

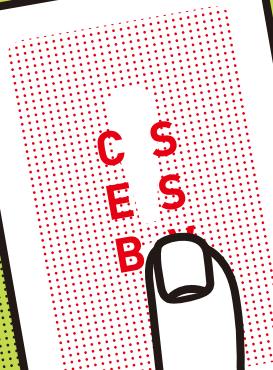
未来を変える
切り札は

顧客満足

中小サービス産業のための
生産性向上のすすめ

東京商工会議所 生産性向上委員会(監修)

\ GET IDEA! /



飛躍する中小企業には 「生産性向上」が欠かせない

デジタル技術の発展と普及により、これまで、資金や人材など経営資源の制約から経営革新に一歩踏み出せなかった中小企業にも、飛躍のチャンスが到来しました。人手不足の深刻化する今こそ、本格的に生産性向上に取り組むべき時ではないでしょうか。

東京商工会議所が考える「生産性向上」は、これまで重視されてきた業務効率化だけではなく、持続的な成長に欠かすことのできない「顧客満足」をはじめ、「従業員満足」「ブランド価値」を拡大することに主眼を置いております。

本誌では中小サービス産業7社のサクセス・ストーリーをはじめ、生産性向上の考え方、顧客満足度や経営状態を把握するうえで役立つ指標などを紹介します。

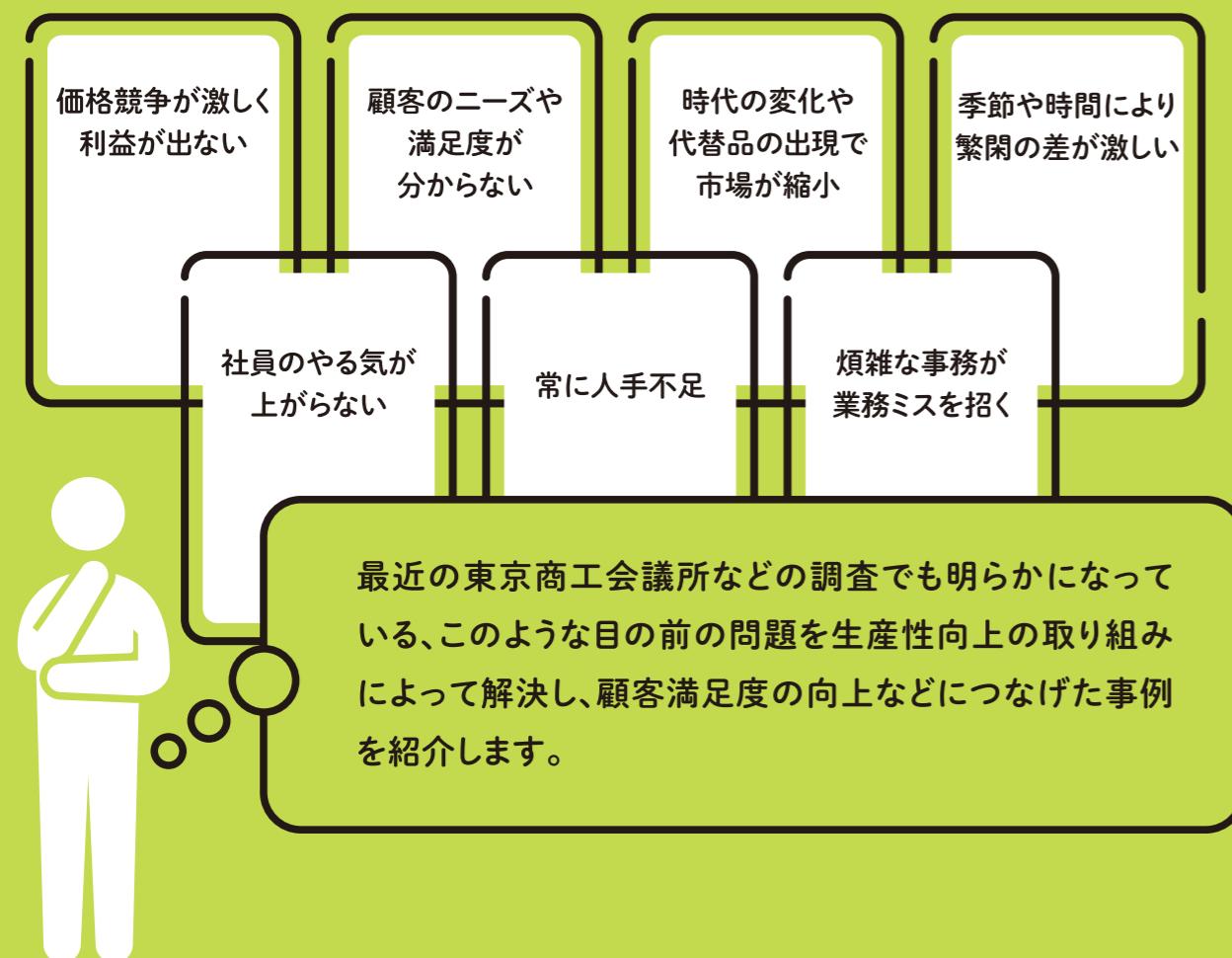
生産性向上に取り組む皆様の一助となれば幸いです。

生産性向上の7つの革新



※詳しくはP19-20へ

目の前のお悩み解決にも「生産性向上」



INDEX

飛躍する中小企業には「生産性向上」が欠かせない

目の前のお悩み解決にも「生産性向上」 / INDEX P.1-2

生産性向上 7つのサクセス・ストーリー P.3-16

中小サービス産業の生産性向上事例を、エピソードと具体的な成果で紹介

生産性向上 7つのサクセス・ストーリー

- ① 強みを活かし、顧客満足と客単価を同時にアップ! P3-4
- ② オーダーメイドのおもてなしで客単価上昇、売上アップ! P5-6
- ③ シェアリングビジネスで顧客ニーズの変化に対応 P7-8
- ④ 閑散時間を活用し、老舗の魅力で新たなファンを獲得 P9-10
- ⑤ 対話と「働き方改革」で生産性向上と離職者ゼロ実現 P11-12
- ⑥ 「サービス」「効率」「従業員満足」3つのアップをICTで実現 P13-14
- ⑦ 「業務改善にゴール無し」ICTもフル活用、挑戦し続ける老舗 P15-16

東京商工会議所の考える「これからの生産性向上」 P.17-20

成果が上がる生産性向上の基本ステップ P.21-22

指標をフル活用して生産性向上 P.23-28

「生産性向上」に役立つ東京商工会議所の相談サービス P.29



強みを活かし、顧客満足と客単価を同時にアップ!

価格競争が激しく利益が出ない



有限会社 東洋ドライクリーニング

クリーニング業

[所在地] 東京都台東区元浅草4-2-14

[創業] 1912年 [資本金] 300万円 [従業員] 7名

[HP] <http://aricle.info>



お悩み

価格競争に巻き込まれる



現状把握

外部環境とお店の持つ強みを分析



取り組み

顧客ターゲットを絞り込み強みを活かしてサービス展開



結果

顧客満足と客単価が同時にアップ!

近年、家庭用洗濯機や洗剤、衣類素材の機能向上により、家庭での洗濯が容易になったことなどから個人客が減少、さらに節約志向から低価格を強みとした大手業者の取次店が増えてきており、厳しい経営環境となっている。

後継者である専務の有田修氏が入社した10年前、近隣では大手の取次店が相次ぎ開業し、同店においても地元固定客が減少はじめている状況であった。



「自分の代もこれまで通りに経営を続けていて良いのか?」と感じた有田専務は、先ず経営をとりまく環境や同店の強みを分析、現状を把握した。

そして、これまで、顧客ターゲットを明確にしていなかったことや、職人による高い技術力を積極的に打ち出していくことが分かった。

経営をとりまく環境

- 高品質サービスの競合は減少
(30年でクリーニング業者数は1/4以下に)
→需要減少や価格競争に加えて、後継者難や環境(排水)規制などが原因

- 一方、高品質サービスのニーズは根強い
→特殊素材や高級服、難しいしみ抜きなど

当店の特徴

- 職人の高い技術力
○都心近くに自社設備を保有

強み

- 高品質クリーニング
○出張サービスや夜間営業など柔軟な対応が可能

弱み

- サービス料金を下げられない
○受注量に限界がある

高品質を求める顧客に特化

- 1 高い職人技術に加え、新型設備を導入し、あらゆる高品質サービスのニーズに対応可能とした
- 2 営業ターゲットを高品質サービスを求める顧客に絞り込み、広域でのPRをするため、ウェブサイトにしみ抜きなどの職人技を写真と動画で紹介するなどサービスの質を分かりやすくアピール、さらに出張による受付・納品サービスを強化した

