

「小規模サービス業」が成長・発展するためのヒント

—マクロな視点と成功事例を踏まえてのアドバイス—

1. 小規模サービス業が抱える課題と活路を開く着眼点

～複雑なサービス業において成長発展するには～

一般にサービス業は、製造業、建設業、卸・小売業など他の業種に比べ、企業の規模に関わらず、提供する商品・サービスの種類・内容が多様な分野にわたっていて複雑なところに特徴があります。また、役務の提供を主たる業務とする業種が多く、役務の良し悪しが人に依存する割合が非常に高いといえます。あらゆる分野における技術の高度化や情報化の進展、グローバルネットワークの拡大等、サービス業を取り巻く環境は大きく変動しています。サービス業の場合、そこに介在する「モノ」は、サービスを提供するための道具のような位置づけになり、「ヒト」が主体となることが多いのです。事業の本質が、人のもつ技術、技能、知識、または労力の提供によって成り立っているからです。よってサービス業においては、一般的な経営資源(人、物、金、情報等)のうち、特に**人的資源が事業の成功や経営の成長発展につながる重要な要素**であるといえます。

丸亀市における小規模サービス業も基本的には同じ特徴を持ち、人口や地理など地域の特性の影響を受けながら事業を行っています。今回は、「人的資源」をいかに確保し育てながら顧客満足を充足し成長発展していくかのヒントについて、少し間口を広げて検討します。具体的には、成功しているサービス業の共通点である以下の3つを取り上げます。

