

# サービス業を中心とした ビジネスモデルの構築

- ・ 調査概要
- ・ サービス業の動向・外部環境とビジネスモデル革新が期待される分野
- ・ サービス業を中心としたビジネスモデル革新に挑戦する中小企業の取組事例
- ・ ビジネスモデルの革新パターン
- ・ ビジネスモデルの革新に向けて

中小企業金融公庫調査部

## はじめに（本レポートの要旨）

---

このレポートは、消費の低迷、市場や顧客ニーズの変化、サービス競争の激化など経営環境が厳しさを増す中で、環境変化に柔軟・機動的に対応する中小サービス業に焦点を当て、そのビジネスモデル革新事例を収集し、構築経緯や特徴などを明らかにするとともに、革新パターンを分析、まとめたものである。

第1章では、本調査の視点と目的、調査方法について示すとともに、本調査におけるビジネスモデルの定義と構成要素について、整理している。

本調査は、ビジネスモデル革新事例とその革新パターンを示すことで、中小企業の事業革新の参考とすることを目的としている。

本調査では、ビジネスモデルの定義を「市場環境に経営資源を適合させ、顧客との適切な関係性を構築し、顧客満足の実現と永続的な事業の成長・発展を導くための仕組みや方法」としている。またビジネスモデルのおおよその構成要素として、達成すべき目的・目標・基本戦略、標的市場・標的顧客とリレーション、サービス内容とサービスを実現するための仕組み、事業を永続的に成長・発展させるための仕組み、としている。

第2章では、サービス業を中心としたビジネスモデル構築の前提として、サービス業の動向及び外部環境を概観し、ビジネスモデル革新が期待されるサービス分野を導いている。

「アウトソーシング分野」、「医療・社会福祉分野」では、事業所数、従業者数とも増加が著しい。

また、少子化、高齢化、環境への関心の高まり、健康志向・癒しへの関心の高まり、労働市場の流動化、安全志向の高まり、規制緩和といった外部環境の変化は、サービス業に様々なビジネスチャンスを与えている。

これらの動向を踏まえ、今後、ビジネスモデルの革新により成長が期待される新サービス分野をまとめている。

第3章では、サービス業を中心としたビジネスモデル革新に挑戦する中小企業の取り組み事例を示している。

サービス業を中心とした中小企業17社に対して、企業概要、ビジネスモデルの構築経緯、内容（概要と特徴）、効果等を中心にインタビューを行い、ビジネスモデル革新事例としてとりまとめている。

第4章では、ビジネスモデル革新事例を分析し、その革新パターンを分類している。

#### 革新パターン1：「余剰の活用」と「不足の解消」

人材、土地、設備、在庫などを「余剰」として抱える大手企業や資産家と経営資源が「不足」する中小企業をマッチングさせるという視点から築かれたビジネスモデルが存在。

#### 革新パターン2：海外に学んだ広い視野・知識・経験を活用

海外に目を向け、日本に先駆けて成功しているサービスやビジネス手法を参考に、日本で新しいビジネスモデルを構築する事例が存在。

#### 革新パターン3：綿密な事前調査、実地検証の実施

ビジネスモデルを築き上げるまでに綿密な事前調査を行い、さらに実地検証を積み重ね、試行錯誤を繰り返すことによってビジネスモデルの事業性を高めている企業が存在。

#### 革新パターン4：コアの資源が活かせる新事業領域への展開

既存事業との相乗効果や将来の顧客ニーズが見込める成長分野に事業領域を求め、そこに対して、いかに自社の資源を活かしていくか、というところからビジネスモデルを構想し、従来型事業の革新に結び付けている企業が存在。

#### 革新パターン5：自社の得意とする市場・顧客への浸透を高める。

顧客のライフスタイルの変化にビジネスチャンスを見出し、新しいサービスを構想し、事業構造・ビジネスモデルを革新し、顧客との長期的関係を築く企業が存在。

#### 革新パターン6：他社とのコラボレーション

他社とのコラボレーションによりビジネスモデルを構築し、標的市場へ新たな展開を進める企業が存在。

#### 革新パターン7：まず、小さなビジネスモデルを構築し、FC等で大きく広げる

ある地域、ある商品、ある顧客層、一つの店舗といった小さな領域での成功事例を作り、その成功事例をブラッシュアップし、やがてFC等の手法を用い、大きく展開し成功する企業が存在。

第5章では、本調査のまとめとして、ビジネスモデル構想・実践・革新のプロセスを整理し、中小企業の参考として示している。

本調査のまとめとして、ビジネスモデルの革新事例を踏まえ、「構想」・「実践」・「革新」のそれぞれの段階をプロセスとしてまとめて示している。

独自のビジネスモデルを持ち、成長を成し遂げようとする企業は、「考え（構想）、実践し、また考える（革新）」というサイクルがシステムとして機能しており、こうしたサイクルを築き上げることがビジネスモデル革新の根幹である。

本調査は、りそな総合研究所株式会社への委託により実施した。

# 目 次

## 第1章 調査概要

1. 調査の視点と目的.....	1
2. 調査の方法 .....	2
(1) 文献調査 .....	2
(2) ヒアリング調査.....	2
(3) ヒアリング調査項目.....	2
3. 本調査におけるビジネスモデルの定義と構成要素.....	2
(1) 本調査におけるビジネスモデルの定義.....	2
(2) ビジネスモデルの構成要素.....	3

## 第2章 サービス業の動向・外部環境とビジネスモデル革新が期待される分野

1. サービス業の動向.....	5
(1) サービス業全体の動向.....	5
(2) サービス業の業種別動向 .....	8
(3) 業種別経営活動.....	11
2. サービス業を取り巻く外部環境 .....	13
(1) 少子化の進行 .....	13
(2) 高齢化の進展 .....	13
(3) 環境への関心の高まり .....	14
(4) 健康志向・癒しへの関心の高まり .....	14
(5) 労働市場の流動化 .....	14
(6) 安全志向の高まり .....	15
(7) 規制緩和 .....	15
3. ビジネスモデルの革新が期待されるサービス.....	16
(1) 新しいサービス分野におけるビジネスモデル革新.....	16
(2) 従来型サービスのビジネスモデル革新.....	16

## 第3章 サービス業を中心としたビジネスモデル革新に挑戦する中小企業の取組事例

1. 成長が期待される新サービス分野におけるビジネスモデル革新事例 .....	18
(1) 介護サービス【高齢化対応サービス】 .....	18
(2) スーパー銭湯【癒し系サービス】 .....	25
(3) 人材紹介・人材派遣サービス【人材サービス】 .....	29
(4) コンサルティングサービス【人材サービス】 .....	33
(5) スイミングスクール【美容・健康づくりサービス】 .....	40

( 6 ) D P E 【時間短縮系サービス】 .....	45
( 7 ) マーケトリサーチ【情報系サービス】 .....	49
( 8 ) デリバリーサービス【便利系サービス】 .....	54
2 . 従来型サービス分野におけるビジネスモデル革新事例.....	58
( 1 ) 従来型サービスの業界動向.....	58
( 2 ) 従来型サービスのビジネスモデル革新事例.....	60
第 4 章 ビジネスモデルの革新パターン	
1 . ビジネスモデル革新事例の分析 .....	84
2 . ビジネスモデル革新パターン .....	87
第 5 章 ビジネスモデルの革新に向けて	
1 . ビジネスモデルの構想.....	94
( 1 ) 標的市場・標的顧客を明確に定め、追求すべき顧客満足を 明らかにする.....	94
( 2 ) 顧客満足を実現するために、自社が果たすべき ミッション（使命）を定める.....	94
( 3 ) 自社の資源を見つめなおす .....	94
( 4 ) 現時点での事業領域を定め、標的市場・標的顧客を絞り込む .....	95
( 5 ) コアとなるサービスとサービスを実現する仕組みを構想する .....	95
( 6 ) 成長のための仕組みを構想する .....	95
2 . ビジネスモデルの実践から革新へ.....	96
( 1 ) 現時点での目標を設定する .....	96
( 2 ) ビジネスモデルを実践する .....	96
( 3 ) サービスの現場をモニタリングする.....	96
( 4 ) モニタリングの結果を検証する.....	97
( 5 ) ビジネスモデルの革新に結びつける.....	97

## 第1章 調査概要

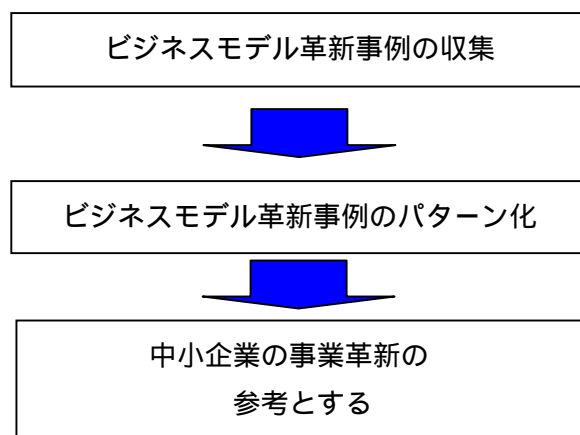
### 1. 調査の視点と目的

わが国の経済が長期停滞傾向を示す中、事業の再構築（リストラクチャリング、リエンジニアリング等）・事業（企業）再生（ターンアラウンド）が叫ばれ、経営の革新に着手する企業は多い。しかし、社内組織・体制の改善、人員削減、コスト削減を進める企業は多いが、事業の仕組みやプロセスを抜本的に変革するようなビジネスモデルの革新に取り組み、成功する企業は稀である。わが国の企業は、TQC活動に見られるように現場の改善は得意とするが、事業の仕組みやプロセスを根本的に変革することは苦手としている。特に、大企業の場合は、経営資源が豊富であるがゆえ、その再配置や選択と集中に多大な労力と時間を費やすことになるため、なかなか変革が進みにくい。

一方で、中小企業であっても、従来のビジネスモデルを革新し、新たな挑戦を進める企業が存在する。中小企業は、自社の経営資源は限られているが、それゆえ環境変化に柔軟に対応して経営資源を組み合わせることが可能であり、市場や顧客ニーズの変化に対して、機動的にビジネスモデルを変革していくことが可能と考えられる。こうした環境の変化をチャンスと捉え、市場や顧客のニーズを的確に捉えた新しいビジネスを構築しようとする中小企業が少なからず存在する。

特に、サービス業において新しいビジネスを構築し、サービスを革新する動きは顕著に見られる。サービス業は、「顧客のやりたいことを実現するために、ソフトな資源を提供する」ことを業務としており、それにより、ベネフィット（便益）をもたらし、顧客満足を実現する。ここで、「顧客ニーズ」、「サービス（付加価値）」、「顧客満足」は、基本的には発生する場が同じ、かつ同時である。それゆえ、市場や顧客のニーズが変化すれば、提供するサービス、すなわちビジネスそのものが即座に変化せざるをえない。しかも、市場や顧客のニーズがスピード化、多様化、高度化している現状では、ますますその変化に柔軟・機動的に対応する必要性が増しており、常に現状に止まらず、ビジネスモデルを革新していくという姿勢が求められている。

このような背景・視点から、本調査では、サービス業を中心にビジネスモデル革新事例を収集し、その構築経緯、特徴、革新パターン等を明らかにし、中小企業の事業革新の参考とすることを目的にしている。



## 2．調査の方法

上記の目的を達成するために、本調査ではサービス業を中心にした新しいビジネスモデルの構築事例を文献調査、ヒアリング調査にて収集し、考察する。

また、本調査は、製造業、農業を除く全ての業種を対象とする。例えば、小売業は製造された商品を集めて並べるといった付加価値を提供するものであり、広く捉えればサービス業である。小売業を「消費者にとっての購買代理店」「購買代理サービス業」と捉える考え方である。同じように卸売業は、製造された製品を集め、貯蔵し、仕分け、必要な数だけ事業者へ提供するといったサービスを提供するサービス業であると捉えられる。このような視点から小売業や卸売業も含めて、「サービス業を中心とした」ビジネスモデルの構築事例を調査する。

### (1) 文献調査

サービス業を取り巻く環境と動向を文献、統計資料から整理する。

サービス業を中心に成長している企業のビジネスモデルを既存文献、インターネット、資料等より抽出する。

### (2) ヒアリング調査

上記のサービス業の中で、特に他の中小企業の参考になる企業について、訪問、ヒアリングし、内容を分析する。

### (3) ヒアリング調査項目

- ・企業概要
- ・ビジネスモデル構築の経緯
- ・ビジネスモデルの内容（ビジネスモデルの概要と特徴）
- ・ビジネスモデル構築の効果
- ・今後の事業展開
- ・ビジネスモデル構築へのアドバイス

## 3．本調査におけるビジネスモデルの定義と構成要素

### (1) 本調査におけるビジネスモデルの定義

ビジネスモデルとは、直訳すれば「ビジネスの形」である。

これまでも、ビジネスの形を示すものは数多くあった。

例えば、組織図も企業の人員構成、機能を体系的に示すものでビジネスの形が示されたものといえるが、そこにはビジネスパートナー、顧客は存在しない。また、企業がどのように成長していくかという仕組みや方法は示されない。各組織の権限や役割分担が示されるが、それが全体としてどのように相互に補完しあうのか、どのように相乗効果を発揮するのか、どのように市場に働きかけ、どのような顧客満足を与えて、どのように成長していくかが示されていないものであった。

根本的なビジネスの仕組みを変革していくためには、社内の改革を行うだけで実現することはできない。市場、パートナー、競合者等を意識し、環境の変化を踏まえ、顧客との関係性(リ

レーションシップ)を根本的に変えていかなければならない。特に、サービス業の場合、業務そのものが顧客のサポートにあり、顧客の存在や関係性を描かない「ビジネスの形」は何の意味も持たないだろう。ビジネスモデルは、自社の組織、資源、パートナー、市場、顧客等が相互に関連し、顧客満足や成長を生み出すビジネスの仕組みを形づくるものと考えられる。

こうした考え方に立ち、本調査におけるビジネスモデルとは、「市場環境に経営資源を適合させ、顧客との適切な関係性を構築し、顧客満足の実現と持続的な事業の成長・発展を導くための仕組みや方法」と定義する。

## (2) ビジネスモデルの構成要素

本調査において、おおよそ次の内容を構成要素としてサービス業を中心としたビジネスモデルをみていく。

### 達成すべき目的・目標・基本戦略

ビジネスは、達成すべき目的・目標を持つ。ビジネスモデルとはこの目的・目標を達成するための仕組みそのものである。企業は、この仕組み、すなわちビジネスモデルを機能させることで、目的・目標を達成し、持続的な事業の成長・発展を描くことができる。

従って、ビジネスモデルには達成すべき目的・目標とともに、その目的・目標を達成するための基本戦略が描かれる。

### 標的市場・標的顧客とリレーション

売上と利益はどこから来るか、それは市場であり個々の顧客からもたらされる。ビジネスモデルは、ターゲットとする市場や顧客から適正な売上や収益を持続的に生み出すための仕組みといえ、その仕組みを築くために標的市場・標的顧客との適切な関係を構築する必要がある。

従って、ビジネスモデルには、標的市場・標的顧客を想定するばかりでなく、マーケティングやプロモーションの方法・内容などを含め、標的市場・標的顧客とのリレーション(関係性・やり取り)を描く必要がある。

### サービス内容とサービスを実現するための仕組み

サービス業は、顧客の便益を提供することによって収益をあげる。顧客の問題を解決したり、顧客が望んでいることの実現をサポートすることによって、顧客に便益をもたらす、付加価値を創出する。コストダウン、スピード、品質、利便性、楽しみ、癒しなど、顧客の問題やニーズは様々であるが、サービス業が有する人材、知識、ノウハウ等でそれらの解決や実現をもたらすことにサービス業の存在価値がある。

サービス業は、自らの存在価値を明らかにする必要がある、ビジネスモデルは、その意味においても有意義である。

従って、ビジネスモデルには、自らの存在価値を示すために、顧客に提供される具体的なサービスの内容、サービスの提供方法や獲得すべき顧客満足等を示す必要がある。

また、そのサービスを実現するための仕組みとともに、その仕組みを機能させるための経営資源(人材、システム、外部資源(パートナー等))とそれらの役割を示す必要がある。



## 事業を永続的に成長・発展させるための仕組み

企業は存続が前提である。ビジネスモデルは、事業の成長性、発展性、永続性を築き上げるための仕組みであるともいえる。

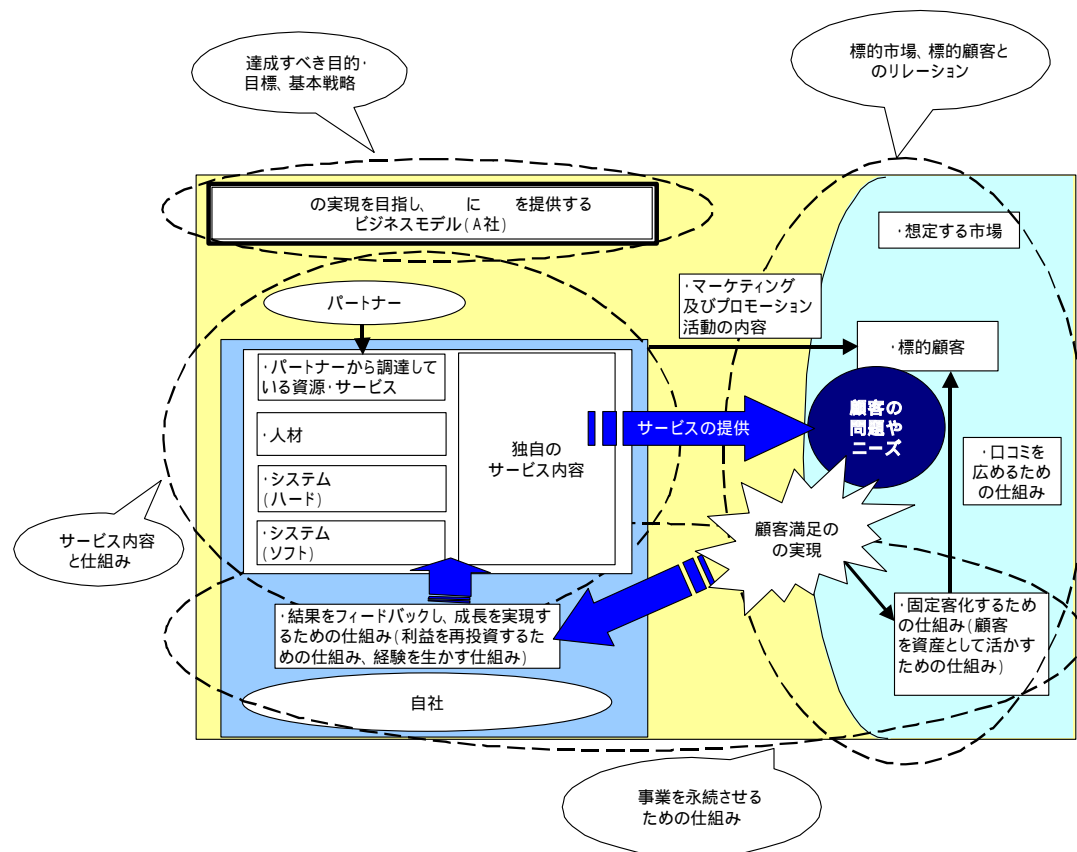
従って、ビジネスモデルには事業を永続的に成長・発展させる仕組みが描かれる必要がある。

事業を永続的に成長・発展させる仕組みとはどのようなものであろうか。

サービス業は、サービスを標的市场に提供する。それによって生み出された顧客満足は、企業の経験・知識・ノウハウとなり、社員の自信やモチベーションを向上させ、利益を生み出す。つまり、サービスの実践は、既存の経営資源をブラッシュアップしたり、新しい経営資源を生み出し、次の成長の源となる。こうした成長の源となる経営資源を生みだし、活用していく仕組みを描くことで、事業を成長・発展させていくことが可能となる。それは、サービスの提供  
顧客満足の実現 利益と新しい経営資源の獲得 利益と経営資源の再投下 サービスの向上  
というサイクルを描くことであるともいえよう。

具体的には、サービスを提供した結果をサービス向上や新しいサービス開発に役立てる仕組み、利益を再投資していくための仕組み、経験や知識が再活用されていくための仕組み、顧客を固定化するための仕組み、口コミや紹介など顧客が顧客を呼ぶ仕組みなど、成長、発展、永続のための仕組みが描かれる。

## ビジネスモデルの図示例



## 第2章 サービス業の動向・外部環境とビジネスモデル革新が期待される分野

本章では、サービス業を中心としたビジネスモデル構築の前提として、サービス業の動向及び外部環境を概観し、ビジネスモデル革新が期待されるサービス分野を導く。

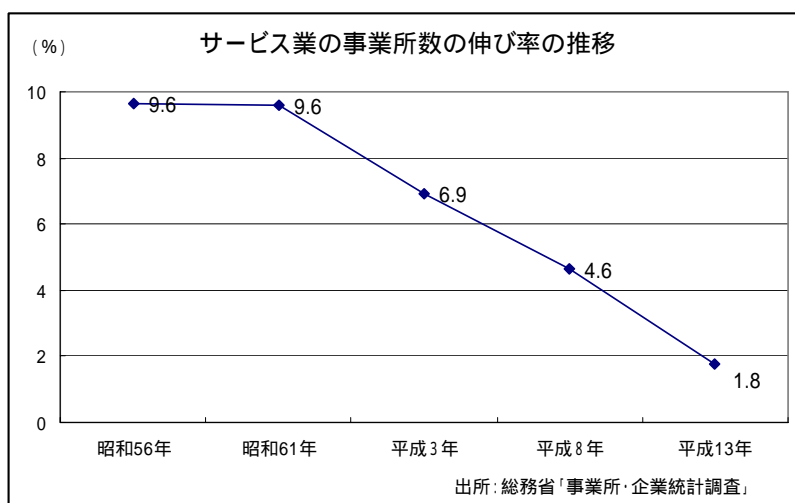
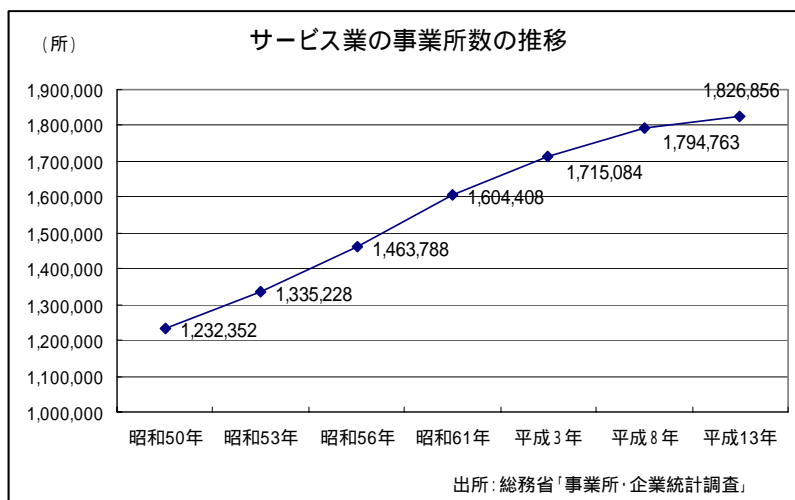
### 1. サービス業の動向

#### (1) サービス業全体の動向

##### 事業所数の動向

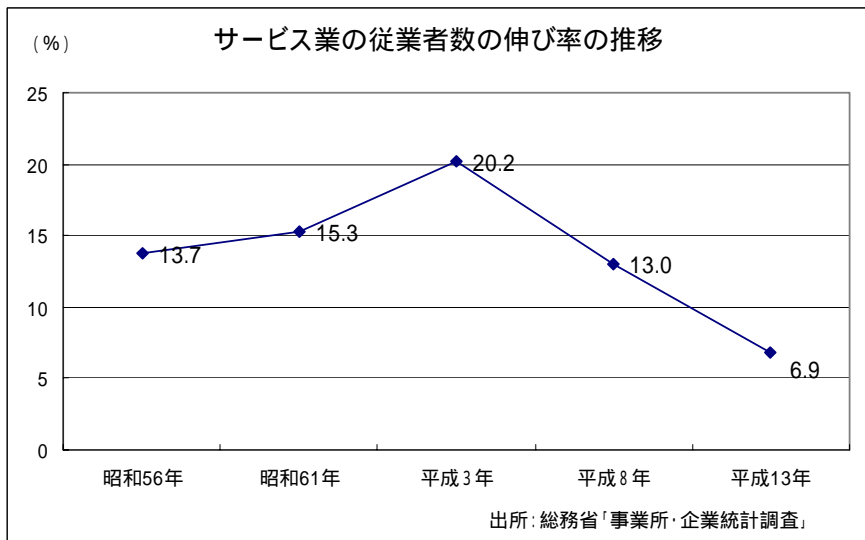
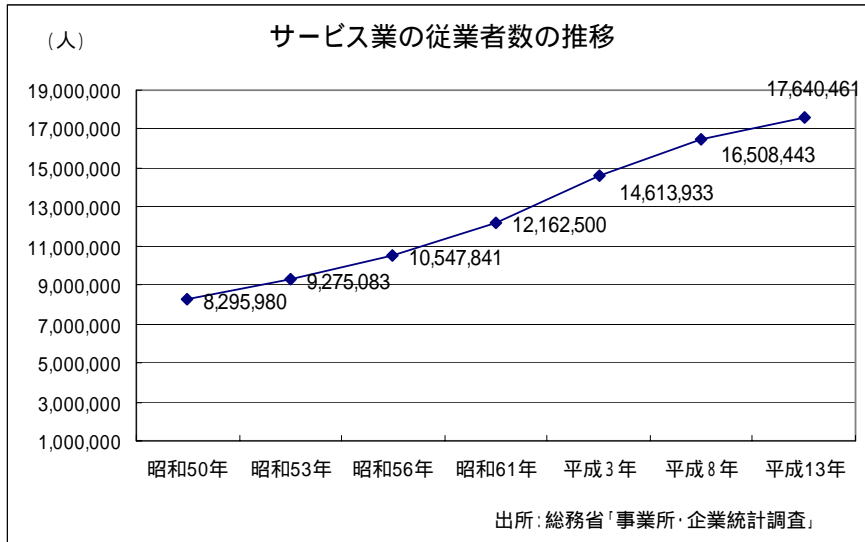
「事業所・企業統計調査」をもとに、サービス業の事業所数の推移をみると、サービス経済化の進展に伴い、事業所数は順調に増加を続けている。

しかし、平成3年から8年にかけては79,679事業所の増加であったのに対して、平成8年から13年にかけては32,093事業所の増加にとどまっており、近年、事業所数の伸び率が低下している。



### 従業者数の動向

次に、サービス業の従業者数の推移をみると、事業所数と同様に、従業者数も順調に増加を続けているものの伸び率については低下している。

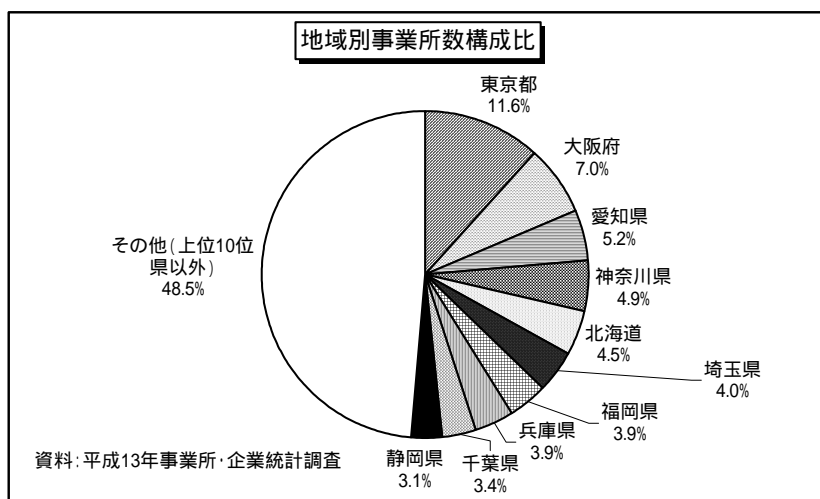


長引く不況の影響、事業所増加による競争激化等により、サービス業が大きな転換期に直面していることがうかがわれる。

## 地域別動向

～大都市圏に事業所が集中している～

都道府県別のサービス業事業所数は、東京都が 211,052 事業所で全体の 11.6% を占めている。次いで事業所が多い地域は、大阪府 7.0%、愛知県 5.2%、神奈川県 4.9% と大都市圏に集中している傾向がうかがえる。



～関西圏（京都市・大阪市・神戸市）、広島市では、事業所数が減少～

大都市における事業所数をみると、仙台市および首都圏（東京 23 区・さいたま市・千葉市・横浜市・川崎市）では 3% 以上の伸び率を示しているが、北九州市・福岡市では 2.4%、札幌市では 1.7%、名古屋市では 1.0% の伸び率に止まっており、関西圏（京都市・大阪市・神戸市）、広島市では、事業所数が減少となっている。

事業所数	H 8	H 1 3	伸び率 (%)
札幌市	22,135	22,506	1.7
仙台市	14,704	15,210	3.4
首都圏 (東京 23 区・さいたま市・ 千葉市・横浜市・川崎市)	227,603	235,948	3.7
名古屋市	37,411	37,769	1.0
関西圏 (京都市・大阪市・神戸市)	103,179	102,568	0.6
広島市	16,534	16,261	1.7
北九州市・福岡市	37,029	37,908	2.4

資料：事業所・企業統計調査

(注)さいたま市の平成 8 年の数値は、浦和市・大宮市・与野市の合計。

## (2) サービス業の業種別動向

次に、サービス業の業種別動向を概観する。

業種別動向を概観するにあたって、日本標準産業分類の大分類L - サービス業のうち、以下の中分類に属する産業を、「生活関連サービス分野」「レジャー、観光関連分野」「メンテナンス分野」「アウトソーシング分野」「情報コンテンツ分野」「専門サービス分野（法律、会計事務所等）」「廃棄物処理分野」「医療・社会福祉分野」の8分野に区分するものとする。

なお、ここでは「サービス業基本調査」を利用して、分析を加える。

### サービス業業種分類

区 分	業種分類（中分類）
生活関連サービス分野	洗濯・理容・浴場業
	駐車場業
	その他の生活関連サービス業
	専門サービス業（獣医業、デザイン業、土木建築サービス業、個人教授所等）
レジャー、観光関連分野	旅館、その他の宿泊所
	娯楽業（映画館、劇場、競輪・競馬等、スポーツ施設、公園・遊園地、遊技場等）
メンテナンス分野	自動車整備業
	機械・家具等修理業
アウトソーシング分野	物品賃貸業
	その他の事業サービス
情報コンテンツ分野	映画・ビデオ制作業
	放送業
	情報サービス・調査業
	広告業
専門サービス分野 （法律、会計事務所等）	専門サービス業（法律、会計事務所等）
廃棄物処理分野	廃棄物処理業
医療・社会福祉分野	医療業（病院を除く）
	保健衛生
	社会保険、社会福祉

（注）協同組合、金融、教育、学術研究機関、宗教、政治・経済・文化団体を除く。

### 業種分野別事業所数の推移

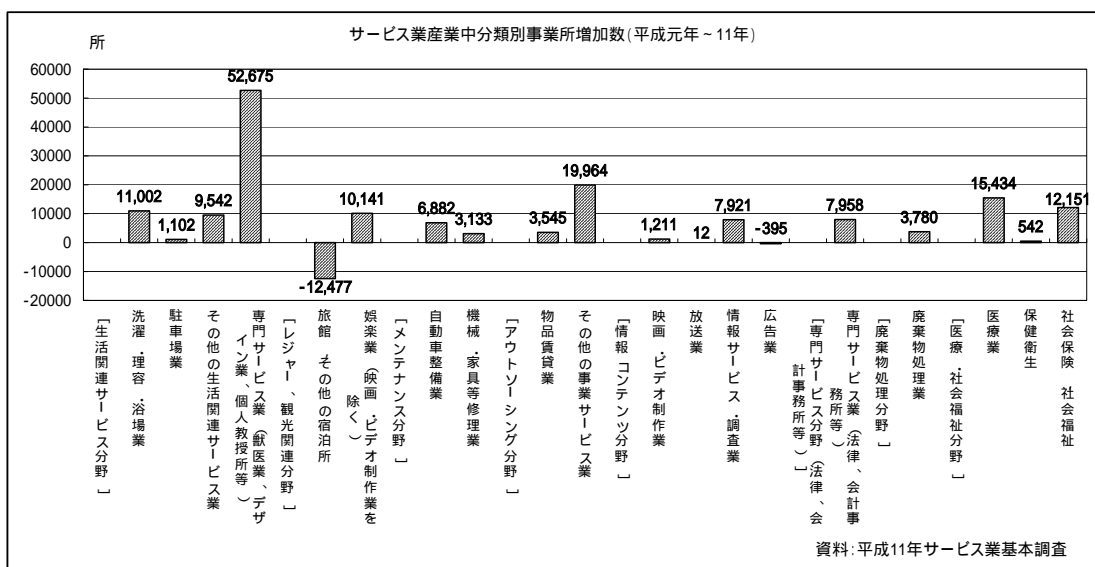
～「生活関連サービス分野」「アウトソーシング分野」「医療・社会福祉分野」の増加数が著しい～

業種分野別で平成元年～11年にかけて増加数が多かった分野は、「生活関連サービス分野」である。「生活関連サービス分野」は全体の構成比の57.5%と過半数を占めている。増加の内訳をみると、「個人教授所」の増加数が著しい。

「医療・社会福祉分野」については「医療業」と「社会保険、社会福祉」の増加数が大きく、増加率も35.9%と高い。そのほか労働者派遣に関する規制緩和を受けて労働者派遣業の事業所の新規参入が続いていることから、「アウトソーシング分野」における「その他の事業所サービス業」の増加数も多い。

増加数では目立たないが、「廃棄物処理分野」の10年間における増加率は45.3%とめざましく、循環型社会の構築への取り組みが社会的に広がっていることの影響がうかがえる。

	事業所数			
	平成元年 (所)	平成11年		平成元年～11年 増加率 (%)
		(所)	構成比 (%)	
生活関連サービス分野	686,863	761,184	57.5	10.8
レジャー、観光関連分野	150,795	148,459	11.2	-1.5
メンテナンス分野	87,193	97,208	7.3	11.5
アウトソーシング分野	75,354	98,863	7.5	31.2
情報コンテンツ分野	32,993	41,742	3.2	26.5
専門サービス分野	49,699	57,657	4.4	16.0
廃棄物処理分野	8,339	12,119	0.9	45.3
医療・社会福祉分野	78,355	106,482	8.0	35.9



業種分野別従業者数の推移

～「アウトソーシング分野」、「医療・社会福祉分野」における従業者増が著しい～

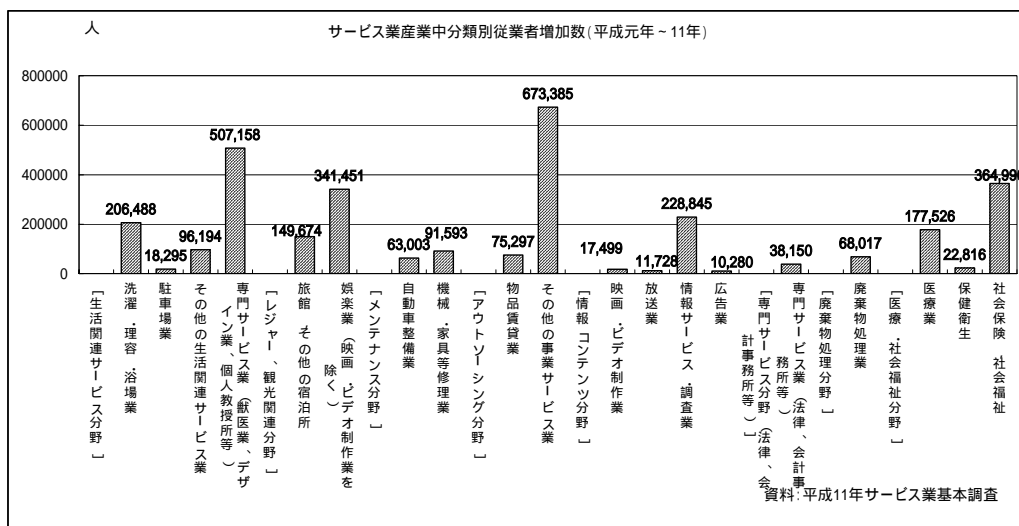
従業者数については、「アウトソーシング分野」と「医療・社会福祉分野」の増加数が多い。

