

戦略的創造研究推進事業
(社会技術研究開発)
平成25年度研究開発実施報告書

研究開発プログラム

「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」

研究開発プロジェクト

「価値創成クラスモデルによるサービスシステムの類型化
とメカニズム設計理論の構築」

西野 成昭

(東京大学 大学院工学系研究科、准教授)

目次

1. 研究開発プロジェクト名	2
2. 研究開発実施の要約	2
2 - 1. 研究開発目標	2
2 - 2. 実施項目・内容	2
2 - 3. 主な結果	2
3. 研究開発実施の具体的内容	3
3 - 1. 研究開発目標	3
3 - 2. 実施方法・実施内容	3
3 - 3. 研究開発結果・成果	3
3 - 4. 会議等の活動	41
4. 研究開発成果の活用・展開に向けた状況	41
5. 研究開発実施体制	42
6. 研究開発実施者	42
7. 研究開発成果の発表・発信状況、アウトリーチ活動など	44
7 - 1. ワークショップ等	44
7 - 2. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など	44
7 - 3. 論文発表	44
7 - 4. 口頭発表（国際学会発表及び主要な国内学会発表）	44
7 - 5. 新聞報道・投稿、受賞等	45
7 - 6. 特許出願	45

1. 研究開発プロジェクト名

価値創成クラスモデルによるサービスシステムの類型化とメカニズム設計理論の構築

2. 研究開発実施の要約

2 - 1. 研究開発目標

本研究プロジェクトでは、サービスシステムの問題の構造と複雑さを、価値創成クラスモデルの考え方を基礎に、分類しながら実サービスを類型化するとともに、新たなサービス創出に資する設計理論を領域横断的なアプローチで構築することを期間全体の目標として設定する。

サービス類型化の達成目標としては、詳細レベルの分析を3~4事例、それ以外にも類型化のために少なくとも10事例以上の実データを収集・分析し、価値創成モデルの考え方に基づいて類型化を行う。成果目標として、価値創成の形式が異なる抽象化された複数の構造が抽出され、実サービスが適切に分類されていることと設定する。さらに、分類にあたって用いた様々な経営評価指標についても整理され、類型化された構造別に用いるべきサービス評価指標が確立していることを達成目標とする。

一方、サービス設計に資する理論構築のテーマに関しては、方法として経済実験を実施するが、少なくとも1000人以上で被験者実験を実施することを最低要件とする。設計理論構築としての成果は、サービスメカニズム設計において、共通基盤となる基礎的性質を見出すこと、設計に資する原理を明らかにすることが達成目標である。共通性質については、最終的には数学的に定式化できる形で表現し、各サービスにおいて性質の充足の可否を理論的に示すことが出来るようにする。原理については、例えば、設計時に考慮すべき現実の関連する様々な要因について、幾つかの条件を満たせば簡略化してサービスメカニズムを記述できることを保証するような根拠を明らかにすることである。当然ながら、これらの性質や原理に関して、理論的裏付け、経済実験結果による妥当性が与えられていることが達成の必要条件である。

2 - 2. 実施項目・内容

上記の研究開発目標に対し、本年度の実施項目は以下の2点である。

- サービスの類型化に向けた実サービスの事例データ収集とサービス構造分析
類型化を行うために様々な業種を対象に実データ収集を行う。また、各ビジネスモデルの基本的構造の分類に向けて、関係するステークホルダや取引形態、サービス提供プロセスに関する質的分析、分類を合わせて行う。
- 経済実験のための実験室構築
次年度以降の経済実験実施のための被験者実験設備構築を進める。実験設備の詳細は、過去の実験室設計や実施の経験をもとに定め、経済実験専用設備として運用する。

2 - 3. 主な結果

本年度の結果としては、サービス類型化に向けた事例データ収集とその構造分析等、次年度に向けた予備的調査、経済実験実施のための実験室の構築の2つの項目が中心を占めている。それぞれ要約すると以下の通りである。

1つ目のサービスの事例収集と構造分析については、マクロレベル、メゾレベル、ミクロレベルと分けて考え、まずはマクロレベルとして近年のM&Aについて定性的な調査を行い、産業構造を対象としたメゾレベルものとしてプラットフォーム型サービス（電子書籍サービス等）の調査を行い、個別のビジネスレベルを対象としたミクロレベルのものとして、飲食業、小売業、施設型サービスを中心に事例調査を進めた。実データを得るだけではなく、具体的なビジネス展開についての現状を調査し、各業態における歴史的なビジネスモデルの変遷や、サービス形態の違いなどについて明らかにしている。

2つ目の成果として、次年度以降の経済実験のための実験室構築を行った。実験室については、約50㎡に被験者ブースを18セット構築し、18人の被験者からなる経済実験実施環境を完成させた。常時設置している被験者ブースは18台であるが、拡張できるように設計しており、隣接する講義室を実験室仕様に設定変更すれば、最大で40名程度まで同時に実施可能な実験設備として運用可能なものとして構築している。

3. 研究開発実施の具体的内容

3 - 1. 研究開発目標

- サービスの類型化に向けた実サービスの事例データ収集とサービス構造分析
類型化をするための事例収集を行う事が主目的であり、業種にこだわらず広く集めることが必要である。少なくとも10事例以上について実サービスの調査を行うという目標設定をした。
- 経済実験のための実験室構築
実験室構築については、次年度以降にスムーズに経済実験ができるように、専用の実験設備を構築することを目標とする。

3 - 2. 実施方法・実施内容

価値創成クラスモデルによるサービスの類型化に向けては、産業全体の構造や変化、産業間の相互作用を俯瞰的に捉える(1)マクロレベルと、産業別にサービスの多様性や傾向を捉える(2)メゾレベル、企業ごとのサービス（ビジネスモデル）の特徴を捉える(3)ミクロレベルの類型化が考えられる。最終的には、価値創成クラスモデルの考え方に基づいた類型化することを目指す。まずは第1ステップとして、本年度は上記の分け方でそれぞれの対象について事例の調査を行った。

具体的な方法として、各種統計指標や関連する報告書、書籍、論文等を情報源として、事例調査とその構造を明らかにするという観点で進めた。特に、ミクロレベルの調査については、各企業の有価証券報告書を利用し、関連会社等の関係性などの構造の根拠とした。

3 - 3. 研究開発結果・成果

3-3-1 サービスの類型化に向けた実サービスの事例データ収集とサービス構造分析に関する成果

① マクロレベルでのサービスの構造について

マクロレベルで産業全体を俯瞰すると、サービス経済化、あるいは産業構造のサービス化が進行していることは周知の通りである（「ペティ＝クラークの法則」など）。また、

急速なグローバル化や情報のネットワーク化によって、多くの企業は、国内外で過酷な競争に晒されている。近年では、従来のような企業間での棲み分けが困難になってきており、個々の企業は、より顧客価値の高いビジネスへと発展するために、自社のコア・ビジネスをさらに強化するだけでなく、自社に不足するビジネス機能を競合他社や他業種から獲得しなければ生き残れなくなっている。その結果、製造業とサービス業の境界はますます曖昧になってきており、従来の産業分類では、刻々と変化する企業のビジネスモデルを類型化することが困難になってきている。

このような現象は、近年の世界的なM&A（企業の合併、吸収）の拡大とも関係すると考えられる。世界のM&A市場の取引額は2007年に4.3兆ドルに達し、ピークを迎えたが、それ以降も2012年に至るまで2兆ドル台で推移しており、最近ではBRICsやASEAN諸国を対象としたクロスボーダーM&Aが急速に増加している[1]。日本のM&A市場の動向を振り返ってみると、1980年代後半には日本経済の好景気を受けて、日本企業による海外企業のM&A（IN-OUT）が増え、1990年には、全M&A件数の約半数を占めた。その後、1990年代後半から2000年代前半において、M&A活動は本格化した。そこでの中心は、日本企業間でのM&A（IN-IN）であった。蟻川と宮島[2]によれば、この時期、産業内、あるいは産業間での資源の大規模な再配分を必要とするような成長性や収益性に何らかのショックがあった結果として、業界内再編が余儀なくされていたことを理由として指摘している。価値創成クラスモデルの視点から見れば、この時期に、同一産業内でのシェアを拡大し、優位性を維持するためのクラスⅠ型の戦略だけでなく、様々な環境変動に起因する不確実性に適応するためのクラスⅡ型の戦略を志向している企業が多かったことが推測される。

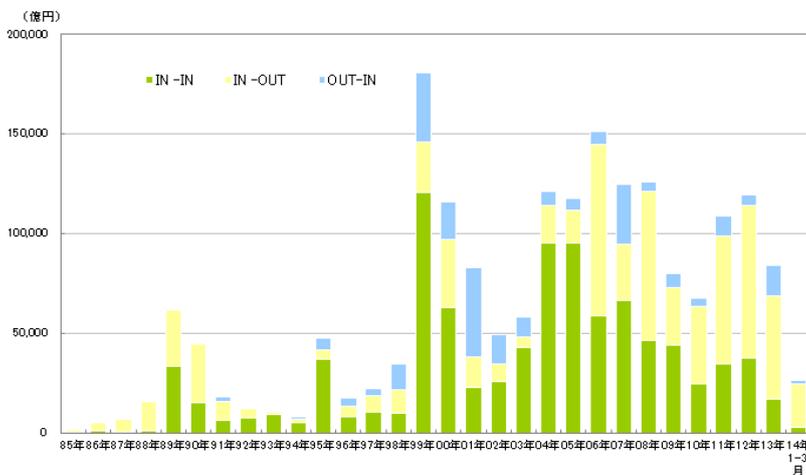


図 1：日本における M&A 市場の取引金額の推移(レコフデータ社, 2014)[2]

一方、2000年代後半から現在においては、再びIN-OUTが大きく伸びている。企業は、日本市場が成熟し、飽和状態にあるとの認識から、将来に向けて新たな市場を求めていることと同時に、海外の優秀な人材や新たな技術を求めていることが指摘されている。また、対象業種は通信、医薬、金融、サービス、電機、商社、食品など多岐にわたっていることも特徴である。さらに、最近では中小企業のM&Aも急速に増加しており、製造業とサービス業など異なる業種同士でのM&Aも増加している [3]。一般的に、M&Aの形式には水平統合型（同業種同士の統合）、垂直統合型（生産段階や流通段階の上流と下流の統合）、多

角化型（異業種の統合）、リストラ型（選択と集中）などがあると言われている[4]。しかしながら、実際にはM&Aの成功率は低く、どのような形式が成功につながるかは一概には言えない。本研究の目的であるサービスの類型化を行う上では、M&Aのようなドラスティックな企業活動だけでなく、各企業の詳細な経営戦略との関係をさらに検討する必要があるが、M&Aや業務提携、ビジネス支援サービス（アウトソーシングの利用）といった企業間の連携活動に着目することが重要であることが示唆された。今後、このような視点から、各産業や企業の事例を研究していく方針が得られたことが、今年度の成果として挙げられる。また、ビジネス支援サービスの活用によるビジネスモデルの革新について、引き続き研究を行っており、その成果は2014年の国際会議で発表予定である。

参考文献

- [1] MARR Online (レコフデータ社) <https://www.recofdata.co.jp/mainfo/graph/>
- [2] 蟻川靖浩, 宮島英昭, “M&Aの経済分析・M&Aはなぜ増加したのか”, RIETIディスカッションペーパー, 06-J-034, 2006
- [3] 日本M&Aセンター <http://www.nihon-ma.co.jp/>
- [4] 佐武伸, M&Aコンサルティングの実務, 中央経済社, 2013

② メゾレベルの産業別構造について

メゾレベルの調査として、プラットフォーム型ビジネスを行っている産業を調査対象とした。より具体的には、プラットフォームを有するビジネスとして、電子書籍産業にフォーカスし、専用デバイスを用いるマルチデバイス型の電子書籍産業と、フィーチャーフォンで読むタイプの電子書籍の産業に分けて調査を行った。加えて、比較として紙の書籍産業、CD-ROMの形式の書籍として販売されているCD-ROM書籍産業を比較の産業として調査を行った。各企業が行う事業毎の仕組みではなく、本質的な共通する産業の構造の違いに着目して調査を行っている

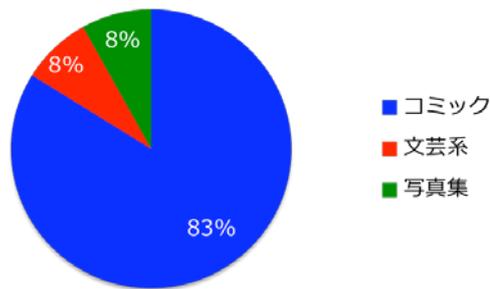
A. 書籍産業の変遷

基本的にICT技術の発達以前は、基本的に書籍は紙に印刷され出版されてきた。その後、データの追加が容易であり、また保存したデータを検索することに秀でるCD-ROMが開発されたことで、主に辞書や書誌など情報量が多く検索が求められる書籍のCD-ROM化が始まった。日本では1985年10月に三修社が「最新科学技術用語辞典」（6万円）を発売したのがCD-ROMの商品化第一号と言われている[1]。

発売当時、CD-ROMを読むためにはパソコンの他にCD-ROMドライブやインターフェースボードといった非常に高価なシステムが必要であったため、CD-ROM出版は個人ユーザではなく図書館や研究所といった機関ユーザを販売対象としていた。しかし、SONYが1990年7月に個人ユーザ向けに8センチCD-ROM専用の電子ブックプレイヤー「データディスクマンDD-1」を発売したのを皮切りに複数の家電メーカーが電子ブックプレイヤーを発売したことで、個人も電子書籍を読めるようになった。後に、パソコンにCD-ROMドライブが標準装備されるようになり、電子ブックプレイヤーはその役割を終えることとなった[1]。

その後、インターネットの普及とともに、電子書籍はCD-ROMやDVD-ROMといったデジタル媒体に複製して販売する形式から、より情報更新や情報検索に秀でたインターネットを用いてデータとして販売する形式へ移行していった。CD-ROMとしてパッケージ化さ

れた商品ではなく送信されるデータを売買する点でCD-ROM書籍と大きく異なる。日本では、1995年にパピレスという会社が初めて「オンライン電子書籍サービス」を開始した。また、1998年10月に出版社が発起人企業となり、電子書籍コンソーシアムが発足した。電子書籍コンソーシアムは書籍データを通信衛星の回線を用い、全国の書店・コンビニエンスストア・大学生協同組合に配信し、そこに置かれた販売端末から「Clik!」という記憶媒体にダウンロードして高精細度液晶読書専用端末で読むという次世代電子書籍システムの実証実験を行った[1]。端末自体の性能が低く、書籍購入システムが簡潔ではなかったため、この実証実験での電子書籍リーダーの評価は必ずしも高いものではなかったが、その後の電子出版の展開へと繋がるものであった[1]。2004年には読書専用端末であるLIBRIeとΣブックがそれぞれSONY、松下電器から発売された。しかし、読書専用端末から直接電子書籍をダウンロード出来なかったこと、電子書籍数が少なかったこと等が原因で売上は伸びず、両社はそれぞれ2007年と2008年に読書専用端末の開発及び販売を中止した。一方で、2002年に第三代携帯が発売されると同時にパケット定額料金制度が導入されたため、電子書籍コンテンツはインターネットを通して携帯電話に送信されるようになった[2]。そして、2009年度にはフィーチャーフォン向け市場が全体の89%を占めるまでになった[2]。ただし、スクリーンのサイズが小さかったため、図2のように手軽に読めるコミックが市場の約8割を占めていた[3]。



