

中小企業季報

Small Business Quarterly Journal

2017 No.1

〔論文〕 観光新市場の中小企業サービス・マネジメント

—バリューマネジメント株式会社の「価値観採用」— …… 須 佐 淳 司

*Service Management in Small and Medium-sized Enterprises for
The New Market in Tourism —The Case of "Values Theory" for
Employment in Value Management Co.,Ltd—*

SUSA, Junji

「“実力に応じた登用”を促す“補完的な関係”」に関する考察

—中小企業のアジア子会社における現地人材登用への含意をさぐる— …… 林 尚 志

*Complementary Relationship between Two Measures
to achieve "Steady Promotion" of Local Human Resources:
Implications for Asian Affiliates of Japanese SMEs*

HAYASHI, Takashi

解説および書評・中小企業に関する文献目録

大 阪 経 済 大 学
中 小 企 業 ・ 経 営 研 究 所

*Institute of Small Business Research and Business Administration
Osaka University of Economics*

観光新市場の中小企業サービス・マネジメント －バリューマネジメント株式会社の「価値観採用」－

須 佐 淳 司

〈抄 録〉

本稿は観光新市場を創造し優れたサービスを提供するベンチャー・中小企業の成長要因を探索的研究によって明らかにすることを目的としている。ケーススタディによって得られた発見事実からサービス・マネジメント分野でひろく用いられる分析枠組「サービス・マネジメント・システム」の概念レンズで新たな仮説フレームワークを試論的に提示する。

そして、日本のベンチャー・中小企業の成長要因となる優れたサービス組織を創りあげる最も重要な中心的基盤は、企業家リーダーによる組織の価値観共有を第一とした企業組織文化の浸透であることを指摘する。

1. はじめに

本稿は新たな観光市場を創造し地域経済活性化に貢献する非製造業（サービス業）のベンチャー・中小企業¹⁾をケースとした探索的研究論文である。ケースから得られる発見事実に対して新たな仮説をたてることに重点をおいている。分析枠組はサービス・マネジメント分野でひろく用いられる「サービス・マネジメント・システム」をつかう。そして、分析対象を日本の宿泊・飲食サービス業をイメージしたベンチャー・中小企業に対するサービス・マネジメント・システムの新たな仮説をたてることをねらいにしている。

サービス・マネジメント・システムは、サービス・マネジメント分野における北欧学派の代表的研究者である、Normann,R(1984)が提唱し

たサービス組織デザインのフレームワークである。5つの要素（①マーケット・セグメント②サービス・コンセプト③サービス・デリバリー・システム④イメージ⑤組織文化と理念）から構成され、高品質のサービスを生産するマネジメント・システムの枠組み²⁾である。またケースでとりあげるベンチャー・中小企業のベンチャー・ブームは過去3度あった。なかでも流通・サービス業種におけるものは、第2次ベンチャー・ブームといわれた1983(昭和58)年頃から1986(昭和61)年にかけて多くが生起している。

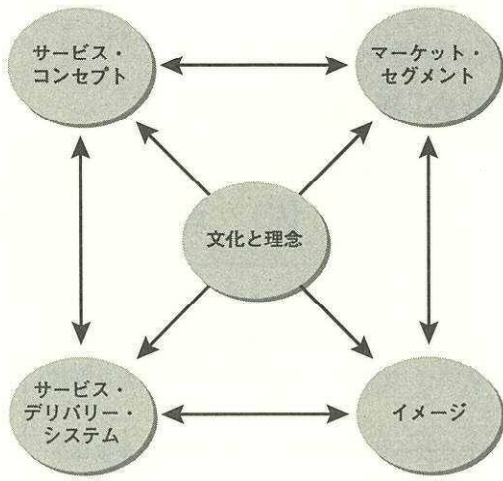
たとえば、ソフトバンク、HIS、テンポラリーセンター（現パソナ）、アート引越センター（現アートコーポレーション）などこんにちの有力企業において、ベンチャー企業からうまれてき

須佐 淳司（すさ じゅんじ）、大阪経済大学経営学部准教授

1) 本稿でのベンチャー・中小企業とは起業型の独立形態であるベンチャー・ビジネスをする中小企業をさすが、日本の中小企業の量的基準と質的基準の定義に幅をもってみている。

2) 近藤隆雄（2007）pp.80-85による。

図1 「サービス・マネジメント・システム」概念図



<出所>Normann,R (1984) 邦訳 P.83 による。

たものは少なくない。本稿においてはバリュー・マネジメント株式会社（本社大阪市，以下VM）という宿泊・飲食を中心としたコンサルティング業を展開するサービス企業をとりあげる。

VMは2005年婚礼サービス事業（ウェディング業界のマネジメント事業）から起業し，現在は「プロフェッショナルオペレーター集団」を標榜するベンチャー・中小企業である。

「日本の文化を紡ぐ」を合言葉に歴史的建造物，文化財，古民家などの地域資源としてほぼ商業的に無価値なものを内装からリノベーションする会社である。もちろんそれだけではない。事業のコアは人的サービスによる付加価値をそれらに提供し，地域資源の観光資産としての利活用をつうじた事業再生型コンサルティングサービスをおこなうベンチャー・中小企業である。

日本においてとりわけ地方圏で大きなウエイトを占める中小企業は地域経済に重要な役割を果たす担い手である。現在「地域創生」のかけ

声のもとでさまざまなステークホルダーによって経済振興に取り組む地域が増えている。

日本では過去，全国総合開発計画をはじめとした地域政策が策定されてきたが，現在の人口減少局面における地域経済振興はこれまで経験がなく，このことは地域間競争に拍車がかかることを意味する。

日本政策金融公庫総合研究所が実施した地域の商工会・商工会議所へのアンケート調査では地域がかかえる3つの問題点を指摘している。1つは地域がかかえる問題点は多様化しており，この10年間で「人口問題」「既存企業の減少」を問題として指摘する地域が増えている。そして「人口問題」「既存企業の減少」を中心に問題が深刻化していることが2つ目である。さらに，「人口問題」「既存企業の減少」はいずれの地域でも程度の差こそあれ問題点として共通認識されていることが3つ目である。

また，それらを背景とする地域経済振興の取組についてほとんどの地域が「特定の産業を対象」とするものとなっており，カテゴリー別では，「観光振興」「農商工連携」による地域資源の活用であった³⁾。つまり，「観光振興」「農商工連携」の地域資源の活用において地域間競争に拍車がかかることを示している。

