

特集 サービス業の“カイゼン”

第2章

データ活用で生まれ変わった 観光地の老舗食堂

—三重県 蛸びや



伊藤 伸幸
愛知県中小企業診断士協会

会社名：有限会社蛸びや
代表者：小田島 春樹
資本金：500万円
従業員：45名
所在地：三重県伊勢市宇治今在家町13
URL：<http://www.ise-ebiya.com/>

社した。その当時の蛸びやは、そろばんと手切りの食券、手書きのノートで勘定を行う状態であり、ほかの多くの中小飲食店と同様に「勘と経験」に頼った店舗経営を行っていた。業績は厳しい状態が続いていたが、小田島代表はITを取り入れた改革を進めていけば必ず勝機はあると可能性を信じ、一連の改革に取り組んでいった。

同社では、ITを活用した数多くの取組みが行われているが、本特集のテーマである「サービス業のカイゼン」という視点から、以下の2つの取組みを紹介したい。

1. 創業100年を超える老舗のIT活用

「日本の飲食サービス業は、既存の産業の中でも最も生産性が低い。本質的な価値を生まない無駄な仕事が多々ある。こうした飲食サービス業の現状を変えるために、自分の経験を生かしてチャレンジしたかった」

創業100年を超える老舗である有限会社蛸びやの小田島春樹代表は、力強くそう語ってくれた。同社は伊勢神宮内宮の近くで、飲食店と土産品店を営んでいる。2年ほど前に全面リニューアルした蛸びや大食堂は、若い女性客を中心に常時にぎわっている人気店だ。

蛸びやはITによるビッグデータを活用した先進的な取組みにより、売上を7年で4倍以上に増やすなど急速に業績を拡大している。こうした取組みが評価され、「はばたく中小企業・小規模事業者300社2018」など多くの賞を獲得している。

小田島代表は大学卒業後、ソフトバンク株式会社で新規事業開発に従事していたが、2012年に妻の実家である有限会社蛸びやに入



蛸びや大食堂

2. データ活用による来客予測分析

小田島代表が入社した当時の蛸びやでは、売上分析を行うためのデータが何も整理されていない状況であった。そのため、まずは注文実績などのデータをエクセルに入力する地

道な作業から進めていき、試行錯誤を繰り返しながら収集データを増やした。そして、蓄積したデータをもとに外部のソフトウェア会社の協力を得て、独自の来客予測システムの開発にこぎつけた。

このシステムは、天候や近隣ホテルの宿泊者数などの社外データに加えて、POS レジからの時間帯別の来客数や注文実績など社内のさまざまなデータを活用している。これまでに蓄積されたデータ数は200項目を超えており、これらの分析により、翌日の来客者数と注文数の予測を1時間単位で算出する。その精度は非常に高く、現在90%以上の的中率を実現している。この予測をもとに、仕入れや仕込み、人員配置など店舗オペレーションの最適化を図っている。

仕入れについては、来客数の正確な予測により、食材ロスの大幅な削減を達成している。具体的には、米の廃棄量を従来の4分の1にまで削減。さらに、仕入れの効率化によって創出した利益を生産者にも還元している。無理な価格交渉を行わず適正価格で仕入れることによって、高品質な食材を優先的に提供してもらえるようになった。その結果、顧客満足度の大幅な向上につながり、食べログなどグルメサイトでの高評価も維持できている。

また、時間帯ごとの来客数の正確な予測は、効率的な人員配置を可能にしている。予測データに基づき時間単位で最適な人員シフトを計画することで、残業時間ゼロや完全週休2日制などを達成している。

3. 自動化による無駄な業務の削減

糸びやでは、付加価値を生まない単純な作業は「無駄な仕事」と位置づけ、徹底的に削減することに取り組んでいる。

(1) オーダー対応の自動化

飲食店での料理のオーダーは、テーブルに設置してあるタブレット端末から、顧客自身が注文するセルフ方式となっている。スタッ

フの負荷を軽減することができ、ゆとりのある接客につながっている。

(2) 在庫管理・発注業務の自動化

最新のIoT機器を活用した在庫管理システムを採用し、商品や食材などの在庫管理や発注業務の自動化を実現している。重量センサーと通信機能を搭載したマット状の機器の上に商品を載せると、リアルタイムに残量が計測される。そして、一定値を下回ると自動的に発注される仕組みになっている。省人化だけでなく欠品防止にも寄与している。



自動発注に対応した商品在庫

(3) アンケート収集の自動化

アンケートについては、テーブル上のQRコードを通じて、顧客自身にスマホからアンケートフォームに入力してもらっている。アンケート内容の転記などの「無駄な作業」をなくすだけにとどまらず、データ集計までの作業をすべて自動化している。

4. 業務改革による成果

同社はこうした一連の業務改革により、従業員数をほとんど増やすことなく、売上と利益率を大幅に向上させている。その伸びは、売上で4倍以上、利益率で5倍以上にも達する。また、業績の拡大と併せて、連続9日間以上の長期休暇取得制度も取り入れている。このように労働環境の改善も着実に進めており、積極的に働き方改革に取り組んでいる。

図表1 業務改革による成果

項目	2012年	2018年
売上高	1.1億円	4.8億円 (約4.4倍)
客単価	850円	2,500円 (約3倍)
米の廃棄量 (1日平均)	12kg	3kg (75%削減)
従業員の休日	週1日程度	完全週休2日



