

中小・ベンチャー企業のサービスモデル革新と 生産性向上、新産業創造に向けて

(事業・機能・グローバルな市場の視点から見た先進的33事例)

— 18、19、20年度先進事例概要 抜粋15事例資料 —

2009年2月18日BBLセミナー用
一橋大学客員教授(17, 18, 19年度)
(独)中小企業基盤整備機構
経営支援情報センター
シニアリサーチャー 三本松 進

目次(赤字の15事例のみ抜粋)

1 対人サービス8事例

(人的サービス)

<人対人>

- ケース1 やさしい手(株) 主に訪問介護事業、家事・育児支援サービス……………
- ケース2 キュービーネット(株) 高速ヘアカットチェーン……………4 機能削除
- ケース3 (株)公文教育研究会 グローバル教育サービス……………6 グローバル

<人对物>

- ケース4 (株)ハッピー 衣料等のケアメンテサービスの創造…………… 8 機能創造

(施設提供サービス)

- ケース5 笹屋ホテル 地域の中規模旅館のIT経営改革……………11 機能強化
- ケース6 (株)サンフォーレ シニアホーム付きケアサービス……………
- ケース7 (株)エイム 先進のフィットネスクラブ経営(顧客感動、医学対応、人材育成)……………
- ケース8 (株)アテナホテルズ 新連携・地域資源活用スポーツホテル経営……………14 機能組合せ創造

2 事業所支援サービス12事例

(コンサルティングサービス)

- ケース9 (株)メディヴァ 病院の開業支援・経営改革サービス……………
- ケース10 コンサルソーシング(株) 職場へのかんばん方式の移植……………
- ケース11 サンイン技術コンサルタント(株) 製造業の改善手法の導入による経営改善……………16 製造管理ノウハウ

(人の使用权提供サービス)

- ケース12 営業創造(株) IT新規営業開拓人材派遣サービス……………
- ケース13 (株)グローバル・パッセンジャー インドIT人材派遣・オフショア支援サービス……………

(通信・ITエンジニアリングサービス)

- ケース14 (株)三技協 オプティマイゼーションサービス(IT、衛星、モバイル)……………

(物作り支援サービス)

- ケース15 (株)オーテック デジタルデザインプロダクションサービス……………18 東アジア

(物流支援サービス)

- ケース16 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 機能創造₂
- ケース17 イー・トラック(株) 自動配車・配送最適化サービス……………22 科・工学₂アップ

(ロボットソリューションサービス)

ケース18 高丸工業(株) 産業用ロボットのソリューションサービス.....24 機能組合せ創造

(資源リサイクルサービス)

ケース19 (株)ウム・ヴェルト・ジャパン 廃蛍光管リサイクルサービス.....42

(屋上緑化サービス)

ケース20 (株)タカギ 灌水タイマー付き屋上緑化工事サービス.....44

3 ITサービス9事例

(システム財供給・ソフトウェア)

ケース21 (株)メディアラボ ソフト開発・ベトナムでのオフショア開発.....

ケース22 (株)ヴァイタス ヘルスケア・ポータルサービス.....

ケース23 (株)ドリコム ブログの法人・個人向けサービス.....

(システム財供給・コンテンツ)

ケース24 (株)GDH グローバルコンテンツ企画制作販売.....

(ITプラットフォーム・ASPサービス)

ケース25 (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.....

ケース26 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.....26 ASP活用

ケース27 (株)BSNアイネット ASPでの歯科用診療報酬システムサービス.....28 ASP活用

ケース28 プロパティデータバンク(株) ASPでの不動産管理システムサービス.....30 ASP活用

ケース29 (株)テラ ASPでのモバイルラーニングサイト構築用サービス.....

4 物財販売サービス 4事例

(卸売サービス)

ケース30 (株)サンテクノ 木造戸建住宅用部材の購買代理を行う住宅系新卸売業.....33 設計情報連鎖

ケース31 (株)タカシマ ねじ関連商品の卸売企業のサプライチェーン改革.....

(小売サービス)

ケース32 (株)フレスタ 食品直営スーパーチェーン.....

(外食サービス)

ケース33 (有)幸伸食品 永平寺豆腐製造企業の創作豆腐レストラン経営.....35 2業態併営

2. キュービーネット(株) (機能削除、プロセス創造、フランチャイズ)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

平成7年 東京都 2億3,560万円 53人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

短時間のヘアカットチェーン (人的サービス、人対人)

3 着想

「時間」の価値をリーズナブルに提供

4 新サービス開発

(1)顧客接点のプロセス

理美容師 対 顧客 (顧客は時間価値という差別化されたサービス提供を評価)

(2)経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

フランチャイズチェーンシステムの高度化に向け、フロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスでの効率化に向けて、本企業、オーナー企業、カットスタッフ、顧客の間の業務プロセス形成について、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して、優位性構築。

フロントオフィスの顧客満足に向け、時間の価値を優先し、削減した機能に対応して、顧客の限定された満足とサービスプロセスへの参加を仕組化。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1)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。

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、タイに高度化したフランチャイズチェーン展開を行っている。

(2)本部、FCオーナー、カットスタッフ(給料アップ、シャンプーやパーマ液による手荒れなどの職業病なし)、資材の供給元の中小メーカー、のそれぞれの利益拡大が図られるWIN-WINな関係を構築、運用しえたので、サービス品質の維持、生産性の向上が見られた。

6 成功の要因

(1)時間ビジネスの価値を見出し、新サービスとして価値創造につなげた。

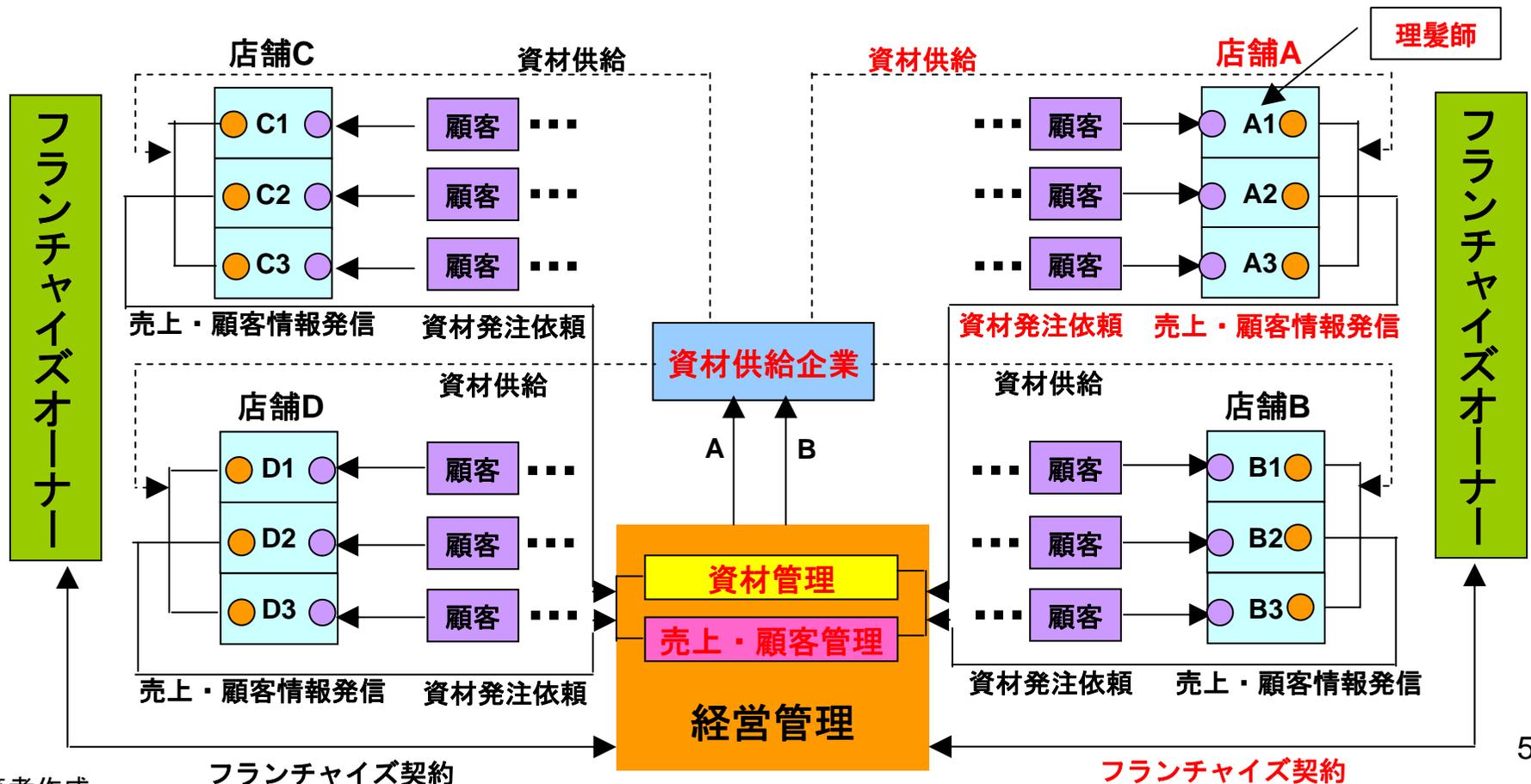
(2)サービス内容について、カット業務に集中しその他サービスを削ぎ落として、10分間の中に顧客の必要なニーズを適正な価格でサービス供給する新モデルを市場に新規投入して、顧客の支持が得られた。

(3)本企業が本企業をコア企業とするバーチャルな企業体を組織形成して、その全体最適に向けたサービス供給の仕組みを形成し、全国で均質なサービス供給に成功し、結果として来客者増・売上増を示した。

2 キュービーネット(株)のフランチャイズイメージ

(ポイント)

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



3. (株)公文教育研究会 (グローバル経営)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1962年 東京・大阪 44億1,800万円 2,920人(KUMONグループ全体)

2 主な事業内容 (機能モデル別分類)

算数・数学、英語、国語、フランス語、ドイツ語、日本語、書写等のプログラム教材の研究開発、制作、指導法の研究、ならびに教室の設置・運営管理 (人的サービス 人対人)

3 着想

公文式教育法は、創業者である公文公氏が、独自の算数・数学教材を作成したことが原点。

4 新サービス開発

(1)顧客接点のプロセス

世界各地の教室での指導者と受講者の接点(受講者、家族の満足が重要)

(2)経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

①国内でベースとなる教材開発、指導者の養成システム、教室での教育方法、等を確立・形成してコアのサービス供給システムを設計。

②そのシステムを民族文化の異なる諸国にグローバル展開。

③グローバルなフロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスの効率化に向け、本社と地域本社、各国法人、各教室と間での業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺したグローバルな業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた教育支援上の仕組みを形成し、差別化された高い優位性のある教育サービスの供給を行っている。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1)公文式教育法は、人材育成・能力開発の差別化された仕組みであり、本質的に、人類共通に適用可能なものである。

(2)グローバルに普遍的な指導・教室運営方式を確立しており、本方式に基づき参加国・指導教室数を増やすことが可能。

(3)国内でベースとなるコアのサービス供給システムを形成。これによって、各国における学習者の自学自習の能力形成を促し、その学習者の成長を体感した家族の満足・感動を引き起こし、さらなる学習者の持続的能力向上を実現するという成果を生み出し、新たな学習者を呼び込み、グローバルな経営上の好循環を生み出している。