とくに「観光振興」による新市場創造の正否は地域外からの誘客のためのさまざまな手段を講じる「うまい，へた」による地域全体での取組が左右する。観光大国スイス，ツェルマツト在住の日本の観光カリスマ山田桂一郎氏は同地が観光振興による地域経済の維持と発展に成功している理由として，一度訪れた観光客をまた来たいと思わせることが非常に重要であると指

3) 日本政策金融公庫総合研究所編（2016）pp.11-21 による。

摘している⁴⁾。つまり，拍車がかかった観光振興による地域間競争を勝ち抜くには，その地域をまた訪れたいと思わせる「観光客のリピーター化」への取組が大事な点である。そして地域においてサービス企業が「観光客のリピーター化」を促すための工夫には，単なるハード面だけではなくソフト面での優れたサービスを観光客に対していかに提供し，顧客満足度を高めることができるかが重要なカギになる。そのためには実際の現場において，従業員と顧客（観光客）が接する場面（サービスエンカウンター）では従業員の高いモチベーションを必要とする。そしてサービス企業は，優れたサービスを顧客へ提供し続けることができる組織力を醸成することが求められる。

このように地域で観光振興による新市場を優れたサービスによって創造するベンチャー・中小企業にとって，サービス組織をデザインする際の従業員の役割と貢献はとても重要である。

4) 藻谷浩介・山田桂一郎（2016）pp.24-30 による。

5) (会社概要)

名称	バリューマネジメント株式会社 (Value Management Co.,Ltd)
代表者	他力野 淳
設立	2005年2月14日
資本金	3,000万円
従業員	430名 ※正社員260名
所在地	大阪オフィス (本社) 〒530-0011 大阪府大阪市北区大深町4番20号 グランフロント大阪タワー A 17階 東京オフィス 〒100-0005 東京都千代田区丸の内二丁目1番1号 明治生命館6階

6) Great Place to Work[®]は、「働きがい」に関する調査・分析をおこない，一定の水準に達していると認められた会社や組織を各国の有力なメディアで発表する活動を世界約50カ国で実施している専門機関。米国では，毎年1月に発行される「FORTUNE」誌をつうじて「働きがいのある会社」ランキングを発表しており，ここに名を連ねることが一流企業の証とされている。GPTW ジャパンオフィシャルホームページより (<https://hatarakigai.info/about/history.html>)，2017年2月6日閲覧し，筆者が引用，一部修正・加筆している。

2. 「文化を紡ぐ」ビジネス

本稿で分析対象とするVM⁵⁾は，ほぼ商業的に無価値となっている古民家や老朽化した歴史的建造物，文化財をリノベーションし，その再生・利活用をサービス・マネジメントするというビジネスをおこなう会社である。全国各地にあるこのような地域資源を新しい観光資産にする事業再生コンサルティングサービス会社としてビジネス展開を図っている。

VMの設立は2005年，初年度2600万円であった売上高は，2015年12月期に48億円にまで成長した，従業員数430人（正社員260人）のベンチャー・中小企業である。会社設立当初の主たる事業は婚礼や宴会，飲食事業を中心に手がけてきた。今年で12年目をむかえるVMには，いまや新卒採用応募総数では学生2万人がエントリーするほどの人気企業の一角となっている。またGPTW⁶⁾が2016年に発表した「働きがいのある会社」（従業員100～999人部門）で2年連続2位を獲得した。

さらに，独立行政法人中小企業基盤整備機構が主催する「起業家の登竜門」として有名な

Japan Venture Awards⁷⁾において、VMは2016年度「日本文化再生特別賞」を受賞している。「日本文化をマネジメントの力で後世に紡ぐことを目的に、歴史的建造物などの文化財を、宿泊施設、アニバーサリーレストラン、パーティ会場として再生。地域資産を活用した地方創生モデル」というのが受賞理由である。

現在の日本は、世界でも類をみない超高齢化と人口減少社会が同時進行している。一方ではそれが「空き家」問題として現代日本がかかえる大きな社会的問題として、クローズアップされて関心をあつめている。現在日本全国の空き家・空きビルの数は約800万棟ともいわれる。そのうち100から150万棟は歴史的建造物といわれている。

VM代表取締役である他力野淳（たりきのじゅん）社長（以下、他力野）は「すべての建物や施設を延命させることはできないが、元来もっている建物の立地や特徴を見極めてしっかりと地域に活かしていくためにまず施設を『因数分解』して特徴をあらいだす。そのうえで立地や商圏のニーズを加味しながら再度肉付けして商品化をおこない、婚礼や、レストラン、あるいは宿泊施設として再生におけるさまざまなサービス提供ビジネスで日本文化の継承、地域創生の基盤モデルを築きあげ、2020年以降の日本の課題解決を『歴史を紡ぐ』をミッションに取組んでいく」と語る⁸⁾。他力野の着眼点と将来ビジョンについてふれておこう。

他力野は2020年以降の日本の課題解決に寄与するサービス企業を目指している。今後の10年

について、他力野はつぎの3つの要因で、特に東京オリンピック終了後の日本経済の急激な変化を予測する。その3つとは、東京オリンピック特需の反動、人口急減による消費低迷、団塊世代の消費力低下、であるとかんがえている。他力野にとってのVM事業の意義は、将来ますます疲弊する地域経済を、活性化するための最も重要なことをサービス企業の「継続的な事業の運営力」とみている。「一過性での集客では地域は活性化しない。また、継続した雇用は生まれない」（他力野）。

現在VMの事業における顧客（クライアント）は法人オーナー、個人オーナー、自治体所有の施設や、最近では銀行・ファンドといった不動産開発案件の相談など多岐にわたっている。

以下がVMのこれまでの沿革についての主な概要である。

- 2003.04 婚礼事業に関する企画・運営ならびにサービスの提供を目的として個人創業
経営コンサルティングサービス開始 ゲストハウス物件開発・企画開始
- 2005.02 事業拡大のため法人化。バリューマネジメント株式会社（芦屋市）設立
- 2005.03 マネジメントサービス開始
- 2005.05 ホテル物件開発・企画開始
- 2005.06 文化財の修復及び存続を目的とした物件開発・企画開始
- 2006.01 営業請負サービス開始
- 2006.07 バリューマネジメント株式会社へ商号変更 本社移転（大阪市北区梅田）
- 2006.08 装花業物件開発・企画開始
- 2006.09 レストラン物件開発・企画開始
- 2007.06 店舗運営請負サービス開始

