

【サービス産業×生産性研究会】



グループ概要 / 主な事業セグメント



外食事業 売 上 高 626億円 総店舗数 564店







機内食事業

機内食事業 95億円



関西国際空港

福岡空港

那覇空港

(その他)

ホテル事業 302億円

> グループ 総売上 1,405 億円

コントラクト事業 346億円

持分法 Ħ

Ħ

コントラクト事業 売上高 346億円 総店舗数 213店

高速道路SA・PA レストラン・売店

空港ターミナル レストラン・売店 業 所 内

百貨店内 レストラン



外食事業 626億円

ホテル事業 売 上 高 302億円



直営:41ホテル FC等:2ホテル



人口減少社会における環境変化



環境変化

(1)

需要サイドの変化

少子高齢化の進行による市場の2極化(拡大市場と縮小市場)

(従来の産業化のプロセスにおいては、人口増加に伴いあらゆる市場が 拡大していた時代)

環境変化

2

供給サイドの制約

労働供給のボトルネック

(従来の産業化のプロセスにおいては、供給制約 【特に働き手】は起き にくい時代)

環境マトリクス(市場成長×供給力)



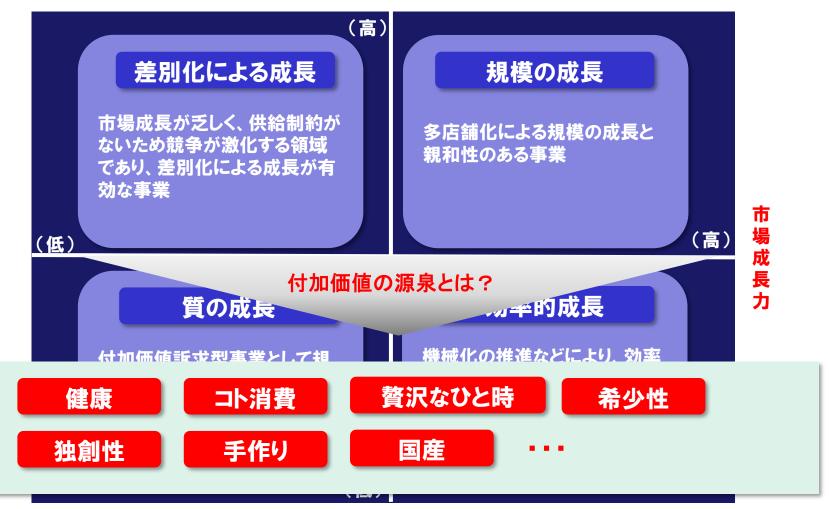
供給力(人材)



市場成長力

付加価値の源泉

供給力(人材)



価格以上の付加価値

価格上昇を正当化していくためには、価格の上昇分以上の付加価値の向上(商品の価値、サービスの価値)が不可欠であり、その価値をお客様に評価していただく必要がある。

商品

お客様が多少高くても購買意欲を 持ってくれる食材は国産農産物

サービス

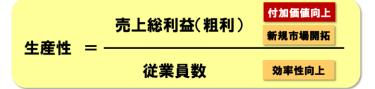
お客様が多少高くても購買意欲を 持ってくれるサービスはマニュアルを 超えたホスピタリティ

しかし、国産農産物、高いホスピタリティは規模と相反するリスクを内在

生産性の向上に向けて

Hospitality Restaurant

Royal Host



外食産業の健全な発展には、事業者がより<mark>付加価値</mark>を訴求し、その付加価値を お客様から適正に評価していただき、適正な対価をいただけるモデルを構築して いくための努力を継続していく必要がある。

