

4) 外食産業の労働生産性と付加価値との関連について

ここでは、2) ①「図表 2-1-4 生産性推計に選択した大手企業・中小企業」にて取り上げた企業事例から、その労働生産性と付加価値との関連を各種情報等から整理する。

①大手企業

大手企業は、生産性の推計結果として特に人時売上高 5,000 円を達成している企業を取り上げ、各種情報から労働生産性と付加価値の関連について整理すると、以下のようになる。

(1)経営・事業戦略

1.アッパープライス戦略を維持する取り組み

- ・ 業界内で低価格業態が主導するなか、アッパープライスの戦略とグレードが高い接客サービスでブランド価値を維持している。

2.差別化戦略で好調なブランド・事業を展開する取り組み

- ・ 直接的な店舗での取り組みではないが、売上・客数・客単価とも前年度比 100 を超える順調なブランドの買収が、企業全体の生産性向上に寄与していると思われるケースがある。なお、当該ブランドは競合同士による低価格戦略に陥るのではなく、独自の商品・価格帯での事業展開を実現している。

(2)業務効率化・改善

1.現場作業のムダ改善、オペレーション効率化にかかる取り組み

A.現場の一連のオペレーションを「作業」として把握・分解

- ・ 現場のオペレーションにてマンパワー的な「精神論」や従業員個人の「技能論」に重点を置くのではなく、あくまで作業として捉える。その手順等を把握・分解することで、個々のムダな動きの改善、オペレーション全体の流れの効率的なコントロールにつなげる。

B.現場作業の効率化、省力化

- ・ データ解析の専門家を導入し、ビジネス・インテリジェンスやビジネス・アナリシスに必要な IT 投資を積極的に進め、作業効率化につなげている。特に、厨房機器類の配置や動線レイアウト、給排水などの見直しを行うことで、作業効率を落すことなく既存店のキッチン面積半減と客席増加を実現した²⁹。
- ・ 時間と温度のコントロールで調理可能な料理は、電子機器・自動化機器を導入することで現場の省力化を図っている。

²⁹ 本項目分析対象の大手企業の店舗では、キッチン面積半減と客席増加によって、標準店規模 70 坪が 60 坪にまで縮小が可能になった。結果的に出店可能な立地条件や物件選定の幅が飛躍的に高まったという。また、データ分析については、「ニーズ把握技術」とそのために必要な「仮説精度」を上げていくためマーケティング部門を強化しており、店舗段階での顧客のデータ分析実施に努めている。

2.全体合理化にかかる取り組み

A.セントラルキッチンへの導入

- ・ ベースになる食材にて大部分の調達や一次加工をセントラルキッチンで賄い、店舗段階では最終加熱や盛り付け等のみを行う。店舗内の設備もシンプルにする。

B.川上（産地）から川下（店舗）まで一貫した製造直販システム＝バーティカル・マーチャンダイジングの実現

- ・ 自社農場や産地農家との直接契約による食材調達から、物流体制⇒集中加工場（セントラルキッチン）⇒店舗での最終加工を本部が直接コントロールすることで一貫通貫のオペレーションの全体最適化と商品の品質管理徹底を実現している。それによって、低価格での料理提供を可能にしている。

(3)雇用関係

1.労働時間にかかる取り組み

A.トータルとして短い店舗営業時間

- ・ 例として 7:00～21:00 の 14 時間営業がある³⁰。

B.実働 8 時間の 2 シフト制

- ・ 社員、アルバイト問わず、実働 8 時間の 2 シフト制（11:00～20:00、20:00～翌朝 5:00）をとっている³¹。

C.残業時間の削減等の環境改善

- ・ 例えば、電子機器・自動化機器によって現場の省力化が図られた分、残業時間を抑えることが可能になっている³²。

2.雇用の条件・社内制度にかかる取り組み

A.女性が長期にわたって働ける制度

- ・ 女性の産前産後における休暇制度及び育児休暇制度のみならず、父親にも一定期間育児休暇が認められている³³。
- ・ 一旦然るべき理由で退社した従業員を改めて雇用する再雇用制度を実施している。

B.残業手当の支給

- ・ 残業手当を 1 分ごとに支給することで、従業員の離職率を押さえて、定着率を大幅に向上させている³⁴。

C.人材教育・評価

- ・ 新入社員は社内に設立した教育機関にて研修を受ける。そこで企業のフィロソフィー

³⁰ 本項目分析対象の大手企業の店舗にて、9:00～21:00 の営業時間は、現場スタッフの 7 割を超える女性従業員にとってもプラスに働いているという。

³¹ 本項目分析対象の大手企業の店舗は社員 1 名、アルバイト 6 名で 1 日の業務を回している。そして、11 日当たりの実働時間は 56 時間、月間 30 日平均で 1,680 時間、平均月商 840 万円となっている。これは人時売上 5,000 円の計算になる。