6 成功の要因

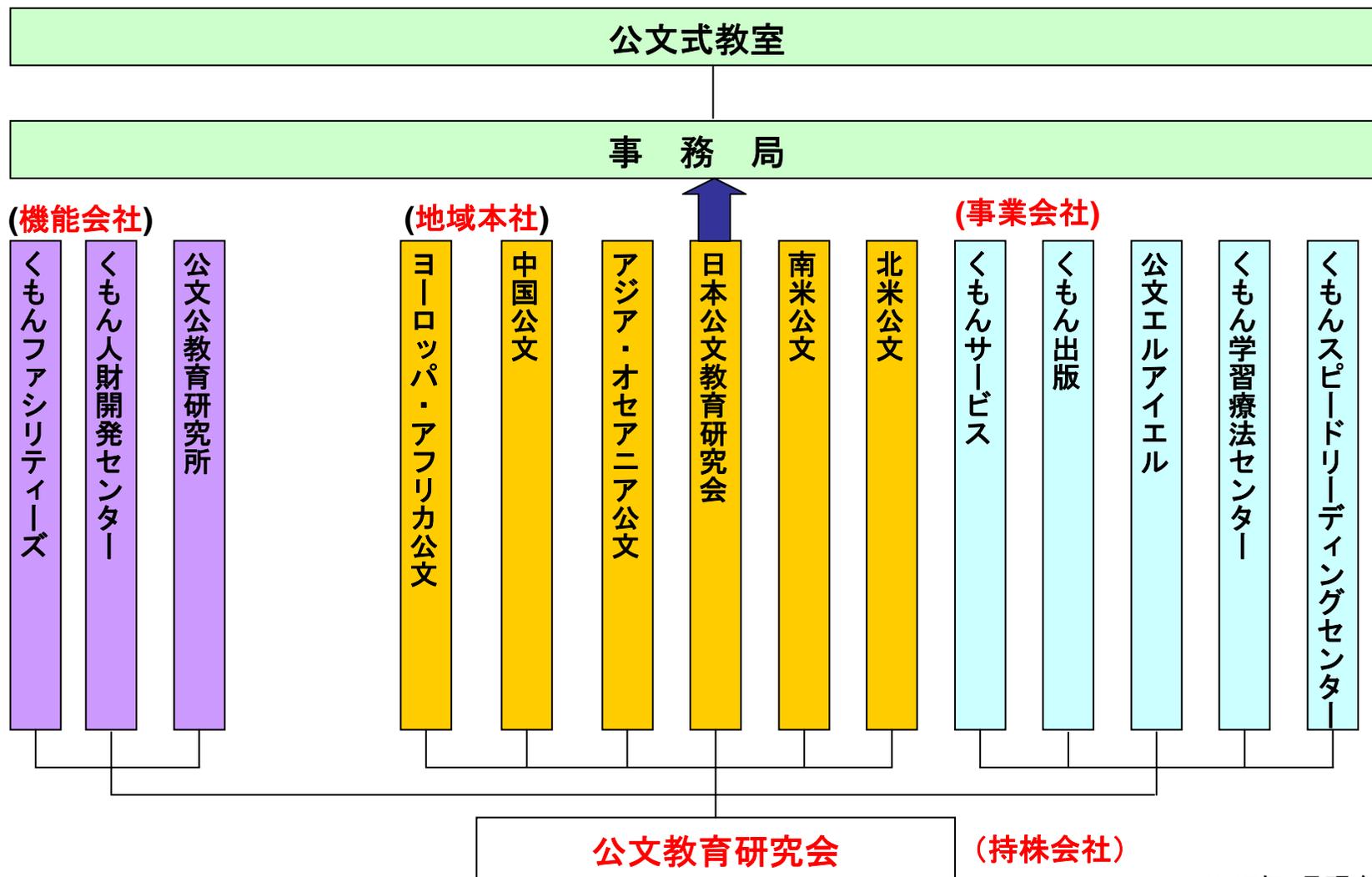
(1)公文式が普遍的な要素を持ったユニークな人材育成の方式であること。

(2)経営者、社員、教室の指導者が、現場からの智恵・経験に学びつつ、互いに手を取り合って発展させてきたこと。

(3)成功・発展へのサイクルを「教室発展サイクル」として、見える化して、受講者・家族の顧客満足に向けて努力してきたこと。

(4)グローバルなネットワークをうまく機能させてこれたこと。

3 KUMONグループ組織図(略図)



4. (株)ハッピー (機能創造、プロセス創造、直営)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

2002年 京都府宇治市 4,250万円 20人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

衣類等のクリーニング・再生加工を行う「ケア・メンテ®」の提供 (人的サービス 人対物)

3 着想

- (1) 少子高齢化社会ではヨーロッパのようにものを大切にする時代が来る。クリーニングサービス内での競争を超えて、新たな価値創造を行う必要がある。空白な市場として高級で感性度の高いものの汚れ落とし、衣類の再生、メンテナンスを行うケア・メンテに着目し、これを新提供機能化して、モデル化すれば顧客価値創造のみならず、文化創造にもなる。
- (2) お客様とのトラブルを回避して、質の高いサービスを提供するため、商品を預かった時点から渡すまでの工程管理・情報管理を正確に行う新サービスプロセスを創造する。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

顧客 対 企業内オペレーター

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

本企業のケアメンテサービス設計において、新洗浄方法を追加し、フロントオフィスでの顧客満足とバックオフィスの効率化に向けて、「電子カルテ方式」と「ハッピーナレッジ生産方式」を組合せて、従来の縦割りの各部門間の個別業務プロセスに横串を通す形で業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を形成して、サービス供給上の優位性を形成している。

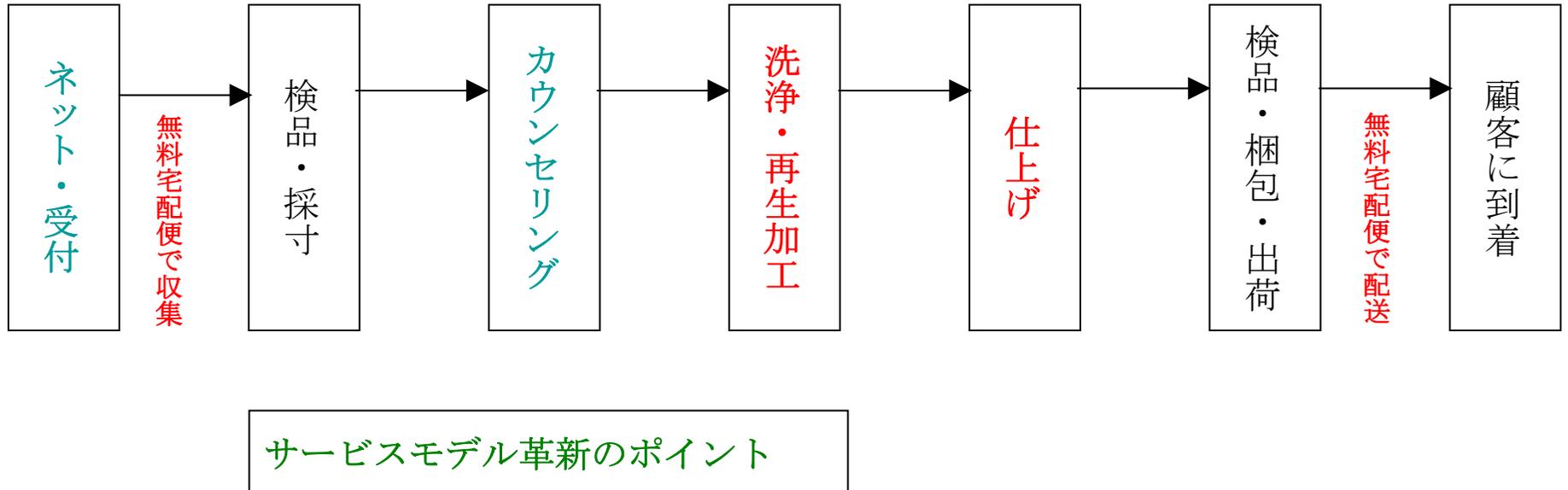
5 サービスモデル革新の内容・効果

- (1) IT活用により、顧客・仕様情報を共有し、業務の流れの見える化と対象物、そのデータ、オーダーの流れの一致化を行い、複数業務のジャストタイミングで同期、並列処理を実現。
- (2) フロントオフィスの顧客接点での高い顧客満足、顧客ロイヤリティの確保、バックオフィスでの高い品質、効率的な生産等が実現して、結果として高い生産性向上を示す。
- (3) これらにより各業務単位での中間管理者を必要としない組織体制を構築して、収益性の高い事業体質になっている。

6 成功の要因

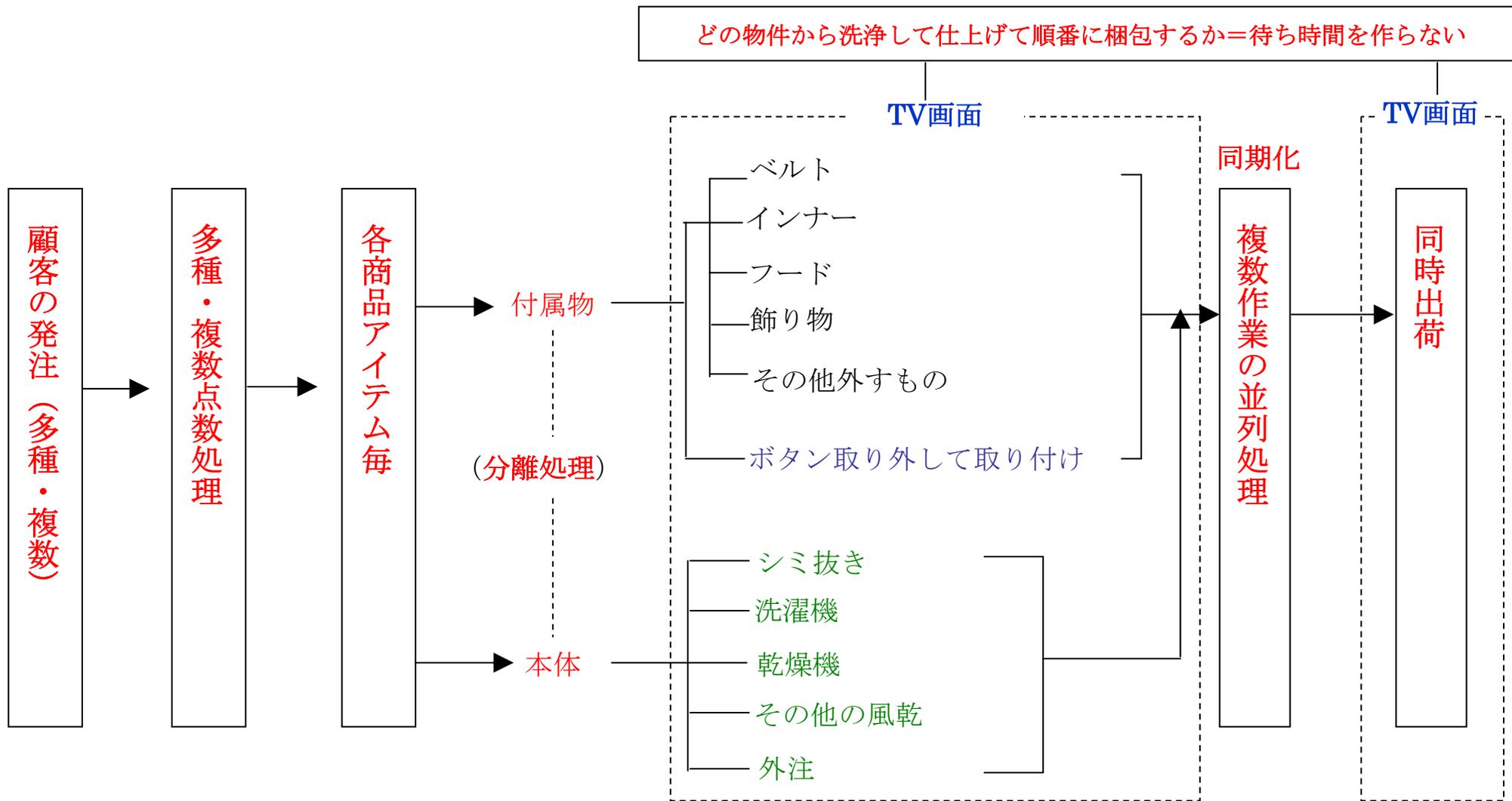
- (1) 従来に無い洗浄方法を考案発明し、実機化に成功し、技術品質と製品品質が安定し、生産プロセスがインダストリアル化できたこと。
- (2) ITの進化により、同期生産方式が形成でき、市場の制約を排除して、ダイレクトマーケティングが実現したこと。
- (3) ダンヒル等のラグジュアリーブランドが、本企業の提供価値を認め、「ケアメンテ」という事業価値の拡大に道筋が見えて来た。

