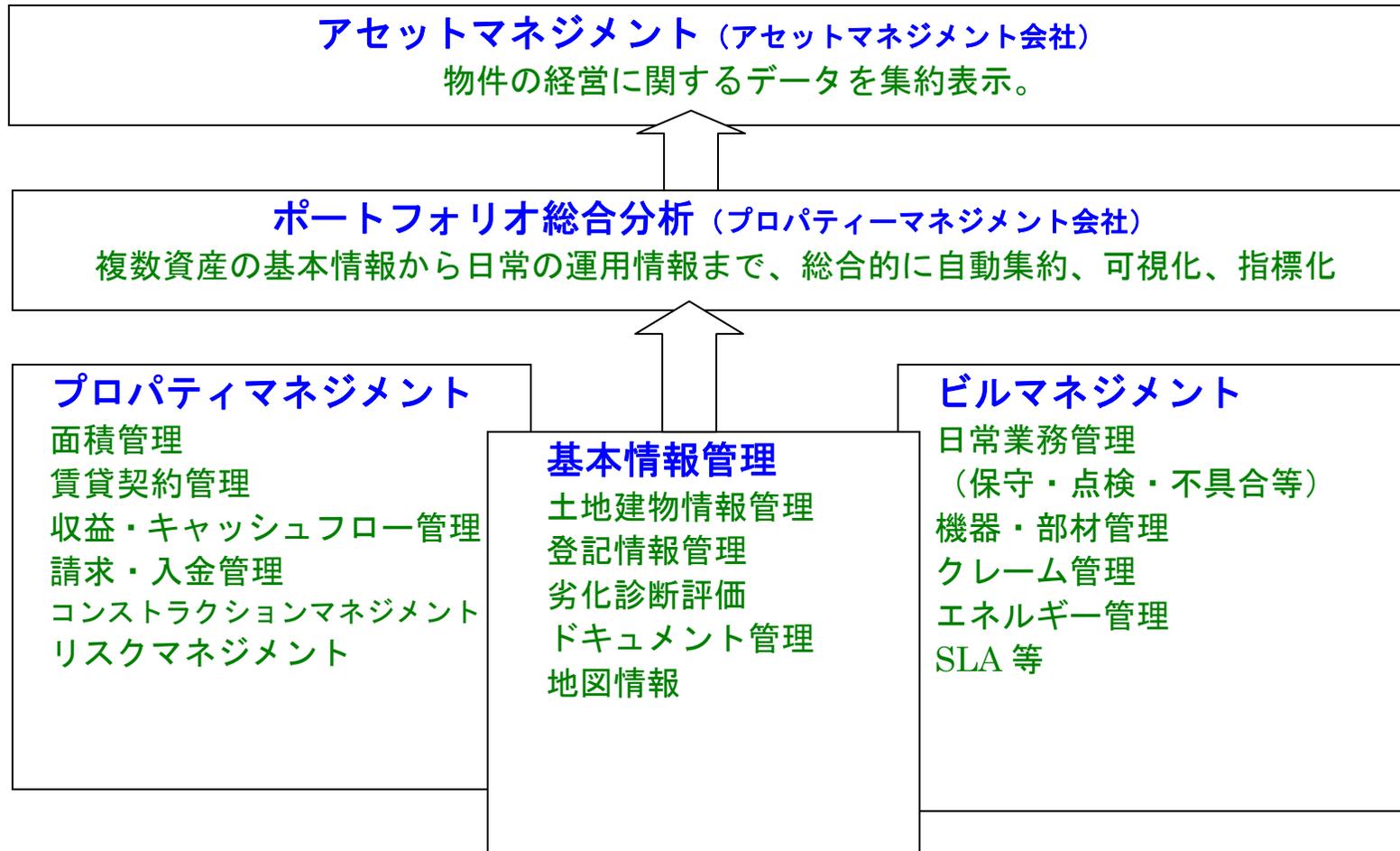


本サービスは点線枠内。この代納サービスは審査機関への審査代行請求まで。

図表 11 20-7 プロパティデータバンク(株)のサービスモデル概念図

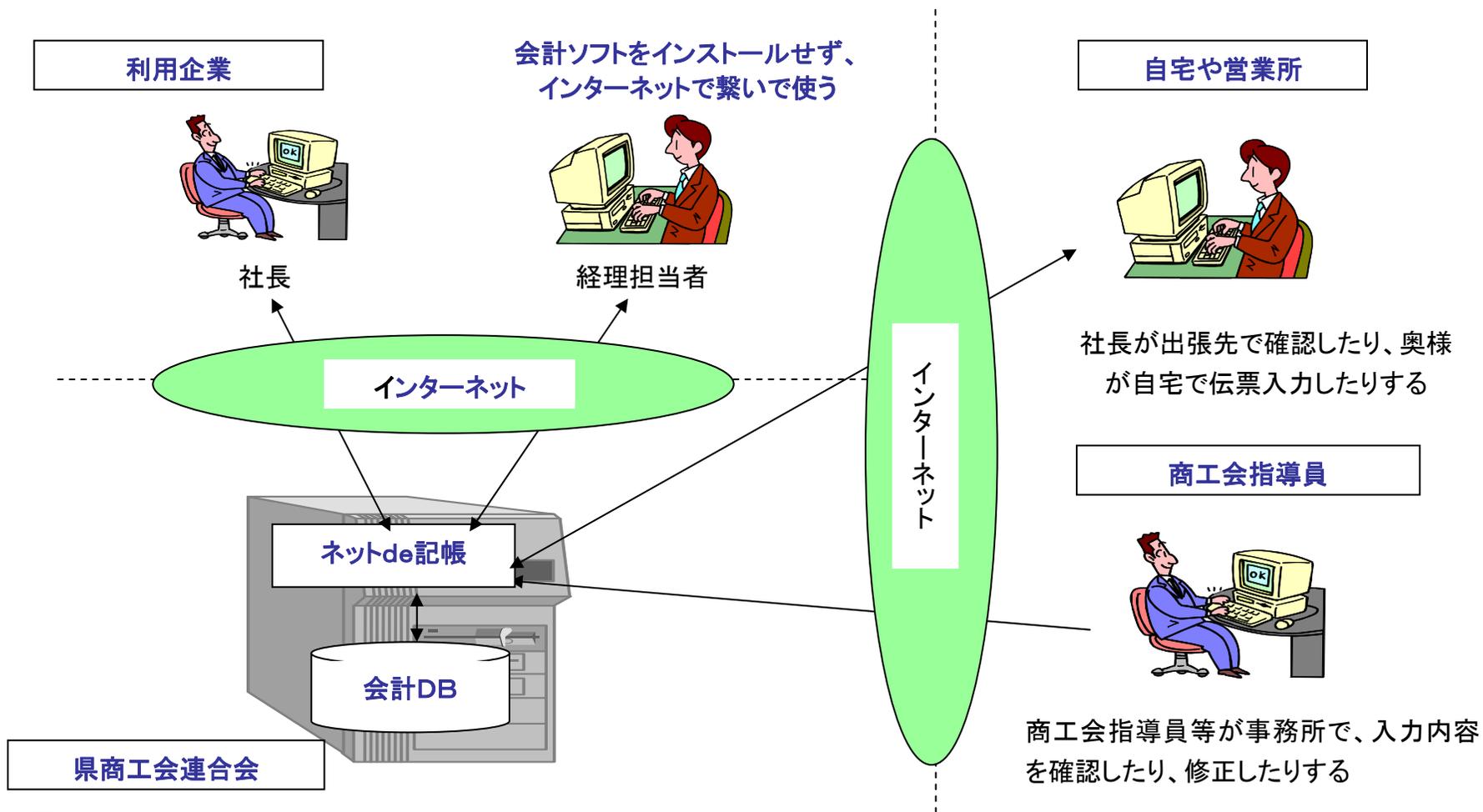


プロパティデータバンクサービスの標準提供機能イメージ



