

サービス産業における中小企業の生産性向上の方向性

2008 年 5 月 20 日

(社)日本経済団体連合会

「サービス産業における中小企業の生産性向上の方向性」

(社)日本経済団体連合会

先進諸国におけるサービス産業の動向とわが国の現状

●先進諸国の動向

- ・GDPや雇用者に占めるサービス産業の割合が上昇
- ・サービス産業振興のための研究開発体制の強化、インフラ整備、規制改革の推進

●日本政府のスタンス

- ・需要の創出・拡大、競争力向上のための業種横断的な取り組み
- ・業種別生産性向上プログラムの策定・実行、IT化支援、規制改革の推進

サービス産業の中小企業に求められる取り組み： サービス産業の大半を占める中小企業が生産性向上が今後の経済成長に不可欠

サービスの特性とわが国の特徴

サービスのもつ特性

- 同時性
 - 無形性
 - 非反復性
- ⇒ 利用コストが大きい
⇒ 輸送できない
⇒ 在庫できない 等

わが国におけるサービス産業の特徴

- 高コスト構造(人件費、土地、公共料金等)
- サービスの無形性がもたらす価格設定の難しさ
- サービスの品質に対する信頼性の確保の難しさ(サービスの品質を測る基準があいまい等)
- 参入障壁の低さと厳しい競争環境／新規性に対する強いプレッシャー

求められる方向性と取り組み： 対事業所サービス・対個人サービスの生産性向上に向けて

需要獲得のための方策

消費者行動の各フェーズに応じた戦略構築

欲求・認識フェーズ

市場調査、ニーズ調査、現場からの提案等によるニーズの掘り起こし

情報収集フェーズ

・情報発信機能の強化
・データベースの充実

評価・購入フェーズ

ブランド戦略や差別化戦略等による信頼性の高いサービスの提供

購入後の評価フェーズ

アフターケアの充実による新たな需要の喚起・顧客の喪失の回避

競争力＝供給能力の強化

●高度な能力をもった人材の育成

- ①経営者(ビジョン・戦略構築)
- ②ミドル・マネージャー(戦略の具体化)
- ③現場の従業員(コンタクト・パーソンの育成(戦略の実践))

●ICTの活用による知識集約型産業への転換の促進

- ①新規顧客の獲得
- ②ビジネスモデルの発展
- ③企業内コミュニケーションの充実

サービス産業を展開していくための環境整備

●地域社会との連携

地域コーディネート機能の充実・拡大

●政府支援の有効活用

・基本的なICT教育の活用と支援策の普及

今後の課題

●少子高齢化への対応

●サービスに対する考え方の整理

●経済の「サービス化」の進展

目 次

はじめに.....	4
Ⅰ. 先進諸国におけるサービス産業の動向とわが国の現状.....	6
1. 先進諸国におけるサービス産業の動向.....	6
(1) 先進諸国で高まるサービス産業の比重.....	6
(2) 日本におけるサービス産業の現状.....	6
(3) 各国のサービス産業への取り組み.....	9
(4) 日本政府のスタンス.....	9
Ⅱ. サービス産業の中小企業に求められる生産性向上への取り組み.....	10
1. サービスの特性とわが国の特徴.....	10
(1) サービスの特性.....	10
(2) わが国におけるサービス産業の特徴.....	11
2. サービス産業の中小企業に求められる取り組み.....	14
(1) 需要の獲得のための方策～消費者行動のフェーズに応じた戦略構築の重要性～	15
(2) 競争力＝供給能力の強化.....	18
3. サービス産業を展開していくための環境整備.....	21
(1) 地域経済との連携～地域コーディネート機能の充実・拡大～.....	21
(2) 政府支援の有効活用～ICT教育の促進など～.....	21
おわりに～今後の課題～.....	22
 【企業事例】.....	24
Ⅰ. したのはらプレスサービス株式会社.....	25
Ⅱ. ザ・リッツ・カールトン.....	27
Ⅲ. 株式会社アーバンフューネスコーポレーション.....	29
Ⅳ. 株式会社アピッシュ.....	32
Ⅴ. キュービーネット株式会社.....	34
Ⅵ. 株式会社ティップネス.....	37
 【政府の中小企業支援策（抜粋）】.....	39
1. 地域コーディネート機能の充実に向けた政府の取り組み.....	40
2. 中小企業のICT活用促進のための支援策.....	42

はじめに

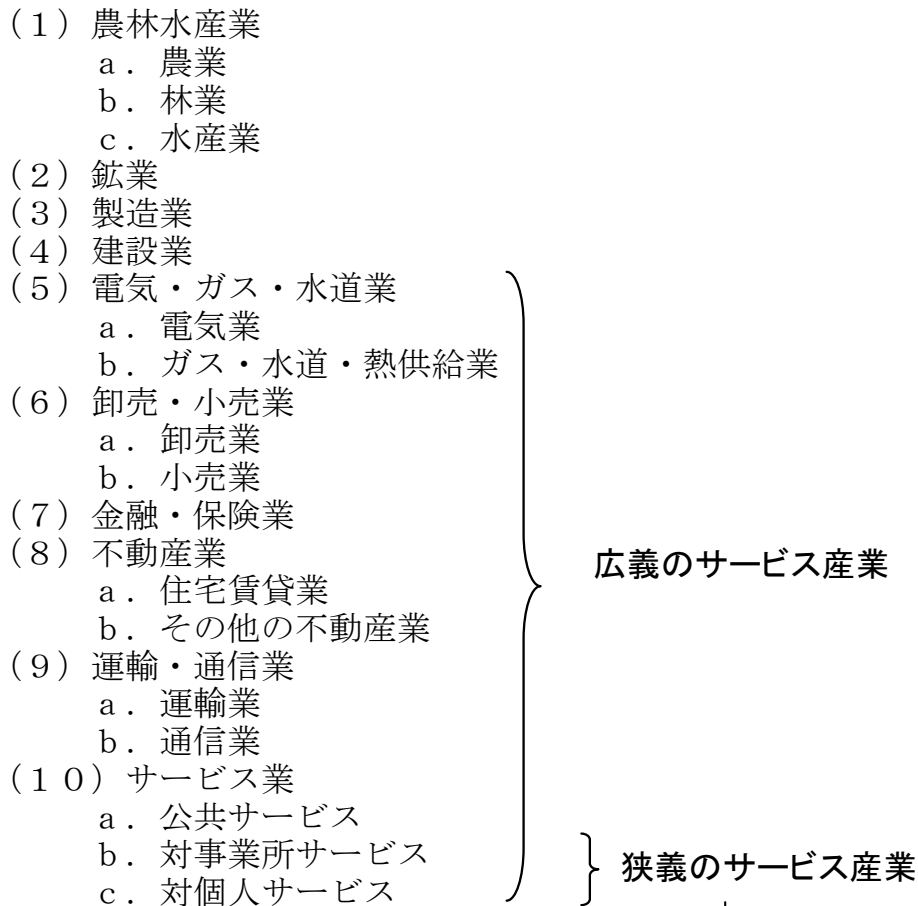
日本経団連は、2007 年 1 月に発表した『希望の国、日本』において、わが国のサービス産業を含む非製造業の生産性は国際的に見ても低い水準にあると指摘し、非製造業の生産性向上が急務であると主張した。さらに、2007 年 12 月に発表した『2008 年版経営労働政策委員会報告』においても、サービス産業をはじめとする非製造業や中小企業については、ICT の利活用により広範な産業分野で生産性の加速を実現しているアメリカの事例などを参考に、積極的な ICT の取り込みと、それを生産性向上につなげるための経営・組織改革、人的資源への投資拡大に取り組む必要があると指摘している。

こうした問題意識を踏まえ、非製造業におけるサービス産業の中小企業の生産性向上のあり方について調査・研究し、本報告書を取りまとめた。

取りまとめにあたっては、サービスそのものがもつ「特性」と、わが国におけるサービス業の特徴を整理した上で、わが国の消費者と実際にサービスを提供する中小企業が受け入れられる、実効性のある生産性向上に向けた取り組みについて検討した。また、多くの中小企業にとって経営上の参考となるような企業事例を盛り込んだ。

なお、報告書では「サービス産業」を、Ⅰ．「動向分析」においては「広義のサービス産業（第 3 次産業）」で捉え、Ⅱ．「生産性向上への取り組み」においては、「サービス産業」の中の「狭義のサービス産業（対事業所サービス、対個人サービス等）」を対象にしている。中小企業が考えるべき具体的な方策（Ⅱ）については議論の拡散を避けるために、「狭義のサービス業」に絞ることとした（5 ページ参照）。「狭義のサービス業」は、国民経済計算において日本全体の名目 GDP の 2 割弱、就業者数の 3 割強を占めている。

国民経済計算による産業分類



資料：国民経済計算より事務局が作成

(報告書の対象となる狭義のサービス産業)

専門サービス業、洗濯・理容・美容・浴場業、その他の生活関連サービス、娯楽業、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、物品賃貸業、広告業、その他の事業サービス業

(報告書の対象としない狭義のサービス産業)

学術・開発研究機関、政治・経済・文化団体、宗教、その他のサービス、外国公務

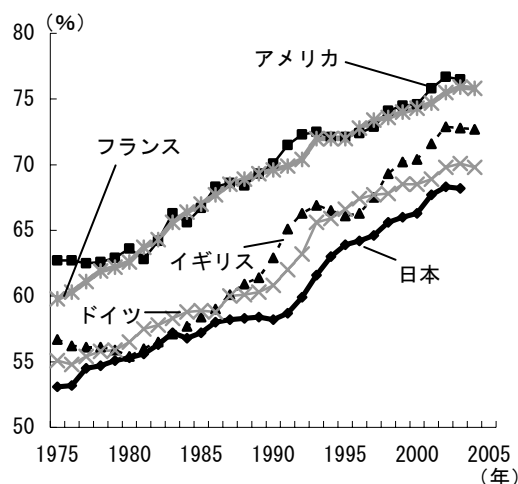
I. 先進諸国におけるサービス産業の動向とわが国の現状

1. 先進諸国におけるサービス産業の動向

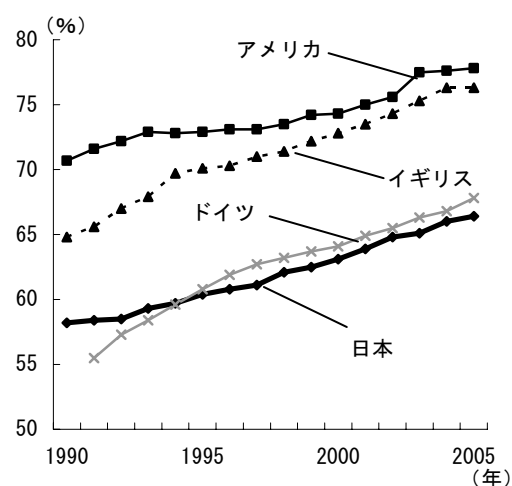
(1) 先進諸国で高まるサービス産業の比重

現在、先進諸国では、名目 GDP に占めるサービス産業の割合（図表 1）や雇用者全体に占めるサービス産業の雇用者割合（図表 2）が上昇している。経済活動のグローバル化の進展や、各国で進められた規制緩和とも相まって、経済が発展していくにつれて、経済活動の比重が第 1 次産業から第 2 次産業へ、さらに第 3 次産業へと移っていくという、いわゆる「産業構造の高度化」が実現している。そして、世界各国における爆発的な ICT（Information and Communication Technology：情報通信技術）の普及は物理的な距離に関係なく、顧客に対して安価にサービスを提供できるようになるとともに、サービス取引のグローバル化を促進している。

図表 1 名目 GDP に占めるサービス産業
名目付加価値シェアの推移



図表 2 雇用者に占めるサービス産業の
雇用者シェアの推移



資料：1、2ともに経済産業省「2007年版通商白書」より

注：上記図表におけるサービス産業とは、日本標準分類におけるH 情報通信業、I 運輸業、J 卸売・小売業、K 金融・保険業、L 不動産業、M 飲食店、宿泊業、N 医療、福祉、O 教育、学習支援業、P 複合サービス業、Q サービス業（他に分類されないもの）のことを指す。

