

地域中小企業の経営革新

—サービス産業における生産性向上と人材確保の取り組み—

望 月 和 明
(商工総合研究所)
(主任研究員)

< 要 旨 >

- サービス産業はわが国のGDPの約7割を占める重要な産業であり、その大部分は地域の中小企業によって担われている。サービス産業の生産性については海外と比べて低いという指摘があるが、換算レートの問題に加えてサービスの質の違いもあり、単純に比較することは難しい面がある。
- サービス産業の生産性は企業間のばらつきが大きく、ITの活用、組織革新、人材育成等による生産性の引き上げ、高生産性企業のシェア拡大と新陳代謝の促進等によって、サービス産業全体として生産性を高めていく余地は大きい。
- 少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、人手不足が現実のものとなりつつある中、サービス産業の労働生産性の向上は日本の経済が成長・発展していくための極めて重要な課題となっている。
- 本調査では中小サービス業を中心とした地域中小・中堅企業を対象に事例調査を実施し、生産性向上を中心とする経営革新への取り組みと人材不足への対応の実態を探り、地域中小企業の存続、発展のために求められる経営のあり方について検討を行った。
- 事例企業ではサービスの現場データの収集、分析を行って現場を「見える化」し、生産性の向上に取り組んでいる。データの収集、分析にはITの活用も有効である。
- 顧客満足度を高めることも重要であり、サービス内容の見直し、サービスの標準化によって、効率化と顧客満足度の維持・向上を同時に追求することが必要である。また、従来とは異なる新しいサービスを提案し、提供することによって顧客満足度を高めることも可能である。
- サービス産業の生産性向上への取り組みにおいては稼働率を高めていくことが重要である。事例企業は来客数を増やし、稼働率を高めることで生産性向上を実現している。
- KPI（重要業績評価指標）を設定することも効果的である。サービスの質や顧客満足度は数値化して計測することが難しい。明確で現場が理解しやすく、測定が可能、達成可能性のあ

る指標をKPIとして採用することで生産性の向上に結び付けている事例企業も多い。

- 人材の確保には給与水準の引き上げだけでなく、労働条件の改善、長時間労働の排除、福利厚生の実施、固定給の支給等による生活の安定を図っていくことが必要である。一方、こうした給与水準の引き上げ、労働時間の短縮、福利厚生の実施の取り組みは人件費の増大の要因であり、それを吸収する生産性の向上が欠かせない。人材育成を図って、能力を高めていくことが求められる。
- 従業員に経営理念の浸透を図ったり、経営情報の共有、経営への参画により、従業員のモチベーションを高めている企業もある。また、給与面だけでなく、仕事のやりがい、成長欲求の充足といった働き手の要望に応えることも重要である。

目次

はじめに

1. 地域中小企業に求められる生産性の向上

- (1) サービス産業の現状と地域中小企業
- (2) サービス産業の生産性
- (3) 求められる人材の確保と育成

2. 地域中小企業の経営革新

- (1) 生産性向上への取り組み
- (2) 人材の確保と育成

まとめ

3. ヒアリング事例

- 事例1. (株) 一の湯
- 事例2. (株) オオクシ
- 事例3. イーグルバス (株)
- 事例4. (株) トワード
- 事例5. (株) 新生メディカル
- 事例6. 共栄産業 (株)
- 事例7. (株) ハッピー
- 事例8. (株) ねぎしフードサービス

はじめに

サービス産業はわが国のGDPの約7割を占める重要な産業であり、その大部分は地域の中小企業によって担われている。サービス産業の生産性については海外と比べて低いという指摘があるが、換算レートの問題に加えてサービスの質の違いもあり、単純に比較することは難しい面がある。しかし、サービス産業の生産性は企業間のばらつきが大きく、ITの活用、組織革新、

人材育成等による生産性の引き上げ、高生産性企業のシェア拡大と新陳代謝の促進等によって、サービス産業全体として生産性を高めていく余地は大きい。

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、人手不足が現実のものとなりつつある中、サービス産業の労働生産性の向上は日本の経済が成長・発展していくための極めて重要な課題となっている。

生産と消費の時間的、空間的同時性という特

性を持つサービス産業は地域密着、分散型の立地が中心であり、また、その大部分は中小企業によって担われている。日本経済の復活には地域中小サービス事業者の生産性向上による地域経済の活性化が不可欠である。

本調査では、こうした問題意識に基づいて中小サービス業を中心とした地域中小・中堅企業を対象に事例調査を実施し、地域中小企業の生産性向上を中心とする経営革新への取り組みと人材不足への対応の実態を探り、地域中小企業の存続、発展のために求められる経営のあり方について検討を行った。

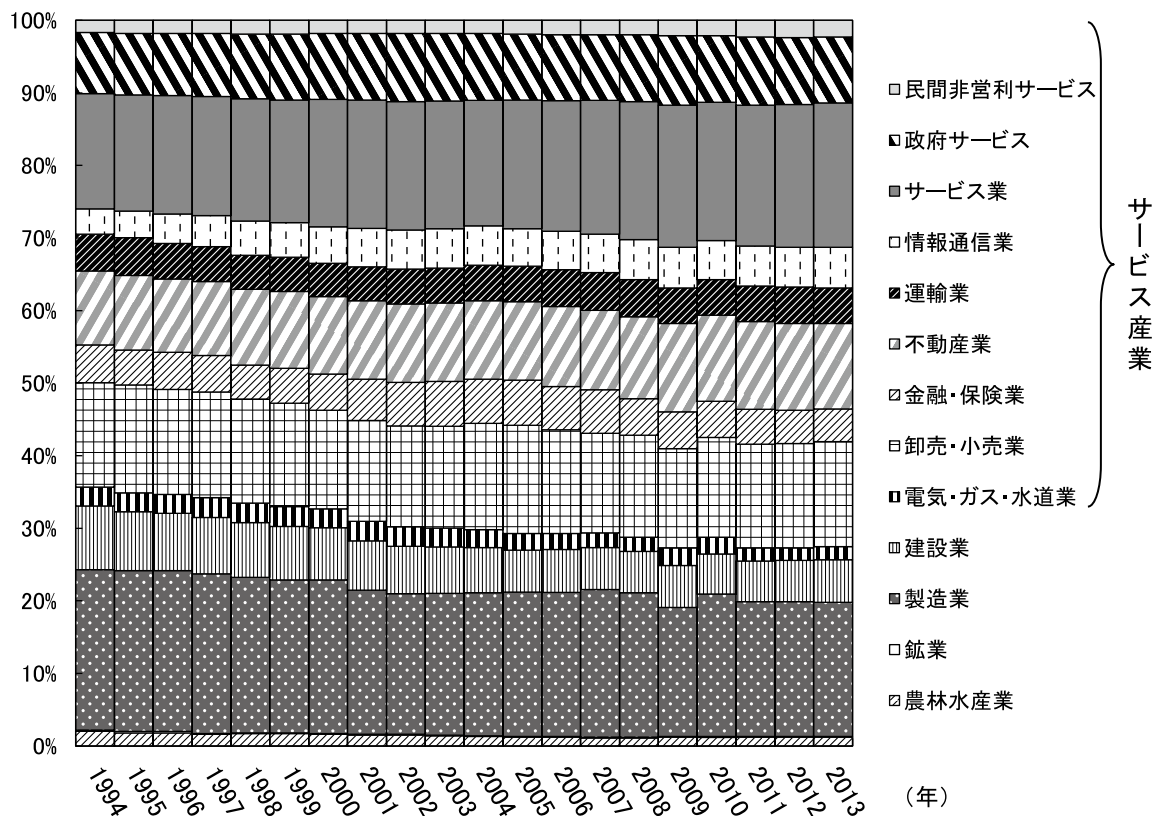
1. 地域中小企業に求められる生産性の向上

(1) サービス産業の現状と地域中小企業

サービス産業（農林水産業、鉱業、製造業、建設業を除く第三次産業）はわが国のGDPの70%以上を占め、その比率は上昇傾向にある。一方、製造業の比率は低下しており、経済のサービス化が進展していることが見て取れる（図表1）。また、就業者数についても全産業就業者の約70%をサービス産業の就業者が占めている。

サービス産業においても中小企業がその大部分を占めている。サービス産業（第三次産業）

図表1 産業別GDP構成比（名目）の推移



（資料）内閣府「国民経済計算」

における中小企業のシェアは企業数で99.7%、従業員数で74.7%となっている（図表2）。

また、生産と消費の時間的、空間的同時性というサービス産業の特性から、地域密着、分散型の立地が中心であり、その大部分は地域の中小企業によって担われている。

このように中小サービス産業が経済に占める割合は大きく、中小サービス産業の生産性向上は日本経済の成長、発展の大きな鍵であるといえよう。

（2）サービス産業の生産性

（サービス産業の生産性は低いかな？）

さきに見たように、中小サービス産業の生産性向上が重要な課題となっているが、「日本のサービス産業の生産性は低い」という指摘がなされることが多い。非製造業の労働生産性を米国、欧州主要国と比較してみると、日本の生産性は米国の6割以下であり、ドイツ、フランス、英国と比べても低い水準となっている（図表3、4）。

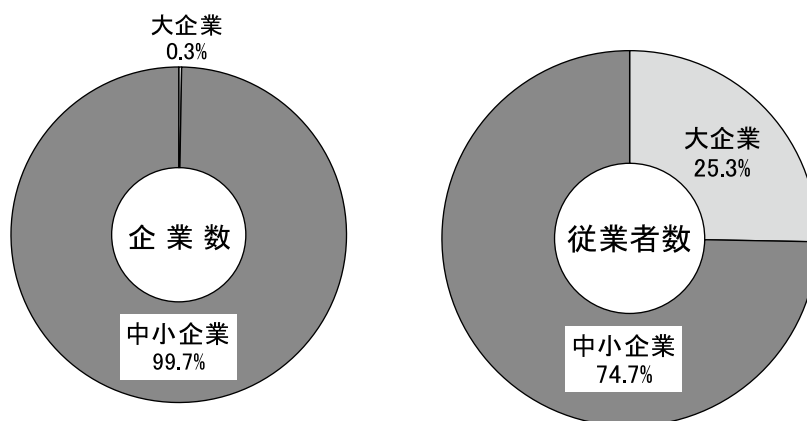
ただし、国際比較を行う上では、換算レート

の問題に加え、サービスの質の違いという問題もある。調査では各国のサービスの質が同一であるという前提の下に比較を行っているが、現実には国によってサービスの質は異なっており、わが国のサービスはその正確性、信頼性、丁寧な接客等の面で高い評価を得ている。

