

先進サービス事業者の生産性向上事例

相澤病院（長野県）【急性期総合病院】

相澤病院は、長野県松本市にある急性期病院である。20万人規模の人口の急性期の新入院患者は1日60件程度である。現在の地方の急性期医療体制は、患者数に対して明らかに病床数が過剰という状態だ。地域の医療の再生には供給過剰になった医療体制を見直し、地域が必要とする真のニーズに合わせて医療機関の機能を役割分担することが必要である。

相澤院長は、1994年に相澤病院の理事長に就任すると、まず医療サービスの内容を見直し、救急医療をコアとした急性期医療に特化した病院にすることを決めた。そのためには、急性期患者を紹介してくれる地域の診療所との前方連携、そして長期療養やリハビリを必要とする患者のために相澤病院の患者を受け入れてくれる医療機関との後方連携が必要になる。前方・後方連携を進めるために、相澤病院は地域医療連携室を立ち上げ、連携を可能とする地域の医療機関との関係性を地道に構築していった。そして、機能分担によって医療機関の間で医療サービスの重複が生じたり、サービスのレベル・質の差が生じたりすることがないように、相澤病院が率先して地域連携のための電子カルテシステムを導入し、連携医療機関がそれを活用し、情報共有できるサービスを築き上げていった。

こうした取り組みが功を奏し、相澤病院は、赤字体質であった自らの経営環境を改善し、現在では全国でも有数の「地域医療連携に成功した医療拠点」になっている。相澤病院の事例を参考にした地域医療再生の処方箋が、地域医療の問題解決にいま求められている。

○サービスの概要

相澤病院は救急医療機関であるとともに、内科、外科、形成外科、小児科、産婦人科、精神神経科、リハビリテーション科などを備える総合病院である。

病床数は471床、職員数は1439人であり、地域がん診療連携拠点病院、地域医療支援病院などの地域医療の連携拠点に指定されている。

現在の院長である相澤孝夫氏が1994年に院長に就任すると、6期連続で赤字経営の続く病院経営を立て直すため急性期医療に特化する方針を明確に打ち出した。そして救急医療に取り組むために、地域医療連携の中核を担うことを相澤病院の役割とした。

サービスコンセプト

相澤病院では、急性期医療を担う地域の中核的病院として新しく良質な医療を行うために、機能的で活力のあるチーム医療を常に心掛け、地域から信頼される病院づくりに取り組んでいる。「病院を自己実現の場として、職員一人一人が生き生きと仕事を行い、そのエネルギーを結集することで、夢と感動と輝きに満ちた病院にする」ことが院長の掲げる理念である。

地域における相澤病院の役割

相澤病院は、地域の中核病院、医療ネットワークの中心的存在として全人的医療を目指している。全人的医療とは、会社や家族とい

った環境を含めて、患者が地域でより良く生活できるようにしていくことである。

相澤病院の救急医療は、救急患者を断らずに必ず診る。その後、その人に必要な医療を展開していく。いわゆる北米型 ER 方式である。

相澤病院で治療が終わったらそれで終わりというのではなく、その次の段階までしっかりとレールを引く。それが相澤病院の考える急性期病院の扱う範囲である。

○生産性向上の課題

地域医療の連携

急性期病院として地域医療の中核を担うには、紹介されてきた患者をどう受けるか（前方連携）と同時に、同院での治療後に後遺症や障害が残り、すぐには社会復帰ができない患者を次にどのようにしていくか（後方連携）を考えていかなければならない。また、地域医療の連携を進めるには、中核病院としてのビジョンを連携先に提示し、医療機関としての機能分担を円滑に進められるように調整する必要がある。

一つの病院ですべての治療を行おうとするのは、地域医療の効率化に反する。互いの役割分担や、医療機関の強み弱みを明らかにして、互いに助け合うことが地域連携では重要になる。たとえば、相澤病院は他の診療科に比べて小児科が非常に弱いので、小児科の患者は救急時の応急手当に限り、あとは他の連携医療機関に任せる。その際、情報伝達と互いの役割りの調整が重要になる。

「相澤病院が地域の病院の連携を率先して構築していくことが、医療崩壊を防ぐ方法である」と院長は自負している。

急性期病院の患者の奪い合いをなくす

急性期病院に入院する患者の数は減少傾向にある。一日に新たに入院してくる患者数は人口 10 万人に対して 2008 年が 29 人、09 年が 28.9 人であった。二つの病院が自分たちで最後まで診ようとして患者を取り合えば、患者数は 29 人の半分になる。一つの病院が最後まで患者を診るのは、非効率で、地域医療機

関にとって大きなマイナスだと相澤院長はいう。

「一人の患者を 7~10 日ほど急性期病院で診て、引き続き治療が必要な場合は、次の病院（亜急性期）へと引き渡し、情報も引き継ぎ、『安心して下さいね』と患者に言えるような形にする」のが、医療界の生き残りの道だと院長は考えている。

」

転院先への搬送

相澤病院の患者が転院する際は、搬送車に必ず看護師 1 名とケースワーカー 1 名が同行し、移送先の病院ですべて説明して引き継ぎをする。搬送は無料であり、付き添い職員の労働力は病院の持ち出しになるが、その損失よりも連携体制を構築するメリットの方が大きい。持ち出しを覚悟しても専門職員を同行させ、十分に説明を尽くすことが急性期病院の役割であり、そのことによって転院先の病院と信頼関係を構築できる。

連携を創る上での課題

医療機関と連携する上でもっとも難しいのは連携体制を作ることだという。連携先に「うちは相澤病院の下請けではない」と反発されないように時間をかけて相澤病院のシステムと医療連携の考え方を説明し、理解を得ることが肝要である。

連携医療機関間の医療水準に著しい格差がないことも速やかな連携を行う上で欠かせない条件だ。たとえば、患者が転院した際、転院前と転院後の医療技術にレベルの差があれ

ば、ギャップを感じて患者は不安になる。そこで転院後も患者が安心して医療を受けられるようにできるだけサポートを行う。

治療・リハビリ方針についても連携先と認識を共有する必要がある。

理学療法（PT）・作業療法（OT）・言語聴覚療法（ST）の考え方や、受け入れ先のスタッフの考え方が異なると、最初から食い違いが生じる。リハビリの提供態勢についても受け入れ先と当院の差があるとクレームがくる。たとえば、相澤病院では365日リハビリを行うが、転院先では、休祭日はリハビリをしないということになるとクレームが生じる。

連携の初期にはトラブルがつきものだが、連携を継続するうちにノウハウが身につく、問題点も改善されていく。さらに連携を深めることで精度と密度が濃くなり、患者も転院

先で違和感を抱かないようになってくる。ここまでくれば地域連携は成功する。

亜急性期病棟の借り受け

亜急性期の患者とは、急性期病院での治療が終わった後、さらに入院が必要な状態の患者のことである。相澤病院が地域連携を進めるにあたって問題になったのは、亜急性期の患者を受け入れてくれる病院が少ないことであつた。そこで同院は、医師・看護師不足で閉鎖した一般病棟のある病院と交渉し、相澤病院からその病院に医師を派遣して病棟を管理させ、亜急性期の患者にはその病棟に転院してもらうようにした。いわば病棟を借り受ける形で亜急性期の患者の受け入れ先を確保している。

○サービス生産性向上の取り組み

急性期病院に欠かせない前方連携、後方連携

院長の経営方針の下で急性期医療への特化を進めた相澤病院にとって急務となったのは前方連携先を見つけることであつた。すなわち手術ができない中小病院や開業医院から入院治療が必要だという患者を紹介してもらう体制づくりである。その一方で、同院の患者の受け入れ先となる後方連携先の開拓を始めた。急性期病院は、前方と後方の双方と連携しないと機能が果たせない。

「『便秘』状態では病院は腹痛を起こし、下痢するか嘔吐するほかはない。患者は出してやらなければならない。だから後方連携が重要になってくる」と相澤孝夫院長は話す。

相澤病院にとって顧客は地域住民だけではない。住民と連携医療機関の双方が顧客である。顧客に相澤病院の考え方を理解・了解してもらわない限り連携はうまくいかない。とはいっても「地域連携は良い制度ですよ」と

口で言うだけでは、説得力を持ち得ない。地域連携に取り組み始めた当初は、「お前の病院は患者を取るつもりだろう。お前の所に患者を紹介するつもりはない」と、けんもほろろの対応をされ、患者からも理解されなかった。

説得するためには実績が必要だ。少しずつ信頼を積み重ね、「うまくいったでしょう。ですから、これからもお願いしますね」といえば、連携先の相手も納得する。

信頼を作るまでは大変だが、信頼ができあがれば物事は進み始める。

連携病院間でのトラブル回避するために

連携病院の間でのトラブルを防ぐために、相澤病院では契約書を取り交わしている。たとえば、「呼吸器をつけた患者、気管切開している患者は受け入れない」など、事前に双方の了解事項を明文化することで、想定し得るトラブルの多くは回避できる。

すべての提携先と契約書を交わすまでには

至っていないが、「転院予定の患者がいる場合は、少なくとも一週間前に連携先に通知する。受け入れ病院では入院判定委員会を作り、要請があつてから一週間以内に可否を判断する」という契約を交わしている提携先もある。

相澤病院の入院患者は一定期間で退院する。そこで入院した時点から転院する可能性を考えて事務作業が集中しないように少しずつ準備を進める。これは過去の苦い経験から生まれた智恵で、確実な転院先を確保するため、また事務手続きのミスを防ぐための方策だという。

地域医療の機能分担

地域の医療機関が機能分担をした場合に、医療技術の水準の差があると連携が円滑に進まない。地域連携のクリニカルパスに沿った医療連携を可能にするためには、医療の質と水準を合わせ情報の共有を進める必要がある。

相澤病院には、「医療連携室」があり、ここが連携機関の情報集約を行っている。同院から後方連携先に転院した後も連絡を密にしており、相澤病院から転院した患者が後方連携先医療機関から退院した場合は、相澤病院の医療連携室に連絡がある。医療連携室は患者のかかりつけ医（前方提携先）に連絡を行う。

このような地域連携は、経済的にもギブアンドテイクの関係が成り立って初めて円滑に機能すると院長はいう。

病院情報開示システム（電子カルテシステムの共同利用）

相澤病院は、医療連携を後押しするツールとして「病院情報開示システム」の運用を開始している。紹介元の医療機関の医師が、インターネット経由で、相澤病院の診療情報（電子カルテ）を参照できるようになっている（ASP サービス）。2008年12月時点で128カ所の医療機関がこのシステムを利用。相澤病院では、地域の診療所がインターネットにア

クセスできるよう無料でプロバイダ（インターネット接続）サービスを提供している。

一方、相澤病院からは、連携先の各病院・診療所の診療情報にアクセスできるようになっており、紹介患者の正確な診断をする上で役立てられている。従来、診療所からの紹介状では、限られた情報伝達しかできない上に、救急の場合には紹介状が得られない。

電子カルテの共有化では、担当医のコメントといった詳細情報まで参照できる。

また、かかりつけ医は、電子カルテの参照によって、自分の患者の紹介先での治療状況をウォッチできるようになった。このことが、かかりつけ医と患者の信頼関係を深め、さらには相澤病院とかかりつけ医の関係にも良い影響をもたらしている。結果として新しい患者を紹介してくれるようになり、顧客の創出にもつながる。

このように電子カルテの共有化は、医療サービスの質の向上に直結するばかりか、顧客の創出を生み出した。

医療スタッフの人事制度

医療サービスの品質の向上は「病院が一枚岩となって、全員が同じ理念に向かっているという風土・文化を築くこと」によって可能になると相澤院長は考えている。地域連携の前にまず院内連携を磐石にすることが重要というわけである。そこで年4回程度、理事長セミナーや事務局長セミナーを行い相澤病院の文化を職員に徹底させている。それによって職員が一定の基準を共有でき、患者が何科に入っても同じようなサービスを提供できるようになる。

スタッフのモチベーション向上策としても、品質向上に向けて取り組むことを評価する人事制度（目標管理制度）を導入している。

長期経営計画の中に、地域医療連携を積極的に進めようとするべく、前方連携、後方連携のミッションステートメントを明記し、各科はそれを実現するべく目標設定を行っている。

診療行為の検証

相澤病院では、医療全体の質をチェックするために医療評価委員会を開催し、個別の医療の内容をカルテの記載を見ながら評価する。カルテへの記載の仕方から治療方法、インフォームド・コンセントのやり方等、医療行為すべての過程をチェックし妥当性・有効性を検証する。医療評価委員会では、医療の質を検証し、改善すべき事項と改善策が検討され、それぞれの担当者に指示が出される。

診療行為の妥当性の検証の観点

- ✓ カルテへの記載内容、情報共有は適切に行われているか
- ✓ インフォームド・コンセントは適切に行われているか
- ✓ 他科の医師との連携は適切になされているか
- ✓ 主治医の役割は適切になされているか

- ✓ 診療・看護の方針は適切に立案され実行されているか
- ✓ その他問題と考えられる事項

診療行為の標準化

病気の治療や検査は、必ずしも標準化できない部分がある。同院でのクリニカルパス活用率は60～65%であり、残りの非標準化部分については、それぞれの診療行為が最適であったのかを見直して改善につなげていく。

「相澤病院医学雑誌」の出版

相澤病院ではスタッフが学会で発表した内容や、雑誌に投稿した論文をまとめた「相澤病院医学雑誌」を発行している。こうした雑誌などの発行を通じて職員の意識を高めることができる。また執筆を通じて自分がしてきたことを振り返ることが、さらなる成長につながると考えている。

○サービス生産性向上に向けて

相澤病院は、地域の医療機関の中核病院として、地域連携を進めるため積極的にさまざまな役割を果たしてきた。地域の医療連携を進めるには、前方、後方の医療機関との情報共有がとくに重要だと考える。

顧客満足度調査の実施

相澤病院では、サービスの全体の質を高めるために顧客満足度の調査を継続的に実施している。また、患者からのクレーム情報も集め、医療ミスや医療事故につながり得る要素を特定し、それに対処してミスや事故の未然防止に心掛けている。さらに、患者の視点からよりよい医療サービスの環境を作るために、職員からの提案を積極的に採用している。

顧客満足度調査は年に一回実施している。投書箱に寄せられた意見に対しては、ひとつ

ひとつに回答を出しているが、要求に添えないものは、正直に「できない」と回答する。

たとえば、「駐車場の台数を増やしてほしい」という投書に対しては、「現状では増やせないが、土地を提供してくれる人があれば増やせるので、そうした人がいたら紹介してほしい」と回答する。無理難題にも回答することが誠意の現れであり、それが信頼につながる。

医療事故防止対策

相澤病院では、事故防止対策として職員5名からなる医療安全推進部を設置している。ひと口に医療安全推進といっても内容は幅広く、ヒヤリ・ハット事例や、クレーム、窓口で相談された事項、投書箱に寄せられた意見など、問題点はすべて医療安全推進部に情報

集中させる。医療安全推進部は原因分析をし、該当部門に通知して改善計画を作らせる。また、その改善計画が達成されたかも調査している。

医療安全推進部の着想は、帝国ホテルに置かれたクレーム専門部隊の存在から得たという。クレームの中には、サービスの質を高める上で重要な情報があることから、医療現場

でもこれを活かせると考えた。

また医療安全推進部が事例を分析したところ、職員がルーティン業務として行っていることをシステム化していなかったために起こった事故が数例見つかった。そうした問題点の傾向を把握する上でも、医療安全推進部の存在は重要である。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 地域の医療サービスは、需給バランスを最適化する必要がある。そのためには地域連携を推進する必要がある。
- ② 地域連携を推進するために急性期救急医療に特化した医療サービスの提供体制を構築し、紹介元であるかかりつけ医や診療所との前方連携、長期の入院が必要な患者のためのリハビリや療養型病床を提供する医療機関との後方連携を確立した。
- ③ 前方、後方の医療連携を円滑に進めるためには、診療情報の共有化と医療の質・水準を合わせるための調整が必要になる。そのために頻繁な意見交換を実施するとともに、医療情報の供給のための電子カルテシステムを構築し、連携先の医療機関に公開している。
- ④ 蓄積された電子カルテの情報を分析し、ひとつひとつの診療行為が適切であったかを医療評価委員会で評価するための仕組みが構築されている。これにより医療の質を検証し、改善すべき事項と改善策が検討され、それぞれの担当者に指示が出される。

社会医療法人財団慈泉会 相澤病院

本社所在地： 長野県松本市本庄 2-5-1

理事長・院長： 相澤 孝夫

職員数： 1,439 人

アートグリーン（東京都）【生花卸売業】

胡蝶蘭は、一鉢数万円と高価な花でありながら、贈答用として法人からの需要も多い生花である。苗から花を咲かせるまで5年の期間を要し、花を咲かせるのが難しい。生花店にとって在庫を抱えるリスクのある商品でもある。そんな取り扱いにくい胡蝶蘭の在庫リスクに目をつけ、独自のビジネスモデルによって胡蝶蘭の生産から販売までを手掛け、市場を切り開いたのがアートグリーンである。

○サービスの概要

事業概要

アートグリーンは、1991年に設立した会社である。設立当初は胡蝶蘭の販売を中心に行っていたが、現在は胡蝶蘭の苗の販売、契約農家に生育させ、その花を買い取って、生花店に卸販売をしている。

同社の特徴は、胡蝶蘭生産販売体制の新たな仕組みを作った点にある。胡蝶蘭の苗を台湾で育て、あと半年で花を咲かせる状態（3.5寸～4寸大）にしたものを、国内に約260件ある胡蝶蘭生産農家に販売し育てさせ、百貨店や生花店の注文に応じて生産農家から買い戻し、生花店に卸すか消費者に直接届けるという仕組みだ。

ビジネスモデル

アートグリーンの卸販売には二つのルートがある。一つは、先述した生花店が在庫を持たずに済むように胡蝶蘭の卸売りをすることである。そしてもう一つは、大手商社や銀行といった顧客に対し、法人贈答用の胡蝶蘭をその法人の関連会社に直接卸すことにより、外部の生花店から胡蝶蘭を購入するよりも安値で購入できるようにしたものである。

田中社長はこのようなビジネスモデルを考案するのが非常にうまい。ここでは、二つの

卸販売ルートのビジネスモデルの概略を説明しよう。

●販売店の在庫リスクに着目した卸売業への特化

アートグリーンは、生花販売店が在庫を置かず、急な顧客からの発注にも対応できるように、必要な品質の花を必要量分、直ちに届けるというシステムを作っている。

取引先の販売店は胡蝶蘭の在庫は置かず、注文がきたらアートグリーンに発注する。これまでの市場から仕入れる方法よりも少しだけ高い仕入れ額になるが、在庫リスクの分を考えると販売店のコストダウンになる。また、販売店に胡蝶蘭を注文した購入者に、商品である胡蝶蘭を直接届けるというサービスも行っている。販売店は在庫コストのみならず、商品の輸送コストも削減できる。

●大企業向け生花事業の代行業業

大手商社や銀行等、法人の贈答用胡蝶蘭の卸売ビジネスは、田中社長が知り合いの証券会社の担当者から贈答用の花の手配を頼まれたことをきっかけに事業化したものである。しばらくの間、証券会社に直接胡蝶蘭を販売していたが、その証券会社を顧客に持つ大手

生花店との関係から、証券会社に直接販売することに支障が生じた。そこで、物品調達専門の関連会社に胡蝶蘭を卸すことになり、以降、同じやり方で調達関連会社を通じた卸販売が広がっていく。親会社がカタログを見て調達専門の関連会社に注文を出すと、アート

グリーンが胡蝶蘭を親会社に届ける。関連会社は胡蝶蘭を届ける手間が省けるとともに、アートグリーンに支払う額と親会社から支払われる代金との差額分をマージンとして得られるというメリットを得る。

○生産性向上の課題

胡蝶蘭販売店が抱える課題

胡蝶蘭は、季節イベントの需要を見込んで一度に10~20鉢を仕入れ、販売するのが一般的であった。しかし、景気の後退とともに大口顧客は大幅に減り、売れ残りがロスになるケースが増えてきた。

胡蝶蘭は高額なので、こうしたロスはできるだけ減らした方が利益になるのだが、多くの胡蝶蘭は地方で生産されるため、在庫を減らすと急な注文に即応できなくなるという問題があった。市場の競（せり）も鉢物が出ない日には仕入れられず、各生花店は見込みよりも多めの胡蝶蘭を在庫として抱えざるを得なかった。

顧客の課題を解決するサービスを作る

アートグリーンはもともと胡蝶蘭の販売を手掛けていたが、田中社長は胡蝶蘭販売のこうした課題を自ら経験し、在庫を減らせる仕組みをつくれれば他の販売店をターゲットにしたビジネスが可能になると考えた。

卸販売のビジネスモデルを考案すると、まず、最大手の生花店に話をもちかけた。「胡蝶蘭は花持ちがよく見栄えもいいので、発注したら確実にエンドユーザーに届けられる仕組みができるなら是非とも利用したい」という前向きな意見をもらえたので、新規の事業として立ち上げることになったのである。

○サービス生産性向上の取り組み

起業から軌道に乗るまでの需要開拓

田中社長は、アートグリーン起業前はゴルフ会員権を販売する会社の営業職に就いていた。当時はバブル時代の絶頂期であり、4,800万円の会員券を月に3つ売ると50万円の報奨金を得られた。3年8カ月の勤務でおよそ1千万円の預金を作ると、かねてからの目標どおり起業に踏み切った。

田中社長は、ゴルフ会員権販売時代の顧客を狙った商売をしようと考えたが、限られた資本の中でもビジネスチャンスがあるものとして、花き市場をターゲットにした。当時の花き業界の市場規模は、およそ1兆2千億円だったが、上場企業は種苗業者が2社あるの

みで、販売業社は大手数社に過ぎず、あまり大きなところはないという状況だった。また、生花は、冠婚葬祭をはじめ様々な祝い事の中で安定したニーズがあるので、参入リスクは低いという判断もあった。リサーチの結果、贈答用の胡蝶蘭が最も利益率が高いことがわかり、法人贈答用の胡蝶蘭に狙いを定めた。法人贈答用ならゴルフ会員権販売時代の人脈が活けると踏んだからである。

事業拡大のきっかけ

開業当初は、ゴルフ会員券販売会社時代の得意先を回ったが、以前のように相手をしてもらえず、リヤカーで売り歩く毎日が続き、

当時付き合いのあった証券会社の調達担当者にかろうじて売ることができるという状態であった。

卸販売に注力できるようになったのは、アートグリーンが苗の生産農場を入手してからのことである。

かつて、沖縄のある大手ゼネコンがバイオテクノロジーを駆使してフラスコ苗と中間苗を生産する技術を開発し、この技術を利用した胡蝶蘭の販売をしていたが、農場事業から手をひくことになった。この際、代理店として胡蝶蘭の販売をしていたアートグリーンに「事業と顧客を引き継いでくれれば生産部門を無償で譲渡する」との提案を持ちかけた。この提案を受け、アートグリーンは、思わぬ形で胡蝶蘭のフラスコ苗の生産部門を持つことになったのである。

生産流通体制の確立

当時、胡蝶蘭の新種の苗から開発するところ（ブリーダー）は少なく、その中でもフラスコ苗は最先端の技術であった。アートグリーンは、フラスコ苗をうまく活用した生産流通体制を確立したのである。

通常、フラスコの中には数十株の苗が入っているが、その中でうまく成長できるのはわずか数株である。いわば「歩留り」に、大きなリスクがあった。そこで、同社は、胡蝶蘭の生育は成長の早い台湾農場に委託し、開花まであと半年の状態（開花株）まで育てさせるという方法を採用した。台湾で生育した開花株をアートグリーンが輸入し、国内の生産農家に販売し、出荷できる状態に開花するまで栽培させ、販売店から注文があれば、生産農家から買い戻して販売店に供給するという仕組みを作りあげたのである。

胡蝶蘭の生産ノウハウ

アートグリーンでの胡蝶蘭のフラスコ苗の生産は、沖縄支社のバイオルームで無菌状態の寒天の培地で培養する方法をとっている。

寒天の培地に入っている栄養素は企業秘密だが、パイナップルやバナナなどの糖分をある割合で配合したものを用いているという。

培養を始めて 10 カ月程度フラスコの中で成長させた後に台湾の生産農家に販売するが、花を咲かせるには、苗の「フラスコ出し」をしてから約 20 カ月を要するという。

台湾は、沖縄に近く、人件費も安い上に気温も高いので、生育環境にも流通環境にも適していると判断し、台湾の生産農家と提携し、開花する半年前まで胡蝶蘭を栽培してもらう仕組みを作ったのである。

需要予測の大切さ

胡蝶蘭の需要が一番多いのは、4 月の異動の時期、次に春の叙勲、秋の叙勲と続く。内閣の組閣時は特別に需要が見込める。こうした季節のイベントなどで大まかな注文量の予測ができるので、その分の在庫量はまず確保しておく。また、生花店ごとに生産農家の好みがあるので、そうした細かいニーズにもできるだけ対応できるようにしている。

付加価値のある商品開発を目指して：化粧蘭の開発

アートグリーンでは、卸販売の生産流通体制を作った後も、国内外の今後の需要拡大を目指して付加価値のある商品開発に取り組んでいる。その一つが化粧蘭の開発である。これは胡蝶蘭の花びらに化粧を施す技術であり、ある化粧品メーカーとほぼ 2 年の歳月をかけて共同開発したものである。技術のポイントは、花持ちを妨げないファンデーションの開発にあった。一つの花びらの作成には約 40 分か、紅葉などの図柄であれば型を用いてそこに色づけをしていく方法をとる。定番として季節の絵柄を施した商品のほか、世界で一つだけのオリジナル絵柄を描くという注文も受け付ける。

化粧蘭は、夜の街の高級クラブなどでの需要がある。また、海外では、白いものより絵

柄のある胡蝶蘭が贈答用として好まれる傾向がある。特に、中国では白い花は葬儀用として認知されているため、化粧蘭は、今後拡大が予想される中国市場を狙った商品でもある。

田中社長は、贈答用としての需要が見込めるものとして、化粧蘭の海外輸出を考えている。

○サービス生産性向上に向けて

アートグリーン**の強み**

アートグリーンの経営方針は、高級贈答用の生花の卸販売に特化することである。「胡蝶蘭ならアートグリーン」と認知してもらうためには、卸販売先のあらゆるニーズに対応できるサービスを提供する体制を作ることが重要であると考えている。こうした積み重ねが現在の生産・流通体制、そして、顧客への独自の販売手法につながっている。

同社のモットーは、「顧客からの要望にはできる限り応えるように努力する。“NO”とは言わない」ことだという。「他ではできて、アートグリーンではできない、ということがあってはならない」というのが、アートグリーンのビジネスの作り方である。

そのために、ランク別の胡蝶蘭の在庫を常に準備をする。これまでの卸販売先の傾向から、時期別の需要を大まかに把握しているので、それに基づき在庫量の調整を行い、不足や欠品があれば直ちに商品を仕入れられる体制を確立している。

生産部門は自社保有しない

アートグリーンは、生産農家が育成したものを買い上げる方式をとっている。台湾で成長させたものを買い上げて農家に販売し、農家で花を咲かせたもののうち必要とするグレードのものだけを買って生花店に卸す方式をとっている。買い上げる中でアートグリーンにロスが生じない。

グレードの高い胡蝶蘭を作れるかどうかは、各生産農家の腕にかかってくるが、アートグリーンは生産農家の経営に参画していない。というのも、同社が生産農家の経営に直接関わった場合、ロスを出さないために品質が劣るものでも出荷せざるを得なくなるという懸念があるからだ。そうになると、厳しい目で製品の選別をすることができなくなる。常にクオリティを均一に保って出荷することを目指しているため、生産部分で生産農家と提携することはあっても、直接経営に参画しないというのが特徴である。

他社に対する競争力、差別性

アートグリーンのビジネスモデルが成功してから、一時、同様のやり方で事業を興した事業者が増えたが、大概は失敗している。卸売店が在庫を調整し、販売店の在庫を減らすというビジネスモデルは容易には構築できない。

今後も、アートグリーンは、顧客の抱えている課題をビジネス化することを第一に考えていく。「中小中堅どころの生花店（特に企業向けの贈答用の花を出荷している事業者）は、不況下でかなり経営が悪化している状況なので、今後もそうしたところに目を付け、それぞれの課題や事情に応じて新製品の提案や提供の仕方を工夫していく」ことが重要だと田中社長は語っている。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 生花店の胡蝶蘭在庫リスクの課題を捉え、それを解決するビジネスモデルを構築。そのために顧客のどんなニーズにも対応できる生産体制をとっている。
- ② 胡蝶蘭の生産過程では、フラスコ苗を沖縄で生産し、台湾で花が咲く直前まで生育させ、国内で開花させるシステムを構築した。生産過程の経営には、直接関与せずに、入口（苗の販売）と出口（鉢の買取）のみを管理することで生産リスクを最小化している。
胡蝶蘭のグローバルな流通を視野に入れて、国外でのニーズを引き出すための付加価値化の方法として化粧蘭などの開発を行っている。

<化粧蘭>



アートグリーン株式会社

本社所在地： 東京都港区海岸 1-14-24 鈴江第3ビル 1F

代表取締役社長： 田中 豊

資本金： 1億 2467万 5000円

ハイ・サービス日本 300選 第4回受賞企業

故人への思いを伝えるオーダーメイドの葬儀を明朗会計で提供

アーバンフューネスコーポレーション（東京都）

【葬儀業】

葬祭業は、関連サービスも含めて1.8兆円の市場があるといわれている。超高齢化社会では死亡者人口が増加する一方、核家族化、会葬者の減少、価値観の変化などで葬儀の簡素化が進み、葬祭業全体の市場規模は縮小傾向にある。そんな中で、アーバンフューネス社は、地域とのつながりが希薄になりつつある都市生活者をターゲットに、葬儀費用の算定根拠を明確に示し、適正費用で葬儀サービスを提供するとともに、故人がどのような人であったのか、家族がどのような「お別れ」を望むのかを第一に考え、従来のしきたりを超えた新たな葬儀スタイルを提供することで、葬祭業に旋風を起こしている。

○サービスの概要

アーバンフューネスコーポレーションは、葬儀業全般を執り行っている会社である。ハウスウェディングを手がけるブライダル業界から転進して葬儀ビジネスに参入した創業者の中川貴之社長は、形式的なものが多かったこれまでの葬儀のやり方を見直し、「故人のため、遺族のため」を第一に考える葬儀を執り行っている。

アーバンフューネス流の葬儀とは

葬儀といえば、まず暗いイメージが先行するが、中川社長は顧客が満足する「別れの場」を作ることが大切だとしている。そのため、顧客である遺族のニーズをできる限り汲み取ることが心にかけている。遺族の思いを押し量り、納得のいく別れの場を作ることによって、遺族（顧客）の満足を得ることが重要で、これまでの慣習にとらわれる必要はない。その柔軟な発想によって、葬儀は陰鬱なものであるという従来の固定観念を払拭する取り組みを見せている。

故人に対する家族の思いをなによりも尊重

するのがアーバンフューネス流の葬儀である。家族の故人に対する思いが伝わる「別れの場」を作ることで、故人の人となりやすべての会葬者にわかってもらうようにする。そのため故人の好きだった音楽を流したり、時には故人が参加していた活動のメンバーが参加したりして、歌や踊りでお別れするなど、これまで不謹慎だと考えられていた方法を提案することもあるという。

「顧客にサービスを提供するという姿勢」が従来の葬儀社には欠けていると感じた中川社長は、「葬儀社は‘サービス業’である」という認識のもと、葬儀という形のサービスを顧客に喜んでもらうように改善しようと考えた。

適正な葬儀費用の明示

従来、葬儀費用は不透明なものであった。中川社長は、葬儀費用に関する不安や疑問を取り除く必要があると考え、アーバン社では「適正価格」の明示を掲げて、費用の算定根拠を明確に示すようにした。そして顧客に納

得してもらった上で葬儀を執り行うようにしている。

○生産性向上に向けての取り組み

都会の葬儀

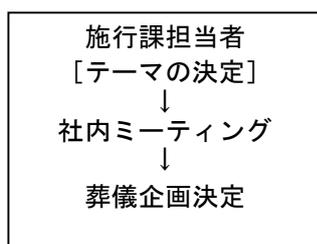
都会では地方のように地域密着型の葬儀社が少ない。住民も地域とのつながりが希薄で、地域との関わりやネットワークを持たないため、葬儀社の顧客獲得は容易ではない。

アーバン社は、地域に溶け込むことで、敬遠されがちな葬儀社のイメージの払拭に努めている。地域との繋がりを深め、「地元の葬儀屋さん」として馴染んでもらおうと、本社のある江戸川区の行事にも積極的に参加している。これまで町内会の清掃活動や各種イベントに一事業社として参加を重ねてきたことで、町内に溶け込むことができ、今では地元コミュニティからも「町の葬儀屋さん」として認識されつつあるという。

「カスタマーサービス課」から「アフターケア課」まで

アーバン社では、顧客からの依頼がくると、「カスタマーサービス課」がまず資料の送付、電話対応、メール対応、対面事前相談に応じる。ここで相手の求めていることを推し量り、その後「施行課」が一連の葬儀を取り仕切っていく。

葬儀後は、「アフターケア課」が事後相談に乗る。その際、葬儀に対する感想や対応についての評価を聞き取り、今後のサービス改善に役立てるようにしている。



また、同社の特徴のひとつは、FP（ファイナンシャルプランナー）の資格をもった社員を擁し、遺族の相談に乗る体制をとっていることである。必要に応じて弁護士など専門家を紹介することもある。これは「残されたご家族の悲しみ、不安を取り除く手伝いをするのも葬儀社のサービスである」という同社の考え方に基づいたサービスである。

葬儀は誰のため？

「ご家族とともに葬儀を作り上げていく」というのがアーバン社の姿勢である。葬儀に踊りを採り入れるなどのサプライズ的演出も奇をてらったことではなく、家族の意向を尊重した結果としてのこと。重視するのは家族の故人に対する思いである。

従来の葬儀社は、宗旨・宗派による取り決めの確認、祭壇のしつらえ、遺影の準備など、葬儀はすべてパターン化されている。そのため「誰のための葬儀か」という本質にさかのぼって顧客と向き合うことがおろそかにされている。中川社長は、その点を改善したかったと語っている。

脱パターン化

葬儀の執行に「イレギュラーケース」はないというのがアーバン社の考え方である。なぜなら、葬儀はその故人ひとりひとりのために行うものであり、基準となるレギュラーそのものがないからだ。故人のため、家族のための葬儀を考えれば、自ずと葬儀はオーダーメイドになっていき、毎回違うのが当たり前。パターン化などできないというのが同社の考え方である。

酷評を恐れず新たなスタイルを提唱

アーバン流の葬儀は最初から受け入れられたわけではない。‘故人のため’という考え方にに基づき、故人が好きだった音楽をかけたり、太鼓や踊りを取り込んだ葬儀を施行したとき、「こんなのは葬儀じゃない」と酷評されたことも多かった。しかし、新しい葬儀スタイルを提唱していることがマスコミなどでも取り上げられるにつれ、酷評と同時に賛同の声が寄せられるようになった。今、同社に依頼してくる顧客は、同社の提唱する新たな葬儀スタイルに共感し、同社を信頼して依頼してくるのである。

顧客の意思を反映させた葬儀を執り行うこと、「送ること」のお手伝いをするのが「葬儀サービス」であるというのが同社の揺るぎない基本スタンスである。

社員教育

アーバン社の「葬儀サービス」の質を高めるために、同社では社員の研修にとくに力を入れている。初任者にはロールプレイングを実施し、話し方、目線の配り方など細かく指導している。サービス業では「相手がどう感じるか」を汲み取る能力が問われるため、そ

のスキルを学んでいくように指導するとともに、想定を超えた要望や状況にもアドリブで対応できるようトレーニングを繰り返し、葬儀が毎回‘イレギュラー’であることを体感させていく。

