

中小サービス事業者の 生産性向上のためのガイドライン

経済産業省
平成 27 年 1 月

◇ はじめに ◇

サービス産業は、日本経済の約7割(GDP・雇用ベース)を占める非常に重要な産業です。少子高齢化など社会構造の変化に対応した需要の増大や業務のモジュール化が進むことによるアウトソーシングの拡大、さらに、公的市場の民間開放や規制改革による新たなサービス市場の拡大などを背景に、今後もサービス産業の重要性は高まる一方であり、より一層の市場拡大が見込まれているところです。

他方、このようなサービス産業の役割・重要性の拡大にもかかわらず、その生産性の伸びが、わが国製造業と比べて、そして海外のサービス産業と比べて相対的に低いことが各所で指摘されています。

「特にサービス業をはじめとする非製造業分野の低生産性は深刻で、これが日本経済の足を引っ張っている状況にある。

(中略) サービス分野を含めて生産性の底上げを行い、わが国企業が厳しい国際競争に打ち勝っていくためには、大胆な事業再編を通じた選択と集中を断行し、将来性のある新規事業への進出や海外展開を促進することや情報化による経営革新を進めることで、グローバルスタンダードの収益水準・生産性を達成していくことが求められている。」

— 再興戦略改訂 2014

本ガイドラインは、サービス業の9割以上を占める中小企業の皆様に、経営課題を解決する際の参考にしていただくことを期待して、取り組みの方向性や具体的手法等をご紹介しますものです。

本ガイドラインが、1社でも多くの中小サービス業の皆様のお役に立ち、サービス産業が日本経済を牽引する産業となることを願っています。

目 次

| | |
|----------------------------------|----|
| 第 1 章：中小サービス業の現状と課題 | 1 |
| 1. 中小サービス業者が直面している問題 | 1 |
| 2. 目指すべき生産性の向上とは | 1 |
| 第 2 章：事業コンセプトの確立 | 3 |
| 1. 自社の理念に立ち返る | 3 |
| 2. 事業コンセプトを確立する | 5 |
| 3. 自社の現状を分析する | 6 |
| 4. 見直しとブラッシュアップ | 6 |
| 第 3 章：具体的な手法 | 8 |
| 1. 付加価値の向上に関する具体的な手法 | 9 |
| 1) 誰に | 9 |
| (1) 新規顧客層への展開 | 9 |
| (2) 商圏の拡大 | 10 |
| 2) 何を | 11 |
| (3) 独自性・独創性の発揮 | 11 |
| (4) ブランド力の強化 | 11 |
| (5) 顧客満足度の向上 | 13 |
| 3) どのように | 14 |
| (6) 価値や品質の見える化 | 14 |
| (7) 機能分化・連携 | 15 |
| (8) IT 利活用＜付加価値向上に繋がる利活用＞ | 16 |
| 2. 効率の向上に関する具体的な手法 | 18 |
| (9) サービス提供プロセスの改善 | 18 |
| (10) IT 利活用＜効率化に繋げるための利活用＞ | 19 |
| コラム：基盤的な取組 | 21 |

| | |
|------------------------------|----|
| 第4章：中小企業における具体的な取組事例 | 22 |
| (1) 新規顧客層への展開 | 22 |
| (2) 商圏の拡大 | 24 |
| (3) 独自性・独創性の発揮 | 26 |
| (4) ブランド力の強化 | 29 |
| (5) 顧客満足度の向上 | 31 |
| (6) 価値や品質の見える化 | 33 |
| (7) 機能分化・連携 | 34 |
| (8) IT 利活用〈付加価値向上に繋がる利活用〉 | 36 |
| (9) サービス提供プロセスの改善 | 40 |
| (10) IT 利活用〈効率化に繋げるための利活用〉 | 42 |
| 付録.資料集 | 45 |
| 1. ビジネスモデルを考えるためのワークシート（記入用） | |
| 2. サービス業の生産性向上の取組みに資する情報源 | |
| 3. 産業別の1人当たり付加価値額と給与 | |

第1章：中小サービス業の現状と課題

1. 中小サービス業者が直面している問題

現在、多くの企業では、このような悩みを抱えているのではないのでしょうか。

- ✓ 売上を出しても会社の利益が一向に上がらない。
- ✓ 労働時間が長くて忙しいが賃金を上げられないため、良い従業員が集まらない。
- ✓ せっかく人材を採用しても定着しない。

サービス業は、現場でサービスを提供する「人」が付加価値の源泉です。従業員の質が低ければ経営にとって大きなマイナスとなるため、雇用を維持する人件費や人を育てる教育費を安易に削減することは慎重な検討を要します。

また、人口減少社会の下で人手不足が顕在化する中、良い人材を確保し、スキルを身につけて定着してもらうためには、相応の賃金とやりがいある職場が必要です。つまり、売上げをしっかりと確保し、賃金も利益も確保する経営を目指す必要があります。

このためには、従業員1人あたり（もしくは時間あたり）の生産性を上げることが必要です。すなわち、「労働生産性」の向上です。

2. 目指すべき生産性の向上とは

では、労働生産性を上げるにはどうしたら良いのでしょうか。

労働生産性とは「1人当たりの付加価値額」のことです。

以下のように計算します。

$$1 \text{ 人あたり付加価値額} = \frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数（もしくは労働時間数）}}$$

付加価値額
営業利益 + 人件費 + 減価償却費

出所：平成26年度版 中小企業新事業活動促進法 「今すぐやる経営革新計画」

生産性を上げるということは、以下のように考えられます。

$$\text{生産性向上} = \frac{\text{付加価値の向上、革新ビジネスの創出}}{\text{効率の向上}}$$

出所：「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて報告書」（平成19年4月）

この式で示されるように、労働生産性を向上するためには大きく分けて、2つの方向性が存在します。

付加価値の向上・・・提供するサービスの価値を増大させる（売上げ向上）

効率の向上・・・時間や工程の短縮（コスト削減）

例えば売上げ向上を目指す場合、「客単価を上げる」、「客数を増やす（新規顧客を増やす、リピーターを増やす）」、「商品回転率、客席回転率を上げる」といったことを考えるでしょう。それらを実現するための手法は、以下のように様々です。

| | |
|---------|--|
| 付加価値の向上 | (1) 新規顧客層への展開 (2) 商圏の拡大 (3) 独自性・独創性の発揮 (4) ブランド力の強化 (5) 顧客満足度の向上 (6) 価値や品質の見える化 (7) 機能分化・連携 (8) IT 利活用（付加価値向上に繋がる利活用） |
| 効率の向上 | (9) サービス提供プロセスの改善 (10) IT利活用(効率化に繋げるための利活用) |

第2章：事業コンセプトの確立

生産性の向上に取り組むにあたってまず重要なことは、自社が何を目的とする会社かといった理念に立ち返り、その理念に基づいて、誰に、どのような価値を、どのように提供したいのかというコンセプトを確立し、そのコンセプトにあった手法を選択することです。

本章ではまずこの点を説明し、第3章で個別の手法について詳細に説明します。

1. 自社の理念に立ち返る

そもそも自社のサービスは何のためにあるのでしょうか、その理由をあらためて考えてみましょう。例えば、「顧客の抱えている課題を解決するため」「地域社会の課題解決のため」「社会経済の変化への対応のため」等があります。これはビジネスを考える上で最上段に位置する大義であり、経営における哲学や理念になります。

自社の理念を見直すのであれば、「ニーズを見つけ出す」ことが重要です。現代では、モノもサービスも情報も溢れるほど豊富にあり、一昔前のように「冷蔵庫が欲しい」「テレビが欲しい」といった単純で明確なニーズを見つけることは困難になっています。人々も「一体何が欲しいのか」と問われても、簡単には答えられないでしょう。

単純に既存サービスや商品を高機能化、高品質化しても、営業や宣伝に力を入れて知名度を上げて、消費者が求めていなければ、売上向上には結びつきません。「いまだ満たされていない社会のニーズ」を掘り起こしてみましょう。

例えば下記のような事例があります。

・引っ越しサービスを生み出した「アート引っ越しセンター」

昭和51年当時の日本には引っ越し専門業者は殆ど無く、運送業者が片手間にやるものだったため、荷物をトラックで引っ越し先に運んでくれるのみであった。ある時、寺田千代乃氏（現：アートコーポレーション(株)代表取締役社長）は、引っ越し荷物を満載した大手運送業者のトラックが、降ってきた雨でびしょ濡れになった荷物に慌ててシートを被せている光景を目にし、お客様の荷物が雨に濡れてしまってはどうしようもない、と気の毒に感じた。それがきっかけの一つとなって「お客様はトラックサービスが欲しいわけでも、輸送サービスが好きなのわけでもない。お客様が必要としているのは引っ越しだ」と考えた。また、荷物の運送は引っ越し作業全体の一部でしかない。それらは家族総出で、親しい人の助けを借りて行われるのが普通であった。そこでトラックによる単なる輸送サービスだけではなく、荷造りからトラックへの運搬、引っ越し先での荷解きと棚への収納までを一つのサービスとする「引っ越しサービス」を作り上げた。これで主婦一人でも手配するだけで引っ越しが可能になった。こうして潜在的な引っ越しニーズを掘り起こし、一大市場を作った。

・ビジネス旅客の満足度を追求した「スカンジナビア航空」

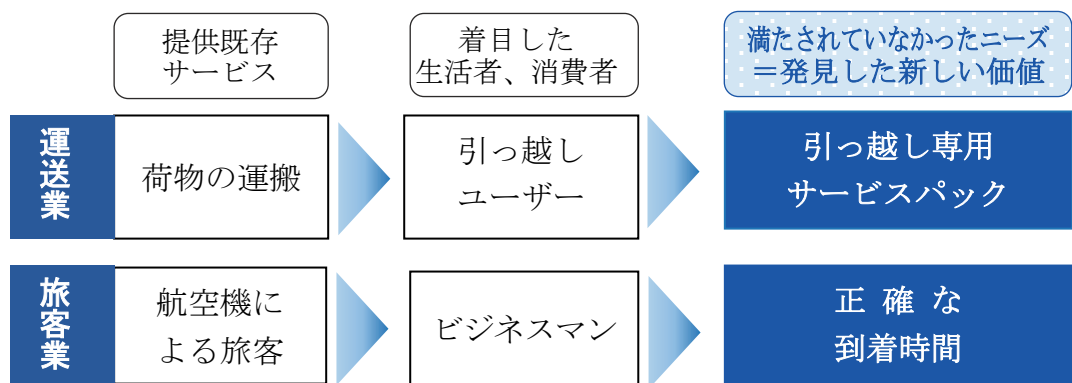
1980年代は、独占的であった航路に競合他社の参入が相次ぎ、航空会社間で乗客を奪い合っている状態であった。そのような中、1981年に2年連続で赤字であったスカンジナビア航空の社長にヤン・カールソンが就任した。カールソンは低価格施策ではなく、顧客満足度を上げる施策をうったが、可能な全ての顧客に対して満足度を上げることは難しい。そこで、狙う顧客を航空業界にて唯一安定した顧客層であるビジネス旅客に定めた。頻繁に出張するビジネス旅客から「世界最高の航空会社」という評価を得ることを目標に置き、ビジネス旅客にとっての価値は何かを考えた。

ビジネス旅客は、一般の旅行者とは異なり単に目的地に着けばよいのではなく、到着先にて会議や商談が待っており、それに間に合うことが肝心である。そのため、運賃や航路よりも、一番大切なものは正確な到着時間である。

そこで、スカンジナビア航空は、正確な時刻で発着する価値を提供することとした。例えば、乗り継ぎ便が遅延してもそれを待たない、乗務員が揃わなくても、規定の最小乗務員数を割らない限り定刻通り出発する、機内食の準備が整わなくても出発する等である。

※石井 淳蔵 「マーケティングを学ぶ」 (2010年、筑摩書房) を参照して整理

○アート引越センターとスカンジナビア航空の事例による、今まで満たされていなかったニーズ（生活者や消費者から見る「新しい価値」）の発見



このように、より生活者、消費者側に立ち、「彼らが欲しいものとは何か」、「彼らが今困っていることは何か」を突き詰めて得られたものと、経営者が今まで見知った知識・情報・経験等を結びつけることで、「自社が何を目的とする会社か」といった理念を確立することが可能となります。

2. 事業コンセプトを確立する

では、自社が何を目的とする会社かといった理念を事業のコンセプトに落とし込むにはどうしたらよいでしょうか。「誰に」「どのようなサービスを」「どのように」提供するのかを考え、常に一貫させることが何よりも重要です。

顧客の属性によりサービスの内容は変わりますし、どのように提供すべきかについても変わります。逆に言えば、どのような方法でサービスを提供するかにより、そのサービスを使える顧客も変わってきます。また、その方法論は技術の進歩により変化しますし、顧客自身も技術や流行にあわせて変化しています。これらが一致できているかどうか、あらためて自社の事業コンセプトを確認してみましょう。

例えば下記のような事例があります。

・「サードプレイス」を提供する「スターバックス コーヒー」

家庭でもオフィスや学校でもない、「第3の場所（サードプレイス）」をつくるという理念に基づき、「誰に」「何を」「どのように」提供するかを徹底的に追求した。日常を忘れてリラックスして過ごせる場所を求める人に対して、コーヒーではなく「心くつろげる空間」を提供するものである。

厳選されたアラビカ種のコーヒー豆のみを使ったコーヒーなど比較的高価格の商品を充実させると同時に、礼儀正しくかつフレンドリーな接客で提供する。そして、ソファの設置、落ち着いた照明や色使い、お洒落なインテリアや内装、心地よいBGM、通りに面したオープンテラスなどによって、商品・接客・店舗デザインが一貫した形で「心くつろげる空間」を創り出している。

◆「誰に」を考える

顧客の範囲や属性が広くなれば、それだけ多種多様な期待やニーズに応えるためにサービス・商品は最大公約数的なもの、「よくある当たり前のもの」となり差別化が難しくなります。従って、まず自社の提供できるサービス・商品の特性を見極め、対象とすべき顧客層を特定しましょう。

その上で、今自社の顧客となっている層を超えた潜在的な顧客を顕在化することも必要です。同一地域にいるにも関わらずこれまで対象にできなかった顧客や、商圏の外と認識していた別の地域の顧客を開拓することが考えられます。こうした方策によって、サービス・商品の提供範囲が拡大し、生産性を向上することが出来ます。

