

第1章 序論

1-1 事業の背景及び目的

九州には、豊かな自然や多くの温泉、農畜産物等を活かした自然活用型の観光産業が発展してきたが、近年は、それらに加え、産業遺産観光や体験型観光、医療などと組み合わせた観光等、多様化の流れがある。また、東アジア地域との近接性から国際化も進んでおり、九州への外国人入国者の95%をアジアからの入国者が占めている。特に韓国・中国との交流が盛んで観光客も多く、今後も一層この流れは強くなっていくとみられる。

こうした中、新しい流れを取り込んでいくことが観光関連産業を発展させていく上では重要であるが、九州の観光関連産業の関係業界では、多様化や国際化等新しい流れに対応が追いついていないところも多い。また、観光関連産業には旅館、ホテル等の宿泊業や小売業、飲食業等、サービス産業に属する産業が多いのが特徴で、労働集約的であり雇用吸収力が高い一方、従事する労働者の負荷が高いと言われており、本報告書ではこれら旅館、ホテル等の宿泊業や小売業、飲食業等のサービス産業を“観光関連サービス産業”と定義する。

九州の観光関連サービス産業を更に発展させていくためには、観光の多様化の流れをうまく組み込み、外国人観光客を誘致していく対策を検討し実行すると同時に、観光関連サービス産業について高付加価値化・効率化の両立による飛躍的な生産性向上、すなわち『サービスイノベーション』を実現させる必要がある。この観光関連サービス産業を発展させ、生産性を向上させることは、地域における従業員賃金上昇、雇用創出効果に大きく寄与するものと期待される。

本事業では、九州経済産業局が平成20・21年度に実施してきた「サービス産業生産性向上支援調査事業」等の成果を活用しながら、九州の観光関連産業について課題および対策を検討する委員会設置、各県・政令市の支援機関の経営指導員や中小企業診断士等向けに実践形式を含めた指導人材養成講座を実施した。

本事業の最終的な狙いは、と の取り組みにより、観光関連サービス産業に関するサービスイノベーションのエキスパートを各県・政令市に育成・配置し、地域の核となった各エキスパートが、生産性向上の手法等を効率的に広報し、観光関連サービス産業の事業者を中心としたサービスイノベーションの普及啓発を図ることである。

1-2 これまでの取り組みについて

本事業に関連して九州経済産業局では、平成 20 年度及び平成 21 年度において、「サービス産業の生産性向上」等に関連する事業を実施してきた。

「サービス産業の生産性向上」については、経済産業省の研究会（サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会）において、下式のように定義されている。

$$\text{サービス産業の生産性向上} = \frac{\text{付加価値の向上、新規市場の創出}}{\text{効率の向上(ムリ、ムダ、ムラの削減)}}$$

出典：サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会、2007 年 4 月、
サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて

さらに、平成 21 年度の「サービス産業生産性向上支援調査事業」では、この「効率の向上」と「付加価値向上等」を両立させることで、サービス産業の生産性を飛躍的に向上させることを“サービスイノベーション”と定義している。

①平成 20 年度：「サービス産業の生産性向上に関する基礎調査」

九州経済産業局では、平成 20 年 6 月に「九州新経済活性化プラン」実現に向けたアクションプラン（QAP）の中で、サービス産業に係る取り組みとして、IT 等を活用したサービス産業の生産性向上モデルの普及啓発を掲げ、九州のサービス産業の底上げを図ることを最重要課題として挙げた。こうした背景を踏まえ、平成 20 年度には、九州経済産業局独自に九州域内のサービス産業における生産性向上のための先進的な取り組み 5 事例を分析、整理することで、サービス産業における生産性向上に対しての知見を深め、その普及啓発を行った。