サービス産業生産性協議会では、日米両国に滞在経験のある日本人と米国人を対象に、代表的な20種類のサービスの品質について定量的評価を調査している。その結果をみると、多くのサービスにおいて日本が米国よりも質が高いという評価を得ている（図表5）。一方、同調査では日本のサービスについて、価格面では多くの分野で米国より高いと評価されている。また、品質面については殆どの分野で必要な水準を上回っていると評価されている。

このように異なる国のサービス産業の生産性について単純に比較することは難しい面があり、日本のサービス産業の生産性水準は低いから引き上げるべきであるという議論は必ずしも適切ではない。

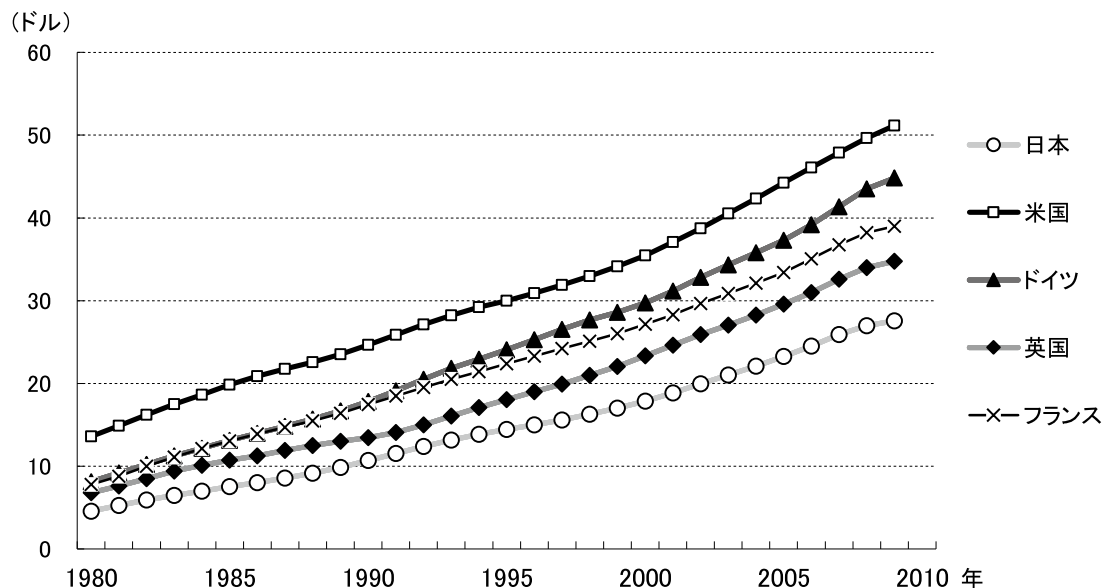
図表2 サービス産業（第三次産業）における中小企業のシェア（2012年）



（資料）中小企業庁「中小企業白書」

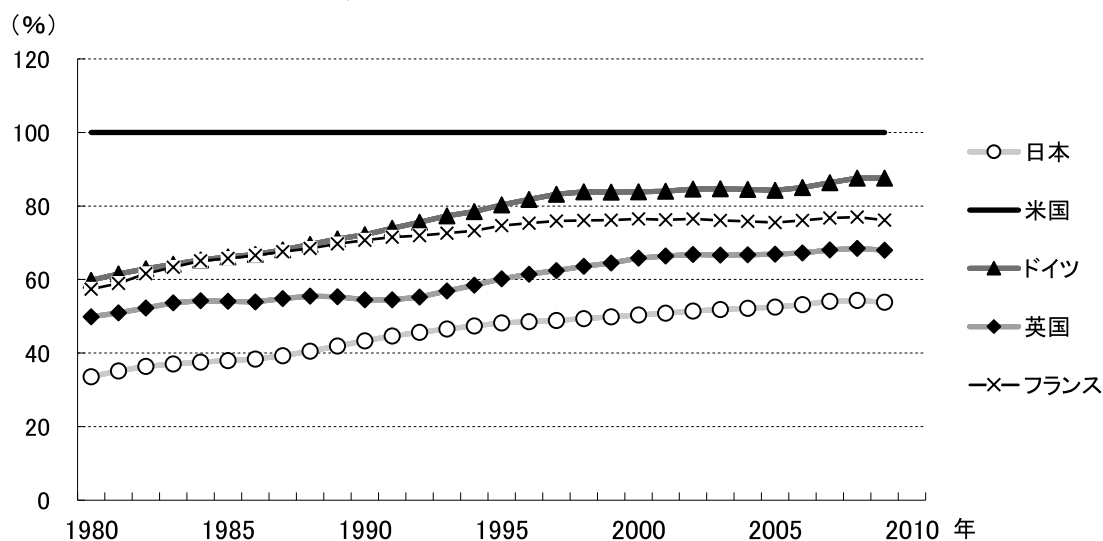
（注）総務省・経済産業省「平成24年経済センサス－活動調査」再編加工

図表3 非製造業の労働生産性水準の国際比較



(資料) 経済産業省「通商白書2013」
(注) EU KLEMSデータベースより作成

図表4 非製造業の労働生産性水準の対米比



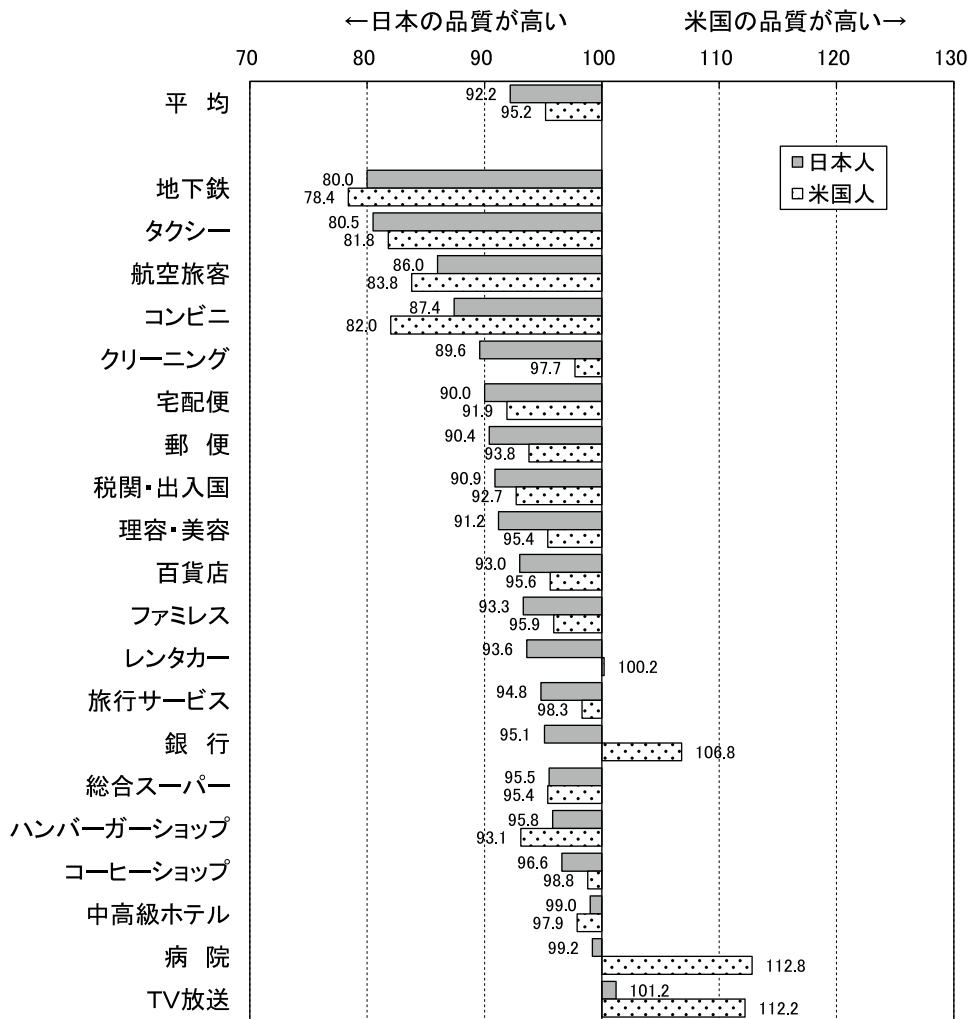
(資料) 図表3に同じ
(注)1. 図表3に同じ
(注)2. 米国を100(%)とした場合の労働生産性

ただ、サービス産業の生産性に関する実証分析によれば、製造業に比べて生産性の企業間のばらつきが大きいことが確認されている。また、①組織革新を伴うITの活用、②優れた労務管理とコーポレート・ガバナンス、③集積の

経済性（地域の人口密度が高いこと）等がサービス産業の生産性向上に結び付くことが示唆されている¹。こうした取り組みを通じて、サービス産業が生産性を高めていく可能性は大きいといえよう。

1 森川（2008）

図表5 サービス品質の日米比較（日本＝100）



（資料）サービス産業生産性協議会「同一サービスにおける品質水準の違いに関する日米比較調査」2009年3月
 （注）日本のサービス品質を100とし、米国のサービス品質に対する相対的な評価を+50～-50の範囲で尋ねた

（サービス産業の特性と生産性向上への取り組み）

先に述べたように、サービス産業の生産性は企業による格差が大きい。ITの活用、組織革新、人材育成等による生産性の引き上げ、高生産性企業のシェア拡大と新陳代謝の促進等によって、サービス産業全体として生産性向上に向かう余地は大きく、経済全体に与える効果も大きいと思われる。

サービスは形のある商品（モノ）とは異なり、

形がない（無形性）、サービスの対象、提供者、環境等によってサービスの質が異なる（異質性）、生産と消費が同時に発生する（同時性）、保存ができない（消滅性）といった特性を持っている。こうした特性を反映して、サービス産業には①品質や価値の評価、品質の標準化が難しい、②遠隔地への輸送が困難であるため、国際的な競争に晒されにくく、競争は地域内に限定される、③在庫が存在せず、顧客が来店しなければサービスの提供はできないため、繁

閑が生じやすく、稼働率が重要となる、といった製造業とは異なる特色を持っている。

サービス産業においては生産性の計測が難しく、製造業に比べて科学的、工学的手法を用いた生産性向上の取り組みが遅れていたが、今後はサービス産業の特性を踏まえ、科学的、工学的アプローチも取り入れて、生産性向上に取り組むことが必要と思われる。

(3) 求められる人材の確保と育成

(生産性向上による人手不足問題への対応の必要性)

このところ労働力の不足感が強まっている。日銀短観の雇用人員判断DIをみると、殆ど全ての産業で不足の状況を示しているが、特にサービス産業において不足感が高くなっている(図表6)。これは景気回復局面における一時的な現象に止まらず、生産年齢人口の減少という構造的な要因があり、中長期的にみても人手