(2) 日本におけるサービス産業の現状

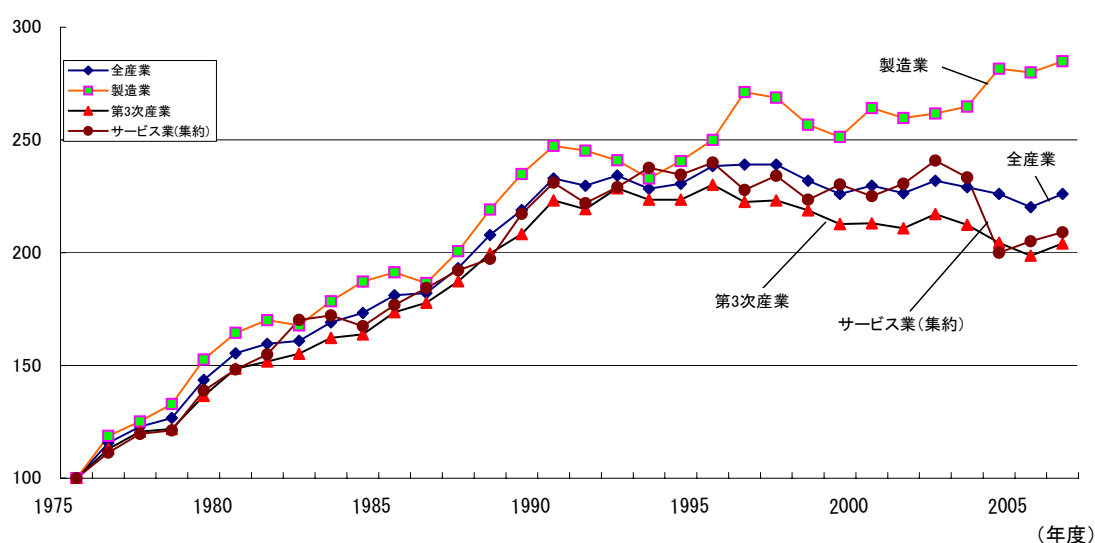
日本においても、全産業に占めるサービス産業を含む第 3 次産業のウェイトは付加価値ベースで高まっており、全雇用者数に占める雇用者の割合も上昇している。しかし第 3 次産業の付加価値労働生産性は、製造業に比べて低い水準に止まっている。財務省「法人企業統計年次別調査」を用いて、1975 年度の付加価値労働生産性を 100 とした場合の指数で比較すると、製造業の付加価値労働生産性の伸び率に比べ、第 3 次産業およびサービス業の付加価値労働生産性の伸び率は下回っており、特に 1990 年以降は両者の差は拡大する傾向にある（図表 3）。

また、近年はサービス産業においても廃業率が開業率を上回る傾向が見られており、

競争環境の激化に伴う淘汰が激しくなる一方で、この分野における起業への意欲が伸び悩んでいることがうかがえる（図表4）。

さらに、サービス産業における中小事業所の比率は97.3%となっている。サービス産業の育成・発展は、現状の日本においては中小企業の育成・発展と密接に関連していると言えよう（図表5）。

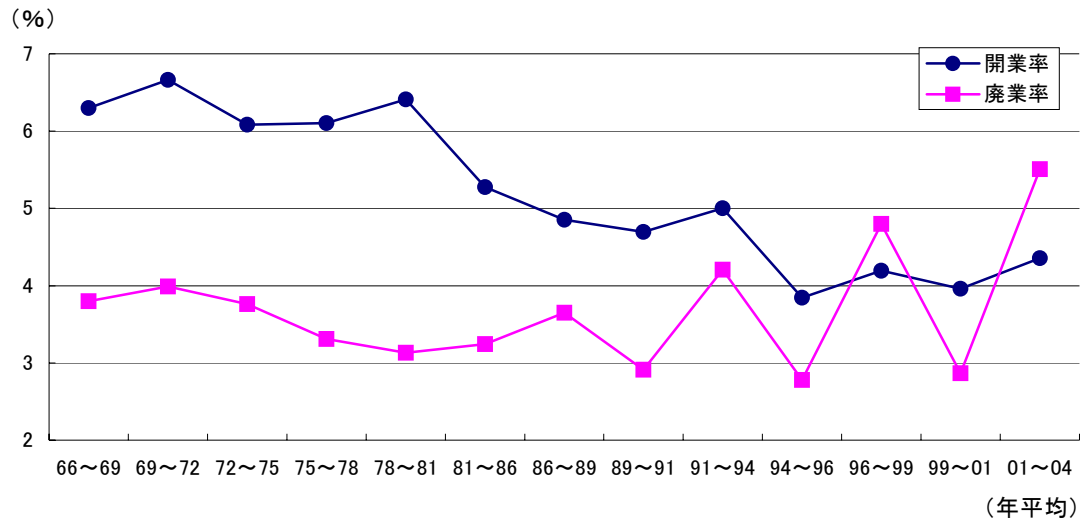
図表3 労働生産性（従業員1人当たり付加価値額）の推移（1975年を100とする）



資料：財務省「法人企業統計年次別調査」

注：サービス産業（集約）は以下をさす。生活関連サービス業（洗濯・理容・美容・浴場業、その他生活関連サービス業）、娯楽業、物品賃貸業（リース業、その他物品賃貸業）、広告・その他の事業サービス業、医療・福祉（医療業、保健衛生、社会保険・社会福祉・介護事業）、教育・学習支援業、その他のサービス業（専門サービス業、学術・開発研究機関、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、その他サービス業）

図表4 サービス産業の開廃業率の推移（事業所ベース、年平均）



資料：総務省「事業所・企業統計調査」

- (注)
1. 事業所を対象としており、支所や工場の開設・閉鎖、移転による開設・閉鎖を含む。
 2. 91年までは「事業所統計調査」、89年及び94年は「事業所名簿整備調査」として行われた。
 3. 開業率は、年平均開業事業所数を前回調査時点における事業所数で割り、100を掛けて算出。
廃業率は、年平均廃業事業所数を前回調査時点における事業所数で割り、100を掛けて算出。
 4. 01～04年間の年平均開業率は2002年3月改定の日本標準産業分類に基づいて算出した。
 5. ここでの「サービス業」は、日本標準産業分類における「サービス業」を指す
99～01年までは、洗濯・理容・浴場業、駐車場業、その他の生活関連サービス業、旅館その他の宿泊所、自動車整備業、機械・器具等修理業、物品・賃貸業、映画・ビデオ製作業、放送業、情報サービス・調査業、広告業、専門サービス業、協同組合、その他事業サービス業、廃棄物処理業、医療業、保健衛生、社会保険、社会福祉、教育、学術研究機関、宗教、政治・経済・文化団体、その他のサービス、外国公務
01～04年からは、専門サービス業、学術・開発研究機関、洗濯・理容・美容・浴場業、その他の生活関連サービス、娯楽業、廃棄物処理業、自動車整備業、機械等修理業、物品賃貸業、広告業、その他の事業サービス業、政治・経済・文化団体、宗教、その他のサービス、外国公務

図表5 サービス産業における規模別事業所・企業数(2006年)

	中小企業		大企業		合計	
		構成比		構成比		構成比
社数	510,167	(97.3%)	14,194	(2.7%)	524,361	100.0%
1人当たり付加価値額	4.74	百万円	6.62	百万円	5.33	百万円
1社当たり従業員数	11.6	人	187.8	人	16.4	人

資料：財務省「法人企業統計」より

- (注)
1. 中小企業基本法改正後の定義に基づき、資本金5000万円以下の企業を中小企業とする。
 2. 産業分類は、2002年3月改訂のものに従っている。
 3. サービス産業の定義は、図表3と同じ

（３）各国のサービス産業への取り組み

GDP に占めるサービス産業のシェア拡大傾向を受けて、世界各国では、サービス産業の強化・育成に向けた積極的な取り組みが行なわれている。

アメリカでは、アメリカ企業の競争力強化を目指し、1987 年に国家経営品質賞（マルコム・ボルドリッジ賞）が設立された。これは、顧客が求めるクオリティを提供するための活動や仕組みを徹底し、製品やサービスの品質を向上させた企業や顧客満足度の高い企業を表彰するものである。サービス産業も受賞対象になっており、1999 年には教育・ヘルスケア部門が創設されている。また、2004 年に発表されたアメリカ競争力評議会のレポート（パルミザーノ・レポート）では、次の 25 年間の米国をイノベーションに適した社会に作り変えるため、サービスサイエンスを学問領域として認識するとともに、サービスに対する研究投資を支援すると記載されている。

イギリスは現在、GDP に占めるサービス産業の割合が 7 割を超えている。その中心的な役割を担っているのは、金融業とその関連サービスであるが、それらが同国経済を牽引する契機となったのが、1986 年に実施された「金融ビックバン（金融規制緩和策）」である。この施策により、外資系金融機関が市場へ参入してきたため、厳しい競争が発生したが、その競争の中で実力のある金融機関が生き残り、それらが中心となって同国経済を牽引していった。

アイルランドは現在、一人当たり国民所得がドイツやフランスなどを越えるまでに至っている。これほどまでに成長した理由として、OECD 諸国の中でも低い法人税率（12.5%）の実現、IT インフラの整備、規制緩和等を国策として行い、海外からの投資を促したことが挙げられる。この一連の政策に誘導される形で、アメリカやヨーロッパ諸国の企業が、海外アウトソーシング先としてアイルランドを選び、アイルランドは対企業向けサービスを主軸として、サービス産業の規模を拡大している。

このように、各国政府はサービス産業育成のために、研究開発体制の強化、インフラ整備、規制改革などを積極的に進めてきている。

（４）日本政府のスタンス

わが国においてもここ数年、サービス産業育成のための施策が次々と打ち出されてきている。

政府は 2006 年 6 月に「新経済成長戦略」を発表し、わが国の経済が引き続き活力を維持していくためには、わが国の生産・雇用の 7 割弱を占めるサービス産業（ここでは第 3 次産業全体を指している）が、製造業とともにわが国経済成長の「双発エンジン」としての役割を果たしていくことができるよう、その発展基盤を整備していく必要があるとしている。そのための方針として「サービス産業横断政策」と「サービス分野別対応」を提示しており、前者では、需要の創出・拡大、競争力・生産性の向上、政策インフラの整備について業種横断的な施策を掲げ、後者では、6 分野（健康・福祉関連サービス、育児支援サービス、観光・集客サービス、コンテンツ、ビジネス支援サービス、流通・物流サービス）について具体的施策を掲げている。

また、経済財政諮問会議で現在検討されている「経済成長戦略」においても、「全員参加の経済戦略～雇用拡大と生産性向上～」の中で、サービス業¹・中小企業²の生産性向上が政策課題として掲げられている。その中では、①業種別生産性向上プログラムの策定・実行、②IT化支援、③SaaS（サーズ）・ASP²導入によるIT投資の標準化等、④競争促進のための規制改革などが言及されている。わが国政府も、サービス産業の発展はその主たる担い手である中小企業の成長と密接に関連しているという認識を持っており、生産性の向上のために、ICT等を中心としたインフラの整備や規制改革の重要性を強調している。

Ⅱ. サービス産業の中小企業に求められる生産性向上への取り組み

1. サービスの特性とわが国の特徴

（1）サービスの特性

サービス産業の生産性向上について考える際には、製造業で提供される財（モノ）と比較した上でのサービスの特性について考えておく必要がある。

サービスの特性としては、以下のものが挙げられる。

①同時性

サービスは提供されると同時に消費される。

②無形性

モノの場合は目で見て触れることができるが、サービス自体は目に見えない、あるいは触れることができない。

③非反復性

モノと異なり、以前と同じ内容のサービスを求めても、その品質が担当者の技能や個性によって異なることも多い。また、同じ人が同じサービスをして、異なる結果になることも間々起こりうる。

