

## 効果的に付加価値を高める小企業の取り組み

日本政策金融公庫総合研究所研究員

渡辺 綱介

### 要 旨

日本社会は成熟期にあり量的な拡大による成長は期待しにくい。また、商品・サービスの質的なレベルは総じて高い水準にあるなか、機能や品質で優位な差をつけることは難しくなっている。新たな市場を切り拓くような商品・サービスを一から開発することができればよいが、一般に経営資源に乏しい小規模な企業にとってはリスクが高く、取り組みにくい。

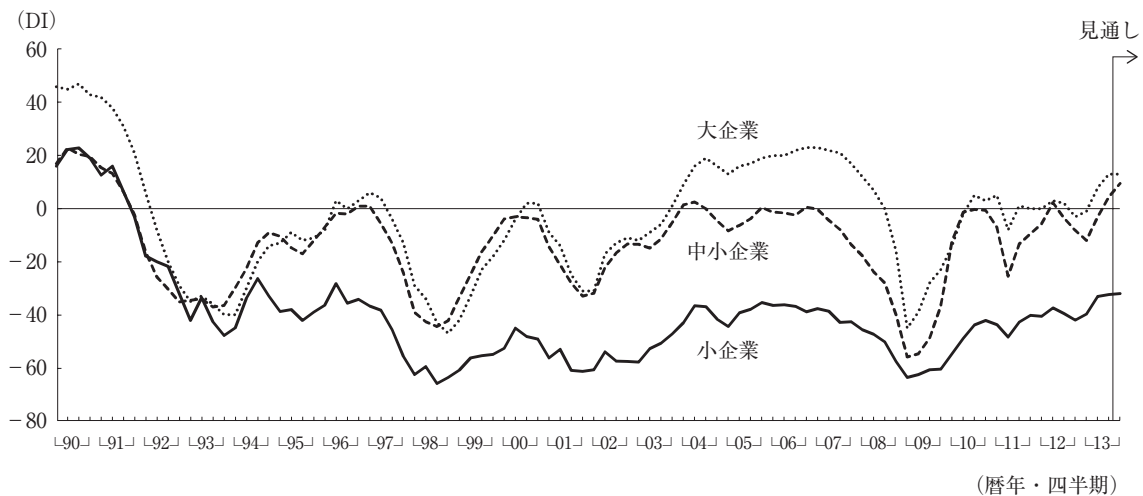
そこで本稿では、当研究所が各地の企業に対して行ったヒアリング調査をもとに、既存の商品・サービスをベースとしながら、効果的に付加価値を高める取り組みについて考察する。事例各社から導き出されたのは、いわば「既存の商品・サービス +  $a$ 」によって時代のトレンドをうまく自社の経営に反映し、商品やサービスの付加価値を高めるビジネスモデルである。それは以下に挙げる三つのトレンドと、それぞれに対応するビジネスモデルに集約された。

- ① 「マスから個へ」のトレンド — 既存の商品・サービスに、社内に蓄積した技術や知識に基づいて「提案力」を加え、一人ひとりの買い手の満足度を高めるオーダーメイド型
- ② 「モノからコトへ」のトレンド — 既存の商品・サービスに「サプライズのアイデア」をもち込み、買い手が思いも寄らない体験を提供するサプライズ型
- ③ 「競争から共創へ」のトレンド — 顧客や地域の人々との「交流」を通して、自社だけでは成しえない新たな価値を生み出すコラボレート型

これらのビジネスモデルは、「提案力」「サプライズのアイデア」「交流」といった「+  $a$ 」の要素を養うこと、また、取り組みから生まれた商品・サービスの新たな特徴に合わせてバリュー・チェーンを調整する過程を経て確立する。

また、成果が表れるようになるにつれ他社に模倣されるおそれが高まるが、各社が取り組みを継続するなかでビジネスモデルを強化し、あるいは発展させ、競争力を維持していることを示す。

図-1 業況判断DIの推移 (企業規模別)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「全国中小企業動向調査」(小企業、中小企業)、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(大企業)  
 (注) 小企業、大企業のDIは「良い」-「悪い」企業割合。中小企業のDIは「好転」-「悪化」企業割合 (前年同期比、季節調整値)。

## 1 はじめに — 「もっている」ことが 当たり前の成熟社会のなかで

2013年初頭から景気回復への期待が高まってきたなかで、企業の景況感も上向いてきている。しかし、小企業の業況判断DIが依然低い水準にあるように、景況感には企業規模によって大きな開きが見られる(図-1)。バブル崩壊後の約20年の間に、経営を取り巻く環境は大きく変化してきた。急速に進展するIT化やグローバル化、さらには社会の成熟化。そうした変化にのまれる形で、自社のビジネスモデルが思うように機能しなくなり、閉塞を感じている企業も多いのではないだろうか。

いま、日本は人口減少時代にある。しかも、あらゆるモノを「もっている」といえるほど物質的に満たされた社会のなかで、量的な拡大による成

長は望みがたい。一方で、多くの種類の商品やサービスがコモディティ化<sup>1</sup>し、他社のそれとの違いを打ち出すことはますます難しくなっている。そのような状況下、企業はこれまでと同じようにつくり、同じように売っていたのでは立ち行かない。価格の安さや品揃えの豊富さという形での勝負を挑めない小さな企業にとっては、なおさらのことだ。

