

高付加価値を生み出す中小企業の経営戦略 —小さなサービス産業の事例研究—¹

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

藤田 一郎

要 旨

本稿は高付加価値を生み出すことで労働生産性を高め、サービス産業界で存在感を発揮している小さな企業にヒアリング調査を行い、経営戦略を分析したものである。構成は以下のとおりである。

第1節では、サービス産業に焦点を当てた理由や、調査対象企業の選定について説明する。

第2節では、統計データをもとにサービス産業界の現状を整理する。サービス産業界には、小規模ながらも高い生産性を実現している企業が存在することなどを示す。

第3節では、サービス産業ならではの特性を指摘する。高付加価値を生み出すためには、「無形性」「同時性」「消滅性」「異質性」などの特性を踏まえておくことがポイントになる。

第4節では、低生産性を乗り越える三つの視点として「商品・サービスの内容」「市場」「プロセス」を挙げる。事例企業はこれらの視点から他社との差別化を図り、高付加価値を生み出している。

第5節では、高付加価値を生み出すサービスが完成するまでを「発見」「実現」「維持」の3段階に分け、さらに段階ごとに三つずつのキーワードを挙げて事例企業の取り組みを整理する。

最後の第6節はまとめである。

「製造業のサービス化」がいわれているなか、本稿で示す、高付加価値を生み出す小さなサービス産業の経営戦略は、大企業に比べて生産性が低いといわれる中小製造業者や中小建設業者が、現状を打開するための糸口にもなりうる。本稿がサービス産業にとどまらず、広く小さな企業における生産性向上のヒントになれば幸いである。

¹ 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所編『サービス産業の革命児たち—低生産性の呪縛に打ち克つ—』（同友館、2018年）に収録した論文「どのようなサービスが高付加価値を生み出すのか」の一部に手を加えて再掲したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同書を参照されたい。

1 はじめに

本稿では、高付加価値を生み出すことで労働生産性を高め、サービス産業界で存在感を発揮している小さな企業の事例を分析する。労働生産性(以下、生産性という)とは、企業が生み出す付加価値額を従業者の数で除したものの、つまりその企業の労働力がいかに効率良く生産・販売を行っているかを示す指標である。

サービス産業に焦点を当てた背景には、わが国において進む経済のサービス化がある。詳しくは第2節で紹介するが、経済の発展に伴って活動の重点が第1次産業(農林水産業)、第2次産業(製造業)、そして第3次産業(非製造業)へ移行していく現象は、「ペティ=クラークの法則」として知られている(クラーク、1940)。実際、わが国の経済指標をみると、サービス化を確認できる。

他方、サービス産業は製造業に比べて生産性が低いといわれている。製造業は機械による労働力の代替や海外展開による成長市場への進出もサービス産業に比べて容易である。また、製造業では一般に生産量が増えると1ロット当たりの製造コストが下がる、つまり規模の経済性が働きやすい。このため、製造業の生産性はサービス産業に比べて高くなりやすい。製造業では、企業規模による生産性の格差も広がりやすく、大企業の実産性は中小企業よりも高い。その点、サービス産業は労働集約的な構造をもっており、企業規模による生産性格差は製造業ほど大きくない。これは言い換えれば、規模が小さな企業であっても大企業を凌駕する生産性をあげられる可能性がある、ということになる。

サービス産業のなかで高い生産性を実現している企業には、どのような特徴があるのか。日本政策金融公庫総合研究所(以下、当研究所という)はこうした問題意識から、2017年度に事例調査を

実施した。

調査対象企業の選定に当たってはまず、サービス産業を定義する必要があるわけだが、これには一般に統一された明確な定義がない。例えば、総務省が実施している「サービス産業動向調査」の調査対象業種は「情報通信業」「運輸業、郵便業」「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」「教育、学習支援業」「医療・福祉」「サービス業」である。公益財団法人日本生産性本部が運営する「サービス産業生産性協議会」の表彰事業「ハイ・サービス日本300選」が対象とするサービス産業は、「流通(卸小売)」「物流」「医療・保険」「通信・放送」「運輸」「金融保険」「対個人サービス(飲食店、旅館その他宿泊所等)」「対事業所サービス(情報サービス、物品賃貸業等)」となっている。

2007年に経済産業省が「サービス産業生産性協議会」を立ち上げるのに当たってまとめた基本構想「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」は、広義のサービス産業と狭義のサービス産業の存在を指摘する。広義のサービス産業はいわゆる第3次産業で、第1次、第2次産業以外の幅広い業種がサービス産業になる。狭義のサービス産業は「対個人サービス業」や「対事業所サービス業」を指すことが多いとしている。

本調査では、経済産業省がいうこの広義のサービス産業を定義として採用した。事例企業12社の内訳は、「卸売業、小売業」が6社、「宿泊業、飲食サービス業」が2社、「生活関連サービス業、娯楽業」が2社、「運輸業」と「サービス業(他に分類されないもの)」がそれぞれ1社である。

さらに本調査では、次の二つの条件を満たす企業を対象とした。第1は、従業者数(代表者、常勤役員を含む正社員、パート、アルバイトなど非正社員の合計)が20人以下の小さな企業であることだ。こうした企業を調査対象としたのは、サー

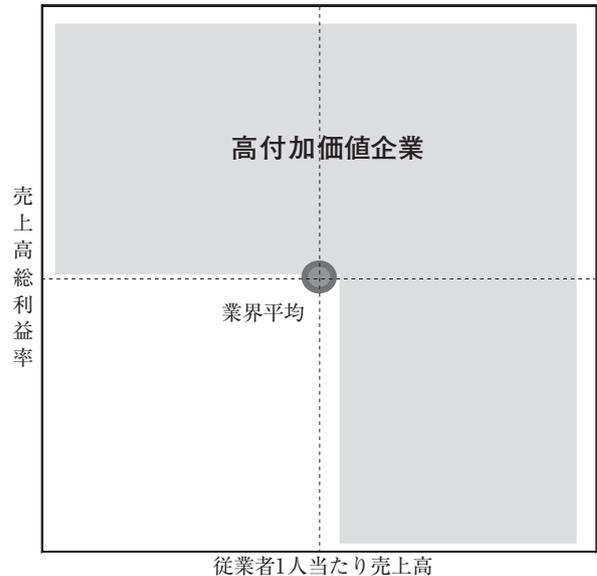
ビス産業の生産性に関する過去の研究で、従業員20人以下の小規模な企業にことさらスポットを当てたものは、ほとんどないからである。

冒頭で、非製造業は製造業に比べて規模の経済性が働きにくい点を指摘したが、そもそも小さな企業は、業種を問わず規模の経済性がほとんど働かない。生産量や販売ロットが小さく、当然、従業員も少ない。活用できる経営資源はごく限られている。小さな企業が生産性を高めようとしても、資金制約に直面しやすいこともあって、機械設備やITシステムを導入するインセンティブは起きにくい。そもそも機械設備やITシステムは一定以上の企業規模があってこそ機能するものである。さらにいえば、小さな企業は大企業に比べて財務諸表が未整備であることが多く、生産性を測りにくい。そのため研究対象になりにくい。そういう意味で、未開拓の領域なのである。

第2は、高付加価値を生み出していることだ。本稿では、従業員1人当たり売上高と売上高総利益率に注目する。この二つの指標のどちらかが業界平均値を上回っている企業を、高付加価値を生み出している企業と考えることにする。

前者は文字どおり従業員一人ひとりの稼ぐ力を示す指標である。後者はいわゆる粗利を売上高で除して求められる指標であり、これが高いほど収益力が高いといえる。財務省「法人企業統計調査」では営業利益に人件費（役員と従業員の給与・賞与に福利厚生費を加えたもの）と支払利息、動産・不動産賃借料、租税公課を加えたものを、生産性の分子である付加価値額と定義している。本来であれば、ここに掲げられている指標を丹念にみていくべきかもしれないが、本稿の目的は、付加価値額の計算そのものよりも、高付加価値を生み出す秘訣を企業事例から探ることにある。そのため本調査では、事例研究の対象を広範囲に探す意図もあって、より簡便に高付加価値企業を定義することとした。

図-1 高付加価値企業のポジショニング



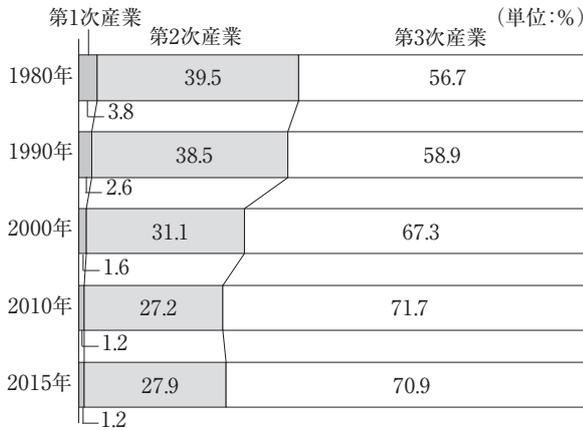
資料：筆者作成

従業員1人当たりの粗利は従業員1人当たり売上高と売上高総利益率の積で示すことができる。そこで、従業員1人当たり売上高を横軸、売上高総利益率を縦軸にとると図-1のようなボックス図を描くことができる。さらに横軸と縦軸に業界平均値を置いて垂直水平に2本の線を引くと、業界平均値を中心とした4象限ができる。

右上にある第1象限は、従業員1人当たり売上高と売上高総利益率がともに業界平均値を上回っているゾーンである。左上の第2象限は、従業員1人当たり売上高は業界平均を下回るが、売上高総利益率は業界平均を上回っているゾーンである。反対に右下の第4象限は、従業員1人当たり売上高は業界平均より高く、売上高総利益率は業界平均を下回っているゾーンである。そして左下の第3象限は、従業員1人当たり売上高も売上高総利益率も業界平均を下回っているゾーンになる。本稿で紹介するのは、第1、2、4象限のいずれかのゾーンに属している企業である。

比較対象となる業界平均値は、当研究所が実施している「小企業の経営指標・2015年度調査」のデータを採用した(日本政策金融公庫総合研究所、

図-2 名目国内総生産の産業別構成比



資料：内閣府「国民経済計算年報」

- (注) 1 1980年と1990年は1995年基準・93SNA、それ以降は2011年基準・08SNAのデータである。
 2 第1次産業は「農林水産業」、第2次産業は「鉱業」「製造業」「建設業」、第3次産業は「電気・ガス・水道・廃棄物処理業」「卸売・小売業」「運輸・郵便業」「宿泊・飲食サービス業」「情報通信業」「教育」「保健衛生・社会事業」「その他サービス」の合計である。
 3 構成比は「公務」「輸入品に課される税・関税」「統計上の不突合」を除いて算出している。

