



一般社団法人 日本フードサービス協会

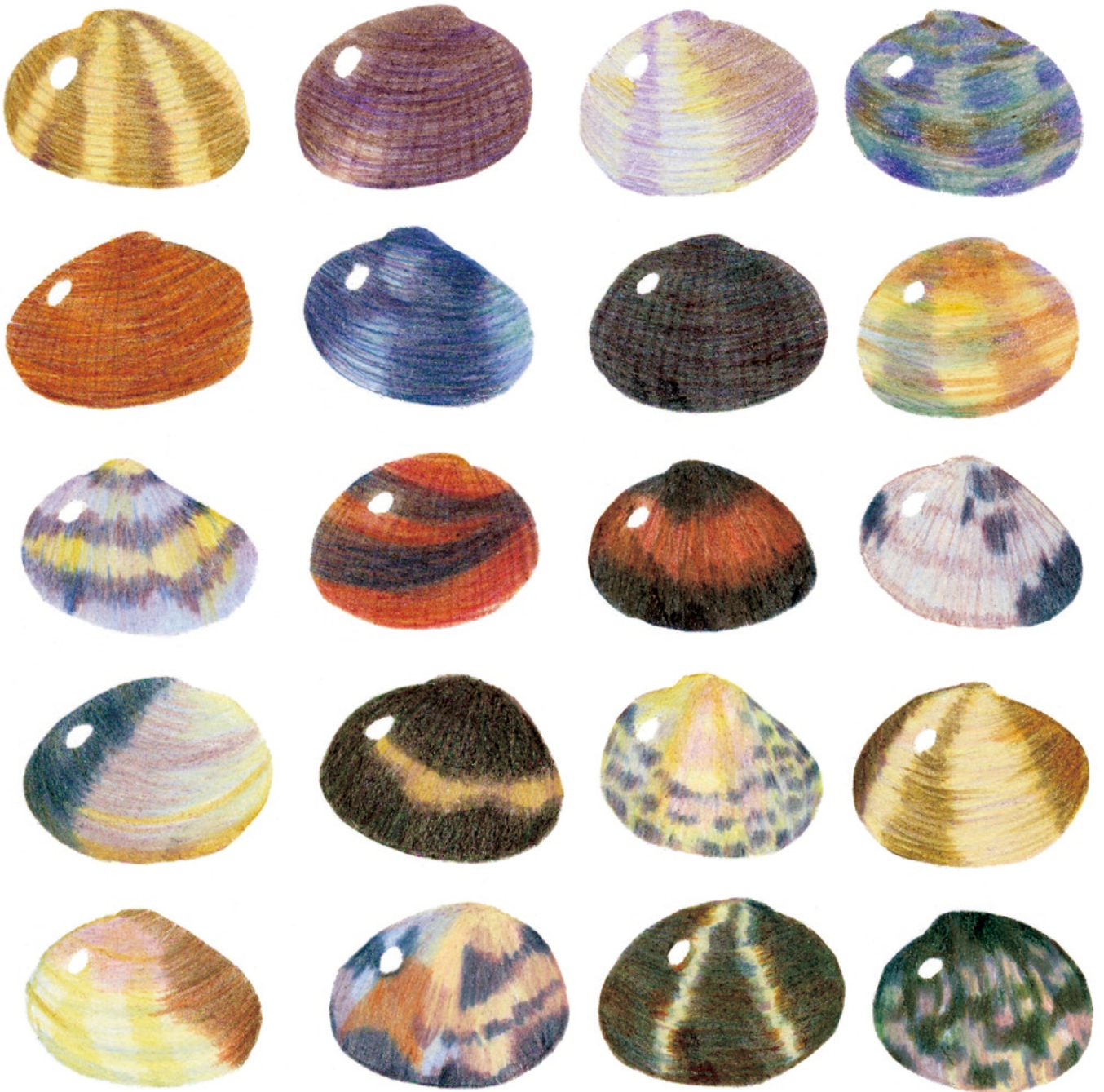
ジェフマンスリー

特集 2024年度第2回ブロック協議会・
外食産業経営セミナー

2025

03
04

2025 May/April No.500





私たちの誓い

私たちの「食」は、人に元気を、社会に活力を届ける仕事。
価値ある「食」を、安全安心と高品質なサービスをもってお客様に提供します。

私たちの「食」は、地域から地球環境まで、常に社会と共に。
社会課題の解決に積極的に取り組み、食を通してその発展・繁栄に大きな役割を担います。

私たちの「食」は、世界に誇る日本の文化。
多種多様な外食文化を継承・発展させながら、さらなる国際化を推し進めます。

私たちの「食」の豊かな価値は、働く人がつくり上げるもの。
健やかで充実した環境の中で、働く人の仕事への誇りとやりがいを育みます。

ジェフマンスリー

令和7年5月8日発行通巻500号
(毎月1回発行)

目次

- P. 1 **巻頭言** フードサービス業として問われていることとは
- P. 2 **特集** 2024年度第二回 JF ブロック協議会・外食産業経営セミナー
- P. 8 **JF TOPICS (協会活動報告)**
 - 食品リサイクル施設見学会 (1月29日)
 - 環境委員会 (2月21日)
 - 常任役員会・理事会 (2月26日)
 - 食材調達・開発等委員会 (2月27日)
 - 労務委員会・労務研究会 (2月28日)
 - 国際交流委員会 (3月4日)
 - 行財政対策特別委員会 (3月10日)
 - 安全安心委員会 (3月12日)
 - 第29回優良外食産業表彰式 (3月19日)
 - 常任役員会・理事会 (3月26日)
- P. 24 **市場動向** 12月度・2024年間

巻頭 言

協会副会長
谷澤 公彦

タニザワフーズ株式会社
代表取締役社長



フードサービス業として問われていることとは

早いもので、協会副会長・教育研修委員長を拝命して間もなく4年目を迎えます。これまでの期間中、会員各社の皆様には大変お世話になりました。多くの皆様に支えられている協会であることを、日々実感しております。

さて、昨年、協会創立50周年を機にリニューアルされた「JF宣言」。会員各社の皆様には、この宣言をどのように感じていただいているのでしょうか。協会の歴史の中でも、特に2020年以降は激動の時期であったことは、記憶に新しいところです。未曾有の難局に直面する中、我々外食産業は、多くのお客様・従業員・取引先の皆様に勇気づけられ、乗り越える力をいただきました。

また、直近ではインバウンド需要の高まりとともに、ますます業界への期待が高まり、協会役員の一員として喜びとともに責任の重さを実感しています。お客様一人一人に向き合い、社会全体の喜びや活力を支えられる存在として、進化を続けてまいりたいと思っております。お客様や社会に対して変わらぬ価値を提供し続けるためには、私たち自身が変わり続ける必要があると強く感じています。

大きな志を持って継続している協会活動も、会員各社で働く従業員の皆さんの存在があってこそ成り立つものです。そして従業員の成長を支えるものは、なによりも「教育（共育）」だと思います。

協会の委員会活動を通じて、各社の教育責任者や担当者の方々から様々なお話を伺う中で、現状の課題を共有し、各社の取り組みを参考にすることで、新たな発見が生まれています。その結果、教育のレベルが着実に向上していることを強く感じています。

