

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年度研究報告概要 (抜粋) —

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

内容目次（抜粋）

1	はじめに	3
2	サービス経営の特徴とマネジメント	5
(1)	サービスの分類	5
(2)	サービス経営の特徴	6
(3)	サービス品質の向上	8
(4)	サービス生産性の向上	10
(5)	顧客接点のマネジメント	11
3	サービスモデル革新の構図	
(1)	サービス支援の基本的な道筋	13
(2)	サービスモデル革新アプローチ	14
(3)	全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性構築	20
(4)	イノベーションによる生産性向上、新産業創造	23
4	対人サービスに係る全体フレームワーク	24
5	業種別生産性向上プログラム関係	28
6	東アジア・グローバル経営への道筋	31
7	結果のまとめ	34
8	提言	36
9	参考文献	40

1 はじめに

- (1) 2008年9月18日、本機構は18,19,20年度の研究成果「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30事例)」を公表

<http://www.smrj.go.jp/keiei/chosa/037362.html>

- (2) 日本のサービス企業を取巻く環境変化著しく、政府は、2007年から2008年にかけての経済財政諮問会議で2007年の「サービス産業のイノベーションと生産性報告」、「中小企業生産性向上プロジェクト」、2008年5月の「業種別生産性向上プログラム」、等を報告し、2007年度から、各種施策を実施開始し、2008年度から各種施策が出揃っている。

- (3) 政府の動きと平行して、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、新産業創造の在り方を、中小企業経営の観点から根源的に検討したもので、18、19、20年度実施研究の総まとめで、以下の特色を有している。
これらにより、本領域における先端的、体系的、包括的な数少ない報告書となっている。

- ① サービスのイノベーションプロセスを見える化した全業種に係るサービスモデル革新アプローチを構築。この傘の下、対人サービスに関する3つの全体フレームワークを構築。
- ② 事業・機能・グローバルな市場の視点から、東アジア・グローバル経営への道筋を形成。
- ③ 先進的・網羅的な33の事例研究により、これらフレームワーク等の妥当性を概ね確認。

(4) 今回の報告で、中小・ベンチャー企業がサービスモデル革新を実施するに当たり、そのプロセスとこの組織経営の課題と対応の方向を見える化して、サービス供給における統合的な優位性形成のあり方を明らかにした。

(5) 今後、これを活用して、その事業リスクを可能な限り軽減し、市場での経営上の成果を上げて、新しい企業成の方向を見出すことが期待されている。

(6) 研究で得られた重要な論点

- 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）
- ② イノベーションによる生産性向上、新産業創造
- ③ 東アジア・グローバル経営への道筋
- ④ 33の先進的・網羅的な事例研究の紹介

(7) 今回の報告内容

時間の関係で、説明内容を主に以下の項目に絞り込む。

- ① 全事例研究の概要説明を最初に行う。
- ② 今後の中小サービス業に対する企業支援、等の際に有効な全業種に係る以下の3点を説明。
 - i サービスモデル革新アプローチ、
 - ii サービスイノベーションと生産性向上、新産業創造の関係、
 - iii 対人サービスに関する3つの全体フレームワーク。
- ③ 最近の業種別生産性向上プログラムに関連する先進事例の紹介。
- ④ 提言内容の説明

2 サービス経営の特徴とマネジメント

(1) サービスの分類 (主要例)

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

- 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

企業の下記業務体系の一部から全部の範囲内で、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

- 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。

- 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 携帯・パソコン、等のステーションをベースに、プラットフォームを形成して、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

(2) サービス経営の特徴

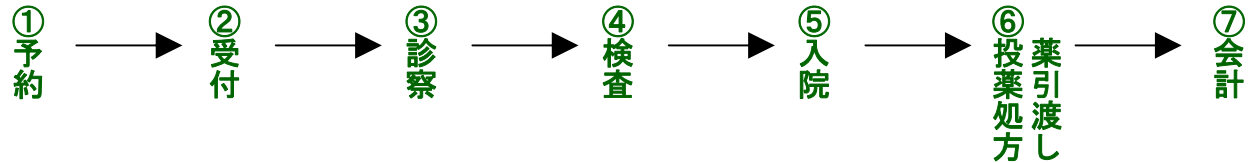
- ① サービス(特に対人サービス)には、次の特性がある。
 - i 同時性 (生産と消費が同時に起きる。)
 - ii 消滅性 (在庫が効かない。)
 - iii 無形性 (見えない。)
 - iv 変動性 (品質の変動。)
 - v 顧客との協働生産性 (顧客の注文に応じ供給)

- ② サービスは、上記の特性により、顧客の不満・課題に対して、顧客のアプローチ可能な場所・時間・顧客接点で、1回毎注文に応じて、そのサービス供給システムを通じ、ホスピタリティーに溢れたソリューションとしてのサービス供給を行い、顧客の満足・顧客ロイヤリティーを獲得して、市場での成功を図る。

- ③ このサービス供給システムでの生産性向上については、旅館、病院、等を念頭に置くと、以下のようにモデル化。
 - i このシステムは、空間に配置された機能の連鎖(サプライチェーン)の体系で、その中に差別化された提供機能・コアサービス(技術)が埋め込まれている。
 - ii このシステムでの生産性向上のためには、コアサービスの強化・革新による付加価値向上に加え、市場需給に対応したプロセスレベルで、ボトルネックを排した上で、フロントオフィスの顧客接点の流れでの顧客満足・感動とバックオフィス業務の効率化・自動化の両立が必要。
 - iii このためには、実現手段レベルでITのデータベース、顧客情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理機能の活用が必要。
 - iv そのためには、前提としての部門・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が不可欠。

(参考) 京都洛和会音羽病院の統合型電子カルテ導入のケース(本文P41参照)

- 通常、病院は、患者に対し、以下の患者接点の流れを有し、多くの病院で以下の課題への対応が急務。



1 発生課題

- 外来患者の一連の診察プロセスとバッチ処理で行われていたカルテ(データ)の流れが非同期処理状態で、次の工程(検査、調剤、会計)での作業待ちが発生。
- この課題について各工程内での業務効率化(部分最適化)が目指されていたが、診察プロセスの見直し・革新による全体的な業務効率化(全体最適化)は上手く実行できなかった。
- 機能部門間では、医師、看護師、コ・メディカル、事務職、等の機能別の専門家集団で構成され、組織間で壁が存在。

2 その導入準備と成果、成功の要因

- プロジェクトチームの結成と各部門における工程分析の実施によるボトルネックの把握
- 人の流れと情報の流れをほぼ同期化し、診療プロセスの全体最適化が実現して、診察での待ち時間が70分から35分にまで減少し、診察後の待ち時間等が34分から3分に激減。
- 看護師、事務員の工数が激減した。
- 成功の要因は、現場に密着した業務分析の実施、ボトルネック除去とソフト開発能力の構築、内部人材育成

