

【フードサービス業 チェーン化入門】目次

はじめに

第1章 ビジョンと戦略

1 まず明確なビジョンを掲げよ

フードサービス業の大手は多大な社会的貢献をしている
走り続けることを可能にしたのは「人と金」の対策
いまはとんでもできそうもないこと、それこそがビジョンだ
「いまの商売」ではなく、乗り物を換えて大きくなる
スタートは「学ぶ」こと、「考える」のはおこがましい
中小であり続けるのは、ビジネスとして意味がない

2 戦略と戦術を理解し、確立せよ

戦略とは長期作戦の軌道、20～30年変えてはいけない
資金・資産対策と人材対策は企業トップの責任
経営戦略とは時流に乗る作戦、10年で変えるべき
何を、いつ変えるのかを決めるのが経営戦略
「わが社の技術上の遅れ」を発見していくのが戦術の基本
いまできる「新しいこと」は20～30年以上かけた戦略の結果
経営戦略、戦略、戦術を1人でやると中途半端になる
トップの関心がどこにあるかで企業規模が決まる

3 M & Aの成功条件とは何か

目的は人材確保、企業文化イチからつくりだす
13週単位で短期対策を振り返り、長期対策の進捗度を測る
成功への条件は、消耗品の仕入れ統一から

第2章 人材育成と評価の仕組みづくり

1 体系的キャリアプランの明示こそが不可欠

めざすビジョンとして社会への貢献度を示すこと
45歳までに身につけられる能力の明示こそ大事
生涯設計実現へのプロセスを明確に

「店長＝ワーカー」では人材の使い捨て
必要な能力は効率を変化させられること
「有能な人間」を店長にすることの間違い
アイデア奨励よりも、経験法則を経営定石として教える
5年後、10年後のマネジメント力で差がつく

2 チェーンとしてあるべき教育カリキュラムとは

最初から小才の利く人間を評価するな
カリキュラムと同時に配転計画も
不可欠な4つの資格試験制度
情報の公開、門戸の開放が不可欠条件に

3 あるべき評価の仕組みと賃金体系づくり

根本原因は賃金ではなく生産性の低さ
きわめてあいまいなワーカーの評価と賃金体系
完全作業の明示とマニュアル化が不可欠
外国人の雇用は「完全作業」が絶対条件になる
30歳代で重要なのは教育費。賃金の増額ではない
数値責任制で課される数値は職位によって異なる
最大の違いは店長の評価尺度と待遇の低さ

4 スカウト対策の本質と成否を分ける鍵

スカウトと中途採用を混同するな
スカウトは即戦力、その成否は2週間でわかる
人材がないのではなく、探そうとしないのが問題
まず必要なのは生産管理のIE技術者
異質な技術を入れないと革新は起こせない
スカウト対策はトップ自身で

5 企業の命運を決めるのが後継者対策

30年後を見据えて準備をはじめよう
二代目は創業者より難しい仕事
5つの知識を習得するための配転計画
社長の見習いは無意味、広い職場経験を
“茶坊主”でない幹部を育てられること
商品と作業システムに精通する人材づくり

6 ストア・コンパリゾンを必須技術に

「視察」ではなく「見学」、その違いを明らかに
「わが社より進んでいる事例」を見学する
まず店の外側、店内では作業動線をマーク
討論は、上司が先に意見を言うな
全員が共通の認識を持つことが必要

第3章 チェーンとしての組織づくり

1 まず明確にしておきたい店長の役割

組織が「年功序列」になっていないか
売上高を店長のせいにするのは間違い
いつ過労死してもおかしくない労働条件
完全作業の可能な作業指揮で利益を確保
本部が道具・動作・手順を決める

2 店長の責任と義務、必要となる技術

まず数値目標は店舗における総人件費の削減
難易度と習熟度を踏まえた作業割り当て
初歩作業を教えるのは店長ではない
勤務実態に即した職位手当を支払おう

3 エリアマネジャーの果たすべき職務

競争対策の責任者はエリアマネジャー
店長が本来の職務を果たせる状況とは
同じ地区で店長から昇格させるな
能力の高い人がダメなエリアを活性化できる

4 スーパーバイザー、インスペクターの職務

スーパーバイザーはトップ直轄に
スーパーバイザーの職務とは
トップの意思を正確に現場に伝える人
監査と指導の前提が作業の決まり
インスペクターこそ社宝的人材をあてよう
リーダーシップの本当の意味