4 ハッピーの新サービスモデルにおける機能連鎖イメージ図



- 1 市場面： ネット受付・無料宅配便システムの活用による市場制約の克服。
- 2 顧客接点： 電子カルテ・カウンセリングの実施、インフォームドコンセント実施、高い顧客満足の確保。
- 3 処理プロセス： ①新洗浄方法の開発・新機能創造、②電子カルテ、ハッピーナレッジ生産方式による同期生産方式の実現。 これにより、高品質・生産性向上を達成。

4 ハッピーナレッジ生産方式（見える化）：ジャストオンタイミング（同期化）



5. 笹屋ホテル（機能強化に向けたプロセス革新、旅館部門）

1 会社概要（ 設立年 本社所在地 資本金 従業員数 ）

1903年 長野県 (株)八光のホテル事業部 63人

2 事業内容（ 機能モデル別分類 ）

旅館サービス（ 施設提供サービス ）

3 着想

より心豊かなひとときを創り出す。団体客対応から個客の差別化されたニーズへの対応

4 新サービス開発

(1)顧客接点のプロセス

顧客は館内での宿泊、食事、等のサービス提供を経験(接点順の顧客満足が重要)

(2)経営管理対応（ 供給主体の仕組上で優位性構築 ）

2004年から第2次館内システムを構築するに当たり、フロントオフィスの顧客満足とバックオフィスの効率化に向けて、その業務プロセス形成に際し、これまでの縦割りの各業務に個客単位で横串を刺して業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築し、サービス供給上の優位性形成。

フロントオフィスでの顧客満足に関し、今回の業務改革・IT導入で、女子従業員達が若返り、ホステス業に専心できるため、個別客のニーズに応じたきめ細かなおもてなしサービスが可能となった。

5 サービスモデル革新の内容・効果

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。これらもあり、サービス品質向上と生産性向上が見られた。

6 成功の要因

(1)女性従業員の業務を接客業務と作業業務に区分し、業務を接客業務に専念させて顧客満足を図られるようにし、情報共有して、個人対応からグループでの対応にした。

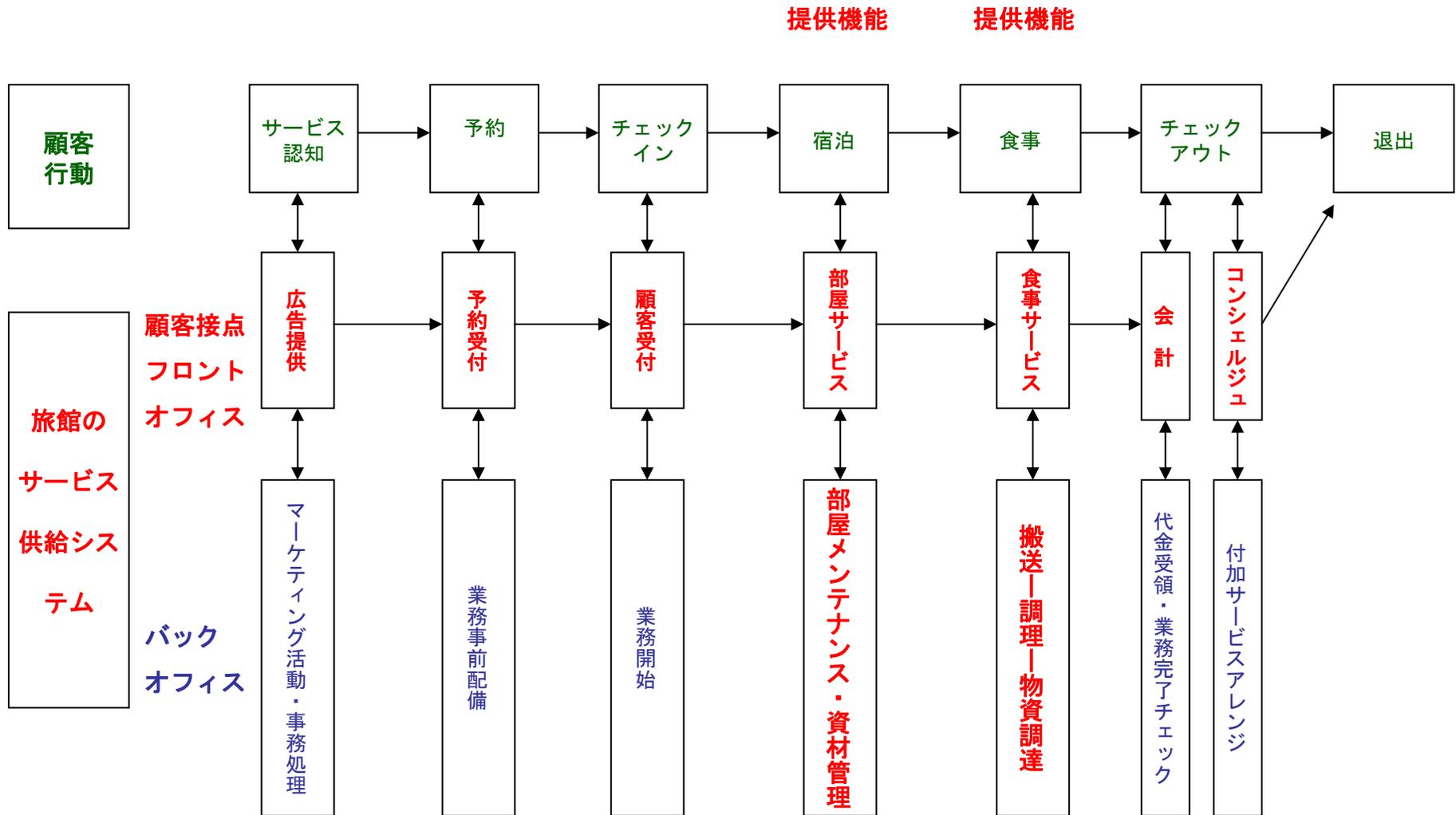
(2)これにより、個別客への対応のバリエーションが拡大し、サービス品質と生産性の向上が可能となった。

(3)業務改革の手段としてITを使い、若い人材で対応可能な仕組作りを行い、結果として従業員数の減少(20名減)が達成。

(4)これらが実現できたのは、業務改革の方針が明確で手段としてITを使ったこと。

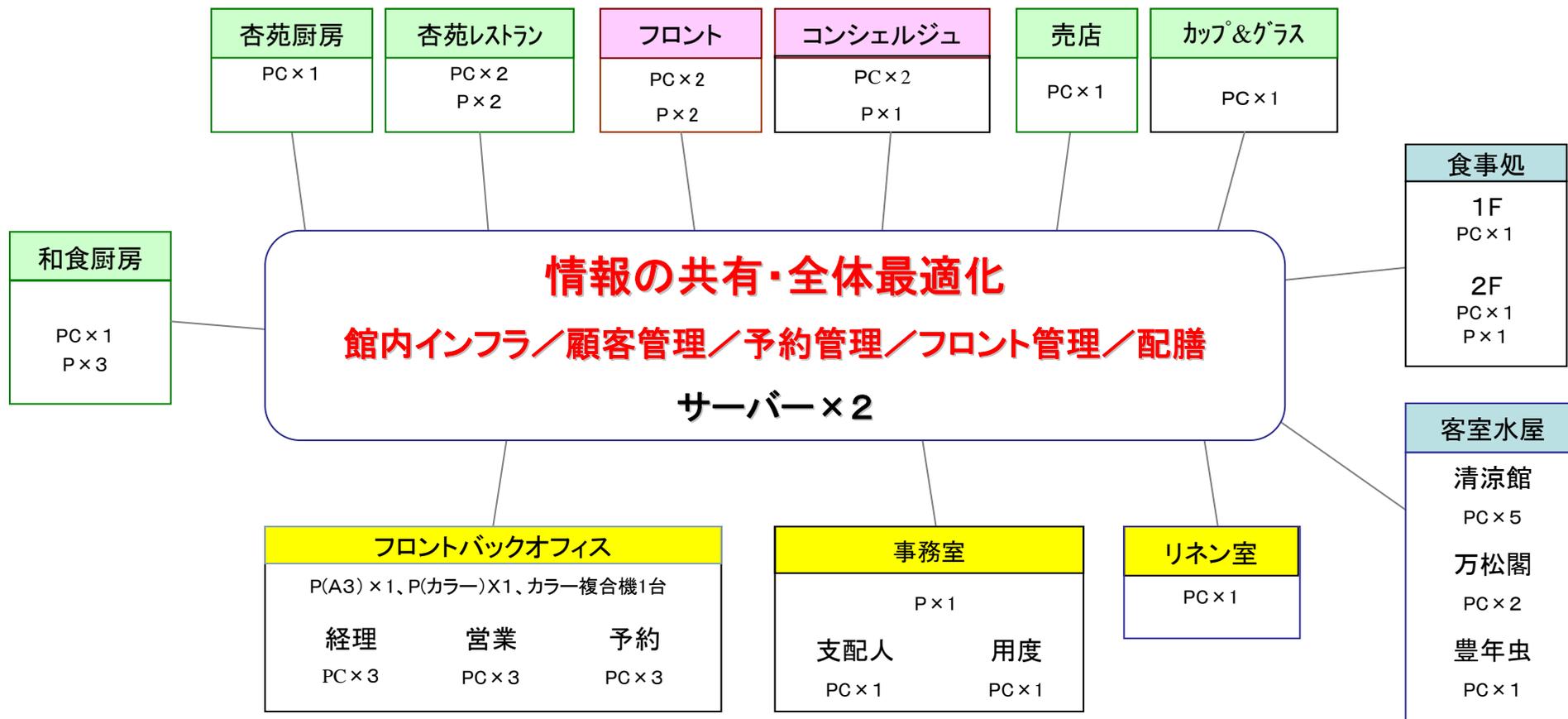
(5)また、経営者のIT活用に対する認識の先行と現場人材のオペレーション能力の高さが上げられる。

