

# 地域中小企業のインバウンド事業戦略

## －サービス事業経営戦略の序論的考察－

須 佐 淳 司

- I. インバウンド事業の成功事例検討
- II. 先行研究
- III. 地域外需要としてのインバウンド
- IV. サービス事業経営への注目
- V. うめもりのインバウンド事業
- VI. インバウンド事業戦略の特徴
- VII. むすび

### I. インバウンド事業の成功事例検討

2020（平成32）年の東京オリンピック開催も決まり、現在の日本は予想を上回るはやさでインバウンド<sup>1</sup>（訪日外国人）時代を迎えている。他方で、地域経済社会は人口減少、高齢化社会の進展、首都圏に資本・資源・活動が集中するいわゆる東京一極集中化の現象などによって閉塞感が強まっている。同様に地域<sup>2</sup>の中小企業にとってもとりまく市場環境の変化によって厳しい経営を強いられている。

しかし、異質多元的といわれる日本の中小企業のなかには、変化する市場環境に対応し、サービス事業によって見事な経営成果をおさめ地域に貢献しているすばらしい企業がある。それらの企業はどのようなサービス事業経営をおこなっているのだろうか。そのような、地域中小企業はインバウンド時代においていったいどのようなサービス事業経営なのであろうか。その実態とは、いかなるものなのか。

---

<sup>1</sup>狭義には訪日外国人旅行者をさす用語として使われている。広義では訪日外国人を対象としたビジネスや市場をも意味する用語である。今日では、インバウンドはこの広義の意味で使用されることが多い。本稿においてのインバウンドとは、この広義の意味で用いることにしたい。

<sup>2</sup>本稿の地域とは、国内の狭義の地域経済を対象としている。

本稿は、インバウンド時代における地域中小企業のサービス事業経営の実態を、事例研究<sup>3</sup>によって明らかにする。成功しているインバウンド事業戦略の一つのあり方に関する知見を、詳細なプロセス分析によって得ようとするものである。この研究の背後にある問題意識と研究目的についてのべたい。

旅行企業に勤務した実務家として、これまで国や県、市町村などの自治体の政策支援に対して、観光を手段とした地域外需要をとりこむ事業にかかわってきた。それは誘客促進による地域振興であり、その目的は観光による地域経済の活性化である。しかし、観光による地域誘客取組の経済効果は、一過性の効果を認められても、短期的なものであった。持続的な地域経済の活性化にとって必要な主体はなにか。このことを考えるうちに、長期的、持続的に地域経済・社会が発展を果たしていくためには、日本の多くを占める中小企業のサービス事業経営が重要なポイントになるのではないかということに関心をもつにいたった。これが、本稿の問題意識のきっかけである。そのような視角から、個別中小企業のインバウンド事業によるサービス事業経営についてのプロセス分析によって一つの知見を提供することが本稿の目的である。

本稿で紹介する事例は、株式会社梅守本店<sup>4</sup>(本社奈良市、以下、うめもりと略す)という、インバウンドへのサービス事業経営によって奈良の地域経済と観光振興に

---

<sup>3</sup>事例研究の調査方法として、インタビュー調査を主たる方法として採用する。それに追加して、新聞・雑誌記事、インターネットの公式ホームページ、社内報などを利用することにした。インタビュー調査の相手は、その企業のトップである社長を最重点に置く。本稿では、動態的な過程追跡の分析を出来事の時間的系列からなる物語に置くというアプローチをこころみる。そして、出来事の因果ネットワークを明らかにして事例を構造化する(田村正紀 [2006] pp.172-174による)。

<sup>4</sup>会社名) 株式会社 梅守本店(奈良県奈良市)  
代表者名) 梅守康之  
資本金) 1,000万  
従業員数) 80名(パート・アルバイト含む)  
売上) 6億5,000万円(2016年度・うちインバウンド事業関連売上3億円)  
会社理念) 全従業員の物心両面の幸福を追求する  
業務内容)  
・すし学校の運営、すし製造販売、卸販売、食品通信販売、催事販売事業  
・飲食店経営、不動産賃貸事業

URL) <http://www.umemori.co.jp/>(2017年8月30日閲覧)

貢献している地方中小企業をとりあげる。対象とするサービス事業は、地方都市である奈良を中心にインバウンド観光客に対して握り寿司体験教室（以下、うめもり寿司学校）の実態の考察である。

事例を採択した理由はつぎのとおりである。「うめもり寿司学校」のインバウンド向けサービス事業は、すし職人を体験できる学校として、2013（平成25）年8月に奈良の本社ビルの一角ではじまった。以来、訪日インバウンドの増加にともなって、2017年（平成29）年2月、わずか3年半で海外からのインバウンドの累計10万人を迎える人気に成長している。そして、見事な経営成果によって2016（平成28）年度農林水産省「近畿の食と農インバウンド優良表彰における近畿農政局長賞」、経済産業省近畿経済産業局「はなやか KANSAI 魅力アップアワード（関西インバウンド特別賞）」の2つを同時に受賞していることである。

うめもりはいかなる経緯でインバウンド事業に着手するようになったのか。その過程における諸問題についてどのように対処して解決しようとしたのか。うめもりのサービス事業経営の戦略スタイルの特徴とはいかなるものか。これらを本稿において解明するべき課題としたい。

## Ⅱ. 先行研究

これまで日本の中小企業論のサービス経営研究において、インバウンドに焦点をあてたものはほとんどみられない。とくに、地域での個別中小企業のインバウンド事業戦略に関しては、研究蓄積はほとんどない。未開拓の領域を多く残す分野である。そこで、日本の中小企業論研究における本研究の位置づけから確認したい。

渡辺（2008）によるこれまで日本の中小企業研究の4つの視点<sup>5</sup>で見ると、本稿は、中小企業経営論を研究の立脚点としているものである。つぎにその対象について個別中小企業の経営行動を研究対象としているものである。対象とする企業の経営の内部まで踏み込み、そしてその企業の貢献性を重要視した分析をこころみるものである。

