



地域・生活密着型中小サービス業の事例にみる生産性向上

- 中核サービスを越えた地域中小企業ならではの強みの発揮 -

視点

経済のサービス化が言われて久しい。実際に、サービス産業が属する第三次産業は名目GDPの4分の3を占める最大セクターである。しかも、サービスの特長である提供と消費が同時に行われる同時不可分性などから、サービス産業ではその多くを中小企業が担っているという実態もある。ところが、我が国企業の実生産性は主要国の中でも低位に甘んじており、とりわけ今回テーマとするサービス産業で劣位が目立っている。このため、サービス産業の実生産性向上は、個々の中小サービス企業はもちろん、地域や国という観点からも極めて重要なテーマとなっている。そこで、地域・生活密着型の中小企業が多いサービス業でどのようなことが実生産性向上の根源にあるのか、つまり、小手先でなくサービス価値の提供が他と差別化されたものとして顧客から認知、選択されて価値を創出し続ける原動力、基本的な力を確認しておきたい。

要旨

- 経済社会の成熟化や少子高齢化、情報化などによるサービス産業へのニーズの多様化で、第三次産業の名目GDPに占める割合は2015年で76.6%にまで拡大、しかも、第三次産業の企業数で中小企業の占める割合は99.7%にも達している。ところが、その労働実生産性は、第二次産業と格差が拡大、さらに、主要国との比較でも見劣りが目立つ。
- 事業承継を機に既存資源の特長を最大限生かし外部経営資源も活用した対応で顧客の支持を拡大する群馬県桐生市の南欧風レストラン「有限会社ミタフーズ」、不動産管理部門の安定収益と地域貢献活動による人材育成・地元の厚い信頼で経営持続力を発揮する千葉県大網白里市の不動産業「大里総合管理株式会社」、心の教育で教習生から母校と慕われ圧倒的な非価格競争力を誇る徳島市の「株式会社広沢自動車学校」の3社を紹介する。
- 事例からは、他と差別化され高く評価され、顧客がファンとして選択しつづける価値創出の背景には、地域や人に対する感性と対応力、またそうした人材・組織の育成努力がある。

キーワード

生産性、人材育成、感性、地域密着、生活者、コミュニケーション、ブランド・エクイティ

目次

はじめに

1. 国内産業で重要な位置を占める中小サービス業
 - (1) 名目国内総生産の7割台と中核を成す第三次産業 (=サービス産業)
 - (2) サービス産業の生産性は対製造業および国際的な比較とも低位
 - (3) サービス産業の生産性は一部業種を除き低水準
2. 生産性向上に徹底して挑む中小サービス業の事例
 - (1) 有限会社ミタフーズ・・・感性を持って変化をとらえ生産性向上を着々と推進
 - (2) 大里綜合管理株式会社・・・地域貢献活動を通じた人材育成が生み出す生産性向上
 - (3) 株式会社広沢自動車学校・・・“心の教育”で圧倒的な非価格競争力を獲得
3. 事例中小企業からの生産性向上への示唆
 - (1) トータル価値の創出がもたらす生産性向上
 - (2) 変化に対応する生産性向上をもたらす源泉は人材力 (=人財)
 - (3) 期待を超えるサービス提供が差別化された強みを構築

おわりに

はじめに

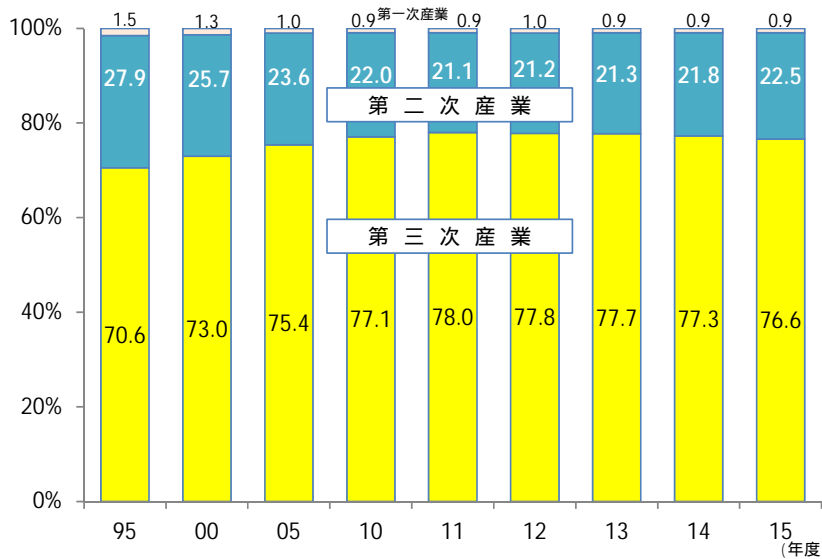
企業が経営を持続発展させていくためには、付加価値を生み出し、その組織を維持するために必要な収益を獲得し続けていくことが不可欠であることはいうまでもない。デフレ傾向が続き需要が伸び悩む中で、多くの企業は価格競争に巻き込まれ、収益確保に苦勞してきた。しかし、そうした厳しい環境下でも「稼ぐ力」を発揮している中小企業があることは、産業企業情報 28-13「『稼ぐ力』を磨く中小企業」でも述べた。そうした企業群は、本稿のテーマである生産性の向上を図っている。つまり、ユーザーや従業員などステークホルダーから強く支持され、利益の伴う売上高を確保・増加させている。経営の持続発展のために目指すべき価値を認識し、合理化・効率化できる部分はこれを徹底し、時に大きく舵を切り、価値の創出に注力して生産性を向上させる努力を惜しまない。こうした活力ある企業もあるが、我が国企業の労働生産性は主要国の中でも低位にあり、とりわけ、非製造業（サービス業など第三次産業）の生産性の低さが課題といわれている。第1章でみるとおり、第三次産業はGDPの7割以上を占める重要セクターである。非製造業の生産性は、製造業に比較して、また、主要国の中でも低位に甘んじている。しかも、その太宗は中小企業が担っており、サービス産業における生産性向上は、企業自身だけでなく地域や国としても重要な課題である。

なお、生産性については、統計データの整備不足やサービスの質の評価の困難性などの問題点・課題が指摘されているのも事実である。しかしながら、本稿の目的はそうした生産性の正確性や計測の技術的な問題に関してではない。生産性向上を実現させている中小サービス企業の事例から、サービス産業の中心をなす中小企業の実績向上に資する示唆を得ることにある。そこで、サービス産業の労働生産性の現状を簡単に紹介した後、主目的たる中小サービス企業における生産性向上につながる取組み (=稼ぐ力) をみていく。サービス産業の中で業種の異なる中小企業の3事例を紹介し、特に、短期的・表面的なテクニックではない根本的に生産性を向上させる力にとって重要な事は何かについて探してみたい。

1. 国内産業で重要な位置を占める中小サービス業

(1) 名目国内総生産の7割台と中核を成す第三次産業 (= サービス産業)

(図表1) 産業別名目GDPに占める各産業の割合の推移



(備考) 1. 内閣府「国民経済計算」2015年度年次推計より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 構成比は産業別国内総生産の合計(ただし、公務は除く)を100%としたもの

図表1は、我が国の第一次産業、第二次産業、第三次産業別の名目国内総生産(名目GDP)の構成比の推移をみたものである。第二次産業に属する自動車産業や電機産業など製造業は、我が国にとって重要な産業として注目され、様々な局面で取り上げられることも多い。確かに、資源が乏しく加工貿易により成長してきた我が国にとって、製造業が経済の成長を担ってきたこと、また、現在でも重要な役割を果たしていることに変わりはない。しかし、経済の成熟化とそれに伴うサービス化、グローバル化の中での生産拠点の海外化、また、中国や他のアジア諸国などの供給拠点としての地位向上などの中で、名目GDPにおける製造業の割合は徐々に低下し、20%台前半となっている。

その一方で、国内では経済社会の成熟化や人口減少、高齢化などでサービス産業に対するニーズの多様化や、そうしたことへの対応をより可能とする情報関連などの様々な技術進歩もあり、第三次産業(=サービス産業)の構成比が徐々に拡大している。図表1にみられるように、2015年で名目GDPの76.6%にも達している。

つまり、サービス産業は、すでに最も大きな割合を占める存在となっており、近年では情報通信や物流の発達を活用して国内遠隔地や海外を相手とするビジネス展開なども活発化している。ただし、サービスは提供と消費が同時になされる「同時不可分性」、サービスの質はその提供者(人)に依存するため均質性を保つことが難しい「非均一性」、形がなく価値が伝達しにくい「無形性」といった特徴がある。これらは提供の難しさという問題点でもあり、同時に、画一的な大企業のサービスではなく多種多様な多数の中小企業が活躍する背景ともなっている。では、そのサービス産業での中小企業の割合をみてみよう。

