

中小サービス業の優良性に関する考察

福田 敦
(関東学院大学)
(経済学部教授)



目次

課題の所在.

1. サービス産業振興に向けたこれまでの議論
2. サービス・マネジメントの先行研究

3. 中小サービス業の経営実態と戦略観に基づく類型化

4. 優良企業群の推察と帰無仮説の検証
結びに代えて.

課題の所在.

わが国のサービス産業（広義）¹は、経済のサービス化に伴いGDPに占める割合と就業者数に占める割合はいずれも7割程度であるが、リーディング産業としての牽引力が弱いこと、生産性の水準及びその伸び率²が欧米諸国と比べて低いこと、総じてグローバル化の対応が遅れていること、などが問題点として指摘できる。また、農山漁村の6次産業化などサービス業の

振興を通じた地域活性化の期待も広がっており、地方のサービス産業の生産性向上に向けた取り組みも注目されている。サービス経済化をGDPの拡大につなげるためには、単位当たりの生産性向上に加えて、在庫がきかず生産過程に顧客と協働でサービス品質を作り上げるサービス財の特性から、需給のミスマッチを平準化し、稼働率を増加して生産性を向上することが課題である。

サービス産業の生産性向上をめぐる議論は、

1 サービス産業には、広義のサービス業（農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除いた第三次産業）と狭義のサービス業（第三次産業から大企業性が強く産業の性格が異なる電気・ガス・水道業、卸・小売業、金融・保険業、不動産業、運輸・通信業、政府サービス、民間非営利サービス業を除いた狭義のサービス業）がある。狭義のサービス業はGDPで2割、就業者数で3割程度のシェアである。いずれも内閣府「国民経済計算確報」（2012年）より算出。

2 大和・市川（2013）はサービス産業・製造業の合計3,000社余りの財務データを分析した結果、2000年代後半の労働生産性の上昇率はサービス産業が製造業を上回っていると述べている。ただし、そのばらつきは製造業よりも大きく、サービス産業における企業間の生産性格差が大きいことを指摘している。

1970年代には主に産業調整政策の見地からなされていた。過去40年間にわたる議論は、その時代背景ごとになされてきたが、生産性が低いサービス産業のウェイトが拡大する中で、「ボーム病」³を克服し、マクロ経済の好循環を図るための産業構造政策も必要となる。急速な高齢社会においてわが国が長期的な経済成長を実現するためには、サービス産業の生産性向上への期待感は大い。しかし、森川(2014,pp45)は日本におけるサービス産業のGDPシェアは一貫して増加しているが、過去50年間の労働生産性の上昇率(平均)を産業別にみていくと、製造業5.3%に対して第三次産業2.6%、狭義のサービス業1.2%であり、「ボーム病」仮説を裏づけている。一部にわが国のサービス産業の生産性は相対的に改善しているとする見解もある⁴が、政策部門や研究者の共通認識として、サービス産業の生産性向上、高付加価値化を課題とみる状況が続いている。

とくに、国内サービス産業の98%を占める中小企業では、生産性向上を目的とする組織やこれを先導する人材が不足しており、製造業にみられるルール化された業務プロセスの改善手法をもたない企業が多いため、経営者の意識啓発と成果イメージを明確化するなどの工夫が必要となる。サービス業は製造業と比べて企業間の生産性のばらつきが大きく、生産性が高い企業の経営手法から他の企業が学習することで、イノベティブな手法が伝播し、サービス業の生

産性が改善していくことが期待される。同時に、生産性の向上に無関心な企業⁵が市場から撤退することで、サービス業全体の生産性が改善されることも期待される。中小サービス業においても高業績を誇る企業は多数存在する。その共通属性は優れたビジネスモデルによる革新的戦略を構築し実践した企業群である。製造業を対象とした戦略とイノベーションに関する先行研究や関連施策は多いが、サービス産業を対象としたイノベーション研究、とくに企業ベースの実証研究は相対的にその蓄積が少ない⁶。

こうしたなかで、経済産業省商務情報政策局(2007)では、少子高齢化など社会構造変化に対応したサービス需要の拡大、製造業を中心に業務のモジュール化が進むことによるアウトソーシングの拡大、公的市場の民間開放や規制改革による新たなサービス市場の拡大などにより、サービス産業の重要性が高まることを述べるとともに、サービス産業は多様だが、サービス産業の共通の特性に着目した横断的取組が重要であることを指摘する。また、生産性の高い企業の特性を分析し、経営者に自社の参考にしてもらうため、行政や団体が以下のような啓発書を作成し公表している。例えば、日本経済団体連合会(2008)では、サービス産業の中小企業に求められる取り組みとして、①消費者行動のフェーズに応じた戦略構築、②供給能力(競争力)強化に向けて高度な能力を持つ人材の確保・育成とICTなどの設備投資を強化す

3 ボーム病(Baumol's disease)は、産業構造分析研究における有力な仮説であり、経済成長の過程で所得水準の上昇に伴い、生産性上昇率が高い製造業から生産性上昇率が低いサービス産業のウェイトが高まるため、生産性上昇率の低いサービスの相対的価格(コスト)上昇とサービス部門の労働力シェアの上昇が続き、結果として経済全体の成長率が鈍化するという考えである。

4 一方で森川(2014, pp5-6)は1990年代半ば以降の米国ではサービス産業でも生産性上昇率が加速し、「ボーム病」は治癒したとする研究論文があることも紹介している。

5 中小企業庁(2008, pp44～49)によると、中小サービス業の経営者は顧客満足や売上高、利益率といった経営指標と比較して、労働生産性を重視する企業の割合は相対的に低い。また、労働生産性の高い企業ほど景況感を良いとする企業の割合が高いと分析している。