2016)。この調査は、日本政策金融公庫国民生活事業の取引先の財務データを活用して、売上高や利益率などの平均値を業種別や従業者規模別に算出したものである。これを参照すれば、小企業の平均的な姿をとらえることができる。調査対象は、2015年度に日本政策金融公庫国民生活事業が融資を行った、従業者数50人未満の法人企業である。個人事業主は調査対象に含まれていない。また、ここでの従業者数にはパートやアルバイトの人数を含んでいない。そのため、事例企業の従業者1人当たり売上高は、パート・アルバイトの数を含めずに計算した。

これらの条件を満たす企業12社に対して当研究所のスタッフがヒアリングを行い、高付加価値を生み出す秘訣を探った。本稿は、この事例調査全体を概説的に分析したものである。

構成は以下のとおりである。次の第2節では、統計データからサービス産業の現状を整理する。第3節では、サービス産業の生産性が低い理由を考える。第4節では事例を交えながら、低生産性を

を解消するための三つの視点を提示する。第5節では、高付加価値を生み出すサービスが完成するまでの過程を「発見」「実現」「維持」のステップごとに分析する。第6節はまとめである。

2 データでみるサービス産業

本節では、政府統計や先行研究などから、サービス産業の現状を整理する。

第1節では、経済の発展に伴って、活動の重点が第1次産業(農林水産業)、第2次産業(製造業)、そして第3次産業(非製造業)へ移行する「ペティ＝クラークの法則」を紹介した。わが国でもこの法則が当てはまっているのかどうか、名目国内総生産と事業所数から確認しておきたい。

まず名目国内総生産の産業別構成比(「公務」や「輸入品に課される税・関税」「統計上の不突合」を除く)をみてみよう。1980年には、第1次産業が3.8パーセント、第2次産業が39.5パーセント、第3次産業が56.7パーセントを占めていた(図-2)。時間が経過するにつれて、第1次産業の割合は低下し、2015年になると1.2パーセントとなる。同じく第2次産業の割合も徐々に低下していく傾向がみてとれる。グラフにある35年間で11.6ポイントも減っている。反対に、第3次産業は2015年に70.9パーセントと35年間で14.2ポイント上昇し、存在感が高まっている。

次に事業所数の推移をみてみよう。1981年の事業所数(「公務」を除く、以下同じ)は648.8万であった。1991年に675.4万まで増加した後は減少傾向にあり、2014年には384.0万まで減少する。事業所数の産業別構成比をみると、第1次産業は一貫して0.5パーセント程度、第2次産業は20パーセントから22パーセント、第3次産業は76パーセントから80パーセントの間で推移している(図-3)。これらのデータは、「ペティ＝クラークの法則」を裏付けるものであり、わが国の経済活動の主役は

図-3 事業所数の産業別構成比

年	第1次産業		第2次産業		第3次産業	
	第1次産業	第2次産業	第1次産業	第2次産業	第3次産業	第4次産業
1981年	0.4	22.2	0.4	77.4		
1991年	0.3	21.9	0.3	77.8		
2001年	0.3	20.0	0.3	79.6		
2009年	0.6	21.7	0.6	77.7		
2014年	0.5	22.7	0.5	76.8		

資料：総務省「事業所・企業統計調査」「経済センサス-基礎調査」、経済産業省「経済センサス-活動調査」

- (注) 1 第1次産業は「農林水産業」、第2次産業は「鉱業」「製造業」「建設業」、第3次産業は「電気・ガス・熱供給・水道業」「運輸・通信業」「卸売業・小売業」「金融・保険業」「不動産業」「サービス業」の合計である。
2 2001年までは総務省「事業所・企業統計調査」から作成。2009年からは総務省「経済センサス-基礎調査」と総務省・経済産業省「経済センサス-活動調査」を再編加工した地域経済分析システム（RESAS）を参照した。

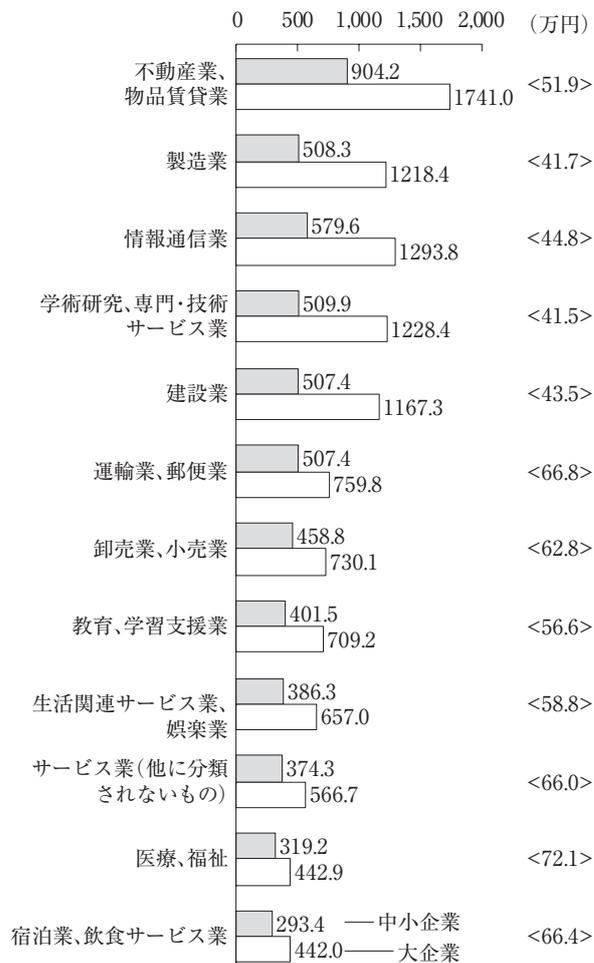
すでに第3次産業に移行したといっていよう。

ただ、サービス産業の生産性は製造業に比べて低い。図-4は2014年のデータを使って、業種別・企業規模別に生産性をみたものである。まず業種別にみると、生産性が高いのは大企業、中小企業ともに「不動産業、物品賃貸業」「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」などである。反対に低いのは「宿泊業、飲食サービス業」「医療、福祉」「サービス業（他に分類されないもの）」などである。

「不動産業、物品賃貸業」や「製造業」の生産性が高いのは、資本集約的な産業であり、規模の経済性が働きやすいためと考えられる。そのため、これらの業種の生産性は企業規模間格差が大きい。例えば「製造業」をみると、中小企業の実績は大企業の41.7パーセントにとどまっている。

他方、サービス産業は労働集約的であることから、生産性の水準は低いものの企業規模間の格差は「不動産業、物品賃貸業」や「製造業」ほど大

図-4 企業規模別にみた労働生産性



出所：中小企業庁「2016年版中小企業白書」

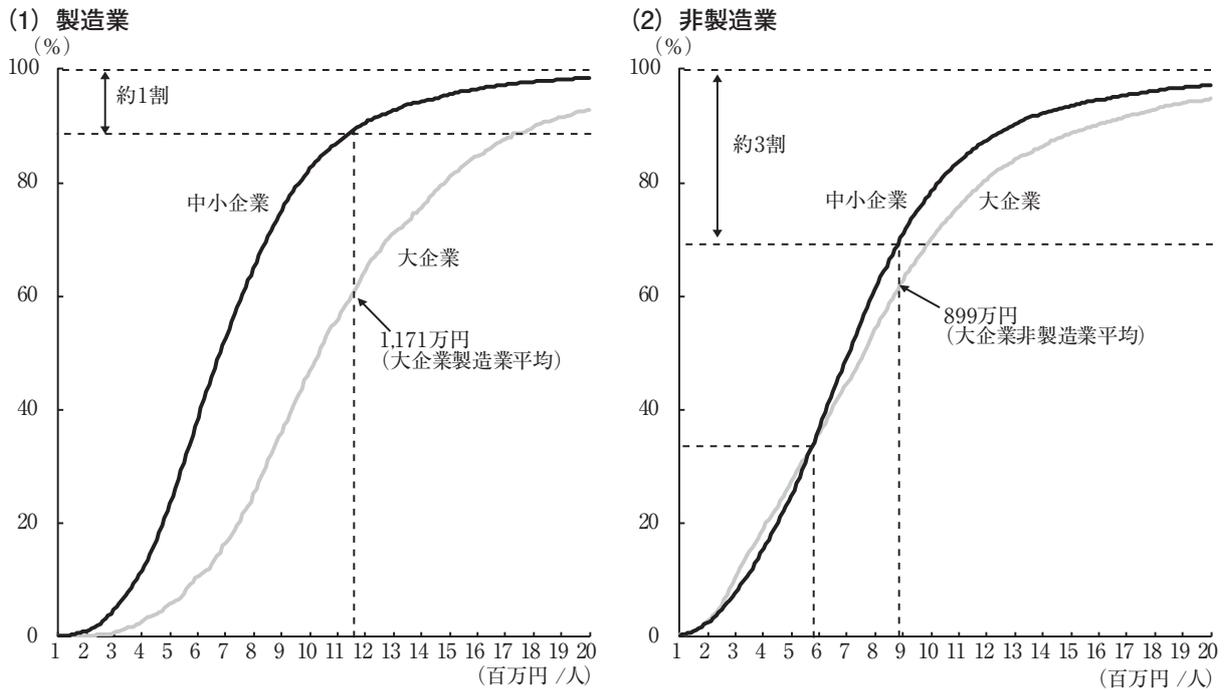
資料：財務省「平成26年度法人企業統計年報」、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」

- (注) 1 中小企業の定義は中小企業白書に基づく。
2 労働生産性は付加価値額（営業利益+役員と従業員の給与・賞与+動産・不動産賃借料+租税公課）/総従業員数。
3 < >内は大企業を100としたときの中小企業の実績。

きくない。最も企業規模間格差が小さいのは「医療、福祉」で、中小企業の実績は大企業の72.1パーセントである。これは製造業に比べると30.4ポイント高い。また、「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」もそれぞれ66.8パーセント、66.4パーセントとなっており、製造業ほど企業規模間格差が大きいことがわかる。

さらに中小企業庁（2016）は、大企業を上回るような高い収益性や生産性を誇る小企業も存在することを指摘している。すなわち、製造業と非製

図-5 労働生産性の累積分布



出所：中小企業庁『2016年版中小企業白書』

資料：経済産業省「平成26年企業活動基本調査」

(注) 1 図-4 (注) 1、2に同じ。ただし、ここでは従業員数50人未満の会社と、資本金または出資金が3,000万円未満の会社は含まれていない。

2 労働生産性(従業員1人当たり付加価値額)の分布を10万円ごとに集計し、累積を計上している。

図-6 財(商品)支出とサービス支出の内訳の推移

年	(単位:%)	
	財(商品)	サービス
1980年	67.3	32.7
1990年	63.0	37.0
2000年	59.0	41.0
2010年	57.7	42.3
2015年	57.6	42.4