先行研究との関連で位置づけると、本稿のテーマはつぎの2つの論点からなるプロセス分析の研究である。一つは地域中小企業の市場開拓の取組事例の研究である。

---

<sup>5</sup> 渡辺俊三（2008）pp.19-20による。

もう一つが中小企業発展論としてのマネジメント研究である。この2つからなるこれまでの先行研究の蓄積は少なくない。代表的なものからいくつかをあげると、池田（2002, 2012）、太田（2008）、小川（2015）などがそうである。しかし、これらの先行研究の議論は、それぞれ2つの視点でみたウエイトの強弱の違いこそあるが、そもそもインバウンドそれ自体を対象として取扱ったものではない。

その点においてインバウンドについてふれたものでは、関（2015）、川上（2016）による研究がある。先の論者は、地域の個別中小企業のインバウンド市場進出にあたってのプロセス分析より、クラスター間における関係性に焦点をあてて考察しているものである。また、後の論者は中小企業のマネジメントについて多面的な経営の側面から考察しているが、インバウンド市場全体の視点として捉えたものであり、個別中小企業の経営に踏み込んだプロセス事例分析の性格のものではない。

本稿のテーマである、サービス事業経営をおこなう地域中小企業のインバウンド事業戦略について、時系列を重要視したプロセス分析の研究は見当たらない。本稿では、これまで充分と思えない研究の空白領域に対して、プロセス分析による詳細な実態解明をこころみたい。そして、関連研究分野にこれからのインバウンド時代の中小企業のサービス事業経営について知見を提供したい。

### Ⅲ. 地域外需要としてのインバウンド

本節では、世界における国際観光の発展と日本におけるインバウンドの進展を説明し、インバウンドを重要視する理由を明らかにする。

国連世界観光機関（UNWTO）によれば<sup>6</sup>、これまで国際観光客到着数（ビジネス業務目的も含む現地1泊以上の宿泊者数）は1950（昭和25）年の2,500万人から、1980（昭和55）年には2億7,800万人、2000（平成12）年には6億7,400万人、そして2015（平成27）年には11億8,600万人と世界全体で増加してきた。さらに「UNWTO2030長期予測（Tourism Toward 2030）」では、世界全体の国際観光客到着数は2010（平成22）年から、今後20年の間に年平均3.3%増加し、2030（平成42）年には18億人に達すると予測している。

---

<sup>6</sup>UNWTO, Tourism Highlights, 2016 Edition（日本語版）pp. 2-14による。

また、国際観光収入も1950（昭和25）年の20億 US ドルから、1980（昭和55）年には1,040億 US ドル、2000（平成12）年には4,950億 US ドル、そして2015（平成27）年には1兆2,600億 US ドルと急増している。国際観光は過去4年間にわたり世界貿易を上回る成長を遂げており、2016（平成28）年時点で財・サービスにおける世界の輸出の約7%を占めるにいたっている。これは世界全体の輸出部門として、燃料、化学について観光は第3位となり、食料、自動車関連を上回るものである<sup>7</sup>。

このように、世界的にみると観光は、過去60年間にわたり拡大と多様化を続ける成長著しい経済部門の一つとなっているのである。そういった国際観光の発展を背景に、はやくからインバウンドに着目して国家単位の取組をおこなう、世界的な観光競争力をもった観光先進国は少なくない。代表的な国は、フランス、スペイン、アメリカ、イギリス、イタリアなどである。

たとえば、観光大国世界ナンバー1といわれるフランスを訪れた2015（平成27）年の1年間の外国人旅行者数は8,450万人で、現在の日本の約3倍強である。また、国際観光収入で世界ナンバー1のアメリカ合衆国の2015（平成27）年における国際観光収入の総額は、2,045億 US ドル、日本円に換算（1 US ドル=110円として）すると、22兆4,950億円である。これは、日本（約250億 US ドル）の8倍強である<sup>8</sup>。日本のインバウンドへの取組は、じつは世界からみると後発組であり発展途上なのである。

では、日本におけるインバウンドの進展はどうなっているか。インバウンドを意識した国家的な取組は、2002（平成14）年の観光立国宣言の翌年「ビジット・ジャパン・キャンペーン」で開始された。その2003（平成15）年の訪日外国人旅行者数は、521万人であった。観光白書（平成28年版）によれば<sup>9</sup>、訪日外国人数は、2013（平成25）年1,036万人、2014（平成26）年1,341万人、2015（平成27）年1,974万人、2016（平成28）年2,403万人、と4年連続で過去最高を記録した。2003（平成15）年に「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が開始されてから13年たらずで、約4.6倍の訪日外国人旅行者数の増加である。

2008（平成20）年10月に発足した観光庁は、2013（平成25）年に訪日外国人旅行

<sup>7</sup> とくに多くの開発途上国では、観光は輸出部門の首位を占めている。

<sup>8</sup> World Tourism Organization（2016）pp. 7-11による。

<sup>9</sup> 国土交通省観光庁編（2016）p. 7による。

者数を、2020（平成32）年2,000万人とする目標を掲げた。しかし、先にみたように予想を上回る増加によって、2016（平成28）年、日本政府は2020（平成32）年までに倍の4,000万人、2030（平成42）年6,000万人と目標を上方修正した。この動きは、日本が本格的に「インバウンド観光先進国」を目指した動きと捉えることができる<sup>10</sup>。

訪日外国人旅行者数の目標数値の上方修正は、インバウンドがこれから日本の成長戦略の柱の一つとなる可能性を示している。それは、新たな需要をもたらすという点で、裾野がひろい観光関連産業の活性化を図る重要な手段となるからである。

インバウンドは、閉塞している多くの地域にとって、新たな地域外需要をもたらす有力な地方創生の切り札である。すなわち、地域経済活性化にとって、インバウンドは重要なテーマなのである。そして、日本がこれまで体験したことのない市場変化になる可能性がある<sup>11</sup>。

