

# 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) 一概要版一

## 調査研究の目的と研究項目

### ■目的

本調査研究は、広域京浜地域(注1)の中小サービス業(注2)を対象に、地域に根差した優良中小企業に関する研究を実証的に進めることで、その成果を中小サービス業者の魅力向上と企業・団体の経営指針や行政の政策立案等に資することを通じ、地域社会へ貢献することを目的として実施した。

※1: 広域京浜地域は、東京都の品川区、大田区、町田市、神奈川県川崎市の川崎市、横浜市、相模原市、大和市の7市区

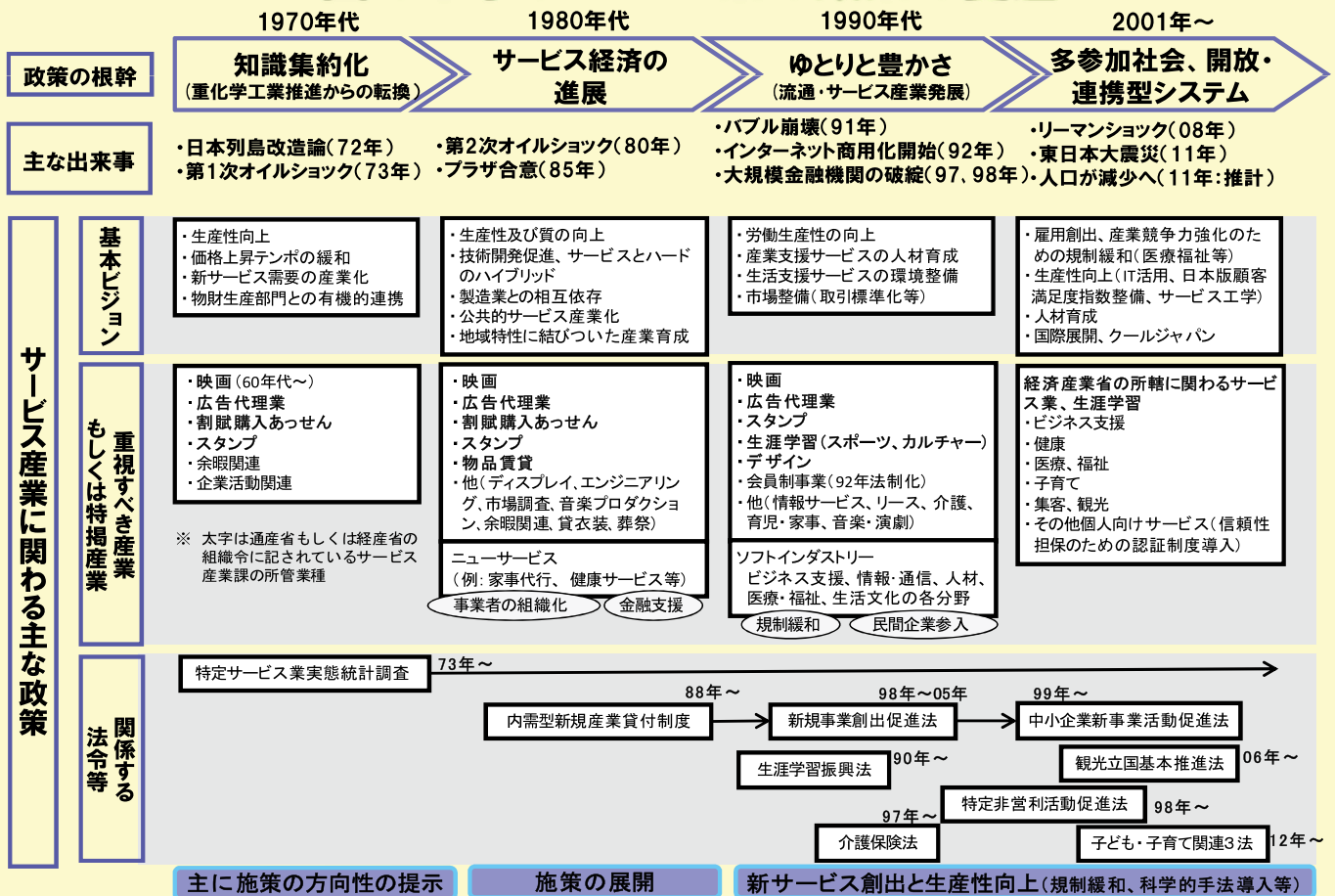
※2: 対事業所サービス、対個人サービスを主とした狭義のサービス業とする

### ■研究内容

調査研究に当たっては、主に以下の3項目について行った。

1. 広域京浜地域における1980年代以降のサービス産業の政策変遷および動態変化
2. 中小サービス業の戦略行動(アンケート調査およびヒアリングによる)
3. 中小サービス業の分類および優良な中小サービス業の探求
  - 1については公表情報や公的統計データをもとに整理・分析。
  - 2については、アンケート調査を実施(発送2819社、回収489社、回収率17.3%)
  - 3については、回収したアンケートのうち事業所向けサービス業の経営に関する考え方にに基づき、統計的手法を用いて類型化を行い、アンケート回答やヒアリングを通じて類型化の特徴を検証

