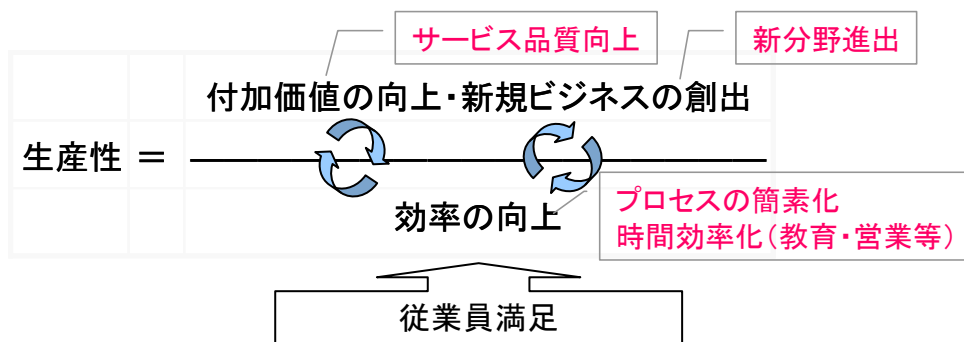


## 2. 中小サービス産業における生産性向上の観点

経営的立場で「生産性」ということを考えると、すぐにイメージされるのは「効率性」ではないでしょうか。この考えは間違いではありませんが、それだけをもって「生産性」と考えてしまっていないでしょうか。

中小サービス業において「生産性＝効率性」と意識したとき、「少人数で経営しており、これ以上効率的にはできない」という批判にさらされる場合が多いのではないのでしょうか。これでは、生産性を高める活動を行おうという考えにはなりません。そこで、「効率性」という視点のほかに、「付加価値向上」「新規ビジネス創出」というふたつの視点も加えて考えることが重要になります。

下表における分子に当たる部分を増加させる取り組みを考えるということです。このふたつの視点は、経営を行う中で常に考えられていることであり、中小サービス業の実情に適した考え方ではないでしょうか。なお、各事例においても示されている通り、分母に当たる「効率の向上」と分子の「付加価値向上」「新規ビジネスの創出」はそれぞれ密接に結びついています。これらの取り組みを実施・実現するにあたり、最も重要となるのが「従業員満足」であり、従業員のモチベーション向上が成功の鍵となります。



