

背景と目的

手引き作成の背景

- 外食・中食産業は、人手を要する工程が多い労働集約型の産業であり、労働生産性が低いと言われている状況にあります。政府においても、平成27年4月2日の「経済の好循環実現に向けた政労使会議」、4月15日の「サービス産業チャレンジプログラム」などにおいて、サービス産業の生産性向上を通じて所得と雇用の向上を図る取り組みを行うこととされています。
- また、国内における生産人口は減少傾向にあり、今後、人手不足の観点からも、効率化の向上が求められている状況にあります。

本手引きの目的

- 本手引きは、外食・中食産業の事業者様、特に経営者やマネージャーを担っている方々が、自身の担当する領域における「生産性の向上の取り組み」のきっかけを見つけてもらうことを目的に作成をしています。
- 生産性を高める取り組みおよびその方法は、多岐にわたります。本手引きでは、基礎知識編として一般的な生産性向上に向けた活動の進め方を紹介するとともに、事例編として、実際に生産性の向上に取り組まれた事例を記載しています。
- また、事業を進めるうえでは、自分自身の担当領域だけでなく、他の担当者の取り組みにも目を向け連携を図っていく必要があります。本手引きについて、自身の担当領域だけでなく、他の内容についてもお読みいただくことをお勧めします。

生産性の向上とは

- 生産性は、効率性の向上だけではありません。生産性を向上するには、「売上総利益(粗利)を高める」こと、そして、「効率性を向上する」こと、の両輪で進めていく必要があります。

$$\text{生産性} = \frac{\text{売上総利益(粗利)}}{\text{従業員数}}$$

付加価値向上
新規市場開拓
効率性向上

出所)日本フードサービス協会 菊地唯夫 会長インタビュー記事より(食品産業新聞社よりNRI作成)

- 売上総利益(粗利)を高めるためには、付加価値向上と新規市場開拓の2つが大きく存在します。付加価値向上にあたっては、質の高いサービス・商品を提供するためにメニューや接客、そして、店づくりなどのあり方などを見直していくことが求められます。また、新規市場の開拓にあたっては、新たな顧客層開拓や商圏の拡大などを検討し、自社の強みを活かし、弱みを克服していくことを検討する必要があります。
- 一方で、効率性向上については、サービス提供プロセスの改善や、管理に手間暇をかけないためのIT活用などがあります。自社の現状を把握し、改善のポイントを明確化し、改善活動を継続していくことが重要になります。

生産性向上に向けたポイントと本手引き記載内容について

生産性向上を推進するにあたって

- 生産性の向上に向けた活動には、トップマネジメントの関与が不可欠です。現場任せの改善活動ではなく、経営者自身が決意を持って進めることが求められます。
- また、生産性向上を進めるためには、「問題理解」→「解決策の検討・決定」→「実行」→「評価」→「さらなる改善」といったサイクルを回すことが重要であり、このサイクルを回し続けることも重要です。
- さらに、設備投資などの新たな投資にあたっては、すぐに投資を意思決定せず、作業やプロセスのムダ取り（改善）をしたうえで機械化やIT化を行うことが重要になります。現状の作業やプロセスに多くのムダがある状態で機械化やIT化を進めると、そのムダな部分も機械化・IT化されてしまい、結果、複雑で現場でメンテナンスしにくい設備やシステムになる可能性が高くなります。
- 加えて、新たな施設・機器の導入にあたっては、ROI（投下資本利益率）を検討する必要があります。廃棄コストや導入コストを考慮したうえで、新たな施設・機器の導入でどの程度の利益増が見込まれるか、また、新たな投資がどの程度の期間で回収できるのかを踏まえた意思決定が必要です。

本手引き記載の生産性向上事例について

- 本手引きを作成するにあたって、外食向けコンサルティングとして、計12社に対して、株式会社日本能率協会コンサルティングによるコンサルティングを実施し、中食向けコンサルティングとして、計9社に対して、株式会社オージェイティー・ソリューションズによるコンサルティングを実施しています。
- コンサルティング事業を通じて、パートや従業員の意識向上や社内の優秀な人材を発掘する機会にもなりました。
- 本手引きでは、具体的なコンサルティングを通じた生産性改善事例を記載しており、ご自身の生産性向上に向けた取り組みの参考にしていただければと思います。

