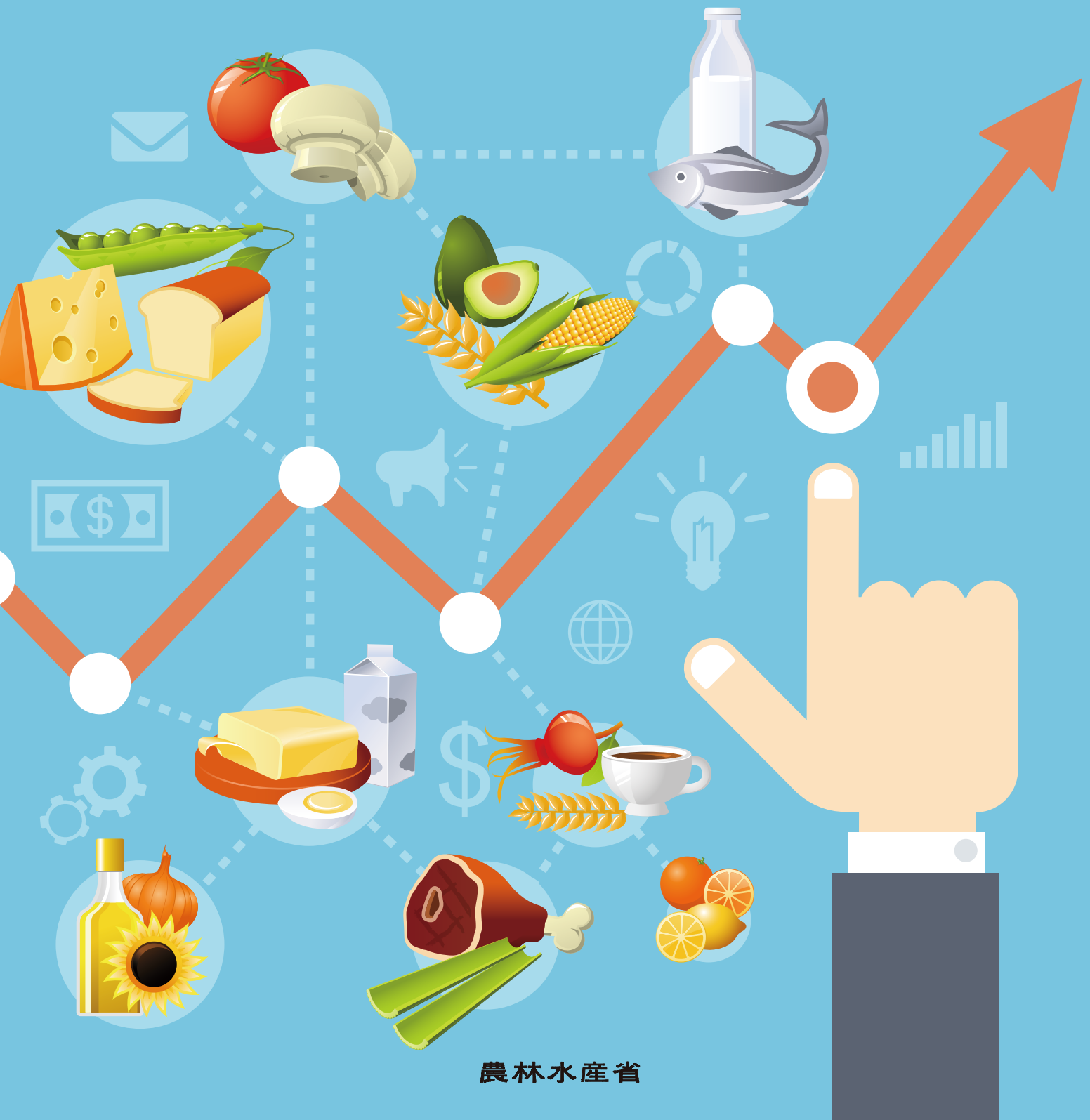
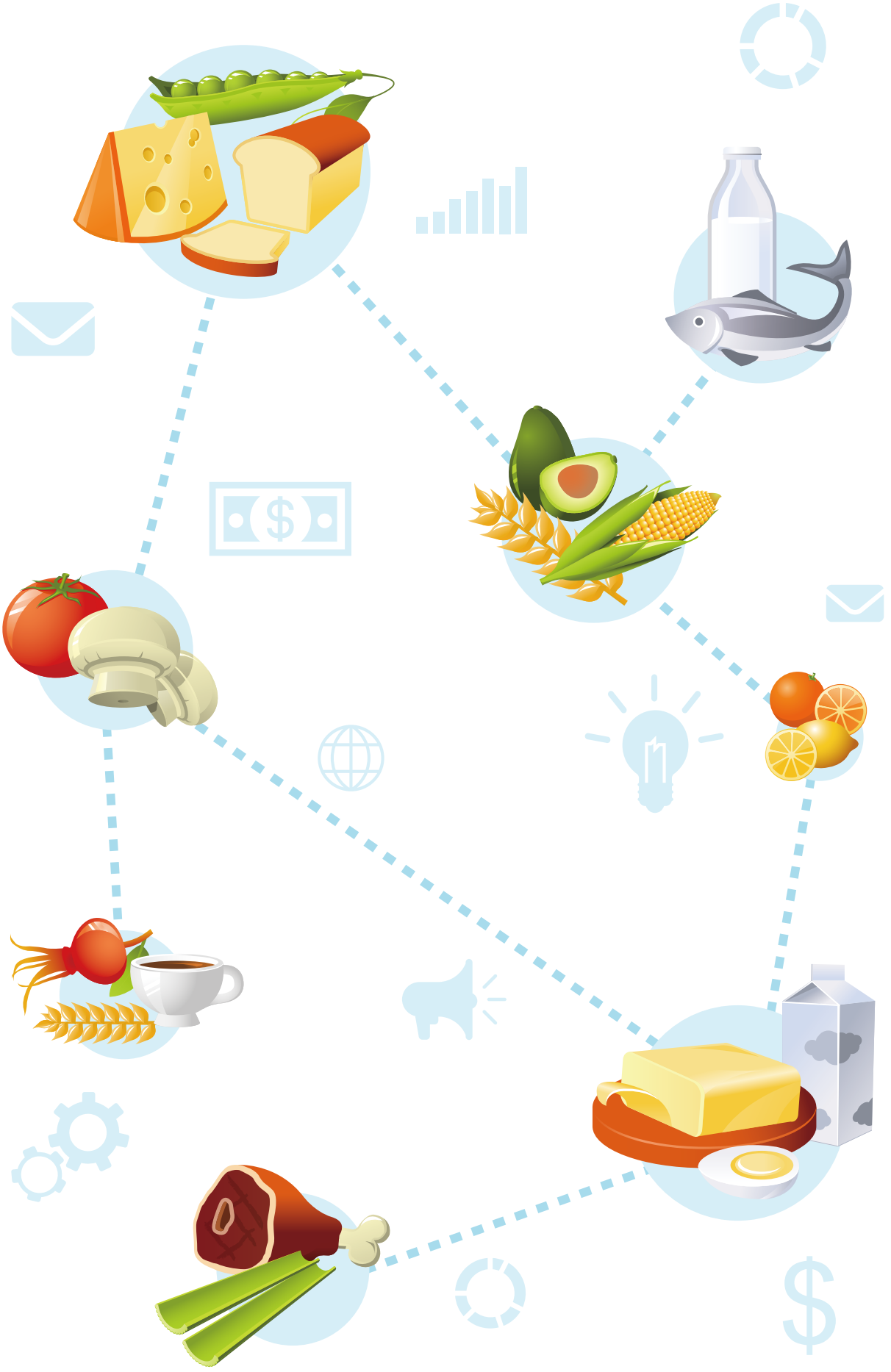
外食・中食の生産性向上に向けた手引き

～ 他社の取り組みからのヒント集 ～



農林水産省



目次

1 はじめに …… P4

2 生産性向上事例編

2-1 外食事例 …… P9

2-2 中食事例 …… P56

3 基礎知識編

3-1 付加価値向上 …… P97

3-2 効率化推進 …… P116

3-3 人材管理や衛生管理 …… P155

4 参考資料

4-1 参考図書 …… P170

4-2 用語集 …… P172

1 はじめに　外食・中食の現状と本手引き作成の背景・目的

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

1 はじめに　外食・中食の現状と本手引き作成の背景・目的

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	クレーム低減（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	●基本的な考え方 P97 ●商品・サービス・接客に磨きをかける P100 ●販売促進を見直す P104	●商品・サービス・接客に磨きをかける ✓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 ✓ちょ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 ✓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	●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	●―

1 はじめに　外食・中食の現状と本手引き作成の背景・目的

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
効率化推進	効率化の着眼点を知りたい	●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	●ー
	作業効率を上げたい（労働生産性）	●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	●作業観測を通じた労働生産性の向上 ✓ムダ取りによる作業者数・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 ✓設備切替時間の短縮 [中] P68 ●レイアウト変更 ✓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	●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	●ロス原因追求による材料生産性の向上 ✓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 ✓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	●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	●小ロット生産によるリードタイム短縮 ✓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 ✓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	●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	●4Sの徹底 ✓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 ✓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	●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	●ー

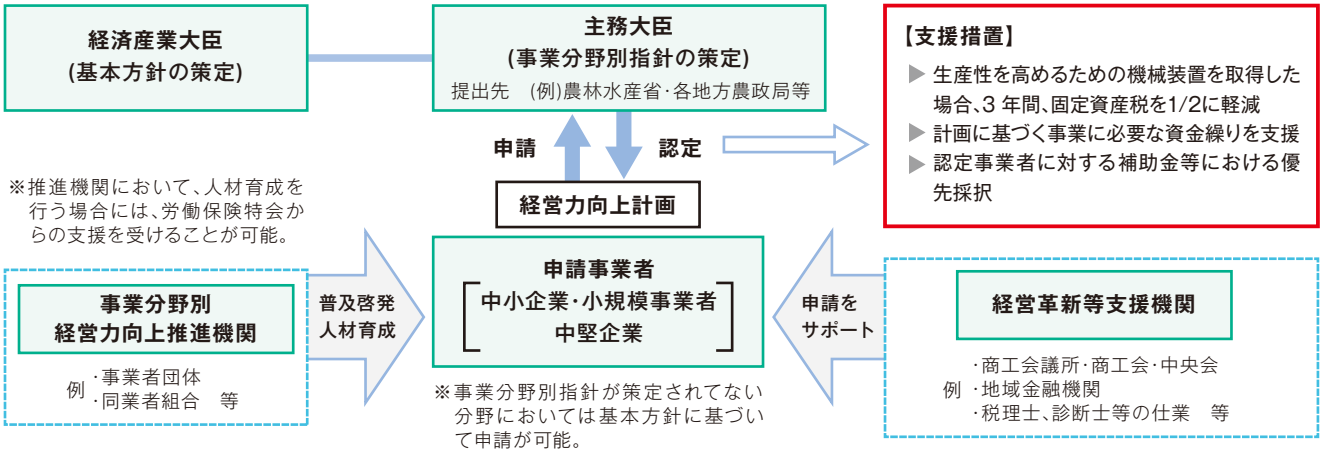
人材管理や衛生管理に関連する本手引き記載内容

活　動		基礎知識編	事例編
人材管理や衛生管理	従業員を確保・定着させていきたい	●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	●成長実感を得られる多様な人材の教育・配置 ✓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 ✓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	●衛生管理の仕組みづくり P165 ●クレンリネスの徹底 P168	●衛生管理の仕組みづくり ✓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

1 はじめに　生産性向上に関する法制度

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)
営業活動に関する事項	▶ 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	▶ 商品・サービスごとの食材のロスの把握と抑制 ▶ 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	▶ 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	▶ 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	▶ 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 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 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

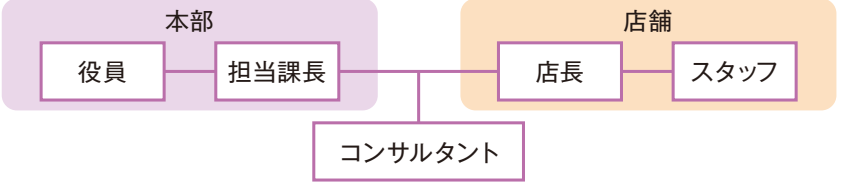
- 今後の出店を加速させていくためにも、収益性が高いモデル店舗のパターンをつくっていきたい。
  - ・チェーン展開をしている中で、店舗ごとに客層が異なり、オペレーション形態もさまざまな形となっている(レジ対応、券売機対応など)。
  - ・その中で、いくつかの成功モデルはあるが、店舗によっては良いモデルが確立できておらず、赤字となっている店舗も存在している。
- 今回対象とした店舗も、これまでの顧客層と異なっており、売上規模に対して、費用が高く赤字となっている。

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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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

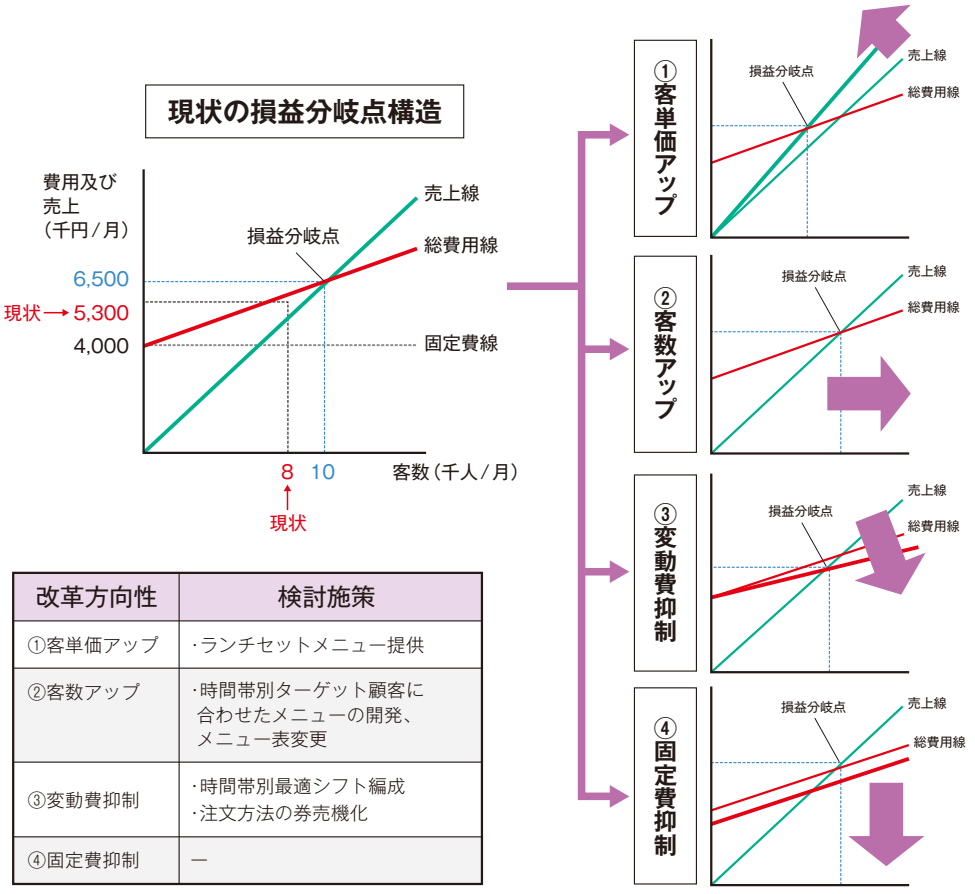
外食事例 損益分岐点分析による収益改善

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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。



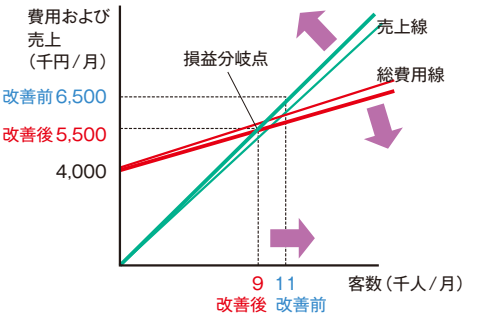
改革方向性	検討施策
①客単価アップ	・ランチセットメニュー提供
②客数アップ	・時間帯別ターゲット顧客に合わせたメニューの開発、メニュー表変更
③変動費抑制	・時間帯別最適シフト編成 ・注文方法の券売機化
④固定費抑制	—

改革を実施した成果

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)



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 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、しない方が良い”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

社長
部長
マネージャー
店長
アルバイトリーダー

コンサルタント2名

- ・顧客属性別単価情報の取得
- ・来店会員顧客のデータ分析
- ・該当店舗における顧客単価目標設定
- ・店舗営業時の顧客属性・オーダー状況の確認とお薦めの実践
- ・レジでの正しい情報登録

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 POS情報等の活用による客単価向上

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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。

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%

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 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

- 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）

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

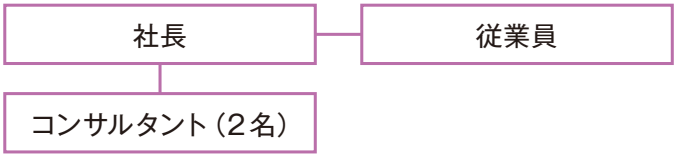
- リーマンショック以降、売上げは大きく落ち込んでいる。
- 従業員は既に2名減っており、これ以上のコスト減（効率化）も難しい状況。
- 売上増（来店客増・単価増）を図る必要がある。
- 来店客にはしっかりサービスをするスタンスで、リピート客もついている。しかし、新規の顧客獲得については、ネット等への情報提供程度。それほどの効果は得ていない認識である。
- これまで、特に大きな販促活動や細かな分析を行ってきたわけではない。
  - ・ネットや地方旅行雑誌に情報を上げている程度である。
  - ・日々の売上・来店客数は取れているが、各メニューの売上・販売動向は、これまでの経験に基づき感覚的に判断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

- 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

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 メニューブックの見直し

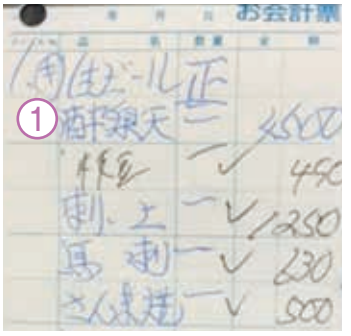
コンサルティングでの実施事項

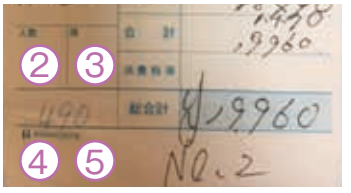
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

Step1 オーダー票による基礎データ取得

- POSデータが無いため、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）

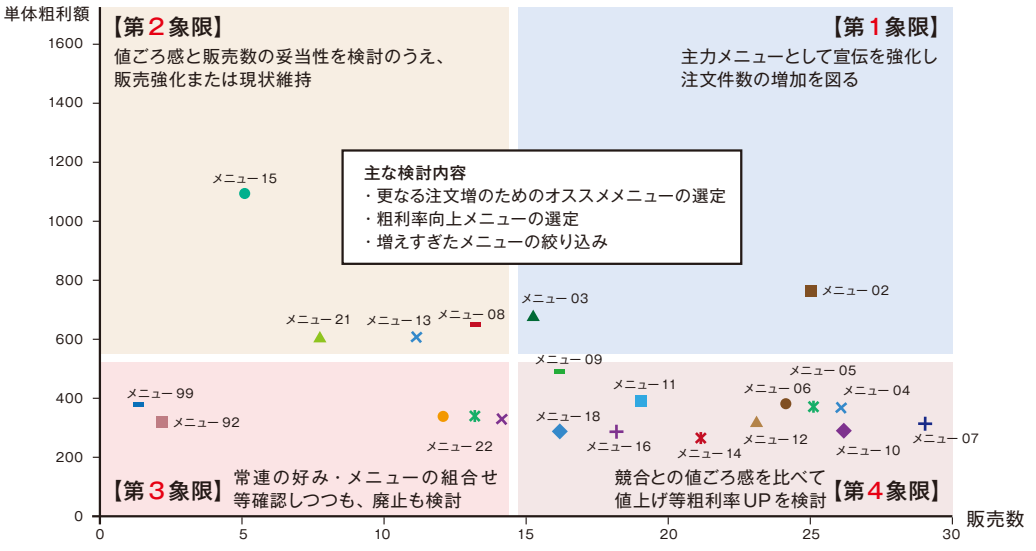
<主な分析項目>

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、お薦めメニューの選定

- 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）



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

外食事例　メニューブックの見直し

コンサルティングでの実施事項

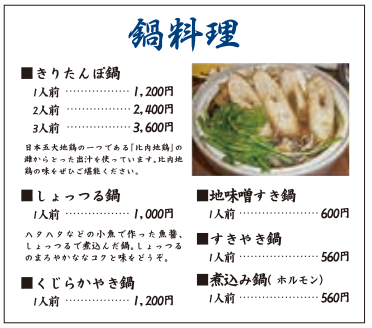
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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”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。

改革を実施した成果

＜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

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 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

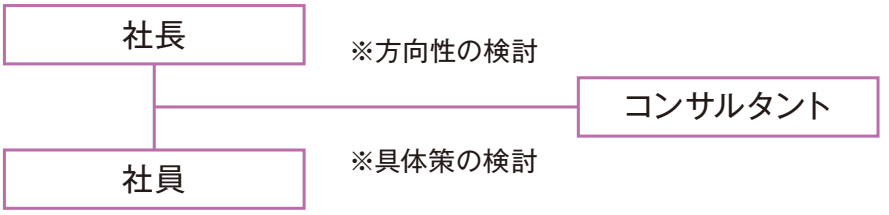
- 数年前から黒字になり、営業面では大きな課題はないが、夜の時間帯は客数が上限に近いので、夕方の客数向上と夜の時間帯の客単価を向上させる施策を検討することになった。
- 常連が一定数いたこともあり、特に積極的にメニュー提案をしていなかった。
- 従業員が長時間労働となっていた。

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。



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

外食事例　メニュー表記・店内訴求の見直し

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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%

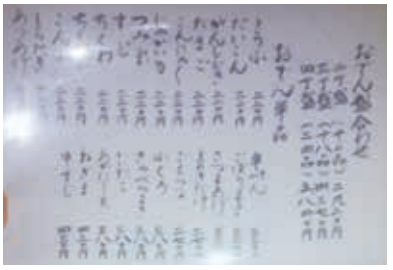
こだわりポイントを明確にした

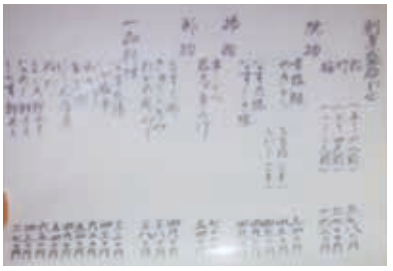
- お店で全て手づくりのもの
- 旬の食材を使っているもの
- 有名な産地の食材を使っているもの
- 人気商品
- 伝統の一品 など

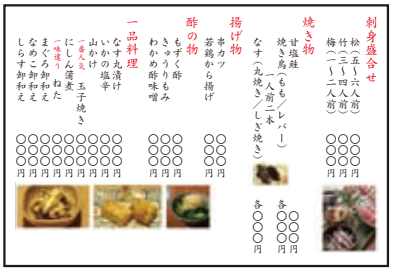
現状の課題を整理した

- 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







改革を実施した成果

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）

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 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

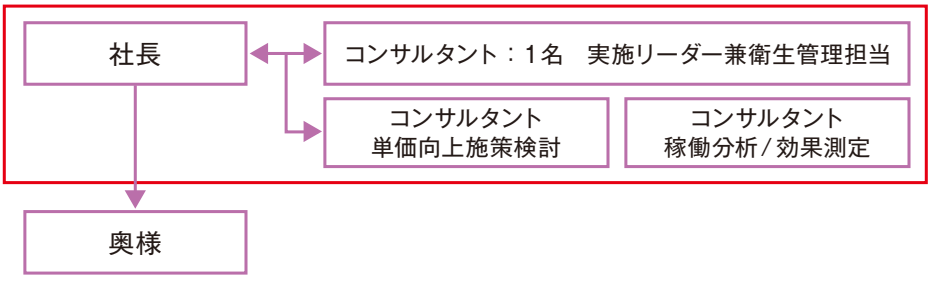
背景

- 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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

外食事例　セットメニュー企画による売上向上

コンサルティングでの実施事項

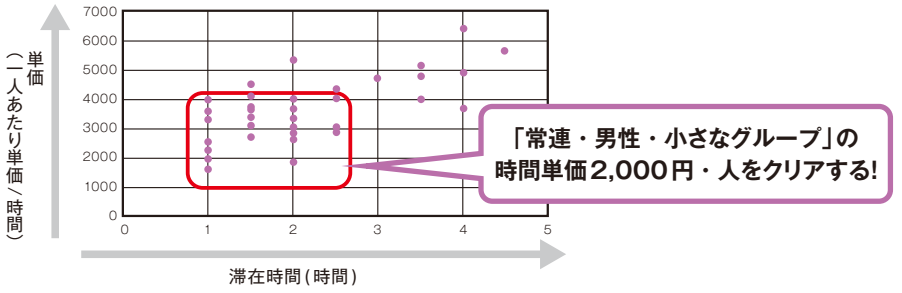
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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。

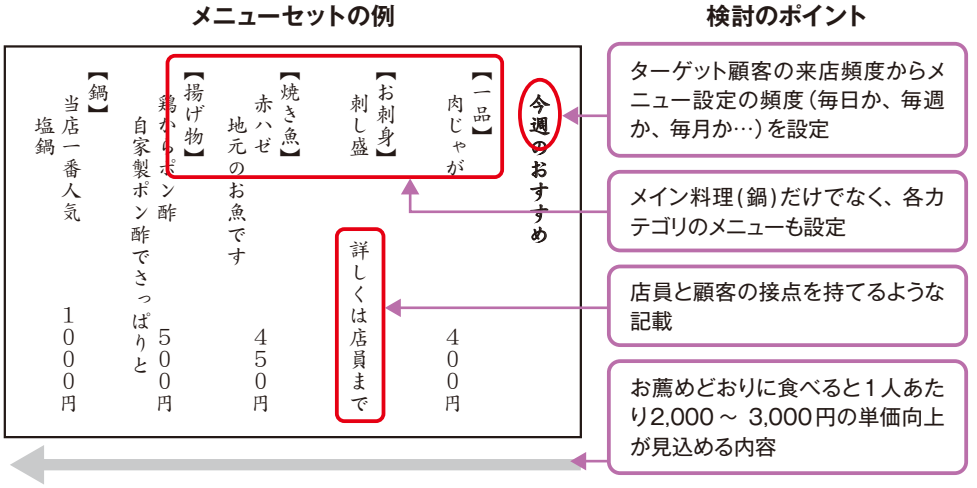
ターゲットの設定：単価の実態把握から、目標単価の設定

- 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。



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）

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 ちょ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ょ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）

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

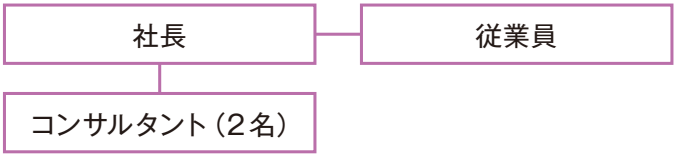
- リーマンショック以降、売上げは大きく落ち込んでいる
- 従業員は既に2名減っており、これ以上のコスト減（効率化）も難しい状況。
- 売上増（来店客増・単価増）を図る必要がある。
- 来店客にはしっかりサービスをするスタンスで、リピート客もついている。しかし、新規の顧客獲得については、ネット等への情報提供程度。それほどの効果は得ていない認識である。
- これまで、特に大きな販促活動や細かな分析を行ってきたわけではない。
  - ・ネットや地方旅行雑誌に情報を上げている程度である。
  - ・日々の売上・来店客数は取れているが、各メニューの売上・販売動向は、これまでの経験に基づき感覚的に判断を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

- 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

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

外食事例　ちょい呑みセットによる売上の向上

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

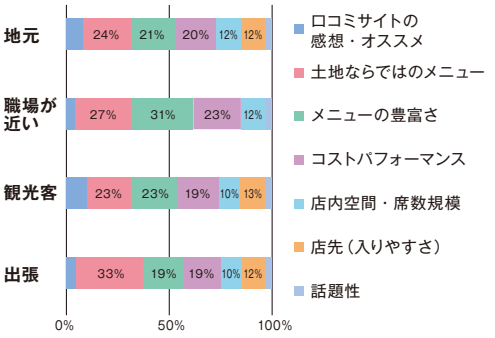
Step1　来店顧客層の利用目的・店舗への期待把握（アンケート）

- 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た。
- 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）

【選定時優先順位】



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。

【客数別オーダー発生件数構成比】

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　ちょ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、ちょい呑みセット（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。

改革を実施した成果

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
- 日本酒オーダー割合
  ・日本酒の注文割合増（9月・1月比較）
  ※ちょい呑みセット（1合）が個人客の日本酒オーダー増に寄与

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 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「地元に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

	業務品質向上	食材付加価値率向上	ターゲット顧客満足度向上	人材定着率向上
改善室長	○	○	○	◎
料理長	◎	◎	○	○
ホール長	◎		◎	○

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

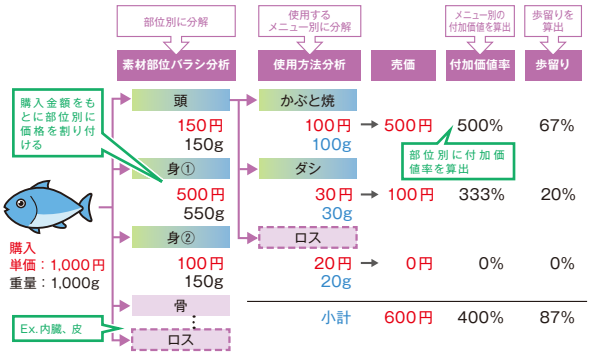
外食事例　食材の付加価値率の向上

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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。



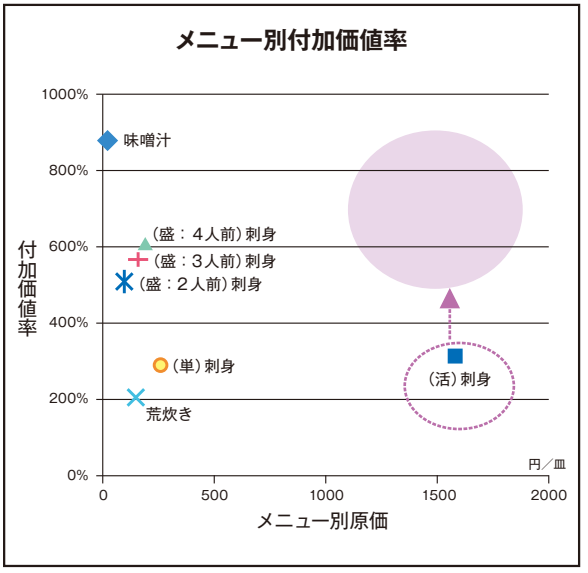
2．部位別の売価貢献額と食材原価をメニュー別に合計し、付加価値率を算出する。

メニュー別付加価値率 ＝ [食材売価貢献額] ÷ [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)

改革を実施した成果

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。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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 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

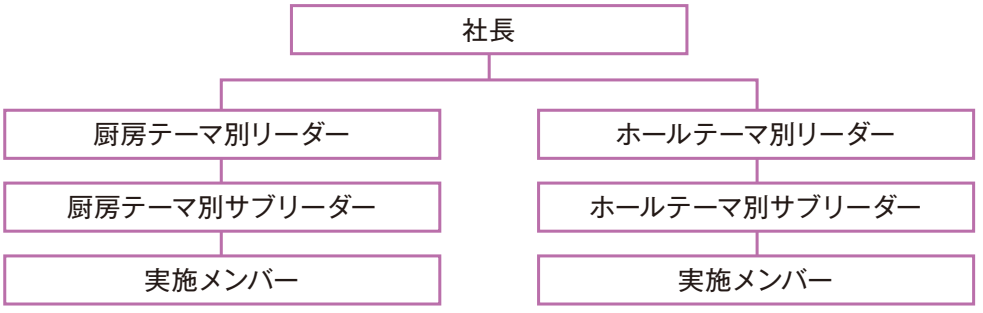
- 基幹事業である海鮮料理店のオペレーションシステムの見直し・整備が必要とされている。
  - ・繁忙期・ピーク時間帯における料理提供時間の短縮による客席回転率の向上
  - ・現スタッフが主体的に取り組める段階的な改善活動の実施
  - ・厨房洗い場作業の事後化、ホール小レイアウト改善・下膳ルール徹底による料理提供時間の短縮に着手

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向上、第二に客席回転率の向上）
  - ・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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

外食事例　料理提供時間の短縮による客席回転率向上

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

事例 ： 繁忙時間帯作業の把握と改善

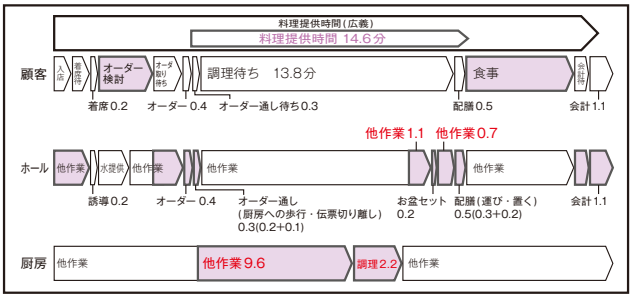
改善前の問題点

- 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

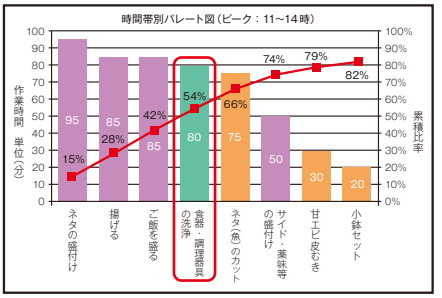
- ビデオ解析により要素作業ごとの作業時間や他作業による調理着手遅れ時間を計測。
- 現場観測やヒアリングにより、繁忙時間帯前でも行える作業、繁忙時間帯後でも行える作業および繁忙時間帯でないと行えない作業とその作業量を把握。

（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・作業量のパレート図）



●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・重ね方ルールの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、丼お椀が下げ膳場に無作為に置かれていた

改革を実施した成果

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>
丼お椀を縦積みし、下げ膳場を効率的に利用

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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

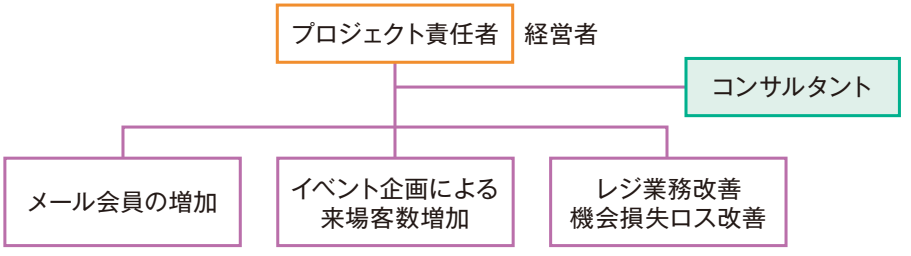
背景

- 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
  - ・地元に根ざした経営で、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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

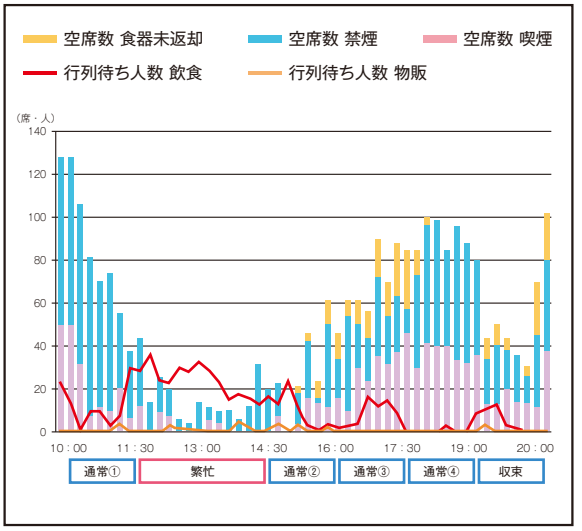
外食事例　レジ対応時間短縮による改善

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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お客様が手待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

改革を実施した成果

- オーダー対応時間 74秒 ⇒ 56秒（▲24%短縮）

改善前

店員	お客様
前の組の伝票を厨房に渡す	列で待機
お客様をご案内	カウンターへ
伝票など準備	オーダー検討
オーダー待ち	
オーダー対応	オーダー
オーダー商品の記入	オーダー検討
オーダー待ち	
質問対応	商品について質問
商品説明	商品説明を聞く
オーダー対応	オーダー
オーダー商品の記入	手待ち
レジ画面の入力	
現金受領待ち	現金準備
お客様からお金を受け取る	お金を渡す
レジ⇔カウンターへの移動	手待ち
レジ画面入力	
ドロアーへのお金の収納	
おつりをドロアーからとる	
レジ⇔カウンターの移動	
おつりのお返し	おつりを受け取る
商品届の番号札の準備	おつりを財布へ
待ち	説明を聞く
商品お届けフローを説明	
商品お届けの番号札を渡す	商品お届けの番号札を受け取る

74秒 ⇒ 56秒（▲18秒）

改善後

店員	お客様
お客様をご案内	カウンターへ
前の組の伝票を厨房に渡す	オーダー検討
伝票など準備	
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
レジ画面の入力①	
オーダー対応	オーダー
オーダー商品の記入②	手待ち
レジ画面の入力②	
現金受領待ち	現金準備
お客様からお金を受け取る	お金を渡す
レジ画面入力	手待ち
ドロアーへのお金の収納	
おつりをドロアーからとる	
おつりのお返し	おつりを受け取る
商品届の番号札の準備	おつりを財布へ
待ち	
商品お届けフローを説明	説明を聞く
商品お届けの番号札を渡す	商品お届けの番号札を受け取る

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

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

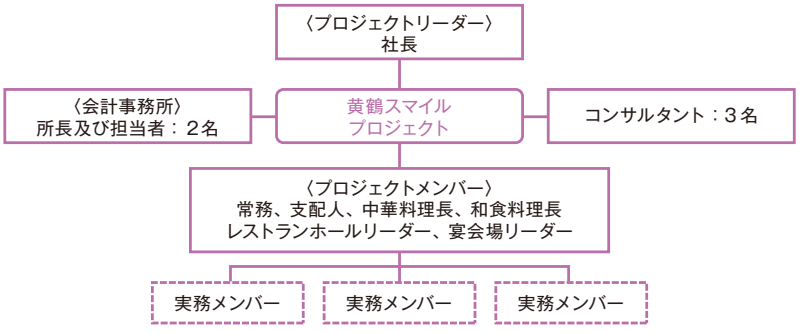
- 法人宴会・レストランにおける計画的な販促活動が不足しており、宴会場の稼働率の低迷、レストランにおける新規客の伸び悩みを招いていた。
  - ・法人既存客・新規ターゲット顧客の計画的なリストアップとアプローチ施策立案（宴会客販促プログラム）の作成・実施。
  - ・レストラン年間販促カレンダーの作成。
  - ・販促カレンダーに基づいた新規メニュー作成、販促ツールの作成、販促活動の推進。
  - ・レストラン認知の強化、新規客増加のため、店舗名の由来を活用したブランド再構築。

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。



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

外食事例　販売促進プログラムの作成・実施

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

レストラン販促活動の実施

1. 現状分析

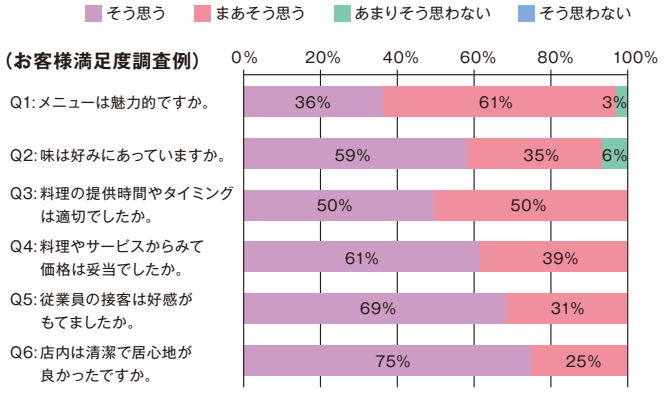
①競合店調査：近隣の人気飲食店3店舗を調査
②カード会員分析：会員の単価、利用頻度などを分析
③お客様満足度調査：レストラン来店客にアンケート調査を実施・分析(388枚回収)

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
・南瓜と海老バウダーソース
・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）

使用月 / 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
組合	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	13,262	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。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

外食事例 販売促進プログラムの作成・実施

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

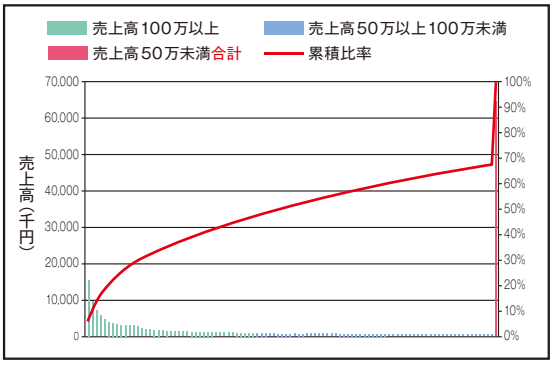
- 導入した宴会販促活動の詳細な販促活動推進フローおよび作業内容・留意点は下記の通り。
- 下記フローを実施後、特に作業負担の大きい作業のシステム化を検討し、新POSシステムの導入により、作業ステップ2：昨年度使用実績顧客の洗い出しを簡略化した。
  作業ステップ1:現状予約状況確認についても、システム化を検討。

作業ステップと実施タイミング		作業内容・留意点
1. 現状予約状況確認	N−90日	・宴会予約台帳を基に、曜日別、宴会場別の稼働状況を確認する。
2. 昨年度使用実績顧客の洗い出し		・昨年度使用実績のある顧客を洗い出し。 ※重点顧客、アプローチ可能顧客を中心に抽出する。
3. 新規開拓対象顧客の洗い出し		・新規開拓対象顧客の洗い出し
4. アプローチリスト（アクションプラン）の作成		・ステップ2,3で洗い出した顧客をリスト化する。 ・特に営業活動が必要な顧客については個別アクションプランを作成する。
5. 販促計画の立案	N−80日	・販促計画ミーティングの実施 ・対象顧客、時期、宴会場の予約状況を踏まえて、販促計画を立案する。
6. 販促物（提案書）の作成	N−75日	・ステップ5の販促計画を基に販促物を作成。特に営業活動が必要な顧客については、個別の提案書を作成する。
7. アプローチの実施	N−45日~60日	・上記販促物を用いたDM、チラシ等を送付。特に営業活動が必要な顧客については、訪問、テレアポを実施する。

※N：宴会実施日

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	
▲▲▲▲▲▲							

改革を実施した成果

- 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%

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編　販売促進を見直す

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

- 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

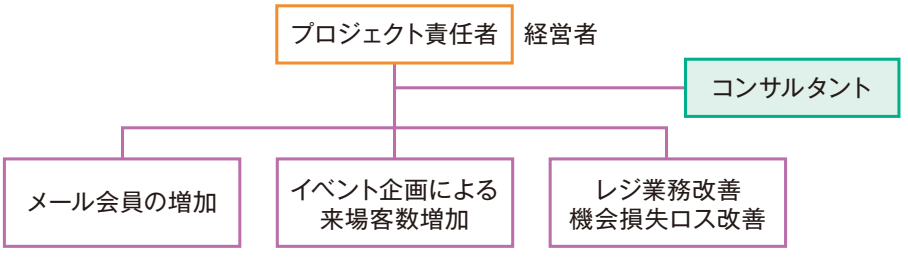
背景

- 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
  - ・地元に根ざした経営で、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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

外食事例 SNS等の活用による集客促進

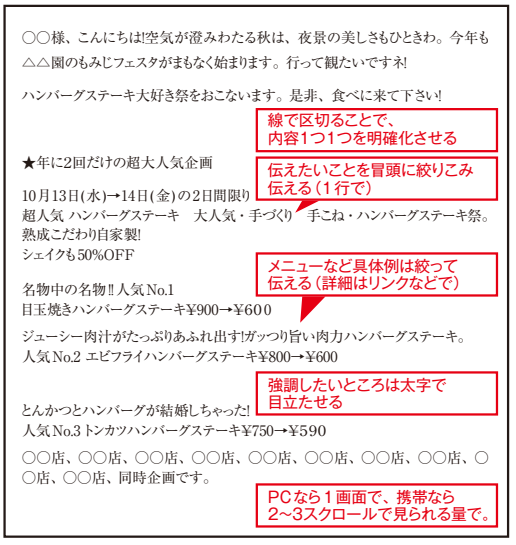
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

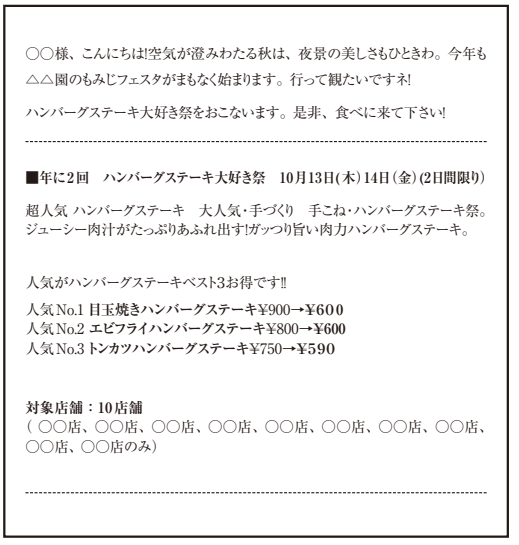
取り組み①メールマガジンコンテンツの見直し

- 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）



（After：改善後）



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
- ロイ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）

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

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

- 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

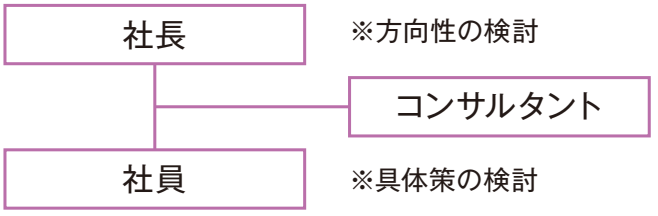
- 数年前から黒字になり、営業面では大きな課題はないが、夜の時間帯は客数が上限に近いので、夕方の客数向上と夜の時間帯の客単価を向上させる施策を検討することになった。
- 常連が一定数いたこともあり、特に積極的にメニュー提案をしていなかった。
- 従業員が長時間労働となっていた。

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。



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

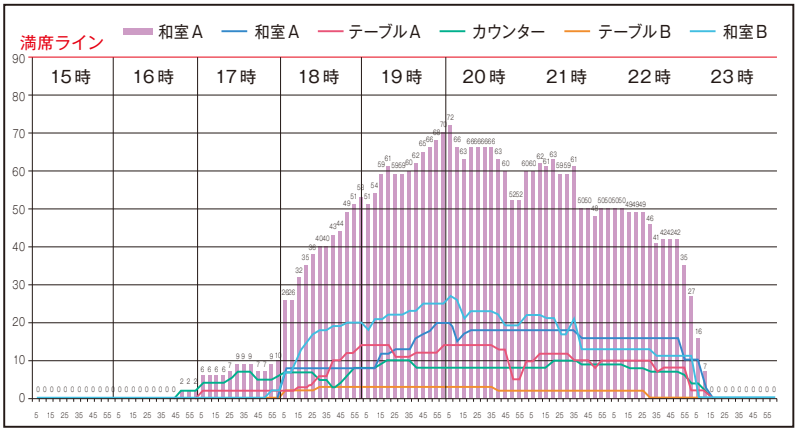
2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

外食事例 夕方時間帯の客数アップ

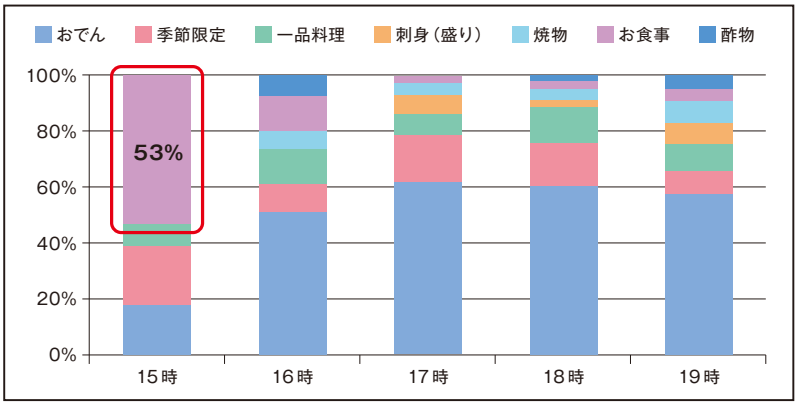
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

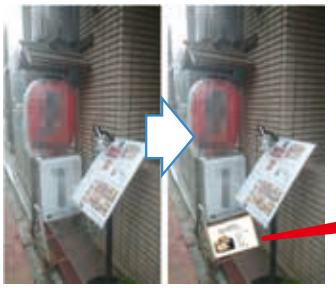
- 夕方の時間帯の客数が不足していた



- 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）

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

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。

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「地元に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

	業務品質向上	食材付加価値率向上	ターゲット顧客満足度向上	人材定着率向上
改善室長	○	○	○	◎
料理長	◎	◎	○	○
ホール長	◎		◎	○

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

外食事例 深夜時間帯の売上高向上

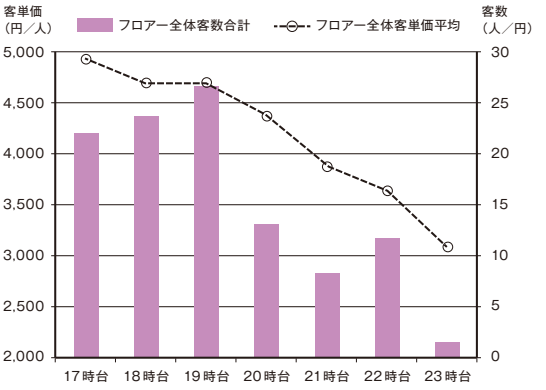
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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

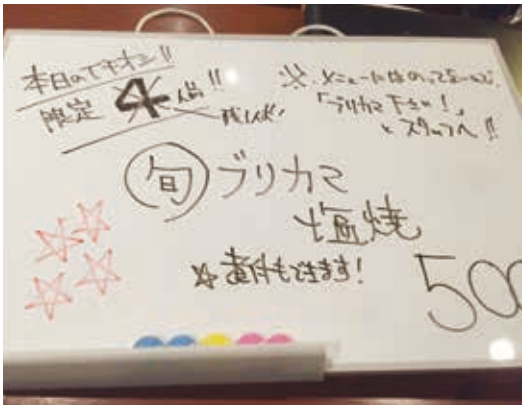
- 店外看板にて、深夜時間帯のサービスメニューをPR
- 二次会利用時に、しめメニューや深夜時間帯サービスを案内（個室利用、特別メニューをPR）

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。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

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

- 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：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

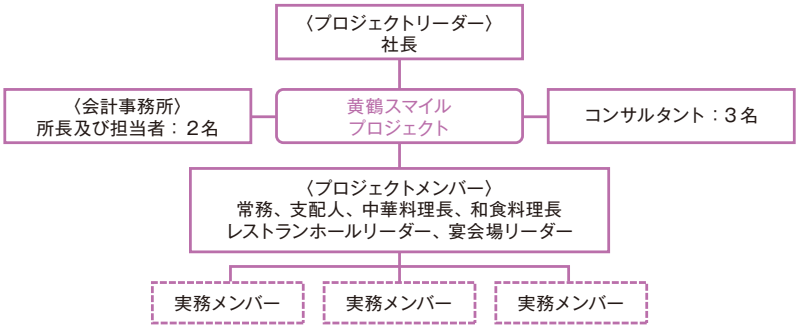
- 法人宴会・レストランにおける計画的な販促活動が不足しており、宴会場の稼働率の低迷、レストランにおける新規客の伸び悩みを招いていた。
  - ・法人既存客・新規ターゲット顧客の計画的なリストアップとアプローチ施策立案（宴会客販促プログラム）の作成・実施。
  - ・レストラン年間販促カレンダーの作成。
  - ・販促カレンダーに基づいた新規メニュー作成、販促ツールの作成、販促活動の推進。
  - ・レストラン認知の強化、新規客増加のためのブランディングツールの作成・活用。

