

経営革新につながる製品・サービス創出へのヒント

—活力ある中小企業は顧客の製品・サービス利用時に感じる価値を常に追求—

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 経営革新、イノベーション、トータル価値、付加価値、価値の共創

(視 点)

2015年版中小企業白書では、イノベーションへの取組み状況をまとめ、取組み企業の実に8割以上もがこれを達成し、その成果の内容も約7割超が収益力拡大を挙げ経営力が強化されている。では、こうした経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者は、どのような観点から収益力につながる内容（価値）を見出しているのだろうか。顧客が納得する付加価値を具体化し、常に大きな課題である売上高の停滞・減少等を打破する共通点があるのではないだろうか。そこで本稿では、これまでイノベーションや付加価値創出をテーマとした拙稿の事例から、製造業、販売業といったモノを扱う業種での付加価値提供について再度整理分析し、さらに、今回はサービス業で2つの事例を新たに加える。これにより、経営の持続発展に資する付加価値を創出する際に共通する考え方・取組みを探り、環境変化への対応に取組む中小企業経営者がより合理的・効果的に経営を革新していくための発想のヒントを提供したい。

(要 旨)

- 2015年版の中小企業白書によれば、イノベーションに取組む中小企業においては、その多くが成果を挙げて収益力向上を果たしている点が、大いに注目される。
- 製造業や販売業など「モノ」を介した価値提供を行う業種のイノベーションでは、単にモノそのものの価値でなく、付随する様々なサービスも含め顧客がモノの利用時に感じるトータル価値を考えた取組みが、経営の革新・持続発展力のポイントとなっている。
- 一方、「サービス」が商品の業種でも、顧客がサービスを消費する際に、コア部分の価値をさらに高める付加部分も含めたトータルでの価値の提供が、優位性を導く根源にある。
- いずれの業種でもヒントは日常活動にあり、「顧客の真の課題を解決するコト」を念頭に、付加すべき価値に気付き、その価値を顧客と共創することに経営革新へのカギがある。

はじめに

信金中金月報2016年1月号の「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長」では、イノベーションに積極的な経営者には以下のような特長があることをみた。すなわち、明確な理念を持ち、それを、経営を通じて達成すべく強い使命感があり、様々な事柄に興味・探究心が旺盛で、また、そうした情報を自らの事業に引き寄せて考え、疑問を投げかけこれを人脈やネットワークなども利用して解き明かし、事業の新たな方法や成すべきことを発見し、具体的に試して確認し、結果を次につなげて革新を図っている。また、イノベーションに取り組む企業とそうでない企業とでは、収益格差が拡大している。革新を志向する経営者は、厳しい経営状況にある場合でも果敢にチャレンジするのが普通であり、それがむしろ楽しいことであるかのようにも見えた。これは、何をなすべきか、何をやりたいかが経営者の中で明確にあり、組織としてのレジリエンス（逆境でもそれを持続発展力に変える力）も向上させている。しかし、日々、業務において努力を重ねてはいるが、眼前の課題解決に追われ、短期的利益の追求で中長期的視点を疎かにするショートターミズムに陥りがちとなり、本来、経営の維持発展に不可欠なイノベーションに手がついていない中小企業も少なくない。

そこで、中小企業が経営の持続発展を目指すに当り、顧客から高い評価を得て収益向上をもたらすイノベーションでは、どのような

観点から優位性をもたらすモノやサービスの着想を得ているのかを事例から探り、革新への発想のヒントを提供したい。

まず、2015年版中小企業白書等から中小企業のイノベーションへの取り組み度合いやその達成度、成果を概観し、取り組みの実態を確認する。その後、これまで拙稿で取り上げてきた事例の中から、モノの提供を通じて価値を創造する3社について、それぞれが取り組みのヒントを獲得することにつながった要因を整理し、付加価値創出（＝収益力向上をもたらす差異化）の目のつけどころをみる。次に、サービスそのものを商品とする中小企業の2事例を新たに紹介し、同様に付加価値創出のポイントを考察する。

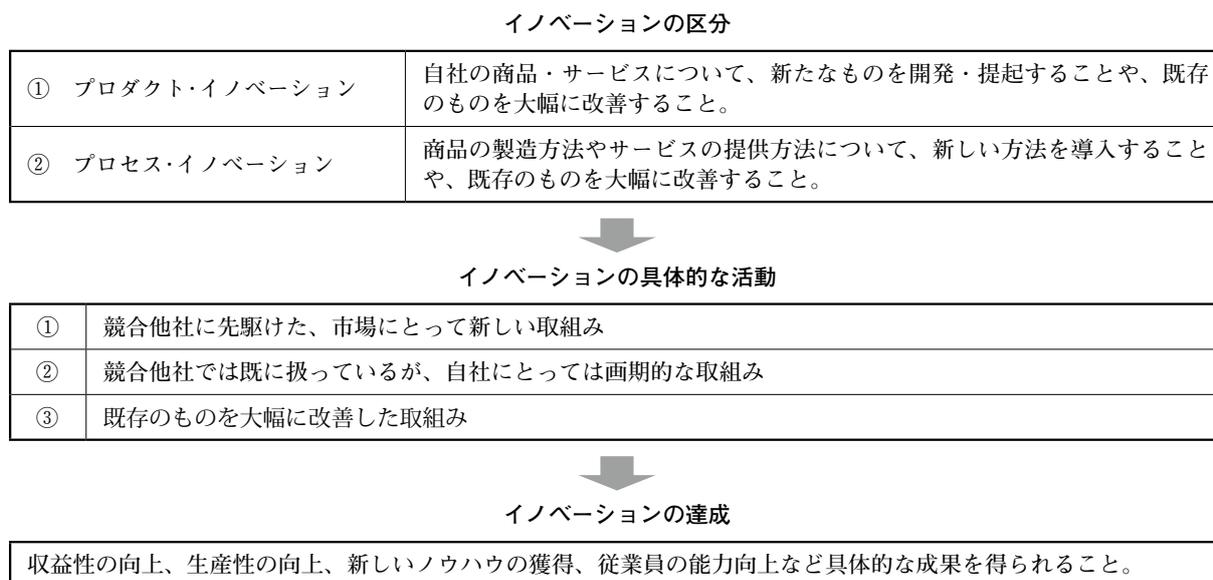
1. 中小企業白書等に見るイノベーションへの取り組み・成果の状況

(1) 中小企業・小規模事業者のイノベーションへの取り組み状況

2015年版の中小企業白書では、第二部第1章で「中小企業・小規模事業者のイノベーションと販路開拓」というテーマを取り上げ、アンケート調査から中小企業のイノベーションへの取り組みの状況をみている。

まず、**図表1**のとおり、イノベーションをプロダクト・イノベーション（製商品・サービスで新たなものを開発・提供する、既存のものを大幅に改善する）とプロセス・イノベーション（製商品の製造方法、サービスの提供方法に新しい方法を導入、既存のものを大幅に改善する）のふたつに区分し、プロダ

