

挑戦する中小サービス業

——中同協会内経営実態調査・サービス業編——

鈴木 幸明

(中小企業家同友会全国協議会)

日本経済のサービス化がいわれて久しいが、サービス従業者数は1994年にその数786万人を数え、89年に比べ103万人(15.1%)の増加となり製造業従事者を超えトップになった。¹⁾産業構造審議会ではこうした傾向を踏まえ、基本問題小委員会の報告(94年)で、サービス業は今後、「自由時間の増加・国民のゆとりと豊かさを求める指向は今後一層強まり、国民一人一人が様々な場で自由時間を多様に活用し、余暇・自己実現活動に参加できるような環境が一層求められるようになる。さらに、高齢化、グローバル化が一層進展する中で、こうした環境変化、消費者ニーズの個性化に対応した様々なサービス産業が成長し、今後ともサービス産業の割合は高まっていくと考えられる」²⁾として、期待されるサービス産業像が示されている。

しかし一方、サービス業の事業所は、従業者1人の事業所が29.7%、5人未満の事業所が69.3%、10人未満の事業所が85.6%と圧倒的に小規模なものが多いといわれている。³⁾さらに96年3月の商法改正以前のデータではあるが、サービス業の全法人企業38万9千件のうち、28万3千法人(72.6%)が中小企業(資本金1千万円未満の企業)によって占められている。⁴⁾こうしたなかで、サービス業に従事する同友会会員企業(この場合は調査回答企業)の経営実態はいかなるものか探してみたい。

I 回答企業の概要

(1) サービス業の分類方法と範囲

サービス業は別称、第3次産業とも呼ばれる。

農業、林業、漁業、工業、建設業、製造業を除く業種ということであり、非常に多岐にわたる。日本標準産業分類の大分類による、G・電気・ガス・熱供給・水道業、H・運輸・通信業、I・卸売・小売・飲食店、J・金融・保険業、K・不動産業、L・サービス業、M・公務である。ここで分析の対象となるサービス業は、同友会景況調査で分類されている4分類(建設、製造、流通・商業、サービス業)に則って、日本標準産業分類でのL・サービス業をいう。従って、標準産業分類でいうH、I、J、Kは同友会景況調査(DOR)に準じて流通・商業編に分析を譲ることとする。尚、Gは職種により建設関連業種は建設業で、その他をサービス業で扱う。M・公務はこの調査では対象に入っていない。

(2) 回答企業78社の属性と特徴

全業種620社の回答企業中サービス業からは78社の回答があった。この回答者の平均像を描くと次のようになる。創業年では1970年～79年の会社が40%、70年以降の創業が58.7%を占める。建設44.5%、製造31.2%、流通・商業30.8%と比べ70年以降の創業はサービス業において特に多く見られる。会社の設立年も、70年以降が68.9%となっており、建設62.3%、製造46.5%、流通・商業43.3%と比してサービス業においては社歴が短いことがわかる。現代表者も40歳代以下が35.5%を占めるなど他業種に比べ若く、現代表者が創業者である割合も61.8%となっている。(表1)

今回の調査及び、4半期毎行われている景況

表1 創業、設立、代表者年齢、資本形態

	サービス業	建設業	製造業	流通・商業
70年以降の創業割合	58.7	44.5	31.2	30.8
70年以降の会社設立割合	68.9	62.3	46.5	43.3
創業者割合	61.8	51.3	37.1	34.4
40歳代以下の代表者割合	35.5	26.3	26.0	27.9
資本形態としての株式会社割合	78.2	94.8	94.1	92.6

調査でいうサービス業の中にはどんな業種が入っているのか。また今回の特別調査では通常調査と業種による差はあるのか。表2に明らかな様に大きな差はない。「娯楽業」「情報サービス、調査業・興信所」「教育、学校・幼稚園・自動車学校」「その他のサービス業、集会所・と畜場」では今回回答がなかったが、通常調査にお

表2 サービス業の回答分布状況

	特別調査	97Q3	97Q4	98Q1
1 洗濯・理容・浴場業・リネン・美容	6 7.69%	16 11.76%	13 9.29%	15 9.80%
1 その他の生活関連サービス・冠婚	1 1.28%	4 2.94%	2 1.43%	1 0.65%
1 旅館・その他の宿泊所	5 6.41%	9 6.62%	9 6.43%	13 8.50%
1 娯楽業		1 0.74%	1 0.71%	
2 自動車整備業	7 8.97%	14 10.29%	14 10.00%	13 8.50%
2 機械・家具等修理	3 3.85%	2 1.47%	5 3.57%	5 3.27%
3 物品賃貸業・リース	6 7.69%	6 4.41%	9 6.43%	13 8.50%
映画・VTR制作業				1 0.65%
情報サービス、調査業・興信所		2 1.47%	2 1.43%	
3 広告業、広告代理、屋外広告	8 10.26%	12 8.82%	14 10.00%	15 9.80%
3 専門サービス業、設計・経営・法律事務	21 26.92%	23 16.91%	28 20.00%	27 17.65%
4 協同組合、事業協同組合	1 1.28%	2 1.47%	1 0.71%	1 0.65%
4 その他の事業サービス業、警備・ビルメン・派遣・請負・消	15 19.23%	24 17.65%	24 17.14%	33 21.57%
3 廃棄物処理業、ごみ収集	1 1.28%	2 1.47%	2 1.43%	1 0.65%
1 医療業、療術・歯科				
1 技工・助産所	2 2.56%	4 2.94%	5 3.57%	4 2.61%
教育、学校・幼稚園・自動車学校		2 1.47%	2 1.43%	3 1.96%
3 出版、広告制作	2 2.56%	12 8.82%	9 6.43%	8 5.23%
その他のサービス業、集会所・と畜場		1 0.74%		
合計	78 100.00%	136 100.00%	140 100.00%	153 100.00%

※97Q3=97年7～9月調査、97Q4=97年10～12月調査、
98Q1=98年1～3月調査

※左肩数字 1=生活関連サービス 2=修理サービス
3=事業サービス 4=その他サービス

表3 サービス業の従業員規模

合計	20人未満	20～49人	50人～99人	100人以上
78	40	21	12	5
	51.3%	26.9%	15.4%	6.4%
全業種	34.8%	35.6%	19.2%	10.3%

いても回答数は多くない。特別調査において多いのは「専門サービス業、設計・経営・法律事務」(サービス業の中での回答率26.9%)、「その他の事業サービス業、警備・ビルメン・派遣・請負・消毒」(同19.2%)に示される2業種グループで46%を超える。(表2)

ここにみるようにサービス業といってもその業態はさまざまであり、今回回答を得た企業は13業種に上る。以下の分析の際、必要に応じて分類してその特徴を見ていくこととする。そのカテゴリーは1、表2欄外に記載された基準による4分類、2、主要取引先による6分類、3、事業タイプ別に見た5分類、及び規模別分類とする。尚、本文中の%表記は、特に断りのない限り質問項目へのサービス業業種からの回答者全数を母数とした割合で統一してある。

地域別回答は、北海道・東北が19、関東が19と比較的多く、近畿が17、北陸・中部8、中国・四国6、九州沖縄9の回答となっている。さらにサービス業回答企業の従業員規模についてみると表3のようになる。

ここに見られるように20人以下の規模がサービス業で特に多いことがはっきりする。先に見たようにサービス業として回答した企業の中で専門サービス業が多く、この職種の特徴が個人の能力に付随する専門性であることによる影響が大きいものと推測される。そのことに限らず全業種との比較において、サービス業における零細性が目立つ。