ニッチな新サービスで法人客を開拓

また、都心近くに自社設備を持つという強みを活かし、法人向け夜間サービスを開始した。

ユニフォーム等の法人向けのシェアは大手で占められており、新規参入が難しい状況であるが、ニッチな需要を調査した結果、イベントや展示会で使用されるユニフォームは、夜間に依頼し翌朝受け取りたいというニーズがあることが分かった。

サービス料金は安くないが、取り扱いは増加している。

オーダーやブランドの服は生地、縫製、付属品等が特殊なものが多く、手作業が伴い料金は安いが、仕上がりを重視する顧客からの満足度は高く、リピーターや紹介客も多い。

また、法人向けサービスについても、ニッチな需要とはいえ同店にとっては十分な受注量であり、価格競争に巻き込まれることなく、利用者から高く評価されている。

新たな取り組みを始めて3年が経過した現在、売上の9割を出張サービスや法人向けサービスを利用する固定客となっている。

客単価 15%UP
(取り組み後)

リピート客比率 90% ↑



悪戦苦闘エピソード

以前から個人向け営業を行う際、効率よくPRが行えるマンションへのポスティングを行っておりましたが、思うように受注につながらず、苦労しました。このポスティングの効果について良く調べてみたところ、マンションによって反響に濃淡があることが判明しました。そこで、立地やそのマンション毎の居住者のライフスタイルの傾向など、反響のあったマンションと似た条件ならば同様のPR効果が見込めると考え、ターゲットのマンションを絞り込み、ポスティングを行いました。その結果、受注効率は向上しました。さらに利用者による口コミや、ウェブサイトで紹介した高い技術に対する反響により、高品質を求める新規顧客が更に増加するようになりました。

ありた おさむ
専務 有田 修 氏

生産性向上のポイント

自社の強みにマッチした顧客をターゲット

競合の減少という外部環境と、高品質技術という自社の強みを認識し、強みを求める顧客にターゲットを絞り営業。

活用したICT

ウェブサイト&動画共有サイト
追加投資なし

「しみ抜き」など、職人技の高品質サービスを画像や動画共有サイトで紹介するといった、メインターゲット客が知りたいサービス内容や情報を「見える化」し、丁寧に紹介。

顧客満足の革新
ブランド価値の革新



オーダーメイドのおもてなしで 客単価上昇、売上アップ!

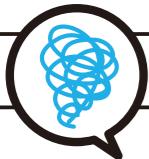
顧客のニーズや
満足度が
分からず



株式会社 ス・ミズーラ「リストランテ ドラマティコ」

飲食業

[所在地] 東京都杉並区荻窪5-12-16
[創業] 1996年(法人設立:2007年) [資本金] 300万円
[従業員] 6名 [HP] <http://drammatico.com>



お悩み

お客様の情報を、おもてなしに
活かしきれていない



現状把握

これまでのデータ管理の
使い勝手の悪さを再認識



取り組み

クラウド型CRMの導入で
おもてなしの質の向上と
効率化を両立



結果

オーダーメイドのおもてなしが
“お得意様”から支持される

オーナーシェフの重岡氏は、日頃からお客様の前に顔を出し、料理の感想や要望を聞くなど、密接に交流している。

こうした交流が、“お得意様”的満足度を高めていることから、さらにおもてなしのレベルを上げようと、来店動機や頻度、好みといった顧客情報を接客に活かすことを考え、整理・収集をしたが、十分に活かすことができずにいた。



同店を利用するお客様のうち、新規の客は1割ほど。残りの9割は固定客で、そのほとんどは重岡氏と顔馴染みの“お得意様”である。

“お得意様”へのおもてなしを追求するなか、何とかしたいと考えていた顧客情報の活用であるが、エクセルではデータの入力・整理が面倒であり、さらに検索などの機能を十分に活用することができないなど、使い勝手の悪さがネックで十分に活用できずにいた。

「どうにか解決できないか」として知人のシステムエンジニアに相談したところ、顧客管理システム(CRM)を新たに構築したらどうかとの助言があり、予算面からも投資可能であったことから、検討することにした。



クラウド型CRM

開発期間 1年

- 開発に当たっては「徹底したおもてなしのため、顧客データをどのように活用したいのか」丁寧に打ち合わせ、条件や機能を細かくリクエスト

- これまでに収集した顧客データ(来店記録や記念日、好みやアレルギー情報など)を移行

顧客データの管理が楽に

- ・入力負荷軽減
- ・検索機能向上

顧客データの活用レベル向上

- ・きめ細かなDM発送
- ・短時間での的確な予約受付
- ・接客時も顧客データに基づきメニュー提案

質と効率が同時にアップ

メニュー創作や接客により専念

顧客満足の向上

現在、3年前と比べ客単価が20%アップしたが、これはCRMの導入などによりおもてなしの質が上がり、顧客満足が向上したことを示すものであると考えている。加えて、お得意様からの紹介などにより客数も増加したことから売上も伸び、現在は3年前と比べで50%以上アップした。

また、店舗での満足度との相乗効果で、チルド製品や調味料など物販の売上も上昇。今や店舗と物販を合わせた売上全体の1割以上を占め、確かな収入源となっている。

CRM導入による効率化が、様々なことに取り組む余裕を生んでいることも大きい。

客単価 **20%UP**
(3年前比)

売上 **50%UP**
(3年前比)



悪戦苦闘エピソード

CRMの開発に当たっては業者任せにせず、今までのエクセル管理で感じていた不便さや、顧客管理の観点から欲しいと思う機能など、考えを明確に伝えました。こうして、これまで使っていたエクセルでは不十分であった機能を全て盛り込み、完璧なシステムを作りあげたつもりでしたが…顧客満足の視点から、欲しい機能が次々と増えてしまい、現在システムを再更新しております。



代表取締役・オーナーシェフ 重岡 中也 氏

生産性向上のポイント

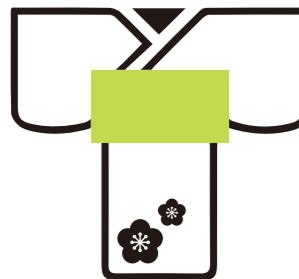
顧客満足
の革新
ブランド
価値の革新

徹底した“お得意様”満足の追求 ➡ “お得意様”に絞り込んだ徹底したサービスにより顧客満足が高まり、それが“お得意様”的利用額のさらなる増加に繋がっている。

活用したICT

CRM
投資回収期間 1年

CRMを導入、顧客から得られたきめ細かな情報がストックされており、接客からDM発送まで多面的に活用。



シェアリングビジネスで 顧客ニーズの変化に対応

時代の変化や
代替品の出現で
市場が縮小



株式会社 甲州屋呉服店

呉服小売業

[所在地] 東京都新宿区新宿2-5-11

[創業] 1923年 [資本金] 1,000万円 [従業員] 3名

[HP] <http://www.kousuya.co.jp>



お悩み

売上減少が
止まらない



現状把握

呉服に対するイメージを
再確認



取り組み

ニーズにフィットした
シェアリングビジネス
の構築



結果

相乗効果で売上UP

かつて晴れの舞台での定番の服装といえば呉服であったが、**呉服離れ**が進んだことに加え、飲食店などのビジネス需要も、経費削減の流れから洋服やドレスで接客するが多くなり、売上が縮小していた。同店でも過去には4か月間注文がないこともあった。

後継者である専務の志村郷親氏は当時、今後の店舗経営に危機感を抱いていた。**顧客の高齢化も進んでおり、このままでは先行きが見通せないと**判断、新たなビジネスモデルを検討することとした。



まず呉服に対するイメージを整理したうえで、新たなビジネスモデルを考えることにした。

高価で保管や手入れが面倒といった点が敬遠されている一方、着る機会が減ったことにより、**“着ること”が特別なイベントと捉える人が増えてきている**ことから、レンタル事業への参入を検討することとした。しかし、レンタル品となる呉服を揃えるための大きな初期投資がネックとなり、他の方法を検討することにした。



