

生産性向上のための手順書 2021

Ω 生産性向上の実践方針・事例 【サービス産業編】



Achievement
(成果)



Practice
(実践)



Introduction
(導入)

富国 有徳の美しい “ふじのくに”



静岡県

Shizuoka Prefecture

【Index】

はじめに

- 本書の目的 P.2
- 本書の活用方法 P.2

<ステージ1 生産性の理解>

- 生産性とは P.3
- サービス産業における生産性とは P.3-4

<ステージ2 手順の理解>

- 労働生産性向上の2つの軸 P.5-6
- アプローチ①工数削減 P.7-10
 - Step1 実態調査
 - Step2 課題整理・改善案検討
 - Step3 効果検証・展開検討
- アプローチ②付加価値の創出 P.11-13
 - ① 誰に
 - ② 何を
 - ③ どうやって
- 計画への落とし込み P.14
- 生産性の向上手段としてのDXの考え方 P.15

<ステージ3 事例の理解>

- サービス産業取組事例集 目次 P.16-17
- 付録1：生産性向上のためのポイントまとめ P.17
- サービス産業取組事例 P.18-31
- 付録2：事例逆引きフローチャート P.32



本書の目的

- 静岡県の雇用情勢は、新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着く時期はやや回復する傾向がみられるものの、依然として不安定な状況が続いています。
 - ・ 有効求人倍率：2022年1月時点で1.18倍と、全国と同水準ではあるが、需要の旺盛な製造業などがけん引したものであり、飲食や卸小売業などは引き続き低迷している。
 - ・ 新規求人数：1月時点では24,929人であり、コロナ前の水準（26,288人(2019年7月)）にまで回復しつつあるが、全体的な雇用情勢は依然として厳しい状況にある。
- サービス産業の生産性が他産業と比較して低い状況に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大が大きな影響を与えています。
 - ・ 富士山などの観光名所を有する静岡県において、サービス産業は非常に重要な産業です。
 - ・ 感染抑止と経済活動のバランスの中での選択を続けざるを得ない状況が続いています。
 - ・ 生産性への影響について、自社の立ち位置を確認するとともに、顧客ニーズの変化に対応するシステムの見直しなど、大幅な戦略転換が必要と考えられます。
- 本書は、サービス産業の生産性向上に向けた取組の手順を整理し、具体的な事例を掲載することで、県内のサービス産業の更なる発展に寄与することを目的としています。

本書の活用方法

- 本書は中小サービス業に特化し、事業者が生産性向上の取組を実践できるようその手順を3ステージで説明しています。

ステージ1 生産性の理解 (本書P.3～P.4)

- ・ **目的**： 生産性の意味や意義を理解
- ・ **内容**： 生産性の意義・算出方法・事業規模別基準値を掲載

ステージ2 手順の理解 (本書P.5～P.15)

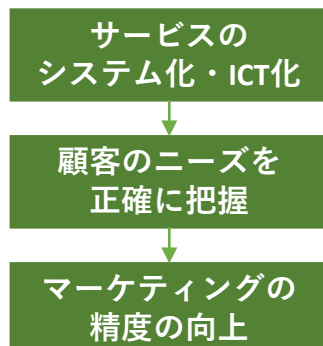
- ・ **目的**： 生産性向上を具体的に実施するに当たっての方法論を理解
- ・ **内容**： サービス産業での生産性向上の考え方や計画策定方法を掲載

ステージ3 事例の理解 (本書P.16～P.32)

- ・ **目的**： 先行して生産性向上に取り組んだ事業者の取組内容や成果を理解し、取組のヒントにする
- ・ **内容**： 中小企業が活用できるサービス産業の各シーンに応じた先行事例を掲載

- 本年度は、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、各分野でデジタル技術を駆使した『DX(デジタル・トランスフォーメーション)』が加速しているため、本書でも取り上げています。

<DXの効果>



- DXとは、デジタル技術を駆使してビジネスに変革をもたらし、新たな価値を生み出すことを意味します。
- 新型コロナウイルスの感染拡大により、対面型の産業（宿泊、飲食、観光等）は、人との接触を減らしながら顧客満足度を高めるビジネスモデルの構築が必要です。
- DXの導入は売上成長の可能性を持っているため、中小サービス業におけるICT化の視点を取り入れた手法について解説していきます。
- また、競争力強化及び差別化のための重要な取組となるDXの活用についても事例集で触れています。

生産性とは

■ **生産性は、経営における“効率の良さ”を表します。**

例えば、まったく同じ製品を作る場合、10人で100個製造する会社の方が10人で50個しか製造できない会社より生産性が高いと言えます。

■ **生産性は以下の2軸で整理されます。**

①生産要素
(インプット)

労働（働く人数や労働時間）や資本（設備や機材など）など、生産結果を生み出すために投入した経営資源の成果

②生産結果
(アウトプット)