人口減少が避けられない今、働く人々に選ばれるお店・会社になるためには、「働く価値」を提供し続けることが必要です。その実現に向けて切磋琢磨し、個人も会社も共に成長していくことこそが、協会会員各社に求められていることではないでしょうか。協会の旗印である「JF宣言」に共感し、その実現を目指して一丸となって取り組むことが、外食産業が「なくてはならない存在」としてあり続けるために、重要なことであると考えています。

今後も協会を通じて皆様と共に成長し、フードサービスの原点を忘れず、お客様・従業員の皆様に喜んでいただけるよう、真摯に努めてまいります。

特集

2024年度第2回ブロック協議会・ 外食産業経営セミナー

2月18日から4月16日にかけて以下のスケジュールにて2024年度第2回ブロック協議会が開催され、全国7ブロック合わせて452名の参加を得た。経営セミナーでは会長・副会長5氏の講演が行われたが、本号では久志本京子会長、井上善行副会長、および佐々野諸延副会長の講演の一部を抜粋して紹介したい。

日程	ブロック（開催場所）	参加者数	経営セミナー講演者
2月18日	東北ブロック協議会 (ホテルJALシティ仙台)	56名	佐々野諸延 副会長 「リンガーハットグループの経営理念～ 国産食材へのこだわりと成長戦略について～」
2月19日	中四国ブロック協議会 (TKPガーデンシティ広島)	84名	粟田貴也 副会長 「トリドールの飽くなき挑戦 －創業から今日まで－」
3月5日	九州ブロック協議会 (八仙閣本店)	42名	井上善行 副会長 「(株)カルラの経営理念とこれまでの歩み 和風レストラン まるまつの戦略」
3月11日	東海ブロック協議会 (プライムセントラルタワー名古屋駅前店)	68名	椋本充士 副会長 「(株)グルメ杵屋の経営戦略 ～50年の歩み そして明日へ～」
3月13日	近畿ブロック協議会 (TKPガーデンシティ新大阪)	56名	久志本京子 会長 「外食産業の現状の課題に向き合う」
3月14日	北越ブロック協議会 (ホテル金沢)	58名	久志本京子 協会会長 「外食産業の現状の課題に向き合う」
4月16日	北海道ブロック協議会 (札幌ACU-A アスティ45)	88名	井上善行 副会長 「(株)カルラの経営理念とこれまでの歩み 和風レストラン まるまつの戦略」



3月13日 近畿ブロック協議会

於：TKP ガーデンシティ新大阪



久志本 京子協会会長

(株式会社アールディーシー 会長)

外食産業の現状の課題に 向き合う

協会の委員会や理事会でも話題に上がっている外食産業の課題の中で一番大きなものは「人手不足」。給料を上げないと人が来ない、人がいないと外食産業が成り立たない。また、社会保障の壁、軽減税率、クレジットカード手数料、店舗単位で負担する法人税均等割り、DX・GX への対応、カスタマーハラスメント対策等々の課題にも対応しなければならない。

人手不足対策

日本は GDP が伸び悩んでおり、14 年前に韓国に出店した頃は韓国の給料は日本より 2～3 割低かったが、2022 年に一人当たり GDP は韓国に抜かれ、今では韓国の給料は日本より 2～3 割高い状況にある。2035 年以降の日本の 18 歳人口は急減し、2040 年には 2022 年比で 30% 減ってしまうという。高齢化はさらに進み、胃袋も小さくなり、食べる量が減る。若い人口が減る事は外食産業にとって最大の課題となる。

外食産業は人口減少に対応すべく、「外国人雇用」や、あらゆる人が働ける「インクルーシブな環境」の整備、「タイミー」等の隙間時間労働の活用、高齢者と女性の働き方改革、DX の活用等々に取り組んでいる。物価高騰の中で手取りをしっかりと増やして従業員満足度を上げ、お客様が外食に来てくださる頻度を上げていかなければならない。

弊社では人材採用の強化、働き方の選択肢の増加、残業時間の短縮、定年の延長、確定拠出型年金の導入、年

次定休日の導入、控室の個室化等のバックヤードの設計変更にも取り組んでいる。日本は男性が家事・育児に関わる時間が非常に少なく、女性が活躍できる環境づくりの前に、まず男性が意識を変えなければならない。女性が外食産業でキャリアアップしていくためには、土日・夜間就業、子育てとの両立、配偶者の転勤、セクハラ問題などへの対策を進める必要がある。

外国人雇用については、インターンシップや特定技能制度の活用の他、今後の育成就労ビザの取得にもしっかりと対応していきたい。当社は外国人材の育成にメンター制を取り入れ、店舗の直属の上司以外に相談できる窓口を作り、常にフォローアップしている。人事総務部の相談窓口の他に、先輩の外国人がエリアマネージャーのように各店舗を回り相談を受け、仕事以外のプライベートな相談にも乗っている。また、日本人も外国人も辞めさせない工夫として、就業時間・休憩時間の見直し、フォローアップ研修の実施、店休日を設け行事への参加機会を増やし、キャリアアップへの道を明確に示している。

社会保障の壁

毎年 10 月 11 月になると、パート労働者は年取を扶養手当の範囲内に収めようと就業調整するケースが増える。いわゆる「社会保障の壁の撤廃」については業界として意見をはっきりと表明していきたい。また、若い人口が減っているのに、どうやって労働力を増やそうかという時に、学生に厚生年金の加入義務を除外する方針がいつまでも続けられるのか、疑問である。今年度の税制大綱で、所得税の基礎控除が引き上げられることは外食産業にとっては希望的であるが、社会保険の壁や住民税とリンクしておらず、住民税の負担額は大きい。勤労者の可処分所得を上げるためには一体的な税制改革が必要である。

DX・GX および SDGs への対応

弊社でも DX に取り組んでいるが、バラバラに導入したシステムをどう一本化していくかが大きな課題となっている。インフォマートによるアレルゲン情報管理、FOODIT の従業員・売上管理、Teachme Biz による動画マニュアル作成、自社アプリの開発、全自動食洗機、食器の自動仕分けシステム等、複数のシステムを導入し

ている。また、今の学生の関心が高いSDGs対応の取り組みとして、アプリによる寿司桶回収、リサイクル、配達時間の短縮に向けた郊外店舗での独立保管庫の設置、地域との取り組みとして日本財団の「海と日本プロジェクト」への協力などを実施している。

(久志本会長の講演資料より)

DX

- ・インフォマート
- ・Food it (従業員 売上管理システム)
- ・Teach me Biz (動画マニュアル作成)
- ・自社アプリ (RDCアプリ)
- ・配膳ロボット
- ・全自動食洗器 自動選別機能 (回転寿司)
- ・TV会議 (office365)
- ・施錠 (顔認証システム)
- ・モバイルオーダー
- ・タッチパネルオーダー
- ・席予約システム (EPARK)
- ・X-point (クラウド型ワークフローシステム) “etc.”