図表1 イノベーションの区分・具体的活動・達成の内容



(備考)『中小企業白書 (2015年版)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

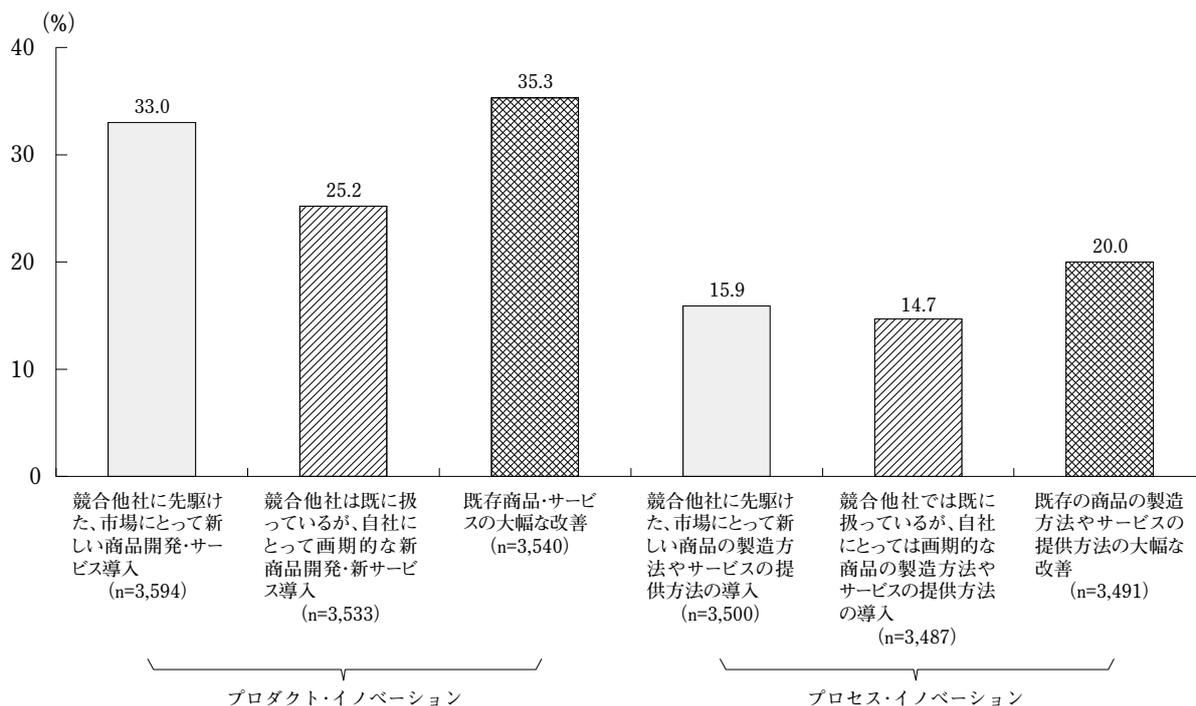
クト、プロセスのそれぞれのイノベーションの具体的な活動を、①「競合他社に先駆けた、市場にとって新しい取組み」、②「競合他社では既に扱っているが、自社にとっては画期的な取組み」、③「既存のものを大幅に改善した取組み」の3つに分類している。一方、そうしたイノベーションの達成とは、こうしたイノベーション活動の結果、収益性の向上、生産性の向上、新しいノウハウの獲得、従業員の能力向上等の具体的な成果が得られること、としている。

その、イノベーション活動に取組んだ中小企業・小規模事業者の割合は、図表2のとおり、プロダクト・イノベーションで25%から35%、プロセス・イノベーションで15%から20%程度であり、プロダクト・イノベーションが三つの活動類型すべてでプロセス・イノベーションを上回っている。

また、プロダクト、プロセスの両者とも既存の製品もしくはサービスの大幅な改善への取組みが最も多いが、特に、プロダクト・イノベーションでは他社に先駆けた市場にとって新しい商品開発・サービス導入への取組み割合が、既存商品・サービスの大幅改善にほぼ肩を並べる高さにあることは注目される。これについて白書では、厳しい市場環境・社会構造の変化が背景としている。つまり、企業経営の前提状況である環境の大きな変化で、経営を持続発展させるためには自社にとって新しく画期的であるだけでは不十分で、その結果、他社の後追いではなく市場にとっても新規性のあるものを目指す割合が高くなっている、ということである。

ただし、信金中金月報2016年1月号の拙稿で述べたとおり、中小企業の収益力の二極化が進みつつあるような大きな構造変化の中に

図表2 中小企業・小規模事業者のイノベーション区分別での実施企業の割合



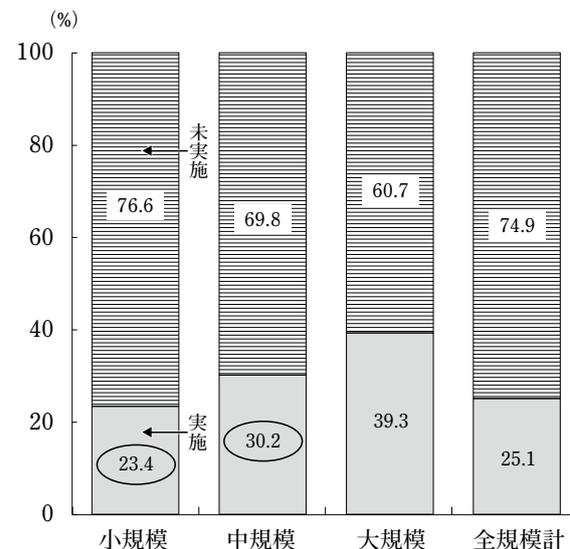
(備考)『中小企業白書 (2015年版)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

あることを考えれば、より多くの小規模事業者・中小企業が積極的にチャレンジすることが強く望まれる。

文部科学省科学技術・学術政策研究所の「第3回全国イノベーション調査報告」での企業規模別のプロダクトまたはプロセス・イノベーション実施企業割合でも確認してみよう (図表3)。

企業規模が大きくなるにつれ実施割合が高くなる。大企業では4割近くあるが、信用金庫取引先対象である小規模および中規模層の企業での実施割合は、それぞれ23.4%、30.2%にとどまっている。この調査では常用雇用者10人未満は調査対象外となっているが、おそらく、10人未満の層での実施企業の割合は、小規模層の数字並みかそれより少ないのではないかと推察される。

図表3 企業規模別のプロダクトまたはプロセス・イノベーション実施企業割合 (文科省「第3回全国イノベーション調査」)



(備考) 1. 文部科学省「第3回全国イノベーション調査」(2014年3月31日公表)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 小規模事業者：常用雇用者数10人以上49人以下、中規模企業：同50人以上249人以下、大企業：同250人以上

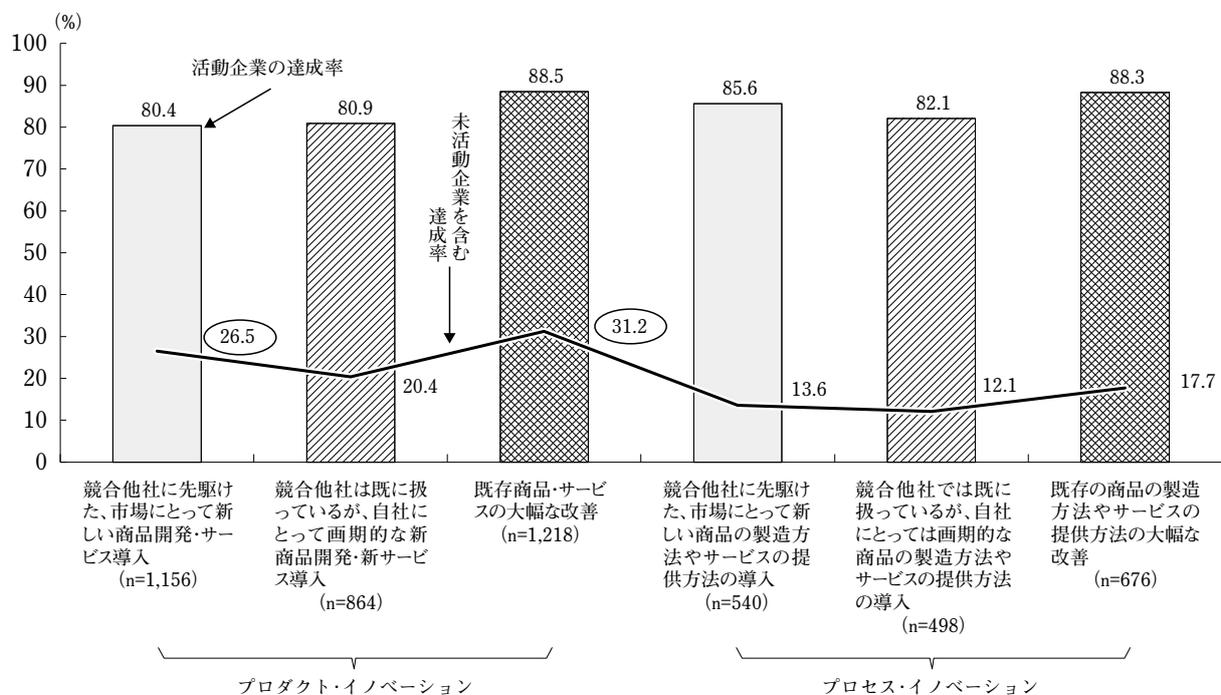
また、この第3回全国イノベーション調査でのプロダクトまたはプロセス・イノベーションの活動実施企業割合の国際比較（対象国は9か国）では、ドイツの64.2%をトップに、カナダ58.1%、イタリア40.4%、韓国37.2%、フランス34.3%、英国32.7%、中国28.8%に次いで、日本は27.5%と8番目の低位に甘んじている。阻害要因としては、「能力ある従業者不足」や「市場に関する情報不足」、「技術に関する情報不足」などが大きいとしている。

