



SPRING
サービス産業生産性協議会

日本サービス大賞の審査基準の考え方

～受賞事例に学ぶ優れたサービスモデル～

2019年9月5日

 **Rifis** 産業戦略研究所
Research Institute for Industrial Strategy

代表 **村上輝康**
(日本サービス大賞委員会・委員長)

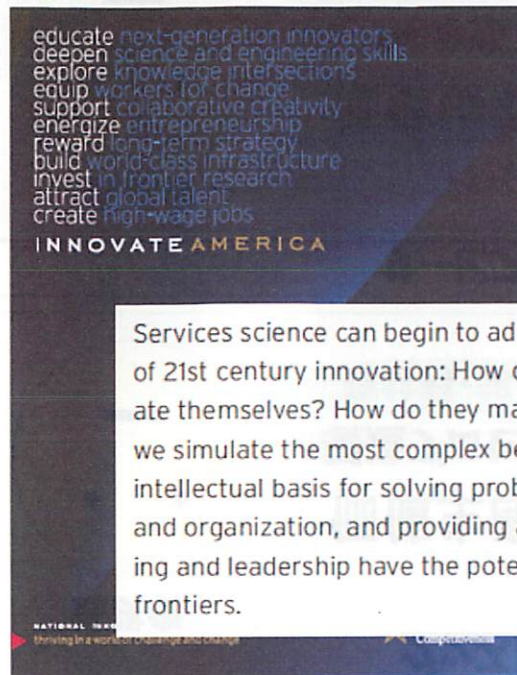


日本サービス大賞の審査基準の考え方

～受賞事例に学ぶ優れたサービスモデル～

1. 日本サービス大賞とサービスイノベーションの全面展開
2. 日本サービス大賞の審査の考え方
3. 日本サービス大賞にみる優れたサービスモデルの事例
4. おわりに

2004年：「サービスサイエンス」の誕生



全米競争力評議会 パルミサーレポート Innovate America

「サービスサイエンスは、21世紀
のイノベーションの中心部で重要
な課題に対処し始めるであろう。」

Services science can begin to address major questions at the heart of 21st century innovation: How do organizations continue to recreate themselves? How do they manage technological innovation? Can we simulate the most complex behavioral systems? Developing the intellectual basis for solving problems in business process design and organization, and providing an analytic basis for decision-making and leadership have the potential to spur entirely new innovation frontiers.

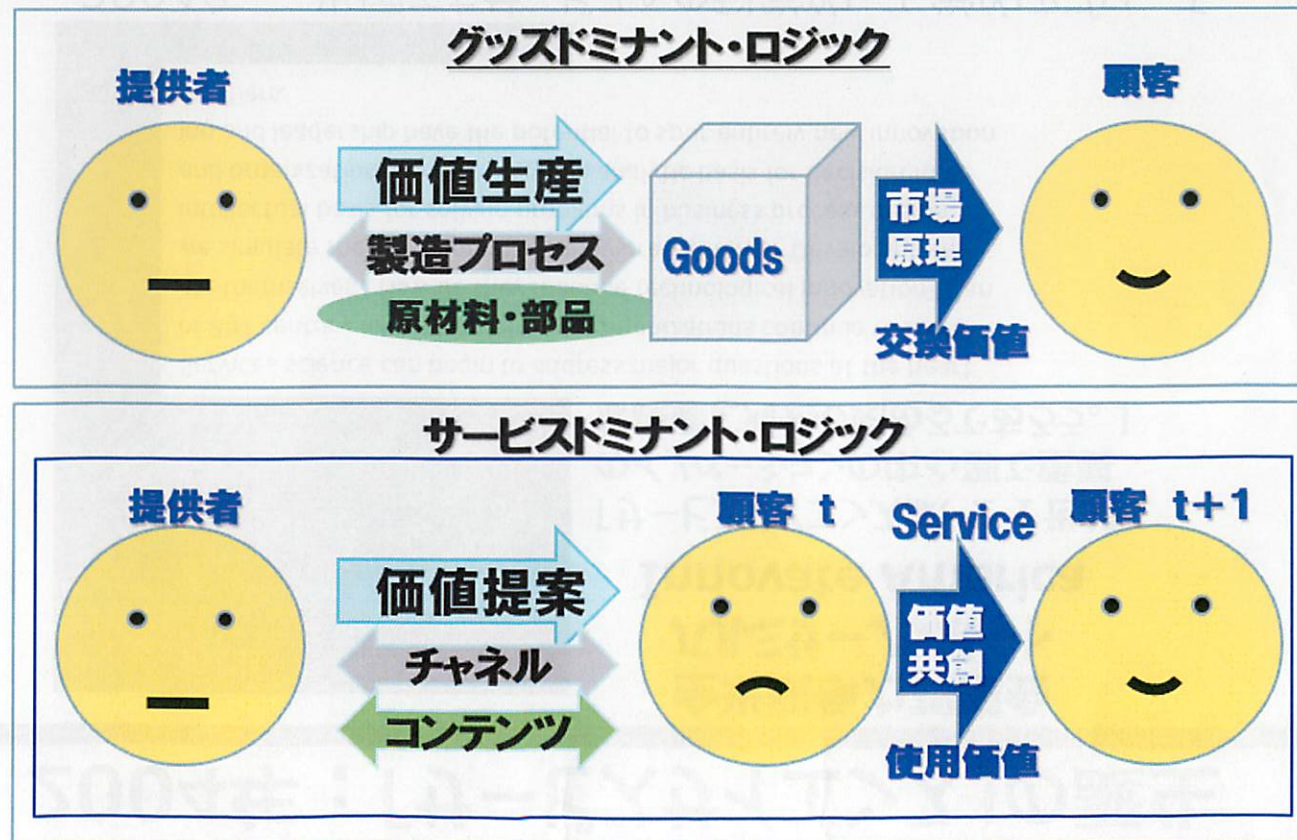
- 2004年 米国でもサービスへの科学的・工学的アプローチを扱う大学・研究機関は数える程
- 2009年 少なくとも250の米国および米国外の大学・研究機関が扱い始めているーOECD
- 2013年 サービスへの科学的・工学的アプローチを行う大学・研究機関は、全世界で500以上にーDr. Spohler/IBM
- 現在 1000以上の大学・研究機関が全世界で

サイエンスの世界に静かな革命

2004年:「サービズドミナント・ロジック」の誕生

サービスを顧客との価値共創ととらえ、サービスこそが経済・企業活動の中心にあり、モノは、サービスの価値実現手段の一部と考えるマーケティング概念

Lusch, Robert & Vargo, Stephen, Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. 2004



第三回・日本サービス大賞にむけての歩み

- 2006年 経済成長戦略大綱：サービス産業生産性向上提言
- 2007年 経済産業省「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」報告書：「牛尾レポート」
- 2007年 サービス産業生産性協議会(SPRING)設立：サービス産業の生産性向上を目的とする経済団体
- 2007年 ハイサービス日本300選（～2009年）：サービス生産性向上のベストプラクティスを認定・表彰
- 2012年 「サービス学会」Society for Serviceology発足：日本のサービス学研究、「サービソロジー」概念の誕生
- 2016年 「第一回・日本サービス大賞」：内閣総理大臣賞、6省大臣賞、SPRING賞、31企業・団体を表彰
- 2018年 「第二回・日本サービス大賞」：内閣総理大臣賞ほかにJETRO理事長賞が加わり、18企業・団体を表彰
- 2018年 『労働力喪失時代の「スマートエコノミー」をめざして』提言：「サービスイノベーションの全面展開」を提案
- 2020年予定 「第三回・日本サービス大賞」

提言『労働力喪失時代の「スマートエコノミー」をめざして』

提言 1 高効率化供給構造への改革～行き過ぎた企業保護政策を止め、企業の革新支援に、産業政策を転換せよ

- ①政府は、企業数の自然減に、政策的に抗わないのが最善策と認識し、企業の新陳代謝を促進し、業界再編、事業承継、企業統合をすすめる。
- ②労働市場の適正化にむけて、最低賃金の引き上げや「同一労働同一賃金」を推進する。
- ③産業・経済全体での高効率化にむけて、商慣習を改善し、無駄ロスを低減する。

提言 2 高革新力産業構造への改革～サービスイノベーションの全面展開にむけて、サービス産業の経営の科学化を徹底して進めよ

- ④サービスに対する科学的・工学的アプローチであるサービソロジーの「知」やサービスデザインの方法を活用し、勘と経験の経営から脱皮する。
- ⑤サービス産業の研究開発投資を拡大する。
- ⑥サービスイノベーションを加速するための体制を強化する。政府に司令塔を設置する。

提言 3 高購買力消費構造への改革～労働分配率を向上し、消費者の購買力を強化せよ

- ⑦労働の質に見合った労働分配に適正化する。
- ⑧個人の稼ぐ力の強化にむけて人材育成投資を拡大する。
- ⑨サービス産業のグローバル化を推進し、アジアや欧米の消費者を日本の消費構造へ組み込む