以下サービス業の回答企業のフェイス項目を羅列的に挙げると、創業年では1970年以降の創業が44社、58.7%を占める。内1970年代の創業が30社であった。資本形態別では61社が株式会社、14社が有限会社、個人操業が1社、合資会社その他が2社であった。個人操業を除く会社設立年は1980年以降の設立が33社42.9%と圧倒

的に多く、敗戦前の1945年以前が2社あった。

II 平成不況下のサービス業

(1) 景気動向の転換点でのサービス業

規制緩和、メガコンペティション(国際大競争)と叫ばれ、国内では空洞化、価格破壊がすすみ、国際標準という名のもとに労働環境破壊さえとり沙汰されてきている。かつての日本的経営は影を潜め、国際標準に到達することこそが日本経済再生の道であるかのような議論がまかりとおっている。一方、国内の景気はバブル崩壊後の後遺症に加え、政策不況が重なり、消費は低迷し、地域を基盤とする中小企業にとっては戦後最悪とまでいわれる不況にみまわれることとなっている。当然サービス業においてもその影響は逃れられない。いずれにせよ、こうした大転換の時代の中でサービス業を営む経営者はどのような姿勢でこの時代と向かい合い、乗り越えようとしているのか、今回の調査の結果から明らかにしていきたい。

同友会景況調査によると、98年I(1～3月)期のサービス業の業況判断DI(前年同期比)ではマイナス36となった⁵⁾。90年I(1～3月)期の調査開始以来、バブル崩壊後の93年I(1～3月)期にマイナス31を記録しているが、98年I期はその下限を更に下回り、最悪を記録した(図1)。サービス業に限ったことではないが、平成第2次不況進行中の中での中小企業の実態を浮き彫りにすることとなった。しかし一方で売上、採算といった指標をあわせてみると景況感や売上については過去最悪の数値を示しながら、採算分岐点すれすれとは言いながらもまだ、黒字を出している企業が赤字企業を上回っている(図2)。景況感が冷え込んだからといって大半の企業が収益もマイナスであるとは限らない。98年I期の採算水準で見ると36.4%は黒字かやや黒字としている。赤字あるいはやや赤字企業の割合は33.0%と景況感がこれだけ沈んでも、様々な努力と英知で黒字企業の方が多くなっている。不況の中の不況といわれる経営環

図1 サービス業の景況の推移

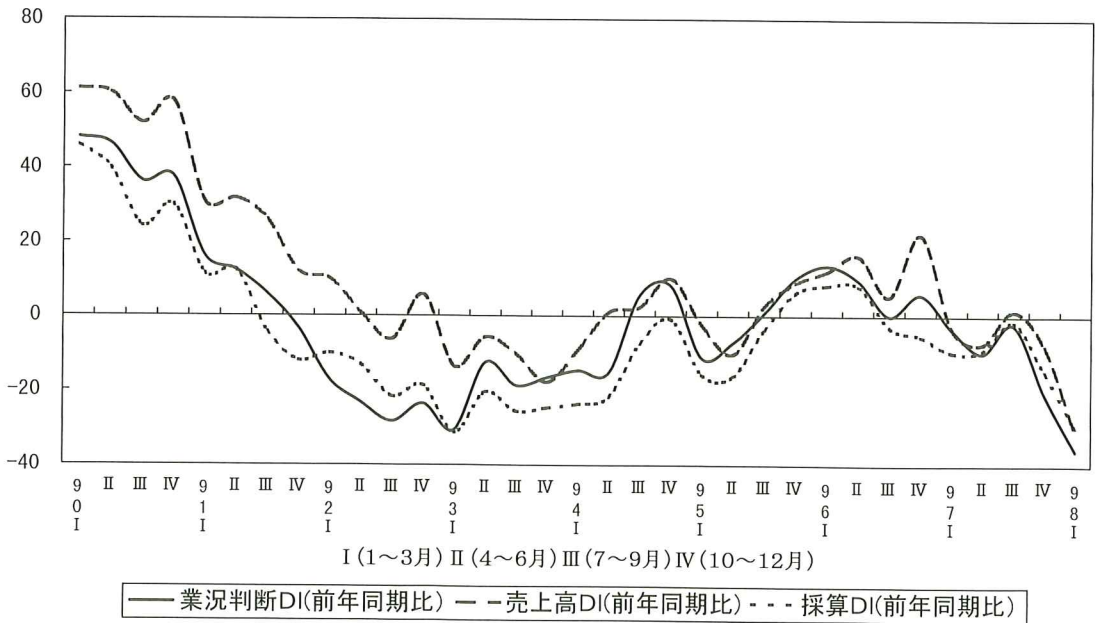
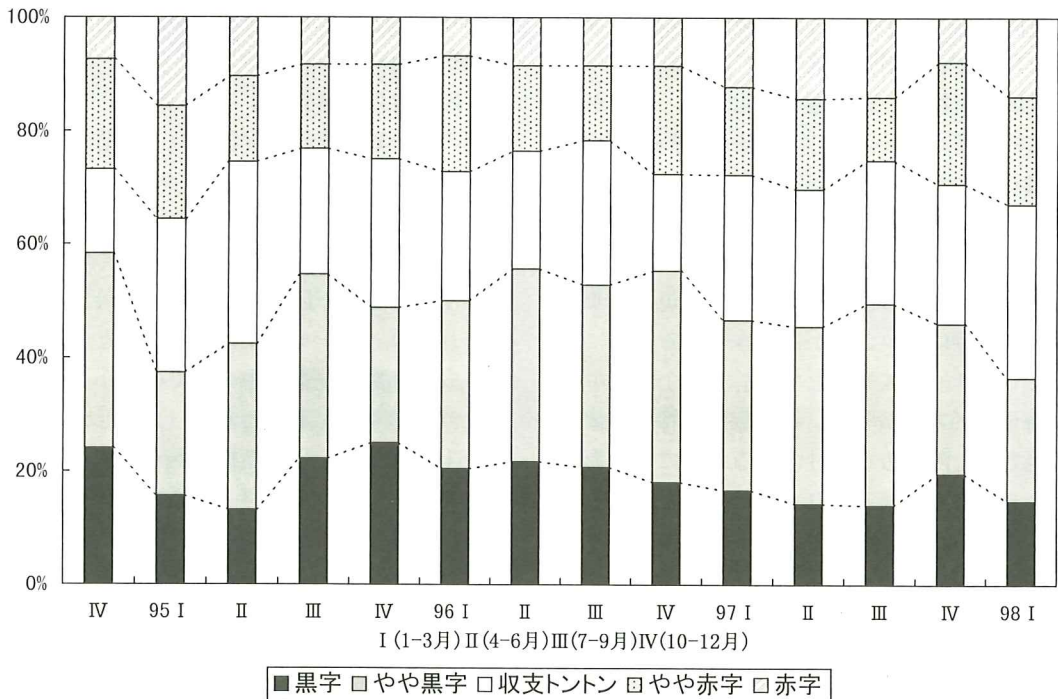


図2 サービス業の採算水準内訳



境の中で企業存続をかけたぎりぎりの努力の成果が現れているものと考えられる。今回の特別調査が97年の10月に実施され、中小企業経営者の景況感では97年のⅢ（7～9月）期とⅣ（10

