

図表 5-4-6 リージョナル型（ローカル型）のチェーン店の例

- ・みよしの餃子（ぎょうざとカレー）【北海道】
 - ・和風レストランまるまつ（和食）【東北地方】
 - ・洋麺亭（パスタ）【群馬、長野、山梨】
 - ・ジャンゴ（パスタ）【群馬】
 - ・宇都宮みんな（ぎょうざ）【栃木】
 - ・炭焼きレストランさわやか（ハンバーグ）【静岡】
 - ・THE FLYING-GARDEN（ハンバーグ）【北関東】
 - ・FRIENDLY（ファミリーレストラン）【京都、大阪、和歌山】
 - ・五味八珍（中華）【静岡、愛知】
 - ・スガキヤラーメン（ラーメン）【名古屋、東海地方】
 - ・ジョイフル（ファミリーレストラン）【九州地方】
- など

⑤中食産業の生産性の議論⁴⁶

食生活を「内食」・「中食」・「外食（惣菜）」の3つの構成で考えたとき、約10年前と比べて中食の構成比率は高まっている。中食の構成比率は（一社）日本惣菜協会「2015年版惣菜白書」によると、2004年は10.3%であったが2013年には12.7%となっている。この変化は高齢化社会進展のほか、有職主婦層、単身世帯の増加などが背景となっている。社会動態の変化のもと、ライフスタイルや価値観、食への意識、調理方法・機器の変化が中食分野を拡大している要因になっている。また、健康、安心・安全、栄養バランス志向、簡便思考、本物志向などのニーズ高まりもまた、それを埋めるものとして中食産業が大きな役割を果たしていると考えられる。

(1)中食産業の特徴

「5）外食・中食産業の生産性向上に向けての検討課題」にて、ここまでは可能な限り外食・中食産業共通で見られる事項を取り上げてきた。ここでは、生産性向上を議論するうえで中食産業固有の部分の整理を行う。

中食産業と外食産業の大きな違いの一つとして外食産業はバイ・オーダーであるが、中食産業は基本的には計画生産である点にある。そのため、店舗まで含めて作り置きが基本になる。また、製造現場（工場等）があることも大きな違いとなる。そこで中食産業の取り組みとして最も重要な事項の一つは朝・昼・晩のタイムマーチャンドライジングになっている。この部分で最終的にどの程度のロスが発生するか、そしてロスを抑えることができるかが生産性向上を考える上でのポイントになる。ここで、中食産業の業態として、製造卸（販売店舗を持たない）と製造小売（販売店舗を持つ）ことも企業の生産性向上を検討

⁴⁶ ここでの内容は、主に（一社）日本惣菜協会「2015年版惣菜白書」の内容や、本調査にて実施されて（一社）日本惣菜協会へのヒアリング及び「外食・中食産業における生産性向上検討会」での議論に基づく。

するうえでの差異につながる。

図表 5-5-1 食生活の市場規模と中食の構成比率

(上：2012年～2013年の数値に「袋物惣菜」の数値を含む
下：「袋物惣菜」の数値を含まない)

内食、中食、外食の市場規模の推移とその構成比					単位：億円、%
		内食	中食	外食	食市場計
2004	市場規模	378,849	71,897	244,825	695,571
	構成比	54.5	10.3	35.2	100.0
2005	市場規模	357,824	75,804	243,903	677,531
	構成比	52.8	11.2	36.0	100.0
2006	市場規模	347,053	78,129	245,523	670,705
	構成比	51.7	11.6	36.6	100.0
2007	市場規模	343,648	79,491	245,908	669,047
	構成比	51.4	11.9	36.8	100.0
2008	市場規模	341,729	82,156	245,068	668,953
	構成比	51.1	12.3	36.6	100.0
2009	市場規模	342,567	80,541	236,599	659,707
	構成比	51.9	12.2	35.9	100.0
2010	市場規模	344,823	81,238	234,887	660,948
	構成比	52.2	12.3	35.5	100.0
2011	市場規模	328,847	83,578	228,282	640,707
	構成比	51.3	13.0	35.6	100.0
2012	市場規模	343,781	85,137	232,314	661,232
	構成比	52.0	12.9	35.1	100.0
2013	市場規模	354,566	86,445	239,046	680,057
	構成比	52.1	12.7	35.2	100.0

