

中小商業・サービス業における IT利活用の現状と課題

- 第1章 ITの利活用が求められる
中小商業・サービス業
- 第2章 アンケートを通じた現状および
課題の把握
- 第3章 事例調査を通じた課題解決の
方向性の把握
- 第4章 中小商業・サービス業における
IT利活用のポイント
- 第5章 事例紹介

はじめに

少子高齢化に伴い、今後、労働力人口の減少が見込まれるなか、中小商業・サービス業の労働生産性をいかに向上させていくかは、わが国経済の発展にとって重要な課題である。労働生産性の向上に向け、ITの利活用が期待されているものの、実際にITを利活用している中小商業・サービス業者は少ないといわれている。

そこで、本調査では、中小商業・サービス業におけるIT利活用の現状と課題を探る。ITの利活用を進めるうえで、どのような課題に直面し、どのように克服したかを、アンケート、企業事例を基に考察する。

本調査は、2017年度に日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱（担当：北洋祐氏、重田雄基氏、首藤みさき氏）に委託して、実施したものである。調査方針は日本政策金融公庫総合研究所および三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱で協議して決定し、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が政府等のウェブサイト、各種報告書等、入手可能な文献を詳細に調べた。また、企業等へのインタビュー、アンケート票の作成については共同で実施したほか、ウェブアンケートの画面構築、データ処理等については、別途三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が㈱マクロミルに委託した。

本レポートは、これら一連の調査に基づき、三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が作成した報告書を基に、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。

なお、本調査および本レポート作成に当たり、中央大学商学部・本庄裕司教授にご指導いただいたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに改めて、お礼を申し上げたい。

（日本政策金融公庫総合研究所 楠本 敏博）

【要 旨】

第1章 ITの利活用が求められる中小商業・サービス業

卸・小売業やサービス業を中心とする第3次産業は、経済および雇用の両面において存在感が強まっている。一方、長年、中小商業・サービス業の労働生産性が低いことが指摘されている。今後のわが国の経済成長にとって、中小商業・サービス業者の労働生産性の向上は重要な課題であり、ITの利活用はその一つの解決策となると考えられる。しかし、ITの利活用に積極的に取り組もうとしている企業は少ない。

第2章 アンケートを通じた現状および課題の把握

クラウドコンピューティングをはじめとした新たな情報技術の普及により、10年前と比べ、ITを導入するに当たっての費用は安くなり、期間も短くなっている。そうしたなか、中小商業・サービス業のIT利活用は二極化が進んでいる。ITを幅広い業務分野で積極的に活用している企業がある一方で、IT利活用を進めていない企業も多い。自社の経営課題を、さまざまな業務分野から多面的にとらえている企業ほど、ITの利活用を行っており、経営課題の把握がIT導入の第一歩といえる。

また、IT利活用の効果をあげている企業ほど、業務上の課題把握に関する社内ヒアリングや把握した課題の現状分析といった、事前準備を十分に行っていることがわかった。時間はかかるものの、IT投資の効果を発揮するためには避けて通れないプロセスといえる。一方、IT導入を行っていない企業では、IT導入について、「相談できる社外人材はいない」と回答した割合が69.0%に達している。IT導入時にはITベンダーとのコミュニケーションも重要となるため、社内外での体制構築が必要となる。

第3章 事例調査を通じた課題解決の方向性の把握

第3章では、各事例企業の取り組みを、検討、導入、活用のそれぞれの段階別に整理している。

第4章 中小商業・サービス業におけるIT利活用のポイント

中小商業・サービス業におけるIT利活用のポイントは、以下の4点である。

一つ目は、接客・コミュニケーションの高度化・高付加価値化につなげることである。今回、調査の対象とした消費者向けの商業・サービス業では、業務プロセスにおいて接客の比重が非常に高い。中小商業・サービス業者にとって、人と人とのコミュニケーションやきめ細やかな対応が付加価値の源泉になっているケースが多く、接客を安易にIT化し効率化を図ることは、顧客満足度を低くするおそれがある。接客は効率化するものではなく、高付加価値化すべきものにとらえ、ITもそのツールとして用いられるべきだろう。

二つ目は、ユーザビリティの高いシステムの導入と粘り強いアプローチを行っていく

ことである。中小商業・サービス業の多くは労働集約的な産業であり、ITによって業務を効率化していこうとすると、多くの従業員がパソコンや端末を使いこなすことが必要になる。ただし、なかには、ITに詳しくない、パソコンが苦手という人もおり、当初想定したほどITを導入した効果を得られない可能性がある。そうしたなか、導入したITを有効活用していくには、①導入するITを選定・検討する際にユーザビリティを重視すること、②IT導入は効果が出るまで時間がかかると覚悟し、粘り強くITの導入に関する取り組みを続けることが重要である。

三つ目は、ITの水先案内人となつて協力を得ることである。中小商業・サービス業では、多くの企業がITに関する知識や経験をもち合わせていないため、ITの利活用が進みにくいという問題がある。こうした状況を改善していくためには、良き水先案内人となつて、協力を得ることが期待される。ITの利活用に積極的な同業者やITコーディネータのように、ITに関する知識や経験と、業界についての理解を兼ね備えた人物から学ぶことで、IT利活用の成果を出しやすくなると考えられる。

四つ目は、まず始めてみることである。ITの導入プロセスを通じて得られた経験や知識が、次回以降の導入に役立ったり、既存システムとの連携によるシナジー効果が期待できたりする。数年前にIT化を試みて断念した企業でも、今であれば比較的容易にIT化が実現できるということも考えられる。現在、IT化に取り組んでいない中小商業・サービス業者は、まずは身近な課題に対してIT化を進めてみるのも一案だろう。

第5章 事例紹介

第5章では、インタビューの結果を詳細に紹介している。

目次

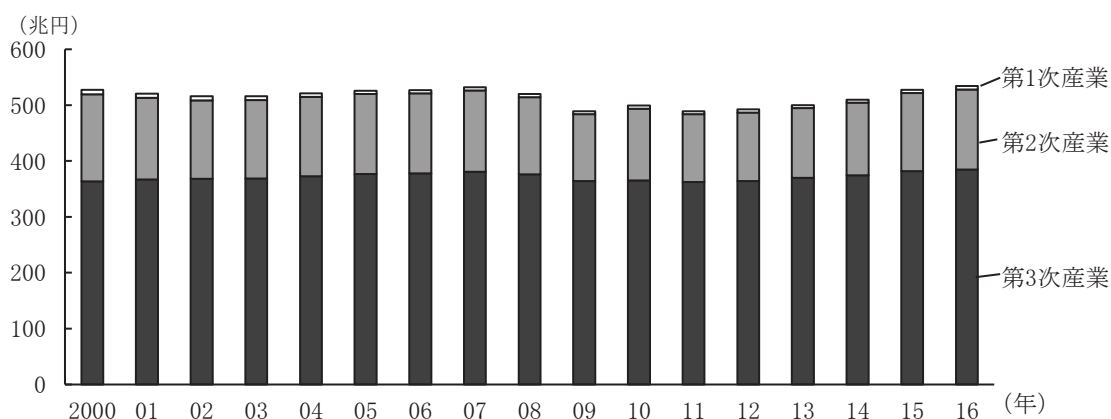
第1章 ITの利活用が求められる中小商業・サービス業	1
1 存在感が強まる第3次産業	1
2 労働生産性が低い中小商業・サービス業	2
3 期待されるIT利活用による労働生産性の向上	3
第2章 アンケートを通じた現状および課題の把握	5
1 アンケート回答者の属性等	5
2 IT導入の現状	7
3 IT利活用の課題	12
4 今後のIT活用の見通し	17
5 まとめ（アンケートから得られる示唆）	17
第3章 事例調査を通じた課題解決の方向性の把握	19
1 事例調査の対象企業概要	19
2 課題解決の方向性	20
第4章 中小商業・サービス業におけるIT利活用のポイント	29
1 接客・コミュニケーションの高度化・高付加価値化につなげる	29
2 ユーザビリティの高いシステムの導入と粘り強いアプローチ	29
3 水先案内人とつながり協力を得る	30
4 まず始めてみる	30
第5章 事例紹介	33
1 (株)鍛冶商店	34
2 中川(株)	36
3 (株)クラウンペーカリー	39
4 (株)渡月亭	41
5 (株)ホテルおかだ	44
6 (株)ビック・ママ	47
7 (有)HAPPY ISLAND	50
8 (株)ブレイン	52
9 (株)エスキュービズム	54
10 特定非営利活動法人ITコーディネータ協会	56

第1章 ITの利活用が求められる中小商業・サービス業

1 存在感が強まる第3次産業

内閣府「国民経済計算」で産業別に名目国内総生産をみると、卸売・小売業やサービス業を中心とする第3次産業は2016年に384兆7,453億円と、2000年（363兆7,950億円）と比べ、5.8%増加しており、全体の72.0%を占める（図表1-1）。また、第3次産業の就業者が全就業者に占める割合は上昇基調にあり、2017年は71.2%と、2002年（65.7%）と比べ5.5%ポイント上昇している（図表1-2）。わが国では経済のサービス化が進んでおり、経済と雇用の両面において、第3次産業の存在感が強まっている。

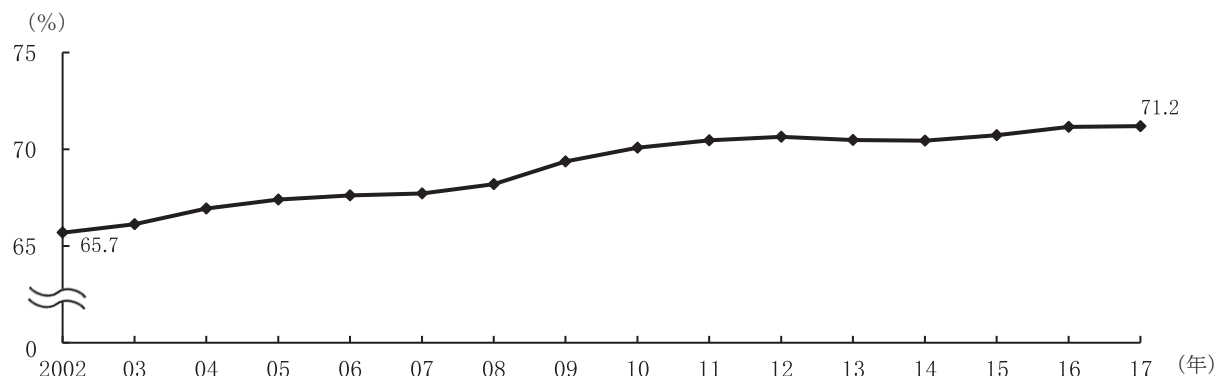
図表1-1 名目国内総生産の推移（産業別）



資料:内閣府「国民経済計算」

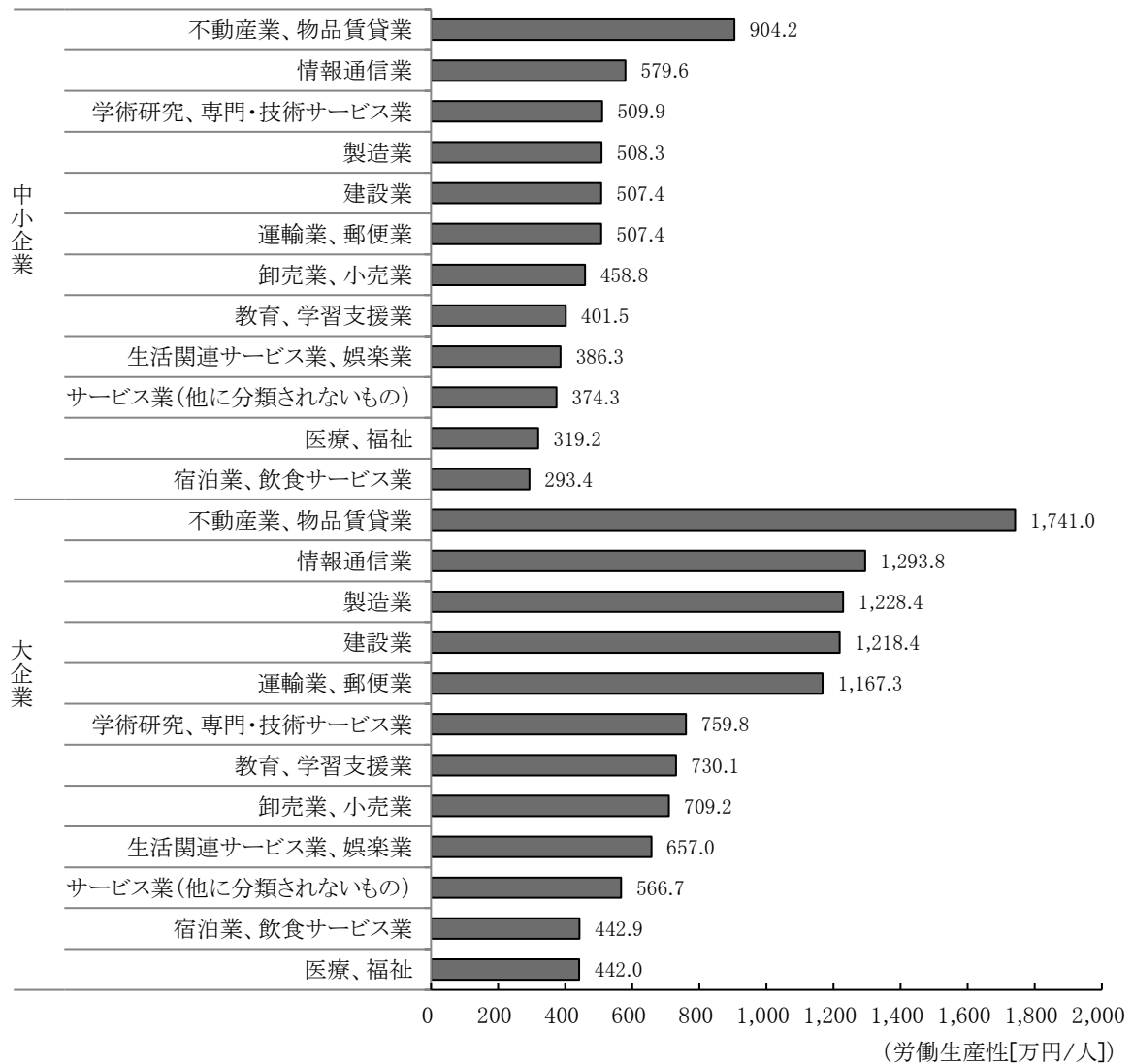
(注) 第1次産業は「農業」「林業」「漁業」、第2次産業は「鉱業」「製造業」「建設業」、第3次産業は「電気・ガス・水道・廃棄物処理業」「卸売・小売業」「運輸・郵便業」「宿泊・飲食サービス業」「情報・通信業」「金融・保険業」「不動産業」「専門・科学技術、業務支援サービス業」「公務」「教育」「保険衛生・社会事業」「その他のサービス」の合計。

図表1-2 第3次産業就業者割合の推移



資料:総務省「労働力調査」

図表1-3 規模別・業種別の労働生産性



出所：中小企業庁『2016年版中小企業白書』

資料：財務省「平成26年度法人企業統計年報」

(注1)中小企業は、中小企業基本法上の定義による。

(注2)労働生産性とは、付加価値額を労働力で除したもののことをいい、付加価値額は「営業利益高」「人件費」「租税公課」「不動産・物品賃借料」の合計、労働力は「役員数」「従業員数」の合計である。

2 労働生産性が低い中小商業・サービス業

経済のサービス化により、経済、雇用の両面で存在感が強まる第3次産業だが、長年、中小商業・サービス業者の労働生産性が低いことが指摘されている。実際、規模別・業種別の労働生産性をみると、中小企業のうち、「卸売業、小売業」(458.8万円/人)、「教育、学習支援業」(401.5万円/人)をはじめとした商業・サービス業の多くは、製造業を下回っていることがわかる(図表1-3)。

こうしたなか、わが国政府においても中小商業・サービス業の労働生産性向上を喫緊の課題とし、対策に乗り出している。経済産業省が2015年1月に公表した「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」では、ITの利活用をはじめとした労働生産性向上への道筋が示されている(図表1-4)。

図表1-4 生産性向上のための具体的な手法

付加価値の向上	誰に	(1) 新規顧客層への展開
		(2) 商圏の拡大
	何を	(3) 独自性・独創性の発揮
		(4) ブランドの強化
		(5) 顧客満足度の向上
		(6) 商品価値や品質の見える化
	どうやって	(7) 機能分化・連携
		(8) IT利活用(付加価値向上につながる利活用)
効率の向上	(9) サービス提供プロセスの改善	
	(10) IT利活用(効率向上につながる活用)	

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」（2015年）

3 期待される IT 利活用による労働生産性の向上

当研究所が2015年9月に実施した、中小商業・サービス業を対象とするアンケート¹によると、付加価値の向上に向け、今後重点的に取り組みたいこととして、「従業員一人ひとりのサービス提供レベルの向上」（46.1%）「従業員一人ひとりのスキル向上による効率化」（42.6%）といった従業員の育成に関する項目が多い一方、IT投資に関する「効率化目的のIT投資」「付加価値向上目的のIT利活用」を挙げた割合はそれぞれ12.2%、8.1%にとどまる（図表1-5）。

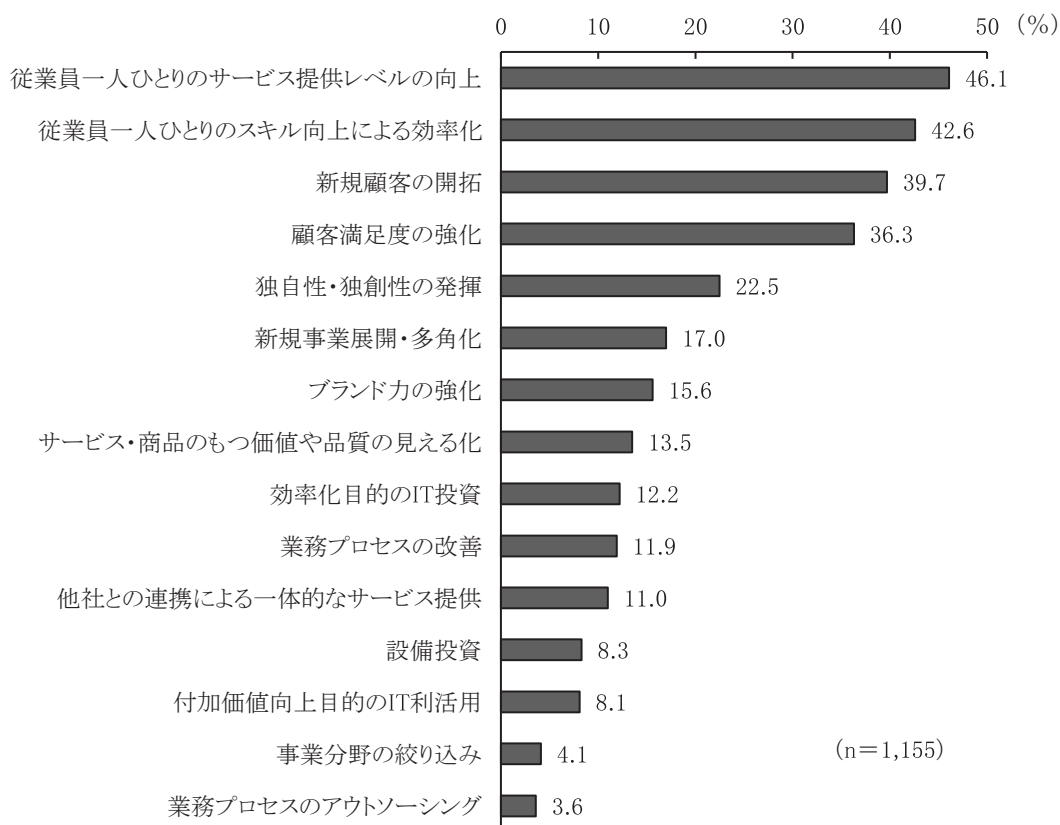
また、公益財団法人全国中小企業取引振興協会が2016年に実施した「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査²」によると、収益に直結する「調達、生産、販売、会計などの基幹系統合ソフト」を導入している中小企業は、21.5%にとどまっており、ITの利活用は進んでいないことがわかる（図表1-6）。人材不足が深刻化するなか、中小企業がいかにITの利活用を進めるかは、労働生産性の向上に向けて大きな課題といえよう。