◆「何を」を考える

次に、前項で特定した顧客のニーズにあったサービスを考えましょう。また、その顧客にとって、他社や、自社が過去に提供していたサービスとの差別化要素を作り出しましょう。これにより顧客の期待価値を上げることが、生産性向上につながります。

さらに、常にサービス・商品の内容やその提供方法を革新し、顧客の期待価値を上げ続ける努力が必要です。一方で、均質で安定したサービス・商品を提供するなど、

サービスのブランド化を図ることで顧客の信頼を獲得することも有効な手法です。いずれにしても、重要なのは、顧客のニーズを常に把握し、提供するサービスの品質がそれに合致し、また上回るようにする努力が不可欠です。

◆「どのように」を考える

第三に、上記で検討した顧客と、その顧客にあったサービスを、どのような方法で提供するかを考えましょう。

まず、同一・類似のサービスを提供する他の事業者との競争の中で、より多くの顧客に選択してもらうためには、サービスの内容について十分な情報提供を行うことがポイントです。サービスは、顧客が事前にその価値や品質を知ることが困難だと言われていますが、顧客が事前に十分な情報に基づいて判断でき、そのサービスがニーズに沿うものであれば、顧客は無駄な出費をしなくて済みますし、満足度も向上します。

サービスの提供においては、他の事業者と連携することも有効です。関係するサービスを包括的に提供することで顧客が享受できるサービスの幅を増やすことが出来れば、当該サービス全体に係る顧客の期待価値を高めることも可能です。

こうして、「誰に」「何を」「どのように」提供するかという事業コンセプトが定まったら、「どうやって利益を出すか」を含めたビジネスモデルを検討しましょう。サービス・商品の価格やコスト、収入の流れ、販売チャネル等を検討し、事業が成立する（利益が出る）仕組みを構築しましょう。

事業コンセプトをビジネスモデルに落とし込んでいくために、例えばマーケティング・プロセス（マーケティング戦略の立案から実行にいたるまでの流れで6つの流れに分けられる）を検討することで、その仕組みを構築していくことが挙げられます。

3. 自社の現状を分析する

自社の強み・弱みや「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源の数量や質を把握することによって、自社が何を目標として、何に取り組めば良いかがより明らかになります。例えば、分析のツールとしてSWOT分析などのフレームを活用する等があります。

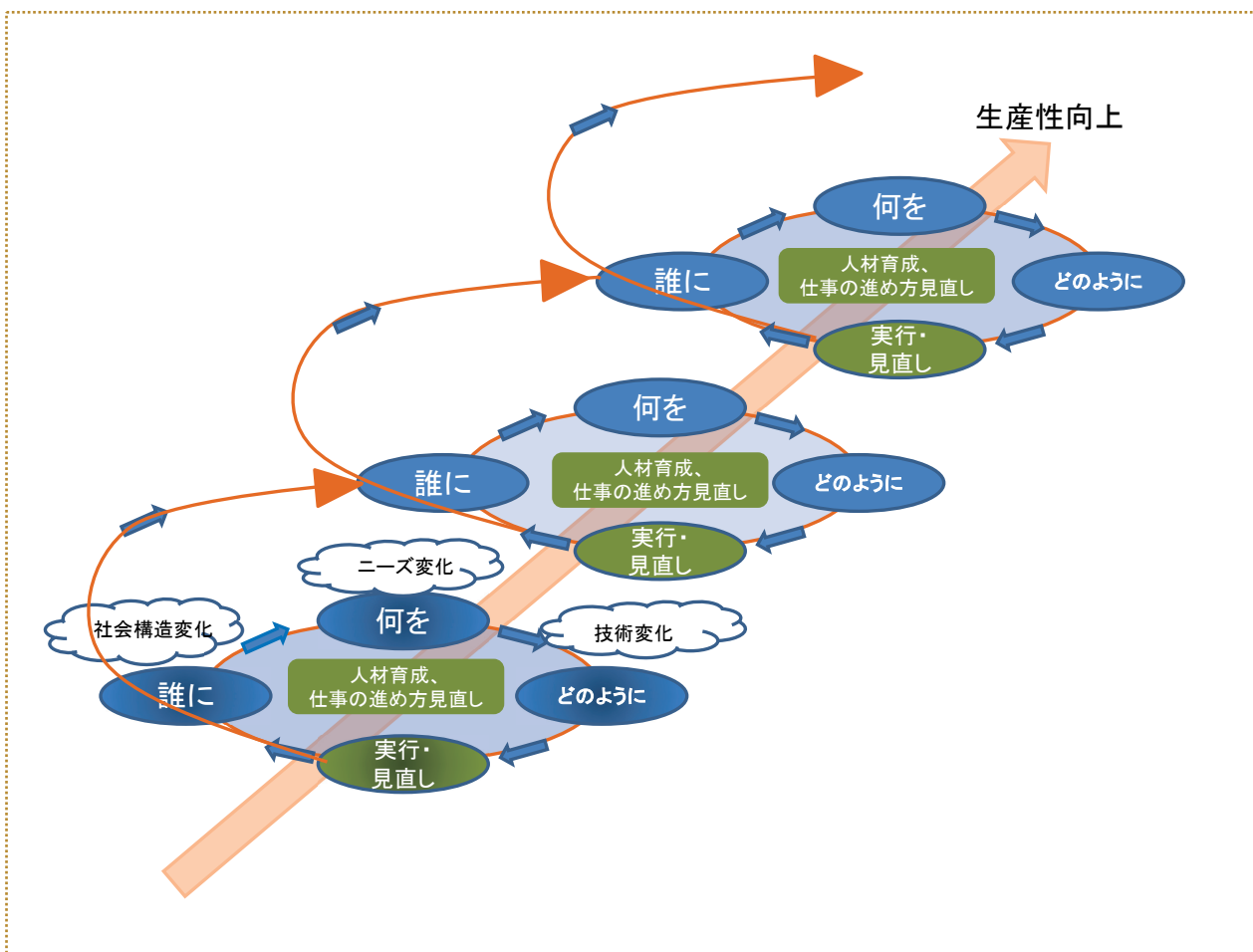
4. 見直しとブラッシュアップ

事業コンセプトの設定とビジネスモデルは初めから正しく設定できてよい成果に繋がるとは限りません。

売上や利益等の事業成果、社会構造の変化や人々のライフスタイル変化、社会における技術革新等を踏まえて、常に見直しとブラッシュアップを図ることが重要です。

このようなアプローチは「仮説－検証－ノウハウ化」のサイクルであり、PDCA（Plan-Do-Check-Act）経営とも呼ばれます。ただ単に事業を進める、業務に取り組むのではなく、意識してこのサイクルをまわすことで、よりビジネスが発展していきます。

○PDCA サイクルを通じた生産性の向上



第3章：具体的な手法

自社が成長するために誰に、何を、どうやって提供するのかを再確認し、それを実現するために合致する手法を選択します。

| | | |
|------------|----------|--|
| 1. 付加価値の向上 | 1) 誰に | (1) 新規顧客層への展開 (2) 商圏の拡大 |
| | 2) 何を | (3) 独自性・独創性の発揮 (4) ブランド力の強化 (5) 顧客満足度の向上 (6) 価値や品質の見える化 |
| | 3) どうやって | (7) 機能分化・連携 (8) IT 利活用（付加価値向上に繋がる利活用） |
| 2. 効率の向上 | | (9) サービス提供プロセスの改善 (10) IT利活用（効率の向上に繋がる活用） |

これらの手法の詳細について、以下で説明します。

なお、全ての手法に共通して重要なことですが、事業実施中においては、状況に応じて事業計画を修正できるよう、事前に業務改善に当たった手順（PDCA サイクル（Plan-Do-Check-Act cycle））を定め、設定した事業目標に沿って柔軟かつ継続的に実施しましょう。特に、事前のマーケティングによる事業計画の策定や事業途中の PDCA サイクルにおいて、専門的な知見が必要な場合など、自社の経営資源の不足が明らかな場合においては、大学や公的研究機関など外部との連携により自社の経営資源の不足を補うことが効果的です。

1. 付加価値の向上に関する具体的手法

1) 誰に

(1) 新規顧客層への展開

これまでマーケティングの不足などの理由で、事業の主たる対象にしてこなかった、または意識しなかった同一商圏内の主体を新たな顧客としてビジネスモデルに取り込むことが、付加価値の向上を通じた生産性向上に繋がります。すなわち、事業の主たる対象を拡大・再設定し、事業の付加価値を拡大するものです。

ただし、新規の顧客に拡大するためには、提供するサービス・商品の内容や提供方法等の修正が必要なケースが多いと考えられます。この場合、研究開発や設備への新たな投資、人的体制の強化等が必要になります。その際、得られる効果に見合った投資等ではなければ生産性を却って低下させてしまいますので、マーケティングによる綿密な情報分析等に基づき費用対効果を確認することが重要です。

より効果的な新規顧客層へ展開のためには、ターゲットとする新たな顧客層の属性やライフスタイルを具体的に設定することや、既存顧客の中でターゲットを明確化し関係性を強化すること、他社との違いに敏感な顧客層に対する情報提供の手法の工夫、将来の成長性がある顧客層へ展開を検討する必要があります。

【具体的な事例】

- ・住宅街のレストランが、昼間に主婦向けの料理教室を開くのみならず、手間がかからない簡単なレシピを開発し、金曜夜や土曜日も教室を開くことで、独身男性や家族サービスのため料理に興味ある夫へ顧客層を拡大する。
- ・家電や雑貨を売る小売店が、製品の配達や修理で訪問するとともに、「御用聞き」としてお使いや留守番などちょっとした身の回りの困りごとに対応していくことで、今後地域内で増加していく高齢者層との関係を強化する。
- ・都市部のタクシー会社が、妊婦や子育て中の母親向けに保育所や塾への送迎サービスや、一人で外出が困難な高齢者向けに買い物への同行サービスなどを開始することで、ビジネスマン以外にも顧客層を拡大する。
- ・旅館が、外国語対応が可能なスタッフを雇用・育成し、館内の案内表示等を日本語・外国語併記にするほか、外国人向けの地域観光ツアーや日本文化を紹介するイベントを開催することで、今後増加する訪日観光客を取り込む。

など

(2) 商圏の拡大

ロジスティック確保や情報の提供が困難などの理由で、これまで事業の対象ではなかった商圏に対し、近年急速な進歩を遂げつつある情報ネットワークや宅配サービスなどを活用してサービス・商品の提供範囲を広げることが、付加価値の向上を通じた生産性向上に繋がります。すなわち、事業の主たる地理的範囲を拡大・再設定し、事業の付加価値を拡大するものです。

ただし、商圏を拡大するためには、提供するサービス・商品の内容や提供方法等の修正が必要なケースが多いと考えられます。この場合、研究開発や設備への新たな投資、人的体制の強化等が必要になります。その際、得られる効果に見合った投資等でなければ生産性を却って低下させてしまいますので、マーケティングによる情報分析等に基づき費用対効果を確認することが重要です。

より効果的な商圏の拡大のためには、新たな商圏を具体的に設定することや、他社との違いをアピールできる情報提供の手法の工夫、将来の成長性がある商圏への展開を検討する必要があります。

【具体的な事例】

- ・ 地元小売業と取引していた食品卸売業が、高価格・高品質な地域ブランド産品を扱う農家や漁師と連携し、長距離での鮮度維持が可能な物流業者を活用することで、東京など中間所得層が多く高付加価値商品が好まれる大都市圏に商圏を拡大する。
- ・ 一般家庭向けに日用品を販売していた小売業が、農具や園芸資材等に品揃えを特化するとともに、農家へ新商品の使い方アドバイスや就農支援コンサルティングを同時展開することで、大型競合店が立地しない農村などの商圏をターゲットとする。
- ・ 高品質な接客サービスや料理の提供を行う旅館が、アジア諸国にて日本式の「おもてなし」を全面に押し出したホテルを出店することで、高品質なサービスへの評価が高く、今後も中間所得層の人口増加が期待できる海外市場へ進出する。

など

2) 何を

(3) 独自性・独創性の発揮

あるサービスを長く提供していると、品質・機能等が同一であっても、顧客にとってはそのサービスの効用は低減します。従って、顧客の期待価値を高め、あるいは維持するためにも、自社がこれまでに提供してきたサービス・商品や競合他社のそれらとの差異を打ち出す必要があります。他に誰も提示していないような新規のコンセプトを打ち出す、異なる要素を組み込む、特定の要素に特化・深掘りする、新たな提供方法を考え出す等によって既存のサービス・商品とは異なる独自の価値を提供するということです。

より効果的に独自性・独創性を生み出すには、自社が現在提供しているサービス・商品を客観的に把握・分析し、その優位性を延ばす、あるいは欠点を改善することが有効です。もちろん「世界初・日本初」「最先端技術を最初に採用」といった新規性は大変有効ですが、それに限らず、特に地域性の高いサービスについては、同一地域における他社における提供状況、他地域における先進的成功事例などを勘案しながら、あくまでも顧客視点で独自性・独創性を捉える必要があります。言うまでもなく、単に独自のものを提供しても顧客が求めるものでなければ購入してもらえません。

【具体的な事例】

- ・観光地の旅館が、団体客などに対応して客室の回転率を高めるのではなく、1日に受け入れる客数を限定させて、小規模な施設ながら高品質な内装、きめ細かな接客により客単価を上げる方向性を取ることで地域内の大規模な観光旅館と差別化する。
- ・デイサービス（通所介護）を提供する介護事業者が、食事・入浴等の生活援助や機能訓練のほか、娯楽設備（カラオケやビリヤード）の併設、アロマセラピーやマッサージセラピーを提供するなど、より滞在時間を楽しんでもらうサービスを展開する。
- ・レストランが、医師や栄養士との連携で糖質制限や糖尿病予防など生活習慣病予防をテーマとした新メニューを開発するとともに、直接地域内の農家や漁師から流通経路に乗らない規格外の材料を仕入れることで、低価格な料金で提供する。

など

(4) ブランド力の強化

顧客の期待に見合う付加価値を提供することにより、当該サービスを購入したら得られるであろう満足感や特別感を高めること、すなわちブランド力を強化することが重要です。そのためには、提供するサービス・商品の持つ「こだわり」や「価値・品質」を積極的に情報発信することが有効ですが、単に高価格のサービス・商品を開発したり、