(3) サービス品質の向上

① サービス品質の態様

サービス品質を、その評価の容易な順に、以下の3区分で整理。

- i **探索可能品質** (物のように事前に品質評価可能な品質)
- ii **経験品質** (外食、ホテルサービス等、サービスの消費過程で評価可能な品質)
- iii **信用品質** (医療サービス、等目に見えない品質が大事でサービス提供者を信用するしかない品質)

② 顧客の選択

顧客からすればそのサービス調達に際し、いかに良いサービス品質を適切な価格で調達できるかが市場でのサービス選択のポイント。

③ サービス品質の形成要因

このサービス供給の現場におけるサービス品質の形成は大きく以下の2点に依存する。

- i 経営者の経営理念、現場への権限委譲、現場と経営者の情報共有に支えられた部門間連携の取れた全体最適な仕組み、これを受けたサービス提供者の業務のルーティーンのあり方
- ii サービス提供者自身の知識、能力、現場へのロイヤリティー、モチベーションの高さ

④ 顧客のサービス供給への参加促進

⑤ サービス品質と顧客満足・感動の関係

顧客の満足・感動は、そのサービス提供内容が顧客のニーズに合致して提供価格、納期、調達コスト、等を同一とすれば、以下のような**顧客の購入予定のサービス商品の品質に対する事前期待と購入時の実績評価との相関関係**となろう。

- i **実績評価 > 事前期待** これにより**顧客満足・感動**（ **上質世界の実現** ）
 - 自分: リピート客化
 - 対第三者: 自分の口コミにより、本サービス**購入をアドバイス**

- ii **実績評価 = 事前期待** これにより**そこそこの評価**
 - 自分: 競合サービス無ければ継続
 - 対第三者: **何もしない**

- iii **実績評価 < 事前期待** これにより**失望**
 - 自分: 次回の顧客にならない
 - 対第三者: 自分の口コミにより、本サービス**不購入をアドバイス**

(4) サービス生産性の向上 (既存サービスをベース)

① 生産性向上の要素

サービスの生産性向上は、以下の3要素で達成。

- i サービスの需要と労働供給・役務供給によるサービス供給の調整による稼働率の向上
- ii より少ない経営資源の投入 (インプット) でより大きな付加価値 (アウトプット) を達成するための単位サービス当りの生産性の向上による部分、
- iii ITによるサービス生産性の向上

② 生産性向上の方策

i 稼働率の向上のための方策

a サービス需要調整のための

補完的なサービスの提供 (スキー場の夏場メニュー等)
需要の平準化 (旅館の平日対策、病院の予約制等)

b サービス供給調整のための人的投入量の調整、物的投入量の調整

ii 単位サービス当りの生産性の向上のための方策

a アウトプットの増加のためのフロントオフィスでの顧客満足向上、高付加価値サービスの提供、等

b インプット減少のためのバックオフィスの業務の機械化・自動化、業務のマニュアル化、セルフサービス化、等

iii ITによるサービス生産性の向上

a 情報量の巨大化・リアルタイム・並列処理化によるサービス業の業務規模の拡大のメリットを享受。

b 空間・時間の制約から解放されたサービスパッケージを提供することが可能。

c 企業内での個別業務管理にITを使った業務管理ソフトを導入することにより、内部・外部との業務処理の効率化を達成。

(5) 顧客接点のマネジメント

人的・施設提供サービスを中心に、サービスの認知、予約、受付、チェックイン、滞在、食事、施設内の活動、チェックアウトと、**フロントオフィスの顧客接点が連鎖**する。

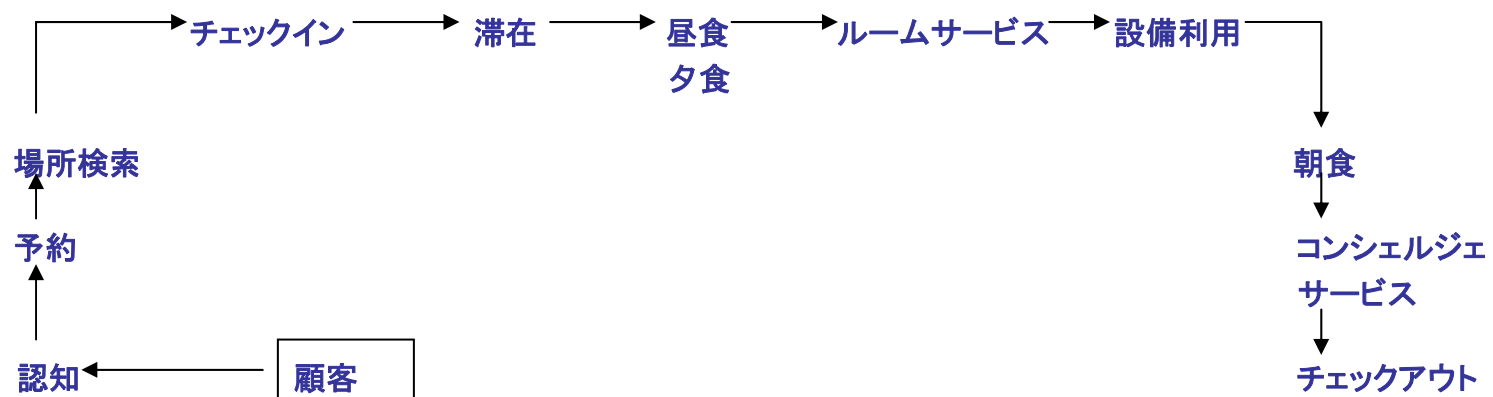
この顧客接点のマネジメントについて、以下の3点が重要である。

① 顧客接点のプロセスにおける付加価値形成の選択

サービスモデル革新において、その提供コンセプト・機能、モデル形成上の選択により、これら**顧客接点上の付加価値形成のあり方を選択**。

- a **機能削除**によるコンパクトな機能提供と低価格サービス (ビジネスホテル)
- b **範囲の経済**を生かした各接点での付加価値サービス提供 (ラグジュアリーホテル)

ホテルでの顧客接点のプロセス(例示)



② 「真実の瞬間」のマネジメント(顧客感動を呼ぶ接客対応)

サービス提供者が、これら顧客接点での提供サービスで、顧客の深い満足・感動を獲得するには、顧客の人間的側面とサービス購入者という側面の両方に配慮し、顧客に対し、各接点・各瞬間毎に、自社を代表した役割をしっかりと演じる必要がある。

③ 経験価値(顧客感動)のマネジメント

- i 21世紀のサービス産業の発展にとって重要なコンセプトとしての「**経験経済**」。パイン・ギルモア(2000)は、**経済価値の発展のレベルを「コモディティー(資源)」、「商品」、「サービス」、「経験」、「変身」とし、これら「経験価値」の創出を提唱。**
- ii 「**サービス**」: **便益を需要の源泉。**