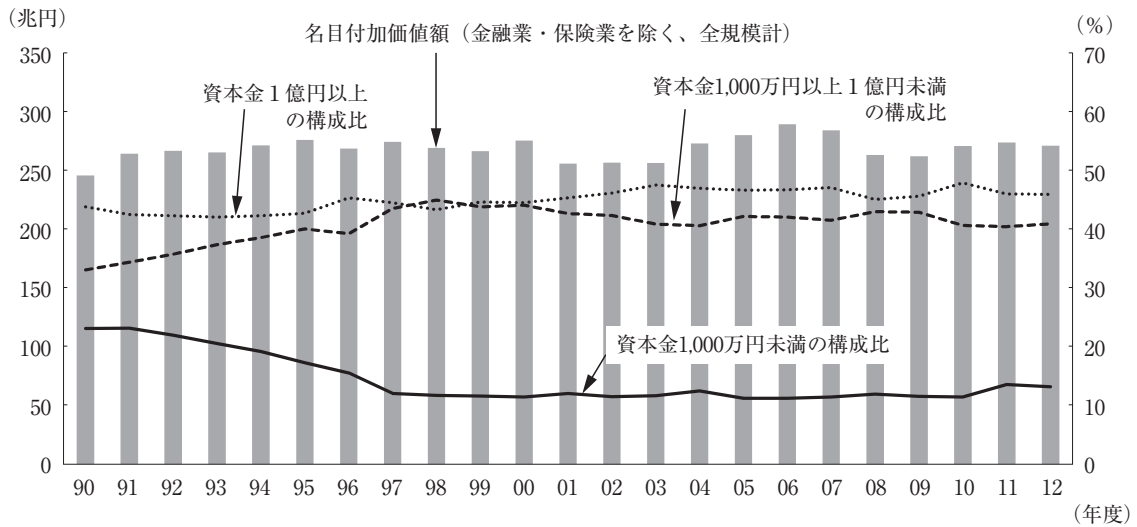
「何か新しい価値を社会に提供していかなければならない」。そうした危機感を抱きながらも、突破口を見出せずにいる小企業は多いようだ。実際、規模の小さな企業が生み出す付加価値額が全体に占める割合は1990年代に大きく低下し、その後は低い水準で推移している(図-2)。

しかしこうしている間にも、日本社会は「成熟社会」の様相を深めていく。中小企業としても、悲観してばかりいては時代に取り残されかねない。

もともと、この成熟社会という語は、ノーベル

<sup>1</sup> 恩蔵直人(2007)によれば、コモディティ化とは「企業間における技術水準が次第に同質的となり、製品やサービスにおける本質的部分での差別化が困難となり、どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことができない状況」である。コモディティ化は以前から一部の製品分野で見られたが、1990年代後半からは耐久財やサービス、生産財など広範な領域で確認されるようになったと述べている。

図-2 名目付加価値額（左軸）と資本金規模別構成比（右軸）の推移



資料：財務省「法人企業統計」

賞を受賞した物理学者であり社会学など多方面に通じていたD・ガボールが1972年にその著書で用いたことから広まった。当時すでに物質的に満たされつつあった欧米先進社会の行く末を見据え、量的拡大による成長を追求する社会に代わる未来像として、精神的な豊かさや生活の質の向上を重視する社会の提示を試みた際に、この語を用いたのである。

日本では長らく不況という文脈で用いられることが多かったせいも、どうしても「成長の余地が乏しく閉塞感に満ちた社会」というネガティブな印象を抱きがちになる。しかし、もとはポジティブな意味を込めて発せられた語なのだ。ここではその意に立ち返り、日本が迎えているこの成熟社会を前向きにとらえることで、企業が新しい価値を生み出していくための突破口を探ることとしたい。

## 2 小さな工夫から大きな価値を生む

### (1) 成熟社会の三つのトレンド

企業がいくら価値を生み出そうと努めても、そ

れがいまの消費者や世の中が求めているものとずれているようでは、期待する成果をあげることは難しい。そこでまず、世の中の流れをつかむことから始めよう。ここでは、「個」「コト」「共創」という三つのキーワードから、いまのトレンドを抽出した。

#### ① マスから個へ

一つめのトレンドとして挙げるのは、「マスから個へ」である。21世紀に入り既に10年以上が経ついま、マス・マーケティングが全盛を極めた大衆の時代は過去のものとなりつつある。市場には、画一的な消費に飽き足らない個人が台頭し、近年はインターネットの発達なども手伝って、その傾向にますます拍車がかかっている。企業にとっては、これら市場の主役として躍り出てきた「個」に対応していくことが一つのポイントとなる。

これはB to Bについても同様だろう。市場の成長期には、機能や品質を向上させていくことで一定の取引が得られたが、市場が成熟すると、それだけでは優位に立つことが難しくなり、結果として価格競争を余儀なくされる。そうした状況を打開しようというのが、例えば、ソリューションサー

ビスである。製品をたんに提供するだけでなく、顧客が抱えている問題を個別に分析し、その解決方法まで提供する。対企業においてもやはり、マスの対応ではなく個への対応が求められる。

## ② モノからコトへ

二つめは、「モノからコトへ」である。近年、コトの消費がいわれている。これは、モノを所有すること自体には大きな価値を認めず、新しい体験や心の豊かさなど、それを使用することから自らがどのような価値を得られるかに重きを置く消費である。

こうした流れの端緒は意外に古い。内閣府の「国民生活に関する世論調査」によれば、1978年には既に、今後の生活においては心の豊かさを重視したいとする回答割合が、物質的な豊かさと回答した割合を上回るようになってきている<sup>2</sup>。もっとも、物質的にかなり充足してきたとはいえ、当時はまだ商品・サービスの機能や品質を高める余地が十分にあった点で、現在とは状況が異なっていた。実際、80年代後半には好景気も相まってブランド志向が高まるなど、しばらくはモノを所有することへの欲求には根強いものがあったといえる<sup>3</sup>。

現在は多くの種類の商品・サービスがコモディティ化していると冒頭述べたが、そうしたなかでコト消費がとりわけ注目されるようになってきた。高機能・高品質なモノを「もっている」ことが当たり前になってきた社会のなかで、モノからコトへの流れを見過ごしては、買い手を惹きつけることは難しいだろう。

## ③ 競争から共創へ

最後に「競争から共創へ」のトレンドを挙げて

おきたい。人口減少時代に突入したという意味では、市場のパイは成長を止めた。となると、限られたパイを奪うために以前にも増して他社との競争が意識されるどころだが、末路は骨身を削る価格競争であることが多い。そのような競争のうねりにのみ込まれては、体力のない小企業は特に、いつ沈没してしまってもおかしくない。