環境 (SDGs)

- ・すし桶回収
- ・地域との取り組み (海プロジェクト)
- ・魚骨腸仕分け回収
- ・郊外店舗での独立保管庫 (配達時間短縮)

クレジットカード手数料

キャッシュレス化が進む中、クレジットカードの使用は増えているが、取扱手数料は国によって料率が異なり、中小企業を中心に営業利益を圧迫しているという意見が多い。クレジットカード手数料を少しでも安く透明性のあるものにするよう、JFは業界の意見を集約して取り組んでいきたい。

カスタハラ対策

カスタマーハラスメントは年代や性別によって捉え方が異なり難しい問題ではあるが、JFの50周年を機に改定したJF宣言にもあるように、「お客様が大事」から「お客様も従業員も大事」という働く人の視点が加えられている。従業員のモチベーションにもつながることから、業界として取り組みを進めていく。

3月5日 九州ブロック協議会

於：八仙閣本店



井上善行副会長

(株式会社カルラ代表取締役社長)

カルラの経営理念と これまでの歩み ～和風レストラン「まるまつ」 の戦略～

経営理念

経営理念において顧客満足の充足は非常に重要である。やはりお客様に満足していただくQSCが大切であり、メニュー力、笑顔、挨拶、アイコンタクトのあるサービス力、そして、「整理整頓」、「乾燥」、「ピカピカが行き届いた店舗力」を3本柱として、全てのお客様にご満足いただく食の場を提供することに努めている。

働く人の生活向上のため、やはり働く方の幸福なしには企業、会社の発展はない。働く人と会社は両輪であって、働く人の生活向上と今後の夢の実現の場ということを支援することを大切にしたいと考えている。そして、先程説明した社会への貢献。やはり安くて美味しいものを、より多くの方に提供して喜んでいただくことが大事で、出店によって地域の消費者の利便性に対して食事の場を提供することに限らず、飲食を通じた雇用の拡大、地域活性化に繋げていきたい。

生産から販売まで

当社では、安全・安心な商品を提供するために生産から販売に連なる3つの柱を中心に置いている。1点目はアグリビジネス(農業)で、当社では亘理ファームという農業法人を立ち上げてソフトレタス、水菜、ミントなどの野菜を種子から開発して水耕栽培で生産を行っている。

2点目は食品加工業で、素材にこだわった製品の開発

に着手している。当社の創業は蕎麦屋なので、出汁には大変なこだわりがある。これまで様々なメーカーにもサンプルを頂き検討してきたが、当社の蕎麦にあった味がなかなか出せず、今は、当社の工場（スーププラント）において、独自にブレンドし、うまみを抽出したつゆを開発し提供している。米は玄米で仕入れた後、炊飯工場で一食分ずつトレイに入れて炊飯（常温無菌米飯）し、樹脂フィルムで包装した上で提供している。現在、製造商品は白ご飯・赤飯・すし飯（シャリ玉）、うなぎ飯、はらこ飯などメニューの用途に合わせて製造している。特にすし飯のシャリは炊飯、酢合わせができる。パートアルバイトの方が店舗で提供できるように標準化している。

3点目がレストランビジネスだ。出店エリアは東北6県及び栃木県を中心としている。出店の目安、当社の工場から片道約4時間で商品を配送し、往復2時間で戻れる地域を基準としている。自社工場で厳選された四季折々の素材を取り入れ、家庭の日常食を基本に幅広い世代に利用いただいている。フードロス対策として、自家製豆腐などの製造過程で発生したおからはクッキーとしても販売している。当社の主力は和風レストラン「まるまつ」で、当社全体の売り上げの75%を占めている。2022年2月から、35ヶ月の増収増益は達成している。

4つのコンセプト

- ①基本的には商圏人口が3万人ある地域に出店することを前提としているが、人口が2万人前後の市町村にも出店している。宮城県でも仙台のような都市圏以外の地方では仙台まで車で1時間或いは2時間かかる地域もあるので、お客様が利用しやすいような小商圏、距離の便利さを追求している。
- ②品揃えの便利さは大事である。当社では寿司、そば、天ぷら以外のカレー、ハンバーグなどの日常食も和食として捉えている。これに加えてメニューの季節感を出せるのが和食の強みと考えている。年配のお客様から小さいお子様などの幅広い客層に対応できるような商品政策を基本としている。
- ③毎日利用していただくとなると、やはり安さを訴求しなくてはならない。家族4人で来店されても、例えば3000円程度で収まるといったロープライスで価格の便利さが重要と考えている。
- ④時間の便利さについて、当社ではオーダーから10分以

内で同時提供すること、例えば4人のお客様が来店された時に1人だけ早く提供されたり、1人だけ遅く提供されるということではなく、4人のお客様と一緒に召し上がっていただくサービスを目指している。最後の商品が時間通りに提供できたかを測定しており、そのデータは翌朝には集計されている。当社の及第点は90%以上を目指している。

販促施策

販促については、例えば2月は毎週火曜、土曜、日曜、祝日にポイントを付与するキャンペーンを行ったが、売上げは確かに上がる。但し、チラシを配布する時はチラシのメインとなるメニューが必要だ。季節商品の販売の時期のキャンペーンの時期にはこの季節商品を打ち出したチラシの頒布に加えて、ラジオCMで季節商品を徹底してPRし、飽きのこないメニューの提供を心掛けているが、ここは大変難しい。仙台という限られた商圏で同一業態の店舗数を多く出店してしまうと店同士がバッティングしてしまう。そのため手打ちそば、かに料理、とんかつといった専門店の業態も、和風レストランまるまつを補完する業態として、立地を考慮しながら出店を行っている。

一般的にはかにすき鍋というと客単価7000円～8000円となるが、かに政宗の場合はファミリーダイニングのコンセプトなのでファミリーレストランより上の客単価3000円～4000円にフォーカスして開発した業態になる。非常に繁盛をしている業態であるが、特に海外のインバウンド客からも人気の高い業態となっている。今、台北と仙台を結ぶ直行便が1週間に17本就航していることにも依るが、グループ対応できるスペースを持っていることも強みになっている。

最後に

私は大学卒業後に旅行代理店で9年間勤めて、海外旅行の添乗員などの様々な経験をした。自分の経験からツアー期間中の食事は添乗員が決定する場合が多いので、とにかく添乗員やドライバーには気配りを忘れずに、大事に接することを社内に言い続けている。会計のときなどにもドライバーと添乗員の食事は無料でお迎えして、気持ちよく食事をしていただくこと、こういった一つ一つの取り組みが海外のお客様のリポートにつながると考えている。

2月18日 東北ブロック協議会

於：ホテルJAL シティ仙台



佐々野 諸延副会長

(株式会社リンガーハット
代表取締役社長兼 CEO)

リンガーハットグループの 経営理念～国産食材への こだわりと成長戦略について

国産食材へのこだわり

◆ちゃんぽんへのこだわり

そもそもちゃんぽんは長崎の郷土料理で、本場のちゃんぽんはスープが大変こってりしているが、当社では週に一度はお客様が食べに来たくなる味を独自に追求し、スープを開発した。また、1日に必要とされる野菜摂取量350gに対し、ちゃんぽん1杯でその約7割が摂取できる量の野菜を使用し、小麦粉は国産小麦で100%自家製の太麺にしている。