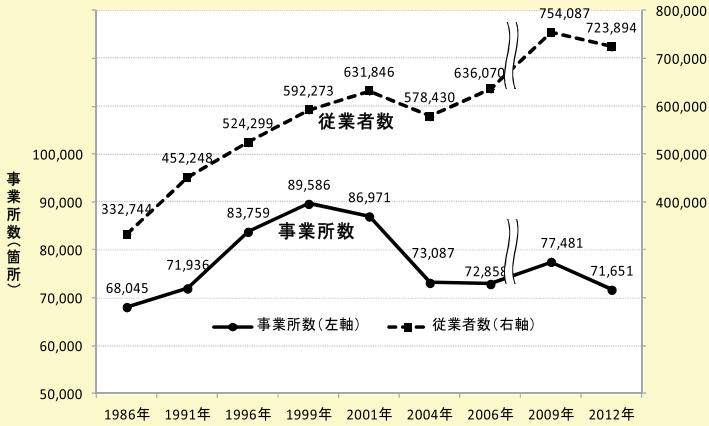
## 国の中小サービス業の政策の変遷



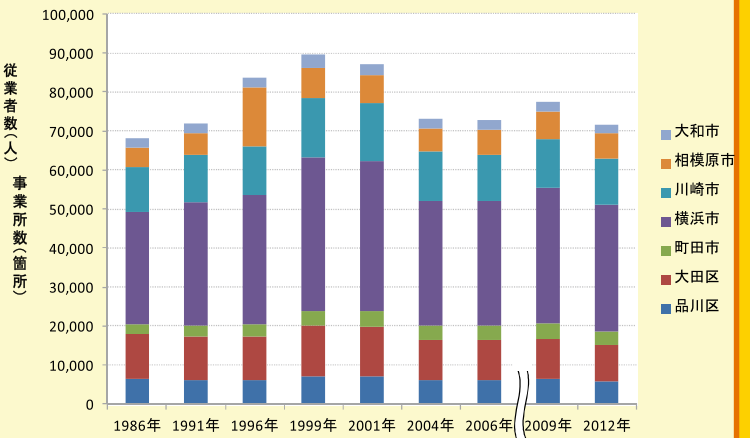
国のサービス産業政策は、サービス経済の進展のもと、1980年代頃から施策が展開され始め、1990年以降は、新サービスの創出と生産性向上を基軸に具体策が講じられてきた。