日本の中小企業は多くの外部環境変化に直面している。そのなかで、とくにインバウンドを重要視する理由として、大きくつぎの理由があげられよう。

まず、インバウンドが地域外需要として、国内の地域中小企業の成長のきっかけになるからである。インバウンドは、今後確実な増加が見込まれている。新たな市場拡大につながるインバウンドは、閉塞する地域経済に活性化をもたらす。

さらに、インバウンドは市場環境の変化をもたらして企業のイノベーションをひきおこすきっかけになるからである。それは企業それ自体の成長だけではなく、地域経済社会全体の変革のきっかけにつながるからである。

#### IV. サービス事業経営への注目

本稿でいうサービス事業経営とは、事業の中核をサービスの提供によって経営す

<sup>10</sup>これまで日本のインバウンドの急速な成長は、LCC（格安航空会社）の路線拡大、大型クルーズ客船の寄港数増加、円安基調、ビザ（滞在許可証）発給要件の緩和、消費税免税制度拡充などによるものである。それらが、強力な訪日外国人旅行者数増加の後押し材料となっている。

また、インバウンドの増加は、団体旅行やパッケージツアーを利用しないFIT（Foreign Independent Tour）の伸張につながっている。昨今、訪日外国人の観光のルート・目的に変化がおこっている。大都市や有名観光地だけでなく、地方もインバウンドの対象になってきている。

<sup>11</sup>経済的な数量側面では、「財務省貿易統計」によると、旅行収支は貿易収支の約2倍の黒字を確保しており、インバウンド経済の経済的意義として、雇用の下支え、インバウンド需要による経済・雇用誘発効果をもたらすことであるといえる。

ることをさす。顧客にサービスを提供して経営している企業の属する産業ないし業種は、一般的に「サービス業」という。サービス業は、多様な業種、業態から成り立っている。また、総務省の日本標準産業分類（JSIC）<sup>12</sup>によって、広義と狭義の意味に分けられている。その他、サービス形態によって、「対事業所（企業）サービス」「対個人サービス」「社会的サービス」などの分類もある。

サービス<sup>13</sup>の基本的な特徴は、「無形性」と「同時性」である。また、研究者によってサービスの定義はさまざまである。「消滅性」、「異質性」を上記にくわえる研究者も多い。ちなみに、無形性とは、サービスそれ自体には形がなく、機能または活動であることをさしている。つまり、「コト」であっても、物理的な「モノ」ではないという意味である。消費市場でみられる最近の一つの変化は、「モノ消費」から「コト消費」へのシフトである。

ここで、日本のサービス産業の現況から、サービス事業経営の課題について、簡単にみていくことにしよう。

サービス産業の規模は、これまで拡大傾向をたどってきた。2014（平成26）年時点で、約360兆円と日本の国内総生産（GDP）の約75%を占める。また、就労人口においても全体の70%強を占める<sup>14</sup>。しかし、現在日本全体、なかでも首都圏以外において人口減少による国内需要の減退、将来の市場縮小の傾向が強まっている。すなわち地域産業<sup>15</sup>として多種多様な業種のサービス業の経営への影響が懸念されている。そして、サービス事業経営の生産性向上<sup>16</sup>がもとめられているのである。

生産性は、製造業よりもサービス産業のほうが低い。たとえば、サービス先進国であるアメリカと比べると、飲食・宿泊業、小売業、卸売業などの業種は、半分程

<sup>12</sup>大分類20，中分類99，小分類530，細分類1,460，からなる（JSIC2013改定）。

<sup>13</sup>本稿では、サービス理論やサービス品質については研究対象としていない。また「サービス業」と記述する場合は狭義のサービス業をさし、日本標準産業分類（第13回改定）の大分類L～Rに属する業種をさす。広義のサービス業は第三次産業を表し、本稿では「サービス産業」と記述することとする。

<sup>14</sup>内閣府（2015）「国民経済計算」を参考にしている。

<sup>15</sup>地域産業とは、一般に立地する周辺地域の住民に物財・サービス財を供給する業種および企業のことである。（佐竹隆幸（2008）p.182による。）

<sup>16</sup>本稿でいう「生産性」とは、生産性の指標として代表的な、「労働生産性」を意味する。労働生産性の考え方を「労働生産性＝付加価値額／労働力」と定義する。労働生産性は労働者がどれだけ効率的に成果を生み出したかを定量的に数値化したものである。

度の低い労働生産性である<sup>17</sup>。もちろん、同業種間での経営上の優劣や、地域によってのバラツキはある。しかし、全体としてはアメリカの平均水準にみえない。

日本企業のサービス事業経営の課題は、いかに生産性を向上させるかである。日本のサービス産業全体の生産性向上の課題解決に向けて、現在、日本政府主導の施策・支援が大きな柱となっている。このサービス産業の生産性向上に向けた取組は、「サービス産業チャレンジプログラム<sup>18</sup>」として施行がなされている。そして、「地域サービス産業の競争力強化・生産性向上」を目的としたプログラム<sup>19</sup>が用意されている。

先に筆者は、市場環境に変化をもたらす地域外需要として、インバウンドを重要視することをのべた。サービス産業全体で生産性向上を実現するための重要な視点は、インバウンドを売上拡大につなぐことである。そして、個々の企業のサービス事業経営において実践することである。本稿では、サービス産業の生産性の向上に対する課題解決策<sup>20</sup>について、この立場を重要視してサービス事業経営を捉えている。

では、売上拡大へのインバウンド消費を対象にするサービス事業経営の業種は、どういったものがあるか検討してみたい。とくに地域では、インバウンドの直接消費の対象としてなにがあるだろうか。まずはツーリズム産業として、宿泊サービス業、飲食業、旅行業、運輸業、観光土産店などの小売業、テーマパークなど観光または娯楽施設業、イベント・コンベンション業、などがあげられよう。また、間接消費の対象となると、直接消費による波及効果として、物流業、金融業、製造業、情報産業など、広汎なものにおよぶであろう。本稿でとりあげるサービス事業経営の業種は、前者のインバウンドの直接消費を対象とする業種をさしている。