「**経験**」: **個人の体験である感動を需要の源泉とする。**
旅館、ホテル、テーマパーク、スポーツ施設等、顧客接点での各プロセスで実感。

「**変身**」: **個人の能力の状態の上位シフトを需要の源泉。**
教育、研修、コンサルティングサービス、等で見ることが可能で、カスタマイズされた持続的な体験により、個人に対し長期的に影響を及ぼす。
- iii サービスの進化過程が高度化するにつれて、対価としての価格が高くなり、これら価値を実現できる企業の差別化した優位性が高まる。
- iv **経験価値のマネジメントの事例**
ディズニーランドでの経験、石川県の加賀屋での経験、アルビレックス新潟の顧客経験、リッツ・カールトンホテルでの経験、等が有名である。

3 サービスモデル革新の構図

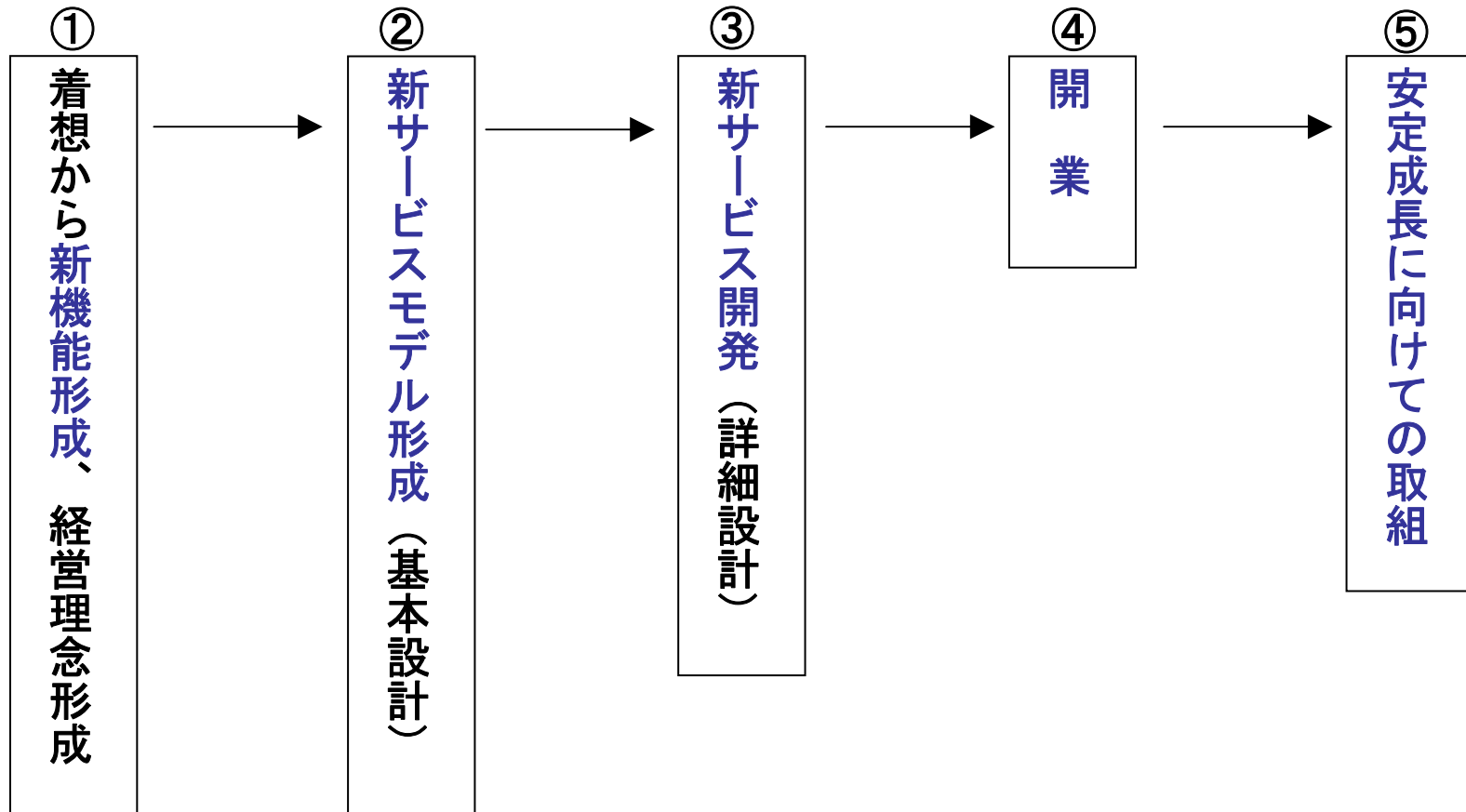
(1) サービス支援の基本的な道筋

今後の中小サービス企業に対する支援対応において、以下の基本的な手順を踏むことが望まれる。
また、以下のような道筋を体系的に説明・記述できるアプローチを構築する必要がある。

- ① 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。
- ③ 今のサービス提供プロセスにボトルネックは無いか、効率的な供給の仕組(組織・仕組・業務)になっているか。
- ④ 経営者は、外部・内部環境の変化に応じて、以下の課題の解決に向け、どう対処しようとしているか。
 - i 個別の経営体質の改善、 ii 新サービス事業創造、 iii 生産性向上(業務プロセス改善)、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)
コストカット、資金確保、人材育成、等 (専門家派遣)
 - ii サービスモデル革新(新サービス事業創造、生産性向上、)(業務分析実施・ボトルネック排除、全社的対応)
 - a 市場制約の克服 (ネット直販)
 - b フロントオフィスの顧客満足・感動の確保 (おもてなしの心、電子カルテの活用)
 - c 新技術・新機能の開発 (例えば、科学的・工学的アプローチの活用)
 - d バックオフィスの効率化 (標準化・製造管理ノウハウの活用)
 - e IT の活用 (フロントとバックで、データ・情報共有、複数業務のリアルタイム・同期・並列処理)

(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、事前に新サービスを以下の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。
- ③ 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。



① 着想から新機能形成

i 着想（事業機会の把握・対応）

（新サービス事業・イノベーター）

a 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。（a、b）

（生産性向上・プロセス革新者）

b 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。（c）

ii 新機能形成の態様

a 機能創造

a-1 機能創造・業務プロセス創造（例示）

「ダイレクト販売、電子カルテ、高級衣料品のケア・メンテ用水利用の新洗浄法の開発、同期生産方式の導入、
（顧客接点がIT）」（ケース4 ハッピー）

a-2 機能組合せ創造・業務プロセス創造（例示）

「新連携によりロボットの最適選定、導入支援、メンテナンス支援のソリューションサービスを創造。
（ワンストップの顧客接点）」（ケース18 高丸工業）

b 機能削除・コアサービスへ特化・業務プロセス創造（例示）

「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）」
（ケース2 キュービーネット）

iii 提供機能の強化

c 業務改革と連動した業務プロセス革新（例示）

「旅館サービスでのIT利用の経営改革（顧客満足と業務の効率化の両立）」
（ケース5 笹屋ホテル）



② 新サービスモデル形成

- 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つの目的を達成するための新サービスモデルを形成。

A 主に新提供機能をベースとした差別化した仕組（高価格化）

上記新提供機能を反映するコアの差別化した新サービスの仕組形成

B 収益性確保のメカニズムの導入（低コスト、販売機会確保、時間価値、等）

同時に業種、新モデルの態様に応じ例えば、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、海外展開、大量仕入・販売、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：顧客ロイヤリティー、ブランド、等による顧客の囲い込み