※外食は公益財団法人食の安全・安心財団「外食市場規模」より。
中食は一般社団法人日本惣菜協会「惣菜白書」惣菜市場規模推移より。
食市場計は内閣府「国民経済計算」の「家計の食料飲料支出額」と「外食市場規模」を合算したもの。
内食は、「家計の食料飲料支出額」から「惣菜白書」惣菜市場規模と、「外食市場規模」を差し引いたもの。

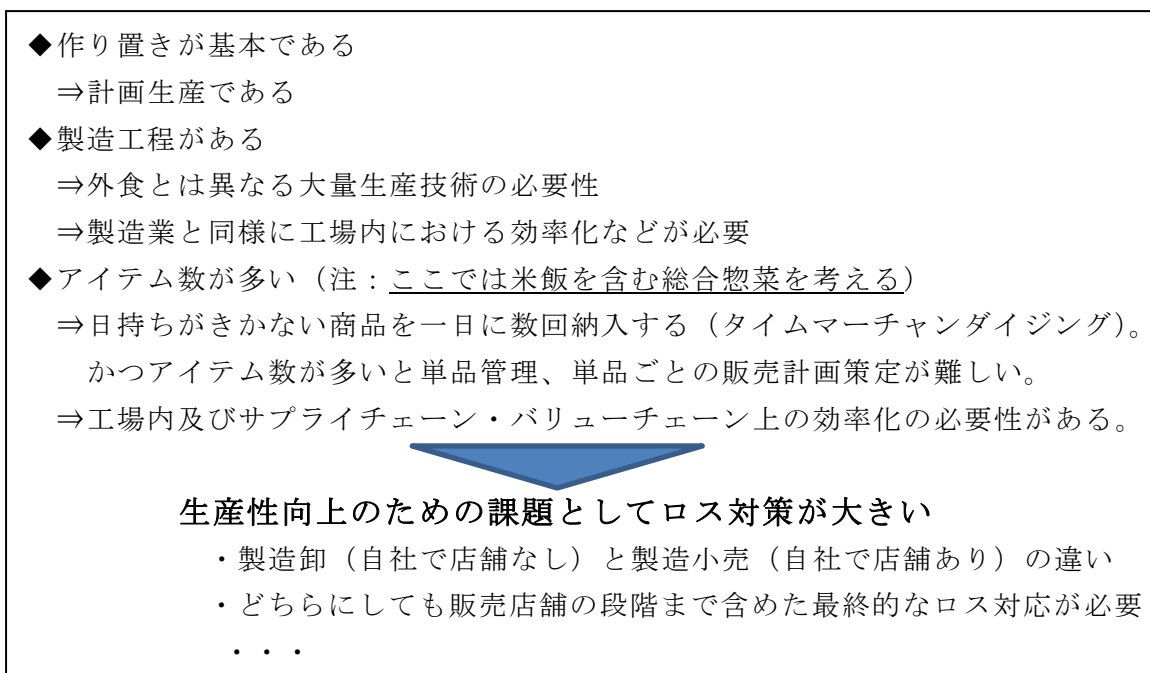
内食、中食(袋物惣菜を含む)、外食の市場規模の推移とその構成比					単位：億円、%
		内食	中食	外食	食市場計
2012	市場規模	341,786	87,132	232,314	661,232
	構成比	51.7	13.2	35.1	100.0
2013	市場規模	352,049	88,962	239,046	680,057
	構成比	51.8	13.1	35.2	100.0

※外食は公益財団法人食の安全・安心財団「外食市場規模」より。
中食は一般社団法人日本惣菜協会「惣菜白書」惣菜市場規模推移より。
食市場計は内閣府「国民経済計算」の「家計の食料飲料支出額」と「外食市場規模」を合算したもの。
内食は、「家計の食料飲料支出額」から「惣菜白書」惣菜市場規模と、「外食市場規模」を差し引いたもの。

出典：(一社) 日本惣菜協会「2015年版惣菜白書」2015年5月

中食産業の生産性向上を議論するうえでの特徴を整理すると、おおよそ以下のようになる。

図表 5-5-2 中食産業の生産性を議論するうえでの特徴（一例）



ただし、ロスに対する製造卸・製造小売の解釈の違い（チャンスロスと欠品（販売ロス）の違いなど）や販売段階まで含めた形にて、如何にしてロスを計算するかといった問題も抱えている。

