

2017年5月24日(水)
17:05～18:05
官邸2F大ホール

第1回 生産性向上国民運動推進協議会

2017年5月24日

配布資料目次

- ・議事次第 2ページ
- ・飲食業の取組事例①（惣菜製造業「みすず」）について（林顧問提出資料） 3ページ
- ・飲食業の取組事例①（惣菜製造業「みすず」）について（森戸専務提出資料） 5ページ
- ・飲食業の取組事例②（居酒屋「秋田乃瀧」）について（皆越チーフコンサルタント提出資料） 24ページ
- ・小売業の取組事例①（食品スーパー「さえき」）について（奥窪所長提出資料） 50ページ
- ・小売業の取組事例②（寝具小売店「西川産業」）について（前中副責任者提出資料） 73ページ

議事次第

1. 開会

2. 冒頭挨拶

安倍内閣総理大臣

3. 各分野の取組事例報告

(1) 飲食業

取組事例①(惣菜製造業「みすず」)

トヨタ自動車(株) 林南八顧問

(株)OJTソリューションズ 森戸正和 専務取締役

取組事例②(居酒屋「秋田乃瀧」)

(株)日本能率協会コンサルティング 皆越由紀チーフコンサルタント

事業者挨拶

(株)みすずコーポレーション 塚田裕一社長

秋田乃瀧 齊藤育雄社長

業界団体代表宣言

全国飲食業生活衛生同業組合連合会 森川進会長

一般社団法人日本惣菜協会 佐藤総一郎会長

(2) 小売業

取組事例①(食品スーパー「さえき」)

キヤノン(株) 生産技術本部生産革新推進センター奥窪優文所長

取組事例②(寝具小売店「西川産業」)

京セラコミュニケーションシステム(株) 前中博子副責任者

事業者挨拶

(株)さえきセルバホールディングス 桑原孝正代表取締役副社長

西川産業(株) 西川八一行社長

業界団体代表宣言

日本ボランティアチェーン協会 齋藤充弘会長

新日本スーパーマーケット協会 横山清会長

4. 産業界代表挨拶

経団連 榊原定征会長

5. 労働界代表挨拶

連合 神津里季生会長

6. 総理締めくくり発言

安倍内閣総理大臣

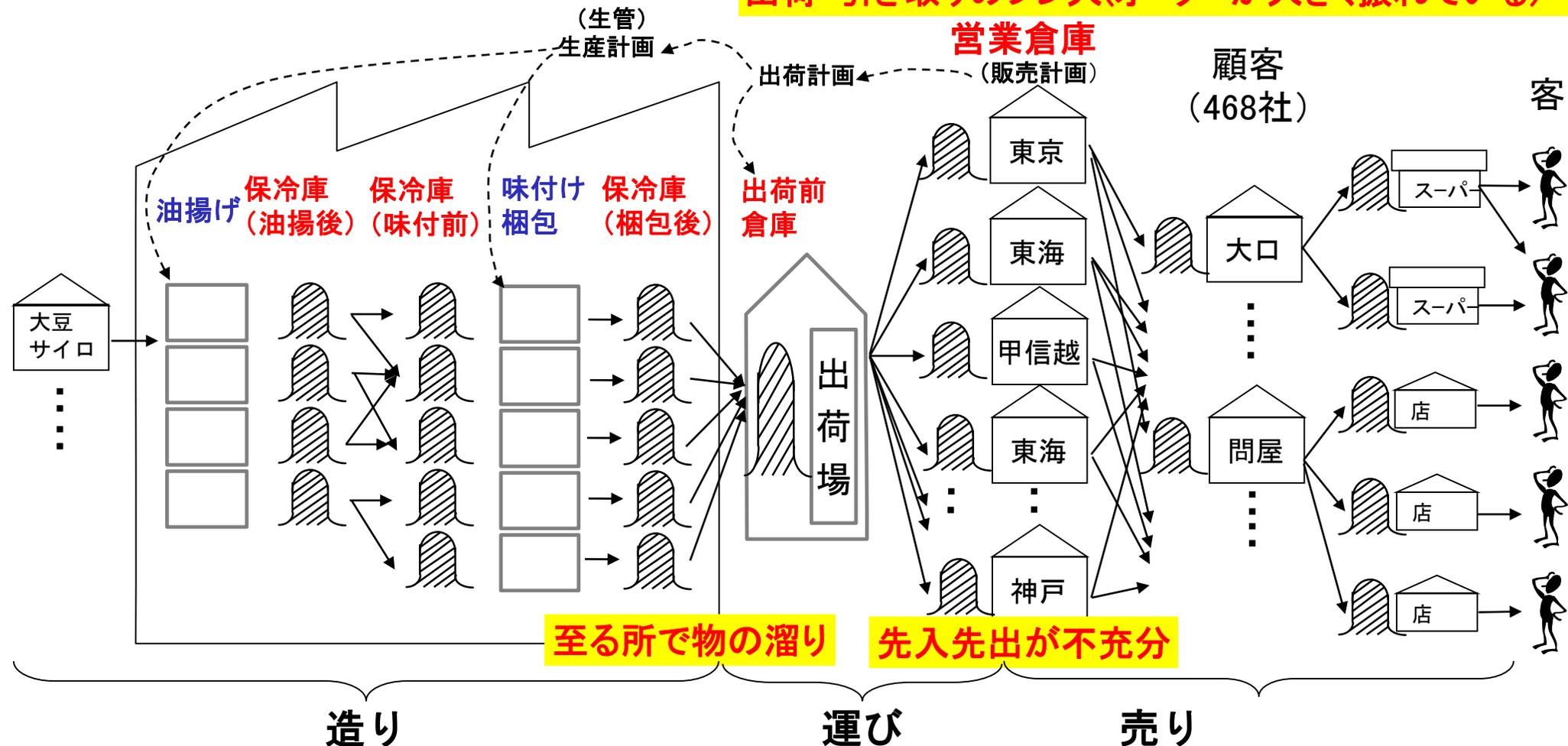
7. 閉会

みすず当初の状況とコメント

全体状況

:物の溜り

出荷・引き取りのフレ大(オーダーが大きく振れている)



至る所で物の溜り 食品は鮮度が大切

売り、運び、造りをスルーに見る ⇒ トータルリードタイムを短縮

【中食分野】(株)みすずコーポレーション

コンサル実施企業：トヨタ自動車(株) 及び(株)OJTソリューションズ

事業者概要

株式会社みすずコーポレーション

- ・ 事業内容：味付油揚げ、こうや豆腐等の製造
- ・ 所在地：長野県長野市
- ・ 年商：145億円（平成29年3月期）
- ・ 代表：代表取締役社長 塚田裕一
- ・ 一般社団法人日本惣菜協会会員



取組の基本方針

- ・ 生産性向上に向け、従来からの作業手順やルールを変えることに積極的にチャレンジする風土の構築。
- ・ 良品率100%を当たり前とする考え方へ変革すべく、徹底的に不良の原因を追究し、効果的な対策を実施。

改善テーマ

1. ムダ取りによる労働生産性の向上
2. 品質不良の原因追究による廃棄ロスの低減

ムダ取りによる労働生産性の向上

～詳細な作業分析によるムリ・ムラ・ムダの見える化～

油揚げ選別工程

- ①油揚げ製造自動ラインから、油揚げが出てくる。
- ②検品作業台で、従業員が、油揚げの良・不良を確認する。



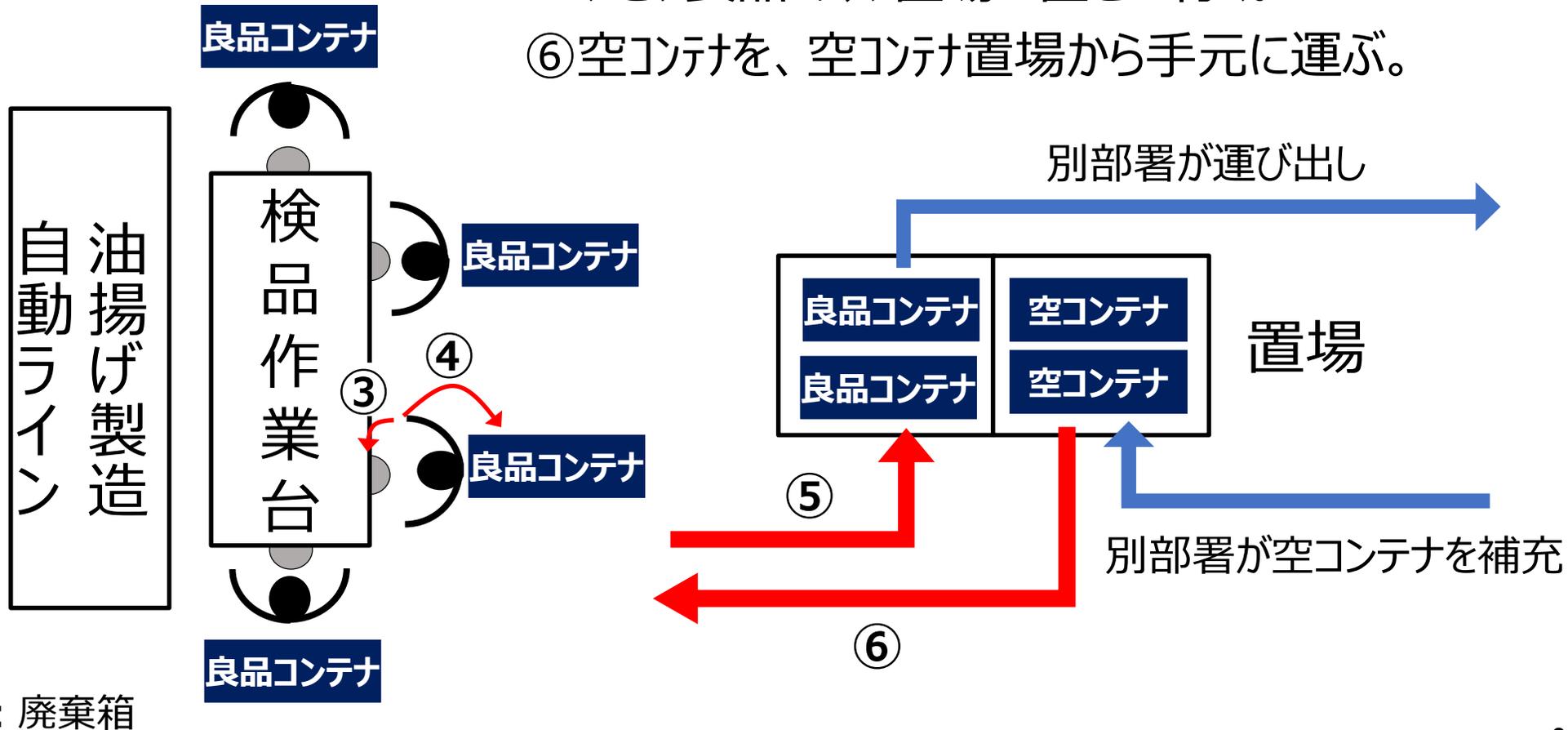
油揚げ製造自動ライン

検品作業台

油揚げ選別工程（改善前）

製品の流れ

- ③不良品があった場合、足元の廃棄箱に入れる。
- ④良品を手元のコンテナに入れていく。
- ⑤コンテナが良品で満杯になったら、良品が入ったコンテナを、良品コンテナ置場に置きに行く。
- ⑥空コンテナを、空コンテナ置場から手元に運ぶ。



<メリット>

- ・繰り返し確認できる。
- ・個々の作業毎に止めて確認できる。
- ・カウンターを使って各作業の時間計測ができる。



<手順>

- 1、観測の工程を決め、対象となる作業者、機械や設備を特定し、作業の開始から完了までをビデオ撮影する。
- 2、「取る」、「確認する」、「置く」などのように、できるだけ細かく作業を分け、1秒単位で作業時間を記録する。
- 3、さらに作業ごとの所要時間をグラフ化し、作業のムダやムリな点を見つける。

油揚げ選別工程の作業分析

改善前



作業の順番

作業の時間

a. コンテナを運ぶ際に歩行が発生

b. 毎回コンテナを積み上げる高さが異なるために作業がバラつく

油揚げ選別工程の作業分析

b.良品コンテナの置場への積み上げや空コンテナを置場から手元に持っていき際の取り出しの高さが毎回異なり、作業のバラツキが発生



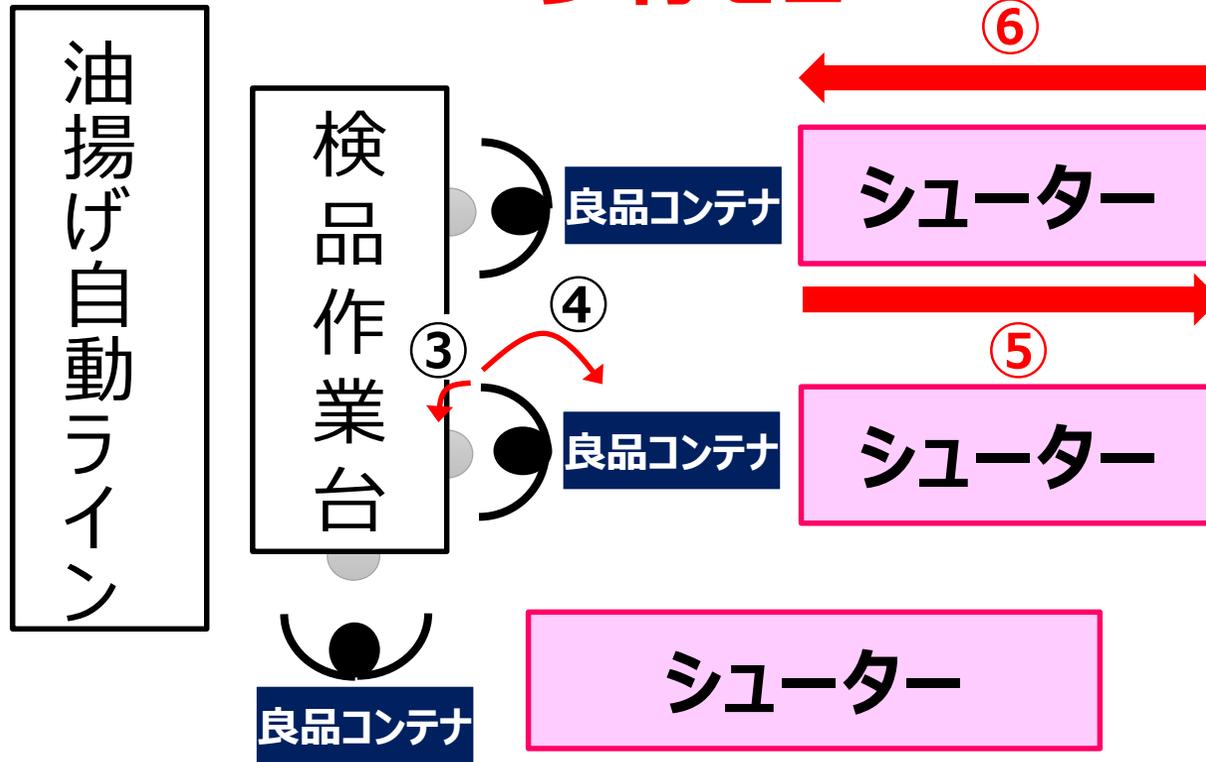
a.良品コンテナを置場へ置きに行く際、また、空コンテナを置場から手元にもっていく際に、歩行が発生