- 2007.01 ウエディングプランナー養成スクール「バリューマネジメントウエディングスクール」開校
- 2007.11 名匠安藤忠雄建築「ザ・ヒルサイド六甲山ノ手」直営店舗化
- 2008.05 明治3年創業 国指定有形文化財老舗料亭旅館をリノベーションした「FUNATSURU KYOTO KAMOGAWA RESORT」を直営店舗としてオープン
- 2009.08 大阪府が実施する地域活性化プロジェクト「水都 大阪」施設に「リバースイート大阪」を直営店舗 オープン
- 2009.09 神戸市立フルーツフラワーパークの活性化プロジェクト「プライズハウス」を直営店舗としてオープン
- 2010.06 パリのマキシム本店をそのまま日本に再現した日本初「銀座マキシム・ド・パリ」を運営委託にて営業開始
- 2012.02 設楽貞雄氏設計、兵庫県指定重要有形文化財「神戸迎賓館 旧西尾邸」を直営店舗として営業開始
- 2012.07 日本初滞在型メディカルリゾートホテル「HOTEL HOLISTIC RESORT」宿泊事業・飲食事業請負にて営業開始
- 2012.08 日本三名山の一つ白山山麓に「ホテル八鶴」をオープン
- 2013.01 1900年建築 北野異人館「北野神戸迎賓館レイン邸」を直営店舗として営業開始
- 2013.03 京都東山 国指定伝統的建造物群保存地区に付む 大正14年築邸宅をリノベーションした「AKAGANE RESORT KYOTO HIGASHIYAMA 1925」を直営店舗としてオープン
- 2013.11 創業 400年の酒造場をリノベーションした「竹田城 城下町 ホテルEN」を直営店舗にて運営開始
- 2014.04 インドネシア ジャカルタにてPT.GANAWAN TARIKINO VENTURE HOTELINDO 設立、取締役就任
- 2014.09 東京・銀座にビルインタイプの「ザ・スイート銀座」を直営店舗としてオープン
- 2015.01 2013年3月にオープンの「AKAGANE RESORT KYOTO HIGASHIYAMA 1925」の増築が完成～オープン
- 2015.04 大阪城天守閣エリアの「元市立博物館」を飲食店舗としてオープン
- 2015.04 兵庫県農工銀行豊岡支店を再生した施設「オーベルジュ・豊岡1925」をNIPPONIAの活動としてオープン

- 2015.04 京都の老舗茶舗「上林春松本店」とコラボレートしたカフェ事業「Salon de KANBAYASHI」をスタート
- 2015.10 NIPPONIAブランドのフラッグシップとして「篠山城下町ホテルNIPPONIA」をオープン
- 2016.05 APEC'95の舞台となった大阪城公園西の丸庭園「大阪迎賓館」を直営予約制レストランとしてオープン

（出所）バリューマネジメントの沿革（公式ホームページ <http://www.vmc.co.jp/> より）、2017年2月6日閲覧し、筆者が一部修正

3. VMのビジネス

「施設再生型オペレーションによるコンサルティング」の顧客（クライアント）は法人、個人、自治体である。法人向けでは、おもに既存の不振事業の再生コンサルティングとしてシティホテル、ゲストハウスなどでの婚礼事業や旅館、シティホテル、リゾートホテルなどの宿泊事業、フレンチレストランなど飲食事業を手がけている。また新規事業開発コンサルティングとして、婚礼事業、宿泊事業、飲食事業に比べ、人材開発コンサルティング、婚礼組織活性化支援、人材開発研修パッケージ導入支援、人材採用コンサルティング、地域再生コンサルティング、地域活性化企画立案・提案・運用支援など幅ひろく手がける。対個人オーナー所有の物件では、ホテル・旅館などの宿泊施設運営を2016年現在、国内で3箇所運営しており、マーケティング、営業、商品企画、現場での顧客サービスまでバリューチェーン上の主要なすべてを運営している。単なる現場でのスタッフサービス運営だけをおこなうのではない。また、自治体などの所有するホテル・ゲストハウスなどの婚礼施設運営は、関西エリアで最も多くの会場数（屋号）を運営するVMのコア事業である。またフレンチレストランなどの飲食施設運営も

7) 革新的かつ潜在成長力の高い事業や、地域の活性化に資する事業をおこなう、志の高いベンチャー企業の経営者を称える表彰制度。独立行政法人 中小企業基盤整備機構ホームページ (<http://j-venture.smri.go.jp/>)、2017年2月6日閲覧し、筆者が引用、一部修正・加筆している。

8) 他力野淳社長インタビュー（2017年3月17日バリューマネジメント本社於）にもとづく。

得意としており複数拠点でおこなっている。フレンチを中心に、店舗・エリアに合わせたコンセプトをもとに、口コミサイトでも常に全国ランキングにノミネートされ、高評価を得ている。

VMのコンサルティングスキームは、大きく4つにわかれる。ここでは、以下の1)と2)を中心に説明していく。

- 1) 顧客所有の物件をVMが賃貸して運営する「直営店方式」での再生スタイル
- 2) 顧客の不振サービス事業部門そのものをVMが事業を請負う「事業再生」スタイル
- 3) 企業譲渡、事業譲渡による企業・事業再生スタイル
- 4) VMのナレッジ提供による事業再生スタイル

顧客の依頼から着手までの基本フローは大きく5つにわかれる。たとえば会社が創業者の生家を保存している場合では維持費がかさむうえ、建物自体無価値に近い場合、その建物を使っている事業化やブランド化の相談、施設運営をしていく場合の事業相談などを想像してほしい。こういった場合、VM側はまず顧客と相談案件のしっかりとしたヒアリングからはじめる。顧客の「おもい」を十二分に把握したうえで、VMがこれまで培ってきたさまざまなノウハウやナレッジのなかから、課題解決の方策について顧客との入念なすり合わせをおこなう。案件によってはこの段階で話を断ることもある。VMでは物件が古ければ古いほど希少性が増してよいとしているが、VMがミッションとかがえる日本文化の継承、地域創生につながるか、という点を物件所有者である顧客と共鳴できるかがポイントである。つぎに実施契約ではなく調査分析実施のうえでの必要な秘密保持契約等の契約締結をおこない施設の詳細図面や事業につ

いての財務情報など重要な点にふれていく。

3つ目は現地調査でのヒアリングの実施をおこなう。大事な点は、現場を運営する従業員や出入りする業者へのヒアリングで数字や書面では得られないさまざまな情報や課題を明確にすることである。3つのプロセスのあとの4つ目は、緻密な経営立て直しの仮説、事業提案をたてる。顧客への提案では案件によって企画書が500ページを超えるような提案もあるとのことである。最後に、それら提案を元にVMと顧客とのさらに入念なディスカッションをへて顧客と最終合意にいたった際、本契約を取りかわし事業に着手する。