この徹底した社内研修が、現場での遺族とのやりとりに活かされていくのである。

「共通の意思」が生産性向上につながる

葬儀社の社員というのは、顧客の「感謝」を直接体感できる仕事であると中川社長はいう。葬儀とは「故人に感謝を捧げ、故人から授かったものを次世代につなげていく場である」ととらえ、葬儀社の役割を「命をつなぐ仕事」と中川社長は定義する。社員にもこのことを浸透させ、「命をつなぐ誇り高い仕事に携わる人間として謙虚な心、感謝の心を持ち続ける」という共通の意思のもとに「葬儀サービス」へのモチベーションアップを図っている。モチベーションアップは、どんな業種、業態であれ、生産性向上の基本なのである。

○今後の展開について

アーバン社が目指すもの

中川社長は「次に目指すのは業界をよくすること」と明快に言う。そのためには以下の3つが必要であると考えている。

①教育（人材育成）

高い志を持った社員がより専門性を発揮できるようにするための「人材育成の仕組み」の確立が業界全体のレベルアップにつながるとしている。

②人材の派遣

人材育成の延長として、「葬儀業界の人材派遣」のシステムづくりを視野に入れている。

人口減少や後継者問題により、葬儀社が常勤社員を雇用しなくなるという状況が想定される。そうすると、経験豊かな葬儀社社員から葬儀施行に必要なノウハウの継承ができなくなるという問題が生じる。そこで経験豊かで有能な人材を業界全体の財産として確保し、個々の葬儀社に派遣するシステムを整備することが必要だと中川社長は考えている。

③業界再編

家業として代々葬儀社を営んできた事業者の中には、経営の行き詰まりや後継者の不在など、問題を抱えているところが少なくない。

中川社長は再生事業としてこれらの事業所のオペレーション部分を請け負うという新たな葬儀コンサルティングの展開を考えている。従来のように1社単位で完結する葬儀社経営ではなく、業界全体で人材やノウハウを補い合い、協力し合う仕組みを構築し、新たな展開に向けて動くことを考えている。同業者のネットワークを構築し、交流を図りながら、業界全体の生産性を高めていくことを中川社長は目指している。

関連業者のネットワークの構築

葬儀業界には、葬儀専門の花屋や霊柩搬送会社といったような専門業者が個々に存在する。いわゆる葬儀社は、葬儀そのものを請け

負い、個々の関連業者に発注して葬儀全体を執行しているが、アーバン社では、このネットワークをより強固なものにするために再構築していきたいと考えている。

葬儀社として生産性を向上させるためには、業界全体の時代を見据え、より効率的な方策を模索していくことが必要であり、そのことが顧客満足度アップにつながる。業界あるいは関連業者とのネットワークをできるだけ身軽に、かつきちんとした体制として整えていくこと、これが今後のアーバン社の事業展開の指針である。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 社会的な環境の変化を背景に葬儀業という画一的なサービス業の中に、顧客ニーズを反映させた多様な葬儀スタイルを持ち込んだ。
- ② 従来不透明感のあった葬儀費用に、明確な料金プランを事前提示することで、適正価格でのサービスを提供できるようにした。
- ③ 顧客の見えないニーズを感じ取れるサービス精神をもった人材を採用するとともに、従業員のサービス精神を向上させるための研修などの機会を作っている。
- ④ サービスを提供する場面だけではなく、事前相談からアフターケアまで顧客と直接接する時間を作ることで信頼を醸成し、顧客の潜在ニーズを引き出す。
- ⑤ サービスの実施担当者とは別の人材がアフターケアを担当することで、もっとこうして欲しかったという要望を引き出し、サービス改善に役立てていく。

アーバンフューネスコーポレーション

本社所在地： 東京都江戸川区西葛西 6-12-16

代表取締役社長： 中川 貴之

資本金： 9,600 万円

ハイ・サービス日本 300 選 第 1 回受賞企業

電子カルテと連動したベッドサイド端末で医療現場に安心を提供

ヴァイタス（東京都）【卸売業（医療機器）】

医療の情報化は、医療サービス事務の業務の効率化や、医療に関する情報の公開、検査結果・治療方針に関する医師と患者との情報非対称性の解消などを目的に導入が進められてきた。また、複数の診療部門に関わる治療が必要な場合、各診療部門に検査、処置、処方をする必要があるが、こうした指示を行うオーダーリングシステムや地域内の医療機関間の連携を進める患者個人の医療情報を共有するためのシステムの普及が進んでいる。

医療情報共有化を進める電子カルテシステムは、現在、1,000億円以上の市場規模であり、電子カルテシステムの一部であるオーダーリングシステムに限ると、400床以上の医療機関の約7割に普及しているというデータがある。

医療技術が高度化する中で、医療サービスの複雑化が問題となり、業務の効率化と安全確保が課題となっているが、本事例のヴァイタスは、医療機関のIT化を支援し、このような課題に対応するソリューションを提供する医療情報システムの販売を行っている。院内入院患者のマルチメディア情報環境を改善するシステムを提案しながら、同時に医療サービスの業務効率化や医療の質の向上、そして安全確保に役立つ種々のサービスを提供している。

○サービスの概要

ヴァイタスは、創業者の曾根社長がGE 横河メディカルシステム時代に病院向けにCTやMRIを営業する中で、病院内部に存在する医者と患者の間の圧倒的な情報の格差を感じて、患者向けの情報提供サービスが提供できないかと考え設立した会社である。ベッドサイド情報端末を開発し、医療機関に販売するとともに納入した情報端末を使ったさまざまなサービスを展開している。

設立は2004年で、患者を中心とした医療行為にかかわるサービスを提供するため、入院施設のアメニティ向上のためのオンデマンドでのビデオ配信システムや、インターネット端末をベッドサイドに設置するサービスを提供している。また、患者向けの医療情報の提供支援を行うコンテンツ開発や電子カルテシステムなどを活用した医療の質と安全を高めるシステムの開発を行っている。

これまで、35の医療施設に約5000台のベッドサイド情報端末を設置してきた。ベッドサイド情報端末はシンクライアントで構成さ

れ、院内のLAN環境を用いヴァイタスのサーバーから各種コンテンツやビデオ配信などが行われる。

その他、情報端末から物品の注文ができるようになっており、売店に行かなくても商品が届く仕組みを開発し、患者サービスに役立っている。

サービスコンセプト

ヴァイタスは、安心して医療従事者が働ける環境づくり、患者のアメニティ向上や医療行為の質・安全の向上、医者と患者の情報非対称性の解消を目標に医療サービス・システムを開発・導入している。医療機関へのシステムの提案にあたっては、医療従事者がシステムを受け入れやすいように、①コスト負担にならないこと、②システムの導入によりオペレーションの改善につながること、③既存のシステムが活用できるようであれば、できるだけそれを活用してシステムを構築すること——を心がけている。

患者と医師との間に圧倒的な情報の格差を生じさせている一番の要因は、患者の病状について十分な知識をもっている医師が、患者にそれを十分に説明する時間を取れないことにある。そうしたコミュニケーションの不足が患者やその家族に不安を感じさせている。医療機関内に困われている医療や健康にかかわる情報を、患者やその家族の手の中に戻す必要がある。たとえば、医療健康情報を外部のデータセンターに預けて、どこからでもその情報を引き出せる環境を作れることができないか、そんな思いからヴァイタスの起業が行われた。

ベッドサイド情報端末の開発のきっかけ

ベッドサイド情報端末の設置アイデアは、曾根社長がたまたま某テレビ局のスタッフと出会い、ベッドサイドで、人気テレビドラマをビデオ・オン・デマンドで放送できないかと相談されたことがきっかけで生まれた。既存の病院には番組データやテレビを貸し出す業者が存在しており、それが参入障壁となったが、外部のインターネット回線を用い、ビデオ・オン・デマンドのシステムを導入した

ことで参入が可能になった。そして、昼間は番組を放送し、夜間に病院の情報を配信するといったアウトソーシングのモデルが出来上がった。もともと、病院内の患者に対する医療情報環境の改善を目指していた曾根社長にとって、情報端末の設置は新たなサービス提供への足掛かりとなった。

システムの作り方

ヴァイタスのビジネスモデルは、さまざまな経験中で徐々に形成されていった。当初は、ビデオを流してくれという依頼に対し、ビデオを売った代金でコストを賄うモデルでスタートした。しかし何年か後、ビデオだけではそれほど収益が見込めないため、「アメニティではなく、メディカル寄りにした方がよい」とコンテンツを改善していった。その際、曾根社長のこれまでのメディカルの経験が強みとなった。ヴァイタスには、すでにインターネットやITの技術があったため、曾根社長のアイデアを乗せることで、付加価値を高めていくことが可能だった。インターネットの普及が功を奏し、システムは次第に普及していった。

○生産性向上の課題

患者の情報環境を改善するシステム提供

経営環境が厳しくなる中で、医療機関は新しいシステムをなかなか導入しただらないため、新たなシステム投資やランニングコストがかからない形のサービス提供が必要になると曾根社長は考えた。そのためには、医療従事者の業務改善につながるシステムを構築することが必要だが、同時に患者満足を高めるような医療システムの改善も求められる。

ヴァイタスでは、まず、患者のアメニティを向上する情報サービスを提供するシステムを開発した。このシステムを活用し、患者に

医療情報を提供するコンテンツの開発を進めている。

医療事故をなくし安心して医療サービスを提供できる環境の提供

DPC（診断群分類包括評価）による医療費支払い方法の変化により、医療現場ではクリニカルパスによる最小限の医療行為を行う形が一般的になりつつある。従来型の医療者の裁量の自由度が少なくなる中で、パス通りに進んでいかない場合の薬剤投与のチェック、注射や点滴の処置の対応などが臨機応変に対応

できなくなるという弊害が生じている。医療事故を防止し、安全確保をするためにも、電

子カルテと連動した医療行為の自動記録をするシステムが必要になる。

○サービス生産性向上の取り組み

患者向けベッドサイド情報端末の導入

単調な入院生活を送る患者に、娯楽コンテンツと医療情報を同時に提供することを可能にしたのがベッドサイドのマルチメディア情報端末だ。

ベッドサイド情報端末はレンタルの形をとり、医療設備導入費で賄える範囲でシステム導入をする。ヴァイタスはシステムの保守費用を、設備レンタル会社のレンタル料の一部から徴収する。患者に提供するコンテンツ費用は利用料という形で患者から支払われる。利用料は、テレビ視聴やインターネット閲覧が1日300円、映画などのビデオコンテンツは1本105～450円、ゲームは200円で利用できる。支払いは退院時に一括で行われる。電子カルテへの接続料やそこに至る無線LANや有線LANの経費は利用料金に含まれている。

マルチメディアサービスはヴァイタスのポータルサイトから提供され、病院専用のチャンネルによる映像配信や医療情報を提供するコンテンツなども用意されている。今のところは双方向ではなく一方だが、医療従事者側の伝言を表示する機能もある。

情報端末には、院内の売店にオーダーを出すショッピング機能もついている。商品代金はEdyでも決済できるし、売店の店員が注文の商品を届けにきたとき、現金で代金を支払うこともできる。

ヴァイタスでは、患者ニーズに合わせたサービスの提供の仕方を工夫している。

医師からの説明を補完する検査情報や病状に関わる情報の提供

患者とその家族は、患者に処方されている薬の副作用や検査情報などに関心があるが、

多忙な看護師や医者から情報提供を受ける機会が少なくなっている。このような中で、情報端末を用い、電子カルテと連動させることで患者の病状に関わる情報や関係する医療情報を入手できるシステムをヴァイタスでは開発している。提供する医療情報コンテンツは、医療機関と共同で開発する。開発したコンテンツは、他の医療機関にも販売をしている。

医療情報提供例としては、身体に障害のある患者がベッドから降りる時の注意事項の説明映像などを情報端末から流すことで、患者はそれを見ながら療養生活の過ごし方を学習するものがある。また、患者に処方されている薬の説明書を表示したり、血圧や体温など患者の検査データを表示する機能もある。忙しい看護師や医者を捕まえてあれこれ質問するのは気が引けるという患者やその家族も、端末にログインすれば気兼ねすることなく情報を得られるようになった。

患者やその家族向けの情報提供などすべて含めた機能を導入することについて、病院からも同意を得ている。ただし患者に提供する情報は、基礎的なデータだけに限定している。

医療過誤による事故を防止するための仕組み

ヴァイタスでは、医療安全を高めるために、薬の投与をリストバンドの認証で行うシステムや、看護師の処置の引継ぎなどが円滑にできるシステムを構築している。

最近では、急性期病院を中心に、クリニカルパスによって治療計画が定められているが、容体変化に伴う治療変更の伝達に問題が生じることがある。たとえば入院3日目点滴を変更するという治療パスがあっても、そのと

き患者に発熱があれば、投入する薬剤の比率を変える必要があることもある。しかし、ステーションから患者へ点滴を持ってく間にオーダーが変わっていた場合には、変更の指示が伝達されない。

ヴァイタスでは、そうしたオーダー変更を間違いなく実行させるために、処置の直前でチェックできる仕組みを電子カルテメーカーと開発している。

具体的には、患者への注射がオーダーで指示されると、看護師が患者のリストバンドをシステムで読み取り、認証後に処置を行う。実施内容は、電子カルテに自動的に伝わる仕組みになっており、誰が誰にいつ何をしたかという情報が管理されている。

これまでは、病室の家具等に付箋などを張りつけて「作業完了」などの情報伝達が行われていたが、掃除などではがれてしまうこともよくあった。

電子カルテと連動した情報システム化によって業務量の大幅な低減が期待される。各ベッドサイドに設置された端末でオーダーチェックが行われるため、看護師がノートパソコンや PDA などの端末を持ち運ぶ必要もなくなった。

情報セキュリティ、プライバシー保護の観点

医師や看護師が操作する電子カルテと連動したシステムと、患者が情報を閲覧できる情報（自身の健康情報とマルチメディア情報）を利用するシステムは、ネットワークで切り分けている。端末は、シンクライアント端末でハード・ディスクもないため、医療情報を仮に表示したとしても、データは端末に残らない。医師や看護師が Edv による認証を行うことで必要な情報のみにアクセスできる仕組みになっている。

○サービス生産性向上に向けて

現在開発中のシステム

現在病院が抱えている問題の一つに転倒転落事故がある。若年でも長期の寝たきり状態だと足腰が弱り、転倒しやすくなる。高齢者は、大腿骨、頸部を骨折し、寝たきり状態になると事故を起こしやすい。これを防止するため、転倒転落事故のアセスメントを行い、事故への注意を喚起するためのコンテンツを開発している。

患者の状態に合わせて、転倒防止用のビデオも約 60 パターン作成した。それでも危険性のある患者に対してはセンサーを活用して転倒を防止する。センサーを用いたモニタリングシステムは、足腰の弱った患者の転倒防止を目的にしたもので、ベッドのフレームにセンサーを取り付け、ベッドから離れるとナースコールが鳴る仕組みになっているが、患者からは特別なシステムには見えない。現在こ

のシステムは実証試験中である。

サービス普及の考え方

ヴァイタスの基本方針は、不要なインフラを病院に導入させないことである。現状の仕組みでできることはそれを活用する。たとえば通常の売店で、ネットワークはなくパソコンもなく、ファックスしかない場合は、ファックスサーバーで変換して注文する仕組みを作る。PHS があればそれを活用してメールでクリーニングの依頼を知らせたりする。新たなコストはかけず、すでにあるインフラを活用してできるサービスを提供するのが基本的な考え方である。

ヴァイタスでは、患者が何を望んでいるかを考えて新しいサービスを考える。今後取り組みたいことの一つに、病気の経験者に経験談を語ってもらいそれをコンテンツ化するこ

とを挙げている。薬を処方する時に、患者は喉が渇くことがあると先生に教えられたとしても、それがどのように渇くものなのかは教えられていない。そうした場合に経験談が非常に役立つからだ。

システムを構築するにあたって

システム化にはマニュアル化や標準化が必要である。しかしながら、日々状況が変わる医療サービス分野では、医師や看護師の経験や、そこで獲得されたノウハウが重要な役割を果たす。紙のマニュアルを配布されても1年に1回しか改訂されないのでは、有効に機能しない。リアルタイムで更新されたマニュアルを見ながら、「このようなケースの時はこう対処する」というやり方が提示できれば、現場の医療関係者にも益が大きい。さらに患者がマニュアルを閲覧できるようにすれば、患者の安心にもつながる。

そういう発想からヴァイタスではシステム構築を行っている。

B to B 型ビジネスの課題

B to B 型のビジネスは、自社の生産性向上だけでなく、顧客側の生産性向上を含めてトータルな要素を考えていかななくてはならない。生産性向上に向け、医療サービスの質の改善を新しく提案し続けていくことが求められる。ヴァイタスでは、ベンチャーという特

性を活かしながら、機動的にアイデアを提案していく構えを持っている。そのため、継ぎ足しの形でサービスを付加していくことになるが、ときには整合性がとれなくなってくることもある。その時は必ず一度立ち止まり、少し前に戻ってサービスを作りなおす。そうでないとサービスの品質やコストに後々響いてくるものだと考えている。

また B to B では、他の企業と連携がとくに重要であると考えている。連携によっていろいろなノウハウを受け入れながら医療の現場で起こるさまざまなケースに対してソリューションを提供していく、というのがヴァイタスの考え方だ。

医療の効率化に向けて

病院業務は普通の企業と比べられないほど非常に複雑である。その分、一般企業よりもシステムをうまく活用できれば、より多くの業務の効率化できる可能性がある。問題は、医師が新しいシステムに抵抗しないように、うまく導入していくことである。

ヴァイタスは、今後の方向性として、病院の効率化という観点から院内の医療資材の物流支援システムを開発し、コスト削減と医療安全の両立化に向けて新たな支援サービスができないかを模索している。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① さまざまな医療機関と付き合いの中で、医療機関の現状と課題を把握し、医療業務をどのように効率化することができるか、患者にとってどのようなサービスが有用かを判断しながらサービスの企画立案を行っている。
- ② 医療分野は参入が難しい分野であるため、実績と信頼が重要になる。これまでの医療機関との共同開発の経験がヴァイタスの競争力となっている。
- ③ 医療現場は、一般社会に比べてシステム化が大分遅れているため、これからいろいろなシステムを提案し、開発していく余地がある。
- ④ 医療機関にシステムを導入する場合、医療従事者がシステム導入に抵抗を持たないように、医療サービスに支障を来たさないシステムを導入すること、医療サービスの質の向上と効率性を高めるシステムを提案すること、患者に直接課金するような形で、医療機関にシステム運営費の負担がないような仕組みにすること、などを検討していく必要がある。

株式会社ヴァイタス

本社所在地： 東京都文京区本郷 2-17-17 井門本郷ビル 4 階

代表取締役社長： 曾根 伸二

資本金： 2 億 5,749 万 9000 円、社員数： 11 名

ハイ・サービス日本 300 選 第 2 回受賞企業

尊厳に満ちた最晩年を過ごせる生活環境を提供

青梅慶友病院（東京都）【高齢者専門病院】

1980年に開設された青梅慶友病院は、超高齢者を対象にした入院施設である。入院時の平均年齢は84.8歳で、平均在院期間は3年余り。入院者総数のおよそ3分の1が毎年入れ替わる。また、中・高度の認知症が全入院者数の8割以上を占める。

同病院は、一般の医療施設とは異なり、病気を治療して退院に向かわせることはしていない。余命の短い超高齢の入院者に対して、治療や検査は負担にならない程度にとどめ、日々豊かに過ごせるようにサポートをしながら、穏やかで尊厳に満ちた晩年を送れるようにすることを第一に考えたサービスを展開している。それゆえに青梅慶友病院では入院者だけではなくその家族を重要な顧客であると考え、入院者の生活とその家族との関係を尊重したサービスを提供しており、医療と介護はそれを補助するものと位置づけている。

青梅慶友病院は、理事長の大塚宣夫氏が「年老いた自分の親を安心して託すことのできる施設を作る」ために創立した。そのために、従来の病院施設とは異なるさまざまな工夫をこらし、職員へのサービス教育も徹底している。入院を希望する高齢者とその家族には、同院の理念を十分説明し、賛同を得た場合に限り入院を受け入れることにしている。

○サービスの概要

概要とサービスコンセプト

大塚宣夫氏が青梅慶友病院の設立をするに至ったきっかけは、友人の母親の入院先探しを手伝ったことにあった。「暗い、汚い、臭い」といった当時の老人病院をみて、大塚氏（理事長）は「とても自分の親を託せる場所ではない」と思い、自らの親を託せる病院として同病院の設立を考えた。

高齢者の最晩年は必ず誰かの手を借りることになる。これまでの老人病院は、そうした最晩年の高齢者の人間らしい生活を犠牲にして、医療サービスを施してきた。そこで、最晩年を迎える人が「いかに豊かに、その人らしく過ごすことができるか」に焦点を当てて、高齢者に対し、「日頃の生活の延長として過ごせる場所を提供していく」というのが青梅慶友病院のコンセプトである。

とはいえ、高齢の入院者は持病を抱えてい

ることが多いため、それに対して医療的な処置ができないと悲惨な最期になってしまう。医療サービスは、入院者の最晩年の不都合を解決する手段の一つとして提供するというのが青梅慶友病院の形である。

施設規模と入院者の構成

青梅慶友病院は高齢者を専門に入院させる施設で、一般診療は行っていない。病床数736床（うち医療保険病床239床、介護保険病床497床）であり、職員745名の施設である。入院者の9割以上が認知症の症状を持ち、中・高度の認知症が8割以上を占める。取材日時点での入院者総数は668名で、80歳以上87.3%、90歳以上が41.3%、100歳以上が3%（20名）という構成であった。

2005年に京王よみうりランドに超高齢者専用の病院、「よみうりランド慶友病院」（約240

床)を設立したことで、一時は800床程あった青梅の病床数に余裕ができた。基本的なサービス概念は全く同じだが、よみうりランド慶友病院は都心に近いため、施設利用の価格帯は青梅慶友病院より高めである。

青梅慶友病院のサービス利用料金は、個室、2人部屋、4人部屋に応じて、医療・介護保険対象サービスに保険外サービス料を加え、一括で支払う方式をとっている。

入院者の特徴

青梅慶友病院の入院者の生活動作状態を見ると、およそ3割が常時寝たままの状態にある。介護を必要とせず自力で食事ができる入院者は約4割、衣類の着脱に全面介助が必要な入院者は7割弱、常にオムツを使用する状態にある入院者が8割弱という構成になっている。入院者の9割は認知症で、自宅で一人では生活することができないという。

入院時の平均年齢は84.8歳。退院(死亡)時の平均年齢が87.8歳であり、年間死亡退院者数約250名、入院者総数の3分の1が毎年入れ替わる形になっている。

平均在居期間は3年4カ月程度だが、10年にわたる長期入院者もいる一方で、入院後、数週間で亡くなる人もいる。

入院者の来院ルートは、友人の紹介や親戚からの紹介というケースがほとんどであり、親子二代にわたって入院することもある。

入院前の生活状況を見ると、医療機関からの転院が約半数、自宅から入院されるケースが全体の4割程度、福祉施設から移るケースが1割程ほどある。

青梅慶友病院の入院者への接し方

青梅慶友病院は、疾患を治療して回復させ、退院に向かわせることを目的とした医療施設ではない。余命の短い超高齢者を対象にしており、治療や検査は入院者の負担にならない程度の最低限のものに限定し、入院者が豊かな一日を過ごせるようにサポートをしながら、穏やかで尊厳にみちた晩年を送れるようにすることを目的としている。

退院を目指している入院者は少なく、青梅慶友病院で最期を迎えることが多い。最期を自宅で過ごすことを望む入院者もいるが、積極的な治癒を望む患者は受け入れていない。

リハビリも治癒や健康状態の改善を目的とするのではなく、入院者の負担にならない範囲で、生活機能を維持するために最小限のものを提供する。

生活者を第一に考える医療サービス

青梅慶友病院では、顧客となる対象を入院者とその家族であると考えている。「入院者と家族に幸せになってもらうこと」をサービスの価値としており、入院者の家族が気軽に見舞えるよう、身一つで宿泊できる施設を整備した。さらに、同行者が時間をつぶせるよう、公園やゴルフ練習施設なども用意している。

究極のサービスを実現するために、組織体制の重点を医療に第一に置くのではなく、第一に入院者の生活、次に介護、そして医療となるようにしている。職員の採用にあたっては、医療や介護の経験や知識、スキルの有無よりも、慶友病院の理念への賛同とサービス精神があるかどうかを重視している。

○生産性向上の課題

職員の採用と職員の自発性を活かした組織づくり

「新しい医療、介護、生活、文化の仕組みを作り、高齢者の質の向上に貢献する」という

経営方針を実現するために、組織体制を構築し、経営方針を理解した職員が自発的にそれを実現するために行動できる環境を整備する必要がある。

対象としている入院者へのサービス

同院は、入院者とその家族の生活にとって最善の環境を提供することがサービス価値につながる。それはときに健常者の常識と異なる場合もある。

たとえば、認知症は「症状が進まなければ良い」と一般には考えられているが、本人に

とって一番つらいのは症状が軽い時である。ある程度症状が進んでしまった方が本人はみじめな思いをせずに幸せなケースもある。そうした症状の個々の患者とその家族には、どのようなサービスが求められるのか、それを的確に捉えることが課題になっている。

○サービス生産性向上の取り組み

青梅慶友病院は、家族が自分の親を安心して預けられる病院づくりを目指している。そのための入院者との接し方、家族との接し方、病院施設、従業員のサービス精神の作り方を独自に工夫している。青梅慶友病院の理念が提供するサービスのもっとも重要な価値であり、その理念を作るサービスづくりをしている。

青梅慶友病院の理念を理解する入院者の引き受け

青梅慶友病院が考える“大往生”とは、①十分長く生きること、②周りの方に惜しまれて亡くなること、③穏やかで静かな最期を迎えること、④関わったすべての人に“良き余韻”があることの四つの条件としている。現在の医療の現状は、少しでも生命を永らえることを重視するあまり、青梅慶友病院が考えるこの四つの条件③を配慮することが難しくなっている。チューブや呼吸器などをつないで迎える最期は、青梅慶友病院では“良い最期”と考えていない。そのため最後に呼吸器をつけることを希望される患者は青梅慶友病院では引き受けていない。

これらの方針を守るためにも、同院では、入院を希望する入院者とその家族に青梅慶友病院の医療サービスに関する基本的な考え方・理念を十分説明し、それに賛同する本人あるいは家族の同意のもとで高齢者を受け入

れるようにしている。

生活者として接する

青梅慶友病院では、入院者を介助するスタッフに対して、ヘルパーなどの公的資格の取得を義務付けてはいない。それぞれのスタッフが「入院者が何を望んでいるか」を考えサービスを提供している。病棟ごとに「生活活性化員」と呼ばれる若い「体育会系男子」スタッフが配属され、入院者の食事、起居、排泄、入浴などの介助を行っている。

入院者は、起床すると病院着ではなく私服に着替える。私服はスタッフがその人にあつたものを買って支給する。スタッフは入院者に対して、病人としての位置付けではなく、生活者としての位置付けで接する。それによって入院者の「人間らしい生活」が可能になり、家族も安心して高齢者を託すことができる。

入院者と接する時間を多くする

病院は担当者交代時に業務引き継ぎのため「申し送り」をするが、青梅慶友病院ではその時間をなるべく短くしている。申し送りにかけている時間をできるだけ入院者のケアに充てたいと考えるからである。同院では、スタッフが入院者に寄り添うことを大切にし、重要なポイント以外は、口頭での申し送りではなくノートなどに記録することで情報を共

有している。

入院者をできるだけ拘束しないサービス

「できるだけ入院者を拘束しない」というのも青梅慶友病院の特徴である。「勤務時間の都合で16時に夕食の配膳をする」という医療機関もあるが、同院では施設の都合を優先することはない。給食はフードサービス部の職員が対応し、バラエティに富んだメニューを用意する。入院者個々のニーズにあった食事を提供しているが、特別に療養食を出すことはない。家族が自ら材料を持ち込んで院内で簡単な調理をして出すこともあるし、入院者の飲酒も基本的には可能にしている。

起床・就寝時間にもとくに決まりはない。着替えの時間や消灯の時間は決まっているが、夜中に病床を出て院内を動き回る入院者に対して特別な注意は与えない。リハビリテーションも強制はせずに、QOLを高める身体機能維持のために最低限の指導は行うが、入院者がそれを楽しみの一つとして取り組むように促していく。

入院者の生活を豊かにすることによって、本人はもちろん、入院者の家族の気持ちも豊かになる。入院者個人の意向や意志を尊重したサービスは、手間も人手もかかるが、このような取り組みが家族への満足度を高め、同院のサービス価値の向上につながっている。

現場の自律性に任せたサービス提供体制

青梅慶友病院では、現場に主体性を与えるために、現場スタッフに権限を与えている。具体的には、14の病棟の看護師長に予算（毎月約100万円）を配分し、一定の範囲でサービス提供内容に裁量を持たせている。

これにより現場の各部署が自らの工夫でサービスの向上に努めるようになり、入院者の生活全般に対して責任を持つようになった。

入院者と家族の関係性を重視

入院者と家族が一緒にいる時間を大切にするため、面会時間の制限をなくし、入院者と家族の憩いの施設を設けた。また、入院者と家族がともに参加できる食事会やコンサートなどのイベントを開催している。

職員の離職率を少なくするために

青梅慶友病院の職員待遇は、他の平均的な病院よりも良いことから従業員の離職率は低い。同院では「幸せな人でなければ、他人を幸せにすることができない」という考えに基づき、従業員の満足度の向上を図ることによってサービスの質の向上を目指している。

従業員満足(ES)の向上を実現するために、一般的な病院の平均よりも高い給与を支給し、残業もできるだけさせない。また、有給休暇を100%消化できるように十分なスタッフ数を確保した上で、スタッフ間で円滑な業務の引き継ぎができる体制をとっている。

職員の採用方法

青梅慶友病院では、同院の経営理念を実現する人材の獲得に力を入れている。同院の方針に賛同する人材を採用することは言うまでもないが、採用基準としては、同院の求める人材としての適性があるかどうかが重要なポイントとなるため、「サービスマインドを持っているか」「コミュニケーション能力は高いか」といった点を判断する。

具体的には、面接時の表情や、院内を案内した時の応募者の発言が採用に大きく影響する。介護職としての経験や資格の有無はあまり重視していないため、前職で全く異なる業種（他のサービス業）に従事していた人が採用されるケースも多い。

人事評価制度での職員のモチベーション向上

サービスの質を高めるためにも、従業員の職場での満足の向上が欠かせない。従業員がチームで相互にカバーしあいながら仕事を進められる環境を作ること、そのための人事評価制度や労働環境を提供し、職員の離職率を最低限にすることが必要である。

青梅慶友病院では、「全員評価システム」による人事評価を導入している。全スタッフが自分以外のスタッフを相互に5段階で評価するもので、質の高いサービスの提供や、チーム内での協調がうまくできていないスタッフは評価が低くなる仕組みである。全職員からの評価結果は各職員に渡している。評価基準は、「一緒に働く人としてどうか」に重点が置かれ、看護技術や介護技術などのスキル評価よりもグループで働く上での協調性が重視される。

管理職同士の評価も相互に無記名で実施しており、現場職員の視点からの評価を重視している。なお、評価内容は理事長および副理事長が確認している。

研修の方法

青梅慶友病院では、理念教育や医療者としての技術研修を行う研修プログラムの他に、職員懇談会を開催している。これは、同院の職員が理事長、副理事長と直接話す機会であり、毎回30名ほどが参加するという。職員懇談会では、理事長・副理事長が「病院が抱えている課題」「病院が考えていること」などを率直に職員に伝えると同時に、職員からも「困っていること」「病院に対して思っていること」を聞くことで相互コミュニケーションを図る。職員懇談会は職員との意思疎通の場として大きな役割を担っている。

○サービス生産性向上に向けて

青梅慶友病院では、顧客ニーズをサービス内容へ反映させる仕組みのあり方を工夫している。職員自らが改善点を考える機会を作り、自発的にサービスが改善されるようにしている。また、サービスの質が維持できる適正規模を考えながら、事業の規模はあまり拡大せず、質の高いサービスを提供しつづけられる環境づくりを目指している。

顧客ニーズの反映の仕方

同院では、顧客ニーズを反映するために定期的にアンケート調査を実施している他、投書箱を設置している。投書内容には、理事長・副理事長がすべて目を通し、すべての投書内容に回答している。また、重要な意見があれば、それに対する対応方針を全スタッフに示す。すべての意見を鵜呑みにせず調査が必要なものは追加調査を行うこともある。

また、スタッフからサービス改善提案を出してもらうために「5行提案」という制度を設けている。これは改善提案を5行にまとめて提出させるもので、スタッフに業務改善を考えさせることがスタッフの自発的なサービス向上意識の醸成につながっている。

この他、懇親パーティなどを積極的に開催し、入院者の家族との接点を作って話を聞くことで家族のニーズを把握し、さらなるサービス向上に反映させている。

病院の適正規模

青梅慶友病院では、現在の病床数が適正規模だと考えている。今後拡大する考えはないという。その理由の一つは、規模を大きくするとサービスのクオリティを維持するのが困難になるからである。経営者と職員の距離が近いことが重要であり、ひとりひとりの職員

の名前が覚えられる範囲、目の届く範囲の組織規模が望ましいという。職員とのコミュニケーションがとれなくては、質の高いサービスを提供できないとしている。

もう一つの理由は、人材確保の難しさにある。青梅慶友病院が要求する質の高いサービスを提供できる人材を確保することは容易ではないため、病床数の拡大は現実的ではないとする。むしろ事業の規模を絞ることによって、より質の高いサービスが展開できるのではないかとの見方もある。

価格競争よりも質の向上による競争

一定の質のサービスを提供するには、職員のモチベーションを高めるためにも一定水準の収益が見込める価格でサービスを提供する必要がある。価格を下げて利用者を増やしても、利益は伴わない。青梅慶友病院では、価格競争ではなくサービスの質での競争しているため、サービスの安売りはせず、経営理念にあった質の向上を目指していくとしている。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 一般の医療機関とは異なり、入院者の生活を第一にしたサービスを提供し、介護と医療はそれを補助するもの位置づけている。入院者の負担になるような無理な治療行為や検査は行わない。
- ② 顧客を「入院者とその家族」と位置付け、入院者とその家族が幸せになることが提供するサービスの価値と位置付けている。
- ③ 老人病院にありがちな、“汚い”、“暗い”、“臭い”病院のイメージ払拭に心がけたことで、患者の生活環境が改善され、家族は安心して家族を入院させることができるようになり、スタッフにとっても職場環境が改善されて働きやすい環境になった。
- ④ 病棟ごとに予算と権限を与え、担当患者へのサービスの提供の仕方をチームで工夫している。
- ⑤ 人事評価に全員評価制度を導入し、医療行為ではなく、入院者へのサービスの気配り、チームへの協力の姿勢などを評価している。周囲が常に見ていることがサービスの質の向上につながっている。
- ⑥ 入院者とその家族からの意見は投書箱と定期的実施されるアンケート調査で収集し、収集された意見を幹部が選別し、改善点を個別に指示する。
スタッフに定期的に改善提案を出すようにさせ、スタッフ自らがサービスの質の向上を考える機会を与えている。

医療法人社団慶成会 青梅慶友病院

本社所在地： 東京都青梅市大門 1-681

理事長： 大塚 宣夫（2010年4月1日付会長就任予定）

ハイ・サービス日本 300 選 第4回受賞企業

観光スポットを結ぶまちづくりを契機に自社事業を再建・拡張

小布施堂グループ(長野県)【製造・販売・サービス業】

長野県北部の長野盆地に位置する小布施町は、リンゴ、栗、ブドウなどの農業を中心産業とする人口1万2千人の小さな町である。にもかかわらず、年間に訪れる観光客は110万人にも上る。晩年を当地で過ごした葛飾北斎の作品を展示する「北斎館」の集客力もさることながら、この町が観光客を引きつける理由は、まちなみの美しさにある。栗の木を敷きつめた歩道、蔵づくりの建造物が残る景観、そして観光客を迎えるオープンガーデン。このように、歩いて楽しいまちなみを目指して小布施町は8年の長きにわたって整備に取り組んできた。その際、中心的役割を果たしたのが小布施で代々造り酒屋と栗菓子製造を営んできた小布施堂グループである。小布施堂グループは、景観整備事業を通じて自社グループのプレゼンスを高め、歴史と伝統に裏打ちされた自社ブランドのイメージを構築することに成功している。

