

中小商業・サービス業の 現状と課題

- I. 中小商業・サービス業の特徴と課題
- II. アンケート調査結果
- III. 事例調査結果
- IV. 労働生産性の向上に向けたポイント
- V. 中小商業・サービス業への示唆

はじめに

近年、経済のサービス化が進展するなかで、業績を伸ばしている中小商業・サービス業がみられる。今後、少子高齢化や人口減少が予想されるなかで、環境変化に対応し、中長期に渡っていかに成長していくかは、中小商業・サービス業にとって大きな課題といえる。

先行研究では、特定のテーマに絞って成功要因を分析した研究はみられるものの、マクロかつミクロに中小商業・サービス業を多角的に分析し、その取り組みや成長要因の源泉について分析したものは少ない。

そこで、本調査は中小商業・サービス業に焦点をあてて、その現状と課題、成長要因の源泉を明らかにし、中小企業の経営者に対して有益な示唆を与えることを目的としている。

本調査は2015年度に日本政策金融公庫総合研究所と、同公庫から委託を受けた三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が共同で実施したものである。

本調査及び本レポート作成にあたり、本庄裕司氏（中央大学教授）のアドバイスを受けた。

（総合研究所 安池雅典、丹下英明、佐々木真佑）

【要約】

第1章 中小商業・サービス業の特徴と課題

本章では、各種統計から、中小商業・サービス業の現状と課題を整理している。

前半の「特徴」では、我が国において経済のサービス化が進み、経済規模と雇用の両面において商業・サービス業の存在感が高まっていること、商業・サービス業全体のなかで中小企業が大きな割合を占めていること、そして、中小商業・サービス業のなかでも、業種によって売上高、従業員数の傾向が大きく異なることを示している。

後半の「課題」では、我が国非製造業の労働生産性が他の先進国に比べて低い水準にあること、そのなかでも特に中小企業の労働生産性が低く、中小商業・サービス業の労働生産性の改善が、我が国にとって大きな課題であることを示している。

第2章 アンケート調査結果

本章では、中小商業・サービス業の課題、成長要因等を把握するために実施したアンケート調査結果を紹介している。

第3章 事例調査結果

本章では、第2章で取り上げたアンケート調査を踏まえ、中小商業・サービス業の課題、成長要因等をより具体的な形で把握するため、中小商業・サービス業10社の取り組みを紹介している。

第4章 労働生産性の向上に向けたポイント

本章では第2章のアンケート調査、第3章の事例調査を踏まえ、中小商業・サービス業が労働生産性の向上を図っていくためのポイントを整理している。

多くの事例企業は「顧客第一主義」という基本理念に基づき、顧客に提供するモノ・サービスを常に見直している。

見直しの方向性としては2種類あり、1つ目は、ビジネスモデルの変革やターゲット層の切り替えといった、競合他社との本質的な差別化を目指すという「変革」である。2つ目は、サービス水準の向上や効率化をはじめとした「地力の向上」である。

事例企業をみると、「変革」、「地力の向上」のいずれかではなく、2つをバランス良く両立させ、成長している。

こうしたことから、労働生産性の向上に向け、中小商業・サービス業は顧客第一主義という基本理念のもと、「変革」「地力の向上」といった商品・サービスの継続的な見直しを図っていくことが重要と考えられる。

第5章 中小商業・サービス業への示唆

本章では、第1章から第4章までを振り返り、中小商業・サービス業への示唆として、以下の5項目を整理している。

1. 顧客目線による事業展開

今後、中小商業・サービス業者が生き残りを図っていくには、「顧客にとって何が最善であるか、顧客が何を欲しているか」という観点で事業を展開していくことが求められる。

2. 情報を足で稼ぐ、顧客ニーズを掴む

顧客ニーズを掴むために、多くの事例企業は情報を足で稼いでいる。地元に関する情報量の多さは大企業にない強みであり、特に地方部では顧客との距離感が近いため、多くの情報を得やすいだろう。中小商業・サービス業においては、そうした強みを活かし、情報を待つのではなく、足で稼ぐという姿勢で事業を展開していくことが重要となる。

3. 積極的な新規事業展開

中小商業・サービス業における新規事業展開は決してハードルが高いわけではない。新規事業展開だからといって消極的にならず、社内にある資源を有効活用する等して、積極的に取り組んでいく姿勢が求められる。

4. より求められるヒトの確保・育成

近年、人材の採用環境が厳しくなっている。こうしたなか、ヒトの確保については、今後、一層困難となることが予想されるため、ハローワーク等との連携をはじめとした対応も重要となる。また、ヒトの育成については、マニュアルの充実や表彰制度の創設、企業の実態にあった人事評価制度の整備、女性が働きやすい環境整備が求められる。

5. 誰もが使いこなせる IT 投資の実施

多くの事例企業では業務効率化等に向け、業務管理システムを導入しているが、高機能の IT 投資を図っている企業は少ない。その理由として、高価で高機能なシステムを入れても十分に使いこなせないというヒトの問題が挙げられる。

今後、人手不足がより深刻化するなか、IT 投資によって、これまで人が担っていた役割の一部をソフトウェアが担えるようにするということが重要となってくる。そうした際、スマートフォンやタブレット向けの汎用アプリを導入する等、誰もが簡単に使いこなせるような IT 投資が必要と考えられる。

【目次】

第1章	中小商業・サービス業の特徴と課題	1
	I. 特徴	1
	II. 課題	6
第2章	アンケート調査結果	10
	I. 実施概要	10
	II. 企業属性	10
	III. 中小商業・サービス業を取り巻く外部環境の変化	12
	IV. 中小商業・サービス業における強みと課題	16
	V. アンケート調査のまとめ	23
第3章	事例調査結果	24
	I. 事例調査	24
第4章	労働生産性の向上に向けたポイント	63
	I. 基本理念：「顧客第一主義」	64
	II. 自社の提供する「商品・サービスの継続的な見直し」	65
第5章	中小商業・サービス業への示唆	72

第1章 中小商業・サービス業の特徴と課題

I. 特徴

1. 我が国商業・サービス業の特徴

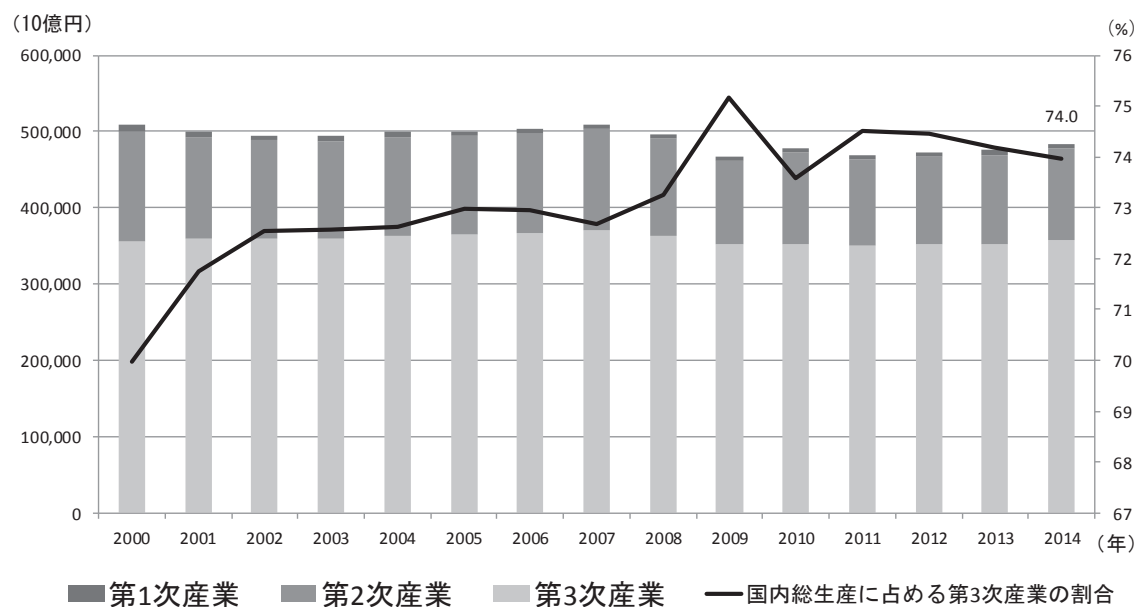
① 進展する経済のサービス化

商業・サービス業をはじめとした第3次産業が国内総生産に占める構成比をみると、2014年は74.0%と、全体の約4分の3を占めている（図表1）。

また、第3次産業就業者が全就業者に占める割合は上昇基調にあり、2015年は72.3%と、2002年（66.5%）から約6%ポイント上昇していることがわかる（図表2）。

このように、我が国では経済のサービス化が進んでおり、経済規模と雇用の両面において、第3次産業の存在感が高まっているといえよう。

図表1 国内総生産（名目）の推移



資料：内閣府「国民経済計算」

(注) 1 構成比は産業別国内総生産の合計をもとに算出。

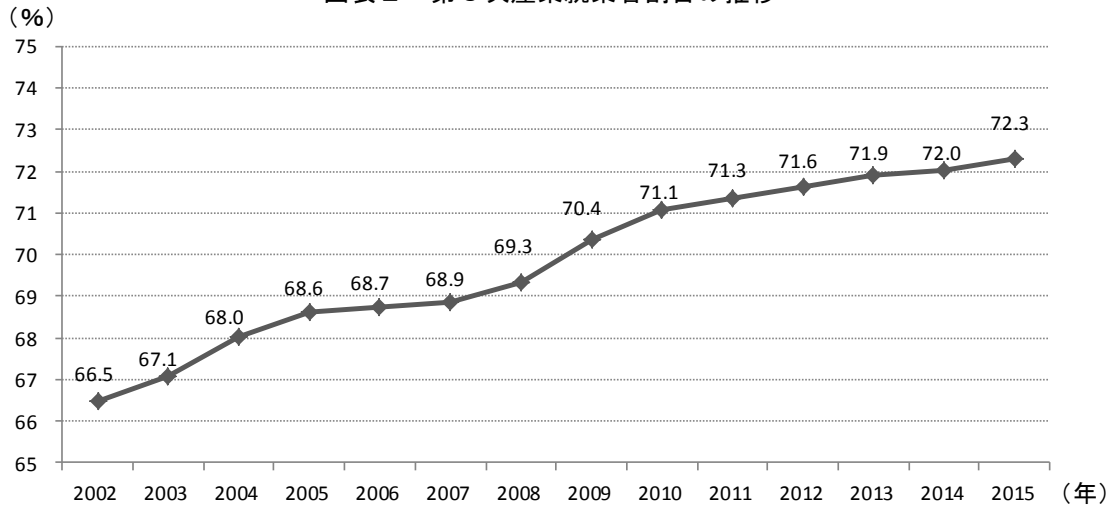
2 産業別の構成業種は以下の通り。

第1次産業：「農林水産業」

第2次産業：「鉱業」「製造業」「建設業」

第3次産業：「電気・ガス・水道業」「卸売・小売業」「金融・保険業」「不動産業」「運輸業」「情報通信業」「サービス業」「政府サービス生産者」「対家計民間非営利サービス生産者」

図表2 第3次産業就業者割合の推移



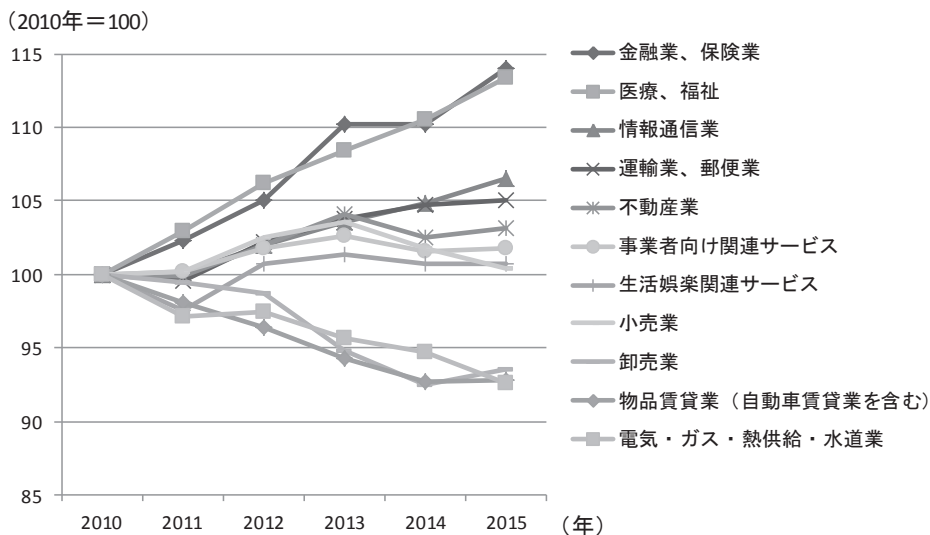
資料：総務省「労働力調査」

- (注) 1 全産業から「農業、林業」「漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「建設業」「製造業」を除いた業種を第3次産業としている。
 2 第3次就業者割合 = 第3次就業者 / 全就業者

② 第3次産業における業種別の動向

また、業種別の動向として、第3次産業活動指数¹の推移をみると、2010年以降、「卸売業」「物品賃貸業」「電気・ガス・熱供給・水道業」を除く業種で上昇しており、特に、「金融業、保険業」「医療・福祉」「情報通信業」の伸びが著しいことがわかる(図表3)。

図表3 第3次産業活動指数の推移(業種別、2010年=100)



資料：経済産業省「第3次産業活動指数」

¹ 個別業種のサービスの生産活動を表す指数系列を、基準年の産業連関表による付加価値額をウェイトにして加重平均により算出したもの。第3次産業の各活動を統一的尺度でみることができ、サービス部門の活動動向を把握することができる。

2. 中小商業・サービス業の特徴

① 我が国経済を支える中小商業・サービス業

前項では我が国商業・サービス業の特徴を概観したが、ここでは、中小商業・サービス業の特徴をみてみよう。

産業別・規模別の企業数、従業員数をみると、中小企業は第3次産業において、企業数の99.7%、従業者数の68.7%を占めており、我が国経済における中小商業・サービス業の重要性は非常に高いことがわかる（図表4、5）。

図表4 産業別・規模別企業数（企業ベース、民営、非1次産業、2012年）

	中小企業				大企業		合計	
	企業数	構成比	うち小規模企業		企業数	構成比	企業数	構成比
			企業数	構成比				
第二次産業	898,263	99.7%	823,548	91.4%	2,337	0.3%	900,600	100.0%
第三次産業	2,954,671	99.7%	2,519,266	85.0%	8,259	0.3%	2,962,930	100.0%
非一次産業計	3,852,934	99.7%	3,342,814	86.5%	10,596	0.3%	3,863,530	100.0%

資料：中小企業庁「2015年版中小企業白書」

(注) 1 企業数は会社数、個人事業所（単独事業所及び本所・本社・本店事業所）数の合計。

2 中小企業及び小規模企業は中小企業基本法に基づき、以下の通り定義。

中小企業：常用雇用者300人以下（ゴム製品製造業は900人以下、旅館、ホテルは200人以下、卸売業、サービス業（ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、旅館、ホテルを除く）は100人以下、小売業、飲食店は50人以下）、または資本金3億円以下（卸売業は1億円以下、小売業、飲食店、サービス業（ソフトウェア業及び情報処理・提供サービス業を除く）は5,000万円以下）の企業

小規模企業：中小企業のうち、常用雇用者20人以下（卸売業、小売業、飲食店、サービス業（宿泊業、娯楽業を除く）は5人以下）の企業

3 産業別の構成業種は以下の通り。

第2次産業：「鉱業、採石業、砂利採取業」「建設業」「製造業」

第3次産業：「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「金融業、保険業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「教育、学習支援業」「医療、福祉」「複合サービス業」「サービス業（他に分類されないもの）」

図表5 産業別・規模別従業者数(会社及び個人の常用雇用者数、民営、非1次産業、2012年)

	中小企業				大企業		合計	
	従業者総数(人)	構成比	うち小規模企業		従業者総数(人)	構成比	従業者総数(人)	構成比
			従業者総数(人)	構成比				
第二次産業	9,969,155	72.1%	4,479,051	32.4%	3,859,371	27.9%	13,828,526	100.0%
第三次産業	22,198,329	68.7%	7,444,229	23.0%	10,112,088	31.3%	32,310,417	100.0%
非一次産業計	32,167,484	69.7%	11,923,280	25.8%	13,971,459	30.3%	46,138,943	100.0%

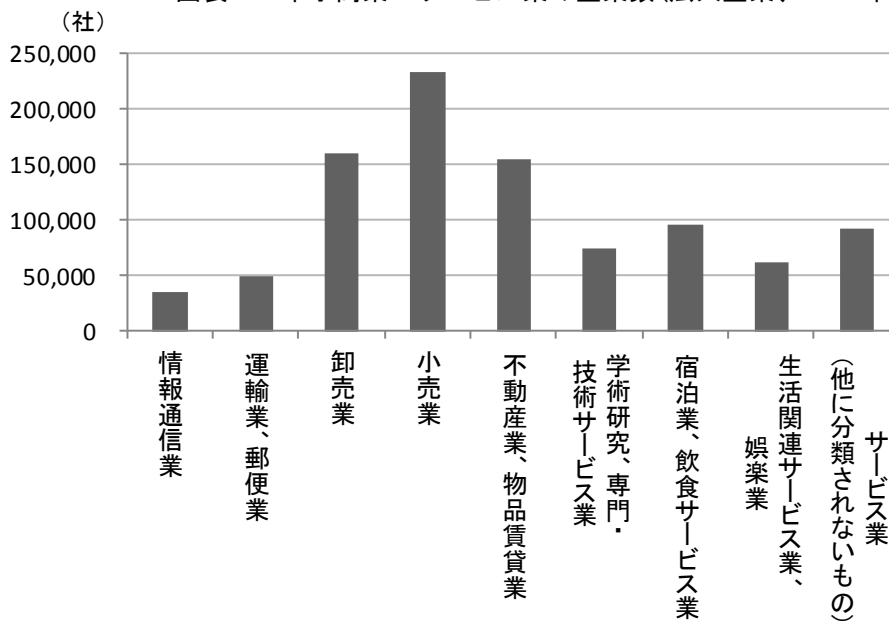
資料：中小企業庁「2015年版中小企業白書」

(注) 図表4に同じ。

② 中小商業・サービス業における業種別の動向

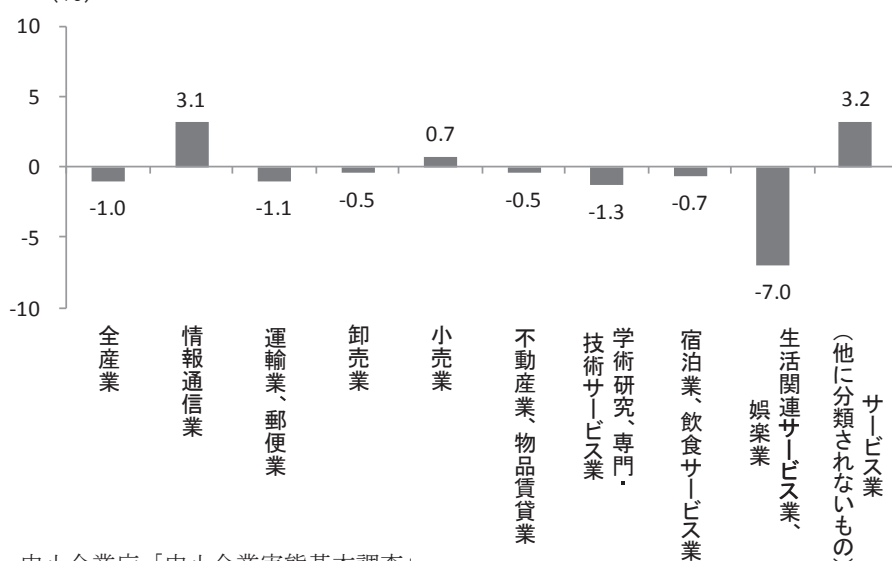
次に、中小商業・サービス業の企業数をみると、「小売業」が最も多く、次いで「卸売業」、「不動産業、物品賃貸業」、「宿泊業、飲食サービス業」となっている(図表6)。

図表6 中小商業・サービス業の企業数(法人企業、2014年度)



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」(2015年速報)

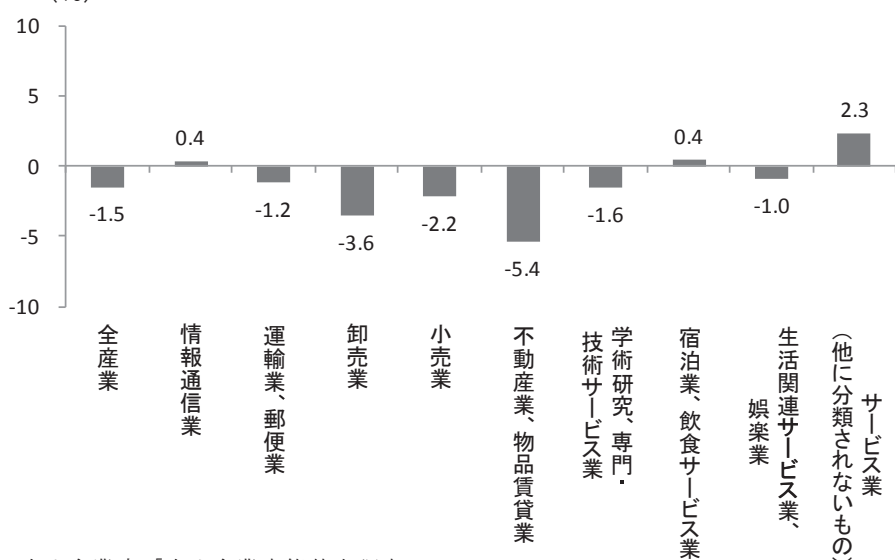
図表7 中小商業・サービス業の売上高平均伸び率(法人企業、2007年度～2014年度)
(%)



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注) 平均伸び率は各年度における前年度比伸び率を幾何平均により算出。

図表8 中小商業・サービス業の従業員数平均伸び率(法人企業、2007年度～2014年度)
(%)



