

5) 外食・中食産業の生産性向上に向けての検討課題

①外食・中食産業の経営の要である人時生産性

一般的にサービス産業は、製造業と根本的に異なる以下のような特性を有していると言われている。外食・中食産業もまたサービス産業として、そして、典型的な労働集約的産業として、同様の特性を有すると考えられる。

図表 5-1-1 サービス産業の特性³⁸

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1.プロセスとしての「無形性」2.生産と消費が同時進行する「同時性」3.在庫ができない「消滅性」4.人によって違いが生じうる「異質性」 |
|--|

出典：内藤 耕「実例でよくわかる！ サービス産業生産性向上入門」日刊工業新聞社、2010年

ここで、無形性は「価値が目に見えにくい」ことであり、同時性は「生産と消費の活動が同じ場所、同じ時間に発生する」ために、サービス提供プロセスそのものに価値が発生することにつながる。例えば製造業では、同じ財・サービスにて一物一価の裁定が働くとされる。しかし、上記のような無形性・同時性といった特性のために、サービス産業における価値、価格の裁定は製造業ほど単純ではないと考えられる。

サービス産業の場合、この特性を経営管理の数値として表現すると、お客様＝売上高に対して、従業員の労働時間の寄与と見る事ができる。すなわち、人時売上高が外食・中食産業の経営の要であるとも解釈可能である。一般的に人時生産性（月間粗利益高÷総労働時間）は、多くの企業において経営マターであり、現場スタッフがコントロールできること、意思決定できることは限られている。人時売上高は、その中から食材費・人件費・家賃・水光熱費・その他の経費が支払われるため、いわば当該企業の支払い能力を端的に表す指標である。

一方、「1）外食産業を含むサービス産業生産性に関する欧米との比較について」でも指摘したように、日本の外食・中食産業の生産性が欧米先進国に比べて低い理由の一つとして、マクロ的には低成長デフレ経済下であって、個々の企業により生き残りをかけた商品・サービスの品質レベル向上が図られてきたが、その価値が十分に価格に反映されず、むしろ低下の圧力に直面してきた点にあると考えられる。特に、1990年～2013年の23年間の日米の消費者物価指数の推移の比較において、サービス物価に関しては、米国では持続的に上昇しているのに対して、日本は90年代後半半から一貫してマイナスで推移している³⁹。これはドイツ等のEU諸国の事情と比較しても同様である。更に、日本サービス物

³⁸ 主にハート・ヴァン・ローイ等「サービス・マネージメントー統合的アプローチ（上）」（2004年）にて述べられている定義である。ただし、必ずしも近年の全てのサービス産業に当てはまるわけではない。また、このようなサービス業固有の特徴の克服も生産性向上に結び付く。

³⁹ みずほ総研論集 2013年I号「わが国サービス産業の現状と問題点」における日米の消費者物価指数

価と時間当たりの賃金の動きは、90年後半からいずれも連動しながらマイナスを記録している⁴⁰。外食・中食産業を含むサービス産業は労働集約的な特徴を持つことから、サービスの価格と賃金はリンクしていると考えられる。サービス物価の下落自体は消費者・購入する側から見ると一見恩恵をもたらすが、一方で当該産業に従事する人々にとって賃金低下に連動している。

外食・中食産業を含めたいわゆる「狭義のサービス産業」の生産性が低いことは、価値の生産性、すなわち料理や接客などの人的なサービスにおける労働に対する価値が低いことを意味する。特に、外食産業にて現場での膨大な労務の投入量に対し、それに見合わない低い価格付けが、生産性の低さをもたらしていると考えられる。そして、それは過度な長時間労働に代表される現場の労働環境への弊害につながる。例えば、外食産業で広い裾野を形成しているファーストフードやファミリーレストランのリーディングカンパニーによる低価格競争への傾倒が、まさしく結果的にこの問題につながっていると思われる。ここで、生産性向上の議論に改めて着目することにより、あまりにも過度な低価格競争を見直し、生産性向上とともに賃金の改善が実現されることで、産業が改めてよい方向に向かうことにつながる必要があるのではないかと考える。