○サービスの概要

小布施堂の歴史

小布施堂は、1877(明治10)に創業された菓子の製造販売店である。この和菓子業は、1775(宝暦5)年創業の「榭一市村酒造場」を代々営む一族によって創業された。主力は小布施の名産である栗を使った栗菓子である。老舗企業には歴史的逸話が多くあるもので、幕末の豪商にして晩年の葛飾北斎を小布施に招聘した文人・高井鴻山(1806~1883年)は、同社の市村次夫社長の祖先であり、「榭一」の12代当主でもある。

「榭一」の17代当主、市村次夫氏は大学卒業後、都内のメーカーに勤めていたが、実父である先代の社長・郁夫氏の急逝にともない1980年、31歳で小布施堂と、榭一市村酒造場の社長に就任。次夫氏のいところである市村良三氏も79年に東京から小布施に戻り、小布施堂の副社長として次夫氏を補佐した。

町の名士である市村家は政治の分野でも活躍している。先代社長であった郁夫氏は1969年から小布施町長を務めており、1976年に開館した「北斎館」の立役者で、同館の初代理

事長も務めた。次夫氏のパートナーであった市村良三氏は、現在小布施町長(2008年に再選)である。

サービス提供分野

「小布施堂」の中核事業は、栗菓子の製造・卸・小売で、レストラン3店、バー1店、そして「榭一客殿」という宿泊施設(客室12室)1軒の経営も行っている。「榭一市村酒造場」はその名のとおり、日本酒の製造販売業が中心である。飲食店への展開は、食品製造の周辺事業という流れであり、夕食時のレストランで日本酒を楽しむ飲食客が、飲酒・飲食後にくつろぎの夜を過ごせるようにとの考えから宿泊施設の運営も始めた。

グループ会社である「株式会社文化事業部」は2004年に設立されているが、これはもともと1984年から小布施堂が社内の事業部として携わっていた「地域の文化事業支援のための企画・運營業務」を分社化した形である。

事業規模については「現状の小布施堂の売上は14~15億円」としている。

○生産性向上の課題

小布施堂小売店舗の営業

市村次夫氏が経営を継いだ1980年、小布施堂の栗菓子製造販売は、小布施の老舗菓子店としてはトップとまではいなくても、都市部のデパートなどを主な顧客とした卸販売で売上は安定的に推移していた。しかし小売店舗を持っていないことで地元での存在感が薄く、これを解消するためにも小売店の店舗展開が必要となった。

従業員の意識改革

小布施堂も榎一も歴史ある企業であり、急速な変化を好まない傾向がみられた。とくに榎一は伝統的価値を重んじる酒造業であることから変化を好まない傾向がある。同社は赤字企業であり、財務の改善が市村次夫社長の課題であった。そこで業績改善のために必要となるさまざまな改革と、それに対する従業員の心理的抵抗をうまくバランスさせる必要があった。

○サービス生産性向上の取り組み

8年の歳月をかけた景観づくり

小布施堂グループの成長とその事業を考えると、小布施でのまちなみ景観整備事業を抜きに語ることはできない。

小布施堂の裏手にある高井邸の隠宅を高井鴻山記念館にしようという計画が小布施町に持ち上がったのは、次夫氏と良三氏が小布施にリターンしてからほどない1981年のこと。さらにこの計画は記念館から「北斎館」まで回遊ルートを設け、観光客向けに周囲を整備する意向であることを次夫社長と良三副社長（当時）はキャッチした。このとき、まちなみ整備事業を活かして自社の小売店舗を作れないかと考えた。

そこで小布施堂は、このルートを含む約120m四方を、景観に配慮した魅力ある一角にしようと提案し、町と地権者との調整を努める。もちろん、その地域での店舗を睨んでのことである。整備には、移転が必要になる権利者との話し合いが必要になる。この会合は地権者である小布施町と「長野信用金庫」、「小布施堂」と個人宅2軒の五者の参加が必要なことから「五者会議」と名付けられた。会議は1984年からの2年間で100回以上にもおよ

び、そこに「北斎館」を手掛けた建築家がコーディネータとして加わり、基本計画を定めた。この大胆な取り組みは、オーナー企業だからこそできたものだと市村社長は述懐している。

空間を構築するにあたって決めたことは、土蔵などの古い建物を残すこと、新築する建物は切り妻屋根の木造にすること、遊歩道には栗の木を使うこと。おりしも世の中は後にバブルと呼ばれる時代に向かっており、再開発という名の環境・景観破壊が各地で進んでいたが、小布施ではこの事業を「再開発」とは言わずに「修景事業」と呼んでいる。

後にこの修景事業が注目を浴びたのは、土地の売買をせずに等価交換、あるいは賃貸で転居手続きを進めていき、誰も先祖伝来の土地を手放すことなく目的を達した点である。

1984～1992年までかけて行われた修景観事業によって景観が保護・配慮された区画ができたことで、町の住人が景観の持つ価値を再認識し、新たな建築物を建てる際に景観に配慮するようになった。「整備された空間に小売店舗を出店したい」という小布施堂の思いが町の意識までを変えたのである。

空間全体で個々の事業の付加価値を高める

構想から 30 年以上の年月を費やして整備されたこの空間は、当初の計画であった小売店舗を含む小布施堂と同グループの本拠地である。この一帯を同グループでは「味わい空間」と称して、小布施堂本店、榭一市村酒造本店を核に、レストラン、バー、宿泊施設を開業していった。建物はもちろん、周囲の景観との調和を第一に考え、たとえば 2007 年に開業した宿泊施設の「榭一客殿」は江戸時代の土蔵などを移築した建造物である。小布施は扇状地で一定方向に傾いているが、小布施堂本店が高い場所に位置している。そこで建築物を造るときは地形の高低差を意識したという。

このように点在する観光スポットを、散策にふさわしい道と鑑賞価値のある建造物という面をつないだことで観光客数は増加し、現在では人口 1 万 2 千人の小布施町に年間約 110 万人が訪れるまでになっている。

とはいえ観光客のほとんどは小布施に日中の数時間滞在するだけであり、レストランの夜の営業は生産性が低い。しかし夜の営業を続けることで地元での小布施堂のプレゼンスが高まり、交流も深まる。このように各事業単体ではなく、トータルとしての生産性から事業展開を考えているのが小布施堂の特徴である。

「本来、商売は漁影の濃いところでやるのが鉄則で、小布施堂のように 1 カ所に留まって商売をするのは邪道かもしれないが、酒蔵のあるこの場所が生産地であり、原点だ。ここを拠点にして、時代にあう業態でビジネスを展開していく」と市村次夫社長は話す。

セクション間の従業員融通による生産性の向上

小布施堂は景観優先で製造部門を設けたため、工場の労働生産性は決して効率的であるとはいえない。栗菓子工場は地 1 階と地上 2

階に分割されており、通常の食品工場のように平屋建てに比べて使いにくい。一方で「味わい空間」にグループ機能が集約されているメリットもある。小布施堂の従業員は工場専任というわけではなく、繁閑に応じてレストランやバーなどでの仕事にも従事する形をとっており、その点で各店舗、事業所が集中していることは時間効率が良いといえる。

「小布施堂」と「榭一市村酒造場」という別法人をまたいだ従業員の融通もある。市村社長は「レストランで働く人も時季が来れば一部ではあるが酒蔵で働く。するとレストランの従業員でも日本酒をお客様に薦めるときの迫力がまったく違ってくる。単純に 1 人当たりの生産性が上がるとは言えないが、全体的な生産性が上がっているのではないかと思う」と述べている。

中途入社社員の中には、「なぜトラックが横付けできない効率の悪い工場を建てたのか」と疑問を抱く人もいるが、ここ 5~6 年は小布施堂の評判を聞いて同社で働きたいと U ターンしてくる若い従業員が増えており、修景事業のプラスは採用面にも現れている。経営者の理念に共感し、その事業を推進することに誇りを持つ従業員を「経営者の支持者」と呼ぶならば、従業員の「支持率」を上げることが企業にとっては重要である。

カミングス氏の存在

小布施堂グループが耳目を集める大きな要因はセーラ・マリ・カミングス氏の存在にある。1994 年から縁あって小布施堂で働くことになったカミングス氏は、小布施堂で文化事業の推進を任されることになり、国際北斎会議の招致契約を成功させるなど活躍をみせた。

（この事業は現在「株式会社文化事業部」が担当）。入社 2 年後には「きき酒師」の認定資格を取得し、「榭一」の再建に取り組む。小布施堂の肝煎りで行った修景事業の後にもかかわらず、このとき「榭一」は、年間売上 1 億円に対し 2 千万円の赤字を出していた。

榊一の業務改善に関して、カミングス氏の主張はときに社長とも対立した。オリジナル日本酒のプロモーションの場とするために最小限度の投資で酒蔵を改装し、レストランを開業しようとしていた市村社長に対してカミングス氏は先行投資が大きくても本格的なレストランを開業すべきだと主張したことがあった。結果、カミングス氏の主張が受け入れられ、同氏は香港在住のアメリカ人著名デザイナーにわたりをつけて設計を依頼、レストラン「蔵部」を開業させたという経緯もある。その後も、昔ながらの木桶仕込みの日本酒を復活させるなど積極的に動き、榊一は赤字経営を脱している。カミングス氏は、榊一、文

化事業部の代表取締役でもある。

市村社長はカミングス氏の重用について「厳しい経営状況の榊一だからできたことで、経営が順調に推移していた小布施堂で同じことをしていたら抵抗がもっと強かったかもしれない。同時に外国人であったことがうまく作用したと思う。もし同等の能力を持った日本人だったら同じように出来たかどうかはわからない」と榊一再建までの軌跡を振り返る。

カミングス氏の実力もさることながら、「青い目の女性きき酒師」としての活躍はマスコミで頻繁に取り上げられており、その広告効果は企業規模に比べてはるかに大きい。

〇サービス生産性向上に向けて

榊一の可能性と効率的な人員配置

榊一の赤字解消に大きく貢献したのは、1本（750ml）1万円の木桶仕込みの日本酒をはじめとする高価格オリジナル酒である。市村社長は、小布施堂グループの事業の中でも、「質の良い酒での勝負」を経営テーマに上げている。「この世界では、一般に評価が上がりプレミアムが付くようになって、利益の多くは流通が取っている。単純に酒蔵からの出荷価格、酒蔵の利益が高くなるわけではない。このプレミアム部分を酒蔵が取っていく必要がある」とし、それによっていろいろな展開が望めるとしている。

直近の「榊一市村酒造場」の売上については言明を避けたものの、「榊一の酒蔵の生産能力は、最大で年間40,000lなので、売上ベースで4~5億円、利益4~5千万が理想である」と社長は回答している。この収益率であれば現在小布施堂の事業となっているレストラン、バー、ホテルも榊一の事業として展開でき、ほかにも「いろいろなこと」が可能になるという。

今後、効率化を図る上でリアルタイムの情

報を得るためにIT化を進めていく意向である。前述のように小布施堂グループでは、時間によってあるいは時季によって従業員の人員配置が変わる。極端な話、1人の従業員が1日のうちに菓子販売、酒蔵、レストランと3度持ち場を変えることで労働生産性が高まるとすれば、それを円滑に進めるための支援ツールが必要になるということである。

また従業員の雇用の長期化も進めていく。小布施堂の定年は60歳だが、実際は65歳まで雇用しているケースが多い。これをさらに長期化し「目標を持たせることによって、できれば80歳まで働いてもらうようにする」としている。これによって従業員のみならず地域の同社の対する「支持率」が上がり、小布施が活気ある高齢者の町になれば、市村社長はこの分野でも先駆者になるだろう。

「商売の成り立つ」町へ

市村社長の懸念と期待は、グループ企業を離れて地域商業全体に広がっている。景観と歴史を重視したまちづくりが奏功し、観光客が増えている小布施町には蕎麦専門店や洋菓

子店を中心に飲食店が増えてきた。しかし小布施はまだ「商売が成り立つ町」ではないと市村社長はみている。小布施という町をますます魅力あるものにするためには、衣食住すべての分野で個性的な店が揃う必要がある。そのためには、消費者情報を的確に把握することが重要になる。「売れる」と言われているものは流通業者が「売りやすい」という意味で使っているに過ぎず、真の消費者のニーズではないことが多い。反対に消費者も本当に商品の情報を知ったら異なるニーズを持つはずである。

「たとえば、帽子、靴であっても、大量生産、大量消費によるものではなく、小布施にある帽子屋や靴屋の店主と議論して造ってくれるようなクラフトマンショップなどが集積してくれば非常に個性的な町になる」と市村社長

は考えている。極力地域内でお金やものが循環する、「地域の商店は地域の顧客で食べていける商売が成り立つ」街にはならず、後継者が途絶える不安もない町にしたいと考えている。

市村社長の関心は、急成長企業の出現ではなく地元の商業の永続的継承である。「ダイエー、スカイラークなどに見るように、カリスマ性の高い人が成長させた事業は、一代限りのものかも」知れず、商売の永続性は比例しない。榭一市村酒造場を17代にわたって守ってきた一族の当主として「商いは時代によって業態は変わって行っても、小布施の企業は、小布施の中をマーケットとして継続して行ってほしい」と望んでいる。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 観光スポットを回遊させるための景観整備事業に主体的に参加、提案、交渉し、周囲の景観を自社グループのイメージと結びつけサービスの付加価値を高めている。
- ② 「味わい空間」に工場、店舗、レストラン、ホテルまで整備し、それらの有機的な繋がりの中でサービスを提供している。
- ③ 個々の事業の生産性ではなく、トータルとして高い生産性を創出している。
- ④ アメリカ人女性の企画力・行動力を評価、業績改善への権限を移譲することによって、パブリシティ効果を生み出すことに成功している。
- ⑤ 小布施堂の地区を中心に、日常生活に必要な業種（たとえば衣料や靴など）の集積を進めることにより、真に地域の活性化、生産性の向上を図る（現在から今後の取り組みとして）。



〔小布施堂、榎一市村酒造場 外観〕



〔榎一市村酒造場 酒蔵の煙突〕

小布施堂

本社所在地： 長野県小布施町 808

代表取締役社長： 市村 次夫

資本金： 2,000 万円、従業員数： 100 名

ハイ・サービス日本 300 選 第 7 回受賞企業

離脱顧客への聞き取り調査を実施、不満要因を省察して業務改善につなげる

開倫塾（栃木県）【学習塾】

少子化によって学習塾産業は衰退傾向にあるといわれ、学習塾も利用者の選択によって淘汰される時代である。栃木県足利市に本拠地をもつ開倫塾は、学校教育で不足する教育を徹底的に補うことが学習塾のサービスの本質であるという理念をもっている。偏差値の高い塾生はもちろんのこと、偏差値の低い塾生であっても塾生が進学したい学校が「超一流校」であると位置づけ、それぞれの塾生にあった質の高い学習指導を行う。同時に、過酷な教育市場において、新規塾生を獲得し退塾者を減らすことを経営課題としている。そのために、退塾者に対して一定の期間において不満要因を調査・分析を行って、塾の運営手法の改善に努めている。

学習塾サービスの最大の価値は、塾生の学習効果を高めることだ。塾生も自ら学習効果を実感し、成績が上がればやる気をもって勉強に励む。開倫塾では、塾生がやる気をもって勉強に励む姿勢を作ることを、個別の学習指導以上に重視している。そのための教育方針は徹底的だ。先生は、すべての授業時間中に3分以上、学習することのそもそもの意義、メリット、必要性を徹底的に教え込む。そして、何をすれば学習効果が上がるのかがわからない塾生に対して、具体的に勉強のやり方を手とり足とり指導している。

○サービスの概要

開倫塾は、小学生・中学生・高校生を対象とした補習教育と上級学校進学にあたっての受験指導を中心とした教育サービスを行う学習塾。地元の中・高校への進学を目指した塾生を対象にしている。

1979年に栃木県足利市で創業し、1984年に株式会社開倫塾として法人化。現在は栃木県を中心に群馬県、茨城県にも校舎を展開している。現在、校舎は48校あり、教職員数は350名。塾生は2009年度のピーク時で6,656名であった。

サービスコンセプト

開倫塾では、教育の主流(メイン・ストリーム)は学校教育であると考えている。学習塾の本質は、学校教育で不足する教育を補うことであると考えている。その際、「徹底的に補

う」としていることが同塾の特徴だといえる。

偏差値の高い塾生はもちろん、偏差値のあまり高くない塾生であっても塾生が進学したい学校を「一流校」と位置づけており、一流校への合格は受験生すべての目的となる。

教育の質は、①カリキュラムの質、②講師(教師)の質、③マネジメントの質——にあると考え、教育成果を決定する要因は「本人(塾生)の自覚」と「講師(教師)の力量」にあるとしている。

以上のようなコンセプトに基づき、①効果的なカリキュラムの開発、②先生と事務職員のエンパワーメント(能力強化と権限委譲)、③塾長・部長・ブロック長・地区長・校長・副校長・講師・事務職員などすべての教職員のスクール・マネジメント能力の強化——を目指している。

○生産性向上の課題

学習塾の競争環境

学習塾は参入障壁が低く、新規参入業者が絶えず出現する業界構造である。買い手である児童・生徒・保護者が学習塾の教育サービスを選択する（購入する）際は、厳しい比較購買が行われる。そのため、塾間でのサービス競争が激しくなり、月謝の値下げ合戦なども行われ、塾生の退塾率が高くなるという悪循環に陥っており、その改善が課題となる。

また現在、学習塾のサービス提供形態は多岐にわたっている。たとえば、学習塾に代わる教育サービスである通信添削指導、衛星を使用した学習指導、コンピュータを使用した学習指導など、校舎拠点を持たずに教育サービスを行う事業者が増え、さらに公立学校が行う放課後子ども教室も加わって、ますます競争は強まるものとみられる。

少子化のために人数は減少しつつある中、塾生募集は困難を極める状況にある。

クラスの平均受講人数を高めて赤字を回避していくか、そのなかでいかに学習効果を生み出すことができるかが課題になる。学習塾では専任社員の数や施設維持費に加えて広告宣伝費などの経費が収益に直接影響する。月謝は各学習塾が自由に決定できるので、競合他塾よりも安い月謝で質の高い教育サービスを提供することが塾生を確保につながり、結果として収益を高めることになる。

開倫塾では、教室の設計、教材の選定、補助教材の開発、カリキュラム、テストの開発（Product）、月謝の設定（Price）、校舎の立地と設計、サービス提供の形態（Place）、広告宣伝（promotion）といった要素を「マーケティングの4P」として捉えている。それを顧客（塾生・保護者・地域社会）の4C（Customer Value, Customer cost, Convenience, Communication）から考え直し、どのように付加価値を高めていくかが経営課題であるとしている。

教室単位の収益性の問題

学習塾の生産性は、校舎単位の収益および1クラス単位の収益で決定される。いかに1

○サービス生産性向上の取り組み

開倫塾では、「顧客」を①塾生、②保護者、③地域社会と定義し、「経営理念」として、①顧客本位、②独自能力、③社員重視、④社会との調和——を掲げている。

以上の経営理念の下、さまざまな生産性向上の取り組みが実践されている。

退塾防止策

開倫塾では教育サービス業務を、①教育業務（教えること）、②募集業務（塾生を新たに募

集すること、現在の塾生を退塾させないこと）、③基本業務（①②以外の業務すべて）——の3つに分類し、とくに募集業務に力を入れている。とくに募集業務において「新規塾生の募集」と「現在の塾生を退塾させないこと（退塾防止）」で生産性向上を図っていく。

転居を除けば退塾は顧客不満足から生じる。その真の原因を推測し、二度と同じ失敗・過ちを繰り返さないために、同塾では退塾3カ月後に塾長室のベテラン職員が保護者に電話

をして「退塾者サーベイ(調査)」を実施する。その結果を持ちより、毎月1回3時間の会議を担当者が実施し、塾長に対する勧告書(アドバイザー・レポート)を作成する。塾長は全文を全校長にフィードバックする。

塾生の継続率が高く、かつ退塾率の少ない校舎の校長は、全校長の前で社内ベストプラクティスのベンチマークとして取り組みの経緯を発表することで、「暗黙知の共有化」を図っている。

新規塾生の募集

「新規塾生の募集」については、開倫塾内のベストプラクティス、同業他社のベストプラクティス、さらには異業種のベストプラクティスを分析することで、開倫塾の独自の方法、各校舎独自の募集方法を絶えず開発している。塾生募集の仕組み、退塾防止の仕組みの見直しは、新年度がスタートするとすぐに取りかかり1学期中に終え、夏休みから2学期にかけて行う次年度の基本方針の策定作業に役立っている。

サービス品質のベンチマーキング

開倫塾では、全塾生に学習効果を浸透させるため、「カリキュラムの質」の向上と「先生の質」の向上の観点からベンチマーキングを行っている。

「競合比較」と「社内・同業他社・異業種のベストプラクティスのベンチマーキング」を徹底的に行った上で、それをできるだけ簡単な形にして開倫塾の既存校で「実験」する。そして現状との差異を見だし比較をする。さらに、実験を繰り返して導入を検討する。それにもなってマニュアルを作成あるいは修正をしながら、研修会を通じて全教職員に浸透させ、教職員のスキルの定着を図る。

時代に合わないコース・カリキュラムは迷わず廃棄する。また塾生数が減り続ける校舎も勇気を持ってスクラップする。そのことが結局はサービスの向上につながるとしている。

武者語り

学習効果を高めるためにもっとも重要なことは、塾生に「受験生としての自覚」を持たせることであると開倫塾では考えている。塾生や保護者がもっとも困っていることは①「受験生としての自覚」が欠如していること、②「学習者としての自覚」が欠如していること、③「どのように勉強してよいかわからない」ことであるという。そこで、「塾生の受験生として、また学習者としての自覚を促す」ために、「武者語り」を導入している。

「武者語り」は、全校長、全講師が、義務事項として、すべての授業時間中に3分以上実施するものである。また、1学期・2学期・3学期の初日と最終日、春期・夏期・冬期の年3回の講習会の初日と最終日、お盆特訓や正月特訓・英検コースなどのオプションコースの初日と最終日には各々1時間の「武者語り」をする。

「武者語り」の内容は、何のために学ぶのか、人生とは何か、何のために働くのか、何のために進学するのか、進学して何を学ぶのか、勉強はどのように行ったらよいのか、「学習の3段階理論」とは何か、読書の仕方、新聞の読み方、躰(しつけ)を身につけるにはどうしたらよいかなど、塾生の反応を見ながら自由に、しかし熱く語る。

「武者語り」をするに際は、必ず語る内容をメモにまとめ、すべて暗記してから語ることが決められている。授業後はその反省点を朱書し、ファイルにする。このように塾生にとって大切なことを繰り返して「武者語り」すると同時に、塾内に掲示したり校舎通信に掲載する。開倫塾内でも「武者語り」のベストプラクティスのベンチマーキングを実施している。

レッスン・プラン

塾講師は、カリキュラムに基づき指導を行うが、すべての授業は「レッスン・プラン」に基づいて行うことを奨励している。「レッ

スン・プラン」は、どのような授業展開をするのかあらかじめ考える「授業の設計」である。

「レッスン・プラン」に基づいて授業をした結果を、授業中の塾生の反応とともにメモに残し、これを「レッスン・プラン」に朱書して省察させて、塾講師としての成長記録にしている。

教材開発

同塾のメイン教材は、学習塾業界の最大教材会社・教育開発研究所と共同開発をしている。塾と教材会社が共同で教材開発を行っているのは全国でも開倫塾のみである。また、同塾はベネッセコーポレーションの開発した「ベネッセこども英語教室」のコース運営塾でもある。eisuが企画・開発した在宅学習シ

ステム「eドリル」も採用しており在宅受講の要望に応えられる体制づくりを進めている。これによって幅広い顧客層の取り込みが期待される。

その他の取り組み

塾生は22:30まで教室に残って学習することができ、講師への個別質問にも応じている。反復学習などの基本がわかるまで、親身に指導する。これは同塾の「学校教育で不足する教育を徹底的に補う」姿勢を体現したものと見える。

開倫塾では、質の良い塾講師を確保するためにサービス残業や深夜労働等は行わせないようにしている。塾生募集には、広告宣伝費をあまりかけず、口コミを重視している。

○サービス生産性向上に向けて

開倫塾では、教育サービスの質（コンテンツの充実、講師の能力）を向上させ、塾生の教育効果を高めるため、アンケート調査やベンチマーキング、講師の指導力向上に向けた研修などさまざまな取り組みを行っている。

また、教室の設計、カリキュラム、補助カリキュラム、テストの設計開発において、常に顧客である塾生・保護者・地域社会の視点から個々の要素を捉え直し、ベストミックスを作ることが教育サービスの質を考える上で重要だと考えている。

「どのように勉強してよいかわからない」塾生に対しては22:30まで教室を開放し、個別に丁寧な指導を行うことで、学校教育で不足している部分を徹底的に補っている。

新規塾生の募集方法については、開倫塾内のベストプラクティス、同業他社のベストプラクティス、異業種のベストプラクティスも分析し、開倫塾の独自の方法、各校舎独自の募集方法を絶えず開発している。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 開倫塾では、教育成果を決定する要因を①本人(塾生)の自覚、②講師(教師)の力量にあるとして独自の教育カリキュラム、塾講師のスキル要請、指導方法を確立している。
- ② 退塾者率の低減に向けて「退塾者サーベイ(調査)」を実施し、塾生への指導方法の改善などにフィードバックする仕組みを作っている。
- ③ 新規塾生の募集については、開倫塾独自の方法や各校舎独自の募集方法などを絶えず開発している。
- ④ 学習効果を高めるためにもっとも重要なことは、塾生に「受験生としての自覚」を持たせることであるとし、そのための手段として学習の意義などを講師が語る「武者語り」の制度などを作っている。
- ⑤ 塾講師は、カリキュラムに基づき指導を行うが、すべての授業は「レッスン・プラン」に基づいて行っている。「レッスン・プラン」に対する授業中の塾生の反応をメモに残し、授業の方法の改善に役立てている。

株式会社 開倫塾

本社所在地： 栃木県足利市堀込町 145

代表取締役社長： 林 明夫

資本金： 8,000 万円

ハイ・サービス日本 300 選 第 7 回受賞企業

目利きバイヤーによる仕入れと対面販売戦略で鮮魚を売り切る

角上魚類（新潟県）【小売業】

小売業は、年間販売額130兆円以上、従業員800万人を占めるサービス業の主要産業である。バブル崩壊以降、個人消費の落ち込みとデフレ経済が続く中で、1997年をピークに小売業の事業所数、従業員数、販売額は大きく減少しており、大変厳しい経営状況が続いている。

角上魚類は、1974年に鮮魚卸売業から小売業に転身した事業者である。関越自動車道の開通を契機に、群馬県高崎市にロードサイド型店舗を出店。信越・北関東を中心に鮮魚加工品の小売り事業を展開していたが、2000年には販売店を東京に進出し、現在7都県に19店舗を展開している。

角上魚類は「鮮度の良さ、魚種の豊富さ、価格の安さ」の徹底を通じて競合他社との差別化を図ることにより、顧客の支持を得ている。前身の鮮魚卸売業のノウハウを活かして、「スキルを活かした仕入れ」と、スタッフの裁量に任せた「廃棄損益を抑えた販売」などの生産性向上の取り組みをしている。

○サービスの概要

魚の老舗卸から販売業への展開

角上魚類の歴史は古く、江戸時代から続く網元兼卸問屋である。高度経済成長以前は、地元寺泊を中心とした個人商店や旅館、飲食店などに鮮魚を供給してきた。しかし高度経済成長以降はスーパー等の大量仕入れ、大量販売の物流体制が発達し、角上魚類の主要取引先であった個人商店の売上は低迷していき、角上魚類の売上もその影響を受け減少していった。

したがって、1974年、「活きの良いものをより安く」といった直販・小売業への展開は、現社長が困難な状況に陥った中で見いだした活路と言える。ただし、「昔ながらの粋な魚屋の気質」はしっかりと保ちながら、近代的な物流や店舗展開等のノウハウを吸収・蓄積してきた。新潟県寺泊港から、群馬県、長野県、埼玉県、千葉県、そして東京都、神奈川県へと積極的に鮮魚専門店を出店し続けている。

寺泊から産地直送、新鮮な魚を対面販売

角上魚類のサービスの内容は至極単純である。新鮮な魚を寺泊漁港の魚市場で仕入れ、各店舗に直送し、対面販売で新鮮なうちに売り切ってしまうといった業態である。多くの店舗では、閉店間近になるとショーケースが空っぽであることが多い。

対面販売でお客様の要望を聞き、鮮魚そのもので、あるいは加工して切り身、刺身などにして販売している。

サービスのコンセプト

角上魚類のサービスコンセプトは、「鮮度の良さ、魚種の豊富さ、価格の安さ」の三つの徹底である。この3つの徹底により競合他社との差別化を図り、顧客を獲得している。その3つのコンセプトは以下に示すとおりである。

【鮮度の良さ】

毎朝、角上の目利きバイヤーは、寺泊や一部築地などの魚市場に仕入に出向き、新鮮な魚を仕入れ、トラック便にて全店へ即時配送している。その直送された鮮魚を、店では、①丸物のまま、②切身にして、③刺身にして、④寿司にして、即日新鮮なうちに販売している。

【魚種の豊富さ】

各店舗の売場は、標準的な売場面積を持つビッグストアの鮮魚部門と比べて2倍程度、スーパーマーケットの鮮魚部門と比較して3

倍程度の面積があり、圧倒的な鮮魚の魚種、量の豊富さが強みであり、かつ、対面販売のショーケースで直に鮮魚を見ることができる。

【価格の安さ】

角上魚類では、「価格の安さ」いわゆる「安売りしている」ということを全面に出しているわけではない。ただし、顧客の支持を得るためには、品質はもとより、価格も非常に重要な要素と考えているようで、「同じ品質ならば、他店に決して負けない価格で鮮度の良い魚を提供し続けよう」としている。

○生産性向上の課題

店舗出店の資金繰り

寺泊泊町海岸通りで小売店を始めようとした際、柳下社長には店舗出店のノウハウが全くなかった。自ら店舗の基本設計を考えたものの、建築士を呼んで設計したところ、5,000万円が必要となった。当時の同社にはその資金がなく、銀行で融資を受けようと思ったが、担保や保証人が必要だと言われて驚いた。当時は、「お金を借りることに保証人がいることをあまり理解していなかった」という。最終的には親戚の人に保証人になってもらい、何とか融資を受けることができたという。

1984年に高崎で店舗を出店した時は、建物は出店依頼者が建て、2~3千万円の補償金を払い、後は月々賃料を支払うという形にした。その後の店舗展開も同様な形で進めていった。

スタート時こそは資金繰りに苦労したが、現金商売の小売業である同社は、無借金経営を続けている。

過不足のない仕入れ

生鮮食料品を扱う以上、ロスのない仕入れが生産性向上の課題になる。とくに、年間で販売量がもっとも多くなる年末は仕入れの判断が難しい。多すぎればロスが出るし、少な

ければ機会損失が発生するばかりでなく顧客への信頼を失うことにもなりかねない。

角上魚類でも以前までは年末に売れ残りを出さないことを第一に心がけていたが、「欠品を出すことは、年末にわざわざ来て下さるお客様に失礼ではないか」という意見が挙がり、2007年、「欠品しないであろう量」を仕入れることにした。結果、売れ残りも出たが、この試みによって各店舗の販売可能量が明らかになり、翌年の年末以降、欠品のない適正な仕入れが可能となった（計画性があがった）。

的確な人員配置

小売店での販売は、一日のうちに繁忙・閑散の波がある。夕方は多忙だが、13~15時は暇な時間帯である。その時間帯に対面販売を休止すれば人件費を下げることができるが、対面販売は角上魚類のサービス価値を高める手法であるため、それを止めることはない。

今後の課題として、繁忙に対応できる人的配置のあり方が挙げられる。

また、対面販売を行っている同社の人件費は同業他社に比べて高コストになっており、その点にも課題がある。

○サービス生産性向上の取り組み

鮮魚販売魚で初の試みに挑戦

産地直送の鮮魚販売において、角上魚類はロードサイドビジネス型の草分け的な存在である。そして前述した三つのコンセプトを明確にすることで、他の鮮魚店との差別化を図ることに成功している。

また、それまで行われていなかった、「日本海で獲れた新鮮な魚を、関東各地の消費者に直接届けようという大胆な発想である。築地市場は扱う漁種も量も多いが、新鮮な日本海の魚は少ない。寺泊＝日本海というイメージである。日本海の魚は種類が多く、おいしいというイメージである。

目利きによる的確な仕入れ

同社の特徴である「鮮度の良さ」「魚種の豊富さ」を支えているのは、仕入れ担当者（バイヤー）の質の高さである。同社では、日々漁種や漁獲が異なる港で、その日の売れ筋になりそうなものや安く売って喜ばれる魚を、目利きのバイヤーが的確に判断して仕入れている。角上魚類が生産性の高いサービス提供をする上で、この目利きバイヤーの存在が欠かせない。これらバイヤーは、各店舗で刻々と変化する消費者のニーズを読み、対応していく。

現在バイヤーは、寺泊に10名、築地に7～8名。東京の各店舗でのニーズが高まっているので、築地からの取扱量が寺泊よりも増えているという。

鮮魚をその日のうちにお客様に

一般のショッピングセンターやスーパー等のように、大型冷蔵庫で大量に入庫し、数日で販売するのではなく、仕入れた魚を原則としてその日に売る（冷凍もの、加工品は除く）。その点が、一般のショッピングセンターやスーパーと異なるところで、角上魚類では「鮮

魚の販売」にこだわっている。一般のスーパーやショッピングセンターでは、バイヤーがその日の各店舗からのニーズに応じて、機械的に漁種や数量を仕入れ、値段を付けていくというやり方であるが、角上魚類ではバイヤーが、その日に仕入れた漁種や量、値段を勘案して、その日に店舗で売る魚種の選定と価格の判断を行っている。

顧客ニーズが把握しやすい対面販売

バイヤーが仕入れた鮮魚を、各店舗は可能な限りその日のうちに売り切ることで生産性が高まる。したがって販売担当者も目利きでなくてはならない。角上魚類は対面販売方式を採っているため、顧客ニーズを即時に把握でき、また売れ残りそうなもの、鮮度が落ちそうなものを工夫・加工してその日のうちに売ることができる。

IT導入は決して進んでいるとは言えないが、現状で不十分とは感じていない

同社の情報システム化は、特に進んでいるとはいえないが、現状に不便は感じていないという。現在、IT化されているのは、①各店舗からの冷凍品などの発注（各店舗からメーカーに直接発注）、②各店舗から本社への発注（各店舗が毎夜、翌日の注文を本社に発注）の部分である。バイヤーは毎朝、各店舗からの注文の情報を見て、その日の仕入れを検討する。POSシステムなどは導入していない。売上は各店舗でまとめ、それを本社に集約する。

クレーム処理

クレームの頻度は各店平均すると月1回程度で、クレームはまずは店舗に上がってくる。それに対して、店長が代替りの品を持っていったり、苦情を真摯に聞くなどの対応を確実に

に行っている。そのためクレーム対応に対するお礼のメールが来ることもあるという。クレーム情報は、本社に逐次上げていく。

意欲的に大卒を雇用

角上魚類では、大卒者新卒者を意欲的に採用している。大卒者採用数は2008年度で28名(うち1名退職)、2009年度で34名であり、大卒者採用は全新入社員数の5割を超えている。これは「10年後には30代が会社の中核

を占めるように会社の若返りを目指していきたい」という柳下社長の意向による。かつては40~50代の応募しかなかったが、多店舗化にともなう売上伸長によって知名度が上がった結果、大卒採用が可能になった。