やみくもに品質向上を目指すことを意味するわけではありません。十分なマーケティングに基づいて顧客のニーズや期待されるサービス水準を把握・分析し、それを常に満たすもしくは上回るサービス・商品を提供し続け必要があります。併せて、的確な情報提供・広報やイメージ作り、ビジネスモデルに直接関わるブランド戦略を策定することが必要です。顧客がサービス・商品の価値や品質を体感・実感でき、将来提供されるサービス・商品に対する信頼が醸成されることで、ブランドイメージが定着し、そのデザインやコンセプト自体に顧客が価値を見出すようになります。

より効果的にブランド力を強化していくためには、まずコンセプトを明確に打ち出すことが大切です。そのうえで、サービス・商品の内容はもとより、提供手段である店舗やサイトの設計、サービス提供するスタッフの振る舞い・言葉遣い・身だしなみなど顧客とのあらゆる接点をそのコンセプトに基づき一貫させることが有効です。さらに、提供するサービス・商品のバラつきを無くし品質を安定化させる、サービス・商品の品質を保証して、顧客の信頼性を向上することもブランド力の強化に必要です。

【具体的な事例】

- ・ 雑貨店が「ドキドキ感、わくわく感を提供する」コンセプトを打ち出し、レジャー施設やテーマパークのようなデザイン性が高い装飾品や商品棚を設置する。同時に、人材研修にて、異業種（レジャーや観光業等）から「人を楽しませる」ノウハウを学ぶとともに、日々の教育によるコンセプトや経営理念の浸透にて、来店者に楽しんでもらえる接客体制を構築する。
- ・ 喫茶店が、単に飲み物や軽食のみならず「くつろげる空間」を提供するコンセプトを打ち出し、ビジネスマンや学生、主婦等が日常的な疲れから解放され、比較的長い時間を過ごせるよう内装や室内音楽を選定し、レストランや旅館のような接客を行う。
- ・ 割烹料亭にて、属人的でありバラつきがあった接客の品質を統一するため、最も顧客から評判がよい仲居の接客対応をベストプラクティス（最もうまくいった仕事の仕方）として分析して、行動をマニュアル化することで研修に活用する。それによって全員の仲居で同様の接客ができる体制をつくる。
- ・ 居酒屋が、日本国内の安心できる生産者から野菜や魚を仕入れたことを示すため、材料ごとの仕入れ先情報（住所・企業名・氏名等）を開示してメニューや店内掲示物に載せるほか、生産者自身による農作業や漁の解説、野菜や魚へのこだわりといった「生の声」を広報物で紹介する。

など

（５）顧客満足度の向上

付加価値を持続的に向上させるためには、その価値の受け手である顧客の期待を満たすことが必要です。そのためには、十分なマーケティングに基づいて顧客のニーズや期待されるサービス水準を把握・分析し、提供するサービスの品質がそれに合致し、また上回るよう維持する努力が不可欠です。

その際、常に変化・高度化する顧客ニーズを的確に捉え、弛まぬ技術革新・経営革新の努力によって新しいサービス・商品を創造し続けることが有効です。他方、サービスの品質を高い水準で維持し、提供されるサービス・商品の内容やその提供方法等を均質化することで顧客の信頼を高めることも有効と考えられます。

どのような手法を採用するにせよ、顧客のニーズや期待を的確かつ迅速に把握し分析することが重要ですが、より効果的な顧客満足度の向上のためには、顧客のニーズが必ずしも画一ではなく、むしろ多様性を持っていることが多い点に留意する必要があります。その上で、出来るだけ広範な顧客の満足度を満たすのか、特定の顧客層を対象を絞ってより高い顧客満足度を目指すのか、提供するサービス・商品の特性等に応じてビジネスモデルを構築することが有効です。

【具体的な事例】

- ・総合病院が、コンシェルジュ（案内人）を設置して外来・入院患者の困りごとや疑問などの「よろず相談」に対応するとともに、待合室にて診察までの待ち時間情報の提供や喫茶店・美容室の併設、マッサージなどのサービスを提供するリラクゼーションセンターを併設することで、患者視点に立ったサービスを展開する。
- ・ホテルが、自動チェックイン・チェックアウト装置を導入することで、顧客が素早く受付を終えることができる仕組みをつくとともに、大学や研究機関の研究成果に基づいて寝心地を高めた寝具を導入することで、部屋にて1分でも長くぐっすり眠りたいビジネスマンに向けたサービスを展開する。
- ・美容室が、カットやスタイリングとともに、お肌や髪の毛に関するカウンセリングサービス、頭皮の洗浄やマッサージなどヘッドスパの施術を合わせて提供することで、新たに「髪や頭部の健康」にかかるニーズに応えていく。
- ・レストランが、来店する顧客に対して定期的に満足度アンケート調査を実施することで、どのような層の顧客がどのような食材やメニューを求めているのか、どのようなスタッフの行動・振る舞いに満足しているのか明らかにする。その分析結果を新メニュー開発、スタッフの行動目標の設定とその接客教育への適用を行う。

など

3) どのように

(6) 価値や品質の見える化

提供されるまでその価値・品質が確認できないサービスにおいて、顧客が事前にサービスを比較し選択できる仕組みを構築することが有効です。事前に必要な情報を得られることで、顧客は、満足度が低いサービスに甘んじたり、試行錯誤に伴う無駄な出費や、期待価値以上のサービスへの過剰な出費を強いられることを回避できます。

より効果的な価値や品質の見える化のためには、口コミサイトやサービスの認証等自社以外の仕組みを上手く活用することが費用対効果の点で優れた手法です。ただし、この場合、顧客が誤った情報を受け取るリスクや競業他社に模倣されるリスク、認証制度そのものに対する信頼性の確保等の課題があることを認識し、その対策も含めて実施することが必要です。

さらに、自社が提供するサービス内容の情報提供にあたっては、景表法等の法令を遵守することが必須です。

【具体的な事例】

- ・リサイクルショップが、買い取り査定ルールを明確化した「買い取りメニュー表」を作成することで、顧客側でもブランドや品質（傷み具合など）、その他条件（素材や季節ものかどうか等）の組み合わせで買い取り価格が事前に分かるようにする。
- ・住宅のリフォーム業者が、場所（キッチン、リビング、バス、トイレ等）と広さ、工事の方法、導入する資材・設備等の組み合わせでリフォーム工事をパッケージ化して、必要な総費用を事前に提示する。顧客は事前に自分達が必要とするリフォームを予算とともに選択できる。
- ・青果を扱う卸売業が、果物の糖度や鮮度を計るセンサーを導入して、甘さ等の味覚や品質を分かりやすく数値化することで、今まで曖昧であった果物のおいしさや品質の評価情報を顧客に提供する。
- ・レストランが、インターネットによる評価サイトへ積極的に登録したり、メニューのおいしさや接客術等を競うコンテストへ継続的に参加して受賞を目指す。合わせて、有名コックなど外部有識者と連携して自社独自の料理技術認定制度を策定し、その基準を公開することで、外部に自分達のレベルを示していく。

など

(7) 機能分化・連携

ビジネスモデルを構築する際、自社が持つ経営資源とその強みを的確に認識し、それを最大限に活用・発揮できる方法かどうかという観点で考えることが重要です。その際、技術やノウハウなど自社の強みを知的財産としてしっかり確保しつつ、それが生み出す付加価値を最大化できるように社外のネットワークを構築することが有効です。

他方、自社の経営資源の不足やその弱みを認識することもまた重要です。一般に規模が小さい中小企業では、ヒト・モノ・カネ等全般において経営資源が不足がちであることから、不足する経営資源を外部に求める必要があります。顧客は、部分や部品ではなく全体をワンストップで提供されるサービス・商品を期待することも多く、異分野・同分野の他企業や外部専門家との連携によって、それを実現することが可能です。

より効果的な機能分化・連携のためには、自社の経営資源とその強み・弱みを明確かつ客観的に認識し、コア業務すなわち真に付加価値を創造できる業務に集中できる体制を実現することが重要です。そのためには、目的を共有し、それを実現するための役割を分担できるパートナー関係を構築することが必要です。そして、コア業務への集中によって生み出された新たな付加価値は、連携体や顧客にとってのメリットとして還元を図る、いわゆるシナジー効果を得ることが求められます。

【具体的事例】

- ・観光地におけるホテルが、地域内の農家やレストラン、商店街、土産物を開発・生産するメーカー、バス会社や旅行業者等と連携して、地域のツアーサービスをパッケージで提供する。ホテルが顧客からの受付窓口と全体の調整を担当し、ツアーサービスの開発や広報・宣伝は旅行業者が担当する。
- ・地域の卸売・物流業者が、顧客である地元生産者や食品メーカー、食品スーパーに対して、地域産品を用いた新商品を共同で試作できる調理場、包装パッケージや商品陳列などをテストできるショールームなどを整備することで、地元事業者へ商品化やマーケティング強化のサービスを提供する。
- ・スーパーマーケットが、店舗内での商品陳列やディスプレイなどのコンサルティングを卸売業者などに依頼することで、外部の専門的なノウハウを活用しつつ、自社は接客に集中できる体制を構築する。
- ・温泉地の旅館が地域内の同業者や商店と連携して、どの旅館の宿泊客も全ての温泉に入ることができるサービスや、コンセプトを統一した景観づくり（看板や植木など）に取り組むことで、温泉地全体が一つの旅館と見立てたサービスを提供する。

など

（８）IT 利活用＜付加価値向上に繋がる利活用＞

前述（１）～（７）による付加価値向上を図る上で、急速に進展する IT（情報技術）を活用することも有効です。近年は通信機能を活用する製品やサービスも多数登場しており、必要に応じてこれらを活用することも付加価値の向上を図るにあたり有効な手段となります。

例えば（１）新規顧客層への展開や（２）商圏の拡大に取り組む場合、自社が提供するサービス・商品の情報についてインターネット等を通じて情報発信することにより非常に広範な顧客に対して情報を届けることが可能となります。また、「ビッグ・データ」と呼ばれる自社の内部に蓄積する情報やネットワーク上に存在する情報を収集・分析することによって、新たな顧客層や新たな商圏のニーズを的確に把握し、ニーズに対応した新規出店や新しいサービス・商品の提供が可能となります。IT を適切に活用することにより、自社の事業における付加価値向上を効果的に実現することができます。

他方で、効果的に IT 利活用を付加価値向上に繋げるためには、IT 利活用の有効性とあわせて IT 利活用に伴うリスクを認識し、それに対する適切な準備と対策を実施することが必要です。特に情報セキュリティの確保については、社外からの不正なアクセスや意図しない情報流出を防ぐ社内体制を整備することが極めて重要です。さらに、社内に蓄積される顧客の個人情報等についての安全管理を図ることも求められています。

参考： 『攻めの IT 活用指針』 経済産業省 商務情報政策局 情報処理振興課
(http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dounyu_guidelines/index.html)
『中小企業向け情報セキュリティ対策』 情報処理推進機構（IPA）
(https://www.ipa.go.jp/secu I T y/manager/knownow/sme-guide/sme-secu I T y_guideline.html)

【具体的事例】

・＜（１）新規顧客層への展開＞

高齢化や有職女性の増加に伴い、なかなか開店時間に買い物ができない顧客のために、地域のスーパーマーケットがネットショップを開設する。リテールサポート（取引先への経営支援や提案活動）を手がける卸売業等とも連携して、地域内の顧客からの注文を迅速に配達。

・＜（２）商圏の拡大＞

リサイクル品を扱う小売業が、顧客が直接来店しなくてもオンラインで売値の査定が可能インターネットオークションの方式で商品を販売するサービスを提供。また、会員登録データベースの整備と購入実績の分析により、会員の趣向に合った商品が入荷した際に電子メールで通知。

・ < (3) 独自性・独創性の発揮 >

寝具の小売業が、枕に内蔵した端末を使って睡眠時の情報を取得することで、枕とともに充実した睡眠を手助けする新たなサービスの提供を開始する。

・ < (4) ブランド力の強化 >

鮮魚の卸売業者が、全国の各港と情報ネットワークを構築して、産地からの鮮魚情報・映像情報をリアルタイムで顧客に提供することで、卸売業者が直接に買い手のニーズとのマッチングを進める。

・ < (5) 顧客満足度の向上 >

旅館が、クラウドを活用した顧客関係管理システムを活用し、従業員がタブレット型端末を活用して顧客ごとの購買履歴や嗜好データを確認できるようにして、高品質な接客サービスを実施する。

・ < (5) 顧客満足度の向上 >

タクシー会社が、ICカード携帯電話機を用いた配車システム、非接触型ICカードによるクレジット決済システムを導入することで、電話受注や決算の時間を短縮し、利用者の利便性を向上させる。

・ < (6) 価値や品質の見える化 >

ゴミ収集車が産業廃棄物を収集する際の価格は従来「言い値方式」だったが、高精度な計量器の設置と、カーナビ改良による回収先ルート・顧客情報と回収量の紐付により、料金を明確化・請求事務の自動化する。

・ < (7) 機能分化・連携 >

複数の中小企業が連携して共同利用するクラウドシステムを構築することにより1社あたりの費用負担を軽減するとともに、情報の共有と分析を通じ複数の企業が協力し販路の開拓や仕入れ、連携により実現される新たなサービスの提供を行うことで収益力を強化する。

・ < (7) 機能分化・連携 >

地域の基幹病院が、外来診療から急性期の治療（入院）、回復期のリハビリテーション病院まで、電子カルテや県内他施設との医療情報共有ネットワークなどのIT利活用で連携し、高度で充実した医療サービスを提供している。

など

2. 効率の向上に関する具体的手法

(9) サービス提供プロセスの改善

ものづくりの現場では、それが中小企業であっても、製造のプロセスをグラフ化・チャート化して客観的に把握するとともに、QCサークル活動等を通じて日々改善努力が続けられています。サービス分野においても、業務フローなどのサービス提供プロセスを把握・分析し、作業や工程等の無駄・ロスの改善を通じた生産性の向上に繋げることができます。また、業務フローを的確に把握し、そのボトルネックを明らかにすることで、品質のバラつきの無い安定したサービス提供が実現できます。