物的生産物（モノとしての成果）や付加価値（生み出した価値としての成果）

■ **本書にて紹介する生産性は、①労働という生産要素から②付加価値という生産結果を生み出すことを意味する“労働生産性”を取り扱います。**

- 労働生産性 = 「労働投入量1単位当たりの産出量・産出額」
⇒ 労働者1人当たり、あるいは労働1時間当たりでどれだけ成果を生み出したかを示します。

サービス産業における生産性とは

■ **サービス産業では、多くの人員を必要とするケースが多く、労働者・労働時間当たりの生産性を高めることが非常に重要になります。**

特に宿泊業や飲食業などにおいては、モノとしての成果が見えづらい、接客や清掃などの仕事も多いため、**重要になる成果は、モノではなく“価値（付加価値）”**です。

本書で
取り扱う生産性

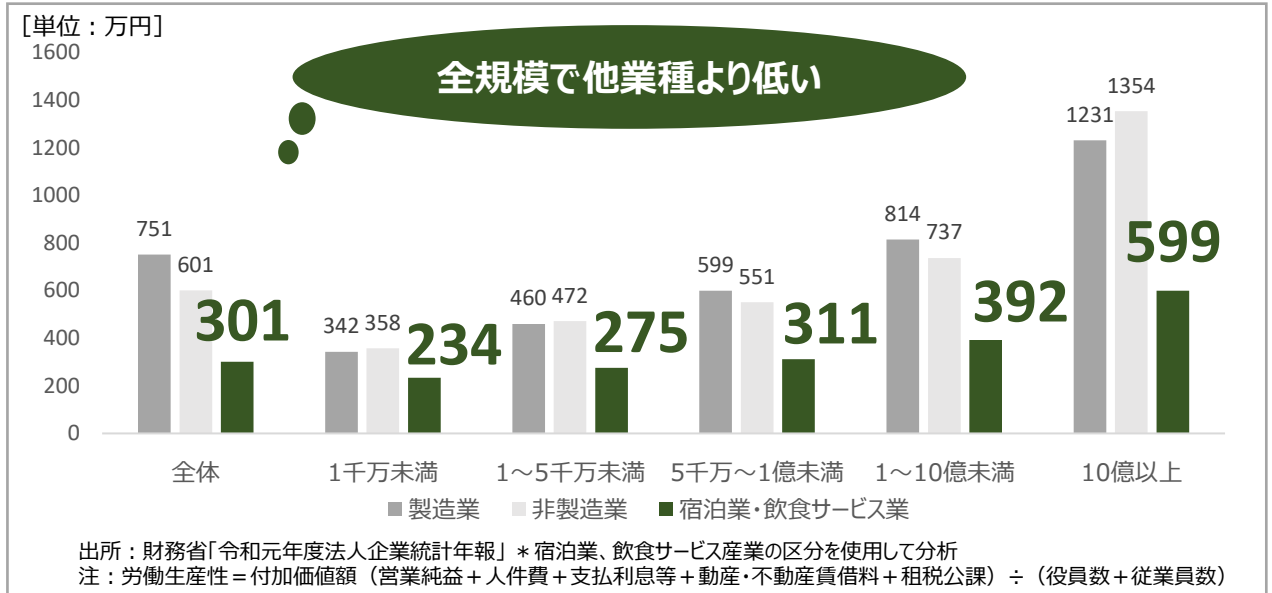
表1 生産性分類表

	物的生産性 (モノの成果量)	付加価値生産性 (付加価値)
労働 (接客・清掃・調理などの 人員の数や労働時間)	<ul style="list-style-type: none"> ● 1人当労働生産性 生産量 ÷ 労働者数 ● 1時間当労働生産性 生産量 ÷ 総労働時間 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1人当労働生産性 付加価値額 ÷ 労働者数 ● 1時間当労働生産性 付加価値額 ÷ 総労働時間
資本 (宿そのものや機材等)	● 生産量 ÷ 資本ストック量	● 付加価値額 ÷ 資本ストック量

サービス産業における生産性とは

- 宿泊業・飲食業に代表されるサービス産業の生産性は、資本金額に関係なく製造業・非製造業平均に比べて低い傾向にあります。

図1 資本金規模別労働生産性（宿泊業・飲食業を含むサービス産業と他業種の比較）



- DXの活用は生産性を上げる有効な手段であり、以下の理由から、優先的に取り組むべき施策の一つといえます。

- ・ サービス産業はDX投資による生産性改善効果が特に大きいと言われています。
- ・ DXの活用は、労働生産性の向上に効果的な施策であり、収益力の改善が見込まれます。

これから数年間は新型コロナウイルスの影響が続くと予想されます。

⇒ サービス産業もウィズコロナを前提に、コロナの状況下でどのように経営を維持していくかを考えなければなりません。

- ✓ 顧客への感染防止の徹底が必要です。
- ✓ 顧客のニーズの変化への対応も求められ、生産性向上が短期的にも重要です。
- ✓ 高付加価値の創出に向けた取組の工夫が重要となります。

<具体的な取組の例>

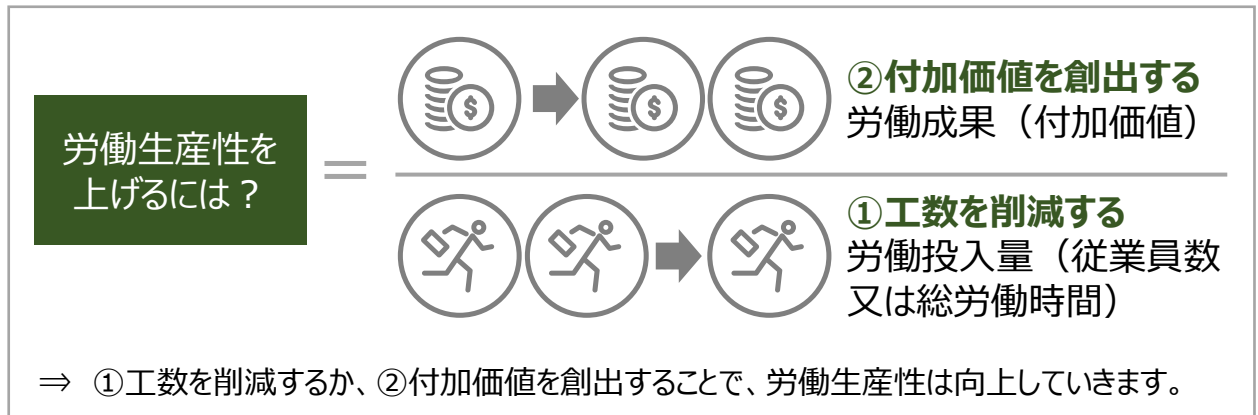
宿泊業	消毒の徹底	集団での食事提供の停止
	フロントにアクリル板設置	混雑状況の見える化
	チェックイン・チェックアウトの自動化	
飲食業 小売業	キャッシュレス決済への対応	通信販売の強化

