

SCBSHINKIN
CENTRAL
BANK**産業企業情報****24-9****(2012.12.26)****信金中央金庫****SCB 地域・中小企業研究所**〒103-0028 東京都中央区八重洲 1-3-7
TEL. 03-5202-7671 FAX. 03-3278-7048
URL <http://www.scbri.jp>**中小サービス業の経営環境と景況感**

～「全国中小企業景気動向調査」より⑥～

視 点

サービス業は、人々の日常生活において最も身近で欠かすことのできない産業の一つである。サービス業は、人手に依存する側面をもつことなどから、他業種と比べて生産性の低さを指摘されることも多いが、わが国の経済活動の比重がハードからソフトへと変化していくなかで、経済社会のなかに占めるサービス業のウエイトは近年ますます高まりつつある。

本稿では、当研究所が全国の信用金庫の協力の下、約 16,000 社を対象に実施している「全国中小企業景気動向調査」の指標のうち、とりわけサービス業に絞って分析するとともに、堅調に事業を継続している中小サービス業者の経営事例も取り上げ、その取組みを紹介する。

要 旨

- サービス業の従業者数は、ハードからソフトへの流れの進展を背景に年々増加しており、近年では全体の3割超に及んでいる。
- “業”としての「サービス業」の多種多様性は、「サービス」の有する無形性、同時性といった特性に起因している。
- 近年のサービス業の業況判断D.I.の推移は、総じて全産業と近似している。ただ、旅館・ホテルや娯楽などの余暇関連業種では、東日本大震災の影響で大きく落ち込む局面もみられた。
- 堅調な経営を続けている中小サービス業者は、時代の変化に合わせて顧客ニーズを的確に把握しながらサービス提供するとともに、顧客満足度の向上を日頃から意識して事業を行っているケースが多い。

キーワード 中小サービス業、生産性、多種多様性、中小企業景気動向調査、人手不足

目次

- 1. サービス業の概要
 - (1) ソフト化・サービス化の流れが拡大中
 - (2) サービス業の多種多様性
 - (3) サービス業の根幹を成す「サービス」に共通する特徴
 - (4) 生産性の向上が課題
 - 2. 中小サービス業の景況感
 - (1) 「全国中小企業景気動向調査」におけるサービス業の業種区分
 - (2) サービス業の業況判断 D. I. は全業種と近似
 - (3) サービス業における小分類での業種別 D. I.
 - (4) 相対的に高い水準で推移しているサービス業の人手不足感
 - (5) 「教育訓練の強化」をとりわけ重要視
 - 3. 中小サービス業の経営事例
 - (1) 株式会社 ヴォンズ・ピクチャーズ（東京都港区、広告制作業）
 - (2) 株式会社 シルバーサポート（東京都小平市、出張美容サービス業）
 - (3) 株式会社 黒川葬祭（栃木県鹿沼市、葬祭業）
 - (4) 有限会社 杉本自動車工業（静岡県静岡市、自動車整備業）
 - (5) 有限会社 善吾楼（石川県小松市、旅館業）
- おわりに

1. サービス業の概要

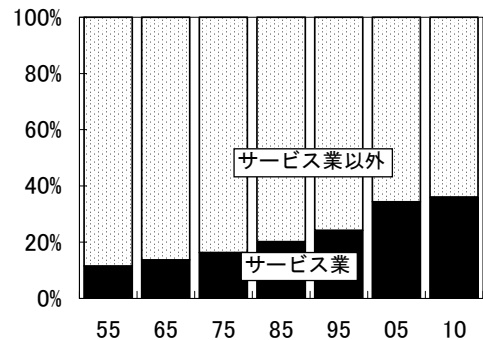
(1) ソフト化・サービス化の流れが拡大中

サービス業は、現代社会のなか、われわれが生活するうえで最も身近な産業の一つである。

わが国は高度経済成長期において“モノづくり”を中心に経済発展を成し遂げてきた歴史がある。しかし、“ハードからソフトへ”の流れを背景に、わが国経済社会におけるサービス業のウエイトは、年々高まってきている。例えば、全産業における就業者の割合の推移をみると、サービス業の割合は着実な増加傾向にある（図表1）。これは、企業活動において、自社の製

品・商品に対して付加価値的に始める事業の多くがサービス業的な性質を有しているケースが多いためである。とりわけ、製造業を営む企業において自社製品にまつわるサービスの面が拡充されている点などがその典型であろう。例えば、コピー機の製造を手がける企業は、保守・点検などのサービス事業を強化し、これを定期的に提供することで収益を拡大している。近年のわが国の構造問題として製造拠点を海外に移転する空洞化がしばしば取りざたされることも多いが、このような需要地で行う必要のあるサービス事業は、空洞化に一定の歯止めをかけるという意味でも重要な役割を果たしている。

(図表1) わが国のサービス業就業者割合の推移



(備考) 総務省「第12回改定日本標準産業分類別就業者数」をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所にて作成

(2) サービス業の多種多様性

ひとことでサービス業といっても、その種類は極めて多種多様であり、これがサービス業の最大の特徴でもある。

例えば、日経MJが毎年定期的実施している「サービス業総合調査」をみると、調査対象業種は35業種にも及び、担い手企業を取り巻く事業環境もバラツキが大きくなっている(図表2)。また、自動車整備業や情報処理、ソフトウェアサービスなど、同調査では対象外の業種も多数存在しており、サービス業の裾野の広がりがうかがえよう。

サービス業は、ソフト化・サービス化の流れを背景にわが国経済社会でのウエイトを高めている。一方で、複雑化・高度化が進展する時代変化の中で次々と新たなビジネスが創出され、今日の多種多様なサービス業を形成しているものと推測される。

