

～効率化なくして企業は成らず～

業務改善待ったなし！生産性向上が導く企業の発展

我が国の生産年齢人口は年々減少しており、慢性的な人手不足が企業を悩ませている。新規学卒者採用は、バブル期を超える「超」売り手市場が続くことが懸念されている。また、人手不足だけでなく、人口減少による市場縮小など「量から質への経営」の転換の中で、利益率向上も大きな経営課題だ。

こうした中、福井商工会議所では、これらの解決策を生産性向上に求めて「IT・IoT活用勉強会」を開催。生産性向上に取り組み企業の視察やセミナーを通して生産性向上に必要な考え方や効果的な手法を学び、身の丈に合った「中小企業の実践性向上」を目指している。今回の特集では、生産性向上に独自の方法で取り組む企業を取材し、そのヒントを探った。



生産性向上が進まない

中小企業

企業の業務生産性について、経済産業省の『2017年度版中小企業白書』の従業員一人当たりの労働生産性の推移を示したデータがある。それによると、2015年の大企業の労働生産性は、約1,300万円、リーマン・ショックが発生した2008年の約1,000万円から300万円の生産性向上が見られる。一方で、中小企業のデータは、2008年、2015年ともに約500万円となっており、リーマン・ショック以降も中小企業の実践性向上はあまり進んでいないことがわかる。

同白書では、生産性向上に向けた「経営力向上計画」の認定や産官学連携、企業の研究開発における優遇税制などの施策を通して、中小企業の実践性向上を進めることが急務とされている。

自社を見直し

本当に必要なサービスを提供

時代の変化に合わせた

改革が急務

ホテル八木（あわら市温泉4丁目418）は、芦原温泉の開湯とともに創業し、133年もの歴史を誇る、芦原温泉の中で最も古い旅館の一つだ。

今、旅館業は非常に厳しい時期を迎えている。人口減少による市場の縮小はもちろん、大手チェーンの低価格サービスの台頭により、老舗旅館は大打撃を受けた。同社も例外ではなく、改革が必要となった。

同社の課題は膨大な人件費と外注費。特に人件費は、売上の7割に達する時もあった。これ



ホテル八木
常務取締役 八木 司氏

は業界の特徴でもあり、利用客が予定通り来なくとも、従業員は待機している必要がある。人件費が大きく経営を圧迫する。

八木司常務は、この課題の解決には、従業員の働き方を含めた抜本的な改革が必要だと判断。全ての従業員の前で会社の財務諸表などを公開し、「このままでは会社が成り立たなくなる。取り組みが進めば給与はそのままでも働く時間を短縮できる」と、改革の必要性やメリットを説き、協力を呼びかけた。

従業員と現状及び今後の目標を共有した後、同社では利用客へのヒアリングやアンケート調査を実施。八木常務はその結果を受け、チェックイン後の仲居さんのお茶出しや、浴衣の提供をセルフサービス化した。これらの改革は「好きな時に、好きなだけ、好きなドリンクが楽しめる」「自分のサイズに合った浴衣を自分で選ぶことができ」など、利用客から好評を博している。

この結果、人件費や浴衣の在

庫、その維持にかかる外注費の削減に成功した。

宴会場から

ビュッフェへの転換

同社の夕食は、これまで大広間を宴会場としており、出来たてを売りにしてきた。し

【改善後】



減ったものをその都度作ることで、顧客に出来たてを味わってもらう

【改善前】



大量に食事を用意する必要があり、事前準備や片付けには膨大なコストがかかった

かし、出来たてへのこだわりは顧客満足にはつながる一方で、必要以上にコストがかかる」と判断した八木常務は、食事を従来の大広間で提供する方法からビュッフェ形式へと改めた。同社のターゲット層は「県内の40～60代の女性」。ビュッフェはこれらの女性に喜ばれた。また、過剰に大きい皿を使わず、利用客の回転数を増やし、その都度料理を補充している。これにより利用客に「出来たて」の提供が可能となった。また、食事を必要以上に作りすぎることもなく、食事のコストを抑えられた。

こうした改革の結果、人件費などの大幅な削減に成功した。しかし、生産性向上は目標ではなくあくまでも手段。同社は、その先に顧客の「笑顔」を常に見据える。「よりお客様にリラックスしてもらいたい。その最適な環境を作り続けるためにも、生産性向上の取り組みに終わりはない」と八木常務は意気込みを語った。

生き残りをかけて

ITを導入した業務運営

ネット通販との差別化から
多店舗展開を目指す

(株)ホリタ（福井市大願寺3-9-1）は、文房具の小売を営み、福井市内にて2店舗、坂井市内に1店舗を展開している。7年前、堀田敏史社長は、「ネット通販が急速に普及する中、会社が生き残るためには、実店舗によるサービスを充実させる必要がある」と考え、多店舗展開を目標とした。

しかし、それにはいくつかの課題を解決する必要がある。それまでは商品発注の管理について現場の裁量が大きく、見落としや二度手間などが発生し、効率的な作業を行えていなかった。