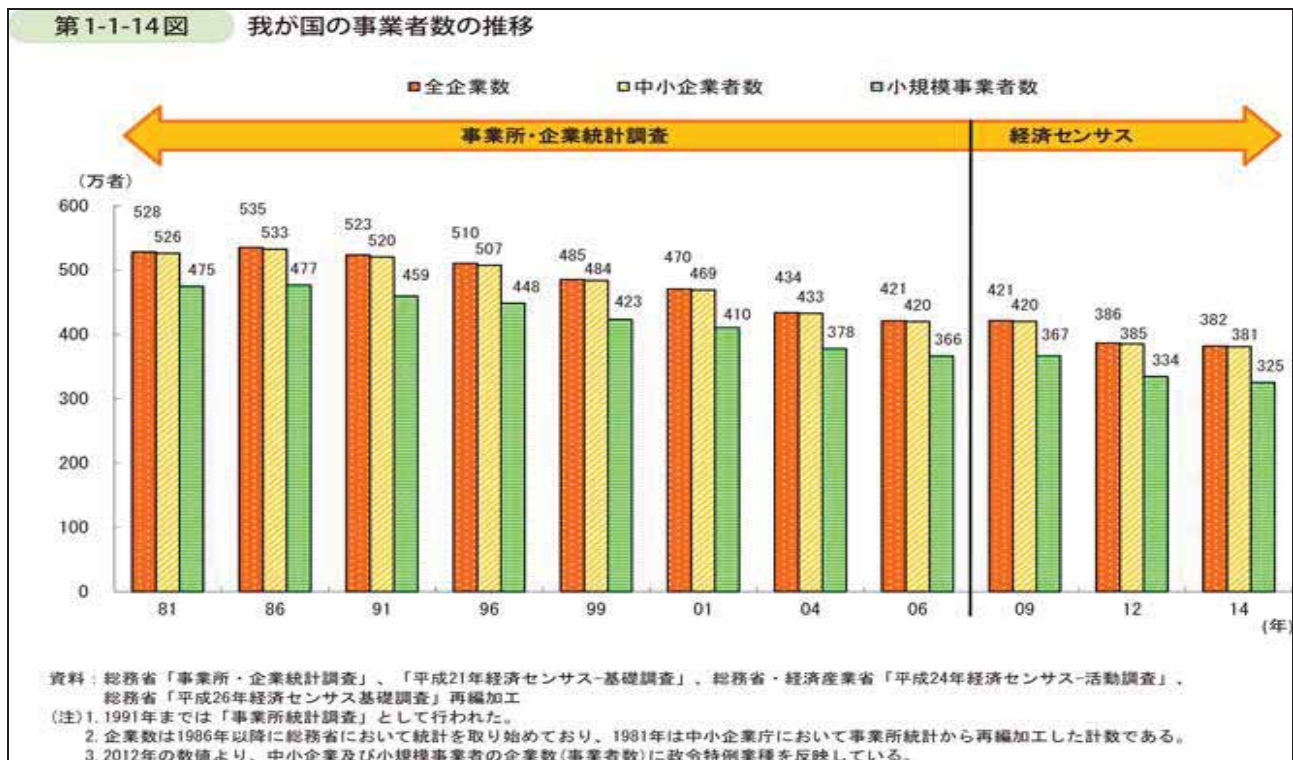
【成功しているサービス業の共通点】

- ① 経営者の経営コンセプト・戦略の明確化
- ② 顧客志向の徹底
- ③ マーケットに適合した人材の確保・育成(知識・技術・資格等)による差別的優位性の確保

2. 調査資料から見たサービス業の現状

～減少傾向にある小規模事業者～

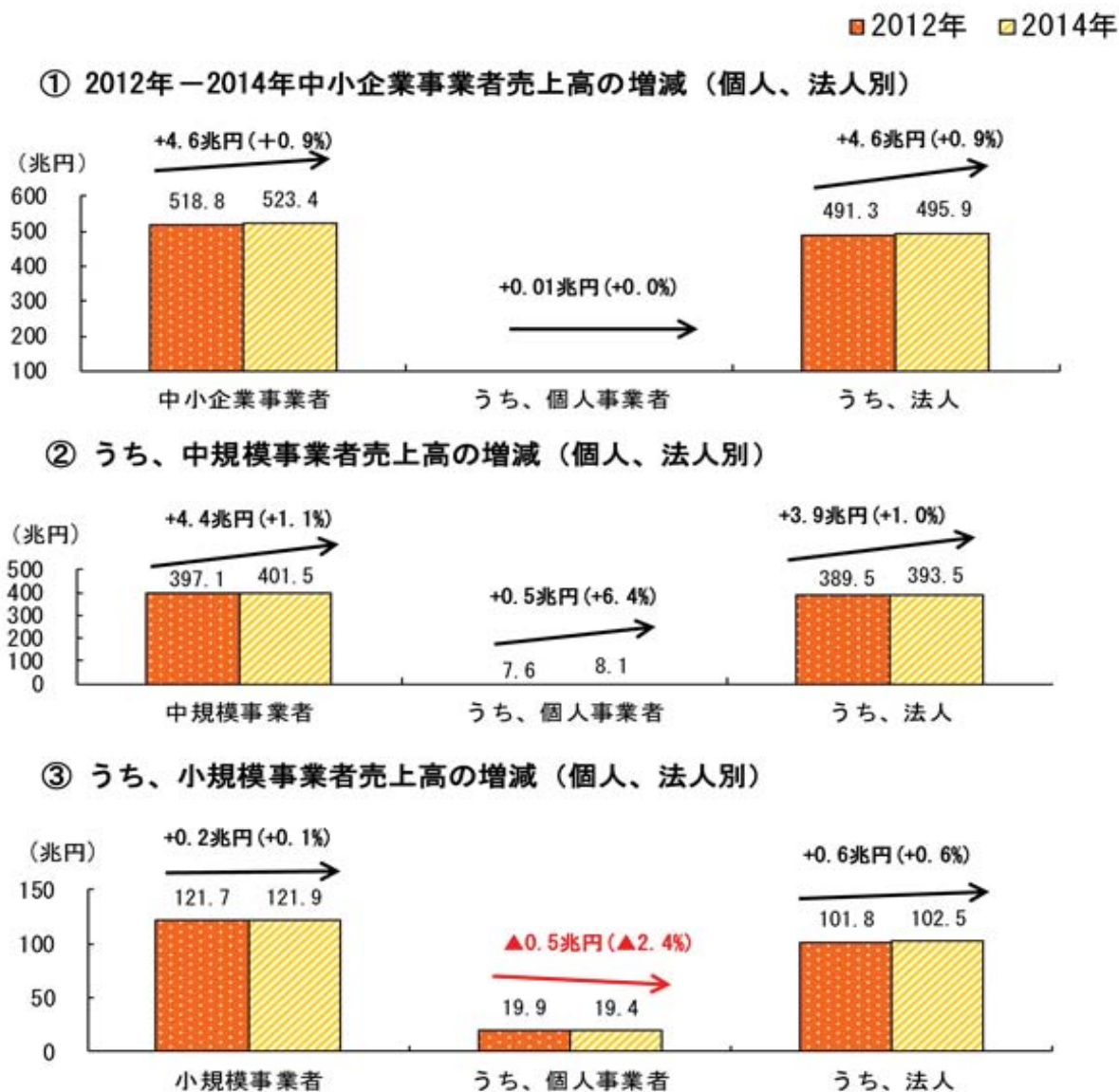
まず最初に、2016年版小規模事業白書の記載データから小規模事業者の現状を把握します。



上図は、我が国の企業数の長期的な推移を企業規模別に示したものです。小規模事業者数(法人+個人事業者数)で見ますと、小規模事業者数は1986年の約477万者をピークに減少に転じ、2014年に約325万者となっており、28年間で約152万者が減少(▲32%)し、平均すれば年間約5.4万者のペースで減少していることとなります。