「アウトソーシング分野」の増加の内訳をみると、「労働者派遣業」を含む「その他の事業サービス」の従業者数が特に伸びている。

「医療・社会福祉分野」は、中でも「医療業」と「社会保険、社会福祉」の増加数が多く、介護保険制度施行により介護サービスを担う人材の需要が急増していることが影響していると考えられる。「医療・社会福祉分野」は増加率も他の分野と比較して非常に高く、111.3%となっている。

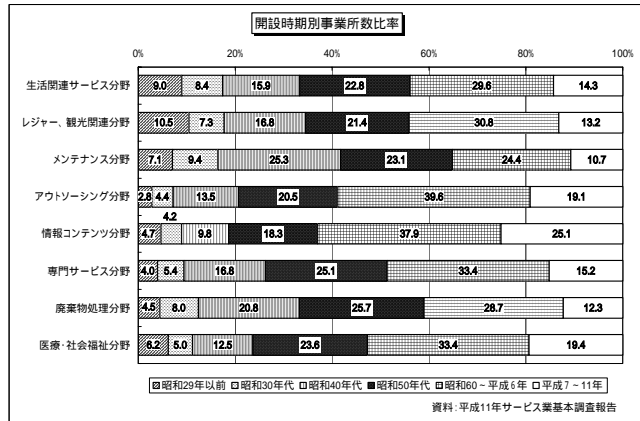
そのほかに増加率が高い分野をみると、事業所数と同様に「廃棄物処理分野」が60.7%と高い比率で伸びている。

	従業者数			
	平成元年 (人)	平成11年		平成元年～11年 増加率 (%)
		(人)	構成比 (%)	
生活関連サービス分野	2,459,207	3,287,342	31.3	33.7
レジャー、観光関連分野	1,515,023	2,006,148	19.1	32.4
メンテナンス分野	471,138	625,734	6.0	32.8
アウトソーシング分野	1,270,698	2,019,380	19.2	58.9
情報コンテンツ分野	783,784	1,052,136	10.0	34.2
専門サービス分野	216,310	254,460	2.4	17.6
廃棄物処理分野	111,991	180,008	1.7	60.7
医療・社会福祉分野	507,708	1,073,040	10.2	111.3



### 事業所の開設時期

比較的新しい事業所が多いのは「情報コンテンツ分野」、「医療・社会福祉分野」、「アウトソーシング分野」で、平成7年～11年に開設した事業所は「情報コンテンツ分野」で25.1%、「医療・社会福祉分野」で19.4%、「アウトソーシング分野」で19.1%になる。いずれも昭和60年以降に開設した事業所が6割前後を占めている。



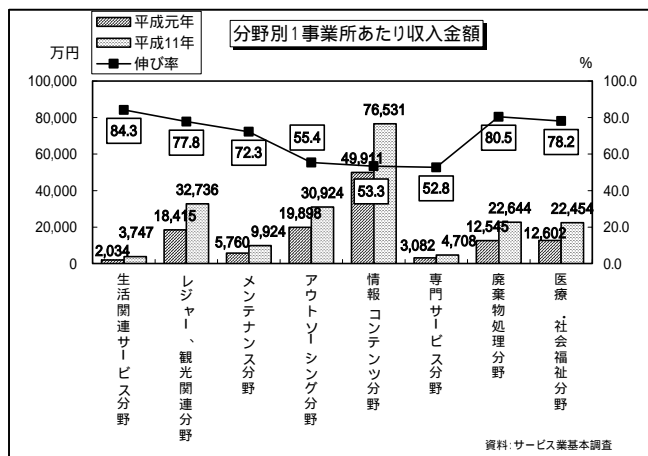
### (3) 業種別経営活動

本調査では、総務省「サービス業基本調査」に基づき、サービス業の経営活動について見ていく。

#### 1 事業所あたり年間総収入金額

年間総収入金額を事業所数で除し、業種分野ごとに1事業所あたりの平均収入金額を算出した。1事業所あたりの収入金額が特に高い分野は「情報コンテンツ分野」で7億6,531万円となっている。

一方「生活関連サービス分野」は事業所数は多いが、収入金額は3,747万円と最も低く、零細な事業所の多さがうかがえる。



#### 1 事業所あたり経費総額

同じく1事業所あたりの経費総額についてみると、収入金額と同様に「情報コンテンツ分野」の経費総額が高い。平成元年と11年を比較すると、いずれの分野も伸びているが、おおむね収入金額の伸び率よりも経費総額の伸び率の方が高い。特に、「生活関連サービス分野」、「レジャー、観光関連分野」、「アウトソーシング分野」、「情報コンテンツ分野」については、収入金額と経費総額の伸び率に10ポイント以上の開きがあり、いずれも経費の負担が大きくなっていることがうかがえる。しかしながら、「医療・社会福祉分野」については、収入金額の伸びが78.2%であったのに対し、経費総額の伸びは54.2%に抑えられており、1事業所あたりの利益率の向上がうかがえる。



収入金額と経費総額から利益率を出してみると、平成元年には多くの分野で20%を超えていたが、平成11年にはほとんどの分野で利益率が低下しており、20%を超える利益率の分野は「専門サービス分野」、「メンテナンス分野」だけとなっている。特に、「レジャー、観光関連分野」の低下が際立っている。

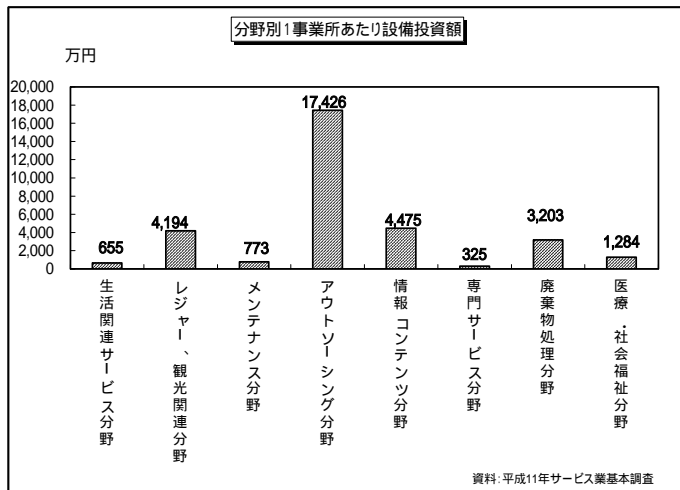
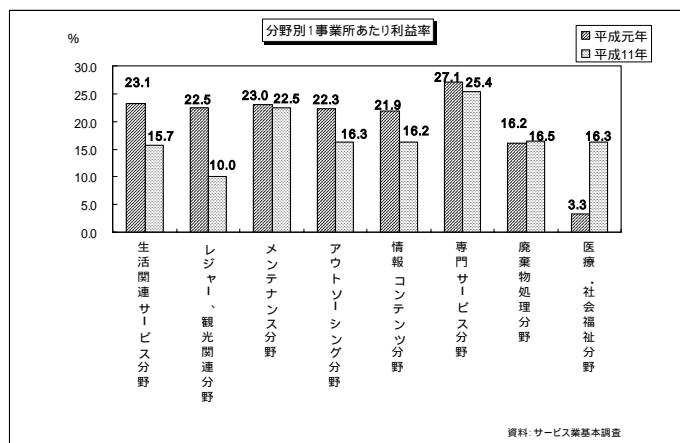
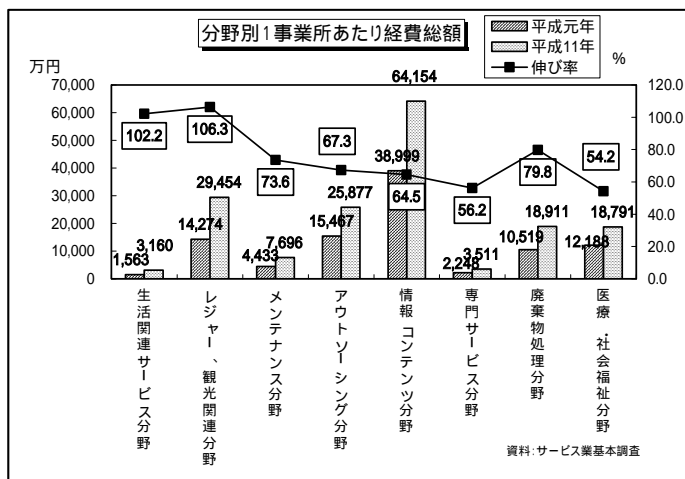
しかし、「医療・社会福祉分野」においては、収入金額の増加からもみてとれるように、平成11年の利益率が16.3%と大幅に向上しており、高齢化社会の進展、介護保険制度の導入などの影響が見受けられる。

### 1事業所あたり設備投資額

1事業所あたりの設備投資額についてみていく。設備投資総額を「設備投資あり」とした事業所数で除して、1事業所あたりの金額について算出した。

最も設備投資額が高いのは「アウトソーシング分野」である。

そのほかにも「レジャー、観光関連分野」や「情報コンテンツ分野」、「廃棄物処理分野」などの分野も比較的高めである。いずれも技術革新や顧客の嗜好の変化の速度が早いといった特徴を持つ分野である。



## 2. サービス業を取り巻く外部環境

ここでは、サービス業を取り巻く外部環境について概観する。

### (1) 少子化の進行

厚生労働省によると、2002年の合計特殊出生率(一人の女性が生涯に産む子供の数)は1.32で過去最低を記録した。合計特殊出生率は年々最低記録を更新しつづけており、わが国の少子化傾向は今後も続くものと予測される。

少子化にともなって、学校児童数や幼稚園児童の減少など様々な影響がみられるが、一方で保育所など保育サービスの利用者は増加傾向にある。子どもの保護者、特に女性の社会進出が増えていることが要因の一つにあげられるが、保育所の基盤整備が需要に追いついていないのが現状である。少子化をくいとめるための政府の施策の一つとして、保育所の待機児童をなくすこともあげられており、保育サービスの質的・量的なサービスの充実が求められている。従来は「福祉」として主に行政がサービス提供を担ってきた分野であるが、今後は規制緩和などによる民間企業の参入が予測される。

また、子どもの数が少なくなったことによって、教育費や生活全般にわたって一人の子どもにかかる費用が増大していることから、子ども向けを特徴とするサービスも増えてきている。

### (2) 高齢化の進展

少子化が進む一方で、わが国では高齢化が急速に進展している。日本人の平均寿命は女性が84.9歳、男性が78.1歳と世界有数の長寿国に数えられている。長寿化の背景には医療技術の進歩も要因の一つとしてあげられているが、介護を必要とする高齢者も急増している。要介護状態となった高齢者を家族だけではなく、社会全体で支えることを目的として平成12年4月に介護保険制度が施行された。それにもともなって、介護事業に参入する事業者も増加しており、今後ますます増加することが見込まれる。

同時に、年々増大する老人医療費についての認識も広まっている。寝たきりにならないためには、日常生活における節制と適度な運動が必要であることが一般常識として受け止められるようになり、世代を超えて健康志向が高まりつつある。

また、高齢者とよばれる世代の中でも介護状態にある人は約1割であり、ほとんどの人は元気なアクティブ・シニアである。「老後をいかに生き生きと生きるか」ということは高齢化社会の最大の課題の一つでもある。生きがいを仕事に見いだすか、趣味に見いだすか、社会活動に見いだすかは様々であるが、アクティブ・シニアを消費者としてとらえたとき、時間的にも金銭的にも余裕のあるシニアは企業にとって注目すべきターゲットである。

### (3) 環境への関心の高まり

地球資源の枯渇、爆発的な人口増大、CO<sup>2</sup>排出による地球温暖化現象、環境汚染による天候不順や健康被害の増大など、地球環境の危機が叫ばれて久しい。世界規模で環境問題への関心が高まっており、わが国においても循環型社会構築のための取組みが進められている。

環境問題は、一般市民の生命にも大きな影響を及ぼすものと考えられ、大量消費・大量廃棄型の生活を見直す気運が高まりを見せており、環境問題に対して敏感な消費者が増えている。行政や事業者も、資源や環境に配慮した活動への取組みを一層活発化させている。

こうした環境への関心の高まりは、環境関連サービスの成長を促進させると考えられる。一般市民に対しては、リサイクルや環境に配慮した商品づくりへの需要を喚起し、行政や事業者に対しては、環境影響評価等のサービス、廃棄物処理サービス、省エネルギーサービス等の需要を高める。

### (4) 健康志向・癒しへの関心の高まり

医療費の増大、生活習慣病の怖さについての認識の高まりなどから、健康に関心を持つ消費者が増えている。また、日常生活から時間的、経済的余裕が失われ、多くの人が何らかのストレスを自覚している。

こうしたことから、身体にいいもの、適度な運動などを求める消費者が増えている。

フィットネスクラブや各種スポーツ施設の増加にはこのような健康志向の高まりも要因の一つとしてあげられる。

また、ストレスを緩和させて健康を維持するために、身体や精神をリラックスさせることにも関心が高まっている。マッサージ業やアロマセラピー、エステティックサロン、スーパー銭湯などの躍進にはこのような背景がうかがえる。

動植物や自然によってストレスを緩和させる効果も認められており、ペットブームやガーデニングブームにその影響が見受けられる。

### (5) 労働市場の流動化

企業のリストラクチャリングや人事制度の変革などによって、労働市場についても変化が生じている。裁量性労働や年俸制の導入、多様な雇用形態の採用など、従来の年功序列制度、終身雇用制度といった慣行は崩れつつある。

また、長引く景気低迷の影響によって、全国的に給与水準が低下してきており、家計を支えるために、これまで家庭にあった女性が勤め始めるというケースも増えてきている。また、生きがいのためや収入減を防ぐために、定年退職したサラリーマンがあらためて職を求めるといった需要も増えている。

労働者の適性や能力を見極め、適材適所に配置するためのマッチングサービスや労働者派遣業へのニーズが増大しているといえる。

#### (6) 安全志向の高まり

近年の治安情勢をみると、犯罪の凶悪化が年々進むと同時に、薬物犯罪の広がり、ストーカー被害、ピッキング強盗、路上強盗の増加、インターネット犯罪など、誰もが犯罪に巻き込まれる可能性をはらんでいる。また、阪神大震災や三宅島の噴火、天候不順による大雨被害など甚大な被害をもたらす天災が相次いで起こっている。

さらに、住宅建材に利用されている資材や化学薬剤が引き起こすシックハウス症候群や食品の安全性など、心身の健康を脅かすような日常生活に潜む危険も市民に不安をもたらす要因のひとつとなっている。

また、長引く景気低迷や地域社会の崩壊なども社会的不安を高める一因ともなっている。

このような社会的背景から、危険回避のための心構えや準備は現代人の誰もが抱える課題となっており、ホームセキュリティや警備代行に加え、害虫駆除など家の補強や保全に対する需要が増えている。

#### (7) 規制緩和

近年のわが国の経済は、長引く景気低迷にあえいでいる。このように景気回復が遅れている要因のひとつとして、経済のグローバル化、少子高齢化、情報化、環境問題の深刻化といった急激な環境変化に対する対応が遅れてしまったこともあげられる。健全で創造的な競争社会の構築と国際競争力のある産業の再生に向けた枠組み整理を行うために、規制緩和を推進する必要性に迫られている。

これまでに取り組まれてきた規制緩和の例をみていくと、雇用・労働分野においては、労働者派遣事業における対象業務の拡大や有料職業紹介事業の取扱職業の範囲拡大が始まっている。また、労働基準法の改正により、企画業務型裁量労働制の創設や女性の時間外・休日労働、深夜業などの規制緩和が行われてきた。

また、医療・社会福祉分野においては、指定訪問看護事業への民間企業の参入、臨床研修病院の指定基準の弾力化、カルテの電子化などが推進されてきた。高齢者介護については、2000年4月の介護保険制度導入にともない、要介護者と直接契約をしてサービスを提供できるようになり、民間企業の参入が相次いでいる。

エネルギーについては、電気の小売供給の部分自由化、料金引き下げ時における届け出制の導入等、料金規制の見直しなどの制度改革が行われ、一層の競争原理の導入が図られた。

専門サービス業の土業に係わる部分にも規制緩和の波は押し寄せており、司法機能の充実の観点から、司法試験合格者の増加、外国法事務弁護士の職務範囲の拡充、弁護士の広告原則自由化などの規制緩和策がとられた。また、税理士については、税理士法が改正され、従来の個人開業に加えて、税理士法人の設立が認められるなどの規制緩和がなされた。

### 3. ビジネスモデルの革新が期待されるサービス

サービス業の動向、サービス業を取り巻く外部環境を踏まえ、ここでは、今後、ビジネスモデルの革新が期待されるサービスについて、考察する。

#### (1) 新しいサービス分野におけるビジネスモデル革新

「事業所・企業統計調査」や「サービス業基本調査」等から、近年、成長している業種をみると、情報通信基盤の整備にともなって、「情報・コンテンツ分野」の成長が著しい。

また、人口の高齢化にともなって「医療・社会福祉分野」等の事業所が増加している。特に2000年4月の介護保険制度施行前後の増加が著しい。従来、「医療・社会福祉分野」のサービスは主に行政が負担する部分が多かったが、介護保険制度の導入や規制緩和が進み、今後も民間企業の参入がさらに進むことが予想される。

事業所向けのサービスでは「アウトソーシング分野」、特に「労働者派遣業」を含む「その他の事業サービス業」が伸びている。企業がコストダウンやアウトソーシングを進めたことによる労働市場の流動化や労働者派遣法の改正など規制緩和の影響が背景にある。最近の傾向として、規制緩和の影響から人材紹介業との垣根が低くなってきており、これらを兼業する企業も多くなってきた。そもそも、人材に関するサービスは、様々な規制により業種が区分されてきた経緯もあり、規制緩和の進展はこれらの境界のボーダレス化を進めて行くであろう。コンサルティング事業や教育事業を組み合わせるところも多く、異分野からの参入も見られる。今後は、総合的な人材サービス業としての成長が期待されるほか、特徴を持った専門的な人材サービスも数多く創出されることも予想され、多様なビジネスモデルが創出されるであろう。

技術革新や規制緩和により生み出されるこれらの新しいサービス分野には、確立されたビジネスモデルはなく、今後、マーケットの成長とともにビジネスモデルの革新を繰り返し、発展していくことが期待される分野である。

#### (2) 従来型サービスのビジネスモデル革新

生活関連サービス分野は、他の分野に比べて事業所数が多い。個人や地域と密着した事業が多く、個人や地域独自のニーズに適合したきめ細かいサービスが求められる。それゆえ、人的生産に負うところが多く、事業規模も小さくなりがちである。また、こうしたサービスの中には、葬儀業や理容業のように従来からある業種が多く、昔ながらの慣行やサービススタイルを受け入れ、新しいものを取り入れようとする進取の精神に乏しいところも見受けられる。

しかし、消費者のライフスタイルの個性化、嗜好の多様化が進展する中で、独自性のあるニッチなサービスを求める消費者のニーズはますます強くなることが予想される。これら個人や地域に埋もれたニッチなニーズに応えるためには、多様な事業者がそうしたニーズに気づき、一人ひとりに対して、あるいはその地域・地域に応じたサービスを自ら創出していかねばならない。

サービス業は、これまで順調に事業所数を増やしてきたが、地域によっては減少しているところも現れており、今後は競争の激化も予想される。従来型サービスを提供するこれら多くのサービス事業者が、現状に満足しない消費者や地域のニーズに対して、新しいサービスを構想し、多様なビジネスモデルを構築していくことが期待される。

参考に、今後、ビジネスモデルの構築・革新により成長が期待される新サービス分野を示す。なお、ここに掲げられた以外にも多くの新サービスがある。

#### 今後、ビジネスモデルの構築・革新により成長が期待される新サービス分野

高齢化対応サービス...介護サービス、高齢者家事代行サービス  
少子化対応サービス...24時間託児所、子育て支援サービス  
癒し系サービス...カウンセリング、アロマセラピー、スーパー銭湯  
人材サービス...専門的人材派遣サービス、秘書代行サービス、コンサルティングサービス  
美容・健康づくりサービス...エステティックサロン、フィットネスクラブ、各種スポーツクラブ、整体サービス、サプリメントショップ、スイミングなど  
時間短縮系サービス...宅配型サービス、10分の床屋、DPE、マッサージなど  
情報系サービス...市場調査(マーケットリサーチ)、専門情報提供サービス  
便利系サービス...ビジネスコンビニ、ホームミール、ケータリング、なんでも代行、デリバリーサービス等  
ITサービス...ASP、コンテンツ提供サービス、コールセンター  
ハイテク機器メンテナンスサービス...情報機器の遠隔監視による保守サービス  
環境サービス...リサイクルショップ、法人向けリサイクルサービス、ESCO、環境評価、環境スクリーニング、産業廃棄物処理サービス、緑化ビジネス  
安全系サービス...ホームセキュリティ、害虫駆除、警備代行など

### 第3章 サービス業を中心としたビジネスモデル革新に挑戦する中小企業の取組事例

前章では、ビジネスモデル革新が期待されるサービス分野を見てみたが、本章では、各分野の動向と合わせて、ビジネスモデル構築に取り組む中小企業の具体的事例を見ていくことにする。

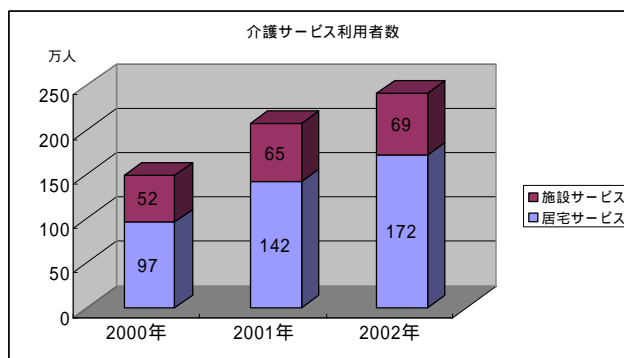
#### 1. 成長が期待される新サービス分野におけるビジネスモデル革新事例

##### (1) 介護サービス 【 高齢化対応サービス 】

###### 業界動向

わが国は、本格的な高齢化社会に突入しつつあり、「医療福祉分野」の中で、介護サービスを手掛ける事業所が近年増加している。

1963年の老人福祉法の制定以降、老人保健法の制定、ゴールドプランなど様々な施策が施行され、社会福祉法人などの公共セクターが介護サービスの主な提供者となっていた。2000年4月には介護保険法が施行され、民間事業者による介護サービス事業分野への参入が増大している。また、介護サービス利用者数も急増しており、2000年は149万人であったものが、2002年には241万人と92万人増加している。



資料：厚生労働省

###### 一般的なビジネスモデルと革新の方向性

介護保険法は、様々な居宅サービスと施設サービスを対象としている。組織力・資金力などを活かせる大手企業は、訪問介護、通所介護（デイサービス）、痴呆対応型共同生活介護（グループホーム）など、幅広い介護サービスを展開するところが多い。

一方、中小企業やNPOでは、訪問介護や福祉用具の貸与など資金力をあまり必要としない分野に展開するケースが多い。グループホームやケアハウスなど、民間介護施設については、土地所有者や投資家が施設を建設し、それを中小企業やNPOが一括で借り受けてテナントとして経営する方法が一般的である。土地所有者や投資家にとっては、他の賃貸用不動産に比べてリスクに見合った収益が得られるとは限らず、介護施設に適した立地であっても投資に躊躇するケースがあり、結果として地域に必要な施設の増加を妨げることも多い。ケアプラン作成や介護サービスの提供は人的負担も多く、効率的なサービス提供を難しくしている。

介護サービス提供者が、様々な工夫を実施して、いかにして収益性の高い事業構造を構築していくかが、ビジネスモデル革新のカギとなる。

## 中小企業のビジネスモデル革新事例

### 事例 1

豊富な看護経験を活かして、シルバーサービスビジネスの発展的多角化に成功。FCシステムでグループホームの全国展開を目指すビジネスモデルを構築。

株式会社 ライフコンプリート 代表取締役 塚原安紀子

本社所在地：佐賀県佐賀郡東与賀町大字飯盛 224-1

設立：1993年2月 資本金：93,200,000円 従業員数：90人

事業内容：生活健康管理事業、施設運営事業、シルバーハウス紀水苑

URL：<http://www.life-complete.co.jp> E-MAIL：[life@life-complete.co.jp](mailto:life@life-complete.co.jp)

連絡先：TEL 0952-34-7758（代） FAX 0952-34-7759

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

塚原社長は、長い間看護師、助産師として活躍していた。勤務していた医療法人で痴呆専門病院の責任者になり、痴呆老人やその家族と接するうち、介護に悩む人々が多くいるのに対し、高齢になっても健康で心豊かに暮らせる社会システムと、適切なアドバイスを提供するコーディネーターが不足していることに気が付いた。そこで、高齢者の理想的介護を実現することを目的に、1993年、(株)ライフコンプリートを設立した。

設立当初は、医療コンサルティング業が主な業務であったが、1996年「生活健康管理事業」を開始した。これは、健康保健組合員の家族の親を訪問し、健康診断・訪問指導などを行うものである。北九州市を中心に、口コミ等で拡がり現在35の健康保健組合と契約、約7,000名の会員を獲得している。

2000年4月の介護保険法の施行に合わせ、金融機関などから約5億5千万円を調達、塚原社長の理想の介護を実践する場として、総合健康施設「紀水苑」を設立した。この施設では、施設利用者を介護保険利用者に限らず、家族を含めた多くの人々に開放している。なお、新規事業として「コンサルティング事業」と「ソフトウェア開発事業」を手掛けている。

#### ◆ビジネスモデルの内容

##### ▶ビジネスモデルの概要

「生活健康管理事業」、「総合保健施設運営事業」、「コンサルティング事業」、「ソフトウェア開発事業」の4つの事業を展開し、地域で健康増進や介護を必要とする人に直接サービスを提供するほか、同業者への支援、FC展開により、地域を越えてサービスを展開している。各事業の知識・経験・ノウハウが他の事業運営に生かされる仕組みを築き、事業領域を広げたビジネスモデルである。

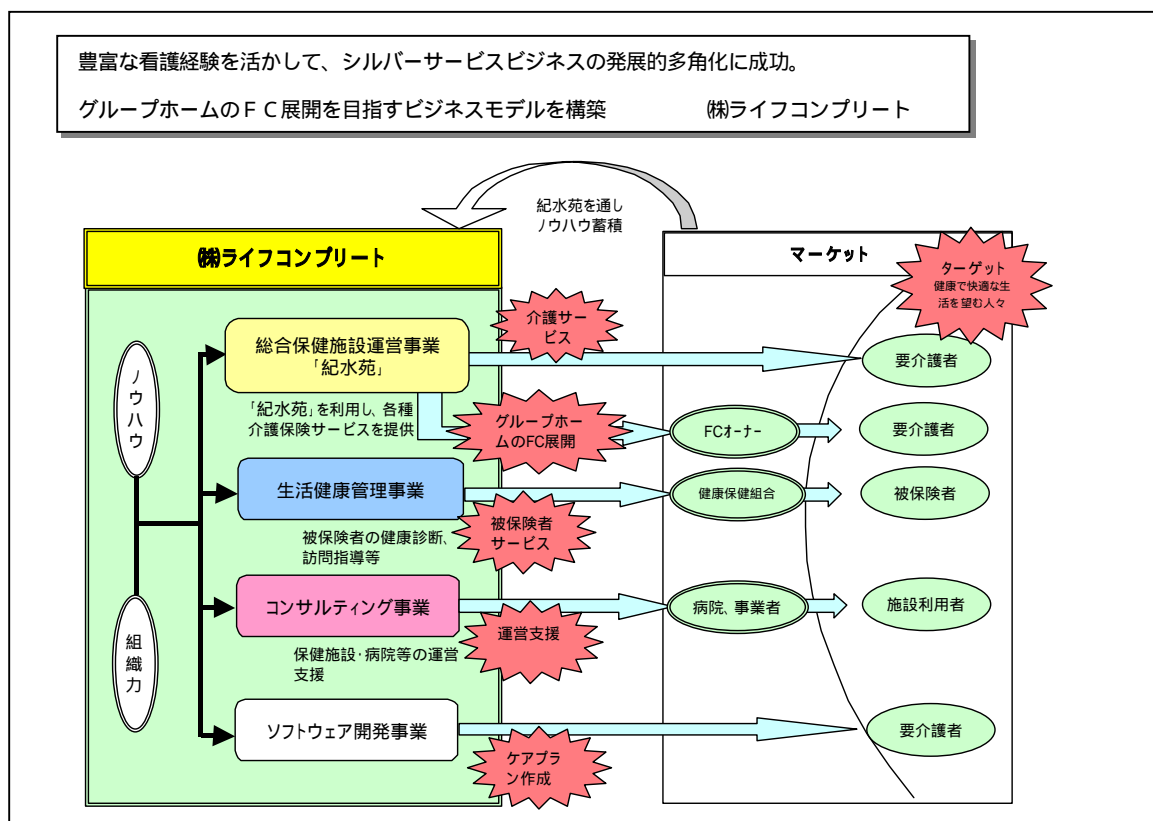
「生活健康管理事業」は、健康保健組合と契約し、被保険者に対する生活実態調査、健康診断、訪問指導などを行う事業であり、ビジネスモデル全体の中で情報収集の役割も負う。



「総合保健施設運営事業」は、総合保健施設「紀水苑」で行っている事業で、地域で介護や福祉サービスを展開する。このノウハウを活用し、現在、佐賀県内5ヶ所でグループホーム（痴呆対応型共同生活住居）のFC展開も行っている。

「コンサルティング事業」は、「総合保健施設運営事業」等で培われたノウハウを基に、保健施設建設・運営支援や病院・福祉施設運営支援などを行う事業である。

「ソフトウェア開発事業」は、「ケアプラン作成ソフト」などを開発・提供する事業で、煩雑な事務を軽減し、要介護者の状況に応じた介護メニューを自動的に提供することができ、ケアマネジャーのスムーズな介護を支援する。



### ▶ビジネスモデルの特徴

「総合保健施設運営事業」の施設「紀水苑」では、ケアマネジャーが常駐し、デイサービス、グループホーム、訪問介護、在宅介護支援などの介護保険サービスを提供する。塚原社長が考案した教育カリキュラムによって、優秀なスタッフが育成され、ハイレベルなサービスを提供している。施設は、高齢者の運動機能回復に役立つための水中ウォーキングプールや車椅子に乗ったままでも入ることができる可動床プールなどの設備も備えている。レストランやサークル活動に利用できる小部屋もある。これは、一般にも利用可能で、要介護者と健常者が一緒に利用できる地域に開放されていることが大きな特徴である。

なお、グループホームのFCでは、土地（100坪以上）、資金、やる気があれば、シルバーサービスのノウハウや経験がない人であっても、ケース企業が適切なアドバイスやフォローを行い、

フランチャイジーの経営を成り立たせる仕組みを築いている。

「コンサルティング事業」では、大まかな事業運営や施設設計に偏っていることが多い他社のコンサルティングに比べて、ケース企業の場合、自社で蓄えたノウハウを基に、組織運営システム、従業員の教育システム、独自のソフトウェアなどを持ち、教育やケアプラン作成等の作業効率化等を支援できるもので、他社との差別化を図っている。

「ソフトウェア事業」では、独自のノウハウを活かすとともに外部のソフトウェア会社と提携し、煩雑であったケアプランの作成を簡素化する「ケアプラン作成ソフト」を開発した。情報系大手企業のソフトのほとんどは、請求金額を算出する機能が中心であるが、このソフトは「生きる力」「生活する力」「他人と付き合う力」「それを支える力」の4つの領域の36項目を入力するだけで、要介護者の状況に応じた介護メニューを自動的に提供する機能があり、現場での使いやすさを重視している。

#### ◆ビジネスモデル構築の効果

一つひとつのビジネスを成功させ、さらに、その知識・経験・ノウハウを周辺事業に展開し、ビジネスモデルの革新を続けていったことで、成長していくことができた。

2003年3月期の決算は、売上高551百万円(前年比18%増)、当期利益43百万円(前期比688%増)を計上することができた。事業分野別では、「施設運営事業」が売上高352百万円と売上高の6割以上を占めるまで成長している。

#### ◆今後の事業展開

事業の柱は「生活健康管理事業」と「総合保健施設運営事業」であるが、これに加えて「コンサルティング事業」や「ソフトウェア開発事業」も積極的に推進する。2001年6月に東と賀町から、緊急時の独居老人のニーズに即応する「緊急通報システム」の開発を受託するなど、既に新しい取組みを開始している。

FCの強化も図っていく。今後は県外への展開も計画している。

#### ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

- ▶核となる事業を確立し、これを中心にシナジー効果を発揮させて、収益を生み出す事業の多角化を行う。
- ▶常にユーザー(ケース企業の場合は高齢者)の多様なニーズに応えるため、ヘルパー等の人材育成や効率的活用を実現する。
- ▶優秀なスタッフを育てあげ、これらのスタッフによるハイレベルのサービスを提供し、他社との差別化を図る。
- ▶事業展開を行うにあたって、事前準備を入念に行う。  
事業展開を行う場合、営業力だけで新分野に進出するのではなく、人材や資金など、その他の経営資源の準備も入念に行い、成長分野に効率よく集中投資する。

## 事例 2

酒類販売業で獲得した顧客のニーズに対応、「ご用聞き」と「介護サービス」を複合させたビジネスモデルを構築。

株式会社 奥広屋 代表取締役 池田孫助

本社所在地：大阪府寝屋川市萱島信和町 11-2

設立：1965年 資本金：10,000,000円 従業員数：42人（常勤8人）

事業内容：コンビニ・酒類・米穀小売業、介護サービス業

連絡先：TEL 072-821-6559（代） FAX 072-821-1098

### ◆ビジネスモデル構築の経緯

#### ▶脱サラで酒販店を開業、「ご用聞き」で営業地盤を拡大

ケース企業は1965年に現経営者が脱サラして創業した酒販店である。店舗の立地は、開店当時、住宅がほとんどなく、店頭販売に適さない場所であった。そこで、池田社長は店頭で待っている営業ではなく、「外販（＝ご用聞き）」によって地域に密着した営業活動を続けた。さらに、小規模のコンビニエンスストアのフランチャイズにも加盟、米穀、食品など酒類以外の商品も提供するなど、顧客の要望に対応していった。こうした対応により、営業地盤を次第に拡大し、その範囲は当社がある寝屋川市内にとどまらず、守口市など隣接する地域まで及んでいる。

しかし、酒販免許の規制緩和などによる異業種からの酒類販売業への参入増加、スーパーなどの安売りによる販売単価の下落、さらには大手コンビニチェーンの積極的な進出など、経営環境は悪化し売上も伸び悩んだ。

#### ▶「ご用聞き」の強みを活かして、介護事業に進出

ケース企業は、「ご用聞き」の中で様々な相談を受けるが、特に高齢者を抱える家庭からは介護関係の相談を受けることが多くなっていた。また、池田社長は、現在の事業に限界を感じ、新しく展開すべき事業を模索していた。今後の成長分野であり、かつ、約30年間の「ご用聞き」で獲得した大量の顧客と顧客ニーズに即応できる営業体制を強みにできる事業として、介護事業に注目するようになった。

1999年、米穀販売で30年間の取引があった地元の病院からの後押しもあり介護事業への進出を計画。翌年の2000年4月、介護保険法が施行されると同時に、社内に介護福祉課を設立。ヘルパーを募集しようとしたが、不足していて集まらなかった。そこで当社はヘルパー養成学校を地元病院の協力を得て開校し、6ヶ月の期間をかけてヘルパー33人を育成した。このうち15人を当社で採用し、介護事業に本格的に参入した。

