

外食事例

損益分岐点分析による収益改善

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

- 【背景】 チェーン展開を行う中で、対象店舗においては、他の店舗と客層が異なり、これまでの店舗運営ノウハウが活かせず、赤字となっていました。
- 【活動】 損益分岐点分析で、売上(客数×客単価)および固定費用、変動費用を分析し、改善方向性を検討しました。
- 【成果】 ターゲット顧客に合わせたメニューの見直し、注文方法の見直しにより黒字化しました。

企業概要

業種・事業規模

- カレー専門チェーン店
 - ・首都圏中心
 - ・店舗数 20店舗程度(FC店舗含む)
- モデル店舗概要
 - ・駅直結型商業施設の1F店舗
 - ・客席 カウンター席 7席 テーブル席 2名×6席=12席

事業内容

- カレーショップを中心にチェーン展開を首都圏において行っている事業者。
 - ・飲食店および喫茶店の経営
 - ・飲食店の経営指導ならびに業務の受託

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

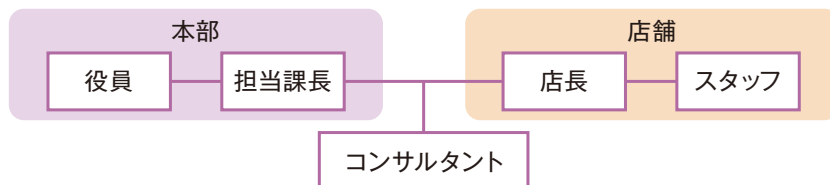
- 今後の出店を加速させていくためにも、収益性が高いモデル店舗のパターンをつくっていききたい。
 - ・チェーン展開をしている中で、店舗ごとに客層が異なり、オペレーション形態もさまざまな形となっている(レジ対応、券売機対応など)。
 - ・その中で、いくつかの成功モデルはあるが、店舗によっては良いモデルが確立できておらず、赤字となっている店舗も存在している。
- 今回対象とした店舗も、これまでの顧客層と異なっており、売上規模に対して、費用が高く赤字となっている。

改革のゴール

- 対象店舗における売上拡大、費用低減による利益拡大の実現。
 - ・時間帯別に、ターゲット顧客層を設定し、ターゲット顧客に合わせたメニュー提供による売上拡大。
 - ・注文方法などを含めたオペレーション効率化による費用低減。

実施体制

- 本部および店舗側双方を巻き込んだ取り組み。
 - ・本部：担当役員、担当課長 店舗：店長、アルバイトスタッフ



外食事例

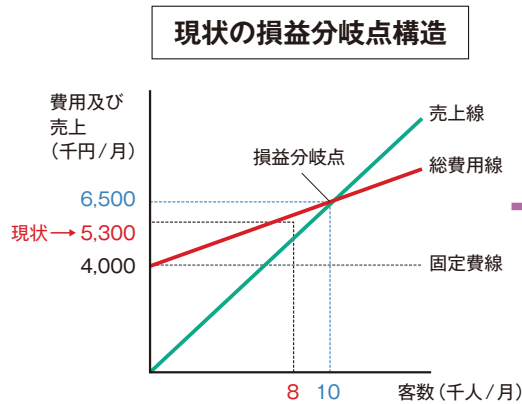
損益分岐点分析による収益改善

店舗別の財務諸表から損益分岐点分析を実施

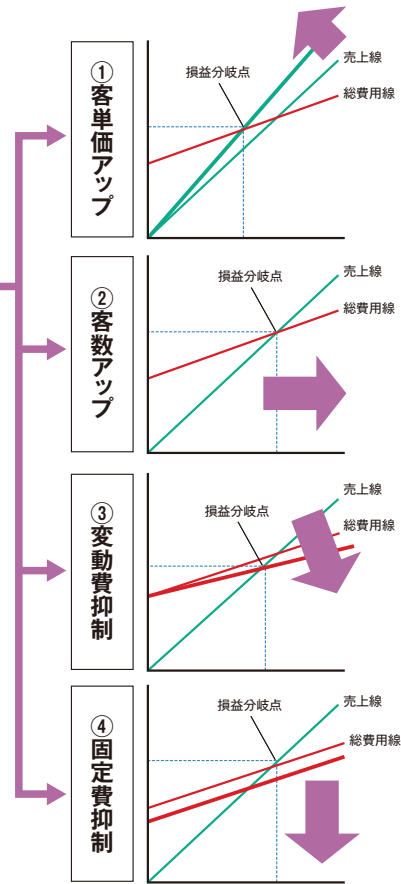
- 横軸に月平均客数を取り、縦軸を金額として売上線を作成。
- 費用は、家賃や社員人件費などの固定費と、材料費やパート・アルバイト人件費といった変動費に分けて構造化を実施。
- 構造化結果に基づき、改革方向性を検討。

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

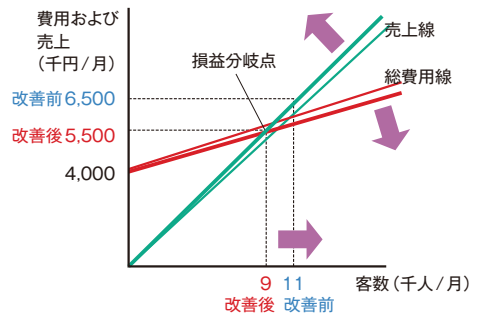


改革方向性	検討施策
①客単価アップ	・ランチセットメニュー提供
②客数アップ	・時間帯別ターゲット顧客に合わせたメニューの開発、メニュー表変更
③変動費抑制	・時間帯別最適シフト編成 ・注文方法の券売機化
④固定費抑制	—



売上拡大および費用低減によるキャッシュベースでの黒字化の実現

- 顧客分析などの結果に基づき、客単価および客数アップに向けた施策を検討し、売上拡大を見込む。
- 一方で注文方法を券売機化し、オペレーション人数を減らすことで、変動費を抑制し、総費用を削減することとした。
- 改善前損益分岐点: 6,500千円/月
- 改善後損益分岐点: 5,500千円/月
(現状対比 売上高 5%アップ 人件費 20%削減)



改革を実施した成果

外食事例

POS情報等の活用による客単価向上

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

- 【背景】原価高騰により値上げを実施しましたが、客数が減少し、売上・利益共に減少傾向にありました。
- 【活動】既存会員顧客の属性・売上情報から、顧客属性別に目標とする客単価を設定。来店顧客の属性とオーダー状況を見てお薦めを実施しました。
- 【成果】客層ごとに見た時の注文単価増につなげました。

企業概要

業種・事業規模

- 焼肉店
 - ・総売上高：約6億円
 - ・店舗数：7店舗(都心店 3店舗、郊外店 4店舗)
 - ・従業員数：約120名(社員 約20名・アルバイト・パート 約100名)

事業内容

- 飲食店(焼肉店)の経営
- 営業時間：17時～25時(店舗により若干変動あり)

コンサルティングの実施の背景と目的

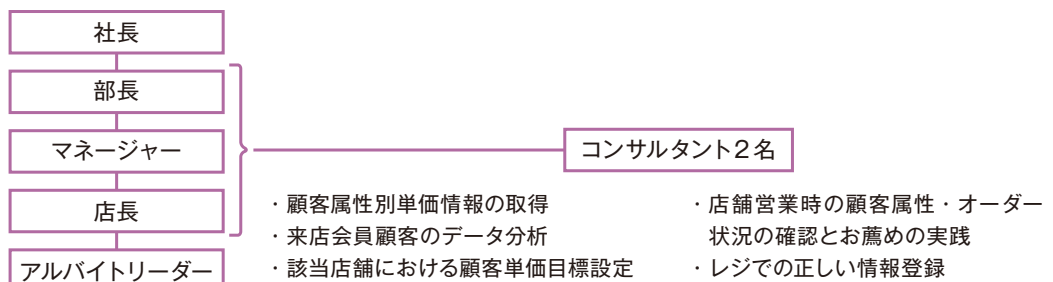
背景

- 20店舗を目標に店舗拡大予定だが、各店の売上目標達成が思うように図れていない。
 - ・店舗拡大に伴って、社長－店長 直結のマネジメント・スタイルを 社長－部長－マネージャー－店長のマネジメント・スタイルへと変更途中にある。
 - ・部長・マネージャー(管理者層)によるマネジメントは、まだまだうまく機能していない。
 - ・一般的に社長が直接店長を指導できるのは数店。2桁の店舗数となるとミドルマネジメントが必要となり、企業化(個人経営→組織経営)の節目が訪れる。
 - ・会員カード情報をもとに、各会員への販売(売上)情報は取得できているものの、使いこなせていない。
 - ・値上げに伴い、積極的な営業(オーダー数増加に向けた案内サービス)に対して、やや躊躇している(“単価が上がってしまうので、しない方がよい”という誤解が生じている)

改革のゴール

- 店舗売上目標の達成(顧客グループ属性に応じた単価アップのためのサービス提供)
 - ・属性別客単価の確認(シングル/ヤングカップル/アダルトカップル/グループ/ファミリー等)
 - ・レジでのデータ登録(来店会員メンバーの来店頻度・売上・オーダー内容登録)
 - ・会員顧客データの分析と目標設定
 - ・アルバイトによる顧客属性に応じたお薦めの実践
来店した個々の顧客属性・オーダー状況・額を見ながら、営業活動の実践

実施体制



1 はじめに

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)

4-1 参考資料 (参考図書)

4-2 参考資料 (用語集)

外食事例

POS情報等の活用による客単価向上

Step1 現在確認可能な顧客グループ属性別単価の確認

- 対象店舗における顧客グループ属性別の単価は以下の通り。
- 顧客グループの属性によって、平均単価は大きく異なっている。

<仮説設定>

- ・ファミリー層は、1組あたり10,000円程度を見込んでいる。
- ・アダルトカップルやビジネスグループの利用単価は、比較的高くなる傾向にある。
→「単価が上がると将来の利用頻度が下がるため、お薦めできない」とすると、アダルトカップルやビジネスグループの比較的平均単価の高いグループに対して営業機会を損失しているおそれがある。顧客グループ属性を見て、その平均単価レベルまではお薦めしても良い可能性がある。

	客数	売上額	平均単価
シングル			3,200
ヤングカップル			4,600
アダルトカップル			4,300
プライベートグループ			4,600
ビジネスグループ			5,500
ファミリー			3,700
計			4,300

Step2 会員データの活用による検証

- 会員についてはレジデータから来店記録・利用額が分かる。
- したがって、当該店舗の来店会員データをもとに、高頻度利用会員の来店頻度・利用単価情報を把握した。
- これにより、高頻度利用者の利用単価も意識して、お薦めできるような額を設定した。
※なお、そのデータ精度を維持するべくアルバイトのレジ決済時情報登録方法の徹底を図った。

Step3 アルバイトによる顧客判断とお薦めノウハウの共有・実践

- まずはグループ属性別の平均単価・高頻度利用者会員の平均単価を基礎としてお薦め可能額の共有を図った。
- アルバイトリーダーをメインに実践を図り、①その場のオーダー状況把握 ②お薦めタイミング ③お薦め品目等の実践を図り、店舗会議の中で共有・展開を図った。

売上目標の達成(対前年比)

現状: 昨年対比92%程度で推移 → 取り組み後: 94%

客数の推移(対前年比)

現状: 昨年対比89% → 取り組み後: 92%

アルバイト達のやりがい(アンケート)

現状: 「目標を持って活動できている」に対する否定評価割合: 20% → 取り組み後: 5%

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

外食事例

メニューブックの見直し

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

- 【背景】郷土料理店としてお客様に期待されていましたが、郷土料理としての特長がメニューブックからは伝わらず、認知されにくい状況でした。
- 【活動】オーダー内容から売上貢献度の高いメニュー品目の絞込みを実施しました。また、郷土料理と分かる表記改訂と店頭でのメニュー掲示を実施しました。
- 【成果】来店客数・顧客注文単価増につながりました。

企業概要	業種・事業規模	<ul style="list-style-type: none"> 郷土料理・居酒屋(地方) <ul style="list-style-type: none"> 創業:1980年 売上高:4,000万円前後 従業員数:常時7名程度(4名+ 学生アルバイト10名程度在籍) 店舗数:1店舗 1階:カウンター席数 16席、小上がり 4席×3テーブル 2、3階:各階・座数 5部屋 各階 計40~50席程度
	事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 郷土料理・鍋料理を中心とした料理の提供 アルコール類、ソフトドリンク等の飲料の提供 営業時間:17時~23時 営業日:月~土曜(日曜は祭事・催事イベント時のみ営業)
コンサルティングの実施の背景と目的	背景	<ul style="list-style-type: none"> リーマンショック以降、売上げは大きく落ち込んでいる。 従業員は既に2名減っており、これ以上のコスト減(効率化)も難しい状況。 売上増(来店客増・単価増)を図る必要がある。 来店客にはしっかりサービスをするスタンスで、リピート客もついている。しかし、新規の顧客獲得については、ネット等への情報提供程度。それほど効果は得ていない認識である。 これまで、特に大きな販促活動や細かな分析を行ってきたわけではない。 <ul style="list-style-type: none"> ネットや地方旅行雑誌に情報を上げている程度である。 日々の売上・来店客数は取れているが、各メニューの売上・販売動向は、これまでの経験に基づき感覚的に判断を行っている。 どのような客層がどう評価しているか、アンケート等は取ったことが無い。 名刺等をもらってはいるが、各企業にこちらから強くアプローチもしていない。
	改革のゴール	<ul style="list-style-type: none"> 来店顧客増・顧客単価アップによる売上拡大(顧客分析とともに、各客層に合ったアプローチ) <ul style="list-style-type: none"> Webサイト・メニューブック表記の工夫 単身メニュー(ちょい呑みセット)の導入 新規顧客が入りやすい店舗入口の工夫(メニュー掲示) 法人顧客に対するデータ管理とアプローチ
	実施体制	<ul style="list-style-type: none"> 社長とコンサルタントを中心に実施 <ul style="list-style-type: none"> ※ただし、データ取得等については従業員・アルバイトにて対応 <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">社長</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">従業員</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 10px;">コンサルタント(2名)</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> オーダー票への基礎データ記録 来店客へのアンケート記入依頼 顧客情報管理

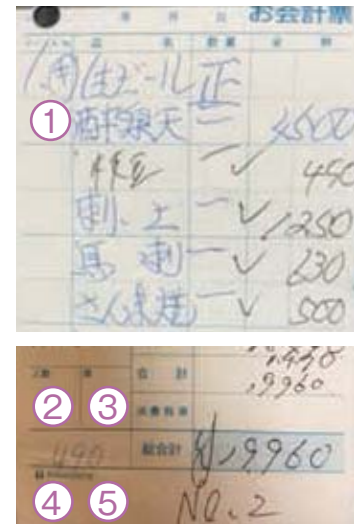
外食事例

メニューブックの見直し

Step1 オーダー票による基礎データ取得

- POSデータが無い場合、オーダー票への記録によるデータ取得・集計・分析を行なった。
※記録にあたっては、ボールペン等の消すことができない筆記用具で行うことが望ましい。

【オーダー記録票イメージ】



<オーダー票記録内容>

- ① 入店時刻
- ② 男女別人数
- ③ 常連・非常連区分(ジ・ヒ)
- ④ 地元客・県外客区分(内・外)
- ⑤ 退店時刻
- ⑥ オーダーメニュー名・点数(現行通り)

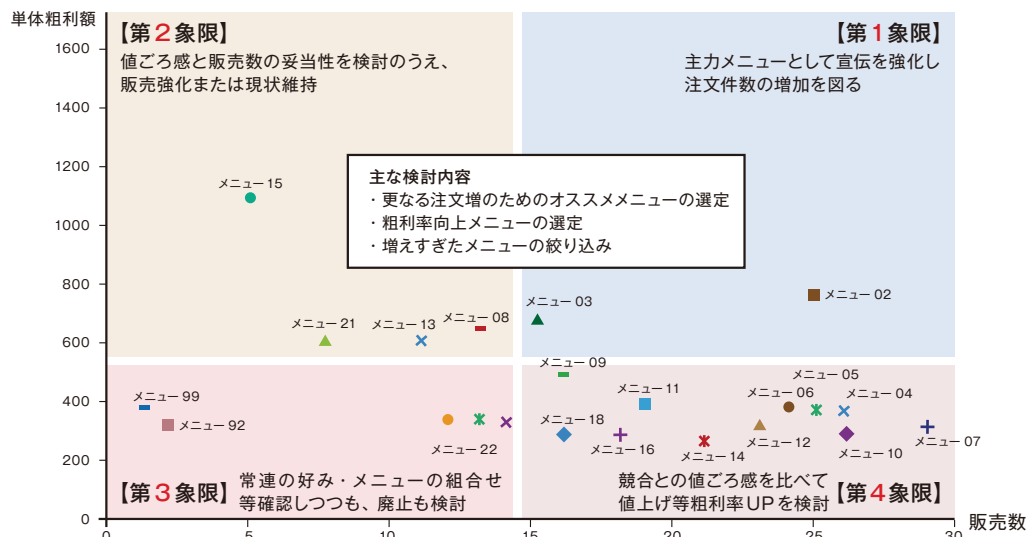
<主な分析項目>

- ① 時間帯別来店客数
- ② 常連・非常連×県内外別傾向(客数割合、滞在時間、平均単価)
- ③ 各メニューカテゴリーからのオーダー割合
- ④ 各メニューのオーダー実績プロット(売価×粗利率×注文件数)