実働開始にあたってこれまでのプロセスをへた仮説は案件により大きく手法は異なるという。ほぼ無価値の創業者の生家を保存している場合では、施設へ手をいれハード面を優先して商業的な価値をもたせ、それをVMがサービス運営事業を請負う「事業再生」スタイルがある。あるいは生家ですでに飲食サービス業を営んでいるが、うまく事業運営ができていない場合、現場へVMからマネジメント人材を顧客の事業運営組織に出向させ、組織変革を含むマーケティング、営業、商品企画、現場での顧客サービスすべての運営を請負う。さらにはVMが直営店方式とよぶ所有者から直接物件を借上げ、この場合では生家をVMが顧客から借上げ、そこでの事業運営をすべてVMがおこなう場合がある。

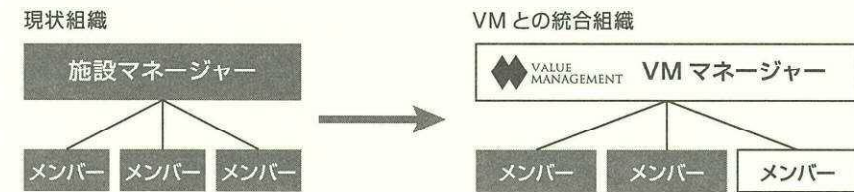
つまりVMの「不採算店舗の再生」「遊休施設の利活用」を事業目的とする「施設再生型オペレーションによるコンサルティングビジネス」は、それぞれの施設の歴史・特徴をみだして、観光資産としての価値を最大限に活かすものである。そのために設定したゴール（目標）へ向かって「何を重視し、どのように進め

図2 VMのコンサルティングスキーム

1) 賃貸による直営店での再生スタイル



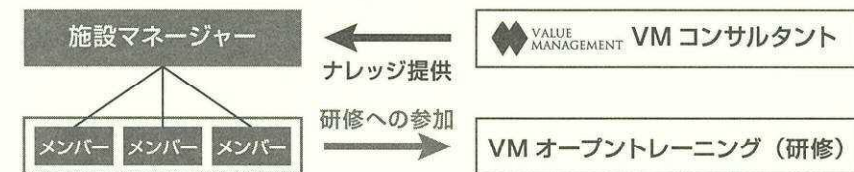
2) 事業請負による事業再生スタイル



3) 企業譲渡、事業譲渡による企業・事業再生スタイル



4) ナレッジ提供による事業再生スタイル



<出所>VMの公式ホームページ <http://www.vmc.co.jp/> より、筆者が一部修正・加筆している。

ていくか」を顧客（クライアント）と共有しながら判断して進めていくというビジネスモデルである。

また、確実な成果にコミットする事業再生会社としてVMのビジネス特徴がある。それはクライアントとともに取組む事業再生の場合、成果を最大にあげるためのコンサルティングビジネスの特徴としてあげられるのは、「売上連動型」の採用である。これはリスクをとってVM

が事業成果に確実にコミットし、クライアント側事業の赤字を黒字にする決意表明を意味している。コンサルティングフィーは顧客へ成果報酬型の事業再生として請負うのである。ゴール（目標）を上回ればVMの利益に直結するが、下回ればクライアントとともにそのロスを被ることを意味する。VMの事業再生コンサルティングで売上が目標に届かなかった場合、VMは「報酬なし」ということである。

コンサルティングフィーに一般的なタイムチャージ制をとらないのは、顧客への取組スタンスの自信のあらわれであるが、同時に絶対に成功させるというVMみずからへの誓約なのである。他方で、地域経済の活性化にとって地元サービス企業としての「継続的な事業運営力」が大事とするかんがえ方にもとづくVMの事業哲学がある。通常、コンサルティング会社はそれまでの顧客（組織）にはない新たなスキルやナレッジを提案して活性化を図る手法をとるのが一般的で、施設再生事業でも建物をリノベートすれば、その地域に話題も集まり、組織は一時的には活性化するが、決して長続きはしないためにやがては元に戻ってしまうというのがVMのかんがえ方である。

つまり、VMの「継続的な事業運営力」を大事とする事業哲学は、「組織が正しく運用され続けなければ成果は最大化されず、正しく運用するための必要なエンジンがマネジメントとオペレーションである」という。したがってVMは「施設再生コンサルティング事業」に根幹エンジンとなるマネジメントとオペレーションに特化し、モノやサービスが本来もつ価値を最大化させるプロフェッショナルオペレーター集団としての存在意義を市場にみいだした。こういったことから、VMのモットーは組織が一丸となって高い次元で維持できる「組織の健全性」なのである。それには「従業員ロイヤリティの高い組織」の実現が、「組織の健全性」につながるとVMはかんがえているのである。そして「組織の健全性」のためにはVMは「健全な組織づくり」を最重要項目としてあげている。その「健全な組織づくり」を構築するためVMは「採用・教育・環境」を徹底的に整備することが極めて重要としている。それによって24

時間365日を高い次元で維持できる健全な組織づくりが可能となるとかんがえているのである。

顧客が「一日だけど一生のこと」とおもえるように、非日常空間のサービス提供をとおしてVMは施設をおとずれる客がその日が特別な1日となるような顧客満足向上につとめているのである。

4. 「奇跡をおこしてきた」若きカリスマ社長

他力野は長崎県出身の神戸育ち、現在43歳の若き経営者である。1996(平成8)年リクルートに入社後、結婚情報誌「ゼクシィ」関西版を立ち上げる。この経験が婚礼事業による創業に役に立った。他方で、他力野は21歳のときに阪神淡路大震災を経験し神戸で被災。その時に美しい街並みが一瞬で消えたことに衝撃をうけた。「今日の当たり前が明日の当たり前ではない」。そして、文化財や歴史的建造物を後世へ残していくことの大切さを悟ったという。

VMを創業する際、他力野は当時30歳、当初3人からスタートして、順に仲間を何人かひきこんで事業を拡大していく。創業メンバーのひとりで現取締役の皆木は当時40歳で、他力野とリクルート「ゼクシィ」の得意クライアント先のホテル支配人をしていた。その皆木を他力野は説得した。その時、皆木は10歳も年下の他力野に対して、「ともに働き、人生をかける」と伝えたというのである。他力野への人物将来性と相当な魅力を皆木は感じとっていたのであろう。また、社員の間で他力野は、これまでやりとげてきた「奇跡」の数々があるらしい。

社員に語りつがれる代表的なものに2012(平成24)年8月、日本三名山のひとつ白山山麓に「ホテル八鵬」(石川県白山市)をオープンした事例である。それまでの「ホテル八鵬」は主人