インプレスR&D、「電子書籍ビジネス調査報告書2010[新プラットフォーム編]」を基に作成
<http://mikke.g-search.jp/QIPS/image/sample/EL071097.pdf>

図2：フィーチャーフォン向け電子書籍市場内訳(2009)

その後、スマートフォンやタブレットといった汎用端末、そしてamazonのkindleに代表される、インターネットを通して電子書籍をダウンロード出来る読書専用端末が発売された。読書専用端末で直接ダウンロード出来なかった問題やスクリーンのサイズの問題が解消されたことで、マルチデバイスに対応した電子書籍が普及し始めた。現在、日本の電子書籍産業はこの段階にあり、今後ますますの市場規模の拡大が予想されている。

図3で見られるように、日本の紙の書籍の市場規模は1996年に最高値約2兆7000億円を示したものの、それ以後は減少し続け2012年には約1兆8000億円となった[4]。一方で、2012年に約730億円を示した日本の電子書籍市場は2017年には約2400億円まで伸びると予想されている。過去に、音楽がインターネットを通して配信されるようになるとともにCD業界の売上が落ち込んだこともあり、紙の書籍に関わる各企業にとって電子書籍は無視できない存在となっている。

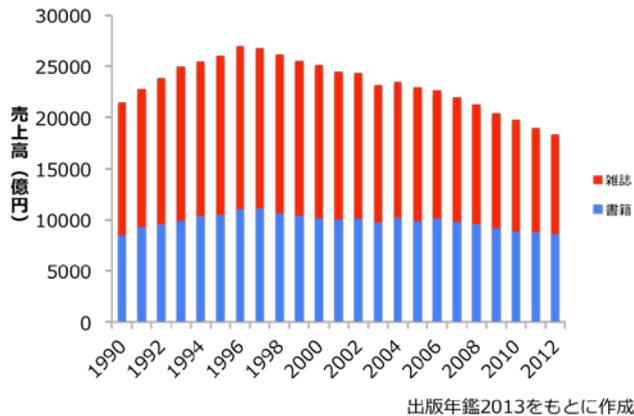


図 3：紙の書籍の市場規模

B. 紙の書籍のビジネス構造

川井[5]によると、日本の紙の書籍産業の特徴の一つとして取次が流通の中心的役割を担っていることが挙げられる。取次とは2012年時点で、全国に3676社ある出版社[4]と14696社ある書店[6]の間に入り、主に物流面、金融面、情報流通面の取引を効率化する流通業者である。公正取引委員会の累積集中度調査[7]によると、書籍・雑誌取次の累積生産・出荷集中度のCR3（上位3社の事業分野占拠率（%）の合計値）はともに84.9%に上り、取次業界は寡占化されていると言える。また、公正取引委員会の調査[8]によると平成20年時点で書籍の約7割・雑誌の約8割が取次経由で出版社から書店へと卸されていた。これらのことより、取次を日本の紙の書籍産業を特徴づける存在とみなし、以下、取次経由の書籍の流通経路に着目し産業の構造について述べる。

まず、著者と出版社が企画をベースに執筆・校閲・編集を繰り返すことから紙の書籍の作成は始まる。そうして出来上がったコンテンツは印刷会社により印刷され、取次を通して全国の書店に流通され消費者の手に届く。この流れ及び、紙の書籍の売上の配分率は図 4 に示されている。

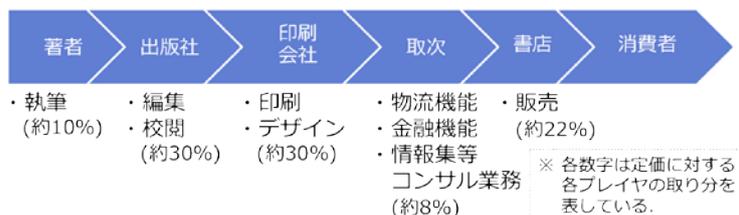


図 4：紙の書籍産業の構造

出版業界は二つの制度、委託販売制度・再販売価格維持制度があるという点で一般的な小売業とは異なる。委託販売制度とは小売店が出版社の代理となって商品を販売する契約をし、小売店は書籍の売れ残りを一定期間後に返品できる制度である[9]。委託販売制度によって書店は在庫のリスクを恐れず様々な種類を取り揃えることが出来る一方、出版社は取次に卸した時点で代金の一部を受け取ることが出来るため需要以上の書籍が書店に卸され4割に迫る書籍が返品されるという事態が生じている。なお、取次に返品された書籍は再

度書店に配本されるか、出版社に返品されバックナンバー用に保存、もしくは断裁され廃棄処理される。

再販売価格維持制度とは出版社（メーカー）が個々の出版物の小売価格（定価）を決めて、書店（販売業者）が定価販売できる制度である[10]。再販行為は、原則として、不公正な取引方法に該当し独占禁止法違反に問われるものであるが、公正取引委員会が指定する再販指定商品及び著作物を対象とするものについては、例外的に独占禁止法の適用を除外されている[11]。川井[5]によると、再販売価格維持制度には、(1)地方でも都市部と同じ価格で販売される、(2)小売店の価格競争が避けられる、(3)小売店での陳列が保証され、消費者にとっては著作物に接する機会が失われず、出版社の自由な出版活動が守られ、出版文化の多様性が確保される、といったメリットがある一方で、(1)出版物の再販制そのものの導入経緯が不透明であり、例外的運用が業界の既得権となっている、(2)価格設定が硬直化し、大量の売れ残り商品があり、サービスの質が問われるなど、消費者利益を損ねている、(3)流通寡占を固定化し、業界への新規参入を阻んでいるといったデメリットがある。

紙の書籍の市場規模が縮小し続けている中、これらの制度の是非は今後の出版業界を考える上で広く議論されている。また、電子書籍の価格は紙の書籍の価格を考慮して決めなければならないため、これらの制度は電子書籍の価格設定にも影響を与えている。

次に書店に卸される書籍数の決定方法について述べる。書店への書籍の卸し方は大きく委託制と買切制に分けられる。委託制は委託販売制度に基づく制度で、規定期間内であれば返品可能という条件で書店に卸す仕組みである。委託制の場合、出版社が新刊を取次の仕入れ窓口を持って行き、取次が傘下の書店での売行等を考慮して出版部数並びに各書店への配本数を決定する[12]。また、商品補充のために書店が取次に注文する際は返品不可の買切制扱いで書籍は卸される。しかし、公正取引委員会の資料[8]によると、委託制で配本された書籍と注文で仕入れられた書籍の判別は難しく、注文により仕入れた書籍も返品されているという現状がある。また、2008年頃は書籍の約3割が委託・約5割が注文により卸されており、雑誌の約9割が委託・約1割が注文により卸されていたとある。

C. CD-ROM書籍のビジネス構造

CD-ROM書籍を読むためには、それを読むための端末が必要である。書籍コンテンツは著者と出版社が作成し、出来上がったコンテンツはCD-ROMに複製され、書店や家電量販店へと卸された。作成されたCD-ROMと、独自フォーマットもしくは共通フォーマットに対応したOSを搭載した端末が揃うことで消費者は初めて電子書籍を読めるようになる。端末が別途必要であるが、本質的にコンテンツの制作については紙の書籍の構造と同じものであり、端末作成の流れが新たに加わった構造となる。この流れは図5に示してある。

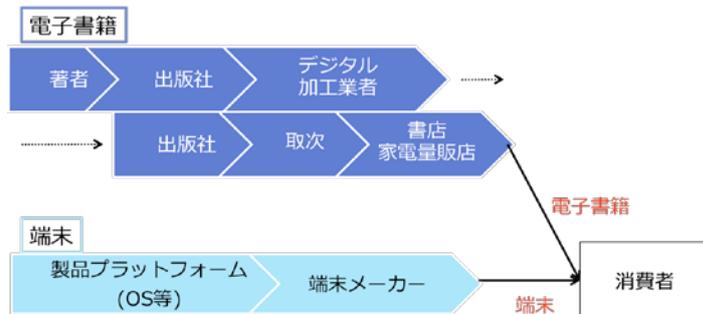
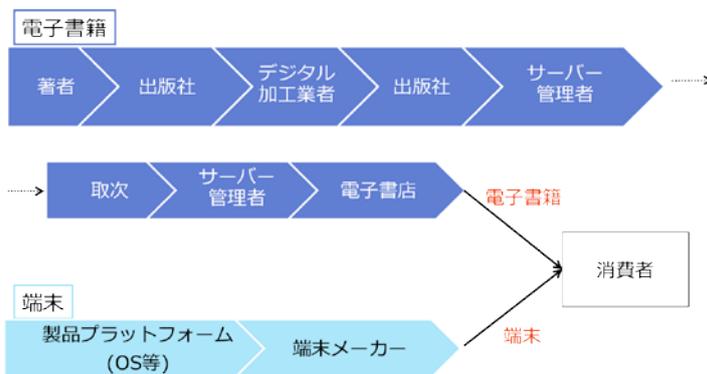


図5：CD-ROM書籍産業の構造

D. マルチデバイス向け電子書籍産業

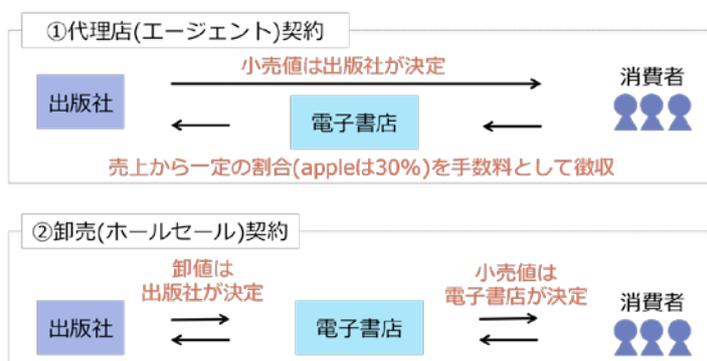
電子書籍を読むためには電子書籍コンテンツとそれを読むための端末が必要であるが、それぞれが消費者の手に渡るまで、図 6のように様々なプレイヤーが関与する。著者が文章を書き、出版社がそれを編集する。そして、出版社自身または取次やデジタル加工業者が書籍を端末で読みやすいよう電子化し。出版社が校閲を行う。校閲を終えた電子書籍はサーバー管理者が保持するサーバーにアップロードされ、取次を介して電子書店側のサーバーからアクセスできるようになる[13]。最終的に、消費者は電子書店から好きな本を購入する時、電子書籍は出版社側のサーバーからデータが送られて、消費者の持つ端末に保存される。また、端末は製品プラットフォーム提供者が提供するOS等を用い、各端末メーカーが端末を製造することで完成する。



北村 行夫, 「視点から考えるオンライン出版 著作権と電子書籍の流通」を基に作成

図 6: マルチデバイス向け電子書籍産業の構造

出版社と電子書店の契約方法については、主に代理店契約（エージェント契約）と卸売契約（ホールセール契約）のいずれかである。代理店契約は出版社が電子書籍の小売値を決定し、電子書店がその値段で消費者に販売し手数料として一定の割合を徴収するという契約である。また、卸売契約は出版社が卸値を決定し、その後電子書店が小売値を決定するという契約である[14]。出版社が、自社が小売価格の決定権を持つことが出来る代理店契約を歓迎し、現在は代理店契約がメインとなっている。各契約の違いを図 7に示している。



高橋 鏡子, 「電子書籍の可能性と課題がよくわかる本」を基に作成

図 7: 出版社と電子書店の契約方法

電子書店と端末・ビューアとの関係については、図8にあるように、現在電子書店は異なる業界の様々な企業によって運営されている。また、現在の電子書籍は、パソコン・スマートフォン・汎用端末（タブレット）、電子書籍専用端末、携帯ゲーム機等、マルチデバイスに対応しており、電子書籍を読むための種類は非常に豊富である。その一部を図9に示している。



図8：電子書店を運営している企業群



図9：電子書籍に対応した端末例

電子書籍専用端末以外で電子書籍を読む際は、各電子書店が作成したビューア（アプリケーション）を端末にインストールすることでその電子書店の本を読むこと出来るようになる。しかし、消費者を囲い込むために各電子書店がその電子書店に対応したビューアをインストールしなければその電子書店のコンテンツを読めないようにしているため、現在の電子書籍市場は消費者にとって非常に煩雑で分かりにくいサービスをなっている。電子書店とビューアの対応関係の一例を図10を用いて示す。例えば、SONYの電子書店Reader Storeの電子書籍はSONY製品は勿論のこと、他社Android製品からもSONYのReaderというビューアをインストールすれば読むことが出来る。Appleに対応したビューアはなくApple製品以外からは読むことが出来ず、Appleの電子書店iBooksStoreの電子書籍はApple製品からしか読むことは出来ない。このようにビューアと電子書店の対応関係を用いた各

社の囲い込み戦略は様々であり、これが消費者に混乱を与える一因となっている。フォーマットの規格の問題と同様に、将来ビューアや電子書店の淘汰も行われると予想されている。



図 10：電子書店とビューアの対応関係例

E. フィーチャーフォン向け電子書籍産業の構造

パソコンのみ・マルチデバイスに対応していた時代と大きく異なるのは、図 11のように電子書籍を扱うコンテンツプロバイダと携帯電話事業者（キャリア）が存在している点である。従来通り、著者と出版社が協力して作成したコンテンツをコンテンツプロバイダが取次から集め、キャリアがそれを公式サイトと認定し消費者に販売する。一方で、OSを基に作成された各端末はキャリアを通して消費者に販売される。このように電子書籍と端末がキャリアを通して販売される点が他の書籍産業構造と大きく異なる点である。

なお、電子化のフォーマットについては、国立国会図書館の調査資料¹⁾によると、フィーチャーフォンで電子書籍を読むためのビューアは様々存在したが、BookSurfing, XMDF, Flashが主流であり、中でもBookSurfingは日本の5つの代表的携帯電話キャリアの公式サイトにおいて、2008年時点で90%以上の利用率を占めている。BookSurfingは.bookというファイル形式を作成したボーイジャー・ジャパンがセルシス、インフォシティと連携して開発・導入したものである。

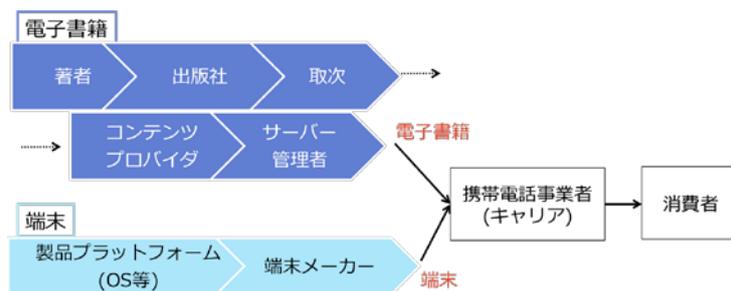


図 11：フィーチャーフォン向け電子書籍産業の構造

参考文献

- [1] 湯浅俊彦, 電子出版学入門—出版メディアのデジタル化と紙の本のゆくえ, 改定第3版, 出版メディアパル, 2013
- [2] 木暮仁, “電子書籍の歴史”, 「経営と情報」に関する教材と意見, <http://www.kogures.com/hitoshi/history/ebook/index.html>,