6 サービス企業のイノベーション研究としては、別府(2009)、大和・市川(2013)、南方・宮城・酒井(2015)などが代表的なものとなっている。

ることによる労働装備率の高度化をあげている。また、経済産業省関東経済産業局（2009）では、中小サービス業の生産性向上を支援する目的で、サービス産業生産性協議会がベストプラクティスを行っている企業を表彰・公表することで優良事例を広く普及・共有する制度で受賞した「ハイ・サービス日本300選」選定事業者と地域支援機関における支援企業30社に対するヒアリングを通じ、サービスの生産性向上を課題レイヤと手段レイヤに分類して体系化し整理している。上位の課題レイヤとしては、アウトカムの強化（市場の開拓、新しい価値の創造）とプロセスの改善（コストの低減、品質の向上）の2つをあげている。下位にあたる手段レイヤは並列的に、①ムダをなくす、②顧客セグメントを絞る、③顧客セグメントを広げる、④ITの活用、⑤見える化、⑥リピーター要求の深耕、⑦サービスのトータル化、⑧サービスの部分化、⑨ES（従業員満足）向上、⑩異業者連携として整理している。さらに、経済産業省商務情報政策局（2014）では、企業におけるイノベーションの促進、産業の新陳代謝の促進、地域における社会構造変化への対応をサービス産業が目指すべき将来像を実現させるため3つの視点をあげている。このうち、企業におけるイノベーションの促進では、人材の育成・確保、多様で柔軟な働き方の実現（業界の実態に即した女性の活用を促進する正社員制度の拡充）、攻めのIT活用の促進、ビジネス支援サービスの活用、価格の競争から脱却すべくマーケティング力の強化の5つをあげている。

一方、サービス・マーケティングの研究では、全ての経済活動をサービスとしてとらえ、「モノを伴うサービス」と「モノを伴わないサービス」、「交換価値」ではなく「使用価値」を重視し顧客を消費者やエンドユーザーではなく、価値共創者としてとらえる「サービス・ドミナント・ロジック（S-Dロジック）」という価値づくりに関する議論が進んでいる⁷。

本稿では、中小サービス事業者が生産性向上に取り組む際の参考として、黒字基調にある優良中小サービス業の経営の特徴について先行研究を踏まえて分析する⁸。手順として経営者の戦略観に基づき統計的にサービス業を類型化し、その類型ごとに経営行動の特徴を整理する際にS-Dロジックに言及するかたちで優良企業のプロフィールを考察する。

1. サービス産業振興に向けたこれまでの議論

急速な少子高齢社会に直面するわが国では、経済成長の低下が懸念される一方で、高齢社会を支えるために持続的な経済成長が求められている。同時に、地方創生の観点から地方圏で目立つサービス産業の生産性の低さを克服し、雇用吸収力のある産業・企業を輩出することで地域活性化につなげる方策が注目されている。経済成長には、労働投入の増大、投資の拡大、生産性の向上が求められる。わが国の現状に照らせば、女性や高齢者の就業促進、国内外からの投資増加、サービス産業の生産性向上が政策課題となる⁹。このうち、サービス産業の生

⁷ 藤川（2012）参照。

⁸ 本稿の実証研究では主に狭義のサービス業のうち中小企業を考察の対象とする。

⁹ 経済産業省（2014）参照。

産性向上については、すでに1970年代から産業調整政策の観点で政策論議がなされている。

例えば、1971年の『70年代の通商産業政策』において、重化学工業化の推進から知識集約化への転換のなかで、研究開発型産業や高度組立産業あるいはファッション産業とともに知識産業の比重を高める産業調整政策が図られた。1980年代には日米貿易摩擦や円高により内需主導による国際協調型産業構造の構築が急がれ、他国と競合しない先端産業の育成を目指す創造的知識集約化や中小企業が事業転換をする際の源泉となるソフトな経営資源の充実という適応策¹⁰が打ち出された。この時期にはサービス経済が進展し、技術開発の促進、製造業との相互依存やサービスとハードのハイブリッドを通じて生産性の向上と共に質の向上も追求する動きが加速した。また、「ニューサービス業」という家事代行サービス、健康サービス業など、新しいタイプのサービス業に関する事業者の組織化（協会設立など）や、内需型新規産業貸付制度といった金融支援等の振興策が講じられた。

1990年代には日中ハイビジョン映画技術協力、日加合作協定締結等による国際交流、映画館の法的規制緩和など、映画産業関係の施策が実施されたほか、カルチャーサービス産業、出版産業、スポーツ産業、映像情報産業、音楽産業などが関係する生涯学習振興法（＝生涯学習振興のための施策の推進体制の整備に関する法律）（1990年）が成立した。さらに、スポーツ産業振興のための事業者の組織化が

行われ、ゆとりと豊かさを体現する上での関連サービスの施策が具体的に講じられた。また、1996年には経済産業省が『ソフトインダストリーの時代』を発表し、期待できる産業としてビジネス支援分野、情報・通信分野、人材分野、医療・福祉分野、生活文化分野をあげた。競争原理のはたらく市場環境の整備、ソフトインダストリーの生産性向上とニュービジネスの振興が重要であり、医療福祉分野などの他省庁の所管するサービス産業に対しても規制緩和、民間企業参入が必要であるとした。1998年には新規事業創出促進法が施行され、ニュービジネスを創出するための法令整備が進められた。この頃は日本の産業全体で空洞化が急激に進展しており、雇用創出のためにも新規産業創出が喫緊の課題となった。また、産業支援サービスの人材育成や生活支援サービスの環境整備についても取り組みが進んだ。

2000年代は1990年代のサービス産業政策である新サービス創出と生産性向上という視点が継承され、健康、医療・福祉、子育てなどの医療福祉系のサービスや、観光や集客に関わるサービスが注目され期待が膨らんだ。2006年には訪日外客数の増加を目指した観光立国基本推進法が制定され、2007年にはサービス産業の生産性向上を進めるために産官学連携による「サービス産業生産性協議会」が発足した。2008年には（社）日本経済団体連合会が「サービス産業における中小企業の実産性向上の方向性」を策定、2011年には（財）日本規格協会が『サービス産業の標準化—サービス産業

¹⁰ 中小企業技術開発促進臨時措置法（1985年）、特定中小企業者事業転換対策臨時措置法（1986年）、特定地域中小企業対策臨時措置法（同）、特定新規事業実施円滑化臨時措置法（1989年）などがある。

の活性化のための標準化活動と今後の方向性』を策定している。さらに、2012年には子ども・子育て関連三法、また、サービス産業における雇用創出と産業競争力強化のための規制緩和や、IT活用・日本版顧客満足度指数整備・サービス工学の導入などによる生産性向上などの取り組みが進んでいった。