Step2 現行メニューからの品目の絞込みおよび、単価見直し、お勧めメニューの選定

- 上記Step1分析項目 ④の結果から、顧客属性・傾向を考慮しつつ、オーダーメニューの出現率や自社の利益率の観点から、メニューの絞込み・推奨メニューの選定を行った。
※季節限定の特別メニューは注文数の規模が異なるため、検討対象から除いた。

(各メニューのオーダー実績プロットと各領域の取り組み方向)



外食事例

メニューブックの見直し

Step3 メニューブックの見直し

- メニュー選定結果を踏まえ、あらためてメニュー表(メニューブック)の掲載変更を行った。
- また、「本日のお薦め」からのオーダーが多いことから、「本日のお薦め」に記載するメニュー品目を倍に増やすこととした。

<掲載変更事項>

- ① 絵ではなく、写真を入れる。
- ② “土地ならではの”や“お店としての意図”が分かる補足を入れる。
- ③ 名称から、どのようなメニューか想像つきにくいものに対し、注釈を入れる。



Step4 メニュー表の店頭への掲示

- 顧客アンケートから、店頭の入りやすさをさらに改善すべく、店頭に主な主力商品写真や本日のお薦めメニューの掲示を行った。



<メニュー表示前後の比較>

来店客数の向上: 前年同月比較(12月・個人カウンター客(宴会座敷客以外))

・客数: 前年同月比較 377名→407名

売上高の向上

・前年同月比較 1,370千円→1,548千円

客単価

・前年同月比較 3,633円→3,803円

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

1 はじめに

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)

4-1

参考資料
(参考図書)

4-2

参考資料
(用語集)

外食事例

メニュー表記・店内訴求の見直し

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

【背景】夜の時間帯は、客席稼働率が高く、客数が上限に近いので、客単価を向上させる施策が有効でした。

【活動】こだわりポイントと写真をメニューに表現しました。

【成果】訴求強化したメニューの売上1.2倍、客単価180円アップ(見込み)を実現しました。

企業概要

業種・事業規模

- 飲食業
 - ・店舗数 1店舗
- 売上: 1億5,000万円
- 正社員数: 10名

事業内容

- おでんを中心とした料理の提供
- アルコール類、ソフトドリンク等の飲料の提供
- おでんのお土産の販売
- 営業時間: 15時~23時

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

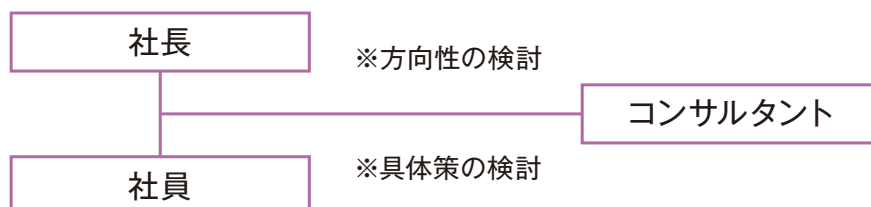
- 数年前から黒字になり、営業面では大きな課題はないが、夜の時間帯は客数が上限に近いので、夕方の客数向上と夜の時間帯の客単価を向上させる施策を検討することになった。
- 常連が一定数いたこともあり、特に積極的にメニュー提案をしていなかった。
- 従業員が長時間労働となっていた。

改革のゴール

- 客単価の向上(特にお薦め商品のオーダー数向上)
- 夕方の時間帯の客数向上
- 社員の年間労働時間の削減

実施体制

- 社長とコンサルタントが中心となって方向性を検討し、具体策については社員が検討した。



外食事例

メニュー表記・店内訴求の見直し

主力商品である「おでん」以外の注文数上位品目を分析し、お薦めメニューを明確にした。

No.	品目	注文数	構成比	累積比率
1	玉子焼			9%
2	めし			16%
3	天ぷら			22%
4	もも肉			28%
5	お新香			33%
6	若鶏唐あげ			37%
7	さんま塩焼き			41%
8	串かつ			44%
9	イカゲソ南蛮漬け			48%
10	レバー			51%

こだわりポイントを明確にした

- お店で全て手づくりのもの
- 旬の食材を使っているもの
- 有名な産地の食材を使っているもの
- 人気商品
- 伝統の一品 など

現状の課題を整理した

- 文字が黒一色でメリハリがない
- 写真がなく分かりづらい
- お薦め商品が伝わりづらい

メニュー表記改善例



訴求強化したメニューの売上

1.2倍(見込み)

客単価

180円アップ(見込み)

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

1 はじめに

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)

4-1 参考資料
(参考図書)

4-2 参考資料
(用語集)

外食事例

セットメニュー企画による売上向上

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

- 【背景】 外部環境の影響を受けて売上が漸減している中、即実行・成果獲得を狙える具体的な打ち手が必要でした。
- 【活動】 顧客分析によるターゲット・目標の設定、既存顧客に対する単価向上施策としてのセットメニューを設定し、メニュー見直しを実行しました。
- 【成果】 7%の単価向上の実現しました。

企業概要

業種・事業規模

- 飲食業(居酒屋)
・店舗数 1店舗
- 売上:約2,500~3,000万円/年間
- 従業員:7名

事業内容

- 鍋物を中心とした料理の提供。
- アルコール類、ソフトドリンク等の飲料の提供。
- 営業時間は18:00~22:00が基本。時間外もお客様の要望に応じて柔軟に対応(不定休)。

コンサルティングの実施の背景と目的

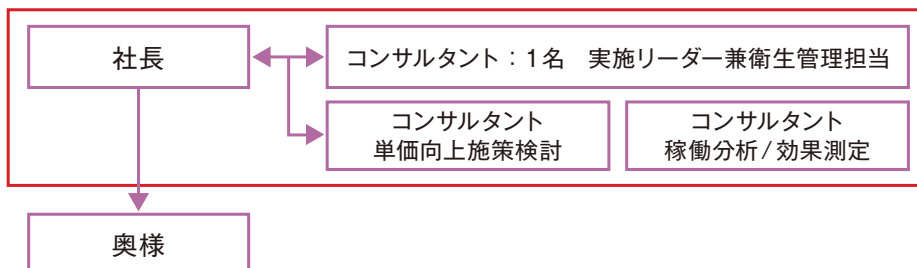
背景

- 数年前から売上が5%程度低下で推移している。経費節減も進めている。
- 赤字幅は縮小しているが、赤字が続いている。
- 売上向上施策を検討しているが、どこから手を付ければ良いか分からないため、目標の設定と実行性が高い施策の実施を行う必要があった。
- 社長が調理、作業指示、会計、労務管理を行う必要があり、衛生面での明らかな問題は発生していないが、管理の徹底に向けて取り組みが足りないと感じている。

改革のゴール

- 売上向上にむけた客単価向上(15%アップ)
※単価向上(15%アップ)かつ客数向上(10%アップ)により売上27%アップ(損益分岐までは19%改善必要)を目標。
- 不衛生箇所の解消、食中毒リスクの低減。
- 衛生管理における日常管理の仕組みづくり。

実施体制



外食事例

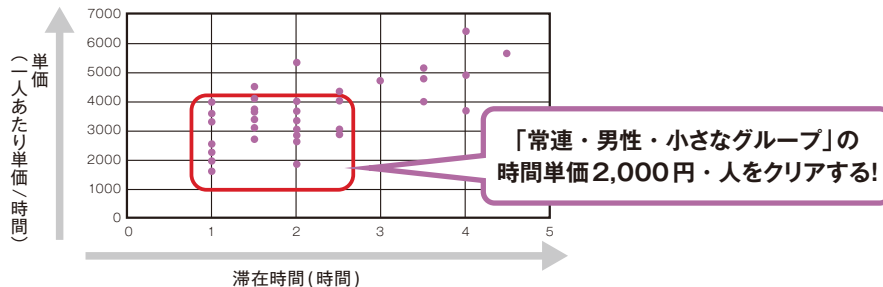
セットメニュー企画による売上向上

売上目標の設定: 損益分岐点分析により、年単位での売上分析から目標を25%アップと設定

- 客数増の方向性と単価向上の方向性があったが、既存顧客が9割であったこと、客数増加による調理時間の増加が懸念されたため、「単価向上」の比重を大きくして成果達成を狙った。

ターゲットの設定: 単価の実態把握から、目標単価の設定

- 客層の9割の顧客の1人あたり平均単価は約4,000円ほどであり、15%アップの目標は4,700円とした。
- 4,700円に届いていないお客様は、滞在時間が短いお客様であることが分かった。
→主に常連の客層の単価に余地があるため、「1人あたり2,000円/時間」を実現すべく新しいメニューを検討。



「お薦めセットメニュー」の設定とツール化

- 具体的なお薦めメニューを設定し、セットとして選んでいけるメニューツールを作成。
- 最初のアルバイトの接客時に「お薦め」として提示するだけでも注文につながる、顧客接点をつくれる、セットで高単価を狙えるような内容とした。

メニューセットの例

【鍋】 当店一番人気 塩鍋 1000円	【揚げ物】 鶏から揚げ 自家製ポン酢でさっぱりと 500円	【焼き魚】 赤ハゼ 地元のお魚です 450円	【お刺身】 刺し盛 詳しくは店員まで	【一品】 肉じゃが 400円	今週のおすすめ
------------------------------	--	---------------------------------	--------------------------	----------------------	---------

検討のポイント

- ターゲット顧客の来店頻度からメニュー設定の頻度(毎日か、毎週か、毎月か…)を設定
- メイン料理(鍋)だけでなく、各カテゴリのメニューも設定
- 店員と顧客の接点を持てるような記載
- お薦めどおりに食べると1人あたり2,000~3,000円の単価向上が見込める内容

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

- 「お薦め」行動の実行率95%(接客対応の増加)
※実行率(お薦め実施数÷1日の訪問組数)
- 顧客単価7%アップ(4,000円/人→4,382円/人)

1 はじめに

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)

4-1

参考資料
(参考図書)

4-2

参考資料
(用語集)

外食事例

ちよい呑みセットによる売上の向上

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

【背景】 郷土料理店としてお客様に期待されていましたが、メニューにギャップがあり、県外来訪者(主に単身)は、いろいろな地酒を少しずつ楽しみたくても、少量での提供品目は少数でした。

【活動】 単身向けメニュー開発の中で、数種類選択できるちよい呑みセットを導入。地酒の解説集とともに、従業員への教育を実施しました。

【成果】 来店客数増・顧客注文単価増につなげました。

企業概要

業種・事業規模

- 郷土料理・居酒屋(地方)
- 創業:1980年
 - ・売上高:4,000万円前後
 - ・従業員数:常時7名程度(4名+学生アルバイト10名程度在籍)
 - ・店舗数:1店舗
 - 1階:カウンター席数 16席、小上がり 4席×3テーブル
 - 2、3階:各階・座敷 5部屋 各階 計40~50席程度

事業内容

- 郷土料理・鍋料理を中心とした料理の提供
- アルコール類、ソフトドリンク等の飲料の提供
- 営業時間:17時~23時
- 営業日:月~土曜(日曜は祭事・催事イベント時のみ営業)

背景

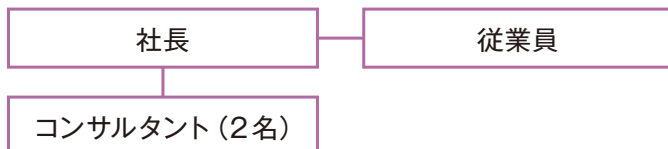
- リーマンショック以降、売上げは大きく落ち込んでいる
- 従業員は既に2名減っており、これ以上のコスト減(効率化)も難しい状況。
- 売上増(来店客増・単価増)を図る必要がある。
- 来店客にはしっかりサービスをするスタンスで、リピート客もついている。しかし、新規の顧客獲得については、ネット等への情報提供程度。それほどの効果は得ていない認識である。
- これまで、特に大きな販促活動や細かな分析を行ってきたわけではない。
 - ・ネットや地方旅行雑誌に情報を上げている程度である。
 - ・日々の売上・来店客数は取れているが、各メニューの売上・販売動向は、これまでの経験に基づき感覚的に判断を行っている。
 - ・どのような客層がどう評価しているか、アンケート等は取ったことが無い。
 - ・名刺等をもらってはいるが、各企業にこちらから強くアプローチもしていない。

改革のゴール

- 来店顧客増・顧客単価アップによる売上拡大(顧客分析とともに、各客層に合ったアプローチ)
 - ・Webサイト・メニューブック表記の工夫
 - ・単身メニュー(ちよい呑みセット)の導入
 - ・新規顧客が入りやすい店舗入口の工夫(メニュー掲示)
 - ・法人顧客に対するデータ管理とアプローチ

実施体制

- 社長とコンサルタントを中心に実施
 - ※ただし、データ取得等については従業員・アルバイトにて対応



- ・オーダー票への基礎データ記録
- ・来店客へのアンケート記入依頼
- ・顧客情報管理

外食事例

ちよい呑みセットによる売上の向上

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

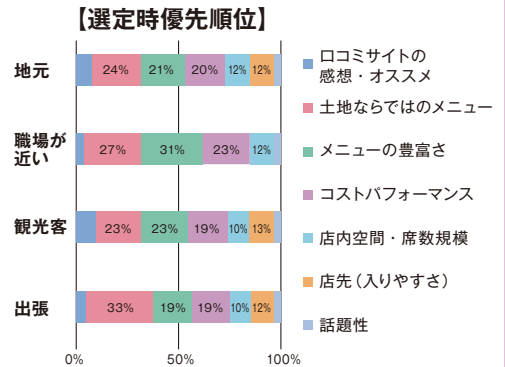
改革を実施した成果

Step1 来店顧客層の利用目的・店舗への期待把握(アンケート)

- 来店顧客に対し、以下を中心としたアンケートを実施した。
- 県外からの出張・観光客と県内客でほぼ半々で、どの属性も土地ならではのメニューを求めている。
- 特に、地酒の要望コメント(少量×多種)が複数あり。

<基本アンケート項目>

- ①当該地来訪目的
- ②店舗選定理由・選定優先順位
- ③料理内容・店内環境・サービス等の満足度
- ④今後の継続利用意向・他者推奨意向
- ⑤当店を知ったきっかけ
- ⑥その他、回答者属性情報(年齢・性別等)



Step2 オーダー分析

- オーダーの発生状況からも、単身で来店した方が日本酒をオーダーする割合は低い。

【客数別オーダー発件数構成比】

種類 人数	一合	生酒 (300ml)	生酒 (720ml)	合計 注文件数
1名	13%	5%	1%	19%
2名	20%	11%	5%	35%
3名以上	28%	7%	10%	46%
合計	61%	23%	16%	100%

Step3 ちよい呑みセットの開発

- アンケート結果を踏まえ「単身出張・観光客を中心に、いろいろな地酒を少しずつ楽しみたい」意向に合わせ、近隣競合他店の状況を見つつ、ちよい呑みセット(3種で1合)を導入した。

【当初】

- ・1合 3種類
- ・生酒 3種類(300ml)
- ・生酒・地酒 10種類(720ml)



※写真はイメージです。

Step4 従業員によるお薦めメニューの案内

- お客様にお薦めすべきメニューを明らかにし、ご案内することとした。

メニュー表示前後の比較

- 来店客数の向上:前年同月比較(12月・個人力ウンター客(宴会座敷客以外))
 - ・客数:前年同月比較 377名→407名
- 売上高の向上
 - ・前年同月比較 1,370千円→1,548千円
- 客単価
 - ・前年同月比較 3,633円→3,803円
- 日本酒オーダー割合
 - ・日本酒の注文割合増(9月・1月比較)
 - ※ちよい呑みセット(1合)が個人客の日本酒オーダー増に寄与