図表2-1と図表2-2は、第二次・第三次産業別、中小企業・大企業別に企業数と従

(図表2-1) 中小企業・大企業別の産業別企業数(2014年7月時点)

(単位: 者、%)

	中小企業				大企業		合計		
	企業数(a)	構成比(a/e)	うち小規模企業 企業数(b)	構成比(b/e)	企業数(c)	構成比(c/e)	企業数(d)	構成比(d/e)	
二次	鉱業、採石業、砂利採取業	1,454	0.04	1,284	0.04	4	0.04	1,458	0.04
	建設業	455,269	11.95	435,110	13.38	284	2.56	455,553	11.92
	製造業	413,339	10.85	358,769	11.03	1,957	17.61	415,296	10.87
二次産業計		870,062	22.84	795,163	24.45	2,245	20.21	872,307	22.83
三次	電気・ガス・熱供給・水道業	1,000	0.03	708	0.02	29	0.26	1,029	0.03
	情報通信業	45,254	1.19	29,993	0.92	533	4.80	45,787	1.20
	運輸業、郵便業	73,136	1.92	53,255	1.64	251	2.26	73,387	1.92
	卸売業、小売業	896,102	23.52	712,939	21.92	4,182	37.64	900,284	23.57
	卸売業	227,908	5.98	162,533	5.00	1,575	14.18	229,483	6.01
	小売業	668,194	17.54	550,408	16.92	2,607	23.47	670,801	17.56
	金融業、保険業	29,959	0.79	28,821	0.89	259	2.33	30,218	0.79
	不動産業、物品賃貸業	319,221	8.38	311,568	9.58	296	2.66	319,517	8.36
	学術研究、専門・技術サービス業	188,455	4.95	160,861	4.95	622	5.60	189,077	4.95
	宿泊業、飲食サービス業	544,281	14.29	464,989	14.30	759	6.83	545,040	14.27
	生活関連サービス業、娯楽業	382,304	10.04	353,250	10.86	542	4.88	382,846	10.02
	教育、学習支援業	107,479	2.82	94,409	2.90	129	1.16	107,608	2.82
	医療、福祉	210,326	5.52	146,427	4.50	258	2.32	210,584	5.51
	複合サービス事業	3,492	0.09	3,478	0.11	1	0.01	3,493	0.09
	サービス業(他に分類されないもの)	138,157	3.63	96,393	2.96	1,004	9.04	139,161	3.64
三次産業計		2,939,166	77.16	2,457,091	75.55	8,865	79.79	2,948,031	77.17
二次・三次産業計(e)		3,809,228	100.00	3,252,254	100.00	11,110	100.00	3,820,338	100.00
三次産業における企業規模別の割合		2,939,166	99.70	2,457,091	83.35	8,865	0.30	2,948,031	100.00

(図表2-2) 中小企業・大企業別の産業別従業者数(2014年7月時点)

(単位: 人、%)

	中小企業				大企業		合計		
	従業者総数(a)	構成比(a/e)	うち小規模企業 従業者総数(b)	構成比(b/e)	従業者総数(c)	構成比(c/e)	従業者総数(d)	構成比(d/e)	
二次	鉱業、採石業、砂利採取業	18,168	0.05	9,423	0.08	3,150	0.02	21,318	0.04
	建設業	3,390,493	10.09	2,237,415	19.86	412,522	2.88	3,803,015	7.93
	製造業	6,486,389	19.30	1,998,167	17.73	3,279,571	22.89	9,765,960	20.37
二次産業計		9,895,050	29.44	4,245,005	37.67	3,695,243	25.79	13,590,293	28.35
三次	電気・ガス・熱供給・水道業	34,590	0.10	4,608	0.04	165,874	1.16	200,464	0.42
	情報通信業	979,521	2.91	113,266	1.01	579,402	4.04	1,558,923	3.25
	運輸業、郵便業	2,284,186	6.80	380,199	3.37	824,350	5.75	3,108,536	6.48
	卸売業、小売業	7,303,086	21.73	2,008,511	17.82	3,675,997	25.66	10,979,083	22.90
	卸売業	2,557,628	7.61	541,928	4.81	876,683	6.12	3,434,311	7.16
	小売業	4,745,458	14.12	1,466,583	13.01	2,799,314	19.54	7,544,772	15.74
	金融業、保険業	222,123	0.66	112,145	1.00	1,021,775	7.13	1,243,898	2.59
	不動産業、物品賃貸業	1,209,578	3.60	772,029	6.85	230,379	1.61	1,439,957	3.00
	学術研究、専門・技術サービス業	1,043,067	3.10	440,702	3.91	376,867	2.63	1,419,934	2.96
	宿泊業、飲食サービス業	3,801,986	11.31	1,394,749	12.38	1,378,825	9.62	5,180,811	10.81
	生活関連サービス業、娯楽業	1,923,886	5.72	800,893	7.11	415,270	2.90	2,339,156	4.88
	教育、学習支援業	603,498	1.80	205,170	1.82	113,926	0.80	717,424	1.50
	医療、福祉	1,687,240	5.02	471,474	4.18	190,517	1.33	1,877,757	3.92
	複合サービス事業	9,450	0.03	9,067	0.08	407,019	2.84	416,469	0.87
	サービス業(他に分類されないもの)	2,612,549	7.77	310,748	2.76	1,250,208	8.73	3,862,757	8.06
三次産業計		23,714,760	70.56	7,023,561	62.33	10,630,409	74.21	34,345,169	71.65
二次・三次産業計(e)		33,609,810	100.00	11,268,566	100.00	14,325,652	100.00	47,935,462	100.00
三次産業における企業規模別の割合		23,714,760	69.05	7,023,561	20.45	10,630,409	30.95	34,345,169	100.00

(備考) 1. 2016年版中小企業白書付属統計資料p533およびp541(元データは総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 企業数(者)は会社数と個人事業者数の合算、従業者数も会社と個人事業所の従業者数を合算している。

業者数をみたものである。企業数全体では第三次産業が第二次・三次産業計の77.17%を占めている。中小企業だけでみても、第三次産業が第二・三次産業の77.16%とその比率はほぼ等しい。そして、第三次産業の企業数のうち中小企業は、実に99.70%にもなっている。

一方、従業者数でも、大企業と中小企業全体で第三次産業は第二次・三次産業の71.65%を占める。中小企業だけでみると第二次・三次産業のうち70.56%である。また、第三次産業の従業者数全体のうち、中小企業の割合は69.05%である。企業数に比

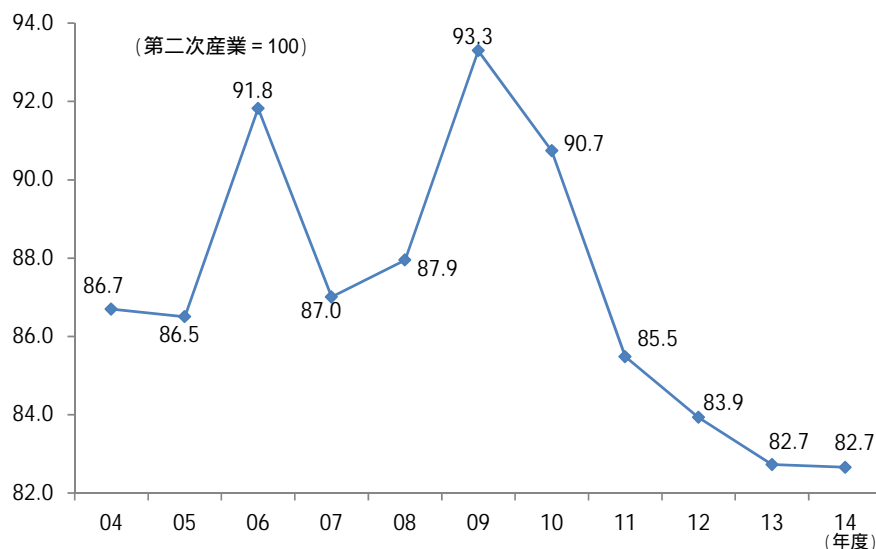
較するとやや数字は下がるが、それでも中小企業の従業者数は7割前後を占める高い割合となっている。