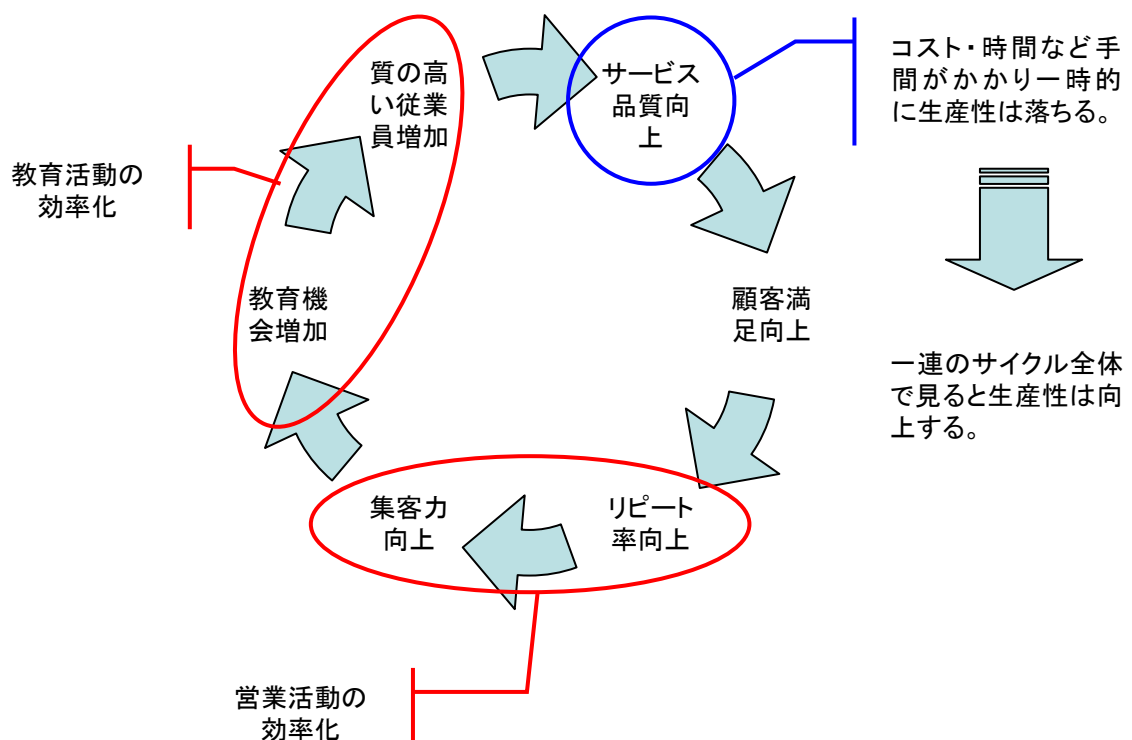
## 2-1. 付加価値向上の観点

「付加価値向上」とは、競合他社、自社サービスの実績、もしくは、顧客の期待に比べて、サービスの品質を更に高めるといことです。近年の「感動サービス」などと呼ばれているものは、この「付加価値が非常に高いサービス」の一例です。

一般的にサービスの品質(顧客満足)を高めようとすると、時間的・費用的コストがかかります。これは、一見非効率に見えますが、顧客満足を高めることによって、リピート利用を促し、ロコミにより新規顧客獲得へとつながります。また、客数が増加することによって、サービス提供経験値も高まり、より効率的に従業員教育ができるようになります。このような好循環を生み出し、全体的な効率化が達成され、その結果、質の高いサービスを提供し続けることが可能となるのです。

つまり、付加価値向上の取り組みの結果、営業効率化や従業員教育の効率化などの効果も期待できるようになり、全体としての生産性が向上するという結果を生むことになるのです。

以下、付加価値向上の観点について、事例をもとにいくつか挙げます。



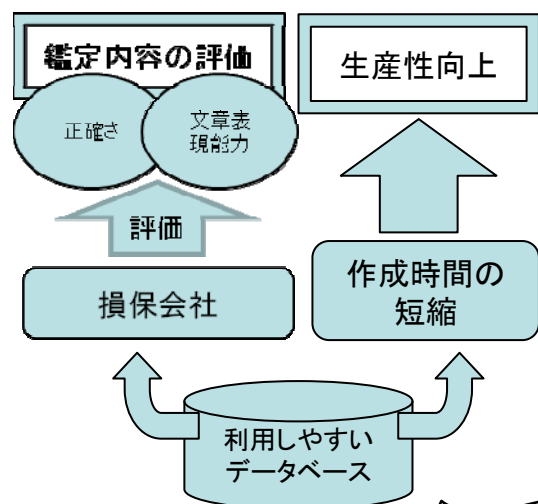
## ■ サービスレベルの統一(バラつきの軽減)

サービスには「同時性(在庫できない)」や「異質性(顧客によって同じサービスでも満足度が異なる)」などの特性があります。常に同レベルのサービス(満足度)を与えることは難しいことを示しています。しかし、顧客は、常に一定以上のサービスレベルを求めており、そのレベルを下回ることがあると、その後利用してもらえなくなる可能性が高くなります。つまり、サービス提供にあたっては、店舗、従業員などによってサービスレベルのバラつきがあってはならないのです。

### ～株式会社若葉総合鑑定(大阪市西区)の取り組み～

損害保険会社からの委嘱を受けて損害額の算定などの業務を行っている若葉総合鑑定の場合、担当する鑑定人によって査定が大きく変わってしまうことは、業務全体の信用度に関わります。

そこで、過去の鑑定書データベースを利用しやすい形に再構築、活用することにより、各鑑定結果についての整合性がとりやすく、鑑定書の品質が一定に保たれる形態となりました。また、過去事例を活用しやすくすることで業務効率化にもつながっています。