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。



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 販売促進を見直す

外食事例 ブランド再構築

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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。

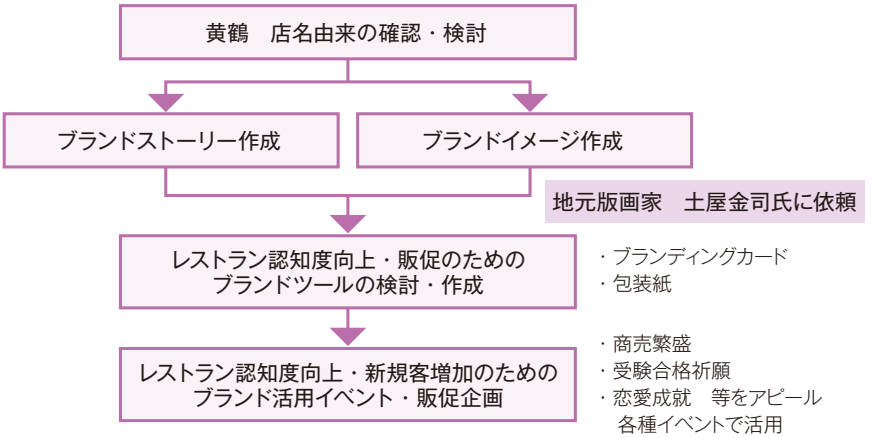
問題認識

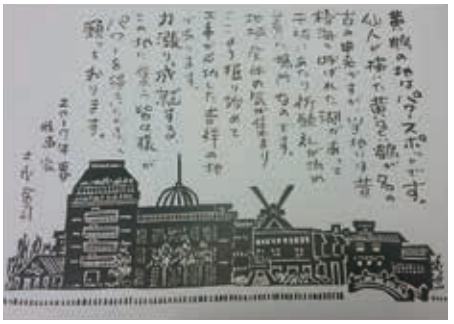
①レストランが認知されづらい･･･顧客満足度調査結果(当店を知ったきっかけ):
店前を通った時に、レストランを認知した顧客の比率は18%
(結婚式場のイメージが強く、外観上もレストランを認知されづらい環境である)
②若年層の利用が少ない･･･顧客満足度調査結果(顧客年齢層):
10~30代構成比:11%、40~50代構成比:28%、60代以上構成比:61%
③黄鶴の店名の縁起の良い由来、パワースポットとしてのアピールの余地が大きい。

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%)

執筆)株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 作業観測を通じた労働生産性の向上

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。

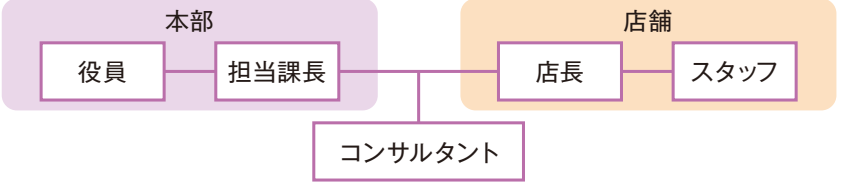
改革のゴール

- 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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 作業観測を通じた労働生産性の向上

外食事例 時間帯別仕事量に対応した人員編成

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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

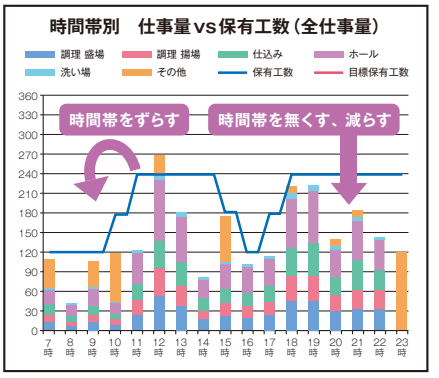
メニュー	ライス盛付	カレー盛付	肉盛付	レンジ加熱	揚げ投入	揚げピック	IH加熱	炊飯	カレー湯煎	洗い作業	注文	サーブ	レジ	・・・
●●●●カレー	○	○	○					○	○	○	○	○	○	
▲▲▲▲カレー	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	
■■■■カレー	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	
・・・	○	○		○			○	○	○	○	○	○	○	

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

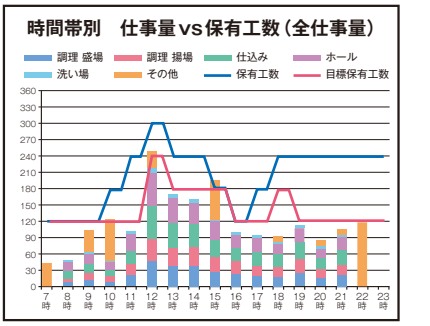
- 共通作業の時間帯をずらすことができないか
- 作業自体を無くせないか
- 作業自体の工数を減らせないか

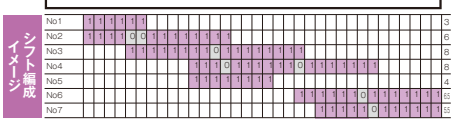
改革を実施した成果

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





執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

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

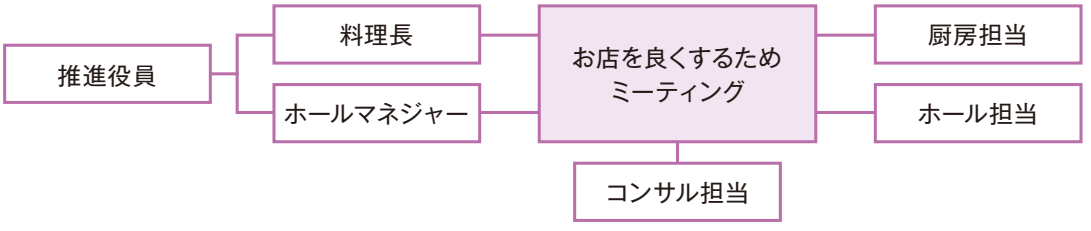
- 従業員のサービス意識が大事
  - ・繁忙期、繁忙時間帯のサービス・料理の盛り付けなどがおろそかになりがちである。
  - ・遠方からわざわざ来店するお客様、高い料理を食べにきてくれるお客様に応えられるようサービス意識を高めたい。
- 厨房とホールの連携が重要
  - ・厨房の料理人は、お客様に接する機会がない。
  - ・ホールは、ほとんどがパートタイマーで、勤務時間が限られており、ミーティングや懇親会に参加しにくい。

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。



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

外食事例 教育用マニュアル作成による人材定着率向上

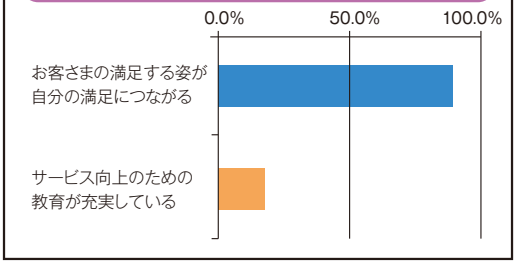
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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）

- お客様の食事中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出しメモ

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。
らっきょの盛り付け方	「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、手をつけないで待っている。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。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

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

- 居酒屋チェーン
  - ・居酒屋を中心に首都圏で10店舗程度の経営
- 対象店舗
  - ・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

- 対象店舗の事業内容
  - ・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

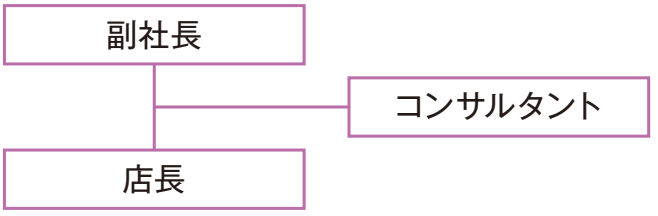
- 労働環境の悪さ
  - ・店長の長時間労働が常態化している。
  - ・年中無休のため、休日も少なく労働環境の改善が急務である。
- 業務の移管が進まない。
  - ・店長の責任感が強く、他の社員やアルバイトへ業務を分担できていない。
  - ・業務が属人化していて、分担のための教育が進んでいない。

改革のゴール

- 労働環境の改善
  - ・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
  - ・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

- 副社長
- 店長
- コンサルタント（4名）



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

外食事例 動画マニュアル活用によるスキルアップ

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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「○○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○○の状態を確認し、問題があれば○○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。

改革を実施した成果

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（対策を考える時間ー依頼まで）	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

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

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

- 居酒屋チェーン
  - ・居酒屋を中心に首都圏で10店舗程度の経営
- 対象店舗
  - ・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

- 対象店舗の事業内容
  - ・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

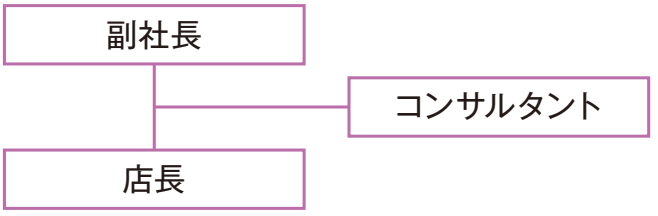
- 労働環境の悪さ
  - ・店長の長時間労働が常態化している。
  - ・年中無休のため、休日も少なく労働環境の改善が急務である。
- 業務の移管が進まない
  - ・店長の責任感が強く、他の社員やアルバイトへ業務を分担できていない。
  - ・業務が属人化していて、分担のための教育が進んでいない。

改革のゴール

- 労働環境の改善
  - ・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
  - ・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

- 副社長
- 店長
- コンサルタント（4名）



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

外食事例 店長業務の負荷低減

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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）

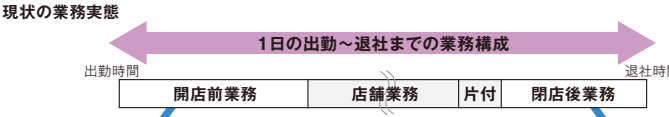
店長の業務実態を明確化

- 就業時間の実態と業務内容と業務量を明確化。

・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）。

現状の業務実態



開店前業務内容

業務名	発生件数 日	週	月	年	1件当たりの所用時間（分）	日当たりの所用時間（分）	店長実施比率	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：空席情報更新	1						100%	1%
電話対応（業者、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%
業者対応（仕入業者）	1						80%	4%
店内準備	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（対策を考える時間～依頼まで）		1					100%	8%
社員総会（店長会議含む：1h）			1				100%	4%
シフト表の作成（入力10分、調整10分）			2				100%	1%
掲示会（12：00～14：00）第4週火曜日				6			100%	2%

予約確認、電話対応、業者対応、社内メール確認など涉外業務が多い

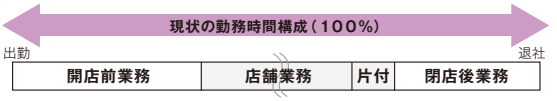
閉店後業務内容

業務名	発生件数 日	週	月	年	1件当たりの所用時間（分）	日当たりの所用時間（分）	店長実施比率	構成比
売上報告・勤務実績管理	1						80%	37%
休憩・食事・会話	1						100%	25%
発注（土曜日以外）	1						100%	25%
購入必要備品のリストアップ			1				100%	1%
月次社用報告			2				100%	10%
月初の予算組み			1				100%	2%

売上報告、勤務実績管理、発注など店舗管理業務が多い

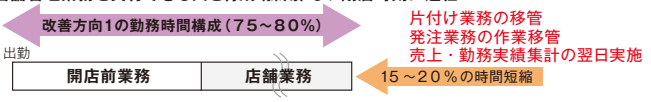
あるべき姿の検討と、実現に向けた対策立案

現状の業務実態

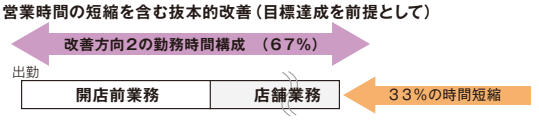


涉外業務は店長実施業務とすると・・・

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）



・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。

改革を実施した成果

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 店長 出勤	店長 退社	社員A 出勤	社員A 退社	社員B 出勤	社員B 退社	アルバイト A 出勤	A 退社	B 出勤	B 退社	C 出勤	C 退社
12/1	木	3：00PM	12：00AM	5：00PM	10：00PM	8：00PM	1：00AM	5：00PM	10：00PM	7：00PM	12：00AM	4：00PM	8：00PM
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 店長	社員A	社員B	アルバイト 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：空席情報更新	2					○	
	電話対応（業者、予約）	33		○				
	前日の売上入金	10	○					
	業者対応（仕入業者）	10	○					
	店内準備	60				○		
	HP内容の更新（メニュー等）	15		○				
	修繕の手配（対策を考える時間～依頼まで）	60						
閉店後	売上報告・勤務実績管理	45	○					
	発注 ※土曜日以外	30			○			
	購入必要備品のリストアップ	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。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

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

- 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

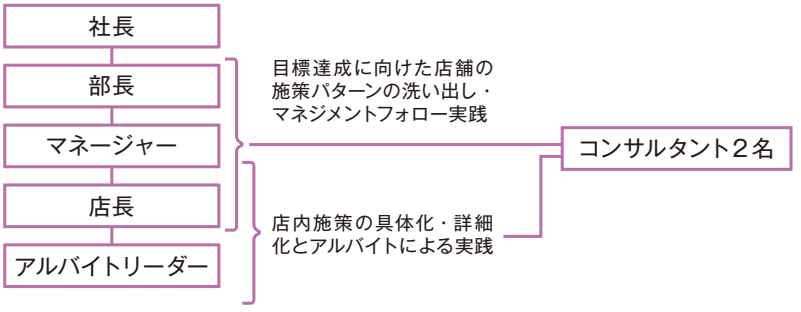
背景

- 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。
  - ・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）。
  - ・店長ー従業員（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

- 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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

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

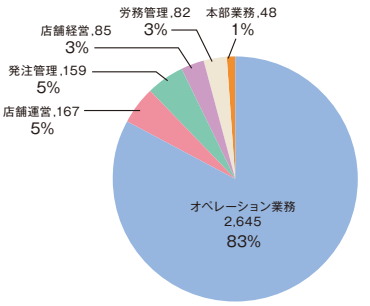
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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）

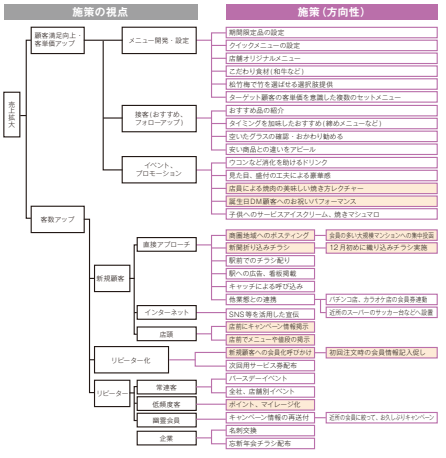
- 各職位別にインタビュー・アンケートを行なう中で、以下が明らかになった。

共通	・管理者層と店長はすれ違いがちで、メール等による情報共有が中心である（管理者層は、店長が休みの日に店長業務にあたっている） ・毎月の目標達成・未達に対し、動機付けが小さい （インセンティブもペナルティもなく、評価がみえにくい）
部長・マネージャー	・店長の取り組み進捗確認・フォローアップ不足 （実績データ確認が中心で、振り返り・今後の計画確認&フォロー不足） ・マネージャーによって、そもそも指導の役割認識を持っていないメンバーもいる ・管理者層がそれぞれ、自分のスタイルでマネジメントを行なっている
店長	・目標達成に向けた改善施策の企画・計画不足 ・店長としての管理業務は全体の17%程度（他は、調理等仕込みなどの店舗での日々のオペレーション業務におわれている） ・店舗運営における改善施策検討として確保可能な時間は平均1時間／日程度
アルバイト	・営業現場をよく捉え、取り組みに関するアイデアを個々に持っている（が、その内容を店長・社員が吸い上げきれていない） ・アルバイトに対して、具体的な活動目標を展開できていない ・評価されるべき人が正しく評価されていないと感じている一方、目標が不明確で、とりあえずなりゆきで業務を行っている勿体無い状況にある



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。独りで、取り組み時間をムダにしないために、管理者層・店長共同で予め、売上目標達成に向けて取り組むべき施策のパターンを洗い出した。
- 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とした。



実施事項	AL（店長）	12月 上旬	12月 下旬	1月 上旬	1月 下旬	2月 上旬	2月 下旬	それ以降
①リピーター客の来店頻度・単価のデータ把握								
1）レジデータの取得可否確認 2）1：可だった場合のデータ分析（来店頻度の高い顧客の単価・頻度） 2）2：不可だった場合のデータ取得方法確認 ※はがきデータ .csvのデータをベースに、来店の都度、まずは来店日時を記録し分析につなげる 3）上記2）の実施にあたり、レジでの対応方法の共有・落とし込み（特にヘルプ者）	店長 店長 店長（部長） AL（店長）	・今週中 ・全ての顧客データとなるので、今月中→12月から実施できるように計画 ＊データを取得してからなので、分析自体は12月・1月のデータをみて						
②イベントの盛り上げ	AL（店長）							
・誕生日でない人の対応 （誕生日DMをご利用のお客様に、対象者を確認しがてら、対応をまずは各自が考える） ・誕生日の人向け（主賓などかぶりもの・たすき・襟・花？） ・生クリーム・キャラスル				今日から（店員に落とし込み） 今日から（100円ショップで簡単にいくつかセットして実践・歌はすぐにでも） 今日から（お客様に確認しながらサービス				
③客層別のおすすめプラン（初めての人に）検討→実施								
1）仮案策定 2）利益額検討 3）メニュープランの確定 ★ファミリー ★シニアグループ（シルバーセット） ・アダルトカップル（30代以上） ・ヤングカップル（20代） 4）AC・YCの定義の落とし込み	AL（店長） （店長）			・アルバイトにアイデア募集（客層からの注文を想定しながらアイデアを11月中を目処に） ・12月5日～のCPにあわせて、店長が最終まとめ ・12月5日～のCPにあわせて、展開 時間が過ぎているので、まずは新度ファミリー、シニアグループ・アダルトカップル向けから				
	AL			並行して、アルバイト層に改めて共有				
④常連さんに対するおすすめ（味のちょっとした違いのお薦め）								
1）冷す胡椒・にんにく・辛味噌などに対するおすすめ	AL			・今日から、常連を中心に案内しつつ、随時拾い上げて展開				
2）お客様の反応を吸い上げる（お客様→従業員→店長）	AL→店長							
3）常連客以外にも展開（従業員共有）	AL（店長）							
⑤垂れ幕・ポスターの設置（見えるように）	部長・店長	※実施の方向で調整						
⑥住宅街ポスティング（1月CPとあわせてor 2月に向けて500円券）	店長（部長）	※12月のチラシの反応見て、実施日約を定め、1月に実施						
⑦広告チラシ	店長	12月初め						
⑧低頻度顧客キャンペーン （全員に送っている8Dでも反応は25%程度。 →重要顧客ではなく、少しでも反応がある顧客にプラス1回、2回接触アプローチ）	店長（部長）	※レジのデータが取得可能なら、オフ開2月に向けて施策検討・準備。取れない場合は5月に向けて準備						
⑨客層の変化（乳幼児連れの顧客？）→データ確認・対応策検討	AL→店長							
★メニューのレクチャーについては本部対応	部長							

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

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上

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

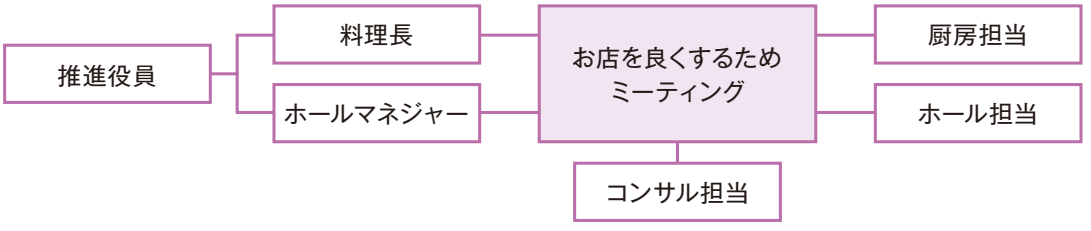
- 従業員のサービス意識が大事
  - ・繁忙期、繁忙時間帯のサービス・料理の盛り付けなどがおろそかになりがちである。
  - ・遠方からわざわざ来店するお客様、高い料理を食べにきてくれるお客様に応えられるようサービス意識を高めたい。
- 厨房とホールの連携が重要
  - ・厨房の料理人は、お客様に接する機会がない。
  - ・ホールは、ほとんどがパートタイマーで、勤務時間が限られており、ミーティングや懇親会に参加しにくい。

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。



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上

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

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

「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。

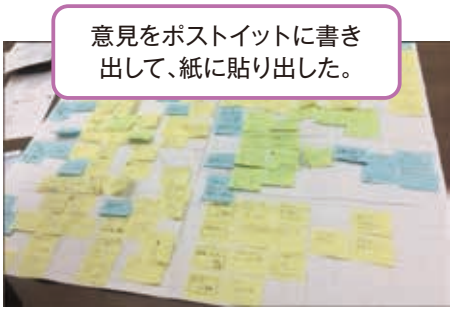
問題点・改善アイデア出し（各チーム1時間程度）

＜意見が出やすいように行った工夫＞

- 立場が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。

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中身の質問に、その場で答えられるようにしたい。（確認しに、戻ってから答えに戻ることになる）	・朝礼は朝が忙しく、全員参加が難しい ・お通し、肝焼きの残数をボードなどで掲示する（担当） ・肝焼き残数が0である場合も、0である旨、掲示する	○○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。	・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	ホールマネジャー 料理長
3.やり方や		さん 月1日
	・皿洗い作業者にどのように食器を下げるのが良いかヒアリングし、ルールを決める	○△さん
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。（つど、都度マネジャーに確認する）	・頻繁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、頻繁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

改革を実施した成果

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。
←昼間と夕方で、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。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

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

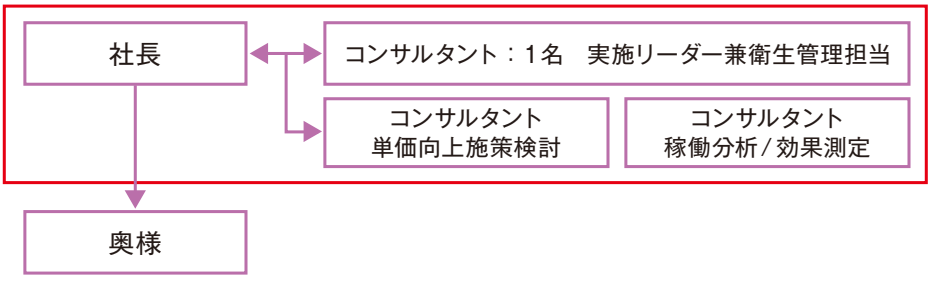
背景

- 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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 衛生管理の仕組みづくり

外食事例 衛生管理の徹底

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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）。

2．提供用食器に汚染源が近接しており、リスクが高い。

3．保管場所で、食材別のまな板が接触し、アレルゲン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、洗浄時にアレルゲン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

改革を実施した成果

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

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

外食事例　衛生管理の徹底

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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、点検箇所に含め確実に日々確認するようにした。
- 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)

「×」問題ありだった事実を記録

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

	あ	01 火	02 水	03 木	04 金	05 土	06 日	07 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ない	○	○	×	×	○	○	○
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	○	○	○	○	○	○	○

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）。

改革を実施した成果

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

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-1 生産性向上事例編 衛生管理の仕組みづくり

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

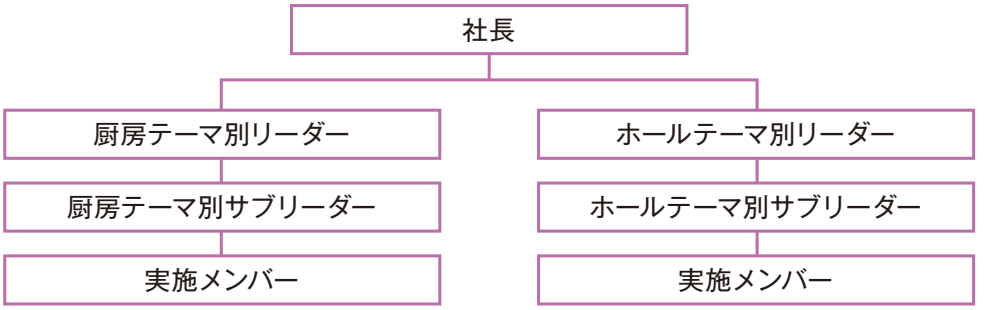
- 基幹事業である海鮮料理店のオペレーションシステムの見直し・整備が必要とされている。
  - ・繁忙期・ピーク時間帯における料理提供時間の短縮による客席回転率の向上
  - ・現スタッフが主体的に取り組める段階的な改善活動の実施
  - ・厨房洗い場作業の事後化、ホール小レイアウト改善・下膳ルール徹底による料理提供時間の短縮に着手

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



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

外食事例　飲食業の基本品質改善

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

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	使用する備品
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	洗剤・布巾
炊飯器の土台の奥	飛び散った米の清掃／塵・埃汚れ		炊飯器及び周辺の拭き掃除 周辺に飛び散ったご飯の掃き掃除	洗剤・布巾・ほうき
電子レンジ	塵・埃汚れ／油汚れ		電子レンジ内及び周辺を拭き掃除	洗剤・布巾
冷凍庫内・外	冷蔵庫取っ手汚れ／冷凍庫内の汚れ		冷蔵庫内	
洗浄後置場	置場の汚れ		置場及び周辺の拭き掃除	
洗い場	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
下膳用置場	置場の塵・埃汚れ／壁の汚れ／油汚れ／食材がこびりつき固まった汚れ		対象箇所及び周辺を拭き掃除	洗剤・布巾
サーバー周辺				
味噌汁及び置場周辺				
ジャー及び置場周辺				
調理台・盛付場（棚も含む）	作業台の塵・埃汚れ／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

No	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	手配期日
	清掃						
1	フライヤー周辺	機器の油汚れ／壁の油汚れ	ヘラ・洗剤・布巾・ミニキューブ	洗剤・布巾・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	○さん	8日まで
2	作業スペースの壁	作業台の油汚れ／壁の油汚れ					
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					
4	炊飯器の土台の奥	飛び散った米の清掃／塵・埃汚れ／壁の汚れ	洗剤・布巾・ほうき・ミニキューブ				
5	電子レンジ	塵・埃汚れ／油汚れ	洗剤・布巾・ミニキューブ				
6	冷凍庫内・外	冷蔵庫取っ手汚れ／冷凍庫内の汚れ／フィルターの汚れ					
7	食器棚	棚の塵・埃汚れ／棚近辺の壁の汚れ	洗剤・布巾・ミニキューブ	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	食洗機（下）	部品の汚れ／塵・埃汚れ	洗剤・布巾	洗剤・布巾			
10	洗い場	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	—	—
11	下膳用置場	置場の塵・埃汚れ／壁の汚れ／油汚れ／食材がこびりつき固まった汚れ	洗剤・布巾・ミニキューブ	洗剤・布巾・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	○さん	8日まで
12	サーバー周辺		洗剤・布巾	洗剤・布巾			
13	トレー置き場						
14	味噌汁						
15	ジャー						
16	調理台・盛付場	壁の汚れ／作業台の塵・埃汚れ／食材がこびりつき固まった汚れ／冷蔵庫内の汚れ／冷蔵庫の取っ手汚れ／フィルターの汚れ	洗剤・布巾				
17	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

改革を実施した成果

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

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

2-2 生産性向上事例編 作業観測を通じた労働生産性の向上

中食事例 ムダ取りによる作業者数・工数の削減

※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】作業手順・作業分担・作業時間が不明確であり、一見忙しそうに見えましたが、動作のムリ・ムダ・ムラや作業者によるバラつきが発生していました。
【活動】現状調査を実施し、現状をありのままに表し、ムダ取り改善・標準づくりを実施しました。
【成果】省人により生産性が向上。削減した人員を新たに改善要員として配置し改善を継続しました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社みすずコーポレーション
  - ・創　　業：明治35年12月1日
  - ・設　　立：昭和24年4月16日
  - ・資 本 金：7,000万円
  - ・総売上高：133億円（平成27年3月期）
  - ・従業員数：677名（平成27年3月期）

事業内容

- 食品製造
  - ・主要製品
    凍り豆腐、味付けいなり揚げ、味付けうどん揚げ、惣菜・チルド食品
    乾燥オカラ商品、シート食品、仕入れ商品

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

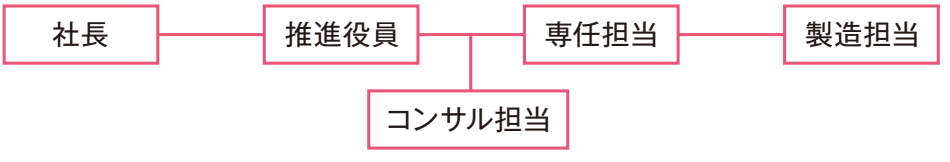
- 食品は鮮度が大切
  - ・賞味期限によらず今よりも新鮮なものをお客様にお届けしたい。
- 良品率100%が当たり前の考え方
  - ・原料・製品の廃棄ロス、不良ロスなどの見える化および要因解析の深掘りが不十分であるため、効果的な対策が打てず、行き詰まっている。
- ムダ取りへのこだわり
  - ・これまでの作業手順・ルールが固定概念となってしまい、ムリ・ムダ・ムラなどを省くというこだわりが不足している。

改革のゴール

- 原価低減
  - ・ムダの徹底的な排除による原価低減を図り、経営計画の達成に貢献する。
- 体質強化・人材育成
  - ・顕在化した問題を一つひとつ改善・定着させ、管理水準のレベルアップを繰り返すことで会社の体質強化と改善を担う人材育成につなげる。

実施体制

- 社長直轄の推進体制
  - ・コンサル（常駐）と専任担当で戦略立案し、製造現場・間接スタッフを巻き込んで改革を推進。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例

ムダ取りによる作業者数・工数の削減
～同一の作業を短いサイクルで頻繁に繰り返すケース～

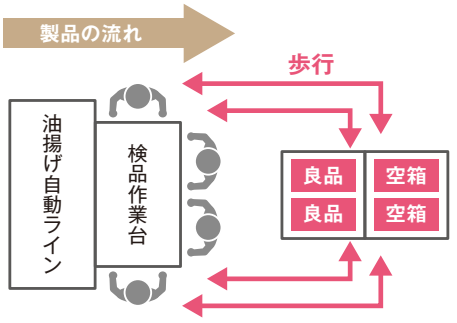
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

事例：油揚げ検品・箱詰め作業の生産性向上

作業内容

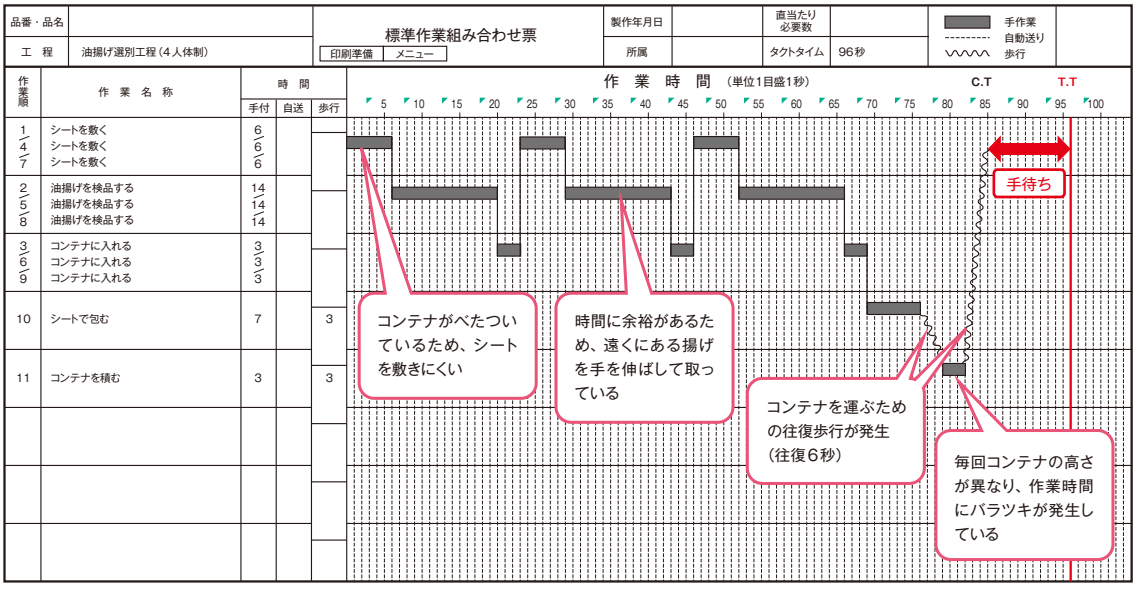
自動ラインにて生産された油揚げの検品・箱詰め・台車までの運搬作業に4名の検品作業者を配置していた。



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の計測を実施。
  現状をありのままに表し、動作のムダを抽出した。

（標準作業組み合わせ票）



- 180° 回転することで箱詰め作業時の振り返り作業にムダが存在していた。

- 台車への箱運搬、空箱取り出し時の歩行のムダが発生していた。
- また、台車への積み込みや空箱取り出し時に作業のやりづらさ、他作業者との動線輻輳が存在していた。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 作業観測を通じた労働生産性の向上

中食事例

ムダ取りによる作業者数・工数の削減
～同一の作業を短いサイクルで頻繁に繰り返すケース～

コンサルティングでの実施事項

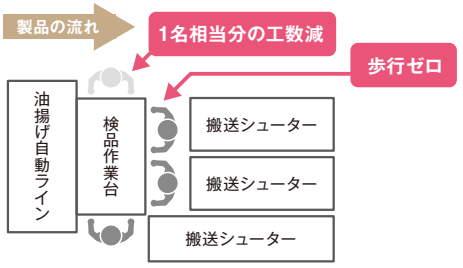
改革を実施した成果

改善の実施（着眼点）

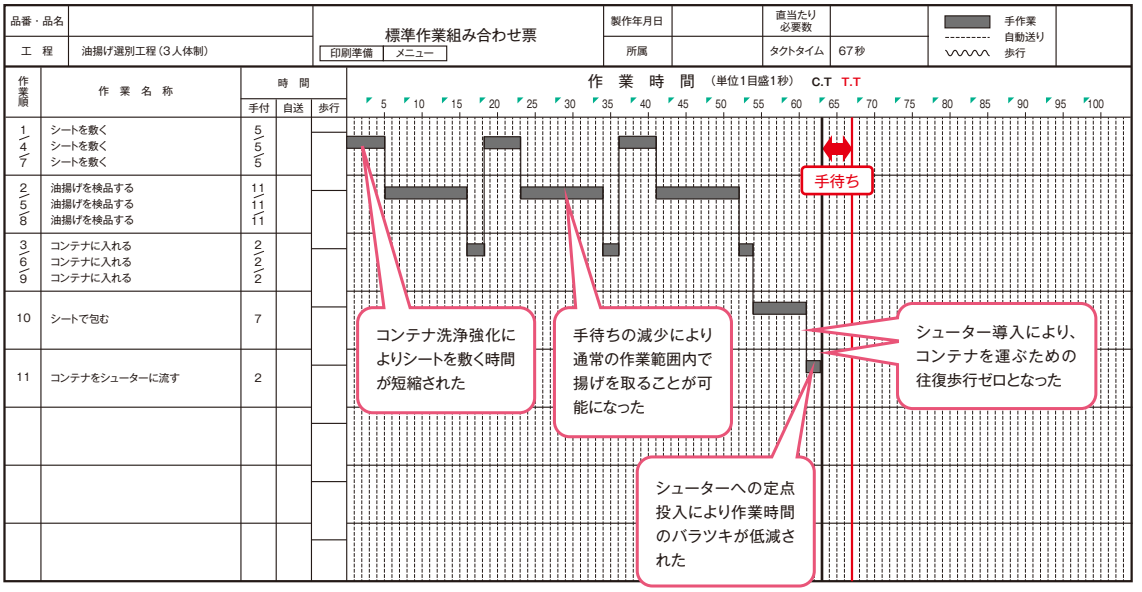
- 上段に空箱、下段に良品用の搬送シューターを導入することにより、定点作業化、歩行ゼロ化に改善した。
- レイアウト変更による箱詰め作業時の反転動作軽減による作業のやりづらさの低減を図った。

改善の成果

- 検品作業者1名相当分の工数を削減（作業台1台あたり）
- 作業のやりづらさが低減するとともに、動線輻輳が解消した。



（改善後：標準作業組み合わせ票）



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例

ムダ取りによる作業者数・工数の削減
～複数の作業を1日の中で実施するケース～

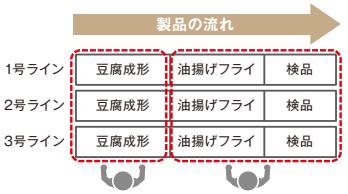
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

事例：設備管理、定期チェック業務の生産性向上

作業内容

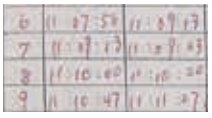
温度・濃度・エアー量など各設備設定管理および廃棄物や再生物の回収作業、そして、豆腐成形工程や油揚げフライ工程のそれぞれに1名の作業者を配置していた。



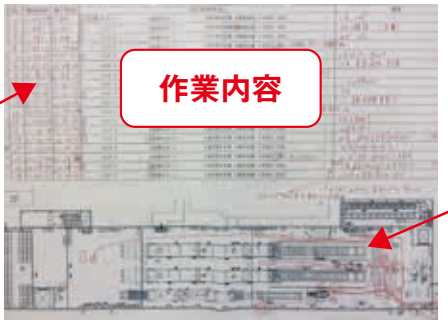
● 現状調査の実施

・作業観測により、要素作業ごとの作業時間を計測し、現状をありのままに表した。

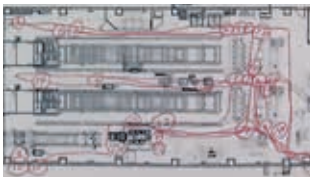
作業開始・終了時刻



作業内容



歩行動線
レイアウトに記載



● 問題点、ムダの発見

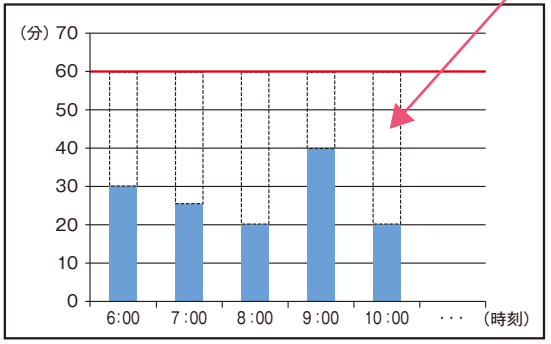
・作業者による作業のバラつき（作業順序、作業時間、作業頻度、作業方法など）
・1時間当たりの作業負荷のバラつき
・作業区分が不明確であることによる重複業務

（山積表によるムダの見える化）

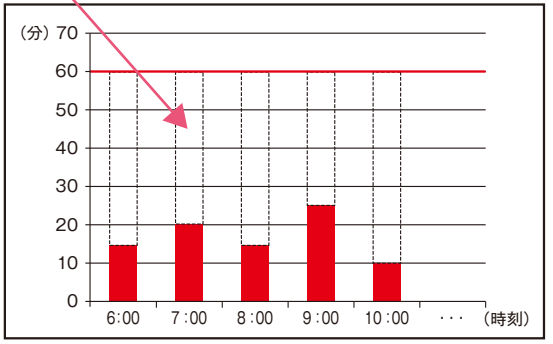
□ その他
・異常処置作業
・作業手待ち
・他の作業者との重複作業（運搬手伝いなど）

■ 定常作業（豆腐成形）
■ 定常以外（油揚げ）

（山積表：豆腐成形作業者）



（山積表：油揚げ作業者）



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 作業観測を通じた労働生産性の向上

中食事例

ムダ取りによる作業者数・工数の削減
～複数の作業を1日の中で実施するケース～

コンサルティングでの実施事項

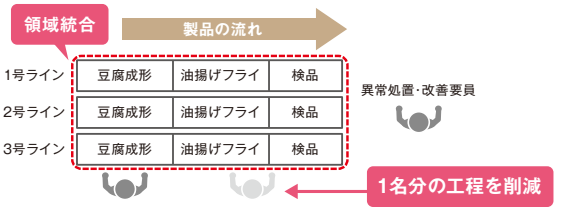
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

改善の実施（着眼点）

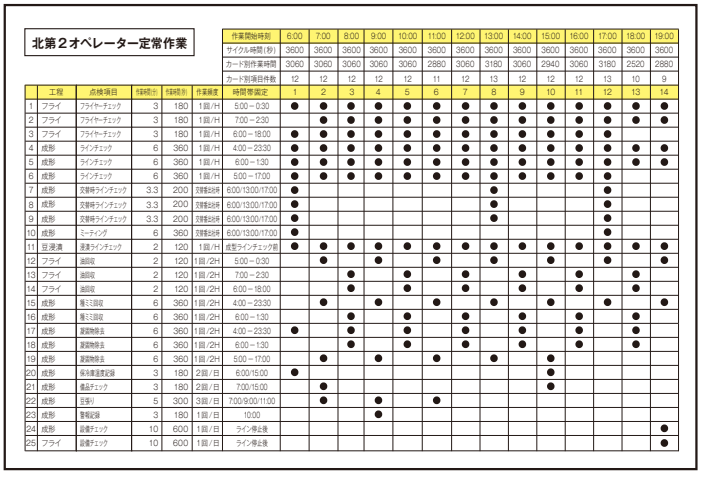
- 定常（定期・定量）作業と異常作業（異常処置）を区別することで業務内容を整理
- 豆腐成形工程、油揚げフライ工程の各作業領域に関する業務の統合余地を検討
  （豆腐成形～油揚げまでを一貫して見られる体制づくり）
- 作業のバラつき、作業漏れを防止する仕組みの導入
- 作業自体の手待ちのムダ、歩行のムダを削減する業務に見直し

改善の成果

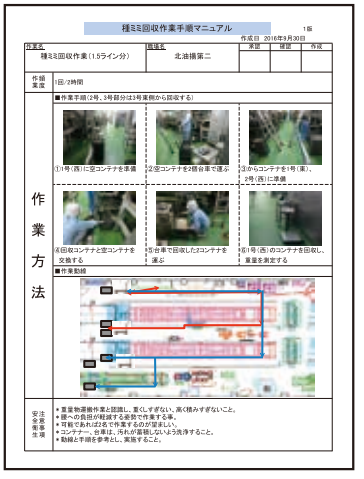
- 点検方法の工夫や計測器の場所変更などにより、歩行のムダを低減
- 作業マニュアルの設定や1時間単位の定常作業設定を通じて、作業者の作業のバラつきを（作業順序、作業頻度、作業方法）解消
- 結果、作業者1名分の工程を削減（省人1名は異常処置や良品率向上へ向けた改善要員として再配置）



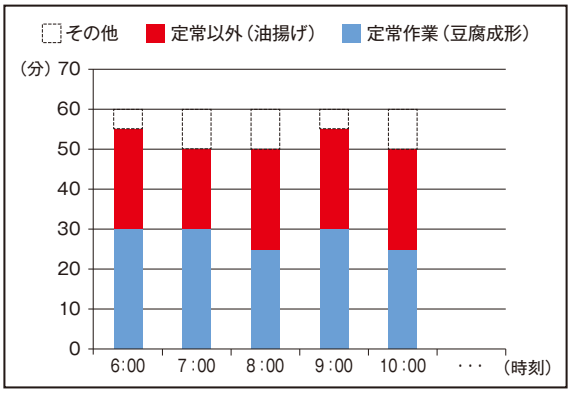
（作業一覧表）



（作業マニュアル）



（山積表：豆腐成形・油揚げ統合）



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編　作業観測を通じた労働生産性の向上

中食事例　仕分け業務の効率化

※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】取引店舗数が増え、仕分け業務の増加。誤仕分けにより仕分け確認作業が発生するために作業が中断し、作業効率が良くありませんでした。
【活動】仕分け業務の作業方法の変更を実施しました。
・レーンごとの仕分け作業を、ゾーンごとの仕分け作業に変更しました。
・誤仕分け発生時にレシートに印を付け、集計し活用につなげました。
【成果】誤仕分けの減少、および発見した場合の早期対応が可能になりました。

企業概要

業種・事業規模

- A株式会社
  - ・食品製造業
  - ・売上／105億円　（平成26年度）
  - ・従業員数757名（パート・アルバイト含む）

事業内容

- おにぎり類、寿司類の製造販売
- 調理パン類、パスタ類、御節、その他調理食品の製造販売
- HACCP認定
- ISO9001（2008年版）認証取得
- ISO14001（2004年版）認証取得
- OHSAS18001（2007年版）認証取得

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 取引店舗数が増え、商品仕分け業務の増加に伴い、仕分け棟を増設したが、作業効率の向上が求められていた。
- 誤仕分けにより仕分け確認作業が発生するために作業が中断し、作業効率が上がらなかった。

改革のゴール

- 誤仕分けがなくなり、仕分け業務が効率的に行われている状況を目指す。

実施体制

- モデル職場として、仕分けエリアを選定。
- 実施体制としては以下の通り
  - ・プロジェクト推進者　：取締役　生産本部長
  - ・プロジェクトリーダー：生産本部　生産戦略部長
  - ・プロジェクトメンバー：生産本部　第二工場　工場長代理
  - ・プロジェクト支援　　：生産本部　第二工場　工場長

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

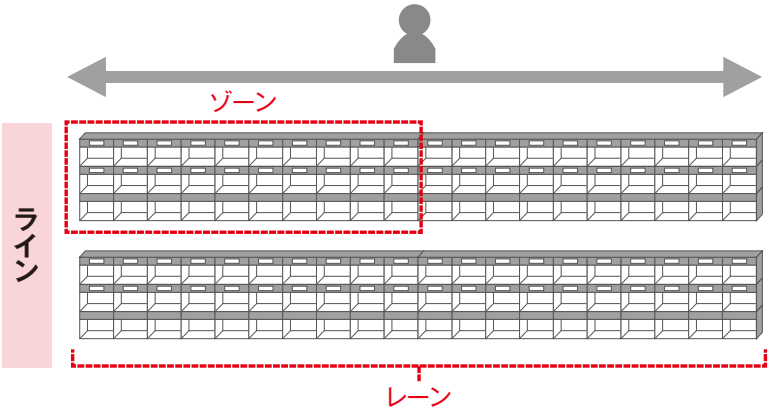
2-2 生産性向上事例編　作業観測を通じた労働生産性の向上

中食事例　仕分け業務の効率化

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

仕分け作業の範囲を小さく区分することで、効率の良い作業に変える。

活動項目	活動内容
現状把握	＜仕分け業務の流れ＞ ①商品のバーコードで仕分け個数を呼び出し、レシート印刷する。 ②レシートに表示されたゾーンごとの個数を、レーンごとの個数に集計し、まとめて商品を仕分けしていた。 
問題点の明確化	①ゾーンごとの個数をレーンごとの個数に集計し直すため、時間がかかるうえに計算ミスが発生する。 ②誤仕分けが発生すると、商品の入れ戻しや、数量が合わずにレーンの全棚の再確認作業を行うため、時間がかかる。 ③作業者により作業方法が異なる。 ④誤仕分けの記録が付けられておらず、再発防止につながらない。
対策立案・実施	①範囲の広いレーンごとの仕分けの仕方から、区分けされたゾーンごとの仕分けに変更し、集計業務を廃止、誤仕分け時の再確認作業を軽減する。 ②各ゾーンに表示と境目にテープを貼り、場所を分かりやすく明示。 ③誤仕分けが発生した場合はレシートに印を付け、誤仕分の実績を定量的に把握し原因を追究する。 ④誰がやっても同じ手順、時間で作業ができるよう、作業要領書を作成する。

改革を実施した成果

定量成果
- 誤仕分けの発生件数が4件／日　⇒　2.5件に減少
- 誤仕分け時の確認時間が半減

定性成果
- 作業スタッフから「レーンごとの計算をしなくて済むので、作業が楽になった」、「各ゾーンの区切りが分かりやすくなり、仕分け作業がしやすい」と喜ばれている。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編　作業観測を通じた労働生産性の向上

中食事例　盛付工程の効率化

※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】生産量が拡大する中で、2人作業でサラダ盛付を行っているが、作業量がバラついていました。
【活動】サラダの盛付作業の分担などの見直しを行いました。
【成果】作業時間が半減になりました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社デリカスイト
  - ・食品製造および小売業（食品製造小売業）
  - ・売上／75億円
  - ・資本金／3,800万円
  - ・従業員人数／1,400名（パート含む）
  - ・設立／昭和47年（1972年）

事業内容

- 各種惣菜および弁当の製造小売、コンビニ経営、レストラン経営、給食宅配
- 営業店舗は、愛知県、岐阜県、三重県、福井県、石川県、東京都、神奈川県、大阪府に約70店舗を展開。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 生産数量の拡大への対応
  - ・おむすび製造とサラダ盛付を夜勤対応しているが、おむすびの発注量が増加している。
  - ・そのためサラダ盛付を昼間の作業者でより多く製造させるようにしたい。
- 作業量のバラつき
  - ・2人作業でサラダ盛付を行っているが、作業バランスが取れておらず、1人の作業者に手待ちが発生している。

改革のゴール

- 生産量が増加するように以下の事項が達成されている状況を目指す。
  - ・新たな作業分担がされていること
  - ・業務の流れがスムーズになり、手待ちを解消している状況

実施体制

- モデル職場として、惣菜・おにぎり製造工程を選定し、改善を実施。
- 実施体制としては以下の通り
  - ・プロジェクト責任者／執行役員　製造本部長
  - ・プロジェクトリーダー／米飯担当
  - ・補佐／物流・施設管理担当

