／【K：】Ｓｅｒｖｅｒ／定期物／月刊税理／税理　２０１７．１０（退）／２００－２０３　虎の巻　１０　　Ｅ　2017.09.13 1

これで安心!

経営革新・虎の巻

―プラス志向の出口戦略―

第１０回

新役務の開発・提供で経営革新

経営承継研究会
中小企業診断士　長谷川　勇

Question

私は，トラック運送業の創業経営者です。当業界は，規制緩和の影響で過当競争に巻き込まれて苦しい経営を強いられてきました。しかし，近年のドライバー不足のピンチをチャンスに変えて，生産性の向上を目指しています。国土交通省も，業界慣行を打破してドライバーの求人倍率緩和に動き出しています。生産性が低いとの評価を覆す経営革新へのアドバイスをお願いいたします。

1 経営革新計画の商品と役務の区分

中小企業等経営強化法で定める経営革新計画は，その内容を商品と役務に大別しています。言葉を厳密に定義すると，役務のパッケージは商品であり混乱します。本稿ではハードを商品とし，ソフトを役務と理解して稿を進めます。

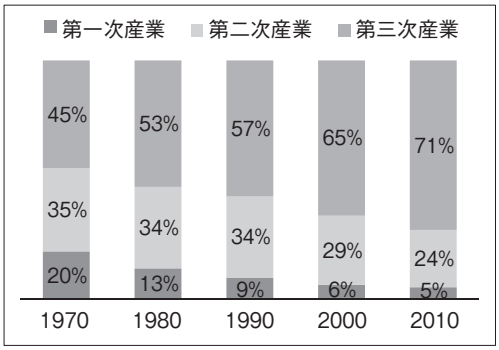
役務とは，一般的にサービスを表す言葉ですが，消費税法基本通達では，下記のように定義しています。

役務の提供とは，「法人や個人が事業として行っているサービス，土木工事，修繕，運送，保管，印刷，広告，仲介，興行，宿泊，飲食，技術援助，情報の提供，便益，出演，著述その他のサービスの提供。弁護士，公認会計士，税理士，作家，スポーツ選手などの専門的知識・技能に基づく役務の提供を含む」としています。運送業が行っている業務も，役務の提供になります。

2 産業のサービス化

我が国の産業構造は，ペティ・クラークの法則に従い，一次産業から二次産業へ，そして三次産業へと比重を移しています。

●図表－１　我が国の産業構造の変遷
（付加価値ベース）



出典：みずほコーポレート銀行　産業調査部

我が国の第三次産業は，付加価値ベースでGDP の71％を占める重要な産業に成長して

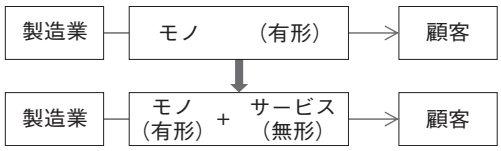
／【K：】Ｓｅｒｖｅｒ／定期物／月刊税理／税理　２０１７．１０（退）／２００－２０３　虎の巻　１０　　Ｅ　2017.09.13 1

います。産業構造の面から，経営革新計画の「新役務の開発又は提供」と「役務の新たな提供の方式の導入」が，国民経済の視点からもその重要性が理解できます。

3 二次産業・一次産業のサービス化

経済のグローバル化の進展に伴い，多くの製品がコモディティ化して，製品間の差別化が困難になっています。コモディティ化した製品に，無形のサービスを付加して，多様化した消費者ニーズに対応する努力が求められています。

プロダクトアウトの発想から，マーケットインの発想への転換です。個々のユーザーニーズに対応するカスタマイズ志向，売り切り型からメンテナンスサービス提供型などがあります。提供方式では，リース契約，シェアードサービス，レンタル契約など所有から使用への発想の転換が始まっています。これからは，IoTの普及によりプレメンテナンスサービスやビッグデータによる想像を超えるサービス事業の創造が予見されます。



一次産業でも，農業の六次産業化や観光牧場が注目を集めています。農業のサービス化の進展です。

4 サービス業のサービス機能の深化

一次産業・二次産業のサービス化は，消費者ニーズの多様化への対応の結果で，サービス産業にも同様な変化をもたらしています。サービス産業における，新しいサービス機能の拡大・強化です。