同じ「キョウソウ」でも、これからの時代に意識すべきは共創だろう。これは、企業の外部とうまく連携しながら価値あるものを創造していくという流れである。外部とは例えば、顧客の場合もあるだろうし、地域の人々という場合もあるだろう。誰の目にも留まるようなニーズはあらかた満たされてしまっている時代である。そのなかで企業単体の発想で価値あるものを世に送り出していくことは簡単なことではない。そうであれば、個々の企業にとっては、顧客や地域の人々と共創することを、新しい価値創出につなげる手立ての一つとして活用したいところだ。

### (2) 「既存の商品・サービス + $\alpha$ 」で

トレンドをつかむ

「iPhone」や「iPad」の発売に行列ができる様子は記憶に新しい。たしかに、こうした既存の商品カテゴリを超えて新たな地平を切り拓くような商品やサービスを、世に送り出せるのに越したことはないのかもしれない。しかしそれはむしろ、新しいトレンドを生み出していくような大きな挑戦であり、経営資源の制約などを考えれば小企業にとってはリスクが高くなりすぎる面がある。

先ほど三つのキーワードから世の中のトレンドを見たが、多くの小企業にとっては、これらいまあるトレンドをどう自社のビジネスの味方につ

<sup>2</sup> 「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をするに重きをおきたい」か、「まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きをおきたい」かを尋ねている。

<sup>3</sup> 三浦展(2012)は、1976~2004年を第三の消費時代と区分し、消費者は商品の機能的な価値だけでなく、記号的な価値をより重視するようになったと述べている。画一的な消費に違和感を覚えはじめたのもこの時期だが、一方ではモノによって自分らしさを表現しようとしてブランド品を買い求めるなど、まさに大衆的な側面も残っていたとも述べている。

表 事例企業一覧

企業名	所在地	創業年	従業者数	事業内容	特徴的な商品・サービス
(有)脇坂工務店	北海道小樽市	1990年	25人	住宅の建築・リフォーム	顧客や建築家とのつながりを活かして提供するデザイナーズ住宅
ワイズティーネットワーク(株)	栃木県宇都宮市	2006年	6人	紅茶の小売・卸売、喫茶店	一人ひとりの物語を表現する紅茶
(有)アップル	栃木県下都賀郡壬生町	1980年	35人	レストラン	面白くて楽しいレストラン
(有)篠原紙工	東京都江東区	1972年	22人	各種パンフレットの製本	見た目や開き方に意外性のあるパンフレット
(有)ラベンダー	三重県桑名市	1995年	4人	婦人服、バッグ、靴などの販売	専属スタイリストのようなコーディネートサービス
長谷製陶(株)	三重県伊賀市	1832年	77人	陶器の製造販売	簡単においしいご飯が炊ける土鍋
(株)ツアー・ステーション	愛知県丹羽郡扶桑町	1997年	6人	旅行の企画・販売	地元住民と触れ合える、形の決まっていない旅
(株)八代目儀兵衛	京都府京都市	1926年	55人	米の卸売・小売、飲食店	遊び心にあふれた贈答米
山陽パッケージシステム(株)	広島県福山市	1977年	33人	包装物流資材の製造・販売	物流の効率化策の提案
(有)アイビー	愛媛県松山市	2005年	2人	眼鏡の販売	究極の掛け心地を提供する眼鏡
三萩野バッティングセンター	福岡県北九州市	1978年	11人	バッティングセンター	世界最速のピッチングマシン
るるわ珈琲	熊本県熊本市	2002年	3人	喫茶店、珈琲豆の卸売・小売	夢への共感から生まれる新事業

け、どう自社のビジネスに落とし込むかを考えていくのも有効な策といえるだろう。新しい価値を生み出すのに、必ずしも商品・サービスを一からつくり上げる必要はないのだ。

こうした視点から、当研究所は各地で活躍する企業にヒアリングを行った<sup>4</sup>(表)。そこから見えてきたのは、社内にある商品・サービスをベースにして、そこにちょっとした工夫を加えることで自社のビジネスを時代のトレンドに沿う形に変え、顧客に大きな価値を提供している各社の姿である。

これらの「既存の商品・サービス+ $a$ 」によって自社のビジネスに時代のトレンドを取り込み、顧客が感じる価値を高めるといふビジネスモデルは、まったく新しい商品・サービスをつくり出すのに比べると、概して時間も手間も、そしてお金もかからず、少ない経営資源で取り組むという利点がある。

### 3 「プラス $a$ 」の三つのタイプ

そもそもプラス $a$ とは、「ある一定量に比較的小さい量を付け加えること」<sup>5</sup>だが、ここでは先の経営上の取り組みの姿から、企業にとってのプラス $a$ というのは、小さな工夫から大きな価値を生み出すための仕掛けであると考えてみた。

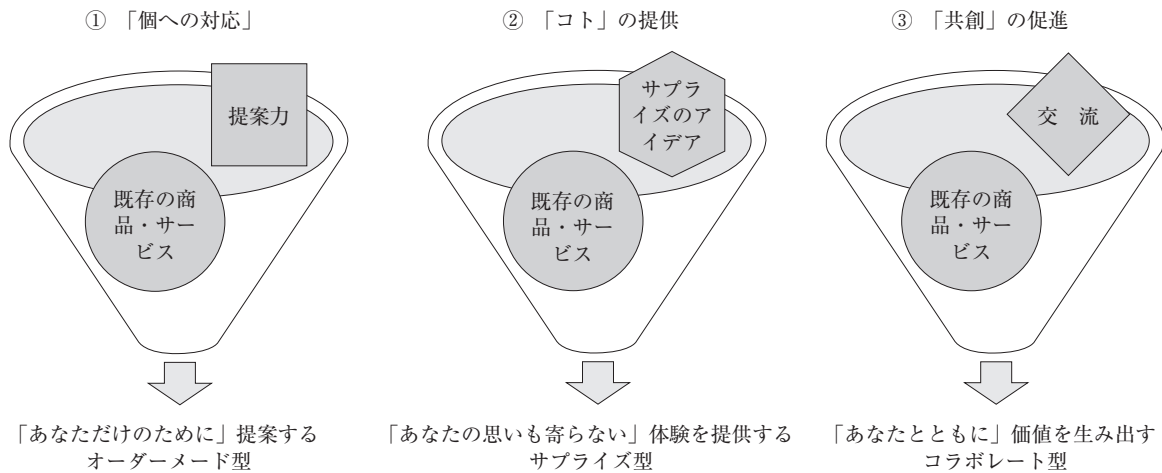
問題は何をプラスするかである。ここでは先ほど挙げた三つのトレンドを踏まえ、プラスすべき要素とそれによって生まれるビジネスモデルを紹介していく(図-3)。