油揚げ選別工程（改善後）

油揚げを入れる箱を滑らせて移動させる器具（シューター）を導入

製品の流れ

歩行ゼロ

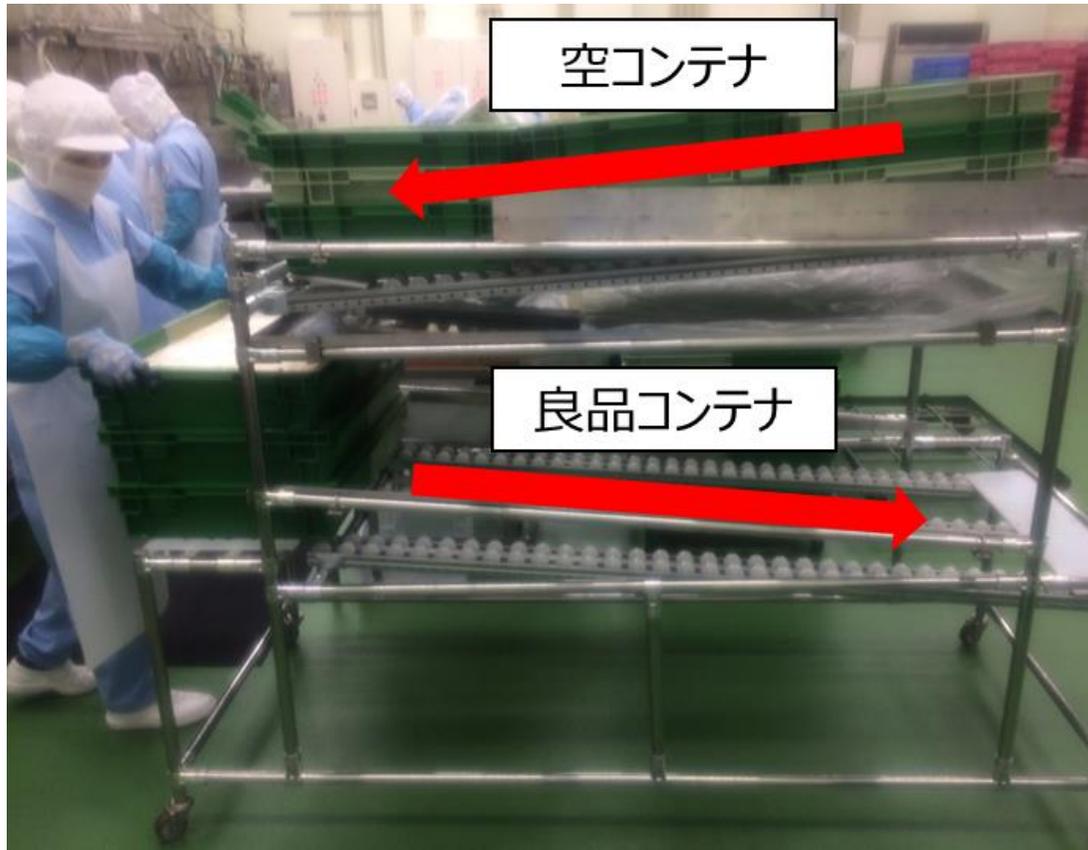


- ③不良品があった場合、足元の廃棄箱に入れる。
- ④良品を手元のコンテナに入れていく。
- ⑤箱が良品で満杯になったら、良品が入ったコンテナをシューターに投入して流す。
- ⑥空コンテナを取り出し手元に置く。

●：廃棄箱

改善の実施

油揚げを入れるコンテナを滑らせて移動させる器具（シューター）を導入



⇒歩行ゼロ

⇒コンテナの投入・受け取りが常に同じ高さになり、作業のバラツキが無くなる

【改善効果】（油揚げ選別工程）

労働生産性： **+33%**

（作業員数▲1名：4名→3名）

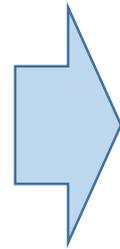
（注）労働生産性 = 生産量 / 従業員数 * 労働時間
生産量と労働時間については、昨年度と変化はなし。

品質不良の原因追究による廃棄ロスの低減

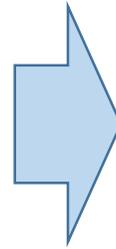
～不良品の層別と要因の見える化～

良品と不良品の分類（検品ライン）

改善前の廃棄箱



不良を分類
(変形、
汚れ等)

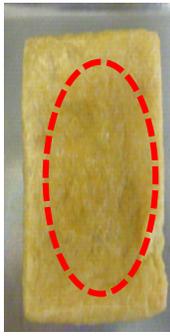
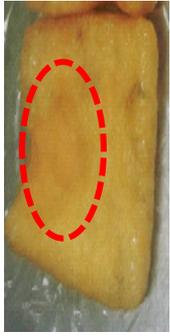


改善後の廃棄箱



不良品の層別と発生数量の見える化、調査・分析

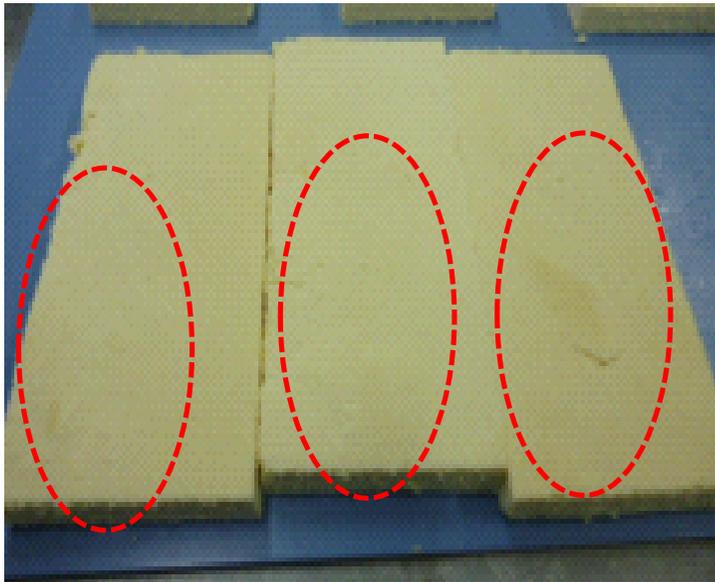
右の二つの廃棄ロスの低減に取り組んだ

不良の内容							
	汚れ ゴミ	破れ	小さい	くっつき	2枚 揚げ	硬く伸 びない	一部が 硬い
1か月・1ライン の累計不良数 (計2962枚)	861	633	461	347	247	236	177

調査・分析

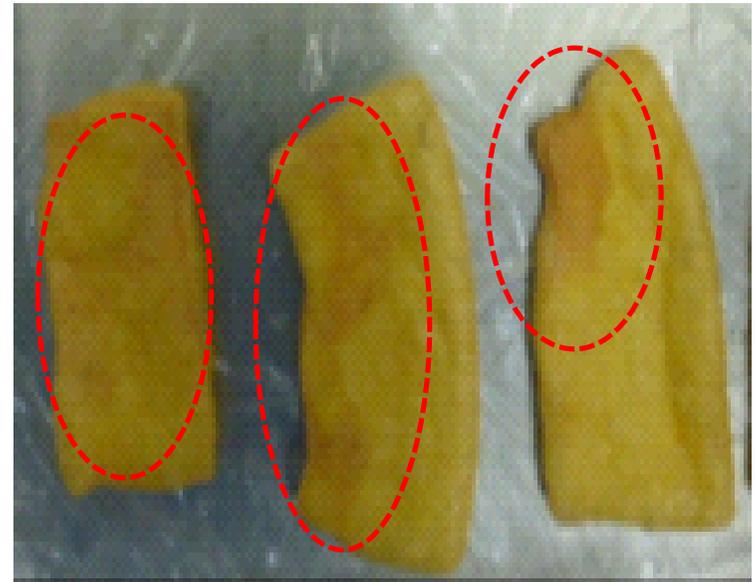
なぜ揚げの一部が硬くなるのか？

揚げる前



生地の一部が
ボコボコしている

揚げた後



ボコボコした部分が
揚げると硬くなる

原因追究

ボコボコした生地ができるのは、^{かくはんき}攪拌機に付着した凝固物が混入するため。



攪拌機に付着した凝固物



かくはんき 吸引器による攪拌機の定期的な清掃を実施

専用吸引器による凝固物の除去



【改善効果】（油揚げの凝固物混入不良）

廃棄ロス低減： ▲42%

【外食分野】 居酒屋「秋田乃瀧」
(コンサル実施企業：
(株)日本能率協会コンサルティング)



事業者概要

秋田乃瀧（代表取締役 齊藤 育雄）

- 秋田市内で居酒屋 **1店舗** を経営し、郷土料理、石焼桶鍋、地酒等を提供。

営業時間：17時～23時（日曜定休）

営業体制：厨房 2名、1階フロア 2名

2階座敷フロア 2～3名 *予約状況で変動



名物 石焼桶鍋

近隣・外観

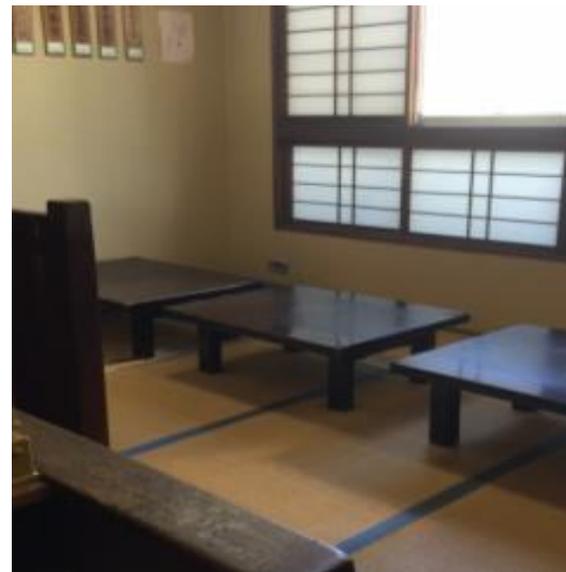
- 秋田駅からは徒歩20分程度。
- 古くからの飲み屋街にあり川沿いに面している。



店内環境

1F

- ・カウンター：16席
- ・小上がり：
4席 × 3テーブル



2F

- ・座敷：5部屋
(のべ50席程度)



取組の背景

官公庁(市役所・裁判所・警察署)の移転や競合店の進出等による売上の低下。

課題

各メニューの販売動向等の把握は、**感覚的なものに頼っており**、単品の実績、客単価等の分析及び顧客アンケート等は実施していない。

仮説



中小・零細事業者でも、**各メニューの動向や顧客ニーズ等の傾向を把握し、対策をうてば客単価、客数の向上に繋がり、売上は上がるのではないか。**

取組内容

売上高向上のための客単価・客数の増加

取組1：注文票への記録による基礎データの取得

取組2：対策を講ずべきメニューの絞込み

取組3：メニュー表の見直し
(ふるさとメニューの強調)

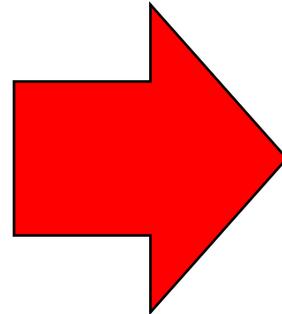
取組4：顧客アンケートの結果に基づく取組
(①新規メニューの開発
②店頭での「おすすめメニュー」の表示)

取組1: 注文票への記録による基礎データの取得

記入前

記入後

テーブルNo	品名	数量	金額
1	六舟	1	2900
いなりわTV 580			
焼とりTV 720			
一夜子 480			
カスパ 530			
モキ29 330			
#R 280			
サイン 高砂	小計		6400
	サービス料		18490
	合計		19960
人数	係		
	消費税等		
490	総合計		19960
			NQ-2

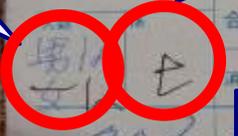


テーブルNo	品名	数量	金額
①	生ビール	1	2900
いなりわTV 580			
焼とりTV 720			
一夜子 480			
カスパ 530			
モキ29 330			
#R 280			
サイン	小計		6400
	サービス料		18490
	合計		19960
	消費税等		
	総合計		19960

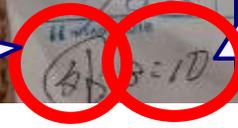


① 入店時刻

② 男女別人数



④ 地元客・
県外客の区分



③ 常連客・
非常連客区分

⑤ 退店時刻

取組1：注文票への記録による基礎データの取得

各注文票の結果をパソコンへ入力し、集計・分析を実施。

集計記録表

基本情報												ドリンク					
年	月	日	人数	性別	入店	退店	滞在時間	常連・非常連	県内・県外	合計金額（税抜）	一人当たり金額	生ビール	酒（1合）	生酒	麦（グラス）	芋（グラス）	ウイスキー
2016	9	6	4	男	16:30	18:20	1:50	非	外	6,440	1,610	1	6				
2016	9	6	1	男	18:45	20:00	1:15	非	外	5,770	5,770	1					
2016	9	6	3	男女	18:50	20:30	1:40	非	内外	7,500	2,500	3			1		
2016	9	6	3	男	19:30	22:00	2:30	常	内	8,810	2,937	3					
2016	9	6	1	男	21:15	22:15	1:00	非	外	3,310	3,310	2					
2016	9	6	2	男	17:45	22:30	4:45	非	外	6,660	3,330	1	2				
2016	9	6	2	男	21:40	23:00	1:20	非	外	7,240	3,620	6					
2016	9	6	2	男	22:20	23:00	0:40	常	内	2,750	1,375						