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」

(注) 図表7に同じ。

また、売上高、従業員数の平均伸び率(2007年度～2014年度)をみると、多くの業種で全産業同様、マイナスとなっている(図表7、8)。

そのうち、企業数が多い「卸売業」、「不動産業、物品賃貸業」では従業員数のマイナス幅が大きい一方、情報通信業では売上高、従業員数ともにプラスとなっている。

このように、我が国非製造業、特に中小商業・サービス業のなかでも、業種によって売上高、従業員数の傾向が大きく異なっていることがみてとれる。

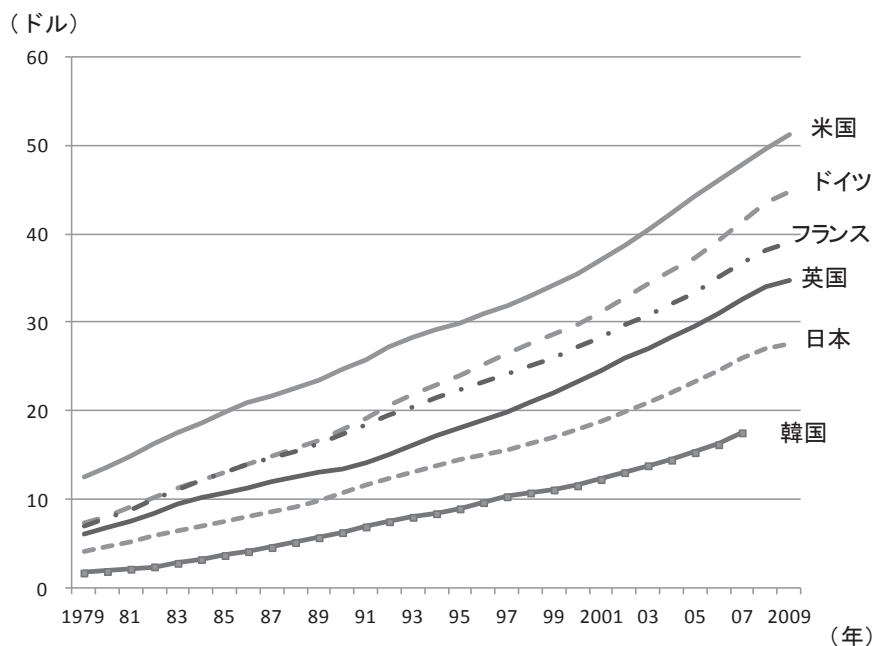
II. 課題

1. 我が国商業・サービス業の課題

これまで商業・サービス業の現状をみてきたが、一方で課題として、長年、労働生産性（生産量／労働投入または付加価値額／従業員数）が低いことが指摘されている。

そこで、非製造業における労働生産性の国際比較（2009年）をみると、我が国の水準は欧米諸国に比べて低く、対米比では約50%となっていることがわかる（図表9）。

図表9 非製造業の労働生産性（2009年）



資料：経済産業省「2013年版通商白書」

（注）労働生産性＝生産量／労働投入

2. 中小商業・サービス業の課題

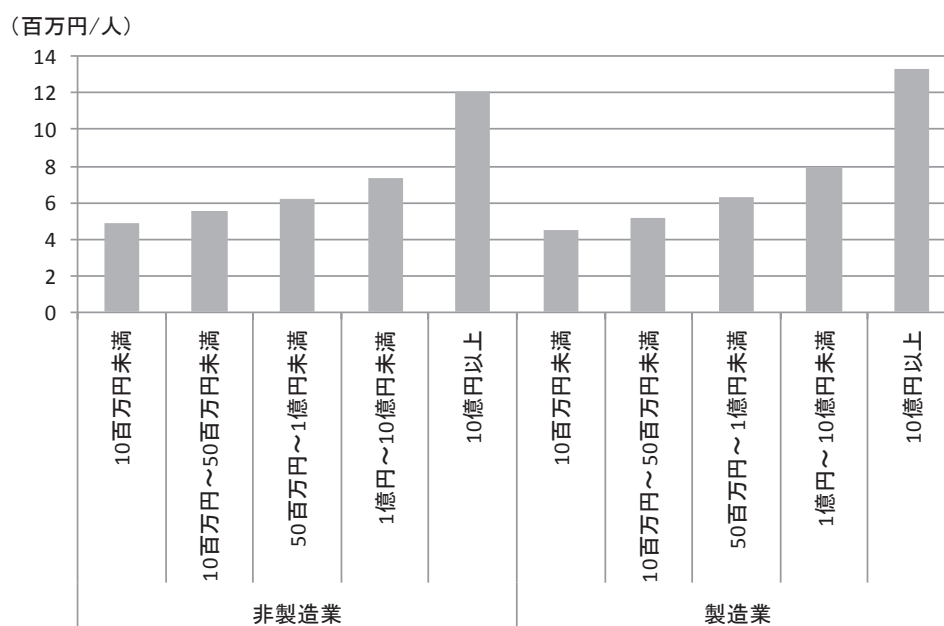
では、企業規模別に労働生産性、すなわち、従業員一人あたりの付加価値額をみると、どのような特徴がみられるだろうか。

資本金別にみると、資本金が小さな企業ほど、労働生産性が低いということがわかる（図表10）。

また、中小企業における従業員1人あたり付加価値額を業種別にみると、特に「小売業」や「宿泊業、飲食サービス業」、「サービス業（他に分類されないもの）」が低くなっている（図表11）。

このように、我が国非製造業、特に中小商業・サービス業における労働生産性は低く、中小商業・サービス業の労働生産性向上が今後の我が国経済にとっての課題といえよう。

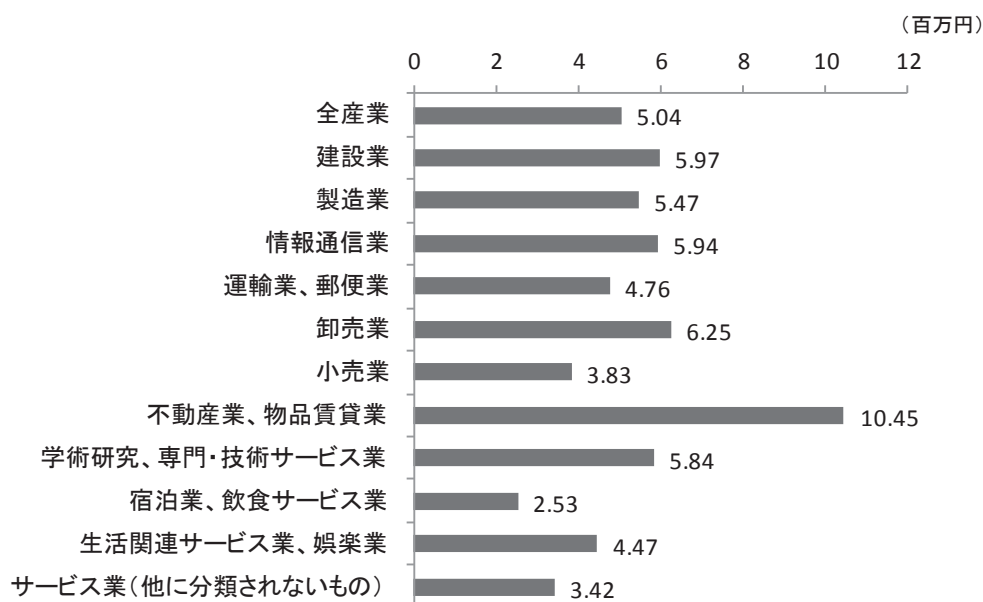
図表 10 資本金別の従業員 1 人あたり付加価値額（2014 年度）



資料：財務省「法人企業統計年報」（2014 年度）

(注) 付加価値額＝人件費＋支払利息等＋動産・不動産賃借料＋租税公課＋営業純益

図表 11 中小企業における業種別の従業員 1 人あたり付加価値額（2014 年度）



資料：中小企業庁「中小企業実態基本調査」（2015 年速報）

(注) 付加価値額は売上原価のうち労務費、減価償却費、販売費及び一般管理費のうち人件費、地代家賃、減価償却費、従業員教育費、租税公課、営業外費用のうち支払利息・割引料、経常利益の合計。

3. 中小商業・サービス業の生産性向上に向けて

こうしたなか、我が国政府においても、商業・サービス業、特にそのうちの大多数を占める中小企業の労働生産性向上を喫緊の課題と認識し、対策に乗り出している。

平成 26 年 6 月 24 日「日本再興戦略改訂 2014」には、「日本産業再興プラン」の一つのプログラムとして、「中小サービス事業者の生産性向上に向けて、具体的手法と段取り等をガイドラインとして策定」すると明記されており、平成 27 年 2 月には、経済産業省から「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」が発表された。

このガイドラインのなかでは、中小商業・サービス業の生産性向上の方向性を大きく「付加価値の向上」と「効率の向上」に分け、それぞれについて具体的な手法や取り組みの段取り等を整理している（図表 12）。

図表 12 生産性向上のための具体的な手法

付加価値の向上	誰に	(1)新規顧客層への展開 (2)商圏の拡大
	何を	(3)独自性・独創性の発揮 (4)ブランド力の強化 (5)顧客満足度の向上 (6)価値や品質の見える化
	どうやって	(7)機能分化・連携 (8)IT 利活用（付加価値向上に繋がる利活用）
効率の向上		(9)サービス提供プロセスの改善 (10) IT 利活用（効率の向上に繋がる活用）

資料：経済産業省「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」

本調査の目的は、中小商業・サービス業の成長要因を分析することにあるが、企業の「成長」とはすなわち、各企業が直面した課題に対して、自社に適した形で「付加価値の向上」あるいは「効率性の向上」を果たしてきた結果にほかならない。

本調査では、「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」に示された枠組みをスタート地点として、中小商業・サービス業の課題、成長要因（≒労働生産性向上）等の実態を分析していく。

なお、本調査における「商業・サービス業」とは日本標準産業分類における以下の業種とし、第 3 次産業とよばれる業種のうち、中小企業が少ない「電気・ガス・熱供給・水道業」、「金融・保険業」、「公務」を除いている。

G. 情報通信業	N. 生活関連サービス業, 娯楽業
H. 運輸業, 郵便業	O. 教育, 学習支援業
I. 卸売業, 小売業	P. 医療, 福祉
K. 不動産業, 物品賃貸業	Q. 複合サービス事業
L. 学術研究, 専門・技術サービス業	R. サービス業 (他に分類されないもの)
M. 宿泊業, 飲食サービス業	

第2章 アンケート調査結果

本調査では、中小商業・サービス業の課題、成長要因等を把握するため、アンケート調査を実施した。本章では、そのアンケート結果の概要を整理する。

I. 実施概要

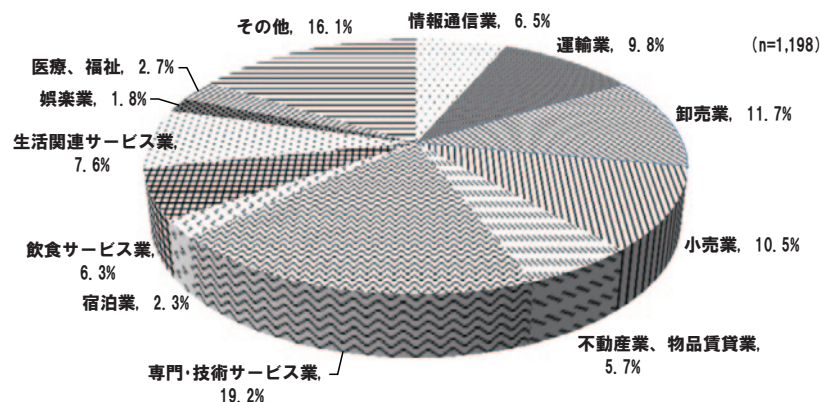
- 調査方法 郵送発送・郵送回収、自記入式
- 調査時期 2015年9月4日～9月25日
- 調査対象
 - －第3次産業の企業のうち、中小企業基本法で定める「中小企業者」を対象とした。
 - －なお、第3次産業のうち、次の業種を日本標準産業分類大分類「F:電気・ガス・熱供給・水道業」「J:金融業、保険業」「S:公務（他に分類される者を除く）」を除外。
 - －国内の中小企業のなかから、業種ごとに一定数をサンプル抽出し、調査対象の企業を選定した。
- 調査件数 5,796社
- 回収数 1,217社（回収率：21.0%）

II. 企業属性

(1) 主要業種

回答企業の主要業種（2014年度決算で売上高が最も大きいもの）をみると、「専門・技術サービス業」の割合が19.2%と最も高い。次いで、「卸売業」が11.7%、「小売業」が10.5%となっている（図表13）。

図表13 企業の主要業種（SA）

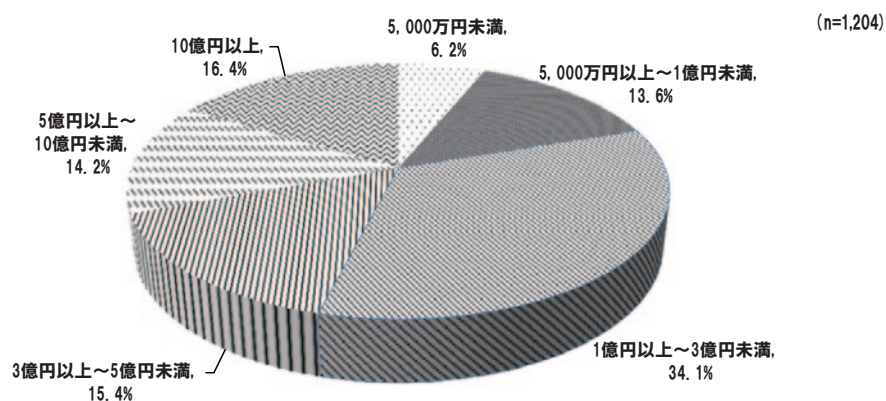


（資料）三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)作成（以下、図表28まで同じ）

(2) 売上高

直近期（2014年度決算）の売上高をみると、「1億円以上～3億円未満」が34.1%と最も高い。次いで、「10億円以上」が16.4%、「3億円以上～5億円未満」が15.4%となっている（図表14）。

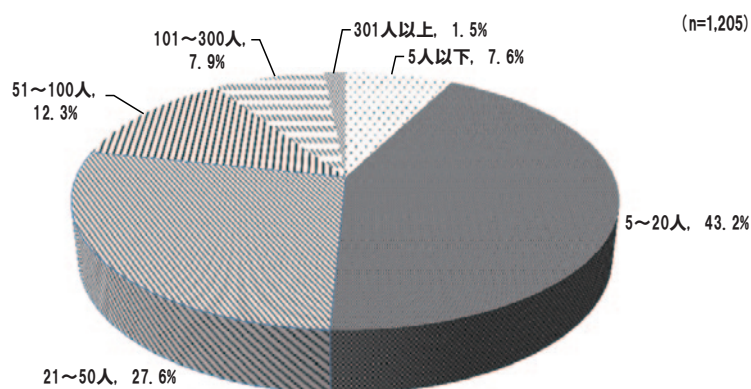
図表14 直近期の売上高（SA）



(3) 従業員数

従業員数²をみると、「5～20人」が43.2%と最も高い。次いで、「21～50人」が27.6%、「51～100人」が12.3%となっている（図表15）。

図表15 従業員数（SA）



² 国内従業員数。パート、アルバイト、契約社員等の非正規社員は含むが、請負や派遣は含まない。

III. 中小商業・サービス業を取り巻く外部環境の変化

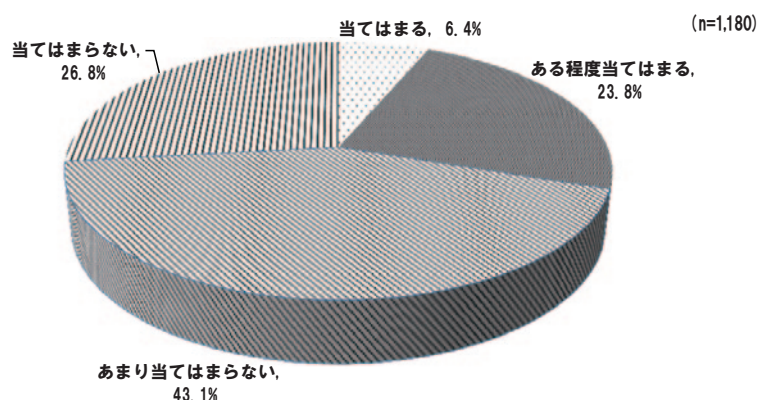
以下では、アンケート結果のうち、中小商業・サービス業が直面している外部環境の変化を整理する。

1. 市場規模

アンケート調査では、各社を取り巻く「外部環境」の一つとして、各社が属する業界全体の市場規模の変化を質問している。

これによると、「将来的に市場規模の拡大が期待できる」と考える企業（「当てはまる」「ある程度当てはまる」の合計）は30.2%であった（図表16）。つまり、全体の約7割にあたる企業が、自社の属する市場が将来的には停滞あるいは縮小していくと考えていることがわかる。

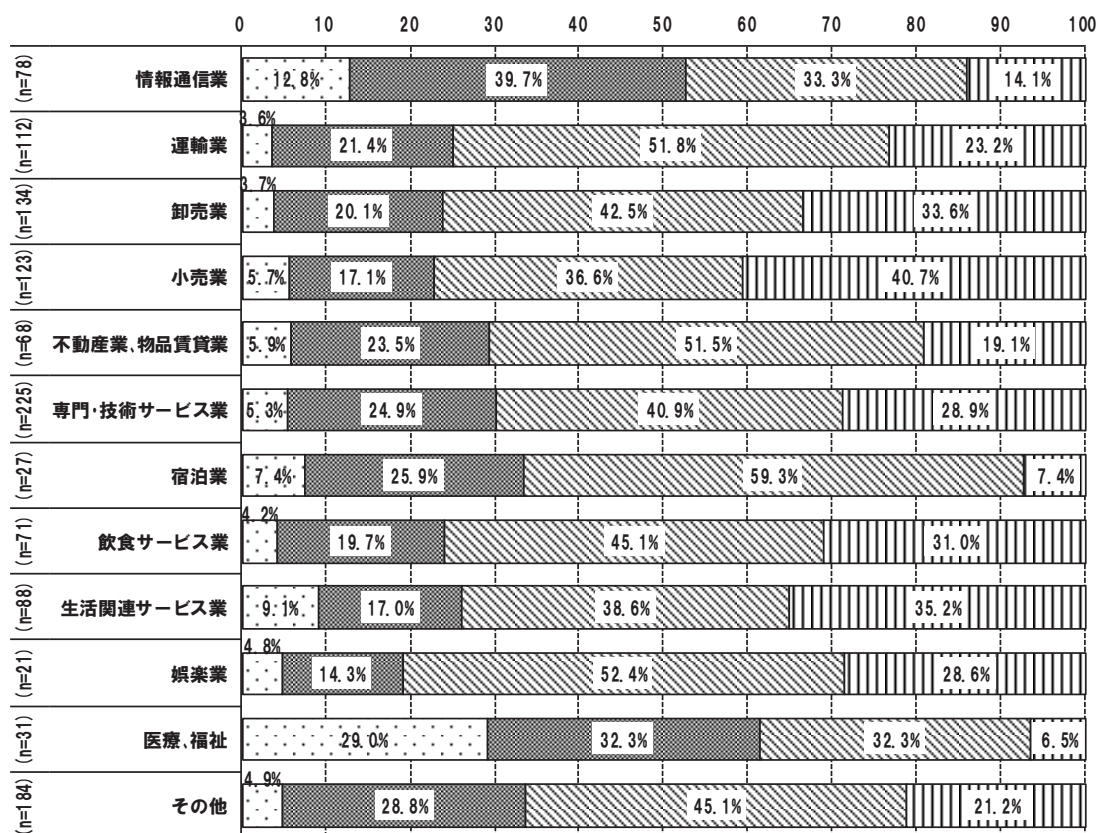
図表 16 自社が属する市場規模拡大への期待（全体）



また、市場規模の変化を業種別にみると、情報通信業、医療、福祉業を除くほとんどの業種で、「市場規模の成長が期待できる」と考える企業割合が3割前後に留まっている（図表17）。

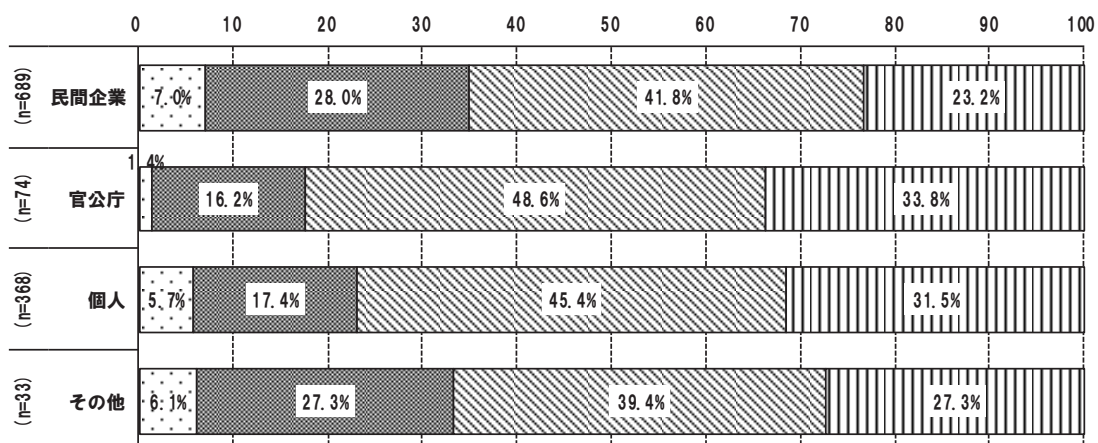
このように、中小商業・サービス業をみると、幅広い業種で、かつ多くの企業が自社の属する市場の将来性に悲観的であると推察される。