外食向けコンサルティング事業の実施概要

	業 態	設定した課題
A社	居酒屋	顧客満足度向上、業務効率化、食材価値率向上、従業員満足度向上
B社	中華料理	客数アップ(来店頻度アップ、新規顧客)、顧客満足度向上
C社	レストラン・食堂	繁忙時間帯の客席回転率の向上、顧客満足度向上、衛生管理の徹底
D社	鍋料理	客数アップ、宴会需要の取り込み、顧客満足度向上
E社	日本料理	従業員のモチベーションアップ、接客サービスレベルアップ
F社	居酒屋・鍋料理	売上アップ(地元顧客数の増加、客単価アップ)
G社	日本料理	客単価アップ、夕方時間帯の客数アップ、残業時間の削減
H社	カレーレストラン	繁忙時間帯の客席回転率向上、高収益モデル店舗構築
I社	セルフレストラン	顧客会員数拡大、レジ待ち時間の短縮
J社	居酒屋	労働環境の改善(社員残業削減)、顧客満足度向上
K社	焼肉	将来の拡大に向けたマネージャーと店長の育成
L社	居酒屋	料理遅延改善分析、厨房の効率的あり方、競合店に対する調査と差別化

本手引き記載内容について

中食向けコンサルティング事業の実施概要

	業 態	設定した課題
M社	麺類製造	投入原材料の明確化、サーマル発行の効率化、廃棄ロス低減、在庫低減
N社	米飯・製麺・調理パン製造	設備切替時間の短縮、品質不良の低減、仕分け作業の効率化
O社	油揚げ・レトルト食品・チルド食品製造	労働生産性の向上、不良の低減、資材在庫の低減、4S徹底による現場管理
P社	惣菜・煮豆・サラダ等製造	クリーム低減(品質不良の発生防止)
Q社	カット野菜・惣菜キット・仕出し製造	生産計画に基づくモノづくり、在庫低減
R社	惣菜・米飯・製麺・サラダ・調理パン製造	廃棄ロス低減、作業時間の短縮
S社	惣菜製造小売、店舗経営、給食宅配	おにぎり生産力の向上、サラダ盛付工程の効率化、衛生管理ルールの徹底
T社	弁当・惣菜・米飯・サンドイッチ製造・直販	仕込み工程の生産性向上、店舗のレジ周りの効率化
U社	食品スーパー経営・惣菜・デリカ製造	設備切替時間の短縮

手引き記載内容詳細について

- 本手引きには、先のコンサルティング事例以外にも、生産性向上に向けた各種活動の進め方についても紹介しています。記載しているテーマは多岐にわたりますが、まずは、ご自身の課題領域に近いテーマからお読みいただくことをお勧めします。

付加価値向上に関連する本手引き記載内容

凡例: [外]外食事例
[中]中食事例

活 動	基礎知識編	事例編
付加価値向上	商品を見直したい・磨きたい	<ul style="list-style-type: none"> ●商品・サービス・接客に磨きをかける <ul style="list-style-type: none"> ✓ 損益分岐点分析による収益改善 [外] P9 ✓ POS情報等の活用による客単価向上 [外] P11 ✓ メニューブックの見直し [外] P13 ✓ メニュー表記・店内訴求の見直し [外] P16 ✓ セットメニュー企画による売上向上 [外] P18 ✓ ちよい呑みセットによる売上の向上 [外] P20 ✓ 食材付加価値率の向上 [外] P22 ✓ 料理提供時間の短縮による客席回転率向上 [外] P24 ✓ レジ対応時間短縮による改善 [外] P26 ●販売促進を見直す <ul style="list-style-type: none"> ✓ 販売促進プログラムの作成・実施 [外] P28 ✓ SNS等の活用による集客促進 [外] P31 ✓ 夕方時間帯の客数アップ [外] P33 ✓ 深夜時間帯の売上高向上 [外] P35 ✓ ブランド再構築 [外] P37
	衛生管理について	<ul style="list-style-type: none"> ●新規出店に伴う事業計画策定 P109 ●訪日外国人、在日外国人対応 P112 ●海外進出に向けて P114