⋮

基礎データ分析結果①

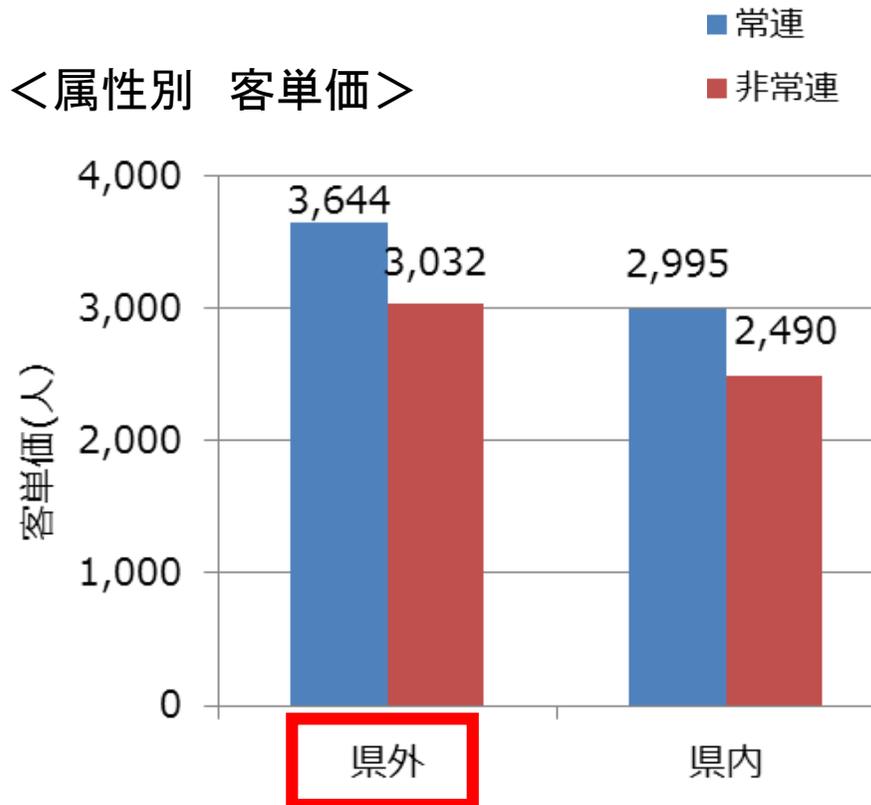
- 顧客の半数以上が県外からの非常連客。

<属性別 来客数比率>

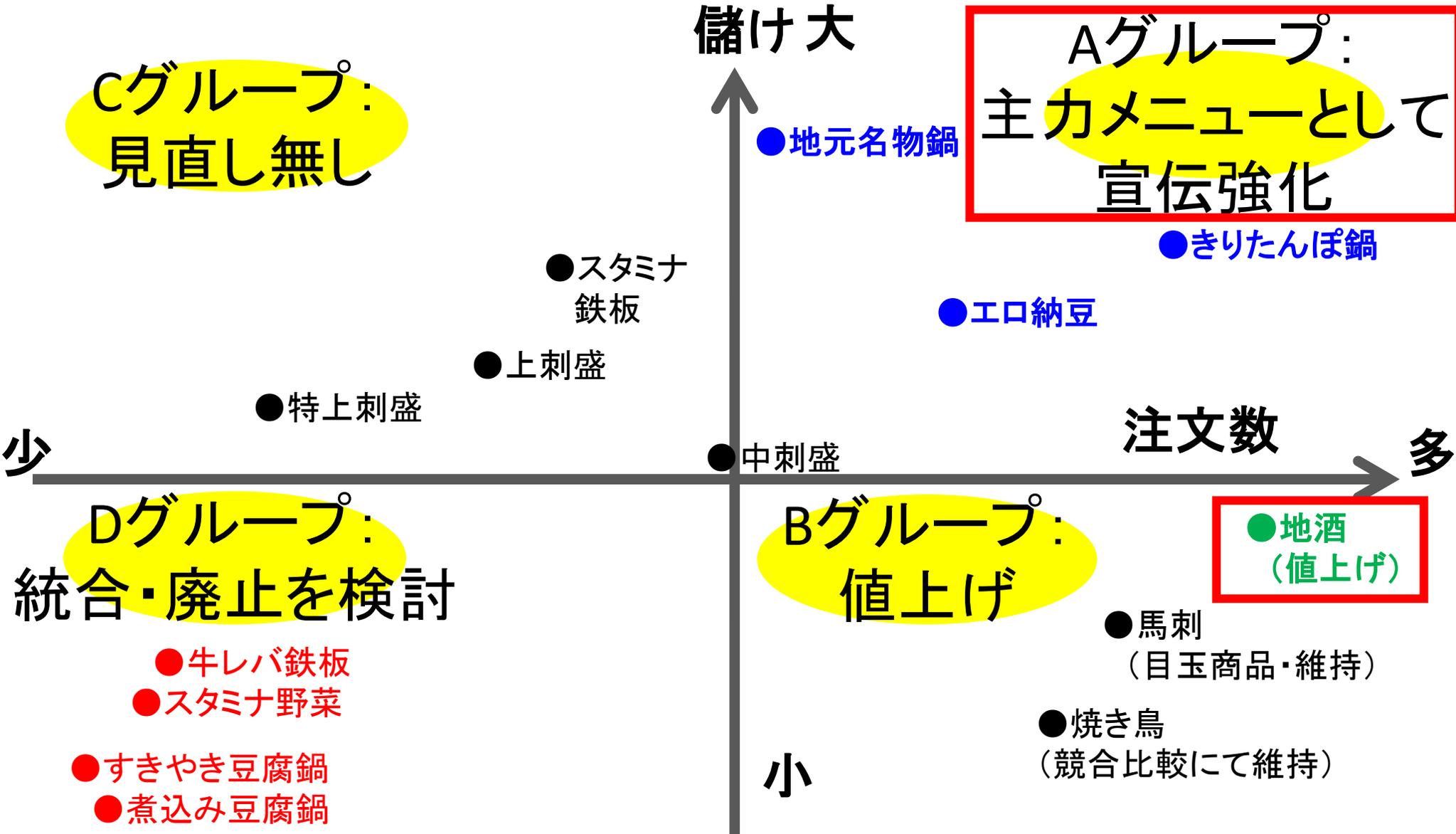
	県外	県内	合計
常連	3%	28%	31%
非常連	54%	15%	69%
合計	58%	42%	100%

基礎データ分析結果②

- ・県内客よりも県外客の方が客単価は高い。

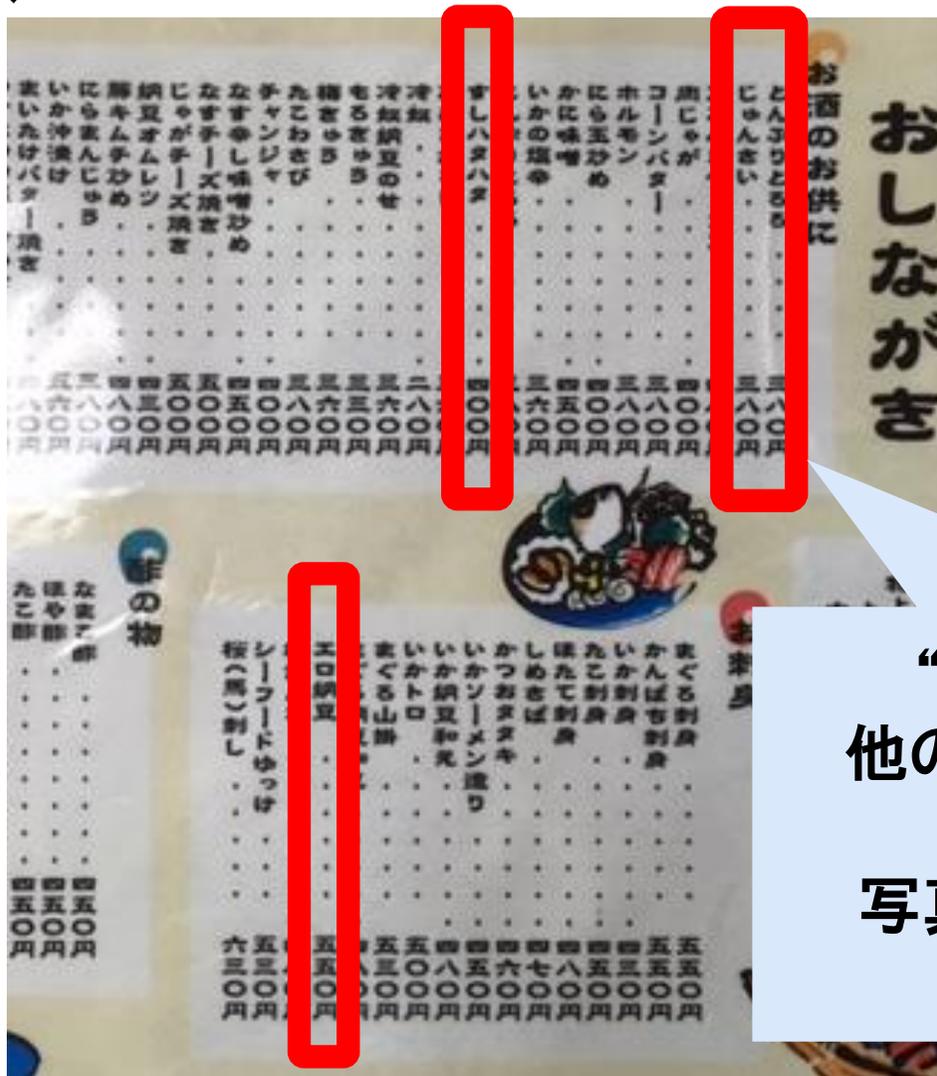


取組2: 対策を講ずべきメニューの絞込み



取組3:メニュー表の見直し (ふるさとメニューの強調)

(見直し前)



“秋田のふるさと料理”が
他のメニューに埋もれている。
目立っていない。
写真もなく、どのようなものか
イメージしづらい

宣伝強化のふるさとメニューは、メニュー表でも強調表示。

(見直し後)

当店名物

石焼桶鍋 (味噌)

2~3人前 2,600円

4~5人前 4,200円



ジュワーッという音とともに、湯気と海鮮の風味が立ちのぼります。野性味溢れる浜の鍋をご堪能ください。

メニューには石焼雑炊・うどんをお召し上

石焼雑炊 : 一人前 250円

石焼うどん

見直し①

・おすすめメニューに
写真を挿入

見直し②

・料理の補足説明

(見直し後)

当店名物

石焼桶鍋 (味噌)

2~3人前 2,600円
4~5人前 4,200円



石焼雑炊 : 一人前 250円
石焼うどん : 一人前 250円

ジュワーッという音とともに、湯気と海鮮の風味が立ちのぼります。野性味溢れる浜の鍋をご堪能ください。

中には石焼雑炊・うどんをお召し上がりください。

石焼きりたんぼ (醤油)

2~3人前 2,600円
4~5人前 4,200円
6~7人前 5,500円



石焼雑炊 : 一人前 250円
石焼うどん : 一人前 250円

当店自慢の「石焼」を醤油仕立てで。秋田名物「きりたんぼ」も「石焼桶鍋」もどちらも楽しみたい方にお薦めです。

※ご希望の方には、目の前で焼石を入れさせて頂きますのでお声かけください。

秋田のふるさと料理

比内地鶏焼き 950円

ハタハタ焼き (塩) 450円

(田楽) 480円

ハタハタ寿司 400円

カスベの唐揚げ 530円



【比内地鶏焼き】
日本三大地鶏の1つ。歯ごたえがあり、肉の味が濃厚です。



【ハタハタ焼き】
ハタハタは秋田の名産。塩焼き・田楽どちらも上品な味わいです。



【エロ納豆】
当店発祥の人気メニュー。利身のブツ切りを納豆で和え、生タマゴ・野菜を添えた一品。
*秋田では、色々のことを「エロエロ」と発音します。



【いぶりがっこ】
大根を燻し、米ぬかで漬け込んだ雪国秋田の伝統的な漬物。

エロ納豆 550円

いぶりがっこ 450円

じゅんさい 380円

ぎばさ 450円

とんぷりとろろ 380円

写真を追加したメニューは、いずれも注文数が維持・増加。

写真追加メニュー	写真掲載前注文数	写真掲載後注文数	増減
きりたんぽ鍋	23	35	+12
地鶏焼き (比内地鶏)	7	18	+11
ごぼうの味揚げ	10	15	+5
エ口納豆	12	16	+4
ハタハタ焼き	9	11	+2
いぶりがっこ	7	7	±0
本ししゃも焼	6	6	±0
納豆包み揚げ	3	3	±0

メニュー表の見直し後の変化

- ・1人あたりフード(飲料を除く)の注文金額
+23% (1,695円→2,081円)

	フード 注文数/人	フード全体の 注文金額/人
見直し前	2.3品	1,695円
見直し後	2.8品	2,081円

取組4：顧客アンケートの結果に基づく取組

来店客に17項目のアンケートを実施。

* サンプル数：82組（営業日14日間）

- (1) 顧客属性： ①性別 ②年代 ③秋田市内来訪の目的
④過去来店経験の有無
- (2) 店舗選択： ①選択時の重視事項
②当店認知のきっかけ ③選択理由
- (3) 来店後評価： ①メニュー内容 ②味 ③量
④提供スピード ⑤接客 ⑥価格
⑦場所のわかりやすさ ⑧入店のしやすさ
⑨店内環境等

顧客アンケート票イメージ①

アンケートご協力のお願い

本日は当店をご利用いただき、ありがとうございます。
より一層のサービス向上を目指し、皆さまのご意見をいただいております。
ぜひ、アンケートにご協力をお願いいたします。

Q1:秋田市内にいらっしゃった目的は何ですか。……………	出張	観光	職場が近い	地元		
⇒ご出張の方は宿泊されるホテル名を教えてください。 エリアだけでもかまいません(駅前周辺・大町川反地区・官公庁山王・他)	【 】					
Q2:メニューは魅力的ですか。……………	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない		
⇒ご要望があれば教えてください。 【	】					
Q3:味は好みにあっていますか。……………	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない		
⇒ご要望があれば教えてください。 【	】					
Q4:ボリュームは適切ですか。……………	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない		
⇒ご要望があれば教えてください。 【	】					
Q5:料理の提供時間やタイミングは適切でしたか。……………	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない		
Q6:料理やサービスからみて価格は妥当でしたか。……………	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない		
Q7:従業員の接客は好感がもてましたか。……………	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない		
Q8:店内は清潔で居心地が良かったですか。……………	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない		
Q9:今後も当店をご利用されたいと思いますか。……………		利用する	利用しない	わからない		
Q10:当店をご友人や知人におすすめいただけますか。……………		すすめる	どちらとも いえない	すすめない		
Q11:当店を知ったきっかけは何でしたか……………	店前を 通った	インターネット (グルメサイト)	SNS	ホテルでの お勧め	雑誌や 情報誌	その他 ※以下に ご記入ください

顧客アンケート票イメージ②

Q12:場所はすぐわかりましたか

.....

そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない
------	------------	---------------	------------

Q13:(特に初めて来店された方へお伺いします)

店内には入りやすかったですか

.....

そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない
------	------------	---------------	------------

⇒入店のしやすさについて、ご感想があれば教えてください。

【
】

Q14:お客さまが当店と比較する店(当店をご利用するときに候補にあがる他店)を教えてください。

【
】

Q15:お客さまがお店を選ぶ際に特に重視していることを”3つ”教えてください。

口コミサイトの 感想や おすすめ	土地ならではの メニュー	メニューの 豊富さ・量	コスト パフォーマンス	店内空間・ 席数規模 (くつろぎやすさ)	店先 (入りやすさ)	話題性
------------------------	-----------------	----------------	----------------	----------------------------	---------------	-----

Q16:お客さまについておたずねします。

①年代

10代・20代・30代・40代・50代・60代・70代以上

②本日のご利用人数

男(人)	女(人)

③抽選で御食事券をお送りいたしますので、よろしければご住所・お名前をお願いいたします。

〒	お名前
ご住所	

Q17:当店のご利用は何回目ですか。

初めて	2回目	3回目以上
-----	-----	-------

⇒当店をご利用いただける主な理由を教えてください。

【
】

⇒お気に入りのメニューを教えてください。

【
】

■当店に対するご意見・ご要望をご自由にお書きください。

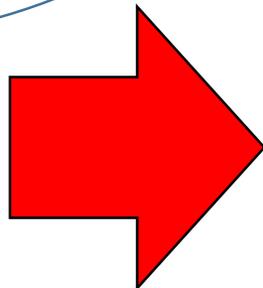
【
】

ご協力ありがとうございました。今後も当店をよろしく願いたします。

取組4:顧客アンケートの結果に基づく取組

①新規メニューの開発

1合サイズの
地酒の種類を
増やして欲しい。



ちよい呑みセットメニューの開発



秋田の地酒 ちよい呑みセット 750円
以下3種の地酒からお好みの味を見つけてみてください。

- ①雪の茅舎 純米吟醸 一合 500円
純米酒らしい旨みと吟醸酒の軽快さが調和した酒。
- ②阿櫻 純米 超旨辛口 一合 500円
すっきりとしたフルーティーな香りと、キレの良さが特徴。
- ③天の戸 純米酒 一合 500円
スローフードジャパン「燗酒コンテスト2012」で金賞受賞。

それぞれ一合サイズでご注文頂きます。

ちよい呑みセットメニュー導入後の変化

導入前と導入後の比較

- ・1人あたりのドリンク注文金額
+32% (1,084円→1,436円)
- ・1人あたりの地酒注文数
+5倍 (0.2件→1.0件)

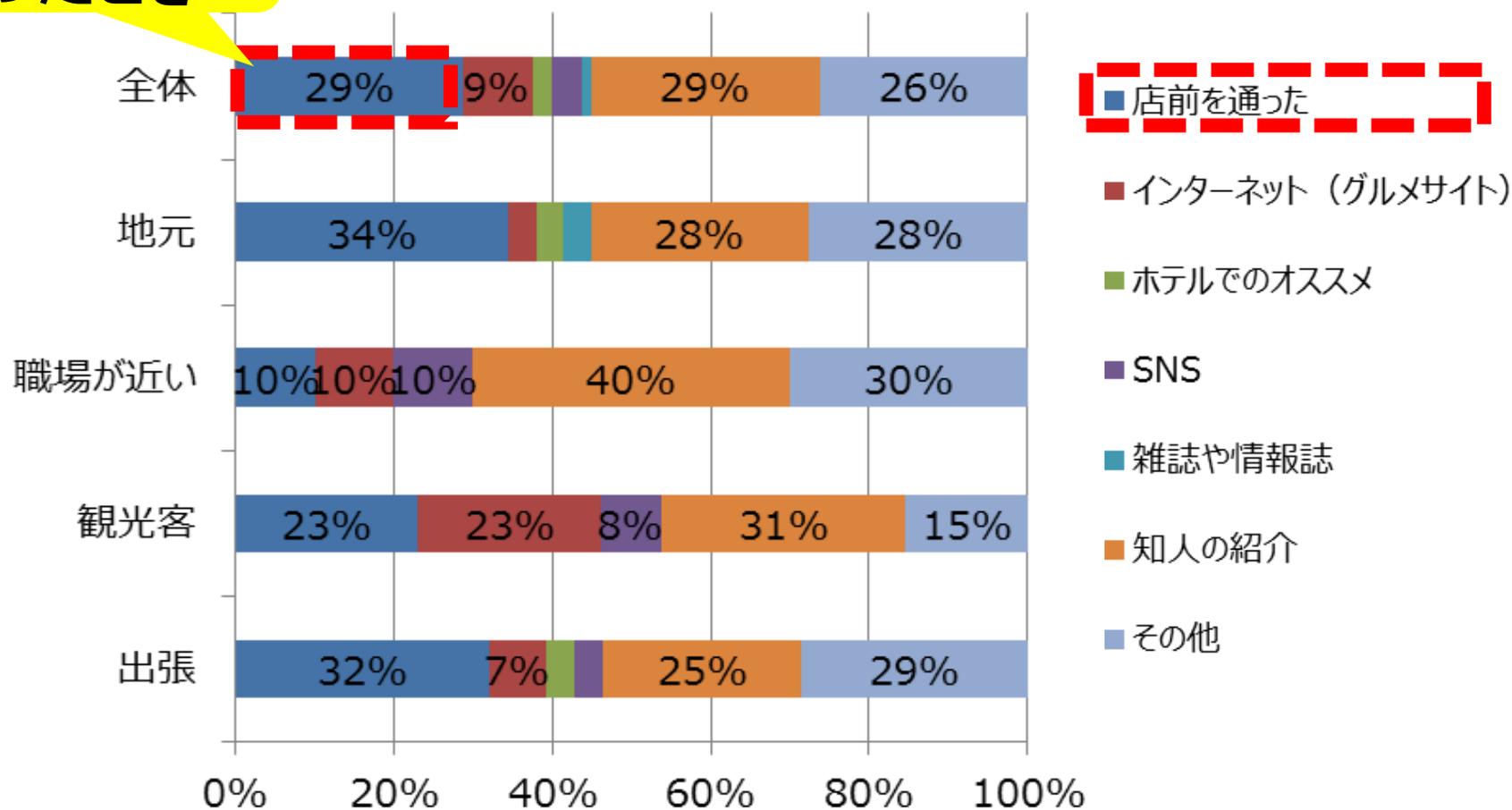
	ドリンク注文数に 占める地酒の 注文数の割合	ドリンク 注文数/人	地酒1合 注文数/人	ドリンク 注文金額/人
導入前	23%	2.1	0.2	1,084円
導入後	32%	3.0	1.0	1,436円

顧客アンケート結果（一部抜粋）

顧客の3割が、通りすがりに店舗を認識。

店前を通ったとき

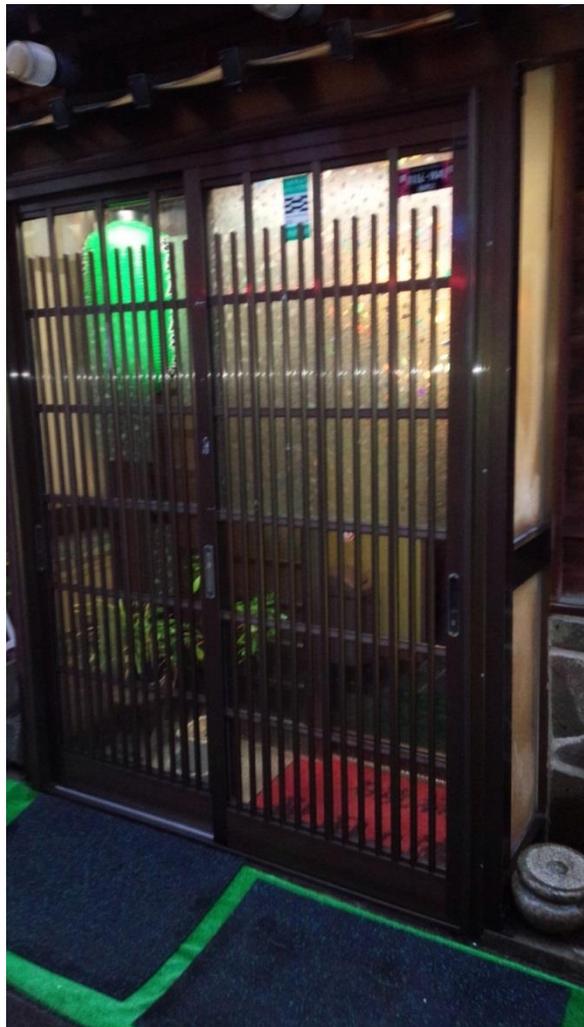
当店を知ったきっかけは何か【目的別】



取組4：顧客アンケートの結果に基づく取組

②店頭での「おすすめメニュー」の表示

(改善前)



(改善後)



取組4:顧客アンケートの結果に基づく取組

②店頭での「おすすめメニュー」の表示

おすすめメニュー(前ページ拡大)



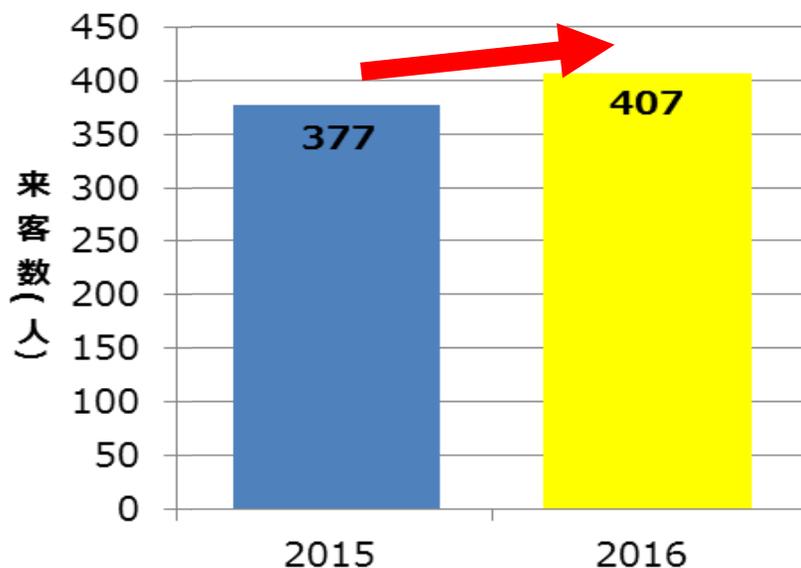
店舗入口に「おすすめ」メニューの表示後の変化

1営業日あたりの来店客数（対前年度比）

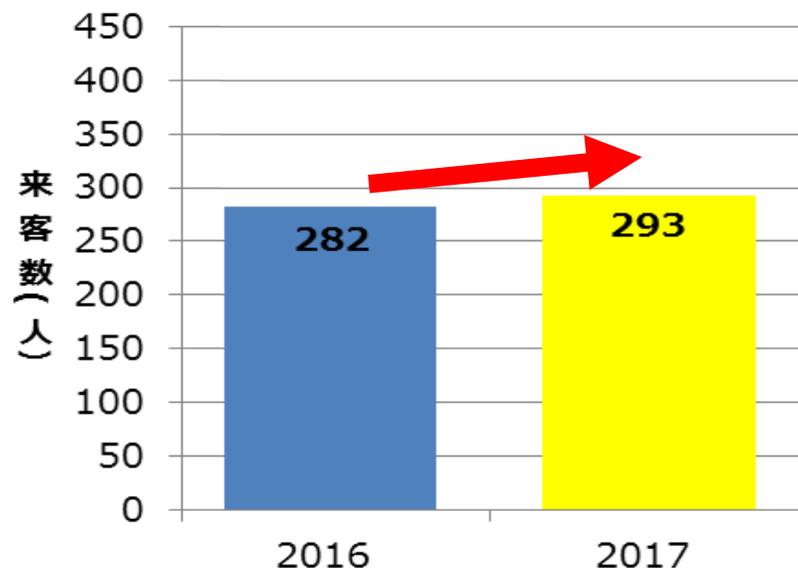
12月・・・**+8%**

1月・・・**+4%**

12月の来客数



1月の来客数



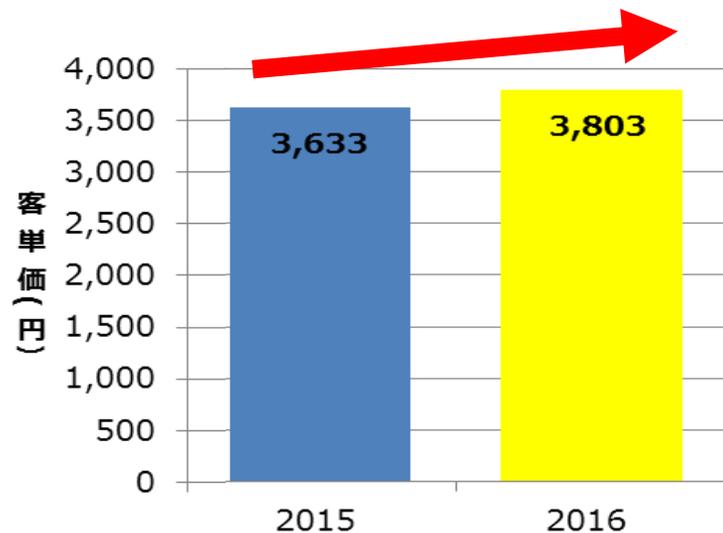
全体の改善効果

(2015年12月と2016年12月の比較)

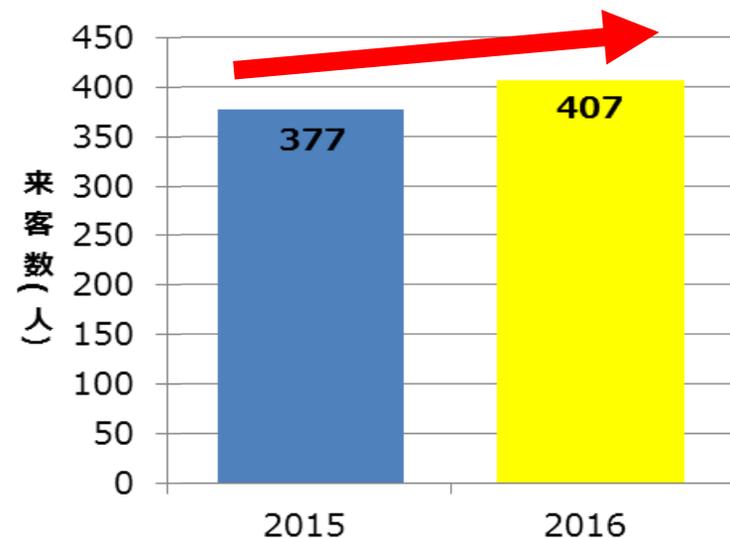
労働生産性 +13%
(売上高+18万円:137万円→155万円)