労働生産性向上の2つの軸

■ 労働生産性を向上させるには、2つのアプローチ方法があります。

- アプローチ① 工数を削減する
- アプローチ② 付加価値を創出する

図2 労働生産性 = 労働成果(アウトプット) / 労働投入量(インプット)



<アプローチ①「工数を削減する」>

⇒ 作業方法やツールを見直し、従来より少ない人数や時間で業務を実施可能とすることです。

- 【宿泊業】予約台帳や調理台帳等を紙面で管理していたため、関係各所に手書きで転記していたが、クラウドサービスを導入し、転記にかかる工数を削減した。
- 【宿泊業】従業員の客室内への立ち入りを好まない顧客が増加したため、毎日実施していた客室内清掃を要望がない場合、5日周期に変更した。
- 【宿泊業】自社社員が隙間時間に実施していた、プラン登録や宿泊料金管理業務をアウトソーシングした。
- 【全サービス業】電話・FAXのみだった社内コミュニケーションを見直し、ビジネスチャットサービスを導入したことで、業務負荷・人的コストが低減した。

<アプローチ②「付加価値を創出する」>

⇒ 従来なかった新たな価値を提供することです。

- 【宿泊業】お客様のチェックイン・アウト業務だけを実施していたフロント担当が観光予約コンシェルジュサービスを実施し、客単価を300円上げることができた。
- 【宿泊業】自社の茶室を活用した新しい茶道体験メニューを考案し販売した。
- 【宿泊業】プラン登録しかしていなかった予約担当が、レベニューマネジメント※を実践することで、宿泊料金を高めることができた。
- 【宿泊業】料理人がマグロの解体ショー等の演出を実施し、客単価を500円上げることができた。
- 【食品小売業】自社商品を使ったレシピをSNSで発信することで、顧客が商品の新たな価値に気づき、購入量が増えた。

✓ つまり、従来の取組に加え、新たに顧客にとっての価値（追加で費用を支払うこと）を生み出すことを意味します。

※レベニューマネジメント：在庫の繰り越しができないビジネスにおいて、需要を予測して売上高（レベニュー）の最大化を目指した販売の管理方法。

（例：同様の宿泊プランを通常月曜日1人1泊15,000円で販売するが、近隣でのライブ等のイベントにより需要がある程度見込まれる場合、同じ月曜日であっても1人1泊20,000円で販売するなど。）

労働生産性向上の2つの軸

ホテルの清掃業務を、ロボットの導入や従業員への再教育により効率化し、所要時間を短縮。空いた時間で、地元の情報に詳しい従業員が近隣のおすすめ店舗や観光名所を紹介するリーフレットを作成しフロントに設置。(リーフレットは定期的に更新し、最新情報を紹介)この取組により顧客接点が深まり顧客の一部がリピーター化したことで、売上が増加した。

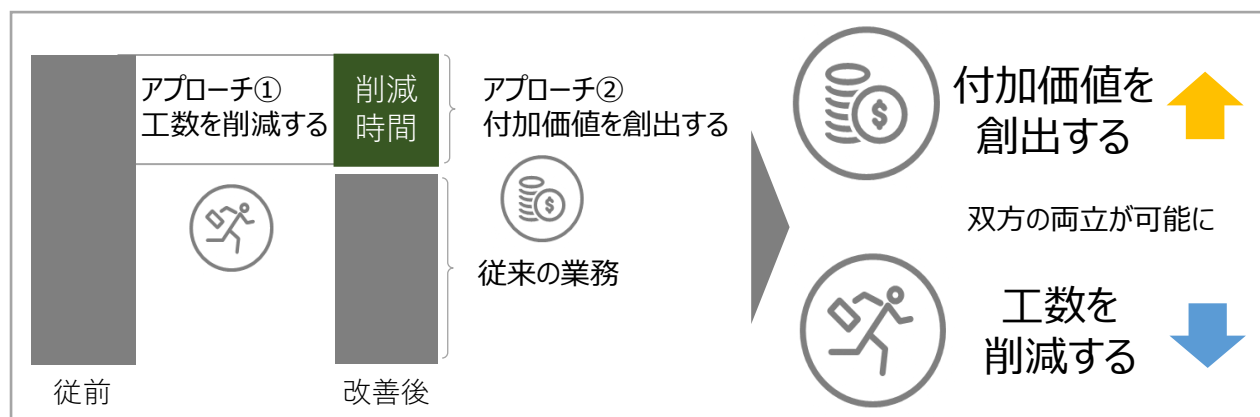
✓ つまり、従来の取組を削減・工夫することで、満足度を下げずに人員・時間を削減することを意味します。