- [3] インターネットメディア総合研究所, "電子書籍ビジネス調査報告書2010[新プラットフォーム編]", 株式会社インプレスR&D インターネットメディア総合研究所,
<http://mikke.g-search.jp/QIPS/image/sample/EL071097.pdf>
- [4] 出版年鑑編集部, 出版年鑑2013-1 資料・名簿, 出版ニュース社, 2013
- [5] 川井良介, 出版メディア入門, 日本評論社, 2006
- [6] 公益社団法人全国出版協会 出版科学研究所, 2013年版出版指標 年報, 2013
- [7] 公正取引委員会, 累積生産集中度(昭和50年度以降)・累積出荷集中度(昭和50年度以降),
2010年, <http://www.jftc.go.jp/soshiki/kyotsukoukai/ruiseki/index.html>
- [8] 公正取引委員会, 書籍・雑誌の流通・取引慣行の現状, 2008
<http://www.jftc.go.jp/soshiki/kyotsukoukai/kenkyukai/kondansonota/h20/index.files/080724tenpu01.pdf>
- [9] 林智彦, “書籍にまつわる都市伝説の真相—委託販売、再販制度は日本だけなのか (1)”,
CNET Japan, 2013年3月19日, <http://japan.cnet.com/sp/ebook/35029694/>
- [10] 一般社団法人日本書籍出版協会, “再販制度”, 一般社団法人日本書籍出版協会, 2001
年4月, <http://www.jbpa.or.jp/resale/q4>
- [11] 公正取引委員会, “平成10年度公正取引委員会年次報告”,
http://www.jftc.go.jp/info/nenpou/h10/top_h10.html
- [12] 出版共同販売, 出版取次会社への見本納品と配本交渉,
<http://www.shuppan-kyodo.com/function/function9.html>,
- [13] 北村行夫, 原点から考えるオンライン出版—著作権と電子書籍の流通, 太田出版, 2012
- [14] 高橋暁子, 電子書籍[Kindle/iPad/GoogleEditions]の可能性と課題がよくわかる本—
出版ビジネスは電子化でどう変わるか, 秀和システム, 2010
- [15] 国立国会図書館, 電子書籍の流通・利用・保存に関する調査研究,
http://current.ndl.go.jp/files/report/no11/lis_rr_11_rev_20090313.pdf

③ ミクロレベルの各産業におけるビジネスモデル調査

サービス類型化を行う上でのもう一つの重要な視点は、同一産業内でのビジネスモデルの多様性とその変化に着目することである。そのためには、産業の長期的な成長の軌跡と、そこでのいくつかの変化のきっかけを外部環境や技術革新との関係から考察することが重要である。図12は竹中らによってサービスの対象と労働力への依存度から、サービス産業の分類を行ったものである。

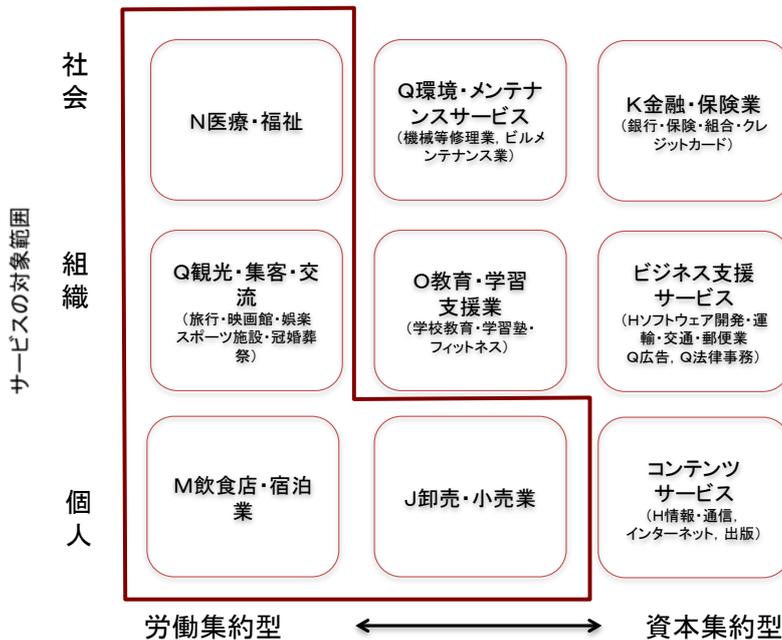


図 12：サービス産業の分類

平成25年度には、図中の左下部分の労働集約型で個人を対象としているサービスの業種を対象に調査を進めた。具体的には、飲食業、小売業、施設型サービスにおいて、サービスの類型化に向けた調査・分析を行った。

以下では、マイクロレベルで事業毎に調査した事例とその構造をそれぞれ示す。

A. 飲食業の事業モデルに関する調査まとめ

A.1 レストラン業における代表的なサービス形態

(a) 株式会社プレナス

「やよい軒」事業は本社によって展開される。直営店のほか加盟店に対して食材・包装資材等の販売を行い、ロイヤルティを受け取る。関連会社である㈱九州トローヨからは無洗米機械装置の貸借を受けている。

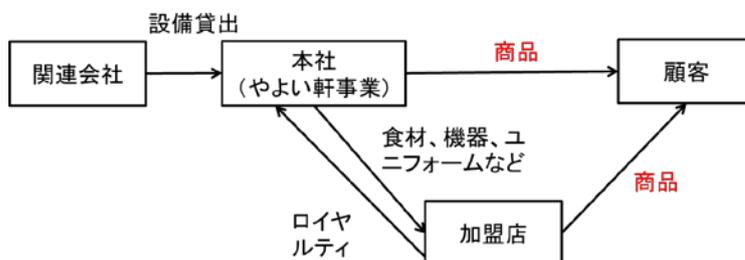


図 13：やよい軒の事業モデル

(b) 株式会社サイゼリヤ

本社がイタリアンレストラン「サイゼリヤ」を運営する。工場がセントラルキッチン役割を果たし、食材の製造及び物流を担う。

サイゼリヤの低価格路線を支えているのが徹底した効率化とシステム化である。福島

県に100万坪の自社農場を保有し、収穫直後野菜が休眠する温度（4℃）ですぐに保管し輸送するコールドチェーンシステムなどが流通面で特筆できる[2]。また、上述した工場はカミッサリーとよばれ、他チェーンのそれとくらべても徹底して機能集中を行っており（調理の殆どをここが担う）、これによって店舗ではほとんど調理の手間がかからないことも大きな特徴といえる[3]。



図 14：サイゼリヤの事業モデル

(c) 株式会社松屋フーズ

(株)エム・ティ・ティ（連結子会社）が松屋の店舗の総合メンテナンス、厨房機器等販売、給排水工事を行う。(株)エム・エル・エス（連結子会社）が店舗で使用するユニフォームのクリーニングおよびリサイクル、並びに廃棄物回収を行う。(株)松屋ファーム（非連結子会社）が農業及び農業の代行・受託を行う。

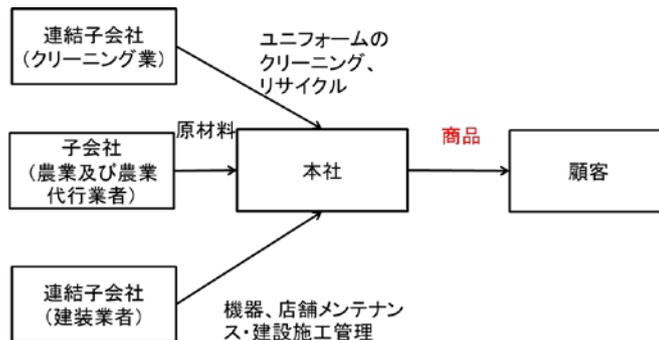


図 15：松屋の事業モデル

(d) 株式会社ゼンショーホールディングス

牛丼チェーン「すき家」事業は本社が直接運営を行う。(株)テクノサポートが店舗設備・メンテナンスを、(株)グローバルフーズが食材の仕入れ・販売を、(株)グローバルフレッシュサプライは食材の全国配送を、(株)グローバルテーブルサプライが消耗品・備品の販売をそれぞれ担っている（すべて連結子会社）。図ではこれらをまとめて示した。

グループ全体で食材を大量に購入できる購買力「マスメリット」をいかした一括調達が特徴[4]。

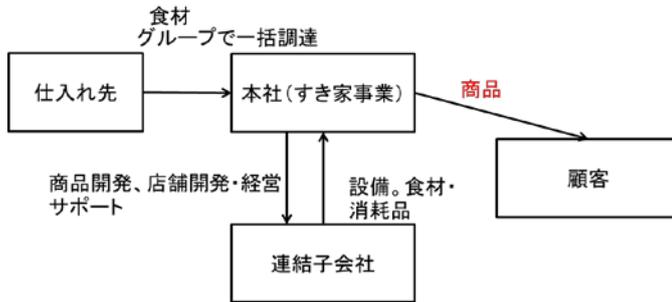


図 16：すき家の事業モデル

(e) 株式会社ハイデイ日高

セントラルキッチン的な役割を持つ工場（行田工場）によって中華料理チェーン「日高屋」を含む飲食事業の製造、発注、物流管理までの機能を集中させている。直営店のほか一部フランチャイズ展開も行っている。

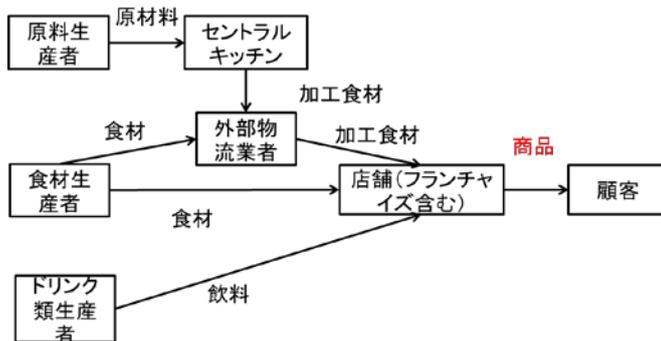


図 17：日高屋の事業モデル

(f) 株式会社王将フードサービス

直営店の運営及びフランチャイズ加盟店への中華料理食材等の販売を行う。流通面では特筆する内容は見られなかったが、本社と店舗間の関係性について、店舗側の裁量が大きく、独自のメニュー開発などを行っている点が他社には見られない特徴であった[5]。



図 18：王将の事業モデル

(g) 株式会社幸楽苑

直営店の運営及びフランチャイズ加盟店に対して麺・スープ等の食材並びに消耗品・厨房機器の販売、経営指導、店舗設計・施工管理及び管理業務などの事業を行う。また、連結子会社である(株)スクリーンが広告用印刷物、テレビコマーシャル等の制作やイベントの企画を担当している。

広告業者を連結子会社に行っている企業は珍しいものの、プロモーション戦略に関して

際立った情報は得られなかった。

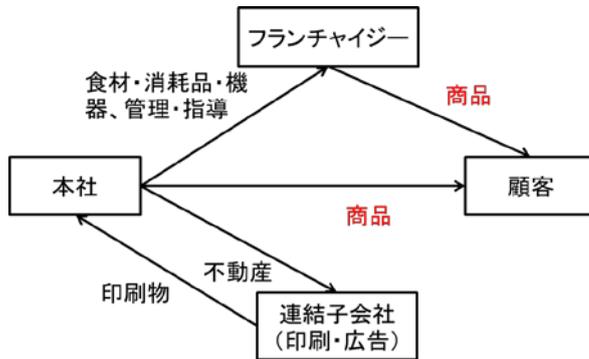


図 19：幸楽苑の事業モデル

(h) 株式会社あみやき亭

焼き肉チェーン「あみやき亭」事業は、本社及び子会社のスエヒロレストランシステムによって展開される。「あみやき亭」以外にも2つの飲食店チェーンを有しており、セントラルキッチンを部分的に共有して食材の加工・供給をある程度一括して行える形をとっている。

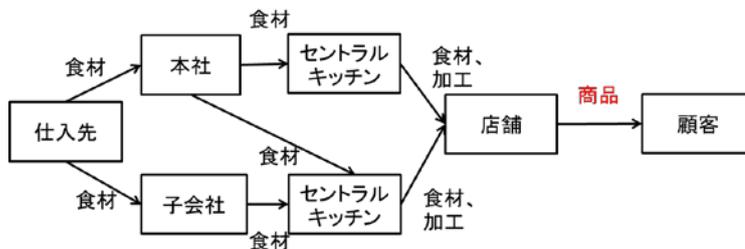


図 20：あみやき亭の事業モデル

(i) 株式会社壺番屋

カレーハウスCOCO壺番屋の直営店およびフランチャイズ展開の運営を行う。フランチャイズ店に対しては経営指導ならびに機器の供給などを行い、加盟金を受け取る。また、食品メーカーへの商標の貸出を行っており、そこからロイヤルティによる収入を得ている。

壺番屋はブルーシステムという独特のフランチャイズシステムを採用している。フランチャイズは一般的に未経験であっても、資金があり加盟契約を結べば早期開業が可能なケースが多いが、このシステムの場合、独立の資格取得までに最短2年かかる。これは独立後、健全経営を継続的に続けられる店舗経営力を身に付けるには、一定期間の修行は必要だという本社の理念による。そして独立後のバックアップ制度も充実していることや、ロイヤルティを払う必要がないことなども含めあまり類をみない制度となっている[6]。このシステムがCOCO壺番屋のフランチャイズの店舗数の理由の一つとも言える[7]。

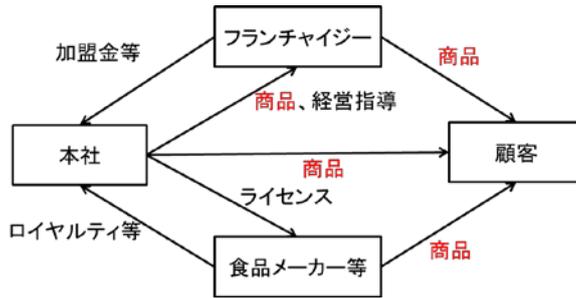


図 21：カレーハウスC o C o 壱番屋の事業モデル

(j) 株式会社サガミチェーン

和食麺類店「サガミ」事業は本社によって直営店およびフランチャイズ加盟店が運営される。連結子会社である(株)エー・エス・サガミから食材の供給をうけ（この会社は他の飲食店の経営を担当しており、そのために本社から供給することもあるがここでは省く）、同じく連結子会社である(株)サガミサービスから保険サービスを受けている。