顧客に提供される付加価値を維持・向上する形で、無駄な作業時間・工程を削減することは、コストの低減に直結し、費用対効果の改善を通じて価格競争力に繋がります。また、顧客に直接サービス提供しないバックオフィス（後方で事務や管理業務を行う部門のこと）の効率化は、特に人手不足が深刻な中小サービス業においては、人員配置や従業員の役割見直し等によって、乏しい経営資源の有効活用を可能とします。

より効果的なサービスプロセスの改善として、業務フロー及びサービス提供プロセスを明確化することで可能となる経営状況の把握・分析・伝達を、迅速で的確な経営判断のためにも活用することが有効です。その一方、業務フローやサービス提供プロセスは重要な機密情報にあたることから、社内の情報管理の徹底や個人情報保護など事業の安定継続のためのリスク管理体制を確保することが求められます。

【具体的事例】

- ・ 総合病院にて、職員全員による業務改善提案活動、日々の仕事のビデオ撮影による作業分析、整理・整頓などの5S活動を徹底することで、室内のレイアウトを見直して、ナースステーションや受付の作業の効率化を図る。
- ・ 雑貨等を扱う小売業にて、属人的だったバックヤード（店の売場の裏側にある倉庫や準備室）の作業工程を分析して、本来ならば不必要であった作業を省いたり、必要な作業については標準化・マニュアル化して効率化を図る。
- ・ 地域内で複数の店舗を持つホテルが、集中調理施設であるセントラルキッチンに調理を集約することで食事作りの効率化を図る。また、ホテルの接客の忙しさに応じて、バックオフィスのスタッフも接客ができるよう人材教育を行うことで、部署を超えた対応が可能な人員体制をつくる。

など

(10) IT 利活用〈効率化に繋げるための利活用〉

前述(9)によるサービス提供プロセスの改善を図る上で、必要に応じてITを活用することが有効です。例えば、クラウドと呼ばれる技術を用いたサービスを活用することで、自社で新たな設備を設置するなどの多額の投資をすることなく、社外のITリソースを低廉なコストで利用することも可能となります。

ITは、サービス提供の効率化に繋げるための業務分析や経営状況の把握に対しても有効なツールとなります。また、ロボット技術等と組み合わせてサービス提供工程の一部を自動化・システム化することで効率的かつ品質のバラつきが無いサービス提供を実現することも期待されます。

効率化をより効果的に実現するには、IT利活用の効果とあわせて、それに伴うリスクを認識し、それに対する適切な準備と対策を実施することが必要です。特に情報セキュリティの確保については、社外からの不正なアクセスや意図しない情報流出を防ぐ社内体制を整備することが極めて重要です。さらに、社内に蓄積される顧客の個人情報等についての安全管理を図ることも求められています。また、業務効率によって生み出された経営資源を、付加価値の向上のための取組に配分し成果を創出するための方策、例えば新たな取組に向けたアイデアの活用促進の体制構築などが経営者に求められます。

参考：『攻めのIT活用指針』経済産業省 商務情報政策局 情報処理振興課
(http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dounyu_guidelines/index.html)
『中小企業向け情報セキュリティ対策』情報処理推進機構 (IPA)
(<https://www.ipa.go.jp/security/manager/know/sme-guide/index.html>)

【具体的事例】

- ・飲食店が、接客係にセンサーを付けて行動パターンを可視化・導線分析を行い、より接客に時間をかけることができるよう、人員配置や厨房レイアウトを変えるなど、店内オペレーションを改善した。
- ・食品スーパーが、POSと連動した販売・仕入・在庫・商品に関する統合管理システムを導入して、従業員の業務時間の短縮を実現したほか、顧客動線分析により高効率なサービス提供を実現する店舗設計や売場設計を行う。
- ・紙の文書をスキャナで電子化するとともに文書管理ソフトを用いることにより、文書の保管場所を削減するとともに、文書の確実な保管と検索効率向上を実現した。
- ・ITを活用した新たな事業の開始とあわせて、確実に顧客情報を管理するために情報処理推進機構 (IPA) の公表する『中小企業における組織的な情報セキュリティ対策ガイドライン』を踏まえ、IDS (侵入検知システム) や IPS (侵入防御システム) の導入等の情報セキュリティ対策を実施した。

- ・扱う商品の品数が多い衣類・靴・雑貨等を販売する小売店で、店舗内の全商品に電子タグを装着することで、棚卸し作業を大幅に削減する。また、POS システムとの連動により販売状況を把握し、適正在庫の維持や売値の柔軟な変更を可能にする。
- ・訪問介護サービス事業者が、IT を用いてヘルパーの管理、利用者の情報管理を実施。事業所に新規依頼があった場合に、資格や条件とともに、どのヘルパーが空いているか割り出せることができ、手配業務が効率化。
- ・旅館が、料理の運搬等をシステム化・自動化することで、仲居の作業負担を軽減し、より接客に労力を割けるようにした。

など

コラム：基盤的な取組

これまで見てきたように、誰に、何を、どのように提供するのか、という事業コンセプトとビジネスモデルを考え、実施することが重要ですが、その大前提として、サービス業の要である従業員のモチベーションの向上と、コンプライアンスの遵守は不可欠です。

1. 従業員のモチベーション向上

経営者が考え抜いてコンセプトを設定し、立派な経営計画を策定していても、実際に現場で顧客に接し、コンセプトを体現するのは従業員です。従業員も経営者と同じくコンセプトへの理解と納得感をもち、自身がそれを体現する役割であるという自覚がなければ、コンセプトは絵に描いた餅で終わってしまいます。

例えばリッツカールトンホテルでは、経営哲学を「クレド」というカードにし、全従業員が常に携帯しています。いかにして従業員に浸透させるかが重要です。

また、評価、育成、配置等の人材マネジメントもモチベーションに直結します。従業員が日々仕事をするうえで、自身の成長や仕事上の役割の重要性を感じられなかったり、処遇や評価等に疑問を持ちつつ働いていたりすると、高いパフォーマンスは期待できません。

権限の一部委譲や、従業員が成長を実感できるような人事制度等を考える必要があります。

⇒付録 資料集「2. サービス業の生産性向上の取り組みに資する情報源」にて紹介する「おもてなし経営企業選」（従業員満足度を高めることで顧客満足度の高いサービスを提供している企業事例）を参照のこと。

2. コンプライアンスの遵守

社会及び働く従業員から信用を得るためにも、法令や条例の遵守のみならず、社内規程・マニュアル・企業倫理・社会貢献の遵守、企業リスクを回避するためのルール設定と運用、会計・経理の透明化が重要です。それが、『公正・適切な企業活動を通じ社会貢献を行う』企業としての姿勢を示すものになります。利益のために法の不備を突くような行為を繰り返せば、社会的にも信用を失います。

なお、会計については、中小企業の実態に即して簡単に利用できる会計ルールである「中小企業の会計に関する基本要領（中小会計要領）」があります。

第4章：中小企業における具体的な取組事例

ここでは、「第3章：具体的な手法」にて取り上げた(1)～(10)の手法について、実際の企業事例を紹介します。

※ここで取り上げる事例は、それぞれの事業分野を前提とした各社のビジネスモデルに基づく取組です。その考え方や手法は横断的に活用可能なものです。

※また、各事例とも、実際には複数の手法にて生産性を向上させていますが、ここでは手法ごと分かりやすい事例をピックアップしています。

(1) 新規顧客層への展開

小 売 業

新規顧客層への展開

顧客満足度の向上

【事業者名】 手芸用品店舗における「ミシンカフェ」開設と「ハンドメイドお助けサービス」提供による新しい顧客層開拓
小野株式会社

【概要】

主なターゲットである手芸を趣味とするヘビーユーザー層が減少する中、今まで販売機会を逃していた「ミシンに興味がある初心者」や「自分の趣向を反映するハンドメイドに興味がある」層をターゲットとした。

ミシンを持っていないが興味があるハンドメイド初心者向けに、店舗内に「ミシンカフェ」のスペースを開設することで、“楽しく手軽に”ハンドメイドを体感でき

る機会を提供する。あわせて、店舗で購入した生地に、顧客の好みの縫製や刺しゅうを施すサービスを提供することで、自分で製作するのは大変であったり、ミシンの知識がないがハンドメイドを取り入れて自分の趣向を反映させたいニーズにも対応する。



手芸用品店舗内のミシンカフェのイメージ

「H25年度補正 ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

【事業者名】

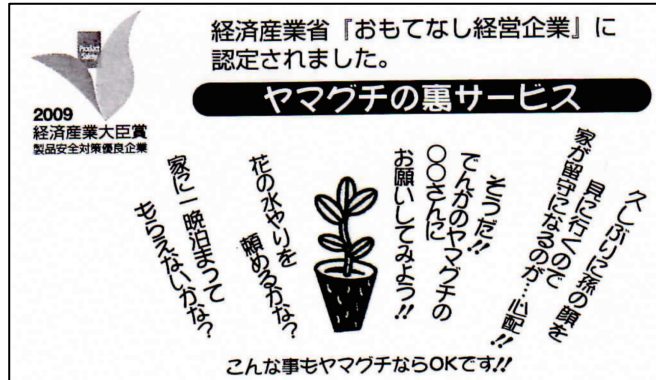
株式会社ヤマグチ
(でんかのヤマグチ)

地域高齢者へのお困りごと対応にて高売りを実現

【概要】

地域に大手量販店の進出が相次ぎ、価格競争では到底勝ち残れない状況の中で、粗利益率を高める「高売り」を実現するため、「商圈を狭め高齢者」をターゲットとした。

顧客の御用聞き回りをして製品の修理を行うだけでなく、高齢者のちょっとした「お困りごと」（例：お使いや戸締まり、洗濯物の取り込み、留守番など）へも、きめ細かく対応することで「高売り」ができる信頼性を獲得している。



ヤマグチのお困りごと対応（裏サービス）

「おもてなし経営フォーラム」先進的モデル企業より

【事業者名】

全国子育てタクシー協会

今までタクシー利用が無かった「妊婦や子育て中の母親」への利用拡大

【概要】

妊婦を含む子育て世代の移動は、様々なシーンでバリアがある。その移動をスムーズに安全にサポートする、子育て世帯をターゲットにした送迎サービスを提供。子ども・子育てに関する知識を学んだ専用ドライバーが、「荷物の多い乳幼児連れの外出をサポート」、「チャイルドシートを装着し保育所や習い事への送迎を保護者の代わりに責任を持って送迎」、「あらかじめ登録された妊婦さんの送迎」、「急な夜中の発熱時などの送迎」など、様々なニーズに対応している。



チャイルドシートを用意して乳幼児同乗

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】

有限会社ビューティフルライフ

「全ての不自由な人々へ」質の高い理美容サービスを提供

【概要】

既存の理美容業では対応できなかった「すべての不自由な方々」に理美容総合サービスを提供する。このため、自社研究開発の多機能車いすや移動シャンプー台を備えた移動用の理美容サービス車両を開発し、病院や介護施設への訪問サービスを実施している。また、車両までの移動が困難な場合や自宅に住居している場合は、装備品を持参した理美容師派遣サービスも提供している。サー



移動用の理美容サービス車両と多機能車いす

ビスの提供にあたっては、顧客満足度と安全性を向上させる為のマニュアルを整備しているほか、サービス内容も頻繁に見直しを行い、利用者本位の安全・安心・快適なサービス提供に徹している。

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

(2) 商圏の拡大

【事業者名】

株式会社コメリ

大型ホームセンターがない小規模・中規模商圏への出店

【概要】

金物・建築資材、農業用品に重点を置いて住関連用品を販売している。

何でも商品を揃える大規模ホームセンターとは一線を画した商品展開によって、大型店が立地しない「小規模・中規模の商圏（農村地域など）」に出店している「ハードアンドグリーン」が特徴。また、地域での知名度



コメリの小型店フォーマット「ハードアンドグリーン」

向上と店舗間の移動短縮などの管理の効率化を考えて、大型のホームセンター「パワー」と小型の「ハードアンドグリーン」を集中させて出店する方式を採用している。特に農業分野では、農薬など専門販売知識が必要な商品を取り扱うほか、農業アドバイザーを設置するなど、本業農家からの人気を不動のものにしている。

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】

澤の屋旅館

外国観光客にフィットするサービスで国際化を図る

【概要】

江戸情緒の残る谷中において、「外国人観光客の拠点」となっている家族的旅館である。

門限に間に合わない旅行者には鍵を貸し出すなど、文化や習慣の違いから起こるトラブルにも柔軟に対応。5月人形を飾ったり、豆まきや菖蒲湯などの伝統行事、三味線や獅子舞実演等のイベントを催し、下町文化を体験する機会を提供している。

また、国際的には標準になっているサービスとして、宿泊予約客のキャンセル料をクレジットカードから受け取るギャランティー・リザーベーション制度を、小規模旅館としては早い時期から導入し、顧客の利便性を高めている。こうした取り組みが訪日外国人を惹きつけ、これまでに100カ国、延べ15万人を超える訪日外国人が宿泊した。



旅館でのイベント風景

「ハイ・サービス日本300選」受賞企業より

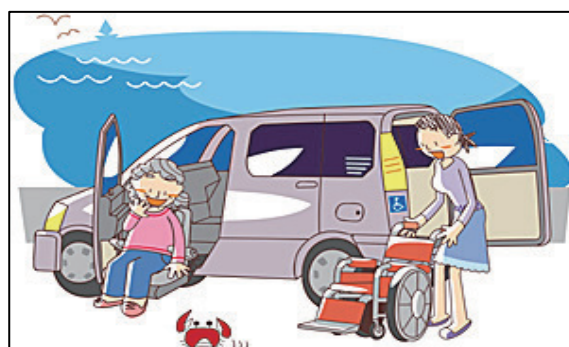
【事業者名】

株式会社メディカルブレン

旅行にて介護が必要な方々へガイドヘルパー紹介

【概要】

北陸新幹線開業に伴う金沢への観光旅行客増加を見込み、介護が必要な高齢者や障害者、付添が必要な子育て世代等の方々に対して、観光に付き添うガイドヘルパー（移動介護従事者）の資格保有者等を紹介・派遣する。観光協会や旅行代理店等の地域観光情報提供者と連携し、旅行希望者からの相談を受けて、障害等に応じて必要な資格保有者を派遣し、介護が必要な方々やその家族に旅行を楽しんでもらうためのガイドヘルパー紹介事業を展開していく。