を亡くした女将が経営全般をひとりで切り盛りをしていたという。現地はまさしく地域過疎化の象徴であるかのような、旅館ホテルは設備投資もままならず老朽化し、後継者不在、もちろん経営業績もよいはずがなかった。そのような折にVMに相談がまいこんできた。このとき他力野は必ず物件のファーストアプローチは直接みずからが見に行くようにしており、所有者(オーナー)、従業員などできるだけ話をする。ホテル八鵬は、文化財でもなければ、もちろん歴史的建造物でもない。地域創生に貢献する事業をおこなっているが、VMは当然営利事業前提にしたビジネスでもある。VMの担当部署、パートナーの誰もが他力野は絶対に断るとおもったらしい。こんな寂れたところにポツンとたつボロボロ旅館を運営しても儲かるはずがない、ましてや再生などできるはずもない、ということである。しかし、他力野は施設の事業再生にGOサインを出す。しかも、ほとんど内装などに手をいれることなく、ホテル八鵬の不振サービス事業部門そのものをVMが事業を請負う「事業再生」スタイルを選択する。

さきにも述べたが、VMのビジネスの特徴は成果報酬型である。すなわち、事業再生に失敗すれば儲けはないことを意味するだけでなく、投下した人的資本や費やした時間、すべてが無駄になってしまう。もちろん他力野のこの判断に、まわりは驚き、そして反対した。そのうえ、現地従業員をひとりも解雇することなく、VMのプロフェッショナルなサービスチームが現場でいっしょに入り、そして再生を図るという計画であった。このことを聞いたVMの知らない社員たちさえ冷やかな目でみていた。また、VMがホテル八鵬の事業再生を請負うときめた時の銀行の反応は、本当に成功するのか疑心暗

鬼だったそうだ。一方、地域の人たちはよそ者が入ってくるという複雑な感情と、ひょっとしたら地域活性化へつながるのでは、との期待と不安が入りまざった両方の気持ちがあったらしい。

いずれにせよ現地の関係者からは、「やめておけ」のなかば軽蔑のまなざしがあった。それにもかかわらず、まわりが猛反対するなか、なんと他力野はそのうちに「ホテル八鵬」を買収(M&A)する目論見までもっているといわれたのだ。会社代表の決定事項であるので表向きは逆らうことをやめたが、みな内心では、「これで会社も莫大な投資損失をかかえる」ことを覚悟したらしい。

他力野はこれまで引き受けた物件すべてについての内装、家具の選定、デザイン、色、ライティングをパートナー企業とともにみずからアレンジする。これまでの他物件で成功してきた理由は、内装デザインのリノベーションとサービスオペレーションの両輪があつてこそといえるが、ホテル八鵬の場合はそれではなかった。だから施設がボロボロな状態のままでも事業再生コンサルティングを成功させることなどできるはずがない。ホテル八鵬はまわりから総反対されたなか、サービス組織のマネジメントのみを一新しリニューアルオープンしたのである。

ところが他力野の日論見は確実に達成される。建物自体はほぼそのまま、VMのコンサルティングが現場にはいることによって新たなマーケティング手法の導入と組織風土、サービスオペレーションを変革した結果、再オープンわずか1年足らずで、売上が目標を上回り、事業赤字が黒字へと転換する。しかも、楽天トラベルなどの行きたい宿の人気ランキングに上るなど、大成功をとげるのである。

これが社員たちから「奇跡」をおこす経営者

といわれる所以である。この事例は関係者すべてがしる、今でも語りつがれるでき事となっている。

成功の秘訣はいったいなにか？VMのホームページにはつぎのようなことが書かれている。「…(中略)…事業として社会への提供価値を追求のと同時に、どんな組織を作るかにこだわりたい。通常は事業に必要な組織を合理的に作ると思いますが、我々が目指す組織は違います。目指すは究極の『3つの満足度』。3つとは、①顧客②従業員③パートナーをはじめとした関わる全ての人々です。事業が成功しても、関わる人が不幸であれば意味がありません。人は事業の道具ではないのです。①顧客には記憶に残る1日を、②従業員には働きがいを、③関わる方々には価値と感謝を提供する組織を作ります。組織作りに相当時間を割いていますので、『良くそこまでやるなあ』と他の経営者には良く言われますが、高い次元で『人と向き合う』会社にこだわって創っていきます」。

5. 徹底した「価値観採用」

VMは組織のサービスパフォーマンスの高い次元での維持が成功のカギとかがえている。そのため、VMは従業員ロイヤリティの高い組織を実現するため、事業運営の最重要項目を「健全な組織づくり」としていることを先にあげた。あわせて、その健全な組織を構築するためVMは「採用・教育・環境」の整備が極めて重要としていることを紹介した。それが、VMにとってサービス組織として安定性の高いパフォーマンスを維持しつづけるための成功の秘訣であった。

それでは、「採用・教育・環境」の3つは、VMにとってどう重要であるのか、それぞれかた

んにみていくことにしたい。まずは「採用」に対するかんがえかたであるが、VMは「価値観採用」ということに徹底的にこだわる。これは個人としてのスキルやポテンシャルがいくらあっても、物事の価値観や会社の方向性にコミットできなければ、一丸となる組織をつくることができないとするかんがえかたである。つぎに「教育」においては導入研修、マインド・ナレッジ・スキル研修、マネジメント研修、テスト実施など、業務時間の20%を教育に充てていることが特質すべき点である。たとえば新卒や中途採用でVMに入社する場合、社会人経験の有無や、出身企業による文化の違いをできるかぎりなくしてVMの組織文化を徹底して浸透させる目的がある。また「環境」づくりは、全社会議「VMオールスタッフミーティング」を創業時より毎月開催している。全社員が一堂に会し、他力野から会社の方向性の確認、業績の進捗報告、顧客へすばらしい対応した個人やチームの紹介や激励など、全社員のVM価値観共有のための仕組みがある。そして社員の組織に対する結束力を高め、ロイヤリティを高める機会となっている。また、年に一度取引先パートナー企業も交えた「大運動会」でVM仲間同士のコミュニケーション強化への工夫を凝らす。さらに社員の家族を招いての「VMファミリーパーティー」も年に一度開催する。ファミリーパーティーでは、他力野が日頃の社員の活躍や奮闘ぶり、会社の目指す今後の方向性などを説明し、終始笑いの絶えないものとなっている。これは家族がVMの仕事への理解を示し応援することで、結果、社員のモチベーションがあがるという効果がある。VMでは全社員同士のおたがいのことだけでなく、家族同士をそれぞれ知っている。