外食事例

食材の付加価値率の向上

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

※食材付加価値率と、仕入れた食材に店舗で新たに加えた価値の割合を示し、この指標をもとに調理・盛付・提供方法の改善を図ることができる。

【背景】 食材費の原価構成比が高く、仕入費低減、廃棄ロス削減に加えて、食材の魅力を引き出し価値を高めることで収益改善を図る必要がありました。

【活動】 ターゲットとする顧客が何を期待しているか？を分析し、ボリューム見直し、調理のひと手間、盛り付け方を改善しました。

【成果】 対象メニューの食材付加価値率を1.3倍向上しました。

企業概要

業種・事業規模

- 居酒屋
 - ・売上高 6億円
 - ・店舗数 3店舗
- モデル店舗
 - ・売上高 2億円
 - ・従業員 社員14人、パート20人
 - ・客席数 200席(カウンター:20席 個室:12室)

事業内容

- 朝獲れ鮮魚の提供
 - ・漁場の仕入れ権を活用し、自社で調達し直送。
- 地元色のこだわり
 - ・地産地消の推進:地元産肉牛、野菜の積極的な活用。
 - ・歴史ある伝統的料理の提供。

コンサルティングの実施の背景と目的

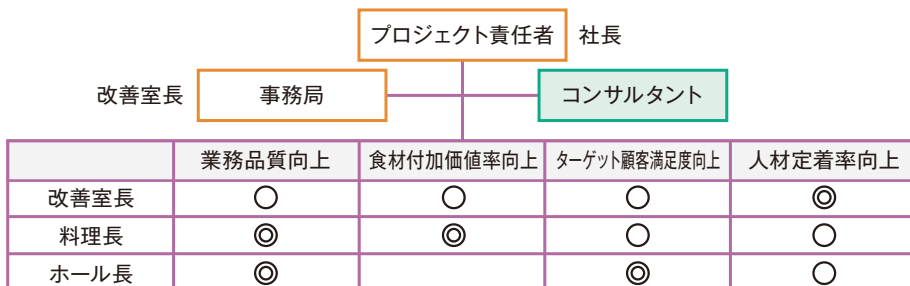
背景

- 経営者の考えとして「地元で愛される静かな繁盛店」にしたい。
 - ・地元客を第一優先にして、観光客は口コミ的に広がれば良い、観光客に頼りすぎない。
 - ・料亭・割烹のような料理・サービスを志向し、居酒屋並みの料金設定を実現したい。
- 少子高齢化対応(客数減、従業員不足)が必要で、客数減でも単価向上で対応したい。
 - ・良いサービスを実施する従業員のモチベーションが重要、定着率も課題。
 - ・食材のひと手間、皿(季節感・高級感)、接客、空間づくり、顧客満足度の向上が重要。
- 平日・週末の繁閑差や21時以降の売上高に課題がある。

改革のゴール

- 顧客満足度向上を背景とした客単価の向上(4,400円⇒4,600円)
 - ・顧客満足度の向上
 - ・接客サービス(業務品質)の向上
 - ・食材の付加価値率向上
 - ・従業員満足度の向上 ⇒人材定着率の向上

実施体制



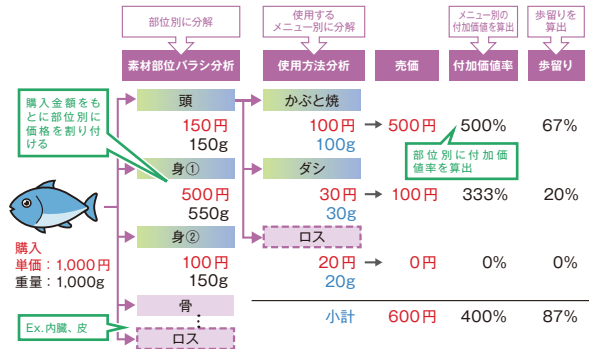
外食事例

食材の付加価値率の向上

食材の部位展開

1. 食材を部位展開し

- ①各部位の重量単価を算出
- ②何のメニューに
- ③どのくらい(重量)使用されるか
- ④使用された部位の売価貢献額はいくらかを把握する。



2. 部位別の売価貢献額と食材原価をメニュー別に合計し、付加価値率を算出する。

$$\text{メニュー別付加価値率} = \frac{\text{食材売価貢献額}}{\text{食材原価}}$$

問題点の把握

- 1. メニュー別付加価値率と原価の関係性をグラフにプロットする。
- 2. 付加価値率向上を図るべき重点対象のメニューを選定する。

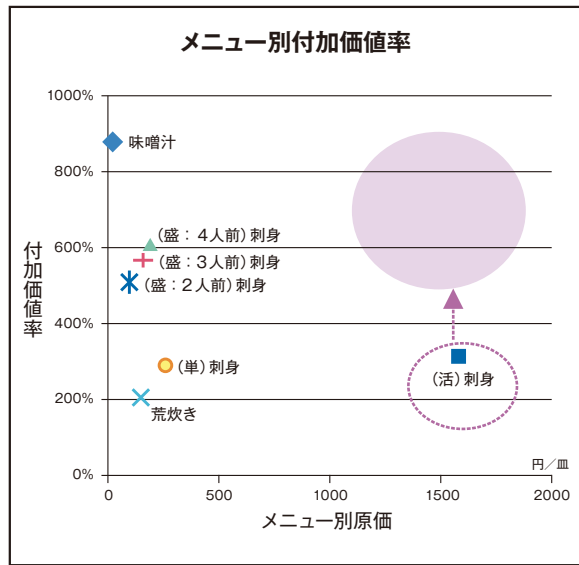
【重点対象メニュー選定の視点】

- メニュー別原価が高い(寄与度が大きい)
- 付加価値率が低い(改善余地が大きい)

付加価値向上案の検討

【付加価値向上の視点】

- 皿や盛付方を工夫し、豪華さを演出し、メニュー金額アップ。
- 骨などを活用して出汁を取るなど、調理に一手間を加え、お客様満足度を向上し、メニュー金額アップ。
- お客様のニーズを考慮し、ポーションダウンし食材原価ダウン。
(顧客満足度アンケート結果では、料理ボリュームはあまり重視していない)



食材付加価値率

- ブリを刺し身だけでなく、ブリしゃぶとして提供するなどしたことで、(活)刺身も付加価値率が309%から400%(約1.3倍)に向上。

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法
 コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

1 はじめに

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)

4-1 参考資料
(参考図書)

4-2 参考資料
(用語集)

外食事例

料理提供時間の短縮による客席回転率向上

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

- 【背景】 繁忙時において料理提供時間が長くなり、結果として、客席回転率が向上できず、売上高アップが難しい状況にありました。
- 【活動】 厨房洗い場作業を事後化することで調理時間の確保、ホールにおけるレイアウト改善、下膳ルールの徹底を推進しました。
- 【成果】 料理提供時間が短縮し、客席回転率が向上。収益向上にもつなげました。

企業概要

業種・事業規模

- 海鮮料理店
 - ・売上 1億5,000万円 (2015年度)
 - ・従業員 19名(パート・アルバイト14名含む)
 - ・創業 2006年 本社の1事業として海鮮料理店を開始

事業内容

- 地元の食材・発想にこだわった店舗展開、商品開発を実施
 - ・店舗拡張・変更
 - ・和風ギャラリー開設
 - ・レトルト食品発売開始
 - 以降関連商品シリーズの開発・販売

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

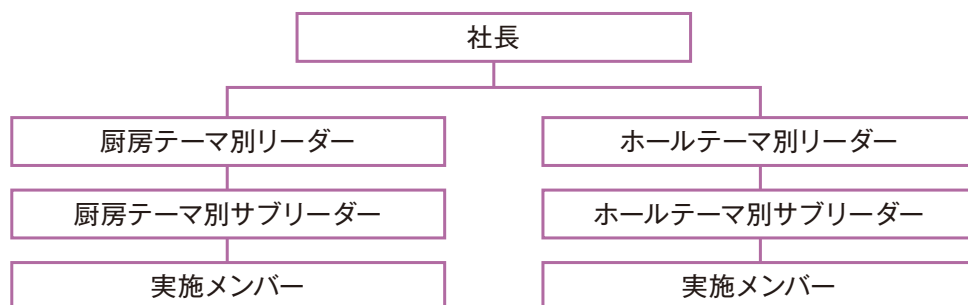
- 基幹事業である海鮮料理店のオペレーションシステムの見直し・整備が必要とされている。
 - ・繁忙期・ピーク時間帯における料理提供時間の短縮による客席回転率の向上
 - ・現スタッフが主体的に取り組める段階的な改善活動の実施
 - ・厨房洗い場作業の事後化、ホール小レイアウト改善・下膳ルール徹底による料理提供時間の短縮に着手

改革のゴール

- 繁忙期・ピーク時間帯における厨房洗い場作業の事後化による料理提供時間の短縮 (目的は第一に顧客満足の上昇、第二に客席回転率の上昇)
 - ・厨房洗い場作業事後化による料理提供時間短縮
 - ・ホール小レイアウト改善・下膳ルール徹底による料理提供時間短縮
 - ・テーマ別アクションプラン実施(小集団活動)による従業員の飲食業に関する基本的な品質意識の向上

実施体制

- 改善テーマ実施体制



外食事例

料理提供時間の短縮による客席回転率向上

事例：繁忙時間帯作業の把握と改善

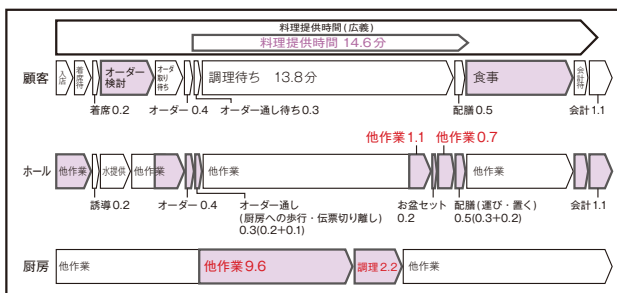
改善前の問題点

- 繁忙時間帯、厨房へのオーダー伝達後、お客様に料理を提供するまでのプロセスにおいて、皿洗いなどの「他作業」による調理着手遅れが発生し、結果として料理提供時間が遅くなり、客席回転率が低下。

現状調査の実施と問題点・ムダの発見

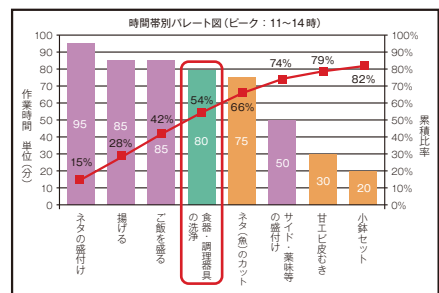
- ビデオ解析により要素作業ごとの作業時間や他作業による調理着手遅れ時間を計測。
- 現場観測やヒアリングにより、繁忙時間帯前でも行える作業、繁忙時間帯後でも行える作業および繁忙時間帯でないと行えない作業とその作業量を把握。

(料理提供時間の全体像)



● 他のオーダー処理などの他作業により調理の着手遅れが発生している

(繁忙時間帯・作業量のバレット図)



● 下げ膳場が不足することから、繁忙時間帯後でも行える洗い場作業を繁忙時間帯に実施している

改善の実施

- 繁忙時間帯前でも行える作業、繁忙時間帯後でも行える作業については、繁忙時間帯からの実施タイミングの変更。具体的には、洗い場作業を繁忙時間帯後に変更し、仕込作業を繁忙時間帯前に実施することとした。
- 整理による下げ膳場の確保と備品置き場を見直し、厨房内の動線改善。
- 下げ膳場の置き方・重ね方ルール決定による下げ膳場の利用効率向上。
- 繁忙時間帯でないと行えない作業については、作業時間の短縮を検討。
- 水・おしぼり置場の分散設置により、移動距離削減のホールレイアウト改善を実施。

周辺に不要なものが置かれており、下げ膳場が十分に確保できなかった



<改善前>
結果、井お椀が下げ膳場に無作為に置かれていた

改善の成果

- 今回の活動で、繁忙時間帯の料理提供時間を1食あたり1分(5%)短縮。

(利用効率を向上させた下げ膳場)

不要な物を整理し、下げ膳場を確保



<改善後>
井お椀を縦積みし、下げ膳場を効率的に利用

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法
コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

2-1

生産性向上事例編

商品・サービス・接客に磨きをかける

外食事例

レジ対応時間短縮による改善

※基礎知識編の「商品・サービス・接客に磨きをかける」は、P100。

「ポイント」

- 【背景】 繁忙時間帯になるとレジ待ちの行列が長くなり、来店しても列に並ばずに退店するお客様がいて、売上の機会損失が発生していました。
- 【活動】 オーダー対応を分析し、事前のメニュー配付、外国人対応のメニュー表、注文入力の業務タイミングなどの改善を実施しました。
- 【成果】 オーダー対応時間を24%短縮し、お客様のレジ待ち時間を短縮しました。

企業概要

業種・事業規模

- セルフレストラン
 - ・店舗数 20店舗
- モデル店舗
 - ・客席数 150席

事業内容

- ハンバーグ、カレーなどを提供
(体に、心に、地域に、環境にやさしい経営、楽しい、感動を提供)
- 関連物販の販売

コンサルティングの実施の背景と目的

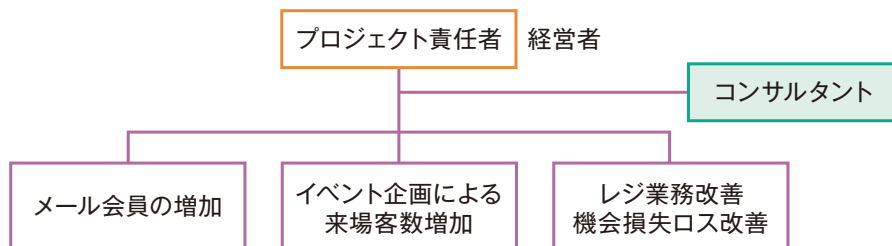
背景

- 地元を大事にした経営で約30年
 - ・主に地域の食材を活用し、地産地消に貢献
 - ・地元で根ざした経営で、地域雇用の場を提供
- 少子高齢化の進展で、地元高校生が減少傾向、高齢者の胃袋の縮小
⇒ コアなファンをつくっていききたい(会員を増やしたい)
- これまでも改善に取り組んできているが、繁忙時間帯のレジ待ちを解消できていない
- 働き手の減少で、従業員を増やすことは難しい

改革のゴール

- メール会員数の増加
- イベント企画による来場客数の増加
- レジ業務改善による機会損失ロスの改善(客数の増加)
⇒ レジ待ち時間の短縮

実施体制



外食事例

レジ対応時間短縮による改善

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

客席稼働状況と待ち行列の実態把握

- 1時間に数回程度、客席とレジ前を回って稼働状況と待ち人数を確認
- 時間帯別の客席稼働状況とレジ待ち行列の人数を分析
- レジ待ち行列が10人以上並んでいるにも関わらず、空席があり、レジ業務改善が重点課題(列に並ばず退店する人もいる)

レジ業務の実態把握

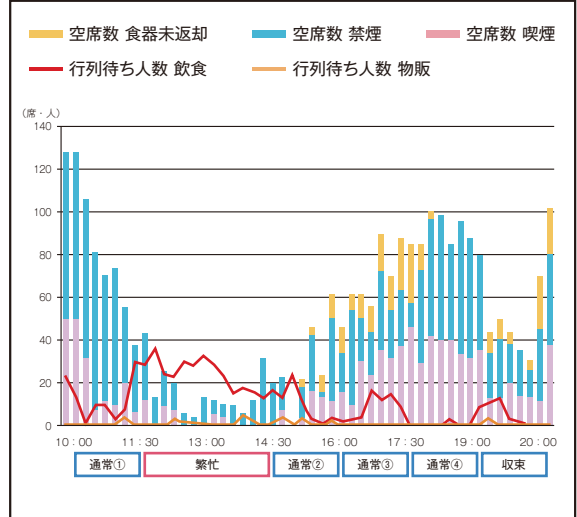
- ビデオ観測により、レジ店員とお客様のメニュー注文のプロセスを分析
 - ①お客様のオーダー待ち時間が長い
 - ②お客様が手持ちになる時間がある
 - ③外国人への説明に時間がかかる

【改善検討視点】

- タイミングを変える／担当を変える
- 効率化する／簡素化する
- システム化する

【主な改善案】

- ①列で、待っている間にメニューブックを事前配布してメニュー検討してもらう
- ②レジ入力、伝票記入の無駄な動きを改善
- ③外国人説明用のメニューブックや説明資料を作成