提言 4 「スマートエコノミー」を推進する「生産性経営」へ～持続可能な経営にむけた生産性指標（労働生産性等）を公表せよ

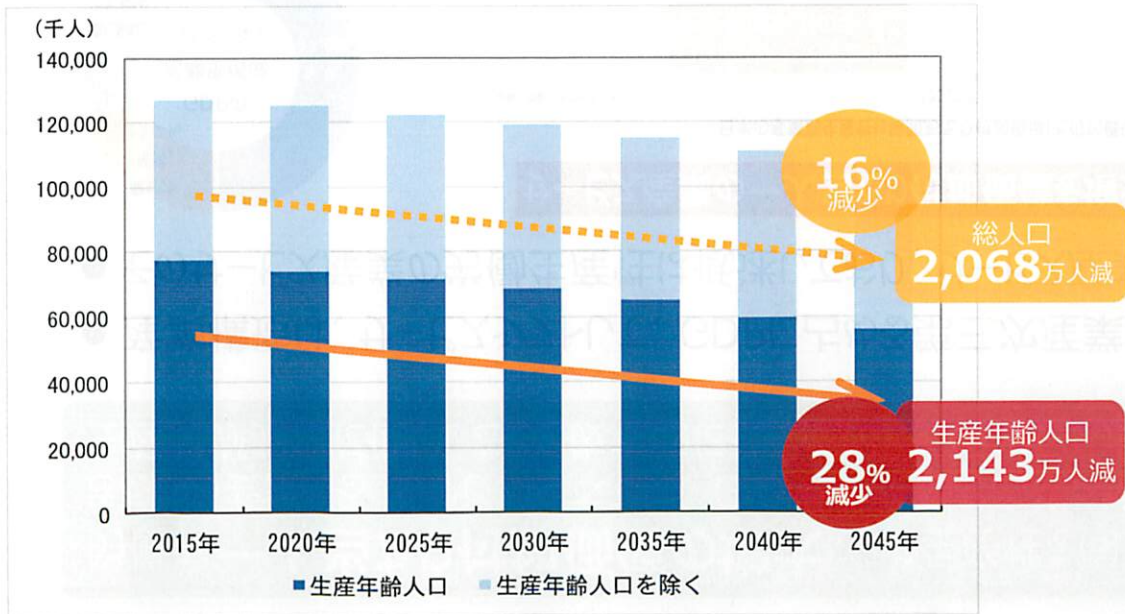
- ⑩持続可能な経営にむけた生産性指標（労働生産性等）を公表する

課題認識 「労働力喪失時代」の到来への対応

日本経済の本質的な課題は、「生産年齢人口の減少」。常に、同一水準の経済活動に必要な労働力の獲得が困難になる「労働力喪失時代」を迎え、需要の縮退が急速に進む。それに対応できるよう経済社会のしくみを抜本的に変える必要がある

- 総人口は30年間（2015→2045年）で**16%**、2,068万人が減少。
- 生産年齢人口は、**28%**、2,143万人減少。毎年減少していく。
- 稼ぎ手である労働力喪失は、既存市場における需要の減退を加速。

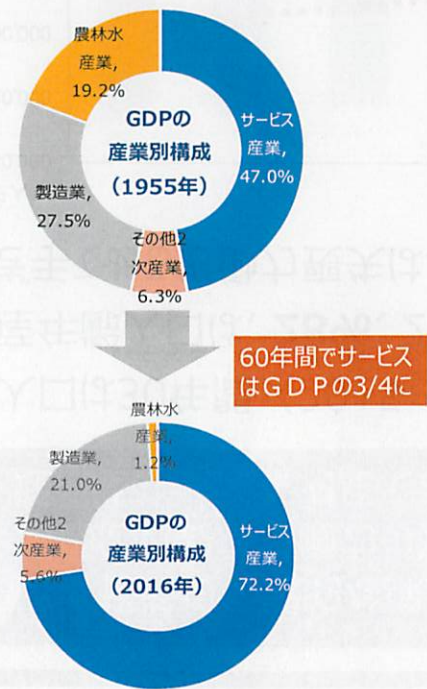
社会経済システムの
抜本的改革が必要。



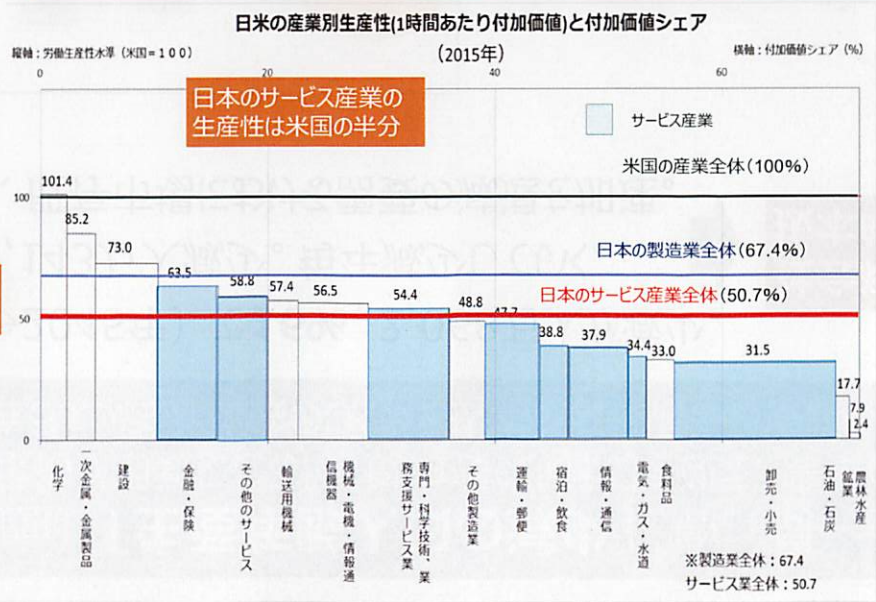
提言 「成長戦略」から「生産性向上戦略」への転換を

労働者一人当たり付加価値の増大により生産性を向上させる必要性に真っ正面から向きあう必要がある。しかし、日本では、GDPの7割を占めるサービス産業の生産性が非常に低い。ここを抜本的に社会経済システムレベルで改革していく必要。

- 産業構造は、サービスシフトして、GDPに占める第三次産業比率は70%以上に。
- そのサービス産業の労働生産性は低迷しており、サービス産業の生産性向上が不可欠。



サービス産業の一人当たり付加価値を増大させることが最重要



日本のGDP/人の世界ランキング

2000年 第2位
2018年 第26位

出所) IMF

出所: 国民経済計算年報

出所: 日本生産性本部「産業別労働生産性水準(2015年)の国際比較」

提言 サービスイノベーションの全面展開

提言

高革新力産業構造への改革～サービスイノベーションの全面展開に向けて、サービス産業の経営を感と経験から科学的・工学的アプローチに

サービスに対する科学的・工学的アプローチである「サービソロジー」やサービスデザインの手法を活用し、勘と経験の経営から脱皮する。

サービスに対する科学的・工学的アプローチとして、21世紀になってサービソロジーが誕生し、サービスデザインの手法も活用可能になってきている。AI、IoT、RPA等の生産性向上に親和的なITを活用していくとともに、経営者や行政が、この新しい「知」を学び、積極的に活用していくべき。

AI・IoT・RPA等の
新たな情報技術群
生産性向上に親和的
な情報技術の積極活用



サービソロジーや
サービスデザイン
科学的・工学的アプローチ
の経営活用の推進

サービスイノベーションの全面展開
GDPの7割を占めるサービス産業
サービス化する製造業・建設業
サービス化する農林水産業
大企業・中堅企業・中小企業を問わず
中央・地方を問わず
企業・団体を問わず

提言 日本でも本格的なサービス研究開発の推進を

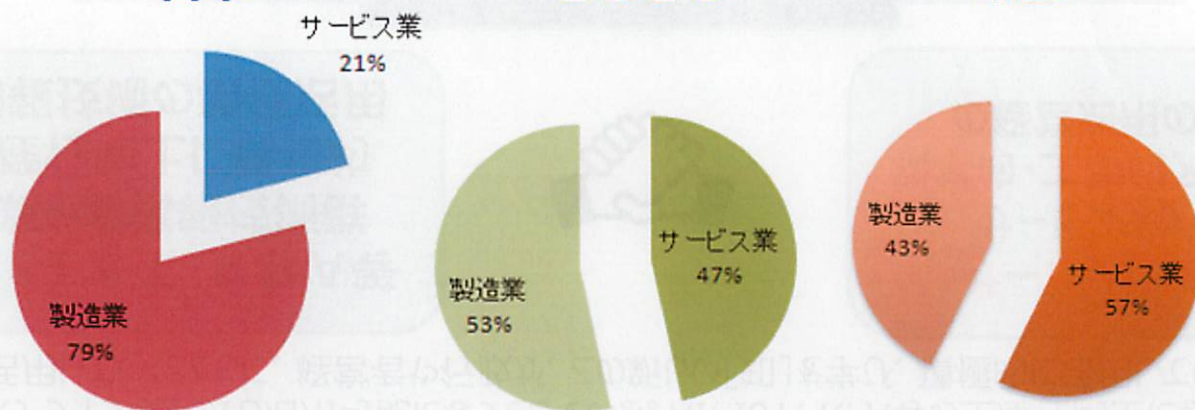
サービス研究開発の日本の常識は世界の常識ではない

サービス産業の研究開発費比率の国際比較

日本

EU16

米国



サービス業	12.2兆円	29.2兆円	48.3兆円
製造業	46.6兆円	33.6兆円	35.9兆円
合計	58.8兆円	62.8兆円	84.2兆円

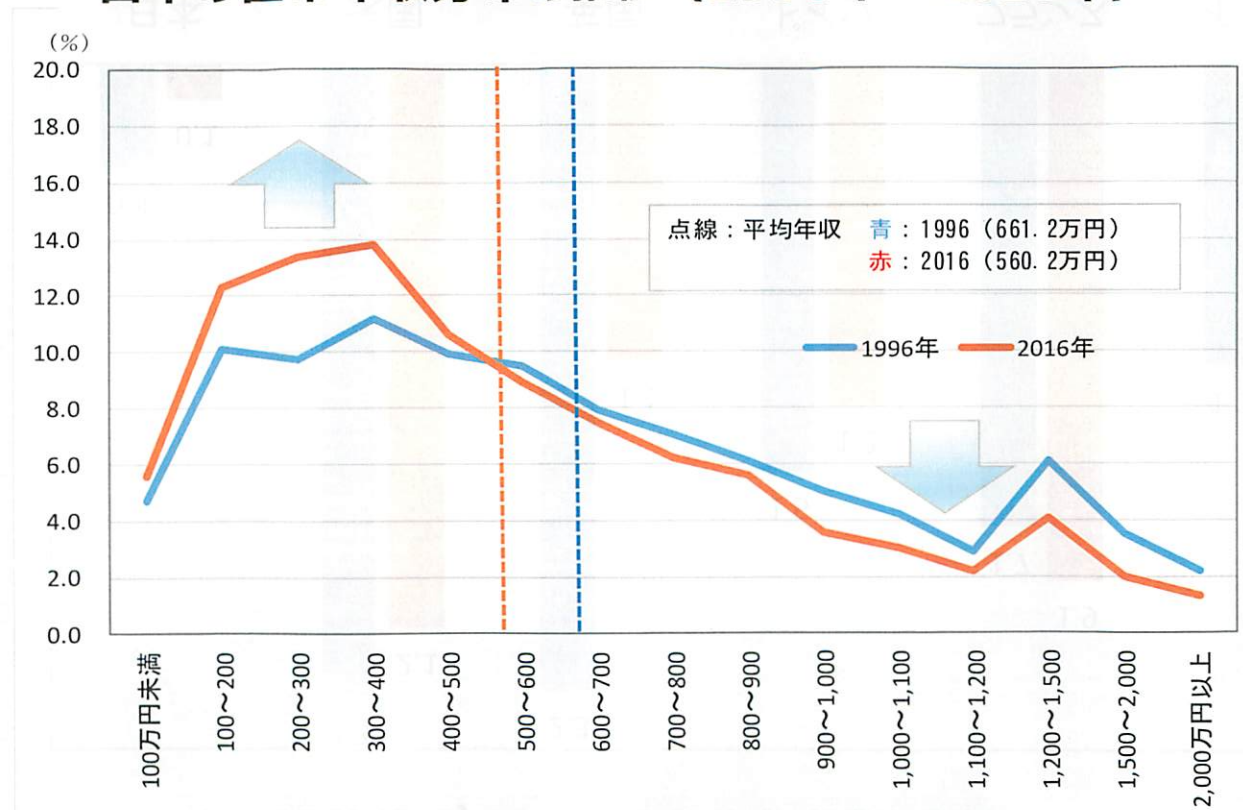
(注) サービス業には、サービス業でない非製造業を含む。値は、2004年から2008年までの累積値。
(出典)内閣府,平成27年度年次経済財政報告,2016の134ページ資料より作成。