そのほか、店舗を持つ製造小売の業態については、小売業同様にブランド力向上にかかる課題を抱えている。ブランディングの方策としては、百貨店地下への進出やローカライズ（ローカルチェーンやリージョナルチェーン）、アイテム数を絞った専門店化と高付加価値化が考えられる。

一方、人材面では「外国人技能実習制度」に惣菜製造が認定されたことも受けて、人材活用における外国人の活用も課題になっている。

(2) 中食産業におけるリーディング企業の取り組み事例

以下、（一社）日本惣菜協会「2015年版惣菜白書」における企業動向から、中食分野におけるリーディング企業の取り組みを整理する。

図表 5-5-3-1 中食産業におけるリーディング企業の取り組み事例 (1/3)

<p>1. いなげや【東京都】従業員 1,862 人、売上 (いなげや単体) 164,500 百万円</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・デリカ専門子会社クックサン統合、ボリュームと美しさの面から店内調理を基本に置く ・コスト面でも美味しさの面でも家庭で実現が難しいレベル ・1週間、10アイテムの新商品投入。そのための開発体制。 ・写真の入った手順書を作成することで各店舗均一な商品生産 ・店舗横断的にスーパーバイザーを組織 (売上、衛生面、店舗オペレーション、商品品質チェック)。 ・惣菜担当者は殆どが惣菜管理士、デリカアドバイザー資格取得 ・新商品の販売計画は、販売部店舗担当者、店長、スーパーバイザーと一緒に時間帯別に単品ごとの週販計画を共有 ・早くからパートの戦力化促進 (1店舗につき 20~30 名、準社員として位置付け・待遇)
<p>2. オリジン東秀【東京都】従業員 551 人 (パート 4,444 人)、売上 46,318 百万円</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・惣菜路面店チェーン最大規模。イオングループとのマーチャンダイジング融合で、スーパー惣菜との相乗効果狙い。 ・保存料や合成着色料は一切使わず店内調理をすること、直前調理へのこだわりは変えない ・原材料は全国ベストと考える産地から仕入れ、関東・関西の食材センターで料理キットにして配送。店内で最終加工。 ・調味料も山梨県の工場でチルド製品にして生産。店内で最終加工。 ・「オリジン弁当」から、「キッチンオリジン」に主力業態を変換 ・働く女性が気軽に立ち寄れる惣菜店への回帰。女性顧客にフォーカスしたメニュー充実。Web サイトでの情報発信にも注力。 ・店舗では、昼食時は 3 名、夕方 2 名、深夜から早朝 2 名のスタッフでオペレーションする。
<p>3. 柿安本店【三重県】従業員 3,692 人 (社員 1,059 人、パート 2,633 人)、売上 43,473 百万円</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・高級肉料理店、精肉販売、中華点心等にて長年蓄積した加工技術を生かして「柿安ダイニング」をデパ地下店。 ・ブランドの中心として、看板の牛めしの販売に力を入れる。 ・多様な業態を抱えているが、惣菜部門は総売上の 3 割を占め、営業利益率は 8.8%と業界水準を大きく上回る。 ・プロの料理人 (全社で 400 人) が店内で調理する百貨店惣菜の代表的ブランド。人材育成や集団研修で技能向上を図る。 ・プロの料理を最大限に引き出すため、こだわりの食材を採用。生産者とタイアップ (京都九条葱、あぐ〜豚など) ・この数年は全店定番の人気商品の上質化を一段と進めるとともにメニューの絞り込みで販売効率アップを図る。 ・季節、期間限定商品の開発に重点を置いている。
<p>4. デリカサイト【岐阜県】正社員 100 人及びパート 1,300 人、売上 6,900 百万円</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・こだわりの当地地下水と地元高級米 (ハツシモ) を使い、本社炊飯工場にて新たな 1 釜式のガス直火炊きシステムで炊飯。 ・店舗内で炊飯するごはんは大垣の本社工場で浸漬したうえ、大垣の水を使い店舗内で炊き上げる徹底ぶり。 ・惣菜類や約 40 アイテムを常時販売。殆どの店舗で最終加工調理を行う。 ・9 の販売地区をスーパーバイザーが統括。月 1 回、地区ごとのマネージャー会議を開催し、翌月営業戦略や仕入計画確認。 ・メニューアイデアは従業員から出されることもあり。基本、メインメニューは全部統一している。 ・強い単品をつくるのが同社の目標。それを核に店舗の特色を出す。 ・その顧客に接し、食を通じたより身近な健康アドバイザーという考え。