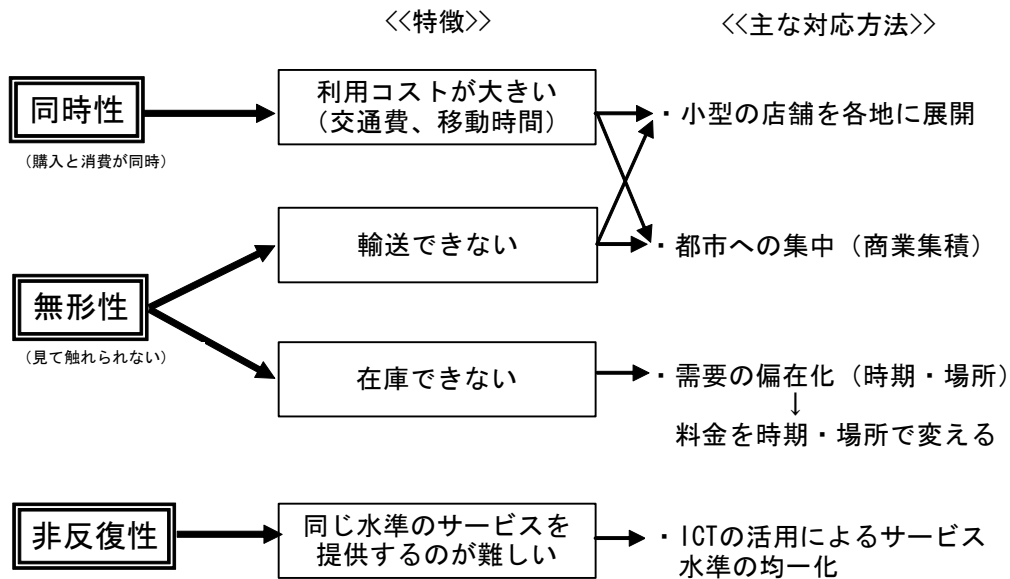
この「同時性」、「無形性」、「非反復性」という特性のために、サービスは「購入に付随するコストが大きい（交通費、移動時間など）」、「輸送が困難」、「在庫が不可能」、「品質の維持が困難」などという特徴をもっている（図表6）。

そのため、サービス産業は製造業とは異なり、拠点が存在する地域での活動が中心となる、需要を求めて人口が集中する地域への進出を指向する、需要が時期と場所によって偏在する、料金体系が時期と場所でまちまちになる、サービスの品質に対する信頼性が消費者の間に共有されにくい、などが起こる傾向が強い。

¹ 「経済成長戦略」では、第3次産業全般を「サービス業」と定義している

² SaaS、ASP：ユーザーが利用したい機能を必要になったときに、ネットワーク経由でサービスプロバイダからソフトウェアを入手し、その使用分に対しての対価を支払うというサービス。ASPもほぼ同義（従来型のASPはユーザーごとにサーバやデータベースを個別に用意するのに対し、SaaSはサーバやデータベースを複数のユーザーで共有する点で区別される場合がある）。

図表6 サービスの特性



(2) わが国におけるサービス産業の特徴

上記のようなサービスの特性をふまえて、特に日本におけるサービス産業を概観すると、以下のような特徴が上げられる。

①高コスト構造

サービス産業は顧客との直接的な対応が基本となるために、通常、労働集約的な性格をもつ。そのため、経営資源としての従業員の資質が直接的に競争力を左右することになる。

単純に比較した場合、わが国のサービス産業における賃金は先進諸国の中でもトップクラスにある(図表7)³。また、一般的にサービス産業は人口の多い場所に集中する傾向が見られるが、わが国の大都市の土地コストや公共料金、賃借料等は、諸外国の中でもトップクラスである(図表8、図表9)。

さらに、南北に長く、国土の約7割が山間部という日本の地理的な特性により、輸送コストや移動コストが割高になるため、サービス産業を全国一律の価格で展開しようとするれば、高コストにならざるをえない。

³ ここでは国際比較のためのデータの制約上、広義のサービス業の中の特定の産業のデータを用いた。

図表7 サービス産業における1時間あたり賃金の国際比較（2001年）

	卸売・小売・修理業	ホテル・レストラン業	運輸・倉庫・通信業
日本	1,882円		1,605円
アメリカ	1,126円		1,668円
イギリス	1,870円	1,407円	1,993円
フランス	1,475円	1,381円	1,617円
中国	61円		105円
香港	804円		901円
シンガポール	1,144円	598円	1,279円

資料：ILO「Yearbook of Labour Statistics」、内閣府「月刊 海外経済データ」から日本経団連で推計

注：1）日本、中国、香港、シンガポールは月当たりの賃金を月次労働時間で割り返したもの

2）各国賃金の円換算については2008年3月末の為替レートを使用

1ドル=99.35円、1ポンド=197.9円、1ユーロ=156.95円、1元=14.21円

1HKドル=12.82円、1Sドル=72.00円

3）各国ごとに統計の取り方が異なるため、厳密な比較は困難である。

図表8 高度商業地の賃料（月額1m²当たり）の都市間比較（2005年）

都市名	通貨単位	高度商業地の賃料（1m ² 当たり）		
		（各国通貨）	（円）	（指数）
メキシコシティ	ペソ	Mex\$72	1,327	15.8
フランクフルト	ユーロ	€ 16	2,242	26.7
バンクーバー	Cドル	C\$22.5	2,339	27.8
ベルリン	ユーロ	€ 20	2,803	33.4
オークランド	NZドル	NZ\$33.5	2,968	35.3
ロサンゼルス	USドル	\$23	3,036	36.1
ホノルル	USドル	\$25	3,300	39.3
サンフランシスコ	USドル	\$27	3,551	42.3
シドニー	Aドル	A\$40	3,835	45.7
ニューヨーク	USドル	\$36	4,752	56.6
パリ	ユーロ	€ 39	5,739	68.3
ソウル	ウォン	38,000	6,498	77.4
ロンドン	ポンド	£70	14,951	178.0
東京	円	¥8,400	8,400	100.0

資料：（社）日本不動産鑑定協会「平成17年 世界地価等調査結果」より

図表 9 都市別の電気・ガス・水道料金と1ベッドルームの賃借料（月当たり）
の国際比較（東京を100とした場合、2007年）

	電気料金/月	ガス料金/月	水道料金/月	1ベッドルーム 賃借料/月
北京	38.92	19.03	4.01	50.16
ベルリン	56.27	96.47	44.04	51.81
香港	70.31	41.85	31.56	45.31
ロンドン	78.65	79.31	44.77	90.05
ロサンゼルス	56.73	46.95	56.73	40.34
モスクワ	-	-	-	45.38
ニューヨーク	97.81	39.12	-	88.25
パリ	99.15	75.03	64.24	37.92
東京	100.00	100.00	100.00	100.00

資料：（社）JETRO「Economist Intelligence Unit City Data」 2007年データより

②サービスの無形性がもたらす価格設定の難しさ

サービス自体は目に見えず、それを実態として形で捉えることが難しいため、供給側が設定した価格が需要側に簡単には受け入れられない場合も多い。また、本来の購買目的としたサービスとそれに付随するサービスの境界があいまいになりがちなことも、需要側の価格に対する納得性を得ることを難しくしている。

また、サービスを購入して得られる効用・満足度はサービスを消費する個々人の感覚によって差が大きい。さらにサービスの同時性に鑑みれば、その効用・満足度は「その場限り」で、「個人的」な性格をもつことが多い。そのため、市場の満足度の最大公約数を反映した適正価格を客観的に設定することが難しい。

③サービスの品質に対する信頼性の確保の難しさ

日本の製造業は国を挙げての徹底したQC(Quality Control)活動を長年実施してきたために、高い品質とはどのようなものかに対するコンセンサスが、国民の間に共有されてきている。しかしサービス産業全体としてはこのような活動は実施されてこなかった。そのため、サービスの品質を保証するための認証制度が存在する業界もあるが、サービスの品質を測る基準が、一般消費者に広く伝わっていないことは否めない。

また、特に対人的なサービスについては、その「非反復性」ゆえに、同じ会社であっても担当者が変わることによって、顧客の効用・満足度は変化することが多く、顧客の主観的な品質感覚を一定水準に保つことは困難な場合がある。

このように、日本ではサービスの品質に対する信頼性を示す基準や認証などが、一般消費者の間に浸透しているとは言い難く、このことが特に中小のサービス企業の事業の展開・拡大を妨げている要因の1つになっていると考えられる。

④参入障壁の低さと厳しい競争環境

サービス産業は製造業に比べて大きな設備投資が必要ないという業態が多く、比較的簡単に参入できる。しかしそれゆえに新規の業者が毎年大量に市場に参入してくるために競争は常に厳しく、撤退していく企業も多い。

サービス産業に属する企業のほとんどは中小企業である。中小企業は組織としては激しく変化する環境に迅速に対応できるという利点もあるが、実際には多くの企業は市場に関する情報（技術や顧客に関する情報など）を獲得する手段を欠いており、市況や経済情勢に翻弄されている。特に日本においては、同じサービスを繰り返していると消費者に飽きられることが多く、企業は常に新たなサービスを開発し、提供していかなければならないというプレッシャーにさらされている。

そのために多くの中小企業は、目先の目新しさを追うあまり、事業継続の基盤となりうるビジネスモデルを構築できない、必要な設備投資を果敢に進めることができない、収益を高めることができない、という悩みを抱え、その悪循環を解消できないという状況に陥っていると考えられる。

2. サービス産業の中小企業に求められる取り組み

経済が発展していくにつれてサービス産業が隆盛になる理由としては、人々の欲求がより高度化、多様化していくことが上げられる。特に経済の発展度合いが高まっている先進国においては、人々が経済活動を通じて求める欲求は、「ただ使えればよい」という水準のものから、「より高い効用が得られる」という、より付加価値の高い、多様化したものへと向かう傾向が強くなる。

製造業においては、多くの新興国が、人件費をはじめとする安価なコストを梃子として競争に参入してくる。多様化した国民のニーズを満たしていくためには、製造業において高付加価値製品を製造・提供していくことと合わせて、サービス産業の生産性を高めていくことが、一層求められていくだろう。

サービス産業における企業が競争力を高め、発展していくためには、これまで指摘してきたサービスの特性を踏まえた上で、新たな需要を喚起し、供給能力を高めていかなければならない。

多様化する人々のニーズに応え、新たな需要を喚起していくためには、実際にサービスを購入する消費者の立場に立ったビジネスモデルの構築が求められよう。プロダクト・アウトからマーケット・インへの発想の転換である。特に中小企業においては、潜在的なニーズを把握し、迅速にビジネスにつなげて、いち早く確固たるポジションを築くことが、市場を獲得するために不可欠の行動である。