新卒者に対しては1カ月の研修期間を設け、その後、富士山の麓にある学校で研修(3~4日)を行っている。

同社ではシフト制による完全週休2日体制を敷いている。

○サービス生産性向上に向けて

売り切るための工夫

角上魚類にとっての生産性の向上は、「ロスを出さない、売り切ること」が基本になる。一般のスーパーでは、鮮魚をパック詰めで販売しているため、時間が経てば鮮度が落ち、最終的には見切り品などとして相当安く売る、あるいは廃棄することになる。それに対し同社では、販売する商品の鮮度を逐次見ながら、新鮮なうちに顧客の要望に応じて捌き、バリエーションを作って、「お値打ち価格」で販売することによってロスを出さないように工夫している。対面販売の強みがここに出る。

たとえば、角上魚類の刺身を例にとると、刺身の中心はマグロであるが、その日の状況で本マグロ、バチマグロの量を変えるなどして在庫と販売価格を調整していく。同社の売りは鮮魚の味だが、見栄えを重視する顧客も多いため、いかに商品を「おいしそう」に見せるかという工夫も重要になる。

当初は鮮魚を捌いて売ることに特化していた角上魚類が、刺身や寿司を扱うようになったのは、顧客からの要望に応じてのことである。さらに見栄えが求められるようになったため、「刺身は小料理店の刺身」に遜色のない盛りつけを心がけ、「寿司は寿司屋さんの寿司」を目指してネタはもちろんのこと、米に

もこだわっているという。

つまり顧客のニーズを取り込んだことでサービス価値が高まり、同時に商材の加工が売れ残りの回避につながり、サービス生産性が向上するという好循環を生んでいる。

年末のお客さんの入りは、その店の通信簿

角上魚類では集客のための広告には力を入れていない。日々の顧客の評価が新たな集客を生むと考えているからだ。その評価が最も端的に現れるのが、年末の店舗の混み具合だという。

年末年始の食卓は顧客にとって重要な意味を持ち、そこで並ぶ品は日頃評価している店舗から買い求める。「その時に角上の魚が選ばれるということが最大の評価であり、年末のお客さんの入り、売上は、『各店の通信簿』である」と柳下社長は考えている。

4~5年前までは、年末は多忙なので刺身を出していなかったが、顧客からの要望が多く、年末にも刺身を出すようにした。「お客さんが望んでいるものを出せないということはありません」という同社の「社心」は「買う心 同じ心で 売る心」である。

社長の目の届く範囲内の事業展開が基本

今なお、柳下社長は自ら魚市場に競りに行き、各店舗を回っているが、「一人の人間が見ることができる（責任を持てる）のは、22店舗程度。我々の商売は、お客さんの期待を裏切ることにはできない。そうなると、目の届く

範囲ということになる。」という。

現在の店舗数は19なので、あと数店舗拡げることは考えているが、それ以上拡げることは考えていない。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 網元、卸から、直販への転換を果たし、店舗拡大によって事業生産性の向上につなげている。
- ② 「鮮度の良さ、魚種の豊富さ、価格の安さ」の三つを徹底させ、他社との差別化を明確に図っている。
- ③ 仕入れの目利きによるその日の売れ筋の読み、魚種、仕入れ量の読みの的確さが生産性の向上に直結している。
- ④ 対面販売によって顧客ニーズを迅速に把握するとともに、鮮度変化に応じた商品づくりを行うことでロスを出さない販売技術を確立している。
- ⑤ 迅速で誠実なクレーム処理により顧客の信頼確保に努めている。
- ⑥ 先駆的な人材確保戦略（現在進行中で今後の成果が期待される）

角上魚類株式会社

本社所在地：新潟県長岡市寺泊下荒町 9772-20

代表取締役社長：柳下 浩三

資本金：3億5,450万円、従業員数：607名

ハイ・サービス日本300選 第7回受賞企業

価格査定ノウハウと膨大なデータを武器に小売市場で新機軸を打ち出す

ガリバーインターナショナル（東京都）【中古車業】

「<下取り>でなく<買い取り>で」ビジネスに成功しているのが、中古車販売専門店のガリバーインターナショナルである。ガリバーは、それまでの業界の常識を覆す、買い取り専門の中古車販売を明確に打ち出した。店頭の展示場を持たず買い取った自動車は即時にオークションに出品し、オークション市場で得た市場ニーズのデータをもとに全国一律の買い取り価格で査定を行うことで顧客を呼び込むビジネスモデルを作った。店頭展示コストと在庫リスクを減らし、高収益を確保し、創業4年あまりで上場を果たすという実績を残している。

○サービスの概要

ガリバーは、それまでの業界の常識を覆す、買い取り専門の中古車販売店として1994年に創業した会社である。創業後4年で上場を果たし、2006年には独自の経営戦略により高い収益を達成した事業者として「ポーター賞」を受賞している。

創業当初は買い取り専門で、店頭の展示場を持たず買い取った自動車をオークションに出品することで利益を得ていたが、現在は顧客への販売も手がけている。

中古者買い取りにおける価格の不透明さをなくすために、車種や色のニーズや傷の状態、走行距離を評価して全国統一の正確な価格査定を行うことを最大の売りにしている。

起業の経緯

中古車業界は、従来、地元の中古車販売店が車を仕入れ、自社の店舗で展示販売するのが一般的であった。悪く言えば顧客の足元を見た売り本位のビジネスが横行していた。とくに価格査定は、担当の価格査定者と売り手の間で相対で決められていたため、車種

や年式が同じでも買い取り価格は店ごと、顧客ごとにバラバラであった。創業者の羽鳥会長は、自らが中古車業者と行ったやりとりの経験から査定価格の恣意性に問題意識をもち、不透明な値付けが行われる現状をなんとかしたいと思った。福島県で中古車販売店を営んでいた羽鳥会長は、中古車の不透明な値付けをなくすことがまず必要だと考え、中古車の買い取り専門をコンセプトに新会社を立ち上げた。

ガリバーのビジネスモデルは、営業店舗を全国展開し、車種、年式、走行距離、車の状態を店頭で評価して、本社での一括査定による全国一律の買い取り価格で中古車を買取り、買い取った車を、従来型の中古車販売店のように店頭販売はせず、オークションを通じて中古車販売店に卸売りするというものである。

ガリバーの現在

買い取り専門に特化したガリバーの年間買い取り台数は25万台に達する。他の大手中古

車販売店と比較すると3倍以上多い数の取引をしていることになる。一律の買い取り価格と低コストの営業システムによって、平均して他社よりも高値で買い取りを行うため、質

の良い中古車を豊富に買い取ることができる。この圧倒的な買い取り台数と適正価格を武器に、中古車オークションでは成約率70%と高い割合で売買契約を行っている。

○生産性向上の課題

全国一律で公正な買い取り価格の提示

従来型の中古車の買い取り取引では、中古車を持ち込んだ顧客と査定担当者との相対の交渉で価格が決められていた。こうした取引は、顧客に不信感を抱かせる要因になっていた。

ガリバーでは、本部での一括査定方式をとり、明確な基準に基づく価格査定を全国一律（どこの販売店でも同じ価格提示）で行う。また、買い取り価格の提示にあたって、その算定根拠を数値化して顧客に提示する。これにより、顧客はガリバーと安心して買い取り交渉ができるようになる。

買い取り価格の安定化により在庫リスクをなくす

もちろんガリバーでも他社との価格競争を行わなくては車が売れないので、基準価格をしっかりと提示した上で値引きや買い取り価格の上乗せもしている。ただし、顧客を見て恣意的に値付けを行うのではなく、顧客にとって不利益のない価格であらかじめ基準価格を設定し、値引き交渉で買い取り価格が大幅に変わることがないようにしている。それによって値引きをしても安定した利益が得られるようになってきている。このような基準価格を設定するためには、中古車市場での価値を適正に評価し、それを値付けに反映できるシステムが必要である。

在庫をもたないことによる中古車価値の低下の防止

多くの中古車販売店は、広大な駐車場を保有し、下取りした中古車を店頭並べ、訪れた顧客に中古車を販売している。人気のない車種は必然的に売れ残り、在庫処分のために本来価格よりもかなり安く販売せざるを得なくなる。これが中古車販売店の利益率を下げている要因であった。こうした在庫リスクをなくすために、ガリバーでは、極力中古車の在庫はもたず、店頭に展示もしないという方法をとっている。

また、中古車の店頭展示コストと在庫リスクにともなうコストを省くことで、買い取り価格を他社よりも高めに設定することができる。売り手により良い条件を提示することで、商品価値の高い中古車を買い取ることが可能となる。

買い取りという仕組みを顧客に認知させる

中古車業界に革命的な流通方式を提案する形で店舗を拡大していったガリバーであるが、創業当初は“買い取り専門店”としての認知をなかなか広められなかった。やがて店舗を広げる中で徐々に認知度が確立していき、2000年以降は“買い取り”が常識になっていった。他社による買い取りの追随も出てきたが、ガリバーは買い取り専門店に蓄積してき

た豊富なノウハウをうまく使って、現在でも他社には負けない査定価格を提示し、高い収益率を維持している。

卸売事業から小売事業へ

2000年以降になると、中古車業界の査定の

方法が透明化され、業界での査定価格の標準化が進んでいった。買い取りだけでは差別化が難しくなると判断したガリバーは、卸売中心の上流事業から顧客に直販する小売事業に軸足を移していった。

○サービス生産性向上の取り組み

買い取り専門と全国一律の価格査定の仕組み

ガリバーでは、買い取った中古車を、1~2週間以内にオークション会場に出品している。中古車の買い取り・出品の回転サイクルを早めたことで、店舗あたり月間100~200件の査定結果が得られる。これを本部に集約して査定士が一元的に管理する。オークションでの豊富な落札情報をデータに蓄積することができるので、ガリバーでは、年間60万件程度の査定情報量を扱うことになる。これを用いて少数の査定者が値付けを行うため、一人の査定者に高度な値付けのノウハウが蓄積されるようになっている。

特定の査定者が身につけた査定方法は、本社チームの中で共有されるので、ガリバーでは市場ニーズを的確に反映した安定した値付けができるようになっている。安定した値付けができるから、売れ残りのリスク負担が軽減でき、結果としてその分、より高い値段を顧客の買い取り価格に提示できる。

たとえば、100万円で買い取りした車が1カ月売れないとすると、値引きをしなくてはならず、原価割れを起こすことも考えられる。“売れない”というリスクを最小限まで減らすことで最適な価格提示ができる。

価格査定の方法

各店舗のスタッフが、車種、年式、走行距離、ボディのキズ、内装状態をチェックし、

本部に通知すると、本部の査定士はその情報をもとにオークション会場での最新の落札価格に関するデータを加味して適正価格での値付けを行う。最近では、小売販売（オークションを通さず、顧客に直販すること）も手掛けているので、小売での販売情報も踏まえて値付けを行っている。

中古車の価格は、車の状態で評価できる部分もあるが、人気の車種やボディカラーなど顧客ニーズによって売れ行きが変わりうるため、査定価格もそうしたニーズの変化を適正に反映できるものでなくてはならない。ガリバーでは、査定価格にかかわる要因をプラス要素、マイナス要素という形で定義し、客観的な基準で査定価格を算出できるシステムを構築している。

全国一律での査定ができるように、このような査定価格算定方式を遵守させるため、本部の査定士が意識的に価格を下げたりしないような人材評価システムを導入している。直営店は、査定価格にもっとも近い価格で買い取りできた店長がもっとも高く評価される。また直営店のスタッフが、本部から提示された査定価格より安く買い取る場合も、査定価格より高く買い取る場合も、ともにマイナス評価を受けることになる。

フランチャイズ加盟店は異業種からの参入

価格査定は、本部一括査定方式なので、各

店舗のスタッフに特別な査定能力がなくても査定を行えるシステムになっている。これにより、査定に関わるコストダウンを図るとともに、顧客に信頼される適正価格の提示ができる。

中古車販売店にとって一番重要になるのが、現場での査定に関する専門知識だが、ガリバーではこれを一切不要にしているため、同社のフランチャイズ店は、地元の中古車販売店以外の、ガソリンスタンドや印刷会社といった異業種からの参入が多い。異業種からの参入が中心であるが、むしろ、中古車販売店の古い慣習にとられない分、本社が提示するビジネス的な考え方やノウハウが浸透しやすい下地がある。これは、本部での一括査定の仕組みがスムーズに全国展開した要因の一つだといえる。

在庫リスクのない好循環な営業サイクル

適正価格で買い取った中古車は、オークションを通じて速やかに全国の中古車販売店に卸販売できるため、売れずに店頭で在庫を抱えるというリスクは生じなくなり、その分オペレーションコストが下がり、他社よりも高い価格で買い取り価格を提示できる。それにより質の良い車を買取れるという好循環な営業サイクルを実現している。

こうしたサイクルを支えているのが、ガリバーの豊富な買い取り台数とそれをスムーズに売りさばく能力、そしてオークションでの落札情報を的確に反映させることができる独自のノウハウである。

ガリバーの小売販売システム

創業当初、ガリバーは買い取り専門の卸販売だけを行っていたが、1998年から顧客への直販を開始すべく、通信衛星（現在はインターネットを活用）を利用した小売販売システム「ドルフィンネット」を導入している。

買い取り車をオークションに出品するまでの1~2週間の期間に限定して、画像展示によ

り一般消費者に中古車販売を行う。在庫展示を行わないため展示コストがかからず、また全国の店舗で展示のための敷地を確保する必要がないことから、それまで買い取り専門だった店舗でも直ちに直販を開始することができた。

ドルフィンネットでは、インターネットや広告等を通じ、画像のみで消費者が中古車を選択するために、できるだけ車の状態をイメージできるように表示内容に工夫をしている。画像のみでも判断がつくようにするとともに、キズや走行距離などを勘案して中古車の質を何段階かのレベルでランク分けしている。たとえば、車の状態を客観的に示すことができるさまざまな指標を取り入れて、車を点数化し、点数が高いほどいい状態の車であることを示せるようにした。また、修復歴（事故歴）のある車は、ドルフィンネットでは扱わないようにしている。

中古車の購入者の多くは、あらかじめ購入車種を絞り込み、購入予算もある範囲に限定しているケースが多いので、その中で候補になる車種を選択ができるようにすることがもっとも重要である。多様化するニーズの中では、何よりも取り扱い車種が豊富であることが求められるが、店頭での展示販売には限界がある。ドルフィンネットでインターネット上の仮想展示場を運営するメリットは大きい。

顧客との信頼関係の構築

中古車の買い取りを行う上で一番重要になるのが、顧客と査定者の間の信頼関係の構築である。そのためにガリバーでは、CSマイスター制度というものを導入しており、顧客満足の高い接客を行うことにしている。CSマイスターはスタッフ各自が独自に活動を考え、それを継続的に行うことで真のプロフェッショナルを目指すものである。CSマイスターの認定は、顧客からの直接的な評価だけではなく、契約が適切にできているかなどを含めた総合的な判断で行われる。また、顧客視点で

のサービス改善を PDCA サイクルによって実行させるようにしている。

○サービス生産性向上に向けて

川上から川下への進出に向けて

ガリバーは現在、買い取り専門の川上事業から、直販を行う川下事業への進出を図っている。こうした事業の多角化を進める中でも、「透明で適正な価格で全国一律査定し、より良い状態の車を売り手に高値を提示して調達し、より少ないオペレーションコストで販売をしていく」という生産性向上の姿勢は変わらない。

ただ、販売は、顧客の多様なライフスタイルなどの背景を聞き取り、それにあった車を提案するなどの高度なノウハウが必要とされるため、販売手法のみならず保証などのさまざまな付随的なサービスについて、各販売店の研修を実施している。

新しい販売手法の導入

ガリバーでは、現在でも新たなビジネス手法の導入を試みている。たとえば、「買取保証ローン」販売手法である。これは3年後の買い取り保証額をあらかじめ設定し、その分を差し引いた金額で月々の支払額を設定するものである。これまでは、中古車の3年後の買い取り価格を予測することができなかったため、あらかじめ買い取り価格を定めた販売価格の値引きを行うことはできなかった。それを可能にしたのが、年間60万台という豊富な買い取り台数とオークション取引等を通じて獲得された適正価格の査定システムである。

その他にも、納車後1ヶ月間であれば返品できることを保証するサービスや10年間は故障に対する保証をするサービスなど、小売販売向けの斬新なサービスを開発している。中古車を購入する際は、販売した中古車に確かな保証をつけることが大きな購買動機になると考えているからだ。

小売市場への本格的な参入に向けて

中古車業界は成熟業界であり、従来のように中古車販売店に展示しておけば車が売れる時代ではなくなった。7,600万台といわれる中古車の中から顧客が車を選ぶときに、ガリバーを選んでもらえるよう、たとえば、予算・家族構成に応じてお勧めポイントを提示してメーカーごとに比較ができるようにするなど工夫をしていかななくてはならない。ガリバーでは、車両の基本的な情報をカタログ化したデータベースを作ることで、顧客ニーズに随時対応できるようにしている。

ガリバーは、買い取り専門に特化することで獲得した適正価格の価格査定能力と豊富な買い取り台数の実績、そしてそこで得られたデータを武器に、小売分野でもサービスの常識を超える独自のビジネスモデルを展開し、高収益を確保し続けることに成功している。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 既存の常識を破り、サービス面で顧客の常識を超える価値を提案していく。
- ② 買い取り専門に徹することで、店頭展示コストと在庫リスクを減らし、その分を買い取り価格に利益還元することで、よりよい買い取り車を取り扱えるようにする。
- ③ 買い取りからオークションへの出品の期間を短くすることで、取り扱い数の回転率を上げ、オークションでの値付け情報をもとに、最新の中古車ニーズを把握する。蓄積された情報のデータベース化をすることで、最新のニーズを反映した全国一律の価格査定ができるようにする。
- ④ 現在は、仮想店舗での顧客への直販事業に進出しているが、小売分野でも買い取り顧客同様、顧客ニーズを追求した長期保証などの斬新なサービスを提案し、高収益を確保している。

株式会社ガリバーインターナショナル

本社所在地： 東京都千代田区丸の内 2-7-3 東京ビルディング 25 階

代表取締役社長： 羽鳥由宇介、羽鳥貴夫

資本金： 41 億 5,700 万円（2009 年 2 月末）

従業員数： 2,420 名（2009 年 2 月末）

ハイ・サービス日本 300 選 第 2 回受賞企業

ポーター賞受賞

顧客評価も反映した独自の人材評価制度を導入してESの向上を達成

川越胃腸病院（埼玉県）【単科専門病院】

埼玉県川越市に、さまざまな医療評価機関から高い評価を受けその名が広く知れわたっている消化器科専門病院がある。職員数は委託職員を含め110名強、病床数は40床の川越胃腸病院である。年間検査数1万7千件と全国でもトップクラスの検査数を誇る内視鏡検査を強みに、「診療の質」、「サービスの質」、「経営の質」のバランスをとり、患者様の満足と幸せを追求している。究極的には川越病院で最期を迎えたいと患者様に思ってもらえるサービスを提供したいという。病院に入ると医師も看護師も清掃担当者からも自然に挨拶が寄せられる。従業員の満足向上が顧客満足につながるという独自の好循環スパイラルをうまく形成することに成功している。

○サービスの概要

川越胃腸病院のあらまし

川越胃腸病院は、1969年創立の消化器科専門病院である。とくに胃ガンや大腸ガンに特化した医療サービスを提供している。この規模の医療機関でこうした専門病院はあまりみられない。年間手術件数は320-330件であり、どれもメジャーな手術で小さな手術はほとんどない。消化器内視鏡センターを併設していることも本院の特徴である。

職員は委託を含めて110名強である。病床数は40床。地域の利用者からは、もっと診療科目を増やしてほしいという要望も多く聞かれるが、間口を広げることで医療サービスの質が低下するのでは本末転倒であるという考え方から、この分野だけは大学病院に引けをとらないという診療に特化しようというのが、

川越胃腸病院の望月院長の考え方である。

高崎線を中心とした地元住民への診療が中心だが、利用者の50-60%が川越市で、30%が他市町村。10%が東京都を含む他県からの利用者である。この規模の病院としては、来院者は広範囲にわたっている。

経営理念

川越胃腸病院の経営理念は三つある。一つは「患者様の満足と幸せの追求」。二つ目は「集う人の幸せの追求」。これは主にスタッフのことである。三つ目が「病院の発展性と安全性の追求」である。これらの理念のもと「診療の質」「サービスの質」「経営の質」のバランスをとり、医療の質の向上と経営安定化（収益確保）を実現している。

○生産性向上の課題

医療経営の現状と課題

医療経営は難しく大部分の医療機関は赤字経営を余儀なくされている。経済の低迷と診療報酬の低下の中で、収益率は下がるのみで人件費に圧迫されて健全な経営状態にないところが多い。医療施設は労働集約型産業であるため、なかなか人をリストラできない。職員の高齢化が進み、若手採用を増やせない状況にある。

とくに同院のように急性期医療部門しかもたない単科の医療機関は、経営が厳しくなる。やればやるほど赤字になるところも少なくない。老人保健施設などからあがる収益で急性期医療の赤字を補填し、ようやくグループ全体で利益を保っている構造の病院も多い。

その中で、川越胃腸病院は5~10%の利益率をキープしている。同院が収益を維持できている理由として、収益性の高い内視鏡の検査や治療といった武器を用い、メジャーな診療部門に特化していることが挙げられる。

職員の確保と定着の必要性

医療サービスの質の向上と経営の維持には、優秀な職員の確保と定着率を高めることが重要である。とくに看護職員の定着率の向上が大きな課題である。医療機関は資格者の人材の確保に法的な規制があり、看護師、医者、薬剤師など職種ごとにすべて最低雇用人数が決められている。川越胃腸病院も当初は有資格者の人員数確保だけに汲々としており、そのころには人材の定着がうまくいかなかった。が、新職能給制度（成績評価制度）の導入により、実績が評価されるようになると職員にやりがいや夢が生まれ、職員の定着率が向上した。

職員定着率の向上には、職員採用時の選定が重要になる。職員の採用面接では、どういう病院を作りたいのか、どういう貢献を果た

していきたいのか、病院づくりのあり方、将来に対するビジョンなどを、応募者ときちんと話し合い、川越胃腸病院の経営理念に共感する人材を集めるようにしている。

こうした取り組みの結果、川越胃腸病院の看護職員の離職率は0~3%ときわめて低く、職員定着率が高い病院になっている。

独自の人材評価システムの導入

川越胃腸病院の独自の成績評価制度の導入にあたっては、職員の意識の醸成が課題であった。長い間、医療機関は年功序列に守られ、勤務年数に応じて昇給できたことから、成績評価制度の導入が利益につながらない職員もいた。また、評価者と被評価者の人間関係の面で心理的な抵抗を覚える職員もいた。

医療サービスの（とくに医師の）技術に関する適正な能力評価は難しく、評価制度導入の壁となっていた。そこで医療技術ではなく、「サービスの視点」で職員を評価し、成績を給与に反映させるシステムを作った。望月院長は、医療は究極のサービス業であると考え、「たとえ技術や経験があっても患者さんが満足してくれるような医療者でなければ評価しない」としている。

事務職員の意識改革

病院のなかでも事務部門は、一般にモチベーションが低いといわれている。しかし川越胃腸病院では事務職員の意識も非常に高く、「残業ゼロの取り組み」や「診療の質の向上に事務としてどうにかかわりができるか」などを実践的に検討し業務に反映させている。こうした成果の学会発表も積極的に行っている。川越胃腸病院では能力開発プログラム等は特別に設けていないが、自分たちの実績が評価されるという信頼感を得て、「どう能力を高めていけばいいか」をひとりひとりの職員

が積極的に考えるようになった。

○サービス生産性向上の取り組み

川越胃腸病院は、専門分野に特化した高いサービスを、お客様(患者)に提供する。そのためにも職員の意識改革を促す成績評価制度と第三者医療評価機関による客観的なサービス内容の質の評価を利用している。

内視鏡診療への特化

川越胃腸病院の収益維持を支えているのは、診療の柱にしている内視鏡診療である。同院は、開腹せずに治療できる内視鏡治療に着目し、2004年に内視鏡センターを設立した。年間の内視鏡検査数は1万7000件を超えており、全国でもトップ10に入る実績をもつ。進行ガンは内視鏡が使えないため、現在の割合としては、開腹手術3：内視鏡治療1となっているが、今後、ガンの内視鏡の治療が確実に増えるだろうといわれている。

その日のうちに診断し、結論を出す

川越胃腸病院は、例外なく、その日のうちに診断し、結論を出している。これが単科の病院でありながら毎日300名前後の外来患者を診療できている理由であり、中規模の病院が赤字にならない理由である。

成績評価制度

望月院長が1983年に病院経営を引き継いだ際、従来の前近代的な人事評価システムを変えるために熱心に取り組んだのが成績評価制度。本田技研の賃金管理制度を担当した賃金管理研究所所長(当時)の弥富賢之氏の指導をあおぎ、同研究所の「成績評価制度」に基づく「新職能給制度」を導入した。

医療従事者の技術面での能力評価は難しいとされていたが、医療は究極のサービス業であると考え、「たとえ技術や経験があっても患

者さんが満足してくれるような医療者でなければ評価しない」としたことで、職種の壁を超えて評価することができるようになり、そこから評価制度が根付くようになった。

同制度は、能力の発揮・貢献度といった実績に応じて賞与配分や昇給を行うもので、評価は年2回実施。成績評価は、直接賞与に反映される。賞与は、基本給比例部分と成績比例部分で構成されており、成績比例部分では、個人の業績に加えて部門別貢献度が勘案される。個人の業績に関しては、「患者の立場に立って仕事をする姿勢」など20の評価項目があり、それを直属の上司1名が評価する。事務なら事務長、看護婦なら看護婦長が評価するという形だ。評価者を一人に絞ったのは、複数の評価者の平均をとっても意味がないからだという。

本給は5等級に区分され、等級が同じであれば、業種を超えて同じ評価になる。

患者へのアンケート調査も成績評価に反映

賞与は、個人での業績も反映されるし、部門成績を伸ばしても評価される形である。成績評価制度の導入にあたって、「賞与配分は業績配分である」ことを職員に意識づけた。それが定着し、経営感覚をもって仕事をする職員が育ってきた。賞与は算出計算式によって事前に受給額を予想することができるが、その数値を上回る配分をすることで「これだけ厚遇してくれている」という信頼感が職員に根付くようになった。患者へのアンケート調査も成績評価に反映させる。こうした取り組みが職員の定着率とモチベーションの向上につながる。

望月院長は、「現時点で、この成績評価制度

に違和感を覚える当院職員はおそらく一人もいないだろう」といっている。規模は小さくても職員のモラルやモチベーションが高い組織であるという評価は、成績評価制度と人事制度に鍵がある。

第三者評価制度の積極活用

川越胃腸病院は、さまざまな第三者評価の認定や表彰を受けている。第三者評価を重視したのは、専門医療機関としての同院の経営のあり方が社会に受け入れられるかどうかを確認するためだった。まず、サービス品質について第三者評価を得るべく、通産省（当時）の「消費者企業優良企業」にエントリーした。初回の挑戦は時期尚早という結果になったが、1998年に2度目の挑戦をして「消費者志向優良企業」として医療界で初めて通産大臣賞を受賞した。1997年には（財）日本医療機能評価機構（JCQCH）によって行われた優良病院の認定を受けている。これは、同機構が行った初回の病院認定で、全国の認定8病院のなかのひとつとして川越胃腸病院が選ばれている。

これらを皮切りに、いくつもの第三者評価に積極的にエントリーしている。これは時代のニーズに経営面に対応できているかをチェックするために有効だという。

第三者評価に関して、当初こそ職員の関心が低かったものの、第三者評価機関による認定を得ると多くの職員が賛同し、協力するようになった。同時に第三者評価への取り組みが職員の満足にも直結するようになった。

CS と ES の好循環スパイラル

職員の満足は、モラルや能力を上げ、その結果、高水準の医療サービスや心温かい医療サービスの提供につながる。それが顧客満足に結びつき、病院の社会的評価や患者数をアップさせる。さらには病院の収益増にもつながって社会的な満足につながるという一連の好循環スパイラルを生む。他産業では CS と ES の相関についての調査がかなり行われてい

るが、これまで医療機関での調査はあまりなかった。そこで川越胃腸病院が CE と ES の相関について他業界と医療機関で同じことがいえるのかどうか、20の医療機関に調査を呼びかけて調べたところ、高い相関関係が示された。

「川越胃腸病院の職員は、自分自身の満足が患者満足に直結していると常々肌で感じてはいたが、この調査によって、ES が CE に直結することを再確認できたという点が大きい」と同院では分析している。

正看護師しかとらない

川越胃腸病院の望月院長は、准看護師廃止論者だ。理由は、「たとえば医師に甲乙2種類の資格があれば、乙はプライドをもって仕事をすることができない」から。プライドをなくせば仕事の質は下がる。だが、そのまま長期間勤務を続けられれば給与を上げざるを得ない。メリットはひとつもない。川越胃腸病院では、看護職員にプライドをもって仕事をしてもらうために、准看護師は、全員学校に行かせて看護師資格をとらせた。職員に責任感とプライドをもって仕事にあたらせることが生産性向上のポイントである。

顧客ニーズの吸い上げ

川越胃腸病院では、患者の日々の声を経営に反映させるために、1994年ころから医療サービス対応事務局を設けている。事務局が患者の声の情報を一元化し、情報の共有化をはかる。吸い上げた患者の声（ニーズ）は、事務局で吟味、検証した後、実施方針を示し各部門に対策とフィードバックを行う。また、各委員会活動への調整を行い、院内の医療サービス活動を調整・指導する。クレームは、その日のうちに院長に届くシステムだ。

医療サービス対応事務局は、企業でいえば、お客様対応窓口のような部門で、事務局スタッフはすべて兼務で11名いる。事務局の会議は月2回程度だが、日々、討議が必要なもの

を分類し、紙ベースでのファイルの回覧を行い、情報の共有化を図っている。

年に1度行う「患者さんアンケート」もあるが、患者の要望や感想を知る上で大きな役割を果たしているのは職員が書き留める「患者さんの声」のメモで、日々何十件とあがってくる。これらは職員用の食堂の掲示板に貼り出している。「患者さんの声」を見ると、たとえば、清掃スタッフの細やかな心配りに患者さんが喜んでいるのを目撃した別の部署の職員が、「こういうことがあって、患者さんに喜ばれた」など、他の職員を評価するといったものが多い。このようにポジティブなものが圧倒的に多い。

ネガティブなものでは、非常勤医師に対し「あの先生はあまり話を聞いてくれない」といったもので、サービス従事者の業務に対する姿勢を評価するものがある。これらは患者から医師本人に届く声ではなく、受付や看護師など他の職員が聞いた声を書き留めたもので、その意見を全職員が見られるように掲示する。

ネガティブな意見を公表する際には、「こういう意見があるが、どう思うか」と書き込みを行った職員が当事者に意見を聞き、「反省します」とか「そういうつもりではなかった」などといった、それぞれの当事者のコメントも同時に掲示される。

自発性

川越胃腸病院では、業務改善、サービス向上といった意識を職員に定着させ、仕事の質に対して職員自らが厳しい態度をとる姿勢を持つことが大事であると考えている。自発性を養ういろいろな取り組みの中で、職員自らが、課題をみつけて半年ほどかけて研究し、課題解決を図るといったことが、自発的に行われるようになった、そうした研究成果は、「事務部業務マニュアル」にまとめられ、同院の正式なマニュアルとして採用されている。

病院の管理職が「これをやりなさい」と指示することは一切ない。自ら課題を見つけて取り組むという活動は12~13年前から始まり、今もその姿勢が受け継がれている。

電子カルテへの移行

川越胃腸病院では、2008年から電子カルテへの移行を行っている。2008年9月の外来での電子カルテ導入に先駆けて、3月にオーダーリングシステムと病棟の電子カルテシステムを導入した。希望があれば患者も電子カルテを閲覧できる。

導入に先駆けてシステム業務改善を行い、どういう形で導入したらいちばん負担が少ないのか検討し、段階的に進めてきたので、コスト面でも無理なく進められた。移行自体は大変うまくいき、「患者さんが電子化への移行に気付かないほどスムーズだった」という。

○サービス生産性向上に向けて

競合病院との差別化、規模の適切性について

川越胃腸病院の一番の特徴は、職員数や施設規模の範囲で、きちんとした医療サービスを提供できる範囲で経営を行うことを考え、それ以上増やさないという方針をとっている点である。病床数は40、職員数100という数字に、開設以来40年間こだわりをもっている。

40床というのは大学病院の単科の最低の病床数で、質の高い消化器科専門医療を行うのに最低必要なベッド数である。望月院長は、「40人の患者さんの向こうには家族がいる。その家族を含めると100人の人を視野に入れて診療しなければならない」と考える。

職員の数100~110名というのは、一人の経営者がスタッフ全員を自分の視野のなかに入れて診療活動する最大数で、それ以上では目が届きにくい。この規模だと病院と職員の距離、患者さんと職員の距離を近いままに保つことができる。「なんでも言える病院というのが、距離の近い病院の利点だ」と望月院長はいつている。規模が大きくなれば、病院に行っても曜日ごとに医者も変わるが、距離の近い病院ならいつでも同じ先生に診てもらえる。なんでもいえる人間関係がそこにはある。

「この病院は、自ら作り上げてきた病院だ」

と感じる職員が同院に多いのも、この規模だからできることである。職員と病院の距離が近い病院であれば、職員は病院のことに、病院は職員のことに目が届く。患者と職員、そして病院の距離が近い。3者がコンパクトなトライアングルを形づくっているのが川越胃腸病院の強みである。

理想の病院像

最期を迎える場については、誰しもできれば家族に囲まれて迎えたいと思っているが、それが叶わない場合は病院で迎えることになる。「どんなにベストをつくしても、患者さんの家族からすれば不満が残ることもあるが、それを乗り越えて『この病院で最期を迎えて幸せだった』といってもらえるのが、最高の医療評価だ」と、望月院長は考えている。

川越胃腸病院は、消化器の専門病院だが、それにもかかわらず「脳梗塞になったら、診療してくれなくてもいい。それでも最期をこの病院で迎えたい」という患者がいる。病院としては、一人でも多くの患者さんにそうしてもらわれるようにすることを、最大の目標としている。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 独自の能力評価制度の導入で、サービスの視点から職員を評価し、手厚い処遇を行う。職員満足は、モラルや能力を上げ、結果として高水準の医療サービスや心温かい医療サービスの提供につながる。それが顧客満足に結びつき、病院の社会的評価や患者数をアップさせている。さらには病院の収益増にもつながって社会的な満足につながるという一連の好循環スパイラルを生む。
- ② 急性期医療部門しかない病院の経営は厳しく、質のいい医療をやればやるほど赤字になる傾向がある。川越胃腸病院が利益を維持している最大の要因は豊富な実績をもつ内視鏡診療にある。これに強みをもつ（専門特化する）とともに、病床数増やさず、医療サービスの質の低下が生じないようにしている。こうした経営方針のもと収益性を確保するとともに、サービスの継続的な改善を職員の自発性の中で推進している。
- ③ 電子カルテをはじめとする IT システムを積極的に導入し、情報共有を進めている。
- ④ 第三者評価機関による認定をサービスの質の向上に役立てている。

医療法人財団献心会 川越胃腸病院

本社所在地： 埼玉県川越市仙波町 2-9-2

理事長・院長： 望月 智行

ハイ・サービス日本 300 選 第 4 回受賞企業

無線 LAN 測位技術を活用した、新たな位置情報サービスを提供

クウジット（東京都）【IT サービス】

今日、GPS（全地球測位システム）は、誰もが利用する身近な技術となっている。車載型カーナビゲーションはもとより、GPS 機能を搭載した携帯電話や腕時計、さらには測位技術を利用した多様なサービスに GPS は活用されている。GPS は衛星を使った測位システムであり、屋内での位置情報の測位はできないため、アプリケーションの適用範囲は限定的であった。GPS が適用できない屋内外での測位をカバーし、ユニバーサルな測位情報を提供しようと考えたのがクウジット。ソニーコンピューターサイエンス研究所（ソニー-CSL）に眠っていたテクノロジーを応用することで、屋内外の区別なく位置情報サービスを提供することを可能にした。社名クウジットの語源は“空（仮想）”と“実”を融合するという意味である。位置情報サービスを通じた仮想空間と実空間のインタラクションを事業テーマとし、生活シーンに新たなサービスを作ることを目指している。