5 笹屋ホテルの「サービス供給システム」における「機能連鎖」のイメージ



5 笹屋ホテルシステム概要

(PC: パーソナ・コンピュータ、P: プリンタ(A4))



8. (株)アテナホテルズ (機能組合せ創造、新連携・地域資源)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1971年 兵庫県 5,775万円 10名

2 事業内容 (機能モデル別分類)

スポーツ合宿・大会特化型のホテル事業で、アスリート向けの食事提供サービスを付加。

(スポーツ特化型の施設提供サービス)

3 着想

スポーツアイランド構想が進む淡路島、島内では多くの施設が整い、スポーツ環境はめざましく発展している。この素晴らしい環境の中で、アスリートスピリットを存分に発揮していただきたい。私どもはそんな思いから、「ホテルタテシ」を一新し、2006年6月、ギリシャの守護神でもある「アテナ」より、スポーツホテル「アテナ淡路」を誕生させた。

4 新サービス開発

(1) 顧客接点のプロセス

スポーツホテルに特化したホテル内でのチェックインからチェックアウトまでの顧客接点。

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

本企業がコア企業となって外部資源活用メカニズムでスポーツホテルに特化した新提供機能・サービスの組合せ創造を行って、事業展開している。

具体的には、当事者間でこの新サービスの開発・提供に際し、顧客情報を共有して主体間の壁を串刺す業務プロセス形成のための仕組を形成して、その最適化を図っている。

この仕組の成功のためには、その連携の補完性、適合性、コミットメント(WIN—WINの関係)が満たされる必要があるが、これを新連携支援メカニズムの中で担保している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

このような仕組が担保されて、バーチャルな企業体として新サービス提供することにより、従来より、高付加価値で施設の稼働率も高められ、結果として生産性向上につながっている。

6 成功の要因

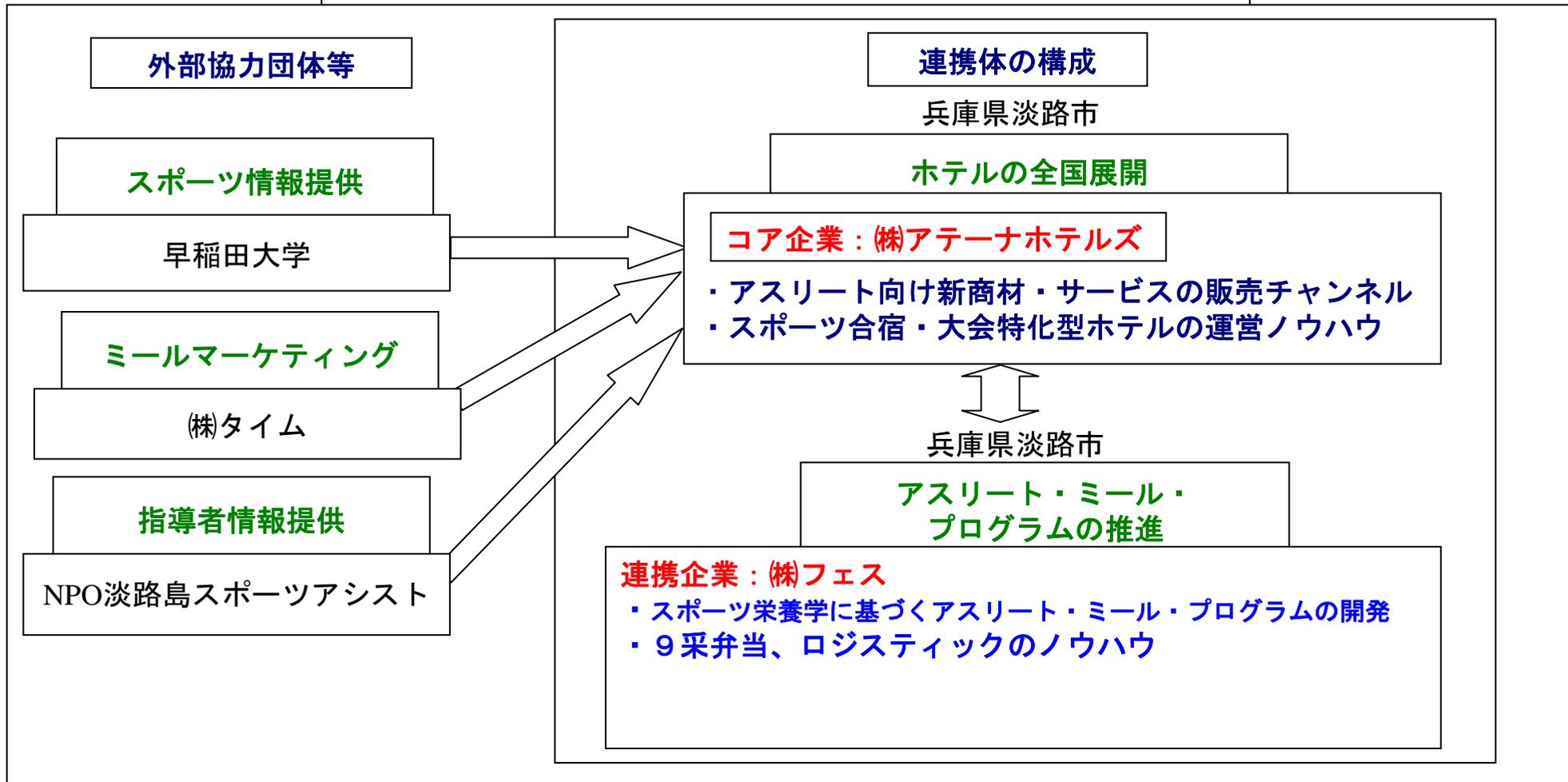
(1) スポーツホテルのコンセプト、ネーミングが新規性を持ち、空白の市場を上手く掘り当てられたこと。

(2) 逆転の発想で、スポーツホテルを核として、ビジネス・観光客を取り込むという経営戦略を立て、実行できたこと。

(3) 淡路島地域として、スポーツを核とした町作り運動からスタートし、地域経済に波及のあるビジネスモデルが上手く出来上がったこと。

8 (株)アテナホテルズの新サービスモデルイメージ

新連携による優位性のある新サービスモデルの形成



11. サンイン技術コンサルタント(株) (機能強化に向けたプロセス革新、直営)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

昭和51年 鳥取県米子市 2,000万円 86人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

建設コンサルタント、測量業、地質調査業、補償コンサルタント、計量証明事業、一級建築士事務所、土壤汚染指定調査機関、指定居宅サービス事業者、一般建設業許可、他 ([コンサルタントサービス](#))

3 着想

- (1) 就任早々、介護や風力発電といった新事業に進出するなど、次々と手を打ったが、生産性向上・コスト構造の改革は、社長が期待したほど進展しなかった。
- (2) そんな折の2004年春、社長はある経営セミナーに参加し、トヨタの生産方式として知られる「カイゼン」についての講演を聴く。製造現場の無駄を徹底して排除するカイゼンは、自社の生産性向上・コスト構造の改革にも使えるのではないかと考えた。

4 公的支援活用の生産性向上に向けた経営・業務改革 (供給主体の仕組を改善して、優位性を再構築)

- (1) 今回の経営・業務改革は、コンサルティング業務における多様な業務処理について、先進的な自動車企業で共通する仕事の仕方のコンセプトを抽出して、その業務プロセスの連鎖の改善を行い、品質と生産性の向上を目指すもの。
- (2) 成長と変動への対応を中心とした、バックオフィス業務の効率化に向けて、ダイナミックな全体最適化に向けた仕組の形成・運用により、PDCAサイクルを踏んで、個別業務プロセスを串刺す業務改善を持続的に行うことにある。
- (3) これらにより、顧客へのサービス供給上の優位性を形成し、品質と生産性の向上を実現して、市場で経営上の成果を目指すものである。

5 サービスモデル革新の内容・成果

- (1) **中小機構からの専門家派遣を受け、社内に「もの造り委員会」を設け、2期に亘る改善作業に取組み、キーワードである価値作業の追求、数値目標化、プロセス管理、見える化、標準化がよく理解でき、社内で行うに移された。**
- (2) **この成果は数字にも表れ、例えばその粗利益率は、生産性向上の成果もあり、改善前の年と比べて、各事業部別にそれぞれ向上。**
- (3) **その後の改善評価を踏まえ、グループ化への組織改革を実行すると共に、全体最適を実現するための先進的なプロジェクトマネジメントソフト「クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント(CCPM)」を導入して、更なる生産性向上を目指している。**

6 成功の要因

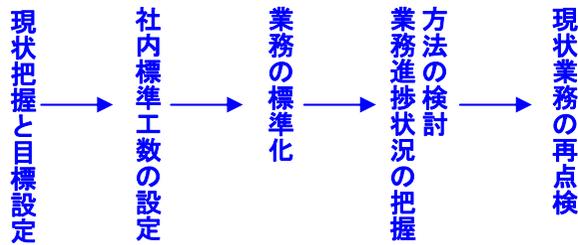
- (1) 経費管理がどんぶり勘定から、経営改革により、業務プロセスの見える化により合理的な管理に変革され、各社員の成果も見える化し、評価されるようになったこと。
- (2) 会社として社員の気付き、考える能力を向上させる社風作りに努めて来て、自律的で知的能力の高い人材育成に努めてきたこと。
- (3) 公共事業から民間事業への素早い転換が出来、社員にコスト意識が芽生え、改善への追求心が醸成されたこと。

11 サンイン技術コンサルタント(株)の改善活動の進化の状況図

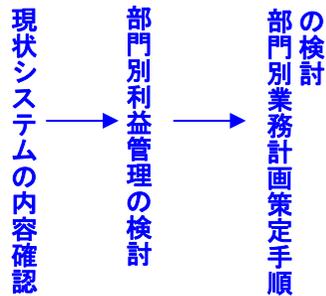
(1) 専門家派遣による改善活動

前期 (2004年7月～12月)

1 生産性の向上

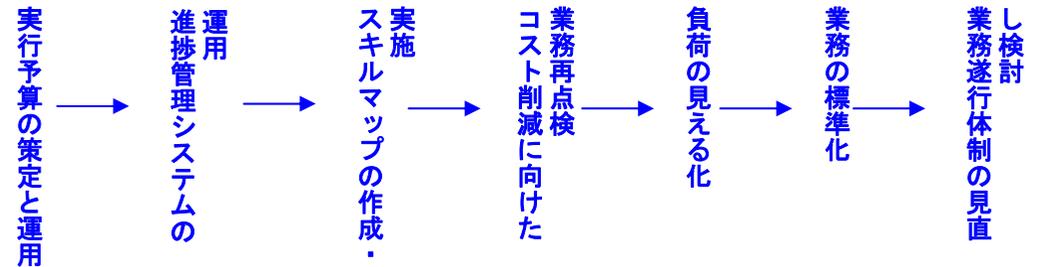


2 コスト管理の仕組み

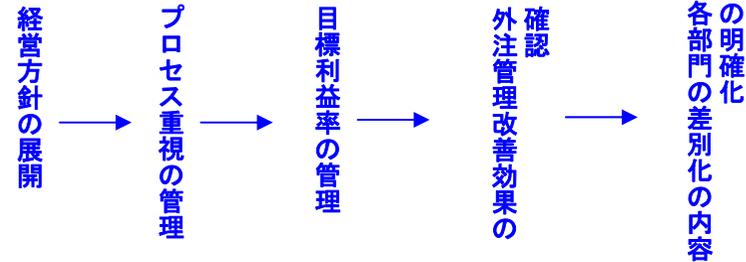


後期 (2005年2月～8月)