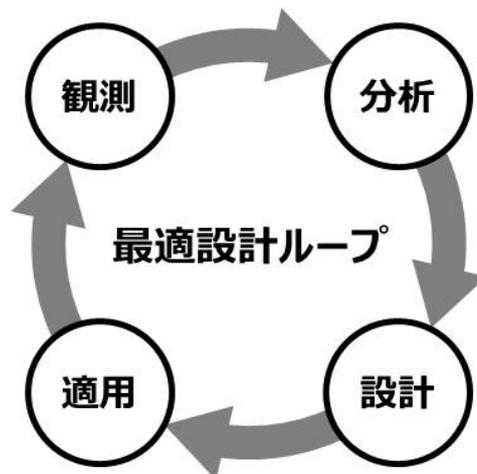
②平成 21 年度：「サービス産業生産性向上支援調査事業」

平成 21 年度は、20 年度の成果を基に、九州発のサービス産業生産性向上モデルの仮説を立て、実証し、サービス産業における生産性向上に寄与するモデルを構築し、普及啓発することを目的として「サービス産業生産性向上支援調査事業」（以下「支援調査事業」という。）を実施した。

この支援調査事業では、サービスイノベーションを実現させるために特に重要な事として、取り組みがどの程度効果を上げたかを計測するための指標を定め、科学的・工学的な手法を用いて効果を数値化（見える化/見せる化）し、それを基に現場を改善することを挙げている。

経済産業省の技術戦略マップ 2009 では、そのポイントを「観測 分析 設計 適用 ...のループ構造を繰り返すこと」と表現し、このループ構造のことを「最適設計ループ」と定義している（図 1 参照）。

また支援調査事業で提示したアプローチモデルは、幅広くサービス産業の現場に受け入れられるために、現場への負担を最小限に抑え、手法が簡単であることを前提条件とした。



サービス工学分野の最適設計ループ
出典：経済産業省 技術戦略マップ2009より

図1 サービス産業生産性向上のための最適設計ループ

支援調査事業において構築したアプローチモデルでは、最適設計ループの「観測・分析」に着目し、サービス産業の現場において『自分を知ること』と『顧客を知ること』が重要であると仮説を立て、実証を行った。

その実証では、自分を知り、顧客を知るアプローチにより、取り組みの効果を見える化/見せる化することで、それが現場の改善に繋がり、さらにその結果を「観測・分析」することが、最適設計ループを繰り返すための原動力となり、サービスイノベーションの実現に繋がることを明らかにした。

支援調査事業でのまとめでは、アプローチモデルを参考に、各サービス産業の現場において、これまでの経験と勘に頼って来た取り組みを、できる所から観察するように提案している。参考として、その観察に用いるチェックリストを表1に示す。

表1 観測項目のチェックリスト

チェックリスト（一例です）	
自分を知る	<input type="checkbox"/> ムダな動きを見つけませんか <input type="checkbox"/> 物を運ぶ・探す作業の移動距離や時間を短くしてはどうでしょうか。 <input type="checkbox"/> 自分の作業を他部署の人が大きな視点で観察するのはどうでしょうか。 <input type="checkbox"/> 自分の作業動線を紙に記してみよう。 <input type="checkbox"/> 自分の作業をビデオカメラに写してはどうでしょうか。
	<input type="checkbox"/> 従業員の作業の進捗状況を紙やホワイトボードに書いてはどうでしょうか。
	<input type="checkbox"/> 従業員のモチベーション向上も大切です。従業員の思いを会話や交換日記等で知っていませんか。
	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
顧客を知る	<input type="checkbox"/> お客様との会話から要望やクレームを聞き出し活用していませんか。
	<input type="checkbox"/> 現在取っているアンケートは活用できていますか？新たに分析することで何か見えてきませんか。
	<input type="checkbox"/> サービス提供後のアフターフォローを実施してはいかがでしょう。率直な意見が聞けるかもしれません。
	<input type="checkbox"/> お客様の情報を紙媒体かデータベースで従業員との情報の共有化を図っていませんか。
	<input type="checkbox"/> ネットショップであれば、レビュー機能を使ってお客様の声を見直してはどうでしょうか。
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
あなたにできることは、まだまだあります	