不足の傾向が続くと予想される。

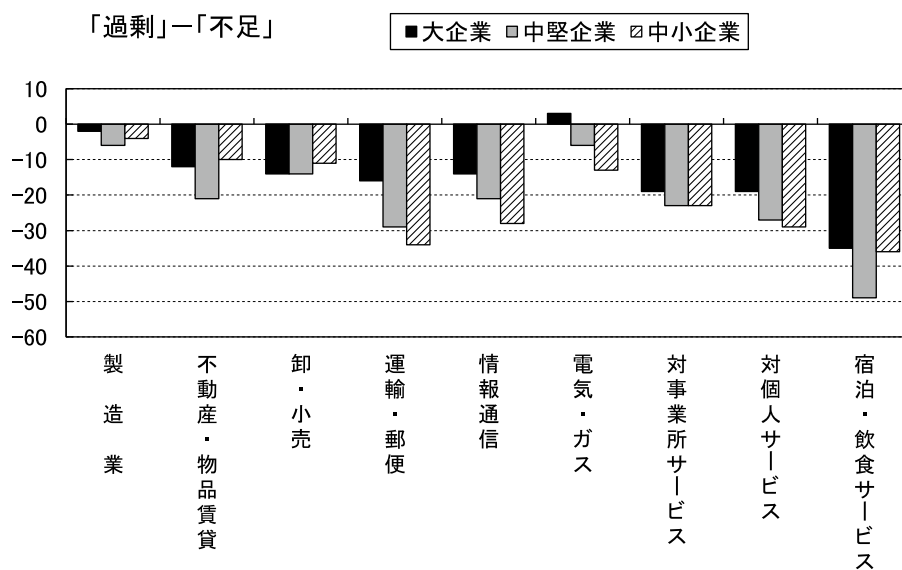
こうした状況下で経済の成長率を高めていくためには、生産性の向上に努め、より少ない働き手で付加価値を創出していくことが必要である。人口減少時代への対応という側面から見ても、GDPの7割以上を占めるサービス産業における生産性向上がマクロ経済全体に与える影響は極めて大きいといえよう。

一方、サービス産業に属する個々の企業においても、人手不足問題の深刻化に伴って予想される産業間、企業間の人材獲得競争に対応して、給与の引上、労働条件の改善、福利厚生の実等を図っていくためには生産性の向上が不可欠である。

(人材の確保・育成への取り組み)

サービス産業を支えるのは人であり、サービス産業において人材は極めて重要な経営資源である。生産性を高めていく上でも、人材を確

図表6 産業別雇用人員判断DI (2015年6月実績)



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

保し、育成していくことが必要である。

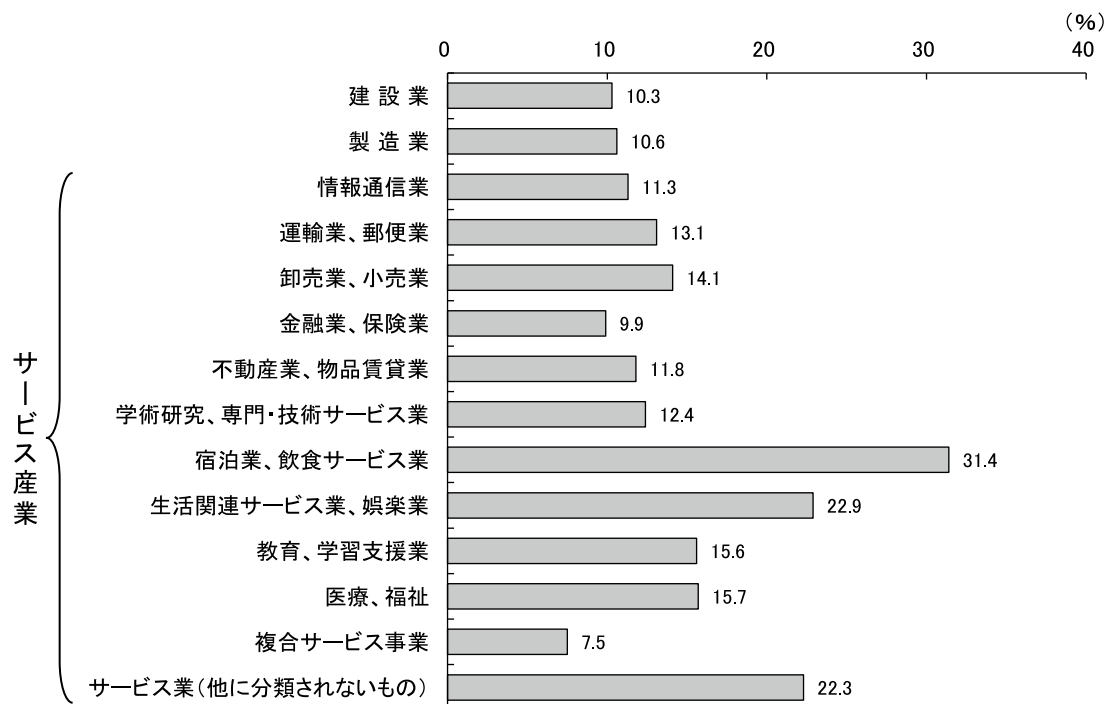
しかし、サービス産業の離職率は他の業種と比較して高くなっている。産業別の離職率をみると、宿泊業、飲食サービス業が31.4%と最も高く、次いで生活関連サービス業、娯楽業が22.9%となっており、金融業、保険業（9.9%）、複合サービス事業（7.5%）を除けば、いずれの業種においても製造業（10.6%）よりも高い（図表7）。

また、サービス産業においては非正規雇用の比率が高い。卸・小売業（50.0%）、宿泊業、飲食サービス業（73.3%）、生活関連サービス業、娯楽業（57.0%）、他に分類されないサービス業（50.5%）では非正規雇用者の比率が50%以

上となっており、非正規雇用への依存度が高くなっている（図表8）。

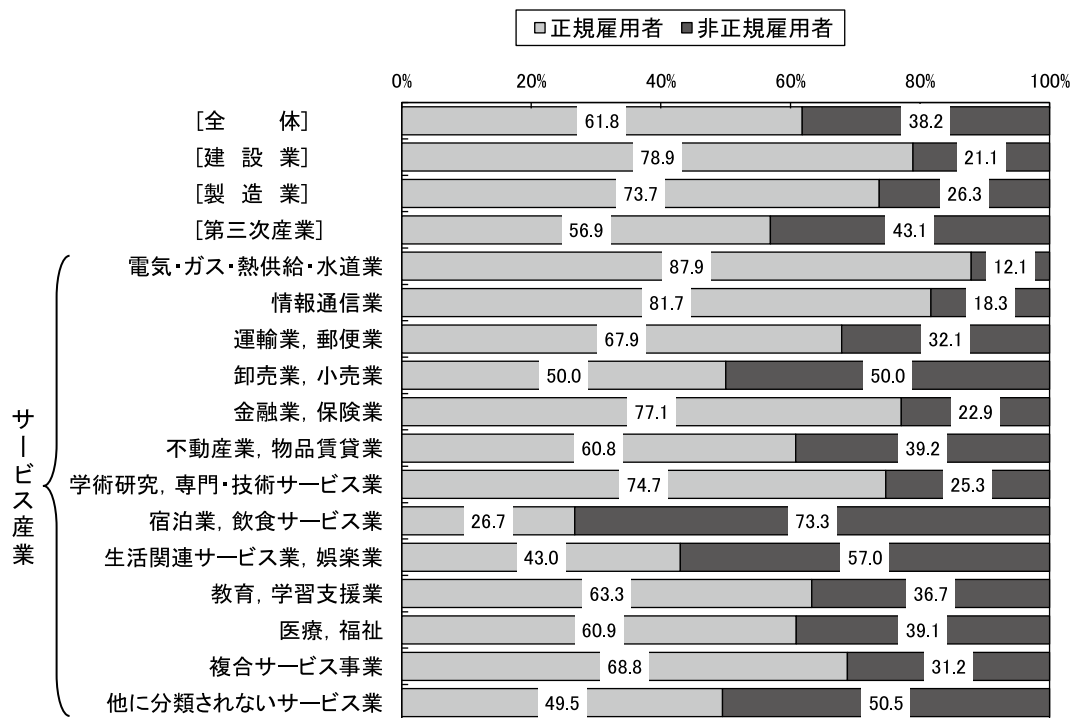
こうした中で、如何にして人材を確保して高い付加価値を生み出す人材を育成していくかが今後のサービス産業の大きな課題である。基幹となる人材の育成を図るとともに、顧客との接点となることの多いパートタイマー、アルバイト従業員についても、能力を高め、定着率を高めていくことが必要となる。業務手順の標準化、マニュアル化による従業員教育の効率化や研修制度の充実を図るとともに、人事制度、能力評価基準の明確化、経営理念の共有等によって従業員のモチベーションの向上を図ることも重要である。

図表7 産業別離職率（2014年）



（資料）厚生労働省「平成26年雇用動向調査」

図表8 産業別正規・非正規雇用者比率（2012年）



（資料）厚生労働省「平成24年就業構造基本調査」

2. 地域中小企業の経営革新

本章では地域中小サービス業への事例調査に基づいて、生産性向上を中心とする経営革新への取り組みと人材不足への対応の実態を探り、地域中小企業の存続、発展のために求められる経営のあり方について検討する。

（1）生産性向上への取り組み

前章でみてきたように、サービス産業にとって生産性向上は極めて重要な課題であるが、事例企業ではサービスの現場データの収集、分析を行って現場を「見える化」し、生産性の向上に取り組んでいる。箱根の老舗温泉旅館（株）一の湯（事例1）では全従業員の労働時間を分単位で把握して週単位で人時生産性を測定。作業の見直し、効率化による労働時間の短縮に

努め、生産性を高めている。

データの収集、分析にITを活用することも重要である。千葉県内を中心に39の理容店を展開する（株）オオクシ（事例2）では独自のPOSシステムによって収集した顧客データを分析して技術の向上、接客サービスの改善を図って顧客満足度を高め、顧客の再来店率を引き上げるにより、来客数の増加、売上増に結び付けている。大手バス会社の撤退後の赤字バス路線を引き継いだイーグルバス（株）（事例3）は車両にGPSと赤外線乗降センサーを設置してデータを収集。データを分析、図表化するソフトを独自に開発してバスの運行状況を「見える化」し、運行ダイヤの最適化を行って採算の改善と利用者数の増加を果たしている。早くからITの活用に取り組んできた貨物自動車運送業