1 利益率改善のための業務改革



2 目標管理体制の強化



(2) その後の改善の進化

- ① 全社最適に向けて組織改革を実行。
- ② 先進的なプロジェクトマネジメントソフト「クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント (CCPM)」を導入して、更なる生産性向上を目指す。

15. (株)オーテック (東アジア経営、新連携)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1995年 大阪府 2億7,000万円 52人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

デジタルデザインプロダクションサービス (物作り支援サービス)

3 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組合わせたモデル作りたい。

4 新サービス開発

(1)顧客接点のプロセス

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)

(2)経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

東アジア大での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仕組を構築して、外部資源活用で、グローバルに組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための東アジア最適に向けた仕組・生産システムを形成して、優位性を形成している。

特に、顧客満足確保に向けて、顧客との受注窓口を一本化した組織体制として、スピードの経済を実践している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1) 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合わせた統合的生産供給モデルを創造

(2) 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事業。

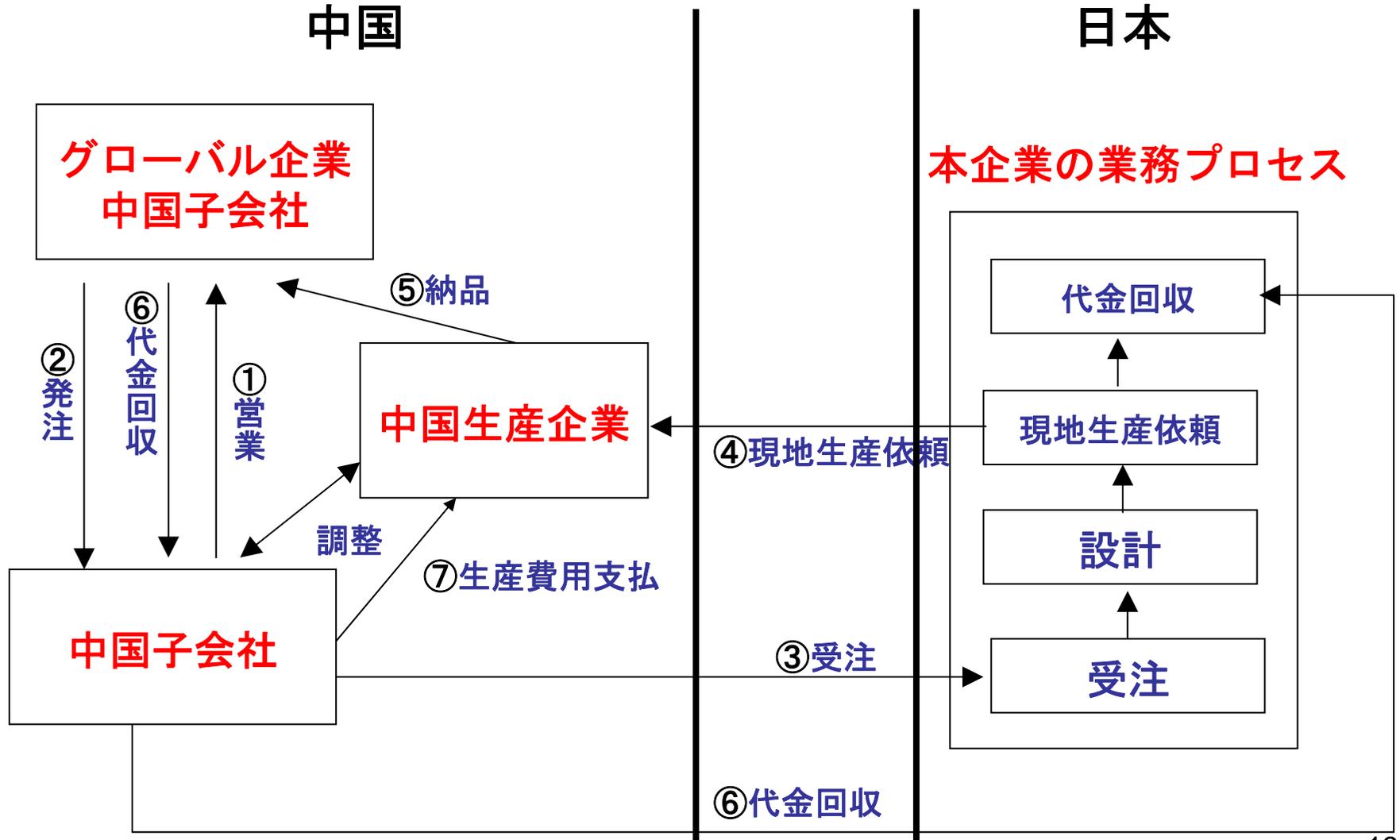
(3) 外部資源活用での東アジア大での機能チェーンの連鎖の最適化モデルで、双方の優位性の組合せにより、生産性向上を実現。

6 成功の要因

(1) 開発設計面の要因としては、先端的なデジタル・インターネット技術に対応する設備と知識・技術の蓄積をベースに、プログラム、ソフト、データの蓄積による自社独自の知的資産にある。これらが同社の高い組織的サービスイノベーション能力の技術上のコアの要素であり、これらをベースに設計面でのイノベーション上の優位性を形成して、高度情報通信技術を使ってグローバルに共有して、案件毎の付加価値提供の源泉とした。

(2) 生産機能面で見ると、中国等の工場単位でのコスト上の優位性に加え、QCDE面での指導、連携により、自社のサービス供給能力の形成と連携した企業グループでのバーチャルな組織的製品供給能力を形成し、これらをベースに物作り・製品供給面での優位性を形成。

15 (株)オーテックの東アジア最適生産・販売モデルイメージ(例示)



16. スターウェイ(株) (機能創造、プロセス創造、新連携)

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 (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・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。

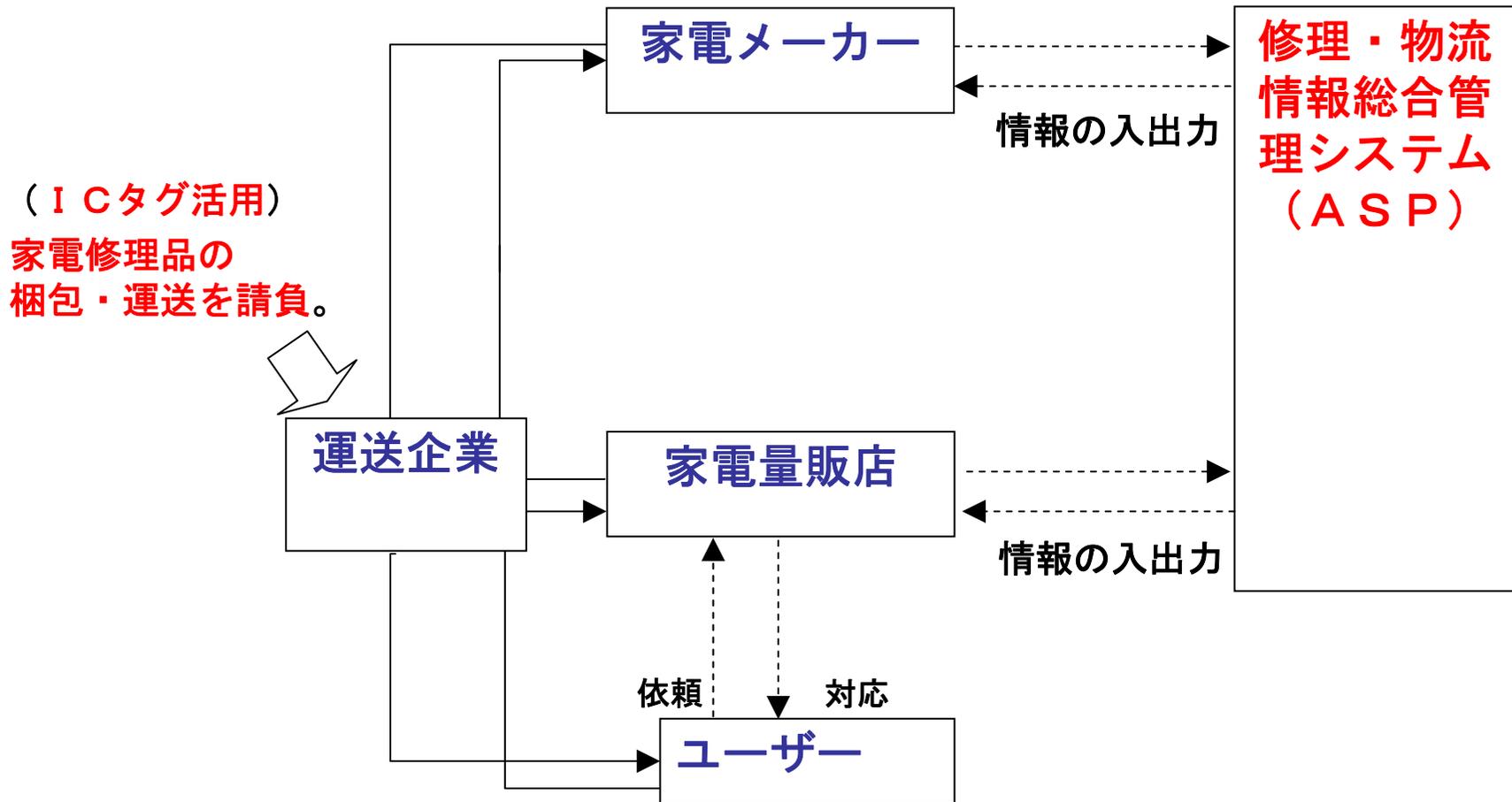
6 成功の要因

(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。

16 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



17. イー・トラック(株) (科学・工学アプローチ ASPサービス)

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 (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構築している。

