



# サービスイノベーション・セミナー サービス生産性の向上で 地域を元気に！

経済産業省北海道経済産業局  
産業部サービス産業室

サービス産業は、道内経済の8割を占め、グローバル化や少子高齢化など社会構造変革に対応したサービス需要や市場の拡大などを背景に、その重要性はますます高まりを見せています。

一方、サービス産業の競争力は、成熟した製造業や海外のサービス産業と比べて相対的に低いことが指摘され、サービス産業において、革新（イノベーション）と生産性向上をいかに達成するかが今後の北海道経済の発展にとって重要な課題となっています。

このため、経済産業省北海道経済産業局では、2012年7月4日、札幌市のホテル、ロイトン札幌で、観光関係事業者、飲食事業者、小売流通事業者等を対象とした「サービスイノベーション・セミナー」を開催し、サービス産業の重要な要素である「おもてなし」の実践と、科学的・工学的視点から生産性向上を同時に実現した先進的な取り組み事例とともに、今後のサービス産業政策の動向について紹介しました。

## 基調講演

**サービス生産性の向上で地域が元気になる！  
～事例から見るサービス産業の生産性向上の方法論～  
サービスが果たすべき役割**



内藤 耕 氏  
独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センター副センター長

私の専門はもともとは鉱山開発です。20代前半の私は、1次産業として日本の基幹を支えるというプライドを持って仕事をさせてもらっていました。その後もいろいろな仕事をして感じたのは、日本にはやっぱり士農工商があるということでした。あきんど商人の社会的地位は低いという現実がまだある。サービス産業改革のためにも、これは非常に現実的な問題

としてわれわれは認識しないといけないと思っています。

「製造業の補完的役割を、サービス産業が担う」という言い方をよくしますが、私が行くような地方都市

の多くの場所にはほとんど製造業はありません。存在する工場の一つは伝統工芸品を作っている製造業、それに食品加工みたいな1次産業に付随するような町工場があるぐらいです。地方では旅館、観光、飲食、流通、もしくは病院を中心にするサービス産業は、巨大なコンソーシアムとなっています。そういう意味では7割というのは平均的な数字で、田舎に行けば行くほどほとんど100%がサービス産業になっていくという現実をまず、われわれは見ないとはいけません。

二つ目は、全くその経済規模と同様に、サービス産業は実は働く場でもあるということです。かつては、労働集約的で生産性が低いのでサービス産業は駄目で、だから日本は製造業でいくのだという話がありましたが、労働集約的ということは、裏を返せば人をたくさん雇っているということです。そういう意味では、雇用の受け皿としての役割が大きいのです。田舎へ行くと、旅館・ホテルは中高年の女性の唯一の働き場所になっています。そういう点でも、サービス産業は社会的なインフラとしての重要な役割を果たしているということを理解しなければなりません。

三つ目が、これは意識されないのですが、いいサービス産業があると生活が豊かになります。おいしいレストランがあると、何となく気持ちが浮き浮きします。QOL<sup>※1</sup>を支えているのはサービス産業です。ですから、土農工商とってばかにしないで、サービス産業を見直す必要があります。

#### 人口減少によるマーケットの縮小と消費動向の変化

今、理美容室の数は40万軒弱で、コンビニの8倍の数です。単純に今の人口で割ると、1店舗は340人の人口で支えられています。これを単純に、2050年までの人口動態の変化、1店舗当たり従業員の1.9人で掛け算していくとどうなるか。これから20年、30年かけて10万軒以上の理美容室を減らさないといけなく。とすると、現在約70万人の理美容師を50万人弱まで減らさなければいけない。これが、人口減少、高齢化の現実です。

次は、クリーニング市場の推移を表したものです。これによると、2009年の値は1993年の60%減です。一方、事業所の数は、最初の10年間は増え続けて、その後、徐々に減っています。先ほどの理美容室のように、人口が減ったらこれだけ減りますというほど単純ではありません。この20年間、クリーニング屋さんは激的な低価格競争をやり、25年前のワイシャツ1枚250円が、今は100円前後です。

人口減少によるマーケット縮小の中で、企業数があまり減らない。したがって、供給過剰になる。結果、低価格競争が激化する。会場の皆さんは多分企業側に立っているの、「供給過剰、低価格競争、大変だ」と思っていることでしょう。一方、客の立場になったときには、安くて供給が過剰だから、選べるという時代なのです。ということは、「安いうえに、品質を上げなさい」ということです。したがって、売り上げは減りますが、コストは上がるということです。