の（株）トワード（**事例4**）は現場の声を反映した独自の運転管理システムを開発し、燃費向上、事故件数の減少、車両修理費用の低減等に結び付けるとともに、開発したシステムを外部にも販売している。時計修理と高級時計の輸入販売を行っている共栄産業（株）（**事例6**）では専門家の指導の下、高級時計の修理工程の「見える化」を進めるとともに、独自の工程管理システムを導入して、修理作業の生産性を高め、赤字であった時計修理部門の黒字化を達成している。従来のクリーニングとは異なる衣類の洗浄、再現加工「ケアメンテ」サービスを提供する（株）ハッピー（**事例7**）でも、ITと録画映像を駆使した自社開発のシステムによって作業工程を「見える化」し、作業の効率化、技術品質の向上を図るとともに、顧客情報管理、工程管理、労務管理等についても一元化して、生産性向上を実現している。

サービス産業における生産性向上は効率化や作業時間の短縮だけで実現されるものではない。顧客満足度を高めることも重要であり、効率化と顧客満足度の維持・向上を同時に追求することが求められる。（株）一の湯（**事例1**）では顧客が必ずしも求めているサービスについては簡素化、廃止することで顧客満足度を低下させることなく、生産性の向上を実現している。イーグルバス（株）（**事例3**）では不採算路線の廃止（利用者の満足度低下）による収支改善ではなく、運行ダイヤの最適化、路線の再構築等の工夫によってコストを増やさずに顧客の満足度向上と利用者の増加を図ることを目標としている。岐阜県内で介護事業を行っている（株）新生メディカル（**事例5**）は生活リズムに

合わせたケアを提供する短時間巡回訪問介護に取り組んでおり、ケアサービス内容の見直しと効率的な人員配置によって、スタッフの数を増やすことなく、サービス提供時間を1.5倍に増やしている。

効率化と顧客満足度を両立させていくには、サービスの標準化が有効である。（株）オオクシ（**事例2**）は再来店率の高いスタッフの技術、サービス内容を分析し、マニュアル化して周知徹底することで個人によるばらつきを小さくし、サービスの水準を引き上げている。貨物自動車運送業の（株）トワード（**事例4**）では安全管理の指標である「波状運転指数」を使って安全運転、エコドライブの度合いを評価することにより、燃費向上、事故件数の減少に結び付けている。（株）新生メディカル（**事例5**）ではケアサービスの内容を細分化し、作業手順を標準化することにより、集中する時間帯に多くの人手が必要だったサービスの提供を1～2人のヘルパーが巡回して行うことが可能となった。

従来とは異なる新しいサービスを提案し、提供することによっても顧客満足度を高めることができる。（株）ハッピー（**事例7**）は独自に開発した洗浄技術、衣類再現加工技術、管理システムによる従来のクリーニングとは異なる「ケアメンテ」サービスを提供することにより高い付加価値を実現している。（株）新生メディカル（**事例5**）は短時間巡回訪問介護という生活リズムに合わせたケアを提供する新しい在宅介護の形を提案。効率的なサービスを通じて家族の負担軽減、自立度の向上という効果を上げている。

サービス産業の生産性向上への取り組みにおいては稼働率を高めていくことが重要であ

る。(株)一の湯(事例1)では「低価格の温泉旅館・リゾートホテル」をコンセプトに業界に先駆けて1泊2食1万円未満という低価格にも挑戦し、高い客室稼働率を実現している。(株)オオクシ(事例2)は再来店率を高めて来客数を増やすことによって好業績を上げている。イーグルバス(株)(事例3)では顧客ニーズに対応した運行によって路線バスの利用者増加を実現するとともに、生活バス路線に観光客を招き入れることで、利用者の少ない昼間、週末の乗客増加を図っている。(株)トワード(事例4)は冷凍、冷蔵、常温といった温度帯の異なる商品を1台のトラックで運搬する「多温帯同時物流」を実用化して輸送効率を高めている。介護サービスの(株)新生メディカル(事例5)でも長時間の滞在型サービスから短時間の巡回型サービスに切り替えることで1日の作業時間を平準化し、稼働率を高めている。(株)ねぎしフードサービス(事例8)では365日営業のできる駅前等に集中出店するとともに、定食スタイルの提供、女性も入りやすい店づくりといった取り組みによって客層を広げ、店舗効率を高めている。

売上増や生産性の向上といったゴールとなる目標達成に向けた活動(プロセス)の進捗状況を評価する指標であるKPI(Key Performance Indicators: 重要業績評価指標)を設定することも効果的である。サービスの質や顧客満足度は数値化して計測することが難しい。明確で現場が理解しやすく、測定が可能で、取り組みやすく達成可能性のある指標をKPIとして採用することで生産性の向上に結び付けている事例企業も多い。(株)一の湯(事例1)では人時生産

性(粗利益/総労働時間)をKPIとし、全従業員の労働時間を分単位で把握して週単位で人時生産性を測定し、作業の見直し、効率化による労働時間の短縮に努めた。(株)オオクシ(事例2)では顧客の満足度を測る指標として再来店率を重視しており、再来店率の高い店舗、担当者のデータを分析して再来店率の高い店舗、スタッフに共通する要素を抽出して要因分析を行い、技術、接客面での改善を通じて、顧客満足度向上、来店客数増に結び付けている。(株)トワード(事例4)でも1時間当たり売上高をKPIとして採用し、具体的な対策を立てて改善に取り組んでいる。

(2) 人材の確保と育成

サービス産業にとって人材の確保は重要な課題であり、給与水準の引き上げだけでなく、労働条件の改善、長時間労働の排除、福利厚生の実、固定給の支給等による生活の安定を図っていく必要がある。理容業界では給与については完全歩合制を採用している所が多いが、(株)オオクシ(事例2)は固定給を基本とし、社会保険にも加入している。短時間巡回訪問介護を行っている(株)新生メディカル(事例5)ではケアサービスの標準化、稼働の平準化の取り組みによってヘルパーの就労時間が安定し、固定給で雇用することも可能となった。

労働時間の長期化を防ぐことも必要である。(株)一の湯(事例1)では全従業員の労働時間を分単位で把握し、労働時間の短縮に努めている。(株)オオクシ(事例2)では技術指導、研修を営業時間内に行い、タオル洗い、床の清掃、ワックスがけも専門業者に依頼することで

労働時間の長期化を防いでいる。

一方、こうした労働条件の改善、福利厚生の実の取り組みは人件費の増大の要因であり、それを吸収する生産性の向上が欠かせない。人材育成を図って、従業員の能力を高めていくことが必要となる。

事例企業はいずれも人材の育成に力を入れており、研修制度や教育システムを整備している企業も多い。(株)オオクシ(事例2)では研修については新卒、中途採用等に合わせていくつかのコースがあり、カリキュラム、マニュアルも整備されている。理容業では技術面の指導、研修は業務終了後に行うところが多いが、当社は3カ所の研修センターを持ち、営業時間内に給料を支払って研修を行っており、ウィッグ代等も会社の経費で負担している。(株)ハッピー(事例7)では全ての作業は映像に記録されており、担当者は検品結果に基づいて自分の作業の映像を再生、見直すことにより、技術、技能の向上につなげている。また、作業担当者の技術、能力はシステムによって客観的に評価され、評価が技能給に反映される。(株)ねぎしフードサービス(事例8)は「人の成長なくして会社の成長はない」との考えの下に「人財共育」に力を入れており、各種のマニュアルを整備するとともに店長に就任するまでに必要な職能要件を100項目にまとめた「100ステッププログラム」に基づいて対人関係能力や問題解決能力を高めていく仕組みが作られており、アルバイトから社員に採用され、店長に登用される者も少なくない。

従業員に経営理念の浸透を図ったり、経営情報の共有、経営への参画により、従業員のモチ

ベーションを高めることも重要である。(株)オオクシ(事例2)では代表者の経営理念、経営方針等をまとめた「フィロソフィー」を社員に配布し、朝礼、終礼で朗読することにより、経営理念の浸透を図っている。また、全従業員に経営会議の議事録、各店舗の売上と利益、個人別売上実績、顧客アンケートの結果、再来店率等を公開し、情報の共有を徹底している。(株)ねぎしフードサービス(事例8)では「お客さまの喜びを自分の喜びとして親切と奉仕に努める」という経営理念を浸透させることにより従業員が自主的に質の高いサービスを提供している。また、月1回開催される改革改善全体会議には全社員が出席。店長が参加して、事業計画の策定や品質向上の施策、店のルール作り、人財共育の仕組み作りを行う等、情報の共有、従業員による経営への参画も進めている。また、当社では顧客満足と並んで従業員の満足度も重視している。年1回従業員満足度調査を実施しているが、総合満足度は80%を超えており、中でも外国人アルバイトの満足度が90%と高くなっている。

サービス産業において人材を確保していく上では、給与面だけでなく、仕事のやりがい、成長欲求の充足といった働き手の要望に応えることも重要である。イーグルバス(株)(事例3)では当社の理念に賛同して、当社で働きたいという応募者が増えており、ハガキ等で毎日届く顧客の感謝の言葉も現場の運転士のモチベーションを高めている。(株)新生メディカル(事例5)では待遇面だけでなく、当社の仕事の進め方、チームの在り方にほれ込んで応募してくる人も多く、定着率も高くなっている。共栄産

業（株）（事例6）でも時計修理技術者として能力を高めたいという希望者が多く、時計修理の専門学校の卒業生でも当社への入社は狭き門となっている。

まとめ

サービス産業にとって生産性向上は必要な課題である。事例企業はITを活用してサービスの現場データの収集、分析を行って現場を「見える化」し、生産性の向上に取り組んでいる。

顧客満足を高めることも重要である。サービス産業における生産性向上は効率化や作業時間の短縮だけで実現されるものではない。サービス内容の見直し、サービスの標準化によって、効率化と顧客満足度の維持・向上を同時に追求することが必要である。また、従来とは異なる新しいサービスを提案し、提供することによって顧客満足を高めることができる。

サービス産業の生産性向上への取り組みにおいては稼働率を高めていくことが重要である。事例企業は来客数を増やし、稼働率を高めることで生産性向上を実現している。

生産性の向上への取り組みにおいてはKPI（重要業績評価指標）を設定することも効果的である。サービスの質や顧客満足度は数値化して計測することが難しい。明確で現場が理解しやすく、測定が可能、達成可能性のある指標をKPIとして採用することで生産性の向上に結び付けている事例企業も多い。

サービス産業にとって人材の確保は重要な課題であり、給与水準の引き上げだけでなく、労働条件の改善、長時間労働の排除、福利厚生の実、固定給の支給等による生活の安定を図

っていくことが必要である。一方、こうした給与水準の引き上げ、労働時間の短縮、福利厚生の実の充実の取り組みは人件費の増大の要因であり、それを吸収する生産性の向上が欠かせない。人材育成を図って、能力を高めていくことが必要となる。