② 共通的な課題である「業務プロセス改革」と「経営者の意識改革」

外食・中食産業の生産性向上の取り組みは、個々に見ていけば多岐に渡る。企業等の規模や業種・業態によって経営のやり方と抱える課題が異なるため、生産性向上の取り組みも異なってくると考えられる。そこで、より多くの企業等にとって、規模や業種・業態に関わらず重要な課題として、特に「業務プロセス改革」と「経営者の意識改革」を取り上げる。

(1) 業務プロセス改革

企業等が生産性向上へ取り組むとき、その目標数値⁴¹を実現するため、サービス提供の効率化につながる業務プロセス改革が必要になる。ここでの、業務プロセス改革とは、ビジネスプロセス・リエンジニアリング（BPR）⁴²と同義である。

外食・中食産業における業務プロセス改革を進める上での考え方の一例を以下に示す。ここで大切な事項として、業務の流れや手順を分解して書き下して把握するとともに、企業理念や差別化できる価値（強みなど）の部分は安易に効率化しない（簡略化しない）ことである。つまり、自分達にとって競争優位の維持や発展につながる付加価値を創造する業務なのか、それとも付加価値を生まない業務であるのか評価・峻別することが重要にな

の比較による。

⁴⁰ みずほ総研論集 2013年I号「わが国サービス産業の現状と問題点」における日米のサービス物価上昇率と賃金上昇率の比較による。

⁴¹ 例えば、「2）日本の外食産業の生産性に関する実態調査報告」で取り上げた人時売上高 5,000円など。ただし、各企業等による実態の把握（計測）と目標設定により、まずは目指すべき目標数値は異なってくる。

⁴² 一般的には企業活動や業務の流れを分析し、最適化すること。ビジネスプロセスとは「顧客に提供する価値を生み出す一連の活動」を意味し、リエンジニアリングとは「品質・サービス・コスト・スピードなどの基準を改善するために、ビジネスプロセスを効率化し、デザインし直す」ことを意味する。

る。

1. 業務プロセス改革のステップ

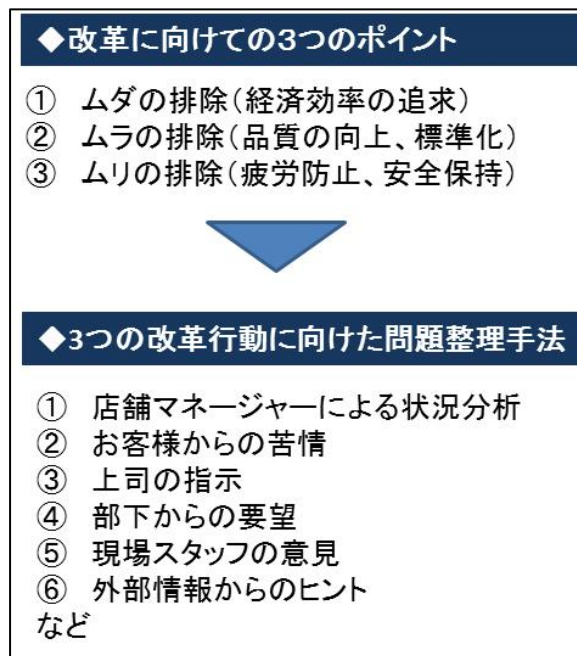
<第1段階：業務内容の把握・・・行動改革のために問題整理を行う>

サービス産業は、前述のとおり、その業務内容を具体的に把握しにくい「無形性」と生産と消費の「同時性」の特性を持つ。そのため、何よりも店舗や作業現場等の各段階にて個別的な業務内容の流れを分解して把握する必要がある。詳細な業務の流れを把握するため、それぞれの業務を「誰が担っているのか」、「どのくらいの時間をかけているのか」について、例えば「作業シフト表」の分析と活用を通して把握していく。

業務内容の流れを把握する有効な手段は、業務の「見える化=可視化」である。全体として、業務内容およびその流れが可視化されていれば、現場のだれもが業務内容と流れを理解することができる。これは、実際に従業員とともに改善活動に移っていくためにも必要である。実際に活動する現場の人間が理解できる、納得できる形にするためにも可視化していく。また、実際に業務の時間を把握・計測することによって、どのくらい時間短縮ができるか、顧客へサービス提供や接客に更に時間をかけるべきかといった判断が可能になる。

