Ⅰ　効率性向上に資する取組事例

「異業種の視点で「やめる仕事」を発見し、効率性向上」　株式会社一の湯

所在地：神奈川県足柄下郡箱根町　業種：宿泊業（旅館）　従業員数：114名

▶背景・取組内容

経営が苦しく借金もあった時、圧倒的な人件費を抑える「マネジメント」が必要と感じた。

そこで、“人時生産性（（売上高ー仕入高）／労働時間数）改善”を目標に掲げ、海外の異業種の視点でもって「やめる仕事の発見」と「省力化できる取組み」に努め、各部屋での食事や布団敷サービス、冷蔵庫での飲み物販売等を廃止するとともに、下足番をなくす、案内表示を増やすなどの取組みを実施。

【省力化できる取組み（下足番をなくす）】

▶効　　果

やめる仕事の発見等で総労働時間を削減した結果、人時生産性は計測当初の1,400円程度が、5,000円程度に改善。

やめる仕事の発見等で捻出された時間を接客サービスに活用することで、客室稼働率80％以上という高い水準を維持。

▶成功のポイント

「やめる仕事の発見」にあたっては、業界の固定観念等を打破することが重要。業界の固定観念を捨てることに抵抗も多かったが、トップから強いメッセージを発信し、従業員等の理解を獲得したこと。

「ＩＥに基づく取組みで業務改善」　株式会社サイゼリヤ

所在地：埼玉県吉川市　業種：飲食サービス業（イタリア料理店展開）　従業員数：11,174名（正・準社員）

▶背景・取組内容

外食産業は生産性が低いと言われているが、国際競争力のあるメーカー並みの生産性水準を達成したいと考えている。

そこで、接客・調理等全ての工程における「動作」を撮影し、秒刻みに作業を分解した上で、過去の事例や固定観念にとらわれず、ムダを発見・改善する取組み（インダストリアル・エンジニアリング（ＩＥ）に基づく取組み）を実施。

【厨房面積を半減】

▶効　　果

本取組みで厨房面積が半減、作業が効率化。また、客席の増加や土地狭小な都心部での小規模店舗設置が可能になった。

▶成功のポイント

社長直轄の業務改善推進部門を設置して取組みを推進。また、取組みの実施にあたり、専門コンサルタントによるムダ発見・改善の具体的実施方法等に係る研修を実施するとともに、「取組みの成果」を社員に共有し、士気を高めたこと。

Ⅰ　効率性向上に資する取組事例

「『ろくじろう（チーム単位の６時間労働制）』で意識改革」
株式会社スタートトゥデイ

所在地：千葉県千葉市　業種：小売業（オンラインショップ運営）　従業員数：872名（グループ）

▶背景・取組内容

時間外労働が多いことから、これを減らすことが課題となっていた。

そこで、チーム単位で生産性を落とさず効率よく業務を処理することで、６時間勤務で帰宅（15時退社）できる制度（「ろくじろう」）を導入。

【チーム単位で「ろくじろう」】

▶効　　果

年度により削減効果は異なるが、最も効果が出た年では１日平均労働時間が６時間台となった月もあった。現在は、時間短縮だけでなく生産性を確保しつつ時間になったら切り上げるという意識改革に繋がっている。

▶成功のポイント

チーム単位で実施することで、皆で助け合って効率的に業務を遂行する意識が醸成されたこと。また、意識改革を第一優先に、部門にかかわらず会社全体で一斉に制度導入をしたこと。

▶取組みに係る同社若手社員等の声

「ろくじろう」導入により、仕事への意識改革の他、長々と会議をしないよう時間短縮をした会話を心掛けたり、幹部への説明資料を省略し口頭で説明するなど、仕事の仕方にも変化が及んだ。なお、「ろくじろう」で創出された時間は、自己啓発等のために使っている。