(図表2) 日経MJ「第30回サービス業総合調査」について

業種	売上高増減率	最近の特徴点	トップ企業	本社	売上高(百万円)	伸び率
保育サービス	18.9%	都市部で新設相次ぐ	JPホールディングス(アスク)	愛知	11,867	29.5%
チケット取り次ぎ	14.0%	大型公演多く、販売けん引	ぴあ	東京	116,598	9.6%
結婚情報サービス	11.3%	震災後に結婚意識高まる	ツヴァイ	東京	4,028	5.0%
有料老人ホーム	10.9%	高齢化進み商機、投資意欲は強く	ベネッセスタイルケア	東京	56,568	12.3%
在宅(訪問)福祉サービス	10.3%	人手不足が問題に	ニチイ学館	東京	107,978	7.8%
複合カフェ	7.9%	カジ・コーポ 急拡大	ヴァリック(快活CLUB)	神奈川	14,617	18.3%
住宅リフォーム	7.9%	政策効果で高成長	住友不動産	東京	104,428	3.2%
エステティック	7.4%	3年連続プラス成長	TBCグループ	東京	36,000	0.0%
貸し駐車場	7.3%	都市部は需要超過に	パーク24(タイムズ)	東京	102,561	7.9%
家事支援	7.1%	共働き増加、成長後押し	ダスキン(メリーメイド)	大阪	8,734	4.2%
カラオケスタジオ	6.8%	「1人」で利用広がる	シダックス・コミュニティー(シダックス)	東京	48,116	0.7%
引っ越し	6.0%	震災に伴い増加、回復傾向が鮮明	日本通運	東京	61,169	6.3%
学習塾・予備校	4.4%	個別指導、好調目立つ	明光ネットワークジャパン(明光義塾)	東京	47,907	7.9%
葬祭業	3.7%	規模縮小で単価下落	アルファクラブ武蔵野	埼玉	39,520	5.7%
ハイヤー・タクシー	3.1%	減車や休車促進、収益の回復進む	日本交通	東京	63,064	2.8%
パチンコホール	3.1%	射幸性抑えた「1円」奏功	マルハン	京都	2,064,061	1.9%
レンタカー	2.9%	保有台数増やし攻勢	ニッポンレンタカーサービス	東京	46,000	5.2%
不動産仲介	2.6%	低金利追い風	三井不動産リアルティ	東京	59,836	2.4%
理美容	2.5%	格安・駅近が人気	阪南理美容(ブロージュ)	大阪	34,580	3.0%
結婚式場・手配	2.2%	挙式費用は減少	ワタベウェディング	京都	48,929	▲3.2%
遊園地・テーマパーク	2.1%	大手は好調、中小厳しく	オリエンタルランド	千葉	297,891	2.6%
都市型CATV	2.1%	地デジ移行特需で成長	ジュビターテレコム(J:COM)	東京	165,400	2.9%
宅配便	1.8%	被災支援で需要	ヤマト運輸(宅急便)	東京	1,014,564	1.9%
旅行	0.1%	円高追い風に「海外」好調	ジェイティービー	東京	1,482,905	▲0.4%
アミューズメント施設	0.1%	「身近な娯楽」ゲーム人気	ラウンドワン	大阪	70,347	6.2%
スポーツ施設	0.0%	市場成熟、サービス競う	コナミスポーツ&ライフ	東京	82,600	▲3.8%
専門学校・カルチャー教室	▲0.1%	司法試験対策など不振	TAC	東京	15,875	▲8.4%
インターネットサービスプロバイダー	▲1.6%	低価格化、競争厳しく	NTTコミュニケーションズ(OCN)	東京	158,804	▲2.1%
AVレンタル	▲2.0%	上位陣、価格競争響く	カルチュア・コンビニエンス・クラブ(TUTAYA)	大阪	183,724	▲1.7%
ホテル	▲2.5%	客単価、震災前に届かず	プリンスホテル	東京	113,552	▲12.1%
総合レンタル	▲3.2%	顧客の争奪 激化	ダスキン	大阪	204,848	▲3.4%
温浴施設	▲7.9%	「大江戸温泉」など苦戦	極楽湯	東京	9,937	1.5%
会員制リゾートクラブ	▲10.1%	震災で利用者減、自粛ムード響く	リゾートトラスト	愛知	81,383	▲12.5%
興行場	▲14.9%	映画動員が低迷	TOHOシネマズ	東京	53,375	▲14.4%
その他のサービス業		DPE・クーリーニング減収	リクルートホールディングス(情報サービス)	東京	372,057	13.5%

(備考) 1. 日経MJ 2012年11月7日、14日付、「第30回サービス業総合調査」の結果をもとに、信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

2. 調査対象は35業種、2,677企業・団体。2012年9月上旬に調査票を発送し、10月中旬までに回収。有効回答は1,008社・団体。回収率は37.7%。調査、集計は日経リサーチが担当した。

(3) サービス業の根幹を成す「サービス」に共通する特徴

ここで、サービス業の根幹を成している各種の「サービス」そのものに共通する特徴について、あらためて確認しておきたい。

すなわち、「モノ」とは対極の概念でもある、いわゆる「サービス」に共通する特徴としては、①形をもたないために在庫ができず流通させることもできないという「無形性」、②提供されるその場で消費されてしまうという「生産と消費の同時性」、③顧客の質が提供サービスの質にまで影響を及ぼすことがある¹という「コ・プロダクション性」、④過程そのものがサービスになり得るといいう「過程の重要性」、⑤サービスとそれを提供する者が常に不可分であるという「提供者との不可分性」、⑥その時々々の外部環境や状況によってサービス内容も変動しうるといいう「変動性」、といった点が挙げられる(図表3)。

いわゆる「サービス」そのものがもつこうした特徴によって、多くのサービス業は、需要者(顧客)のいる提供場所が販売場所であったり、やり直しがきかず回収することができないなど、他業種にはない独特のリスクを抱えているのが実情だ。