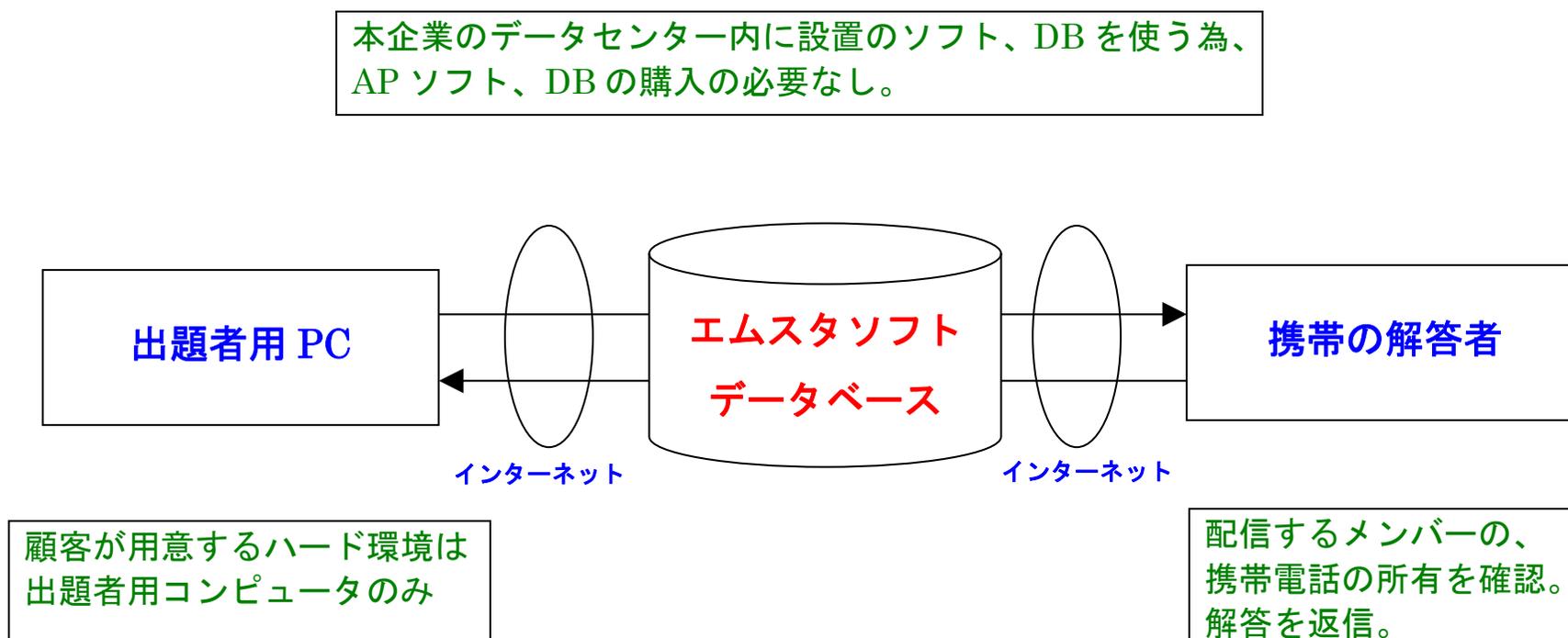
資料：会社資料

図表 12 20-8 ビジネスオンライン(株)「ネット de 記帳」による会計業務処理のイメージ



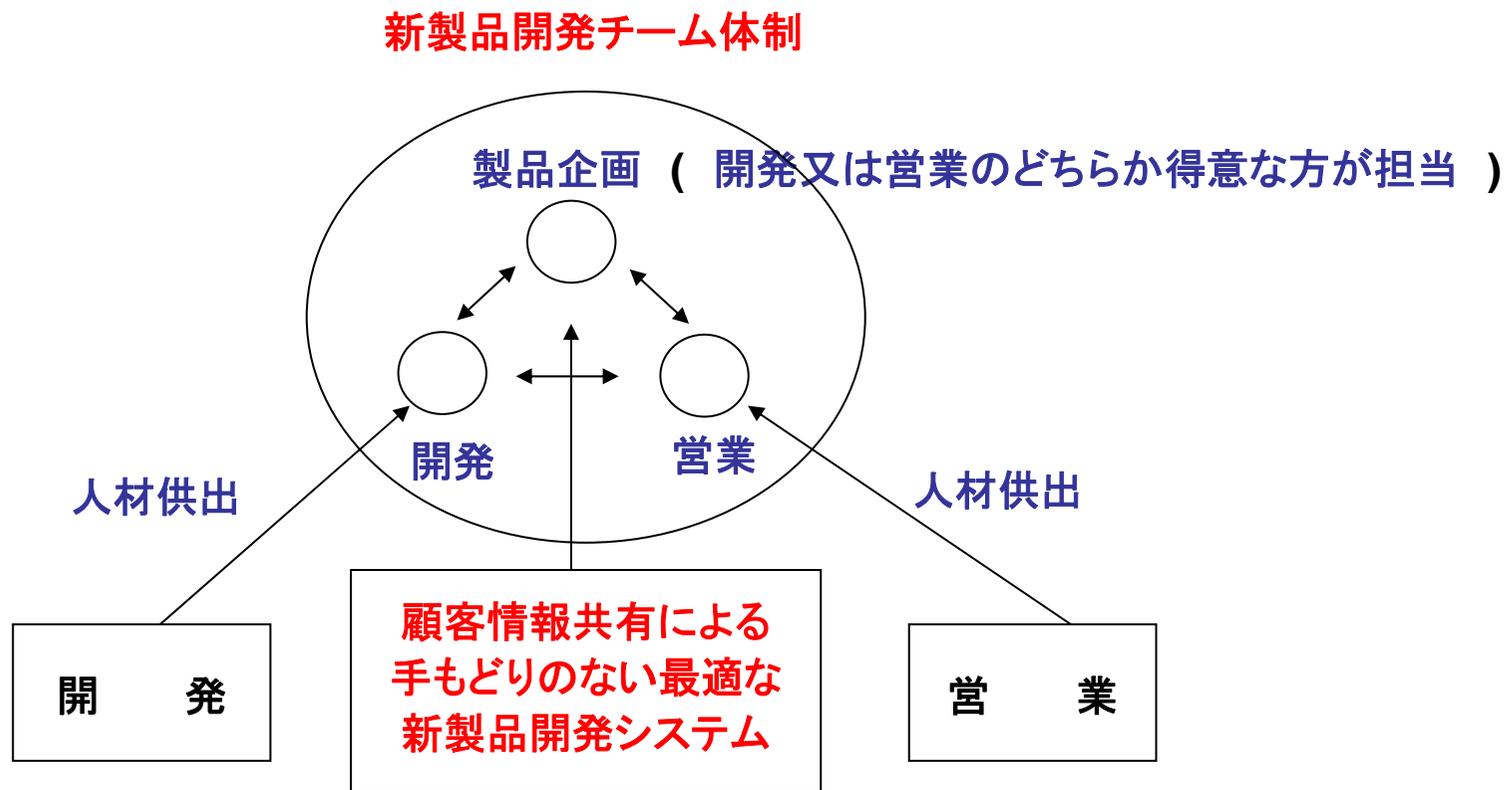
Business On Line Inc.