(注) 労働生産性=売上高/従業員数*労働時間
従業員数と労働時間については、昨年度と変化はなし。
売上高=客単価×客数

12月の客単価



12月の来客数



【小売業】

スーパーマーケットの 生産性向上活動報告

テーマ：バックヤード業務生産性向上

Canon

平成29年 5月24日

会社(改善現場)概要

■株式会社 さえき (本社：東京都国立市)

事業内容 : **総合食品スーパーマーケット**

多摩地域を中心に14店舗を展開

従業員数 : 1026名 (パート含) 平均年齢32歳

■フーズマーケットさえき 多摩平の森店

住所 : 東京都**日野市**

売場面積 : **300坪**

従業員数 : 85名 (パート含)



活動の方向性

1. 流れの改善

物や情報の流れを整理し改善に結び付ける

2. “人一人あたり”の生産性の向上

ムダに着目し作業時間の短縮を図る

3. 標準化

誰がやっても同じようにできる

⇒ 自立した改善活動ができる基礎を築く

スケジュール



活動の方向性

1. 流れの改善

物と情報の流れを整理し改善に結び付ける

2. “人一人あたり”の生産性の向上

ムダに着目し作業時間の短縮を図る

3. 標準化

誰がやっても同じようにできる

⇒ 自立した改善活動ができる基礎を築く

1. 流れの改善

改善テーマ

バックヤードにおける商品の停滞をなくすこと

作業内容

バックヤードから売り場の
陳列棚に商品を補充する

問題点

- 1) バックヤードに商品が煩雑に置かれている
⇒スペースのムダ・探すムダ
- 2) 売り場の陳列棚の空きを確認後、バックヤードから補充する
⇒歩行のムダ



1. 流れの改善

改善点

- ①大物商品(飲料, 酒等)と小物商品(その他)に分けて整理整頓
- ②売り場にストック棚を新規に追加し、小物商品を移動・保管
- ③バックヤードのカゴ台車の配置ルールを決定

②小物商品(売り場)



③大物商品(バックヤード)



1. 流れの改善

改善効果

- ・ストック棚追加により小物商品の**カゴ台車の数の削減**

9台から4台へ⇒**56%削減**

→生み出されたスペースで通路を確保

- ・**ムダな歩行の削減とカゴ台車を取り出す作業の軽減**

効果時間：150時間/年⇒**生産性向上5%**

(※3,000時間/年→2,850時間/年)

効果金額：15万円/年 (※時給1,000円として換算)

(投資金額：14万円)

(※ストック棚作成の費用)

活動の方向性

1. 流れの改善

物と情報の流れを整理し改善に結び付ける

2. “人一人あたり”の生産性の向上

ムダに着目し作業時間の短縮を図る

3. 標準化

誰がやっても同じようにできる

⇒ 自立した改善活動ができる基礎を築く

2. “人一人あたり”の生産性向上

改善テーマ

キャベツカットに一個流しを導入し作業時間を短縮



作業内容

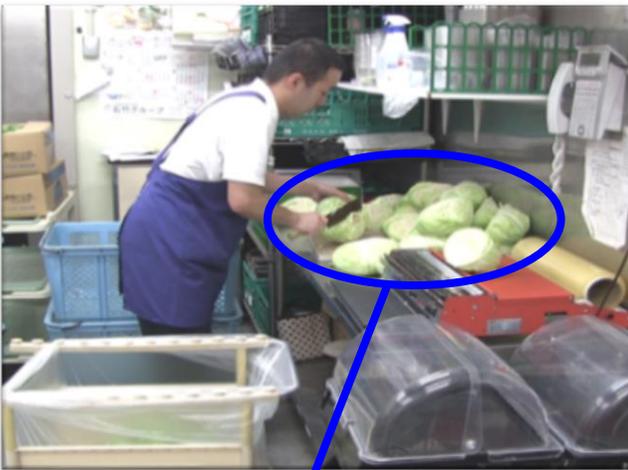
キャベツ1個を半分にカットし、
ラップ掛けを行う

問題点

- ・1個ずつでなく
まとめてカットしている

⇒ 仮置きスペースのムダ

⇒ 取り置き動作による時間のムダ



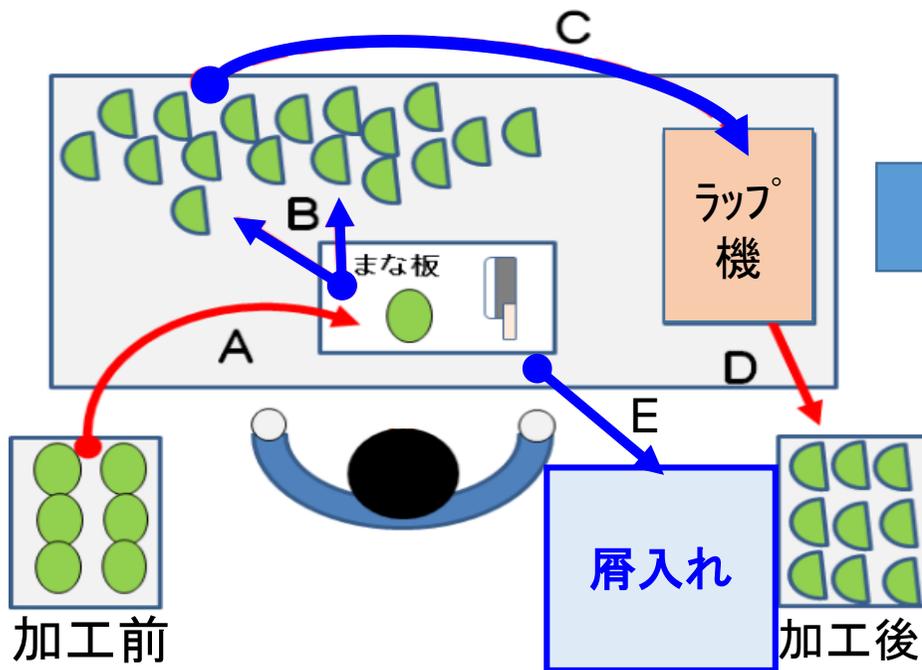
まとめ加工による仮置き

2. “人一人あたり”の生産性向上

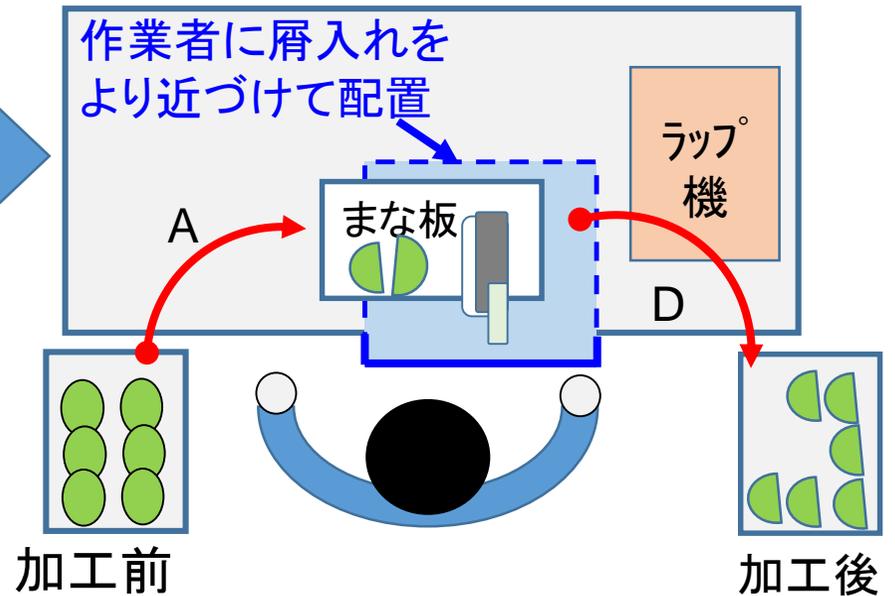
改善点

- ① 「まとめ加工」から「一個流し加工」へ変更
- ② 仮置き場の廃止
- ③ 屑入れの配置見直し

改善前(まとめ加工)



改善後(一個流し加工)



2. “人一人あたり”の生産性向上

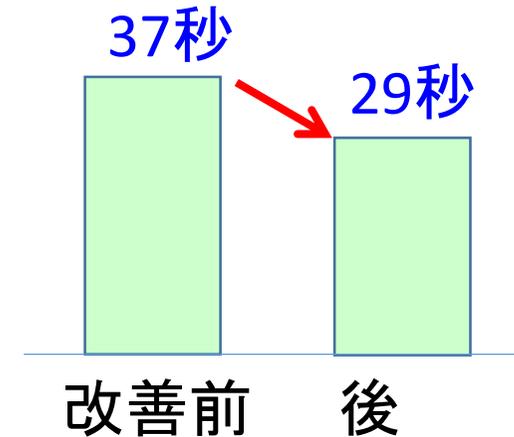
動画紹介



2. “人一人あたり”の生産性向上

改善効果

- ・一個あたりの作業時間
8秒短縮
生産性向上 22%



効果時間 20時間/年(※年間9,000個として算出)

効果金額 2万円/年(※時給1,000円として換算)

- ・他店/他野菜にも横展開を実施中

スケジュール



活動の方向性

1. 流れの改善

物と情報の流れを整理し改善に結び付ける

2. “人一人あたり”の生産性の向上

ムダに着目し作業時間の短縮を図る

3. 標準化

誰がやっても同じようにできる

⇒ 自立した改善活動ができる基礎を築く

3. 標準化

改善テーマ

誰が作っても同じ短時間で仕上がる仕組みを作る

店内調理惣菜
広島焼き(お好み焼き)



作業内容

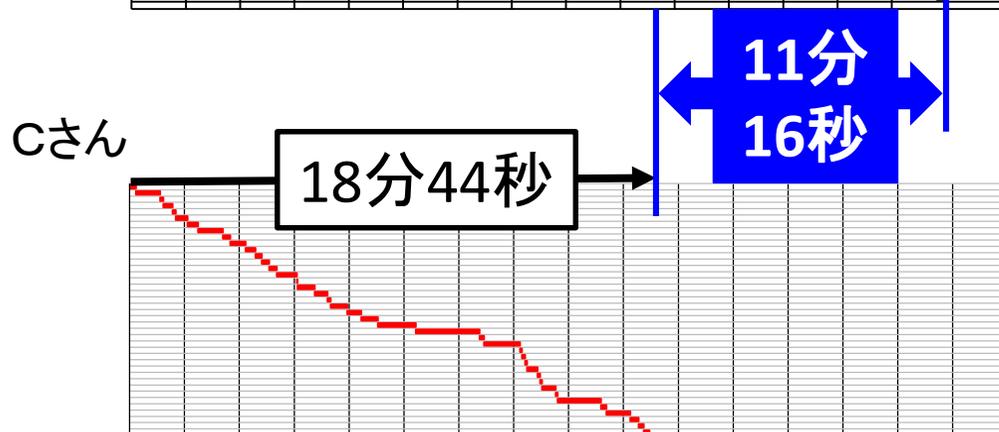
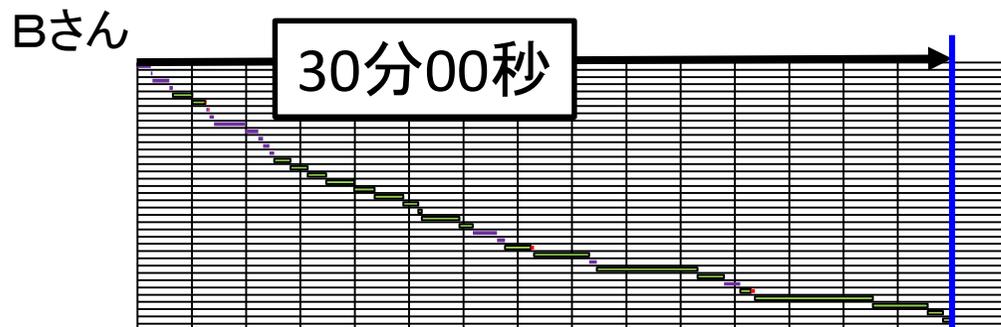
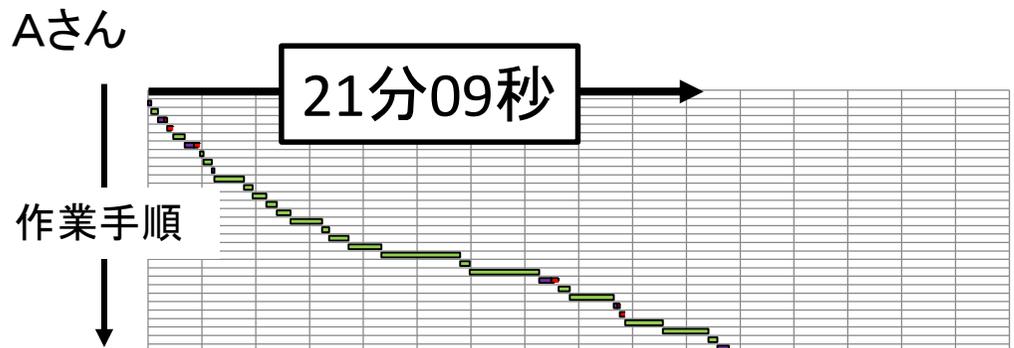
広島焼きを調理し売り場に補充する