電気・ガス・熱供給・水道業や金融業・保険業といった多額の設備投資や規模の経済が大きくはたらく業種を除けば、第三次産業での中小企業の割合は極めて高く、重要な役割を果たしていることが確認できる。第1図でみたとおり、総生産に占める割合では第三次産業が7割台を占めており、しかも中小企業が太宗を占めるため、中小サービス企業の生産性向上による付加価値創出が、個々の企業にとってはもちろん、立地地域や経済社会全体の成長発展にとっても極めて重要なテーマであることを示している。

(2) サービス産業の生産性は対製造業および比べ国際的な比較とも低位

図表3は、第三次産業(=サービス産業)の中小企業の労働生産性の推移を、第二次産業の中小企業のそれを100としてみたものである。一般によくいわれているように、サービス産業の労働生産性は製造業など第二次産業に比べて低い。特に09年の93.3をピークにそれ以降の低下は大きく、13年、14年は09年比10.6ポイントも低い82.7と製造業の8割程度となり、差異が拡大している。サービス産業の生産性が振るわない背景には、①サービス産業では人手を要し小規模事業者が多く近年は人手不足で人件費が上昇している、②デフレ局面で価格競争に走りコスト削減を図るも効果は限定的、③規制などで参入障壁が高く競争による生産性向上が進みにくい分野がある、などである。確かに、需要の伸び悩みなど厳しい環境下で売上高、シェアの確保・死守は重要なテーマではあるが、価格競争に巻き込まれ事業継続に必要な利益まで犠牲にすれば、それはゴーイング・コンサーンであるべき企業にとって逆の結果を招来する。

(図表3) 中小企業における第三次産業の労働生産性¹の第二次産業の水準に対する推移

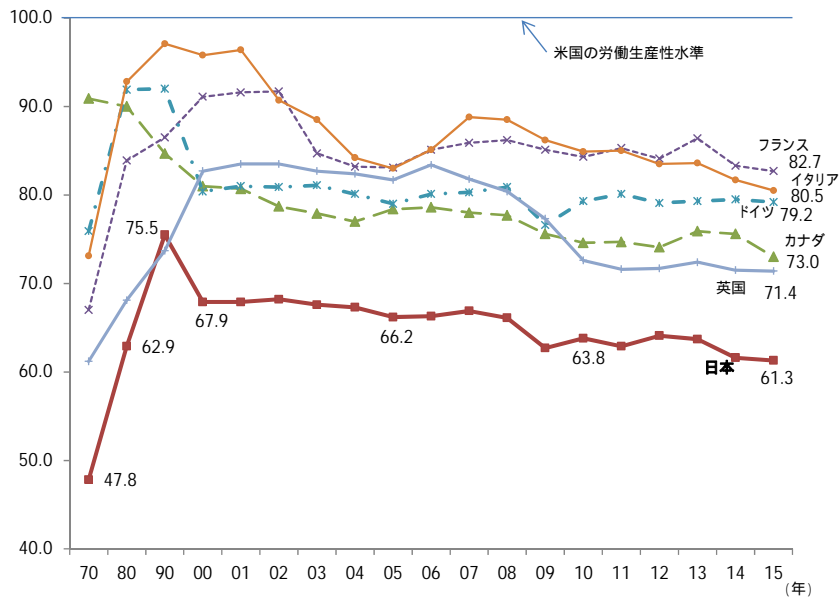


(備考) 1. 中小企業庁「中小企業実態基本調査」より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 第二次産業は04年度から14年度まで建設業と製造業、第三次産業(サービス産業)は04年度から07年度まで情報通信、運輸、卸売業、小売業、不動産業、飲食業・宿泊業、サービス業、08年度以降は情報通信、運輸業・郵便業、卸売業、小売業、不動産業、物品賃貸業、学術研究・専門サービス、宿泊業・飲食サービス業・娯楽業、サービス業(他に分類されないもの)。産業分類が9分類から11分類となったことに伴う。

¹ 本図における労働生産性 = 付加価値額 / 従業者数。付加価値 = (原価項目の労務費と減価償却費) + (販売費及び一般管理費の人件費、地代家賃、減価償却費、従業員教育費、租税公課) + (営業外損益の支払利息・割引料) + 経常利益とする。

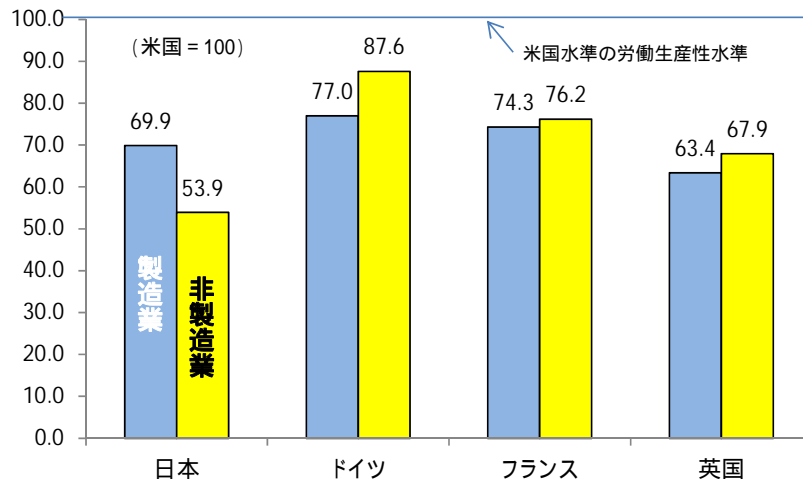
(図表4) 主要国の対米比較労働生産性の推移(米国 = 100)



(備考) 1. (公財)日本生産性本部「労働生産性の国際比較」2016年版より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 労働生産性 = GDP / 就業者数(または就業者数 × 労働時間)
 3. 日本の2015年の労働生産性は、OECD加盟の35か国中で22位

では、労働生産性の他国と比較した水準はどうか。米国の水準を100として主要先進7か国の労働生産性の推移をみたのが図表4である。我が国の労働生産性は、70年代から80年代に急上昇したが、バブル経済が崩壊し2000年以降は6割台で低下傾向にあり、米国との格差は拡大している。米国以外の主要国をみると、日本に次いで低い英国とも15年で10.1ポイントもの差がある。ちなみに、2015年のOECD加盟35か国中の順位では22位に甘んじており、95年以降は20位から23位での推移が続き、90年代以降、日本経済が伸び悩んでいる原因は、総生産の7割を占めるサービス産業における生産性の低さにもあるといわれる。

そこで、日・独・仏・英4か国の製造業・非製造業別の労働生産性を、米国=100としてみたのが図表5である。日本は、製造業では69.9と英国にはやや勝っているが、米国との差が30.1ポイントと特に大きい。ただ、ドイツとは7.1ポイント、フランス(図表5)主要4か国の製造業・非製造業別の労働生産性対米水準比較(2009年)



(備考) 通商白書 2013より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

とも4.4ポイント程度の差にとどまっている。一方、非製造業は米・独・仏・英すべての国に劣っている。日本は53.9とかろうじて米国の半分は超えたが、日本に次いで低位の英国の67.9との差でも14.0ポイントにも達している。ドイツとは33.7ポイント、フランスとは22.3ポイントの差とかなり大きく、日本の非製造業の生産性の低さが目立っている。

(3) サービス産業の生産性は一部業種を除き低水準

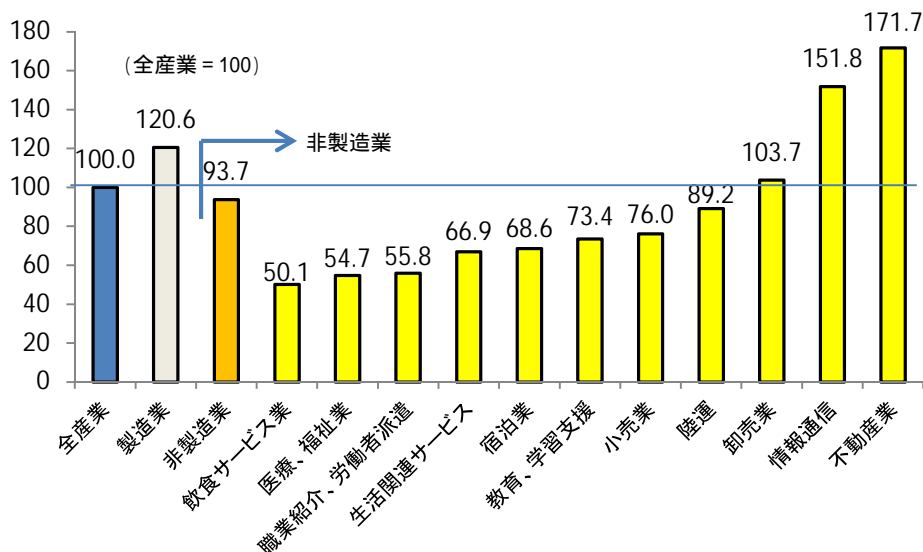
それでは、サービス産業の中で業種別の生産性にもかなり差はあるのだろうか。全産業を100として、業種別に労働生産性の水準をみたのが図表6である。非製造業でも情報通信や不動産業のように製造業平均をも大きく上回り生産性がかなり高いものがある反面、飲食サービス業から陸運業まで多くの業種が低い水準となっている。