図表 13 20-9 (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



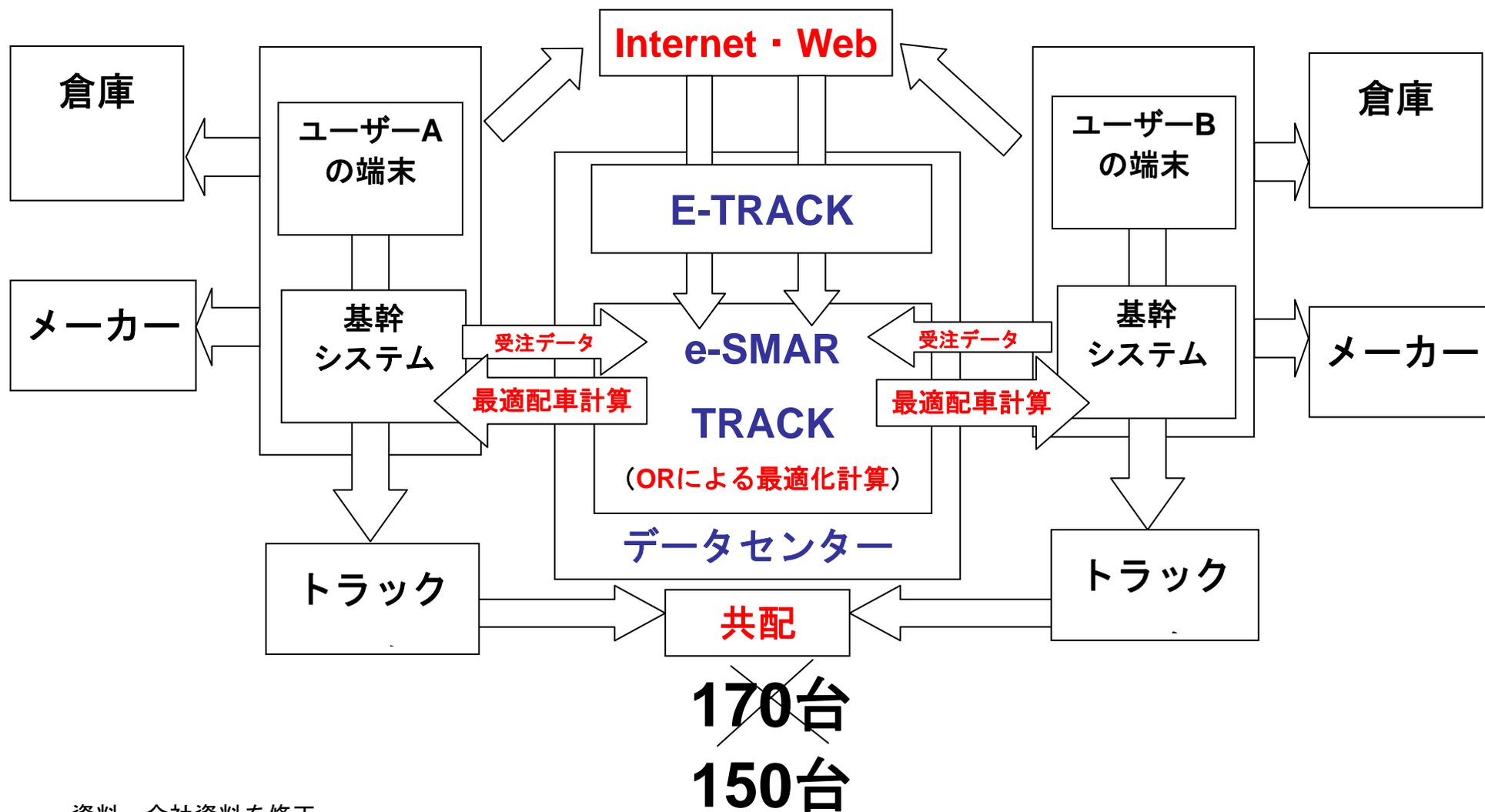
資料：会社資料

図表 14 20-10 (株)ドリコムの新製品開発チームのイメージ



資料：筆者作成

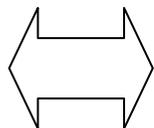
図表 15 20-11 イー・トラック(株)のサービスモデルイメージ



資料：会社資料を修正

図表 16 21-1 三菱商事(株) 建設サイトシリーズの顧客価値創造のイメージ

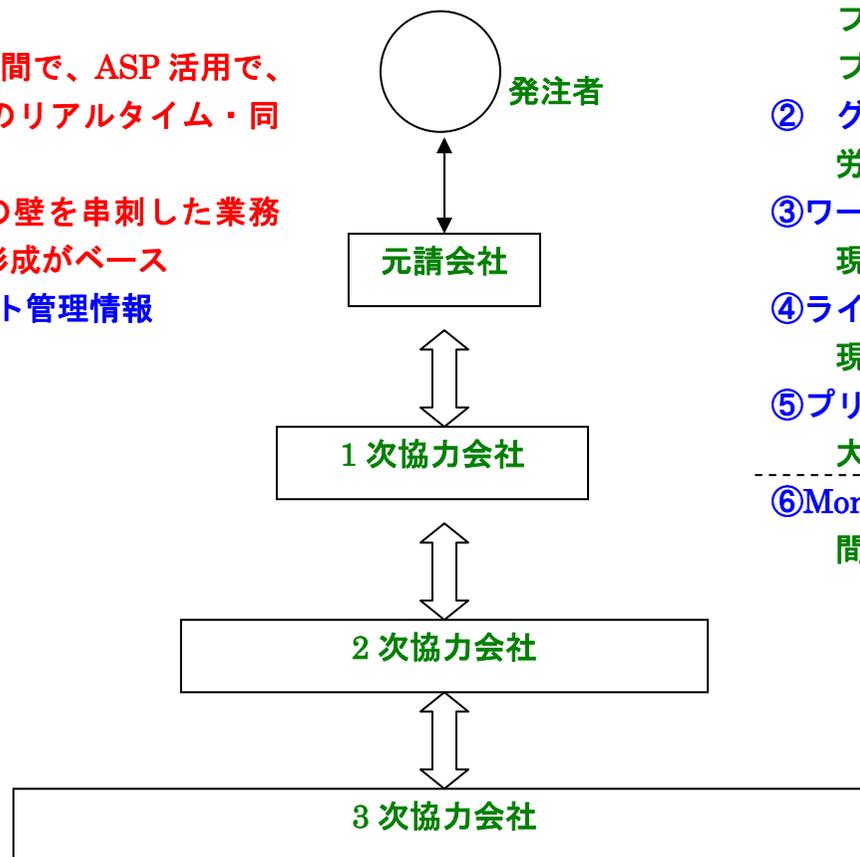
(建設プロジェクト参加の企業グループ間での業務処理の全体最適化)



(1) サプライチェーン間で、ASP 活用で、
以下の情報の連鎖のリアルタイム・同
期・並列処理

(2) 外部構築の組織の壁を串刺した業務
連携に向けた仕組形成がベース

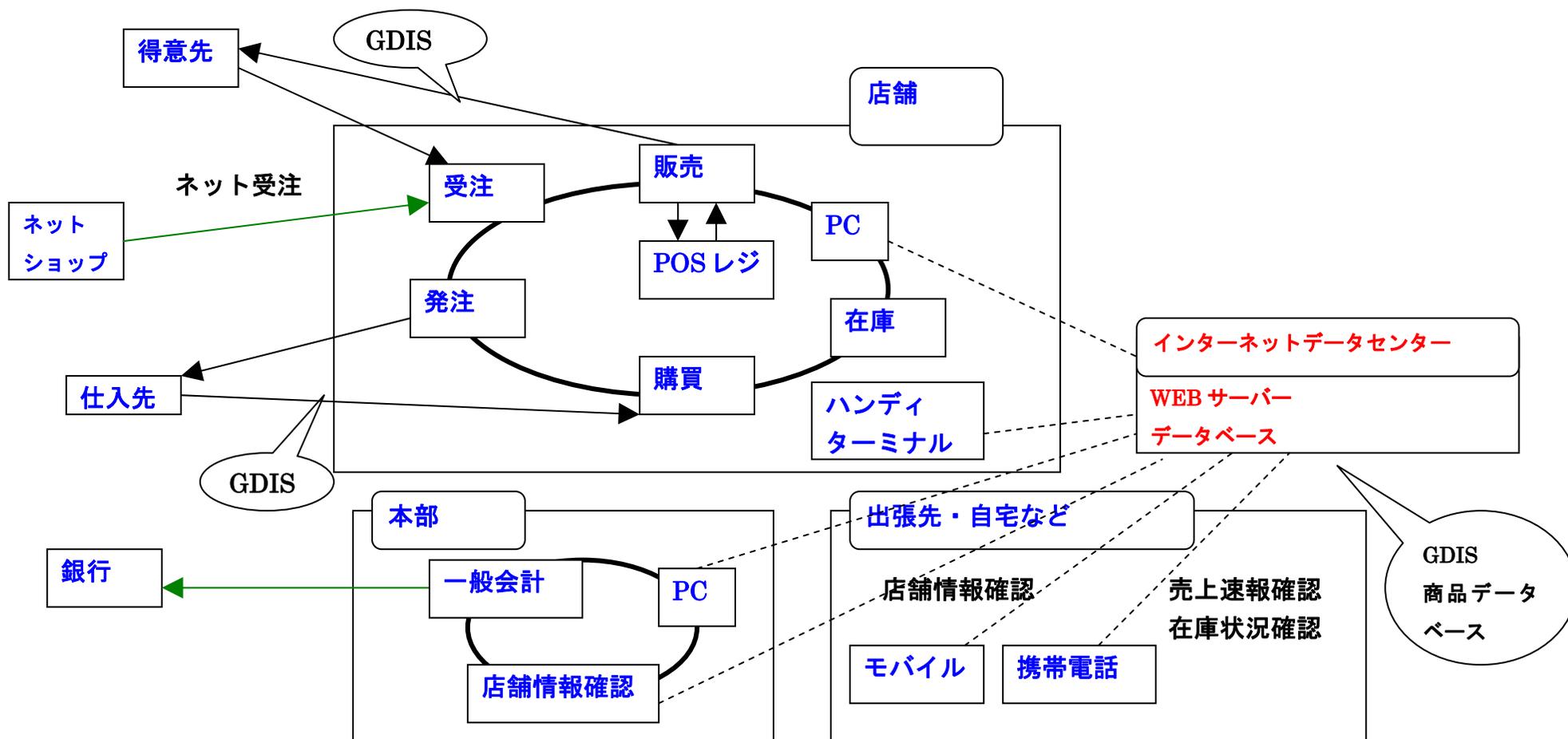
- ① 設計・プロジェクト管理情報
- ② 書類情報
- ③ 作業調整情報
- ④ 映像情報
- ⑤ 印刷データ