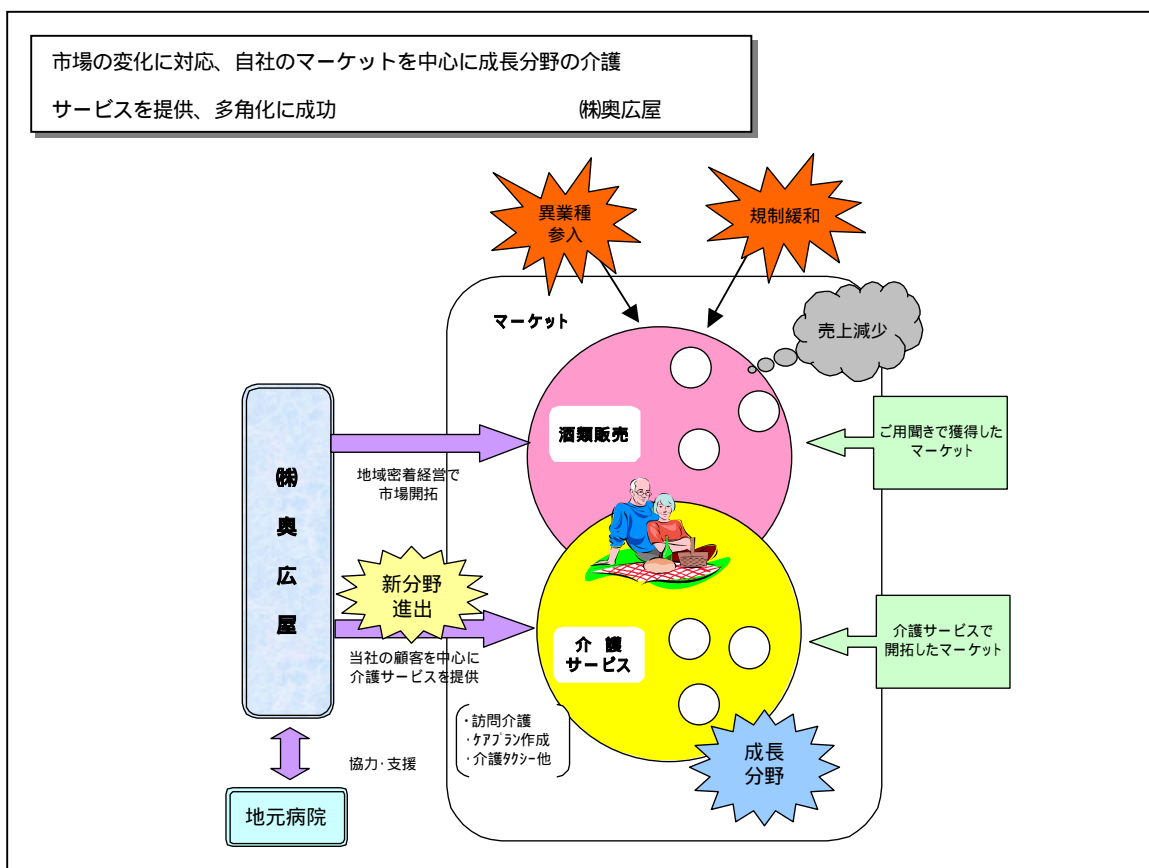
### ◆ビジネスモデルの内容

#### ▶ビジネスモデルの概要

ケース企業は、ご用聞きで訪問する顧客を中心に、訪問介護、ケアプラン作成といった介護サー

ビスの他、介護タクシー等の介護関連サービスを提供している。

寝屋川市内に介護福祉課の営業拠点として、「奥広屋居宅介護支援事業所」を設け、地元の病院の協力を得ながら、ヘルパー36名体制で介護サービスを行っている。2003年2月には、社内に営繕課を設置、介護を必要とする顧客の自宅のバリアフリー化ニーズに対応し、段差解消工事や手すりの設置工事なども行っている。また、人的なサービスだけでなく、「ご用聞き」の事業と連携した介護用品の配達事業も展開している。



### ▶ビジネスモデルの特徴

#### ● 酒類販売業で獲得してきた顧客をターゲットにビジネスモデルを再構築

ケース企業は「ご用聞き」によって顧客ニーズを把握し、そのニーズの変化に合わせ、顧客に提供する商品を、「酒類」から「介護サービス」まで広げている。全く新たなマーケットに進出したのではなく、酒類販売で長年にわたって獲得した当社の顧客を新事業（介護サービス）のターゲットとしている。同時に、新事業のスタッフの採用、新部門の創設、地元病院との連携などの体制を整え、要望に応じたメニューを取り揃え、ビジネスモデルを再構築している。

#### ● 「ご用聞きの精神」を社員に徹底教育、顧客のニーズに即応する体制を構築

「ご用聞きの精神(=顧客の注文に即応する顧客重視の精神)」を介護サービスの提供体制にもそのまま取り入れている。具体的には、社員に改めてこの「ご用聞きの精神」を徹底。待ちの姿勢ではなく、顧客のところに出向き、必要とする介護サービスを迅速に提供する仕組みを築いてい

る。「ご用聞き」のシステムに介護サービス事業を乗せて、融合させたところに特徴がある。

#### ◆ビジネスモデル構築の効果

ケース企業は、「ご用聞き」により、地域へ密着した営業を展開してきた。幅広いエリアにわたって顧客を持っており、その顧客から直接寄せられる声に耳を傾け、「介護サービス」という成長分野に注目し、事業構造を転換させた。長年にわたる「ご用聞き」で培った顧客からの信頼度は高く、介護サービス業も口コミを中心に順調に事業を拡大させている。年商は約98百万円であるが、このうち約半分が介護関係であり、2000年にスタートした新分野であるにもかかわらず、わずか3年後には売上の半分を占めるまでに成長した。

#### ◆今後の事業展開

介護事業部門をスタートさせてから3年経過したが、今後は当社の2大事業分野のひとつとして更なる成長を目指している。介護サービス事業については、介護タクシーの本格的な事業展開、身体障害者福祉法等の改正に伴う「支援費制度」の活用など、介護関連事業も拡大していく計画である。

酒類販売事業にも注力していく。専務を中心に大手企業には真似できない商品開発や販売方法などを行っている。例えば、元阪神タイガースの亀山選手と提携し、焼酎「亀くら」を販売しているほか、大型の甕に入った焼酎の量り売りなども行っている。また、専務は異業種交流会にも積極的に参加、現在、大阪を中心とした酒屋のプロ集団グループ「酒塾」の会員として、共同仕入れ、新商品の開発、店舗の活性化などにも挑戦している。

#### ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

～本業に固執せず、自社の強みが活かせる成長分野に進出すること～

強みを活かすことができる成長分野に展開する。ケース企業の場合、「ご用聞き」によって培った顧客との厚い信頼関係、情報、機動性を活かせる分野が介護事業であった。その場合、本業に固執せず柔軟に取り組む姿勢が必要である。ケース企業が介護事業で成功できたのは、現在のままでは、将来性が見込めない酒類販売業という本業にこだわらず、成長分野に積極的に進出したからである。本業が思わしくないと嘆くのではなく、常にいろいろな分野について考え、アイデアを出し、挑戦していくことが重要である。

## (2) スーパー銭湯 【癒し系サービス】

### 業界動向

「くつろぎ」「癒し」「やすらぎ」「健康」を求める消費者嗜好の高まりや「安・近・短」レジャーの定着などを背景に温浴施設に対する需要が増加している。中でも、公衆浴場並みの料金で日常的・手軽に健康ランド並みのメニューを楽しめるスーパー銭湯は開発ラッシュが続いている。

スーパー銭湯は、当初は従来型の銭湯が客離れを食い止めるための方策として導入することが多かった。「体をきれいにする」「温まる」などが一般公衆浴場を利用するニーズであったが、「心身の疲れをとる」「心身ともにくつろぐ」といった「リラクゼーション」のニーズが高まり、これらを念頭においた経営が重要となってきた。従来型銭湯からスーパー銭湯に転換した企業は、個人から企業組織へ経営主体も転換した例が多かった。

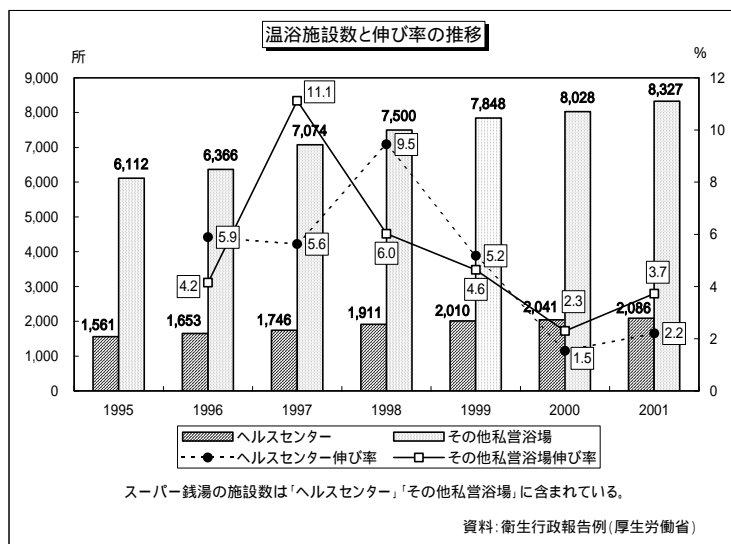
最近では、遊休資産の有効活用、多角化による経営の安定、新たな収益源の確保を狙い、異業種企業から参入が相次ぎ、施設の大型化も進んでおり、業態そのものを大きく転換させている。

### 一般的なビジネスモデルと革新の方向性

スーパー銭湯は、広い駐車場とロビーを持ち、露天風呂、ジェットバス、薬草湯等10種類以上の浴槽、サウナと健康ランド並みの設備をそなえた大規模の浴場施設である。

料金システムは、平日入館料金が600円程度が平均で、顧客はリピーターが多い。シーズンによる極端な繁閑はなく、デイリーで安定的な収入がある。従って、投資回収や先行きの投資計画が立てやすい。

一方、新規開発される競合施設との差別化の上で、顧客のリピートを続けさせるための様々なソフト面のノウハウ、設備の劣化・陳腐化を防ぐための日常の管理、運営の仕組みが重要である。そうした日常のサービスレベルの維持・強化の仕組みをビジネスモデルに組み込んでいくことがポイントである。



## 中小企業のビジネスモデル革新事例

### 事例 3

徹底したエリアマーケットリサーチなどのノウハウ、豊富な経験に基づくオペレーション支援で採算性の高いスーパー銭湯事業を開発。大型遊休土地活用ニーズに応え、地域に「癒し」を提供するビジネスモデル。

株式会社自然堂 代表取締役社長 喜多尾将秋

本社所在地：東京都千代田区麹町 4-4 第一麹町ビル 6F

設立：1980年4月 資本金：477,830,000円 従業員数：60人

事業内容：スーパー銭湯のフランチャイズ事業、直営事業

URL：http://www.gokurakuyu.ne.jp E-mail：info@gokurakuyu.ne.jp

連絡先：TEL 03-5275-0580 FAX 03-5275-3136

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

喜多尾社長は1979年、27歳で弁当チェーン店「ほっかほっか亭」に加盟した。関西で初めての出店だったが、立地条件が悪く当初の売上は伸び悩んだ。しかし、事業所向け宅配サービスを開始するなど独自に経営を工夫し、年商10億円を達成するまでに成長した。

1985年に書籍・CD・ビデオの複合店をフランチャイズ方式で展開するTSUTAYAの事業立ち上げに参画し、成功に大きな役割を果たした。こうした経験から、喜多尾社長は、立地に係わる調査・売上予測・事業計画の正確性を重視するようになった。

1991年、社長は日本カラオケスタジオ協会の専務理事として日本全国のカラオケ事業を視察していた。そこで驚異的な集客力を持つある地方のカラオケボックスに目をとめた。その隣接地にはスーパー銭湯が立地していた。社長は、このスーパー銭湯に関心を持ち、そのフランチャイズ事業を構想するようになった。まずは全国の様々な「お風呂」を見て回った。中でも箱根湯本温泉の日帰り温浴施設「天山」の「和」のたたずまいに感銘を受けた。このゆったりとくつろげる「和」の雰囲気や街中で展開できないかと考えたことが、フランチャイズ方式でスーパー銭湯をチェーン展開する「極楽湯」の「癒し」のコンセプトにつながった。2年間をビジネスモデルの調査・構想・計画の策定にあて、1993年よりスーパー銭湯事業を本格的に開始した。

#### ◆ビジネスモデルの内容

##### ▶ビジネスモデルの概要

スーパー銭湯の初期投資は概ね5～6億円が必要となる。そのため、遊休土地を保有する企業を対象にその有効活用を提案、スーパー銭湯「極楽湯」をフランチャイズ方式で展開している。2003年7月現在、FC21店舗と直営6店舗の合計27店舗を展開。心と体の「癒しの場（感動の場）」、やすらぎの空間を提供する店舗を全国に展開している。

FC店舗の提案にあたって、徹底した立地調査を行い、事業性がない案件は、はっきりと断っている。事業性が見込める場合には、徹底したエリアマーケットリサーチを行い、精度の高い集

客人数の予測をたて、それをふまえて短期間で投資を回収できる収支計画を作成する。その後、F C加盟契約を結び、店舗の設計監理からオペレーションまで、一貫してF C店舗を支援する。

直営店舗は、F C店舗の支援に重要な役割を果たす。直営店舗で実施されるオペレーション方法や新サービスは、新規出店の際に生かされる他、スーパーバイザーの定期巡回時に既存のF C店舗に還元・反映される。また、直営店舗で得られるデータは、F C店舗の経営成果を検証していく上で重要な役割を果たしている。

このように、ケース企業は、トータルにF C店舗を支援する体制を築き、高い収益性を確保するビジネスモデルを構築、大手企業の遊休土地活用ニーズに応えている。さらに、地域住民に癒しと社交の場を提供し、地域社会に貢献するビジネスモデルでもある。

#### ▶ビジネスモデルの特徴

##### ● 5年で回収できる収支計画を作成

社長は、自らがかつてF Cに加盟し、売上の停滞に悩んだ経験から、立地の重要性和売上予測の精度を重視している。より正確な売上予測を提供することはF C事業本部がF Cオーナーに果たすべき責務と認識している。ケース企業のF C店舗支援は立地の事業可能性判断から始まる。出店には立地の優位性は必要不可欠な要素である。候補としてあげられてくる土地で集客 1,200人以上/日が見込めるのは一握りで、集客が見込めない物件はその時点で出店を断る。その後、マーケティング調査を経た結果、集客が見込めなければやはり出店を断る。スーパー銭湯は初期投資が大きいので、オーナーはリスクを負担しなければならない。そのため出店を決めるまでの事前調査は精緻を極め、精度の高い集客人数予測を行うことによって、確実かつ短期間で投資を回収する収支計画を提案する。

##### ● F C店へのトータルできめ細かい支援

近年、スーパー銭湯事業への異業種からの参入が増えている。こうした企業では、直営か温浴施設設計会社が土地所有者にアドバイス程度の企画提案をする場合がほとんどであるのに対して、ケース企業はフランチャイズ方式で展開し、オペレーションまで支援する。誤差率の低い調査を行い計画段階から事業性を高めるだけでなく、店舗設計・運営・管理までトータルかつきめ細かい支援を行い、高い収益性を実現している。

例えば、店舗設計・工事については、ケース企業が店舗設計・デザインの一切を統括し、お客様にやすらぎを提供する店舗空間を実現するデザインを提供する。工事施工については、入札を実施し、初期投資の負担をできるだけ抑える。

店舗運営面での支援としては、開店前は2～3週間の期間、直営店で正社員に研修を受けさせる。また開店前から開店直後にかけて、人材募集からパート指導、販促の方法指導などスーパーバイザーがきめ細かく指導する。新店舗の営業が軌道に乗った後も、月に1回はスーパーバイザーが定期巡回しており、経営診断や販促指導などに応じている。

さらに、直営店で様々な試みを実施し、それをF C店舗の販売促進やオペレーションに反映させている。運動できるスペースを作ったり、通常はセルフサービスで提供されることが多い飲食をフルサービスで提供したりするなどして顧客の反応をみるとともに、売上向上のための販売促



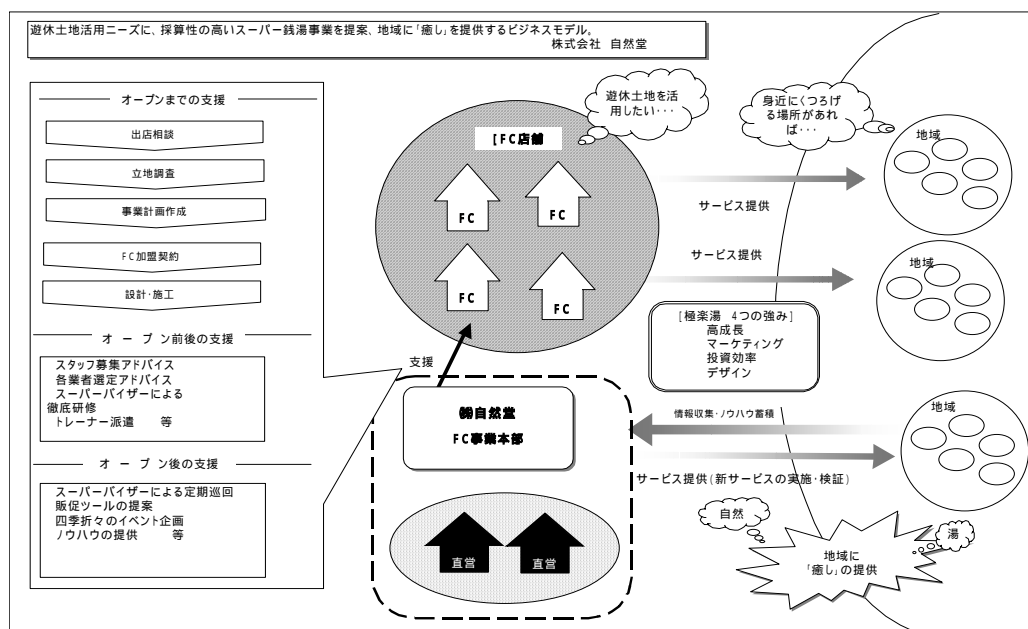
進ツールや四季折々のイベント等の企画などを実施し、その実績やデータを新規出店やF C店舗のメニューに加えるなどの支援を行っている。

### ◆ビジネスモデル構築の効果

～ F C加盟店、地域双方に喜ばれる事業で上場を果たした～

ケース企業は、フランチャイズという手法を用いることで、「憩いの場」を求める地域住民のニーズ」と大企業が問題を抱えていた「遊休土地活用ニーズ」を結びつけた。地域住民は地域にできた新しい空間に満足し、大手企業は、「高い収益性」を得られるとともに「地域への貢献」という役割を果たすことができる。JR東日本や東京電力という公益性の高い企業の関連会社がケース企業のF Cに加盟した理由の一つとして地域への貢献度が高いという事業内容があげられる。

スーパー銭湯事業の成長性のみに着目し見様見真似で参入する企業が多い中、独自のビジネスモデルを構築したことで急成長を実現しスーパー銭湯事業で唯一の上場を果たした。



### ◆今後の事業展開

最近の新規出店の特徴として、「天然温泉」を目玉の一つとしている。初期投資の負担を軽減するための仕組みを提携企業とともに開発中である。

今後3カ年でさらに約20店舗を出店し、既存店舗とあわせて50店舗にまで展開を広げる計画である。うち直営店を年に2~3店舗増やして、様々なアイデアを実行、検証し、新たな業態を開発してF C店舗の幅を広げたいと考える。そのためにもF C店舗の増加は不可欠である。

### ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

投資をなるべく早く回収する仕組みである。そのために集客が見込めない立地、商圈の場合、早めに判断を下して出店を見送るケースもある。投資額を確実に短期間で回収するには、出店を決めるまでに綿密な事前調査が必要不可欠である。

### (3) 人材紹介・人材派遣サービス 【 人材サービス 】

#### 業界動向

1990年代には2%前半であった失業率が、2001年以降は5%を超える水準が続いている。その背景には、雇用と労働のミスマッチによる構造・摩擦的失業がある。この構造・摩擦的失業の解消を図るために、民間の労働力需供システムを充実させる必要があり、人材紹介業・人材派遣業に関して規制緩和が推進されている。

人材紹介は、従来、公共職業安定所などの公的機関が担っていたが、民間の事業者には、科学技術者や経営管理者など一部の職種しか認められていなかった。1997年の省令緩和、99年の職業安定法改正により、原則的にほとんど全ての職業分野を取り扱うことが可能となり、人材紹介業の事業領域が広がっている。人材派遣業は、86年に労働者派遣法が施行されて以来、わが国の労働力供給システムとして着実に定着しつつあり、規制緩和がその後押しをしている。99年の法改正で、特定の禁止業務分野以外が原則自由化。また、2000年12月には紹介予定派遣(テンプツーパーム)が解禁。これらの規制緩和により人材派遣ビジネスの可能性は大きく広がっている。

#### 一般的なビジネスモデルと革新の方向性

人材紹介業の収入は、紹介者の年収の30%程度が一般的であり、付加価値の大きなビジネスである。基本となるサービスは、最適な求人、求職情報の提供であるが、単なる紹介ではなく求職者・転職者に対する教育や企業に対するコンサルティングなどを実施し、最適なマッチングを実現するのが基本的なサービスの仕組みである。

人材紹介のパターンとしては、一般的に3つの形態がある。求人企業と個人(求職者)それぞれからの依頼に基づき、最適なマッチングを仲介(企業に紹介)する一般登録型、求人企業の依頼に基づき、その企業に最適な人材をサーチ(検索)し、企業に引き合わせるサーチ型(ヘッドハンティングやスカウトと呼ばれることもある)、企業側の事情により要請を受け、社員の再就職を支援する再就職支援型(アウトプレースメント)である。

人材派遣業には、一般労働者派遣事業と特定労働者派遣事業の2種類がある。一般労働者派遣事業は、主に登録型の労働者を派遣する事業で、許可制となっている。特定労働者派遣事業とは、その事業の派遣労働者のみである労働者派遣事業である。

なお、紹介予定派遣とは、直接雇用を前提に一定期間「派遣」の雇用形態で働いた後、労働者と企業双方の希望が一致すれば直接雇用に切り替わるというシステムである。この規制緩和は、人材紹介業と人材派遣業の垣根を低くした。両者を兼業する事業形態をとる企業が現れている。また、人材のみならず業務そのものを委託するニーズも高まっており、それに応えるため業務請負(アウトソーシング)と兼業する形態も見られる。

今後、大手企業などでは、コンサルティング、教育など周辺の人材関連業務を含め、総合的な人材関連サービスを展開する形態が予想される。一方で、中小企業では特定の人材分野に強みを持った専門的な人材サービスを展開するビジネスモデルの創出が期待される。

## 中小企業のビジネスモデル革新事例

### 事例 4

経営の専門家を求めるベンチャー企業、中堅成長企業と優良大企業の経営幹部経験者をマッチング。ベンチャー企業を人事面から支援するビジネスモデルを構築。

日本キャリア・マスタース株式会社 代表取締役社長 安田俊雄

本社所在地：東京都品川区東五反田 1-10-8 S&L ビル 10F

設立：2000年10月 資本金：50,000,000円 従業員数(含役員)：12人

事業内容：人材紹介業、人材派遣業、経営支援コンサルティング

URL：<http://www.c-masters.co.jp/> E-mail：info@c-masters.co.jp

連絡先：TEL 03-5791-1881 FAX 03-5791-1886

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

ケース企業は、業界最大手アウトプレースメント(再就職支援)企業、日本ドレーク・ビーム・モリン(株)(以下、日本DBMと略す)の一事業部門から分社、独立した。日本DBMは再就職支援事業を主な事業としており、従業員の雇用を継続できなくなった企業から委託を受けて、従業員の再就職先を斡旋している。この場合、委託をした企業から手数料を受領する仕組みとなっている。

日本DBMの社員であった前社長は、ベンチャー企業や成長段階の元気がいい中堅企業には、製品の技術レベルやサービスの内容については自信をもっているが、財務や人事、経営管理などにおける人材が不足していることが多いことに気付いた。一方で、これから定年退職を迎える時期にさしかかる中高年者は、働く気力も体力も十分に備えている人が多い。その中から経営管理に関する優れた人材を発掘することで両者をマッチングすることができるのではないかと考えた。

こうした発想からベンチャー企業と大手企業で経営管理を経験した幹部職や財務や人事等専門的人材とのマッチング事業が日本DBM社の一事業部門として立ち上がり、その後分社・独立した。

#### ◆ビジネスモデルの内容

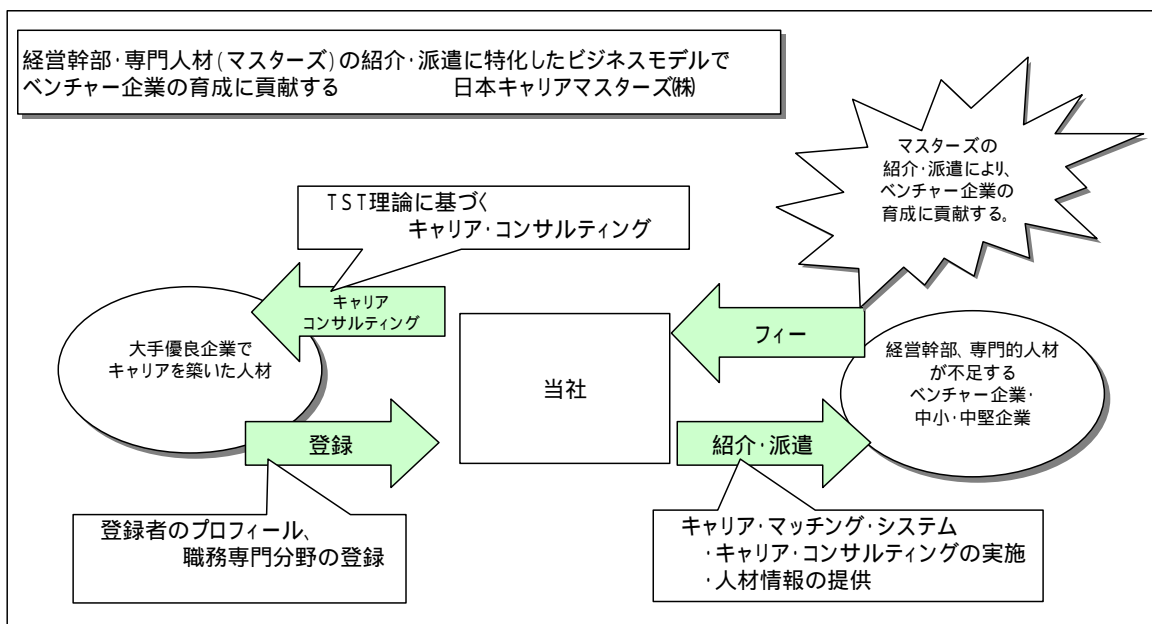
##### ▶ビジネスモデルの概要

事業は、経営幹部・専門職紹介事業、専門職派遣事業、実践的経営支援サービス事業を大きな柱としている。

独自のルートから優良大企業を退職する経営幹部の人材を発掘し、ベンチャー企業・中堅企業等に紹介する。求職者からの手数料は一切受け取らず、紹介した企業から成功報酬として手数料を受け取る仕組みである。

設立当初は、優良大企業と提携して人事部を通じて登録した役職定年や早期退職制度等を利用して円満退職した人たちを紹介・派遣していたが、2001年度からは新聞やインターネット等の募集に応じてくる人の登録も始めた。登録する際には、独自の特性調査書を必ず作成し、本人の志

向性についてきめ細かい判断をしている。ヘッドハンティング方式ではなく、応募者の意欲や志向性を重要視するケース企業独自のTST理論に基づいて適性を判断し、紹介先企業をマッチングさせる。2003年6月現在の登録者は約1,200人、取引先企業は約100社に及ぶ。



#### ▶ビジネスモデルの特徴

- 派遣・紹介する人材と顧客企業を絞り込んでいる。

ケース企業の事業は、アウトプレースメント事業(再就職支援事業)とは異なる。アウトプレースメント事業は再就職させたい社員を抱える企業から受託し、再就職支援を行うものであるが、それに対してケース企業の事業は、企業を自主的に辞める人や早期退職などで円満退社した人を対象としており、優秀で意欲を持つ人に直接登録してもらう。

アウトプレースメント事業が、大企業をターゲットとして、余剰人材の円滑な移動により事業再構築を支援するのに対して、ケース企業の事業は、ベンチャー企業や成長著しい中小・中堅企業をターゲットとして絞り、質的な側面での人材不足を補完し、人事面での支援を行う事業である。登録する人材は、中高年者の優良大企業の経営幹部経験者や専門職経験者で優秀な人材に絞っている。

- 適性人材、適性職場を見つけるための仕組みときめ細かい対応

求職希望者を登録する際には、求職者の独立・調整・分析・創造などの4つの志向性を分析するTST理論にもとづいて独自の特性調査書を作成する。特性調査の結果は、求職者個人にフィードバックするとともに、適性のある企業を探すことにも役立てている。

また、実務の現場を長く離れている人や大企業意識を捨てきれない人も少なくないため、紹介先となるベンチャー企業などの中小企業や実務に順応するための研修等も実施している。

実際に求人企業に人材を紹介する際には、まずケース企業が企業へ出向き、求職者本人との相性を勘案し、双方の状況を詳細に把握した上で求職者本人と企業を引き合わせる。

## ◆ビジネスモデル構築の効果

### ▶人材不足に悩むベンチャー企業や成長中堅企業に寄与

次世代を築くベンチャー企業の育成に貢献することは、社会的にも意義深い。ケース企業が構築したビジネスモデルは、こうしたベンチャー企業にターゲットを絞り、その成長に寄与することを目的としている。

国や地方自治体でも、運用資金調達や人事・財務面の体制整備に悩むベンチャー企業の実態を把握して、アドバイザーを派遣する施策などを用意することもあるが、アドバイザーによる一時的な支援には限界がある。また多くの経営者が「人材」の重要性を認識していながらも、優秀な人材を効率よく見つけてくることも、時間をかけた人材育成もベンチャー企業にとっては至難の業である。こうした現状の中でベンチャー企業の悩みを解決し、その成長・発展に寄与するビジネスモデルを構築でき、当初の目的を達成できた。

### ▶求職者の能力を活かせる職場を提供

中高年者の中には、長年の経験からすぐれた能力や幅広い人脈を持つ人材が多いが、現在の状況は、優秀な人材を適所に再配置できる機会が少ない。こうした状況の中で、自分の能力を活かしたいという中高年求職者の希望を活かすことができる機会をつくることのできたことは意義深いことである。

## ◆今後の事業展開

### ▶現在の紹介、派遣事業の業務拡大

現在の基幹業務である紹介、派遣事業を充実させていく。優秀かつ経験豊富な求職登録者、紹介先企業ともに拡大させていく意向である。

### ▶専門職の派遣事業

現在、経営幹部の人材紹介事業のほかに、化粧品やアパレル業界などのファッションビジネスに店長クラスの専門職を派遣する事業にも力を入れていく。

### ▶経営課題解決支援や人事に関する総合的なコンサルティング業務

人材の紹介、派遣だけではなく、人事や採用に関するノウハウをもとにした、総合的なコンサルティングを手がけていく。また、人事総務、店頭公開、上場、経理、マーケティング営業販促などの経営課題解決を支援する「Vチーム」を組成し、派遣する事業を本格的に展開する。

## ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

「起業した事業を成長させるには、資金も重要な要素であるが、まずはきちっとした事業計画と事業の内容を精緻に整えることである。それさえしっかりしていれば、出資や融資はおのずと集まってくる。」

「本当に重要なのは事業立ち上げではなく、“実行”である。しっかりした“実行”を実現させるためには、優秀な人材が必要であることは言うまでもない。」

#### (4) コンサルティングサービス 【 人材サービス 】

ここでは、コンサルティングサービス業のうち、税理士、公認会計士を中心にいわゆる士業の動向についてみる。

##### 業界動向

税理士業界は、グローバル化の進展、情報通信技術の革新、顧問先の要請の複雑化・多様化等から、業務内容そのものが大きな変革にさらされている。また、申請により税理士業務資格を取得できる公認会計士、弁護士が、それぞれ企業会計（広く会計情報全般）の信頼性の確保、司法制度の改革を目的に大幅に増員することが見込まれ、今後、税理士との競合が激化することが予測される。こうした中、税理士業界では規制緩和が進んでいる。2002年4月、改正税理士法が施行され、税理士法人という新しい業務形態が創設された。従来は税理士個人で開業する業務形態がとられていたが、税理士法人の創設により、税理士が共同して法人を設立する（社員は全て税理士）ことが可能となった。

顧問先の要請が複雑化・多様化する中で、税理士法人の設立やグループ化によって、顧問先のニーズにワンストップで応える能力と体制を整える動きが見られる。また、公認会計士業界では、企業に対する情報公開やIR活動への要請の高まりなどを背景に公認会計士に対するニーズが高まっており、監査法人や監査役への就任のほか、CFO（最高財務責任者）として企業内に就任するなど、活動領域が広がっている。

##### 一般的なビジネスモデルと革新の方向性

一般的に、税理士は、税金の申告などの代行業務、税務書類の作成並びにその作成業務の相談などを行っている。収入は月次顧問料・決算料（記帳代行）収入がほとんどである。

しかし、改正税理士法により税理士法人の業務形態ができ、税理士法人は、税理士業務に付随しないで行う財務書類の作成、会計帳簿の記帳の代行その他財務に関する事務について、他の法律においてその事務を業として行うことが制限されているものを除き、定款に定めることにより、業務として行うことができることになった。また、社会保険労務士法施行令において、税理士業務に付随して社会保険労務士業務が行えることとされた。

こうした規制緩和を背景として、今後、税理士は、顧問先に対するコンサルティング機能を発揮し、その経営に積極的に関与していく革新の方向性が考えられる。公認会計士は、企業とは独立した公正な第三者の立場で、財務諸表を監査する監査業務を主にしているほか、経営戦略・業務改善・情報システムに関するコンサルティング（経営コンサルティング業務）などを行っており、近年は、M&A業務、株式公開業務、システム監査業務、国際業務なども増えている。税理士、公認会計士ともに、会計ビッグバンなど企業会計の国際化が進むとともに、長期的な不況の影響から、経営全般に係わるコンサルティング機能が求められており、こうした顧問先の要請に応えるビジネスモデルの構築が求められる。

## 中小企業のビジネスモデル革新事例

### 事例 5

「土業の専門知識をもっと企業の中で生かすべきである。」との思いからビジネスモデルを構築・発展させ、有料職業紹介・人材派遣事業に展開。

ジャスネットコミュニケーションズ株式会社 代表取締役 矢島雅己

本社所在地：東京都渋谷区宇田川町 33-7 都民興業渋谷ビル

設立：1996年8月 資本金：43,500,000円 従業員数：40人

事業内容：有料職業紹介、人材派遣、バックオフィス業務のアウトソーシング  
出版事業、インターネットによる情報提供

URL：http://www.jusnet.co.jp E-MAIL：info@jusnet.co.jp

連絡先：TEL 03-5458-0361(代) FAX 03-5458-7225

#### ▶ビジネスモデル構築の経緯

##### ▶インターネットを用いたコンテンツビジネスを構想

公認会計士として独立していた矢島社長は、「公認会計士など土業は、その専門知識を企業の中でもっと生かすべきであり、そこに大きなフィールドがある。」と考えていた。1996年、インターネットが世の中に出てきたこともあり、「公認会計士などが持つ知識やノウハウをコンテンツとしてインターネットで企業に提供できないか。」と考え、その事業化を構想した。公認会計士、社会保険労務士、税理士、弁護士等が有する人事・経理・税務・法律等に係わる知識を体系的に整備したデータベースを構築し、中小企業に提供する「インターネットを用いた経営課題解決データベースの事業化」を計画、同年、中小企業振興公社の補助金を得られることが決定、会社設立に至った。

しかし、想定した事業収入を確保することは困難であった。「確定申告書作成」の課金システムなど、ウェブ上でサービス提供する事業を実施したが、今日でも多くの企業がそうであるようにコンテンツビジネスでは利益を得るのが難しいことに早々に気付いた。

##### ▶「コンテンツは「認知」の手段」と位置づけビジネスモデルの再構築に挑む。

そこで、ウェブやそこで提供するコンテンツはケース企業の存在を気付いてもらうための「認知」の手段として位置づけ、ビジネスモデルの再構築に挑んだ。

「公認会計士が独立しても顧客を獲得することは難しい。」ということを実感していた。また、会計ビッグバンによる会計のグローバル化、株主重視に伴うIR部門の強化の必要性などから、経営計画策定、業績管理、株式公開やM&Aなどの出口戦略に対するニーズが高まっており、公認会計士など土業が企業の中で求められていることも感じていた。

1998年、有料職業紹介の許可を取得、企業に対して公認会計士など専門的な人材を紹介するマッチングビジネスを開始した。さらに、1999年11月には人材派遣業の許可を取得、企業からのスポットのニーズにも対応するようになった。2001年8月には人材派遣業務について正式な社内体制を整え、スタッフの登録を進め、同年12月には企業向けに広告を開始、経理・会計に専門特化した人材派遣ビジネスを本格的に展開した。

## ◆ビジネスモデルの内容

### ▶ビジネスモデルの概要

事業は、大きく「ケース企業の存在を顧客である企業に認知させるための事業」と「収益を得る事業」の2つに分けられる。ケース企業は、データベース「ビジネス文書の森」のWeb上での公開、書籍「エグゼクティブマター」の発行、メールマガジンの提供等により、顧客である企業への認知とともに公認会計士など士業の方に、企業の中に活躍する場があることを訴える。そして、士業を登録し、専門的な人材ニーズが発生した企業に対して士業の人材派遣・有料職業紹介を行い、事業収益をあげるのが基本モデルである。