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 作業観測を通じた労働生産性の向上

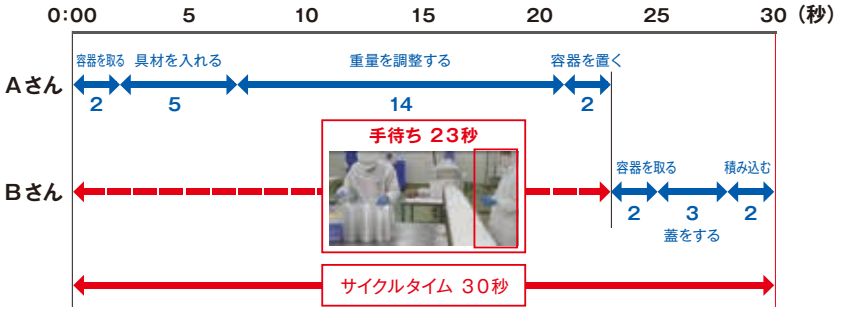
中食事例 盛付工程の効率化

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

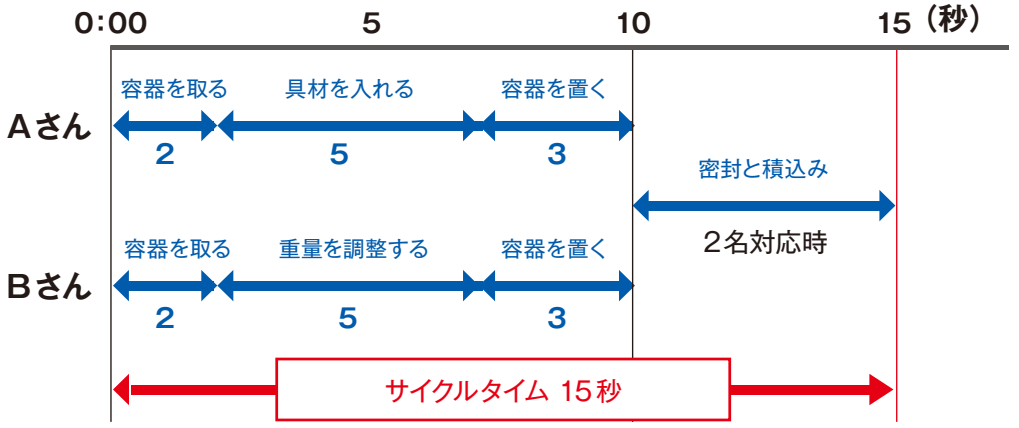
サラダ盛付作業について、作業分担の変更を実施。

活動項目	活動内容
①現状の問題	● サラダ盛付作業（30秒）を2人で担当しているが、一方の作業者に手待ち時間（23秒）が発生していた。
②要因	● サラダ盛付作業に慣れた人が担当した方が早く作業できると思い込んでおり、Aさんに作業を集中させていた。 ● さんはラインを始動あるいは停止させる時、いちいちスイッチまで歩いて行かなければならず、歩行時間も余分にかかっていた。
③対策・実施	作業分担の見直し ● 「具材を入れる」、「重量の見直し（検量）」を1人で担当せず、「具材を入れる」までを1人が、「重量の見直し（検量）」をもう1人が担当する流れに変更。そのために作業位置をラインに沿って、同じ方向で並ぶように変更。 ● 重量の調整作業についても、置場の変更などを行い、作業性を高めるように変更。 ● スイッチ位置の変更 ラインの作業ON/OFFの際のスイッチを手元に追加設置した。



改革を実施した成果

30秒かかっていたサラダ盛付作業を、15秒に半減。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編　作業観測を通じた労働生産性の向上

中食事例　レジ周りの効率化・店内表示

※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】お客様のレジの並び方にルールがなく、レジ前で混雑が発生していました。
またレジ台の4Sがされておらず、素早いレジ対応がしにくい状態でした。
【活動】お客様にレジの並び方を分かりやすく明示しました。
またレジ台に4Sを行い、レジ作業の効率を高めました。
【成果】レジ前の混雑が解消されると同時に、レジ対応も早くなり、お客様の満足度が向上しました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社ヒライ
  - ・食品製造業
  - ・売上／117億円（平成21年度）
  - ・従業員人数／1,835名（パート・アルバイト含む）
  - ・設立／昭和43年（1968年）
  - ・事業所／熊本・福岡・佐賀・大分

事業内容

- 弁当・惣菜・サンドイッチ・おにぎり・寿司の製造および直売
  - ・美味しさを追求し、まごころと満足をお客様に をモットーに、福岡と熊本を中心に、地域に根差したさまざまな形態の店舗を展開。
- ロードサイド店舗、小型スーパーから大規模なショッピングセンター（SC）、弁当・惣菜ショップのテナントまで幅広く展開。
  - ・あらゆる食のニーズに応える。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- レジ周りの4Sの乱れによるスタッフの作業効率の低下や、待ち時間もバラつきが大きい。（特にランチの時間帯）
- お客様のレジでの並び方に規則がない状況にあった。

改革のゴール

- 店舗内作業の効率向上とレジ待ちの整列ルール整備によって来店された顧客の満足度向上（迅速な対応）を目指す。

実施体制

- モデル職場として、モデル店舗を選定
- 実施体制は以下の通り
  - ・プロジェクト総責任者／常務
  - ・プロジェクト副責任者／部長
  - ・プロジェクトリーダー／モデル店地区長
  - ・プロジェクトメンバー／モデル店舗店長
  - ・補佐／他地区長、企画開発次長

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 作業観測を通じた労働生産性の向上

中食事例 レジ周りの効率化・店内表示

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

レジ周りの4Sを実施。また、レジ前での整列ラインの明示を行った

活動項目	活動内容
①現状の問題	問題①レジの待ち時間が長く、列ができる。 問題②反対側から並ぶ方もいて、他のお客様のストレスが発生。 列の反対側から並ぶ方
②要因	問題①レジ台のモノ（袋・はし・おしぼりなど）の置き方が悪く、レジの作業がやりにくかった。 また入口に近いレジは端に置かれているために、操作を左手で行わなければならなかった。（右利きの方には不便） 問題②レジに並ぶレーンが明示されていなかった。
③対策立案・実施	問題①レジ周辺の4Sを実施。 はし、スプーン、おしぼりなどの必要なものが、どこにあるかすぐに分かるように表示をすることで、早く作業ができるようになった。 問題①レジ台下のショッピング袋も大きさにより置き場を決め、表示をすることで、とても作業がしやすくなった。 問題①レジ機の位置を右側に移動させ、より右手で操作をしやすくなった。（右利きの場合）

～次ページにつづく～

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　レジ周りの効率化・店内表示

コンサルティングでの実施事項

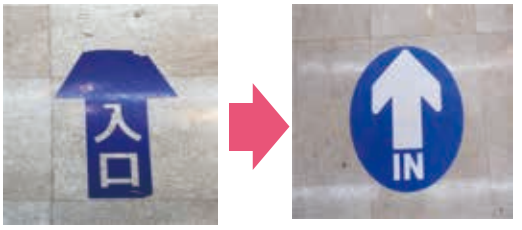
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

レジ周りの４Ｓを実施。また、レジ前での整列ラインの明示を行った

活動項目	活動内容
③対策立案・実施	問題②レジに並ぶ方向を明示した。 またレジ前には矢印に番号を付け、それぞれのレジに交互に分かれて並んでいただけるようにした。

【応用例】
イートインコーナーも整列ラインに番号を明示し、料理を受け取った方が順に進み、スムーズに流れるようにした。

【新たな改善】
当初、矢印の表示は角が剥がれやすかったが、丸い形のモノに印字することで、剥がれにくくなった。



直線の表示は剥がれた時に、長い部分を貼り替える必要があったが、分割することにより、剥がれた箇所だけを直せば済むようになった。

改革を実施した成果

成果① レジのスタッフの作業性が向上し、より早いレジ対応ができるようになった。
（1会計当たり　5秒短縮）

成果② レジ周辺のお客様の並び方が分かりやすくなり、流れがスムーズになった。
お客様から「店内の並び方が一目で分かりやすくなった」との声を聞くようになった。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 段取り時間の短縮

中食事例 設備切替時間の短縮

※基礎知識編の「段取り時間の短縮」は、P125。

［ポイント］

【背景】生産センターの大幅拡張に向けて組織、人員の更なるレベルアップが急務の中、現センターの活動のメインテーマとして、「切替時間の短縮」が挙げられていました。
【活動】・切替作業の内容について解析ツールを活用して問題点を抽出しました。
・問題点を外段取りと内段取り改善に分けて対策立案しました。
・外段取り改善から着手し、次に内段取り改善を実施しました。
【成果】切替時間短縮ができ、稼働率が上がり、生産計画遵守率が向上しました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社ヤオコー
  - ・小売業
  - ・売上／3,260億円（平成28年3月末実績）
  - ・従業員人数／13,100名（パート・アルバイト10,385名含む）
  - ・創業／明治23年　　設立／昭和32年7月

事業内容

- スーパーマーケット事業を埼玉を中心に148店舗運営（平成28年3月末）
  - ・埼玉84店、千葉25店、群馬13店、東京8店、栃木5店、神奈川6店
  - ・惣菜の品揃えの充実と運営の効率化を図るため、10年前から生鮮センターを設立・運営

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 店舗での惣菜コーナーの充実を図るため、来年第2センター、第3センターを立ち上げ予定で現センターの組織・人員の更なるレベルアップが急務。
- センター全体活動のテーマとして「設備切替時間の短縮」が挙がっていた。

改革のゴール

- センター全体の設備稼働率の10%向上を目指す。

実施体制

- 切替時間の短縮のステップで改善を進めるため、モデル職場として、主力ラインである第1生産ラインを選定（パート・派遣を含め64名）
- 実施体制は以下の通り
  - ・プロジェクト責任者／取締役デリカ事業部長
  - ・プロジェクト推進者／生鮮センター長
  - ・プロジェクトリーダー／第1ライン長
  - ・プロジェクトメンバー／チームリーダー3名
  - ※小集団チーム／6チームに編成（メンチカツ、ひれかつ、MIX、唐揚げ、餃子2）

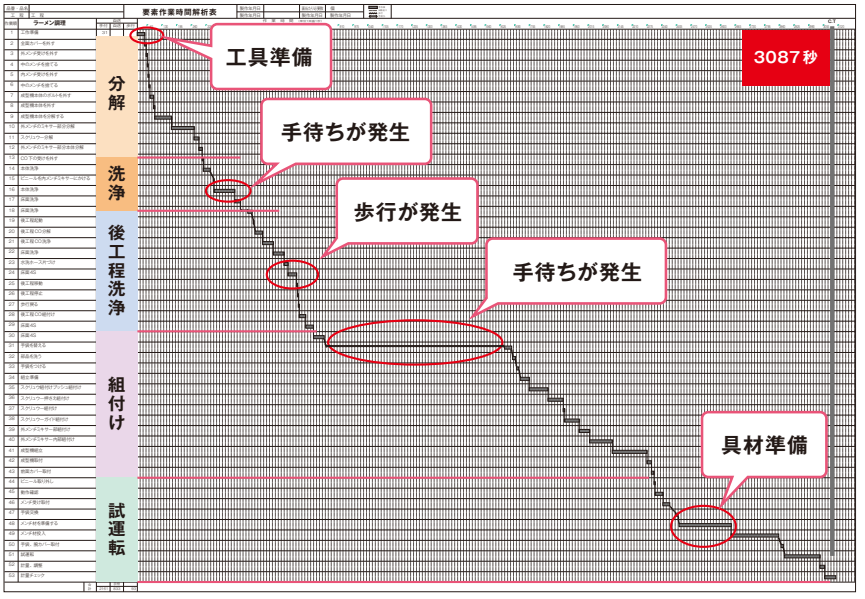
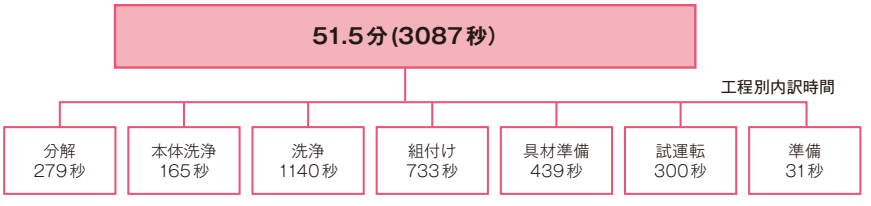
執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　設備切替時間の短縮

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

メンチカツ成形機の切替時間短縮

活動項目	活動内容
①現状把握	● 職場目標は稼働率85%以上に対し、現状は78.6% （設備切替時間51.5分×2回/日発生） →目標と現状とのギャップ6.4%の乖離が問題
②問題の明確化	● メンチカツ成形機の切替作業内容のビデオ撮影後、要素作業時間解析表を活用し、作業項目別に作業時間の把握と改善が必要な問題点を洗い出した。 **標準作業組み合わせ票**  **切替作業の内訳** 
③目標設定	● 目標の3要素を明確化 ・「何を」 成形機切替時間51.5分（3,087秒） ・「いつまでに」 改善開始3ヶ月以内まで ・「どうする」 設備切替時間を60%短縮する。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 段取り時間の短縮

中食事例 設備切替時間の短縮

コンサルティングでの実施事項

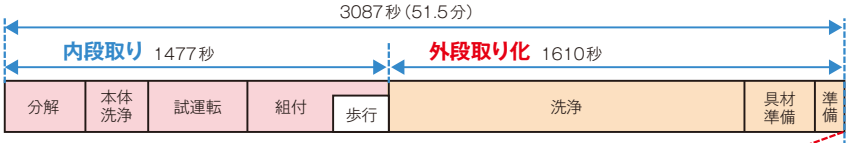
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

メンチカツ成形機の切替時間短縮

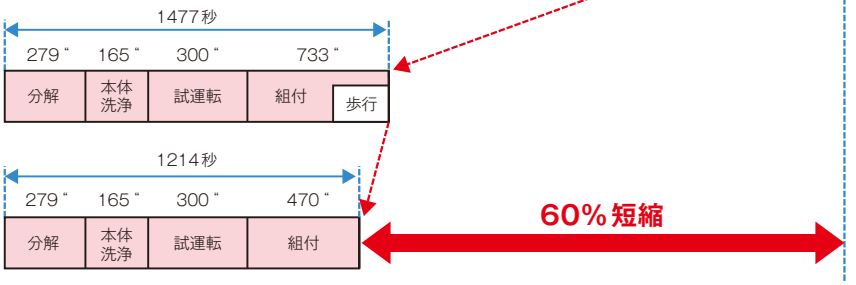
活動項目	活動内容
④対策・実施	● 切替時間短縮の改善ステップを展開 ・外段取り化できそうな作業を抽出し対策を検討する ・内段取り時間の短縮ができそうな作業を抽出し対策を検討する

	No.	問題点	対策案
外段取り化	①	止めてから工具準備している	事前に準備する
	②	メンチ材準備に時間がかかる	事前に準備する　または補助者が準備
	③	部品洗浄に時間がかかる	プリセット化を行い外段取り化
改善内段	④	歩行時間が発生する	工具、備品の手元化をする

● 内段取り時間を外段取り化して短縮（上記対策表No.①②③の実施）



● 組付の中の歩行時間を短縮（上記対策表No.④の実施）



改革を実施した成果

定量成果
● モデル号機の切替時間短縮　51.5分→25.5分　約50%短縮
（※改善実施2ヶ月後）

定性成果
● 設備切替時間の基準・標準化により、バラつきが是正され、生産計画の順守率が向上

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　運搬のムダがないレイアウト変更

※基礎知識編の「レイアウトの変更」は、P127。

［ポイント］

【背景】徐々に工場を拡張していったため、洗浄工程が仕込み工程から離れた場所に設置されていました。
【活動】洗浄工程を仕込み工程に近づけるようにレイアウト変更を行いました。
【成果】ムダな運搬がなくなりました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社ヒライ
  - ・食品製造業
  - ・売上／117億円（平成21年度）
  - ・従業員人数／1,835名（パート・アルバイト含む）
  - ・設立／昭和43年（1968年）
  - ・事業所／熊本・福岡・佐賀・大分

事業内容

- 弁当・惣菜・サンドイッチ・おにぎり・寿司の製造および直売。
  - ・美味しさを追求し、まごころと満足をお客様に をモットーに、福岡と熊本を中心に、地域に根差したさまざまな形態の店舗を展開。
- ロードサイド店舗、小型スーパーから大規模なショッピングセンター（SC）、弁当・惣菜ショップのテナントまで幅広く展開。
  - ・あらゆる食のニーズに応える。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 工場拡張による作業工程の不整合
  - ・徐々に工場を拡張していったため、洗浄工程が仕込み工程から離れた場所に設置されており、運搬だけでも1回あたり約100mの距離を運搬しなければならなくなっていた。

改革のゴール

- 最適なレイアウトへの変更
  - ・作業工程および動線を見直し、レイアウト変更することによって作業場所が近くなり、作業効率が向上している状況を目指す。

実施体制

- モデル職場として、仕込み工程を選定。
- 実施体制は以下の通り
  - ・プロジェクト総責任者／常務
  - ・プロジェクト副責任者／工場長
  - ・プロジェクトリーダー／工場長代理
  - ・プロジェクトメンバー／部門長
  - ・補佐／他工場長代理

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

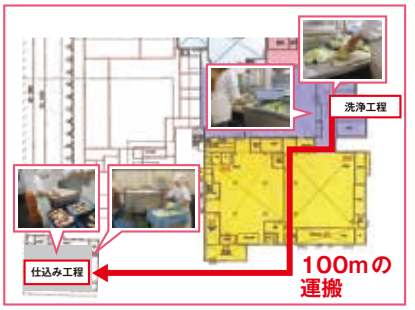
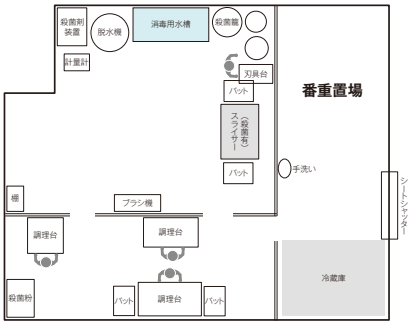
2-2 生産性向上事例編 レイアウト変更

中食事例 運搬のムダがないレイアウト変更

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

仕込み室と洗浄工程を近くに配置するレイアウトに変更

活動項目	活動内容
①現状把握	● 「洗浄工程」と「仕込み工程」との間でのモノの実際の運搬距離に着目。 ● 距離を計測すると100mもあることが分かった。(運搬のムダ) 【全体レイアウト】 
②レイアウト変更で運搬距離を短縮するための手順	● 関係部署を巻き込みながら下記項目を確認した。 ・作業場のスペース ・交差汚染・水回り、排水・水道配管・照明 ・冷蔵庫の撤去 ・環境(暑さ、寒さ) ● 設備・什器(スライサー、作業台など)をレイアウト図に配置して変更が可能かを確認した。 ● レイアウト変更の費用を見積もり、改善の予測効果に基づき承認を得た。 ● 関係者と実施時期を調整しレイアウト変更を実施した。 【改善前の仕込工程】  【改善後の仕込工程】

改革を実施した成果

定量成果 ● 洗浄工程を仕込工程に取り込むことにより、100mの運搬のムダがなくなった。

定性成果 ● 誰もが運搬のムダを感じてはいたが、関係部署などを巻き込んでいけば実現できることを体験したことによって、次の課題にも取り組む意欲が湧いてきた。

執筆)株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 ロス原因追求による材料生産性の向上

中食事例 不良数の種類別のリアルタイム把握／不良低減活動

※基礎知識編の「ロス原因追求による材料生産性の向上」は、P130。

［ポイント］

【背景】原料・製品の廃棄ロス、不良ロスなどの見える化および要因解析の深掘りが不十分であるため、効果的な対策が打てず、行き詰まっていました。
【活動】不良品の発生状況を現象別・時間帯別に見える化し、一つひとつ真因を追究し対策を実施しました。
【成果】良品率100%を意識した品質改善活動が定着しました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社みすずコーポレーション
  - ・創　　業：明治35年12月1日
  - ・設　　立：昭和24年4月16日
  - ・資 本 金：7,000万円
  - ・総売上高：133億円（平成27年3月期）
  - ・従業員数：677名（平成27年3月期）

事業内容

- 食品製造
  - ・主要製品
    凍り豆腐、味付けいなり揚げ、味付けうどん揚げ、惣菜・チルド食品
    乾燥オカラ商品、シート食品、仕入れ商品

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

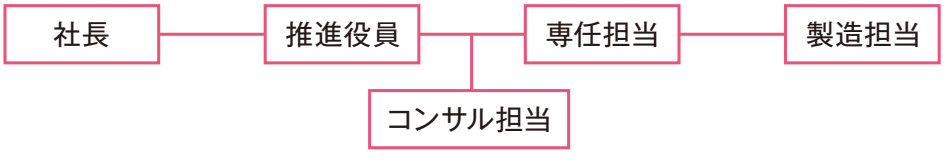
- 食品は鮮度が大切
  - ・賞味期限によらず今よりも新鮮なものをお客様にお届けしたい。
- 良品率100%が当たり前の考え方
  - ・原料・製品の廃棄ロス、不良ロスなどの見える化および要因解析の深掘りが不十分であるため、効果的な対策が打てず、行き詰まっている。
- ムダ取りへのこだわり
  - ・これまでの作業手順・ルールが固定概念となってしまい、ムリ・ムダ・ムラなどを省くというこだわりが不足している。

改革のゴール

- 原価低減
  - ・ムダの徹底的な排除による原価低減を図り、経営計画の達成に貢献する。
- 体質強化・人材育成
  - ・顕在化した問題を一つひとつ改善・定着させ、管理水準のレベルアップを繰り返すことで会社の体質強化と改善を担う人材育成につなげる。

実施体制

- 社長直轄の推進体制
  コンサル（常駐）と専任担当で戦略立案し、製造現場・間接スタッフを巻き込んで改革を推進。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 ロス原因追求による材料生産性の向上

中食事例 不良数の種類別のリアルタイム把握／不良低減活動

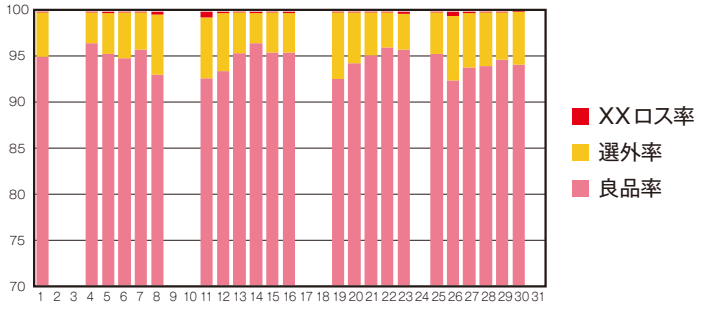
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

改善実施前の状況

- **良品率の見える化の現状**

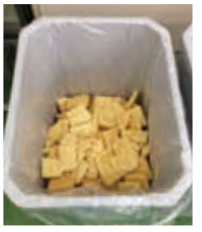
XX工程　良品率推移（x月）



日々の良品率は見える化されているが、日当たりの良品率（結果）となっており、
「どのような現象の不良が」
「どの時間帯に」
「どれだけ発生」
しているか分からない状態。

- **不良品層別の現状（不良品の要因別の分類）**
これまではどのような要因で発生した不良品かを区別せずに、廃棄箱に投入されていた。

（改善前 廃棄箱）



- **品質対策の現状**
作業者の個人的な知見や経験に基づき不良が出たら設備設定の変更を行い対応
→知見や経験は正しいか？不良を低減する「処置」は行われているが、
根本的に不良を発生させない「対策」は実施できていない。

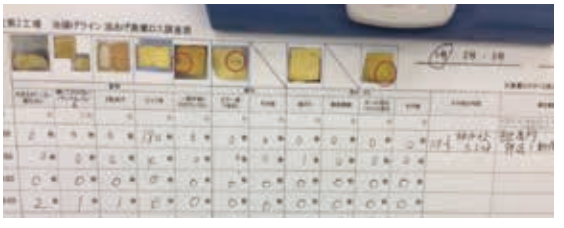
改革を実施した成果

改善の実施

- 不良品の内容により廃棄箱を分けて、1時間単位で回収・確認し、発生状況を記録。
- 発生状況を踏まえて、タイムリーに設備設定変更および発生率および再現性が高いものから真因を追究し改善を図る体制とした。

（現象別に層別した廃棄箱）

（1 時間ごとに発生枚数や発生状況を記録）



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　不良数の種類別のリアルタイム把握／不良低減活動

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

事例 ： 油揚げ変形、一部が堅くなってふくらんでいない油揚げの廃棄ロス低減活動

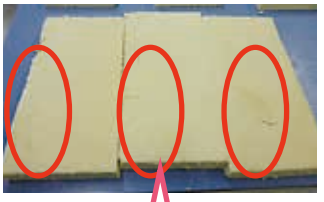
これまでの知見

豆乳の凝固の工程において凝固剤の影響でたん白質が凝固して凝固物となる。これを攪拌して均一にしているが、時間が経つにつれて凝固物が バケットタンクの攪拌の羽やタンクの縁に付着して凝固物のかたまりとなる。
これが当該ロスの要因ではないか。

再現性の検証

実際に凝固物を、豆腐生地に入れると、一部が堅くなってふくらんでいない変形した揚げになった
⇒凝固タンクの凝固物のかたまりが、要因のひとつであると考えられる
⇒凝固物の付着の少ないスタート時の変形枚数は少ないことも時間ごとの記録で確認できた

凝固物を豆腐に付けて油揚げを実施（検証）


凝固物のかたまりの部分がボコボコしている状態

変形および堅い部分が発生した。⇒再現性の確認

改善の方向性

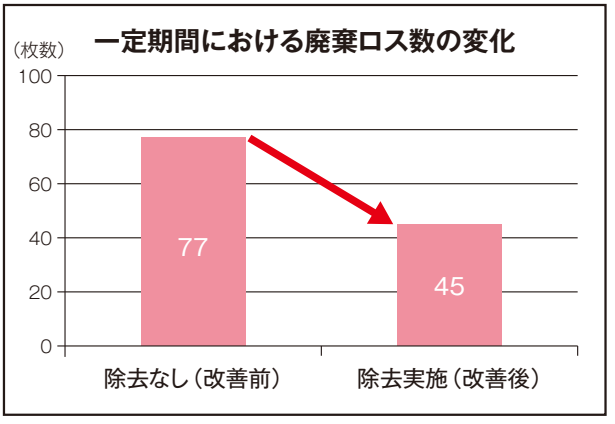
当該廃棄ロスの原因となっている凝固物の除去を実施する。

改革を実施した成果

改善の成果

専用の吸引器を準備し、定期的（1回/3時間）に凝固物の除去を実施。
当該廃棄ロスが約40%削減。当該廃棄ロスがゼロではないため、今後も継続して改善を実施中。

（専用吸引器と凝固物除去作業）



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 ロス原因追求による材料生産性の向上

中食事例 廃棄ロス低減

※基礎知識編の「ロス原因追求による材料生産性の向上」は、P130。

［ポイント］

【背景】野菜カット室における原材料のこぼれ、廃棄が常態化していました。
【活動】こぼれ防止対策として、こぼれの実績データを商品別、発生個所別に取り、問題をキャベツの洗浄機口に特定し対策を行いました。
【成果】スライサーを改善し、原材料のこぼれを大幅に削減しました。

企業概要

業種・事業規模

- 藤本食品株式会社
  - ・食品製造業
  - ・資本金／9,500万円
  - ・売上／227億円（2016年3月実績）
  - ・従業員人数／2,200名（パート含む）
  - ・設立／昭和51年（1976年）

事業内容

- 弁当・おにぎり等の米飯類・寿司類・惣菜類、調理パン、業務用半製品、麺類などの製造販売
- 外食事業

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 野菜カット室において原材料のこぼれ・廃棄が「当たり前」の感覚に陥ってしまっていた。
- 合わせて、他の工場のスタッフにも改善を考える機会を設けたかった。

改革のゴール

- 野菜カット室でのこぼれ・廃棄が低減している状況

実施体制

- モデル職場として、野菜カット課を選定
- 実施体制は以下の通り
  - ・プロジェクト推進者／次長
  - ・プロジェクト支援者／工場長
  - ・プロジェクトリーダー／課長
  - ・プロジェクトメンバー／工場スタッフ2名　＋　他工場4名

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

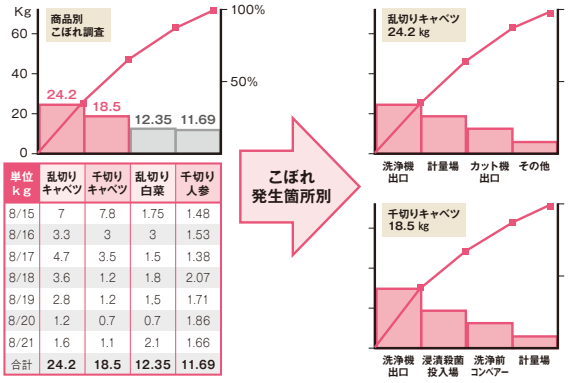
中食事例　廃棄ロス低減

コンサルティングでの実施事項

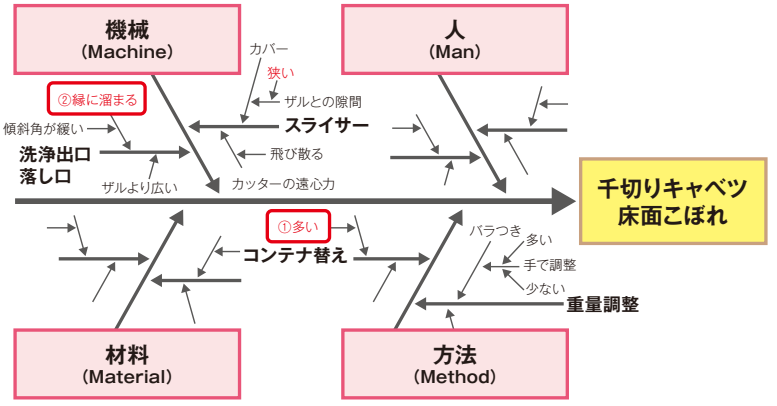
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

特性要因図で要因を特定し、カットした野菜のこぼれ防止対策として工程変更等を行った

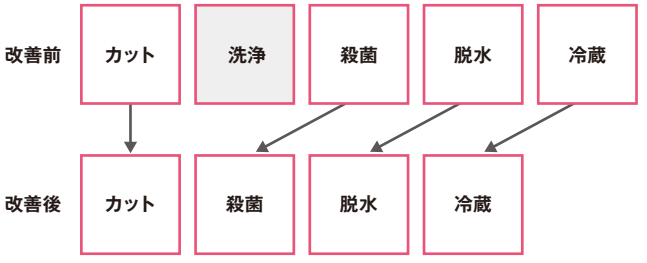
活動項目	活動内容
①現状把握	● こぼれの「商品別」「発生箇所別」調査を実施。 ● パレート図で分析し、最大比率となる「キャベツ」の「洗浄機出口」に着目した。
②要因解析	● 特性要因図で問題に対する影響の大きい ①コンテナの移し替えが多い ②スライサーの出口の縁にカットした野菜が溜まりやすい ことに焦点をあてた。
③対策立案・実施	【要因①対策】 ● 工程ごとの移し替えを減らすため、作業手順を変更 ● カット工程における洗浄設備を適切な方法で使うため、千切りスライサーから「殺菌設備」へ直接移した。



単位 kg	乱切りキャベツ	千切りキャベツ	乱切り白菜	千切り人参
8/15	7	7.8	1.75	1.48
8/16	3.3	3	3	1.53
8/17	4.7	3.5	1.5	1.38
8/18	3.6	1.2	1.8	2.07
8/19	2.8	1.2	1.5	1.71
8/20	1.2	0.7	0.7	1.86
8/21	1.6	1.1	2.1	1.66
合計	24.2	18.5	12.35	11.69



※特定要因図の詳細は 基礎知識編の P132参照。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

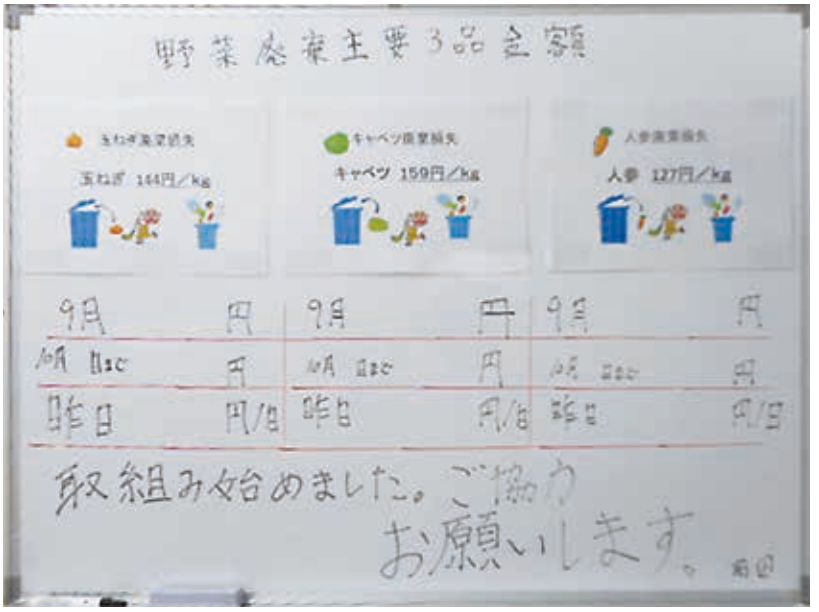
2-2 生産性向上事例編 ロス原因追求による材料生産性の向上

中食事例 廃棄ロス低減

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

特性要因図で要因を特定し、カットした野菜のこぼれ防止対策として工程変更等を行った

活動項目	活動内容
③対策立案・実施	【要因②対策】 ● スライサーの出口の縁に溜まってしまうため、水を流し、下に設置した受け皿に落とし込むようにした。 【改善前】 【改善後】 ● その他、従業員への意識づけの一環として、「原材料のこぼれ」の実態を金額換算して見える化を行った。 

改革を実施した成果

定量成果 カット野菜（キャベツ）のこぼれ量減少
1日平均43.6kg（9月） ⇒ 16.7kg（11月） 約60%減少
金額では、6,932円/日（9月） ⇒ 2,668円/日（11月）の効果があった

定性成果 「こぼれ」が当たり前ではなく、問題だということが作業者に意識付けされた。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 ロス原因追求による材料生産性の向上

中食事例 良品率の向上による顧客クレーム低減

※基礎知識編の「ロス原因追求による材料生産性の向上」は、P130。

［ポイント］

【背景】惣菜メーカーとして品質不良によるクレーム低減は最重要課題。
今年度の方針は顧客クレームを昨年度の30%低減を掲げ、改善活動を展開中でした。
【活動】一番クレームが多い「ごぼうサラダ」の「シール不良」にテーマを選定。
特性要因図を活用して問題を明確化し、対策立案・実行を推進しました。
【成果】12月までにシール不良ゼロの目途が経ちました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社ヤマザキ
  - ・食品製造業
  - ・売上／134億円（2015年2月末）
  - ・従業員人数／1,650名（パート・アルバイト含む）
  - ・創業／明治23年（1890年）、設立／昭和29年（1954年）

事業内容

- 煮豆、惣菜、フレッシュサラダ、グラタン、カットフルーツなどの製造。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 惣菜メーカーとして今後もお客様から高い信頼・支持をしていただけるよう、品質不良によるクレームの低減は最重要課題。
- 問題を問題として捉える従業員教育と組織への定着も求められていた。

改革のゴール

- 今年度の方針／お客様クレームの大幅低減（対前年30%ダウン）
  まずは、モデル号機の品質不具合クレームゼロ

実施体制

- モデル職場として、包装工程の真空班を選定
  - ・プロジェクト責任者／会長
  - ・プロジェクトリーダー／工場長
  - ・プロジェクトメンバー／製造次長、係長、班長の3名

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

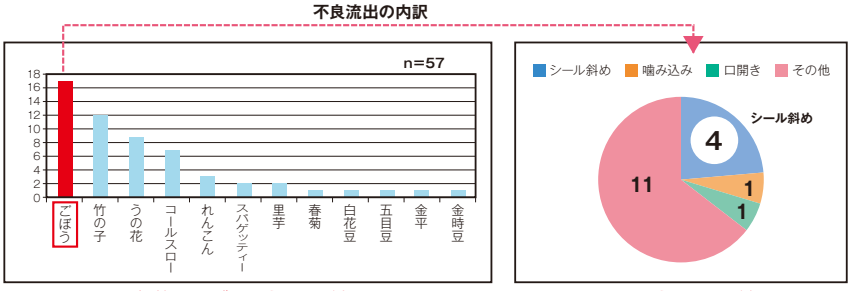
2-2 生産性向上事例編 ロス原因追求による材料生産性の向上

中食事例 良品率の向上による顧客クレーム低減

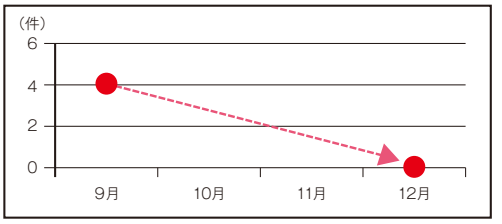
コンサルティングでの実施事項

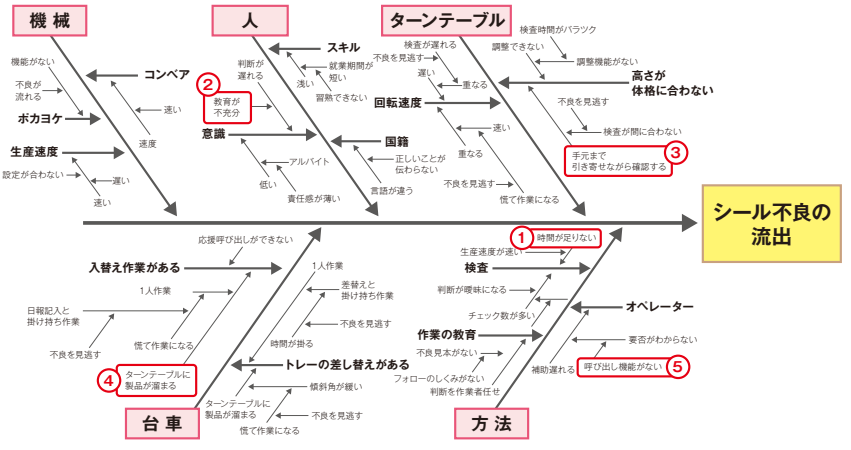
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

活動項目	活動内容
①現状把握	過去1年間の顧客クレーム件数・内容から、最もクレーム数の多かった「ごぼうサラダ」の「シール」不良問題を選定。
②目標設定	以下の目標を設定 ・何を：シール不良の流出4件を ・いつまでに：12月までに ・どうする：ゼロ件にする
③問題の明確化	真因追究を徹底するために特性要因図を活用し、以下の5つの問題点を抽出 1.検査時間が足りない 2.教育が不十分 3.手元まで引き寄せながら確認する業務が存在 4.ターンテーブルに製品が溜まる 5.不良の呼び出し機能がない



ごぼうサラダの不良流出が多い　　シール不良の流出が多い





※特定要因図の詳細は基礎知識編の P133参照。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　良品率の向上による顧客クレーム低減

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

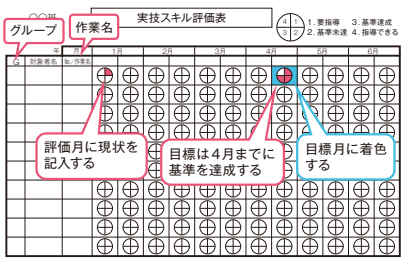
活動項目	活動内容
④対策立案	● 特性要因図で抽出した問題点の対策を検討し、「効果」「実現性」「経済性」の観点から、取り組む優先順位を決定 ● 最優先事項は教育・スキルの向上→誰もが同じようにできる仕組みの構築
⑤対策実行	誰もが同じようにできる仕組みの構築

（◎=5点、○=3点、△=1点）

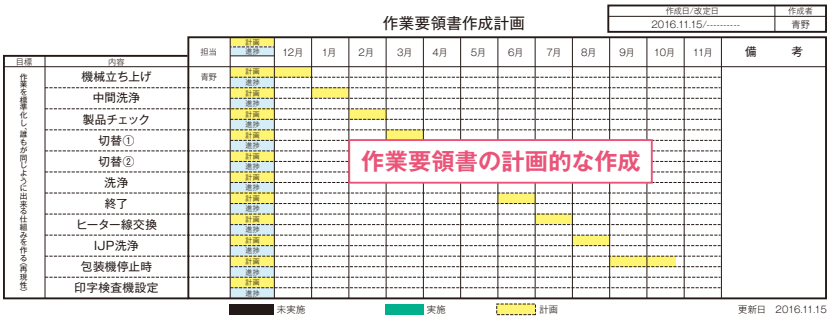
No.	問題点	対策（案）	効果	実現性	経済性	評価
1	検査時間が足りない	生産性と品質を保証できる生産速度を決める	5	1	1	7
2	検査作業の教育が不充分	訓練計画・不良見本・教育資料・スキル評価などのしくみを整備する	5	5	5	15
3	手元まで引き寄せている	熟練者の作業をビジュアル化し、標準作業の訓練する	5	1	1	7
4	台車棚入れ替え時に製品が溜まる	台車入れ替え作業をOPの標準作業にして指導する	5	5	5	15
5	呼び出し機能がない	OPの標準作業と動線を決めて適正な場所に呼び出し機能の設置を検討	3	1	1	5

①作業要領書の作成

②作業スキル評価の充実



③作業の標準化を拡大



改革を実施した成果

定量成果
- ごぼうサラダのシール不良流出件数　4件（9月）　⇒　1件（11月末現在）

定性成果
- 問題解決手法が習得できた
- 調整作業の作業性と再現性が向上した

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 小集団活動による改善活動の推進

中食事例 不良低減に向けた小集団活動体制

※基礎知識編の「小集団活動による改善活動の推進」は、P132。

［ポイント］

【背景】以前から全社を上げた生産性向上に取り組んできているが、取引拡大により一層の効率化が求められていました。
【活動】改善活動を推進するため、問題解決手法、小集団活動等の実施方法を学び、実践を通じて全社的な生産性向上の改善に取り組む仕組みを構築しました。
【成果】効率的かつ着実な問題解決と継続した改善活動ができるスキルを習得できました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社 今里食品
  - ・惣菜・調理麺製造業
  - ・資本金／4,700万円　売上／67億円（平成28年5月末実績）
  - ・従業員人数／77名（臨時社員670名）
  - ・創業／昭和22年1月

事業内容

- 西日本エリアで大手コンビニエンスストアや大手量販店向けに惣菜、調理麺(冷し麺、ホット麺、パスタ、焼そば等)を製造、供給している。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 以前より生産性向上の改善活動を行っており、原材料費の低減、生産工程の基準時間の設定、廃棄ロス低減、適正人員配置等に取り組んできている。
- 惣菜業界の伸長、大手販売企業との取引拡大にともない、一層の生産性向上が求められている。

改革のゴール

- “物と情報の流れ”を明らかにして現状把握と問題を見つけ、着実な問題解決手法のステップを踏みながら改善を行うとともに、全社的な活動とすべく小集団活動の進め方を習得する。

実施体制

- 社長直轄の推進体制

  小集団チーム／6チーム編成（調理、盛付、製麺、仕分け、資材、管理）
  - ・プロジェクトリーダー／工場長
  - ・プロジェクトメンバー／上記部署の課長、係長クラス6名

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　不良低減に向けた小集団活動体制

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

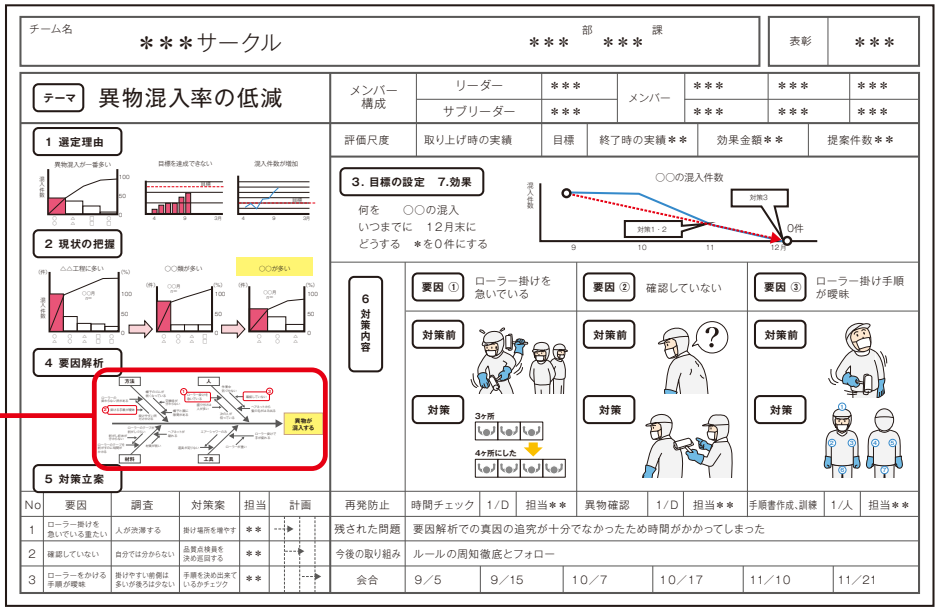
小集団活動の基本的な進め方を習得し、全員参加で活動に取り組む意識を醸成

活動内容

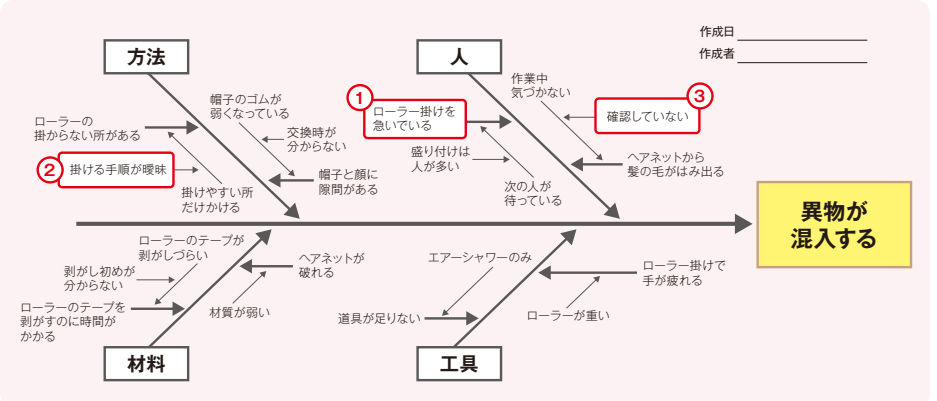
本社工場の6つの部署で小集団のチームを編成。
小集団活動の進め方を学び、小集団活動シートを使い各チームでテーマを決め改善に取り組んだ。
テーマは不良低減、原材料費低減、廃棄ロス低減、異物混入率の低減など。

「小集団活動シート」と活動内容イメージ

※内容は一部変えて表記しています。



特性要因図を使った要因解析



※特定要因図の詳細は基礎知識編の P133参照。

改革を実施した成果

- 基本的な手順に沿って進めることで、着実かつ効果的に改善を進めることができた。
- 真因の追究や問題解決力が高められ、人材育成につながった。
- 定期的に活動を発表し合うことで、お互い刺激し合い、改善の意識が向上した。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 小ロット生産によるリードタイム短縮

中食事例 小ロット生産の阻害要因の解消

※基礎知識編の「小ロット生産によるリードタイム短縮」は、P134。

［ポイント］

【背景】賞味期限によらず今よりも新鮮なものをお客様にお届けしたい、という想いがありました。
【活動】必要なモノを必要な時に必要なだけつくるための阻害要因を洗い出し、潰し込みを実施しました。
【成果】最少生産ロットを低減し、つくり過ぎを抑制しました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社みすずコーポレーション
  - ・創　　業：明治35年12月1日
  - ・設　　立：昭和24年4月16日
  - ・資 本 金：7,000万円
  - ・総売上高：133億円（平成27年3月期）
  - ・従業員数：677名（平成27年3月期）

事業内容

- 食品製造
  - ・主要製品
    凍り豆腐、味付けいなり揚げ、味付けうどん揚げ、惣菜・チルド食品
    乾燥オカラ商品、シート食品、仕入れ商品

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

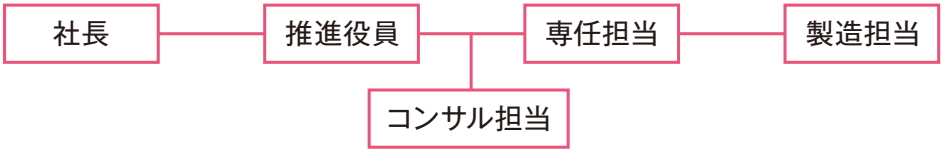
- 食品は鮮度が大切
  - ・賞味期限によらず今よりも新鮮なものをお客様にお届けしたい。
- 良品率100%が当たり前の考え方
  - ・原料・製品の廃棄ロス、不良ロスなどの見える化および要因解析の深掘りが不十分であるため、効果的な対策が打てず、行き詰まっている。
- ムダ取りへのこだわり
  - ・これまでの作業手順・ルールが固定概念となってしまい、ムリ・ムダ・ムラなどを省くというこだわりが不足している

改革のゴール

- 原価低減
  - ・ムダの徹底的な排除による原価低減を図り、経営計画の達成に貢献する。
- 体質強化・人材育成
  - ・顕在化した問題を一つひとつ改善・定着させ、管理水準のレベルアップを繰り返すことで会社の体質強化と改善を担う人材育成につなげる。

実施体制

- 社長直轄の推進体制
  コンサル（常駐）と専任担当で戦略立案し、製造現場・間接スタッフを巻き込んで改革を推進



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　小ロット生産の阻害要因の解消

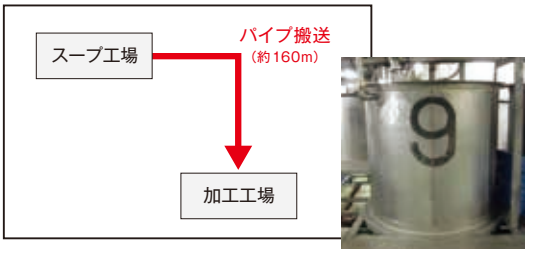
コンサルティングでの実施事項

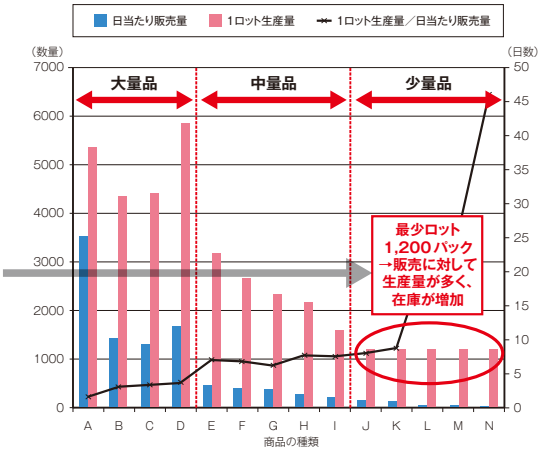
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

事例：小型スープタンク製作による小ロット生産への対応

改善前の実施状況

スープ作成後の加工工場への搬送がパイプ搬送かつ長距離のため、加工終了後にパイプ内に残存したスープを廃棄していた。
1回の生産に対する廃棄の割合を少なくするため、スープタンク容量（600L）に合わせた最少ロット単位（600L=1,200パック）での生産を実施。
結果、本来ならば少量品は1,200パック以下で売れる分だけ生産したいが、1,200パックを生産せざるを得なかった。





PQチャートの作成

少量品　J-N
：最少ロットの影響により、1回の生産で8～40日分の販売量を生産していた。

↓

結果、必要以上の完成品在庫が発生していた。

改革を実施した成果

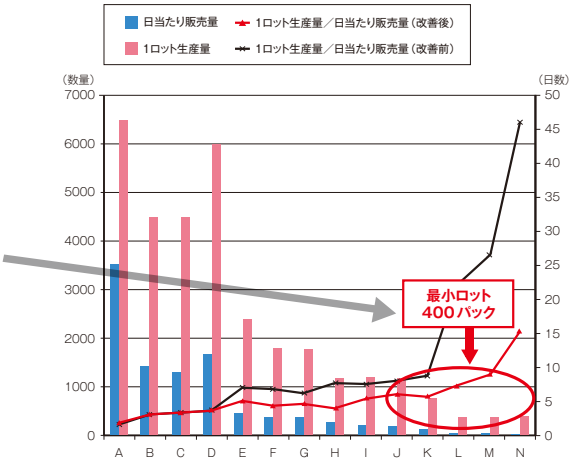
改善の実施（着眼点）

- 最少ロットの制約となっているスープタンクを小型化した。
- パイプ搬送からフォーク運搬することで　加工後のパイプ内の廃棄ロスを低減した。

改善の成果

- 少量品用スープタンク2基（300L/500L未満用）を製作したことで、最少ロットを1,200パックから400パックに変更し、小ロット生産に対応できるようにした。
- 少量品用スープタンクをパイプ搬送からフォーク搬送に変更したことで、少量品のスープ廃棄ロスを約10%低減。

少量品　J-N
：1回の生産で8～16日分の販売量まで生産量を減らす生産計画を作成することが可能になった。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 在庫の見える化による資材在庫の低減