近年では、小規模事業者数減少のペースが緩やかになってきていますが、総じて減少傾向にあることに変わりはありません。

第1-1-37図 企業規模別売上高の増減の要因（2012年-2014年）

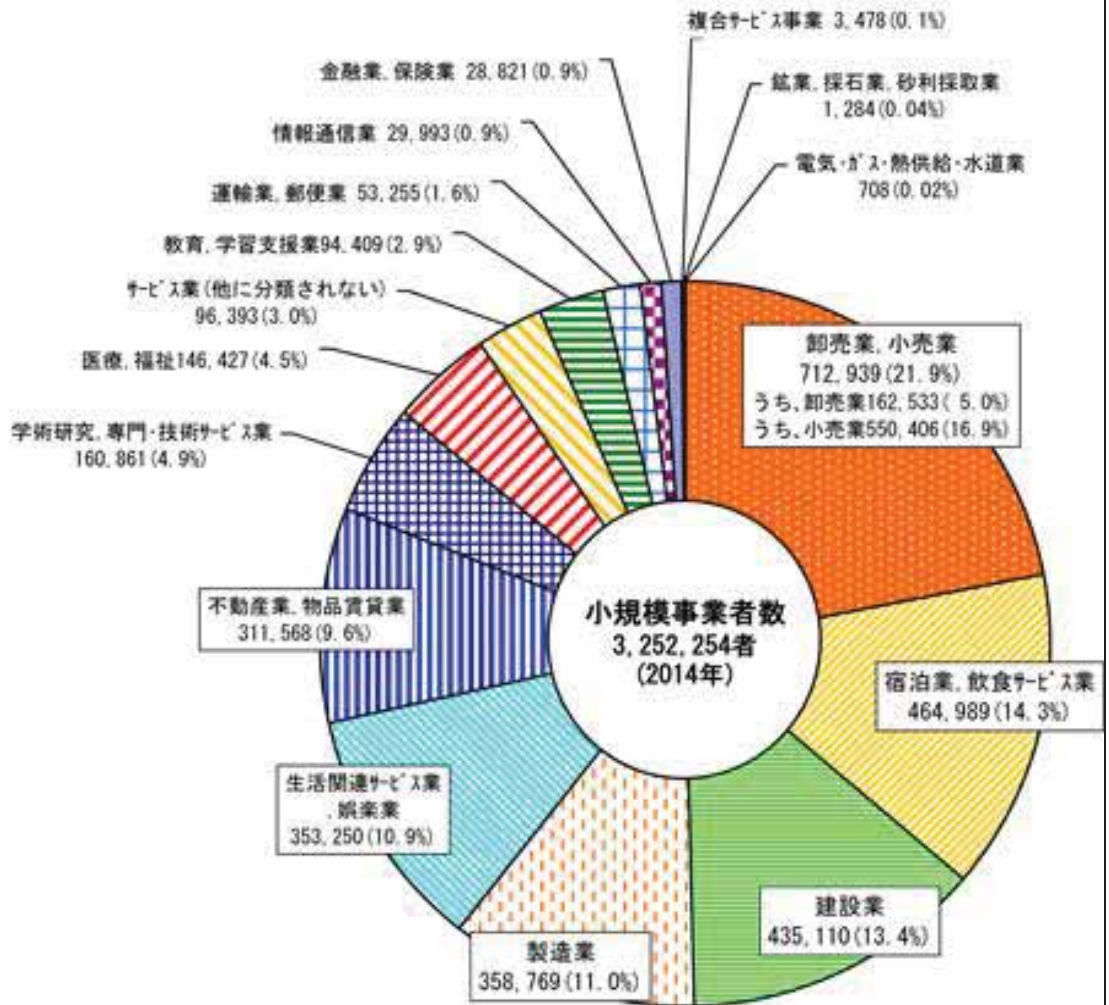


資料：総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」、総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工
 (注) 売上高の増減を比較する年次表記(2012年-2014年)は経済センサスの調査年次であり、実際の売上高年次は、平成26年経済センサス-基礎調査の場合は平成25年(2013年)1月～12月までの売上高、平成24年経済センサス-活動調査の場合は平成23年(2011年)1月～12月までの売上高を原則としている。

～売上が伸び悩む小規模事業者～

次に企業規模別の売上高の増減について個人事業者と法人事業者に分けて分析したものが上図です。これを見ますと、中規模事業者では、個人事業者の売上高が約 0.5 兆円の増加(対 2012 年比 +6.4%)、法人の売上高は約 3.9 兆円の増加(対 2012 年比 +1.0%)となっています。これに対し、小規模事業者は、個人事業者の売上高が約 0.5 兆円の減少(対 2012 年比 ▲2.4%)法人事業者の増加が 0.6 兆円となっていて、中規模企業に比べ小規模事業者の売上高の伸びが鈍いことがわかります。

第1-1-21図 小規模事業者数（業種別構成）



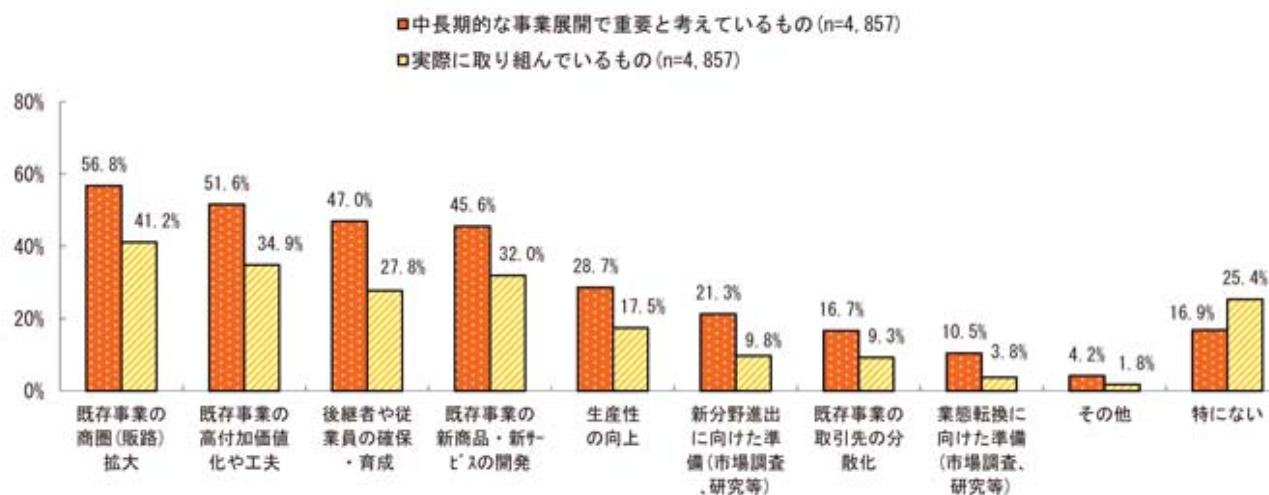
資料：総務省「平成26年経済センサス-基礎調査」再編加工
 (注) 非一次産業について掲載

～小規模事業者のなかで最も多いサービス業～

上図は、小規模事業者数を業種別に示したものです。

これを見ますと、小規模事業者約 325.2 万者のうち、「卸売業，小売業」が 21.9%（卸売業 5.0%、小売業 16.9%）を占めているのを始め、「宿泊業，飲食サービス業」が 14.3%、「建設業」が 13.4%、「製造業」が 11.0%、「生活関連サービス業，娯楽業」が 10.9%、「不動産業，物品賃貸業」が 9.6%となっており、これらの 6 分野で全体の 81.1%を占めています。サービス業の割合は合わせて 25.2%で最も多い割合となります。