研究開発無しに、新しいサービスモデルやサービスシステムの創出はあり得ない

提言 イノベーションを価値にする購買力の向上を

低世帯年収層の増加と日本の消費者の購買力の劣化

日本の世帯年収分布の推移（1996年→2016年）

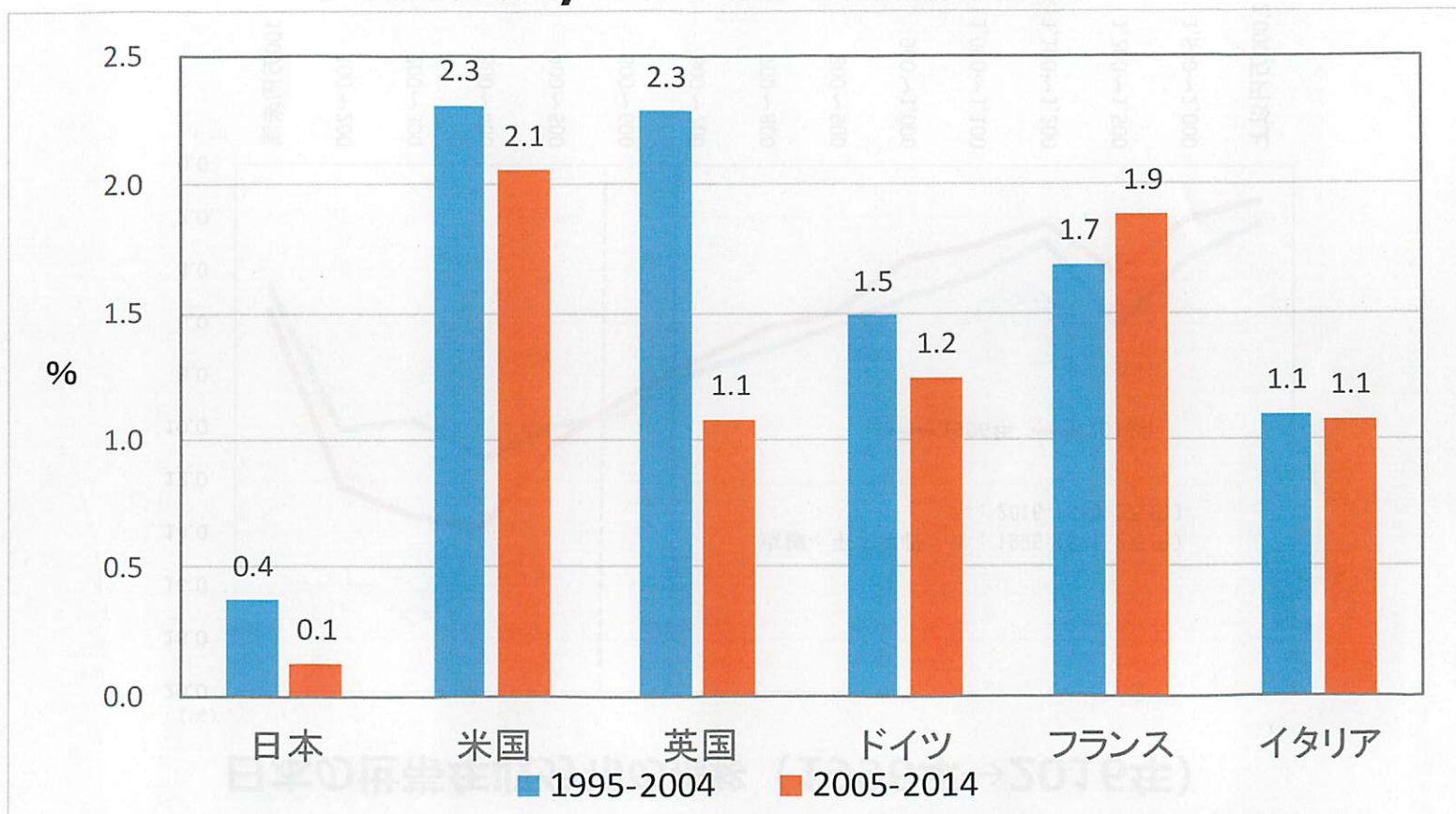


出所：厚生労働省「国民生活基礎調査」をもとに作成。

購買力なきイノベーションはない⇒幅広い購買力の源泉となる労働分配

提言 人材開発投資の抜本的拡大で労働分配の向上を

人材投資/GDP比の国際比較



出所 国民経済計算、JIPデータベース2015（一部宮川簡易推計）及び
INTAN-Invest dataにより学習院大学宮川教授作成

企業 知識・スキルの向上⇒個の稼ぐ力の強化⇒購買力
行政 実効的なリカレント教育⇒スキル標準の見える化⇒購買力



日本サービス大賞の審査基準の考え方

～受賞事例に学ぶ優れたサービスモデル～

1. 日本サービス大賞とサービスイノベーションの全面展開

2. 日本サービス大賞の審査の考え方

3. 日本サービス大賞にみる優れたサービスモデルの事例

4. おわりに

第三回・日本サービス大賞の「審査基準」

サービスの高度化と産業の発展を先導する「革新的な優れたサービス」であること。

優れたサービスの本質である、サービスの送り手と受け手の「価値共創」※1を軸に、以下に示したような観点から、定性的・定量的に段階的な審査を行います。

審査は経営者、学識者等の有識者で構成された「日本サービス大賞委員会」が行います。

1. 顧客から見たサービスの良さ（明快性、革新性、優越性）
2. 「サービスをつくりとどけるしくみ」※2の良さ（明快性、革新性、優越性）
3. 成果（顧客価値、事業の継続性・発展性）
4. サービスイノベーションを通じた社会の発展への寄与（モデルとしての期待）

生産性向上や付加価値拡大、経営システム革新（IT、研究開発等）、社会的課題への対応、従業員の働きがいや働きやすさの向上、地方創生・地域活性化、グローバル志向とその実践、持続可能な社会の実現（SDGsやESGへの寄与）等

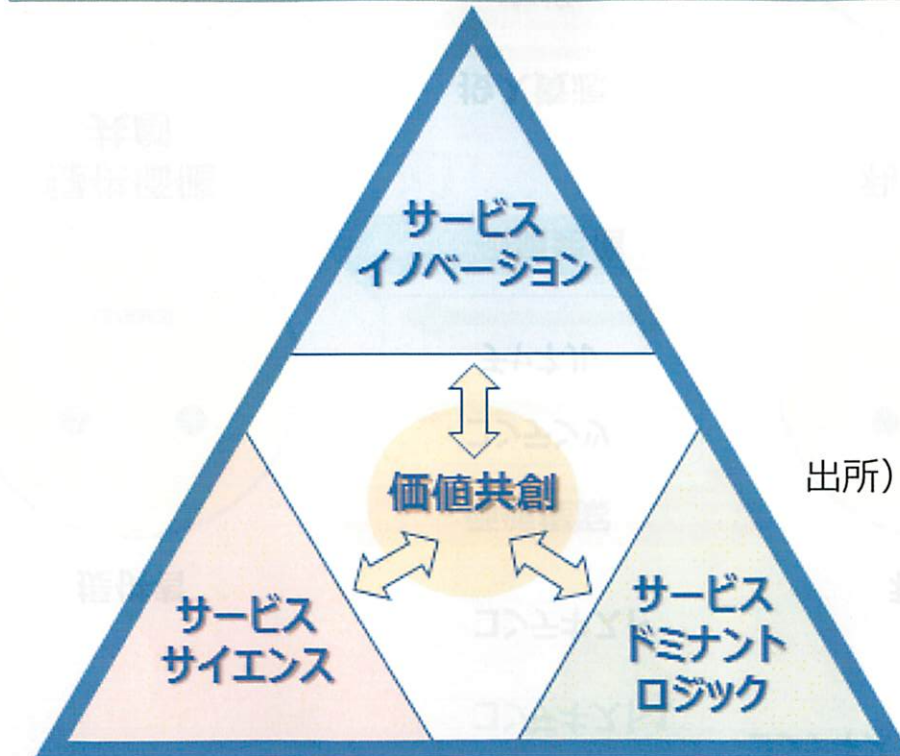
※1 ここでは、サービスこそが経済・企業活動の中心にあり、モノはサービスの価値を実現する手段の一つであるという考え方を基盤としています。そして、価値は提供者が一方的につくれるものではなく、提供者の持つ知識・スキルをもとに行う価値提案によって、顧客の求める価値を提供者と共に実現する「価値共創」こそがサービスの本質であると考えます。