出所：消費者庁『平成28年版消費者白書』

資料：総務省「家計調査」

(注) 1 2人以上の世帯(農林漁家世帯を除く)の1世帯当たり支出の構成比。

2 財(商品)への支出：「食料」「光熱・水道」「自動車関係」「被服および履物」「教養娯楽」「家具・家事用品」「保健医療」「その他」のうち財(商品)の購入にかかった費用。

サービスへの支出：「教養娯楽」「住居」「外食」「通信」「教育」「自動車関係」「保健医療」「交通」「その他」のうちサービスの購入にかかった費用。ただし、「こづかい」「贈与金」「他の交際費」「仕送り金」は除く。

造業に分けて生産性の分布をみると、製造業では中小企業のほうが大企業よりも全体的に生産性が低い水準に分布しているが、非製造業では下位30パーセントまでは大企業のほうが中小企業よりも低い水準に分布している(図-5)。また、大企業の平均値を上回った企業の割合は、製造業では約1割にとどまるのに対し、非製造業では約3割に上っている。規模の小さな企業のなかにも高生産性企業があるというわけだ。

この点について、サービス産業にとって追い風といえるデータをもう一つ紹介したい。図-6は総務省「家計調査」から、二人以上の世帯(農林漁家世帯を除く)の一世帯当たり支出の構成比をみたものである。1980年は「財(商品)」が67.3パーセント、「サービス」が32.7パーセントであったが、時代が経過するとともに「サービス」の割合が高まっていることがわかる。2015年には「財(商品)」

が57.6パーセント、「サービス」が42.4パーセントとなっている。このデータを受けて消費者庁(2016)は、経済のサービス化が進むなかで、家計におけるサービス支出は重要性を高めていると分析している。いわゆる「モノ」から「コト」への消費性向の変化は、サービス産業を営む事業者にとって、大きなチャンスといえる。

本節では、経済活動のサービス化の進展を統計データから確認した。また、サービス産業の生産性は製造業に比べて低いこと、ただし、企業規模別にみたサービス産業の生産性は、製造業ほど格差が広がっておらず、むしろ小さな企業のなかにも高い生産性を実現している企業が存在することを指摘した。こうした企業における高い生産性は、偶然の産物ではなく、何らかのメカニズムがあるはずである。そこで生産性の高い企業のメカニズムを解き明かす前に、次節では、サービス産業の生産性が低い理由を考えたい。

3 サービス産業の生産性が低い理由

まずは、なぜ業界や業種ごとに生産性や収益性といった経営指標が異なるのかを考えていく。本稿で論じる生産性とは、労働投入量1単位当たりの付加価値額、つまり労働生産性である。労働投入量は従業者数(マンパワー)、付加価値額は粗利(売上高総利益)と考えると、従業者1人が生み出す粗利が大きければ大きいほど、その企業の生産性は高いといえる。

どの企業も前掲図-1に示した第1象限を目指したいところだが、必ずしも容易なことではない。業界によって標準的なコスト構造や取引条件があるからだ。例えば飲食店の場合、原価率の業界標準は3割といわれている。各企業はこの業界標準をもとにして収益計画を立てる。計画達成に必要な店舗面積、用意すべきテーブルや椅子の数、そして目標稼働率などが自ずと決まってくる。

取引条件の例としては、小売業がわかりやすい。小売業の場合、取り扱う商品によって仕入価格、つまり原価率がおおよそ決まっている。同じような商品を、他社よりも高い価格で売ろうとすれば、顧客はより安い価格を提示している企業に流れてしまう。一方で、同じような原材料を、他社よりも安く仕入れようと交渉しても、取引先は簡単に認めてくれない。

こうした理由から、商品によって従業者1人当たり売上高や原価率は似たような水準に収束してしまう。生産性の向上が簡単でない理由はここにある。なお、ボックス図の中心点に当たる業界平均値は業界によって異なる。つまり、各象限の大きさは業界によって違う。

さらにサービス産業には業界ならではの四つの特性にも留意しなければならない。「無形性」「同時性」「消滅性」「異質性」である(内藤、2010)。これらの特性は、サービス産業の高付加価値化を阻む要因の一つとってよいだろう。順にみていこう。

(1) 無形性

サービスには目に見える形がないため、購入前にサービスを試すことができない。これが一つ目の特性「無形性」である。マッサージを受けるケースを考えてみよう。マッサージを受ける方法は大きく二つある。

一つはマッサージチェアを使うことである。家電量販店にはたくさんの商品が並んでいるので、1台ずつ使い心地を試していけば、自分が求める品質を満たすチェアを購入できる。

もう一つの方法はマッサージ店に行くことである。この場合、お店でお金を払うことでマッサージを受けるわけだが、サービスを受けるまで施術者の腕の良さを知ることができない。

無形性の問題は、価格設定を難しくする。サービスの提供側はできるだけ高い価格を付けたいと

ころだが、価格に見合った品質を形で示すことができないからだ。

(2) 同時性

二つ目はサービスの生産と消費が同時に行われる「同時性」である。同時とは時間に加え、同じ空間でサービスが行われることを示している。先の例でいえば、マッサージチェアの生産者と消費者は同じ時間・空間にいる必要がない。他方、マッサージ店の場合は、施術者と消費者が同じ時間、同じ空間にいることでサービスが成立する。

同時性は稼働率の問題に直結する。マッサージ店は、施術者が店にいることで営業が可能になるが、顧客が来店しない限り、売り上げが発生することはない。他方、施術者が待機している間も人件費や店舗の家賃、光熱費といった経費は発生するから、稼働率を高めない限り利益を増やせないことになる。

(3) 消滅性

同時性に近い概念ともいえるのが、サービスを在庫として保管できない「消滅性」である。マッサージ店のサービスは「同時性」によって成り立つのだから、サービスをあらかじめ用意できないことはいうまでもないだろう。

このため、消滅性は需要変動への対応を難しくする。その典型例は季節性である。仮にマッサージ店がスキー場のロッジのなかにあったらどうだろうか。スキー客が訪れる冬場であれば、多くの来客が見込めるため、サービスの供給限界まで稼働して売り上げを増やせるだろう。ところが、暖冬で雪が降らない場合はスキー客が減るし、そもそも夏場はスキー客がいないため、どこかで別の需要を獲得しない限り、年間を通じたこのマッサージ店の売り上げは、季節性の影響を受けにくい地域にある店よりも低くなる可能性が高い。その結果、生産性は低くなる。

このほか、日本特有の文化や行事による需要変動もある。七五三や成人式の前後に客が殺到する理美容店や写真店などはこれに当たる。

(4) 異質性

先のマッサージ店や理美容店などでいえば、書き入れ時に限って従業員を増やすことで消滅性に対応ができる可能性がある。だが、これを困難にするのが四つ目の特性である「異質性」だ。

これは、サービスを提供する人によって品質が変わることを示している。マッサージ店の場合、経験豊富な人はそうでない人に比べてツボを見つけるのが早かったり、力加減が絶妙だったりするかもしれない。だが、繁忙期だけ一時的に従業員を雇おうとしても、一定の技術水準を満たす人材を獲得できる可能性は低い。経験豊富な人材はすでに別の企業で定職を得ていることが多いからだ。一時的に人員を手当てしようとしても、結果として企業全体のサービス水準の低下につながるため、時機に見合った人員の手当てが難しくなっているのである。

ここで注意したいのは異質性の比較対象だ。サービス産業の特性の文脈で語られる異質性は、企業内部でのことを指すことが多い。したがって、スタッフ間のサービス水準は極力近づけたいところである。

他方、同業他社と比較した場合の異質性もある。これは独自性や新規性と言い換えてもよいだろう。サービス産業に限らず中小企業にとって、独自性が大きな武器になることは、昨年度の経営工夫事例集で指摘したとおりである（日本政策金融公庫総合研究所、2017）。社内の異質性を排除しようとした結果、業界内での独自性まで失うようなことは避けなければならない。

本節では、サービス産業の生産性がなぜ低いのかについて考えてきた。生産性を上げるためには、従業員1人当たり売上高や売上高総利益率を高め

ていく必要があるわけだが、業界ごとに固有のコスト構造や特性があるため、収益性など各種指標は一定水準に収束してしまうことを指摘した。

そしてサービス産業には四つの特性がある点にも留意する必要がある。これらの特性は生産性の低下圧力になりやすい。サービス産業が生産性を高めていくためには、各企業がこれらの特性による呪縛から逃れる方策を考える必要がある。

では、今回調査した企業はどこに着目して売上高や売上高総利益率を向上させ、生産性を高めてきたのだろうか。次節からは、企業事例をみながら、その秘訣に迫っていきたい。

4 高付加価値を生み出す三つの視点

どのようにすれば高付加価値を生み出し、生産性を高められるのか。原価にせよ、人件費にせよ、経費を削るのは容易ではない。支払うべき相手がいるからだ。ITシステムを活用して業務プロセスを効率化する方法も考えられるが、小さな企業がIT投資を進めたとしても、これに見合ったリターンを得られるとは言い切れない。ITシステムは、企業規模がある程度の大きさだからこそ、機能するからだ。

だとすれば、商品やサービスの単価を上げるか販売数量を増やすことによって、従業員1人当たり売上高や売上高総利益率を高めていくことが、現実的なやり方といえるだろう。正攻法ともいえるこれらの取り組みだが、他社と同じことをしては、当然ながら業界標準を上回ることはできない。成功につなげるためには独自の工夫による差別化が欠かせない。

事例企業の取り組みを整理したところ、「商品・サービスの内容」「市場」「プロセス」を切り口に独自性を見出すことで単価や販売数量を引き上げ、売上高や売上高総利益率を向上させていることがわかった。

(1) 商品・サービスの内容を差別化する

一つ目の切り口は商品・サービスの内容を差別化して単価や販売数量のアップを狙う方法である。事例企業のなかには、他社にはないニッチな商品を販売したり、オリジナルサービスを展開したりして、差別化を図っているケースが多くみられた。代表例として、自動車のカスタマイズ市場において異彩を放っている企業を紹介したい。

(株)ルーフコーポレーション(片岡孝裕社長、愛知県名古屋市、従業員数20人)は、自動車のカスタマイズを手がけている。ホイールやエアロパーツなどで車を格好良く改造するサービスだ。特に人気なのがコンプリートカーの販売サービスだ。これは、あらかじめ顧客の要望を聞き、同社が新車を調達、カスタマイズを施したうえで販売するものだ。車のカスタマイズは車を購入した後に、少しずつ改造を重ねていくのが一般的だが、このサービスを利用すれば、乗り出しのときから自分の個性を表現した一台に乗れる。しかも車両価格と改造価格をセットにしてローンを組めるため、通常よりも購入時の支払額を抑えられる。