「学生インターンシップの活用で業務改善」
株式会社ミヨシ

所在地：東京都葛飾区　業種：製造業（樹脂加工）　従業員数：20名

▶背景・取組内容

社内の無駄を排除し業務改善を図る上で、社長という立場ではなかなか社員の「言いづらいこと」や「困っていること」を聞き出せない悩みがあった。

そこで、「肩書や社歴にとらわれない学生ならば、社員の本音を聞き出せるのでは？」と考え、インターンシップの学生を受入れて、学生の視点を活用した「業務改善」を実施。具体的には、学生に全社員のヒアリングを行ってもらい、非効率との意見があった課題等を抽出の上、改善策策定を依頼。学生が「社内会議が非効率」との課題を抽出した上で、①会議目的の明確化、②「議題」や「会議終了要件・時刻」の事前設定、③会議進行上の留意点、④書記の設置、等を規定した「会議運営マニュアル」を策定、これに基づく会議運営を提案。同提案を踏まえ、マニュアルによる会議効率化を実施するなどにより、業務を改善。

【会議運営マニュアル等】

▶効　　果

従前１時間かかっていた会議がマニュアル導入で30分程度に縮減。さらに書記が会議中に議事と同時併行で議事録を作成する方法に改め、会議終了後の議事録作成事務を削減。これらの取組みを通じ、年間200時間分以上の人件費が削減される見込み。

▶成功のポイント

社内の職位・職歴にとらわれない「インターンシップの学生」を活用することで、社員から本音を聞き出せたこと。さらに、学生の提案をトップダウンで直ちに導入したこと。

Ⅰ　効率性向上に資する取組事例

「新サービス提供を通じて業務平準化を図り効率性向上」　株式会社喜久屋

所在地：東京都足立区　業種：生活関連サービス業（クリーニング業）　従業員数：220 名

▶背景・取組内容

クリーニング業務は繁忙期と閑散期で最大14倍業務量が異なることから、最大値に合わせて人・設備を用意すると赤字になる。

そこで、一定期間衣服を預かるサービスを提供することで、洗浄やプレスの時期をずらすことを可能にし、年間の業務量を平準化。

【衣類保管サービス】

▶効　　果

年間の業務の平準化により、５つの洗濯工場を３工場に減らすことが可能となり、工場稼働率をほぼ100％に改善。その結果、人件費等の固定費を抑制。

▶成功のポイント

「必要となる時まで衣類を保管する」という顧客ニーズに沿った新サービスを、業務平準化のツールとして活用できたこと。

「マニュアル（MUJIGRAM）で業務標準化・見える化を図り効率性向上」　株式会社良品計画

所在地：東京都豊島区　業種：小売業（専門店事業の運営等）　従業員数：16,195名（グループ）

▶背景・取組内容

順調に伸びていた事業が赤字に転落した際、業務改革の必要性を認識。

そこで、マニュアルに基づいて業務を実施できるように、商品の陳列方法といった店舗業務や本部業務に係る業務実施方法等を「マニュアル化」し、業務標準化・見える化を実施（「MUJIGRAM」を作成）。

【マニュアル（MUJIGRAM）】

▶効　　果

「マニュアル」に基づき業務を実施することで、「無駄な作業」がなくなり、定時退社率93.9％を達成。また、全ての店舗で同様のサービスを提供できることとなり、売上・営業利益ともに2006～2015年度の間に２倍に成長。

▶成功のポイント

現場社員等の意見に基づき随時更新し、現場の問題点等を速やかに反映することで、定期的に「マニュアル」を改善・進化。さらに、現場社員等がマニュアルに対する意見を出しやすくするため、アクションに対しては必ず回答し、また小さな提案でも改善の効果があるものは採用することで「意見提出に係る風土の醸成」に努めている。また、優良提案の表彰に加え、業務パソコンに改善要望提案フォーマットを定めるなど、簡易に現場から意見を出せる体制をつくったこと。

▶取組みに係る同社若手社員等の声

マニュアルは、生産性向上のため現状のやり方を常に改善していくことに意義があると考える経営陣と、より働きやすい職場を作っていきたいスタッフの思いが噛み合った結果、うまく両立した仕組みとして成功していると感じている。