しかし、事業者がこれらの困難をIT活用などで巧みに乗り越えながらノウハウを確立させることができれば、一定の参入障壁を築きながら事業基盤を固めていくことも可能とみられる。こうしたことの積重ねが、時代変化に対応した新たなサービス業を生み出すメカニズムにつながっているものと思われる。

(図表3) モノとの対比からみた「サービス」の特徴

①無形性	②生産と消費の同時性
<p>サービスは、形をもたない。在庫もなく流通させることもできない。サンプルを作ることができない。</p> <p>(例) 宅配業は荷物の配送自体がサービス</p>	<p>サービスは、提供と同時にその場で消費されていく。顧客が消費する場所で提供される必要がある。通信が発達している現在はこの原則が次第に崩れている。</p> <p>(例) 駐車場は車を停めたと同時にサービスが提供・消費されている。</p>
③コ・プロダクション性	④過程の重要性
<p>サービスは、その提供に顧客も参加する。モノであれば顧客によって品質に差が出ることはないが、サービスでは顧客の質がサービスの質に影響を及ぼすことがある。</p> <p>※「Co-productionはCoとproductionをつないだ言葉で、Coは共同、協力、協働、協調のことである」</p> <p>(例) 高級レストランでのマナー</p>	<p>サービスは、その提供の結果だけでなく、提供の過程も重要である。その過程こそが本当のサービスといってもいいほどである。</p> <p>(例) 英会話教室は話せば良いのではなく、学ぶ過程も楽しくする必要がある。</p>
⑤提供者との不可分性	⑥変動性
<p>サービスがその提供を行う個人と不可分であることをいう。同じサービスであっても、提供者が違うことにより顧客の受ける印象も異なり、知覚品質も異なる。</p> <p>(例) マッサージ師の腕前</p>	<p>同じサービスを提供していても、サービスは、背景としての時間や環境、場所、またそのときの提供の態様やミスなどによりその内容が容易に変動し一定にならない。サービスの提供過程全てにおいて品質は常に変動しうる。</p> <p>(例) タクシー利用時の渋滞度</p>

(備考) 今枝昌宏「サービスの哲学」(東洋経済新報社2010年7月発行)をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

¹ 例えば、高級レストラン等では食事に対する相応のマナーが顧客にも求められる。そのマナーをもち合わせていない顧客は、高級レストランの雰囲気(=店のサービス)に影響を及ぼす可能性がある。

(4) 生産性の向上が課題

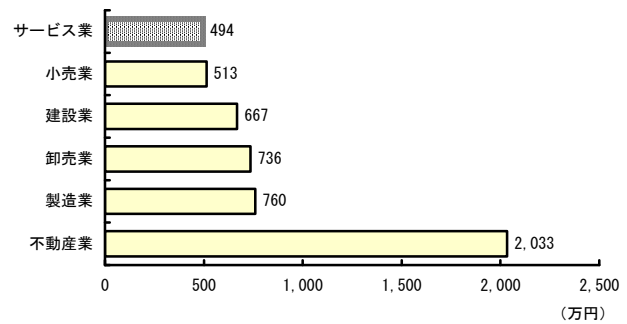
サービス業では製造等の業種と比べた生産性の低さがしばしば指摘される。

労働生産性とは、従業員1人当りの付加価値額を指す経営指標の一つである。製造業などでは、長期にわたる機械化の進展による生産性向上が図られてきた。一方、サービス業は直接的に人手を介して供給するため、他の業種ほど機械化できないことが多い。結果的に、サービス業の生産性は、平均で見ると他業種に比べ低くなっている(図表4)。

またサービス業は、製造業のように目に見える生産物がなく(無形性)、サービスを受ける側の感じ方によってその価値も変わってくる(変動性)。付加価値を定量化する客観的な価格基準がないために、マーケット側が当該サービスを適正に評価できず、価格にも十分に反映されないケースもあると考えられる。

サービス業は、顧客との接点をもつことが必然であり機械化にはある程度の限界もあるケースが多いとみられるが、一方で人事管理等の間接的な業務面では、IT(情報技術)の有効利用等による固定費圧縮が生産性向上に寄与するケースもあるとみられ、個々のサービス事業者においては業務全体を見直すことによる一般の生産性向上が期待されよう。

(図表4) 従業員1人当り付加価値額



(備考) 1. 財務省「法人企業統計調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 生産性(従業員1人当り付加価値額) = 付加価値額 ÷ 従業員数
 3. 付加価値額 = 営業純益(営業利益 - 支払利息等) + 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

2. 中小サービス業の景況感

(1) 「全国中小企業景気動向調査」におけるサービス業の業種区分

信金中央金庫 地域・中小企業研究所が、全国の信用金庫の協力を得て取りまとめている「全国中小企業景気動向調査」では、約1万6,000社の信用金庫取引先を対象として、四半期ごとに景況感等の聴き取り調査を実施している。

統計資料によってサービス業の定義はさまざまであるが、「全国中小企業景気動向調査」では、とりわけ信用金庫の取引先の多い中小サービス業者について、以下の①~⑨に示すように、個人または事業者に対して各種のサービスを提供する事業所と捉えている。

- ①知識・研究を提供し、またはこれらに係る技能・技術を提供するサービス
- ②主として家庭生活と関連して技能・技術を提供し、または施設を提供するサービス
- ③主として娯楽あるいは余暇利用に係る施設または技能・技術を提供するサービス
- ④廃棄物の処理に係る技能・技術等を提供するサービス

- ⑤物品の整備・修理に係る技能・技術を提供するサービス
- ⑥物品を賃貸するサービス
- ⑦企業経営に対して提供される他の分類に属さないサービス
- ⑧会員のために情報等を提供するサービス
- ⑨その他のサービス

また、具体的な業種の小分類は図表5のとおりで、「洗濯・理容・浴場業」、「自動車整備および駐車場業」、「旅館その他の宿泊所」の上位3区分でサンプル数のおおむね半分を占めているような状況にある。