中食事例 使われた分だけ小ロットで発注する仕組みづくり

※基礎知識編の「在庫の見える化による資材在庫の低減」は、P136。

［ポイント］

【背景】生産計画に基づいて現場担当がそれぞれの基準でまとめて大ロットで発注。結果、在庫が多くスペースが不足していました。
【活動】品目毎に日々の在庫の見える化を実施し、発注単位を下げて必要分だけ発注する仕組みを導入しました。
【成果】在庫が大幅に削減され置場スペースの集約を達成。結果、外部倉庫料低減およびレイアウト見直しによる安全性・作業性の向上が図られました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社みすずコーポレーション
  - 創　　業：明治35年12月1日
  - 設　　立：昭和24年4月16日
  - 資 本 金：7,000万円
  - 総売上高：133億円（平成27年3月期）
  - 従業員数：677名（平成27年3月期）

事業内容

- 食品製造
  - ・主要製品
    凍り豆腐、味付けいなり揚げ、味付けうどん揚げ、惣菜・チルド食品、乾燥オカラ商品、シート食品、仕入れ商品

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

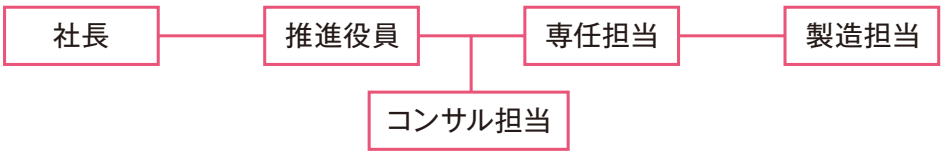
- 食品は鮮度が大切
  - ・賞味期限によらず今よりも新鮮なものをお客様にお届けしたい。
- 良品率100%が当たり前の考え方
  - ・原料・製品の廃棄ロス、不良ロスなどの見える化および要因解析の深掘りが不十分であるため、効果的な対策が打てず、行き詰まっている。
- ムダ取りへのこだわり
  - ・これまでの作業手順・ルールが固定概念となってしまい、ムリ・ムダ・ムラなどを省くというこだわりが不足している

改革のゴール

- 原価低減
  - ・体質強化・人材育成ムダの徹底的な排除による原価低減を図り、経営計画の達成に貢献する。
  - ・顕在化した問題を一つひとつ改善・定着させ、管理水準のレベルアップを繰り返すことで会社の体質強化と改善を担う人材育成につなげる。

実施体制

- 社長直轄の推進体制
  コンサル（常駐）と専任担当で戦略立案し、製造現場・間接スタッフを巻き込んで改革を推進



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　使われた分だけ小ロットで発注する仕組みづくり

コンサルティングでの実施事項

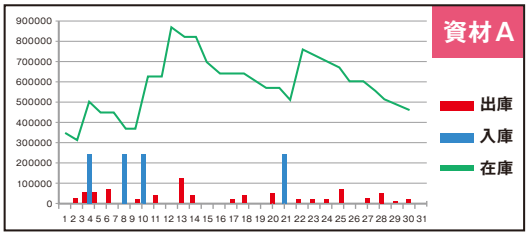
改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

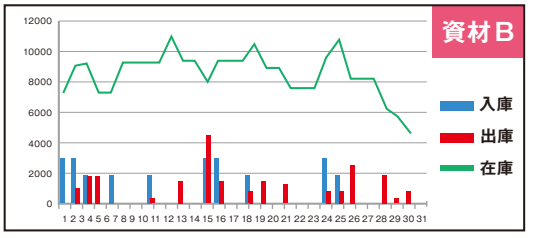
改善前の実施状況

- 当該資材は翌月の生産予測に基づき、ロス率を考慮して定められた安全在庫を下回らないよう、決められたロットで定期的に資材の発注を実施。
- 発注タイミングについては、仕入先の納入リードタイムを考慮して在庫は月末の棚卸し時のみに確認し、予想以上に在庫が残った場合は翌月の発注を抑制していた。

在庫の見える化

- 日々の資材の入出庫と在庫の見える化を実施。





問題点、ムダの発見

- 1回あたりの発注ロットが大きい状況にあった。
- 生産予測に基づき計画的に発注しているため、計画変更時に在庫の調整ができていなかった。
- 安全在庫が発注担当者任せになっており、欠品を恐れ過剰に在庫を抱えやすい状況にあった。
- 結果、置き場所が不足し、外部倉庫に資材を一時置きしていた。
  →必要なモノを必要な時に必要なだけ発注できていない！

在庫の低減

- 生産実績に基づいた安全在庫、発注ロットの見直し
- 発注フロー見直しによる納品までのリードタイムの見直し

発注のしくみづくり

- 生産の平準化ができていないアイテムは、在庫の見える化による発注点基準の見直し、遵守。
- 生産の平準化が可能なアイテムは、かんばんによる使った分だけ補充する仕組みを導入。
  （運用）入庫の際にかんばんを添付。ラインで使用する際にかんばんを外し、回収ポストに投入。発注担当者は外れたかんばんを定期的に回収し、外れた分だけ小ロットで発注。

改革を実施した成果

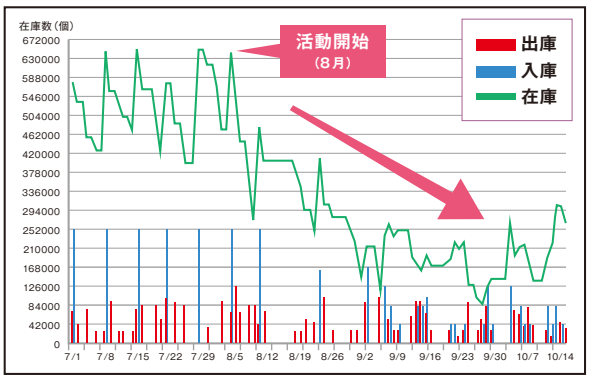
改善の成果

- 在庫の低減によって点在した倉庫スペースを1箇所に削減・集約
- 使用頻度を考慮したレイアウトの見直しにより、安全性・作業性が向上
- 外部倉庫への一時置きを解消し、出庫・入庫作業の工数や外部倉庫費が低減。

（改善前）

（改善後）

資材A



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 4Sの徹底

中食事例 4Sの徹底による現場管理のレベルアップ

※基礎知識編の「4S（整理、整頓、清掃、清潔）の徹底」は、P138。

［ポイント］

【背景】定期的に清掃を行い、衛生レベルは維持しているが、4S（整理、整頓、清掃、清潔）の視点で正常・異常を管理できる仕組みまでに至っていませんでした。
【活動】チェックシートとレベルごとの状態をあらわした目合わせシートを活用して、継続した4S活動を実施しました。
【成果】4Sレベルが向上したとともに、他工場への水平展開が実施できました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社みすずコーポレーション
  - 創　　業：明治35年12月1日
  - 設　　立：昭和24年4月16日
  - 資 本 金：7,000万円
  - 総売上高：133億円（平成27年3月期）
  - 従業員数：677名（平成27年3月期）

事業内容

- 食品製造
  - ・主要製品
    凍り豆腐、味付けいなり揚げ、味付けうどん揚げ、惣菜・チルド食品、乾燥オカラ商品、シート食品、仕入れ商品

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

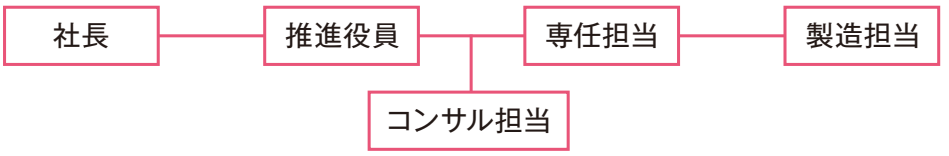
- 食品は鮮度が大切
  - ・賞味期限によらず今よりも新鮮なものをお客様にお届けしたい。
- 良品率100%が当たり前の考え方
  - ・原料・製品の廃棄ロス、不良ロスなどの見える化および要因解析の深掘りが不十分であるため、効果的な対策が打てず、行き詰まっている。
- ムダ取りへのこだわり
  - ・これまでの作業手順・ルールが固定概念となってしまい、ムリ・ムダ・ムラなどを省くというこだわりが不足している。

改革のゴール

- 原価低減
  - ・ムダの徹底的な排除による原価低減を図り、経営計画の達成に貢献する。
- 体質強化・人材育成
  - ・顕在化した問題を一つひとつ改善・定着させ、管理水準のレベルアップを繰り返すことで会社の体質強化と改善を担う人材育成につなげる。

実施体制

- 社長直轄の推進体制
  コンサル（常駐）と専任担当で戦略立案し、製造現場・間接スタッフを巻き込んで改革を推進。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　4Sの徹底による現場管理のレベルアップ

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

事例：4Sチェックシートを活用した4S活動

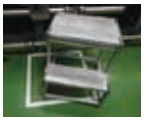
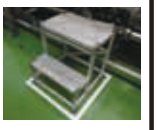
改善前の状況

- 安全活動の現状
  - ・安全活動が、各職場にゆだねられており、年2回の職場巡視を行っていたが、明確なチェック項目がなかった。
  - ・製品特性上、油や水を使用し、高温の設備もある職場であるため、工程内を歩行する際や設備を取り扱う際も気遣いながらの業務を行っている状態にあった。
- 4S活動の現状
  - ・定期的に4S活動は実施していたが、どのレベルが適正なのか目合わせがなく、客観的に診断する仕組みがなかった。
  - ・台車やステップなどの置場が定められていないため、空き場所に置いている状態であった。
- 改善の実施
  - ・安全衛生巡視チェックリストの運用
    →過去の労働災害事例をもとに、チェックリストを設定し定期的に点検する仕組みを構築
  - ・職場4S活動診断シートの運用開始
    →職場のエリアごとにチェック項目と合わせて目合わせシートを作成し点検する仕組みを構築

項目ごとに5段階のレベル分け

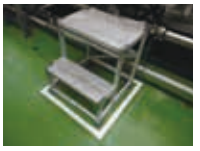
No	点検箇所	ポイント	評価日	評価日	評価日	最悪（レベル1）	悪い（レベル2）	普通（レベル3）	良い（レベル4）	大変良い（レベル5）
選別室周辺	手洗い場周辺	整理				手洗い場の中に掃除用具が置きっぱなしになっている。掃除用具の置き場所が決まっていない。	手洗い場を洗うための掃除用具の置き場所が2F事務室と決まっている。	掃除用具置き場の棚に置くことができる掃除用具の数が表示されている。掃除用具の数が、棚に表示されている数と一致している。	管理責任者が決まっていて、一週間に一度掃除用具の点検をし、汚れた掃除用具を交換している。	手洗い場には石鹸、洗剤、アルコール以外の物が置かれていない。
		整頓				洗剤類がばらばらに置かれて、置き場所が決まっていない。	区画線をひいて洗剤類を一カ所にまとめてある	トレーを使い洗剤類を一カ所にまとめてある	置き場が明示されているが、決められた場所に置かれていない	定位置管理ができている
		清掃				掃除がされていない 水垢、ゴミによりシンクが汚れている	掃除用具置き場がある	担当者が決まっている	掃除頻度が決まっている	週に一度の清掃によって、水垢、ゴミなどがなく、綺麗な状態が維持されている
	作業台	整理				指定外のボールペンが使用されている	作業台に明記されているもの以外の物が置かれている			
		整頓				用紙、バインダーの置き場所が決まっていない	置き場所に表示がある			
	備品棚	整理				表示がない備品が置かれている	備品の在庫数が決まっていない			
		整頓					あり備品類を一カ所にまとめてある			
	コンテナ置き場	整理 整頓								
	選外置き場	整理					の台車に置かれている			
	選別	整理				コンテナ5段積みの決まりがない	コンテナ5段積みが…がある	5段以上コンテナが積まれている	コンテナ5段積みが守られている	看板が掲示してあり、コンテナを積む数を全員が守っている
ライン内	工具置き場	整理				破損している工具、使われていない工具が置かれている	工具棚に工具名が明記されている	明記されている工具のみ置かれている	員数が明記されている	決められた工具が決められた数ある
		整頓				工具の置き場所が決まっていない	工具棚があり工具をまとめて置けるようになっている	工具の定位置管理がされている	管理責任者が決まっている	紛失防止で使用リストがあり、決められた場所に工具が収まっている

レベルごとの状態を表した目合わせシートの設定

項目	レベル3	レベル4	レベル5
整頓	区画線がひいてある	置き場所は決まっているが、定位置に置かれていない	定位置管理がされている
			

改革を実施した成果

（一例）4Sチェックシートに基づき、各業務工程の作業状況のレベルアップがなされた。

	端材受けからこぼれ	歩行しづらい配管取り回し	普段使用しない器材置場	不明確な置場
改善前				
改善後				

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 生産の遅れ・進みの把握と異常対策

中食事例 生産計画に基づくモノづくり

※基礎知識編の「生産の遅れ・進みの把握と異常対策」は、P140。

［ポイント］

【背景】多品種で注文変動が大きく、具体的な生産計画を現場に示せずにいました。
そのため製品アイテムごとの損益把握ができていませんでした。
【活動】・生産の基準となる「原単位（製品1個当たりの生産時間）」を製品アイテムごとに設定しました。
・生産予定の製品アイテムの生産順序を、出荷順に設定し計画を策定しました。
・現場で日々実績を取ることにより予実差を把握し問題点抽出・対策を実施しました。
【成果】原材料・中間・完成品在庫の低減と工数管理が可能になりました。

企業概要	業種・事業規模	● 株式会社三晃 ・食品製造業 ・売上／53億円（2015年度）※グループ売上106億円 ・従業員人数／521名（パート・アルバイト含む） ・設立／昭和53年（1978年）
	事業内容	● 青果加工業 ・カット野菜 ・惣菜キット ・天ぷら材料キット
コンサルティングの実施の背景と目的	背景	● 生産計画の運用難 ・製品アイテムが少量多品種であることに加えて、注文から出荷業務までの時間が短いため、明確な生産計画を現場に示すことが難しい状況にあった。 ・また、生鮮原料からの中間製品に関する生産量の予測が難しく、現場の班長が過去の経験値から作業者に指示を出していた。 ● 生産日報の運用難 ・どれだけの製品を、どれだけ作り、どれだけ工数がかかったか、それにより製品アイテムごとの利益は、損失はどれくらいなのかを把握する「生産日報」がない。
	改革のゴール	● 生産計画指示・進捗管理・工数管理ができるようになっていること。
	実施体制	● モデル職場として、南瓜の計量室を選定 ● 実施体制は以下の通り ・プロジェクト責任者／社長 ・プロジェクト推進者／取締役製造本部長 ・プロジェクトリーダー／工場長 ・プロジェクトメンバー／製造課長3名

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　生産計画に基づくモノづくり

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

生産進捗管理のための生産計画の仕組み構築（南瓜計量工程の生産進捗管理表）

活動項目	活動内容
①原単位表の作成（生産計画の基準づくり）	● 南瓜製品32アイテムごとの原単位を実測し、製品別原単位表を作成。 ※作業者1人につき5回実測し、最短時間、最長時間を除いた実測平均値 ● 製品の切替時間を測定し、製品別原単位表に入力 ● 製品ごとの作業者人数を入力
②生産順序を決める	● 1日の出荷時間により朝、昼、夜の3グループに分け、生産量の多い順に並べ順序を設定。 ● 後の出荷グループの製品も一緒にまとめて生産をする傾向があったが、リードタイムが長くなり鮮度も落ちるため、出荷便に合わせて生産するルールを設定。 ● 生産順序ごとに並べ、製造数と原単位、配置人数、切替時間から生産リードタイムを算出し、各製品の開始予定時間、終了予定時間を設定。
③実績データを取り計画との乖離を確認	● 製品毎の実績データ（生産数、人数、開始時間、終了時間）を現場で直接記録し、計画に対する遅れ進みを見える化。それにより原単位の補正と問題点の所在が把握できた。 ※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

	製品名	原単位	切替時間	人員
1	サンライズ10枚（5玉）	27秒	120秒	3人
2	サンライズ5枚（8玉）	20秒	120秒	4人
3	南瓜スライス10枚（6玉）	28秒	180秒	5人

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

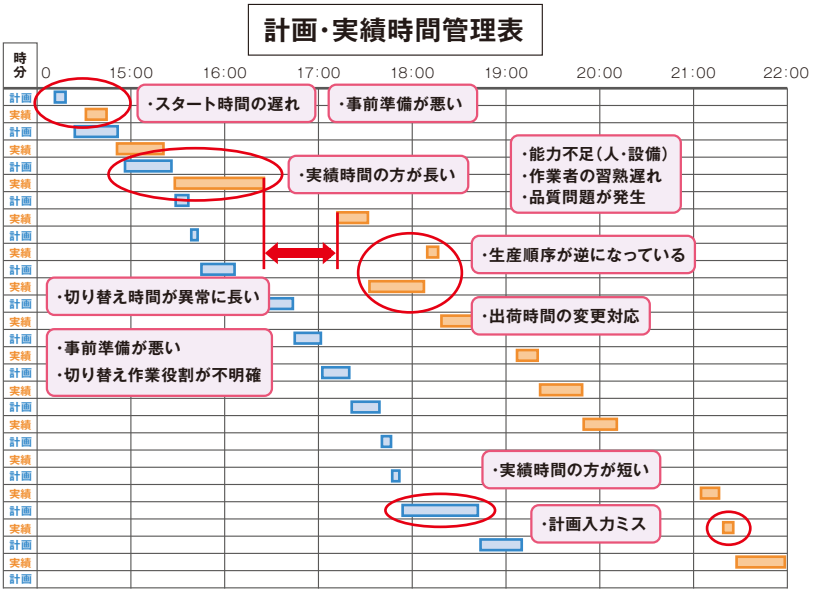
2-2 生産性向上事例編 生産の遅れ・進みの把握と異常対策

中食事例 生産計画に基づくモノづくり

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

生産進捗管理のための生産計画の仕組み構築（南瓜計量工程の生産進捗管理表）

活動項目	活動内容
④予実差を把握して問題点抽出・対策実行	● 計画・実績時間管理表を利用して問題点とその要因を抽出 （現場作業者は1製品の生産終了ごとに実績、差異、特記事項を記入）  ● 管理監督者は定期的に（1日最低1回）巡回し、問題点を抽出して対策を取ることが重要。 ※人数が変わると原単位が変わるため、1製品の生産途中に他製品・他工程の応援に行かないこと。

改革を実施した成果

定量成果

- 南瓜製品全体の80%が生産計画通りにできるようになった。
- 代表製品7アイテムでの中間在庫が、54%低減。
- 全体のリードタイムが、18%短縮。

定性成果

- 作業の終了予定時間が把握できるため、作業者の意識・モチベーション向上にもつながっている。
（何時に終わるか分からない状況は、作業者にとって大きな負担であった）

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　スキルマップを通じた業務習得・標準化

※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】作業者ごと作業のやり方にバラつきがあり、作業効率が良くありませんでした。
【活動】どの店舗でも同じ商品を提供するため、誰もが同じ作業をできるようにし、誰が、どの作業を、どの段階までできるのか、いつ教育を受ける計画なのかを見える化しました。
【成果】各店舗で育成計画を立て、スタッフ自身も目標が掲げやすくなり、モチベーション向上につながりました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社ヒライ
  - ・食品製造業
  - ・売上／117億円（平成21年度）
  - ・従業員人数／1,835名（パート・アルバイト含む）
  - ・設立／昭和43年（1968年）
  - ・事業所／熊本・福岡・佐賀・大分

事業内容

- 弁当・惣菜・サンドイッチ・おにぎり・寿司の製造および直売
  - ・美味しさを追求し、まごころと満足をお客様に をモットーに、福岡と熊本を中心に、地域に根差したさまざまな形態の店舗を展開。
- ロードサイド店舗、小型スーパーから大規模なショッピングセンター（SC）、弁当・惣菜ショップのテナントまで幅広く展開。
  - ・あらゆる食のニーズに応える。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 作業方法のバラつき
  - ・作業者ごとに作業のやり方が異なっており、作業効率に大きな差があった。

改革のゴール

- 標準作業の遵守
  - ・誰もが決められた標準作業を遵守することにより、同じ品質のモノを、同じ時間で製造できている状況を目指す。

実施体制

- モデル職場として、モデル店舗を選定し改善を実施
- 体制については以下の通り
  - ・プロジェクト総責任者／常務
  - ・プロジェクト副責任者／部長
  - ・プロジェクトリーダー／モデル店地区長
  - ・プロジェクトメンバー／モデル店舗店長
  - ・補佐／他地区長、企画開発次長

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

2-2 生産性向上事例編 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

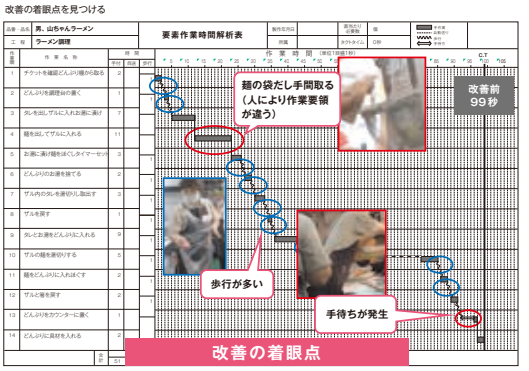
中食事例 スキルマップを通じた業務習得・標準化

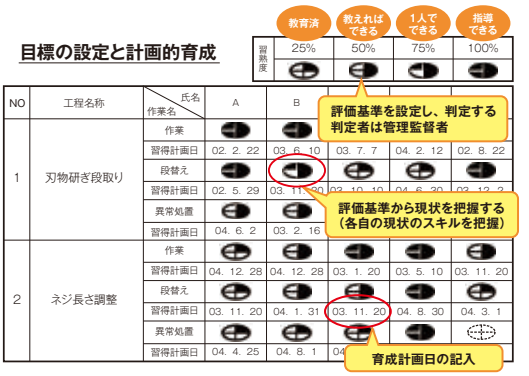
コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

スキルマップを作成し、どの店舗でも同じ商品を提供できるように、誰がどの段階まで進んでいるのかを見える化した。

活動項目	活動内容
①現状の問題	● 店舗内作業の現状把握のため、ビデオ解析を実施 ● 同じ作業（麺を袋から出してザルに入れる作業）を行っている人を全員撮影して分析。 人により、やり方や作業時間が異なっていた。
②要因分析・作業要領書の作成	● お手本となる作業手順や目標とする作業時間がなく、カン・コツも明確ではなかった。 ● 最も効率的な人の手順・時間を標準作業とし、「作業要領書」を作成。 ● 誰がやっても同じ手順、時間で作業ができるようになり、監督者が指導する際にも活用。
③スキルマップの作成、活用	● 店舗内で誰が、どの作業を、どの段階まで担当できるのか一目で分かるようにした。（4段階） レベル1：指導できる レベル2：一人でできる レベル3：教えればできる レベル4：教育済み ● 同時に作業習得計画（誰に、いつ、どの作業を習得させるか）も明示する。





改革を実施した成果

誰に、どの作業を、どのレベルまで担当させられるのかが、一目でわかるようになり、日々の配置がやりやすくなった。また次の到達レベルを考えて配置することで、計画的な育成ができるようになった。
店舗スタッフ自身も、自分に何が足りないのかが明確になり、目標を掲げやすくなった。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

中食事例　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】衛生管理ルールが徹底されておらず、管理監督者のフォローも不足していました。
【活動】衛生管理ルールの徹底に向けた以下の活動を行いました。
・職場の衛生管理ルールをメンバーに周知し、見える化しました。
・管理監督者は職場メンバーに対し、細部にわたるチェックを実施し、ルールを守らせました。
【成果】全従業員に衛生管理のルールを周知徹底しました。

企業概要

業種・事業規模

- 株式会社デリカスイト
  - ・食品製造および小売業（食品製造小売業）
  - ・売上／75億円
  - ・資本金／3,800万円
  - ・従業員人数／1,400名（パート含む）
  - ・設立／昭和47年（1972年）

事業内容

- 各種惣菜および弁当の製造小売、コンビニ経営、レストラン経営、給食宅配。
- 営業店舗は、愛知県、岐阜県、三重県、福井県、石川県、東京都、神奈川県、大阪府に約70店舗を展開。

コンサルティングの実施の背景と目的

背景

- 個別裁量での衛生管理
  - ・衛生管理ルールが徹底しきれておらず、作業スタッフの個人裁量で運用されてしまっていた。
- 管理監督者のフォロー不足
  - ・ルールを知らなかった、知ってはいたが運用に問題があるなど、現場の状況を管理監督者が細かくフォローできていなかった。

改革のゴール

- 衛生管理のルールが徹底されている状況とするため、以下の3つをゴールに改善を実施。
  - ・衛生管理ルールが統一がされている状況
  - ・いつでも、誰でも、現状が一目でわかる状況
  - ・現状を管理監督者がきちんとフォローできている状況

実施体制

- モデル職場として、惣菜・おにぎり製造工程を選定し、改善を実施。
- 実施体制としては以下の通り
  - ・プロジェクト責任者／執行役員　製造本部長
  - ・プロジェクトリーダー／米飯担当
  - ・補佐／物流・施設管理担当

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

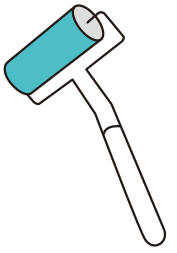
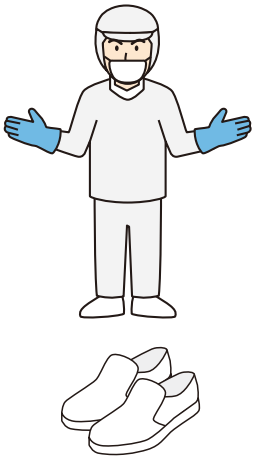
2-2 生産性向上事例編 衛生管理の仕組みづくり

中食事例 衛生管理の徹底

コンサルティングでの実施事項

改革にあたっての実施事項と発生した課題・対処方法

以下の順序で衛生管理ルールの策定やチェック体制の構築等を推進した

活動項目	活動内容
①現状の問題	● 衛生用保護具（腕カバー）を付けている人・いない人、長靴を履く人・短靴を履く人が存在するが見過ごされており、ルールが徹底されていないことが判明。
②要因	● 現状把握を行った結果、以下の要因が存在していることが分かった。 ・異動する前の職場で履き慣れた長靴をそのまま履いている。 ・30分ごとのコロコローラーの実施以外は、特に指摘をされていない。 
③対策・実施	● ルールの統一を実施 ・新しいコックシューズを採用し、統一したものを使用した。 ・腕カバーの腕への着用必須など、着衣のルールを明確にし、表示して入室前に必ずチェックするようにした。 ● 入室前のチェックの有無を見える化する ・チェック表を作成し、表示して記録するようにした。 ・管理監督者は確認後、所定の欄に押印するようにした。 ※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。 **着衣ルールの明確化**  **入室前の着衣チェック表** 日時：

責任者印	代行者印
印	印

No.	点検内容／作業者名	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	Fさん	Gさん
1	キャップの着用はよいか							
2	頭髪のはみだしはないか							
3	マスクの着用はよいか							
4	マスクに汚れや破損はないか							
5	服装の乱れはないか							
6	服に汚れや破損はないか							
7	腕カバーは着用しているか							
8	腕カバーに汚れや破損はないか							
9	専用靴を着用しているか							
10	靴底に異物は付着していないか							
11	ビニール手袋は着用しているか							
12	体温測定							

改革を実施した成果

● 衛生管理ルールの策定やチェック体制が強化され、管理監督者のフォローも徹底されるようになり、全従業員が衛生ルールを遵守、徹底するようになった。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

付加価値向上 基本的な考え方

［ポイント］

- **付加価値を高める場合に最も大事なことは、常にお客様の目線に立ち戻って考えることです。**
- **こうした検討にはすでに多くの分析方法があり、それらを用いることで実効性が高まります。**
- **検討に際してデータが不足している場合には、まずそのデータ集めから取り組みましょう。**

顧客視点で考える流れ

マーケティング：「顧客視点で考える」とは？

- お客様への付加価値を高める第一歩は、お客様の目線に立って今のビジネスを見直してみることです。
  なぜなら、付加価値の大きさを評価し、それに見合ったお金を払うのはお客様であるからです。
- お客様や競争相手の状況を踏まえ、自社が重視する価値とその提供方法を決めていく検討は一般的に「マーケティング」と呼ばれ、大まかには次のようなステップで考えます。もしどこかで無理があるようなら、前のステップに立ち戻り、考え直す必要があります。

顧客に提供する価値	自社のメニューやサービスの内容ではなく、お客様がお金を払って満たしたいと思っているものを見極める
↓↑	
差別化と強み	自社が提供する価値は、競争相手と違っているように見えるか？自社が上回っているかを確かめる
↓↑	
顧客の分類と目標	自社が提供する価値を評価してくれるお客様の数を確かめ、重視するお客様の種類を設定する
↓↑	
商品・価格・売り方等（4P）	重視するお客様に、価値を届ける方法をイメージする。実際の仕事の手順に具体化するにあたり、次の4つの事柄について、方針を決めておく必要がある ① Product　：商品・サービス ② Price　：値段・料金体系・値引きキャンペーン ③ Promotion　：広告宣伝・販売促進 ④ Placement　：販路
↓	
実務の手順・内容	

執筆）株式会社野村総合研究所

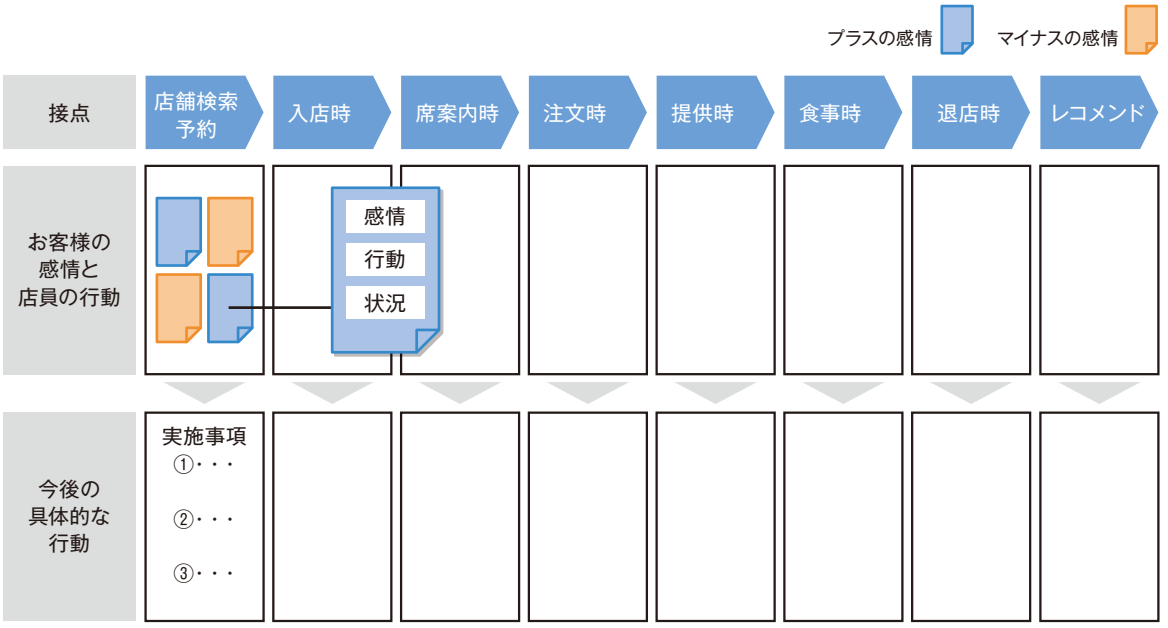
3-1 基礎知識編 商品を見直したい・磨きたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

顧客視点で考えることの工夫・改善実施例

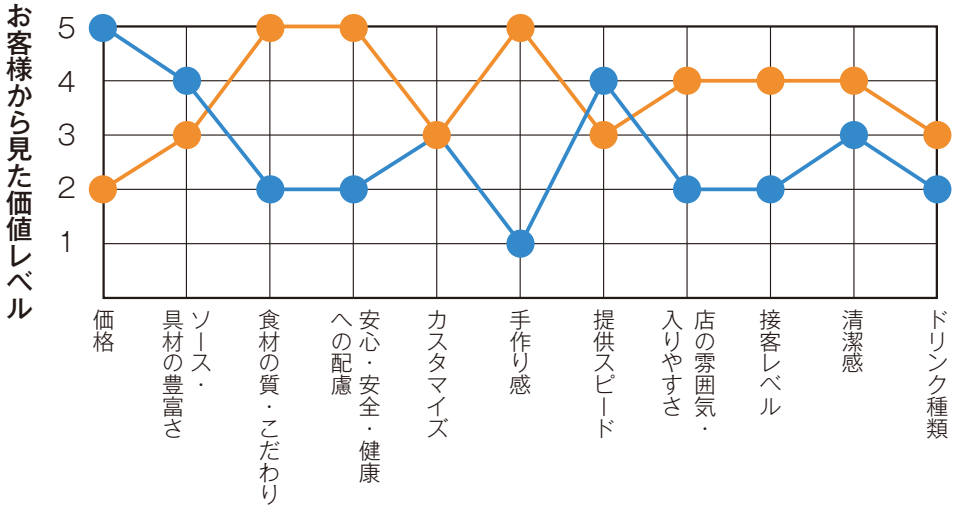
「顧客に提供する価値」の検討についての補足

- いま自社がお客様に提供している価値の確認、もしくは目指したい提供価値の検討を進めるうえでは、お客様の目線を見失わないようにすることが大切です。
- 例えば「カスタマー・ジャーニー・マップ」と呼ばれる枠組みは、提供している／提供したいお客様の体験を分かりやすく整理するものとして、近年多くの業種で活用されています。



「差別化と強み」の検討についての補足

- 競合店と自社の提供している価値を比較するうえでは、「バリューカーブ」と呼ばれる分析が有用です。
- 「バリューカーブ」は、お客様から見た価値の水準について、自社と競合店を比べて、多面的に「見える化」したものです。この分析にあたっては、アンケート等により、お客様の声を集める必要があります。



出所）竹田クニ「リクルートの伝道師が説く 外食マーケティングの極意」

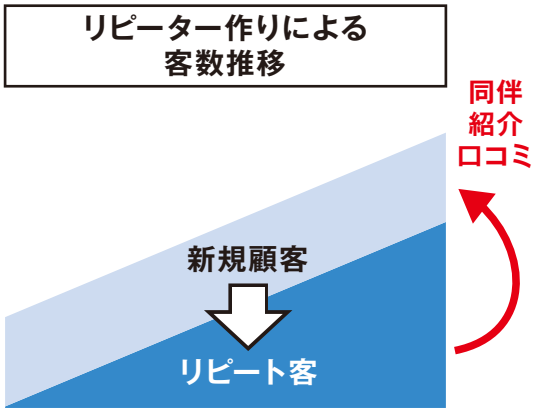
執筆）株式会社野村総合研究所

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

顧客視点で考えることの工夫・改善実施例

「顧客の分類と目標」の検討についての補足

- お客様を分類する際の切り口には、年齢・性別・国籍・購入単価・利用頻度など、さまざまなものさしが考えられ、これらを（複雑になり過ぎないよう）組み合わせた枠組みを設定し、把握・検討することが理想です。
- 特にリピート客か新規客かを分ける「利用頻度」の切り口は、注目すべきものさしと言えます。これは、一般的にリピート客の増加が、その口コミに引き寄せられた新規客の増加につながる可能性があるからです。



出所）竹田クニ「リクルートの伝道師が説く 外食マーケティングの極意」

「商品・価格・売り方等（Product）」の検討についての補足

- 商材のラインナップ（メニュー）が幅広いことは、お客様のさまざまなニーズに応えられるという面で意味があります。ただしお客様に積極的に買ってほしい商材を決めることも、売り込みの強弱をつけるうえで重要です。
- 売り込む商材を決めるうえで、「クロスABC分析」がよく用いられます。これは商材を2つの切り口（「販売量」「利益率」で考える場合が多い）でランキング付けし、自社の利益に貢献している商材を見極める分析です。

売上高（お客様の支持度） ＼ 粗利益高（利益貢献）	C（低）	B	A（高）
A（高）	ロスリーダーメニュー 粗利率の向上	売れるメニュー	ドル箱メニュー さらなる拡販
B	品揃えメニュー メニュー見直しが必要	準売れるメニュー	売りたいメニュー 注文数を拡大
C（低）	死に筋メニュー 育成か削除かを判断	品揃えメニュー	見せるメニュー 将来に向けて育成

出所）各種資料よりNRI作成

経営の見える化の必要性

- お客様に提供する価値を見直し、今ある仕事を変えていくことは付加価値を向上させるうえで不可欠です。しかしその結果、逆にお客様からの評価を失ってしまっては逆効果になってしまいます。
- これらの分析は、高い精度で検討を深めるためのものですが、実施には収支や顧客に関する一定のデータが必要です。もし今データが不足している場合は、まずデータを記録し、集めることから始めることをお勧めします。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-1 基礎知識編 商品を見直したい・磨きたい

付加価値向上 商品・サービス・接客に磨きをかける

「ポイント」

- **自店のターゲット顧客や利用目的と競合店との差別化ポイントを明確にします。**
- **ターゲット顧客や利用目的と競合店との差別化ポイントをふまえメニューの開発や見直しをします。**
- **新メニューは「発想視点」×「素材」×「調理方法」×「演出方法」で発想します。**
- **サービスや接客は、顧客接点ごとに表現することを設計します。**

商品・サービス・接客に磨きをかける流れ

ターゲット顧客と競合店との差別化要素を考える

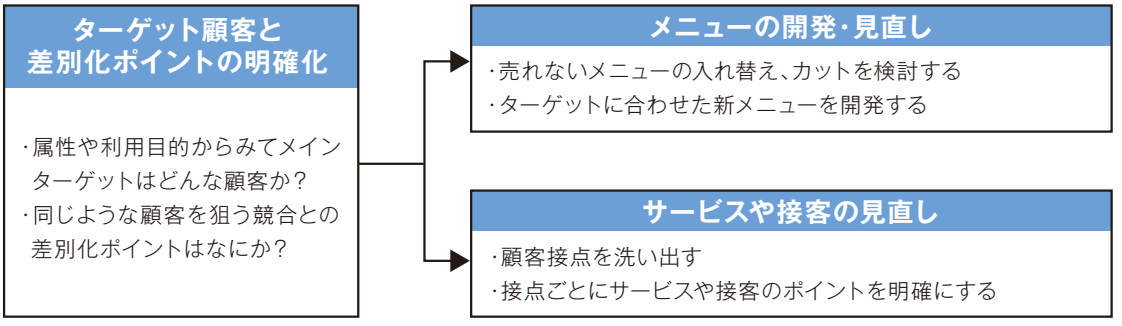
- 顧客をタイプ別に分けてみる
  - →どこの地域か？
  - →どんな属性（年代、性別、職業など）か？
  - →どんな利用目的・シーンか
    （食事メイン、ドリンクメイン、歓談、接待などの目的や、健康志向といった価値観など）
- どのタイプがメインターゲットなのかを決める。
- 同じようなターゲットを狙っている競合店との差別化ポイントを考える。

メニューの開発や見直しをする

- ターゲットに合わせた新メニューを開発する。
  - →開発の方向性（地産地消、ヘルシーなど）を考える。
  - →手段（素材、調理方法、演出）を考える。
- 売れていないメニューのカットや入れ替えの検討をする。
  - →メニュー別売上金額の算出。
  - →売れていないメニューの廃止や入れ替え検討。

サービスや接客を見直す

- 顧客接点を洗い出す。
  - →予約～退店までの一連の顧客行動の洗い出しをする。
- 接点ごとにサービスや接客のポイントを明確にする。
  - →サービスを提供する「モノ」、「ヒト」、「情報」などで考える。



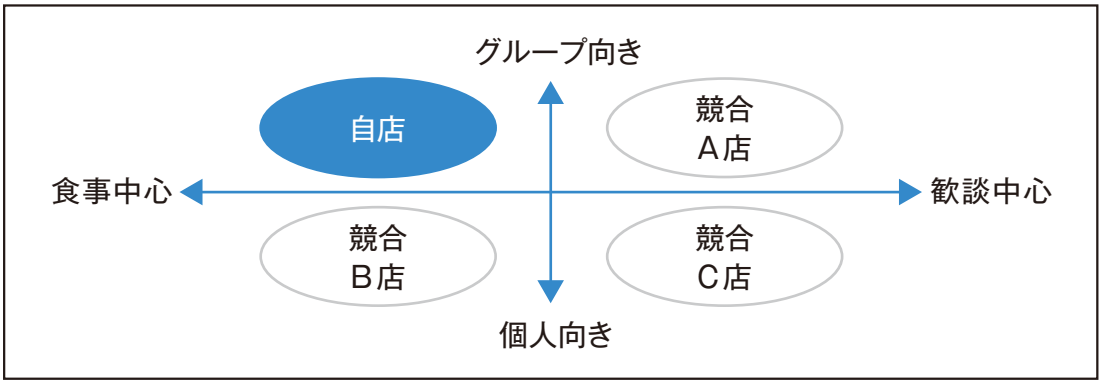
執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

ターゲット顧客と競合店との差別化要素を考える

- 顧客をタイプ別に分けて、メインターゲットを考えてみる。
  ①地域で分ける…市町村、店への所要時間、駅のどちら側かなどといったエリアで分ける。
  ②属性で分ける…年齢、性別、職業などの属性で分ける。
  ③利用目的やシーン、価値観などで分ける…宴会目的、食事中心、ヘルシー志向の人が多いなど。
- どのタイプがメインターゲットなのかを決める。
  →自店の強みが発揮できるターゲットを選ぶ。
- 同じようなターゲットを狙っている競合店との差別化ポイントを考える。
- お客様が比較する視点を2つくらい取り、競合店との差別化（ポジショニング）を考える。

ターゲット・競合店との差別化検討イメージ



メニューの開発や見直しをする

- メインターゲットや差別化の方向性に沿ったメニューを重点開発する。
  →ターゲット客層、ターゲットシーン、ターゲットタイミングなど
- 集客につながる商品、利益をとれる商品など改善したい業績指標のバランスを考える。
- 開発の方向性×手段で発想する。

視点例

ヘルシー	安心・安全
大量・がっつり	小皿・少量
地物・地場	新鮮
お墨付き・ブランド	最上級・最高級
自家製	名物
伝統	目新しさ
驚き・楽しさ	激○○・突出
参加・共同	自分だけ
限定	裏メニュー・賄い

× 調理方法
× 素材（食材、調味料など）
× 演出（盛付、食器・器具、提供方法など）

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

3-1 基礎知識編 商品を見直したい・磨きたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

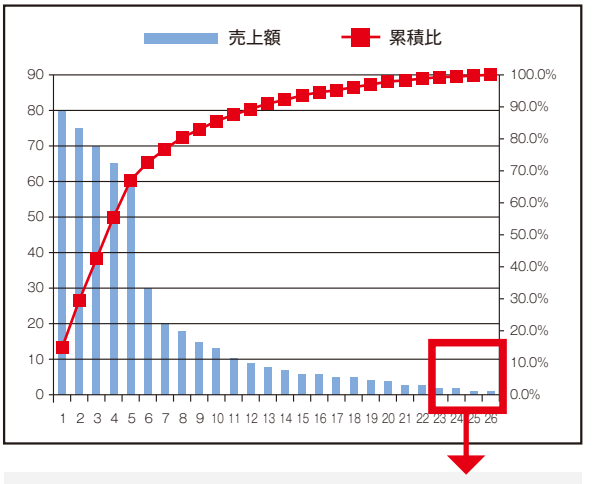
商品・サービス・接客に磨きをかけるときの工夫

- セットメニューなどを考えてみる。
  ※バスケット分析とは一緒にオーダーされることが多い組み合わせを発見すること。セットにすると効果的な可能性が高い。

セットメニュー	バスケット分析結果や店と顧客のWin ー Win視点、収益性から
サイドメニュー	バスケット分析結果やトッピング、小皿、つまみなどの視点から
限定メニュー	子供、女性、シニア、学生などの視点から
期間限定・フェアメニュー	季節感、世の中イベント、流行もの視点から
お土産・テイクアウトメニュー	名物料理、贈答、中食（お弁当、おかずなど）の視点から
ドリンクメニュー	料理、企画との組み合わせなどの視点から

- 既存メニューの入れ替えやカットを検討する。
- 現状の売れ筋を分析する。
  ・売上金額の大きい順にメニューをランキングする。
  ・累積の売上構成比を算出する。
- 売上の上位80%までをAランク、90%までをBランク、残りをCランクといったランク分けをする。
- Cランク商品はカットや入れ替え検討候補とする。

No	メニュー名	売上額	構成比	累積比
1	A	80	15.3%	15.3%
2	B	75	14.4%	29.7%
3	C	70	13.4%	43.1%
4	D	65	12.5%	55.6%
5	E	60	11.5%	67.0%
6	F	30	5.7%	72.8%
7	G	20	3.8%	76.6%
8	H	18	3.4%	80.1%
9	I	15	2.9%	83.0%
10	J	13	2.5%	85.4%
11	K	10	1.9%	87.4%
12	L	9	1.7%	89.1%
13	M	8	1.5%	90.6%
14	N	7	1.3%	92.0%
15	O	6	1.1%	93.1%
16	P	6	1.1%	94.3%
17	Q	5	1.0%	95.2%
18	R	5	1.0%	96.2%
19	S	4	0.8%	96.9%
20	T	4	0.8%	97.7%
21	U	3	0.6%	98.3%
22	V	3	0.6%	98.9%
23	W	2	0.4%	99.2%
24	X	2	0.4%	99.6%
25	Y	1	0.2%	99.8%
26	Z	1	0.2%	100.0%



Cランクメニューの見直しを行う。
メニュー数を絞り込むことによって、食材ロスの削減や効率的な調理によって提供時間を短縮し、ピーク時の待ち時間短縮によるチャンス
ロス削減や回転率向上へ向けた改善を行う。
ただし、差別化商品やコアなファンがいないかなどに注意する。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

3-1 基礎知識編　商品を見直したい・磨きたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

商品・サービス・接客に磨きをかけるときの工夫

サービスや接客を見直す

- 顧客接点を洗い出す。
  →予約～退店までの一連の顧客行動の洗い出しをする。
- 接点ごとの期待を考え、期待に応えるサービスや接客のポイントを明確にする。
  →サービスを提供する「モノ」、「ヒト」、「情報」などで考える。

顧客行動	店探し	予約	同行者連絡	入店	メニュー検討
接点	・HP ・サイト ・雑誌	・HP ・サイト ・スタッフ	現状なし		
顧客期待	・分かりやすく、探しやすい ・最新情報が載っている	・予約可能かどうか分かる ・手間なく予約できる	・手間なく、連絡や出欠確認をしたい		
提供サービス	・検索機能 ・コンシェルジュサービス	・予約機能 ・予約状況の公開	・幹事代行サービス		

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

3-1 基礎知識編 商品を見直したい・磨きたい

付加価値向上 販売促進を見直す

「ポイント」

- **広告宣伝の媒体は、目的とコスト・期待される成果から選択します。**
- **集客や話題づくりのためにイベントやフェアを企画します。**
- **メニューは魅力が伝わるように表現にこだわります。**
- **リピート客を増やすことは安定経営の重要なポイントとなるので、継続利用促進策や優良顧客の囲い込み策を実施します。**

販売促進を見直す流れ

広告宣伝媒体選択の考え方

- 目的に応じて、コストと期待される効果の視点から使用する媒体を選ぶことが重要。
- 主な販促媒体・手段
  - ・マス媒体…TV・ラジオ、新聞広告・折込チラシ、雑誌広告など。
  - ・インターネット関連…自社ホームページ、専門サイトなど。
  - ・SNS…ソーシャル・ネットワーキング・サービス。文字通り、自分のコメントや日記的なものなどを発信し、社会とつながりを持つツール。
  - ・店頭・店内販促…店頭看板や店内掲示など。

イベント・フェアの考え方

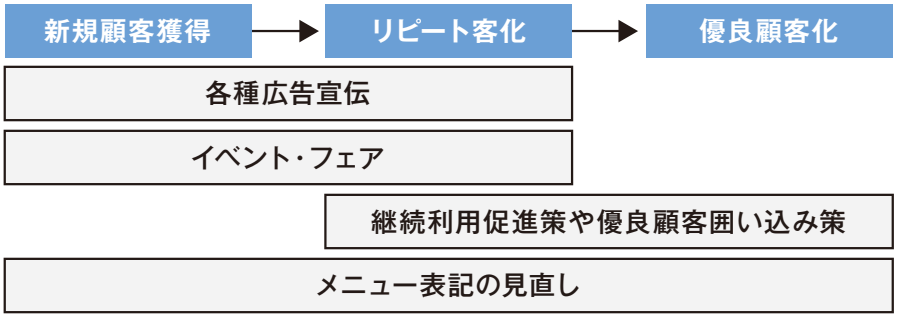
- ターゲットや目的を明確にする。
- 流行していることや時事ネタ、季節催事などから企画を発想する。

メニュー表記の見直しの考え方

①重点商品の洗い出し
②訴求ポイントの洗い出し
③キャッチコピーや写真の用意
④デザインや体裁の検討

リピート客づくりのための継続利用促進策や優良顧客の囲い込みの考え方

①不満ポイントがないか点検する
②自店の満足ポイントを創り出す
③不満を出さないこと＆自店を満足ポイントを提供し続ける
④リピート客にメリットを提供する



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

販売促進を見直すときの工夫

広告宣伝媒体の主な特徴

- TV・ラジオ等のマス媒体…広く訴求力はあるがコストが高い。また、ターゲット別のメッセージは難しい。
- 新聞広告・折込チラシ…コストはかかるがエリアを限定して発信することができる。若年層に届きづらい。
- 自社ホームページ…構築してしまえばランニングのコストは低めで更新がしやすい。見てもらうことを待つことになるので発信力はやや弱い。ID登録等で個人識別も可能。
- SNS…多頻度でタイムリー、かつこちらからの積極的な情報発信がしやすい。顧客同士の情報拡散も効果的。現状では、コストと効果の面から重要なツール。定期的に発信するなど情報量が重要。
- 飲食店情報提供・検索サイト…店舗検索で多用される。店舗情報だけでなく口コミや顧客評価が掲載され、一定の影響力がある。割引クーポンなどで誘引することが多い。予約機能もある。
- タウン誌・情報誌…手軽に見てもらいやすい。クーポンを付けて誘引することが多い。編集されているので、見やすく、比較しやすいことが多い。
- 店頭・店内販促…店前交通量が多いが店内の様子が分かりづらい場合は店頭看板なども効果的。また店内でのお薦め情報発信などは客単価向上につながりやすい。

各媒体をミックスして相乗効果を狙う

①まず、ホームページやSNSで不特定多数に向けて情報を発信。
②継続フォローとしてメールマガジンやSNSを使う。
③イベントなどの場合はその後にお店とお客様の相互の情報共有としてホームページやSNSを使う。
といったように組み合わせて相乗効果を狙う。

イベント・フェアの考え方

- 他社事例なども参考にしながら、メニューや提供方法の具体的なアイデアを発想する。

視点例		×	企画設計要素
季節感	流行もの		メニュー
時事ネタ	イベント		提供方法・期間
食材・料理のプッシュ	価格訴求		販促・演出方法
ターゲット限定	コラボ		価格設定

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

3-1 基礎知識編 商品を見直したい・磨きたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

販売促進を見直すときの工夫

メニュー表記の見直し

①重点商品の洗い出し

- 訴求するメニュー数をあまり増やすとかえって目立たなくなってしまうので、絞り込む。
- 売れ筋上位や利益率の高い商品、競合店と差別化できる商品、ロングセラーやオリジナル、期間限定や新メニューといったものが中心となる。