当研究所の景気動向調査でも小売業や、飲食業、宿泊業は相対的に業況が厳しい業種である。宿泊はインバウンド需要という外部環境が味方をして業況がやや良化している部分もあるが、国内消費や生活に関係するものなどは、人口やその構造、ユーザーのネット活用など情報化の影響、地域の産業や就業構造など複雑に絡む構造的要素への対応に苦慮し、変化をチャンスとできず生産性の向上がままならない状況が長期間にわたって続いている様子がうかがえる。

このように、中小企業がその多くを支えるサービス産業の生産性向上は、個々の企業が経営を持続発展させるために、避けて通れない重要課題である。

では、本稿のテーマである生産性が低いサービス産業の中で、その向上を図る中小企業はどのように環境を捉え課題を認識し、これを克服して収益力を高めているのだろうか。次章では、信用金庫取引先に多いとみられる地域・生活密着型サービス業で、付加価値を創出する「稼ぐ力」のある中小企業事例を紹介していく。

(図表6) 非製造業の労働生産性の産業別対米水準比較(2009年)



(備考) 1. 法人木牛お統計平成26年度版より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 全産業には金融業、保険業を含まず。非製造業は農林漁業、鉱業、採石業、砂利再修業、建設業を除く
 3. 労働生産性 = 付加価値額 / (役員数 + 従業員数)
 4. 付加価値額 = 役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費 + 支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課 + 営業純益。
 ただし、営業純益は営業利益 - 支払利息等

2. 生産性向上に徹底して挑む中小サービス業の事例

(1) 有限会社ミタフーズ…感性を持って変化をとらえ生産性向上を着々と推進 イ. 企業の概要

群馬県桐生市の東武鉄道新桐生駅から徒歩で10分程度、東国文化歴史街道の一部である国道122号線沿いに立地する敷地270坪の洋食レストラン「ラベイユ」は、地元の伝統産業である絹織物の工場であったが、86年に先代社長が業種転換したものである(図表7)。レストランとなって2代目の現社長三田知弥氏は、大学卒業後、イタリアレストランで5年間修行し、27歳で家業に入った。そして、レストラン開業から30周年の16年に33歳で社長に就任したばかりである(図表8)。

桐生市は、江戸時代には「西の西陣、東の桐生」といわれる絹織物の一大産地で、「織都桐生」として多数の絹遺産群がある。この絹織物は、今でも当地の重要な産業ではあるが、しだいに衰退し、現在の基幹産業は自動車部品やパチンコ台といった金属機械に取って代わられている。こうした産業の構造的な変化に対して、先代社長は織物業から飲食業への転換を図った。

店舗は欧風の建物で、存在感のあるものとなっている。奥の和室も含めれば、最大で86人まで収容可能で、プロジェクターも設置され、広いスペースを生かして同窓会などのパーティーも行える(図表9、図表10)。

また、素材面では、野菜は自家農園で栽培したものや地元産を利用している。さらに当社の特長として、仕出し弁当の配達も行っている。人気のシェフおまかせ弁当は、1,000円でメイン・ピラフ・パスタ・サラダ・デザート・フルーツなど充実しており、学校関係や病院、役所、薬局など様々な方面から好評で、遠くは太田や伊勢崎その他車で1時間程かかる遠方からも注文があるほどである。この弁当の売上構成比は3割台に達し、当社収益柱のひとつになっている(図表11)。

ロ. 事業承継を機会とした効果的な生産性向上への取り組み

先代社長は、織物業の衰退という環境変化に対して、業態転換で対応した。一方、現

(図表7) 有限会社ミタフーズの概要



当社の概要	
社名	有限会社ミタフーズ
代表者	代表取締役 三田 知弥
所在地	群馬県桐生市相生町1-277
レストラン開業	1986年
資本金	500万円
年商	3,200万円(決算期9月)
従業員数	8人(役員4人、パート・アルバイト4人)
事業内容	洋食レストラン、仕出し弁当

(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表8) 三田社長夫妻



(備考) 有限会社ミタフーズ提供

(図表9) 天井が高く白い壁で、薪ストーブのある店内



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

社長は、顧客ニーズへの対応の必要性を強く認識し、中核的な価値である料理はもちろん、店舗など周辺サービスを含めた価値創出で、既存顧客だけでなく新規顧客へも訴求力を強化し、生産性向上、収益力の強化を着々と進めている。

その始まりは、家業に入り現状を冷静な目線で捉え、対応すべき課題を肌身で感じ、認識したことである。

固定客は、40歳代から上は80歳代と年齢層が高く、新規顧客の獲得があまりなく客数が伸びずに活気が失われ、売上高も減少傾向を辿っていた。今後を考えれば、既存のファン層だけでなく、30歳代や女性、カップルなどに訴求していくことが大きな課題であった。

店舗は15年前にリニューアルしたものであるが、老朽化は否めず、看板も劣化が目立つような状況であったとのことである。存在感のある建物も、国道との間が広い駐車場で奥まっており、道路に面した看板の重要性は大きかった。

店内も、テーブルや調度品の配置の問題などで、せっかくの高い天井や白い壁による開放感という特長が十分に活かされていなかった。トイレも和式で、家族的で親しみやすい中にも洋風レストランの洒落たイメージにはややそぐわない面があった。

一方、顧客の要望を積極的に取り入れた結果でもあるのだが、品数が増加し、メニューは数の多さと文字中心のため見にくいものとなっていた。その一方で、看板メニューを前面に出すなどの工夫は不足していた。品数の多さはメニューの見にくさだけでなく、特に繁忙時の対応の煩雑さなどにもつながり、生産性の面でも課題となっていた。

このように、店舗やメニューの改善などによる集客増や人気メニューへの誘導での稼働率アップなどにより生産性を向上できる余地が大きい、という状態であった。

こうした様々な問題点・課題について、現社長はもちろん、アパレル店の店長として店舗運営の経験もある社長夫人も認識していた。店舗のリニューアルをどのように行っていくべきか、あるいは資金面の問題についてなど、具体的対応については、偶然にも社長の同級生が桐生商工会議所に勤務し

(図表 10) 手入れされた花壇の見える窓際のテーブル



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 11) 人気のシェフおまかせ弁当



(備考) ㈱ミタフーズ提供

(図表 12) 写真つきでアピール度の増したメニュー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 13) 看板メニュー
和風スライスステーキ



ハンガーステーキコース



(備考) ㈱ミタフーズ提供

ていたことから相談を持ちかけ、群馬県のよろず支援拠点²の専門家派遣を活用した。

店舗面では、専門のデザイナーのアドバイスを受けつつ、資金面などを勘案し、優先度や可能な範囲などを自ら考え取捨選択し、コストを抑制しつつ効果的に洒落た外観や白い壁、天井の高い店内など店舗の特長を生かすことを目指した。既存のテーブルや調度品なども極力利用し、整然として合理的なレイアウトとした。また、女性客などを意識し、テーブルクロスで変化をつけるなど、建物の魅力を生かした雰囲気づくりを行った。また、奥まった位置の建物のため、老朽化した道路際の看板は駐車場サインも兼ねて補修し、トイレも改修した。

一方で、午後のティータイムの営業は、現状ではむしろ非効率となるためこれを取りやめ、ランチとディナーに集中したメリハリのある営業とした。メニューは写真を活用し、視覚に訴えわかりやすくする工夫をした（図表 12）。内容も、ランチのセットメニュー開発、人気のある肉料理

で「和風スライスステーキ」や「ハンガーステーキ」を看板商品とし、ディナーのサイドメニューにも幅をもたせるなど、魅力度の向上を図った（図表 13、図表 14）。これらのメニューへの誘導で顧客満足と業務の効率化を両立させている。味付けも地元顧客の好みに合わせて以前より濃い目に変更した。この結果、役職員数はほぼ同様で、ここ 4 年で店舗、弁当ともに増収となり年商は 4 割程度拡大、生産性は大きく向上した。