～12月）期にまたがる時期に当たり、景気がさらに冷え込む最中に実施されたことから、こうした時期の経営者マインドを知る上でも貴重なデータを提供しているといえる。

今回の特別調査では、中小サービス業の①現状の苦悩が現れ、業種によっては中小企業消滅の危機すら垣間見られる、②危機打開への挑戦的中小サービス企業像もまた、その中で鮮明となりつつある、③比較的小規模経営が多く、固定資産が少ないサービス業にあっては、戦略転換、戦略領域の変更も比較的容易と見られ、そこに果敢に挑戦する姿も浮き彫りにされた。

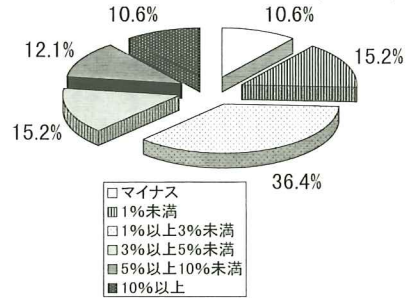
(2) 売上、経常利益の推移

経済環境が戦後最悪とまでいわれる状況の中で、中小サービス業を営む回答企業各社の健闘している様子を今回の特別調査の売上高伸び率（最新時決算売上高／前期決算売上高）で見ると、回答企業71社中30社（42.3%）が前年比5%以上の売上を伸ばしていることからその努力の跡や健闘している様子を見ることが出来る。内15社（21.1%）は20%以上の伸びを示している。もちろん売上では成長している企業ばかりでなく、22社（30.9%）の企業では前年比マイナスの売上高伸び率となっており、この比率の高さがDOR調査でサービス業の景況感の悪化を示しているともいえる。

ところが、この景況感や売上高伸び率の悪さはそのまま企業の経常利益に直結するわけではなく、最新時決算では売上高経常利益率で見ると回答企業66社中、マイナスとなっているのは7社（10.6%）にすぎない（図3）。回答企業の9割の企業では額や率の多寡はあるにせよ、利益はきっちり確保している様子が見て取れる。同様のことはDOR調査の採算水準にも現れている。

ではどんなところで売上を伸ばし、あるいは減少させているのだろうか。売上額を伸ばした販売先で見ると、大手メーカー（+6.0「売上額が最も増加した販売先の比率-売上額が最も減少した販売先の比率」）、中小建設・工務店（+10.9）、大型小売店（+4.1）、その他のサービス業（+4.7）、官公庁（+3.3）、その他（+8.7）が伸びている。一方売上が減少した販売先では、

図3 サービス業の売上高経常利益率



中小部品メーカー（-5.4%）、ゼネコン・住宅メーカー（-4.0）、電力・ガス（-2.7）、運輸・通信（-5.4）、不動産業（-5.4）、一般消費者（-13.8）があげられている（表4）。これをサービス業の業態別に見たとき、売上が増加している販売先を持つ業態は事業サービスを営む企業が多く、大きく売上が減少した販売先である一般消費者を販売先としている業態では生活関連サービス業、その他サービス業が目立つ傾向がありそうである。

コストダウンの要請としてのアウトソーシングは、大手を中心に進んでいる傾向があり、生活関連サービスを中心とした一般消費者相手のサービス業も、消費不況の影響をまともに受けていることが見受けられる。

売上や採算の概況から見る限り、サービス業の業績や採算は決して順調とはいえないものの、後に見るように規制緩和が叫ばれ、新規参加者が増え、低価格要請が強まり、需要が減少する中で、回答企業は大健闘をしているといえる。

次に、こうした状況が具体的にどのような形で現れているかを取引条件の変化という視点から検討し、経営者がそうした事態にどのように対処してきているかを見てみることにする。

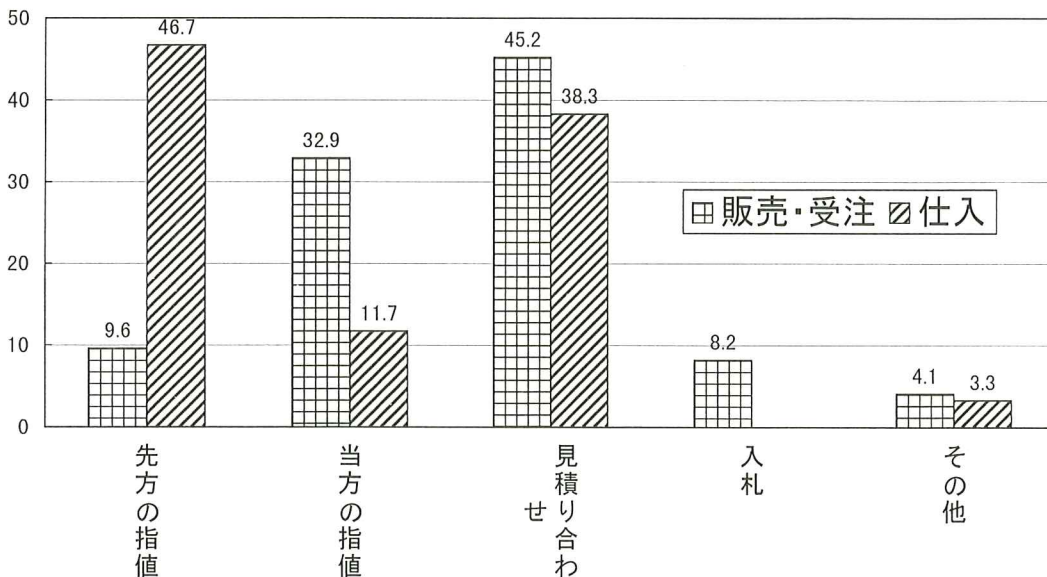
(3) 取引条件の変化

まず、販売や受注価格の決定はいかなる方法で行われているのだろうか。サービス業の特質のひとつに、提供する商品がサービス（役務）という無形物であり、提供者と受給者の間の個別性が大きい、という問題があり一般的には利用

表4 売上額の増加、減少した販売先

	大手メーカー	中小完成品メーカー	中小部品メーカー	ゼネコン・住宅メーカー	中小建設・工務店	大型小売店	一般小売店	電力・ガス	運輸・通信	その他サービス	不動産業	官公庁	一般消費者	その他
売上額が最も増加した販売先	11.4	2.3		6.8	13.6	6.8	2.3			18.2		11.4	15.9	11.4
売上額が最も減少した販売先	5.4	2.7		10.8	2.7	2.7	2.7	2.7	5.4	13.5	5.4	8.1	29.7	2.7
「増加」-「減少」	6.0	-0.4		-4.0	10.9	4.1	-0.4	-2.7	-5.4	4.7	-5.4	3.3	-13.8	8.7

図4 販売・受注及び仕入価格の主な決定法



してみないとその価値の判断ができない側面がある。これは見方を変えれば価格に対する決定権を持ちやすい業種であるともいえる。

今回の調査で販売・受注価格の主たる決定方法を聞いている。「当方の指値」が32.9%、「見積り合わせ」45.2%となっており、「先方の指値」は9.6%に過ぎない。内訳を主要取引先分類で見ると、「メーカー」や「ゼネコン・中小建設」を主要取引先としている企業では「見積り合わせ」がともに8.2%、一般消費者を主要取引先としている企業では「当方の指値」が12.3%と多くなっている(図4)。しかし、最も高い割合で「当方の指値」が通用していた一般消費者を相手に商いをしてきたところでこの5年間最も売上が減

少していることになっているのは単なる数字の皮肉だけではないだろう。消費税率のアップ、所得税・住民税の特別減税の打ち切り、医療保険自己負担分のアップは国民の消費購買力を大幅に削減した。家計がシビアになるのは当然である。