- ① 「個」への対応 — 「あなただけのために」提案するオーダーメイド型
- はじめに見るのは、「マスから個へ」のトレンドに対応する、オーダーメイド型である。このタ

<sup>4</sup> 本稿で紹介する事例の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所編(2013)を参照されたい。

<sup>5</sup> 新潮現代国語辞典第二版。

図-3 プラスαの三つのタイプ



資料：筆者作成（以下同じ）。

イブに属する企業は、既存の商品・サービスに“提案力”を加えることで、顧客に頼りにされる企業へと成長している。

婦人服販売の(有)ラベンダー（三重県桑名市、従業員数4人）が取り扱っているのは、同社の濱田哲男社長やスタッフの目利きで仕入れた、それぞれに高級感のあるおしゃれなアイテムばかりだが、半面、いずれも同社からしか買えないというものではない。加えて近所には大型ショッピングセンターがあるという環境のなかで、売上は低迷していた。

そんな同社はいま、まるで専属スタイリストを付けるかのように女性一人ひとりにトータルの着こなしを提案するサービスで、顧客を惹きつけている。

特徴的なのは、店にあるアイテムから着こなしを提案するのにとどまらず、過去に販売したアイテムまで含めてコーディネートを提案していることだ。お気に入りだったはずの服がいつのまにかクローゼットの奥に眠っている、といった経験は誰しもあるものだろう。自分にぴったりの新しいアイテムを手に入れられるうえ、手もちの服までもう一度輝かすことができるとなれば、顧客は二

重にうれしさを感じるはずだ。同社の提案は、「もっている」ことが当たり前のこの時代にふさわしいサービスだといえよう。

眼鏡販売の(有)アイビー（愛媛県松山市、従業員数2人）は、最高の掛け心地を提供することをモットーに、一人ひとりに合わせてフィット感やデザインに徹底的にこだわった商品を販売している。そんな同社も、当初は出張営業をしたり値下げをしたりと、眼鏡を手軽に買ってもらえるように取り組むことで、顧客の支持を得ていた。

しかし、大手チェーン店から低価格で手軽につくれる眼鏡が出回るようになると風向きが変わる。「眼鏡を手軽に」という価値観は、ありふれたものになってしまったのである。そこで同社の渡部大進社長は、勝負するポイントを見直し、購入後の掛け心地を追求することに焦点を置くようにした。「あなただけのために」最高の掛け心地を追求した眼鏡を提案することで、同社は大手との競争のなかでも顧客をしっかりとつかんでいる。

② 「コト」の提供 — 「あなたの思いも寄らない」体験を提供するサプライズ型  
次に挙げるのは、サプライズ型だ。これは「モ

ノからコトへ」の流れに対応して、買い手が思いも寄らないような体験を提供するタイプである。このタイプの企業が加えているのは、既存の商品・サービスと組み合わせることで驚きを生むような“サプライズのアイデア”である。固定観念にとらわれない組み合わせによって買い手の期待をうまく裏切り、驚きを演出する。

商品カタログやイベント案内などのパンフレットの製本を手がける(有)篠原紙工（東京都江東区、従業者数22人）は、1974年の創業以来、製本に関する技術を高め、取引先である印刷会社の要望に正確に応えることで信頼を得てきた。しかし、時代が移り変わり、業界全体が地盤沈下するなかで、受注を減らしていた。

同社が再び勝機を見出したのは、製本の仕方を工夫することで、立体的に見えたり面白い開き方をしたりする、意外性のあるパンフレットを生み出したことからだ。それが人の目を引く印刷物を求めていた広告代理店やデザイナーから注目されるようになり、特殊な製本にも対応できる技術力の高い企業として、同社は業界での存在感を高めている。

米の卸売・小売業を営む(株)八代目儀兵衛（京都府京都市、従業者数55人）は、産地や銘柄のブランド力が価値を決める基準となっている米販売の業界で、米に遊び心を加えるといういままでにない視点からアプローチした。

産地や銘柄だけでは表せない米の新たなおいしさを伝えたいと、さまざまな特性の米をブレンドする技術を活かして食べ比べを楽しめる小分けの商品を考案。見た目の華やかさやネーミングの演出にもこだわるなど、米に次々に遊びの要素を取り入れた。すると、結婚式の引き出物や内祝いの品などとして、米をあまり消費しないといわれる若者層からも人気を呼んだのである。フォーマルギフトに米を贈るという古くて新しい体験を提供する同社はいま、成長を遂げている。

### ③ 「共創」の促進 — 「あなたとともに」価値を生み出すコラボレート型

最後に紹介するコラボレート型は、「競争から共創へ」という意識の切り替えを反映したタイプである。人手や資金面など経営資源の限られる小企業にとって、自社でまかなえることには限りがある。その意味では、外部資源をどう活用していくかは常に小企業が抱える課題だといえるが、ここで考えるのは、たんに外部から資源を調達するということから一歩進んで、外部との“交流”を育み互いに影響し合うことを通して、自社だけでは成しえないような新しい価値を創出する、という視点である。

旅行代理店の(株)ツアー・ステーション（愛知県丹羽郡扶桑町、従業者数6人）が手がける着地型ツアーは、地域の名所を訪ねるのはもちろん、町をめぐりながらそこに住む人々に会い、話を聞いてまわるユニークな旅だ。

