

Title	オープンビジネスモデル時代のサービスバリュー戦略
Author(s)	大西, 徹
Citation	年次学術大会講演要旨集, 24: 106-109
Issue Date	2009-10-24
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/8589">http://hdl.handle.net/10119/8589</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## オープンビジネスモデル時代のサービスバリュー戦略

大西徹（ジェムコ日本経営）

クラウドコンピューティングシステムのサービスが各社始まっている。企業がシステムインフラを所有、運用管理する時代から、いかにうまく活用するか時代の時代へ変わっていきこうとしている。クラウドシステムによって、シンクライアント化したPCにも再度注目が集まっている。PCにもUSBにもアプリケーションもデータもなく、OSとブラウザだけで動く世界ができあがろうとしている。

グーグルのガードナーは2008年7月の講演で、SaaSサービス利用前に評価しておくべき項目として、1. 特権ユーザーによるアクセスの監視と制御、2. コンプライアンス、3. データの保管場所、4. データの復旧、5. データの隔離、6. 調査に対する協力姿勢、7. 長期にわたる事業継続性を指摘した。このために、クラウド時代のセキュリティの一貫性にむけて2009年3月に業界団体(CSA: Cloud Security Alliance)を設立し、各社が取り組んでいるセキュリティ機能のベストプラクティスを提示する作業を行っている。ポリシーと暗号鍵管理を一元管理するソリューションの試みも生まれている。

まだまだ、時間はかかるかもしれないが、クラウドコンピューティングに対しての安心度は増えてきている。これは、システムリソースのオープン化が進んでいるともいえる。

『コアコンピタンス経営』の著者として有名なC. Kブラハードは、『イノベーションの新時代』(※1)の中で、業務プロセスの競争優位の源泉として業務プロセスに再着目し、ICT技術を活用しプラットフォーム作りを行い、組織・技術の変革を進める提言をしている。ここではIT技術による武装で、個客経験を供創するというサービスイノベーションにつながる視点がまずある。もうひとつは、経営における経営資源をグローバルに求めなおすリソースのオープン化である。クラウドコンピューティングにおいて、海外のサーバーを活用するのもこの点に合致する。

もうひとつの視点はテクノロジーのオープン化である。

ヘンリー・チェスバロウは、『オープンイノベーション』(※2)で、企業内主体の研究開発に対して、「知識のインフローとアウトフローをも目的意識に利用して社内のイノベーションを活性化させるとともに、市場を拡大してイノベーションの社外活用を促進すること」をオープンイノベーションと定義づけた。また『オープンビジネスモデル』(※3)では、閉鎖的な知財管理を価値創造のための知財管理に変更し、ライフサイクルが短縮している企業の開発活動の開発コストを削減し、収益チャンスを増やすことを、クアルコム、P&Gの事例等でその道筋を明らかにした。日本でもテクノロジーを仲介するベンチャーが多数生まれ、開発プロセスコスト削減の動きが広がっている。

開発の源泉はユーザーにある場合が多々あるとの論点もある。

エリック・フォン・ピッペルは「ユーザーイノベーション」の研究を継続し、『民主化するイノベーションの時代』(※4)において、3M、ネスレ、ゼロックス等が取り組む手法として、リードユーザーと定義されるターゲット分野の先端に位置する企業か、類似性のある分野で先端に位置する企業と一緒に、作り上げる商品開発の有効性が示されている。市場での標準仕様が見えず、初期流動管理の中に製品仕様の改善を取り込むスタイルとして日本でも、多くの企業が実施している。ピッペルは、このユーザーイノベーションが無料公開される事実にも着目している。オープンイノベーションの例としては、リナックス・オペレーティング・システム・ソフトウェアが有名であるが、誰でも利用可能とするために、情報コモンズに保護をしている。ユーザーイノベーションはテクノロジーのオープン化を生み出す。