---

<sup>17</sup>森川正之（2014）pp.10-13による。

<sup>18</sup>2015（平成27）年4月15日、日本経済再生本部で決定されたもので、KPIを「サービス産業の労働生産性の伸び率が、2020（平成32）年までに2.0%（2013年は0.8%）となることを目指す」ものである。

<sup>19</sup>地域金融機関や中小企業支援機関などによる中小サービス企業への支援がある。また、「よろず支援拠点」と称する地域の中小企業・小規模事業者向けの相談窓口が設置されている。サービス現場の改善や、新サービスの開発などのサービス専門人材の紹介、指導および支援がある。

<sup>20</sup>こういった課題を背景とした中小企業のサービス生産性を高める議論では、資金調達支援・経営支援など中小企業支援政策として捉えた見方がある。あるいは経営に関して人手不足解消の観点からも中小企業の生産性向上のためのICT（情報通信技術）導入に関する議論もさかんになってきている。ただし、本稿では、これら中小企業支援政策、ならびに生産性向上のためのICT導入などによる経営効率改善に関する議論を研究対象としてはいない。

このように、本稿におけるサービス事業経営の企業とは、事業の中核をサービスの提供によって経営している企業である。その特徴はインバウンド消費を直接の対象にして、地域を中心に事業展開している中小企業をさしている。

## V. うめもりのインバウンド事業

### うめもりのインバウンドビジネス

うめもりのホームページにはつぎのように書かれている<sup>21</sup>。「梅守本店は日本の食文化を通して、世界中の皆様におもてなしの心をお届けいたします。」「感動共創一体となって、地元奈良にしっかりと根を下ろし、全国、海外に『元気』や『幸せ』をお届けしたいと心から願っております。」うめもりは、日本が世界に誇る和食文化「sushi」を、おもてなしの心で感動とともに外国人に伝えている。

うめもりの創業経営者は、梅守康之（61）（以下、梅守と略す）である。現在のうめもりは、1994（平成6）年2月に梅守が創業したすし製造・販売の株式会社梅守フーズと梅守の実父（現うめもり会長）が経営していた不動産事業の株式会社梅守本店が事業承継で合併、新たに株式会社梅守本店としてスタートしたものである。

うめもりの会社事業は、現社長である梅守が起業したフード事業部と不動産事業部の2本柱で構成されている。フード事業部はうめもり寿司学校の奈良2校と京都のあわせて3校、もち帰り寿司販売店が5店舗、焼肉FC店が1店舗に、寿司の卸、各種イベント祭事、百貨店などの催事販売、通販事業などからなる。不動産事業部は貸ビルを3棟と郊外型の賃貸店舗を2カ所、所有する。インバウンド事業をはじめた2011（平成23）年から梅守が代表取締役社長に就任し、現在の事業経営の成長を導いた。その柱となる事業が、日本の伝統和食である寿司を地元奈良から世界に発信する、うめもり寿司学校のインバウンド事業の存在である。

うめもりの年間売上高は6億5,000万（2016年8月期）である。うちインバウンドによる売上はその半分を占めている。現在社員20名、パートアルバイト従業員約60名、あわせて80名を抱えるまでの企業に成長した。現在のうめもりは、地元奈良のインバウンド事業の先駆的な存在として成長を続けている。

<sup>21</sup><http://www.umemori.co.jp/> 2017年7月21日閲覧

奈良市役所のすぐそばにある、うめもり本社前のひろい駐車場スペースは、一年中、とくにお昼時間前後になると大型バスで混雑する。バスが到着して、外国人観光客が教室のあるフロアーに上がるとうめもり側が用意した和帽子、手袋、カラフルな法被が準備されている。外国人観光客がそれを被れば、準備OKである。観光客の気分はすっかり寿司職人で、まずはハイテンションでの写真撮影から教室がにぎわう。そこへ、うめもり寿司学校の校長である梅守がタイミングよく登場する。まず、梅守が大きな声で明るく元気よく「こんにちは」と日本語であいさつする。日本に来られたら少しでも日本の言葉を使っていたらこうという考えからである。うめもり寿司学校のテーマは、「国籍、人種、宗教、障害、病気のとらわれなくすべての人が食を通して笑顔で楽しい場をもつこと」である。そのテーマに沿って「Let's Enjoy！」のかけ声で、全員の元気な声だしでスタートする。

校長先生の梅守は、終始笑顔を絶やさない。とても明るく元気にふるまう。大きな声でゆっくり話をする。ベースは、日本語で、時々、中国語あるいは英語の単語をまじえて、つねに観光客にスキンシップを図る。ゼスチャーや紙芝居などをふんだんに使用し上手に外国人の生徒にすしの握り方を教えていく。

インバウンド事業をはじめるとあたり、一番の障害と思えるのは言葉の問題だ。だが、梅守にとってそれはとるに足らないことである。「感動」は、心が動くということ、言葉は絶対必要条件ではないからだ。それをそのまま表現しているのが梅守自身なのだ。

自身ですしを握って、それを食す。寿司職人を体験したあとは修了証が授与される。校長先生から修了証を手渡す卒業証書授与式も、うめもり独自のものである。うめもり式で両手を大きく上げ「ハイ！」の大きなかけ声とともにとりおこなわれ、笑顔と笑い声で感動のワンシーンとなる。「感動」は、人の心によってつくられるというのが梅守の持論である。体験終了後は、毎回サイン待ちのインバウンド客で長蛇の列ができるほど梅守校長先生の人気は鰻のほりである。