- 取組の手順としては、一般的にはまず「アプローチ① 工数を削減する」取組から着手し、その後「アプローチ② 付加価値を創出する」取組を実践します。

アプローチ①にて削減された工数を新たな労働インプットとして、アプローチ②付加価値を創出する取組へ投入することが労働生産性向上として理想的な手順です。

- ある宿泊施設の調理場では、従来在庫管理や調理日報作成に1日当たり2時間程度の人員を割っていたが、ICTを活用した調理管理システムの導入により作業が不要になった。
このため、余剰時間を活用し、夕食タイムのマグロの解体ショーを開始することで顧客満足度が向上し単価が上がった。また、従来裏方であった調理人が接客というスキルを得たことにより従業員のレベルも向上した。
- 地域内で複数の店舗を持つレストランが、調理設備が最も整っているセントラルキッチンで仕込みを済ませてから各店舗に運搬し仕上げ調理を行うことで、各店舗での調理に係る工数を削減した。
これによって発生した余剰時間を人材教育に活用することで、レストランの忙しさに応じて調理担当のスタッフも接客ができるようにし、部署を超えた対応を可能にするとともに接客のレベルが向上した。

図3 労働生産性向上アプローチ手順



チェックポイント

- 生産性向上へのアプローチは、①「工数」を減らすか、②「付加価値」を増やすかの2パターン。
- アプローチ①（工数削減）から見直しを始めることが一般的。
- 工数削減の成果を付加価値を生み出す業務に充てることで企業の成長を目指す。

アプローチ① 工数削減

■ 工数削減のために、業務効率化を進めるに当たっては、大きく3つのステップがあります。

- Step1 : 実態調査
- Step2 : 課題整理・改善案検討
- Step3 : 効果検証・展開検討

図4 業務効率化の手順

	Step 1 実態調査	Step 2 課題整理・改善案検討	Step 3 効果検証・展開検討
目的	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 部署へ業務フロー・業務量および問題点等をヒアリングし、課題を抽出・整理する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 課題に対し、顧客満足(CS)を踏まえ改善策を検討する ✓ 効率化 (ICT化) 対象業務の特定 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善案の効果検証に基づき、改善案の取捨選択を検討する
実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業務棚卸表・業務フロー図の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 課題・改善策案の方向性の抽出・整理 ➢ 改善策の策定 ※業務効率化検討フレームに沿い既存業務への対応を策定 ➢ 自社戦略を踏まえたICTシステムの活用イメージの構築、中長期シナリオ分析等 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 改善案の効果検証 ➢ 他部署展開のための勉強会の実施
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現行業務の棚卸表 ■ 現行業務フロー図 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務改善案一覧 ■ 改善業務フロー図 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 改善案の成果報告書 ■ 横展開手法案 ■ 導入可能なICTシステム候補案

<Step1 : 実態調査>

業務の実態を正確に把握し、効率化すべき業務を洗い出すため、以下の3つの作業を実施します。

- ①業務棚卸表の作成
- ②業務フロー図の作成
- ③効率化 (ICT化) 対象エリアの特定

- ✓ 人手により行うべき業務と自動化や機械化が可能な業務という観点で整理します。
- ✓ 生産性を改善するため、ICT・システムを活用・応用した転換への意識が重要です。

①業務棚卸表の作成

だれが・どこで・どのくらい・何を実施しているのかを把握するために、業務棚卸表を活用し、業務ごとの課題を整理していきます。

⇒Step2以降で業務の効率化の改善方針を立てるために、現状を分解していく作業です。

図5 業務棚卸表を活用した課題整理イメージ例 (宿泊業)

NO	業務	課題	改善の方向性	ICT利活用による課題改善案
XX	• XXXXX	• YYYYY	• YYYYYY	• YYYYYYY

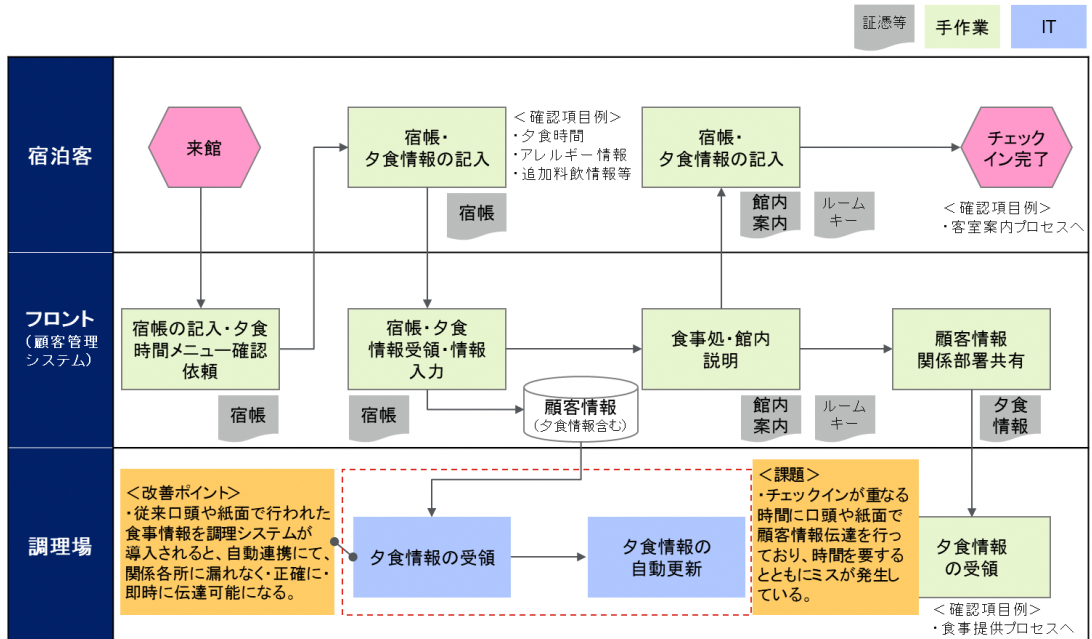
担当 (Who)	場所 (Where)	頻度 (When)	業務内容 (What, How)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ フロント ✓ 調理番 ✓ 清掃員 ✓ 内務 ✓ 客室係 ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ フロント ✓ 調理場 ✓ バックヤード ✓ メール ✓ 文書 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 毎日 ✓ 週次 ✓ 月次 ✓ 半期毎 ✓ 不定期 ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 荷物移動 ✓ 資料の保存、保管 ✓ 入力業務 ✓ 印刷 ✓ 相談、問合せ対応 ✓ ...