③ 新サービス開発

i これを以下の2つの場合に分けて説明。

a 「新サービス事業創造(新機能を新プロセスで供給)」 (イノベーター)

b 「生産性向上」 (プロセス革新者)

ii 共に次ページ以降のそれぞれのBの手順の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。

<新サービス事業創造の場合> (No4ハッピー、No16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。
この中でサービス供給上の優位性を形成する。

(高付加価値、顧客満足・感動確保、複数業務の同期・並列処理効果)

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め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を行う。
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、
- d 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 最近のIT技術の各機能を活用。(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。



<生産性向上の場合> (No5 笹屋ホテル、No31タカシマ)

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する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、コスト削減する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を行う。
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 最近のIT技術の各機能を活用。(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、適切な立地地点の開業・リニューアルオープン現場で、設計図通りにサービス内容作り込む。
顧客接点のマネジメントを通じ、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 → サービス品質向上 → 顧客満足・感動・ロイヤリティー確保 → 収益拡大のサイクル形成のマネジメントを行う。

従業員満足の要因: 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 (モチベーション企業の研究)

- 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どうかは、この従業員満足のレベルに依存する。

(3) 全体最適に向けた仕組によるサービス供給上の優位性構築

A 企業内（社内資源活用の最適化）

- i 企業内で、顧客情報共有をベースに、生産性向上、新サービス開発、等の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て、自社のサービス供給上の優位性を形成。
- ii 具体的には、フロントオフィスでの顧客満足・感動確保に向けて、また、バックオフィスでの効率化、自動化に向けて、各仕分けした各業務について、
- iii 顧客、物、設計情報の流れ、等とデータ・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
 - a 顧客の流れ 笹屋ホテル（No5）、病院の統合型電子カルテ導入（本文P41参照）
 - b 物の流れ ハッピー（No4）タカシマ（No31）
 - c 設計情報の流れ サンテクノ（No30）、サンイン技術コンサルタント（No11）
 - d 取引・会計情報の流れ 各ASPサービス企業

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、顧客情報共有をベースに、連携する優位性の形成が不可欠。

- 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
 - c 業務処理の外部プラットフォーム活用（サービス利用へ）

- ii 連携体としての生産性向上、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・ルーティーン形成。

- iii 連携には垂直・水平連携があり、連携成功のための主体間の条件は以下の3点。
 - 補完性（提供機能の補完性）
 - 適合性（当事者間の経営方式・組織文化の適合性）
 - コミットメント（当事者間のWIN-WINな関係、連携する組織能力・ルーティーン形成）

例： チェーン展開（規模の経済） やさしい手（No1）、キュービーネット（No 2）
新連携（機能の補完形成） 高丸工業（No18）
事業持株会社（複数事業の管理） GDH（No24）
ASP・SaaSサービス（利用サービス化） プロパティデータバンク（No28） テラ（No29） 等 22

(4) イノベーションによる生産性向上、新産業創造

① サービスにおけるイノベーションの態様

i プロダクトイノベーション

a 機能創造、組合せ創造のケース

- －機能創造 プロセス創造を行う場合 フロントオフィス顧客満足とバックオフィス効率化・自動化を追求。
(No 4 ハッピー、No16 スターウェイ)
- －機能組合せ創造 プロセス創造を行う場合 フロントオフィス顧客満足とバックオフィス効率化・自動化を追求。
(No18 高丸工業)

b 機能の削除のケース

- 機能削除 プロセス創造を行う場合 フロントオフィス限定満足とバックオフィス効率化・自動化を追求。
(No 2 キュービーネット)

ii プロセスイノベーション

機能強化のためプロセス革新を行う場合

- 主にバックオフィスの効率化・自動化からフロントオフィス顧客満足確保を追及。
(No5 笹屋ホテル、No11 サンイン技術コンサルタント、No31 タカシマ、)

iii 経営方式のイノベーション

- 新連携支援メカニズム、ネット直販方式、フランチャイズの進化系
ASPサービス(No27 BSNアイネット、No28 プロパティデータバンク、等)

② イノベーションによる生産性向上

これらタイプのイノベーションにより、フロントオフィスとバックオフィスの革新を統合的に実施して、持続可能な生産性向上を実現し、企業成長を図る。

③ 新産業創造

主にこれまでは、プロダクトイノベーションの機能削除のケースで規模の経済の実現(フランチャイズ、ネットビジネス化、等)に成功すれば、高速ヘアカット、回転寿司、マクドナルド、等の新産業創造が達成されている。

4 対人サービスに関する全体フレームワーク

(1) 状況設定

- ① 最近の需給面、経済のグローバル化の動向、規制緩和、等の環境変化に応じて、顧客のサービス需要に対する価値観、ニーズ、解決すべき課題の内容、その選考基準、等が変化。
- ② 供給者側において、その業種実態に応じ、従来型の価値観、供給姿勢のままで、供給システムの硬直化が見られ、供給者サイドの多くでこの認識ギャップが発生。
- ③ 顧客は、既存サービスに対する不満を持ち、これへの需要減、ひいては市場での経営上の成果の悪化が見られる。
- ④ この認識ギャップ、需給ギャップが、イノベーター・既存サービス企業のサービスモデル革新の機会。