- オーダー対応時間 74秒 ⇒ 56秒 (▲24%短縮)

改善前

改善後

改善前		改善後	
店員	お客様	店員	お客様
前の皿の位置を整理し直す	別で待機	お客様のご案内	カウンターへ
伝票類を整理する	カウンターへ	お客様の注文を把握し直す	オーダー検討
伝票など準備		伝票など準備	オーダー
オーダー待ち	オーダー検討	オーダー対応	オーダー
オーダー対応	オーダー	オーダー商品の記入①	オーダー検討
オーダー商品の記入		レジ開業の入り方①	
オーダー待ち	オーダー検討	オーダー対応	オーダー
商品対応	商品について質問	オーダー商品の記入②	
商品説明	商品説明を聞く	レジ開業の入り方②	手持ち
オーダー対応	オーダー	レジ開業の入り方③	
オーダー商品の記入		現金準備待ち	現金準備
レジ開業の入り方	手持ち	お客様からお金を受け取る	お金を渡す
現金準備待ち	現金準備	レジ入力	手持ち
お客様からお金を受け取る	お金を渡す	レジ開業の入り方④	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑤	
ドライブへのお金の取崩	手持ち	レジ開業の入り方⑥	
おつりをドライブからとる		現金準備	現金準備
レジ開業の入り方		お客様からお金を受け取る	お金を渡す
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑦	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑧	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑨	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑩	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑪	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑫	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑬	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑭	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑮	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑯	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑰	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑱	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑲	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方⑳	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉑	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉒	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉓	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉔	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉕	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉖	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉗	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉘	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉙	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉚	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉛	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉜	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉝	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉞	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㉟	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊱	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊲	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊳	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊴	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊵	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊶	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊷	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊸	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊹	
レジ開業の入り方		レジ開業の入り方㊺	

74秒
↓
56秒
(▲18秒)

改革を実施した成果

1 はじめに
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)
4-1 参考資料 (参考図書)
4-2 参考資料 (用語集)

外食事例

販売促進プログラムの作成・実施

※基礎知識編の「販売促進を見直す」は、P104。

「ポイント」

- 【背景】 法人宴会・レストランにおける計画的な販促活動が不足しており、宴会場の稼働率の低迷、レストランにおける新規客の伸び悩みを招いていました。
- 【活動】 宴会見込み(予約)客への計画的なアプローチや年間イベントスケジュールに基づいた新規メニューの導入、販促活動の仕組みを構築して実践しました。
- 【成果】 新たな客層の増加、既存客の掘り起こしにつながりました。

企業概要

業種・事業規模

- 有限会社黄鶴
 - ・中華・和食レストラン・ウェディング
 - ・売上高:4億円(2015年度)
 - ・従業員数:73名(パート59名含む)
 - ・創業年:昭和45年

事業内容

- 近隣で最大規模の各種宴会場、本格中華料理・和食レストランを展開。
 - ・会議付宴会利用法人顧客数:1,000社
 - ・レストランの個人ポイントカード会員数:3,000名
 - ・大規模カルチャー発表会、各種グループ宴会
 - ・有名歌手ディナーショー等大規模イベントの開催 等

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

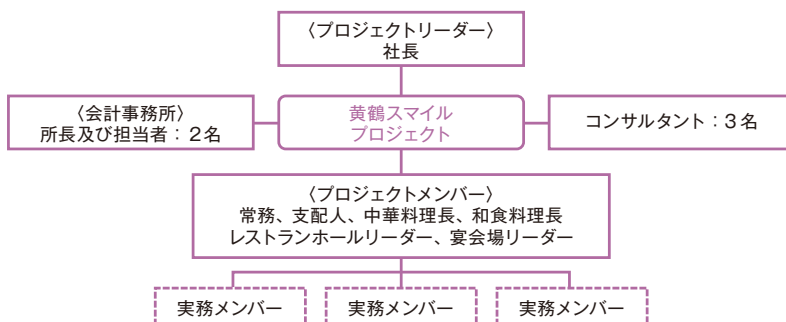
- 法人宴会・レストランにおける計画的な販促活動が不足しており、宴会場の稼働率の低迷、レストランにおける新規客の伸び悩みを招いていた。
 - ・法人既存客・新規ターゲット顧客の計画的なリストアップとアプローチ施策立案(宴会客販促プログラム)の作成・実施。
 - ・レストラン年間販促カレンダーの作成。
 - ・販促カレンダーに基づいた新規メニュー作成、販促ツールの作成、販促活動の推進。
 - ・レストラン認知の強化、新規客増加のため、店舗名の由来を活用したブランド再構築。

改革のゴール

- 販促活動による売上増大
 - ・宴会販促プログラム実施による売上増加
 - ・レストラン販促活動によるイベント別売上増加

実施体制

- “黄鶴スマイルプロジェクト”という名称のもと、下図の体制を組織し、プロジェクトを推進。
- プロジェクトメンバー全員参加でキックオフを実施、現状分析結果・取り組みテーマの共有を行い、5回のプロジェクトミーティングを実施した。



外食事例

販売促進プログラムの作成・実施

レストラン販促活動の実施

1. 現状分析

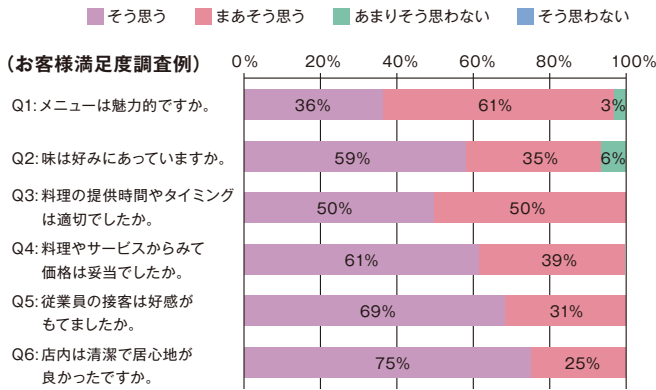
- ①競合店調査:近隣の人気飲食店3店舗を調査
- ②カード会員分析:会員の単価、利用頻度などを分析
- ③お客様満足度調査:レストラン来店客にアンケート調査を実施・分析(388枚回収)

2. ターゲット顧客設定・イベント企画

上記分析をもとにターゲット顧客を設定し、年間販促カレンダーに基づきイベントを企画

3. イベント実施

ハロウィーン限定商品の販売を実施



分析から、メニューの幅に課題があることが推察され、限定メニューの開発を検討。



イベント実施例)
■ハロウィーンイベント
10/24(月)~10/31(月)
上記期間中に下記、限定商品の販売を実施した。
・南瓜のポタージュ
・南瓜と海老パウダーソース
・南瓜アイス
・ライチ紅茶
左図は店内販促物

宴会販促活動の実施

1. 現状分析

- ①顧客分析:既存法人顧客の利用頻度、目的、売上、利用時期を分析
- ②宴会部屋稼働率分析:宴会部屋別、月別の稼働状況を分析

2. ターゲット顧客設定・販促活動企画

上記現状分析をもとに新規・既存別にターゲット顧客を設定し、販促活動計画を企画

3. 販促活動実施

忘年会・新年会プランの告知チラシをターゲット顧客に送付

(顧客分析例)

組織種別	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	統計
学校	2,695	774	5,533	3,914	1,268	214	1,017	2,505	1,914	1,512	1,982	1,300	24,629
企業	3,292	760	2,204	4,201	790	1,014	1,793	1,309	792	2,286	1,131	3,047	22,619
総合	817	2,689	2,394	392	1,507	847	2,531	1,383	1,274	1,629	1,388	1,151	18,000
社会奉仕団体	275	742	3,273	949	1,942	1,600	1,043	494	323	2,104	484	2,121	15,352
行政	1,835	2,723	752	1,182	706	893	1,599	860	45	1,468	666	2,384	15,111
社会福祉法人	58	205	1,074	303	263	1,093	1,498	250	779	176	254	2,992	8,944
病院	1,520	293	2,252	528	418	-	543	-	-	-	-	2,500	8,054
社団法人	700	176	-	1,207	235	742	-	-	333	269	485	319	4,465
スポーツクラブ	455	-	685	-	565	-	-	-	405	499	-	407	3,015
その他	1,615	1,217	37	1,177	85	150	322	24	726	390	3,034	4,086	12,862
総計	13,282	9,579	18,204	13,852	7,779	6,552	10,346	6,826	6,590	10,333	9,424	20,305	133,052

業種別×月別使用実績等のセグメント分析を実施し、月別のターゲット顧客設定の参考とした。



販促実施例)
■忘年会・新年会プラン告知
近隣の法人顧客向けに
忘年会・新年会プランの
案内チラシ(左図)を作成・送付を実施した。

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法
コンサルティングでの実施事項

1 はじめに

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)

4-1

参考資料
(参考図書)

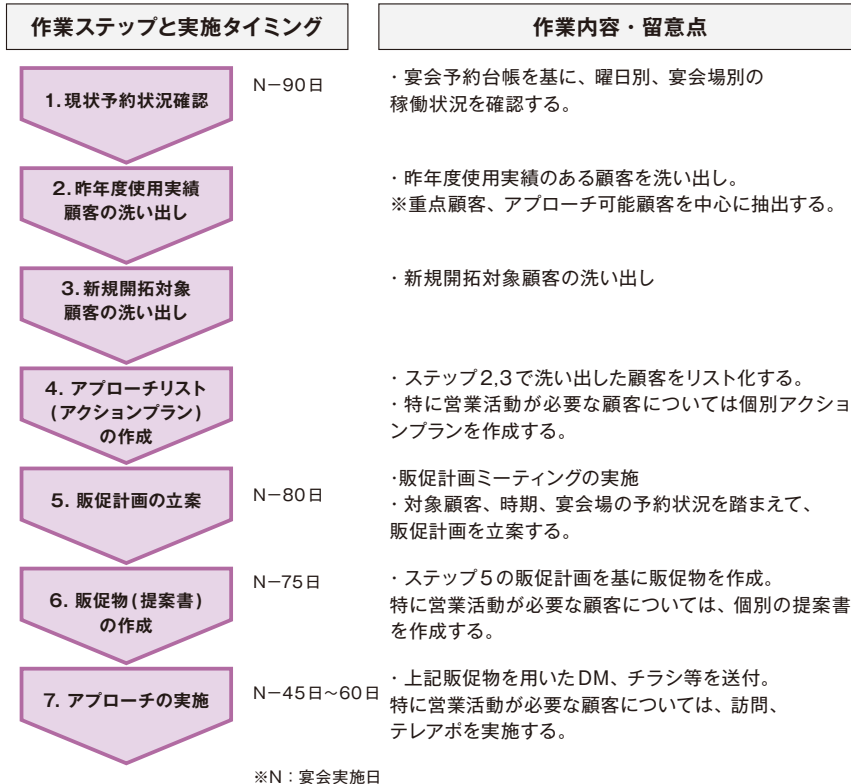
4-2

参考資料
(用語集)

外食事例

販売促進プログラムの作成・実施

- 導入した宴会販促活動の詳細な販促活動推進フローおよび作業内容・留意点は下記の通り。
- 下記フローを実施後、特に作業負担の大きい作業のシステム化を検討し、新POSシステムの導入により、作業ステップ2:昨年度使用実績顧客の洗い出しを簡略化した。
作業ステップ1:現状予約状況確認についても、システム化を検討。

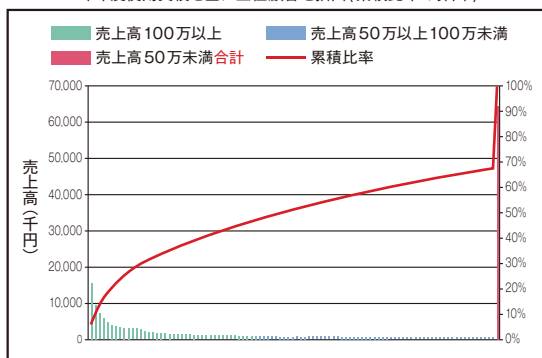


改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

分析例) 2. 昨年度使用実績顧客の洗い出し

昨年度使用実績を基に上位顧客を抽出(累積比率の算出)



上位顧客を中心に、宴会使用月、使用会場を洗い出し

顧客名	使用月	2015年7月	2015年8月	2015年9月	2015年10月	2015年11月	2015年12月	2016年1月
●●●●●●							406,620	
▲▲▲▲▲▲		44,280						
■ ■ ■ ■ ■ ■				71,280				
◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆		322,704						
● ● ● ● ● ●		675,108						
▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲			640,710					
■ ■ ■ ■ ■ ■								
◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆				126,576				
● ● ● ● ● ●				197,640				
▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲					254,880			
■ ■ ■ ■ ■ ■								
◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆								
● ● ● ● ● ●								
▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲							475,891	
■ ■ ■ ■ ■ ■						762,372		
◆ ◆ ◆ ◆ ◆ ◆								122,040
● ● ● ● ● ●								
▲ ▲ ▲ ▲ ▲ ▲								

- 宴会販促活動の実施成果
 - ・売上高前年同月比110%
- レストラン販促活動の実施成果
 - ・売上高前年同月比110%

改革を実施した成果

外食事例

SNS等の活用による集客促進

※基礎知識編の「販売促進を見直す」は、P104。

「ポイント」

- 【背景】 少子高齢化の進展で、地元高校生が減少傾向にあり、コアなファンをつくっていく必要がありました。
- 【活動】 メールマガジンの表現方法の見直しとSNSの活用の強化を行いました。
- 【成果】 メールマガジン会員数：10%増(見込み)
フォロワー数：15%増(見込み)

企業概要	業種・事業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● セルフレストラン <ul style="list-style-type: none"> ・店舗数 20店舗 ● モデル店舗 <ul style="list-style-type: none"> ・客席数 150席
	事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● ハンバーグ、カレーなどを提供 (体に、心に、地域に、環境にやさしい経営、楽しい、感動を提供) ● 関連物販の販売
コンサルティングの実施の背景と目的	背景	<ul style="list-style-type: none"> ● 地元を大事にした経営で約30年 <ul style="list-style-type: none"> ・主に地域の食材を活用し、地産地消に貢献 ・地元で根ざした経営で、地域雇用の場を提供 ● 少子高齢化の進展で、地元高校生が減少傾向、高齢者の胃袋の縮小 ⇒ コアなファンをつくっていききたい(会員を増やしたい) ● これまでも改善に取り組んできているが、繁忙時間帯のレジ待ちを解消できていない ● 働き手の減少で、従業員を増やすことは難しい
	改革のゴール	<ul style="list-style-type: none"> ● メール会員数の増加 ● イベント企画による来場客数の増加 ● レジ業務改善による機会損失ロスの改善(客数の増加) ⇒レジ待ち時間の短縮
	実施体制	<pre> graph TD PM[プロジェクト責任者 経営者] --- C[コンサルタント] C --- G1[メール会員の増加] C --- G2[イベント企画による 来場客数増加] C --- G3[レジ業務改善 機会損失ロス改善] </pre>

外食事例

SNS等の活用による集客促進

取り組み①メールマガジンコンテンツの見直し

- ワンスクロールで情報が分かる
- 一押しポイントが明確になっている
- 情報の優先順位をつける
- ホームページなど、他のコミュニケーション媒体との連携を考える

(Before: 改善前)

〇〇様、こんにちは空気が澄みわたる秋は、夜景の美しさもひときわ。今年も△△園のみじフェスタがまもなく始まります。行って観たいですね!
ハンバーグステーキ大好き祭をおこないます。是非、食べに来て下さい!

★年に2回だけの超大人気企画

10月13日(水)→14日(金)の2日間限り
超人気ハンバーグステーキ 大人気・手づくり 手こね・ハンバーグステーキ祭。
熟成こだわり自家製!
シェイクも50%OFF

名物中の名物!! 人気No.1
目玉焼きハンバーグステーキ¥900→¥600
ジュース・肉汁がたっぷりあふれ出す! 旨い肉力ハンバーグステーキ。
人気No.2 エビフライハンバーグステーキ¥800→¥600

とんかつとハンバーグが結婚しちゃった!
人気No.3 トンカツハンバーグステーキ¥750→¥590
〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、同時企画です。

線で区切ることで、
内容1つ1つを明確化させる

伝えたいことを冒頭に絞りこみ
伝える(1行で)

メニューなど具体例は絞って
伝える(詳細はリンクなどで)

強調したいところは太字で
目立たせる

PCなら1画面で、携帯なら
2~3スクロールで見られる量で。

(After: 改善後)

〇〇様、こんにちは空気が澄みわたる秋は、夜景の美しさもひときわ。今年も△△園のみじフェスタがまもなく始まります。行って観たいですね!
ハンバーグステーキ大好き祭をおこないます。是非、食べに来て下さい!