### ▶ビジネスモデルの特徴

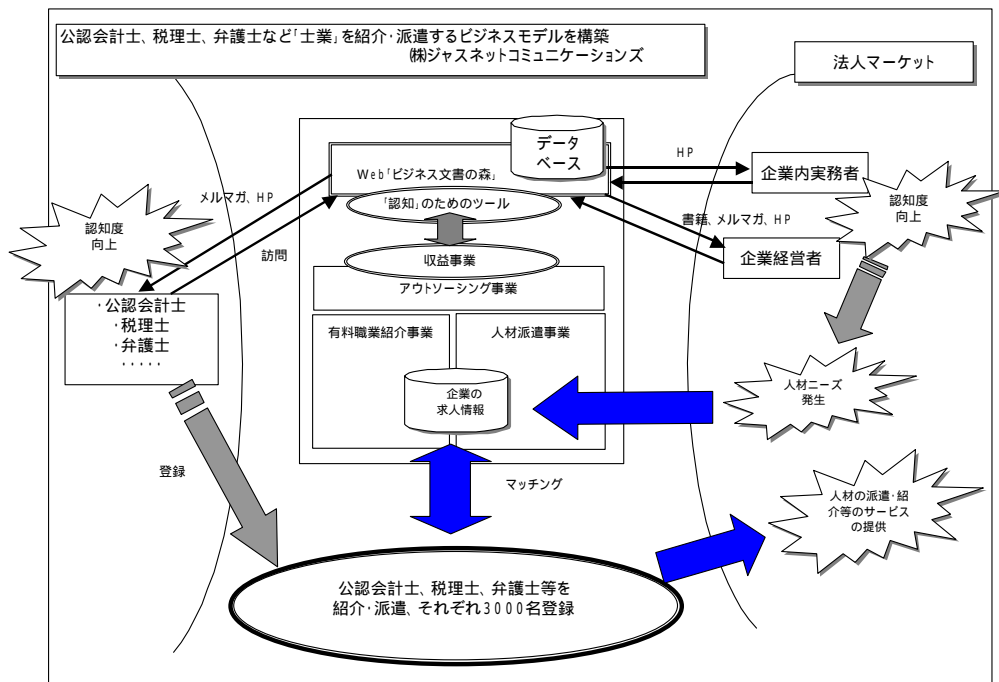
#### ●顧客に認知させる有効な手段を持つ

会社の存在を顧客に「認知」させるために、ホームページ、書籍、電子メールなど多様な働きかけを実施している。特にウェブ上で提供されている「ビジネス文書の森」は月間30万人を集め、士業、顧客双方に有効に働きかける有効なツールとなっている。

これらの仕組みは社内にデザイナー、SEなどを擁し、全て自社で構築・運営している。

#### (ア) データベース「ビジネス文書の森」

財務・法務・税務等の経営・実務レベルでの情報をホームページでオープンに提供している。経営課題解決を目的にした専門性の高い内容となっており、月に延30万人が来訪する。最近では、広



告を載せて欲しいという依頼も増えている。

#### (イ) 経営者向け書籍「エグゼクティブマター」の発行

理論よりも実践を重んじた経営者向けの参考書。事例を中心に情報を発信する。「変革の時代であり、理論よりも実践が大事である。経営者にとって先人の経験や知恵を自分に置き換えて学ぶことが大事であるが、これまでは適切な事例を紹介するものがなかった。」ケース企業が、その役割を担うことによって、経営者に対しても、「ジャスネットコミュニケーションは、こういうこと



もやっている会社なのだ。」という認知を得ることを狙いとしている。

(ウ) メールマガジンの発行

現在 16,600 人の会員に、経営に関するトピックス等のメールマガジンを発行している。

● 成長する事業を持つ。

有料職業紹介の開始以降急成長を果たしている。

(ア) 有料職業紹介事業

紹介を望む企業のニーズに適した人材を案内する事業。公認会計士などを望む企業に紹介、面接し、入社するようになれば成功報酬を得る。登録 3,000 人。

(イ) 人材派遣事業

有料職業紹介は、極端に言えば、一人でもできるビジネスである。これに対して、派遣ビジネスは、システムを整え、組織的な体制を組み、資金を投下して実施するビジネスである。ある一定の人数を登録し、その教育体制や管理体制を整えて行う必要があった。そのため、準備期間に時間がかかった。登録は、現在 3,000 人にのぼり、20 名のスタッフ(アウトソーシング事業を含む。)を整えて、運営にあたっている。

(ウ) アウトソーシング事業

派遣ビジネスの担当者と共通の担当者が実施する。大手企業、中小企業の給与計算業務、支払いチェック業務、売掛金消し込み業務などを行う。

◆ ビジネスモデル構築の効果

「ビジネスモデルのスタンスが、発展性とメッセージを持つものであれば、自己増殖してくれる。スタンスがはっきりしていれば、自分だけでなく、そのことについて他の人も考えるようになる。ビジネスモデルがはっきり見えてくると、より良くするために皆が考え、動く「自己増殖」を行うようになったことが大きな効果である。」

◆ ビジネスモデル構築へのアドバイス

「自分の強みは何か。そこを大事にする。新しいビジネスにする。マーケットは小さくても専門を生かし、仕立てていく。ニッチであっても寡占化すればよい。大きくなることを目標にすべきではない。結果的に大きくなればよい。基盤をきっちりとかためれば、そこから派生してビジネスは広がっていくものである。

強みを生かしていくためには、切り口を変えてみる事が重要である。ケース企業の例でいえば、強みは「会計」や「法律」の専門知識にある。しかし、公認会計士という切り口では、他社と何ら差別化することはできない。ところが、「人材」という切り口に立った時、専門知識を生かせる市場が見えてきた。人事や会計の専門家を紹介・派遣するビジネスは、いまだにオンリーワンである。小さくても良いから、自分の強みを生かすことができるマーケットを考え、それに適合させていく仕組みを構築することが重要である。」

## 事例 6

東京のコンサルティング会社が主催する税理士ネットワークの支援ノウハウと地域ネットワークの構築により、クライアントの売上増加・顧客増加を支援するビジネスモデルを構築

税理士法人プロパートナー 代表 伊東哲也

本社所在地：大分県大分市羽田 193- 1

設立：2002 年 11 月 事業内容：税理士法人 従業員数：3 人

URL：http://www.pronet-oita.jp E-mail：tetsuya@infobase.ne.jp

連絡先：TEL 097-504-7720 FAX 097-504-7721

### ▼ビジネスモデル構築の経緯

#### ▶ビジネスモデル構築のきっかけ

伊東氏は、1998 年「納税者の強い味方」を目指し、国税局職員（元査察官）から転身、伊東哲也税理士事務所を開業した。

伊東氏は、「そもそも、税理士は、豊富な専門知識を生かしクライアントのために仕事をするコンサルタント＝「納税者の強い味方」のはずである。さらに、税理士とはクライアントにとって最も大切なお金の部分をさらけ出す専門家であり、それだけに信頼関係も深く、真っ先に相談される存在でなければならない。」との信念を持っていた。

しかし、多くの税理士は、記帳代行業務や決算書の作成業務に追われているのが現状で、税務以外の相談に対しては領域外と捉え、真摯に対応できていないのが現状である。伊東氏も、中小企業の経営環境の厳しさが増すにつれ、売上減少に悩むクライアントが増え、売上増加の相談を受けることが多くなった。しかし、税の相談は受けられても、売上に悩むクライアントに具体的にアドバイスできる情報もノウハウもなかった。伊東氏は、自らのこの現状に危機感を抱いた。なぜなら、クライアントの売上減少や事業からの撤退は顧問料減少に直結するからである。「クライアントの売上増加が果たせなければ、自らの存在基盤が危うくなる。クライアントの売上増加にこそ自らの存在意義があるのではないか。」と考えるようになった。

こうした考えから、伊東氏の弟が役員を勤めるソフト開発会社と共同で、美容師の顧客管理を支援する仕事を開始、クライアント支援の必要性を確信するようになった。1999 年、東京に本社を置くコンサルタント会社が、全国の会計人を組織化し、中小企業経営者の支援を行うプロジェクトを立ち上げた。この情報を他の税理士仲間から得た伊東氏は、まさに現在の税理士が抱える問題を解決しようとするこのプロジェクトの趣旨に賛同、立ち上げ時から参加した。これが、ビジネスモデル構築のきっかけとなった。

#### ▶ビジネスモデルの構築まで

プロジェクトに参加した伊東氏は、他の税理士の会員とともに、顧客の販売増加・顧客増加策を研究し、その研究成果を出版した。2000 年にはクライアントの新規事業の F C 展開を支援するなど、実践的な支援を手がけるようになった。そして、クライアントの売上増加、顧客増加を支

援する情報やノウハウを提供する「有限会社大分企画塾」の代表となり、クライアントの実践的な販売増加支援やコーディネート事業を行うようになった。

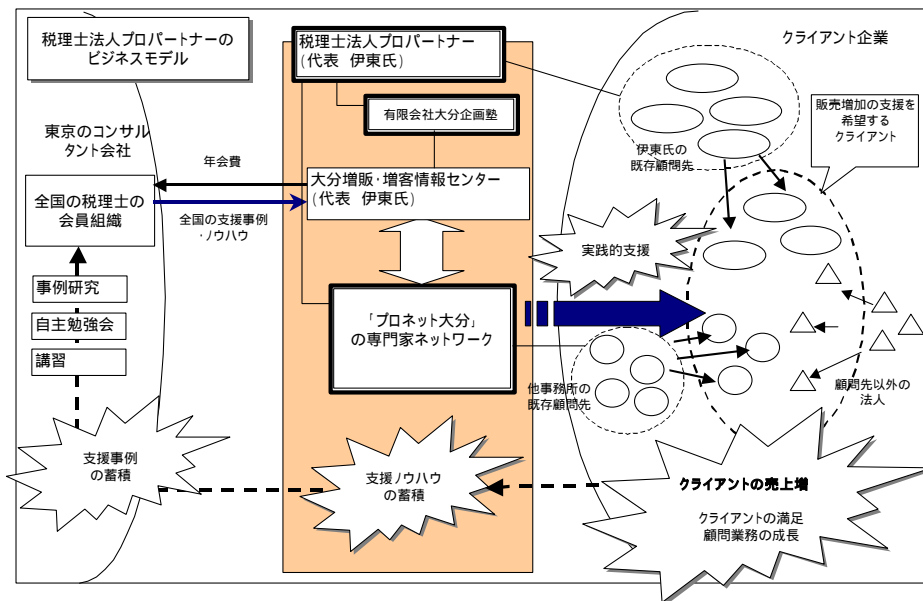
そして、2002年11月には、「税理士法人プロパートナー」を設立、さらにクライアントを総合的に支援する土業ネットワーク「プロネット大分」を福岡の「プロネット」の代表井上税理士の協力をえて立ち上げ、2003年事務所内に「大分増販情報センター」を設置し、現在のビジネスモデルの構築に至った。

## ◆ビジネスモデルの内容

### ▶ビジネスモデルの概要

税理士法人プロパートナーは、「大分増販情報センター」を通して全国からクライアント支援に関する情報を入手する。そして、その支援ノウハウを地域の税理士、司法書士、社会保険労務士などの土業や専門的な事業者をネットワーク化した「プロネット大分」で共有化。そして、それら土業がそれぞれ抱えているクライアントに対して、新規事業の立ち上げや営業革新のプラン作成、新規顧客の獲得、リピート購買の促進策など売上増加、顧客増加を支援するビジネスモデルを構築している。単なる、アドバイスに止まらず、各種専門家の知恵が提供され、実際の成果に結びつける実践レベルまでの支援を行う。

そうした支援ノウハウは、当税理士法人のノウハウとして蓄積されるだけではなく、全国の税理士組織に還元される。そして、全国の売上増加・顧客増加の事例が「大分増販情報センター」に還元され、クライアントへの支援ノウハウをレベルアップしていく。



### ▶ビジネスモデルの特徴

#### ●東京のコンサル会社のネットワークを活用

ケース企業のビジネスモデルは、東京のコンサルタント会社が立ち上げた税理士ネットワーク組織をベースに構築されている。このネットワーク組織を活用し、クライアント先への支援の実施 支援ノウハウ・経験の蓄積 支援ノウハウの全国ネットワークへの還元 全国の支援情報の収集 支援方法の研究 クライアント先の支援へ応用・実施というサイクルを築いている。

### ● 地域のネットワークを付与し、ビジネスモデルを革新

税理士法人プロパートナーは、地域レベルで、税理士、司法書士、社会保険労務士といった土業の他、ファイナンシャルプランナーや冠婚葬祭コーディネーターなど様々な専門サービスを実施する専門家をネットワーク化した「プロネット大分」を立ち上げている。

この地域ネットワークをビジネスモデルに組み込んだことにより、地域に存在する様々な専門知識を幅広く提供でき、クライアントが抱える複雑な問題に対して、ワンストップで問題解決を提供できる体制を築きつつある。

また、福岡、鹿児島、熊本で立ち上がった「プロネット福岡」、「プロネット鹿児島」、「プロネット熊本」と連携し、九州での専門家ネットワークをさらに強化していく方針である。

### ◆ ビジネスモデル構築の効果

税理士法人プロパートナーにはクライアントから顧問料がもたらされることになるが、しかし、それ以上に重要な効果は、人脈が広がったことにより、複雑な問題に対しても対処が可能になったこと、結果的にクライアントの売上増加・顧客増加を支援できることにより、顧客満足が向上し、感謝される存在と成りえたことである。例えば、民芸品店と皮革業者をマッチングさせて、新商品の小銭入れを開発し、成功に結びつけるといった実績も生まれている。

クライアントとの信頼関係を構築できた結果、そのクライアントが新しい顧客を紹介してくれるようにもなった。顧問先の廃業などで悩む税理士が多い中、当税理士法人の顧客は着実に増加するようになった。クライアントの売上増加・顧客増加を達成するとともに、自らの売上増加・顧客増加にも結びつけることができた。

### ◆ 今後の事業展開

土業のネットワークを運営していく上で大切なこととして、サービス品質を維持することがある。ネットワークに参加した一人一人のプロフェッショナルが、クライアントが抱える複雑で多岐にわたる問題に対して、クライアントの信頼や満足が獲得できるまでの支援が実践できるよう、全体のレベルアップが大事である。

現在、「プロネット大分」の会合等で、このネットワークの意義について、共通認識を持つことを徹底している。さらに、クライアントの方にも会合に出いていただいて、個々の問題に対して議論を重ねる場を設けている。そうすることで、支援の方向性がわかり、そのノウハウが共有化され、全体のレベルアップが図られる。今後は、さらに、ネットワークを活用した支援ノウハウを全体で高めていく。

## (5) スイミングスクール 【 美容・健康づくりサービス 】

### 業界動向

スイミングスクールは、当初は「水泳技法や競技を学ぶ場」であった。わが国は、四方を海で囲まれ、湖や河川も多く、自然的な水泳場が豊富にあったため、プール自体が専ら競技を対象にしたものであった。やがて、海や河川の汚染等により自然的な水泳場は減り、「流れるプール」や「波の立つプール」を備えたレジャー施設が増えていった。

現在では、健康への関心が高まり、日常的な健康増進の場として、ホテルやフィットネスクラブなど様々な場でプールが併設されるようになってきている。健康増進というニーズからは、異業種との競合があり、婦人や高齢者を獲得することが難しく、従来の子供を対象とした競技用プログラムを提供するスイミングクラブが依然多くを占めている。

### 一般的なビジネスモデルと革新の方向性

スイミングクラブは、設備投資が大きく、かつ先行投資であるため、安定的な収入を得ることが前提である。遊園地や公園のレジャー施設とは異なり、夏季だけを対象とするのではなく、年間を通して安定的な収益を得るために、会員制、スクール制をとるところが多い。機能や運営面からみると、施設の安全性・開放性を確保するだけでなく、会員の水泳技法の向上、健康増進、仲間づくり、カウンセリング等の機能を持ち、会員制度を通じてカリキュラム化による指導を行っている。

一方、会員獲得という点では、設備の収容能力や他業態と競合する側面もあり、新会員獲得には限界もあり、現在の会員の維持、収入の安定化を図っていくところに運営のノウハウが必要とされる。例えば、コーチや指導員は、技術習得者であり、カリキュラムの企画、現場での指導を行っていく上での資質とともに、会員顧客との円滑なコミュニケーションを築く接客技能も求められる。

このように、スイミングスクールは、会員制・スクール制をとっており、地域のスポーツ・健康を預かり、地域コミュニティを基盤とする事業である。地域と結びついたコンセプト、施設、機能、会員獲得とコミュニケーション、内部スタッフの教育・育成等、経営の総合力が求められ、ビジネスモデルを見直し、革新していく必要がある。

ここでは健康増進施設（ ）の認定を受け、ビジネスモデルを革新した事例を見てみる。

### 健康増進施設

厚生労働大臣が「健康増進施設認定規程」に基づき、設備、マンパワー、運動指導の内容等が基準を充足し、健康増進のための運動を安全かつ適切に実施できる施設に対して認定したもの。

## 中小企業のビジネスモデル革新事例

### 事例 7

「水」と「健康」をテーマに、大人のためのスーパースイミングスクールのビジネスモデルを構築

株式会社マイティスポーツ 代表取締役 武臣哲男

本社所在地：福島県郡山市富久山町八山田字八藤山 1 - 7

設立：1985年 資本金：33,000,000円 従業員数：50人

事業内容：スポーツ関連施設経営

URL：http://www.mighty-aquaclub.com E-mail：info@mighty-aquaclub.com

連絡先：TEL 024-935-3565（代） FAX 024-935-3563

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

創業当時は、武臣社長の叔父が山形県米沢市、福島県須賀川市に14歳以下を対象としたスイミングスクールを経営していた。現在の経営者である武臣社長は1998年に常務として会社の経営を見るようになり、1991年に営業権の譲渡を受け、代表取締役に就任した。

#### ▶須賀川市のスイミングスクールにフィットネス業界大手コナミスポーツ社（当時ピープル社）のノウハウを導入

人口6万5千人の須賀川市、JR東北本線の須賀川駅から車で5分の立地にある「マイティスイミングスクール」は、開業当時から競合相手はなく、地域独占という環境にある。しかし、少子化の影響から商圏内の子供が減少、会員数はオープン3年目で2,200名に達していたが、これをピークに減少し、1997年の春には1,650名となっていた。

危機感を募らせていた武臣社長は、知人を通じてフィットネス業界の最大手のコナミスポーツ社（当時ピープル社）のフランチャイズ事業担当者と会う。そこで、同社が自社のスイミングスクール等で導入している「アクアクラブ」に関心を持った。「アクアクラブ」は成人会員をターゲットに絞ったものであった。それは、「学校方式」とは全く発想の異なる「大人のクラブ」を標榜するものであり、「泳ぎを覚える」という目的だけを受け入れていた従来の方式から「健康増進」など幅広いニーズを取り込むものであった。

そのような発想を受け入れるスイミングスクールは他になかったが、武臣社長は、新しい展開を期待して、同社と業務提携し、「アクアクラブ」のサービス・プログラム、運営・維持管理方法、会員の維持管理方法、人材育成手法等のノウハウ提供を受けた。また、成人会員向けのパウダールームやシャワー、ロッカーなど必要な改装を施した。こうして「マイティスイミングスクール」内に「マイティアクアクラブ須賀川」が誕生、成人会員の増加に成功した。

#### ▶16歳以上の大人を対象とした「アクアクラブ専用施設」の開発

「マイティアクアクラブ須賀川」は、対象を子供から全世代に広げ、同一施設の子供向けスイミングスクールにアクアクラブを併存する形の1施設2システム型である。これに対し、米沢で

は子供向けのスイミングスクールと大人向けのアクアクラブを同一商圏内に設ける2施設2システム型をとっている。

当初は、米沢も須賀川に続いて「アクアクラブ」を発足させたのであるが、アクアクラブがスイミングスクールと併存する形であると、健康増進を目的とする人がスクールの時間には利用できず、不満足で退会するのではないかという不安があった。また、米沢では、ごく近隣に、子供に力を入れたスポーツクラブが存在、競合する環境にもあり、子供を対象としたスイミングスクールの位置づけを中途半端にできなかった。

そこで、3億円を新たに投資、「アクアクラブ専用施設」を近接して設け、同一商圏内に2つの施設、2つのシステムを置くことにした。両施設を近接させることで、コーチングスタッフなど人材は増員せず、時間帯によって両施設を行き来することでコストダウンし、損益分岐点を引き下げた。「アクアクラブ専用施設」として「健康増進」を全面的に打ち出したことで、遠距離からの顧客獲得にも成功、施設完成前に500人いた会員数は1年で2,000人となった。

▶「水」と「健康」をテーマとした大人向けの厚生労働大臣認定健康増進施設「マイティアアクアクラブ宝沢」をオープン

「健康増進」を前面に出した「アクアクラブ専用施設」の成果を踏まえ、「健康」をテーマとした大人向けのスイミングスクール施設の開発を考えるようになった。福島県郡山市は、33万人の人口があり、周辺を含めた商圏は40万人ある。周辺に住宅も多く、魅力的な立地である。ここに、大人を対象とした新しいコンセプトのスイミングスクールを開設しようと計画した。

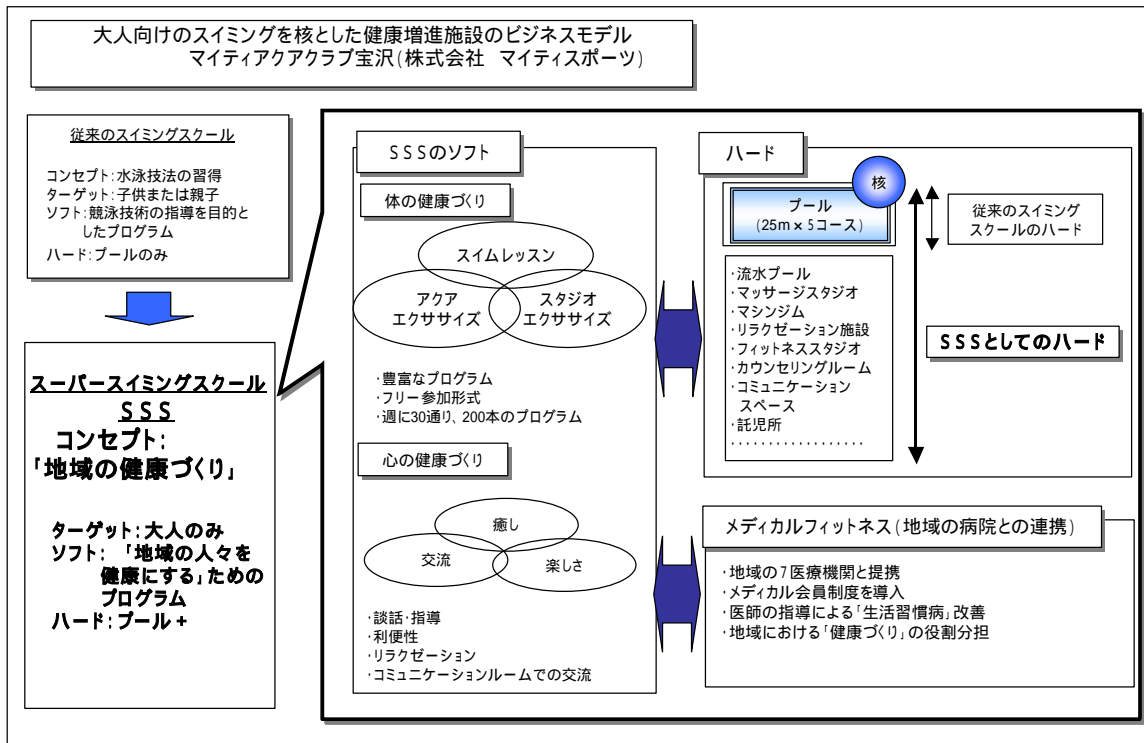
具体的には、スイミングを核としながらも、スポーツクラブやフィットネスの機能を兼ね備えた施設を提供する健康増進施設である。ケース企業は、これをスーパースイミングスクール（SSS）と呼び、SSSの存在により地域の人々を健康にすることを基本理念とした。武臣社長は、SSSの構想をまとめ、中小企業経営革新支援法の承認を受け、事業資金を調達、2000年に「マイティアアクアクラブ宝沢」をオープン、翌年には厚生労働大臣より健康増進施設の認定を受けた。

## ◆ビジネスモデルの内容

### ▶ビジネスモデルの概要

従来のスイミングスクールは、子供または親子を対象とし、水泳技術の向上を目的としたプログラムを提供し、プール設備だけで運営していた。これに対し、「マイティアアクアクラブ宝沢」は、地域の健康づくりをその役割と位置づけ、プールを核としながら、地域の人々を健康にするためのプログラムを提供する。すなわち、厚生労働大臣認定の健康増進施設として、プール以外にマシジム、フィットネススタジオ、カウンセリングルームなどをもち、スイムレッスン、アクアエクササイズ、スタジオエクササイズといった体の健康づくりを進める豊富なプログラムを提供、さらには、談話や指導、リラクゼーションを通じた心の健康づくりも支援、地域の人々に「癒し」、「交流」、「楽しさ」を提供する。

また、メディカルフィットネス事業として、地域の7医療機関と提携。メディカル会員は、医師の指導のもと、「生活習慣病」の改善指導を計画的に受けることができる。



▶ **ビジネスモデルの特徴**

● **従来のスイミングスクールとは異なる顧客層をターゲットにしたビジネスモデル**

従来のスイミングスクールが、「子供」を主なターゲットとしているのに対して、「マイティアアクラブ宝沢」は「大人だけ」にターゲットを絞り込んだ。経営難に直面したことから、従来と発想を変え、試行錯誤を繰り返して、自らの経験を積み上げた上で、新しい顧客層を開拓するために築かれたビジネスモデルである。

● **スイミングスクール経営で培ったノウハウと異業種のノウハウの融合・発展から生まれたビジネスモデル**

「マイティアアクラブ宝沢」のビジネスモデルは、スイミングスクール経営で培ったノウハウと異業種のノウハウを融合して構築された。すなわち、フィットネス業界大手コナミスポーツ社(当時ピープル社)から提供を受けたノウハウに自社のスイミングのノウハウを融合、さらに発展させて新しいプログラムメニューを開発している。

具体的には、「健康のために水の中を歩きたい」という人が会員になればそのためのプログラムがあるし、そうした人がやがて「泳ぎたい」と思うようになれば、それに応じたプログラムもある。医療機関から紹介を受けたりハビリのために訪れていたメディカル会員が、通院しなくなっただけでも健康の維持増進のために通い、スイミングで元気になっていくこともできる。また、スイミングだけでは飽きてしまう人が、スタジオで体操のメニューを楽しむこともできる。

また、会員に対しては、花見、ビアパーティー、ボーリング、カルチャー教室などのイベントも実施しており、会員が施設以外の部分でも楽しんでもらえるように工夫しているが、こうしたノウハウはスイミングスクール経営で学んだものである。スイミング、フィットネス、メディカ



ルといった様々な要素が融合・発展したことで、総合的な健康づくりで、地域に貢献するビジネスモデルである。

#### ◆ビジネスモデル構築の効果

##### ▶「健康増進施設」認定の効果

スイミングスクールが、有酸素運動系のマシンジムなどを施設にとり入れる例は、これまでに聞かれていない。「マイティアクラブ宝沢」が健康増進施設の認定を受けたことで、内外に「健康」というコンセプトを明確に知らしめることができた。

もし、健康増進施設の認定がなければ、医療機関も当施設の利用を進めにくいものと思われる。医療機関との提携がスムーズに図れたことに加え、健康増進の役割分担を地域で進めていく上でも役に立つものであった。

##### ▶資金調達面での効果

従来にはないビジネスモデルを構想し、新しい事業計画を打ち立てたことから、中小企業経営革新支援法の認定を福島県から得ることができ、事業資金を調達することができた。ただし、中小企業は、新しいことにチャレンジしようとしても資金的なネックからなかなかできないことが多い。資金さえあれば2、3年でできることさえ、5～6年かかってしまうこともある。こうした前向きで地域社会への貢献が高い事業の資金面でのバックアップはより充実して欲しい。

#### ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

個々のお客様のニーズに対応していくことが大事である。決して、こちらのできることを押しつけてはいけない。つまり、お客様からみて無くてはならない存在になることが重要で、お客様に役立つサービス・メニューを取り揃えたとともに、その情報を積極的に発信することが大事である。

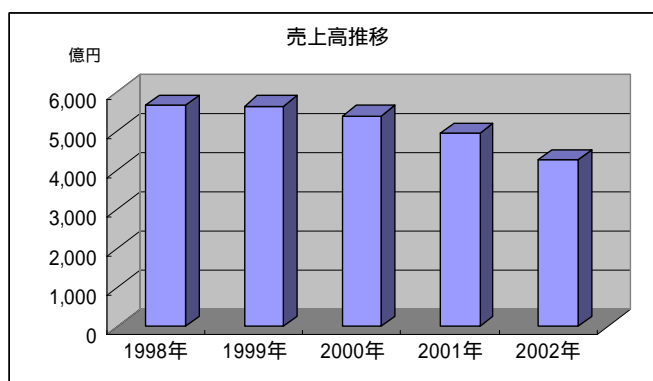
## (6) D P E 【 時間短縮系サービス 】

### 業界動向

D P E市場（写真の現像・焼付け・引き伸ばし）は、フィルムカメラの普及とともに拡大してきたが、ここ数年は縮小しており、市場規模は1998年の5,657億円から2002年には4,280億円と4年間で1,377億円減少（24.3%）している。この要因としてデジタルカメラと高性能プリンターの低価格化に伴い、これらの機器が一般個人に広く普及したことから、家庭でも手軽に写真のプリントが可能となったことがあげられる。因みにスチールカメラとデジタルカメラの出荷台数の推移をみると、1998年の出荷台数はスチールカメラが4,379千台、デジタルカメラが1,200千台であるが、2002年になるとスチールカメラが2,242千台（48.8%）、デジタルカメラが6,550千台（445.8%増）となっており、この傾向は今後も続くものと思われる。

### 一般的なビジネスモデルと革新の方向性

D P E市場の縮小にともない、大手D P Eチェーンを中心としたD P E店は、デジタルカメラに対応したD P Eサービスを提供することで生き残りを図っており、高画質のプリント、画像の加工処理、ポストカードの作成など家庭のプリンターでは真似できない、高付加価値サービスを提供している。また、インターネットを活用したデジタル写真のイン



資料：日本カラーラボ協会

ターネットプリントサービスを提供するなど、D P E業界はデジタルカメラ用のプリントサービスとI Tを活用したインターネットプリントサービスに重点を移行しつつある。

ミニラボ店舗とデジタル化の関係をみると、1998年の総店舗数は25,946店、うちデジタル機器を備えたデジタル店は33店と、割合はわずか0.1%であったが、2002年には総店舗数26,300店のうちデジタル店は7,407店と、全体の28.2%を占めるようになってきており、デジタル化へ急速に移行している姿がうかがえる。

このように、D P E業界はI Tを活用したデジタル化へと急速に移行しており、D P E店はデジタル化に対応した高画質のD P Eサービスを消費者に提供するだけでなく、さらに他社に真似できない高付加価値サービスを市場に企画・提案できるかが、ビジネスモデル革新のキーとなる。

## 中小企業のビジネスモデル革新事例

### 事例 8

D P E アンテナショップからの情報を活かして、市場ニーズに即応したデジタル関連の商品・サービスを提供するビジネスモデルを構築

株式会社レッド写真サービス 代表取締役 荻野正一

本社所在地：大阪府大阪市中央区南船場 4-6-22 心斎橋ビル 8F

設立：1994年6月 資本金：103,500,000円 従業員数：8人

事業内容：写真の現像及びプリント、プリントショップの展開、パソコンソフトの制作及び販売、インターネットを利用した各種情報の提供サービス

URL：http://www.red-photo-service.com E-MAIL：info@red-photo-service.com

連絡先：TEL 06-6258-8133(代) FAX 06-6258-8566

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

##### ▶D P Eのフランチャイズからスタート

荻野社長は、1979年サントリーに入社後、「自分の力を試したい」「人生は一度しかない、やりたいことをやる」という理由で、1993年36歳の時に退社した。

退社後、退職金などで集めた資金は合計2,200万円、これでチャレンジできるビジネスとして選んだ道はジャスフォート(株)のD P EのF Cに加盟することであった。

しかし、「フォト・スーパー総持寺店」としてスタートしたものの、決められたマニュアル通りの商品・サービスの提供だけで顧客満足を得ることに限界を感じた社長は独立を決意、翌年6月(有)レッド写真サービスを設立した。(1997年株式会社へ組織変更)

##### ▶デジタル技術を活用した新サービスや周辺のソフトウェア、機器を開発

その後、これからはデジタル化の時代と考えた社長は、インターネットを活用した新しい形式のD P Eショップを目指し、従来のD P Eショップにはない顧客志向の独自サービスを提供するため、パソコンソフト「できる証明写真」、テンプレート「デジラボR」などのソフトや小型昇華プリンターなどのハードを次々と開発していった。

なお、設立当初からI R活動に努め、積極的に情報公開を行っている。現在の会社のホームページには、決算内容・事業概要・経営方針などが詳細に掲載されている。このように、ケース企業は社内情報を広く公開することで、対外的な信用を得ることができ、資金調達面だけでなく、パートナー企業との提携交渉などの営業面にも大きくプラスとなった。資金調達については銀行融資だけに頼らず、創業時から会社設立と株式公開を念頭に置き、直接金融にも資金調達の道を求め、2001年6月には日本証券業協会のグリーンシート市場に登録している。

#### ◆ビジネスモデルの内容

##### ▶ビジネスモデルの概要

ケース企業は他の大手D P E店のような多店舗展開は志向していない。店舗はアンテナショップと捉えており、店舗数は14~15店程度(現在8店舗)に留める予定である。そして、このアン

テナショップで得られた消費者ニーズを敏感に捉え、これに対応したアイデアを社内で考え、インターネットプリントサービスやデジタル対応型店舗を開発。

さらに独立系企業の強みを活かし、系列にとらわれることなく、優れた技術力のあるパートナー企業との連携を通して、ソフトウェアやデジタル機器を開発・提供するビジネスモデルを確立した。そして、グリーンシート市場など直接金融市場からの円滑な資金調達の道を確認することにより、このビジネスモデルの展開を加速させる仕組みを築いている。

### ▶ビジネスモデルの特徴

●企画・提案に集中、開発はパートナー企業との共同開発により、市場ニーズにあった商品・サービスを提供するビジネスモデルを確立

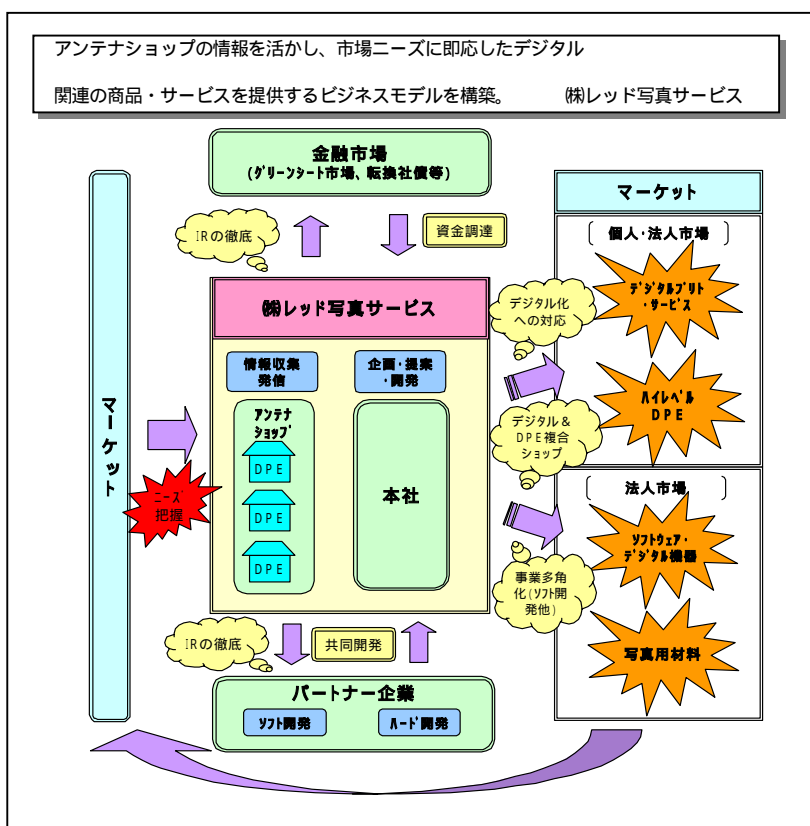
DPEショップとして創業したが、単なるモノを売るだけにとどまらず店頭で入手した消費者の生の声を活かしたアイデアを考案、それを具現化するために技術力の優れた大手メーカーなどと共同でソフトやハードを開発し、市場ニーズに合った新商品を他社より素早く市場に提供している。