(図表5) 「全国中小企業景気動向調査」におけるサービス業の業種区分

業種区分	主要業種	サンプル数	構成比
物品賃貸業	各種物品賃貸業、産業用機械器具賃貸業、事務用機械器具賃貸業他	43	2.4%
旅館その他の宿泊所	旅館、ホテル、簡易宿所、下宿業、その他の宿泊業	212	12.1%
洗濯・理容・浴場業	洗濯業、理容業、美容業、公衆浴場業、特殊浴場業他	361	20.5%
娯楽業	映画館、興行場、スポーツ施設提供業、公園、遊園地、遊技場他	62	3.5%
自動車整備および駐車場業	自動車整備業、その他の自動車整備業、駐車場業	281	16.0%
その他の修理業	機械修理業、電気機器器具修理業、表具業、その他の修理業	19	1.1%
情報サービス・調査・広告業	ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業、広告代理業他	115	6.5%
その他とも合計		1,759	100.0%

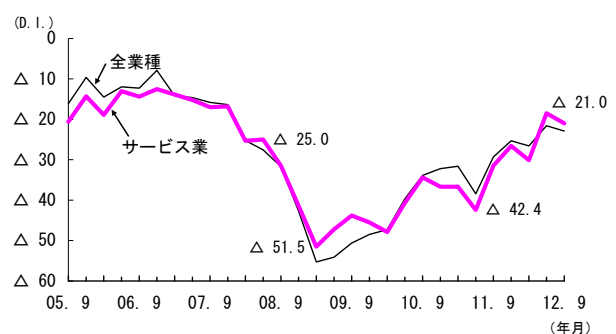
(備考) 1. サンプル数は2012年7-9月期の回答数
 2. 信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(2) サービス業の業況判断D.I.は全業種と近似

「全国中小企業景気動向調査」におけるサービス業の業況判断D.I.の推移をみると、全業種の動きとほぼ近似して推移している様子がうかがえる(図表6)。

近年ではリーマンショックの直撃を受けた09年1-3月期の△51.5を底として緩やかな回復基調にある。東日本大震災直後の11年4-6月期には△42.4と、一時的に全業種の水準以上に悪化を示したものの、その後はすぐに震災前の水準を回復して現在に至っている。

(図表6) サービス業の業況判断D.I.の推移

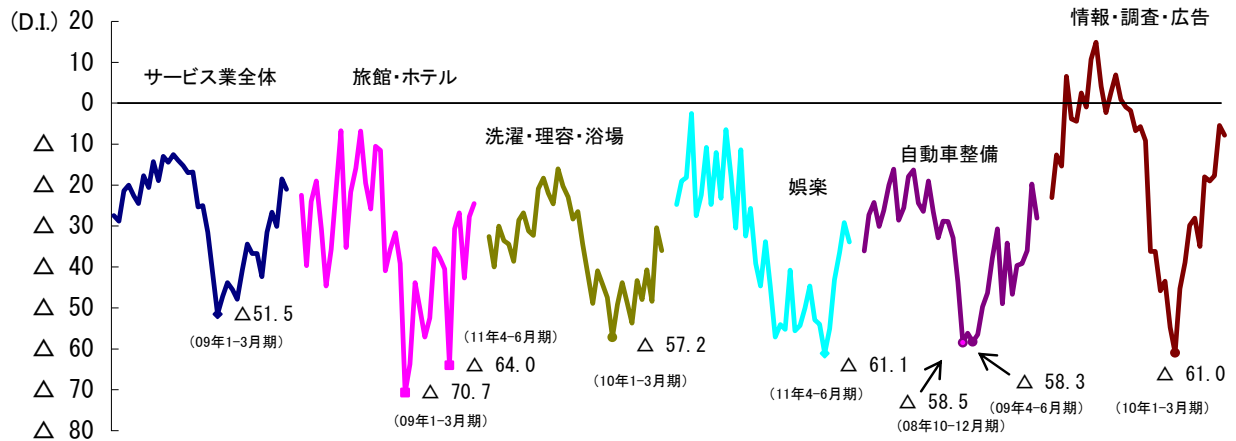


(備考) 1. 信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 業況判断D.I. = 「業況が「良い」と答えた企業の割合」 - 「悪い」と答えた企業の割合」

(3) サービス業における小分類での業種別 D. I.

最近のサービス業の業況判断 D. I. を主要な小分類別にみると、IT 関連企業などを含む「情報・調査・広告」の分野が相対的に堅調な傾向にある（図表 7）。一方、各小分類の“底”の時期をみると、リーマンショック局面での全業種の“底”（09 年 1-3 月期）とは必ずしも一致していないものが散見される。とりわけ、「旅館・ホテル」や「娯楽」などの余暇関連業種では、東日本大震災（11 年 3 月）後のタイミングで一つの“底”をつけていたり、「自動車整備」についてはリーマンショック直後から全体に先んじて“底”をつけていることなどが特徴的である。また、「洗濯・理容・浴場」については D. I. の振れ幅が比較的小さい一方で、「情報・調査・広告」は振れ幅が大きいなど、外部環境の変化による影響の度合いは、小分類ごとにさまざまであることがわかる。

(図表 7) サービス業における小分類での業況判断 D. I. の推移 (03 年 10-12 月~12 年 7-9 月)

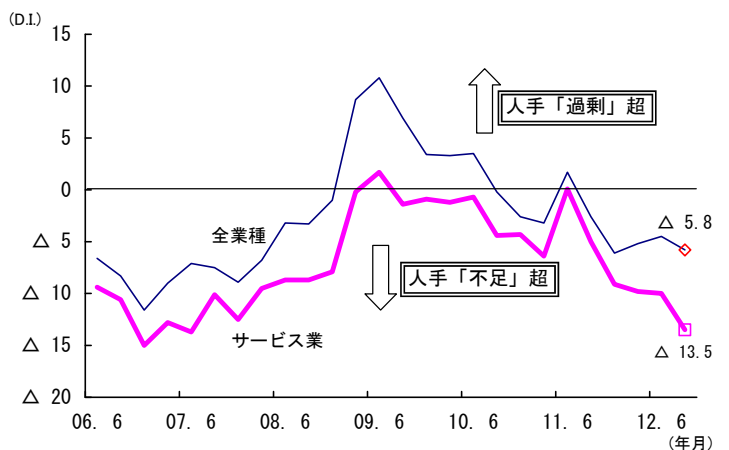


(備考) 信金中金「中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(4) 相対的に高い水準で推移しているサービス業の人手不足感