一方仕入についての回答を見てみよう。サービス業の場合、旅館、浴場、医療業等一定の施設でサービスを提供する生活関連サービス業を除けば、「仕入」は大きな問題になりにくい。コストの大半を人件費が占めるサービス業にあって、この項の回答は少なく、「仕入額が増加した仕入先」があると答えた企業は30社、「仕入額が減少した仕入先」があると答えた企業が19社に

表5 売上額の増加、減少した販売先

	大手メーカー	中小完成品メーカー	中小部品メーカー	中小建設・工務店	総合・専門商社	卸売業者	一般小売店	運輸・通信	その他サービス	その他
仕入額が最も増加した仕入先	16.7	23.3	3.3		10	10	6.7		23.3	6.7
仕入額が最も減少した仕入先	5.3	15.8	5.3	5.3	5.3	26.3	15.8	5.3	5.3	10.5
「増加」-「減少」	11.4	7.5	-2	-5.3	4.7	-16.3	-9.1	-5.3	18	-3.8

過ぎない。その増減を仕入先別に見ると(「仕入額が最も増加した仕入先の割合」-「仕入額が最も減少した仕入先の割合」),増加したのは「大手メーカー」(+11.4)「中小完成品メーカー」(+7.5)「総合・専門商社」(+4.7)「その他サービス」(+18.0),減少したところは「卸売業者」(-16.3)「一般小売店」(-9.1)「中小建設・工務店」(-5.3)「運輸・通信」(-5.3)「その他」(-3.8)となっている(表5)。売上を中心となっている先と仕入の中心になってきている先のこの5年間の変遷は大手偏重といっても過言でない方向に向いてきていることを示している。こうしたことの現われは仕入価格の決定法にも影響を与えていることが読み取れる。販売価格ではかなり強い価格決定権が浮き彫りにされていたが、仕入価格で見ると圧倒的に多いのが「先方の指値」で46.7%に上る。ついで「見積り合わせ」38.3%となっており、「当方の指値」は11.7%に過ぎない。この数値をお互いの価格についての自主性の尊重と見るか、大手の価格競争の中で低価格化を意識しながら売り手の言い値で仕入れている中小企業の脆弱さと見るかは、この質問の回答だけでは断定できない。

少なくともこの5年間に比較的価格に対する自主的権限が高かったサービス業においても、低価格化の波は押し寄せてきている。しかもそれが大手主導ともいえる価格競争の中で仕入、販売にわたる領域の中に浸透してきていることが確認できる。

表6 取引条件の変化(上位5位)

		N=70 実数	%
1位	低価格化重視の取引となった	36	51.4
2位	アフターケア等のサービス提供が増えた	18	25.7
3位	経済条件が悪化した	14	20.0
3位	品質・施工管理等の要件が厳しき増	14	20.0
5位	納期が短縮化した	13	18.6
	変化・変更はない	13	18.6

Ⅲ 挑戦する経営

(1) 競争力強化の課題

サービス業の受け持つ範囲が広がり、領域が広がってきている。当然そこには同業者が多くなり、ますます専門性や個性が求められ、個別企業では生き残りを賭け熾烈な戦いが繰り広げられている。そこでさらなる成長をかけ、いかに競争力を高めているのかを調査の結果からみてみよう。

①取引条件の変化

過去5年間の取引条件の変化について見ると、過半数が「低価格重視の取引になった」ことを示している。ついで「アフターケア等のサービス提供が増えた」が4分の1を占め、「品質・施工管理条件等の要件が厳しくなった」「経済条件が悪化した」が共に2割に上る。さらに「納期が短縮化した」が18%に及ぶ。とりわけ事業サービスを主とした企業で低価格化への変化が激しい。(表6, 図5)

②価格設定の変化

サービスの価格設定について「値下げを迫られた」ところが53.5%に上る。まさに時代の要請ともとれる価格破壊がサービス業にも起こっていたことを示す。こうした時代の要

図5 取引条件の低価格化（業態別）

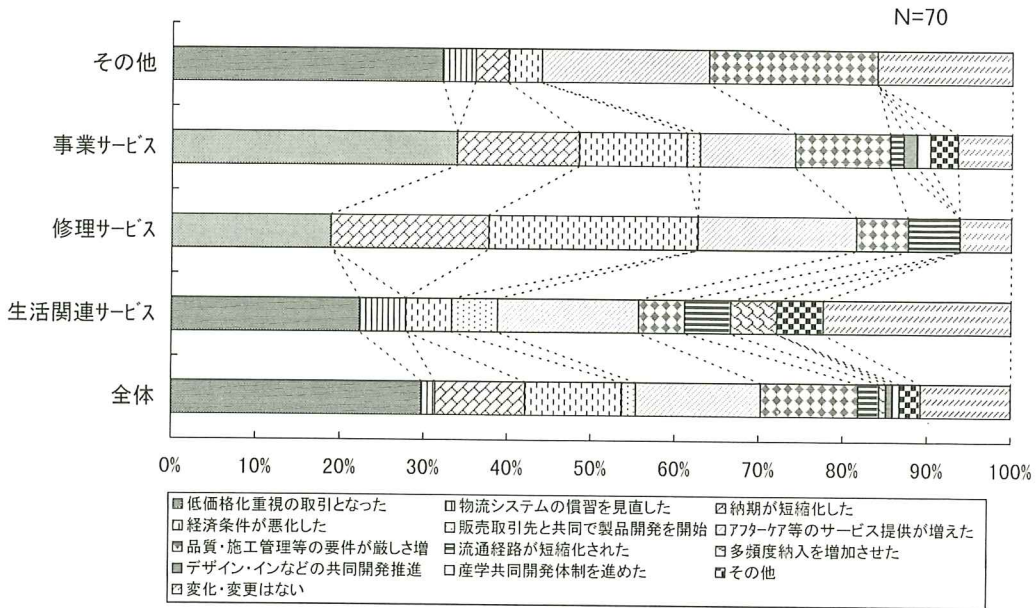


表7 販売・受注・サービスの価格設定の変化

		N=71 実数	
順位	理由	実数	%
1位	値下げを迫られた	38	53.5
2位	低価格化を進めた	18	25.4
2位	同業者の価格に合わせた	18	25.4
4位	見積競争・入札制となった	15	21.1
4位	適正コストを反映する価格に努めた	15	21.1

請を自主的につかみ「低価格化を進めた」ところも25.4%ある。さらに「同業者の価格に合わせた」ところも25.4%に上り、ほとんどの企業で低価格化への対応を行っている。値下げ要請は体力的に小さな、零細なところにより厳しく迫っており、従業員規模でみると20人未満規模のところ集中して、値下げ要請が激しくなっている。(表7, 図6)

③商品・サービス戦略の変化

低価格化が進む中でも、価格ではない差別化、独自性の発揮に努力している企業も多い。「商品・サービスを多様化させた」「商品・サービス・新工法の開発」、「商品の企画・開発部門を強化した」企業の割合も少なくない。様々な対応を含めサービス戦略の構築を図ってきたことが見て取れる。(表8)

④外注・委託先の変化

比較的個人の能力によるところが大きい

サービス業にあって、外注・委託先の変化について「変化なし」と答えている企業の割合は大きい。一方、中小企業らしい、あるいは中小企業なりのリストラクチャが行われている様子もうかがえる。外注・委託先に「品質管理を強めた」り、「納期の短縮化」「内蔵化」がそれぞれサービス業の中でも4分の1以上の企業で取り組まれている。「外注・委託業務を拡大した」企業も2割を超え、対応は様々であるが、可能性を幅広く追求した競争力の強化を図っている。(表9)