(2) 取組み中小企業のイノベーション達成率は8割超と高率
活動割合はいまひとつだが、白書の調査で

興味深いのは、活動を行っている中小企業・小規模事業者がイノベーションを達成した割合である（図表4）。取組みを行った企業では、どの区分においても、実に8割以上がイノベーションを達成したという、極めて高い数字を示す結果となっている。

さらに、図表2の活動企業割合とこの達成企業割合の積^{(注)1}で未活動も含む中小企業・小規模事業者のうち、イノベーションを達成した企業の割合（図表4の折れ線グラフ）をみると、プロダクト・イノベーションの「既存の商品・サービスの大幅な改善」の31.2%がもっとも高く、プロセス・イノベーションの「競合他社は既に扱っているが自社には画期

図表4 中小企業・小規模事業者のイノベーションの区分別活動企業の達成割合と未活動企業も含むイノベーション区分別達成割合



(備考) 『中小企業白書 (2015年版)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(注)1. アンケート調査対象企業全体でのイノベーション達成割合=イノベーション実施（活動）企業割合×イノベーション活動企業におけるイノベーション達成割合

的な製造方法やサービスの提供方法の導入」の12.1%が最も低くなっている。特に、プロダクト・イノベーションで「市場にとっても新しいもの」で26.5%、「既存商品・サービスの大幅改善」では31.2%もの企業が達成しているというのは、イノベーションは中小企業には簡単ではないといったイメージからすれば、かなり高い達成率ではないだろうか。

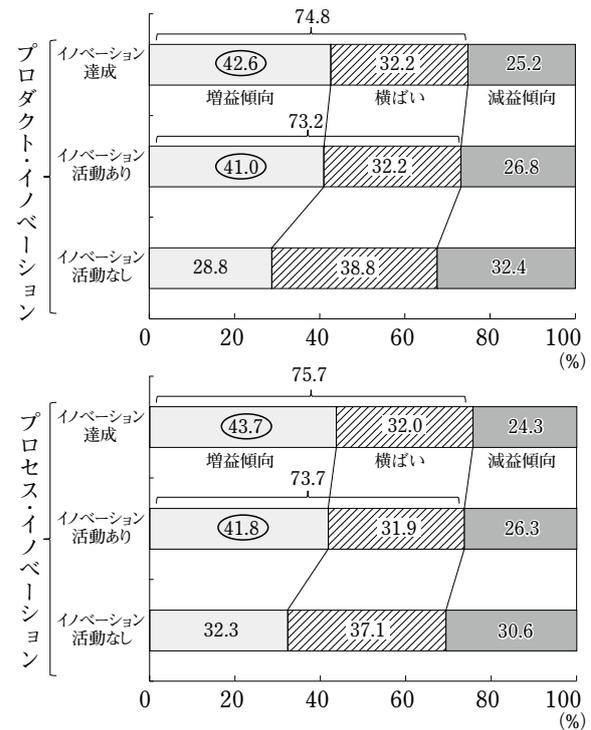
イノベーションは経営の持続発展に不可欠な活動であり、実際にこのような成果を挙げていることから、活動がより多くの中小企業・小規模事業者にも広がり、そうした活動が継続されて経営の持続発展力が高まること、個々の中小企業はもちろん、我が国経済の活力ということからも極めて重要であることはいうまでもない。

(3) イノベーションに取り組む中小企業は7割超で収益力を維持または向上

次に、イノベーションで最も期待される収益増という成果についてみる。図表5は、プロダクト、プロセスのイノベーションごとに、「達成した企業」、「活動を行った企業」、「活動しなかった企業」別の経常利益の傾向である。

実際にイノベーションを達成した企業、取り組んだ企業について、経常利益が増益は4割以上にもなっている。これに対して、活動しなかった企業で経常増益は3割前後である。イノベーションで環境変化対応を継続する企業とそうでない企業では、収益力の格差は時間の経過とともにしだいに拡大していくもの

図表5 イノベーション達成状況別に見た経常利益の傾向

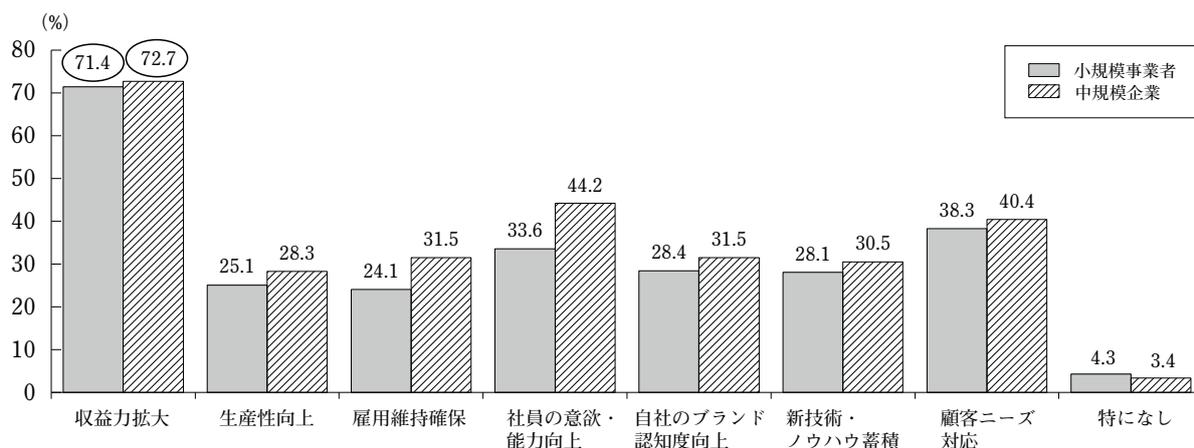


(備考) 『中小企業白書 (2015年版)』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

と推察される。

図表6は、小規模事業者、中規模企業別のイノベーション達成企業の成果の内容（複数回答）をみたものである。収益力拡大を成果としてあげる企業が7割を超えて抜きん出ている。取り組み企業にとっては望ましい結果といえる。加えて、生産性、雇用、社員の意欲・能力、ブランドの認知、技術・ノウハウなど経営力向上に資する組織の変化対応力への幅広い成果も確認される。つまり、直接的な収益力拡大という成果だけでなく、間接的あるいは中長期的に、組織として変化を持続発展に結びつける対応力を強化するという重要な要素も同時に確認されることは、大きな意味を持つ。いうまでもなく、経営者自身だ

図表6 小規模事業者・中規模企業別のイノベーションによって得られた成果（複数回答）



（備考）『中小企業白書（2015年版）』より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

けでなく、組織としての変化への対応力向上こそが、その企業の持続発展の原動力となるからである。

ここまで、①中小企業のイノベーションへの取組み状況について、取組み割合は小規模事業者も含めて一定程度はあるが、十分とまでいえる状況ではないこと、②しかしながら、取組みを行っている企業では、その多くが収益拡大を中心に幅広い成果を上げていることを確認した。そこで次に、事例からイノベーションにつながる基本的な考え方や、具体化するきっかけがどのようなものであったのか、特に、製商品やサービスにおいて差別化する価値をどのような考え方で創出し提供しているのかについて考察する。まず、次章で過去に拙稿で取り上げた「モノ（製商品）」を通じて価値を提供する中小企業の3事例^{(注)2}から、収益力向上をもたらした経営

革新の発想へのヒントを、取組み経緯などにおける共通点などからみてみる。

2. 製造業・販売業など製商品を介した中小企業のイノベーションでの発想

(1) ユーザーの製品利用時の価値向上を目指し差別化した機械設計・製造会社

この機械設計・製造および制御・管理用ソフトウェア開発企業『信金中金月報2012年10月号』（p25-p29）では、単にユーザーから提示されたスペックの機械を納期どおりに設計・製作して納入するのではなく、ユーザーが実際に機械をどのように使うのかを重視する。つまり、実際の当該機械の工程における前後とのつながりまで考えた顧客の利用時での価値を考えたモノづくりとすることで、主力取引先の自動車メーカーや同部品メーカー、大手電器メーカーなどから高い信

(注)2. 信金中金月報2012年10月号の「本物の顧客指向で付加価値を創出する中小企業」、同2013年12月号の「事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組み」で取り上げた7事例中の3事例で、詳細はこれらを参照