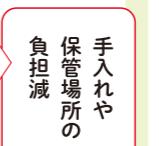
レンタル品は顧客から

呉服は高価・保管や手入れが面倒

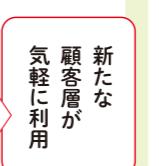
→シェアリングで解決

かつて呉服を販売した顧客

- コンディションの良い環境での無料保管サービスを開始
- 但し、レンタル品として貸し出される場合あり →レンタル料金の一部をお礼として支払い



バラエティ豊かなレンタル品を低コストで調達 →レンタル料金を低く設定



レンタル利用客

- 豊富なラインナップから呉服が選べ、低料金で利用できる

ICTによる商品管理で提案力アップ

シェアリングビジネスを始める際、お預りした呉服の色柄やレンタル実績など情報管理のため、個々の呉服の目立たない場所に洗濯が可能な**ICタグ**を取り付けた。

この商品管理システムは1年間をかけて構築した。

管理の省力化のみならず、レンタル客への装いの提案の際にも活用している。

「総合着物サービスえにし」と名付けられたこの新サービス開始以降、新規客を中心にレンタルサービスの売り上げが伸びており、現在では売上の20%を占めている。そのレンタル利用客は、既存客の中心年代とは異なる30～40歳代女性が中心で、**新たな顧客層の開拓**につながった。

呉服選びに慣れていないお客様に対する提案力にも定評があり、**満足度の高さ**はレンタル利用者のリピート率40%という数字にも表れている。

また、レンタル利用がきっかけで呉服購入につながるケースが出るなど**相乗効果**が生まれており、実際に呉服販売はレンタルサービス開始前と比べて10%以上アップし、結果として売上全体ではレンタルサービス開始前(6年前)と比べ40%アップした。



悪戦苦闘エピソード

在庫管理システムを開発する際、一番苦労したのは業務フローの洗い出しを行なう作業でした。システムを開発する際は、現在・未来で想定される作業を全て洗い出さないといけません。開発後にシステムの修正を行うと、更に費用や時間がかかる非常に非効率です。ケースバイケースですが、システムの修正を行うと費用が倍かかってしまうとも言われています。業務フローの洗い出しは、一人で行なう限りがあり客観的な目標も必要そのため、東京商工会議所のエキスパートバンク(P29)を利用し、専門家と一緒に行いました。業務フローの洗い出しを完璧に行なったことで、システム開発は非常にスムーズに進めることができました。

しむら くにちか
専務取締役 志村 郷親 氏

生産性向上のポイント

「売れない理由」を
ヒントにする

▶ 「高額」「見立てや着付けが難しい」「保管が面倒」…呉服離れの原因に着目し、これらを取り除く革新的なサービスを考案。

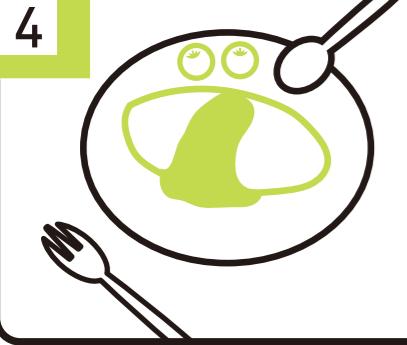
活用したICT

ICタグ&
在庫管理システム
投資回収期間 5年

ICタグを活用した在庫管理により、管理の省力化と提案の質の向上が実現。さらに、接客に集中することが可能となり、顧客満足も向上した。

顧客満足
の革新

ブランド
価値の革新



閑散時間を活用し、老舗の魅力で新たなファンを獲得



新規顧客が少ない

大正14(1925)年創業の洋食レストラン。看板メニューのビーフシチューは、今に至るまで、客船料理人出身の2代目のレシピで作られている。近隣には寺社が多いこともあり、冠婚葬祭など、大切なイベントの際に利用されることも多い。

4代目となる宮臺氏が入社当時に感じた問題は、顧客を分析したとき、その中心は古くからの地元客であり、週に複数回利用するヘビーユーザーが多い一方、その顧客数は意外と少ないと感じた。

地元常連客は非常に大切な存在であるが、**顧客層のすそ野が狭いことは、経営への影響も大きい**のではないかと考えた。



現状把握

魅力をそのまま活かし
新たなファンを増やしたい

中長期的な観点で経営を見据えたとき、永年のお客様を大切にすることはもとより、同店のコンセプトと共にもらえる**新たなファン層を、イベントなど今までにないアプローチで広げていく**ことが必要であると考えた。

味に関する評判の高さはもちろん、テレビや雑誌など多くのメディアに取り上げられた実績や著名人の顧客を有するなど、下町のモダンな老舗洋食レストランならではの魅力やエピソードは数多くあり、コンセプトや雰囲気を変えなくても、様々な人に同店の良さを知ってもらうことで、ファンになってもらえる自信を強く持っていた。

季節や時間に
より繁閑の差が
激しい



株式会社 香味屋

飲食業

[所在地] 東京都台東区根岸3-18-18
[創業] 1925年 [資本金] 1,000万円 [従業員] 24名
[HP] <http://www.kami-ya.co.jp/honten>

取り組み

「あの老舗レストランで
料理が学べる」

料理教室を開始

- 来客が少なく、厨房の稼働率も低い午後に開催
- 「素敵なお老舗で、シェフから料理を学ぶことができる」がコンセプト
- ホームページやSNSでPR
→常連客とは異なる層に手間とコストをかけすことなく周知することができた
 - ・料理教室の様子は、いわゆる“SNS映え”することもあり、拡散による口コミ効果が大きく、多くの開催日が満員に
 - ・料理教室を通じて、女性を中心とする若年層のファンが増加

料理教室の参加者やその口コミが呼び水となり、従来の常連客とは異なる層への認知度が上がり、この1年間で来店客が20%増加した。

さらに、若い女性グループを中心に記念日や女子会など客単価が比較的高くなる用途での利用が増え、この1年間で平均客単価が10%アップした。

来店客
20%増
(前年比)



客単価
10%UP
(前年比)



悪戦苦闘エピソード

料理教室を始めてしばらくは、慣れていないためか、講師であるシェフには多少の戸惑いがあったようだ。教室を続けることに反対するスタッフもおりました。しかし、普段は厨房で食材と向き合っている彼らも、生徒の皆さんからの感謝の声を直接受けることが大きな励みになり、しかも受講がきっかけでレストランへの来店につながっていることが、さらなるモチベーション向上の源となっております。この企画は、お客様に喜ばれ、お店のファンを広げるだけでなく、従業員の満足度も大きく向上するものとなっており、お店が一丸となって前向きに取り組む風土が根付きました。



代表取締役 宮臺 香恵 氏

生産性向上のポイント

顧客満足
の革新
ブランド
価値の革新

ブランド価値を活かし、
新たな顧客層を開拓

▶ 老舗の魅力を活かした企画「老舗洋食屋で料理教室」という新たな切り口で、今まで来店の少なかった顧客層との接点を創出。

活用したICT



手軽に利用できるSNSにより店舗から情報発信しているほか、来店客の投稿は口コミ効果があり、自然と新たな客を開拓している。



対話と「働き方改革」で 生産性向上と離職者 ゼロ実現

社員の
やる気が
上がらない

株式会社 日本総合経営協会

ビジネス講座講師派遣業

[所在地] 東京都新宿区西新宿7-20-11

[創業] 1975年 [資本金] 1,000万円

[従業員] 13名 [HP] <http://koushihaken.com>



お悩み

社員のモチベーションが
下がっている



現状把握

全社員との対話を
問題の把握と改善の手掛かりに



取り組み

細かな職場改善からスタートし
「働き方改革」まで実現



結果

従業員満足の追求により
生産性が向上

同社は講師派遣専門会社として、全国の企業から依頼を受けています。派遣する講師の中には、メディアに登場する著名人も多い。

社長の岩鼻氏はもともと同社の取引先の社長であったが、4年前、高齢となった前社長に抜擢され就任したという、異色の経歴の持ち主である。それゆえ就任当時、岩鼻氏は社内では「外様社長」のような存在であった。

一方、同社は前社長時代、後継者不在による廃業も検討されていた事情もあり、業務改善の取り組みが必ずしも十分に行われているとは言えなかった。さらに、そのような状況もあり社員のモチベーション低下が大きな問題となっていた。



岩鼻氏は、問題が山積するなか、何から手を付けたら良いか非常に悩んだが、経営の根幹は人材であると考え、社員のモチベーション問題の解決を最優先に取り組むことにした。

先ず着手したことは、社員との対話である。「社員のやる気を引き出す方法は、社員自身が一番よく知っているはず」であると考え、全社員との対話の機会を設け、モチベーション向上につながる改善の手掛かりとなる要望を聞き出した。