### ～株式会社ラカン(和歌山県田辺市)の取り組み～

広告・パンフレット等の企画・製作を行うラカンでは、担当デザイナーの能力のみに頼りがちなデザイン・企画業務などをあえて社員(全員女性)全員で検討・評価を行うことで、常に高いレベルのサービスを提供しています。

1件ごとに見ると非効率に見える業務の進め方ですが、顧客視点・客観的な視点を意識したこの手法により、常に高いレベルでのサービス提供を可能とし、多くの顧客を抱えることを実現しています。さらに、紹介などによって、多くの新規顧客を獲得するにいたっています。



**ミーティング風景**  
全員で提案内容について議論、時には厳しい意見が出ることも

## ■ サービスの見える化

サービスには「無形性(形がなく、比較しにくい)」という特性があります。そのため、顧客が比較する(自社を選ぶ)ために、サービスを見える化することも、満足度を高めることになり、付加価値向上と呼ぶことができます。

### ～株式会社みどりオート(福井県敦賀市)の取り組み～

自動車販売、車検などを展開しているみどりオートでは、「クリア25車検システム」という、お客さまに対して工程を見せながら丁寧な説明を行う車検システムを確立し、好評を得ています。

従来の車検では、どのような作業が行われているのか、わからないものであったのに対し、工程を見せるということで、安心感を与え、満足につながっています。その結果、リピート率の向上を見込むことができ、営業も効率的になっています。



お子様にも大人気の立会い点検・分解のクリア25車検

### ～ハートフル介護タクシー(兵庫県宍粟市)の取り組み～

介護タクシーを運営しているハートフル介護タクシーでは、日々の乗務日誌をブログに載せることで、実際にどのようなサービスを提供しているのか(もしくはドライバーの人柄)を見える化しています。

これは、介護を必要とする方々(もしくはその近親者)の多くが持つ、「どのような人が、どのようなサービスを提供してくれるのか?」という不安に対して応える形になっています。その結果、ブログを見た方からのホームページ経由での依頼が増加傾向にあり営業効率化につながっています。



ハートフル介護タクシーのブログ

## ■ 周辺サービス提供による相乗効果の追求

現在提供しているサービスの周辺サービスを付加することで、顧客満足、売上ともに向上する場合があります。サービス産業において多角化がなされているのは、このパターンが多くなっています。ただ、この多角化した各部門が大きくなるにつれ、当初の目的から外れ、部門内の利益を追求することに注力してしまい、全体としての相乗効果が薄らいでしまうことも多くあります。多角化するにあたっての理念が全社で共有できていない場合に多く陥る失敗例です。このような多角化を行う場合は、しっかりと全体での相乗効果が生まれるようにコントロールし、その理念について従業員全体での共有体制が必要といえます。

### ～TONY TANAKA STUDIO 心斎橋(大阪市中央区)の取り組み～

ヘア・メイク・ネイル・エステなどのトータルビューティーサービスを提供しているTONY TANAKA STUDIO心斎橋では、各部門の専門性(技術レベル)が高まるにつれ、本来のコンセプトである「トータルビューティー」が追求できていない状況でした。その原因は、「カウンセリングシート」が各部門ごとに違うフォーマットで作成されており、情報共有化ができていないためでした。

そこで、「(全部門共有)カウンセリングシート」を作成し、総合提案力を高め、店全体での相乗効果を得ることを目指しました。その推進のために、スタッフの意識及び行動変革を導くため「共通の価値観」を改めて構築、各部門毎の成果だけを見るのではなく、当社の強みである複合提案力(トータルビューティー提案力)を強化、顧客満足、売上向上に向けた取り組みを行っています。その結果、来店周期が向上し、売上、客単価とも上昇しています。

The image shows two forms. On the left is the 'TONY TANAKA STUDIO CUSTOMER CARD' which includes fields for name, date of birth, gender, address, phone number, and a list of services like hair, makeup, and nails. On the right is a diagram of a counseling sheet with a face illustration and various checkboxes for services and preferences.