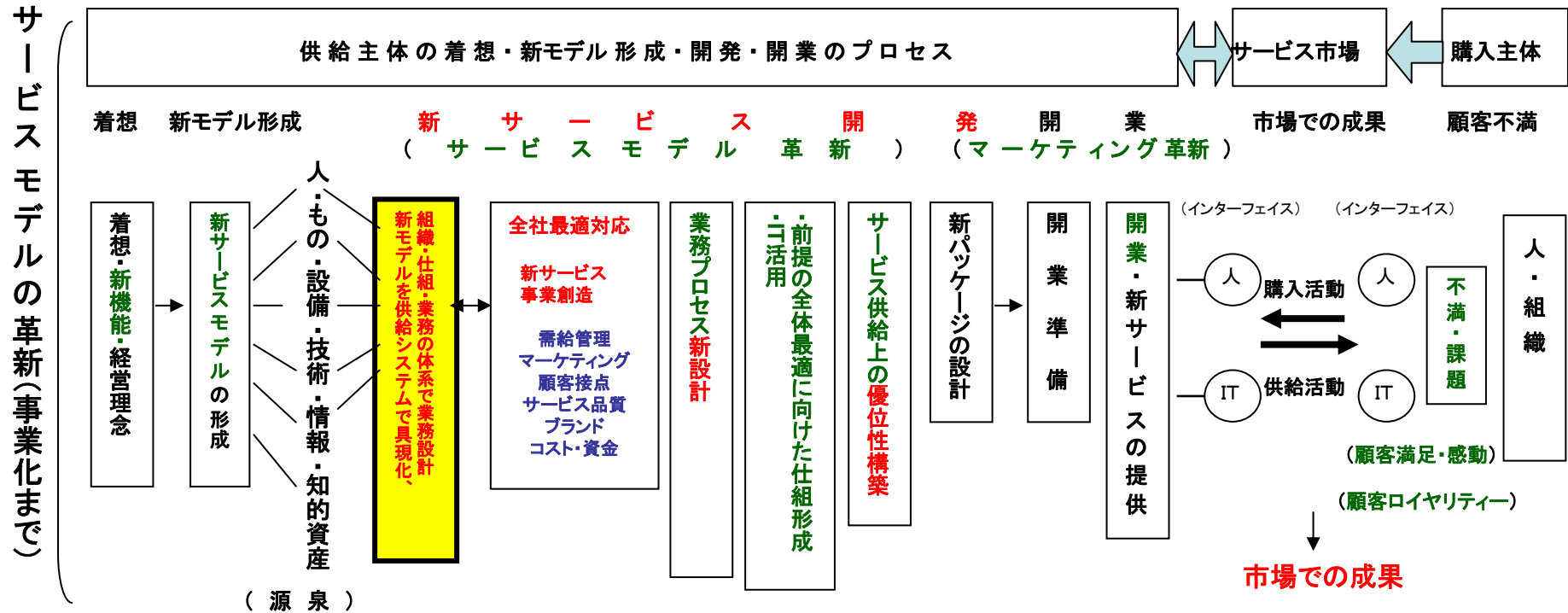
(2) 2つの対応の方向と安定成長に向けた取組の想定

主に対人サービスを念頭においた詳細なフレームワークとして以下を策定。

A及びC 又は B及びC の組合せを想定。

- A イノベーター（既存サービス企業、新規参入者）が、このサービス産業に関し、上記の状況変化を認識して、空白の市場を認識し提供機能の革新による新サービス事業創造を行うケース。
- B 既存サービス企業が上記の状況変化を認識して、プロセス革新者として既存モデルの基本枠組内での業務改革と連動した業務プロセス革新・生産性向上を行って対応するケース。
- C その後の安定成長に向けた従業員満足、顧客満足、市場成果の関係のフレームワーク