■年に2回 ハンバーグステーキ大好き祭 10月13日(木)14日(金)(2日間限り)

超人気ハンバーグステーキ 大人気・手づくり 手こね・ハンバーグステーキ祭。
ジュース・肉汁がたっぷりあふれ出す! 旨い肉力ハンバーグステーキ。

人気No.1 目玉焼きハンバーグステーキ¥900→¥600

人気No.2 エビフライハンバーグステーキ¥800→¥600

人気No.3 トンカツハンバーグステーキ¥750→¥590

対象店舗: 10店舗

(〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店、〇〇店のみ)

取り組み②メールマガジン登録の訴求強化

- 客席で小さく案内されていたものを目立つように案内

取り組み③目的に適したSNSや店頭広告、新聞折り込みなどの媒体の使い分け

- 地元密着企画を店頭で訴求
- 割引企画は新聞折り込みで広く訴求
- ROIヤリティ施策としてメールマガジンでの割引企画訴求
- メールマガジンによる年代やエリア等、ターゲット別企画の訴求
- スピーディな告知、お客さま主体の情報発信の促進とそれへの企業側の反応、拡散などを目的としたSNSの活用
- 新たなSNSの開始

改革を実施した成果

- メールマガジン会員数: 10%増(見込み)
- フォロワー数: 15%増(見込み)

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

1 はじめに

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)

4-1

参考資料
(参考図書)

4-2

参考資料
(用語集)

外食事例

夕方時間帯の客数アップ

※基礎知識編の「販売促進を見直す」は、P104。

【ポイント】

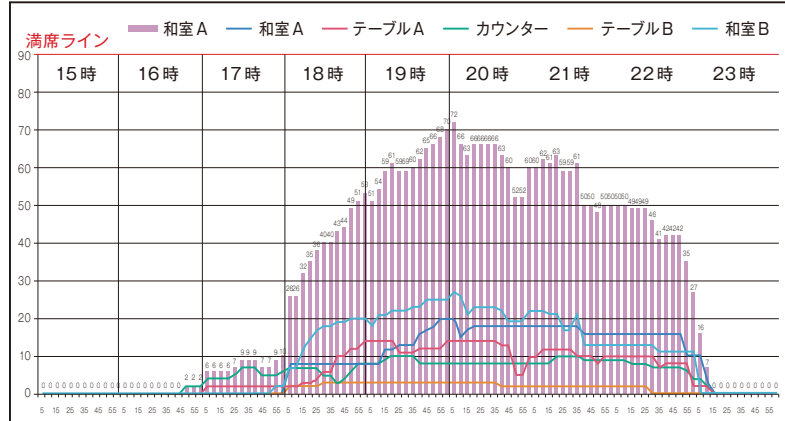
- 【背景】夜の時間帯は、客席稼働率が高く、客数が上限に近いため、売上増には、夕方の客数を向上させる施策を実施する必要性がありました。
- 【活動】夕方の客層とオーダー内容を分析し、店舗の入り口に食事メニュー看板を設置しました。
- 【成果】食事メニューの売り上げ数：15%増（見込み）
夕方時間帯の来店客数：1.1倍（見込み）

企業概要	業種・事業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食業 <ul style="list-style-type: none"> ・店舗数 1店舗 ● 売上：1億5,000万円 ● 正社員数：10名
	事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● おでんを中心とした料理の提供 ● アルコール類、ソフトドリンク等の飲料の提供 ● おでんのお土産の販売 ● 営業時間：15時～23時
コンサルティングの実施の背景と目的	背景	<ul style="list-style-type: none"> ● 数年前から黒字になり、営業面では大きな課題はないが、夜の時間帯は客数が上限に近いので、夕方の客数向上と夜の時間帯の客単価を向上させる施策を検討することになった。 ● 常連が一定数いたこともあり、特に積極的にメニュー提案をしていなかった。 ● 従業員が長時間労働となっていた。
	改革のゴール	<ul style="list-style-type: none"> ● 客単価の向上（特にお勧め商品のオーダー数向上） ● 夕方の時間帯の客数向上 ● 社員の年間労働時間の削減
	実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 社長とコンサルタントが中心となって方向性を検討し、具体策については社員が検討した。 <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD S[社長] --- C[コンサルタント] S --- ST[社員] C --- ST </pre> <p>※方向性の検討</p> <p>※具体策の検討</p> </div>

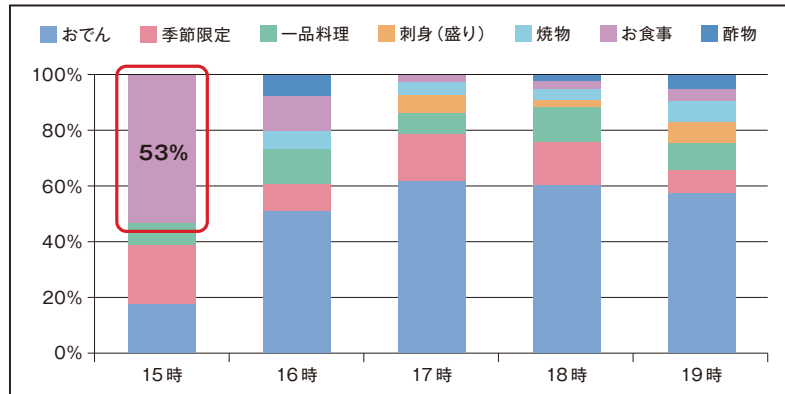
外食事例

夕方時間帯の客数アップ

- 夕方の時間帯の客数が不足していた



- 夕方の客層とオーダー内容を分析
 - ・分析の結果、15時台は、53%が食事(=おでん定食)ということが分かった。



- 店舗は地下にあるが、地上の入り口には15時~営業という案内がなく、メニューを分かっている人しか食事に来ない状況が予想された。
- 入口に、食事ができることを訴求して来店誘導する改善を実施。



入口に食事ができる案内を設置



改革を実施した成果

- 食事メニューの売り上げ数: 15%増(見込み)
- 夕方時間帯の来店客数: 1.1倍(見込み)

1 はじめに
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)
4-1 参考資料 (参考図書)
4-2 参考資料 (用語集)

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法
コンサルティングでの実施事項

外食事例

深夜時間帯の売上高向上

※基礎知識編の「販売促進を見直す」は、P104。

【ポイント】

- 【背景】 21時以降の売上高において、客数、客単価ともに低く、課題となっていました。
- 【活動】 深夜時間帯のターゲットとなるお客様のニーズ、店舗の業務量と食材種類を分析し、しめメニューの定番化、量のバリエーション追加、日替サービス品を開発。店外看板で、夜時間帯のサービスメニューをPRし、誘客を推進しました。
- 【成果】 21時以降の売上高1.32倍。

企業概要

業種・事業規模

- 居酒屋
 - ・売上高 6億円
 - ・店舗数 3店舗
- モデル店舗
 - ・売上高 2億円
 - ・従業員 社員14人、パート20人
 - ・客席数 200席(カウンター:20席 個室:12室)

事業内容

- 朝獲れ鮮魚の提供
 - ・漁場の仕入れ権を活用し、自社で調達し直送。
- 地元色のこだわり
 - ・地産地消の推進:地元産肉牛、野菜の積極的な活用。
 - ・歴史ある伝統的料理の提供。

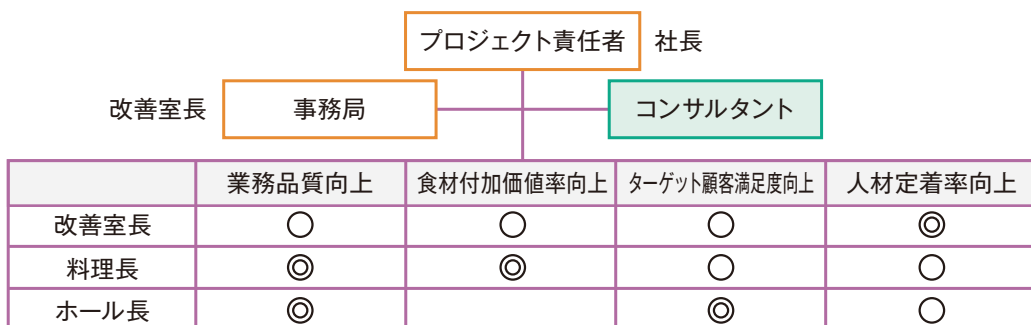
背景

- 経営者の考えとして「地元で愛される静かな繁盛店」にしたい。
 - ・地元客を第一優先にして、観光客は口コミ的に広がれば良い、観光客に頼りすぎない。
 - ・料亭・割烹のような料理・サービスを志向し、居酒屋並みの料金設定を実現したい。
- 少子高齢化対応(客数減、従業員不足)が必要で、客数減でも単価向上で対応したい。
 - ・良いサービスを実施する従業員のモチベーションが重要、定着率も課題。
 - ・食材のひと手間、皿(季節感・高級感)、接客、空間づくり、顧客満足度の向上が重要。
- 平日・週末の繁閑差や21時以降の売上高に課題がある。

改革のゴール

- 顧客満足度向上を背景とした客単価の向上(4,400円⇒4,600円)
 - ・顧客満足度の向上
 - ・接客サービス(業務品質)の向上
 - ・食材の付加価値率向上
 - ・従業員満足度の向上 ⇒人材定着率の向上

実施体制

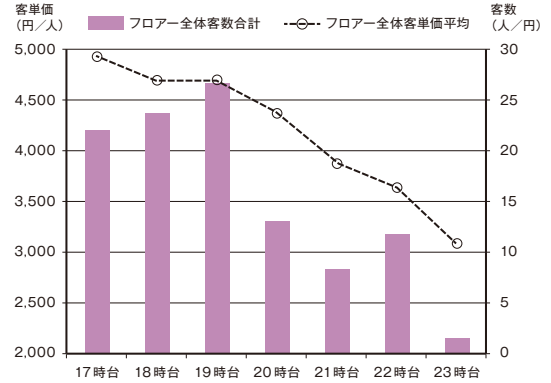


外食事例

深夜時間帯の売上高向上

時間帯別の売上高分析

- レジ伝票をもとに、入店時間と来客数、売上高の情報を把握しデータ化
- データをもとに、時間帯別の入店客数、客単価を把握
- 一次会で使用するお客様がほとんどで、21時以降の客数、客単価ともに低下している
⇒ 二次会、三次会への対応が必要



深夜時間帯の売上高向上案の検討

1. 深夜時間帯の誘客

- 店外看板にて、深夜時間帯のサービスメニューをPR
- 二次会利用時に、しめメニューや深夜時間帯サービスを案内(個室利用、特別メニューをPR)

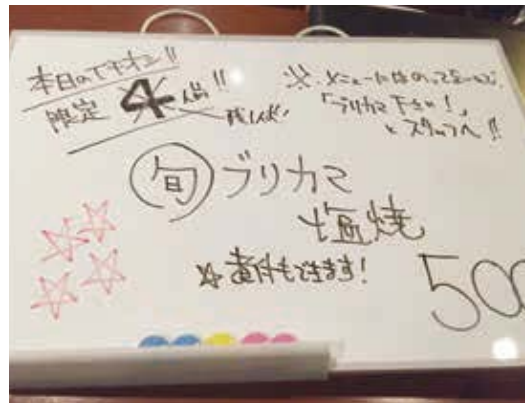
2. 深夜時間帯向けのメニュー/サービス開発

- 深夜限定イチオシメニュー(オーダー調理)の提供
- 通常のハーフサイズ規格のメニュー
- 海鮮居酒屋オリジナルのしめのメニュー(鯛メシ茶漬け、さっぱりアラ汁 など)
- お得なドリンクメニューの充実

【深夜時間限定の店外看板で誘客(例)】



【深夜限定イチオシメニュー PR(例)】



改革を実施した成果

- 21時以降の売上高向上【週末以外】
前年 23,376円/日 ⇒ 改善後(今年) 34,694円/日 148%アップ
- 21時以降の売上高向上【週末】
前年 47,912円/日 ⇒ 改善後(今年) 49,077円/日 102%アップ
※深夜時間帯メニューが浸透しつつあり、前年同月比 200%アップを目指して改善を推進中。

1 はじめに
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)
4-1 参考資料 (参考図書)
4-2 参考資料 (用語集)

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法
コンサルティングでの実施事項

外食事例

ブランド再構築

※基礎知識編の「販売促進を見直す」は、P104。

「ポイント」

- 【背景】 店名の由来、パワースポットとしての立地などによりブランド構築する要素がありますが、うまくブランドが確立されていませんでした。
- 【活動】 自社の歴史、地域の文化、創業者、経営者の思いを踏まえてブランドストーリー、コンセプトを明確化し、店内外や販促物を通じて顧客に訴求しました。
- 【成果】 ブランド価値を向上させ、レストラン認知度が向上し、新規客が増加しました。

企業概要	業種・事業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 有限会社黄鶴 <ul style="list-style-type: none"> ・中華・和食レストラン・ウェディング ・売上高:4億円(2015年度) ・従業員数:73名(パート59名含む) ・創業年:昭和45年
	事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 近隣で最大規模の各種宴会場、本格中華料理・和食レストランを展開。 <ul style="list-style-type: none"> ・会議付宴会利用法人顧客数:700~800社 ・レストランの個人ポイントカード会員数:3,000名 ・大規模カルチャー発表会、各種グループ宴会 ・有名歌手ディナーショー等大規模イベントの開催 等
コンサルティングの実施の背景と目的	背景	<ul style="list-style-type: none"> ● 法人宴会・レストランにおける計画的な販促活動が不足しており、宴会場の稼働率の低迷、レストランにおける新規客の伸び悩みを招いていた。 <ul style="list-style-type: none"> ・法人既存客・新規ターゲット顧客の計画的なリストアップとアプローチ施策立案(宴会客販促プログラム)の作成・実施。 ・レストラン年間販促カレンダーの作成。 ・販促カレンダーに基づいた新規メニュー作成、販促ツールの作成、販促活動の推進。 ・レストラン認知の強化、新規客増加のためのブランディングツールの作成・活用。
	改革のゴール	<ul style="list-style-type: none"> ● 販促活動による売上増大 <ul style="list-style-type: none"> ・宴会販促プログラム実施による売上増加 ・レストラン販促活動による売上増加
	実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ● “黄鶴スマイルプロジェクト”という名称のもと、下図の体制を組織し、プロジェクトを推進。 ● プロジェクトメンバー全員参加でキックオフを実施、現状分析結果・取り組みテーマの共有を行い、5回のプロジェクトミーティングを実施した。 <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A["(プロジェクトリーダー) 社長"] --- B["(会計事務所) 所長及び担当者：2名"] A --- C["黄鶴スマイル プロジェクト"] A --- D["コンサルタント：3名"] C --- E["(プロジェクトメンバー) 常務、支配人、中華料理長、和食料理長 レストランホールリーダー、宴会場リーダー"] E --- F["実務メンバー"] E --- G["実務メンバー"] E --- H["実務メンバー"] </pre> </div>

1 はじめに

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)

4-1

参考資料
(参考図書)

4-2

参考資料
(用語集)

外食事例

ブランド再構築

レストラン認知の強化、新規客増加のため、店舗ブランドの再構築、ブランディングツールの作成・活用を実施した。

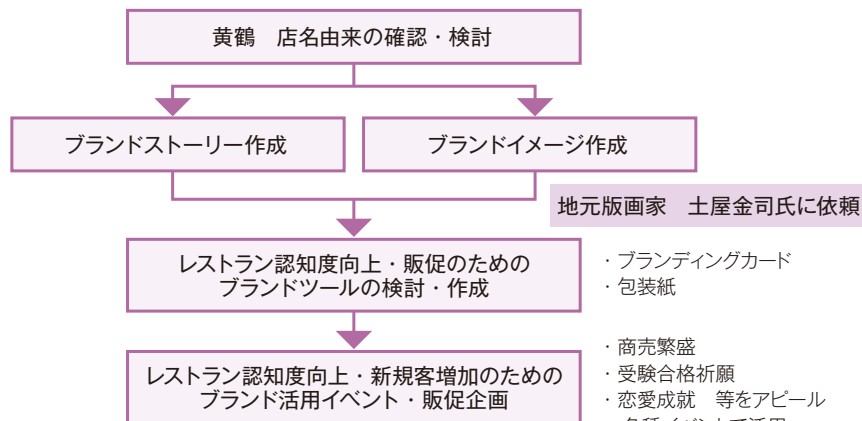
問題認識

- ① レストランが認知されづらい・・・顧客満足度調査結果(当店を知ったきっかけ):
店前を通った時に、レストランを認知した顧客の比率は18%
(結婚式場のイメージが強く、外観上もレストランを認知されづらい環境である)
- ② 若年層の利用が少ない・・・顧客満足度調査結果(顧客年齢層):
10～30代構成比:11%、40～50代構成比:28%、60代以上構成比:61%
- ③ 黄鶴の店名の縁起の良い由来、パワースポットとしてのアピールの余地が大きい。

