

サービス・イノベーション道場

第1回

「作ってなんぼ」でなく、
「売ってなんぼ」に意識転換

サービス業の生産性向上は、今や日本経済の成長に不可欠の国家的課題。コストを下げつつ、おもてなし力は引き上げるのが、正しい生産性向上法だ。斯界の第一人者、内藤耕氏がその考え方と進め方を分かりやすく解説する。

課題

進まない生産性向上

サービス業の生産性向上は、経済成長の切り札の一つとされます。安倍晋三首相は昨年、こう宣言しました。「我が国の雇用の7割を担うサービス業は、飛躍的に生産性を高める潜在力を秘めています。今こそ『サービス生産性革命』を起こすときであります」。

このサービス業とは第三次産業、つまり農林水産業と製造業を除いたものです。国がサービス業の生

産性を持ちだすのは、今に始まったことではありません。小泉政権の頃から話題に上っていますが、サービス業の現場では遅々として改革が進んでいません。理由は簡単で、生産性向上の方法がよく分からないからです。

「生産性の低い企業を淘汰し、生産性が高い企業を拡大すればいい」という意見があります。しかし、それはマクロ論にすぎず、具休論は何も示していません。また、製造業に学べばいいという指摘もあります。でも、製造業とサービス業は根本的に違う。

何が違うかというと、製造業は製品を在庫できますが、サービス業はそれをできない。お客が求めたときにしか、サービスを提供できないんです。例えば飲食店では、作った料理をお客に出して、初め

てサービスが成立する。

なのに、製造業の生産性向上は進んでいるからと、工場に倣ってストップウォッチを手に作業手順を見直そうとするのは、おかしい。どれだけ作業時間を短縮できても、お客に適切なタイミングで提供できなければ意味がない。

さらに、サービス業の現場の意識も凝り固まっています。生産性向上というと、ただのコスト削減のイメージが強い。違います。生産性を上げれば、その分、作業に余裕が生まれ、サービスレベルも引き上げられるのです。

実例

欠品は避けたいが…

北九州市で橋本食品を経営する橋本和宏社長も、そんな勘違いを



北九州市にある橋本食品の店舗



右が内藤氏、左が橋本社長

していた経営者の1人でした。橋本食品は精肉、惣菜、焼き鳥などの販売店を、食品スーパーのテナントとして出しています。福岡、山口、広島で計17店。

橋本食品がこれまで最優先してきたのは、商品ケースを埋めることでした。商品の欠品は「悪」と考え、朝から店内の調理場で、その日、店頭に並べる料理を作る作業に追われていた。開店と同時に夕食用の焼き鳥もまとめて作り、山積みしていたくらいです。

こう書く「それはおかしい」と思うかもしれませんが、小売業界では、たくさんの商品を店頭に並べてにぎやかさを演出する「ボリューム陳列」が商売の基本とされます。また、チャンスロス（機会損失）を恐れるので、どうしても作りすぎてしまう。

利益率は高めたいが、ボリューム陳列は譲れない。ボリューム陳列をやめれば、お客さんにとって魅力のない店になってしまう。そうした固定観念があり、生産性向上といえ、できるだけ少ない人数で調理作業を回すくらいしか考えが向きませんでした。

そこで私は、橋本社長に「デー

タを見て議論しましょう」とお願いしました。そもそも「いつ」「何が」製造され、「いつ」「何が」売れたのか。橋本社長は、そうした製造データ、販売データをあまり気にしていなかったのです。

橋本社長は、困った顔をしました。レジのデータは母店であるスーパー側が管理し、テナントである橋本食品には回ってこないという。ただ、詳細なデータはともかく、時間帯別の簡単な売り上げ推移なら手に入る。一方の製造データは、店頭で各商品に貼る値札のラベルを集計すればいい。

時間ごとの製造と売り上げの額を見比べて、橋本社長はがくぜんとしました。売れ行きとは別個に、調理作業は夕方までだらだらと続き、しかも作りすぎた商品を閉店時間近くになると大量に値引き販売。それでも売れ残った商品は廃棄していたのです。

これらは頭では薄々分かっていましたが、購買データと製造データを比べ、乖離の大きさを突きつけられたのです。

サービス業は「作ってなんぼ」ではなく、「売ってなんぼ」です。ここに来て自社に必要なのは、調理

作業の時間短縮より、お客とのタイミングをいかに合わせるかだと、橋本社長は気が付いたのです。橋本食品の怒とうの生産性改革は、データを直視することから始まりました。

実践

品質と効率の両立へ

橋本食品の生産性革新についてはいずれまた紹介しますが、橋本社長のように、生産性について誤解をしている経営者は案外多い。

「手間を省かなければコストを削減できない」「高い品質を実現するには手間をかけなければならぬ」と。この品質とコストの二項対立がサービス業の現場で長く信奉され、それが生産性向上への取り組みを阻んできました。私は今、そこに切り込んでいます。

生産性向上の方法論は、私自身も構築中ですが、日々サービス業の現場を回りながら、ようやく形になりつつあります。この連載では、品質と効率を同時に実現するサービス・イノベーションの事例を取り上げ、その具体的な方法を解説していきます。

サービス業と製造業の違い

【いかに作るか】…製造業

より少ない人数で、より短時間で、より多く作る

↑
関心を「売ること」に振り向ける

【いかに売るか】…サービス業

↓
お客が買うタイミングで、適切な量を提供する

内藤耕(ないとう・こう)
工学博士。一般社団法人サービス産業革新推進機構代表理事。世界銀行グループ、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を経て現職。中堅・中小サービス業の生産性問題に詳しく、観光庁のオンライン講座「旅館経営教室」(<http://gacco.org/kankocho/>)で講師を務めるなど、多方面で活躍。著書多数