また、皿うどんは長崎では大皿で提供され、家族やグループが小分けして食べていたが、我々は本場長崎よりも甘さを抑えたさっぱり味にして、1人前のポーションで食べていただけるように開発した。

◆食農連携と国産野菜

国産野菜100%の取り組みは、創業者・米濱和英名誉会長がJFの会長在任中、全国の産地見学交流会に参加して日本の農産物の美味しさを再確認し、日本の農家を応援したいとの想いから、100%国産に切り替えるという英断を下したのが始まり。まず当社スタッフが約1年をかけ全国各地の産地を訪問し、切り替えの準備を整えた。そして2009年10月から順次国産野菜への切り替えを実施し、2015年には課題であったきくらげも国産化し、全量国産野菜への導入が実現した。中でもキャベツは

当社の主力野菜であるだけこだわりの強い。キャベツはGAP(Good Agricultural Practice=適正な農業規範に従った栽培に与えられる資格)認証の産地からが51.2%を占めており、他の野菜もこの認証取得を進めている。これらの野菜を受け入れる工場は全国に3カ所(佐賀工場、京都工場、富士小山工場)あり、九州の佐賀工場では九州・中国エリアの店舗へ出荷をしている。

成長戦略

◆厨房の自動化

厨房の自動化の開発には約12年の歳月を要した。例えばキャベツを炒めるときには、厨房機器の温度は何度に保ち、最適な中心温度は何度か、鍋の側面の温度にすべきなのか、どのくらいの時間で炒めたら一番いい状態のキャベツで提供できるのか等々、実証試験を繰り返し、データ化し、最終的には人の手に触れない盛り付けができるように設計した。これによりフードコートへの出店が容易になった。フードコートでは時間当たり何食が提供できるのかなど、出店規模に応じてIH機器の台数を増減させ、調理時間のスピードを早める設計にした。よく売れるフードコートであれば、IH機器は5台必要だが、売上げが芳しくない店であれば2台設置という仕組みを整えた。

◆品質保証体制の確立

まず弊社の商品開発室から工場に対して原料となる製品の仕様と製造条件を提示し、それに従って作られた食材が店舗に納品され、商品調理の工程を経て、お客様に提供される。また、お客様からの様々な声はCSRお客様相談室が中心となって集約し、品質保証チームにフィードバックする。いわゆる「PDCAサイクル」を回しながら、工場では品質向上会議、営業部門では月例会での報告等を通じて、常に品質の向上を図っている。

◆コロナ禍後の今後の成長

新型コロナウイルスの影響は凄まじいものだった。コロナ禍前は5期連続の増収増益を達成したが、コロナ禍只中の2020年2月の決算では経常損失が55億6000万まで落ち込んだ。その後、徐々に回復し、ようやく昨年(2024年)コロナ禍前の水準に戻ってきた。今期は経常利益約13億円を見込んでいる。コロナ禍で当社の店舗数は大幅に減少し、2020年度は創業以来過去最大の128店舗

を退店した。当時はコロナの出口が見通せなかったので、赤字から脱却できない店舗を思い切って閉店し、815店から704店にまで縮小した。

この状態が続くと成長路線に戻れない。私は2019年の社長就任後、リンガーハットおよび浜勝のリブランディングに取り組んだ。簡単に達成できることではないが、新しいブランドづくりのためにプロジェクトチームを立ち上げた。このチームからいろいろな提案が出てきた。例えばリンガーハットは、ちゃんぽん以外のメニューでも野菜をもぐもぐ美味しく食べられる「モグモグ食堂」のイメージ。

一方、浜勝は「もっとおもてなし」のコンセプトで、九州で一番の外食になるためにQSC+H(ホスピタリティ)を前面に打ち出し、全店一律に同じメニューを販売していたが、お客様に飽きられてしまわないように、顧客ニーズをよく理解している店長に任せた季節メニューの強化にも取り組んでいる。

◆外販事業の拡大

パンデミック期間中、外販事業が大きく伸長した。現在も売上はコロナ禍前の2倍以上になっている。これまでは外販商品の製造ラインは佐賀工場にあるだけだったが、数億円を投じて半年後に富士小山工場にもラインを立ち上げた。今期は29億円の売り上げを見込んでいる。一昨年からは長崎ちゃんぽん鍋スープを量販店向けに販売したところ好評を博し、今年はピリ辛スープや味噌バター鍋スープといった新たな商品も開発した。また、工場内に直売所を開設して、生の餃子を販売したり、これまで廃棄していた規格外の商品、例えばちゃんぽんで使用している揚げかまぼこをカットせず販売したり、餃子の皮を再利用したかりんとうを販売している。

◆人材育成

現在、当社の女性店長比率および育児休業取得者は、すでに2025年度目標に到達しているが、今後もその比率を増やしていきたい。外国人の正社員は現在17名で、この人数も増やしていきたい。弊社グループの企業理念を明文化したリンガーハットのフィロソフィーは40項目から成る。朝礼や月例会の時には必ず輪読する。必ず参加者の一人がフィロソフィーのどの項目に従ってどのような行動をしてみたいか、などを提案している。また、企業理念を共有するために、社員およびアシスタントマネー

ジャー職のパート・アルバイトを対象にセミナー（フィロソフィーセミナー）を開催している。2024年度上半期には11回のフィロソフィーセミナーに合計290名が参加した。さらに、全社員の繋がりを強化するために、ダイバーシティ推進みらい座談会を開催している。そして、持続して働いてもらう環境づくりのために、55歳以上の社員を対象に、将来の資産形成について学ぶエルダー研修も開催している。また、外国人の採用・教育の強化にも取り組んでおり、昨年度は33名のパート・アルバイト社員が特定技能1号を取得し、このうち数名が特定2号試験にチャレンジする予定だ。

フィロソフィーセミナーから波及した全員参加型の月例会は当社の人材育成の柱となっている。月例会は原則毎月1回、パート・アルバイトが中心に開催している。店長が発言せずとも、パート・アルバイト自身がテーマを決めて、お客様のためになること、お客様に喜んでもらえることを、すぐ実行に移すと表明するのがこの月例会の良い点で、この活動に対し、会社は半年間の成果を評価する選考会を開き、金・銀・銅の社長賞を授与している。客数を増やし、売り上げを上げ、利益も増やした店舗が少しずつ増えている。今後は社員が不在でも、パート・アルバイト主体で十分客数を伸ばすことを期待している。

DX 推進

◆トレーサビリティ管理

弊社は多くの契約の産地を持っている。収穫した野菜がどういうルートで工場に入荷され、工場ではどういう工程を経て生産をされ、店舗に納品、調理され、商品として提供されたか等についてQRコードを読み取るだけで生産者の顔が見える仕組みをつくっているところだ。使用する野菜が、何月何日どこで収穫され、何月何日に工場加工され、ちゃんぽんの素材になったかがわかるシステムが完成できれば、社としての強みになる。

◆AI売上予測の活用

現在、シリコンバレーのベンチャー企業が開発したAIを使って売上予測を立てている。今まで売上予測を作成していた店長は、この業務から解放された。パソコンのエンターキーを押すだけで売上予測が掴めて、店舗からの発注も自動でできるようになった。今期中には最終の完成形にできるよう取り組んでいる。