社長の片岡孝裕さんが「初めからコンプリートカーを選ぶ人は、車を購入する100人に1人もいない」と語るように、非常にニッチな分野である。その半面、販売側にしてみれば、嗜好性が高く定価がない品だけに、単価アップを図れる。この事業をさらに成長させるため、片岡さんは二つの戦略を採った。

一つは、燃費の良さが売りのエコカーに目を付けたことだ。改造部品を付けると車体が重くなり燃費は悪くなるため、エコカーを改造しようとする同業者はいなかった。そこで片岡さんは軽量化した部品を独自に企画して「KUHL RACING」という自社ブランドを立ち上げた。これにより燃費と格好良さを両取りできるエコカーのカスタマ

イズサービスをつくったのである。この結果、コストパフォーマンスの悪さからエコカーのカスタマイズを諦めていた人たちのニーズを取り込むことに成功した。ニッチな市場にあって、片岡さんの会社は販売数量を増やしたのである。

もう一つは、同社の顧客を対象にしたイベント「KUHLミーティング」だ。会場である三重県の鈴鹿ツインサーキットには、顧客が自慢の愛車とともに集まる。そこでは愛車を運転してサーキットを走る企画や、プロドライバーによるドリフトの体験会などを開催する。顧客同士の交流を促す企画なのだが、参加者はほかのオーナーの車を目の当たりにすることで、自然と次の購買意欲が引き立てられる。

片岡さんは他の自動車販売店が手を出さなかったエコカーのカスタマイズサービスで差別化を図り、ニッチな市場を深掘りした。しかも、車の購入段階から顧客のニーズを引き出し、希望に沿ったパーツを組み上げていくことで、無段階に付加価値を上乗せしている。それでも、パーツを後付けするよりも割安なので、顧客の納得感が高い。また、サーキット場を借り切って開催する年に一度のイベントは、同社オリジナルのサービスだ。これにより顧客満足度を高めるとともに、追加の改造需要を喚起できている。たんに部品を販売するのではなく、あえて「同時性」を付加することで、独自性が際立つ。有形無形を組み合わせたサービスによって、顧客を囲い込んでいるわけだ。これにより単価と販売数量の増加を実現しているのである。

(2)市場を差別化する

二つ目の切り口は市場を差別化することで、単価や販売数量のアップを狙う方法である。同じような商品・サービスを提供する場合であっても、相手によって価値の受け止め方は異なる。より高い価値を見出してくれそうな相手にターゲットを

絞って高単価を実現したり、他社が見向きもしてこなかった相手に対してアプローチすることで、需要の波を平準化したりすることが可能になる。

（株幻の酒（松本伸一社長、新潟県新潟市、従業員数9人）は、インターネット上で新潟県産の地酒を販売している。「幻の酒 地酒専門店」と「幻の酒 楽天市場店」の2サイトは、新潟県産の地酒のなかでも特に手に入りにくい純米酒や吟醸酒に特化した商品構成が特徴である。

商品の平均単価は四合瓶当たり約6,000円と高額だが、商品の希少性を武器に全国の日本酒愛飲家を喜ばせてきた。だが、こうした人たちは全国の酒を順々に買い求めるため新潟の酒を再購入するまでの期間が長く、売り上げは頭打ちになってしまっていた。

社長の松本伸一さんが打開策として目を付けたのが、普段は日本酒を飲まない人だった。自分で飲むためではなく、ギフトとして買ってもらうと考えたのである。ただ、日本酒を飲まない人には、中身の希少性をアピールするだけではその価値が伝わりにくい。そこで松本さんは、酒瓶の色やラベルのデザインを購入者が自由に決められる、日本酒のカスタムメイドサービスを考案した。贈る相手の名前やメッセージをラベルに書き込めば、誰でもオンリーワンのギフトを用意することができる。

2007年9月に「還暦祝い館」と「結婚・ブライダル館」の2サイトを新設して「記念日名入れ酒」と銘打ったサービスを開始すると、すぐにネット上で話題になった。価格は8,000円台と、既存の地酒よりも高いにもかかわらず、7年間で4万本を販売する大ヒットとなった。自分で普段飲む酒は安いもので我慢しようと思うが、ギフトならば、多少高いくらいがちょうどよい。しかも、還暦、古希、喜寿とリピートする親子や、結婚式の引き出物として大量注文するカップル客を多く獲得できたのである。

酒好きな人の気をひこうとしている限り、どこまでいっても品質と価格のバランスは崩せない。酒を飲まない人に目を向けたとき、市場における新しい価値の均衡点がみえたのである。贈る場面を想定して練られたサービスは、消費者にとって同社で酒を買う大きな魅力となっている。単価と販売数量のアップで、業界平均を大きく上回る売上高と売上高総利益率を実現している事例だ。

ここで、サービス産業の特性を思い出してほしい。(株)幻の酒は日本酒小売店であるから、「同時性」「消滅性」「無形性」「異質性」は関係がなさそうに思える。他方、小売業や卸売業では、商品の同質性が高い、つまり商品での差別化が図りにくいいため、価格競争が起きやすい業種である。これに対して松本さんはサービス産業の特性をあえてもち込むことによって価格競争を回避している。カスタムメイドは言い換えれば、顧客ごとに違う商品を用意することである。つまりサービスの品質が一定でない「異質性」を逆手にとって、相手によってサービスを変えているわけだ。小売業や卸売業でもサービス産業の特性をうまく生かす逆転の発想で、差別化が可能になる。

(3) プロセスを差別化する

そして三つ目の切り口は、プロセスを差別化することで単価や販売数量のアップを狙う方法だ。ここでいうプロセスには、サービスを提供するプロセスと、サービスの対価を受け取るプロセスの二つがある。まずは、斬新な提供プロセスで高付加価値化を実現している企業を紹介したい。

(株)Lapin.doux（吉崎大助社長、東京都世田谷区、従業者数1人）は、閑静な住宅街に店を構える、西洋デザートに特化したレストランである。基本メニューは7皿で構成されるフルコース1本で、価格は7,500円である。このほか、年に4回、パフェ会と名付けて季節限定のメニューを提供する日を設けている。こちらは、季節のフルーツを使ったパ

フェに焼菓子とドリンクが付いて、5,000円である。

メニュー構成もさることながら、ひととき斬新なのが、飲食スタイルだ。店内にはカウンター席が六つあり、オーナーシェフを務める吉崎大助さんが客の目の前で調理する。デザートを美しく盛り付けていく過程を間近で楽しめることは、他店にはない大きな特徴である。

吉崎さんは店をオープンする前、一流ホテルのなかにあるフランス料理店のパティシエとして働いていた。その仕事内容には満足していたのだが、大きな店舗であったため厨房とホールが離れており、来店客の反応を見られないことが、唯一の不満だった。

自分の一皿で客に感動を提供し、その瞬間を分かち合いたい。こう考えた吉崎さんは、すし店やバーにヒントを得て、客との距離が最も近い業態である、カウンター形式のデザートレストランを開いたのである。

だが、斬新すぎたのか、開業後の半年間は開店休業状態が続いた。転機は、地元のタウン誌の取材を受けたことだ。目の前で美しいデザートを仕上げるスタイルは、お金を払ってでもわざわざ経験するだけの価値があると評価されたのである。すると、男女を問わず、流行に敏感な客が訪れるようになった。見栄えの良さから料理や調理の様子を写真に撮影してSNSに投稿する人も多く、これを見た客が来店する。まさに客が客を呼ぶ状況となった。

ただ、新規の来店客が増えてくるなかで、課題も出てきた。一つは予約のキャンセルだ。食材には保存の利かないものが多く、キャンセルが出ると食品ロスが発生し、収益を圧迫する。

もう一つは、回転率の向上だ。料理が美しいこともあって、食事のペースはゆっくりになる。だが、6席しかない吉崎さんの店では、回転率の低下は収益悪化に直結する。小さな店ならではの悩みである。

そこで吉崎さんは、二つの対策を打った。まずキャンセル対策として、品数を減らした低価格メニューを用意し、初来店の客はこちらを予約してもらうことにした。品数が少ないぶん、キャンセルの影響を抑えられる。ただ、低価格メニューを用意することはトータルでみた客単価の低下を意味する。そこで同時に、メインのコースメニューの皿数を増やして、価格を引き上げたのである。値上げが受け入れられるか吉崎さんは不安だったというが、常連客はむしろ、メニューの充実を好感してくれた。

フランス料理店では、シェフが厨房で料理をつくり、ホールスタッフが客に料理を運び、落ち着いた雰囲気の中で食事をするのが一般的であった。だが吉崎さんはこれに不満を抱き、料理の提供プロセスに臨場感をもち込んだ。これは生産と消費が同時に行われる「同時性」を最大限生かす戦略であった。回転率の向上については、メニューの一部をお土産に振り替えることで実現した。こうすれば店での滞在時間を短くできる。客にしてみれば家でも店の味を楽しめるので、むしろお得感が高まった。こちらは、「同時性」を切り離すことで客数を増やす戦略といえる。

一連の取り組みが奏功し、吉崎さんのお店は業界平均を大きく上回る売上高と売上高総利益率を達成している。また、販売単価や顧客満足度を維持しながら、提供プロセスを少しずつ改善している点も見逃せない。

続いて紹介するのは、対価の受け取りプロセスが特徴的な事例である。いくら優れた商品やサービスを提供しても、お金の換えられなければ生産性は向上しない。サービスの差別化を考えるに当たっては、どうやって対価を受け取るのかも考えていく必要がある。

株VILLAGE INC (橋村和徳社長、静岡県下田市、従業員数15人) は、伊豆半島の西伊豆町でキャンプ場を運営している。現在、町内2カ所に

キャンプ場がある。通常、キャンプ場は交通アクセスの良いところに設けられることが多い。これがアピールポイントになり、施設の稼働率が高まるからだ。ところが、同社がキャンプ場を構えているのは、アクセスの悪さから誰も目を向けなかった遊休地である。例えば同社の「AQUA VILLAGE」は、近隣の港からモーターボートに乗らないとたどり着くことができない。三方を森で囲まれた海岸線の小さな平地である。水道やシャワー、トイレ、電源などのインフラは一通りそろっているが、さながら陸の孤島である。ただ、あらかじめ利用できる区画が定められている通常のキャンプ場と違い、他人の目を気にせず、自然を独り占めできる点は、他のキャンプ場にはない強みである。

同社はこの施設を1日1組限定で貸し出している。だが、この方法には解決すべき二つの問題点があった。一つは稼働率である。1組限定となれば、その日の売り上げはオールオアナッシングになってしまう。

もう一つは、料金設定である。稼働率が不安定になることを織り込もうとすれば、どうしても高くせざるをえない。しかしあまり高くしすぎると、相当な大人数でなければ割安に感じてもらえず、予約が入らない。