※2 ここでは、サービスを提供するための構造やプロセス（改善・革新のプロセスを含む）の総体を「サービスをつくりとどけるしくみ」といいます。

第三回・日本サービス大賞審査の拠り所：サービソロジー

Serviceology

Service + ology
サービス 学術



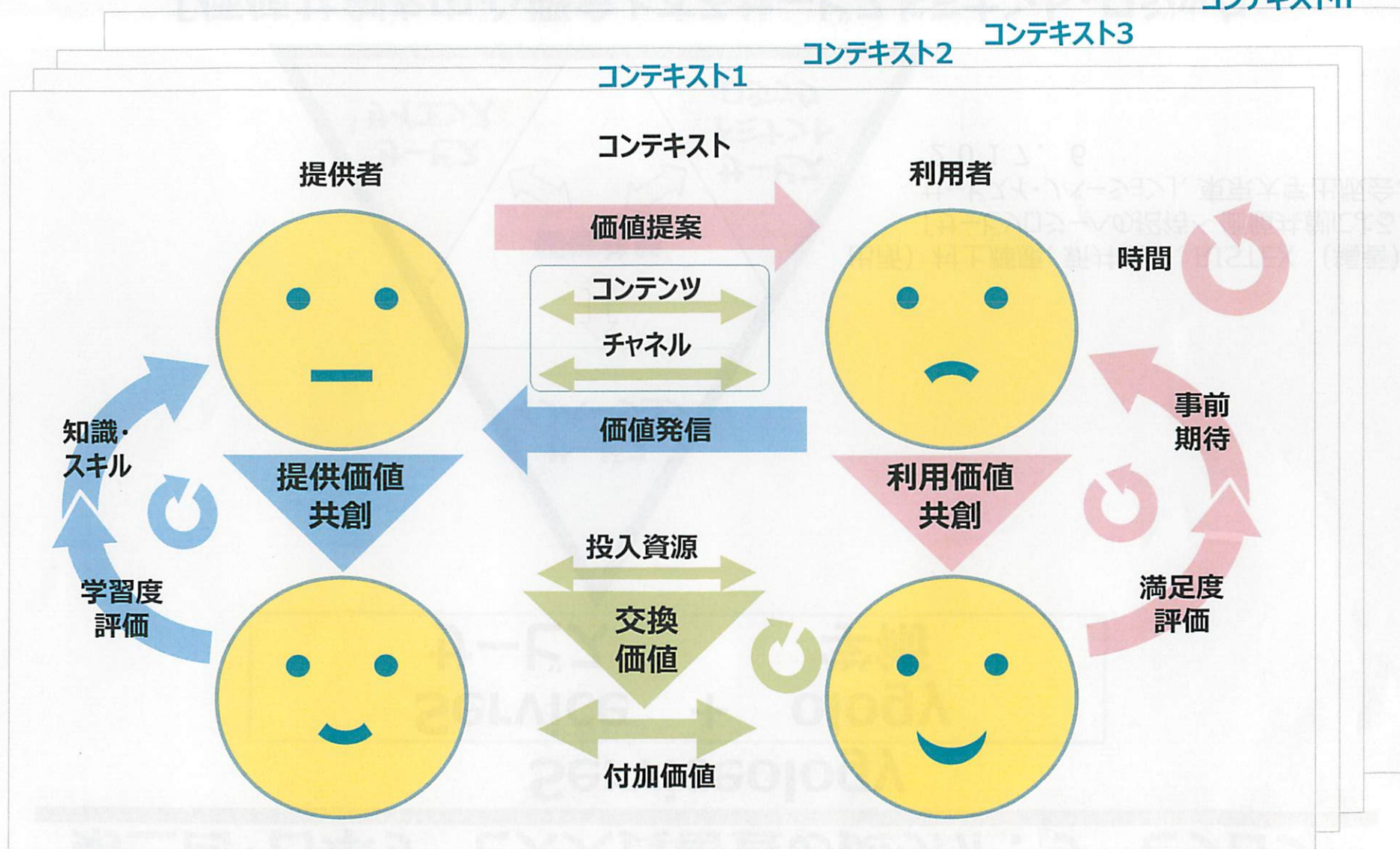
出所) 村上輝康、新井民夫、RISTEX (編著)
「サービソロジーへの招待～価値共創による
サービスイノベーション」、東京大学出版会、
2017. 6