例えば、従来のポストカード貼付機は、1台の機械に従業員1人が立ち会う必要があり、かつ不良品の発生率も5%と高かった。そこで、ケース企業は地元大阪の企業と共同で新型のポストカード貼付機を開発した。この新型の機械は1時間で500

枚の処理能力を有し、従業員1人で5台の機械を管理することができるほか、不良品の発生率も0.3%に低減することができた。これにより、ポストカードが出来上がるまで他社では1週間かかるのをケース企業では翌日に完成させることができるようになった。さらに、ケース企業のポストカードはデザイン面でも優れていることもあって、価格が他社より高いにもかかわらず大阪駅前の大手家電販売店では、業界トップの企業に次ぐ販売量を達成することができた。

●「高画質、ハイスピード、優れたデザイン」を実現するためのハードやソフトを開発して注文の迅速化や低価格化を実現、DPEネット注文市場に参入

DPEのインターネット注文は、大手カメラメーカー等、数多くの企業が参入している。また、高性能・低価格のインクジェットプリンターの普及により、自宅でプリントするケースも増大し



ており、D P E 事業を取巻く環境は厳しさを増している。ケース企業はこのような環境下、他社との差別化を図るべく、小型・ハイスピードの昇華型プリンターやネット注文システムをパートナー企業と共同開発し、注文から配達されるまでの期間の短縮化および低価格化を実現、大手企業の寡占市場に参入することができた。

● 社内の素早い意思決定により、市場ニーズに即応した商品・サービスをライバル他社より迅速に提供

徹底した顧客志向をモットーに、優れたサービスを迅速に市場に提供するため、市場ニーズを把握してから商品化するまでの期間の短縮化に注力している。(既存大手メーカーだと組織決定まで数ヵ月～2年かかるケースもある。)ケース企業では組織決定が迅速に行われることから、D P E ショップなどで入手した市場ニーズに即応した企画・提案を行い、他社より早く開発し、市場に提供することができる。

● 徹底したI R 活動

ケース企業は今年で創業10年目となるが、当初からI R を徹底することに努めてきた。I R を徹底して行うことで、投資家や消費者などからの信頼性を高めることができ、資金調達やパートナー企業との提携などがよりやり易くなった。

▼ビジネスモデル構築の効果

D P E 業界は大手メーカー4社の寡占市場で、市場規模は約6,000億円。ケース企業はこの市場に、「インターネット」を活用し、他社にない「高画質、ハイスピード、優れたデザイン」を武器に参入、市場から高い評価を得ることができた。

そしてD P E 市場における情報収集力や企画力を活かし、技術力の優れたパートナー企業とソフトウェアやデジタル機器等を市場に開発・提供していくビジネスモデルを築いたことで、事業の多角化と急成長を実現させることができた。

▼今後の事業展開

今後は、デジタル関連部門(D P E ネット注文なども含む)に重点を置いた事業展開を行う予定である。すでに、D P E ネット注文は全国から受注を受けているほか、新しい事業として、法人などが所有している写真やネガのデータベース化サービスを開始した。これは、法人が持っている大量の写真やネガをデジタル画像に変換してC D - R やM O などの記録媒体に収録するサービスで、1日で約1,000枚処理することができる。

▼ビジネスモデル構築へのアドバイス

他社に負けないビジネスモデルを構築するには、現場の生の声(顧客ニーズ)を捉える感受性を持ち、アンテナや切り口を複数持ち、優先順位をつけず同時並行で進めていくことが必要である。また、組織決定の迅速化に努め、市場の変化に即応できる体制を確立し、優れた技術を有するパートナー企業との提携により、市場ニーズにあった商品・サービスをライバル企業より早く市場に提供し続けることだとしている。

## (7) マーケットリサーチ 【 情報系サービス 】

### 業界動向

市場調査業界は、東京に一極集中しており、大手企業と中小企業で二極化している。中小企業の中には下請企業も多くなっている。情報システム投資を行う資金力が乏しく、また営業力も不足するためである。調査結果に対する信頼性も求められるため、大手企業に有利な業界特性を持っている。

需要面では、近年は、顧客企業側も専門的なスタッフを内部に抱えることが難しくなっており、市場調査をアウトソーシングする企業も多く見られる。

ただし、インターネットによる市場調査も増え、異業種からの参入も見られるなど価格競争が激しくなっている。

### 一般的なビジネスモデルと革新の方向性

一般的に、市場調査は、顧客企業の依頼内容に基づいて、調査方法・調査項目を企画・設計し、調査を実施し、調査結果を集計・分析・考察し、提案やアドバイスを実施することが多い。調査方法には、質問票を作成し、調査対象者から回答を求める質問法（紙媒体、インターネットによるアンケート、訪問面接、電話によるインタビュー、特定のテーマについての座談会、同一の回答者に一定の時間間隔をおいて質問するパネル調査等）、事実を観察する事によって必要なデータを収集する観察法（通行量調査、覆面調査等）、広告やチラシ、商品の陳列の変更などを実験的にを行い仮説を検証する実験法などがある。

市場調査は、専門性が求められることが多く、現場でのフィールドワークを必要とすることも多いため、ニッチな分野に特化することで中小企業が優位性を発揮する余地がある。また、そのノウハウは個人に蓄積されることも多い。人材の教育・育成・確保のための仕組みづくり、ノウハウや情報を社内に蓄積する仕組みづくりが競争力あるビジネスモデル構築のカギとなる。

## 中小企業のビジネスモデル革新事例

### 事例 9

ハイパワードシニアとのコミュニケーションツールを構築し、シニアマーケットに向けたコンサルティングサービスのビジネスモデルを構築。

株式会社シニアコミュニケーション 代表取締役会長兼CEO 山崎伸治

本社所在地：東京都渋谷区渋谷 2-14-18 あいおい損保渋谷ビル 8F
設立：2000年5月 資本金：152,971,000円 従業員数：40人
事業内容：シニアマーケットに関するコンサルティング、調査、分析
URL：http://www.senior-com.co.jp E-mail：info@stage007.com
連絡先：TEL 03-5766-4777 FAX 03-3400-8866

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

会長は大学卒業後、政府系金融機関を経た後、米国系大手戦略コンサルティング会社に参画する。そこでマーケティング戦略の立案に関わっているときに、50歳以上のアクティブシニア向けにビジネスを展開する企業へのコンサルティング事業の可能性に気付いた。

日本におけるシニアのイメージは社会的弱者という認識が強く、シニア向けビジネスといえば「介護」ビジネスが主流である。介護を必要としている層は高齢者全体の約1割を占めるにすぎない。むしろ、シニア層の実態は、好奇心が旺盛で、上質な品質やサービスを求め、経済的にも豊かな人が多い。欧米においては元気なアクティブシニア層は重要な顧客層ととらえられているが、日本においてはアクティブシニアを顧客としたマーケットはまだ未成熟である。会社を設立する以前は、アクティブシニアに関するデータもなければ専門家もない状態であった。

山崎会長はシニアマーケットのNO.1企業にならなければ意味がないと考え、世界各国のシニア向けビジネスに関するノウハウの収集や、事業の実現性の検証、日本におけるシニアの動向の研究などを綿密に行うなど、ビジネスモデルの構築に2年間を費やした。そして、2000年5月、わが国で初めて、シニアマーケットに特化したコンサルティング会社として、ケース企業を設立した。シニア層へ商品提供している企業に対して、マーケティング戦略の立案支援や商品開発についてのコンサルティング等を提供する事業である。

シニアマーケットの情報収集やシニアとのコミュニケーションを実現する仕組みとして、シニア会員組織「MASTER」、生活提案型マガジン「STAGE style」、コミュニティサイト「STAGE」を当初から立ち上げている。会員組織「MASTER」の設立当初の会員数は1,200人。当初の会員募集にあたってはサイトでの公募に加え、出身金融機関のOB会や支援企業のOB会などでも入会を募った。現在会員数は1万人に達している為、今後は活性化に注力をし、増加させる予定はない。

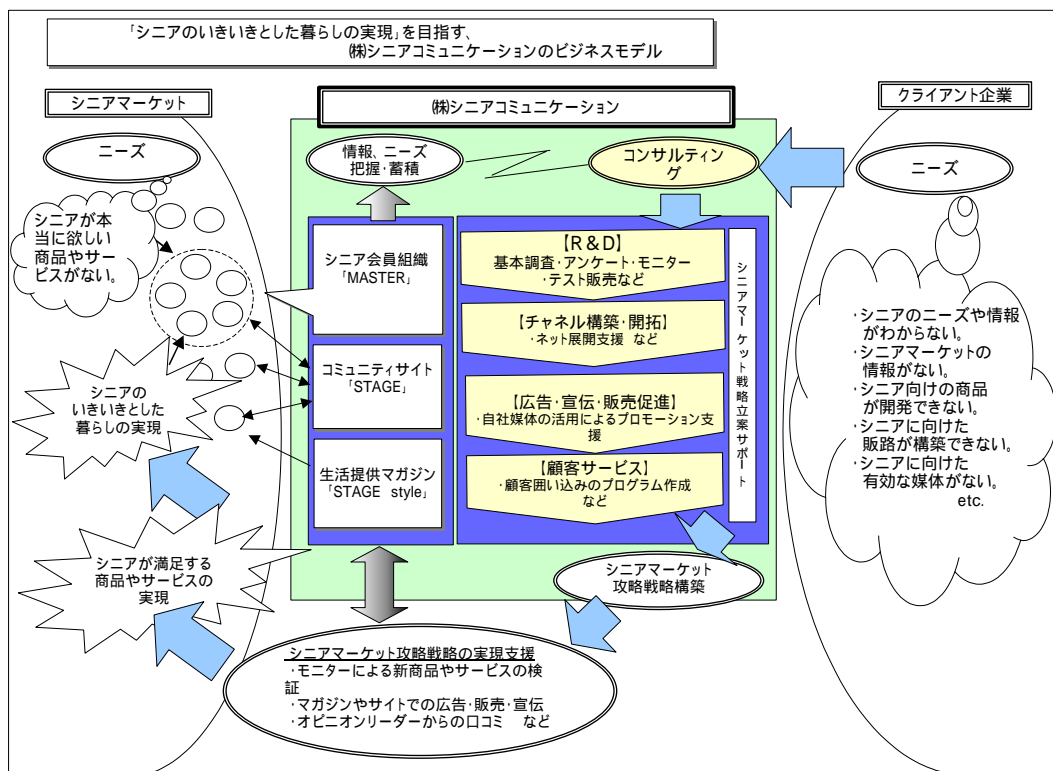
#### ◆ビジネスモデルの内容

##### ▶ビジネスモデルの概要

経営理念は、「シニアがいきいきと暮らせる社会」の創造である。日本の企業や行政は、シニア

のニーズやライフスタイルが把握できていない。従って、本当にシニアが欲しい商品やサービスが世の中に生まれず、シニアの暮らしが豊かにならない。シニア層に効果的に情報収集やコミュニケーションを行うツールとして、シニア会員組織「MASTER」、生活提案型マガジン「STAGE style」、コミュニティサイト「STAGE」を持つ。これをリソースとして、クライアント企業に問題解決方法や戦略立案等のコンサルティングを提供する。

そのビジネスモデルは、シニアと企業を仲立ちし、企業は、シニアのライフスタイルに適した商品やシニアが満足できるサービスの開発を支援し、シニアのいきいきとした暮らしの実現を目指すものである。



▶ **ビジネスモデルの特徴**

● “ハイパワードシニア” とのコミュニケーションツールを持つ

シニア世代の中でも情報感度が高く、経済的にも豊かで生活成熟度の高い層を“ハイパワードシニア”と位置づけて、その嗜好や行動様式についての動向を把握している。

まず、50歳以上の富裕層向けに生活提案型マガジン「STAGE style」を発行している。これは主に首都圏、関西圏で30万部発行されている。クライアント企業が、この誌上で商品の販促活動を行うことも可能である。

また、情報感度の高いハイパワードシニアに向けたコミュニティサイト「STAGE」を主宰している。こちらは月間で約50,000人のアクセスがあり、シニア向けコミュニティサイトとしては国内最大の規模を誇る。「STAGE」を介して、ハイパワードシニアと双方向のコミュニケーションを図ることが可能となり、ハイパワードシニアの嗜好やライフスタイルに関する生の情報が集まる仕組みを築いている。また、ハイパワードシニアにシニア向け新商品のモニターとなってもら



うこともできる。クライアント企業は、モニターの生の声を開発やターゲット層の絞込み等に活用できるばかりでなく、モニターや会員同士の交流、口コミを通じて商品の認知をシニア層に広げることができる。

さらに、ハイパワードシニア層のオピニオンリーダーの会員組織「MASTER」を持つ。「MASTER」会員は、人脈が広く、地域や団体のオピニオンリーダーの役割を担う人が多く、シニア層に対する影響力が強い。そのため、その動向はシニア層の先行指標と捉えることができる。現在の会員は約1万人を数えるが、調査母体としてひとくくりにとらえるのではなく、グループインタビューやスタッフとMASTER会員個人との付き合いなどを通じて、その動向をきめ細かく把握している。

● シニアマーケットに対する戦略立案から、実践的支援に至るまでの総合的なサポートを提供。

上記のコミュニケーションツールをリソースとして、シニアマーケットに対する戦略策定等のコンサルティングをクライアント企業に提供している。商品別の嗜好度調査などに始まり、商品企画・開発、共同展開企業の紹介や、プロモーション戦略の立案、顧客囲い込みのプログラムなど、シニアマーケットに対する総合的なサポートを提供できる。

さらに、そのサポートは、単なる戦略立案にとどまらず、ケース企業のコミュニケーションツールを情報伝達やプロモーションの手段として提供することで、実践的なサポートまでできるところが大きな特徴となっている。良質な商品を選別する眼力を持つシニア世代は、マスプロモーションだけでは購買意欲を喚起されない層で、口コミなどの情報を重視する。ケース企業のビジネスモデルは、ハイパワードシニアやそのオピニオンリーダーを囲い込むツールを持つため、口コミによっても、シニア層に働きかけることができる。

● シニアマーケティングのプロ集団がビジネスモデルを支える。

日本において、シニアマーケティングの専門家はいない。モニターの動向を調査することによってマーケティング戦略をたてる企業もあるが、ほとんどの企業のモニター属性は20～30代であることが多く、シニアの動向を明確に把握している企業は少ない。しかし、ケース企業は毎週独自のアンケートを実施しており、グループインタビューも多いときには週に6～7回行っているので、様々な分野におけるシニアの動向を常に把握している。

人材獲得においては、「シニアの動向がわかっている」ことを基本として、そのほかにクリエイターとしての能力や商品や事業をプロデュースする能力などプラスアルファの能力を求められる。それゆえ、新卒採用は行わず、既に実績を持つ人材の中途採用を原則としている。求人方法は、求人雑誌による募集と、ヘッドハンティング会社を通じての人材募集方法をとっている。多くの募集の中からプロと呼べる人材のみを選別しているので、ケース企業の提供するサービスの質は常に高い水準を維持している。

#### ◆ビジネスモデル構築の効果

▶シニアマーケットにおけるNO.1の地位を築いた。

ハイパワードシニアのオピニオンリーダーをコミュニティサイトや会員制度を通じて取り込む

ビジネスモデルを構築できたことで、ケース企業が持つシニアマーケットへの影響力は非常に強いものとなった。これほどシニア層への影響力を持つ企業は、欧米においてもそれほど多くはなく、こうしたビジネスモデルを持つことでシニアマーケットにおいて NO.1 の地位を築くことができた。

▶知名度が向上し、活動領域が広がった。

アクティブシニアとのコミュニケーションツールを持つビジネスモデルを構築したことで、その動向や変化について、どこよりも認識していると自負しているが、対外的にもケース企業の知名度は高くなっており、クライアントが確実に増加しているのに加え、経営者が公職に就く機会も多くなっている。具体的には、昨年マドリッドで開催されたNGOフォーラムに出席したり、「少子高齢化問題研究会」の委員などに就任している。シニアがいきいきと暮らせる社会の創造という経営理念に根ざした活動の領域を広げることができた。

▶今後の事業展開

～大企業と連携し、自社の企画商品づくりや新事業への展開～

ケース企業は、既存企業が気付いていないハイパワードシニアの声に気付くことも多い。

こうしたハイパワードシニアの潜在ニーズに対して、自ら新商品を企画する事業にも乗り出した。例えば、「こだわりのある焼酎を飲みたい」という声を吸い上げ、クライアントでもある酒造メーカーと商社と提携して、黄麹菌を用い、7つの古式製法にこだわった焼酎を限定生産した。価格は1万円と高額であるにもかかわらず、発売が開始されてから1ヶ月足らずで予約販売分を完売するという反響を得た。

今後は、顧客である大企業と連携して、ジョイントベンチャーを立ち上げる計画である。そのうちのいくつかは立ち上げ直前であり、2004年春からスタートするところもある。

▶ビジネスモデル構築へのアドバイス

～実行レベルのビジネスモデル構築には、リアリティ・チェックが大事である～

会長自身が2年をかけてビジネスモデルを考案し、起業したときの経験から、以下のアドバイスをしている。「事業構想を紙に描けないのは論外として、紙の上で描かれた企画だけもうまくいかない。業界の動向、消費者やビジネスユーザーのニーズなどあらゆる面におけるリアリティ・チェックを綿密に行うことが重要である。たとえば、価格、仕様が変わればニーズも変わってくる。そうした細かいレベルに至るまでの調査をしないと事業は立ち上げられない。」

会長は、ビジネスコンテストの審査員を受ける機会も多いが、「ビジネスコンテストに応募される企画のほとんどがビジネスアイデア、ビジネステーマといった構想段階のものであって、実行レベルのビジネスモデルといえるものが少ない。また、ビジネスである以上、経済的合理性の追求も必要不可欠な要素である。ビジネスとしての実現可能性を極限まで追求しきっていない。」という。ビジネスモデルを構築する際には、リアリティ・チェックを綿密に行い、事業計画を練り直し、かなり精緻なレベルにまで作りこむ必要がある。

## (8) デリバリーサービス 【 便利系サービス 】

### 業界動向

そもそも、顧客の手の届くところまで商品を届けるデリバリーの機能は、行商の時代からビジネスの重要な役割を担っていたと考えられ、酒屋のご用聞き、寿司屋などの出前、牛乳の配達、訪問型のクリーニングサービスなど、現代の従来型業態の中にもその姿を見つけることができる。しかし、小売、卸、物流という機能分化が進み、小売業が力をつけ、労働集約的で非効率的なデリバリーサービスは、小売業のバイイングパワーに敗れ、その姿を消していったと考えられる。

ところが、デリバリー機能を有するサービスは、近年、飛躍的な成長を遂げている。一覧できる統計データこそないが、ヤマト運輸に代表される宅配便業界の成長、文房具デリバリーのアスクルなどデリバリー機能をコアとしたビジネスモデルを持つ企業の成長は顕著である。インターネットなど情報通信技術革新が成長を後押ししている。

また、外食業界において、デリバリーサービスへの積極的な展開が見られる。例えば、ホテル等の出張サービスであるケータリングサービス、宅配ピザの他、ファミリーレストラン、ファストフードといった業態でデリバリーサービスに進出する動きが見られる。また、商店街などでも配食サービスを展開する動きが見られる。こうした動きの背景には、共働き世帯の増加による調理時間短縮ニーズの高まりやわが国の高齢社会への移行などの環境の変化があると考えられる。

### 一般的なビジネスモデルと革新の方向性

一般的に、デリバリーサービスは、労働集約的で非効率であると考えられるが、顧客の視点から見れば、時間や労力を大幅に減らすことができ便利なサービスである。サービス提供側は情報通信技術を応用したシステム化の推進、バイク等によるデリバリー手法の開発や効率的なルートセールス手法の開発などにより、サービスの効率化を図っている。

デリバリーサービスは、時間短縮ニーズの高まり、高齢社会への移行、情報通信技術の進展といった背景から、農業、製造、小売、卸、運輸といったあらゆる業種で、今後、強化されていくサービスであろう。特に、きめ細かく地域に密着した中小企業が強みを発揮できる分野である。こうしたニーズの裾野が広い、あらゆる業態からの参入が予想される分野であるがゆえ、今後の方向性としては、自社のビジネスモデルを差別化していく上で、明確なコンセプトを持つ必要がある。「便利さ」を届けるのか、「時間」を届けるのか、「地域にないもの」を届けるのか、といったものを明確にする必要がある。

ここでは、「健康」と「おいしさ」を届けるコンセプトで、豆腐の移動製造販売のビジネスモデルを開発した中小企業の事例を紹介する。

## 中小企業のビジネスモデル革新事例

### 事例 10

「おいしい豆腐」を提供する豆腐の移動製造販売のビジネスモデルを構築。今後、フランチャイズ方式による全国展開を目指す。

ほっとコミュニケーション株式会社 代表取締役 豊田治行

本社所在地：大分県玖珠郡玖珠町塚脇 260 石田ビル 4F

設立：2002年2月 資本金：10,000,000円 従業員：5名

事業内容：豆腐移動製造販売

URL：http://www.hotcom.jp E-mail：info@hotcom.jp

連絡先：TEL 0973-72-1646 FAX 0973-72-9581

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

##### ▶ビジネスモデルの構想

社長の父親は、旅館業、飲食業、ホテル業など幅広い事業を地域で展開しており、社長自身もその取締役を務め、経営を実地で学ぶとともに新規商品や新規事業の企画立案を行っている。

ある時、飲食店で作りたての豆腐を提供したところ、顧客から好評を得て、人気メニューとなった。ところが通販販売で提供したところ、おいしいけれど固いとの評価であった。豆腐はつくってから4～6時間が一番おいしく、通信販売では「おいしさ」を提供するのは難しいことに気付いた。そこで、鎌倉時代の豆腐売りのように「行商」のような方式で作りたての豆腐を提供できないか考えるようになった。そして、トラックに載せて豆腐を製造しながら販売する「豆腐の移動製造販売」を思いついた。

##### ▶ビジネスモデルの構築

このビジネスモデルの構築に2年の歳月をかけた。まず、全体の構想を図面に落とすとともに、トラックのレイアウトや車をどのように走らせるかというルートセールの方法を計画した。そのために必要な基礎データとして、地域の昼夜間人口、男女構成比、年齢構成比、住宅の戸数、地区年数等を調べ上げた。最も問題になったのは食品衛生法に係わる許認可であった。都道府県や政令指定都市では、食品衛生法に係わる許可の基準が業種別に設けられており、移動製造販売については、ラーメン、たこ焼き、そば、弁当といった業種毎に公衆衛生に係わる基準があるが、豆腐の移動製造販売については基準がなかった。つまり、許可を得られない状況であった。

そこで、大分県に細菌の時間毎の増殖検査結果を示すなど経営者自らが働きかけた結果、県の基準に新たに追加してもらい、許可を得た。そして2002年2月に創業、全国でも初めての豆腐の移動製造販売業がスタートした。創業時及び開業間もない時には多額の資金を必要としたが、ビジネスモデルを説明し外部から出資者を募るとともに、少人数私募債を発行するなどして賄った。

#### ◆ビジネスモデルの内容

##### ▶ビジネスモデルの概要

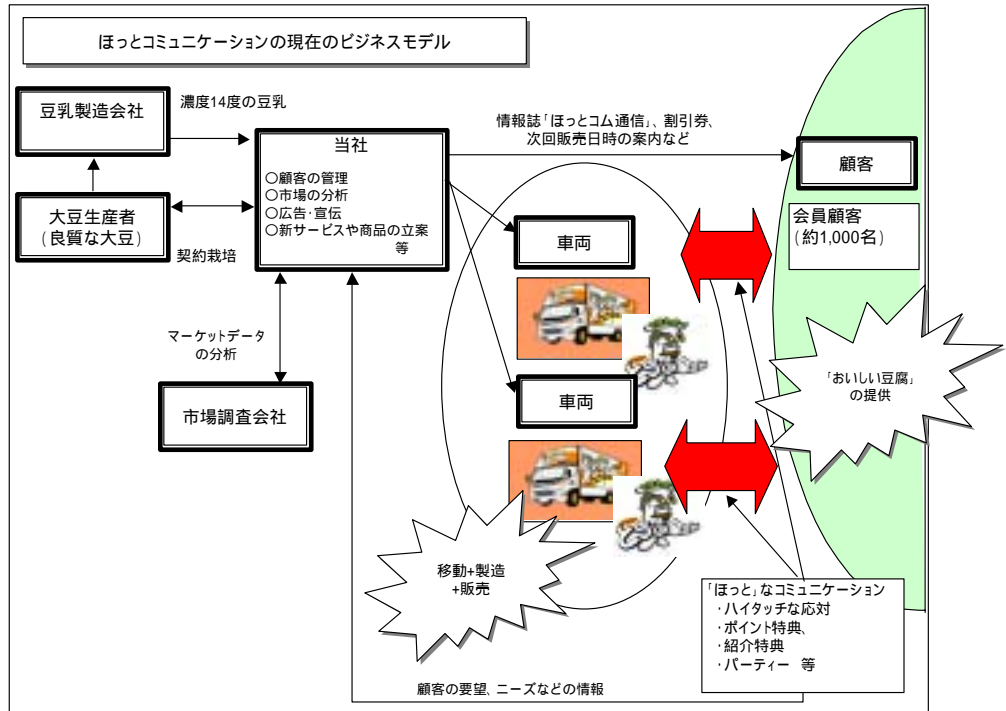
提供する豆腐の味に絶対の自信がある。地域で良質な大豆を生産する事業者と契約し、そこか

ら提供される良質な大豆に、良質な水を組み合わせ、豆乳製造会社が豆乳を製造する。この豆乳の濃度は、通常の濃度が8～10度であることに比べ、14度と高い。この豆乳を移動製造販売車に載せ、地域の顧客の近くまで移動しながら製造。「行商」方式でできたての豆腐を販売する仕組みである。製造にかかる時間はわずか20分で、顧客を待たせることもない。

▶ビジネスモデルの特徴

●「おいしい豆腐」をお客様に届けるというコンセプトに基づきビジネスプロセスを変換

「おいしい豆腐」をお客様に食べてもらうというコンセプトに基づき、従来のビジネスプロセスを変換したところに特徴がある。通常の豆腐の製造・販売に係わるビジネスプロセスを考えると、製造してから物流機構に載せるため、4～6時間までの最もおいしい



い時間帯の豆腐を消費者は食べることができない。消費者が飲食店に出向く場合でも、作り置きをしておく場合が多く、作りたての豆腐を提供する飲食店は少ない。これに対し、ケース企業のビジネスプロセスは、豆乳の状態でも移動するため、豆腐の製造よりも物流が先行するもので、製造プロセスを消費者により近づけ、「おいしい豆腐」を食卓に近い場所で提供することを実現するビジネスモデルである。

●効果的なルートセールスの実施

社長はビジネスモデルを構築する際に、徹底して地域データを分析、効率的なルートセールスの手法を研究した。その分析結果から、地域のエリアを6エリアに分割し、1エリア毎に時間割で6ルートを設定。創業当初は1台の移動製造販売車で曜日ごとに異なるルートを回るようにした。現在は、2台の移動製造販売車で、3日で全エリアを回る仕組みとしている。

●「ほっとなコミュニケーション」を実現する仕掛けやツール

ケース企業が重視するのは、消費者との「ほっとなコミュニケーション」である。どんなにおいしい豆腐を作っても、「ほっとなコミュニケーション」がなければ、消費者の食卓には届かない。ドライバーへおもてなしの教育を徹底しハイタッチなサービスを提供するばかりでなく、様々

なコミュニケーションの仕掛けやツールを工夫している。

現在、約1,000名の顧客を会員登録し、顧客管理システムにより、年賀状、割引券、訪問予定の案内等をダイレクトメール等で送り日常のコミュニケーションも充実させると共に、パーティーなども開催し、顧客満足度を高める工夫をしている。こうしたコミュニケーションを通じて、消費者の意見をダイレクトに収集し、商品の企画立案やサービスの向上に役立てている。

なお、提供している「ざる寄せ豆腐」は1個300円であるが、コーヒーやアイスクリームなどと同じように「ちょっと贅沢」なものに消費者はお金をかける傾向があり、本当に「おいしい」ものを提供すれば、多少高いものでも十分顧客は確保できるという。実際に、開業時から順調に売上高、顧客数共に増加している。

#### ◆ビジネスモデル構築の効果

ビジネスモデルを実践に移して、様々な情報、ノウハウ、経験が蓄積されたことは大きな成果であった。今後の事業展開を進めていく上での問題点も認識することができた。

このことは、今後のビジネスモデルを構築していく上でも大変意義があるものであった。

#### ◆今後の事業展開

現在のビジネスモデルを他の地域で展開させるには、各都道府県などの許認可の基準を見直してもらう必要がある。例えば、大消費地である東京での基準見直しには6年かかるといわれたこともあり、現在のビジネスモデルをそのまま他の地区に適用することはできないと考えている。

そこで、店舗と移動販売を組み合わせ、これをフランチャイズ方式で全国展開する仕組みを現在構築中である。つまり、フランチャイズ参加者が展開する各地域に、豆腐の製造を行う店舗を立地させ、そこで製造した豆腐を、新鮮なうちに小型の移動販売車で販売する方式である。

フランチャイズ参加者は、店舗と移動販売用の車両全てを組み合わせ、600万円～700万円程度で事業参加でき、本部から運営ノウハウ、営業情報等の他、独自の方法で製造された豆乳が提供される。この方法だと1,200万円以上の投資を要する移動製造販売車の場合よりも低い投資で済む。もし、他社がケース企業のフランチャイズ方式を真似たとしても、豆乳の製造方法自体に独自性があり、「おいしい豆腐」で差別化することが可能である。

#### ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

あきらめずにやり遂げることが重要である。構想を実現していくためには、当初は予想しなかった困難に直面することも多いが、「あきらめない」という思いが物事を成し遂げていく上で重要である。加えて、事業計画書、事業企画書といったものに、「見える」ように落としていくことも大事である。ケース企業の場合も、ビジネスモデルの構築に2年を費やしたが、その過程で足りない資源が見えた。また、人に「見せる」ことにより多くの協力者を得ることができ、足りない資源を補完することができた。

## 2. 従来型サービス分野におけるビジネスモデル革新事例

生活関連サービス分野は、地域や生活に当たり前のサービスとして定着しており、地域の慣習や昔ながらの形式を踏襲することが多い。また、ヒトの手がかかり非効率とされてきた分野である。そのため、サービスの革新がなかなか進みにくく考えられがちである。

しかし、従来のサービスを当たり前とは捉えずに、かつてのビジネスモデルを変革し、新しい分野に積極的に挑戦しているサービス事業者も多くみられる。これらの事業者に通じて見られるのは、従来型のビジネスの方法に疑問を投げ、本質的な顧客のニーズを追求し、異なる発想でビジネスモデルの革新に挑む経営者達の姿勢である。

ここでは、従来型サービスとして、主に、生活関連サービス業（駐車場業、葬祭業、ペット関連サービス業、コインランドリー業等）の業界動向を概観する。

### (1) 従来型サービスの業界動向

#### 駐車場業

駐車場業についてみると、我が国の自動車保有台数は7,000万台を超えており、アメリカに次ぐ世界第2位の自動車大国となっている。しかし、駐車場の需要は1999年現在1,109万台と推計されているが（ ）届出駐車場の台数は約310万台（ ）しかなく、都市部を中心に慢性的な駐車場不足状態にある。（ 駐車場整備ガイドブック2002）。このような状況のなか、旧来型の有人・月極め駐車場に対して、都市部の空きスペースを利用した機械式の時間貸駐車場を提供するサービスが伸びている。ここでは、ITを活用した駐車場空き情報のサービスを開発した企業をとり上げた。

#### 葬祭業

葬祭業は、最も古いサービス業のひとつで、長年にわたって葬儀業者が葬儀の内容や進行を仕切り、費用は葬儀終了後に算出・請求する形式が主流で、葬祭市場はこれまで業者の売り手市場であった。しかし、このような従来型の葬儀に満足しない顧客を相手に、低価格の葬儀を提供する業者や積立金形式の大手互助会が急速に進出しているほか、異業種からの参入も増加し、葬祭市場の競争は急速に激化している。ここでは、従来型の葬儀業を革新した2事例を紹介する。

#### ペット関連サービス

ペット関連サービスについてみると、ペットに関連するビジネスは、ペットブームを背景に成長を続け、その範囲はペットの売買だけでなく、ペットホテルやペット霊園、医療、ペットグッズショップなど多岐にわたっている。業者のなかには、ペットの売買、理容、医療、葬儀など、文字通り「ゆりかごから墓場まで」全てを手がける大手企業がある一方、ペット医療に独自のビジネスモデルで参入している企業もある。ここでは、従来のペット保険に疑問を感じ、新しいペット医療費割引サービスを開発した事例をとり上げた。

### コインランドリー

コインランドリーについてみると、以前は学生などを対象とした小型・小規模のコインランドリー店が多かったが、消費者のニーズに合わせ、毛布なども洗濯できる大型・大規模コインランドリー店がFCによって増加している。さらに、ドライクリーニング機能が付いた特殊洗濯機を設け、有人によるサービスを行うなど、他社との差別化を図るコインランドリー店もみられる。海外の大型コインランドリーを導入し、FC展開する企業の事例をとり上げた。

### 生花業

従来の生花業は、店頭売りを中心に華道や葬儀業者などを主な需要先としていた。店頭売りでは、フラワーアレンジメントなどの機能や、コメントを添えられる花キューピットなどデリバリーサービスの機能を備え、消費者のニーズに対応している。ここでは、フラワースクールやガーデニングなどの新しい市場を開拓する事例をとり上げた。

### コンビニエンスストア

コンビニエンスストアは、大手数社による寡占状態が強化されつつあり、特徴のない小規模チェーンや個店では、太刀打ちできない状況となっている。このようななかで、100円均一の価格やアミューズメント施設との複合ショップなど、ユニークな店舗形態で地域の消費者の支持を得ている企業の事例をとり上げた。



## (2) 従来型サービスのビジネスモデル革新事例

### 事例 11

ITを活用、利用可能な駐車スペースを時間単位で創出、駐車場不足の解消と空き駐車場の有効活用を図るビジネスモデルを構築

株式会社 美建ビルサービス 代表取締役 小林建雄

本社所在地：倉敷市中庄 2248-4

設立：1984年2月 資本金：50,000,000円 従業員数：30人

事業内容：とび・土工工事業、ビルメンテナンス(美装工事含)業、内装工事業・塗装工事業、VPバーチャルパーキング事業

URL：http://www.bics.co.jp/ E-MAIL：biken@bics.co.jp

連絡先：TEL 086-463-1351(代) FAX 086-463-1779

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

土木工事、塗装・内装工事などを営むケース企業は、トラックなどで現場に向かうことが多く、市街地などでは適当な駐車場を見つけるのに苦労し、余計な時間を費やすことが多かった。周囲を見渡すと、日中もしくは夜間しか利用されていない駐車場が多くあり、その空き時間を利用することができれば、駐車場を必要とする人と駐車場を有効に活用したいと考えるオーナー双方の問題を解決できるのではないかと考えた。

こうして、2001年11月、携帯電話を活用し、個人・法人が所有している駐車場のスペース空き時間情報を駐車場の時間借りを希望しているドライバーに提供する駐車場管理支援システムの開発に着手した。「VP(バーチャルパーキング)事業」と名づけたこの新事業を実現するため、社内で基本的なアイデアを考えた後、システム面では岡山県立大学情報工学科やソフトメーカー、また法律面では弁護士など専門家の意見を取り入れ、システムを整備していった。この事業は、同年、「ベンチャープラザ岡山2001」の審査委員特別賞を受賞、翌年には岡山県から経営革新計画の承認を受けるなど、周囲からの高い評価と後押しも得られ、構想を素早く事業化することができた。

本社のある倉敷市でスタートし、提供者と利用者の意見などもとり入れシステムの完成度を高めていった。2001年11月には、FCによるバーチャルパーキング加盟店の募集を開始した。既に岡山県、広島県、東京都、香川県などの地域で約20店の加盟店と契約しており、加盟店に関する引き合いも増えてきている。