②訴求ポイントを洗い出す

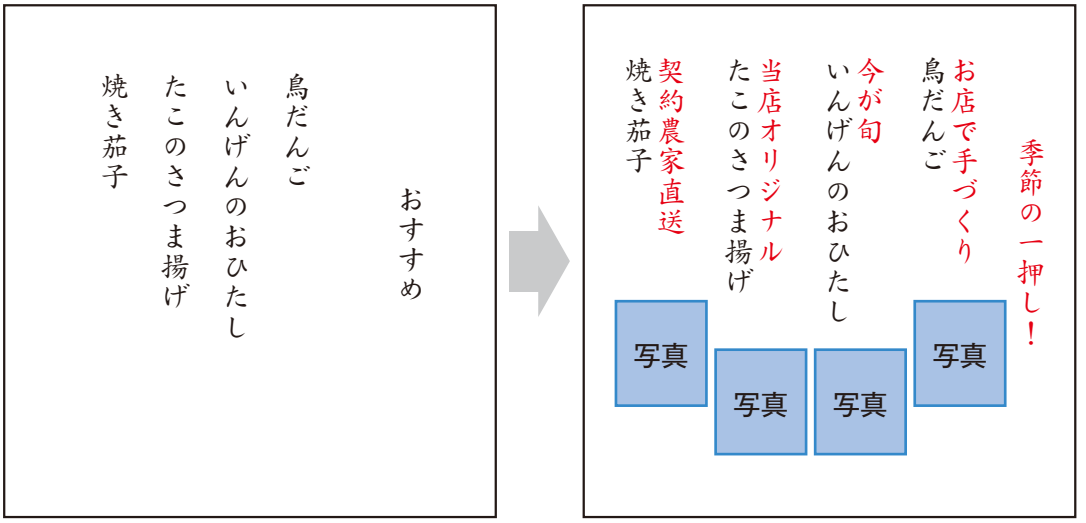
- ターゲット別の訴求（女性にお薦め、カップルにお薦め、など）
- 商品価値の訴求（産地、手のかかり具合、希少性、など）
- 看板商品の訴求（伝統・定番、ロングセラー、オリジナル、など）

③キャッチコピーや写真を用意する

- ポイントが伝わるキャッチコピーを考える。
- 訴求ポイントの内容を擬音や形容詞などを使いながら表現する。
  例）じっくり3日間煮込んだトロトロの食感をお楽しみください
  契約農家直送！朝どれの新鮮野菜をつかったしゃきしゃきサラダです
  今の季節だけしか食べられない！おいしさがギュッとつまった旬を味わってください
- 写真は伝えたいことがわかる大きさや角度で撮る。必要に応じて補足説明を入れる。

④デザインや体裁を考える

- 和食であれば和紙や板、カフェや洋食ならブラックボードなど、提供商品にあったものを考える。
- 全体の色数は3～4色程度にし、目立たせたい文字を強調できるように大きさや書体を考える。
- 文章は短く、文字の間隔を詰めすぎないようにする。
- お客さま視点で見やすいカテゴリー分けをする。
  例）調理方法別：揚げ物・焼き物・煮物・刺身…
  素材別：肉、魚、野菜…　　など



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

販売促進を見直すときの工夫

リピート客づくりのための継続利用促進策や優良顧客の囲い込みの考え方

①不満ポイントがないか点検する

- 飲食店に求められる基本的な要件について自主点検する。
  例）清潔さ、感じの良さ、提供スピードなど
- 可能であればお客様のアンケート調査を行い、自店の評価を把握する。
  アンケート用紙方式やWEB調査など

アンケートの例

アンケートご協力のお願い

本日は当店をご利用いただき、ありがとうございます。
より一層のサービス向上を目指し、皆さまのご意見をいただいております。
ぜひ、アンケートにご協力をお願いいたします。

Q1:メニューは魅力的ですか。	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
⇒ご要望を教えてください。【 】				
Q2:味は好みにあっていますか。	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
⇒ご要望を教えてください。【 】				
Q3:料理の提供時間やタイミングは適切でしたか。	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
Q4:料理やサービスからみて価格は妥当でしたか。	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
Q5:従業員の接客は好感がもてましたか。	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
Q6:店内は清潔で居心地が良かったですか。	そう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない
Q8:今後も当店をご利用いただけますか?		利用する	利用しない	わからない
Q9:当店をご友人や知人におすすめいただけますか。		すすめる	どちらともいえない	すすめない

Q10:当店を知ったきっかけは何でしたか	店前を通った	インターネット	口コミやSNS	雑誌や情報誌	その他

Q11:お客さまについておたずねします。

①年代　10代・20代・30代・40代・50代・60代・70代以上
②性別　男性・女性
③本日の利用人数　1人・2人・3人・4人・5人以上
④抽選で御食事券をお送りいたしますので、よろしければご住所・お名前をお願いいたします。

〒	お名前
ご住所	

Q12:当店のご利用は何回目ですか。	初めて	2回目	3回目以上

⇒当店をご利用いただける主な理由を教えてください。
【 】

■お客さまが当店と比較する店（当店をご利用するときに候補にあがる他店）を教えてください。

■当店に対するご意見・ご要望をご自由にお書きください。

ご協力ありがとうございました。今後も当店をよろしくお願いいたします。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

3-1 基礎知識編 商品を見直したい・磨きたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

販売促進を見直すときの工夫

②自店の満足ポイントを創り出す

- 満足評価はお客様のニーズが多様なのでターゲット顧客を意識して、自店の満足ポイント＝リピート要因を明確にする。
- アンケートができれば、その結果を参考にする。なければメインターゲットや競合店を考えて、自店の差別化ポイント＝リピート要因になるものを創り出す。
  →現状のリピーターはどんな人か？なぜリピートしてくれているのか？
  →どこと比較されているのか？その競合店との違いをどう出すのか？
- 基本的に料理が一定のレベルにあることは前提となる。

③不満を出さない、そして自店の満足ポイントを提供し続ける

- 不満を出さないことを維持するために「やるべきことを徹底する」仕組みをつくる。
  例）清掃マニュアル…清掃箇所、清掃頻度・タイミング、清掃方法、使用ツールなどを明確にする。
  清掃チェックシート…トイレなどに清掃したらチェックするシートを置き、アピールをかねて実施する。
  基本接客の徹底…笑顔、身だしなみ、呼ばれた時の反応などをモニタリング等でチェックする。
- 満足ポイントに磨きをかけ続ける。
  例）居心地の良さが売りであれば、五感に訴える要素や快適さにこだわり続ける。
  ハレの日の場が売りであれば、接客を含めたサービスレベルや個別対応の臨機応変さを出す。
  楽しさや賑わいが売りであればイベント企画を定期的に実施する。
- 顧客視点でのチェック→改善の仕組みを構築する。
  例）定期的なアンケート等の実施→不満や満足要因の把握→改善実施
  常連リピーターとの定期的な交流会

④リピート客にメリットを提供する

- まずは、顔と名前、そして好みなどを覚え、より親密なコミュニケーションを目指す。
  ※特に小規模店であれば、実施しやすく、コストもかからないので向いている。
- 必要に応じてポイントカードなど、お得感につながるようなリピートメリット施策を実施する。
  ※大規模になれば顧客管理のデータベースを導入する。各種属性がとれるように登録制などにする。
- データがたまってきたら、顧客分析を行う。
  →利用期間（あるいは頻度）×利用金額で分類し、優良顧客の属性や比率を確認する。
  →優良顧客にはメールやDMを出すなど、関係強化に努める。
- リピート重視は（同様にクーポンなどで一見顧客を重視することも）その他のお客様からは不公平に感じられ、不満の要因になることがあるので注意する。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

付加価値向上 新規出店に伴う事業計画策定

［ポイント］

- **新規出店では、既存店とは違う立地であることを踏まえた事業計画と投資対効果を意識することが重要です。**
- **事業計画策定においては、想定数値と現実に大きな誤差が生じないように各種数値を具体的に検討しておくことが大切です。**

新規出店に伴う事業計画策定の流れ

Step1 物件選定と経営数値の確認

- 立地選定のポイントとして、ターゲット客が多くいることや潜在需要があること等が挙げられます。
- 立地条件の賃貸料は、売上想定の10%以内に収まっていることが望ましいと言われています。

Step2 新規店舗の事業計画作成と各種事業数値の確認

- 商圏の状況などの情報収集を実施した上で各種の計画を策定することが大切です。
- 投資回収期間については、目標設定期間が以前より短くなってきていると言われていることにも注意が必要です。
- 開店時に多くの費用が必要になる飲食店の内装工事については、低価格化の方向へと動いてきていると言われており、投資効率を高めやすい環境が整ってきています。現状の相場について、情報収集をすることが重要です。

新規店舗の事業計画策定時の主な検討事項

	主な内容
事業概要	事業コンセプト、商品・サービスの内容、ターゲット、競合の状況、事業の強み・差別化要素　など
事業活動の内容	調達先、製造・調理方法、販売方法　など
組織、人事計画	組織形態、現在の従業員数、新規採用予定数　など
開店スケジュール	店舗契約時期、設計・施工時期、開業時期　など
投資計画	物件費用、設計・施工費用、厨房設備費用、什器・備品費用、初期広告費用　など
収支計画	売上計画、売上総利益、販売管理費および一般管理費、営業利益、投資回収期間　など
問題点、リスク	外的リスク（消費者からのリスク、競合からのリスク　など）、内的リスク（人的リスク、資金リスク　など）

Step3 実績での検証

- 新規出店後は、事業計画が想定通りであったかを以下の観点から検証します。
  - ・想定した客層は確保できているか
  - ・時間帯売上金額に対する客数や立地周辺のターゲット層の回遊は適合しているか
  - ・また、飲食店経営成功の要諦は決して赤字を出さないことです。自身の展開している業態のFL(フード&レイバー)コストの水準であるかどうかも検証してください。

※なお、一般的な投資計画を進める場合と展開型の実験店の位置づけで出店する場合は、明確に分けて事業計画を検討することが望ましい（実験店は、徹底的に投資コストを抑えて店づくりを進めることが重要です。）

執筆）エーエフディーコンサルタンツ株式会社

3-1 基礎知識編 売上を拡大したい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

新規出店に伴う事業計画策定のポイントと取り組み例

商圏分析の進め方

出店地域の検討

- 自身のお店のコンセプトが受け入れられやすい地域はどこかを検討する必要があります。
- 住宅街かオフィス街、商店街といった都市の機能面からの観点と、駅近、ロードサイド、商業施設内といった立地の観点を考慮し、どのような地域に出店するかを決定します。

出店地域の市場調査の実施

- 昼･夜の交通量、また、歩行者のタイプ（学生･社会人･主婦･ファミリーなど）を把握し、自身のお店のコンセプトが受け入れられるかを具体的に検討します。店舗周辺の車や歩行者の移動の目的についても把握しておくことが、本当に入店してもらえるかの判断材料にもなります。
- 周囲にどのくらいの数の外食店があるのか、また、それらのお店の客層や価格帯、混雑時間帯などを把握し、自身のお店に期待する売り上げを達成可能であるかどうか、周辺の外食店と差別化可能かどうかを検討します。

店舗探しの進め方

出店地域の不動産店への相談と物件の内覧

- 出店を考えた地域について、不動産店に連絡し、物件の有無を確認してください。不動産店からの情報だけでなく、自らの足を使った周辺調査で空き物件が見つかることもあります。
- 入口までの動線や店内の様子、駐車場の有無などの顧客目線での物件評価と搬入口やバックヤード、厨房スペースなどの使い勝手といった従業員目線での物件評価を行います。

家賃交渉

- 家賃は毎月発生する固定費となりますので、可能な範囲での価格交渉を行うことが、事業の継続性に大きな影響を与えます。周辺家賃なども参考に交渉を行います。

借り入れの際に検討すべきポイント

商品力

- 提供している商品、すなわちメニューは味･価格、安全性や健康面の配慮などで顧客の期待を満たし、周辺同業者に比べて優位性を有しているか。

サービス力

- お店のコンセプトにあった接客サービスにより、顧客に満足感をもたらすものになっているか。

店舗力

- 店舗の外装、内装、照明看板、接客部分の装飾、卓、椅子、厨房設備等は、顧客に清潔感や快適性等の満足感をもたらし、誘引力があるか。

仕入れ

- 食材の仕入れルート、およびその安定性はどうか。仕入れ価格の変動を吸収する等のリスク管理はされているか。

PR

- 効率的なプロモーションを行っているか。固定客の囲い込みはどのような方法か。店内やホームページ等にて、安全面などへの訴求はあるか。

計数管理

- コストを把握した上で、店舗の目標を数値化、予算化できているか。また、その結果を検証して次の目標立案を行っているか。
- 客数･客単価･生産性を計数的に把握し、キャッシュフローベースの経営が行われているか。

財務体質

- 資本の安定性、借入金は適切か。支払い利息が過大になっていないか。

法的対応力

- 食品衛生法をはじめ、営業に関する法規制に適切に対応できているか。

執筆）エーエフディーコンサルタンツ株式会社

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

新規出店に伴う事業計画策定のポイントと取り組み例

新規出店の取り組み例1

全体的に投資コストを低下させることによって、利益構造基盤を作りかえることに成功

- 実際にこれまで店づくりにかかる投資費用を見直し、内装デザインイメージは変えずに、ローコスト化することによって損益分岐点を下げることができた例があります。
- 投資額を下げる目標を持って店づくり計画に臨むことが利益構造基盤を変えるにあたって重要です。
- 投資を下げる方法には、店づくりの材料仕様をコストダウンしたり、家具を安くすると言ったことが挙げられます。具体的には、低価格素材板を使用した家具類を製造してもらうなどがあります。
- 内装工事の種類では、例えば、壁について、クロスを貼る、塗装作業という二つに分かれる場合には、いずれか一つの施工方法に絞ることにより工事減額につながるということがあります。

新規出店の取り組み例2

居抜物件を再利用する方法で出店し、全投資を3分の1に削減

- 居抜物件への出店の場合には、正面看板、一部必要不可欠な部分の改修を行い投資コストを最低限に抑えることができます。
- 居抜物件を再利用する場合には、厨房区画や防水、衛生設備などを改修しないことによって、投資コストを最低限にすることができます。
- なお、最近は、居抜物件の選定の際に、入口、店内、その他施設内容など、どのように改修計画を実施するのかをシミュレーションすることによって投資計画を事前に理解できるようになってきています。

執筆）エーエフディーコンサルタンツ株式会社

3-1 基礎知識編 売上を拡大したい

付加価値向上　訪日外国人、在日外国人対応

「ポイント」

- **日本を訪れる外国人は、2015年に約1,974万人と2014年の約1,341万人を大幅に増加し、更に2016年には2,000万人を超え、拡大を続けています。**
- **また、訪日外国人の日本に期待していることの1位が「日本食を食べること」と言われています。**
- **在日外国人への対応が訪日外国人の来客増加につながるケースもあり、新たなマーケットとして登場してきている訪日外国人、在日外国人への対応を考えていくことが求められています。**

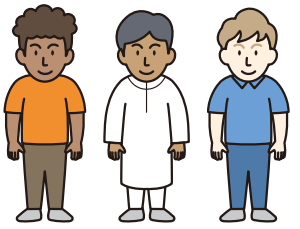
訪日外国人、在日外国人対応の内容

訪日外国人への情報提供

- 訪日外国人の情報源として、WEBによる情報発信は非常に有効です。
- 具体的な対応事項としては以下のような内容が挙げられます。
  - ・自身のWEBサイトにメニューや周辺観光情報を盛り込んだり、店舗写真を掲載する
  - ・店側のルールや来店前の心得などを掲載する
  - ・多言語対応しているグルメサイトなどの言語切り替え機能を利用する
  - ・日本政府観光局やトリップアドバイザー、オールアバウトジャパンなどを参考にする　など

店内コミュニケーションの見直し

- 諸外国から訪日される方々には、日本とは異なる食習慣や食事のマナーが存在します。相手の立場になって対応することが求められています。
  - ・ベジタリアンやムスリムの方々にも分かりやすいメニュー表の作成（豚、鶏、牛などのイラストでの表示や利用している食材の記載など）
  - ・注文時に好き嫌い、食べられないものなどを伺う
  - ・食事中に箸で困っている人がいれば、フォークやスプーンを提供する
  - ・メニュー料金体系を明確化する（例：お通しの有無・料金）　など



接客ツールの活用

- 個人経営の外食店では、多言語に対応した専任のコンシェルジュなどを簡単に採用することはできません。そのため、既に存在しているツールを上手く活用しましょう。
- 具体的な例としては以下のようなものが挙げられます。
  - ・外国人お客様用コミュニケーションツール（アサヒビール株式会社）
  - ・Fukuoka Gurmet Navi（福岡市多言語メニュー作成サイト　福岡観光コンベンションビューロー）
  - ・接客指さし会話（株式会社情報センター出版局）　など

SNSの活用

- 訪日外国人は自身のブログやSNSなどで、タイムリーに自分の行動や居場所をアップします。
- スマートフォンやネットでの口コミは情報拡散および集客促進効果があり、如何にブログやSNSにアップしてもらえるかを検討する必要があります。
- 具体的には以下のようコツがあります。
  - ・アップされる写真を想定し、店舗づくりや盛り付けなどを検討する。（日本でしか体験できない、その場でしか味わえないと感じてもらうことが重要です）
  - ・写真を取りましょうかと声がけし、写真として記録してもらう。

※本パートは「飲食事業者のためのインバウンド対応ガイドブック（農林水産省）」を基に作成しております。
詳細は次のURLをご確認ください。（http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/inbound_16.html）

執筆）株式会社野村総合研究所

3-1 基礎知識編 売上を拡大したい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

訪日外国人、在日外国人対応のコツ・取り組み例

取り組み例1 訪日外国人が興味を示すイベント開催

- 盆踊りやマグロ解体ショーといった日本的なイベントを企画し、店舗のコンセプトにリンクしたアレンジを加えることで外国人に大変評判となっている。

取り組み例2 ムスリム対応したメニュー提供で売上増に貢献

- まな板･包丁･ハラル食材の仕入れなどを別にしたムスリム向けメニューを開発、提供し、さらに来店時には、対応条件を説明するなどの接客を実施。その結果、マレーシアのテレビ局からの取材があるなど、店舗の売上にも貢献するようになった。

取り組み例3 訪日外国人が利用しやすい店づくりで集客に成功

- 英語版のメニューだけでなく、リーフレットを用意し、英語版のホームページも開設。さらに、提供する料理の食べ方なども翻訳。
- 掘りごたつや着物姿の女性スタッフなど日本ならではのスタイルに加えて、ひな人形や五月人形など日本の伝統文化を感じられる演出も実施。
- さらに帰り際にスタッフ手作りの折り紙や傘などのお土産も提供するなどしている。

取り組み例4 海外マスコミ対応を通じて、認知度を向上

- 地元での市町村と連携し、海外マスコミ対応やプロモーションビデオの撮影協力、海外要人･行政の食事会などを実施。それらが、ブログ等で広まり、ブログをみて来店するお客様も増加。

取り組み例5 在日外国人対応が、海外からのお客様の増加に貢献

- 地元に住むムスリムの食べられるものを増やそうと、商品開発を進めたことで、地元のムスリムのお客様との信頼関係を構築。
- その結果、口コミやSNS経由で同店の取り組みが広まり、立ち寄りではなく目的地として来店してくるムスリムの方々が増加。

取り組み例6 留学生や大学、生協などとの連携体制を構築し、ムスリム対応を推進

- 地域の外国人のために、「食」だけでなく生活全体をサポートしようという動きを同商店街振興会にて開始し、祭りや地域行事への参加を積極的に呼びかけることで、多くの外国人とのネットワークを構築。
- ムスリムの方々も安心して食事を楽しめる情報を留学生や大学、生協と連携しながら検討し、ホームページにて、英語、日本語、そして写真を利用して掲載。外国人やその家族、知人、友人のSNSなどを通じて情報発信をしている。

※本パートは「飲食事業者のためのインバウンド対応ガイドブック（農林水産省）」を基に作成しております。
詳細は次のURLをご確認ください。（http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/inbound_16.html）

執筆）株式会社野村総合研究所

3-1 基礎知識編 売上を拡大したい

付加価値向上 海外進出に向けて

［ポイント］

- **海外展開を進めるにあたっては、食材調達や従業員の確保、そして、それら事業活動を支える現地パートナーとの連携が必要になります。**
- **海外進出した後、撤退を余儀なくされた事業者も多数存在するため、正しい現地情報を収集するとともに、進出先国や展開するビジネスモデルなどを十分に検討することが重要になります。**

海外展開の流れ

Step1 現地情報を踏まえた進出先国の検討・決定

- 進出先国の検討にあたっては、以下の情報について可能な範囲で情報収集する必要があります。
- また、最終的には、現地に赴き、現地の現状を実際に見て、聞いてくるということが必要になります。

進出先国の検討・決定にあたって情報収集すべき事項

	情報収集の内容
消費者・競合情報	市場の大きさや成長度合だけではなく、ターゲットとなる消費者の有無などを把握します。また、類似の事業者の有無やその動向についても把握します。
関連規制情報	投資法や出資規制、さらに、許認可の有無などを把握します。また、各種輸入に係る規制も把握します。
土地・物件情報	土地の保有・契約形態や物件の一般的な契約期間などを把握しておきます
食材調達方法	必要とする食材を現地で調達可能であるか、または、日本から輸入することが可能であるかを把握します
機材の調達方法	輸入が禁止されている、もしくは登録に時間がかかる製造・調理機材がある場合がありますので、事前に把握しておきます
人材情報	給与水準や契約形態、更に人材の流動性などを把握しておきます
資金にかかわる情報	現地での資金調達方法や獲得した収益を日本に送金する方法などを把握しておきます

Step2 事業計画作成と進出可否の判断

- 想定される社内担当者や現地パートナーといった具体的な体制を検討しておくことが大切です。
- 海外での想定売上やコストの検討においては、現地パートナーやコンサルタント、進出済みの事業者からのアドバイスを参考にすることが望ましいです。
- なお、海外事業は、思っている以上に時間がかかるというリスクも想定した計画の策定が重要です。

Step3 事業の準備

- 現地での会社設立手続きや不動産の賃貸契約、従業員の雇用などさまざまな手続きを進めます。
- 日本人だけでは対応が難しい事項も多く、現地パートナーや現地スタッフと連携するケースが多いです。
- また、契約手続きも多く、国によっては、法制度が未整備な場合もありますので、必要に応じて、弁護士などを活用することを視野に入れる必要があります。

Step4 事業開始、事業拡大

- 海外では、何もかも1からのスタートになります。柔軟性を持って、事業を進めていくことが重要です。
- また、海外展開で得られた知見や経験は、更なる海外展開を進める際の非常に重要な情報になります。定期的に社内で共有することが重要です。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-1 基礎知識編 売上を拡大したい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

海外展開を進める際の工夫

工夫1 海外マーケットレポートの活用

- JETROでは、海外の日本食消費市場の動向や、海外消費者の食生活等に関する情報発信をしています。また、海外進出関連制度や従業員の給与水準なども国別にまとめられているため、スピーディーに多くの国の情報を集めることができます。
- また、農林水産省においても、過去に実施した海外貿易制度や市場調査等の調査報告書を公表しています。加えて、農林水産省が運営するインターネットサイトである「Taste of Japan」では、世界中の日本食レストラン情報をはじめ、レシピや日本産食材の取り扱い店舗をご紹介しています。

工夫2 現地の従業員を早期に確保することで、進出判断等をスピーディに実施

- 現地情報を日本人スタッフが1から収集していくのは非常に手間と労力が必要になります。進出判断をする前の段階から現地従業員を雇用することで、情報収集の時間を短縮できるとともに渡航費等の節約にもつながり、さらには現地責任者としての従業員育成にもつながります。

工夫3 さまざまな情報源を確保することで、海外情報の信頼性を高める

- 特に新興国では、法規制の変更や事業者の状況が目まぐるしく変化します。そのため、特定の情報源からの情報だけに依存することは情報の信頼性として不十分です。
- そのため、JETROや大使館はもちろんのこと、現地の関連省庁や取引先などと情報交換できる環境を整えておくことが重要です。

工夫4 日本方式に縛られずに、海外ビジネスを検討することで柔軟な事業設計を実現

- 海外は日本と同じ事業環境ではなく、必要な資材や食材を調達できないケースも多々あります。そのため、日本でのやり方に固執しすぎると海外展開できる国が絞られてしまううえに、現地での効率的な事業運営ができない可能性があります。
- 一方で、お客様も日本人ではないことから、日本と全く同じ方法が受け入れられる保証はありません。柔軟性をもった商品設計や業務設計を行うことが重要になります。

工夫5 より丁寧な従業員教育が事業･店舗の活力を生み出す

- 海外の場合、日本のような暗黙の了解といったものはないため、雇用契約や教育にあっては、より丁寧な対応が必要です。
- マニュアルなどには、写真を使用するなど分かりやすさも重視し、さらに作業内容についてもチェックリストをつくるなど、実施事項をできる限り明文化しておくことが重要です。
- さらに、日本が好きで、日本企業に就職するという人も存在します。彼らを単なる労働者として扱うのではなく、仲間･パートナーとして、共に事業を成長させていくという雰囲気づくりが現場の活力になります。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 効率化の着眼点を知りたい

効率化推進 現状分析・診断

［ポイント］

- **現状診断の進め方として、まず、経営層や店長へのヒアリングから実施し、その後、現場に赴いた調査というステップになります。**
- **飲食店の経営や問題点は、全て現場を中心に診断を進めながら、そのうえで経営の数値を判断することが大切であり、机上だけの分析・指導では改善されないケースが多いです。**

現状分析・診断の流れ

ヒアリングの実施

- 経営全般(問題点、悩み)の聞き取りを経営層および店長等に実施します。

現場調査

- 現場に赴き、以下の9つの視点で現状を正しく理解することが重要になります。

現状把握を行う際の9つの観点	
1：経営、人事生産性の向上	6：労働環境改善
2：料理の品質管理・維持	7：製造レベルの向上
3：サービスレベルの向上	8：原価管理のシステム化
4：衛生管理の維持	9：時間帯人件費の適正管理
5：実践、調理オペレーションの効率化	

業績・実績の確認

- 売上、また費用の状況を把握し、現状の収益構造を明らかにします。
- 詳細に確認する項目としては、平均客単価、客数、客席回転率などがあります。
  ・売上＝客席×客席回転率×平均客単価
- また、人件費や水道光熱費が想定計画とどの程度の誤差か、また、適正数値範囲内かを確認します。
- さらに、食材原価率が適正数値範囲内であるかを確認します。

問題点の抽出、改善方法、対策の検討

問題	改善方法の例
光熱費が高い	日々のメーター表示を確認し、データ管理したことにより、水道、電気費用の削減ができた。
満足客、リピート客が少ない	現場で働くスタッフが、日々のルーティン作業でサービス内容がマンネリ化してしまっていたため、集合教育を実施した結果、既存売上のアップにつながった。
食材原価率が高い	ムダ、ロスの要因を省くとともに、食材は金という認識を持つことで、ロス率を対売上で1%削減。
清掃費が高い	スタッフの清掃意識改革で清掃業者への依頼回数が減少。

執筆）エーエフディーコンサルタンツ株式会社

効率化推進　ムダの徹底的排除による原価低減

［ポイント］

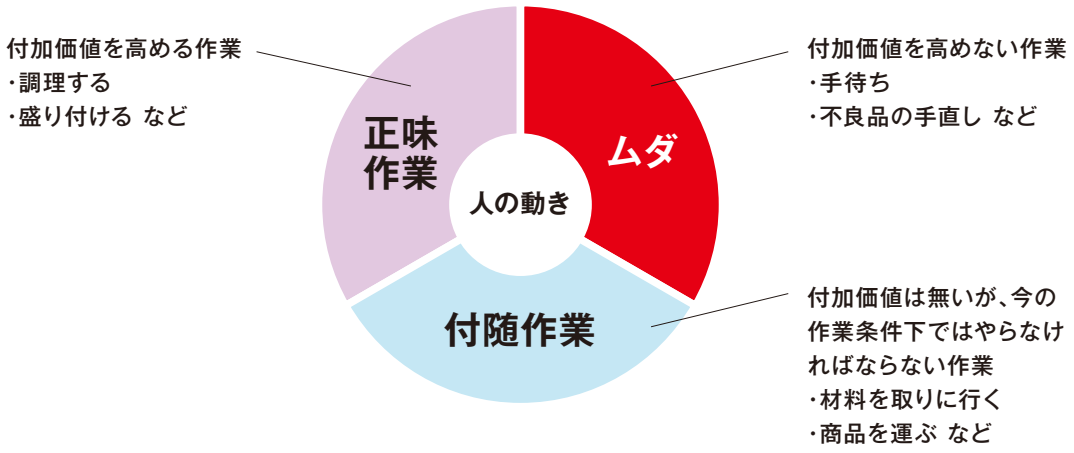
- 「ムダ」とは、製品の付加価値を高めずコストのみ発生する事項です。「在庫」や「作業そのもの」や「不良品」が当てはまります。
- 「ムダ」を省くことで、原価低減だけでなく、新鮮で品質の良いモノを効率的にお客様に提供でき、お客様満足度の向上にもつながります。

ムダを見つける視点

ムダとは何か

- 人の動きは、「正味作業」と「付随作業」と「ムダ」の3つに分けられます。
- 「ムダ」はもちろんのこと、「付随作業」を減らし、「正味作業」の比率を高めることが重要です。
- 「ムダ」を省くことが、諸々の出費や在庫を低減することになり、原価低減につながります。
- また、「ムダ」を省くことでより新鮮で品質の良いモノを効率的にお客様に提供でき、お客様満足度の向上にもつながる可能性があります。

（例）人の動きにおける作業の層別



ムダを見つける7つの視点

- 一見必要そうに見えるモノもやり方を変えることによって不必要になるモノもあります。
- まずは、以下の7つの視点でムダを見つけ出すことが重要です。

ムダの視点	内容
①つくり過ぎのムダ	必要以上に多くまた必要なタイミングより早くつくることおよびそのために発生する在庫
②手待ちのムダ	作業者が次の作業に進みたくても進めず待っている状態
③運搬のムダ	最小限必要な運搬以外の仮置き・積み替え・小出し・移し替えなどの作業
④加工そのもののムダ	生産や品質に寄与しない不必要な加工を行うこと
⑤在庫のムダ	生産や運搬の仕組みによって発生する在庫（素材・工程間・完成品）
⑥動作のムダ	生産活動で付加価値を生まない人の動き
⑦不良品・手直しのムダ	廃棄する不良品や手直しが必要なモノをつくること

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

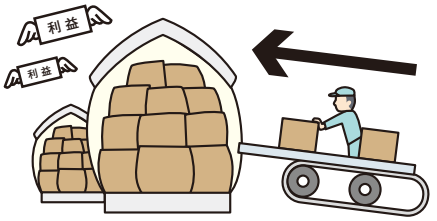
3-2 基礎知識編 効率化の着眼点を知りたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

7つのムダの実例

①つくり過ぎのムダ

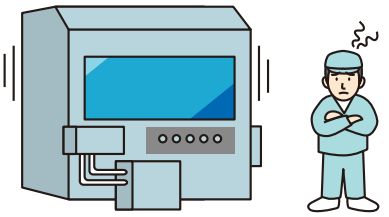
必要以上に早くまたは多くつくり過ぎて置き場所がない



→つくりだめをせず必要数のみ決められた速度でつくる

②手待ちのムダ

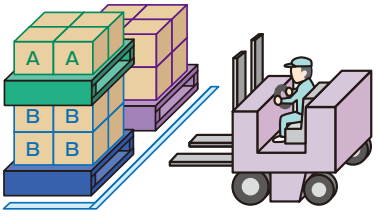
仕事をしたくても機械が動いているため手を出せない



→人と機械の動きを組み合せにより手待ち時間を低減する

③運搬のムダ

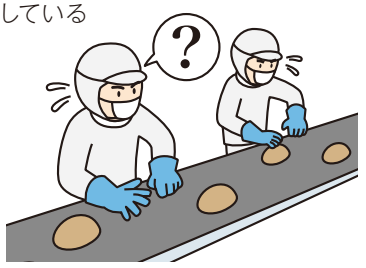
不規則に置かれており、Bを運ぶためにAを一度別の場所に置き直している



→積み直しが必要のない置き方をする

④加工そのもののムダ

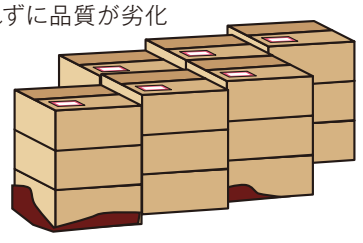
手順書がなく、作業者がそれぞれの方法で不要な作業をしている



→作業手順書を定め、標準作業を徹底する

⑤在庫のムダ

使用量を大きく上回る原材料を購入し、古いモノが使われずに品質が劣化



→需要予測に基づく適正量の調達と現場の在庫管理の徹底で、廃棄ロスを低減

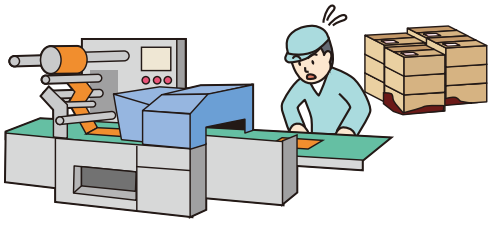
⑥動作のムダ

包装材を振り向いて取っている

→包装材を作業台の前や横に置く

⑦不良品･手直しのムダ

製品パックの印字がずれて中身を出して再度包装機に投入



→印字機の補修を行い、ずれが発生しないようにする

執筆）株式会社オージェイティー･ソリューションズ

効率化推進 改善の推進方法

［ポイント］

- **改善や改革を行う担当者を定め、可能であればプロジェクト組織を組織します。**
- **また、具体的なスケジュールを計画し、目標を定めることが重要です。**
- **改善経過観察や改善成果の確認を行い、継続的な活動につなげましょう。**

改善推進のポイント

改善のための業務改善推進プロジェクト組織形成

- 経営者又は役員のリーダシップのもとで、担当者を定め、可能であればプロジェクト組織を組織することが改善推進にあたって重要です。

改善内容・改善方法の検討

- 改善内容がハードとソフトに分かれる場合には、ソフト面(人的教育、改善で実行できること)から先に着手することが効果的です。

改善スケジュールの計画策定

- 改善の実施事項ごとに活動が止まらないように詳細なスケジュールを策定することが重要です。
- また、目標設定、改善実施店の抽出、タイプ別実施店の選定なども合わせて行う必要があります。

現場での改善活動の実施

- 改善計画の目的及び実施内容を説明し、さらに、改善の具体的手法を指導していきます。
- 実施事項を詳細化し、現場との調整を図りながら活動内容をさらに具体化していくことが重要になります。

経過観察/計画と現実の誤差の把握/改善の調整、指導、指摘

- 各時点での成果や効果を把握し、必要に応じて改善内容の見直しを行います。
- 経過観察項目とその後の各種調整は以下の通りです。

経過観察項目	改善内容の見直し
A:人員配置の現状	1:改善指導の見直し
B:オペレーションの改善の効果	2:想定計画の現実の誤差調整
C:経営的効率化度合いの評価	3:実務的業務推進
D:品質管理改善の評価	4:オペレーションの具体的教育・指導
E:調理オペレーションの効率化の評価	

改善成果の確認/目標に対する評価

- 最終的に以下の項目に関する確認・評価を実施します。
  A:改善後の数値的効果(生産性向上)および評価
  B:目標設定に対する効果、改善、再対策のチェック
  C:改善実施事項ごとの効果の把握
- 目標設定に比べて、効果が出ていない場合は、改善策の見直し、具体的業務内容を検証することが必要になります。

執筆)エーエフディーコンサルタンツ株式会社

3-2 基礎知識編 作業効率を上げたい

効率化推進 作業観測を通じた労働生産性の向上

［ポイント］

- **現地現物の作業観測を実施したうえで、基準となる作業手順や作業時間を決め、作業のバラつきや動作のムダなどを省きます。**
- **ムダ取りにより工数低減された作業を再配分し、仕事を寄せて1人分の仕事にすることで効率化が達成されます。**

作業観測を通じた労働生産性の向上のステップ

Step1 現地現物で作業観測を行い、現状作業の洗い出しを行う（現状把握）

- まずは、どのような作業をやっているか作業観測を行い現状を表します。
- その上で、基準となる作業時間と作業手順を決め、さらに作業を定常作業か異常作業か、定量作業か定期作業か、頻度はどれくらいか等で分類・整理して作業の一覧を作成します。

Step2 実績と比較しギャップを減らす（異常、バラツキ低減）

- バラつき低減については、「カン・コツを要するやりにくい作業」や「判断を要する作業」を中心に作業者が替わってもスムーズに作業ができるかという観点から改善を図ります。

次ページ 「現状をあらわすツール」参照

Step3 動作のムダを取り作業時間を短縮する

- 以下の着眼点をもとに一つひとつの動作のムダを取り、作業工数の低減を図ります。
  ①足を見る（歩行距離）
  ②手を見る（右手・左手/手待ち/大きさ/終わり際）
  ③目の動きを見る（動き、見やすさ）

3ページ後 「動作経済の3つの原則」参照

Step4 山積表を活用して1人分の仕事を与える

- 新たに作業を再配分して、仕事を寄せて1人分の仕事を積み上げます。
  半端な工数は作業効率が良くなるように改善を繰り返します。
  改善した内容は新たな標準とします。

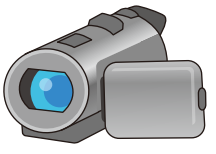
2ページ後 「現状をあらわすツール」参照

【作業観測】

作業開始から完了までに生ずる、取る・確認する・置くなどの作業ごとに、作業時間をストップウォッチで計測し記録します。短いサイクルの作業に関しては10回以上測定します。
作業内容によっては、効率的かつ正確に観測するためにビデオなどのツール活用で工夫します。
※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

【ビデオ解析】

① 観測の目的を明確し、対象となる作業者、機械や設備を決める
② 作業・動作上の問題に関する着眼点を明確にする
③ ビデオ撮影のアングルを決める。（手元の作業が撮れるようにアングルを調整）
④ 必要な道具を用意する（ビデオカメラ、三脚、ストップウォッチ、観測用紙、観測板）
⑤ ビデオ撮影を実施
・作業を観察し、要素ごとに問題と思われる点（生産性や品質面など）を記録します。
・必要に応じ、複数のビデオで観測します。
・繰り返し作業の場合は、複数回撮影します。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

現状をあらわすツール

現状を表すツール

【作業観測用紙】

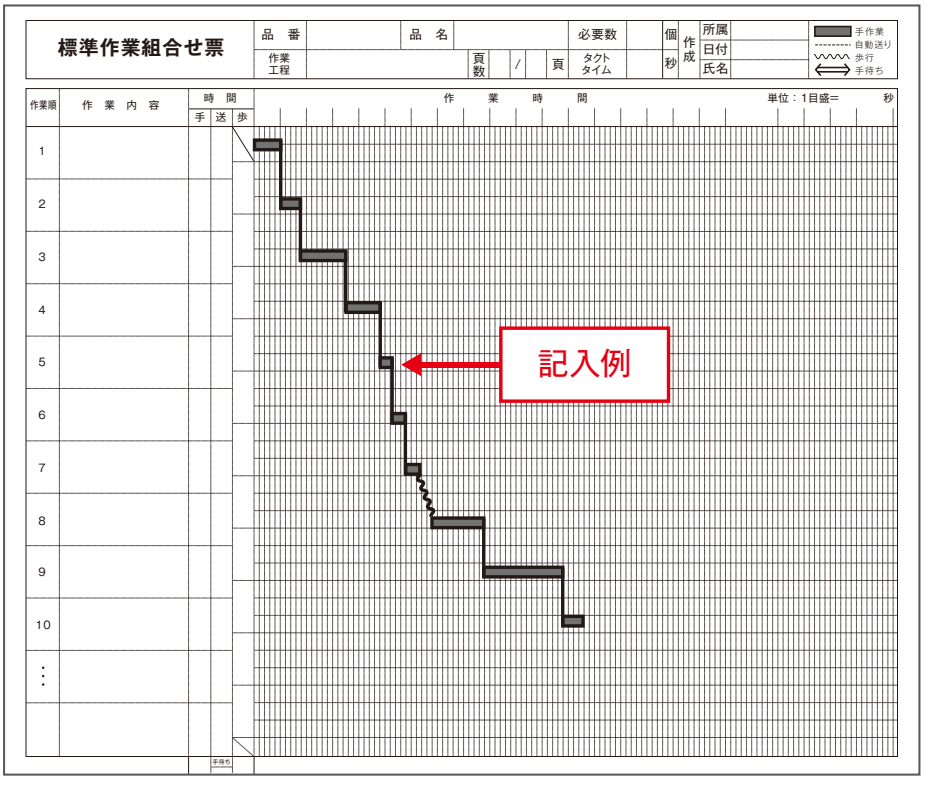
- 観測した各作業時間を書き表します。

工程･作業名　　作成日　　作成者

手順 No.	要素作業	開始			終了			所要時間	分類			
		時	分	秒	時	分	秒	秒	主作業	付随作業	準備後始末	ムダ例外
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
⋮												

【標準作業組み合わせ票】

- 人と設備の組み合わせ、作業順序と作業時間･歩行時間を表します。
- 要素作業ごとに1秒単位で所要時間をグラフ化し、一人ひとりの作業の時間的経過を把握できるようにし、ムダや問題の作業を見つけます。



執筆）株式会社オージェイティー･ソリューションズ

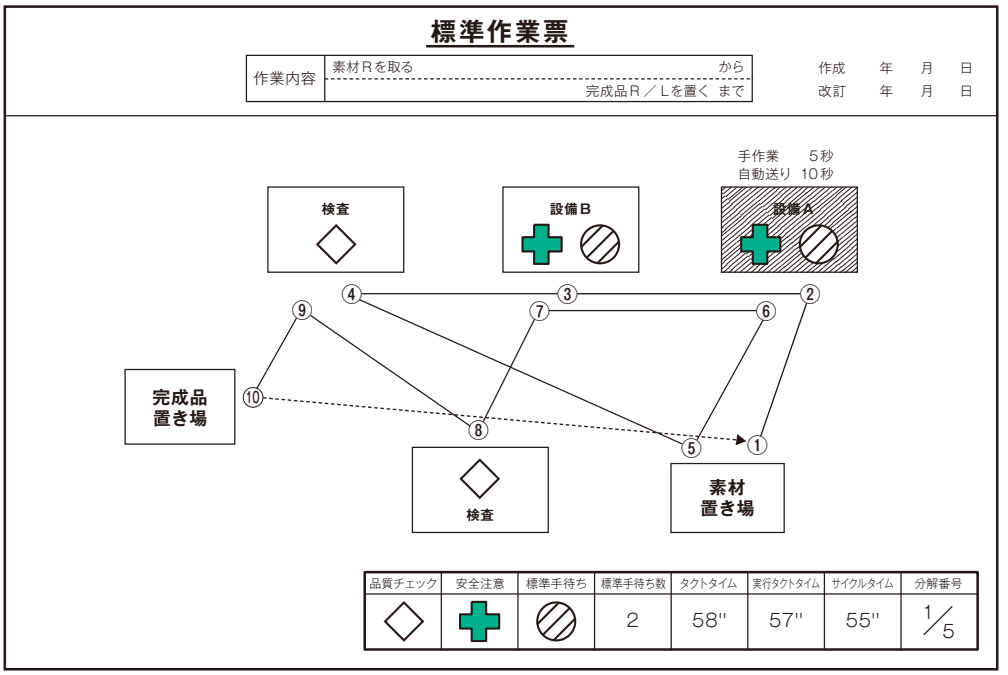
3-2 基礎知識編 作業効率を上げたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

現状をあらわすツール

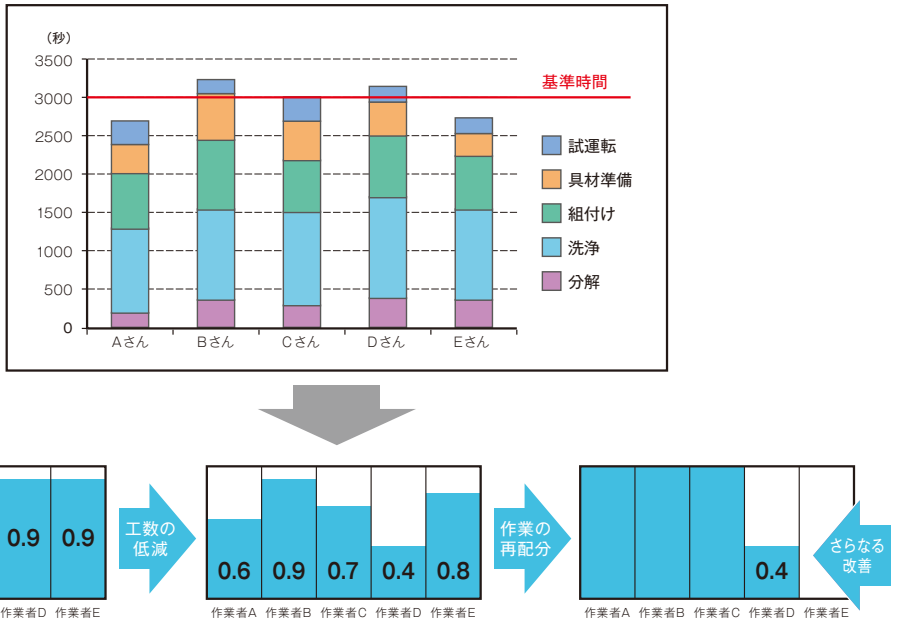
【標準作業票】

- 工程レイアウトに作業順序と歩行動線を落とし込んだもの



【山積表】

- 作業者ごとに作業サイクルまたは1日の仕事量の山積みを表したもの
- ムダ取りによって工数低減された作業の山積みを作業者ごとに再度作成します。
- そのうえでそれぞれの作業者の仕事の組合せ変更を行い、仕事を寄せて1人分の仕事を積み上げます。残った半端な工数については、人工を省くようさらに改善を繰り返し、改善した内容は新たな標準とします。



執筆）株式会社オージェイティー･ソリューションズ

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

動作経済の3つの原則

【動作経済の原則】

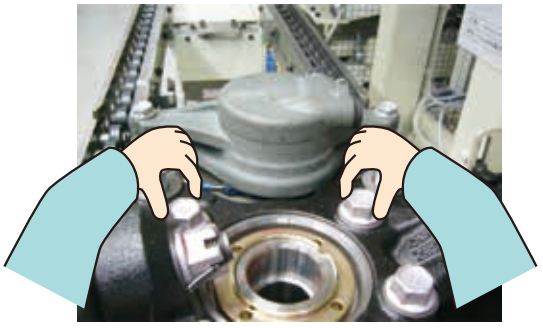
- 動作のムダ･ムラ･ムリをなくし、有効な作業を増やすための法則で、以下の3つがあります。
  ①身体部位の使い方の原則
  ②配置および設備の原則
  ③道具や器具の設計の原則

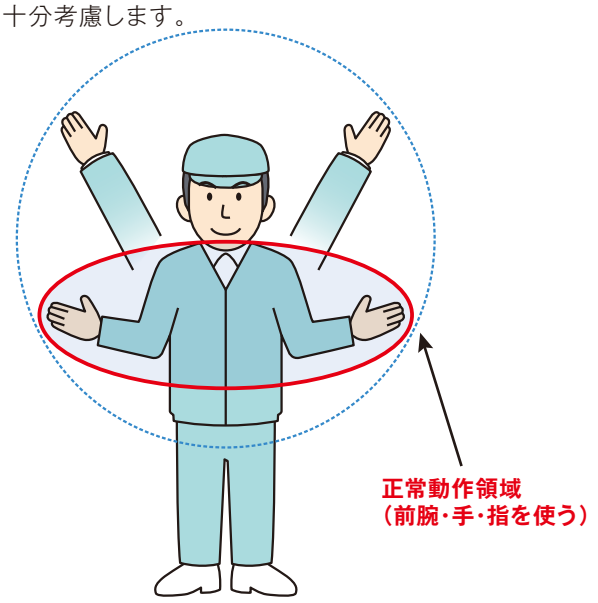
- 「動作経済の原則」を利用し、作業を見直すことで作業性の向上につながります。

1. 身体部位の使い方の原則

- 両手は同時に、反対または対称方向へ動かします。
- 体の動きを極力小さくします。
- 軽作業は正常動作領域でできるようモノの置き方を十分考慮します。
- 作業リズムのある円滑な連続運動にします。
- 安定した姿勢で行います。

両手で作業





2. 配置および設備の原則

- 材料などは作業者の手元（近く･前）に置き、決めた場所に置きます。
- モノは水平に移動させます。
- モノは重力を利用して移動させます。
- 作業台の高さを適切にします。
- 作業に適した採光、照明にします。

3. 道具や器具の設計の原則

- 材料や器具は手で保持せず、固定し両手を使えるようにします。
- 汎用工具に頼らず、使いやすい専用の工具を用意します。

執筆）株式会社オージェイティー･ソリューションズ

3-2 基礎知識編 作業効率を上げたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

動作経済の原則による改善の実施例

「配置および設備の原則」の事例

①モノは水平に移動させる

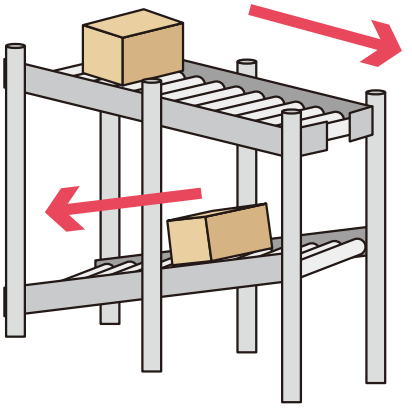
「持ち上げる」、「降ろす」は余分な動作です。

ワゴン台車を使い、スライドさせます。

②モノは重力を利用して移動させる

作業者が運ぶ。

シューター（重力による搬送装置）を設置します。



「道具や器具の設計の原則」の事例

材料や器具は手で保持せず、固定し両手を使えるようにします。

執筆）株式会社オージェイティー･ソリューションズ

効率化推進 段取り時間の短縮

［ポイント］

- **多品種少量生産や在庫を抑制する小ロット生産には、段取り時間の短縮は欠かせません。**
- **段取り時間には、大きく以下の3つがあり、そのそれぞれに対して対策を行うことが重要です。**
- **「内段取り時間」＋「調整時間」＋「外段取り時間」**

段取り時間の短縮の手順

1．段取り時間とは

- ある製品の加工が終了し、加工機の一部を換えて次の製品ができるまでの時間です。

2．段取り時間の区分

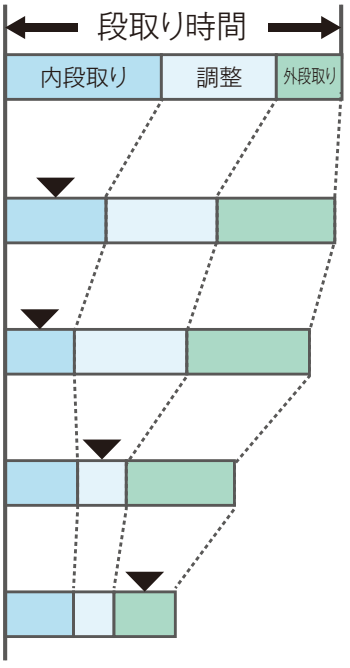
- 段取り時間：　「内段取り時間」＋「調整時間」＋「外段取り時間」の3つに分けられます。
  - ・内段取り時間：　設備を止めて、設備内で行う段取り作業の時間
  - ・調　整　時　間：　内段取り作業後に、設備を止めて行う調整作業の時間
  - ・外段取り時間：　設備を止めずに、設備外で行う次の段取り作業の時間
    ※準備作業、後始末作業を含む

3．段取り時間の短縮の手順

- 現状分析を行い、「内段取り時間」＋「調整時間」＋「外段取り時間」の3つに作業時間を分けることから始まります。
- 基本的には外段取りに回せる作業が多いほど、停止によるロスが少なく、リードタイムが短くなるため、内段取り作業を外段取り作業に移していくこと を検討していきます。

詳細は、次ページ「段取り時間の短縮を行う際のコツ」参照

現状把握	内段取り作業・調整作業・外段取り作業を明確に分類
ステップ①	内段取り作業を外段取り作業に移す
ステップ②	内段取り時間を短くする
ステップ③	調整時間を短くする
ステップ④	外段取り時間を短くする