これは日本の大企業ではふつうあることではない。つまりVMは社員の仕事と家庭の両立をささえるという取組をおこないながら、組織との信頼関係、自己重要感、組織の方向性の理解、コミットメントの高い組織を達成するために、全社で動く時間を意識的に作りあげているのである。さらに、VMでは全社員が半期ごと年2回の「社員プレゼン大会」をおこなっている。これは、社員個人の前半期のふり返りと、これから半年をどう仕事の各人目標に対して取組かのプラン発表をとおして、経営トップとの直接コミュニケーションを図る場もかねている。毎回全社員260名から予選を勝ち抜いた20名を選抜し、決勝は全役員の前でプランを披露する。多くの企業で、こういった取組に似たことを耳にすることがあるが、通常は主幹箇所がとりきって予選を担当し、決勝で社長や役員に対してプレゼンテーションするのが通例におもわれる。しかしVMのそれは少し違う。予選審査担当は、これまで社長である他力野がひとりですべてをおこなってきたのである。(ただしこれは社員が増えたために、現在はほか役員2名とともに分担しておこなっている。)社員にとって、他力野への時間7分のプレゼンテーションの機会が、いつでもトップと声が届く距離感での仕事のやりがい、自分のことを社長がいつもみてくれているというモチベーションアップにつながっているのである。

以上みてきた「価値観採用」「オールスタッフミーティング」「大運動会」「ファミリーパーティー」「半期プレゼン大会」、これらがVMの「健全な組織づくり」の重要な取組としてあげられる。

ここで、最初にあげた「価値観採用」について説明をさらにくわえておきたい。VMがこだ

わる「価値観採用」とは、物事に対する価値観、会社の方向性を共有できる人材だけを採用することを信条とするものであり、個人としてのスキルやポテンシャルがいくらあってもVMの価値観を共有できない人材は不要とするものである。新卒採用応募総数2万人、GPTW 2016年「働きがいのある会社」(従業員100~999人部門)で2年連続2位を受賞するVMの「価値観採用」はいったいなにかが大事なのか？VM人事部長の趙ゼネラルマネージャーは採用で重視するポイントを2つあげる。それは「人間性」と「価値観」である。スキルは教育で身につくが、「人間性」は変わらないので、採用ではそれを見抜くため、かなり手の込んだものとなっている。たとえば新卒採用の場合、GAB、キャリア・アンカー、ストレングスファインダー、Disc理論といった複数の特性把握テストをおこない診断する。結果は採用学生にも開示する。これは、選別の意味だけではなく、入社後のキャリア育成・形成につながる教育を意識しているとのことである。VMのかんがえる人間性のことを「VM人 (good parson)」というらしい。つまり、当たり前のことを当たり前に行っているか？相手の視点に立っているか？ということの意味している。そして強調したいのが共有できる「価値観」を確認するため、VMでは他力野みずからが最終面談によって採用可否の決定をおこなうことである。これは、1対1での面談形式でおこなわれる。しかも、ほかの役員や人事部長もそこにはいない。つまり、VMの「価値観採用」は他力野ひとりの総合的な人物判断によってきまるのである。したがって、VMに今いる社員すべてが他力野によって価値観を共有できると判断された者たちである。また、「面接」ではなく、「面談」と書いた。これ

は、他力野がVMの将来ビジョンを語り、被面談者とそのことについて真に共鳴ができるか？のかんがえをすりあわせることを主眼としている。ひとり平均1時間おこなわれるが、ひとによっては2時間かかる場合もあるという。しかも、採用時期を他力野は朝から晩までこれを連日繰り返すのである。VMの最終面談は他力野による会社の未来を語るプレゼンテーションの場であり、まさに持久力の必要な格闘的採用面談でもある。決してほかには任せない、他力野だけに与えられた仕事である。そして、多くの社員が他力野との面談によって強烈な愛社精神がわきおこり、他力野とともに働きたいとおもうようになる。とにもかくにも社員個人への「社長の想い」の伝わり方が半端ではないらしい。事実、入社動機のみめ手について他力野に共鳴し、カリスマ性に魅せられたという社員は相当数いる。広報部で入社3年目の若手女子社員である木村は、VMに中途採用で応募した。それまで外資系企業で秘書をつとめており、職場風土は強烈な個人主義であったという。最終面談で、他力野とはじめて話をした木村は、そのとき他力野の「日本の未来をともに創ろう」という将来ビジョン、そして、具体的かつ緻密な計画とこれまでの実現を熱くかたる姿をみて、木村自身の価値観と完全に一致したことをおぼえているという。そして、この会社を一気に好きになり、同時に他力野のカリスマ性を強く感じとったという。ホテルEN(兵庫県朝来市)で現場サービスに従事する入社2年目の渡邊は、応募総数2万人から同期26名とともにVMの入社採用試験に新卒で見事合格した福岡県出身の女子社員である。彼女も同様に他力野との最終面談は1時間半近くにおよんだという。以来、木村とおなじく他力野のカリスマ性に魅せられ、

他力野が経営する会社でいっしょに働くことができるとも幸せであるといっている。

以上VMは、採用、そして教育、環境づくりをとおして、常に一枚岩の組織を目指したさまざまな取組をおこなっている。彼らがいう「組織力が成果を最大化させる」とは、共通した価値観によって、全社員一丸となって成果をうみ出すことのできる組織を目指すことを意味している。この場合の成果とは「顧客満足度と利益」とVMは定義している。

他力野は「組織力こそが大きな差別化のポイントだ」といいきる。

6. ケースのポイントと発見事実

ベンチャー・中小企業のサービス・マネジメント力を宿泊・飲食サービス業コンサルティングビジネスによって観光新市場を創造し地域経済活性化を目論み成長するVMをとりあげた。ここでは企業ミッションを「日本の文化を紡ぐ」として経営行動をおこすVMをこれまでみてきた。

ここで、ケースをふりかえり、いくつかポイントを整理してみたい。まずVMのコンサルティングビジネスの最大の特徴とは売上連動制をとった「成果報酬型」の事業再生コンサルティングである。受託した事業が売上日標を達成しないとVMに利益が出ない仕組みである。それは「継続的な事業運営力」がカギをにぎるものであった。

つぎなる特徴はVMが組織の強みを活かして顧客満足向上を目指し、施設再生コンサルティング事業を成功に導くうえでの最重要項目は「健全な組織づくり」のさまざまな取組である。そのねらいは「組織力が成果を最大化させる」というものであり、成果とは「顧客満足度と利

益」とVMは定義している。これは「組織力こそが大きな差別化のポイントだ」といいきる他力野のサービス経営戦略スタイルの大きな特徴でもある。それは組織の価値観を共有した全社員が一丸となることにより成果を生み出すことのできる組織づくりを目指すことを意味している。そのためVMは「採用・教育・環境」の整備という3つを極めて重要と位置付けるのである。