第1-2-42図 中長期的な事業展開で重要と考えているものと実際の実組（複数回答）



資料：中小企業庁委託「小規模事業者の事業活動の実態把握調査」(2016年1月、(株)日本アプライドリサーチ研究所)

～問題を認識しつつも、進まない取り組み～

このような小規模事業者は、どのような事業展開を考えているのでしょうか。上図は、小規模事業者における、「中長期的な事業展開で重要と考えているもの」と「実際に取り組んでいるもの」について聞いたものです。

これを見ますと、「重要と考えているもの」としては、「既存事業の商圏(販路)拡大」が56.8%であるほか、「既存事業の高付加価値化や工夫」(51.6%)、「後継者や従業員の確保・育成」(47.0%)、「既存事業の新品・新サービスの開発」(45.6%)などとなっています。販路開拓や既存事業の高付加価値化、新品等の開発、後継者や人材確保などに関心が高いことが分かります。

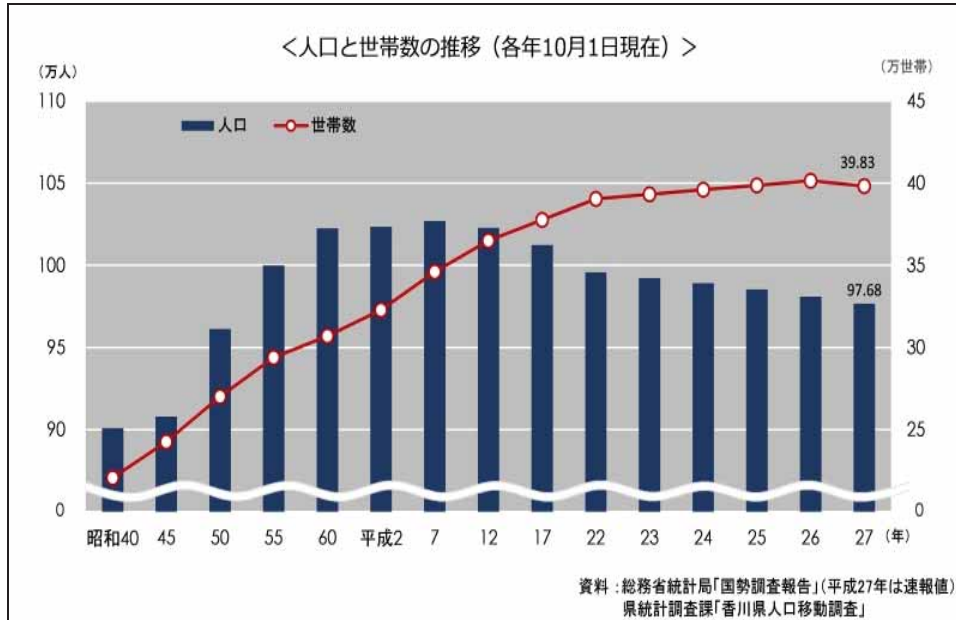
一方、「実際に取り組んでいるもの」の回答割合は、「重要と考えているもの」の回答割合よりも総じて低くなっており、項目により19.2～2.4ポイントの差があることが分かります。中でも、「後継者や従業員の確保・育成」については19.2ポイントと最も大きな差となっており、小規模事業者が重要性は高いと認識しつつも、取り組みが進んでいないことがうかがえます。

以上、小規模事業企業は総じて減少傾向にあり、売上高の確保のために苦勞している状況にあることがわかります。また販路拡大、高付加価値化や新品・サービスの開発、人材の確保・育成を推進しようとするも、思うように進まないのが現状といえます。