³² 本項目分析対象の大手企業の店舗では、残業時間を月 15 時間以内に抑えることで離職率が 5%以内となっている。

³³ 本項目分析対象の大手企業では、20 代のスタッフの約 50%が女性であるという。その貴重な戦力を定着させるため、働く環境の改善に精力的に取り組んでいる。

³⁴ 本項目分析対象の大手企業では、結果的に従業員の 2 年間離職率を 5%以内に抑えたという。

のみならず、店舗経営に必要な接客やオペレーション、ノウハウ等を学ぶ。

- ・ 社内で独自の職能資格制度があり、自から意識してキャリアアップを図ることができる。同時に自らのスキル向上のために認証資格制度が導入され、資格取得の費用は全額会社が負担している。

※このような、雇用関係の取り組みによって長期に渡り高いスキルのスタッフが定着することで、結果として生産性が高まっていると考えられる。

また、上記で分析した大手企業のほかに、本調査にて生産性推計を行った企業においては、現場のオペレーションにおける自動化装置（ロボット類）の活用や顧客の注文におけるIT技術の活用（タッチパネル式の情報端末など）などの取り組みが見られる。

②中小企業

中小企業は、「2）①(2)インタビュー調査を通して見える「生産性」に関する外食中小成長企業トップの意識」からその取り組みを整理した。

(1)経営・事業戦略

1.生産性への高い認識を持つ事例³⁵

- ・ 多品目よりも単品業態の方が現場作業面で効率的である（＝労働生産性が高い）との認識から業態を選択している。
- ・ 生産性についておよその数字が暗黙の了解になっている。
- ・ 単一業態での展開が収支構造を見えやすくして、業績把握とそれに基づく生産性等を分析しやすくしている。
- ・ 調理工程がシンプルかつ少人数で運営できる業態を中心に展開を検討中である。
- ・ 小規模店舗を少数精鋭で運営している。
- ・ 高い給与を支払うためには高い労働生産性が必要との認識を持つ。

2.過度に規模を追求しない事業展開

- ・ ナショナルチェーンを目指さない、地域に限定したドミナント戦略を取っている。
- ・ 規模や量を求めない、人材育成や内部体制構築、サービスの質とのバランスを保って無理をしない経営を志向している³⁶。

3.差別化、高品質・高価格帯を狙う戦略

- ・ 競合とは一線を画する価格帯の差別化できる商品で展開を図る。
- ・ 高い品質の商品・サービス提供によって、高い客単価の実現を図る（そのために、正社員比率を高めている）。
- ・ 高い付加価値（高品質・高価格帯）の商品を扱う業態で出店して繁盛店化している。

³⁵ 必ずしも分析対象にある中小企業全部にて生産性への高い認識が見られたわけではない。経営においてあまり生産性の認識していないケースも多かった。

³⁶ 本項目分析対象の中小企業は、あくまで自社を「個人商店」の延長と捉えており、今後もナショナルチェーン化等は目指さないとしている。そのため、マニュアル化したシステム構築も目指していない。

(2)業務効率化・改善

- ・ 製造をアウトソーシングすることで、現場従業員が調理・接客等の集中できる環境を整備する。
- ・ ムダな作業を徹底的に見直し、月間労働時間を削減する。
- ・ 店舗運営の方法（メニュー含む）等を標準化する。
- ・ （将来的に）目標店舗に到達した後、セントラルキッチンを導入する。そこで、仕込み等を一括して行う。

(3)雇用関係

1.従業員のモチベーション向上にかかる取り組み³⁷

A.独立開業を目標として採用・育成する

- ・ 入社した従業員が将来独立開業することを前提とした経営を行っている。従業員は独立開業がモチベーションとなる。
- ・ 独立開業を目指した段階的な教育を行う。

B.現場への権限移譲を進め、かつ、数値責任を負わせない

- ・ 現場へ権限移譲を進める。可能な限り、本部や経営者は現場の決定には口を出さない。
- ・ 現場に売上やコスト等の数値責任を求めない。目の前の業務・サービスに集中させる。

2.雇用の条件・社内制度にかかる取り組み

A.高い給与体系、時給等の実現

- ・ 正社員への高い給与体系、アルバイトの時給アップの実現を目指している（そのために労働生産性向上が必要との認識を併せ持つ）。

B.休日を増やす（十分に確保する）

- ・ 従業員（正社員、アルバイト含む）の年間休日を増やす。

C.人材育成・評価

- ・ 自主的な勉強会の開催、繁盛店視察や外部研修を導入する。
- ・ 経営者と従業員のコミュニケーションを重視した教育を行う。
- ・ 人材評価における外部コンサルティングを活用した評価システムを導入する。

(4)その他コストダウン（＝粗利益の確保）への工夫

- ・ 家賃比率を抑える（しかし、決して悪い物件を選択するわけではない）。
- ・ 厨房機器類でリサイクル品を利用する

³⁷ 本項目分析対象の中小企業の中には、高い品質の維持には、従業員のモチベーションやモラルが必要であると考えて、生産性はあくまでその価値を維持する範囲内に位置づけている例もある。