蛭びやの小田島代表

5. 成果を出すことができた要因

(1) 全社一体となった活動

同社の取組みが成果を上げている要因としては、従業員を巻き込んだ全社一体の活動にできたことが大きい。

小田島代表は、新たな仕組みやテクノロジーを導入する際には、組織のメンバーを巻き込んでいかなければならないと考えている。また、新たな取組みをトリガーとして、組織の文化や風土を変えていくことの必要性を強く感じている。

「システムなどのツールを導入する際には、仕事のやり方の変化を促すために、従業員に対して必ずインセンティブを与えている。具体的には『ツールを入れてこれを活用することで、自分たちにどんなメリットがあるのか、自分たちの働き方や生活がどう良くなるのか』を従業員に示している。生産性が向上することで自分たちの給料が上がり、休みも多く取れるようになることを従業員がイメージできるように伝える必要がある。そうでなくては、新しい仕事のやり方が浸透しない」

求人倍率が高止まりしている今の時代、従業員は、仕事が嫌だと思えばすぐにほかの会社に移ってしまう。単にツールの浸透だけではなく、会社で長く働いてもらうためにも、インセンティブの提供は絶対に必要だと考えている。

(2) 顧客価値を生み出す業務への転換

蛭びやでは価値を生まない業務を徹底的に排除する一方で、生産性向上によって創出した時間を使い、顧客価値を生み出す業務へと時間の使い方の転換を進めている。

その一例として顧客からの不満・要望への迅速な対応がある。具体的には、アンケート情報から収集した顧客の声に基づいた食材の見直しや、メニューの改善などが挙げられる。蛭びやではレジ締め業務もほぼ自動化されているため、閉店後に行う業務はほとんどない。そこで、閉店後の時間に、アンケートで収集した顧客からの声を見直し、その日のうちにどう対応するかを決め、解決するようにしている。

また、情報の共有化にも力を入れており、毎日の朝礼において、従業員全員で顧客要望などの情報共有を図っている。

(3) 従業員志向によるサービスの向上

小田島代表は、徹底して「顧客志向よりも従業員志向」であることを貫いている。経営者が顧客を重視しすぎると、どうしても良いものを安く提供することを考えてしまいがちだ。その結果として、値下げ分の負担を従業員やパートナーである生産者に負わせてしまうことになる。「価格競争に陥らないためにも、どうしたらもっと付加価値の高い料理やサービスを適正な価格で提供できるか」を常に考えている。

「僕は従業員志向だから、君たちの給料や待遇が良くなるための仕事だけをやるつもりだ。だから、君たち従業員は経営者である僕のほうを見ないで、お客様のほうだけを見てくればよい」という話を、従業員に対して常にしている」と小田島代表は話す。

あびやでは、こうした徹底した従業員志向が良いサイクルを生み出しており、アルバイトを含めたすべての従業員が自発的にカイゼン活動に取り組んでいる。こうした活動があびや独自のサービスを生み出し、その結果として顧客満足度の向上やブランドの強化につながっている。

6. 内製したシステムの外販へ

同社では、2018年6月に別会社である株式会社 EBILAB を立ち上げ、内製化した来客予測システムの外販に取り組んでいる（製品名：Touch Point BI[※]）。

Touch Point BI はこれまでに20社以上の導入実績があり、今後新たに約20社に導入される予定だ。来客予測のシステムは数あれども、実際に飲食店舗の現場で活用され、成果を上げていることが同社のシステムの強みとなっている。現時点では、新しいテクノロジーに対して感度の高い大企業からの引き合いが多いとのことだ。

7. サービス業の労働環境改善に向けて

中小企業が業務改革を進めていくうえでは、経営者自身の意識改革と併せて、若い世代の後継者へと円滑に事業承継を進めていくことがポイントになる。小田島代表は中小企業の事業承継について、中小企業診断士に大きな期待を寄せ、次のように語る。

「当社の場合は先代からの事業承継を比較的スムーズにできたため、業務改革に向けた取組みを自由に実行できた。外部環境の急速な変化に対応していくためには、新しい価値観を持った若い人が、新たな取組みにチャレ

ンジしたほうが、成功する可能性がより高くなるのではないだろうか」

「中小企業にとって、事業承継は大きな課題であり、その解決に向けて中小企業診断士が非常に大きな役割を担っていると思う。中小企業診断士の方には、ぜひ最重点のテーマとして事業承継問題に取り組んでほしい」

最後に小田島代表に対し、業務改革に取り組んでいる中小サービス業の経営者に向けてのメッセージを伺った。

「世の中の身近なところでは、生活を便利にする自動化の仕組みは数多く存在する。それでもIT化による業務改革が進まない企業が多いのは、ITを積極的に活用しようとする意識がまだまだ足りないからだと思う。経営者の年齢が若いかどうかではなく、マインドが若いかどうかが大事だ。経営者の方々は、過去の成功体験に縛られず、新しい取組みを積極的に取り入れて変化して行ってほしい」

小田島代表は、システムの外販を通じて生産性を向上させることで、飲食サービス業従事者の待遇の改善に貢献したいと考えている。

同社の外販に向けた取組みは、まだ始まったばかりだが、小田島代表の表情は自信に満ちあふれていた。今後、同社のシステムが普及して中小サービス業の労働環境が飛躍的に改善されていくことを期待したい。

※ 「Touch Point BI」の価格は月額19,800円から（初期費用を除く）。

<https://ebilab.jp/service/>

伊藤 伸幸

(いとう のぶゆき)

1966年名古屋市出身。関西大学卒業後、中堅精密機器メーカーに勤務し、事業企画などの業務に従事している。2017年中小企業診断士登録。