事例企業はいずれも人材の育成に力を入れており、研修制度や教育システムを整備している。従業員に経営理念の浸透を図ったり、経営情報の共有、経営への参画により、従業員のモチベーションを高めている企業もある。また、給与面だけでなく、仕事のやりがい、成長欲求の充足といった働き手の要望に応えることも重要である。

3. ヒアリング事例

事例1.（株）一の湯

設 立 1950年（創業：1630年）

資本金 1,100万円

従業員 118名（パートタイマーを含む）

所在地 神奈川県足柄下郡箱根町

事業内容 温泉旅館チェーン、保養・研修施設の食堂運営業務受託

1. 企業の沿革、特徴

当社は1630年創業の箱根の老舗旅館である。1980年代後半より経営の効率化に取り組むとともに、業界に先駆けて1泊2食1万円未満という低価格にも挑戦し、客室稼働率の改善と生産性の向上を実現。気軽に行ける「低価格の温泉旅館・リゾートホテル」をコンセプトに箱根地区で8軒の旅館チェーンを展開している。

2. 企業革新、生産性向上への取り組み

1978年、「塔ノ沢 一の湯本館」と「ホテル一の湯」(その後「塔ノ沢 キャトルセゾン」と改称)の2軒で営業していた当社の経営を立て直すべく、大手企業に勤務していた小川晴也氏が呼び戻されて15代目社長に就任。当時、4年前に先代が銀行からの借り入れで作った「ホテル一の湯」の客足が伸びず、当社の経営は苦しい状況が続いていた。

そうした中で現代表者は経営コンサルタントの渥美俊一氏と出会い、当社の低収益体質を厳しく指摘されると同時に、人時生産性（粗利益／総労働時間）をKPI（重要業績評価指標）として生産性向上を図ることを教えられた。当社の人時生産性を試算してみたところ1,400円であり、ファミリーレストランの3,000円をも大きく下回っていた。これを従業員に平均賃金並みの給与を払って利益を計上していける5,000円にまで引き上げていくことを目標に改善に取り組んだ。粗利益率83%（原価率17%）を目標に仕入れと在庫の管理を徹底することで粗利益の増加を図るとともに、全従業員の労働時間を分単位で把握し、週単位で人時生産性を測定し（総労働時間については日次で管理）、作業の見直し、効率化による労働時間の短縮に努めた。

1988年、「キャトルセゾン」の客室稼働率を引き上げるべく、サービス内容、料理の見直しを行って1泊2食9,800円の低価格宿泊プランを企画し、実験的に導入したところ、1カ月の稼働率は100%近くにまで上昇。この成功を受けて1994年からは「一の湯本館」でも1泊2食9,800円の低価格路線を採用し、より多くの人

に気楽に宿泊してもらえる温泉旅館を目指すことになった。

こうした路線変更もあり、サービス内容の見直しを更に進め、顧客が必ずしも求めているサービスについては簡素化、廃止することで、顧客満足度を低下させることなく生産性の向上に努めた。一の湯ではチェックイン後の部屋への案内、お茶出しは行っていない。下足番も廃止し、履物は宿泊客が自分で鍵付きの靴箱にしまう。食事の部屋出し、布団敷きも止め（布団はシーツをかぶせた状態で押し入れに収納しており、引き出すだけですぐに敷くことができる）、客室冷蔵庫も廃止した。

予約受付、広告・営業、経理、購買（仕入）、調理業務については現場の店舗から切り離してセンターに集約し一元化する一方、店舗ではセクションをなくし、全員がフロント業務も料理の盛り付けもする（1人3役）ことで必要な現場作業を少ない従業員でこなせるようにしている。

管理面では、週単位の人時生産性、ガス代、電気使用量、別注料理、日帰り入浴の実績等を記載した週間コントロール表を作成し、前年実績等と比較して増減の要因をチェック。また、独自に開発したモデルワークスケジュールと実態との乖離の状況についても毎週表を作って支配人が分析し、チェックを行っている。

当社は1997年にホームページを開設し、インターネットを通じて宿泊予約を受けるようにしたが、ホームページに予約・空室状況を公開したことで空いている日から予約が入るようになり、客室稼働率の引き上げに結びついた。現在では全体の60～70%がネットからの予約と

なっている。

こうした一連の取り組みにより、当社の人時生産性は既に目標とした5,000円を超えており、客室稼働率も80%を超えている。

3. 人材の確保、育成

人材の確保という面ではほぼ充足しており、大卒の従業員も定期的に採用している。また、外国人宿泊客の増加に対応して外国語を話せるスタッフの採用も進めている。

人材育成の面では、新人に対しては1年半のサイクルで配転教育を行い、様々なセクションを体験することでスキルアップを図っている。また、アメリカでのチェーンストアの経営を学ぶ、研修セミナーも実施（費用は毎月の積立と会社からの補助）しており、既に正社員の8割が体験している。

4. 今後の展望、課題

客室稼働率は高い状況が続いており、客数の増加に対応して新たな施設を拡張することが必要となっている。効率の観点からも当面は箱根に集中して、「安く」「気軽に」「便利に」という既存の施設と同じコンセプトの旅館を増やし、箱根地区において10%の市場シェアをとることを目標としている。シェア10%を占めることでブランドとして認知され、他の地域への展開も可能となると考えている。新たな施設では人気の高い露天風呂付きの部屋を増強していく方針であり、露天風呂付きの部屋への改装も進めている。

一定以上の生産性を保つことで、宿泊客数増加に向けた取り組み、人材の確保、育成も可

能になると当社は考えており、今後も生産性を高める努力を継続していく方針である。

事例2. (株) オオクシ

設 立 1982年（創業：1964年）

資本金 4,000万円

従業員 174名（パートタイマーを含む）

所在地 千葉市稲毛区

事業内容 理美容業

1. 企業の沿革、特徴

1964年に現代表者の父が理容店を個人創業。1997年に後を継いだ現代表者は顧客データの収集・分析によってサービスの高付加価値化と効率化を図り、顧客の再来店率を高めるとともに、スタッフのスキル向上、接客プログラムの整備、研修の徹底等の人材育成にも取り組むことで継続的な成長、発展を実現している。現在、当社は「ヘアーサロンオオクシ」「カット&ヘッドスパサロン美禪」「カットオンリークラブ」「ヘアカラーファクトリー」「カットスタイルクラブ」「カットビークラブ」の6ブランドで千葉県内を中心に39の直営店舗を展開しており、マーケットの縮小と過当競争に悩む理美容業界にあって、13期連続で2桁の売上増という驚異的な成長を続けている。

2. 企業革新、生産性向上への取り組み

当社は顧客の満足度を測る指標として再来店率を重視しており、再来店率を高め、来客数を増やすことによって市場が縮小傾向にある理美容業界での生き残りを図っている。

当社では独自のPOSシステムを導入して、顧

客の性別、年齢、カットパターン、担当スタッフ等のデータを収集・分析。再来店率の高い店舗、スタッフに共通する要素（理美容の技術、接客の技術、サービスの内容、価格、店舗の立地、設備、雰囲気等）を抽出して要因分析を行い、有効と思われるものはマニュアルに取り入れ、研修を通じて現場に周知徹底している。個々のスタッフについても、データの分析によって技術や接客面の課題が明確になるため、強化すべき技術の習得や接客プログラムの実施によって個別に改善を図ることができる。こうした取り組みにより、全社平均の総再来店率は80%を超えている。

「客回転率」の引き上げによる生産性向上にも取り組んでいる。回転率についてはスタッフの個人差が大きかったが、再来店率の引き上げと同じ手法を用いて回転率の高いスタッフの要因を分析し、マニュアル化して徹底を図ることで個人によるバラツキを小さくし、回転率の水準の引き上げを図っている。

また、データ分析に基づいて、顧客が求めていること、省くことのできることを抽出し、顧客満足度を下げずに効率を高める方法を探るとともに、適正な人員シフトによるアイドルタイムの削減と業務の平準化にも取り組んでいる。

理美容業界では完全歩合制を採用しているところが多いが、当社では固定給が基本であり、社会保険にも加入しているため、人件費が売上の50%に達している。これは理美容業界では異常ともいえる高さである。当社ではITを活用するとともに、本部機能は極力圧縮して間接経費の削減に努めている。

3. 人材の確保、育成

先に述べたように、当社は固定給を基本とし、若干の業績給と賞与等でインセンティブを付与する形をとっている。また、社会保険にも加入し、従業員の生活の安定を図っている。さらに、指名ノルマを設けていないため、スタッフ同士がライバルとなることなく、技術を共有し、協力して目標を達成していこうとする職場環境が作られている。

当社では代表者の経営理念、経営方針等をまとめた「フィロソフィー」を社員に配布し、朝礼、終礼で朗読することにより、経営理念の浸透を図っている。また、当社は従業員への情報開示と情報の共有を徹底しており、全ての従業員に経営会議の議事録、各店舗の売上と利益、個人別売上実績、顧客アンケートの結果、再来店率等を公開している。さらに、従業員一人ひとりに自分の売上、再来店率、客回転率、採算状況、支払い給与と期待値の差額等を示すことで、各人が売上増、顧客満足度向上、生産性向上に向けて自ら考え努力するように仕向けている。

研修については新卒、中途採用等に合わせていくつかのコースがあり、カリキュラム、マニュアルも整備されている。理容業では技術面の指導、研修は業務終了後に行うところが多いが、当社は3カ所の研修センターを持ち、営業時間内に給料を支払って研修を行っており、ウィッグ代等も会社の経費で負担している。

労働時間の短縮にも取り組んでいる。先に見たように技術指導、研修を営業時間内に行うだけでなく、営業時間後に行われることが多かったタオル洗い、床の清掃、ワックスがけについ

でも業者に依頼することで労働時間の長期化を防いでいる。

こうした取り組みにより、離職率40%といわれる理容業界にあって、当社の離職率は10%以下と非常に低くなっている。

4. 今後の展望、課題

当社はこれまで借り入れに依存せず、利益の範囲内で時間をかけて店舗を増やしてきた。今後も同様に着実に出店をしていく方針である。地域としては人口も増えており、当社に対する認知度も高く、優位を占めることができる地元の千葉地域の出店を現時点では考えている。

当社では現場の判断を重視し、現場の店長に人事評価、採用、人員シフト等の権限を与えている。店舗の展開を進めていく上では店長となる人材を育成していくことが大きな課題であり、今特に力を入れているところである。

事例3. イーグルバス（株）

設 立 1980年（創業：1972年）

資本金 5,000万円

従業員 190名 **所在地** 埼玉県川越市

事業内容 一般乗合旅客自動車運送事業（路線バス、高速バス）、一般貸切旅客自動車運送事業（観光バス）、特定旅客自動車運送事業（送迎バス）

1. 企業の沿革、特徴

旅行業として1972年に創業、1980年当社を設立してバス事業（送迎バス）に参入。福祉バス、スクールバス、企業の送迎バス等で経験と実績を積み、1989年に観光バスの事業免許