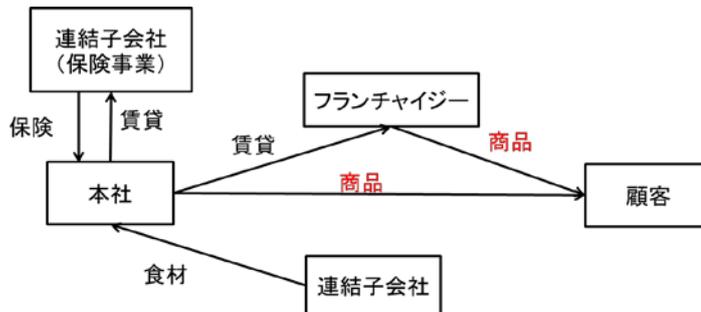


図 22 サガミの事業モデル

(k) カップ・クリエイト・ホールディングス（かっぱ寿司）

回転寿司チェーン「かっぱ寿司」事業はカップ・クリエイト株式会社ならびに食材の仕入れ・供給を担うカップ・クリエイト・サプライ株式会社（ともに連結子会社）によって行われている。

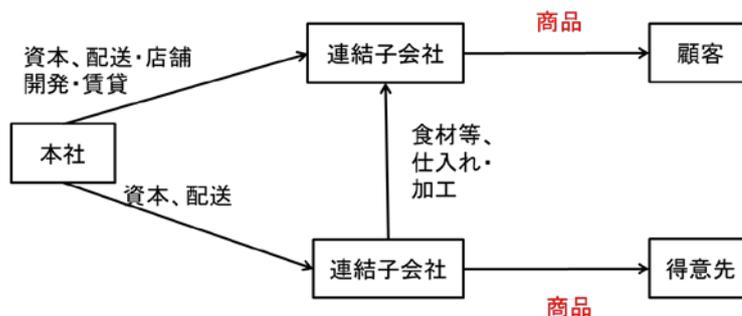


図 23：かっぱ寿司の事業モデル

(l) ワタミ株式会社

居酒屋チェーン「和民」事業は連結子会社であるワタミフードサービス(株)が展開する。

一次産業としては(株)和民ファーム、(有)当麻グリーンライフが農作物の生産を、二次産業としてはワタミ手づくりマーチャンダイジング(株)が食材の製造と卸売を行っている（これらはすべて連結子会社）。直営店のほかにフランチャイズも一部行っている。

一次産業から三次産業までを一貫して捉えているところが特徴的である。

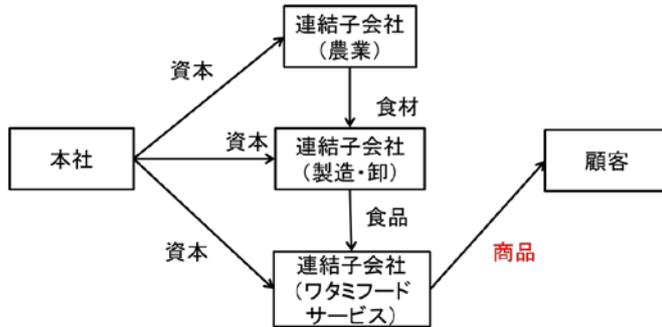


図 24：ワタミの事業モデル

(m) スターバックスジャパン株式会社

スターバックスインターナショナル・インクから日本国内でスターバックスコーヒーストアの開発・運営権を付与され、エスビーアイネバダ・インク（ライセンス元、スターバックスコーポレーションの子会社）よりこれに関する商標、意匠、マーク、技術及びノウハウの使用許諾の、スターバックスコーポレーションよりコーヒー豆などの商品供給の供給を受ける。またザザビーリーグ（生活雑貨・衣料品などの企画・販売、飲食店の運営などを行う）から国内のコーヒーストア経営についての技術・ノウハウの供与を受ける。

コーヒー豆の大部分はニューヨークの市場（商品・先物）で取引される[8]が、スターバックス（米国本社）はこの市場を介さずに独自のルートで輸入を行っており、これによって価格変動に対するリスクを減らしている[9]。また、フランチャイズ展開を行っておらず直営店のみで運営しており、品質に対する深いこだわりがうかがえる[10]。

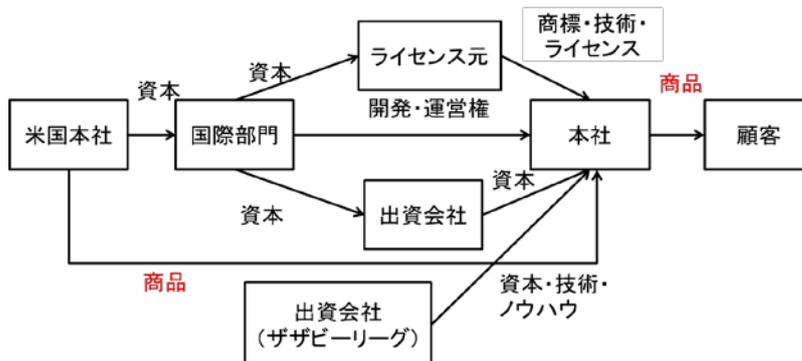


図 25：スターバックスの事業モデル

(n) 株式会社ドトール・日レスホールディングス

「ドトールコーヒーショップ」事業は連結子会社(株)ドトールコーヒーが行う。(株)ドトールコーヒーがフランチャイズ加盟店並びに一般の飲食店に対して卸売事業を行っており、(株)マグナから厨房機器の、D&Nコンフェクショナリー(株)からケーキ・菓子類の供給

を受けている。なお、加盟店からはロイヤルティの収入がある。

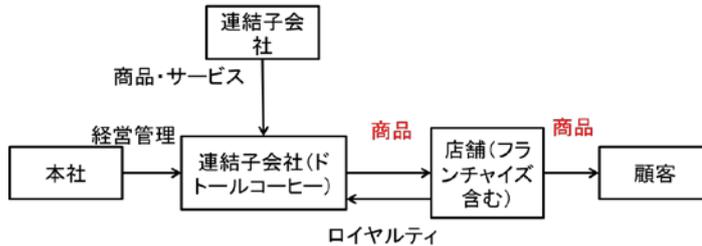


図 26：ドトールの事業モデル

(o) B-R サーティワンアイスクリーム株式会社

当社はバスキン・ロビンス・フランチャイズド ショップス エルエルシーとライセンス及び技術援助契約を締結しており、国内におけるアイスクリーム類の製造・販売・フランチャイズ運営に関するノウハウの提供を受けて（ロイヤルティの支払いもこれに含まれる）実際に国内でのサーティワンアイスクリームショップの展開を行う。図で示したように不二家乳業㈱から原料を仕入れている他、㈱不二家およびその他の関連会社とフランチャイズ契約を結んでアイスクリーム販売店舗の貸出などを行っているがここでは省略した。

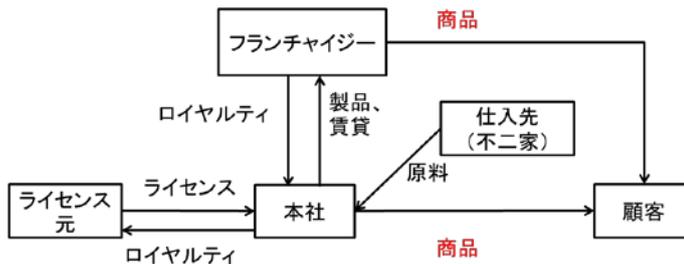


図 27：31 アイスクリームの事業モデル

(p) 日本マクドナルドホールディングス株式会社

米国マクドナルドコーポレーションとライセンス契約を結び（ロイヤルティを支払う）、国内で直営店およびフランチャイズ店舗を通じてマクドナルドをチェーン展開するフランチャイジーとサブライセンス契約を結びロイヤルティを得ている。連結子会社である㈱エブリデイ・マックは店舗及び顧客へのサポートを提供し、同じく連結子会社であるThe JV株式会社が当社会員向けのプロモーション活動の企画運営を行う。

徹底したサプライチェーンの効率化が目にとまる。仕入れから物流まで他の企業にあまり見られないほどITを駆使して効率の向上にこだわっており[11]、ガートナー者による”Supply Chain Top 25 for 2013”で2位にランクインしている[12]。

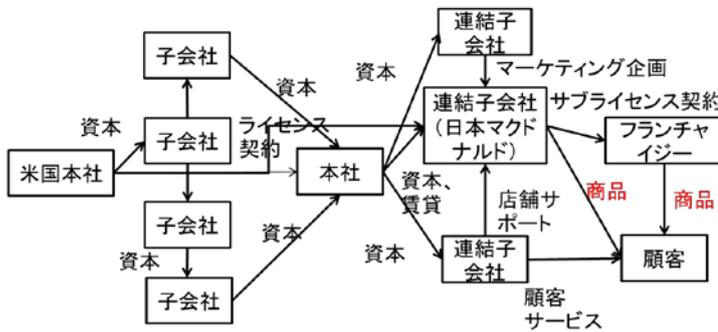


図 28：マクドナルドの事業モデル

(q) 日本ケンタッキーフライドチキン株式会社

KFC事業は、本社、(株)ケイ・アド（広告会社、連結子会社）並びに(株)ケイ・フーズ（連結子会社）によって展開される。ライセンス契約管理会社ヤム・レストランズ・アジア・ピッティアー・リミテッドは当社のマスターフランチャイズ契約先ではあるが資本関係はない。

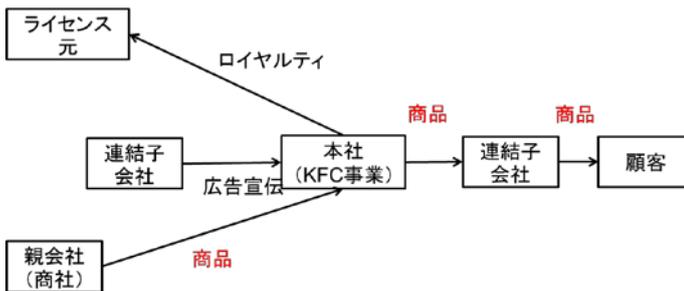


図 29：ケンタッキーの事業モデル

(r) 株式会社不二家

複数の連結子会社（(株)不二家フードサービス、(株)ダロワイヨジャポン、(株)不二家東北）とともに、洋菓子等の販売のほか、「不二家レストラン」ではイートインスペースの提供を行っている。アイスクリーム製造・販売においては、サーティワンアイスクリーム(株)と提携しているほか、ベーカリー部門では親会社である山崎製パン(株)と提携している。一つのチェーンの経営に複数の子会社が同時にかかわるシステムは珍しい。これによるメリット・デメリットまでは分析が至らなかった。

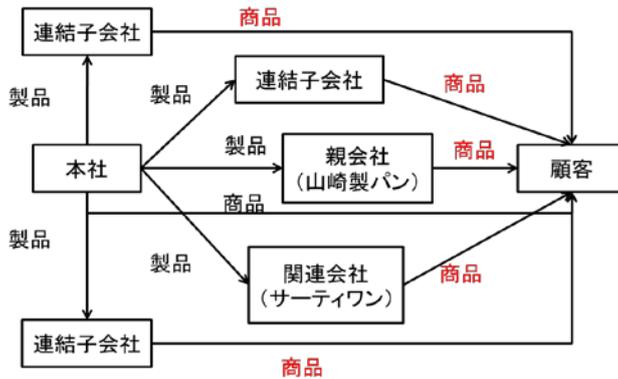


図 30：不二家の事業モデル

A.2. レストラン業における代表的なサービス形態に関する比較・考察

サイゼリヤの低価格路線を支えているのが徹底した効率化とシステム化である。福島県に100万坪の自社農場を保有し、収穫直後野菜が休眠する温度（4℃）ですぐに保管し輸送するコールドチェーンシステムなどが流通面で特筆できる[2]。また、上述した工場はカミッサリーとよばれ、他チェーンのそれとくらべても徹底して機能集中を行っており（調理の殆どをここが担う）、これによって店舗ではほとんど調理の手間がかからない[3]ことも大きな特徴といえる。

ゼンショーは、グループ全体で食材を大量に購入できる購買力「マスメリット」をいかした一括調達[4]が特徴。

王将は、流通面では特筆する内容は見られなかったが、本社と店舗間の関係性について、店舗側の裁量が大きく、独自のメニュー開発などを行っている[5]点が他社には見られない特徴であった。

幸楽苑は、広告業者を連結子会社に行っている企業は珍しいものの、プロモーション戦略に関して際立った情報は得られなかった。

ワタミについては、一次産業から三次産業までを一貫して捉えているところが特徴的である。

コーヒー豆の大部分はニューヨークの市場（商品・先物）で取引される[8]が、スターバックス（米国本社）はこの市場を介さずに独自のルートで輸入を行っており、これによって価格変動に対するリスクを減らしている[9]。また、フランチャイズ展開を行っておらず直営店のみで運営しており、品質に対する深いこだわりがうかがえる[10]。

マクドナルドでは、徹底したサプライチェーンの効率化が目にとまる。仕入れから物流まで他の企業にあまり見られないほどITを駆使して効率の向上にこだわっており[11]、ガートナー者による”Supply Chain Top 25 for 2013”で2位にランクインしている[12]。

不二家について、一つのチェーンの経営に複数の子会社が同時にかかわるシステムは珍しい。これによるメリット・デメリットまでは分析が至らなかった。

レストラン業の事業モデル調査に関する参考文献

[1] “金融庁 | EDINET”

<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/EKW0EZ0001.html?lgKbn=2&dflg=0&iflg=0>

[2] “サイゼリヤの経営戦略や強みなどを独自分析-経営コム-”

- <http://www.00keiei.com/kigyousenryaku/saizeriya.html>
- [3] “サイゼリヤ - Commutative Weblog 2”
<http://commutative.world.coocan.jp/blog2/2009/11/post-384.html>
- [4] “すき家の安全・安心 | すき家の取り組み | すき家”
<http://www.sukiya.jp/about/safety.html>
- [5] “最大効用 一人はなぜ「餃子の王将」の行列に並ぶのか ...”
<http://president.jp/articles/-/3338>
- [6] “ブルームシステム - カレーハウスCoCo壱番屋”
<https://www.ichibanya.co.jp/comp/bs/chara/index.html>
- [7] “ココイチ独自のフランチャイズシステムとは！？ - TBS 「がっちりマンデー」”
<http://www.tbs.co.jp/gacchiri/archives/20070225/3.html>
- [8] “Economics of coffee | Black Gold Movie”
<http://blackgoldmovie.com/economics-of-coffee>
- [9] “持続可能な調達モデル | スターバックス コーヒー ジャパン”
http://www.starbucks.co.jp/csr/ethicalsourcing/sustainable_model.html
- [10] “スターバックスがフランチャイズを嫌い直営店方式にこだわる理由”
<http://kensnews.net/?p=423>
- [11] “Value Chain and Competitive Advantage of McDonald’s”
<http://fagansusanto.wordpress.com/2012/11/22/value-chain-and-competitive-advantage-of-mcdonalds/>
- [12] “The Gartner Supply Chain Top 25 for 2013”
<https://www.gartner.com/doc/2493115?plc=ddr>
- [13] “日本標準産業分類項目一覧”
<http://www.geocities.jp/roudoukankei/sanbun12/mokuss.html>
- [14] “金融庁 | EDINET”
<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/EKW0EZ0001.html?lgKbn=2&dflg=0&iflg=0>
- [15] “サイゼリヤの経営戦略や強みなどを独自分析-経営コム-”
<http://www.00keiei.com/kigyousenryaku/saizeriya.html>
- [16] “サイゼリヤ - Commutative Weblog 2”
<http://commutative.world.coocan.jp/blog2/2009/11/post-384.html>
- [17] “すき家の安全・安心 | すき家の取り組み | すき家”
<http://www.sukiya.jp/about/safety.html>