介護が必要な方々やその家族に旅行を楽しんでもらうためのガイドヘルパー紹介

「H25年度補正 ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

【事業者名】

白金運輸株式会社

海外企業との連携による国際物流展開と IT 化による
運行管理効率化

【概要】

トラック運送や倉庫業、引っ越しなど地域の物流事業を展開していたが、通関業・保税蔵置場許可取得を契機に、原材料の輸出入や製品出荷など国際貨物取次事業に参入。さらに、ベトナム・ホーチミンに駐在員事務所を開設し、現地の物流企業と代理店契約を結び、経済成長が著しいベトナム全土をカバーする物流網の活用を可能にした。それによって、ベトナムに進出した自動車等の日系企業の輸出入業務等を手掛けるほか、日本国内中小企業とベトナム現地企業間の受発注の仲介等に取り組む。



国際物流風景

また、業界でいち早く IT 化による運行管理に取り組み、デジタルタコグラフ（運行記録計）や映像・音声を自動記録するドライブレコーダー導入によって自動日報作成による効率化を図っているほか、急発進・急ブレーキ等の問題運転の発見と指導を行っている。

「エコドライブコンテスト 優良活動賞」（（独）環境再生保全機構）受賞企業より

（3）独自性・独創性の発揮

【事業者名】

株式会社沖縄教育出版

従来の通信販売業にはなかったアフターフォローに力
を入れた「カウンセラー販売」の実施

【概要】

従来の通信販売業にはなかった「アフターフォロー」に力を入れた「通心」販売」を実施従来の通信販売にはなかった「アフターフォロー」を徹底し「お客様とまるで家族のような心の絆」を深めていくことを基本方針に掲げて、顧客密着度を高めた事業を展開している。

初めて使う商品で、食べ方、飲み方、使い方などを丁寧に説明し、お買い上げいただいた商品に責任を果たすことはもちろん、「家族や友達には言えないけれど…」と商品の話だけではなく、お客様から悩みの相談を受けることも。



スタッフによるアフターフォロー

身体とお肌と心、3つの健康のお手伝いを、自社ブランドの高い商品力と、「満足」ではなく「感動レベル」のアフターフォローで実現している。

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

小売業

独自性・独創性

ブランド力の強化

【事業者名】

有限会社モーハウス

国内初の高品質な「授乳服」の企画・販売

【概要】

いつでもどこでも肌を露出せずに授乳できる国内初の「授乳服」専門のブランド。様々な制約がある育児中の母親のライフスタイルの発想転換のために、授乳服を軸にした商品提案や、イベント活動、講演活動による情報発信を進めている。起業以来母と子が職場にセットでいる子連れ出勤を取り入れ、授乳中のスタッフが多く、授乳服というニッチな商品に対し徹底的にユーザー目線での商品開発やサービス向上を図っている。この「子連れワークスタイル」を企業や社会に情報発信することで、「ワーク・ライフ・ミックス」という仕事と育児の真の共存を目指している。



授乳服

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

小売業

独自性・独創性

価値や品質の見える化

【事業者名】

株式会社 DonDon UP
(旧:株式会社ヘイブ)

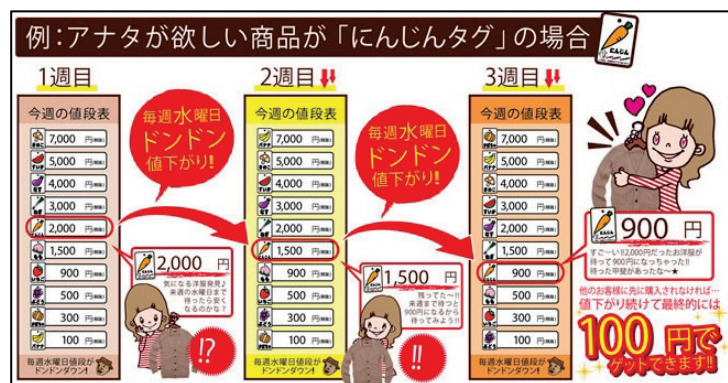
ユニークな買い取り方法と販売方法により集客と事業のスピード化実現

【概要】

古着ショップ「ドンドンダウン オン ウェンズデイ」にて、持ち込まれた衣服は全て買い取り、毎週水曜に商品価格が下がる“逆オークション方式”など、従来業界では行われていなかった数々の斬新な手法を導入している。

買い取りでは、ブランド品などは単品査定によって相応な価格を付ける

が、ノーブランドの商品は「販売しやすい商品やシーズンの商品」を1kg500円、「店頭に並ぶ商品」を1kg50円、それ以外は1kg10円でまとめて買い取り、査定ノウハウを簡素化している。



毎週水曜に商品価格が下がる「逆オークション方式」

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

卸売業

独自性・独創性

IT 利活用（効率化）

【事業者名】
株式会社いんどり

葉っぱや花を『つまもの』として商品化し、地域の高齢者による生産システムを構築

【概要】

農家が料理用「つまもの」を栽培、『彩』ブランドとして商品化し、全国の高級料亭などに出荷するビジネスモデルを生み出した。

また、事業の推進には、高齢者が利用できる情報システムを開発（入力装置、ポインティング装置、生産者端末の簡易化）し、季節やメニューによって変化する需給のマッチングを見極めながら生産する体制をつくり上げた。それは単なる地域での新事業という枠を超えて、高齢者に新しい農業や事業へのエネルギーを創出し、自分たちでもいいものを作ればお金を稼げるという生きがいを取り戻させる仕組みにもなった。



農家が葉っぱや花を「つまもの」として栽培

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

福祉用具メンテナンス

独自性・独創性

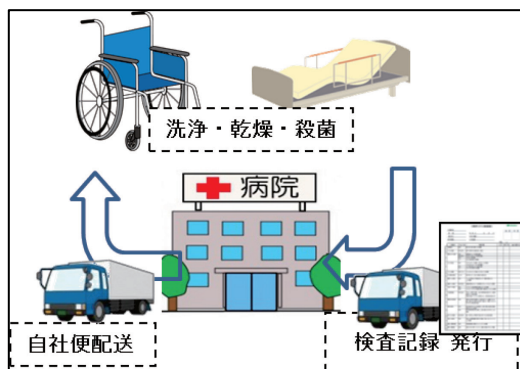
顧客満足度の向上

【事業者名】
株式会社ヤスサカ

福祉用具の一元管理サイクルによる安全・衛生環境の提供

【概要】

現状、病院や医療機関で使用する福祉用具の洗浄・消毒業務は、レンタル、クリーニング、集配送の各業者が個々に対応している。そこで、介護業界で蓄積してきたノウハウ・実績をもとに、車椅子のメンテナンス修理の技術を持つ強みを活かしながら、洗浄・消毒・メンテナンスから配送、納品までの一元管理サービスを病院・医療機関に提供していく。



洗浄・消毒・メンテナンスから配送・納品までを一元管理

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

(4) ブランド力の強化

小売業

ブランド力の強化

独自性・独創性

【事業者名】

油藤商事株式会社

単なるガソリンスタンドから「エコロジーステーション」へ進化

【概要】

ガソリンスタンドが、「エコ洗車」など環境に配慮した取り組みや、資源ゴミ回収など生活に密着したサービスを展開することで、循環型社会の新しいキーステーションである「エコロジーステーション」への変化を遂げた。地域に根付いたガソリンスタンドというインフラを最大限に生かして、今までゴミとして捨てられてきた地域の廃食油（天ぷら油）を回収し、液体石鹼にリサイクルして洗車に利用するほか、バイオ



天ぷら油の回収

ディーゼルへの精製と販売も行っている。このような取り組みによって、ガソリン価格は比較的高くても集客は増えているなど、販売促進につながっている。

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

宿泊業

ブランド力の強化

顧客満足度の向上

【事業者名】

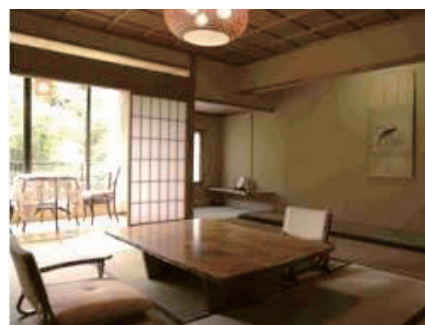
かよう亭

「日本の宿の本物のもてなしとは何か？」のコンセプトを追求

【概要】

数寄屋造りの小規模な純和風温泉旅館であり、「日本の宿の本物のもてなしとは何か？」を突き詰めたコンセプトを徹底追求している。

施設面では1万坪の敷地に10室の客室（収容人数25人）とし、シックハウス建材をオーガニック材に変更した。サービス面では生産者名まで分かる地場の食材・食器による料理の提供や外国人旅行客への伝統工芸の現場への案内を実施する。コンセプトを守るため、販売面でも宣伝費、旅行代理店との契約は一切なしと、観光業界の常識とはかけ離れたスタイルを貫いており、顧客層には社会的影響力を持つ著名人・文化人・経営者、外国人などの宿泊客が多いほか、リピート率も高い。



客室

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】

医療法人社団慶成会
青梅慶友病院

「長生きよりも豊かな一日に貢献する医療」をテーマに、真に求められる病院づくり

【概要】

「最晩年を豊かに過ごす生活の場」として、老人医療の改革をテーマに病院づくりに取り組む。病院を感じさせない潤いある生活空間の中で看護、介護、医療の一体的な提供を行い、「顧客は患者とその家族」という観点から面会時間の自由化や病院特有の臭いの除去など、顧客満足度向上に取り組んでいる。また、元気な体育大出身者を「生活活性化員」として採用して各病棟に配置し、患者の生活を少しでも楽しくするため、体操やリハビリ、体力に合わせた「趣味の会」などのイベントも開催している。



イベント風景

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】

ピュア・フィールド風曜日

「ユニバーサルデザイン（UD）」というコンセプトと合致した多面的な取り組みで宿泊と観光を提供

【概要】

健常者に限らず、高齢者、障害者、乳児、妊婦でも心地よく滞在できる宿泊施設として、ホテル内どこにでも車いすで自由に動けるようバリアフリー化したのみならず、「ユニバーサルデザイン」の観点から、大自然の中、誰でも参加できるアウトドアメニューをネイチャーガイドと併に開発、更に人に優しい旅のサポートを目的とした町民主導の組織「弟子屈 UD プラザ」を立ち上げ、「住んで楽しく、来て楽しい UD 観光地づくり」に取り組んでいる。



バリアフリー化したホテル内（ロビー風景）

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

(5) 顧客満足度の向上

飲食業

顧客満足度向上

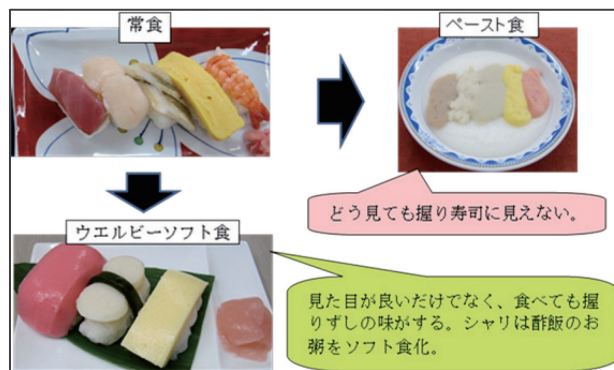
商圈拡大

【事業者名】
株式会社ウエルビーフードシステム

嚥下困難な高齢者等の要望に応える介護食
「ウエルビーソフト食」の全国への拡販

【概要】

高齢者福祉施設では身体機能低下に伴う嚥下困難者が増え、食べ物が器官に入り込む誤嚥対策の一つとして食事をペースト状等に出していた。しかし、ペースト状の食事は見た目も悪く、食欲がわからない。そのため、安全性と見た目の問題などを解決し、味も常食に近づけた特殊な介護食「ウエルビーソフト食」を開発。新設のセントラルキッチンを活用し、全国の嚥下困難な高齢者や障害者の要望に応え、食べる喜びを日本全国に広めていく。



ウエルビーソフト食の例（お寿司）

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

小売業

顧客満足度向上

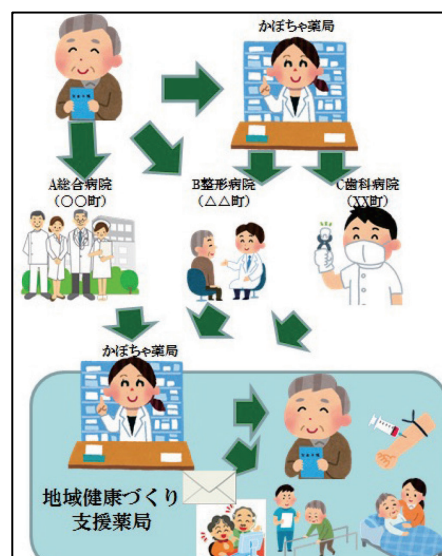
ブランド力の強化

【事業者名】
かぼちゃ薬局

患者本位の健康サービス提供のための「くつろぎ健康拠点」づくり

【概要】

隣接医療機関からの調剤販売だけでなく、薬局を核とした地域住民の健康増進に寄与する「くつろぎ健康拠点」づくりを行う。健康を一元的に相談できる相談コーナー設置や、自己採血による血液検査のための測定機器を導入して自分で健康管理を行えるようにするなどにより、病気の早期発見と予防に寄与する。さらに、高齢化や家庭の事情で来店できない患者へ薬剤師が薬の配達を行うほか、服薬方法等へのアドバイスや調剤した薬の残薬管理など、気軽に訪れられる「かかりつけ薬局」として地域住民の健康相談に応じていく。