を取得。1995年からは川越市内の観光地を巡る観光バスの運行を開始。2002年に道路運送法の改正により乗合バス事業の規制が緩和されたことから、2003年に一般乗合旅客自動車運送事業の免許を取得。2005年には羽田空港連絡（高速）バス路線にも参入を果たした。

2006年、川越市に隣接する埼玉県日高市において、大手バス会社が全面撤退を決めた赤字路線バス事業を引き継いだ当社はバス運行データの分析に基づいて運行ダイヤの最適化を行い、採算の改善と利用者数の増加を実現。また、埼玉県山間部に位置するときがわ町、東秩父村においても路線バスを運行し、ハブ停留所の設置等、路線の再構築による利用者の満足度向上と地域おこしに取り組んでいる。

2. 企業革新、生産性向上への取り組み

大手バス会社から日高市の路線バス事業を引き継いだ当社が改善に向けて取り組んだのは「路線バス事業の見える化」である。まず、車両にGPSと赤外線乗降センサーを設置して停留所別乗降人数、停留所間乗車人数（密度）、運行時間、位置等のデータを取得。次にこれらのデータを誰が見ても問題点が把握できるように図表化するソフトを開発してバスの運行状況が見える化。さらに車内アンケート、ダイヤ改定評価アンケートや地域住民意識調査によって顧客ニーズを把握（顧客ニーズの見える化）。コストについても1キロ1分の原単位管理を採用入れて、問題点を抽出し、運行ダイヤの最適化、路線の最適化等、運行サービスの革新を図った。このような取り組みによって日高市のバス利用者は年間6万人増加（25%増）している。

当社では外部からの観光客を生活路線バスに取り込んで新たな需要を創出する取り組みも行っている。路線バスの利用者が多いのは1日では朝夕の通勤通学の時間帯、1週間では月曜日から金曜日であり、昼間、週末の利用者は少ない。一方、観光客は昼間、土曜、日曜が主体である。当社では川越市内の2路線でレトロな雰囲気のパノラマバスを使って、運転士によるワンポイント観光案内付きの「小江戸巡回バス」を運行しており、「小江戸」川越を訪れる観光客を路線バスに招き入れることによって、新たな投資、コスト増なしで、バス利用者の増加を図っている。

路線バス事業の改革において当社が目標としているのは「利用者の増加」と「顧客満足度の向上」である。収支の改善を最終目標とすれば、不採算路線の廃止による利用者の減少と満足度低下は避けられず、交通弱者を助けるという公共交通の重要な役割を放棄することになると考えている。当社の目標はコストを増やさずに顧客の満足度を高め、利用者を増やすことである。

ときがわ町で当社が町営バスの運行を引き継いだ時に行ったアンケートでは、バスの路線、運行に関して「不満」という回答が4割もあり、不満の内容としては「バスの本数が少ない」が圧倒的に多かった。バスの運行本数は2～3時間に1本であり、運賃も停留所ごとに変わり、非常に複雑であった。

当社はここでもコストをあまり掛けずに利用者の満足度を高める改革に取り組んだ。町の中心にハブとなるバス停留所を作り、全てのバス路線をそこに結束し、乗り換えるという「ハブ

アンドスポーク」方式を採用。車両を増やすことなく、従来、2時間に1本であったバス運行本数を1時間に1本に増やし、ハブ停留所で乗り換えることで今まではバスの連絡がなかった方面にも行けるようになった。また、一部の路線では朝夕の通勤通学時間には従来通り大型バスを定時運行するが、昼間は予約があった時だけ小型のデマンドバスを運行する方式に改めることで、利用者の満足度を下げずにコストを削減した。こうした取り組みによって、ときがわ町ではバス利用者数は25%増加、輸送量は150～300%増加した一方、総走行キロ数は5%減少。必要な追加投資はデマンドバス用のワゴン車1台のみであった。

さらに当社では東秩父村において、ハブとなるバス停留所「和紙の里」に乗り換え機能だけでなく、コンビニ、調剤薬局、飲食店等の施設機能を設置することによって、地域住民の生活利便性向上と観光客（登山者、ハイカー）の取り込みを図り、バス利用者の増加に結びつけるという「和紙の里ハブ化構想」を推進している。

3. 人材の確保、育成

当社では運転士は全て未経験者の中途採用である。2年前は全国的にドライバーが不足している状況下で大手バス会社による引き抜きもあり、運転士の確保に苦労したが、1年位前から当社の理念に賛同し、当社で働きたいという人の応募が増えてきており、充足率は95%と改善している。

運転士の人事評価はあいさつ、制服・制帽、指差喚呼、車両整備、輪留め、アイドリングストップといった基本動作、安全運行等の18項

目で年2回行われ、評価によって給与の一部（CS（顧客満足）手当）が変動する仕組みとなっている。また、ハガキ等で毎日届く感謝の言葉も運転士にフィードバックし、モチベーションを高めている。

4. 今後の展望、課題

当社は赤字路線バス事業の経営改善を通じて得たノウハウ、開発したシステムを他社、他地域にも広めていきたいと考えており、既に国内のバス事業者には「バス事業改善システム」を提供している。また、ラオスの首都ビエンチャンの国営バス公社への「バス事業改善システム」提供についても、国際協力機構（JICA）から政府開発援助（ODA）の事業案件化調査として採択されている。

事例4.（株）トワード

設立 1951年（創業：1941年）

資本金 2億9,500万円

従業員 430名（パートタイマーを含む）

所在地 佐賀県神埼郡吉野ヶ里町

事業内容 一般貨物自動車運送事業、貨物運送取扱事業、物流センター事業、情報システム機器開発販売事業、農業・食品リサイクル事業

1. 企業の沿革

当社は貨物運送会社として1941年に創業。食品低温物流の分野に特化し、貨物運送事業に加えてサード・パーティ・ロジスティクス（3PL）サービスを提供する貨物運送取扱事業、物流センター事業を展開するほか、情報システ

ムの開発と販売、農業・食品リサイクル事業も行っている。

2. 企業革新、生産性向上への取り組み

当社は安全運転と輸送品質の向上、省エネを目的に早くからITの活用に取り組んでおり、現場の声を反映した独自の運転管理システム「TRU-SAM（Truck Support Administration & Management）」を自社開発している。このシステムでは安全管理の指標として、速度変化の少ない理想の運転と実際の運転状況との差を指数化した「波状運転指数」（特許取得）を採用している。

波状運転指数を使うことによって、安全運転、エコドライブの度合いを数値化し、客観的に評価することが可能になり、ドライバーが毎回自分の運転数値を見て安全運転を意識したり、運転管理者による指導、アドバイスにも活用されている。この結果、燃費向上、事故件数の減少、修理費用と自動車保険料の低減といった効果が現れている。

このシステムは営業車等の業務用車両向けの簡易版「ECO-SAM」として外部にも販売。物流に関しても、現場の作業から得たノウハウに基づいた物流統合システム「Net-SAM」、自動倉庫システム「DC-SAM」等を自社開発し、SAMシリーズとして販売している。

また、当社はそれまで別々に運んでいた冷凍、冷蔵、常温といった温度帯の異なる商品を1台のトラックで運搬する「多温帯同時物流」を1997年に実用化。これはカゴ台車に下から冷凍、冷蔵、常温の順で商品を積み、間に断熱シートや保冷剤を入れることで熱の移動を抑え、

運送中の適正温度を維持するものである。これにより積載率を高め、1回の配送で多くの商品を納品できるようになり、輸送効率が高まる。また、多くの先を回り、ドアの開閉を繰り返すことによる庫内の温度上昇、エネルギーコスト増も避けることができる。取引先にとっても納品の回数が減り、一度の検品で済ませることができる。

このようにして当社は業務の効率を高め、生産性向上に努めてきた。現在は1時間当たり売上高をKPI（重要業績評価指標）として採用し、指標の数値を目標に近づけていくための具体的な対策を立てて改善に取り組んでおり、既に効果が現れてきている。

当社は食品リサイクルと農業生産の分野にも進出している。2001年に食品リサイクル法が施行され、食品関連事業者は食品廃棄物の発生抑制とリサイクルが義務付けられることとなった。食品輸送に特化している当社はファミリーレストラン等の外食産業に毎日食材を配送しており、当社の車で食品残渣を収集して肥料化し、作物を作って、また外食産業等に届けることができれば、効率的であり、環境にも優しいと考えたのである。

2000年より梱包資材メーカーと回収容器の共同開発、佐賀大学農学部と堆肥製造の共同研究を開始。取引先のファミリーレストラン等から発生する食品残渣を当社が収集して肥料化し、自社農園でタマネギ等の野菜を生産し、ファミリーレストランのセントラルキッチンに納入する（一部は市場でも販売）というリサイクルシステムを作り上げた。当社ではこれをR&R（リバーズロジスティクス&リサイクル）

事業と名付けている。なお、本事業は食品リサイクル法に基づく「食品リサイクルループ」（再生事業計画）として認定され、食品残渣の収集運搬について、廃棄物処理法の収集運搬業の許可が不要となる特例が認められている。

3. 人材の確保、育成

ドライバーに対しては波状運転指数のデータを使って、安全走行のランク付けを行い、上位者には報奨金を支給する他、データを基に運転技術の指導も行っている。

物流センターはパート従業員が多いが、契約更新時にセンター長が全パート従業員と個別に面談し、雇用条件の説明、勤務評価のフィードバック等を行って納得性の向上を図っている。優秀者は作業帽子の色分けで明示し、帽子の色によって時間給も昇給させることで、優秀なパート従業員のモチベーションを高めている。また、パートから正社員への登用も認められており、毎年10名程度が登用されている。

当社は生産性を向上させ、待遇面でも改善を図っていくことで、人材を確保していきたいと考えており、同業他社と比較して離職率も低くなっている。

4. 今後の展望、課題

当社は今後もITの活用による物流の効率化、生産性の向上、環境への貢献に取り組んでいく方針である。また、システム開発に関しても蓄積してきた能力、人材を活かし、新分野にも取り組みたいと考えている。最近では当社が開発したビッグデータ収集分析システム「Dac-SAM」を使った太陽光発電所のクラウド型遠

隔監視システムのサービスも提供しているところである。

事例5. (株) 新生メディカル

設 立 1977年 **資本金** 3,500万円

従業員 300名（パートタイマーを含む）

所在地 岐阜県岐阜市

事業内容 訪問介護、居宅介護支援、デイサービス、福祉用具貸与・販売、保育所等

1. 企業の沿革、特徴

大学卒業後に父の経営する病院、特別養護老人ホームで高齢者介護事業に携わっていた代表者はオーストラリアでの研修を通じて在宅介護の必要性を痛感。1977年に有限会社新生メディカルを設立（1990年株式会社化）し、在宅介護サービスを開始。以来、訪問介護を中心に事業を展開しており、現在は岐阜県内に7営業所を設けて居宅介護支援、デイサービス、福祉用具の販売・レンタル、保育事業も行っている。