「価値共創を中心概念とするサービスドミナント・ロジック
を拠り所とし、科学的・工学的アプローチにより、サービス
イノベーションの実現をめざす学」

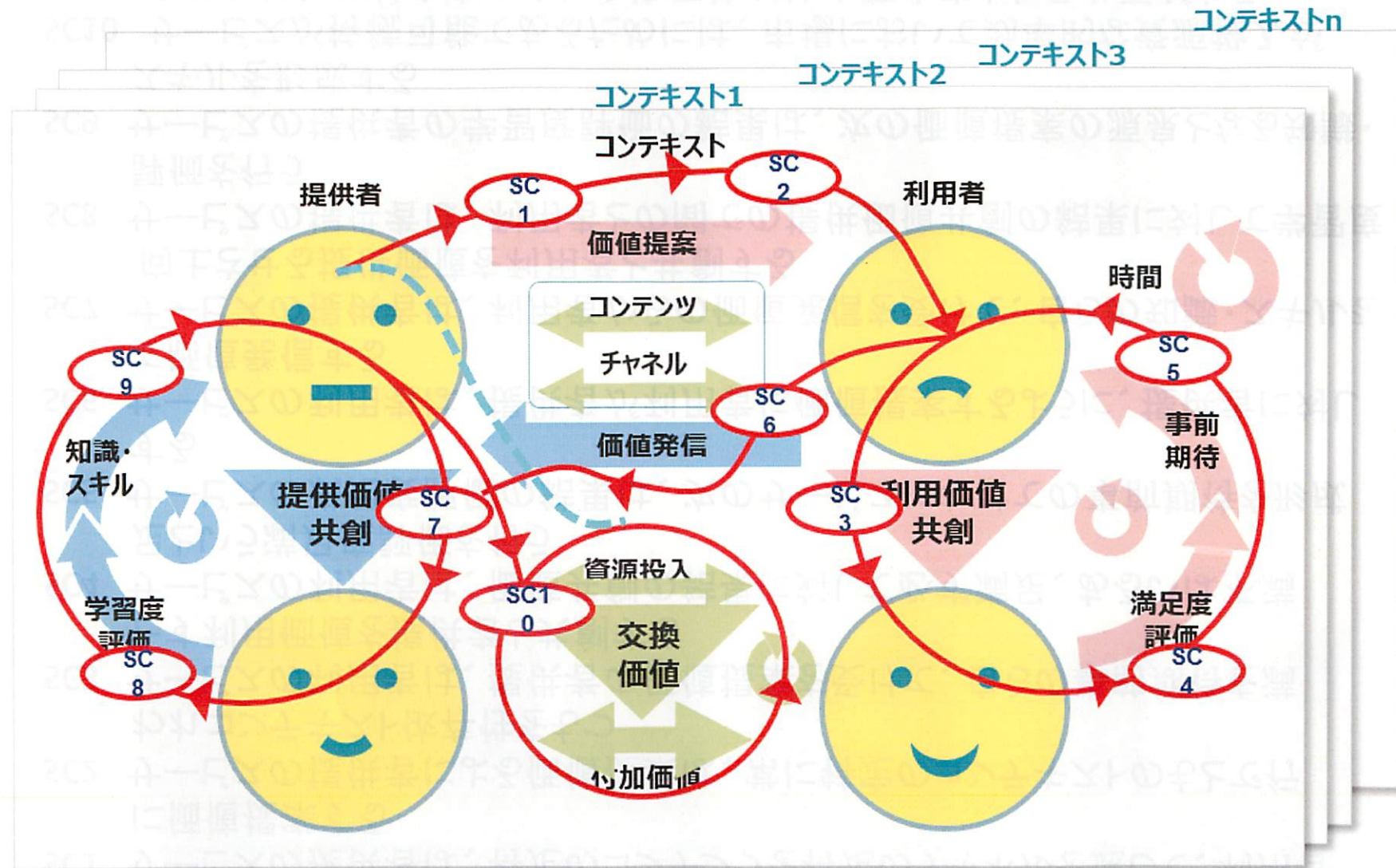
持続的なサービスイノベーションとは（いわゆるニコニコ図）

17の構成概念と10の構造概念

コンテキストn



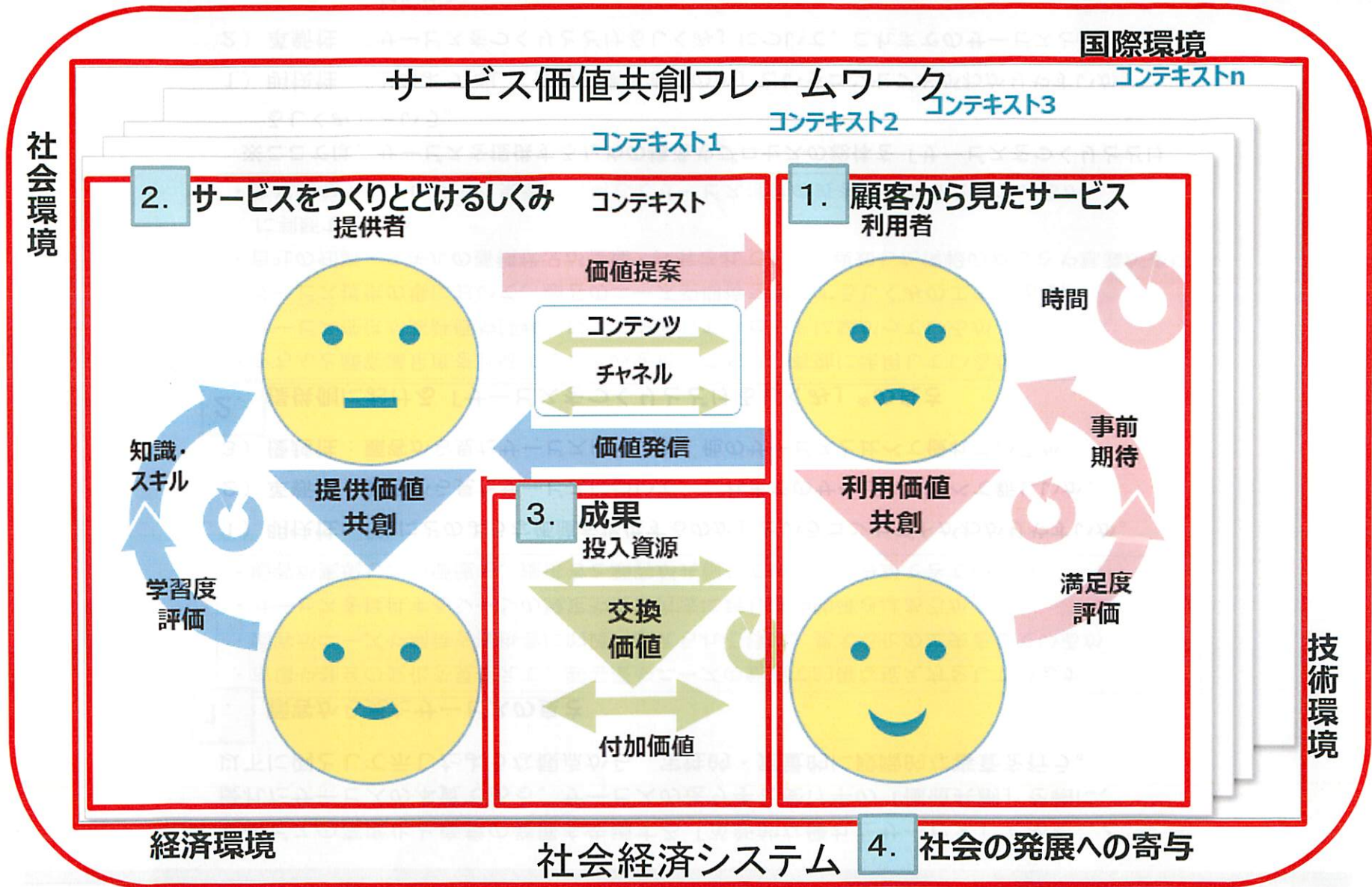
持続可能なサービスイノベーション



サービス価値共創フレームワーク (10の構造概念: SC)

- SC1 サービスの提供者は、特定のコンテンツを特定のチャネルを通じて、利用者に価値提案する
- SC2 サービスの提供者による価値提案は、常に特定のコンテキストのもとで行われコンテキスト依存性をもつ
- SC3 サービスの利用者は、提供者の価値提案を受けて、自らの事前期待を満たす利用価値を提供者と共創する
- SC4 サービスの利用者は、価値共創の結果に対して必ず満足、あるいは不満足という満足度評価を行う
- SC5 サービスの満足度評価の結果は、次のサービスにむけての事前期待を形成する
- SC6 サービスの利用者は、提供者が利用者に価値提案するように、提供者に対して価値発信する
- SC7 サービスの提供者は、利用者からの価値発信を受けて、自らの知識・スキルを向上させる提供価値を利用者と共創する
- SC8 サービスの提供者は、利用者との間での提供価値共創の結果に対して学習度評価を行う
- SC9 サービスの提供者の学習度評価の結果は、次の価値提案の源泉となる知識・スキルを形成する
- SC10 サービスが持続可能であるためには、市場において効率的な資源投入が十分な付加価値を生み出し交換価値が拡大再生産される必要がある

日本サービス大賞の審査基準と持続的なサービスイノベーション



第三回・日本サービス大賞の審査の視点

サービスの高度化と産業の発展を先導する「革新的な優れたサービス」であること。優れたサービスの本質である、サービスの送り手と受け手の「価値共創」を軸に、以下に例として示したような観点から、定性的・定量的に段階的な審査を行う。

1. 顧客から見たサービスの良さ

- ・市場や社会の変化を見据えて、顧客層やニーズの斬新で的確な捉え方をしているか
- ・顧客がニーズや期待を提供者に的確に伝えられる様に、見える化の工夫をしているか
- ・サービスを提供するシーンの設定や提供方法に新しさや的確さはあるか
- ・顧客が実現したい価値を、提供者と顧客が共創していくしくみができているか

- 1) 明快性：「誰にどのような価値を提供するのか」というコンセプトがわかりやすいか。
- 2) 革新性：顧客から見たサービスについて、これまでのサービスと比べて新しいか。
- 3) 優越性：顧客から見たサービスについて、他のサービスと比べて優れているか。

2. 提供側における「サービスをつくりとどけるしくみ」※の良さ

- ・きちんと顧客満足度を評価するしくみを持っており、有効に活用しているか
- ・サービス提供が高評価や評判、口コミを通じてリピートに繋がっているか
- ・サービス提供の場において、顧客のニーズや期待を察知するしくみの工夫はあるか
- ・自社の知識・スキルの蓄積状況が整理・共有されており、察知した情報の新しさや意義が適切に判断できるか
- ・先端的なテクノロジーを果敢に活用してサービス提供の質を上げようとしているか

※ここでは、サービスを提供するための構造やプロセスの総体を「サービスをつくりとどけるしくみ」という。

- 1) 明快性：「どのようにして価値を提供するのか」というコンセプトがわかりやすいか。
- 2) 革新性：「サービスをつくりとどけるしくみ」について、これまでのサービスと比べて新しいか。
- 3) 優越性：「サービスをつくりとどけるしくみ」について、他のサービスと比べて優れているか。

3. 成果

このサービスにより顧客との価値共創を実現することで、どのような成果を生み出しているか。

- ・把握されている顧客満足度は十分高いか、今後も向上していきそうか
- ・過去3年間の売上や利益の伸びは順調か、順調に伸びると判断できるか
- ・今後、どのような工夫や研究開発で生産性を向上していくかの見通しは明確か
- ・どのようなイノベーションを実現しようとしているかの見通しは明確か

1) 顧客価値：顧客の期待やニーズに応える（あるいは超える）価値を提供できているか。

2) 事業の継続性・発展性（業績）：

事業の継続性や発展性の観点から十分な業績をあげ続けているか。

4. サービスイノベーションを通じた社会の発展への寄与（モデルとしての期待）

サービスイノベーションを通じて経済・社会の発展を先導するモデルとしての特徴があるか。

- －生産性向上、1人当たり付加価値の向上
- －経営システム革新（IT、研究開発等）
- －従業員の働きがいや働きやすさの向上
- －社会経済システム全体の高効率化
- －地方創生・地域活性化
- －グローバル志向とその実践
- －社会的課題への対応
- －持続可能な社会の実現
- －SDGs や ESG への寄与
- －今後の日本経済への貢献

上記以外の観点で普及すべき際立った特徴がある場合は考慮する。

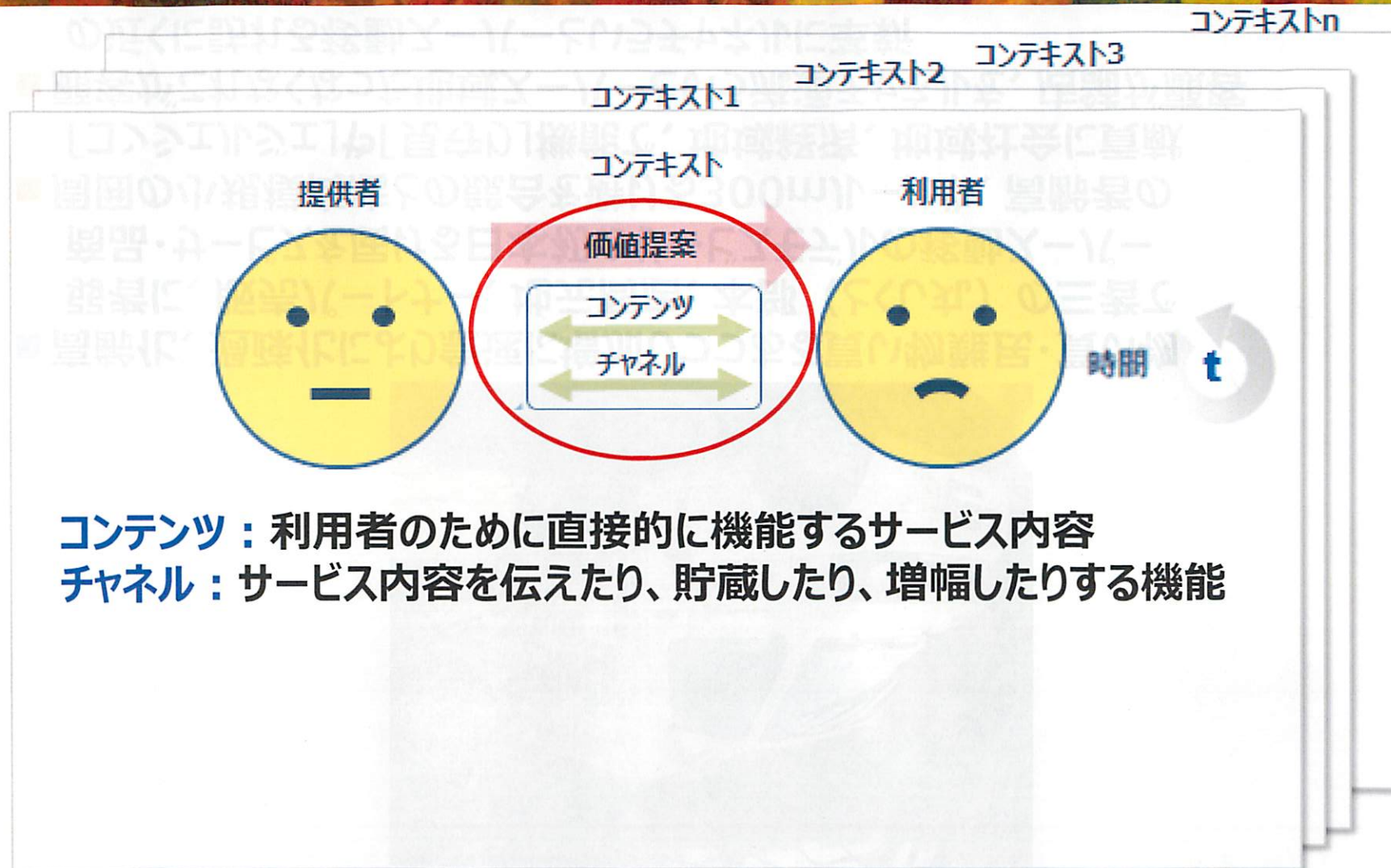


日本サービス大賞の審査基準の考え方

～受賞事例に学ぶ優れたサービスモデル～

1. 日本サービス大賞とサービスイノベーションの全面展開
2. 日本サービス大賞の審査の考え方
3. 日本サービス大賞にみる優れたサービスモデルの事例
4. おわりに