これまでにも中小商業・サービス業におけるITの利活用に注目した先行研究はあるが、IT導入時の課題、それに対応する解決策については、個別事例にとどまっているものが多い。そこで次章では、アンケートを基に中小商業・サービス業における業務プロセス別のIT利活用の現状や課題、解決策を整理する。

¹ 調査対象は、第3次産業の企業のうち、中小企業基本法で定める「中小企業者」（ただし、「電気・ガス・熱供給・水道業」「金融業、保険業」「公務（他に分類されるものを除く）」を除外）5,796社。調査実施時期は2015年9月4日～9月25日。回収数1,217社（回収率21.0%）。

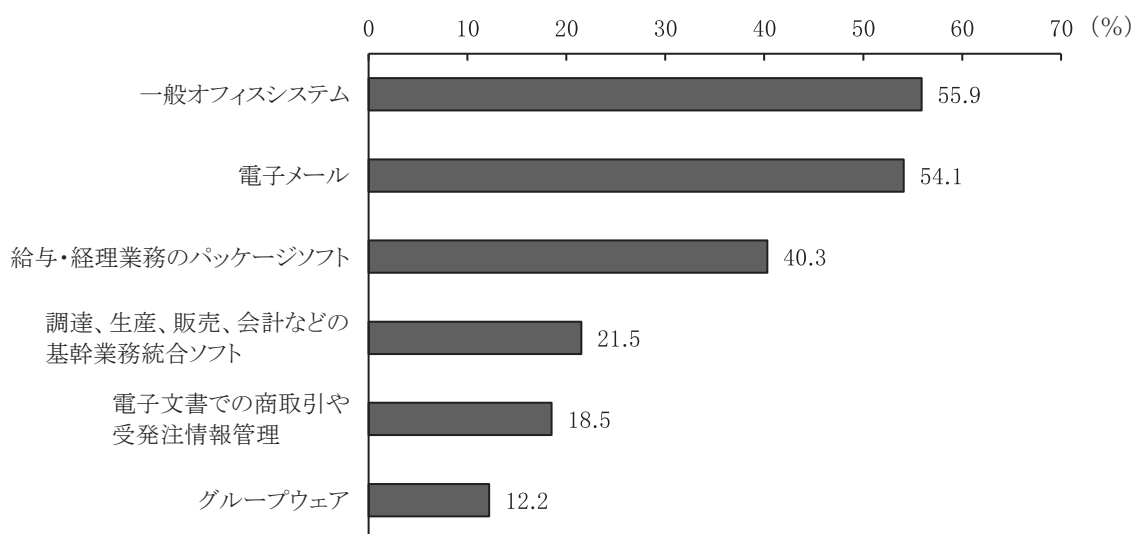
² 調査対象は、中小企業基本法上の定義に基づく中小企業・小規模事業者および従業員100人以下の医療法人・社会福祉法人の2万社。調査実施時期は2016年1月19日～1月31日。回収数4,320社（回収率21.6%）。

図表1-5 付加価値向上に向けて今後重点的に取り組みたいこと



資料：日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2016-2「中小商業・サービス業の現状と課題」

図表1-6 ITツールごとの利活用状況（中小企業）



資料：公益財団法人全国中小企業取引振興協会「規模別・業種別の中小企業の経営課題に関する調査」（2016年）

第2章 アンケートを通じた現状および課題の把握

1 アンケート回答者の属性等

(1) アンケート実施概要

本調査では、商業・サービス業のうち、卸売業をはじめとした B to B ビジネスではなく、IT の利活用が難しいといわれる接客業務を手がける業種を対象にアンケートを実施した。

アンケートの実施要領は図表 2-1 のとおりである。

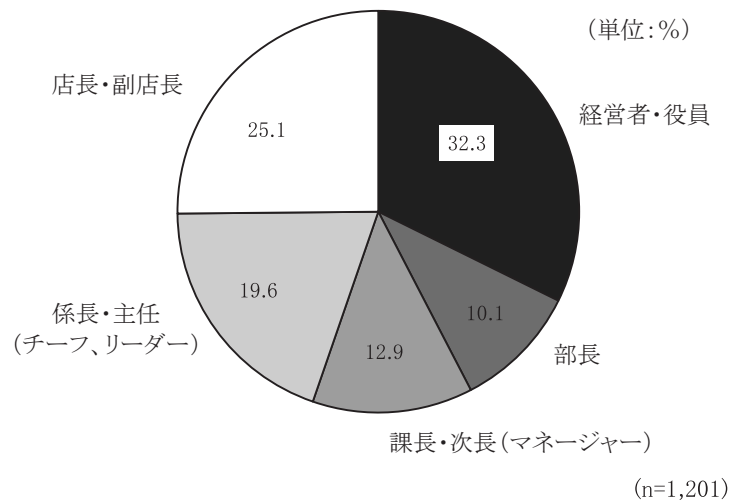
図表2-1 アンケートの実施要領

調査名	中小商業・サービス業における IT 利活用の現状と課題に関する調査
調査方法	インターネットモニター登録者に対するアンケート調査
調査期間	平成 29 年 9 月 6 日(水)～9 月 11 日(月)
調査対象	中小商業・サービス業者に勤務する経営者、部長など 1,201 人
対象業種	飲食業、宿泊業、小売業、その他サービス業（生活関連サービス業ほか）の各業種 従業員数 100 人以下（小売業のみ 50 人以下）
その他	モニター登録者に対して事前アンケートを実施し、各区分から可能な限りバランス良く回答が得られるように割り付けを設定し、本アンケート調査を実施した。 本アンケートにおける IT とは、業務に関連するシステムやサービスを意味し、例えば飲食業におけるオーダーエントリーシステムや、小売業における POS レジシステム、宿泊業におけるオンライン予約システムなどを含む。

<割り付け数>

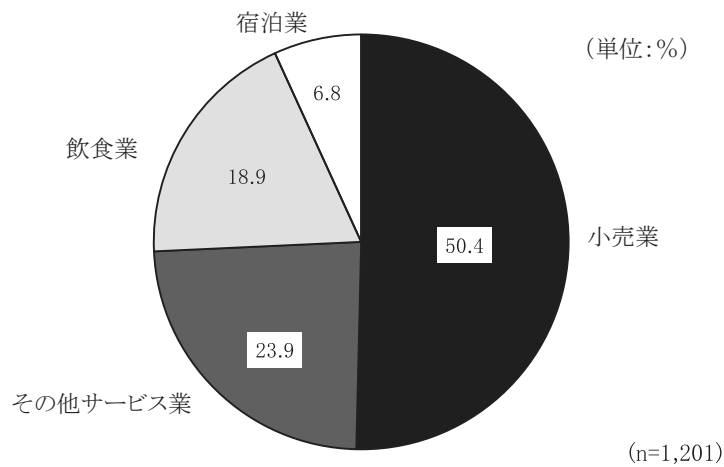
		役 職	
		経営者・役員	その他
業 種	飲食業	73	154
	宿泊業	13	69
	小売業	238	367
	その他サービス業	64	223
		合計 1,201	

図表2-2 回答者属性（役職）



(注) 四捨五入して表示していることから、合計は必ずしも 100%にならない (以下同じ)。

図表2-3 回答者属性（業種）



(2) 回答者属性

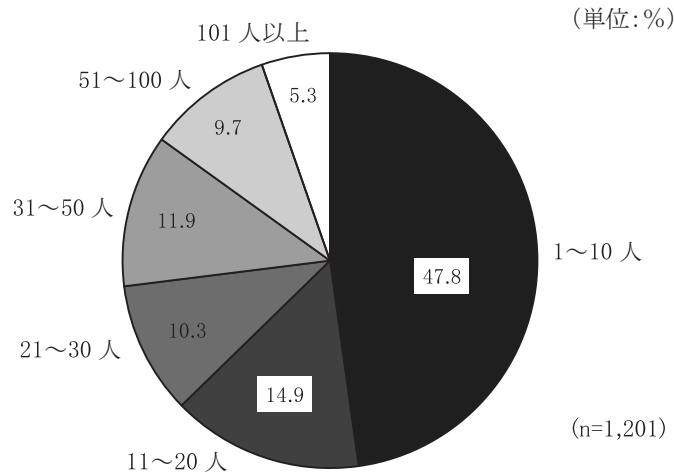
回答者の役職をみると、「経営者・役員」が 32.3%と最も多く、経営の意思決定の権限を有する人が多く回答している (図表 2-2)。

回答者が所属する企業をみると、「小売業」が 50.4%と最も多く、次いで「その他サービス業」(23.9%)、「飲食業」(18.9%)となっている (図表 2-3)。

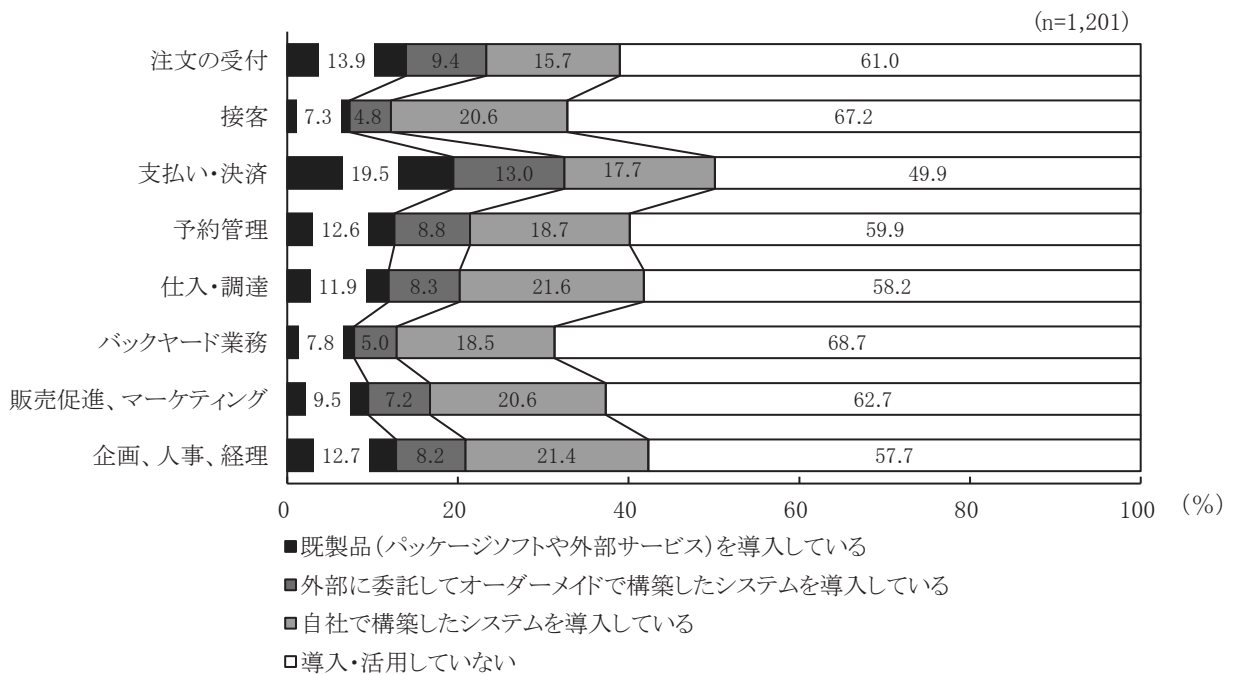
また、所属企業の従業員数³規模をみると、「1~10 人」が 47.8%と最も多く、「11~20 人」(14.9%)、「21~30 人」(10.3%)と続く (図表 2-4)。

³ 正社員、契約社員、パート・アルバイトを含む。

図表2-4 回答者属性（従業員数規模）



図表2-5 業務別のIT導入状況

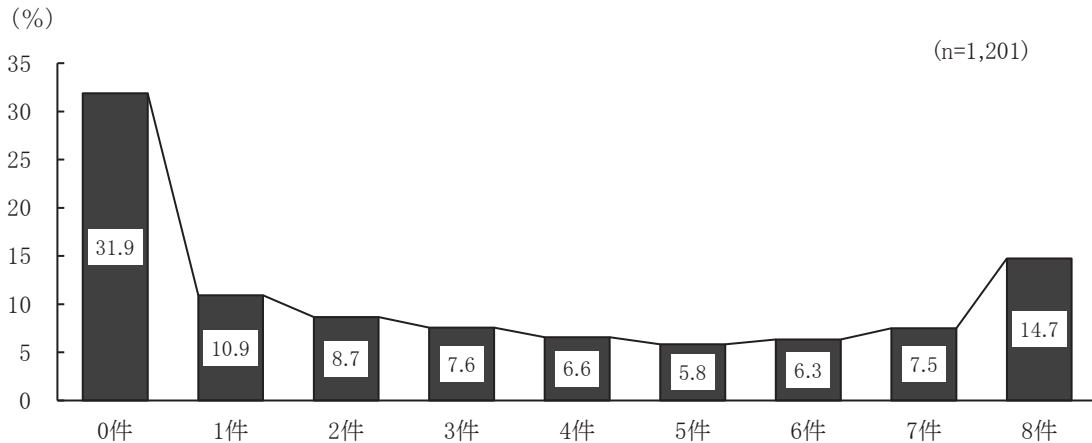


2 IT 導入の現状

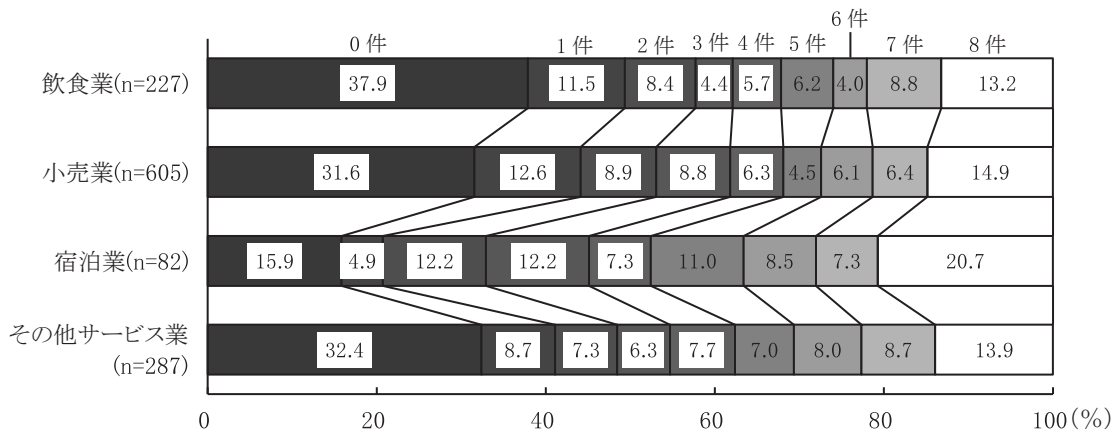
(1) IT の導入概況や導入比率

アンケートでは、業務プロセスごとにITの導入状況を尋ねた。「既製品 (パッケージソフトや外部サービス) を導入している」「外部に委託してオーダーメイドで構築したシステムを導入している」「自社で構築したシステムを導入している」の合計をみると、「支払い・決済」が50.1%と最も多く、「企画、人事、経理」(42.3%)、「仕入・調達」(41.8%)と続く (図表2-5)。一方、「接客」(32.8%)、「バックヤード業務」(31.3%)では少ない。

図表2-6 ITを導入している業務件数



図表2-7 ITを導入している業務件数（業種別）



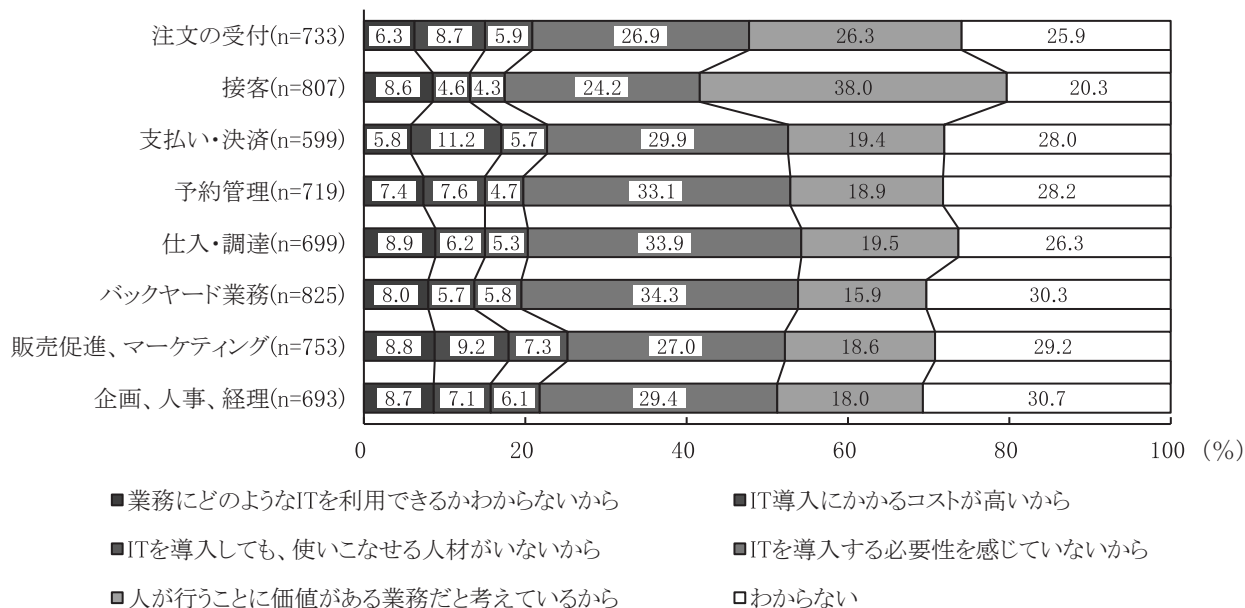
また、業務プロセス数を企業単位で集計すると、0件、つまりITを導入している業務はないと回答した企業は31.9%となっており、68.1%の企業が何らかの業務にITを導入していることがわかる（図表2-6）。一方、8件、つまり、すべての業務プロセスに何らかのITを導入している企業は14.7%となっており、ITを導入している企業と導入していない企業の二極化が起こっている。