町に住む人々がありのままの姿で旅行者と触れ合い、それぞれの語り口で代々伝わる地域の歴史を伝えてくれる。その「語り部」となってくれる住民は約30人。しかも事前にアポイントを取るのではなく、添乗員の裁量でふらりと訪れる仕組みをとり入れるなどして、形の決まっていない旅を演出する。同社がいかに地域について学んでも、このように深く、多様さに富んだ旅を提供することは難しかっただろう。

熊本市にある小さな喫茶店、るるわ珈琲（熊本県熊本市、従業者数3人）の内山渉社長が掲げる夢は大きい。熊本に珈琲農園をつくり、正真正銘の純国産、一から十まで自分流のこだわりの一杯を提供するというものだ。だがさすがに独力では難しい。そこで実現のために夢を共有し、支援してくれる仲間を得ていこうと、内山社長は事業の幅を広げ、自分の夢を知ってもらう機会を増やすことに取り組んだ。そうして育んだ人との交流のなかから、新たな事業の種も生まれた。一例が、

結婚式の披露宴の演出として特別な珈琲を振る舞う出張演出だ。

事業の幅を広げることでまたファンが増え、新たな事業の種をまいていく。そうして同社は少しずつ、だが着実に夢の実現に近づいている。

#### 4 プラスする要素を生み育てる

前節では各社の取り組みをもとにプラス  $\alpha$  の三つのタイプを導いた。これらはいくまで、いまの大きなトレンドを念頭に抽出したものであり、時が経てば変化していくし、ほかのとらえ方もあるかもしれない。ただ少なくとも、大きな視点から世の中の流れを見出し、それをとらえてビジネスに反映するというアプローチの仕方は効果的といえるだろう。

さてここからは、事例各社にならい、具体的にどのように取り組んでいるのかを考える。例えば、オーダーメイド型では提案力を加えていくわけだが、それが形だけのものでは買い手は見向きもしてくれないだろうし、内容に変化が乏しければ早晚見限られてしまうだろう。では、各社は「提案力」「サプライズのアイデア」「交流」といった要素をどう生み、育てているのか。タイプごとに見ていく。

##### (1) オーダーメイド型の取り組み

オーダーメイドで個別の要望に応じていく場合、買い手が期待するレベルは、汎用の商品・サービスに求めるものよりも当然高くなる。各社はどのように提案力を養っていったのだろうか。

##### ① 提案に役立つ知識やノウハウを身につける

提案の基礎となるのは、自社の商品やサービスに関する深い知識と優れたノウハウである。そしてそれを活かすためには、例えばプレゼンテーションのスキルなど、提案に役立つさまざまな知

識やノウハウを身につけていくことがポイントとなる。

眼鏡販売の(有)アイビーの渡部社長は、眼鏡店で販売を担当していた経験を活かして、掛け心地に徹底的にこだわり、心から喜んでもらえる眼鏡を提案することを目指した。渡部社長は現状に満足することなく、顧客に最も似合う色を提案できるようカラーコーディネートに関する資格を取得したり、専門学校に通って視力矯正の技術を高めたりと、自らの知識を深め、スキルを高める努力を重ねている。

婦人服販売の(有)ラベンダーは異分野、異業種に学びながら、独自の提案スタイルをつくり出している。たとえば、病院のカルテをヒントに作成した、詳細な顧客管理データ。一人ひとりについて、名前や住所をはじめ、過去の来店記録、購入履歴、会話の内容などを記録したもので、これがあれば顧客が購入したものや好みがわかるため、新たなアイテムを薦める際にもさりげなく提案できる。

##### ② 顧客のニーズを深く掘る

心から喜ばれる提案をするためには、(有)ラベンダーの濱田社長のよう、顧客のニーズや嗜好をあらかじめつかんでおくことが求められる。さらにそこから、顧客自身が気づいていないような望みや悩みを把握するところまで深く掘り下げることができれば、顧客は自分のことをよくわかってくれているパートナーとして信頼を寄せてくれるはずだ。

山陽パッケージシステム(株) (広島県福山市、従業員数33人) は、工場やメーカーなどに対し、物流工程全体を効率化する方策を提案するとともに、ダンボール箱をはじめとした包装資材を販売している。顧客にとって価値ある効率化策とするには、各社の心臓部となるような作業工程やこと細かなラインの流れなどまで把握する必要があるが、信用力が乏しい小企業にとってはそれがなか



なか難しい。そこで同社では、営業担当者が企業を回る際に、営業先が物流面でどんな悩みを抱えているのかをたずね、それを社内で共有する体制をとっている。まず相手が抱える悩みの一端でも把握し、それに応える簡単なサンプルを作成してもち込むことで興味をもってもらい、別の悩みを引き出す。そうしたことを繰り返し、悩みの核心に迫る。

紅茶専門店のワイズティーネットワーク(株) (栃木県宇都宮市、従業員数6人) は、人や企業などのそれぞれの物語を表現した、ユニークなオリジナルブレンドティーを提供している。ブレンドにあたっては顧客と何度も念入りに打ち合わせを行い、その人柄や思い出、できごとなどの細かなニュアンスまでつかむようにして、それを紅茶に表現する。そのため顧客は心から納得して喜べる、自分だけの紅茶を手にすることができるのだ。なお、この取り組みの過程では、顧客と一緒に世界に一つだけの紅茶を生み出すというコラボレートの要素がうまく取り入れられている点も見逃せない。これによって顧客が感じる価値はさらに高まっているはずであり、だからこそ何度も打ち合わせに足を運んでもらえるのだろう。

## (2) サプライズ型の取り組み

オーダーメイド型は提案のための知識やノウハウを養うことが欠かせないものの、どんな提案をするかについては比較的発想しやすい。自社の商品やサービスを起点として、顧客に何を提供できるかという方向で考えればよいからだ。一方、サプライズ型はどんな驚きを提供するかアイデアが決め手となる。