頼・評価を得ている。

こうした取組みのきっかけ・背景には、(イ)技術者である経営者は前職での就業経験を通じて、求められる機能を徹底的に追及すること、ユーザーが求めるニーズの先(表面的なものではなくユーザーが本来求めているものは何か)まで考えた設計・製造の重要性などを深く認識しその実現のために独立創業した、(ロ)木材のプレカットをシステムとして受注し顧客の求めるニーズを満たすためにはシステム全体で考えることが重要であることを再確認しノウハウの蓄積が実際に経験できる機会も得た、などがある。

このため、機器だけでなく他社では効率性重視で外注するソフトウェアの内製も含めたトータルで優位性のある製品へのこだわりとともに、理念の実現を目指すためには自社の経営を持続させることが重要と考え、適切な現状把握に基づき経営判断を下すための経営管理、顧客はもちろん取引金融機関など利害関係者との信頼関係構築・説明責任の充足、顧客ニーズをとらえた価値創出に欠かせない組織力を向上させるための人材育成などにも熱心である。当社の経営者は、「経営計画のない企業、金融機関を論理的に説得できない企業、経営がオープンでない企業であってはならない」としている。

当社が手掛ける分野はニッチ市場で大手企業が参入しづらく、しかも顧客の個別課題解決へのきめ細かな取組みが差別化要因とな

り、中小企業でも競合がほとんどないという競争優位の状態を実現させている。

前述のとおり差別化への取組みの着想の背景には、経営者の前職時代の経験から形成された顧客ニーズへの徹底対応こそが技術者の使命という極めて強い思いと、木材プレカットのシステム受注での取組みが、顧客とのコミュニケーションを通じた提案という具体的な活動への大きな学び・きっかけを与えた。こうした機会をチャンスとしてとらえることは、P.F.ドラッカーのイノベーションの7つの機会^{(注)3}に照らしてみると「予期せぬ成功・失敗を利用する」「ギャップの存在(現実とあるべき姿のギャップ)を探す」「ニーズを見つける」などに当てはまるのではないか。これらは、7つの機会の中でも成功についての信頼性(確度)が高いものとされている。

顧客の視点、つまり、受注した機械が顧客の要望するスペック・納期どおりであることは最低限のレベルであり、顧客がその機械の実際の利用時にどのような効用を得ることに最も価値を見出すのかまで考え、顧客も明確に気付かぬ場合もある真のニーズまで探り、提案するというのが大きなポイントである。このため、当社では顧客との密接なコミュニケーションを通じた価値創造を行っており、それができる人材育成を重要視し「企業は人をつくる場所、道場である」としている。利用時の状況について、あるいはそこで求められるものについて質問・議論し、ユーザー

(注)3. 成功の信頼度が高い順に、①予期せぬ成功・失敗の利用、②ギャップの存在を探す、③ニーズの存在を見つける、④産業構造の変化を知る、⑤人口構造の変化に着目、⑥認識の変化をとらえる、⑦新しく出てきた知識を活用

が本来求めているニーズを追及し具体化できる技術者人材である。実践しつつ常にノウハウを蓄積し、人材を育成してさらに質を向上させるプラスのスパイラルで、表面的なスペックや価格だけではない、目に見えない顧客にとってのトータルとして大きな付加価値が創出されている。まさに知財の活用ということになる。機械という「モノ」にユーザーにとっての価値を見抜いて付加するサービスが、知財として価値を増大させ、差別化のポイントとなっている。

(2) 地元・文化・芸術をテーマに顧客が書籍の魅力を発見できる町の老舗書店

県庁所在地の中心商店街に位置する町の老舗書店が、独自の価値を創出し健闘している事例である『信金中金月報2012年10月号』(p29-p32)。現在の社長はもともと家業を継ぐ強い意思があり、大学を中退して厳しい経営状況の中で家業に入り、創業120年の年に30歳の若さで事業を承継した。そして、第二創業ともいえる経営革新で顧客と書籍をつなぐ新たな価値を創出する書店へと転換させ、再生を果たした。

事業承継時の業況の厳しさの背景には、出版物市場の縮小や競争激化などの厳しい業界環境、安定収益源であった教科書の突然の取引停止、仕入先取次店等との関係悪化、従業員のモラルダウンなどがあった。現社長は、東京で大学生活を送りつつ書店でのアルバイト経験を積み、家業に入ってからユニークな中小書店の研究をしていた。取次店等との

信頼関係建直しと、新たなコンセプトでの差別化の推進のためのリニューアルが不可欠と考えた。先代社長を説得し、周囲が他地域資本の書店ばかりの中で、地元重視で文化的・芸術的な価値の発信をコンセプトとする書店づくりを、中小企業庁の中小企業経営革新制度の計画に具体的に盛り込んだ。経営計画の策定は未経験ながら、専門家の助言を受けつつ自ら策定し、この計画が県に認定されて資金繰りにもメドをつけ、コンセプトにそったリニューアルを実現させた。

当社の革新での重要な点は、(イ)現社長が書籍や書店経営に興味があり事業承継に意欲的であった、(ロ)他地域のユニークな書店の事例や自らの店舗の立地環境からユーザーにとって価値のある独自の書店づくりのアイデアを積極的に考え出した、(ハ)資金調達面からの必要性もあったが、経営面は素人であったがゆえにむしろ経営革新計画策定に素直に取組み、内容をペーパーに落とし込むことで考えが具体的に整理され、同時に経営管理の重要性なども学んだ、(ニ)人材の重要性を厳しい状況下で痛感したことで、経営革新や顧客の興味を増幅する価値提示に不可欠な、モチベーションが高く得意分野をもった読書アドバイザーの有資格人材の確保を進めた、(ホ)必要な価値を満たす品揃えへの対応は多様な仕入れルートの開拓にもつながった、(ヘ)ネットも含め顧客との熱心なコミュニケーションが価値創出につながっている、などである。つまり、現経営者には、書店経営への強い意欲・興味・探究心をもって書店

の業界・経営を見て先入観なく分析する冷静さ、コンサルタントや顧客・従業員などの意見も聞くコミュニケーション力などがある。外部を含む経営資源を有効活用して経営革新内容決定や実行につなげ、チャレンジを成功させたと推察される。

何がしかの特色を強く打ち出す魅力創出という手法自体は、他のユニークな経営の中小書店でもみられるが、特に、地元の文化や芸術というテーマ性に注目したのは以下の要因を分析・判断した結果であろう。すなわち、同地域内の他の競合書店が他地域資本で一般的な品揃であり文化的要素での差異化による付加価値創出の可能性があったこと、特に、立地が県庁所在地の中心商店街で美術館などもあり具体的な方向性として地域や芸術、さらに顧客が興味を持つ地元というテーマなどで文化をアピールする意義が見出せたこと、などである。もともと書店経営に興味と探究心を持ち、そうした目で外部の様々な情報をみることで、ドラッカーの7つの機会の中でいえば、「ギャップの存在を探す」「ニーズの存在を見つける」といった機会をとらえたものといえよう。

(1)の事例同様、事業に対する意欲と、他とは違うこと、本事例では顧客が書籍を購入しそれを手にして読む際の付加価値(=使用時に顧客が感じる価値・意味付け)を新たに生み出す、あるいは増幅することがポイントである。「本」という「モノ」としてだけでは他の書店と質も価格も差はないが、ストーリー性(=意味)を付加する「サービス」で

トータルの価値を高め「人と本の幸せな出会いを演出」している。

(3) 課題解決提案力が武器のコインパーキング機器販売・コンサルティング会社

当社(信金中金月報2013年12月号、p56-p59)は、家業で電気工事士として培った設計施工・工程管理などの知識のある経営者が、その後のコインパーキング機器メーカー勤務での駐車場設計・図面作成、施工、機器選定、パーキング収支計画、広告宣伝、集金管理、オーナー相談・クレーム対応など一連の業務を通じ、顧客の本来のニーズの在りかを認識したことが、独立創業のきっかけとなっている。

すなわち、コインパーキングオーナーの最大の関心事=課題は、そのパーキングの経営が順調に推移し収益が確保されることであり、コインパーキング機器や施工、集金管理などはあくまでその手段にすぎない、ということである。機器の選定・設置・集金代行などは、コインパーキングの経営自体が順調に運ぶという成果があってこそオーナーにとって価値が認識されるのである。