課題

ブランド再構築による新たな客層(特に20代・30代)の拡大

改善実施事項



改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

ブランディングツール活用、イベントの企画・実施結果

- お客様アンケート実施・ポイントカード利用状況で確認
 - ・ レストラン認知度向上
目標値: レストラン認知度 40%(現状20%)
 - ・ 若年層の利用拡大
目標値: 20代・30代・40代の利用割合 30%(現状20%)

外食事例

時間帯別仕事量に対応した人員編成

※基礎知識編の「作業観測を通じた労働生産性の向上」は、P120。

「ポイント」

- 【背景】現状は、売上規模に対して、高コストの体制となっており、費用低減が必要となっていました。
- 【活動】時間帯別の仕事量と保有工数を算出し、仕事の前倒しや後ろ倒し余地のあるもの、仕事量自体を減らす必要があるものを切り分けて改善策を立案しました。
- 【成果】繁忙時間帯を中心に1名相当分の工数を削減しました。

企業概要

業種・事業規模

- カレー専門チェーン店
 - ・首都圏中心
 - ・店舗数 20店舗程度(FC店舗含む)
- モデル店舗概要
 - ・駅直結型商業施設の1F店舗
 - ・客席 カウンター席 7席 テーブル席 2名×6席=12席

事業内容

- カレーショップを中心にチェーン展開を首都圏において行っている事業者
 - ・飲食店および喫茶店の経営
 - ・飲食店の経営指導ならびに業務の受託

コンサルティングの実施の背景と目的

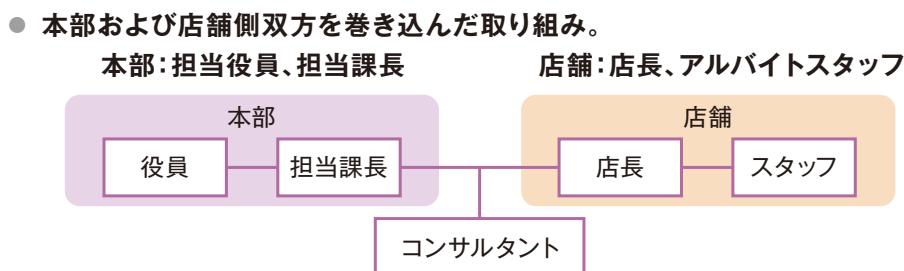
背景

- 今後の出店を加速させていくためにも、収益性が高いモデル店舗のパターンをつくっていききたい。
 - ・チェーン展開をしている中で、店舗ごとに客層が異なり、オペレーション形態もさまざまな形となっている(レジ対応、券売機対応など)。
 - ・その中で、いくつかの成功モデルはあるが、店舗によっては良いモデルが確立できておらず、赤字となっている店舗も存在している。
 - ・今回対象とした店舗も、これまでの顧客層と異なっており、売上規模に対して、費用が高く赤字となっている。

改革のゴール

- 対象店舗における売上拡大、費用低減による利益拡大の実現。
 - ・時間帯別に、ターゲット顧客層を設定し、ターゲット顧客に合わせたメニュー提供による売上拡大。
 - ・注文方法などを含めたオペレーション効率化による費用低減。

実施体制



1 はじめに

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)

4-1 参考資料 (参考図書)

4-2 参考資料 (用語集)

外食事例

時間帯別仕事量に対応した人員編成

Step1 注文別仕事量の洗い出し

- 厨房作業のビデオ撮影およびヒアリング結果から、注文メニューごとに仕事量を算出。
- 合わせて、ホール作業についても注文取り～レジ会計までの仕事量を算出。

メニュー別仕事内容洗い出し

メニュー	ライス盛付	カレー盛付	肉盛付	レンジ加熱	揚げ投入	揚げピック	IH加熱	炊飯	カレー湯煎	洗い作業	注文	サーブ	レジ	...
●●●●カレー	○	○	○					○	○	○	○	○	○	
▲▲▲▲カレー	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	
■■■■カレー	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○				○	○	○	○	○	○	○	

仕事別作業時間設定

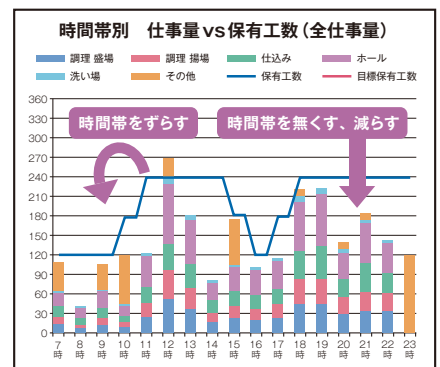
メニュー	単位仕事量 (秒/回)	1回あたり皿数	1皿あたり秒数
ライス盛付	18	1	18.0
カレー盛付	13	1	13.0
肉盛付	5	1	5.0
レンジ加熱	10	1	10.0
揚げ投入	20	4	5.0
揚げピック	20	4	5.0
IH加熱	60	1	60.0
炊飯	110	30	3.7
カレー湯煎	60	10	6.0
洗い作業	300	10	30.0
注文	60	1	60.0
サーブ	45	1	45.0
レジ	60	1	60.0
...

Step2 共通仕事量の洗い出し

- ヒアリングにより、仕込み作業や間接業務など共通的に行われる仕事量を算出。

Step3 時間帯別仕事量と実工数の見える化、ギャップ把握

- モデル日における時間帯別注文実績を把握。
- 注文数に対して発生する仕事量を積み上げる。
- 合わせて、共通仕事量についても積み上げを行う。

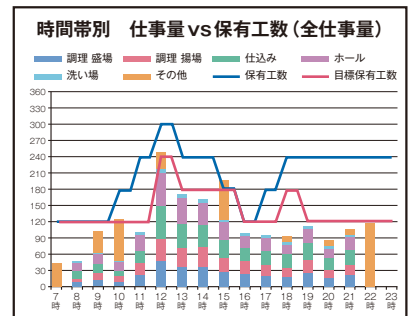


Step4 実工数と仕事量から改善余地を検討

- 共通作業の時間帯をずらすことができないか
- 作業自体を無くせないか
- 作業自体の工数を減らせないか

作業の削減及び時間帯変更により、1名相当分の工数削減を実現

- 券売機活用によるホール業務の作業工数減
 - 厨房作業の個別改善による作業工数減
 - 共通作業の時間帯変更
 - シフト編成も考慮した人員設定
- 改善前: 繁忙時間帯5名
● 改善後: 繁忙時間帯4名



シフト編成

シフト	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
No1																								
No2																								
No3																								
No4																								
No5																								
No6																								
No7																								

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

外食事例

教育用マニュアル作成による人材定着率向上

※基礎知識編の「成長実感を得られる多様な人材の教育・配置」は、P162。

「ポイント」

- 【背景】従業員が、採用してもすぐ辞めてしまったり、なかなかスキルアップしないという問題がありました。
- 【活動】従業員アンケート・インタビューを実施し、自分たちが欲しい使いやすいマニュアルを作成しました。
- 【成果】厨房の従業員が、お客様に直接対応するホール応援を経験できるようになり、各自の成長目標が具体的になったり、成長実感が感じられるようになりました。

企業概要

業種・事業規模

- 高級割烹料理店
 - ・総売上高:約9億円
 - ・店舗数:3店舗
- 今回のモデル店舗の概要
 - ・席数:約150席(テーブル席、お座敷)
 - ・従業員数:社員9名、パート20名

事業内容

- 主要メニュー:うなぎ料理、コイ料理、宴会コース
- 主な客層と使われ方:
 - ・県外など遠方から来店するお客様が多い一方、地元のお客様の法事・慶事など親戚の集まりや、職場の宴会場所としても活用されている。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

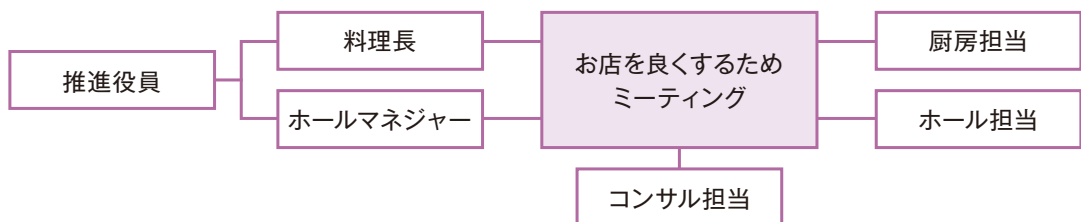
- 従業員のサービス意識が大事
 - ・繁忙期、繁忙時間帯のサービス・料理の盛り付けなどがおろそかになりがちである。
 - ・遠方からわざわざ来店するお客様、高い料理を食べにきてくれるお客様に応えられるようサービス意識を高めたい。
- 厨房とホールの連携が重要
 - ・厨房の料理人は、お客様に接する機会がない。
 - ・ホールは、ほとんどがパートタイマーで、勤務時間が限られており、ミーティングや懇親会に参加しにくい。

改革のゴール

- みんなでサービスを良くするために意見を出し合える状態
 - ・厨房・ホール、昼間シフト・夕方シフトのメンバーが、お店を良くするために意見を出し合える場づくりと、一体感づくり。ミーティングの場の定例化、懇親会の定例化。
- サービス改善の実施と成功体験
 - ・メンバーから出た意見で、具体的なサービス改善を協力して実施して、それが成功する。

実施体制

- モデル店舗の主管の役員(次期社長)直轄による推進体制
 - ・厨房・ホールメンバー共同のミーティングの場をもとに改善を推進。



外食事例

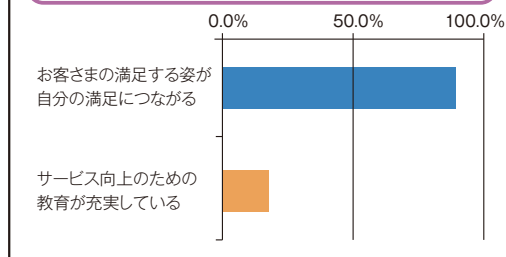
教育用マニュアル作成による人材定着率向上

従業員アンケートの実施

従業員のやりがいについて、アンケート・インタビューを実施した。その結果、やる気はあるが、教育やマニュアルをもっと必要としていることが、分かった。

<アンケート結果>

お客様に役立ちたいという意識は高いが、そのための教育が不足している。



<インタビュー結果>

正しいやり方を統一し、教育したい・されたい。

- ・マニュアルがあると良い。
- ・若手に教えるべき「正しいやり方」が統一されていない。
- ・やり方を覚えたいが、先輩社員にうまく聞くことができない。
- ・1回教えてもらっただけでは、覚えられない。
- ・教えてもらう人によって、やり方が違うことがある。
- ・作業の優先順位の判断が難しい。
- など

どのようなマニュアルを作成すべきか？マニュアルの重要性を認識するための工夫

「自分たちはお客様に何を提供すべきか？」を認識するために、厨房担当が、ホール業務(応援)を体験した。(マニュアルの本質を理解する)

- お客様の食事の反応を厨房担当自ら体感する。
- 厨房における作業の優先順位や、作業の目的を再認識する。

マニュアル作成に自ら取り組む意識の醸成

若手やパートの要望を聞いて、マニュアル作成項目を決め作成に取り組んだ。

- 形だけのマニュアルでなく、教育される人が、本当に必要な内容を盛り込んだマニュアルとする。
- 自らマニュアルを作成するプロセスで、成長を実感できる仕掛けをする。(何がポイントかを理解する)

マニュアル作成候補しメモ

マニュアル作成候補	若手・PAの要望・意見
●●の盛り付け方	「きれいな人の真似をしてやって」では、わからない。
高級食器の皿洗いの方法	力をいれてやる人がいて、気になっている。
らっきよの盛り付け方	「野菜は、畑で生っている姿で上下を決めて出すもの」と言われたので、他にも応用ができると思って、良かった。
▲▲の調理手順	教えてもらった後振り返ってメモは取っているが、頭の中で覚えるのは限界。
仕込み量の判断	足りなくなると困ると、必要以上の作業をしていることがある。
.....	
.....	

マニュアル作成候補出し

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

- 厨房担当がホールを体験することで、お客様へのサービスのために、厨房作業はどうあるべきかという考え方が深まった。
 - ・それぞれ異なる食事を注文した二人組のテーブルの場合、一人分だけ先に食事を出しても、もう一人の分が出されるまで、手をつけずに待っている。お二人ともに温かいうちに食べてもらうために厨房は何をすべきかを工夫する必要がある。
 - ・「いつもと違うね」と、お客様に言われて、いつも料理を見られているんだと再認識できた。
- スキル向上に積極的に取り組み、成長を実感できている。
- マニュアルをつくることで、それをもとにベテラン同士のやり方の違いについて、参考になる点、違いの意味を話し合い理解を深めることができた。
- 若手・パートは、分からないことをベテランに聞きやすくなり、職場の雰囲気が良くなった。

外食事例

動画マニュアル活用によるスキルアップ

※基礎知識編の「成長実感を得られる多様な人材の教育・配置」は、P162。

「ポイント」

- 【背景】 従業員の入れ替わりが多いため、教育の時間が十分取れず従業員の教育（スキルアップ）が進んでいませんでした。
- 【活動】 業務の内容を教育・実施時にサポートするための動画マニュアルを作成しました。
- 【成果】 動画マニュアルを活用し、業務できる人材（実施可能者）の増加。
⇒休暇対応、早上がり対応を実現しました。

企業概要	業種・事業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 居酒屋チェーン <ul style="list-style-type: none"> ・居酒屋を中心に首都圏で10店舗程度の経営 ● 対象店舗 <ul style="list-style-type: none"> ・売上高：約6,000万円／年 ・従業員：店長1名、正社員2名、アルバイト9名
	事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象店舗の事業内容 <ul style="list-style-type: none"> ・鉄板料理やもつ煮込みを中心とした料理の提供 ・各地の銘酒を揃える等こだわりをもった飲料の提供 ・営業時間：17時～26時（日曜日のみ23時まで） ・営業日：不定休日を除き年中無休
コンサルティングの実施の背景と目的	背景	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働環境の悪さ <ul style="list-style-type: none"> ・店長の長時間労働が常態化している。 ・年中無休のため、休日も少なく労働環境の改善が急務である。 ● 業務の移管が進まない。 <ul style="list-style-type: none"> ・店長の責任感が強く、他の社員やアルバイトへ業務を分担できていない。 ・業務が属人化していて、分担のための教育が進んでいない。
	改革のゴール	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働環境の改善 <ul style="list-style-type: none"> ・店長の就業時間の実態を把握し、就業時間を短縮する。 ・長時間労働を是正する。 ● 業務標準化と業務移管の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・教育ツールを整備し活用することにより、現状の業務分担を変更。 ・従業員の業務スキルアップ（人材の育成）を実現。
	実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 副社長 ● 店長 ● コンサルタント（4名） <pre> graph TD A[副社長] --- B[店長] A --- C[コンサルタント] </pre>

外食事例

動画マニュアル活用によるスキルアップ

動画マニュアルを作成する業務を選定

- 動画マニュアル選定の視点
 - ・アルバイトでも容易に実施できる業務
 - ・多能化を進めたい業務
 - ・動画により業務内容を伝えやすい業務
(体が動く、位置が明らかになるなど)

「開店前の準備業務」
を対象として選定予定

動画マニュアル作成方法

- 担当者が業務を行いながら(第3者が)動画を撮影。
- 業務を実施する際は「〇〇を実施します」など解説を加える。
- 業務上の注意点を口頭で説明しながら業務を実施。
 - ・例えば、「この順序を守らないといけません」
 - ・「このタイミングで〇〇の状態を確認し、問題があれば〇〇します」 など
 - ・業務を実施するうえで守るべきことの説明を加える
- (必要に応じて)動画を編集。
- 不要な部分のカット、短時間で視聴できるような分割 など
- 編集動画を視聴し、マニュアルとして活用可能か確認。