本論では、オープンビジネスモデルを、リソースのオープン化、テクノロジーのオープン化を行いながら、プラバードのいう「個客経験の共創する」モデルを考察したい。

効果	オープン・モデル		クローズモデル
	テクノロジー	リソース	
固定費から変動費化	67%	96%	0%
スピード向上	60%	56%	22%
セキュリティ向上	18%	20%	49%
コスト削減	91%	96%	78%
売上拡大	4%	4%	7%

表1 オープンモデルとクローズモデルの効果の違い

(大手企業情報管理部門マネージャーへの調査。45社に実施。効果があると応えた人の比率を示している。株式会社ジェムコ日本経営 調べ)

調査結果を見ると、オープンモデルは、固定費から変動費に変えることとで、コスト削減に大きな差が出ると認識している。スピード向上については、開発リードタイム等の面から見て、オープンモデルに効果があると考えている。セキュリティについては、不安を持っている人が多い。両モデルとも売上げ拡大に対しては、あまり効果が無いと考えている。

オープンビジネスモデルはテクノロジー、リソース双方のコストを下げるだけに終わったのでは、一過性のビジネスモデルである。コスト競争にメリットありと考えた競合企業の取組が広がると平準化したコスト構造となり、価格競争が発生したとたんに、利益はなくなってしまふ。「個客経験の共創をする」という検討が、リードユーザーと一緒に新しい価値づくりにとりくむイノベーション手法が、オープンビジネスモデルの設計時に必要なのだ。個客起点となったサービスデザインが求められる。

サービスイノベーションの研究では、コンビニエンスストアのサービスが注目されている。碓井誠はサービスイノベーションの成功要因として『セブンイレブン流サービスイノベーションの条件』(※5)で、サービス産業が水平・垂直・異業種との連携や製造業との連動を深めつつ発展するので、ITを技術としてではなく、経営として理解することの重要性を説いている。ITの活用がイノベーションのエンジンとしてとらえている。セブンイレブンはこの発想でさまざまなサービスをコンビニエンスストアの中に開発してきた。

- 1974年 DPEサービス
- 1980年 映画前売り券サービス
- 1981年 宅配受付サービス
- 1982年 コピーサービス
- 1985年 予約弁当
- 1986年 テレフォンカード
- 1987年 公共料金収納サービス、プリペイドカード
- 1990年 ファミリーバイク自賠責保険
- 1991年 カタログショッピング・ショップアメリカ ～1994年10月
- 1994年 食事券、スキーリフト券、歳暮ギフト
- 1996年 国際電話カード、カラーコピー
- 1998年 雑誌定期購読予約
- 1999年 インターネット代金決済と商品受け渡しサービス、年賀状印刷
- 2000年 7ドリームドットコム、セブンミールサービス、マルチメディア端末
- 2001年 ATMサービス
- 2002年 マルチコピーネットサービス、ファックスサービス
- 2003年 行政サービス
- 2004年 切手、はがき、印紙、メール便
- 2006年 電子マネーポイントサービス

木村達也は「サービスイノベーションか、サービス&イノベーションか」(※6)という小論にて、サービスイノベーションで注目されているセブンイレブンを初めとするコンビニエンスストアに言及している。セブンイレブンは、これまでのデータなどから仮説を作り、それを展開することで検証する。そしてその知見をさらに次の仮説設定につなげていく。こうしたオペレーションの点でも、日本のコン

ビニは製造業のアプローチにやはり近いと主張する。サービスイノベーションを見る3要素を提案している。

- (1) オペレーション
- (2) テクノロジー
- (3) インターナルマーケティング

能登の和倉温泉にある旅館の加賀屋は、「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」で28年連続1位をとっている。施設の充実はもちろんだが、サービスの品質の違いにも着目されている。宿泊客への接客時間が他の旅館よりかなり長い。ただ、いだけなら億劫な宿泊客もいるだろうが、食事の進み具合を見て、時には魚料理の苦手な人には肉料理に差し替えるなどの気遣いがある。接客しながら情報収集し、社員全体で共有しているのである。木村の3要素で整理してみる。