- ① 建設サイト
ファイル管理・共有機能 (図面、写真、工程表、等)
プロジェクト管理機能
- ② グリーンサイト
労務安全衛生関連書類作成機能
- ③ ワークサイト
現場作業間調整、車両・揚げ荷調整機能
- ④ ライブサイト
現場での WEB カメラによる映像情報処理機能
- ⑤ プリントサイト
大判図面のネット印刷機能
- ⑥ MonotaRO
間接品のネット通販機能

資料：筆者作成

図表 17 21-2 「ちゃっかりさけ兵衛」と「ちゃっかりストア」のシステムイメージ（共通）

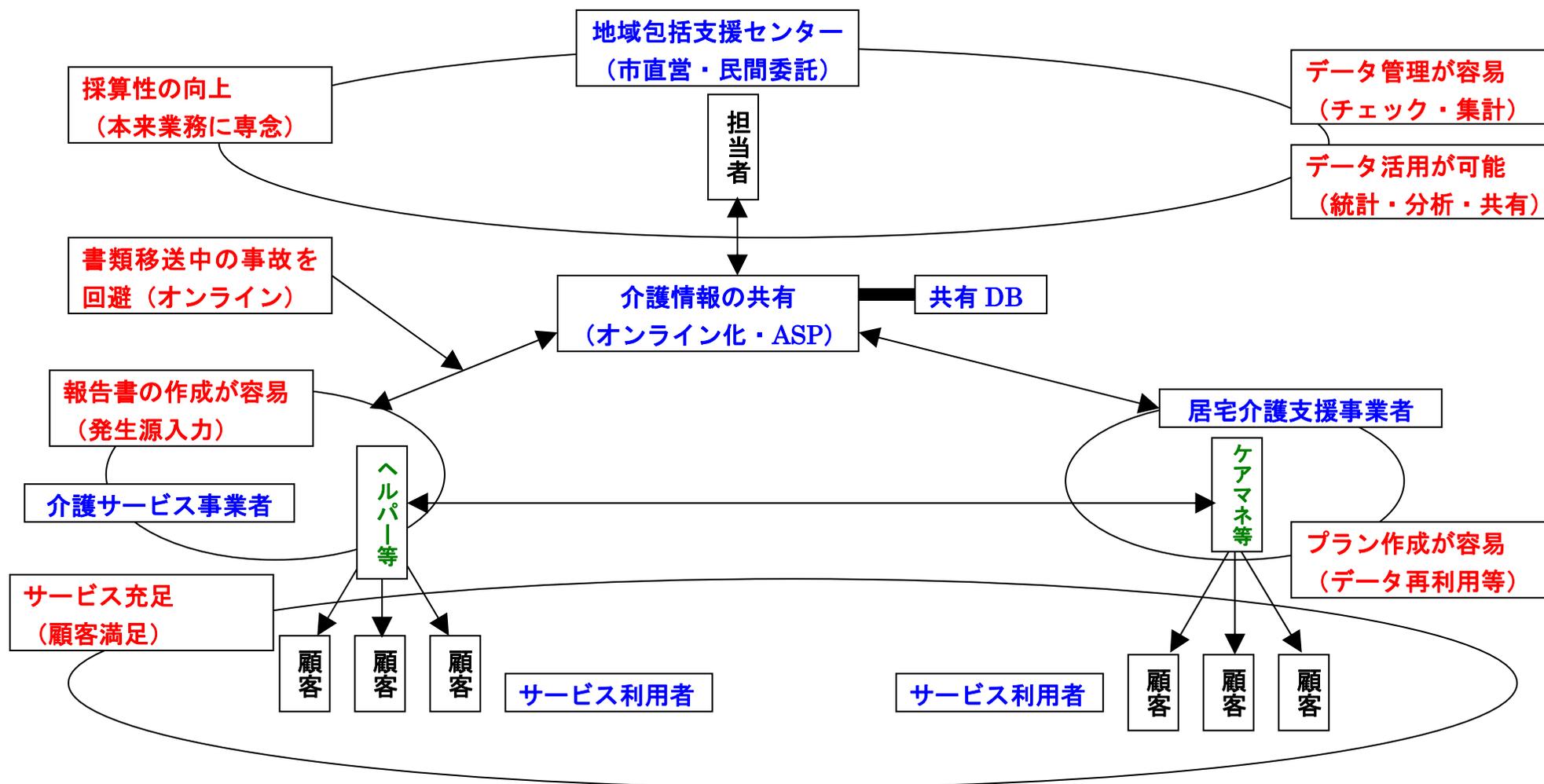


- ① 販売・購買・在庫の管理、及び会計までトータルにお客様の業務をサポート
- ② GDISで卸への発注、卸からの仕入データなどをEDI連動することにより、発注・仕入業務を効率化。
- ③ GDISからユーザー様に流通商品マスタの提供が可能。

図表 18 21-3 地域介護支援での ASP サービス利用の効果イメージ

(ケア情報共有システム及び在宅ケア管理システム)