供給能力を高めていくためには、とりわけサービス産業においては高度な能力をもった人材の有無と、それを適切に配置して有効に活用していく組織力が決定的に重要

になる。さらに ICT 投資を中心とした労働装備率の高度化による、効率性の上昇を目指していく必要がある。

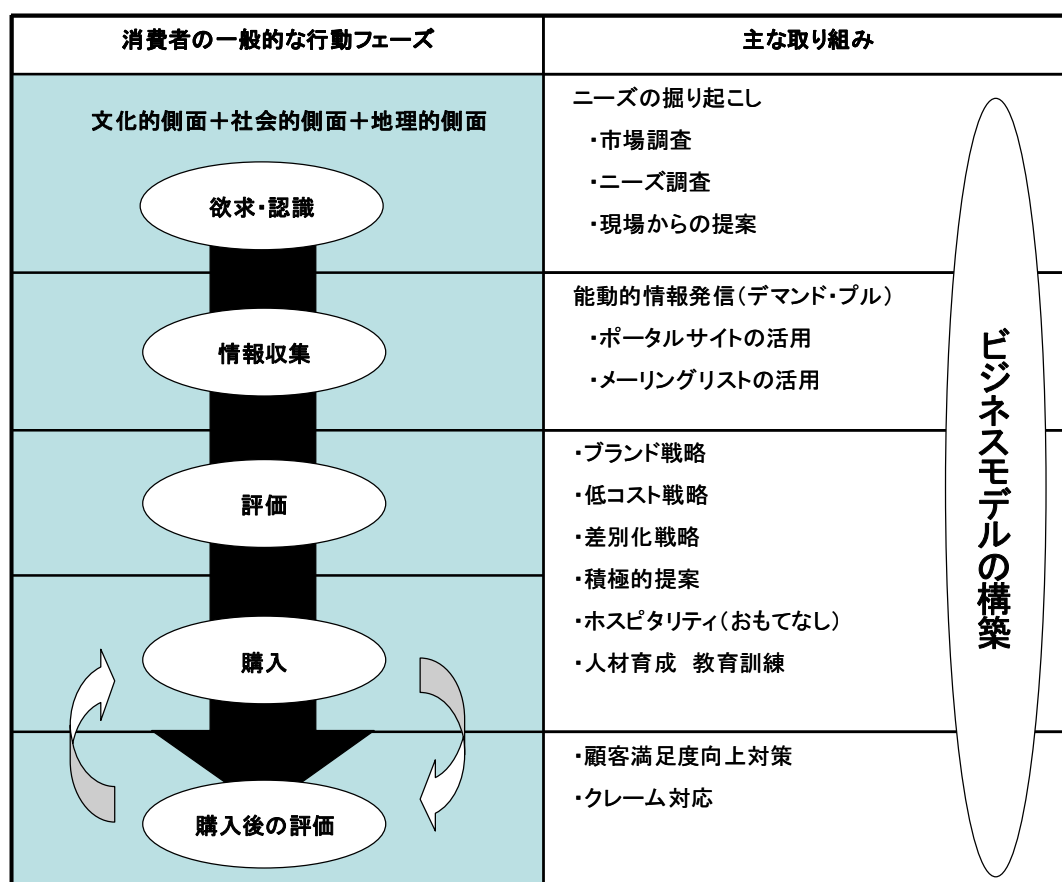
（１）需要の獲得のための方策～消費者行動のフェーズに応じた戦略構築の重要性～

消費者は、モノやサービスを購入する際、一般的に５つの行動フェーズをとると考えられる。すなわち、①どのようなサービスを購入したいかという欲求（ニーズ）・認識を抱く、②インターネットや情報誌、口コミなどを通じて、そのサービスの情報を入手しようとする、③収集した情報を評価する、④その中から実際に購入するサービスを選ぶ、⑤購入後、そのサービスについて評価する——というフェーズである。

企業としては、いかに消費者行動の各フェーズに応じた適切な取り組みを実施するかが検討課題となろう（図表１０）。

サービスは、モノに比べて、文化的、社会的、地理的な影響を受ける度合いが強い。このことを十分に認識した上で、先述の「サービスの３つの特性」を踏まえつつ、日本における現状の課題を克服していくための方策を考えていく必要がある。

図表１０ 消費者行動のフェーズに応じた戦略構築の概念図



サービス産業は比較的参入障壁が低い業種が多く、異業種からであっても、優れたアイデアを発展させてビジネスを展開している例も多い。換言すれば、いつ何時、競争相手が現れるかわからない。その意味で、経営者が成長を見込める分野を発見し、ビジネス展開のためのビジョンを確立し、参入を狙う分野で展開すべき戦略を綿密に立案し、具体化していくかが決定的に重要となる。

イ)「欲求(ニーズ)・認識」フェーズへの対応

消費者は、商品に対する欲求(ニーズ)、もしくは認識をもって、はじめて商品を購入しようとする。その欲求(ニーズ)は、自ら抱くこともあれば、外部からの情報により喚起されることもある。無形性をもつサービスには特にこの傾向は強い。

多くのサービスの供給者は、そもそも消費者が自覚していない欲求(ニーズ)を発掘・提案するために、市場調査、ニーズ調査、現場からの意見聴取などさまざまな取り組みを行っている。それらの情報を基に潜在的なニーズを顕在化させ、新サービスの開発に結びつけている企業も多い。

(企業事例)

(株)アピッシュは、コインランドリー利用者が感じる「出向いて洗濯する」という手間と時間の喪失に着目し、洗濯を代行するというサービスを展開している。当初は、独身男性の利用者が多いだろうと見込んでいたが、実際には利用者全体の半分は女性であり、独身者に加え、20～40代の主婦や共働きの世帯にも重宝されている。

ロ)「情報収集」フェーズへの対応

消費者に対していかに自社のサービスを適切に発信し、消費者に選ばれるかはきわめて重要な課題である。そのためには、情報発信のツール(マスコミ媒体、インターネット、口コミなど)の特性を理解した上で、十分に活用していくことが求められる。

また、自社の発信できる情報を整備し、消費者のいかなる要望にも対応できるような体制を構築しておく必要がある。

(企業事例)

しのはらプレスサービス(株)は、早くからプレス機械のメンテナンス事業を「知識集約型産業」と位置づけ、約400社のメーカーの4,300種程度のプレス機械のデータを独自に保有している。また、20年前から作業の標準化を図ってきており、結果として今では、1,200枚程度の生産技術標準のシートを整備した。このことにより、あらゆる顧客のニーズに対応できる体制を構築し、成果を上げている。

ハ)「評価」および「購入」フェーズへの対応

消費者は集めた情報を比較・評価し、最終的にどのサービスを購入するか決断する。消費者が購入する際の決め手となるのは、支払う価格に見合う効用が得られている

か、もしくは期待以上の効用が得られる可能性があるか否かである。

サービスのように「無形性」が高いがゆえに価格設定が難しく、購入前にその品質を確認することが難しい商品においては、ブランド、イメージ、世間の評判・人気に、購買行動が大きく左右される。さらに「非反復性」からくる信頼性の確保の難しさを克服していくためには、高い能力を持つ人員の確保・育成が決定的に重要となる。

経営者の明確なビジョンを実践する高度な従業員が生み出す質の高いサービスが良質なブランドを形成し、顧客を獲得していく。顧客による支持がブランドの信頼感を高め、さらに新たな顧客を獲得していく。このような好循環を生み出すことが、サービス産業に従事する企業が高い評価を得ていくために求められるものである。

（企業事例）

ティップネス（フィットネス業）は、2000年以降の合併などによる規模と事業領域の拡大の中、自社のアイデンティティを再構築する必要性を感じていた。そこで「自社の顧客は誰か」を改めて問い直し、自社のブランド構築のための作業を開始した。その結果、自社の顧客層には、単に運動をするだけでなく、より美しくなりたい、健康になりたいという人々が多いという結論に達し、いわゆる「体育会系」とは異なる「都会的、女性的、洗練」「心と体に上質な時間」「健康美追及」を自社のブランドイメージとして打ち出していくこととして、事業を展開することとした。このブランドは他社との差別化要因であると同時に、事業展開のための重要な指針としても機能している。また、ブランドの意味を全従業員に浸透させるために、従業員に対して定期的に教育を行い、ブランド価値構築への貢献を重要な評価基準として運用している。

二）「購入後の評価」フェーズへの対応

サービスは提供されると同時に消費されるという「同時性」という性質をもつために、購入後に客観的な評価を行うことが難しい場合が多い。特にサービスに対する評価に対しては、当初期待していた水準以上のサービスであったならば、消費者の主観的な満足度は高まる一方で、期待以下であれば低くなる。概して低かったときの失望感の方が、長く続きがちである。

消費者に対するアフターケアは、企業にとって次の新たな需要を喚起する機会になる。顧客から高い支持を得られれば、その顧客は最強の自社の宣伝者となってくれるが、顧客から支持を得られなければ、その顧客は最強のライバル企業の宣伝者となる。サービスのような「無形性」の強い、換言すれば物財のように実際に目に触れて確認することができない商品については、このことに留意しなければならない。

（企業事例）

㈱アーバンフューネスコーポレーション（葬祭業）は、葬儀を故人とその家族のために行うものと位置づけ、その人らしく、心のこもったお別れができる場として、テーマを持った葬儀を提案・実施し、差別化を図っているが、事前相談から四十九日ま

で完全サポートする体制を整えており、葬儀を中心に長く広く顧客の役に立てるようにしている。四十九日までのサポートは家族の心のケアまでも配慮したものであり、結果的に顧客満足度が高まるという成果をもたらしている。

（２）競争力＝供給能力の強化

供給能力（競争力）の強化のためには、高度な能力をもった人材の確保・育成と、ICTなどの設備投資を強化することによる労働装備率の高度化が求められる。

①高度な能力をもった人材の育成

これからの企業活動で重要視される人材とは、既存の価値観や慣行にとらわれず、問題の本質を的確に把握した上で、自ら主体的に考え、価値創造、事業革新を担うことのできる「自立型人材」である。特に中小企業が多いサービス分野では、従業員１人ひとりが企業の命運を握る可能性が高く、新たな需要を切り開いていける「自立型人材」の確保・育成が決定的に重要となる。

特に国際的にみて、人件費を中心に高コスト構造が続く日本においては、高い人件費に見合った高度な能力を持つ人材を育成し、高度なサービスを展開していく必要がある。

サービス産業においては、先述のように消費者行動のフェーズに応じた戦略構築が必要である。ビジョンを構築し、戦略を策定してその実現を導く経営者の役割は、経営資源の制約が大きいサービス産業の中小企業においては決定的に重要となる。

そして、サービス産業において戦略を実践する人材として求められるタイプとして、ミドル・マネジャーと現場従業員（コンタクト・パーソン）が上げられる。

（企業事例）

キュービーネット㈱の創業者である小西國義氏は医療機器を扱う商社を経営していたが、高級理容室を利用するたびに数時間拘束されることに不満を感じていた。そこで、理容室の業務を観察したところ、実際に理容師がハサミを動かしている時間は10～15分程度と判断し、「髪を切る」というサービスに特化した事業を展開できないかと検討していた。1995年に価格や休業の面で一部規制緩和が実施されたことで、1995年12月に同社を設立した。

10分という短い時間で散髪というサービスを提供することで、余った時間をプライベートに有効活用してもらいたいという願いが込められている。経営者の卓越した慧眼が異業種の中にビジネスチャンスを発見し、従来にないコンセプトに基づいた事業展開を成功に導いている。

イ)ミドル・マネジャー

経営者が策定したすぐれたビジネスモデルを実現させるためには、経営者のビジョンを理解し、組織を統括して着実に遂行できる能力を持つ「ミドル・マネジャー」の存在が不可欠である。

ミドル・マネジャーは、サービス産業の中小企業においては経営者の「右腕人材」とも言える。ミドル・マネジャーは、経営者がやりたいこと（ビジョン）を受けて、新しい市場を開拓し、既存顧客のニーズを維持・発展させ、新たな市場や変化する既存市場に対応するための技術・技能を理解した上で適切な教育・指導に従業員に対して行うことが期待される。

このような人材を外部労働市場から直接獲得していくことはむずかしい。中小企業は世間一般で「優秀」と言われる人材よりも、自社で育成できる人材であるか否かを採用および人材登用の基準にすべきである。中でも経営者のビジョンに共鳴し、その実現に尽力できる人材をミドル・マネジャーとして選抜し、育成していくことが基本である。

ロ)現場の従業員（コンタクト・パーソン）

経営者が示したビジョンを基にミドル・マネジャーが示した方策を着実に実行していくためには、高い能力を持つ現場で働く従業員（コンタクト・パーソン）の存在が不可欠である。

現場の従業員は、経営層から降りてくる指示を正確に理解して実行する能力のみならず、現場において課題を発見して解決できる「現場力」が求められている。特にサービス産業のように、顧客との直接的な対応が多い職場においては、現場の従業員の資質が企業の業績を直接的に大きく左右する。

高い能力をもった現場の従業員を育成するためには、従業員に繰り返し企業のビジョンやビジネスモデルを知らせ、意識・無意識の中に浸透させていくことが求められる。そのことを通じて、従業員は自分が現場で何をすべきかを体得し、あらゆる状況にも対応できるようになることが期待される。また、必要に応じて技術的な教育訓練を提供していかなければならない。

サービス産業においては、仕事そのものを「人間形成の機会」と結びつける経営者が多い。顧客との直接的な接触を通じて鍛えられ、会社に入るときには必ずしも世間一般からみて「優秀」とは思われなかった若者が、自分の仕事に自信を持ち、職業人として大きく成長していくという事例は数多くある。経営者がこのことを強く自覚し、従業員の能力の伸長に見合った適切な処遇を行うことで、企業および従業員の一層の発展を促していくことができる。