一方、サービス業の人手過不足判断 D. I. は、全業種と比較すると常に下回って推移している（すなわち人手不足気味に推移している）ことがわかる（図表 8）。サービス業は、全体的に人の手に頼っている業務が多いにもかかわらず、固定費圧縮の観点などから思うように人手を増やすことができない構造的な実情が、こうした傾向を示す背景にあるものと推察される。

(図表 8) 全業種とサービス業の人手過不足判断 D. I. の推移

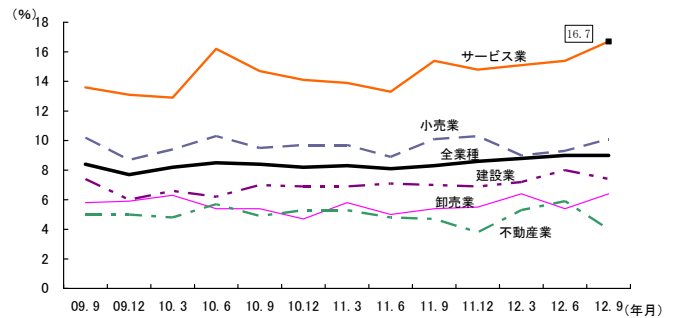


(備考) 信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

(5) 「教育訓練の強化」をとりわけ重要視

また、定例調査における「当面の重点経営施策」についてみると、サービス業では「教育訓練を強化する」と答える企業の割合が、他の全業種と比べて高い水準で推移している(図表9)。サービス業の多くは人の手を頼っている業務であることから、サービスの質を維持・向上していくうえで従業員の教育訓練強化は重要と考えられており、これが他業種と比べ大きな経営課題の一つとして強く意識されているものと思われる。

(図表9) 当面の重点経営施策について「教育訓練を強化する」と回答した企業の割合の推移



(備考) 信金中金「全国中小企業景気動向調査」をもとに信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

3. 中小サービス業の経営事例

これまでみてきたように、ひとことでサービス業といってもさまざまな業種・業態があり、サービス関連事業者を取り巻く環境もさまざまである。以下では、こうした状況下、堅実に経営を続けている中小サービス事業者5社の経営事例を紹介したい。

(1) 株式会社ヴォンズ・ピクチャーズ(広告制作業、本社：東京都港区)

当社は、主に広告代理店向けの広告写真の撮影とレタッチ(画像処理)、WEBサイトの企画・作成等を業務としている広告制作業者である。売上げの構成比は、撮影・画像処理関係が約7割、WEB関連が約3割で、販売先別の売上構成比では、広告代理店関連が約7割、広告制作・デザイン会社関連が約2割、メーカーほか約1割となっている。

イ. 事業の概要と特徴

当社は、1997年に代表の片岡竜一氏が前職の広告制作会社から分離独立したメンバー3人によって、レタッチ(画像処理)を専門に行う企業として設立された。現在では、3Dを含む広告写真の撮影とレタッチで高い技術力を有し、自社で撮影からレタッチ、WEBページ作成までワンストップで手がけることのできる体制を構築している。

広告写真関連の業界は、変化のスピードが極めて速い。創業当時は、静止画、動画の双方においてまだまだアナログのフィルム撮影が主流であった。しかし今日では、静止画の世界では完全にデジタルが主流となっているのはもとより、動画においても急速にデジタル化が進展し、両者のボーダレス化が進んでいる。当社では「常にトレンドを把握し時代の変化に素早く対応すること」が極めて重要と考えている。組織の機動力が発揮できる適正規模を意識しながら、少数精鋭経営を実践している。

ロ. 当社の人材戦略

当社は、人材が最も重要な経営資源であるとの考えの下、社員のモチベーションを上げるような、働きやすい職場づくりを実践してきた。たとえば教育・人材育成面でみると、専門性の高い人材の能力を最大限に発揮するため各々の得意分野でスキルを伸ばし、これに専念できる環境を整えることに注力している。

また、労務管理面においては、特に賃金面や勤務時間において厳しい条件下になりがちな業界慣行が残る中で、当社では受注の段階から納期に過度な無理が生じない仕事を厳選するなど、キメ細かく管理している。また、女子戦力の定着を図る試みの一環として自宅勤務なども柔軟に取り入れており、従業員の定着率は総じて高い。

ハ. 今後の展望

今後は、当社の強みである質の高いクリエイターをたばね、撮影からレタッチ、動画、WEB制作までを一貫して管理し、クライアントへつなぐことができる総合プロデューサー的な人材の育成強化に一段と注力していく意向である。当社では、今後めめぐるしい変化を遂げていく広告ビジネスの一翼を担う企業として、“継続性”を重視した手堅い経営を実践していく意向である。

(2) 株式会社シルバーサポート（出張美容サービス業、本社：東京都小平市）

当社は、東京の多摩地区を中心に、特別養護老人ホームをはじめとした約240の福祉施設などを主な対象とした“出張美容サービス”を提供している企業である。1997年の創業当時に導入した移動式美容車1台（4トン車を美容室に改装、許認可を取得したもの）もフルに活用しながら、通常の出張美容サービスの提供のみならず、移動式美容車の中で顧客が美容室の雰囲気を楽しみながらゆったりとサービスを楽しめる「心のケア」を日々実践している。現在の主な営業エリアは、本社をおく小平市から車でおよそ2時間圏内である。とりわけ、地元多摩地区の顧客が約7割を占めるなど、目の届く範囲での地域密着型営業が中心となっている。