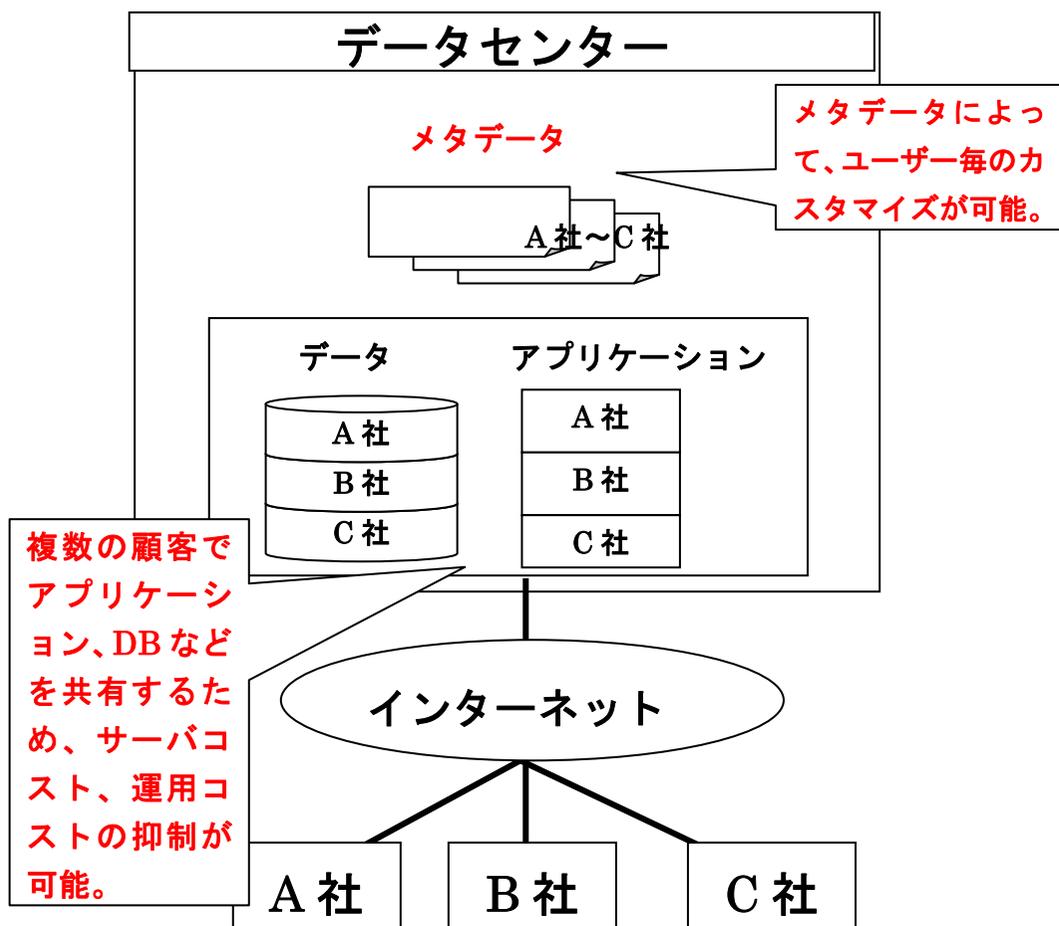
資料：会社資料



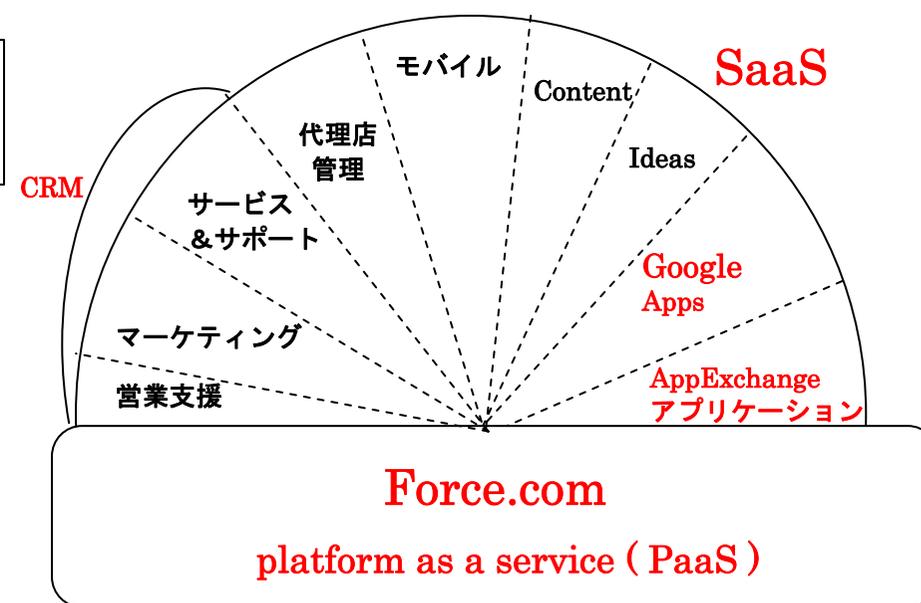
図表 19 21-4 セールスフォースの主要技術革新要素のイメージ図

(1) マルチテナント方式のイメージ

(2) Salesforce プラットフォーム技術のイメージ



出所：会社資料

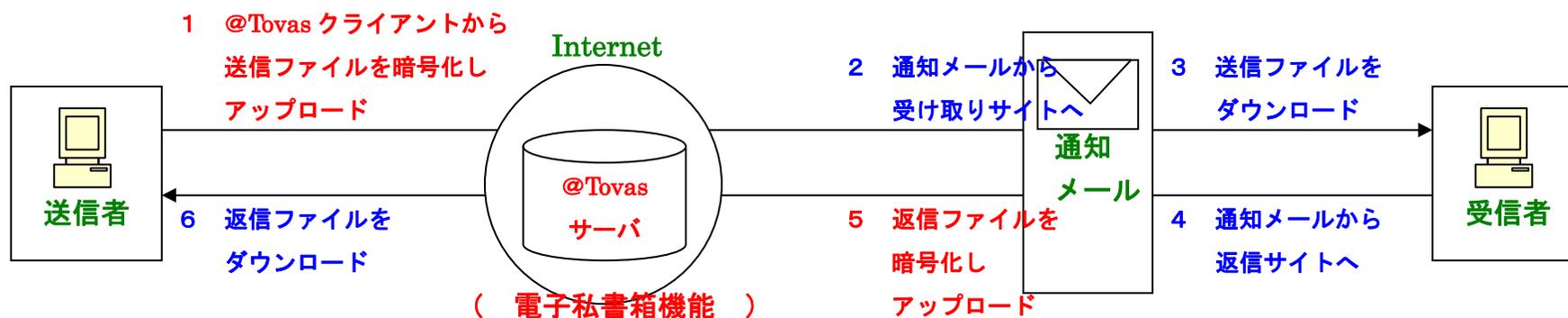


- ① マルチテナント・アーキテクチャの SaaS アプリケーションを開発するための各種インフラが提供されている。
- ② 開発者はユーザープロファイル、データベース・テーブル、API、ドキュメント管理などの機能を利用して、短時間で SaaS アプリケーションの開発、カスタマイズや、他システムとの統合を行うことができる。

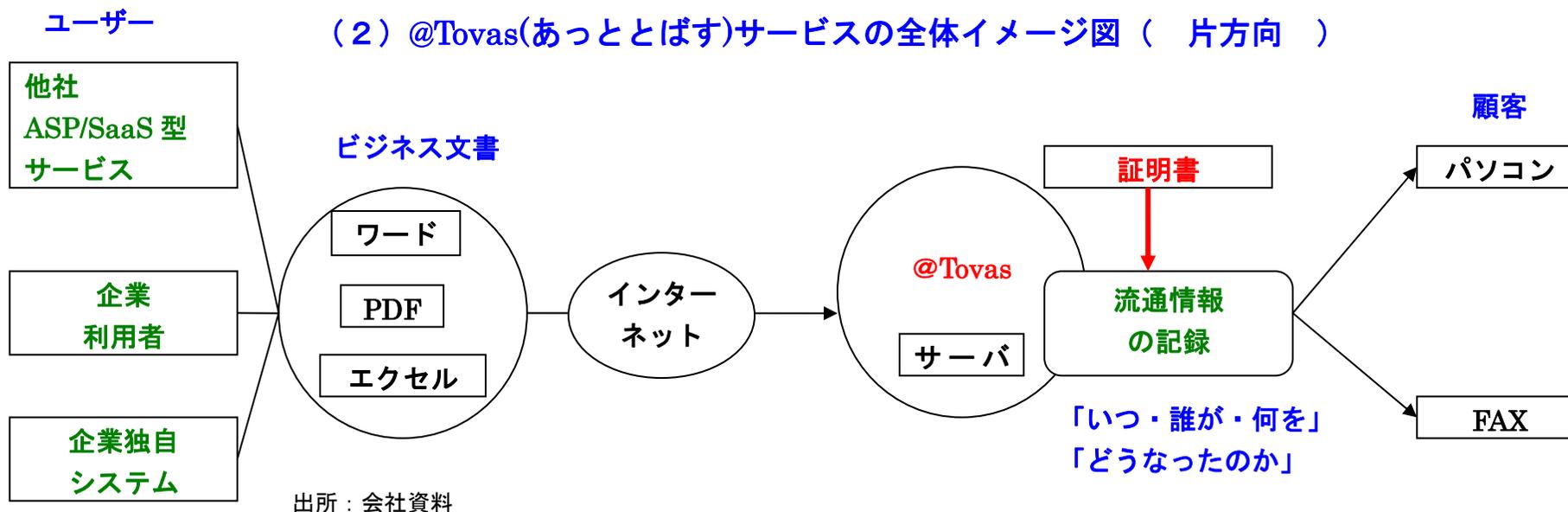
図表 20 21-5 コクヨ S&T(株)@Tovas(あつととばす)サービスのイメージ図