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

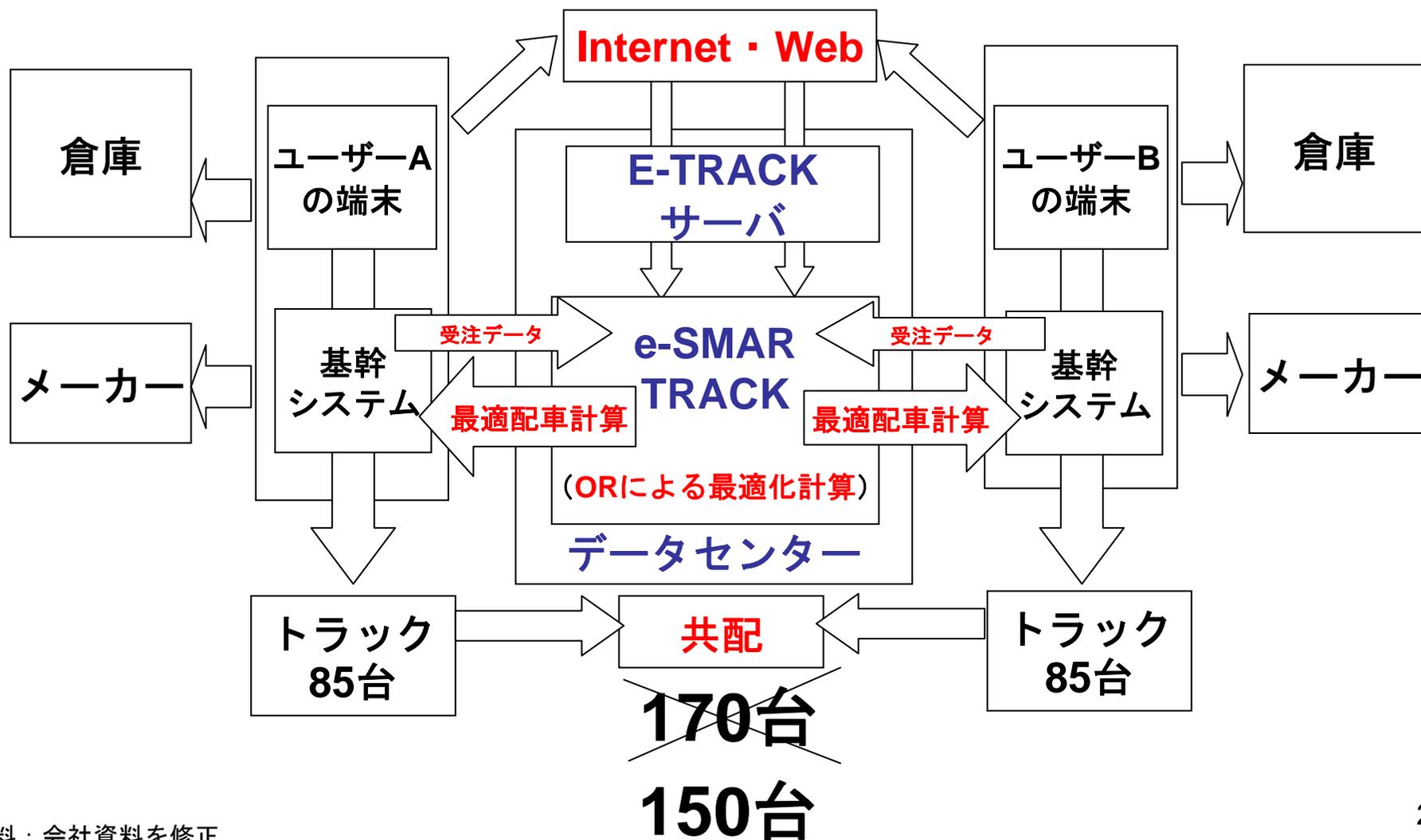
(1)顧客の課題・ニーズに真剣に向き合い、短いタクトタイム(開発期間)でサービス内容に反映させ、これが顧客感動を呼び、口コミでの顧客拡大につながっている。

(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。

17 イー・トラック(株)のサービスモデルイメージ



18. 高丸工業(株) (機能組合せ創造、プロセス創造、新連携)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1963年 兵庫県尼崎市 7,500万円 27人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

ロボット製造、自動溶接装置、生産技術業務 (ロボットソリューションサービス)

3 着想

- (1)初めて産業用ロボットを導入しようとする会社にとって、どのメーカーのロボットを採用するかは悩ましい選択で、現実には各メーカーのロボット特性を知った上で決められるケースはほとんどなく、導入してみたものの使いものにならずユーザーが泣き寝入りしていたケースも多かった。
- (2)至った結論は、ロボットはロボットメーカーが売るべきではないということ。客観的な立場で判断できる関係企業で連携を組み、メーカーとユーザーの間に立ってコンサルティングし、適切なロボット選定・導入支援、メンテナンス支援を行う仕組みを考えた。

4 新サービス開発

(1)顧客接点のプロセス

導入企業の窓口 対 連携体でのワンストップ窓口

(2)経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築

従来の顧客側から見て分断され不適切なロボット供給システムを、新連携の仕組を活用して、コア企業を核とした企業グループによる提供機能の垂直統合的な連鎖の形成とその業務プロセス形成に際し、垂直統合的な連鎖の形成と組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を新連携支援の枠組みの中で形成し、事業化に成功している。

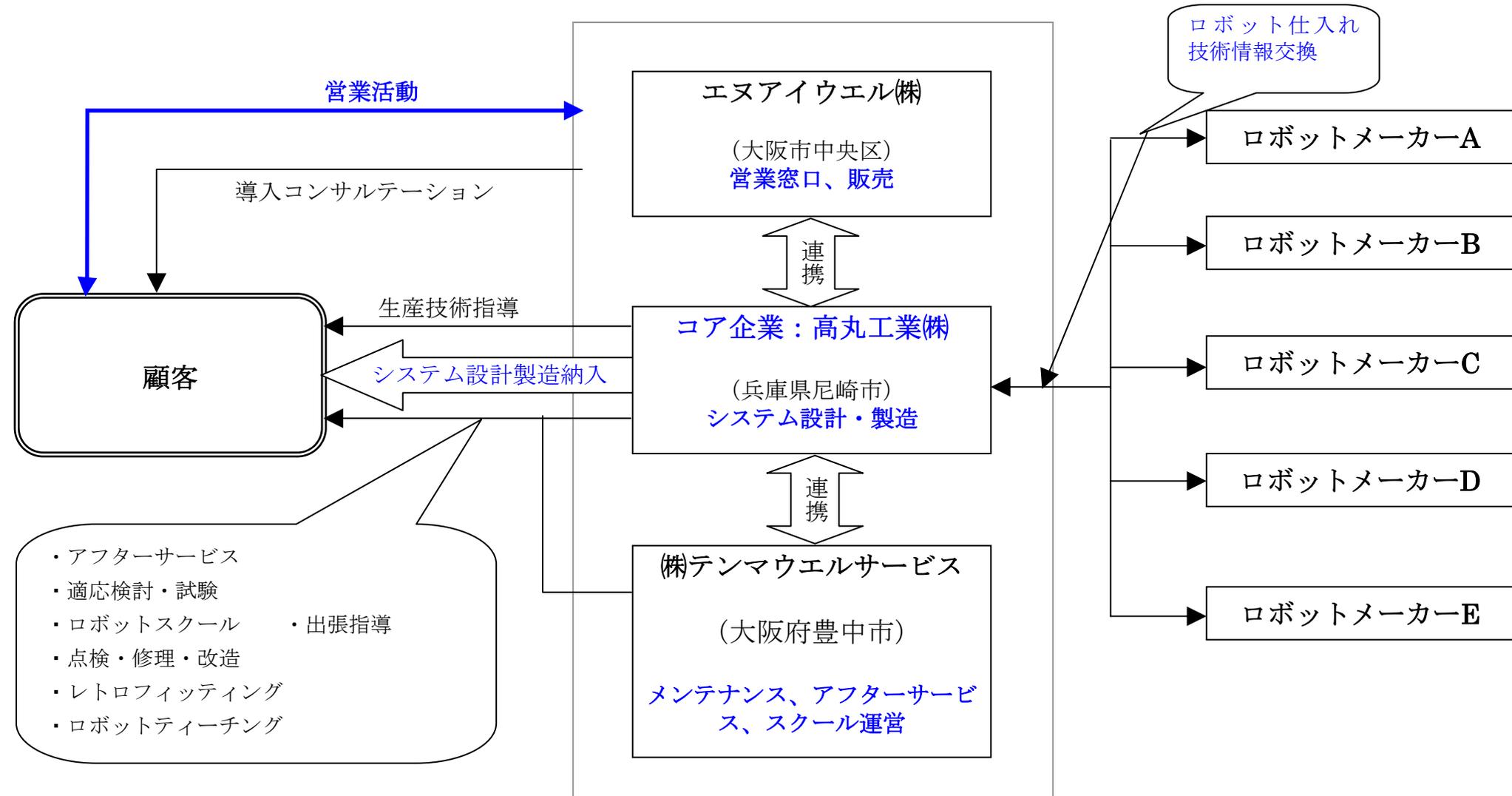
5 サービスモデル革新の内容・効果

- (1)ユーザー企業は、この連携体の提供するワンストップでの顧客ニーズに合った最適な品質、能力のロボットの選択と迅速な導入、運用、メンテナンスの統合サービスの供給を受けることが可能となる。
- (2)この新サービスは、導入顧客である中小製造企業の品質、生産性向上に役立つ。

6 成功の要因

- (1)新連携において、尼崎ロボットテクニカルセンター内に連携企業体3社が共存するオペレータールームを作って、相互に意思疎通を図れたこと。
- (2)ユーザーはこのセンターで各社のロボットの能力比較が出来、各社各様なロボットの最適調達の問題の解決に役立てられたこと。
- (3)連携企業体の3社の得意なメーカーを組み合わせることにより、選択肢の提供が可能となったこと。

18 高丸工業(株)：ロボットソリューションサービス（新連携の構成と役割）のシステム図



26. ビジネスオンライン(株) (ASPサービスモデル)

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de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 (サービス内容上に優位性構築)

各県の商工会連合会は、傘下の商工会、個別の事業者との間で、本システムを導入してその記帳事業を安価で簡易にネットワーク化するビジネスモデルを構築し、バックオフィス業務プロセスの効率化に向けて、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築して優位性構築

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de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。

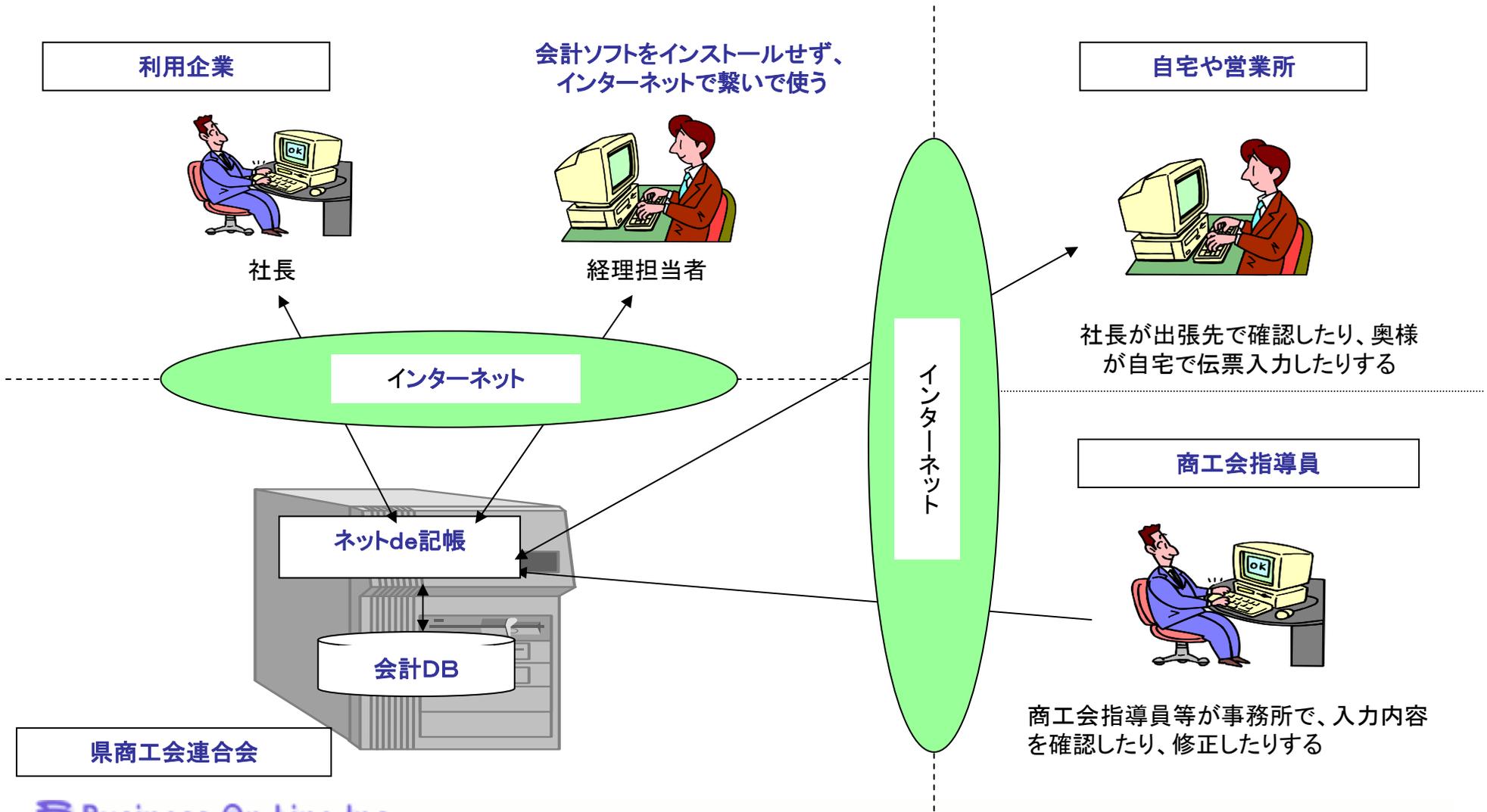
6 新しい記帳サービスの成功の要因

(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。

26 ビジネスオンラインの「ネットde記帳」による会計業務処理のイメージ



27. (株)BSNアイネット (ASPサービスモデル)