食品リサイクル施設見学会

1月29日 井上善行 JF 環境委員長ほか 30名参加

(株)松屋フーズ富士山工場（静岡県富士宮市）

(株)リンガーハット富士小山工場（静岡県駿東郡小山町）

1月29日、食品ロス削減・資源再生利用の取組事例を見学するために、井上善行 JF 環境委員長をはじめ 30名が参加し、(株)松屋フーズの富士山工場および(株)リンガーハットの富士小山工場を訪問した。

「食品リサイクル法」が制定されたのは 2000 年で、すでに 20 年以上が経過した。同リサイクル法は、食品循環資源の再生利用をさらに推進するために、その基本方針をおおむね 5 年ごとに改定することになっており、最新の基本方針改定（案）では、次のような発生抑制のポイントが示されている。

- 事業系食品ロスの削減目標（2030 年度までに半減）はすでに 2022 年度に達成済みである。その間に起きた消費者の行動変容等を踏まえ、新たな削減目標として 2030 年度までに 2000 年度比で 60% の削減を果たし、外食を含む事業系食品ロス発生量を 219 万トンに抑制する。
- 新たな目標の達成には消費者の理解や取り組みが鍵であることから、国、地方公共団体、食品関連事業者、消費者等の様々な関係者が連携して、サプライチェーン全体で推進する。

因みに JF は食品リサイクル法制定以前の 1995 年に「外食産業の廃棄物再資源化に関するレポート」をまとめ、有機性廃棄物（生ごみ）の再資源化（コンポスト）と、それを活用する農業者との連携を目指した「外食産業におけるリサイクル構想」を提唱していた。ただ、店舗排出の廃棄物が「少量」「分散」「性状が一定でない」など、業界が抱える食品リサイクル上の課題は当時から大きく変わっていない。



(株)松屋フーズ富士山工場

(静岡県駿東郡小山町)

富士山の伏流水を利用したカット野菜工場で、省電力化と食品リサイクルの推進

松屋フーズの富士山工場は、敷地内に産業廃棄物中間処理施設「松屋フーズリサイクルセンター」を設置している。この施設では主に関東地方の約 650 店舗の食品残渣に加えて、自社工場および食品メーカー・外食企業等の未利用食品を原料に、家畜（豚）の飼料を製造している。また 2020 年からは、こうして出来た飼料（エコフィード）を原料に養豚事業を開始し、現在の肥育頭数は約 3500 頭にまで増加、今後は自社ブランドのメニューにも使用することを検討している。

さらに、太陽光発電のソーラーパネルの設置や、工場全体の気圧や動力エネルギーの削減等による省エネルギー化と CO2 削減にも努め、会社全体として環境保全を進めている。

この富士山工場のほか、嵐山工場、川島生産物流センター、および東松山工場に合計 4178 枚のソーラーパネルが設置されており、富士山工場はその 6 割以上を占める 2688 枚のソーラーパネルが常設されている。この工場グループの年間総発電量は 1,072,080kwh（キロワットアワー）に上り、各工場に蓄えた電気は全て電力会社に売却されている。今後は、再生利用エネルギーとして、自社の各工場への活用と周辺地域の他工場等への売電が



(上) 契約先の食品工場から搬入された未使用の業務用玉子焼きが粉碎され、乳酸菌を加えて分解発酵後、エコフィードとして再利用される。

(左) カット野菜の製造過程で発生した残渣や、周辺の農家から回収したキャベツの残渣も粉碎され同様に処理されエコフィードとなる。

検討されている。

富士山工場ではまた、未利用食品と食品残渣を回収し、特殊装置を用いて粉碎した後、乳酸菌を加えて分解発酵を促進させ、良質な飼料（エコフィード）として製造している。



富士の裾野に広がる 2688 枚のソーラーパネル



参加者全員で記念撮影



(上) 富士小山工場で廃棄されたキャベツは専用の大型コンテナに保管された後、松屋フーズの養豚施設などに搬入される。

(右上) チャーハンの製造ラインでは、炊飯に失敗した際の廃棄量を減らすために、大釜を使わず 60 個の家庭用炊飯器で炊いている。

(右下) 昼食は「野菜たっぷりちゃんぽん」、「焼き餃子」などをご馳走になった。

(株)リンガーハット富士小山工場 (静岡県駿東郡小山町)

食品残渣をリサイクルし東日本エリアの店舗で使用する 主力食材を生産

(株)リンガーハットは店舗で必要な食材を AI の需要予測に基づいて自動発注することで、工場での商品の作り過ぎを抑え、フードロスの削減に努めている。富士小山工場では、キャベツの芯を細かく砕いて「ギョウザのタネ」に利用し、また、チャーハン製造では大釜で炊飯せず、60 台の炊飯ジャーを使用して廃棄量を減らしているほか、食品残渣の飼料化にもチャレンジしている。廃棄されたキャベツは松屋フーズの養豚飼料用に供給されるなど、他の外食企業や地域と連携した食品ロス削減、食品リサイクルに取り組んでいる。省エネは「コスト削減」のためではなく、店舗運営で生じる負荷を低減させるために、環境問題に取り組んでいる。

かつては工場の食品残渣を微生物の力で分解して水溶化する目的で処理機を導入し、「野菜くず用」や「廃棄麺用」などに分けて処理を試みましたが、麺の分解が予定通り進まず、断念した。当時の問題点等を洗い出し、現在は新たな生ごみ処理機の導入に再チャレンジしようとしている。



環境委員会

2月21日 JFセンター会議室

井上善行委員長ほか30名参加

(会場出席：28名、Zoom出席：2名)

井上委員長の挨拶の後、事務局より1月28日に実施した「外食での食品ロス削減に向けた意見交換会」(ジェフマンスリー 2025年1月・2月号19頁)などを中心に本年度の事業報告、来年度の事業計画の説明を行った。

その一つとして、外食産業での省エネ推進のためには店舗でのエネルギー消費の実態に即した、中小事業者も活用できるマニュアルが必要となる。そのため、現在、消費エネルギーを計測する実証試験が当委員会の平井利彦副委員長(㈱平井料理システム代表取締役社長)の店舗で行われており、その結果を基に会員各社に意見を募り、協会がマニュアルを作成する。

また委員からは、食品リサイクルや省エネなどの環境の取り組みは地域や個別事案での差が大きいため、会員企業間の情報交換が重要であるといった意見も挙げられ、令和7年度の事業では環境担当者情報交換会などの事業にも注力することになった。

意見交換では各社から次のような報告があった。

A社(ファーストフード業態)

多数の店舗を展開しているが、エアコンや冷蔵庫など電機機器類については壊れるまで使っているため、調査をしたところ、約半数の店舗でエアコンは15年程度使用していることが分かった。これを入れ替えることで、エアコンの使用エネルギーが40%程度削減できるという試算もあり、入れ替えを進めていく予定。

B社(回転寿司業態)

海の藻場が「ブダイ」に食い荒らされる「食害」を減らすため、小学生のコンクールで選ばれたブダイの鰯メニューを実際に提供するなどに取り組んでいる。

C社(ファミリーレストラン業態)