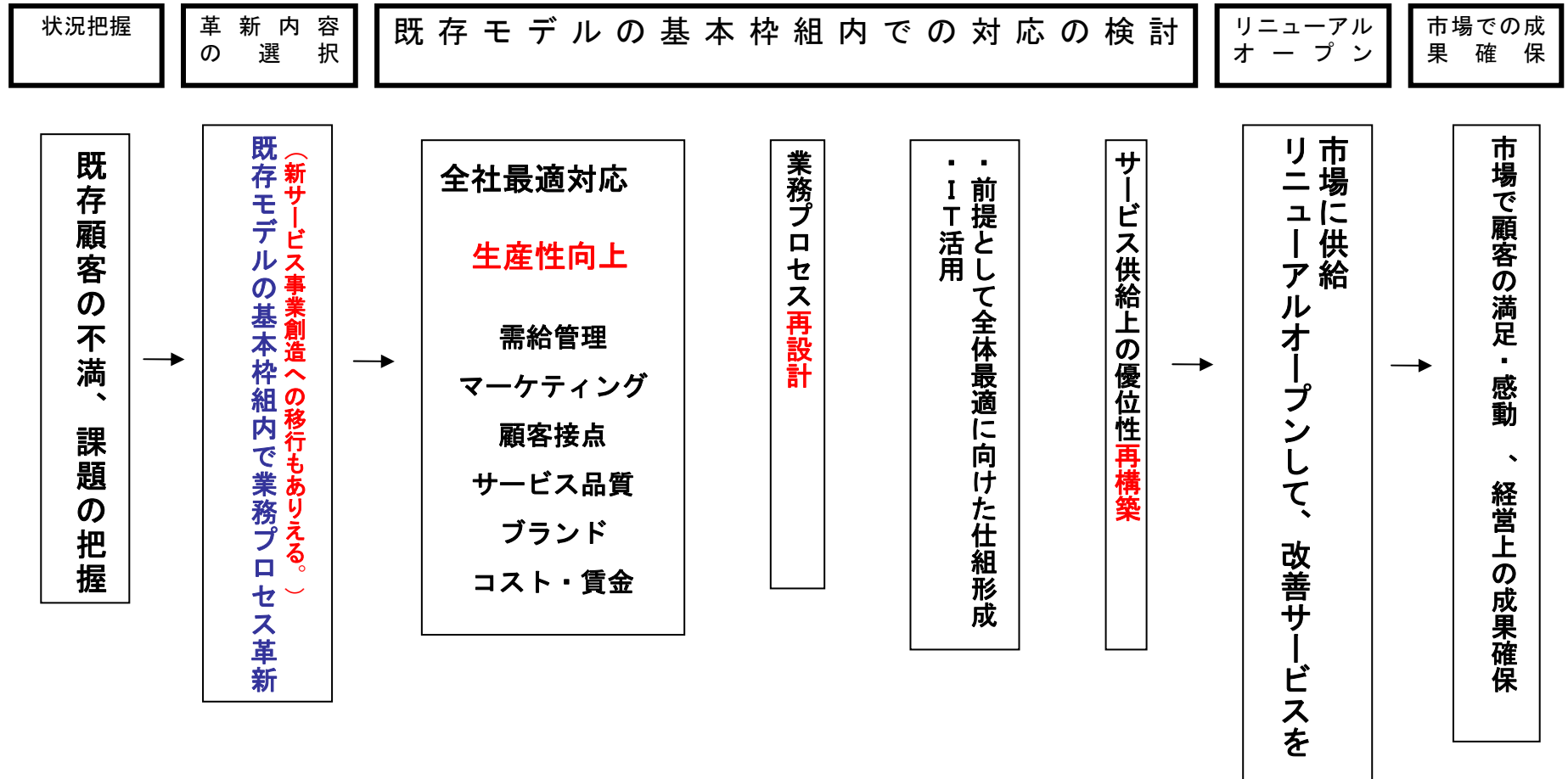
A イノベーターによる提供機能革新のケース



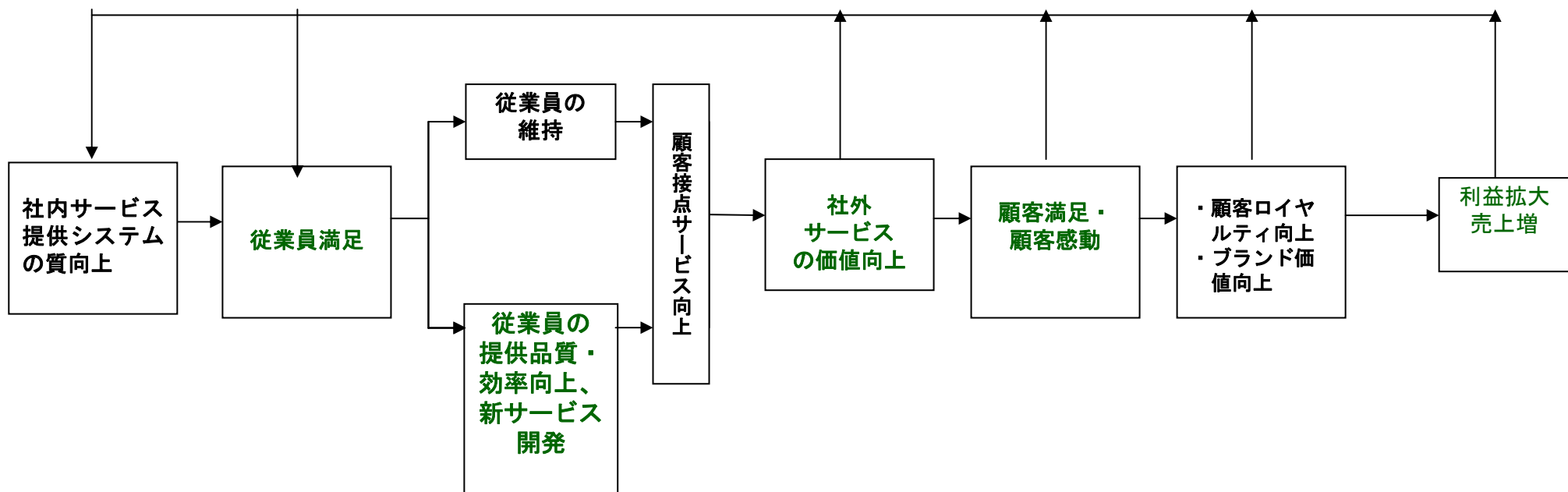
産業化の方向

- 1 組織能力形成 組織経営 → 組織的サービス供給能力の向上、組織的サービスイノベーション能力構築
- 2 供給の空間的広がり 国内特定地域 → 国内広域ネットワーク化 → グローバル展開 (経営方式のイノベーション)
- 3 サービス内容 現状のサービス内容 → サービスのバージョンアップ(改善) → (関連分野へのサービス・事業の拡大、新サービスの検討)
- 4 組織経営体制 現状の組織経営 → 組織経営改革、人材育成が必要となる。

B 既存サービス企業の既存モデルの基本枠組内で業務プロセス革新のケース



C 安定成長に向けた従業員満足、顧客満足、市場成果のフレーム



注：ハーバード・ビジネス・レビューのサービス・プロフィット・チェーンのフレーム（ダイヤモンド社、1994年7月）を三本松進が本研究内容に応じて補正したもの

5 業種別生産性向上プログラム関係

2008年5月の政府の「業種別生産性向上プログラム」が提示する17の業種別構造分析の中の中小企業領域分野、また、固有の研究分野から、6業種Gを選定し、これらに既に自立的に対応している先進事例を以下に紹介する。

① 医療関係

少子高齢化が進行する中で、日本の医療制度の中には不効率な制度・仕組が温存されている。

例えば、医療保険制度における診療報酬の審査・支払い事務処理の手続きがある。

このレセプト処理のオンライン化については、最近やっと大規模病院については2008年4月から義務化され、その他病院、歯科医院、等についてもこれから順次義務化になっていく。

BSNアイネット(No27)

- i このオンライン請求の前段として、中小歯科医院でのレセプト電算処理のASPによるアウトソーシングサービスを行って成功。
- ii 今後、このサービスをレセプトオンラインまで進化させて、中小歯科医院のこのレセプト処理と言うバックオフィス業務の生産性向上をトータルに支援予定。

② 地域の宿泊・観光

地域の宿泊・観光業は、旅行者ニーズの変化に対応して、i 個人・小グループ旅行者、海外からの旅行者への対応、ii 地域の魅力・資源を生かした体験型・交流型の観光、iii 泊食分離等の新しいサービスモデル形成、iv 顧客満足を超えた顧客感動の獲得に向けての仕組み化、等が求められている。

以下の各ケースでは、上記の課題への対応を行っている。

長野のおもてなしの宿、「笹屋ホテル(No5)」

淡路島の「アテナホテル(No8)」のスポーツホテル経営

福井の永平寺豆腐の「幸伸食品(No32)」の豆腐創作料理レストラン「幸家」の経営

③ 通信・放送・コンテンツ

今後、ICT産業の発展を図りつつ、この技術革新がもたらす生産性向上等のメリットを国民・社会に広く還元していく必要がある。このため、i ICT産業の国際競争力強化、ii ASP・SaaSの活用を始めとするICT利用の生産性向上への取組、iii 放送コンテンツの制作における下請取引関係の適正化等の取り組みが求められている。

- i ASP活用のサービスモデルは、利用企業の空間を跨ぐバックオフィス業務の生産性向上に寄与。
(No26 ビジネスオンライン、No28 プロパティデータバンク、No29 テラ、等)
- ii グローバルなコンテンツの垂直統合的企画・制作・販売ベンチャーの台頭 (No24 GDH)

④ 建設・住宅・不動産

- i 公共工事を始めとする建設投資が急減しており、このための建設産業の生産性向上策として、建設生産システムのICT化が求められている。
公共建設工事の設計業務の改善の進化・全体最適な業務管理に向け先進的ITソフト(CCPM)の活用
(No11 サンイン技術コンサルタント)
- ii 地域における住宅産業の生産性向上については、地域市場で重要な地位を占める木造住宅の生産合理化・生産性向上への取り組みが求められている。
木造住宅工務店が本設計・部材供給アウトソースサービスを活用することにより生産性向上
(No30 サンテクノ)
- iii 不動産関連では、不動産流通の活性化・効率化が求められており、また、最近の投資用不動産、企業用不動産共に不動産管理業務の効率化が求められている。
不動産を所有・管理する企業が、本サービスを活用して、空間を跨る不動産の管理業務の生産性を向上
(No28 プロパティデータバンク)

⑤ 物流

最近、物流を巡る環境変化には著しいものがあり、物流企業に対し、i スピーディーでシームレスな内外一体物流の実現、ii 環境に優しい物流の実現、iii 顧客サイドを意識した効率的な物流システムの実現、iv 生活の安全・安心を支える物流システムの実現、等が求められている。

新型の通箱のリユースモデルによる環境に優しい統合物流管理システム

(No16 スターウェイ)

自動配車・配送最適化サービスによる環境に優しい効率的なトラック輸送の実現

(No17 イー・トラック)

⑥ 卸・小売

i 卸売については、最近のICT技術の革新により、その基本的役割の必要性について疑問視されているが、最近の多様な市場参加者との間の競争に応じて、その存在理由を明確化して、新しい業態の開拓、新サービスモデルへの転換に迫られている。

ネジ関連卸売企業のサプライチェーン改革 (No31 タカシマ)

ii 小売については、特に中小小売企業の生産性向上は急務であり、地域での集積のメリットの活用、環境変化への対応力の向上、業務のネットワーク化・効率化、高付加価値サービスの導入、等が求められている。