八．若い経営者の感性を生かした顧客価値の創出

当社は、環境の変化に対して絹織物製造業から飲食業へ、その飲食業も代替わりを機に既存の経営資源を生かしつつレベルアップを図り、変化に対応した付加価値を創出している。すなわち、固定客を重視しつつ、女性層やカップル、年齢では 30～40 歳代の新規顧客を徐々に獲得し、売上高を増加させている。従来からの地域顧客への密着性を維持しつつ、新鮮な魅力も付加している。また、見逃してはならないのは、仕出し弁当である。コンビニなど競合とは差別化された内容でファンを獲得し、あたかもランチタイムに店舗の客席がもう 1 回転するような効果や、来店につなげる PR 効果などで生産性向上に大きく寄与している。

既存のソフト・ハードの良い部分は極力活用し、投資額を抑制し、専門家派遣もうまく活用することで負担を軽減させつつ高いパフォーマンスを効果的に実現させている。なお、今後の成長の鍵は、さらなる需要に応えるための人材獲得としている。

(図表 14)ディナー-料理例
アクアパッツァ



フォンデュ



(備考)①ミタフーズHPより

²よろず支援拠点は、中小企業・小規模事業者の売上拡大、経営改善など、経営上の悩みの相談に対応するため、経済産業省が各都道府県に設置している。

(2) 大里綜合管理株式会社...地域貢献活動での人材育成が生み出す生産性向上 イ. 企業の概要

当社は、千葉駅からJRの外房線で30分程の大網駅から徒歩約10分に立地する、役職員25人の町の不動産会社である。不動産会社勤務時にトップセールスであった現社長の野老真理子^{ところ}氏の母親が、土地勘のあった現在の地で75年に創業、94年に事業を承継した(図表15、図表16)。営業エリアは、房総半島の九十九里浜沿いに北は芝山町、横芝光町から南は一宮町、睦沢町にいたる地域で、人口は約35万人である。

直近の2017年3月期決算では、年商5億円、経常利益5千万円と収益性は高い。売上構成は、不動産管理業務が24%、施工管理・雑工事38%、不動産売買・賃貸仲介38%となっている。

現在の社屋は、元は大手不動産会社の販売センターの建物を14年前に買い取った大きなガラス面で開放感のある広々とした建物である。オフィスはコードレス、ペーパーレスで、個人の特定のデスクのないノンテリトリアル・オフィス³となっている(図表17)。

当社の収益構造の特長は、安定収益源の不動産管理業務にある。これは、他地域に在住するオーナーの悩みの種である空家・別荘等の建物の見回りや風通し、空き地の見回り・草刈り、オーナーへの状況報告などを良心的な価格で行うものである。現社長は、85年に大学卒業後すぐに入社し、前社長から収益安定化のために同部門への注力を勧められた。入社当時、管理物件は500件ほどであったが、土地所有者を調べあげ10年で約6,500件に拡大させた。現在ではさらに増加し約8,500件と、2番手に約5,000件の大差をつけ営業エリアでNo.1の実績を誇っている(図表18)。

他社に先んじて取り組み、強みとした不動産管理に加えて、当社が他の不動産業者と大きく異なるのは、後述のような不動産業と直接には関係のない多彩な地域貢献活動にも、本業のごとく注力している点に

(図表15)大里綜合管理(株)の概要



当社の概要	
社名	大里綜合管理株式会社
代表者	代表取締役社長 野老 真理子(2代目)
所在地	千葉県大網白里市みやこ野2-3-1
創業	1975年
資本金	1,000万円
年商	5億円(2017年3月期)
役職員数	25人(役員1人、正社員17人、パート7人)
事業内容	不動産維持管理・売買・賃貸仲介、雑工事 施工管理、ギャラリー、地域環境整備に関するボランティア活動

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表16)野老真理子社長



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表17)広々とした1階事務スペース



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表18)不動産管理
建物管理



(備考)大里綜合管理(株)HPより

管理地の草刈り



³我が国では「フリーアドレス・オフィス」という場合もある。個々の社員が自らの決まったデスクを持たず、その時々で都合のよい場所において仕事をするオフィスのスタイル。このため、当社の社内ネットワークはすべて無線となっている。

ある。結果として地域からの厚い信頼や期待、また、社員の経営理念への理解・共感・必要な事に気づく感性と行動力のある人材としての育成効果をもたらし、本業の揺るぎない収益基盤獲得、高い生産性につながっている。

ロ．生産性向上に資する「人づくり・まちづくりを担う企業」としての取組み

当社の地域貢献活動は、一見、生産性向上とは逆のようにも思えるが、「みんなのホットステーションおおさと」として地域住民・地元の要望・困り事に本業と同列といえる位置付けで社員が主体的に取り組み、その数は実に約 300 にも上っている。

具体的な地域活動としては、ひとり暮らしの高齢者などを対象に、毎月 1 日にお菓子と抹茶で参加者が交流する「元気かい」の開催、地域の人たちが手芸・陶芸・絵画・アクセサリ等の展示販売を行う棚ショップ「ハンズフル」、日曜と水曜以外のランチタイムにオープンし 1 日 30 食限定で地域の腕自慢の主婦がワンデイシェフとしてかわるがわる様々なランチを提供する「コミュニティーダイニングおおさと」、地域住民の得意分野を生かした健康・文化・社会などをテーマとした約 50 の学びの会「地球塾」、月 1 回の駅・道路・海岸のクリーン活動、定例コンサート（図表 22、毎週月・金の昼休みコンサートと月 1 回のワンコインコンサート）、東北ボランティア、引きこもりの子供も含めて小中学生を対象とした学習指導を行う「おおさと塾」、その他極めて多彩である（図表 19 から図表 25）。

これらは見返りを求めるものではない。ただし、参加者から低額ながら参加料を徴収して講師料とするなど、単なる無料のボランティア活動ではなく、人が集まる内容できちんと持続できるものとして企画運営されている。このため、当社は地域住民から厚い信頼を得、強固なつながりを構築して地域を活性化し、結果としてこれが本業にも結びつくという独自の好循環を実現している。野老社長は、目の前の困り事など課題に対してできる範囲での取り組みだが、地域貢献は結果として本業の広告・販促や人材採用に資するものにもなっている、としている。

元々は、94 年に始めた社員の子供たちだけでなく地域の子供達も対象とした学童保育に始まり、現在では地域内の子供から高齢者まで様々な人がそれぞれのニーズに応じて、活動への参加やサービスを利活用するために当社を訪れる。まるで地域のコミュニティセンター・住民の憩いの場のようなものである。子育て・教育、雇用、農業、高齢者問題、

(図表 19) 1階で作品を展示販売する「ハンズフル」



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 20) 広々とダイニングとしても利用する 2階



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表 21) コミュニティーダイニングおおさとのメニュー例



(備考)大里総合管理機構HPより

(図表 22) 月 1 回の清掃活動「大網クリーンロード」



(備考)大里総合管理機構HPより

趣味、健康、清掃や安全・安心など地域の課題や要望への対応を、地域住民もそれぞれの得意分野などを生かしつつ、継続性のある形で活躍できる場を提供している。活気があり住み易いまちづくりを、人任せではなく自分達で積極的に行うという、多くのコミュニティが目指すべき姿がある。

目の前で困っていること、問題があれば進んで解決に動く。しかも、地域住民を巻き込み様々なコミュニティービジネスが芽吹き、活性化に寄与している。当社は、そうした人づくり・まちづくりを担うためになくはない存在として、地域への溶け込みかたが半端ではない。このような会社であるからこそ、地元では何か困り事があればここに持ち込み相談する。もちろん、本業の不動産でも同じで、この会社であれば先々までもきちんと面倒を見てもらえるという絶大な信頼・安心がある。会社・社員と地域住民の距離が極めて近く、地域貢献活動を通じて培われた様々なことに気付く感性と行動力を持った社員、それを引っ張る社長の存在が、本業の生産性の向上実現の原動力となっている。ちなみに、現社長就任後に赤字決算はない。

八．コミュニティービジネスのプロデュースを通じた生産性の向上

限りある経営資源の中で、地元中小企業だからこそその強みを発揮し、貢献できる範囲で地域の人達という貴重な資源の力も顕在化させつつ徹底して地域に密着し、強固な関係性を築いて圧倒的な信頼・信用によるブランドを構築する理にかなった行動として、生産性向上という結果をもたらしている。