第4章 業態、フォーマット、出店対策

1 業態の重点ポイント

お客の人気と直結する
最重要テーマは「セルフサービス」化
作業の決まりをつくることから
ストア・コンパリゾンの徹底が問題解決の出発点
お客からみた「快適さ」が条件

2 フォーマット問題の本質とは何か

「どんなTPOSを狙うか」がフォーマット
一つのフォーマットは30年を超えられない
「価格、味、便利さ」についての突き詰めこそ
フォーマットが違えば食材入手ルートは違う
とにかく生産性が飛躍的に上がるのか

3 店数の増やし方のあるべき形

成長段階ごとに生じる課題
「ローカルチェーン」の数が大事
ドミナントエリアの本質は小商圏化
ROAは最低10%、投資回転は1.5回転が原則
売上げよりも収益性に注目せよ

4 これからマークすべき立地はどこか

大商圏型立地は仮説と検証が成り立たない
商圏人口の検証は人口の少ない場所で
郊外ロードサイド凋落は利便性の不足
SC内出店はオープンエア型を狙うべし
SCでも商圏人口の検証が不可欠

第5章 商品と価格の本質

1 チェーン化できる商品の条件

大多数の人が毎日、気軽に食べられるもの
商品はチェーンの力で変わる
商品化の3つの切り口

「旨さ」をどう決めるか

品質バラつきの要因はベンダーの供給力

規模拡大に応じたベンダーの切り替えが必要

「ダメ基準」がないと品質はバラつく

品質は信頼性ではなく科学的問題

判断基準の確定が品質対策の出発点

2 商品のあるべき努力の方向性

フードサービス業が陥りがちな「総合化」

追随を許さない「特定1品目」の開発

「組合せ」をめざしたメニュー構成

改廃は10年サイクル。あくまでも1品目を追求

まず、誰もが飛びつく安さを実現せよ

安い仕入れと加工ができるノウハウこそ

慎重な情報収集で生産者と密着せよ

3 これからのあるべき価格水準

“安いかどうか気にせず買える”ように

「安さより品質」と価格を上げるな

価格こそ「お客からの信頼」の源泉

売価から目標とする店数、商圈人口が決まってしまう

核商品の存在が決め手

めざすべきは「相場の3分の1の価格」

4 食材対策の中身と努力課題

価格引き下げは企業として不変の努力方向

まずはボリュームディスカウントを

ベンダーや取引先に任せっきりはダメ

常に見直して、うるさく言うこと

TPOSに基づいた、あるべき品質を

全社会的に情報を共有し、討論を繰り返す

第6章 仕入れ対策と品質管理

1 あるべき仕入れ対策の中身とは

業界常識を打ち破るソーシング活動を

既存の仕入れ方に開発はできない

「開発輸入」で価格引下げと特別な味覚を両立させる

「地産地消」は生活水準向上に結びつかない

「採れたて」だからよいのではない

トレーサビリティの錯覚

2 マーチャンダイザーとバイヤーの任務

フードサービス業で最も立ち遅れた分野

バイヤーは、食材を地球規模で調達せよ

担当分野ごとに新しいソーシングを

「商品化」とは何か

「一品大量化」はできたのか

スペシャリストとしての位置づけを

3 産業化に不可欠なコミッサリーの確立

セントラルキッチンではダメ

高い技術で高い水準を維持する

高性能のハードウェアはいらぬ

生産管理技術者は職人の技術を生かす方式

加工設備は10年で使いきるもの

利益開拓のための新しい作戦

H A C C Pシステムの導入

4 物流は品質維持の生命線

コスト削減はあくまで結果

青果物は、畑の上で所有権を

収穫直後から温湿度管理の対象に

仕掛品の滞留で一挙に作業量が増加

物流対策は運賃問題に終始するな

調査と実験を1店で繰り返す

問屋不要ではなく、どの機能を活用するか

第7章 作業システム改革のポイント

1 作業システムの問題点

作業システム改革は唯一の生産性向上対策

「わが社の欠点」を発見することが改革の出発点

「完全作業」が明確なのか

作業と報酬が密接に関係

無知と迷信による調理加工

2 作業システム改革の出発点

「マテ・ハン理論」は着眼点として有効

人時数削減は7点の変更で

「楽にできる状態」をつくれ

機械化で品目増のムダがわかる

3 作業システム改革への手順

改革は本部直轄・主導で

品質・数量管理は現場に任せるな

本部プロジェクトチームは最低2年間の調査を

作業システム改革の基本原則

過去の対策と未来対策を比較せよ

人員削減策の前に作業体系の見直しを