# 広域京浜地域の中小サービス業の動態

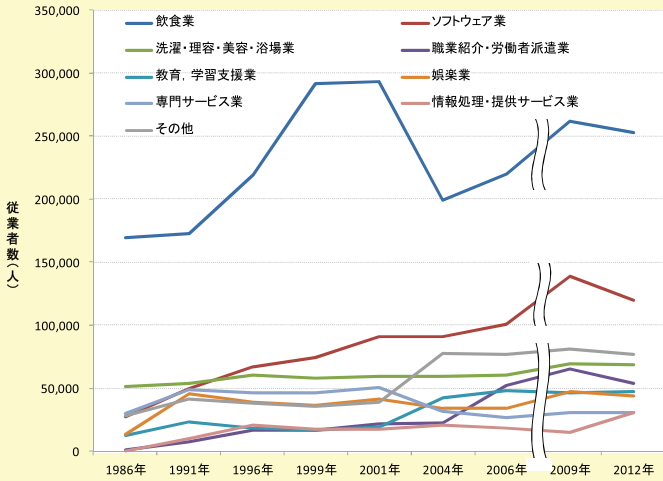
広域京浜地域のサービス業の事業所数と従業者数



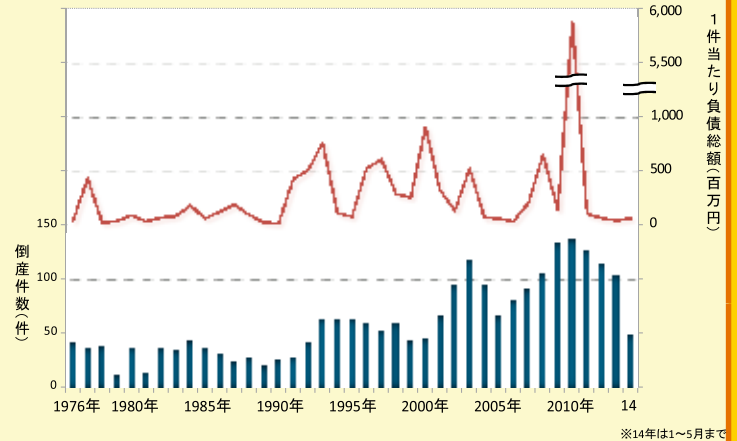
広域京浜地域のサービス業の7区市別事業所数



広域京浜地域のサービス業の業種別事業所数

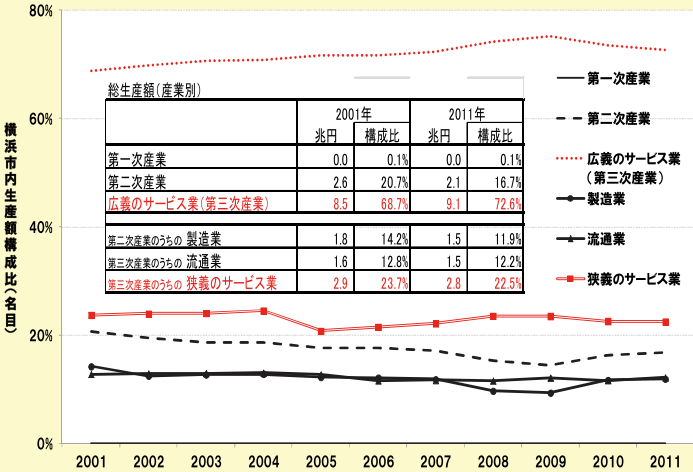


広域京浜地域の中小サービス業の倒産件数と1件当たり負債額

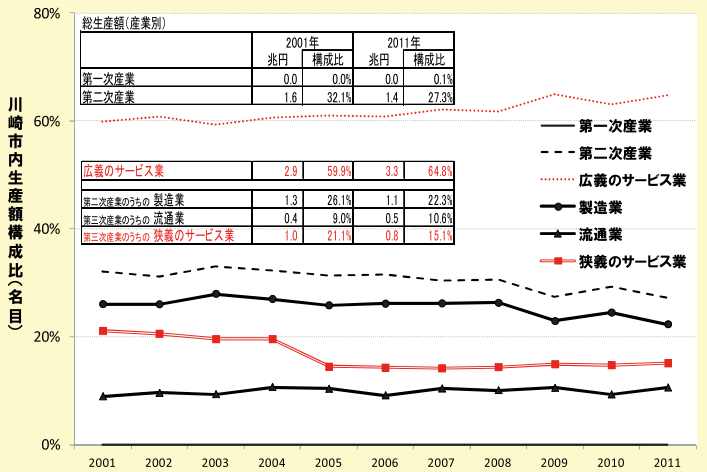


事業所数は12年が7万箇所強で、ここ10年は減少傾向。一方、従業者数は増加が続いてきた。市区別の事業所数では、横浜市、川崎市、業種別では飲食業、洗濯・理美容・浴場業が多い。倒産件数は1990年代中頃から増加傾向で、ピークは2010年の138件。その後は減少傾向。

横浜市の総生産額の産業別構成比推移



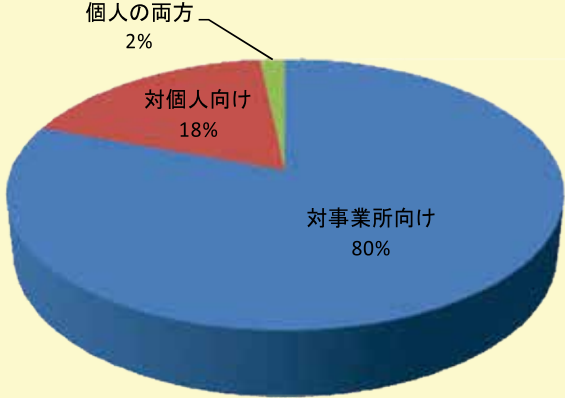
川崎市の総生産額の産業別構成比推移



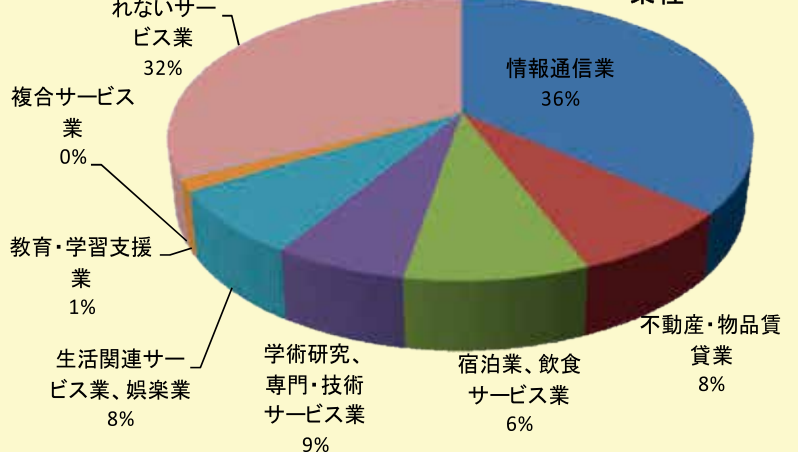
横浜市の狭義のサービス産業の生産額構成比は22.5%(2.8兆円)で、2001年以降はほぼ横ばい。川崎市の同構成比は15.1%(0.8兆円)で、2005年以降は横ばい傾向