「価値提案」の仕方を革新する



コンテンツ：利用者のために直接的に機能するサービス内容

チャネル：サービス内容を伝えたり、貯蔵したり、増幅したりする機能

SC1 サービスの提供者は、特定のコンテンツを特定のチャネルを通じて、利用者に価値提案する

チャンネルとコンテンツを一気に革新：移動スーパー「とくし丸」

株式会社とくし丸（徳島県）



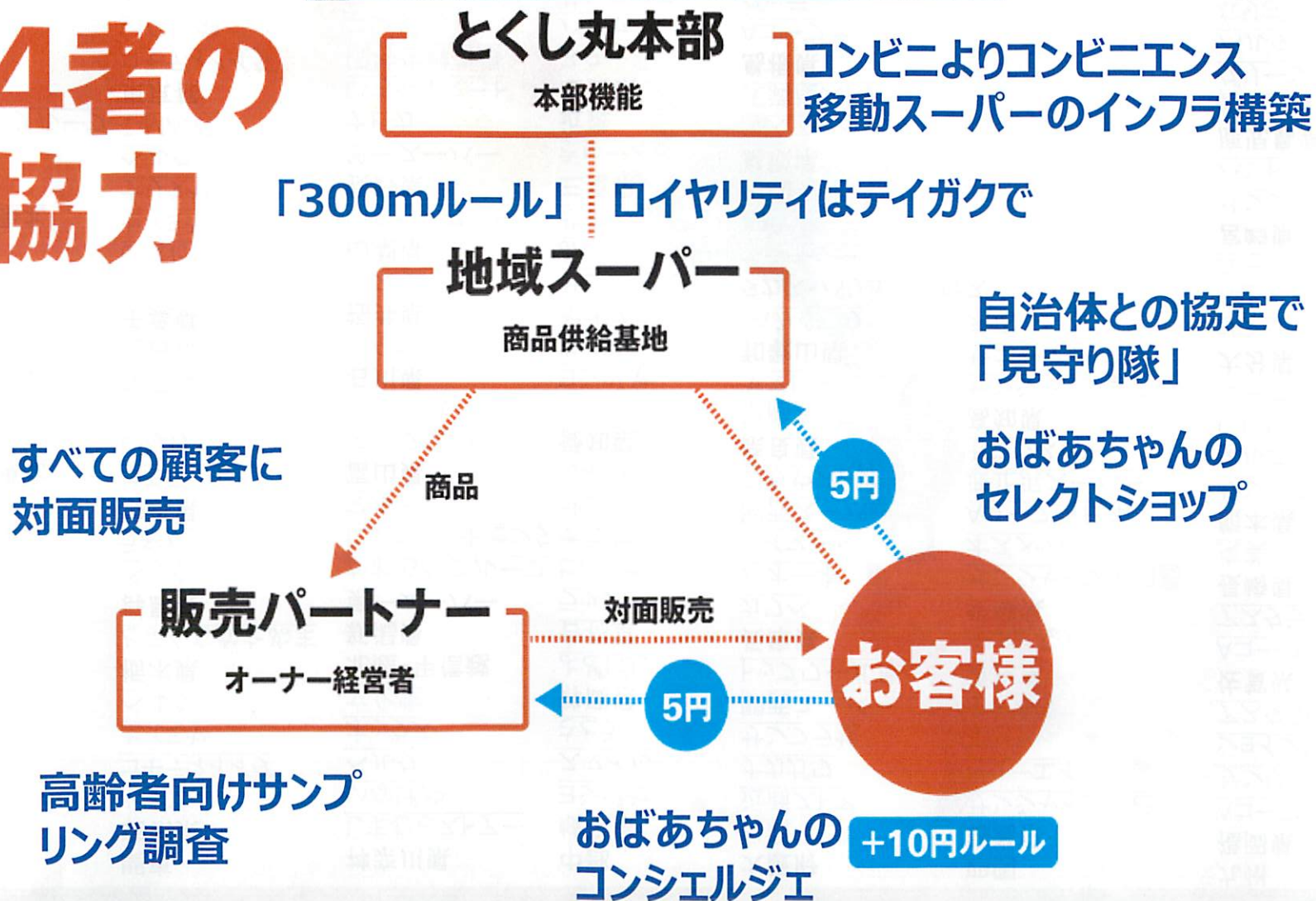
- 高齢化、過疎化により急速に増加しつつある買い物難民・買い物弱者に、販売パートナー、地元商店、本部（とくし丸）の三者で商品・サービスを届ける日本初のサービスモデルの移動スーパー
- 周囲の小規模商店との競合を避ける300mルールや、高齢者の「コンシェルジュ」や「見守り」機能で、地域経済、地域社会に貢献
- 顧客がこれなくなった地域スーパーという流通チャンネルを、店舗が顧客の近くに訪れる移動スーパーというチャンネルに革新
- 地方の地域スーパーの通常の品ぞろえから、顧客とのふれあいの中から厳選した約400品目の必須商品からなるコンテンツに革新