商品

国産の有効活用による付加価値アップ (デフレが続いた中でお客様が多少高く <u>買ってくれるのは国産)</u>



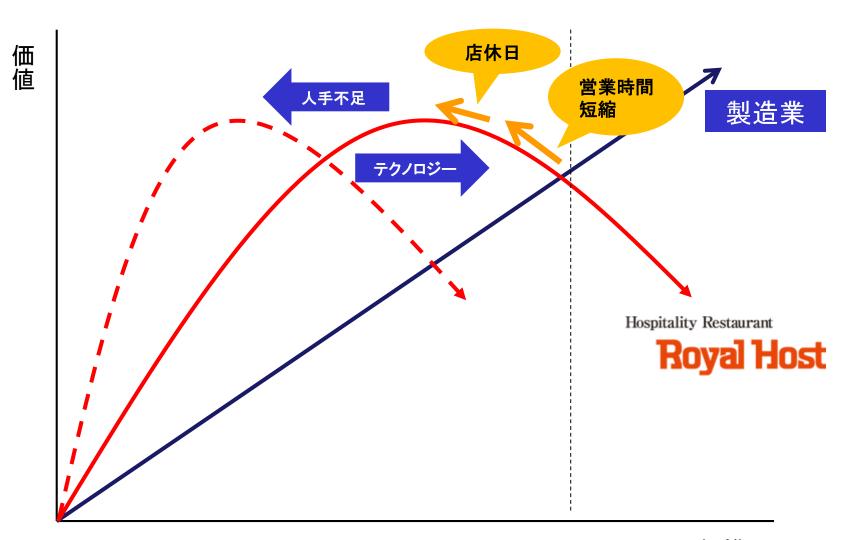
規模の 戦略的圧縮

サービス

24時間営業の取りやめと営業時間短縮(生産性の高い時間に集中)

規模の戦略的圧縮(イメージ図)





規模

生産性向上と働き方改革の両立





生産性向上と働き方改革の両立に向けて 次世代型店舗を出店し研究開発を行う





店長業務を含む 店舗作業のIT化

セントラルキッチン の最大活用

投資の極小化



棚卸し・自動発注

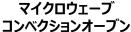


セルフオーダー

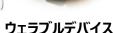


新調理機器















トレーニングツール

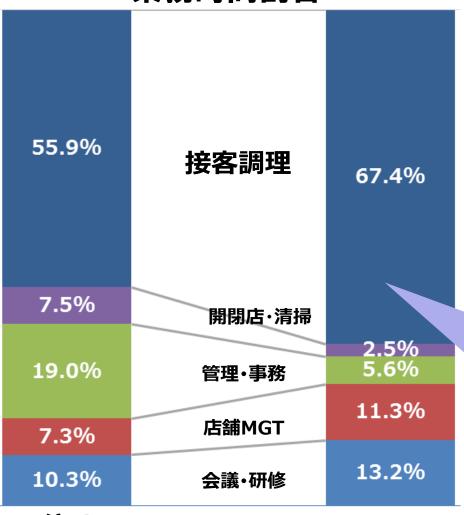


人口減少の中で、人がより付加価値を創出するプロセスに集中するべく、 接客以外の作業について機械化・ロボット化を実験

店長業務比較



業務時間割合





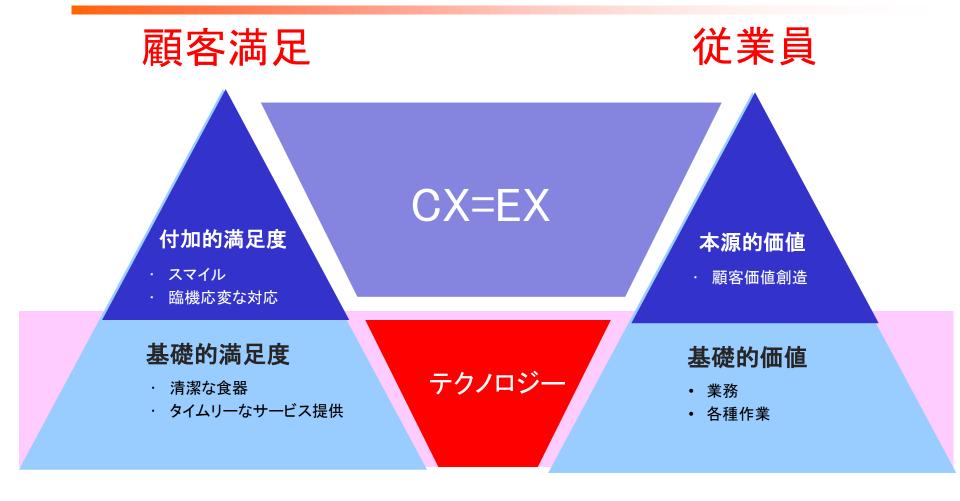
人が行うことで価値を生み出す 作業に人は集中し、直接的に価値 を生みださない部分を極力圧縮