さらにもう一つ、消費単位が少人数化してきたということです。旅館の場合、昔は団体が多かったので1部屋に5名ぐらい入っていましたが、現在は2.8人です。今は「お一人様お断り」と平気でやっていますが、5年たったら入れざるを得なくなる。要するに、固定費は変わらないが売り上げは下がるということです。これが今の旅館業界の抱えている最も切実な問題です。

では、インバウンドと観光業に活路を見いだせば良いのか。実はそんなに甘くなくて、中国は2015~20年に、インドも2025~30年にピークを迎え、今人口が増えているところはいずれ人口が減っていきます。ですから、海外進出といったところで、抱えている問題は同じです。5年、10年と問題を先送りできたとしても、20代、30代の方が60歳まで働けるという保障はどこにもないのです。

※1 QOL (Quality Of Life)  
生活の質。恵まれた環境で仕事や生活を楽しむ豊かな人生(生活)をいう。

### サービス産業の二律背反、顧客満足VS作業効率

サービス産業における最大の問題は、顧客の満足と作業の効率性の追求が二律背反の関係にあるかどうかということです。お客の満足を追求すると、手をかけなければいけない。一方で、手をかけると効率性を犠牲にしなければいけない。作業効率の追求と、お客の満足に比べていくことが同時に本当にできるのか。そもそもサービス産業を元気にする方法論はあるのかを、現場に行って徹底的に調べた結果、分かったことがあります。すなわち、作業効率を上げなければ、お客の満足度は上げられないということです。無駄なことをやっているはお客に満足を与えられない。この仮説は、ほぼ間違いありません。駄目な経営者は「うちは違う」とすぐに言いますが、そういう会社には「分かりました」と、そこから先は議論いたしません。やはり立派な経営者は、業種を超えて学ぼうとします。

#### 「賀露幸」のサービス業務革新

鳥取市郊外にある漁港の市場の中にある海鮮レストラン「賀露幸」は、もともとあったレストランを約6年前にリフォームし、調理も分からない、接客もできるわけがないということで、全部料理長にお任せでした。ところが、4月に始めて5月の連休に行列ができた。行列は人気があったからではなくて、厨房の調理が間に合っていなかったため、わざと片付けないでその場をしのいでいたということです。つまり極めて大きな機会損失の状態だということに気がきました。

そこで専業主婦だった社長は、建設業をやっているご主人の会社の職人を連れてきて、厨房の整理整頓やレイアウトの変更を徹底的に行い、働きやすい職場にしていきました。注文を取って、仕入れたものは保管されているものから調理して、盛りつけ、配膳、飲食、下膳、洗浄が効率的に回るようにした。その結果、在庫を減らし、品質の高い食材が置かれるようになりました。

次に、スタッフの補充です。カメラを通じて、スタッフが足りなくなったら入れるというように、シフトの柔

軟性を実現しています。呼び込みをすることによってお客を誘導し、注文を増やしていく。お酒を飲むお客に送迎車をつけて、夜の稼働を上げていく。

さらに、冷蔵庫を小型化して、まめに保管するようになり、ロスが減らしていった。その結果、コストが下がった。ロスが減ることは、利益が出るということです。まめに食材を入れていくことは、品質が上がっていくということです。つまり、利益を出すことと品質を上げることとは矛盾せず、何も問題はないということです。

調理場では、天井まである大きな冷蔵庫を全部追っ払って、冷蔵庫の機能と作業台の機能を組合せた「コールドテーブル」を導入することで、小ロット生産による高品質化と廃棄ロス減ができました。

お客が多ければ専業・専門化しますが、お客が少なくなると多能工化で柔軟な人員補充・削減を行いました。お客の数が足りなければホールのスタッフが呼び込みをし、お客が少なくなれば先に帰る。こういうホール起点で厨房の生産調整を行うようになりました。さらに、集客（営業）と調理（生産）、ホールと厨房が連携し、補完し合う。

このキーワードは、すべてトヨタ生産方式のものです。サービス産業に製造業のノウハウが通じるかという議論をわれわれもよくやってきていますが、使えるものと使えないものがあります。私が最近自信を深めている見方は、トヨタ生産方式は製造業ではなくて、むしろサービス産業の方が付合するのではないかと思います。大野耐一というトヨタ生産方式をつくった人は、アメリカのスーパーマーケットへ行って、サービス産業がやっていることをトヨタはなぜできないのだという問題意識から、カイゼン活動を始めました。