### ① 常識を逆手にとる

自社の商品やサービスに、どんなものを組み合わせれば驚きを生み、顧客が思いも寄らないような体験を提供できるだろうか。ありきたりでない

斬新な発想を、と構えてしまうと難しそうだが、常識を逆手にとり、ありそうでなかった組み合わせを考えるのも一つの方法のようである。

三萩野バッティングセンター(福岡県北九州市、従業員数11人) は、超高速ピッチングマシンの実現に挑んだ。高速マシンはありそうなものだが、実は安全性を確保することが非常に難しいため、メーカーが手を付けていなかったのである。同社のマシンは次々に記録を更新し、いまや世界最速の時速230キロメートルを出す。超スピードボールに挑戦するという体験を提供する同社は、全国的に名を知られるバッティングセンターとなっている。

1832年創業の伊賀焼の窯元である長谷製陶(株) (三重県伊賀市、従業員数77人) は、土鍋は手間をかけるからこそご飯をおいしく炊ける、という固定観念を逆手にとり、使い勝手のよさ、簡便さを加えた土鍋をつくり出した。おいしく炊けてしかも火力調整などの手間がかからない土鍋「かまどさん」は、消費者から広く支持され、注文に製造が追いつかないほどの人気を呼んだ。

### ② 社内外からアイデアを募る

もっとも、社長がいくらアイデアマンであっても一人の発想には限界がある。スタッフが自発的に立案するような体制づくりをしたり、顧客からアイデアを募ったりと、社内外からアイデアを集める仕掛けをつくることで、次々に新しい驚きを生み出している例も見られる。

レストランの(有)アップル(栃木県下都賀郡壬生町、従業員数35人) は、おいしい食事だけでなく、面白いイベントやサービスを提供して顧客を喜ばせる。同社の太田英雄社長は、取り組みの目的をミーティングで繰り返し伝えるなどして、スタッフに浸透させてきた。その結果、スタッフ全員が積極的にサービスやイベントに関わるようになったほか、自ら機転を利かせて来店客を楽しませた

り、面白いサービスを発案したりするようになってきている。同社はさらに、来店客からも広くアイデアを募る。採用者に食事券をプレゼントしたり、了解があれば発案者の名前を公開して称えたりといった仕組みを取り入れ、一緒に楽しめるようにすることで多くのアイデアが集まるようにしている。そうしてできた余裕で、太田社長は経営全体を見渡し、さらなるサービスを仕掛けているようだ。

### (3) コラボレート型の取り組み

中小企業にとって身近な外部とは、顧客と地域の人々だろう。コラボレート型ではまず、これらの人々と交流することが出発点となる。

#### ① 顧客・地域との交流を深める

着地型観光を提供する(株)ツアー・ステーションの加藤広明社長は、同社ならではの旅行を企画したいと頭を悩ませていた。地域の魅力を存分に伝えられ、かつオリジナリティのある旅行とはどんなものだろうか。答えが見つかったのは、地域の人々との交流からだった。悩んだ末に加藤社長は、実際に町に出て、そこに住む人々に直接話を聞いて回ることにしたのだ。犬山城の元城主をはじめ、地域ラジオ局の局長、飲食店の主人、婦人会の会長など、その数は200人に上った。

これがきっかけとなり、地域に住む人々や町づくりの支援組織などと交流を深めていったなかから、先ほど紹介したユニークなスタイルの旅行が形となっていったのである。このツアーは、ガイドブックに載っているような情報に飽き足らず「深い歴史を知りたい」「地元の人と触れ合いたい」という旅行者と、「町を元気にしたい」「人を呼び込みたい」という地域の人々、そして「地域のありのままの魅力が伝わる旅を演出したい」「何度も楽しめる旅を提供したい」という同社の三者が共創するものだ。

住宅リフォームを手がける(有)脇坂工務店 (北海

道小樽市、従業員数25人)は、競争が激化し受注が減っていくなか、変わらずひいきにしてくれる顧客に注目した。注文をきっかけに知り合い、日ごろから交流をもつようになった顧客は離れていかなかったのである。ここに光明を見出した同社の脇坂肇社長は、海辺の立地を活かして敷地内にかまどを設けてバーベキューを楽しめるようにしたり、事務所建物の一部を顧客が利用できるゲストルームとして開放したりした。仕事の話でなくても気軽に遊びにきてもらい、顧客と交流する機会をつくるためだ。さらには同業者や建築家とも業務を越えて交流を育んでいったなかで、デザイナー住宅に憧れながら敷居が高いと感じている顧客と、自己表現の機会を増やし実績を積みたいと考える若手建築家とをつなぐモデルを構築、新築事業に進出するに至っている。

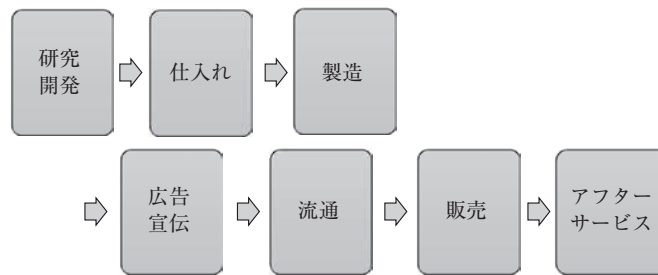
#### ② 自律的に輪を広げる

共創の可能性を高めていくためには、交流の輪を広げていくことも欠かせない。ただ、自社と顧客、自社と地域の人々といった直接のつながりからだけでは限界がある。顧客からその先へ、地域の人々からその先へ、と自律的に輪が広がっていくような仕掛けづくりが求められる。

(有)脇坂工務店のゲストルームは、既存の顧客との交流を深めるだけでなく、新たなつながりを生み出す役割も果たしている。遊びにくる顧客は、自分の家族はもちろん、友人や同僚など、多くの人を連れてきてくれる。彼らのうち何人かが、ゆくゆくは顧客となり、また交流の輪を広げていってくれる。そうしたサイクルを生み出しているのだ。