問題点

- 1) 担当3名の仕上げ時間差が
最大10分以上ある
- 2) 売り場への補充のタイミングが
ルール化されていない
⇒ 欠品や作り過ぎがある

3. 標準化

担当3名の仕上げ時間差



手順が異なる作業例

- ①小麦粉の計量方法
- ②キャベツを投入するタイミング
- ③小麦粉を水で溶くタイミング
- ④麺を鉄板に置くタイミング

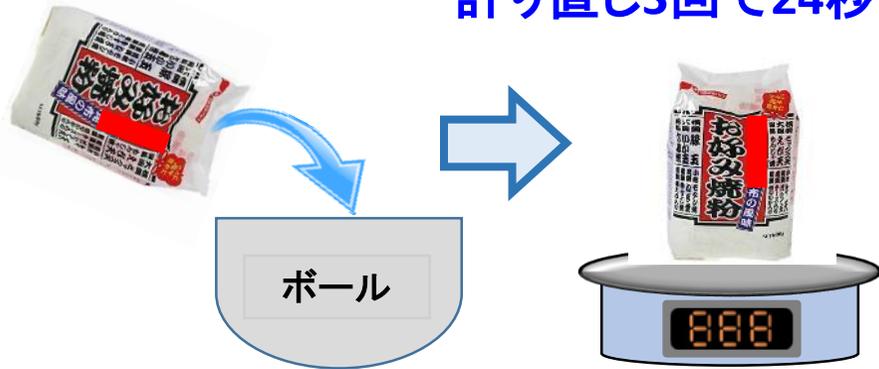
3. 標準化 (例)小麦粉を計量する

改善点1

一番早い作業をもとに 更に改善を盛り込み標準化する

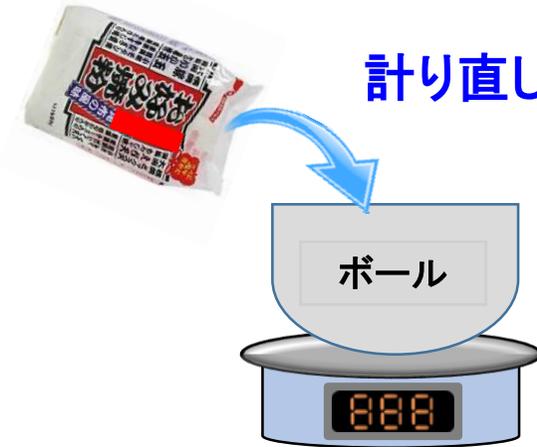
<改善前>

ケース1



<改善後>

計り直しなし



ケース2



袋閉じに
輪ゴムを使用
⇒10秒



ワンタッチ
留め具に変更
⇒5秒

3. 標準化

改善点2

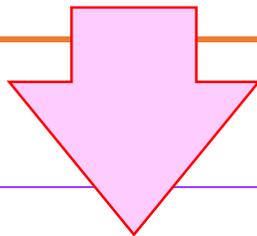
製造業(工場)で使用している2つの帳票を導入

①標準作業票

食材/調理器具/調味料の配置を明示し、確認するもの

②作業要領書

レシピに従い準備/作業手順・注意事項を記載



Point!

- ・ **ベストプラクティスを標準化する**
- ・ **安全上・衛生上の観点を取り入れる**

3. 標準化

標準作業票



部門	作業名	標準作業票
惣菜	鉄板作業 広島焼き	

● 食材 ● 調理器具
● 調味料

油	秤	アルコール	青のり
鉄板 +	ボール大 ×	泡だて器	手拭子
	ボール小		

金属へら

冷蔵庫

広島焼きkit (豚肉) ◆ (キャベツ) ◆	もやし ◆
ソース ◆	玉子 ◆
焼きそば ◆	
ソース ◆	
お好み ◆	

+ 包丁は他の人が分かりやすいようペーパーの上に置くなどする。 鉄板がかなり熱いので直接触ってしまわないようにする 一文字も鉄板の上に直接置いたままにすると熱くなるので必ずふちに立てる	◆ 刷毛、包丁は必ずアルコール消毒する キットともやし、口を開けたソースは必ず冷蔵庫に入れておく 肉を触る際は手袋を着用する。使用後手袋は必ず交換する 袋を開封する際はハサミで一息で切る。ビニールの混入防止 キャベツともやしはボールに開けて中を確認して使用する 生卵を使用した後は作業台をアルコール消毒する	(図示) <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>標準手持</td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td>安全注意</td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> <tr> <td>衛生チェック</td> <td style="text-align: center;">◆</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>分解番号</td> <td style="text-align: center;">/</td> </tr> </table>	標準手持	●	安全注意	+	衛生チェック	◆			分解番号	/
標準手持	●											
安全注意	+											
衛生チェック	◆											
分解番号	/											

+ 安全注意

◆ 衛生チェック

3. 標準化

■ 作業要領書

安全上・衛生上のポイント

調理上のポイント

作業手順

NO	作業名称	食材	調味料	調理器具	安全上	衛生上	ワンポイント	目安時間	累計
1	鉄板に油を引く		油	一文字	+		左右の手を必ず使って伸ばす		0
2	鉄板に焼きそばを入れる	焼きそば			+		袋から出してそのまま載せる。でないとしぎれる		0
3	ボールに水とお好み焼き粉を入れて混ぜ合わせる	水	お好み粉	ボール (小) 泡だて器					0
4	キットの材料をハサミで口を切っておく	キット		ハサミ		◆	必ず一息で切る。 チヨキチヨキすると 異物混入になる可能性あり		0
5	3で作ったタネを鉄板に広げる。お玉1杯分を6枚			お玉				03:27	03:27
6	広げたタネの上にキャベツ、もやし、ねぎ、天かすの順に載せる	キット		ボール (大)		◆	キャベツともやしは一度ボールに開けて中を確認する		
7	焼きそばをひっくり返してほぐす。	焼きそば		手袋した手			手でほぐすのが一番切れにくくほぐしやすい		

3. 標準化

改善効果

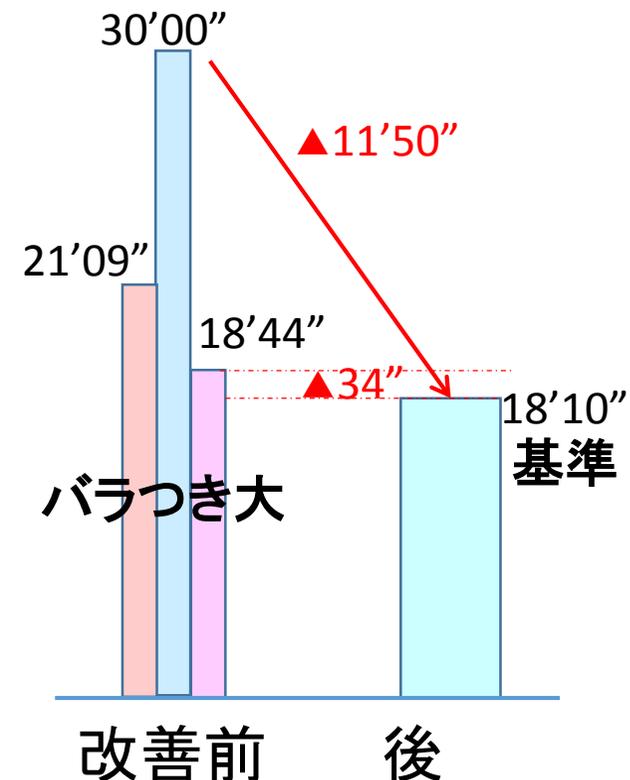
・作業時間 基準:18分10秒

(最大▲11分50秒)

(生産性向上 39%)

効果時間 93時間/年

効果金額 9.3万円/年



・作業時間が安定化したため、

「残り2個になったら調理する」ルールを徹底

☆欠品/作り過ぎが減り**売上増加**

3~4月 売上7.5万円増(前年比+23%)

*ハーフサイズ導入効果も含む

活動のまとめ

改善の考え方や手法を、
さえき様が自ら実践したことで

自立した改善活動ができるための
種蒔きが出来た

一緒に改善出来たこと、
この様な機会を戴いたことに感謝します。

事例紹介：寝具小売店【西川産業株式会社】

店員の販売力強化



2017年5月24日(水)

京セラコミュニケーションシステム株式会社
コンサルティング事業本部 ヒューマンサイエンス課

1. 対象企業概要

企業名	西川産業（株）
設立	昭和22年
本社所在地	東京都中央区
資本金	901百万円
事業内容	寝具、寝装品、インテリア用品、ベビー用品等の製造卸売業
店舗数	25店（直営店舗）
売上高	340億円（平成27年度）
従業員数	970名

課題

接客ノウハウの属人化

習熟度の違いによる店員ごとの大きな売上差が存在

取り組み

ビデオ撮影による行動分析・会話分析

ハイパフォーマーのノウハウの共有

- ・「売れる店舗」「売れる人」の接客力の分析
- ・経験の浅い店員でも販売成績を上げられるノウハウの共有
- ・改善効果の測定

3. 取り組み実施対象店舗(直営店)

店舗名	A店 (新店)
開店	平成28年
所在地	千葉県柏市
店舗面積	約17坪
営業時間	10:00~21:00
従業員数	4名(パート含む)



3. 取り組み実施対象店舗(直営店)

店舗名	B店 (8年目)
開店	平成20年
所在地	茨城県つくば市
店舗面積	約65坪
営業時間	10:00～21:00
従業員数	7名(パート含む)



重要指標の設定

営業の管理指標としている「声掛け数」および「体感数」を用い、最終的な「成約数」との関係进行分析した。

【重要指標(KPI)】

声掛け数

- ・重点項目商品を紹介した時点でカウント
- ※重点項目商品とは、販売拡大をしていきたい主力商品（「エアー」と呼ばれる敷布団やオーダー枕など9アイテム）

体感数

- ・重点項目商品に寝てもらうか、触ってもらった時点でカウント

店員各自が接客を行いながら、自身の声掛け数、体感数をカウントし、退勤時に日報に記入している

4. 重要指標の設定と結果

重要指標の結果（調査時）

A店	新店	声掛け数 (a)	体感数 (b)	成約数 (c)	体感率 (b/a)	成約率 (c/b)
店長	Kさん	6	5	0	83%	0%
販売スタッフ	Sさん	2	1	0	50%	0%
販売スタッフ	Oさん	2	1	0	50%	0%
店舗A計		10	7	0	70%	0%

4. 重要指標の設定と結果

重要指標の結果（調査時）

B店	8年目	声掛け数 (a)	体感数 (b)	成約数 (c)	体感率 (b/a)	成約率 (c/b)
店長	Fさん	4	3	2	75%	67%
販売スタッフ	Nさん	5	3	3	60%	100%
販売スタッフ	Hさん	ハイパーフォーマー	6	6	100%	100%
販売スタッフ	Sさん	4	2	0	50%	0%
販売スタッフ	Mさん	5	3	1	60%	33%
店舗B計		24	17	12	71%	71%

結果につながる「効果的な接客」をさらに分析した

分析手法 ① 行動分析 ② 会話分析

ビデオ撮影によるデータを用いて、
実際の行動や会話を分析する

分析により、ヒアリングやアンケートだけでは表面化しない、
“自分たちが意識していない言動”を顕在化させる

顕在化させたノウハウにより、個人の能力に囚われない、
組織全体の販売力強化を図る

データ収集手段・機材設置場所

ビデオカメラによる動画撮影

- ①店舗全体
- ②レジ前
- ③ベッド

ボイスレコーダーによる音声録音

- ①店員の胸元
- ②レジ前
- ③ベッド

6. データ収集と分析

店内に設置した カメラの様子



データ収集内容

A店 **新店**

対象店員	3名(うちパート2名)
収録時間	約7時間
接客組数	26組

B店 **8年目**

対象店員	5名(うちパート2名)
収録時間	約8時間
接客組数	49組

6. データ収集と分析

数ヶ所から撮影したビデオ
カメラの映像を同期する

The screenshot shows a video player interface with a green header bar containing menu items: File, Edit, View, Media, Transcript, Window, Help. On the right side of the header is a 'Transcript Settings' icon. The main area is divided into two parts: a video preview on the left and a transcript on the right. The video preview shows four different camera angles of a store interior, likely a bedding or furniture store, with various beds and displays. The transcript on the right contains a conversation between a customer and a staff member. A red arrow points from the text box above to the video preview area. Another red arrow points from the text box below to the transcript area.

Transcript text (partially visible):

女性:はい
店員:オーダーメイド枕 お客様の好きな硬さでちょうどあったものを作るんですね。なので硬さが複数あるの、あのお好きな硬さを選んで頂きたいと思いますので、一度測定させて頂きますね。
女性: [はい]
[00:39:39.36]
店員:あの::ご自宅の敷布団ってどんなんですか?
女性:マットレスにシングル布団を2つ入れて寝てる感じです
店員:そうですか。硬さはもうちょっと硬めとソフトあるんですけど、硬いほうで?
(0:3)
男性:...ちがう?
店員:そう、かなり柔らかい。まあ寝た感じでね、さしてもらったら。
女性: [はい]
店員:一度、お荷物を置いて立ってもらっていいですか?
女性:はい
店員:楽な姿勢でいいですよ
(測定)[00:40:43.08]
店員:はい、ありがとうございます。ここが後頭部、この首のくまみ、くまみですね。ここをしっかりと埋めていたほうがいいんです(ね)。つめていきますよ
女性: [はい] [はい]
店員:靴のまま大丈夫なので、お荷物、下も良かったら使ってくださいね。
はいどうぞ、寝てみてくださいね。かなり低く感じますが、ここから作っていきますね。はい。
女性:はい
店員:全体的にちょっと1センチ高くなりますよ。うん。首はこれくらいでちょうどいいんですよ。
女性:ふ::ん
店員:ただ、後頭部が少しだけ隙間ができていますので、埋めていきますよ。これくらいまっすぐがちょうどいいんです。
女性:[へえ:]
()
店員:これは柔らかい素材なんですけれども硬さはお好みで。
女性:はい。[うんうん]
店員: [選んで]頂きますよ。
女性:はいまっます。
店員:こんな感じで作っていきますよ。

会話を録音し
文字に
書き起こす

6. データ収集と分析

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
接客時間	来店	退店	データNo.	担当者	客人数	客構成	重点項目商品	商品	店員から声掛けをしたか	※枕の場合「測定できます」を最初に言ったか	Personalな会話の有無 ○ ×	←内容(ex.今の使いの枕はどんな枕ですか?)	パーソナルな会話は誰からもたらされたか	商品を客に触ってもらう	2つ以上の商品に触って比較してもらう	測定への誘導の有無 ○ × 枕の	体感有無	体感の内容	購入	重点項目品(成約カウント)
00:45	0:09:36	0:13:21		⋮	1	男性	○	枕	○	○	○	お家のご自宅の枕はどんなですか? ・あの、ご自宅の敷布団ってどんなんですか? ・起きた時頭が痛い、低反発枕を使っている	店員	○	○	○	×	-	×	0
04:55	0:38:57	1:26:52		⋮	2	男性、女性	○	枕	×	×	○		店員	×	×	○	○		○	2
03:32	1:30:11	2:04:43		⋮	2	男性、女性	○	掛け布団	○	-	×	-	なし	○	○	-	○		○	2
01:7:04	4:04:18	4:21:22		⋮	3	父、母、子	○	枕	○	○	×	-	なし	△	△	○	○		×	0
05:3:23	4:39:37	5:33:00		⋮	3	父、母、息子	○	枕	○	○	○	意外と低めだし、いつも低い使ってる?	店員	○	○	○	○		○	1
1:13:00	5:42:06	6:55:06		⋮	5	祖母、母、息子1、娘、息子2	○	枕、整圧マットレス	×	○	○	本当に肩こりがひどくて	お客様	○	×	○	○		○	3
0:06:59	1:42:46	1:49:44		⋮	2	男性、女性	○	掛け布団	○	-	○	(マザーグースは)最終的な目標になるんですけどね 身長と体重からいくとあれですかね。(目安表の)	お客様	○	○	-	○	ベッドで寝る	×	0
0:06:21	3:11:41	3:17:02		⋮	2	男性、女性	○	Air	○	-	○		お客様	○	○	-	×	-	×	0
0:40:47	4:42			⋮											△	-	○	ベッドに寝る	×	0
0:16:03	5:59			⋮											○	-	○	寝る	×	0
0:23:23	1:53			⋮											△	×	○	ベッドでオーダー枕とAir枕を体感	×	0
0:25:43	3:25			⋮											△	×	○	ベッドでオーダー枕を体感	○	2