一見、本業とはかけ離れたように見える地域貢献活動が本業にも貢献し、それが更なる地域貢献につながる。遠回りのように実は核心を突いた、急がば回れの活動ともいえる。自立した人材、理念を共有し協働で成果を発揮できる人材を育成する。当社社員だけでなく、解決すべき様々な課題をかかえる地域やその生活者の活性化にも効果的な活動となっている。

社員が地域の課題解決に主体的に取り組むことを続けることが、効率一辺倒ではない心の視点と同時に、持続のための経営的な視点の合理も理解し、気付く感性と解決へのバランスある行動で結果を出し、理念に共感して自信を付け環境適応力のある人材育成を効果的に行う取組みとなっているのである。当社は不動産業が生業ながら、その枠を超え、生活者視点で地域の様々な課題解決を担う総合コミュニティービジネスプロデュース企業として付加価値を高め、変化に対応する生産性・経営を持続させる力の向上を実現させているといえよう。

(図表 23) 昼休みコンサート



(備考) 大里総合管理㈱HPより

(図表 24) 子供を支援する「おおさと塾」



(備考) 大里総合管理㈱HPより

(図表 25) 地域の人を地域の人を対象とする様々な講座「地球塾」の案内



(備考) 大里総合管理㈱HPより

(3) 株式会社広沢自動車学校・・・“心の教育”で圧倒的な非価格競争力を獲得

イ．企業の概要

製材業を営んでいた祖川康子社長の父親が、62年に創業した徳島市の自動車学校で、86年に有限会社として法人成りした(図表26)。社長はご主人の産婦人科クリニックを手伝っていたが、愛着を持っていた当社の承継者がおらず、95年に副社長として入社した。04年には経営全般をみるようになり、09年に事業を承継、株式会社とした(図表27)。

徳島駅からもっとも近い(徒歩10分程度)自動車学校で、教習コースの面積は約3,000坪、免許の種類は普通免許と自動二輪免許に絞り、教習生のほとんどは高校生・大学生である(図表28)。当社は、業界の激しい価格競争とは一線を画しつつ、年間の入校者は1,000人を超え、合宿免許を扱わない教習所では2014年から16年まで徳島県内で3年連続のシェアトップを誇っている。

当社では、教習生を「お客さま」と呼び、最新のドライブ・シミュレーターなど教習設備はもちろん、利便性を重視した教習予約システムや、教習時間に合わせた自宅近くまでの無料送迎、コーヒーやお茶なども飲めるロビー、無料で利用できるインターネットや1,500冊のマンガコーナーのあるくつろぎカフェなど、教習生に喜ばれる対応が取り入れられている(図表29から図表31)。

ロ．お客さまの共感を得る「心の教育」

こうした施設・設備面は、もちろん教習生にとっての付加価値である。しかし、当社が価格競争に陥らずシェアトップを実現する最大の特徴・強みは、なんとといっても09年に掲げた新たな経営理念「広沢母校(「日本一の心温かい自動車学校」を目指して)」という言葉に表される「心の教育」の実践にある(図表27)。

教習指導員(以下、指導員とする)は、運転技術を教えるに当たり、コミュニケーションを重視し、個々の教習生の状況をよく観察してそれぞれに合わせた親身の対応を行う。その際、1人の教習生を複数の指導員が担当する「グループ担当」としている。これにより、前回の教習での課

(図表26) 株式会社広沢自動車学校の概要



当社の概要	
社名	株式会社広沢自動車学校
代表者	代表取締役社長 祖川 康子(2代目)
所在地	徳島県徳島市南田宮2丁目4-3
創業	1962年(1986年設立)
資本金	500万円
年商	約3.2億円(2017年1月期)
役員員数	37人(2役員、正社員30人、パート・アルバイト5人)
事業内容	徳島県公安委員会指定自動車学校

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(図表27) 祖川康子社長と経営理念



経営理念
広沢母校
～「日本一の心温かい自動車学校」を目指して～

母校とはとても懐かしく、たくさん思い出が出てくる。「心の教育」である。母校の名を口ずかす。さあ、また思い出と共に、空路や友の贈り物が届く。母校での学びは人生の糧となり、母校で出会った仲間が、一生の友となる。私には広沢母校として、ワクワクするような思い出や、心温かい思い出を通して、初心を忘れず、いつまでも笑顔で安全運転をしていたらいい。この願いをこめて、一人ひとりの心に届くような親切丁寧な教習指導員を養成しなければならない。そして広沢自動車学校での心に残る思い出を胸に抱いて、いつまでも輝いて来よう。一歩を大切に踏み、広沢自動車学校からの新しい情熱の発信にかけ、人生の糧かを実感してもらおう。お役に立つ事業を展開して行く事が大切なことである。そんな日本一の心温かい自動車学校を目指して、「広沢母校」を以て、私たちが共進の経営理念である。

(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表28) 教習コース



(備考)信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

題を確実に解決するために、次の指導員が丁寧にフォローするなど、複数の目で不足のない質の高い教習内容を実現する仕組みとしている。そこでは、指導員同士や教習生との間での高いコミュニケーション力を発揮することが不可欠となる。個々の教習生を考えた教習は、理解が進み達成感があり楽しく、安心感もある。卒業式も行われ卒業後1年間は担当指導員がフォローを行う(図表32)。

また、単なる運転技術の修得ではなく、事故を防ぐ運転者の心構え、さらにはいば人を大切にすることまで含めた真の理解を得るための教育に価値を置いている。目的とする価値創出のため、コミュニケーションに裏打ちされた人を大事にする組織的な取組みが教習生を引き付け、価格競争に陥らず、生産性向上・経営持続力を生み出している。

一般的には、教習生は自動車学校にただ免許取得のために通っており安く早く卒業できさえすればよい、あるいは、教習にあまり良いイメージを持っていない場合も少なくない。ところが、当社の教習生はむしろ来校を楽しみにしている。ちなみに、教習生への顧客満足アンケート調査では、「大変良かった」だけで77%、「良かった」の22%を含めれば実に99%が良いという評価になっている。一方で職員側も、他社にはない教習の場に、より強い責任感や高いモチベーションで望むようになり、教習生も参画し催される様々なイベントなどにもやり甲斐を持って主体的に取り組んでいる。

ところで、当社が心の教育を実践し、「広沢母校」という理念を掲げるに至った経緯は以下のようなものである。社長が入社したころは、現在に比べ若者の人口も多く比較的恵まれた経営環境にあり、当初は業績も良かった。入社翌年の96年に自ら作成した経営理念は、「私たちは親切、丁寧な教習をすることにより、優良なドライバーを育成し、社会の交通安全に貢献する」であった。立派な経営理念であり、現場の教習生への対応も丁寧に行われていた。しかし、前社長の業績重視・トップダウン型経営の下で、社員とのコミュニケーションなどの問題もあり、士気低下やベテラン社員の退職などがみられ、しだいに業績も振るわなくなってきた。こうした実態を目の当たりにして、経営権を承継する以前から経営のあり方を改善する必要性を強く感じていた。

(図表29) 教習生同士の会話が弾むロビー



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(図表30) 無料インターネットやマンガコーナーもあるくつろぎカフェ



(図表31) コミュニケーション重視の教習風景



(備考) ㈱広沢自動車学校HPより

(図表32) 卒業式



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

04年に経営全般をみるようになり、さっそく業績立て直しに着手した。前社長のスタイルである統制により職員を従わせるのではなく、やる気を向上させようと入校者の人数や指導員には指導時間数などによる成果で評価する策を導入した。しかし、これは一時的な効果にとどまった。しかも、成果主義の評価基準に合わせた職員の指向・行動は、社内で摩擦を招くなど狙いとは違う副作用をもたらしてしまった。

八．本質的課題へのブレない取組みがもたらす生産性向上

こうした状況から、この成果主義は3年で取りやめ08年から09年にかけて方向転換を図った。すなわち、一見、生産性向上とは方向性が正反対にも思われる、人を喜ばせ、感動させ楽しさをもって教習生を迎え、指導することとしたのである。結果は、職員のモチベーションの向上や主体的な活動などにつながり、教習生の高評価や口コミによる入校者の獲得で地域シェアトップとなった。生産性向上を通じて業績を回復させ、経営の安定性・持続力が向上している。

(図表 33) 教習生も積極参加のイベント例
(広沢同窓会 2013)



(備考) 關広沢自動車学校HPより

職員がチームワークを発揮して個々の教習生の状況に応じた熱心な指導を迫る組織力と、多くの教習生や卒業生には当社のイベントに自主的に参加するほどのまさに「母校」という存在を実現させた(図表 33)。もちろん、理解の浸透などに時間は要したが、社長は、「心の教育」の成果はここ3年で目に見えて現れてきたとしている。