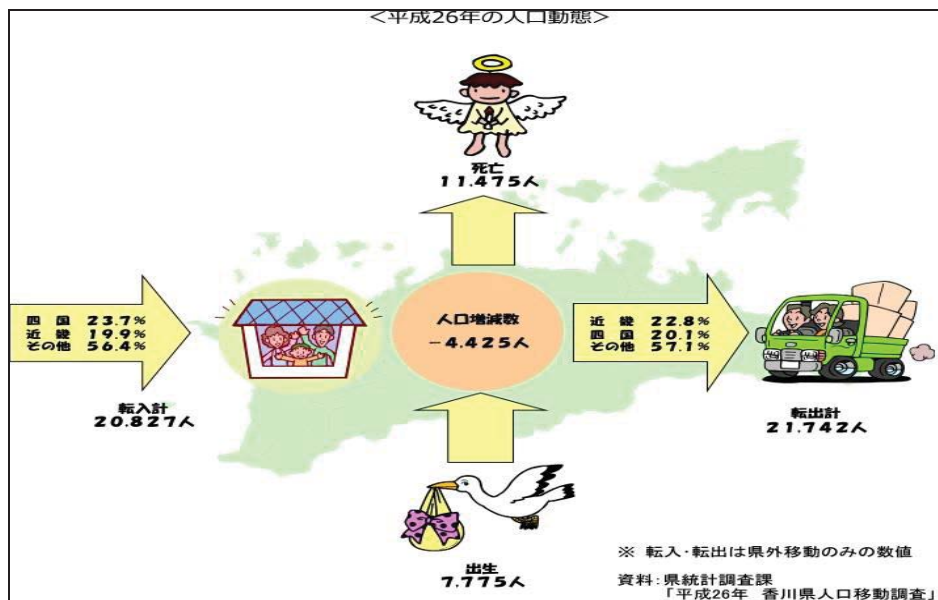
3.香川県と丸亀市の現状とサービス業の位置づけ

～内外環境を的確に把握することの重要性～

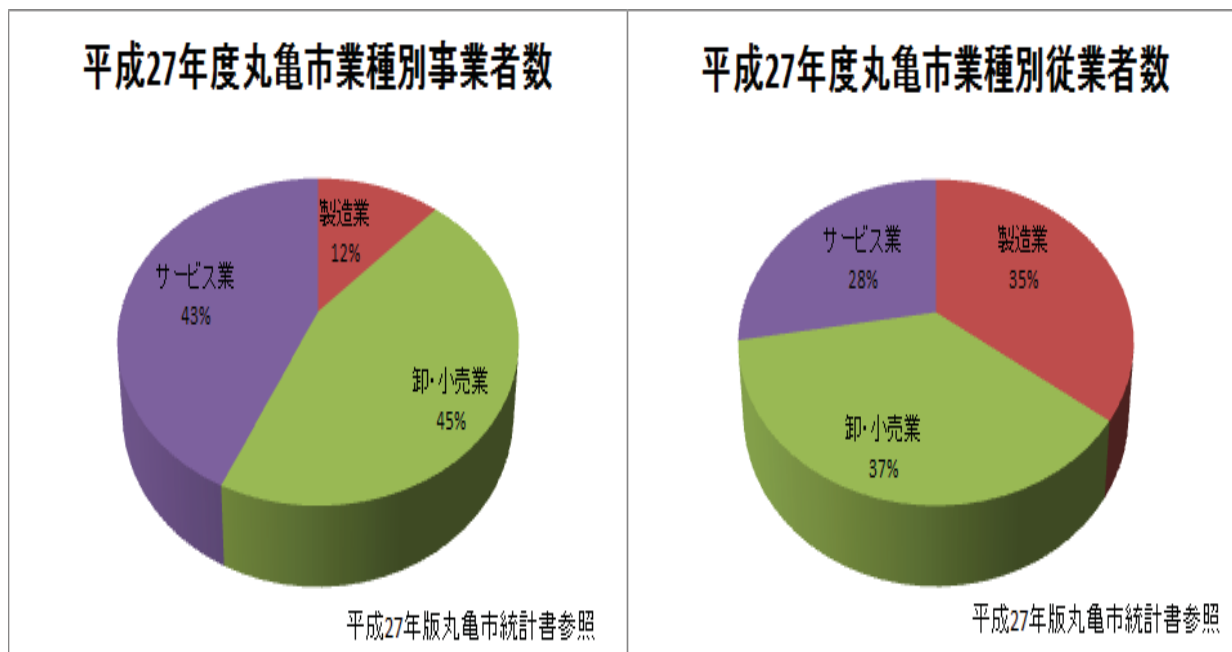
全国的なサービス業の傾向を把握した上で香川県及び丸亀市の状況を把握します。平成27年度の香川県人口は、976,756人、人口増減率は▲4.47%です。総事業所数は48,381カ所、総従業者数426,402人、サービス業を含む第三次産業の割合は68.64%となっています。



上図は、香川県の人口と世帯数の推移です。平成7年をピークに減少し続けています。一方、世帯数は平成27年にやや減少しましたが、総じて増加傾向にあります。これは、高齢化や独身世帯の増加などライフスタイルの変化や下図に示した転入、転出など人口動態等によって、人口は減少しているにも関わらず世帯数が増加傾向にあると考えられます。丸亀市の小規模サービス業で、県内をマーケットとして事業を行っている事業者は、このような状況を把握しておくことが重要です。これは、経営環境の一側面ですが、戦略的発想は、内外環境を的確に把握することから始まるからです。



次に丸亀市の基本情報を確認します。平成27年度丸亀市の人口は、110,105人(昨対+19)、44,246世帯(昨対+35)であります。総事業所数は4,858カ所、総従業者数46,852人であり、業種別事業者数と従業者数は下図の通りです。



業種別事業者数に占めるサービス業の割合は43%、従業者数の割合は28%であります。これらのうち、小規模サービス業がどのような対応を取っていくべきかを検討するにあたり、いくつかの前提を設定します。