# アンケート回答企業のフェース

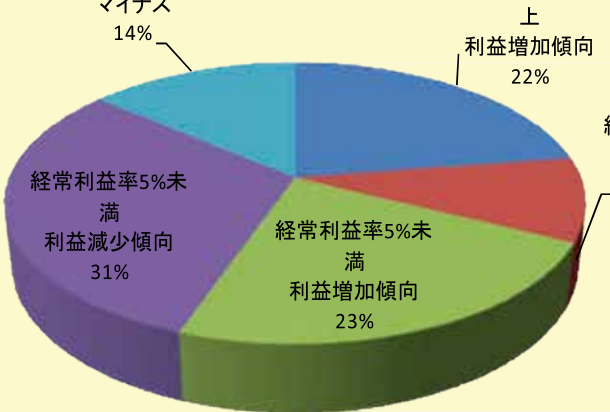
事業所と個人  
の両方



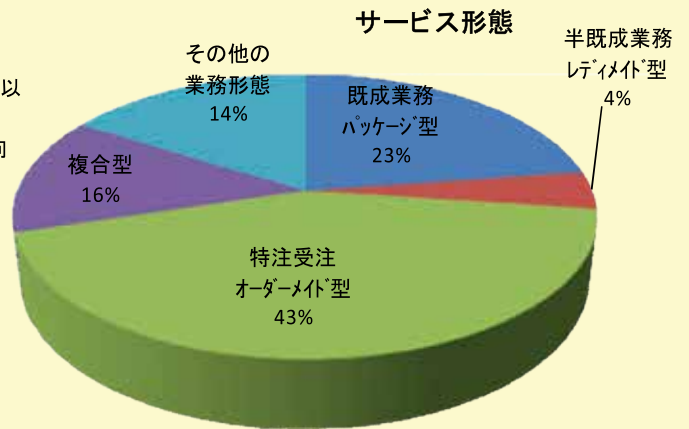
他に分類され  
ないサー  
ビス業



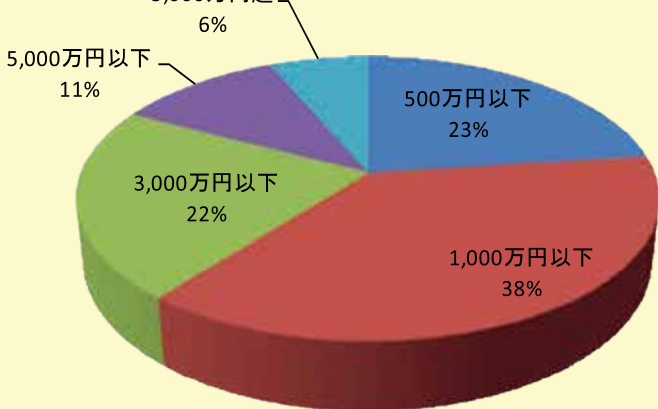
経常利益率  
マイナス



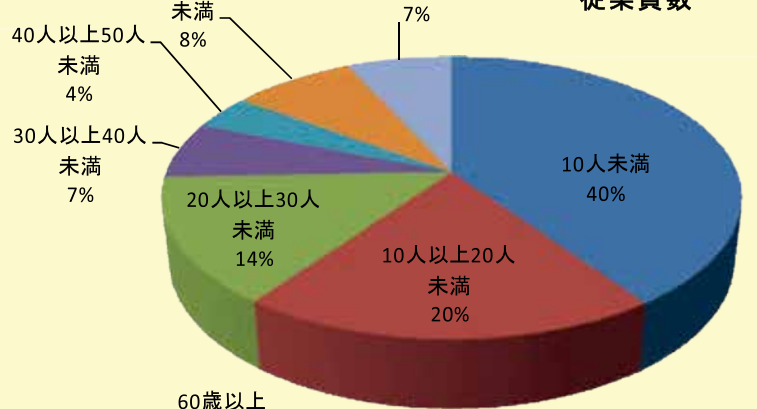
経常利益率5%以上  
利益減少傾向