そして一枚岩の組織を目指すためのさまざまな取組、工夫を凝らしているという特徴がある。

「教育」はVMの組織文化を徹底して浸透させる目的を主眼に業務時間の20%を教育に充てていることが特質すべき点であった。「環境づくり」もVMはさまざまなイベントをつうじ全社員で共有する時間を意識的に作りあげ、そのねらいは社員が組織に対する結束力とロイヤリティを高める機会をつくりだすことにある。そこでのキーファクターは、「コミュニケーション」である。毎月の「オールスタッフミーティング」、取引先パートナー企業も交えた「大運動会」、「ファミリーパーティ」によってそれぞれ社員同士だけでなく家族同士も知る。また、家族が仕事への理解を示し応援することが社員のモチベーションを高めることにつながり、VMは社員の仕事と家庭の両立をささえるという支援、取組をおこなう。なかでも「半期プレゼン大会」は全社員の予選審査を社長である他力野がひとりですべてをおこなう。経営トップとの直接コミュニケーションを図る場として、社員にとってわずか時間7分のプレゼンテーション機会が、他力野に声が届く距離感での仕事の充実感と、いつもみてくれているという親近感によりモチベーションアップにつながっている。

これらがVMの組織と社員、社員同士、組織

と社員家族、組織とパートナー企業、のそれぞれの局面でのコミュニケーションが、「健全な組織づくり」を推進する重要な取組としてあげることができる。

そのなかでVMの「健全な組織づくり」の取組である「採用・教育・環境」の整備で「採用」に最もその特徴が大きく出ている。「価値観採用」は「人間性」と「価値観」をキーワードに物事の価値観や会社の方向性にコミットすることのできる社員の採用を目指し、一丸となる組織をつくることをねらったかんがえかたであった。すなわち、個人スキルや高いポテンシャルだけでは不十分というものだ。ベースになるのは複数の特性把握テスト診断をおこない、科学的に徹底して人物適性を見極める。最後の関門は、社長である他力野との1対1の格闘的な最終採用面談によるものであった。これは、他力野と被面談者のVMの将来ビジョンにお互いが真に共鳴ができるかどうかをすりあわせ、見極めることを主眼としているものであった。

平均1時間、ひとによって2時間、採用時期、他力野が昼夜連日繰り返すほどの重要な意味がある。社員個人への「社長の想い」の伝わり方が半端ではなく、入社動機のみめ手は他力野への共鳴とカリスマ性に魅かれた社員が相当数いることであった。逆にいえば、VM社員すべて他力野によって価値観を共有できると判断された者たちである。

つまり、VMの最終的な「価値観採用」は他力野ひとりによる総合人物判断によってきまるのである。

以上のケースのポイントから発見事実のまとめとして次の4点があげられよう。特徴とするポイントの1つ目はVMのコンサルティングビジネスは売上連動制をとった「成果報酬型」の

事業再生コンサルティングで、それは「継続的な事業運営力」がカギ（事業成否）をにぎる。2つ目のポイントは最重要項目をVMがあげる「健全な組織づくり」の取組であり、「組織力が成果を最大化させる」という意味をもち、成果を「顧客満足度と利益」とVMは定義する。

そのことは3つ目としてVMは「採用・教育・環境」の整備が極めて重要と位置付ける。「教育」は社員に対するVMの組織文化を徹底して浸透させる目的を主眼としている。「環境づくり」はさまざまな全社イベントを意識的に作りあげ、そのねらいは社員の組織に対する結束力とロイヤルティを高める機会をつくりだすことにある。そこでのキーファクターは、「コミュニケーション」といえ、これらがVMの組織と社員、社員同士、組織と社員家族、組織とパートナー企業、のそれぞれの局面で「健全な組織づくり」を推進する重要な取組となっている点である。4つ目最後のポイントはVMの「価値観採用」は「人間性」と「価値観」をキーワードとしてベースを複数の特性把握テスト診断で科学的に徹底的に人物適性を見極めるが、最終的には他力野ひとりによる総合人物判断によってきめている。このキーコンセプトとは「価値観共有」である。VMは「組織力こそが大きな差別化のポイント」としており、それは他力野のサービス経営戦略スタイルの特徴をあらわしている。

これら4つの特徴ポイントでみた発見事実は、他力野を絶対的中心とした組織の価値観共有を第一とする、さまざまな組織文化の形成・浸透の取組がみられたことである。

リスクをとった「成果報酬型」の事業再生コンサルティングビジネス、そのための「健全な組織づくり」の取組と「採用・教育・環境」の徹

底した整備と工夫、他力野がさめる「価値観採用」、これがVMの成長してきた要因となる本質である。

7.ベンチャー・中小企業のサービス・マネジメント・システム

探索的研究とは、特定の仮説を事前に用意するというはせずに、むしろ得られたデータのなかからなんらかの規則的関係や新たな研究仮説を発見することに重点を置いた研究方法である。本稿では、Normann,R.の提唱した「サービス・マネジメント・システム」の概念を用いて分析し、ベンチャー・中小企業のサービス経営戦略にとって重要な成長要因となる側面を明らかにしていきたい。

「サービス・マネジメント・システム」はサービス組織デザインフレームワークであり、5つの要素（①マーケット・セグメント②サービス・コンセプト③サービス・デリバリー・システム④イメージ⑤組織文化と理念）から構成される、高品質のサービスを生産するマネジメント・システムの分析枠組みである。紙面の制約上、それぞれ構成要素について詳細記述はできないが、これらの要素は相互に関連しながらサービス・マネジメントをおこなううえで事業成果に対する重要な影響をおよぼすものである。（図1参照）他方でこのフレームワークは、それらの5つの変数間の関係性やウエイトについては概念的枠組を提示するのみで不明のままに放置されているのも事実である。そこで次節では本ケースでみてきたVMの発見事実からベンチャー・中小企業にとっての「サービス・マネジメント・システム」の概念を再検討したい。