B. 小売業の事業モデルに関する調査まとめ

小売業は非常に幅広いため、本報告では、経済産業省による小売業の業態分類表[1]に基づき、表 1 に対応する各業態の代表企業について調査を行った。

表 1 対象とする業態

百貨店	大型百貨店	Dpt. : 高島屋
	その他の百貨店	(Dpt.のうち小規模店舗が対応)
総合スーパー	大型総合スーパー	GMS : イオン、平和堂
	中型総合スーパー	DS : ドン・キホーテ

専門スーパー	衣料品スーパー	SS：ユニクロ
	食料品スーパー	SM：マルエツ
	住関連スーパー	(家電量販店、書店等様々)：ヤマダ電機
	住関連スーパーのうちホームセンター	HC：島忠

なお表中の英略称[2]は大型小売店舗の業態を表しており、次のような分類となっている。また英略称に分類される店舗全てが各業態に対応しているというわけではなく、代表的な業態であることを表している。

- Dpt. (Department Store) = 百貨店
- GMS (General Merchandise Store) = 総合スーパー
- DS (Discount Store) = 大衆商品を低価格で提供する大型店
- SS (Super Store) = 衣料品中心の大型スーパー
- SM (Super Market) = 食料品中心の大型スーパー
- HC (Home Center) = 住関連商品を扱う大型店

B.1. 各業態の代表企業の事業モデル

本節では、有価証券報告書及び他資料をもとにして、各業態の代表企業の事業モデルを説明する。事業モデルを描くにあたっては商品の流れと業務の流れに着目し、主に有価証券報告書の事業系統図から関係する図を抽出して、他資料にて必要な情報を加えた。

(a) 大型百貨店：高島屋[3][10]

高島屋の事業モデルは、図 31 のようになっている。小売については、ブティックにスペースを提供する、もしくは自社が売場を用意するという2パターンによって顧客に商品が提供される[10]。自社販売商品については、卸売業および衣料品加工業より商品の仕入れを行っている[3]。

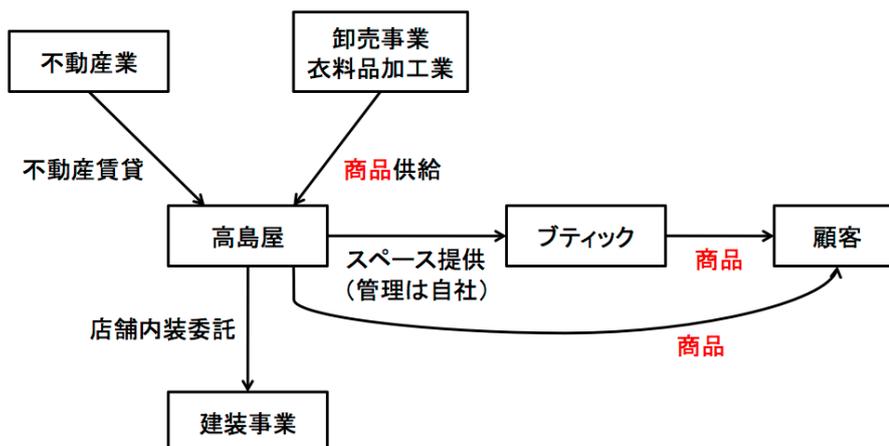


図 31：高島屋の事業モデル

商品供給のパターンは、表 2 に示すように3つ存在する[10]。なお商品供給の各パター

ンの割合は、百貨店では平均程度となっている。

表 2 高島屋の商品供給のパターン

	割合	説明
完全買取	5-10%	返品不可能
委託	20-25%	返品可能
消化	70%	商品を販売した瞬間に仕入れが発生する

業務については、建装事業社に店舗の内装を委託している[3]。また自社では不動産を所有しておらず、不動産業より賃借している[3]。

(b) 大型総合スーパー：イオン[4][12]

イオンの事業モデルは、図 32のようになっている。

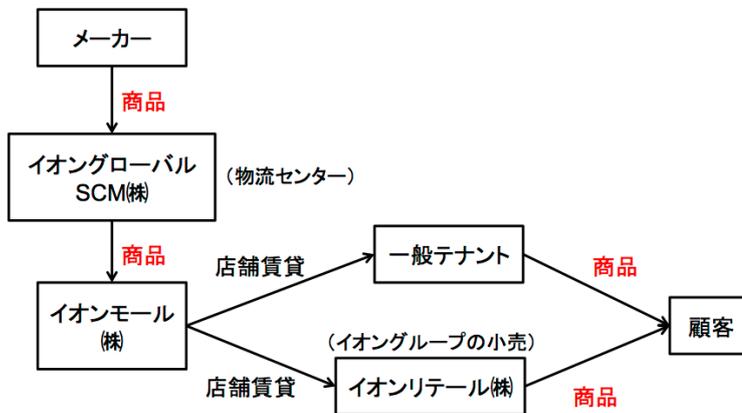


図 32：イオンの事業モデル

小売については、高島屋と同様テナントに店舗を提供する、関連会社に店舗を提供するという2パターンによって顧客に商品が提供されている[4]。ここで高島屋と異なるのは、テナントスペースの管理は自社で行わないことである。

商品供給については、メーカーから関連会社が商品を仕入れて保管し、物流センターの役割を担っている[12]。イオンが他の小売業と違っているのは、先駆けて「メーカーからの直接仕入れ」を実施した点である[12]。これにより中間コストの削減及び物流に係る情報システムの改良を実現している。

また利益のうち不動産賃貸収入については、「固定家賃収入」及びテナントの売上高によって決定される「歩合家賃収入」によって構成されている[11]。構成比は5:5となっている。

(c) 大型総合スーパー：平和堂[5]

平和堂の事業モデルは、図 33のようになっている。

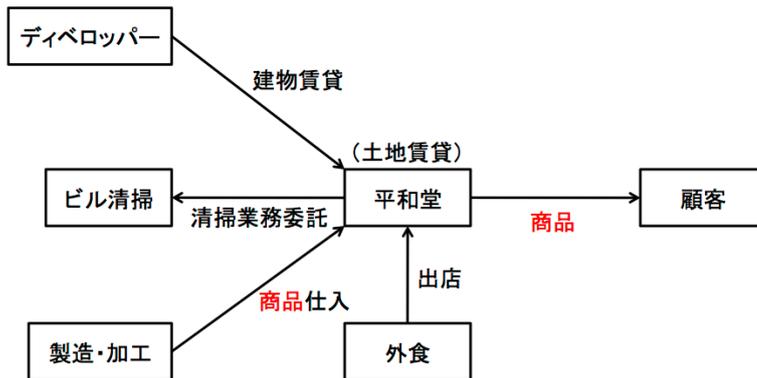


図 33：平和堂の事業モデル

商品については、メーカー及び加工業より商品を仕入れ、顧客に提供を行っている[5]。業務については、自社は関連会社に土地を賃貸し、業務を委託するという方式をとっている。土地の賃貸をおこなって、ディベロッパーに対しては建物を賃借し、外食企業に対しては店舗の出店を委託している。ビル清掃業に対しては、清掃業務の委託を行っている[5]。

(d) 中型総合スーパー：ドン・キホーテ[6]

ドン・キホーテの事業モデルは、図 34 のようになっている。

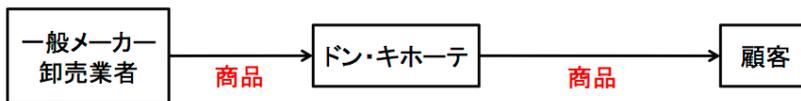


図 34：ドン・キホーテの事業モデル

商品については、メーカー及び卸売業者より商品を仕入れ、顧客に商品提供を行っている[6]。

(e) 衣料品スーパー：ユニクロ[13]

ユニクロの事業モデルは、図 35 のようになっている。

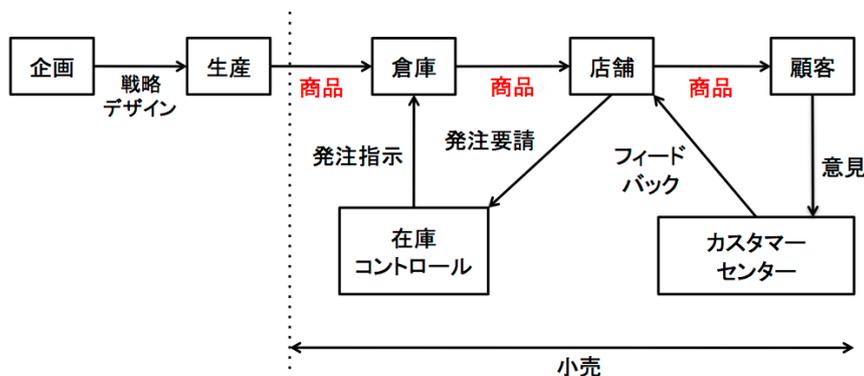


図 35：ユニクロの事業モデル

ファーストリテイリングは他社から商品仕入れを行う形の小売業とは異なり、企画・生産・販売を一貫して行うSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel: アパレル製造小売企業) の形態をとっている[13]。独自商品の開発により他社との差別化を行い、柔軟な生産調整、ローコスト化が実現されている。

商品については、生産工場より倉庫に商品が流れ、在庫コントロールが発注指示を行うことで店舗へと仕入れが行われる。店舗は顧客に商品を提供し、店舗が在庫コントロールで発注の要請を行う[13]。

またカスタマーセンターを通じて、顧客の要望は店舗へと伝えられる[13]。

(f) 食料品スーパー：マルエツ[7]

マルエツの事業モデルは、図 36 のようになっている。

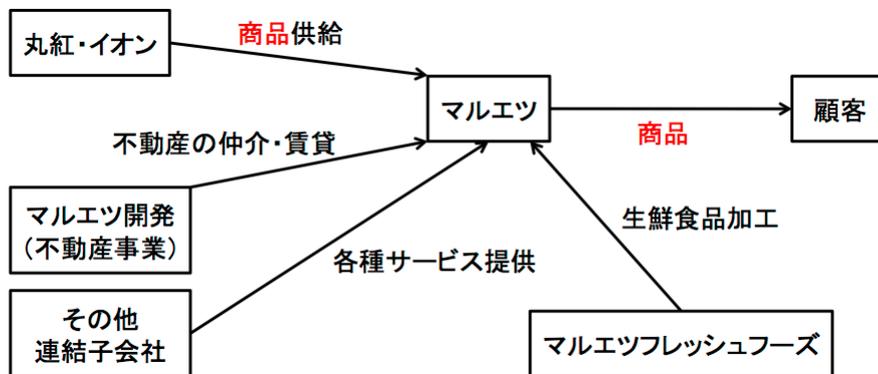


図 36：マルエツの事業モデル

商品については、関係会社より商品を仕入れ、顧客に商品提供を行っている[7]。業務については、不動産事業に不動産の仲介・賃貸を依頼し、食品加工業に生鮮食品の加工業務を委託している[7]。

(g) 住関連スーパー：ヤマダ電機[8]

ヤマダ電機の事業モデルは、図 37 のようになっている。

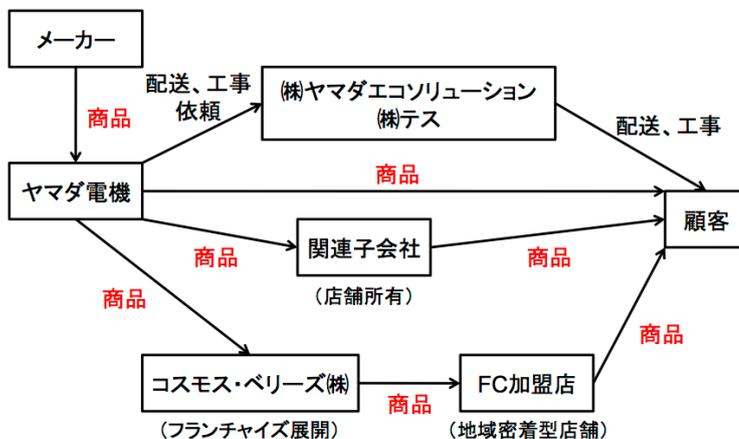


図 37：ヤマダ電機の事業モデル

小売については、自社が直接販売する、子会社へ商品供給を行い販売する、フランチャイズを展開する子会社を経由してフランチャイズ加盟店へ商品供給を行い販売する、以上3パターンが存在する[8]。子会社とは、各地方の子会社や、2012年にヤマダ電機グループの傘下となったベスト電器[14]が含まれる。フランチャイズ加盟店とは、いわゆる「街の電器屋さん」であり、地域密着型店舗が該当する。

商品供給については、メーカーから直接仕入れを行っていることが多い。業務については、子会社に配送・工事を委託している[8]。

(h) ホームセンター：島忠[9]

島忠の事業モデルは、図 38 のようになっている。



図 38：島忠の事業モデル

商品については、仕入先から商品を仕入れ、顧客に商品を提供している[9]。

(i) コンビニエンス・ストア全般

食品メーカーや卸売社から共同配送センターを経由して店舗に商品が配送される。共同配送センターには通過型と在庫型の二種類が存在している。[17]

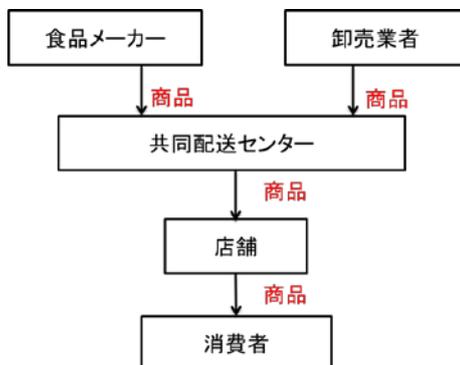


図 39：コンビニエンス・ストア全般の事業モデル

(j) デイリーヤマザキ

デイリーヤマザキは「調理パン・米飯類、麺類、製菓・米菓の製造販売業」を行っている会社と、山崎製パンから商品を仕入れ、それを消費者に提供している。現時点の調査では、詳しい流れについては不明[18]。

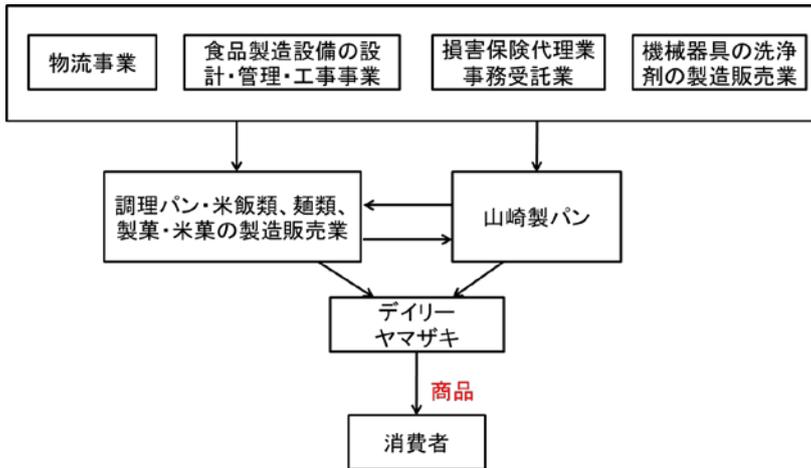


図 40：デリーヤマザキの事業モデル

(k) マツモトキヨシ

マツモトキヨシホールディングスが卸売事業から商品を仕入れ、それを小売事業・卸売事業に販売している。小売事業が直接消費者に販売するケースと、小売・卸売事業がフランチャイジーに商品提供し、そこで販売する二つのケースが存在する。