出所) サービス産業生産性協議会、第1回日本サービス大賞受賞事例集、株式会社とくし丸

社会貢献型移動スーパー「とくし丸」のビジネスモデル

「とくし丸」モデルの全国展開へ

4者の協力



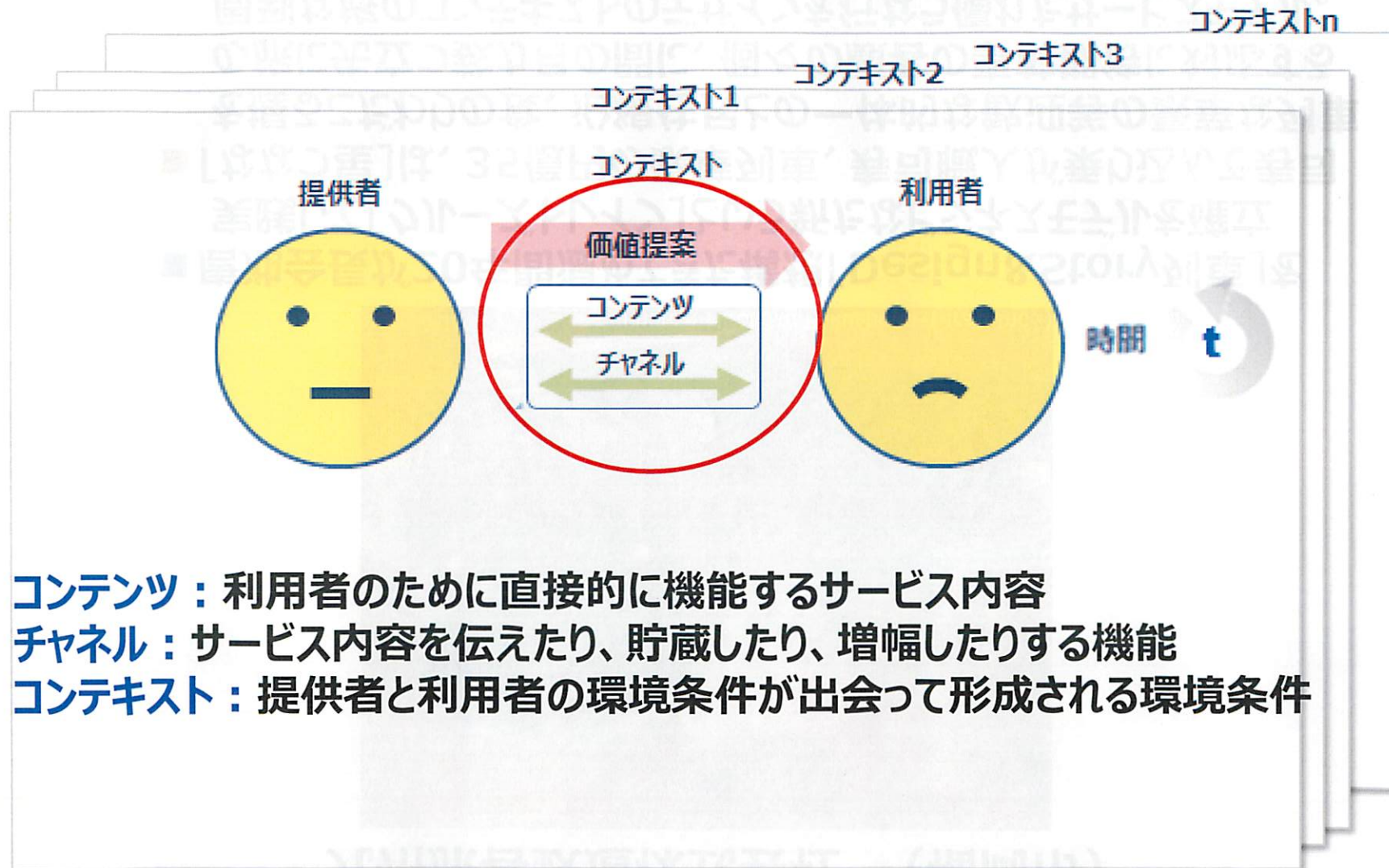
全国に広がるスーパー「とくし丸」の提携スーパー

北海道 北海道 中央スーパー ダイイチ	関東 茨城県 セイブ コモディイダ	神奈川県 しまむらストア いなげや	中部 岐阜県 ヨシヅヤ スマイル	大阪府 松源 近商ストア ナカガワ	四国 徳島県 サンシャイン池田 キョーエイ	九州 福岡県 Aコープ九州 サンリブ
東北 青森県 よこまち カケモ	セイミヤ ベルク 栃木県 どまんなかたぬま	ベルク オックス 文化堂 北陸・甲信越	さとう 静岡県 よとばし 杏林堂	サンプラザ 関西スーパー トップワールド	ニコー オオキタ 香川県 キョーエイ	佐賀県 Aコープ九州 アスタラビスタ
岩手県 ビフレ Aコープ東北	群馬県 ベルク うおかつ	新潟県 第一スーパー かわちやグループ	ラック ヒバリヤ ナガヤ	兵庫県 カワベ パオーネ	愛媛県 サンシャイン宇和島 オズメッセ	熊本県 Aコープ西日本 波止浜スーパー
宮城県 Aコープ東北	埼玉県 コモディイダ いなげや	富山県 マルイ マルワフード	サンゼン カネハチ 愛知県 ヤマダイ	マイマート 関西スーパー こめやストア	長崎県 Aコープ西日本 セブンスター	鹿児島県 サンリブ マルエイ
秋田県 ビフレ Aコープ東北	ベルク 矢尾百貨店 全日食チェーン	石川県 ヴァローレ 石川県 どんたく	ヨシヅヤ あつみ ヤオスズ	奈良県 近商ストア ヤマト	高知県 サンシャイン室戸 サニーマート	大分県 サンリブ Aコープ九州
山形県 ビフレ Aコープ東北	千葉県 コモディイダ いなげや	福井県 ヤスサキ 山梨県 いちやまマート	サンエース JAあいち豊田 やまのぶ	和歌山県 JAみくまの タカス・バリューハウス	末広	宮崎県 サンシールさの パントリーけいすけ
福島県 かわちやグループ いちい	セイミヤ ナリタヤ ベルク T-MART	長野県 第一スーパー ナピカ いちやまマート	三重県 ぎゅーとら 近畿 滋賀県 スター	鳥取県 エスマート 天満屋ストア		鹿児島県 ダイマル グリーンストア
	東京都 コモディイダ いなげや ベルク 丸正 よしや 文化堂 ベニススーパー	岡山県 岡谷生鮮市場 ニシザワ	京都府 リバティ長岡 近商ストア ナカガワ 三ツ丸ストア フクヤ	島根県 Aコープ西日本 グッディー 岡山県 天満屋ストア 広島県 ショージ Aコープ西日本 ニチエー	山口県 まるき ユアーズ・バリュー	沖縄

出所) 「とくし丸」HPより

注) 2016年、オイシックス・ラ・大地(株)が、(株)とくし丸を買収。シナジーを追求中。

「コンテキスト」に応じた価値提案を工夫する



コンテンツ：利用者のために直接的に機能するサービス内容

チャネル：サービス内容を伝えたり、貯蔵したり、増幅したりする機能

コンテキスト：提供者と利用者の環境条件が出会って形成される環境条件

SC2 サービスの提供者による価値提案は、常に特定のコンテキストのもとで行われコンテキスト依存性をもつ

周到なコンテキスト設計：クルーズトレイン「ななつ星in九州」

九州旅客鉄道株式会社（福岡市）



Photo : Hirokazu Fukushima (frap Inc.)

- 唐池会長が20年間温めてきた構想「Design&Story列車」を実践して「クルーズトレイン」という新たなビジネスモデルを確立
- 「ななつ星」は、35億円の豪華列車、寿司職人が乗り込んで寿司を握るこだわりの食、沿線住民との一体的な歓迎等の豪華な列車の旅に先立つ数カ月間に、個々の顧客の事前期待に対応する周到な旅のコンテキストのデザインを行なう優れたサービスモデル。
- 鉄道を、単なる輸送事業から、感動を生み出すサービス事業へと転換。

コンテキストに応じたサービスー出発まで 1

「ななつ星」の旅は、出発する前に70%が終わっている

高倍率の中での予約確定をツアーデスクが電話口で祝うことから旅行が始まる

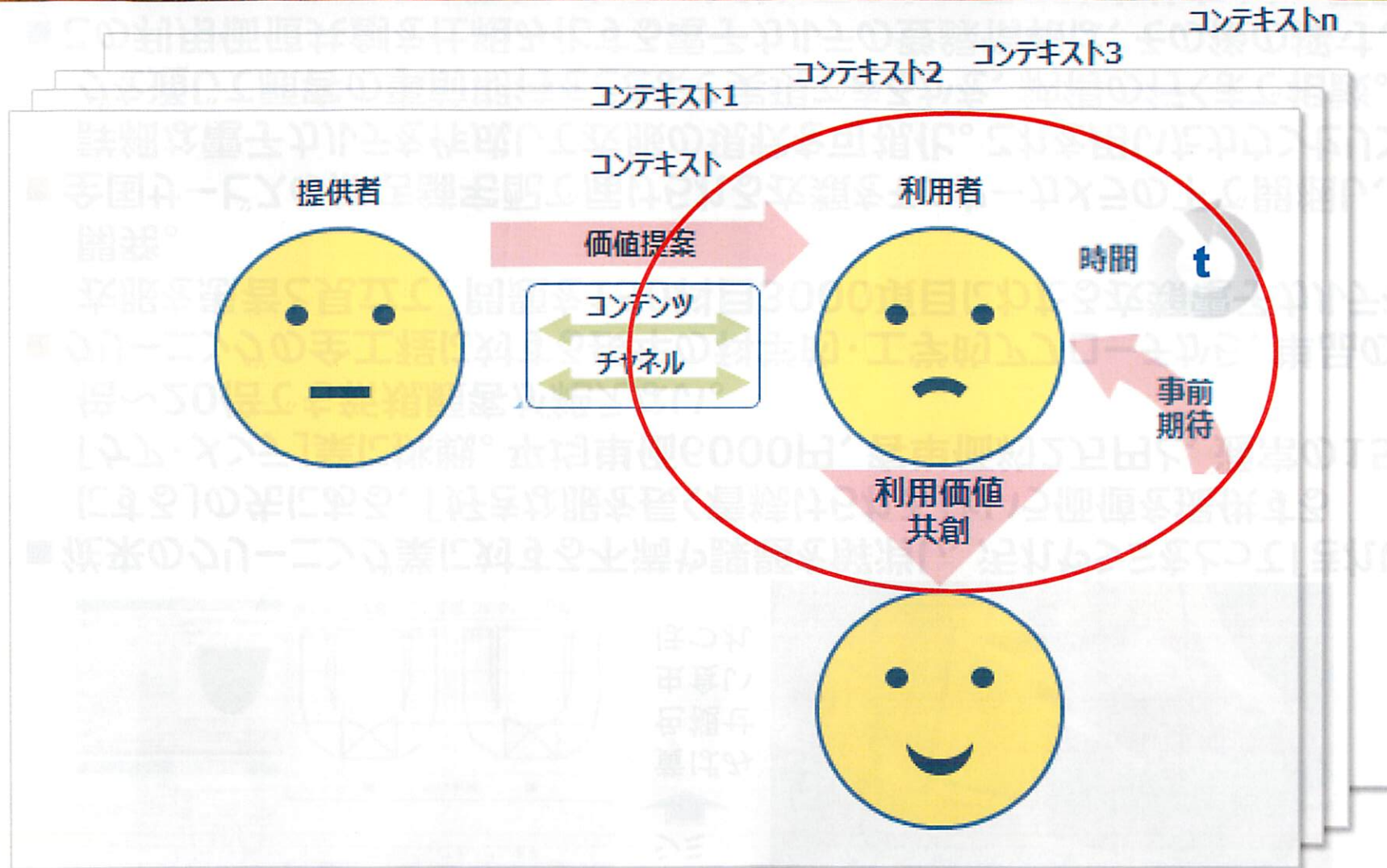
機関紙「ななつ星」の送付や手紙、メール、電話等、出発までに20~30回の交信

季刊誌・お手紙



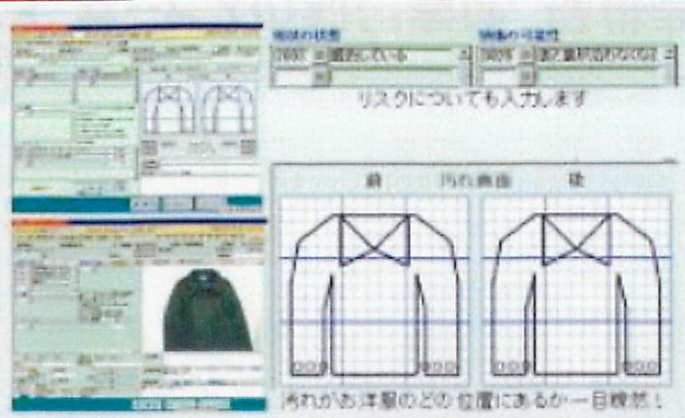
出所) 仲義雄 (2016) . 新しい鉄道の旅を作る挑戦. 日本サービス大賞シンポジウム、2016.7.12

「利用価値共創」の仕組みを創り込む

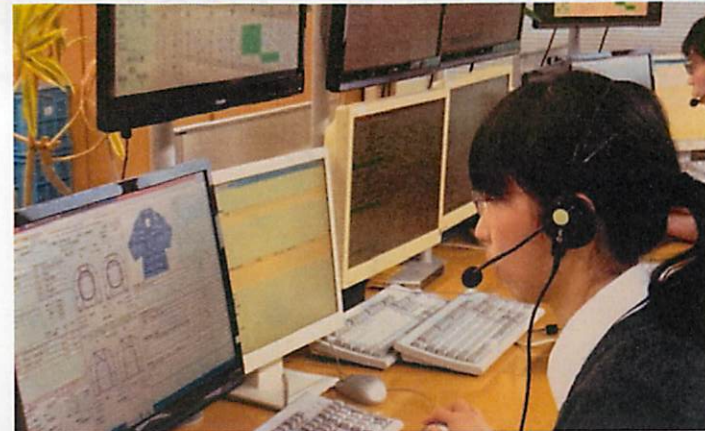


SC3 サービスの利用者は、提供者の価値提案を受けて、自らの事前期待を満たす利用価値を提供者と共創する

科学的な利用価値共創の仕組みの創り込み：ハッピー



ヨゴレ
シミ
↓
黄ばみ
色褪せ
虫食い
ほつれ



- 従来のクリーニング業に対する不満や課題を解消し、汚れやシミをとって「きれいにする」の先にある、「好きな服を長く着続けられる」という価値を提供する「ケア・メンテ」業に挑戦。平均単価6000円、客単価約2万円と、通常の15倍～20倍でも新規顧客が絶えない。
- クリーニングの全工程に対する長年の科学的・工学的アプローチから、単品の衣服を患者と見立て、問題を150科目3000項目にわたる衣類電子カルテを開発。
- 全国サービスの無店舗宅配で届けられる衣類をモニターカメラの下で開梱し、詳細な電子カルテを作成して衣服の現状を可視化。これを用いたカウンセリングを通じて顧客の事前期待をどこまで実現できるかを、納得の行くまで相談。
- この利用価値共創を仕組み化する電子カルテの登録情報は、その後の採寸、洗浄、仕上げ、検品、梱包、出荷、会計に至る全工程で社内共有され、顧客もWebで閲覧することができる。