一つは、冒頭で述べましたように、サービス業が多様な特徴をもっているため、

特定のサービス業に絞ることをせずに検討すること

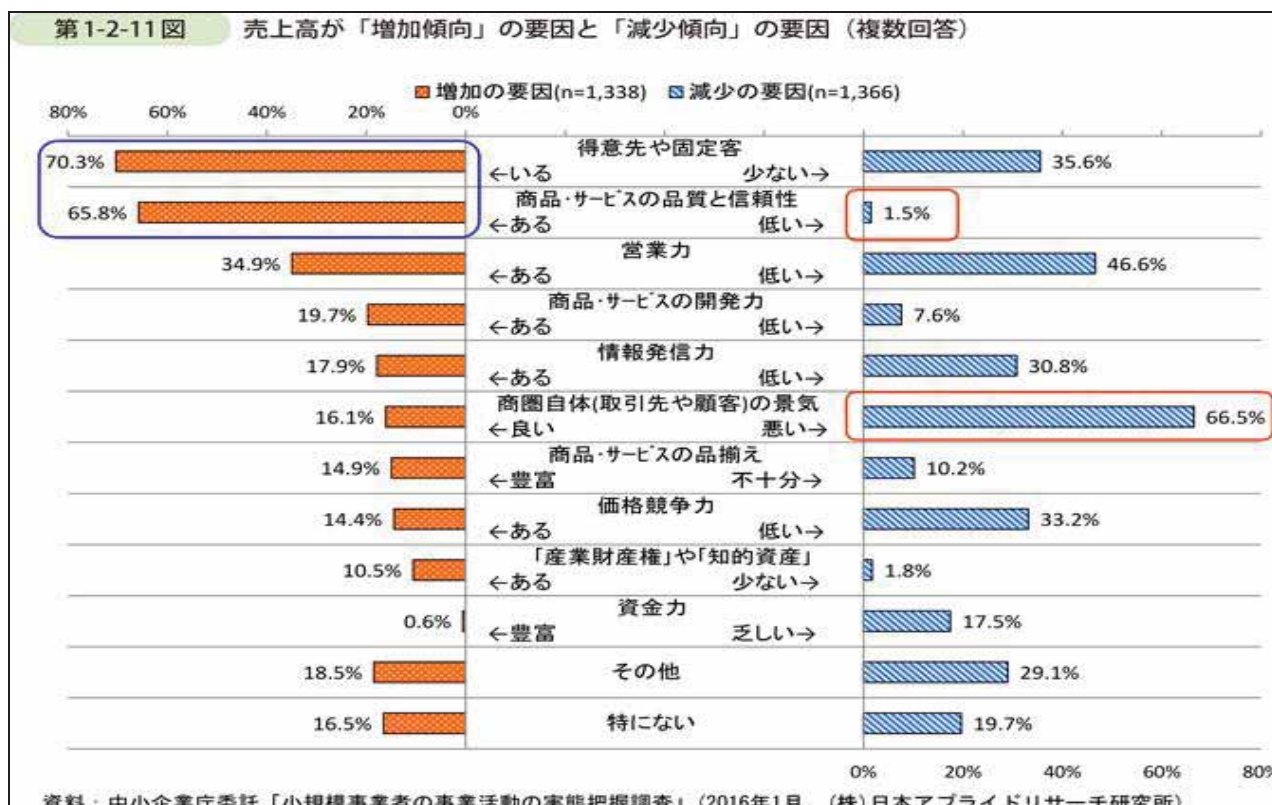
そして二つ目に、業態や規模に関わらず、

成功しているサービス業の共通点に重心を置いて検討を進めること

です。

4.小規模サービス業成長発展のヒント

～環境の変化に対応し、業績を伸ばしていくには～



上図は、直近3年間の売上高について、「増加傾向」の要因と「減少傾向」の要因を示したものです。これを見ますと、売上高が増加傾向の者は、その要因として「得意先や固定客がいる」(70.3%)や、「商品・サービスの品質と信頼性がある」(65.8%)を挙げる場合が多くなっています。これに対し、売上高が減少傾向の者は、その要因として「商圏自体(取引先や顧客)の景気が悪い」(66.5%)と回答した者が最も多く、「商品・サービスの品質と信頼性が低い」と回答した者は1.5%と低くなっていました。

このことは、売上高が減少傾向の者が「商品・サービスの品質と信頼性は低くないものの、商圏自体の景気が悪いため売上高が減少傾向になっている。」と捉えていることの現れであり、他律的要因に減少傾向の要因を求めていることが分かります。小規模事業者の売上高が商圏自体の景気に影響されやすいことは事実ではありますが、**自社の商品・サービスの信頼性の向上等に向けた取組を一層強めていくことが期待されます。**

サービス業の活動は、技術、施設、役務、情報等の提供によって成り立っています。しかし、**顧客ニーズやライフスタイルの変化に適応させて提供するサービス内容も異な**ってきており、特に近年ではより高度なサービスが要求される傾向があります。サービス業もこれに対応した**変革を実行しなければ売上を確保できない状況**になってきています。