地域の食品直営スーパーのダイヤモンドチェーン経営 (No32 フレスタ)

6 東アジア・グローバル経営への道筋

① 東アジア・グローバル経営

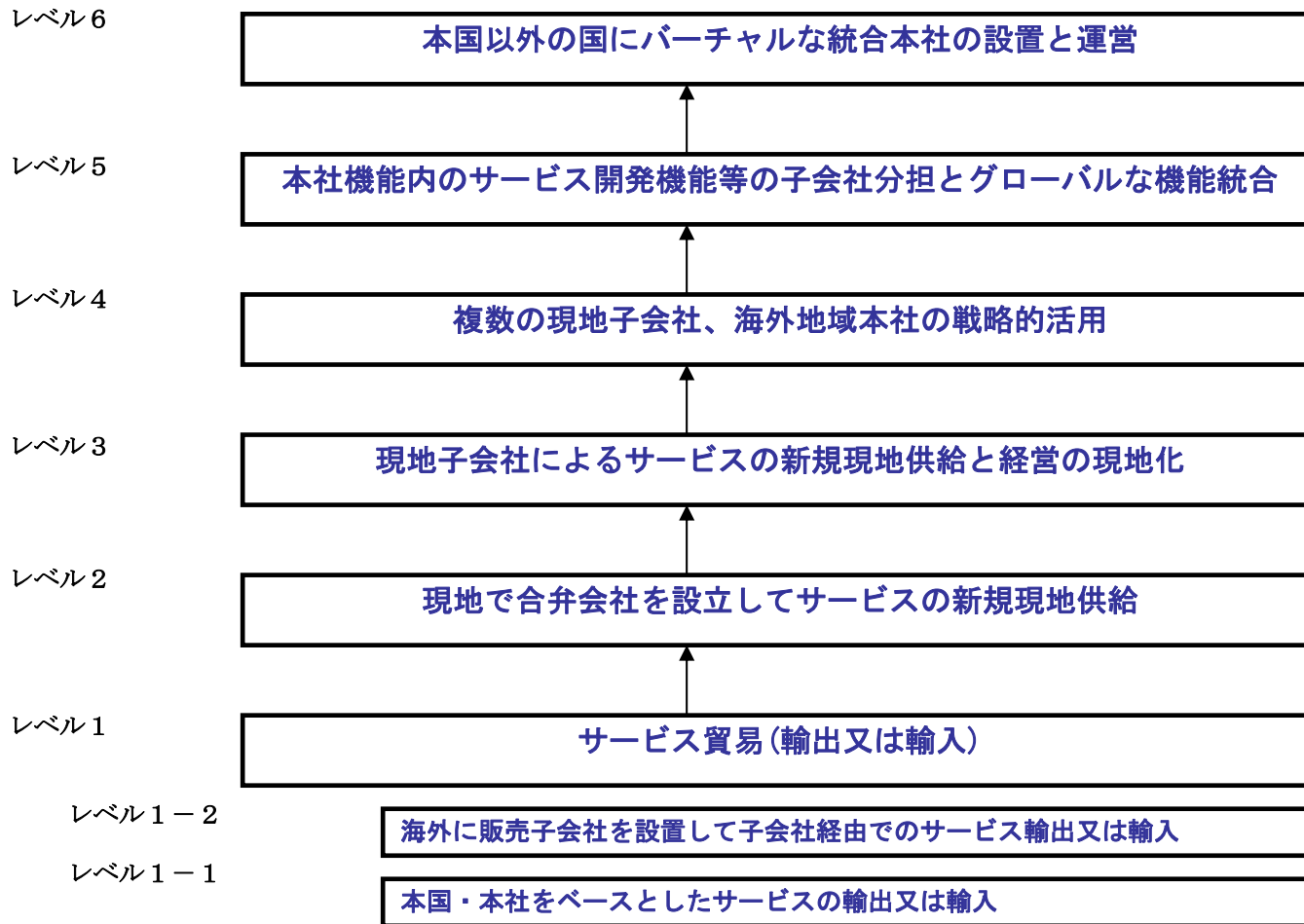
- i 輸出等の市場獲得活動の空間的広がりを、東アジア地域、更にはグローバルに展開した状態で、
- ii その多角化した供給品目の中から選択して事業展開し、
- iii 機能連鎖の空間的配置(サービス開発、調達、販売、物流、等)の内部(子会社)分担・外部委託・連携について、自国(日本)を含む東アジア地域内、グローバルな各国展開し、
- iv ダイナミックな競争力を確保して、
- v 自国、東アジア市場、更にはグローバルに経営上の成果を達成する経営である。

② 経営の東アジア化・グローバル化

東アジア・グローバル経営の高度化の中で課題となるマネジメントの現地化の内容において、以下の状態にすること。

- i 人、資金、部品等の非本国化を追求する。
- ii 経営人材に東アジア最適、グローバル最適な人材を登用し、また、マネジメント面での経営の東アジア化・グローバル化に向けて、業務プロセスに異文化チームを活用する。
- iii 本社機能の各種機能について本社と子会社間でこれを分散して、本社機能の東アジア・グローバル分散と統合の程度を大きくする。

③ 本社と海外子会社の組織能力連携のレベル



④ 先進事例で見る東アジア・グローバル経営に向けての発展のレベル

企業名	業種	東アジア・グローバル経営のポイント
1 (株)グローバル・パッセン ジャー (No13)	インド IT 人材派遣・アオフショア サービス	対日専門インド IT 企業との企業連携 (サービス輸入)
2 スターウェイ(株) (No16)	ゴミゼロ梱包材での統合物流管理 システム	梱包材について中国合弁企業との生産工程間分業 (サービス輸入・中国合弁企業)
3 (株)メディアラボ (No21)	医療用ソフトウェア開発	ベトナムでのソフトウェアのオフショア開発 (サービス輸入・ベトナム子会社)
4 (株)オーテック (No15)	東アジア物作り支援サービス	大阪本社で設計・連携する東アジア企業が生産 (中国子会社、韓国子会社が営業窓口)
5 キュービーネット(株) (No2)	高速ヘアカットチェーン	フランチャイズチェーンの東アジア展開 (シンガポール地域統括会社、タイ合弁、香港子会社)
6 (株)三技協 (No14)	オプティマイゼーションサービス (衛星、モバイル、IT)	グローバルエンジニアリングサービス (中国子会社、ロンドン・米国支店)
7 GDH(株) (No24)	グローバルコンテンツ企画制作 販売企業	事業持株会社によるアニメのグローバル垂直統合的モデル (ロス・ロンドン支社、フランス関連企業、韓国子会社)
8 (株)公文教育研究会 (No3)	グローバルな教育サービス企業	フランチャイズチェーンのグローバル展開 (5地域本社、世界45カ国・地域へのチェーン展開)