引用：平成21年度サービス産業生産性向上支援調査事業《報告書概要版》

1-3 事業の概要と報告書の構成

本事業の全体概要（事業イメージ）を図2に示す。

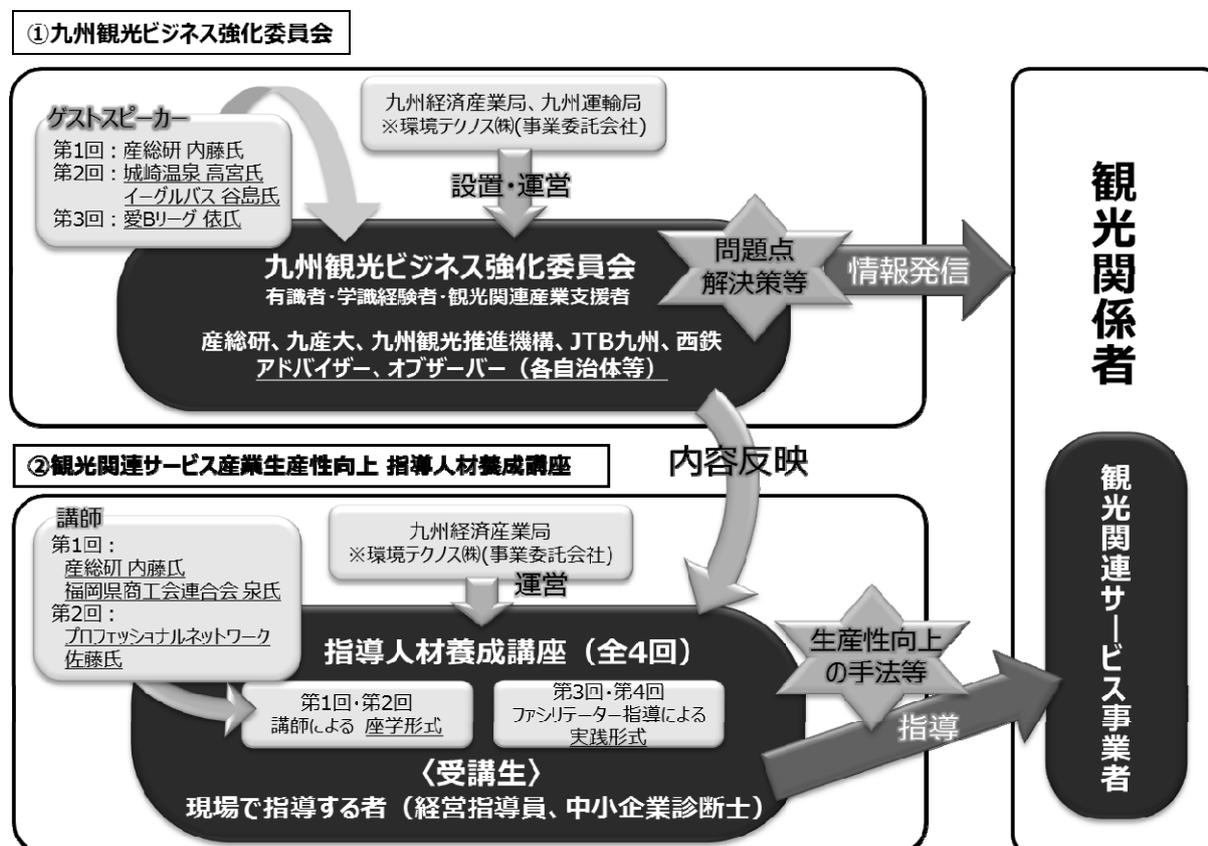


図2 事業イメージ

本事業では、九州の観光関連サービス産業の生産性向上を目的として 「九州観光ビジネス強化委員会」を設置し、観光関連サービス産業振興のための九州の観光ポテンシャルについて現状把握を行い、さらに九州を訪れた観光客の顧客満足度を高めてリピートさせるための課題および対策を検討した。具体的には、検討内容がより実効性の高いものとなるように、各回テーマに応じて各事例に精通した講師を招聘し、事例紹介や問題提起等を行って頂き、「サービス産業の生産性向上」の観点からその内容を掘り下げる形で委員会を実施した。その内容を第2章に記した。

また、上記委員会での検討内容も反映する形で、観光関連サービス産業の事業者に対して生産性向上の手法を効率的に広報、指導するためのエキスパートを育成するために 「観光関連サービス産業生産性向上 指導人材養成講座」を開講し、各県・政令市の支援機関の経営指導員や中小企業診断士等を対象とした講座を実施した。その内容を第3章に記した。