**全部門共通カウンセリングシート**  
顧客情報だけでなく、提案の内容やプロセスが管理できるよう、シートが設計されている。

## ■ ブランド化(戦略)

付加価値向上に取り組む中で、最終的に行き着く先は、ブランド化ではないでしょうか。ブランド化に成功すれば、サービス名、社名を見るだけでどういったサービス(満足)を提供してくれるのかがわかるようになり、競合を凌ぐことが可能となり生産性は高いものになります。特に無形性(目に見えず、比較しにくい)という特性を持つサービス業においては、このブランド化は非常に重要です。

### ～おごと温泉旅館協同組合(滋賀県大津市)の取り組み～

おごと温泉旅館協同組合では、イメージキャラクター「おごとん」の開発、「おごと温泉」で地域ブランド第1号を得るなど、積極的にブランド化の活動を行っています。

おごと温泉では、近隣にできた風俗街の影響を受け、かつてのブランドイメージは非常に悪いものでありましたが、地域温泉旅館全館が参加する同組合で地域全体のイメージ戦略、ブランド化を図っています。

その結果、近年大きく観光客を減少させる温泉地が多い中で、入り込み客数は日帰り顧客の増加などもあり横ばいを維持しています。



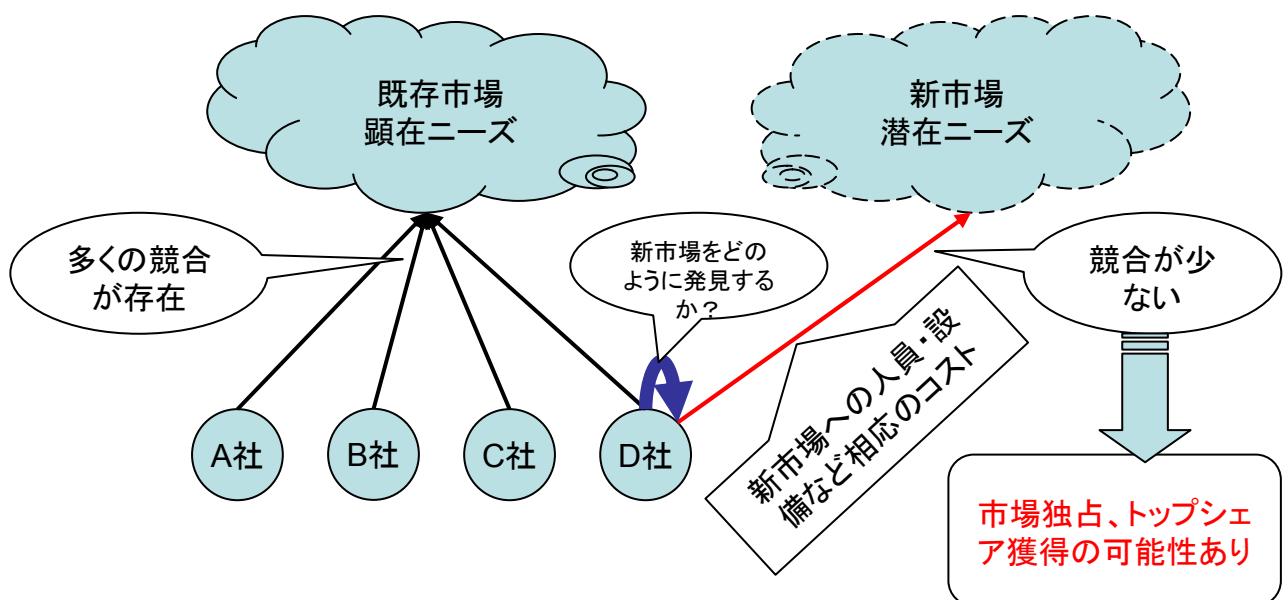
「六角足湯」開湯式の様子

## 2-2. 新規ビジネス創出の観点

「新規ビジネス創出」とは、新規市場に参入という観点もありますが、ここでは、競争の少ないニッチ市場への参入という観点についても含めて考えることとします。

新規ビジネス創出のメリットは、「競争がない(少ない)」、「既存サービスに満足していない顧客層の受け皿になることが可能」、「(競争が少ないため)価格が維持できる」。またニッチ市場への参入の場合は、上記に加えて「(パイが限られるため)大手企業の参入リスクが少なく、安定する」などが挙げられます。