このように、うめもり独自のサービス事業は、他には類をみないエンターテインメント性のあふれるすし体験となっている。ちなみに標準的な「感動手握りコース（8貫）」では、5名以上で食事付きひとり2,800円（税抜き）で提供している。うめもりは獨創性を重んじ、業界の慣習にとらわれず独自のサービス発想で勝負する。それは、すしの製造小売サービス業（モノ消費）からすし感動サービス業（コト消費）への

転換である。

### インバウンドビジネスへの道のり

2012（平成24）年4月末、うめもりは現在の本社センターのある奈良市法華寺町に移転した。見つかった物件は70坪3階建て、1階をセンター工場、2階の半分を事務所にした。3階はそのままスケルトンの状態で放置していた。現在では残りをすべてうめもり寿司学校に使用している。

新社屋の1階センター工場は、デパートや卸の仕事を請け負っている。また、ムスリム旅行者の宗教上の食事の困りごとを解決しようとの目的で、全国二番目のはやさでハラール認定を受けた。そこで現在ムスリム向けのハラール弁当の製造もおこなっている。

2013（平成25）年8月から正式にはじめたインバウンド寿司学校の事業は、初年度2万人弱からスタートしたが、2年目、3年目は3万人ずつと増加、2017（平成29）年2月、わずか3年半のうちにインバウンド10万人を集客するようになった。

ではなぜ、うめもりはインバウンド事業をはじめることになったのか、以下ではこの点を明らかにしていきたい。

じつは梅守が握りすし体験学校を思い立った時に、当初想定していた客は日本人であった。それは、梅守の末娘が急性白血病の病による入院治療がきっかけとなったことである。梅守は、娘が入院する小児がん病棟で退院後に好きなものを食べることを楽しみにする子供たちをみた。そして、「すし」という食を通じて人々の幸せに貢献することを経営者の使命として悟ったのである。

それを地元奈良ではじめようということになり、近所の福祉・老人施設に対して出前スタイルでそれをはじめていた。広告宣伝費をかけることもできないため、面白く楽しい内容にして近所からの口コミ評判を意識した握りすし体験教室としてひろめることを狙っていた。その面白くて楽しい内容のベースは株式会社中野屋（香川県仲多度郡琴平町）の讃岐うどん手打ち体験「中野うどん学校<sup>22</sup>」を参考にしたも

<sup>22</sup>株式会社 中野屋 代表取締役 中野吉貫

本社）香川県仲多度郡琴平町796番地

営業内容）郷土製品の販売およびレストランなどのドライブインの運営、セルフうどん店、道の駅の運営、郷土産品売店、郷土料理レストラン、うどん教室、ハーブ教室

<http://www.nakanoya.net/company/index.html> 2017年8月30日閲覧

のであった。しかし、これは売上・利益の安定的な確保が成り立たないものであった。

新社屋完成時のお披露目に、日本人を相手にした「うめもり寿司学校」をご近所ならびに関係者に向けて宣伝も兼ねてはじめて開催した。しかし、その後は、月に1度開催できればよいくらいの閑散としたものであった。

梅守は、どうしたものかと考えていた。ところが、インバウンドビジネスは意外なところから結びついた。別のところで好奇心が旺盛な梅守は、友人から経営するラーメンチェーン店を海外展開することをきいて、そのことにとても強い関心を寄せていた。将来は日本の伝統食である「すし」を海外で販売したい、という海外進出に興味をいだくようになっていた。

そこで新社屋移転前の2011（平成23）年あたりから、梅守はほぼ毎月の頻度で海外出張を繰り返した。とくにJETRO主催の現地商談会には積極的に参画した。おもな出張先は台湾や韓国が多かった。

そのようなタイミングのなかで、ある日、奈良東大寺の参道で観光客用に土産すしの販売担当をしていたうめもりのある社員の一言に反応した。それは、東大寺には連日、日本人観光客よりもはるかに多くの外国人、とくに中国、アジアからの観光客ばかり、という報告であった。そこで、地元奈良を訪れる観光客の変化を感じとった梅守は、奈良県が主催するファムトリップという海外商談企画の情報入手した。これは地元奈良への観光振興により経済活性化を目的とするものであった。それから、ファムトリップに積極的に参加するようになり、現地にツアー同行していく機会が増えていった。自然と海外の旅行業者の人脈を得るようになった。

2013（平成25）年5月、不動産ITベンチャー企業から入社したばかりの三女が、梅守の代理で奈良県主催のファムトリップで香港に参加した。現地商談会では香港の旅行会社の参加が8社ほどあった。この時、うめもりは誘客のためのインバウンド用の販売促進ツールなどは一切なかった。三女は自前で企画書をつくって現地持参した。日本からの他の参加社はホテルなどの宿泊機関が多かった。うめもりのような体験観光というコンテンツを紹介しようとする業者の参加はなかった。三女は地元香港の旅行業者を前に、観光サービス商品の紹介だけでなくうめもりの事業に対する考え方、使命を、姉妹の病のことを例にあげて強調した。うめもりが企業としてさらに成長すれば、今後は障害者の就労支援に力をいれる企業を目指したいと訴えた。

そのことをきいていたのは、現地交流会に参加していた香港の大手旅行会社である EGL の袁社長であった。EGL は、東日本大震災のあと、香港から日本に最も送客をしていた旅行会社であった。三女の想いは彼に伝わった。

帰国後 1 か月して、1 通の FAX がうめもり宛に届いた。それは、EGL からの日本ツアー団体の送客申し込みであった。なんと、30~40名の17班編成、あわせて、500名をこえる申し込みであった。うめもり本社ははじめてのインバウンドの対応にうれしい反面、戸惑いを隠せなかった。しかし、梅守は誠実にサービスを提供すれば、言葉の通じる同じ日本人でなくとも外国人旅行者でも満足してくれると考えていた。

2013（平成25）年 8 月22日、第 1 班が到着、ここからがうめもりのインバウンド事業のはじまりとなった。ちなみに、現在取引エージェント数は台湾が 8 社、中国が 20 社、日本 5 社、その他東南アジアが 7 社の 40 社程度にまでなった。現在は台湾の有力旅行会社である、可楽（カラク）から多くの送客がある。つぎに LION（ライオン）、これも台湾の大手の一角である。先の EGL、可楽、LION の 3 社で現在では約半数を占める。