トヨタ生産方式は、「かんばん方式<sup>\*2</sup>」や「ジャスト・イン・タイム<sup>\*3</sup>」、「アンドン<sup>\*4</sup>」といったツールが前面に出っていますが、一丁目一番地の哲学、定義は「生産と消費を同期させる」ということです。

「賀露幸」では、毎年5月の連休の中日が最大人数

#### ※2 かんばん方式

トヨタ生産方式の在庫をできるだけ持たない生産管理方式実現のために用いられる手法のこと。品名、生産量、時期、運搬量、運搬時期、運搬先、置き場所などの情報を書いた札（かんばん）を工程間で回すことにより、部品の管理を行う。情報の流れとモノの流れを一致させることで、部品補充の情報をスムーズに把握するもの。

#### ※3 ジャスト・イン・タイム

製品生産において「作り過ぎのムダ」を省くために、「必要なものを、必要なときに、必要なだけ」調達、生産、供給することを基本コンセプトとした生産システム。トヨタ生産方式の代表的な要素として知られている。

#### ※4 アンドン

工場におけるベルトコンベアなどを用いた強制駆動型生産ラインの生産状態報告システム。トヨタ生産方式の要素の一つ。アandonは流れ作業の生産ラインの作業者がすぐに紐を引ける場所に設置され、異常を他者に伝えることを目的とする。

になっています。当時の座席数60が、今は130。ホール面積は増やしていません。最大客数は359人が1,307人に。当初17人だった従業員は、今は13人。1人当たりの労働生産性は、21人が、今は100人です。「行列のできるレストラン」でこれだけの成果を上げてしまう。2店舗目の出店と食品加工工場の建設で、結果的に、業務拡大ができて、需要が増え始めている。給与水準も上がって、どんどん正社員を増やしている。こんな成果を上げるようになってきた。効率性を上げることで、新鮮でおいしいものをすぐ出せるようになった。お客満足はむしろ、効率を上げた方がいいということです。

### でんかのヤマグチの裏サービス

もう一つの例は、でんかのヤマグチです。町田市にあるパナソニックショップです。経営戦略は、売り上げ重視に対して粗利重視。量販店が若者をターゲットにするなら、自分のところは高齢者。商品アイテムは、拡大に対して絞り込みする。販売内容も、家電に対して「便利」にする。つまり、物ではなくてサービスにする。サービス産業は粗利の多い方がいろいろなことができる。粗利の少ない方が大変なのです。一方、値段を上げていくということは、お客に対して何を提供できるか考えないといけない。そこで彼らは商圈を狭くして、絞ったお客に対して徹底的にサービスしてきました。例えば、電球が切れたら、どこにでもすぐに届ける。最近の地域の電気店もどんどん追従しています。彼らの目標は、「ちょっと留守にするから、留守番してよ」と言われるぐらい、お客との関係を近づけることです。

今、ここは極めて好調です。量販店の平均的な粗利率は22~23%ですが、ここは40%弱です。



私が言いたいことは、無駄を削って、それを原資にしてお客に尽くしなさいということです。効率性を追求することでしかお客の満足は得られないということです。無駄なことをやりながらこれを増やしていくと、銀行の借り入れが増えるだけということになってしまいます。そうではなくて、まず脂肪を削って、自分の体を筋肉質にしていくということです。

### 機会損失とムダ作業の回避

私は現場に行くと、旅館とか飲食店の冷蔵庫を見ます。皆さんは信じたくないと思いますが、旅館や飲食店の冷蔵庫の中に賞味期限切れの食材はいくらでもあります。清掃もあまりできていない。まず、お客に関係のない裏側を改革して、「無駄を取りなさい」と言いたい。無駄を取れば利益が出ます。利益が出れば好きにやってくださいと言いつけています。

これはあるホテルの例ですが、何か変だなと思うところが二つあります。

一つは、ベッドに脚がありません。理由は、ベッドの下の掃除をしなくてもいいようにということです。これも効率性の追求ということが関係しています。また、ベッドは相対的に低くなるので、部屋のゆったり感が出て、お客の満足度が上がります。

もう一つは、シーツの張り方です。シーツはマットに挟み込むように敷くのが一般的です。ここはマットがむき出しで、上に薄いマットを敷いて、そこにシーツをかけている。よくよく考えると、ベッドの下にシーツを入れることに本当に価値があるのか、もしかしたらこれは独りよがりなのではないかということに気がついて、こうしました。結果的に数億円の利益です。それは、約100店舗で約1万室を保有するホテルチェーンだからです。