⑤競合相手への対応策

競合相手への対応をみると、「特になし」とした企業が32.4%と最も多い。特に20人未満の小規模企業で21.5%とその割合が多い。個人能力そのものが競合対策となっているということだろうか。

何らかの対応をしている企業のうち、半数は事業サービスに属し、「業務分野を専門化した」(11.8%)「各種ネットワーク化を図った」(10.3%)のポイントが高い。生活関連サービスでは「主力商品を新商品に転換」(5.9%)が、修理サービスでは「業務分野を専門化し

図6 値下げを迫られた規模別割合

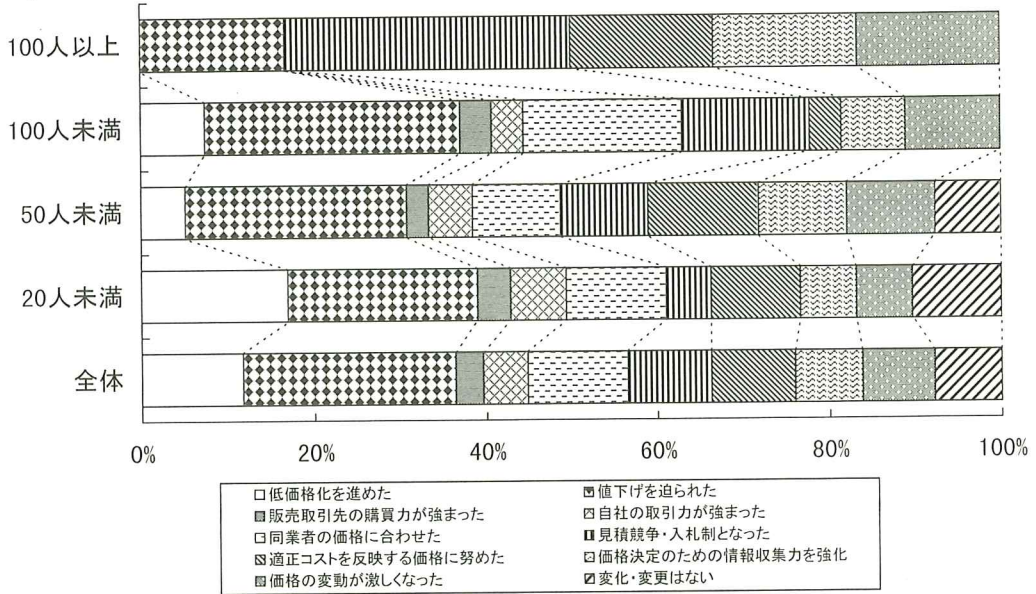


表8 商品・サービス戦略の変化

		N=67	実数	%
1位	商品・サービスを多様化させた	22	32.8	
2位	商品の企画・開発部門を強化した	18	26.9	
3位	新商品・新サービス・新工法の開発	18	26.9	
4位	変化・変更はない	17	25.4	
5位	蓄積した情報の商品化・サービス化	13	19.4	

表9 外注・委託先の変化

		N=54	実数	%
1位	変化・変更はない	17	31.5	
2位	品質管理を強めた	15	27.8	
3位	内製化を進めた	13	24.1	
4位	納期の短縮化を要請した	13	24.1	
5位	外注・委託業務を拡大した	12	22.2	

表10 競合相手への対応策

		N=68	実数	%
1位	特になし	22	32.4	
2位	業務分野を専門化した	15	22.1	
3位	各種ネットワーク化を図った	12	17.6	
4位	低価格化戦略を開始した	11	16.2	
5位	異業種交流に参加した	11	16.2	

た」(5.9%)が相対的に高いポイントを示している。(表10, 図7)

業態ごとに競合関係の厳しさは増し、その対応は一様ではない。しかもその対応は何か一つに絞るというのではなく、数種の対応策を組み合わせながら対応している。対応策について回答している企業のうち、「特になし」を除くと、平均2.3項目に回答していることか

図7 競合対応策 (業務分野を専門化した業種率)

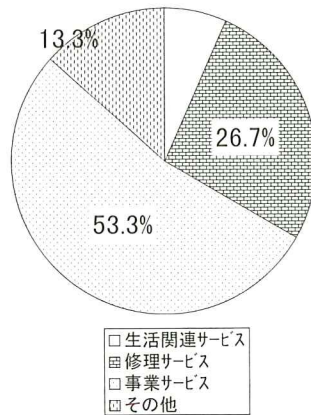


表11 企業組織の変化

		N=73	実数	%
1位	特になし	19	26	
2位	事業所の増設・新設を図った	17	23.3	
3位	業務組織(部門)を新設した	14	19.2	
3位	異業種交流に参加した	14	19.2	
3位	各種ネットワーク化を図った	14	19.2	

らもこのことが分かる。

⑥企業組織の変化

この5年間の企業組織の変化についてみると、「特になし」は26.0%と競合相手への対応に比べ比率は少ない。より内部体制固めをこ

図8 新技術・新サービスへの対応

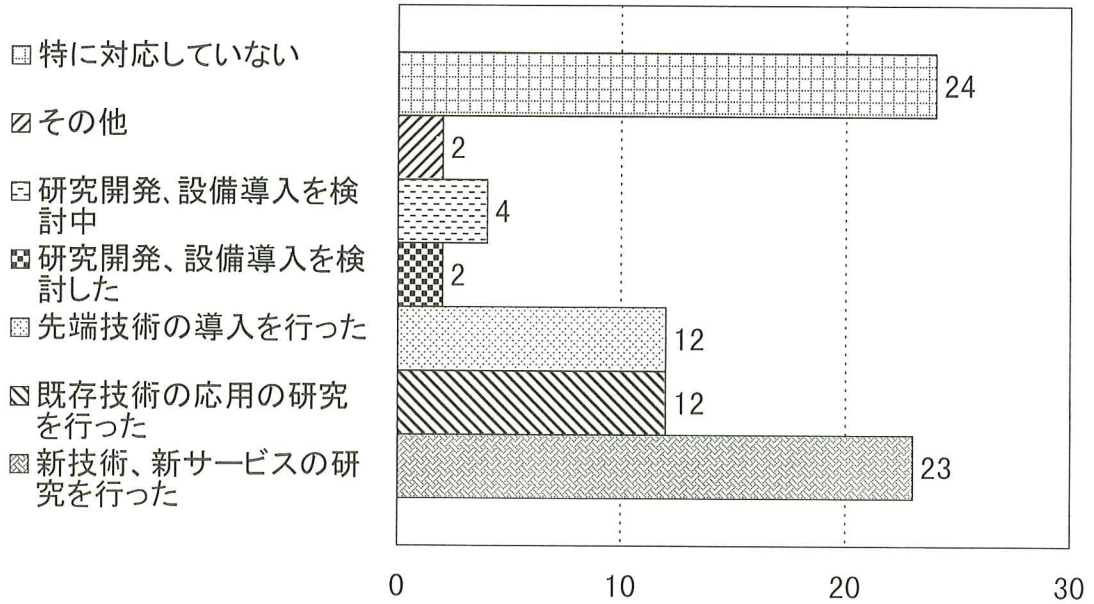
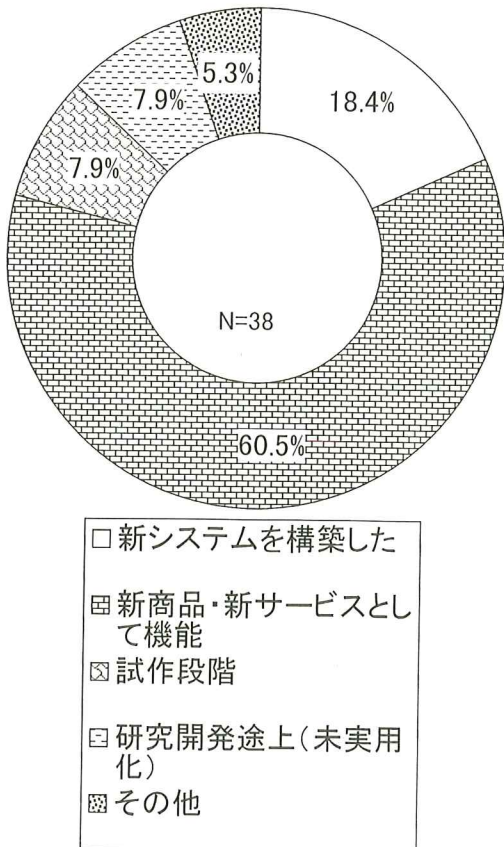