このため、当社ではコインパーキング機器の利用状況をネット経由で時間帯別などにきめ細かく把握し集中管理できるシステム機器・ソフトを開発した。さらに、セキュリティのための防犯カメラも扱い、その映像を本来の防犯目的だけでなくコインパーキングの管理システムの情報と合わせてパーキング経営の課題解決コンサルティングに活用するという経営スタイルを確立した。

この事例での重要な点は、(イ)家業の電気工事業から下請企業の弱点や管理の重要性を強く認識した、(ロ)電気工事士として現場で工事を取り仕切る経験から事業や具体的な業務を俯瞰的にみて先を読み段取りを考えることが合理的・効果的に進めるのに不可欠ということを体得した、(ハ)コインパーキング機器メーカー勤務時に一連の業務をすべて経験し、特に、コインパーキングオーナーとのコミュニケーションから真のニーズを発見した、などである。

このため、ファブレス（生産設備をもたず委託する）企業という身軽さを生かしながらコインパーキング機器に利用状況を把握するソフトウェアを組み込み、セキュリティ目的の監視カメラも利用状況把握などの情報収集用としても活用し、実地検分と合わせて個々のコインパーキングのコンサルティングを行う経営スタイルを確立した。単に機器の販売・据付・利用料の回収代行ではなく、コインパーキングがより収益を生むサポートをポイントに事業を組み立てている。ユーザーの真のニーズを知り、それを満たすための機器の開発や利用方法などを構築した。

前述の2事例と同様に、ユーザーが機器を「利用する際に知覚する価値」までトータルでのサービスを考えたことが、大手・中小を含めて他社との差別化要因になった。ちなみに、当社は「顧客の課題解決が自社の使命」としている。けっして画期的で高度な新技術

を多額の研究費を投じて開発したといったイノベーションではなく、既存技術を組み合わせることでユーザーにマッチした新たな価値を提供するイノベーションである。

これもドラッカーの7つの機会で見ると、主に「予期せぬ出来事の利用」や「ギャップの存在を探す」「ニーズの存在を見つける」などに該当しよう。

(4) 独自性を打ち出す「モノ」プラスαのサービスでのトータル価値の重要性

上記3事例のイノベーションのきっかけと具体化に強い影響を与えた事象、付加価値創出のための基本的なポイントについてあらためて整理してみる（図表7）。

いずれの事例においても、特別なこと、というより日常の業務その他の活動の中から着眼点を見出しているといつてよいのではないか。

ただし、そうしたものを見出す力（様々な事象を自らの事業に関連付けて新たな展開につなげる着想）は、事業についての強い意識を常に持ち、探究心・興味をもって様々な事象をみているからこそできたと考えられる^{(注)4}。こうした前提があった上で、これら3事例で顧客にとって差別化された価値を創出できたポイントはどこにあったのか。

いずれも、モノを介して顧客に価値を提供しているのであるが、モノの金額（交換価値）や、「モノ」単体としてとらえた価値も

(注)4. この点に関しては信金中金月報2016年1月号の「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長」を参照

図表7 モノを介して付加価値を提供する3事例におけるイノベーションの実行に影響した基本的な要因

事例 (1)	(イ) 顧客が目指す本来のニーズを徹底追求することを技術者の使命と考え、独立・創業の目的とした。
	(ロ) 起業の思いを実体験する受注案件の経験から、その機械単体ではなく一連のシステムの中でとらえ、顧客が実際に利用する時における管理・制御を第一に考えることについてのノウハウ蓄積などから本格的に (イ) の目的を目指すきっかけを得た。目的とする付加価値を創出していくためには、顧客とのコミュニケーションが不可欠である。
	(ハ) 自らの目指す方向性が、オーダーメイドでシステムとしてのソリューション (解決策) を提供する高い能力を要するニッチ市場であり、大企業が参入しづらく、中小企業でもほとんど競合がないという強みがあることを認識し、戦略的に展開している。
	(ニ) 方向性に沿った目的達成のため、利害関係者との信頼関係維持発展と適切な経営判断の実施のための経営管理による現状把握など基本の重要性を認識し実際に対応している。
	(ホ) 企業は人を育てる道場であり、仕事を楽しいと感じ没頭できる人材がベクトルを合わせ未来を思考する組織を目指し、人材への投資・育成を常に意識し行っている。
事例 (2)	(イ) 早くから書店経営に興味や意欲を持ち学生時にも大手書店でアルバイトするなど強い使命感があった。
	(ロ) 事業承継時に経営革新の必要性が高く、意欲とともに固定観念にとらわれず、顧客が書籍を選ぶ、あるいは読むことでの付加価値を新たな発想でとらえた。評価される付加価値創出のために、常に顧客とのコミュニケーションを重視し、また、個々の従業員の得意分野を生かしている。
	(ハ) 家業に入り事業承継までの間にも他地域のユニークな中小書店のコンセプトなどを熱心に研究、さらに計画策定でコンサルタントなどを利用するなど、外部情報・資源を積極的に収集・活用している。
	(ニ) アドバイスを受けつつも自らの手で経営革新計画を策定し、革新内容を具体的に整理したことから、計画・実行・評価・改善というPDCAサイクルが結果に結びついている。
	(ホ) 経営革新計画策定を通じた財務なども含む経営管理の重要性を認識し、実行している。また、付加価値創出の継続には人材がポイントであることを理解し、モチベーションの高い人材を選別し、資格取得なども支援している。
事例 (3)	(イ) 家業の経験を通じて、経営の自由度・独自性・経営管理の重要性などを学んだ (中小企業経営でよくみられる弱点を、下請であった家業での就業時に強く認識)。
	(ロ) 家業での工事現場管理の経験から、先を読んで合理的に仕事を進めるための俯瞰的なものの見方の重要性を体得した。
	(ハ) 他企業での就業時にコインパーキングに係る一連の業務を経験したことと、顧客とのやり取りを通じて真のニーズへの気づきを得、実現すべき事業の方向性を見出した。
	(ニ) 創業のきっかけとして就業していた企業が買収されたことがあるが、タイミングとして様々なノウハウや顧客から評価されるポイントの理解など、革新的な経営への蓄積ができていた。
	(ホ) 規模重視の大企業や中小の同業他社の戦略とは一線を画す、コインパーキングの運営全般を通じたトータルとして顧客にとっての価値創出を重視する対応や、その実現のために小規模かつ生産設備を持たないファブレスの小回り性という強みを生かす戦略思考がある。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

もちろん重要ではある。しかし、それ以上にユーザーにとって差別化され価値を生み出しているポイントは、そのモノを顧客が実際に利用した際に、どのようにどれだけそこから価値を感じるのか、という点にまで深く配慮する「サービス」であろう。

(1)の機械設計・製造業および(3)のコインパーキング機器販売・コンサルティング業の2社は、顧客にとって最も大きな関心事であるはずの利用時の価値を最大限に引き出すにはどうすべきか、という視点で、機械そのものだけでなく付随する付加価値も含めた

ビジネスモデルを組み立てている。

(2)の書店の場合には、「地元」をキーワードとした販売企画のイベントや書籍の紹介文、たとえば、地元縁のある人物が紹介する本を集める、地元に関係する作家の作品を紹介するなど、顧客が知らなかった書籍の価値を見出させるなど、顧客に魅力的なイメージを膨らまさせて価値を伝える。また、子供への読み聞かせやテーマに沿ったトークイベント・サイン会などさまざまな催し、ネット上での積極的な情報の発信・交換による顧客との接点の増加などで店舗を興味の引かれる場ともし、他社とは一線を画する多様な工夫がなされている。従来の中小書店によくある待ちの姿勢とは違い、顧客と共に望まれる価値を積極的に創出し、書籍を購入して読む動機付けを行い、顧客の情報交換の場の役割も果たしている。

いずれの事例においても、「モノ」そのものはもちろん、それに付随するプラス α の「サービス」の価値（顧客が「モノ」を利用することによって得たい、真に顧客が望んでいるニーズの認識や、それを実現するモノの設計製造から利用時のサポート・廃棄などアフターサービスまでトータルでの価値を創出するサービス）の重要性が共通している。機械や書籍などの「モノ」とそれを取り巻く「サービス」を含むトータルとして、顧客から高く評価される他と差別化された付加価値を生み出すことに大きな意味がある。モノそのものの質が優れていることは重要だが、それだけでは真のニーズ対応には必ずしも十分