○サービスの概要

クウジットは、無線 LAN 環境を応用した測位技術をコアとして位置情報を利用した様々なサービスを開発・提供しているベンチャー企業。同社のコア技術である“PlaceEngine（以下、PE と略す）”の詳細を説明する前に、PE を応用したロケーション・アンプと呼ばれるサービスの具体例から紹介しよう。

ロケーション・アンプとはどのようなサービスか

最初の事例は、三井アウトレットパーク仙台港の事例である。これはアウトレットモールの中で、お客様に iPhone を貸し出し、館内のショッピングガイドを行うサービスである。瞬時に屋内の位置を特定されるため、iPhone のフロアマップ上で自らの位置を確認できる。また、通りかかった店からお勧めの情報が配信され、割引券などを受け取ることもできる。

その他、スタンプラリーのようなサービスもある。特定のポスターにカメラをかざすと iPhone が反応するもので、子供たちが楽しみ

るような工夫もある。スタンプラリーを利用してもらうことで、お客様に施設内を回流してもらう、あるいは特定の場所に誘導することができる。このサービスは、1周年記念のイベントで実施したものだが、そこで得られたデータをもとに、各店舗での滞留時間、回流ルートなどを分析することで、人の動線などに関する情報を得ることができた。

同様の事例として、有楽町の「相田みつを美術館」での案内システムの事例がある。

iPhone を利用者に貸与して、展示物に関する情報提供をするとともに、美術館側は作品展示室への入退室、滞留時間等を計測できるというサービスである。iPhone 画面でフロアマップ上の現在の位置が示され、近くにある作品ガイドが表示されるほか、鑑賞している展示物の関連作品などが見られるサービスも提供されている。

「相田みつを美術館」は、第一ホールと第二ホールに分かれていて、いったん出口に出なければ第二ホールに行けないという構造上

の問題があり、第二ホールへの誘致が充分ではなかった。そこに PE を導入することで第二ホールへの誘導の促進につなげている。

また、同館では来場者の感想文をまとめた感想文集を館内の休憩所に置いていたが、休憩所の場所が充分認知されていないため、文集を読む来場者は少なかった。そこで、iPhone を通して休憩所の場所を知らせるとともに、感想文集のコンテンツを画面上でも読めるようにした。

ロケーション・アンプの特長

このサービスの目的はふたつに大別できる。

第一に、お客様に情報を提供して、ある場所に移動を促し、集客力を上げるための位置連動型のサービスを提供すること。第二に、お客様の動きを動線として捉え、サービス事業者のマーケティング情報の収集に活用することだ。

お客様の動線や滞留時間がわかれば、声かけのタイミングが計れるし、宣伝掲示物やポップなどの効果的な設置場所を検討できるようになる。つまり蓄積されたデータを現場の具体的な運用改善や活性化に役立てることができる。

これまで GPS を活用した同様の屋外用システムはあったが、屋内用の位置測定サービスを具体化する動きはなかった。というのも産業用の何千万円もかけたシステムを除けば、コストが見合わないからである。PE はこれを安価に実現できる点が最大の強みである。

ロケーション・アンプの機能価値

ロケーション・アンプは、「場所・空間連動」、「特異なインタラクション」、「場所・空間の拡張」という三つの特徴をもつ。

「場所・空間連動」は、ユーザーの地理的位置に連動した情報配信を実現するもので、場所を指定する技術は PE と GPS を状況に応じて選択する。

「特異なインタラクション」は、アプリケーションに応じたインタラクションをフレキシブルに設計できるのが特徴。ユーザーの地理的位置に加え、行動履歴に応じて配信する情報を切り替えることができる。

「場所・空間の拡張」は、バーチャル技術とセンシング技術を応用したサービス。よりリアルに現実を体感できるようにするため、目の前の現実世界を補完する付加的な情報サービスを提供する。

クウジットの事業モデル

クウジットでは、PE の技術をベンダーに提供して、アプリケーション開発を支援している。当面の目標は技術の普及である。主たる収益源は①テクノロジーの技術ライセンス、②PE を利用したシステムの受託開発、③アプリケーションの共同開発企業である提携先事業者がサービスコンテンツを提供する際のマージン収入——である。

○生産性向上の課題

クウジットのビジネスは、テクノロジーを基盤技術として提供し、その普及と利用から収益を得るモデルである。生産性向上には大きく分けて、①事業化の課題、すなわち基盤技術としてサービスに応用可能なシステムにすること、②その基盤を活用したサービスを

普及するための方法に関する課題がある。

事業化の課題

クウジットのビジネスは、コア技術に立脚して、その周辺のサービスあるいはアプリケーションを個別に提供するものである。技術

単体だけが欲しいというユーザーにはそれを提供するだけだが、この技術を使ってサービスを提供するとなると、ショッピングセンターや美術館の事例のように、顧客ニーズは対象分野ごとに、あるいはそこに集うユーザーごとに固有の期待に応えるため、クライアント（サービス事業者）との意思疎通のための時間を十分にかける必要がある。しかし、それに重点をおくと結果として数がさばけず、コスト高になってしまうという課題がある。事業化の一番の課題は、そうした企画立案に時間をかけて顧客ごとの満足度を高めるためのサービスを作ること。そして、サービスを提供する基盤部分をうまくプラットフォーム化していくことである。

現状では、応用事例をこなしていくのが精一杯で、コンポーネントの標準化ができていない。そのため、多くの開発事例を参考にコンポーネントを標準化し、ソリューションをパッケージ化することが課題であるとしている。

サービス普及のための課題

PEを利用したサービス技術の普及も同社の課題だ。三井アウトレットパーク仙台港のケースでは、1周年記念で、最先端のシステムを導入したという話題性からマスコミに取り上げられ、集客率を上げることができたが、本来の機能で集客率を上げるためにはさらなる取り組みが必要になる。

また、ショッピングセンターでは端末を借りて持ち歩く習慣がないので、無料で貸し出してもなかなか借りてくれないことがある。そうした場合、新しいショッピングスタイルという文化の啓蒙から入っていく必要がある。

サービス普及のために必要な課題対応策

クウジットがサービス普及のために必要とした3つの課題対応策をまとめる。

①サービスのインテグレーション化

位置測位の部分は共通基盤なのでプラットフォームとしてのサービスの普及が課題となる。位置情報サービスの普及の鍵を握るのは、実際にPEアプリケーションを利用する現場のユーザーレベルでのシステムのインテグレーション。これをいかにうまくやるかが重要になる。

また、企画・デザインの部分では、お客様の意図を汲み取る必要があるが、予算には制限があるので、すべての顧客の要望を満たすことはできない。どこまで要望に配慮するか、バランスを図りながらサービスを作ることが肝要である。

②新しい技術、サービス獲得に向けてアンテナを張る

新しい技術、サービスの開発に向けて末吉社長は、ITベンチャーの企業経営者と情報交換をしている。それぞれの技術を持ち寄ってうまく連携してサービスが作れないかを日頃から考えている。

③具体例での実証の積み重ねが重要

新しい技術を採用してもらうためには、実績を示す必要がある。そのため、実証実験的なアプローチで成果を具体的に示すことが重要である。

たとえば、クウジットでは山手線内でロケーション・アンプの実証実験を行っている。移動体の中でも瞬時に位置を計測できることを示すことが目的だ（ただし、物理的に移動した分だけ場所はずれる）。山手線の実験では、この位置測定を利用して駅を通過する際に、その駅に関する情報配信をするサービスや、アラームで停車駅が近づいたことを知らせるというサービスの検証を行った。

○サービス生産性向上の取り組み

クウジットのビジネスモデルは、B to B型のサービスが基本である。顧客であるサービス事業者がより多くの顧客を獲得し、より少ないコストで高機能・高品質なサービスを提供できるようにすることが、クウジットが利益を得る仕組みになっている。テクノロジーをこのようなビジネスモデルに結びつける企業化の経緯をみてみよう。

バイオノート開発からソニーCSLに異動したことがきっかけだった

クウジットの末吉社長は、ソニーの出身で、長年、VAIOノートなどの開発に携わってきた。ソニーコンピューターサイエンス研究所（ソニーCSL）に異動した際、ソニーCSLの研究成果である無線LANを利用した測位技術が事業化されていない点に着目した。

当時ソニーでは、この技術をシーズとしてどう事業化するかという観点から取り組んでいたために、技術の売り込みしか考えていなかった。取り組むうちに、「この技術はインフラ的な技術・サービスであるという特徴があるから、ソニーの一商品の機能に組み込むだけで終わってしまったら面白くない。公共インフラ的なものも含めて、事業用途としていろいろなサービスに展開していきたい」と末吉社長は考えるようになる。もちろんこうした事業は、費用対効果が見えるものではないので、ソニーのような大会社にはそぐわず、ベンチャー的に行った方が機動性もある。そこで、ソネットエンタテインメントから資金協力を得て起業するに至った。

起業当時から技術の応用可能性がすべて見えていたわけではない

末吉社長は、「起業当時、PEがどのようなサービスに拮がるかについて良く見えていなかった部分があった」と言っている。技術を

普及させることで応用範囲が広がるという予想はあったものの、現在のビジネスモデルは、実際にビジネスを走らせながら見えてきたところがあるという。

「無線LANで測位する技術」は、工場等の屋内施設では業務用に昔から使われていた技術である。しかし開発にはかなりの費用がかかったため、アプリケーションとしての広がりには限定的であった。クウジットは事業化のためのオリジナルの技術「PlaceEngine」を開発。さらに、無線LANの電波情報にユーザーが参加する形でタグ情報を付与し、ビルのフロア情報などの位置測定もできるシステムを付け加えて、安価で容易に位置情報を利用できるサービス「ロケーション・アンプ」を開発した。

サービス事業者がPEを活用するメリット

ここでは、PEの活用メリットを整理しておこう。

●リアルタイムでの位置測定が可能に

PEは、瞬時に場所を取得できるのが最大の特徴であり、これによって人の位置をリアルタイムで追跡したり、屋内での行動を推測することができるメリットがある。もともとは、屋内でのGPSによる測位を補う形での技術であったが、都会のよう無線LANが途切れなくあるような場所では、屋外でもPEは数メートルの範囲まで正確な位置情報が計測できる。

このPEのリアルタイム性を活用したGPSとのハイブリッド型のシステムもある。GPSは、測位を開始するまでに一定時間を要するため、コールドスタートの場合、開始して測位するまで30秒程度の時間を要する。通常、ユーザーはその間待たなくてはいけないのだが、PEとのハイブリッド型のシステムでは、GPSが

機能し始めるまでの時間を PE で代替する。

●経度・緯度情報だけでなく高さも計測できる

PE は、ビルのフロア階数を特定することができる。これは、高さを計測しているのではなく、基地局からの無線 LAN の電波のパターンを予め学習しておいて、そのパターンに位置情報のタグ付けを行い、情報を取得するという技術である。これによってアウトレットモールや美術館等の各フロアを識別して人の動きを特定している。

●測位システムの保守容易性

こうした様々な機能面での特徴があるが、PE は、位置測定の保守管理の部分が従来のものと比べて大分軽減されている。

今後の展開について

①ライフログ・サービス

クウジットが現在開発に力を入れているサービスが「ライフログ」である。これは、都市生活者に特化した行動調査を行うために、

PE 技術を活用したもの。たとえば「地下鉄を乗り換えて、山手線に乗って、新宿に出る。その後、地下街をうろついて、次どこに行く」というような都市型の行動・滞留パターンをシームレスに位置測定し、行動パターン情報を収集することができる。これまでは、交通量調査、出口調査、ヒアリング・アンケート調査のようなものでしか、行動情報を把握することが出来なかったが、PE の活用で新しいマーケティングツールが提供できる。

また、応用として自分自身のライフログもとることができるので、休日の自分のよく行く場所や平日の通勤経路などを見ることができる。

②位置情報連動型広告宣伝サービス

もう一つ開発に取り組んでいるのが、位置情報連動型の広告宣伝サービスである。広告代理店やコンテンツプロバイダー会社と連携して、利用者の生活シーン（場所、行動）に連動して広告情報を配信するツールの基盤をつくろうとしている。

○サービス生産性向上に向けて

コア技術を用いた新事業の立ち上げについてやるべきこと

本事例は、新しいテクノロジーを基盤としたサービスの作り方とその普及の方法の一例をみるものであった。

これまでの歴史をみても、開発当事者の発想を超えて、思わぬ応用からテクノロジーが普及することがある。とくに基盤的な要素の強い技術の場合、事業化にあたっては詳細な経営計画を立てるよりも、明確なコンセプトのもとやれることをまずやり、やりながら顧客が求めているサービスの価値は何かを見出し、収益モデルを作りあげていく方がいい。実績を積み上げていくなか、信頼を獲得する

なかで、テクノロジーの利用者を増やしていくことが重要である。

さらに、どんなに優れた新しい技術のサービスであっても、資金力のある企業が、すぐ同様の技術を開発しサービスを展開してしまう可能性があるのも、いかに技術やサービスを陳腐化せないかが、ベンチャーが生き残っていくための大きな課題となる。

クウジットの末吉社長は、こうした点に留意して PE の普及を目指し、新たなサービスの開発に着手している。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① ソニーCSLの研究開発成果として埋もれていた技術の事業化を目指した。
- ② 既存技術（GPS）の課題を解決する技術としてとらえ、ユニバーサルな位置測定技術をコアとしたアプリケーション開発に取り組んだ。
- ③ 動的に変化する無線 LAN 環境を活かした技術を用いたサービスであるため、アプリケーションの適用領域ごとにサービスの内容に工夫をしている。
- ④ その分野のサービス事業者と協業する形でアプリケーションの開発とその後のビジネス化を進めている。
- ⑤ 「ライフログ」というコンセプトでサービスの実証実験を展開し、顧客（“PlaceEngine”を活用したいサービス事業者）の獲得を目指している。
- ⑥ 顧客ごとのより満足度の高いアプリケーション構築を可能にするには、顧客が自ら開発に参加できるよう、基盤となる標準化されたコアサービスの上に、様々なソリューションをパッケージとして展開できる開発プラットフォームを作っていく必要がある。

クウジット株式会社

本社所在地： 東京都港区麻布十番 4-1-8 三和第一ビル 2F

代表取締役社長： 末吉 隆彦

資本金： 1 億 3,448 万 7500 円、従業員数： 10 名

ハイ・サービス日本 300 選 第 5 回受賞企業

滞在客向けに魅力あるアクティビティプランを企画し、連泊・再訪を促す

斎藤ホテル（長野県）【ホテル業】

斎藤ホテルは、長野県の鹿教湯温泉に古くからある旅館・ホテルである。もともと病院が近くにある温泉旅館ということから、70代の湯治客を中心とする旅館（宿泊施設）として親しまれていた。温泉滞在を健康増進に結びつけた取り組みを始めたのは1977年頃。鹿教湯病院と連携して「健康の里」というキャッチフレーズのもと、健康づくりを全面に押し出して営業を開始した。厚生労働省認可の温泉利用型健康増進施設でもあり、温泉利用指導者、健康運動指導士といった専門スタッフが常駐。温泉の効果的な利用法や、健康状態や体力にあった入浴・運動プログラムを提案している。斎藤ホテルに4泊した顧客の22～25%が、1年以内に再宿泊するというリピート率の高いホテルである。斎藤ホテルは、ドイツの保養地バーデン・バーデンのような長期滞在型の施設を目指し、独自の集客サービスを展開している。

○サービスの概要

ホテルの概要

斎藤ホテルは、長野県の湯治場にある歴史ある旅館である。もともと近くに鹿教湯温泉病院がある関係から、療養を兼ねた長期滞在型の宿泊施設を狙っていたが、顧客ニーズを把握できず、一泊型が中心になってしまっていた。そんな中で、「ステイ割引」という宿泊割引プラン（4連泊する顧客の4泊目の宿泊代（食事代を除く）を無料にするプラン）を導入したところ、年配者を中心に次第に連泊数が増えていった。

平均宿泊日数は2.5日、一番多い連泊数は4日、8割以上が2日以上以上の連泊をする。顧客層は70代の夫婦が中心だが、斎藤ホテルに4泊した顧客の22～25%が、1年以内に再宿泊する。さらに、リピート客のうちの半数が次回も訪れるなど、リピート率の高さが特徴である。宿泊者は、県外が6割、県内が4割である。

経営理念

斎藤ホテルの経営理念は「もんじゅ かしわば おもてなし」である。「もんじゅ」は文

殊堂の文殊で、「かしわば」は柏の葉のこと。落葉樹ながら春に若葉が出るまで葉が落ちず、子孫繁栄の縁起物とされている。斎藤ホテルの歴史は400年前の鹿教湯の温泉開発にまでさかのぼるが、この温泉地の歴史と伝統を次世代に伝えていく決意を「かしわば」で表している。「おもてなし」はサービス業の基本で、これを忘れず徹底を図るとの意味が込められている。

健康づくりをメインとしたサービス展開

1977年頃、鹿教湯病院と連携して「健康の里」というキャッチフレーズのもと、健康づくりをメインとした営業を開始した。これは、専属のトレーナーを雇用し、宿泊客の健康づくりを支援しようというプランである。具体的には、温泉入浴に加えてプールで運動したり、周辺をウォーキングするといった安全かつ楽しく健康づくりができるプログラムを提示し、指導するというサービスである。斎藤ホテルは、信州の景勝地や観光スポットへのオプションツアーを企画するなど、滞在者へのサービス領域を拡大することで顧客獲得

を目指してきた。

斎藤ホテルが提供しているサービス価値

「斎藤ホテルのサービス内容は、一般的なホテル・旅館のサービス内容から見れば平均点ぐらい。」と斎藤支配人は言う。しかし、平均的なホテル・旅館が成し得ない独自のサービスを利用者に提供している。それは同ホテルに滞在する利用者を楽しませるさまざまなプランを企画することであり、同社ではそれを重要なサービスとして位置付けている。

たとえば、山岳ガイドの引率で楽しむ低山のハイキング、諏訪大社への日帰りツアー、メーカー訪問といったさまざまなツアーやアクティビティの開発が、同社の価値を高めるサービスであるととらえている。そのサービス価値は、接客スキルの向上だけでは生まれない。斎藤ホテルでは、従業員のお辞儀の角度を細かく指導するといった接客術を指導していないが、滞在者を楽しませるための企画力と、顧客とのコミュニケーションを社員に求め、サービスの向上を図っている。

○生産性向上に向けた課題

湯治湯の温泉場での療養という伝統を引き継ぎ、健康づくりをコアとした長期滞在型宿泊モデルをいかに構築するか、時代変化に合わせてプランづくりをしていくことが課題である。また、周辺地域の競合する温泉街との差別化を図るために、温泉街全体で観光客獲得に向け、町ぐるみの特徴づくりをしていく

必要がある。

長期滞在型の宿泊客を中心に顧客開拓をしているが、利用者は70代中心である。より若い世代にも長期滞在型のプランを利用してもらうために、若い世代のニーズに合わせたプランの企画をしていく必要がある。

○サービス生産性向上の取り組み

長期滞在型の客層を狙ったサービスづくり

斎藤ホテルの長期滞在客獲得のための取り組みについては以下のとおりである。

- ① 近隣の病院の存在と温泉場という特徴を活かし健康づくりのツアーのプランを作成。専属のトレーナーを雇用し、運動指導を実施したり、プールなどの設備を利用したプログラムを提供して集客に向けた取り組みを行っている。
- ② 他の宿泊施設と差別化するため、長期滞在型の顧客に特化するための「ステイ割引」（4日目の宿泊料は無料）を実施している。「ステイ割引」導入後、年配者を中心に長期滞在客が大きく増えた。
- ③ 70代以上の顧客を対象に健康づくり以外

のツアーも各種企画している。ツアーの企画は、フロント主導で行い、従業員の参加者を募って検討している。

- ④ 長期滞在者への料理の献立は工夫が必要で頭痛の種であったが、和洋中40種類の料理で構成するビュッフェスタイルを採用することでこの問題に対処した。
- ⑤ 月ごとに「～フェア」のような料理のテーマを立て、変化をもたせている。料理フェアで提供するものは、地域の食材に限らず、他地域（北海道など）の旬の食材も取り込んで目新しいメニューも提供する。
- ⑥ ペットを家に置いて長期滞在できない利用者のために、ペットの宿泊ホテルを設置し、ともに過ごせるようにした。

リピーターを増やすための取り組み

斎藤ホテルは、ホテルの奇数階が分譲マンション(すでに全室分譲済み)になっている。そのためホテルの利用者が滞在中に入居者と仲良くなり、それが動機となって同ホテルに繰り返し訪れるケースもある。入居者と利用者を施設内に混在させることについては、「細かいトラブルは山ほどあるが、それを差し引いてもメリットは大きい」としている。

斎藤ホテルでは、ホテル・旅館と顧客との関係性を作ることが、リピート客を獲得する上で重要になると考えている。パンフレットなどに必ず担当者の顔写真を載せているのも、これにより顧客がスタッフを身近に感じられ、信頼関係を築きやすくなるからだ。信頼関係

ができれば、リピート率が高まる。また、顧客と旅館・ホテルとの信頼関係を高めるために必要なことは、施設の雰囲気やスタッフのマナーより、スタッフの人間性を磨くことであると考えている。人間として魅力をそなえたスタッフはコミュニケーション能力も高く、顧客とよい関係性を築くことができる。

更には、リピート客の獲得のための情報発信も重視している。一度宿泊した顧客には、ダイレクトメールを年12回送信するほか、「斎藤ホテルレポート」という冊子も作成し、毎月1万部発行している。コストはかかるが、これがリピート客獲得の最大の武器になっているという。

○サービス生産性向上に向けて

アクティブなシニアを獲得するサービスの必要性

70代の顧客は、仕事をリタイアした後もさまざまな活動にアクティブに取り組む傾向がみられ、同ホテルでも、健康づくりプランやオプションツアーに積極的に参加している。同社では、主力顧客年代を現在の70代から少し下げ、退職直後の65歳以上の夫婦の取り込みを図りたいとしているが、その世代は国内旅行より海外旅行を選ぶ傾向が強い。今後は海外旅行を嗜好する定年直後の年齢層をターゲットに魅力のあるプランを作っていく必要がある。

新たな顧客開拓のために

斎藤ホテルでは、より若い世代に関心を寄せてもらうために新しい企画を立てている。最近開始した土日ツアーは、歴史に関心のある「歴女」を対象にした着地型のツアーで、上田近辺をめぐる、解散した後、別所温泉や鹿教湯温泉に来てもらうことを目的としたツアーである。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① サービスの定義によって何に取り組むべきかの方向性が変わってくると齋藤ホテルでは考えており、すべてのサービスを100%充実させることはできないので、焦点を絞ってユニークなホテルを目指している。
- ② そのひとつは、長期滞在型のホテルという湯治場の伝統を引き継ぐもので、宿泊料金プランの工夫や、ツアーの企画、キッチン等の施設整備、ペット持ち込み可の方針をとっている。
- ③ 生産性という視点から効率がいいのはリピート客を増やすこと、経験上、新規の顧客の開発には時間と費用がかかると考えている。増やすためにはそれぞれの考え方、地域性はあるが、ホテルと顧客との関係性を深めることが重要だとしている。
- ④ リピート客を作ることを重視しており、顧客との関係性を作るために、スタッフとの信頼関係を作る取り組み、分譲マンションとホテルを両立し、顧客との接触機会を設け、顔見知りになるコミュニティを形成することでリピート客を増やしている。そのほか、頻繁なダイレクトメールや広報誌の作成、スタッフの顔写真入りの宣伝などを行っている。



<手すりや椅子も備わり高齢者に安心な貸切風呂>

株式会社齋藤ホテル

本社所在地： 長野県上田市鹿教湯温泉 1387

代表取締役社長： 矢島 榮一

資本金： 5,000,000 円

ハイ・サービス日本 300 選 第6回受賞企業

1万人のアクティブシニアを組織化し、真のニーズを商品開発に活かす

シニアコミュニケーション(東京都)【コンサルタント業】

我が国は、2020年には総人口の3割近くが65歳以上になる超高齢社会に向かっている。高齢化が進めば進むほど、シニアの市場が広がると考えられるが、世の中のマーケティングの対象は相変わらず若年世代を中心にした市場である。

シニアコミュニケーションは、2000年に創設されたシニアのマーケット専門のコンサルティング会社である。最近では、シニア市場のニーズをもとに他社と連携して独自にシニア向け商品の開発も手掛けている。社長の山崎氏は、創業当時、高齢社会に突入しているにもかかわらず、シニアに関するまとまった情報が世の中にほとんどないことに気付いた。シニアに関する有用な情報を集めることで、将来、ビジネスチャンスが広がるのではないかと考え起業を行った。

現在は、シニア限定のコミュニティサイトを立ち上げ、シニア向けマーケティングサービスを提供している。シニアのコミュニケーションの場から生まれたシニア世代の意見や真のニーズをもとにした商品開発にも成功している。

○サービスの概要

シニアコミュニケーションは、「シニアが生き生きと楽しく暮らせるよう社会に貢献すること」を企業理念に、マーケティング事業を柱とする調査や商品開発・企画提案、人材業務、投資業務などシニアに特化した事業を行っている。

また千葉商科大学と提携して2008年から「生涯現役大学」の運営を手掛けている。ここでは50歳以上の受講者に向けてサービスマナーや介護の基礎講座なども開催するなど生涯現役を目指すシニアの支援活動も積極的に展開している。

事業概要

主な事業は、企業サポート業務・コンシューマー業務・人材サービス業務・投資業務の4つの事業からなる。2000年5月にシニアマーケット専門機関として設立した会社であり、シニア向けの業務のみでこれまでの約10年間に1500社以上の企業と3000以上のシニア

関連プロジェクトを実施してきた。同時に、シニア団体とシニア会員組織とのネットワークも多数所持している。

シニアコミュニケーションが運営するウェブサイト「シニアコム.JP」の会員は現在30万人に上る。さらにそのうちの1万人が別組織のMASTERという会員になっている。

ベースとなる事業は、50歳以上のシニア向けの定性・定量調査で、2600件を超える実績を持つ。この強みを武器にさまざまな業務を行っている。

シニアコミュニケーションの主な業務は以下のとおりである。

✓ 企業サポート業務

企業サポート業務は、クライアント企業からの依頼によって、シニアマーケットに関する調査からコンサルティング、自社運営媒体を含むシニア向け各種媒体を通じたプロモーション企画・実施、各種クリエイテ

ィブ制作、シニア会員組織の運営代行等シニア向け事業展開における様々なサポートを行う。

✓ **コンシューマー業務**

一般消費者を対象として、シニアのニーズを把握している同社のノウハウを利用し、「シニアのニーズ」に合った商品・サービスをクライアント企業と共同開発し、プロフィットを折半する。

同社は、調査経験に基づいた商品企画とネットワークを利用したプロモーションを担当し、「シニアの口コミ」によるヒット商品を生み出す。

これまで ALBA および ALBA パートナーズと提携したゴルフサイト「ALBA シニア」、アイフリークと提携した携帯電話向けの装飾メール専用サイト「らくらくデコメ」、IBJ と提携した子供のための結婚相談を行う「おやごころ」などを手がけてきた。

また、独自企画の商品・サービスとしては、本格芋焼酎「なゝこ」、黒ワイン「Noir(ノール)」、アンチエイジングレストラン「麻布十八番」などがある。

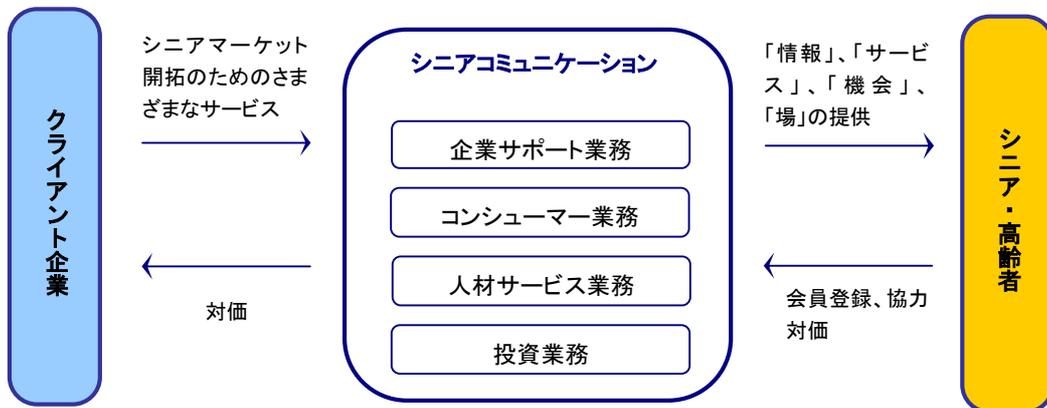
✓ **人材サービス業務**

シニアによる顧客対応が求められる「ホテル・旅館」「高級小売・飲食」「GMS・コンビニ」「コールセンター」「介護」業界などに、シニア人材を提供する。「紹介」「紹介予定派遣」「業務請負」などのフィーによる収入である。

✓ **投資業務**

シニアマーケットの専門機関の情報力を活かして、シニア向けサービスなどの事業に投資を行っている。投資先の企業は、シニアビジネスに進出しようとしている企業である。

図表. シニアコミュニケーションの事業構造



50 未満お断り「シニアコム.JP」

シニアコミュニケーションはさまざまな事業を展開しているが、中でもユニークなのが、50 歳未満お断りのコミュニティサイト「シニアコム.JP」の運営である。ここに会員登録をすると、コミュニティやブログの作成、イベントへの参加ができる。他の SNS とは違い、

同世代との会話が楽しめるので安心して利用できるとの口コミで会員が増え、現在の会員数は 30 万人に上る。会員の中にコミュニティがあり議論やオフ会などが活発に行われている。

情報感度の高い会員は、さらに詳細な情報登録をすることで「MASTER 会員」になること

ができる。MASTER 会員は現在 1 万人おり、会員は同社がクライアント企業とのシニア向け商品開発を行う際のグループインタビューに参加できるほか、様々な調査やモニターなどを通じて、社会活動に参加する。同社の調査活動の精度を高める上で、また提携企業と商品開発を進める上で MASTER 会員からのフィードバックは欠かせない。

同社は「シニアコム. JP」を通じて毎日シニアから発信される情報を収集、また、各種調査を行ってシニアのニーズを吸い上げ、情報を蓄積している。

市場調査の真空地帯

これまでの日本の企業は、ファミリー層向けのマーケティングを主として行っていたため、シニアマーケットに関する研究はあまり進んでいなかった。高齢社会といわれるようになりシニア向けマーケティングの需要が広がっているが、新しくシニアに関する調査を試みようとしても調査母体が存在しないため、精度の高い分析ができてこなかった。こうした状況の中で、シニアコミュニケーションに調査やコンサルティングなどの依頼が集まる。

〇シニア専門のマーケティング会社を立ち上げる上での課題

シニアに関するまとまった情報がなかった、だから起業した

創業者の山崎社長が起業を思い立ったのは、自らが必要とするサービスを提供する企業がなかったからだという。コンサルタント会社勤務時代、山崎氏は欧州のプライベートバンクの日本進出のサポートを手掛けたことがある。その際に対象となるシニアの調査をしたが、当時、日本にはシニアに関するまとまった情報がほとんどなかった。これがシニアマーケットに関する専門機関を作ることになるきっかけであった。今後超高齢社会を迎えるにあたり、シニアの情報の必要性は高まるはずであり、そこにビジネスチャンスがあるとみて起業した。

シニア情報の調査機関にとってまず必要なのは調査に応じてくれるシニアであることから、山崎社長は調査に回答を寄せてくれる会員を集めるため、2000 年 7 月にサイトを立ち上げた。そこでシニア会員をネットで募集したが、その当時、50 歳以上のネット人口はわずか 7%程度であったため、ネットでの伝播力は低く、フリーペーパーの配布やシニア向けのイベントにブース出展するなど、会員集

めに奔走しなければならなかった。

その後、インターネットがシニア層にも定着し、60 代以上の利用者が 6 割以上、50 代以上で約 8 割の人がネットを活用するようになると会員獲得環境は大きく変わった。宣伝や広告をしなくても、クチコミを中心に会員数が拡大していくようになったのである。

インターネットが普及するまで

当時は今でいう SNS のような仕組みがなかったため、会員との意見交換はインターネット上の掲示板でのやりとりがメインであった。意見に偏りが生じないように同社のマーケティング担当者も加わって、活発な意見交換を行った。それらの掲示板に書き込まれた意見や、アンケート調査に基づいてアイデアを提案・商品化していった。

魅力あるサイトの維持

シニアの生の声を収集できるコミュニティサイトの運営を維持していくためには、参加するシニアにとって魅力あるコンテンツを提供し続ける必要がある。これが事業を成功に導く鍵となる。また、シニアマーケティング

に関心を持つクライアント企業に対し、最適な情報提供と魅力ある企画提案を行うために

必要な高度な技術水準をいかに保持し続けるかがシニアコミュニケーションの課題である。

○サービス生産性向上の取り組み

シニアに特化したサービスの提供

シニアに特化した事業を展開している会社には、新規にシニア向けビジネスを始めたいという会社から依頼が来る。結果としてシニアマーケットに関する新たな情報が他社よりも早く得られることになる。よって、情報がさらに蓄積され、投資の判断や新規ビジネスの構築にも最新の情報を基に優位に働きかけることができる仕組みになっている。

シニアコミュニケーションと同様にシニアに特化したサービスを提供する競合事業者は今のところ存在していない。

シニア世代のマーケットニーズを把握する分析力

シニアの市場調査は、単にシニアを対象にアンケートを行えば済むものではない。各企業のマーケティング戦略によりターゲットも変わってくるため、商品やサービスに応じてどのようなニーズを引き出したいのかといった詳細なところまで落とし込んだ調査を実施する必要がある。

団塊世代のみを対象にする、世代で分ける、嗜好性で分けるなど、目的に応じて分析の軸は変わり得るが、これまでに蓄積された経験やノウハウに基づき、同社ならではの調査手法がほぼでき上がっている。市場調査では、調査結果の読み込みがもっとも重要な作業になるが、そこは個々のコンサルタントが担当している。

商品開発の際には調査結果を踏まえて必ず別途設問を立て、再調査を行っている。より深い分析が必要になる場合はグループインタビューを実施する。その際は、コンサルタントが司会する様子を映像配信し、隣の部屋に

いるクライアントにリアルタイムで見せることもあるという。質問の内容や調査の組み立ては、ニーズに基づいて設計するが、クライアントの属性や要望に応じてその都度最適なものを作り込む。

基本的には「MASTER」会員および「シニアコム. JP」の会員を調査対象としている。

シニアが何度も訪問するサイトを作る

現代のアクティブなシニア層は、社会貢献したい・勉強したい・同世代の人と出会いコミュニケーションをとりたいという気持ちが強い。「シニアコム. JP」でも会員が自発的にブログやコミュニティを立ち上げ、オフ会やイベントを企画している。これらアクティブなシニアの活動がサイトに魅力を与えている。

サイトは、「ここが使いづらい」「こういうものがあったら良い」といったアンケート調査結果に基づいて、日々改善を行う。これがサイトの活性化につながっている。

この結果、常に変化や目新しさのある、飽きさせないサイトとして、500万PV（ページビュー）/月というアクセスを達成している。

データ蓄積のサイクル

シニアに関する豊富な調査データを保有していること、そして最新の調査結果を過去の膨大な調査情報に紐付けできることがシニアコミュニケーションの強みである。一般的には依頼ごとに母数を集めて調査しなければならないが、シニアコミュニケーションでは、自社の会員を使って継続的に調査ができるため、調査結果の変化を詳細に分析することができる。