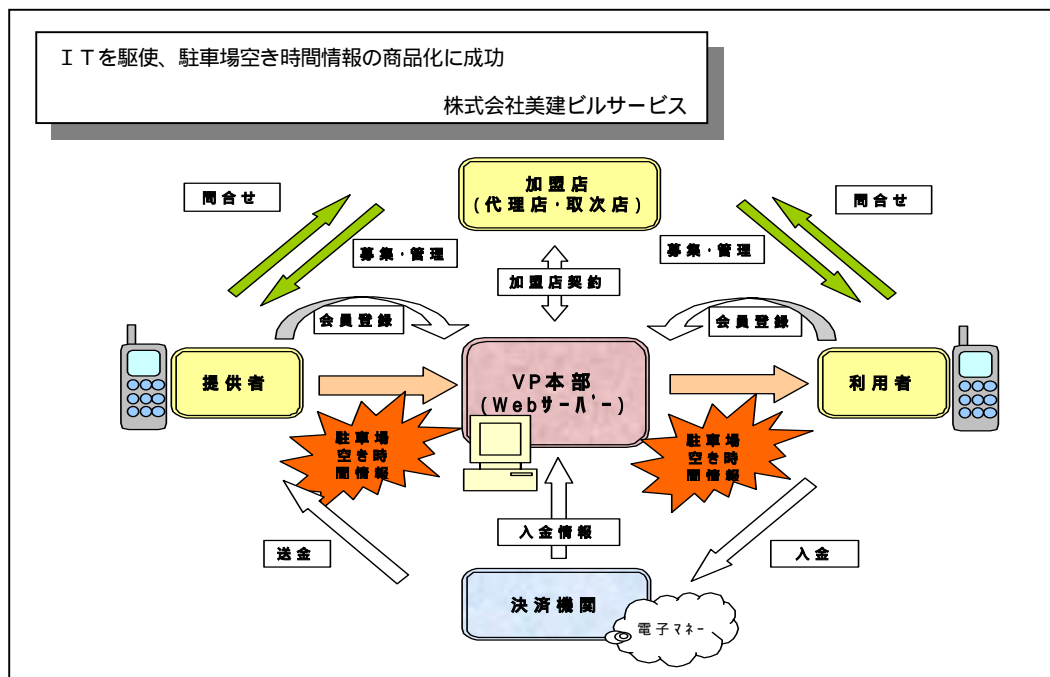
#### ◆ビジネスモデルの内容

##### ▶ビジネスモデルの概要

「バーチャルパーキング事業」は、個人・法人の専有駐車場の空いている時間をウェブサイト上に公開し、登録会員に利用してもらうサービスである。駐車場の提供者と利用者はあらかじめ携帯電話などで会員登録し、会員は携帯電話から駐車場の場所や利用時間を検索し、利用契約手

続きを行う。

駐車場の管理を行うフランチャイジー加盟店は、駐車場提供者が提供する駐車場の利用料金の一部を収入として受け取ることができる。利用者の駐車場利用料金は電子マネーなどを使って徴収される。



#### ▶ビジネスモデルの特徴

- 駐車場提供者、サービス利用者双方にとって、利用しやすいシステムである。

空き駐車場の情報は文字情報だけでなく、簡単な地図を添付することで利用者の利便性の向上を図っている。利用料金は、駐車場の提供者と利用者双方のメリットを考慮し、周辺の民間駐車場より安価に設定している。

駐車場提供者は、登録料2,500円で時間貸駐車場オーナーになることができ、提供した駐車場が利用された場合、その利用料金の70%を受け取るシステムである。料金の決済は電子マネー、モバイルバンキング、クレジットカードで行うため、集金不要である。

なお、無断駐車など駐車場運営上で発生したトラブルは、駐車場トラブル対応システム（駐車場110番）で迅速に処理することになっている。このシステムは無断駐車、不法駐車、放置車輛などが発生した場合、ケース企業及び代理店のスタッフが現場に駆けつけ、車輛の所有者の割り出し、連絡、交渉および車輛の移動などの処置を行うシステムである。

- 携帯電話というだれもが持っている情報端末を利用。

駐車場の「空き時間情報」を必要とする人々に効率よく提供するため、わが国で最も普及している情報端末である携帯電話に注目、これを「空き時間情報」をやりとりする端末として活用することで、サービス利用者の利便性の向上を図っている。

● 大規模な投資が不要な事業である。

駐車場オーナーは、原則2,500円の会員登録料のみを負担するだけで、その後に費用（年会費等）は一切不要である。既存駐車場を提供するだけなので投資も不要である。

また、FC加盟店は、エリアに即する駐車場提供会員の駐車場を管理するパソコン等の設備と駐車場を管理する最低の人員を用意するだけで、他のFCシステムのような大規模投資は不要である。

◆ ビジネスモデル構築の効果

自分の身近な体験から潜在的ニーズを発掘し、独自のビジネスモデルを構築したことで、従来の業態とは全く異なる分野に事業を展開することができた。また、倉敷というエリアで一つのビジネスモデルを構築したことが、既存事業では困難であった全国展開の足掛かりとなった。

◆ 今後の事業展開

現在、不法駐車に対する「駐車場110番」システムのバージョンアップを行っているところで、このシステムが完成する2003年秋から、FCによる本格的な全国展開を計画しており、3年後の2006年頃には、全国に約300ヶ所の加盟店網を築きあげたいとしている。

◆ ビジネスモデル構築へのアドバイス

▶ 事業のヒントは身近にある。

この事業のヒントを得たきっかけは、営業車の駐車場問題であった。日頃からアンテナを高く張り、常に問題意識を持つことで新しいビジネスチャンスにめぐり会うことができる。現在の事業の課題が新たなビジネスチャンスを生むきっかけとなることもある。

▶ ユーザーの立場にたって、ユーザーが使いやすいシステムを考える。

「駐車場空き時間」という商品をマーケットでやりとりするツールに日本で最も普及している携帯電話を活用し、だれでも使い易いシステムを構築した。このようにエンドユーザーが最も使い易い方法を提供することが重要である。

▶ 産学連携等、外部パートナーをうまく活用する。

2002年1月、岡山県から経営革新計画の承認を受けたことを契機に、県の支援センターを通して岡山県立大学情報工学科と接点を持つことができた。そしてこの産学連携を通じて、パーチャルパーキング事業の情報システムについて貴重なアドバイスを受け、このシステムを開発することができた。こうした外部の支援を活用していくことは有益である。

▶ 前例がないことにチャレンジする。

前例がない、あるいは誰もやっていないから難しいと判断するのではなく、前例がない事業にチャレンジすることが新分野を開拓することにつながっていく。

## 事例 12

パートナー支援によって、潜在顧客の需要を喚起。地元における顧客の囲い込みと全国規模での顧客獲得の仕組みを構築

株式会社清香苑 代表取締役社長 小栗真理子

本社所在地：岐阜県可児市広見 1664

設立：1973年4月 資本金：95,100,000円 従業員数：50人

事業内容：葬祭業、仏壇仏具・贈答品・健康食品・化粧品販売、インターネット事業

URL：<http://www.union-jp.net> E-mail：[gaisyo@union-jp.net](mailto:gaisyo@union-jp.net)

連絡先：TEL 0574-62-3782 FAX 0574-62-7346

### ▼ビジネスモデル構築の経緯

#### ▶ユニオン事業開始の経緯

ケース企業は、1973年に葬祭事業を主な事業として設立された。現在では、葬祭業、仏壇仏具・贈答品・健康食品・化粧品販売、イベント運営、インターネット事業を手がけている。

90年代前半に、可児市に2つの大きなショッピングセンターの出店計画がもちあがり、顧客である地元商店等へ与える打撃が予測された。地元に着した営業で葬祭施行シェア70%を獲得していたケース企業にとっても、その影響は無視できなかった。

そこで、1995年、地元商店23店(現在では156店)および地元有力企業約300社と提携して、地域振興を目的とした会員制度「ユニオン事業」を開始した。「ユニオン」会員は、これら提携商店や提携企業を利用するときに、割引等の特典を得られる。地元住民は、「ユニオン」に加入するときに、1万円の入会金が必要であったが、その代わりにこれら提携商店などで利用できる1万円分の金券が還元される。地域住民と自社をも含めた地元企業や地元商店を結びつけるコミュニケーションの機能を持たせた。より多くの人に会員になってもらうことを目的に、1年前から入会金を無料にしたところ、会員数は飛躍的に伸び、現在では約26,000人を数えるまでになった。

#### ▶ホテル葬事業の経緯

ケース企業は、ホテル業界が、景気の停滞や結婚式の簡素化などの環境変化などから、業績が低迷し、新しい需要を喚起する必要性に迫られていることに注目した。こうしたホテル業界のニーズに対して、「ホテルで葬儀」という新しい事業形態を考案した。これまで結婚式や祝賀会等、慶事にかかわるお客様を取り込んできたホテルに対して、おめでたい局面だけではなく、最期をしめくくる「葬」あるいは法事などの「仏事」などもトータルに提供するホテルのあり方を提案するものである。

新事業である「ホテル葬」の展開を開始するにあたっては、まず全国のホテル業界団体であるBMC(Banquet Manager conference)のセミナーで「ホテル葬」の必要性と今後の展開等を提案して、提携するホテルを募った。実際の「ホテル葬」については、ケース企業が提携し、運営するというビジネスモデルを構築した。

## ◆ビジネスモデルの内容

### ▶ビジネスモデルの概要

#### ● ユニオン事業

ユニオン事業は地域住民と地域商店、企業を結びつける地域振興の仕組みである。「ユニオン会員」となった地域住民は、提携商店、企業およびケース企業のサービスを利用する際に割引等の特典を受けられる。さらに、税務・法律無料相談などのライフサポートサービスやコミュニティサイトを利用できる。

法人向け会員は「CSSユニオン会員」として登録。会員企業の従業員へのサービス提供や社葬、税金や遺産管理のアドバイス提供など、法人向けのニーズに応えている。

ユニオン会員および法人向け会員は入会金・年会費無料であるが、ほかに「ユニオンロイヤル会員」という制度では、入会金3万円・年会費無料で、よりグレードが高い特典が受けられる。

#### ● ホテル葬

「ホテル葬」では、ホテルと提携し、営業から、施行・プロデュースまで、一貫して携わる。慶事でホテルを利用したお客様のリピートを狙った営業の他、葬儀関連商品、ギフトショップなどを取り扱うアンテナショップを大手百貨店にも出店し、その得意先に「ホテル葬」の概念を認識してもらい、ホテル葬へと誘導するといった営業も行っている。大手百貨店の顧客層は、ホテル葬のターゲットとする顧客特性と重なる点もあり、見込み客として有効である。

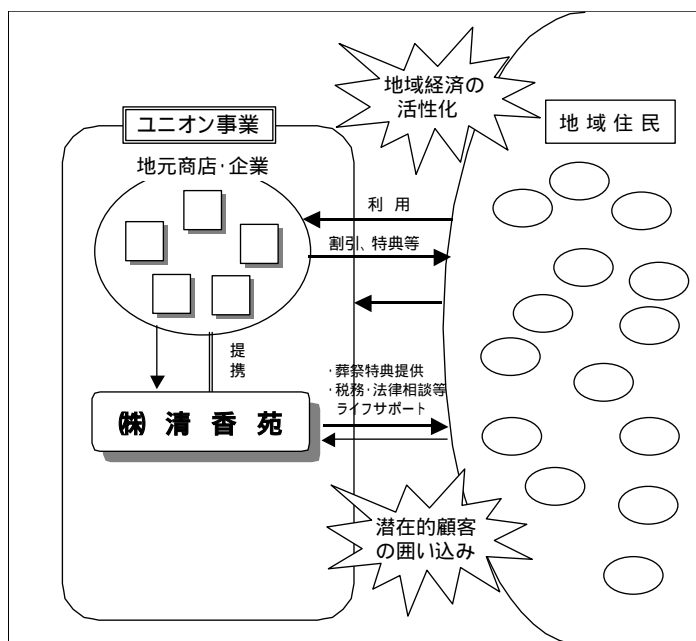
こうした戦略的な営業支援から実際の葬祭の施行・プロデュースまで、一貫してケース企業が携わる仕組みを構築し、ホテルとのパートナーシップを構築している。

### ▶ビジネスモデルの特徴

#### ● パートナー企業との連携

ケース企業のビジネスモデルの特徴は、パートナー企業との連携によって新事業を構築・展開していることである。そして、その根底には、パートナー企業が直面する課題を解決・支援していくというケース企業の理念があり、自社とパートナー双方のメリットを生み出す仕組みを構築しているところに特徴がある。

「ユニオン事業」では会員制度を通じて自社の得意先を支援し、地域経済活性化と同時に自社の顧客獲得を図っている。また、「ホテル葬」は、ホテルとケース企業双方の新しい事業機会を生みだしている。



## ◆ビジネスモデル構築の効果

### ▶ユニオン事業を通じて地域活性化を図ると同時に顧客としての獲得に成功

ユニオン事業を開始することによって、地域住民に地域の商店、企業の利用を促進し、地域経済の活性化に寄与することができた。同時に、地域住民、地域の商店、企業の両者をケース企業の潜在的な顧客として囲い込む効果も得られた。

### ▶パートナー企業との連携し全国規模で展開

ケース企業は地元密着型の葬祭業者として営業を展開してきた。地元可児市には葬祭会館を2館整備しており、葬祭施行に関してはシェア70%を獲得していた。今回、ホテルと提携して「ホテル葬」の営業を開始したことにより、各地のホテルから引き合いがあり、全国規模で展開が広がった。

## ◆今後の事業展開

### ▶モニターレディ制度

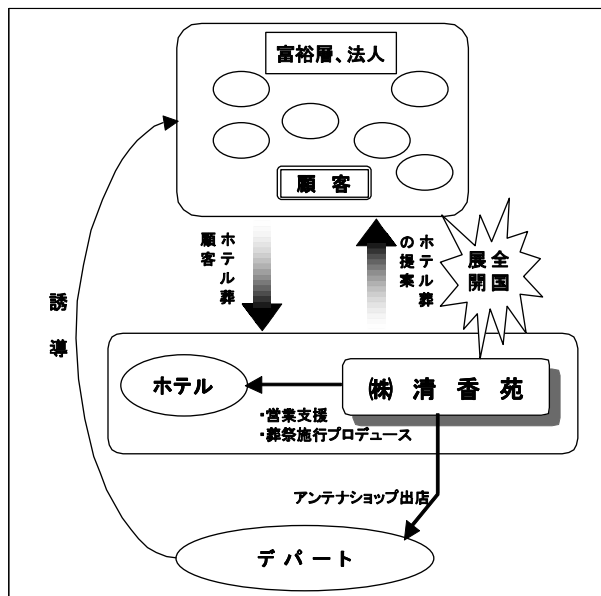
「ホテル葬」の普及にむけて、その必要性を訴えたり、需要を喚起するには45～65歳の富裕層の女性への意識付けが必要と感じ、「モニターレディ」という会員組織を立ち上げる。

この年齢は、「送らなければならない人」と「自分の最期」に関心を持ち始める年齢でもある。小栗社長は葬儀の意味を「安らかな境涯に送り届けること」とであると語る。どういう最期を遂げるかということは、後の人生をどう生きるかということに密接に関わってくる。そういったことを考え、自分の、あるいは大切な人の最期をイメージしていただくために「モニターレディ」という制度を準備している。

具体的には、ホテルを会場として、葬儀にかかわる様々な事項のセミナーやイベントなどに参加してもらい、自分がかかわる「葬儀」について意識してもらおう。ホテルを利用することによって、提携ホテルの利用客を増やすことにもつながる。

## ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

新しいビジネスモデルを立ち上げ、設備投資を回収するというローテーションは3年で一回りするくらいのペースで進まなければならない。もはや5年という期間では長すぎる。そのために、社内で手を上げる人がいればどんどん引き上げるし、資金の投入に躊躇してはならない。



### 事例 13

## 「故人と遺族のゆっくりと納得のゆく最後の別れ」と「低価格で明瞭な価格体系」を実現する葬儀業のビジネスモデル

株式会社エポック・ジャパン 代表取締役 高見信光

本社所在地：東京都港区浜松町 1-18-13 高桑ビル 6 F

設立：2000年7月 資本金：43,000,000万円 従業員数：8名

事業内容：葬祭業

URL：http://www.0120-365-024.com E-mail：takami@0120-365-024.com

連絡先：TEL 03-5777-1310 FAX 03-5777-1311

### ◆ビジネスモデル構築の経緯

#### ▶実家の葬祭業の経営に携わり、消費者が本当に望む葬儀サービスを構想・分析

高見社長は大学卒業後、外資系銀行を経た後にアメリカに留学、経営学修士を取得して帰国した後は実家の葬祭業の経営に携わった。高見社長の実家は、地元宮崎でも有数の葬儀社で、サービスのクオリティが高く、全国の葬儀社から研修に訪れるほどであった。しかし、大手互助会の進出により、売上が半分近くにまで落ち込むほどの打撃を受けた。高見社長は経営立て直しを手伝うと同時に、常日頃から感じていた葬祭業界の現状および本当に消費者に望まれるサービスとは、ということについて考え始めた。

まず一つは、看病疲れを抱えたままの遺族が時間のないままに葬儀の一切の仕切りを迫られ、故人と遺族がゆっくりと納得のゆく最後の別れをする時間がないということ。次に、葬儀にかかる料金が不明瞭であるということ。通常の遺族は葬儀費用の相場を知らないのので、葬祭業者主導で進行した結果、予想以上の費用がかかるということも多い。

また、長寿化の進行により、定年退職から逝去までの期間も長くなっているため晩年のつきあいはごく身近になっている故人も少なくなく、大規模な葬儀に違和感を覚える遺族も多い。そうした状況を考え合わせると、「家族葬」や「身内葬」といった葬儀の形態に対するニーズも多いのではないかと考えた。

#### ▶共感する仲間と事業を立ち上げるも、消費者に受け入れられず。

こうした考えを当時所属していた若手経営者の勉強会「青年フューネラル・フォーラム」で訴え、共感した仲間11人が出資、2000年7月に(株)エポック・ジャパンを立ち上げた。

当初は「エポック」のブランド名で、「家族葬」など小規模でも納得のいく別れの儀式ができるように、基本料金15万円にオプションを加えられる葬儀プランを提供したが、消費者は葬儀に対する知識が乏しく、オプションの内容を選択することはできない。また15万円という基本料金も安すぎて、かえって受け入れてもらえなかった。葬儀を「選択できる」よりも、「総額でいくら」というように「明瞭な」価格体系を求めていることがわかった。

▶新ブランド「ファミリー」で再構築

この苦い経験も踏まえ、料金システムを見直し、「総額」という形でサービスを提供する「ファミリー」ブランドを2001年末に立ち上げた。

現在、「家族葬」や「身内葬」など小規模でも満足のできる葬儀、低料金システムを実現するビジネスモデルを構築し、宮崎を中心として、直営とFCあわせて合計30か所で葬祭サービスを展開している。

▶ビジネスモデルの内容

▶ビジネスモデルの概要

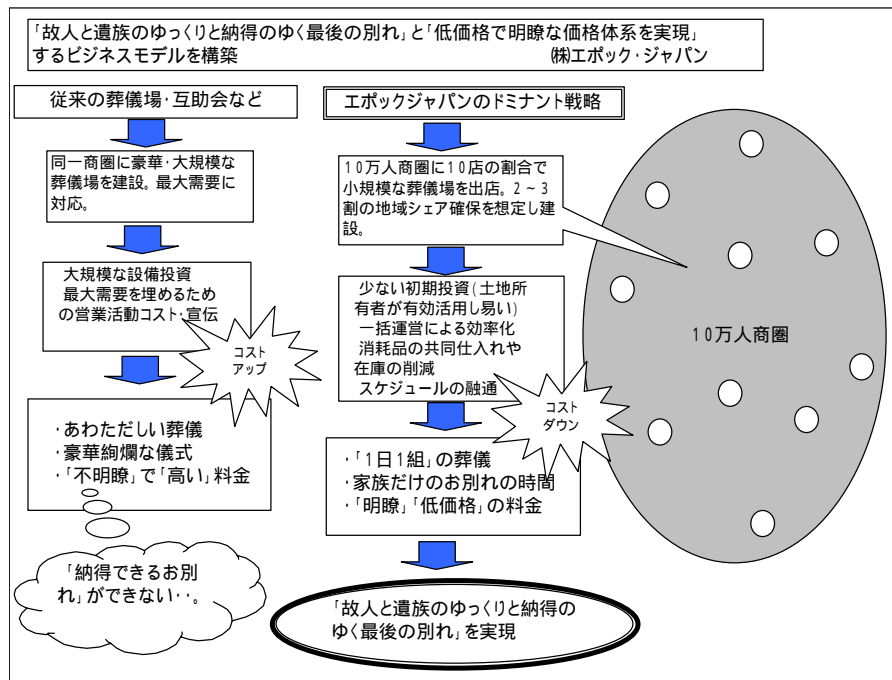
ケース企業のビジネスモデルは、「故人と遺族のゆっくりと納得のゆく最後の別れ」「家族中心のお別れの場」というコンセプトを基本に設計されている。

故人、遺族それぞれにとって納得がいく「家族葬」を提供するため、ごんまりとした葬儀場、他の参列者と出会わないために「1日1組」の葬儀、さらには明瞭で安心感のある低価格体系を、地域に即した適正店舗数を出店させるドミナント方式で実現している。

▶ビジネスモデルの特徴

●「家族中心のお別れの場」を実現

葬儀場は80人程度の参列を想定した比較的小さな建物だが、家族が過すスペースは通常より広くとってある。さらに「1日1組」の葬儀しか執り行わないことで、「家族中心のお別れの場」を提供し、「故人と遺族のゆっくりと納得のゆく最後の別れ」を演出している。



●地域に適正規模を出店するドミナント方式を展開

1日に1組だけの葬儀では、地域における存在感の確保、および事業全体の採算の確保が困難である。そこで、推進しているのは、特定のテリトリーにボランティアチェーン方式で参加した会員企業が多店舗展開するドミナント方式である。このようなタイプの葬儀場をおおよそ10万人商圏に1店の割合で出店し、2~3割の地域シェアを確保する戦略である。地域の実情に照らし



た適正規模の出店とすることで、各店舗の稼働率を確保する。

出店方式はボランタリーチェーンの会員企業が直接出店する場合の他、地域の土地所有者がその土地と施設を提供し、ボランタリーチェーンの会員企業が運営を請け負う場合がある。「家族葬」では豪華な葬祭会館を必要としないため、建物にかかる設備投資は5,000~6,000万円程度と、低コストで建設できる。土地の提供者は、少ない初期投資で土地の有効活用ができることになる。また、同一地域内で消耗品の共同仕入やスケジュールの融通を図ることができ、さらには複数施設の運営が一括されるため管理が効率化され、トータルコストが削減される。

#### ● 低価格で明瞭な価格体系

こうした地域出店方式をとることでコストダウンを実現し、低価格で明瞭な価格体系を構築した。葬儀の内容に応じて葬儀料金を40万円から100万円までの3つのコースに分け、「総額」を提示し、コース毎に内容を選択できる方式とした。消費者にとって明瞭でわかりやすくこれ以上は費用がかからないという安心感がある。

料金が不明瞭、相場がどのくらいかがわからないといった情報の不足は、これまで業界が消費者の納得する説明をしてこなかったからでもある。ケース企業は頻繁に対象地域に広告を出し料金体系を明示し、情報提供することを心がけている。

#### ● 従来の葬儀サービスに対するアンチテーゼ

従来の葬儀サービスでは、従来の葬儀社や互助会などが豪華・大規模な葬儀場に設備投資し、その大規模な設備投資を回収するために顧客の勧誘に多くの人件費を投入し、一日に多くの葬儀をこなし、その分、消費者には不明瞭な価格が上乘せされることになる。納得のいくお別れをできない現在の葬儀の方式に疑問を抱き、そのアンチテーゼとなるビジネスモデルを考案している。

### ➡ビジネスモデル構築の効果

#### ▶互助会などへの競争力強化

通常のサービスでは、サービスに納得がいけないことがあれば、利用者が減っていく。しかし、葬儀サービスは頻繁に利用するものではないため、サービスの水準が低くてもすぐに利用者の減少につながらない。そのため、葬儀のサービスの質を高めることよりも、あらかじめ顧客を囲い込むことを重視した互助会が台頭している。

こうした現状の競争環境を踏まえ、ケース企業のビジネスモデルは、故人・遺族双方にとって納得のいくサービスを低価格で実現することで、互助会等に対抗している。

経営者の実家の宮崎を一つのモデルケースとしてデータを収集しているが、地域シェアを取り戻しつつあり、成果があがっている。

#### ▶消費者の不満・不安の払拭

たとえ葬儀のサービスに不満を抱えても、その不満を口にすれば、故人のことを弔った自分たちを責めることにつながりかねない。結局、これまでは社員のふるまいや運営の段取りなどに不満があっても、それを口にできず、不満がどんどん増幅されていた。また、「これが普通です。」と言われれば、内心で不信感を抱いても従わざるを得なかった。

これに対して「総額」提示は最終的な料金に対する不安を払拭するとともに総額の範囲内で要望に応えるため、要望を出しやすくなり、不満を抱えたままということがなくなった。

#### ◆今後の事業展開

今後は、宮崎など先行地域の運営データの分析を進めた上で、2007～2008年までに「ファミリー」300か所を目標として事業展開を図る計画である。現在は、従来から葬祭業を営んでいる企業をボランティアチェーンの会員としているが、今後マニュアル化が進み、システムが確立すれば、土地提供者、資金提供者、運営者は別々という形態でのフランチャイズ展開も可能となる。

そのための今後の取組課題としては、人を教育するトレーニング手法の確立、サービスの標準化＝マニュアル化がある。マニュアル化は、画一的な単なるサービス手引書になることを避けるため、そういったマニュアル作成の知識が十分にある者が現在担当し、取り組んでいる。

人材の育成・派遣をするシステムができ、さらに本部のオペレーション運営手法が確立すれば、異業種に対してもフランチャイジーの募集をかけていく方針である。

#### ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

「葬祭業は保守的な企業が多い成熟産業であったが、そういった市場では、他の業界では当たり前の事を考え、実行すれば良い。顧客の立場に立ってサービスを提供するところからビジネスモデルを考えるべきだ。」

「「エポック」ブランドがうまくいかなかった経験から、事業者から見て良い商品が売れるとは限らないということをアドバイスしたい。知識が乏しい消費者が本当にベストの選択をして商品を買うわけではないからである。大切なことは、消費者にわかりやすく伝えることである。原点である「人の気持ち」を忘れないことが大切である。」

「宮崎で父の事業の建て直しに係わった経験から、アドバイスしたい。既存事業を建て直し新しい仕組みをスタートさせるためには、これまでの事業の無駄を徹底的に見直し、新しい資金を作る必要があるが、そのためには多大なエネルギーを要する。精神力と不退転の覚悟を持つ必要がある。」

## 事例 14

ペットの飼い主の会員組織化・ペットを愛する動物病院との提携により、治療費の割引サービスを展開、「少しでも多くのペットが快適な生活を送れるような環境を築く」ことを理念とするビジネスモデルを構築。

株式会社ペトリレーションズ 代表取締役 川辺麻里衣

本社所在地：東京都港区北青山 3-14-4 イズミビル 2 F

設立：1998年11月 資本金：10,000,000円 従業員数（含役員）：6人

事業内容：会員制ペット医療費割引サービス

URL：<http://www.pet-pet.co.jp> E-mail：[maryspetclub@pet-pet.co.jp](mailto:maryspetclub@pet-pet.co.jp)

連絡先：TEL 03-3400-6267 FAX 03-3400-5906

### ▼ビジネスモデル構築の経緯

#### ▶渡米し、実地で学びながらビジネスプランを作成

川辺社長は、幼少の頃から将来はペットに関わる職業につきたいと考えていた。しかし、ペット関連の仕事調べると、日本には獣医やトリマーなどペットの生活の一部にしか関われない職業しかなく、ペットの生活全般に関われるような仕事はなかった。

大学を卒業した後もペット関連の事業を探していたところ、ペットの医療費割引の会員制サービス事業を行う会社が米国にあると知った。経営者は、自らがペット保険を利用できなかった経験から、日本のペット保険に対する疑問を持っており、このサービスに興味を抱いた。早速その会社の手紙を出し、トレーニーとして事業を学ぶ機会を得た。

渡米した川辺社長は、約半年間、事業の仕組みやオペレーションを勉強すると同時に、自らがこの事業を立ち上げるべくビジネスプランを固めていった。当初は、この米国企業のFCに加盟することを考えたが、環境の違いなどの事情からFCを断念し、独自に「Mary's Pet Club」（マリーズペットクラブ）として事業を立ち上げることにした。

#### ▶趣旨に賛同する動物病院をパートナーに

創業当時、ダイレクトメールに反応した動物病院を回っている時は「つぶれてしまうところが多いけど、大丈夫なの？」と心配されることもあった。また、当時はペットの医療費が高いというイメージが広まりつつあり、暴利をむさぼる獣医師が多いかのような報道がなされたりして、動物病院とペットの飼い主との間に隔たりがあった。動物病院の料金が表示の規制を受けていることもあって利用者からわかりづらいこともあった。

しかし、実際には、ほとんどがペットを愛する獣医師である。川辺社長は、事業計画書を手に、趣旨を納得するまで説明して回った。ケース企業のシステムに入ることによって、今まで動物病院に來られなかったペットが訪れやすくなり、ペットが住みやすい環境が広がるならと趣旨に賛同してくれる動物病院が増え、ビジネスモデルの基盤が形成されていった。

## ◆ビジネスモデルの内容

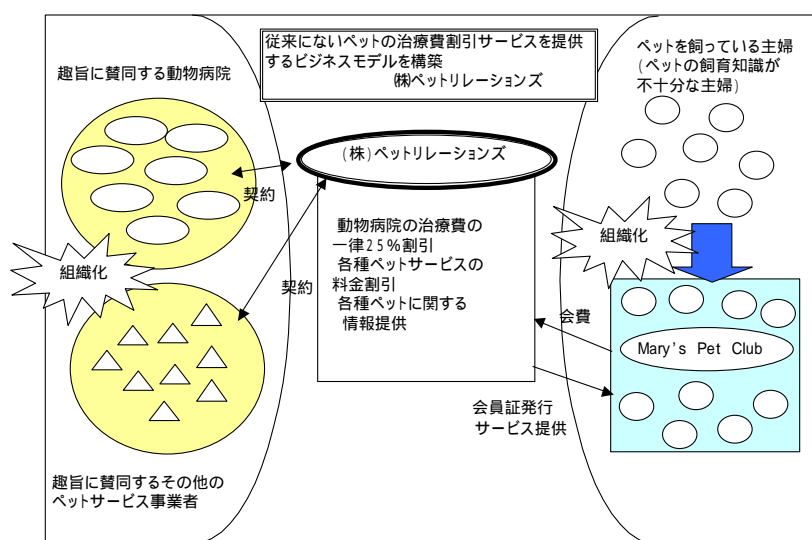
### ▶ビジネスモデルの概要

ケース企業のビジネスモデルは、「少しでも多くのペットが快適な生活を送れるような環境を築く」ことを基本理念としており、ペットのライフサポートを現在人間が享受している内容と同じくらいにまで高めることを目指したものである。

具体的には、複数の信頼できる動物病院と契約を結び、ペットの育て方や病気の治療に関して情報が不足する一般の主婦などのペット飼い主を主な対象として「Mary's Pet Club」を会員組織化。その会員に対して、保険による割引サービスを実施する。加盟病院に対しては、3か月に1回、契約に基づいた条件の配分金を支払う。

医療費割引以外にも、ペットホテルやトリミング、ペットの迷子探し、ペットグッズショップ、ペットのトラブル解決のための弁護士に至るまで、ペットに関わる様々なサービスを手がけるところと提携し、10～50%の割引サービスを提供しており、ペットに関して総合的なサービスを提供する。

2003年6月現在、提携している動物病院は約100先、それ以外のサービス事業者は約100先である。サービスを展開している地域は首都圏近郊の1都7県および、高知県である。



### ▶ビジネスモデルの特徴

#### ● 同業他社と差別化した会員制度

「Mary's Pet Club」の会員は、加盟動物病院の医療費が一律25%引きになる。通常のペット保険の場合、ペットの種類や年齢に制約事項が設けられることが多い。利用者にとっては、保険を継続的に払い続けていながら、いざ利用しようとする、ペットの病気や年齢などによって適用除外になってしまうことも多い。共済制度を採用している通常のペット医療保険では、事業者が医療費を抑制しようとする利用に制約をつけてしまう。それが利用者の不信感を招き、会員の退会を招き、経営が存続しなくなってしまうケースが多い。

これに対して、ケース企業のシステムの場合は、ペットの種類、年齢、病歴など加入の際に制約される事項は一切ない。また、通常では対象外とされることが多いワクチン接種や避妊・去勢手術にも割引は適用される。加入を考えた時に既に病気にかかっているペットの飼い主でも問題なく加入できる。さらに、会員証は即日発行なので加入即割引も可能である。

この迅速な対応は、営業担当者が加入を希望する飼い主を直接訪問するから可能となっている。

営業担当者には動物看護師の資格を持つ人材を採用。ペットの飼い主は多かれ少なかれペットの健康や世話の仕方に不安を感じている人が多いので、訪問時に簡単なアドバイスをすることで会員となる人の信頼感を高めている。もちろん動物病院の獣医に対して説明する上でも有益である。なお、郵送による入会の手続きも可能である。

#### ● 動物病院との契約・品質維持・コミュニケーション

動物病院とは、配分金の支払方法などを定めた契約を結ぶ。この際、治療行為に対する標準的な料金単価表をケース企業は受け取る。このような対処をしておくことで、もし、飼い主に対して不正な請求をする獣医があれば、契約を取り消すこともある。料金表を院外から見える場所に掲げたりすることが禁止されているため価格を知ることができない利用者にとっては、ケース企業が両者の間に介在することで安心感が生まれることになる。

動物病院の医療サービスの品質を保持していくことも重要である。サービス品質の維持については加盟病院・会員相互の声をとり入れることを重視しており、例えばクレーム発生の場合にも必ず双方の声を聞き、互いに納得が得られるよう対処するよう心がけている。

#### ● プロモーション活動

会員獲得においても対象を絞り込んだプロモーション活動を行っている。会員は40～50代の実際に家庭でペットの世話をする主婦の方や子供が独立した夫婦がターゲットである。ターゲットがよく見る新聞折り込みチラシを主体として、隔月で宣伝を行っている。

ペット雑誌への広告も考えたこともあるが、読者がケース企業の想定するターゲットと異なるため広告媒体から除外した。ペット雑誌を購入する層は、既にペットに対して十分なケアの知識を持ち、実行している層である。ケース企業は、少しでも多くのペットが快適な生活を送れるようにすることをコンセプトにしており、こうした層は、ケース企業が対象とする一般の飼い主とは行動形態が異なるからである。

また、創業当時は普及率もあまり高くなかったインターネットであるが、現在ではインターネットの普及率も高く、あらゆる年齢層が利用するようになったため、ホームページを立ち上げ、情報提供とプロモーションに利用するようになった。

#### ➡ ビジネスモデル構築の効果

##### ▶ 将来の発展の礎を築くことができた。

従来の共済制度と差別化し、会員にとって利用しやすい仕組みが構築できたことで退会する会員はほとんどいない。「Mary's Pet Club」の会員になることによって信頼できる動物病院の情報を得られるというメリットは大きく、それが支持を得ている。

退会する会員がほとんどいないため、他の共済制度のように無理な勧誘をしなくても、顧客増加が続けられている。

##### ▶ ペットを愛する動物病院の手伝いができた。

現在のところ、加盟した動物病院が退会することも、ほとんどない。

医療技術の進歩による設備投資増加で治療費が高くなってしまい、治療を受けることができず

に死亡してしまうペットがいることを心苦しく思っている獣医も多かった。当システムに加盟することによって、飼い主が割引を受けて少しでも多くのペットを救うことができることに満足する医師も多い。こうした獣医たちのお手伝いをすることができた。

▶動物病院の情報が不足する飼い主達とペットの支援ができた。

飼い主は良い動物病院の情報がほしいが、現実にはタウンページや電信柱のチラシ、口コミしか頼る方法がない。「Mary's Pet Club」の会員システムを提供することによって信頼できる動物病院の情報を与えることができる。また、「少しでも多くのペットが快適な生活を送れるような環境を築く」という理念が飼い主達との良好な関係を築くビジネスモデルを構築したことで実現されていくことも大きな効果である。

#### ◆今後の事業展開

今後の展開として、まずは現在の営業エリアである関東圏での会員増加を目指し、事業基盤の確立を図っていく。会員 20,000 名を目指している。

また、新たな事業展開として以下のようなことを構想している。

▶アパート・マンションの建設業者と提携、ペットの賃貸住宅オーナーをターゲットにビジネス展開

▶ペットパスのICカード化

▶オリジナルペットグッズ販売

#### ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

▶「自分だけしかできないことを見つけ、考える」ことがビジネスモデル構築の第1歩。

川辺社長は自分のことをとりわけ行動力のあるタイプではないと自己分析している。ただ、普段は行動力がなくても、「この仕事だけは自分でやりたい。」と思うものを見つけたことで行動に移すことができたと振り返っている。「考えないことは絶対にできない。」自分だけしかできないことを見つけ、考えることがビジネスモデル構築の第1歩である。