東京都「平成28年度 がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う企業表彰」
中小企業部門で「優良賞」を受賞



「対話→改善」で、やる気と生産性が
飛躍的に向上

要望を踏まえ…

- 1.職場環境の改善(加湿空気清浄器などの導入)
→社員の9割以上が女性であり、モチベーション向上に大きく寄与、社員の集中力も飛躍的に高まり、生産性向上にもつながった
- 2.全社員との対話の定例化
→意見に基づく職場改善を継続した

エース社員の病気を機に
「働き方改革」を決意

- ・育児や介護などの事情を抱えていても、就業できる体制を整えたい
→ITコーディネーターをアドバイザーとして招き、テレワークを軸とした「働き方改革」に取り組む
- 東京都の補助金(ワークライフバランス推進助成金)も活用し基幹業務システム(クラウド)やグループウェアを導入、全社員にスマホを支給
■全社員が全ての情報を共有
■クラウドにより100万円/年のコスト削減
- 就業規則を改定

トップと社員との対話は、風通しの良い社風をも醸成した。このことが社員一人ひとりのモチベーションと生産性の向上に結び付いている。これが今も岩鼻氏が何より社員との対話を重視する理由である。

また、「働き方改革」を進めるうえでICTを活用したことが、飛躍的な効率アップにもつながった。事務の作業時間は30~40%削減され、全社員の残業がほぼゼロとなった。また、意思決定や情報管理における時間ロスが大幅に減少したこと、顧客対応が早くなった。さらに、業務効率化により新規企画や調査分析、更なる業務改善に振り向けるなど、業務の質が向上し、顧客満足も向上した。

コミュニケーション環境やICT環境の革新により職場の魅力向上と生産性向上に取り組んだ結果、岩鼻氏が社長就任以来、3年間の離職者ゼロを実現した。さらに採用活動においても働きやすい環境と風土をアピールすることで、3年連続で新卒を採用することができ、社員の平均年齢も55歳から33歳まで若返った。

**2つの
ゼロ実現**
**残業 ゼロ
離職者 ゼロ** (最近3年間)

採用
3年連続新卒採用
(最近3年間)

従業員満足
の革新
人材による
生産性革新

生産性向上のポイント

生産性向上に、従業員
満足向上は欠かせない

従業員満足は、良くも悪くも生産性に大きな影響を与える。従業員満足向上の第一歩は、社員とのコミュニケーションによる信頼関係の構築から。

活用したICT

基幹業務システム&
グループウェア
投資回収期間 7年

多様な働き方を可能にするため導入したが、書類電子化や情報共有も進展し、全社的に業務のスピードアップ、省力化、ミス削減が実現。



悪戦苦闘エピソード

「外様社長」の私にとって、社員と真のコミュニケーションを実現するには信頼を得ることが大前提でした。ですので、初めのうちは経営者としての理念を熱く語り、社員には何でも率直に話をして欲しいと伝え、丁寧に耳を傾けました。社員達は少しずつではありましたがあ意見や要望を話してくれるようになりましたので、私はこの要望に真摯に向き合い、アクションし続けました。このことが、職場環境の改善だけでなく文字通り風通しの良い社風づくりにも寄与し、何より社員との信頼関係が強固になったと実感しております。だから私は社員との対話を常に重視しているのです。コミュニケーションは、職場の魅力向上、そして生産性向上の基本と言えるのではないかでしょうか。

いわはな ひろき
社長 岩鼻 宏樹 氏



「サービス」「効率」「従業員満足」3つのアップをICTで実現

員満足現



株式会社 ホスピタリティ・ワン

訪問看護業

[所在地] 東京都港区海岸2-1-18 高丸ビル6階
 [創業] 2008年 [資本金] 5,627万円 [従業員] 30名
 [HP] <http://hospitality-one.co.jp>



お悩み

ニーズはあるのに…
慢性的な人手不足



現状把握

事務負担の重さが
看護師の悩み



取り組み

効率化にとどまらない
ICT導入効果



結果

働きやすさ向上が
人員確保にも寄与

同社は、訪問看護業界でも数少ない、終末期のサービスに強みがあり、看取りや葬儀、遺族ケアまで一貫したサービスを提供することで注目を集めている。

ニーズは増加傾向にあるうえ競合は少ないのですが、看護師人材が慢性的に不足し、ニーズに十分応えることができず、成長機会を活かしきれていなかつた。

このため、これまで同社では、人材確保のため様々な工夫を凝らしてきた。まず、短時間勤務を認めるなど、柔軟な働き方を取り入れ就業条件を緩和した。さらに、子育て手当やシングルマザー手当など、福利厚生を手厚くした。

しかし待遇を改善しても、なかなか人材を増やすことができなかった。



そこで、スタッフから聞き取りをおこなったところ、慢性的な人手不足により、1人当たりの業務が増加する状態が続き、特に事務負担が重くなっていたことが分かった。

介護・看護の現場では、利用者情報を細かく把握する必要があることから詳細な報告書を作成することが求められており、これを手書きで作成していたため、多くの時間が割かれていた。さらに、報告書の書き方は統一されておらず、紙による管理のため、情報共有や保管にも多くの手間をかけていた。

代表取締役の高丸氏は、自身も創業時には訪問看護師として実務に携わっていたことから、この状況は良く理解できた。

まずはこの事務負担を減らすことを優先しようと
考え、ICTを活用した効率化を検討することとした。



グループウェアの導入

- 東京商工会議所のセミナーや窓口相談(P29)を活用し、無料で利用できるグループウェアを導入
- ・デジタル化により、報告書作成時間が大幅に短縮
- ・入力ルールの指定により、内容が統一され質も向上
- ・全社員の勤務状況や報告書などが共有され、効率化
- ・ベテランの報告書からノウハウを学ぶなど、人材育成にも活用

タブレット端末の活用

- ・利用者情報はタブレットにより現場でも確認できるようになり、サービスの質が向上
- ・緊急時には医師から指示を受けることができ、今まで不可能だった対応が可能に
- ・現場で書類作成が可能になり、大幅な負担減

これらの改善により
看護師が現場に専念できるようになり
モチベーションが大きく向上

ICT化がもたらした効果は省力化や効率化だけでなく、社員のモチベーション向上にも寄与し、結果として人材の定着や確保につながった。

同社では、情報共有のための会議時間を従来の半分以下に短縮するなど大幅な効率アップを達成したほか、最近2年間で社員数が倍増するなど、人材も順調に確保し成長している。



悪戦苦闘エピソード

ICT導入直後は抵抗感を強く持つ看護師も一部おりましたが、皆でサポートすることにより、利便性を良く理解してもらい、最終的には全ての看護師が必要なICTスキルを身に付けました。さらなる事業拡大に向け、入社する看護師にはICTスキルをしっかりと身に付けてもらえるよう、教育訓練方法も工夫していきたいと思います。



たかまる けい
代表取締役 高丸 慶 氏

生産性向上のポイント

「人」に関する
課題をICTで解決

▶ 場所や時間を選ばず、情報共有できるグループウェアとタブレット
▶ 端末の活用で、業務の質の向上と負担減を実現、人材育成や従業員満足度向上、サービス向上にも寄与。

活用したICT

グループウェア&
タブレット端末
▼
追加投資なし

社員が操作に慣れているスマートフォンとほぼ同じICT機器であるため、少ない訓練でスムーズに導入できた。

従業員満足
の革新

情報システムに
よる生産性革新



「業務改善にゴール 無し」 ICTもフル活用、挑戦し 続ける老舗

煩雑な事務が
業務ミスを招く

中川 株式会社

祭用品製造・小売業

[所在地] 東京都台東区浅草2-2-12

[創業] 1910年 [資本金] 3,000万円

[従業員] 20名 [HP] <http://www.nakaya.co.jp>



お悩み

オーダーメイドの受発注ミスが
ゼロにならない

「浅草中屋」のブランド名で祭用品の企画製作・販売を手掛ける同社は近年、積極的なICT投資を行っているが、そのきっかけは30年前に現社長の中川氏が入社したばかりの頃に遡る。

当時、同社では伝票すらなく、納期間違いなど業務ミスが少なくなかった。そこで中川氏は「ミスの撲滅」のため、業務プロセスの改善に着手した。

取り組みはその後ICTの活用へつながっていき、革新的な生産性の向上により20年間で従業員数を変えず売上を6倍にした。

こうした取り組みにより、社内で完結する業務においてミスは大きく減少したものの、**オーダーメイド商品の受発注業務では、顧客や取引先といった社外とのやり取りにおいてミスを減らすことが難しく、課題となっていた。**