2014年に閣議決定された「日本再興戦略 改訂2014 ー未来への挑戦ー」では、3つのアクションプランのうち緊急構造改革プログラムの中で新たに講ずべき具体的施策として、サービス産業の生産性向上を盛り込んでいる。ここでは「特にサービス業をはじめとする非製造業分野の低生産性は深刻で、これが日本経済の足を引っ張っている状況にある。(中略) サービス分野を含めて生産性の底上げを行い、わが国企業が厳しい国際競争力に打ち勝っていくためには、大胆な事業再編を通じた選択と集中を断行し、将来性のある新規事業への進出や海外展開を促進することや情報化による経営革新を進めることで、グローバルスタンダードの収益水準・生産性を達成していくことが求められている。」と述べている。これを受けて経済産業省はサービス業の9割以上を占める中小企業を対象に経営課題を解決する際の参考として、2015年に『中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン』を公表した。ここではサービスの生産性向上を分子としての「付加価値の向上、革新ビジネスの創出」(新規顧客層への展開、商圏の拡大、独自性・独創性の発揮、ブランド力の強化、顧客満足度の向上、価値や

品質の見える化、機能分化・連携、IT利活用)と分母としての「効率の向上」(サービス提供プロセスの改善、IT利活用)に大別し、それぞれ実現するための手法を紹介している。

以上のとおり、サービス産業の生産性向上は長年にわたって、わが国経済の政策課題として政策部門や研究者の間で議論されてきた。しかし、依然としてサービス産業の生産性向上と高付加価値化が大きな課題である状況は変わっていない。経済のサービス化が進む中で、生産性が低いサービス産業の拡大が経済全体の成長率を下げないためにも企業の生産性上昇を加速し、サービス産業を経済成長の源泉としていくことが課題である。

2. サービス・マネジメントの先行研究

1970年代以降、GDPに占めるサービス産業の割合が高まったことを背景に、サービス産業の構造問題解決に向けた政策論議や全ての企業がサービス競争に晒される下でサービス・マネジメントの議論に関心が高まった。サービスの定義や特性については、Grönroos (2000)の製品とサービスの比較やNormann (1991)の製造業とサービス業の比較、Looy (1998)らのサービスの特性¹¹⁾の整理などがあげられる。また、蒲生 (2008)はGrönroos (2007)の描く製品とサービスのロジックを「ビジネスにおける製品のロジックは、企業が顧客へ使用するための製品あるいは情報といった資源として提供し、顧客自身にこれらの資源を可能な限り上手に使用させることを許可する、といったこ

11 Looy (1998)は「無形性 (Intangibility)」、「同時性 (Simultaneity)」、「異質性 (Heterogeneity)」、「消滅性 (Perishability)」の4つをサービス特性として分類し、サービスを「無形でサービス提供者と顧客の相互作用を必要とするあらゆる経済活動」と定義している。

とを意味する。一方、サービスの論理は、企業は顧客のプロセスと毎日の活動を適当なプロセスをもってサポートする責任を負うべきである。」と述べている。近藤（1996）は、現在のサービス研究の主要なテーマとして、「サービスの品質」、「サービス・エンカウンター」、「サービス・プロセス・デザイン」、「顧客ロイヤルティとリレーションシップ・マーケティング」、「インターナル・マーケティング」の5つに分類して説明する。

サービス・マネジメントの研究は、Schneider（2004）による組織風土と組織成果の関連分析やHeskett（1986）による成功したサービス組織の分析をベースにしたサービス組織の内部要因が従業員の態度に影響を与え、それがサービス品質及び顧客満足更には顧客ロイヤルティに影響を与えて、結果的に組織成果に影響を与えるサービス・プロフィット・チェーン（＝高いサービス品質と顧客満足の関連をモデル化したサービス提供システム）の考え方がその後の実証研究でも支持されている¹²。Heskett（1994）はサービス企業の収益性向上と成長の原動力は顧客ロイヤルティであり、顧客ロイヤルティは顧客満足がもたらす直接的な結果であって、顧客に提供されたサービスの品質に強く影響を受ける。顧客満足を得るだけの高いサービス品質は組織への強い忠誠心を持つ有能な従業員によって創られる。そして、従業員の動機づけは高い品質を備えた内部支援サービスと顧客サービスの提供を実現させるための方策によりもたらされるとしている¹³。

一方、マーケティング研究では、モノを交換の中心とする伝統的なグッツ・ドミナント・ロジック（Goods Dominant Logic：以下、G-Dロジック）からサービスを取り入れた価値の創出を目的とするサービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic：以下、S-Dロジック）が注目を集めている。Vargo and Lusch（2004）はS-Dロジックを実務に取り入れるために以下のような方向性を示している。すなわち、①顧客の価値創造を支援する視点、②価値は作って売るのではなく顧客やその他のパートナーと共創する視点、③顧客をネットワークの文脈において理解する視点、④ターゲットとしての顧客ではなくリソースとしての顧客という視点、等である¹⁴。藤川（2012）はS-Dロジックの特徴を「全ての経済活動をサービスとしてとらえ（モノを伴うサービスとモノを伴わないサービス）、交換価値でなく使用価値を重視し、顧客を消費者ではなく価値共創者としてとらえるところにある。」と述べている。こうした価値モデルとどのように課金するかという組み合わせで多様なビジネスの可能性を検討できると述べている。S-Dロジックは未だ発展過程にあるが、マーケティング研究の発展に貢献が期待されている。

3. 中小サービス業の経営実態と戦略観に基づく類型化

本稿では、中小サービス事業者が生産性向上に取り組む際の参考として、提供するサービスの価値を増大することで黒字基調にある優良

12 別府（2009,p45）参照。

13 蒲生（2008,p121）参照。

14 下川（2008,p118）参照。

中小サービス業の経営の特徴について考察する。サービスの特性である無形性、不可分性、異質性、消滅性といった共通の特性を有することに着目して、予め業種別区分は行わずに顧客特性別に対事業所と対個人に区分する以外は横断的に考察を行う。サービス業の分析の手順としては、経営の実態を整理するとともに、経営者の戦略観に基づき企業を統計的に類型化し、その類型ごとに経営行動の特徴を整理し優良企業を類推することでそのプロフィールを考察する。