図表 17 自社が属する市場規模拡大への期待（業種別）



□当てはまる □ある程度当てはまる □あまり当てはまらない □当てはまらない

図表 18 自社が属する市場規模拡大への期待（顧客区分別）



□当てはまる □ある程度当てはまる □あまり当てはまらない □当てはまらない

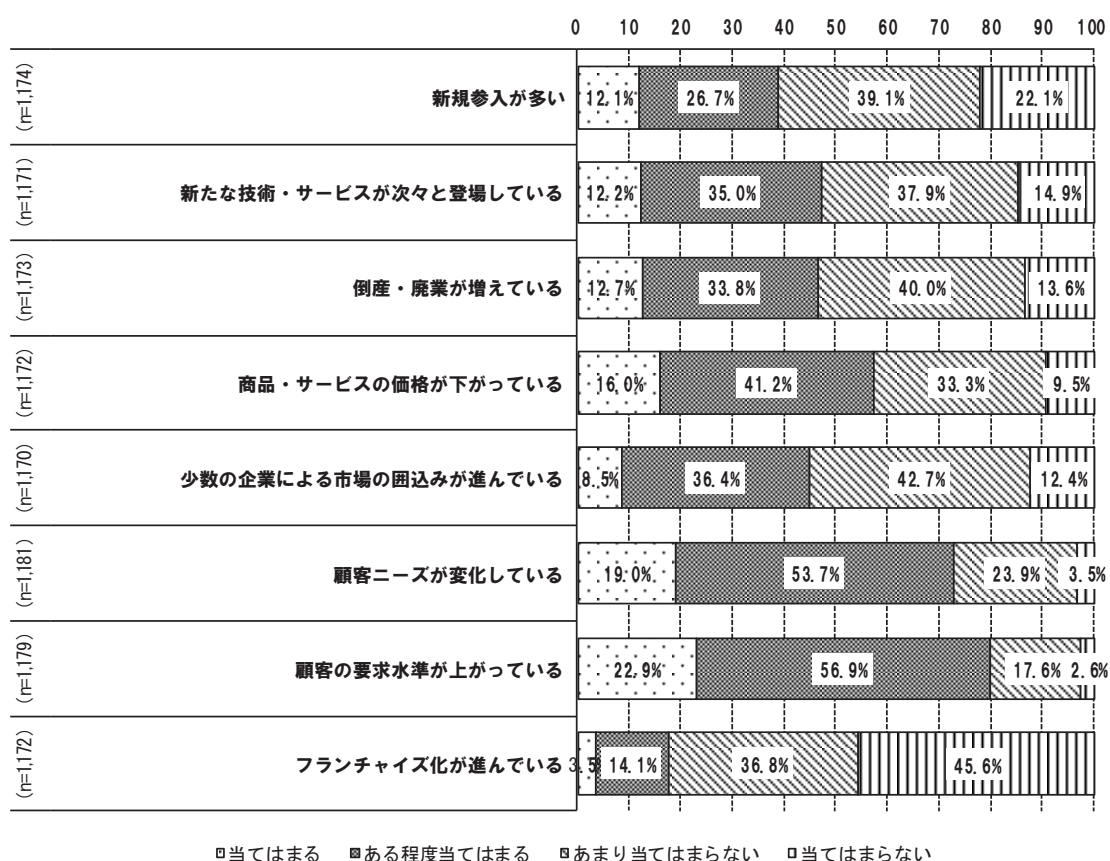
なお、上述の「将来的な市場規模の変化」を主要顧客の区分別にみると、特に、個人と官公庁を主要顧客とする企業は、市場の先行きについて悲観的である（図表 18）。

2. 競合他社の動き、顧客ニーズの変化、商品・サービス価格等

アンケート調査では外部環境の変化として、市場規模の動向以外に、競合他社の動きや顧客ニーズの変化をはじめとした8項目を質問している。

以下の図で「当てはまる」「ある程度当てはまる」の割合をみると、「顧客の要求水準が上がっている」が最も高く、次いで「顧客ニーズが変化している」「商品・サービスの価格が下がっている」となっている（図表 19）。

図表 19 外部環境の変化（項目別）



外部環境の変化は、業種や事業分野によっても大きく変わってくると考えられる。そこで、「自社が属する市場規模拡大への期待」の回答企業を以下の2つのグループに分け、外部環境の変化に対する設問とのクロス集計を行った。

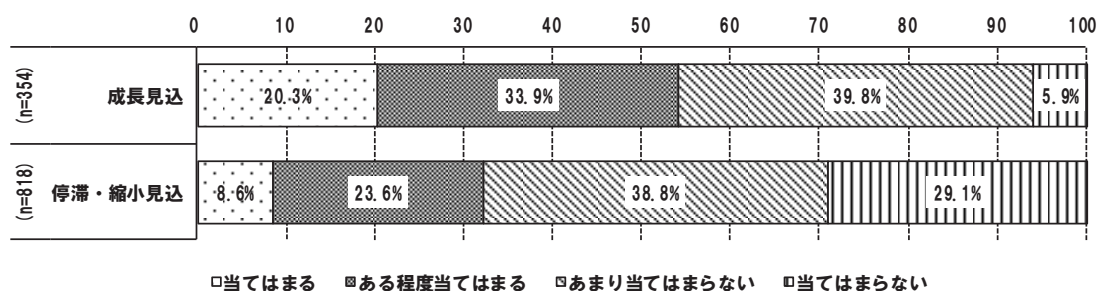
【グループ1：拡大見込】将来的に市場規模拡大が期待できると回答した企業

（「当てはまる」「ある程度当てはまる」の合計）

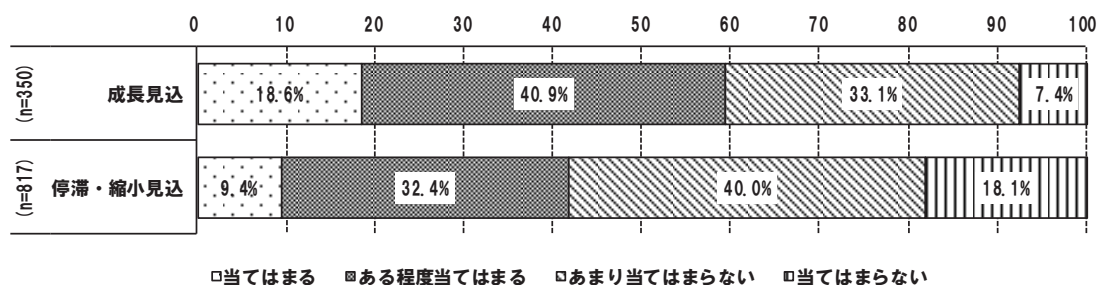
【グループ2：停滞・縮小見込】将来的に市場規模拡大が期待できないと回答した企業

（「あまり当てはまらない」「当てはまらない」の合計）

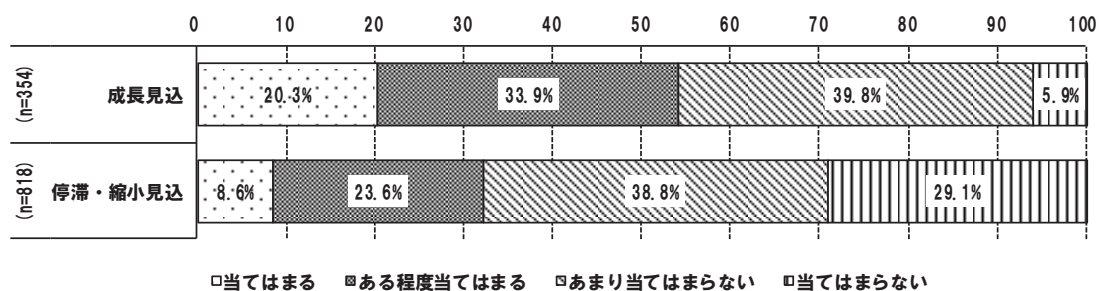
図表 20 市場規模拡大への期待別にみた「新規参入」の状況



図表 21 市場規模拡大への期待別にみた「新たな技術・サービスの登場」の状況



図表 22 市場規模拡大への期待別にみた「倒産・廃業」の状況



その結果、「新規参入が多い」「新たな技術・サービスが次々と登場している」「倒産・廃業が増えている」の3項目について、顕著な違いがみられた。

具体的には、「新規参入」や「新たな技術・サービスの登場」では、「将来的に市場規模の拡大が期待できる」と回答した企業の割合が高くなっている。一方、「倒産・廃業」では「将来的に市場規模拡大が期待できない」と回答した企業の割合が高くなっている（図表 20～図表 22）。

IV. 中小商業・サービス業における強みと課題

これまで中小商業・サービス業が直面している外部環境の変化をみてきた。ここでは、アンケート結果のうち、各企業の現状における強みと今後の課題を整理する。

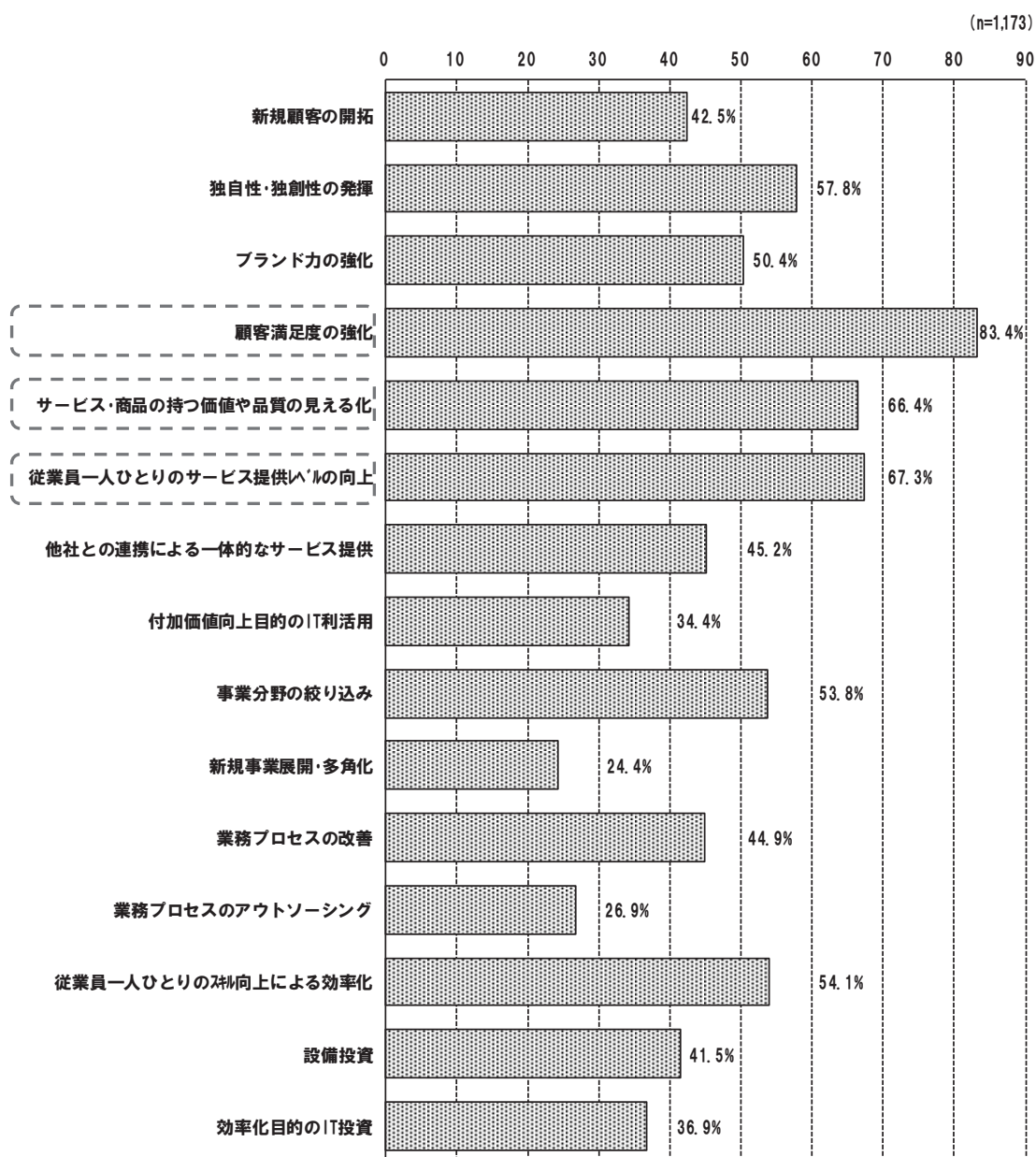
1. 成長に寄与する取り組みごとの得意・不得意

アンケート調査では、経済産業省「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」で示された「生産性向上の手法」を参考に、企業の成長に寄与すると考えられる15項目を設定し、各企業の得意・不得意を質問している。

図表 23 をみると、「顧客満足度の強化」(83.4%)、「従業員一人ひとりのサービス提供レベルの向上」(67.3%)、「サービス・商品の持つ価値や品質の見える化」(66.4%)といった既存事業の改善にかかる取り組みを選択する企業割合は、いずれも6割を超え、多くの企業が得意だと考えていることがわかる。

一方、「新規事業展開・多角化」(24.4%)、「業務プロセスのアウトソーシング」(26.9%)といった自社の事業を大胆に変えていくような取り組みや、「効率化目的のIT投資」(36.9%)、「付加価値向上目的のIT利活用」(34.4%)といったIT関連の取り組みを選択する企業割合は2～3割にとどまっており、多くの企業が不得意だと感じていることがうかがわれる。

図表 23 現状で得意とする取り組み



2. 今後重点的に取り組みたい項目

アンケート調査では、現状での得意・不得意以外に、上記 15 の取り組みについて、「今後重点的に取り組みたいもの（3つまで選択）」を質問している。

図表 24 をみると、「従業員一人ひとりのサービス提供レベルの向上」（46.1%）や「従業員一人ひとりのスキル向上による効率化」（42.6%）といった従業員教育に関わる項目を選択する企業割合が高い。

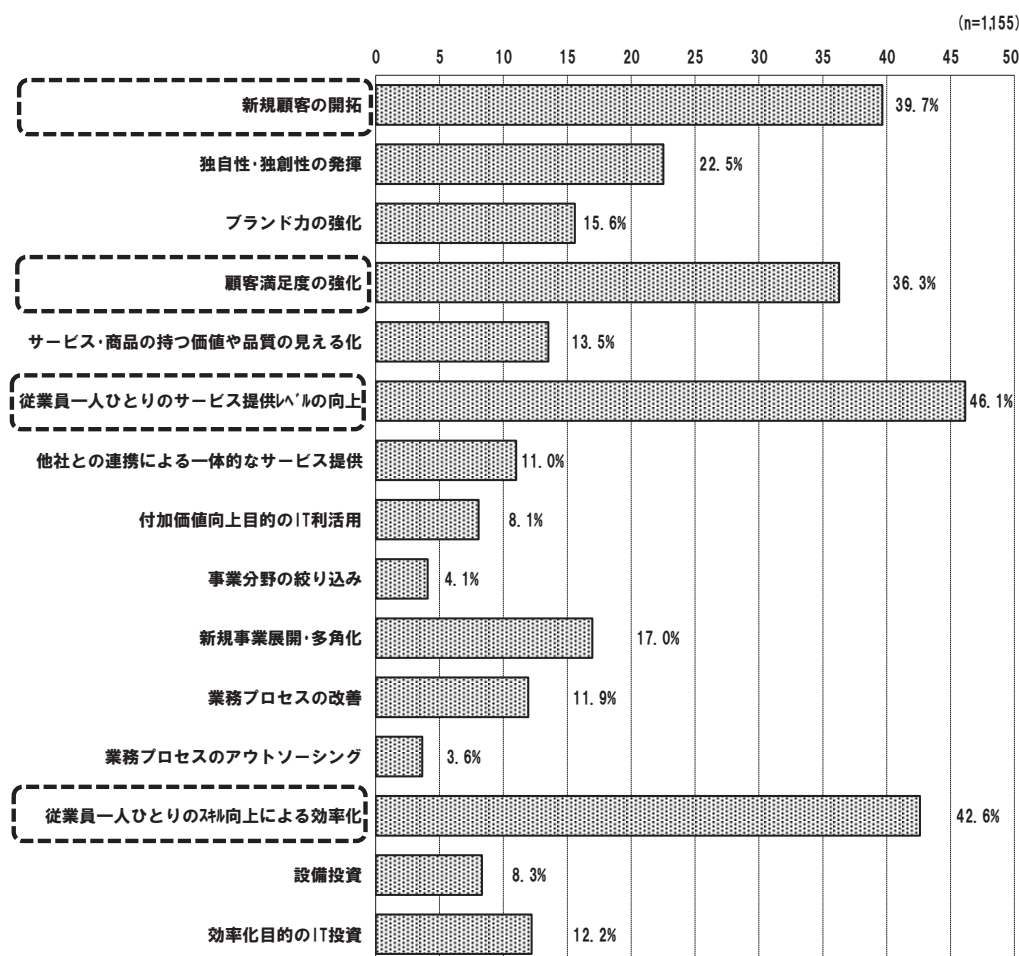
また、「新規顧客の開拓」（39.7%）や「顧客満足度の強化」（36.3%）についても、多

くの企業が重点的に取り組みたいと考えていることがわかる。

一方、「新規事業展開・多角化」(17.0%)、「業務プロセスのアウトソーシング」(3.6%)、「効率化目的のIT投資」(12.2%)、「付加価値向上目的のIT利活用」(8.1%)について重点的に取り組みたいと考えている企業割合は低い。

これらの結果を前項の結果と比べると、「新規事業開拓」や「業務プロセスのアウトソーシング」に加え、IT関連の項目については不得意と考える企業が多いものの、重点的に取り組みたいとまで考えている企業は少ないことがわかる(図表24)。

図表24 今後重点的に取り組みたいこと



3. 「成長企業」が得意としている取り組み、重視している取り組み

前項では、各企業の得意・不得意と、今後、重点的に取り組んでいきたい取り組み項目の間に大きな違いがあることが明らかになった。

では、多数ある取り組み手法のうち、各企業の成長にとって何が有効な取り組みなのだろうか。得意なものを更に伸ばしていくべきなのか、不得意なものを補強していくべ

きなのか、それとも、得意・不得意とは関係なく、別の理由で有効な手法が決まってくるのだろうか。

この点を検討するため、以下では、アンケート回答企業を「成長企業」と「非成長企業」の2つのグループに分け、それぞれが何を得意とし、何を重視しているのかを整理した。つまり、成長企業と非成長企業で、得意としている項目や今後重点的に取り組みたい項目に違いがあるとしたら、それが成長と非成長を分けるカギの一つになっているかもしれない。

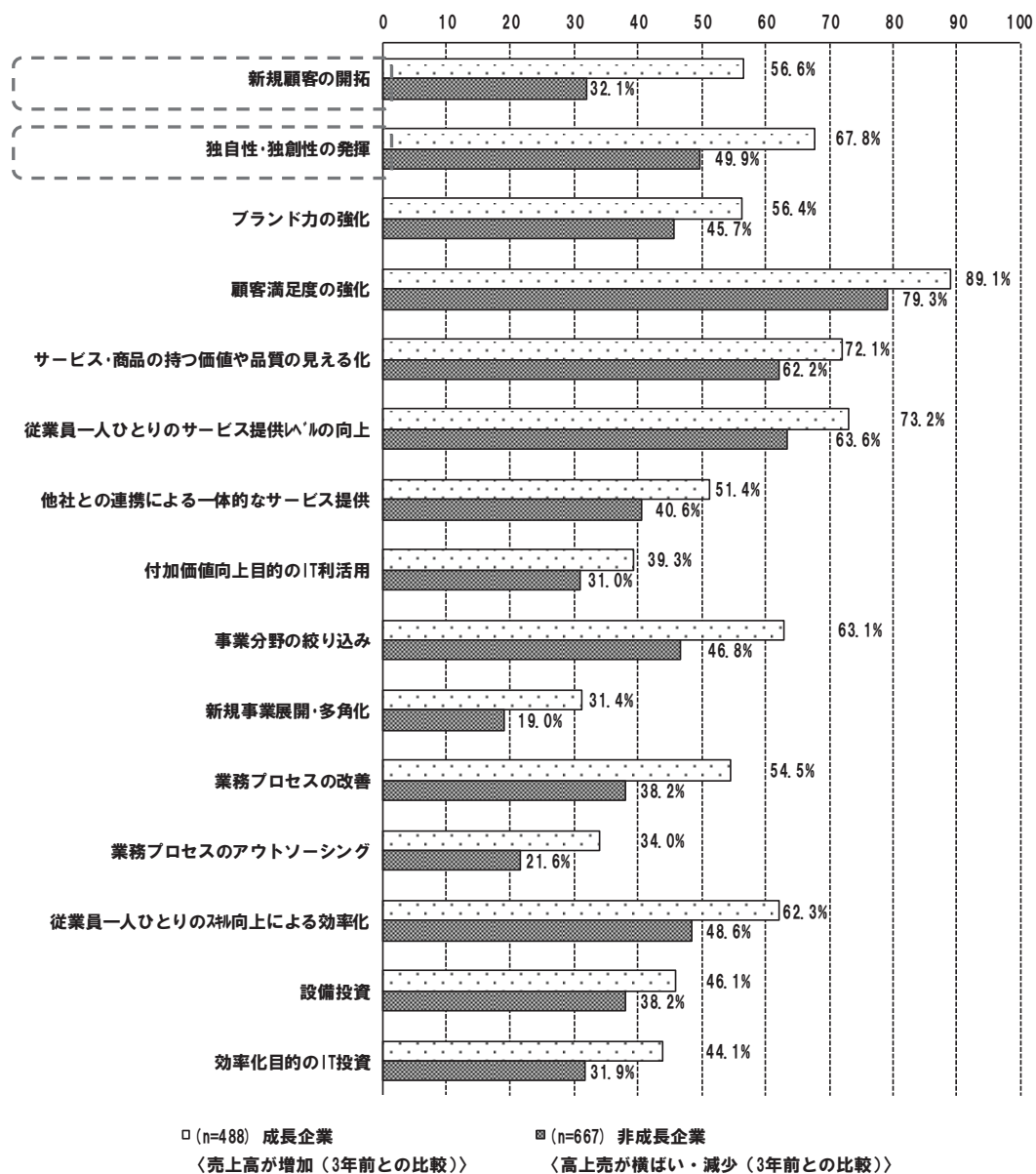
なお、ここでの「成長企業」のグループは、3期前と比べて直近期の売上が「拡大」した企業群を指し、「非成長企業」は、3期前と比べて直近期の売上が「横ばい」または「減少」した企業群を指している。

(1) 取り組み度合いの違い、得意とする取り組みの違い

図表 25 は、上で述べた「成長に寄与する取り組み」のうち、成長企業と非成長企業のそれぞれが得意とする取り組みを表したものである。これをみると、成長企業は非成長企業に比べて、どの取り組みに関しても「得意」の割合が高くなっており、成長企業はこれら 15 の取り組み全てについて、非成長企業と比べて取り組みの度合いが高いことが示された。