うめもりのインバウンド旅行会社各社への営業活動はどのようにしているのか。その後、2014（平成26）年から2016（平成28）年の前半は毎月現地国まで集中して出向き、直接海外営業をおこなった。これは、経営者の梅守と三女の仕事であった。奈良県主催のファミトリップで知り合った多くの旅行会社の人脈、名刺交換をした業者を中心に、ほぼアポイントはとらない飛び込み営業の形で、日本方面の担当者に対して営業をおこなった。営業先の国は、台湾、香港、中国の大都市（北京、上海）、韓国、インドネシア、マレーシア、ベトナム、タイ、フィリピンとアジアの多くの国である。中国語と英語の 2 種類のパンフレットを持参して、相手先では 1 日約 30 社訪問することも珍しくない。他に、日本から海外の各旅行会社に日本語で TEL 営業をする。言葉の問題であるが、ほとんどの日本語方面の担当者は、日本語が通じるとのことである。さらに e メールを使って梅守の情報をお知らせする営業をあわせておこなう。これも日本語である。マレーシアの大手旅行会社のアップル社などは営業先の同じビル内にあったが、梅守と三女が飛び込み訪問して開拓した、いまでは得意客の一つになっている。

他方、国内の旅行会社への営業活動はどうしているか。2016（平成28）年になってから、JTB グループや日本旅行といった大手旅行者に対して営業をはじめてい

る。また、ジャパンホリデー社のような中国、ベトナム、フィリピン方面に強い専門のランドオペレーター（地上手配の専門会社）へも営業をはじめた。それ以来、かなりの人数の送客をする旅行会社の一つになった。

うめもりの営業のポイントは、大手の旅行業者との取引を重要視すること、できるだけ客と直接に旅行の取引をする業者の2つに営業が集中している。とくに前者を重要視した結果、韓国の手旅行会社である HANA ツアー、マレーシアのアップル社との直接取引がそうである。

さて、2013（平成25）年8月22日、香港の EGL 社から送客された団体客からがうめもりのインバウンドのはじまりとなった。しかし、当初は客の声を代表してとくにツアーガイドからの苦情（クレーム）があいついだ。当時、うめもり寿司学校は新社屋2Fの狭い一角スペースで、握りすし体験教室を開催していた。30名をこえる団体客では、窮屈、不快の多くの苦情が寄せられた。また、新社屋といっても経費をかけていないので、内装などはいたって簡素なものであった。だから、そのようなところですしを握って食事するのは不潔な感じがするとの苦情まであった。

梅守は、ツアーガイドの機嫌を損ねないように、円滑な受入の協力を徹底しておこなって、苦情を最低限におさえる努力をした。またその間に、インバウンド客に満足してもらえるエンターテイメント性のあるサービスを磨いていった。訪れる国によって少しずつ違うものの、客の反応の変化に気が付いた。たとえば、香港からのツアー客は校長先生の梅守が修了証書を手渡すタイミングで、なぜなのか、手をパチンとたたき「ハイ」ということに気が付いた。それで、次回以降ではその瞬間に全員で手をたたき、ハイと唱和することにした。そうすれば、とても場が盛り上がった。あるいは、アジアの多くの客は、「おいしい」と「イチバン」という日本語の意味をしっていることがわかって、その言葉を組み込んだ。

非常に細かな演出の工夫であるが、このことはこれまで梅守が夫婦でたくさんの飲食店のサービス経営をしてきた経験で得たものである。一見、無意識に見えても、客のことを注意深くよく観察するところを理由としてあげている。とくに新規オープンする店の際には、すべての店で必ず梅守夫婦が客に対して接客してきた経験が役に立った。それらの飲食サービス提供に対する客の細かな反応をサービス向上に結びつけてきた成果である。つまり、梅守にとって EGL からのインバウンドのはじめての経験は、すし教室の今後にとってもいい試験的な材料にもなった。

8月からの3か月間で、毎週合計17本の団体が訪れたが、このままでは、やがて客が来なくなると感じた梅守は、教室のスペース拡大の必要性を感じた。そして、放置していた3Fのすべてをすし教室のために改装することを決断する。

ところが、梅守は積極的にインバウンド事業を展開しようと考えたのだが、まわりは猛反対であった。第一に追加で設備投資費用がかかることである。新社屋移転の経費も相当かかっている。当時3階の約200㎡のフロア全部は、放置されたスケルトンのままであったので、そこを教室に全改装するとなると、厨房から、トイレ、冷暖房の設備まですべて新設する必要があった。

もう一つの反対者の意見の一致するところは、インバウンドがまたパツタリと止まるのではないかと、いうことであった。今回の香港 EGL からの団体客の送客は単なる偶然であって、今後どうなるのかわからないとする理由であった。実際に11月の時点では、その他のインバウンドの送客申し込みはなかった。

対する梅守は、いまのうちにインバウンド対策をしておかないと今後増加が予測されるインバウンド需要がよそに逃げてしまうという感覚があった。事実、しばらくたってから同じ地元の奈良で、同様の握りすし体験教室を催して対抗してきた地元の同業者があった。

梅守のビジネススタイルの特徴は、新しいことをする時ははじめ小さくやってみる、ある意味で実験的試験的にやってみるのである。そして、経営者として上手いきそうであるとひとたび決断すると、積極的かつ迅速にそのビジネスを展開していく手法である。この梅守の特徴的なビジネスの展開手法は、これまでのサービス事業経営を通しての成功と失敗から得られた教訓である。

ことが起きてから慌てて準備することを泥縄式というが、梅守はある一定のところまで、その泥縄式の経営を重要視している。つまり、泥縄式のサービス事業経営で EGL の団体客に対応していったわけであるが、それを通じて今回ここが勝負所と梅守は決断したのである。