動画マニュアルを活用して業務の習得

- マニュアルを活用しながら業務のトライアルを行う(OJT指導)。
- マニュアル無しで作業ができるよう指導を継続。

対象業務の動画マニュアル & 動画マニュアル作成計画



対象業務	時間	優先度	推進計画		
			1月	2月	3月
予約確認: Webアプリへの記入: レストランボード	8	A			
Webの更新: 空席情報更新	2	A			
電話対応(業者、予約)	33	C			
前日の売上入金	10	C			
業者対応(仕入業者)	10	C			
店内準備	60	A			
HP内容の更新(メニュー等)	15	A			
修繕の手配(対策を考える時間—依頼まで)	60	B			
売上報告・勤務実績管理	45	B			
発注 ※土曜日以外	30	B			
購入必要備品のリストアップ	45	B			

対象業務の実施可能者増加(目標2名)&新人教育への活用

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

外食事例

店長業務の負荷低減

※基礎知識編の「成長実感を得られる多様な人材の教育・配置」は、P162。

「ポイント」

- 【背景】店舗営業時間に合わせて店長の就業時間が長時間化するという状況にありました。
- 【活動】就業時間を短縮するために、シフト編成と業務分担を検討しました。
- 【成果】あるべきシフトの実現により、店長の就業時間短縮（負荷低減）を目指しました。

企業概要	業種・事業規模	<ul style="list-style-type: none"> 居酒屋チェーン <ul style="list-style-type: none"> 居酒屋を中心に首都圏で10店舗程度の経営 対象店舗 <ul style="list-style-type: none"> 売上高：約6,000万円／年 従業員：店長1名、正社員2名、アルバイト9名
	事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 対象店舗の事業内容 <ul style="list-style-type: none"> 鉄板料理やもつ煮込みを中心とした料理の提供 各地の銘酒を揃える等こだわりをもった飲料の提供 営業時間：17時～26時（日曜日のみ23時まで） 営業日：不定休日を除き年中無休
コンサルティングの実施の背景と目的	背景	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境の悪さ <ul style="list-style-type: none"> 店長の長時間労働が常態化している。 年中無休のため、休日も少なく労働環境の改善が急務である。 業務の移管が進まない <ul style="list-style-type: none"> 店長の責任感が強く、他の社員やアルバイトへ業務を分担できていない。 業務が属人化していて、分担のための教育が進んでいない。
	改革のゴール	<ul style="list-style-type: none"> 労働環境の改善 <ul style="list-style-type: none"> 店長の就業時間の実態を把握し、就業時間を短縮する。 長時間労働を是正する。 業務標準化と業務移管の推進 <ul style="list-style-type: none"> 教育ツールを整備し活用することにより、現状の業務分担を変更。 従業員の業務スキルアップ（人材の育成）を実現。
	実施体制	<ul style="list-style-type: none"> 副社長 店長 コンサルタント（4名）

外食事例

店長業務の負荷低減

経営方針の明確化

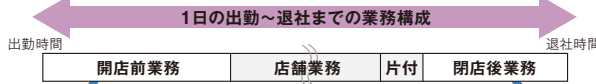
- 店舗として目指す労働環境(就業時間)を設定。

対象	目指す姿
就業時間	日々の就業時間を 33%削減する
休日	6休/4週を実現する (現状は5休/4週)

店長の業務実態を明確化

- 就業時間の実態と業務内容と業務量を明確化。

現状の業務実態



開店前業務内容

業務名	発生回数	1件当たりの 所要時間(分)	日当たりの 所要時間(分)	発生 業務比率	構成比
予約確認・Webアプリへの記入・レストランボード	1		80%	4%	
Webの更新・在庫情報更新	1		100%	1%	
電話対応(接客・予約)	1		100%	11%	
前日の売上入金	1		100%	7%	
社内メールの確認	1		100%	4%	
顧客対応(仕入業者)	1		80%	2%	
店內清掃	1		100%	44%	
前日の日報記入(店長分)	1		100%	11%	
HP内容の更新(メニュー等)	1		100%	1%	
修繕の手配(作業を完了後1日～数日まで)	1		100%	8%	
社員給食(店長含みな1人)	1	1	100%	4%	
シフト表の作成(入力10分・調整10分)	2		100%	1%	
販売済(12:00～14:00)第4週火曜日	6		100%	2%	

閉店後業務内容

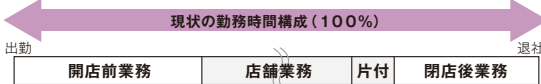
業務名	発生回数	1件当たりの 所要時間(分)	日当たりの 所要時間(分)	発生 業務比率	構成比
売上報告・勤務実績管理	1		80%	4%	
依頼・直事・承認	1		100%	25%	
発注(土曜日以外)	1		100%	25%	
購入必要商品のリストアップ	1		100%	1%	
月次社報報告	2		100%	10%	
片付けの手配	1		100%	2%	

予約確認、電話対応、業者対応、社内メール確認など
渉外業務が多い

売上報告、勤務実績管理、発注など
店舗管理業務が多い

あるべき姿の検討と、実現に向けた対策立案

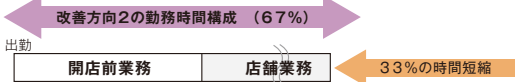
現状の業務実態



改善方向1: 店舗管理業務を実行できる人を育成(採用)し、閉店時刻に退社



改善方向2: 営業時間の短縮を含む抜本的改善(目標達成を前提として)



・タイムカードやヒアリング
などから勤務実態(就業
時間)を明確化。

・就業時間における業務を
棚卸し(内容、頻度、時間)。

・目標となる勤務時間にす
るための改善策を検討。

・実施タイミングを変更で
きる業務(例えば、売上・
勤務実績集計など)、作業
移管できる業務(店舗片
付けなど)を選定し、実現
に向けた改善を実施。

・目標実現のための営業時
間の短縮検討。

就業時間目標を実現するためのシフト編成を作成

- 曜日別シフト編成とシフトに応じた業務分担設計。

日別シフト表

日付	曜日	正社員			アルバイト						
		店長	社員A	社員B	A	B	C				
12/1	木	出勤	退社	出勤	退社	出勤	退社	出勤	退社	出勤	退社
12/2	金										
12/3	土										
12/4	日										
12/5	月										
12/6	火										
12/7	水										
12/8	木										
12/9	金										
12/10	土										

業務分担表

タイミング	業務	時間	正社員			アルバイト			
			店長	社員A	社員B	A	B	C	
開店前	予約確認・Webアプリへの記入・レストランボード	8						○	
	Webの更新・在庫情報更新	2							○
	電話対応(接客・予約)	33		○					
	前日の売上入金	10	○						
	業者対応(仕入業者)	10	○						
	店内清掃	60					○		
閉店後	HP内容の更新(メニュー等)	15		○					
	修繕の手配(作業を完了後1日～数日まで)	60							
	売上報告・勤務実績管理	45	○						
	発注 土曜日以外	30					○		
	購入必要商品のリストアップ	45					○		

- 6休/4週については定休日をつくることで実現の見込み。

改革を実施した成果

外食事例

管理者・店長の役割発揮とコミュニケーション向上

※基礎知識編の「成長実感を得られる多様な人材の教育・配置」は、P162。

「ポイント」

- 【背景】店舗数拡大の中、本部管理者層による店長指導・育成フォローが不足していました。また、店長の企画・施策の取り組み不足により、各店の売上目標は未達状況にありました。
- 【活動】目標達成の施策を体系化整理し、現場感の高いアルバイトを交え詳細施策を検討。活動目標を設定し、店長の計画立案・検証サイクルとともに本部フォローを仕組み化しました。
- 【成果】各職位が一丸となって取り組み、売上向上(新規会員増・単価増)につなげました。

企業概要	業種・事業規模	<ul style="list-style-type: none"> ● 焼肉店 <ul style="list-style-type: none"> ・総売上高: 約6億円 ・店舗数: 7店舗(都心店 3店舗、郊外店 4店舗) ・従業員数: 約120名(社員 約20名・アルバイト・パート 約100名)
	事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 飲食店(焼肉店)の経営 ● 営業時間: 17時~25時(店舗により若干変動あり)
コンサルティングの実施の背景と目的	背景・景	<ul style="list-style-type: none"> ● 20店舗を目標に店舗拡大予定だが、各店の売上目標達成が思うように図れていない。 ● 店舗拡大に伴って、社長 — 店長 直結のマネジメント・スタイルを 社長 — 部長 — マネージャー — 店長のマネジメント・スタイルへと変更途中にある。 ● しかし、部長・マネージャー(管理者層)によるマネジメントがうまく機能していない(管理者層側の指導・育成スキル不足、店長側の意識・店舗運営スキル不足双方あり)。 ● 店長—従業員(アルバイト・パート)間においてもコミュニケーションギャップが見られる。結果、店舗メンバー丸となって取り組みたいが情報を落とし込みきれていない。 ● 要員不足の中で、離職のリスク不安から強く指示・指導しにくい。
	改革のゴール	<ul style="list-style-type: none"> ● 店舗売上目標の達成(リピート来店客増・新規顧客の会員化) ● 各職位の役割分担の明確化と管理(進捗確認・振り返りPDCA)の実施 ● 売上目標達成に向けた、取り組みを明らかにし、その経過の確認タイミングおよび推進上の課題に対する管理者層のフォローアップタイミングを明らかにする ● 店舗におけるアルバイトの具体的な活動目標の設定 ● 店舗従業員(アルバイト・パート)層に対し、店舗目標と合わせてアルバイトとしての活動目標を設定・共有し、活動実践・振り返りを図る
	実施体制	<pre> graph TD S[社長] --- B[部長] B --- M[マネージャー] M --- D[店長] D --- AL[アルバイトリーダー] C1[コンサルタント] --- M C2[コンサルタント] --- D </pre> <p>目標達成に向けた店舗の施策パターン洗い出し・マネジメントフォロー実践</p> <p>店内施策の具体化・詳細化とアルバイトによる実践</p>

外食事例

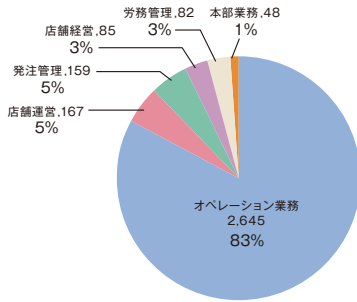
管理者・店長の役割発揮とコミュニケーション向上

Step1

各職位別インタビュー・アンケート(現在の役割認識・各職位への期待等問題認識)と
店長業務棚卸(店長の業務量把握)

- 各職位別にインタビュー・アンケートを行なう中で、以下が明らかになった。

Table with 2 columns: Role (共通, 部長・マネージャー, 店長, アルバイト) and Description of their current roles and challenges.



Step2

目標達成に向けた取り組み施策パターンの洗い出し・取り組み具体化(検討会の実施)

- 管理者層と店長の直接コミュニケーション時間の確保が難しい中で、店長は単独で自店の施策を企画する必要がある。
また、店舗特性・施策の有効度の観点から優先順位を定めた。
さらに、それぞれの施策については、現場感のあるアルバイトメンバーも巻き込み具体化を図った。
管理者層: 計画表に基づき、週次で取り組み進捗と推進上の課題確認(フォロー・PDCA)をすることと定めた。
店長: 日常の朝礼等での確認および、アルバイトを含む全体会議の中での実践結果の共有・評価へつなげることにした。

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

Large table detailing implementation items (実施事項) across various categories like menu development, staff training, and communication, with columns for status and dates.

改革を実施した成果

- 売上目標の達成(対前年比)
現状: 昨年対比 92%程度で推移 → 取り組み後: 94%
客数の推移(対前年比)
現状: 昨年対比 89% → 取り組み後: 92%
アルバイト達のやりがい(アンケート)
現状: 「目標を持って活動できている」に対する否定評価割合: 20% → 取り組み後: 5%
取り組み施策パターン(案)活用による、他取り組み外店舗特性に合わせた展開活動推進

外食事例

従業員の一体感醸成による職場のサービス意識の向上

※基礎知識編の「一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上」は、P164。

「ポイント」

- 【背景】一人ひとりのサービス意識が高くても、厨房とホール、昼間シフトと夜間シフトで、協力しあえず、問題が放置されていることが多くありました。
- 【活動】「お店を良くするためミーティング」を、全員が参加できるよう複数回開催し、問題点・改善アイデアを出し合いました。
- 【成果】厨房・ホールそれぞれの問題意識をもとに、サービス向上のための改善策が実行されました。

企業概要

業種・事業規模

- 高級割烹料理店
 - ・総売上高:約9億円
 - ・店舗数:3店舗
- 今回のモデル店舗の概要
 - ・席数:約150席(テーブル席、お座敷)
 - ・従業員数:社員9名、パート20名

事業内容

- 主要メニュー:うなぎ料理、コイ料理、宴会コース
- 主な客層と使われ方:
 - ・県外など遠方から来店するお客様が多い一方、地元のお客様の法事・慶事など親戚の集まりや、職場の宴会場所としても活用されている。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

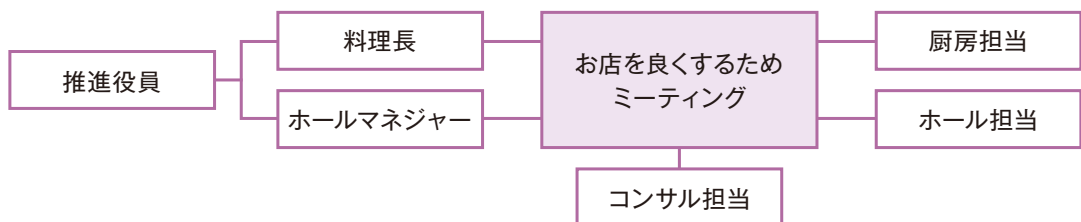
- 従業員のサービス意識が大事
 - ・繁忙期、繁忙時間帯のサービス・料理の盛り付けなどがおろそかになりがちである。
 - ・遠方からわざわざ来店するお客様、高い料理を食べにきてくれるお客様に応えられるようサービス意識を高めたい。
- 厨房とホールの連携が重要
 - ・厨房の料理人は、お客様に接する機会がない。
 - ・ホールは、ほとんどがパートタイマーで、勤務時間が限られており、ミーティングや懇親会に参加しにくい。

改革のゴール

- みんなでサービスを良くするために意見を出し合える状態
 - ・厨房・ホール、昼間シフト・夕方シフトのメンバーが、お店を良くするために意見を出し合える場づくりと、一体感づくり。ミーティングの場の定例化、懇親会の定例化。
- サービス改善の実施と成功体験
 - ・メンバーから出た意見で、具体的なサービス改善を協力して実施して、それが成功する。

実施体制

- モデル店舗の主管の役員(次期社長)直轄による推進体制
 - ・厨房・ホールメンバー共同のミーティングの場をもとに改善を推進。



外食事例

従業員の一体感醸成による職場のサービス意識の向上

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

「お店を良くするためミーティング」スタート

- 年中無休、営業時間が11時～21時のため、メンバー全員が一度に集まることは不可能。そこで、ランチタイムとディナータイムの間のアイドル時間(14時～16時)を使い、実施日や参加メンバーを分けて、複数回ミーティングを実施した。
- 厨房→ホール、ホール→厨房の要望を出し合い、協力して、サービス改善に取り組んだ。

問題点・改善アイデア出し(各チーム1時間程度)

<意見が出やすいように行った工夫>

- 立場に近い同士でのチーム編成とした。

厨房ベテラン社員チーム
厨房若手社員チーム
厨房パート社員チーム
ホールパート社員チーム

- はじめに、一言近況を全員紹介し合って、意見を出しやすい雰囲気を作った。
- 全員が意見を出しやすいよう、また出た意見を全員がわかるよう、ポストイットに書き出した。

対策案の検討

- 厨房・ホールや、社員・パート社員関係なく混合チームで検討した。
- 問題点・改善アイデアをもとに、対策案と、誰がやるかを話し合った。

意見をポストイットに書き出して、紙に貼り出した。



ホール→厨房

要望	どうする?	担当・期限
1. お客さまからの料理の申分の質問に、その場で答えられるようにしたい。(確認し、戻ってから答えにすることに)	・朝礼は朝が忙しく、全員参加が難しい ・お話しが研修の時間を取って実施する(担当)	〇〇さん 明日から
2. うちの売りの料理の本当の良さを知りたいたい。	・勉強会では、シフトの関係で聞けない人が出るため、紙で配るのが良い	ホールマネージャー 1週間以内
3. やり方	・血圧/作業量にどのように食欲を下げるのが良いかヒアリングし、ルールを決める	〇〇さん 1月1日
4. お客さまからの特別な注文への対応(よくある)に、どう対応するのが良いか、決めてほしい。	・顧客に発生する特別な注文はないため、ルール化は困難。ただし、顧客に発生する特別な注文が出てきた場合は、対応のルールを決める。 ・常連のお客様に対しては、その人特有の特別な注文をホール・厨房で共有する	ホールマネージャー 次回ミーティング