Ⅰ　効率性向上に資する取組事例

「１人３役化と業務習熟度の見える化等で効率性向上」　あぶらや燈千

所在地：長野県下高井郡山ノ内町　業種：宿泊業（旅館）　従業員数：50名

▶背景・取組内容

インバウンド需要の増加などから顧客ニーズが多様化したため、従来以上に効率的・弾力的に業務運営する必要が生じた。そこで、以下の取組みを実施。

【業務レベル表】

- １人の従業員が①仲居係、②フロント係、③予約係の３つの係を担える「１人３役化」を推進。
- １人３役化推進のため、各係の業務を洗い出した上で、業務毎に従業員の業務習熟度を評価。32業務・５段階評価の「業務レベル表」を作成し、業務習熟度を「見える化」。
- １人３役化に伴いシフト編成が複雑化。そこで、予約数に基づき時間帯毎に必要な人員を検証・分析し、その結果に基づき「標準人数」を定め、標準人数に基づき機械的にシフト編成できるように改善。

▶効　　果

「１人３役化」と「見える化」で各係の相互応援が可能となり業務運営に必要な人員が明確化、またシフト編成業務改善で「人員のムダの洗出し」と「３役を担う人員のフル活用」が可能となったことから、年間1,188時間の労働時間を削減。なお、捻出された人件費により、更なるサービス向上を図るための人員を増やした。さらに、機械的にシフト編成できるよう業務改善した結果、１人であったシフト編成者の増員が可能となり、複雑化で時間がかかっていたシフト編成が早期に確定。従業員の休暇取得促進に繋がった。

▶成功のポイント

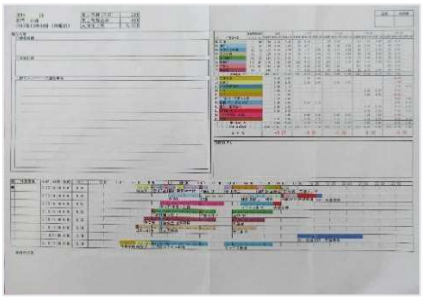
「業務レベル表」により習熟度が低い業務が明確となったことで、同業務を重点フォローする等、オーダーメイドで教育を実施し、個々のスキルを標準化できたこと。

「経験と慣習に依存していた作業の見える化で、ムダ・ムラ・ムリを排除」　アクシアルリテイリング株式会社

所在地：新潟県長岡市　業種：小売業（スーパー等の持株会社）　従業員数：2,434名（グループ）

▶背景・取組内容

ディスカウンターの進出で競争が激化する中、経験と慣習に依存している現場作業を「見える化」して生産性を向上しないと生き残れないとの危機感を抱いた。そこで、以下の取組みを実施。



【作業割当表】

- 経験と慣習に依存していた現場作業を分析・検証し、現場作業を「見える化」。
- その上で、作業に各個人の勤務時間を割り当てた「作業割当表」を作成することで、現場のムダ・ムラ・ムリを排除。

▶効　　果

ムダ等の排除により作業効率化が図られたことで、傘下のスーパーマーケットの㈱原信では、時間外労働時間が月平均５時間削減。

▶成功のポイント

作業割当表をもとに日々の状況を各個人が振り返り、作業内容の改善と作業割当表の精度向上に繋げるサイクルを回し続けることで、ムダ・ムラ・ムリを排除できたこと。

▶取組みに係る同社若手社員等の声

「作業割当表」導入に加え、作業を習得するための訓練によりマルチタスク（部門横断作業）が可能となり、計画的に休暇を取得しやすくなった。また、作業割当に必要なことから導入された、各人の技能の習得度をチェックする「技能検定制度」が社員のやる気と能力向上に繋がっている。

Ⅰ　効率性向上に資する取組事例

「ＩＴを活用した稼働状況の可視化により効率性向上」　株式会社三友製作所

所在地：茨城県常陸太田市　業種：製造業（医療用関連機器の製造等）　従業員数：190名

▶背景・取組内容

遠隔地にある工場については、生産管理者等が電話で現地作業員に状況確認していたが、電話確認であるため具体的データによる稼働状況を十分に捉えきれないなど、非効率な状況にあった。