図9 研究開発の成果



の間行ってきた現われだろう。「事業所の新設」(23.3%)について、「業務組織(部門)を新設した」、「異業種交流に参加した」「各種ネットワーク化を図った」が共に19.2%となっている。事業所の新・増設と共に、情報の収集に努め、内部の活性化を図ってきた姿勢が見られる。(表11)

(2) 新技術・サービス

①新技術・サービスへの対応

新技術や新サービスへの対応は7割弱の企業で研究・開発、あるいは検討を行っている。何らかの研究・導入を図った企業は回答72社中47社に及び、検討中を含めれば53社で何らかの動きが見える。(図8)

②研究開発の成果

この5年間、研究・開発・導入を行ったサービス業の企業は47社に及んだが、そのうち成果が既に出ているという企業は30社に及ぶ。特に、「新商品・新サービスとして機能」していると答えた企業は23社に達し、注目される(図9)。研究開発したものは新サービスやシステム、商品という成果が得られやすい、こ

表12 今後5年間の経営戦略

	1位	2位	3位	4位	5位	
経営戦略の第1位 (今後3年間)	人材育成 戦略	成長戦略	新技術・ 新商品開 発戦略	マーケ ティング 戦略	企業組織 の再編強 化戦略	N = 73
	31.5	27.4	19.2	13.7	6.8	
経営上の戦略(第1 位～3位のMA化)	人材育成 戦略	マーケ ティング 戦略	成長戦略	企業組織 の再編強 化戦略	新技術・ 新商品開 発戦略	N = 73
	87.7	56.2	42.5	39.7	37.0	

これはサービス業のひとつの特徴かもしれない。中でも主要取引先に一般消費者、流通業、サービス業、その他（メーカー、ゼネコン・中小建設を除く）をあげているところでは1割以上が成果をあげている。川下、消費者に比較的近いところで積極的な営業展開しているところでの研究、開発が成果に結びつきやすいということだろうか。

こうした新技術・新商品・新サービスはどのように取得しているのか。「自社単独開発」が32.7%あり、「外部からの購入」「外部との連携」をあげたところが共に29.1%ある。自主的努力と共に、ここでも多方面に触手を伸ばし、複合的な方法を駆使しながら入手している様子が見えてくる。

(3) 戦略領域（ドメイン）の見直し

バブル崩壊後の経済混乱の中で、サービス業の経営努力も並大抵ではない。上記にみたように販売、仕入、競合対策、新商品・サービスの研究など様々な経営努力をしていることをみてきた。また、売上や経常利益、取引条件の変化を見てくると大手をかなり意識した戦略構想が見え隠れする。

今回の調査では「今後5年間の経営戦略で何を重視しているか」を聞いている。そこで1位戦略としてあげられているものは、「人材育成戦略」「成長戦略」「新技術・新商品開発戦略」「マーケティング戦略」の順に戦略が構想されている。この項目では構想される戦略を1位から3位まで順位をつけてあげられているが、この1位か

ら3位までをマルチ化して集計したもので見ると「人材戦略」をあげている企業が圧倒的に多く、回答企業73社のうち87.7%は「人材育成戦略」を1位から3位までにあげている（表12）。それに続く戦略は「マーケティング戦略」「成長戦略」「企業組織の再編強化戦略」とあげている順位や項目に違いが見えてくる。さらに1位にあげた戦略にもとづいた具体的展開をフリーアンサーで答えている。ここで第1位に選んだ戦略とそれに基づく事業展開についてみてみよう。なお、1位戦略のトップにあげられた「人材戦略」については項を替えて、詳しく見ていきたい。

①成長戦略

成長戦略を1位戦略とした企業での今後の展開の特徴は3つの視点からの展開に分かれる。1つ目は「時代対応」の戦略展開。「日々変化するニーズに合わせ、事業そのものをダイナミックに作り替える」（広告企画）、「時代の変化に伴って求められる商品サービスも変わる。そこを見つめれば将来の成長は可能」（求人広告）と時代のニーズにいかに対応していくか、を中心戦略に据える。2つ目は「独自・専門性の発揮」戦略。「（多様な）顧客ニーズに応えられる専門知識の習得」（建築設計）、「（相手の）業種業態で独自の手法による成長」（ディスプレイ業）、と専門性、独自性に基づく差別化による成長をめざそうとするもの。3つ目は「領域の拡大」による戦略展開。「通信、環境分野に重きを置き、積極的なビジョンとプラス思考で社内のパワーを一つに

集める。又高齢者派遣事業をも検討」(機械設計)、「完全デジタル処理によるDTPオンデマンド印刷分野を拡大する」(デザインプロダクション)、「従来ターゲットとしてきた以外の層をターゲットとして設定」(税務会計事務所)、「医療と介護のニッチの福祉分野でコンピュータの映像を使った提案型営業」(歯科技工業)「本業以外の多業種展開」(総合ビル管理業)、「特定地域の顧客取引に偏っている現状を打破し、広域顧客との取引を拡大」(機械、プラント関連設計)としている。

ここからは、それぞれの業種の従来からの慣行や延長線上での成長戦略ではなく、事業領域そのものの見直しや時代の要請する多様なニーズ、技術発展を背景にダイナミックな展開を予定していることが特徴といえるだろう。

②新技術・新商品開発戦略

新技術・新商品開発戦略を1位戦略とした企業では「お客様が困っていること、要望していることを徹底的に製品化に結びつける努力」(測量・海洋調査)をすることで、「住宅機器メンテナンスの新サービスの開発」(建設機器販売施工)と本業の中でニーズの掘り起こしから新サービスに結びつけようとするもの。「経営環境の激変の中で中小企業経営は今までの対応では難しく、業種別、ニーズ別に対応できるサービスを構築」(経理受託・総務)「情報管理のデジタル化、ネットワーク、規制緩和など、世の中の動きにすばやく対応することでビジネスチャンスを拡大」(画像情報入力、マイクロ写真)と激変する情勢の中で顧客のニーズに限りなく近づく戦略構築をめざすもの。「地元ニーズに密着した、働く、暮らす、楽しむための質のよい情報の提供、信頼されるステーションづくり」(広告媒体の発行、広告)「同業他社と協力し各社の強みを生かす事業展開」(OA機器のメンテナンス)と顧客ニーズをネットワークで新サービスを開発しようとするものなどがあげられている。