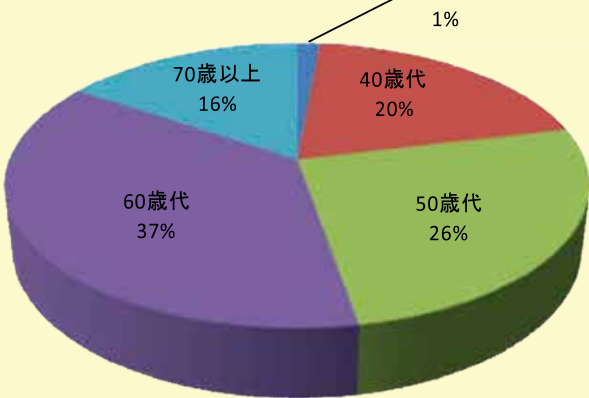
5,000万円超



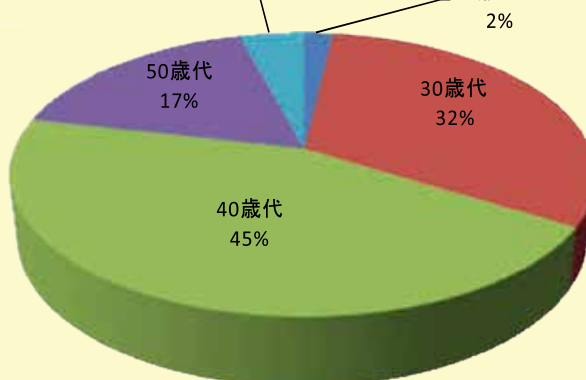
50人以上100人  
未満



経営者の平均年齢



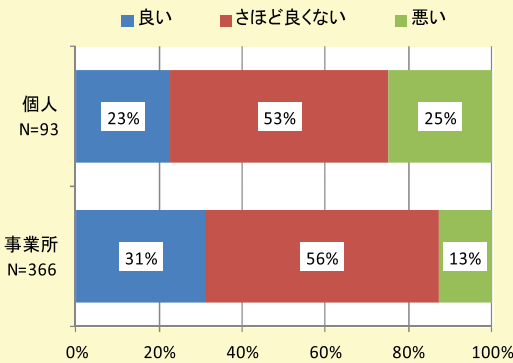
従業員  
の平均年齢



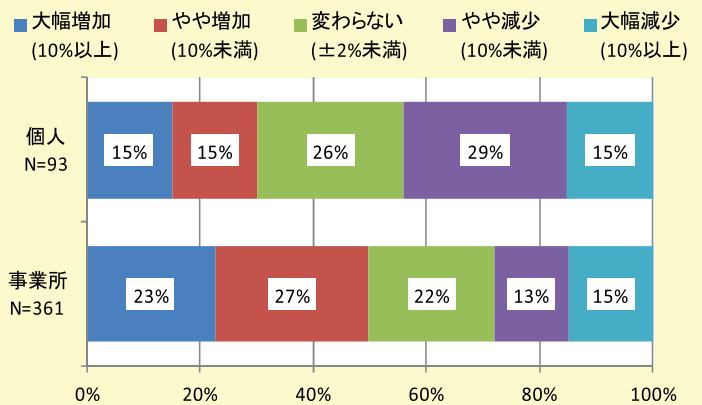
回答企業は事業所向け、経常利益率が黒字だが5%未満の企業が大半を占めた。企業の規模としては、資本金1,000万円以下、従業員数10人未満が最も多かった。