出所)(株)ハッピー、サービス産業生産性協議会

総合的な科学的・工学的アプローチで業態転換

■ クリーニング業からケア・メンテ業へ

- ① 無店舗宅配、全国サービス
- ② 衣服情報の電子カルテ化（100項目以上）
- ③ 無重カバランス洗浄機の開発（ドライ洗浄と水洗浄）
- ④ 風合いを再生するサイジング技術
- ⑤ シルエットプレス技術（個体別に立体的シルエット）
- ⑥ ナレッジ混流生産方式（販売、顧客、配送、生産管理を一体的に同期化）
- ⑦ 管理者のいないマネジメント（会計財務処理、労務管理まで一体的にシステム化）
- ⑧ 蓄積される衣服-洗浄関係ビッグデータの活用



出所)(株)ハッピー橋本英夫社長ヒアリング等

「交換価値実現」の為に資源投入を最適化する



SC10 サービスが持続可能であるためには、市場において効率的な資源投入が十分な付加価値を生み出し交換価値が拡大再生産される必要がある

資源投入を最適化：元湯陣屋の「陣屋コネクト」



- 創業100年の神奈川県鶴巻温泉の「元湯陣屋」2009年に倒産の危機。従業員による顧客情報の共有不足が課題と考え、クラウド型業務管理システム「陣屋コネクト」を自社開発して経営改善。
- SNS機能、予約管理、顧客管理、設備管理、勤怠管理、会計管理、売上管理等を、紙台帳からシステムで自動化。
- IoTの活用による従業員の作業負担軽減：風呂温度、入浴者数の自動監視、スタッフ間のインカム会話の音声認識、車のナンバー認識による駐車場管理、等。
- 陣屋の経営改善：週3日の定休制、有給休暇の完全消化等による従業員満足度向上、離職率33%から4%に低下、熟練社員の定着率向上。

陣屋コネクトを他社にサービスとして開放

- 陣屋コネクトの外販：2012年からシステムの外販。日本全国の旅館・ホテル、ブライダル施設、レストラン等300以上の施設に導入。売上が1年で144%、粗利益170%増の施設も。
- 他のクラウドサービスと連携：会計ソフトやマーケティングツール等、他のクラウドアプリケーションと連結可能に。
- 旅館間のリソース共有の仕組み開発：陣屋コネクトを繋げていくことにより、食材、人材、部品、顧客等を旅館同士で交換、共同購買システムを試行。

【IoT活用事例】



車のナンバーの
自動認識読取り

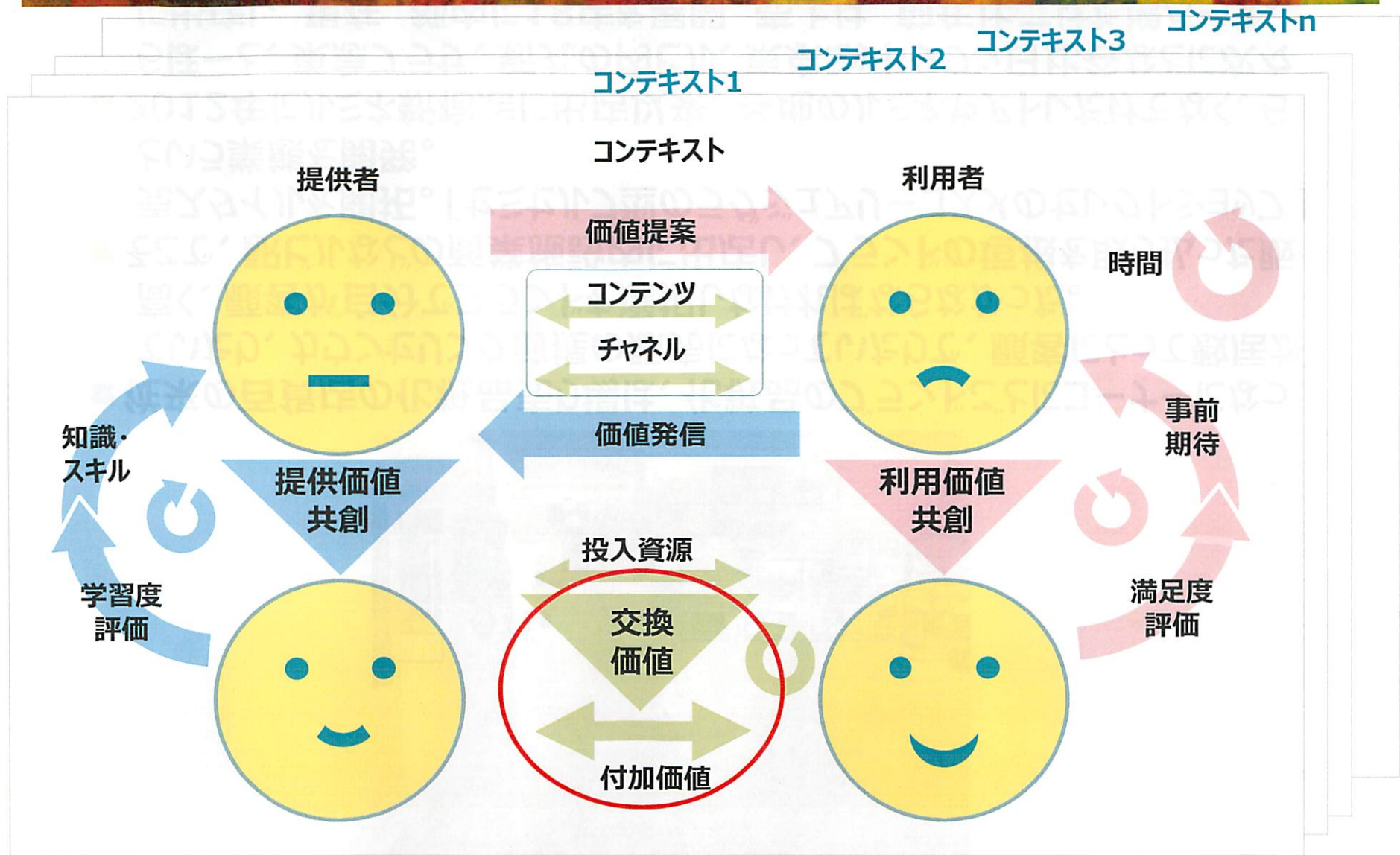


顧客情報と照合
して到着を通知



顧客の到着を
出迎え

「交換価値実現」の為に付加価値を最大化する



SC10 サービスが持続可能であるためには、市場において効率的な資源投入が十分な付加価値を生み出し交換価値が拡大再生産される必要がある

顧客を主役に転換して付加価値を最大化：イセタン・ミラー



- 従来の百貨店の化粧品売り場は、化粧品のブランドごとにコーナーになっていたり、カウンセリング前提の販売になっていたりで、顧客にとって敷居が高く、顧客が自分でブランドを選択しなければならなかった。
- そこで、駅ビルなどの商業施設内に出店し、ブランドの垣根を取り払った販売スタイルを開拓。「セミセルフ型のラグジュアリーコスメのセレクトショップ」という業態を開発。
- 2012年にルミネ新宿店に出店以来、各地のルミネやアトレだけでなく、らぽーと、東急プラザ、新丸の内ビル、東京ミッドタウン日比谷などに次々に出店し、現在、都内に18店を展開。売上は、前年比二けた増ペース。
- コスメと肌のプロ、イセタンミラーガールが相談に応ずるが、7割はセルフ客。

出所) サービス産業生産性協議会、第二回日本サービス大賞受賞事例集、イセタン・ミラー

独自のイセタンミラーガール養成プログラムを開発



イセタン・ミラー・ガール



ブランドの比較購買が可能

- ブランド縦割りから、ラグジュアリーコスメの比較購買を可能にするために、イセタン・ミラー・ガールの養成を、グループの人材サービス会社、三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズの専任組織が担当、扱う全ブランドの研修や独自の知識・スキルを身につけるための研修プログラムを開発。
- シーズンごとに、複数のブランドをミックスさせた独自のトレンドメイクスタイル「イセタン・ミラー・ディレクションスタイル」を発信。SNSを活用。ミラーガールが、自らもトレンドメイクを装う。トップスタイリスト・コンテストも。
- スタッフの9割以上は女性で、女性の新たな活躍の場の創出にも注力し、体調管理のしやすい勤務シフトを複数パターン準備。ワーキングマザー向けの短時間勤務制度も整備。

出所) サービス産業生産性協議会、第二回日本サービス大賞受賞事例集、イセタン・ミラー

サービスイノベーション：何処にどのような革新をするか

1. 「価値提案」の仕方を革新する
2. 「コンテキスト」に応じた価値提案を工夫する
3. 「利用価値共創」の仕組みを創り込む
4. 「満足度評価」を徹底活用する
5. 「事前期待」を新たに生み出し続ける
6. 「価値発信」の把握を的確に行う
7. 「提供価値共創」の仕組みを創り込む
8. 「学習度評価」を徹底活用する
9. 「知識・スキル」の蓄積を持続的に更新する
- 10-1 「交換価値実現」のために資源投入を最適化する
- 10-2 「交換価値実現」のために付加価値を最大化する
11. まったく新しいサービスモデルを提案する



日本サービス大賞の審査基準の考え方

～受賞事例に学ぶ優れたサービスモデル～

1. 日本サービス大賞とサービスイノベーションの全面展開
2. 日本サービス大賞の審査の考え方
3. 日本サービス大賞にみる優れたサービスモデルの事例
4. おわりに

おわりに

- **4つの側面から評価（バランスより、突出）**
 - ① **顧客サイドからみたサービスの良さ**
 - ② **提供サイドからみた「サービスをつくりとどけるしくみ」の良さ**
 - ③ **市場における具体的成果**
 - ④ **社会の発展への寄与**
- **どこがどのように優れているか、なぜ優れているか、が分かりやすい審査を（ただし、分かりにくい応募も、大歓迎）。**
- **表彰して終わり、ではなく、日本サービス大賞受賞企業・団体のイノベーションのスタイルや発想を、全国に伝えていくことによって「サービスイノベーションの全面展開」に貢献。**