生産性向上にとって重要なポイントは、①職員が経営理念に共感し社内および対顧客のコミュニケーション力を持つこと、②その際に様々なコトを感じ取り対応につなげる感性と実行力があること、③しかもそれが組織力として発揮され顧客まで巻き込んでいることにある。このように、経営力の源は人材、その集合としてのシナジー効果を発揮する主体的な組織の力にある。それは、経営者の考え方・理念とこれを具体化する計画力・説明力・実行力、そうした考え方を理解して実行する感性を持った人材(=人財)・組織を育成する力があってこそ、である。こうして当社役職員や教習生などステークホルダーが実際に「心の教育」に共感し、それぞれが教習やイベントなどを通じて喜びややり甲斐を感じ、さらなる努力をする好循環が達成されている。

社長の女性ならではの視点やクリニックでの経験、当初の成果主義導入や他の経営者などからの学びから導き出された経営に対する考え方・取組みは、短期的な利益追求型ではない。成果が目に見えるまでには相応の時間もかかる。しかし、短期指向とは正反対で人を重視した本質的な課題へのブレない取組みの継続による、モチベーションが高くなすべきことを察知する感性を持った組織力の構築は、今後の環境変化にも柔軟に対応できる可能性が大きいと考えられる。

今後、自動車学校を取り巻く環境は、若者世代の人口の一段の減少や実現が期待される自動運転などさらなる変化が予想される。すでに、当社の心の教育・人材育成という強みを生かした新たなプランへの挑戦の準備も進められており、先行きが期待される。

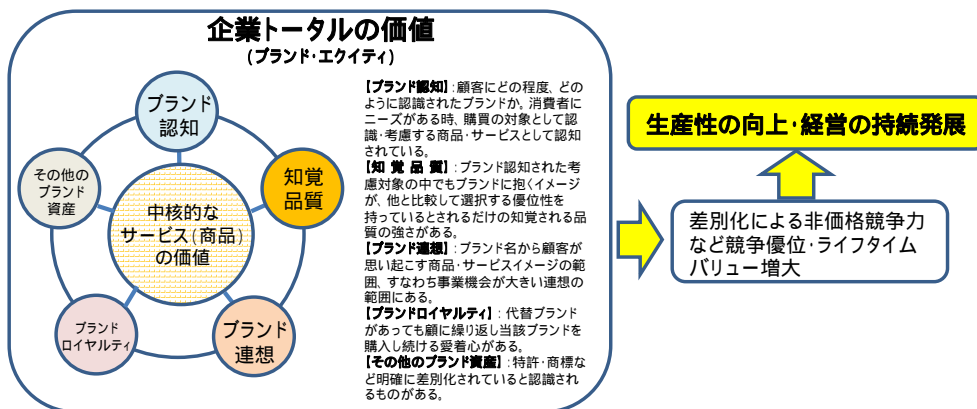
3. 事例中小企業からの生産性向上への示唆

(1) トータル価値の創出がもたらす生産性向

本稿では、サービス業の生産性向上について、ありがちな目先の・表面的にとどまりやすい即効性や簡便性を重視した対応方法ではなく、事例企業にみられた、より根源的で継続的な経営の持続発展力にとって基本的に重要な点について考えてみたい。今回の事例から、生産性の向上による経営持続力、つまり、各社の基本的な環境適応力を生み出している特徴的なことを抽出してみよう。共通して、提供する中核のサービスのみで価値を考えているわけではないことがある。料理、不動産管理・賃貸や売買仲介、運転免許取得などが、本来、事業で提供する中核のサービス価値であり、これを重視することは当然である。しかし、事例企業では、それぞれの中核をなすサービス価値を超えて、それを取り巻く様々な要素も含めたトータルとして差別化され、顧客等が高く評価する価値を提供している（図表 34）。しかも、その提供される価値は、地域貢献のように中核サービスとは直接的には関係のないものまである。一流ホテルのコンシェルジュが、多様で場合によっては思いもしないような顧客の要望にもできる限りの対応をし、そうしたことを含めて他に替えがたいブランドを確立しているのと同様であろう。

これは、ブランド・エクイティの考え方とみればわかりやすい。ブランド・エクイティは、中核商品・サービスそのものの価値に加えて、知名度・信頼感・商標やブランド名のイメージなど5要素の無形資産の価値に対する顧客の認知・評価も含めた全体の付加価値（＝ブランドの資産価値）である。事例企業ではこのトータルとしての価値は、差別化による非価格競争力など競争優位や、そのトータル価値を認める顧客がもたらすライフタイム・バリュー⁴を増大させている。平たく言えば、顧客が他と差別化された価値を認識・評価し、その優位性を持ってファンとして支持を与え続けてくれる、そうした価値を事例企業は生み出していることになる。これが、圧倒的なシェアや業績向上などに結果として現れている。

（図表 34）企業のトータル価値（ブランド・エクイティ）がもたらす生産性向上



環境変化に適応し、真のニーズの把握と理念を理解・共有し、変化やニーズなどへの感性と、認識した課題解決に対して考え行動できる自立した人材の育成、こうした人材で構築される組織からもたらされるブランド・エクイティ

（備考）各種資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

⁴顧客生涯価値：商品やサービスへの顧客の大きな愛着（忠誠心）は、長期間の繰り返しの選択・購入が期待される。このため、その顧客から企業に将来にわたりもたらされる価値の総和は大きくなる。その総和をライフタイム・バリューといいい、なお、将来の価値は現在価値に割り引いて、その総和で表される。

（２）変化に対応する生産性向上をもたらす源泉は人材力（＝人財）

こうした企業トータルの価値を創出する今回の事例企業の基本的な考え方や行動は、①経営者が人や地域社会を重視するという視点での企業理念を持ち、自らの業績のみの重視や短期的指向ではない企業価値を考えている、②理念を実のあるものとするために不可欠な社員の理解・共感と、実際に様々な問題・課題・環境変化などの状況を理解・感じ取る感性とその対応を主体的に考え行動できる人材の育成に注力している、③事例の紹介では触れなかったが、経理財務を含む管理は経営の基本として重視している（顧客からの大事な収入を無駄にしない、あるいは雇用に対する責任、地域社会に迷惑をかけない、納税義務をきちんと果たすなどのために）、④必要な場合は積極的に投資する一方で、既存資源の効果的活用、省エネ・省資源やIT活用など合理的手段も抜かりなく取り入れている（理由は③に同じ）、⑤実際に何を施策として行うかなどは身の丈に合ったもので組織内で理解・納得性のある地に足の着いたものとしている、⑥施策を実行して必要があれば修正を躊躇しない（失敗からも学び次に生かす姿勢）、などがみられた。社員を顧客・地域・経営を考える活動に“当事者”として巻き込む人材育成、共に考え常に学び、やり甲斐をもって取り組むサービスが、トータルとして企業の存在価値を創出し、ブランド・エクイティをもたらす。一見、非合理的、遠回りのようにみえるものがむしろ価値を生む。一方では、管理面などで本当の無駄は排除する効率性・合理性もある。

このようなトータル価値を創出する考え方・活動を実現させ、生産性を向上させる上で不可欠な基本的要素として注目されるのは、結局、人材である。たとえば、有限会社ミタフーズには若い経営者夫妻の料理・店舗・顧客に対する感性がある。大里綜合管理株式会社や株式会社広沢自動車学校では、経営者の地域生活者や人を重視するという考え方がある。また、理念を共有しベクトルを合わせ自立的に行動できる社内人材育成の取組みは、目先の・一時的・表面的なものではなく、企業経営の質を大きく左右する基本的な経営力にかかる継続的なものである。その仕組みである地域貢献活動や心の教育などが、顧客が愛着心を持つ付加価値と同時に、人材育成にも直結する取組みともなっている。顧客に接する人材が、ニーズ・困り事、喜んでもらえる事、様々な変化などを感知する感性を持ち、理念に沿って解決に向けて主体的に考え・行動する人づくりである。企業経営は環境適応業であり、刻々と変わる環境や顧客の変化などを察知する感性、対応力のある「人財」が、ゴーイング・コンサーンたるべき企業に重要なポイントであることを示唆している。

とりわけ、第1章でも触れたようにサービス産業には「同時不可分性」「非均一性」「無形性」という特長があるため、提供者のその時その場の対応が価値評価を大きく左右する。人の介在は均一性にも影響し、しかもサービス価値は無形性ゆえに伝達しにくい。人の役割が極めて大きく、サービスを提供する価値創出の場で直接顧客と接する人と、それをサポートする人や仕組みの質に多くを依存する。