このような改革を開始する前に押さえておくべき、考慮すべきポイント及び問題整理のきっかけ、手法については以下のようなものが挙げられる。

図表 5-2-1 改革に向けての3つのポイントと3つの改革行動に向けた問題整理手法



<第2段階：業務の評価・・・改革に取り組むための視点(評価軸)を定める>

次に、業務の流れと内容を「付加価値を創出する業務」なのか、それともあまり付加価値を生まない「非付加価値業務」なのか評価する。

一般的に自社の競争力の源泉となる業務は、他組織に任せるのではなく、自分達で継続

的に実施していく業務となる。さらに付加価値を創出する業務とは、それに対して顧客が金銭を支払う商品や料理、接客などのサービス業務になる。

例えば、競争力の源泉として集客の要となり、なおかつ付加価値が高い業務で、自分達で実施していける（実施しなくてはいけない）業務については、継続的に強化していく必要があると判断できる。しかし、競争力の源泉であり、付加価値の高い業務であると認識されていても、現場では必ずしも対応しきれない、またはあまり得意ではない業務もある。そのような場合は取引業者（パートナー）と共同で解決していく方向性が望ましい。外食・中食産業の場合は、主として新商品開発や食材調達などの業務が該当すると考えられる。

一方、付加価値が低い業務については、自分達で対応できる業務であっても、自動化や削減、廃止を検討する方向性が望ましい。さらに、自分達で十分に対応できない業務については、アウトソーシングを検討する方向性が望ましい。

図表 5-2-2 業務の判断結果に基づく方向性イメージ

競争力源泉 付加価値	自社でこなせるか (こなさなくてはいけないか)	評価結果による対応 方向性イメージ
○	○	自社で継続的強化
○	△ or ×	取引先(パートナー)と共に解決
△ or ×	—	自動化、削減、廃止
△ or ×	△ or ×	アウトソーシング

また、改革に向けた視点として、業務の評価する軸としては以下のようなものが挙げられる。

図表 5-2-3 業務評価軸の例

◆改革に向けた視点(評価軸)
① 安全(労働安全)
② 衛生
③ 従業員の健康
④ 経済効率性
⑤ 頻度
⑥ 仕事量
⑦ 利便性
⑧ 容易性
など

<第3段階：業務プロセスのリストラクチャリング・・・業務プロセス全体再構築と周知徹底>

第1段階の業務内容の把握、第2段階の業務内容の評価を踏まえて、最終段階では業務プロセスを全体的に再構築して、経営者から末端の現場スタッフまでそれぞれの業務内容を周知徹底していく必要がある。ここで、経営者主導で改革を進めるときに留意する点は、サービス産業における「無形性」及び「同時性」の特性と、当該企業や店舗の源泉はあくまで現場にあることである。したがって、現場のノウハウや実情を踏まえない、考慮しない改革の実施は実効性を失い、業務プロセス全体の改善につながらない可能性を持つ。そのため、現場を預かる店長等責任者以下、スタッフの意見や知恵を十分に聞いて考慮した上で進めることが望ましい。

以下、改革すべき事項の例として5W1Hを挙げる。

図表 5-2-4 改革すべき事項の例（5W1H）

◆改革すべき5W1H	
①	What(目的) ・・・何を改革するのか
②	Who(人) ・・・誰にやらせるのか、誰と誰とを組み合わせるのか
③	Where(場所) ・・・どこでやるのか、どこに置くのか
④	When(時) ・・・いつやるのか、いつまでにやるのか
⑤	Why(理由) ・・・なぜ変えるのか
⑥	How(方法) ・・・どんな方法でやるのか、どんな道具を使用するのか

※この中で一番重要なのはWhatである。目的や目標が明確化されれば、あとはそのための手段である。

また、現場の改善にて管理するロスの視点として、ムダ・ムラ・ムリから生じる人のロス、食材のロス、エネルギーのロス、金銭のロス、経費のロス、空間のロス、機会のロス等がある。