出典：(一社) 日本惣菜協会「2015 年版惣菜白書」2015 年 5 月より整理

図表 5-5-3-2 中食産業におけるリーディング企業の取り組み事例 (2/3)

<p>5. 日本アクセス【東京都】従業員 3,523 人、売上（惣菜関連販売額）2,350 億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・低温物流に強みを持つ我が国最大規模の食品卸業が惣菜市場に参入。 ・全国 453 拠点の物流拠点と 1 日 8,500 台に及ぶ輸送トラック網を持つ。 ・各エリアにデリカ専門の組織を配置。スーパー・コンビニの惣菜売場に向けて企画提案、商品開発、原料調達等の機能を発揮。 ・スーパー・コンビニの惣菜担当者と相談し、自社商品・メーカー商品の中から選別し、商品とともに売場提案も実施。 ・自社製品開発には、本社にて厨房設備を備えたテストキッチンを設置。 ・自社製品 P R のためには各コンベンションやトレードショーにも出展。 ・栄養管理士や惣菜管理士が中心となって開発した商品は、全国 25 の協力工場で生産。
<p>6. おべんとうのヒライ【熊本県】従業員 1,900 人（パート等含む）、売上 13,500 百万円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・熊本県を代表する老舗惣菜メーカー。福岡・佐賀・大分でも同様に展覧。路面店とスーパー惣菜テナントとの両輪で展開。 ・豊富なアイテム数、ボリューム、価格面で競争優位を持つ。 ・コンビニとの差別化の一要素として、都市型・駅前型立地店舗「まんま・家」を展開。店舗内調理の弁当と総菜に注力。 ・路面店「おべんとうのヒライ」は、弁当 30、惣菜 40、煮物・サラダ等 20 アイテムを揃える。弁当や総菜は工場で生産し、店内で盛り付け。 ・スーパーのテナント店は基本的に店内調理。弁当類は工場で生産して配送。 ・店舗からの受発注については、ホストサーバーによる管理システムを構築。売上 POS、店舗 PL、人員管理を店舗端末から操作確認。 ・惣菜事業は食のインフラであると提唱。今後も九州を中心に店舗・ブランドトータルで 300 店を目標に出展を予定。
<p>7. まつおか【愛知県】従業員 1,030 人（パート等を含む）、売上 7,000 百万円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・百貨店デパ地下の和惣菜店の代表格。創業以来おふくろの味の和惣菜にこだわり、手作り出来立ての商品を量り売りする。 ・家庭で仕込みと調理に時間のかかる煮物が中心。地元名古屋の地域特性を生かし、味噌や鶏肉、こんにゃく等にこだわり。 ・基本は各店舗とも百貨店内厨房で食材の下処理から調理、販売まで実施。調達も店舗独自であった。しかし、2010 年ごろから食材の一括調達に取り組み開始。2012 年にはカット野菜の内製化のためセントラルキッチンを新設。効率化も進める。 ・今後は、百貨店内の厨房設備に制約が強まる、または駅ビル等への出展も視野にいれ、東京にもセントラルキッチンを新設。 ・定番メニュー 500、うち季節に応じた 150 前後のアイテムから約 25 アイテムを日・週・月替わりで提供。顧客を飽きさせない配慮。 ・定番のほか、必ず旬のメニューも導入。100 近いメニューから 10 品前後を品揃えする。 ・20～30 歳代の若い主婦層をターゲットにした新業態「ママびこりーね」も出店。その他、新業態で需要喚起（年間 2～3 店舗）。
<p>8. ヤオコー【埼玉県】従業員 10,860 人（パート・アルバイト 8,369 人）、売上 46,318 百万円</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平均店舗の惣菜売場 50 尺、強い単品商品を集中陳列して、コーナー化を図ること魅力的な売場を展開。 ・出来立て、作り立ての料理を提供する店内調理・販売を原則としている。標準店舗では調理ピークを 2 回も設けて対応する。 ・調理ピーク時間帯以外は販売状況を見ながら商品を補充する。「夜 7 時を過ぎても惣菜を作る」、「何時も出来立ての」の高鮮度化が消費者の指示を得る。 ・高鮮度と店内オペレーション両立のためデリカ・生鮮センター開設。一部の惣菜は生産し、弁当の具材はセットして店舗に配送。 ・廃棄豊富で作り立ての品揃えを実現しつつ、ロス率は 9%以内。一定時間を過ぎた商品は値引き販売、試食に回す等で対応。 ・生産性の追求のため、技術認定制度導入。年間 50 回の研修を行い、合格すると称号付与。モチベーションアップに繋がる。