(1) アンケート対象企業と回収状況

【抽出条件】

(株) 東京商工リサーチが保有する企業データベースのうち、以下の条件を満たす中小サービス業¹⁵を対象にアンケートを行った。

- ①品川区、大田区、町田市、横浜市、川崎市、相模原市、大和市に本社が立地し¹⁶
- ②資本金5千万円以下または従業員数100人以

下で

- ③以下の条件を満たす黒字企業を対象とする

- i 直近3期連続黒字である企業
- ii 直近2期連続黒字である企業
- iii 直近3期中2期黒字であり、かつ、直近が黒字である企業

【調査期間】

2013年9月13日～9月27日

【調査方法】

発送および回収は郵送により実施した。

【回収の状況】

表1のとおり。

(2) 中小サービス業の経営実態（概要）

アンケート回収企業の概要は以下のとおりである¹⁷。

対象顧客は事業所が80%、個人が18%、両方が2%である。業種は情報通信業が36%、不動産・物品賃貸業が8%、宿泊業・飲食サービス業が6%、学術研究、専門・技術サービス業

表1 アンケート調査の実施状況

	発送	回収数	回収率
全体	2,819	489	17.3%
品川区	526	77	14.6%
大田区	276	50	18.1%
町田市	100	22	22.0%
川崎市	401	75	18.7%
横浜市	1,368	238	17.4%
大和市	45	5	11.1%
相模原市	103	22	21.4%

15 日本標準産業分類2013年に基づき、情報サービス業、インターネット付随サービス業、広告制作業、物品賃貸業、専門サービス業（他に分類されないもの）、広告業、自動車整備業、機械修理業、電気機械器具修理業、職業紹介・労働者派遣業、娯楽業、宿泊業、飲食店、洗濯・理容・美容・浴場業、園芸サービス業、学習塾、教養技能教授業、写真業を対象とした。すなわち、対事業所サービスだけでなく対個人サービスについても対象に含める。

16 本稿は私立大学戦略的研究基盤形成支援事業の研究成果「京浜地域の優良中小企業の経営戦略と政策に関する実証研究」の一部であるため、アンケート対象範囲は上記のようになっている。

17 アンケート結果と分析の詳細は関東学院大学経済経営研究所（2015）参照のこと。
<http://keizai-old.kanto-gakuin.ac.jp/modules/news6/article.php?storyid=19>

が9%、生活関連サービス業、娯楽業が8%、教育学習支援業が1%、他に分類されないサービス業が32%である。

資本金の規模では1千万円以下の企業が全体の61%、5千万円以下の企業では94%を占める。また、役員を含む全従業員数の規模では10人未満の企業が全体の40%、100人未満の企業では93%を占める。経常利益の状況は直近で黒字が86%、赤字が14%である。サービス形態は特注受注オーダーメイド型が43%、既成業務パッケージ型が23%、半既成業務レディメイド型が4%、複合型が16%となっている。

対個人サービスよりも対事業所サービスの方が売上高の変化、顧客数の変化、顧客のリピーターオーダー率、経常利益率の変化、景況感、先行き感、情報化への対応力などが高い傾向にある。また、対事業所サービスでは、パート・アルバイトの割合が低い、従業員が増加している、情報通信業の割合が高い、オーダーメイドによるサービス形態が多い、競争激化の要因として価格競争の激化が多い、顧客のリピーターオーダー率が高い、情報化への対応力が高い、といった傾向がある。

一方、対個人サービスでは、パート・アルバイトの割合が高い、創業年数が長い、宿泊業・飲食業と生活関連サービス業、娯楽業の割合が高い、既成業務パッケージ型によるサービス形態が多い、競争激化の要因として価格競争の激化と新規参入者の増加が多い、人材育成で重視する点は適切なコミュニケーション（おもてなし）と自社サービスの十分な理解とサービス手順の遵守が多い、広告宣伝手法として口コミが多い、地域社会への貢献を重視する傾向

が強い、サービス提供における強みとして長く事業を続けている、顧客との地理的近接性、従業員の対応が良い、といった傾向がある。

(3) 中小サービス業の類型化

中小サービス事業者が経営の現状と経営に関する考え方をどのように自己評価するかについて16項目設定し、経常損益の動向別にその違いを確認する。図1は経常利益率5%以上で利益が増加した企業群（Aグループ）と経常利益が赤字の企業群（Bグループ）について比較したものである。

評価点は「該当している」を5点、「やや該当している」を4点、「どちらともいえない」が3点、「あまり該当しない」を2点、「該当していない」を1点とし、無回答者は欠損扱いとした。結果をみると、全ての項目でAグループの自己評価点がBグループのそれを上回っている。とくに差が大きい項目として「経営に満足している」(0.6)、「サービス生産性向上のためにITを積極的に活用」(同)、「部門間の情報共有を進め全体最適に取り組んでいる」(0.5)、「事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献」(同)、「従業員の専門知識・販売力の習得に注力している」(同)でグループ間の差がみられる。

(4) 優良サービス業の類型化

経営に関する自己評価に関して、現状の満足度を除いて主因子法によるバリマックス法による回転後の因子分析を行い、最終的に15項目で固有値が1以上となる4因子を析出した。因子分析表は表2のとおりである。なお、対個人向けサービスについては回答した企業数が少な