そこで、生産設備をネットワークに接続し、稼働状況を可視化することで、設備の稼働を効率化。

【稼働状況を可視化した管理用ＰＣ】

▶効　　果

各工場の稼働率が管理用ＰＣで明確となり、各工場への業務振り分けがスムーズになった結果、稼働率が60％から80％超に改善。

また、ネットワーク接続により、稼働データの蓄積・分析が可能となり、生産現場の問題点把握・改善にも役立っている。

▶成功のポイント

本取組みは若手社員からの提案を採用したもの。生産効率を上げるための提案を若手社員が積極的に行えるよう社長自ら機運を盛り上げるとともに、若手社員が自ら考えて積極的な業務改善を行えるよう、多少の失敗は大目に見るようにしていること。

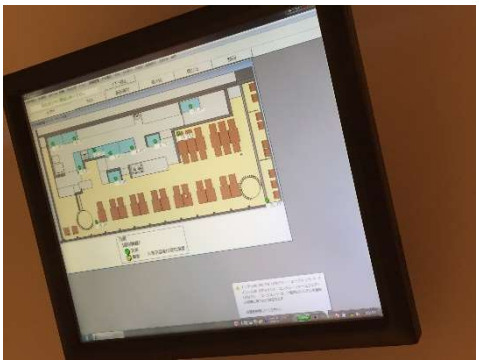
「自動管理システム等の導入で効率性向上」　株式会社ひびき

所在地：埼玉県川越市　業種：飲食サービス業（やきとり製造販売）　従業員数：47名

▶背景・取組内容

勉強会への参加を通じて飲食・サービス業の人手不足が問題になってくるとの認識を得たこと等から、以下の取組みを実施。

- １日３回（開店前、営業中、閉店後）の店内の冷蔵・冷凍庫や店内気温を自動で管理記録するシステムを導入し、温度管理作業を削減。
- 攻めの営業手段として、生産地・加工日等の履歴を顧客がスマホで読み取れるシステムを導入。



【温度管理システム】

▶効　　果

冷蔵・冷凍庫や店内気温の温度管理作業がなくなり、172時間/月の労働時間を削減。

また、加工履歴を明らかにしたことで品質向上・安全性向上が裏付けされ、過去５年間の売上げが２倍に増加。

▶成功のポイント

あれこれ考えるより、まずは「トライアンドエラー」を重ねることを優先し、意味がないとわかったら止めればよいという考えで、取組みに挑戦したこと。

▶取組みに係る同社若手社員等の声

温度管理システムの導入等は、作業時間の短縮のみならず、誤記などの事務ミス減少にも繋がっている。

Ⅱ　付加価値向上に資する取組事例

「ＩＴの活用で情報の共有・活用等を図ることで売上増加」　株式会社陣屋

所在地：神奈川県秦野市　業種：宿泊業（旅館）　従業員数：40名（グループ）

▶背景・取組内容

存続の危機に直面し、短時間での売上アップと経費削減が求められていた。

そこで、以下の取組みを実施。

- 予約・接客・会計・経営・マーケティング等、全ての業務情報を集約・一元管理するシステムを導入。個人で所有していた顧客情報や営業情報、宿泊客の現在の状況等を、全スタッフがタブレットで瞬時に共有。共有した情報を活用して「〇〇様いらっしゃいませ」とお出迎えするなど、「細やかなおもてなし」を実現。
- 温泉の温度・水位・入浴者数を自動測定するシステムの導入等を通じ、業務を効率化（空いた時間は接客時間として活用）。
- 週休３日制を導入（営業日は常にフルメンバーで対応）。

【陣屋システム】

▶効　　果

共有化された情報を活用して「細やかなおもてなし」を実施することで、売上高が92％増加。一方で、人件費は20％削減。また、離職率も33％から４％に改善。

▶成功のポイント

情報端末をただ導入するだけではなく、従業員の意識改革等のソフト面の対策も重要。紙の予定表の廃止等、ＩＴを活用しないと仕事にならない業務環境を構築したり、メディア等に積極的な露出・情報公開を進めることで従業員の自信と誇りを高めるなど、ＩＴ活用を浸透させる取組みを促進したこと。