ロイヤルG 他店舗事例

PANTRY

顧客満足度と従業員満足の両立

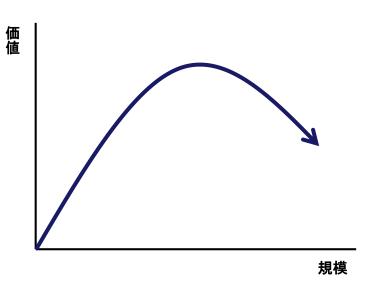


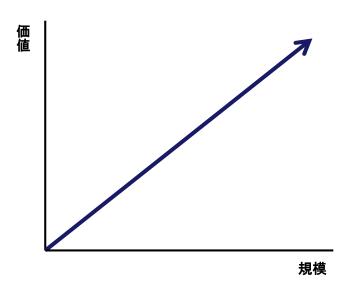


テクノロジーに支えられつつ、ヒトが携わることでお客様の共感を呼び満足度の 向上に寄与する工程を、働き手が余裕をもって担うことができるサービス産業の 実現

サービス産業における規模と価値







特徴

規模の拡大とともに価値の希薄化が発生。 主たる要因は陳腐化と供給制約 規模が拡大しても価値低下要因が 相対的に存在しない

要 件 ◆ 規模の圧縮による価値回復 (つまり質の向上による単価アップ)

- ◆ 一定程度のシステム化
- ◆ 日常性(陳腐化しにくい)

Hospitality Restaurant

Royal Host

ファーストフード



働き方改革(店舗休業日・営業時間)



- 1. 店舗休業日の継続
 - ◇ 元日·5月(GW連休明け)・大晦日 の計3日の店舗休業日を設定
 - → ESの向上と残業時間の低減を実現する
- 2. 営業時間の短縮
 - ◇ 営業時間は9~24時を基本とする
 - ◇ 店舗環境に応じ、更なる短縮も適宜実施