しかし、その実現のためには困難が伴うことが多くあります。サービスニーズを捉える困難さは、モノという形でニーズがはっきりしていないため、その存在、規模がはっきりしないことが多いからです。また、新規参入ということもあり、サービスメニューについての検討、対応する人材の教育など、コストもかかります。そのため、参入にあたっては、しっかりとした計画性が必要です。事例を見ると、既存ビジネスからの派生、もしくは、地域等のネットワークを活かし初期コストを抑える形態をとる場合が多くなっています。



## ■ 地域資源(伝統)を活かした新規ビジネス

各地域に存在する伝統的な分野に新しい視点を入れることによって、新しいビジネスを生み出すことが可能になります。地域資源の知名度、ネットワークを活かすことで、新規ビジネスにかかる初期コストが低減され、ビジネスの成功に結びついています。

### ～株式会社和光舎(京都市伏見区)の取り組み～

和光舎では、従来クリーニングという発想すらなかった法衣の丸洗いと補修を手がけています。同社社長の西谷氏は、もともとクリーニング業を営んでいたわけでも、寺院関係者でもなく、寺院専門の保険のセールスを行っていました。その保険のセールスの中で、使い捨てと言える扱いになっていた法衣に注目しました。寺院の側においても繰り返し利用したいというニーズも確認し、徐々にその業容を拡大していきました。

このビジネスには、実際に法衣を丸洗い・補修できる専門の職人の存在が不可欠になります。ゼロから職人を養成することは時間・コストともに莫大にかかるため、京都という地域性を活かし、職人のネットワークを構築することで、このビジネス成功の礎を築きました。

現在では、全国の寺院から依頼が入るようになりました。また、数多くの依頼が入ることによって、新たな職人が育成されるというところまでになっています。これまでの伝統的な分野では考えられなかったビジネスですが、そのビジネスが伝統を守るという好循環を生んでいます。



事務所には多くの法衣、袈裟が並ぶ



数多くの修復を手がけることで  
職人も養成できている

## ■ ニッチ産業特化型ビジネス

ニッチ産業は、もともと市場規模が限られている、もしくは、非常に高い専門知識が必要で参入障壁が高いことから、競合企業が少なくなります。したがって、あえてその分野に参入することによって、同分野での圧倒的シェアを獲得し、利益を確保することが可能な場合もあります。

### ～トータルインシュアランスサービス株式会社(神戸市灘区)

#### の取り組み～

生保・損保代理店であるトータルインシュアランスサービスでは、対応に手間がかかり、専門的知識も必要になる飲食業界に営業ターゲットを集中させることで、同業他社との明確な差別化を行い、業界の中でのシェアを高いものにしています。同社の成功の鍵は、この業界特化の方針、そのための計画を詳細にまとめ、個々の従業員レベルのアクションプランにまで落とし込んでいることにあります。この結果、会社全体としての大きな推進力を持った業界特化型の展開を可能としています。



飲食業界向け  
独自ツール

## ■ 市場創造型ビジネス

「市場創造が必要である」と経営者が決意する際は、強い意志、周囲を納得させる計画、実行力が伴わないとその実現は困難です。サービス業は、製造業に比べ初期投資が少なく済むなどチャレンジしやすい環境にあります。この形態での成功には、多くのハードルが存在しています。

### ～株式会社色彩舎(大阪市中央区)の取り組み～

カラースクール運営等を行う色彩舎では、これまでになかった「色彩」をテーマに様々な展開を行っています。ツールの作成はもちろん、カラータイプインストラクター認定講師資格を創設するなど、周囲に対しても納得度を与え、同時に、「資格化」することによって、追随他社を圧倒する体制にまでビジネスを確立しています。