健康増進に寄与する拠点としての薬局イメージ

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

宿泊業

顧客満足度向上

ブランド力の強化

【事業者名】

株式会社やまや萬松閣

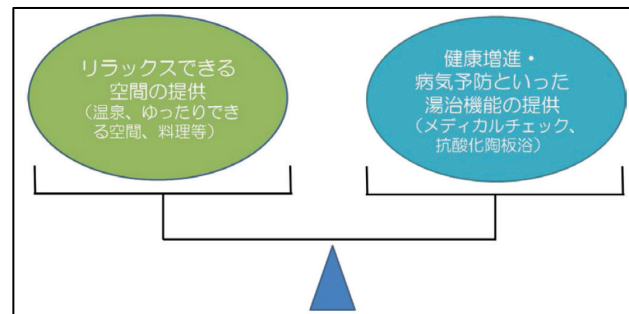
湯治による健康増進・病気予防に焦点を当てた一貫サービスの提供

【概要】

温泉旅館としてリラックスできる環境を提供するため、秋田産の能代杉を各所に使用し、メイン客室を広めにするなど、顧客がゆったりと心地よく過ごせる環境づくりを徹底している。さらに、健康増進・病気予防をコンセプトに、現在の温泉及び温泉旅館では少ない

「湯治」に着目し、健康状態の簡易診断や食事面での改善、入浴方法のアドバイスを行うほか、身体の抗酸化や免疫機能を高める温浴施設を設置するなど一貫したサービスを提供していく。

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より



「リラックスできる環境」と「健康増進・病気予防機能」の提供

医療・介護

顧客満足度向上

サービス提供プロセスの改善

【事業者名】

医療法人豊田会 刈谷豊田総合病院

「顧客第一主義」の企業経営的な改善により、患者の満足度を向上

【概要】

病院経営に企業経営的な視点を導入し、患者（顧客）第一主義志向を掲げて、外来・入院患者を対象に年一回の満足度調査を実施していると同時に、サービスプロセスの改善・効率化に努めている。例えば、確実な成果を挙げるため、部門ごとの数値目標設定を行ったり、理念や年度方針を決めて組織的行動を促進するなどの取り組みを行っている。その他、電子カルテや自動精算機・物品管理システムの導入、経営における品質規格である ISO 14001 (600 床以上の病院では全国初) と ISO 9001 の認証取得している。さらに健診エリアには健診アシストシステムの導入とコンシェルジュ（案内係）を配置し、女性エリアを設けるなど、顧客満足度向上に取り組んでいる。



健診エリアにおけるコンシェルジュ（案内係）

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

(6) 価値や品質の見える化

医療・介護

価値や品質の見える化

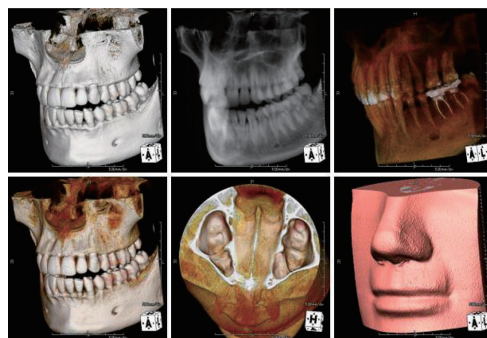
顧客満足度の向上

【事業者名】
わたや歯科医院

患者への十分な事前説明のために3D画像で治療を
見える化

【概要】

これまで歯科治療における診察は、ほとんどの場合二次元画像によるもので、人間の予測に頼らない精緻な診査・診断や患者が簡単にイメージできるわかりやすい説明が課題となっていた。そこで、3D画像CT（コンピュータ断層撮影）を導入することで「治療の見える化」を図り、安心・安全な高度歯科医療サービスを実現。



3D画像でわかりやすく説明

例えば、二次元では見えなかったあごの骨の立体的な形態や神経の位置が把握できるなどより確かな診断が可能になるほか、患者自身も自分の口腔内の状況がよく分かり、医師の説明をより理解しやすくなる。医療行為そのものの妥当性はもちろんのこと、医師・患者双方が納得の上、治療計画が立てられるようになる。

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

卸売業

価値や品質の見える化

ブランド力の強化

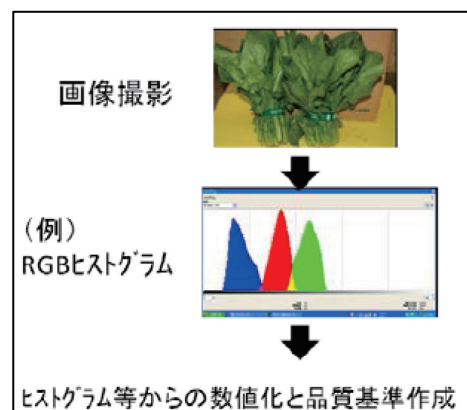
【事業者名】
マクタアメニティ株式会社

農作物の「おいしさ」を測定して消費者に品質情報を提供

【概要】

野菜・果物の「おいしさ」を簡便かつ安価に、対象物を傷つけない方法で測定し、ICT技術を用いて消費者に品質情報を提供するサービスの事業化を行う。

まず、農家が撮影した野菜・果物の画像データを送ってもらい、その色を分析することで「うまみ」や「コク」等を判定する。そして、その判定をもとに、消費者の嗜好データと突き合わせて最終的に「おいしさ」を評価し、消費者に評価情報を提供していく。さらに、これらのおいしさの評価情報を生産者へフィードバックしつつ、生産技術指導や商品改善に活用することで継続的な競争力の向上を図る。



画像データからの分析イメージ

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

小 売 業

価値や品質の見える化

独自性・独創性

【事業者名】 株式会社エディオン
不確定要素が強かったリフォームをパッケージ販売することで見える化の実現

【概要】

これまで課題が多かったリフォーム事業において家電製品との関連が深いキッチン・トイレ・バスのリフォームに絞り込み、「6畳のキッチンならこれとこれ」といった形でパッケージ販売導入することで見える化を図った。それにより、低価格設定や工期の短縮などを実現している。さらに、部材費や工事費もパッケージ内に含まれているため、顧客は事前に予算を検討のうえ安心して発注でき、見積もりは分かりやすくなった

またグループ内の「100満ボルト」の店舗に先行して導入している3Dソフトを活用したシミュレーション提案では、施工イメージの見える化も実現して、トラブル減少や、業務効率化に繋がっている。

「ハイ・サービス日本300選」受賞企業より



リフォームのパッケージ例

(7) 機能分化・連携

卸 売 業

機能分化・連携

顧客満足度の向上

【事業者名】 株式会社タカハシ包装センター
川上ー川下の地元事業者との連携による共同商品開発、マーケティング強化

【概要】

包装資材の顧客である地元の生産者・食品メーカー・食品スーパーに対して、商談室「しまねキッチン」を新設する。テストキッチン、スーパーの売り場を想定した陳列



「しまねキッチン」と地域資源を活用した商品開発



棚、包装資材のショールーム等を併設した商談室とし、そこで、地元の生産者・食品メーカー・食品スーパーと食品業界の川上から川下までの企業が共同で地域の産品を用いた新商品開発を行ったり、模擬的に売場に並べて照明や色の組み合わせを試す。

このような商談室の活用により、地元事業者の地域資源を活かした商品化やマーケティングを強化する。

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

【事業者名】

株式会社ちば南房総
(旧:株式会社とみうら)

地域の窓口として観光の一括受発注システム

【概要】

道の駅・とみうら・枇杷倶楽部を運営すると同時に、地域農家・商工会と連携し、観光客誘致の取り組みを行っている。特産品であるびわを使った新商品開発や地

域農家と連携した体験型観光農業を実施しているほか、地域内の農業・商業・工業関係者と連携して、食事や味覚狩り、花摘みなどの観光メニューを当該事業者が一括して観光会社に売り込み、集客の配分や代金清算も一貫して対応する。そのような、着地型の新しい集客交流の「一括受発注システム」の仕組みを開発することで、年間を通じた日帰り団体バス誘致を成功させ、地域に経済効果を波及させている。



観光イメージ

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】

黒川温泉観光旅館協同組合

「黒川温泉一旅館」として連携して全体のサービス向上

【概要】

個々の旅館が競い合うのではなく、全旅館を一つの旅館として共栄を図る「黒川温泉一旅館」という考え方のもとに、地域全体の活性化に取り組んでいる。例えば、1990年代の秘湯ブームの中、黒川温泉の全旅館に露天風呂を設置する施策を検討したが、立地的に露天風呂ができない旅館が2軒あった。どの旅館の宿泊客であっても、すべての温泉に入れるようにと「入湯手形」という仕組みが生まれた。また、利用者の声に対応して、「看板の統一化」や「ベンチを置く」、「東屋を造る」など、旅館全体の統一感を出す取り組みも行っている。



黒川温泉の風景

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

(8) IT 利活用 (付加価値の向上に繋がる利活用)

教育、学習支援業
そろばん教授業

IT 利活用 (付加価値)

商圏の拡大

【事業者名】

株式会社イシド

e-ラーニングを活用したそろばん塾の拡大

【概要】

そろばんの独自カリキュラムと指導方法をインターネット活用により多地域展開。独自カリキュラムである「いしど式プログラム」をインターネットによるe-ラーニング・システムとして開発し、これまで蓄えた

指導方法と合わせ、直営教室(27拠点)とフランチャイズ教室(76拠点)を展開。転居等により他地域へ移動した生徒が同じ方式で学習を継続できる様にした。グループ教室を開設し、講師育成カリキュラム等も提供することで、5年間で売上を1.7倍に伸ばした。

独自カリキュラム「いしど式プログラム」による指導



中小企業 IT 経営力大賞 2013 年認定企業より

運輸業

IT 利活用 (付加価値)

顧客満足度の向上

【事業者名】

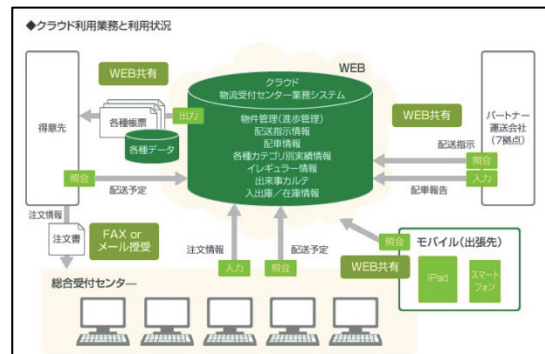
愛知運送株式会社

共同利用型クラウドを活用し、パートナー企業と情報共有を実現

【概要】

パブリッククラウド型の IT サービスを活用し、自社で自ら物流受付センター業務システムを短期間で構築。スマートフォンやタブレット端末からの利用も可能なシステムとすることで高い利便性を確保。

パートナーの運送業者と共同利用することにより、企業間で配車情報等を含めた情報共有を実現し、企業間の協力により新たな物流サービスを開始。あわせて、クラウドシステムの共同利用により業務コストを削減。



複数の製造事業者や運送事業者と協した
共同配送システム

中小企業 IT 経営力大賞 2011 年認定企業

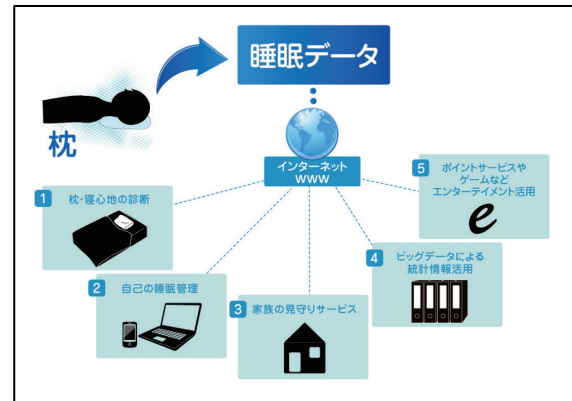
【事業者名】
まくら株式会社

寝具と共に睡眠情報を提供して安心と安眠を届ける
サービス

【概要】

インターネットで枕を中心とした寝具類を販売し、使っている枕が合わない等の悩みへのアドバイスを行っていたが、具体的な睡眠情報に基づくアドバイスやデータに基づいた商品の提案をしたいと考えた。

そこで、枕に内蔵した端末を使い、就寝時間や起床時間、寝返り回数、深い睡眠の時間といった睡眠時の情報を取得し、数値的・統計的な観点から枕と寝心地を診断し、データに基づいた顧客への商品提案など、安心と安眠のための新しいサービスを提供していく。



睡眠情報を活用した新たなサービス

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

【事業者名】
株式会社陣屋

タブレット端末にて顧客情報をスタッフが共有して接客を
向上

【概要】

宿泊業における接客は多忙なため、顧客の情報の入出力や共有が困難である。そこで、陣屋では自社に適した情報共有、業務効率化、蓄積したデータの分析・活用等を実現するため、クラウドプラットフォームを利用し、独自のシステム「陣屋コネクト」を構築した。スタッフにはタブレット端末を配布して、予約情報や顧客の過去の利用履歴、客室担当のコメント等を即座に共有することによって、個別のニーズに対するきめ細かな対応により、接客による顧客満足度向上を図っている。



スタッフによるタブレット端末活用

「2012CRM ベストプラクティス賞」（（一社）CRM 協議会）受賞企業より

【事業者名】

医療法人鉄蕉会

亀田メディカルセンター

医療情報共有ネットワークの構築により地域全体で高いレベルの医療を提供

【概要】

千葉県南部の基幹病院であり、「医療はサービス」であるとして、患者中心のサービスに取り組んでいる。電子カルテシステム運用により、患者一人ひとりを中心とした診療計画の作成とチーム医療を実践するほか、患者は病室の端末から食事の選択や自身のカルテを閲覧できる。また、自らの病院だけでなく、地域全体で高いレベルの医療サービスを提供するため、南房総地域にて医療

情報共有ネットワーク「PLANET」を構築し、参加医療機関が相互にカルテを参照・記載できるほか、患者も自身も専用の IC カード「PLANET カード」を用いて、亀田メディカルセンターの外（自宅や鴨川市役所等）で参照できる環境を実現している。



患者自身の IC カードによる電子カルテ参照場所

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】

株式会社オオクシ

業界に先駆けて IT を活用した顧客データ分析や顧客ニーズ把握を実施

【概要】

千葉県内に6ブランド39店の理美容店を展開しているが、POS レジの導入による売上データの管理と分析により、一度来店した顧客が再来店するかどうか、再来店は何日目かなどの情報を把握。また、担当スタッフ、顧客の年齢、利用したサービスメニューを可視化。これらをひもづけて、集客・再来店率の向上に注力している。また、データ分析の結果から、スタッフ個々の課題の発掘による個別に強化すべき技術の習得、どのようなケースで再来店につながるかの分析による接客プログラムの策定、業務プロセスの標準化やベストプラクティスの抽出を行い、サービスレベルの向上と効率化を図っている。