（企業事例）

ザ・リッツ・カールトンの社員全員が所有している「クレドカード」には、「リッツ・カールトンはお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することを最も大切な使命と心得ています」、「私たちはお客様に心温まる、くつろいだ、そして洗練された雰囲気をお楽しみいただくために、最高のパーソナルサービスと施設を提供することを約束します」と記載されている。従業員にこの意識を徹底させることで、従業員は自然にリッツ・カールトンの行動規範に則って行動するようになる。その結

果、リッツ・カールトンは顧客満足度において高いブランドを確立し、各方面より高い評価を受けている。

②ICT の活用による知識集約型産業への転換の促進

近年の ICT の飛躍的な発展は、時間の壁、距離の壁、知識の偏在という障壁の克服に寄与した。特にサービス産業やホワイトカラーの労働に対する参入障壁を劇的に低下させ、世界中の優秀な人材を、国境を越えて活用することが可能となった。

とりわけサービス産業をはじめとする非製造業や中小企業においては、積極的な ICT の取り込みと、それを生産性向上につなげるための経営・組織の改革、人的資源への投資拡大などに積極的に取り組んでいく必要がある。

ICT の発展により、サービス産業への異業種からの参入も比較的容易になりつつある。特に中小企業にとっては、新規参入の増加により、経営状況がますます厳しくなっていく。ICT は自社とは関係ないというスタンスを取り続けることは、もはや無理である。しかしこのことは、中小企業にとっても、新規参入の機会・手段は従来に比べて格段に広がっていると言えよう。

ICT は、労働集約的な色彩が強いサービス産業を、知識集約型に転換させることができる可能性を持っている。そのためには、新規顧客獲得、ビジネスモデルの発展、企業内のコミュニケーションの円滑化など、ICT が威力を発揮する分野での戦略的な活用を考えていく必要がある。

新規顧客獲得においては、事業領域の拡大、新規事業の創業、「待ちから攻め」への転換、より具体的でわかりやすいビジネスプランの迅速な提示などの効果が報告されている。

ビジネスモデルの改善については、顧客データベースの構築・拡大による顧客情報の一元的管理、顧客ニーズに対応した情報の素早い検索とそれを基にしたより適切な事業の提案、効率的な工程管理、業務スピードの増大などが要求されている。

企業内のコミュニケーションの円滑化については、ICT による技能の伝承・マニュアル化、トップダウン・ボトムアップ・同僚間の意思疎通のスピードアップなどがあげられる。

しかし、ICT は決して万能ではない。ICT を活用するための前提となるものは、企業のビジョンとビジネスプランである。ICT はそれを反映する手段・道具である。まずは、自社のコスト構造を正しく把握した上で、付加価値を生み出せる分野（新たな需要を生み出せる、効果的にコストを削減できるなど）を特定し、企業全体の中でいかに ICT を活用していくかを考えていかなければならない。

3. サービス産業を展開していくための環境整備

(1) 地域経済との連携～地域コーディネート機能の充実・拡大～

サービスは移送できる範囲が財（モノ）に比べると限られているため、輸出・輸入が困難である。よって、一部の業種を除けば事業展開が地域密着になることが多い。サービス産業は地域社会のニーズを把握し、それに応えるサービスを提供していくとともに、地元で雇用を創出していくことが求められている。

一方でグローバル化の流れを受けて、サービスといえども国際競争の波から逃れられない状況にある。よりよいサービスがあれば、顧客は地元の企業を使わずに、他地域や他国に行くことも今日では珍しいことではない。

ICT の活用により、時間・空間の制約を越えたサービスの提供が可能になっている業種も増えている。しかし、サービス本来の特性（同時性、無形性、非反復性）を考えると、サービスを提供する拠点に顧客に来てもらうための方策も必要になる。しかしこれは1社単独で策定・実施することは難しく、地元の経済界や地域社会が一体となって、サービス産業を育成していくための連携を強化していくことに本格的に取り組んでいかなければならない。

この連携を推進していくためには、個々の企業や諸機関との連携を円滑に進め、地域をひとつにまとめ、その力を最大限に引き出していくという「触媒の機能」としての「コーディネート機能」の展開・充実が、今後ますます重要になってくる。この機能を担う「コーディネーター」に求められる役割は、個別の企業経営に対して必要な支援の実施、地域内の企業・地方自治体・大学や研究機関等との間のネットワークの構築、地域外の諸機関との関係づくり、外部からの資源を取り込むための仕組みづくり、などである。コーディネート機能もサービスの一種であり、この「マクロのサービス」が、その周辺で多種多様なサービスを誘発し、地域全体のサービス産業が活性化していくという効果も期待できよう。

コーディネート機能の充実は、短期的な視野に立った発想では進められない。地方自治体、地元の企業・自治体・経済団体が協同し、地域の産業を長期的に育成していくという視点から取り組んでいく必要がある。

(2) 政府支援の有効活用～ICT 教育の促進など～

政府はサービス産業を「次世代を担う産業」と位置づけ、その育成のために、近年、さまざまな施策を打ち出している。また、中小企業政策においても、さまざまな支援策を提供している。

日本経団連は、「ものづくり中小企業のイノベーションと現場力の強化」（2007 年 10 月）において、発展しているものづくり中小企業は、複雑と言われる手続きをクリアして、政府の支援策を有効に活用しているケースが多いと指摘した。サービス産業においても同様のことが言える。事業の成長・発展は企業自身の課題であり、まずは

自助努力で道を切り開いていかなければならない。

一方でサービス産業においても ICT は有力な経営手段であるが、中小企業には、ICT を使いこなす人材がいない、導入した場合の効果をイメージできない、などの理由で、いまだ十分に活用されているとはいいがたい。

政府は 2005 年に ICT 化推進の大方針として「IT 新改革戦略」を打ち出し、中小企業庁も企業の ICT 化の支援を積極的に進めているが、サービス産業の大半を占める中小企業にまでは十分に浸透しているとはいい難い。中小企業はこれらの施策について積極的に情報収集を行う必要があるが、最低限の ICT 利活用の方法の教育のためには、政府もその施策の活用方法の一層の宣伝・普及活動について工夫していく余地があると思われる。

また、新しく生まれてくるサービス産業の多くは、既存の業界の枠組みに収まりきらないものが多い。新しいサービス産業を育成・発展させるためには規制改革が必要であることに鑑みれば、行政（中央、地方）に対しては、新しいアイディアを実現しようと努力する企業や、新たな産業として発展しうる可能性を持つ分野に対しては、いわゆる縦割り行政や前例主義を排し、柔軟な発想をもって臨んでいく姿勢を求めたい。

おわりに～今後の課題～

国全体の付加価値(GDP)に占めるサービス産業の比重は年々高まっている。サービス産業の育成・強化は付加価値を創造し、雇用を吸収する機会の拡大という点からも喫緊の課題である。

本報告書は、サービス産業の特性を踏まえ、新たな需要を拡大するための方策とそれを実現するために必要な人材育成と ICT の活用に焦点を置いて論じてきた。しかしサービス産業は幅広くて奥深く、その領域は年々拡大しつつあり、今後もその実態と方向性を多角的に捉えていくことが求められる。

サービス産業の今後の課題として留意すべきこととして、以下のことがあげられる。

(1) 少子高齢化への対応

日本経済は先進国の中でも類をみないスピードで少子高齢化が進んでいる。多くの場合、少子高齢化は労働力人口の減少という危機感をもって捉えられがちだが、換言すれば従来にないタイプの新たな需要や雇用が拡大していく機会でもある。また、ICT の発展により、地理的・空間的な障壁がかつてないほど克服されており、海外展開できる可能性の高い業種も増えている。

人口減少社会に対応した形で、国内で新たな需要を掘り起こし、拡大することができれば、サービス産業が発展していく余地は大きい。また、日本のサービス産業における企業の技術水準の高さが認知されれば、国境を越えてビジネスを展開していくこ

ともできる。人口減少社会という危機を機会に転換していくための発想が、今後は企業の側に求められていくだろう。

（２）「サービス」に対する考え方の整理

日本では、「サービス」という言葉が幅広い概念を持っている。希少性のある高価なサービスから、本来購入したサービスに付随した無料の部分ともいえるものまで、「サービス」という用語がさまざまな意味で使われている。このことが、サービスそのものに対する評価・判断基準をあいまいにしていると考えられる。

サービスの提供に対してかかる手間・コストの割には、それに見合う報酬を受け取れていないのではとの指摘が各方面から出されている。日本のサービス産業は生産性が低いと言われているが、それは供給側の効率性が低いこともさる事ながら、「サービス」という言葉がもたらすあいまいな感覚から、概してサービスに対して「適正価格」が支払われていないのではないかという疑念も払拭できない。サービス産業を育成していくためには、「サービス」という言葉から連想される日本人のイメージを、今一度振り返ってみることも必要ではないかと思われる。

（３）経済の「サービス化」の進展

いわゆる「サービス化」は、特に先進国ではあらゆる分野に拡大してきている。

ICTの導入により、サービス産業が労働集約型から知識集約型へとその性格が移行しつつある中、サービス産業を中心として、産業間の垣根がこれまでに比べてあいまいになりつつある。本報告書で示したサービスの特性である「同時性、無形性、非反復性」を超越した、新たなサービスの形が今後生まれてくることも予想される。そのような「新たな産業」をどう捉え、いかに発展させていくか、その担い手となる中小企業はいかに対応していくべきかは、今後の大きな課題である。

サービス産業は元来、労働集約的な性格をもつ。そのため、サービス産業に漫然と人材を送り込んでいるだけでは、労働生産性の低い産業・企業を蔓延させるだけである。サービス産業に従事する中小企業には、未知のニーズを開拓し、多様で新しい、より付加価値の高いサービスを創造し続けること、そしてその実現のために、高い能力を持つ従業員の育成やICTの活用を通じて、労働集約型から知識集約型の組織へと転換させることで労働生産性を高めていくことが求められる。

サービス産業をめぐる課題は、中小企業の課題と密接な関連がある。新たな産業としてのサービス産業において、中小企業がいかに存続・発展していくかについては、今後も引き続き検討していくべき課題である。

以 上

【企業事例】

- I. しのはらプレスサービス株式会社
- II. ザ・リッツ・カールトン
- III. 株式会社アーバンフューネスコーポレーション
- IV. 株式会社アピッシュ
- V. キュービーネット株式会社
- VI. 株式会社ティップネス

I. しのはらプレスサービス株式会社

1. 会社概要

代表者：篠原敬治 代表取締役社長

設立：昭和48年6月

資本金：9000万円

従業員数：135名

所在地：千葉県船橋市（本社・工場）

事業内容：プレス機械法令点検代行（保守・安全化工事、リビルト・レトロフィット、改造業務）、機械移設に伴うエンジニアリング、プレス用ロボット開発・製造・販売、オーダーメイドプレス開発・製造・販売、安全教育、安全装置販売

2. IT活用によりメンテナンスサービスを知識集約型ビジネスに

創業者である現社長は、日本の産業構造が将来的に労働集約型から知識集約型にシフトすると予測し、プレス機械のメンテナンスを単なる修理・保全ではなく、一つの知識集約型のビジネスとして捉え同社を設立。IT技術の積極的活用ならびに従業員の自主性を尊重した体系的な人材育成・技能伝承を実践することで、プレス機械のメンテナンスにおいて高いシェアを獲得している。メンテナンスを知識集約型ビジネスと位置づけたことで、創業以来、メンテナンスに関する情報をデータとして蓄積・分析しており、現在、約400社、4300種のプレス機械のデータを独自に保有している。

機械メンテナンス業界は、一般的に①小規模企業が多い、②厳しい労働環境（深夜作業が多い、土曜・日曜に作業が集中する等）、③高齢者が多い、④新規学卒者の採用が困難——といった特徴をもつが、同社の場合、課長以下の平均年齢は28.7歳、新規学卒者中心と従業員の年齢構成が非常に若い。

3. 新しいニーズに着目した事業展開

同社は、業界内でいち早くプリベンティブ・メンテナンスの重要性に着目し、事業展開をしている。プリベンティブ・メンテナンスとは、故障防止のための事前メンテナンスのことである。プレス機は法令で年1回の点検が義務づけられており、点検作業を代行する検査業者も全国に存在するが、同社は法令化される前からプリベンティブ・メンテナンスを実践している。現在、全国には法令点検の対象となるプレス機械が約16万台あるといわれているが、その10%を同社が手がけている。