- (1) オペレーション  
卓越した接客とおもてなし対応、一人一人の好みに対応した部屋食提供
- (2) テクノロジー  
調理場と全館22箇所結ぶ料理搬送システム等による効率化で接客時間の増大
- (3) インターナルマーケティング  
顧客情報管理システムデータ・予約情報・客室係情報の共有  
5万通のアンケート、クレームの分析と、毎週実施するアンケート会議での検討

製薬業界の例を見てみよう。医師の情報収集時間が、インターネットの利用がMRとの面会を2倍以上も上回っているとの調査結果がある。そんな中、MRのあり方を変えた会社がある。英系大手製薬会社のグラクソ・スミスクラインだ。社員数は3200人で半数以上の1800人がMR。医療機関や開業医を訪問している。

5年前にネット営業を開始した。ネット営業対象の医師数を全国に約26万人いる医師の4分の1以上に広げた。医師の立場に立って数万人規模の医師へのネットを通じた情報提供を、「本社MR（医薬情報担当者）」と呼ばれるたった1人の女性社員に任せている。彼女が、ネットを通して医師との間に、「個客経験の共創する」ための、サービス開発の主担当となったのだ。

ソネット・エムスリーが運営する医師向けの情報ポータル・サイト「m3.com」内の医薬品メーカーの情報提供サイトに自身のページを持っている。基本的には東京本社にとどまって、全国の医師にネット経由で医薬品情報を提供していくことを任務としている。アピールしたい医薬品のプロダクト担当者と一緒に専門の医師にインタビューに行き、ネット配信する動画コンテンツを作成する。そのために外出することはあっても、通常のMRのように個別に医師を訪問して情報提供することはない。医師から本社MRにメールで問い合わせが来た場合、学術的な質問なら社内の対応部署に回したり、必要に応じて担当のMRからコンタクトを取ってもらったりする。こうした業務フローがこの5年でグラクソ・スミスクラインに定着した。彼女は社内公募によって人選された。過去5年で約350本の医薬品情報コンテンツを動画やテキストデータで提供し、彼女自身が医師へのインタビュアーとして登場しており、医師の間では「日本一有名なMR」とも言われている。

全国の医師から年間3000～4000の電子メールが届き、通常のMRが対応できない医師にまで、やり取りを広げている。

これも同じく、木村の3要素で整理してみる。

- (1) オペレーション  
従来の医師とMRの一対一の情報提供に限定していたスタイルを、情報提供について、一人が数万人の医師と対応し、メール等のダイレクトコミュニケーションも行う。MRは一人一人の医師にあった個別対応に専念する。
- (2) テクノロジー  
ネット動画配信のシステムを取り込むことで、1対数万人の同時対応を可能にした。

### (3) インターナルマーケティング

複数の医師（顧客）と一緒に動画配信番組をつくっていくことで、医師の視点で番組づくりを行う。また番組への医師からの直接の声を反映させた作り方をしている。

2つの実事例を通して、木村の視点は、サービスイノベーションの要素分解としては、効果的であると考えた。そこで、オープンビジネスモデル設計のプロセスに、サービスイノベーションの3要素の視点を加えたモデル考案した。個客経験を共創する「サービスバリュー」を生み出す戦略デザインである。これをサービスバリュー戦略と定義した。