第4章では、以上の成果を取りまとめて結論とした。尚、本報告書の流れを図3に示している。

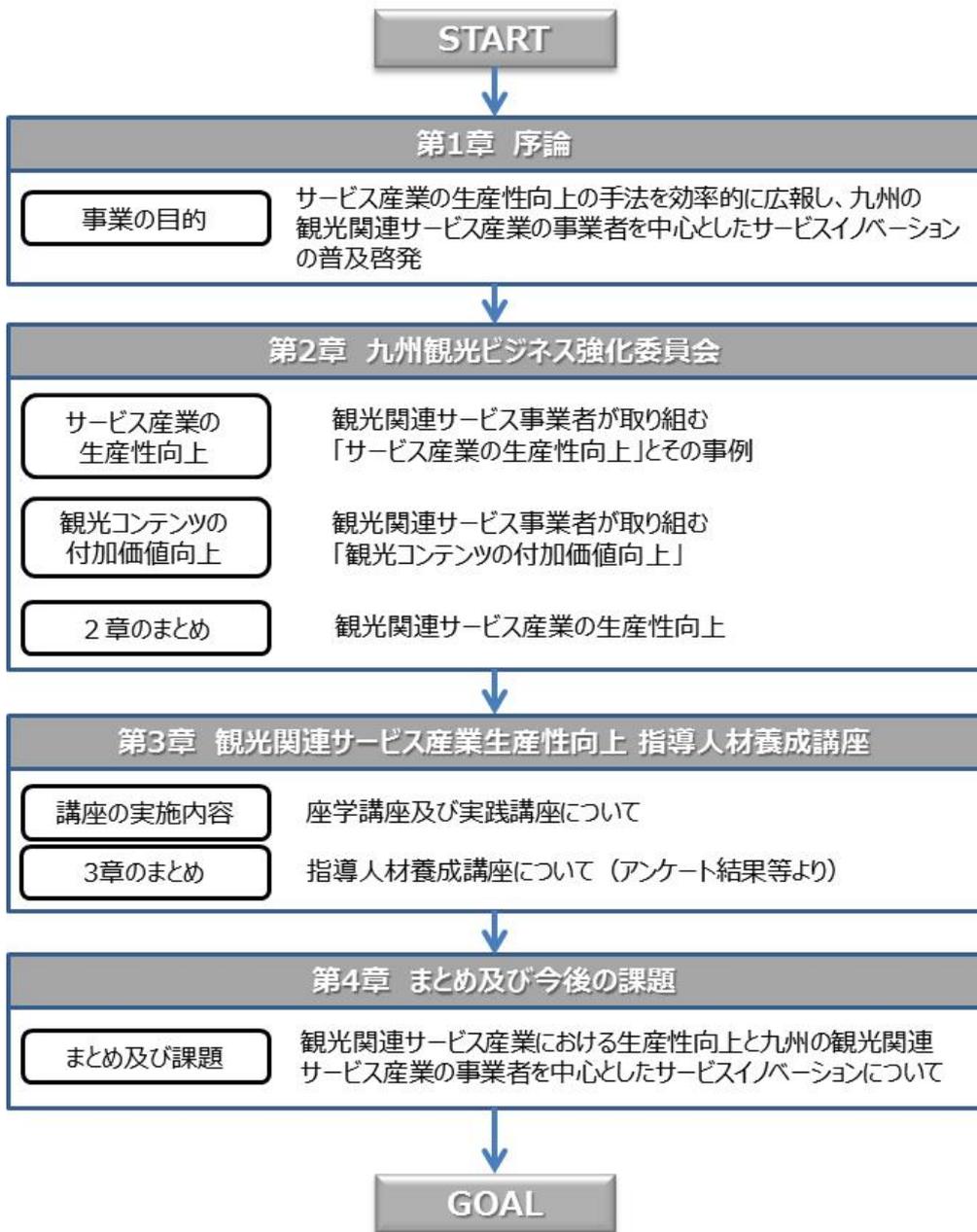


図3 報告書の構成