▶「何も知らない」ことから新しいビジネスモデルが生まれた。

川辺社長は、「自分が業界にどっぷり染まっていたなら、現在のビジネスモデルは構築できなかっただろう」と振り返っている。おそらく業界の人にとってこんなシステムはタブーであっただろう。しかし、飼い主の立場に立てば、こんなに素晴らしいものはない。「何も知らなかった」から、ペットや飼い主の立場に立ったビジネスモデルを構築することができた。

## 事例 15

輸入家電、大型コインランドリー、エステと自社の得意分野を中心に多角化に成功、  
キーワードは「女性（家庭の主婦）」

京都インターナショナル 株式会社 代表取締役 平井孝樹

本社所在地：京都府京都市山科区榎辻平田町 130

設立：1977年2月 資本金：10,000,000円 従業員数：28人

事業内容：コインランドリー設計・施工・機器販売・レンタル、ブランド輸入機器販売  
・サービス、ソニーCP化粧品エステサロン展開

URL：http://www.kyoto-inter.co.jp E-MAIL：k-inter@poem.ocn.ne.jp

連絡先：TEL 075-581-9300（代） FAX 075-581-270

### ◆ビジネスモデル構築の経緯

#### ▶商社時代の経験を活かし、輸入家電の販売業を開始

1974年頃、ある大手家電メーカーの販売会社が輸入家電の販売を開始した。平井社長は、別の大手家電メーカーの販売商社に勤務していたが、その社長から誘われて輸入家電の販売代理店として1975年に独立した。当時、輸入家電はあまり普及していなかったが、軽バンに商品を載せて町の電気店を訪問、輸入家電の魅力をPRして陳列を依頼するという地道な営業活動が実を結び、機能・デザインともに独創的な輸入家電の需要は、口コミを通じて着実に広がっていった。

#### ▶輸入家電販売の限界を感じ、大型コインランドリーのFC化に挑戦

輸入家電販売業は順調にスタートしたが、物販の限界や価格競争の激化などを感じた社長は、次の事業展開を考え、1981年アメリカへ視察に行った。そこで目にしたのが大型コインランドリーであった。日本も早晩、アメリカ型の生活様式になると踏んだ社長は、この大型コインランドリーをFC展開しようと計画、アメリカと同様にクリーニング店を対象に営業を開始したが、クリーニング店は元々店舗規模が小さく、コインランドリーを設置するスペースがなかった。そこで資金や時間に余裕のある一般の主婦をターゲットにしたところ、次々と反響があり、事業は軌道に乗った。

#### ▶ソニーのブランドを活かしたエステサロン事業を展開

コインランドリー事業が好調であった1984年、フランスから輸入した化粧品（ソニーCP化粧品）の販売事業を開始した。しかし、一般家庭への訪問販売を主体とする方法は効率が悪く、利益が伸び悩んだ。そこで1989年、ソニー系列会社の指導を得て、プロのエステティシャンが化粧品の特性を説明して、エステとメイクを施すというサービスを付加したフェイシャルエステティック・サロンを開始した。現在、京都市内を中心に21店舗のFCを展開している。

### ◆ビジネスモデルの内容

#### ▶ビジネスモデルの概要

事業の3本柱は、「輸入家電販売」「大型コインランドリー」そして「ソニーCP化粧品エステ

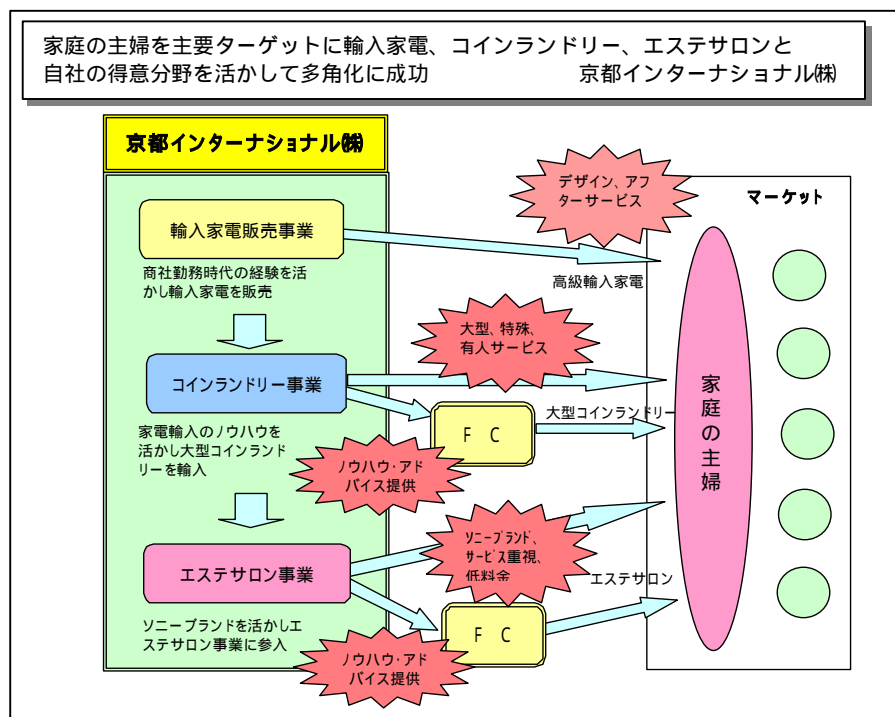
サロン」である。3本柱のターゲットは「家庭の主婦」であり、創業以来、一貫として「生活文化の向上と心のゆとりの提案」を企業理念として掲げ、「家庭の主婦」を対象に「生活文化の向上」と「心のゆとり」を提供している。

輸入家電販売事業のノウハウを活用し、大型コインランドリー事業は自らコインランドリーを経営、さらに、FCに展開させた。フランチャイジー希望者に対して、マーケットリサーチから事業計画の策定、機械設備の販売、メンテナンスと消耗品の提供、そして研修を積んだインストラクターの派遣まで、トータルのサービスを提供しており、オーナーは土地と資金を用意するだけで開業できるビジネスモデルを構築している。なお、FCではあるがロイヤリティは受け取っておらず、店舗名も希望によりオーナーが以前から使用している店舗名（屋号）を使うことも認めている。

エステサロン事業は、フランスから輸入した化粧品の特徴を活かすためのきめ細かいサービスを実施し、FC事業のノウハウもとり入れている。

このようにケース企業のビジネスモデルは、海外から輸入したシステムを日本の主婦に受け入れられるように独自にアレンジするとともに、

共通のノウハウを蓄積・活用し、主婦層に浸透していくビジネスモデルである。



#### ▶ビジネスモデルの特徴

##### ● ターゲットは一貫して「家庭の主婦」

主要ターゲットは一貫して「家庭の主婦」である。「家庭の主婦」が求めるサービスを輸入家電、コインランドリー、ソニーC P化粧品エステを通して提供しており、また、大規模な広告や宣伝はあまり行わず、地道な営業と丁寧なサービスなどで「家庭の主婦」の口コミで知名度を上げている。

##### ● 他社にはない付加価値で差別化

事業展開を行う上では、常に従来の事業が好調なうちに新事業へ挑戦し、しかも、他社との差別化を図るため、海外の商品をそのまま導入するのではなく、日本の主婦の嗜好や行動様式にア



レンジし、独自の付加価値を加え、主婦層を引き付けている。

#### ●充実したアフターサービスで差別化（輸入家電販売事業）

デザインや機能面で優れた輸入家電は、一般的に操作方法の説明や故障時の対応などのアフターサービスが不足しており、これが輸入家電販売のシェアが伸びない大きな理由と考えられている。そこで、ケース企業は輸入家電の個性的なデザインなどを主婦層にアピールするだけでなく、徹底したアフターサービスの充実によって、固定客を獲得している。

#### ●インストラクターによる有人サービスで差別化（コインランドリー事業）

従来の小型・単機能のコインランドリーに対し、アメリカ様式の大型コインランドリーで事業展開したが、単なる大型化にとどまらず、「家庭の主婦」が求めているサービスを探求した結果、ドライクリーニングなどもできる設備を整え、かつ研修を積んだインストラクター（これも家庭の主婦）による説明サービスも行った。このように大型設備や特殊設備に加え、インストラクターによる丁寧な説明で主婦層に訴求し、口コミを中心に顧客を増やしている。

#### ●有名ブランドにセールストークなど独自サービスを付加し、差別化（エステサロン事業）

エステ事業は、エステのサービスを提供しながらソニーブランド化粧品の商品特性を顧客にアピールするという事業形態をとり入れることで、主婦層に受け入れられていった。エステティシャンに対し、エステに必要な技術だけでなく、セールストークも重視した研修を行い、他社との差別化に努めている。エステサロンでは顧客専用の化粧品をキープする制度を採用しているとともに、エステの利用頻度や使用した化粧品などを顧客別に把握、顧客へのサービス向上に活用するといった工夫もしている。

この結果、エステサロンの客単価は景気の長期低迷下にもかかわらず他社より高く、売上も順調に拡大、今では会社全体の4割を占めるまでになっている。

### ◆ビジネスモデル構築の効果

経営資源が限られた中小企業が、新しい事業分野に進出しようとビジネスモデルの転換を図ろうとする際、これまでと違う顧客層を狙って顧客特性を誤ったり、これまでの強みが生かせない分野に進出し差別化できなかつたり、経営資源が分散しコスト競争力を発揮できなかつたりといった失敗に陥ることも多い。

これに対し、ケース企業は、特性やニーズを把握している同じターゲットを狙うことで、新事業でその強みを生かすことに成功している。また、同じノウハウが活かせる事業へ展開することで、周辺へのスムーズな事業展開を実現、なおかつ、多角化しても経営資源が分散することはなく、主婦層への浸透を深めることに成功している。

また、事業拡大は、コインランドリーのインストラクターやエステサロンのエステティシャンで地元女性（主に家庭の主婦）の雇用拡大にも結びついた。

### ◆今後の事業展開

事業部門別売上は、輸入家電部門が10%、コインランドリー事業部門が35%、エステサロン部

門が 40%、その他 15%となっている。この 3 本柱を基本に、事業参入機会の提供と雇用拡大を進めながら、より強固にしていく方針である。

コインランドリー事業部門については、病院や大手企業の独身寮などへのコインランドリー機器のレンタルを増やしたいと考えている。

#### ▶ビジネスモデル構築へのアドバイス

##### ● 自社の得意分野を築く

セグメントしたマーケットに経営資源を集中、自社の得意分野を育てること。そして本業に専念し、これで稼いだ資金を人材や設備に投資する。また、多角化する場合でも、本業で培ったノウハウや人脈などを活かせる、本業とつながりのある新事業をよきパートナーと相談しながら展開していくことが重要である。

##### ● 「奉仕の精神」

顧客ニーズを的確に捉え、本当に喜ばれる「商品」や「人的サービス」を厳選して提供することが、口コミなどで自然にケース企業のPRに繋がっていく。価格競争だけでは、大手に対抗できない。

##### ● 他人の意見や考え方を素直に聞く

事業を展開するうえで、きっかけを作ってくれた人、アドバイスしてくれた人などの意見や考え方を素直に聞くことも重要である。他人を大事にすることで、また、次のよきパートナーを紹介してくれる。

##### ● 「人」を活かし、「人」を大切に経営

他社との差別化を図るうえで、重要な究極のサービスは「人」によるサービスである。コインランドリーのインストラクターやエステサロンのエステティシャンに対して、徹底した研修を行うとともに、成果重視の報酬体系でやる気の醸成にも努めている。

## 事例 16

### 「花を売る」事業から、顧客の「花に囲まれた生活や文化」を支援するサービス業へビジネスモデルを変革

政芳園株式会社 代表取締役 木村笑梨

本社所在地：愛知県名古屋市西区則武新町 4-3-7

設立：1935年 資本金：10,000,000円 従業員数：10人

事業内容：生花販売、フラワースクール、ガーデニング施工

連絡先：TEL 052-551-4187 FAX 052-551-1187

#### ◆ビジネスモデル構築の経緯

##### ▶先代までの経営

創業は1935年、地元では誰もが知る老舗生花店である。現在の社長である木村社長は3代目である。創業者の時代は、華道を習う人が多く、お稽古用の生花の需要に対応した生花店であった。先代は、葬儀用生花の需要を中心に事業を展開した。葬儀用の花は単価が高く、規格品として提供でき、高い収益が確保でき、需要も安定していた。

しかし、近年、葬儀会館の利用者が増え、葬儀会館で生花の発注をするケースが増え、受注が減少し始めた。店売りは安定していたが、生花販売全体の売上は減少しはじめた。

##### ▶ビジネスモデル構築への準備

木村社長は大学卒業後、約3年半、一般の企業に勤めていたが、両親が元気なうちに家業について一通り学んでおきたいと考え、1995年にケース企業に入社した。当時、まだまだ売上は安定していたが、以前から学んでいたフラワーデザインをビジネスに活かせないかと考え、海外の動向を学ぼうと、オランダのフラワースクールに2週間留学。さらにドイツの生花店で3ヶ月間修行を積み、イギリス、ベルギー等、ヨーロッパの花店や町並みを実際に目で見て回った。

##### ▶ビジネスモデルの構築まで

帰国後、家業を継いだ木村社長は、売上停滞に何らかの対策を講じる必要性と、自分が学んできたことや感じていることをビジネスに活かしたいとの思いを一層強くしていた。あるセミナーに参加した際、生花店をチェーン方式で展開するベンチャー企業「カザハナ（社名：風花）」に出会う。花屋があることによって街に一つの風景が創られるという考え方、「花」を通じて文化を発信するというあり方に共感し、そのチェーンに加盟した。

カザハナは、フラワーアレンジメントやガーデニングのスクール運営やガーデニング施工のノウハウを持っていた。経営者は、これらカザハナが持つノウハウと老舗生花店の既存ノウハウ、経営者のフラワーデザインの知識を活用して、新しい生花ビジネスのモデルづくりに着手した。

#### ◆ビジネスモデルの内容

##### ▶ビジネスモデルの概要

ベンチャー企業「カザハナ」と提携後、まず店舗レイアウトをリニューアルした。人々が店舗

の前で立ち止まるようになり、花を「身近な街の風景」と感じ、「身近で立ち寄れる花屋」に住民のイメージを変えた。さらに、フラワー＆ガーデニングスクールを開始し、花に関心が無かった人が興味を持つための仕組みを構築した。それまで、花は特別な時にしか利用しなかった人たちが、また、フラワースクールは難しそうで自分には無理とあきらめながらもあこがれを持っていた人たちが、一步を踏み出せる雰囲気づくりを工夫した。また、地域業者とも連携し、ガーデニング施工を開始。従来は、「花」に対する顧客ニーズに主に対応していたが、「庭」に対するニーズにも深く関わることの仕組みを構築した。

こうした仕組みを構築したことで、「花を売る小売業」という従来のビジネスモデルから「花に囲まれた生活や文化を支援するサービス業」のビジネスモデルに変革を遂げ、地域に埋もれていた新たな需要や顧客を掘り起こすことに成功している。

### ▶ビジネスモデルの特徴

#### ●リニューアルされた店舗

リニューアルされた店舗には、コンクリートに板張りをし、床面にレンガを敷いて暖かみを持たせた。そして、前面に植物、自然の石、水の流れ、メダカを配置した「癒しの川」を設置するなどの変更を施し、通りがかりの人が関心を持つよう工夫している。

カザハナは、ノウハウやア

ドバイスをするが、花とガーデニングを核とする以外は各店舗の独自性を重視する手法をとっており、主力製品である胡蝶蘭や経営者のフラワーデザインのノウハウを活かし、独自性も演出している。

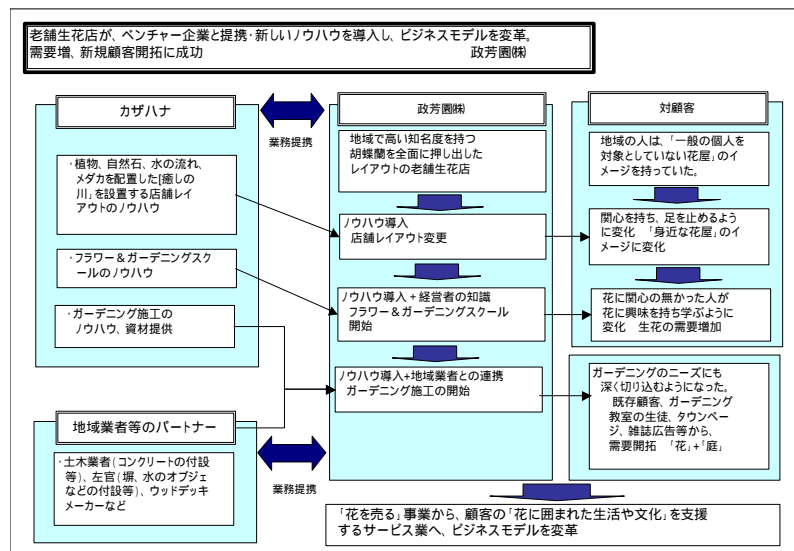
#### ● フラワー＆ガーデニングスクール

2001年8月、カザハナ加盟時にイベントを開催して120名を超える顧客を招いた。そのときのアンケートでスクールのニーズを調査し、10月から本格的にスタートした。

#### ● ガーデニング施工

ここ数年でガーデニングは全国的に流行しているが、消費者の要求は満たされていない。従来の庭師や植木業者の専門は日本風の庭であり、工務店やハウスメーカーは植物を扱っていないため、真にガーデニング施工を手掛けられる業者が少なく、狭い住居スペースに合わせたコンテナガーデニングが多いなど、真のガーデニングに対するニーズに応えられていないのが実情である。

ケース企業は、こうしたガーデニング施工のニーズに対して、企画・設計から樹木や植物の選定、植樹等までを一貫して請け負い、施工に携わる複数の業者をアレンジし、庭や住居の一角を利用した本格的なガーデニング施工を提供している。施工後のアフターフォローも充分に行い、同時にフラ



ワー&ガーデニングスクールで、お客様の庭づくり、花に囲まれた生活を支援することも可能である。

既存顧客が店舗レイアウトを見て頼んだり、スクールの生徒から頼まれることも多く、店舗レイアウトやスクールといった機能が、顧客との良好な関係づくりや受注の促進にも役立っている。

#### ◆ビジネスモデル構築の効果

▶「新しい街の風景」として地域の人々に受け入れられた。

フラワー&ガーデニングスクールは外からも様子が見えるように工夫されている。雰囲気の良い店内や「癒しの川」、閉店後もライトアップされる。これらが、駅への行き帰りで地域の人々の目に入り、「新しい街の風景」として認知してもらうことができた。

▶地域に新しい需要を生み出した。

親しみを感じ、立ち寄る人が増え、これまではほとんど特別な時にしか花を買わなかった顧客が、今ではフラワースクールの生徒を中心に「日常的に花を飾る」という習慣が根付き、地域に新しい需要を生み出した。

▶「花」から、「庭」へ事業領域を広げられた。

「花」だけを扱う事業を営んでいたが、「ガーデニングスクール」や「ガーデニング施工」を扱うことにより、「庭」のニーズを新たに取り込むことに成功した。

▶地元大手企業との取引にもつながった。

ケース企業の革新は地元の大手企業やデパートなどからも注目された。隣接する大手製陶メーカーのテーマパークから、花や植物を置かせてほしいという申し入れがあり、テーマパーク内に店を出した。また、木村社長を講師としたフラワーデザインの講習をテーマパーク内で開催することもある。名古屋に出店した大手デパートのディスプレイの一部を手掛けたこともある。

#### ◆今後の事業展開

この2年間でフラワースクール、ガーデニング、デパートのディスプレイ、大手製陶メーカーへの出店など、一気に新規事業を立ち上げたので、当面は新規事業を軌道に乗せることに集中していく。将来的には、社会福祉施設や小中学校などでフラワーデザインを教える機会を持ち、街の文化の発信拠点をめざした新事業を展開させたい考えである。

#### ◆ビジネスモデル構築へのアドバイス

売上を飛躍的に伸ばそう、イメージを変えようと思うとつい肩に力が入りがちになってしまうが、ビジネスの本質はきわめてシンプルなものである。すなわち、「いいものをよりお値打ちに提供する」ということと「お客様のために」ということである。お客様が足を向けてくれるのは、やはり「お客様本位」を貫いているところである。この2つのことに重点を置いて原点を忘れないことこそが、変革につながる。

また、「業界の先入観やこだわりにしがみつけない」ということも重要である。お客様本位の姿勢を原点に置き、ベンチャー企業などの新しい考え方に謙虚に学ぶことも必要である。

## 事例 17

100円コンビニとアミューズメント施設を併設した業態を開発。相乗効果による集客向上・高収益を獲得するビジネスモデルを構築。

100円コンビニ US・MART 株式会社 代表取締役社長 田口喜啓

本社所在地：三重県松阪市幸生町東沢 1251

設立：1870年 資本金：24,000,000円 従業員数：23人

事業内容：100円コンビニエンス、アミューズメント、会員制ホールセール

URL：http://www.usmart-web.com E-mail：100yencvs@usmart-web.com

連絡先：TEL 0598-52-3200 FAX 0598-52-3111

### ◆ビジネスモデル構築の経緯

1870年に砂糖店として創業した。100円コンビニエンスストアを始める前は、伊勢市の中心市街地で砂糖を販売するほかに、食品卸売業も手がけていた。

現在の事業を始めるきっかけとなったのは、店舗があった伊勢市の中心市街地にある商店街で「商店街近代化高度化資金」を利用して地域活性化を図る計画が立ち上がったことである。

当時、田口社長は大手食品卸売会社に勤めており、父親が社長を務めていた。以前からカラオケボックスの経営に関心を持っていた田口社長は、事業計画をまとめて提案したが、カラオケボックスの経営だけでは地域振興に結びつけることが難しいと判断し、事業計画の練り直しの必要性に迫られた。事業計画の再検討中、通常はあまり繁盛していないスーパーに、人だかりがしていることに気付きのぞいたところ、店頭で雑貨の「100円均一セール」をやっていた。「100円均一セール」の驚異的な集客効果に気付き、100円均一の商品を販売する小売店を考えつく。

さらに、カラオケボックスと同様にコンビニエンスストアという事業にも関心を持っていたので、「100円均一の商品を提供するコンビニエンスストア」という事業計画を構築した。当時、大手食料品卸売会社で営業を担当していた田口社長は、スーパー向けに「100円均一セール」の企画を提供していたので、雑貨の仕入れに関してはノウハウがあった。食料品に関しても自身の経歴、およびケース企業の前身が食料品卸売業だったので安く商品を仕入れることが可能であった。

こうして1992年12月、明治から続く老舗の砂糖店は、1Fを100円コンビニエンスストア、2Fをカラオケルームとする店に生まれ変わった。さらに、この1号店の成功経験を、かつての自社と同様に厳しい経営環境に悩む中小小売店に提供することでその助けになりたい、と考えFC展開に乗り出した。2003年現在では直営、FC加盟店あわせて約90店舗を出店している。

### ◆ビジネスモデルの内容

#### ▶ビジネスモデルの概要

##### ●100円コンビニとアミューズメントとの複合店舗

現在、100円コンビニとアミューズメント施設併設の郊外型店舗を複数出店している。

100円コンビニで扱っている商品は1店舗あたり約5,000アイテム、その約半数は生鮮三品を

除く加工食品と雑貨であり、すべて 100 円という価格設定である。品揃えは一般のコンビニエンスストアに近いが、加工食料に関してはより充実した商品構成となっており、誰もがよく知る大手企業の商品を数多く扱っている。

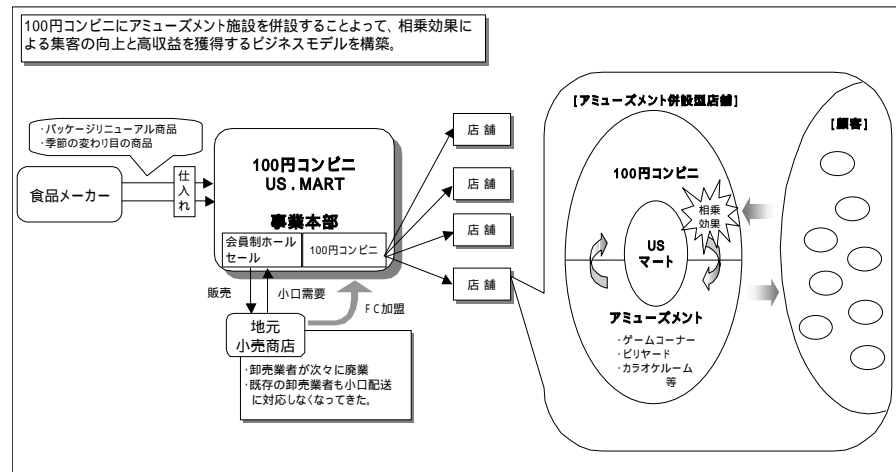
店舗面積は、平均で約 100 m<sup>2</sup>であり、100 円コンビニのみの店舗もある。一方で店舗面積 990 m<sup>2</sup>といった郊外大型物件の F C 店舗もある。1 号店のアミューズメント施設はカラオケルームだけであったが、大型店舗にはカラオケルームの他、ゲームコーナー、ビリヤード、漫画喫茶、釣り堀などが併設しており、出店案件の規模により売り場構成は異なっている。

また、どのようなアミューズメントを利用しても一律 15 分 100 円という料金設定をしており、1 つのレジで 100 円コンビニ部門にもアミューズメント部門にも対応するなど、顧客にとってシンプルで利用しやすいシステムを築いている。

### ● 会員制ホールセールクラブ

2002 年 12 月から、食品や雑貨を通常卸価格より 2 ~ 3 割安い価格で販売する会員制ホールセールを始めている。全国的な傾向として厳しい傾向にある卸売業が、合理化の一環として小口

取引を停止するケースが増加する中で、仕入ルートが閉ざされた地域の中小小売店に対して、低価格・安定的な供給を実現する。既存の倉庫を活用し、ケース単位で大量販売をすることによってローコスト化を徹底している。



## ▶ ビジネスモデルの特徴

### ● 仕入れルート

主力商品は生鮮以外の食料品で、大手メーカーの商品が多い。これはケース企業が長年、食品卸売業を経営してきたことと、現在の経営者が大手食品卸売会社で営業を担当していたという経歴が大きな強みとなっている。オープン当初は、従来から取引で安く納入できる仕入先を中心に仕入ルートを確認していたが、集客力の高さと商品の回転の早さが認知されるにつれて、取引を希望してくるメーカーが増え、仕入先の幅が広がっていった。また、大手コンビニやスーパーの季節商品の入れ替えやモデルチェンジに伴って、消費期限が近づいている商品を大量に安価で仕入れることもある。

### ● 他の業態とは異なり、売上・収益を安定的に確保する仕組みを築いている。

雑貨を主体とした 100 円ショップでは、消費者が常に目新しいものを求めて買い物に訪れるの

で、常に新商品を仕入れ、品揃えを増やし、売り場を拡張していく傾向がある。これに対し、ケース企業の100円コンビニは、売れ筋の定番商品を主力とした加工食品を中心に品揃えをしており、無理な売場拡張を行わずとも、安定的な売上を確保できる。また、ケース企業は、一般的なスーパーやコンビニエンスストアのように、ロス率が高く、収益が低い生鮮三品や惣菜、弁当などを扱っていない。「定番商品を一律100円」という仕組みで商品の回転率を高めるとともに、ロス率が低い加工食品に絞り込むことで、収益を安定的に確保している。

#### ● オーナー本位のFCシステム

FCの中には、ロイヤリティや立地条件など様々な条件をあげるところが多く、これらが制約になり加盟をためらうオーナーも多い。これに対し、ケース企業のFCシステムは、ロイヤリティは月額5万円と固定金額方式を採用しており、売上が多いほどオーナーの手取りが多くなる仕組みとしている。また、営業時間や休日の設定もオーナーの裁量に任せるなど、オーナー本位のシステムを築いている。

#### ▶ ビジネスモデル構築の効果

##### ▶ 加工食品というカテゴリーでの圧倒的な競争優位性の発揮

加工食品に特化した100円コンビニという業態を開発したことで、加工食品というカテゴリーで圧倒的な競争優位性を確保できた。大手コンビニエンスストアが近隣に出店してきた際にも、お客様は公共料金払込やケース企業が扱っていない総菜、弁当などを他のコンビニエンスストアで購入し、加工食品や雑貨は100円コンビニで購入するという消費行動をとった。結果的に、大手コンビニエンスストアの近隣への出店に対抗できるばかりか、魅力的な店舗が2店並ぶことによる相乗効果を発揮し、売上増加につながった。

##### ▶ 100円コンビニで安定的な固定客をつかみ、アミューズメントで高収益を確保

アミューズメント部門は、小売りと違って仕入れ原価がほとんどなく、高い収益力が確保できる。スタッフは100円コンビニ部門と共通なので、人件費を増やすことなく収益だけが伸びる仕組みである。100円コンビニは安定的な売上・利益を確保するが、アミューズメント施設の併設によって、高い利益率を確保できる仕組みを築いており、相互の集客力を高めるという相乗効果も発揮している。

#### ▶ 今後の事業展開

今後の展開としては、まず現在の事業のブラッシュアップを図ることである。また、郊外型に展開しているアミューズメント併設型店舗「US LAND」についても、アミューズメントの種類を増やしたり中身を充実させたりすることで、さらにお客様の満足度を高めていく。

#### ▶ ビジネスモデル構築へのアドバイス

ビジネスとなるとつい自分のことだけを考えがちになるが、まずは「お客様のために」を考えることである。それをどこまでできるかということである。



## 第4章 ビジネスモデルの革新パターン

本章では、前章で見たビジネスモデル革新事例を分析し、その革新パターンを類型化、考察を加えていく。

### 1. ビジネスモデル革新事例の分析

企業名	事例1	事例2	事例3
	(株)ライフコンプリート	(株)奥広屋	(株)自然堂
ビジネスモデルの目標、目的、コンセプト	高齢者の理想的介護を目的に介護に悩む人々に良質な介護サービスを提供する。	ご用聞きで培った自社のマーケットに対して、新たに介護サービスを提供する。	地域に「癒し」を生み出す。
ターゲットとリレーション	健康保険組合の被保険者、地域の要介護者及びその家族、シルバーサービス関連業者に対して、適切なアドバイスを行い、地域・同業者への信頼・支持を獲得している。	酒類販売時代の顧客をターゲットに介護サービスを提供。顧客ニーズの変化に対応し、従来の顧客との関係強化、口コミによる顧客増加を果たしている。	大型遊休不動産を保有する企業に、採算性・地域貢献度の高いスーパー銭湯事業を提案、信頼関係を構築している。
サービス	法人サービスの生活健康管理事業、コンサルティング事業、ソフトウェア開発事業と個人サービスの総合保健施設運営事業。	ケアプランの作成など在宅を中心とした介護サービス、介護用品の宅配、介護タクシー、住宅改修などのサービスを提供。	スーパー銭湯のFC事業の立地検討、運営支援サービス。FCオーナー希望者への立地判断を含めた綿密な事前調査ときめ細かいアフターフォローを実施し、採算性が確保できるもののみを提案。
システム	独自の教育カリキュラムによる優れた人材の育成システム、独自のケアプラン作成ソフト、総合保険施設によりハイレベルの生活健康管理サービス、介護サービス、グループホームFC支援システム。	「介護支援事業所」「管轄課」などの設置、36名のヘルパー等の専門スタッフによる迅速なサービス提供体制を構築。介護用品の宅配など「ご用聞き」のシステムに介護サービスを乗せた仕組みも構築。	直営店を有し、事業採算性の指標としたり、新サービスをテストし、顧客の反応をチェックする。検証結果をFCオーナーに還元したり、新規出店に活かすシステムを構築。

企業名	事例4	事例5	事例6
	日本キャリア・マスタース(株)	ジャストネットコミュニケーションズ(株)	税理法人ブイ・トキ
ビジネスモデルの目標、目的、コンセプト	人材を活用し、ベンチャー企業等の成長企業を支援し、経済活性化に貢献する。	公認会計士などの士業が、企業の中で活躍するフィールドを作る。	クライアントの売上増加・顧客増加を支援する。
ターゲットとリレーション	ベンチャー企業、成長中の中堅企業をターゲットに、人材に関する問題解決をサポートしていく。	専門知識の提供場所を求める「士業」及び「土業」を必要とする企業。通常時から書籍、HP、メールマガジン等でコミュニケーションをとっている。ニーズ発生の際に、素早く声がかかるような関係を構築している。	売上増加・顧客増加に悩む中小企業をターゲットに、その支援サービスを行うことで、信頼関係を構築する。
サービス	経営管理や専門職の人材不足に悩むベンチャー企業、成長中の中堅企業と、大手優良企業OBの優秀な人材をマッチングする。	専門家の人材派遣・人材紹介サービス。公認会計士、税理士などの「士業」と経理や税務部門の専門家を必要とする企業とのマッチング。	他事務所が行う記帳代行や決算書作成といったサービスと異なり、新規事業の立ち上げ、リピート促進策といった売上増加・顧客増加を支援するためのサービスを提供する。
システム	TST理論と呼ぶ求職者の志向性分析ツールを有し、結果を本人に還元し、適性職場をマッチングさせる。中小企業の実務に順応させるための研修も実施する。診断、教育、コンサルティングサービス等周辺サポートも含めたマッチングシステムを構築している。	専門知識を有する「士業」3,000人を登録しており、ニーズ発生時に迅速に人材を供給できる仕組みを持っている。	・東京のコンサルティング会社が持つノウハウを導入した。 ・地域の専門家集団を組成し、専門的な支援がワンストップで行える体制を構築した。

企業名	事例7	事例8	事例9
	(株)マイティスポーツ	(株)レッド写真サービス	(株)シニアコミュニケーション
ビジネスモデルの目標、目的、コンセプト	子どものためのスイミングスクールから、「水と健康をテーマにした大人のためのスーパースイミングスクール」へ転換。	顧客ニーズ、市場ニーズに即応したDPEや写真関連サービスを提供する。	「シニアの生き生きとした暮らし」を実現するために、シニアマーケットに向けたコンサルティングサービスを実施する。
ターゲットとリレーション	ターゲットは16歳以上の成人。フィットネス業界大手コナミススポーツ社のノウハウの提供を受ける。健康づくりの拠点として、地域に密着。	店頭やインターネットを通じた一般顧客及びデジタル化に対応したソフトウェアやデジタル機器を必要とする法人に対して、ニーズ即応型のサービス・商品を提供し、支持・信頼を得ている。	シニアマーケットへの進出や事業開発、商品開発を考えている法人に対して、ケース企業しか持ち得ない現時点でのシニア情報を提供し、シニアマーケットの第一人者として認知されている。
サービス	プールを核とした健康づくりのためのプログラムを提供している。また地域医療機関と提携、医師の指導のもと、メディカル会員へサービスを提供。	店舗及びインターネットを活用したハイクオリティのプリントサービス。デジタル対応型の業務用機器やソフトウェアの提供。	シニア市場への進出等を考えるクライアント企業に問題解決方法や戦略立案等のコンサルティングを提供する。
システム	「健康のために歩きたい。」という人から、「泳ぎたい」という人まで、それぞれのニーズに対応するプログラムがあり、上達によって成長していくこともできる。健康増進施設の認定も受け、フィットネス、体操など多様なプログラムを楽しめる。	アンテナショップからの情報を基に、パートナー企業と連携し、市場ニーズに合った商品・サービスを企画・提案・開発するシステムを構築。直接金融市場からの資金調達も、開発スピード向上の後押しをしている。	シニア層に効果的に情報収集やコミュニケーションを行うツールとして、シニア会員組織、生活提案型マガジン、コミュニティサイト」を持ち、ツールとして活用する。