ではない。(1)の機械設計製造や、(2)の書店などは顧客とのコミュニケーションが重要な要素と思われ、共に価値を創り出しているといえそうである。(3)のコインパーキング機器販売・コンサルティング業でも、経営者がパーキングオーナーの真のニーズはパーキングの機器や設置、集金代行などではなく経営が順調に推移することであり、それに合致する機器や運営ノウハウを提供するというトータル価値の重要性に、パーキングオーナーとのコミュニケーションを通じて気付いたことがある。これも、顧客と共に価値創りをしているといえるであろう。

モノを介して価値を提供する製造業や販売などの業種においては、モノだけでないトータルの価値、また、コミュニケーションに基づきその価値を創出する、といったところにイノベーションを生む発想の大きなヒントがあると考えられる。顧客と共に顧客がそのモノに求める価値を具体的に確認し、その実現のためにコミュニケーションを通じて合致するものを創り上げていく「共創」と言えるのではないか。

3事例では、製品や商品を扱う製造業や販売業において、収益力強化に結びつく顧客価値を創出するイノベーションの発想のヒントとして、顧客の利用時の価値を考えたモノと付随するサービスのトータルの価値を考えて差別化を図ることがあった。次章では、モノではなくサービスを商品とする業種での差別化のポイントを事例でみていく。

3. サービス業の中小企業事例にみる イノベーション想起のポイント

(1) (株)ツアー・ステーション…語り部が魅力を発信する着地型観光を積極推進

イ. 企業の概要

当社は、97年に創業した愛知県丹羽郡扶桑町の旅行企画・販売会社で、役職員数4人、年商は15年12月期で2,800万円である(図表8)。

当社は、犬山市を地盤とし、地元旅行会社ならではのユニークな着地型観光^{(注)5}を「強み・特色」としている。「犬山おもてなし隊」と称する地元で生まれ育った当社の添乗員による説明はもちろん、古くからの言い伝えやエピソードを知る地元住民が「語り部」となり、観光地を巡る通常の企画型旅行、旅行本やネットなどでは得ることのできない興味深い内容を提供している(図表9)。

売上高の内訳は、当社の特色である着地型観光を含む自社企画旅行商品が5割、国内外のクルーズ商品が3割、その他2割となっている。

ロ. 着地型観光への取組み開始の経緯

(イ) 環境変化からの気付き

加藤社長は、大手流通企業の旅行事業部に5年勤務し、旅行企画を志望していた。しかし、企画や添乗などは思った程には経験できなかった。そこで、独立を念頭に愛

図表8 (株)ツアー・ステーションの概要



当社の概要

社名	株式会社 ツアー・ステーション
代表者	代表取締役社長 加藤 広明 (創業者)
所在地	愛知県丹羽郡扶桑町柏森西前282-1
設立	1997年
資本金	1,000万円
年商	2,800万円 (2015年12月期)
役職員数	4人 (役員2人、正社員2人)
事業内容	旅行の企画・販売

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表9 犬山城と加藤広明社長・犬山おもてなし隊



(備考) (株)ツアー・ステーション提供

知県小牧市の国際観光認定ホテルに移り、約3年間、旅行企画のノウハウ・経験を蓄積しつつ創業の準備を進め、97年に29歳

(注)5. 従来型の、旅行者を旅行企画販売業者が出発地で集めて目的地に連れて行き案内する発地型観光に対して、目的地の旅行業者がその地域の特徴を生かした内容のプログラムを用意し、旅行参加者がその目的地に集合してその旅行業者が案内し、現地で解散するものを着地型観光という。このため、地域活性化という観点においても注目されている。

で旅行代理店を創業した。

創業の数年後に、案内先での説明などでこれまでになく格段に内容が濃いものを吟味して提案した旅行企画が、相見積もりで単なる価格重視により競争相手に決められてしまった。しかしこの企画の経験から、約5,500社もが存在する業界で独自性により価格競争を回避する重要性を学んだ。また、顧客の商品選択方法も、インターネット経由が増加しているなど、従来型の旅行代理店からの転換の必要性を感じるようになった。

そこで、まだ発地型観光であったが、訪れる先の歴史的背景などの資料を用意して目的地到着までに旅行者に説明するなど、単なる観光地めぐりではない内容に充実させて独自性を打ち出す工夫をこらし、こうした企画が評価されるようになった。この内容面の充実は、その後の着地型観光につながるひとつ目の大きな気付きといえよう。

こうした中で加藤社長は国内外の様々な場所を添乗などで訪れるにつけ、地元の資源に魅力があることを再認識するようになっていった。すなわち、単なる観光めぐりではなく、歴史的・文化的な背景や意味などをより深堀りすることが顧客に強くアピールするというひとつ目の気付きに加えて、あまりに身近すぎて見過ごしていた地元資源に、そうした歴史的・文化的な大きな魅力があるという気付きを得た。着地型観光へのふたつ目の重要な気付きである。

足元に、経営革新につながる大きな材料があった。地元の様々な観光・歴史・文化資源、地元で生まれ育ち地域資源を知る社内人材、「語り部」となる他に代えがたい貴重なストーリーを知る地元住民などである。地元企業であるからこそその「強み」が発揮できることを認識したということである。加藤社長の、地元や祭りが好きで、何とか地域を盛り上げたいという意欲もしだいに強くなっていた。

なお、着地型観光の発想への参考としては、欧州などの「ランドオペレーター」があったとのことである。ランドオペレーターは、主に海外旅行において、現地のホテルや交通手段など、出発地から現地までの航空機等以外の現地での地上での手配専門の業者である。ただし、単なる観光案内や様々な手配をこなすだけではなく、その土地の歴史・文化・風習などの特色・魅力を旅行者が肌感覚で実感して楽しめるよう、地元精通しプロデュースできることが不可欠である。

ところで、犬山には天守が現存するもので日本最古の様式の「犬山城」(図表10)、その近くの有楽苑^{うらくえん}には織田信長の実弟である織田有楽斎が建てた茶道史上貴重な茶室で国宝茶席三名席のひとつである「如庵^{じょあん}」という、ふたつの国宝がある。さらに、有楽苑内の旧正伝院書院には、長谷川等伯、狩野山雪などの襖絵も残っている。城下は江戸時代の町割りが日本で唯一そのまま残り、様々な歴史的・文化的資源を有し、尾

張の小京都ともいわれる(図表11)。

市の人口約7万5,000人に対して、犬山城と城下、社寺、明治村、日本モンキーセン

図表10 木曾川からのぞむ犬山城



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表11 江戸時代のままの町割りの城下の通り



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表12 犬山祭りの車山



(備考) (株)ツアー・ステーションHPより

ター、中部圏最古の古墳群、重要無形民俗文化財の犬山祭りとその車山^{やま}などを、観光・レクリエーションで訪れる利用者は年間524万人にのぼる(図表12)。

(ロ) 貴重な地域資源たる「語り部」の活用

地元で生まれ育った当社のメンバーと、地元住民の語り部が、よく知る自らの地域の貴重な資源を対象に、直接交流しながら案内をするからこそその内容の深みと臨機応変な小回り性の利いたサービスが、魅力を強く打ち出せる大きなポイントとして、現在では経営革新を成功させている(図表13)。しかしながら、その語り部の誕生の背景には、以下のような加藤社長の課題解決への生みの苦しみがあつた。

06年の観光立国推進基本法制定で観光振興と着地型観光というスタイルが取り上げられたことも背中を押し、当初は主に地元の顧客が中心であった取組みを、他地域の顧客にも展開し始めた。そこで、認知度・信用を高め、自らの思いを実現するため、経済産業省の「地域産業資源活用事業計

図表13 犬山おもてなし隊の案内風景



(備考) (株)ツアー・ステーション提供

画」の認定にチャレンジしたが、犬山の魅力をアピールするだけでは独自性が不足として1年目は認定を得られなかった。自信を持っていただけに加藤社長は解決策に困り果て、地元で様々な人に話を聞くうちに、人々の「語り」と「直接の交流」にこそ魅力があるということを発見（三つ目の気付き）し、これを取り入れて犬山まちづくり株式会社と共同申請し、2年目のチャレンジで11年9月に認定を取得した。

このように見てくると、加藤社長の地域資源を生かした活性化への思いと努力、その過程での成功・失敗などからの学び、課題解決のために地域の人々・地元のまちづくり会社・公的な支援制度など、様々な外部資源を積極的に活用する柔軟な発想と行動力などが、強みを発揮する革新のポイントとして浮かび上がってくる。単なる観光の手配や案内といった基本的なサービスのレベルを大きく超え、旅行者が本物を肌で感じ満足するサービスでの付加価値（語りや交流など体験＝コトを通じた価値）の重要性である。