現状把握

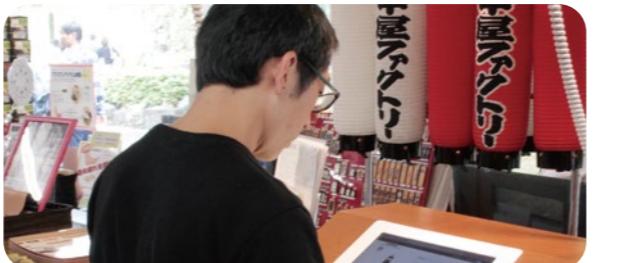
取引先を巻き込んだ
ICT化がカギ

これまでのオーダーメイドでは、先ず顧客から受注する際、聞き取りにより担当者が細かな仕様など注文内容をまとめ、顧客による確認の後、材料や作業を発注する、といったプロセスで進めてきた。

顧客により大きく異なる注文内容に応じて発注することから手間がかかるうえ、他のマニュアル化・ICT化された業務と比較しミスが発生する確率も格段に高かった。

そこで、受発注システムを構築し、ICT化による省力化とミス撲滅を目指すこととした。

システム構築にあたっては、仕入れ先や協力工場といった発注先のICT対応も必要であることや、顧客にとっても対面発注と比べメリットがあること求められるなど、これまでのICT投資と違い、**社外の取引関係者の理解と協力が欠かせない**という難しさがあった。



取り組み

取引先に負担をかけず
受発注をICT化

自動受発注システム「中屋ファクトリー」を開発

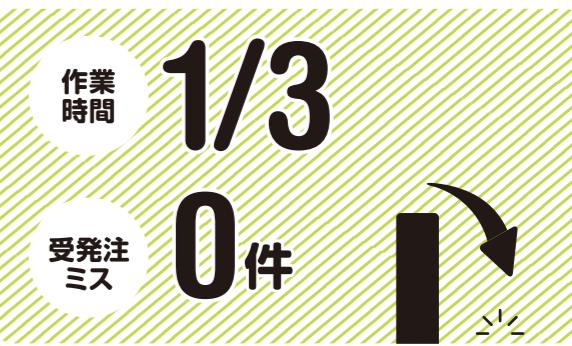
- 顧客がウェブサイトから内容を入力し発注、**注文内容はそのまま人を介すことなく協力工場へ自動発注**される
 - 協力工場へは、自動作成されたPDFの発注書が、メール送信されるため**取引先は新たな投資・対応することなく導入**できた
 - 顧客に対しては、**対面受付では難しい注文品の完成イメージの確認**が画面でできるようになった
- 省力化 ミス削減 顧客満足向上 を同時に実現
- ★投資にあたっては経済産業省の**補助金**(革新的なものづくり・商業・サービス補助金)を受けるなど、**公的支援制度**も活用



結果

ICTがもたらした
生産性革新

「中屋ファクトリー」の導入により、オーダーメイド受発注にかける時間が1/3、人為的な事務ミスがゼロとなった。



◀ 中屋ファクトリー
オンライン
発注画面



生産性向上のポイント

業務改善の先にある
ICT化

やみくもにICTを導入してもダメ。ICTは業務プロセス改善の手段であり、導入前に業務の見える化と課題の洗い出し、社員の理解が必要。

活用したICT

自動受発注システム
投資回収期間 5年

EDI(電子データ交換)を活用した自動受発注システム「中屋ファクトリー」で、飛躍的な業務改善を実現。



悪戦苦闘エピソード

若い頃の留学経験から経営に情報技術を積極活用する米国の実情を目の当たりにしており、当社でもすぐに導入したかったのですが、**無理やり進めることは難しい**と考え、まずは足元の業務改善から着手することにしました。具体的には、業務プロセスの「見える化」と「ルールづくり」。受注から納品まで伝票で管理するというシンプルな仕組みから始め、次に、伝票の記録に基づき、購入履歴などの顧客情報をパソコンで管理することに取り組みました。そうして「確かに便利だ…」という実感を社員全員が持ったことにより、業務改善を通じ、情報活用が商売に役立つことや、ICT化がミス防止や省力化に繋がることへの理解が浸透し、今では社内一丸となったICTの積極活用が社風となりました。

なかがわ まさお
社長 中川 雅雄 氏

顧客満足
の革新
情報システム
による生産性革新



東京商工会議所の考える「これから の生産性向上」

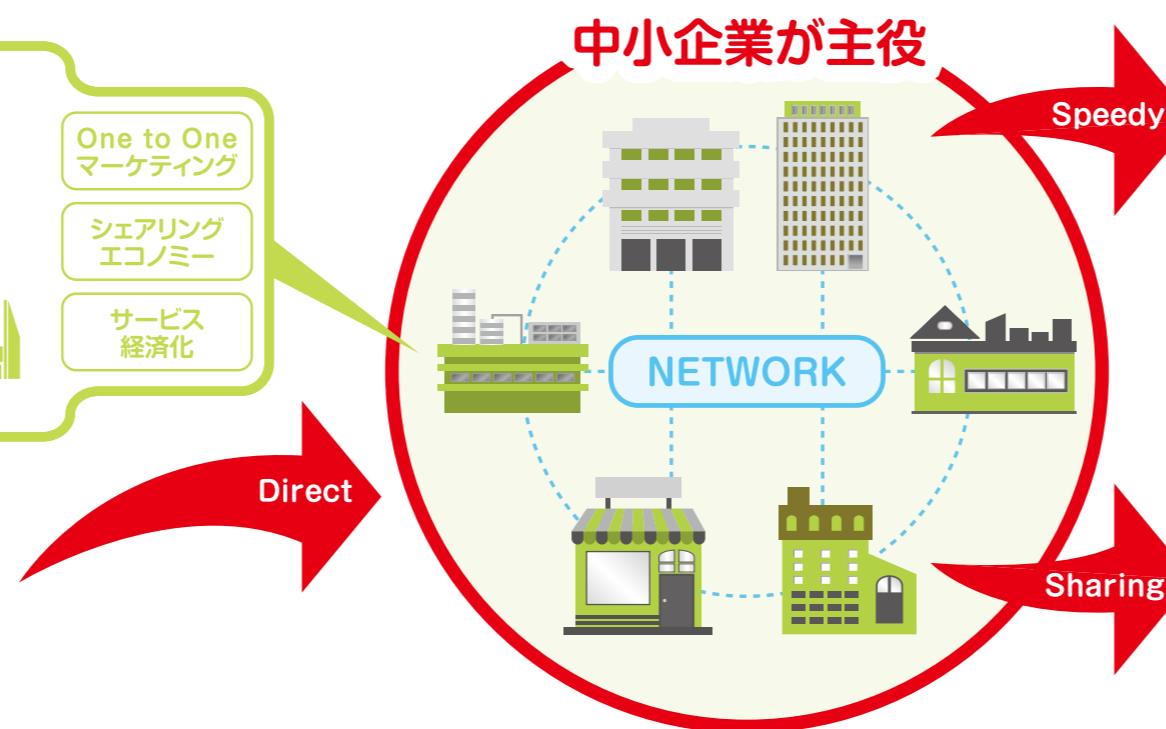
I 中小企業が主役となる時代

ノウハウや知的財産、おもてなしサービスは、AIやIoTなどを活用したBigDataの集積と分析によって飛躍的に質の向上がもたらされ、異次元のニュービジネスが生まれるなど、デジタルイノベーションにより社会や産業構造が大変革する時代が到来するでしょう。

- 大変革 1 マス・マーケティングから One to Oneマーケティングへ
- 大変革 2 シェアリング エコノミー
- 大変革 3 サービス経済化

すなわち企業は、顧客一人ひとりのニーズを明確にし、すばやくカスタマイズした商品・サービスを提供することが可能となるでしょう。また、給与計算、記帳、庶務など定型業務や生産設備などは、シェアリングサービスを利用することで、個々の企業の負担は減り、商品やサービスの磨き上げ、顧客満足の向上といった本来のビジネスに専念することができるようになるでしょう。