# アンケート回答結果①

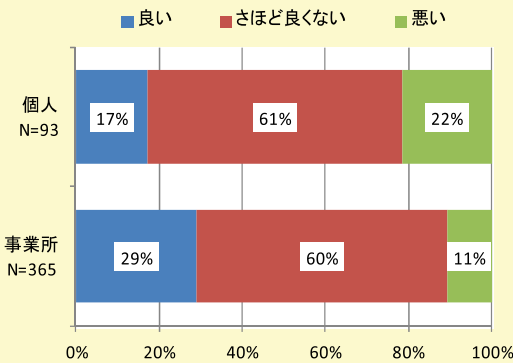
## 景況感



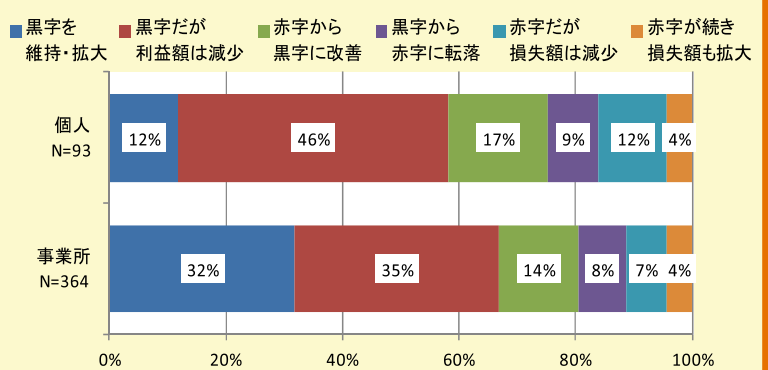
## 売上高の変化



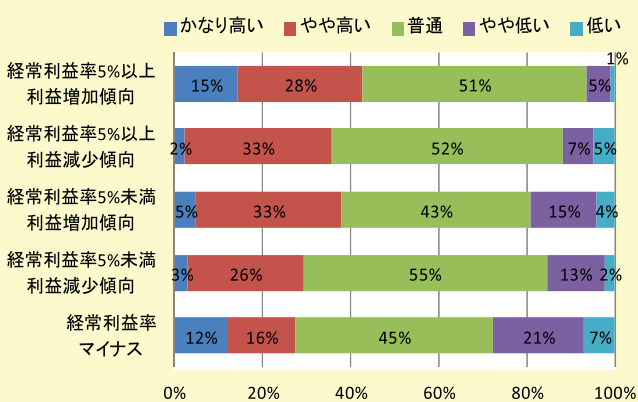
## 景気の先行き感



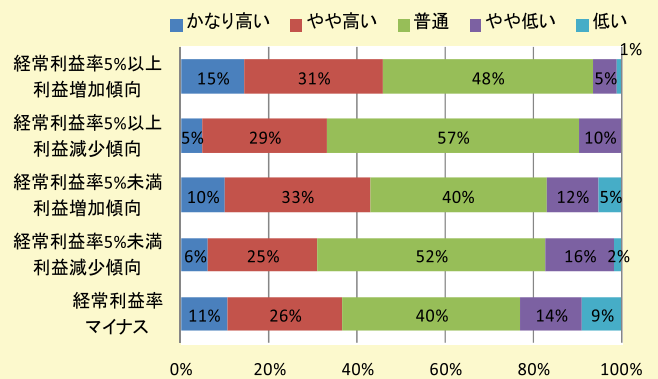
## 経常利益の変化



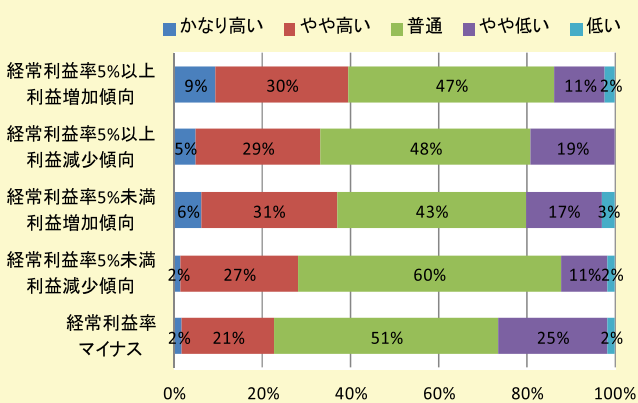
## 情報収集・活用力



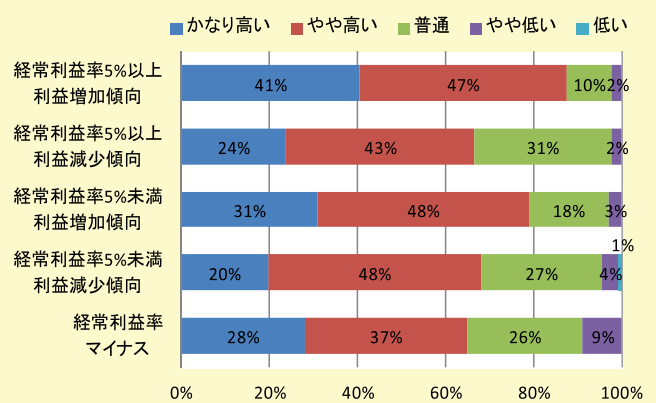
## 情報化への対応力



## 市場や業界変化への対応力



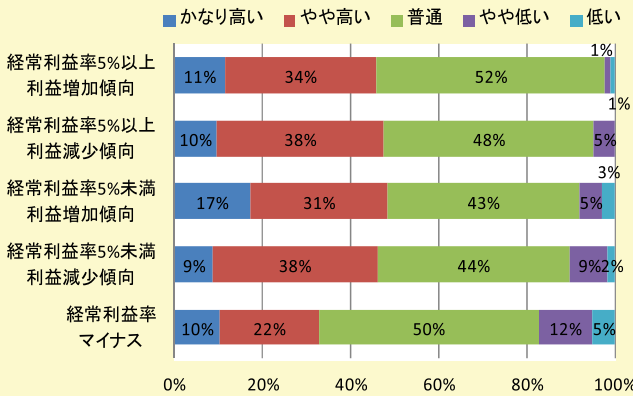
## 専門知識や専門技術力



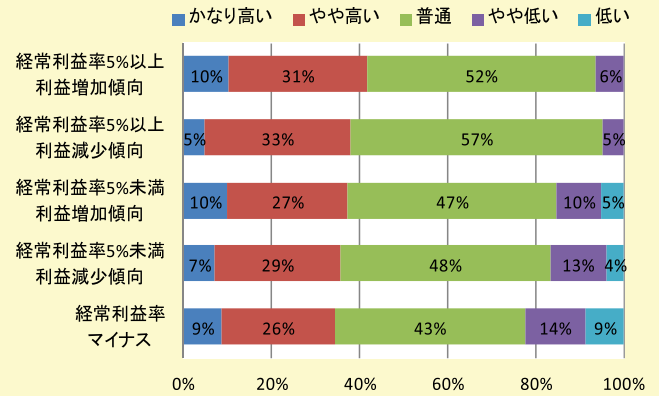
個人向けよりも事業所向けのサービス事業者の方が景況感や業績が良い傾向にある。  
業績が良い傾向にある企業ほど、  
情報収集・活用力、情報化への対応力、変化への対応力、専門知識・技術力が高い傾向にある。