7 結果のまとめ

今回の報告において、得られた主な結果、以下の通り。

(1) 分析結果

- ① 今回の研究では、全業種を念頭においたサービスモデル革新アプローチを取りまとめた。
- ② この内、対人サービスについては、このアプローチをベースに更に詳細に全体フレームを構築して、各要素の概念化、各要素の詳細な因果関係を記述した。
- ③ 対人サービスについては、この全体フレームをベースに、関連する8事例で、このフレームワークの妥当性を確認した。
- ④ その他のサービスモデルは、業種・機能モデル毎にサービスモデルが異なっているため、上記のサービスモデル革新アプローチの体系をベースに、各ケース毎に、そのモデルの優位性、有効性を評価・確認している。
- ⑤ 東アジア・グローバル経営への道筋については、関係8事例で、この道筋の妥当性を確認した。

(2) 共通する優位性形成上の特徴

この33の多様なサービスモデルにおいて、その優位性、有効性を確認すると、各サービスモデルに共通する以下の優位性形成上の特徴を明らかに出来た。

- i 単独供給か企業連携による供給かを選択し、
- ii 提供機能に応じ、「供給主体の仕組上」、又は(及び)「提供するサービス内容上」において、
- iii 機能(業務ルーティーンの本質)の連鎖が見られ、
- iv この連鎖の最適化に向けた仕組を構築し、供給上の優位性を形成してサービス提供し、
- v 顧客の満足・感動を得ている。

(3) 今後の課題と対応の方向

- i 本報告の意義は、サービスの本質、サービス経営、サービスモデル革新の基本とその動態プロセスを理論的に克明に記述、見える化したところにある。
- ii 今後の展開として、今回の成果をベースに、政府関係者、関係する支援機関のアドバイザー等の理解を深めてもらうとともに関係の中小・ベンチャー企業への積極的な支援を行う必要がある。

8 提言

(1) 基本的方向

① イノベーター、プロセス革新者は、全国に散在・活躍

今回の33ケースは、全国に散在する先進的な企業の中から選定。

個別企業、連携企業グループ等外部資源活用のタイプは異なるが、経済環境の変化に見事に対応。
今後とも、これら成功事例を周知させて、フォロワーを輩出させる必要がある。

② 中長期的な市場での成功の要因

- i サービスモデル革新アプローチでは、経営者がリーダーシップを持って、事前に、新サービスを
a 着想から新機能形成、b 新サービスモデル形成、c 新サービス開発、d 開業、e 安定成長に向けての取組、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、柔軟に進捗管理することが必要であることを見える化した。
- ii この実践が、中小・ベンチャー企業の中長期的な市場成功の要因。
これらイノベーター・プロセス革新者は、このアプローチに共鳴。

((株)ハッピー、笹屋ホテル、(株)アテナホテルズ、ビジネスオンライン(株)、プロパティデータバンク(株)、(有)幸伸食品、等)

③ 地域資源の巧みな活用

地域の中小・ベンチャー企業、農商工関係者においては、今回のサービスモデル革新アプローチを深く理解して、各地域にある地域固有の資源を上手く組合わせて、差別化の要素、収益性確保のメカニズムに活用することが期待されている。

(笹屋ホテル、(株)アテナホテルズ、(有)幸伸食品、等)

④ イノベーションによる生産性向上、新産業創造

- i サービスイノベーションにより、フロントオフィスでの顧客満足、バックオフィスでの効率化・自動化を統合的に実施し、持続的な生産性向上を実現して、企業成長を図る。
- ii 主に機能削除型のプロダクトイノベーションで、規模の経済(チェーン展開、等)が加われば、高速ヘアカット、回転寿司、マクドナルドのような新産業創造も期待できる。

⑤ 人材育成

従来からのサービス経営、サービスマーケティングに加え、今回のサービスモデル革新の成果を活用して、中小・ベンチャー企業のサービス経営者及び経営者予備軍に対しての必要な研修等の人材育成を行う必要がある。

⑥ 中小企業のIT(ASP/SaaS)利用の促進

今回のケース33事例の内、24事例がIT利用をベースにモデル革新を実践。

中小・ベンチャーサービス企業の今後のサービスモデル革新に際して、手段としてのIT利用は不可欠である。

インターネット、ASP利用のフレームワークと中小・ベンチャーのサービス業の多様な業種別の先進事例のケースによる研修、セミナー等を行う必要がある。

⑦ 東アジア・グローバル経営への道筋

i サービス輸出への取組

今後、日本の中小・ベンチャー企業としては、最近の経済活動のグローバル化、東アジア化を念頭において、その新しいサービス成長戦略において、自社の供給上の優位性をベースとしたサービス輸出に向けた取組が求められている。

ii サービスモデルの現地への転写

国内経営から東アジア・グローバル経営への道筋をたどるには、一般に、国内でサービスイノベーションを実現してサービス供給上の優位性を獲得して、異文化・異民族の人々にそのサービスモデルを転写する必要がある。

iii 現地市場での成功の条件

- a 自社の連携する組織能力構築と経営の現地化
- b 現地リスクへの対応
- c 現地文化への対応

iv 個別業態での対応の方向

- a フランチャイズシステムの東アジア・グローバル展開
- b ASP・SaaS、ITシステム開発の国際展開
- c コンテンツ輸出のグローバル展開
- d ソフトウェア・アニメ開発,等のオフショアリング

(2) 政策対応の方向

① 業種横断的な政策

2006年6月の経済産業省の新経済成長戦略、また、2007年4月以降の経済財政諮問会議への経済産業大臣の提出資料、等で、2007年度から政府は、今後の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の業種横断的な取組と個別分野への取組の方向を明示して、支援開始。

<その主要例>

- i 中小サービス業のIT活用支援、ii サービス業での製造業の管理ノウハウの活用支援、
- iii サービス人材の育成支援、iv サービス業の海外進出支援、v サービス業300選の順次策定と表彰、等が挙げられる。

② 最近の政策展開

2008年6月27日の経済財政諮問会議で、政府の業種別生産性向上プログラム（17業種）（2008年5月）の実行、経済成長戦略大綱の改定によるITとサービス産業の革新による生産性の向上に向けての各種施策の実行が決まり、本格的な政策実施過程に入った。

③ 各主体の取組み

19、20年度と政府のサービス産業への取組みが上記の様に出揃い、今後、関係企業はもとより、各自治体、各支援機関、大学、等がこの目的に沿って活動することが期待される。

④ 取組み姿勢・アプローチ

政府の示す科学的・工学的アプローチは、サービスイノベーションのインフラ的役割を期待。今回のサービスモデル革新アプローチは、イノベーションプロセスの見える化に特色がある。いずれにしても、今後、産学官が連携して出来る所から実践していく必要がある。

9 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
- 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
- ジェームズ・トゥボール(2007)『サービス・ストラテジー』ファーストプレス
- 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」
- コラー・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
- 三本松 進(2007)日刊工業新聞の流通・生活・サービス面・特集記事:
「サービス業イノベーション」5・18(金)から8回、11月16日から4回終了 12月29日朝刊 座談会
- 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