また、特に「新規顧客の開拓」、「独自性・独創性の発揮」については、成長企業と非成長企業の間で取り組みの度合いの差が大きくなっている。

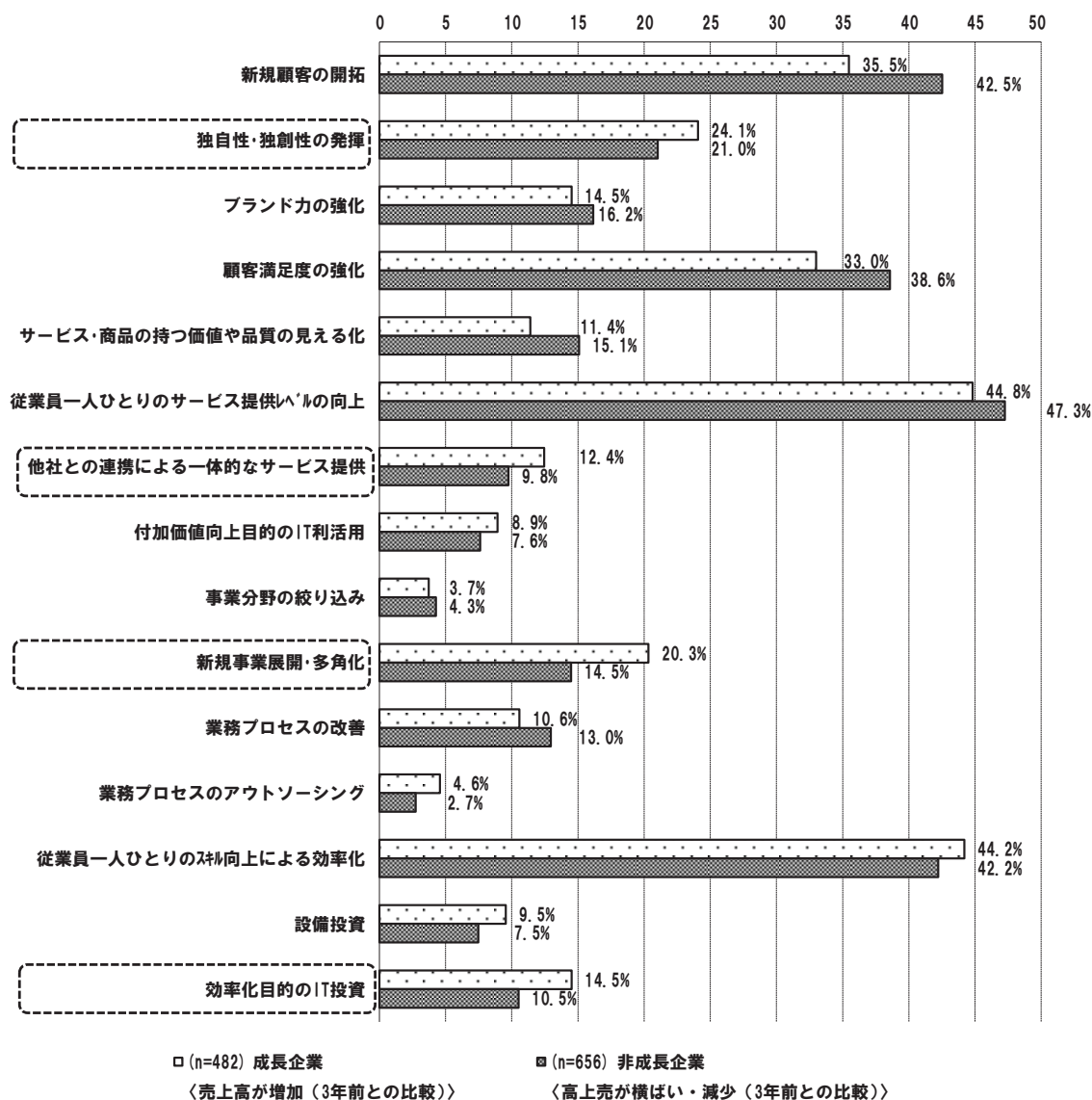
図表 25 現状で得意とする取り組み（成長企業、非成長企業別）



(2) 「今後重視したい取り組み」の違い

図表 26 は、上で述べた「成長に寄与する取り組み」のうち、今後重視したい取り組みを、成長企業・非成長企業それぞれについてみたものである。「独自性・独創性の発揮」「他社との連携による一体的なサービス提供」「新規事業展開・多角化」「効率化目的のIT投資」の企業割合をみると、成長企業が非成長企業を大きく上回っている。

図表 26 今後重視したい取り組み（成長企業、非成長企業別）

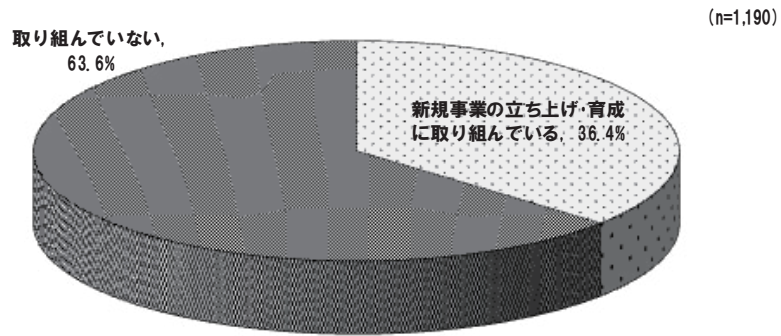


4. 新規事業展開の取り組み

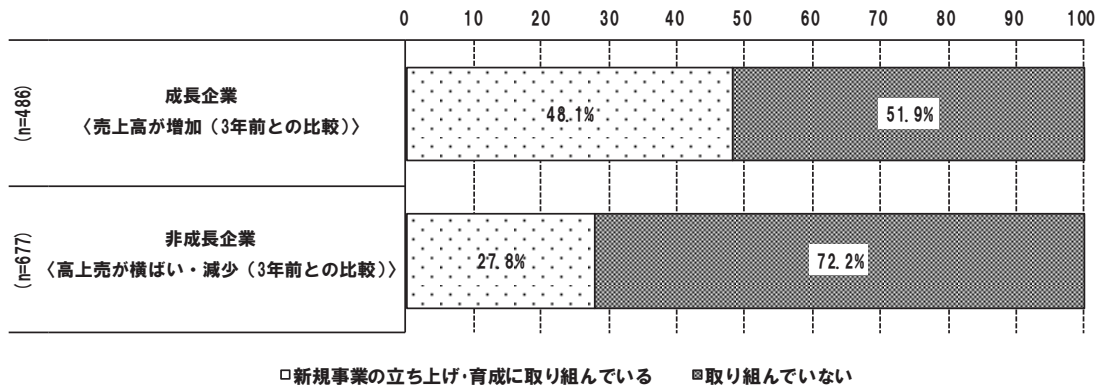
アンケート調査では、「主力事業の他に、新規事業の立ち上げ・育成に取り組んでいるか」を尋ねる設問を設けており、回答企業のうち 36.4%が「取り組んでいる」と回答している（図表 27）

これを成長企業・非成長企業の別にみると、「取り組んでいる」企業の割合は成長企業において 48.1%、非成長企業において 27.8%と、大きな差がついた（図表 28）。つまり、成長企業は非成長企業に比べて新規事業の立ち上げ・育成に取り組んでいる傾向があることがわかる。

図表 27 主力事業以外の新規事業の立ち上げ・育成状況（成長企業、非成長企業別）



図表 28 主力事業以外の新規事業の立ち上げ・育成状況（成長企業、非成長企業別）



これまでの結果を踏まえると、成長企業は非成長企業に比べて、「新規顧客の開拓」「独自性・独創性の発揮」を得意としているほか、「新規事業展開・多角化」「他社との連携による一体的なサービス提供」「効率化目的の IT 投資」について重点的に取り組もうとする姿勢がうかがわれる。

こうしたことから、中小商業・サービス業が今後、労働生産性を高めていくためには「新規顧客の開拓」「独自性・独創性の発揮」「新規事業展開・多角化」「他社との連携による一体的なサービス提供」「効率化目的の IT 投資」が重要と推察される。

V. アンケート調査のまとめ

アンケート調査結果をまとめると、以下の通りである。

【外部環境変化】

- ・ 約 7 割の回答企業が、自らの属する市場規模の先行きに対して悲観的である。
 - ・ 情報通信業、医療・福祉業を除く業種では、市場規模の拡大を見込む企業割合が相対的に低い。
 - ・ 外部環境の変化をみると、「顧客の要求水準が上がっている」を選択する企業割合が最も高く、次いで「顧客ニーズが変化している」「商品・サービス価格が下がっている」となっている。
- ⇒中小商業・サービス業を取り巻く事業環境は厳しく、幅広い業種で、かつ多くの企業が自社の属する市場規模の将来性に悲観的であると推察される。

【企業の強みと課題】

(全体の傾向)

- ・ 「現状で得意とする取り組み」「今後重点的に取り組みたい項目」をみると、「新規事業展開・多角化」のほか、「付加価値向上目的の IT 利活用」「効率化目的の IT 投資」といった IT 関連の取り組みを選択する企業割合は低い。
- ⇒「新規事業展開・多角化」、IT 関連の取り組みを不得意と考えている企業は多いものの、今後、「重点的に取り組みたい」とまで考えている企業は少ないと考えられる。

(成長企業と非成長企業の比較)

- ・ 3 期前と比較し、売上高が増加した企業（成長企業）、横ばい・減少した企業（非成長企業）を比較すると、「現状で得意とする項目」、「今後重点的に取り組みたい項目」で違いがみられる。
 - ・ 「現状で得意とする取り組み」をみると、成長企業は非成長企業に比べて、いずれも取り組みの度合いが高く、特に「新規顧客の開拓」、「独自性・独創性の発揮」で取り組み度合いの差が大きい。
 - ・ また、「今後重点的に取り組みたい項目」をみると、成長企業は非成長企業に比べて、「独自性・独創性の発揮」、「他社との連携による一体的なサービス提供」、「新規事業展開・多角化」、「効率化目的の IT 投資」を重視する割合が高くなっている。
- ⇒中小商業・サービス業が今後、労働生産性を高めていくためには、「新規顧客の開拓」「独自性・独創性の発揮」「新規事業展開・多角化」「他社との連携による一体的なサービスの提供」「効率化目的の IT 投資」への取り組みが重要と推察される。

第3章 事例調査結果

I. 事例調査

1. 事例調査の目的・調査事項

本章では、事例調査の結果を整理する。なお、調査時期や調査事項等の概要は以下の通りである。

調査概要

【調査時期】

- ・ 2015年9月～12月

【事例企業の選定方法】

以下に該当する企業を、地域バランスを考慮して抽出・選定。

- ①マクロ統計等で企業数、従業員数等の下落率が小さい業種のうち、特徴的な取り組みを行っている企業
- ②企業数、従業員数等の下落率が大きい業種のうち、業績を伸ばしている企業

【調査事項】

- ・ 会社概要
- ・ 自社の強みである事業の内容
- ・ 強みである事業の取り組みのきっかけ、取り組み体制、成功に向けたポイント
- ・ 貴社事業を取り巻く外部環境の変化（競合企業の状況、顧客の状況、社会の状況）
- ・ 事業の今後の方向性（どのような戦略で成長を実現していくのか）

2. 調査対象企業

本調査でインタビューを実施した企業のプロフィールは以下の通りである。

事例調査対象企業リスト

企業名	業種	所在地	従業員数	資本金
(株)富士レークホテル	宿泊業	山梨県	120名	2,000万円
(株)周プランズワーク	専門・技術 サービス業	東京都	55名	2,500万円
(株)ニックス	介護事業	広島県	450名	4,000万円
(株)興商	卸売業	北海道	40名	2,000万円
(株)埼玉金周	葬儀業	埼玉県	30名	1,000万円
(株)ダイワコーポレーション	倉庫業	東京都	171名	9,000万円
ライフスタイルアクセント(株)	小売業	熊本県	5名	—
(株)高田企画	飲食業	静岡県	255名	1,000万円
(株)マイクロン	専門・技術 サービス業	東京都	150名	5,000万円
(株)テクノの森	情報通信業	熊本県	10名	2,000万円

(注) 従業員数にはパート、アルバイト、契約社員等を含む

【事例 1】株式会社富士レークホテル（宿泊業）

【企業概要】

- 所在地 : 山梨県南都留郡富士河口湖町
- 設立年 : 1932 年
- 資本金 : 2,000 万円
- 従業員数 : 120 名
- 業 種 : 宿泊業
- 事業内容 : ホテル・サービス事業（宿泊・宴会・パーティー・各種催事・冠婚葬祭・会議・その他）



ユニバーサル・デザイン・ルーム



食のユニバーサル・デザイン化（きざみ食）

（出所）株式会社富士レーク ホテルホームページ

■事業の概要

当社は 1932 年設立の大型ホテルで、山梨県の河口湖畔に立地する。

当社では先代の意向を引き継ぎ、長年、障害者の雇用に積極的に取り組んでいる。そうした経緯もあり、当社がいち早くユニバーサルデザイン（以下、UD）に取り組んだのも自然の流れであった。

UD 化への取り組みを始めたのは 1999 年である。既存の客室 1 室を改装して、第 1 号の UD ルームをオープンした。車椅子でも楽に入室できるように段差を無くしたほか、座ったままシャワーを浴びられる設備、介護ベッド等を備え、車椅子

子の高齢者のいる家族が快適に過ごせるよう設計した。

当社では UD ルームのオープン当初から旅行会社に営業に行き、旅行商品として販売してもらえないかという話を持ちかけたが、なかなかうまくいかなかった。高齢化に伴い、UD に対する需要が高まるという総論は賛成してもらえても、具体的なビジネスの話になると、どの旅行会社も嫌がった。その理由は、旅行会社では UD ルームの商品説明が十分にできないからということであった。どの程度の障害なら対応できて、どの程度だと対応できないのかという点は、旅行会社が説

明できるようにしておかなければいけないが、それは簡単なことではなかった。

当時はインターネットが普及し始めた頃だったため、WEB ページを立ち上げて PR にも取り組み、情報の拡散を狙ったが、それも結局はうまくいかなかった。

その結果、UD ルームの初年度の稼働率は 30%程度に留まり、その後も 40%~50%程度という年が続いた。当ホテルの通常の客室における稼働率は 65%~70%であることを考えると、UD ルームの稼働率は格段に低い状況であった。

しかし、当社ではその後も 2001 年、2005 年、2008 年に UD ルームを増やしていった。現在では計 23 室と、全客室に占める割合は 31%となっている。

通常の客室に比べて稼働率が低く、また、1 室あたり約 1,000 万円の改装費用がかかる UD ルームの増設に対し、社内外からは反対の声も上がった。経営者としては辛い期間だったが、将来的には必ず報われると信じて投資を続けていった。

■事業拡大の経緯

転機が訪れたのは、東日本大震災後のことである。震災直後は観光客が減り、当ホテルも宿泊客が激減する状況となった。会社の危機でもあったが、時間に余裕ができたため、自社の特徴や競争力の源泉を見直す良い機会にもなった。

そのようななか、試しとして「内閣府 バリアフリー・ユニバーサルデザイン推進功労者表彰」に応募したところ、優良賞を受賞。この受賞によって、当社はそれまでの UD 化の取り組みが間違っていなかったと改めて実感した。

それまで当社は、UD ルームを前面に押

し出すと通常のお客様が敬遠すると考え、あまり大々的に PR してこなかったという経緯がある。しかし、この受賞を境に方針を転換し、UD を当ホテルの特色として全面的に打ち出すようになった。すると、受賞の影響もあって、マスコミに取り上げられることも増え、問い合わせも徐々に増えていった。

また、旅行会社にも改めて UD ルームの営業に赴いたところ、以前とは全く反応が違い、様々な旅行会社で旅行商品として販売してもらえるようになった。この 10 年間で実際に高齢化が進み、また、UD に対する社会的な認知度も向上したことで、旅行会社としても必要性を感じるようになったのだと考えられる。

このように、2011 年以降は UD ルームの稼働率は上昇し、今では通常の客室よりも高稼働になっている。

UD ルームは、もともとは足腰の弱った高齢者や下肢に障害を持つ方を利用客として想定していた。しかし、数年前からは、乳幼児連れのお客様や妊産婦のお客様にも使ってもらえるようになってきた。段差が無いということは乳幼児が動き回っても危なくないということであり、また、広い風呂場やトイレも、乳幼児連れのお客様にとってはとても使いやすいということがわかってきた。ミキハウス子育て総研株式会社による「ウェルカムベビーのお宿」にも認定されており、最近では多くの乳幼児連れのお客様や妊産婦のお客様に利用頂いている。

また、UD ルームはインバウンド（訪日外国人旅行者）にも多く利用されている。特に欧米からのお客様は大浴場に入るこ

とを嫌がる場合が多く、ゆったりした浴室のある UD ルームは、そのような方々にとって使いやすい客室のようだ。2013年に富士山が世界文化遺産に登録され、また、近年インバウンド客層を増やしていこうとする国（観光庁）の国策もあり、インバウンドが特に増加しており、これらの需要を取り込んでいくことも重要だと考えている。

■サービス内容の多様化

当ホテルでは施設だけではなく、サービスの UD 化を進めている。宿に泊まる楽しみの一つとして食事が挙げられるが、当ホテルでは「食の UD 化」を実現するため、固いものが噛めないお客様向けに、料理を一口大に切ったり、細かく刻むサービスとして「きざみ食」を10年程前から提供している。

当ホテルの UD 貸し切り風呂では、入浴介助用のリフトを利用することができる。このリフトを使うと、普段は介護施設でしかお風呂に入れない高齢者の宿泊客も、眺めの良い大きな風呂で入浴できると高い評価を得ている。

一方で、このリフトは、日頃から介助に慣れた家族と一緒にいないと安全に使用することができない。かといって、ホテルスタッフは介護の専門家ではないため、入浴介助に直接携わることは難しい。そのため、当社では、外部の介護サービス事業者と業務提携し、宿泊客の要望に応じて入浴介助のヘルパーを派遣してもらう仕組みを2013年に整備した。

■事業における強み

UD ルームは3世代での旅行等での利用が多く、一室あたりの宿泊者数が多い

傾向がある。また、高齢者や障害者だけでなく、乳幼児連れのお客様や妊産婦のお客様、インバウンドをはじめとした幅広いお客様に利用されているため、通常の客室と比べ、稼働率が高い。さらにリピーター比率や直接予約比率も高いことから、今では当社の利益に大きく貢献している。

■事業における課題

当社の UD 化への取り組みは、このように当ホテルの強みとして機能している。しかし、現状では課題も多い。課題の1つとして、「実際にお客様を受け入れることの難しさ」がある。

例えば、障害をお持ちのお客様はその障害の程度や種類も様々で、ホテルに求めるサービスはさらに多様である。100人の宿泊客がいれば100通りの対応をする必要があり、一般のお客様に対応する場合に比べて現場に大きな負荷がかかる。

当社の営業予約部がお客様の窓口を担っているが、UD ルーム利用のお客様に対しては、客室やサービスの説明を丁寧に行うとともに、確認事項も多い。そのため、予約の段階において30分以上電話で調整することも少なくない。また、お客様の状態によって、ベッドメイクや料理を変更したり、移動の手伝いをしたりと、現場にも大きな負荷がかかる。

このように、UD ルームご利用のお客様に対しては現在、「個別対応」に近い形で対応しており、かなりの手間暇がかかっている状況である。

■今後の展開

ただ、当社では UD 化は時代の大きな流れであり、また、ホテルにとって大き

なビジネスチャンスだと確信している。

当社は今後も施設・設備面でUD化を進めるとともに、食のUD化や入浴介助のような付加価値の高い「サービス」の充実や、スタッフのスキルアップ、介護知識の習得等を進めていく方針である。

【事例2】株式会社周プランズワーク（専門・技術サービス業）

【企業概要】

- 所在地：東京都千代田区
- 設立年：1984年
- 資本金：2,500万円
- 従業員数：55名
- 業種：専門・技術サービス業
- 事業内容：プロモーション商品・新商品の企画開発・生産、各種セールスプロモーションのツール制作キャラクターの著作権管理



当社外観



©SoftBank HAWKS

当社が手がける福岡ソフトバンクホークス公式グッズ

（出所）株式会社周プランズワーク ホームページ

■主な事業内容

当社は1984年に設立された、子ども用のおもちゃ、食品玩具等のプロデュースを行う企画会社である。

ビジネスモデルは、例えば、キャラクターのライセンスを有する発注先がキャラクター関連商品を販売する際に、当社がその企画・設計・試作を行い、台湾・中国の協力工場に量産を委託。その後、当社が出来上がった製品を発注先に納品するといったものである。

■設立経緯

当社の山崎社長は、もともと小さな広

告代理店での営業職に就いていた。そこではメディア関係のクリエイティブ作成が事業の中心であったが、その分野は企業の規模がモノを言う世界であり、小さな企業が生き残っていくことは難しいように思われた。

その分野で生き残っていくためには、大手にできないことをやらなくてはいけないと考え、最終的にたどり着いた答えが「キャラクター商品の開発」であった。商品開発はクリエイティブ系の事業に比べて時間がかかり、一つの商品を企画して量産するまでには1年以上かかること

も少なくない。そのような事業は、大手の広告代理店が手を出しにくく、むしろ小さな企業にこそ勝機がある。

そのように考えて経営陣の説得を試みたが納得してもらえず、それならばと会社を飛びだして独立し、1984年に当社を立ち上げた。

それ以降、小さな仕事から徐々に実績を積み重ねて成長し、今は海外子会社含めて従業員数55名体制となっている。

■事業の強み

おもちゃ等の業界では、当社のような形態の企業は他にも複数存在する。そのなかで当社の強みは、委託先工場の集まる中国・深センに子会社「創周貿易有限公司」（以下、創周）を置き、委託先工場での生産管理・品質管理を直接的に行っていることである。

例えば、他社では量産工程を委託先工場にほぼ任せきりの状況で、それゆえに不良率も高くトラブル対処のスピードが遅い。

一方、当社では子会社の中国人社員が委託先工場に毎日足を運んで指示・指導を行っており、トラブルが起きた際には東京とテレビ電話を繋いですぐに対応できる。つまり、当社は商品企画の会社だが、強みは「管理能力」にあるといえる。

中国の品質管理部門を維持するには、年間1億円ほどの費用がかかる。そうになると、コストはどうしても高くなってしまい、それを価格に転嫁しにくい業界ではあるのだが、これだけ手間と費用をかけて品質管理に力を入れているため、当社は多くの大手企業から信頼を得ることに成功している。

■国内事業の展望

当社では、これまではフィギュアのような「動かないおもちゃ」を主に扱ってきた。しかし、最近では電子部品を組み込んだ高付加価値商品のプロデュースに力を入れている。

例えば、直近では大手ビールメーカーのキャンペーン商品として、缶ビール用のビールサーバーを開発した。これは、当社の得意先に引き合いが入り、一緒にタッグを組んで、企画・開発したことにより受注できた案件である。その得意先とは長年の信頼を築いてきた関係であり、そのようなお客様は少なくない。

ビールサーバーは、きめ細かな泡を作ることが重要で、技術的な難易度が高い。それが、今回当社で開発・製造したビールサーバーは、ほとんどクレームが入らず、非常に良いものができた。これができたのは、やはり中国の子会社が品質管理を徹底したからだと考えられる。

■海外事業展開

既に述べた通り、当社では中国・深センに委託先工場の生産管理・品質管理等を行う子会社として創周を置いている。創周の社長は、当社が日本で採用し、3年間ほど日本で実務経験を積んだ中国人社員である。