商品戦略

~調理工程数、時間の改善~



◆ 調理スタンバイの削減

調理工程を見直し、メニュー改訂時にスタンバイ工数を継続的に見直し

ロイヤルホストメニュー改訂 スタンバイ時間の推移



13

ITの活用

~生産性向上と基本価値向上~

Royal Host

ハンディターミナル

オーダー フロアマネジメント スマートデバイスHT

Wi-Fi活用

業務用Wi-Fi

卓上端末

セルフオーダー 販促・広告 多言語対応

キッチンディスプレイ

料理提供時間 調理指示

料理提供コントロール

ラベルプリンタ

ラベルの自動発行 TO売上獲得





スマートフォン

テイクアウト Webオーダー・決済

顧客サービス

共通ポイントカード ハウスカード



POS

セルフ対応POS

クレジット決済 電子マネー決済

現金管理·集配金

RCM現金管理 現金集配金

現立集配立 **「** 精算時間短約

データ活用

集配信統合

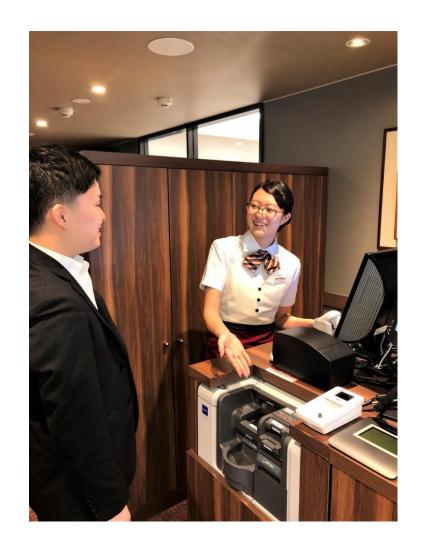
データ分析・活用

購買データ

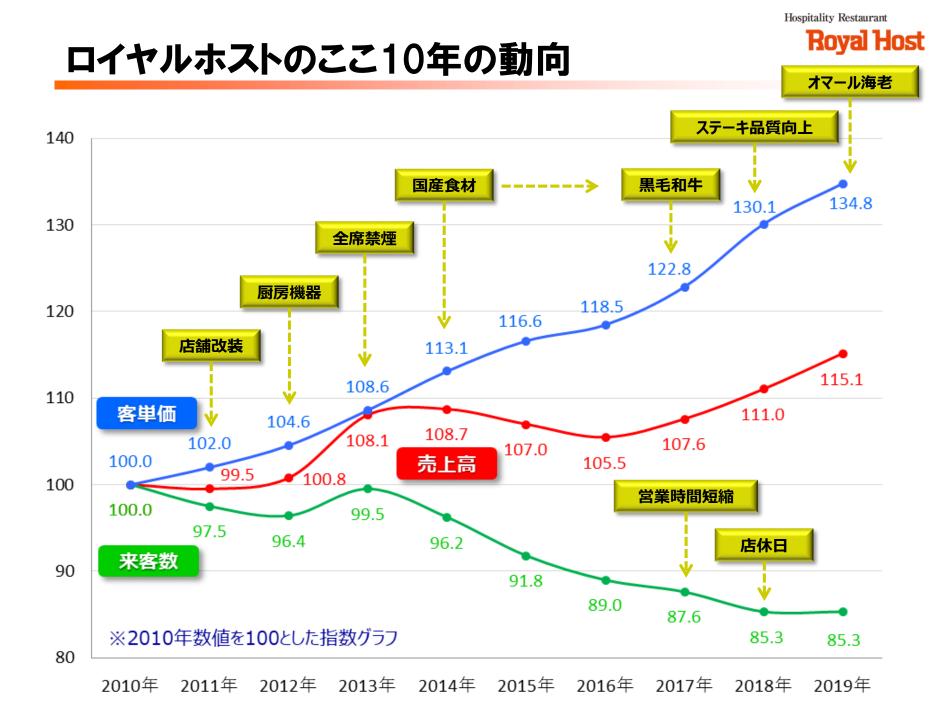
T 14

ITの活用 (ITとおもてなしの両立)

Royal Host







天丼てんや 生産性向上の取組み



1. 生産性を引き下げる要因

★ 基本的な業務フロー



課題1 店内飲食と持ち帰りで業務フローが異なる(前会計・後会計)

課題 2 店内・店頭のみでした商品提供が出来ない

天丼でんや 生産性向上の取組み



★ 導入効果 (労働時間の削減)

タイプ	店舗	内容	効果
券売機フルセルフ TENDON ままでいた。 TENVA	新宿ESS 渋谷地下鉄ビル 他	 ■券売機会計 ■提供 モニターで呼び出し。 ■食事後 お客様が行い退店。 (効果) ・少人数 O P の実現により、生産性大きく向上。 ・ピークタイム(ランチ)の回転率向上。 	▲15 h
前会計フルセルフ	浅草·新所沢	■会計 入口レジで先に会計。■提供 モニターで呼び出し。■食事後 お客様が行い退店。(効果)・既存店からの改装に向く・高齢者にも対応	▲10 h
セルフオーダー	千葉NT	■注文 お客様がタッチパネルで注文登録。 お客様は店員を呼ばずに済む。 ☆特徴 受注業務不要。 ・H T 教育不要(今後)。 ・少人数 O P 実現。	▲ 5 h