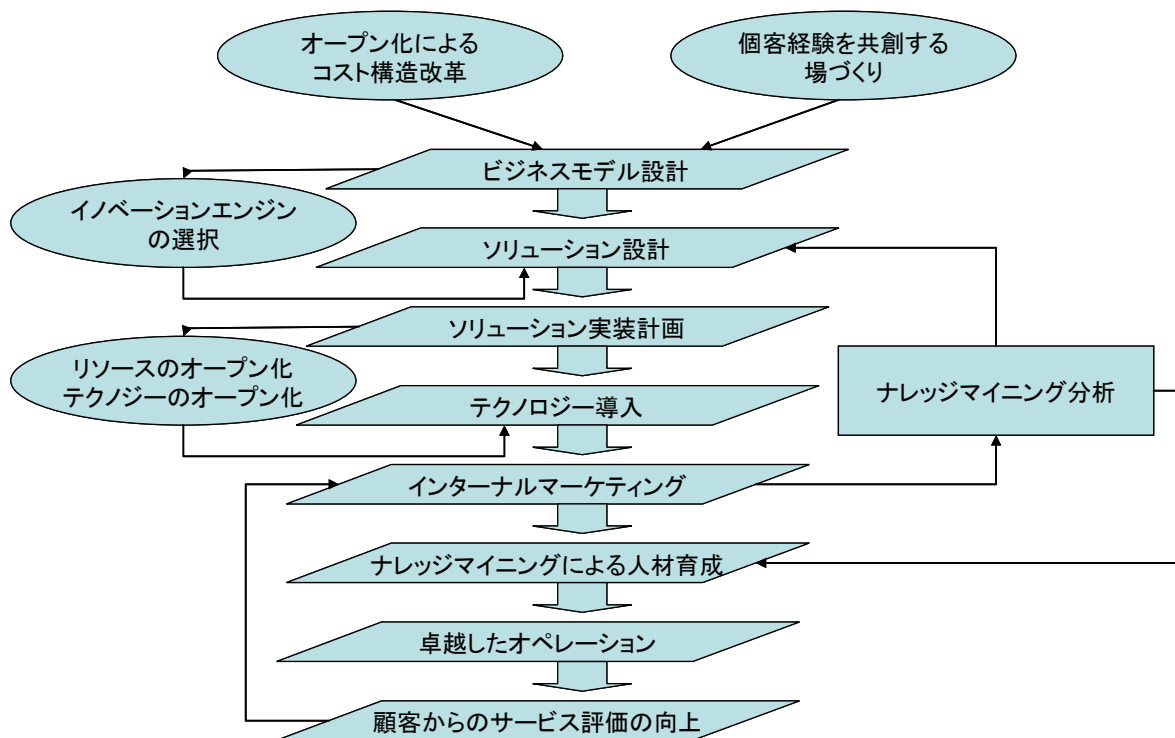


図1 オープンビジネスモデルでのサービスバリュー戦略プロセス

本モデルは、株式会社ジェムコ日本経営とビジネスモデルインプリメントコンサルタンツ有限責任事業組合がサービスバリュー戦略を実現するために、共同開発したモデルである。本モデルの実証研究を進め、サービスイノベーションを生み出すオープンビジネスモデル化を支援してゆき、フレームワーク、詳細プロセスの改善を行きたい。

現在、クラウドコンピューティングのテクノロジーに注目が集まっている。この流れは確実に普及するものとする。企業や官公庁組織全体のシステム・通信コストが削減していく通過点であろう。しかし、単純に現状の業務モデルをクラウド化するのでは、サービスバリュー戦略を考慮した仕組み改革を進めた企業と比較すると、顧客から見た価値に大きな差が生まれているのではないだろうか。

#### 参考文献

※1 C,Kグラハート『イノベーションの新時代』日本経済新聞出版社（2009年）※2 ヘリチェブ『オープンイノベーション』英治出版（2008年）※3 ヘリチェブ『オープンビジネスモデル』翔泳社（2007年）※4 エリック・フォン・ヒッパル『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス（2006年）※5 碓井誠『セブンイレブン流サービスイノベーションの条件』日経BP社（2009年）※6 木村達也「サービスイノベーションか、サービス&イノベーションか」経営とIT新潮流（ネットサイト2009年6月4日）

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20090529/330967/?ST=biz>