また、同社はもともと倉庫として使っていた一室を整理して、コミュニティ・カフェを開きたいという女性に貸し出した。人が集う場所にすることで、新たな交流が生まれる可能性が高まると考えたからだ。いまではカフェは地域の人々の憩いの場として親しまれているだけでなく、店のオー

図-4 バリュー・チェーンのイメージ



ナーが企画するさまざまなカルチャースクールやイベントに、札幌など近隣の都市からも多くの人が訪れるようになってきている。ゲストルームやカフェのある工務店。訪れる人々に面白そうな会社だと興味をもってもらうことが、顧客獲得の可能性を高め、さらに交流の輪を広げることにつながっていると脇坂社長はいう。

## 5 バリュー・チェーン<sup>ととの</sup>を調べ プラス $\alpha$ の効果を生む

ここまで、どのような要素を加えることで「個」「コト」「共創」といったトレンドを自社のビジネスに取り込んでいけるのか、その要素をどう養っていくかについて考えてきた。では、これで取り組みの効果が十分に表れるかというところ必ずしもそうではない。

プラス $\alpha$ を料理にたとえてみれば、いつもの料理に旬の素材の一つ加えるイメージだろうか。だが、たんに素材を加えるだけではかえって全体のバランスが崩れてしまうこともある。そこで少し塩を振って味を調える、といったことが必要になってくるわけだ。あるいは、加えた素材の色合いに合うよう盛りつける器を変えてみるといったことも、料理をおいしく感じてもらうためには必要かもしれない。

ビジネスでも、新たな要素をプラスした際に何らかの調整を施していくことで、はじめて取り組みの効果が表れるといったことが少なくない。例

えば、オーダーメイドで商品・サービスを提供するとなればどうしても価格は高くなる。そのなかで販売を伸ばすためには、高いだけの価値があることを顧客に認識してもらえるように、売り方やアピールの仕方を変える必要があるだろう。

この調整過程について、バリュー・チェーンの考え方を参考に見ていく。バリュー・チェーンとは簡単にいえば、社内における商品・サービスの供給システムを一つ一つのプロセスごとに分解してとらえたものである（図-4）。顧客に商品やサービスを届けるまでに、各プロセスでどう価値を生み出し、それを一連のプロセスの流れのなかでどう連鎖させていくかを考えるのだ。ここではプラス $\alpha$ の取り組みの効果がしっかりと表れ、顧客が魅力を感じる商品・サービスを生み出せるように、個別のプロセスをどう調整するかを考える。

### (1) 広告宣伝～販売のプロセスを調える

#### — ボトルネックの解消

まず考えるのは、広告宣伝～販売プロセスの調整である。新たな要素をプラスしたことで提供する商品やサービスの内容に変化が生じれば、それに適したPRの方法や販売の仕方も変わってくる。買い手にいかに知ってもらい、いかに販売するか。多くの場合は、ここを調えることではじめてビジネスとして成り立つようになる。

例えば、山陽パッケージシステム(株)は当初、コスト削減に知恵を絞って、段ボール箱を低価格で提供することで他社と競争していたが、単純な価格

競争では大手メーカーに歯が立たなくなっていった。

その後同社は、包装資材とあわせて顧客に物流の効率化策を提案することで状況を打開しようとした。しかし、段ボール箱そのものの価格と違い、物流工程の効率化によるコスト削減効果は見えにくく、なかなか受注に結びつかなかった。そこで同社は、自社の包装資材を用いればどんな問題を解決できるのか、またどれくらいコスト削減できるのかを図や表にまとめてわかりやすく提示するようにした。PRの方法を変え、自社の提案と包装資材の価値をうまく伝えられるようになってはじめて、受注が伸びていった。

一方、ユニークな製本を手がける(有)篠原紙工が見直したのは、販売先である。もともと同社は印刷会社の下請けとして製本業務を請け負っていた。このため、ユニークなパンフレットが完成したときも、従来の取引先である印刷会社に営業に回った。しかし、印刷会社もその川上の広告代理店などの仕様に沿って印刷物を仕上げる立場にあることから、あえて注文されてもいない同社のパンフレットを採用する必要は感じない。そこで、同社は営業先を広告代理店にまで広げた。そうしてはじめて、独自の製本でつくるパンフレットのユニークさが広告媒体に打ってつけであると評価され、受注につながるようになった。

## (2) 各プロセスを複合的に調える

### — 顧客が得る価値の一層の向上

広告宣伝や販売のプロセスを調べ、ボトルネックを解消できたら、他のプロセスにも目を向けたところだ。バリュー・チェーン全体を見渡して各プロセスを複合的に調整していくことで、提供する商品・サービスを顧客にとってさらに価値あるものにすることを狙うのである。

(有)アイビーは、一人ひとりの顔に本当にフィットする眼鏡を販売できるように、視力矯正の技術やカラーコーディネート知識を深めていき、提

案力を磨いた。その一方で、おしゃれな店づくりをしたり商品の陳列方法にこだわったりと販売面を調べ、顧客をつかんでいる。同社はまた、その前段階である仕入れを大幅に見直すことで、多様なデザインの眼鏡をとり揃え、顧客が自分にとっての最高の一本を見つけられるようにしている。

長谷製陶(株)が開発した土鍋「かまどさん」。実は当初、百貨店の店頭において販売をしているときは、特長がうまく伝わらずさっぱり売れなかった。発売から10年で約50万個を売り上げたというこの商品も、販売方法を見直して、商品の特長や使い方をカタログ上でじっくりわかりやすく伝えられる通信販売に切り替えてから、ようやく売れはじめたのである。

同社はさらにアフターサービスにも力を入れた。例えば、販売後にアンケートを行って顧客の声を集め、鍋の特長を存分に活かせるレシピを提供したり、部分的に壊れた場合を想定して蓋だけの販売を始めたりしている。開発のプラス $a$ にはじまり、広告宣伝、流通、販売、そしてアフターサービスといったプロセスで複合的な調整を加えたことで、かまどさんの人気はさらに高まり、愛用する顧客はますます増えている。