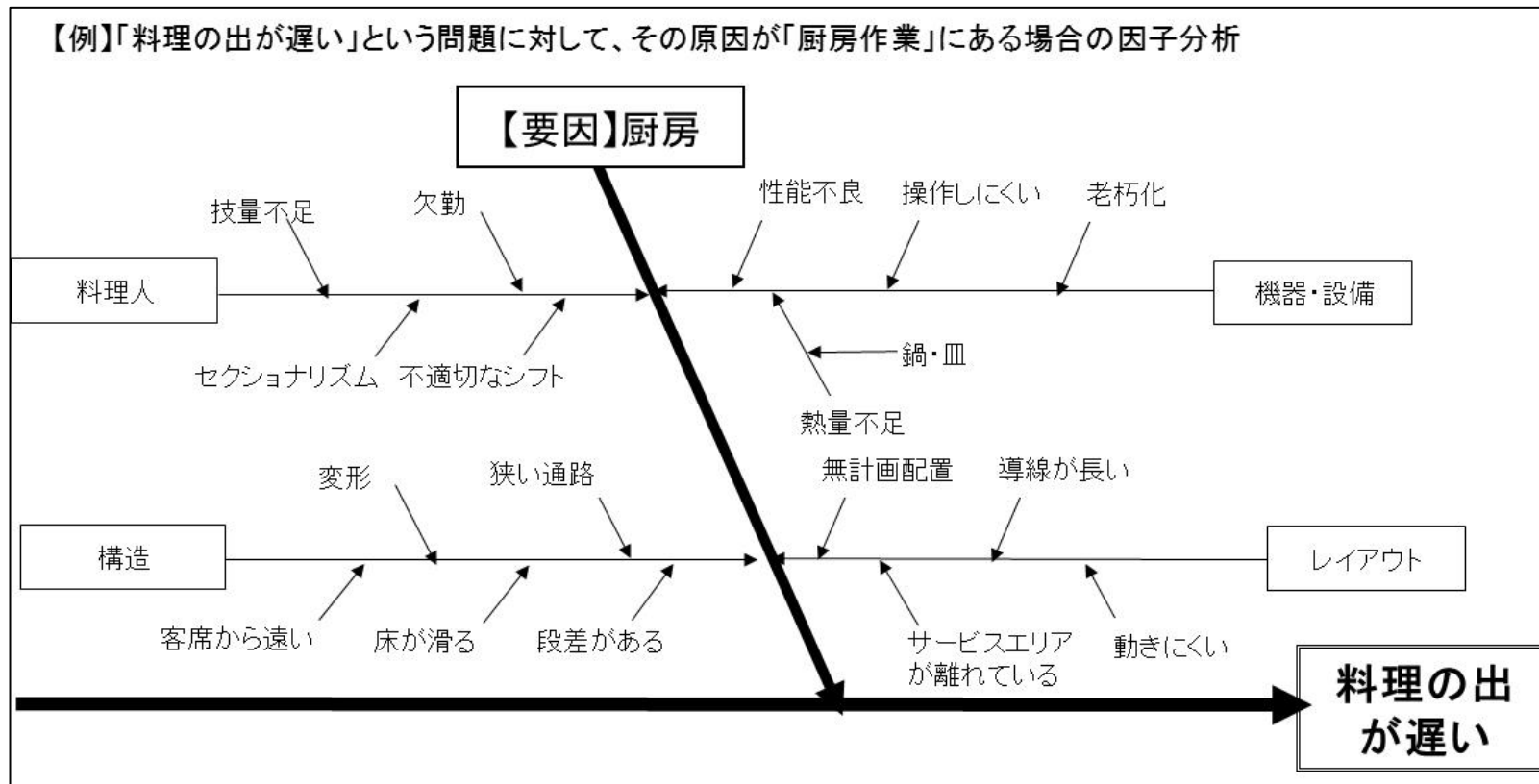
図表 5-2-5 ムダ・ムラ・ムリから生じるロス管理の視点の例

①人のロス
(1) 管理ロス
1) 不適切な勤務シフト編成による生産性の低下、過大な人件費
2) リーダーシップ不在または不足による部下あるいはP/Aスタッフの非協力や勝手な行動
3) 訓練不足による作業ミス、手違い、やり直し、など
(2) 時間ロス
1) 手待ち、手あき時間 2) 雑談 3) 無断欠勤、遅刻の多発
②食材ロス
(1) 仕入ロス
1) 高値仕入れ 2) 過剰仕入れ 3) 量目不足
4) 品質の不揃い・バラつき、不良
(2) 保管ロス
1) 変質・腐敗 2) 虫害・鼠害 4) 紛失・盗難
(3) 調理ロス
1) 材料使用量のミス 2) 過剰廃棄 3) 調理ミス 4) 粗雑な扱い
③エネルギーロス
1) 電気、水道、ガス等のムダ遣い 2) 栓の開け放し、締め忘れ
④金銭ロス
1) 会計の過少請求 2) 釣銭の渡しすぎ 3) 紛失・盗難
⑤経費ロス
1) 設備、備品、什器の破損 2) ムダな支出 3) 貯蔵品の品傷み、盗難
⑥空間ロス
1) サービスに不便な客席レイアウト 2) 家具、備品の詰めすぎ
3) 無意味な遊休空間
⑦機会ロス
1) お客様に対する呼び込み不足 2) 誘導の不手際 3) 粗雑なサービス
4) 有利なあるいは追加メニューのすすめ下手
5) 相席のすすめ下手 6) 満席の際のことわり下手
7) 料理の提供が遅い 8) 注文を受けたお客様の見失い
9) 不十分なメニュー掲示
など

参考) 改革のための手法一例・・・特性要因図による問題点の掘り起しと分析

ある現象の原因を成す因子を、一定の分類基準にしたがって細かく分解・整理して、問題点を突き詰める方法として「特性要因図」がある。原因を追及して作業の改善に役立てる場合（原因追究型）と、一つの目的を設定してその対策を追求していく場合（対策追求型）がある。特性要因図イメージは以下のようなものである。

図表 5-2-6 特性要因図イメージ



(2) 経営者の意識改革

生産性向上を考えるうえで、外食・中食産業の個別企業等における経営者の認識度にも大きな課題があると考えられる。