カラータイプを利用した  
ツール

## 2-3. 効率性の観点

「効率性」とは、より少ない資産投入に対してより多くのリターンを得ることです。ここでは投入物の低減を中心に考えます。

投入物の代表的なものは「人・モノ・カネ」です。つまり、これらの投入が少ないほど、効率性が高まります。これらの考え方は、「生産性向上＝効率化＝リストラ」というイメージが強くなり、毛嫌いされる状況を生み出しているのではないのでしょうか。

本冊子では、前項までのように「付加価値向上」、「新規ビジネスの創出」などの観点を加えた生産性向上をイメージしておりますが、本項の「効率性」についても必要な観点になります。双方においてバランスよく進めることが一番大きな成果を生むことになるのです。

ここで取り上げる「効率性」は、「人・モノ・カネ」のほかに「時間」という要素も加えて考えていきます。この「時間」という要素は、ひとつのサービスを提供するにあたっての「時間」もありますが、従業員教育、営業、ブランド構築などにかかる中期的「時間」についての効率化についても考えます。

### ■ 間接部門業務集約による効率化向上

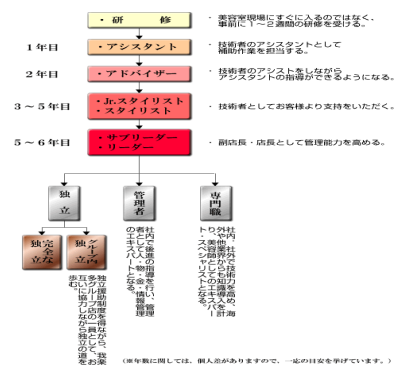
会社全体としてどのように効率化を図っていくのか、フル回転で活動する中小企業にとって、現場でのサービス提供手順を見直すことは、一定の規模がないと困難が伴います。まして顧客サービスレベルを保つためには、従業員を減らすという選択肢は考えにくいものです。

そこで、全社ではなく範囲を絞って、間接部門業務の手順を見直すことが考えられます。特に多店舗であるなどの場合、顧客管理、計数管理などを一括で行うことで、各店舗（サービス提供者）の負担を軽減できます。その分、各店舗におけるサービスについての教育などに当てることが可能となります。

#### ～株式会社我楽多(大阪市天王寺区)の取り組み～

8店舗の美容室及び1店舗のエステサロンを運営している我楽多では、顧客管理や計数管理を、各店舗において紙ベース・手作業で計算し、手間がかかっていましたが、会計システムを導入し本社での一括対応を進めています。

業務効率化を進めると同時に、新入社員を中心とした教育体系をまとめ、各店舗において「教育」を意識し、顧客満足と従業員満足の達成を目指しています。



教育体系

## ■ 全社情報共有によるサービス提供のムラ防止

常に新しいサービスの開発、もしくは、顧客とのコミュニケーションが重要な業界である場合、社内におけるサービスに関する教育が非常に重要になってきます。たとえ自社の営業エリアが広範(多数の拠点があるなど)であっても、サービスの提供(顧客対応力)に差があってはならず、品質を安定させるためには、如何に効率よく情報を共有するかが重要となってきます。

### ～株式会社プロテックと株式会社プロカラーラボ(兵庫県西宮市)

#### の取り組み～

デジタル出力、屋外看板作成制作のプロテックとプロ用デジタル画像処理を手がけるプロカラーラボのプロカラーグループでは、業界のデジタル化に対応し次々にソフトの活用方法などサービス提供についての情報が更新されています。

これまでは、担当者が全国の各支店に出張し説明していましたが、非効率でかつ地域によって顧客対応方法が違うことが問題になっていました。

この問題解消のために全社にSkypeを用いた情報共有化システムを導入しました。毎週の朝礼やその他の機会において動画・音声を用いた会議を行うことで、情報共有及び顧客の声を各拠点からリアルタイムに近い形で吸い上げることが可能となっています。