3年程前からmottECO(モッテコ)など「食べ残しの持ち帰り」に取り組んでおり、活動拡大を検討しているが、海鮮などなま物(圏点)や汁物などメニューによっては持ち帰りにそぐわない場合もある。また、回転寿司業態では寿司ネタを回転レーンに流さず注文に応じて客席に届ける仕組みにして、食品ロスの削減につなげている。

D社(ファミリーレストラン業態)

食べ残しを減らすのが最重要であることから、ポーションの小型化やメニューの単品化に努め、お客様自身で量の調整ができるようにしている。また、メニューの使用食材の共通化や、在庫の温度管理の徹底により、食品ロスの削減にも努めている。

E社(多業態)

全国のセントラルキッチンから出る食品残さは、メタンを発酵させてバイオガス発電を行うリサイクル業者(リサイクラー)にすべて委託している。また、残渣を加工して新しい建築資材として利用するなど、リサイクル100%を実現している。一方、店舗でのリサイクルはこれから取り組むべき課題となっている。

F社(ディナーレストラン業態)

店舗での環境対策促進と、店舗スタッフの環境への取り組みを動機づけるため、店舗単位での「エコマーク」の取得を進めていくことにした。各店舗のスタッフの取り組みが形として認められるので、モチベーションの向上につながる。今年度最初の認定が取れたので順次増やしていく予定。

G社(居酒屋業態)

以前から「食べ残しの持ち帰り」にはお客様の希望があれば対応してきた。持ち帰りの希望があった場合、安全面から一旦調理場に下げて、従業員が箱に詰め直していたが、新しく消費者庁で策定された「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン」ではお客様が自ら行うとのことなので、社内マニュアルの変更も検討している。

H社(喫茶業態)

環境への取り組みの一環として、アップドリフト(updrift)素材(海や川から回収したペットボトルをリサイクルしたもの)を使ったユニフォームの導入を始めた。今後はユニフォームのリサイクルも検討している。

I社(集団給食)

食品ロス削減を一番の課題として取り組んでいる。食材価格の高騰が続いているため、さらにロス削減の精度を上げていかなければならない。作ったものは余すところなく消費して残さないように努めているが、コロナも明けて社員食堂の利用者も増えており、人数と食数の調整が課題となっている。

常任役員会／理事会

2月26日 JF センター会議室

【常任役員会】

理事会で報告・審議される事項について事務局より説明の後、今後の協会活動等について意見が交わされた。

【行政との懇談会】

農林水産省外食・食文化課の五十嵐麻衣子課長による最近の外食産業関連行政についての説明要旨は以下のとおり。

《賃上げに向けた政府の取り組み》

昨年の労使交渉で33年ぶりの高水準であった賃上げ率を全国的に幅広く定着させるため、①下請け法の改正等により価格転嫁など適正取引の推進、②デジタル化など省力化投資の推進、③スキル評価制度の構築を3本柱として推進していく。江藤農林水産大臣から関連業界へ価格転嫁と取引適正化についてメッセージが出されている。取引企業とのパートナーシップ構築宣言については、自主行動計画を策定した団体の役員企業の宣言状況を調査し、来年度からフォローアップが行われる。

《持続的な食料システム実現に向けた法制度》

食料・農業・農村基本法の改正による食料システムの位置づけ——農林漁業者から消費者までの一連の流れを食料システムと捉え、その中央に食品産業を位置づけ、我が国の食料安全保障のために持続可能な食料システムとしていけるよう、食品産業の付加価値向上や持続可能な発展に向けた法整備を行う。農林水産省が基本方針を定め、食品事業者が方針に即した計画を策定し、農林水産大臣の認定を受ければ、各種の金融支援・税制優遇措置を受けられる法案の検討を進めている。

《外食産業の課題対応緊急対策事業》

(令和6年度補正予算に組み入れ)

人手不足対策としての自動化技術の導入拡大に係る業界行動計画、飲食店のカスタマーハラスメント対策ガイドライン、高齢者・障害者に配慮した環境づくりの推進に参考となる業界推進指針の策定などが対象。

《食べ残し持ち帰り促進ガイドライン》

食品ロス量を2030年度までに2000年度比で半減させるという政府目標の達成のために、外食産業において主たる食ロスの原因である顧客の食べ残しを削減するた

めに作られたガイドラインで、消費者の自己責任の下、食べ残しを持ち帰る場合の事業者が説明すべき注意事項等が書かれている。

《育成就労制度》

令和9年の施行開始を目指している。分野別運用方針の決定で、外食業が対象分野に入ることをJFが希望すれば、農水省はそれに対応していく。

【理事会】

以下の事項について報告、審議が行われた。

① 新規会員申し込み

② 令和6年度事業

③ 年金制度改革の見直しー「106万円の壁」等

12月25日、106万円の壁の撤廃を含む「社会保障審議会年金部会における議論の整理」が公表された。JFの「年取の壁アンケート調査」では、所得税課税の線引きが103万円から引き上げられたとしても、社会保険への加入、配偶者扶養手当の支給停止などを理由に、働く時間を増やさないとの回答が多い。JFはこれまでどおり社会保障と税の一体改革の中で抜本的な改革が議論されるよう政府に働きかけていく。

④ 外国人材の戦力化 特定技能制度・育成就労制度

技能実習制度が令和9年に廃止され、代わって育成就労制度がスタートする。外食産業が育成就労産業分野と位置づけられれば、育成就労制度から特定技能制度へと外国人材がキャリアアップする道筋ができる。JFは外食産業が育成就労制度の対象分野となるよう取り組みを進めていく。

⑤ 創立50周年記念 社員表彰の実施

JF創立50周年記念事業として、パート、アルバイト、正社員を問わず、会員各社から社員表彰の対象者を募集している。

⑥ キャンセル料問題について

今年1月、消費者庁は「キャンセル料に関する消費者の意識調査」に関する報告書を公表した。報告書ではキャンセル料の実態を踏まえた望ましいルールのあり方について、消費者には解約料条項についての情報を提供し、事前に理解を得ることが重要としている。

⑦ カスハラ問題

労働政策審議会は、昨年12月26日、「女性活躍の更なる推進及び職場におけるハラスメント防止対策の強化について」と題する建議を公表した。この中にはハラス

メント防止対策として各社がマニュアルなどを整備する際に参考となる具体例などが記載されている。

⑧ 食べ残し持ち帰り促進ガイドライン

ガイドラインに関する協会の対応として、1月28日に食の安全・安心財団との共催で意見交換会を開催した。消費者庁および厚労省の担当官、JFの久志本会長および肥田木副会長が登壇し、ガイドラインや食べ残し持ち帰りの課題等について意見を交わした。

ガイドラインでは、飲食店が食べ残しの持ち帰りについてお客様と合意する際、注意すべき事項を説明することが重要とされている。口頭による説明だけでなく、お客様が持ち帰った後も参照できる注意書きなどを用意することが望ましいとされ、ガイドラインには注意事項の記載例が示されている。