業種別にみると、宿泊業では「8件」が20.7%と、飲食業（13.2%）、小売業（14.9%）、その他サービス業（13.9%）を大きく上回っている（図表2-7）。

（2）業務分野別のIT導入状況

次に、ITを導入していない理由を業務プロセス別にみると、「注文の受付」「接客」では、「人が行うことに価値がある業務だと考えているから」の割合がそれぞれ26.3%、38.0%と最も高い（図表2-8）。一方、「仕入・調達」「バックヤード業務」では、「ITを導入する必要性を感じていないから」の割合がそれぞれ33.9%、34.3%と最も高い。これは、臨機応変に幅広い業務をこなさなければいけないため、現状は人が行ったほうが効率的だと考えられているためといえる。

図表2-8 ITを導入していない理由



図表2-9 IT導入の目的

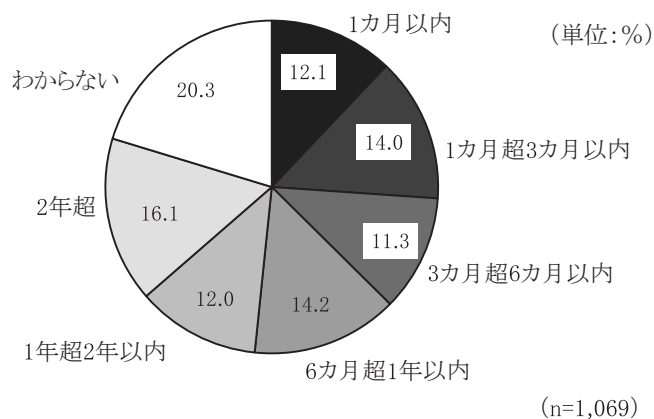
(単位:%)

	新規顧客の開拓	リピーターの獲得	顧客単価の上昇	顧客満足度の向上、サービスの質	適切な仕入れの実現	業務効率の向上	従業員の確保・採用	(離職率の低減) 従業員の定着	従業員の教育・育成
注文の受付(n=191)	25.7	14.7	7.3	17.8	7.9	23.6	0.0	1.6	1.6
接客(n=102)	15.7	16.7	13.7	27.5	12.7	4.9	2.0	1.0	5.9
支払い・決済(n=246)	10.6	11.0	15.9	14.6	6.5	36.6	3.3	0.8	0.8
予約管理(n=156)	23.7	19.9	5.8	15.4	3.8	28.8	0.6	0.0	1.9
仕入・調達(n=126)	1.6	11.9	7.1	13.5	32.5	27.0	3.2	0.0	3.2
バックヤード業務(n=46)	2.2	13.0	6.5	8.7	17.4	43.5	2.2	0.0	6.5
販売促進、マーケティング(n=105)	30.5	19.0	8.6	15.2	9.5	12.4	2.9	1.0	1.0
企画、人事、経理(n=97)	6.2	5.2	4.1	9.3	4.1	50.5	10.3	4.1	6.2

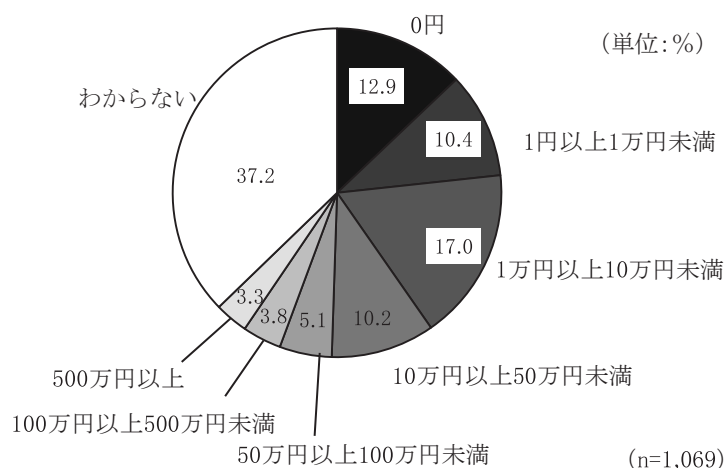
(3) IT導入の目的

業務プロセス別にIT導入(最近5年以内)の目的をみると、「支払い・決済」「バックヤード業務」「企画、人事、経理」では、「業務効率の向上」がそれぞれ36.6%、43.5%、50.5%と最も多くなっている(図表2-9)。一方、「注文の受付」「接客」「予約管理」では、「新規顧客の獲得」「リピーターの獲得」「サービスの質、顧客満足度の向上」といった付加価値の向上を目的としたものが多い。

図表2-10 IT導入に要した期間



図表2-11 IT導入に要した費用（初期費用の総額）



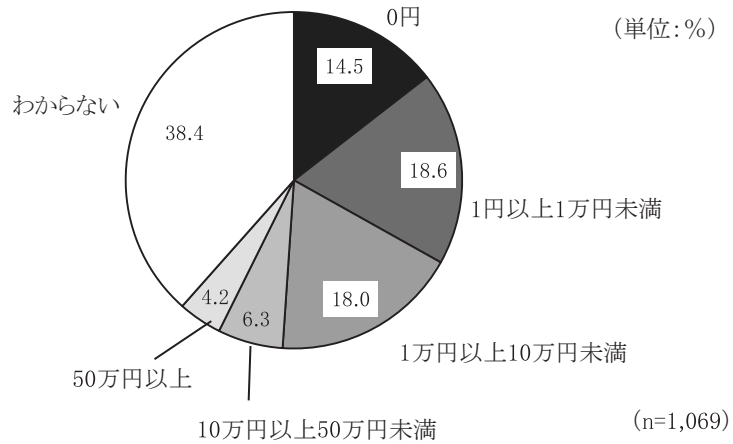
(4) IT導入に要する期間と費用

最近5年以内に導入したITについて、導入に要した期間⁴をみると、「不明」を除き、「2年超」が16.1%と最も多くなっている（図表2-10）。「6か月超1年以内」（14.2%）、「1か月超3か月以内」（14.0%）と続き、51.6%が1年以内に導入していることがわかる。

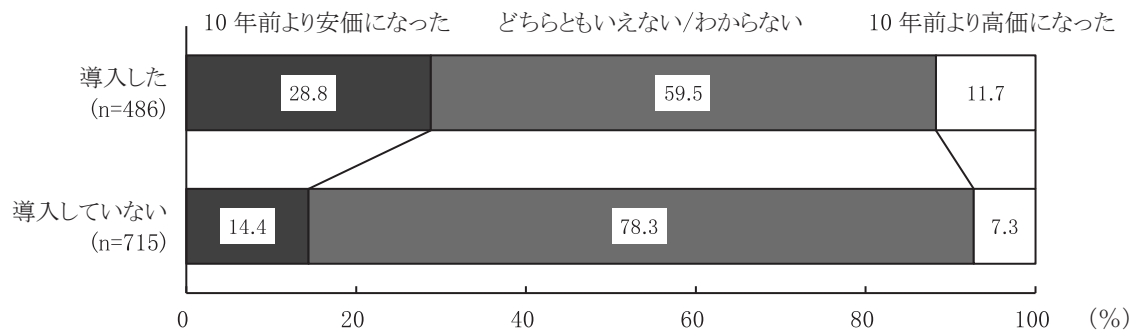
費用について、初期費用の総額をみると、「わからない」を除き、「1万円以上10万円未満」が17.0%と最も多い。「0円」（12.9%）、「1円以上1万円未満」（10.4%）と続き、約4割が10万円未満で導入していることがわかる（図表2-11）。また、月額利用料金をみると、「1円以上1万円未満」が18.6%と最も多く、「1万円以上10万円未満」（18.0%）、「0円」（14.5%）と続き、約半数は10万円未満の月額利用料金となっている（図表2-12）。

⁴ IT導入の検討を開始してからサービスを開始するまでにかかった期間。

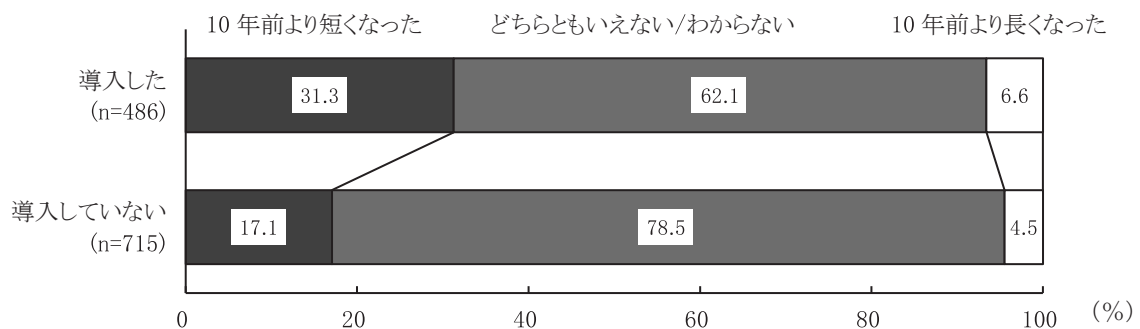
図表2-12 IT導入に要した費用（月額利用料金）



図表2-13 IT導入費用の変化



図表2-14 IT導入期間の変化



ITを導入するに当たっての費用、期間の変化をみると、「導入した」と回答した企業では、「10年前より安価になった」「10年前より短くなった」の割合が、「導入していない」と回答した企業をそれぞれ上回っている（図表2-13、2-14）。クラウドコンピューティングやIoT、AIといった新たなIT技術の普及、進展により、投資に対するハードルが下がってきているといえよう。

図表2-15 経営課題の種類とIT導入数との関係

(単位:%)

		ITの導入数								
		少								多
		0件	1件	2件	3件	4件	5件	6件	7件	8件
重要度または緊急性が高い経営課題の種類 ↓ 多	0件	79.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.6	0.0	5.1	12.8
	1件	52.9	17.6	5.9	0.0	0.0	0.0	11.8	5.9	5.9
	2件	41.7	8.3	16.7	8.3	8.3	0.0	0.0	8.3	8.3
	3件	40.0	12.0	28.0	8.0	0.0	0.0	0.0	8.0	4.0
	4件	50.0	13.0	13.0	8.7	8.7	4.3	2.2	0.0	0.0
	5件	37.1	20.2	11.2	5.6	7.9	3.4	7.9	4.5	2.2
	6件	39.4	8.4	12.9	12.9	7.1	4.5	4.5	4.5	5.8
	7件	29.9	14.6	8.8	8.8	5.1	6.6	6.6	10.9	8.8
	8件	22.9	14.7	11.2	4.7	7.1	8.2	8.2	6.5	16.5
	9件	25.6	8.2	5.3	7.6	7.2	6.7	7.0	9.2	23.1

3 IT 利活用の課題

(1) 中小企業側の課題等

① IT 導入以前の課題

ITは企業の経営課題を解決するための有効な手段の一つといわれる。そこで、経営課題⁵のうち、重要度または緊急性が高いものを抽出し、ITの導入数とのクロス集計を行った⁶。その結果、重要度または緊急性が高い経営課題の種類が多いほど、ITの導入数が多いことがわかった(図表2-15)。多面的に自社の経営課題をとらえている企業ほど、経営課題の解決手段としてITの利活用を進めていると考えられる。ITを導入するためにも、自社の経営課題の把握が第一歩であるといえよう。

また、目的別にIT導入(直近5年以内)の効果をみると、いずれも「効果があった」「やや効果があった」の合計が「あまり効果はなかった」「効果はなかった」の合計を上回っている(図表2-16)。ただし、「効果があった」「やや効果があった」の合計は、「業務効率の向上」(68.8%)、「リピーターの獲得」(66.5%)で多い一方、「従業員の定着(離職率の低減)」(45.5%)「従業員の教育・育成」(35.7%)では少なく、ばらつきがみられる。

⁵ 「新規顧客の獲得」「リピーターの獲得」「顧客単価の上昇」「サービスの質、顧客満足度の向上」「適切な仕入れの実現」「業務効率の向上」「従業員の確保・採用」「従業員の定着(離職率の低減)」「従業員の教育・育成」

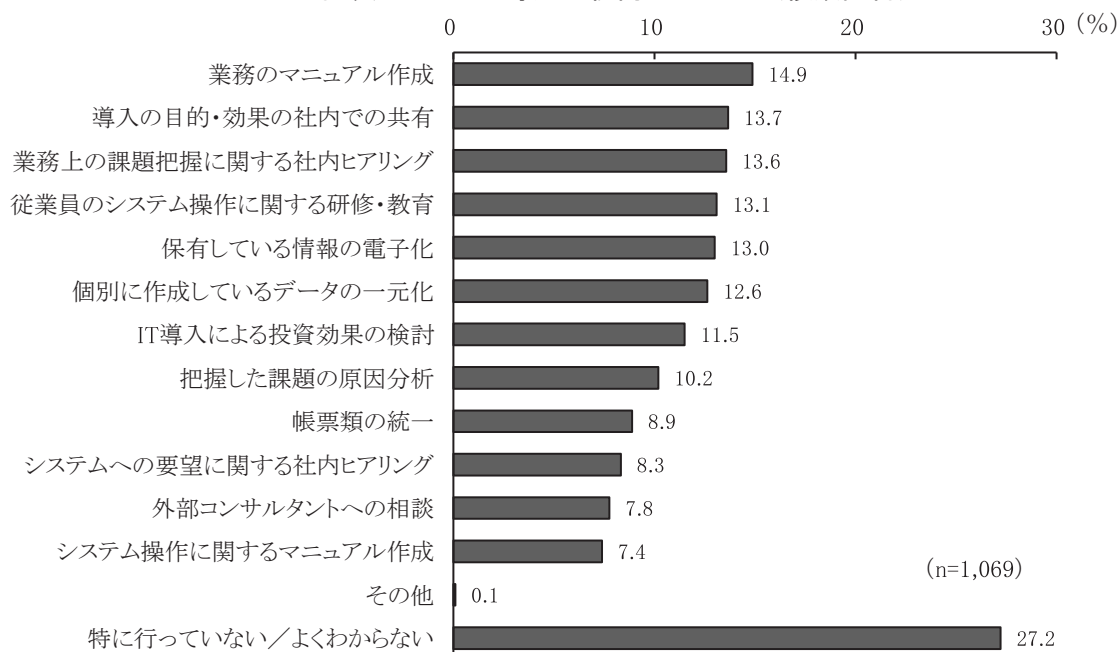
⁶ 認識している経営課題の種類は、経営課題について「重要度・緊急性が高くない」と答えた回答を「0」、それ以外の「重要もしくは緊急である、またはその両方である」と答えた回答を「1」としてその数を合計している。

図表2-16 IT導入の効果（目的別）

（単位：%）

	効果があった	やや効果が あった	どちらとも いえない	あまり効果は なかった	効果は なかった
業務効率の向上(n=301)	30.6	38.2	26.2	3.7	1.3
リピーターの獲得(n=149)	23.5	43.0	30.9	2.7	0.0
適切な仕入れの実現(n=113)	20.4	44.2	31.0	4.4	0.0
サービスの質、顧客満足度の向上(n=168)	26.2	37.5	31.5	4.2	0.6
顧客単価の上昇(n=101)	24.8	37.6	36.6	1.0	0.0
新規顧客の開拓(n=169)	31.4	30.8	35.5	1.8	0.6
従業員の確保・採用(n=29)	17.2	34.5	37.9	10.3	0.0
従業員の定着（離職率の低減）(n=11)	0.0	45.5	45.5	0.0	9.1
従業員の教育・育成(n=28)	10.7	25.0	46.4	0.0	17.9

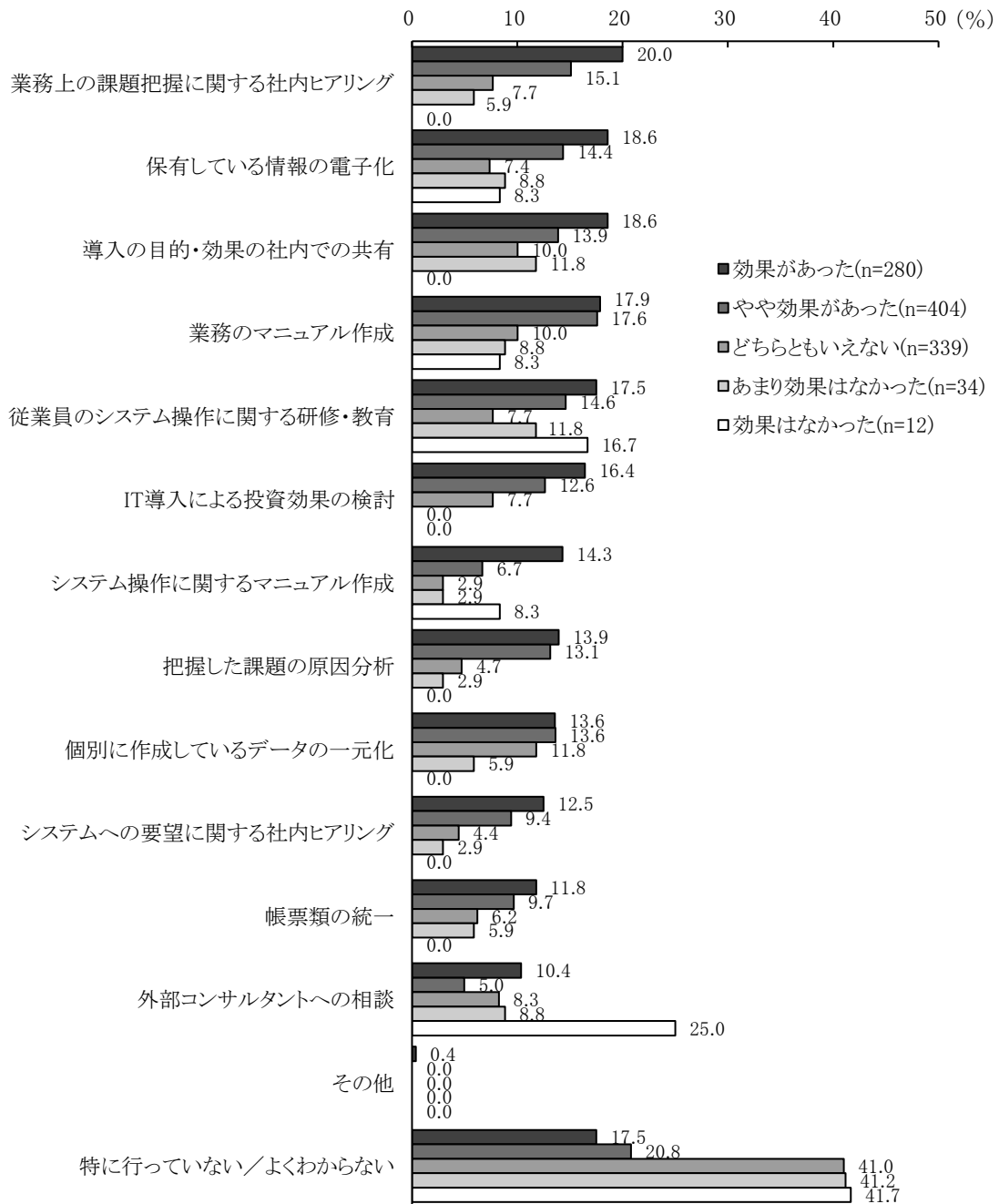
図表2-17 IT導入の検討プロセス（複数回答）



② IT導入時の課題

IT導入（直近5年）の検討プロセスについてみると、「特に行っていない/よくわからない」が27.2%となっており、72.8%の企業がITを導入するに当たって、何かしらの準備や検討を行っていることがわかる（図表2-17）。そのうち、「業務マニュアルの作成」が14.9%と最も多く、「導入の目的・効果の社内での共有」（13.7%）、「業務上の課題把握に関する社