今後、環境の変化に対応し業績を伸ばしていくために何をすべきかを、冒頭で述べた成功しているサービス業の3つの共通点を踏まえて検討したいと思います。

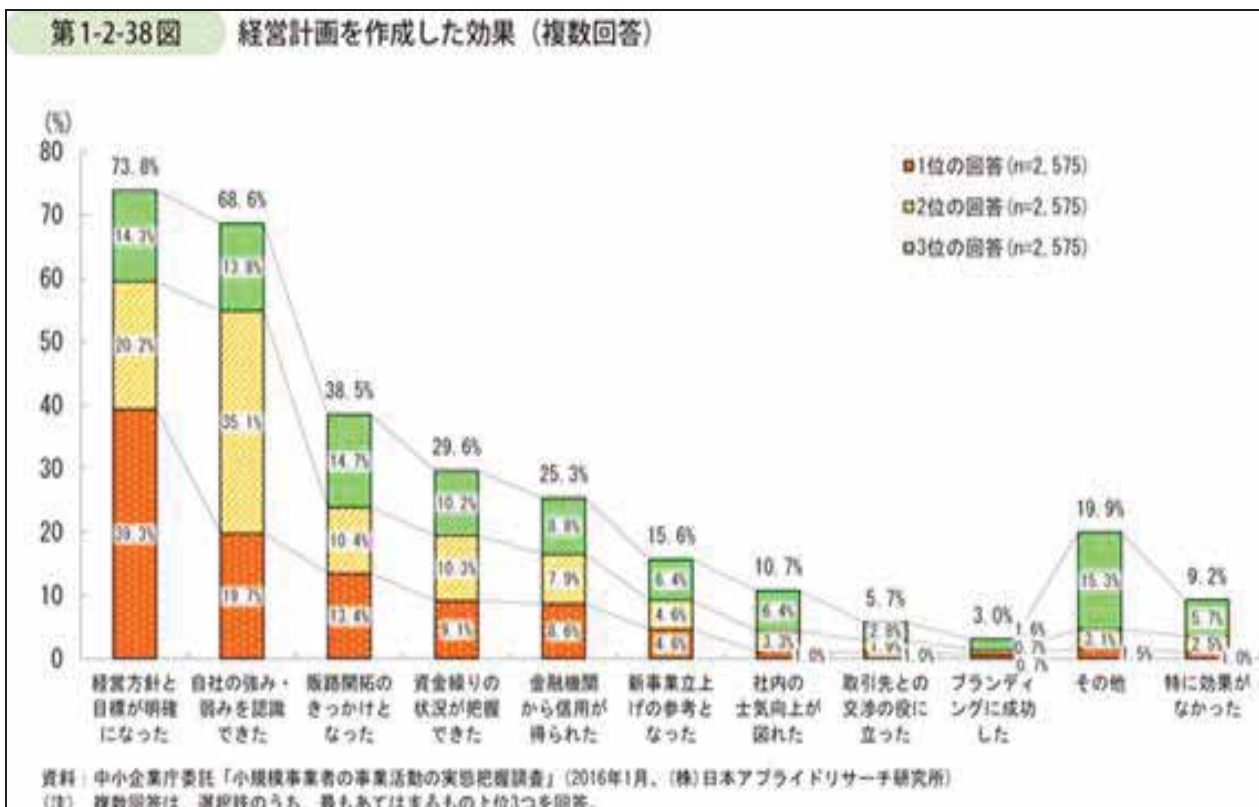
5.成功しているサービス業の3つの共通点

①経営者の意識 ～経営者の経営コンセプト・戦略の明確化～

サービス業は、商品を製造して販売したり仕入れて販売するなど「モノ」を扱う仕事ではありません。技術、役務、知識、施設等の提供など目に見えないサービス提供を行います。商品の販売は、目に見えるため商品価値と価格の妥当性を判断しやすいですが、サービスは目に見えないため感情や感覚を媒体とした顧客満足の充足によってその価値を判断されることとなります。店舗や会社は、経営者の性格や考え方が店舗イメージや社風としてあらわれてきます。これらが、見えない価値を判断する重要なファクターの一つになってくるのです。したがって、

経営者が、経営理念や経営に関する考え方、市場に根差した戦略や顧客志向の徹底などを推進し、社員と共有して計画的に実践することが売上確保に不可欠となります。

小規模サービス業の経営者は、このような意識が薄く経営理念や戦略、具体的なプランづくりなどを行っていないことが多くなっています。下図は、小規模事業者が経営計画を策定した場合の効果について調査した資料であります。「経営方針と目標が明確になった」「自社の強み弱みを認識できた」「販路開拓のきっかけとなった」「資金繰りの状況が把握できた」といった効果を実感している経営者が多くなっています。各種支援制度などを活用し経営理念や戦略策定など経営の基盤づくりを検討することも有効です。



②新しいサービスシステムのマーケティング活動 ～顧客志向の徹底～

新しい技術やシステムの活用、精神的なサービスの充足、情報化に対応したサービスの提供など市場ニーズの多様化に対応した事業内容の再構築は、サービス業にとって売上や人材の確保のためにも検討しなければならない**重要課題**といえます。小規模サービス業にとって、できることとできないことがあると思いますが、コストをかけずにできることから始めることが**大事**です。そのためには、常に市場の動きやお客様の動向など川下に視点を合わせておかなければ的確なサービスと満足を提供することが難しい時代です。よって検討のための課題と内容をまとめた表を以下に示しますので、参考にしてください。

【新サービスシステムの検討課題と内容】

課題	内容
差別的優位性	サービス市場の差別化・細分化による新たなニーズの発掘
手段・方法の革新	サービスの提供手段・方法の見直しによる新規売上の確保
サービス内容の革新	サービス内容の見直しによる既存顧客の満足度、リピート率の向上
新商品・サービスの創出	新商品・サービスの開発・提供による新規売上の確保
海外展開の促進	海外展開による新たなサービス提供による新規売上の創出
経営の効率化	サービス手段等の総合化・複合化による経営の効率アップ

③サービス業の人材戦略

～マーケットに適合した人材の確保・育成による差別的優位性の確保～

小規模サービス業にとって人材の確保・育成は事業の成否、会社の存続を左右する**重要事項**だと言っても過言ではありません。近年、香川県や丸亀市でも優秀な人材を確保することが難しくなっているという経営者が多くなっています。したがって、人材の確保・育成においても**戦略的な発想が重要**となります。そのためには、**今までとは違う思い切った活動を実施する必要があります**。具体的には、

- ① 視野を広げ世の中の動きを感じ取り意識改革を図るために他社や他の店舗を見学するなどの**ベンチマーク活動**
- ② マーケット・マインドを養うために、社員が知っている既存の顧客以外の人に営業活動を行う**全社員セールス活動**
- ③ 総合的な企業体質の変革のために、顧客との関係、職場風土、仕事の仕組みという3つの視点からお客様志向を徹底させる**小集団活動**
- ④ 従業員の意識変革を促進させるために、年齢や勤続などと成果を融合させた評価を行うなどの**モチベーション維持・向上活動**

等が挙げられます。

事例にみる新たな視点 ～斬新な発想と身近なきっかけで開く販路～

障がい者の積極的雇用で、社会貢献と作業効率向上の双方を実現したR社

小規模サービス業の成長発展のヒントを述べてきましたが、ここで、斬新な発想で成功を収めている事例を紹介します。小規模サービス業ではなく中規模サービス業でありませんが、独特な発想と実行力で業界でも注目を集めています。

R社は、昭和57年設立、資本金4,000万円、従業員70名の容器包装リサイクル法に関する空容器(びん・缶・ペットボトル・廃プラスチック類)の収集運搬と選別処理(分別基準適合物)、蛍光管、乾電池の収集運搬および再商品化物・ペットボトルフレーク及びアルミ加工品(脱酸剤:アルミペレット、アルミブリケット)の販売事業等を行っているサービス業です。当社の特徴は、戦略的な障がい者雇用を実施し業績に結びつけて成長発展しているところにあります。この障がい者を戦力化するという経営者の発想、そのための取り組みについて説明します。当社の成功の要因としては、