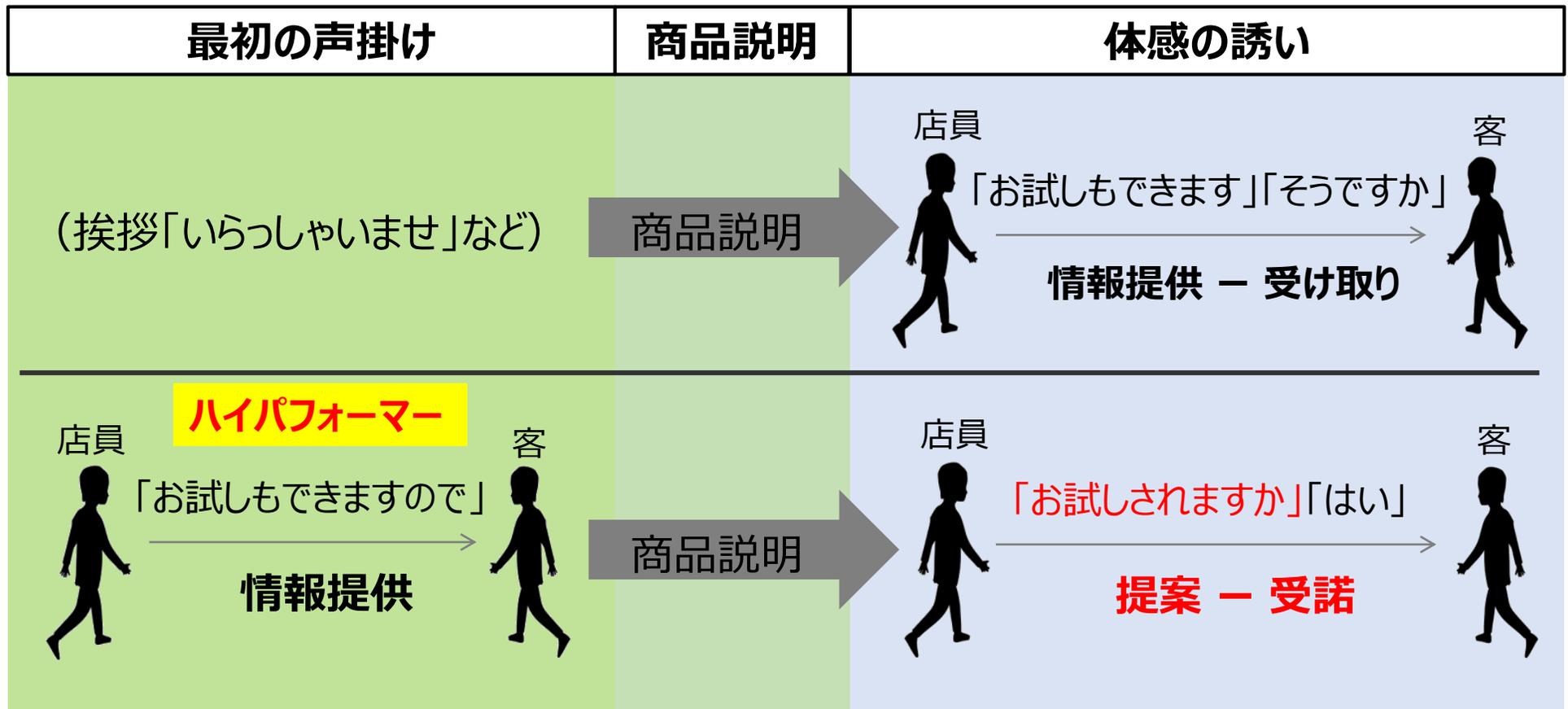
1顧客1データとし、各データごとに客構成、対象商品、「店員から声掛けをしたか」「体感したか」などを表に整理する

6. データ収集と分析

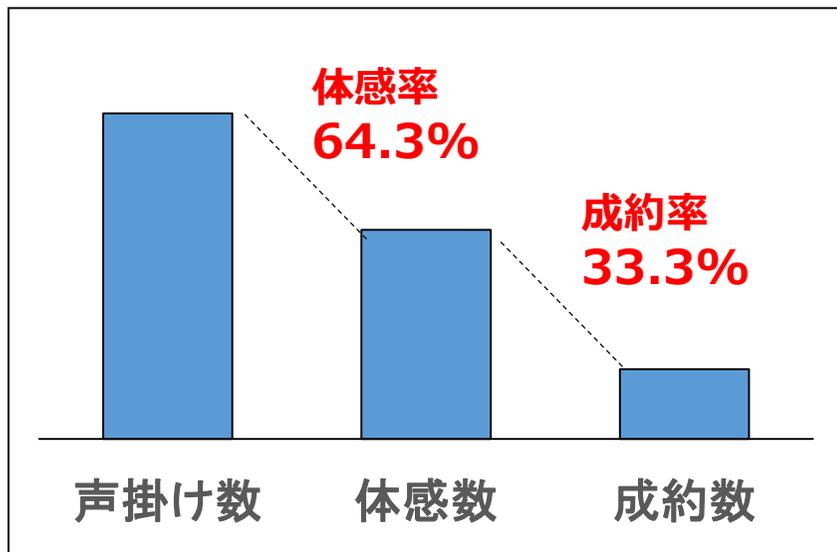
E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
				(凡例) お試し出来ます、 体感・測定の話	商品説明	Personalな会話	測定など 体感の前段階	<体感>	成約の決め手	成約					
客	客構成	重点項目	商品												
2	男性、女性	○	マットレス	<体感> ベッドに寝る	<商品説明> これがFreeっている タイプの、点が多い タイプになりますね。	<Personalな会話 (客から)> 今のベッドマットレ スの高さがベッドと 合っていない	<商品説明>	<体感> ベッドに寝る	<商品説明>	ベッドのサイズを確 認してくる、 考える(パンフレット をもらう)					
2	男性、女性	○	枕、カ バー	(既製品の枕を手 にベッドへ近づい てきた客に対して) お試しになってみ ますか？	1回測定してみま すんで	(女性の測定)	女性と男性が何か 話す ★聞こえない	(男性に向かって) 測ります？	(男性の測定)	<体感> ベッドに寝る (既成枕)	<商品説明> 仰向けになった時 のバランス…	<Personalな会話 (客から)> 最近枕2つ買って どっちも寝違えてる	なるほど。試しに一 度オーダー試して みますか？	<体感> ベッドに寝る (オーダー枕)	<商品説明> オーダー枕 既成枕
1	男性	○	Airマッ トレス	どうぞ横になれま すので良かったら。	<商品説明> こちら固めのタイ プと、あと普通の 固さと2型ありま すので…	お試しになってみ ますか？	<体感>	<商品説明> 点の支え、立てて	<Personalな会話 (客から)>	たぶんかなり(点 の)数が違ってくる ので、まあそれひい	<体感> ベッドに寝る	<商品説明>	100,000円は高い と悩んで		
3	男性3名	○	枕、 マットレス	よかったです靴のま ま、横になれます のでお試しになっ てください	<体感> マットレス ベッドに寝る	<商品 説明> マットレ								<Personalな会話 (客から)> 低めなんだ。いつも 高いかも	<体感> 枕 ベッドに寝る
3	父、母、子	○	枕、 Airマッ トレス	よかったです枕いろ いろ:お試しがで きますので、もし お探したらぜひ	<商品説明> 一応枕の方が低 中高三段階あるの で…	測ってみてもらっ てもいいですか？	(女性の測定)	ちょっと寝てみま すか？	<体感> ベッドに寝る	<商品説明> 高さ調節	女性:(男性に向 かって)やってみ る？	(男性の測定)	<体感> ベッドに寝る	男性:(枕の体感の 時に下に敷いてい た)これもいいな	<商品説明> Airマッ トレス

各データの接客の流れを
表に整理する

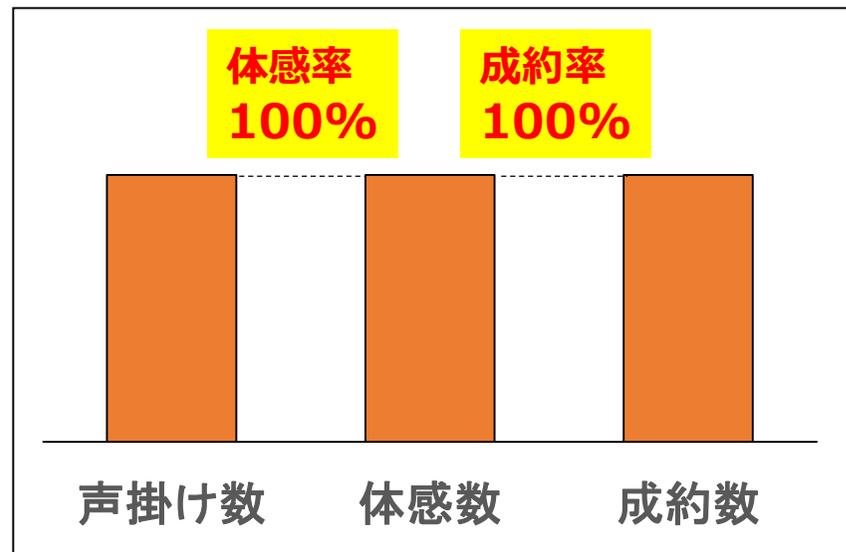
◆ “お試しできる”情報提供を先に行う：
最初の声掛けで「お試しできます」と言ってから
商品説明をする



最初の声掛けで
「お試しできます」と言わなかったケース



最初の声掛けで
「お試しできます」と言ったケース



最初の声掛けで「お試しできます」という情報提供を行ってから商品説明を行うことで、体感率・成約率が高まる

◆ 感覚の伝達・転換を行う： お試しを促すために、実際にやってみせる

- ・店員自らが触ってみせる。
- ・ただ触るだけでなく、「気持ちいい」「柔らかい」などの言葉で、**触ってどう感じるべきか**を伝える。
- ・お客様が感触を確かめ、**コメント（評価）**するまで待つ。

店員が触る



気持ちいい
ですよ

お客様が触る



ああ！

ベッドで体感

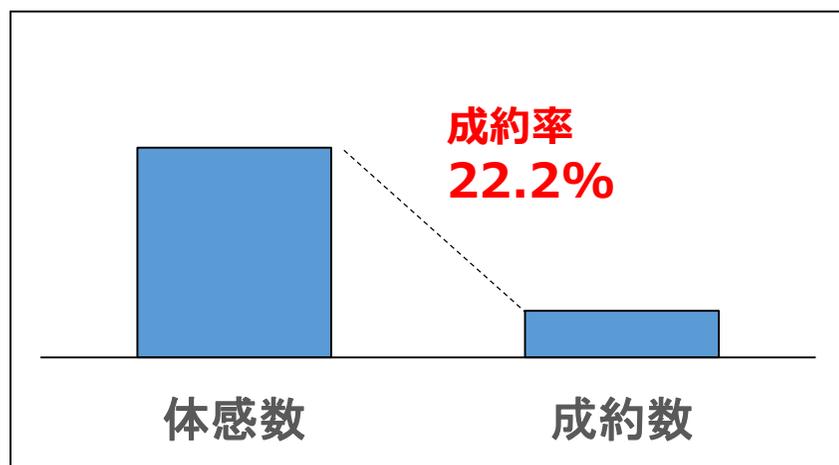


寝た方が
分かります

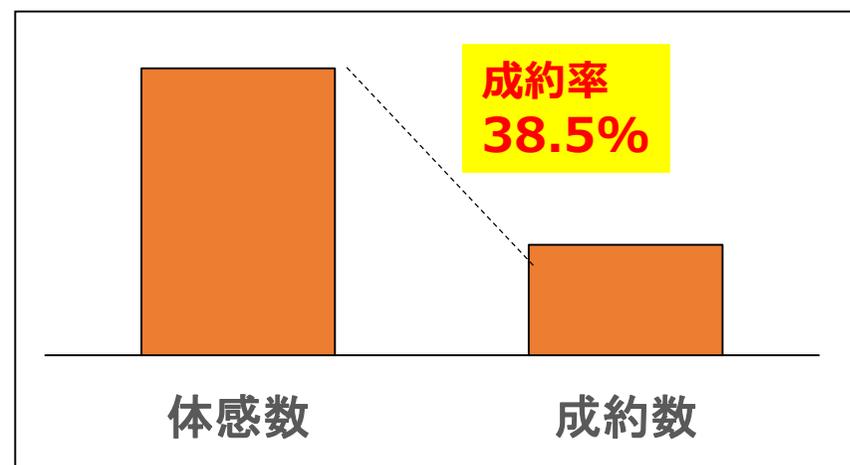
7-2. ハイパーフォーマーのノウハウ②

- 手による触覚、言葉による感触の伝達(「気持ちいいですよ」)などの「**感覚の転換**」を経て、体感へと誘う。
- お客様が商品に触って、コメントした後であれば、その**興味を「サポート」**する形で本格的な体感を促すことができる。

声掛け後、
お客様から触感を確認したケース



声掛け後、
店員から触感へ誘導したケース



店員が触ってみせ「感覚の転換」を経て体感することで、成約率が高まる

◆ パーソナルな質問をする： 個別対応で、お客様のニーズを引き出しその実現を サポートする

＜パーソナルな質問例＞

「今はどんな枕を使っていますか？」

「いつも低い枕を使っていますか？」

「ご自宅の敷布団はどんなのですか？硬めですか？」

「腰痛などお持ちですか？」

- お客様が要望や悩みを話された場合、聞き流さず**商品と結び付けて**
会話を展開する。
- お客様からの質問やコメント・感想などが自発的にない場合は
店員からそれらを引き出し、一方的な接客にならないようにする。