図表2-18 IT導入の事前準備とIT導入効果との関係（複数回答）

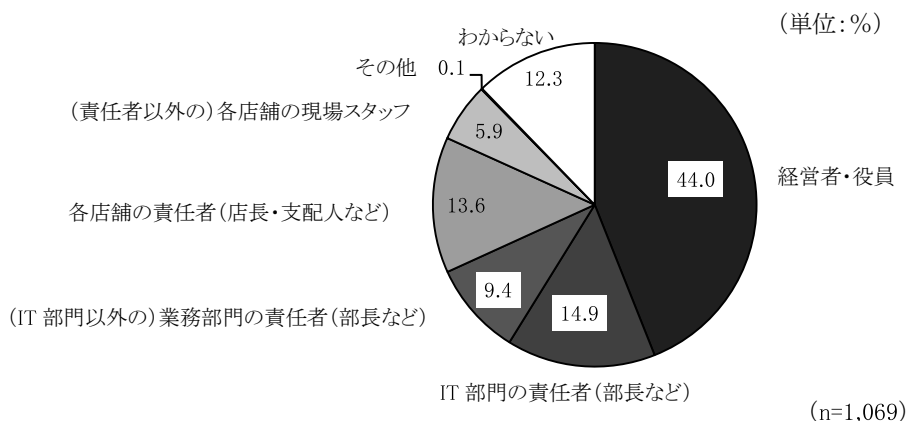


内ヒアリング」(13.6%)と続く。

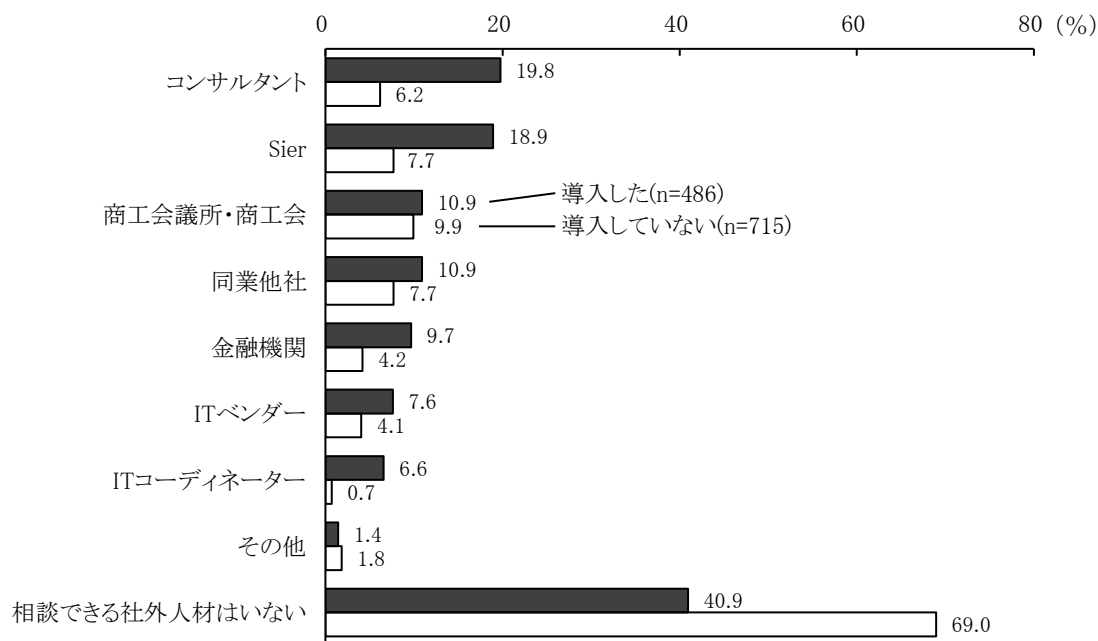
また、検討プロセスとIT導入の効果とのクロス集計⁷を行うと、「効果があった」「やや効果があった」と回答した企業ほど事前準備を行っていることがわかる(図表2-18)。IT導入の準備には時間がかかるが、IT導入の効果を十分に発揮させるためにも、社内ヒアリングをはじめとした事前準備は欠かせないといえる。

⁷ 直近5年以内に導入したITを回答者一人につき最大3件まで挙げたうえで、各ITについて導入のプロセスと効果についての回答を得ており、本結果は全回答を対象に集計している。このため、直近5年以内に3件のITを導入している者は3件分の回答が、1件だった者は1件分の回答が集計されている。

図表2-19 直近5年以内のIT導入を主導した者の役職



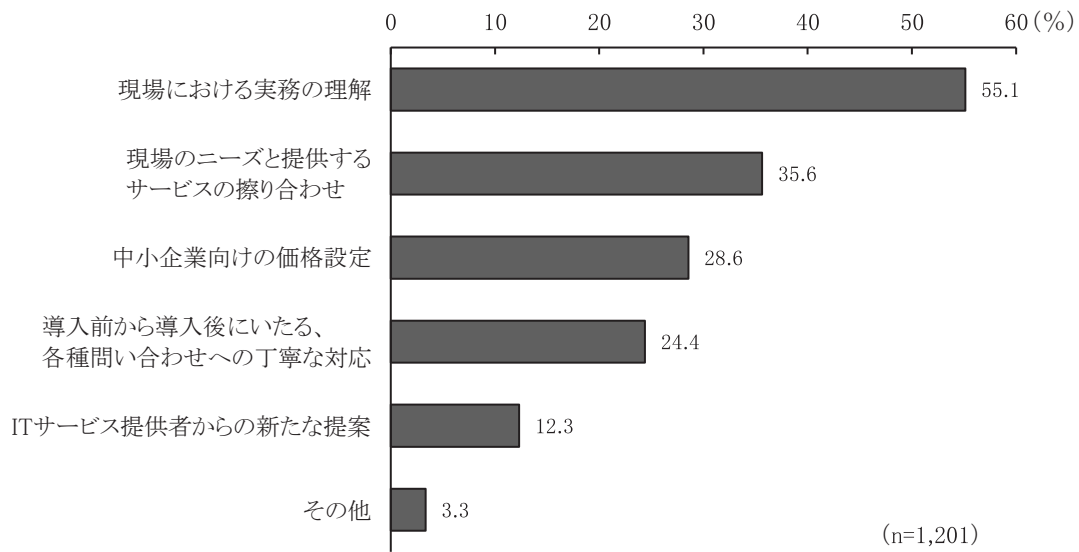
図表2-20 IT導入を相談できる社外人材(複数回答)



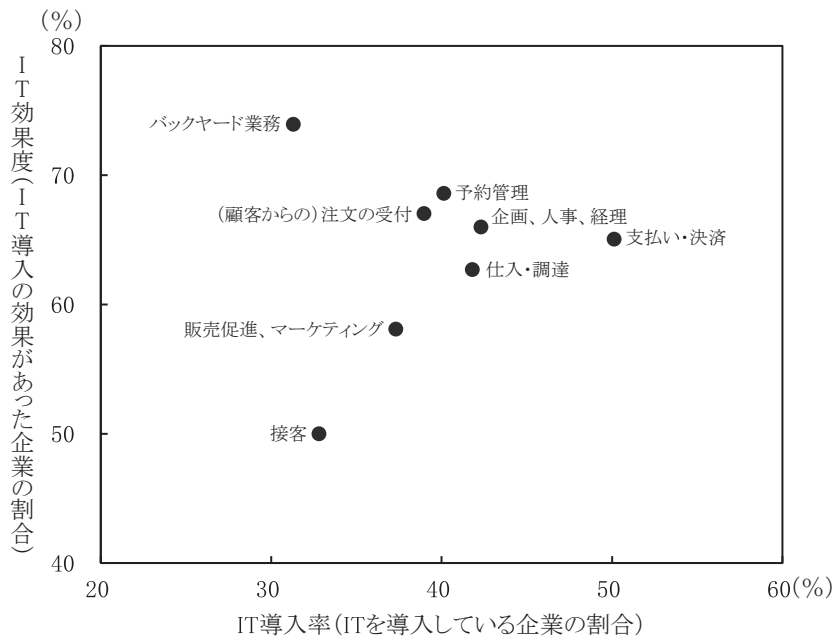
直近5年間にITの導入を主導した者をみると、「経営者・役員」が44.0%と最も多い(図表2-19)。加えて、ITの導入を相談できる社外人材をみると、直近5年間にITを導入していない企業では、「相談できる社外人材はいない」の割合は69.0%に達している(図表2-20)。一方、ITを導入した企業では、「コンサルタント」(19.8%)、「Sier⁸」(18.9%)の割合が高くなっている。IT導入時にはITベンダーとの交渉・コミュニケーションなども重要となるため、社内外でIT導入に向けた体制の構築・強化が必要といえる。

⁸ システムインテグレーターのことで、ユーザーのIT導入に際し、業務分析、企画立案、システムの構築、運用などの業務を一括して行う。

図表2-21 今後 IT サービスの提供者に求めること（複数回答）



図表2-22 IT 導入率と IT 効果度との関係



(2) IT 提供者側の課題等

今後、IT サービス提供者（IT ベンダー、IT 機器リース会社など）に求めることをみると、「現場における実務の理解」が 55.1%と最も多く、次いで「現場ニーズと提供するサービスの擦り合わせ」(35.6%)、「中小企業向けの価格設定」(28.6%)となっている（図表2-21）。

4 今後の IT 活用の見通し

今後の IT 導入が期待される分野について、IT 導入率⁹ (IT を導入している企業の割合) と IT 効果度¹⁰ (IT 導入の効果があつたと回答する企業の割合) の関係性をみると、「バックヤード業務」は効果が最も高いものの導入率が低い。(図表 2-22)。一方で、「支払い・決済」は、導入率は高いものの、効果度は低いほか、「接客」は効果度、導入率ともに低くなっている。

5 まとめ (アンケートから得られる示唆)

- ◆ 10 年前と比べ、IT を導入するに当たっての費用は安くなり、期間も短くなっている。
- ◆ 中小商業・サービス業の IT 利活用は二極化が進んでいる。IT を幅広い業務分野で積極的に活用している企業がある一方で、約 3 割の企業は IT を導入していない。
- ◆ IT 導入前、導入時において、以下が考えられる。
 - 導入前：自社の経営課題を把握し、将来の経営計画やどのような業務が IT 化に向いているのかを理解したうえで、IT 導入の判断をすることが必要となる。
 - 導入時：効果を発揮させていくためには、社内ヒアリングをはじめとした事前準備が必要となるが、必ずしも外部に相談相手をもつ中小企業は多くない。
- ◆ IT ベンダーがしっかりと中小企業の経営課題に寄り添えていない可能性がある。中小企業の実務をしっかりと理解したうえで、実際に効果を得られる IT システムの提供が求められているといえる。

第 3 章では、IT を活用して成果を挙げているサービス事業者、効果のある IT ソリューションを提供する IT ベンダーの先行事例を示し、IT の導入に向け、どのような事前準備を行ったか、IT でどのように経営課題を克服したか、を探る。

⁹ IT 導入率とは、「既製品 (パッケージソフトや外部サービス) を導入している」「(カスタマイズしたものも含む) 外部に委託してオーダーメイドで構築したシステムを導入している」「自社で構築したシステムを導入している」のいずれかの回答をした者を、全回答者数で除した比率をいう。

¹⁰ IT 効果度とは、「効果があつた」「やや効果があつた」のいずれかの回答をした者を全回答者数で除した比率をいう。

第3章 事例調査を通じた課題解決の方向性の把握

1 事例調査の対象企業概要

インタビューは、IT の利活用に積極的に実際に成果をあげている中小商業・サービス業者をインターネット、新聞記事等の情報から抽出し、業種のバランスを考慮して選定した。なお、中小商業・サービス業者だけではなく、IT 利活用に寄与している、IT ベンダーや支援機関も調査対象とした。

調査概要、インタビュー企業の一覧は、図表 3-1、3-2 のとおりである。各社へのインタビュー結果については第5章を参照されたい。

図表 3-1 調査概要

調査方法	訪問によるインタビュー
調査時期	2017年7～12月
主なヒアリング項目	1 主要事業の概要 2 導入・活用しているITの概要 3 ITの導入・活用による効果 4 導入・活用の課題と対応のポイント 5 今後の課題・展望

図表 3-2 インタビュー企業の一覧

No.	企業名	業種	事業概要
1	(株)鍛冶商店	小売業	スーパーマーケット「カジマート」の経営
2	中川(株)	小売業	祭用品専門店「浅草中屋」の経営
3	(株)クラウンベーカリー	飲食業	ベーカリー・カフェ「クラウンベーカリー」の経営
4	(株)渡月亭	宿泊業	料亭旅館、カフェの運営
5	(株)ホテルおかだ	宿泊業	旅館の運営
6	(株)ビック・ママ	生活関連サービス業	洋服お直しサービスの提供
7	(有)HAPPY ISLAND	飲食業	ステーキ、ハンバーグ専門店の運営
8	(株)ブレイン	情報サービス業	通信・情報処理・制御・計測・放送・医療などに関するコンピューターシステムの研究・開発
9	(株)エスキュービズム	情報サービス業	EC・POSなどのソフトウェア販売、IoT製品の開発・販売、システムインテグレーション等
10	ITコーディネータ協会	公的支援機関	ITコーディネータの育成ほか

図表3-3 課題解決の方向性

課題解決の方向性	
検討段階	会社の目指す方向性を決め、課題を把握し、ITの位置づけを明確化する
	IT利活用に適する領域・適さない領域を見定める
	業務プロセスとコストを見える化し、IT化の費用対効果を測る
	苦手意識を克服し、できることから小さく、早く始める
導入段階	内部のリソース不足は、外部のリソースで補う
	経営者仲間や専門家を通じて成功事例の情報を手に入れ、まねをする
	実際にITを利用する現場の意見を吸い上げ、導入にも関与させる
	ITベンダーとのコミュニケーションのギャップを埋める
活用段階	現場の従業員と問題意識を共有し、導入したシステムの有効活用を徹底する
	効率化の果実を従業員へ還元していく

2 課題解決の方向性

本節では、各社へのインタビューを基に、課題解決の方向性を整理していく。

(1) 検討段階における課題解決の方向性

IT利活用の検討段階は、IT利活用の具体的な目的や目標を見定めて、導入に向けた準備を進めていく段階に当たる。第2章のアンケート結果からも示唆されているとおり、経営資源に制約のある中小商業・サービス業にとって、一つのITを導入し活用することは、そう容易ではない。

どの業務分野において、どのような目的で、どのようなITを導入していくのかを検討していくことは、特にITに不慣れな企業にとっては、大きな課題である。こうした課題に対する解決の方向性は図表3-3のとおりであり、以下で詳しくみていく。

① 会社の目指す方向を決め、課題を把握し、ITの位置づけを明確化する

ITの利活用は、多かれ少なかれ資金と手間を必要とする投資である。その投資が、会社のビジョン、経営計画に基づいて行われることは、IT利活用を成功に導く重要な要素だと考えられる。

実際に、多くの事例企業をみると、自社のビジョンをはっきりと持ち、自社の付加価値の源泉はどこにあるのか、今後それをどのように維持・強化していくのか、という問

いに対して、明確な答えをもっていた。さらに、それを実現していくうえでの課題を把握しているとともに、IT の利活用が、その課題解決のためのものとして、自然に位置づけられていた。

例えば、㈱鍛冶商店では、従前より利益の見える化を経営課題として強く意識しており、課題解決に向けた IT の導入を図っている。

- ㈱鍛冶商店（スーパーマーケット）：当社では以前より、利益の見える化に取り組もうとしたものの、自社ではなかなか良いシステムが開発できない状況であった。そんな折りに、㈱テクノの森の営業担当者が当社を訪れ、毎日決算即対応システムを紹介した。同システムは、当社の課題である利益の見える化を実現する方法として最適なシステムだと感じ、導入を検討するようになった。

② IT 利活用に適する領域・適さない領域を見定める

事例企業は、IT 化を積極的に進める領域とそうでない領域を線引きしている。積極的に進める領域は、IT 化の効果が出やすいものである。例えば、㈱ビック・ママはバックヤード業務において、IT 利活用の余地が大きいと語っている。

また、IT 化することで自社の付加価値が高められるか否かという視点も重要だ。ただ、中小商業・サービス業の多くは、顧客とのコミュニケーションの深さや、それに支えられるきめ細かなサービスを付加価値の源泉としている。このような付加価値が、IT 化によってどのように変化するかを見定める必要がある。

㈱渡月亭は、和の文化やおもてなしの心をお客さまに感じてもらうことが付加価値の源泉だと考えており、接客を無人化するといった、顧客満足度を低くするような IT 化は避けたいと考えている。

- ㈱ビック・ママ（洋服お直しサービス）：積極的に IT 導入・活用を進めているが、IT で改善できる余地はまだ多い。特に、IT はバックヤード業務や間接業務の生産性向上に効果的だと考えており、現在 AI を用いた、お直し作業担当者の自動マッチングシステムの開発を進めている。
- ㈱渡月亭（料亭旅館）：費用対効果がある設備投資には、IT に限らず積極的に取り組み、業務の効率化も進めていくつもりである。その一方で、旅館業において、和の文化やおもてなしは、訪れる人の心に余裕を生んだり、付加価値を高めたりするものであるため、効率化すべきではないと考えている。IT の導入により効率化していく部分がある一方で、和の文化やおもてなしの部分は守っていきながら、伝統を次の世代へ受け継ぐことが、当社における IT 導入の理想形である。
- 中川㈱（祭用品製造小売）：当社は、すべての業務を IT 化しようとしているわけではない。当社には「お客さまの顔が見える商い」という社訓がある。今後は、人と人とのコミュニケーションを重視する一方、IT 化によって効率化したぶんの余力を接客に振り向けたり、IT 化の産物である豊富な顧客情報を活用し、きめ細かな対応を行ったりして、顧客満足度を高めていきたいと考えている。

③ 業務プロセスとコストを見える化し、IT化の費用対効果を測る

中小企業のIT化を支援する特定非営利活動法人ITコーディネータ協会（以下ITコーディネータ協会）からは、IT化に取り組む準備段階として、自社の業務プロセスを整理し、見える化することの重要性が指摘された。

ITの導入を検討する際、導入にかかる費用と、効率化の効果をてんびんにかけ、効果のほうが高い場合に導入に踏み切ることになるわけだが、効果を見積もるためには、自社の業務プロセス全体を整理し、各プロセスでどの程度の時間やコストを要しているかを理解しておく必要がある。中川(株)では、東京都の経営革新計画の承認を得るために業務プロセスを整理し、見える化に取り組んだことが、後のIT活用に役立ったと語っている。