同人は非常にバイタリティあふれる人材で、北京と上海に支店を設立し、創周に生産や品質の管理だけでなく、営業の機能を持たせ、積極的に現地企業の顧客開拓を行っている。

中国ではキャラクターの商品化ライセンスが日本と比べて安価に取得できるため、自社で商品化ライセンスを取得して、

自社商品として売っていくことも不可能ではない。

実際に、創周では映画「ミニオンズ」の中国・台湾における生活雑貨類の商品化・販売のライセンスを取得し、タンブラーや貯金箱等を開発・製造し、販売している。

中国では、大手の映画館運営企業のオリジナルグッズの企画・開発を手がけており、それを契機に強い信頼関係を築いている。「ミニオンズ」等のキャラクターグッズも、この企業の販路を活かすことで、今後も様々な展開が期待できる。

また、自社でキャラクターの商品化ライセンスを持っていることで、他にも新しいビジネスに繋がっている。最近では、アジアでも有数のドラッグストアチェーンを運営する企業から引き合いがあり、同社向けにキャンペーン商品を制作することになった。

このように、自社で商品化ライセンスを持っていることで大手企業との取引が始まり、そこで信頼を勝ち取ることで、他の受注にも繋げることができている。

■海外事業の今後の展望

中国のエンターテインメント産業は、これからの成長が特に期待されている分野である。そのため、当社もその市場の成長の流れにうまく乗ることで、成長を果たしていきたいと考えている。国内の市場は、少子化の影響で縮小していくことが見込まれるため、今後は特に海外事業の比重を高めていく戦略である。

海外について、現在、台湾に当社の支社があり、深センに子会社の創周がある。また、上海と北京には創周の支店（営業

拠点）がある。今後は中国国内で営業拠点を増やしていくとともに、タイまたはベトナムに新たに子会社を設立したいと考えている。

タイ、ベトナムは中国と比べて人件費が低く、近年では優れた量産工場も増えてきている。かつて、中国で協力工場を開拓し、創周を立ち上げて品質管理に取り組んだように、タイ、ベトナムでも協力工場のネットワークを作り、子会社に品質管理機能を担わせる予定である。

ただし、これには子会社の経営の担い手となるタイ人、ベトナム人が重要となるため、現在、良い人材がいないか探しているところである。もし良い人材が見つければ、日本で採用し、数年のトレーニングを経て、子会社を任せるように教育していく。

中国社員が創周の社長に就いているのと同様に、タイ、ベトナムの子会社も現地の人材が社長になることが重要である。現地スタッフ及び協力工場を統制し、また、新規顧客の開拓を行っていくことは、日本人には容易ではない。

■資金面でのニーズと課題

現状では、国内事業、海外事業ともに好調だが、好調だからこそ資金繰りに苦慮する場面もある。商品開発には1年以上かかることも少なくないので、企画から設計、試作までの間に発生する様々な費用は、量産して納品するまで回収できない。

また、量産段階においても、協力工場への支払いは香港から荷出しする前に済ませる必要があり、その後、顧客へ納品して翌月末払いということになると、協

力工場への支払いから代金回収までのラグが数カ月以上になることもあり、規模が拡大していけばいくほど、多額の運転資金が必要になる。

■社内体制

現在の社内体制としては、日本の本社に18名、台湾支社に5名、深センの創周に25名、北京と上海の営業拠点に計7名程度、合計して55名程度の人員である。社員は平均年齢が33～34歳程度と若く活気がある。今後も事業規模の拡大が期待できるため、人員についても増強していく予定である。

【事例3】株式会社ニックス（介護事業）

【企業概要】

- 所在地 : 広島県広島市
- 設立年 : 1990年
- 資本金 : 4,000万円
- 従業員数 : 450名
- 業種 : 介護事業
- 事業内容 : 訪問介護、ケアセンター運営、配食サービス、ビルメンテナンス、電気通信工事、旅行商品販売、自動車販売等



当社の運営するサービス付き高齢者向け住宅（外観）



同左（内観）

（出所）株式会社ニックス ホームページ

■主な事業内容

当社は1990年に設立された、介護事業、ビルメンテナンス事業、電気通信事業、旅行事業等、幅広い事業を展開する企業である。介護事業に参入して以来、成長を続け、現在では県内でも有数の介護事業者となっている。

■介護事業の成り立ち

当社が本格的に介護事業を始めたのは1997年のことである。それまで、事業の一つとして旅行業も営んでおり、他の介護事業者と連携してケア付きの旅行商品を企画して販売していた。その連携先であった介護事業者が1997年に介護事業から撤退するということになり、当社がその事業を引き取る形でスタートした。

介護保険法の制定が1997年、施行が2000年なので、当社が参入したのは、介護市場が本格的に形成されはじめた頃ということになる。当時はビルメンテナンス事業及び電気通信業が主力事業であったため、その両事業での収益で介護事業の赤字（月数百万円）を補てんしながら、準備を進めていた。

当社としては、介護保険制度がスタートする2000年までには、介護事業の基盤を築いておきたいという思いがあり、まずは広島市が始める24時間巡回介護の事業を受託しようと考えた。当該事業は、市内を7つの区域に分けて、地区ごとに入札が行われ、受託者が決まることになっていた。市としても初めての取り組み

であったので、既に実績のある企業に任せたいと考えたのだろう。最初の2区に関しては、東京の大手介護事業者が落札した。また、残りの区についても、市内の大手の医薬品卸企業等が落札し、当社はどの区も落札できなかった。

当時の介護市場をみると、新たに参入していたのは大手企業が中心であり、当社のような異分野から参入した中小企業はほとんどいなかった。

一方で、当社では介護保険法の施行が近づくにつれ、事業所の設立や雇用等で費用もかさむようになり、次第にビルメンテナンスや電気通信業の収益では補いきれなくなってきた。金融機関も資金を十分に貸してくれず、当時は資金繰りに非常に苦労した。

そのようななか、地元である府中町にて小口の仕事を受注することができ、それをきっかけに金融機関から少額の融資を得ることができ、なんとか首が繋がった。それでも資金は足りず、なんとか工面しながら介護保険制度の施行を迎えた。その後は市場の拡大等に伴い、少しずつ仕事も増え、資金繰りの問題も解消していった。

参入初期の当社は、「アメンバー方式」とも言える方法で規模を拡大していった。つまり、まずは一つの事業所での体制を整えて、利益が出るようになれば、その利益でもう1件の事業所を開設。その後しばらくは2件目の事業所の体制整備に力を入れ、また利益が出るようになればそれでさらに3件目の事業所を開設する、という方法である。

事業所が3件を超えると次第に介護事

業全体として安定してきたため、そのタイミングでデイサービス等、施設系のサービス提供に乗り出した。

現在では、訪問介護の事業所が6件、居宅介護支援事業所が7件、デイサービスセンターが6件、グループホームが2件、ショートステイが3件、そのほか、夜間対応型訪問介護や、定期巡回随時対応型訪問介護看護の事業所もあり、介護事業における事業所数は28件にのぼっている。

■介護事業の拡大方針

当社の事業拡大方針は、「一種類のサービスに特化して商圏を広げていく」というものではない。当社では、商圏を広島市内の海沿いの人口集中エリア及び隣接する府中町内に絞り、その中で介護に関わる多様なサービスを提供し、地域内での介護市場におけるシェアを高めていくという方針をとっている。

例えば、高齢者のうち、訪問介護を利用している人は40%といわれており、訪問介護の事業だけを行っていると、残りの60%は顧客になりえない。しかし、訪問介護に加えてデイサービスも提供していれば、高齢者の80%が潜在的な顧客になると考えられる。このように、介護に関わるサービスを幅広く展開していくことで、当社が選ばれる可能性を引き上げている。

■配食サービスへの参入

近年は、保険適用外の介護関連サービスの拡充にも力を入れている。具体的には「高齢者向けの配食サービス」である。

以前から、当社ではオリジナルの高齢者向け配食サービス「かぐや姫弁当」を

運営しているが、2015年からは、新たにフランチャイズチェーン「宅配クック123」とフランチャイズ契約をして、配食事業の強化に乗り出した。

さらに、この配食サービスのために構築した配送網を活用して、生鮮品・日用品の配達も行っている。ネットスーパーと契約して、利用者が注文した商品を当社の配送網に乗せて利用者宅まで運ぶというもので、配送スタッフの稼働率向上に繋がっている。

■離職を防ぎ人材を定着させるための取り組み

当社では、このように介護に関わる多様なサービスを提供しているが、それでもまだまだ足りていないサービスは多く、さらにサービスの幅を広げていきたいと考えている。しかし、2014年ごろから、次第に人手不足が深刻になりはじめ、その影響で事業拡大が困難になりつつある。

このような状況では、人材を新たに採用することに加えて、採用した人材の離職を防ぎ定着させるための取り組みが重要になってくる。

当社では、2013年に事業所内に保育所「ニックストゥモローランド」を設立した。この保育所は広島県の補助金を活用して設立したもので、設立当初は社員の子どもを対象とした保育所として運営していた。

当社の従業員は女性が多いが、結婚して子どもが生まれると離職してしまう従業員が多かった。当時はまだ人手不足は深刻ではなかったものの、将来的に介護分野での人手不足が深刻になるという情報もあったため、それに備えて、離職率

の減少と復職率の向上のための取り組みとして設立したものである。

実際に、この保育所を設立した頃から子どもを産む従業員が増え、また、復職にも繋がっており、効果を実感しているところである。

さらに、この保育所では2015年から従業員以外の子どもの受け入れも開始した。今後は、保育所の運営を当社の事業の一つとして展開していく予定である。

■介護事業における強み

当社の強みは、サービス業としての「接遇の良さ」である。介護業界は、公的サービスという側面が強かったため、いまだに「サービス業」としての自覚が無い企業が多い。介護はあくまで純粋な「サービス業」であり、利用者に気持ちよくサービスを受けてもらうのが基本だと当社では考えている。スタッフには、「介護技術よりも、まずは笑顔を心がけるように」と指導している。

■IT投資・設備投資

IT投資に関しては、訪問介護のスタッフ等の業務管理のシステムを導入する等、業界内では比較的IT活用が進んでいるほうだと思われる。しかし、システムを入れても、現場のスタッフがそれを使いこなせなければ意味がない。介護業界で働く人たちは決してITのスキルが高くはなく、高価で高機能なシステムを入れても、十分に使いこなせないということもあり得る。

一方で、新たなサービスに繋がるような設備の導入に関しては、積極的に進めている。一つの事業所では、ロボット「ペッパー」を導入し、利用者とのコミュニ

ケーションに活用している。

介護サービスの利用者のなかには孤独感を抱える人も多く、介護スタッフが利用者と密にコミュニケーションをとることが満足度の向上に繋がっている。昨今の人手不足の状況では、余裕をもって利用者とコミュニケーションをとれるだけの十分な人員が確保できない場合も想定され、その役割を補うために導入したものである。

また、複数の事業所で、介護予防のための最新のリハビリテーション機器も導入している。介護予防の領域はどんどん重要度が増しており、今後も積極的に投資をしていく予定である。

■業界の先行き

当社がこのように積極的に投資を行い、サービスの領域を拡大しているのは、まさに今が投資のタイミングとして適していると考えているからである。

介護市場は2025年まで成長が見込まれており、その後は拡大のペースが落ち、ゆるやかに成長しながら2045年頃にピークを迎え、その後、縮小していくと考えられている。だとすれば、2025年頃までには一通りの投資を終え、ある程度償却が済んでいる状況にしておきたい。当社では、そうなるように、今のタイミングで投資を進めているのである。

なお、介護市場全体は成長していくと考えられるが、国の財政状況に強く影響を受ける介護報酬は既に下落を始めている。2015年には介護報酬が5%弱引き下げられた。この状況を受けて、多くの介護事業者が悲鳴を上げており、廃業する事業者も出始めている。

このように、介護業界では成長の限界が見えてきたこともあって新規参入は今後ほとんどなくなり、業界再編の時代に入っていくと考えられる。特に、事業規模の拡大を目指すのであれば、自前で事業所を増やしていくことは今後さらに難しくなり、M&Aでの成長が主流になっていくと見込んでいる。

当社でも、自前主義での拡大路線の追求は遠くない将来一段落させ、業界再編時代の成長戦略を練っていく必要があると感じている。

【事例4】株式会社興商（卸売業）

【企業概要】

- 所在地 : 北海道札幌市
- 設立年 : 1982年
- 資本金 : 2,000万円
- 従業員数 : 40名
- 業種 : 卸売業
- 事業内容 : 産業機器、工具、ボルト・ナット等の卸売・小売



当社外観



道内一を誇る在庫

(出所) 株式会社興商 ホームページ

■事業の概要

当社は1982年に設立された、工具やボルト類、産業機械等の卸売・小売を行う企業である。

主な顧客は自動車関連企業で、自動車メーカー、自動車部品メーカーや自動車修理工場、自動車のディーラー等に対して、工具や汎用部品等を供給している。

■地域及び業界の動向

全国的にも人口減少時代に突入したといわれているが、当社が立地する北海道に関しては以前から人口減少が進んでいた。北海道全体で年間3万人以上のペースで人口が減り、その中で唯一、札幌だけが毎年人口が増えているという状況で

ある。しかし、その札幌もあと数年で人口減少局面を迎えるといわれている。

人口減少と歩調を合わせるように、北海道では消費がどんどん落ち込んでいる状況である。当社のような北海道を商圏としている企業は「手をこまねいていると、売上が減少してしまうのではないか」という危機感を持っている。

実際に、札幌以外の地域では過疎化が進み、当社の主要顧客でもある自動車修理工場の経営も厳しい状況である。高齢者が増え、車を運転できない人が増えると、自動車修理工場やガソリンスタンドが立ちゆかなくなり閉店してしまう。そうすると、その地域では自動車に乗り続

けることができなくなり、さらに人口が減っていくという悪循環が生じている。

そのため、当社では攻めの姿勢で顧客開拓や事業分野の拡大に取り組み、成長を果たしている。

■事業の強み

当社における最大の強みは、工具やボルト等の事業において、北海道一の在庫を持っていることである。北海道という地域は、本州にとって「海外」のようなものであり、流通面でも本州とは状況が大きく異なる。例えば、自動車修理工場で、ある部品が必要だということになった場合、本州からその部品を取り寄せようとすると最速でも中1日（通常は中2日）はかかる。その間、修理の工程を止めなくてはならず、設備等の稼働率が下がってしまう。

そのような時間的なロスを防ぐためには、北海道内のどこかに部品の在庫を持っておかななくてはならず、それを担っているのが当社なのである。顧客からすると、何か部品や工具が必要になった際、興商に電話をすれば即日で入手できるという状況であり、それが信頼に繋がっている。

在庫として持つものは、「良く売れる商品」を中心に選びつつ、バランスをみながらニッチな商品も仕入れている。ニッチな商品は、もちろん回転率は高くないが、それを持っていることが会社の強みにもなる。北海道中にどこにもない商品が当社にはあるという状態にしておくことで、それを必要としている顧客からの信頼を得ることができる。

当社のポリシーは、顧客に「できない」

とは言わない、というものである。顧客の求めるものは、時間と経費が掛かったとしても、なんとかして提供できる方法を探す。そうすることで、「興商は便利だ」と思ってもらえることができる。

また、自動車分野に限らず、様々な分野の企業との販路開拓に努めており、取引先数が多いことも強みである。現在の取引先数は約1,500社で、入れ替わりはあるが数としては増加し続けている。

新規顧客開拓に関しては、業種を問わず、あらゆる企業が潜在的な顧客だと考えている。日頃から、「看板がついている事業所を全て営業で巡ろう」と指示しており、営業部員が日夜、新規顧客開拓に奔走している。

今、特に新規開拓に取り組んでいるのは農業機械分野である。これまで、当社は自動車や建設機械分野は強かったのだが、農業機械分野に関しては取り組んでこなかった。今年になってから、大手農業機械メーカーの道内の全事業所を営業のために訪れており、取引に繋がりはじめている。

国の方針としても農業の大規模化を進めようとしており、当社では、それによって大型・高性能な農業機械の需要が高まると見込み、新規開拓のターゲットとして設定しているのである。

■仕入先との関係

既に述べたように、当社は北海道で随一の在庫を誇っており、売上も年々拡大している。このように規模が拡大していくことで、仕入先との関係も少しずつ変化してきており、商社を通さずメーカーと直接やりとりをすることも増えてきて

いる。

メーカーや商社の側でも、当社が在庫を持っていることにより、自社で在庫を保有する必要性が低くなるというメリットがあり、自社の倉庫代わりに当社を使うメーカーや商社もある。

なお、在庫している商品のなかには、売れ残ったら返品可能なものも多い。当社としては多種の商品を揃えつつ、売れ残りのリスクを下げたいという考えがあり、メーカーや商社の側としても、できる限り多くの種類の商品を興商に置いておきたいというニーズがあるため、返品可能な契約に応じてくれている。

このように、当社はメーカーや商社等の仕入先と「持ちつ持たれつ」の良好な関係を構築しており、それが当社の商品力に繋がっている。

■人材の採用と育成

当社では新卒社員を毎年採用している。昨今では、卸売の業界でも人手不足は深刻になりつつあるが、当社はハローワークと良好な関係を築き、良い人材を確保することができている。当社は離職率も低く、待遇も良いため、ハローワークの側としても人材を紹介しやすい先だと考えているようだ。

当社の社員は非常にモチベーションが高く、それが強みの一つとなっている。モチベーションが高い理由としては、成績に応じてインセンティブを付与していることが挙げられる。営業部員は、目標粗利が設定されており、それを上回ると手当が付く。当社のトップ営業部員は手当を含めて年収が 1,000 万円を超えることも少なくない。

営業部員以外の事務系の社員についても目標が定められており、それを上回ると手当が付く。それらの算出基準や各社員の実績については全てオープンにしている。手当は現金で、社員皆が集まる場所で手渡ししており、それが皆のやる気に繋がっている。

■今後の成長方針

昨今、業界全体としての景気は良いとは言えず、北海道内の同業他社の間でも倒産や廃業が増加している。

これは確かに危機ではあるが、当社ではこれをチャンスとも捉えている。同業他社が撤退する際に、当社がその在庫を引き取ったり、顧客を引き継ぐケースも多く、それが当社の事業にとってプラスに働くこともある。

当社では、このように新規顧客開拓や新規事業展開、撤退した他社の市場吸収によって、縮小市場のなかで成長を続けていく方針である。

【事例5】株式会社埼玉金周（葬儀業）

【企業概要】

- 所在地 : 埼玉県ふじみ野市
- 設立年 : 1985 年
- 資本金 : 1,000 万円
- 従業員数 : 30 名
- 業 種 : 葬儀業
- 事業内容 : 葬祭事業、生花販売事業等



当社式場（家族葬ホール）



式場内の様子

（出所）株式会社埼玉金周 ホームページ

■事業の概要

当社は大正 15 年創業、昭和 61 年設立の葬儀会社であり、当社の内田社長は 3 代目にあたる。医学部を卒業後、すぐに家業である当社に約 20 年前に入社した。

当時の当社は家族経営の小規模な企業であったが、内田社長が入社後に改善と改革を繰り返して規模を拡大。現在は 30 名の従業員を抱え、年間の葬儀件数が 600 件を超える中堅企業に成長している。

葬儀業界は構造的に大規模な式場や会員組織を持つ大手企業が強く、中小規模の企業のなかには苦戦を強いられている企業も少なくない。そのようななか、当社は 15 年以上毎年成長を続けており、業

界内でも異質な存在だといわれている。

■事業拡大の経緯について

成長を続ける要因といっても、特別何か戦略を持って取り組んできたというよりは、やれること、やるべきことを背伸びせずやってきた結果だと考えている。内田社長は子どもの頃から高校野球の大ファンであるが、スター選手がいなくても関わらず勝ち上がるチームは基本的に忠実で、基礎練習をどこよりも積み重ねている。当社もそのようにありたいと常々思っている。

内田社長が入社当初に取り組んだことは、会員組織の強化であった。当時から、葬儀業界では互助会系の企業が大きなシ

ェアを獲得しており、その強みは何かと考えると、会員組織が強固だということと、ホールを有していることだという結論に達した。

とはいえ、当時の当社は家族経営の小規模な企業であったため、自前のホールを持つことは現実的ではない。そのため、まずは会員組織の強化に取り組もうと考えた。

内田社長の入社時点で、当社の会員は数百名であったが、各会員との結びつきは弱く、会員組織とは「名ばかり」の状況であった。この状況を改善するため、年賀状のやり取りや、新盆の際に直接挨拶に赴いたり、会報を作成して定期的に配布する等、会員との関係を強めていった。また、新規会員の獲得にも積極的に動き、チラシのポスティングをはじめとした、できることから進めていった。

このような地道な取り組みが功を奏し、少しずつ会員が増え、また、リピーターも増加していった。

■事業の強み

葬儀業界は、今でこそ変わってきているが、昔は特に「狩猟型」ともいえるビジネスモデルが主流であった。つまり、「初回の顧客に高額なオプションを積み重ねて必要以上に単価を上げ、それによって顧客満足度が下がってリピーター率が下がってもやむなしとする」というビジネスモデルである。このような方針の企業では、一般家庭の葬儀でも 300 万円以上取ることも少なくない。

当社は、このような「狩猟型」のビジネスモデルではなく、「農耕型」のビジネスモデルを目指している。つまり、顧客

に満足してもらい、次に身内に不幸があった際に「また金周にお願いしたい」と思ってもらうことが大事だと考えている。

そのためには、葬儀の単価を上げすぎないこと、そして、簡素になり過ぎないことが重要である。必要以上に高額な葬儀をしてしまうと、売上は拡大するが継続性が無いため、従業員には常々、「必要以上に単価を上げるな」と指示している。

最近では、非常に簡素な 100 万円以下の葬儀を提供する事業者も多いが、当社はそれらとも違う。単価は決して安くはないが、サービス水準が高く、価格以上の満足を提供できるよう心掛けている。

こうした努力の成果なのか、当社はリピーターの割合が非常に高く、全体の 60%ほどを占めている。

当社では、社訓の一つとして「価格を上げるのではなく、お客様の満足度をあげる」を掲げており、この言葉通りのサービスを提供していきたいと考えている。

このように地道に強みを作っていることで、当社は大手企業にも負けない競争力を身につけている。かつて、当社は地場の不動産業者から、「この地域に大手葬儀社が進出する」という情報を一早く掴み、チラシのポスティングをはじめとした事前策を講じた。それが奏功したのか、大手葬儀社は進出してきたものの、間もなく撤退することとなった。

■出店戦略

当社では、本社のほかに、埼玉県内に鶴瀬と志木に支店を有している。また、自社式場としては、上福岡に「金周会館」、川越に「家族葬ホール川越」がある。この他にも、近日中にオープンする式場が

2つある。

当社は規模的には大手葬儀社にはかなわないため、自社式場を持つにしても小規模なものに限られる。しかし、最近では家族葬等あえて小規模な葬儀を望む方が増えており、成長の追い風になっている。当社の社訓の一つ「後回しにすることはせず、時を待つ」の精神で、やるべきこと、やれることに取り組んできたために、追い風を掴むことができた。