本手引き記載内容について

効率化推進に関連する本手引き記載内容

凡例：[外]外食事例
[中]中食事例

活動	基礎知識編	事例編
効率化の着眼点を知りたい	<ul style="list-style-type: none"> ●現状分析・診断 P116 ●ムダの徹底的排除による原価低減 P117 ●改善の推進方法 P119 	●-
作業効率を上げたい (労働生産性)	<ul style="list-style-type: none"> ●作業観測を通じた労働生産性の向上 P120 ●段取り時間の短縮 P125 ●レイアウトの変更 P127 ●店舗およびオペレーション計画設計 P129 	<ul style="list-style-type: none"> ●作業観測を通じた労働生産性の向上 <ul style="list-style-type: none"> ✓ムダ取りによる作業数・工数の削減 [中] P56 ✓仕分け業務の効率化 [中] P61 ✓盛付工程の効率化 [中] P63 ✓レジ周りの効率化・店内表示 [中] P65 ✓時間帯別仕事量に対応した人員編成 [外] P39 ●段取り時間の短縮 <ul style="list-style-type: none"> ✓設備切替時間の短縮 [中] P68 ●レイアウト変更 <ul style="list-style-type: none"> ✓運搬のムダがないレイアウト変更 [中] P71
不良・廃棄ロスをなくしたい	<ul style="list-style-type: none"> ●ロス原因追求による、材料生産性の向上 P130 ●小集団活動による改善活動の推進 P132 	<ul style="list-style-type: none"> ●ロス原因追求による材料生産性の向上 <ul style="list-style-type: none"> ✓不良数の種類別のリアルタイム把握／不良低減活動 [中] P73 ✓廃棄ロス低減 [中] P76 ✓良品率の向上による顧客クレーム低減 [中] P79 ●小集団活動による改善活動の推進 <ul style="list-style-type: none"> ✓不良低減に向けた小集団活動体制 [中] P82
余分な在庫を減らしたい	<ul style="list-style-type: none"> ●小ロット生産によるリードタイム短縮 P134 ●在庫の見える化による資材在庫の低減 P136 	<ul style="list-style-type: none"> ●小ロット生産によるリードタイム短縮 <ul style="list-style-type: none"> ✓小ロット生産の阻害要因の解消 [中] P84 ●在庫の見える化による資材在庫の低減 <ul style="list-style-type: none"> ✓使われた分だけ小ロットで発注する仕組みづくり [中] P86
現場で正常・異常が分かるようにしたい	<ul style="list-style-type: none"> ●4S(整理、整頓、清掃、清潔)の徹底 P138 ●生産の遅れ・進みの把握と異常対策 P140 	<ul style="list-style-type: none"> ●4Sの徹底 <ul style="list-style-type: none"> ✓4Sの徹底による現場管理のレベルアップ [中] P88 ●生産の遅れ・進みの把握と異常対策 <ul style="list-style-type: none"> ✓生産計画に基づくモノづくり [中] P90
ITや機械化を通じて効率を上げたい	<ul style="list-style-type: none"> ●IT導入全般 P142 ●業績管理、売上管理におけるIT活用 P144 ●労務・採用・シフト勤務管理におけるIT活用 P146 ●予約管理、販売促進におけるIT活用 P148 ●食材調達、発注業務・在庫管理におけるIT活用 P150 ●厨房における機械化・ロボット化の推進 P154 	●-

2-1
生産性向上事例編
(外食事例)2-2
生産性向上事例編
(中食事例)3-1
基礎知識編
(付加価値向上)3-2
基礎知識編
(効率化推進)3-3
基礎知識編
(人材管理や衛生管理)