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) 2,003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ー画面

(2) 経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

本企業は、新潟県内の歯科医師がバックオフィス業務として行っていた煩雑なレセプト作成・提出業務について、本企業が新規事業創造したASP方式での差別化したソフトウェアを賃貸契約しの形で顧客企業にサービス提供することにより、各歯科医師が行う煩雑なレセプト作成・関係機関への提出業務プロセスをアウトソース可能とし、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を行うための全体最適化に向けた仕組を構築し、代行運用するサービス提供を行っている。

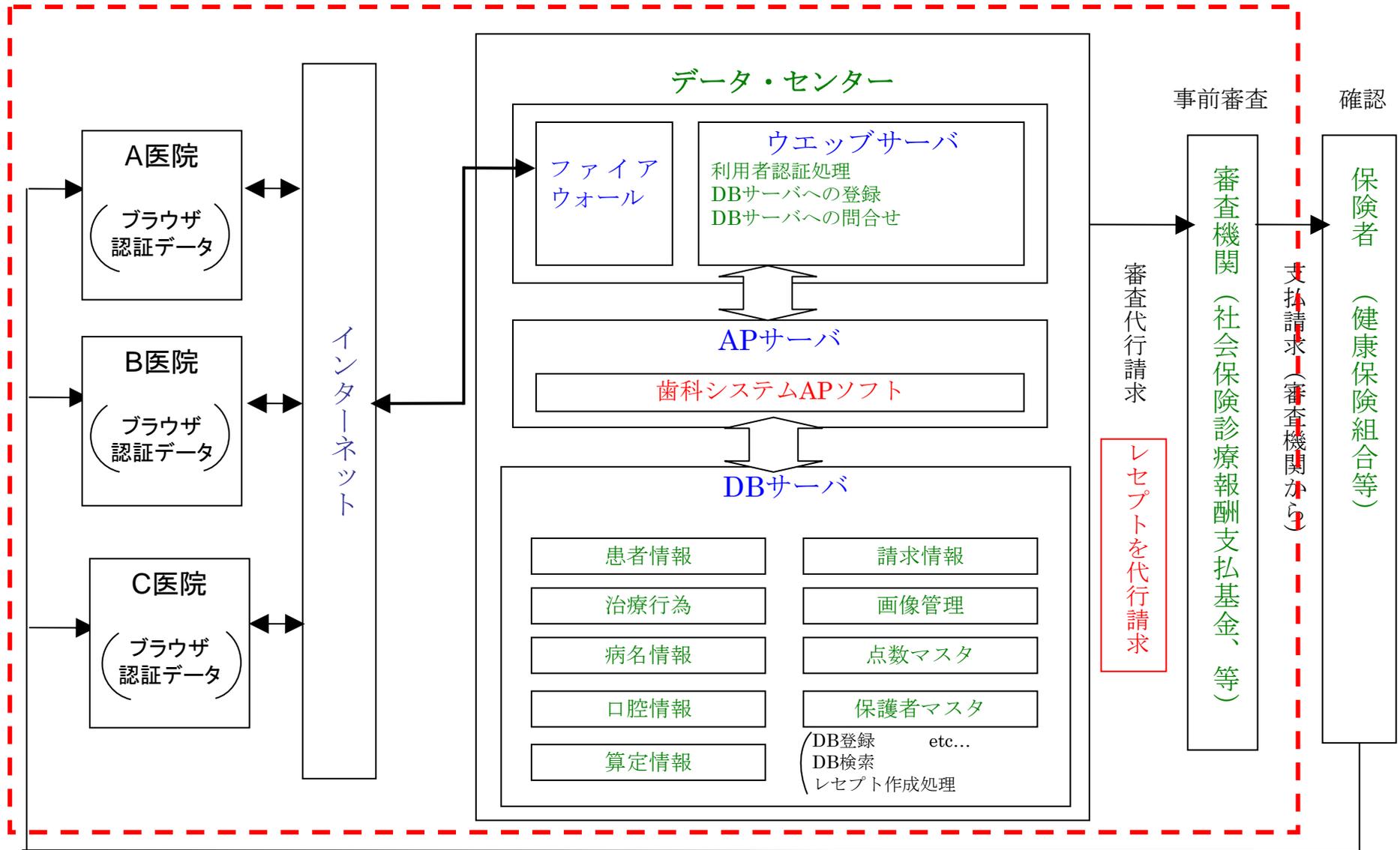
5 サービスモデル革新の内容・効果

- ① ユーザー歯科医院では、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

27 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



本サービスは赤点線枠内。この代納サービスは審査機関への審査代行請求まで。

支払

28. プロパティデータバンク(株) (ASPサービスモデル)

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ブラウザ画面

(2) 経営管理対応 (サービス内容上で優位性構築)

顧客企業の本来業務であったビルの個別管理業務について、本企業が新規事業創造したASP方式での差別化したソフトウェアを時間貸しの形で顧客企業にサービス提供することにより、ユーザー企業がこれら業務プロセス形成に際し、組織の壁を串刺しにした業務プロセス連携を図るための全体最適化に向けた仕組を構築、運用して、市場でのビジネス上の優位性形成に向けての支援を行っている。

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、等の状況が見える化させ、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。