2. 企業革新、生産性向上への取り組み

訪問介護とはホームヘルパーが介護を必要とする高齢者の自宅を訪問し、食事、排泄、入浴等の身体介護や掃除、洗濯、買い物、調理等の生活援助を行うものである。ヘルパーが1日1回訪問、60～90分滞在して生活援助主体の滞在型サービスを行う事業所が多く、介護保険の支給限度から利用回数は週1～2回が一般的である。ヘルパーの滞在時以外の時間は家族が介護を行うか、一人で過ごすことになり、本人と家族の負担が重いとされてきた。

当社では高齢者が尊厳ある生活を継続していくために必要な基準として、離床・移動、食事、排泄、保清、更衣、睡眠の6項目からなる「ケアミニマム」を提唱しており、ケアミニマムを共通の指標として在宅介護を標準化することを目指して、2010年から1回30分未満の短時間で複数回訪問することによって生活リズムに合わせたケアを提供する短時間巡回訪問介護サービス事業に取り組んでいる。

介護保険の報酬は滞在時間に合わせて支払われる。短時間訪問を複数回行えば移動時間が増えて効率が悪くなると思われがちであるが、当社はケア内容の標準化と効率的な人員配置によって短時間訪問介護でより効率的なサービスの提供を可能にしている。また、滞在型（長時間）の訪問介護では調理の援助が含まれることも多く、朝、昼、夕の時間帯にサービス提供が集中して他の時間帯は空き時間となる傾向が強い。1日を通しての稼働が平準化できないためヘルパーの常勤雇用は困難であり、多くの登録ヘルパーが必要となる。

これに対し、短時間巡回訪問介護では、今まで60～90分で提供していたサービスを排泄、服薬介助、配膳、下膳といった行為に細分化し、作業手順を標準化することで、これまで集中する時間帯に多くの人手が必要だったサービスの提供を1～2人のヘルパーが巡回して行うことができるようになった。また、洗濯や掃除等の食事時間帯以外でも支障がないサービスは混雑しない時間帯に回すことができるため、1日の作業時間の平準化が図られ、稼働率も向上し、スタッフの数を増やさず、サービス提供時間を1.5倍にすることができた。ヘルパーにとっても

収入、就労時間の安定につながり、固定給での雇用も可能となった。

また、短時間巡回訪問介護では生活リズムに合わせた介護サービスを提供することが可能となり、家族の負担軽減、毎日同じケアを繰り返すことによるリハビリ効果、自立度の向上といった効用も認められている。こうした短時間巡回型の訪問介護事業は「岐阜県方式」として県や国のモデル事業にも採択、実施され、2012年度の介護保険制度改正により、「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」と「20分未満の身体介護」の制度が創設され、介護保険で実施可能となった。

3. 人材の確保、育成

介護業界では出来高制が一般的であるが、短時間巡回訪問介護を行っている当社では、先にみたようにケア内容の標準化と効率的な人員配置によって稼働率を高めることで、固定給での雇用も可能となった。現在、当社従業員の3分の1は固定給となっている。

人材の確保という面では、当社の場合、待遇面だけでなく、仕事の進め方、チームの在り方にほれ込んでこの仕事に入ってくる人も多い。ヘルパーの定着率も高く、10年以上の長期勤続者も多くなっている。

短時間巡回訪問介護では2～3人のヘルパーがチームとなってサービスを提供する。介護サービスをチームで行うことで、複数の視点から利用者の状態を把握する事が可能になる。また、チームで行うOJTとしても有効である。サービス提供責任者も含めて、チームで定期的にミーティングを行い、利用者の状態についての情報

を共有、ケア内容の見直しの必要性等を話し合い、情報を家族やケアマネージャーにフィードバックし、ケアマネージャーに提案も行っている。

なお、当社では介護福祉士等の外部資格の取得も奨励しており、社内で勉強会や講習会を開いている。

4. 今後の展望、課題

当社は事業を急激に拡大するつもりはなく、岐阜県外への進出も考えていない。岐阜県内についても当社以外にも短時間巡回訪問介護を行う事業者が現れて、互いに競争し、努力する方が県民にはプラスであり、県民にとってより良いシステムとなることが大切と考えている。

介護サービスの質を更に高め、ゆるぎないものにして行くことが当社の一番の基本であり、引き続き丁寧に取り組んでいく方針である。

事例6. 共栄産業（株）

設 立 1968年 資本金 7,000万円

従業員 170名（パートタイマーを含む）

所在地 東京都豊島区

事業内容 時計修理、海外高級時計輸入販売

1. 企業の沿革と事業の特徴

当社は輸入腕時計用電池の販売代理店として1968年に創業。その後、時計修理、海外高級腕時計の輸入販売にも業務を拡大。時計修理については電池交換に伴うトラブルへの対応や簡単な修理から始めたが、日本における時計修理の第一人者である宅間三千男氏を取締役

として迎え入れたことから、宅間氏の下で働きたいという技術者が集まるようになり、修理事業の規模は大きく拡大した。国内で最も多くの時計修理技術者を擁する企業として当社の知名度、信用も高まり、高級時計の難しい修理依頼も多く寄せられるようになっている。

2. 企業革新、生産性向上への取り組み

2005年当時、優秀な技術者を揃える当社には月間3,000本を超える腕時計の修理依頼があったが、作業効率の低さと管理体制の不備から時計修理事業は毎月200万円もの赤字を出していた。時計の修理については1人の技術者が最初から最後まで担当するが、作業の進捗管理が行われず、修理時間もまちまちであった。技術者も自分の興味がある珍しい時計を扱いたがったり、納期が近くなったものから修理する等、効率的な作業への意識は低かった。修理部門の業務管理についてはマイクロソフトのデータベースソフトであるAccessを使って行っていたが、持ち込まれる時計のメーカー、機種、年式等のデータ量が増大したことでシステムダウンなどのトラブルが発生。また、顧客名と納期しか管理していないため、修理がキャンセルになり返却する時計がどこにあるかがすぐにわからず、社内を探して回るという事態もしばしば発生していた。

こうした状況を改善すべく、2005年から外部の専門家の指導を受けて改革に着手。まず、社内の整理、整頓から始め、作業スペースの仕切りをなくし、修理品（時計）を入れるボックスを統一してバーコード管理を導入、取引先別にラベルによる色分けを行い、修理品を保管す

るキャビネットの扉をなくしてオープン化する等の取り組みによって修理工程の見える化を進めた。修理工程に関しても洗浄、仕上（ポリッシング）については専門のスタッフが担当する形で分業化した。

こうした作業環境の改善と並行して、新たに独自の管理システムを導入し、受注（入荷）、診断・見積、修理、検査、発送（出荷）の管理を一元化。修理依頼品毎に作られたカルテで担当者、修理段階、納品予定等を確認できるようになり、修理工程の進捗管理も可能となった。

また、これまでは受注の変動への不安から、1ヵ月分程度の修理依頼品（修理待ち）在庫を持っていたが、専門家の意見を受けて改善。在庫を減らし、修理件数を増やすことでキャッシュフローも改善された。

こうした改革により2年後には同じ人数で月に4,500本の修理ができるようになり、修理部門の生産性は向上し、黒字化を達成。更に検査工程を新たに設けることで、業界平均5%といわれる再修理率は2%以下となり、当社の信用も高まった。現在では人員も増強し、月8,000本を超える時計の修理を行っている。

3. 人材の確保、育成

修理技術者については中途採用するだけでなく、新卒者を採用して自社で育成も行っている。新卒については東京渋谷にある時計修理の専門学校の卒業生を採用しているが、希望者が多く、当社への入社は狭き門となっている。ただし、卒業生も最初の1年は全く使い物にならず、一人前の修理技術者に育てるには5年程度かかるとのことである。当社では社内で技術

者を育成するとともに、選抜してスイスの時計メーカーでの研修にも派遣している。

4. 今後の展望、課題

高級腕時計の需要拡大に伴って、時計修理の市場も拡大が見込まれる。当社は修理依頼の増加に対応して、人材面でも増強を図るとともに、ITの活用についても、更に改善を図っていく必要があると考えている。

修理技術についてはマニュアル化も行っているが、各メーカーから絶えず、新しい製品、技術情報が出るため、海外メーカーとの技術交流、情報交換が必要であり、海外との関係も強化していく方針である。

事例7. (株) ハッピー

設 立 2002年（創業：1979年）

資本金 5,350万円

従業員 25名 **所在地** 京都府宇治市

事業内容 衣類再現加工（ケアメンテサービス）

1. 企業の沿革

流体制御機器メーカーに勤務していた現代表者が独立し、ドライクリーニング用溶剤の再生装置の開発に携わったことがきっかけとなり、1979年にクリーニング業界に参入。低価格、短納期の競争が激化する一方で、シミや汚れが落ちない、衣類の紛失、風合いの劣化といった消費者の不満に十分に対応できないクリーニング業界の現状を目の当たりにし、2002年当社を設立して、独自に開発した洗浄技術、衣類再現加工技術、管理システムによる従来のクリーニ

ングとは異なる「ケアメンテ」サービスの提供を開始。

2. 事業の特徴、経営革新

（1）事業の仕組み

当社は営業所や取次店を持っていない。全国の顧客、提携している百貨店、有名ブランドアパレルメーカーから宅配便で直接本社工場に送られてくる衣類について、1点ずつその状態を専門の担当者が確認して電子カルテを作成。電子カルテに基づいて顧客と電話によるカウンセリング（衣類の状態説明、最適なメンテナンスメニューの提案、顧客の要望、価格、納期の確認）を行った後、「ケアメンテ」を施し、宅配便で自宅に返送するというシステムである。1点当たり平均単価約6,000円、1回の利用金額の平均約20,000円と通常のクリーニングの10倍以上であるが、利用者数、売上ともに順調に増加している。

（2）独自技術の開発

当社では水性和油性の汚れを同時に処理する洗浄方法「アクアドライ」、繊維・生地を傷めずに水洗いができる「無重力バランス洗浄技法」、シミ・黄ばみ取り、色移りクリア、傷の再生、風合い戻し等の再生修復技術「リブロン」、繊維の風合いを保つサイジング技術「レシリアン」、衣類本来のシルエットと風合いを再現するアイロン仕上げ「シルエットプレス」といった独自の技術を開発し、クリーニング業界の抱えている技術的な課題を克服している。

