

# 経営相談 Q & A

## サービス業の生産性向上に向けた取り組みのポイント

### Q

当社はレジャーやエステなどのいくつかのサービス業を手掛ける中小企業です。生産性向上を図るために経営改善に取り組んでいますが、なかなか成果につながりません。サービス業の生産性向上に向けた基本的な考え方と、参考になるサイトや事例集などの情報について教えてください。

### A

サービス業はわが国の GDP（国内総生産）のおよそ7割を占めていますが、製造業と比べて生産性が低いことがかねてからの課題です。少子高齢化の急速な進展に伴い、今後労働力不足が避けがたい状況の中、経済成長率を高めるにはサービス業の生産性の向上が欠かせないと指摘されています。

### 1. 目指すべき生産性向上の方向

サービス業における生産性向上の基本的な概念は以下の通りです。

$$\text{サービスの生産性} = \frac{\text{産出 (客数、サービス品質、顧客満足度など)}}{\text{投入 (労働時間、設備投資、担当者数など)}}$$

これをもとに、生産性向上に向けた活動の方向性は以下の3パターンが考えられます（図表1）。

図表1 サービス業の生産性向上に向けた活動の方向性

| 活動の方向性         | 内容  | 産出 | 投入 |
|----------------|---|----|----|
| 1 効率化への取り組み    | 産出につながらないムダな投入を減らす（現状と同程度のサービスをコストダウンして効率的に提供する）      | →  | ↘  |
| 2 付加価値向上への取り組み | 客数、客単価、顧客満足度の向上を目指す（現状と同程度の従業員数や労働時間で、売上や顧客満足度などを高める） | ↗  | →  |
| 3 総合的な取り組み     | 産出を増やし投入を減らすため、まずは1から（または2から）始めて両方に取り組む               | ↗  | ↘  |

（資料）各種資料を基に当研究所にて作成

### 2. 生産性向上に向けた具体的な手法

#### （1）現状のチェックと具体的な手法

生産性向上に取り組むうえで、まずは「目的と改善したいポイント」および「現状の問題点」を明確にして方向性を決め、「取り組みの内容」を明確にします（可視化）。具体的な手法については、図表2を参考にしてください。また、自社の現状をチェックする作業においては、「サービス産業生産性向上ポータル」で公開されている「チェックシート」を活用すると便利です（図表3）。

#### （2）マニュアル、事例集、ツールの参照

わが国のサービス業の生産性向上は喫緊の政策課題であり、政府をはじめ各組織・団体から様々なマニュアルや事例集、ツールなどが公開されているので、ぜひ参考にしてください（図表3）。

#### （3）具体的な作業とPDCAサイクル化

各種マニュアル等を参考に、①目標を決め現状とのギャップをはかる（定量化）、②ギャップを埋めるための課題を設定（課題化）、③計画を立てて改善に取り組む（実践化）、④取り組みを継続する仕組みを作る（定着化）、以上の作業を行います。そして先に述べた可視化もあわせて、「可視化⇒定量化⇒課題化⇒実践化⇒定着化」の流れに検証も加えてPDCAサイクルとして繰り返し回します。売上・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、常にサイクルの見直しとブラッシュアップを図ることも重要ですので、あわせて取り組むようにしてください。（吉村謙一）

図表 2 サービス業の生産性向上に向けた具体的な手法

|                                      |   | 手 法           | 内 容   |   |  |
|--------------------------------------|---|---------------|---|---|--|
| 効<br>率<br>化<br>へ<br>の<br>取<br>組<br>み | 1 | サービス提供プロセスの改善 | <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス業においても、製造業と同じように、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可能。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、品質のバラツキの無い安定したサービス提供が実現可能。</li> <li>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、迅速的確な経営判断のためにも活用することが有効。</li> </ul> |   |  |
|                                      |   | 誰<br>に        | 新規顧客層への展開   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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など。</li> </ul>   |  |
|                                      |   |               | 商圏の拡大   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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など。</li> </ul>   |  |
|                                      |   | 4             | 独自性・独創性の発揮  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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するため、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。</li> <li>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る。</li> </ul> |  |
|                                      |   |               |   | 何を  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>まずコンセプトを明確に打ち出し、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。</li> <li>提供するサービス・商品のバラツキを無くし品質を安定化させたり、サービス・商品の品質を保証して顧客の信頼性を向上させることも、ブランド力の強化に必要。</li> </ul> |
|                                      |   | 6             | 顧客満足度の向上  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>   |  |
|                                      |   |               |   | 7   | 価値や品質の見える化   |
|                                      |   | 8             | く<br>つ<br>や<br>こ<br>て   | 機能分化・連携   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。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。</li> <li>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。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。</li> </ul>             |
|                                      |   |               |   |   | 9  |

(資料) 経済産業省「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」を基に当研究所にて作成

図表 3 サービス業の生産性向上に向けたマニュアル、事例集、ツールなど

| 名 称                                   | 組織・団体                       | 参照 URL  | 内 容   |
|---------------------------------------|-----------------------------|---|---|
| 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<br>商務情報政策局<br>サービス政策課 | <a href="http://www.meti.go.jp/press/2014/02/20150204001/20150204001.html">http://www.meti.go.jp/press/2014/02/20150204001/20150204001.html</a>                         | サービス業向けに、「付加価値向上、革新ビジネスの創出」を実現する手法を 8 項目、「効率の向上」を実現する手法を 2 項目提示。また、幅広い業種の事業者の参考となるよう、成功事例（ベストプラクティス）として具体的な取組を 15 業種、57 事例紹介。 |
| サービス産業生産性向上ポータル                       | ㈱日本能率協会<br>コンサルティング         | <a href="http://www.jmac.co.jp/ss/check_system/index.html">http://www.jmac.co.jp/ss/check_system/index.html</a>   | 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。経済産業省が監修。  |
| おもてなし経営企業選                            | 経済産業省<br>商務情報政策局<br>サービス政策課 | <a href="http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keiei/">http://www.meti.go.jp/policy/servicepolicy/omotenashi-keiei/</a>                                 | 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。   |
| 中小企業 IT 経営力大賞                         | 経済産業省<br>商務情報政策局<br>情報処理振興課 | <a href="http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/it-keiei/award/index.html">http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/it-keiei/award/index.html</a>                         | 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。   |
| ハイ・サービス日本 300 選                       | サービス産業生産性協議会                | <a href="http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&amp;content_id=31">http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&amp;content_id=31</a>   | 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。  |
| 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                | <a href="http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&amp;content_id=313">http://www.service-js.jp/modules/contents/?ACTION=content&amp;content_id=313</a> | 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。  |

(資料) 経済産業省「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」等を基に当研究所にて作成