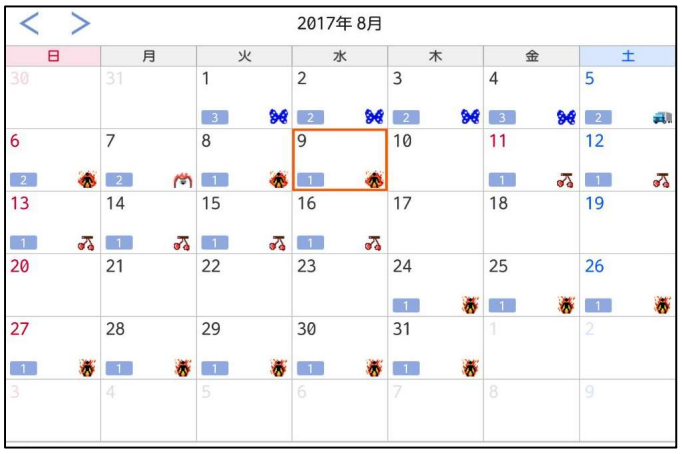
「スケジュールのデータ管理化で稼働率向上」　株式会社清水クレーン工業

所在地：山梨県韮崎市　業種：建設業（クレーン荷役）　従業員数：42名

▶背景・取組内容

重機車両のスケジュール管理の事務負担が大きく不満の声があったこと、また帰社しなければスケジュールが確認できず現場で迅速な対応ができないことから、稼働率が低いとの問題があった。

そこで、重機車両のスケジュールをデータ化し、現場でタブレットによりリアルタイムで管理できるようにシステム化。



【データ化された車両スケジュール】

▶効　　果

事務効率化及びタイムリーな稼働状況管理により重機車両の稼働率が向上し、月商が約３割アップ。

▶成功のポイント

新卒者の採用を積極的に行い人材の若返りを図り、タブレット等の新しいツールを活用するといった雰囲気が生まれるなど、事務改善に前向きな社内風土が醸成されたこと。

Ⅱ　付加価値向上に資する取組事例

「ＴＶ会議システムの導入で商機拡大」　株式会社東京スター銀行

所在地：東京都港区　業種：金融業（銀行）　従業員数：1,703名

▶背景・取組内容

同行では、一部店舗にしかローン担当を配置していないため、ローン相談希望の顧客は、最寄りの店舗にローン担当がいなければ、別の店舗に足を運ぶ必要があった。

また、相続や信託の専門スタッフも数名で地方店含め全店を担当していたため、スピーディーな顧客対応が難しかった。

そこで、顧客本位の業務運営実践の一環として、全店の相談ブース内にTV会議用端末を設置。本部のローン担当及び相続や信託の専門スタッフが当該端末を通して顧客と面談することで、どの店舗でもスピーディーに専門的な相談ができる体制を構築。

【TV会議システムを活用した相談】

▶効　　果

2017年7月にTV会議システム導入開始（2017年10月末全店導入完了）以降、同システムを活用したローン・相続等の相談が順調に増加し、導入前後を比較すると、相談のため来店した顧客が実際にローン申込みした割合が約１割上昇。さらに、過去、ローン商品の成約がほとんどなかったローン担当が不在の店舗でも、既に９割以上の店舗で成約に至った。

▶成功のポイント

顧客のことを良く知る担当行員もTV会議での相談に同席することで、商品・サービスの説明だけでなく、提案が真に顧客の背景やニーズにマッチしているか等をしっかりフォローアップすることができ、顧客に安心感を与え、TV会議システムを通じた相談態勢の実効性を高めた。