店舗の建設や新聞折込広告の配布手配、保険の販売代理業は管理サポート事業が行う。それらの会社をマツモトキヨシホールディングスが経営管理し、統括している[19]。

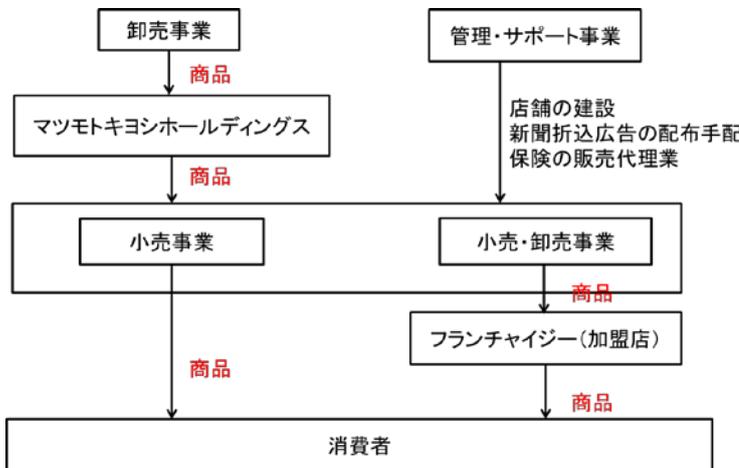


図 41：マツモトキヨシの事業モデル

(l) サンドラック

サンドラックが直接商品を販売するケース、連結子会社に商品を提供して連結子会社が販売するケース、サンドラックが卸売の役目を果たしてフランチャイズ店に商品を卸売してフランチャイズ店が販売するケースの三つのケースが存在する。サンドラックがどのように商品を仕入れているのかは記載されておらず、現時点では不明[20]。

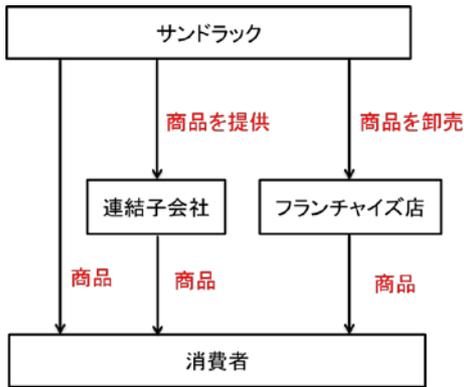


図 42：サンドラックの事業モデル

(m) アパレル全般

複雑なサプライチェーンをもっている。様々な流通経路が存在している中で、「産元
商社・産地卸商→アパレル二次卸商→アパレル小売業」、「産元商社・産地卸商→アパ
レル小売業」という二つの経路は近年現れてきたものである[21]。

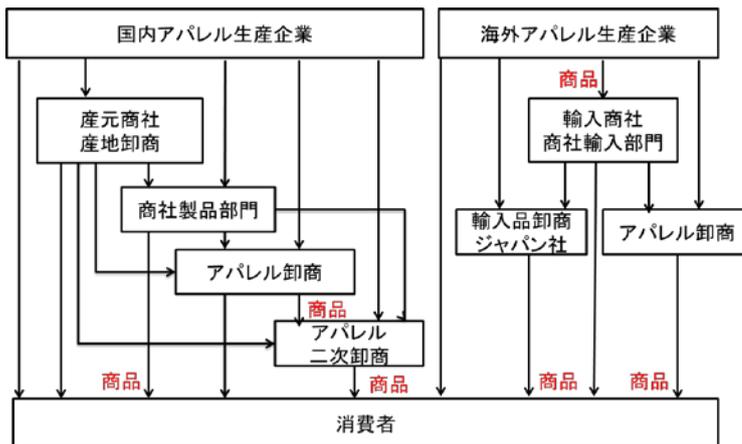


図 43：アパレル全般の事業モデル

(n) 洋服の青山

直接消費者に商品を販売する他にも、カード事業、印刷事業、雑貨販売事業、その他
(飲食サービスの提供など)などを連結対象の子会社に事業委託している。青山商事が
どのように商品を仕入れてきているかは、現時点では不明[22]。

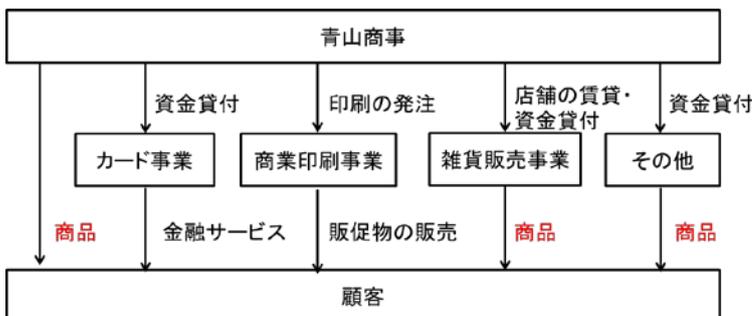


図 44：洋服の青山の事業モデル

B.2. 小売業における各事業モデルに関する比較・考察

1. 百貨店と大型総合スーパー

高島屋とイオンの事業モデルは、顧客に商品を提供するという観点からは同じようなモデルとなっている。大きな違いは、イオンは売場そのものをテナントに提供しているのに対し、高島屋はブティックの商品を取り扱うという契約を行うのみで、売場自体は自社管理となる点である。そのため、前述のように不動産の固定収入があるイオンとは異なり、高島屋の利益はブティックの売上がより直接的に反映されることとなる（[15]を参照可能）。この違いにより、サービスの差が生まれるものと推察される。

またDpt., GMSにおけるテナントの賃料設定の種類については、経済産業省レポート[16]が詳しい。

2. コンビニとドラッグストア

コンビニエンス・ストア、ドラッグストア、衣料品専門店のいずれにおいても各店舗で商品を販売する点に関しては同様。ただし、コンビニエンス・ストアでは商品が並べられていて、それを消費者が自分で選択して購入するのに対して、衣料品専門店（ここではセルフ方式をとっていない店を指している[23]）は店員に商品の情報を求めて買い求めるケースが主になる。ドラッグストアはその中間点をとっており、消費者が自ら選択して購入するケースもあれば、薬剤師に相談して購入するケースもある。

サプライチェーンに関して。コンビニエンス・ストアでは、大手は共同配送センターを利用して効率化を図っている[17]（デイリーヤマザキもこの形式をとっている[18]）。中小企業は自社で共同配送センターを所有することはできないので、複数企業が連携して物流の効率化を図っていると考えられる。ドラッグストアでは大手のマツモトキヨシはコンビニエンス・ストアのように共同配送センターを利用しているが、一般的には卸売業者を経由して商品を仕入れている[24]。衣料品専門店は複雑なサプライチェーンを持っており、効率化は図られていない[21]。

3. 流通チャネル

大部分の企業の事業モデルでは、流通チャネルは共通のものを持っている。すなわち、メーカー、卸売業及び加工業者より商品を仕入れ、顧客に販売するモデルである。

独特な流通チャネルのモデルを持つ企業として、イオンとユニクロが挙げられる。この流通チャネルを持つメリットとしては、前述の通りである。

このモデルの違いがもたらすサービスの差としては、例えば環境の変化に合わせて柔軟にサービスを変化させていくスピードの差などが挙げられるであろう。

小売業の事業モデル調査に関する参考文献

[1] 経済産業省 商業統計『業態分類表』

<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-1/pdf/h19link6.pdf>

[2] 日本ショッピングセンター協会『SCの定義』 http://www.jcsc.or.jp/data/what_sc.html

[3] 株式会社高島屋 有価証券報告書 第147期(平成24年3月1日・平成25年2月28日)

[4] イオンモール株式会社 有価証券報告書 第102期(平成24年2月21日・平成25年2月28日)

[5] 株式会社平和堂 有価証券報告書 第56期(平成24年2月21日・平成25年2月20日)

- [6] 株式会社ドンキホーテホールディングス 有価証券報告書 第33期(平成24年7月1日-平成25年6月30日)
- [7] 株式会社マルエツ 有価証券報告書 第61期(平成24年3月1日-平成25年2月28日)
- [8] 株式会社ヤマダ電機 有価証券報告書 第36期(平成24年4月1日-平成25年3月31日)
- [9] 株式会社島忠 有価証券報告書 第54期(平成24年9月1日-平成25年8月31日)
- [10] Shared Research社 調査レポート『高島屋』, 2014
- [11] AEON MALL 2013 Annual Report 『収益構造イメージ』
<http://www.aeonmall.com/ir/annual/business-model/earnings-structure/>
- [12] J-marketing.net 『直接仕入れで収益改善を狙うイオンの戦略』, 2008.06
<http://www.jmrsls.co.jp/sc100/case/2008/ct01-aeon.html>
- [13] FAST RETAILING CO., LTD. 『ユニクロのビジネスモデル』
<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uniqlobusiness.html>
- [14] J-CASTニュース 『ヤマダ電機がベスト電器の買収完了 国内市場の3割占め、さらなる業界再編も』 <http://www.j-cast.com/2012/12/22158847.html>
- [15] <http://j-net21.smrj.go.jp/well/qa/entry/926.html>
- [16] 小売業の事業モデルに関する調査報告
http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/ji04_10_17.pdf
(コンビニエンス・ストア、ドラッグストア、アパレルについての参考文献)
- [17] <http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/lecture/20070129/259842/?k2>
- [18] 山崎製パン株式会社 有価証券報告書 第66期 (平成25年1月1日 至 平成25年12月31日)
- [19] 株式会社マツモトキヨシ 有価証券報告書 第6期 (平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
- [20] 株式会社サンドラッグ 有価証券報告書 第50期 (平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
- [21] 深見環 (2002) 「サプライチェーン・マネジメントの展開と課題：アパレル流通における情報共有化の観点から」 『商研紀要』 第25巻第1号, 15-31頁
- [22] 青山商事株式会社 有価証券報告書 第49期 (平成24年4月1日 至 平成25年3月31日)
- [23] 経済産業省 商業統計『業態分類表』
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/syogyo/result-1/pdf/h19link6.pdf>
- [24] 周嵩 (2005) 「ドラッグストアにおける業態革新：マツモトキヨシの事例を通じて」 『神戸学院大学経営学論集』 第1巻第2号, 177-191頁

C. 公益社による葬儀サービスに関する調査まとめ

C.1 公益サービスの代表的事業モデル

公益社のサービスを形成する主な主体は、公益社、親会社である燦ホールディングス、関係会社であるエクセル・サポート・サービス、生花店・仲介業者、顧客である。公益社は顧客に対して施設とサービスを提供し商品を販売する。

(a) 燦ホールディングス公益社による葬儀サービス

燦ホールディングスは所有している土地建物を公益社・エクセル・サポート・サービ

スに賃貸し、経営指導を行っている。一方で公益社・エクセル・サポート・サービスから事務の受託をしている。

エクセル・サポート・サービスは公益社に対して料理を納入し、一方で公益社から警備・清掃の業務を受託している。

生花店・仲介業者は公益社に対して生花を納入している。公益社は生花部門を自社内に抱えており顧客からの生花の要望に対して在庫がない場合は生花店・仲介業者に連絡が行く。

プレイヤーである公益社、燦ホールディングス、エクセル・サポート・サービス、顧客の存在は[1]の企業集団全体の事業系統図に記載されている。ただし、[2,3]の記述から[1]に記載されているエクセル・スタッフ・サービスはデフィの料理部門を吸収しエクセル・サポート・サービスと名称を変更したことで、デフィの生花部門は公益社に吸収合併し消滅していることが確かめられる。また、[4]の記述から公益社の在庫がない場合生花店や仲介業者から仕入れることが確かめられるため、プレイヤーとして生花店・仲介業者を加えた。

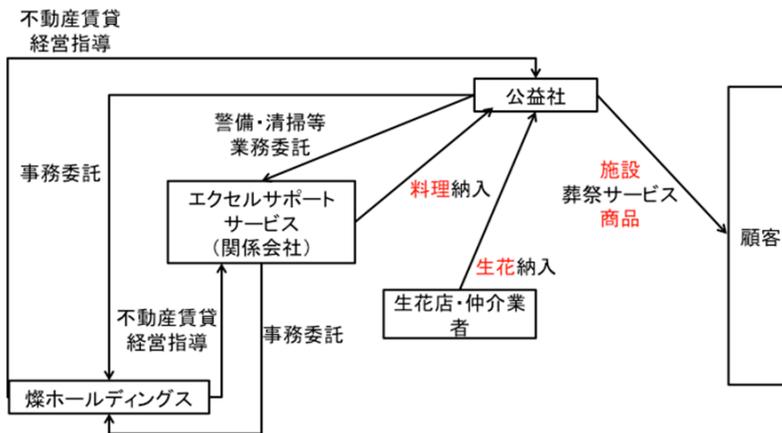


図 45：燦ホールディングス公益社による葬儀サービスの事業モデル

(b) たまのやによる自社会館を利用した葬儀サービス

たまのやの自社会館利用サービスを形成する主な主体はたまのや、関係会社であるサンストーン、関係会社であるカンノ・トレーディング、顧客である。たまのやは顧客に対して自社会館とサービスを提供し商品を販売する。サンストーンはたまのやに対して料理を納入する。カンノ・トレーディングはたまのやにたいして生花と棺を納入する。

プレイヤーであるたまのや、サンストーン、カンノ・トレーディング、顧客の存在は有価証券報告書の事業の内容・葬祭事業の記述及び事業系統図から確かめられる。

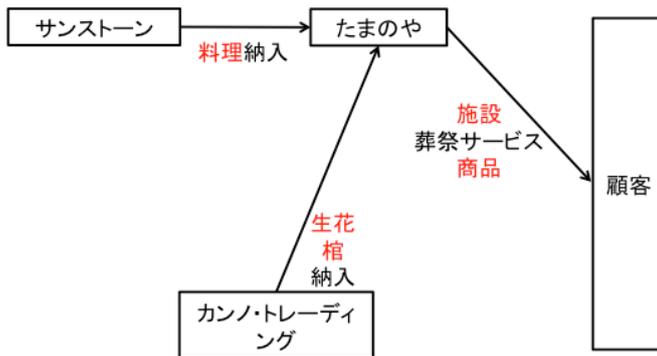


図 46：たまのやによる自社会館を利用した葬儀サービスの事業モデル

(c) たまのやによる顧客の自宅における葬儀の補助サービス

たまのやの自宅利用サービスを形成する主な主体はたまのや、関係会社であるサンストーン、関係会社であるカンノ・トレーディング、顧客である。たまのやは顧客に対してサービスを提供し商品販売する。サンストーンはたまのやに対して料理を納入する。カンノ・トレーディングはたまのやにたいして生花と棺を納入する。プレイヤーであるたまのや、サンストーン、カンノ・トレーディング、顧客の存在と、自宅利用のサービスの存在は有価証券報告書の事業の内容・葬祭事業の記述及び事業系統図から確かめられる。