(1) @Tovas ファイル往復便の仕組み (基本イメージ)

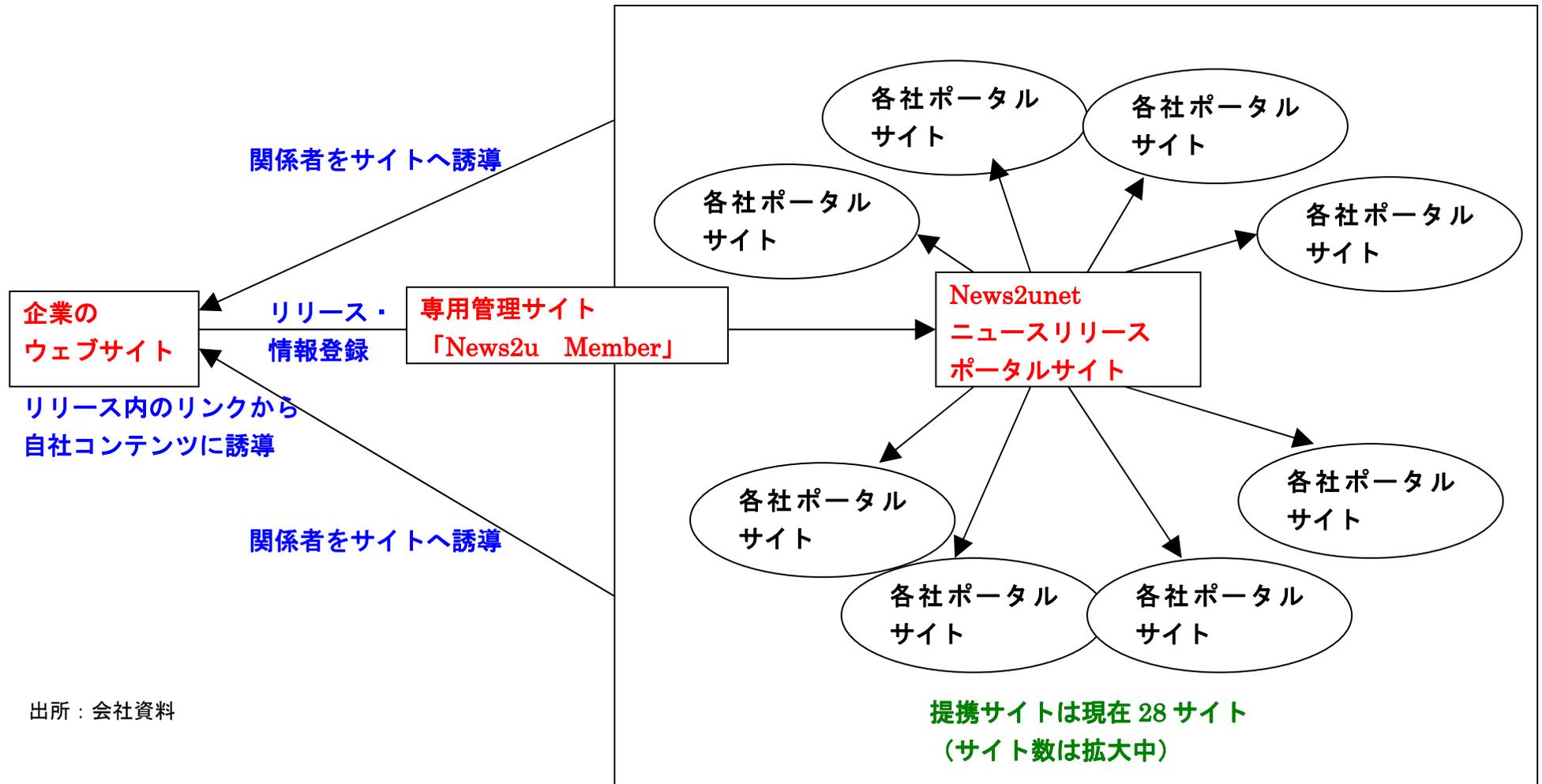
(電子メールでは実現できない企業間の安全な双方向の電子文書流通プラットフォームサービス)



(2) @Tovas(あつととばす)サービスの全体イメージ図 (片方向)