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

3-2 基礎知識編 作業効率を上げたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

段取り時間の短縮を行う際のコツ

段取り時間短縮の方法

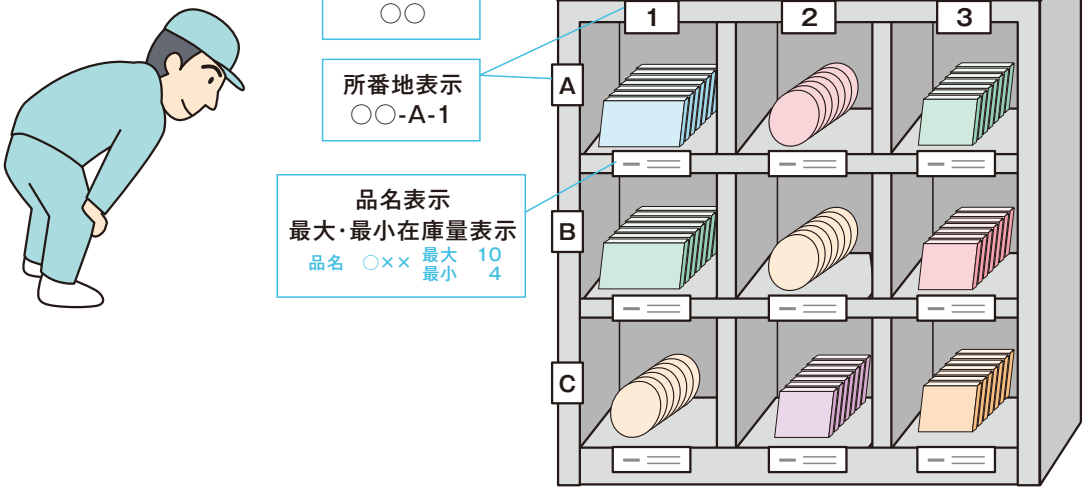
①内段取り時間の短縮：作業改善･標準化、器具･工具の改善、教育訓練など
②調整時間の短縮：自動化、計測方法の数値化、設備機械の精度向上による作業の軽減など
③外段取り時間の短縮：5Sによる探す時間や運搬作業の削減、作業手順の明確化･標準化など

作業改善の着眼点

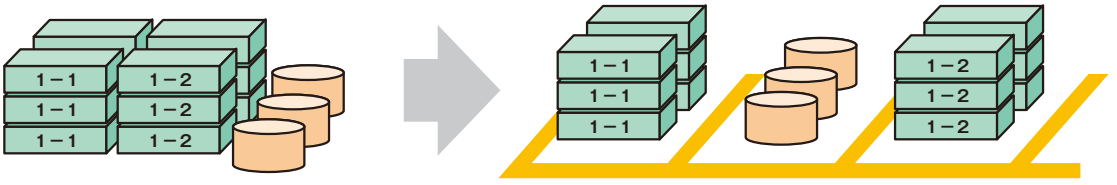
①作業を減らせないか：　同時作業、作業を省く など
②作業そのものを簡素化できないか：　手順の簡素化、単純化による判断の軽減、排除など
③調整作業を排除できないか：　数値設定、スペーサー、マーキングなど
④取り替え部位は適正か：　分割化、一体化、ワンタッチ化、取り替え自体の廃止など
⑤探す動作はないか：　置き場の5S、位置の明確化、器具の種類削減など
⑥繰り返し作業を省けないか、動作を小さくできないか
⑦2人以上での並行作業にできないか

外段取り時間の短縮の実施例　～探す時間の短縮～

①保管場所、品番、必要な数を明示します。



②取り間違えない置き方　置き場を決め区画線を引く、名称や形状の類似するモノは離して置きます。



※ビデオ解析ツールを使った段取り時間の短縮は、「作業観測を通じた労働生産性の向上」を参照してください。

執筆）株式会社オージェイティー･ソリューションズ

効率化推進 レイアウトの変更

［ポイント］

- **工場の動線が錯綜している、工程の流れが悪いなどの課題が存在している場合には、生産性向上の妨げになることがあります。**
- **そのような場合には、現状のスペースの使い方の問題点を整理し、生産性向上のための基本コンセプトを設定したうえで、工場のレイアウトの変更を検討することが考えられます。**

あなたの会社の工場における課題とレイアウトの変更の進め方

生産性向上の妨げになる以下のような問題が発生していないか確認します。

【不適切なレイアウトから生じる課題(例)】

- 設備間の移動が発生し、動線が長くなっている
- 人の流れ・モノの流れが入り組んでいて、動線が錯綜している
- 業務エリア・通路が狭いため、通りづらく危険である
- あまり使われていない設備や保管棚にスペースを使っている
- 頻繁に使う設備や棚が近くに配置されていない、不便な場所にある
- 製品や備品が床に直置きされているため、保管効率が悪い
- 一時保管エリアと出荷エリアが明確に分かれていないため、遅配・誤出荷が起こりやすい
- 緊密なコミュニケーションが必要な部門・人が離れているため、情報伝達のロスが生じている。

該当する問題が発生していた場合、各種の調査・分析を行い、以下のような手順でレイアウトの変更を検討します。

問題点の整理
スペース調査、経路(動線)分析、物量分析、類似工程 分析、レイアウト相関分析から、現状のスペースの使い方の問題点を整理する。

↓

レイアウトの基本コンセプトの検討
現状の問題を解決するためのレイアウトの考え方や基本コンセプトを検討する。

↓

全体レイアウトの設計
大まかな機能(設備・工程・部門) の配置場所について、基本コンセプトをもとに全体レイアウト(ブロックレイアウト)を設計する。

↓

詳細レイアウトの設計
詳細レイアウトを設計する。

↓

保管エリアの活用方法の選定
保管エリアに関しては、保管方式を選定する。

執筆)株式会社野村総合研究所

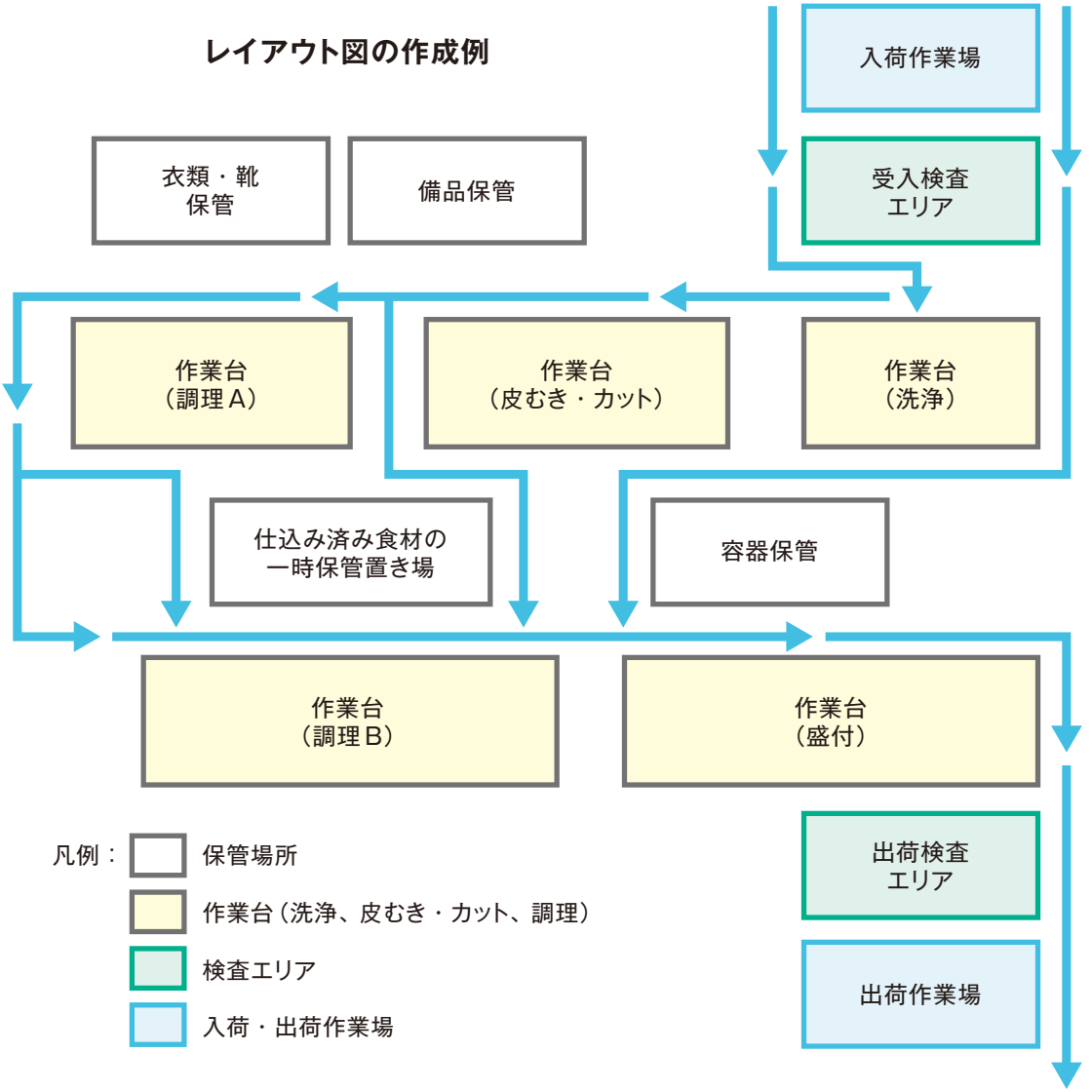
3-2 基礎知識編 作業効率を上げたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

レイアウト図の作成例

以下が、レイアウト図のイメージです。レイアウトを作成し、問題があると判断される場合には、次のような観点から見直しを検討することも必要です。

- 最初の工程から最終の工程までがスムーズに流れる動線になるようにレイアウトを設計します。
- 主要な商品（入出荷量の多い商品）の動線が短くなるように工夫をします。
- 頻繁に使われる設備や保管場所については、距離が短くなるように工夫します。



執筆）株式会社野村総合研究所

効率化推進 店舗およびオペレーション計画設計

［ポイント］

- **店舗設計業務とは、店舗計画で生産性を上げる重要事項です。工夫次第では大きな改善につながる可能性があります。**
- **なお、店舗設計とオペレーション計画は双方の関係性を密にして臨むことが重要です。**
- **店舗設計とオペレーション設計を見直すことで生産性の向上が達成できる可能性があります。**

店舗およびオペレーション設計のポイント

店舗計画・オペレーション計画に向けた9つの重要事項

- 店舗設計にはさまざまな関係者が携わりますが、うまく連携して業務が進められていないケースが多いです。
- 店舗設計とオペレーション設計時には以下の9つの重要事項を意識して、臨むことが重要です。

店舗計画・オペレーション改善に向けた9つの重要事項
1. 現場の作業効率や機能を高めることによってより生産性は向上すること
2. 飲食店は、売上想定に対する人件費設定（何人で現場のオペレーションができるのか）が事業計画の重要要素であること
3. 飲食店計画とオペレーションは、実に密接な相関関係があり、現場オペレーションを踏まえた内装工事でなければ、後々チグハグなオペレーションになってしまうこと
4. オペレーション計画とは、顧客が店に入店してから退店するまでのサービスやケアについて業務をしやすくかつ効率的であること
5. 飲食店のオペレーションは大きく客席と厨房に分かれており、料理は客席と厨房の連携なしにはスムーズに提供できないこと　（例：客席数ばかり多く、厨房が小さすぎる）
6. 飲食店のレジ、パントリー、厨房の配置計画は、繁忙時やアイドル時に関わらず、最低人員で効率良くオペレーションができる計画にしておくこと
7. 飲食店の店づくりに関わる関係者は、相互の意見を尊重しながら、よりよい店づくりを目指すように相互の打ち合わせを密にすること
8. 現場で働くスタッフは、図面を理解する、読む力を養うこと、内装デザイナーと対等に打ち合わせの知識を持つこと
9. 内装デザイナーは、内装デザイン装飾に偏るだけでなく、もっと店のオペレーションに対する知識や興味を持つ努力をすること

生産性向上の可能性

- 店舗設計とオペレーション設計を見直すことで以下のような生産性の向上が達成できる可能性があります。

生産性向上の可能性
1. 現場のオペレーション計画を見直すことによって、繁忙時の人件費を削減
2. 厨房計画を再検討して、繁忙時の人員を削減
3. 厨房機器の熱源を分散せずに1ケ所に集めるように工夫し、排気設備コストを削減
4. レジとパントリー、厨房の配置計画見直して、人員を削減

執筆）エーエフディーコンサルタンツ株式会社

3-2 基礎知識編 不良・廃棄ロスをなくしたい

効率化推進 ロス原因の追究による、材料生産性の向上

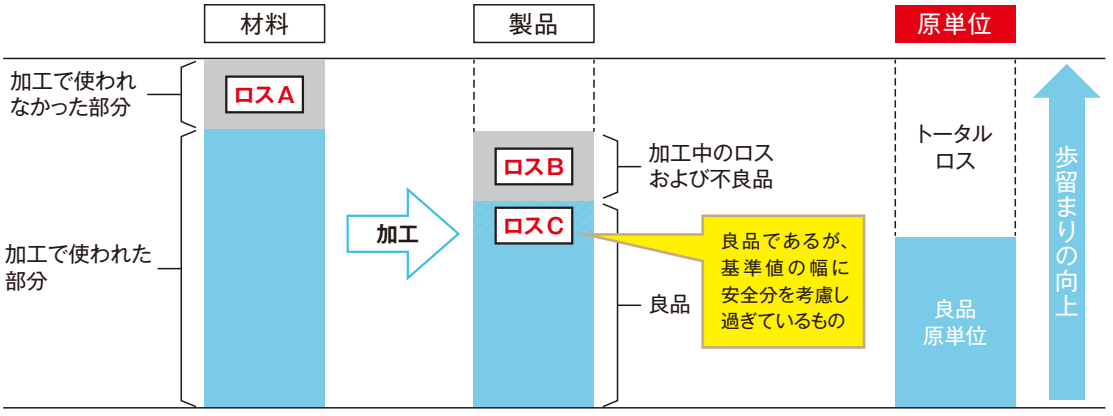
［ポイント］

- **材料を有効に使い、廃棄ロスを低減し、不良品を減らし良品率を高める必要があります。**
- **そのために、「良品率100%」の意識を持ち、廃棄ロスや不良撲滅に取り組む必要があります。**
- **不良については、一見同じ不良であってもさまざまな要因で発生しているものです。現状の見える化と要因解析により真因を特定し「なぜなぜ」を繰り返し対策を講じます。**

ロスの層別

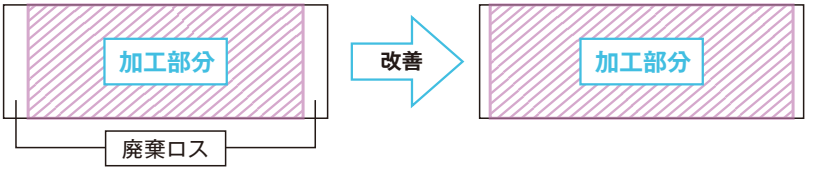
ロスの層別（ロスの要因）

- 材料ロスには、材料を切断する際のロスや加工時に不良品として廃棄するロスもあります。
- まずはロスを層別し、どこでどれだけ廃棄が出ているか把握することが大切です。
- そのうえで、製品にするために本当に必要な量を原料原単位として定め、実際の廃棄量との差を 徹底的に追求することが重要です。
  - ・本当に必要な材料量（原単位）を把握していますか？
  - ・材料に安全分を取り過ぎていませんか？
  - ・良品率に限界を設定していませんか？



歩留まりの向上

- 歩留まりとは、投入された主原材料の量とその主原材料から実際に産出された品物の量との比率です。ロスの要因ごとに事実をつかんでロスを低減し、歩留まりの向上を図る必要があります。



①材料ロス低減（上記 ロスA ）
②良品率の向上（上記 ロスB ）
現状の見える化と要因解析により真因を特定し「なぜなぜ」を繰り返し対策を講じます。
（良品率向上に向けた問題解決のステップは次ページ参照）

③原単位の精査（上記 ロスC ）
品質に影響のない範囲で、製品基準値（重量、大きさ、濃度 など）を見直します。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

3-2 基礎知識編 不良・廃棄ロスをなくしたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

良品率向上に向けた問題解決のステップ

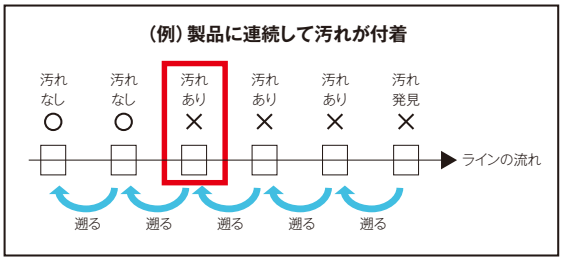
Step1 問題意識を持つ

- 「これくらいで良いだろう」ではなく良品率100%の意識を持ちましょう。

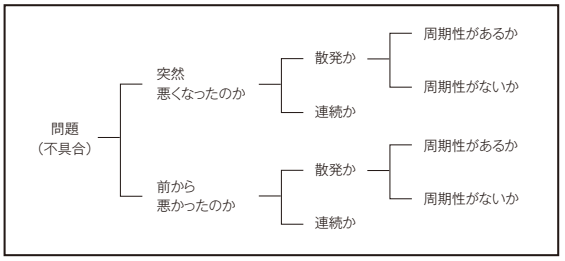
Step2 不良の層別と問題点の特定

- 不良の発生状況を見える化します。
- 不良内容・発生時間・発生場所・発生数などをリアルタイムに捉え、層別し細分化したうえで、取り組む問題を絞り込みます。(1週間や1ケ月などまとめてデータを集計することはNG)

発生場所の特定化のコツ
・発見した場所から前工程へ一つずつ遡ってロスの発生場所を特定します。
・つくったものがつくった順番通りに流れる、また連続的に発生している工程は発生場所を特定しやすくなります。



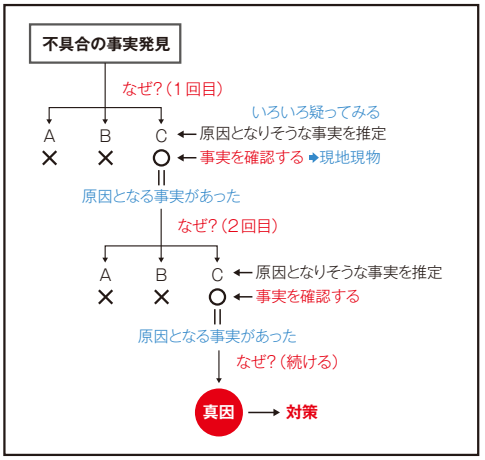
発生の仕方の見極めのコツ
・単純な区分よりもどのような発生の仕方かを見極めることが必要です。
・その際には「突然発生した」にだまされず、「どこで、どんな、いつ、だれ、どのように、どれだけ」のように4W2Hで表すことが必要です。



Step3 要因解析(真因を特定する)

- 絞り込んだ問題に対し、多くの要因を洗い出し「なぜなぜ」を繰り返し真因を特定することが重要です。
- 要因の洗い出しのためには、発生の瞬間を捉えることが大事です。
- ビデオなどのツールも有効活用して、根気よく現地現物で観察します。

真因追究の仕方(なぜなぜのやり方)のコツ
・絞り込んだ問題に対して原因となりそうな事実を推定した場合、現地現物で確認します。
・事実と確認できた場合は、さらにその事実を深堀りして、なぜなぜを繰り返します。(事実確認が甘いと真因追究が迷路に入る)
・確認した事実は原因となり得ているか、再現できたらそれが真因です。



Step4 対策:対策立案と実施

- 真因に対する対策案を出し、効果的かつ効率的な対策に絞り込みます。

Step5 効果の確認・評価・標準化

- 対策に対し、効果を確認しましょう。
- 想定された効果が出なかった場合は、Step③に戻り再度真因を追究する必要があります。
- 想定された効果が確認された場合は、定着させ(標準化)、成功の仕組みを水平展開していくことも重要です。

執筆)株式会社オージェイティー・ソリューションズ

3-2 基礎知識編 不良・廃棄ロスをなくしたい

効率化推進 小集団活動による改善活動の推進

［ポイント］

- **小集団活動とは、職場における改善活動を数名のグループで展開するものです。**
- **小集団活動を通じて、従業員の参加意識を高め、生産性向上に結びつくケースが多いです。**
- **全員参加を目指すものの、自主的な参加が基本で、テーマを予め設定しないことがポイントです。**

小集団活動の手順

1. 小集団活動とは

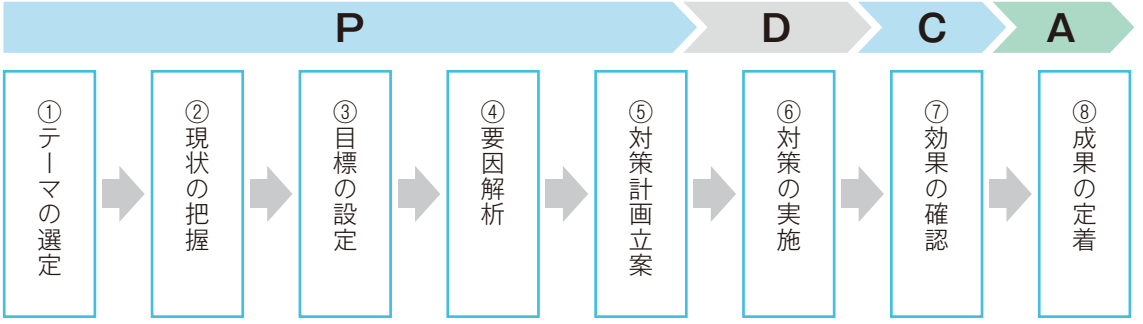
- 生産性や品質向上などのために、複数名で1つのグループを作り、グループ単位で行う改善活動。意見が経営に反映されることによるモチベーションの向上、職場のチームワークの向上や活性化にもつながります。

2. 狙い

- 活動の定着（仕組み、風土づくり）
- 人材育成（自己啓発・相互啓発、問題解決力・改善能力）
- 職場コミュニケーションの促進（対上司・同僚・部下・スタッフ）

3. 小集団の進め方

- 一般的に以下のステップで小集団活動は進められます。



【会合の開催時のコツ】

内容	・目標・スケジュールを決める ・分担を決める・要員を決める ・対策案を考える・現場確認をする
日程と場所	・メンバーが集まれる日を選ぶ ・1時間程度が目安 ・会合の目的に相応しい場所（現場、会議室） ・もれなく全員に案内をする
効率的な進め方	・その場で考え始めることがないよう、次の会合までの宿題を決めておく

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

3-2 基礎知識編　不良・廃棄ロスをなくしたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

小集団活動のツール

①小集団活動のツール

小集団活動シート（見本）

チーム名　　部　　課					表彰	
テーマ	メンバー構成	リーダー		メンバー		
		サブリーダー				

1.テーマの設定

2.現状の把握

3.目標の設定

4.要因解析

5.対策・計画立案

6.対策の実施

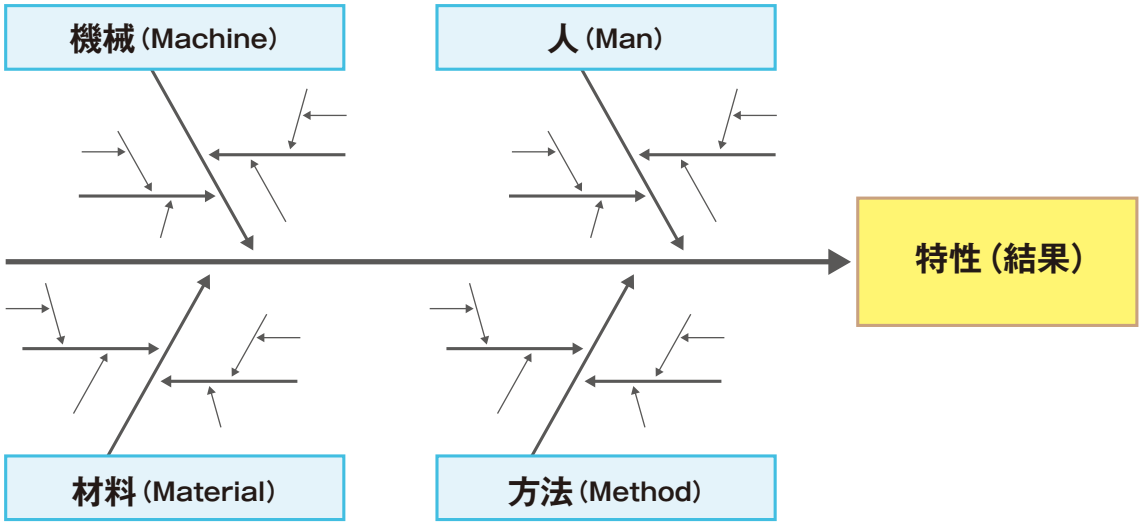
7.効果の確認

8.成果の定着（標準化）

②要因解析のツール

特性要因図

- 特性（結果）とそれに影響すると思われる要因を体系的に整理するもので、重要と思われる要因をマークし 問題解決のテーマに設定します。
- 要員は4つのM（Man、Machine、Material、Method）の分野で考えます。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

3-2 基礎知識編 余分な在庫をなくしたい

効率化推進 小ロット生産によるリードタイム短縮

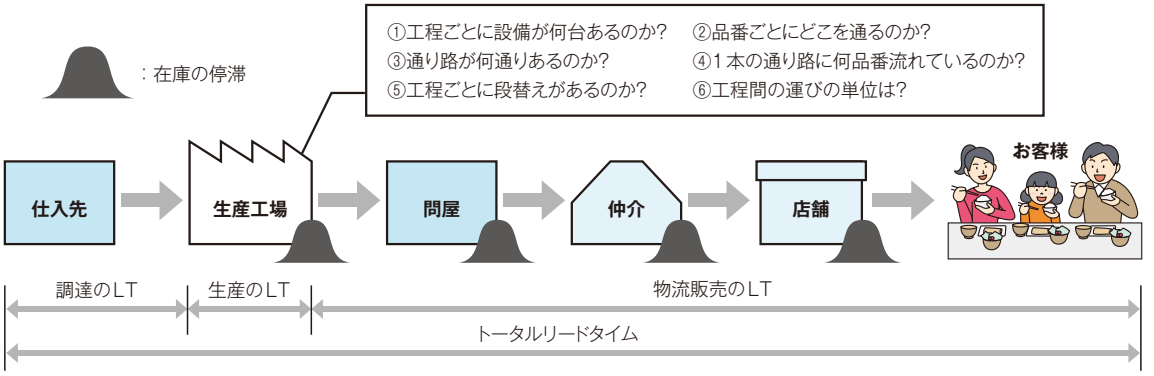
［ポイント］

- **新鮮な商品を提供するには「必要なモノを、必要な時に、必要なだけ」つくることが大切です。**
- **そのためには、工場における生産のリードタイムや出荷後の物流のリードタイムを短くしていくことが不可欠であり、小ロットで売れたものを生産し、つくり過ぎのムダをなくします。**
- **リードタイムの短縮に向けては、モノと情報の流れを把握することから始める必要があります。**

現状の問題点・流れの把握

リードタイム（Lead Time：LT）とその把握

賞味期限に厳しい食品業界は、在庫の停滞が原価を押し上げる要因となります。
工場内・上流・下流の流れを把握し、調達から物流販売までのトータルのリードタイムを短縮しましょう。



リードタイムが長いと何が悪いのか？

リードタイムが長いと以下のような問題が発生しやすくなります。
①生産側の都合で大ロット生産になりやすい
②生産のリードタイムが長く、長期需要予測で生産計画を実行するため、需要変動に十分に対応できない

個別部署においても以下のような問題が発生しやすくなります。

その他に発生する問題	
需要予測 （営業部門）	①リードタイムが長いと長期の需要予測となり、予測の精度が悪化 ②現場が信用できず、多めに予測 ③過剰在庫が発生しやすく、一気に調整（たたき売り）
生産計画 （生産管理部門）	①早めの仕入れ手配を計画 ②各工程それぞれの生産指示 ③各工程で進捗管理・在庫管理
生産現場 （製造部門）	①生産計画に遅れないよう、早めの仕掛り・つくり過ぎ ②小ロット生産は手間がかかる、ムダという意識 ③できたものは後工程へ押し込む
倉庫管理 （物流部門）	①在庫管理、棚卸しが当然の業務 ②伝票・帳票類が増加し管理が複雑

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

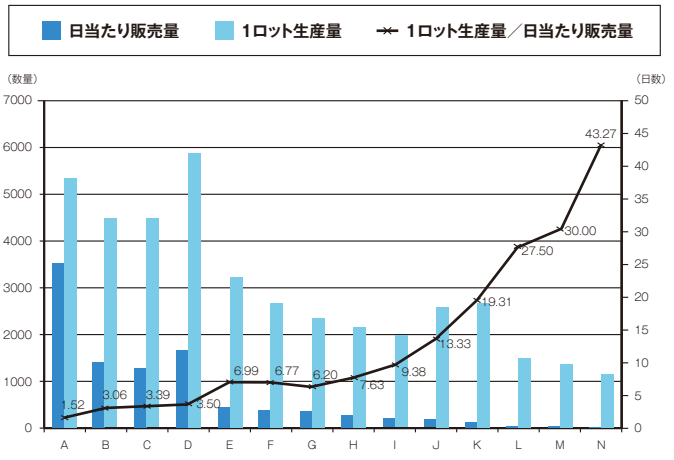
リードタイム短縮に向けた取り組み

小ロット生産

回転の悪い少量品まで大ロットで生産すると売れ残りによるたたき売りや賞味期限切れによる廃棄となってしまう可能性があります。
またPQ線図（Products：製品、Quantity：量）を活用して、商品の種類と売れる量の2つの観点から必要ロット量を分析してみましょう。

- 生産管理部門
  小ロット生産を行ううえでの制約を排除して、小ロットで売れたものだけを計画するようにしましょう。
- 製造部門
  段取り替え頻度を増やすために、段替え作業の改善を行い生産の柔軟性を高めましょう。
  あわせて段取り替え増加に伴う、材料ロスや包材ロスを低減する活動も行います。
  （段替え改善の手法については次ページ参照）
- 営業部門
  分割納入できないか、お客様の使い方を確認してモノづくりの平準化につながる交渉をしましょう。

（PQ線図イメージ）

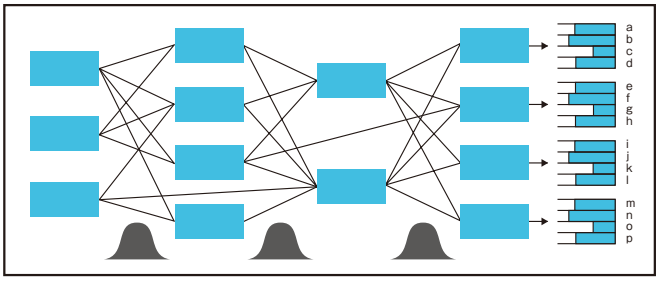


整流化

設備制約や品質の制約などにより、前後工程の流れは品番により分岐や合流が発生し複雑です。
加えて、仕掛けや工程間物流の悪さなどにより工程間に不要な在庫が増えてしまいます。

巨大迷路?

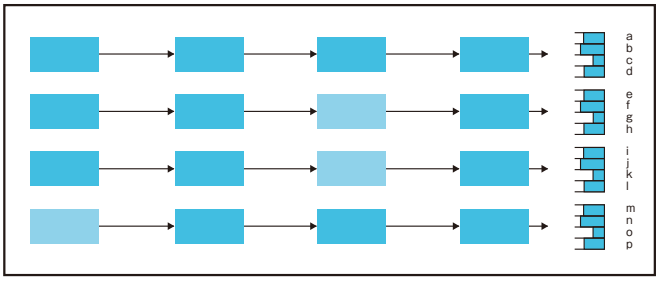
工程の組み方が悪いと、工程の中は分岐合流が多くなり製品があちこちに滞留する
↓
仕掛けた物がいつ出て来るか分からない



整流化

迷路の解消

分岐合流を解消し、工程間および最終製品の在庫を低減します。



執筆）株式会社オージェイティー･ソリューションズ

3-2 基礎知識編 余分な在庫を減らしたい

効率化推進 在庫の見える化による資材在庫の低減

［ポイント］

- **必要以上の資材調達は在庫のムダとなり、倉庫スペースが圧迫され、管理も複雑になります。**
- **必要なモノを必要な時に必要なだけ調達できる調達業務への見直しが重要です。**
- **その際には、余剰な在庫を持つことのない適正な在庫基準を設定する必要があります。**

資材在庫低減のステップ

Step1 資材置き場の明確化・先入れ先出し

- 置き場の明示と置き場所のルールを決めて、守らせるようにします。
- 入庫した資材は入庫順に使用します。（先入れ先出し）
- 同じ資材で複数に分かれている置き場は一箇所にまとめます。

Step2 在庫推移の見える化（現状把握）

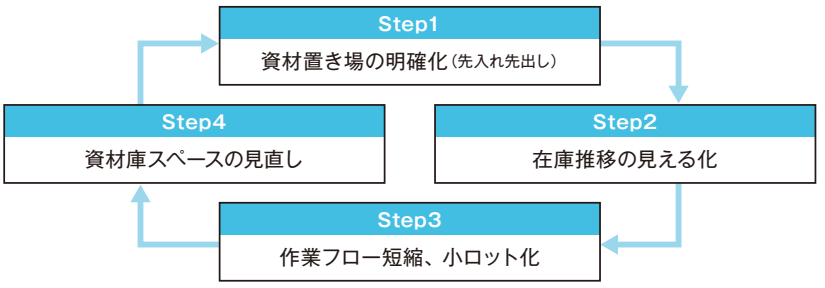
- 日々の入庫・出庫を見える化して、在庫の推移をグラフで表します。
- 発注・納品タイミング、発注量、安全在庫量、使用（出庫）量の振れ幅を確認します。
- 明らかに安全在庫が多い場合は、すぐに発注抑制を行い適正な在庫に調整します。
- 詳細は、次ページ「在庫推移の見える化の実施方法」参照）

Step3 対策の実施

- 発注～納品までのフローの短縮
  ・関係者を縦軸に時間軸を横軸に、発注から納品までのフローチャートを作成します。
  ・発注手続や仕入れ先の生産制約（生産ロット）などによりフローが停滞していないかを確認します。
  ・詳細は、次ページ「発注～入庫フローの確認方法」参照）
- 発注ロットの小ロット化
  ・できる限り発注単位を小ロット化します。
- 安全在庫の低減
  ・生産計画が平準化されていない場合は安全在庫を多く持つことになるため、可能な限り一定となるよう平準化します。

Step4 運用フォロー・資材庫スペースの見直し

- 見直し後のフォローを行います。スペースが低減できた場合は資材置き場の見直しを行い、
- Step1に基づき再度置き場を明確にします。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

3-2 基礎知識編　余分な在庫を減らしたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

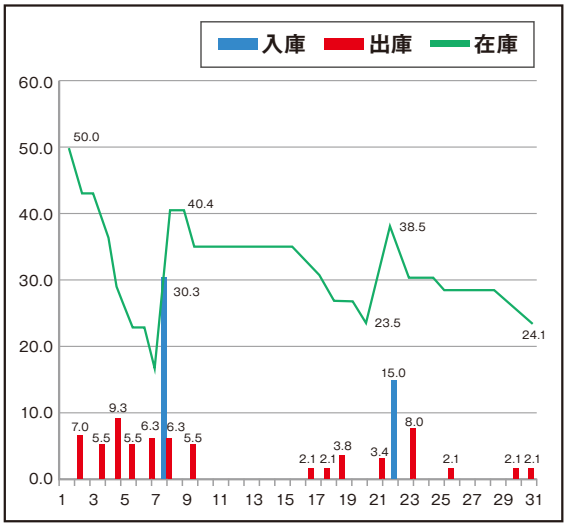
資材在庫低減のポイント

在庫推移の見える化の実施方法

- 日々の入庫･出庫を見える化して、在庫の推移をグラフで表します。
- 発注担当者は、欠品を恐れるあまり、根拠のない安全在庫を持つ傾向にあります。
- 見える化することで、「こんなに多くの在庫を持っていたのか」と気づくことができます。

（確認ポイント）

- 発注タイミングは適正か。
  （十分な在庫があるにもかかわらず発注していないか）
- 1回の発注量は多くないか。
  （まとめて大ロットで発注していないか）
- 生産計画が平準化されているか。
  （日当たり、週当たりでフレはないか）
- 生産計画の変更が多く発生していないか。
  （生産計画の信頼性は高いか）



発注～入庫フローの確認方法

- 関係者を縦軸に時間軸を横軸に、ラインで使用されてから、発注し、納品されるまでのフローチャートを作成します。
- 発注担当者は、過去からの引き継ぎにより仕入先の制約があると思い込んで、十分なリードタイムを確保しようとする傾向にあります。

（確認ポイント）

- 社内の発注手続きで情報が停滞していないか。
  （すぐに発注できているか）
- 仕入先の生産～納品までのリードタイムは何日か。
  （すぐに持ってきてもらえるか）
- 仕入先の生産ロット、納品ロットの制約はあるか。
  （小ロットで持ってきてもらえるか）

※Nを入荷日として記載

	n−3	n−2	n−1	n	n+1
業務統括部	生産計画（水）15：00及び時間				
工場	ライン長 → 発注担当者 → 注文書提出 18：00			資材入荷 午前中	
購買		注文書入力 → FAX送信 午前中			伝票入力
取引先		FAX受注 出荷手配開始	出荷		
物流			運送便へ積み込み 運送開始	配達店到着 運送開始	

執筆）株式会社オージェイティー･ソリューションズ

3-2 基礎知識編 現場で正常・異常が分かるようにしたい

効率化推進　4S（整理、整頓、清掃、清潔）の徹底

［ポイント］

- **4Sとは整理、整頓、清掃、清潔を意味し、それぞれ頭文字の4つのSをとったものです。**
- **単に綺麗にすることではなく、改善するための問題が見つけられる状態、正常・異常が分かる状態にすることであり、安全、品質、生産性、職場管理等の改善に繋がる基本的な取り組みです。**
- **特に食品は4Sを通じて衛生環境を保つことが重要です。**

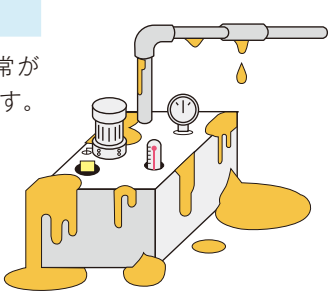
4Sの目的と効果

1. 4Sとは

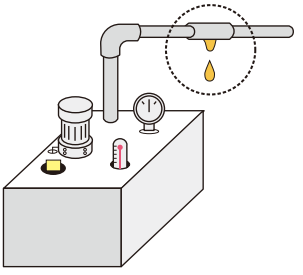
- 整理…いるモノといらないモノを区別し、いらないモノを即刻**処分**する
- 整頓…いるモノを使いやすいように、置き場を決めて**明示**する
- 清掃…きれいに**清掃**する
- 清潔…整理、整頓、清掃した状態を**維持**する

2. 4Sの目的

- 4Sを徹底することで、正常・異常が分かり、職場の問題が見えてきます。



正常か異常か分からない状態



異常がすぐ分かる状態

3. 4Sの状態の例

職場には生産に必要なモノしかなく（整理）、
使いやすさを徹底した置き場や置き方で、誰にでも分かるよう明示して置かれており（整頓）、
設備や床、スペースがきれいで（清掃）、
これらの状態が常に維持されている（清潔）ことです。

4. 安全、品質、生産性、原価、職場管理の面への効果

安　　全：不要なモノが置かれていない、モノにつまずきにくい、モノが倒れにくい、視界不良による接触事故を避けるなど
品　　質：不良の発見や異物混入の回避 など
生 産 性：モノを見つけやすい、不必要な動作や歩行、運搬が減る など
原　　価：不要なモノによるムダな倉庫スペースや在庫の減少、不要な発注の防止 など
職場管理：職場の管理状態を把握しやすい、管理者・従業員の意識レベルが分かる など

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

4Sの進め方と工夫

「整理」の進め方

①対象範囲を決める
②捨てる基準、置き場の基準を作る
③不要品を捨てる。判断に迷う場合は一定の周知期間を設け、結論を出す。

「整頓」の進め方

①大掃除をする
②使われ方、頻度、作業動線を把握する
③置き場を決める
④置き方を決め、明示する

置き場の決め方のポイント

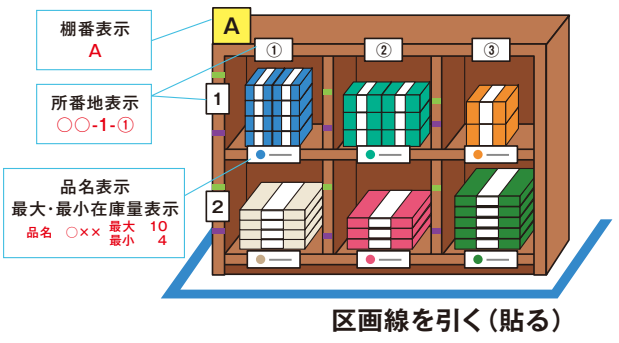
①分かりやすい分類にする
②よく使うものは近くに置く
③移動距離や時間は極力少なくする
④重いものは運びやすい場所に置く

置き方の基本「3定(サンテイ)」

モノを置くには「どこに(定位)」「何が(定品)」「いくつ(定量)」あるか、誰が見てもすぐに分かるように「明示」します。これを「3定」と呼びます。整理は「3定」が基本です。

・定位・・・どこに → 置き場を明示する(定位置、所番地)
・定品・・・何が → 置いてあるモノを明示する(名称)
・定量・・・いくつ → 量を明示する(最大・最小量)

(3定の例)

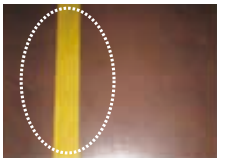


区画線を引く(貼る)

活動を進めるうえでの工夫

①活動の中心となるプロジェクトや事務局などの体制をつくる
②現状の写真を撮る(後日、実施後の写真と比較します)
③4Sレベルを表した目合わせ表をつくる(できれば写真入り)
④4Sのチェック箇所を定めたチェックシートをつくる
⑤定期的に③④を用いた点検を行い、職場ごとに点数化してレベルが維持・向上しているか確認する

(目合わせシート例)

項目	レベル3	レベル4	レベル5
清掃	ゴミが無く、区画線の塗料剥れがない	区画線に汚れがない 	歩行帯、床面、区画線がいつも綺麗

執筆)株式会社オージェイティー・ソリューションズ

3-2 基礎知識編 現場で正常・異常が分かるようにしたい

効率化推進 生産の遅れ・進みの把握と異常対策（生産管理板）

［ポイント］

- **生産管理板」は製造ラインが正常に稼働しているかどうかを把握する管理の道具です。**
- **「生産管理板」は日々の生産活動の中で計画に対し、生産の遅れ・進みが分かるようにします。**
  ・計画に対し、時間ごとに実績を把握します。
  ・遅れ、進みの原因を追究します。
  ・再発防止の対策を実施します。

生産管理板とは

1. 生産管理板の記入の仕方

- 手順
  ・時間ごとに生産計画数と累計、実績と累計を記入します。
  ・停止時間を記入します。
  ・停止状況を記入します。（設備故障、品質不良、材料や前工程欠品などの件数、内容）
- ポイント
  ・記入者は、稼働状況を把握するために最終工程作業者またはライン外者が理想です。
  ・設置場所は、管理監督者だけでなく、作業者からも見え、記入しやすいようにし、コミュニケーションツールとしても活用することが重要です。

生産管理板 ※用途によりさまざまな様式があります

工程　　日付　月　日
目標段取り時間:　秒（　.　分）　必要数
担当者

品名	時間	計画	実績	停止時間	停止内容					停止状況
					切替	故障	不良	欠品	その他	
	～									
	～									
	～									
	～									
	～									
	～									

2. 生産管理板の活用

以下の観点からラインの異常、問題点を明確にし、改善ニーズを顕在化させます。

在庫量による管理（生産管理）

必要な物をタイミング良く供給できているか

↓

遅れた生産の挽回など

生産性の管理（出来高管理）

人や設備が正常に働いているか

↓

適性人員配置など

3. 生産管理板の記入の仕方

担当する生産ラインの正常・異常を管理、原因追究し、再発防止につなげます。

執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

生産管理板の作成例

工程

日付　　月　　日

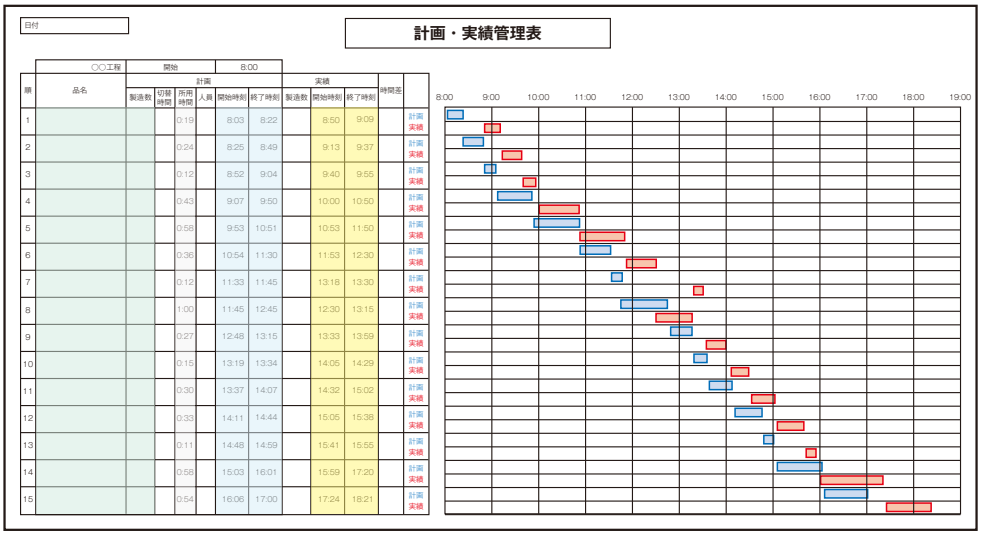
本日の計画数：　156個

時間	計画数／累計	時間当り実績	累計	停止時間	差	停止内容 処置内容	管理者確認
8:00~9:00	20／20	20					
9:00~10:00	20／40	21	41		1		
10:00~11:00	20／60	19	60				
11:00~12:00	20／80	20	80				
13:00~14:00	20／100	16	96	12分	▲4	○○欠品 部品課に再発防止依頼	山田
14:00~15:00	20／120	20	116		▲4	手直し多発	山田
15:00~16:00	20／140	18	134	5分	▲6		
16:00~17:00	20／160	22	156		▲4		
					97.5%		

管理監督者は発生した問題を確認し、対策実行とフォローを行います。

計画・実績管理表の活用

生産管理板に加え、計画・実績管理表で生産の遅れ・進み、順番逆転などをグラフで表し、現場の問題を見える化することで、真因追究と再発防止につなげます。



執筆）株式会社オージェイティー・ソリューションズ

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

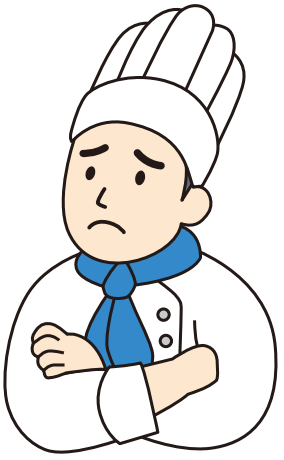
効率化推進 IT導入全般

［ポイント］

- **ITを導入することにより、現場・経営管理の効率化を図ることができる可能性があります。**
- **IT導入を行う領域として、「売上管理、業績管理」、「受発注・仕入れ」、「労務・人事管理、採用管理」、「予約管理、販売促進」などの多様な領域が存在します。**

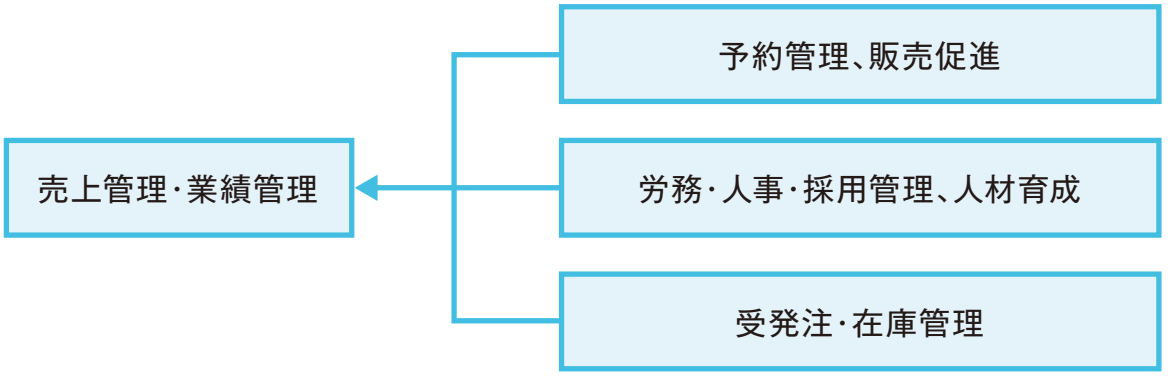
会社と課題とITで対応できる領域

店舗等の現場の作業や経営管理において、以下のような課題を抱えていないかを確認します。



- 転記で記入ミスすることが多い。
- 暗算、そろばん、電卓で計算ミスすることが多い。
- 紙が多く書類の整理ができていない、またその整理に膨大な時間がかかっている。
- 財務諸表や税務申告書の作成は、多大な手間がかかっている。
- 経営管理やお客様の嗜好把握のデータ分析を行ったことがない。
- お客さまが自社についての情報を知る機会がない。
- 従業員の勤務状況の管理や採用、教育に関連して多大な労力がかかっている。

ITを活用することで、売上・業績の管理やそのために必要な予約管理・販売促進、労務・人事管理・採用管理、人材育成、受発注・在庫など、多様な領域において、課題の解決が図れる可能性があります。



また、店舗等の現場を効率化させるだけでなく、システムを通じて得られたデータをもとに分析・予測を行うことにより経営管理を高度化できる可能性もあります。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

IT活用による現場の効率化や経営管理の効率化・高度の例

現場の業務や経営管理における多くの課題に対し、ITを活用することにより、「売上管理・業績管理」、「顧客管理・販売促進」、「労務・人事・採用管理、人材育成」、「受発注・在庫管理」で以下のような効果が期待できます。

IT活用により期待される効果（例）

	現場の効率化	経営管理の効率化・高度化
売上管理・業績管理	■ タブレット等の携帯端末を活用した受注の電子的処理 ■ 混雑時でも正確かつスムーズなレジ会計 ■ クレジットカード、電子マネー等の多様な決済方法への対応 ■ 日々の売上の集計の効率化	■ 財務諸表、税務申告書等の必要書類の作成の効率化 ■ 需要の変動の分析・予測（時間帯、週、祝休日、季節、イベント等による変動） ■ 売れ筋商品の分析 ■ 需要変動、売れ筋等の分析に基づく無駄の少ない仕入れ
顧客管理・販売促進	■ 順番待ちで逃していたお客様の他店流出の回避 ■ 効率的な予約処理の作成（空き席等の効率的な確認） ■ ポイントの加算、ポイント活用に割引等の会計処理	■ 割引日、新メニュー等に関する情報提供（電子メールの送信等） ■ お客様の来訪履歴や嗜好、記念日等の情報の管理 ■ リピーター及びその嗜好の把握 ■ お客様の属性に応じた売れ筋の分析
勤務・人事・採用管理、人材育成	■ （タイムレコーダーの不正がなく）適切な出退勤の管理 ■ 効率的なシフト勤務表の作成 ■ 税務上の時間上限を考慮した勤務時間調整	■ 効率的な給与管理（残業や深夜手当等に対応） ■ 従業員に対する接客マナーや業務手順等の効率的な教育 ■ 採用活動の効率性の向上
受発注・在庫管理	■ 受注・発注手続きにおけるミス発生回数の低減 ■ タブレット等の携帯端末による発注の効率化 ■ 共通の取引プラットフォームによる受発注業務の効率化	■ 棚卸表の確定の早期化・正確化 ■ 仕入れ金額の確定の早期化 ■ 売れ筋の分析 ■ 需要の分析・予測による食材ロスの低減