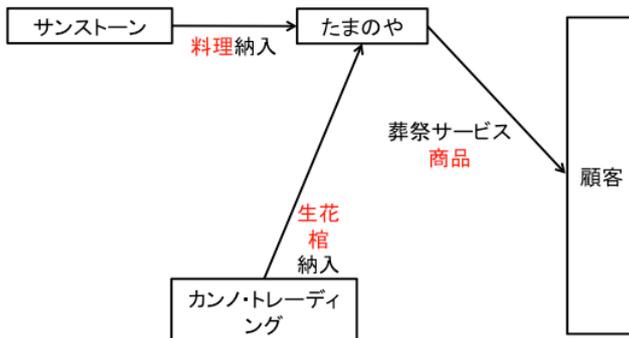


図 47：たまのやによる顧客の自宅における葬儀の補助サービスの事業モデル

(d) たまのやによるJA組合が受託した葬儀についての業務受託サービス

たまのやの一部サービス受託を形成する主な主体はたまのや、JA組合、顧客である。JA組合は顧客に対して施設とサービスと商品販売する。また、業務の一部をたまのやに委託する。たまのやは顧客に対して、JA組合から受託した一部業務を提供する。※ただし、この際商品がたまのやから販売されるか否かは不明である。プレイヤーであるたまのや、JA組合、顧客の存在は有価証券報告書の事業の内容・葬祭事業の記述から確かめられる。

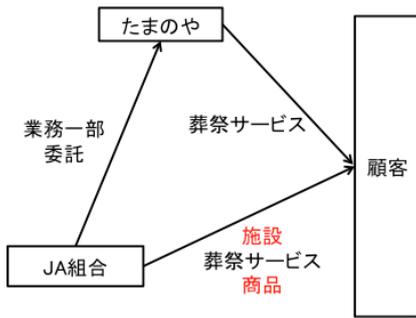


図 48：たまのやによる JA 組合が受託した葬儀についての業務受託サービスの事業モデル

(e) 平安レイサービスによる自社会館を利用したマザー店の葬儀サービス

平安レイサービスの自社会館を利用したマザー店の葬儀サービス形成する主な主体は平安レイサービスマザー店、子会社の山大商事株式会社、外部業務委託先、顧客である。子会社の山大商事と他社は平安レイサービスのマザー店に対して商品を納入する。平安レイサービスマザー店は顧客に対して施設とサービスを提供し商品販売する。一部の業務を外部企業に委託する。

プレイヤーである子会社の山大商事、顧客は有価証券報告書の事業系統図より確かめられる。また、平安レイサービスマザー店の記述と外部業務委託先の記述は[7]の地域ドミナントによるユニット展開、当社直営化・内製化の現状と今後の取組みのページより確かめられる。

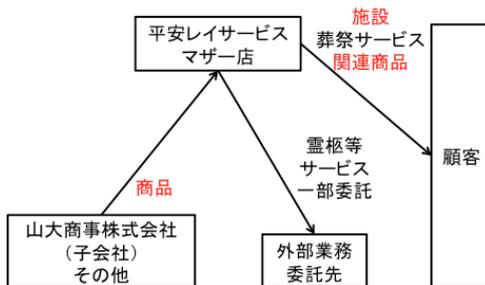


図 49：平安レイサービスによる自社会館を利用したマザー店の葬儀サービスの事業モデル

(f) 平安レイサービスによる自社会館を利用した直営店の葬儀サービス

平安レイサービスの自社会館を利用した直営店の葬儀サービスを形成する主な主体は平安レイサービスマザー店、平安レイサービス直営店、子会社の山大商事株式会社、外部業務委託先、顧客である。子会社の山大商事と他社は平安レイサービスのマザー店に対して商品を納入する。平安レイサービスマザー店は直営店に対して商品を納入する。直営店は顧客に対して自社で保有する施設とサービスを提供し、商品販売する。一部の業務を外部企業に委託する。

プレイヤーである子会社の山大商事、顧客は有価証券報告書の事業系統図より確かめられる。また、平安レイサービスマザー店、平安レイサービス直営店の記述と外部業務委託先の記述は[7]の地域ドミナントによるユニット展開、当社直営化・内製化の現状と今後の取組みのページより確かめられる。

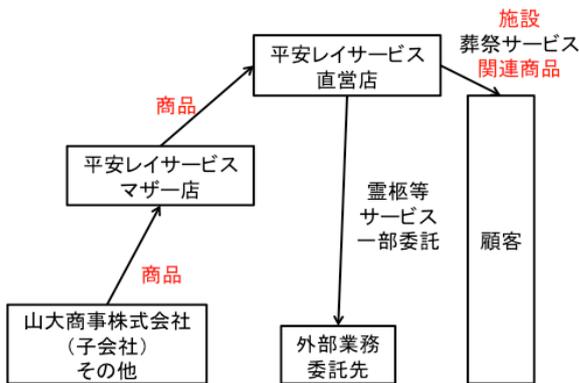


図 50：平安レイサービスによる自社会館を利用した直営店の葬儀サービスの事業モデル

(g) 平安レイサービスフランチャイズ加盟店による葬儀サービス

平安レイサービスフランチャイズ加盟店の葬儀サービスを形成する主な主体は平安レイサービスマザー店、平安レイサービスフランチャイズ加盟店、子会社の山大事務株式会社、顧客である。

子会社の山大事務と他社は平安レイサービスのマザー店に対して商品を納入する。平安レイサービスマザー店はフランチャイズ加盟店に対して商品を納入する。フランチャイズ加盟店はマザー店から商品を納入してもらい、平安レイサービスより経営指導・施行指導を受け、顧客に対して自らが保有する施設とサービスを提供し、商品を販売する。

プレイヤーである子会社の山大事務、顧客は有価証券報告書の事業系統図より確かめられる。また、平安レイサービスマザー店、平安レイサービスフランチャイズ加盟店の記述と外部業務委託先の記述は[7]の地域ドミナントによるユニット展開、当社直営化・内製化の現状と今後の取組みのページより確かめられる。

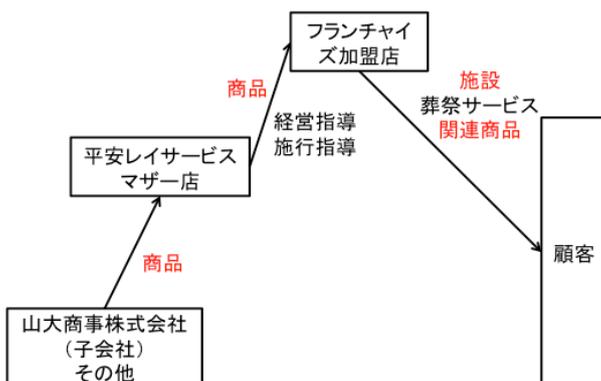


図 51：平安レイサービスフランチャイズ加盟店による葬儀サービスの事業モデル

(h) 平安レイサービス施設賃貸契約同業他社による葬儀サービス

平安レイサービス施設賃貸契約同業他社による葬儀サービスを形成する主な主体は平安レイサービスマザー店、平安レイサービス施設賃貸契約同業他社、平安レイサービス子会社の山大事務株式会社、顧客である。子会社の山大事務と他社は平安レイサービスのマザー店に対して商品を納入する。平安レイサービスマザー店は同業他社に対して商品を納入する。同業他社はマザー店から商品を納入してもらい、平安レイサービスより

施設を借り、顧客に対して施設とサービスを提供し、商品を販売する。

プレイヤーである子会社の山大商事、顧客は有価証券報告書の事業系統図より確かめられる。また、平安レイサービスマザー店、平安レイサービスマザー店施設賃貸契約同業他社の記述と外部業務委託先の記述は[7]の地域ドミナントによるユニット展開、当社直営化・内製化の現状と今後の取組みのページより確かめられる。

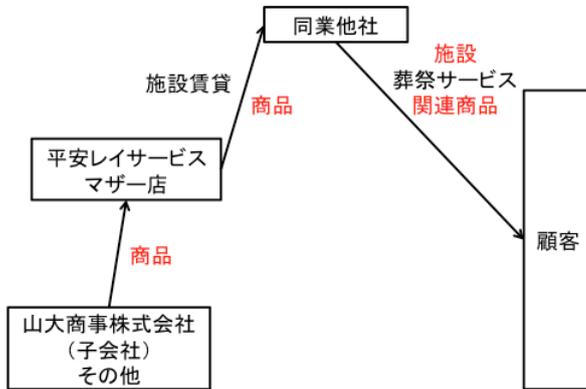


図 52：平安レイサービスマザー店施設賃貸契約同業他社による葬儀サービスの事業モデル

(i) 洛王セレモニーによる自社保有の土地建物を利用した葬儀サービス

洛王セレモニーによる自社保有の土地建物を利用した葬祭サービスを形成する主な主体は洛王セレモニー、自社料理生花部門、顧客である。洛王セレモニーは顧客に対して施設とサービスを提供し商品を販売する。自社料理生花部門は洛王セレモニーに対して料理と生花を納入する。

プレイヤーである洛王セレモニー、自社部門、顧客の記述は有価証券報告書の事業系統図、事業の内容、設備の状況より確かめられる。

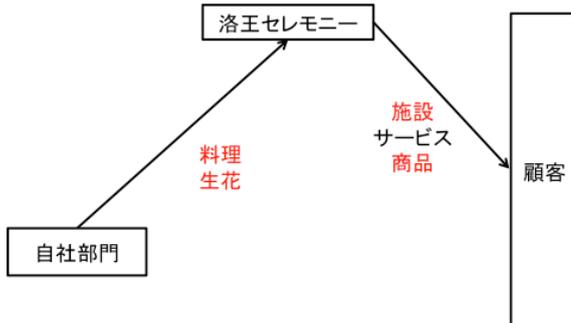


図 53：洛王セレモニーによる自社保有の土地建物を利用した葬儀サービスの事業モデル

(j) 洛王セレモニーによる土地建物賃借・内装自己投資の葬儀サービス

洛王セレモニーによる土地建物賃借・内装自己投資の葬儀サービスを形成する主な主体は洛王セレモニー、土地建物所有者、自社料理生花部門、顧客である。洛王セレモニーは顧客に対して施設とサービスを提供し、商品を販売する。また、借りた土地建物の内装を自己投資によって変更する。自社料理生花部門は洛王セレモニーに対して料理と生花を納入する。土地建物所有者は洛王セレモニーに対して土地建物を賃貸する。

プレイヤーである洛王セレモニー、土地建物所有者、自社部門、顧客の記述は有価証券報告書の事業系統図、事業の内容、設備の状況より確かめられる。

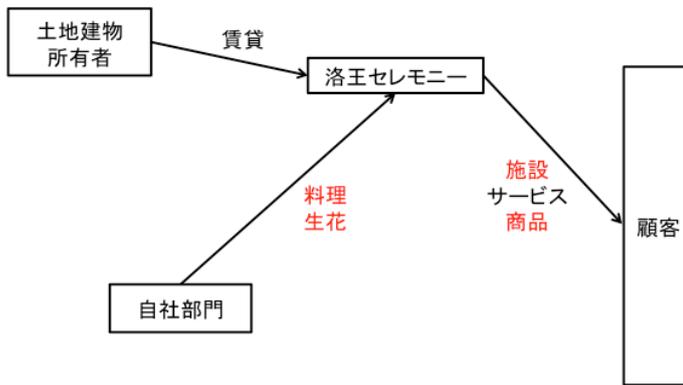


図 54：洛王セレモニーによる土地建物賃借・内装自己投資の葬儀サービスの事業モデル

(k) 洛王セレモニーによる直葬サービス

洛王セレモニーによる直葬サービスを形成する主な主体は洛王セレモニー，自社部門，顧客である。洛王セレモニーは顧客に対して直葬サービスを提供し，商品を販売する。自社部門は洛王セレモニーに対して商品を納入する。

プレイヤーである洛王セレモニー，自社部門，顧客の記述は有価証券報告書の事業系統図，事業の内容，設備の状況より確かめられる。直葬サービスについては[9]の記述より確かめられる。

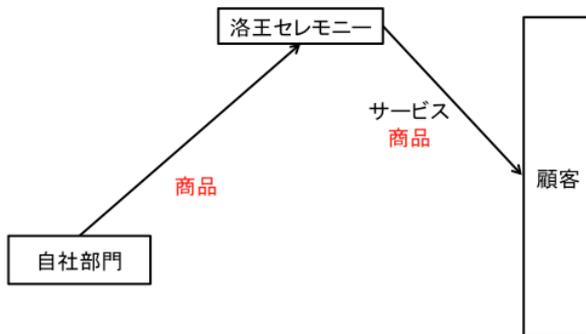


図 55：洛王セレモニーによる直葬サービスの事業モデル

(l) ティアによる自社所有葬祭ホール利用の葬儀サービス

ティアによる自社所有葬祭ホール利用の葬儀サービスを形成する主な主体はティア直営会館，ティア所有物流センター，商品納入業者，顧客である。ティア直営会館は顧客に対して施設とサービスを提供し，商品を販売する。ティア所有物流センターは商品をティア直営会館に対して商品を配送する。商品納入業者はティア所有物流センターに対して商品を納入する。

プレイヤーであるティア直営会館，ティア所有物流センター，商品納入業者，顧客は有価証券報告書の事業系統図と事業の状況・業績の記述より確かめられる。

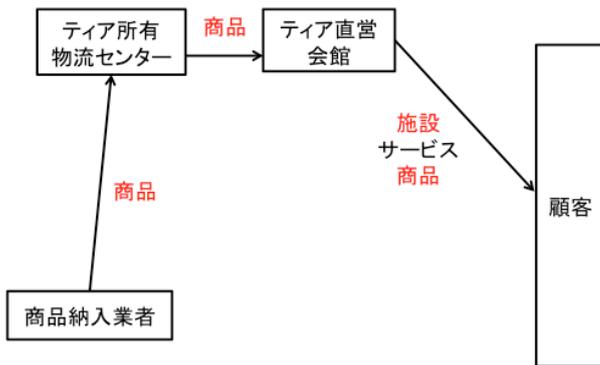


図 56：ティアによる自社所有葬祭ホール利用の葬儀サービスの事業モデル

(m) ティアによる建物賃借直営葬祭ホール利用の葬儀サービス

ティアによる建物賃借直営葬祭ホール利用の葬儀サービスを形成する主な主体はティア、葬祭ホール所有者、ティア所有物流センター、商品納入業者、顧客である。ティア直営会館は顧客に対して施設とサービスを提供し、商品を販売する。ティア所有物流センターは商品をティア直営会館に対して商品を配送する。商品納入業者はティア所有物流センターに対して商品を納入する。葬祭ホール所有者はティア直営会館に対して建物を賃貸する。

プレイヤーであるティア直営会館、葬祭ホール所有者、ティア所有物流センター、商品納入業者、顧客は有価証券報告書の事業系統図、事業の状況・業績、設備の状況・賃借している設備状況の記述より確かめられる。