図表 21- (1) 21-6 (1) News2u リリースサービスのイメージ図

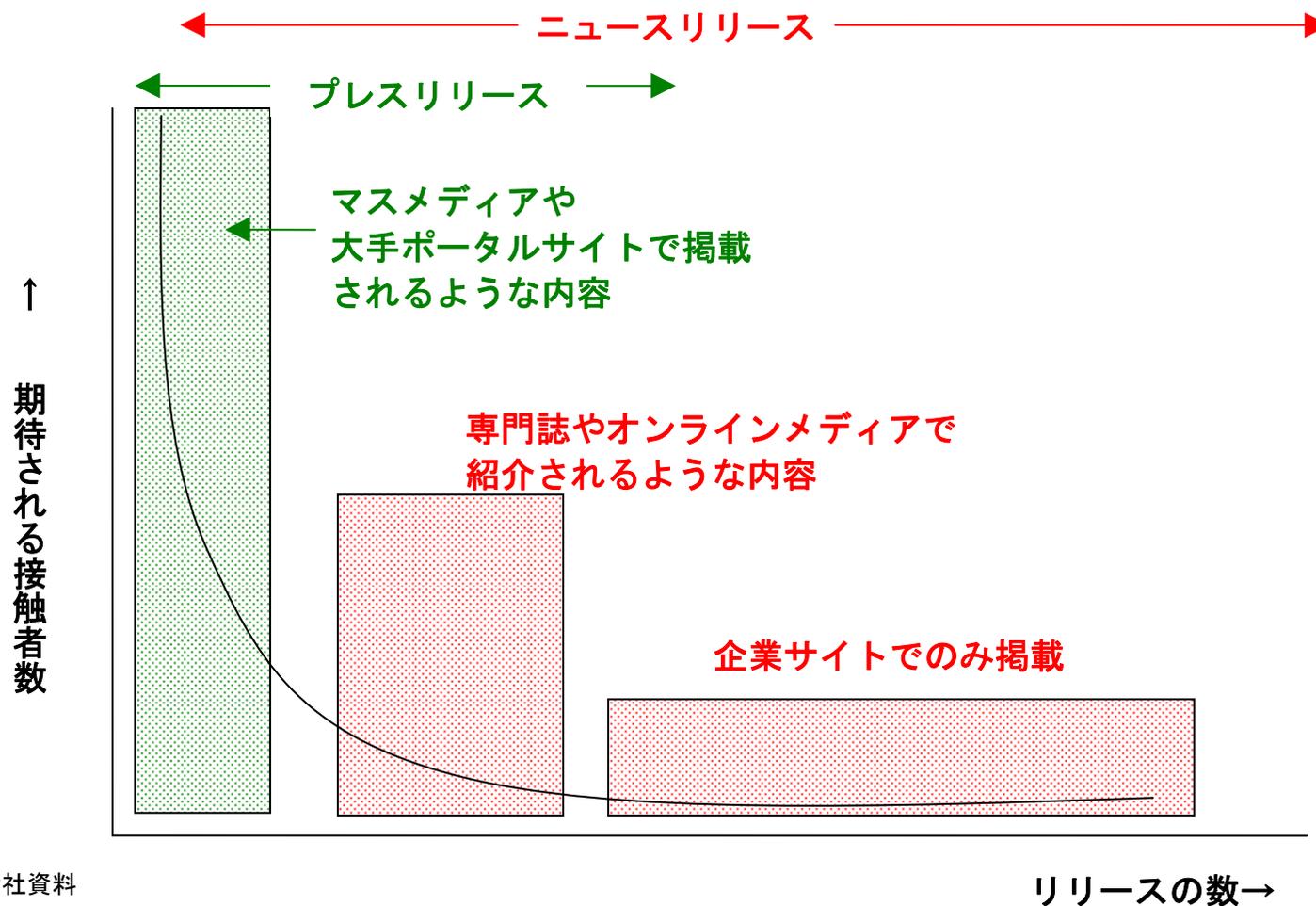


出所：会社資料

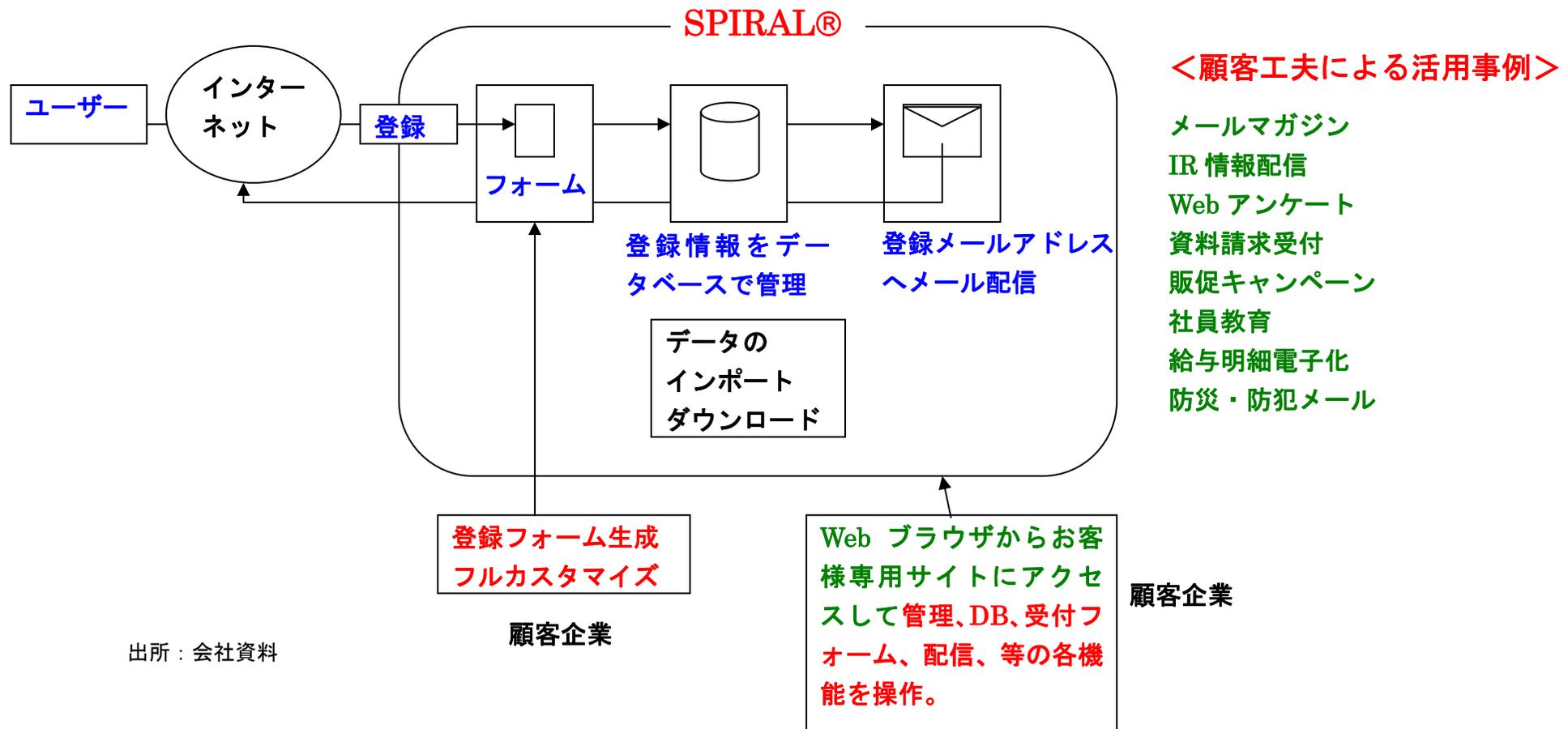
図表 21- (2)