「ＩＴの活用と質の高い情報の共有で生産性向上」　株式会社やさしい手

所在地：東京都目黒区　業種：福祉（介護）　従業員数：5,388名（非常勤を含む）

▶背景・取組内容

居宅介護サービス事業は生産性が低く賃金も低かったため、ＩＴ技術を活用した業務管理システムを導入し、以下の取組みを実施。

- 働ける時間や派遣場所への移動時間等を勘案し、システムが自動で派遣場所を割り振り、直行直帰の訪問介護員に連絡。ユーザーの要望や要介護の状態に適した人材を迅速かつ臨機応変に手配。
- モバイル端末で訪問介護記録入力を可能にするとともに、介護記録をリアルタイムで情報共有。徹底したペーパーレス化により事務的作業の効率化を推進。
- 介護記録入力に関し、①報告実績に応じて教育・指示等を行うことで記載情報量を増加、②責任者がこまめに指示を出すことで情報の質を向上、③報告判断基準表の作成を通じてケアマネージャーに優先して報告すべき事項を明確化することで、質の高い情報の共有を実現。

【システムイメージ】

▶効　　果

システム導入による人材配置の自動化やリアルタイムでの情報共有に加え、入力される情報の質向上等を図ることで、３ヶ月労働生産性（全体売上／総労働時間）を15％改善（モデル事業所での調査結果）。次の訪問先までの移動時間や待ち時間が短縮されて効率的に働けることから、訪問介護員（非常勤）自身の収入アップも図られている。

▶成功のポイント

システムの導入だけでなく、質の高い情報が集約するようソフト面の対応も実施したこと。

Ⅱ　付加価値向上に資する取組事例

「顧客を１／３に絞る一方で３倍のサービスを実施し、付加価値向上」

株式会社ヤマグチ

所在地：東京都町田市　業種：小売業（電化製品等の販売）　従業員数：45名（パート等を含む）

▶背景・取組内容

大手量販店進出に伴い売上げが減少したことから、粗利を伸ばす経営方針に転換。

そこで、以下の取組みを実施。

- 顧客を「累計購入金額」と「最終購入時期」で分類し、購入金額の低い顧客や５年以上購入期間がない顧客を顧客リストから削除。顧客数を従来の１/３に絞るとともに、営業エリアも限定。さらに、累計購入金額等で顧客を分類（９分割表）することで、営業活動を効率化。
- １つの電球だけでも迅速に顧客に届け、電球取り換えも行うなど、従来の３倍のサービスを提供する一方で、「商品と一緒に安心を購入頂く」として、これまでより商品を１割高く売る「高売り」を実施。

	1年以内購入	2年～3年以内購入	3年以上未購入
お買上累計 1,000千円以上 A	A 1 2,159 名 20% ↗ ○ 30.8% ○	A 2 925 名 13.2%	A 3 211 名
お買上累計 300千円～999千円 B	B 1 994 名 14.2%	B 2 775 名 11.1%	B 3 286 名
お買上累計 299千円以下 C	C 1 676 名 9.6%	C 2 696 名 9.9%	C 3 285 名
合　計	3,829 名 50% ↗ ○ 54.6% ○	2,396 名 34.2%	782 名 15% ↘ ○ 11.2% ○

【９分割表】

▶効　　果

大手との安売り競争に陥ることなく、粗利率が25％から40％に上昇。

▶成功のポイント

経営方針の転換にあたっては、社員の意識を如何に変えるかがポイント。そこで、朝礼等の機会を捉え、社員一人一人に社の新たな経営方針を徹底的に伝え、新たな経営方針に対する理解を根付かせたこと。

「女性目線で売上増加」

株式会社ふらここ

所在地：東京都中央区　業種：製造業（ひな人形・五月人形製造販売）　従業員数：20名

▶背景・取組内容

職人が作りたいものを作り、それを販売するという従来のやり方に疑問を感じ、主な顧客である若い母親のニーズに応える新たなビジネスモデル（製販一体型・無店舗ネット販売）を構築したいと考えた。

そこで、以下の取組みを実施。

- 若い母親と共通の感覚を有する同世代の女性社員を中心とした組織体制を整備、商品開発等の責務ある業務に配属。
- 「女性目線」で現代風のデザインと丁寧な仕上げを実現すべく、最終仕上げと検品について、女性の感性を生かして自社で徹底実施。
- 子連れ出勤制度（自席の隣、キッズスペース等）の整備等を通じ、育児中の社員を支援。