③マーケティング戦略

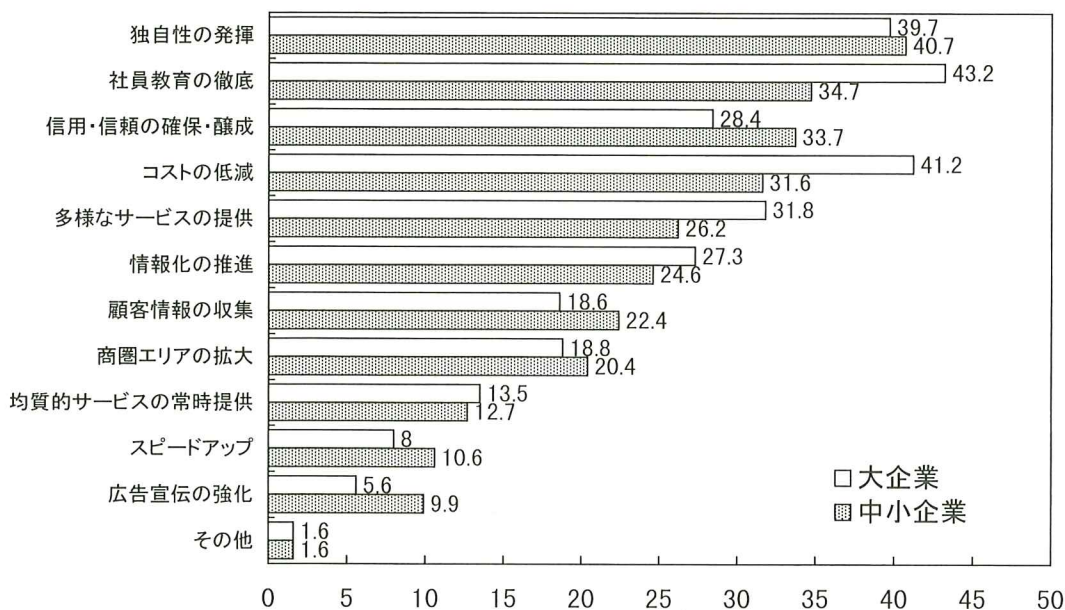
1位戦略にマーケティング戦略をあげた企業では「急激な人口減少の中、効率的営業をテーマに」(一般ホームクリーニング)戦略を構築。「地方の利を活かした全国的、国際的な活動」(環境分析、保全設備)ができる戦略を模索したり、まずは情報分析から「顧客情報の収集分析、分析に基づくアプローチ」(税務会計・経営指導)などと着実なマーケティング戦略を構築している様子がみてとれる。

こうしてみると、確実に厳しくなってきた経営環境の中でも、果敢な戦いを挑んでいることが分かる。又そこには、大手と同じ土俵で勝負しないという意志を行間に読みとることができる。大手と同じ土俵で価格競争に巻き込まれるのではなく、独自の分野たとえそれがニッチと言われようと、地域限定と見られようと自社の地歩を着実に一步前に進めようというたくましがみえてくる。

(4) 挑戦的雇用、人材戦略

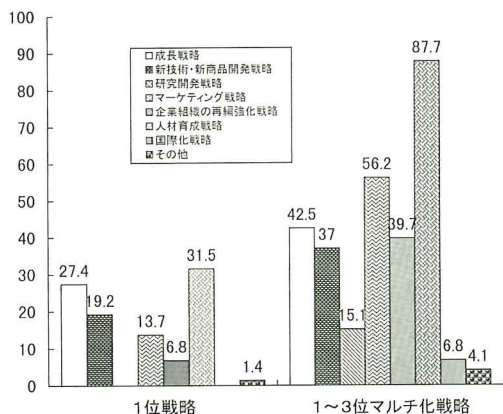
今後5年間で経営戦略として取るべき順位の1位に「人材育成戦略」があげられた(31.5%)。さらに1位から3位までをマルチ化して集計したものでは回答企業の9割近くが「人材育成戦略」を今後の経営戦略で重要なものとしてあげている。項目は若干異なるが98年(平成10年)版の『中小企業白書』では同戦略は2位に位置づけられている。同友会会員企業の「人間尊重」、「共に育つ」事を経営理念にしようとの運動化が進展していることを示すものとしても興味深い(図10、図11)。今回の調査では、過去5年間で今後5年間の「雇用・人材育成の重点分野」を聞いている。この中から相対的重点の変化を追ってみよう。大きく変化しているのは「労働時間制度」で35.4ポイント下げている。この間に労働時間の週40時間制への移行が行われ、それに対応したものと見られる。順位も過去5年では2位だったが、今後5年で見ると4位となり、実質的な40時間制の導入ピークの山はすぎ

図10 サービス業の現在における企業戦略



資料：平成10年版「中小企業白書」中小企業庁「サービス業経営環境実態調査」H9年12月
 (注)複数回答につき合計は100を超える

図11 経営戦略の第1位



たものといえる。代わって、「人事考課及び賃金」は28.1ポイント上昇し注目される。「教育研修」も11.0ポイントの重点の移動が見られる(表13)。

以下サービス業の雇用人材育成の重点分野にあげられた項目毎に過去5年と今後5年の重点の移動を見てみる。

①採用・雇用・退職

この項目では「アルバイト・パートの活用」に重点が置かれている。特に主事業だけの事業タイプ、及び従業員規模で20人未満のところでのこの傾向が強い。採用は「同友会以外の共同求人」「同業種・異業種からの中途採用」「同友会の共同求人」でほぼ三分し、この傾向は過去5年と今後5年の重点の移動は大きくない。大きな変化が見られるのは分社化で理由については「企業戦略としての分社化」「人材活用としての分社化」と分かれるが、合わせれば過去5年から今後5年で18.8%上昇するという重点の移動が見られる。

一方、減退してきているのは「障害者雇用」で、「大企業からの中途採用」が7.5%アップしていることもあり、即戦力を求める声の強さゆえか、社会との調和を考えるゆとりも経営環境が厳しくなる中で後退してきていることが危惧される。

②労働時間制度

労働時間に関する変化は、トップの「週40

表13 雇用・人材の重点分野略

	1位	2位	3位	4位	5位	
雇用・人材育成の重点分野(過去5年)	採用・雇用・退職	労働時間制度	教育研修	人事考課および賃金	福利厚生および年金・退職	N=70
	74.3	62.9	62.9	35.7	30.0	
雇用・人材育成の重点分野(今後5年)	教育研修	採用・雇用・退職	人事考課および賃金	労働時間制度	福利厚生および年金・退職	N=69
	73.9	69.6	63.8	27.5	14.5	

時間制の導入」の順位は変わらないものの比重は低くなってきている。かなり浸透してきている様子だが、今後の課題として40%に上るのは他業種に比べ、この課題での取り組みはサービス業では相対的に後れをとっている。「完全週休2日制の導入」への取り組みは、今後の課題として2位に浮上し、7ポイント比重が高くなる。ついで「フレックスタイム制の導入」「裁量的労働時間制の導入」「交代制の導入」「労働日の増加」「年休の指定制」の順で今後の課題として浮上してくる。

③人事考課および賃金

今後の重点として比率が下がるとはいえ、「能力主義的賃金体系の導入」への関心は極めて強いものがある。今後、それについて「年俸制」「年功序列制の改訂」などが関心を寄せ、比率も上昇傾向にある。「社員持ち株制の導入」も変わらず関心を集めている。

④教育研修

変化の中で注目されるのは「社内で社員教育プログラムの実行」が3位から1位に浮上したことである。それにより「各種社外セミナーの活用」は相対的に順位と重点の比率を下げた。「同友会の社員教育プログラムの実行」へのニーズも高いものがある。また、「諸資格取得援助」は、建設業について高いポイントを上げ、特にサービス業の中でも事業サービスでその比率が高い。企業の命運が個人の専門能力アップいかんによるところが大きいサービス業の特徴が現われている。