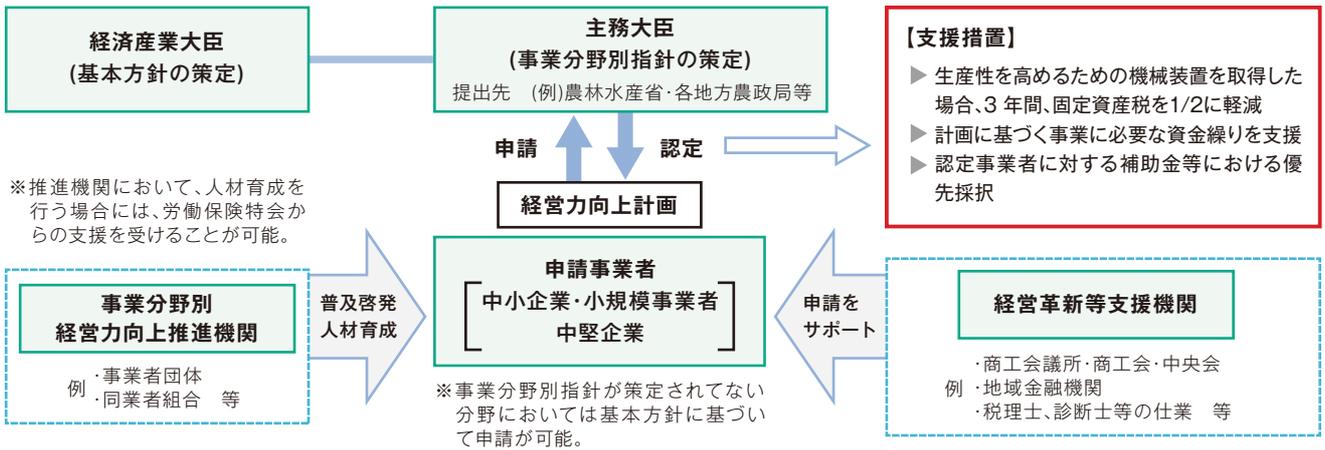
人材管理や衛生管理に関連する本手引き記載内容

活動	基礎知識編	事例編
従業員を確保・定着させたい	<ul style="list-style-type: none"> ●WEBを活用した採用プロセスの最適化 P155 ●社員のネットワークを活用した人材確保 P157 ●スタッフ採用計画と各種研修の実施 P159 ●ビジョンの共有によるモチベーションアップ P160 ●成長実感を得られる多様な人材の教育・配置 P162 ●一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上 P164 	<ul style="list-style-type: none"> ●成長実感を得られる多様な人材の教育・配置 <ul style="list-style-type: none"> ✓スキルマップを通じた業務習得・標準化 [中] P93 ✓教育用マニュアル作成による人材定着率向上 [外] P41 ✓動画マニュアル活用によるスキルアップ [外] P43 ✓店長業務の負荷軽減 [外] P45 ✓管理者・店長の役割発揮とコミュニケーション向上 [外] P47 ●一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上 <ul style="list-style-type: none"> ✓従業員の一体感醸成による職場のサービス意識の向上 [外] P49
衛生管理について	<ul style="list-style-type: none"> ●衛生管理の仕組みづくり P165 ●クレンリネスの徹底 P168 	<ul style="list-style-type: none"> ●衛生管理の仕組みづくり <ul style="list-style-type: none"> ✓衛生管理の徹底 [中] P95 ✓衛生管理の徹底 [外] P51 ✓飲食業の基本品質改善 [外] P54

4-1
参考資料
(参考図書)4-2
参考資料
(用語集)

中小企業等経営強化法の概要

法律のスキーム



外食・中食産業に係る経営力向上に関する指針

【目標とする指標】

時間当たりの労働生産性

【目標とする数値】

計画期間5年間:+2%以上
 計画期間4年間:+1.5%以上
 計画期間3年間:+1%以上

【経営力向上に関する取組内容】

- 中堅・中規模
 - 外食:6店舗以上
 - 中食:従業員6人以上
 右記の取組から2項目以上実施
- 小規模
 - 外食:5店舗以下
 - 中食:従業員5人以下
 右記の取組から1項目以上実施

経営力向上に関する取組内容(一部抜粋)

経営力向上に関する取組内容(一部抜粋)	
営業活動に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 商品・サービスを提供するターゲット層の明確化 ▶ マーケティングや商品・サービス開発、販路拡大等による顧客価値の向上、新規需要の創出 ▶ 商圏や競合環境を踏まえた独自の付加価値を生み出す商品・サービスの工夫 ▶ 国産食材の活用による商品・サービスの高付加価値化 ▶ 消費者への情報発信方法の工夫 ▶ ICTを効果的に活用した顧客サービスの提供
コストの把握・削減に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 商品・サービスごとの食材のロス把握と抑制 ▶ 変動要因を加味した販売予測 ▶ サプライチェーンの各段階間の物流の効率化 ▶ セントラルキッチンへの導入や食品メーカーとの提携による店舗内における調理労働の単純化・効率化
マネジメントに関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中長期的な経営計画の策定等を通じた店舗展開等の経営戦略の検討 ▶ 作業工程の標準化及びマニュアル化 ▶ 従業員の能力を最大限活用するための適切な人事・労務管理 ▶ HACCP等の導入による科学的な衛生・品質管理
人材に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 従業員の労働条件、労働環境等の整備・改善 ▶ 消費者の信頼を高める情報提供やコミュニケーションの強化を図る人材の育成 ▶ 女性や高齢者等の多様な労働力の活用
IT投資・設備投資・省エネルギー投資に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ▶ POSシステムやオーダー・エントリー・システムの導入 ▶ バックヤード業務のICT化 ▶ 労働環境や作業効率、エネルギー効率等の改善を図るための設備・機器の切替え

2-1 (外食事例) 生産性向上事例編

2-2 (中食事例) 生産性向上事例編

3-1 (付加価値向上) 基礎知識編

3-2 (効率化推進) 基礎知識編

3-3 (人材管理や衛生管理) 基礎知識編

4-1 (参考図書) 参考資料

4-2 (用語集) 参考資料