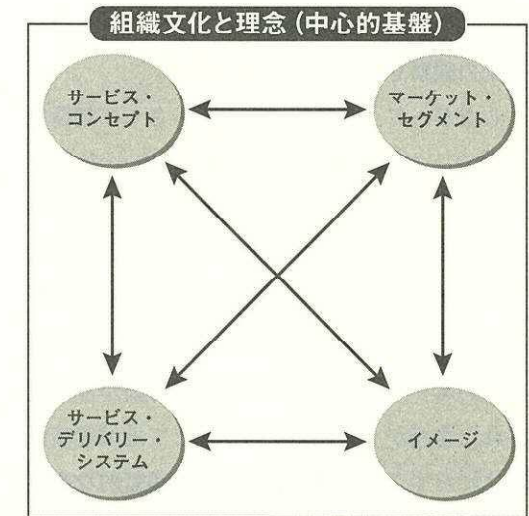
8. 結論

VMケースで4つの特徴ポイント、発見事実をあげた。リスクをとった「成果報酬型」の事業再生コンサルティングビジネス、そのための「健全な組織づくり」の取組、「採用・教育・環境」の整備と工夫、他力野がさめる「価値観採用」、これがVMの成長する要因の本質をなしていると分析した。そして、それらをささえる根源は、他力野を絶対的中心とした組織の価値観共有を第一とする組織文化の形成であると結論づけた。VMケースでそれぞれ①マーケット・セグメント②サービス・コンセプト③サービス・デリバリー・システム④イメージ、と⑤組織文化と理念、との間で相互に関連はするが、ケースでのVM成長要因からみた場合、同じウエイト（同等）であったり、他の要素①、②、③、④のいずれかが、⑤組織文化と理念、と比較して優位なようにおもえない。

つまり、VMケースからいえることはこれら5つの構成要素のうちで、⑤組織文化と理念、こそ、ベンチャー・中小企業の「サービス・マネジメント・システム」概念にとって、最も重要で、かつ全体をおおう包括的な中核的構成要素とみることができるのではないかと（図3参照）。

日本のベンチャー・中小企業が卓越する優れたサービス組織を創りあげるには「サービス・マネジメント・システム」の概念的枠組において土台となる中心的基盤は、企業家リーダーによる従業員への組織文化の浸透である。そして、組織文化がすべての従業員に徹底的にすりこまれて価値観共有できることが第一である。そのうえで、経営者、役員、従業員間それぞれで「コミュニケーション」をキーファクターとして相互理解を促進し、その前提環境がそろう時、4つのこの構成要素が有効に機能する。

図3 「日本のベンチャー・中小企業サービス・マネジメント・システム」概念図



<出所>筆者作成。

それが、サービス企業としての成長要因につながる。

9. 今後の課題

本稿では宿泊・飲食サービスコンサルティング業として成長するVM1社のみを対象としてとりあげた。一般的な結論を引き出すには無論十分ではない。しかもケースのなかでみられたいくつかの定性的なデータのなかから仮説をたてて、あるいは実践的な意味をもつという点を強調したが、本稿でのケーススタディの基本的な立場であり、ねらいとするところである。その意味において、発見事実からの仮説を検証するためには本稿のケーススタディとは別の大量の統計データによる定量分析が必要であることは言わずもがなである。また、発見事実から仮説をたててはいるが非常にラフなスケッチ段階でもある。5つのサービス・マネジメント・システムの構成要素のうちで、「組織文化と理念」が最も重要であるとする可能性を指摘する

程度となっており、のこり4つの構成要素の変数間の関係についてはまったくふれられていない。さらには、VMに関するのこり4つの構成要素の観察も十分とはいえない。

したがって、本稿での仮説を、さらに精緻なものとして日本のベンチャー・中小企業の「サービス・マネジメント・システム」の仮説体系に発展させていくことが今後の課題としてあげられよう。さらに、本稿の仮説によってベンチャー・中小企業のサービス・マネジメント戦略においてケースでみたVMの成長要因から導出された含意が、観光資産を活かして地域経済活性化にたずさわる関係者にとって実証的な意義をもたらす研究につなげていくことが必要であるとかんがえている。

付記

本研究の実施にあたり、バリューマネジメント株式会社他力野淳社長、社長室広報ならびに関係者の皆様より協力を得た。また一次資料・データ等の情報提供支援をいただいた。

なお、本稿において筆者の視点で分析、評価をしているため内容についての責は筆者に帰することを明記する。

さらに、つぎの方々から、本稿の仕掛段階の原稿についてコメントをいただいた、(順不同) 佐竹隆幸先生(関西学院大学大学院)、太田一樹先生(大阪経済大学)、西村順二先生(甲南大学)。

記して、感謝申し上げたい。

(参考文献)

- Abegglen, J.C (2004) (山岡洋一訳(2004))『新・日本の経営』日本経済新聞出版社。
- 金井一頼・角田隆太郎 [編] (2002)『ベンチャー企業経営論』有斐閣。
- 加護野忠男・山田幸三 [編] (2016)『日本のビジネスシステム—その原理と革新』有斐閣。
- 近藤隆雄 (2007)『サービスマネジメント入門 [第3版]—ものづくりから価値づくりの視点へ—』生産性出版。
- 宮本惇夫 (1985)『哲学なき企業は滅ぶ—成功する創業者の条件—』産業能率大学出版部。
- 宮本又郎・加護野忠男・企業家研究フォーラム [編] (2014)『企業家学のすすめ』有斐閣。
- 藻谷浩介・山田桂一郎 (2016)『観光立国の正体』新潮新書。
- 日本政策金融公庫総合研究所 [編] (2016)『地域経済の振興と中小企業』同友館。
- Normann, R (1984) "Service Management: Strategy and Leadership in Service Business" John Wiley & Sons (近藤隆雄訳 (1993)『サービス・マネジメント』NTT出版)
- 佐竹隆幸 (2008)『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房。
- 佐藤善信 (2009)「経営理念の重要性について—日本企業への提言—」『経営問題(創刊号)』日本学術振興会産学協力研究委員会経営問題第108委員会機関誌, pp.20-43.
- 商工組合中央金庫 [編] 岡室博之 [監修] (2016)『中小企業の経済学』千倉書房。
- 吉原英樹・安室憲一・金井一頼 (1987)『「非」常識の経営』東洋経済新報社。
- 吉原英樹 (2010)「新しき組織研究の時は来りぬ」組織学会編『組織科学』第44巻第1号, 白桃書房, pp.6-14.

若林直樹 (2014)「エコノミクス・トレンド—経済教室—」日本経済新聞 2014年12月16日朝刊 29面。

(参考資料, URL)

- Amusement Japan october2016, pp.120-121 (株式会社アミューズメントプレスジャパン)。
- BRIDAL プライダル産業新聞 2016年11月21日 第967号(9)。
- 独立行政法人 中小企業基盤整備機構ホームページ (<http://jventure.smrj.go.jp/>)
- 月間レジャー産業資料 2017年1月第50巻第1号(総合ユニコム)
- GPTW ジャパンオフィシャルホームページ (<https://hatarakigai.info/about/history.html>)
- 日経産業新聞 2016年5月20日 17面
- バリューマネジメント株式会社公式ホームページ (<http://www.vmc.co.jp/>)