当社は今後も、小規模な式場や支店を出店していき、事業規模を拡大していきたいと考えている。通常、葬儀社の商圈は半径 5km 程度と言われているが、当社はそれよりも近距離に支店・式場を出店し、「点」ではなく「面」でシェアを取っていきたいと考えている。現状において、地域内のシェアは 30%程度であるが、新規出店の土地でもこれと同程度か、それ以上のシェアを取るのが目標である。

新規出店にあたっては、出店場所が非常に重要であり、常に情報を集めるようにしている。銀行や不動産業者と親しく付き合い、また、どのような場所に出店したいかを、ことあるごとに口に出していることで、自然と情報が入ってくるようになる。

日頃の観察も重要で、例えば、会社帰りの人がバスやタクシーを利用して帰宅するような駅は、駅近くに出店するのは得策ではなく、人々が帰っていく先の住宅街の近くに店を出すと、土地が割安で、しかも顧客が付きやすい。また、コインパーキングの料金や、ファミリーレストラン、回転寿司等の立地状況や人の入りを見る等して、その地域に住んでいる人

達の特性を把握することも重要だ。

■店舗運営

当社では、事業所ごとに大きな裁量を与えている。例えば、新しい式場を作る際には、そこに責任者(30代後半が多い)と新規に雇用した人材を複数名配置し、広報や営業も含めて独立採算に近い形で運営させている。

裁量が大きいと、現場のスタッフに危機感と責任感が生まれ、「なんとか稼がないといけない」と思うようになり、それが原動力となってスタッフが成長し、新規店舗が軌道に乗っていく。

イメージとしては、各支店・式場の責任者は戦国時代の武将のようなものであり、所領(=店舗)をどのように治めるかは責任者次第である。

■人材の採用

当社では新卒採用は少なく、中途採用が中心である。葬儀というデリケートな場を適切に運営していくためには、社会人としての基礎的なスキルを持っていることが重要である。そのため、業界経験は問わないが、ある程度人生経験を積んだ人材を採用するようにしている。

正社員に関しては、今のところ、人手不足からくる採用の難しさを感じてはいない。人材紹介会社に登録しており、必要に応じて集団面接で候補者を見つけ、当社に合う人材を採用している。

採用方針としては、基本的に内田社長とフィーリングが合うことを大切にしている。葬儀業はチームプレイなので、個人の能力の高さよりもチームワークの良さが重要である。その意味で、体育会系で団体競技経験者が当社に多い。

■人材の育成

当社では社員の自主性や積極性を重視している。多少の失敗は気にせず、社員には果敢にチャレンジしてもらいたいと考えている。

また、当社は営業成績（売上）を直接的な人事評価の対象としていない。先述のように、葬儀業界では高いオプションを付けるといった方法で売上単価を釣り上げることができてしまう。そのため、売上を目標にすると、そうした不当なやり方を助長することになりかねない。

そこで、当社では売上の代わりに、いかに将来に種をまいたか、どれだけ将来の収穫のきっかけを作ったかというプロセスを評価するようにしている。持続的に成長していくためには、現在の売上よりも、将来への種まきを続け、そこからの収穫量を増やしていくことが重要だと考えている。

また、事業所ごとに評価の基準を大きく変えている。当社の事業所は、それぞれ機能や立地環境が大きく異なり、横並びで評価することはできない。例えば、立ち上げたばかりで売上を立てにくい式場では、どれだけ積極的に広報に取り組んだか、式場の無い事業所等では、事前相談にどれだけ対応したかといった点を評価するようにしている。

他には、従業員の評価の基準として、「人にどれだけ好感を持たれるか」というところを重視している。例えば従業員と飲食店で食事をする際、その店員とどのようにコミュニケーションを取るかというところにもサービスマンとしての力量が現れると考えている。

■人材の登用

先にも述べた通り、当社では事業所ごとに大きな裁量を与えており、各事業所の責任者は当社にとって非常に貴重で重要な戦力である。

この責任者を選ぶ基準は、売上成績の良し悪しではなく、葬儀業という仕事をどう捉えているか、というところを重視している。例えば、従業員に対して「葬儀業は何を売る商売なのか」と尋ねると、ある者は「祭壇」や「花」と答え、ある者は「信頼」や「感動」と答える。その場合、当社は後者の答えを選ぶ人材を、責任者に据えるようにしている。

葬儀業は高い祭壇や花を売りつける商売ではなく、亡くなった方と遺族、友人、知人に対して大切な「別れの場」を提供するサービス業である。その点をきちんと理解している人材を責任者として登用していくことが、当社の顧客の満足度向上に繋がり、それが会社の成長に繋がる。

■今後の展望

2016年に、当社の商圏内に大手葬儀社の大規模な式場がオープンすることが明らかになった。このことで、当社では改めて主なターゲットを「家族葬」に絞ろうと決断した。

これまで、小規模な葬儀が得意とはいいつつも、ターゲットを絞らずにやってきた。しかし、大手企業が進出してくるとなるとは、同じ土俵で戦うことは得策ではない。当社は、きめ細かなサービスと小規模なホールという強みを活かして、大手企業では対応しきれない家族葬をターゲットとし、成長を果たしていこうと考えている。

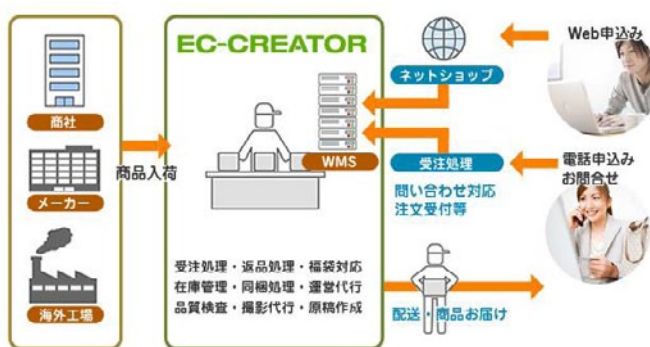
【事例6】株式会社ダイワコーポレーション（倉庫業）

【企業概要】

- 所在地：東京都品川区
- 設立年：1951年
- 資本金：9,000万円
- 従業員数：171名
- 業種：倉庫業
- 事業内容：普通倉庫業、倉庫施設等の賃貸業、ビル賃貸業、自動車運送取扱事業等



当社の船橋西浦営業所（千葉県船橋市）



フルフィルメント事業「EC-CREATOR」のビジネスモデル

（出所）株式会社ダイワコーポレーション ホームページ

■会社及び事業の概要

当社は1951年設立の倉庫業を営む企業であり、東京、神奈川、千葉に拠点を持っています。2011年に代替わりし、現在の曾根社長が3代目として就任しました。曾根社長就任後、当社は他社との差別化や付加価値の向上に取り組んでいます。

■企業の強み

倉庫業は基本的に価格勝負の世界であり、革新的なビジネスモデルのようなものを見出すことは容易ではない。

そこで当社は、まず「意思決定のスピード」を強みとすることとした。経営者が自らの経営判断を迅速にするとともに、現場の営業担当者の裁量を大きくし、即断即決できるような組織づくりを心がけ

ている。

また、当社にとっての協力企業は、宅配事業者や段ボール会社等が該当するが、このコストの高低は顧客に提示する料金に直結する。当社ではそうした企業をパートナーとして考え、長年連携を図ってきた結果、宅配事業者と優遇料金での取引が可能となっており、それが当社の大きな武器となっている。

当社では顧客への「提案」の姿勢も大事にしている。例えば、顧客企業がバランスシート改善のため、自社所有の倉庫を売却したいというケースにおいて、当社はその仲介をお手伝いするだけでなく、顧客企業に対して当社の倉庫を新たに貸し出すといった提案を心掛けている。

■規模の拡大

当社は現在、業界内で中堅クラスの規模であるが、ここ数年で積極的に倉庫の面積を拡大している。業界内での競争も激しく、また、異分野からライバルが現れ始めており、競争環境は厳しくなっている。そうした環境で生き残っていくためには、ある程度以上の規模が必要だと考えている。

通常、倉庫業を営む企業は、入居する顧客の見込みができてから新しい倉庫の確保に動くが、当社は生き残っていくために必要な規模から逆算して倉庫面積を拡大し、それに合わせて借り手を探すという、通常とは逆の方法をとっている。そうしなければ、規模を拡大できなければ淘汰されてしまう。

■業界の構造変化

現状、倉庫に対する需要自体は比較的安定して推移しているが、いままでなかった事象が倉庫業界に大きな変化を引き起こそうとしている。

例えば最近では大手衣料品メーカーが住宅メーカーと共同出資で物流会社を設立し、都内に10万平米を超える大規模な物流施設を設置すると発表した。これまで、その衣料品メーカーの物流倉庫機能は営業倉庫会社が担っていたのだが、衣料品メーカーはそれを内製化しようとしているのである。

また、大手通販会社では、これまでは国内の卸売事業者を通じて仕入れを行うことが多かったが、最近ではメーカーから直接仕入れることが多くなってきている。当社のような営業倉庫業を営む企業

では、「卸売企業から小売企業への納入」が売上の大きな割合を占めており、通販会社がメーカーからの直仕入れの割合を増やしていくとなると、仕事が減っていくことになる。

このような動きが、他の大手企業等でも行われるようになると、営業倉庫業界の市場規模は縮小していくと考えられ、業界全体の大きな課題となるだろう。

■フルフィルメント事業の取り組み経緯

もともと営業倉庫業を営む企業は、特定の手メーカーの倉庫機能を一手に担うことで成長を遂げた企業が少なくない。

当社もその一つで、かつては大手音響機器メーカーが当社の主要顧客であった。しかし、そのメーカーは1980年代以降、徐々に業績が悪化し、遂には倒産。その企業との取引への依存度が高かった当社もその際に危機に陥り、それを機に新規顧客開拓に本腰を入れるようになった。

ただ、当時、ライバルとなる営業倉庫会社は無数にあり、当社の入り込む余地は小さかった。そうしたなか、唯一、他社がまだ力を入れていない分野が「消費者向けの通信販売」であった。当時は、様々なメーカーが消費者向けに通信販売での直販に取り組むようになっていた頃であり、そのようなメーカーの梱包や発送業務を当社が担うようになっていった。消費者向けの発送業務は手間がかかり、多くの倉庫企業が嫌がる仕事である。

当社はそのような「他社が嫌がる仕事」にビジネスチャンスを見出し、2000年代以降、「消費者向け通販」の領域の育成に力を入れてきた。そして、2011年に当社が新規事業として開始したのが、フルフ

イルメント事業「EC-CREATOR」である。物流の新しい形を「創造」するというのが当社のコンセプトであり、事業名はその精神を反映したものである。

■フルフィルメント事業における強み

ひとくちに「フルフィルメント事業」といっても、各社のサービス内容は様々であるが、当社ではECサイト運営に必要な業務のうち、商品づくりと仕入れ以外の全てを担うことができる。受注、梱包、発送という基本的な機能だけでなく、業界内で「さきげ」と呼ばれる、「撮影(さ)」、「採寸(さ)」、「原稿作成(げ)」の業務も、協力企業と連携してシームレスに提供できることが強みとなっている。

また、小口の取引も当社が得意とするところである。当社のフルフィルメント事業の顧客の中には、月の売り上げが1～2万円の企業もあり、倉庫の棚の1つの間仕切り単位でも貸し出している。もちろん、そうした小額の取引では、当社にとっての利益には繋がらない。しかし、小さく始めた会社が大きく成長していくことを後押しするのが、当社のような企業の役割だと考えている。

このようなことは、短期的な業績を重視する株主がいる会社ではできないことであり、当社のようなオーナー企業だからこそその強みである。

現状では、フルフィルメント事業の売上は全体の1割ほどであるが、今後も消費者向け通販の需要は大きく伸びていくことが予想され、当社としてはこの事業を中核的な事業として育てていきたいと考えている。

そのためにも、既存の通販企業からの

引き合いに対応するという「受け」の姿勢だけでなく、これまで取り組んだことのない企業に、新たに消費者向けEC事業を提案するというこもしていきたい。

■同業者間の繋がりについて

倉庫業界は、企業間の横の繋がりも活発であり、これが各社の生産性向上に大きく寄与している。

中小・中堅クラスの営業倉庫企業は、それぞれ得意なエリアと得意な分野があり、住み分けがなされている。だからこそ、同じ倉庫業界のなかでも、直接的に競合しない企業とは緊密な連携が可能であり、連携することが強みにも繋がる。例えば、自社の顧客企業が東北地方で倉庫を探しているという話になれば、連携先企業の営業倉庫企業を紹介することもできるし、逆もまた然りである。

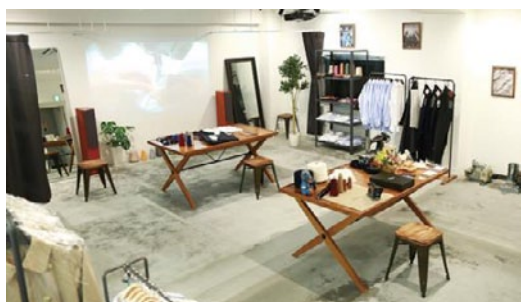
連携体制を取っている仲間内では、共通の倉庫管理システムを導入し、ASP（アプリケーションソフト等のサービスをネットワーク経由で提供する仕組み）で一元管理できる仕組みも完成している。一つの顧客企業の仕事を、仮にエリアごと、分野ごとに仲間内で分担して請け負っていても、このシステムを利用して相互に連携することで、顧客企業にとってはさながら一つの企業に委託しているような効率的な運用が可能になる。

1社あたりの規模では大手の倉庫企業に及ばないが、このような形で中小・中堅企業間で緊密に連携することで、大手企業に負けないサービス水準、価格水準を実現できる。当社では、このような「護送船団」方式によって、今後も競争力を高めていく計画である。

【事例7】ライフスタイルアクセント株式会社（小売業）

【企業概要】

- 所在地：熊本県熊本市（東京オフィスは東京都中央区）
- 設立年：2012年
- 資本金：－
- 従業員数：5名
- 業種：小売業
- 事業内容：インターネット通販「ファクトリエ」の開発・運営等



ファクトリエの銀座フィッティングルーム



ファクトリエのビジネスモデル

（出所）ライフスタイルアクセント株式会社 ホームページ

■企業及び事業の概要

アパレル製品の製造がコストの安い海外にシフトした結果、かつては50%を超えていた日本国内におけるアパレル製品の国産比率は、今や3%にまで落ち込んでいる。その過程で、多くのアパレル工場が倒産・廃業し、残った工場も苦戦を強いられている。

しかし、このように日本から消えつつあるアパレル工場のなかには、世界の名だたるアパレルブランドから製造を委託されるような、世界でも屈指の技術を持つ工場も少なくない。

当社は、これら世界トップレベルの国産技術とそれを支えるアパレル工場を未来に残し発展させたいという思いから、2012年に設立された企業である。

当社では、全国から厳選した提携工場がつくる国産の衣料品のみを扱うブランド「ファクトリエ」を2012年に立ち上げ、インターネットを通じて消費者に直接販売している。

ファクトリエの特徴は、まず全ての提携工場が世界トップレベルの技術を持つアパレル工場だということである。そして、工場側に価格決定権を持たせることで、素材や手間を惜しまず、持てる力を全て注いで頂いている。

さらに、中間流通を排したインターネット直販という形態を組み合わせることで、消費者にとっては最高の製品が割安で購入でき、工場にとっても適正な利益が得られるという仕組みを作り上げている。

また、スタンダードで飽きがこない、それでいて洗練されたデザインも特徴である。ファッション雑誌の編集者等、ファッション業界をリードする方々に「デザインディレクター」として協力して頂き、技術的な品質の高さに見合った優れたデザインを実現している。

■ターゲットと市場規模に対する考え方

当社がターゲットとしている市場は、アパレル産業全体のなかでみると、非常にニッチな領域といえる。例えば、ファクトリエのワイシャツは1枚1万円程度だが、ワイシャツ1枚に1万円を払う人は全体の1割にも満たないともいわれる。

しかし、「本当に質の良い服を着たい」と考える人はいつの時代も存在しており、こだわり尽くした最高品質の商品を比較的安価に提供できれば、必ず買ってくれる人はいる。

それを、例えば「5,000円くらいのシャツがよく売れるから、その値段に合わせて商品を作ろう」というマーケティング的発想で商品を作ってしまうと、品質にこだわりきれず、競合企業の商品に埋もれて結果的に誰にも見向きもされないということになりかねない。

だからこそ、当社では「工場側に120%の全力で商品を作ってもらい、工場側に価格を決めさせて、その2倍を小売価格にする」という方針を採っているのである。

■ファクトリエの海外展開

また、日本国内だけでみるとニッチな市場であっても、世界的にみれば十分に大きな市場だということが往々にしてあり、ファクトリエも海外市場への展開に

よって事業の拡大を実現している。

当社の海外展開の本格的なスタートは、2015年9月のことである。ファクトリエの商品は、それまでは国内発送のみしか対応していなかったところを、今では主要な国々であれば世界中どこにでも発送できる体制を整えている。

ファクトリエの通販サイトには、以前から150カ国以上からアクセスがあり、海外の消費者からのニーズがあることは感じていた。

しかし、いざサービスを開始してみると、即座に30カ国以上から注文が入り、反響の大きさに驚く結果となった。当社では、今後は英語だけではなく多言語対応も視野に入れており、海外展開を成長の原動力の一つとしようとしている。

この海外事業を始めるうえで最も苦労した点は、WEBサイトの英語対応である。ファクトリエのWEBサイトはコンテンツが膨大で専門用語も多い。また、売っている商品の単価が高いため、翻訳の質も一定以上のものにする必要がある。

そのため、翻訳の専門スタッフを確保し、一つ一つ翻訳させ、上がってきたものを全て社員がチェックするという気の遠くなる作業を繰り返し、半年ほどかけて全てのページを翻訳した。

当社はシステム化、自動化に長けた企業ではあるが、この翻訳作業はテクノロジーでは解決できず、非常に手間がかかった。

■ブランドの確立と育成

ファクトリエの商品は、それをつくった工場のブランドを前面に出す、いわゆる「ファクトリーブランド」である。一

方で、これら多様な工場のブランド力を高めていくためにも、まずはそれらを束ねる「ファクトリエ」としてのブランドを高め、守っていかなくてはならない。

そのため、当社ではセールは一切行わず、特定の商品がヒットしても追加生産もしない方針をとっている。これは経営者にとって非常に忍耐が要るところではあるが、そうすることで顧客からの信頼を得ることができ、ブランドイメージが守られるということになる。

■「フィッティングスペース」の出店

当社の販路はインターネットでの直販がほぼ100%で、実在の「店舗」は持っていない。しかし、実物を見て試着したい顧客向けに、銀座と熊本に「フィッティングスペース」を出店している。

このフィッティングスペースでは、通常の洋服店のようにファクトリエの商品が並べられており、試着もできるが、その場で注文はできても持ち帰ることはできず、後日自宅まで配送される。あくまで店舗ではなく「フィッティングスペース」なのである。

ファクトリエの商品は素材の良さや縫製の技術の高さ、そして商品に込められたストーリーが付加価値となっている。その良さを通常の「店舗」販売で十分に伝えることは難しく、あくまでWEBサイトでじっくり商品の魅力を知ってもらったうえで買ってもらうことが重要だと考えている。

■地域の百貨店との連携

当社には、最近では地域の百貨店から、ファクトリエの商品を扱いたいというオファーが入るようになってきている。し

かし、当社では「卸売を基本的に行わない」という方針を採っており、これまではやむなく断ってきた。というのも、当社は中間流通を排除することで高品質な商品を安価に提供することがビジネスモデルの根幹であるため、卸売を始めてしまうとそのコンセプトがぶれてしまうからである。

一方で当社では、地域の百貨店がその地域で作られたファクトリーブランドの商品を取り扱うということは、日本のアパレル業界全体にとって意義深いことだと考えている。このようなアパレルの地産地消の動きが根付けば、産地は活気を取り戻し、危機に瀕している産地も存続の見通しが立つと考えられる。

そこで当社は、地域の百貨店と地域のアパレル工場を結ぶ「ブランドインキュベーション事業」を2015年から立ち上げている。これは、地域の百貨店に対して、その地域の高い技術を持つアパレル工場を紹介し、百貨店はそれらの工場と独自のファクトリーブランド商品を開発し販売していく、というモデルである。

このモデルの最終形態としては、「百貨店と工場が直接やり取りをして商品を作っていく」というあり方が理想だろう。しかし、アパレル工場の多くは、いわゆる中小・零細企業であり、財務基盤も弱く、百貨店と直接の取引をすることは現実的ではない。また、百貨店の持つニーズをくみ取って商品を作っていくということも、単独の工場で担うことは難しい。そこで当社が間に入り、百貨店の持つニーズをくみ取って、工場とやり取りをしながら商品を開発し、百貨店に卸すとい

う仕組みを作ることにした。

当社はこれまで、500 以上のアパレル工場を視察し、経営者ともコミュニケーションを深めてきており、どこの工場が「世界トップクラス」と呼べる技術を持っているかを把握している。そのため、当社を介することで、百貨店側からすれば、高い技術を持つ工場と取引ができ、確かな商品づくりが可能になる。

「世界トップクラスの工場」は、当社が把握しているだけでも国内に 100 社以上ある。しかし、ファクトリエとして取引できる工場の数は限られており、今も取引したくてもできない工場が少なくない。

その点、このブランドインキュベーションの手法を使えば、全国全ての「世界トップクラスの工場」が、ファクトリーブランドとして発展していくという可能性がみえてくる。当社では、このように、短期的にみれば競争を増やすような取り組みにも躊躇せず、業界全体を活性化させることで、長期的な発展を図ろうとしている。

【事例8】株式会社高田企画（飲食業）

【企業概要】

- 所在地 : 静岡県富士市
- 設立年 : 1980年
- 資本金 : 1,000万円
- 従業員数 : 255名（アルバイト含む）
- 業種 : 飲食業
- 事業内容 : 飲食店の経営、不動産の売買仲介ならびに不動産貸付、バッティングセンター・アミューズメント施設の経営等



うなぎ 富士本店



ばんからラーメン 富士宮店

（出所）株式会社高田企画 ホームページ

■企業及び事業の概要

当社は不動産事業、フード事業、レジャー事業の3つの事業を行っている。

このうち、不動産事業はフランチャイズチェーン「センチュリー21」の運営、レジャー事業ではバッティングセンターとゲームセンターを各1店舗運営している。現在の主力はフード事業であり、東京発祥のラーメン店「ばんからラーメン」のフランチャイジーとして、静岡県内に7店舗を運営している。このほか、もう一つのフランチャイズチェーン「味噌屋清兵衛」も富士市内に1店舗運営している。