「3）外食産業がいま生産性に着目しなければならない背景について」にて取り上げた「中小企業白書 2008 年版」で示された調査結果によると、労働生産性を意識している企業は意識していない企業と比べて、過去 5 年間に於ける利益率上昇企業の割合が多い。一方、「2）日本の外食産業の生産性に関する実態調査報告」で掲載した同じ「中小企業白書 2008 年版」で示された調査結果のように、経営指標として労働生産性を意識している経営者の割合は顧客満足度や利益率、売上等と比べて低い。すなわち、人時売上高や人時生産性に関連する実績数値に関してほとんど確たる認識を持っていない経営者が多いのではなかろうか。「2）日本の外食産業の生産性に関する実態調査報告」における成長中の中小企業経営者へのインタビュー調査を通して、コスト削減や合理化よりも売上や付加価値創造を意識する声が多い。しかし、「現場に数値責任を負わせない」、「現場にコストを意識させすぎるとモチベーションを失ってしまう」など、売上増大をあくまでマンパワーに依存するあまり、現場でのコストを数字として正確に把握する意識を欠いてしまっている可能性もあるのではないだろうか。生産性に関しては、賃金水準に直結するだけに、経営者としては重大な関心を持っていただくことが大切と思われる。

「(1)業務プロセス改革」でも触れたように、生産性向上には業務の把握と評価が非常に重要であるにもかかわらず、少なからざる企業が、毎日の作業シフトに基づく時間帯ごとの売上・客数・従業員数・労働時間及び業務内容の把握・分析・評価にほとんど注意を向けていないと考えられる。多くの企業等にて日報や週報、月報は作成していると思われる。しかし、単なる報告書にとどまっており、一步踏み込んであるべき目標数値と実績値との差異についての分析・評価にまで到達していないことが考えられる。

生産性の概念はおおよそ「分子（＝付加価値向上・売上向上）」と「分母（＝効率性向上）」の関係で捉えることができる。ここで、分子部分はどちらかといえば、需要サイドに立った視点であり、分母はどちらかといえば供給サイドに立った視点である。しかし、決して分子または分母の二者択一の問題ではなく、両方のバランスを取ることが経営であり、例え付加価値・売上追求のためのマンパワーの投入・投資においても、まずは数値として把握する必要がある。

図表 5-2-7 生産性の概念イメージ

生産性 =	付加価値向上・売上向上	⇒ 需要サイドの視点
	効率性向上	⇒ 供給サイドの視点