近年は、プレス機械自体が中国に移転するなど国内の法令点検台数は年々減少傾向にあるが、プリベンティブ・メンテナンスの重要性にいち早く着目し、先駆的に取り組んできた同社の取り組みを高く評価するユーザーが多数存在することから、同社の手がけるプレス機器の台数はむしろ増加している。

また、同社は、リビルトという古い機械をより安全かつ効率的に変身させる事業に

も取り組んでいる。

こうした取り組みを可能としてきたのは、本来の生業であるメンテナンス業を知識集約型の産業と位置づけ、過去に生産されたプレス機械や使用中のプレス機械の情報をデータとして蓄積していたためである。

4. 人材育成への取り組み

(1) IT 技術の活用による技術の標準化

メンテナンス作業は属人的な要素が強く、職人性を帯びる傾向があることから、作業技術の習得に年数を要する。そこで、同社は 20 年前から作業の標準化に取り組んでいる。現在では 1200 枚程度の生産技術標準シートを作成し、社員間のナレッジの共有化を図っている。

(2) 生涯能力体系図に基づく研修制度の充実

作業技術の標準化に取り組んではいるが、やはり経験が重要となる業界であることから、(独)雇用・能力開発機構の人材高度化支援事業を活用することで、生涯職業能力開発体系図に基づく研修制度を整備・実施している。従業員は 7 年間かけて自身の能力開発に取り組んでいる。

従業員の外部資格の取得も奨励している。ただし、資格取得が目的ではなく、その過程における勉強を重視している。おおよそ社員 1 人につき 7 つ程度の資格を保有しているという。

5. 政府施策の積極的活用

同社は、優秀な技術をもった中小企業との連携を図るため、経済産業省の新連携制度等を積極的に活用している。主な内容は以下のとおり。

- ・ 昭和 59 年に異業種交流会に参加し、ロボット化・自動化に取り組む企業 5 社と連携して、プレス用搬送ロボットを開発。
- ・ 融合化法により協同組合を設立し、シャーリング自動供給システムを開発。同システムは平成 5 年の異業種交流活動における優秀製品賞を受賞している。
- ・ 産学連携に取組み、千葉工業大学と連携してガード式安全装置「シャッターガード」を開発し、特許を取得。
- ・ 技術特許流通センターに依頼し、マツダと補修に関する技術特許使用权の契約を締結。
- ・ 米国ミシガン州のブレーカービーム社と連携し、プレス機械の軌道装置を開発。今後もメンテナンスやアフターサービスに関する装置開発を予定。
- ・ 千葉県中小企業知的財産戦略支援事業への取り組みとして、知的財産を基準にした新しい経営三ヵ年計画を立案。

以上のような経験を踏まえ、技術力の向上と人材の育成、新しい連携体の構築、プレスの複合加工システム開発に挑戦し、新連携制度の承認を得ている。

以 上

II. ザ・リッツ・カールトン

1. 会社概要

代表者 : Simon Cooper, COO

設立 : 1983 年

従業員数 : 39000 人

所在地 : 4445 Willard Avenue, Suite 800, Chavy Chase, MD 20815 USA

事業内容 : ラグジュアリーホテルおよび関連事業の運営

2. 顧客満足度向上への取組み—従業員とその家族が最も重要—

同社の掲げる目標は、社会に対して価値を創り出していくことである。そして、同社がそうした社会に対する価値創造にあたり最も重視していることが「従業員とその家族」である。二番目は「業者とその家族」であり、三番目は「顧客」である。

「従業員とその家族」を最も重視する理由は、「人間は自分が経験した満足度以上の満足度は実現できない」という理解に基づき、顧客満足度を高めていくためには、まず従業員満足度を高めていく必要があると考えているからである。

3. 人材育成への取組み

(1) 「クレドカード」による経営理念や価値観の共有

同社は、同社の経営理念やモットーが記載されている「クレドカード」を全従業員に配布することで、経営理念や同社の価値観の共有を図っている。

たとえば、同カードには「われわれは紳士・淑女にお仕えする紳士・淑女です」と書かれている。この言葉には、従業員は顧客に仕えるという意味ではなく、顧客が紳士・淑女であるのと同時に「従業員も紳士・淑女であるよう自分を磨かなければならない」という意味が込められている。

さらに、「従業員への約束」という部分には、「ザ・リッツ・カールトンではお客様へお約束したサービスを提供する上で、紳士・淑女（＝従業員）こそが最も大切な資源です」「信頼・誠実・尊敬・高潔・決意を原則として、私たちは個人と会社のために、持てる才能を育成し、最大限に伸ばしてあげる環境を整えます」「ザ・リッツ・カールトンは一人ひとりの従業員こそが最も大切な資源である」と書かれており、従業員が安心して働き、自己研鑽に取り組めるような環境づくりに注力している。

また、「リッツ・カールトンはお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することを最も大切な使命と心得ています」、「私たちはお客様に心温まる、くつろいだ、そして洗練された雰囲気をお楽しみいただくために、最高のパーソナルサービスと施設を提供することを約束します」といった内容も明記されており、同社の従業員は、日々の業務において判断・対応に迷った際には、必ず同カードの内容を確認し、「自身がザ・リッツ・カールトンの経営理念・モットーに沿った行動をとるためには何をすべきか。どう考えるべきか」といったことを常に振り返りながら行動する

よう、研修等を通じて訓練されている。

（２）強制的に物事を考えさせるプロセスづくり

同社の人材育成・教育訓練の特徴の一つに、「従業員が常に自ら考え、行動する」ことを習慣づけるための強制的な仕組み（プロセスづくり）を導入している点が挙げられる。

同社のプロセスづくりの一つに「ラインナップ」と呼ばれるものがある。これは、本社から世界中の全従業員に対して送信される「コミットメント・トゥー・クオリティ」と呼ばれるメールの中に記載されたテーマに基づいて、月曜から日曜までの毎朝議論するというものである。たとえば、同メールには「以前、結婚式で顧客からこのような声が届いたが、顧客にはフィードバックできているのか。次に活かされるための仕組みづくりはできているか」といった問題提起が記載されている。従業員は、この問題提起を常に意識しながら、その日の業務をこなすことになる。

また、月曜日と金曜日には、全世界の従業員に顧客との間で生まれた物語を紹介する「エンployee・ストーリー」という取り組みも行なっている。これは、グループ会社で実際に起きた事例を全従業員で共有することで、同じようなことが自分の周りで起きた際に、「そのとき自分はどう行動すべきか」といったことを考えさせることが狙いとなっている。

このような取り組みを強制的に繰り返し実施することで、次第に従業員は「常に考えて行動する」ことが習慣化されるという。

４．ブランド戦略—ザ・リッツ・カールトン大阪における価格戦略—

同社は 10 年前に大阪で開業しているが、当時、開業に当たり苦労したことは、同社のブランドをいかに発信し定着させるかであった。

そこで同社は、ブランドづくり・定着のためにまず価格戦略から取り組んだ。「一泊いくらのホテルなのか」という価格設定は、ブランドづくりにおいて非常に有効な手段であることが理由である。

まず、周辺のマーケットプライスを調査したところ、13000～14000 円が平均的な価格であることが判明したため、開業にあたってはその倍の価格である 27000 円と設定した。同価格に設定した理由は、①ライバルの価格の倍以上の価格を設定すると地域の適正価格を超えてしまう、②27000 円で商売をする手法・メカニズムをザ・リッツ・カールトンを持っている——という判断による。

なお、27000 円で商売する手法・メカニズムとは、「顧客に 27000 円で満足いただき、さらに「ありがとう」と言ってもらいたくためには何をしなければならないか知っている」ということであり、それは「27000 円を超えるだけ顧客の心を動かせたかどうか」に尽きるという。

以 上

Ⅲ. 株式会社アーバンフューネスコーポレーション

1. 会社概要

代表者：中川貴之 代表取締役

設立：2002年10月（設立当時は「株式会社フィール」）

資本金：9600万円

従業員数：22人

所在地：東京都港区赤坂

事業内容：首都圏における葬式の企画、運営。自社会館の運営。葬儀業務委託、ご遺体搬送業務、葬儀備品レンタル等

2. 差別化戦略

同社は、①「企画・提案」による感動をもたらす葬儀の実現と、②アフターケアを含めた完全サポート体制の整備——に取り組むことで、他社との差別化を図っている。

（1）「企画・提案」による感動葬儀の実現

同社は、慣習やしきたりが優先され「可もなく不可もなくが100点」といわれる葬儀業界に「企画・提案」の概念を持ちこむことで、故人や遺族の思いを反映した「感動葬儀」を実現している。

同社が行う葬儀の流れは、通常の葬儀と基本的には変わらない。「迎え」→「安置」→「打ち合わせ」→「通夜」→「葬儀・告別式・初七日法要」→「後飾り」が葬式の基本的な流れであるが、同社の場合、葬儀を行うまでの間にできるかぎり遺族ときめ細かな打合せをする点にまず特徴がある。日程や式場などの基本的な事項を確認した後、亡くなられた方の住んでいた町並みや家の佇まい、家族との思い出など、遺族と話し合いを重ねながら、亡くなられた方らしい葬儀のあり方を検討し、担当者を中心に葬儀の「テーマ」を決定していく。

過去、同社が実際に手がけた特徴的な葬儀の例としては、故人がヘリコプターの操縦士であり、かつダム建設に携わっていたことから、棺の周りにダムを作り、模型のヘリコプターを天井から吊るし、ヘリコプターがあたかもダムの中の棺に降り立つような雰囲気祭壇を実現したり（写真1）、故人がお祭り好きだったことから、出棺の際に太鼓を鳴らして見送る（写真2）というようなものがある。



写真1



写真2

なお、こうした特徴的な葬儀を演出するにあたって同社では、①「電話が命」、②「心に入り込む」、③「安心感を与える」、④「感じる」、⑤「精一杯やる」⑥「伝える」ことを重視している。特に遺族との初めてのコンタクトとなる電話対応には、細心の注意を払っている。葬儀の場合、特に相手が何を心配しているか、何に不安を感じているのかをきちんと聞き取ることが重要となるため、電話対応のマナーよりも、相手が何を求めているのかを感じ、伝えることが重要と位置づけている。

（２）アフターケアを含めた完全サポート体制の整備

第二の特徴は、葬儀後の２年間をアフターケアの期間としている点が挙げられる。アフターケアまでを行うことで、事前相談から四十九日までの完全サポートを実現している。アフターケアまでを手がける葬儀業は少ない。

アフターケアに取り組む理由としては、大きく３点ある。

第一は、家の相続、法要や仏壇の購入、墓の決定など、遺族には葬儀後も必要な対応が山積していることから、葬儀業として最後まで遺族のケアが必要との判断からである。

第二は、実際に演出した葬儀内容についての確認である。同社は葬儀を演出するにあたり、事前に遺族に対して内容の説明や許可を得ることはしていない。すべて同社が独自に判断し実施している。したがって、同社が実施した葬儀が本当に遺族の心に届いていたのかどうか、アフターケアを通じて確認している。事前に葬儀内容について説明がないことなどから、多くの遺族が演出内容に最初は驚くというが、時間の経過とともに総じて「故人らしい葬式だった」と高い評価を得ているという。なお、感動葬儀の実施に当たり追加料金など特別な演出料等は発生しない。つまり、通常の葬儀の場合と金額的には変わらない仕組みとなっている。同社では、葬儀演出のためのコストについては、粗利の何%の金額分まで担当者が自身の裁量で自由に決められるという社内規定を設けている。同社では、このことを「サプライズ」と呼んでいる。

第三は、最近、重要視されているグリーフケアの観点の実施である。葬儀後に遺族と亡くなった後の虚しさや悲しさについて話を聞くことは、葬式よりも大事な役割であると位置づけている。

２．同社が重視する４つの使命

同社は、①葬儀の価値を変える、②葬儀の価格を変える、③葬儀の準備を変える、④葬儀を教育・人材育成の場へと変える——という「４つの使命」を社内で共有し事業展開している。

①の「価値を変える」とは、都市化や地域社会の崩壊により葬儀が形式化しつつある、あるいは葬式だけが社会生活の中で取り残されているとの認識から、感動葬儀により葬式の重要性、大切さをあらためて世に発信したいというもの。