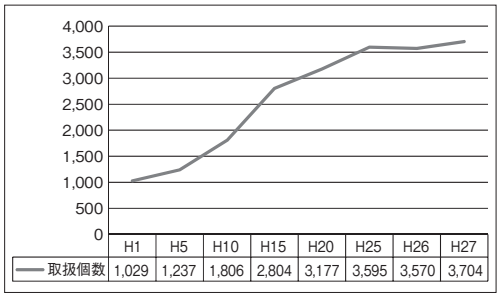
成熟社会は，「モノの豊かさ」・「物質的な豊かさ」より，「ココロの豊かさ」を求める時代です。ココロの豊かさは，十人十色で消費者ニーズの多様化の源泉であり，サービス機能の強化・拡充でしか対応できません。

書店は，店舗での販売機能に加えて，ネット販売機能を追加しています。アメニティ機能の強化として，店舗にカフェを併設して，来店促進や購入した後にすぐ読みたい読者心理を満足させています。

コンビニ業界は，単なる物販機能に加えて，「空いていてよかった」の時間的サービスや，ATM併設による金融サービスなどで利便性を強化してきました。

運送業界は，B２Bの運送機能に加えて，B２Cの宅配機能を強化することで，ネット販売の消費者ニーズに対応しています。時間指定配達は，消費者の働き方の多様化への対応でもあります。

●図表－２　宅配便取扱個数の推移（百万個）



	H1	H5	H10	H15	H20	H25	H26	H27
取扱個数	1,029	1,237	1,806	2,804	3,177	3,595	3,570	3,704

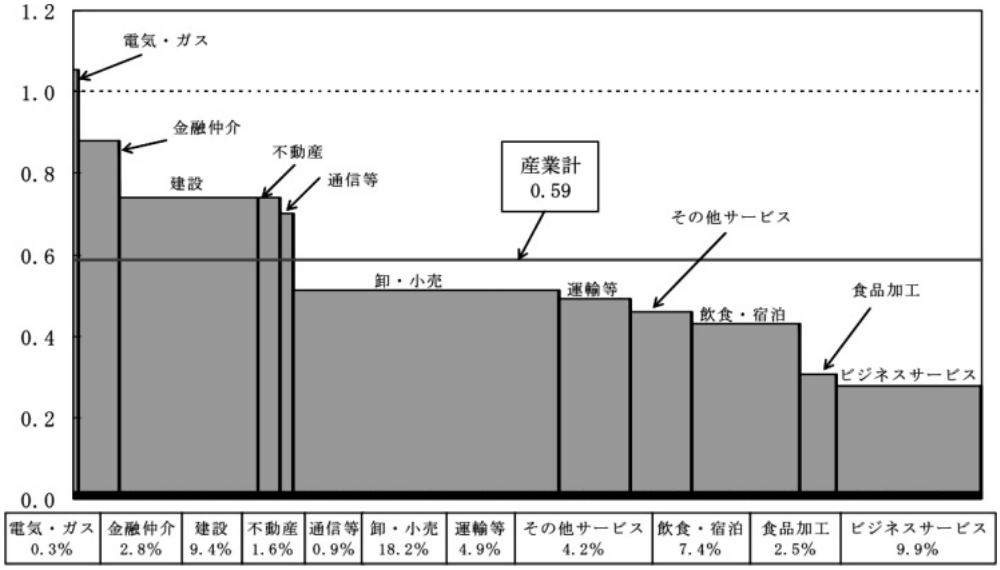
5 サービス産業の低い労働生産性

一次産業・二次産業のサービス化の進展やサービス産業の機能拡充・強化の進展を概観し，国民経済に占めるサービス産業の重要性が認識できたところです。

しかし，サービス産業の労働生産性の低さが，懸念されてきました。特に近年は，労働力不足経済に直面して，労働生産性の向上が緊急の課題です。

グラフは，米国を1.0とした場合の，業種

●図表－３　業種別労働生産性水準（日米比較）



出典：内閣府「サービス産業の生産性」（平成26年４月18日）

別労働生産性水準の日米比較です。日本のサービス産業の労働生産性は，全体平均で米国の60％程度です。特に，ビジネスサービスは低い水準にあります。一次産業・二次産業のサービス機能を含めて，サービス産業の低い労働生産性を引き上げることが，強く求められています。