食材調達・開発等委員会

2月27日 JF センター会議室

大山泰正委員長の開会挨拶の後、最近の米の高騰への対応について、(株)プレナス佐々木哲也アグリビジネス推進室室長に話していただき、その後、参加委員との意見交換を行った。以下はその要旨である。

「プレナスのお米の取り組み」

(株)プレナス 佐々木哲也 アグリビジネス推進室室長

当社は持ち帰りの弁当の「ほっともっと」と定食の「やよい軒」を中心に国内および海外に約3000店舗を展開している。ごはんのおかわりはやよい軒の最大の魅力なので、今のところ変更は考えていない。当社の米使用量は年間約4万トンに上るが、全て国産米を使用し、輸入米の使用は検討していない。

米の産地・品種は指定していないが、自社の基準に沿って仕入れを行い、精米は自社工場でブレンドの金芽米に加工している。ブレンドの配合は「ほっともっと」と「やよい軒」では異なり、「ほっともっと」は弁当を持ち帰った後に時間が経過することを想定した配合、「やよい軒」は店内提供に適した配合にしている。当社の精米工場と物流センターは隣接しており、精米は1週間程度で店舗に納品される。

当社の米取引における課題は次のとおり。

- ① コロナ禍のときのような著しい消費の低迷、インバウンドによる特需、そして気候変動や天候不順と、時々の変化によって米の収穫量が変動することを事前に予測しておくことは重要かもしれないが、現在はわれわれの予想を遥かに超えた状況であり、米の安定調達と供給の確保ができていない。
- ② 政府の実質的な減反政策と輸入米によって米の需給バランスが崩れてくるのではないかと。需給バランスが崩れた場合には当然、米の相場変動、価格変動のリスクに直面するおそれがある。
- ③ 令和5年産米では日本海側産地の米の生産状態があまり良くなく、当社仕様のブレンド米には適さなかった。また、トレーサビリティに基づく生産履歴の管理、契約条件の調整にもこの1、2年で苦労があった。



佐々木哲也氏

今、農業の現場に目を向けると、耕作者が激減し、農業従事者の平均年齢も上がっている。10年後、20年後にこれまでのように安定的に米が調達できるのかという懸念から、自社で米作りを開始した。2021年に埼玉県加須市で農場を開設し、2022年には山形県庄内地方、2023年には大分県宇佐市で農場を開設した。

開設した当初は2、3ヘクタールだったが、現在は10倍以上に農地面積が増えている。言い換えれば、米作りをやめる農家が増えていると感じる。わが社の全店舗で使用する米を自社生産することは無理なことだが、産地との結びつきを強めていくことで仕入れの優位性を確保していきたい。国産米の調達がこれだけ逼迫(ルビ: ひっぱく)することは想定外だったが、自社農場の米はオーストラリアとシンガポールの店舗向けに輸出している。輸出は補助事業の対象にもなるので、国内で使用するよりも海外での日本食の普及に活用していきたいと考えている。

出席委員の発言からは米不足と価格高騰、消えた国産米への対応に苦慮する様子が窺える。

(A社) ファミリーレストラン・洋風

高齢化によって農業をやめる人が増えており、5年後、10年後の供給量はさらに減っていくことが予想される。中間業者が入ると、わが社の集荷量は不安定になると思うので、産地との長期にわたる付き合いが必要と考えている。

(B社) ファミリーレストラン・洋風

政府は「新米が出てくれば価格は落ち着く」と言っていたが、収穫時期の秋に在庫不足が露呈し、このために米の先物相場も過熱して、結果的に商流（商品の所有権と金銭の流れ）が崩れるほどの高騰が続いている。産地の立場に立てば単価の高い米を買ってほしいだろうが、われわれが使用する業務用米は供給量が減ってきており、昨今の供給量不足で業務用のB銘柄米も高騰して他の銘柄との価格差がなくなってきた。B銘柄米は市場から消滅したのではないかと思うほどだ。これまではB銘柄を中心に、自社の創意工夫でブレンド米を作ってきたが、今はそれすらできない。国が発表する作況指数は明らかに現実とかけ離れている。消えた21万トンの話題が報道されているが、そもそも昨年（2024年）の米は十分収穫されていない。2月14日に政府は備蓄米放出を決定したが、価格は期待するほど下がらないのではないかと。当社は今年の秋までは欠品はせずに数量を確保できると見込んでいるが、今後の状況はわからない。

(C社) ファーストフード・和風

当社では年間約1.2万トンの米を使用し、キャベツも相当量を使用している。米とキャベツだけで仕入額全体で年間約40億のコスト増になっている。当社も全国の産地を訪問しているが、産地に米はない。低温倉庫の保管料も決して安くはないので、いわゆるブローカーが保有しているとも思えない。生産者の中には今年はいくら売れたことである程度の収入を得たところもあるかもしれないが、今後の見通しが立たないと言っており、来年の税金の問題も抱えている。需要と供給のバランスを図るためには、米を作る生産者が増えて、生産量が安定しない限り、以前のような外食企業が求めるような業務用米が適切に調達できるような時代には戻らない。

(D社) 居酒屋

今取引している業者からは厳しい条件が提示されている。この数年続いている高温障害による米の不作は今後良くなることはないだろう。今、3カ月間前倒して米を調達しているが、今年のゴールデンウィーク明けぐらいから米が確保できない状況に陥っている。

(E社) ファーストフード・回転寿司

数年後には国産米を確保できないのではないかとこの危機感からベトナム産米を取り寄せて炊飯したが、当社の寿司用米飯の基準には合致しない。当社には国産米の調達が不可欠だ。

(F社) ファーストフード・和風

弊社は年間約3万トンの米を使用しており、国産米だけでは商品提供が立ち行かなくなる状況から、米国産米（カリフォルニア州カルローズ米）を配合して提供し始めている。

また、食材のサプライチェーンに影響する物流政策の変更について、次のような対応努力や要望が報告された。

- 今年4月から物流改正法（2024年4月公布）が施行される。当社の取り扱い貨物量は多くないので、特定荷主の対象とはならないが、努力目標として追加配送や発注漏れの防止に努めている
- 2024年問題は以前からこの委員会で情報を共有しているので、それを受けて配送回数を減便したり、一部冷凍品に変更したり、また、店舗のストックヤードを増やす努力をしているが、1社だけでは解決できない。
- ドライバーの労働時間短縮が本格化し、現在物流業者の人手不足が続いており、特に遠隔地の店舗には配達できないケースが増えている。日々の配送や商品の保管業務を安定化させ、店舗への商品配送を切らさないためにも、物流業者からの値上げ要請を承諾せざるを得ない状況だ。
- 当社はショッピングセンター内にも多くの店舗を抱えている。デベロッパーから商品の納品時間や搬出入時間等を指定されるが、そもそも駐車スペースが少ないので、待機時間が長く、駐車までの時間がかかる。また外食店舗は駅前出店等もあるので、最終ユーザーの立場を配慮した対策を講じてほしい。