図1 経常利益別にみる経営に関する考え方の違い

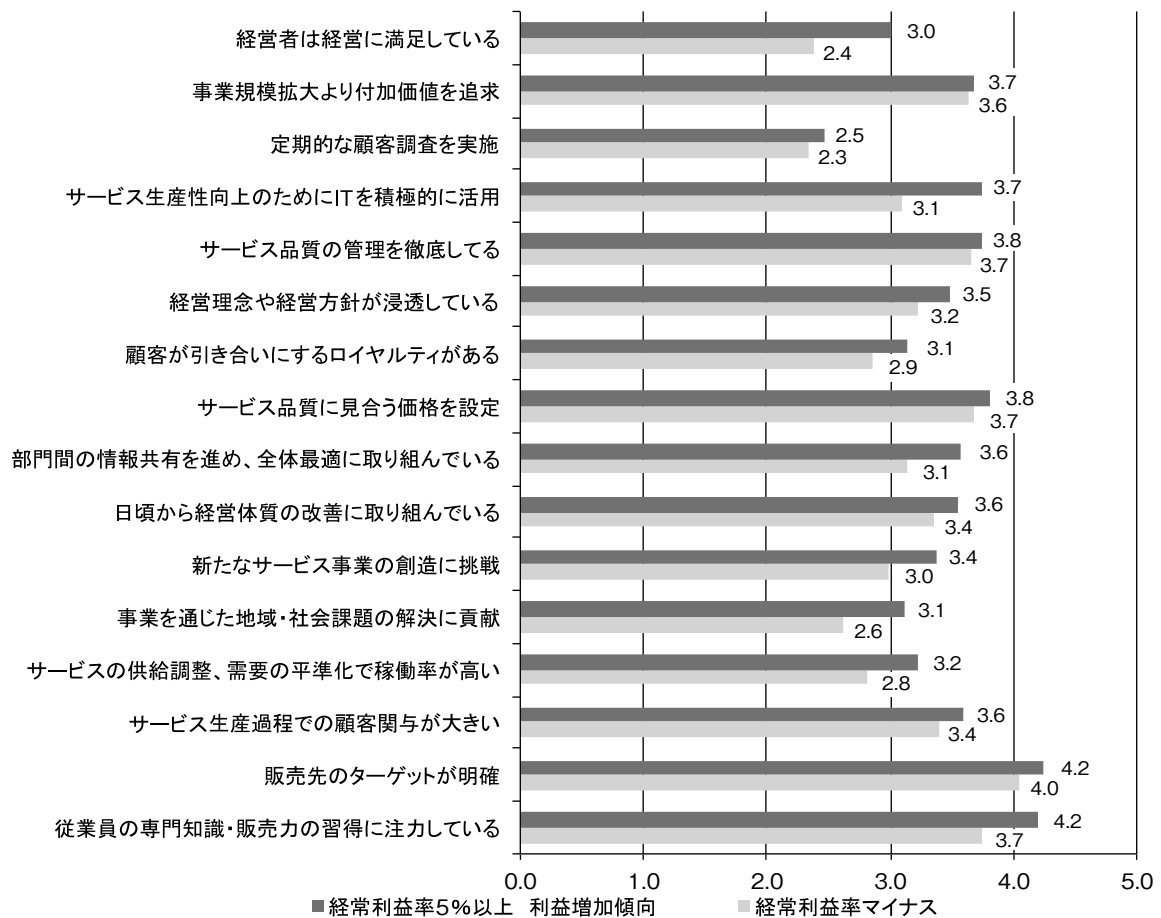


表2 因子分析表

	因子			
	1	2	3	4
部門間の情報共有を進め全体最適に取り組んでいる	.797	.144	.175	.136
日頃から経営体質の改善に取り組んでいる	.611	.283	.229	-.046
顧客が引き合いにするロイヤルティがある	.010	.523	.068	.192
新たなサービス事業の創造に挑戦	.326	.488	.124	.054
サービス生産性向上のためにITを積極的に活用	.317	.428	.261	.159
事業規模拡大より付加価値を追求	.027	.405	.291	.145
事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献	.123	.391	.084	.040
定期的な顧客調査を実施	.180	.379	.152	.040
サービス品質の管理を徹底してる	.236	.372	.593	-.014
販売先のターゲットが明確	.058	.096	.530	.139
従業員の専門知識・販売力の習得に注力している	.389	.028	.528	.146
経営理念や経営方針が浸透している	.373	.294	.436	.048
サービス品質に見合う価格を設定	.173	.313	.383	.000
サービス生産過程での顧客関与が大きい	.034	.160	.107	.736
サービスの供給調整、需要の平準化で稼働率が高い	.255	.288	.150	.316

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiserの正規化を伴うバリマックス法

かったため、以下の分析については対事業所サービスのみを対象として進める。

上記の因子分析表に基づき、それぞれ以下のような因子解釈を行うことにする。

第1因子は、組織内の情報共有を円滑に行うことで、業務のオペレーションの効率化を図り、組織としての生産性を高めることを重視する。また、日ごろからそのような組織効率の向上に向けた経営体質の改善に取り組んでいるイメージから経営体質の全体最適化に関する因子と解釈する。

第2因子は、事業規模を拡大するよりも付加価値の高いサービスを提供することでより高い顧客ロイヤルティを重視して、顧客との間に長く長い関係構築を重視する。それを実現するために、顧客に目を向け、耳を傾け、顧客ニーズや地域の課題解決につながる新しいサービスの創造・提供に注力しているイメージからサービス・イノベーションに関する因子と解釈する。

第3因子は、自社が提供するサービスやそのコンセプトに関して徹底した品質管理を重視

し、そのコンセプトの下で明確なサービス対象の設定や価格設定を行っている。また、品質を維持するために、従業員の専門知識や販売力の向上や経営理念や方針の浸透に注力しているイメージからマーケティング・マネジメントに関する因子と解釈する。

第4因子は、サービスの生産過程において顧客の関与が大きく、そのためサービスの供給調整や需要のコントロールを行うことで稼働率向上に注力しているイメージからWin-Win志向に関する因子と解釈する。

4. 優良企業群の推察と帰無仮説の検証

(1) 類型別のプロフィール

4つの因子の特徴によって表3のとおり5つのクラスターに類型化してその特徴を以下で検討する。

表4のグループ3についてはいずれの因子得点も低く、明確な特徴が見出しづらいため以下の分析対象からは捨象し、グループ3を外して4つのクラスターについて考察する。

表3 最終クラスターと分散分析表

	クラスター				
	1	2	3	4	5
経営体質の全体最適化	.31069	-1.25778	-1.01534	.16095	.35186
サービス・イノベーション	-.02600	.13379	-1.15039	-.80718	.61509
マーケティング・マネジメント	-.06664	-.10938	-1.62502	.12037	.34499
Win-Win志向	-.69086	.20659	-.47490	.41705	.52017

	クラスター		誤差		F値	有意確率
	平均平方	自由度	平均平方	自由度		
経営体質の全体最適化	28.928	4	.362	318	80.007	.000
サービス・イノベーション	23.824	4	.297	318	80.151	.000
マーケティング・マネジメント	14.565	4	.418	318	34.845	.000
Win-Win志向	23.256	4	.304	318	76.387	.000