- **中川(株) (祭用品製造小売)** : それまでのやり方を改める転機になったのが、2002年に東京都から経営革新計画の承認を得たことと、同年に中小企業総合事業団（現中小企業基盤整備機構）のIT利活用優秀事例の理事長賞を受賞したことである。経営革新計画の策定には、自社の業務プロセスを整理し、見える化する必要がある。また、IT利活用優秀事例の申請には、自社の業務プロセスのなかでITがどのように使われており、どのような成果をあげているのかを整理して表現する必要がある。この二つの作業が、その後のIT活用の方向性を検討するに当たり大いに役立った。
- **(株)ビック・ママ (洋服お直しサービス)** : ITを導入する前には必ず一度立ち止まり、自社の経営課題や現場の業務に照らして、費用対効果を考えなければならない。また、自社にとって効果的なITを見極める感度を高めるためにも、常に自社の経営課題に照らして、このITを使ったら業務の効率が向上するかどうか、と考えを巡らせることも重要だろう。

④ 苦手意識を克服し、できることから小さく・早く始める

①～③は事例企業の話である。中小商業・サービス業者が、これらをすべて満たさないとIT化を進められないかという、けっしてそうではない。長期的な目標ととらえるべきである。

IT化にこれから取り組もうとする企業にとっては、準備に時間とコストをかけるよりは、むしろできることから、小さく、早く取り組んでいく姿勢が重要といえる。

例えば、(有)HAPPY ISLANDでは、まずはエクセルやアクセスのような市販のソフトウェアを使ってコストをかけずに顧客データを分析するところから始めている。そこで得た経験やノウハウを活かして、その後のITベンダーへの発注をスムーズに行うことができたという。

何よりも重要なのは、ITに対する苦手意識や、ITが特別なものだという意識を取り除き、従来の業務と同じ感覚で、IT化に取り組むことだといえる。

- **(有)HAPPY ISLAND (飲食サービス)** : 専門家の助言を受けて「何でも一度聞き入れて、試しにやってみたらダメならやめればよい」という姿勢で、お金をかけずにできること

は何でも試した。データ分析に当たっては、エクセルやアクセスといった一般的なソフトウェアを利用した。試行錯誤を繰り返すなかで徐々にデータ分析によって仮説を検証でき、自然にマーケティングを意識し、興味が湧くようになった。また、データ分析ツールを自前で構築していたおかげで、システムの仕様・要件や効果を見通す目が自然に養われており、100万円程度かかる専用システムを導入する際も、比較的スムーズに進めることができた。投資効果を事前に検証しているため、導入した専用システムは想定どおりの効果が得られている。

- **㈱ホテルおかだ（ホテル）**：キーワードは「シンプル」「リーン」「やめる」の三つである。とにかく最初は色々な機能をつくり込まず、シンプルなものを開発して使ってみるのがよい。開発したツールは試しに使ってみて、現場とのコミュニケーションを通じて使い勝手を確認しながら、修正や機能の追加を繰り返していくリーン開発のスタイルが望ましい。そして最後に、使い勝手が悪いものには固執しすぎず、やめる決断も重要である。

（２）導入段階における課題解決の方向性

ITを導入する段階では、多くの企業が、ITに関する情報不足やネットワーク不足、資金不足といった制約に直面することになる。特に、本来であれば経営者やIT担当者に対して良き相談相手となるべきITベンダー側も、必ずしも中小商業・サービス業に関しては十分なサポートができていない状況であり、経営者やIT担当者は孤立しがちである。

こうした課題に対する解決の方向性は、以下のとおり整理できる。

① 内部のリソース不足は、外部のリソースで補う

多くの事例企業は情報や資金、人材といった経営資源の不足に悩まされているものの、外部から補うことで乗り切っている。

資金面では、㈱渡月亭や中川㈱は公的な補助金を活用してIT化にかかる費用を捻出している。情報についても、㈲HAPPY ISLANDは、公的な支援制度である専門家派遣などの施策を活用して、ITに関する情報を入手している。

- **㈱渡月亭（料亭旅館）**：従来の予約管理にかかわる業務の効率化を実現するためには、コストをかけて更新する必要があった。その決断に当たっては、観光庁の補助金を活用して負担額の3分の1を補うことができたのが、大きな後押しとなった。
- **中川㈱（祭用品製造小売）**：2014年には経済産業省の補助金を活用して、「^{あつら}誂え品シミュレーター」の開発・導入も行っている。それまで、あつらえ品（オーダーメイド品）は、完成品のイメージ共有が難しいため、電話等で顧客とイメージを確認しながら擦り合わせをする必要があり、多くの手間がかかることが課題だった。そこで当社は、ウェブ上で顧客が自らあつらえ品をシミュレーションし、発注できるシステムを開発した。

- (有)HAPPY ISLAND (飲食サービス): IT 活用を決断した際は、IT の知識がほとんどなく、具体的に何をすればよいかはわからなかった。そこで、わらにもすがる思いで「よろず支援拠点」「ミラサポ 専門家派遣」といった公的制度を活用した。経営・業務の目線で、他社の事例を踏まえながら専門家に親身に相談に乗ってもらい、無料でさまざまな助言や資金をかけずに取り組めるアイデアをもらうことができた。

② 経営者仲間や専門家を通じて成功事例の情報を手に入れ、まねをする

導入段階では、まず、具体的にどのような IT を導入するのかを検討する必要がある。大企業であれば、IT ベンダー側から積極的な営業や情報提供があるし、社内に IT 担当者がいるため、検討に必要な情報を得ること自体はそれほど難しくはない。しかし、中小企業では、中小企業向けにシステムを開発・提供しているベンダーがそれほど多くないため、必要な情報を入手しにくい。

こうしたなか、事例企業では、経営者仲間や専門家を通じて成功事例の情報を手に入れているケースが多い。

例えば、(株)渡月亭では、同業種の経営者が集まる勉強会に参加して、IT 化に成功している企業の経営者自身から話を聞き、実際に視察することで、円滑な IT 活用を実現している。

また、同業者以外にも、公的な機関の専門家やコーディネータが情報源となっているケースもみられた。IT コーディネータ協会をはじめ、企業と IT ベンダーをつなぐハブとしての機能を担う機関も存在しており、これらをうまく活用していくことが重要だと考えられる。

- (株)渡月亭 (料亭旅館): 予約管理システムの導入を考えるきっかけとなったのは、同業者の集まりにおいて、社長自身が導入の成功事例を知ったことである。同じシステムの導入をすでに成功させ、さらに相談もできる同業の経営者がいたことの意義は大きく、自分たちでもできるという希望をもてた。
- (株)クラウンベーカリー (ベーカリーショップ): ベーカリースキャンの導入を決意したきっかけは、同業者の勉強会において、同システムを導入した企業の成功事例を聞いたことである。IT に詳しくなくても、同業者の成功事例や、IT に詳しい同業の経営者の話を聞くことで、自社における IT 活用の可能性を考えることができる。また、経営者が現場の抱える課題や IT ニーズを把握するという点においても、同業者間の勉強会は非常に重要な機会となっている。
- 中川(株)(祭用品製造小売): 先進的な IT の導入や基幹業務システムの更新のような、重要なものに関しては、現在も中川社長自らが IT の選定や導入を取りしきっており、以前から付き合いのある IT コーディネータが良き相談相手となっている。

③ 実際に IT を利用する現場の意見を吸い上げ、導入にも関与させる

導入した IT を実際に使うのは、経営者ではなく現場の従業員であり、彼らが使いこなせるもの、使いやすいものを構築していく必要がある。そのため、導入する IT の選定・構築のプロセスにおいて現場の意見を吸い上げることを意識するとともに、可能であれば、現場主導での IT 導入を試みることが重要である。

例えば、**㈱ホテルおかだ**では、現場が必要とする IT の導入を重視しており、従業員のアイデア・提案を受けてから IT ツールを開発しているという。

- **㈱ブレイン (IT ベンダー)**：放送業や製造業者向けのシステムであれば、ユーザーはある程度 IT について理解しているということが前提となっている。一方で、ベーカリースキャンに関しては、ユーザーの多くはパート社員やアルバイト社員で、そのなかには IT の知識が少ない人も多く含まれている。IT システムは、ユーザーの誰でも難なく使うことができるようなものにする必要があり、開発段階や販売開始当初は非常に苦労した。
- **㈱渡月亭 (料亭旅館)**：システムが現場の従業員にとって使いやすいものであるかという点も重要である。特に旅館の業務は、誰が何をするかが明確に区別されているわけではなく、状況に応じて、さまざまな従業員がシステムを使う必要性が生じる。年齢や担当業務に関係なく、誰もが使いこなせて均一なサービスを届けられることは、IT 導入における必須条件であった。
- **㈱ホテルおかだ (ホテル)**：当初は IT ありきで業務プロセスの改革を要求したこともあったが、現在では従業員のアイデアや提案を受けてから、IT ツールを開発している。従業員は、良い接客を提供したいという想いの下、今できる範囲のなかで精いっぱい工夫して業務改善を重ねている。現場のモチベーションをしっかりと理解し、IT ありきではなく、IT は業務を改善するためのツールであるというスタンスをとることが望ましい。

④ IT ベンダーとのコミュニケーションのギャップを埋める

IT ベンダーによる開発やカスタマイズが必要となるようなケースでは、IT ベンダーとのコミュニケーションがうまくいかず、使いにくいシステムになってしまったり、想定外のスケジュール遅延や追加コストの発生が起これやすくなったりするといわれる。

これは、中小企業側の IT についての理解不足、そして、IT ベンダー側の中小企業の業務に対する理解不足にある。IT 投資を効果のあるものにするためには、この両者の溝を埋める必要がある。例えば、**㈱ビック・ママ**では、IT コーディネータが、自社と IT ベンダーの間に入り、IT 導入というプロジェクトをマネジメントしていた。

- **中川㈱ (祭用品製造小売)**：システム開発では、まずベンダーに対して提案依頼書を提出し、ベンダーからの提案を受けて要求仕様書を作成する必要がある。ここで、発注側が IT のことをよくわかっていないと、ベンダー側に言われるがままに書類をつくり、それに基づいてシステム開発がなされてしまうため、自社にとって本当に役立つシステムができない確率が高い。そのため、本来であれば、発注

者側がベンダーと同じ目線で IT について語るができるだけの知識を備えている必要がある。それが難しい場合には、IT コーディネータのような、ベンダーとの情報格差を埋められる人材を間に挟むことが有効だと考えられる。

- **㈱ビック・ママ（洋服お直しサービス）**：現在システム開発を外部に委託する際には、経営と IT の両方に知識と理解が深い IT コーディネータにプロジェクト・マネジメントを依頼している。IT コーディネータが、経営者の IT に対する知識不足と、IT ベンダーの経営や現場に対する理解不足を補って、双方の橋渡しを行うことで、システム開発が円滑に進むようになった。

（3）活用段階における課題解決の方向性

中小商業・サービス業における IT の利活用は、導入しただけで効果が出るものではない。IT を実際に運用する従業員が IT 利活用の意義を理解して、主体的に取り組んでいく体制を、各企業はつくっていく必要がある。ただ、実際に手がけるのはそう容易ではない。こうした課題に対する解決の方向性は、以下のとおり整理できる。

① 現場の従業員と問題意識を共有し、導入したシステムの有効活用を徹底する

IT を導入しただけでは効果が得られない理由の一つとして、IT を現場の従業員が使いこなしていくことの難しさが挙げられる。中小商業・サービス業では、正社員のほかに、アルバイトの高校生や主婦、高齢者など多様な人材が働いており、IT に不慣れな従業員も少なくない。そうした場合、IT を導入してもそれを従業員がうまく活用することができず、結局従来の業務プロセスに戻ってしまう、といったケースは多い。

また、長く働いている従業員ほど、従来の業務プロセスにこだわりをもっており、それを変えることに対する抵抗感もある。現場の従業員から反対され、導入したシステムの活用を諦めざるをえなくなるケースがあるようだ。

IT に不慣れな従業員や IT 化に抵抗感をもつ従業員に対して、IT 利活用を徹底させていくためには、経営者が自身の言葉で、粘り強く IT 利活用の重要性を説いていくことが重要である。

例えば、㈱渡月亭では、システムの導入後、従業員がシステムに慣れるまでの間、経営者自らが全従業員に対し、折りに触れて IT 活用の重要性を説くとともに、管理職の集まる会議の場でも IT 活用の状況について継続的にフォローしたという。

- **㈱ブレイン（IT ベンダー）**：これまでに、ベーカリーショップのベテラン社員から、ベーカリースキャンを使わず、目で見手で入力しても、スピードは変わらないとの意見があった。IT 化が仕事を奪うとの意識から、現場スタッフが反対するケースである。このときには、IT は人を補助し能力を拡大する道具であると丁寧に説明することで導入に至った。
- **㈱渡月亭（料亭旅館）**：導入後、プログラムのカスタマイズを進めるなかでは、システムに不具合が出ることもあり、修正には数週間から長いときには 1 カ月ほどかかることもあった。そのため、導入準備を始めて 3 カ月ほどは、システムを動

かしながら、手書きの予約表も併用する移行期間とした。従業員にはシステムと紙での作業の二重の負担がかかる期間であったが、社長自ら、せつかくシステムを導入するのだから、必ず元を取ろうと従業員全員に呼びかけた。また、定例の部門長の会議においても、継続的に利用状況や課題をフォローしていった。その場において、前述の同業者の成功事例を共有しながら、「あそこができたのだから、自分たちもできる」というように、成功事例を追いかけながら道筋を示した。

② 効率化の果実を従業員へ還元していく

多くの事例企業では、効率化によって得られた果実を従業員に還元することを重視している。効率化で短縮できた時間を、朝の出勤時間を遅くすることに充てたり、人材育成に振り向けたりすることで、従業員のモチベーションを高めている。

例えば、(株)クラウンベーカーリーでは、ITの導入により、顧客の待ち時間が減少するなどのサービス向上に加え、残業時間の削減に成功している。従業員がITを活用するきっかけになるとともに、労働環境が改善することで、従業員を採用しやすくなっている。

- (株)渡月亭 (料亭旅館)：今後、予約システムの導入により生み出された時間は、半分は顧客へのサービス向上に、半分は従業員へ還元することを想定している。
- (株)クラウンベーカーリー (ベーカーリーショップ)：発注システムの導入により、以前は閉店後に遅くまで店舗に残ったり、業務時間中は一人が専属で行ったりしなければならなかった在庫の確認や発注を、空いた時間にいつでも誰でも行えるようになった。

第4章 中小商業・サービス業におけるIT利活用のポイント

これまで、アンケートやインタビューを通して、中小商業・サービス業におけるIT利活用の現状と課題、課題解決の方向性をみてきた。本章では、中小商業・サービス業におけるIT利活用のポイントを整理する。

1 接客・コミュニケーションの高度化・高付加価値化につなげる

今回、調査の対象とした消費者向けの商業・サービス業では、業務プロセスにおいて接客の比重が非常に高い。

中小商業・サービス業者にとって、人と人とのコミュニケーションやきめ細やかな対応が付加価値の源泉になっているケースが多く、接客を安易にIT化し効率化を図ることは、顧客満足度を低くするおそれがある。では、接客の質を上げていくために、ITをどのように活用すべきであろうか。接客は効率化するものではなく、高付加価値化すべきものにとらえ、ITもそのツールとして用いられるべきだろう。

その方向性は大きく二つある。一つは、接客以外の業務をITによって効率化し、その余力を接客に振り向けるということである。例えば、(株)クラウンバーカリーでは、レジ業務をITによって効率化することで生まれた時間的な余裕を、できるだけ顧客との会話に充てるようスタッフに指示している。

もう一つは、IT化によって収集した顧客情報を、接客に活用することである。例えば、(株)ホテルおかだは、前回どんな話をしたかや、どういった要望があったかなどを、ITを思い共有することで、顧客一人ひとりに合った、満足度の高い接客につながると考えている。

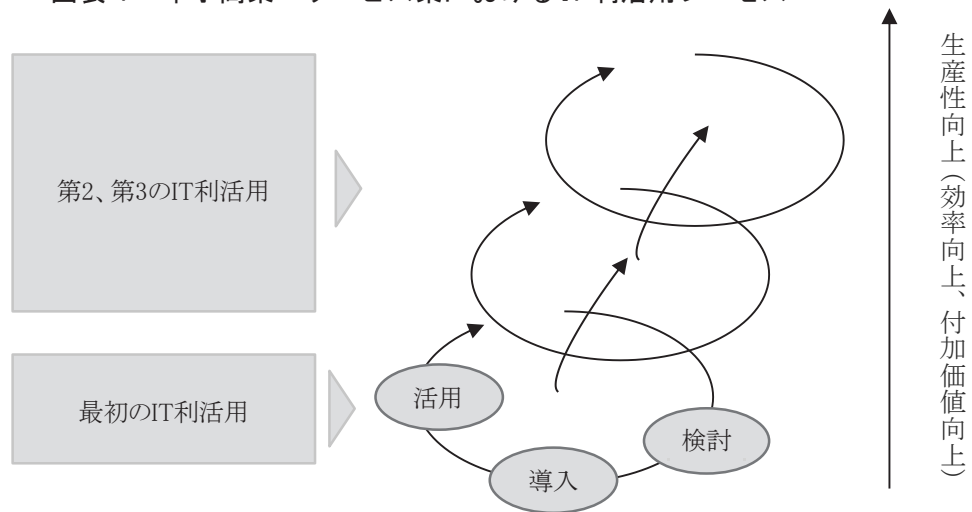
2 ユーザビリティの高いシステムの導入と粘り強いアプローチ

中小商業・サービス業の多くは労働集約的な産業であり、ITによって業務を効率化していかうとすると、多くの従業員がパソコンや端末を使いこなすことが必要になる。ただし、なかには、ITに詳しくない、パソコンが苦手という人もおり、当初想定したほどITを導入した効果を得られない可能性がある。例えば、(株)渡月亭では、従業員一人ひとりの職掌が明確に区別されているわけではなく、状況に応じて、さまざまな従業員がシステムを使う必要性が生じる。年齢や担当業務に関係なく、誰もが使いこなせて均一なサービスを届けられることは、IT導入における必須条件であった。

そうしたなか、導入したITを有効活用していくポイントは2点ある。一つは、導入するITを選定・検討する際に、ユーザビリティを重視することである。つまり、ITが苦手な人でも抵抗なく使うことができるシステムの導入を重視するべきである。ユーザビリティは、そのシステムの作り手がいかに商業・サービス業の現場を理解しているかによって決まる。ITベンダーに発注して構築する際などは、現場を理解している、あるいは理解しようとしてくれるベンダーを探し、付き合っていくことが重要である。(株)ビック・ママの例にみるように、現場を知らないITベンダーが決めた仕様やソフトをそのまま導入したのでは、想定どおりに稼働しないということにもなりかねない。

もう一つは、IT導入の効果が出るまで時間がかかることを覚悟し、粘り強くITの導入に

図表4 中小商業・サービス業におけるIT利活用プロセス



関する取り組みを続けることである。新しいシステムの導入には、現場の従業員からは強い反対を受けることも少なくない。最初は多くの従業員がまともにシステムを使おうとせず、効果の実感がまったく得られないかもしれない。しかし、多くの事例企業は、そこで諦めず、粘り強くITの活用を続け最終的に高い成果を生み出している。

3 水先案内人をつながり協力を得る

中小商業・サービス業の業態や業務プロセスは、非常に多様である。飲食店と宿泊業では事業内容がまったく異なるし、同じ宿泊業のなかでもホテルなのか旅館なのかで業務プロセスが異なる。そのため、中小商業・サービス業者がITを導入するに当たっては、ITベンダーとの擦り合わせによるカスタマイズが必要だったり、システムをオーダーメイドしたりする必要性が高くなる。この場合、すでに述べたように、発注者側にITに関する一定の知識や経験が必要となってくる。