次は、ある高級旅館です。一般的な旅館では浴衣は部屋に置きっぱなしですが、ここは浴衣は客室係が届けます。高級旅館だからです。部屋に事前に置く必要がないので、在庫量を減らすことができ、洗い物のランニングコストも下げられます。また、お客に届ける

ということで付加価値が上がっていく。コストを下げるというのは、何も言わなくてもいいことを効率的にできるようになっているかというだけの話です。

次は、ある病院のケースです。昔は、「何番さん」「何とかさん」と患者さんを支払いに呼びつけていた。それが今は、職員が事務スペースから出て、患者さんには高齢者が多いので支払いの際に手を引いてサポートしています。これも効率性の追求と付加価値を上げていくということが一体になっています。こういうことがまだまだ起きます。

**現場オペレーションの強化**

要するに、走り回る仕事をするのではなくて、1カ所に集中して仕事ができるようにする、現場オペレーションの強化です。そうすると、お客満足が確実に上がり、客数、売り上げは必ずついてきます。現場がよくなることで財務的に良くなっていくということは、現場の働きが財務の先行指標になっているということです。銀行の気持ちはB/S<sup>※5</sup>、P/L<sup>※6</sup>だということは、もちろん私は分かります。しかし、銀行が分かっていることでもあります。財務体質はいいのですが、現場が乱れている。お客満足も下がっているのだけれどもお客の数は意外に減らないという状況がしばらく続く。よくありますよね。おかしくなってきた前兆です。

私が現場に行ったら、「ご飯は炊き立てを出していますか」「スタッフはあいさつできていますか、そし

て笑顔がありますか」というのを、まず見ます。それができていないと、その会社は数年後に必ずおかしくなっています。そういう事例をたくさん見えています。

現場がどうなっているかを見て、最終的には財務の問題に響いていくということをもっと認識しないといけません。

サービス産業の基本はおもてなしです。「おもてなしはお客様へのサービスです」と言う方が多いのですが、おもてなしはお客との会話なので、おもてなしを通じてお客の理解が進み、お客に対してどういことをやるべきかが見えてきます。やるべきことが見えてくると、やらなくていいことが見えてきます。お客の理解が進んでいくと、業務改善ができる。サービス産業ではこの三つのバランスがすごく大事で、接客はいかにお客を理解していくかということになります。

**究極のBCP**

東日本大震災が起こった直後に全国のサービス産業の現場がどうなっているかを調べました。

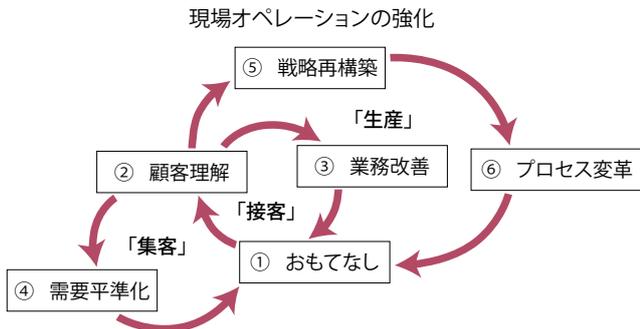
福島県の「向瀧」という旅館では、もともと前年比100%を大きく超えるような集客力がありましたが、2011年3月は70%、4月は半減。しかし、5月の連休を過ぎるとお客が戻ってきました。7月にセシウム牛肉問題が起こって、その影響が少し出ましたが、その後はまた絶好調が続いているということです。

われわれは多くの教訓を3月11日以降、得ているにもかかわらず、それが今出されていないというのは大きな問題です。

究極のBCP<sup>※7</sup>として言えることは、一つは小商圏が非常に強い。二つ目は、個人客が主体。三つ目は、日常的な需要に応えるサービス提供。これは、地道な顧客満足の効率的な実現への努力が最大の緊急時の備えになっていることです。

**サービス企業を元気に！**

あと、できれば成長の支援ツールがあればと思っています。製造業では補助金や産学連携などがありますが、サービス産業は何もありません。それで、私は、



	集客	接客	生産
目的	需要平準化 ↓ 作業量変動低減	嗜好や要望の理解 ↓ 顧客適合サービス	生産性向上 ↓ 経営基盤強化
効果	高稼働 ↓ コスト削減	高顧客満足・総客数増 ↓ 売上増とコスト削減	効率オペレーション ↓ 利益率向上
KPI	客数変動・稼働率 総顧客数・客単価 客回転率	接客時間・再来店率 クレーム件数 ロス・ムダ	労働生産性 作業リードタイム 離職率