アプローチ① 工数削減

② 業務フロー図の作成

業務の一連の流れを、業務フロー図を活用して整理し、業務を把握します。
⇒業務の全体の流れの改善やシステム導入を検討する際の整理手法として有用です。

図6 業務フロー図を活用した課題整理イメージ（チェックイン業務プロセス）



【参考：カオスマップの活用による業務カテゴリ別効率化検討】

アナログな面が多いサービス関連業務をデジタル化できるよう、属する業界のカオスマップを有効活用する方法です。

- ✓ 人材に頼っている業務を選び、課題を解消してくれる企業を探す方法です。
- ✓ Step1で見える化作業を行うことにより、コア業務とノンコア業務を十分に理解したうえで、ノンコア業務のデジタル化への改善が進めば高付加価値サービスが提供できるようになります。
- ✓ DXに向けたデジタル化の第一歩として、カオスマップから新たなパートナー企業を探すこともできます。



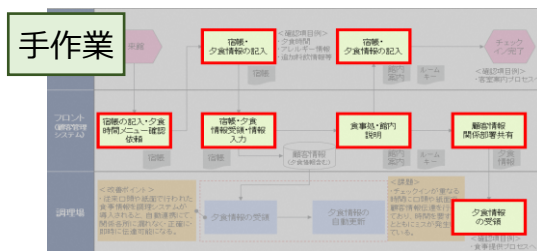
アプローチ① 工数削減

③ 効率化（ICT化）対象エリアの特定

②の業務フロー図作成により抽出した、現在手作業で行っているプロセスのうち、優先的に効率化の必要がある業務を特定します。

以下のような2軸を設けたフレームを活用することで、戦略的な根拠に基づき効率化エリアが決定可能です。※軸は一例であり、自由に設定頂いて問題ありません。

【例】コロナの状況が長引かなか、非接触でのサービス提供が求められている。
そうしたエリアから優先的に非接触プロセスへ転換するなど。
(下記の例を参考にして下さい。)



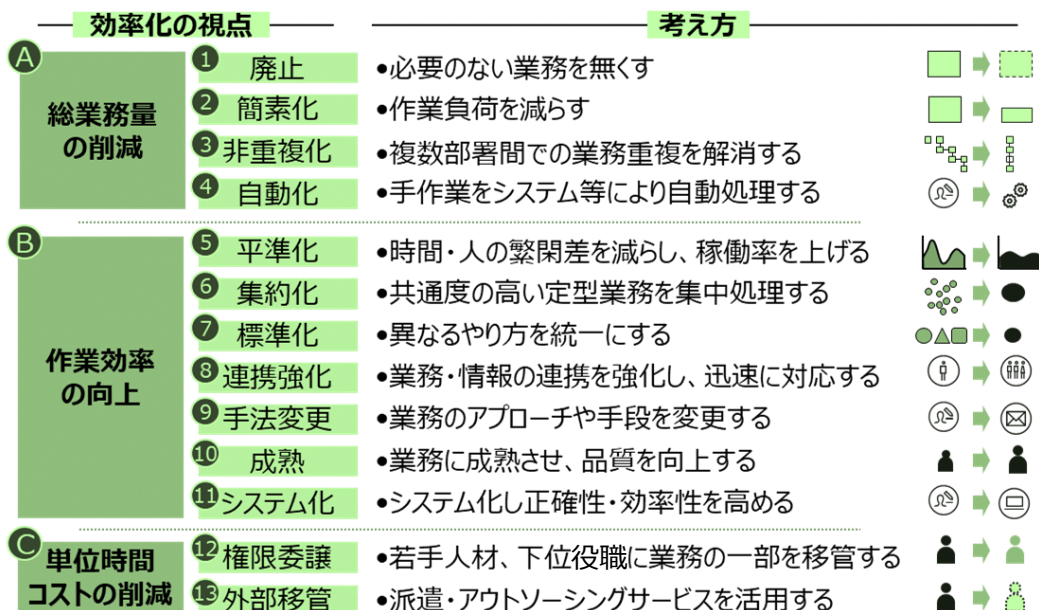
付加価値の高い対面接客の特徴を残したうえで、現場スタッフの業務負担が軽減できるよう工夫しましょう。当たり前と考えていたサービスを再検討して、現場の生産性を高めましょう。

	コア業務	ノンコア業務
接触業務	✓ XXXXX ✓ XXX	✓ ICT化優先 ✓
非接触業務	✓ XXXXX ✓ XXX	✓ XXXXX ✓ XXX

<Step2 : 課題整理・改善案検討>

業務効率化の観点フレームに沿って、洗い出した業務実態・課題に応じたより具体的な手法を検討します。それをもとに、どのようにICT化及びシステムを導入するかを検討します。