この状況を打開するため、社長の橋村和徳さんは、区画当たりではなく、利用者1人当たりの料金設定をもち込むことにした。その価格は1万5,000円である。

この料金体系でサービスを開始したところ、思惑どおり、利用者は順調に増えていった。ただ、想定よりも2人客の利用が多かったため、現在は6人から利用できるようにプランを見直している。

また、予約も3カ月タームで受ける方法に見直した。例えば、10月から12月の利用であれば8月初旬に先行受付を開始し、予約が重複した場合は抽選で利用者を決定する。週末は常に予約でいっ

ばいで、特に夏場のハイシーズンには平日を含めて連日予約が入り、抽選倍率が50倍近くになることもあるという。一方、40人以上の団体利用を確約できる場合は、予約スケジュールにかかわらず、先着順で予約を受けることにした。1組当たりの売り上げを高めるうまいアイデアである。

もし他社と同じように、キャンプ場内を区分けし、区画ごとの料金体系にしていたら、自然を独り占めできる魅力が半減してしまったかもしれない。橋村社長はこのジレンマを料金設定と予約方法で解決し、業界平均を凌駕する業績をあげることに成功したのである。

本節では「商品・サービスの内容」「市場」「プロセス」を差別化することで、単価や販売数量をアップして、従業者1人当たり売上高や売上高総利益率を高めている事例を紹介してきた。各社の取り組みを振り返ってみると、この三つの視点を組み合わせて差別化を実現している。

例えば、自動車のカスタマイズで存在感を発揮している(株)ルーフコーポレーションは、エコカーにも使えるカスタマイズ部品を独自に企画したことが飛躍のきっかけになった。これは商品・サービスの内容の差別化に当たる。さらに、愛車でサーキット場を走れるイベントは顧客に新たな経験の場を提供するとともに、次の購買意欲をかき立てるサービスとして機能している。これによりニッチな市場を深掘りしているのである。

新潟県産の地酒を販売する(株)幻の酒は、販売段階において、カスタムメイドサービスで商品・サービスの内容を差別化し、日本酒を飲まない人の市場に参入することに成功した。マーケティングの分野でも指摘されることだが、商品・サービスの内容と市場はセットで検討すべきといえる。

またプロセスでは、サービスを提供するプロセスと、サービスの対価を受け取るプロセスを紹介した。(株)Lapin.douxは、同じ飲食業のすし店やバーにヒントを得て、カウンター形式のデザート専門

店という新業態を切り拓いた。またキャンセルの影響を抑えたり回転率を高めたりするために、メニューの見直しやお土産の導入など提供プロセスを工夫している。

他方、キャンプ場を経営する(株)VILLAGE INCは、ほかのキャンプ場にはない1人当たりの料金制度を導入する、つまり料金受け取りのプロセスを工夫して、稼働率の低下リスクを抑えている。また、予約方法を見直して販売数量の大きい顧客を優先し、売り上げの最大化を達成している。

ここまで、高付加価値を生み出して生産性向上を実現した企業の姿をみてきた。次に浮かぶ疑問は、なぜこうしたサービスを思いついたのか、どうやって実現にこぎ着けたのか、さらにどのようにしてサービスを維持しているか、といった点であろう。次節では、高付加価値を生み出すサービスが完成するまでの過程をみていくことにしよう。

5 高付加価値を生み出す

サービスが完成するまで

本節では、高付加価値を生み出すサービスの「発見」「実現」「維持」の3段階に分けて、事例を分析していく。

(1) サービスの発見

第1の疑問は、どうやってサービスを発見したのかである。事例企業の取り組みを整理していくと、「経験を生かす」「趣味や興味を追求する」「他業界や海外企業の手法をアレンジする」といったキーワードが浮かび上がってくる。順にみていこう。

① 経験を生かす

一つ目のキーワードは「経験を生かす」である。例えば、日本酒ギフトを展開する(株)幻の酒がカスタムメイドサービスを思いついたきっかけは、社

長の松本さんの前職にある。松本さんは経営者に就任する前、ジャケットのオーダーメイドなどを手がける紳士服販売店で働いていた。世界に一つしかない自分仕様の新しいジャケットに袖を通す顧客の表情を見ることが、何よりもやりが이었다という。このときの経験が日本酒のカスタムメイドという、同業他社にはない新サービスにつながったのである。

ただ、経験は職業経験だけではない。特徴的な事例を挙げよう。

さかもとこーひー(有) (坂本孝文社長、千葉県千葉市、従業員数5人)は、千葉市内のニュータウン、おゆみ野のまち外れにあるコーヒー豆の小売店である。スペシャルティコーヒーといわれる、栽培の段階から適正に品質管理された高品質の豆だけを取り扱う。社長の坂本孝文さんが毎朝焙煎する豆で淹れたコーヒーは、爽やかできれいな味わいが特徴である。

だが、コーヒーは嗜好品であり、顧客の好みはまちまちである。他方で、コーヒーはコモディティ化が進む商品でもある。コンビニエンスストアでは100円程度の商品が売られている。こうしたなかで、同社は業界平均を超える売上高と売上高総利益率をあげている。競争力の背景には、坂本さんの強い探究心と経験がある。

坂本さんは若い頃から、時間があれば飲食業界の専門誌を読みあさり、お金があれば洋食でも和食でもジャンルを問わず、一流とされる店をとにかく食べ歩いて味覚を鍛えてきた。コーヒーには直接関係なさそうでも、興味があればとことん追求するのが坂本流である。こうして坂本さんは食べ歩きを経験を重ね、コーヒーはもちろんのこと、幅広く飲食業界に関する情報を集めてきた。

坂本さんはこの探究の成果を店で開く「コーヒー教室」で惜しげもなく顧客に披露する。毎回約2時間、コーヒーにまつわる話をしながら数種類のコーヒーを淹れ、参加者が持ち寄ったお菓子

とともに楽しむのである。参加費はなんと無料だ。

回を重ねるごとに参加者は増え、近所の小中学校や幼稚園の保護者会、公民館主催の市民講座などで出前教室を開くようにもなった。坂本さんの話を聞いた人はコーヒーの世界の奥深さを知り、店に吸い寄せられていく。無料のコーヒー教室が販売量を増やすきっかけになっているわけだ。

さらに坂本さんは季節に合わせて豆のブレンドを変えて、来店客をもてなす。そのネーミングもユニークで、「夏への扉」や「イルミネーションカフェ」など、季節を連想させる商品を期間限定で販売する。いつ訪れても新しいコーヒーに出合える楽しみがあるから、顧客はつい足を運んでしまう。リピート率を高める工夫である。

同社が、ただ漫然とスペシャルティコーヒーを並べていても、多様な消費者のニーズをくみ取ることではできなかつたろう。坂本さんは商品の価値を試飲や多彩なエピソードとともに伝えることで、コーヒーを味わう経験価値を顧客に提供している。このコーヒー教室は、小売業に「同時性」の特性をあえてもち込む仕掛けといえるだろう。

② 趣味や興味を追求する

二つ目のキーワードは「趣味や興味を追求する」である。サービス産業に限らず、商売は消費者のニーズに応えることが基本である。だが消費者のニーズは多様化しており、すべてのニーズをとらえることは難しい。満遍なく対応しようとするサービスは独自性が損なわれていく。結果、同業他社との競争材料は価格だけになり、販売数量を確保するために値下げをせざるをえなくなる。

だが事例企業のなかには、経営者が趣味や興味を追求して、新たな価値観を顧客に提示し、差別化の足がかりとしているケースが複数あった。

株LUXURY FLIGHT (岸田拓也社長、東京都大田区、従業員数7人)は、フライトシミュレーターを体験できる施設だ。ここには、ボーイング

737型機と747型機、そして小型プロペラ機のG58バロンの3台のシミュレーターがある。いずれも、航空会社の訓練施設で使われるものとはほぼ同じ、本格的なものである。

利用料金は、操縦する機材のサイズと飛行時間で決まる。例えばボーイング737型機を60分間利用すると、1万8,360円かかる。これより小型のG58バロンは4割ほど安く、反対に大型のボーイング747型機は1割ほど高くなる。

それでも、同社には多くの利用者が訪れる。一番のボリュームゾーンは飛行機マニアだ。同社は、ボーイング747型機のシミュレーターを保有している国内唯一の施設ということもあって、全国から飛行機マニアがやってくる。

実は、社長の岸田拓也さんも飛行機マニアの一人だ。小学生の頃からパイロットに憧れ、段ボールの内側に絵を描いてコックピットをつくり、なかにこもって空を飛ぶ想像を膨らませていたそうだ。パイロットになる夢は叶わず、大手陸運会社に就職したが、休日は自宅のパソコンのシミュレーションソフトで世界中の空港間を飛んでいた。

岸田さんがこの会社を立ち上げたのは、勤務先の同僚が相次いで退職して運送会社を起業する姿を目の当たりにしたからである。どうせ働くなら好きなことをしたい。こう考えた岸田さんは、長年の夢であった飛行機にかかわれる仕事として、フライトシミュレーターの運営施設をオープンしたのである。

飛行機への愛が随所にちりばめられたサービスは、マニア客の心をごっちりつかんだ。典型例が「ファーストオフィサーコース」である。これは、同社の施設で訓練を重ねて副操縦士や機長を目指す、「本気で遊ぶ」をコンセプトに掲げた独自の試験制度である。公的ライセンスではないとはいえ、その訓練カリキュラムや試験は、航空会社が実際に行うものに限りなく近い。とことんマニア心をくすぐるサービスである。合格を目指して足

しげく通う顧客が何人もいる。

ファーストオフィサーコースの完成度を高めているのは、元パイロットのアルバイトスタッフ、メインの顧客である飛行機マニア、そして現役パイロットだ。実は、同店には現役パイロットが仕事の合間を縫って自主訓練に訪れる。岸田さんは彼らとの情報交換を通じてコース内容の細かな改善を繰り返してきた。この結果、本物の試験制度をきわめて忠実に再現できている。これは、他店にはまねできない独自のサービスといえる。

岸田さんのケースでは、幼い頃からパイロットに憧れ、飛行機に関する知識を積み重ねてきた経験が、独自性の高いサービスを生み出す原動力となった。結果、飛行機マニアにとどまらず現役パイロットまでもが同社の顧客となった。しかも、ファーストオフィサーコースは顧客のリピート化につながり、販売数量を高める効果がある。こうして、岸田さんの会社は業界平均を上回る売上高と売上高総利益率を実現しているのである。経営者自身が積み上げてきた唯一無二の経験は、大きな武器になることを教えてくれる事例である。

さらにもう一つ、生産性を高めるうえで注目したいのは、繁閑の波を平準化している点だ。同社の顧客は大きく飛行機マニアと現役パイロットに分かれている。前者の多くは休みの日に訪れる。他方、現役パイロットは主に平日にやってくる。異なる二つの顧客層を獲得したことで、平日と休日が変わらない稼働率を実現しているのである。