技術を習得するトレーニングセンター

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】
株式会社ネオマルスコーポレーション

全国の電子通信工事会社と業務連携し、
受注増大、付帯サービスを事業化

【概要】

地元・大分を中心に電気通信工事業を営む中小企業が日本全国に電子通信工事会社の業務提携ネットワークをシステム「STELLA（ステラ）」を自社開発により構築し（600社と契約）、提携先を通じて全国各地に工事技術者（3,000人）を迅速に派遣する体制を構築。

ネットワーク・システムによる各社の受注業務、工事進捗管理、施工業者の手配、仕様の提供、工事完了報告等を実現。あわせて、現場やクライアント（発注主）とも情報共有する仕組みも構築。工事技術者の人材派遣の効率性、効果性も向上。工事の手配や問合せ対応にかかる時間が短縮し、受注～報告までによするリードタイムが、平均3週間程だったものが、最短で8日へ1/3に短縮。

人口6万以上の全地方都市に工事技術者を派遣できる体制を整備したことで、一挙に4万件の大型案件の工事手配が可能となり、一次請けとして工事の受注、手配、仕様提供、工事、完了報告までのサポートの一括提供が実現。

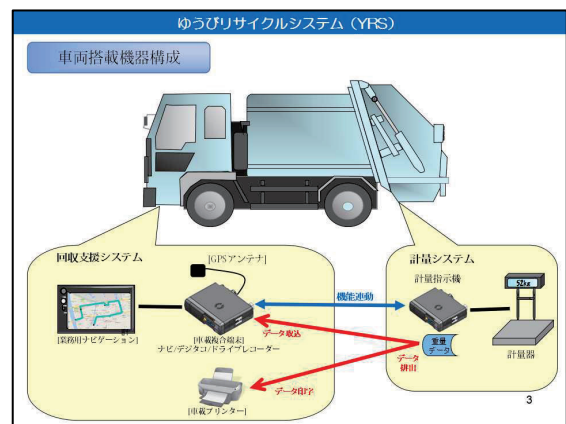
中小企業 IT 経営力大賞 2014 年認定企業より

【事業者名】
ゆうび株式会社

ルート回収支援並びに顧客管理システムを搭載した
計量器付きパッカー車の開発

【概要】

ゴミ収集車による産業廃棄物収集時の価格は、これまで概算目分量や類似お客の規定価格を参考に契約を行ってきた。この問題点に着目した新たな取り組みとして、より精度の高い計量器を付けたゴミ収集車を開発するとともに、ICT活用によるルート回収支援システムと顧客情報管理システムを連動させた独自の廃棄物回収モデルを構築する。回収データ等の各情報を一元管理し、料金設定を明確化することで信頼性と満足度の向上を図る。



「H25年度補正 ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

(9) サービス提供プロセスの改善

医療・介護

サービス提供 プロセスの改善

顧客満足度の向上

【事業者名】

医療法人社団 いでした内科・神経内科クリニック

トヨタ生産方式の導入で効率化と
顧客満足度向上を実現

【概要】

職員全員が高い人間力を身につけ、利用者に最善の医療・福祉・介護サービスを提供することを理念に掲げている。「来院・受付から会計・帰院まで60分」という目標掲げ、トヨタ生産方式を取り入れた徹底したムダ取りで業務プロセスを改善し、60分以内で診察が終了した患者の割合を2年間で38%から85%へ改善し、顧客満足度の向上を図った。改善活動のため、開院以来、職員全員による毎月2,000にも上る改善提案活動や、「整理(S)」「整頓(S)」など、「5S活動・委員会活動」を実施している。外来待合室にはマッサージチェアが設置され、コーヒー・紅茶のサービスも行われているほか、2カ月に1度、利用者へアンケート調査を行うなど、満足度向上と待ち時間短縮を継続的に改善している。



改善活動により整理整頓された
ナースステーション

「ハイ・サービス日本300選」受賞企業より

卸売業

サービス提供 プロセスの改善

独自性・独創性

【事業者名】

株式会社ジャパン・フラワー・コーポレーション

花卉業界初の生産・流通一貫体制
による安定供給システムの構築

【概要】

日本国内の花弁販売価格は欧米に比べて3倍程度高く、一般消費者向けの需要は伸び悩んでいる。そこで、我が国の花卉業界初となる生産・流通・販売までの一貫供給体制の構築に向けて、これまでの試作・実証ノウハウを元に、生産面では切り花加工技術の導入による効率化、流通面では品質・鮮度維持のための水濃度調整計測技術を導入する。また、販売面では、単品単人管理システムの導入により、個別顧客管理と花卉の予測管理を実施し、生産者や小売店舗に情報をフィードバックすることで、花卉の販売機会損失による生産ロスを低減するとともに、消費者の満足度を高め、固定ユーザーを獲得していく。



単品単人管理システムの導入

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

小売業

サービス提供
プロセスの改善

顧客満足度の向上

【事業者名】

株式会社大丸松坂屋百貨店
(大丸札幌店)

事業構造改革による業務オペレーションの改善による
経営体質の強化

【概要】

「高コスト・低収益・低効率経営」からの脱却を図り、「最大の顧客満足度を最小のコストで実現する」ことを目指して、百貨店の全売り場の仕入れから販売に至るまでの150以上の仕事を洗い出し、18のパターンに集約した。その上で「顧客にとって重要な仕事か、重要でない仕事か」を切口に標準化・システム化・マニュアル化を行った。また、接客パターンの分析により、①百貨店の特徴である、高度な商品情報を顧客に伝えることで販売を行う「コンサルティング」、②顧客との接客の中での確にアドバイスを行う「対面販売」、③従来百貨店ではあまり重視されていなかった、顧客が自分のペースで買い物できるよう必要とする時にサポートする「ポイントサポート」の3つの売場に分類。必要な社員数を洗い出し、人員の最適化を行った。

2003年、一連の改革で培ったノウハウを反映させた集大成モデル店舗として、大丸札幌店を新規出店し、顧客満足度の高いサービスづくりに取り組んだ。札幌店では、売り場と倉庫の導線を短くし、整理整頓を徹底して売場の効率性を高めた。その他、従来は販売員が行っていた納品済み商品の荷捌きや売り場倉庫への運搬は、アルバイトを中心とした「営業支援」が行い、販売員が接客に集中できる体制を構築した。

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

宿泊業

サービス提供
プロセスの改善

顧客満足度の向上

【事業者名】

株式会社高山グリーンホテル

業務オペレーション見直しとマルチタレント化による
業務量の平準化

【概要】

団体旅行から個人旅行への旅のスタイルの変化に合わせて、オペレーションも変更を図った。

従来、ピーク時 2,000 食を超える食事の提供を料理長の勤と経験で処理していたが、コンピューターシステムでの管理にした。また、食事の提供は客室係が全てを行っていた間違いが多かったため、パート社員が食器などの整理・整頓といった事前準備を行うようにし、違いや紛失を改善した。

一方、部署間での繁閑の差が大きかったため、スタッフが1人2~3役できるようマルチタレント化を行い、業務量の平準化を図った。例えば、スタッフが習得したスキルを認定し、誰がどんな業務をこなせるかデータベース化し、その日の繁閑に合わせた人員を配置している。また、顧客のアンケートを重視し、そこから顧客ニーズを抽出している。

宿泊施設内に複数あるレストランの一例



「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

(10) IT 利活用 (効率化に繋げるための利活用)

飲食業

IT 利活用 (効率化)

顧客満足度の向上

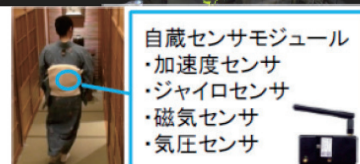
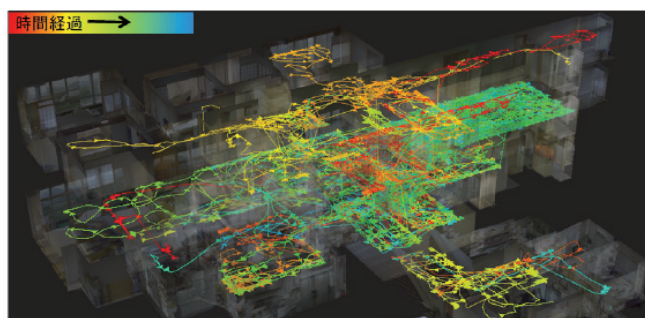
【事業者名】

がんこフードサービス株式会社

センサーにより従業員の行動を可視化し、最適な人員配置を実現

【概要】

飲食サービスは多数の従業員の配置が必要である。付加価値を生み出している労働時間とそうでは無い時間を定量的に把握できていなかった。そこで、店舗で接客にあたる従業員にセンサーを付け、従業員の行動を計測した。従業員の行動パターンを可視化・導線分析したところ、接客係が頻繁に調理場や事務所を歩き来しており、客室滞在時間が、業務時間の4割程度しかないことが判明した。接客係が配膳係の仕事を手伝っていて、接客に専念できていなかった。そこで、配膳係を増員し接客の時間を改善。また、導線分析データを元に、顧客の待ち時間が最短となる従業員シフト、厨房レイアウトを割り出し、店舗オペレーションを改善した。



センサーによるスタッフの行動分析

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

宿泊業

IT 利活用 (効率化)

顧客満足度の向上

【事業者名】

株式会社加賀屋

料理のロボット搬送システム導入で効率化とともに「おもてなし」を充実

【概要】

客室数 232 の大規模旅館ながら、食事を客室で提供する伝統的なスタイル。料理を出すタイミングは宿泊客一人ひとり異なるうえ、大型の施設を持つ旅館であるため動線も長く複雑である。客室係が自ら料理を運搬すると、接客時間を削らざるを得なくなる。このため、厨房から各フロアへ料理を運搬するロボット搬送システムを導入した。この結果、客室係の労力の軽減と効率化が図られ、接客により多くの時間を割くことができるようになった。さらに、運搬中の食器の破損や料理の崩れが低減し、サービス品質の向上に繋がった。

料理のロボット搬送システム



「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】

有限会社イトーファーマシー

介護作業の標準化と介護記録システムの導入によりサービスの質の向上とコスト削減を実現

【概要】

介護作業の効率化によりヘルパーの負担を大幅に軽減し、サービスの質の向上とコストの削減を図った。

まず、介護を「風呂を沸かすために湯沸かし器のボタンを押す」、「浴室の敷居をまたぐ」といった個々の「行為動作」にまで落とし込み、介護手順書を作成して介護作業の見える化から取り組んだ。ヘルパーが、介護手順書に基づき、作業の「している・していない」を携帯電話に入力すると、そのデータが個人別の介護実績記録、介護支援経過表などに転記される。システムは、20項目に及ぶ利用者満足度をグラフ化したり、現場のヘルパーの留意事項を月ごとに一覧化するなど様々な機能を持つ。システム導入の効果、日々の介護日誌作成が5分でできるなど、事務処理時間の削減と残業ゼロを実現している。試算すると、1カ月に約180万円のコストを削減していることになる。また、作業負担が軽減されたことにより、社内研修・ミーティングが自主的に開催されるなど、ヘルパーのモチベーションが向上した。



介護現場での入力作業

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

【事業者名】

株式会社ハロー・トーキョー

GPS を利用してタクシーの優良乗務員の行動分析と走行パターン作成

【概要】

タクシー業務は、曜日、時間、天候等によって乗客のいる場所が変動する。ハロー・トーキョーでは、「売上＝単価×乗車回数」であると考え、乗車回数を増やすため、優良乗務員の行動分析を実施した。具体的には、タクシーに搭載した GPS システムを活用して走行 10m、分・秒単位で各社の走行軌跡を割り出した。

分析結果を活用して、曜日・時間・天候に応じ、どのように走行すればお客に「見つけてもらえるか」、「長距離のお客に乗車してもらえるか」の走行パターンを作成し、乗務員研修にて共有化している。結果、業界平均を上回る高い実車率（約 50%）を実現し、売上高も増大した。



配車センターによる走行軌跡確認

「ハイ・サービス日本 300 選」受賞企業より

衣類ケアメンテナンス

IT 利活用（効率化）

独自性・独創性

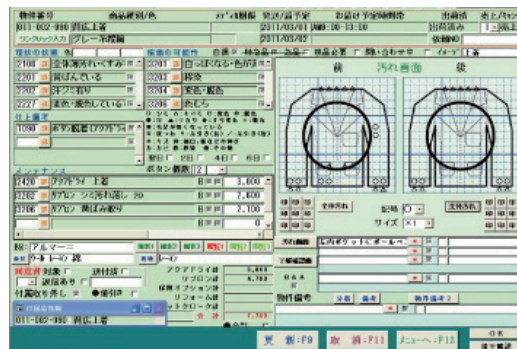
【事業者名】

株式会社ハッピー

独自の電子カルテシステム導入による事業の全体効率化

【概要】

高品質な衣類ケアメンテナンスサービスの提供と収益を両立するため、「電子カルテシステム」を自社開発し、無店舗経営を実現している。顧客からはインターネット等で注文を受けて、預かった衣服の汚れ状態やサイズをチェック・診察し、個々のカルテを作成する。そのカルテに基づいて顧客にカウンセリングを行い、要望確認や最適なメンテナンスの提案・見積りのほか、メンテナンスに伴うリスク等を開示し、顧客の同意を得たうえで処理を進めていく。こうした受注や衣類のカウンセリング等の営業情報を扱うフロントオフィスと、衣服の診断・洗淨・仕上げ・出荷等のバックオフィス、さらに会計業務を含む全業務を電子カルテシステムで串刺し一元管理することで、事業全体の工程の最適化を実現した。また、同システムは教育機能も有し、一人ひとりの社員が自らの技能を管理して向上できる体制を確立している。



衣類の電子カルテの例

中小企業 IT 経営力大賞 2012 年認定企業より

運輸業

IT 利活用（効率化）

顧客満足度の向上

【事業者名】

株式会社KYOTSU

共同配送システムの発展によるトータルロジスティクス

【概要】

異なる荷主が同一の配送先への配送を共同で行う共同配送において、時間指定ニーズなどの細かな要望が増加している。そこで、荷物の入出荷処理や在庫の管理を行うことができる倉庫管理システムを導入し、共同配送をより効率的に行うとともに、荷主数を増やすことで配送エリアを細分化し、顧客の要望に応じていく。あわせて、メーカーの製造部品など調達物流を組み合わせるなど、材料調達から完成製品の輸送までの全工程での倉庫・商品管理・輸送を、共同配送を活用して低コストで実現するトータルロジスティクスを構築・提供していく。