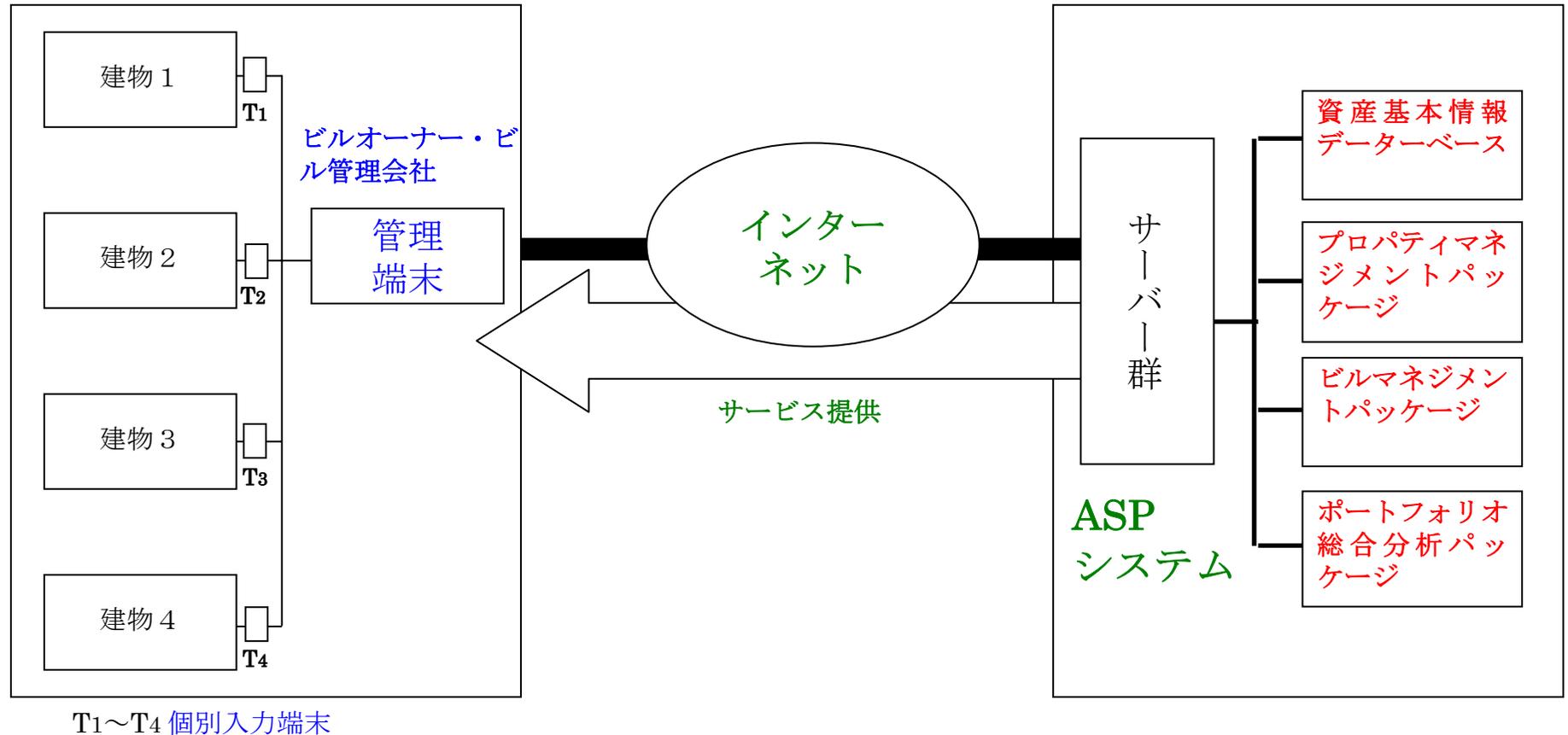
(2) 専門的な業務内容を持つASP/SaaSサービスの開発に成功できたこと。

(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。

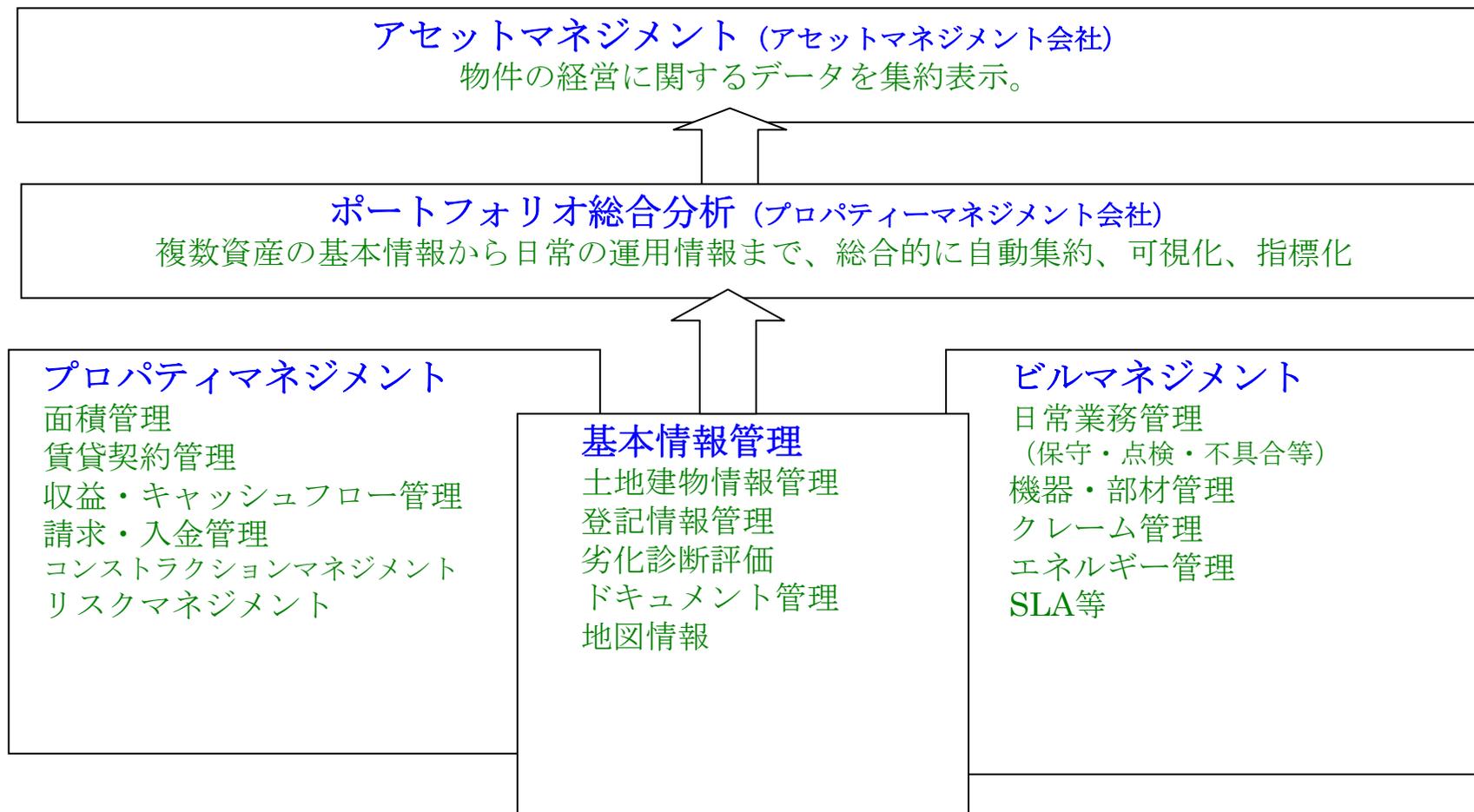
28 プロパティデータバンク(株)のサービスモデル概念図

サービス提供領域例

プロパティインターネット
データセンター



28 プロパティデータバンクのサービスの標準提供機能イメージ



4 物財販売サービス4事例

30. (株)サンテクノ (設計情報の連鎖モデル)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1996年 高松市 70百万円 25人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

住宅資材調達のアウトソーシング請負業(購買代理) (卸売サービス)

3 着想

住宅の設計図の中にはたくさんの情報が詰まっています。CAD/CAM 等を有効活用し、図面データを分析すれば、プレカット材に留まらず、金物資材まで含めて必要資材の洗い出しができることに気づき、図面解析を進めながら、現在の「住宅資材調達のアウトソーシング(購買代理)請負業」の形を模索・追及していった。

4 新サービス開発

(1)顧客接点のプロセス

木質系住宅工務店の窓口 対 本企業の営業窓口

(2)経営管理対応 (提供サービス内容上で優位性構築)

従来の工務店の資材発注の業務プロセスを、本企業の優れた設計データベースとIT活用の設計・業務管理能力をベースとして、この業務プロセス形成に際して、参加主体間の組織の壁を串刺しにして業務プロセス連携を図るための全体最適化に向けた仕組により、サービス供給上の優位性を形成して、一括購買代理業務のプロセス(見積作成と木材・建材の

代行発注・現場への供給管理)へと転換したものである。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1)本企業が、工務店から与えられた基本設計図から得られる情報を、一棟の住宅に必要な木材・建材の立体的な詳細設計に落とし込み、物財毎に最適に定量計算し、そのデータに基き、購買品目の内容と品質、必要量を計算する。

(2)この必要な木材・建築資材を現場での工事プロセスに応じて、ジャストインタイムで適切・適量に資材供給を行うものである。

(3)設計(知識)情報の流れと物財の流れを見える化し、複数業務をリアルタイム・同期・並列処理化して、工務店のために、低コストの購買代理と現場への配給管理を行うものである。

(4)以上により、工務店は自ら図面解析を行い、部材毎に個別に資材発注するよりも、圧倒的な生産性向上・高い品質管理が可能となる。

6 成功の要因

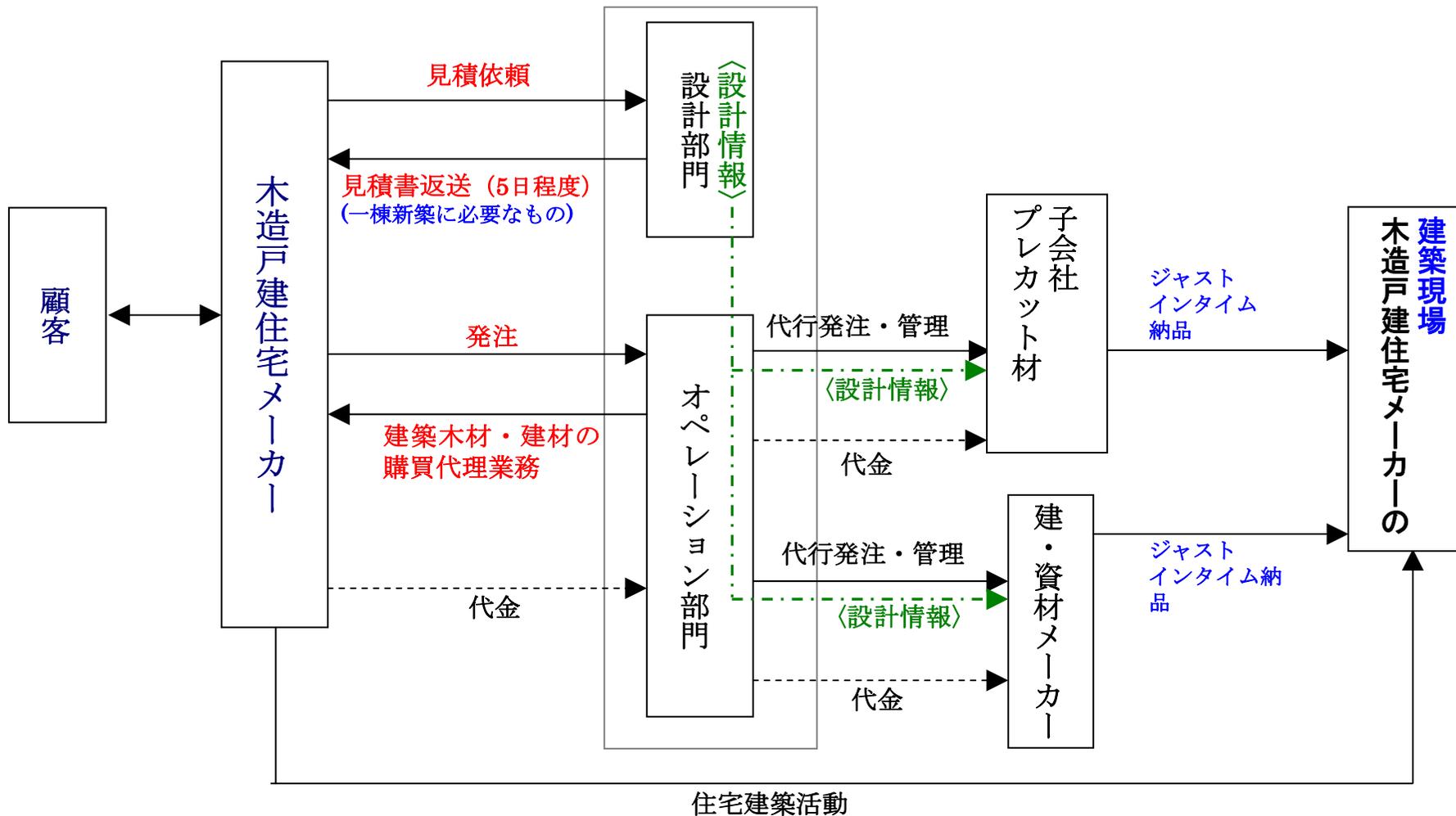
(1)社長が業界のアウトサイダーのイノベーターで、自由に発想し、ビジネスモデル上扱えるものは全て商品化してきていること。

(2)これまでタイムリーに迅速に決断して、事業化してきたこと。

(3)着想して、自分の意図するビジネスモデルを専門家に任せて事業化してこれたこと。

30 (株)サンテクノのサービスモデルイメージ図

本企業の提供機能



33. (有)幸伸食品 (機能強化に向けたプロセス革新、2形態の連携)

1 会社概要 (設立年 本社所在地 資本金 従業員数)

1977年 福井県永平寺町 1,000万円 31人

2 事業内容 (機能モデル別分類)

(1)豆腐・ごまどうふ製造(2)豆腐料理と豆腐・ごまどうふの販売(直営店事業) (外食サービス)

3 着想

(1)2000年頃、皆で製品のアンテナショップを作ろうと思い立った。

(2)福井の顔となる立派な豆腐創作料理レストランを作ろうとした。

(3)この新規事業開発である豆腐創作料理レストラン経営に向けて、製造とサービスの業務両立に向けて、組織をフラット化して、対応してきた。

4 新サービス開発

(1)顧客接点のプロセス

顧客 対 レストラン内でのショップ直売員、レストラン内従業員の流れ

(2)経営管理対応 (供給主体の仕組上で優位性構築)

今回、この直営レストラン事業を追加して、本社・工場の機能との関連で、それぞれの業務プロセス形成に際し、主に研究・開発機能(顧客の食べた食材への反応を新製品開発に生かす)とマーケティング・販売機能(売れ筋の把握、直売効果)について、組織の壁を串刺して機能連携を図るための最適化に向けた仕組みを形成し、連携する優位性を形成している。

5 サービスモデル革新の内容・効果

(1)社長のトップセールスを含め、県外からの観光客、地域の顧客グループの集客に努めて、新事業であるレストラン事業本体の稼働率維持、収益確保に成功している。

(2)この直営レストラン事業が与える効果は、本社・工場の立場から見た未来に向けた新製品開発機能と現在のマーケティング・直売機能で、これら機能は補完的な機能追加となり、本社・工場の持つ本来の機能との相乗効果をもたらしている。

(3)このような仕組により、本社・工場の自社製品の製造・販売努力と相俟って、本企業の意図する生産性向上を示している。

6 成功の要因

(1)いい社員に恵まれたこと。中小企業の強みとしての経営者と社員が一心同体となって事業運営ができてきたこと。

(2)地域社会の協力が得られたこと。

(3)制度支援をタイミングよく活用できたこと。

33 (有) 幸伸食品の本社事業と直営レストラン経営の連携モデルのイメージ