※ KPI (Key Performance Indicators) : 重要業績評価指標。

※5 B/S (Balance Sheet)

貸借対照表。

※6 P/L (Profit and Loss Statement)

損益計算書。

※7 BCP (Business Continuity Planning)

競争的優位性と価値体系の完全性を維持しながら、組織が内外の脅威にさらされる事態を識別し、効果的防止策と組織の回復策を提供するためハードウェア資産とソフトウェア資産を総合する計画のこと。事業継続と復旧計画 (BCRP) とも呼ばれる。

サービスの経営の品質を格付けするようなツールを作るために、地銀やいろいろなサービス企業の経営者とサービス産業革命研究会（通称「カメレオンクラブ」）を始めました。あとは、コンサルタントです。指導、サービスの企業診断ができるような専門家の育成と資格認定みたいなものをこれからやっていかないと、こういう議論もすそ野が広がっていかないと考えています。

地方自治体、行政の方も、サービス産業をどう支援していいかわからないので、いろいろな人が議論できる共通の場を作っていくという意味でも、この研究会に非常に関心を持っています。県庁、市役所あたりが以前、私のところに来て、この辺を場合によっては今年度一緒にやって、自分のところの企業にこの格付けをやってみて、実際に何が課題か抽出してみようということになっています。今年度の研究会は来週から始めるのですが、できれば3、4回やって、格付け手法の開発、標準化、専門家の育成をやってみようと思っています。

## 講演

### 「おもてなし経営企業」の創出に向けて

#### 「おもてなし経営企業」とは！



山鹿 允寛 氏  
経済産業省商務情報  
政策局サービス政策課  
係長

「おもてなし」といいますと、やはりホテル・旅館、飲食業における丁寧な接客をイメージされると思いますが、「おもてなし」はこうした業種だけではなく、全産業で重要な要素であり、「おもてなし」を高めるための企業経営が重要なのではないかと考えています。

まず、「成長過程別のサービス企業経営の類型」では、サービス産業を規模別で分類していますが、地域企業のような、拡大志向ではない企業群を、ここでは、「顧客絞り込み型」（＝「おもてなし重視型」）という分類をしています。この「顧客絞り込み型」（＝「おもてなし重視型」）の企業におい

ては、地域のお客さんとの距離も近いので、顧客接点における「おもてなし」を高めることが重要になってきます。本日お話しする、「おもてなし経営企業」は、この「顧客絞り込み型」（＝「おもてなし重視型」）の企業群を念頭に置いています。

では次に、なぜ「おもてなし」に注目しているかということをお話しさせていただきます。サービス産業では、実際に「おもてなし」をするのは従業員であり、従業員こそが付加価値の源泉となっています。そこで、企業が人材育成や人材投資にきちんと力を入れ、従業員の就業・所得環境の向上を図ることで従業員満足度の向上やスキルアップを図り、従業員が質の高い「おもてなし」を実現できるようにする。そうすることによって、お客さんは、素晴らしい「おもてなし」を受けたいと考え、再びその店を訪れるようになります。このような好循環を創出することが重要ではないかと考えています。また、特に地域企業では、地域・社会への関与による既存顧客との関係強化、潜在顧客の掘り起こしも重要な要素です。こうした取り組みを通じ、高い顧客満足度と高付加価値化・差別化を実現する経営モデルを、「おもてなし経営企業」と定義し、こうした経営の在り方を国内のサービス事業者に広めていきたいと考えています。

#### 今年度の私たちの取り組み

こうしたおもてなしの企業経営が重要であるということをおもてなしの事業者の方々だけではなく、消費者の方々にも知っていただくために、全国各地で「おもてなし経営推進フォーラム」を開催します。フォーラムでは、おもてなし経営を実現している企業の皆様にご登壇いただき、講演やパネルディスカッションなどを行います。

またその後予定しています応募型の「おもてなし経営企業選」では、選定プロセスを経て、今年度末に「おもてなし経営企業選」として公表します。ぜひ皆さんに応募していただきたいと思っています。

こうした一連のプロセスを通じて、数多くの「おもてなし経営企業」を創出していこうと考えています。