(3) 期待を超えるサービス提供が差別化された強みを構築

顧客（見込み顧客や潜在的な顧客なども含む）、あるいは今回の事例企業のように地域住民・地域社会から強く認識され、評価を得て選択されて生産性が向上するために重要なことは何であろうか。

有限会社ミタフーズでは、モノからコトへという価値基準の変化の中で、事業承継を機に、経営者が感性をもって地域の人に料理（＝モノ）の「おいしさ」とともに、自家農園や地域の野菜活用などでの「地域」・「健康」・「安心」や、店舗の「くつろぎの空間」などの価値（＝コト）をリーズナブルな価格で提供し、これを認知・選択してもらう努力でトータル価値を高め、支持を得て生産性を向上させている。

一方、大里総合管理株式会社の地域貢献や、株式会社広沢自動車学校は、「人」・「心」・「地域」などが活動のキーワードといえよう。そして、その活動が自社の人材育成、とりわけ、様々な物事や人の心・思いなどに気付く感性を養い、課題を認識して実際に解決のために行動する力を育成している。人間力の向上を図っているということでもあろう。こうした基本的な力のある「人財」という企業の経営力を大きく左右する資源が、生産性の向上、変化への適応力を生み出していると考えられる。

その「人財」が提供しているのは、顧客が予め期待するレベル、たとえば、賃貸物件を紹介され手続きもできた、運転免許が取得できた、目当ての料理が食べられたなどの、充足されて当然のレベルを超えるトータルでのサービス価値である。この差別化された満足感、感動などが強い認識・愛着といったブランド・エクイティを構築している。

ところが、こうした差別化された価値を提供するには、マニュアル化だけでは対応はしづらい。もちろん、一定水準のサービスの均質性の実現や、基礎的なことを修得するのにマニュアルは効果的であり、否定されるものではない。ただ、今回の事例企業にもあるが、これまでに取材してきた生産性の高い企業には、あえてマニュアルを整備していないところも少なくない。その理由は、マニュアル活用は社員の対応がたとえ丁寧でも表面的・機械的になる、そのレベルで十分と勘違いし自分で考えなくなる、想定外の状況に対応できないなど、運用しだいで差別化された価値創出に望まれる質での人材育成がむしろ阻害される場合もあるからだ。真の力は、マニュアルで教える・守らせるではなく、実体験などで納得し身につけたものでなければ結果は期待しにくい。顧客毎の違い、同じ顧客であってもライフ・イベントなどその時の状況、季節・天候や時刻など様々な要因で変わりうる期待を察知する感性、そして対応力により期待を上回る価値を提供することが大きなポイントということである。これが非価格競争力などにみられる高い支持、生産性の向上につながる。その際に、顧客だけでなく、社員側も高い満足感、やり甲斐を感じて努力への意欲を持つ。それがさらなる顧客の満足へという好循環をもたらす。このような感性のある「人財」を育成していくために、今回の事例でもそうだが、経営者自身に顧客の期待に応えたいという思い、様々なことに気づく感性があり、実際にそのために行動することに積極的で、経営を通じてその思いを是が非でも実現さ

せるという強い意欲がある。そして、実現に不可欠な組織力のため、高いコミュニケーション力で社内での理念への理解・共感を得る、一人ひとりが感性を持ち自立し実行力を持てるレベルを目指し、個々人が考える、皆で議論する、成功や失敗体験を共有するなど様々な仕組み・仕掛けをつくり粘り強く続けていく、外部の経営資源を効果的に活用し顧客等との価値を共創する重要性などを事例企業は示している。

中核サービスを対象とした典型的なサービス向上策にとどまれば、前述の事前期待レベルの対応で本当の意味での差別化とはなりにくい。これに対して、本稿の事例では即効性のあるものではないが、地域や人を理解する感性を持ち、優れた人財を育成しつつ、対症療法ではなく顧客の琴線に触れ、顧客が他に優位性を持って強く認識し継続的に選択する価値を創り出すことにより、生産性向上を実現させている。

今回の事例企業では、やや変わって見えるかもしれないが、楽しい・親しい・嬉しい・リラックスできる・気分が良い・友好的・わくわくする、地域生活者の関心や興味がある事、などの状況や対象を強く意識した取組みの体験が価値を創出している。女性や地域生活者の視点、子育て・教育や高齢化、雇用などの社会問題解決・人間性の重視・回復、地域の文化の担い手である地域住民の活性化など、顧客や社員はもちろんのこと「人」を重視し、単純なコスト削減策による生産性向上、つまり効率化一辺倒ではないなどのストーリーが生む価値が、より強く深い認識と他に替えがたい親密性・共感のある評価を得て生産性を向上させている。もちろん、他の視点からの価値創出もあろう。何が正解なのかは、個々のサービス企業で千差万別である。今回の事例からは、中小サービス業に多い地域・生活密着型の場合、固定観念や生産者主義に陥らない柔軟な発想、顧客や社員等との徹底したコミュニケーションなどが、生産性を向上させる本質的課題へのヒントや強みの再認識・発見をもたらす可能性を示唆している。

おわりに

事例企業で生産性向上に結びついている施策には、経営者自身が何が本当に顧客や社員の心にまで訴求するのかを理解し、顧客や社員に向き合う姿勢がある。従業員満足（ES）と顧客満足（CS）の両立でもある。また、顧客と直接接触するサービス業では、人の印象が企業全体の評価を左右しかねない。このため、顧客が本来欲している真の価値を理解する感性を持ち、正しく自社の在り方を認識しこれに沿って行動できる組織とすることが、マニュアルの域を大きく超えた生産性向上には重要といえそうだ。目先のHow to（やり方）より企業の「在り方」こそがより重要、ブレない「在り方」があつてこそ、生産性を維持向上させられる判断力・行動力という真の力につながる。

以上
（藤津 勝一）

< 参考文献 >

- ・中小企業庁編「中小企業白書 2016年版」日経印刷 2016年6月

本レポートのうち、意見にわたる部分は、執筆者個人の見解です。投資・施策実施等についてはご自身の判断によってください。

信金中央金庫地域・中小企業研究所 活動状況
(2017年4月実績)

レポート等の発行状況

発行日	分類	通巻	タイトル
17.4.3	ニュース&トピックス	29-1	さわやか信用金庫の目利き力強化のための「企業先視察研修」
17.4.3	金融調査情報	29-1	信用金庫の若手職員の育成事例について
17.4.3	金融調査情報	29-2	信用金庫の企業向け貸出先数の増加への取組みについて
17.4.5	内外金利・為替見通し	29-1	物価の基調は依然として弱く、当面は現行の緩和策を継続
17.4.13	中小企業景況レポート	167	全国中小企業景気動向調査結果(2017年1~3月期)
17.4.14	産業企業情報	29-1	円滑な事業承継に資する「後継者教育」 - 実施主体としての信用金庫が果たしうる役割とは -
17.4.18	金融調査情報	29-3	信用金庫の住宅ローン残高動向 - 前年同月比伸び率が国内銀行に並ぶ上昇 -
17.4.20	ニュース&トピックス	29-2	緩やかな回復に向かう中国経済
17.4.20	ニュース&トピックス	29-3	改善傾向を示す中小企業の事業の採算性 - 原材料価格の上昇一服と値下げ要請の後退が要因か -
17.4.24	ニュース&トピックス	29-4	2016年度の全国信用金庫の預金・貸出金動向(速報)

講演等の実施状況

実施日	講演タイトル	主催	講演者等
17.4.6	トランプ大統領の政策運営と国内外の経済展望	東京シティ信用金庫	角田匠
17.4.11	信用金庫業界の概要と足跡について	鹿沼相互信用金庫	松崎英一
17.4.14	現在の金利状況と今後の見通し	日本住宅 (埼玉縣信用金庫取引先)	角田匠
17.4.21	信金中央金庫 地域・中小企業研究所の概要と最近の活動について	城南信用金庫	鉢嶺実
17.4.24	地域経済分析研修	呉信用金庫	高田眞 黒木智也
17.4.25	地方創生に向けた奨学金制度	一関信用金庫	笠原博

< 信金中央金庫 地域・中小企業研究所 お問い合わせ先 >

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目3番7号
 TEL 03-5202-7671 (ダイヤルイン) FAX 03-3278-7048
 e-mail : s1000790@FaceToFace.ne.jp
 URL <http://www.shinkin-central-bank.jp/> (信金中央金庫)
<http://www.scbri.jp/> (地域・中小企業研究所)