何れも労働時間の削減は実現できたが、オペレーションを制限しているため、 **顧客離れも同時に発生**してしまう。

天丼でんや 生産性向上の取組み



1-2.課題対応策

- 課題1 店内飲食と持ち帰りで業務フローが異なる。
 - →会計の時期を前会計に統一することで、オペレーションを統一

 - ◆店内専用モバイルオーダー



◆持ち帰り専用モバイルオーダー (事前予約・事前決済)

会計・決済はいつでも、どこでも可能



+ 既存フロー

	業務	会計	受注	調理 製造	提供	消費
持ち帰り	場所	店頭		店内	店頭	店外
	時間	入店後すぐ	会計後すぐ	受注後すぐ	調理後すぐ	提供後 しばらく

顧客制限がなく、選択肢を増やすものを採用 ▶テストを計画中

天丼でんや 生産性向上の取組み



2. 厨房機器の技術革新

旧型フライヤーを新型フライヤーへ入替えを実施、ピーク時の客席回転率を向上させる。

旧型フライヤー 調理時間 油槽 90秒 + 油切り 60秒 = 150秒

新型フライヤー 調理時間 油槽 80秒 + 油切り 40秒 = 120秒 30秒短縮

1日あたり来客数(人)

(%)

	改装前	改装後	前後差	前後比
平均	350	398	47.9	113.7
(ランチEI)	64	83	18.7	129.2

+ 18.7人



オートフライヤーの調理・製造の時間を短縮することで、

来客数(客席回転率)

が、大幅にUP

リッチモンドホテル 生産性向上への取組



AI清掃ロボット「ウィズアイ/whiz i」

全社で1日あたり5名分の労働時間相当 (1ホテル1時間/日、8時間勤務換算)

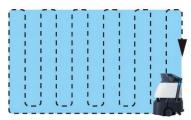
慢性的な清掃人員不足を受け、共用部清掃を自動化し、ホテルの重要な商品である客室清掃に人員を集中させる試みとして採用。フロア移動が出来ない等、抜本的な問題解決には至っていないが、Covid-19軽症者受入下で活躍。

労働時間

5名分/1日 (1ホテル1時間/日、全40施設換算)







フィールドボイスインカム「リカイアス/RECAIUS」

多人数で「音声」「テキスト」両方でシームレスに情報共有出来るスマホアプリを導入し、フロント・清掃間のコミュニケーションが円滑に。伝達漏れを防ぎ、顧客の要望に的確に応じる事が可能。PMSとの連携に課題



清掃指示に係る時間 8割減

フロント⇔清掃スタッフ間のやり取り 200~500回/日発生



リッチモンドホテル 生産性向上への取組



セルフチェックインシステム(20年12月)

従前から設置の精算機に機能追加。宿泊者自身の操作により、記帳から支払い迄、チェックイン行程を完結出来る。 事前にチェックイン用QRコードを送付する事で、到着時の操作もより簡潔に。フロントスタッフの役割再定義が必要。

労働時間

60名分/1日 (1ホテル12時間/日、全40施設換算)







カスタマーセンター(20年10月)

高い習熟度が求められる各ホテルでの予約受付を含む顧客対応を集約。コールセンターからスタートさせつつ、各種クラウドサービスと連携してデータを蓄積、解析。顧客情報の一元化と活用(CRM構築)へ繋げる事が目的となる。

労働時間

20名分/1日 (1ホテル4時間/日、全40施設換算)





生産性はなぜ重要か(働く人にとって)



働く人にとって

従業員一人当たり の報酬 **坐 総人件費 ——**

X

従業員数

従業員一人当たり の報酬 付加価値

総人件費

従業員数

付加価値

生産性

労働分配率

持続性のある働きやすい会社つくりには 持続的生産性改善が不可欠 VS 他人資本分配率

VS 自己資本分配率

VS 公共分配率