③ 他業界や海外企業の手法をアレンジする

そして三つ目のキーワードは「他業界や海外企業の手法をアレンジする」である。先ほど紹介した株幻の酒は、紳士服業界では一般的なカスタムメイドを日本酒販売に応用している。デザート専門レストランを営む株Lapin.douxの吉崎さんは、すし店やバーにヒントを得て、カウンタースタイルに行き着いた。このように自社のサービスを進

化させるヒントは、至るところに存在している。

株ハーツ（山口裕詮社長、東京都品川区、従業員数15人）は、トラックを運転手とともに貸し出し、荷物を指定の場所に運ぶサービス、「レントラ便」を展開する。レンタカーに運送サービスを組み合わせたサービスである。仕組みはこうだ。まず、顧客が依頼すると、トラックに乗った運転手が集荷を訪れる。集荷作業は運転手が手伝ってくれる。そして指定された場所まで荷物を運ぶ。積み下ろしの作業も運転手が手伝う。料金は、トラックの大きさと集荷から積み下ろしまでの時間、そして距離で決まる。基本走行距離は60キロメートルに設定しており、これを越えたぶんだけ超過距離料金を支払う仕組みだ。例えば、基本走行距離以内で軽トラックを30分間利用した場合の料金は4,390円である。

このサービスを考案したのは、社長の山口裕詮さんだ。山口さんは1993年、25歳のときにトラック1台で事業を開始した。大手物流会社の下請業者として、順調に業績を拡大していった。ところが、取引先が配送業務の内製化を進めたため受注が激減。倒産寸前まで追い込まれてしまった。

企業の下請けを続けていては会社の未来はない。こう考えた山口さんは、顧客から直接仕事を受注できる引越業界に参入した。だが、見積もりの依頼は来ても、結局は大手に取られてしまうことがほとんどであった。価格面では勝っていても、実績がなかったため、サービスの品質が不安視されていたのである。

そんななか、山口さんは2005年に、鳥人間コンテストに毎年参加している大学のサークルから、使用する飛行機の部品を運ぶ依頼を受けた。しかもこの依頼は一度で終わらず、定期的に続いた。不思議に思った山口さんが、彼らになぜ利用してくれるのか聞いてみると、意外な答えが返ってきた。本当はレンタカーを借りて安上がりに済ませたいのだが、慣れないトラックで都内を走り回る

のは怖い。かといって、大手運送業者に頼んでも相手にしてもらえないとは思えず、たまたまインターネット検索で見つけた同社を選んだという。

この話を聞いた山口さんは、トラックに特化したレンタカーサービスとプロドライバーによる運送サービスを組み合わせれば、独自のビジネスができると考えた。レントラ便誕生の瞬間であった。

2006年にサービスを開始すると1年間で600件の注文があった。2年目以降も注文は右肩上がりで増加を続けていった。そこで同社はレントラ便に特化していったのである。利用シーンは60キロメートル以内の短距離運送が中心で、単身者の引っ越しや自宅の荷物をレンタルルームに運ぶケースが多い。

また、大学の合宿で使う荷物を運ぶケースや、企業がイベントで使う什器を運ぶために利用することもある。1件ごとの利用時間は長くないが、東京近郊の利用が多いため、近隣エリアの注文をなるべく同じ日に受けるように配車を調整して、車両の稼働率を高めている。引越業者は100キロメートルを基本走行距離とした距離制か、4時間または8時間で区切った時間制で最低料金を決めていることが多い。このため、近所に荷物を運ぶだけでも、1回の引っ越しと同額の料金がかかってしまう。他方、レントラ便は30分単位という細分化した料金体系としているため、利用者の納得度は高い。顧客の利便性はより高まるし、案件単位で料金が決まる引越会社や運送会社よりも総額が安くなるので、お得感もある。

山口さんは、レンタカーと運送サービスを組み合わせることでレントラ便という独自のサービスを実現した。異なる業界同士のサービスを掛け合わせれば独自のサービスをつくれることを教えてくれる事例である。

次に紹介するのは、海外のサービスを研究し、日本流にアレンジした事例である。

株RDVシステムズ（松本敏治社長、宮城県仙

台市、従業員数6人)は、日々の企業活動で生まれる膨大な文書の廃棄支援サービスを手がけている。一般に、文書を廃棄する方法は二つある。一つは、事務所に設置したシュレッダーで従業員が裁断する方法である。もう一つは、段ボール箱に書類を詰め込んでおき、業者に処分を依頼する方法だ。

同社はこのどちらでもない廃棄支援サービスを展開している。具体的には、客のオフィスに専用の文書廃棄ボックスを設置しておき、日常のごみと同じ感覚で廃棄文書を入れてもらう。ボックスには鍵がかかっており、同社のスタッフだけが解錠できる。そして契約時に定めた頻度、月に1回あるいは四半期に1回といったタイミングで同社のスタッフが訪問し、その場で廃棄する。

廃棄作業に使うのは、荷台にシュレッダーを搭載した同社オリジナルのトラック「CUT-E」である。荷台にボックスをはめ込むと、後はボタン一つでボックスの解錠から文書の投入、裁断までを全自動で行う。作業中、同社のスタッフが文書に触れることはない。荷台の内部にはカメラが付いており、裁断の様子が外のモニターに映し出される。顧客は目の前で処分の一部始終を確認できるので安心だ。「同時性」を売りにしたサービスである。

このサービスの原型は米国の「オンサイト・シュレッダーサービス」だ。松本敏治さんが前勤務先の商社にいた頃、新事業をリサーチするなかで見つけたものだ。ビジネスチャンスだと考えた松本さんは当初、勤務先で事業化を試みた。1年以内に収益をあげる約束でこのサービスを始めたものの、成果は出なかった。当時は今ほど情報管理や環境保護の機運が高まっておらず、書類は事業者に預けて焼却処分するのが一般的だったからだ。だが、いずれ日本にも米国のように厳格な文書廃棄をする時代が来る。こう踏んだ松本さんは独立し、起業したのである。

松本さんは、国内でこのサービスを普及させる

には、日本固有の事情を踏まえる必要があると考えた。市街地の雑居ビルにある小さな事業所を効率的に回れるように、日本の道路事情に適した小型のトラックを開発した。

また、気軽にサービスを利用してもらうために、月額制の料金制度を導入した。通常文書の廃棄は、廃棄量に応じて料金がかかる。業界内に明確な料金基準がないため、見積もりを依頼するわけだが、予想以上にお金がかかることも多い。月額制であれば、廃棄量に関係なくコストを見える化できるため、利用者は安心してサービスを利用できる。

さらに、サービスの信頼性を高めるために社員教育マニュアルを整備、厳格な社内基準を満たした人だけがサービスに従事できるようにしたのである。これは人によってサービス品質が異なる「異質性」を排除する取り組みである。業界の先駆者だからこそ、厳格なルールを自らに課し、顧客の信頼を獲得していく必要があった。

松本さんの地道な取り組みは、個人情報保護法の施行やマイナンバー制度の導入など情報管理の重要性が高まるなかで、輝きを増している。米国流を日本流にアレンジしてサービスを使いやすくすることで、高付加価値を生み出している事例である。

(2) サービスの実現

前項では、「経験を生かす」「趣味や興味を追求する」「他業界や海外企業の手法をアレンジする」ことが、高付加価値サービスを生み出す第一歩になることを指摘した。これにより、事例企業は他社にはない独自性を追求している。

だが、独自性は言い換えれば新規性であり、サービスの成否は予想しにくい。(株)Lapin.douxはしばらくの間、開店休業状態が続いたし、(株)RDVシステムズの松本社長は前勤務先で一度失敗を経験している。新サービスを展開するに当たっては、リスクの芽をできるだけ早期に摘んでおきたいと

ころである。

では、サービスを実現する過程では、どのようにしてリスクヘッジしていけばよいのだろうか。事例企業の取り組みを整理していくと、「 α テストと β テスト」「選択と集中」「アウトソーシング」というキーワードが浮かび上がる。一つずつみていこう。

① α テストと β テスト

聞き慣れないかもしれないが、ソフトウェア業界でよく使われている用語が、 α テストと β テストである。前者は、開発したソフトウェアが正しく動作するかどうかを社内でテストすることである。その後に行うのが β テストである。ここではソフトウェアを一般ユーザーに実際に試してもらおう。これによりユーザーの反応を見極め、発売に向けた最終調整や販売計画をつくる。サービスの改善点や販売可能性をできるだけ明らかにしておくことで、リスクを回避できるわけだ。事例企業のなかにも、同様のプロセスを経てサービスの品質を高めたり、販売数量を拡大したりしているケースがある。

(有)わらしべ(福田圭社長、三重県伊勢市、従業員数18人)は、三重県を中心に東海地方で15店舗を展開するたいやき店である。もともとは自動車用のベアリング部品をつくっていたが、リーマン・ショックにより業績が低迷、再起を目指してたいやき店へ転業を果たした異色の企業である。

なぜたいやき店に転じたのかというと、先代社長が大のたいやき好きだったからである。ベアリング製造の時代から頻繁に食べ歩きをしては、従業員たちにお土産として買ってくるが多かったが、既存のたいやき店に不満を抱いていたらしい。一つは待ち時間である。お土産用に10枚、20枚とまとめ買いすると、焼き上がりまで相当な時間がかかる。

もう一つの不満は、持ち帰ったたいやきだ。店

頭で焼きたてを買っても、帰って食べる時には冷めて硬くなってしまふ。温め直しても焼きたてにはかなわない。先代社長はこの不満を解消しようと、ベアリング製造のかたわら、たいやき器と生地の素を自分でつくってしまう。たいやき器にはタイマーが内蔵されており、ベストなタイミングで焼き上がりを知らせてくれる。これなら鉄板につきっきりにならずに済むので、仕事をしながらたいやきをつくれる。

生地の素については、地元の製粉所をお願いして三重県産の小麦あやひかりを挽いてもらい、これにコンスターチやベーキングパウダーを混ぜた独自のレシピをつくった。あやひかりはでんぷんの構成成分の一つであるアミロースの割合が低いため生地に粘り気が出て、冷めても硬くなりにくい特徴がある。不満を解消するのにうってつけだったのだ。

先代社長が自作のたいやきを社内で振る舞ったところ、たいへん好評だった。家族へのお土産として自宅へ持ち帰る従業員もいたくらいだ。こうしたなか、リーマン・ショックが起きて会社の経営が危機的状況になり、その打開策として、自作のたいやき器と生地の素に再起をかけたのである。

飲食店経営の経験がないなかでの転業は、非常に大きなリスクを伴う経営判断である。そこで同社はリスクを軽減するために、二つのプロセスを踏んだ。まず α テストである。これについてはすでに先代社長が社内サービスとして実施していた。自社のたいやきが冷めてもおいしいことは試験済みだったのである。だからこそ、転業を決断できたわけだ。