図7 業務効率化の観点フレーム



アプローチ① 工数削減

<Step3 : 効果検証・展開検討>

以下の3点に着目し、実際に改善行動を実施した取組を評価し、効果検証を行います。

- 作業時間・コストは削減されたか。
 - 顧客満足度にネガティブな変化はないか。
 - 作業員の定性的な感想は肯定的か。
- ✓ 各取組を上記3点にて評価し、いずれかに失敗した改善行動は実施方法を見直す必要があります。
 - ✓ 評価には、実際に業務改善に取り組んだ現場担当者も交えた議論を実施してください。
 - ✓ 成果を上げた手法については他の部署でも活用できないかを合わせて議論し、取組が会社全体に広まるようにしましょう。

図8 効果検証及び他部署展開へのポイント



現場担当者を交えた効果検証の実施

実施した改善行動を経営層（計数管理者）・現場管理者・現場担当者の視点でそれぞれ評価します。



他部署横展開のための勉強の実施

改善成果や手法を周知し、他部署において適性のある改善対象業務の掘り起こしを行います。

チェックポイント

- ①業務棚卸表や②業務フロー図を作成し、複雑な宿泊業の業務を可視化し改善ポイントを抽出。
- 業務効率化観点フレームに沿って、各々の業務の解決案を検討。
- 現場担当者を巻き込み、作業時間×顧客満足度×従業員感想により効果を検証。
- 成功した取組は、他部署へ展開し、好事例を共有することで、全体最適による効率化とサービス品質の向上を追求する。

アプローチ② 付加価値の創出

■ どのように付加価値を創出するかは、以下の3つの枠組から検討します。

- ① 誰に：対象とするターゲット層・地域
- ② 何を：自社のサービス・商品
- ③ どうやって：実行する際の手段

3つの枠組みで付加価値の創出を実現するために適切な手法を選択したうえで、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。

枠組み	手法
① 誰に	<ul style="list-style-type: none"> • 新たな顧客層の開拓 • 新たな商圏への市場拡大
② 何を	<ul style="list-style-type: none"> • オリジナリティーの発揮 • ブランド力の向上 • 顧客満足度の強化 • 価値や品質の可視化
③ どうやって	<ul style="list-style-type: none"> • 役割の分化及び連携 • ICTの活用による付加価値の創出

1 誰に

Ω 新たな顧客層の開拓

同一市場内の顧客層を新たなターゲットとして取り込むことです。

- ⇒ 顧客対象を拡大及び再設定し、付加価値を向上する。
- 旅館の訪日観光客へのターゲット層拡大
訪日外国人を新たにターゲットとする為、外国語対応が可能なスタッフや館内表示等の外国語表記の追加に加え、外国人向けのツアーや文化紹介のイベントを開催する。
 - 既存商品のターゲット層を再定義
静岡県内では競争が激しい高級リーフ茶を「急須を持たない若い人がオフィスで気軽に楽しむためのティーバック」として販売する。

Ω 新たな商圏への市場拡大

情報ネットワークや宅配業者などを活用して提供範囲を拡大することです。

- ⇒ 地理的な対象地域を拡大及び再設定し、付加価値を向上する。
- ECサイトの活用により商圏を全国に拡大
近隣住民や観光客向けに店舗で販売していた商品を、AmazonなどECサイトに出品することで、全国の消費者に届ける。
 - 食品卸売業の大都市圏への市場拡大
新たに地域のブランド品を取り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、高付加価値商品を好む大都市圏に市場を拡大する。

✓ 新たな顧客層・商圏へとターゲットを拡大する際、以下のような検討が必要です。

- サービス・商品の中身や提供手段等を検討し再構築する。
- 新たに必要となる設備や人材へ投資する。
- 情報分析等に基づいて費用対効果を確認する。
- 新たなターゲットに関する特徴や、エリアを具体的に設定する。
- ターゲットを明確にし、顧客との強い関係性を築く。
- 他社との差別化を図る情報提供の手段を工夫する。

アプローチ② 付加価値の創出

2 何を



オリジナリティーの発揮

同一のサービスを長く利用することにより生じる顧客の**満足度の低下を防ぐため、提供するサービス・商品の他社との差別化を図ること**です。

- ⇒ 自社及び競合他社の既存のサービス・商品と異なる、特有の価値を提供する。
- 寝具の小売業の商品に付随する新サービスの提供による差別化
寝具を販売する小売業が、枕に内蔵した端末を使用して、睡眠時のデータを取得することにより、睡眠の質を向上するための新たなサービスを提供する。
 - 飲食店における限定メニューの提供による差別化
季節限定・日替わりのメニューを提供することで、飽きによる顧客離れを防ぐ。
- ✓ 効果的にオリジナリティーを発揮するには、以下のような検討が必要です。
- ・ 同業他社の状況や成功事例を把握する。
 - ・ 既存のサービスを分析し、改善又は優位性を向上させる。
 - ・ 顧客のニーズに沿うために、顧客視点でサービス・商品を検討する。

ブランド力の向上

サービス・商品を購入することによる**顧客の満足感及び特別感を高めるために、顧客の期待値を上回る付加価値を提供**することです。

- ⇒ 顧客がサービス・商品のデザインやコンセプト自体に価値を見出すブランドイメージを創出する。
- 飲食店の品質の統一によるブランド力の向上
割烹料亭にて、従業員によってばらつきのあった接客の品質を統一する為、評判の良い仲居の接客対応を分析し、研修に活用する。
- ✓ 効果的にブランド力を向上させるためには、以下のような検討が必要です。
- ・ マーケティングに基づいてニーズを分析・把握する。
 - ・ 的確な情報提供・広報によるブランドイメージを創出する。
 - ・ コンセプトを明確に打ち出し、顧客とのあらゆる接点をコンセプトと一貫させる。
 - ・ サービス・商品の品質を安定させ、保証する。