このような大変革の結果として、独自の強みをさらに鍛え上げていく、フットワークの良い中小企業群とそのネットワークが主役となることが期待されます。



II 顧客満足が「これからの生産性向上」のポイント

「これからの生産性向上」とは、効率化のみならず、顧客満足を高めるために、効果的な仕事をおこなっていくこと、具体的にはICTの活用などにより顧客ニーズを的確に把握したうえで、すばやく対応できるかどうかが、最も大事なポイントとなってきます。すなわち、**顧客ニーズを的確に把握し、顧客を満足させることに長けた企業が生産性向上の主役**となります。





東京商工会議所の考える「これから の生産性向上」

③ 生産性向上のための7つの革新

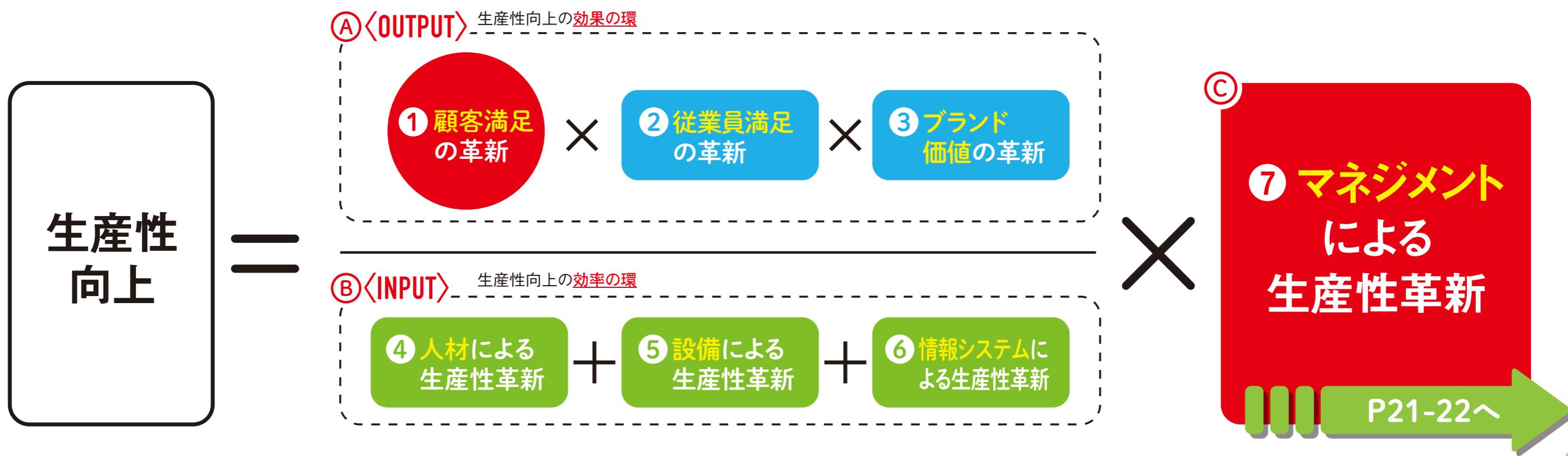
「からの生産性向上」のあり方を整理したものが、下図に示す「生産性向上のための7つの革新」となります。

①顧客満足をはじめ、②従業員満足、③ブランド価値の革新による付加価値向上がもたらす生産性の向上は、**【生産性向上の効果の環〈OUTPUT〉】**となります。この要素はいずれも欠かすことのできないものである一方、相乗効果も見込まれる掛け算の関係にあります。これからの時代、生産性向上に取り組むにあたって特に求められる要素です。

②また、従来から重視されている効率化による生産性の向上は、**【生産性向上の効率の環〈INPUT〉】**の3つの要素(④人材、⑤設備、⑥情報システム)となります。例えば、職業能力の訓練・設備投資・ICT化などにより労力・コストの削減を図るもので、いずれかの手段を取ることでも効果をあげることができる足し算の関係にあります。

これら**A〈OUTPUT〉**と**B〈INPUT〉**の各要素は、生産性向上の具体的な手段ですが、取り組みを成果に繋げていくためには、必ずやり遂げるという経営者の強い覚悟と実行(する)力というマネジメントの要素が欠かせません。これを**⑦マネジメントによる生産性革新**という考え方で捉えます。

⑦マネジメントによる生産性革新は、**A〈OUTPUT〉**、**B〈INPUT〉**の全体に対して掛け算の関係にあり、生産性向上を推進していくうえで欠かすことのできない要素であると考えます。詳しくはP21-22「成果が上がる生産性向上の基本ステップ」で紹介しております。



生産性向上のための7つのステップ

成果が上がる生産性向上の基本ステップ

生産性向上の取り組みを
しっかり成果につなげるために
役立つ7つの基本ステップを
紹介します。

STEP 7

実施→検証→改善立案→改善実施
(PDCAサイクル)

全てのステップに
共通する
顧客満足の革新のための
重要な考え方

STEP 6

役割 分担

STEP 5

生産性向上 の方針決定

STEP 4

費用対効果の
検証と投資計画

具体的で分かりやすい目標・計画

費用対効果を踏まえて取り組み内容を検討し、具体的な進め方
(役割分担や期限)と成果目標を決めます。
その際、数値などにより具体的に設定することが重要です。

STEP 3

社内での活発な議論

全社員一丸で

全社員を巻き込み活発な議論をし、共有することが必要です。生
産性向上の取り組みの本質を、全員が納得することで、成果は飛
躍的に上がります。

STEP 2

手段の検討

“自前主義”にこだわらない

【好事例を参考にする】
身の丈に合った、できる事例はすぐ実践してみることです。同業同
規模企業の事例が参考になりますが、異業種や規模の違う企業
の事例でも問題解決に役立つことがあります。

【外部の力を活用する】

生産性向上に取り組むにあたって、ノウハウ・コストが問題となる
場合は、公的支援など外部の力を活用できます。商工会議所の
支援窓口(P29)では、専門家の紹介や公的支援制度(補助金・
融資制度の活用方法)など、解決策を提案いたします。

STEP 1

自社の生産性の把握

自社の製品・サービスに対する顧客満足の把握

詳しくはP23-28

経営者の強い覚悟

生産性向上においては先
ず、経営者自身が、会社の(目指
す姿)をしっかりと描くことが求めら
れます。そしてこの(目指す姿)と
現状との差を埋めることが、顧
客満足の革新などによる生産
性向上の取り組みとなります。

また、成功のためには一時
的な取り組みに終わらせること
なく、成果を踏まえさらなる生
産性向上策の策定と実行を
継続していくことが重要です。
生産性向上の取り組みをやり
抜くという、経営者の強い覚悟
が必要です。

見える化

【業務プロセスの改善】

業務の手順・やり方を「見
える化」することで、無駄の発見
やノウハウの共有など、生産性
向上の手掛けりを得ることができます。

【生産性の把握】

生産性向上に取り組むにあ
たっては、①現状の把握、②問
題点の洗い出し、③取り組み
後の成果の確認、すなわち「見
える化」が大きな武器となりま
す。特に、数値の指標を用いる
ことで業界平均との比較や取
り組み前後の比較が可能とな
り、問題点の洗い出しや成
果の確認がしやすくなります。

►(参照)P23-28「指標をフル
活用して生産性向上」

簡単

役立つ

指標をフル活用して生産性向上

視点①

顧客満足を測定する

» 将来の売上・利益向上に繋がる取り組みのヒントを得ることができる。

生産性向上のためには、顧客満足の向上が欠かせません。

顧客満足は財務データから評価することができないため、測定には調査が必要です。

顧客満足の調査では通常、アンケートにより顧客に対して「商品・サービスの満足度を点数で教えてください」といった質問をし、「受けたサービスに対する満足度」を調査することが多いです。

一方、他者への推奨度を質問することで、「顧客の将来の利用意向」

すなわち将来の売上・利益向上につながる顧客満足を測るという方法があります。

本誌では、この他者への推奨度を質問する方法を紹介いたします。

他者への推奨度を質問する方法

他者にお薦めする可能性を教えてください

他者にお薦めできるほど満足していれば…

将来の利用についても強い意向があると評価できる(=将来の売上・利益向上)