表4 グループの特徴

	グループ1	グループ2	グループ3	グループ4	グループ5
経営体質の全体最適化	高	低	低	中	高
サービス・イノベーション	中	中	低	低	高
マーケティング・マネジメント	中	低	低	中	高
Win-Win志向	低	中	低	高	高

表5 クラスター別企業のプロフィール

	クラスター1 堅実展開型	クラスター2 シーズ・オリエンテッド型	クラスター4 ニーズ・オリエンテッド型	クラスター5 価値共創型
因子分析 (自己評価)	経営体質の全体最適化(高) サービス・イノベーション(中) マーケティング・マネジメント(中) Win-Win志向(低)	経営体質の全体最適化(低) サービス・イノベーション(中) マーケティング・マネジメント(低) Win-Win志向(中)	経営体質の全体最適化(中) サービス・イノベーション(低) マーケティング・マネジメント(中) Win-Win志向(高)	経営体質の全体最適化(高) サービス・イノベーション(高) マーケティング・マネジメント(高) Win-Win志向(高)
組織	創業20年以上(特に50年以上が多い) 従業員の年齢は40歳代が中心 TSR評点45以上50未満 複合型のサービス形態	創業20年未満 従業員の年齢は40歳代以上 TSR評点45以上50未満 オーダーメイド型のサービス形態	創業10年以上～20年未満 従業員の年齢は30歳代 TSR評点45以上55未満	創業20年未満 従業員の年齢は40歳代以下 TSR評点45以上50未満
業績	景況感はさほど良くない 資金繰りはさほど苦しくない 黒字を維持しているが利益はやや減少傾向	景況感はやや悪い 資金繰りはやや苦しい 収益が減少傾向でやや赤字傾向	景況感はさほど良くない 資金繰りはさほど苦しくない 黒字だが利益が減少傾向	景況感はやや良い 資金繰りはやや楽である 黒字を維持・拡大傾向
人材	今後は中途の正社員を増やしたい 人材教育では技術力向上を重視	正社員の人事制度は成果主義に近い 今後は中途の正社員を増やしたい 人材教育では技術力向上を重視	正社員はやや新卒採用を重視 今後は新卒の正社員を増やしたい 人材教育では技術力向上を重視	正社員の人事制度は成果主義に近い 今後は新卒および中途の正社員を増やしたい 人材教育では技術力向上と提案力を重視
顧客との関係	顧客数は変わらない 上位顧客への販売はやや減少	顧客数はやや減少傾向 上位顧客への販売はやや減少	顧客数はやや増加傾向 上位顧客への販売はやや増加	顧客数は増加傾向 上位顧客への販売はやや増加
組織としての強み	顧客からの信頼度がやや高い	顧客からの信頼度とイレギュラー発生時の対応力がやや高い 専門的な技能・技術力がかなり高い	顧客ニーズの把握力、顧客からの信頼度、専門的な技能・技術力がやや高い	情報化への対応力、情報収集力、企画開発力、顧客・市場開拓力、専門的な技能・技術力、イレギュラー発生時の対応力がやや高い 顧客ニーズの把握力、サービス品質、変化への対応力が高い 顧客からの信頼度がかなり高い
経営者の評価	コミュニケーション力がやや高い	コミュニケーション力がやや高い	経営者の能力は普通程度	先見力、企画開発力、コミュニケーション力、外部ネットワーク力、リーダーシップが高い
経営満足度	満足・不満どちらともいえない	満足・不満どちらともいえない	満足・不満どちらともいえない	経営にやや満足
サービス・オペレーション	付加価値、顧客満足の向上をやや重視 多くのサービスを独自開発 高い専門性とスピーディな対応がサービス提供の強み 口コミでサービス品質を評価	独自性、顧客満足の向上をやや重視 地域・社会への貢献をあまり重視しない ほとんどのサービスを独自開発 高い専門性がサービス提供の強み 口コミでサービス品質を評価	付加価値、地域・社会への貢献をあまり重視しない 独自性をやや重視 顧客満足の向上をかなり重視 独自開発のサービスは少ない 高い専門性がサービス提供の強み 口コミでサービス品質を評価	付加価値、独自性、顧客満足の向上をかなり重視 地域・社会への貢献を重視 多くのサービスを独自開発 高い専門性とスピーディな対応、難注文への対応、提案力がサービス提供の強み 口コミでサービス品質を評価し、品質評価を行っていないところは少ない
経営戦略	経営戦略は3年以内で策定 直近3年間では新規顧客開拓に注力 戦略策定の際の情報源として顧客と同業者を重視	経営戦略を策定していない企業が比較的多い 直近3年間では専門技術や技能の向上に注力 戦略策定の際の情報源として顧客を重視	経営戦略は3年以内で策定 直近3年間では専門技術や技能の向上に注力 戦略策定の際の情報源として顧客を重視	経営戦略は3年以内で策定 直近3年間では専門技術や技能の向上と新規顧客開拓に注力 戦略策定の際の情報源として顧客を重視
該当企業数	108社	47社	54社	97社

※いずれもクロス集計の結果、10%の水準で有意差がある項目を表記している。

【クラスター 1】“堅実展開型”

このクラスターは、経営体質の全体最適化の志向が特に強く、サービス・イノベーションやマーケティング・マネジメントといった志向も比較的強い傾向にある。アンケート回答の傾向からも、創業年数が長く、顧客からの信頼度が高い傾向がみられる。付加価値と顧客満足をもとに重視し、多くのサービスを独自に開発する傾向がある。高い専門性とスピーディーな対応を強みとし、また、戦略策定の情報源として顧客と同業者も重視する傾向がみられる。黒字を維持し資金繰りもさほど苦しくはない。長年培ってきた技術やノウハウを軸に、市場環境に応じて柔軟に事業を展開している。

【クラスター 2】“シーズ・オリエンテッド型”