21- 6 (2) News2u サービスの顧客価値創造の領域

News2u リリースは、従来は企業サイトでのみの公開にとどまっていた企業の小さな情報（ニュース）を広く流通する機会を創出。



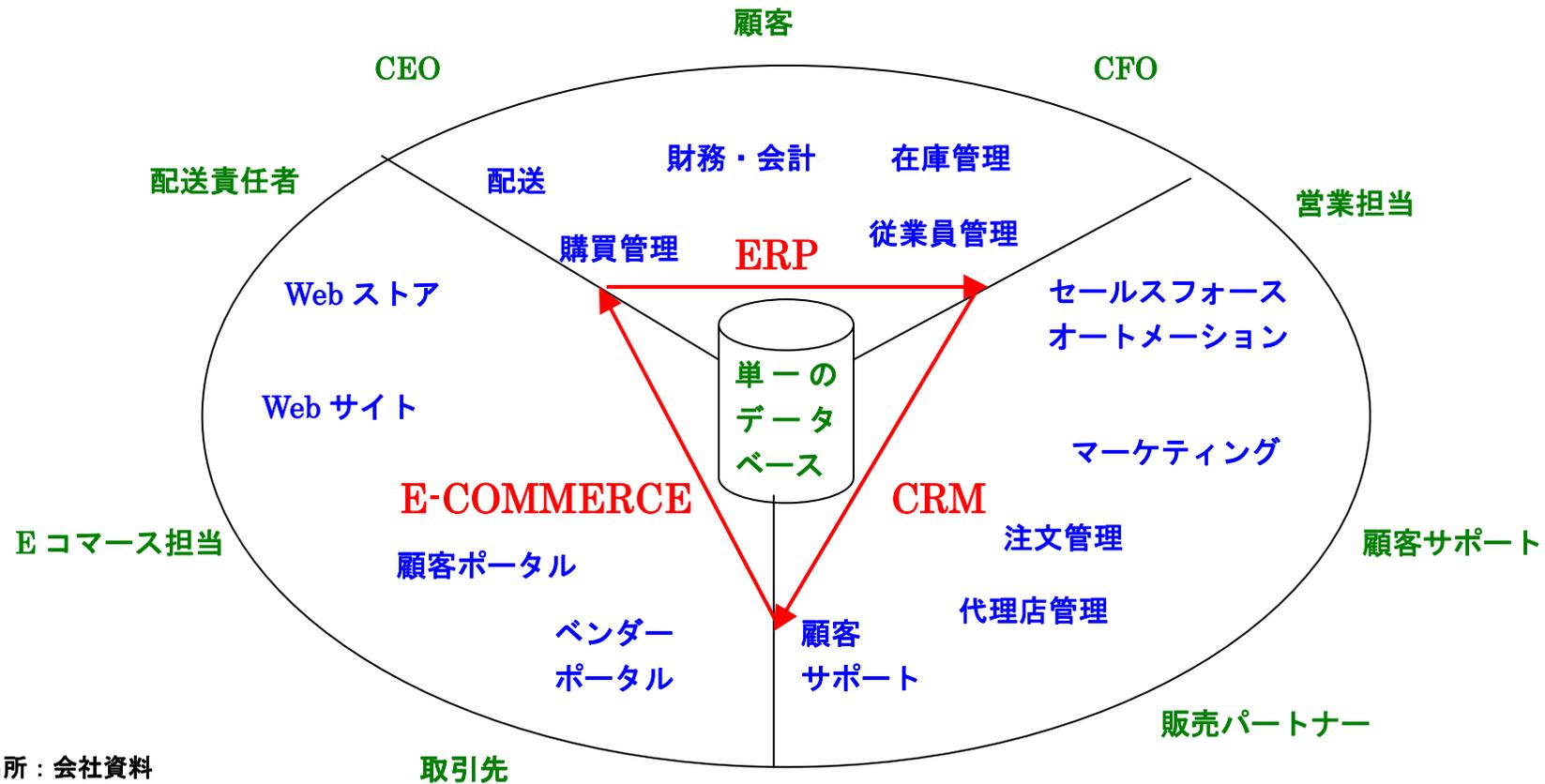
図表 22 21-7 スパイラル®のサービス機能イメージ図



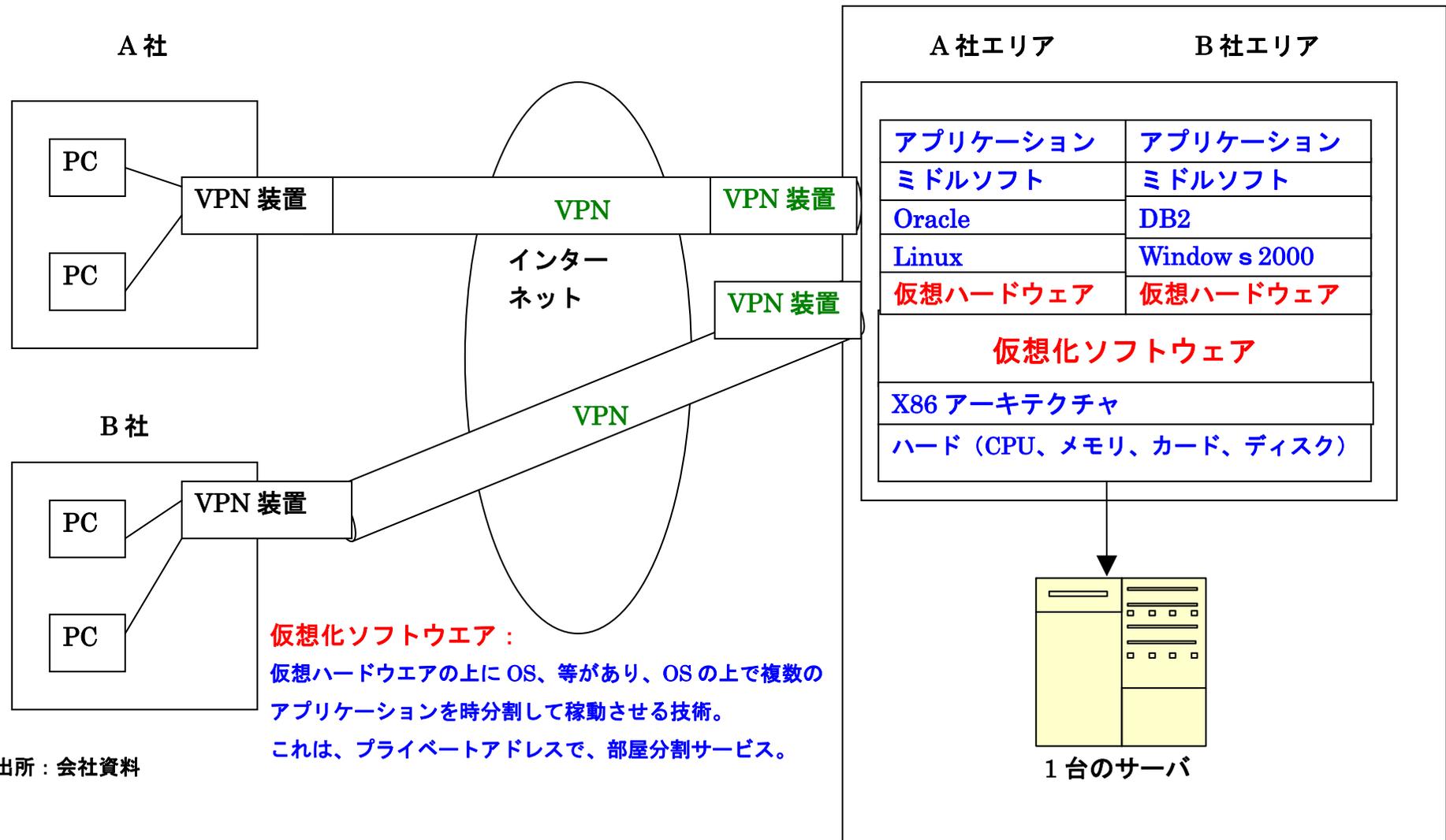
出所：会社資料

図表 23 21-8 ネットサイトの提供サービス機能のイメージ図

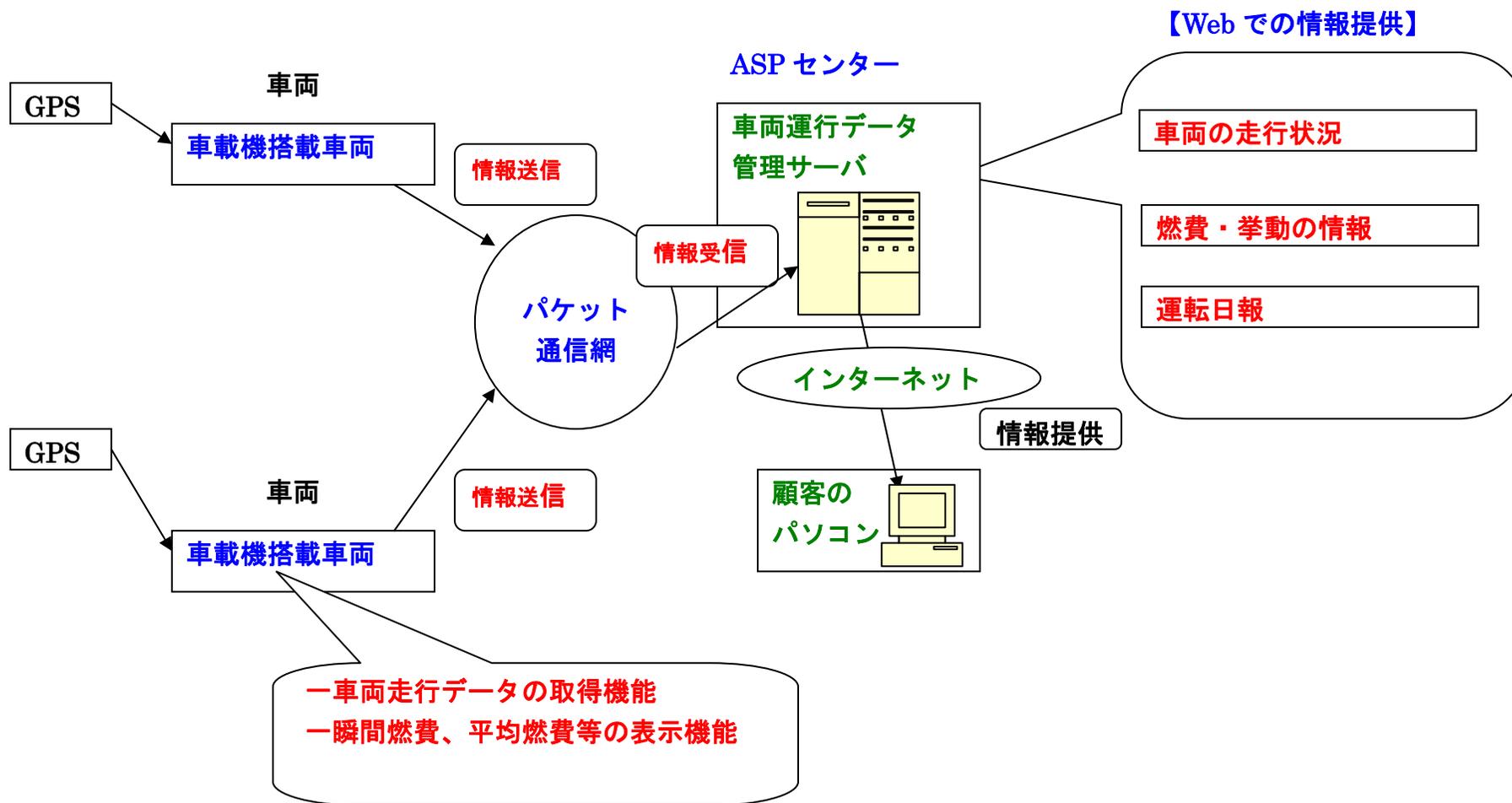
- (1) SaaS サービス上で、外部に、単一データベース上に統合された CRM・ERP・EC 機能を構築し、これによる業務フローの自動化・組織の壁の串刺化の仕組みを提供。
- (2) 顧客は、これを利用することにより、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理を実現。



図表 24 21-9 Secure Online サービスのイメージ図



図表 25 21-10 NEC ソフト(株)ドライブマネージャー・サービスのイメージ図



出所：会社資料