朝礼を利用した情報交換

## 2-4. 従業員満足の観点

従業員の業務に対する満足度である「従業員満足」の向上は、直接「生産性」に関わる項目ではありません。しかし、サービス業の多くは、従業員が直接サービスを提供することから、従業員満足が顧客満足を大きく左右する要素であり、しっかり見つめていく必要があります。

### ■ 従業員の正当な評価

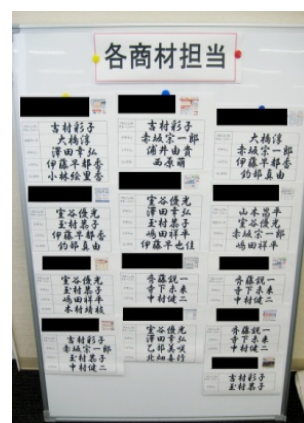
まず、従業員の正当な評価について見つめ直す必要があります。何度も述べますが、サービスは目に見えないため、各従業員毎の貢献度が見えにくくなっています。この部分をどのように評価するかが、従業員満足の基本になります。

#### ～株式会社ALL CONNECT(福井市)の取り組み～

Web販売代行を行っているALL CONNECTでは、マーケティング部門、管理部門などについては、活動が明確にわかるため評価項目を明確にできますが、Webデザイナーに対しての評価は難しいと感じていました。デザインの販売実績への貢献を判断することが難しいためです。またデザイナーの仕事については、他部署からよく理解されていない状況にありました。

そこで、Webデザイナーの各プロジェクト内での役割、業務内容について整理を行うとともに、その評価方法についても可能な限り定量評価を盛り込みました。

その結果、Webデザイナーのプロジェクト内での役割が明確になり、他部署からの理解が進みつつあります。また、業務内容を整理したことにより、必要スキルが明確になり、デザイナー教育を体系的に実施できるようになりました。



Webデザイナーも含むプロジェクトメンバーを案件ごとに掲示している

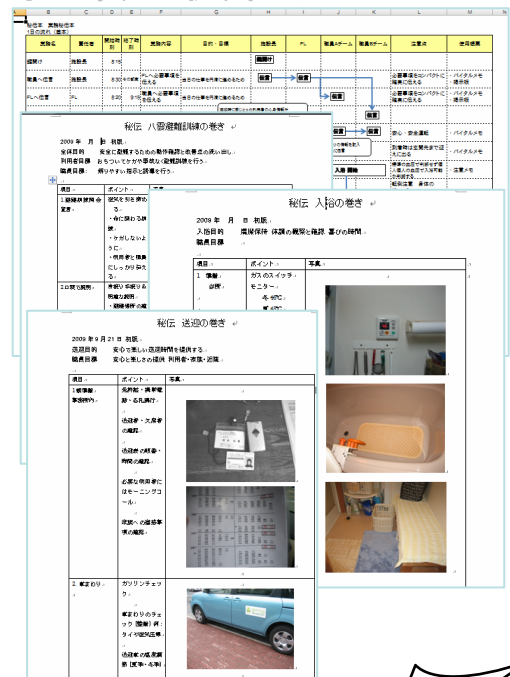
## ■ キャリアビジョンの明確化

サービス業は小規模事業体であることが多いことから、従業員個人レベルでのキャリアビジョンが描きにくいところがあります。この結果、「将来が見えない」などの理由で離職率が高くなるなどの傾向があります。この問題の解消には、キャリアビジョンの描きやすい会社としての方針を明示する必要があります。

### ～あんしんケアねっと有限会社(大阪府守口市)の取り組み～

デイサービスを展開するあんしんケアねっとでは、事業運営に必要なノウハウを「品質秘伝本」「運営秘伝本」「経営秘伝本」の3種類の「秘伝本」にまとめ、従業員に必要なノウハウを明確にしています。また、施設長としてデイサービスを運営し、秘伝本免許皆伝者は「のれんわけ」起業の資格を得るという従業員の独立に向けた支援(教育制度)が体系化されています。

介護職の新たな人生プランとしてこの制度を活用した結果、「楽しくって心も体も楽になる」小規模デイサービスの良さを地域に発信しています。



秘伝本の一部