次は β テストである。先代社長はベアリング製造を続けながら、ロードサイドに1店舗目を出店し、顧客の反応を探った。なぜ、人通りの多い商業地ではなく、車通りの多いロードサイドを選んだのか。これには二つの理由がある。一つは、中心商店街に比べて出店コストが安く済むからだ。

もう一つの理由は、商品の特徴が消費者に伝わるかを確かめるためだ。たいやきは焼きたてがおいしい「同時性」の高い商品である。他方、先代社長が完成させたたいやきは冷めてもおいしい点が最大の特徴だ。この価値が伝わるかを検証するために大型バスが停車できるロードサイドに店を構え、観光ツアー客をターゲットにしたのである。

2009年に店をオープンすると、狙いどおり自宅へのお土産や車内でのおやつ需要をつかむことに成功した。このため、購入枚数は業界平均よりも多いこともわかった。1人当たりの購入枚数は、その場で食べるなら多くても2枚だが、同社では平均5枚を超える。

β テストの結果、商品に合ったこのマーケティングに成算があるとわかり、いよいよ大々的に「冷めてもおいしいたいやき」というブランドコンセプトを掲げたのである。そして先代社長がつくり上げた味を引き継いだ現社長の福田圭さんは、フランチャイズ制度を使って多店舗展開を進めた。他のたいやき店と違って「同時性」の問題をクリアしていることもあり、フランチャイズ加盟の応募者は後を絶たない。この結果、10年足らずで店舗数を大きく増やせたのである。

先代社長は、既存店舗への不満がきっかけとなって、冷めてもおいしいたいやきを開発した。これはたいやきの常識を覆すものであり、価値が伝わるかがリスクであった。社内外でテストを行ってリスクヘッジをしながら、サービスを拡大していったのである。

② 選択と集中

二つ目は、選択と集中だ。しばしば経営戦略の教科書で登場するキーワードである。複数ある事業のなかから自社の得意な事業と苦手な事業を見極め、得意な事業に経営資源を集中的に投下するのが、選択と集中である。これにより経営効率を高め、競合との差別化を目指すわけだ。

小さな企業の場合、複数の事業を営んでいるケースは少ないかもしれないが、得意分野や需要の拡大が見込める分野に特化することで、サービスの独自性を際立たせているケースがあった。

クッキーナッツ・スタジオ(株) (稲次寛社長、神奈川県川崎市、従業員数12人) は、1953年創業の写真店である。川崎市内の商店街の表通りに店舗とスタジオを構え、フィルムの現像サービスや成人式や七五三などの写真撮影を行ってきた。

だが、2000年代に入るとデジタルカメラの普及が進み、これに反比例するように現像サービスの売り上げは減少していった。状況を打開するため、3代目の社長である稲次寛さんは、現像サービスを止め、写真撮影に特化することにした。これに伴い、店舗を人通りの多い現在の店舗から、幹線道路沿いにあるマンションの最上階に移転した。

写真撮影であっても結局は来店してもらうことになるので、立地はアクセスの利便性が高い場所のほうがよいはずである。しかし稲次さんはこのセオリーを覆し、最寄りの駅から徒歩15分以上離れた場所を選んだ。理由は、窓から差し込む自然光だ。当時、自然光が差し込む写真スタジオはほとんどなかった。稲次さんはこれを武器に、独自の撮影サービスを打ち出したのである。

ただ、空中店舗なので店を開けていただけでは顧客は増えない。そこで稲次さんは、サービスをアピールするために店舗移転と前後して次のような手を打った。

まず、写真撮影に訪れた人に対して、おまけのカットを数枚撮影してあげるようにした。代金は無料である。その代わりに、撮影した写真は同社の広告宣伝にも使わせてもらう。理美容店のカットモデルに似たサービスだ。こうして撮り貯めた写真を使って、稲次さんは近隣にある大型商業施設の一角で、写真展を数回開いた。これにより、店舗の存在をアピールしたのである。なかでも自然光を生かした明るい写真は通行客の目に留まり、

同社への問い合わせは増えていった。

さらに利用客の多くは、写真映えの良さから、写真の多くをSNSにアップして家族や友人と共有する。これが宣伝となり、新たな注文が入る好循環が生まれたのである。

稲次さんは写真の現像サービスを止め、撮影に特化する戦略を採った。これにより店舗立地に自由度が生まれ、自然光を生かした価値の高い撮影を可能にした。立地の悪さによる集客減は、無料のサービスと写真展を組み合わせることでカバーしている。

現在、同社のようなサービスを行う写真店は多いが、業界の先駆者である同社には、今もなお同業者の視察が相次ぐ。稲次さんが進めた選択と集中は、市場全体が大きく変化する写真店業界において、進むべき道を示す羅針盤となっている。

このほかにも、先に紹介した(株)Lapin.douxはデザートに特化したレストランを開いているし、(株)幻の酒は新潟県産の地酒に特化している。小売店の場合、商品の品ぞろえも重要だが、中途半端に点数を増やして特徴がぼやけるくらいなら、思い切って商品を絞り込んだほうがうまくいくことが多いといえるだろう。

③ アウトソーシング

三つ目のキーワードは、アウトソーシングだ。小さな企業の経営においては、外部資源の有効活用がよくいわれる。大企業と違って経営資源に限りがあるからというのが理由だが、「異質性」の問題から外部資源を組み合わせることで、かえってサービス全体の品質が下がってしまう可能性もあるから、安易な利用は避けたいところである。

次に紹介するのは外部資源の有効性を見極め、効果的に取り入れることで独自のサービスを展開している事例である。

(有)ウスザワ（臼澤貞夫社長、長野県上田市、従業員数13人）は、花火やおもちゃを販売する企業

である。少子化に加えて騒音や環境規制などもあり、自分で仕掛けて遊ぶ玩具用花火の需要は縮小傾向にある。そこで同社は玩具用以外の花火に活路を見出すことにした。打ち上げ花火と打ち上げサービスをセットにして消費者に直接販売することにしたのである。

もっとも、花火の打ち上げは日本煙火協会が認めた人しかできない。需要が予測できないなかで、打ち上げができる人材を常時雇い続けるのはリスクがあることから、社外の助っ人をお願いすることにした。日本には、普段は別の仕事をしているが、花火の打ち上げもできる人がいる。こうした人たちは技能をもっているが、実際に打ち上げを行う機会が少ない。そこで、臼澤貞夫社長はネットワークを築き、注文の都度、都合がつく人を手当てする態勢をつくったのである。日当は1万5,000円から3万円だ。

結婚式場やイベント会社と連携してこのサービスを売り出したところ、狙いは当たり、受注が相次いだ。打ち上げ花火といえば夏の風物詩であったが、このサービスができたことによって季節のムラを埋めることに成功した。それだけでなく、商品としての花火に、打ち上げサービスという体験を価値に加えている。まさに「同時性」を追求したサービスといえる。

外部資源というと、記帳代行やシステム構築など事業所向けにサービスを展開している企業の利用が思い浮かぶ。したがって、外部連携の基本型はB to Bである。だが、(有)ウスザワはB to Cの外部連携を実現した。しかも人件費は固定費ではなく変動費であるため、サービス単体の損益分岐点が低く抑えられている。

最近では個人のスキルを売買できるサービスが登場するなど、アウトソーシングの幅は広がっている。ただし、アウトソーシングを活用する際には注意すべきこともある。自社が利用するサービスにも当然「無形性」や「異質性」がある点だ。

有ウズザワはこの問題を回避する工夫として、日本煙火協会が定めた安全講習会の会場を提供している。花火の打ち上げに携わるためには年1回、安全講習会に参加しなければならない。同社はこの機会を通じて参加者との関係を強固なものにするとともに、サービスの要である打ち上げのスキルを見極めているのである。

(3) サービスの維持

ここまで、サービスの「発見」「実現」の順に独自性の高いサービスが登場するまでの過程をみてきた。高付加価値を生み出すサービスを実現できても、いつまでも競争優位を保てるとは限らない。優れたサービスには追随者が必ず現れる。では、事例企業はどのように競争力を維持しているのだろうか。ここでは「ブランド化」「要素間の連動」「絶え間ない改善」の三つをキーワードとして挙げたい。

① ブランド化

一つ目は、ブランド化である。「あのサービスといえばこの企業」と、消費者に思わせることができればしめたものである。だが、小さな企業は大企業のように広告宣伝費をかけてサービスの知名度を高めたり、ブランディング活動を展開したりすることは難しいため、ブランド化のハードルは高いといえる。だが、方策がまったくないわけではない。

一つは、さまざまなコンテストに参加する戦略である。日本酒ギフトのカスタムメイドを手がける(株)幻の酒は2016年にグッドデザイン賞を受賞し、顧客の大幅な増加につながった。冷めてもおいしいいやきを販売する(有)わらしべも、優れた品質をもつ食品に贈られるモンドセレクションに応募し、2016年から2年連続で表彰を受けている。

こうしたコンテストで表彰されるのは容易ではないが、受賞したときのメリットは大きい。サー

ビスの知名度が飛躍的に高まるからだ。また、受賞に至らなかったとしても自社のサービスを客観的に評価してもらえる機会、商品やサービスの品質をテストする機会ととらえ直し、次の改善に向けたモチベーションにすればよい。

そしてもう一つ、近年、ブランド化を進めるうえで、重要性を増しているのが口コミだ。インターネット上には商品やサービスの使い勝手をレビューするサイトや、購入した店舗の対応（サービスが優れていた、対応が速かったなど）を評価するサイトが多数ある。レビューの品質を確保するため匿名での書き込みを制限するところもある。

今や、商品やサービスを購入する前には、こうしたレビューを確認するのが当たり前になっている。これは「無形性」を補完する仕組みといえる。サービスの提供者は耳の痛い評価をされることもあるが、優れたサービスを提供してポジティブな評価を多く集めることで、顧客の力を借りたブランド化を図ることもできる。一例を挙げよう。

新潟県三条市は「金物のまち」として有名である。(株)山谷産業（山谷武範社長、新潟県三条市、従業員数14人）は、地元でつくられる良質なアウトドア用品やキッチン用品を「村の鍛冶屋」というネットショップで販売している。取扱商品は3万点に上る。類似の商品を販売するネットショップがごまんとあるなかで、村の鍛冶屋は独自の商品企画で存在感を高めてきた。

同社の名を一躍有名にしたのが、2013年に発売したペグ、「エリッゼステーク」である。ペグとはテントやシートを地面に固定する釘で、キャンプやピクニックの必需品である。エリッゼステークは発売初年度に5万本、2016年度には30万本が売れ、大ヒット商品となった。

従来品との違いは三つある。まず、胴の形状だ。従来品は胴まわりが円形のため、地面に打ち込むときに軸が回転しやすい。エリッゼステークは楕円形になっており、軸の回転を防げる。