ハ. 今後の取り組み

今後の展開としては、欧州や豪州などの旅行者も着地型のターゲットとする。アジア系のインバウンドは、既に現地の旅行業者が日本に進出するほど一般化しているが、欧州や豪州の旅行者はまだこれからの市場である。また、中部・北陸9県の祭り、特に同地域に多い車山やからくりなどの伝統文化をテーマ

図表14 インターシップの様子



(備考) ㈱ツアー・ステーション提供

に、各地域をつなぐことなどを考えている。このため、既に自社で発掘した同地域内の地元資源の活用、各地の着地型旅行業者や関連機関などとの連携・活用などに取り組みつつある。さらに、15年に大学生のインターシップを受け入れ（図表14）、若者も地元文化に新鮮な興味を持っていることを認識し、彼らの発想やSNSの利活用などで新たな視点での資源の発掘、海外やより幅広い年齢層も含めた顧客開拓などに注力していく。

(2) 中村トランスポート(株)…顧客の困ったを解決し期待以上の感動を創出

イ. 企業の概要

当社は、中村治久社長が運送会社で経験を積んだ後、12年に創業した福岡県糟屋郡篠栗町の遠賀信用金庫取引先の引越し・貨物運送業者である。特に、九州・沖縄の離島への引越しで独自の強みを持ち、「離島引越しレスキュー隊」を標榜している。

創業時は軽貨物運送業としてわずか3人、軽自動車1台の体制でスタートした。当時は

引越しで特に離島を対象とすることなどを考えていたわけではなく、顧客ニーズに応える態勢を構築しつつ、運送・引越しも真摯な対応で稼働率を向上させることに注力した。わずか3年ほどの間に、一般貨物運送業免許

の取得や離島を含む引越しへの積極展開などを経て、現在では役職員数（パート・アルバイトを含む）22人、車両も10台以上にまで増加し、年商は2015年8月期で1億2,000万円となっている（図表15、図表16、図表17）。

図表15 中村トランスポート(株)の概要



当社の概要	
社名	中村トランスポート 株式会社
代表者	代表取締役社長 中村 治久（創業者）
所在地	福岡県糟屋郡篠栗町乙犬131 （長崎営業所：長崎県大村市木場511-1）
設立	2012年
資本金	400万円
年商	1億2,000万円（2015年8月期）
役職員数	22人（役員2人、正社員12人、パート・アルバイト8人）
事業内容	引越し・貨物運送

（備考）1. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
2. 写真は福岡営業所

成長の背景には、「商品は人」であり「いかに顧客に喜ばれるか」「期待以上の感動を目指す」を使命とした顧客満足度、つまり、質の高い取組みがある。その結果、件数ベースで地元福岡県内の案件の9割、長崎県内の案件でも2割が口コミによるものとなり、業歴は浅いがインターネットの引越し会社比較サイトの地域密着業者のランキングでも常にトップクラスとなるなど高い評価を得ている。

売上構成比は、ユニットバスやシステムキッチンなどの貨物運送が3割、引越しが7割で、7割の引越しのうち2割弱を離島関係の案件が占めている。また、離島が長崎県に多く一般の引越しより高単価でもあることから、引越し売上げの約半分が長崎県に関連している。こうしたこともあり、15年には長崎営業所を同県大村市に開設した。

図表16 中村治久 社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表17 当社のトラック車両群



（備考）中村トランスポート(株) HPより

口. 期待を超えるサービス提供の原点

（イ）前職での経験を通じて体得した顧客志向の姿勢

中村社長は、トラック運転手としての勤務時代に顧客から仕事ぶりを評価されたことをきっかけに、世の中の役に立つ仕事として運送業に誇りを持つに至り、努力を惜しまずプロとして腕を磨くこと

に注力した。

そして、顧客の役に立つことを実現していくために32歳で独立を果たした。トラックを使っての荷物の積載・運搬・荷降ろしに、プラスαするさらなる満足度（期待を越えることによる喜び）を顧客に感じてもらうために、顧客の立場で質の高い迅速・丁寧な対応を役職員全員で追及するたゆまざる努力の実践こそが、当社の質による差別化の根源といえる。たとえば、業務のコアである引越しそのものの価格・利便性・安心・安全を考えたトータルでのコストパフォーマンス追求に加えて、顧客自身の宿泊やフェリー・ペットホテルなどの手配、障害者や高齢者には介護士有資格者が対応等々、引越しに伴う「顧客の困った」まで可能な限り現場でサポートし付加価値を創出する。

（ロ） 離島引越しへの取組みの背景

当社の特長である離島の引越しは、手間がかかり大手も含めて他社では敬遠しがちな分野で、見積もりでさえ避けられることも少なくないとのことである。これは、天候などの影響に大きく左右され、フェリーの都合に合わせてたり、待ち時間が多くなるなどトラックや人手の非稼働時間が長くなりがちで、離島のため現場の確認にも行けないなど、不確定要素が多いといった理由による。まさに、困り事解決を必要とする典型といえ、当社ではこれを年間50件程度手掛けている（図表18）。

積極的に手掛けるきっかけとなったの

図表18 フェリーの出航風景



（備考）中村トランスポート㈱HPより

は、創業後半年の頃に中村社長が友人を通じて依頼された五島から宮崎市への引越しである。五島でのフェリー出航の際に、所持していたカメラで見送りの風景を撮影し、到着後にプリントして顧客に提供したところ、たいそう喜ばれた。中村社長にもともとあった顧客に感動を与え喜んでもらいたいとの思いがさらに強くなり、他社でやらない・やれない顧客の困り事の解決を目指した。中村社長の離島好きもあり、この出来事から約1年後の14年初めに「離島引越しレスキュー隊」の取組みを本格的に開始した。もちろん、こうした取組み姿勢は離島以外の引越しや運送でも変わらない。

実際には、直面する様々な課題に対応しつつノウハウを蓄積していった。例えば、①離島や長崎市・佐世保市などにも多い狭い路地・坂道や階段などでトラックが入れない場合や、予想外の現場の状況にも余裕をもって安全確実かつ臨機応変に対応でき

図表19 トラックの入れない現場の事前確認



(備考) 中村トランスポート(株)HPより

る体力と引越技能の習得のための日々の訓練(図表19、図表20)、②フェリー欠航時の他便への予定組み変えを価格面も考慮して合理的にパソコン上で判断する仕組みの構築、③フェリー会社との関係強化による割安料金の実現、④他の引越しと日程を合わせたり運送部門の仕事と組み合わせるなどの調整で稼働率をアップさせ価格を引き下げる工夫等々である。フェリー待ちの時間には、コストをかけずに広告宣伝を行うために、チラシの設置を飲食店など近隣商店に依頼する営業活動も行っている。

こうした努力をひとつひとつ積み上げることで、できる限りの効率性アップ・コスト削減を図り、顧客の要望を踏まえた十分な説明とともに、納得する品質・価格で積極的に離島の引越しが受けられる体制を作り上げてきた。単純に価格が安いではなく、顧客が要望することを達成するために何をやらなければならないのか、そのためにはいくらかかるのか、その際に要求内容

図表20 日常の訓練の様子



(備考) 1. 上から、ウエイトトレーニング、体力トレーニング、1人吊り作業訓練、結束訓練
2. 中村トランスポート(株)HPより

を安心・安全・確実に達成することを大前提にコスト引き下げと現場対応力による顧客の期待を超える満足度の提供を行う、という発想である。

(ハ) 理念にそった差別化のポイントは人材育成

当社では「商品は人」、つまり、現場対応力のある人材の育成を差別化の基本（＝期待以上の顧客の感動を生み出す源）としている。挨拶や連絡・相談など対顧客および社内連携のコミュニケーション能力と、日々の体力・技能訓練により、実際の現場作業は安全・確実・効率的に余裕をもってこなせる。体力・技能や気持ちに余裕があるため、予想外の状況や直接引越し作業に関係のないことまで含めて、顧客の満足にきめ細かな対応ができる。画一的・紋切り型の対応に陥りがちとなるため、あえて大手業者などのようなマニュアルは導入せず、現場で自ら考えて対応のできる人材育成を継続的に行っている。新入は、一定レベルの能力を身につけたうえで、はじめて現場に出られる。