イ. 事業の概要

当社は、代表の新藤徳茂氏が、1997年、それまで勤めていた企業（製造関係）から一転して、東京都小平市を中心として、主に福祉・介護施設向けの出張美容サービスを手

(図表10) 会社エントランス



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当社の概要	
社名	株式会社ヴォンズ・ピクチャーズ
代表	片岡 竜一
設立地	東京都港区
設立	1997年創業
従業員数	21人
年商	3億円
業種	広告制作業
主要サービス	広告代理店向けの広告写真の撮影とレタッチ（画像処理）、WEBサイトの企画・作成

がける事業者としてスタートしたことに始まる。従前の福祉・介護施設の入居者は、ボランティアによる機械的なカットで済ませてしまう、いわゆる“特養カット”が主流という状況にあった。当社は、そうした状況を「心のケア」という観点から改善していくため、入所者にも美容室の雰囲気を感じてもらえるよう、独自開発した移動式美容車にさまざまな工夫を凝らしている。例えば、車内でありながら本物さながらの美容室の設備導入にこだわり、顧客と対話しながら30分ほどかけてじっくり美容サービスを提供している。加えて、移動式美容車を使用しない出張美容サービス提供時でも、施設のスペースに必ず姿見(全身を写せる大形の鏡)や花を置き、美容サービスを受けているという実感をもってもらえるよう努めている。

ロ. 人材の質の高さにも定評

当社の正社員の美容師は、10人全員が美容師免許に加えてホームヘルパー2級の資格を有しており、利用する入所者が施設内で移動する際も、施設職員の手を煩わせることなく対応が可能である。また、体の不自由な利用者にはベッドサイドでのカットも提供しており、顧客の状況に合わせたキメ細かなサービス提供が可能なのも、当社の強みとして施設から選ばれる要因となっている。

ハ. 今後の展望

今後は、営業エリア拡大と機動力向上を目指して小型(2トン車仕様)の移動式美容車を新たに1台発注済みで、来春の本格稼働へ向けて在宅の高齢者にも当社の美容サービスを提供できるような体制づくりを進めている。また、主力の大型車(4トン車仕様)についても、独自開発の高齢者用車椅子や移動式シャンプーボウルの導入などで装備の充実を図り、一段のサービス内容向上に努めていく計画である。

また、当社では全国の同業約10社と連携して「日本福祉理美容安全協会(仮称)」の発足へ向けて準備を進めている。独自の資格創設(安全管理理美容師:仮称)などを通じて、出張理美容サービスの現場におけるヒヤリハットの未然防止など、安全管理面に通じた理美容士の育成などに同業他社と連携しながら一段と注力していく意向である。

(図表11) 移動式美容車



(備考) (株)シルバーサポート提供

当社の概要		
社名	株式会社シルバーサポート	
代表	新藤 徳茂	
立地	東京都小平市	
設立	1997年創業	
従業員数	70人	
年業	1.5億円	
業種	出張美容サービス業	
主要サービス	特別養護老人ホーム等福祉施設を対象とした美容サービスの提供	

(図表12) カット風景



(備考) (株)シルバーサポート提供

当社では、今後も時代のニーズを巧みに捉えた出張美容サービスのレベル向上に努めることで、地域社会になくてはならない企業となっていくことを目指している。

(3) 株式会社黒川葬祭（葬祭業、本社：栃木県鹿沼市）

当社は、栃木県鹿沼市において、200人規模の葬儀に対応できる葬祭会館「黒川ホール千手町店」および「黒川ホール新鹿沼店」と、少人数の家族葬などを執り行う専用ホールとして2012年9月に新規オープンした「ファミリーホール新鹿沼店」を運営する地域密着型の葬祭業者である。

(図表 13) 黒川ホール新鹿沼店



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

イ. 会社の沿革、事業概要

当社はもともと、1923年に建具等を製造する会社として当地で創業した。その後、70年代頃より農協の葬儀の下請けを本格的に手がけ、84年には自前の葬祭場を開設、自社での葬儀請負を本格化してきた。現在では、栃木県鹿沼市で行われる葬儀のおよそ3割を当社で請け負うなど、地場の葬祭業者としての地盤を固めており、近隣の同業他社が大手流通業者等の系列に属していくケースが多いなか、揺るぎない独自経営路線を貫いている。

当社の概要		
社名	代表	株式会社黒川葬祭
設立	地	黒川 幸博
従業員数	立	栃木県鹿沼市
年業	立	1971年創業
主要サービス	業	24人
	種	5.7億円
		葬祭業
		葬儀会館「黒川ホール」2店等の運営

ロ. 外部業者の有効活用でサービスレベルを向上

当社最大の特徴は、葬儀を自らの家族であるようにお手伝いする“丁寧な対応”と、搬送から打合せ、施行、アフターサービスまでを1人の担当者が一貫して責任をもって行う体制である。また、実際の葬儀に際しては、外部業者への委託も有効に活用している。具体的には、霊柩車や送迎バスは自社で保有して機動力を発揮する一方で、写真撮影、返礼品、食事、墓石販売等はサービスレベルの高い外部業者を厳選して委託することで、総合的に顧客満足度の高い葬儀サービスの提供を実現している。一方、ホール周辺の住民に対しては、歌謡ショーや落語を5年に1回催すなど、近隣住民への配慮にも余念がない。

(図表 14) ファミリーホール新鹿沼店



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

ハ. 自己啓発にも積極的

当社従業員の職務への意識レベルは高い。特別な研修制度は設けていないものの、6人が業界の専門資格である「葬祭ディレクター²」を取得するなど、積極的に自己啓発に努めていくムードが社内に形成されている。ある種の“感受性”が重要な要素となる業界特性のなかで、先輩社員の行動を見て自然と気配りのできる人材に育っていくという社風が当社の強みとなっている。