(3) 専用システムによる一元管理

当社では自社で開発したITシステムによって顧客情報管理、工程管理、予算管理、労務管理等を一元化するとともに、作業工程の見える化により管理者不要のマネジメントを実現。また、蓄積されたデータを活用して、顧客への情報開示、販促活動、作業の効率化等に結びつける以下のようなシステムも構築している。

(電子カルテシステム)

預かった衣服1点ごとに作成される電子カルテには、素材、色、柄、付属品、シミ、汚れ、傷、ほつれ、メンテナンス前の寸法、処理方法、価格、メンテナンスによって起こり得るリスク等、150種類3,000項目のデータが登録される。カウンセリングからメンテナンス、出荷までの全ての工程は電子カルテに基づいて一元的に管理され、作業内容、担当者、作業時間等の履歴は電子カルテのデータベースに記録される。顧客から送られた衣類の入った段ボールの開梱から、メンテナンスを終えて梱包、出荷されるまでの全ての作業は録画され、トラブルの防止、技術品質向上に活用される。

(カウンセリングシステム)

電子カルテに基づいて、効率的かつ正確に衣類の状況についての情報を開示。再生の可能性とリスク、費用について説明し、最適な処理方法の提案をすることで顧客に対する説明責任を果たし、顧客の納得・了解を得てからメンテナンス作業に着手する（カウンセリングの内容は全て録音）。

(ラポールCRMシステム)

電子カルテデータとカウンセリングの会話内容（キーワードで入力）の形態素解析データか

ら衣類の使われ方、顧客の特徴等をパターン化し、顧客ターゲットを絞り込み、最適な時期に効率的な販促活動を行うことで、受注率の向上と広告宣伝費の大幅な節約が可能となった。

(洗浄仕分けシステム)

当社ではブランド、素材、アイテムによって洗浄技法とその組み合わせを変えて対応しているが、使われた洗浄技法とその結果、注意点等はブランド、素材、アイテム別にデータベース化され、ノウハウの蓄積、効率的な作業に役立てられている。

(ナレッジ混流生産方式システム)

各工程の担当者毎に作業進捗状況、作業効率、作業の優先順位を作業現場のディスプレイに表示する「見える化」により作業効率の向上に結びつけている。カウンセリングを行うフロントオフィスではディスプレイに表示される作業の進捗状況を見て、顧客に提示する納品日の日程を調整することで、納品日の集中による残業の発生、納品遅れ等を避けている。

衣類はボタン、ベルト等のパーツ単位に分けて作業を行う。また、1人の顧客から複数の衣類を預かる場合でも、このような複数・多様な品種の衣類についても顧客ごとに同期化し、ディスプレイに表示された作業指示に従って業務を行うことにより、出荷時には顧客から預かった衣類をジャストインタイムで揃えることができる。

(検品教育システム)

検品結果に基づいて仕上げ作業の録画映像を抽出して、再生、見直すことにより、個人の技術の向上につなげる。自分の弱点の作業動作を自分の目で確認して矯正し、技術、技能の高

度化を図る自己完結型の人材育成システム。

このように当社は独自の技術を駆使して従来のクリーニングとは異なる高付加価値のビジネスを生み出すとともに、ITと映像を活用した自社開発の一元管理システムによって生産性向上、顧客満足度向上を実現している。

3. 人材の育成

当社では自社開発のシステムに基づいて従業員の教育と評価を行っている。各作業担当者の作業実績（担当者毎の作業量は処理着数ではなく、1着当たりの作業量を反映したポイントの総計で表示される）、検品で不合格となった部位と、その回数等はディスプレイに表示され、標準化の指針（マスト）と照らし合わせることで、自身の弱点も明らかになり、自分で技能力の向上を図ることができる。自分の作業の映像だけでなく、技能力の高い社員の作業映像も同時に再生して比較することも可能である。また、作業担当者の技術、能力はシステムによって客観的に評価され、評価が技能給に反映されて生産性向上と従業員の満足度向上という好循環を作り出している。

4. 今後の展望、課題

全体としてのクリーニング市場は縮小傾向にあるが、当社は新しいサービス価値を提供することで新たな市場を開拓できると考えている。1兆円市場を目指して新たなITシステムを確立させている最中であり、ICチップによる管理、カウンセリングもクラウドを利用してテレワークを可能にするといった新たな仕組みを少しずつ準備している。

事例8. (株) ねぎしフードサービス

設 立 1981年（創業：1970年）

資本金 5,000万円

従業員 正社員125名、アルバイト1,000名

所在地 東京都新宿区

事業内容 飲食業

1. 企業の沿革と事業の特徴

1970年に現代表者が創業。1970年代には茨城、福島、宮城の3県にカレー店、ラーメン店、郊外型レストラン等の多様な業態の飲食店を次々と出店し、最盛期には20店舗を展開していた。だが、同業態の競合店も出現する中で、広範囲、多業態に拡散している店舗、人材の管理、メニューの見直し、開発等が行き届かず、事業は行き詰まりに直面した。

1981年、「牛たん・とろろ・麦めし ねぎし」1号店を新宿に出店。それまでの「多業態・広範囲の狩猟型経営」を改めて「同一業態・同一地域の農耕型経営」に転換。3県にわたる多業態の店舗は順次閉店し、首都圏に集中出店してきた。現在、東京都内に33店舗、横浜駅西口に2店舗を展開し、着実な業績を上げている。

2. 企業革新、生産性向上への取り組み

当社は牛たんが気楽に食べられる専門店、ヘルシーな牛たんと麦めし、とろろを組み合わせた定食スタイルで提供、女性客も入りやすい店というコンセプトを掲げ、20歳から40歳代のビジネスマン・OLをターゲットとし、東京都内で365日営業のできる駅前等に集中出店することで店舗効率を高めている。なお、来店客の約

半数は女性客で占められている。

2001年と2003年に相次いで発生した国内産牛、米国産牛のBSE問題に対応して、それまでの牛たん一本の商品構成から豚肉、鶏肉を使ったメニューも開発。商品構成を多様化させたことにより客層を広げることができた。

当社はQ・S・C&H・A（Quality：味（おいしさ・品質・スピード）、Service：笑顔・元気（感じの良い接客・機敏な動作）、Cleanliness：清潔（常に磨かれた状態・整理整頓）、Hospitality：親切（気づき）、Atmosphere：楽しさ（活気のある快適な空間・心地よさ））を5大商品としており、この5大商品を高いレベルで提供することで顧客の満足度を高めている。

味については食材の鮮度にこだわるとともに、肉の「手切り」、「焼き」の技術を組織的に強化。サービス、親切に関しては各種マニュアルに基づく機能的サービスの提供に加え、「親切」という企業文化を浸透させることにより従業員が自主的にホスピタリティを発揮している。清潔については、MCS（マスタークレンリネススケジュール）とストアサポートマネージャーによるクレンリネスチェックなどの仕組みで、店内の清潔さを徹底するとともに、年2回の店舗間「クレンリネスコンテスト」によって従業員の意識を高めている。楽しさ（店舗の雰囲気づくり）については、店舗設計段階から女性を含めたスタッフが参画し、女性も入りやすい店舗開発を行っている。

当社は牛たん専門店であるだけでなく、牛たんや肉ととろろを組み合わせた「お肉の定食屋」という顔も併せ持っている。こうした独自性のある事業領域に展開することにより、他社との

同質競争、価格競争を回避してきた。類似の業態の店も現れてきてはいるが、サービスを提供する人と組織の力については模倣することは困難であり、長年にわたって培ってきた「人が成長する独自の仕組み」と企業風土が当社の強みとなっている。

3. 人材の確保、育成

当社では「人の成長なくして会社の成長はない」との考えの下に「人財共育」に力を入れているが、その前提となるのは「お客さまの喜びを自分の喜びとして親切と奉仕に努める」という経営理念や価値観の共有である。当社では毎朝の朝礼時に全従業員による経営理念の唱和、「私と経営理念」と題した作文の提出等を通じて、経営理念とその価値観を従業員全員で共有する取り組みを地道に行ってきた。月1回開催される改革改善全体会議には社員全員が集まり、店舗の改善活動の成果をケーススタディとして発表し、全員で共有している。

また、当社では従業員がPDCAサイクルの計画（Plan）段階から参加することを重視している。店長とサポートオフィス（SO＝本部）スタッフによる「経営指針書策定会議」が年度ごとの事業計画の策定を行っている他、全店長がいずれかのプロジェクトに参画する「店長・SOプロジェクト」では5大商品の品質向上の施策や店のルール作り、人財共育の仕組み作りについても企画、開発している。人財評価システム「100ステッププログラム」（後述）、「クレンリネスコンテスト」、親切者表彰制度等もこのプロジェクトで開発されたものである。

当社の従業員の87%はアルバイトで、そのう

ち25%は外国人であるが（日本人アルバイトをAパートナー、外国人アルバイトをFパートナーと呼んでいる）、こうした国籍、年齢も異なる多様なメンバーについても母国語に訳された経営理念の唱和、Fパートナーリフレッシュ研修等を通じて経営理念の共有を図り、店舗の一体感醸成とチーム力の向上に結び付けている。

人材の育成、キャリアアップに関しては、店長（マネージャー）に就任するまでに必要な職能要件を100項目にまとめた「100ステッププログラム」に基づいて対人関係能力や問題解決能力を高めていく仕組みとなっている。100項目は6段階の職位に分けられ、それぞれのスキルを修得するごとに昇給昇格ができる。評価の体系、プログラムの内容は社員もアルバイト従業員も同一であり、アルバイト従業員もスキルの修得状況に応じてリーダー、サブマネージャ

ーまでキャリアアップが可能である。アルバイトから社員に登用される者も年間10名近くおり、店長に登用される者も少なくない。

当社では「顧客満足」と並んで「働く仲間の幸せ」を重視している。従業員は内部顧客であるとの考えの下に年1回従業員満足度調査を実施しているが、従業員の満足度は高く、総合満足度は80%を超えている。また、外国人アルバイト（Fパートナー）の満足度は全体よりも高い90%となっている。

4. 今後の展望、課題

当社は今後10年で都内、横浜地区で60店舗を展開することを目標としている。店長の育成には早くても3～4年の期間がかかるため、年に2～3店舗のペースで着実に出店していく方針である。

【参考文献】

1. 森川正之「サービス産業の生産性を高めるにはどうすれば良いのか？－これまでの研究成果からの示唆と今後の課題－」独立行政法人経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 08-J-031（2008年）
2. 森川正之「サービス産業の生産性分析－政策的視点からのサーベイ－」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ No.09-J-12（2009年）
3. 財団法人社会経済生産性本部サービス産業生産性協議会「同一サービス分野における品質水準の違いに関する日米比較調査報告書」（2009年）
4. 山田久「日本のサービス産業の生産性は本当に低いのか」日本総研リサーチ・フォーカスNo.2015-020（2015年）