結局まわりの猛反対を押し切って梅守は、約1,500万円をかけて2か月後の2014（平成26）年1月に改装を完了させた。3階に大1、中2つの教室スペースを設けた。また、同時にもとの2階も小3つの教室で対応することにした。ちなみに、うめもりは現在の奈良市内2カ所と京都市内の計3カ所ですし教室を運営している。

寿司学校事業の3割の売上がある2016（平成28）年3月15日にオープンした京都

教室でも、はじめは友人の紹介で京都堀川 INN ホテルの会場を借りてはじめて梅守の泥縄式の経営術である。

このようにインバウンド事業の実態をみていくと、サービス事業経営する上において言葉の障壁は、それほどネックにならない点があげられる。また、一見泥縄式の経営手法は客の苦情など先に困ることばかりを想定して、サービスを提供する側はしり込みしがちになる。ところが、梅守は困ったことを困ったと思わない性格ももちあわせており、それをすぐに改善すればよいと考える経営者である。さらに、業界の慣例も気にしないで取引をおこなった。たとえば旅行業界の慣例では、旅行会社との取引はクーポンで決済するという後日払いによることでの送客受入の契約をする。しかし、うめもりはそれではなく、すし学校のサービス提供が終了した時点で、ツアーガイドから即時現金での決済取引をおこなっている。取引相手が海外業者であるため、中小企業のうめもりには相手の信用調査の限界があるからだ。未収金を発生させない点が経営リスクを回避すると同時に、現金商売は健全な事業経営をおこなう点においてよいのはいうまでもない。以上がうめもり流のインバウンドへのサービス事業経営術である。

## VI. インバウンド事業戦略の特徴

中小企業のうめもりが市場の変化に対してインバウンド事業によって存立をなす戦略スタイルの特徴について3つの点をあげたい。

まずは、模倣的革新<sup>23</sup>による事業経営をしていることである。握りすし体験教室という、「モノからコトへ」というサービス事業の原型は、中野うどん学校のソフト面を参考としたものであった。これは食の体験という共通したサービスの特徴である無形性の内容を模倣している。うめもりが、インバウンド観光客から絶賛される魅力の一つは、握りすし体験教室のエンターテインメント性である。これは、中野うどん学校の当初の事業の失敗談<sup>24</sup>から得たものを参考にした。これに革新的なもの、す

<sup>23</sup>神戸大学名誉教授である吉原英樹が使う用語を参考にしている。

<sup>24</sup>それは2004（平成16）年に、経営者研修で視察した香川県にある中野うどん学校社長の経営体験の講話をきいた時が、きっかけになった。中野うどん学校をはじめて当初は社長自らが客にうどんの歴史などの話を中心にしていったが、逆にそれが客からのクレームとして目立つようになった。じつは客の多くがはやくうどんをつくりたいということが原因であった。

なわち、顧客対象をインバウンド専門にしたところがうめもりのサービス事業経営の今日の成功戦略の秘訣である。

模倣的革新のヒントはどこから得て、なにがそれをもたらしたのか。これは梅守自身の性格である好奇心が旺盛、新しいスタイルや流行に敏感、小さなビジネスチャンスを見逃さない、すぐ実行する機動力、判断がはやいなどの要因によって模倣的革新の発想を創り出したものである。

うめもりの戦略の特徴的スタイルの二つめとして、差別化戦略の重要性をあげたい。うめもりは見逃されていたチャンスの差別化に成功している中小企業である。じつはインバウンドという市場変化のチャンスをビジネスとして捉えることは、無意識にインバウンド顧客という差別化戦略に意図せざる戦略を見いだしているのである。これはユーザーセグメントの差別化戦略である。インバウンド事業のうめもり寿司学校は、差別化戦略として梅守が意識して仕掛けたものではなかった点に注目することが重要である。それはインバウンド市場にあわせてうめもり寿司学校がニッチ市場を探しあてたサービス事業ではないという事実である。このプロセスが示す実態はむしろその逆であり、ニッチ市場をうめもり寿司学校が無意識的に創造したといえる。

三つめは、インバウンド時代のサービス事業経営の実態は創発的なものであった点である。さらに、泥縄式の試験的サービスによって得られた学習効果をサービス事業の成長につなげた点も教えてくれる。

うめもりのインバウンド事業「うめもり寿司学校」の成功は、あらかじめ計画して意図された戦略ではなかった。当初は、国内での日本人向け（福祉事業）を想定した握りすし体験教室であったものが、創発的に現在のサービス事業経営となったのが実態である。インバウンド事業にたどり着いたのは、当初、梅守は「すし」という日本の伝統和食を海外で販売したいという販売方法による差別化を目論んでいた。他方で握りすし体験教室のきっかけは、末娘の入院闘病生活のなかで「食べる

---

どうしようかと改善案を考えあぐねていたところ、ひとりの中年女性のパート従業員が、わたしに任せてほしいと願い出た。社長が実際に彼女に手打ちうどんの体験教室を任せてみたところ、彼女は客の前で音楽をかけながら、そして踊りながら楽しそうにうどんを足で踏みだしたという。足でうどんを踏むのは、讃岐うどんの麺にねばりをあたえるグルテンを多くつくり、コシのあるおいしい讃岐うどんとなるためである。彼女が客にも同じように体験させることで中野うどん学校は一気に変わったという話である。

この意味」を経営者としての使命と悟ったからであった。はじめは全く関係のない2つがインバウンド寿司学校に結びついたのである。

インバウンドビジネスの成功は創発的な戦略がもたらしたという実態は、これからインバウンド事業を興す中小企業者への参考となるものである。さらに、サービス事業経営は製造業の経営と比べて生産、設備投資面コストなどのリスクにおいて優位である。顧客にあわせたすばやい修正が可能である。さらに中小企業は、経営意思決定も含めて小回りの利いた機動力を発揮することが可能である。