一方で、中小商業・サービス業では、多くの企業がITに関する知識や経験をもち合わせていないため、ITの利活用が進みにくいという問題がある。

こうした状況を改善していくためには、良き水先案内人をつながり、協力を得ることが期待される。ITの利活用に積極的な同業者やITコーディネータのように、ITに関する知識や経験と、業界についての理解を兼ね備えた人物から学ぶことで、IT利活用の成果を出しやすくなると考えられる。

4 まず始めてみる

図表4は、インタビューを踏まえた中小商業・サービス業企業がIT利活用に取り組むプロセスを示している。どの業務分野にどのITを導入するのかを検討する段階から始まり、実際にシステムを購入したりベンダーに発注したりして現場での導入を行う段階、そして導入したシステムを活用して効果をあげていく段階が存在する。この一連のプロセスは、単一の取り組みで終わるものではない。プロセスを通じて得られた経験や知識が、次回以

降の導入に役立ったり、既存システムとの連携によるシナジー効果が期待できたりするだろう。

アンケートでは、回答企業の31.9%が、現在もまったくITを導入していないという現状が明らかになった。近年、中小商業・サービス業者にとって、IT利活用のコストは低下し、導入に必要な期間は短くなっている。数年前にIT化を試みて断念した企業でも、今であれば比較的容易にIT化が実現できるということも考えられる。現在、IT化に取り組んでいない中小商業・サービス業者は、まずは身近な課題に対してIT化を進めてみるのも一案だろう。

第5章 事例紹介

第5章では、インタビューを実施した各企業の事業内容、IT化の状況、課題等の詳細について紹介する。インタビュー企業の一覧は図表5のとおりである。

図表5 インタビュー企業の一覧

No.	企業名	業種	事業概要	掲載ページ
1	(株)鍛冶商店	小売業	スーパーマーケット「カジマート」の経営	p34
2	中川(株)	小売業	祭用品専門店「浅草中屋」の経営	p36
3	(株)クラウンベーカリー	飲食業	ベーカリー・カフェ「クラウンベーカリー」の経営	p39
4	(株)渡月亭	宿泊業	料亭旅館、カフェの運営	p41
5	(株)ホテルおかだ	宿泊業	旅館の運営	p44
6	(株)ビック・ママ	生活関連サービス業	洋服お直しサービスの提供	p47
7	(有)HAPPY ISLAND	飲食業	ステーキ、ハンバーグ専門店の運営	p50
8	(株)ブレイン	情報サービス業	通信・情報処理・制御・計測・放送・医療などに関するコンピューターシステムの研究・開発	p52
9	(株)エスキュービズム	情報サービス業	EC・POSなどのソフトウェア販売、IoT製品の開発・販売、システムインテグレーション等	p54
10	ITコーディネータ協会	公的支援機関	ITコーディネータの育成ほか	p56

1 (株)鍛冶商店

所在地	石川県河北郡津幡町		
設立年	1951 年	URL	http://www.kajimart.com
代表者	鍛冶 一雄 代表取締役社長		
資本金	3,000 万円	従業員数	160 人
事業概要	スーパーマーケット、百貨店食品テナントの運営		

(1) 事業概要

当社は、石川県および福井県で6店舗(テナント含む)のスーパーマーケット「カジマート」を運営する企業である。

(2) 導入・活用している IT の概要

当社における IT 導入の責任者は鍛冶宏副社長である。鍛冶副社長は、入社した当初から、本部での経営企画や経理の担当となり、外部の IT ベンダーと密にコミュニケーションを取りながら、現在では、人事や経理のシステムを自身で構築している。

当社が活用している IT のなかで、特に特徴的なものの一つが、(株)テクノの森が提供する「毎日決算即対応システム」である。これは、店舗ごとの日次決算、利益の見える化を可能にするものだ。売り場ごとの主要な商品について、仕入れと販売の金額と数量を入力することで、商品や売り場の利益をリアルタイムで把握できるというものである。

このほかにも、基幹業務機能を担うシステムとして、(株)サイバーリンクスが提供する「arms (アームズ)」なども導入し、活用している。

(3) IT の導入・活用による効果

当社は、IT の利活用によって間接業務やバックヤード業務を効率化しているため、本部で働く従業員が他社に比べて極端に少ない。従業員のほとんどが、商品の目利きや店舗運営などのスーパーマーケットとしての付加価値に直結する業務に集中するこ

とができており、それが質の高い商品をお値打ちに提供することにつながっている。

また、効率化だけではなく付加価値の創出にも成功している。前述の毎日決算即対応システムは、十分に使いこなせば、どの商品がどれだけの利益を生み出しているのかがリアルタイムに把握できる。

そのため、半日単位で利益を最大化するような商品の入れ替えや、仕入れの調整ができる。実際、当社では毎日決算即対応システム導入後の数カ月で、粗利益率が 2% 程度改善した。

(4) 導入・活用の課題と対応のポイント

① 導入前

当社では以前より、利益の見える化に取り組もうとしたものの、自社ではなかなか良いシステムが開発できない状況であった。

そんな折りに、(株)テクノの森の営業担当者が当社を訪れ、毎日決算即対応システムを紹介した。同システムは、当社の課題である利益の見える化を実現する方法として最適なシステムだと感じ、導入を検討するようになった。

しかし、同システムの導入には、5 年間で総額 5,000 万円ほどかかるうえ、当時は店舗の改装が重なり資金的な余裕がほとんどなかった。

そこで、鍛冶副社長は、同じシステムをすでに導入していた他地域のスーパーマーケットを視察し効果を把握することに努めた。費用は、店舗ごとにパート社員を 1 名増やすのと同程度だと考え、それ以上の利

益を見込むことができると判断し導入を決断した。

② 導入時

導入を決断してからは、㈱テクノの森と連絡を密に取り合い、通常半年程度かかる場所、短縮して2カ月で導入することとなった。パソコンに触れたことのない従業員が多く、当初はデータの入力ミスも発生したが、社内研修を繰り返し行うことで、全員が使いこなせるようになっていった。

③ 導入後

システムの導入によって、従業員が数字を意識し、売り上げや利益を主体的に管理するようになったことは、大きな成果といえる。毎日決算即対応システムの導入後しばらく経って、armsも導入し、売り上げや発注、仕入れ、在庫の管理のすべてが一つのシステム上でできるようになった。毎日決算即対応システムを連携させることで、仕入れデータの手入力も必要ではなくなっている。

ただし、毎日決算即対応システムの活用程度や効果については、店舗ごとに状況が異なっており、システムを使いこなせるかどうかは各店舗の店長や従業員次第である。店長は異動もあり、従業員は入れ替わりも頻繁なので、継続的にトレーニングを続けていく必要がある。その際、ベテラン社員の教育を重視すると、新人が理解できないという問題が、逆に新人の教育を重視すると、高度な内容を指導できないという問題が生じる。ITの活用を教育する専門のスタッフがいればよいのかもしれないが、当社の規模では難しいのが現状である。

(5) 今後の課題・展望

全国的にみると、人口減少に伴う需要の減少や同業者の競争激化により、困難な状況に立たされているスーパーマーケットも



出所：㈱鍛冶商店ホームページ

多い。特に、近年は大手スーパーマーケットやコンビニエンスストアだけではなく、ドラッグストアへ生鮮品の取り扱いが拡大したり、インターネットによる通信販売が活発化したりしており、地域住民の限られた需要を多様な業種・業態の企業が狙っている状況である。

当社では、そのような環境下で今後も地域住民に支持され、長期的に事業を成長・維持させていくために、経営資源の集中を徹底していこうとしている。

スーパーマーケットの競争力の源泉は、商品力と店舗の魅力である。商品力とは、魅力的な商品や生産者を全国から見つけてきて、仕入れルートを確保し、生産者にも消費者にも納得感のある金額で安定的に取り扱いを続けることである。店舗の魅力は、従業員の接客や店内の清潔さ、魅力的な内装などである。

大企業に比べて中小企業は人材に限りがあり、すべての業務に十分な人材を配置することは難しい。当社では、ITの利活用によって徹底的に間接業務を効率化し、商品力や店舗の魅力の向上に注力することで、これからの時代を生き抜こうと考えている。

2 中川(株)

所在地	東京都台東区		
創業年	1910年	URL	http://nakaya.co.jp
代表者	中川 雅雄 代表取締役社長		
資本金	3,000万円	従業員数	37人
事業概要	祭用品の小売り、通信販売		



(1) 事業概要

当社は、東京都台東区の浅草寺前にて祭用品を専門に扱う「浅草中屋」を営む企業である。

はんてんや股引、足袋といった祭衣装や小物の市場では全国トップクラスのシェアを誇る。当社の商品は、浅草神社の例大祭「浅草三社祭」をはじめ、北は北海道から南は九州まで、全国の祭で使われている。

当社のビジネスモデルには二つの特徴がある。一つ目は、通信販売という手段によって全国に市場を広げることで、祭り用品という季節商品を通年商品に変えたという点である。二つ目は、仕入れたものを販売するだけでなく、商品を企画し委託先の工場で製造し販売するという製造小売（SPA）の業態に転換した点である。

(2) 導入・活用している IT の概要

当社の中川社長は、創業者から数えて3代目に当たり、1987年の入社以来、先頭に立って IT 利活用を進めてきた。自ら IT 好

きを公言しており、最新の IT の情報を常に仕入れて、自社に合ったものを積極的に導入・活用している。

具体的には、1990年に他社に先がけて基幹業務システムを導入したことを皮切りに、1995年には会社 HP の開設や POS レジの導入、2000年にはウェブ上での通信販売を開始した。その後も基幹業務システム、インターネット通販、POS レジのいずれも複数回の更新を重ねている。

(3) IT の導入・活用による効果

2011年には、社内の複数のシステムを連携させた。これにより、在庫や出荷などの情報を一元管理し、業務プロセス全体における商品やお金の流れをリアルタイムで把握できるようになった。例えば、浅草中屋で扱うすべての商品にはバーコードが付されており、レジを通った瞬間に、売り上げから粗利益、在庫数までを把握でき、在庫が不足すればキーボード操作一つで発注まで行うことができる。

また、2014年には、経済産業省の補助金を活用して、「^{あつら}誂え品シミュレーター」の開発・導入も行っている。それまで、あつらえ品（オーダーメイド品）は、完成品のイメージ共有が難しいため、電話等で顧客とイメージを確認しながら擦り合わせをする必要があり、多くの手間がかかることが課題だった。そこで当社は、ウェブ上で顧客が自らあつらえ品をシミュレーションし、発注できるシステムを開発した。

（４）導入・活用の課題と対応のポイント

① 導入前

当社では1990年代からIT利活用に関する取り組みを進めてきたが、それまでのやり方を改める転機になったのが、2002年に東京都から経営革新計画の承認を得たことと、同年に中小企業総合事業団（現中小企業基盤整備機構）のIT利活用優秀事例の理事長賞を受賞したことである。

経営革新計画の策定には、自社の業務プロセスを整理し、見える化する必要がある。また、IT利活用優秀事例の申請には、自社の業務プロセスのなかでITがどのように使われており、どのような成果をあげているのかを整理して表現する必要がある。この二つの作業が、その後のIT活用の方向性を検討するに当たり大いに役立った。

ITの利活用が成功するか否かは、結局のところ、事前にIT導入の費用対効果を正確に見極められるか否かにかかっており、そのためには、自社の業務プロセスと、それにかかるコストを大まかに把握する必要がある。

なお、当社は経営革新計画の策定やIT利活用優秀事例の申請に当たり、ITコーディネータ協会に登録するコーディネータからの支援を受けた。当時社内にはほかにITに詳しい人材がいなかったため、中川社長はITコーディネータと議論を重ね、外部からも理解を得やすい計画書や申請書を作成することができた。

② 導入時

当社はこれまで、多くのシステムを外部のITベンダーに発注して開発し、導入してきた。そのなかで痛感しているのは、ベンダー任せでは良いシステムはできないということである。

システム開発では、まずベンダーに対して提案依頼書を提出し、ベンダーからの提案を受けて要求仕様書を作成する必要がある。

ここで、発注側がITのことをよくわかっていないと、ベンダー側に言われるがままに書類をつくり、それに基づいてシステム開発がなされてしまうため、自社にとって本当に役立つシステムができない確率が高い。そのため、本来であれば、発注者側がベンダーと同じ目線でITについて語るができるだけの知識を備えている必要がある。それが難しい場合には、ITコーディネータのような、ベンダーとの情報格差を埋められる人材を間に挟むことが有効だと考えられる。

③ 導入後の活用段階

当社では、長年IT化の取り組みを続けているため、従業員のほとんどが抵抗なくシステムを活用できている。

過去にはITに詳しい人材が社内で中川社長一人だけという状況だったが、現在は社内にシステム課を設置しており、ベンダーとのやりとりから、導入後の活用まで、中川社長が細かいところまで指示しなくても円滑に行うことができるようになっている。また、現場からは業務改善要望書を随時受け付けており、それをITによって実際に改善していくという仕組みも構築している。

ただし、先進的なITの導入や基幹業務システムの更新のような、重要なものに関しては、現在も中川社長自らがITの選定や導入を取り仕切っており、以前から付き合いのあるITコーディネータが良き相談相手となっている。

（５）今後の課題・展望

当社では、今後も先進的なITを積極的に活用し、他社よりも効率的で付加価値の高い経営を行っていきたいと考えている。

現在、特に力を入れて取り組んでいるのは、自社内だけではなく、委託している工場とリアルタイムの情報共有を図り、原料調達から加工、販売までの一連のプロセス

全体が見える化することである。これが実現すれば、販売が見込まれる数量を無駄なくタイムリーに生産し出荷することができ、過剰な在庫や品切れのリスクを減らすことが可能になる。

ただし、当社はすべての業務をIT化しようとしているわけではない。当社には「お客様の顔が見える商い」という社訓がある。今後は、人と人とのコミュニケーションを重視する一方、IT化によって効率化したぶんの余力を接客に振り向けたり、IT化の産物である豊富な顧客情報を活用し、きめ細かな対応を行ったりして、顧客の満足度を高めていきたいと考えている。

3 (株)クラウンベーカリー

所在地	東京都小金井市		
創業年	1931年	URL	http://crown-bakery.co.jp
代表者	鈴木 高知 代表取締役		
資本金	1,000万円	従業員数	140人
事業概要	ベーカリー・カフェの運営		

(1) 事業概要

当社は、東京都小金井市の武蔵小金井駅前などをはじめ、6店舗のベーカリー・カフェ（パン屋とカフェが一体になった業態）を運営する企業である。

店舗は、地域住民が多く利用する商店街の路面店が中心で、「揚げたて、焼きたて、つくりたて」の三たてをモットーに、季節に合わせた多様な種類のパンや製菓を提供している。

(2) 導入・活用しているITの概要

当社では、複数のITの導入、活用を行っている。

2016年3月からiPadを用いて材料などの発注が行える(株)インフォーマットの発注システムを導入しており、購買担当者は業務の合間に簡単に発注できるようになった。

また、2017年6月には、(株)ブレインの画像認識・自動会計システム「ベーカリースキャン」を、武蔵野店に2台導入した。ベーカリースキャンは、お客さまがトレイにのせたパンを専用の台に載せると、機械が自動でパンを画像認識して会計をするシステムである。

これに加え、セルフレジシステムのレジも導入しており、会計後、お客さまが機械にお金を入れると、自動でお釣りやレシートが出てくる。お客さまが支払いをしている間に、店員はパンの袋詰めを行うことができる。



出所：(株)クラウンベーカリーホームページ

(3) ITの導入・活用による効果

ベーカリースキャンは、レジの操作に不安をもつスタッフや他店舗からサポートにくるスタッフにも使いやすく、作業効率をあげるものとなっており、ピーク時にレジを担当するスタッフの人数を5人から4人に減らすことができた。

加えて、発注システムの導入により、以前は閉店後に遅くまで店舗に残ったり、業務時間中は一人が専属で行ったりしなければならなかった在庫の確認や発注を、空いた時間にいつでも誰でも行えるようになった。さらに、数年間の保管が必要だった納品書をペーパーレス化でき、在庫・発注データの定量的な把握が容易になった。

これらの導入は、新たなメリットを生んでいる。それは、スタッフが余裕をもって仕事をできるようになったことだ。当社のビジョンである「地域の人を笑顔にする『まちのパン屋さん』」の実現に向け、機械化による効率化で生まれた余裕をお客さまとの会話の時間に充てるよう指導している。

(4) 導入・活用の課題と対応のポイント

① 導入前

最近では、パンづくりを志す人の意識が変わっている。以前はパン屋で修業をして独立をしたいという若者が多かったが、現在は大手ホテルなどへの就職を希望する人が増えている。多くのベーカリーでは、仕込みのため毎日早朝に出勤するのは当たり前で、休みも十分にとれないということも少なくないからだ。そうしたなか、当社では先代の社長の時代から週休二日制の導入をはじめ、職場環境の改善に力を入れてきた。近年は人手不足が深刻化しており、スタッフ獲得のためには労働環境のさらなる改善が必須であるという考えから、当社はITの導入を決断した。

また、混雑時の回転率向上が求められていたこともITを導入した理由の一つである。一部の店舗では、週末やお昼どきなどに、行列が店の外まで続くほどの混雑が発生していた。お客さまの待ち時間を短縮するためには、会計や袋詰めにかかる時間を減らす必要があった。

② 導入時

ベーカリースキャン導入を決意したきっかけは、同業者の勉強会において、同システムを導入した企業の成功事例を聞いたことである。ITに詳しくなくても、同業者の成功事例や、ITに詳しい同業の経営者の話を聞くことで、自社におけるIT活用の可能性を考えることができる。また、経営者が現場の抱える課題やITニーズを把握するという点においても、同業者間の勉強会は非常に重要な機会となっている。

また、長年付き合いがあるITベンダーの担当者からは、経済産業省が行っていた、生産性向上に関するIT導入補助金の活用についてのアドバイスをもらえた。こうした情報を得られたことで、導入に踏み切りやすくなった。

③ 導入後の活用

導入開始日の前夜にベーカリースキャンを手がける㈱ブレインの担当者が店舗を訪れ、パンの写真を撮影して機械に画像を認識させていくと、徐々に機械が読み取れるようになった。導入当日は㈱ブレインの担当者がスタッフに使い方を説明し、わずか2日で導入の準備を終えた。

一方で、従業員に新たなシステムの理解を求めるのは容易ではなかった。ITの導入に限らず、何か新しいことに取り組む際は現場の反応は悪い。たとえ業務が効率化することとしても、これまでのやり方を変えることに抵抗がある従業員は少なくない。そこで、社長自ら、各店舗の店長が集まる店長会議で、「初めはたいへんだが、半年後、1年後には必ず入れて良かったと思えるはずだから」と話し店長に納得してもらうことで、店長から現場へと説明をしてもらい現場の理解を深めた。その後、ベーカリースキャンは、メディアでも取り上げられ、お客さまも注目してくれたこともあり、現場スタッフには好意的に受け入れられた。