このクラスターは、サービス・イノベーションとWin-Win志向が比較的強い傾向がある。アンケート回答の傾向からは、サービスに関して独自性、顧客満足度の向上を重視し、ほとんどのサービスを独自開発している。専門的かつ高度な技術力と、新たな独創的なサービスを創出するためのチャレンジ精神が企業の基盤となっている。一方で、安定的な事業だけにとらわれず、次々に新しいチャレンジをしているため、その投資や軌道に乗っていない事業の存在等が企業業績悪化の要因となっている。

【クラスター 4】“ニーズ・オリエンテッド型”

このクラスターは、Win-Win志向が高く、経営体質の全体最適やマーケティング・マネジメントの志向も比較的高い。また、アンケートの回答傾向からも、独自開発のサービスが少ないものの、顧客ニーズの把握力や、顧客からの信頼度、専門的な技術力が高い傾向にあるとの

結果が得られている。顧客志向と同時に高い技術力や品質管理により競争優位性を発揮し、価格競争を回避したビジネスモデルを展開している。

【クラスター 5】“価値共創型”

このクラスターは、経営体質の全体最適化、サービス・イノベーション、マーケティング・マネジメント、Win-Win志向のいずれも高い結果となっていた。また、アンケートの回答傾向からは、組織としての強みを持っており、経営者の能力も高く、様々な企業活動に積極的に取り組む姿勢にある。景況感が良く、黒字を維持拡大するなど好業績で資金繰りも楽な傾向にある。顧客は増加傾向にあるとともに上位顧客への販売も増加している。経営者は経営に満足しており、経営戦略、組織内のノウハウの共有や人材教育、コミュニケーション力など、あらゆる場面で経営者がリーダーシップを発揮しながら従業員を導いている。このタイプが最も優良企業に近いクラスターである。

(2) 帰無仮説の検証

上記のように類型化した場合の帰無仮説（有意水準5%とする）を検証する。以下、○は帰無仮説が承認されて有意差がないことを表す。×は帰無仮説が棄却されて有意差があることを示す。

①優良企業と直近の売上規模とは無関係である ○

→優良企業と直近の売上規模とは関係ない（ $P < 0.214$ ）

②優良企業と経営者の年齢とは無関係である ○

→優良企業と経営者の年齢とは関係ない（ $P <$

0.135)

③優良企業と業種（大分類）とは無関係である ○
 →優良企業と業種（大分類）とは関係ない ($P < 0.069$)

④優良企業と景況感とは無関係である ×
 →優良企業ほど景況感が良い ($P > 0.033$)

⑤優良企業と経営戦略・経営計画の策定状況とは無関係である ×
 →優良企業ほど経営戦略・経営計画の策定している ($P > 0.01$)

⑥優良企業と情報化への対応力とは無関係である ×
 →優良企業ほど情報化に対応している ($P > 0.00$)

⑦優良企業と情報収集力とは無関係である ×
 →優良企業ほど情報収集力に長けている ($P > 0.00$)

⑧優良企業と顧客ニーズの把握とは無関係である ×
 →優良企業ほど顧客ニーズを把握している ($P > 0.00$)

⑨優良企業と組織または経営者の企画開発力とは無関係である ×
 →優良企業ほど組織または経営者の企画開発力が高い ($P > 0.00$)

⑩優良企業と顧客・市場の開拓力とは無関係である ×
 →優良企業ほど顧客・市場の開拓力が高い ($P > 0.00$)

⑪優良企業と顧客からの信頼度とは無関係である ×

→優良企業ほど顧客からの信頼度が高い ($P > 0.00$)

⑫優良企業とサービスの質の高さとは無関係である ×
 →優良企業ほどサービスの質を強みとする ($P > 0.00$)

⑬優良企業と専門知識や技術力とは無関係である ×
 →優良企業ほど専門知識や技術力の高さを強みとする ($P > 0.02$)

⑭優良企業と変化への対応力とは無関係である ×
 →優良企業ほど変化への対応力を強みとする ($P > 0.00$)

⑮優良企業と経営者の先見力とは無関係である ×
 →優良企業ほど経営者の先見力が高い ($P > 0.02$)

⑯優良企業と経営者のコミュニケーション能力とは無関係である ×
 →優良企業ほど経営者のコミュニケーション能力が高い ($P > 0.00$)

⑰優良企業ほど経営者の外部ネットワーク力とは無関係である ×
 →優良企業ほど経営者は外部ネットワーク力が高い ($P > 0.00$)

⑱優良企業と経営者のリーダーシップとは無関係である ×
 →優良企業ほど経営者のリーダーシップが高い ($P > 0.00$)

⑲優良企業と付加価値の高さを重視することは無関係である ×
 →優良企業ほど付加価値の高さを重視する傾

向が強い ($P>0.00$)

②⑩優良企業とサービスの独自性を重視することは無関係である ×

→優良企業ほどサービスの独自性を重視する傾向が強い ($P>0.01$)

②⑪優良企業と顧客満足の上を重視することは無関係である ×

→優良企業ほど顧客満足の上を重視する傾向が強い ($P>0.00$)

②⑫優良企業と地域社会への貢献を重視することは無関係である ×

→優良企業ほど地域社会への貢献を重視する傾向が強い ($P>0.00$)

②⑬優良企業と提案能力を有することは無関係である ×

→優良企業ほど提案能力を有する傾向が強い ($P>0.00$)

②⑭優良企業と戦略策定時の情報源として得意先・顧客を重視することは無関係である ×

→優良企業ほど戦略策定時の情報源として得意先・顧客を重視する傾向が強い ($P>0.005$)

以上の帰無仮説が棄却されたものは全て常識的なものである。今回のクラスター分析は4因子（経営体質の全体最適化、サービス・イノベーション、マーケティング・マネジメント、Win-Win志向）の因子得点により類型化したもので、因子の解釈とクラスターの分類は概ね妥当といえる。

結びに代えて

中小サービス業の経営戦略やその背景にあ

る経営の基本的考え方は多様である。しかし、それらの背景には「経営体質の全体最適化」、「サービス・イノベーション」、「マーケティング・マネジメント」、「Win-Win志向」の4要素があることを推察した。これら4つの要素をそれぞれ重視する程度により中小サービス業を類型化すると、「価値共創型」のグループは特に優良な中小サービス業のプロフィールを内包する企業群であることが判明した。価値共創はサービス・マーケティングの研究領域で注目されているS-Dロジックに通じるもので、企業の価値づくりや価値モデルを考える上で参考になる。