うめもりのケースは、インバウンド時代において模倣的革新と差別化戦略による創発的なプロセスを経た、独自のサービス事業経営の実態である。

## Ⅶ. むすび

日本のインバウンド増大によるグローバル化は、一時的な情勢の変化はあってもこの傾向は不可逆的である。地域経済の閉塞感を打開するためのチャンスとして、地域外需要としてこれを利用しない手はない。地域でインバウンドへの中小企業のサービス事業経営戦略のビジネスモデルは未確立である。先行事業者の競争優位の状況である。そのような意味で今後インバウンド市場は地域産業にとっても絶好のターゲットである。

地域におけるインバウンド市場はまだ成熟化市場にいたってはいない。これから成長していく市場の段階である。成長するインバウンド市場の変化に対応したうめもりのサービス経営は、他よりもいち早くインバウンド事業で先行する企業の競争優位を教えてくれる。

本稿ではインバウンド時代においてサービス事業経営として成長する1社を対象とするケースからの発見事実により、地域における中小企業サービス経営のインバウンド事業戦略の実態解明に迫った。無論、一般的な結論を引き出す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。

したがって、本稿での発見事実をさらに精緻なものとして、中小企業サービス経営のインバウンド事業戦略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。

### 〈付記〉

本研究の実施にあたり、株式会社梅守本店梅守康之社長、梅守節子専務、梅守志歩社員、ならびに関係者の皆様よりインタビュー協力を得た。また一次資料・データなど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。

また、つぎの方々から本稿の仕掛段階の原稿への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）、太田一樹先生（大阪経済大学）。

記して、感謝申し上げたい。

### 参考文献（アルファベット順）

- 中小企業総合研究機構編（2013）『日本の中小企業研究：2000－2009』 第1巻（成果と課題）同友館。
- 中小企業総合研究機構編（2013）『日本の中小企業研究：2000－2009』 第2巻（主要文献解題）同友館。
- 池田潔（2002）『地域中小企業論－中小企業研究の新機軸』 ミネルヴァ書房。
- 池田潔（2012）『現代中小企業の自律化と競争戦略』 ミネルヴァ書房。
- 伊丹敬之（1980）『経営戦略の論理』（初版）日本経済新聞出版社。
- 飯盛信男（2007）「サービス経済学からサービス・マネジメントへ」『佐賀大学経済論集』第40巻第3号， pp.17-27.
- 川上義明（2016）『中小企業経営研究のフロンティア』 梓書院。
- 近藤隆雄（2012）『サービス・イノベーションの理論と方法』 生産性出版。
- 森川正之（2014）『サービス産業の生産性分析－マイクロデータによる実証』 日本評論社。
- 小川英次（1991）『現代の中小企業経営』 日本経済新聞社。
- 小川正博（2015）『中小企業のビジネスシステム－仕組みによる多様な事業へのイノベーション』 同友館。
- 大石芳裕（2017）「国際観光の発展－インバウンドの衝撃」『日経広告研究所報』 第50巻第6号， pp.52-58.
- 太田一樹（2008）『ベンチャー・中小企業の市場創造戦略－マーケティング・マネジメントからのアプローチ』 MINERVA 現代経営学叢書；大阪経済大学研究叢書。
- 佐竹隆幸（2004）「中小企業の問題と政策」日本経営診断学会関西西部会編『中小企業経営の諸問題』 pp.1-46， 八千代出版。
- 佐竹隆幸（2008）『中小企業存立論』 ミネルヴァ書房。
- Schumpeter, J. A. (1928) “*Unternehmer*” Handörterbuch der Staatswissenschaften, (清成忠男編訳 (1998) 『企業家とは何か』 東洋経済新報社)。

- 関智宏 (2015) 「産業クラスター生成時における協調関係の形成プロセス－タイ国からのインバウンド受入をねらう姫路観光産業クラスターのケース」『中小企業季報』2015 No 2, pp.1-13.
- 鈴木勝 (2008) 「世界観光競争ランキングと観光立国日本－日本のポジション25位の検証を通して」『大阪観光大学紀要』第8号, pp.25-32.
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン－経営知識創造の基本技術』白桃書房.
- 渡辺俊三 (2008) 「中小企業論研究の成果と方法」日本中小企業学会編『中小企業研究の今日的課題』同友館, pp.16-30.
- 山中篤太郎 (1944) 『日本産業構造の研究』有斐閣.
- 吉原英樹 (1986) 『戦略的企業革新』東洋経済新報社.
- 吉原英樹 (2015) 『国際経営』(第4版) 有斐閣.

### 報告書関係資料

- 商工総合研究所編 (2015) 『図説 日本の中小企業2015』商工総合研究所.
- JTB 総合研究所編 (2013) 『観光概論』(改訂第9版) JTB 総合研究所.
- 国土交通省観光庁編 (2016) 『観光白書』(平成28年版) 昭和情報プロセス.
- 日本交通公社 (2016) 『旅行年報2016-Annual Report on Tourism Trends Survey』日本交通公社.
- 『日本経済新聞』(朝刊)「日本支えるサービス産業生産性向上が不可欠」2017年3月31日, pp.32-33.
- World Tourism Organization (2016) 『UNWTO Tourism Highlights, 2016 Edition』.

### 参考 WEB サイト

- 株式会社 中野屋  
<http://www.nakanoya.net/company/index.html> (2017年8月30日閲覧)
- 株式会社 梅守本店  
<http://www.umemori.co.jp/> (2017年8月30日閲覧)
- 総務省 (日本標準産業分類)  
[http://www.soumu.go.jp/toukei\\_toukatsu/index/seido/sangyo/](http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/index/seido/sangyo/) (2017年7月10日閲覧)
- 内閣府 (国民経済計算)  
<http://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html> (2017年6月10日閲覧)
- 財務省貿易統計  
<http://www.customs.go.jp/toukei/info/tsdl.htm> (2017年6月10日閲覧)