倉庫管理システムの合理化

「H25年度補正ものづくり・商業・サービス革新事業」採択企業より

付録. 資料集

1. ビジネスモデルを考えるためのワークシート（記入用）

1) 事業コンセプトを考える

カテゴリ 1 : 「誰に？」

①現状はどうでしょうか？

「誰に？」を考える属性の例：

住んでいる地域・国、年齢層、性別、職業、収入、ライフスタイル、・・・

②今後はどうしたいでしょうか？

大きく二つの方向性があります。

- ・今の顧客層から絞り込む … 属性を更に細かくみる／ある属性に特化する
- ・まったく別の顧客層をターゲットとする … 別の属性で考える

カテゴリ 2 : 「何を？」

① 現状はどうでしょうか？

「何を？」を考える視点の例：

- ・提供するメインのサービス・商品は何か … コーヒーやパン、家電、介護等
- ・附属するサービスはあるか … 詳しい使い方説明、自宅での導入・設置支援等
- ・消費者をどのような気持ちにするか … 爽快な、高級感ある、落ち着いた等

② 今後はどうしたいでしょうか？

カテゴリ3 : 「どのように？」

①現状はどうでしょうか？

「何を？」を考える視点の例：

サービス・商品の価格帯、売り場（店舗やインターネット）、店舗の内装、商品のディスプレイ、接客方針や方法、店舗内での作業方針、広報や宣伝等

②今後はどうしたいでしょうか？

改めて、事業コンセプトを整理してみましょう。

御社の事業コンセプトは何ですか

- ◆ターゲットとなる顧客層は「」であり、
- ◆サービス・商品として「」を提供し、
顧客に対して「」の感動を与える。
- ◆そして、それを以下のように提供する。
 - ・価格設定は

 - ・提供する場所は

 - ・スタッフは

 - ・広報や宣伝は

2) 現状分析をする

ステップ1：経営資源

自社が持っている経営資源を洗い出してみましょう。

| | |
|---|--|
| <p>①ヒト（資質、ノウハウ、人数等）</p> <ul style="list-style-type: none">・ 経営者自身・ 管理者・ 従業員・ 職場（雰囲気やモチベーション） <p>など</p> | <p>②モノ</p> <ul style="list-style-type: none">・ 設備や資産・ 取り扱うサービス、商品・ 知的財産 <p>など</p> |
| <p>③カネ</p> <ul style="list-style-type: none">・ キャッシュ・ 収益構造・ コスト構造 <p>など</p> | <p>④情報</p> <ul style="list-style-type: none">・ 外から情報を得る手段・ 情報システム・ 広告や宣伝等の情報発信手段 <p>など</p> |
| <p>⑤ネットワーク</p> <ul style="list-style-type: none">・ 人脈・ サプライチェーン・ 金融機関・ 専門家や産業支援機関 <p>など</p> | <p>⑥その他無形資産</p> <ul style="list-style-type: none">・ ブランド、のれん・ 業績や実績・ 固有のノウハウや知恵、技術・ 固定客 <p>など</p> |

ステップ2：SWOT分析

次に、上記の経営資源を踏まえ、下記を埋めて自社のすべきことを考えてみましょう。

| 内部環境 | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 強み (Strength) : サービスの強みは？ | 弱み (Weakness) : サービスの弱みは？ |
| 外部環境 | |
| 機会 (Opportunity) : 販売機会・チャンスは？ | 脅威 (Threat) : 脅威となる外部要因は？ |

2. サービス業の生産性向上の取組みに資する情報源

1) 中小企業新事業活動促進法に基づく経営革新について

中小企業者が、経営の向上を図るために新たな事業活動を行う経営革新計画の承認を受けると低利の融資制度や信用保証の特例など多様な支援を受けることができます。

| | |
|------|---|
| 対象 | 事業内容や経営目標を盛り込んだ経営革新計画を作成し、中小企業新事業活動促進法に基づく都道府県または国の承認を受けた中小企業者、組合等。 なお、経営革新計画は、以下の内容を満たすことが必要です。 |
| 事業内容 | 以下の4つのいずれかに該当する取組です。 ①新商品の開発や生産 ②新役務（サービス）の開発や提供 ③商品の新たな生産方式や販売方式の導入 ④役務（サービス）の新たな提供方法の導入その他の新たな事業活動 |
| 経営目標 | 3～5年間の事業計画期間であり、付加価値額又は従業員一人あたりの付加価値額が年率平均3%以上伸び、かつ経常利益が年率平均1%以上伸びる計画となっていることです。 |
| 支援内容 | 経営革新計画の承認を受けると、以下のような支援策がご利用になれます。ただし、別途、利用を希望する支援策の実施機関による審査が必要となります。 ①政府系金融機関による低利融資制度等 ②信用保証の特例 ③特許関係料金減免制度 ④販路開拓コーディネート事業 |



詳しくは、中小企業庁 『経営革新』 のページまで
<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/pamphlet/2009/index.htm>
各都道府県の問い合わせ先や経営革新に役立つパンフレットがダウンロードできます

2) サービス業生産性向上への情報源

(1) 組織・団体

① 経済産業省・経済産業局関係

| 名称 | 担当部局 | TEL FAX | サービス施策関連URL |
|----------------|----------------------|------------------------------|---|
| 経済産業省 | 商務情報政策局 サービス政策課 | 03-3580-3922 03-3501-6613 | http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/index.html |
| 北海道経済産業局 | 産業部 サービス産業室 | 011-709-2311 011-709-2566 | http://www.hkd.meti.go.jp/information/kanko_sangyo/ |
| 東北経済産業局 | 産業部 商業・流通サービス産業課 | 022-221-4914 022-223-2658 | http://www.tohoku.meti.go.jp/s_service/service_sangi.html |
| 関東経済産業局 | 産業部 流通・サービス産業課 | 048-600-0341 048-601-1295 | http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/ryutsu/ |
| 中部経済産業局 | 産業部 流通・サービス産業課 | 052-951-0598 052-961-9885 | http://www.chubu.meti.go.jp/c51ryutu/index.html |
| 近畿経済産業局 | 産業部 サービス産業室 | 06-6966-6053 06-6966-6084 | http://www.kansai.meti.go.jp/creative.html |
| 中国経済産業局 | 産業部 流通・サービス産業課 | 082-224-5655 082-224-5642 | http://www.chugoku.meti.go.jp/policy/seisaku/p3.html#service |
| 四国経済産業局 | 産業部 商業・流通・サービス産業課 | 087-811-8524 087-811-8556 | http://www.shikoku.meti.go.jp/1_sesaku/index.html#3-2 |
| 九州経済産業局 | 地域経済部 新産業戦略課 | 092-482-5454 092-482-5390 | http://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/shinsangyou/service.html |
| 内閣府 沖縄総合事務局 | 商務通商課 | 098-866-1731 098-860-3710 | http://www.ogb.go.jp/keisan/keisan_keisan_syoumu.html |

② その他

| 名称 | TEL FAX | URL |
|-----------------------------------|--|---|
| サービス業生産性協議会 (事務局：(公財)日本生産性本部内) | 03-3409-1189 03-3409-1187 | http://www.service-js.jp/ |
| (独)産業技術総合研究所 サービス工学研究センター | 029-861-5022 (中央第2代表) 029-861-5989 (中央第2代表) | https://unit.aist.go.jp/cfsr/ |

(2) 支援ポータルサイト「ミラサポ」

国や公的機関の各種施策情報をわかりやすく、一元的に提供しています。



(3) 事例集・ツールなど

| 名称 | 組織・団体 | 参照URL | 内容 |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|--|
| おもてなし経営企業選 | 経済産業省 商務情報政策局 サービス政策課 | http://omotenashi-keiei.go.jp/ | ①社員の意欲と能力を最大限に引き出し、②地域・社会との関わりを大切にしながら、③顧客に対して高付加価値・差別化サービスを提供する経営の取り組みを紹介しています。 |
| 中小企業 IT 経営力大賞 | 経済産業省 商務情報政策局 情報処理振興課 | http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/it-keiei/award/index.html | 優れた IT 経営を実現し、かつ他の中小企業が IT 経営に取り組む際の参考となる取り組みを紹介しています。 |
| ハイ・サービス 日本 300 選 | サービス産業生産性協議会 | http://www.service-jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=31 | サービス業にて、イノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取り組みを行っている企業・団体を紹介しています。 |
| サービスプロセス改善事例集 28 のケーススタディに学ぶ生産性向上のヒント | サービス産業生産性協議会 | http://www.service-jp/modules/contents/?ACTION=content&content_id=313 | サービス提供のプロセス改善による生産性向上の活動事例を紹介しています。 |
| サービス産業生産性向上ポータル | 日本能率協会コンサルティング | http://www.jmac.co.jp/ss/check_system/index.html | サービス業にて、売上増やコストダウンにつながる「改善マニュアル」や取り組みテーマを選ぶための「チェックシート」、「企業の取り組み事例」などを紹介しています。 |
| サービス工学研究センター 研究報告・紹介 | (独) 産業技術総合研究所サービス工学研究センター | https://unit.aist.go.jp/cfsr/contents/research/ | サービス工学研究センター及び所属研究員による事例研究や分析結果等の各種研究成果を紹介しています。 |

3. 産業別の 1 人当たり付加価値額と給与

日本の各産業で、従業員一人あたりの給与と付加価値額の平均はどの程度なのでしょう。自社の数値と業種の平均値、または他業種の平均値と比較してみましょう。

より労働集約的であると思われるサービス業（「運輸業・郵便業」、「小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」、「洗濯・理容・美容・浴場業」など）では、従業員一人あたりの付加価値額が低い傾向が見られます。

また、一人あたりの付加価値額が高い（労働生産性が高い）産業は、一人あたりの給与額も高くなっています。

①従業員一人あたり付加価値額

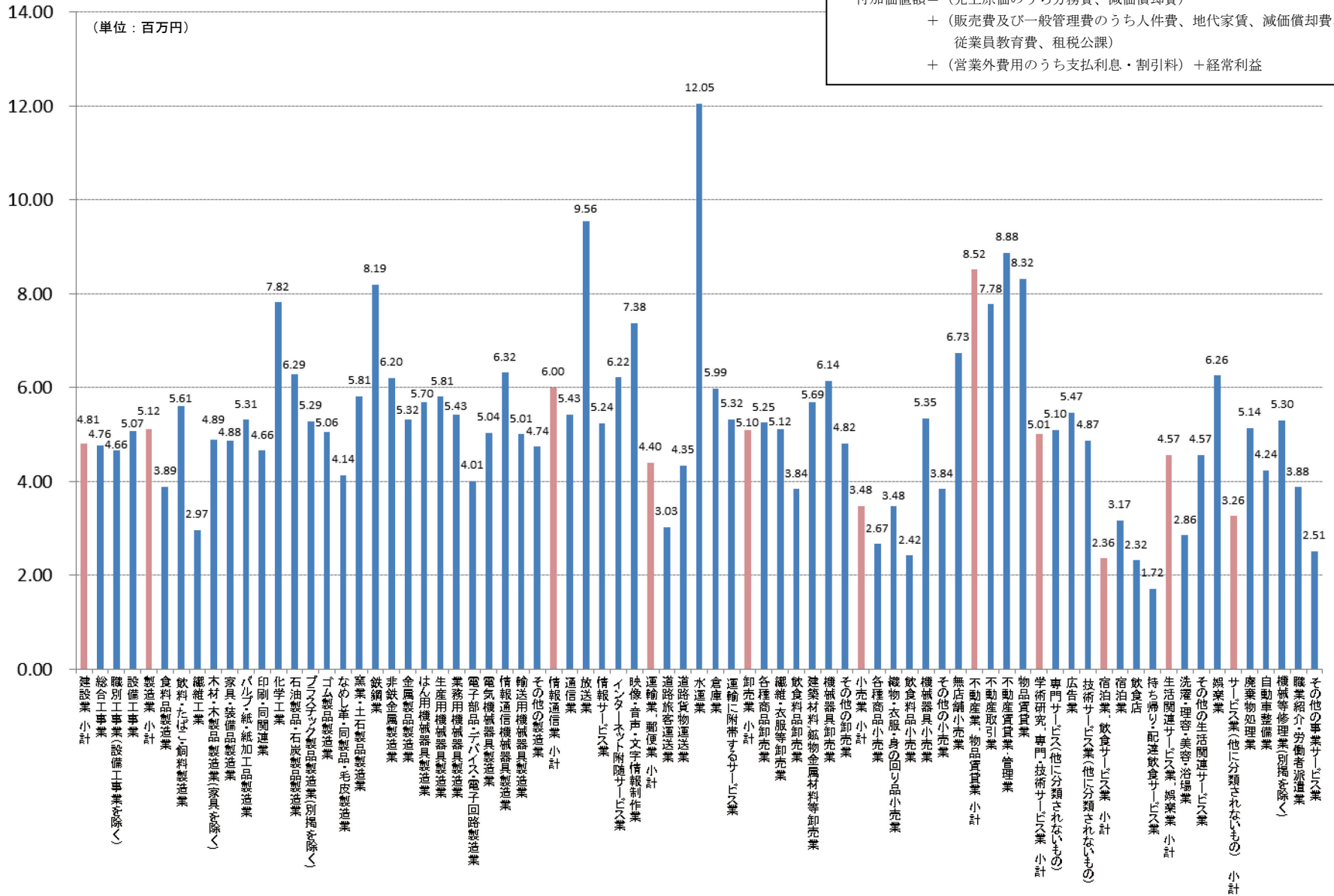
※法人企業のみ

◆平成25年度中小企業実態基本調査（平成24年度決算実績より）

付加価値額＝（売上原価のうち労務費、減価償却費）

＋（販売費及び一般管理費のうち人件費、地代家賃、減価償却費、従業員教育費、租税公課）

＋（営業外費用のうち支払利息・割引料）＋経常利益



②従業員一人あたり給与額

※法人企業のみ

◆平成25年度中小企業実態基本調査（平成24年度決算実績より）
給与額＝（売上原価のうち労務費）＋（販売費及び一般管理費のうち人件費）