## アンケート回答結果②

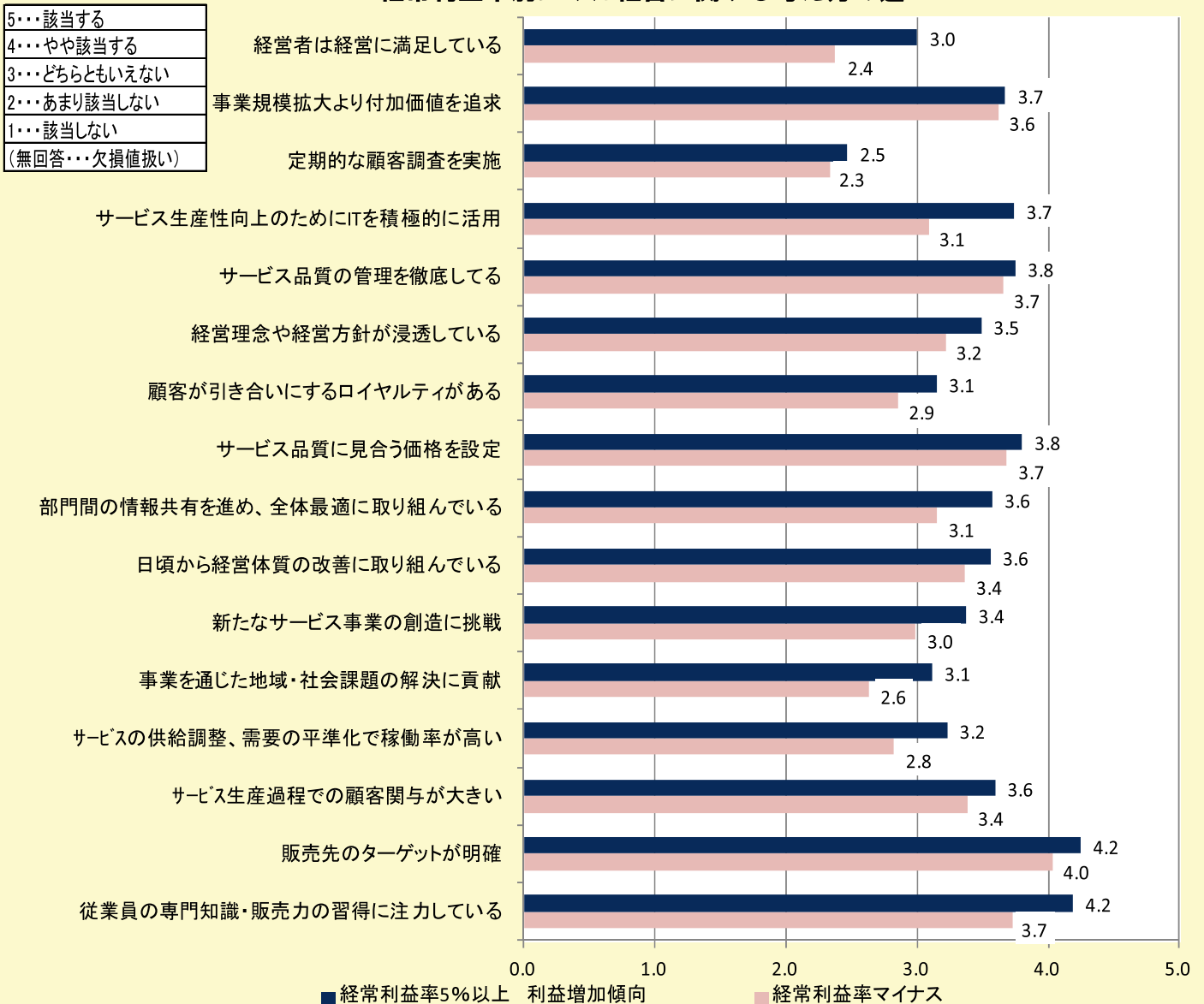
経営者の先見力



経営者の企画開発力



經常利益率別にみた経営に関する考え方の違い



經常利益がマイナスの経営者の先見力および企画開発力の評価が低い傾向にある。經常利益が5%以上の企業の方が、經常利益率がマイナスの企業よりも経営に関する考え方や取組みの様々な点において積極的かつ肯定的な傾向がある。ただし、經常利益率に関わらず中小サービス業は、販売先のターゲットが明確であり、従業員の専門知識・販売力に注力している傾向がある。

# 事業所向け中小サービス業の 経営に関する考え方の背景にある4つの因子を抽出

部門間の情報共有を進め、全体最適に取り組んでいる  
日頃から経営体質の改善に取り組んでいる

## 経営体質の全体最適化 (第1因子)

組織内の情報共有の円滑化により、組織オペレーションの効率化を測り、組織としての生産性を高める事を重視する。また、日ごろからそのような組織効率の向上に向けた体質の改善に取り組んでいる。

顧客が引き合いにするロイヤルティがある  
新たなサービス事業の創造に挑戦  
サービス生産性向上のためにITを積極的に活用  
事業規模拡大より付加価値を追求  
事業を通じた地域・社会課題の解決に貢献  
定期的な顧客調査を実施

## サービス・イノベーション (第2因子)

事業規模の拡大よりも、高付加価値サービスの提供により高い顧客ロイヤルティを重視し、顧客との太くて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。

サービス品質の管理を徹底してる  
販売先のターゲットが明確  
従業員の専門知識・販売力の習得に注力している  
経営理念や経営方針が浸透している  
サービス品質に見合う価格を設定

## マーケティング・マネジメント (第3因子)

自社の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、そのコンセプトの基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。

サービス生産過程での顧客関与が大きい  
サービスの供給調整、需要の平準化で稼働率が高い

## Win-Win志向 (第4因子)

サービスの生産過程において、顧客の関与が大きい。そのため、サービスの供給調整や、顧客受容のコントロールを行い稼働率の管理・向上に注力している。

## 4つの因子を得点化し、その得点の高低に基づき 事業所向け中小サービス業を5つのグループに類型化

	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

# 事業所向け中小サービス業の企業グループ別の特徴 まとめ

※先の分類の結果3番目のグループは、経営の考え方背景にあるどの因子得点も低いことから意欲が低いと解釈でき、また所属する企業も17件と分析する上でのサンプル数が少ないことから、以降の分析対象から除外した。

4つの因子得点が高い傾向にある「価値共創型」は、業況が良く・多方面に強みをもち・経営者の能力が高く・経営満足度も高い企業が多く集まっている。

※アンケート回答を集計した結果、統計的に10%水準で有意なもの

	グループ1	グループ2	グループ4	グループ5
	堅実展開型	シーズ・オリエンテッド型	ニーズ・オリエンテッド型	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、リーダーシップ力が高い
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