ポストイットを整理し、
対策案を決めた

ホール→厨房への要望からの改善実施例

ごはん大盛・普通・少なめの基準を決め、盛り付け担当が目で見えてわかるよう掲示した。

- ←大盛と普通を注文した二人連れのお客様に配膳後、「大盛と普通の量が変わらない」という声が聞こえる。
- ←昼間と夕方、量が違う。

お客様から良く聞かれる質問や、ホール担当の疑問に対する回答集をつくった。

- ←調理方法や材料のこだわりなど、分からないまま出している。
- ←お客様からの質問にも、一度戻って確認してから答えたり、忙しいと忘れる。

厨房→ホールへの要望からの改善実施例

厨房メンバーがホール業務を体験し、ホールメンバーと配膳方法をルール化したり、調理の順番を改善する計画を立てた。

- ←熱いものを先にお客様に出して、熱いうちに食べてほしいが、サラダなどを先に運ぶホールの人がいる。

朝礼で、ホール担当が、お客様の声・反応を、厨房メンバーに紹介する時間をとることにした。

- ←お客様に美味しいと言ってほしくて、スキルアップに励んでいるが、お客様の反応を見ることができない。

改革を実施した成果

外食事例

衛生管理の徹底

※基礎知識編の「衛生管理の仕組みづくり」は、P165。

「ポイント」

- 【背景】 衛生に関する問題が発生しているわけではないものの、日々の作業が忙しく、衛生管理上のリスクがどこにあるか把握ができていませんでした。また、管理・改善の仕組みがありませんでした。
- 【活動】 厨房内の不衛生箇所を発見する衛生点検を実施しました。（不衛生な箇所を衛生責任者と巡回、写真での現状記録）
- 【成果】 日常点検表のスコアを低減しました。

企業概要

業種・事業規模

- 飲食業（居酒屋）
・店舗数 1店舗
- 売上：約2,500～3,000万円/年間
- 従業員：7名

事業内容

- 鍋物を中心とした料理の提供
- アルコール類、ソフトドリンク等の飲料の提供
- 営業時間は18:00～22:00が基本。

コンサルティングの実施の背景と目的

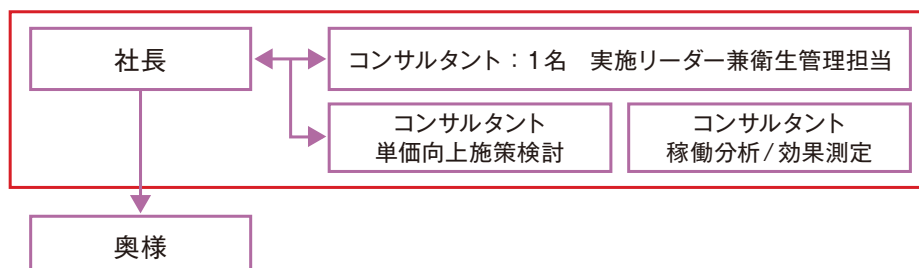
背景

- 数年前から売上が5%程度低下で推移している。経費節減も進めている。
- 赤字幅は縮小しているが、赤字が続いている。
- 売上向上施策を検討しているが、どこから手を付ければよいか分からないため、目標の設定と実行性が高い施策の実施を行う必要があった。
- 社長が調理、作業指示、会計、労務管理を行う必要があり、衛生面での明らかな問題は発生していないが、管理の徹底に向けて取り組みが足りないと感じている。

改革のゴール

- 不衛生箇所の解消、食中毒リスクの低減
- 衛生管理における日常管理の仕組みづくり
- 売上向上にむけた客単価向上（15%アップ）
※単価向上（15%アップ）かつ客数向上（10%アップ）により売上27%アップ（損益分岐までは19%改善必要）を目標

実施体制



外食事例

衛生管理の徹底

衛生点検により発見された問題点に対する暫定対応の実施

1. 掃除道具が開放されている(汚水が厨房区内に流れ込む、調理従事者に接触のリスク)。

手洗い時に衣服に洗剤が付着、提供品運搬時に混入のリスク。



洗浄モップと従業員手洗い所が近接

2. 提供用食器に污染源が近接しており、リスクが高い。

生ゴミより下に提供用食器がある(汚水の飛散リスク)



ゴミ箱置き場

提供用食器と殺菌消毒液が近接している

殺菌消毒液

3. 保管場所で、食材別のまな板が接触し、アレルギーの付着リスクがあった。



(洗浄・乾燥済ではあるが)食材別のまな板が触れ合うところで保管されていた

洗浄用のタワシも共有しており、洗浄時にアレルギーの付着リスクがある

4. 不衛生箇所の解消(暫定対応)

- 手洗い場からの清掃用具の移動
- 扉・ハードカーテンによる飛散防止、消毒液の保管場所移動
- 肉・魚・野菜のまな板の保管場所の区分

暫定対応の実施後は、恒久対応としてレイアウト変更まで視野に入れた検討を行うことが重要。

- 提供前の食品・食器が存在する衛生管理エリアと清掃用品や消毒液などの非衛生エリアを区分し、調理中に行き来しないで済むようにする
- 食材別に保管・調理・洗浄のエリア、動線を分けることで交差汚染のリスクを減らす など

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

改革を実施した成果

1 はじめに

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)

4-1

参考図書

4-2

参考資料
(用語集)

外食事例

衛生管理の徹底

点検の仕組みとして、日常点検リストを作成

- 厨房の巡回結果で確認された不衛生箇所が放置されていないか、点検箇所を含め確実に日々確認するようになった。
- 日々のチェック結果は一覧で「未確認」「不衛生な状態」「問題ない状態」を区別し記録。
- 実施できていない(「空白」になる)が最も問題がある状態として従業員に周知する。

日常点検リスト(抜粋)

食品衛生自主点検記録表 XXXX

チェック者: (自署)	がチェックしました	年 月						
		01	02	03	04	05	06	07
あ		火	水	木	金	土	日	月
1	従事者に下痢や腹痛のある方はいないか厨房に入る前に確認した	○	○	○	○	○	○	○
2	調理従事者に手荒れ、傷、化膿巣はない	○	○	○	○	○	○	○
3	定められたもしくは清潔な作業衣、履物を着用している	○	○	○	○	○	○	○
4	調理前に調理場内の掃除をした	○	○	○	×	×	○	○
5	調理場内に掃除道具や汚れ物、従業員の飲食物などが無い	○	○	×	×	○	○	○
6	手洗い設備は常に使用できる状態だった	○	○	○	○	○	○	○
7	作業前、用便後の手洗いしていないひとはいなかった	○	○	○	○	○	○	○
8	原材料の受入時に鮮度、表示を確認していない人はいない	○	○	○	○	○	○	○
9	冷蔵庫の収納量は容量の7割程度になっているか	○	○	○	○	○	○	○

「×」問題ありだった事実を記録

空白(点検忘れ)も把握できるようにする

「整理・整頓」の実施

- 実施日を事前に決め、清掃箇所・対策の方向性を事前に検討し対応(不衛生箇所を重点に)。

<実施内容>

- ・汚水飛散防止のカーテン設置
- ・生ゴミ用の容器交換
- ・換気扇・扇風機・壁のホコリ排除
- ・まな板のささくれ除去(まな板の交換)等

「衛生振り返り」の実施

- 日常点検結果を振り返り、できていないことと、日常点検の中で改善できたことを共有した。
- 勉強会の開催日程も振り返り会の中で決定(初回は1時間程度で両方実施)。

<問題点と対応方法>

- ・誰が指導するのか、が不明 → 勉強会資料を準備し、招集をかける人を事前に設定。
- ・どの内容から勉強を行うか → 日々のチェックで改善が進んでいないものが優先。
- ・時間をどこまでかければよいか → 時間を区切って実施(事例では30分)。

衛生振り返りによる管理上の問題解消、日常点検表のスコア低減(×の数:初回15→6)

- ※残った問題は施設・配管の改造が必要なもので、暫定対応を継続するもの
- ※定期的な衛生に関する実態確認、意見交換、対策検討の機会が設定されたことで衛生に関する従業員の意識があがったとの現場作業員のコメントあり

食中毒事象の発生ゼロ継続

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果

1 はじめに

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)

4-1

参考資料
(参考図書)

4-2

参考資料
(用語集)

外食事例

飲食業の基本品質改善

※基礎知識編の「衛生管理の仕組みづくり」は、P165。

「ポイント」

- 【背景】 従業員の飲食業としての業務品質意識が低く、意識を向上させる必要がありました。
- 【活動】 現状分析・お客様アンケート結果をもとに、問題点の原因を分析、改善案を検討。改善テーマ別に厨房スタッフグループ、ホールスタッフグループ別に日常の業務内で、全員参加の改善活動を実施しました(大掃除、整理・整頓、衛生管理活動・勉強会等)。
- 【成果】 やるべきこと、業務ルールが明確になり、基本的な品質意識が向上しました。

企業概要

業種・事業規模

- 海鮮料理店
 - ・売上 1億5,000万円 (2015年度)
 - ・従業員 19名(パート・アルバイト14名含む)
 - ・創業 2006年 本社の1事業として海鮮料理店を開始

事業内容

- 地元の食材・発想にこだわった店舗展開、商品開発を実施
 - ・店舗拡張・変更
 - ・和風ギャラリー開設
 - ・レトルト食品発売開始
 - 以降関連商品シリーズの開発・販売

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

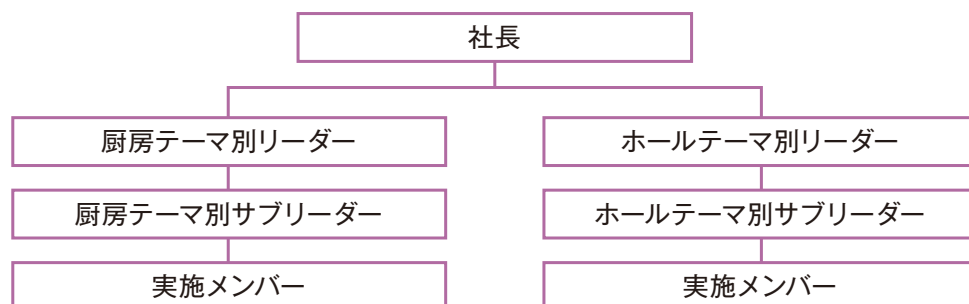
- 基幹事業である海鮮料理店のオペレーションシステムの見直し・整備が必要とされている。
 - ・繁忙期・ピーク時間帯における料理提供時間の短縮による客席回転率の向上
 - ・現スタッフが主体的に取り組める段階的な改善活動の実施
 - ・厨房洗い場作業の事後化、ホール小レイアウト改善・下膳ルール徹底による料理提供時間の短縮に着手

改革のゴール

- 繁忙期・ピーク時間帯における厨房洗い場作業の事後化による料理提供時間の短縮
 - ・厨房洗い場作業事後化による料理提供時間短縮
 - ・ホール小レイアウト改善・下膳ルール徹底による料理提供時間短縮
 - ・テーマ別アクションプラン実施(小集団活動)による従業員の飲食業に関する基本的な品質意識の向上

実施体制

- 改善テーマ実施体制



外食事例

飲食業の基本品質改善

お客様アンケートの実施・実施結果の検討

- 来店客に対して、料理内容・盛り付け・提供時間・接客対応・店内清潔度・価格の評価を確認
- 300件の回収済みアンケートを集計・分析
- 価格以外は、70～80%の満足度であるが、料理内容、盛り付け、提供時間、店内清潔度の不満がやや目立つ

現状分析・お客様アンケート結果をもとに問題点の原因分析、改善案の検討、アクションプラン12テーマを作成

厨房スタッフグループ、ホールスタッフグループ、合同グループで改善活動を実施

- 特に、以下の基盤となる大掃除、整理・整頓の実施、実施結果に基づいた定期清掃項目・ルールの再設定
- 衛生管理チェックリストの作成・日々のチェック実施・リーダーによる確認
- 衛生管理自主勉強会の開催
- 飲食コンサルタント（経営・技術）招聘による料理提供品質向上のための検討会の実施

改善テーマについては、全従業員参加で取り組みを実施

定期掃除項目及びルール表

日々の清掃箇所リスト				
清掃箇所	対象の汚れ	頻度	清掃の仕方	
ガスコンロ	ガスコンロ周辺の油汚れ/吹き零れの汚れ	1日1回	ガスコンロについた吹き零れ及び油汚れを拭き掃除	
炊飯器の土台の裏	飛び散った米の清掃/塵・埃汚染		洗剤・布巾	
電子レンジ	塵・埃汚染/油汚れ		炊飯器及び周辺の拭き掃除 周辺に飛び散ったご飯の拭き掃除	
冷蔵庫内・外	冷蔵庫取っ手汚れ/冷蔵庫内の汚れ		電子レンジ内及び周辺を拭き掃除	
洗浄後置場	置場の汚れ		冷蔵庫内	
洗い場	洗場の汚れ/排水溝の汚れ		置場及び周辺の拭き掃除	
下膳用置場			シンク内及び排水箇所を磨く	
サーバー周辺	置場の塵・埃汚染/壁の汚れ/油汚れ/		対象箇所及び周辺を拭き掃除	たわし・洗剤・布巾
味噌汁及び置場周辺	食材がこびりつき固まった汚れ			
ジャー及び置場周辺				
調理台、盛付場（欄も含む）	作業台の塵・埃汚染/食材がこびりつき汚れ/冷蔵庫内の汚れ/冷蔵庫の取っ手汚れ			
流し	洗場の汚れ/排水溝の汚れ		シンク内及び排水箇所を磨く	たわし・洗剤・布巾

具体的な掃除箇所・対象となる汚れ・清掃の仕方・使用道具などをルール化した

大掃除事前準備リスト

厨房清掃リスト						
1	清掃箇所	対象の汚れ	準備する備品	追加購入備品	購入数量	手配担当者
1	フライヤー周辺	機器の油汚れ/壁の油汚れ				
2	作業スペースの壁	作業台の油汚れ/壁の油汚れ	ヘラ・洗剤・布巾・ミニキューブ			
3	ガスコンロ	ガスコンロ周辺の油汚れ/吹き零れの汚れ/壁の油汚れ		洗剤・布巾・ミニキューブ		
4	炊飯器の土台の裏	飛び散った米の清掃/塵・埃汚染/壁の油汚れ	洗剤・布巾・ほうき・ミニキューブ		ゴム手袋 9人分 液体洗剤 9人分 布巾 9人分 ミニキューブ 3袋	〇さん 8日まで
5	電子レンジ	塵・埃汚染/油汚れ				
6	冷蔵庫内・外	冷蔵庫取っ手汚れ/冷蔵庫内の汚れ/アクリル板の汚れ	洗剤・布巾・ミニキューブ			
7	食器棚	棚の塵・埃汚染/壁の汚れ	洗剤・布巾・ミニキューブ			
8	洗浄後置場	置場の汚れ/壁の汚れ				
9	洗い場	洗場の汚れ/排水溝の汚れ/排水溝の下部の汚れ	洗剤・布巾	洗剤・布巾		ゴム手袋 9人分
10	下膳用置場		洗剤・布巾・ミニキューブ	洗剤・布巾・ミニキューブ		
11	サーバー周辺	置場の塵・埃汚染/壁の汚れ/油汚れ/				
12	味噌汁	食材がこびりつき固まった汚れ	洗剤・布巾		ゴム手袋 9人分 液体洗剤 9人分 布巾 9人分 ミニキューブ 3袋	〇さん 8日まで
13	調理台、盛付場	作業台の塵・埃汚染/食材がこびりつき汚れ/冷蔵庫内の汚れ/冷蔵庫の取っ手汚れ/アクリル板の汚れ	洗剤・布巾			
14	流し	洗場の汚れ/排水溝の汚れ/排水溝の下部の汚れ	たわし・洗剤	在庫有り	ゴム手袋 9人分	

厨房・ホールの大掃除実施のため、事前に具体的な清掃箇所・対象となる汚れ・準備品とその数量を一覧化した

従業員の基本的な品質意識の向上

- 衛生管理他「日々のチェックリスト」によるチェック、月次達成率（目標：100%）を目指す

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

コンサルティングでの実施事項

改革を実施した成果