(5) 今後の課題・展望

当社の業務効率化の取り組みは、IT導入にとどまらない。2016年より稼働しているサポート工場では、朝一番の仕込みや、店舗併設の工場で行うと手間のかかる業務を一括して担っている。スケールメリットが生まれるだけではなく、朝の仕込みを行わないことで、従業員の出勤時間を以前より1時間遅くできるようになった。

現在は、これまで進めてきたIT導入と、サポート工場の活用によって、さらなる業務効率化やサービスの質向上を目指している。当社の事業に携わるすべての人、お客さまへ最善のサービスを提供し、メーカーや問屋と良い関係を築き、そして従業員のモチベーションを向上させていきたい。

4 (株)渡月亭

所在地	京都府京都市		
創業年	1897 年	URL	http://www.togetsutei.co.jp
代表者	古川 拓也 代表取締役社長		
資本金	3,500 万円	従業員数	84 人
事業概要	料亭旅館、カフェの運営		

(1) 事業概要

当社は、京都の嵐山に立地する、創業 1897 年（明治 30 年）の旅館業者である。客室数は 25 室で、全室が伝統的な和の文化を反映した客室となっている。また、宿泊事業に加えて、伝統的な京料理を味わうことのできる会食・宴会事業やカフェの経営も行っている。



(2) 導入・活用している IT の概要

当社は、2016 年にホテル・旅館向け予約管理・会計・顧客管理システムを、約 300 万円かけて導入した。

このシステムの導入により、予約サイトや電話、FAX といった複数の経路で入る予約情報を自動で一元管理できるようになった。また、食事付きの宿泊プランが多い旅館において、予約とひもづけた細かな調理指示が自動で行えるようになる。これらの情報は、調理場などに設置したモニターから常に確認でき、宿泊予約や食事時間の変更、またチェックアウトの状況などの情報が、リアルタイムで関連部署に共有されるようになった。

(3) IT の導入・活用による効果

予約管理システムの導入以前は、各種予約を手書きで「仮予約表」（予約時および予約当日の 1 週間前までの内容の変更等を記載した紙の表）に記載し、予約当日の 1 週間前になると「本予約表」（予約当日の 1 週間前の時点で確定した予約内容を記載した紙の表）に手書きで転記していた。さらに、

本予約表をコピーして、配膳室をはじめ 13カ所に配布を行っていた。毎日、予約表の記載・転記に 2 時間、配布に 1 時間を要しており、年間の労働時間に換算すると 1,095 時間に上った。また、本予約表のコピーに用いられるコピー用紙も、年間で 47,450 枚も消費していた。さらに、本予約表配布後の変更や、予約当日のお客さまのチェックイン・チェックアウトの状況、各部屋における食事の配膳の完了有無などの情報共有は、すべてその都度電話でなされており、伝達ミスも少なくなかった。

予約管理システムの導入により、前述のように手書きで予約表を作成し配布するのにかかる労働時間や、コピー用紙のコストが削減された。また、以前は電話でやりとりをしていた急な予約変更や、予約当日の食事の配膳状況、チェックイン時の部屋の準備状況や顧客の荷物預かりの有無といった情報が、ボタン一つで即時にシステムに反映され、情報の伝達ミスも減少した。

予約システムは当社において初めての IT 導入事例だったが、効果がてきめんであっ



出所：(株)月亭ホームページ

たため、IT 利活用に対する従業員の意識も高まった。

(4) 導入・活用の課題と対応のポイント

① 導入前

近年、人手不足が深刻化し、生産性向上の必要性を強く感じていたことから、今回、IT を導入した。

前述のように、従来の予約管理にかかわる業務の効率化を実現するためには、コストをかけて更新する必要があった。その決断に当たっては、観光庁の補助金を活用して負担額の 3 分の 1 を補うことができたのが、大きな後押しとなった。

導入を本格的に検討する段階では、システムの導入により、どれだけのコストや労力が削減され、実際に何年で投資額を回収できるのかといった費用対効果の検討にも取り組んだ。

さらに、システムが現場の従業員にとって使いやすいものであるかという点も重要である。特に旅館の業務は、誰が何をするかが明確に区別されているわけではなく、状況に応じて、さまざまな従業員がシステムを使う必要性が生じる。年齢や担当業務に関係なく、誰もが使いこなせて均一なサービスを届けられることは、IT 導入における必須条件であった。実際に導入した予約管理システムは、ボタンを押すだけで、簡単に顧客の情報を更新することができ、一目で状況がわかるシステムとなっている。

予約管理システムの導入を考えるきっかけとなったのは、同業者の集まりにおいて、社長自身が導入の成功事例を知ったことである。同じシステムの導入をすでに成功させ、さらに相談もできる同業の経営者がいたことの意義は大きく、自分たちでもできるという希望をもてた。

このように、IT の利活用を含む新たな取り組みをするに当たり、同業者との情報共有が重要となる。インターネットが普及したことで、旅館の競争相手は国内の旅館やホテルだけではなく、ニューヨークやロンドンなど、世界の都市の宿泊施設となっている。そうしたなかで、同業同士が協力して日本の旅館業を盛り上げるため、より積極的に情報交換をするようになってきている。特に 40 歳代前後の若い経営者たちが積極的に新たな取り組みを行っており、今後、同業者で IT の導入は広がっていくのではないだろうか。

② 導入時

予約管理システムの導入決定後、システムに関する要望のうち、大枠は社長がベンダーに対して方向性を示し、細部の調整は、従業員のニーズが反映されるよう、営業部門長がベンダー側の技術者とのやりとりを担っていた。しかし、IT に関する知識不足もあり、システム開発を専門とする IT ベンダー側の技術者と旅館業務を行う担当者の間での意思疎通は容易ではなかった。依頼内容がなかなか伝わらない場合には、ベンダーの社長に直接連絡を取り、一つひとつ課題を乗り越えていった。

③ 導入後の活用

導入後、プログラムのカスタマイズを進めるなかでは、システムに不具合が出ることもあり、修正には数週間から長いときには 1 カ月ほどかかることもあった。そのため、導入準備を始めて 3 カ月ほどは、システム

を動かしながら、手書きの予約表も併用する移行期間とした。従業員にはシステムと紙の作業で二重の負担がかかる期間であったが、社長自ら、せっかくシステムを導入するのだから、必ず元を取ろうと従業員全員に呼びかけた。また、定例の部門長の会議においても、継続的に利用状況や課題をフォローしていった。その場において、前述の同業者の成功事例を共有しながら、「あそこができたのだから、自分たちもできる」というように、成功事例を追いかけながら道筋を示した。

これまでの業務のやり方を変えて新たにITを導入することへの抵抗感は、年齢にかかわらず誰もがもつ。しかし、最初は抵抗感をもっていても、誰もが操作できるようになり通常の業務の流れに乗れば、ITを導入して良かったと感じてもらえるはずである。ある程度トップダウンで導入を押し進めて、便利であることを理解してもらう段階にまで到達できれば、自然と抵抗感は弱まっていくだろう。

(5) 今後の課題・展望

今後、予約システムの導入により生み出された時間は、半分は顧客へのサービス向上に、半分は従業員へ還元することを想定している。

また、費用対効果がある設備投資には、ITに限らず積極的に取り組み、業務の効率化も進めていくつもりである。その一方で、旅館業において、和の文化やおもてなしは、訪れる人の心に余裕を生んだり、付加価値を高めたりするものであるため、効率化すべきではないと考えている。ITの導入により効率化していく部分がある一方で、和の文化やおもてなしの部分は守っていきながら、伝統を次の世代へ受け継ぐことが、当社におけるIT導入の理想形である。

5 (株)ホテルおかだ

所在地	神奈川県足柄下郡箱根町		
設立年	1953 年	URL	http://www.hotel-okada.co.jp
代表者	岡田 浩一郎 代表取締役社長		
資本金	5,200 万円	従業員数	135 人
事業概要	旅館、日帰り温泉の運営		



出所：(株)ホテルおかだホームページ

(1) 事業概要

当社は 1953 年に設立された旅館である。毎年約 12 万人の宿泊客が訪れ、客室稼働率は 80%を超える。

(2) 導入・活用している IT の概要

当社は、経営課題の解決に有効だと思われる場合には、積極的に IT を導入している。なかでも特徴的なものは、「業務用 IT ツール」と、ホームページ上でお客さまに困りごとがないかをプッシュ型で尋ねる「AI 搭載 FAQ システム」である。

業務用 IT ツールは、ピンポイントで個別業務の効率を向上させるために、自前で開発しているツールである。例えば、チェックイン時に宿泊プランに合わせて朝食券や入浴券などを自動で印刷できたり、食事処・レストラン入店時に客間に布団を敷くように従業員に自動でメッセージを送ることができたりする。

AI 搭載 FAQ システムは、従前からホームページ上に設置されていた FAQ (よくある

質問と回答) をカテゴリー化して、閲覧ページごとにランキング化し「こんなことでお困りではございませんか」とページ下部にプッシュ型で表示する、大手 IT ベンダー製のクラウド型サービスである。例えば、客室のページを閲覧していると、「客室内の設備・備品を教えてください」といった、お客さまからよく寄せられる質問内容と回答を表示する仕組みとなっている。

(3) IT の導入・活用による効果

<業務用 IT ツール>

業務用 IT ツールは、従業員とのコミュニケーションを通じて、この業務にこんな IT ツールがあったら助かるという提案を引き出して、大手 IT ベンダーにシステムエンジニアとして勤めた経験のある営業部長が可能な限り自前で開発をしている。以前は、レストラン入店時に毎回客間に布団を敷くように電話で連絡を入れていた。前述の入店時に自動でメッセージを送るツールを導入したことで、従業員間で電話をする必要がなくなり、そのぶん新しい仕事に取り組むことができるようになった。

<AI 搭載 FAQ システム>

AI 搭載 FAQ システムは、キャンセル率とそれに付随する業務の抑制という経営課題を解決するために導入した。以前は、団体客をメインターゲットとしていたが、2011 年から価格帯やサービス内容を考慮して、個人客にシフトしていった。インバウンドを中心にウェブでの予約客数が 40%を占め

るようになる一方、仮押さえのような予約も多く、キャンセル率も40%にまで高まった。キャンセルが発生すると予約・業務情報の修正といった付随的な業務が発生するため、いかにキャンセルを減らすかが経営課題になっていた。また、電話対応時間外におけるウェブでの閲覧が多く、特に旅館を利用した経験がない海外からのお客さまへのフォローが必要だとも考えていた。

これらの課題に対して、AI搭載FAQシステムを導入した結果、課題であったキャンセル率は低下する一方、予約件数は伸びている。

（４）導入・活用の課題と対応のポイント ＜業務用 IT ツール＞

① 開発前

当初はITありきで業務プロセスの改革を要求したこともあったが、現在では従業員のアイデアや提案を受けてから、ITツールを開発している。従業員は、良い接客を提供したいという想いの下、今できる範囲のなかで精いっぱい工夫して業務改善を重ねている。現場のモチベーションをしっかりと理解し、ITありきではなく、ITは業務を改善するためのツールであるというスタンスをとることが望ましい。

② 開発段階および活用

キーワードは「シンプル」「リーン¹¹」「やめる」の三つである。とにかく最初は色々な機能をつくり込まず、シンプルなものを開発して使ってみるのがよい。開発したツールは試しに使ってみて、現場とのコミュニケーションを通じて使い勝手を確認しながら、修正や機能の追加を繰り返していくリーン開発のスタイルが望ましい。そ

¹¹ 時間や労力、資源の無駄を省くため、最低限のコストと短いサイクルで開発と検証を繰り返す手法のこと。



出所：(株)ホテルおかだホームページ

して最後に、使い勝手が悪いものには固執しすぎず、やめる決断も重要である。初期投資の大きいシステムを導入すると手を引くのが難しくなるが、シンプルかつリーンにつくっているのだから、やめる決断もしやすい。実際に、開発したものの使いものにならず、廃止したツールも少なくない。

＜AI搭載FAQシステム＞

① 導入前

ウェブ予約を開始してから、ホームページ（以下HP）閲覧数や閲覧時間帯、予約成約率の高い曜日や時間帯等のデータ分析を行ってきた。

AIを導入したきっかけは、知り合いの旅館から「一緒にAIを導入してみないか」と、現在導入しているオラクル社製AIを紹介してもらったことだ。実際に話を聞いて、FAQシステムに埋め込むアイデアを話したところ、オラクル社もそのような活用方法は想定していなかった様子だった。

② 導入段階および活用

クラウド型の従量課金方式のシステムであるが、開発のために初期費用も発生するため投資効果を見込む必要があった。これまでHP閲覧やウェブ予約でのデータ分析を行ってきた営業部長が計画・見通しを立てた。現場の業務フローが変わるシステム

ではないため、現場の従業員からの反対は特になかった。

導入後は、HP 上でお客さまが入力した質問内容と参照した回答内容がすべて見える化されるようになったことで、どの程度のお客さまが疑問・不安を解消したかある程度把握できるようになった。逆に、適切な回答が用意されていない質問も明らかになり、その場合には新たに回答を用意し、徐々にお客さまの質問に対する回答項目を増やしている。

(5) 今後の課題・展望

同業の経営者のなかにはITで経営が良くなると思う人がいるようだが、それは違う。他社が成功しているITは、その企業に最適化されているから効果があるのであり、まずは経営課題ありきで検討することが重要だ。

他方で、特に宿泊業はデータを活用するポテンシャルが高い業種とも考えている。ITを活用した業務効率化を進めることは重要だが、それ以上に、データを活用した接客は客単価や売り上げの向上につながる可能性がある。例えば、過去に利用していただいたことのあるリピーターのお客さまの場合、従業員が記憶しきれないこともあるというが、過去の宿泊データによりお客さまの趣味や嗜好等の情報が事前に分かると、接客時の会話などの幅が広がり、接客の質やお客さまの満足度の向上につながるのではないかと期待している。何より、現場の従業員は良い接客をというモチベーションで仕事をしているため、データの活用を前向きにとらえている。

6 (株)ビック・ママ

所在地	宮城県仙台市		
設立年	1993 年	URL	https://big-mama.co.jp
代表者	守井 嘉朗 代表取締役/CEO		
資本金	5,000 万円	従業員数	322 人
事業概要	洋服お直しサービスの提供		

(1) 事業概要

当社は、裾直しや丈詰めといった洋服のお直しや、バッグの修繕などのサービスを提供する企業である。現在では国内に加えて、シンガポールやベトナムにも出店しており、店舗数は約 80 となっている。

業務の流れは、①受付店舗でお客様の要望や採寸の情報をお直しレシピとして整理する、②東北 4 カ所の工場に商品を配送する、③お直しレシピに従ってお直し作業を行う、④商品を店舗に配送してお客様にお渡しする、となっている。このため、お客様から受け取った商品の管理、お直しレシピ（以下、レシピ）の情報共有、受付担当者とお直し担当者の連携が必要不可欠である。

(2) 導入・活用している IT の概要

守井社長は、仮に経営者がいなくても生産性を維持できるよう、積極的にさまざまな IT を導入してきた。具体的には、「納品書発行システム」「受発注管理システム」「タブレット受付システム」「販売・経理・勤怠管理連動システム」である。

特に独自性が高いタブレット受付システムは、受付店舗でレシピを作成する際に使用するシステムで、当社が IT ベンダーに依頼して独自開発したものである。従来は、レシピを手書きしていたため、受付担当者は文言や用語の使い方を習熟している必要があった。同システムは、お客様の要望に基づいてお直しする箇所や内容を、受付担当者がシステム上から選択するだけで、

レシピが作成されるようになっている。また、事前にお客さまに説明すべき注意事項をプッシュ通知するといった機能も備えている。受付業務全般を標準化することで、経験が浅い受付担当者でも、同システムを使用すれば受付業務を適切に遂行できる仕組みとなっている。

(3) IT の導入・活用による効果

タブレット受付システムを導入する以前は、袖丈詰めや肩線詰めのような、年間数件という頻度の低いメニューのレシピを適切に作成できるようになるためには、数年間経験を積んで必要な知識を習得することが欠かせなかった。しかし、システムで受付業務が標準化されたことで、教育・人材育成に割く時間が圧倒的に短縮された。これは、受付店舗を増やすことにもつながっており、事業全体への影響も非常に大きい。

また、受付担当者とお直し担当者との間のミスコミュニケーションを改善する効果もあった。手書きでレシピを作成していた当時は、レシピに記載する用語や表現方法が受付担当により異なっていたため、お直し担当者は何度も受付担当者に確認をする必要があった。例えば、レシピに「周囲 4 センチメートル詰める」と記載されている場合、お直し担当者は、表裏両端 1 センチメートルずつ詰めるのか、表面だけ両端 2 センチメートル詰めるのかがわからないため、作業に進めず何度も受付担当者に確認をする必要があった。しかし、今ではこのようなやりとりはほとんどなくなっている。

お直しフロー



出所：(株)ビック・ママホームページ

従来は伝達内容の表現方法が異なっていたため、問題が起きた際どの段階で問題があったのかを特定するのが難しく、同じ問題を繰り返すことが少なくなかった。レシピが標準化されたことで、お客さま、受付担当者、お直し担当者のどこに原因があるかを明確に把握できるようになり、トラブルの再発防止、サービスの品質向上にもつながっている。

同システムに対する大手百貨店などからの評価も非常に高いことから、同システムの外販に向けて、システムエンジニアを採用し、開発を内製化している。

(4) 導入・活用の課題と対応のポイント

タブレット受付システムは、複数の IT・システム導入を経験したうえで開発したものである。以下では、IT を導入するに当たって、横断的に当社が直面してきた課題やその対応策を振り返る。

① 導入前

当社は、洋服お直し業界では後発組であり、事業を拡大するためには、他社と何らかの違いを出す必要があったことから、業界内では最も積極的に IT 投資を行っていると自負している。しかし過去には、社長自身の新しいもの好きが先行して、投資効果の認識が乏しいまま、IT ありきで導入したこともあった。例えば、IT ベンダーの営業を受けて導入したシステムが、導入 2 日目で当社の取引件数の多さに耐えきれず、稼働しなくなってしまったことがあった。これは IT ベンダーが当社の現状をよく知らないまま、IT を納入した典型例であるが、当社側にそれを見破る知識がなかったことが一番の原因だと考えている。

IT を導入する前には必ず一度立ち止まり、自社の経営課題や現場の業務に照らして、費用対効果を考えなければならない。また、自社にとって効果的な IT を見極める感度を高めるためにも、常に自社の経営課題に照らして、この IT を使ったら業務の効率が向上するかどうか考えを巡らせることも重要だろう。

② 導入時

タブレット受付システムのような独自システムの開発を外部に委託する際には、マネジメントが課題である。中小企業の多くは IT 部門をもたないため、システムの要件定義を適切に設定できる人材がおらず、自覚のないうちに過度な要求をしがちである。他方で、IT ベンダーは仕様やスケジュールがうまくコントロールできないことが多く、結果として IT 開発が円滑に進まないということにつながる。

過去、当社はシステムエンジニアを採用して開発の内製化を試みたものの、IT 知識や経験の差もあるため、システムエンジニアを適切にマネジメントすることができなかった。

こうした経験から、現在システム開発を外部に委託する際には、経営とITの両方に知識と理解が深いITコーディネータにプロジェクト・マネジメントを依頼している。ITコーディネータが、経営者のITに対する知識不足と、ITベンダーの経営や現場に対する理解不足を補って、双方の橋渡しを行うことで、システム開発が円滑に進むようになった。