二. 今後の展望

近年の葬儀事情をみると、簡素な葬儀で済ませてしまったり、葬儀すら行わなかったりというケースが増加している。こうした状況をふまえ、当社では日本古来の葬儀の重要性を地域住民（利用者や参列者など）に再認識してもらえるよう、これまで以上にサービスの質を上げていく必要があると考えている。さらに当社では、「日本儀礼協会³」が2012年11月に東京で開催した、葬儀業界初のマネジメントカンファレンスである「ネクストワールド・サミット」へも積極的に参画するなど、先進事例等も参考にし独自のサービス向上に努めている。

当社では、“真心をこめた丁寧な対応”を積み重ねていくことにより、今後も地域に根ざした経営を実践していく意向である。

（4）有限会社杉本自動車工業（自動車整備業、本社：静岡県静岡市）

イ. 当社の概要

当社は、中小運送業者を主な得意先とする自動車整備業者である。1954年に旧・東静岡貨物駅の近くで創業し、以後、自動車の普及拡大と技術進歩に対応しながら自動車整備業を長年営んでいたが、現・東静岡駅周辺の再開発にともない、2011年7月に工場を現在のJR草薙駅近くへ移転した。移転の際に設備を全て最新のものへ入れ替えたため、業界最高レベルの自動車整備サービスを提供できる体制にある。現在は、整備士の有資格者10人、自動車検査員4人を抱え民間車検工場の指定を受けている。

当社では、「乳母車から戦車まで」をスローガンとして掲げながら、車輪の付くものであれば何でも手がけるという精神で日々の経営にあたっている。

売上高は、大半を車検や車両修理が占め、これに部品販売が加わる。車検取扱台数は1年間約800台に及ぶが、その大半は中小運送業者等が保有する大型車両や特殊車両が占める。車検整備にかかる売上構成比は約60%と、業界平均37.6%に比べ高くなっている。運送業者より持ち込まれる車検整備の台数は変動が小さく、この安定した売上げが当社の強みとなっている。

²厚生労働省認定。葬祭業界に働く人にとって必要な知識や技能のレベルを審査し、認定する制度

³一般社団法人。冠婚葬祭における儀礼を重んじ、かつ業界全体のサービス向上と新たなホスピタリティを創造することを目的とする法人

ロ. 最新の設備導入によりあらゆるニーズに対応

工場の移転・新築に際しては、ボイラー等の音の出る設備について専用の部屋を設けたり、各作業ブースにはシャッターを付けて、やむを得ず音の出る作業を夜間に行う際に使用したりと、近隣住民への配慮も欠かさない。業界内ではメンテナンスをパック商品にしたりするディーラー系企業との競合が激しさを増しているが、大型車や特殊車両についてはそれに見合う設備と許可がないと対応できないため、当社はその点で優位性を確保している。

また、当社では営業担当を配置していない。これは、「いい設備、いい技術、適正な価格」を実践していれば競合相手に負けるはずがないという杉本社長の持論に基づく。実際に、長年の経営実績からユーザーからの信頼は厚く、とりわけ大型車両を多数保有している運送業者からの引合いは強い。

ハ. 社内労働環境への配慮

当社では、従業員に気持ちよく仕事をしてもらうために、常に社内の労働環境の良化に取り組んでいる。例えば、定時 17 時退社を目指し、その日に終わらせるべき仕事が残っている場合、従業員のチームワークで協力・分担して対応していくことでこれを実現している。

二. 今後の展望

近年、ハイブリッド車や電気自動車が急速に普及し始めているが、当社では研修受講などで問題なく対応している。杉本社長は、電気自動車が主流となる時代が来ると予想しており、定期的に電気自動車についての社内勉強会を行っている。当社では、電気自動車の場合、従来のガソリン車と比べて定期的に交換が必要となるゴム類などの消耗パーツが少ないことや、衝突防止にまつわる技術革新による事故率の減少により、自動車整備の機会減少につながっていくことは避けられないと考えている。こうしたことを見据え、レンタカーやカーシェアリング等、他自動車関連サービスとの組合せなどにより、新たな需要を掘り起こしていくことも検討する必要があると考えている。

(図表 15) 工場正面



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当社の概要	
社名	有限会社杉本自動車工業
代表	杉本 政博
立地	静岡県静岡市
設立	1954年創業
従業員数	16人
年商	2億円
業種	自動車整備業
主要サービス	大型、特殊車を含む全車両の車検・修理

(図表 16) 工場内部の様子



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(5) 有限会社 善吾楼（旅館業、石川県小松市）

イ. 概要と特徴

当社は、西暦 718 年（奈良時代）に石川県白山の開山の祖である高僧・泰澄^{たいちょうだいし} 大師が開湯したとされる石川県小松市の栗津温泉で、1,300 年の歴史を誇る老舗の温泉旅館である。泰澄大師がその弟子だった雅亮法師^{がりょうほうし} に湯守りを命じるとともに、湯治宿を建てさせたのが当社の発祥とされている。代々一系の世襲を守り、現在の当主「法師善五郎」は第 46 代目となっている。

ロ. エノキアン協会

当社は、ファミリー企業しか加盟できない国際的な組織である「エノキアン協会⁴」に 1987 年より加盟している。エノキアン協会加盟企業の中でも当社は最古の企業であることなどから、世界的にも注目を集め、当旅館での宿泊を目当てに来日する海外客も少なくない。

さらに世界のエノキアン協会加盟企業と連携しながら“ギネスブック⁵”に「世界最古の宿」として申請、1994 年から 2011 年の間認定されていたこともあり、しばしば海外メディアにも登場する、わが国を代表する“世界企業”の 1 社でもある。