## ヒアリングからの考察

蓄積された経験やノウハウによって、顧客から信頼を得ており、長くて太い取引関係を構築している。また、核となるノウハウを軸に環境に応じて堅実に事業を展開している。

自らが主体となって技術力で顧客の課題解決となるサービスを創出し、顧客に提案していくビジネスモデルを展開している。これによって、顧客とWin-Winの関係性を構築している。

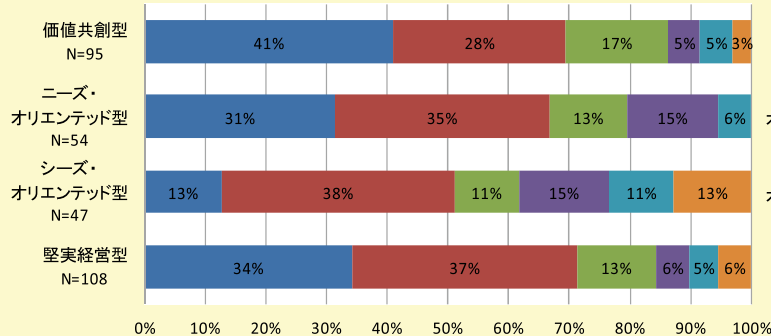
顧客ニーズをくみ取り、それに応える専門性の高い技術力やノウハウを持ち合せている。また、顧客に依存するのではなく、需要のコントロールに取り組んでいる事例もあった。

顧客もサービスの共創者として捉え、経営者がリーダーシップを発揮しながら、従業員と共に需要やニーズの変化に対応したサービスを創出・展開している。

# 事業所向け中小サービス業の企業グループ別の特徴 詳細図

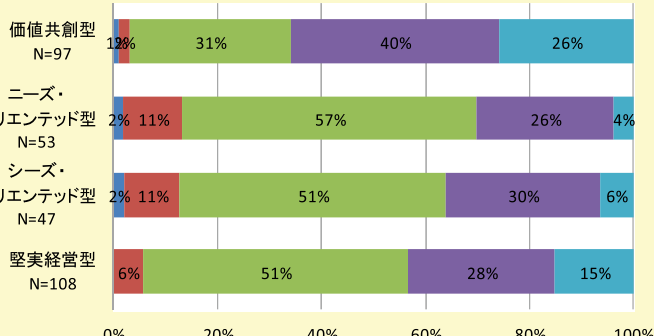
3年前と比較した経常損益の変化

■ 黒字を維持・拡大   ■ 黒字だが利益額は減少   ■ 赤字から黒字に改善   ■ 黒字から赤字に転落   ■ 赤字だが損失額は減少   ■ 赤字が続き損失額も拡大



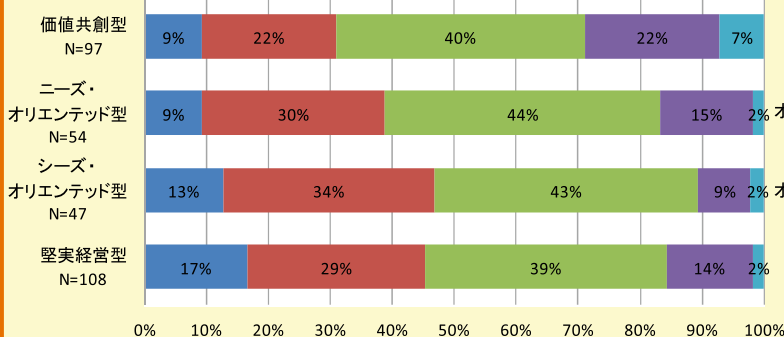
経営者のリーダーシップ

■ 低い   ■ やや低い   ■ 普通   ■ やや高い   ■ かなり高い



経営者の経営満足度

■ 満足していない   ■ あまり満足していない   ■ どちらともいえない   ■ やや満足している   ■ 満足している



経営者の企画開発力

■ 低い   ■ やや低い   ■ 普通   ■ やや高い   ■ かなり高い



どのグループも黒字企業で6割以上を占めているが、経営満足度はどのグループも高くない。それでも「価値共創型」は経営満足度が比較的高い傾向にあり、経営者のリーダーシップや企画開発力に対する評価が他のグループに比べて高い。

## 調査から得られた知見

- ◆ 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、それらのベースには「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つの要素がある。
- ◆ 4つの要素を重視する程度によって中小サービス業を類型化してみると、なかでも「価値共創型」のグループは特に優良な中小サービス業と呼べる企業が多く含まれる。
- ◆ 中小サービス業は生産・提供する財を従業員個人に依存する部分が多く、品質維持・向上や事業拡大の上で、人材の確保・育成が最重要課題となっている。
- ◆ サービス産業に対する政策が具体化したのは90年代以降と比較的新しく、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半ば自律的に発展してきた。サービス産業は企業の収益率に差が大きく、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の実証研究は地域創成の視点からも期待感が大きい。



関東学院大学

関東学院大学 経済経営研究所

〒236-8501 神奈川県横浜市金沢区六浦東1-50-1

電話番号: 045-786-7058

E-mail: keiken@kanto-gakuin.ac.jp