具体的な測定方法はP25-26

生産性向上に取り組むにあたっては、現状の把握・問題点の洗い出し・取り組み後の成果の確認すなわち「見える化」が大きな武器となります。

特に、以下の2つの視点による数値の指標を用いることで業界平均との比較や取り組み前後の比較が可能となり、問題点の洗い出しや成果の確認がしやすくなります。

視点②

経営状態を測定する

» 財務データを活用して、自社の生産性に関する問題点の洗い出しができる。

顧客満足を高めると同時に、無理なく継続的に経営を続けるためには、財務状態も同時に意識することが求められます。

財務データを活用し、以下の3つの経営指標を把握することで、自社の生産性に関する問題点を洗い出し、持続可能な経営に向けた取り組みにつなげることができます。

経営指標	代表的な分析数値	業界平均より劣る場合に考えられる理由(例)	改善ポイント(例)
労働生産性	従業員1人当たりの売上高	●従業員の稼働率が低い ●無駄な業務が多い	●多能工化などによる稼働率の改善 ●業務プロセス改善(「見える化」や、ICT化など自動化・省力化)
効率性	総資本回転率	●自前主義により設備が過大 ●売れない商品を抱えている	●アウトソーシング・シェアリングの活用 ●在庫管理の改善
収益性	売上高 営業利益率	●薄利多売 ●コストが高い	●商品・サービスの高付加価値化 ●業務プロセス改善(「見える化」や、ICT化など自動化・省力化)



具体的な測定方法はP27-28

簡単

役立つ

指標をフル活用して生産性向上

顧客満足の
指標

ネット・プロモーター・スコア®(NPS®)

「他者への推奨度」を数値化する、満足度調査。

NPS®を利用するメリット

- 1 将来の売上・利益向上につながる顧客満足度を測ることができる。
- 2 最低3つの質問で調査が可能、回答者(顧客)の負担が少ない。
- 3 満足度の数値化により、確認・比較をすることができる。
- 4 数値は、将来業績との高い相関があることが確認されている。

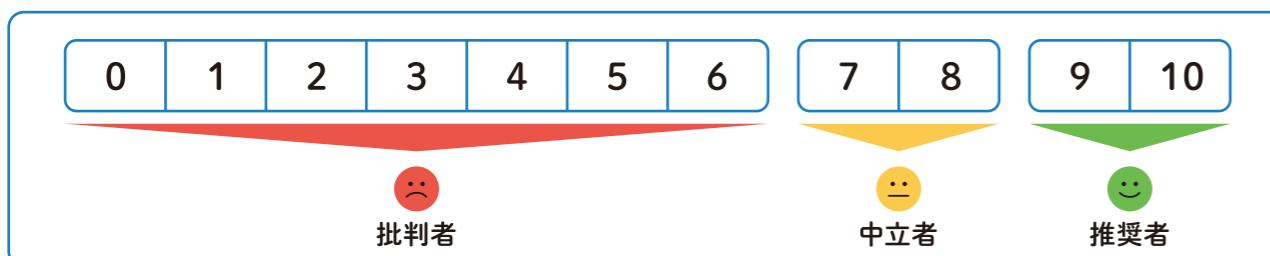
「3つの質問」による調査方法

① 顧客アンケートを実施、Q.1の評価を集計 → ② Q.2、3の「顧客の声」を改善に生かす

③ NPS®を改善するためのPDCAサイクルを回す

1 顧客アンケートを実施、Q.1の評価を集計

Q.1 あなたが当サービス(商品、店、社、ブランド)を友人・知人(同僚、家族、関係者)にお薦めしようと思いますか?
0点(薦めない)～10点(必ず薦める)で教えてください。



$$\text{推奨者の割合} - \text{批判者の割合} = \text{NPS}^{\circledR} \text{のスコア(ポイント)}$$

-100～+100までの点数が算出されます。

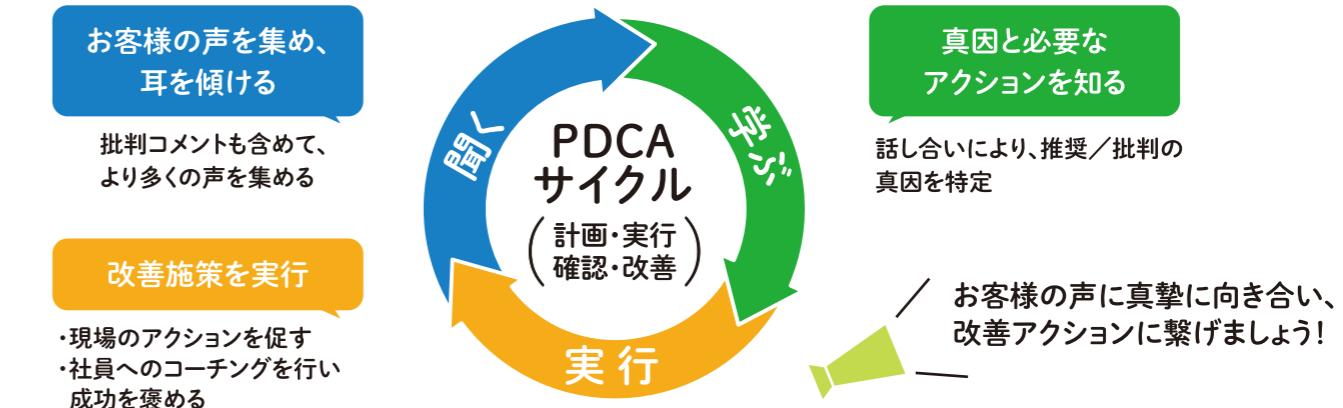
マイナス点が出たこと自体が悪いということではなく、継続的な調査によるスコアの変化や、同じ調査をした同業他社との比較により顧客満足の取り組みを確認します。

2 Q.2、3の「顧客の声」を改善に生かす

Q.2 Q.1の点数をつけた主な理由を教えてください。

Q.3 当サービス(商品、店、社、ブランド)をよりお薦めいただくために、改善すべき点がありましたら、教えてください。

3 NPS®を改善するためのPDCAサイクルを回す



NPS®活用例 (レストラン)

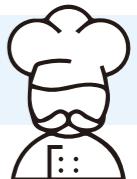
(1) 1月スコア
-14

NPS®による調査を実施、最初の1か月間のスコアは-14であった。

(2) 批判者・中立者(8点以下)の
「顧客の声」に基づきフォロー・改善を実施
・顧客へ直接聞き取り
・接客マナー向上の研修実施
・メニューの改善

(3) 2月スコア
+5

翌月の調査では**19ポイント**向上。売上も前月比5%アップした。スコアの変化と顧客の声を確認しながら、今後も顧客満足の取り組みを進めていく。



簡単 役立つ

指標をフル活用して生産性向上

経営状態の指標

経営自己診断システム(CRD) ※CRD = Credit Risk Database
財務データを入力するだけで、生産性などの経営状態を数値で把握することができるウェブサイト。
(運営:独立行政法人 中小企業基盤整備機構)

CRDを利用するメリット

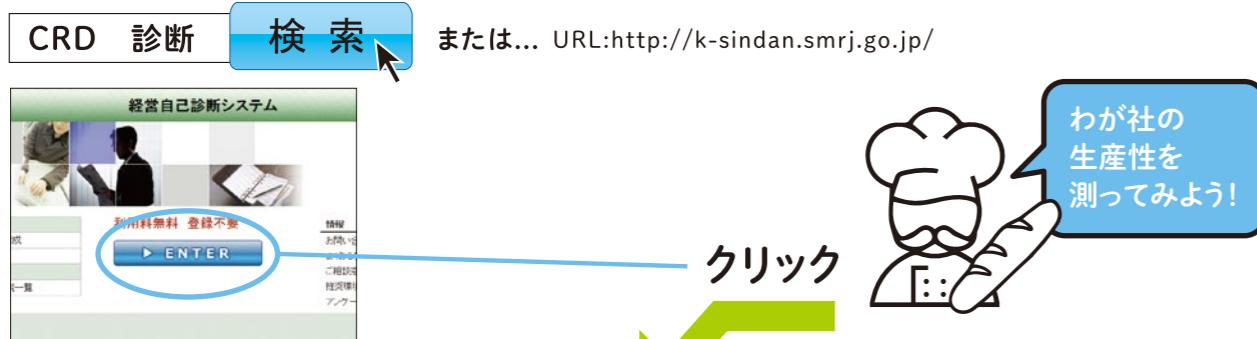
- 1 CRD協会(信用保証協会の関連団体)の保有する中小企業約150万社のデータに基づき分析、業界平均との比較ができる。
- 2 自社の財務データを入力するだけ(作業時間5分程度)で、経営指標が自動計算される。
- 3 無料で利用できる。