②の「価格を変える」とは、経済状況が大きく変わっている中で葬式だけが金額が変わらず高額のままであるという状況を踏まえ、世の中の状況に合わせつつ、無駄なコストをできる限り削減することで適正な価格を提示していきたいというもの。

③の「葬儀の準備を変える」とは、核家族化の進行や地域社会の崩壊等により、自分の葬式は自分で準備しなければならない時代になったことから、葬儀の事前準備の重要性を伝えたいというもの。同社では、「生前予約」というサービスを実施している。

最後の「教育・人材育成の場に変える」とは、家族を失う悲しみや人間愛など、葬式を通じて学ぶべきことは非常に多いことから、社会貢献の一環として、人が老いていくとはどういうことか、人が亡くなるとはどういうことかということを感じられる場を提供していきたいと考えている。そのような観点から、学生のインターンシップも積極的に受け入れている。

以 上

IV. 株式会社アピッシュ

1. 会社概要

代表者：山崎美香 代表取締役社長

設立：1998年7月

資本金：1000万円

従業員数：

所在地：東京都渋谷区

事業内容：洗濯代行サービス「WASH&FOLD」の経営・運営

2. 新しいニーズに着目したビジネス展開

同社の商号である「WASH&FOLD」とは、家庭での日々の洗濯物を代行して洗うサービスの通称である。サービス内容の基本的な流れは、①「集荷」、②「洗濯・乾燥」、③「手たたみ」、④「届ける」——の4つである。①の集荷サービスを利用せずに、利用者が直接同社に洗濯物を持ち込むことも可能である。アメリカなどでは一般的なサービスとして普及している。創業者である山崎代表取締役がアメリカで「WASH&FOLD」サービスを自ら利用した際、このサービスは日本でも十分に受け入れられると感じ、創業に踏み切った。

同サービスのコンセプトは、「洗濯から開放される新習慣」。同コンセプトには、洗濯は基本的には誰が行なっても大きく差が出るものでもないという認識のもと、洗濯そのものを外注することで、その分の時間を夫婦での食事や子どもと触れ合いの時間にするなど、有意義に使うことで、豊かな生活を送って欲しいとの思いが込められている。

現在の同サービスの利用者の割合は、個人が90%、法人が10%となっている。法人営業の強化が今後の課題となっている。

性別では、女性60%、男性40%となっている。年齢層では、30歳前半から40歳前半が多い。サービス開始当初は、独身世帯の利用が非常に多かったが、最近の傾向としては、小さな子どものいる家庭が、子どもの洋服だけを洗濯に出すケースが増えてきているという。

3. 価格戦略

同サービスの一回の利用価格は、専用バッグに約8キロつめ放題で、持ち込みの場合は2000円、デリバリーの場合は2800円となっている。価格設定にあたっては、アメリカの料金設定と日本におけるクリーニング店の一人あたりの単価などを踏まえながら決定している。

アメリカの場合、つめ放題ではなく1パウンド1ドルが相場であるが、同社が日本でサービスを展開する場合、持込よりもデリバリーがメインになるであろうと予測し、集荷の際にその都度重さを量ることは困難なこと、さらにはまったく新しいサービス

のため明確な料金設定が好ましいと判断し、現在の価格設定となっている。

4. ブランド戦略

「WASH&FOLD」といえば「アピッシュ」というイメージが浸透するように、パブリシティや広告戦略に力を入れている。女性には他人に洗濯物を洗ってもらうことに抵抗感を持つ人が多いことから、女性からの支持獲得を最重要課題と位置づけ、女性に洗濯物を気持ちよく出していただけるように店舗デザインや内装に気を配ったり、常に女性のスタッフを店内に常駐させ無人状態を作らないようにするなど、女性が利用しやすい雰囲気づくりに注力している（写真）。



5. 経営上の課題

（1）今後の事業展開

第一に、国内における「WASH&FOLD」サービスの定着化と新たなチャネルの開拓による顧客の創造、エリア拡大を重要課題としている。エリア拡大については、コンビニエンスストアでの展開やマンションの中のコンシェルジュサービスを検討している。将来的には、アメリカでは一般的な学生寮や大学内への「WASH&FOLD」窓口の設置なども視野に入れている。また、高齢者層にも高いニーズが見込まれるため、介護施設での展開なども検討している。

（2）法規制への対応

同社のサービス内容では、アイロンがけはなくクリーニング店が使用するドライ溶剤も使用しないが、これまでにない新しいサービスということもあり、現状ではクリーニング業法が適用されている。同法により、1店舗ごとに国家資格であるクリーニング士の1名以上の配置や、洗濯物の分別管理、仕切り壁等の設置などのさまざまな規制が適用されている。こうした規制・制約により、店舗拡大がなかなか進まない状況にある。

以 上

V. キュービーネット株式会社

1. 会社概要

代表者：岩井 一隆 代表取締役社長
設立：1995 年 12 月
資本金：2 億 3560 万円
従業員数：76 名（2008 年 2 月現在）
所在地：東京都中央区
事業内容：ヘアカット専門店のフランチャイズ事業および店舗経営

2. 設立の経緯

同社の創業者である小西國義氏は、同社の設立時は医療機器を扱う商社を経営していたが、高級理容室を利用するたびに数時間拘束されることに不満を感じていた。そこで、理容室の業務をつぶさに観察したところ、①様々な点で効率化が可能なこと、②実際に理容師がハサミを動かしている時間は10～15分程度——と判断し、「髪を切る」というサービスに特化した事業を展開できないかと検討していた。しかしながら、理容業界にはさまざまな規制が存在していたことから、小西氏が自らのアイディアを実現することは難しい状況にあった。ところが、1995年に価格や休業の面で一部規制緩和が実施されたことをうけ、1995年12月に同社設立に踏み切った。

2. 価格設定

現在の利用価格は、10分1000円。設立当時の東京における床屋の平均的な施術時間は1時間前後、平均価格は4000円前後であったため、10分前後で髪を切ることができれば、カット代を1000円としても単純計算で1時間に6000円の売上が期待できるという計算に基づいて、現在の価格が設定されている。

3. 同社の価値観

同社では、自社が提供する付加価値は理美容というサービスではなく、「時間の価値」と位置づけている。したがって、同社の企業理念にも、「時間産業のパイオニアとして、時間の価値をお客様に提供していく」と明記されている。10分という短い時間でサービスを提供することで、残った時間を読書や映画を観にいく時間、家族とゆっくり過ごす時間など、プライベートに有効活用して生活に潤いを持ってもらいたいという願いが込められている。

4. 新ブランドの設立と新規顧客開拓戦略

同社のQBハウスは、現在372店舗を国内で展開しているが、「国内1000店舗」を現在の目標としている。また、新サービス・ブランドの開発と海外事業も積極的に展開している。

(1) 「Quatre Beaute」と「QB ハウスラゾーナ川崎店」の展開

「Quatre Beaute」は、20～30代の女性向けの同社の新ブランドである。現在、QBハウスの利用者の約3割は女性だが、女性利用客から「10分では短すぎて、自分の希望する髪形を伝えられない」「コンサルティングの時間をもう少し長く取ってほしい」という声が多数寄せられていたことから、「20分 2000円」の新サービスを提供することとした。女性客を意識した店舗家具を設置することで、女性客が利用しやすい雰囲気づくりを行なっている。現在は、表参道と有楽町の2店舗を運営している。あくまでも同社の価値観である「時間」の切り口だけは変えておらず、単純に「高級ブランドで高額料金」という戦略とは位置づけていない。

一方、「QB ハウスラゾーナ川崎店」は、子連れの主婦層をターゲットとしている。子どもが動き回るために、ゆっくりと髪を切る時間すらないという声が、特に若い家庭の父親や母親から多かったことから、母親が子どもを抱いたままカットができ、また、子どもが遊べる遊戯スペースも設置している。料金設定は、他のQBハウスと同じく1000円としているが、将来的には付加されたサービスへの対価を頂戴することも検討している。

(2) 海外事業戦略

QBハウスのビジネスモデルは海外でも通用すると考え、現在、特にシンガポールと香港で事業を積極的に展開している。08年3月現在でシンガポールは17店舗、香港は14店舗となっている。特にシンガポールについては、月次でも黒字化に成功している。今後はさらに海外事業展開を加速していく考えである。

海外店舗の特徴は、「QB シェル」と呼ばれる一坪程度の大きさの組み立て式店舗を利用している点にある。2～3時間で組み立てが可能で、コンセントさえ挿せば組み立て完了後にすぐに営業が可能となる。シンガポールも香港も、ショッピングセンターの通路上に設置してある。

ディベロッパーに対しては、「全く収益を生まなかったスペースを、収益を生むスペースに変える」と説明している。同社にとっては、家賃が安く済む上に、内装等にも全くと言っていいほど費用はかからないため、償却負担等も小さく、非常に高収益な商品となっている。ただし、日本国内では諸規制（都道府県により異なる）によりシェル型店舗の展開はできないのが現状である。海外事業については、シンガポール・香港で成功しているため、今後は台湾など大都市圏かつ物価が日本に近い場所での展開を検討している。

5. 店舗管理システムによる経営効率の推進と合理的な設備設計

同社は、創業者が発案した「売上と現金が必ずマッチングする店舗管理システム」により、業務の効率化を徹底している。従業員のミス等による現金の紛失を防ぐため、1000円札のみ利用可能な券売機を店舗に設置している。券売機に1000円札を挿入すると、挿入した瞬間にそのデータが本部へ送られ、利用者へのサービスが終了し店員が終了ボタンを押すと、一人の利用者に対するサービスが終了したというデータが本

部へ送られる仕組みとなっている。同システムにより、レジスタッフと売上金管理が不要となっている。

また、同社の設備は、すべて一人乗り用ヨットのキャビンイメージで作られている。一人乗り用ヨットのキャビンは、一人で全てコントロールしなければならない。QBハウスの施設も、髪を切るスタッフが利用者の周りから離れずにすべての道具へ手が届くよう合理的に設計されている。

6. 今後の事業戦略

同社は、まだ「駅ナカ」ビジネスという言葉が存在しない頃に、神田駅においてJRとフランチャイズ契約を結べたことが、QBハウスの知名度向上に大きなプラスになったと分析している。今後は、乗降客数5万人以上の駅と大規模なショッピングセンターを中心に出店していく予定としている。

また、利用者の鏡の下にモニターが設置されており、現在はニュースや天気予報が流れているが、国内月間100万人の利用者のうち、眠っている方を除いて視聴率は100%だと想定されることから、今後は同モニターを利用したの広告ビジネスの展開も視野に入れている。

以 上

Ⅵ. 株式会社ティップネス

1. 会社概要

代表者：吉田 光男

設立：1986 年 10 月

資本金：1 億 4000 万円

従業員数：正社員：531 名 アルバイトスタッフ：2000 名

技術契約社員（インストラクター）1300 名

所在地：東京都千代田区

事業内容：フィットネスクラブの経営。直営 56 店舗 指定管理施設 3 施設

2. 事業展開と経営環境

同社は、設立時はサントリー株式会社の 100%子会社であったが、2001 年に株式会社丸紅の 100%子会社である株式会社レヴァンと合併した。もともと株式会社ティップネスは都心を中心に店舗展開する一方、レヴァンは首都圏近郊に店舗展開していたことから、合併することでの店舗重複はなく、かつ利用者の利便性も高まるとの判断から合併に踏み切った。

フィットネス業界に新規参入者が増えてきていること、プールやトレーニングジム、スタジオのみならず、マッサージやエステ、ヨガなど、提供するサービス内容の多角化が進んできていることなどから、サービス供給体制の一層の強化が 06 年以降からの重要な課題と位置づけている。

3. コーポレートアイデンティティの再構築とサービス内容の明確化

同社は合併後、しばらくは店舗拡大を行なっていなかったが、経済状況の変化等もあり、04 年ごろから再び店舗数の拡大に着手している。ところが、急速な店舗拡大によりマネジメント機能が低下してきたこと、店舗ごとの判断基準に揺らぎがみえはじめてきた、という弊害が表面化してきた。