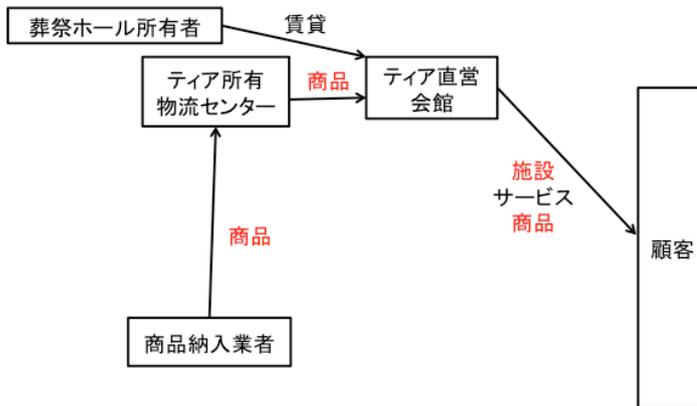


図 57：ティアによる建物賃借直営葬祭ホール利用の葬儀サービスの事業モデル

(n) ティアフランチャイズ店によるフランチャイズ店所有葬祭ホール利用の葬儀サービス

ティアフランチャイズ店によるフランチャイズ店所有葬祭ホール利用の葬儀サービスを形成する主な主体はティアフランチャイズ店、株式会社ティア、ティア所有物流センター、商品納入業者、顧客である。ティアフランチャイズ店は顧客に対して施設とサービスを提供し、商品を販売する。ティア株式会社はティアフランチャイズ店に対して経営指導を提供する。ティア所有物流センターはティアフランチャイズ店に対して商品を納入する。商品納入業者はティア所有物流センターに対して商品を納入する。

プレイヤーであるティアフランチャイズ店、株式会社ティア、ティア所有物流センタ

一、商品納入業者、顧客は有価証券報告書の事業系統図、事業の状況・業績の記述より確かめられる。

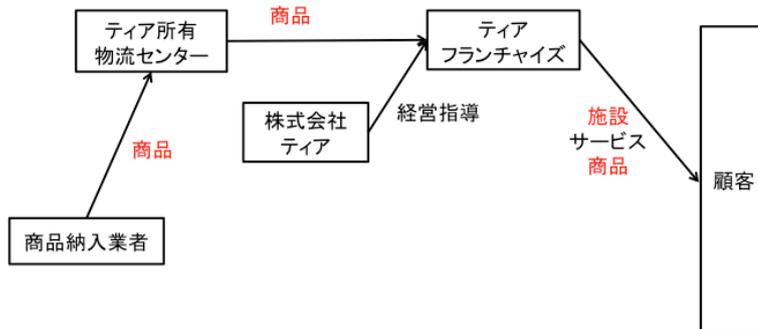


図 58：ティアフランチャイズ店によるフランチャイズ店所有葬祭ホール利用の葬儀サービスの事業モデル

C.2. 葬儀業における各事業モデルに関する比較・考察

公益社はフランチャイズ事業を導入する平安レイサービスや直葬という施設なしの葬儀サービスを提供している洛王セレモニーと違い、直営施設による施設型サービスを提供している点が特徴的である。また、自社で葬祭事業・霊柩運送事業を抱えながらも、関係会社のエクセル・サポート・サービスに警備業務、清掃施設管理業務、料理の提供を委託している。これは公益社が葬儀の請負と霊柩運送事業を主目的としてスタートしたことに立脚しており、吸収合併、吸収分割を繰り返していることから、各社ノウハウを有する事業に特化することで効率化を図っているものと推察できる[1][2]。

たまのやは親会社所有会館による施設型サービスのみの公益社とは違い自宅や寺における葬儀補助や、JA組合の受託した葬儀の業務を受託する等、施設がないエリアに置いても業務を提供することを可能としている点が特徴的である。

平安レイサービスは公益社、たまのや、洛王セレモニーと違い直営店だけでなくフランチャイズ事業を導入している。また、フランチャイズを展開しているティアと違い同業他社とパートナーシップ契約を結び施設を賃貸している点で違う。これらをまとめて商品流通の観点から見ると一旦商品を直営のマザー店に集め、その後直営店、フランチャイズ加盟店、同業他社に商品を納入して効率化を図っている点が特徴的である。

洛王セレモニーは施設を前提とする葬儀サービスを提供する公益社、平安レイサービスと違い、葬儀・告別式を行わず病院から火葬場へ直接遺体を搬送する直葬というサービスに対応している点が特徴的である。これにより近年増加している直葬に対応しているものと考えられ、同様の業態は他社にも見られる[3][4]。

ティアは商品ごとに納入してもらう企業と違い、自社で物流センターを稼働させることにより、葬儀付帯品を一括で会館に配送してもらい効率化を図っている点が特徴的である。

葬儀サービスの事業モデル調査に関する参考文献

- [1] “燦ホールディングス株式会社 平成25年3月期決算短信”，
<http://www.san-hd.co.jp/ir/img/2013-4q-t01.pdf>
- [2] “燦ホールディングス株式会社 平成26年第3四半期決算短信”，

- <http://www.san-hd.co.jp/ir/img/2014-3q-t01.pdf>
- [3] “燦ホールディングス株式会社 Business Report 第85期中間報告書” ,
http://www.san-hd.co.jp/ir/img/85_chu_houkoku.pdf
- [4] “公益社のウェブページ” , <http://www.koekisha.co.jp/introduce/staff/design/>
- [5] “こころネット株式会社 第47期有価証券報告書” ,
http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?cat=yuho_pdf&sid=1906329
- [6] “平安レイサービス第44期有価証券報告書” ,
<http://www.heian-group.co.jp/ir/pdf/20130625yuuka.pdf>
- [7] “平安レイサービス2013年3月期決算説明会資料” ,
http://www.heian-group.co.jp/ir/pdf/00000193_20130527092754.pdf
- [8] “洛王セレモニー株式会社第29期有価証券報告書” ,
<http://equity.crowdbank.jp/www/pdf/pdf/2368/1372059075.pdf>
- [9] “洛王セレモニーウェブページ” “ , <http://www.rakuou.info/price/plan525.html>
- [10] “株式会社ティア 第17期有価証券報告書” ,
http://navigator.eir-parts.net/EIRNavi/DocumentNavigator/ENavigatorBody.aspx?cat=yuho_pdf&sid=2000927&code=2485&ln=ja&disp=simple
- [11] “燦ホールディングス第84期有価証券報告書” ,
https://www.san-hd.co.jp/ir/pdf/2013_yuuka.pdf
- [12] “燦ホールディングス株式会社 Business Report 第85期中間報告書” ,
http://www.san-hd.co.jp/ir/img/85_chu_houkoku.pdf
- [13] “葬儀特集 直葬の実態を探る” ,
http://www.kamakura-net.co.jp/company/report/up_pdf/1361965213-030644.pdf
- [14] “火葬のダビアスウェブページ” , <http://davius.jp>

3-3-2 経済実験のための実験室構築に関する成果

東京大学工学部3号館に下図に示す経済実験室を構築した。具体的な仕様は以下の通りである。

- 約50㎡の実験専用室
- 被験者の収容可能数は常時18名。隣接講義室へ拡張設置し40名程度まで対応可能。
- 情報遮蔽パーティション付き専用デスク（下図参照）
- ネットワークで繋がったクライアントPC。実験者サーバからクライアントをコントロール可能。

実験環境が構築できており、次年度からの経済実験の実施に向けて十分な体制が整ったと言える。



(a) 個別ブース



(b) 実験設備概観

図 59：経済実験設備

3 - 4. 会議等の活動

・実施体制内での主なミーティング等の開催状況

年月日	名称	場所	概要
12月12日	第1回全体会合	東京大学工学部3号館	プロジェクト開始に当たっての全体ミーティング。プロジェクトの内容、スケジュール、分担等の確認と、類型化に向けた議論を行った。
1月14日	類型化グループ・経済実験グループ打合せ	霞ヶ関ビルディング	実データ収集の具体的な手順、仕様、枠組み等の議論を行った。
2月14日	類型化グループ・経済実験グループ打合せ	経済産業省本館	事例調査の進捗報告と今後の具体的な進め方等について議論した。
2月20日	第2回全体会合	東京大学工学部3号館	全体の進捗報告、価値創成モデルの拡張性の議論、事例調査の分担などの確認を行った。

4. 研究開発成果の活用・展開に向けた状況

現時点では特になし。

5. 研究開発実施体制

(1) 経済実験グループ

- ①西野 成昭（東京大学大学院工学系研究科、准教授）
- ②実施項目
 - ・ 経済実験室構築

(2) サービス類型化グループ

- ①竹中 毅（産業技術総合研究所サービス工学研究センター、主任研究員）
- ②実施項目
 - ・ 実サービスの事例データ収集
 - ・ サービス構造分析

(3) サービス設計理論グループ

- ①上田 完次（東京大学、名誉教授）
- ②実施項目
 - ・ 関連研究の調査等、予備検討期間

6. 研究開発実施者

研究グループ名：経済実験グループ

	氏名	フリガナ	所属	役職 (身分)	担当する 研究開発 実施項目
○	西野 成昭	ニシノ ナリアキ	東京大学大学院工 学系研究科	准教授	研究統括／実験計画 と実施
	和田 良子	ワダ リ ョウコ	敬愛大学経済学部	教授	経済実験の計画
	柴山 創太郎	シバヤマ ソウタロ ウ	東京大学大学院工 学系研究科	特任准教 授	実験実施、結果分析
	青木 恵子	アオキ ケイコ	新潟大学超域学術 院 朱鷺・自然再生 学研究センター	特任准教 授	経済実験の計画、結 果分析

研究グループ名：サービス類型化グループ

	氏名	フリガナ	所属	役職 (身分)	担当する 研究開発 実施項目
--	----	------	----	------------	----------------------

○	竹中 毅	タケナカ タケシ	産業技術総合研究 所サービス工学研 究センター	主任研究 員	事例データ収集、サ ービスの類型化、指 標開発
	柴山創太郎	シバヤマ ソウタロウ	東京大学大学院工 学系研究科	特任准教 授	データ解析
	山田 和明	ヤマダ カ ズアキ	東洋大学理工学部	講師	サービス構造分析
	渡辺 健太郎	ワタナベ ケンタロウ	産業技術総合研究 所サービス工学研 究センター	研究員	事例データ収集、サ ービスの類型化

研究グループ名：サービス設計理論グループ

	氏名	フリガナ	所属	役職 (身分)	担当する 研究開発 実施項目
○	上田 完次	ウエダ カ ンジ	東京大学	名誉教授	サービス設計理論 構築統括
	和田 良子	ワダ リョ ウコ	敬愛大学経済学部	教授	経済学的側面から の理論構築
	竹中 毅	タケナカ タケシ	産業技術総合研究 所サービス工学研 究センター	主任研究 員	サービス工学から の理論構築
	西野 成昭	ニシノ ナ リアキ	東京大学大学院工 学系研究科	准教授	メカニズムデザイ ンの側面からの理 論構築
	長坂 一郎	ナガサカ イチロウ	神戸大学大学院人 文学研究科	准教授	設計論／哲学から の理論構築
	柴山 創太郎	シバヤマ ソウタロウ	東京大学大学院工 学系研究科	特任准教 授	経営学／社会学的 視点からの理論構 築
	青木 恵子	アオキ ケ イコ	新潟大学超域学術 院 朱鷺・自然再生 学研究センター	特任准教 授	実験経済学／農業 経済学からの理論 構築
	山田 和明	ヤマダ カ ズアキ	東洋大学理工学部	講師	情報工学的視点か らの理論構築
	緒方 大樹	オガタ タ イキ	東京大学人工物工 学研究センター	助教	認知心理学／人工 物工学からの理論 構築
	渡辺 健太郎	ワタナベ ケンタロウ	産業技術総合研究 所サービス工学研 究センター	研究員	サービス工学／工学 設計的視点からの理 論構築

7. 研究開発成果の発表・発信状況、アウトリーチ活動など

7 - 1. ワークショップ等

なし

7 - 2. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など

(1) 書籍、DVD

なし

(2) ウェブサイト構築

- ・問題解決型サービス研究開発プログラム、プロジェクト紹介
<http://www.ristex.jp/servicescience/project/2013/04/>

(3) 学会（7-4.参照）以外のシンポジウム等への招聘講演実施等

- ・上田完次，国際会議 1st International Conference on Serviceology パネルディスカッション，価値創成モデルによる分類をもとに議論，平成25年10月17日
- ・上田完次，“サービスの価値化について”，日本学術会議サービス学分会報告，平成25年10月24日
- ・竹中毅，文部科学省科学技術・学術政策研究所「製造業のサービス化」に関するワークショップへの参加，2014年2月4日

7 - 3. 論文発表

(1) 査読付き（ 0 件）

●国内誌（ 0 件）

・

●国際誌（ 0 件）

・

(2) 査読なし（ 0 件）

・

7 - 4. 口頭発表（国際学会発表及び主要な国内学会発表）

(1) 招待講演（国内会議 0 件、国際会議 0 件）

・

(2) 口頭発表（国内会議 3 件、国際会議 4 件）

- ・ T. Takenaka, H. Koshiba, K. Takayama, M. Kojima, Y. Motomura, M. Takaku, T. Sasaki, “Modeling customer behavior in a shopping mall: tenant variety and

- customer type”, Proceedings of The first international conference of Serviceology, pp. 15-18, (2013)
- Shota Shimizu, Kenju Akai, Nariaki Nishino: “Modeling and Multi-Agent Simulation of Bicycle Sharing”, Proceedings of The 1st International Conference on Serviceology, pp. 27-30, (2013)
 - Keita Kodama, Nariaki Nishino, Takeshi Takenaka, Hitoshi Koshiba: “Modeling Shop Mix Problems as Pareto Optimization Considering Consumer Preference”, Proceedings of The 1st International Conference on Serviceology, pp. 31-37, (2013)
 - Kenju Akai, Kengo Hayashida, Nariaki Nishino: “New Mechanism for Matching Service in Perishable Goods Trade: An Approach Using Economic Experiments”, Proceedings of The 1st International Conference on Serviceology, pp. 38-45, (2013)
 - 奥村祥成, 嶋田敏, 緒方大樹, 西野成昭, 太田順, 原辰徳: 「消費者生成メディアにおけるインセンティブ設計のためのサービス構造分析」, 精密工学会2014年度春季大会, 2014年3月18日-20日, 東京大学, (2014)
 - 西野成昭, 赤井研樹, 本田智則, 稲葉敦, 青木恵子: 「経済実験による社会的責任投資を考慮した株式市場の分析」, 第9回日本LCA学会研究発表会講演要旨集, pp. 82-83, 2014年3月4-6日, 芝浦工業大学 豊洲キャンパス, (2014)
 - 田村治顕, 赤井研樹, 西野成昭: 「経済実験を用いたカーボンフットプリント貼付製品の購買意思決定への影響分析」, 第9回日本LCA学会研究発表会講演要旨集, pp. 80-81, 2014年3月4-6日, 芝浦工業大学 豊洲キャンパス, (2014)

(3) ポスター発表 (国内会議 0 件、国際会議 0 件)

7 - 5. 新聞報道・投稿、受賞等

- (1) 新聞報道・投稿 (0 件)
(2) 受賞 (0 件)
(3) その他 (0 件)

7 - 6. 特許出願

- (1) 国内出願 (0 件)