7-3. ハイパフォーマーのノウハウ③



7-3. ハイパフォーマーのノウハウ③

店員：あー結構凝ってらっしゃいま
すねー

女性：そうなんですか？

店員：ねー

女性：<笑>

店員：わかんないです？

女性：（うなづく）

店員：この辺から固いですよ

女性：あ、そうなんだ

店員：うん。たぶん合っていないじゃ
ないですか？今お使いなの

女性：あ、いや、あんまりー最近ちょ
っと寝てないだけで<笑>

店員：あ、ほんとですか？

女性：はい<笑>

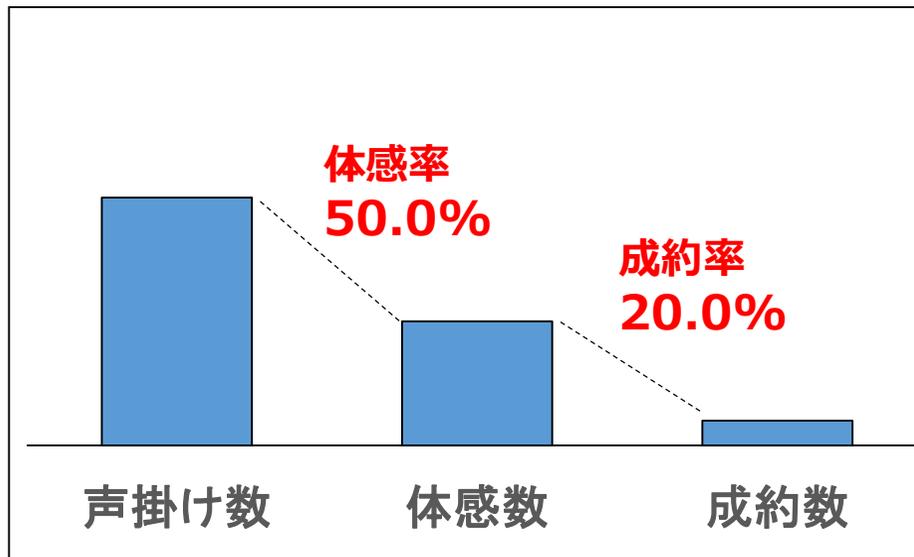
店員：ここが後頭部で、ここ首で肩
なんですけど、いまベッドです
か？お布団？

女性：ベッドです、はい

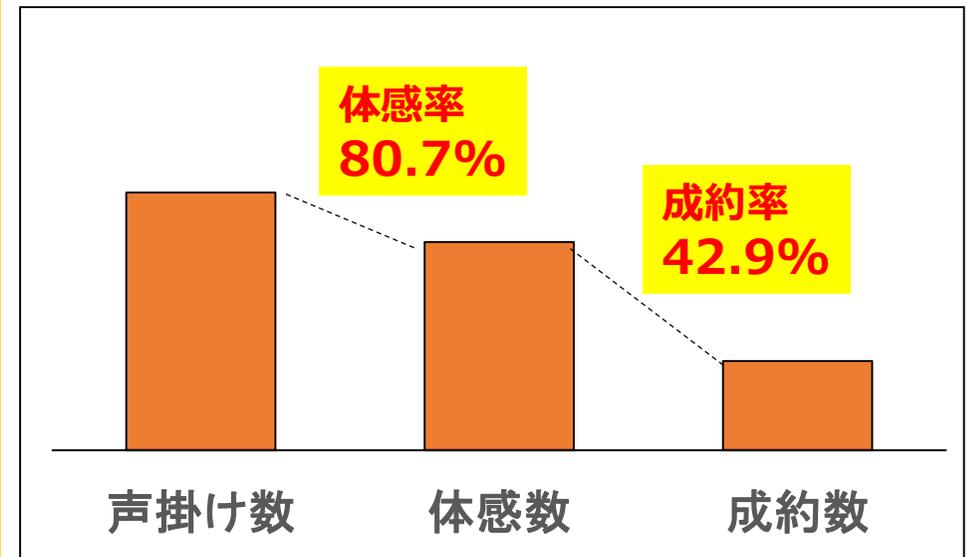
店員：ここの首のところとベッドの間
に枕を埋めてあげなきゃいけ
ないんですけども

7-3. ハイパーフォーマーのノウハウ③

声掛け後、
パーソナルな質問を投げかけない場合



声掛け後、
パーソナルな質問を投げかけた場合



お客様のニーズを引き出す個別
対応で、体感率が8割を超え、
成約率も高まる。

勉強会実施概要

調査・分析から得られたハイパフォーマーの接客方法について、A店(新店)で勉強会を実施した。

- 1) 店員4名を、2名ずつ2グループに分ける
- 2) 研修は1時間半。
営業時間中に、各グループで時間をずらして実施
- 3) 場所は、入店しているテナントが借りることのできる貸会議室
- 4) 接客調査時に撮影した動画をプロジェクターで映し、
ポイントを理解した

8. ノウハウの共有化～勉強会の実施～

KCCS Exceed. Succeed.

THE NEW VALUE FORUM
KYOCERA

西川産業株式会社 御中
シェスタリア店舗調査分析結果に基づく勉強会

京セラコミュニケーションシステム株式会社
コンサルティング事業本部 サービスサイエンス課
© KYOCERA Communication Systems Co., Ltd.

Case 1
お客様がマットレスを見ておられます。
あなたはこの後どの様に接客しますか？

一般的な声かけ (最初の発話) → 少し待つ → 商品説明 → 少し待つ → 個別のニーズを聞き出す → 少し待つ

一般的な声かけ → 少し待つ → 商品説明をする → 少し待つ → お客様の個別ニーズを聞く → 少し待つ

よかったですら広げて比べられます

これは点で支えるタイプで...

今お使いのマットレスは固めですか？

Case 2
お客様が枕を触って感触を確かめられているようです。
あなたはその後どのように接客しますか？

比較材料の提供 → それへの評価の方向付け → お客様に触っていただく → お客様のコメントを引き出す → 体感の誘い

比較できる違う固さの枕を提供する → 評価を方向付ける → お客様が枕を触る → お客様がコメントする → 体感を誘う

前当たりも気持ちいいですよ

本当に気持ちいいですよ

寝てみるととっつきやすいですよ

◆最初の発話 Point 3

1. 「測定できます」を声掛けの際に言う
→ 最初の声掛け時に「測定もできる」という情報の提供を済ませておけば、体感の誘いを受諾してもらいやすい。

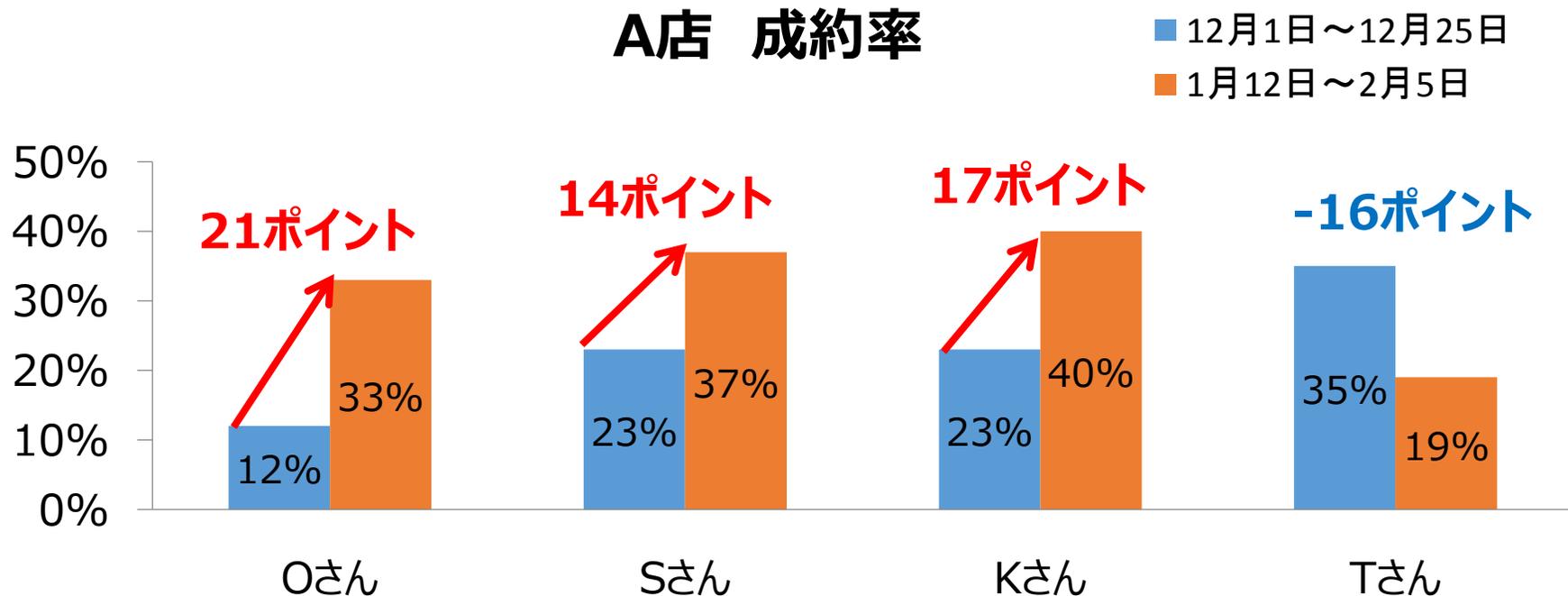
© KYOCERA Communication Systems Co., Ltd.



9. 勉強会後の実績変化

1月11日に実施した勉強会前後で、年末年始のセール期間を除いたKPIを比較したところ、新規店舗において成約率が向上した。

⇒**購買意欲を高める接客ができて**いることが伺える。

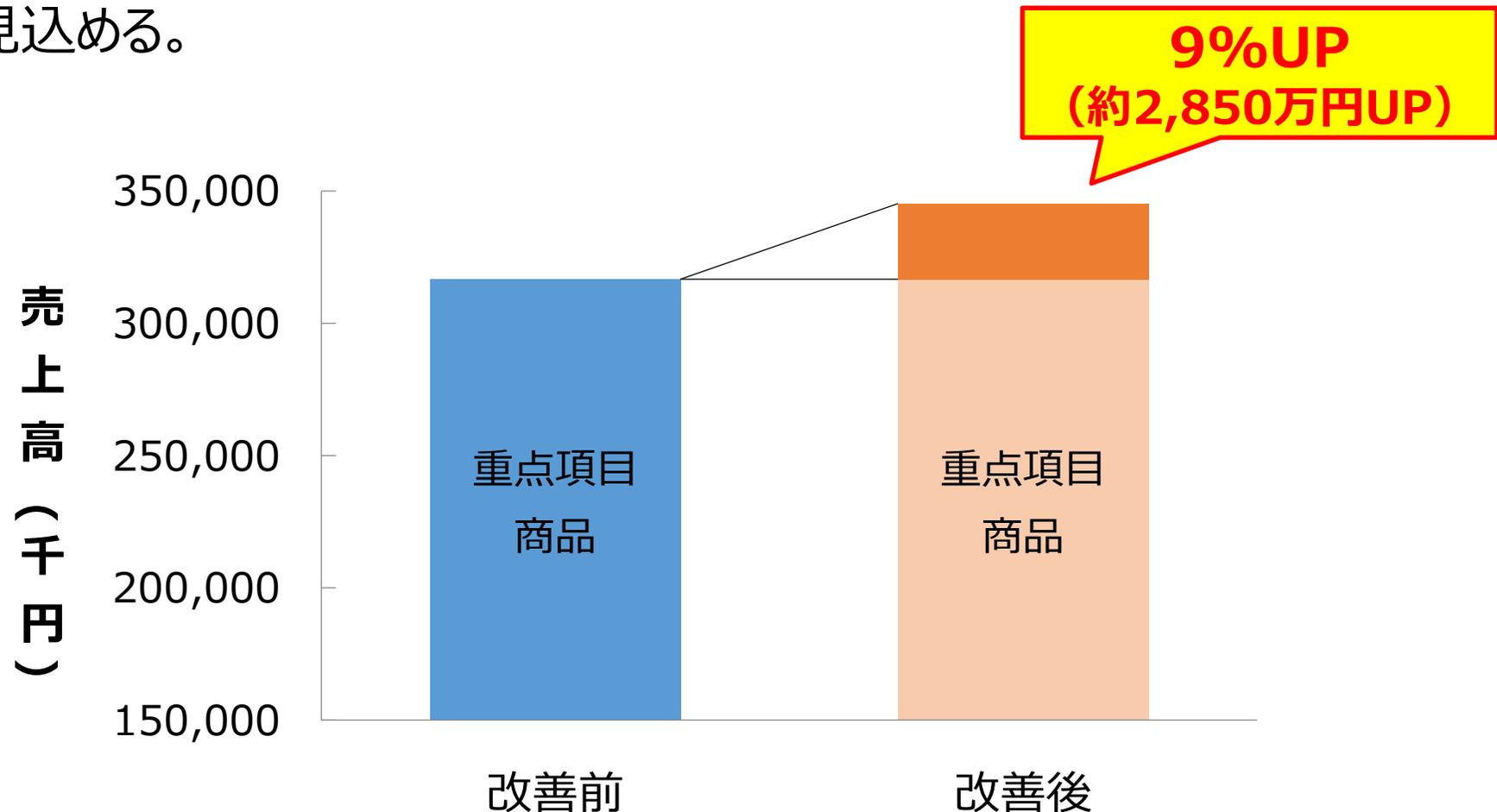


平均9ポイント向上

10. 今回の取り組みの改善効果

今回の取り組みによる売上高の増加見込み（試算）

今回の成果から、同業態の直営店の従業員全41名が改善した場合、年間売上金額 **9%（約2,850万円）の増加**が見込める。



1 1. 今回の取り組みメンバーの声

「接客には効果的な方法があるということを知ったので、実践につなげていきたい。」

「勉強会を経て、販売スタッフ皆の意識が変わったように思う。長期的に続けていけると良いと感じた。」

「接客の際、全体的に受身なところがあったが研修後は、お客様の為にも積極的にパーソナルな質問をする事を心掛けるようになった。」

「実際に自分達が働いている姿を動画で見られたことはとてもインパクトがあり、分かりやすかった。」

「ノウハウは、新店や入りたてのスタッフにとっては特に分かりやすく有効であると感じた。」

「実際の成約をあげていくためには、接客場面以外の問題もあると思うが、今回の取り組みを通して、改めて自分たちの仕事を見つめ直すことができ、大変勉強になった。」