そこで同社は、企業体としての総合力を高めるために、05 年から社内向けにはコーポレートアイデンティティの再構築、社外向けにはブランドの明確化に取り組んでいる。

具体的には、中堅プロパー従業員を中心にプロジェクトチームを設置し、①顧客ターゲットの絞込みと②サービス内容の明確化——を実施している。

（1）顧客ターゲットとブランディング

まず、自社のポジショニングを行い、業界における自社の立ち位置と自社の強みを分析。その結果、多くの利用客から「都会的」「女性的」「洗練されている」というイメージが抱かれていると分析し、自社の強み・ブランドイメージとして位置づけた。

さらに、市場調査の結果なども踏まえ、最終的に同社の顧客を「ただ単に運動をするだけでなく、スリムアップや美しくなりたい、健康管理をしたいと考えている層」

をターゲットとした。

（２）サービス内容の明確化

顧客ターゲットと自社のブランドを定義した上で、次に同社は提供する具体的なサービス内容の検討を行なった。

まず、直営店の中から５店舗をモデル店として選び、接客の中で求められる行動や考え方などをまとめたアクション・プランを作成した。選定されたモデル店が実際に策定したアクション・プランに基づいて営業し、表面化してきた課題などを改善しつつ、その内容を全国の他店舗に水平展開した。

４．教育訓練

フィットネスクラブの経営においては、顧客にとって魅力的なプログラムを随時提供してだけでなく、接客する現場従業員の対応もきわめて重要となる。特に、現場には正社員だけでなく、アルバイトスタッフも多数配属されており、アルバイトスタッフは年間で３～４割が入れ替わるなど流動性が高いことなどから、アルバイトスタッフを含めた現場従業員の教育訓練は大きな課題となっている。

（１）「ブランド・スクール」による問題意識の共有化

以上の課題を踏まえ同社では、モデル店が作成したアクション・プランを従業員に浸透させるための仕組みとして、各店舗で「ブランド・スクール」という集合研修を実施している。

ブランド・スクールの特徴は、「なぜ顧客ターゲットを絞るのか」「接客においてどのような取り組みが必要か」といったブランドの重要性や従業員としての行動のあり方を、接客に関するロールプレイングの中で従業員に問いかけ、自ら考えさせる点にある。たとえば、「今日はこの点を注意しましょう」といった課題を設定し、翌日のミーティングにおいて、「昨日は注意していたことを踏まえて行動できたか」といった確認作業を行なう。このように「考え」て「行動する」というプロセスを繰り返し行なうことで、従業員に考える習慣をつけさせるとともに、ブランドに対する意識の共有化を図っている。

（２）評価制度によるブランドの浸透

同社は、従業員に自社のブランドに対する意識を浸透させるため、従業員の評価制度における接客に関する評価項目の中に、「ブランド提供」「ブランド発揮能力」といった内容を盛り込んでいる。

同項目は、たとえば、「普段どの程度顧客との接客の中で自社のブランドというものを意識し、新しい提案をすることができたか」といったことを評価する。トレーニングジムのトレーナーであれば、「新しい機械の導入に合わせ、どのような新しい提案を顧客にできたか」といったことが評価される。

同社では、ブランドに対する考え方をいかに全従業員に浸透させていくかが、今後の重要な課題であると位置づけている。

以 上

【政府の中小企業支援策（抜粋）】

ここでは、政府による中小企業に関連施策のうち、報告書の内容を補足するものを取り上げる。

1. 地域コーディネート機能の充実に向けた政府の取り組み
2. 中小企業のＩＣＴ活用促進のための支援策

1. 地域コーディネート機能の充実に向けた政府の取り組み

(1) 政府の取り組みの概要

政府は国の重要課題である地方再生のために、地域活性化に実績のある首長や地域の民間有識者の意見等を踏まえ、「地方再生戦略」を取りまとめた（2007年11月30日）。この戦略は、地方と都市の共生を基本理念とし、この理念を実現するために5つの原則（「補完性」、「自立」、「共生」、「総合性」、「透明性」）を掲げ、関係主体の密接な連携の下、総合的な施策の推進を図ることとしている。政府は従来から、都市再生、構造改革特別区域、地域再生、中心市街地活性化の取り組みを進めてきた。しかし、地域の創意工夫や発想を起点にする考え方を実践していくために、地方の声を十分に反映させる道筋をより明確化していくための取り組みを強化する必要があるとして、2008年度より「地方の元気再生事業」を創設した。

この事業は、地方再生の取り組みを進める上で鍵となるプロジェクトの立ち上がり段階からソフト分野を中心に集中的に支援を行い、地方の実情に応じた生活の維持や魅力あるまちづくり、産業の活性化に道筋をつけることをねらいとしたものである。プロジェクトのテーマに限定はなく、地域の創意工夫や発想を起点とした自主的な取り組みを提案することができることが特徴であり、実施期間は2008年度より3ヶ年度が予定されている。

「地方の元気再生事業」の概要

持続可能な地方再生の取り組みを抜本的に進めるため、地域住民や団体の発意を受け、地域主体の様々な取り組みを立ち上がり段階から包括的・総合的に支援する制度

応募主体

①地域活性化に取り組む法人（NPO等） ②地方公共団体 ③地方公共団体を構成員に含む法人格なき協議会

提案内容

自主的な取り組みに関する提案を募集するため、内容の限定なし。ただし、以下の2点に留意すること
①効果を把握するため、数値目標等効果測定が可能な目標を設定すること
②取り組みの目指すべき方向性として次の6つが掲げられている
●複合的な取り組み ●先導性・モデル性のある取り組み ●持続性ある取り組み
●相乗効果・波及効果の見込まれる取り組み ●主体的な取り組み ●計画性ある取り組み

支援対象となる取り組み

民間を中心とする取り組みで、各分野に係る専門家の派遣等といった、ソフト面の取り組みが対象
⇒一過性・単発のイベント等の実施等は支援対象とならない

経費の範囲

提案のあった取り組みに係る経費であって、かつ、国からの調査委託費として措置することができるものに限る
⇒募集した年度に実施されない活動に係る経費等は支援対象とならない

実施期間

平成20（2008）年度から3ヶ年度を予定

また、「成長力強化への早期実現策」（経済対策閣僚会議・2008年4月発表）の中で、地元産業・誘致産業の具体的な人材ニーズに合わせ、自治体・産業界・人材育成機関の連携による職業訓練支援として「地域人材育成」事業が2008年4月から開始されている。

(2) 中小企業向けの施策

地域の活性化等について、政府が行う中小企業向けの施策として、「中小企業地域資源活用促進法」（2007年6月29日施行）に基づく支援が挙げられる。

同法では、地域経済が自立的・持続的な成長を実現していくために、各地域の「強み」である地域資源（産地の技術、地域の農林水産品、観光資源）を活用した中小企業の新商品・新サービスの開発・市場化を総合的に支援することとしている。同法に基づく各種支援を受けるためには、「地域産業資源活用事業計画」を策定し、認定を受ける必要がある。

【概要】

対 象 者	地域資源を活用して新商品・新サービスの開発・市場化に取り組む中小企業者
支援内容	・ 補助金（試作品開発、展示会出店等に係る費用を一部負担） ・ マーケティング等の専門家による継続的なアドバイス（事業計画作りから市場化に向けたフォローアップまで） ・ 中小企業基盤整備機構が主催する商談会、アンテナショップ等に対する優先的な出店 ・ 政府系金融機関による低利融資制度 ・ 課税の特例 等

なお、同法による認定を受けていない場合でも、以下の支援措置を受けることが可能となっている（詳細については中小企業庁HPにて確認されたい）。

- 地域資源を活用した新たな取り組みの掘り起こし
 - ・ 地域資源活用企業化コーディネート活動支援、普及啓発
 - ・ 地域資源活用型研究開発事業
 - ・ 市場志向型ハンズオン支援事業（地域資源活用企業化支援事業）
- 地域資源の価値向上（ブランド化等）に向けた地域一体の取り組みに対する支援
 - ・ 地域資源活用販路開拓支援事業
 - ・ J A P A Nブランド育成支援事業
 - ・ 中小機構による商談会の開催やアンテナショップの開設
- その他の支援
 - ・ 地域中小企業応援ファンド

以 上

2. 中小企業のICT活用促進のための支援策

(1) これまでの政府の主な取り組み

政府はこれまで、ITの利活用による競争力強化と経営革新の実現等を目指し、「中小企業IT化推進計画」（2001年4月）や「中小企業IT化推進計画Ⅱ」（2004年3月）を策定し、中小企業へ各種支援を行ってきたが、中小企業においては、人材面や費用面等の問題により、ITがまだ有効的に活用されていない状況にある。そこで、IT経営の確立による企業競争力の強化等を目指し、2006年1月に「IT新改革戦略」を策定するとともに、2007年11月には「中小企業生産性向上プロジェクト」を策定し、中小企業のIT化を含めた取り組みを2007年度から3年間で集中的に行うこととしている。

現在、政府は前述の計画等に基づき、ITを活用して経営革新に取り組む中小企業の支援を行っているが、政府が行っている中小企業支援策は、全国の中小企業一律に助成するのではなく、意欲のある中小企業の前向きな取り組みの支援や金融措置等の環境整備に重点を置いている。そのため、受身にならず、自ら自社にあった支援策を探し、積極的に活用していくという姿勢が企業側に求められる。

(2) 各支援策の概要

①資金面の支援策

a. IT活用促進資金

IT化投資に必要な中小企業の設備投資、ソフトウェア取得必要資金、運転資金などを貸し付ける制度。

貸付対象	中小企業者
資金使途	情報技術（IT）やデジタルコンテンツ技術の活用等、情報化投資に必要な設備、建物、運転資金（人材教育費用、コンサルタント費用を含む）等
貸付利率 ※具体的な利率については下記の金融機関にて確認のこと	●電子計算機等情報化を構成する設備……………特別利率① ●上記のうち基幹業務、電子商取引（電子入札含む）、電子タグ、及びデジタルコンテンツに情報技術（IT）を活用するもの（被制御設備、関連建物・構築物を除く）……………特別利率③ ●（長期）運転資金のうち人材教育費用等……………特別利率① ●その他情報化投資に必要な資金……………基準利率 ●支援センターが実施する専門家派遣事業により、ITコーディネータ等の診断・助言を受けた情報化投資計画……………特別利率①
貸付限度額	中小企業金融公庫：7億2千万円（うち長期運転資金2億5千万円） 国民生活金融公庫：7千2百万円（うち長期運転資金4千8百万円） 商工組合中央金庫：7億2千万円（うち長期運転資金2億5千万円）
貸付期間	15年以内（（長期）運転資金5年以内）

b. 戦略的情報化機器等整備事業

低リース料率での戦略的情報化（※）機器、プログラムの導入を支援する制度（指定リース会社を利用）。

（※）戦略的情報化

- ・製造・販売・配達ネットワークの構築
- ・インターネットによる需要開拓や技術情報の発信・入手
- ・企業内ネットワーク化
- ・小売店舗等におけるPOSシステムの導入 等

対 象 者	中小企業者
対 象 設 備	①計数型の電子計算機及びこれと同時に装置する入出力装置等の付属装置 ②ネットワーク対応型の多機能POS ③プログラム
リース期間	機器のみの場合：2～6年 ソフトのみの場合：5～6年 機器とソフトの場合：4～6年

②情報・人材面の支援

a. IT経営応援隊（IT経営実践促進事業）

経営革新を目指す際に必要となるITの利活用に関する情報や支援環境を提供。

対 象 者	・経営革新を目指し、ITの利活用を図る中堅・中小企業の経営者等 ・経営革新を目指し、ITの利活用を図る中堅・中小企業の経営者等を支援したい者
支 援 内 容	IT経営に対する気づきから、実践に至るまでの過程に応じた情報や支援環境の提供
事 業 概 要	・IT経営の実践のポイントをまとめたIT経営教科書等の普及 ・IT経営成功企業の選出、事例の普及（IT経営百選） ・ホームページ等による情報発信事業 ・経営者研修会 ・CIO研修会 ・地域における各種事業（地域IT経営応援隊） ・その他、IT経営を促進するための事業 等

b. その他

- 商工会議所、商工会、中央会によるIT研修や、パソコン導入サポートサービスなどのIT化支援

以 上