たとえば車のシートの座り心地に関する調

査であれば、過去に行ったりリビングのソファの座り心地の調査結果と比較してより詳細な分析を展開できるというメリットがある。

調査実績が増えるほどシニアコミュニケーションに分析のノウハウが蓄積され、コンサルタントの専門性も高まり、より精度の高い調査ができるようになる。

MASTER 会員が参加する商品開発

シニア向けコンシューマー商品の開発では、「シニアコム JP」のコミュニティでの議論がきっかけになって商品化されるケースもある。同サイトのアクティブメンバーである MASTER 会員に自らが欲しい商品に関する意見を出してもらうことで、シニアが本当に欲しい商品開発が可能になるからだ。

たとえば、限定販売の高級焼酎の「なゝこ」は、シニアコミュニケーションと酒造メーカーが共同開発した商品だ。初回の限定発売は 2003 年である。その少し前から、焼酎は健康に良いと話題になりつつあった。コミュニテ

ィ内でも焼酎に関する話題が一部で盛り上がりを見せていたもの、女性の多くが「焼酎はおしゃれではない」という意識を持っていたため一般的には焼酎はそれほど売れていなかった。そこに目を向け、同社は MASTER 会員の意見を集約して商品の共同開発を行った。具体的にはボトルデザインの議論に始まり、試飲とそのフィードバック、ネーミングも募集して発売にこぎつけたのである。

開発の様子をサイトでも実況することによって開発に直接かかわったメンバーのみならず、MASTER 会員の多くが「自分たちが作った焼酎である」という意識を共有することができたため、発売された商品を応援しようと根強いファンになっていく。「なゝこ」は初回の発売以来毎年限定販売を行っており、2009 年には七代目の「なゝこ」が 5000 本限定で発売されている。シニアの心を捉えた商品は長く支持される傾向にある。MASTER 会員が商品のユーザーとなる点も、提携企業にとって大きな魅力であろう。

○サービス生産性向上に向けて

先行参入の利点を活かす

今後拡大することはあっても、なくなることはないのがシニアマーケットである。同社は先行参入の利点を活かして事業拡大を図りたいとしている。現在、企業サポート業務のリピーター率は 70% を超える。リピーター調査を行うことでシニアに関する豊富な情報が集まり、精度の高いデータを提供できるという好循環を生んでいる。

しかし慢心は禁物で、「現時点では“世界で一番シニアのことがわかる会社”をうたっているが、油断をすればそれも過去の遺物になってしまう」と山崎社長はいう。そこで「依頼を受けたら相手の 100 倍考える」ことを社員にも自らにも課しているという。

アジア諸国への進出

2006 年 4 月、市場調査や介護情報、シニア向け情報を発信するサイトを運営するシニアパートナーズをソウルに設立した。韓国では 2008 年 7 月から介護保険法が施行され、今後シニア市場への関心が高まってきている。同社が蓄積してきたノウハウをその市場に活かせると考えての進出である。今後、高齢化の進む中国やタイなどへも進出する可能性もあるという。

消費の主導は女性が握っている

同社では今後、「シニアコム. JP」のモバイルへの展開もしていく予定である。また、消費を担うのは女性であると考え、今後はシニア

女性にターゲットを絞ったマーケティングに力を入れ会員を増やしていく意向である。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 高齢社会において主要な購買層になるシニア層に特化したマーケティングをビジネス領域とし、既存のマーケティング調査から抜け落ちている部分のデータを社会に提供している。
- ② マーケティングデータの収集・蓄積・分析の手段として、参加者を50歳以上に限定し、ソーシャル・ネットワーキング・サービスを活用したコミュニティサイトを開設している。同時に、このコミュニティサイトをシニア世代の新たなコミュニティ形成の場として提供している。
- ③ コミュニティサイトで生まれた声からニーズを抽出し、評価・分析することで、シニア世代の真のニーズ、潜在的なニーズを把握し、商品として企画提案、具現化することで新しい価値を社会に提供することができる。

株式会社シニアコミュニケーション

本社所在地： 〒107-0052 東京都港区赤坂 8-1-19 日本生命赤坂ビル7階

代表取締役社長： 山崎 伸治

資本金： 14億1987万2000円（2009年12月末現在）

ハイ・サービス日本300選 第2回受賞企業

繁閑の差で生じる稼働率の低下を的確なマネジメントで改善

シミック（東京都）【医薬品開発支援サービス】

日本の医薬品市場は、6.7兆円であり、アメリカに次ぐ世界第2位の市場規模である。医薬品は、研究開発から承認取得まで平均15~17年の期間がかかるとされる。さらに候補化合物が医薬品として成功する確率はごくわずかであり、1品目あたり1,000億円近くの研究開発費がかかるといわれている。

医薬品開発の多くの部分を占めるのは治験に関するものである。欧米では、1970年代から治験を中心とした新薬開発を支援するCROビジネスが存在していたが、日本では、1997年までCROビジネスが整備されていなかった。シミックは、日本におけるCRO立ち上げの中心メンバーである。治験における生産性の決め手は、厳格なGCPに従った試験の実施と開発人材のマネジメントにあるとし、CRO業界最大手として、新薬開発を支えている。

○サービスの概要

CROとは何か

シミックは、新薬の開発を支援する会社である。CROとは、Contact Research Organizationの略称で、新薬開発の主に臨床試験（治験）の部分の開発支援を行う組織を意味する。

新薬の開発では、候補物質が発見されて薬理効果が検証され、臨床試験を実施して製品化されるまで、大きく3つのフェーズ（最近では、製造販売後臨床試験を含めて4つのフェーズ）の開発期間がある。

フェーズ1では、健常者（患者ではない頑健な健康人）の少数者に新薬を投与して基本的な毒性を調べる（安全性を確かめる）。フェーズ2では、患者に新薬を投与して、安全性と有効性の確認をし、さらに投与量、使用法などを検討する。フェーズ3では、より大きな規模の被験者に対して既存薬またはプラセボ（偽薬）との比較試験を行い、新薬の安全性と有効性を検証する。

基本的にはフェーズ3までの試験で新薬の認可を受けることになるが、市販後も臨床試

験をする場合がある。フェーズ3までの臨床試験の結果を経て認可され発売された新薬について、副作用がないかどうか市販後6カ月間にわたって検証する。これが市販直後調査である。一般に市販後調査はフェーズ4と呼ばれている。日本は新薬の承認に時間がかかると各国から批判を受けていることから、迅速に承認を行う代わりに、市販直後調査を導入して安全を担保するようになった。

シミックの主な業務

シミックが主に支援を行っているのは、フェーズ2, 3, 4の臨床試験で、とくに、フェーズ2と3に注力している。主な業務はモニタリングといわれる臨床試験の管理業務である。基本的には医薬品メーカーからの受託により各フェーズの臨床試験を実施しているが、フェーズごとの試験結果についてはすべてスポンサーである製薬会社が責任を負う形になっている。

その他に、後工程作業でモニターから取得したデータを分析する統計解析処理の業務や

臨床試験の結果を報告書に転記する事務的な業務も実施している。これらはデータ解析業務、データマネジメント業務と呼ばれている、この業務は、フェーズ1、2、3の区別はな

く、一般的な試験データ処理業務として実施している。

現在シミックは、CRO市場において最大のシェアをもつ事業者である。

○生産性向上の課題

GCPを遵守した円滑な試験実施

厚生労働省への承認申請のベースとなる一連の臨床試験をGCP（Good Clinical Practice＝医薬品の臨床試験の実施に関する基準）に基づいて代行するため、いかに法律、種々のガイドライン、あるいは製薬会社の内部手続きに正確に沿っていくかというコンプライアンスの徹底が、顧客（製薬会社）にとってもっとも重要な価値となる。

臨床試験は、各フェーズで1～2年を要し、受託してサービスが完了するまで長い期間がかかるため、長期にわたるプロジェクトマネジメント力が必要になる。

とくに製薬会社側のニーズに合わせて、必要な人材を柔軟に割り当てることが重要である。その上で、コストをできるだけ低く抑えられることが生産性の課題となる。

プロジェクトマネジメント力

製薬会社のニーズを満足させながら、プロジェクト終了後に待機人員をできるだけ少なくすることが、利益のマイナス要因を減らすこと（ミニマイズすること）になる。プロジェクト間の移行期においてシミックのスタッフの待機期間をできるだけ短くするために、20～30のプロジェクトを同時進行させ、終了時間を予測して、徐々に配置人材を引き上げ、別のプロジェクトにアサインするノウハウが重要になる。

また、新薬開発は長期にわたるため、開発業務には繁忙期と閑散期の波がある。したがって、開発の波や時代状況の変化に合わせて、製薬会社が必要とするサービスを次々に提供

していくが必要になる。

新たなニーズへの対応

フェーズ4（製造販売後臨床試験）のニーズが最近、非常に高くなっている。市販医薬品の副作用が指摘されるようになり、安全性情報の収集や、医薬品販売国の規制当局に一定期間内に副作用情報を報告することが義務付けられるようになってきたというのがその理由として挙げられる。そのための医薬品安全性監視（PV；Pharmacovigilance ファーマコヴィジランス）関連のニーズが近年とくに高まっている。今後、製造販売後臨床試験（PMS；Post-Marketing Surveillance ポストマーケットサーベイランス）への対応に力を入れていく必要がある。

マーケティング目的の製造販売後臨床試験が増えてきた理由

製造販売後臨床試験が増えたもう一つの理由として、全く新しい新薬（ピカ新といわれる）がなかなか出なくなっていることが挙げられる。ピカ新はここ5年で数薬しか出てない。製薬会社は、既に市販された医薬品の使用後の有効性、安全性の実態調査を通じて、その中から新しい効果、効果を見出し新薬とする形に戦略を変えつつある。

マーケティング目的の製造販売後臨床試験は、新薬開発と異なり、GCPに沿わなくても行える。新薬開発に比べて規制がゆるい分、多くの患者を使って調査ができるため、新しい効果や効能が引き出せる可能性を秘めている。

既存医薬品の成分を用いた新薬開発は、既に多くの症例データを保有しているため、開発費用を抑えることができる。ピカ新の新薬開発が減る中で、マーケティング目的の製造販売後臨床試験支援業務は、シミックのような CRO 会社にとって受託業務の新たなチャンスになる可能性がある。

グローバル化への対応

従来、外国（国内外資のメーカーを含む）企業からの受託の割合は、全体の売上の 10%

から多くて 20%程度であった。直近の割合では件数的には 40%程度となり、外国メーカーからの受託数が国内メーカーからの受託数に拮抗している状況がある。

また、最近では、グローバルスタディ（国際共同試験）の取り組みが顕著になり、複数の国で新薬の同時試験を行い、各国で同時に市販化していくための臨床試験が盛んに行われるようになった。

このような受託環境の変化に、国内 CRO 会社は対応していかななくてはならない。

○サービス生産性向上の取り組み

CRO の立ち上げに関わって

国内の新薬開発支援市場は、1990 年半ばにようやく立ち上がった若い市場である。1994 年に勉強会という形で CRO 協会が設立され、そこから複数の事業者が CRO 事業を立ち上げるようになった。この時期に CRO が立ち上げられたのは、90 年代前半に日本初の新薬が次々と開発されたことが理由である。シミックは、当時、世界初の高脂血症の新薬として注目されていたメバロチンの臨床開発で中心的な役割を果たした中村和男氏（現シミック社長）が、「今後は、日本でも新薬開発の支援体制を作ることが、医薬品開発競争において重要になる」との考えから、1992 年に CRO として創業した会社である。

中村社長自身は新薬開発の豊富な実績を持っていたが、新会社設立当初は、製薬会社にほとんど相手にされず、顧客獲得も厳しい期間を過ごした。その中で実績を積み、現在シミックは高い営業成績を上げられるようになっている。その要因を分析すると、シミックがいち早くモニタリング業務のサービスを提供したこと、また、CRO 事業を始める前に医薬品開発のコンサルティングサービスを提供していたため、早くから製薬会社の課題やニーズを正確に把握できていたこと、関係者と

のつながりをシミックの営業力の基礎にすることができたこと、などが挙げられるであろう。

人員稼働率を維持することがもっとも重要

CRO の業務うち、データマネジメント業務は、データ解析の専門家を養成することが重要であり、またそれは経営リソースの獲得に直結する。一方、シミックが得意とするモニタリング業務は、各フェーズにおいて臨床試験の実施状況に応じて不定期で延長される可能性があるため、稼働率の面から人的資源を管理することがもっとも重要な要素となる。医薬品の開発ニーズは、一時のブームで特定分野が大きく伸びるが、ブームが去るとまた新たな領域での臨床試験のニーズが出てくる。もっとも重要なことは、稼働率の維持を確保するために、柔軟に人材が行き来できる仕組みを作ることである。

モニタリングとデータマネジメントについても従来は専門性の違いから分けられていたが、これからは柔軟に相互交流していく必要があるとされている。さらに最近では、CRO と SMO（後述）との業務の境目がなくなりつつある。

ニーズの先読みの必要性

上述の理由から、シミックではスタティックなマネジメントではなく人材のマネジメントを動的に行うことが生産性の観点からは極めて重要になる。動向の“読み”が非常に重要になるが、それも外れることがあるので、勘を働かせながら見込み生産をしていく必要もある。それは経験的に裏付けられたもので、過去の統計は応用できない。

プロジェクトマネジメントを成功させるには、これまでの経験の蓄積と直近の経験、さらに顧客の開発状況に通じていることが求められる。また、マネージャーは、ある意味で職人的な要素も要求されると考えている。

臨床試験業務を行うに当たってもっとも柔軟性が要求されるタイミングは、フェーズの終了する時点、あるいは最終的な承認申請のフェーズ3の終了時点である。業務を担当した要員が次の受託案件を担当するまでの待機期間に、どのような作業に当たらせるか考え、ロスのない人材配置を行っていくことが非常に重要になる。

臨床試験の新しいニーズへの対応

シミックの主力業務である臨床試験の管理業務は、基本的にはGCPを遵守して適正に試験を行い承認申請に必要なデータを作成・管理することである。しかし最近では、そうした出口部分だけではなく、被験者の確保を含めたサービスが重要になりつつある。適確な被験者を確保し、迅速に登録することが、早期に試験成果を出す鍵となる。出口までの期間で各社のサービス内容にあまり差がなくなってきた段階においては、被験者確保の入り口部分をいかに迅速に行うかが顧客獲得力の差になっている。

被験者の確保は、治験の協力を受ける医療施設の中で行われる。治験の協力施設（医療機関）と提携関係を持ちながら支援サービスを行う組織をSMO（Site Management Organization＝治験施設支援機関）という。つまり医療機関が試験実施に係る業務を委託する機関がSMOである。SMOはもともと治験施設の支援業務という形ではじまったのだが、被験者確保を含めた臨床試験運営の提案を主な業務とする形に変化してきている。CROとSMOの業務が融合しつつある中で、グループ内部にSMO機関を保有したり、SMOと提携関係をもつことは、CRO機関の大きな強みになってくる。

たとえば糖尿病薬の臨床試験の場合、従来製薬会社が自社で医療施設やドクターなどの選定を行ってきた。CROは基本的に被験者が決まった段階で入ってくるので、製薬会社はMR（Medical Representative＝医薬情報担当者、新薬の営業も担当する）が入りやすい医療施設（薬の売れる病院等）を選ぶことがあった。

ところが、営業のしやすい医療施設が必ずしも被験者となる患者を確保できる施設ではない場合があるので、現在では、もっとも迅速に良いデータが集められる被験者を選ぶことができる施設を選択するようになっている。そのために、医療施設と提携しているSMOに被験者の確保を依頼するというケースが増えてきている。

シミックは、SMOのサテライトオフィスを増強し、提携医療施設数を増やすことで、SMO領域のサービスを提供し、かつそれによってCRO受託環境にプラスをもたらすようにしている。

○サービス生産性向上に向けて

品質とスピードを確保しながら人材稼働率の最大化を目指す

シミックは、臨床試験を実施する体制を確保し、その人材の稼働率をいかに最大化させるかを課題に、情報収集や関連組織との連携などさまざまな取り組みを行っている。そのために、ある程度のところまでは、ファースト・カム、ファースト・サブ、すなわち早く来たものから順に処理していくというやり方をとる。

基本的に心がけることはまず、①サービスのクオリティ、②サービスのプロバイディング・スピード、③サービスのコスト、の3つである。とりわけ、クオリティ（厳格なデータの収集）の部分が臨床試験では重要になる。その上でスピードが要求される。これらを満たすような体制を維持しながら、ロスを軽減する（仕事のない人材をなくす）ための仕組みを構築している。

ニーズの動向変化を見据えた事業運営

製薬業界は浮き沈みが激しく、医療ニーズのターゲットも千差万別である上に刻々と変わるため、また、新たなニーズに対応するため、事業内容の多角化も進めておく必要がある。シミックでは、CRO ビジネスだけではなく、SMO 事業（治験施設支援機関）、CMO 事業（Contract Manufacturing Organization＝新薬製造受託機関、CRO で使う治験薬の製造も行う）、CSO 事業（Contract Sales Organization＝医薬品のマーケティング営業支援事業）、医療施設や患者をターゲットにしたヘルスケア事業（「ヘルスクリック」という健康支援情報のポータルサイトの運営）なども行っている。

これからの取り組みについて

最後に、シミックのこれからの取り組みを紹介する。

まず、今後の治験ビジネスは、より一層電子化が進むと考えられるので、これまでのように紙でデータをやり取りするのではなく電送ベース、Web ベースでの情報交換が進む。そうした時代の変化を睨んだサービス体制を構築していく。

また、最近欧米では、治験の際に数値データだけではなく、被験者の定性的なデータ（気分が悪い、眩暈がするなどの問診情報）を試験データとして利用することがある。日本でも今後このデータが大きなツールになると見込まれ、新たなサービスの可能性がある。

製薬業界の経営環境の悪化から、従来のように MR を固定費として抱えることが難しくなり、MR のアウトソーシングが進むのではないかとされている。そうした派遣ビジネスが拡大する可能性は十分ある。また、特定の戦略商品については、外部に成功報酬ベースで販売を委託していくことも考えられる。

いずれにしろ、日本の雇用形態では営業人員は固定費であるため、固定費部分のリスクヘッジをするための派遣、あるいは受託型の MR が増えていくものと考えられる。

シミックは、特定の分野でのサービスに傾注するのではなく、全ての分野に対応できるという強みを示すことで、顧客の信頼性を醸成していきたいと考えている。そのため製薬会社の経営状況に応じてよりニーズの高い分野に資源投入していく。そして、製薬メーカーの特定のライフサイクルに依拠しないビジネスモデルの確立が、シミックの他の CRO との大きな差別性である。

（以上）

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 厳格なルールのもとにプロジェクトを遂行するとともに、プロジェクトの移行期間における人材配置を的確に行い、人材稼働率を高めるマネジメント手法を蓄積している。
- ② 顧客(製薬メーカー)のニーズのライフサイクルに依拠しないサービス提供体制を構築している。
- ③ 顧客ニーズの変化を読み取る情報収集能力とそれを裏付ける営業力を有している。また営業力強化のために、医薬品の臨床試験に係る総合的なサービス支援を行っていく。
- ④ コンサルティング事業、被験者募集事業(SMO 事業)やヘルスケア事業を通じて、戦略的にCRO 業務を獲得している。
- ⑤ CRO と SMO、CRO と CMO、CRO とヘルスケア事業間のビジネス連携により、シナジー効果を高める取り組みを行っている。
- ⑥ アフターサービスなどサービスの全ての段階での顧客とのコミュニケーションを大切にしている。

シミック株式会社

本社所在地： 東京都品川区西五反田 7-10-4 金剛ビル

代表取締役社長： 中村 和男

資本金： 30 億 8,775 万円

ハイ・サービス日本 300 選 第 4 回受賞企業

スターウェイ（東京都）【物流サービス】

環境ビジネスは、「ただ、エコだけでは儲からない」。そう主張するのはスターウェイの竹本社長だ。竹本社長は、半導体メーカーに勤務していた頃、使い捨てにされていた IC 搬送用のトレイの無駄をなくそうと、再利用可能なシステムを作るために試行錯誤を行った。そこで得た知見から、顧客にとっての無駄をなくすことがエコ普及には必要だとの考えに至った。その後、物流サービスのベンチャーを立ち上げる。利用者にとって本当に必要な中身だけを搬送し、不要な梱包箱は回収して再利用できるようにする。同時に梱包作業から無駄を省くという発想に基づき、循環型の物流サービスとリターナブルな梱包箱を社会に普及させることに成功している。

○サービスの概要

スターウェイは、環境デリバリーパックの開発・販売や省ゴミ梱包形態（イースターパック）の設計開発・販売を手がける、循環型物流サービスを提供する会社である。リターナブルな環境配慮型梱包箱を提供し、物流会社と提携して運搬物の配送、または取引先からの返品物の運搬を行って、使用済みの梱包箱を回収し、箱の状態の確認をしたのち再び運搬に用いるシステムである。

立ち上げるまでの経緯—捨てていた IC トレイの回収、再利用

半導体メーカーに在籍していた竹本社長は、半導体を運ぶための受け皿（IC トレイ）や、ダンボール、緩衝材など、IC を組み立てて残った包材が工場に大量に捨てられているのを見るたびに、「まだ使えるのに、もったいない」という思いを強くした。

半導体工場で捨てられていたものの中でも IC トレイはとくに無駄に思えた。部品が 12 個しか入らないトレイに 1 枚 2 ドルほどの値段がつき、それが一日に何十万枚と出荷されていた。そこで竹本社長は、IC トレイを再利用可能にするシステムを作れないものかと調

査をはじめた。ある会社に相談したところ、日本円で 1 枚 15 円～20 円で箱が再販できるということがわかった。もとの価格が 2 ドルだから、1 ドルで売れば単純計算でも 7 割が利益になる。これはいいビジネスになると思った。

ただ、何回か再利用できるということは分かったが、回収方法については、なかなかいいアイデアが浮かばなかった。そんな中、たまたま商品を搬送して空になって帰るトラックを見て、「これをうまく利用すれば安価に再利用ができるシステムが実現できる」と思いついた。これで回収方法も固まり、事業化をした。

半導体の搬送システムから物流サービスへの転進

半導体製造工場で搬送の再利用システム（梱包資材）を構築した経験を活かせば、一般の物流にも梱包箱の再利用システムが実現できるのではないかと考えた竹本社長は、リサイクル型の物流サービスを考案した。

従来、梱包箱は物流サービス利用者が用意するか、物流会社から販売されたものが使わ

れていた。そこでスターウェイでは、梱包箱を荷物の配達だけに用いて回収し、再利用する物流システムを構築した。現在は、荷物の配達状態をリアルタイムで確認するトレーサビリティシステムを作り、付加サービスとして利用者に提供している。

梱包作業から運送、トレーサビリティの管理までを支援

スターウェイは、トレーサビリティのシス

テムから運送、箱の提供までのすべてを提供している。顧客はそれを使うだけというビジネスモデルである。ごみの管理も処理の手配もする必要はない。利用者は、従来の搬送コスト比でトータル55%の削減を実現できている。梱包資材だけを作るのではなくシステムを管理し、物流を含んだ総合サービスを提供しているところが、他社との差別化のポイントである。

○生産性向上の課題

再利用をしてもらえる梱包箱をいかに作るか

物流サービスへの転進のきっかけは、製造拠点が中国にシフトする中で、半導体の売上が徐々に低下し、国内の半導体トレイの需要が減りつつあることにあった。回収・再利用自体のノウハウは、すでに半導体搬送システムの事業化で蓄積されていたので、再利用可能な梱包箱をいかに作るかが物流サービスへの進出の課題であった。

既存の物流サービスは、梱包作業に時間がとられ、搬送する荷物（商品）の種類に応じて多種類の梱包箱を使う必要があった。荷物の形状によって箱をいちいち変えていたのでは再利用など到底できない。再利用可能な梱包サービスを提供するためには、梱包箱の種類をできるだけ少なくし、梱包作業を単純化する必要があった。

梱包箱の種類を出来るだけ少なくする

そこで、起業時に考えていた緩衝材フィルムのアイデアをもとに技術開発を行った。新技術は伸縮性に優れた特殊ウレタンフィルムのクッションを使用した緩衝材であり、機

器によるサイズの違いは緩衝材のフィルム構造が吸収するというものであった。この技術の採用により、梱包物の形状にあまり左右されずに荷物を運ぶことが可能になった。

それまでは少なくとも100種類の梱包用ダンボールが使用されていたが、フィルムを活用することで4種類にまとめることができた。それにより、大幅なコストダウンを実現できた。また、作業効率が10分の1以下に改善され、現場での梱包作業もかなり楽になった。

スターウェイは、この梱包技術を梱包箱の機能として販売するのではなく、物流サービスの機能として提供する方法をとった。

エコであるだけでは物足りない

近年、利用者の環境意識が高まっており、エコなサービスは売れる傾向にある。しかし、環境対策だけでは利用者は継続してサービスを使ってくれない。スターウェイは、エコをアピールするだけではなく、エコであることが梱包作業の手間を減らすなど、労働コストの削減にもつながることを示して利用者のサービス購入を増やし続けていった。

○サービス生産性向上の取り組み

メーカーの製品回収支援を行うところからはじめた

PCなどの電子機器が壊れると、修理を依頼するエンドユーザーが適当なダンボールを見つけてメーカーに発送し、メーカーは新たに用意したダンボールに修理を終えた商品を入れてユーザーに届ける形が一般的である。不要になった梱包用のダンボールは利用者によって捨てられる。

そもそもダンボールを買うから捨てる必要性が出てくる。買わなければ捨てる必要がない。梱包箱を買うのではなく、利用してもらって利用料をいただく。それも1社より複数で利用した方がもっと安くなる。スターウェイのビジネスの原点はここにある。

スターウェイも当初は箱を売ることを前提に考えていた。ある商談で、箱を売らずに、利用してもらう形にし、サービス料の名目で契約できないかと提案したところ、それが受け入れられた。そのことをきっかけに現在のサービスモデルの原型ができたという。梱包箱はスターウェイが準備する。それもできる

だけ少ない種類の箱で複数の取引先間で再利用し、箱を循環させる。それゆえ梱包箱に取引先のメーカーのロゴはつけない。

「『これ』をしなくていいなら採用したい」の「これ」をサービスに

再生紙にしても何にしても、一回クラッシュしたものを元通りにするのは高くつく。廃棄を前提に、大量生産した方が生産コストは安くつく。エコフレンドリーであろうとすると、コストも手間もかかる。顧客自らがリサイクル、リユースに取り組むにしても、管理や保管、回収の手配など、すべてやろうと思うとその費用がかかってしまう。顧客が何と何をしなくていいなら採用してもいいと思うかを考え、それをサービスにするのが付加価値のあるエコサービスである。「いちいち管理したくない」「発注したくない」という要望があれば、「ではその部分をうちが代行しましょう」というのが、スターウェイのサービスの作り方である。

○サービス生産性向上に向けて

今後の展開—C to C 見据え、「マイボックス」、風呂敷のような「エコボックス」へ

竹本社長は、「サービスにはさまざまなバリエーションがあり、すべてに適用できる標準タイプは存在しない」という認識をもっている。しかし、「業界ごとに標準を作っていくことも効率化のためには必要だ」としている。物流サービスにおいても新たな市場に向けたサービスの標準化と個別ニーズへの対応が求められている。

スターウェイは、将来的にC to Cの物流サービスの利用が増えることを見据えて、その

需要に向けた包装箱のラインナップを考えている。「マイボックス」とも呼べる買いやすく、使いやすい包装箱を提供する必要があるとし、風呂敷のように形状を変えられる「エコボックス」を試作している。このボックスは「環境への問題意識が高い人が同様に環境意識の高い人に荷物を送るときに使ってもらえるもの」をイメージしたもので、現在、梱包箱の製作とサービスの開発を行っている。

循環型社会は小さなサイクルから

循環型社会は、循環型の仕組みをいったん作るとあとはそれにのせるだけでシステムが自然に動いていくという特徴をもつ。スターウェイのビジネスモデルは、小さなサイクルで循環させるシステムを作ったのがうまくいった秘訣だといえる。循環型社会のビジネス展開を考えようとするとうまくも大きな枠組みでものを考えてしまいがちであるが、そうした発想ではビジネスとしてなかなかうまくいかない。小さなサイクルでも動くシステムを作ることが重要である。

サービスをいかに作っていくか

本件は、供給者側が提供するサービスの内容を考えるのではなく、相手が困っていることをサービス化できるかどうか、形になるかどうか、痒いところに手が届くかどうかを考

えてサービスを作った事例であった。サービスは無形であるから、相手が何を求めているかを知ることが重要である。しかし、顧客は意外と痒いところに気づいていない。一方、顧客が必要としている以上にやりすぎると、過剰サービスになってしまうこともある。そのあたりが一番難しい。

竹本社長は、「気づくこと、感受性が何よりも大事であり、それをどうにかしようと思うことが重要である。」と述べている。「物流業界の参入当初は、業界のことを何も知らなかったが、それが逆に強みになった。既成概念にとらわれなかったから、大胆な発想で顧客が求めているものに近づくことができたのではないか。」と述べている。業界の常識の中にいる人からは柔軟なアイデアは出てこない、というのが社長の教訓である。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 再利用可能な梱包箱を開発し、循環型社会を実現する新しい物流サービスの事業化を目指した。
- ② 環境や循環型社会をアピールしても顧客獲得には結びつかない。循環型の物流システムを導入することと利用者のコストメリットがなくてはいけない。そのために緩衝材フィルムを開発し、製品のサイズに合わせた100種類くらいのダンボールを4種類に削減し、オペレーションコストも大幅に削減した。梱包箱の廃棄の必要性もなくなった。
- ③ 梱包箱を利用者に売るのでなく、利用してもらうことでサービス料をとる仕組みにした。梱包箱は、再利用で物流会社と顧客との間を循環しているので、在庫の置き場所を確保する必要がなかった。また、梱包箱の搬送状態を管理するため、トレーサビリティシステムの導入が可能になった。
- ④ 顧客の無駄・ロスを排除するようなサービスを提案するようにし、何をしなくていいならサービスを採用してもらえるのかを考え、そうした仕組みをサービスの中に入れる努力をした。物流の管理をしたくない、発注をしたくない、というニーズがあれば、それらを代行するようなサービスを作っていた。



株式会社スターウェイ

本社所在地：東京都港区浜松町 1-18-13

代表取締役社長：竹本直文

設立： 2006 年

従業員： 10 名、売上高： 約 9 億（2008 年度）

ハイ・サービス日本 300 選 第 3 回受賞企業

仙仁温泉岩の湯（長野県）【旅館業】

戦国時代には将兵が傷を癒したとしても知られる仙仁温泉（せにおんせん）は、長野電鉄須坂駅からバスで30分の奥地にある一軒宿である。部屋数はわずか18室と少なく、山里の自然を身近に感じられるゆったりとした空間を作り、質の高い接客サービスとくつろぎの場を提供することで、付加価値の高いサービスを提供している。宿泊料金は一泊2.6万～4.2万円と高級旅館だが、1年先まで予約がとれないほど人気の宿である。

〇サービスの概要

家業の旅館を継ぐ

仙仁温泉岩の湯は、平安時代に山岳仏教の修験者（山伏）によって発見された温泉で、戦国時代に半農半武士の一族としてこの地を収めた仙仁氏にその地名を由来している。

現在の「岩の湯」の基礎となった旅館は、金井社長の両親が1959年に創業したもので、金井社長にとって旅館業はいわば家業である。訪れる客の少ない旅館を切り盛りする親の苦労を幼い頃から見て育ち、他業種での就職を考えていた金井氏が旅館を継ぐことを考えたきっかけは「秘湯ブーム」。1975年に設立された「日本秘湯を守る会（現在、金井氏は副会長）」が火をつけた形のブームは、それまで熱海、別府、登別に代表される有名温泉への集客集中という流れを変え、山間部の一軒宿にも注目が集まり始めた。にわかに忙しくなった旅館で、労働のほとんどを担う母親の体調悪化を案じて金井氏は家業を継ぐ決意を固め、大学の法学部を卒業後、旅館業の経営に必要な準備を整えた後、1977年に岩の湯に戻ったという経緯がある。

1988年、金井社長のもとで岩の湯は全面的にリニューアルを行い、年間稼働率100%の温泉旅館に育て上げた。

経営理念

温泉旅館である岩の湯にとって、温泉の泉質、温泉の歴史にまつわる逸話が集客のアド

バンテージになることはいうまでもないが、それだけでは数ある温泉旅館との差別化を図れない。旅館経営の行き詰まりを感じた際（後述）、金井社長は会社の存在意義・存在価値を改めて考え直した。その際に行き着いたのが「独自固有の理想土（リゾート）」という概念（後述）である。そして、「我々は日本の風土に合った独自固有の理想土文化の創造を企業使命とし、社会に貢献し人格の練磨向上を図り事業の限りない成長と社員の幸福の実現に邁進する」ことを経営理念に据え、この理念の下でサービス提供を行っている。

施設概要

現在の宿泊施設の収容人員は70名、全室和室で18室の旅館で、宿泊料金（一泊二食）は、一部屋1人の場合2.6万円～4.2万円、年間売上は約6億4千万円である。

館内には、洞窟風呂・内風呂（男/女）・ラウンジ・喫茶・書斎・料亭深仙庵がある。

以下、主な施設を紹介する。

- ・客室——アンティークの椅子など凝ったつくりであり、部屋からの眺めも良い。
- ・貸切露天風呂——石、木材を贅沢に使った造りで、半屋外的な風呂とそれと連続する屋外の風呂の二つが対となっている。
- ・テラス——貸切露天風呂の横からテラスへ出る事ができる。テラスの横にある書斎には、こだわりの本が置いてあり、自由に読

書が楽しめる。

- ・洞窟風呂「仙人の湯」—「仙人の湯」という名の由来については、ある時岩窪の奥深く湯けむりの中に仙人の姿が見えたという

ことから名付けられたと伝えられている。ぬるめの湯量豊富な温泉が洞窟内を源泉そのまま湯船となって川のように流れている。

○生産性向上の課題

女性の負担軽減

1977年、金井氏が旅館業を継ぐために仙仁温泉に戻ってほどなく「やまびこ国体」が開催されたことから、岩の湯では約30人の卓球選手を受け入れた。その前からの疲労がたたリ母親が倒れたことから、金井社長は「女性に負担がかかるという旅館業のあり方を変える必要がある」と考えた。従来どおり、戦略も付加価値もない商売を続けていけば、薄利に甘んじ長時間労働を余儀なくされ、身を削ることになる。そのような悪循環を断ち切るためにも、新たな経営戦略を立て、付加価値の高い旅館経営に変えていくことが最初の課題となった。

探し求めた理想の宿

金井社長は、付加価値の高い旅館の本質を探るべく、全国の当時の高級旅館を周り歩いて研究した。国内で訪ねた旅館は88カ所。最後に訪れた由布院温泉で、ようやく「これだな」と感じる出会いがあった。それまで見てきた旅館は、設備や料理こそ立派でも、金井氏が求めているものとは何か違った。対して由布院温泉には、「故郷のような落ち着いた雰囲気」があったという。求めていたものは、ハードの豪華さではなかった。「素朴ではあってもくつろぎを与えることができる宿」こそが、金井社長の目指す方向だと得心した。その後、由布院温泉が参考としたというドイツの温泉地（バーデンバーデンなど）へも視察に出かけた。その結果、観光のためのハードのリゾートから、日常生活の延長にある「より良い日常性」を造り込んだリゾートへと転

換を図ることにした。それによって付加価値を高めようとしたのである。

脱家族経営でのつまずき

金井社長は1988年、付加価値の高い旅館経営に向け、建築費用4億5千万円を投じて岩の湯を全面新築している。費用は、地元の信用金庫からの融資を充てた。

「当時の年商は1億余円に過ぎず、担保もない。地元大手の金融機関には融資を断られたが、信金には事業性を評価してもらえた」と金井社長は当時を振り返る。融資に応じた金融機関が評価したのは金井社長の大胆な行動力と計画、そして何よりも揺るぎない信念であり、その熱意が伝わった形となった。