企業名	事例10	事例11	事例12
	ほっとコミュニケーション(株)	(株)美建ビルサービス	(株)清香苑
ビジネスモデルの目標、目的、コンセプト	つくりたての「おいしい豆腐」を提供する。	「駐車場不足の解消」と「空き駐車場の有効活用」を図る。	地域企業の活性化をコンセプトとするユニオン事業と、ホテル業界の需要喚起を狙うホテル葬。
ターゲットとリレーション	地域に住む個人顧客。ドライバーへおもてなしの教育を徹底しハイタッチなサービスを提供。また、様々なコミュニケーションの仕掛けやツールを工夫し、顧客のリピートを確保している。	駐車場の空き時間を提供できる駐車場オーナーと空き駐車場を時間単位で借りたいドライバーを会員制で囲い込み。	ユニオン事業のターゲットは地元住民と地元企業。地元企業・商店と提携して「ユニオン」という会員制度を創設、生涯顧客の取り込みを図る。全国展開においては、全国のホテルと提携して富裕層へホテル葬を提供。
サービス	独自の製法によるざる寄せ豆腐を作りたての状態を提供する。家の近くまで運んでくれるので、食卓で出来たての豆腐を食べることができる。	利用可能な駐車スペースを時間単位で創出、駐車場の空き時間情報を携帯電話を利用して駐車場の提供者と利用者に提供する。	「ユニオン」会員制度の会員には提携企業・商店および自社のサービス利用の際の割引、生活相談などを提供。そのほか、ホテル葬の提供。
システム	移動製造販売車により、顧客の近くに出来たての豆腐をデリバリーするシステムを開発した。ルートセールスの方法も実践を通じて独自に磨き上げていった。全国へ向けたFC展開の仕組みを構築中。	ITを駆使し、駐車場空き時間情報や資金のやり取りを携帯電話やパソコンで行うシステムを構築。FCで事業展開。	「ユニオン」会員制度は地元企業・商店と連携して会員サービスを提供。ホテル葬においては、全国ホテルに対して営業支援、葬祭ノウハウ提供、人材提供などの支援を行う。

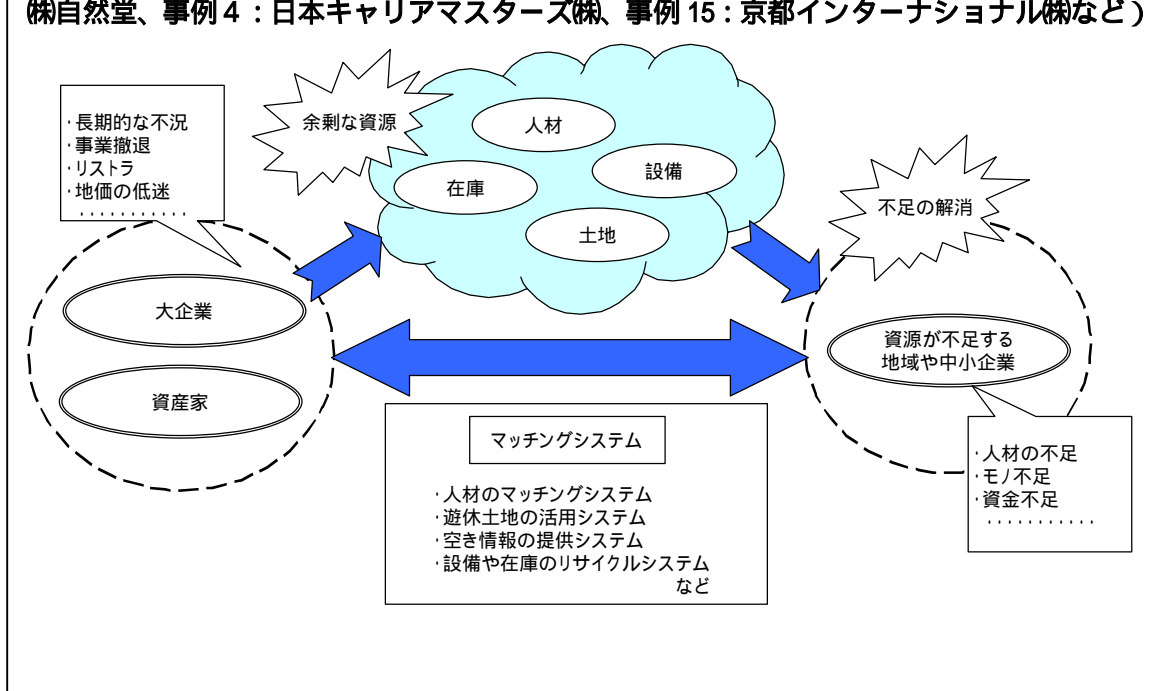
企業名	事例13	事例14	事例15
	(株)エポックジャパン	(株)ハットリレーションズ	京都インターナショナル(株)
ビジネスモデルの目標、目的、コンセプト	故人と遺族の納得がゆくまでの別れを演出する「家族葬」を、明瞭な料金体系で提供する。	少しでも多くのペットが快適に健康に過ごせることを目的として、ペット医療費割引の会員制サービスを提供する。	輸入家電、コインランドリー、エステサロンと家庭の主婦に役立つサービスを提供。
ターゲットとリレーション	故人とゆっくりと納得がゆくまで別れを惜しみたいと考える遺族をターゲットに地域に集中出店し、自社のサービスを浸透させる。	ターゲットは、ペットケアについてはあまり詳しくない40代以上の主婦や高齢者夫婦。会員制度により組織化。	ターゲットは、一貫して主婦層である。
サービス	ゆっくり別れを惜しんでいただくために、葬祭施行は「1日1組」を原則とする。総額で料金表示することで顧客に安心感を与える。	会員にはペットの医療費25%割引サービスを提供している。従来の保険制度は利用に制限が多いが、ペットの種類、年齢、病歴等による入会制限は一切なし。ペット向け各種サービスの割引も行っている。	創業時の輸入家電小売りから、コインランドリー事業、エステサロン事業へ展開。提供するサービスを拡大した。
システム	地域に集中出店するドミナント方式による展開。地域集中出店により、少ない初期投資、一括運営による効率化、共同広告や葬祭会館の相互利用等を可能とする。地域一括運営により、FCオーナーは、初期投資のみで運営は委託することも可能となる。	会員は、入会金1万円、年会費12,000円を負担する。動物病院やペット向けサービス事業者と提携し、提携病院には契約にもとづく配分金を支払う。	コインランドリー事業とエステサロン事業は直営・FCで展開。ターゲットは変更せずに、本業と近い周辺分野に独自のサービスを提供、共通のノウハウを活かせる事業構造を構築。

企業名	事例16	事例17
	政芳園(株)	100円コンビニUS・MART(株)
ビジネスモデルの目標、目的、コンセプト	葬儀用生花を中心とした「花を売る小売業」から、花に囲まれた生活や文化を求める顧客を支援するサービス業への転換。	100円コンビニとアミューズメント施設を併設した新業態をFCで展開し、経営変革を図る中小企業・商店を支援する。
ターゲットとリレーション	ターゲットは、日常生活において花や植物を楽しみたいと考える顧客。「カザハナ」のFCに加盟。そのノウハウである、店舗作りやレイアウトを活かし、地域住民への浸透を図った。	一般個人消費者。FCのターゲットは経営変革を図る中小企業、商店。会員ホールセールは地域の小売業者がターゲット。
サービス	フラワー＆ガーデニングスクール、ガーデニング施工、生花販売。	FC・直営店による100円コンビニの展開。アミューズメント施設。会員制ホールセールクラブ。
システム	FC展開する「カザハナ」からノウハウを受け、フラワースクールやガーデニング施工を取り入れ、従来からの生花販売との相乗効果を発揮。「販売」を中心とした店づくりから、サービスを強化した運営方式とした。	安定するが大幅な利益はない100円コンビニと、不安定であるが粗利益の高いアミューズメント施設の複合により、相互補完的な業態を開発。顧客の相互利用も多く、相乗効果が高い。

## 2. ビジネスモデル革新パターン

### 革新パターン1：「余剰の活用」と「不足の解消」

「人材」「土地」「設備」「在庫」など、経営資源が不足している中小企業は少なくない。また、活性化のノウハウや資源が不足している地域も多い。一方でこうした資源を余剰として抱え、活用の機会をうかがっている大手企業や資産家も存在する。こうした「余剰」と「不足」をマッチングさせるという視点から築かれたビジネスモデルが見受けられる。(事例3：(株)自然堂、事例4：日本キャリアマスタース(株)、事例15：京都インターナショナル(株)など)



こうした資源の余剰と不足を適切に結びつけるサービスは、事業の再構築、ベンチャー企業や中小企業の育成、資源の再利用（リサイクル）や有効活用、といった時代の要請に応えるものであり、ビジネスモデル革新の視点として有効である。

#### その他の参考企業

(株)ラクーン（衣料品小売店向けの在庫品買い取り・販売のサイト運営）

（東京都中央区 URL：http://www.raccoon.ne.jp）

(株)テンポスバスターズ（中古品厨房機器の買い取り・販売）

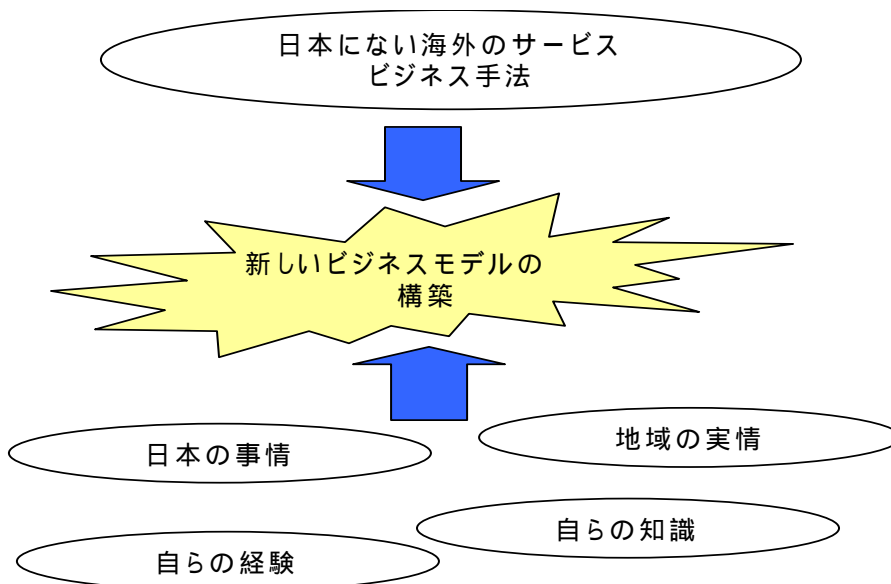
（東京都大田区 URL：http://www.tenpos.co.jp）

## 革新パターン2：海外に学んだ広い視野・知識・経験を活用

海外に目を向け、日本に先駆けて成功しているサービスやビジネス手法を参考に、日本で新しいビジネスモデルを構築する事例が見られる。(事例9：(株)シニアコミュニケーション、事例13：(株)エポックジャパン、事例14：(株)ペトリレーションズ、事例15：京都インターナショナル(株)、事例16：政芳園(株)など) 海外で学んだ広い視野・知識・経験をビジネスモデルに取り入れていくことは有効である。

ただし、海外のサービスやビジネス手法をそのまま取り入れることは危険である。日本に進出した海外企業が撤退することも多く、海外のビジネスモデルが、そのまま日本で通用することは少ないと考えられるからである。

海外には日本にはまだ存在しないサービスが多数存在する。それらをヒントにして、日本の事情、地域の実情と自らの知識や経験と合わせて、ビジネスモデルを考え、再構築することが重要である。

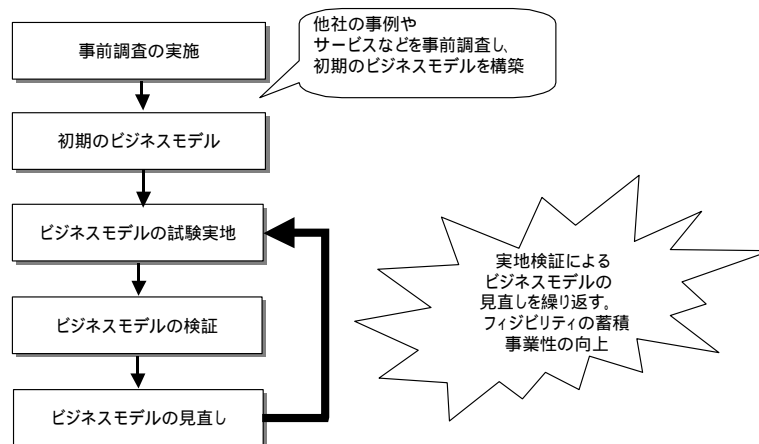


日本とは環境や発想の異なる海外での経験は、新しいサービスを考案しようとする際の貴重なヒントとなる。あくまでヒントとして考え、経営者が自ら新しいビジネスモデルに落とし込み、事業可能性を高めていくことが経営革新を成功させる。

### 革新パターン3：綿密な事前調査、実地検証の実施

成功するビジネスモデルの多くは、ビジネスモデルを築き上げるまでに綿密な事前調査を実施している。さらに机上で作成するだけでなく、実地検証を積み重ね試行錯誤を繰り返すことによってビジネスモデルの事業性を高めている。(事例3：(株)自然堂、事例9：(株)シニアコミュニケーション、事例10：ほっとコミュニケーション(株)、事例13：(株)エポックジャパンなど)

顧客や市場のニーズは常に変化しており、現在のビジネスモデルのままでは企業の持続は不可能である。常に実地での検証を繰り返し、変化に柔軟に対応できるビジネスモデルを構築することが肝要である。



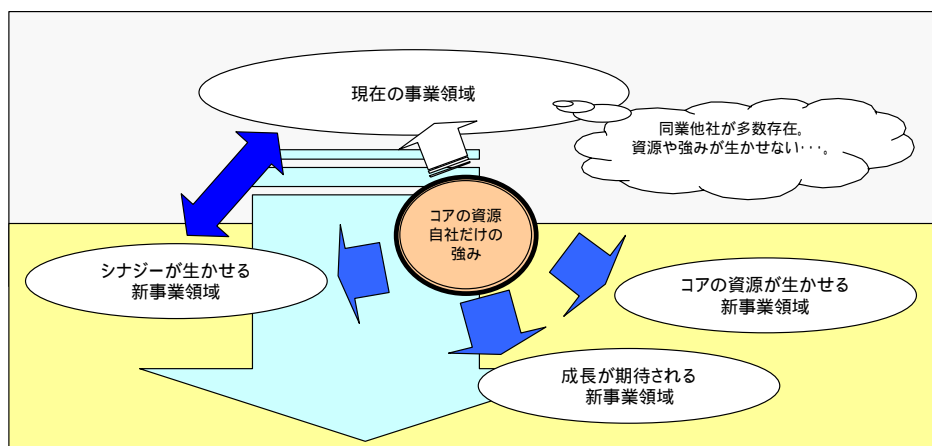
ビジネスモデルは、常に革新を繰り返す。それは、現場のニーズの変化が激しいからである。とりわけサービスは、顧客と接するその時・その場で発生するものであり、ビジネスモデル自体が、顧客のニーズの変化に柔軟に対応すべく構築されていなければならない。

すなわち、サービスの提供自体が常に検証の場であり、その検証の結果を次のビジネスモデルの革新に反映していくという姿勢が重要といえる。

## 革新パターン4：コアの資源が活かせる新事業領域への展開

収益の源泉とすべきコアの経営資源を、同じような資源を持つ企業が多数存在する業界で活用しようとしても、強みを発揮することはなかなか難しい。こうした戦略をとる場合は、同じ業界の中でNo.1を目指さなければならない。一方、自社が持つような経営資源を持たない業界に展開すれば、決定的な差別化を図ることが可能になる。つまり、オンリーワンを築くことができる。

コアの資源や自社の強みを活かせる新事業領域を開発していくという視点が、ビジネスモデルの革新につながる。事例企業をみると、既存事業とのシナジー（相乗効果）や将来の顧客ニーズが見込める成長分野に事業領域を求め、そこに対して、いかに自社の資源を活かしていくか、というところからビジネスモデルを構想し、従来型事業の革新に結び付けている企業が見られる。（事例1：㈱ライフコンプリート、事例2：㈱奥広屋、事例5：ジャスネットコミュニケーションズ㈱、事例15：京都インターナショナル㈱、事例17：100円コンビニUS・MART㈱など）



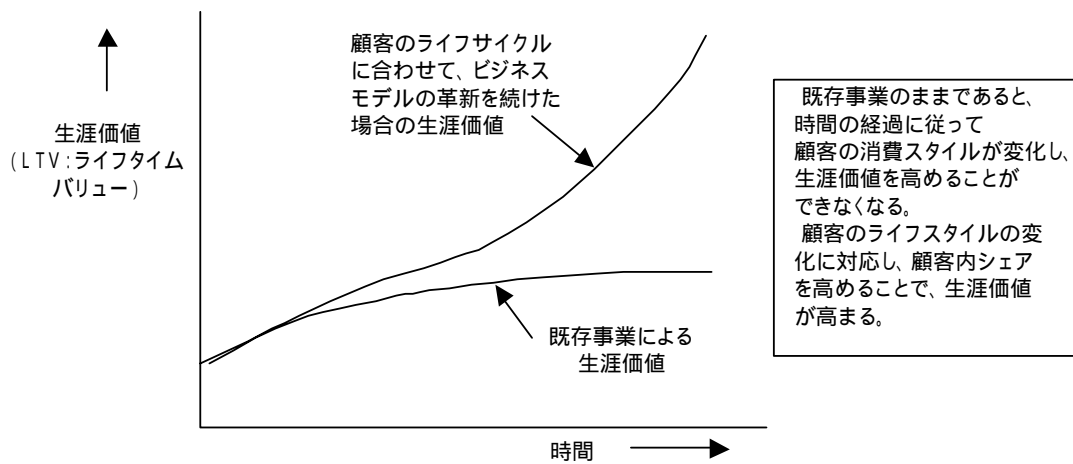
既存事業の先行きが見えない中で、新しい事業への転換を考える中小企業は多い。

その際、現在ある資源を新事業で活かさないのであれば、ゼロからスタートした新規開業者と条件が一緒になってしまう。新事業を構想する際に、新事業で活かせる自社の資源や強みを見直し、新しいビジネスモデルに組み入れることが、新事業で優位性を発揮していくために不可欠である。

革新パターン5：自社の得意とする市場・顧客への浸透を高める。

自社の顧客ニーズは、時間の経過や時代の変化によって変化する。たとえば、現在30代をターゲットとしている企業は、現在の既存ターゲットが40代となる10年後も現在の20代である30代をターゲットとして事業を存続できるか、と考えると疑問である。

これに対し、顧客のライフスタイルの変化にビジネスチャンスを見出し、新しいサービスを構想し、事業構造・ビジネスモデルを革新し、顧客との長期的関係を築く企業が見られる。こうした企業は、既存市場・既存顧客への浸透を重視し、ライフタイムバリュー（生涯価値）を高める戦略をとる。（事例2：(株)奥広屋、事例15：京都インターナショナル(株)など）



「新規顧客の獲得コストは既存顧客の維持コストの5倍」「売上高ないし利益の80%は20%の顧客によってもたらされている」といわれている。

既存事業を持つ企業が、新規事業に展開する場合、新しい顧客をゼロから獲得していくことは大きなコストがかかる。新しいビジネスモデルへの革新を目指す際に、既存顧客、とりわけ収益のコアとなる優良顧客へのシェアを引き上げるという視点から構想していくことは有効なアプローチである。

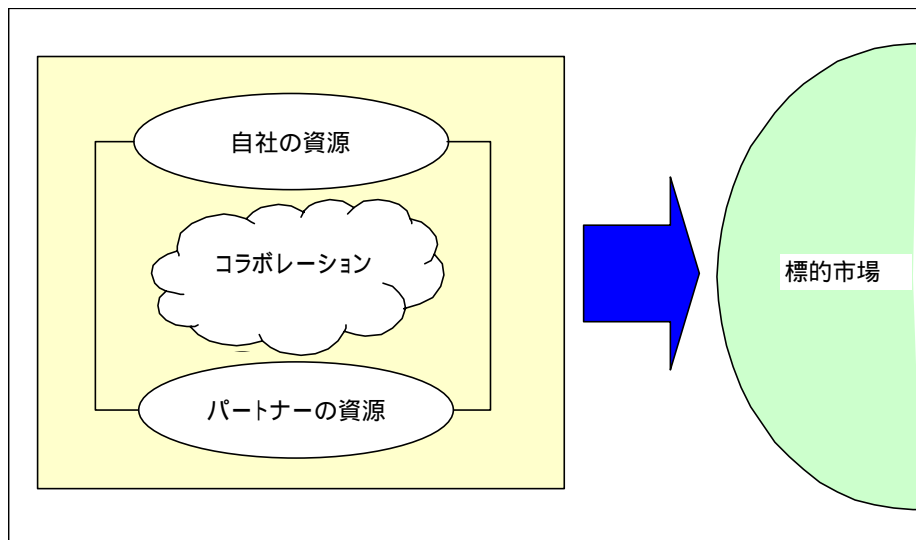


## 革新パターン6：他社とのコラボレーション

経営者の夢や顧客満足を実現しようと考えるとき、自社だけの資源では実現できないことがある。そうした時に、自社の資源だけでビジネスモデルを構築するのではなく、外部パートナーの経営資源をビジネスモデルに組み込むことで、事業性を高め、迅速な事業展開が可能となる。

長期的な不況の中、既存事業に限界を感じ業務提携先を探している企業も多く、コラボレーション（協働）のチャンスは拡大している。顧客にとっても、専門的なサービスをワンストップで受けることができ、メリットが大きい。

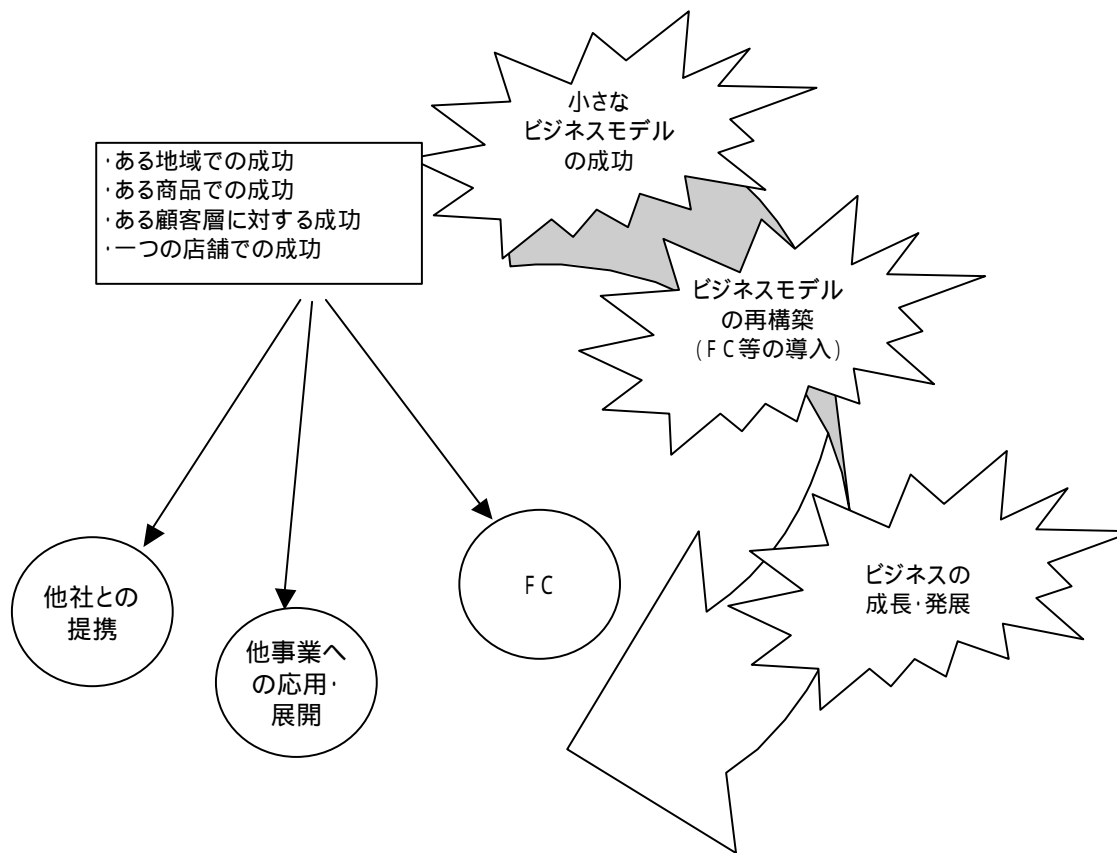
こうした他社とのコラボレーションによりビジネスモデルを構築し、標的市場へ新たな展開を進める企業がある。（事例3：(株)自然堂、事例6：税理士法人プロパートナー、事例7：(株)マイティ・スポーツ、事例8：(株)レッド写真サービス、事例9：(株)シニアコミュニケーション、事例11：(株)美建ビルサービス、事例12：(株)清香苑、事例14：(株)ペトリレーションズ、事例16：政芳園(株)など）



個人向け、法人向けを問わず、顧客のニーズは細分化・高度化されており、個々の顧客のニーズに対応していくためには、サービスの内容を専門化せざるを得ない。しかし、あまりサービスを専門化しすぎると、事業領域が狭くなり、かえってワンストップでサービスを受受したい顧客ニーズに背くことになりかねない。自社だけで顧客ニーズの全てに対応できないときには、他社との戦略的な連携を図り、コラボレーションを図っていくことは、有効である。

革新パターン7：まず、小さなビジネスモデルを構築し、FC等で大きく広げる

ケース企業をみると、当初は、小さな成功事例を作り、その成功事例をブラッシュアップし、やがてFC等の手法を用い、大きく展開する例が多い。ある地域、ある商品、ある顧客層、一つの店舗といった小さな領域での成功が大きなビジネスモデルの種となっている。最初から大規模なビジネスモデルを構築した企業はまれである。(事例1：(株)ライフコンプリート、事例3：(株)自然堂、事例10：ほっとコミュニケーション(株)、事例11：(株)美建ビルサービス、事例15：京都インターナショナル(株)など)



ケース企業を見ると、ビジネスモデルは様々な試行錯誤を通じて形成されていることが多い。当初から大きなビジネスモデルを構築すると、試行錯誤を通じて検証・修正していくことが困難になると考えられる。

一方、小さなビジネスモデルでは検証・修正を迅速に行うことができる。成功すれば、そのビジネスモデルをFCや業務提携で水平的に展開することも可能であるし、他の事業や顧客層へ応用し、多角化していくこともできる。「小さな成功」こそ、ビジネスモデルを発展・成長させていく基盤となる。

## 第5章 ビジネスモデルの革新に向けて

本章では、本調査のまとめとして、ビジネスモデル構想・実践・革新のプロセスを整理し、中小企業の参考として示すものとする。

### 1. ビジネスモデルの構想

(1) 標的市場・標的顧客を明確に定め、追求すべき顧客満足を明らかにする。

企業永続のためには、適正な収益を上げ、人材や設備などの資源に再投資し、それらの資源が再び収益を上げていくというサイクルを築かなければならない。

ビジネスモデル構築の第一歩は、収益の源泉である市場・顧客、及び市場・顧客のニーズと顧客満足を明らかにすることである。ビジネスモデルは最終的には収益を生み出す仕組みとなるが、その源泉を明らかにしなければ、目標収益をあげる仕組みを築くことは不可能であり、追求すべき顧客満足を掲げることは収益目標を設定するよりも優先されるべきものである。新しいビジネスモデルが想定する標的市場・標的顧客について、既存事業や経営者の過去の経験などから、既に把握している場合もある。

一方、これまで全く接点のない市場・顧客を想定し、十分な情報がない場合もある。この場合、想定する市場の情報収集や顧客のライフスタイルの研究などを通じて、可能な限り情報を集め、その特性を十分に整理・検証していく必要がある。具体的には、テスト販売やモニター調査、フィールドワークやインタビュー・アンケートなどを利用した調査などの実地検証によって、独自データを収集していくことが必要となる。

こうした過程で、想定する標的市場・標的顧客のニーズ、追求すべき顧客満足が見えてくる。

(2) 顧客満足を実現するために、自らが果たすべきミッション（使命）を定める。

追求すべき顧客満足を実現するために、自らがどのような役割を果たすべきか、それがビジネスモデルのミッション（使命）となる。それは、事業の存在意義でもあり、サービスの内容や従業員の行動を決定づける要素となる。

(3) 自社の資源を見つめなおす。

想定した市場で競争優位を発揮していくためには、同業他社の存在を無視できない。また、競合他社に対して優位性を発揮するためには、自社の資源を見つめなおし、競争優位に立つための強みを明らかにする必要がある。

そのためには、競合他社の動向やビジネスモデルを把握する必要がある。競合他社の把握に際しては、同業だけでなく、他業態や代替されるサービスを含め、同じターゲットを狙う異業種の動向やビジネスモデルも研究する必要がある。

その上で、その事業が顧客満足を獲得するために必要となる資源、競争優位を保つために必要となる資源を明らかにする。自社に存在する人材、設備、カネ、情報、技術、知識、ノウハ

ウといったものに加え、人脈やネットワークなどの外部資源を含めて見直す必要がある。

中小企業においては、外部資源を含めても必要とする資源が十分でない場合が大半であろう。資源が不足する中小企業がビジネスモデルを構築していく上で、次の標的市場・標的顧客の絞り込みが重要となる。

(4) 現時点での事業領域を定め、標的市場・標的顧客を絞り込む。

経営資源が限られた中小企業の事業領域は、限定的にならざるを得ない。現在の経営資源を有効に活用していくために、現時点での事業領域を限定し、標的市場・標的顧客を絞り込む必要がある。競合他社の状況や自社の資源の状況から、自社が最も競争優位を發揮できる領域に事業領域を定め、標的顧客を絞り込み、特定の地域、特定のサービス・商品、特定の顧客層といったニッチな分野での成功を前提にビジネスモデルを構築することが基本である。

ただし、これはビジネスモデルの発展を前提としている。ケース企業に見られたように、当初は小さな事業であっても、その小さな成功を足がかりにして、後々にビジネスモデルを発展させている例が多い。事業領域や標的顧客の適切な「選択」と経営資源の効率的な「集中」がビジネスモデルの持続的な発展・成長を生み出す基本となる。

(5) コアとなるサービスとサービスを実現する仕組みを構想する。

次に、コアとなるサービス内容を想定し、そのサービスを実現するための経営資源の配置、役割、機能を位置づける。自社の経営資源だけでなく、他社との連携、あるいは他社のノウハウを導入することも有効である。ケース企業に見られたように、異業種や海外のビジネスモデルのエッセンスを、自社の想定する市場・顧客に落とし込み、応用していくことも有益である。

サービスを実現するための仕組みとして、サービスを認知してもらうためのプロモーション方法（広告や宣伝方法）、顧客に関心を抱いてもらうためのキャッチコピーやセールストーク、実際にサービスを行う際のおもてなし、店舗などのレイアウト、アフターフォローまで、これら全体をサービスと捉え、ビジネスモデル全体が機能するよう設計することが重要である。

(6) 成長のための仕組みを構想する。

収益をあげ、経営資源に再投資し、更なる収益をあげていくことが、成長の前提である。しかし、事業から生み出される収益は無限ではなく、再投資すべき対象を見極め、事業全体にとって最も効果が高いところに投資していく必要がある。その見極めのためには、事業のモニタリング（監視）・検証が必要となる。それは、ビジネスモデルを成長させ、革新させていくための仕組みに他ならない。この内容については、次項でみていく。

また、資金以外にも事業の実践は様々な副産物を生み出す。顧客の声や要望、様々な情報、サービスのノウハウ、従業員の成長などである。これらの副産物を新しい経営資源として活かし、常に新しいサービスの提供に生かす仕組みを築くことも、ビジネスモデルの発展の要素になる。

また、自社に内在する資源だけでなく、顧客やパートナーも長期的な発展をもたらす重要な

資源である。顧客がリピートする仕組みや友達を紹介する仕組みなどを組み込むことも、重要な要素である。自社だけでなくパートナーもともに成長・発展していく仕組みを築くことも、自社のサービスや顧客との関係を強化する上で有効である。

## 2. ビジネスモデルの実践から革新へ

ビジネスモデルの実践段階では、「顧客接点」の管理・強化が重要となる。さらに、ビジネスモデルの実践段階のモニタリング、検証を通じてビジネスモデルの革新へと結びつけることが成長を遂げるためには不可欠である。

### (1) 現時点での目標を設定する。

ビジネスモデルを実践し、有効なモニタリング・検証を行うには、現時点での合理的な目標を定め、実践した結果のギャップを検証していくことが基本となる。顧客の需要動向、経営資源の状況、競合他社の状況などを踏まえ、現在のビジネスモデルによって、達成すべき目標収益、顧客数などを決定する。

### (2) ビジネスモデルを実践する。

次に、ビジネスモデルを実践に移す。

実践とは、顧客に対して直接サービスを提供することであり、構想段階と異なりスタッフが現場で顧客と接することになる。実践段階では「顧客接点」を管理・強化していくことが、とりわけ重要となる。

顧客接点には、多くの場面がある。例えば、顧客に自社の存在やサービスの内容に気づいてもらう場面。店舗の前を通り過ぎる人に対して与える印象も大切であるし、広告、チラシ、ダイレクトメールといったツール類も重要な顧客接点である。次に、顧客に興味を抱いてもらう場面。引き合いや問い合わせに対する真摯な対応や説明に加え、顧客にとってわかりやすい説明書、企画書、パンフレット類など、効果的なツールを用いて、顧客接点を強化することも大事である。顧客にサービスを提供する場面は最大の顧客接点である。顧客が期待するサービスの水準を確保することは絶対であると同時に、スタッフのおもてなしや気配りにより、顧客の満足や感動を獲得する。サービスの提供を終えたあとも、様々なアフターフォローにより、顧客接点を保ち、リピートを生み出す工夫を続ける必要がある。

こうした、顧客接点を管理・強化していくためには、顧客の接点となる従業員の育成・教育が重要となる。また、FCなどで展開する場合には、顧客接点が本部からは遠くなることに留意し、オペレーションや人材教育も含めて、フランチャイジーのサービス水準を確保する仕組みを機能させることに注力する必要がある。

### (3) サービスの現場をモニタリングする。

次に、サービスの現場をモニタリング（監視）し、実践に基づいたデータを収集する。これ

には定量的データのみならず、定性的なデータも含まれる。

ビジネスモデルは現時点での収益を得るシステムであるとともに、将来の収益の源泉となるビジネスモデルの種である。現場を、生きたアンテナ、教科書とし、自社だけのデータ、情報を収集する武器としてみなす。サービスをモニタリングする仕組みには様々なものが考えられる。苦情やクレーム、従業員へのヒアリングなど定性的なものから、アンケート、チェックリスト、POSデータの収集、顧客数や売上高の推移など定量的な方法、インターネットや電子メールを利用して、サービスへの評価やそれぞれの要望を直接聞き出すといった方法もある。

こうした実践上のデータ、情報を得ることが、ビジネスモデルの革新には不可欠である。

#### (4) モニタリングの結果を検証する。

そして、得られたデータを検証していく。十分な検証ができないならば、モニタリングの手法を変える必要がある。検証し、ビジネスモデルの革新につなげていくことが重要なのであり、それができないモニタリングであれば意味がない。モニタリングと検証の精度をビジネスモデルの実践を通じて向上させていくことが重要である。

#### (5) ビジネスモデルの革新に結びつける

検証した結果をベースに、次なるビジネスモデルをデザイン(構想・計画・設計)していく。実践を積み重ね、その結果を絶えず見直し、新しいビジネスモデルに組み込み、発展させていく、あるいは抜本から仕組みを見直すといった作業が、ビジネスモデルの事業性を高め、革新をもたらす。

例えば、㈱自然堂(事例3)は、新しいサービスを自社直営店で実践し、その結果を既存のフランチャイジーや新規出店へ活かしている。

ジャスネットコミュニケーションズ㈱(事例5)は、コンテンツビジネスの構築に失敗している。しかし、顧客に働きかけるツールとしては有効との結論を得て、それを活かしながら人材紹介業・人材派遣業への展開を果たしている。

㈱エポックジャパン(事例13)は、現在、宮崎県の集中出店戦略(ドミナント戦略)による結果を分析しており、他地域への出店戦略に活かそうとしている。

また、ほっとコミュニケーション㈱(事例10)は、大分におけるビジネスモデルの実践データを調査会社と連携して分析し、その結果を新しいビジネスモデル策定に活かしている。

その他の事例を見ても、ビジネスモデルの革新に挑戦する企業は、実践レベルの積み重ねを続け、新しいビジネスモデルの構築への試みを続けている。

独自のビジネスモデルを持ち、成長を成し遂げようとする企業は、こうした実践レベルの積み重ねを構想段階に常にフィードバックしていくという試行錯誤の過程を持ち、当たり前のように取り組んでいる。つまり、「考え、実践し、また考える」というサイクルがシステムとして機能している。これこそが、ビジネスモデル革新の根幹であると考えられる。

本調査は中小企業金融公庫から委託を受けたりそな総合研究所(株)が2003年度に実施したものである。

なお、本レポートは調査結果を基に調査部において一部編集を行った。

## 中小公庫レポート No.2003 - 1

発行日 2003年10月

発行者 中小企業金融公庫 調査部

〒100-0004

東京都千代田区大手町1 - 9 - 3

電話 (03) 3270 - 1269

(禁 無断転載)