二. 代々伝わる言い伝え

当社では、温泉旅館の原点である「人の心と体を癒す」を理念とし、常にそれを念頭において経営にあたっている。また、当社では代々の言い伝えとして、女将や女性従業員には「火を出すな」、男子継承者には「みずから学べ」といったものがある。「火を出すな」とは、火事のもとになる火の始末にはとりわけ気をつけなさいということ。歴史ある旅館を火事で失って

(図表 17) 「法師」正面入り口



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

当社の概要		
社名	有限会社善吾楼	
代表	法師 善五郎	
設立	石川県小松市	
設立	718年創業	
従業員数	約90人	
業種	旅館、宿泊業	
主要サービス	温泉旅館	

(図表 18) 趣のある中庭



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

⁴ フランス・パリに本部をおく伝統企業の国際組織。創立 200 年以上、同族経営、経営状態良好などが加盟条件とされ、わが国では当社をはじめ 5 社が加盟している。

⁵ 世界一の記録を収録した本で、わが国では「ギネスブック」の名称で親しまれているが、出版元（イギリス）の変遷により 2002 年度版は「ギネス・ワールド・レコーズ」、2004 年度版以降は「ギネス世界記録」に改称されている。

はならないという言い伝えである。一方、「みずから学べ」とは、「自ら学べ」と「水から学べ」の2つの意味ともとれる。この捉え方は代々の当主によってさまざまであるが、現在の46代目当主は、主に「水から学べ」と捉え、霊峰・白山の自然の恵みにより供給される潤沢な水が様々な形に変容して流れていくように、時代の移り変わりに対しても順応性高く対応していくことが大事であると考えている。

なお、老舗経営の継続・伝承を可能にしているのは、当主家系の力だけではなく、旅館を永く利用してくださるお客様や、実際の接客サービスを担う従業員の存在も大きいと考えている。従業員の中には5代に渡って従事している人もおり、その仕事ぶりそのものが“老舗旅館”のサービスを支えている。

ホ. おもてなしの心得

当社では、ホテルや宿泊業において重要な「おもてなし」については、「自分が得られることやものを、おしげもなく訪れる方に提供して差し上げること」ではないかと考えている。

例えば法師社長は、自らが毎朝約1時間にわたり宿泊者向けに「法話」を行っている。話題はそのときどきでさまざまであるが、第46代目という長年積み重ねられてきた社長の話す「法話」は、参加した宿泊者に歴史の重みやありがたみを伝えるものとなっている。

(図表 19) 法話を行う法師善五郎社長(当主)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

また、宿泊客は最初の入館手続きの後、中庭を正面から望める茶室での抹茶サービスを受ける。宿泊者は到着後すぐに部屋に向かうのではなく、ゆったりとした時間の中で女将のたてた抹茶を飲み気持ちを落ち着かせ、中庭の空気感を全身で感じることができる。まさに老舗旅館らしいおもてなしといえよう。

ヘ. 今後の展開について

旅館業をとりまく環境は、宿泊者の主体が団体客から個人客にシフトしてきているなど、高度経済成長期から今日のデフレ経済下に至るまでさまざまに変化してきている。当社ではこれまでの1,300年間で起こってきた環境変化も、実は130年、13年、1年3か月で起こってきた変化とほぼ同じ、すなわち、どんなに歴史や伝統があっても、今のこの一瞬が勝負のときである(すなわち“無常”である)と捉え、時代の変化を見極めながら、それに合わせた旅館経営を進めていくことが重要と考えている。

おわりに

サービス業は、“ハードからソフト”への流れで経済社会の中に占めるウエイトを拡大し、わが国における経済活動の中で重要な役割を担う“一大産業”となっている。「全国中小企業景気動向調査」の業況判断D.I.の推移をみても、サービス業全体の動向はも

はや全業種のものに近似しており、ある意味ではわが国の経済社会全体への浸透ぶりがうかがえる。ただ、小分類でのベースでみれば、リーマンショックや東日本大震災の影響はさまざま、サービス業の多様性も垣間みることができた。

こうしたなかで、堅調な経営を続ける事例企業に共通していえることは、「適格にニーズを把握しつかむこと」、そして「常にサービス向上に努めること」であったように思われる。時代の移り変わりとともに顧客ニーズも変化していくなか、これに対応していくことがサービス業各社にとって必須であることはいままでのまではない。

「常にサービス向上に努めること」としているのは、サービス業は他の業種と比べ顧客との距離感が近い業種であることが背景にあるからであろう。どのサービス業者にもいえることは、サービスの本質は“人”であると捉えていることだ。「全国景気動向調査」の結果からも、多くのサービス業が教育訓練の強化を重点経営施策として掲げているのは、サービスの担い手である“人”を重視した結果であると同時にその顧客もまた“人”であるという意識が強いためである。

サービスは、“人”と“人”が接することで成り立っていることをふまえれば、人材育成や教育訓練の重要性は今後もますます高まっていくものと思われるが、これは 21 世紀のわが国経済社会全体が抱える最重要課題の一つでもある。経済社会全体でサービス業がそのウエイトを高めていく中、サービス業全体に内在する経営課題は、わが国経済社会の歩むべき方向性を示す縮図であるともいえそうだ。

以 上

(上林 眞也・鉢嶺 実)

<参考文献>

- ・ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所『全国中小企業景気動向調査』
URL⇒<http://www.scbri.jp/keikidoukou.htm>
- ・ 総務省統計局『第 12 回改定日本標準産業分類別就業者数』
URL⇒<http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/zuhyou/lt01-18.xls>
- ・ 財務省『法人企業統計調査』
URL⇒http://www.mof.go.jp/pri/publication/zaikin_geppo/hyou/g714/714.htm
- ・ 今枝昌宏『サービスの経営学』（東洋経済新報社、2010 年）
- ・ 内藤耕、赤松幹之『サービス産業進化論』（日本生産性本部、2009 年）
- ・ 日経流通新聞（日本経済新聞社、2012 年 11 月 7 日、2012 年 11 月 14 日）

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。また当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこのレポートは作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。