【子連れ出勤制度の活用】

▶効　　果

女性社員の活躍を推進し「女性目線」という他社との差別化を図ることで、毎年の売上高が対前年比20％増加。また、自社による女性の感性を生かした最終仕上げ・検品により、返品率もほぼゼロとなっている。

▶成功のポイント

トップダウンではなく、社員が主体となって女性が活躍できる制度整備を進めたことで、社員が納得できる環境整備が図られたこと。

▶取組みに係る同社若手社員等の声

社員が主体となって制度整備を進めたため、制度を活用するにあたり、周囲の理解がある。結果、子供の急な傷病による早期退勤や子連れ出勤がしやすい雰囲気となっている。

Ⅱ　付加価値向上に資する取組事例

「組合を通じた統一ブランド共同利用と異業種連携で販路拡大」
にいがた雪室ブランド事業協同組合

所在地：新潟県新潟市　業種：複合サービス事業（事業協同組合）　従業員数：１名

▶背景・取組内容

地方の中小企業では、販路拡大や商品開発に限界があることから、以下の取組みにより、販路拡大。

- 地元中小企業で事業協同組合（「にいがた雪室ブランド事業協同組合」）を設立し、地元の特性である雪を活かした食材について、統一ブランド商標「越後雪室屋」を共同利用。
- 異業種間で業界情報の共有や他社の統一ブランド商品も売り込むという面的展開を実施。

また、異業種間の意見交換やコラボにより、新商品開発も実施。

【越後雪室屋のビジネスモデル】

▶効　　果

事業協同組合の参加企業の事業収入（統一ブランド商品に限る）は、約４倍に増加（2013→2016年）。

▶成功のポイント

「統一ブランド商品は、自社商品を売り込むきっかけづくりでしかない。参加企業全社が成功する。」とのこだわりの下、以下のルールにより、統一ブランドの質を落とさないよう目の行き届く範囲で組合を運営していること。

- １業種１社を目安とする。
- 組合参加企業は30社程度までとする。

「再来店率を高めて売上増加」
株式会社オオクシ

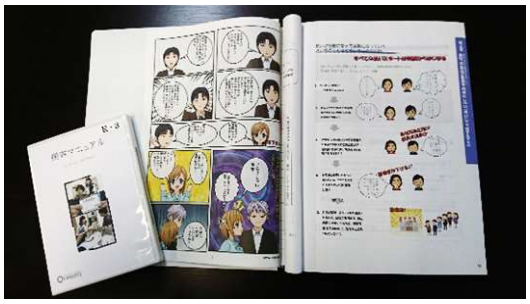
所在地：千葉県千葉市　業種：生活関連サービス業（理美容業）　従業員数：208名

▶背景・取組内容

理美容院の店舗数・従業員数の増加で収益を圧迫していたが、業態の性質上、商圏が狭く新規来店客の大幅増加は見込めなかった。

そこで、リピート客を増やすことを目指すこととし、以下の取組みを実施。

- ＰＯＳレジを導入し、来店客・対応者・提供したサービス内容、運動会やお祭りなど地域の行事等をデータ化し、従業員が顧客一人一人に提供したサービス等を把握。
- 同データを活用して、顧客のニーズを把握するとともに、サービス提供に係る課題等を抽出。
- データ等を活用して、接客マニュアルを作成するとともに、同マニュアルを活用した研修を実施し、顧客毎のきめ細やかなサービスを提供できるよう店員のスキルを向上。



【接客マニュアル】

▶効　　果

顧客ニーズの把握と顧客毎のきめ細やかなサービス提供により、リピート率85％超を達成。年間売上高は15年連続２ケタアップ。

▶成功のポイント

漫画と映像（ＤＶＤとe-ラーニング）で作成した接客マニュアルを活用した研修を実施するとともに、各自が成長記録ノートを作成し自らの成長を「見える化」したことで、理美容師のモチベーションが上がり定着率が改善、顧客サービスが向上するという好循環が生まれたこと。