① ウェブサイトへアクセス

② 自社の財務データ(決算書)をそのまま入力

③ 経営指標が自動計算される

1 ウェブサイトへアクセス



2 自社の財務データ(決算書)をそのまま入力

標準所要時間 5分

3 経営指標が自動計算される

総合診断画面



経営指標について、同業他社と比較した点数が表示(10点満点、業界平均5点)生産性を測る場合は、特に「収益性」「効率性」「(労働)生産性」の各指標を見る。

※この診断項目の「生産性」は、労働生産性を示しているため、ここでは、収益性と効率性も生産性の指標として捉える。

「個別診断指標結果」をクリック

決算ごとに算出することで生産性の変化が分かる

特に2.0点と出た(労働)生産性がわが社の課題だな…
お客様の少ない時間帯には、経理や商品開発をやってもらおう。

各診断項目の詳細データと、業界平均を確認することができる

生産性向上の取り組みの結果がどうなったか、次の決算でまた確認しよう。

全て
無料

「生産性向上」に役立つ 東京商工会議所の相談サービス

東商ICT相談室<会員限定>

» ホームページに関するさまざまな相談がネット上でできます

ICT活用のポータルサイト「東商ICTスクエア※」内の東商ICT相談室では、技術面のほか、デザイン、販売やマーケティング活用などホームページに関するあらゆる相談を受け付けております。

※東商ICTスクエア:生産性向上などに役立つICT導入事例の紹介や、ビジネスシーンにおけるICT活用の最新動向などを分かりやすく解説したコラム、セミナー開催情報を随時発信しております。また、これまでに発行したICT活用事例集がダウンロードできます。[ICT導入に役立つ公的支援制度などの最新情報も発信](#)しています。

アクセス数はあるのに受注に結び付かない

SNSって何?どうやって活用すればいいの?

ずっと昔にホームページを作ったきりで、全然活用できていない…



地域振興部 TEL 03(3283)7624
東商ICTスクエア <http://www.tokyo-cci-ict.com/>



経営相談窓口・専門相談窓口

» 生産性向上など経営に関するさまざまな相談ができます

東京商工会議所では、本部及び23支部に生産性向上をはじめとする経営に関するさまざまな問題の解決をサポートするため、相談窓口を設置しております。[公的支援制度などの情報提供](#)も行なっており、事業者であればどなたでも利用可能です。また、本部ではITコンサルタントによる専門家相談も行っております(要事前予約)。詳細はホームページをご確認ください。

中小企業相談センター TEL 03(3283)7700

東商 経営相談 <https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/keiei/>

専門家派遣制度(エキスパートバンク)

» あなたの事務所まで専門家がお伺いします

専門家派遣制度(エキスパートバンク)は、経営に関するさまざまな問題に直面する小規模事業者のみなさまの経営・技術強化を支援する専門家派遣制度です。東京商工会議所が選定した専門家が直接事業所に訪問し、現場で具体的・実践的なアドバイスをします。詳細はホームページをご確認ください。

ITを導入した経営を行いたい

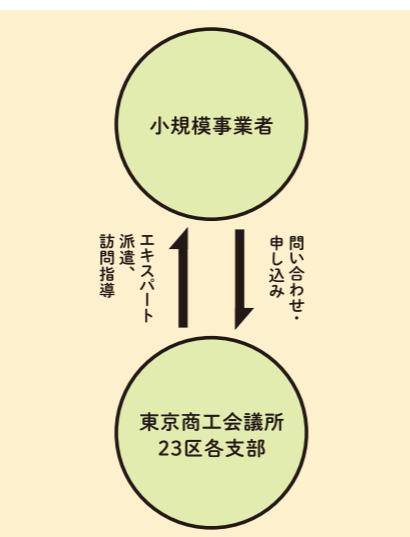
コストダウンを図りたい

経営ビジョンをつくりたい

自動化・省力化を図りたい

中小企業相談センター TEL 03(3283)7700

東商 専門家派遣 <https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/expert/>



未来を変える切り札は顧客満足

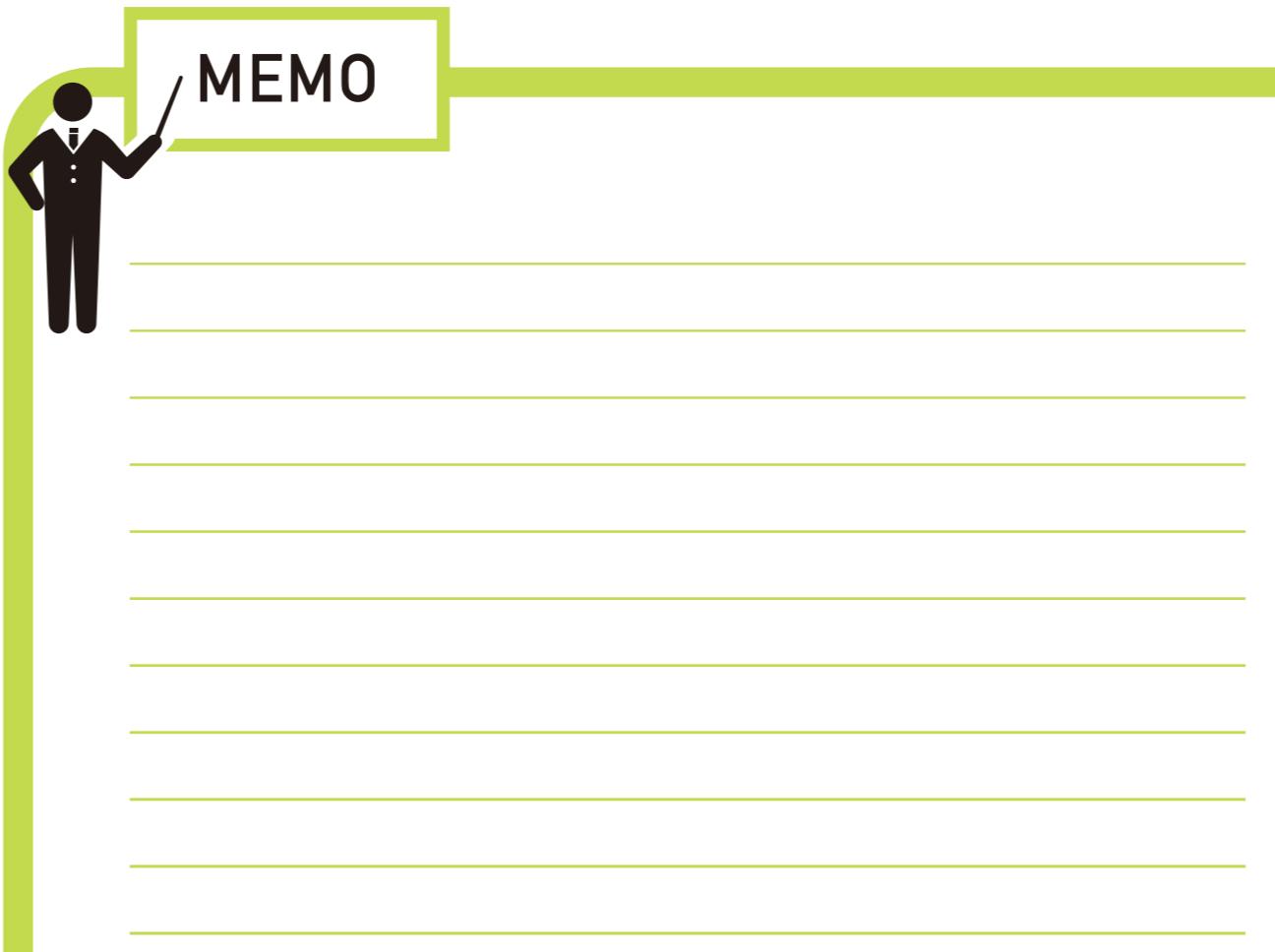
中小サービス産業のための生産性向上のすすめ

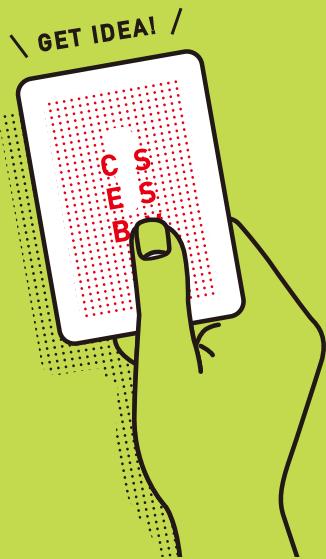
© 2017年12月発行

© 監修:東京商工会議所 生産性向上委員会

© 発行:東京商工会議所 地域振興部

<http://www.tokyo-cci-ict.com>





 東京商工会議所