顧客満足度の強化

顧客の期待値を満たすことで価値を創出し、**付加価値を継続的に強化**することです。

- 飲食店による顧客満足度の強化
レストランが満足度に関してアンケートを実施し、顧客層によるニーズの違いや接客に対する満足度を分析・把握し、メニューや接客に反映することで顧客満足度の向上を図る。
- ✓ 適切に顧客ニーズを捉え、満足度を強化するためには、以下のような検討が必要です。
- ・ 高品質を維持し、提供するサービス・商品を安定させることで顧客の信頼を高める。
 - ・ 顧客のニーズに多様性があることに留意する。
 - ・ 顧客のニーズを的確に捉えたビジネスモデルを構築する。

アプローチ② 付加価値の創出

価値や品質の可視化

提供されるまで価値や品質が明確でないサービスにおいて、顧客の期待値を満たさない、または必要以上のサービスの利用による無駄な出費を防ぐために、**事前に必要な情報を入手し、サービスの比較ができるシステムを作る**ことです。

- 卸売業における品質の数値化による価値の可視化
青果を扱う卸売業が、センサーを導入することによって果物の品質を数値化し、これまで明確でなかった果物の価値に関する情報を可視化し、顧客に提供する。
 - 飲食店メニューへの原材料に関する情報の表示
料理に使用している原材料の生産者や生産者のこだわりなどの情報をメニューに表示し、提供する料理の品質の高さを顧客に訴求する。
- ✓ より効果的に価値や品質を可視化するためには、以下のような検討が必要です。
- ・ 口コミサイトやサービスの認証等自社以外の制度を活用する。
 - ・ 自社以外の制度の利用に伴うリスクを認識する。
 - ・ 景品表示法等の法令を遵守する必要がある。

3 どうやって

役割の分化及び連携

自社の持つ**資源と強み・弱みを理解し、それらを最大限に活用するもしくは社外のネットワークを構築**することによって有効に付加価値を最大化することです。

- ホテルのメーカーや旅行業者等との連携
観光地においてホテルが旅行業者等と連携し、ホテルが顧客からの受付窓口と全体の調整を、旅行業者がツアーの開発及び広報を担当し、サービスを提供する。
- ✓ 効果的に役割を分化及び連携するためには、以下のような検討が必要です。
- ・ 自社の強み・弱みを正確かつ客観的に把握する。
 - ・ 必要に応じて非コア業務をアウトソーシングすることで、コア業務に集中できる体制を作る。
 - ・ 目的の共有及び連携体制の構築。

ICTの活用による付加価値創出

通信機能や「ビッグデータ」などの急速な成長により、近年加速している**DX(デジタル・トランスフォーメーション)**を活用することによって付加価値の向上を図ることです。

- 卸売業者による情報ネットワークを利用したブランド力の向上
鮮魚の卸売業者が、全国の港と情報ネットワークを構築し、リアルタイムで鮮魚の情報を提供することによって、顧客のニーズに対応する。
 - ICTにより顧客情報をフル活用したサービスを提供
PMS (Property Management System) の活用により、顧客の誕生日や食事の好みなどの顧客情報を活用したサービスの提供により、顧客満足度を向上させる。
- ✓ 効果的にICTを活用するためには、以下のような検討が必要です。
- ・ ICTの有効性に伴うリスクを認識する。
 - ・ リスクに対する適切な準備と対策を実施する。
 - ・ 常に最新の情報を入手する。

チェックポイント

- 最大限に付加価値を向上させるには、自社の強み・弱みや顧客のニーズを正しく認識する必要がある。
- DXは全ての手法に活用可能であり、付加価値の向上に有用である。

計画への落とし込み

■ 社内にて計画に落とし込みましょう。

生産性向上に関する計画は、経営革新計画等、都道府県の承認を受けることで、様々な補助や助成を受けることができる可能性があります。

✓ 取組について下記要素を記載したうえで、経営全体の数値計画に落とし込みます。

- 取組の概要
- 投資内容及び金額
- 投資に対する期待効果
- 想定されるリスク及び対策
- 担当部門及び責任者
- 実行計画
- 評価基準及び頻度

✓ 「PDCAサイクル」の考え方

- Plan(起案)、Do(実行)、Check(検証)、Action(改善)を表します。
- 削減コスト・顧客満足度・従業員満足度の観点で評価をしましょう。

図9 計画作成イメージ

テーマ①：フロントと調理場の連携システム導入による業務効率化・コミュニケーションレベル向上

■ 取組の概要
現状、紙面又は電話で実施しているフロントから調理場への顧客情報伝達を自動連携システム導入により効率化・高速化を図るとともに、伝達漏れ・ミスを防ぐとともに顧客要望等のデータ蓄積を図る。

■ 投資内容及び投資金額
・システム導入費 (100万円)
・システム導入指導費 (30万円)
・伝達用タブレット (3万円×20台=60万円)
・伝達用モニター58型 (8万円)

■ 投資に対する期待効果
・情報伝達目的の紙面作成時間削減 (現在：1時間/日、改善後：0分/日)

■ 想定リスク及び対策
・停電やネットワーク回線エラーによる情報伝達の混乱。
・紙面については作業はしないものの、前日にアウトプットしておき、緊急時関係各所にコピーを配布可能な体制で運用する (現状のシステムに依らない対応に緊急時のみ戻すため対応は比較的容易)。

■ 担当部門及び責任者
旅館 太郎

■ 実行計画

	実施時期													評価基準及び頻度
	H31年年度													
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1		
① 導入コスト・効果算定	■	■												基準：業務工数削減時間 頻度：年1回 (前年度比較評価)
② 導入計画へ落とし込み	■	■												