製法も異なる。従来品の多くはアルミ棒を切って曲げただけのものやプラスチック製である。対するエリッゼステークは刃物づくりでよく使われる鍛造工法を採用しているため、頑丈である。

三つ目はカラーバリエーションだ。従来品は黒やシルバーなど地味な色が多く、使った後に置き忘れてきてしまうことが多かった。そこで赤や黄色などを用意し、視認性を高めたのである。テントやシートの色に合わせてコーディネートを楽しむこともできる。

エリッゼステークを考案したのは山谷武範さんの弟だ。同社の専務として兄とともに経営に当たる弟は大のキャンプ好きで、従来品のペグの使いにくさをどうにか改善できないかと考えたことが、エリッゼステークが誕生するきっかけとなったのである。

ただ、ネットショップであるため、対面販売のように現物を見せながら商品の特徴を説明することはできない。どうすれば商品を効率的にアピールできるか。山谷さんは専務のようなキャンプ慣れた人をターゲットに据えた。彼らが思わずうなずいてしまうような通好みのこだわりをネット上につづった。狙いは当たり、キャンプ上級者から大きな反響を得た。

さらに商品は意外な売れ行きをみせる。なぜか日曜日の夜によく注文が入るのだ。購入者のレビューを読むと、キャンプ場で居合わせたほかのキャンパーがエリッゼステークを使用しているのを見て性能の良さを知り、帰宅後に注文するケースが多いことがわかった。

キャンプ場では、見ず知らずの人が自然と打ち解けたり、初心者が上級者からアドバイスを受けたりすることが多い。そこでエリッゼステークの評判が広まっていたのである。つまりキャンプ場がショーウィンドーの役割を果たし、上級者が性能をPRしてくれていたわけだ。

こうして村の鍛冶屋の名は広まり、優れたアウ

トドア用品が集まる店というブランドを確立していったのである。

(株)山谷産業がブランド化を成功させた最大の要因は、商品の価値がわかる上級者を味方につけたことにある。有名な俳優が着ていたファッションをまねしたくなったり、トップアスリートが履いていた靴が人気になったりするのと同じように、嗜好性の高い分野ほど、リードユーザー（一般のユーザーに比べて製品への関心や使用頻度が高いユーザー）の影響が大きくなる。リードユーザーが製品に対して優れた評価を与えれば、そこを起点に一般ユーザーに広がっていく可能性が高まるわけだ。

② 要素間の連動

二つ目のポイントは要素間の連動である。根来(2014)は、自社内のさまざまなサービス、つまり要素をつなぎ合わせて相互依存性を高めていくと、サービスの模倣困難性が高まると指摘する。事例企業の取り組みは一見すると矛盾していたり、突拍子もないように思える複数の要素が巧妙に連動することで、全体のビジネスが回ることがわかる。これにより他社の追随をかわし、競争力を維持しているわけだ。このロジックがあるのに気付かず、一部だけをまねしてもうまくいかないのである。

例えば、自動車のカスタマイズサービスを手がける(株)ルーフコーポレーションは、毎年1回、三重県鈴鹿市にあるサーキット場で顧客を招いたイベントを開催している。内容は愛車を運転してサーキットを走る企画や、プロドライバーによるドリフトの体験会である。参加は無料であるため、イベント単体の採算は赤字だが、客同士が交流することで、自然と次の購買意欲がかき立てられる。この結果、同社で追加のカスタマイズを行う好循環が生まれている。この全体像に気付かず、イベントだけをまねても、付加価値は高まらない。

伊豆半島の西伊豆町でキャンプ場を運営している(株)VILLAGE INCは、2015年に伊豆急下田駅から徒歩5分の場所に商業施設「NanZ VILLAGE」をオープンした。ここには雑貨店や同社直営のレストランなどが入居している。同社は天候に左右されやすいキャンプ場の収益を安定させるためにこの事業を始めたのだが、別の狙いもある。実は、ここにあるレストランはキャンプ場に届ける料理の調理拠点になっているのである。これまで同社はケータリングサービスを近隣の飲食店に外注していたが、内製化したことでメニューの充実と収益力アップを実現した。キャンプ場と商業施設の運営という、二つの異なる要素を組み合わせることに、しっかりとした意味があるのである。

③ 絶え間ない改善

そして最後は絶え間ない改善だ。優れたサービスであってもけっして独りよがりにならずに、顧客の声に耳を傾け、改善に取り組むことが重要だ。追従者からまねをされても、そのときにさらに一歩も二歩も先を行って行けば、追い付かれることはない。今回調査した企業の経営者は皆、いったんつくり上げた商品やサービスに満足することなく、日々改善を積み重ねている。調査を進めるなかで、特に印象的だった話を紹介したい。

デザートレストランを営む(株)Lapin.douxの吉崎さんは、カウンター越しに仕事をしているから、顧客の反応がダイレクトに伝わってくる。コースメニューのグレードアップに伴う値上げや、メニューの一部をお土産に変更して回転率を高めることなども、顧客の反応をつぶさに見ていたからこそ、うまくいったと振り返る。

その一方で吉崎さんは、顧客に喜ばれても業績に結び付かなければ、サービスを改善する意味がないとも指摘する。既存のサービスを改善すると業績はどうなるのか。これを常にシミュレーションしていると、吉崎さんは教えてくれた。

6 まとめ

本稿では、高付加価値を生み出すことで生産性を高め、サービス業界で存在感を発揮している小さな企業の事例を分析した。

第2節では、サービス業界の現状を整理した。わが国の経済活動においてサービス産業の存在感は高まっているが、サービス産業の生産性は製造業に比べて低いこと、ただし、サービス産業内においては、生産性と企業規模に明確な相関関係はなく、大企業よりも高い生産性を実現している小さな企業が存在すること、そして消費者の志向は「モノ」から「コト」へシフトしていることを示した。小さなサービス産業にとって、今こそが大きくはばたくチャンスである。

だが、サービス産業には、生産性を高めにくい特性があることを念頭に置いておく必要がある。第3節ではこれについて検討した。「無形性」「同時性」「消滅性」「異質性」の存在である。付加価値向上のためには、これらの特性を踏まえたうえで、従来とは異なるアプローチをしていく必要がある。

これを受けて第4節では、低生産性を乗り越える三つの視点として「商品・サービスの内容」「市場」「プロセス」を挙げた。事例企業はこれらの視点をもとに同業他社との差別化を図り、高付加価値化を実現している。

第5節では、高付加価値を生み出すサービスを「発見」「実現」「維持」の3段階に分けて、それぞれの過程において事例企業はどのような取り組みをしてきたのか整理した。

サービスの「発見」では、キーワードとして「経験を生かす」「趣味や興味を追求する」「他業界や海外企業の手法をアレンジする」の三つを挙げた。前の二つは、経営者の個性とあってよいだろう。独自のサービスを生み出すヒントは、経営者自身

の内面にあるのかもしれない。

サービスの「実現」では、「 α テストと β テスト」「選択と集中」「アウトソーシング」の三つを挙げた。独自性の高いサービスを発見できても、顧客に受け入れられなければ付加価値を生み出すことはできない。新しいサービスが成功するかどうかには、リスクがある。事例企業の取り組みをみると、このリスクを少しでも軽減し、実現可能性を高めていることが明らかとなった。

サービスの「維持」では、「ブランド化」「要素間の連動」「絶え間ない改善」をキーワードとして挙げた。業界競争が厳しさを増すなかで、事例企業はけっして現状に拘泥せず、常に先を見据えている。

ここまで、高付加価値を生み出し、高い生産性をあげているサービス産業の事例研究を行ってきた。ここでの分析は、サービス産業に属さない製造業の企業にとっても示唆に富んでいると考えられる。近年は「製造業のサービス化」がいわれるようになってきたからだ。

ベースにあるのは「サービス・ドミナント・ロジック」である。これは、商品がもつ価値（商品価値）と、顧客がこれを使用することで生じる価値（顧客価値）を一体的にサービスととらえるもので、製品や商品の役割は「サービス」を顧客に届けるための媒体にすぎないとする考え方である（延岡、2017）。さらに延岡（2017）は、製造業が目指すべき価値創出は、商品価値から顧客価値に大きく変化していると指摘する。高品質の製品や商品をつくるだけではこれからの時代を生き抜くことはできない。これは建設業にも当てはまるだろう。建物や住宅の価値は、性能や材質だけではなく、そこで働く人や住む人の満足度によって決まる。近年、中古物件のリノベーションサービスが流行しているのは、働く人や住む人が求めているニーズを満たしやすいからだだろう。

こう考えると、高付加価値を生み出す小さな

サービス産業の経営戦略は、大企業に比べて生産性が低いといわれる中小製造業者や中小建設業者が、現状を打開するための糸口にもなりうる。

今回取材した企業は、実にユニークなサービスを手がけている。各企業の取り組みは一見すると突拍子もないように映る。まさに「新規性」が高いサービスなのだが、サービスが実現するまでの道のりを丹念に追っていくと、けっして唐突ではなく、実に緻密な戦略を積み重ねていると感じた。

小企業は大企業に比べて、柔軟な対応ができる点が強みである。だが、いつまでも「御用聞き」に徹して、身を削る経営を続けていてよいのだろうか。サービスと聞くと、どこかに奉仕のイメージが感じられるが、その真の価値に見合った対価を得なければ、いずれ経営は行き詰まる。他方、事例企業の経営者は、柔軟性という武器をどうやって業績に結び付けるかを常に考えていた。誤解をおそれずにストレートな表現をすれば、「いかにして1円でも多く儲けるか」という発想だ。長らくデフレが続くなかで、いつしか小企業の経営者は「いかにして1円でも安く売るか」ばかりに目を向けていたのではないか。

だが事例企業の取り組みをみて、この考え方は転換点を迎えていると確信した。高付加価値で勝負する時代が、始まっている。

<参考文献>

- コーリン・クラーク（1940）『経済的進歩の諸条件（上・下）』大川一司・小原敬士・高橋長太郎・山田雄三訳、勁草書房
- 消費者庁（2016）『平成28年版消費者白書』勝美印刷
- 中小企業庁（2016）『2016年版中小企業白書』日経印刷
- 内藤耕（2010）『事例でよくわかる！サービス産業生産性向上入門』日刊工業新聞社
- 日本政策金融公庫総合研究所（2017）『見つめ直す経営学—可視化で殻を破った中小企業の事例研究』同友館
- （2016）「小企業の経営指標・2015年度調査」日本政策金融公庫ホームページ
- 根来龍之（2014）『事業創造のロジック—ダントツのビジネスを発想する—』日経BP社
- 延岡健太郎（2017）「顧客価値イノベーションによる価値づくり経営」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫調査月報』No.111、pp.4-15