に充当し、サービスの質を高めていきたい。

③ 導入後の活用

IT導入に対する現場の反対はあるが、従業員の6割程度が活用してくれれば十分だと割り切っている。ITの導入自体はトップダウンで進めるが、活用にあたって強制はほとんどしておらず、使い勝手が良いければ徐々に現場で浸透していくものだと考えている。

(5) 今後の課題・展望

積極的にIT導入・活用を進めているが、ITで改善できる余地はまだ多い。特に、ITはバックヤード業務や間接業務の生産性向上に効果的だと考えており、現在AIを用いた、お直し作業担当者の自動マッチングシステムの開発を進めている。

これまで、お直し作業担当者の割り当ては、レシピの内容と、お直し担当者のスキルや稼働状況を勘案して、ベテラン職人が担当者を割り当てていた。しかし、担当者の能力や繁忙状況などを勘案してバランスを取るのが難しいうえ、業務の割り当てを行う熟練者がもつ高度なお直し技術を有効に使えていないという問題があった。そこで、お直し担当者の技術を標準化して整備し、AIにより自動で仕事をマッチングするシステムの開発を進めている。

一方、受付時の接客業務をIT化・自動化することは難しいと考えている。間接業務やバックヤード業務のIT化によって浮いた時間は、受付担当者やお直し担当者の育成

7 (有)HAPPY ISLAND

所在地	群馬県高崎市		
設立年	2003年	URL	http://happyisland.jp
代表者	福島 健司 代表取締役		
資本金	300万円	従業員数	102人
事業概要	レストランの運営		



出所：(有)HAPPY ISLAND ホームページ

(1) 事業概要

当社はステーキと手づくりハンバーグの専門店で、群馬県高崎市と前橋市にグループ企業を含め4店舗を展開している。店舗はいずれも駅から離れており、自動車や自転車ではないとアクセスが難しい場所にあるが、上州牛や上州豚を使用したハンバーグは人気で、多くのリピーターを獲得している。

(2) 導入・活用しているITの概要

まず、POSレジの活用していなかった機能を活用することで、利用者の属性をはじめとしたデータを蓄積していけば、誰が何を食べたか、ダイレクトメール（以下DM）などの効果を分析できると考えた。そこで、来店したお客さまにアンケートを回答してもらい、お客さま情報と来店履歴、ポイント情報等を登録した「リライトカード」を交付するようにした。そして、お客さまに誕生月の割引やポイント還元といったクーポン付きのDMを送付し、DMを持参して来店する割合やリライトカード情報の分析

により、次のマーケティング戦略を立てることができるようになった。例えば、データを分析することで、「次回来店を促すには来店後どの程度の期間内にDMを送付すべきか」「DMの回収率が高いエリア・地域はどこか」「季節クーポンの効果はどの程度か」といったことを調べて、当社にとって有効なマーケティング手段を探っている。

また、マーケティングの情報発信にもITを活用している。自社ホームページに加えて店舗ごとにFacebookページを作成し、お客さまからの意見やコメントを得ている。

さらに、現場の業務・意識改革の一環で、無料のスマートフォン・チャットアプリを全スタッフとの連絡、コミュニケーションに活用している。アルバイトの若いスタッフが日常的に使用しているものがよいと考えて選定し、緊急時のシフト交換や調整、業務連絡、トラブル事例の共有などに活用している。

(3) ITの導入・活用による効果

従来、飲食店のウェブポータルサイトやフリーペーパーへの掲載、折り込みチラシ、DMによって広告宣伝を行ってきた。しかし、POSシステムの活用により、広告・宣伝費用を当初の4割程度に圧縮できている。

一方、リライトカードの登録お客さま数は伸びており、登録したお客さまのうち過去1年間に来店した数は1万9千件に達している。誕生月の割引DMの回収率は30%を超え、売り上げは順調に伸びている。データ分析に基づいたマーケティング活動の

PDCA サイクルが理想的に回せるようになっている。

また、スマートフォン・チャットアプリによって、現場とのコミュニケーションをスムーズに行うことができるようになっただけでなく、おすすめメニューや広告デザイン、マーケティング戦略のアイデアが、現場のスタッフから寄せられるようになった。経営情報をすべてのスタッフに公開していることから、自分が提案したことの効果も確認できるだけでなく、経営に近い目線で、楽しく、高いモチベーションで働くことができるようになっており、組織の一体感も高まっていると感じている。

（４）導入・活用の課題と対応のポイント

① 導入前

以前より外部の専門家からITの活用を勧められていた。しかし、飲食店は日々売り上げが計上されるため、もうかっているような錯覚に陥ってしまい、聞く耳をもたなかった。そのため、IT活用を決断した際も、ITの知識はほとんどなく、具体的に何をすればよいかはわからなかった。

そこで、わらにもすがる思いで「よろず支援拠点」「ミラサポ 専門家派遣」といった公的制度を活用した。経営・業務の目線で、他社の事例を踏まえながら専門家に親身に相談に乗ってもらい、無料でさまざまな助言や資金をかけずに取り組めるアイデアをもらうことができた。

② 導入時

専門家の助言を受けて、「何でも一度聞き入れて、試しにやってみたらダメならやめればよい」という姿勢で、お金をかけずにできることは何でも試した。データ分析に当たっては、エクセルやアクセスといった一般的なソフトウェアを利用した。

試行錯誤を繰り返すなかで、徐々にデータ分析によって仮説を検証でき、自然にマーケ

ティングを意識し、興味が湧くようになった。また、データ分析ツールを自前で構築していたおかげで、システムの仕様・要件や効果を見通す目が自然に養われており、100万円程度かかる専用システムを導入する際も、比較的スムーズに進めることができた。投資効果を事前に検証しているため、導入した専用システムは想定どおりの効果が得られている。

当社では小さく始めて、効果的なものに大きく投資する姿勢でITの導入を図ってきたが、ITありきにならないよう注意が必要である。最も大事なものは、中長期的な経営ビジョンや経営計画である。日々の業務に追われがちだが、将来的な経営計画なくして、経営に役立つ投資はできないだろう。

（５）今後の課題・展望

IT化によって業務の効率化は図ることができる一方、サービスの本質はやはり人である。人手不足が深刻化するなか、最近では、中学時代に職場体験に来た学生がアルバイトになるケースや、高校時代にアルバイトしていた学生が出産後にパートとして復帰するケースなどが増えており、スタッフとの関係性も深く、かつ長くなってきている。引き続き地域の人に愛されるよう、地域に根づいたサービスを提供していきたい。

8 (株)ブレイン

所在地	兵庫県西脇市		
設立年	1982 年	URL	http://corp.bb-brain.co.jp
代表者	神戸 壽 代表取締役社長		
資本金	5,000 万円	従業員数	20 人
事業概要	通信・情報処理・制御・計測・放送・医療などに関するコンピューターシステムの研究・開発		

(1) 事業概要

当社は、1982年に設立された、放送・医療などの分野を中心に、コンピューターシステムの研究・開発を行う企業である。画像認識や機械学習などの技術に強みを持ち、近年は特に、製品や部品を画像認識により識別するシステムの開発に力を入れている。

(2) 開発する IT の概要と活用効果

当社は現在、ベーカリーショップ向けに、トレイ上のパンの種類・値段を画像認識によって識別し、自動でレジ入力を行う自社開発のシステム「ベーカリースキャン」を提供している。

ベーカリーショップでは、数10種類以上、店によってはより多くのパンがショーケースに並んでおり、商品の入れ替えも多く、レジの担当者はそれを目視で見分けて正確かつ迅速に値段を計算する必要がある。

新人のアルバイト社員が、商品のパンをすべて覚えてスムーズにレジ業務を行うことができるようになるまでに、通常で2カ月前後の期間がかかるといわれており、多くのベーカリーショップでは、教育コストの高さ(覚えるまでレジの担当を増やす)や、アルバイトの採用のしにくさ(覚えることが多く負担になるため応募者が少ない)といった課題を抱えている。また、レジの混雑も消費者に嫌がられるため、待ち時間の短縮も課題となっている。

これまでに、300件以上のベーカリースキャンの導入事例があり、すでに導入した

企業からは、新人でも迅速にレジ業務を行うことができるようになるなど、業務効率化に大きな効果があったと高い評価を得ている。

また、アルバイト社員の採用がしやすくなったという声や、高齢者や知的障がい者など、業務を理解して実行することが難しくベーカリーショップで働きたくても働けなかった人々に採用の門戸を開くことが可能になったという声も届いている。

さらに、ベーカリーショップでは、パンの勘定に気をとられるあまり、接客がおろそかになりやすいという問題があったが、計算を自動化することで、顧客とコミュニケーションをとるゆとりが生まれ、接客の改善にもつながったと評価するユーザーも少なくない。

(3) 中小企業における導入・活用の課題

ベーカリースキャンのユーザー企業は、大手のチェーン店から、個人経営のベーカリーショップまで多岐にわたる。当社が、特に中小規模のベーカリーショップとの取引において感じた課題や、中小商業・サービス業におけるITの導入・活用の課題としては、以下が挙げられる。

① 誰でも使うことができるシステムの実現

当社は、放送業者や製造業者向けのシステム開発を手がけており、2007年からベーカリースキャンの開発を始めた。しかし、サービス業者向けであるため、当初はかな

りの戸惑いを覚えた。

放送業や製造業者向けのシステムであれば、ユーザーはある程度 IT について理解しているということが前提となっている。一方で、ベーカリースキャンに関しては、ユーザーの多くはパート社員やアルバイト社員で、そのなかには IT の知識が少ない人も多く含まれている。

IT システムは、ユーザーの誰でも難なく使うことができるようなものにする必要があり、開発段階や販売開始当初は非常に苦労した。例えば、画像認識用の撮影台にパン以外のものを置いてしまい認識がうまくいかないようなケースや、パン以外のものを登録してしまうことで認識の精度が落ちるなど、当初想定していなかった原因によるトラブルが多発した。当社では、システムの改良に加えて、システムの使用法の指導も行い、課題をクリアしていった。

② IT 利活用への「本気度」の高さ

ベーカリースキャンは、既存の POS レジに後付けするシステムとして販売を開始したが、導入による業務効率化の効果をさらに高めるため、現在は POS レジと一体化した専用機としての提供がメインとなっている。この専用機の導入コストは1台当たり300万円程度であり、中小商業・サービス業者にとって大きな投資となる。ただし、政府や地方公共団体にはさまざまな補助金のメニューがそろっており、ベーカリースキャンの導入に当たって補助金を利用する中小企業は少なくないようだ。

当社には、さまざまなベーカリーショップからの相談が入るが、中小企業のなかで実際に導入まで至りやすいのは、経営者や担当者が非常に危機感をもって IT 利活用を本気で検討しているようなケースである。

もともと経営者の IT に関する知識が豊富な企業では、導入のハードルが低いのは確かだが、IT に詳しくなくても、危機感をも

ち、自分で勉強して情報を集め、当社に直接問い合わせしてくる企業もある。

③ 現場のスタッフの抵抗感

これまでに、ベーカリーショップのベテラン社員から、ベーカリースキャンを使わず、目で見て手で入力しても、スピードは変わらないとの意見があった。IT 化が仕事を奪うとの意識から、現場スタッフが反対するケースである。このときには、IT は人を補助し能力を拡大する道具であると丁寧に説明することで導入に至った。最近では、最寄りの導入店舗でその負担軽減効果や接客効果を体感できるようになったため、そのような抵抗感は無くなりつつある。

中小商業・サービス業の経営者や IT 導入の担当者は、現場の意見を尊重しながらも、費用対効果を正確に把握して、IT の導入を検討していくことが重要だろう。

9 (株)エスキュービズム

所在地	東京都港区		
設立年	2006年	URL	http://s-cubism.jp
代表者	藪崎 敬祐 代表取締役社長		
資本金	1億7,632万円	従業員数	100人
事業概要	EC・POSなどのソフトウェア販売、IoT製品の開発・販売、システムインテグレーション等		

(1) 事業概要

当社は、2006年に設立された企業で、ITやIoTに関する幅広い事業を手掛けている。

代表的な製品は、ECサイト構築パッケージ「Orange EC」である。これは単独のECサイト構築だけではなく、大規模なECサイトモール構築、オムニチャネル構築からグローバルECサイト構築まで、一つのパッケージでスピーディーにオンラインショップを構築することが可能となるものである。

システムの構築だけではなく、家電製造で培ったハードウェアのノウハウなども活かし、IoTやAI、VR、ARなどのさまざまな技術を組み合わせた課題解決を得意とする。

(2) 開発・販売するITの

概要と活用効果

① Orange Operation

当社のIT事業における主力製品の一つに、あらゆる業種・業態のサービス運営を支援するプラットフォーム「Orange Operation」がある。これは、POSレジ（販売時点情報管理）を発展させたシステムである。

従来のPOSレジは、レジ自体に情報管理の機能を備えたもので、非常に高価かつ大きなものだった。一方、当社のOrange Operationは、汎用のタブレットPCのような既存の端末にアプリをインストールすることで、POSレジとして利用でき、従来品に比べて非常に低価格で利用できる。

また、インターネットを経由して複数店舗のレジ情報を一括で管理し、自動で分析も

行うことができる。さらに、顧客の詳細情報（定性・定量）を管理し、リピーターが来店した際に店員が過去の買い物情報を参照してサービス向上につなげたり、ECサイトとの連携、在庫管理なども実現できる。

② ねがブロ by noodoe

当社が手がけている「ねがブロ by noodoe（ヌードー）」は、手のひらサイズのブロックを倒すことで、その動きに応じたリクエストである「お願いごと」を通知できるIoTツールである。ブロックが倒されると、リストバンドが振動して「お願いごと」がスマートバンドに通知される。

「お願いごと」は、利用シーンや用途などに合わせてカスタマイズすることができ、例えば飲食店では、ブロックのそれぞれの面に、「お水」「次の料理」「片付け」「会計」「呼び出し」などの用件を記載し、顧客が自分の伝えたい用件が書かれた面を上にして置くと、店員が付けているリストバンドに用件とテーブル番号が表示される。

そのため、店員を呼んで用件を伝えるという手間を省略でき、店舗オペレーションの効率化や顧客の待ち時間削減による満足度の向上が期待できる。また、待ち時間などの数値を測定し対応履歴として、データベース化できるため、オペレーションの改善にも役立てることができ、㈱クボタの工場に導入されたり、試着室に試験導入されたりと、飲食店以外にも活用され始めている。

（3）中小企業における導入・活用の課題

当社製品のユーザーは、大手のチェーン店から、個人経営の飲食店まで多岐にわたる。当社が、これまでに中小商業・サービス業との取引において直面した課題や、中小商業・サービス業におけるITの導入・活用の課題としては、以下が挙げられる。

① 中小企業向け事業の収益化の難しさ

当社は過去に、Orange Operation をベースに機能を絞ったサービスを廉価に提供していた。通常版の Orange Operation は1店舗当たり月額10万円程度であるのに対し、機能を絞ったものは月額数千円程度で提供していたため、大がかりなシステム導入が難しい中小企業からの利用も多かった。

しかし、この事業は採算が悪く、最終的には他社へ事業を売却することになった。その理由は、問い合わせへの対応にかかるコストが想定よりも高かったことである。

中小企業の多くは、内部にシステム部門をもっておらず、専任の担当者もいない。こうした企業では、ITの知識・経験の不足が原因で、システムを導入しても十分に使いこなせないケースが多く、頻繁に問い合わせが入ったり、個別のサポートが必要になったりするケースも少なくない。

こうした問題は、多くのITベンダーも直面しており、実は中小商業・サービス業のIT化の大きな課題にもなっている。つまり、中小商業・サービス業は、企業の数が多く、全体で見れば、ITベンダーにとって大きな市場のはずだが、1社当たりの売り上げが小さいことと、個別サポートにコストがかかるために、ITベンダーが参入しにくく、中小企業にとって使いやすいシステムが提供されにくくなっている。

② ユーザビリティの高いサービス提供

ただ、ITベンダー側の努力で、そうした課題を解決できる可能性もある。中小商

業・サービス業向けのITは、個別サポートにコストがかかるという点は、裏を返せばITベンダー側が使いやすいシステムを提供できていないともいえる。

当社では、ITに詳しい人ではなくても簡単に導入、活用できるようなITサービスの開発を重視している。

③ IT導入を目的化しないこと

当社が営業面で重視しているのは、ITの導入を目的化しないことである。顧客企業には、多様な選択肢があり、ITの導入が有効な場合もあれば、他の手法が有効なときもある。顧客企業が業務の効率化や高付加価値化に取り組むうえで、ITを必要とする場面を見極めて、最適な方法を提案することを心がけている。

10 特定非営利活動法人 IT コーディネータ協会

所在地	東京都文京区		
設立年	2001 年	URL	https://www.itc.or.jp
代表者	澁谷 裕以 会長		
事業概要	IT コーディネータの育成ほか		

(1) 事業概要

当協会は、2001 年に創設された団体で、中小企業の経営と IT を橋渡しする IT コーディネータの育成や資格の認定などを行っている。

現在までに、IT コーディネータ資格の取得者は累計で 1 万人を超え、資格の更新を行っている資格保有者は 6,000 人を上回る。ただ、IT コーディネータを業として独立しているのは約 24%であり、中小企業診断士や税理士などの経営系の資格も取得しながら活動している。独立系以外では、大手 IT ベンダー 50%、中小 IT ベンダー 14%、ユーザー企業 12%となっている。今後は、より企業の IT 導入の支援を行うことができるよう、独立系に加え、中小ベンダーやユーザー企業内における IT コーディネータを増やしていくことができると考えている。

また、IT コーディネータ同士で約 120 の地域コミュニティを形成し、経営や IT 技術に関して、情報交換も積極的に行われている。そうしたコミュニティは、地域の中小企業支援機関や商工団体、金融機関等と連携している場合も多く、チームとして多面的に中小企業の IT 投資をサポートしている。

(2) IT コーディネータによる支援

IT コーディネータは中小企業の経営課題をひも解く良き相談相手であることを理想としている。IT で何ができるかを考えるのではなく、経営者との対話を通じて、経営課題の解決に向け IT 活用の可能性を探っていくことが求められている。

IT コーディネータに相談するには、地域の商工会議所や金融機関経由でアプローチする方法と、IT コーディネータ協会に直接アプローチする方法の二つがある。特に、後者はなかなかハードルが高いように感じるかもしれないが、当協会としては、IT のことがまったくわからない中小企業でも、ざっくばらんに相談してほしいと考えている。

(3) 中小企業における導入・活用の課題

ある調査では、システム開発は 7 割が失敗するといわれている。IT ベンダーがユーザー企業に寄り添えていないとの批判があるが、IT ベンダーも限られた予算で IT システムを構築しているケースも少なくない。中小企業の IT 導入・活用においては、自社で見える化を行うこと、IT コーディネータへの相談を通じて、IT ベンダーとのギャップを埋めることが、より重要になるだろう。

本レポートは、2017年度に日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱に委託して実施した調査の報告書を基に、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。なお、ウェブアンケートの画面構築、データ処理等については、別途三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が㈱マクロミルに委託した。

日本公庫総研レポート No.2018-3

発行日 2018年6月27日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03) 3270-1269

(禁 無断転載)