つづいて今後5年間の経営戦略の中で1位を

占めた人材育成戦略の中身を見てみよう。

その認識の基礎には「社員の人間としての総合力を高めない限り、経営戦略の実現は困難」(建設機械器具賃貸)「経営環境の変化に柔軟に対応していくためには、人材育成が最重要課題」(折り込み広告取り扱い)と変化に対応した社員の人間力向上が柱になるとの認識のもとで、「経営指針の浸透、理解のためにも社員教育が大事」(広告代理業)、「社員＝商品の仕事、CSマインドを高める人材育成」と課題を挙げている。そうした視点に立った上で、個人の専門能力による大きい職種では「専門家集団としてのレベルアップ」(会計事務所)、「技術力…人間性をもった社員育成で他社との差別強化を図り、メーカー、顧客よりあてにされる会社を目指す」(OA関連サービス)、「扱い商品が構造上複雑(例、電子化等)になっているので、メーカー等の技術研修を利用」するなど、専門分野でさらに進化することが教育の一つの目標になっている。いずれにせよ、中小サービス業で経営戦略の1位に人材育成戦略があげられ、その人材育成の根本のところでは人間尊重の精神が貫かれていることは、経営環境が非常に厳しくなっている中で同友会運動のめざす方向性を確認できる。

IV 21世紀型サービス業への転換の視点

(1) コアコンピタンスの確立

時代の動きにもっとも敏感な業種でもあるサービス業にとって、何が今求められているのか。又21世紀を目前にし、何をめざしてすすめ

ばよいのか、今回の調査をもとに探ってみたい。

一般にサービス業と言っても、その業務の内容は多岐にわたることは先に見たとおりである。とはいえ、それらを総体としてみたとき、次のような特質を持っていることが浮かび上がる。

- ①提供する商品はサービス（役務）という無形物である。

サービスは無形であり、輸送・在庫がない。このため、量産化やスケールメリットを実現できないことが多く、生産向上が図りにくいことが多い。これは雇用吸収力に繋がっている。

- ②地域密着性、人的密着性が強い

サービスは需要者と供給者が制約された時間と場所の中で取引される

- ③提供されるサービスの個別性が大きい

その効用は、需要者の主観で評価されることが多い。また、サービスは提供された後でのみ、質の判定ができ、質の均一化は図りがたい。

- ④労働集約型であるものが多い

人手に依存する部分が多く、単品生産的要素が強く、人件費の比率が大きい。また、ハイタッチ部分が重要な意味を持っている。

- ⑤需要に時期的集中性がある

時間的季節的ラッシュ時があり、需要の標準化が図りにくい。このため、サービス業は需要のピーク時に合わせた供給体制を整えることが多い

- ⑥所得の増減によって盛衰が激しい

景気動向に大きく左右されやすい面をもち、現局面では全体的消費需要の減退の中で家計におけるサービス支出も減少傾向にあるが、長期的視点から見ると家計におけるサービス支出の比重は増加する傾向にある。

こうした一般的特質と今回調査の結果を合わせ見ると、同友会に参加するサービス企業は地域に密着した顧客サービスにこの間努力し、その成果はこの平成不況の下でもぎりぎりとはいえ採算では黒字企業が多いことでも分かる。

一方広いエリアを商圈とし、相対的に差別化が図りにくい市場では競争が激しく、大手との市場争奪戦が低価格化を招いてきたことが伺える。これを裏付けるように『中小企業白書』（平成10年版）ではサービス業の分析の中で「中小企業は他社との差別化を図ることで特殊な市場に特化し、価格競争を回避している割合が高く、大企業は相対的に差別化が図りにくい市場で競争が激化し、低価格化を招いていることが考えられる」⁶⁾と指摘している。

各企業の持つテリトリーの中で何が自社の持ち味なのか、自社の最も得意とする分野で特異な商品やサービスを開発、提供し続けることで、次の時代の新たなヒントを生み出すだろう。自社の領域（ドメイン）をしっかりと定め、そこでの優越性、何を核としたサービスが自社の持ち味なのか、自社のコアとなるサービス商品確立し、需要者からそこでの絶対的な信頼を得ることをめざすことを考える機会ともなった調査結果といえる。

(2) 情報化、国際化、規制緩和への対応

インターネットを始め、数年前までは全く考えられなかったことが技術革新によって、新たなビジネスチャンスが生まれようとしている。このことが又、情報化の進展だけでなく国際化の流れをも促進することともなっている。印刷では、カメラマン、デザイナー、製版所、印刷所全てが違う国の専門分野を活かした人達によって国際的分業がなされている。その物理的、時間的距離を埋めるのが通信技術となる。同様のことは建築設計の世界でも行われようとしている。

経済のグローバル化はこうした需要が世界から集まるといったことばかりでなく、海外サービスを利用することで、新たなビジネスチャンスが生まれ、広がることも考えられる。

さらに進展の加速を強めている規制緩和の波は、中小企業が受け持っていた分野へも押し寄せ、国の内外を問わず、新規や大手の参入が強

まることともなるだろう。

(3) 人を中心とした差別化戦略

昨今労働法の改正問題がクローズアップされてきた。規制緩和の流れの一つでもある。サービス労働従事者は史上最大となり、この傾向は今後も続くことが予測される。一方平成第二次不況下で、失業率はこれも史上初の4%を超えた。サービス業は他産業から吐き出される労働力の受け皿として、ますます注目を集めつつある。「労働力の流動化」の言葉に象徴されるこうした現象のあれこれは、次世紀の経済のあり方としても大きく注目されることである。

経済のサービス化は「ゆとり」と共に豊かさを象徴していた。また空洞化による不況の中で、内需拡大が要請されてきた。しかし、流動化する労働力の受け皿としてのサービス業でコストダウン要請としての安い労働力の流入を図っているとしたら、個人消費需要は減少がありこそすれ、増加はありえない。⁷⁾

今回調査の中でも、コストダウンへの要請は大変厳しいものがあつた。低コスト経済への流れが急激にこの間(過去5年)にあつたことを伺わせる。しかし、今後のサービス業のあり方を低コスト労働力の吸収との面でのみ語られる

としたら、次世紀のサービス業の展望は明るいものではない。

今回の調査からは回答企業の多くが、「今後の経営戦略としての人材育成戦略」を経営課題の1位に挙げている。『中小企業白書』との違いでもある。サービス業の持つ特質は、労働集約的であること、地域的・人的密着度が高いことをあげた。ノウハウや技術・サービスといった極めて属人的能力の発揮が求められている業種であるともいえる。「人」の持つ能力を最大限活かし、発揮させる経営戦略が待たれる所以でもある。サービス経済化の中で、中小サービス業の展望は「人」による能力アップ、人間力アップによってこそ切り開かれ、差別化も貫徹できると示唆した、調査結果といえる。

- 1) 1994年(平成6年)労働力調査
- 2) 産業構造審議会総合部会基本問題小委員会報告書、出所「21世紀の産業構造」通産省政策局編
- 3) 1994年事業所名簿整備調査
- 4) 1995年大蔵省、法人企業統計調査
- 5) 同友会景況調査報告(DOR)第39号
- 6) 『中小企業白書』(平成10年版) p113
- 7) 飯盛信男著「規制緩和とサービス産業」は現在すすめられている構造改革・規制緩和策は低コスト化を目標としたもので、結果、不安定・低賃金雇用の民間サービス業の肥大化を憂慮される。