「新役務の開発又は提供」と「役務の新たな提供の方式の導入」で，経営を革新し労働生産性を引き上げます。

6　経営革新計画の事例

サービス産業は，GDP の７割を占める重要産業であり，生産性は米国の60％に過ぎない現状で，最も経営革新が期待されている分野です。

少し古いデータになりますが，経営革新計画の内容を分析してみます。平成13年度に承認を受けた「経営革新計画事例集」（中小企業庁 HP）によりますと，

①　新商品の開発又は生産　　90件
②　新役務の開発又は提供　　17件
③　商品の新たな生産又は販売方式の導入　　48件
④　役務の新たな提供の方式の導入　　29件

と，役務関連の承認46件は，商品関係の承認138件の33％に過ぎません。GDP の70％を占めるサービス産業としては，役務関連の承認件数は少ない水準に留まっています。

●図表－４　役務関連の承認件数

新役務の開発又は提供			17
	サービス業		12
		役務の新たな提供方式	4
		新役務の開発・提供方式	3
		新商品開発・新役務開発・新販売方式・提供方式	5
	製造業		5
		役務の新たな提供方式	1
		新役務開発	1
		新商品開発・新役務開発	1
		新商品開発・新役務開発・新販売方式・提供方式	2
役務の新たな提供の方式の導入			25
	サービス業		22
		役務の新たな提供方式	16
		新役務開発	2
		新商品開発・新役務開発	2
		新商品開発・新役務開発・新販売方式・提供方式	2
	製造業		3
		役務の新たな提供方式	1
		新商品開発・提供方式	2

／【K：】Ｓｅｒｖｅｒ／定期物／月刊税理／税理　２０１７．１０（退）／２００－２０３　虎の巻　１０　　Ｅ　2017.09.13 1

さらに役務関連の承認件数を分析すると，サービス業の承認34件に対して，製造業が8件と19％も占めています。

7 サービス化の方向性

学習とは，先人が長年にわたり積み重ねてきた知識と経験をまねることから始めます。他社の事例を参考にして，自社の現状と，自社を取り巻く外部環境，とりわけ競争環境を考慮して，サービス内容を改革し，経営革新計画を作成しましょう。

サービスの革新は，顧客の多様化に対応することにあり，内容も百社百様です。何から手を付けたらよいかに迷いがある場合は，中小企業庁や各都道府県で発行している経営革新計画の事例集から，自社の現状に近い事例を参考にして，自社にあったサービス機能の革新を試みればよいでしょう。

みずほコーポレート銀行のサービス化の類型化を参考にするのもよいでしょう（みずほ産業調査42「日本産業の競争力強化に向けて」平成25年５月24日）。

二次産業のサービス産業へのウェイト・シフトの事例（モノにサービスの概念を付加してモノの価値を高める）

① 課金サービスモデル：レンタカーサービスやカーシェアリングサービス
② アフターサービス：モノにメンテナンスやオペレーションも含めたパッケージ販売（例：コマツの建機の稼働管理システム）
③ サービスプラットフォーム提供：アップルの iPhone に販売プラットフォームをオープンにしてアプリの開発を呼び込む

三次産業のマネジメント要素のウェイト・シフトによる新サービスの創造事例（三次産業内で３つのマネジメント要素：マーケティング・人事・オペレーションの組み換えで新サービスを創造する）

① マーケティングマネジメントに着目した新サービスの創造：「スキー宅急便」,「ゴルフ宅急便」などネーミングで消費者にアピール（ヤマト運輸）
② 人事マネジメントに着目した新サービスの創造：ドライバー教育の徹底で均質で高品質なサービスの実現で固定客の増加（MK タクシー）
③ オペレーションマネジメントに着目した新サービスの創造：ベテランの目利きに依存した中古本の買取り価格を，一律でオープンな買取り価格で新中古本市場を創造（ブックオフ）

8 サービス（役務）は強力な差別化要因

サービスは，商品（ハード）と異なり，サンプルを分解してまねることはできません。サービスは役務とも言われるように，人的な要因が強く，企業文化に依存する比重が高くなります。

米国と比較して低い生産性を高めるためにも，従来以上に役務関連の経営革新計画が多く提出されることが期待されています。

これからは，増大するインバウンドニーズに対応する新サービスや，IoT やビッグデータを活用した新サービスで生産性を引き上げることも期待されます。

そのためにも，新しい担い手による新しいサービス（役務）の開発が求められています。

成功のポイント！

① 第三次産業は付加価値の70%を占める
② 生産性は，米国の60%に過ぎない
③ 経営革新計画を通して，役務の大幅な生産性向上が期待されている
④ IoT やビッグデータ等の新シーズの出現