先行研究から、中小サービス業では生産・提供する財に従業員個人に依存する部分が大きく、品質維持・向上や事業拡大の上で、ICTの活用と人材の確保・育成が課題となることが指摘されてきた。しかし、優良中小企業の戦略観に基づく類型により、付加価値生産性が高い企業の経営者の戦略観のうち軸となるものは何か、優良企業の組織、人事、サービスオペレーションといった経営行動の特徴は何か、を具体的に示すことができた。

4つの因子のなかには経営理念や経営方針がベースになっているものもあり、企業活動の結果として確認できるものばかりではないので、理念や方針がどのように、どの程度具体化されているのか、より客観的かつ簡便に確認できる項目を見出すことが今後の課題である。また、アンケート分析を検証するため、インタビュー調査を実施したが、クラスター間の動態的な成長プロセスについては検証が行えていないことから、これらの点は今後の課題としたい。

サービス産業は、製造業など既存産業との相

互依存の深化や生活関連サービスの展開など、企業ごとに多様性をもって包括的な産業政策または中小企業政策のなかで半ば自律的に発展してきた。サービス産業では企業の生産性に差が大きく、企業ごとのプロフィールを通じてイノベーションと生産性向上に資するベストプラクティスを実証的に研究する議論が中心であった。本研究が企業経営のベースとなる経営者の戦略観と経営成果分析の関係に着目した研究

を進める際の参考となれば幸いである。優良中小サービス業の実証研究は地域創生の観点からも期待の大きいテーマであり、サービス・マネジメント研究の発展が望まれる。

〔付記〕本稿は平成26年度文部科学省「私立大学戦略的研究基盤形成支援事業」の研究成果の一部である。

【参考文献】

- Grönroos, Christian (2000), Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, John Wiley & Sons.
- Grönroos, Christian (2007), Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition (3rd ed.), John Wiley & Sons.
- Heskett (1986) "Managing in the Service Economy" 山本昭二訳 (1992) 『サービス経済化のマネジメント』千倉書房.
- Heskett, et al. (1994) "Putting the Service-Profit Chain to Work." Harvard Business Review, Vol. 72, No. 2, pp. 164-174.
- Looy, B. V., et al. (1998), Service Management: An Integrated Approach, FINANCIAL TIMES PITMAN PUBLISHING.
- Normann (1991) "Service Management" John Wiley & Sons Ltd.
- Schneider & White (2004) "Service Quality Research Perspective" Sage, Thousand Oaks, CA.
- Vargo and Lusch (2004) "The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model" Journal of Service Research, Vol. 6, No. 4, pp. 324-335.
- 蒲生智哉 (2008) 「サービス・マネジメントに関する先行研究の整理」『立命館経営学』第47巻 第2号、pp. 109-125.
- 関東学院大学経済経営研究所 (2015) 『文部科学省採択 私立大学戦略的研究基盤形成支援事業 広域京浜地域の中小企業研究 (サービス業編)』
- 黒瀬直宏 (2006) 「第11章 戦後日本の中小企業政策の変遷」渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫著『21世紀中小企業論 多様性と可能性を探る 新版』有斐閣、pp. 306～320.
- 経済産業省産業政策局 (1996) 『ソフトインダストリーの時代』通商産業調査会.
- 経済産業省商務情報政策局 (2007) 『サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会報告書』
- 経済産業省関東経済産業局 (2009) 『サービス産業のための生産性向上ワンポイント事例集』190頁.
- 経済産業省商務情報政策局 (2014) 『サービス産業の高付加価値化に関する研究会報告書～サービス革新で日本を元気に～』
- 経済産業省 (2015) 『中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン』
- 近藤隆雄 (1996) 「サービス・マーケティング研究とその実践的テーマーこれまでの発展と現状」『JAPAN MARKETING JOURNAL』Vol. 62.
- 下川葉穂子 (2008) 「サービス・ドミナント・ロジックの発展過程と残された課題」『商学研究科紀要』早稲田大学大学院商学研究科、第67巻.
- 中小企業庁 (2008) 『中小企業白書2008年版～生産性向上と地域活性化への挑戦～』ぎょうせい.
- 通商産業省産業構造審議会 (1971) 『70年代の通商産業政策』大蔵省印刷局.
- (社) 日本経済団体連合会 (2008) 『サービス産業における中小企業の生産性向上の方向性』
- (財) 日本規格協会 (2011) 『サービス産業の標準化ーサービス産業の活性化のための標準化活動と今後の

方向性』

- 内閣府（2014）『日本再興戦略 改訂2014—未来への挑戦—』
- 内閣府（2014）『サービス産業の生産性』
- 藤川佳則（2008）「サービス・ドミナント・ロジック～「価値共創」の視点からみた日本企業の機会と課題～」『マーケティングジャーナル』107,Vol.27,No.3.
- 藤川佳則（2012）「製造業のサービス化：サービス・ドミナント・ロジックによる考察」『Panasonic Technical Journal』Vol.58,No.3,Oct.2012.
- 別府俊行（2009）「サービス業のモチベーション・マネジメントに関する一考察」『商経論集』北九州市立大学、第44巻.
- 松本光崇（2013）「サービス産業の活性化に向けた政策的課題」『電子情報通信学会誌』Vol.96,No.8
- みずほ総合研究所株式会社（2008）Working Papers 地域経営シリーズ「サービス業の振興を通じた地域活

性化—地方圏におけるサービス業の生産性向上に向けて—」

- 南方建明・宮城博文・酒井理（2015）『サービス業のマーケティング戦略』中央経済社.
- 森川正之（2007）「生産性が高いのはどのような企業か？—企業特性とTFP—」経済産業研究所『RIETI Discussion Paper Series』08-J-049
- 森川正之（2009）「サービス産業の生産性分析～政策的視点からのサーベイ～」日本銀行『日本銀行ワーキングペーパーシリーズ』09-J-12.
- 森川正之（2014）『サービス産業の生産性分析 ミクロデータによる実証』日本評論社
- 大和香織・市川雄介（2013）「わが国サービス産業の生産性～2000年代後半の企業データを用いた生産性動向と高生産性企業の特性分析～」『みずほ総研論集』17-34.