各取組の一覧

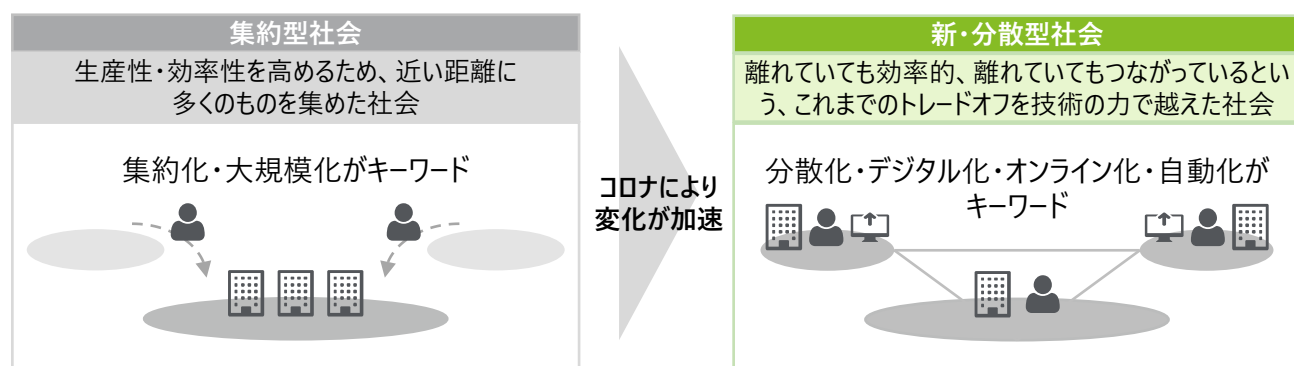
	2年前 (年 月期)	1年前 (年 月期)	直近期末 (年 月期)	1年後 (年 月期)	2年後 (年 月期)	3年後 (年 月期)	4年後 (年 月期)	5年後 (年 月期)
①売上高								
②売上原価								
③売上総利益 (粗利益) (①-②)								
④販売費及び一般管理費								
⑤営業利益								
⑥営業外費用								
⑦経常利益 (⑤-⑥)								
⑧-ii 経常利益の伸び率								
⑧人件費								
⑨設備投資額								
⑩運転資金								
⑪減価償却費								
⑪-i 普通償却額								
⑪-ii 特別償却額								
⑪-iii 合計								
⑫付加価値額 (⑤+⑧+⑪)								
⑬-ii 付加価値額の伸び率								
⑭従業員数								
⑮一人当たりの付加価値額(⑫÷⑭)								
⑯-ii 一人当たりの付加価値額の伸び率								
⑰ ⑰-① 政府系金融機関借入 ⑰-② 民間金融機関借入 ⑰-③ 自己資金 ⑰-④ その他								
合計								

生産性の向上手段としてのDXの考え方

ステージ1・2を通して「DXの重要性」について確認してきましたが、DXは課題解決のための手段であって、目的ではないことに留意が必要です。本ページでは、DXを実践するに当たっての重要な考え方について、見ていきましょう。

■ なぜ今DXが重要性を増しているのか？

コロナ禍において、産業の在り方が集約型から分散型へと大きく変化しました。分散型社会で生産性を高めるためには、既存のビジネスモデルの見直しや新たな事業への挑戦が求められますが、そのために有効な手法のひとつがDXです。



■ DXを推進するうえで重要なポイント

独立行政法人情報処理推進機構発行の「DX 実践手引書」によると、ITシステムの在り方そのものを議論する前に、以下の3つのポイントを押さえることが重要です。

1. 「目指すべきビジョン」の共有

- DXの第一歩は「現場を巻き込むこと」です。そのためにはまず社内で「自分たちは10年後、20年後どうありたいか」「そのためにデジタルをどう活用するか」という将来像・ビジョンを徹底的に議論し、共有することがとても大切です。
- 策定したビジョンの実現のためには、「いつまでに何を達成するか」のロードマップを考える必要があります。ロードマップは世の中の変化や技術の変遷、ビジネス上のニーズに合わせて、常に最適化・修正をしながらビジョン実現に活用していきましょう。

2. 「挑戦しやすい社内環境」の整備

- 「失敗を否定しない文化」を社内に作ることも重要です。DXは先行事例がまだ少なく、失敗する可能性も低くありません。「アイデアソン」の取組にみられるように、従業員が批判を恐れず、アイデアを考え、発信できるような環境整備を行っていきましょう。

3. 「DXの実践を支える人材」の育成

- DXの取組において求められている「デジタル人材」とは、「プログラミングができ、技術に精通している人」ではなく「事業や組織を深く理解し、そこにデジタルを組み合わせてどのような未来を描くのかを共有し、対話・議論ができる人材」とされます。これらの全てを兼ね備えた人材を確保することは容易ではありませんが、人事ローテーションやチーム内での役割分担などの工夫をすることで、DXを支える中核的存在を育てていきましょう。

■ DXを推進するための準備

- 上記のポイントを押さえながら、これからの分散型社会におけるITシステムはどうあるべきか、どのような要件を満たすべきかを知り、自社のITシステムの「グランドデザイン」及びそこに至るまでのマイルストーンを描きます。現在のITシステムにはどれだけの運用コストがかかっているかなど、現状を正しく理解することも重要です。
- とはいえ、ここまで準備をするのもなかなか大変です。まずはSaaS(Software as a Service)を活用するなど、小さく始めてみましょう。