出典：(一社) 日本惣菜協会「2015 年版惣菜白書」2015 年 5 月より整理

図表 5-5-3-3 中食産業におけるリーディング企業の取り組み事例 (3/3)

<p>9. ロック・フィールド【兵庫県】従業員 1,520 人（正社員・契約社員）、売上 49,700 百万円</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・百貨店惣菜のリーディングカンパニー。神戸コロッケ、RF1 等、7ブランド 330 店の惣菜店を展開。 ・他と差別化する独自分野として「サラダ」の可能性を追求。「サラダと言えばロック・フィールド」という独自のポジション確立。 ・新価値惣菜を作る工場として静岡ファクトリー設立。原材料のレタス類の約 9 割を契約産地から調達。 ・既存店舗の強化として、ブランド間でメニュー共有、ショーケースの入れ替え、ビジュアルマーチャンダイジング徹底。 ・神戸ヘッドオフィスファクトリー、静岡ファクトリーでは保育施設を設けるなど従業員の働く環境づくり。 ・2015 年 4 月期の販売強化策として、顧客満足度向上による来店数向上、店舗の基本品揃え進化のための仕組み等を作る（高付加価値な原材料を使う商品を育成・販売する仕組み、商品開発力強化策として高付加価値なプレミアム商品、日持ち可能なキット商品、料理系商品の強化、買い合わせ促進のための+1商品の開発）
<p>10. わらべや日洋【東京都】従業員 920 人、売上（連結）201,680 百万円</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・セブンイレブンジャパンの米飯群・惣菜群のベンダー。コンビニへの供給ベンダーとして中食産業のリーディングカンパニー ・最近ではチルド温度帯商品の比率が高まり、2014 年 6 月には浦和に専用工場を稼働開始。 ・わらべや日洋を中核とするフレボグループ全体で食材から物流まで手掛ける。安心安全な商品提供品、高水準な品質管理を実現。 ・わらべや日洋のみならず、わらべや関西・東海・北海道の各社・各地域別に商品開発部がある。全国 180 人の開発部位が地域に対応した新商品を開発。 ・新しい商品を均一、大量に生産できる設備導入。省力化に向けた生産設備の開発にも注力。 ・海外事業の拡大

出典：(一社) 日本惣菜協会「2015 年版惣菜白書」2015 年 5 月より整理

⑥ 外食・中食産業の課題整理と生産性の取り組み例

今後実際に外食・中食産業に属する企業等に対して、生産性向上の取り組みを促していくことを考えたとき、業種・業態や規模等によって企業等が抱える課題が異なると想定される。そのため、実際に検討・導入しうる生産性向上の取り組みにも差異がでてくると考えられる。

以下、外食産業に関しては「業種・業態／規模別」、中食産業に関しては「製造卸（自社で店舗を持たない）・製造小売（自社で店舗を持つ）／ロスの種類別」にて想定される課題を整理した⁴⁷。

特に労働集約的で小規模事業者が多くを占める外食・中食産業においては、日々の業務が直接的な手作業かつ属人的になりがちである。また、共通的な課題として「業務プロセス改革」と「経営者の意識改革」で示した事項についても、よりいち早く生産性向上に取り組んでいた製造業等の他産業と比べても遅れている、または産業内にまだまだ根付いていないと考えられる。そういった基礎的な部分にも注意を向けつつ、生産性向上への取り組みを考える必要がある。

⁴⁷ ここでの各種分類・区分け方法はあくまで「外食・中食産業における生産性向上検討会」及び検討会委員からの意見、各種資料等から総合的に検討したものである。また、整理された課題はあくまで一例である。