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

効率化推進 業績管理、売上管理におけるIT活用

［ポイント］

- **日々の売上データの収集・整理、それをもとにした経営管理は、非常に重要です。**
- **ただし、その収集・整理を紙ベースで行うと労力がかかるだけでなく、ミスも多くなります。**
- **これを回避し、現場の作業の効率化や経営管理の効率化・高度化を図るために、ITを活用したシステムの導入が考えられます。**

作業観測を通じた労働生産性の向上のステップ

売上や業績のデータは重要な管理指標に関して、店舗等の現場の作業や経営管理の面における問題・課題がないかを把握します。

【現場の作業の課題（例）】

- 混雑時にレジでの会計作業に時間がかかっている。計算ミスをすることもあり、トラブルになっている。
- 日々の売上の集計に非常に時間がかかっている。または、計算ミスすることが多い。
- 決済手段は現金のみで、クレジットカード、電子マネーによる多様な決済ができない。

【経営管理面の課題（例）】

- 日々の売上を集計して、財務諸表や税務申告書等の会計・税務上の必要書類を作成するために、非常な時間を要している。
- 売上データ等をもとに、自社の経営判断に必要となる会計分析を行ったことがない。
- 自社の商品の売れ筋やそれを購入している消費者の属性について、把握していない。
- 食材を使い切ることができず大量に残ることがある、あるいは大量に不足することがある。

ITを活用したシステムを導入することで、上記のような課題を解決し、現場の作業の効率化や経営管理の効率化・高度化を図ることができる可能性があります。

執筆）株式会社野村総合研究所

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

IT活用による現場の効率化や経営管理の効率化･高度の例

- POSレジを活用したシステムを構築することにより、スピーディーかつ正確なデータ処理が可能になり、現場における作業の効率化を図ることができる可能性があります。
- また、POSレジから得られたデータの集計のために、会計ソフト･ERP等と組み合わせることにより、財務･税務関係の書類、会計指標の迅速な作成や需要予測･売れ筋分析等が可能になり、経営管理も効率化･高度化する可能性があります。
  ※ERPとは、Enterprise（企業） Resource（資源） Planning（計画）の略で、管理ツールとしてのERPパッケージソフトが存在します。

売上管理･業績管理におけるIT活用による改善の例

	【効率化･高度化の例】	【活用システム等】
現場の効率化	タブレット等の携帯端末を活用した受注の電子的な処理	POSレジ、自動釣銭機
	混雑時でも正確かつスムーズなレジ会計（違算金･会計ミスを低減）	POSレジ、自動釣銭機
	クレジットカード、電子マネーなどの多様な決済方法に対応	POSレジ、クレジットカード、電子マネー等の端末
	日々の売上の集計の効率化	POSレジ、会計ソフト、ERP
経営管理の効率化･高度化	財務諸表、税務申告書等の必要書類の作成の効率化	会計ソフト、ERP
	需要の変動の分析･予測（時間帯、週、祝日、季節、イベント等による変動）	
	売れ筋商品の分析	
	需要、売れ筋等の分析に基づくムダの少ない仕入れ	会計ソフト、ERP、発注ソフト

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

効率化推進 労務・採用・シフト勤務管理におけるIT活用

［ポイント］

- **外食・中食産業では、パート・アルバイトの占める割合が大きく、シフト勤務表の作成を紙ベースで行うと、非常に労力がかかります。**
- **また、新規で採用した従業員の教育も課題です。**
- **このような課題解決のために、勤怠管理システム等の導入が考えられます。**

労務管理・採用管理に関連する課題

労働力に占めるパート・アルバイトの割合が大きい外食・中食産業では、以下の必要性が高くなっています。

- シフト勤務体制の構築が必要
- 人員補充のための求人募集の頻度が高い
- 定着率が低く、新規で採用するたびに教育が必要

このため、現場の作業や経営管理において、次のような課題が発生することがあります。

【現場の作業の課題（例）】

- 従業員にパート・アルバイトの割合が多く、シフト勤務表の作成に労力がかかっている。
- 従業員の正確な出退勤の集計には労力がかかる。
- タイムカードによる出退勤では、不正が発生している。

【経営管理面の課題（例）】

- 従業員の給与計算に労力がかかっている。
- 人手不足にもかかわらず、採用に十分な労力をかけることができない。
- 従業員に対し、接客マナーや業務手順等を教え込みたいが、十分な時間を取ることができない。

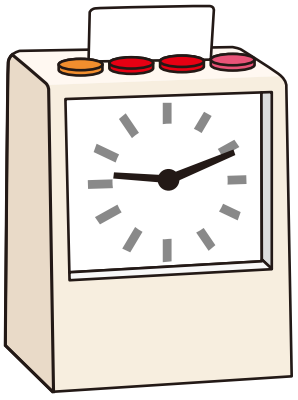
ITを活用したシステムを導入することで、上記のような課題を解決し、現場の作業の効率化や経営管理の効率化・高度化が達成できる可能性があります。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

IT活用による現場の効率化や経営管理の効率化･高度の例



- 勤怠管理等の現場の労務管理については、勤怠管理システムを認証システム／クラウドカメラ、会計ソフト･ERP等と組み合わせることにより、現場の効率化や経営管理の効率化･高度化を図ることができる可能性があります。
- 採用活動でも、求人広告サイトの活用等により募集の効率化が期待できます。
- 人材育成の面では、Eラーニングシステムにより業務手順等の自習を促すことができ、研修等のコストを削減できる可能性があります。

労務･人事･採用管理、人材育成におけるIT活用による改善の例

	【効率化･高度化の例】	【活用システム等】
現場の効率化	（タイムレコーダーの不正がなく）適切な出退勤の管理	勤怠管理システム、認証システム/クラウドカメラ
	効率的なシフト勤務表の作成	勤怠管理システム
	税務上の勤務時間上限を考慮した勤務時間調整	勤怠管理システム、会計ソフト･ERP
経営管理の効率化･高度化	効率的な給与管理（残業や深夜手当等に対応）	勤怠管理システム、会計ソフト･ERP
	採用活動の効率性の向上	求人広告サイト
	従業員に対する接客マナーや業務手順等の効率的な教育	Eラーニングシステム

※ERPとは、Enterprise（企業） Resource（資源） Planning（計画）の略で、管理ツールとしてのERPパッケージソフトが存在する。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

効率化推進 予約管理、販売促進におけるIT活用

［ポイント］

- **昨今では、順番待ち対応や予約処理の効率化に対応したシステムも存在し、業務の効率化に寄与しています。**
- **また、昨今普及が著しいインターネット、スマートフォン、ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）なども販売促進に活用されるようになってきています。**

IT活用による現場の効率化や経営管理の効率化・高度の例

- **店舗にスムーズに呼び込む、さらに何度でも足を運んでもらえるようにする販売促進は、事業運営において重要な事柄です。**
- **そのためには、お客様を囲い込む仕組みや嗜好を分析する体制を構築する仕組みの構築が経営管理上、必要になります。**
- **販売促進に関連して以下のようなことが課題に挙がっていれば、その対応方法として、ITの活用余地がある可能性があります。**

【現場の作業の課題（例）】

- 順番待ちでお客さまを他店に逃してしまっている。
- 昼・夜の忙しい時間帯には、かかってきた電話に出ることができず、予約を逃してしまっている。
- ポイント制度を導入したいが、会計面の処理が煩雑になる。

【経営管理面の課題（例）】

- いろいろな販売促進策を打っているにもかかわらず、自社についての広告が十分にできていない。（割引期間や新メニュー等の周知）
- お客様を囲い込むことができていない。リピーターを増やすことができない。
- リピーターの把握やその嗜好を掴んでいない。
- お誕生日などの際には特別のサービスをしたいが、個々のお客様の情報を管理できていない。

- **ITを活用した仕組みを導入することで、上記のような課題を解決し、現場の作業の効率化や経営管理の効率化・高度化を図ることができる可能性があります。**
- **また、情報通信の高度化により、インターネット、スマートフォン、ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）などが普及し、多様な方法を通じて、お客様との接点を持つことが可能になっています。**

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

IT活用による現場の効率化や経営管理の効率化・高度の例

- 店舗の現場では、ITを活用した仕組みを導入することで順番待ちの解消や予約処理の効率化を促進することができます。
- メンバーカード等によるポイントの付与は、お客様の囲い込みにも有効ですが、それに伴う業務を効率化させるために、IT化を進めることが望まれます。
- 情報通信の高度化により、インターネット、スマートフォン、ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）などが普及し、多様な方法を通じて、お客様との接点を持つことが可能になっており、商品･サービスの情報発信やお客様のニーズをつかみやすくなっています。

顧客管理･販売促進におけるIT活用による改善の例

	【効率化･高度化の例】	【活用システム等】
現場の効率化	順番待ちで逃していたお客様の他店での食事の回避	順番予約･無線呼び出しシステム
	効率的な予約処理の作成（空き席等の効率的な確認）	WEB予約システム
	ポイントの加算、ポイント活用に割引等の会計処理	メンバーカード、会計ソフト･ERP
経営管理の効率化･高度化	割引日、新メニュー等に情報提供（電子メールの送信 など）	飲食店サイト、ホームページ、電子メール
	お客様の来訪履歴や嗜好、記念日等の情報の管理	メンバーカード、会計ソフト･ERP
	リピーターやその嗜好の把握	
	お客様の属性に応じた売れ筋の分析	

※ERPとは、Enterprise（企業） Resource（資源） Planning（計画）の略で、管理ツールとしてのERPパッケージソフトが存在する。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

効率化推進 食材調達、発注業務・在庫管理におけるIT活用

［ポイント］

- **受発注に関連する食材数、企業数が多くなると、受発注管理、在庫管理関連業務が複雑かつ膨大になります。**
- **このような事態に対し、特に取引のある企業間において共通の基盤となるシステムを導入することで、現場や経営管理における効率化・高度化が達成できる可能性があります。**

労務管理・採用管理に関連する課題

- **外食・中食の企業では、さまざまな会社から多様な食材を仕入れたり、多くの企業に対し納品したりするため、受注、発注における業務が複雑かつ膨大になります。**
- **そのため、ミスの発生や多大な労力が必要となることが、現場の作業や経営管理面での課題になっています。**

【現場の作業の課題（例）】

- ■ 電話による受発注で、聞き間違いや記入間違いなどのミスが発生することが多い。
- ■ 請求照合作業に労力がかかっている。

【経営管理面の課題（例）】

- ■ 多様な取引先との受注処理には、非常な労力がかかっている。
- ■ 仕入れ金額等の確定に時間がかかっている。
- ■ メニューの商品の優劣を数字に基づき分析したことがない。
- ■ 需要の分析・予測を行っておらず、食材が大幅に余ってしまったり、足りなかったりすることが多い。

- **単独の企業だけでなく、取引のある複数の企業間においてITを活用したシステムを導入することで、上記のような課題を解決し、現場の作業の効率化や経営管理の効率化・高度化を図ることができます。**

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

IT活用による現場の効率化や経営管理の効率化･高度の例

- 受発注等の現場の業務については、受発注システムの導入により、受発注におけるミスの防止や処理の効率化を図ることができます。
- 受発注等の業務の過程では多くのデータが発生しますが、それらを有効に活用すると現場の効率化や経営管理の効率化･高度化が期待できます。
- 取引企業間で共通の基盤システムを導入すると、より一層の効率化を進めることが可能になります。

受発注管理･在庫管理におけるIT活用による改善の例

	【効率化･高度化の例】	【活用システム等】
現場の効率化	受注･発注手続きにおけるミス発生回数の低減	受発注システム
	タブレット等の携帯端末による発注の効率化	タブレット、受発注システム
経営管理の効率化･高度化	共通の取引プラットフォームによる受発注業務の効率化	受発注システム、会計ソフト･ERP
	棚卸表の確定の早期化･正確化	
	仕入れ金額の確定の早期化	
	売れ筋の分析	
	需要の分析･予測による食材ロスの低減	

※ERPとは、Enterprise（企業） Resource（資源） Planning（計画）の略で、管理ツールとしてのERPパッケージソフトが存在する。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

効率化推進 受発注システムの導入による経営の見える化

システムの導入による変化

会社概要

- 株式会社プレジャーカンパニー
  - ・設　立　：2010年2月10日
  - ・代表者　：代表取締役社長　望月 大輔
  - ・本社所在地：神奈川県横浜市青葉区美しが丘2-2-10　4F
  - ・店舗数　：11店舗（2016年5月現在）
  - ・従業員数　：192名（2016年4月現在）

事業内容

- 飲食店の経営
  - ・アジアンビストロ（エクニック料理）　8店舗
  - ・イタリアン　2店舗
  - ・串焼きレストラン　1店舗
- 飲食店の受託運営
- 飲食店のコンサルティング

受発注システム導入後変化及びその成果

- 受発注システムの導入以前は、店舗ごとに発注項目やその金額等をエクセルに転記し、エクセルで日次のデータを算出していた。
- そのため、データの計算作業に非常に労力がかかっていた。
- 受発注システムを導入して、データの計算作業の負担が軽減されただけでなく、飲食店経営における以下の成果も発生。

①正確な原価率や人件費等の算出により、経営の見える化を実現

✓エクセルへの転記が不要になり、さらに、原価率や人件費等の算出作業が楽になっただけでなく、数値化により経営全体がクリアに見えるようになった。

②種類の多い調味料の原価管理も一目瞭然に

✓調味料の種類の多いアジア料理においても、原価管理が容易になった。
✓同じレシピで同じメニューを提供していても、調味料が異なると店舗により味にばらつきが出ることがあるが、購入担当者が同じ調味料を全店で購入することにより味のブレも解消。

③ABC分析を活用したメニュー改定も容易に

✓メニューの変更や価格設定、原材料仕入れの見直し等を行うためのABC分析も容易になった。
✓現場のスタッフも、発注した食材の原価管理が可能に。

執筆）インフォマート資料により株式会社野村総合研究所

効率化推進　導入・維持管理が容易なASPによる受発注システム

システムの導入による変化

会社概要

- 株式会社バイタリティ
  - ・設　立　：2008年12月12日
  - ・代表者　：代表取締役　岩田 浩
  - ・本社所在地：東京都中央区東日本橋3-11-6 三上産業ビル3F
  - ・資本金　：2000万円
  - ・売上高　：8億2千万円（2014年度）

事業内容

- 飲食店の経営
  - ・東京都中央区に特化し、焼き鳥、焼肉、韓国豚料理・屋台料理、天ぷら・串カツ・生さつま揚げ、ラーメン、産直鮮魚・釜飯、炉端焼き等の多様な業態の店舗を運営。
  - ・店舗数：14店舗（直営13店／業務提携1店）
- 店舗開発プロデュースおよびコンサルタント
- グラフィックデザイン全般

受発注システム導入後変化及びその成果

- 各店舗の店長は膨大な納品書と現物の突合せに日々多くの時間を割く必要があった。同時に、本部では、請求書のチェックに追われていた。
- 社員との関係性を深めながら出店を加速させていくには、バックオフィス業務はできるだけ効率化させなくてはならないとして、バイタリティでは「BtoBプラットフォーム 受発注」を導入した。
- 導入を通じて、データの計算作業の負担が軽減されただけでなく、飲食店経営における以下の成果も得られた。

①多様な業態の店舗でも、発注等の把握が容易に

✓バイタリティでは、現場に裁量を与えながら多様な業態の店舗を運営する方針。財務面の管理も各店舗で行うため本部では把握しにくかったが、受発注システムの導入により、照合作業なく各店舗の動向を把握することが容易になった。

②ASPによるサービスを導入したことで、維持管理が容易に

✓ASP（Application Service Provider）によるサービスなので、自社で独自開発するよりも導入が容易。
✓特別な知識がなくとも、システムの維持管理が容易にできた。

③普及した「BtoBプラットフォーム 受発注」により新規の取引先との受発注も円滑に

✓普及したASPによるサービスの場合、新規の取引先でも同じ受発注システムを利用していることがあり、商談から店舗への通達、発注開始までの一連の流れを非常にスムーズに行うことができた。

執筆）インフォマート資料により株式会社野村総合研究所

3-2 基礎知識編 ITや機械化を通じて効率を上げたい

効率化推進 厨房における機械化・ロボット化の推進

［ポイント］

- **労働力の補完や効率的な経営に向けて、厨房環境の機械化・ロボット化が考えられます。**
- **また、調理機器のロボット化などを実現化していくことが、飲食店の新しい経営スタイルの創出にもつながります。**
- **社内に情報や知識が不足している場合には、厨房設計や機器内容に専門知識を有するコンサルタントや厨房メーカーに相談し、慎重に検討します。**

厨房における機械化・ロボット化の流れ

Step1 厨房業務の整理（調理工程分析）

- 調理作業は、注文数が増加すればするほど、オペレーションは繁雑さを増して生産性が低下しがちです。
- 揚げる、煮る、蒸す、炒める、切るなどの調理作業を分析し、機械化・ロボット化が可能な工程がないか整理します。

Step2 機械化・ロボット化の検討

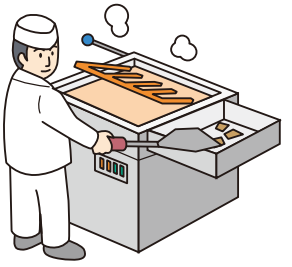
- 注文数が多く単純な調理工程を有するメニューは機械化・ロボット化の可能性があります。
- ただし、独自のキッチンシステムの改善や効率化のポイントが自社では分からない場合は、自社だけで判断せず、その分野の専門家やコンサルタントの指導を受けるなど、時間をかけて慎重に検討します。
- 新規厨房機器開発に関わる投資は、決して高いものばかりではありません。

Step3 厨房機器の開発

- 改革のためのプロジェクトを発足し、社内に情報や知識が不足して いる場合には、厨房設計や機器内容に詳しいコンサルタントの採用 や厨房メーカーへの問い合わせも大切です。
  ・新しいアイデアの創出や生産性の視点に合わせた機械化・ ロボット化は、厨房メーカーだけではなく、開発・導入の目的と照らし合わせて、専門家の意見を聴くなどしてさまざまな視点で 物事を検討することが大切です。
- なお、料理の味がぶれないこと、繁忙時帯に合わせた調理生産能力と機能を前提とした機器開発・導入をすることが重要です。

Step4 受発注システム、会計ソフト、ERP

- 機械化やロボット化によって以下のような成果が得られているかを 確認します。
  ・繁忙時の料理遅延解消
  ・オペレーションのコントロールの繁雑が解消
  ・調理品質の安定化
  ・厨房内で働くスタッフの削減とそれにより生まれた接客等への余力の転換 など



執筆）エーエフディーコンサルタンツ株式会社

人材管理や衛生管理　WEBを活用した採用プロセスの最適化

［ポイント］

- **人材獲得競争の激化のため、魅力ある職場であることを伝える工夫が重要になってきています。**
- **WEBを活用した採用を進めるうえでは、①ターゲット具体化、②職場の魅力の表現、③メディア配置、④面接の即応化が求められています。**
- **募集広告のコストパフォーマンスが向上しており、人材獲得にかかわる生産性向上につながる可能性があります。**

WEBを活用した採用プロセスの最適化の流れ

Step1　ターゲット具体化

- 欲しい人材のイメージを具体化し、その人材が「働きやすい」と思う職場のあり方を明確にします。

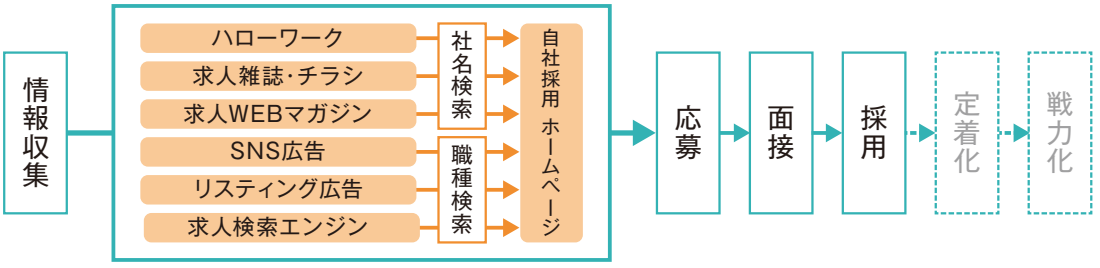
属性	一般的な特性
学生	長時間勤務可能、自身の成長・就職に関心
主婦	長時間勤務困難（子育て等）、体力・技能に不安、就業未経験
シニア	長時間勤務困難（早朝等）、体力に不安、特定の技能、賃金以外の動機
外国人	長時間勤務可能、日本語・文化に不安、外国語は対応可、就労ビザの考慮

Step2　職場の魅力の表現

- 時給や勤務形態などの一般的な雇用条件以外に、ターゲットに提供できるメリットを考えます。
  例）働くことで、技能が備わる
  例）働くことで、地域に貢献できる
  例）福利厚生として保育所が使える
  例）福利厚生として介護補助が使える

Step3　メディア配置

- イメージ訴求しやすいメディアと情報訴求しやすいメディアを使い分けます。
- 自社採用ホームページをメッセージ伝達の核として、各種媒体はそこへの誘導チャネルと位置づけます。



Step4　面接の即応化

- 面接チェックシート等を整えておき、マネージャー含む数名が同じ目線で求職者を評価できるようにします。
- 求職者の他の応募先よりも先んじて採用プロセスを進め、優秀な求職者を雇用できるよう努めます。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-3 基礎知識編 人材採用・教育、組織づくりを強化したい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

WEBを活用した採用プロセスの最適化の工夫・改善実施例

メディア配置」における工夫

- 求職者に強く訴求するチャネルの確保
  - ・求人情報専門の検索エンジン（下記の表を参照）を活用することが求められます。
  - ・求人情報専門の検索エンジンには、ネットで公開中の求人情報が集約されており、多数のアクセス数を誇るものもあります。
  - ・有料広告枠と無料掲載枠とがあり、対応したホームページを作成・申請することで、自社ホームページに誘導することも可能になります。

求人情報検索エンジンの例	
Indeed	https://jp.indeed.com/
キャリアインデックス	http://careerindex.jp/
ジョブセンスリンク	http://job.j-sen.jp/
キャリアジェット	http://www.careerjet.jp/
スタンバイ	https://jp.stanby.com/

「面接の即応化」における工夫

- 拠点マネージャーとスタッフが同じ評価の基準・手順で応募対応を分担できるようツールを作成します。
- 対応結果を整理して保管・振り返ることで、採用プロセスの質の向上も期待できます。

①受入態勢チェックシート

#	チェックポイント		内容	チェック
1	施設・備品	更衣室	ロッカー、荷物置場の十分数を用意	
2		休憩室	休憩・食事スペースを用意	
3			イス、テーブルの破損なし。清掃も十分	
4			空調が正常に稼動	
5	面接・採用ツール	ユニフォーム	サイズ・在庫とも用意されている	
6		面接担当者	面接の進め方、採用基準を理解している	
7		エントリーシート	規定のシートを用意	
8		応募者リスト	氏名・面接日・連絡先等の記入リストを電活付近に用意	
9		その他書類	履歴書	
10			アルバイト・パート労働契約書	
11			ユニフォーム貸与契約書	
12			通勤費申請書	
13			身元保証書	
14			銀行振込口座登録届	
15			扶養控除	
16	受入	入店時研修	初出勤時のマニュアル研修、担当が決定	
17		施設ツアー	ツアーを用意。担当が決定	

②電話対応ガイド

#	実施事項	内容	メモ
1	電話のお礼	お電話ありがとうございます。 ○○店の○○でございます。 面接の応募でございますか？ ありがとうございます。お待ちしておりました。	
2	応募者の名前	早速ですが、 お名前から教えていただけますか？	
3	応募者の所属	学生の方でいらっしゃいますか？ （学生の場合） 学校名を教えていただけますか？ （高校生の場合） ご両親や学校からのお仕事の許可は おありですか？	
4	応募者の連絡先	ご自宅か携帯電話のお電話番号を 教えていただけますか？	
5	応募者の最寄駅	ご自宅はどちらになりますか？	
6	面接日時	それでは面接にお越しいただきたいの ですが、ご希望のお日にちやお時間は ございますか？	
7	場所の案内	当店の場所はご存知ですか？ （知らない場合は口頭にて説明）	
8	面接者	当日は店長の○○がお待ちしております。 もし遅れるようであればお電話下さい。	
9	感謝の気持ち	それでは当日、お待ちしております。 本日はお電話ありがとうございました。	

③面接手順ガイド

#	実施事項	内容
1	案内する	・応募者が来る時間と名前をスタッフに知らせておき、誰もがわかるようにしておく。 ・更衣室、店内など面接場所を用意して、清掃・整理整頓しておく。（カフェ・喫茶店の場合はお店を決めておく）
2	自己紹介する	・面接者から自己紹介を行い、最初に感謝の意を表す。 「本日はわざわざお越しいただき、ありがとうございます」 「私は店長の●●です。どうぞよろしくお願いいたします」 天気や学校の話をして不安を取り除き、その場の雰囲気を和らげてから徐々に本題に入る。
3	履歴書を受け取る	・履歴書を両手で丁寧に受け取り、記入漏れを確認する。
4	エントリーシートを渡す	・エントリーシートを渡して5分以内に記入してもらう。 ・面接者はその間に履歴書に目を通す。 ・履歴書を受け取ったら、書いてある内容と面接者の共通点を探す（共通点を持っている人間には仲間意識や安心感が生まれやすい）。
5	リラックスさせる	・共通点を話題に、応募者の緊張を解きほぐす。 「●●さんの趣味は映画ですか。私も映画が好きで…」 「●●さんのお住まいは●●ですか。私も以前…」
6	応募者に質問する	・面接シートを用意して質問する。 ①勤務条件　②社交性・コミュニケーション能力 ③姿勢・仕事への意気込み　④服装・身だしなみ ・この段階で不採用なら、実施事項7～9は不要。
7	業務内容の説明	・業務内容を説明。一通りの説明後、質問を受ける。
8	勤務条件の説明	・時給・交通費等の金銭関係は明確に説明する。 （見習い期間の有無、休憩時間の有給無給など）
9	確認をとる	・勤務可能日・時間、期間を再度確認する。

【外食A社の取り組み】
同社は採用ホームページを開設。作成にあたり、①働きがいと働きやすさのバランス、②個々の価値観に根ざした働き方とキャリア、③スキルよりも人間性の重視、④福利厚生・雇用環境の充実、⑤将来的な安心感・安定、⑥家族の理解、を重視。同社の出店スピード向上を支えている。
同社は1998年設立で、直営店を国内12店舗、海外2店舗に展開。

執筆）株式会社野村総合研究所

人材管理や衛生管理　社員のネットワークを活用した人材確保

［ポイント］

- **人材獲得競争が激化している中で、社員のネットワークを活用した人材確保を行う企業が増えています。**
- **進め方としては、①ターゲット具体化、②スカウト手法の伝達、③スカウト実務の支援・管理などがあります。**
- **社員紹介のため、就業前後のミスマッチが減少し、定着率向上・早期戦力化が期待できます。**

社員ネットワークを活用した人材確保の流れ

Step1　ターゲット具体化

- 欲しい人材のイメージを具体化し、その人材が「働きやすい」と思う職場のあり方を明確にします。
- 必要に応じて、ターゲットに訴求する「魅力ある職場づくり」も推進します。

Step2　スカウト手法の伝達

- 声掛けするのは本業が別にある社員のため、スカウト方法を丁寧に伝える必要があります。

Social Graph つながり	つながっている	既にソーシャルグラフでつながりがあれば話が早い
	つながれる	つながりがなくても、つながることができる力
	つなげられる	自分では無理でも、社内の適した人につなげられる力
Skills 技術	アトラクト	自社の魅力を自分の言葉で語り、惹きつける力
	ジャッジ	その人がポジションに適しているか見定める力
	クロージング	転職潜在層でも意欲を高め、入社を決心してもらう力
Safety 安心感	会ってもいい	面識なくても「この人なら会ってもいい」と思わせる力
	今後も会ってもいい	好感・安心感を与え、長期的な関係を保持している力
Suki 好き	性に合っている	人と会って口説いていくことを、好きだと思える
	優先できる	一連の活動を優先度を高くして取り組むことができる

Step3　スカウト実務の支援・管理

- 可能な限り効率的にスカウト実務を進められる仕組みを整えておきます。
- スカウト活動には多数の社員が関係するため、全体の進捗管理が必要です。
- 実際に不合格が生じる可能性もあるため、スカウトおよび紹介者のフォローも大切です。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-3 基礎知識編 人材採用・教育、組織づくりを強化したい

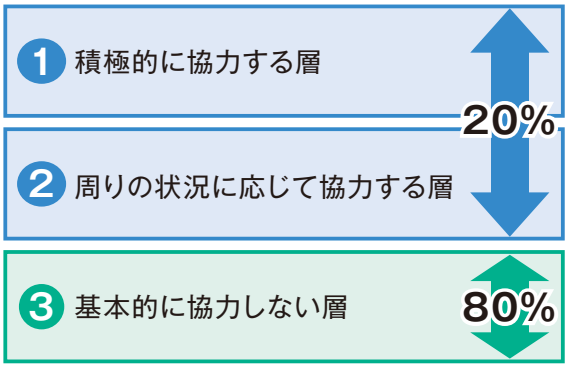
※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

社員ネットワークを活用した人材確保の工夫・改善実施例

「スカウト実務の支援・管理」における工夫

- スカウト活動に協力的な社員に対して積極的なフォローを行います。
- スカウトは組織全体として取り組むことが理想。しかし実際に協力してくれる社員の割合は最大でも全体の20%です。

- 紹介制度の周知徹底＋定期リマインド
- 紹介インセンティブの強化
- スカウト活動の促進（飲食費支給等）
- 魅力を伝える支援（説明資料提供等）
- 紹介する側の安心醸成
- 求人要件の社内浸透



ITを使ったスカウト活動管理

- スカウトへの協力者は組織上も立地上も分散することが多いため、活動の管理には手間がかかることが多いです。
- 近年、安価に提供されている人事関連のITソリューションを活用することも一手です。

スカウト採用支援サービスの例	
GLOVER Refer（グラバー／リファー）	● 社員紹介採用に最適化されたワークフローや社員協力状況を見える化 ● 他にも採用活動の立ち上げを支援する機能を提供
Refcome（リフカム）	● 社員スカウト活動を活性化するための施策設計、運用・効果測定のシンプル仕組みづくりをサポート ● 従業員数や中途・新卒・P/Aによらず管理可能
MyRefer（マイリファー）	● 社員スカウト活動に特化した採用管理ツール
リファラル採用サービス	● 制度導入の社内アナウンスから、運用方法、成功時の謝礼金等の各種規則改正、社内PR、結果分析などをトータルに支援

【外食B社の取り組み】
同社では、“社内での友達紹介制度“を導入して全店舗に展開。友達を紹介した従業員に優待券3,000～5,000円分を支給する仕組みであり、同制度を通じて入社した人材は1,000人以上にのぼる。

執筆）株式会社野村総合研究所

人材管理や衛生管理　スタッフ採用計画と各種研修の実施

［ポイント］

- **スタッフの採用にあたっては、最適な広告媒体、採用方法、面接対応などを検討します。**
- **研修については、社内・店舗の独自ルールの伝達・順守をまず行い、そのうえで、必要な研修を実施します。**

店舗およびオペレーション設計の流れ

スタッフ採用時の実施事項

- 募集広告の検討
  - ・雇用媒体による告知をする場合には、地域媒体が良いのか、もしくは大手情報サイトや情報誌が良いのかなど、どの媒体がパート・アルバイトの雇用につながるかを事前検討しておくことが重要です。
  - ・アルバイト・パート募集について、店頭や店内のトイレなどでも告知をしておくという方法もあります。
- 採用方法の検討
  - ・採用方法には、個別雇用と一気に多くのパート・アルバイト候補を集める集団採用の二つがあります。
  - ・事前に履歴書の書類審査や選考を行い、現場の採用基準に合わせて事前人選をしておくことが大切であります。
- 面接の検討
  - ・面接採用では、面接の質問と求める回答を考えておきます。

研修トレーニングの実施事項

- 社内・店舗独自ルールの伝達・順守
  - ・飲食店には、現場を運営するための様々な店の規則やルールがあり、そのルールに沿って業務が成り立っていることを理解してもらいます。
  - ・一般的に社内・店舗独自ルールは、採用時に配布することが多く、現場でのトレーニング前にその内容を十分に理解させておきます。
  - ・また、企業理念や仕事への心構えも伝達しておきます。
- 研修方法の検討
  - ・実務研修：雇用継続のために、段階的にレベルを高めていく研修方法を取ることが理想的です。
  - ・厨房研修：食材を切ったり、補充する容器に移すなど単純作業から教えることが重要です。
  - ・接客研修：顧客と接する方法や言葉使いの指導については、ホスピタリティの意識づけも含めてトレーナーをつけて実地トレーニングをすることが重要です。
- 研修実施にあたってのポイント
  - ・人手不足だからといって、厨房作業に慣れていない社員やパートナーをサポートのないままにすぐに厨房のメインラインなどに配置してはいけません。即現場にほったらかしにされたと感じ、企業に対するロイヤリティ（忠誠度）が低下し、早期退職につながる可能性が高くなります。
  - ・現場にて教育育成するのは、日々の現場に立つ社員またはパートナーであり、社員またはパートナーに高いホスピタリティがあるかないかで、現場教育の成果を大きく左右します。

執筆）エーエフディーコンサルタンツ株式会社

3-3 基礎知識編 人材採用・教育、組織づくりを強化したい

人材管理や衛生管理 ビジョンの共有によるモチベーションアップ

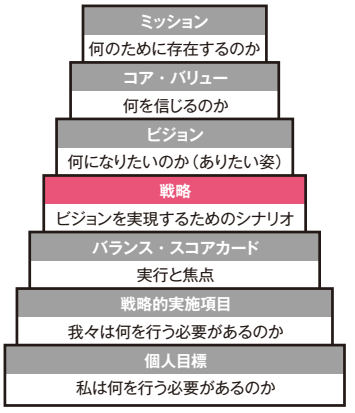
［ポイント］

- **従業員の働きがいを引き出すため、拠点マネージャーが自分の言葉でビジョンを語る必要が高まっています。**
- **①ビジョンの設定、②ビジョンの浸透、③ビジョンの実践、と進めます。**
- **個々人がビジョンに共感し、達成に向けた自分の役割を理解することで、働きがいが高まることが期待されます。**

ビジョンの共有によるモチベーションアップの流れ

【ビジョンとは？】

- 集団が目指す方向性あるいは最終的に到達する状態を示したもの。「存在意義」「ミッション（使命）」「フィロソフィー」等も、大きくは同等の概念です。
- ビジョンは、集団が同じ目的に向かって努力・成長するために不可欠であり、経営における基点とも言えます。ビジョンが不在もしくは曖昧な集団において、組織が一丸となることは起こりえません。
- 多くの企業は企業単位でのビジョンを策定しているが、昨今は拠点マネージャーも自分の体験や言葉としてビジョンを語ることが求められ、拠点のビジョンを設定するよう促す企業も登場しています。
- 一般に、ビジョンは右図のような構造を有しており、最終的には従業員個々人の期待役割に落とし込まれます。



【ビジョン共有の流れ】

Step1 ビジョンの設定

- ビジョンの作り方を決める。カリスマリーダーが決めるスタイルも、リーダーを含む少人数で決めるスタイルもあります。
- ビジョンを発想する際には、論理的思考よりも、マネージャーの直感・経験・教養をもとに発想します。他のアプローチとして、企業の創業における理念や想いを振り返ることも有効です。
- 複数の人間でビジョンを策定する場合、リーダー含むコアメンバーの集中協議が必要となります。ここでは個々人の内面に触れるため、リーダーは適切な討議をリードする必要があります。

Step2 ビジョンの浸透

- 集団がビジョンを認知・理解するためには、ビジョンの継続的な発信が不可欠です。コアメンバーを中心に能動的にビジョンを繰り返し発信し、共感する仲間の維持確保に努めます。
- 個々人がビジョンについて考える機会として、経営計画と自身の目標・役割との関係を考えてもらうことは有効です。

Step3 ビジョンの浸透

- 集団がビジョンに深く共感するためには、個々人がビジョンにそった行動をとり、その過程でビジョンの意義を体験することが重要となります。
- リーダーを含むコアメンバーが自らビジョンに適う行動を実践し、率先する必要があります。ビジョンの重要性を担保するうえでは、それを定めたリーダーであっても聖域としないことが大切です。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-3 基礎知識編 人材採用・教育、組織づくりを強化したい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

ビジョンの共有によるモチベーションアップの工夫・改善実施例

マネージャーの思考・伝達能力の強化

- リーダーがビジョンを導出するにあたり、外部の研修を活用することには一定の意味があります。当然、本人に人生経験・思想・教養を直接付与させることは難しいですが、検討を深めるうえでのディスカッション・パートナーとの出会いを促すことは可能となります。また検討に求められる論理的思考力や、周囲のコアメンバーと協議するうえでのファシリテーション力の向上を支援することも可能であります。

【外食C社の取り組み】
創業者である現代表は創業2年目に、自社に経営理念が欠けていることを課題と捉え、外部の研修や勉強会に参加。同じ経営者同士の会話の中で「人と街の繁栄」という自分によって“腑に落ちる”言葉をまとめた。以降、新規出店の判断においてもブレずに方針を定められるようになったという。
同社は焼き鳥店等を展開し創業8年で店舗数13店、従業員数約180名になっている。

経営戦略・計画との明確な整合

- ビジョンを経営計画と連動させるうえで、中期経営計画を活用する企業が多いです。これは短期（年間）の経営計画に比べて、チャレンジングなキーワードを盛り込みやすいという傾向があるためと考えられます。
- またさらに個々人の役割と連携させる工夫としては、経営計画の策定プロセスにバランスドスコアカード等を導入することが想定されます。バランスドスコアカードとは、「顧客」「財務」「業務」「学習」の視点で経営課題を棚卸しし、その課題解決を組織的に分担するうえで効果を発揮するツールです。

【外食D社の取り組み】
新規中期経営計画の策定にあたり、それまでの優等生的な表現のクレド（ビジョン等を記したもの）を「もっとエキサイティングな言葉で未来に向かっていることを表現」すべく刷新。「市場を拓き、嬉しい時間を作る」をミッションに、営業利益やブランド開発などの経営目標を設定している。
同社はステーキ店等の複数業態を展開。離職率が5%と低い。

役割をとらえ直す機会の提供

- 現場の多くの既存従業員は、普段、目前の仕事や数値目標を処理すべく現実的な思考に閉じがちであり、自分の役割を見つめ直すといったやや抽象的な思考を促すうえでは、できるだけ現場とは異なる時間と場を用意することが望ましいです。加えて将来を見越した自分の役割を考えるうえでは、より高い視座に立って検討を深めさせることが必要となります。

【外食F社の取り組み】
同社勤務の大学生のパート・アルバイトを対象に就活を支援するワークショップを運営。もとは就職活動時期に大学生のパート・アルバイトが休みがちになる課題への対処策であり、ゴールを「学生がキャリアビジョンを自分の言葉で話すことができるようになること」として自己分析や企業研究等の具体方法を指導。
同社は居酒屋店等を展開。同ワークショップ受講者の継続勤務年数は非受講者の1.89倍になるという。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-3 基礎知識編 人材採用・教育、組織づくりを強化したい

人材管理や衛生管理 成長実感を得られる多様な人材の教育・配置

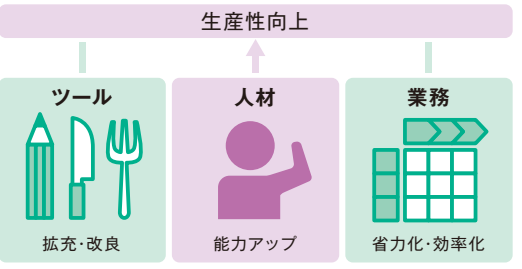
［ポイント］

- **人材定着化のため、賃金以外の「成長実感」「働きやすさ」の向上が急務になっています。**
- **①目標・評価の仕組み改善、②適性に応じた機会付与、③成長を促す研修整備を進めましょう。**
- **仕事を通じて「成長実感」を得続けることで、会社・職場への帰属意識の向上が期待できます。（その結果、定着率の向上を通じて組織全体の能力水準が高まり、生産性向上に寄与）**

成長実感を得られる多様な人材の教育・配置の流れ

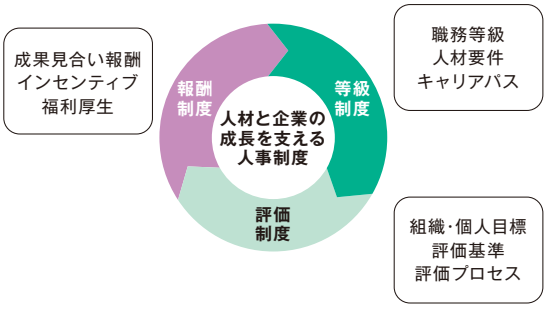
フォーカスする領域

- 多様な人材を集めるには、賃金以外の「成長実感」や「働きやすさ」を最大限高める必要があります。
- ここでは、そのための人材マネジメントのあり様・課題に焦点を絞り、整理します。
  ・仕事：業務の標準化・簡素化
  ・ツール：体力やIT知識の不足を補うツールへの改良



Step1 目標・評価の仕組み改善

- 成長実感を充実させるには、従業員の希望と能力に見合った役割・目標を与え、成果を適正に認識しあうことが重要です。
- 特に主婦・シニア・外国人を受け入れる場合、個々の事情に配慮した目標や成長イメージの設定と、パフォーマンスを重視した公正な評価が求められます。
- この場合、特に等級・評価制度の改定と新制度の普及・徹底が求められます。

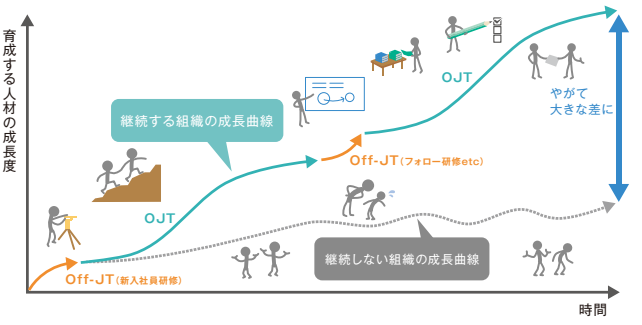


Step2 適性に応じた機会付与

- 役割・目標を与えたうえで、その仕事ぶりに応じて本人の成長につながる仕事を割り振ることも大切です。配置転換も視野に入れ、従業員中心の体制構築を常に検討します。
- 特に人材が多様な職場では、日頃から個々人の状態・考え方への理解を深めておく必要があります。

Step3 成長を促す研修整備

- 多様な人材の受け入れは、採用時の能力水準やその後の成長スピードがバラつくことを意味します。そのため、早期戦力化と本人の志向にあったプログラムの設定が必要となります。
- 特に、採用時研修やマネジメント研修は成長スピードの向上に寄与します



執筆）株式会社野村総合研究所

3-3 基礎知識編 人材採用・教育、組織づくりを強化したい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

ビジョンの共有によるモチベーションアップの工夫・改善実施例

Step1 「目標・成果の仕組み改善」における工夫

- 「複線型」と「パフォーマンス重視」をキーワードとした人事制度づくり
  - 「複線型」は、複数のキャリアパスを設定・明示して従業員のキャリア選択の余地を拡げる考え方です。特にPAから正社員へのパスは、多くの従業員の成長への動機付けになりえます。
  - 「パフォーマンス重視」は、年功序列よりも成果に重きを置く考え方です。成果を評価することで、勤務形態の違いを超えて公平かつ適正な評価へとつながります。

【外食G社の取り組み】
「シンプル」「フレキシブル」「フェア」「オープン」をキーワードに新人事制度を設計。
「ウェルカムプログラム」としてマネージャーによる新入クルー教育の達成度を可視化する一方、クルーから社員へ登用するプログラムを整備。クルーの成長実感を得られるようにすることで定着率を向上。
同社は複数の外食業態を展開し、グローバルにも展開している。

Step2 「適性に応じた機会付与」における工夫

- 拠点マネージャーの「コーチ」化
  - 拠点マネージャーが信頼できる「コーチ」として認められることで、より本音に近いコミュニケーションができるようになります。従業員が成長を認識しやすくなるだけでなく、目標設定・成果評価の精度アップも期待されます。

コーチングの基本スキル	内容と意義
① 認める	相手の存在をしっかり認める。安心して話せる環境づくりに
② 聴く	聴くことで相手がたくさん話をしたくなる。本音を引き出せる
③ 質問する	質問により相手の考えを深く引き出し、新たな気付きを与える
④ フィードバックする	相手がどう見えるかを客観的に伝え、新たな気付きを与える
⑤ リクエストする	「○○してください」と伝え、相手の背中を押す

Step3 「成長を促す研修整備」における工夫

- 入社時研修の強化・充実
  - 採用時の能力水準のバラつきを短期間で是正し、早期戦力化を促進します。研修では技能を教え込むというよりも、企業理念や仕事への心構えを浸透させ、現場での仕事を通じた成長を加速化させることを狙います。

【外食H社の取り組み】
同社では正社員、パート・アルバイト問わず、新規加入クルーに80時間の採用時研修を実施。クルーは同社の基本理念・歴史を学び、「基礎編」（接客・販売等の基礎的業務スキルの教育）、「実践編」（仕事のレベルを上げる教育）、「応用編」（より高い能力を発揮する教育）を経て、自主性を備えて現場に配属される。
同社はコーヒー店を国内で展開。外食業界でもトップクラスの定着率を誇る。

【外食I社の取り組み】
同社は「教えない教育」をモットーに、合計60種類以上の研修プログラムを独自開発して教育を展開。その狙いは「与えられたことをこなす人材」ではなく、「自ら考えて想像できる人材」を育成することであり、やり方・ノウハウよりも、意義・目的・本質を伝え、その先を自分で考えもらうことを重視している。
同社は居酒屋等を展開。高い成長率を実現している。

- 専門スキル獲得の支援
  - 従業員の成長意欲に対して、基本は業務指導や配置転換を通じて応える一方、不足する分野の教育については社内外の研修プログラムを用意することが求められます。
  - 特にマネジメントスキルにかかわる研修は、産学双方で多数のプログラムが提供されており、活用することで従業員の希望に応えられます。

執筆）株式会社野村総合研究所

3-3 基礎知識編 人材採用・教育、組織づくりを強化したい

人材管理や衛生管理 一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上

［ポイント］

- **外食は、社員やパート・アルバイトなど雇用形態が多様化している中で、従業員のモチベーション向上は、さまざまな改善活動を推進するうえでも重要です。**
- **「このお店が好き」「もっと良くしたい」「一緒に働く仲間が好き」という従業員が多いお店は、お客様にも居心地が良く、満足度が高いお店になりやすいです。**
- **従業員全員が一体となり、協力して、より良いお店にするための意見を言える場、雰囲気をつくることがポイントとなります。**

一体感の醸成による従業員ロイヤリティ向上の流れ

Step1 従業員一人ひとりの意欲・問題意識の見える化

- お店のサービス向上に対する意欲
- サービス向上のためのお店の運営上の問題意識

Step2 課題整理と、コミュニケーションの場づくり

- 全員で取り組むべき課題の絞り込み
- 改善ミーティングの場づくりと定例化

Step3 改善ミーティングの実施

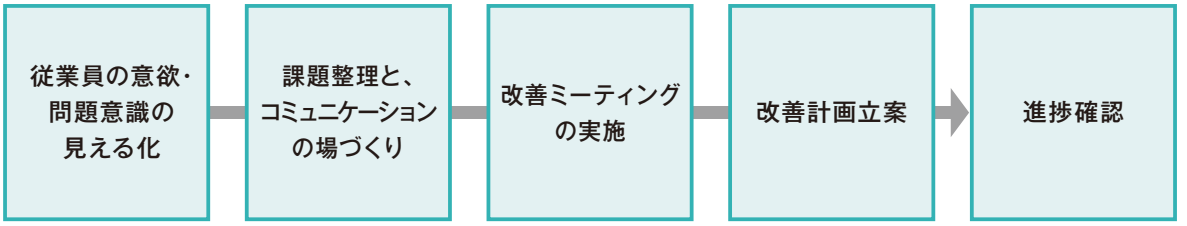
- 問題点、困りごとのリストアップ
- 問題点のまとめ
- 改善アイデア出し

Step4 改善計画立案

- 実施項目
- スケジュール
- 実施チーム決め

Step5 進捗確認

- 改善ミーティングの中での全員による進捗確認
- できたことの分かち合い
- できていないことへの相互応援



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

3-3 基礎知識編 衛生管理の仕組みを高度化させたい

人材管理や衛生管理 衛生管理の仕組みづくり

［ポイント］

- **衛生管理は、基本的な衛生状態の維持が最も重要なため、継続的に全員が参加できるように工夫します。**
- **診断→日々のチェック→課題の抽出と改善検討のサイクルを構築し運用し続けることが重要です。**
- **日々のチェックは、チェックリストを活用し、誰でも実施できる業務とします。**
- **課題の抽出は定期的に実施し、対応後は、日々のチェックで、改善状態を確認します。**
- **通年でのPDCAサイクルは管理者を決めて診断結果の良化を目指し続けます。**

一般衛生管理の仕組みづくりの流れ

- 外食、中食とも食中毒対策が重要です。そのため、日々業務の中での徹底した手洗いの励行等は必須事項になります。また、衛生管理の考え方　一般衛生管理の仕組みをつくることが求められています。
- 衛生管理のシステムは、一般衛生管理と高度な管理（HACCP：ハサップ）により構築され、ここでは高度な管理の前提となる「一般衛生管理の仕組みづくり」について説明します。

Step1 衛生診断の実施

- 衛生全般に対して、スコア評価、弱点分野が把握できるような網羅的な診断を行います。衛生診断の項目は「衛生管理の運営」「原材料等の仕入れ」「施設の管理」「食品等の取扱い方法」「調理機器等の管理」「調理従事者」などで構成します。

Step2 日常点検リストの作成とチェック体制の確立

- 不衛生な箇所をなくすために、日々確実に実施すべきことをリスト化します。(最大20項目程度)

Step3 整理・整頓の実施

- 不衛生な箇所を重点的に清掃します。(基本的には厨房環境を中心に実施)
- 不要なものを廃棄し、(4Sの「整理」)、使うものは場所を決めておきます。(4Sの「整頓」)
- 全員参加で実施するために、レイアウト図などを事前に準備して整理・整頓後のイメージが共有できるようにします。

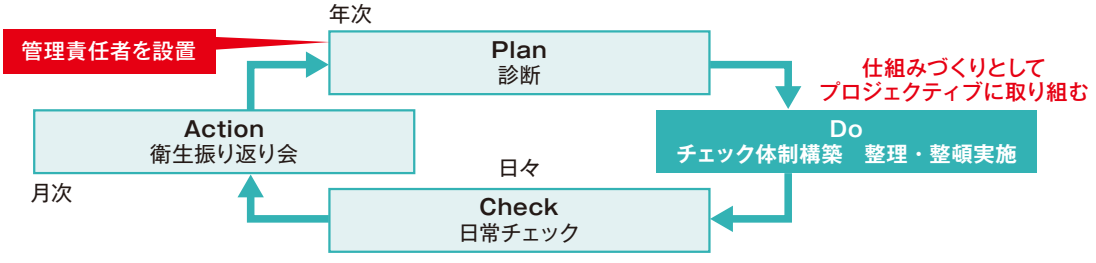
Step4 日常点検の実施

- 毎日確実なチェックができるように、チェック担当を明確にします。(例：シフト表に明記する)
- 業務多忙による未実施がないよう複数の人間が実施できるようにします。(例：正・副体制にする)