リニューアルにより、客室数は10室から18室に増えた。客室数の拡充にともない、従業員の増員も図った。長野の料亭から料理長を引き抜いて新装オープンしたものの、途端に問題が発生した。たとえば、懐石料理を出すというのに7~8時に板場が帰ってしまうとか、仕事の手抜きをする。しかも客室係と板場が結託して互いにかばい合うといった馴れ合いともたれあいによるサービス力の低下に金井社長は頭を抱えた。それまで一人で何役もこなすことを基本とする家族経営から、それを超えた規模の企業経営へ転換を図るために必要なものは何か。それを見いだすことが課題になった。

「理念」づくりの必要性

ハードを新しく整備して人を補充したが、それだけで付加価値の高いサービスが提供で

きるわけではない。金井社長は、自らの目指すサービス提供をするためには社員を束ねる求心力となるべき何かが欠けていることに気付く。家業であれば家族の絆が求心力となるが、他人の集合体である組織のなかでそれは望めない。金井社長はその時点では経営者としてのリーダーシップを発揮できていなかった。そこで金井社長は企業として目指すべき指針を組織の中心に置くことに思い至り、会社の存在価値、存在意義を自ら問い直して求心力となるべき理念を打ち出した。

企業理念は、「我社は幸せをアートする」。

これは岩の湯に滞在する顧客に対してのみならず、社員個々の幸せを実現することをも意味しており、従業員満足度を高める決意を込めたものだ。

経営理念には、前述のようにテーマとして「独自固有の理想土（リゾート）の創出」を打ち出し、それを企業使命とすることを掲げた。カタカナのリゾートでは表せない「理想土」には、故郷のくつろぎや安らぎを提供する場との意味合いが込められている。

これら理念の共有化を徹底していくなかで、社員の意識にも変化が現れはじめた。

○サービス生産性向上の取り組み

労働環境の改善

従来型旅館の過酷な労働環境の改善は、金井社長が家業を継いだときからの目標であった。加えて社員の幸福の実現を経営理念として掲げている。社員が家族と過ごす時間や健康を犠牲にしているようでは「理想土の創出」も絵に描いた餅になる。そこで、金井社長は、クリスマス・年末年始は社員が家族と過ごせるようにするために、サービス業のかき入れ時であるこの期間を含めて休館日を設けている。それにより従業員満足度が高まり、企業理念・経営理念というミッション遂行へ向け社員意識が向上した。この結果、提供するサービスの質が高まり、休館日による機会損失よりも大きなリターンが得られるようになった。

また土日でも休みを取りやすい体制を組み、女性社員の出勤も同業種としては遅めの8時としている。旅館業では女性従業員に負担がかかりやすく、とくに女将の労働環境は過酷になる。そのため岩の湯では女将を置かない旅館経営を貫くとともに、女性が働きやすい労働環境の整備に取り組んできた。

「心のふるさと」を求める顧客へのサービス提供

近隣に観光名所やアミューズメント施設を持たない仙仁温泉にとっての顧客とは、観光や旅行を目的にした宿泊客ではない。岩の湯では顧客を「人生の旅」をする人と捉え、その対象に向けて「心のふるさと」となるべき環境が「理想土」であり、それを提供することがサービスであるとしている。

そこで求められるものは、時代のニーズを読み取ること。たとえば、「おいしさ」の定義ひとつとっても、時代によって変化する。戦後は「腹を満たすこと」が「おいしさ」の定義であったが、バブル景気に沸いた時代は「舌を満たす」ことがそれにとって変わった。そして今、「心を満たす」ことがおいしさの定義になっていると金井社長は指摘する。つまり、潜在化してきた時代のニーズを見誤ることなく把握し、それを満たすサービスを提供することが顧客獲得につながるが、その点で岩の湯の経営理念自体が時代のニーズを捉えたものであるといえよう。

金井社長は「心を満たす味とは、家族で感じる味」と考え、「現代のように家族が互いにすれ違うなかで、どのように食卓を演出すれ

ば家族の会話を深められるか考え、必要なことを打ち出していく」ことによって、顧客が「おいしさ」を感じられるという。すなわち、「心を満たす」仕掛けを館内の至るところに造り込むことで顧客満足度を高めていく。

岩の湯では、対象とする顧客に提供するサービス価値を高めることを追究しており、そ

れを阻害するサービスは敢えて提供していない。これまで、カラオケ設備の導入や団体客の受け入れなどを一切拒んできたが、これも「心のふるさと」を求める顧客へのサービスを徹底するためであり、結果としてそれが新たな顧客の獲得につながっている。

○サービス生産性向上に向けて

従業員ひとりひとりが最良のサービスを主体的に考える

一般にサービス提供者は、顧客のニーズを取り込むことで、サービスの拡充に努めようとするが、岩の湯では顧客のニーズを訊くことはしていない。というのも、接客業であれば、「してほしい」といわれる前に行動するのが本来の姿だと考えているからである。ちょうど、幼子を抱えた母親は、我が子が口を利かずとも何を望んでいるか考え、自然に行動するのと同じであると捉えている。「接客とは人格を伴う技術である」とする金井社長は、接客をマニュアル化することもしない。マニュアル化によって、画一化されること、自らの頭で考えることをしなくなることを恐れるからである。特別な従業員教育プログラムも導入していない。それでも評判の高い接客サービスを提供しているのは、社員ひとりひとりに企業理念・経営理念の徹底が図られているからであり、社員は自ら主体的に理念に基づいたサービスのあり方を追究し、その実践に努めている。

これは、サービス業では異例の「繁忙期に休館」という勤務体制を敷いた経営者に対する信頼感が生み出したものといえる。

利益率向上に向け、本業を深く耕す

岩の湯が金井社長の下で全面リニューアルを図ってから21年が経過した。今後はさらなる利益率向上に向けて、「本業を深く耕す時期」であり、施設の規模拡大は考えていないが、顧客の利便性を考え適宜リニューアルを加え、顧客満足度を高めていく（2010年3月にも洞窟風呂の改装が予定されている）。また、裏山にある6,000坪で森林療法をはじめの予定だという。

これまで理念の徹底の下でサービスを向上させ、稼働率100%を達成してきたが、「サービスを心で感じる時代」にどのようにサービス価値を高めていくかが今後の課題であるとしている。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 企業理念・経営理念の徹底により、顧客対象と提供するサービス範囲の絞り込みを行っている。
- ② 従来の旅館業の労働環境を改善するという明確な意志に基づき、従業員にとって働きやすい職場環境を創出することで質の高い人材の獲得に成功している。
- ③ 経営理念が社員に浸透しており、そのミッション達成に向けて一丸となって取り組んでいる。
- ④ 画一的な接客姿勢を戒め、社員各自が顧客ごとに最善のサービスを工夫するような環境を整えている。



〔岩の湯 待合門〕

株式会社仙仁温泉岩の湯

本社所在地： 長野県須坂市大字仁礼 3159

代表取締役社長： 金井 辰巳

資本金： 1,000 万円

ハイ・サービス日本 300 選 第 6 回受賞企業

独自の IT システムを活用し、自治体・企業での健康増進事業をプロモート

つくばウエルネスリサーチ（茨城県）【健康支援サービス】

つくばウエルネスリサーチは、筑波大学の久野准教授が自身の研究成果をもとに設立した会社である。「日本全国を元気にすることが第一の目標であり、ひとりひとりが健康になるという社会的な価値を実現する公的基盤づくりを目指す」としている。科学的根拠に基づく健康づくりのメニューを提供する「e-wellness システム」を利用した個別健康支援プログラムを提供する。つくばウエルネスリサーチは、自ら直接健康指導のサービスの提供はせずに、自治体や職域（職場）などで住民や社員の健康づくりの責任を持つ事業主体のサポートをすることに専念する。健康づくりはあくまでも自身の主体的な取り組みがないと成功しないと、自発的な取り組みのモチベーションを高めるための支援をしている。そこが従来の健康支援サービスとは異なる点である。

○サービスの概要

起業経緯

つくばウエルネスリサーチ（以下、TWR）は、筑波大学の久野准教授が 2002 年に設立したベンチャー企業である。久野准教授が、筑波大学の講師の時代（1996 年）に茨城県大洋村（現：鉾田市）のプロジェクトとして筋生理学の研究をしていたものをベースに、「筋力トレーニングをして筋量を増加することによって健康づくりができる」という仮説をもとに事業を興したものである。

従来、「高齢者への筋力トレーニングはリスクが大きい」と筋トレに対しては否定的な見方が主流だったが、それを覆す筑波大学の研究の成果が、2001 年に NHK の「クローズアップ現代」で取り上げられたことをきっかけに、全国の自治体から同じようなことをやりたいという要請が寄せられ、起業に至った。

TWR の主力事業

TWR では事業の主眼を、個別健康支援プログラムだけではなく、企業の職域や地方自治体におけるヘルスプロモーションの環境を整えることに置いている。

主システムである「e-wellness」システムは、利用者の体力の状況を把握し、歩数計と体組成計（体重と体脂肪の測定計）から得たデータから、体力年齢や望ましい摂取カロリーを推定して、運動量や食事について適切なメニューの提示を行うといったナビゲーションのカルテを生成する IT ツール（ASP サービスで提供）であり、これを健康増進事業の実施者である事業体に提供している。

たとえば、定期的に測定される体力データを e-wellness システムにフィードバックさせると、「あなたは筋トレを週に何回、何セットやればよい」といった目標値が示される。この情報を、日頃のトレーニング（筋トレや有酸素運動）や食生活改善などの内容に反映させ、健康づくりに役立てていく。

同システムの通信部分はオムロンが、データベースシステムの部分は NTT がそれぞれ開発したものを活用している。

サービスの収益メカニズム

TWR の主な収益源は二つに大別できる。一つは、地方自治体や企業の職域を中心に

e-wellness システムを提供し、システム利用料を徴収するというモデルである。もう一つは、健康づくりの企画からプロデュースまで行うヘルスプロモーション事業で、これはコンサルティングとして収益を上げている。また、地域・職域のヘルスプロモーションの実施者を育てる人材育成も行っている。

事業所へ健康指導員を派遣

TWR の正規職員数は役員も含めて 25 名。そのうち 12 名が健康増進事業所の現場の指導者に栄養指導などを含めた指導を行うが、直接利用者を指導することはない。また、ケースによっては、TWR が委託契約をした健康指導員や講師を事業所に派遣先する。職域における健康増進事業の場合も同様で、健康増進事業の運営はあくまでその事業体の担当者が行うという考え方で事業を展開している。

サービスの利用状況

TWR の e-wellness システムのサービス利用者は、年間累計で約 1 万人だが、半年から 9 カ月で利用者の入れ替わりがあるので、常時 ID カードを持って定期的に健康づくりに参加しているのは 5,000~6,000 人である。標準的なフィットネスクラブの会員数はもっと多いが、そうしたクラブの会員はすべて恒常的にサービスを利用しているわけではない。利用頻度も月 1 回、週 1 回、毎日利用とさまざまであるが、クラブの事業者がアクティブ会員か非アクティブ会員か把握をしていないことが多い。しかし TWR のサービスは、基本的にはサービス利用料が月払いなので、月単位で利用状況が把握できる。こうした利用状況の管理が、健康づくりの支援において重要になる。

○生産性向上の課題

健康増進事業体の意識改革

TWR は「日本全国を元気にする」ことを目的としており、目的達成にはシステムの導入そのものより、健康維持に対する意識づけが肝要だとしている。健康増進事業の実施主体である自治体や職域の担当者の意識が変わらないと、システムを導入しても事業は成功しないと社では考えている。その意味でも、実施主体の意識変革を含めた「健康づくり」の企画段階からのプロデュースが必要になる。TWR はその部分において総合的なサービスを提供している。しかし、TWR のサービス内容と他のフィットネスクラブなどとのサービスとの違いをアピールすることが難しいため、その点を充分説明して理解を得ることが必要だ。

また、健康づくりは、サービス利用者（参加者）に継続的にトレーニングをしてもらうことが重要になる。国民の健康増進を目的に、

TWR の理念に賛同してもらえる自治体、職域の関係者をさらに広げていく必要がある。

従来の健康増進事業との差別化

従来も同じような理念をもったサービスが、パーツごとには存在した。たとえば、民間事業者ではないものの、保健事業には TWR と理念を共有する部分がある。保健事業では保健師が有資格者として健康づくりに取り組んでいるが、「ここ何十年の結果として、高齢者の転倒や生活習慣病や糖尿病の患者が毎年増えている。それは、保健師や有志などがやっている活動に成果が出ていないということを示している」と、久野社長はとらえている。そうした従来の取り組みとは別のアプローチを提供しようというのが TWR のサービスの特徴（ユニークさ）である。

自治体や職域等でサービスを展開する 上での課題

自治体の事業は民間の会社に委託する形のものが多いが、TWR は、自治体の請負業者としてサービスの提供はしていない。あくまで運営主体は健康増進事業者であるという考えだ。大洋村で最初のモデル事業をスタートさせた当時、いろいろな自治体からシステムを導入したいという要請があったものの、自治体自らが事業を行うという意識が低く、結局成功したものはごくわずかであった。

たとえば料金設定ひとつにしても、自治体の今までの常識では無料でサービスを提供することが当たり前であり、住民から利用料を取るという発想がない。ところが、これまでの経験や成果からみると、利用者に課金をしないと自治体の事業そのものが計画的に継続できない面がある。そうした意識面での改革を行うことも TWR のコンサルティングサービスの一つとして提供している。

現在、一人当たりの参加費用は月当たり1500~1750円程度。自治体の行う健康増進事業では、その一部を自治体が負担するケースもあるが、利用料を無料にすると継続参加の

動機も薄れることから、利用者にとって負担してもらうケースもあるという。

目標 BMI 値達成者のフォロー

TWR が提供するプログラムは、BMI (Body Mass Index) を目標にして健康増進を行っているので、BMI 値の目標を達成すると、プログラムを継続利用する動機が失われてしまう。目標数値達成後は、利用者が個々に継続運動を続けることになるが、いつの間にか離脱をしていくケースが多いという。筋力はトレーニングを継続しないとすぐに低下するため、トレーニングの永久的継続が望まれるが、このシステムのサービス面での弱みは、アフターフォローができないところにある。

目標達成後も主体的に健康づくりに取り組む意欲を持続させるために、その先のステップを提示していくとともに、“顧客を飽きさせない”工夫が目下の最大の課題となっている。

○サービス生産性向上の取り組み

TWR の健康支援サービスの目的と価値

TWR では、アクティブシニアの健康増進活動（要介護予防、運動不足解消）を目的に、主に筋力トレーニングによる健康促進サービスを提供している。「日本全国を元気にする」ということが第一の目標であり、ひとりひとりが健康になるという社会的な価値を実現するための公的基盤づくりが目指すところである。

そのために、サービス利用者である顧客や、自治体、職域の健康増進事業主体のメリットとして効果のある健康増進サービスを提供し、

医療コストの削減をできるようにする。

従来も健康増進という理念を持ったサービスが部分的に存在したが、健康保健事業という範疇にあったため必ずしも実効性を伴うものではなかった。そこで、科学的根拠に基づく健康状態の指標化とトレーニングメニューを提供して、利用者に目標意識を持たせることで、個々の健康状態に合った具体的な健康改善メニューを提供することが、TWR が提供するサービスのポイントである。

e-wellness システムの利用方法

e-wellness システムは、教室型の方法（システム利用者を1カ所に集めて健康づくりを行う方法）を想定したシステムである。コミュニティの中に、健康づくりに取り組む仲間がいて、その仲間とともに運動を行うのが一番高い効果が得られるからである。

これまでの実験結果によると、教室型利用法で仲間と一緒に健康増質に取り組むケースがもっとも運動継続率が高く、継続率は80%以上である。トレーニング機器を一式提供し、自宅で自主的に取り組むという方法では継続が困難であることが明らかになっている。

もちろん、運動量を継続的に増やしていくためには、教室に集まって筋力トレーニングをするだけでは十分ではなく、日頃からエスカレーターの代わりに階段を使う、日々歩くといった利用者の意識改善も必要である。そのため、筋トレのパターンなどを写真付きのテキストで配布し、自宅でも利用者をナビゲートしながら、座った状態で筋トレをしてもらうなど、教室外でも活動量を増やすよう促している。

蓄積した測定データの活用

e-wellness システムでは、運動メニューを提案すると同時に、健康づくりの進捗度合いを測るために体力測定を行う。モニタリングを行うのは、歩数、エクササイズの数、体重、体脂肪率、筋肉率で、体組成計と歩数計のデータがリンクするような仕組みになっている。計測したデータは最終的に ASP サービ

スによって TWR のサーバーにアップされる形である。これらの蓄積したデータを分析して、提供するメニューの改善点の検討などに役立てている。

トレーニングの方法を具体的に提供しているサービス事業者は存在するが、TWR のようにデータを取り貯めているところはまだ少ない。データを取り貯め、蓄積したデータを活用できるのは、システム運用とトレーニングメニューの提供を TWR が同時に行っているからであり、これが同社の他社にない特徴になっている。

指導員の研修事業：「ウエルネスマネジメント研修会」の実施

TWR では人材育成事業として、「ウエルネスマネジメント研修会」を実施している。これは健康増進事業を運営する事業体のプロデューサーあるいはディレクターの役割を担う人材の育成を目的としたものであり、延べ日数で10日間の宿泊型の研修である。

この研修では、運動指導方法の研修も行うが、「ヘルスプロモーションとは何か」からはじまり、社会的観点あるいは運動科学的なアプローチなどから多角的に健康増進事業をとらえるなどオリジナルなカリキュラムになっている。筑波大学の協力を得て学問的な情報が提供されている点も特徴である。研修会は「地域の実情や特性を考慮し、それにあつた健康増進策を企画できる人材の育成」を目的に掲げており、健康増進事業者の意識改革を推進する一つの手段にもなっている。

○サービス生産性向上に向けて

競合企業の存在

TWR では、同社が提供するサービス全体は他社が追随できないものであると自負しているが、事業モデル自体には特許があるわけではなく、模倣される恐れがあるとしている。

また提供するサービスや参入する市場によっては競合する企業も出てくる。

現在、メタボリックシンドローム予防の市場が拡大しているが、TWR がその分野に参入する場合を考えると、競合他社の存在は無視

できない。たとえば、利用者に対して、30～60分の面談を行い、3カ月間電話や電子メールでトレーニングのアドバイスをするといったサービスを行っている事業者が既に存在している。そうした競合社に対しては差別化を図る必要がある。ここで、TWRの武器になるのは、自治体や職域を巻き込んだTWRのこれまでのアプローチであろう。同社の「科学的根拠」を背景にしたシステム提供実績と、自治体や企業との人脈、あるいは行政に対して政策提言をしていくというダイナミックな取り組みは、競合他社にはできないことと同社では見ている。

サービス改善・拡張の方向性の方向性

最後に今後のサービスの改善性・拡張の方向性をまとめる。

- ✓ TWRでは、高齢者以外にもメタボリックシンドロームの対象者、女性、子供の健康づくりなどにサービスをもっと広げて行くことを考えている。
- ✓ 健康づくりとともに健康教育も展開していきたいという意向もある。
- ✓ サービスの機能面・プロダクトの内容については、今後、栄養状態のモニタリング機能を強化するなど、栄養管理面の充実が必要だと考えている。
- ✓ 運動の継続の観点からは、今のところ、教室外で運動を継続してもらうための仕組みが不足している。多様な利用者が利用できるシステムを作るためにも、システムに継続機能を盛り込む必要がある。
- ✓ その場合、一人でも継続してもらえる

ようなモチベーションをどう形成するのか、どのタイミングでどのようなアプローチをすれば継続性が増すのかについて検討し、システム化していく必要がある。

- ✓ 利用者数を増やすために歩数計の買い取り価格や利用システムの価格を値下げしたい。そのため、機器の仕入原価と使用原価を検討する必要がある。

今後の取り組み

TWRの今後の取り組みについてまとめる。

- ✓ 糖尿病やCKD（慢性腎疾患）などの医療連携に限りなく近いゾーンで、疾患のある人々に対して何かサービスができないかと、病院と連携してサービスの開発を模索している。
- ✓ 自治体以外のドラッグストアなどの取引先をもって広げていきたい。
- ✓ センシング技術の利用に関しては、血糖計や脈拍計を用いたツールへの拡張も考えている。
- ✓ 現状のシステムは、一カ月間単位でのデータ収集であり一定の周期での定点観測が中心である。将来的には随時データ収集を行い、利用者が情報を必要とする瞬間に、どんな運動をするべきか、またどんな運動をしてはいけないのか、リアルタイムに提示（利用者にフィードバック）できるシステムにしていきたい。

（以上）

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 日本全国を健康にするというコンセプトから個人の健康づくりのための環境づくりを行うことを目的にサービスを提供している。
- ② 主な顧客は自治体や職域での健康増進事業の実施者である。TWR は自ら事業の運営を行わず、健康管理・運動プログラム支援システムの提供（ASP）と指導員の育成、派遣を行っている。事業実施者自らが運営することで責任感を持たせ、健康づくりを全国レベルで広げていく方針をとっている。
- ③ 健康状態や筋力トレーニングの実施成果を科学的根拠に基づく指標で可視化することで、利用者の参加意欲を高めるとともに、利用者の状態に合わせた効果的なトレーニングの方法を指導する。
- ④ 教室型の場所を提供することで、仲間と一緒にトレーニングをするシチュエーションを作り、トレーニングの継続性を実現している。
- ⑤ 体力測定データを蓄積し、個々の健康状態をウォッチするとともに、蓄積データの科学的分析を通じて新しいトレーニングメニューの開発を行っている。

株式会社つくばウエルネスリサーチ

本社所在地：茨城県つくば市天久保 3-9-1 丸善筑波ビル 3 階

代表取締役社長：久野 譜也

資本金：9,263 万円

ハイ・サービス日本 300 選 第 4 回受賞企業

多彩なコンテンツと理念に基づく創意でロングテールを魅了

鉄人化計画（東京都）【カラオケ店】

鉄人化計画は「遊びを解放し、余暇文化を再生する」ことを経営理念に掲げ、カラオケ店、音楽コンテンツ配信事業、珈琲ショップなど余暇を中心としてビジネスを展開している。その本質は、「顧客が何を望んでサービスを利用しにくるのか」を徹底して追究し、顧客が欲するサービスを提供することである。

鉄人化計画は、成熟したカラオケ市場に参入し、カラオケ店の本来の価値（楽しさ）は、歌を歌うことにあるということを前面に掲げた。他店が施設の豪華さや料理の充実、接客術で差別化を図る中で、カラオケのディープな利用者を取り込むことに成功している。カラオケ利用者が「歌いたい曲がない」と不満を感じることがないようにするために、音源の充実を日々行っている。また、カラオケ店のような設備サービスの場合、設備生産性をいかに上げるかが収益を高めるポイントであるとする。従業員は設備収益性を高めるためにサービスを行う。中規模のカラオケ店であるが、一部屋あたりの収益率は他の店舗と比較してはるかに高い成績を上げている。

○サービスの概要

鉄人化計画は、「カラオケの鉄人」ブランドをはじめとした空間提供型アミューズメント施設の運営を行っている。

同社は、連結子会社 2 社により構成されており、余暇を中心としたビジネスを展開している。主力事業であるカラオケルーム運営事業のほかに、ビリヤード・ダーツ遊技場の運営、まんが喫茶（複合カフェ）、フルサービス型珈琲ショップ、着信メロディ・着うた®などの音源コンテンツ制作・販売事業を手がけている。

サービスコンセプト

鉄人化計画のサービスコンセプトは、「遊びを解放し、余暇文化を再生する」という企業理念に表れており、「遊びの本質」の追究を事業固有の価値と定義づけている。

カラオケ音源コンテンツをリアルな空間とワンセットで提供するサービスというのが、

カラオケ店の基本サービスであるが、鉄人化計画では、接客などのいわゆる手段的な意味でのサービスではなく、多様なカラオケ音源コンテンツを提供することでサービスの本質を追究している。利用者がカラオケ店を利用する目的は、歌うことによって楽しい気分になることであり、そのこと自体が同社の基本コンセプトである。

各室で複数の音源をすべて利用することができる

通常のカラオケ店では、音源メーカーの機材を 1 室に 1 台設置しており、1 つのメーカーの機種が提供する歌しか歌えないが、「カラオケの鉄人」の最大の特徴は、すべてのメーカーの機材を集中管理する独自の配信システムで、すべての音源（5 機種）を各室で歌うことができるようになっている点である。せっかくカラオケ店に行ったのに「歌いたい曲

がなかった」ということがないようにするためだ。これが、鉄人化計画が顧客を惹き付けている最大の理由である。

電子目次本と呼ばれる端末で操作すると、5つの音源メーカー（DAM、UGA、JOYSOUND、孫悟空、Lavca）の選択画面が現れる。通常、1音源メーカーの曲数は、13万曲程度であるが、上位ヒットチャートの曲を除くと音源メーカーごとに収録曲に違いがある。5つの音源メーカーの曲をすべて併せると47万曲にもなる。

多様な音源の確保

鉄人化計画では、自らも音源を制作し、従

来、カラオケの対象曲ではなかった校歌や軍歌、童謡の類まで楽曲に加えている。オリジナル楽曲や企業の社歌、校歌、そしてメーカーがあまり配信していないインディーズの楽曲などレアな作品も配信している。

カラオケの年間利用者数4,660万人のうち約2割が曲にこだわる顧客だといわれているが、そうした層にとって曲揃えの良さがカラオケ店を選択する際の最大の動機になる。「カラオケの鉄人」は曲揃えがいいという評判はインターネット上の口コミで広まり、メジャーではない曲を歌いにマニアが集まる。これはロングテールに基づく同社の戦略であるといえる。

○生産性向上の課題

コンテンツに特化した投資戦略

普通のカラオケ店は、接客や飲食、内装、ロケーションなどで他店との差別化を図っている。これはカラオケに限らず、成熟したサービス業に共通していることだといえるが、鉄人化計画の規模の会社では、投資額で大手と競っても勝ち目がない。そこで、カラオケサービスの本質である「楽しく歌う」という点に力点を置き、カラオケの空間を楽しくするコンテンツ開発に力を入れている。

コンテンツビジネスを切り口にすると、ニッチ層をターゲットにしたサービスの集積が重要になる。そうした層は、たとえばDVDを購入あるいはレンタルするにも、自分が探している一本の映画があるかどうかで店舗選択の基準になる。その一本がなければ、これまで利用していた店でも利用しなくなる。つまり、ニッチな消費者に対応するためにコンテンツを充実させることができるか否かがコンテンツ集約型のビジネスの鍵になる。鉄人化計画では、カラオケビジネスをそのような対象としてとらえ、そのための質・量をカバーすることを課題としている。

楽しく歌える空間の演出

もう一つの課題は、「歌を歌うと楽しくなる」という感覚をいかに引き出すかである。鉄人化計画では、アミューズメントの本質とは「自分が楽しむこと」であると考えている。そのための演出手段の一つとして、コスプレをして歌うサービスを提供している。これは自分が主人公に置き換わることが楽しい、という遊びの本質をついたものだ。カラオケ店の利用者の8~9割は複数人で来店するので、仲間内でいかに盛り上がるサービスを作るかが決め手になる。

カラオケ店の特性

カラオケ店は、平日昼と土日、祝日の稼働率の差が大きい。そのため、客数の伸びる土日に規模を合わせると平日の稼働率が低くなってしまふ。「カラオケの鉄人」では、あまり規模を広げずに、20室程度の中規模店を核としたビジネスモデルを確立している。

通常のカラオケ店のチェーン展開では、新規出店後一時売上が伸びるが、やがて売上が減少し収益が伸び悩む。通常は新たに店舗を

開拓して収益の確保を狙うが、「カラオケの鉄人」では、既存店でも高い収益性を確保するために、設備集約度の高いサービス業において、顧客が何を望んでいるかを考え、最大の価値を引き出すサービスを提供するようにし

ている。しかし、いくら独自のサービスでも顧客に受け入れられればすぐに大手に真似られてしまうので、常に新しい価値を模索し続けなくてはならない。

○サービス生産性向上の取り組み

鉄人化計画の生産性向上のポイントは、労働と設備を切り離して考え、労働生産性ではなく、設備の生産性をいかに上げるかを考えることである。そのためには、カラオケ設備を利用する場面でのサービスの演出が重要になる。

顧客ターゲットを絞った設備生産性の向上

アミューズメント産業は、設備稼働率のピークとアイドルの差が大きいため、トータルで見たときに、一部の機会損失を生じたとしても平均的な固定費に対する生産性を高めていく必要がある。

「カラオケマニア」と呼ばれる層の人口の割合は、カラオケ利用者全体の約2割であるが、鉄人化計画ではその2割にターゲットを絞っている。その層に向けて必要なコンテンツを最大化し、ルーム数もその層に合わせた量しか供給しない。

カラオケ産業のような成熟マーケットのニッチを求めて後発参入した場合、シェアナンバーワンは望むべくもない。しかしニッチな層に限定すればナンバーワンになれる可能性がある。そこでITをうまく活用して設備生産性を高めていった。

川上から川下までを握ったベンチャーだからできること

鉄人化計画では、独自にコンテンツを開発するセクションを獲得し、川上（制作部門）

から川下（顧客接点）までの機能を手に入れている。さらに同社は、他のカラオケ店舗運営会社と異なり、独自の研究開発部門を設けて、自らシステム開発を行っている。

通常一般のカラオケ店舗は、100%完成したシステムでなければ導入できないが、同社は自社でシステム開発したものを自社店舗に導入するため、90%の完成度のものを試験導入することができる。これは他社にはない強みである。鉄人化計画の理念に合ったアイデアはできるだけ実現するようにしている。これは規模が小さい企業だからこそできる利点である。

カラオケ店に限らず、鉄人化計画が運営する他の事業でも同様にシステムの試験導入が実施されている。以下では、同社の具体的なサービスの内容を見ていく。

「カラオケの鉄人」の特徴

鉄人化計画では、「豊富な楽曲数」と「楽しく歌えるための演出」を提供するためIT技術を活用した「鉄人システム」を独自に開発している。これは、カラオケの集中管理システム機能と、POS オーダリングシステム機能を併せ持っている。

自社開発のPOSシステム機能もリピーター獲得に寄与している。各室で選択された楽曲はPOSシステムと連動して記録され、利用者は自分がその日に歌った曲と採点結果を帰りがけにレシートとして受け取ることができる。また、どの部屋でどのような歌が歌われている

るのかのデータを収集し、統計分析することができるようになった。さらに、受付カウンターからリアルタイムで部屋の空き状況と清掃状況が照会できるシステムにより、機会損失を最小限に抑えている。これらは、店舗運営を効率化する手段となっている。飲食の注文や利用時の料金照会が電子目次本からできる点も利用者に支持されている。

集客効果を高めるには「歌を楽しく歌うための演出」が欠かせない。そこで独自のカラオケ採点機能や自分の持ち歌を登録する「マイ歌本」機能をシステムに盛り込んだ。

他にも歌い手を人前でその気にさせる「コスプレ」サービスなど、「カラオケの鉄人」では他社を圧倒するオリジナルな工夫とコンテンツが豊富に提供されている。

フルサービス型珈琲店でも同様の戦略を活用

別事業であるフルサービス型の珈琲ショップ（からふね屋珈琲店）でも同様のコンセプトで事業を展開している。鉄人化計画では、現在の珈琲店が顧客に提供している価値を「ライトなコミュニケーションの場」と捉え、

それまでとは一線を画すアミューズメント性の高いサービスの提供を目指している。その一つとして、200種類に及ぶパフェをメニューに並べ、利用客に話題を提供している。

200種類のパフェを提供するために、工程数を減らし、注文があるとレシピが調理場に提示されるシステム（レシピ表示機能）を開発している。

人材評価・育成方策

カラオケ店は24時間営業の時間シフトによる勤務体制が基本的であるため、他業種よりも離職率が高い。離職率を減らすために、客観的な評価システムに基づく人事考課制度を設けているほか、従業員への個別ヒアリングを実施している。従業員育成に関しては、個々人のモチベーションの維持・向上を図るとともに、業務のマニュアル化や社外研修の活用によって従業員の能力開発を支援するなどの取り組みを行っている。

○サービス生産性向上に向けて

コンテンツの充実のさせ方

鉄人化計画は、「全てのあらゆる楽曲をカラオケ化したい」というロングテールの考え方を採り入れ、「歌うことの楽しさを追求する」ことで、大手カラオケ店がひしめく市場の中で高い収益率をあげている事例である。

ニッチなカラオケユーザーのニーズを開拓することが、集客数を上げる手段の一つであるが、カラオケユーザーの裾野を広げる方法には独自の観点がある。カラオケ店は他の音楽レーベルのビジネスとは違い、歌いたい曲をいかに作るかが重要になるが、鉄人化計画では歌いたい曲が必ずしもみんなが聞きたい

曲ではないとする。

同社を支持している層は、インターネットのオフ会などの会場として、同店を指名している。ブログなどでも「カラオケの鉄人」のコンテンツの充実度が話題にされることが多い。大多数にとっては関心の薄いものでも、一部の人には熱狂的に支持されるものが多い。そうしたコンテンツを充実させることが重要である。

このようなニッチ戦略は、大企業のように巨額の資本を投じてマーケティングを行い、シェアを取るといったアプローチとは異なるものである。

モバイル配信事業とカラオケの連携

「カラオケの鉄人」が競合他社との差別化を決定的にしているのは、同店でしか歌えない歌があるということである。それを可能にするために、同社は3年前にモバイル向けの着うた®制作会社を買収し、自社で音源制作をはじめた。買収によって、着うた®のシステムをカラオケの視聴機能に応用した。また着うた®をASPとして大手モバイル配信事業3社にパッケージとして卸すビジネスも展開している。そして現在、モバイル配信の流通チャ

ネルの拡充にも取り組んでいる。

2010年2月にオープンしたモバイルサイトでは、着うた®、モバイルカラオケ、音楽ニュース、さらには同社会員の持ち歌リストの編集機能などを課金制で配信している。

鉄人化計画では、リアルな店舗とモバイル配信の公式サイトを連動させたサービスを今後展開し、本業とのシナジーを高めていくとしている。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 豪華さや接客対応で差別化する店舗が多い中、カラオケ本来の価値である「歌うこと」に注力し、「豊富な楽曲数」と「楽しく歌えるための演出」を提供するため5つの音源メーカーすべての楽曲を利用できるIT技術を活用した鉄人システムを開発した。
- ② ロングテールの顧客ニーズに戦略的に応えることで、ディープなカラオケユーザーからの支持を得られるようになった。
- ③ 川上から川下までを手がけ、自ら音源を制作することで他のカラオケ店と差別化するとともに、川下ニーズを反映した独自の音源を制作、これを用いて着信メロディ・着うた®ビジネスにも進出している。
- ④ 20室規模の中規模店舗に特化し、中規模の機動性を活かしながら、大手にはないさまざまなサービスを試行的に実施。
- ⑤ 設備集約度の高いサービス業において、顧客が何を望んでいるかを考え、最大の価値を引き出すこと（限界利益率の最大化）に成功。

※「着うた®」: Sony Music Entertainment の登録商標



株式会社 鉄人化計画

本社所在地： 東京都目黒区中目黒 2-6-20 京急建設イマビル

代表取締役社長： 日野 洋一

資本金： 7 億 3,200 万円

ハイ・サービス日本 300 選 第 3 回受賞企業

とみうら（千葉県）【道の駅】

道の駅は、休憩施設と地域振興施設が一体となった道路施設であり、道路利用者が休憩施設として利用するとともに、観光客や地域の人々のための情報発信や、地域生産者の特産品を道の駅で販売するというサービスを提供している。

「道の駅とみうら枇杷倶楽部」は、富浦の特産である大粒の『枇杷』にちなみ、また、たくさんのお出会いのある『倶楽部』となる願いをこめて命名した道の駅である。

地域の小さな資源を束ねて売ることによって付加価値を高めようというコンセプトから、一括受発注システムを考案し、開設以来、特産の枇杷加工事業と商品開発、体験型観光農業による観光客誘致と施設整備に積極的に取り組んできた。