中村社長のリーダーシップはもちろん、その考え方にそってメンバーひとりひとりが当社のめざす「期待以上の顧客の感動を生み出す」という統一された方向性での努力を継続することで、組織全体としてモノを運ぶという基本的なサービスを大きく超えた付加価値が創出されている。その結果が、創業わずか3年余りでの前述の口コミ案件の多さやネット上での評価、規模拡大という結果につながっている。

ハ. 長崎県内の強化などでさらなる飛躍へ挑戦 最重要資源である人材の強みをベースに、

離島が多く、15年に営業所も開設した長崎県内での積極展開などで、10年後に人員で2倍、売上高で3倍を目指している。たとえば、長崎県内での交通機関内の広告、テレビCM、パンフレットなどの広告戦略、離島出身者などの人材の獲得と着実な育成、他社にない丁寧なサービスで評判が高い安定収益部門の運送と引越し部門の割合を、現在の3:7から4:6ないし5:5とする、などである。運送部門は、安定性とともな中長期的な視点で年齢の高くなった従業員が体力的に対応しやすいという意味でも、引越しとバランスよく強化する。

(3) 中小サービス業のイノベーションでの差別化発想への示唆

以上のサービスを介した活力ある2事例での経営革新であるが、それぞれの革新の要因は図表21のようになる。いずれも、コアとなるサービスを確実に提供するレベルを超えて、顧客の琴線に触れる高い満足度の実現に注力し、差別化している。その革新における考え方や行動、組織としての有り様などには以下のような共通点がある。

第一に、両社の経営者は、いずれも自らが成し遂げたいこと、すなわち携わる業界の仕事を通じて顧客に高い満足度を提供したい、また、そのための仕組み作りに積極的に取り組む覚悟が醸成されていた。

第二に、現在の特長・強みとなっている分野については、偶然もあるが、様々な経験・成功・失敗などから革新のヒントを得てい

図表21 サービスを介して付加価値を提供する2事例におけるイノベーションの実行に影響した基本的な要因

(株) ツアー・ステーション	(イ) 旅行企画を手掛けることへの強い思いを実現するため、転職してノウハウを蓄積し準備したうえで創業した。
	(ロ) 創業後の経験から従来型旅行代理店業務の転換の必要性を敏感に感じ取り、当初から着地型ではないが発地型企画旅行での説明内容充実で、単なる価格ではない質の面での差別化に動き始めた。柔軟な発想で、自ら考え行動することに積極的な姿勢がみられた。
	(ハ) 他地域への添乗などを通じて自らの足元である犬山の歴史的・文化的魅力を再発見し、海外のランドオペレーターについての知識や政府の観光立国政策の認識など幅広い知の活用が、地元企業だからこそその強みを生かせる着地型観光の具体化につながった。知識の幅・深度、そうしたものに基づく柔軟な発想力を持っている。
	(ニ) 着地型観光の最大の特徴であり旅行者にとって大きな魅力を創出する地元住民の「語り部」としての活用による付加価値を、地元の人々とのコミュニケーションと旅行者の案内の現場から共創していった。有名観光地などを巡ったり、通常の観光案内レベルなどでは得ることがないような語り部ならではの内容や、直接の触れあい、それを適切にアシストする犬山おもてなし隊など様々な人材が旅行者にもたらすサービスの付加価値である。
	(ホ) 着地型の地域の拡大や今後のターゲットとして欧州・豪州の旅行者の開拓も目指す、若年層の発想やSNSの活用など、次のステップを常に目指し、情報収集やこれを利用した具体策へのチャレンジに積極的に挑み、変化に対応しつつ質の向上を目指している。
中村トランスポート(株)	(イ) 前職で運送業のやり甲斐の認識や使命感が醸成され、知識・ノウハウの蓄積に積極的な取組み、独立に向けて努力をした。
	(ロ) 偶然だが他社が敬遠しがちな離島の引越しに革新のチャンスを見出して、小回り性を生かし課題解決に果敢にチャレンジし、受注可能な体制を構築していった。
	(ハ) 基本のモノの運搬での体力・技能の面での日々のトレーニングによる鍛錬、さらに、マニュアルに頼ることなく臨機応変に顧客の立場で考えた対応のできるコミュニケーション力で、総合的にサービス付加価値を創出している。
	(ニ) どのようなことに価値を見出すかは個々の顧客によるため、その顧客に真摯に向き合いコミュニケーションを通じてその価値(顧客の課題)をとらえ、共に解決策を考えることで高い付加価値を共創している。
	(ホ) 現場での価値創出の源泉(強み)が人材にあることをよく理解し、人を大事にし必要な能力を備えた人材の育成に応じた展開で将来展望を描いている。

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

る。これは、高い意欲をもって日常の業務や様々な情報に接するという姿勢・感度の高さがあったからこそといえよう。

第三に、経営課題に対して、諦めることなくどうすれば解決できるのかを積極的に研究・模索し、行動し、評価・改善しつつ目的達成に近づける努力を惜しむことがない。当然、その過程では計画通りにいかない場合もあるが、適宜に修正し、不足するものは外部資源も含めて積極的に見出し・活用するなど徹底して取り組んでいる。

第四に、人材の重要性を両社ともよく理解している。すなわち、サービス業の特長として現場の時々刻々の対応が顧客評価に直結するのはもちろん、中長期的な経営の持続発展という観点からも、理念・目的に沿った人材の確保・育成と効果的活用を行うことが、継続的に顧客と共に価値を創出する根源との認識である。目的が明確なだけに目先の課題対応は当然として、中長期の展開を念頭においた動きも忘れていない。

おわりに

ドラッカーは、その著書「イノベーションと企業家精神」の中で、「イノベーションに積極的な経営者は、数字（実態をデータで明確にする）を見るとともに人を見て分析し、さらに社会の受容度や顧客にとっての価値・その利用が期待や習慣にもマッチしているかなどを知覚によって知る」、としている。企業経営者は、提供したものの価値を顧客が認識・評価し、そこにメリットを見出すために何をすべきかを常に考え問うことで、イノベーションを導き出すことができる、ということであろう。

すなわち、モノの提供では、顧客がそれを実際に利用する際に真に期待し感じる付加価値を考え、そのための付随するサービスまで含めどのように提供すべきかが重要となる。一方、サービスにおいても、コアとなるサービスそのものの内容の充実は当然として、それに付随する部分も含め、これもトータルと

して真の課題解決に資する価値を顧客に提供できるかが差別化のポイントとなっていた。業種や企業規模に関係なく、経営理念が明確で高い意欲があることは当然として、対象とする顧客が抱える課題・悩みをその背景とともに理解すること、そのうえで、固定観念にとらわれることなく合理的な解決に結びつける具体策を見出し、価値を提供することの重要性である。

業種・規模を問わず、経営の持続発展に不可欠なイノベーションでは、「利用時の満足をいかに理解するか」を出発点として、「顧客の真の課題を解決する手段＝コト」を念頭に、提供するモノやサービスの発想・開発・提供方法を考えることがポイントとなる。特に、イノベーションのきっかけがつかめない、あるいは、消極的な中小企業には、顧客の実際の利用の観察や、顧客とのコミュニケーションなどから本当に必要なことを発見し、課題解決に必要な価値を顧客が納得する形で共創する努力が求められる。

〈参考文献〉

- ・中小企業庁編『中小企業白書（2015年版）』日経印刷
- ・文部科学省科学技術・学術政策研究所『第3回全国イノベーション調査報告』2014年3月31日
- ・P.F.ドラッカー（上田惇生 訳）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社2007年3月
- ・信金中金月報 2013年12月号「事例にみる中小企業にも身近なイノベーションへの取組み－変化対応をもたらす日常活動での気づきと取組み意欲の重要性－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所
- ・信金中金月報 2014年12月号「企業間・産学等の「連携」で目指す中小企業のイノベーション－「連携」の組成・運営、コーディネーター役の留意点－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所
- ・信金中金月報 2015年7月号「農商工・医工連携で持続的成長を目指す中小企業事例－イノベーションをもたらす共通点は起業家的な努力の継続－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所
- ・信金中金月報 2016年1月号「経営革新で持続発展を目指す中小企業経営者の特長－意欲・ポジティブ指向とためめ学習での中長期的視点や変化対応力の獲得－」信金中央金庫 地域・中小企業研究所