Step5 「衛生振り返り」の実施

- 日常点検結果の共有と衛生管理知識習得を目的として、月次をメドに実施します。
- 厨房作業者ができること(ルールの設定、ルールの遵守、清掃方法の改善など)と、責任者に相談すること(機器の交換・修理などお金のかかること、就業規則など会社全体のルールに関わること)を切り分けて整理します。

これらの取り組みを仕組みとして責任者を決め、通年での一般衛生管理のPDCAサイクルを推進する



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

3-3 基礎知識編 衛生管理の仕組みを高度化させたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

一般衛生管理の仕組みづくりにおける工夫・改善実施例

Step1 衛生診断の実施

- 衛生診断の評価の考え方
  不衛生な箇所はどこか？　管理状態は良いか？　が確認できるような評価基準を設定します。

<診断基準の例>

評価基準	衛生状態に関する評価	管理状況に関する評価
レベル1	衛生状態を維持するために最低限必要な対応が実施されていない（不衛生な状態）	非管理状態
レベル2	不衛生な状態になるリスクが懸念される	
レベル3	不衛生な状態ではない	管理不十分な状態
レベル4		管理が行き届いている状態

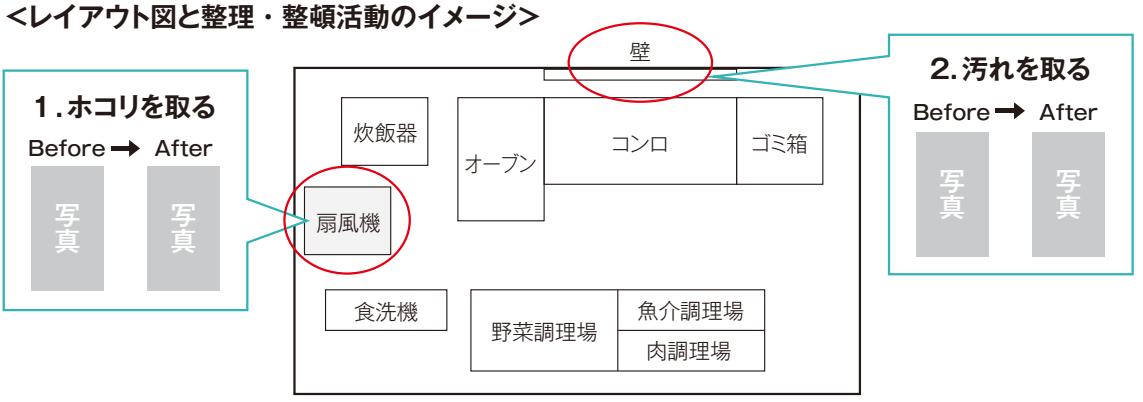
Step2 日常点検リストの作成とチェック体制の確立

- 皆が「見る」機会を増やす：チェックをすることが目的になってしまうと形骸化してしまいます。いろいろな人がチェックする、ダブルチェックして見比べるなど多くの人が関わるための工夫が必要です。
  ・衛生診断で「不衛生な状態」と判断された箇所は、チェックリストに取り込み、日々確認を行います。
  ・衛生診断結果例：従業員の飲食物が厨房内に残っていた
  →診断項目：「調理場内に掃除道具や汚れ物、従業員の飲食物などがない」
  ・「ひと月1枚」で一覧性の高い帳票を活用します。

Step3 「整理・整頓」の実施

- 不衛生な箇所への対応：買い替え・修理、清掃方法の見直し、作業方法の見直しを行います。
- 整理：優先的に整理するべきものを共有します。
  （例：必要以上に器具類、場内使用禁止物、私物の持ち込み、調理に使用しないもの、異物・危険なもの（プラスチック片、ちぎれたテープや紙など）がない）
- 整頓：収納物・収納場所・収納量を事前に検討します。
  →厨房の全体レイアウト図を作成し、実施事項を書き込みます。
  ※現状を画像などで記録して実施前後で差がわかるようにしておく。

<レイアウト図と整理・整頓活動のイメージ>



執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

一般衛生管理の仕組みづくりにおける工夫・改善実施例

Step4 日常点検の実施

- チェックは作業前に確認することが望ましいですが、就業直後でも構いません。
- 記録がない場合は、まずは記憶から思い出せる範囲で良いので記録していきます。
  ※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です。
- チェックリストは厨房内に掲示して「いつでも」「誰でも」見られるようにします。
  ※調理台の真上に掲示しない、ピンなど異物になるもので固定しない等の注意をしましょう。
- 日常点検結果のモニタリング：
  点検結果を放置せず、以下のような情報を記録し、振り返りに活用します。
  ・点検の実施状況
  ・問題の有無の数

<日常点検のモニタリング例>

			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
			火	水	木	金	土	日	月	火	水	木
1 点検実施状況 □：計画 ■：実施	担当	A	■	■	■	■		■	■		□	□
		B					■			■		
		C									■	
		D										
2 ×：未確認 △：NG ○：OK	項目数	○の数	10	10	10	10	12	12	12	12	12	
		△の数	6	6	6	7	7	7	7	7	7	
		×の数	2	4	4	3	0	0	0	0	0	
		空欄の数	2	0	0	0	0	0	0	0	0	

計画した人ができていない

チェック項目も定期的に見直し

「確認をしていない」ことから撲滅していく

良くなってきていることを見える化する

状況が変わらないままになっている状況を見える化する

Step5 「衛生振り返り」の実施

- 衛生管理の責任者が企画し、招集をかけます。(ついつい実施しない月をつくらない)
- 振り返りの目的は以下の3つ
  1. 日常点検の実施状況の共有
  2. 日常点検レベル向上に向けた知識習得、課題抽出
  3. 年間に向けた実施事項の進捗確認
- 準備物
  ・日常点検リスト、日常点検のモニタリング情報(Step4のように資料化されているとなおよい)
  ・課題一覧表（年間を通じての対応事項を具体化し、月別実施事項をスケジュール表として取りまとめ、その実施状況を確認する機会として活用する）
- 一般衛生管理の責任者は、「衛生管理の良い状態」を知り、日常点検結果のレベルアップをリードする必要がある。責任者は保健所などとこまめにやり取りし、最新の情報収集に務めることが望ましいです。

執筆）株式会社日本能率協会コンサルティング

3-3 基礎知識編 衛生管理の仕組みを高度化させたい

人材管理や衛生管理 クレンリネスの徹底

［ポイント］

- **クレンリネスとは店の清潔感を意味し、店舗内外の掃除はもちろん、厨房機器や食器の清潔さ、従業員の容姿や身だしなみも含まれます。**
- **クレンリネスの徹底はマニュアルまで落とし込み、日々の業務の中で徹底できるようにする必要があります。**

店舗およびオペレーション設計の流れ

Step1 クレンリネスが徹底できていない理由の把握

- クレンリネスとは店の清潔感を意味し、店舗内外の掃除はもちろん、厨房機器や食器の清潔さ、従業員の容姿や身だしなみも含まれます。
- 店の清掃は、人手が必要になります。人件費の問題、また、人手不足により、閉店後の店の清掃を維持することが難しくなっている場合があります。
- また、施設環境を衛生的に管理するための手法や方法、知識が欠落している場合もあります。

Step2 目指すべき店舗の衛生管理の再認識

- 顧客に対して衛生的に配慮した美味しい料理を提供することは、その一時を楽しんでもらうだけでなく、リピートや口コミでの評価などにも繋がることを認識する必要があります。
- また、料理を提供するビジネスである限り、食品衛生を遵守していける環境づくりをする必要性があることも改めて理解し、現状を見つめる必要があります。

Step3 衛生管理の高度化検討

- 飲食店の目指すべき衛生管理とは、ハード側とソフト側の双方が連携している状況です。
- 具体的な衛生管理に向けた手法として以下のようなものがあります。

衛生管理に向けた手法例

ハード	厨房区画の見直し	汚染エリアと料理を作るクリーンエリアは区画することが大切です
	休憩、更衣、事務所の設置	休憩室がないため、厨房の一角で休憩するような環境は改善することが望ましいです
	排水経路の見直し	厨房の床に側溝を計画するのではなく、配管はシンダー内に埋設するようにしておくことが望ましいです
ソフト	定期的な衛生講習会	アルバイト・スタッフには、日々衛生管理に対する意識や姿勢をトレーニングしておくことが大切です
	常にドライキッチンを目指す意識の定着	営業中濡れている床はモップで拭き上げるという意識とその徹底が大切です。店の閉店後は、水撒き洗剤清掃、塩素消毒、などを行い、最後には乾いた床状態にします
	定期的な清掃のタイミングづくり	営業中の厨房の床は、水、野菜くずなど清潔な状態ではなく、繁忙時以外は定期的に床を清掃、衛生モップで拭きあげる体制を作ることが重要です
	清掃システムの構築	毎日、週間、月のサイクルで清掃する場所を定め、店全体を清掃する仕組みを作ることが大切です
	スタッフの作業内容と衛生管理の関係整理	調理担当、仕込み担当、洗浄担当など業務内容が交差輻輳しないように配置や仕事内容を衛生維持の視点で管理することが大切です
	スタッフの衛生管理	スタッフの健康状態や手指に死傷がないかなど常に確認するとともに、厨房スタッフの手洗いルールなどを構築します
	クレンリネスマニュアルの策定	（詳細は次ページ）

執筆）エーエフディーコンサルタンツ株式会社

※全ての工夫･改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要かどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

クレンリネスマニュアルの作成手順とポイント

マニュアル作成の手順と実施計画の策定

ポイント① 店ごとの現状分析と項目別清掃部分内容の確認と実践方法の計画を立てること

- 店の清掃範囲を分解すると、客席内と厨房内に分けることができ、特に衛生基準を遵守しなければならない厨房の清掃は、衛生的な視点で清掃、殺菌方法まで検討しておきます。
- 掃除項目としては、以下が挙げられます。

掃除項目の例	
客席内	床、天井、壁、照明、家具、窓、空調、換気扇、トイレ、入口、店頭など
厨房内	床清掃、天井、壁、排気フード(外部・内部)、グリスフィルター、厨房機器、グリーストラップ、照明、換気扇、空調(フィルター)、側溝、冷蔵機器(フィルター洗浄)、冷蔵庫・アイスメーカー庫内清掃など

ポイント② 具体的清掃方法と手順を分かりやすく文章と画像でまとめること

- A4頁の場合、右上に清掃場所項目と画像を記載し、左側に文章を記載するといった工夫が必要です。
- マニュアル作成の画像は、現実の機器、内容に沿った画像を利用することが大切です。
- 清掃内容が難しい箇所は、清掃工程をカット割りした画像を記載したり、画像展開を細部に行うなど工夫する必要があります。
- また、専門用語の注釈などスタッフが文章を読んでもすぐに理解できるようにしておく必要があります。
- さらに、なぜ衛生管理をしなければならないかの理由や大切さを分かりやすく説明することが大切です。
- 現場の意見を聞きとり、現場に即している内容になるよう編集を行うことも重要です。

ポイント③ 清掃マニュアルを実践する前にOFFJTとOJTを繰り返し、現場トレーニング実施すること

- 現場にマニュアルを浸透させるためには、集合教育と現場の定期的なチェックが不可欠です。
- 現場での確認事項としては、衛生管理規則に準じているかなど、継続的な管理システムを目指すことが重要です。

ポイント④ 年間スケジュールを立てて、段階的に衛生管理レベルのステップを上げていくこと

- 一気に全ての項目を導入しようとしても、現場のレベルはさまざまであり、店舗数に合わせて導入完了時期を設定することが大切です。
- あくまでもマニュアルとは、現場の運営指針であり、運用には、現場のスタッフを介して実施されることがほとんどです。現場の状況やレベルに合わせて導入計画を策定することを忘れてはいけません。

執筆)エーエフディーコンサルタンツ株式会社

4-1 参考資料 参考図書

#	著者名	書籍名 / 雑誌名	出版社名	出版 / 発行時期
1	片岡寛	製品化の理論と実践（共訳）	東洋経済新報社	1983年
2	片岡寛	バイオテクノロジーの特質とその企業化への視点「イノベーションと組織」（共著）	東洋経済新報社	1986年
3	片岡寛	商品コンセプト「最新商品研究入門」	中央経済社	1988年
4	片岡寛	イノベーションと企業成長に関する研究（共著）	一橋大学産業経営研究施設編	1988年
5	片岡寛	市場力学を変える商品多様化戦略（編著）	中央経済社	1992年
6	片岡寛	拡大する栄養ドリンク市場（編著）	中央経済社	1990年
7	片岡寛	産業社会の進展と化学（共著）	朝倉書店	1999年
8	竹谷稔宏 青島邦彰	図解 飲食店の店舗設計 - 30業態徹底解剖	柴田書店	2011年
9	竹谷稔宏	飲食店の企画プロデュース 資料作成と設計チェックリスト	商店建築社	2016年
10	竹谷稔宏	新しい飲食店づくり AtoZ（店舗設計基礎講座）	商店建築社	2011年
11	竹谷稔宏	スケッチから学ぶ新しい飲食店づくり（店舗設計基礎講座）	商店建築社	2012年
12	竹谷稔宏	飲食店のキッチン計画チェックポイント（別冊商店建築）	商店建築社	2006年
13	竹谷稔宏	最新!! 飲食店100の成功法則– 経営の基本から新業態開発まで。飲食店開業手引きの決定版	柴田書店	2006年
14	竹谷稔宏	飲食店のオープンキッチン計画– 楽しい雰囲気づくりのためのプラン集（別冊商店建築）	商店建築社	1999年
15	竹谷稔宏	図解でわかる儲かる飲食店の店づくり– 上手な店づくりが繁盛店をつくる！	ぱる出版	1999年
16	竹谷稔宏	外食業店舗設計マニュアル	柴田書店	1991年
17	竹田クニ	リクルートの伝道師が説く　外食マーケティングの極意	言規舎	2016年
18	梅谷羊次	江頭匡一に叱られて	商業界	2012年
19	梅谷羊次	ファミレスは進化する!	商業界	2010年
20	河野祐治	これだけは知っておきたい　儲かる飲食店の数字	日本実業出版社	2010年
21	タルイケタカシ 大久保一彦	飲食店の「見える化」経営	日本能率協会マネジメントセンター	2011年
22	中島孝治	ラストオーダーは稼ぎ時	商業界	2010年
23	—	日本フードサービス学会年報	一般財団法人日本フードサービス学会	年刊
24	—	日経レストラン	日経BP社	月刊
25	—	近代食堂	旭屋出版	月刊
26	—	飲食店経営	商業界	月刊
27	—	月刊食堂	柴田書店	月刊

4-1 参考資料 参考図書

#	著者名	書籍名/雑誌名	出版社名	出版/発行時期
28	—	Food life	総合食品研究所	月刊
29	—	外食日報	外食産業新聞社	日刊
30	—	冷食日報	食品産業新聞社	日刊
31	—	日本外食新聞	外食産業新聞社	旬刊
32	—	日食外食レストラン新聞	日本食糧新聞社	月刊
33	—	JMニュース ＝ 惣菜産業新聞	日本食糧新聞社	年7回刊
34	—	日経流通新聞	日本経済新聞社	週3回刊
35	—	冷凍食品新聞	冷凍食品新聞社	週刊
36	—	わかりやすい品質管理マニュアル	公益社団法人 日本給食サービス協会	
37	—	わかりやすいドライ運用システムマニュアル	公益社団法人 日本給食サービス協会	
38	—	わかりやすいリスク管理マニュアル	公益社団法人 日本給食サービス協会	
39	—	はじめての衛生の手引き	公益社団法人 日本給食サービス協会	
40	—	食品衛生ハンドブック（携帯用）	公益社団法人 日本給食サービス協会	
41	—	わかりやすいノロウィルス対応マニュアル	公益社団法人 日本給食サービス協会	
42	—	給食施設における栄養情報提供ガイド	公益社団法人 日本給食サービス協会	2015年
43	—	NBK NEWS	公益社団法人 日本べんとう振興協会	季刊
44	—	ジェフマンスリー	一般社団法人日本フードサービス協会	年刊
45	—	外食産業ポケットブック2011	一般社団法人日本フードサービス協会	2011年
46	—	外食産業界から農業者へのメッセージ	一般社団法人日本フードサービス協会	1988年
47	—	外国人雇用に関する外食産業からの提言	一般社団法人日本フードサービス協会	1990年
48	—	外食産業の環境問題に関する行動指針	一般社団法人日本フードサービス協会	1993年
49	—	外食産業経営動向調査報告書	一般社団法人日本フードサービス協会	2013年
50	—	廃棄物管理・適正処理ガイドブック　ー管理手順の手引きー	一般社団法人日本フードサービス協会	2002年
51	—	米国外食産業界の休暇制度	一般社団法人日本フードサービス協会	1999年
52	—	外食産業におけるパートタイム労働者と正社員との処遇均衡問題に関する調査報告書	一般社団法人日本フードサービス協会	2001年
53	—	惣菜白書	一般社団法人日本惣菜協会	年刊
54	—	中食2025	一般社団法人日本惣菜協会	2015年

4-2 参考資料 用語集

	用　語	解　説
【あ】	アイドルタイム	客数の少ない時間帯を意味する。混雑時のピークタイムとは反対の言葉。
	アクションラーニング	行動と学習を織り交ぜて、個人や組織の能力やパフォーマンスを高める組織学習の手法。
	アライアンス	企業間の連携や共同行動を指す。常識や系列を超えた合従連衡の動きが表れ、さまざまな形での連携が広がっている。
	アンゾフの多角化戦略	新規市場において、新規製品の売上を成長させる戦略。製品と市場の二軸から成長戦略を4つのマトリックスで分析する。
【え】	エリア・マーケティング	全国一律ではなく、地域の特性に応じて、マーケティング方法を変更するマーケティング上の1つの手法。
	エンパワーメント	現場の裁量を拡大し、自主的な意思決定を促すとともに、行動を支援すること。現場の責任感とモチベーションが高まる。
【か】	学習する組織	組織構成員がビジョンを共有しながら、行動と学習を自発的に繰り返すことで、組織全体の能力が高まっていく組織。
	カテゴリー・マネジメント	小売業とメーカー、卸が協働で行うマーチャンダイジング活動を規定した手法。1990年代に生まれた概念で、現在もなお進化している。
	関税	通常、外国貨物を輸入する際、一定の税率で税関に支払われる税金をいう。関税の支払が確認されて輸入許可となるが、関税の納税義務者はその貨物の輸入者（荷主）であり、申告納税方式により税額が確定される。
	かんばん方式／リーン生産方式／TPS／JIT	トヨタ自動車の生産ノウハウを起源とする製品生産手法。効率的な手法として、業界や国を超えて認知が進んでいる。
【き】	企業価値／事業価値	企業、事業の経済的･社会的な価値を金額で示したもの。企業の買収･売却価格算定の現場でよく用いられる。
	企業風土	企業の歴史の中で形成された独特の価値観や行動様式のこと。最近では、企業風土がマネジメントの対象になってきている。
	企業理念／行動規範／ビジョン	経営者の経営哲学、企業経営や組織の基本像（原点）を表したもの。社員一人ひとりの業務にまで浸透させることが大切。
	機能別組織	営業、生産といった経営機能ごとに編成された組織形態のこと。機能ごとの専門性を高めるのに適している。
	規模の経済	生産量の増加にともない利益率が高まること。成熟市場では、選択と集中に基づく効率的な投資が競争戦略上重要となる。
	キャッシュフロー	現金の流れを表す概念。現金（キャッシュ）の流れを重視し、キャッシュを生み出す力を重視する経営スタイルがキャッシュフロー経営。
【く】	クラウドソーシング	不特定の人（crowd＝群衆）に業務委託（sourcing）するという意味の造語で、ICTなどを活用して必要な時に必要な人材を調達する仕組み。
	グリーン調達	環境に配慮した活動を展開する企業から、環境負荷の低い原材料、部品を優先的に調達すること。
	クロスファンクショナルチーム	全社的な経営課題を解決するために、複数の部門（製造、営業など）から選出されたメンバーによって構成されるチーム。
	クロス・ライセンス	特許等を互いに供与して、競争に打ち勝つ高度な企業戦略。近年、既存競合企業への効果が薄れてきているが、新規参入を抑制する効果が期待できる。
	グローバル・スタンダード	世界中どこでも適用される基準や規格。世界を相手に競うためには、日本主導でこれを形成することも重要。
【け】	経験曲線	累積生産量が増加するに従って、単位コストが減少するという経験法則を示した曲線のこと。
	検疫	動物検疫、植物検疫。動物、植物の輸入には各々の法律に基づき、検疫が必要になる。
	原産地証明書	貨物がその輸出国の原産であることを証明した書類。日本発輸出貨物の場合は、商工会議所にて発給される。英語では“Certificate of Origin”という。
	減損会計	価値が低下している固定資産の帳簿価額を、実態に合わせて減額する会計処理。資産効率を意識した経営の推進力となる。

出所）野村総合研究所「経営用語の基礎知識」等より作成

4-2 参考資料 用語集

	用　語	解　説
【こ】	コア・コンピタンス	他社に真似できない核となる能力。成功を生み出す能力であり、競争優位の源泉となる。
	コ・クリエーション戦略	顧客や企業ネットワークの力を活用して、顧客の経験（Customer Experience）の価値を高める新たな商品やサービスをつくり出す差別化戦略。
	コトラーの競争地位戦略	マーケットシェアの大小に着目し、競争地位に応じた企業の戦略目標を提示する理論。
	コーポレートブランド	自社の価値観を各ステークホルダーと共有することで、企業価値を高めようとする考え方。
	コーポレート・ユニバーシティ	企業内大学とも呼ばれ、経営の視点に立って教育プログラムを企画・運営する本社直轄組織。
	コミュニティ・マーケティング	インターネット上で共通の関心事などから形成された「コミュニティ」を活用した新たなマーケティングの手法。
	コールドチェーン	生鮮食料品，冷凍食品などを，品質維持のため品物の温度を必要十分に低く保ちながら，生産地から消費地まで流通させる仕組み。
	コンテクスト・マーケティング	消費者の置かれた日時、場所、行動などの状況を把握し、特定のニーズが生じた時点を捉えることで、効率的にマーケティングを行おうとする手法。
	コンカレント エンジニアリング	製品開発において、各種工程を同時並行的に行うことで、スピードアップやコストダウンを目指す手法。
【さ】	財務会計／管理会計	企業活動の成果を数字に表し、自社の経営管理に用いたり、利害関係者へ報告したりすること。
	財務諸表	1年間の経営活動の成績や財政状態をまとめ、外部の利害関係者へ正しく報告するための資料。企業の客観的な姿を知ることができる。
	三現主義	机上の空論ではなく、実際に“現場”で“現物”を観察し、“現実”を認識したうえで問題解決を図るという考え方のこと。
	山積表	作業者ごとに作業サイクルまたは1日の仕事量の山積みを表したもの。詳細は、本手引の「作業観測を通じた労働生産性の向上」を参照のこと。
	産直（産地直送）	生産者からの食材・食品が、市場などを通過せずに、直接店舗や事業者に届けられること。直接仕入れによる調達費の削減が期待されている。
【し】	シェアードサービス	複数組織にまたがって共通的に実施されている業務を集中・統合・標準化し、別組織として独立させることで、業務効率を高める経営手法。
	事業部制	本社部門の下に、事業ごとに編成された組織（事業部）を配置した組織形態。本社部門の負担を減らし、各事業で迅速な意思決定ができる。
	シナジー／アナジー	シナジーとは事業間の相乗効果のこと。アナジーとは事業間の相互マイナス効果のこと。
	シックスシグマ	ビジネス・プロセスにおいてバラツキを極めて小さくする経営・品質管理の手法。エラーや欠陥を100万分の3～4以下の確率に抑える。
	資本コスト／ EBITDA	資本コストとは、企業が資本を調達するために必要となるコストのこと。EBITDAとは、支払利息、税金、減価償却費を控除する前の利益のこと。
	商圏	店舗が集客可能な地理範囲のこと。徒歩での商圏、自転車での商圏、自動車・電車での商圏はその範囲がそれぞれ異なる。
	職務給／職能給	社員が従事する仕事の内容や職務の価値で決定する給与と、能力など社員個人の属性で決める給与。
	ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）	「どのような業績をあげて、どのような方法で職務遂行をするのか」を担当者ごとに記述した職務記述書。職務分析、職務評価を実施する際に活用される。
【す】	垂直統合／水平統合	垂直統合は、商品・サービス供給に必要な工程の範囲を広げること。水平統合とは、特定の工程を担う複数の企業が一体化すること。
	ステークホルダー	企業の利害関係者のこと。企業活動が関わる顧客市場、調達市場、人材市場、金融市場、社会などに属する個人や集団を指す。
	ストック・オプション	自社株をあらかじめ決められた価格で一定期間内に購入できる権利。企業業績連動型報酬の1つ。
	ストレス・マネジメント	職場のストレスの発生原因を把握し、それに対する従業員の反応を軽減するよう、企業がコントロールすること。

出所）野村総合研究所「経営用語の基礎知識」等より作成

4-2 参考資料 用語集

	用　語	解　説
【せ】	成果主義	人事評価の際に、従業員の労働意欲や潜在能力よりも、仕事による成果を重視する考え方。
	セグメンテーション／ターゲティング	共通のニーズを持ち、類似した購買行動をとる顧客の集団に市場を分割し、その中から標的市場を選定して、特徴に応じた対応をとるマーケティングの手法。
	セル生産	少人数の作業者がセルと呼ばれるコンパクトな生産ラインの中で製品の完成までを担当する、ライン内での完結性の高い生産方式。
	ゼロ・エミッション	工場等で発生する有害物質を極力再利用することで、排出量をゼロに近づけること。
	選択と集中	特定の事業分野に経営資源を集中すること。多角化から、選択と集中による経営効率で業績向上を図る企業も増えている。
	セントラルキッチン	調理を一箇所で集中的に行う施設。一括して行うことで、調達費や人件費などの製造コストの削減が期待できる。
【そ】	ソーシャル・マーケティング	マーケティングの考え方を社会全体の利益向上を追求するために適用すること。非営利組織への導入も徐々に進みつつある。
	ソーシング	M&Aにおいて、ターゲット企業を選定し、さらにターゲット企業との交渉を行うこと。
【た】	第三者割当増資	特定の第三者に株式を有償で引き受けてもらうことで資金を調達する手法。上場企業が実施する場合には、既存株主の利益保護に配慮することが重要。
	ダイバーシティ・マネジメント	人材の多様性の価値を活用し、企業価値の向上に結びつける経営戦略。目的の明確化、風土づくり、長期的視点での取り組みが大切。
	ターゲット	性別や年代、職業や所得、または、ライフスタイルなどから絞り込んだ見込み客のこと。ターゲットを明確にすることで、効率的なマーケティング活動を行いやすくなる。
	多面評価制度	人材育成や評価の公正性・客観性の確保のために、上司だけでなく、部下や同僚など多方面より評価を行う制度。
【ち】	地域統括会社（RHQ）	欧州、米州、アジアなどの地域をマネジメントの対象とし、地域内の現地子会社の事業を統括、調整、支援を行う会社。
	チーム・ビルディング	個々人の単純な総和以上の成果を出す組織（チーム）を開発するマネジメント手法のこと。
	チャーター・トラック	その貨物の運送のために、個別に仕立てたトラック。
【て】	データマイニング／テキストマイニング	膨大な量のデータから価値のある情報を見出すこと。文章などテキスト情報を対象に行うものを特にテキストマイニングという。
	敵対的買収	買収対象企業の経営者の合意を得ることなく、株式を買い集めて経営権を獲得すること。
	デスバレー	基礎研究の成果が、製品化や事業化に結びつかない現象。日本語でいえば「死の谷」。この谷の克服に向けた研究開発マネジメントが求められている。
	デファクト・スタンダード	公的な標準化機関からの認証ではなく、市場における企業間の競争によって、業界の標準として認められるようになった規格のこと。
【と】	投資銀行	証券の引受けやアドバイザリー業務を本業としながら、有価証券の売買、投資家向けのファンドを運用する資産運用など、幅広い投資活動を行う金融機関。
	投資ファンド	複数の投資家から集めた資金を、収益を生む対象に投資し、そこから得られる収益を投資家に対して分配する基金。
	特性要因図	特性（結果）とそれに影響すると思われる要因を体系的に整理するもの。要因は、4つのM（Man、Machine、Material、Method）の分野で考える。
	ドメイン	企業の持続的な成長を可能とする自社特有の事業活動領域のこと。ステークホルダーに対して共通認識が得られるものが求められる。
	トレーサビリティー	製品や産物に関する情報を、原料調達、生産、物流、販売、廃棄に至る一連のライフサイクルを遡って追跡できるようにすること。

出所）野村総合研究所「経営用語の基礎知識」等より作成

4-2 参考資料 用語集

	用　語	解　説
【な】	内部統制	不正やミスを発生させず、組織が健全かつ有効・効率的に運営されるよう各業務で基準や手続きを定め、それに基づいて管理・監視を行うこと。
	ナレッジ・マネジメント	知識を共有して活用することで、新たな知識を創造しながら経営を実践すること。日本発の経営理論。
【に】	ニューロマーケティング	脳の反応を測定しながら、消費者の思考や意思決定構造を解明し、マーケティングに活用しようとする研究領域。
【は】	ハイパフォーマー	どのような状況に直面しても、安定して優れた業績を上げることができる人材。次世代のリーダー候補として計画的に育成することが必要。
	バイラル・マーケティング	企業の商品やサービスを消費者に「口コミ」で宣伝してもらうことで、利用者を広げるマーケティングの手法。
	ハウスルール	特定の地域や組織で、適用されているルールのこと。個々のお店の独自の決まりなどを指す。
	バーチカル マーチャンダイジング	原材料の生産段階から、消費者が消費するまでをトータルで設計・マネジメントしていくこと。すべてを自社内で実施するのではなく、他社との連携をしながらマネジメントしていくことも指す。
	バスケット分析	一緒にオーダーされることが多い組み合わせを発見すること。セットにすると効果的な可能性が高い商材を明らかにする。
	バランス・スコアカード	企業業績を定量的な財務業績のみでなく、多面的に定義し、それらをバランスよくマネジメントしようとする経営管理手法。
	ハラル	イスラム教で、「許されている食材」を指す。野菜、果物、魚、卵、牛乳、イスラムの方式にしたがって屠畜された食肉などがある。
	バリューチェーン（価値連鎖）	企業のさまざまな活動が最終的な付加価値にどのように貢献しているのか、その量的・質的な関係を示すツール。
	パレートの法則	「80：20の法則」ともいわれ、「売上げの8割は2割の社員に依存する」といった傾向を指す。集団の報酬や評価が一部の構成員に集中するという経験則。
【ひ】	ビジネスモデル	当該ビジネスが、誰に（Who）、何を（What）、どうやって（How）、付加価値を提供し、収益を得るのかが盛り込まれたビジネスの仕組み。
	ビデオ解析	ビデオカメラを用いた作業記録、分析のこと。詳細は、本手引の「作業観測を通じた労働生産性の向上」を参照のこと。
	標準作業組み合わせ票	人と設備の組合せ、作業順序と作業時間・歩行時間を表すもの。詳細は、本手引の「作業観測を通じた労働生産性の向上」を参照のこと。
	ピラミッド組織／フラット組織	組織の管理階層が重層化しているのがピラミッド組織。管理階層を簡素化したのがフラット組織。
【ふ】	複線型人事制度	多様な志向の社員が自分のライフスタイルに適った働き方を選択できるように、企業内に複数のキャリアコースを設けた人事制度。
	フランチャイズ	本部を運営する事業者が商号や商法を加盟店に提供し、チェーン展開していくビジネスモデルのこと。
	ブランディング	顧客が簡単に競合他社の商品・サービスと区別できるように、商品・サービスを特徴づける活動のこと。
	ブランド・エクイティ	ブランドが持つ無形の資産価値のこと。企業のマーケティング戦略を考えるうえで非常に重要である。
	フリンジベネフィット	給与所得者に与えられる、現金給与以外の経済的利益のこと。近年、多様化する社員のニーズに合わせたカフェテリアプランが登場している。
	ブルー・オーシャン戦略	従来存在しなかったまったく新しい領域に事業を展開していく戦略。他社と競合することなく事業を展開することができる。
	プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）	企業の展開する複数の製品・事業の組み合わせと位置づけを分析し、全社レベルで最適な経営資源配分を判断する経営手法。
	プロダクト・ライフサイクル	製品の売上と利益の変遷を4つの段階で説明するモデル。導入期、成長期、成熟期、衰退期それぞれの市場環境と基本戦略を提示する理論である。

出所）野村総合研究所「経営用語の基礎知識」等より作成

4-2 参考資料 用語集

	用　語	解　説
【へ】	ペルソナ	消費者データをもとにつくられた架空の人物像。ペルソナのニーズに合うようにマーケティング・ミックスを考えることをペルソナ・マーケティングという。
	ベンチマーキング／ベストプラクティス	ベンチマーキングとは、同じプロセスに関する優良・最高の事例（ベストプラクティス）を分析し、業務効率向上へとつなげる経営手法。
	ベンチャーキャピタル	成長可能性のあるベンチャー・ビジネスなどに投資を行う事業体（会社）と、そのための資金そのもの。
【ほ】	ポーターの競争優位の戦略	競合他社に打ち勝ち、優位性を築くための基本的戦略のフレームワーク。「3つの基本戦略（コストリーダーシップ、差別化、集中）」として提唱されている。
	ポーターの５フォース	業界における競争の性質を決める5つの要因（新規参入の脅威、代替品・サービスの脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力、競合業者間の敵対関係）。業界での各競争要因の源泉を分析することで、自社の長所や短所、業界内のポジションを明らかにする。
	ポジショニング	ターゲットとする市場において、競合から自社を差別化し、優位な地位を占めるための考え方。
	ポーション	食材分量を指す。
【ま】	マーケティング・ダッシュボード	マーケティング戦略の効果を「見える化」するためのシステムのこと。マーケティング指標を体系的に整理して、分かりやすく表示する。
	マーケティング・ミックス	企業がターゲットとする市場で目標を達成するために、複数のマーケティング要素を組み合わせること。
	マズローの欲求階層説	人間の欲求は5つの段階に分類されるという考え方。マーケティングの分野では消費者ニーズを分類する際に活用することが多い。
	マーチャンダイジング	消費者に対して、ある商品・サービスを購入、利用してもらうための計画策定および実行を意味する。
	マトリクス組織	機能別、事業別、エリア別など、異なる組織形態の利点を掛け合わせ、同時に達成しようとする組織形態。
	マニュアル	作業方法やその手順が記載された手引き書のこと。調理マニュアルや接客マニュアル、衛生管理マニュアルなどがある。
【み】	見える化	マネジメントや日々のオペレーションのプロセスおよび結果を情報として把握・共有化し、早期に課題を見極めることで速やかな対応に結び付ける取り組み。
	ミルクラン輸送	運送業者が複数の部品メーカーを回り、部品の集荷を行う調達物流の形態。牛乳メーカーが牧場を巡回しミルクを集荷する方法に似ているためこう呼ばれる。
【む】	ムスリム	イスラム教徒を意味する。
【も】	目標管理制度	担当者自身に到達すべき目標設定とその実行管理を委ねることで、成果の最大化を目指す組織マネジメントの仕組み。
	持株会社	他の会社の株式を所有することで、その会社の事業活動を実質的に支配することを目的として設立された会社。
	モチベーション／インセンティブ	モチベーションとは、人や組織が行動を起こし、何らかの目標に向かうことを促す、動機づけを意味する。モチベーションを高める外的要因をインセンティブと呼ぶ。
【ら】	ライフスタイル・マーケティング	マーケティング・セグメンテーションの切り口として、個人のライフスタイルを用いるマーケティング手法。
【り】	リードタイム	着手してから完了までの所要期間。例として、食材調達では、発注から納品までの期間を指す。
	リピート／リピーター	度々来店、利用してくれること。リピーターとは固定客を指す。
【れ】	レイアウト	特定の空間における各施設や設備の配列、配置のこと。
【ろ】	ロイヤリティ（loyalty／）	【loyalty】誠実・忠義・忠実の意味で、会社やショップなどに対する親密性や信頼性を意味する。 【royalty】フランチャイジーがフランチャイザーにブランドやノウハウ利用の代わりに支払うお金のこと。
	ロス（食材ロス）	廃棄されている食材のこと。

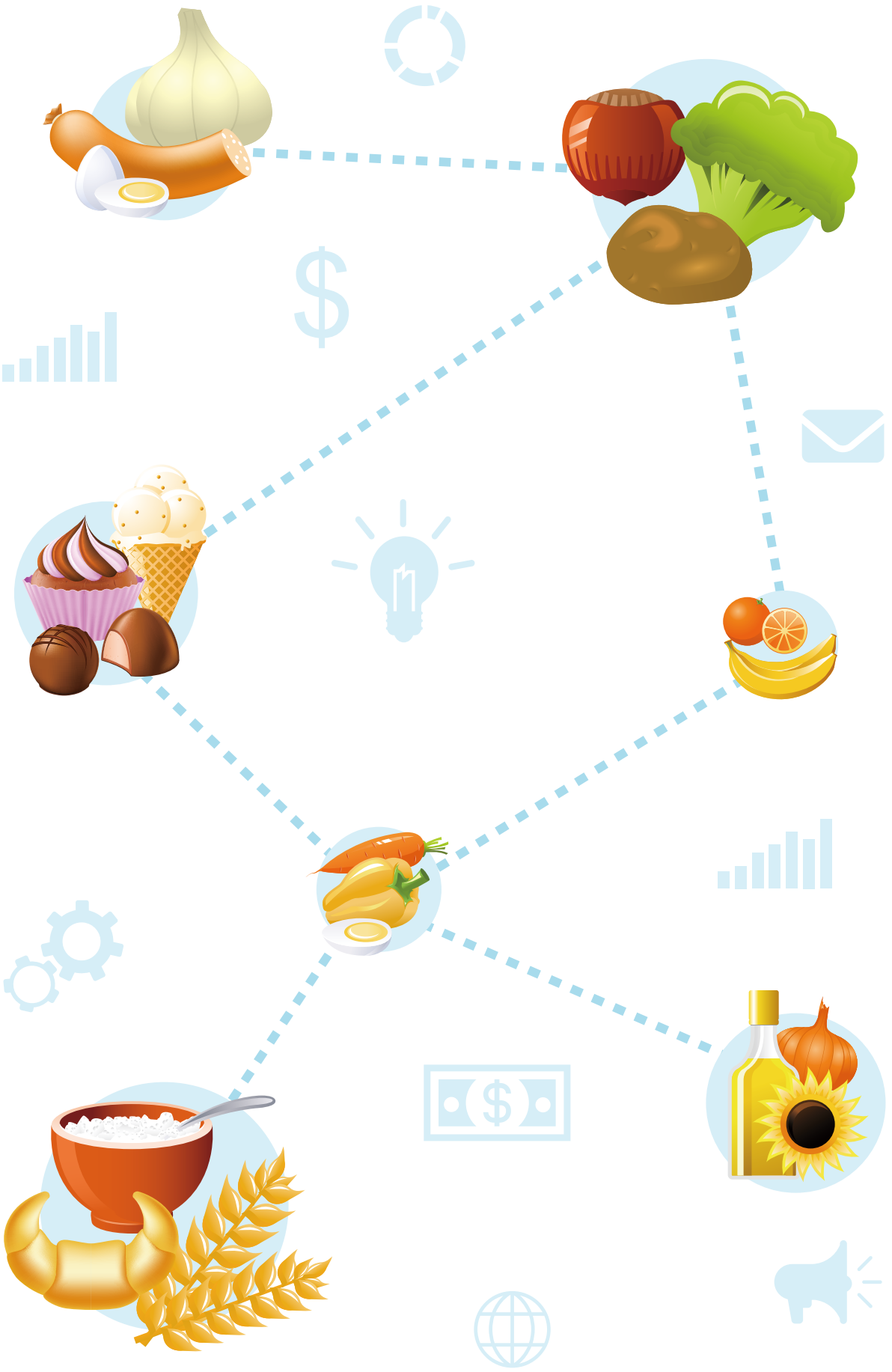
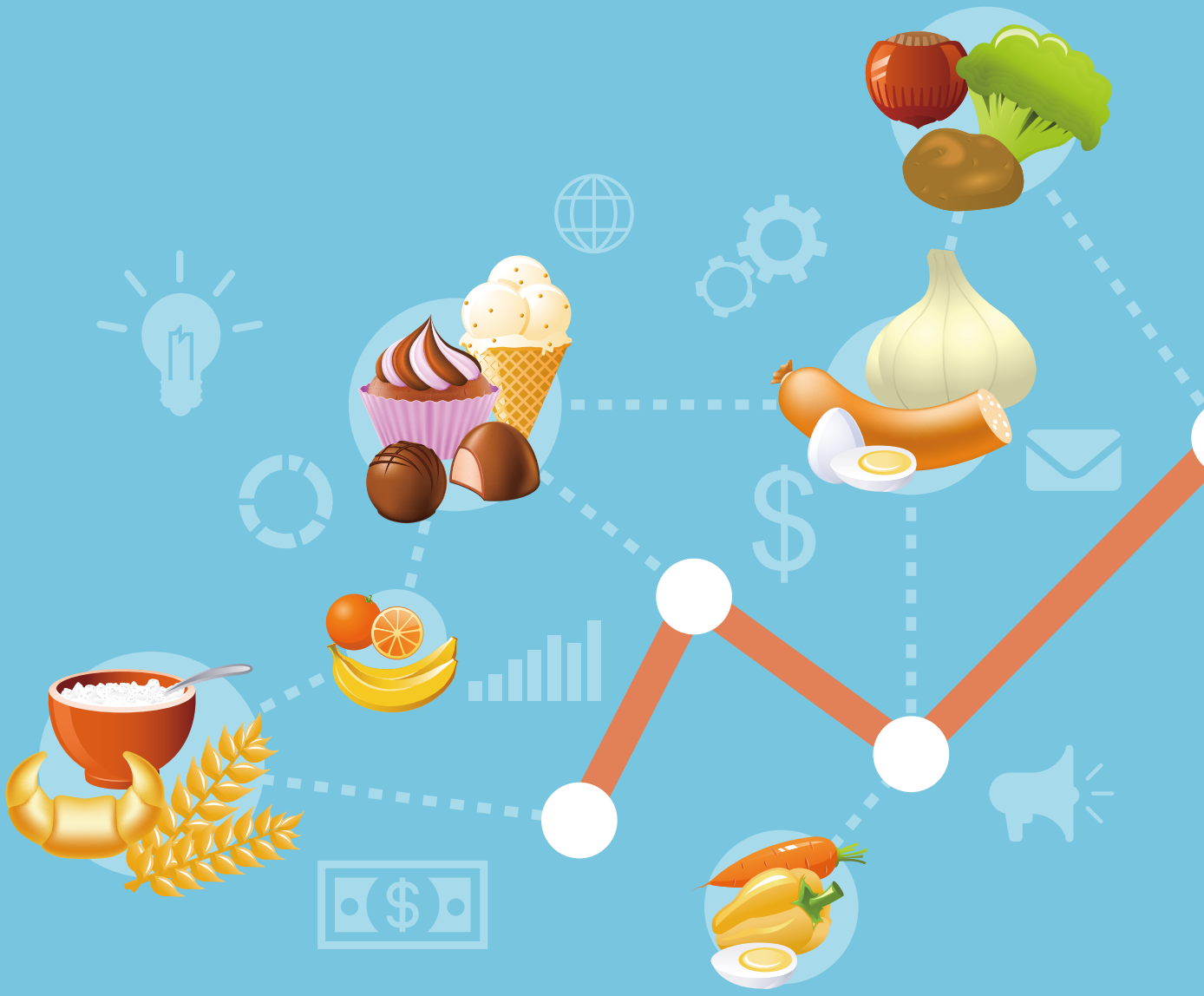
出所）野村総合研究所「経営用語の基礎知識」等より作成

4-2 参考資料 用語集

	用　語	解　説
【A】	ABC ／ ABM	Activity Based Costing／Activity Based Management。特に間接費に着目し、「活動」を基準として正確なコスト計算をすること。
	AIDMAの法則	消費者が商品を認知してから購入に至るまでの消費行動のプロセスを、心理的側面から段階的に捉えたもの。
【B】	BCP	Business Continuity Plan。テロや災害、システム障害など危機的状況下に置かれた場合でも、重要な業務が継続できる方策や計画。
	BPO	Business Process Outsourcing。企業活動における業務プロセスの一部について、業務の企画・設計から実施までを一括して専門業者に外部委託すること。
	B to B ／ B to C	Business to Business／Business to Consumer。B to B、B to Cは、それぞれ「企業」対「企業」、「企業」対「消費者」という、売り手と買い手の関係を示した言葉である。
	BTO	Build to Order。在庫リスクの低減や消費者ニーズへの迅速な対応を目的に、消費者からの注文を受けて最終製品を組み立てる生産システム。
【C】	CDP	Career Development Program。従業員の能力を長期的な計画に基づいて開発するシステム・プログラム体系のこと。
	CPFR	Collaborative Planning Forecasting and Replenishment。メーカーと小売（卸）が協力して、商品における計画立案から販売予測、商品補充までを行うことで、欠品や過剰在庫を削減する取り組みのこと。
	CRM	Customer Relationship Management。顧客との関係を維持・強化するための組織的な取り組み。これを通じて生産性を高め、企業価値を向上することを目的とする。
	CS ／ ES	Customer Satisfaction／Employee Satisfaction。CSは、顧客の満足度を高め、顧客にとっての価値を最大化する考え方。ESは、従業員の満足度を高め、生産性や顧客満足度の向上等を図る考え方。
	CxO	CEOやCFO、COOやCIOなどを指す。欧米の企業では、経営と業務執行が分離されており、業務執行責任を担う役職の総称を表す。
【E】	ERM （統合型リスク管理）	Enterprise Risk Management。組織体に発生するあらゆるリスクを統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、価値最大化を図るリスクマネジメント手法。
	ERP	Enterprise Resource Planning。Enterprise（企業）　Resource（資源）　Planning（計画）の略で、企業の経営資源を一元に管理し、最適化を実現するための経営手法。
【F】	FL（フード＆レイバー） コスト	食材費＋人件費のこと。飲食店に占めるコストの多くを占めるため、このコストのコントロールが継続的な経営にあたっては非常に重要になる。
【G】	GAP	Good Agricultural Practice。農業生産活動を行う上で必要な関係法令等の内容に則して定められる点検項目に沿って、農業生産活動の各工程の正確な実施、記録、点検及び評価を行うことによる持続的な改善活動のこと。
【H】	HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point。品の製造・加工工程のあらゆる段階で発生するおそれのある危害をあらかじめ分析し、その結果に基づいて、重要管理点を定め、連続的に監視することにより製品の安全を確保する衛生管理の手法
【I】	ISO22000	食品安全マネジメントシステムの国際規格
	IMC	Integrated Marketing Communications。顧客と企業のあらゆるタッチポイントで最適に統合・体系化し、それぞれの戦略的役割に基づいてコミュニケーション活動を行うマーケティングの考え方。
	IPO	Initial Public Offering。未上場企業が自社の株式を証券市場で売買可能にすること。自社株を証券市場に公開することで、不特定多数の人からの資金調達が可能となる。
【K】	KFS	Key Factor for Success。ビジネスを成功させるためにキーとなる要因。事業戦略を立案するうえで、必ず押さえておく必要がある。
	KPI （重要業績評価指標）	Key Performance Indicator。業績管理評価のための重要な指標。KPIを正しく設定することは、組織の目標を達成するうえで必要不可欠である。
【L】	LBO	Leveraged Buyout。買収の対象である企業の資産等を担保に資金を調達し、企業を買収する手法。買収手法の中でもハイリスクハイリターンな手法。

出所）野村総合研究所「経営用語の基礎知識」等より作成

4-2 参考資料 用語集

	用　語	解　説
【M】	M&A	Mergers and Acquisitions。企業の合併および買収のこと。広義には支配権の移転をともなわない提携やジョイント・ベンチャーなども含まれる。
	MBO	Management Buyout。企業の経営者や従業員が、自社あるいは自社の事業を買収すること。株主にとって不利益が生じやすく、公正な取引が求められる。
【N】	NPO ／ NGO	Nonprofit Organization／Nongovernmental Organization。NPOは、利益を利害関係者に分配しない組織。NGOは、NPOの中でも特に国際協力・国際交流など国家をまたがって活動を展開する組織。
	NPV ／ IRR ／ DCF法	Net Present Value／Internal Rate of Return／Discounted Cash Flow。事業の収益性や投資価値の判断を事前に行うための指標。投資に必要なキャッシュと将来得ることができるキャッシュの現在価値を比較して判断する。
【O】	OEM	Original Equipment Manufacturing/Manufacturer。企業が他社に対して自社ブランド製品の製造を委託すること。
	OJT ／ OffJT	On the Job Training／Off the Job Training。職場内訓練と職場外研修のこと。企業における従業員教育の基本的な形態で、相互補完し合う従業員教育が模索されている。
	One to One マーケティング	個々の顧客との関係を管理し、それを維持・深耕するというマーケティングの考え方。売り手と買い手の1対1のマーケティング。
【P】	PDCAサイクル	Plan（計画）、Do（実行）、Check（測定・評価）、Action（対策・改善）の仮説・検証型プロセスを循環させ、マネジメントの品質を高めようという概念。
	PDM（プロダクト・データ・マネジメント）	Product Data Management。製品開発における設計・開発に関する情報を一元管理する概念や情報システムのこと。
	POP	Point of purchase advertising。店頭やテーブルなど消費者の目につきやすい場所に配置する広告宣伝のこと。卓上スタンドメニューやポスターなどが該当する。
	POS（Point Of Sale）システム	Point Of Sale System。オーダー入寮時、もしくは会計時に、販売したメニューの品目、数量、客層などの情報を入力、記録するシステムのこと
【R】	RBV（リソース・ベースト・ビュー）	Resource-Based View。企業内部の経営資源に競争優位の源泉を求めるアプローチ。フレームワークとして、VRIOがある。
	ROE ／ ROA ／ ROI	Return on Equity／Return on Assets／Return on Investment。企業の投資収益性・効率性を評価する指標。貸借対照表の観点から、資産・資本の収益性を評価する。
【S】	SaaS	Software as a Service。ソフトウェアを、商品として購入するのではなく、サービスとして使った分だけ支払うという利用方法および提供形態。
	SCM（サプライチェーン・マネジメント）	Supply Chain Management。企業内外にわたって、生産、販売、物流に関するモノと情報の流れを整理することで、経営効率を向上させる手法。
	SPA	Speciality Store Retailer of Private Label Apparel。企画から製造、販売までを垂直統合させることでSCMのムダを省き、消費者ニーズに迅速に対応できるビジネスモデル。
	SWOT分析	SWOT Analysis。経営戦略の立案を支援するため、企業の外部環境と内部環境を分析するフレームワークのこと。
【T】	TOC（制約条件理論）	Theory of Constraints。企業活動のパフォーマンスは、プロセスのボトルネックのパフォーマンスに依存しており、その改善が重要であるとする管理理論。
【V】	VE ／ VA	Value Engineering／Value Analysis。顧客の満足を得るために、求められる機能とかかるコストを適切に管理し、価値の向上を達成する取り組み。
【数】	3C	Customer, Competitor, Company。顧客、競合、自社の頭文字を取ったものであり、戦略立案者はこの3つの関係性を考慮し、自社の競争優位を築くべく戦略を立案する。
	3PL	Third Party Logistics。企業活動における物流・SCM機能を高度化する、包括的で総合的なアウトソーシングサービスのこと。
	4S	整理、整頓、清掃、清潔を意味し、それぞれ頭文字の4つのSをとったもの。
	6次産業化	一次産業（農林漁業）と、二次産業（製造業）、三次産業（小売業等）の総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出していくこと。

出所）野村総合研究所「経営用語の基礎知識」等より作成