この「道の駅とみうら枇杷倶楽部」の営業部門を担当しているのが第3セクター「とみうら」であり、年度収支は黒字、累積赤字も無く、地域の観光活性化・産業振興にも大きく貢献している。

〇サービスの概要

「道の駅」認定と「とみうら」設立の経緯

房総半島の南西端にある富浦町（当時、以下同）が地域の活性化に取り組んだのは、1990年。主要産業の落ち込みから若年層の流失が始まり、最盛期には450あった民宿の数が100にまで減少するなど観光産業も衰退の一途を辿っていた。なんとか産業を盛り立てようと町内に観光振興プロジェクトチームを作り、翌年には、「産業振興・文化振興・情報発信」の三つの要素を併せ持つ拠点の運営に向けて「設立準備班」を組織した。1992年冬には、地域振興の拠点とするべく「枇杷倶楽部」のシミュレーション営業を開始している。

ちょうどその頃、建設省（現・国土交通省）に「道の駅」構想の提言がなされ、それを受けて「道の駅」認定に向けた動きが活発化していた。富浦町の地域振興の活動は独自のものであったが、「道の駅」の理念・目的が近いことから、富浦町では「枇杷倶楽部」の「道

の駅」認定を受けることを決めた。「道の駅」という新たな施設の運営母体として1993年、枇杷倶楽部の運営のため組織されていた「有限会社富浦の味加工センター」を発展的に改組し、富浦町は資本金2千万円で「株式会社とみうら」を設立した。同時に富浦町に「枇杷倶楽部課」という部署を新設している。そして同年11月に「道の駅とみうら枇杷倶楽部」がオープンした。

町長と担当課長の強いリーダーシップ

「とみうら」の設立にあたって、当初、富浦町は農協や観光協会にも出資を持ちかけたが、当時は他に前例のない「道の駅」ゆえに、経営見通しに不安があるとして出資に応じる事業体なかった。議会からも「採算がとれるのか」「新たな事業をやる必要があるのか」など「道の駅」の運営を疑問視する声があった。その声を押し切って第3セクターの設立を町の100%出資で進めた背景には、5期連

続当選した当時の町長の安定した政治基盤があったという。

「道の駅とみうら枇杷倶楽部」の運営にあたっては、公共的なところは町が、営業的な部分は「とみうら」が担当するという方式（次項）を取ったが、事業の性格上、二つを明確に線引きすることは難しい面があった。そんな中で運営基盤を固めることができたのは当時の「富浦町枇杷倶楽部課」で課長を務めていた加藤文男氏の強力なリーダーシップと手腕によるところが大きい（加藤氏は2004年、「道の駅とみうら枇杷倶楽部」での活躍により、国交省が選定する『観光カリスマ百選』の一人に認定されている）。

また「とみうら」では「道の駅」の運営にあたり、びわの専門家や土壌肥料の専門家、マーケティング・コンサルタントなどの各専門家を顧問として迎えており、そのことが後に事業展開を効率的に進める上で大きな強みとなった。

第3 セクターと市の役割分担

「道の駅とみうら枇杷倶楽部」は、「とみうら」と南房総市商工観光部観光プロモーション課（合併前は富浦町の枇杷倶楽部課）が相互に連携して運営を行っている。これは富浦町時代からの分担を踏襲した形である。市の観光プロモーション課は、文化事業、地域振興、情報発信といった地域波及効果の高い部門を担当し、「とみうら」が営利部門を担当する。とはいえ行政から「道の駅とみうら枇杷倶楽部」に職員を派遣しているわけではない。また、施設の一部（ギャラリーや多目的ホール）は、市の文化事業の一環として開催されるイベントで主に使用されており、この施設管理は、市から「とみうら」に業務委託している。反対に「とみうら」は「道の駅とみう

ら枇杷倶楽部」で使用している営利目的施設（売店、飲食店、食品加工所など）部分の使用料を賃料として市に支払っている。

事業概要

同社の主な事業は①観光誘客事業、②観光農業振興事業、③びわの加工・商品開発事業、④道の駅内での売店・飲食店運営事業——に大別できる。

以下が主要事業の概略である。

- ・ 観光誘客事業——南房総の観光資源をパッケージとして提案する「一括受発注システム」（後述）を武器に、旅行代理店などを通じて観光客を誘致する。
- ・ 観光農業振興事業——同社が運営している農場「花倶楽部」（2003年に「道の駅」に認定され現在は「道の駅おおつの里花倶楽部」が正式名称）や「莓庭園」に観光客を誘致するとともに、農作物の販売を行う。また、農作物の栽培技術研究も手掛けている。
- ・ びわの加工・商品開発事業——規格外びわを使用した商品開発と製造販売を行う。

事業規模

同社では60名近くパート・アルバイト従業員を雇用しているが、正社員は9名である。組織は事業部体制を敷いており、ツアー部、農業部、加工部、業務部で構成されている。2009年9月期決算での同社の売上は約6億6千万円。売上総利益は約2億8千万円、経常利益は2千万である。1996年以降、アクアライン開通で集客が一気に増えた1998年（9億5千万円）以外は、売上はほぼ6億円台で推移している。

○生産性向上の課題

地元との競合回避の工夫

富浦町の拠点づくりは、「産業振興、文化振興、情報発信」を目的としたもので、「道の駅」認定を受けてからもそのことに変化はなかったが、いざ活動を開始しようとしても第3セクターにノウハウがあるわけではなかった。「赤字になれば町の財政で補てんする気か」と議会や住民から非難を浴びることは間違いない。黒字を出せば同業者から「民業を圧迫する施設に町が金を出す必要はない」と言われ、板挟みの状態になる。同社は富浦の名産である枇杷の販売で収益を上げ、産業振興につなげる意向を持っているが、地元の生産者や事業者と競合しない形で商品を開発しなければならない。それが同社の課題となった。

観光資源の不足

富浦は、民宿の発祥地と言われている。かつては海水浴で賑わい、夏場には観光客も多く訪れたが、それも減少し観光産業に勢いはなかった。1993年に「道の駅とみうら枇杷倶楽部」を運営するにあたって、観光産業の柱となるべき資源を考えた。しかし、「南房総には海はあるが、富士山のような世界的な観光資源はない」ことを認めざるを得なかった。観光資源となりそうなものはそれぞれ個別には点在するが、どれも小粒で観光の目玉といえるものがない。その中で、「観光客を誘致するにはどうしたらいいか」を考え、誘致に向けて行動することが第一の課題となった。

○サービス生産性向上の取り組み

規格外品の枇杷を商品化

「富浦の枇杷を産品として大きく育てたい」というのが「道の駅」開業以前からの富浦町の強い意志である。しかし枇杷そのものを販売しては民業圧迫になりかねないため、オリジナル商品へと加工して商品にする必要がある。そこで目をつけたのが、出荷規格外で廃棄されていた枇杷である。枇杷は出荷規格外が多く、収穫の30%は廃棄していた。その廃棄枇杷を農家から買い上げ、加工して商品化すれば、枇杷農家の生産性も向上する。枇杷の収穫は初夏の1カ月だけだが、加工品にすれば通年で商品販売できる。枇杷を使った商品はジャムや、ソフトクリーム、まんじゅう、カレーから、枇杷の葉を使った健康茶、枇杷の葉エキスを折り込んだタオルなどまでに広がり、現在、枇杷関連商品は、食品で30、その他10アイテムに上る。商品開発にあたっては、顧問であるマーケティング・

コンサルタントの智恵を借りた。これらのオリジナル商品が現在「とみうら」の収入の柱になっている。開発した商品は「道の駅とみうら枇杷倶楽部」だけでなく、地域の土産物店や民宿などでも販売しており、「とみうら」と地元業者はともに共栄関係を築くことに成功した。

これらのユニークな商品開発は、全国から訪れる「道の駅」利用者に、富浦（南房総）＝枇杷のイメージを強く印象づけ、枇杷の消費拡大にも大きく貢献している。

本来、枇杷は富浦周辺の産物だが、いまでは千葉の名産品として千葉県各地で枇杷商品が売られるようにまでなってきたという。

ウェットエアクーリングシステムの導入

上記のように同社では、規格外品の枇杷を購入している。中には傷んだ枇杷も混入しており、通常の枇杷に比べて日持ちが悪いこと

から、枇杷の保存期間を伸ばすことが生産管理上の問題であった。そのような中、2004年、東京電力などが農産物の保存の目的で研究していた「ウエットエアクーリング」という新しい冷蔵システムを運良く導入する機会に恵まれた。これは夜間電力で氷を作り、湿度90%、温度3~5度の環境を維持するシステムである。新システムの使用によって約3カ月間枇杷を保存することが可能になった。従来の設備を使用するより1カ月保存期間が伸びたことになり、その分生産性が向上した。

ウエットクーリングシステムは東京電力の実験設備としての位置づけで導入したため、同社はこれを無償で使用している。また同システムを導入している「道の駅おおつの里花俱樂部」は現在東京電力のPR施設ともなっており、見学者が訪れると「とみうら」に視察料が入る仕組みだ。

このように、企業や研究機関との連携事業を推進できるのは、2000年に全国初の「道の駅グランプリ」で「道の駅とみうら枇杷俱樂部」が最優秀賞を受賞したことは無関係ではない。つまり先駆的事业を成功させ、注目を集めた事業体には、新たな技術やアイデアが持ち込まれ、新たなビジネス展開につなげるといふ好循環を作ることができる。

一括受発注システムで観光客を誘致

観光誘致を考える上で、目玉となる観光資源がないことが同社の悩みであったが、このことが却って新しいアイデアをもたらした。柱となる資源はないからこそ、富浦の観光資源をパッケージとして売ることを思いついたのである。富浦では季節の味覚や花々を堪能し、農業体験もできる。それらを飲食店、物販店、宿泊施設などを組み合わせて旅行代理店に売っていく。点在していた観光資源をルートで結び、一つにまとめて売るだけではなく、予約の手配から代金の清算、クレーム処

理までを行うことからこの方式は「一括受発注システム」と呼ばれている。同社が一括受注することで、一つの飲食店や宿泊施設の収容人数を超える人数でも複数の事業者により振り振ることができ、大量集客が可能になる。

「とみうら」は「花俱樂部」や「苺庭園」などの観光農地を保有していることから、一括受発注システムにこれら施設でのイチゴ狩り、メロン狩り、季節の花摘みなどの参加型イベントを効果的にまた定期的に組み入れることができる。これにより閑散期といわれていた南房総の冬にも観光バスが連なるようになり、当初の目的である地域の活性化を進めることができた。

地域業者の手本となる事業を展開

一括受発注システムで集客数を増やそうとしていた当初から、全ての受け入れ体制が全て整っていたわけではなかった。「道の駅」の開業当初は、観光農園が完全に整備されていなかったが、農作物の栽培現場に観光客を案内するだけで観光客に喜ばれていた。しかし生産現場では「お客様をもてなす」という意識が低かったため、予約を取った時点では咲いていた花が、観光客が訪れた時点ではほとんど摘み取られていたということもしばしば見られた。そこで、顧客ニーズを満たすために観光農園を準備する必要性が生じ、整備したのが「とみうら」が運営する「花俱樂部」である。ほどなくすると生産者も次第に観光業としてのサービスのあり方を学習し、「とみうら」で成功した「花俱樂部」などを参考事例として自ら観光農園を作っていく。すると「とみうら」では新たな体験農場のアイデアを出していく必要が出てくる。いわば、「とみうら」は事業を通して生産者にサービス業の視点を持つことの重要性を示してきた。そして同社の事業は、地域事業者にとっての「トライアル」という意味合いを持っている。

○サービス生産性向上に向けて

競合の存在と第3セクターの宿命

上記一括受発注システムは地域に大きな効果を生んだ。ピークであった1998年には、日帰りのバスだけで年間5,000台、客数にして15万人、地域波及効果も3~4億円であったが、現在はその約7割程度となっている。単に来客数が減少しているだけでなく、「一括受発注システム」と同様のビジネスモデルで集客を行う事業者が増えてきたため、「とみうら」としての受注が減ってきたのである。「とみうら」は第3セクターという性格上、生産者と独占契約を結ぶことはできず、観光業者が直接生産者と直接契約することを妨げるものでもない。このような背景から観光業者と生産者との直接取引が増えていき、その分同社の売上は減少することになる。

また近年は、「とみうら枇杷倶楽部」と近いコンセプトで事業を展開する「道の駅」も周囲に増えている。

どちらの動きも民間企業であれば、シェアの奪還に動くところである。しかし第3セクターである「とみうら」は、結果的に地域活性化につながるのであれば競合者の動きも歓迎せざるを得ないという立場にある。「道の駅」を活用の先駆的存在として注目を集めてきた「とみうら」だが、今後は公共性を重視しつつ生産性のさらなる向上を図るために、方向性を見直す必要に迫られているといえる。

受動的から能動的な観光振興へ

地域産業活性化という御旗の下、競合事業者への反撃を許されない同社にとって、今後の活路を開く戦略の一つは新たなマーケットの獲得である。今までは首都圏を中心とした観光客誘致を核とし、その観光客に独自開発を施した地域産品を販売するという形をとっていたが、伸び率は頭打ちになりつつある。そこで新たなマーケットの開拓に向け、販売

拠点を「道の駅」の外にも置く準備を進めている。つまり「誘致」から「進出」への転換である。現在、店舗出店の手配を行うと同時に新規出店に向けた新商品の開発も行っている。2010年には香港で商談会に参加し、中国の市場も視野に入れている。これら新天地での店舗展開が南房総への観光客誘致のPRにもつながると社では見ている。

「エコミュージアム」構想に基づく広域産業振興

上記は新規出店によるマーケットの拡大戦略であるが、「道の駅とみうら枇杷倶楽部」を中心に据えたマーケットの拡大も重要である。その戦略として社では「エコミュージアム」というコンセプトを基本にした構想を持っている。これは富浦地区の地域振興を優先するという考え方ではなく、近隣の「道の駅」や観光施設など、房総全域にわたる観光資源や産品を相互にプロモーションし、また誘致した観光客を小さなエリア内で囲い込まず、相互に送り込むことでマーケットを広げるというものである。そのとき、「道の駅とみうら枇杷倶楽部」をその構想のコアとして位置づけ、周囲の「道の駅」をサテライトとして捉える。限られたパイの奪い合いでは近隣する市の道の駅は競合相手になるが、相互に協業することでパイを大きくするという発想である。

突き詰めていけば民間事業者の支援が第3セクター「とみうら」の使命であることから、社では新たなビジネスモデルを成功させ、望むと望まざるとにかかわらずそのモデルを民間事業者に引き渡すことになる。そしてさらに先駆的なモデルを構築し続けていかなければならない宿命にあるといえよう。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 規格外品の枇杷を活用した新商品を開発・販売することによって、枇杷生産者との協業関係を築き、富浦の枇杷にブランド価値を与えることに成功している。
- ② 枇杷の長期保存を可能にするウエットエアクーリングの導入により、商品製造コストの削減につながっている。
- ③ 一括受発注システムによる営業活動で観光エージェントとの太いパイプを作り、通年にわたり観光客を誘致することに成功している。
- ④ 体験農場の整備など先駆的事業展開が周辺民間事業者にインセンティブを与え、結果として地域事業者のサービス改善が図られている。
- ⑤ 「道の駅とみうら枇杷倶楽部」の成功が周辺の「道の駅」運営を促進し、地域全体の生産性の向上につながっている。

株式会社とみうら

本社所在地： 千葉県南房総市富浦町青木 123-1

代表取締役社長： 石井 裕（南房総市長）

資本金： 7500万円、従業員数： 9名（正社員）

ハイ・サービス日本 300選 第6回受賞企業

独自システムの導入で高効率運営と細やかな介護サービス提供を両立

やさしい手（東京都）【訪問介護サービス】

国内の介護市場は 8.4 兆円といわれ、うち介護保険給付の対象となるサービスが 4.2 兆円を占めるといわれている。本格的な高齢社会を迎え、家庭内の過重な介護負担などの問題はますます深刻になりつつあるが、2000 年に介護保険制度が施行され、介護保険制度がほぼ定着する中で、介護保険料は増え続け、介護報酬は抑制され、要介護認定のあり方の見直しや、施設サービスから居宅サービスをより重視する政策がとられている。

介護サービスは、これから需要が大きく広がるビジネスであり、新たな雇用の受け皿になる分野として着目されてきたが、対人サービスが中心であるためなかなか生産性を高めることができない分野でもある。

やさしい手は、家政婦紹介所を母体として出発した訪問介護主体のサービス事業者で、介護保険サービスはもちろんのこと、保険給付の制限内では質、量とも足りない利用者に向けても、保険にとられないサービスを提供している。IT を利用した先進的なシステムを導入し、訪問介護サービスの効率的な運営ときめ細かいサービスの実現を可能にしている。訪問介護ビジネスの独自のノウハウを、フランチャイズ方式で展開させることにも成功しているという特徴もある。

○サービスの概要

（株）やさしい手は、訪問介護サービスを中心に、居宅介護支援事業（ケアプランの作成や介護認定手続き業務）や、通所介護（デイサービスセンター）の運営、福祉用具貸与などを行っている。さらに、訪問介護サービスのノウハウの提供とともに、オペレーションシステムの共有を目的としたフランチャイズ事業も実施しており、フランチャイズ加盟事業所は、全国に 29 カ所ある（09 年 10 月現在）。

現在、訪問介護事業所数（直営）は 39 カ所で利用者数 14,197 人、居宅介護支援事業所数（直営）が 21 カ所で利用者数が 3,373 人である。職員数は常勤が 618 人、臨時職員（その多くがヘルパー）が 3,279 人である。ケアマネジャー（介護支援専門員）は直営店全体で約 100 名弱だが、8 割が常勤、残りは契約社員の形をとっている。

また、介護保険法の改正により、介護サー

ビス提供時間が削減傾向にあることから、これまでの介護サービスノウハウを介護保険外事業と結びつける新たなビジネスモデルを構築している。高齢者専用賃貸住宅（高専）の管理入業務サービスもそのひとつ。同社が介護専門員を高齢者専用賃貸住宅に管理人として派遣し、高専内でソーシャルワーク業務を行うものだ。これにより、月決めの実費をサービス対価として入居者から徴収できると同時に、入居者が介護保険サービスを必要とする際に、近隣にある同社の事業所を紹介できるようになり、事業シナジーが期待できる。

事業の前身と「やさしい手」の設立

1964 年に香取真恵子氏（現会長）が始めた看護婦・家政婦紹介事業「大橋サービス」がやさしい手の前身。介護事業の展開にあたって、利用者保護の観点から雇用管理の責任を

明確にするために、1993年に「やさしい手」を設立した。というのも紹介事業の形態では事業者には雇用責任がないからだ。

会社設立は介護保険制度導入(2000年4月)の前で、当時は、介護の分野は行政の管轄内にあり、民間会社は行政から委託を受け、介護券に基づいて介護給付や介護管理を行っていた。「大橋サービス」と「やさしい手」は2001年合併した。

拠点出店の特徴

やさしい手は、規模の大きい事業所でのサービス展開を中心にしている。通常、訪問介護事業での全国平均は月あたり300~400万円の売上高だが、やさしい手は、利用者が多く見込める大都市部を中心に拠点を展開しており、事業所のほとんどが1000万円程度の売上を達成している。商圏の狭い小さい拠点を

増やしても固定費の比重が高まり、利益率は下がるが、同社は拠点あたりの利用者を増やし規模の経済を働かせることで収益性を高めている。

提供しているサービスの価値

やさしい手は、年をとっても住み慣れた地域社会で、家族とともに安心して暮らせるような総合的な在宅サービスを行うことを目的としている。利用者の要望に合わせた利用しやすい在宅介護サービスを展開することが、前身である大橋サービスからの理念である。

また、独自の研修プログラムや人事評価制度を導入し、質の高いスキルをもつヘルパーを養成するとともに、職員のモチベーションを高めることで介護サービスの品質改善を行っている。

○生産性向上の課題

訪問介護事業の課題として、ヘルパーのスケジュール管理と効率的な運用がまず挙げられる。また、離職率の高い業界であるので、ベテランヘルパーをいかに育成・維持するかも課題となる。

やさしい手では、利用者のニーズに速やかに対応するためにも、本部とヘルパー(非常勤)間での意思疎通や情報共有を磐石にすることが重要だと考えている。

ヘルパーの多くは臨時職員であるため、利用者からサービスの要請があった場合、適切な人材マッチングと時間単位でのスケジュールリングを行うことが、各拠点のサービス提供責任者(介護保険の資格上の名称)の重要な役割となる。また人材配備を適確かつ迅速に行うことが、サービスの質の向上とオペレーション効率化の要となる。

雇用形態

同社の主要事業である滞在型訪問介護サービスは、時間単位で同社と雇用契約を締結したホームヘルパーが、ケアマネジャーの作成したサービスプランに基づいて地域に点在する利用者の自宅に訪問する。出社の必要はなく、直行直帰が基本である。したがって、訪問介護サービス(巡回訪問を除く)事業は売上高人件費率を一定に保つことができる。

一般の派遣法では時間単位での契約は認められていないが、在宅介護事業には認められている。

サービス提供責任者の役割

介護事業所でのサービス提供責任者が果たす役割は大きい。利用者の自宅を訪問して具体的なサービス内容を調整し、契約をする。また、ヘルパーを選定し、初回のサービス同行、サービスの引き継ぎを行って、そのサー

ビスの定期化を図るのもサービス提供責任者の仕事である。

やさしい手で実施している 24 時間対応の巡回訪問介護サービスは、在宅型訪問介護と異なり、ヘルパーは 1 日 8 時間拘束の勤務形態である。そのため、サービスの空き時間が出て人件費が発生するため、効率のいいルート開発ができなければ、損益分岐点を下回ることになる。このとき営業活動をしてルートを埋めることもサービス提供責任者に課せられた責務である。

巡回訪問介護サービスのようなルートサービスでは、「この利用者さんがあと 30 分時間をずらしてくれれば、もう一人、別の利用者

さんのサービスを入れられるのに」というように、利用者にサービス提供時間の変更を打診するケースも出てくるが、その際はサービス提供責任者のコミュニケーション手腕が問われることになる。

このように 24 時間巡回型訪問介護サービスはリスクが大きいいため、サービスを提供する事業者は減ってきている。やさしい手でも 3 事業所でしかこのサービスを展開していないが、24 時間巡回型訪問介護を行う事業所は高度な身体介護を必要とするサービスを提供できるという評判を得られるため事業を継続しているという。このことがやさしい手の他社にはない差別化の要素になっている。

○サービス生産性向上の取り組み

H2 システムでの利用者ヘルパーのコーディネート

やさしい手では、H2 システムという独自のシステムを 6~7 年前から導入し、業務の効率化、情報の共有化に役立てている。H2 システムは、ヘルパーの管理、利用者の情報管理などの一般的な介護保険事業を行う上でのシステムが基本的に装備されたもので、本社でサーバーを管理し、ASP 形式で各事業所拠点にサービスを提供している IT ツールである。導入後、何度か改善してバージョンアップをしている。

H2 システムの導入によって格段に効率化したのがヘルパー手配業務。事業所に新規の依頼があったとき、どのヘルパーが空いているのか、システム上で検索して候補を瞬時に割り出せるようになった。各ヘルパーの資格や勤続年数といった条件でスクリーニングが行えるため、利用者の要望や要介護に適した人材を瞬時に峻別できる。

サービス業ではなにより迅速な対応が求められる。新規利用者から依頼があったとき 10 分で回答するのと 1 日後に回答するのでは、

信頼度が違ってくる。次回の利用につながるためにも、迅速なマッチングが欠かせないが、その点でもシステムの導入が同社のサービス向上に直結しているといえる。

またヘルパーの稼働率向上にもこのシステムは有効に働く。たとえば、稼働率の高いヘルパーの場合、1 日 5 件の現場を持ち、週 5 日介護サービスに従事する。1 日 5 件の現場をこなすには、それぞれの現場の移動時間を 15 分以内にしたい。そのような場合も、システム上の住所から次の現場までの移動時間とその移動時間手当が自動算出される仕様になっており、移動時間手当の支払いも行っている。

予定していた利用者がなんらかの理由でキャンセルになり、次のサービスまで 3 時間の空きが出てしまったという場合にも、その空き時間を埋めるために、単発で近隣に利用者がないかどうかマッチングさせることができる。システムの活用によって無駄と無理のない稼働を推進できるようになった。

モバイル版のリリース

H2 システムによる利用者とヘルパーのコーディネートは、社員が候補を選び出す形で行ってきたが、双方向の形にしてヘルパーからも希望を出せるようにしようと、システムの一部を開放したモバイル版を 2009 年にリリースした。これによりヘルパーは、各自の携帯電話などのモバイル端末から、空いている曜日と時間を検索し、希望に合う案件にエントリーできるようになった。

モバイル版のリリースにより、利便性は高まったが、ツールにのみ頼ってコミュニケーションが不足するようでは本末転倒だと同社は考えている。候補を絞った上で必ずヘルパーに電話で確認をとり、ヘルパーの了承を得てスケジュールを組んでいく。現場の移動距離にしても、「システム上では距離が〇キロと出ているけど大丈夫？」という形で確認をとる。多くのヘルパーは地元に住んでいるので 5 キロ圏内は熟知しているが、相手の意向を確認するというコミュニケーションを経てシステムを運用することが重要だとしている。モバイル版のリリースは、ヘルパーとのコミュニケーションを深めるためにも有効なツールとして機能している。

モバイル版リリースでマッチング情報を双方向にしたところ、サービス提供責任者が考えている以上に、仕事に対して意欲的なヘルパーが多くいることがわかった。

H2 システムによる勤務管理と請求管理

H2 システムは、CTI (Computer Telephony Integration) システムでもあり、電話を通じて勤務管理も行うことができる。具体的には、ヘルパーが現場に入った段階で、利用者の自宅の電話を借り、フリーダイヤルに勤務開始の連絡をする。この電話には誰も応答しないが、システムが利用者の電話番号を関知して、利用者へのサービスがスケジュールどおりに開始されたことがわかる。

電話がかかってこなかったり、予定外の勤

務開始報告の電話があった場合は、アラームが鳴る仕組み。アラームが鳴れば、サービス提供責任者が利用者とヘルパーに確認をとり善処する。スケジュールどおりのサービスが提供されていれば、サービス提供予定が実績に振り替えられるので、月次で請求締めを行う際も确实・迅速な請求処理ができる。

プロセスレコード管理

やさしい手では、介護サービスの提供内容の履歴を管理するためにプロセスレコード（介護サービス版の電子カルテ）を導入している。これにより、介護サービスの品質を管理するとともに、ヘルパーの交代時にサービス内容を円滑に引き継ぐことができる。また、介護保険上の事務的な書類作成にも役立てている。

これまでは社員がケアマネジャーや利用者に電話で聞き取りをしてプロセスレコードを作成していたが、H2 システムのモバイル版リリースによって、モバイル上からヘルパーが打ち込める形にした。打ち込みにかかる時間に対して労働報酬を支払う形にしたところ、多くのヘルパーがプロセスレコードを作成するようになり、自動的にデータが蓄積されるようになった。

スキルアップのための各種研修の充実

やさしい手では、ヘルパーのスキルアップのためにいくつかの研修制度を設けている。

ヘルパー初任者には、雇用契約を結んでからすぐに行う約 3 日間程度の研修を実施している。新任者研修を終えた後は、先輩ヘルパーに同行するなど OJT を行う。1 年以上勤続したヘルパーには、介護技術や考え方を学んでいく現任者研修というものも実施している。

常勤社員になりたいというヘルパーに向けては、「さくら友の会」（同社のヘルパーのための親睦および学習組織）での研修に参加できる。システム運用に関する IT スキルは社員に欠かせないものなので、OJT を定期的に

行っている。

職員への目標管理制度の導入

やさしい手では、MBO (Management by Objectives=目標管理制度)を導入しており、財務の視点、顧客の視点、BSC(Balanced Scorecard= バランススコアカード)に基づいて業績を評価している。

目標管理もシステム化を果たし、半年の目標を明確に定めることができるようになった。新任の社員であれば「ここまで一人前になる」、マネージャーであれば、業績目標を高めに設定して果たすようにするなど、社員の目標と達成状況を視認しやすくするためのツールとして用いている。

経営計画上の目標は段階的に小目標に切り分け、現場のヘルパーにも浸透させていくが、各階層からの意見は、ブラッシュアップした形で経営に新たに反映させている。ここにも、やさしい手の人材管理制度の特徴がある。

利用者からのフィードバック

個々の利用者から寄せられた意見や感想はプロセスレコード上で記録して利用者単位で保管・格納し、次回のサービス提供時に役立てている。事業所はカレンダーどおりの営業なので、土日祝祭日はコールセンターが情報を受け、月曜日には各事業所の社員がコールセンターに寄せられた声をチェックして改善策を検討する。

○サービス生産性向上に向けて

やさしい手では、ヘルパーの稼働状況とサービス提供可能な時間帯・場所などスケジュールを本社で一括管理するための情報システム「H2 システム」を開発し、サービスの品質管理と人材マネジメントを実施している。

また、介護サービスの提供内容の履歴を管理するためにプロセスレコードを導入し、サービス内容の標準化を図るとともに品質の高い介護サービスを提供している。

H2 システムをコアにして介護ビジネスを効率よく運営するとともに、個々の顧客管理とサービスノウハウの蓄積を、さらなる生産性向上につなげている。

こうしたノウハウはやさしい手のフランチャイズビジネスに展開されている。

フランチャイズビジネスへ

やさしい手は、ISO9100 を取得し、介護事業運営にかかわる経営管理システム、事業運営の独自のノウハウを培ってきた。このノウハウをパッケージ化し、フランチャイズ事業

を手掛けている。介護サービスの方法論のマニュアル化、ヘルパーの人材管理、スケジュール管理などのノウハウをパッケージングし、提供している。介護サービス事業のコンサルティングを兼ねながら H2 システムの ASP ツールを提供することでフランチャイズの拡大を進めている。フランチャイズ経営をすることで、経営リスクを低減させるとともに、拠点の全国展開を進めている。

H2 システムの導入により、管理費のコストダウンが図れるようになったことから、月あたり 1,000 万円の売上で、利益率が 15%を超える直営店も少なくない。この実例と H2 システムの優位性から、地域加盟を希望の問い合わせも増えはじめているという。

すべての店舗でサービス状況を比較する

やさしい手では、他店舗の介護サービスの実施状況を KPI (Key performance Indicator = 重要業績評価指数) で表し、店舗ごとに運営状況を客観的に比較できるようにしている。

本部と直営店、FC店との間で、パフォーマンスの状況を可視化、共有することによって、店舗相互のサービス改善（PDCA サイクル）を図っている点にも同社の特徴がある。

最後に、やさしい手が目指す介護サービス像を示しておく。

サービスの改善で目指すもの

やさしい手では、一人のヘルパーが、同一の利用者に対して3カ月あるいは半年以上定期的にサービスを行うことを「サービスの定期化」と呼んでいるが、サービスの定期化に向けてシステムを最大限に活用している。利用者も同じヘルパーに担当して欲しいと望むことが多いので、サービスの定期化は利用者

にとっても事業所にとっても望ましい。そこで定期化が図れるようにサービス時間をコントロールしながらパズルをはめていく。

とはいえ、訪問介護の利用者も、「〇月〇日にデイサービスにいきたい」とか「この日は病院に行くので、訪問介護サービスを受けられない」などさまざまな理由で突発的なキャンセルが出る。

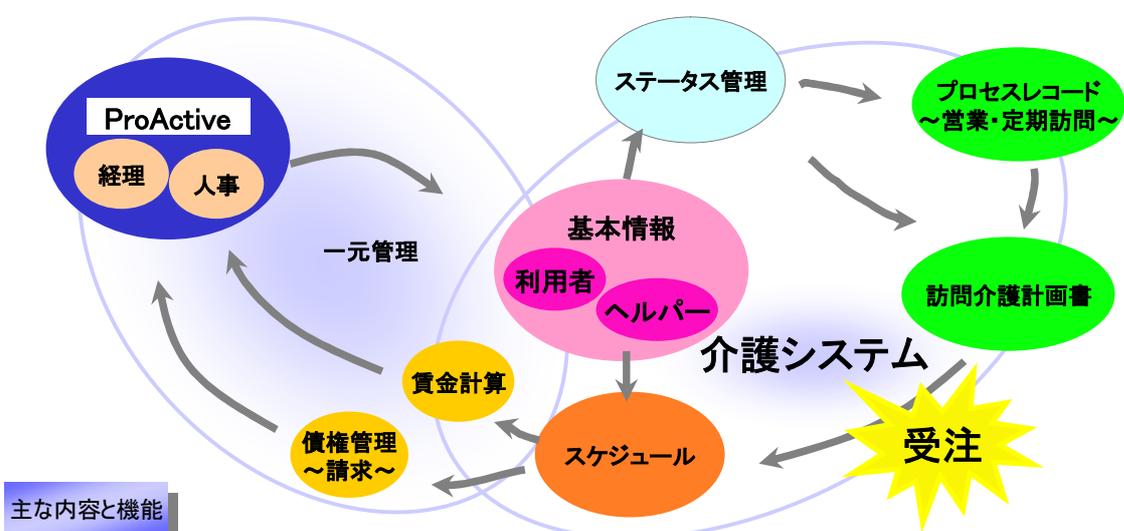
やさしい手では、顧客の都合にできるだけ合わせられるように、こうした突発的な状況変化にも柔軟に対応し、要望にあったマッチングをできるように最大限の努力をしている。

(以上)

<サービス生産性向上のポイント>

- ① 介護サービス利用者の一番のニーズは、相性の合うヘルパーに、必要なときに必要なだけサービスを提供してもらうこと。やさしい手では、それを支えるシステムとしてヘルパーのマッチングとスケジュールリング管理を行う“H2システム”を開発・導入している。同システムを活用することでヘルパーの負荷を平準化するとともに、非定型的なサービス利用に即座に対応するための環境を提供している。
- ② プロセスレコードを導入することで、介護サービス利用者ごとにサービス利用履歴の管理や要望・ニーズの取り込みを行い、サービス内容の品質改善に役立てている。プロセスレコードの情報を共有することで、サービス提供者が交代しても一定のサービスレベルの継続性を担保している。
- ③ 介護サービス事業者のサービスパフォーマンスをKPIとして指標化し、店舗間で共有することで、各拠点のサービス提供責任者に競争意識をもたせ、サービス改善に取り組むモチベーションを高めている。
- ④ 介護サービス事業のコンサルティングと介護サービスのオペレーションシステムの利用拡大を目的としたフランチャイズ事業を手がけている。

(訪問介護事業統合システムの概要)



主な内容と機能

- ①介護システム
 - ・基本情報を利用して、ご利用者とヘルパーのスケジュール管理や、訪問介護計画書の作成が行えます。
 - ・プロセスレコードにより、定期訪問時の出来事などを入力、シェアすることができます。
 - ・ステータス管理表では、日付入りで入力状況を一覧し、こまめな営業によるコミュニケーションを可能にします。
 - ・サービスに入った確認を取るために、CTI機能を使用して自動的にスケジュールに実績として反映する機能を持っています。
- ②賃金計算
 - ・スケジュールを元にヘルパーの賃金を計算する機能です。介護システム内に含まれています。
- ③債権管理システム
 - ・介護システムのスケジュールの実績を元に売掛台帳の作成、利用料請求データ作成、入金消込管理、仕訳データ自動作成を行います。
- ④ProActive
 - ・経理、人事分野を管理するシステムです。人事情報は介護システムに一部連動しています。
 - PA経理、PA給与等モジュール単位で購入します。(弊社では現在経理、債務、経営分析、人事、給与、固定資産を使用しています。)

株式会社やさしい手

本社所在地： 東京都目黒区大橋 2-24-3 中村ビル 4 階

代表取締役社長： 香取 幹

資本金： 9,950 万円