また、自社オリジナルの店舗として、

うなぎ専門店の「うなぎ」を展開している。「うなぎ」は、ラーメン店の運営で培った飲食店経営のノウハウを活かしてオリジナルのチェーン展開を目指しているものであり、これまでに6店舗を出店し、現在は3店舗で運営している。

この他、カレー店の「レイジーカレー」を1店舗運営。さらに最近では、近隣の中華料理店が閉店する際に、その店の経営者からの相談を受けて事業ごと引取り、その店舗も運営しており、飲食事業だけで5業態13店舗を運営している。

■会社の成り立ち

当社は、1980年に高田社長が立ち上げ

た企業である。当初は、もともと所有していた土地を活用して自社物件の賃貸事業を行っていたが、その後、不動産関係の事業だけでなく飲食事業やレジャー事業にも手を広げてきた。

このように複数種類の事業を同時に走らせるスタイルは、リスクを回避するためのものである。一つの事業に特化してしまうと、外部環境の変化による浮き沈みが激しくなる。しかし、複数の事業を展開していれば、何か一つの事業が立ち行かなくなったとしても、残りの事業で危機を乗り越えることができる。

当社は何事においても基本的にこのような考え方をとっており、新事業に対して柔軟かつ積極的である。実際に、当社の主力事業も不動産からレジャー、飲食と移り変わってきており、それによって浮き沈みはありながらも30年以上にわたり企業を存続させてきた。

■人材の採用

飲食業界では、昨今、人手不足が深刻であり、従業員の募集をしてもなかなか必要とする人材が集まらない。

人手不足は既に常態化しており、飲食店経営は、いかに乏しい人手で店舗を運営していくかが重要なテーマとなっている。当社の場合、調理経験の無い人でもおいしい料理が提供できるよう、「うな政」では下調理済みのうなぎを仕入れ、現場での調理を極力抑えるとともに、マニュアルを充実させたり、オリジナルのたれを開発して全店舗で使用する等、調理経験の無いスタッフ、不器用なスタッフでも安定した味が出せるような仕組みを作っている。

また、多様な人材が働けるような環境整備にも力を入れている。女性も積極的に登用しており、ラーメン店8店舗中、2店舗では女性が店長を務めている。

■人材の育成

飲食店経営において一番大事なものは、やはり「人」であり、従業員にいかんややる気を持って働いてもらうかが重要である。当社では、表彰制度を設けており、成績優秀な店舗の店長には特別手当をつけている。表彰は毎月行われ、「坪あたり売上高」や「月間回転率」、「原価率」等、7つの指標を設定している。手当の金額は大きなものではないが、表彰による従業員のモチベーション向上効果は大きい。

また、当社では、毎朝の朝礼で経営理念の唱和等を行っている。飲食店の店長にもスーツ姿で朝礼に出席するよう求めており、そうすることで社員としての自覚を持ってもらうよう促している。

■人材不足を補う仕組み

当社の従業員は飲食店で働いた経験がある人自体が少なく、掃除や整頓等の基本的な環境整備が行き届かない場合もある。そこで当社では、飲食店の環境整備や消耗品の供給サービスを行う別会社「シンセア環境サービス株式会社」を設立した。各店舗の環境整備や消耗品供給を担うとともに、外部の飲食店にも同様のサービスを提供し、事業として確立した。

■今後の事業展開

最近では、飲食店は直営店方式だと限界があることがわかってきたため、当社が本部となってフランチャイズチェーンを運営するような方向に舵を切っていく

たいと考えている。

その場合、中心になるのは、うなぎ屋の「うな政」だろう。うなぎは資源不足で価格が上がっているが、それでもうなぎを食べたいという人は減っていない。江戸時代は、うなぎが蕎麦の10倍の値段だったというから、今でもまだ安いくらいだと考えている。「うな政」でも、うなぎの値上げは行っているが、値上げによって多少の顧客数は減っても、売上高や利益額が減っているということはない。

営業エリアとしては、静岡県内であればどこにでも出店していきたい。将来的には、名古屋、東京等の大都市圏に出店したいとも思うが、家賃の高さを考えると当面は難しいだろう。

飲食店は特に出店場所が重要であり、良い場所がないか常に情報を集めるようにしている。高田社長自身、足で地域を見て回るようにしているし、従業員にも良い場所に空き店舗があれば報告するよう指示している。

現状、「うな政」は大衆向けのうなぎ屋であり、この領域には競合他社がほとんどおらず、戦いやすい状況である。一方で、原材料価格の高騰もあり、このまま大衆路線を続けて良いのか、悩んでいるところである。

■その他の工夫

飲食店では、いかに顧客の満足度を測り、それを改善していくかが重要である。他店では、アンケート等で満足度を把握するのが一般的だが、当社ではアンケートでは情報が間接的になりすぎると考えており、来店者に直接声をかけて、満足度や意見を伺うようにしている。

【事例 9】株式会社マイクロン（専門・技術サービス）

【企業概要】

○所在地	: 東京都千代田区
○設立年	: 2005 年
○資本金	: 5,000 万円
○従業員数	: 150 名
○業種	: 専門・技術サービス業
○事業内容	: イメージング技法の活用を機軸とした医薬品、診断薬、バイオマーカーの開発支援。臨床開発支援（モニタリング、品質管理、画像解析、画像ハンドリング、読影会支援、施設支援等）

■企業及び事業の概要

当社は 2005 年に設立された、PET、MRI、CT、SPECT 等、治験における画像解析（イメージング）に強みを持った CRO（製薬会社が医薬品開発のために行う治験業務を受託・代行する企業）である。

当社では現在、この「画像解析事業」と「モニタリング事業（治験の検査・監査・進捗管理を行う事業）」「施設支援事業」を主力事業としている。

当社の佐藤社長は、かつて中堅クラスの製薬会社で 30 年以上の間、研究開発畑で業務に従事していた。同社のイベント（2003 年 11 月）で、ノーベル化学賞を受賞した野依氏を講演者として招聘した際、当時の佐藤社長は野依氏の弟子にあたる鈴木正昭氏と PET 技術の医薬品開発への活用に関する話で意気投合し、新たな事業として実施していきたいと考えた。

それが 2002 年頃であり、当時は PET 技術の研究はなされていたものの、それを創薬に用いるという発想はあまり一般

的ではなかったようである。

当時の佐藤社長が勤めていた製薬会社は必ずしも規模が大きいわけではないことから、同社の研究開発において PET 技

図表 29 マイクロンの事業内容



（出所）株式会社マイクロンホームページ

術を用いるのは、事業規模上、スケールメリットが働かないため難しい面があった。そこで、一念発起し会社を2004年に辞め、様々な関連企業をサポートする役割を果たすイメージング CRO として、2005年にマイクロンを設立した。

当社は設立時から一貫して画像解析の技術を武器に営業活動を行ってきたが、当初は医薬品開発に画像解析を導入するというコンセプトや画像解析技術に対する認知度が低く、受注も少なかったため、他の CRO と同様にモニタリング事業によって得られた利益を画像解析事業の人材育成に投資して、会社を支え現在の礎にしてきた。

それが、2010年頃を境に、営業活動の成果が現れ画像解析事業の受注が拡大。今では当社にとっての主力事業の一つと言えるだけの受注を獲得できるようになっている。

■事業を軌道に乗せることができた理由

治験における画像解析とは、画像を効果判定対象とする治験において、まずは治験を行う臨床施設を探し、施設ごとにデータのばらつきが出ないように標準化を行い、実際に撮像したデータを当社サーバーに送付してもらい、画像データを整え、医師に画像を見もらうための準備を行う。その後、読影会／判定会を開催し、医師にデータを判定してもらい、その結果をレポートとして取りまとめ、製薬会社に提出するということが一連の業務の流れである。

最近では、画像を用いる臨床試験の受注の増加および活用されるモダリティが多様化しており、市場規模は拡大傾向

にある。例えば、ガンや認知症を初めとする医薬品の開発においてより客観性の高い画像診断技術が多く活用されるようになってきている。

画像解析を治験に取り入れることにより、通常は数年単位でかかっていた薬の効果の判定が、数か月の単位で判定できるようになり、コストも時間も大幅に削減することができるようになると評価されている。

■CRO 業界の特徴

大手を含めて、他の CRO の多くはモニタリングを主力事業としている。

モニタリング事業に関しては、企業ごとの得手・不得手な領域はあるものの、サービス内容そのもので他社と差別化することが難しく、モニターと呼ばれる専門的人材をいかに数多く確保できるかが競争力のカギとなっている。

そのため、人材を集める力の強い大手企業ほど有利で、そこに人材が集中することでさらに競争力が高まっていくという構図があり、中小規模の企業が戦っていくことは容易ではない。

実際に、最近では CRO に新規参入する企業は減り、大手企業がより大きく、小さな企業は大手に吸収されるという業界再編の流れができつつある。

一方で、製薬企業の外注傾向は強まっており、CRO 業界全体の市場規模は今後も拡大が見込まれる。

製薬企業の外注傾向に関して、近年の製薬会社は「商社化」していると言われている。つまり、新薬の核となる部分はバイオベンチャーから調達し、治験は CRO に、販売は CSO (Contract Sales

Organization) に委託する等、製薬会社はそれら多様な工程をまとめ、管理する機能が強くなっており、まさに商社やゼネコンのようなビジネスモデルである。

このような傾向がさらに強まれば、将来的にまだまだ CRO 業界は成長していくと考えられる。また、欧米に比べ、国内の製薬企業は CRO への外注率は低い水準にとどまっており、「伸びしろ」は大きい。

■事業の強み、他社との差別化

既に述べたとおり、CRO 業界全体をみると、市場規模の成長は期待できるものの、事業内容の性質上、規模の経済が働きやすく、中小規模の企業の中には苦戦を強いられているところも多い。

しかし、当社では画像解析という他社にない強みを有していることで、比較的小さい規模ながら、CRO 業界のなかで存在感を発揮することができている。

業界内では、「画像解析といえばマイクロン」と認知されるようになっており、例えば、画像を判定基準とする治験があれば、何らかの形で当社に声がかかることが多い。それが、機材提供やコンサルティング的な関わり方になることもあれば、モニタリング業務も含めた治験のフルセットでの受注に繋がることもある。

■競合の状況

画像解析は臨床試験全体から見れば、ニッチかつ新しいビジネスであったため、現在のところ国内にほとんど競合他社はいない。最近では、ある大手一社が当社と近い領域に進出をはじめており、将来的には競合となる可能性もあることから今後、更に差別化を図るためにイメージ

ング事業に関連する新たなビジネス展開を進めていく。

また、最近では外資との競合が増えてきている。日本では画像解析に特化した CRO は当社だけと言ってよい状況だが、アメリカやヨーロッパには複数社、同様の事業を展開する CRO が存在しており、これらの企業との競争にいかに優位に立つか、あるいは住み分けていくかが課題となっている。

■海外展開、海外からの受注

製薬会社や医薬品開発はグローバル化しており、当社でも仕事の半分程度は外資の製薬会社からのものである。なお、治験は標準化が進んでいるため、外資からの業務受注であっても商慣行や仕事の進め方に大きな差異はない。

国際共同治験が活発になりつつあるが、当社の規模では、アメリカ・ヨーロッパ・アジアの全ての地域における治験を一体的に受注することは難しい。そのため、現在のところ当社では日本における治験業務を受注することが多い。

当社は一般的なモニタリング業務では他社との差別化ができず、規模の面では不利である。そのため、画像解析技術を前面に押し出し、同種の強みを有するアメリカ、ヨーロッパの CRO との業務提携を通じて、国際共同治験におけるアジア圏のイメージング業務を受注していきたいと考えている。

国際共同治験では、外資の大手製薬メーカーがグローバルな大手 CRO に発注することが多い。当社は、その大手 CRO からイメージングに係る治験の再委託先として仕事を得ることも視野に入れてい

る。

当社は自社で海外に事業所を設けることは今のところ考えていない。イメージング CRO として、東京に拠点を置きながらアジア No.1 を目指しており、アメリカやヨーロッパ市場については、国際的な業務提携でカバーすることを考えている。

■今後の事業展開、展望

当社では、規模による勝負はしないことを方針としている。世界を見回すと、既に巨大な CRO はあるため、当社はそれらの企業とは技術・ノウハウで差別化し、画像解析に特化することで強みを打ち出していくことを考えている。

画像解析の事業に関しても、モニタリング事業と同様、人材の確保が重要な要素である。しかし、モニタリングは人材の売り手市場で、各社で取り合いになっているのに比べて、画像解析では他社との競合は少ないが、むしろ専門性が高く余所で技術・ノウハウを身につけることが難しいため、獲得した人材をいかに社内で育成していくか、その体制をいかに整えるかが今後の課題だと考えている。

【事例 10】株式会社テクノの森

【企業概要】

- 所在地 : 熊本県阿蘇郡高森町
- 設立年 : 1984 年
- 資本金 : 2,000 万円
- 従業員数 : 10 名
- 業 種 : 情報通信業
- 事業内容 : 毎日決算即対策システム(DDSS)の研究・開発・貸与（リーシング）・運用支援・保守



顧客企業における毎日 30 分のパワーアップミーティングの様子（店長を中心とした前日の実績や対策の発表）



学習会&テスト評価サポートの様子
（出所）株式会社テクノの森 提供資料

■企業及び事業の概要

当社は 1973 年に創業した、スーパーマーケット向けの業務システムの研究・開発・提供、サポートを手掛ける企業である。

創業後しばらくは、商工会議所や県・市からの経営コンサルティングの受託業務を手掛けていたが、1970 年代後半以降は「毎日決算即対策システム」を主力商品として取り扱っている。

■本社移転の背景

東京や熊本市内を拠点に事業を展開するなか、自治省（現総務省）が日本全国くまなくネットワークインフラを整備す

る計画を発表。当社では近い将来、地方でも高速回線が使えるようになると考え、1991 年阿蘇に本社を移転した（実際に阿蘇にまで光ファイバー網が整備されたのは 2015 年 3 月であり、当時の目論みは大きく外れてしまった）。

■当社商品「毎日決算即対策システム」の開発背景

当社は創業間もない頃、千原会長の実家が手掛ける家電販売店のコンサルティングを行っていた。同店では店舗の移転及び拡大に伴い、売上高は拡大していたものの、利益が思うほど伸びないという経営課題に直面していた。

原因を探るため、同店従業員の営業・販売活動に同行したところ、従業員がただ販売していることに気付いた。つまり、必要利益を捻出するにあたって、仕入額、経費等から逆算して1日当たりどの程度の粗利益高を確保しなければならないという考え方を持っていなかったのである。

そこで、当社としては、同店の経営改革、従業員の意識改革のためにも、そうした考え方を具現化する仕組みづくりを行っていかねばならないと強く感じるようになった。

そして、千原会長の商社時代における経理・財務の経験を活かし、1974年「毎日決算即対策システム」の研究に着手。試行錯誤のうえ1976年に同システムを完成させ、実家の家電店のみならず、スーパーマーケットをはじめとした販路を拡大していく。

「毎日決算即対策システム」は店舗経営の日次決算を可能にするシステムである。通常のスーパーマーケットでは、売上は日単位で把握できても、仕入代金経費は月末にまとめて支払うため、利益は月単位でしか把握できていないケースが多い。経営にとって、利益が出なければ売上がいくら上がっても意味はなく、利益を日々及びリアルタイムで管理する仕組みが非常に重要となる。

例えば、当社の「毎日決算即対策システム」を導入すると、特売やイベント販促後の利益もすぐに把握できる。そのため、販売戦術や作戦を練り直し、利益を最大になる方法を探り当てることが可能となるほか、顧客企業における社員の頑張りを引き出すことにも繋がっている。

■事業の強み

当社はシステムの研究開発企業であるが、単にシステムだけを提供する企業ではない。「フルサポートサービス」を謳い、システムの提供、運用サポート、運用ノウハウ提供の3つをまとめてサービスとして提供している。

業務系のシステム開発企業のなかには、システムを「販売」した後にはアフターサービスを十分に行わない企業も少なくない。しかし、それでは購入者はシステムを十分に使いこなせず、そのうちに使われなくなってしまふ。

そのため、当社ではシステムを販売ではなく「賃貸（リース）」として、サポート及びコンサルティングとセットで顧客に提供している。現状では、熊本、東京、名古屋の4か所に営業及びサポート拠点を置き、各地の顧客へのサポート、アフターサービスやコンサルティングに取り組んでいる。

取引先は全国の約20社のスーパーマーケットである。契約企業では契約のリピート率が高く、今では5年契約を継続し、15年以上の取引になる企業も少なくない。

■市場や競合他社の状況

多くのスーパーにはPOS等のシステムが入っているが、その膨大なデータは、未来の利益額算出のシミュレーションを行うためにほとんど使われていない。当社はこうした問題を業界の潜在的ニーズと認識しており、当社が活躍する場は無限に広がっていると期待している。

競合企業も少なくないが、当社は競争を意識していない。というのも、業界におけるシステムエンジニアの大半が実務

を理解していないからである。

当社が手掛けるシステムの価格は他社に比べ高いと思われるが、実際には顧客企業に評価され、長期間の契約となっているケースが多い。この背景には、実務に根差した業績の向上に向けたシステムの設計思想があると考えている。

■顧客ニーズ、要求水準の変化

当社ではリースするシステムのバージョンアップを2年に1度の頻度で行っており、常により良いシステムとサービスを提供するようにしている。既存顧客には、リース期間中は無償でバージョンアップを行っている。価格も当社の開発に要したコストを転嫁するという発想ではなく、顧客企業が負担できる費用という観点から設定している。そのため、リース料を月額6,000円程度（月額18万円程度）に設定している。

■事業分野・顧客業種の多角化

当社の「毎日決算即対策システム」は今ではスーパーマーケットに特化したシステムとなっているが、一時は、社員数を拡大し、最大20数名の規模で多業種展開（土木、飲食、広告、自動車販売等）を図ったこともあった。

しかし、業種の幅を広げると、システムをカスタマイズする必要があり、サポート体制も幅広く整える必要が生じる。また、現場に即したシステムという、当社の強みも十分に活かせるなくなるため、再びスーパーマーケットにターゲットを絞った。

一方で、スーパーに業態が近い小売業に関しては、当社の強みを活かしたまま幅を広げることが不可能ではなく、将来

的には再度事業拡大の方向に舵を切る可能性がある。

■人材採用の難しさ

当社は正社員8名とパートスタッフ2名の計10名で運営している。今後、顧客企業に対するサポートセンターを拡充するため、パートスタッフを10名に増員したいと考えている。

一方、当社にはシステム開発専任の社員もいるが、多くは様々な業務を兼任している。当社のような小規模の会社は、国内でシステムエンジニアを集めることは難しい。そのため、現在、海外（スペイン）で開発を行うことも視野に入れて検討している。

また、国内では、東京、熊本で採用活動を行っているが、採用しようとしても若い人が入ってこないことが課題である。

現在の事業規模であれば人材も足りているが、新規事業に着手し事業を拡大していくのであれば、人員数は不足する。これまで大卒人材を採用することもあったが、当社が望む人材は集まりにくい。そのため、来年以降は、高卒人材を採用し、大学で行うリベラルアーツを社内で教えながら、仕事に従事させることも検討している。

■海外での事業展開

当社は2014年、EUのスペインに現地法人を立ち上げた。現地法人はスペイン語が堪能な千原会長の息子が代表を務めている。今後、千原会長自身もスペインに向かい、現地でマーケティング・システム研究開発業務を主導する予定である。

欧州では日本と同様、毎日決算即対策システムに関するサービスを提供するこ

とを事業の中核に据えつつ、「サービス業の総合商社」を目指し、サービス業向けのコンサルティング等を進めていきたいと考えている。

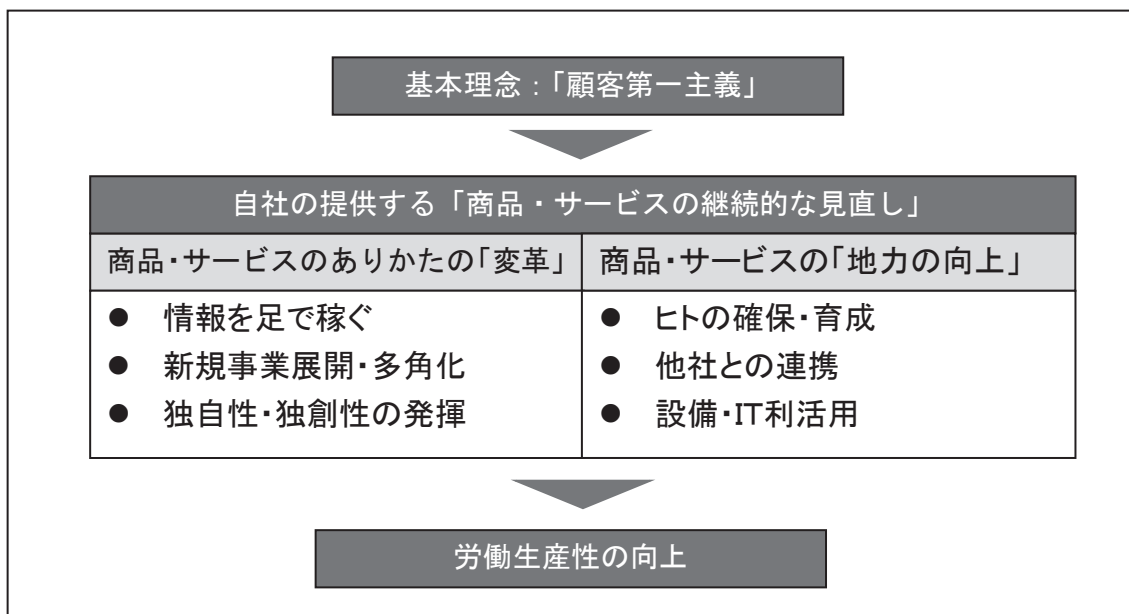
例えば、英国はじめ EU の大手スーパーをみると、不採算店舗が多く、事業が上手くいっていないようだ。その原因の一部は管理システムにあり、当社にもビジネスチャンスがあると考えている。

海外における事業展開は千原会長自身の夢である。千原会長は海外向けの仕事に携わりたくて商社に入社した。こうした夢のある仕事のスタイルを実現するため、スペインを足掛かりに EU はじめ海外で仕事を行っていきたい。