1. 障がい者を戦力にするという社会貢献と実益を融合した経営者の経営コンセプトと戦略
2. 顧客志向の徹底による効率化
3. 障がい者雇用によるマーケットに適合した人材の確保・育成(知識・技術等)

という3つが挙げられます。

① きっかけ ～近くの養護学校生徒の願いと経営理念との合致～

会社の近くに住む障がいをもつ高校生が3年間養護学校に通う間にR社で働きたいという思いを持つようになり、学校から会社に相談があったことがきっかけであります。創業者である会長は、社会貢献を経営理念に掲げていることもあり、すぐに採用を決定しました。最初は、半信半疑なところもありましたが、仕事を任せてみると実習から本作業まで真摯に取り組む何でもできることに驚きます。

② 障がい者との交流 ～スポーツを通じた絆の深まり～

会長がスポーツを教えるのが好きであったため、次の年から採用した養護学校でスポーツを教えることとなりました。スポーツを通して障がい者との交流が深まり障がい者を知るきっかけになると共に学校と会社との絆ができました。

③ 定期採用 ～障がい者同士が助け合う風土が形成～

養護学校との関係が深まり毎年約2名ずつ定期採用を実施し、約10年間で22～23名の障がい者を雇用しました。同じ養護学校出身ということで先輩が後輩を指導しお互

い助け合う風土ができています。障がい者雇用成功のポイントは、健常者が障がい者を管理するのではなく、障がい者が障がい者のコミュニティを形成し自主的に育成し合う環境をつくり、信頼関係を形成することにあります。

③ 作業環境の改善 ～障がい者の発想や提案で作業効率がアップ～

例えば、上から落ちてくるものを袋積みする作業で障がい者からの提案を受け、台をつけて入れやすい道具を活用することで作業効率が向上しました。また、金属検知機作業で手の不自由さをカバーするために、検知して止まった機械を動かす作業を肘で行うように改良し全体的な効率がアップするなど、障がい者の発想や提案を受け入れることで健常者の現場改善以上の成果を生むことができました。

④ コミュニケーション ～障がい者も健常者も同じ土俵で協働～

通常の生活では、障がい者とふつうに接するようにし特別扱いはしません。健常者と障がい者といった壁を意識していないことが当社の特徴です。また、前述のように障がい者の担当作業は彼らに任せています。障がい者の先輩後輩関係があり競争意識や向上心が芽生えています。健常者は、公式な依頼等については、障がい者の責任者を通して行い信頼関係を構築しています。

⑤ 社員の意識の変化 ～障がい者の一生懸命さや能力が周りの意識を変える～

以前は高齢者が多く休むことが多かったR社でしたが、若い障がい者が入って休まなくなるなど健常者の意識も変わってきています。また、ある新入社員（健常者）は、障がい者の無心に集中する姿や熟練者の機械より早い作業に驚き、障がい者に対する意識がかわったと話していました。障がい者とのふれあいが健常者の社員教育になっている側面もあるのです。

⑥ 今後の課題 ～障がい者と会社の双方がより成長できる環境整備～

障がい者雇用の促進が会社の発展とリンクします。採用が止まらないようにすること、ハーフマラソン20キロに参加することを入社条件にするなど障がい者の可能性を引き出せる環境づくりを推進することが今後の当社の課題です。

以上、R社の事例を紹介いたしました。このように、ちょっとしたきっかけによって新たな活路が開くこともあります。常日頃から何らかの意識のアンテナを張っておくことが重要です。改めて将来の会社のことを考えたり、まとめてみたりすることで新たな気づきがあるかもしれません。今の仕事の足元にヒントがあることも多いでしょう。

6.まとめ

小規模企業の全国動向も踏まえ、小規模サービス業の課題と対策について検討してきました。近年、我が国の消費者は、情報化やグローバル化の進展、災害、異常気象など環境変化が激しく、急速に「個性化」「多様化」しています。また経済活動では、サービス産業の割合が増えサービス経済化が進んでいます。このような背景から、文化志向、娯楽志向、情報志向、財テク志向、国際化志向、リビング志向、社会志向、環境志向など多様なサービス業が生み出されています。

一方、地域では、人口の減少、人材の確保難、情報不足、インフラの未整備などの地域ならではのハンデを背負いながら小規模企業の地道な事業活動が行われています。丸亀市の小規模企業、小規模サービス業が成長発展していくためには、**自社や自店が置かれている状況をしっかりと知ることからはじめることが重要です。**人口減少や高齢化、世帯動向などは、必ず事業に影響します。競合状況や自社、自店の**強みの発揮、魅力度の向上**は、環境変化に左右されず**売上を確保するために必要不可欠な条件**となります。また、既存のサービスを深掘りすることで組合せによる新規性を創出するなど**足元を照らした創意工夫も活路**となります。成功しているサービス業の共通点を参考に、今一度経営を見直していただき今後の成長発展のきっかけとしていただけることを切に願っています。

【筆者紹介】



やま さき じゅんいち
中小企業診断士 **山崎 純一**（株式会社山崎総合研究所 代表取締役）

【プロフィール】1959年 香川県生まれ。大学卒業後、製薬メーカーにて製造・営業・総務・経理・開発業務を担当。大手コンサルタント会社 四国事業部 主任コンサルタントを経て平成7年に独立。中小企業を中心に、業績改善の為の総合支援や新規事業の立ち上げ、ネットワークづくりなど業種業態を超えた支援を展開。600社以上のコンサルティング及び支援経験をもつ。