## 6 継続を通して取り組みを強化する

小さな工夫から価値を生み出していくことがプラス $a$ の取り組みの狙いだと言ったが、これまで、その小さな工夫とバリュー・チェーンの調整によってプラス $a$ の一つのビジネスモデルが完成し、大きな価値につながることを見てきた。

もっとも、せっかく生み出したプラス $a$ のビジネスモデルも、その成功が大きくなればなるほどライバルの参入を招くおそれが強くなる。このため、ビジネスモデルそのものの強化が不可欠となる。継続することを通して「熟練」し、さらには取り組みを「バージョンアップ」させたり、「次

なるプラス $a$ 」を見出したりすることができれば、たとえ模倣されたとしても、提供する商品・サービスが他社のそれに追いつかれることはないだろうし、再び差をつけることも可能となる。

### (1) 熟練度を高める

山陽パッケージシステム(株)は、営業や設計の担当者全員が参加する営業戦略会議を設けるなど体制面を整備して、日々、取り組みのレベルアップを図っている。「日を追うごとに顧客のニーズにきめ細かく対応できるようになっていきました」と話す同社の小林大敏社長は、こうして顧客が抱える物流面の悩み一つ一つに応え、それを全員で共有する努力を続けてきたことで、担当者一人ひとりの設計力や発想力が磨かれ、顧客の信頼をつかめるようになったと実感している。

常識破りのスピードボールに立ち向かう。マンガの世界にいるかのような体験を実際に提供する三萩野バッティングセンターも、最初からそれを実現できたわけではない。同社は、当時のプロ野球記録であった161キロを超えるボールを目指してスタート。取り組みを続けていくなかで、強みであったコントロール調整のノウハウが一層向上したり、スタッフの安全に対する意識が高まったりした結果、次々と記録を更新し、230キロもの超スピードボールを提供できるようになったのである。

このように、取り組みの継続が熟練度を高めることにつながり、提供する商品・サービスを一層価値あるものへと押し上げていく。

### (2) バージョンアップを狙う

熟練度を高めるのは、いわばプラス $a$ の取り組みを一步一步レベルアップさせることである。他方、取り組みが一段高い次元へとバージョンアップする可能性もある。

婦人服販売の(有)ラベンダーは、商品構成を変え

たり、詳細な顧客カルテを作成したりして、提案力の向上に努めてきた。そのうえで同社は、ある家具の営業マンの姿にヒントを得た。販売した家具に合わせて模様替えを提案し、次の販売へとつなげていたのである。そこで同社は、パソコンで在庫データや顧客データを管理、過去に販売した商品を画像で確認できるようにし、顧客の手元にあるアイテムを活かした着こなしを提案するサービスを編み出した。まさに「あなたの専属スタイリスト」というサービスにバージョンアップした取り組みは、顧客一人ひとりから大きな支持を得るに至っている。

### (3) 次なるプラス $a$ に取り組む

ときには、異なるタイプのプラス $a$ を重ねていくことも有効である。紅茶専門店のワイズティーネットワーク(株)の根本泰昌社長はもともと、地元の商店街を盛り上げたいという思いから、紅茶のブレンドで地域を表現することを思いついた。宇都宮は著名なジャズプレーヤーを輩出してきた歴史があり、近年はジャズイベントに力を入れた町おこしも図られている。また、地元の農家からは、新品種のナシ「にっこり」を栃木の特産として全国に広めたいとの声が聞かれた。そこで、これらジャズやナシをモチーフとしたブレンドティーを生み出したのだ。この紅茶は話題を呼び、多くの人が来店するようになった。

根本社長が次に取り組んだのは、人や企業それぞれのイメージを表現したオーダーメイドの紅茶を提案することだった。つまり同社は、地域の魅力をブレンドティーで味わうという新たな体験を提供したサプライズ型の取り組みを足がかりに、一人ひとりの物語を紅茶で表現するオーダーメイド型へと発展させたわけだ。

ここに至って、同社の取り組みは新たなサイクルに入ったといえる。新しいプラス $a$ に合わせて再びバリュー・チェーンを調整し、熟練度を高め

ていく。そうしたサイクルを経て、同社は一層多くの顧客を惹きつけることができるようになっていく。

## 7 おわりに — プラス $a$ に取り組む うえでのもう一つの要素

本稿では、小企業が新たな価値を生み出していくための方策を考えてきた。そのためには世の中のトレンドをふまえて工夫を凝らすことが一つの手がかりとなること、それを実現するための切り口としてプラス  $a$  の取り組みが有用であることを述べた。

ここでは加えるべき要素として「提案力」「サプライズのアイデア」「交流」の三つを挙げたが、事例として紹介した各社の姿からは、取り組みに

通底するもう一つの要素が見てとれる。それは、夢や理想といった言葉で表されるものだ。例えば(有)アイビーの渡部社長には、眼鏡の魅力を多くの人に伝え、眼鏡ファンをつくりたいという思いがあり、レストランを営む(有)アップルの太田社長には、心を楽しませ、社会を明るくするようなサービスを提供したいという思いがある。るるわ珈琲の内山社長はまさに、豆の栽培からすべての工程にかかわることで自分流のこだわりの珈琲を届けたいという大きな夢を掲げ、それに共感する人との交流から新たなビジネスの種を生み出している。

世の中にどんな価値を提供できるのか、どんな価値を提供したいのかといった軸をしっかりと定め、たうえで、「個」「コト」「共創」といった世の中のトレンドを見渡してみる。その両者が交わる点に付加すべき価値を見出すのも一手だろう。

### <参考文献>

- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』 有斐閣  
日本政策金融公庫総合研究所編 (2013) 『プラス  $a$  の経営—事例に学ぶ中小企業が付加価値を高める方法』 同友館  
三浦展 (2012) 『第四の消費—つながりを生み出す社会へ』 朝日新聞出版  
D. Gabor (1972) *The Mature Society* (林雄二郎訳 (1973) 『成熟社会—新しい文明の選択』 講談社)