第4章 労働生産性の向上に向けたポイント

本章では第2章のアンケート調査、第3章の事例調査を踏まえ、中小商業・サービス業が労働生産性の向上を図っていくためのポイントを整理する。

図表 30 労働生産性の向上に向けたポイント



上の図は、労働生産性の向上を図っていくにあたって、アンケート調査、事例調査にみる特徴をまとめたものである。

多くの事例企業は「顧客第一主義」という基本理念に基づき、顧客に提供するモノ・サービスを常に見直している。

見直しの方向性としては2種類あり、1つ目は、ビジネスモデルの変革やターゲット層の切り替えといった、競合他社との本質的な差別化を目指すという「変革」である。2つ目は、サービス水準の向上や効率化をはじめとした「地力の向上」である。

事例企業をみると、「変革」、「地力の向上」のいずれかではなく、2つをバランス良く両立させ、成長している。

こうしたことから、労働生産性の向上に向け、中小商業・サービス業は顧客第一主義という基本理念のもと、「変革」「地力の向上」といった商品・サービスの継続的な見直しを図っていくことが重要と考えられる。

以下では、それぞれについて詳しく分析していこう。

I. 基本理念：「顧客第一主義」

第2章で取り上げたアンケート結果をみると、外部環境の変化として、「顧客の要求水準が上がっている」が最も高く、次いで「顧客ニーズが変化している」となっている。

こうしたなか、事例企業は「顧客にとって何が最善であるか、顧客が何を欲しているか」という観点で事業を展開しており、顧客のためなら労を惜しんでいない。

例えば、(株)富士レークホテルでは、障害者向けのユニバーサルデザイン（UD）ルームの予約を受ける際に、障害を持つ利用者と事前に30分以上電話で調整することも少なくなく、障害の状況やニーズを把握し、個別対応に近い形で受け入れている。

また、(株)興商は「顧客にできないとは言わない」というポリシーを掲げている。同社では「興商は便利だ」と思ってもらえるよう、顧客の求めるものは時間と経費がかかったとしても、なんとか提供できる方法を探している。

このような手間を惜しまないサービス提供には、当然大きなコストがかかるため、当該企業が提供する商品・サービスは、価格だけを比べると競合企業よりも高くなっていることも多い。

しかし、事例企業はそれ以上に商品の品質やサービスの水準を高めており、顧客は大きな満足を得ることができる。その結果、顧客との長期的な関係を構築することが可能となり、新規顧客やリピーターの獲得等に繋がっていると考えられる。

- 当社の営業予約部がお客様の窓口を担っているが、UD ルーム利用のお客様に対しては、客室やサービスの説明を丁寧に行うとともに、確認事項も多い。そのため、予約の段階において30分以上電話で調整することも少なくない。また、お客様の状態によって、ベッドメイクや料理を変更したり、移動の手伝いをしたりと、現場にも大きな負荷がかかる。このように、UD ルームご利用のお客様に対しては現在、「個別対応」に近い形で対応しており、かなりの人手がかかっている状況である。(株)富士レークホテル)
- 当社のポリシーは、顧客に「できない」とは言わない、というものである。顧客の求めるものは、時間と経費が掛かったとしても、なんとかして提供できる方法を探す。そうすることで、「興商は便利だ」と思ってもらえることができる。(株)興商)

II. 自社の提供する「商品・サービスの継続的な見直し」

1. 商品・サービスのありかたの「変革」

事例企業をみると、常に新しいビジネスの芽を探索し、柔軟かつ戦略的な姿勢で新しい取り組みを行っている。

この点を踏まえると、成長企業は現場の改善にとどまらず、自社の事業のあり方、ビジネスモデルを大胆に変革していく取り組みに積極的であり、それが成長要因の一つになっていると考えられる。

(1) 情報を足で稼ぐ

自社の商品・サービスのあり方を変革していくうえで、経営者はまず、自社をどのように変えていくのか、目指す姿を決める必要がある。このとき、事例企業の多くは、自社の顧客や地域に目を向け、耳を傾け、足で情報を稼ぐ取り組みを積極的に行っている。

商業・サービス業、特に生活必需品を販売する企業や、日常生活に欠かせないサービスを提供する企業では、店舗の立地の良し悪しが競争力に直結するため、経営者は常により良い出店先の土地を探している。

このような場合、地域密着で経営している中小商業・サービス業は、地域でのネットワークを活用したり、自ら日常的に足を使って情報を探ることで、よりよい場所をいち早く発見し、確保することが可能である。

例えば、(株)高田企画では、経営者自身が地域をつぶさに見て回り、良い場所を大企業よりも先に確保している。

出店先に関する情報以外にも、(株)興商のように足を使って地域をめぐり、新規顧客を次々に獲得しているケースがみられる。さらに、地場の不動産業者から大手企業進出の情報を一早く掴み、最終的に大手企業が撤退に追い込まれたという(株)埼玉金周のケースのように、地域との繋がりを武器に情報を集め、競争力を高めている企業もみられる。

- 飲食店は特に出店場所が重要であり、良い場所がないか常に情報を集めるようにしている。高田社長自身、足で地域を見て回るようにしているし、従業員にも良い場所に空き店舗があれば報告するよう指示している。(株)高田企画)
- 新規顧客開拓に関しては、業種を問わず、あらゆる企業が潜在的な顧客だと考えている。日頃から、「看板がついている事業所を全て営業で巡ろう」と指示しており、営業部員が日夜、新規顧客開拓に奔走している。(株)興商)
- かつて、当社は地場の不動産業者から、「この地域に大手葬儀社が進出する」という情

報を一早く掴み、チラシのポスティングをはじめとした事前策を講じた。それが奏功したのか、大手葬儀社は進出してきたものの、間もなく撤退することとなった。(株埼玉金周)

このように足で稼いだ情報をもとに、多くの事例企業は「顧客にとって何が最善であるか、顧客が何を欲しているか」を掴み、「新規事業展開・多角化」、「独自性・独創性の発揮」に繋げている。以下、詳細にみていこう。

(2) 新規事業展開・多角化

第2章で取り上げたアンケート結果において、成長企業は非成長企業に比べ、主力事業のほかに、新規事業の立ち上げ・育成に取り組んでいる割合が高い。

事業企業をみると、例えば、(株)ニックスでは、高齢者向けの配食サービスのため構築した流通網を活用し、ネットスーパーの配達事業も行うことで、既存事業とのシナジー効果を生むことに成功している。

また、(株)ダイワコーポレーションでは、主力取引先の倒産に伴い、経営危機に陥るなか、メーカーの梱包や発送業務といった「他社が嫌がる仕事」にビジネスチャンスを見出し、以後、消費者向け通信販売事業を拡大している。

このように、継続的に成長していくためには、積極的に新規事業を起こしていくことが求められており、新しい設備投資を導入するというよりは、むしろ既存事業の延長線上で新規事業を展開しているケースが多くみられる。

➤ 近年は、保険適用外の介護関連サービスの拡充にも力を入れている。具体的には「高齢者向けの配食サービス」である。以前から、当社ではオリジナルの高齢者向け配食サービス「かぐや姫弁当」を運営しているが、2015年からは、新たにフランチャイズチェーン「宅配クック123」とフランチャイズ契約をして、配食事業の強化に乗り出した。さらに、この配食サービスのために構築した配送網を活用して、生鮮品・日用品の配達も行っている。ネットスーパーと契約して、利用者が注文した商品を当社の配送網に乗せて利用者宅まで運ぶというもので、配送スタッフの稼働率向上に繋がっている。(株)ニックス)

➤ 当時、ライバルとなる営業倉庫会社は無数にあり、当社の入り込む余地は小さかった。そうしたなか、唯一、他社がまだ力を入れていない分野が「消費者向けの通信販売」であった。当時は、様々なメーカーが消費者向けに通信販売での直販に取り組むようになっていた頃であり、そのようなメーカーの梱包や発送業務を当社が担うようになっていった。消費者向けの発送業務は手間がかかり、多くの倉庫企業が嫌がる仕事で

ある。当社はそのような「他社が嫌がる仕事」にビジネスチャンスを見出し、2000年代以降、「消費者向け通販」の領域の育成に力を入れてきた。(株)ダイワコーポレーション)

(3) 独自性・独創性の発揮

中小商業・サービス業に関わらず、成長を果たしていくうえで、常に競合他社との差別化を意識する必要がある。

事例企業をみると、(株)マイクロンは、CRO 業界というニッチな領域でオンリーワンの企業を目指している。また、(株)ライフスタイルアクセントは工場側に価格決定権を持たせる一方、中間流通を排したインターネット直販というビジネスモデルを築くことで、消費者、工場双方が Win-Win となる仕組みを作り上げている。

このように、成長を果たしていくうえでは、常に競合他社との差別化を意識する必要があり、それが自社の強みに繋がっていくといえよう。

- 当社では画像解析という他社にない強みを有していることで、比較的小さい規模ながら、CRO 業界のなかで存在感を発揮することができている。業界内では、「画像解析といえば(株)マイクロン」と認知されるようになっており、例えば、画像を判定基準とする治験があれば、何らかの形で当社に声がかかることが多い。それが、機材提供やコンサルティング的な関わり方になることもあれば、モニタリング業務も含めた治験のフルセットでの受注に繋がることもある。(株)マイクロン)
- ファクトリエの特徴は、まず全ての提携工場が世界トップレベルの技術を持つアパレル工場だということである。そして、工場側に価格決定権を持たせることで、素材や手間を惜しまず、持てる力を全て注いで頂いている。さらに、中間流通を排したインターネット直販という形態を組み合わせることで、消費者にとっては最高の製品が格安で購入でき、工場にとっても適正な利益が得られるという仕組みを作り上げている。(株)ライフスタイルアクセント)

2. 商品・サービスの「地力の向上」

これまで、成長企業は自社を変革するような取り組みに積極的だと述べてきたが、成長企業は決して、新しいことばかりに取り組んでいるわけではない。成長企業の経営を支えるのは、商業・サービス業の本分といえる「価値や品質の高さ」である。

成長企業は、地道な改善にも余念がなく、むしろ「価値や品質の高さ」を徹底的に追求することで競争力を身につけている。そして、それを前項で述べた「変革」に注ぎこ

むことで持続的な成長を実現していると考えられる。

以下では、そうした価値や品質の高さに必要である「地力の向上」の取り組みとして、「ヒト（人材）の確保・育成」、「他社との連携」、「設備・IT利活用」の3つのポイントを整理する。

(1) ヒト（人材）の確保・育成

商業・サービス業は、製造業と比較して労働集約的な側面が強く、事業を広げていくためには人材の確保・育成が必須となる場合が多い。この人材の確保・育成は、中小商業・サービス業にとって常に大きな悩みである。

しかも、近年では少子化・高齢化の影響もあり、人材の採用環境は徐々に厳しくなっている。しかし、成長企業のなかには、こうした事態を見据えて、人材不足を補う具体的な手立てを持っている企業も少なくない。

① 人材を採用する工夫・引き留める工夫を持つ

少子化・高齢化が進むなかで、中小商業・サービス業、特にアルバイトやパート社員といった非正規雇用のスタッフを多く必要とする業界（飲食業、介護事業等）では、既に人材の採用しにくさを感じ始めているところも多い。

このような状況下では、人材を採用するための工夫と、採用した人材の離職を減らし引き留める工夫の2つが求められる。

人材を採用するための工夫として、事例企業をみると、例えば、(株)興商は、ハローワークとの良好な関係によって、良い人材を獲得することに成功している。

また、(株)埼玉金周では、ある程度人生経験を積んだ人材を採用するといった方針から、中途採用者が中心となっている。

一方、人材を引き留める工夫として、(株)ニックスでは、事業所内保育所を整備して女性が働きやすい環境を整備して復職率の向上に成功している。

- 当社では新卒社員を毎年採用している。昨今では、卸売の業界でも人手不足は深刻になりつつあるが、当社はハローワークと良好な関係を築き、良い人材を確保することができている。(株)興商
- 当社では新卒採用は少なく、中途採用が中心である。葬儀というデリケートな場を適切に運営していくためには、社会人としての基礎的なスキルを持っていることが重要である。そのため、業界経験は問わないが、ある程度人生経験を積んだ人材を採用するようにしている。(株)埼玉金周
- 当社では、2013年に事業所内に保育所「ニックストゥモローランド」を設立した。こ

の保育所は広島県の補助金を活用して設立したもので、設立当初は社員の子どもの対象とした保育所として運営していた。当社の従業員は女性が多いが、結婚して子どもが生まれると離職してしまう従業員が多かった。当時はまだ人手不足は深刻ではなかったものの、将来的に介護分野での人手不足が深刻になるという情報もあったため、それに備えて、離職率の減少と復職率の向上のための取り組みとして設立したものである。実際に、この保育所を設立した頃から子どもを産む従業員が増え、また、復職にも繋がっており、効果を実感しているところである。(株ニックス)

② 適正な評価がモチベーション向上に繋がる

商業・サービス業では、それを提供する「人（従業員）」のサービスレベルによって、顧客満足度が大きく異なってくる。

まして、少子化・高齢化によって採用環境が厳しくなり、はじめから高いスキルを持った人材を採用することが難しくなっている状況では、採用した人材をいかに育てていくかが今まで以上に重要となる。

第2章のアンケート結果をみても、今後重点的に取り組みたいこととして、「従業員一人ひとりのサービス提供レベルの向上」「従業員の一人ひとりのスキル向上による効率化」が高く、従業員教育への関心の高さがうかがわれる。

この点に関して、事例企業をみると、従業員をその能力や成果に基づき、しっかりと評価することで、モチベーションを高めている企業が多くみられた。特に、(株)埼玉金周や(株)高田企画では、売上への貢献だけでなく、多様な指標によって定性的かつ客観的に従業員を評価しており、それによって高い士気を保っている。

➤ 当社では売上の代わりに、いかに将来に種をまいたか、どれだけ将来の収穫のきっかけを作ったかというプロセスを評価するようにしている。持続的に成長していくためには、現在の売上よりも、将来への種まきを続け、そこからの収穫量を増やしていくことが重要だと考えている。また、事業所ごとに評価の基準を大きく変えている。当社の事業所は、それぞれ機能や立地環境が大きく異なり、横並びで評価することはできない。例えば、立ち上げたばかりで売上を立てにくい式場では、どれだけ積極的に広報に取り組んだか、式場の無い事業所等では、事前相談にどれだけ対応したかといった点を評価するようにしている。(株)埼玉金周)

➤ 飲食店経営において一番大事なものは、やはり「人」であり、従業員にいかにやる気を持って働いてもらうかが重要である。当社では、表彰制度を設けており、成績優秀な店舗の店長には特別手当をつけている。表彰は毎月行われ、「坪あたり売上高」や「月間回転率」、「原価率」等、7つの指標を設定している。手当の金額は大きなものでは

ないが、表彰による従業員のモチベーション向上効果は大きい。(株)高田企画)

(2) 他社との連携

中小商業・サービス業が長期にわたり成長していくためには、新しい商品、サービスを継続的に生み出していく必要がある。

しかし、中小企業はヒト、モノ、カネといった経営資源が限られ、全てを自前で生み出していくことは容易ではない。そこで他社との連携が選択肢の一つとなる。

例えば、(株)ライフスタイルアクセントでは、ファッション雑誌の編集者等に「デザインディレクター」として協力して頂き、当社が目指す、スタンダードで飽きがこないデザインを実現している。

また、(株)ダイワコーポレーションでは、共通の倉庫管理システムを導入することで連携を図っている。これにより、自社の顧客企業が担当エリア外で倉庫を探しているという話になれば、連携先企業の当該エリアにおける営業倉庫企業を紹介するといったことが可能になっている。そうした仕組み作りによって、顧客企業にとってはさながら一つの企業に委託しているような効率的な運用が可能となるほか、大手企業に負けないサービス水準、価格水準の実現に成功している。

このように、良い意味での「持ちつ持たれつの関係」を構築することは、1社単独では難しい商品・サービスの提供に繋がると考えられる。

- スタンダードで飽きがこない、それでいて洗練されたデザインも特徴である。ファッション雑誌の編集者等、ファッション業界をリードする方々に「デザインディレクター」として協力して頂き、技術的な品質の高さに見合った優れたデザインを実現している。(株)ライフスタイルアクセント)
- 倉庫業界は、企業間の横の繋がりも活発であり、これが各社の生産性向上に大きく寄与している。中小・中堅クラスの営業倉庫企業は、それぞれ得意なエリアと得意な分野があり、住み分けがなされている。だからこそ、同じ倉庫業界のなかでも、直接的に競合しない企業とは緊密な連携が可能であり、連携することが強みにも繋がる。例えば、自社の顧客企業が東北地方で倉庫を探しているという話になれば、連携先企業の営業倉庫企業を紹介することもできるし、逆もまた然りである。(株)ダイワコーポレーション)

(3) 設備のIT利活用

採用環境が厳しい状況では、少ない人数で事業を成り立たせる工夫も重要となる。事例企業をみると、例えば、(株)ニックスは介護サービスにおいてロボット「ペッパー」

を導入することで、利用者とのコミュニケーションにおいて満足度の向上を図ろうとしている。

このように、業務効率化に向け、設備投資や IT 投資によって、これまで人が担っていた役割の一部を機械やソフトウェアが担えるようにすることも重要と考えられる。

- 新たなサービスに繋がるような設備の導入に関しては、積極的に進めている。一つの事業所では、ロボット「ペッパー」を導入し、利用者とのコミュニケーションに活用している。介護サービスの利用者のなかには孤独感を抱える人も多く、介護スタッフが利用者と密にコミュニケーションをとることが満足度の向上に繋がっている。昨今の人手不足の状況では、余裕をもって利用者とのコミュニケーションをとれるだけの十分な人員が確保できない場合も想定され、その役割を補うために導入したものである。
(株)ニックス

第5章 中小商業・サービス業への示唆

本章では、これまでを振り返り、中小商業・サービス業への示唆を整理する。

1. 顧客目線による事業展開

第2章のアンケート結果をみると、全体の約7割が、自社の属する市場が将来的には停滞あるいは縮小していくと回答している。

こうしたなか、今後、生き残りを図っていくうえで、顧客の立場に立ち、顧客のために何ができるかという発想がこれまで以上に重要となってくる。

(株)テクノの森では、同社が手掛ける「毎日決算即対策システム」を販売ではなく、リース提供している。業務系のシステム開発企業のなかには、システムを販売後、アフターサービスを十分に行わない企業も少なくない。しかし、それでは購入者はシステムを十分に使いこなせず、そのうちに使われなくなってしまう。そのため、同社では顧客企業にシステムを使いこなしてもらえるよう、販売ではなく、あえて「リース、サポート、コンサルティング」というパッケージで顧客に提供している。

今後、中小商業・サービス業者が生き残りを図っていくにあたっては、同社のように「顧客にとって何が最善であるか、顧客が何を欲しているか」という観点で事業を展開していくことが求められる。

2. 情報を足で稼ぎ、顧客ニーズを掴む

顧客ニーズを掴むために、多くの事例企業は情報を足で稼いでいる。

(株)埼玉金周は、銀行や不動産業者と親しく付き合うことで、出店場所に関する情報を自然と入るようにしている。あわせて、日頃の観察も欠かさず行っており、例えば、コインパーキングの料金やファミリーレストラン、回転寿司等の立地状況や人の入りを見る等して、その地域に住んでいる人達の特性を把握している。

また、(株)高田企画では社長自身が地域をつぶさに見て回っているほか、他社のようにアンケートではなく、来店客に直接声をかけて、満足度や意見を伺うようにしている。

地元に関する情報量の多さは大企業にない強みであり、特に地方部では顧客との距離感が近いため、多くの情報を得やすいだろう。

中小商業・サービス業においては、そうした強みを活かし、情報を待つのではなく、足で稼ぐという姿勢で事業を展開していくことが重要となる。

3. 積極的な新規事業展開

第2章のアンケート結果をみると、現状で得意とする取り組みとして、成長に必要とされる「新規事業展開・多角化」の回答割合は低く、多くの企業が「新規事業展開・多角化」を苦手とすることが推察される。

一方、商業・サービス業のような非製造業は製造業と比較し、設備投資にかかる資金負担が少ないといわれている。

そうしたこともあり、事例企業においては既存事業の延長線として、新規事業展開を図っているケースが多くみられる。

このように、中小商業・サービス業における新規事業展開は決してハードルが高いわけではない。新規事業展開だからといって消極的にならず、社内にある資源を有効活用する等して、積極的に取り組んでいく姿勢が求められよう。

4. より求められるヒトの確保・育成

近年、人材の採用環境が厳しくなっており、その影響は事例企業にも広がっている。

例えば、(株)高田企画は人手不足が常態しているため、いかに少ない人手で事業を運営していくかを重要な課題として挙げている。また、(株)ニックスや(株)テクノの森では、人手不足が事業拡大あるいは新規事業着手の障害になっている。

それらの課題は商業・サービス業に限らず、他業種でもいえることである。しかし、特に商業・サービス業のような労働集約的な側面が強い業種では、ヒトの問題が事業に与える影響はより大きいと考えられる。

こうしたなか、ヒトの確保については、今後、一層困難となることが予想されるため、(株)興商のように、ハローワーク等との連携をはじめとした対応も重要となる。

また、ヒトの育成については、(株)高田企画のようにマニュアルの充実や表彰制度の創設、(株)埼玉金周のように企業の実態にあった人事評価制度の整備、(株)ニックスのように女性が働きやすい環境整備が求められる。

5. 誰もが使いこなせる IT 投資の実施

多くの事例企業では業務効率化等に向け、業務管理システムを導入しているが、高機能の IT 投資を図っている企業は少ない。

その理由として、例えば、(株)ニックスは「介護業界で働く人たちは決して IT のスキルが高くはなく、高価で高機能なシステムを入れても十分に使いこなせないということもあり得る」と述べている。

今後、人手不足がより深刻化するなか、IT 投資によって、これまで人が担っていた役割の一部をソフトウェアが担えるようにすることも重要となってくるだろう。そうした際、スマートフォンやタブレット向けの汎用アプリを導入する等、誰もが簡単に使いこなせるような IT 投資の実施が必要と考えられる。

<参考文献一覧>

- 経済産業省（2015）「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン」
中小企業庁（2015）「2015年版中小企業白書」
森川正之（2014）『サービス産業の生産性分析：マイクロデータによる実証』日本評論社
前川亜由美、風間春香（2013）「サービス産業拡大の国際比較と日本の特徴」『みずほ総研論集』2013年I号
経済産業省（2013）「2013年版通商白書」
近藤隆雄（2012）『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版
内藤耕、赤松幹之（2009）『サービス産業進化論』生産性出版
サービス産業生産性協議会（2009）『サービス・イノベーション・サービス産業の生産性向上の実現のために』生産性出版
経済産業省（2007）『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』経済産業調査会

本調査は、日本政策金融公庫 総合研究所と、日本政策金融公庫から委託を受けた三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が、2015 年度に共同で実施したものである。

日本公庫総研レポート No.2016-2

発行日 2016年5月31日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)