(株)ホリタ
代表取締役 堀田 敏史 氏

作業の自動化で
自社も顧客も効率化

飛躍的に拡大している

EC通販市場へ展開

アップル流通(株)（坂井市丸岡町南横地10-47）は、エル・ローズグループ（本社・福井市三郎丸4-200）の物流業として20年前に設立。設立当初は、B to Bの物流が主力だった。

転機となったのは10年前。ネット通販の急速な拡大で、同社もEC通販物流の取り扱いを開始。B to Cのサービスとして展開を始めた。

新事業を始めて以降、商品の出荷が増加し、作業も細分化した。これにより、業務時間の長時間化や人手不足などが表面化。顧客からのクレームも増加



(株)アップル流通
取締役部長 下口 忠夫 氏

た。「この状態が今後展開する店舗でも発生するようであれば、どの店舗がどれだけ利益を上げているかわからず、会社全体で利益が出せなくなる」と危機感を抱いた堀田社長は、各店舗を統括する「本部」を設置。発注や販売計画などを本部からそれぞれの店舗へ指示できる体制を目指した。

ITを活用して
店舗間の連絡をスムーズに

しかし、現場は顧客対応や日常業務が重なり、本部の思う通りに動かないことが想定された。そこで、堀田社長は4年前にITの活用を始めた。従来、店舗間の連絡は電話と書面の回覧で行っていたが、接客で電話に出られないことも多かった。この解決のためにSNSの連絡網を構築。情報の擦れ違いや伝達にかかる手間の軽減に成功した。同時期に、POSシステムを導入し、在庫をデータベース化した。手作業だった在庫管理をシステムに移行し、約5年か

した。

例えば、「商品が足りない」と問合せを受けても、作業中の記録がなく、注文通りの個数を梱包した証拠がないため、クライアント企業が泣き寝入りすることもあった。業務量の多さに加えて、これまで以上の作業の正確性を求められ、同社は対応を迫られた。

ITの効果的な運用で
課題を解決する

これらの課題を解決するため、同社では自動梱包機の導入を決定。会社一丸となってプロジェクトを結成し、大手メーカーと共同開発して3年前に導入した。この機械の導入は国内で3例目となる先駆的な取り組みで、多くの工程を人の手を掛けずに自動化することができ。この機械により、同社の生産効率は格段に向上した。梱包中の作業は全て設置したカメラによる映像データを残しておき、先述のようなクレームも抑えられた。

けてデータに基づく在庫管理ができる体制にこぎつけた。

これらの取り組みにより、現場の業務効率化が進んだ。SNSによる連絡体制や、POSシステムによる情報の一元化を通し、ついに春江店の開店に至った。その後も多店舗展開に向けた事業計画を進めつつ、同社は本部機能を確立させた。

社員にも利益を還元する
「社員幸せプロジェクト」

同社は文房具店であり、ITに関して苦手意識を持つ、どちらかというとアナログ志向の社員が多い。今回の取り組みの最大の課題は「ITが苦手な社員にも、ITを使った業務に慣れてもらう」ことだった。

堀田社長は、社員に向けて「この取り組みを進めると、利益を把握できて、無駄を削減できる。その分会社を良くすることができ、みんな幸せになる」と宣言した。業務効率化のための一連の取り組みを「社員幸せプロジェクト」と銘打ち、社員の



ラインに入れば、人の手をかけることなく梱包される

IT活用が進む時代に
求められる「人」の仕事

作業の機械化が進めば、「人」がすべき仕事も変化する。同社では、若手社員に業務目標を数値で設定させ、どうすれば目標を達成できるか考えさせている。定量的に物事を考える力を養うことで、さらなる業務改善や、業務の実績データを踏まえた具体的な顧客への提案営業が可能となる。下口忠夫取締役部長は「当社の業務効率化は、物流を委託する顧客の業務効率化に通じる。この取り組みは、内部の改善だけではなく、顧客に対する信頼性の向上という効果もあった」と力強く語った。

意見も反映させながら進めた。「自分だけががむしやらない。なっても、何の成果も出ない。社員を巻き込んで共に進めていくことで着実に会社を新しく変えていける」と堀田社長は確信する。同社の取り組みはこれで終わらず、今後も進化を続ける。

【(株)ホリタの業務改善に向けた取り組み】



POSなど、IT導入の重要なポイントは、社員が使いこなせることだ



SNSを活用することで、離れた場所でも効率的な連絡が可能

危機感を社員で共有し
全社一体で生産性向上へ

人手が減少する一方で顧客ニーズは多様化しており、従業員一人に求められる業務の量と質は上がっている。さらに働き方改革が叫ばれて労働環境の整備も同時に進む今、もはや生産性向上への取り組みを進めなければ、現場が破綻しかねない。今回取材したいずれの企業も、生産性の阻害要因を洗い出し、その解決に向けて具体的に取り組みを行っていた。

会社の進む方向を決めるのは経営者である。しかし、実際にその方向へ会社を動かすのは社員。だからこそ、社内の意思統一が重要だ。生産性向上というのと、「複雑な計画や高い機械が必要だ」というイメージがある。しかし、現場レベルのちょっとした改善も生産性向上となる。会社全体で取り組みを続けることが現状の改善に加え、会社の未来を変えることに繋がる。