労務委員会

2月28日 JFセンター会議室

肥田木康正委員長ほか20名出席

肥田木委員長の開会挨拶後、以下の議題が取り上げられ、委員各社の対応等について意見交換が行われた。

○は委員から出された意見の抜粋である。

1. 外国人材の戦力化

技能実習制度に代わって2027年から育成就労制度が始まるに当たって、JFは飲食店での就労が新制度の対象と認められるよう取り組んでいる。外国人材の受け入れには、①接客に伴う語学、②住居の手配、③監理団体(育成就労制度における監理支援機関)に支払う固定経費などが必要とされている。

○分野別運用方針には、1号特定技能外国人の日本語能力を測る試験として「国際交流基金日本語基礎テスト」、または「日本語能力試験(N4以上またはN3以上)」、あるいはそのほかに「日本語教育の参照枠」のA2相当以上またはB1相当以上の水準と認められるものとあるが、入管では「日本語能力試験」以外は認めないと言う担当官もいる。

2. 障害者法定雇用率の引き上げ

障害者の法定雇用率は、民間企業に対しては2024年に2.3%から2.5%に引き上げられているが、2026年には2.7%に引き上げられることになっている。対象事業主の範囲も2024年に43.5人以上から40.0人以上になったが、2026年には37.5人以上に広がる。

○当社では障害の特性に配慮した職場環境を整備した特例子会社を作り、グループ全体で法定雇用率を達成している。

○障害者はこれまで主に調理場に配属し、複数名で補助を行っていた。しかし、コロナ禍以降は小規模形態の店舗への移行が進み、調理場の配置人数が減少している。そのため、障害者へのサポートが不十分となり、現行の運用体制を見直す必要が生じている。

3. 年収の壁

今国会に提出される年金制度改革関連法案には、①「106万円の壁」として意識されている賃金要件(月額8.8万円)の撤廃、②短時間労働者への制度適用が義

務化されていた企業規模要件(従業員50人超)の撤廃、③常時5人以上雇用の個人事業所に対する非適用業種の解消などが盛り込まれている。

○106万円の賃金要件の撤廃については、昨今の時給相場で週20時間以上勤務すれば年収106万円以上となるので影響はほとんどない。

○税制改正関連法案が成立し、子の年収が150万円までなら特定扶養控除を受けることができ、150万円を超えても親の手取りが急に減らないように、税優遇額が段階的に減っていく特定親族特別控除が新設されたので、学生アルバイトの勤務時間が増えるものと期待している。

○社会保険と税の制度の複雑さが混乱を招いている。新設された特定親族特別控除は、特定扶養控除と同じように19~22歳の子を持つ親が対象となっているが、12月31日時点で年齢18歳の子は適用対象とならないことを社内に注意喚起している。

4. 育児・介護休業法の改正

育児期の柔軟な働き方を実現するための措置の拡充、介護離職防止のための雇用環境整備、個別周知・意向確認の義務化などの改正が、本年4月より段階的に施行される。

○10月1日からは、3歳から小学校就学前までの子を養育する労働者に講ずべき措置として、5つの選択肢から2つ以上の措置を講じなければならず、その対応に悩んでいる。

【5つの選択肢とは、①始業時刻等の変更、②テレワーク等(月に10日以上)、③保育施設の設置運営等、④就業しつつ子を養育することを容易にするための休暇(養育両立支援休暇)の付与(年に10日以上)、⑤短時間勤務制度】

5. メンタル不調者への対応

○メンタル不調を訴える従業員にヒアリングをすると、よくある人間関係の悩みや、仕事の責任に対する重圧に関することなど、昔に比べて相談に至るまでの壁が低くなったと感じられる。まずは当事者の状況を把握することから始めて指導につなげる。

6. 人手不足対応

- 調理師専門学校でパティシエ科は依然として人気だが、調理師科の志望者が減少傾向で採用に影響している。新卒はインターンシップに参加してもらわないと採用には結びつかない印象だ。
- いわゆる“スキマバイト”を使わなくても、自社の従業員がシフトに空きがある自社の店舗で働けるように、シフト管理ツールの導入など社内体制を整備している。

7. 労働時間管理

- 従業員の月間残業時間が3カ月連続して45時間を超えると、労働基準監督署は厳しく指導するようになった。
- 従業員がダブルワーク（仕事の掛け持ち）をしているか否かを補足するのは難しく、ダブルワークの労働時間の管理には限界がある。スキマバイト業者を介して自社の別の店舗で勤務しようとする従業員に対しては、すでに自社の従業員名簿に登録していないか名寄せを行い、労働時間を合算したときに社会保険の適用対象になるか否かを確認している。
- 当社では勤務開始時刻をレジで打刻するため、着替えに要する時間として10分間の労働時間を自動で計上している。ショッピングモールなど更衣室から店舗までの移動に時間を要する店舗では、移動時間を計測し、その時間を労働時間として上乘せしている。

労務研究会

2月28日 JFセンター会議室
肥田木康正委員長ほか31名出席

人材獲得競争、外国人材や短時間正社員の活用、最低賃金や障害者法定雇用率の引き上げ、カスハラ対策など、日々変化する雇用環境の中で柔軟に対応することが求められている。労務委員会に続いて実施された本研究会では、他社の取組事例や意見交換を通じて自社が直面する人事・労務課題を認識し、今後の対応策を検討する機会とした。

今年度は(株)モスフードサービスの村山淳氏より自社の人事制度の取り組みについて紹介していただいた後、グループに分かれて会員各社が抱える労務管理等の問題に沿った討議と発表が行われた。

モスフードサービスの人事制度の変遷と今後の取り組み

(株)モスフードサービス 経営サポート部長 村山 淳氏



制度改革の背景と狙い

当社は2020年より抜本的な人事制度改革に着手した。背景には、2016年の社長交代がある。当時、新社長が全管理職を対象に実施したアンケート調査において、最も多く取り上げられた課題が人事制度だった。さらに、2022年に創業50周年を迎えるに当たり、今後の50年を見据えた体制強化と持続的成長に向けた変革が必要だという問題意識もあった。制度改革の目的は、モスの創業理念を受け継ぎながらも、変化に適応し続けるしなやかな企業体へと進化することであった。人材を「資産」と捉え、社員の成長と企業価値の向上を同時に達成する新たな仕組みづくりが求められていた。

従来の職能等級制度では、一度昇進するとスキルや成果にかかわらず等級が維持され、組織内に停滞感をもたらす要因となっていた。これに対し、新制度では、職能等級から役割等級へと移行し、個人の役割と責任に応じた等級付けを行うこととした。等級の昇降格は柔軟に運用され、貢献が認められれば昇格が可能であり、反対に期待する成果が見られない場合は降格もあり得る。この仕組みは組織内に健全な緊張感とチャレンジ精神が生まれることを狙っている。加えて、専門性を持った社員が活躍できるよう「専門職コース」を導入した。マネジメントを志向しない人材でも、専門知識を活かして高い職責に就ける制度を設けることで、キャリアの多様性を確保し、組織の総合力を高めている。

この人事制度改革の中核をなすのが、評価制度の見直しである。従来の絶対評価から、5段階の相対評価に変更することで、社員間に適度な競争意識を醸成することを目指した。評価の分布比率も定められ、最高評価は上位10%、次点15%、中央値50%とし、評価の透明性が大きく向上した。

また、業績評価に加え、新たに「行動評価」が導入された。これは、社員の行動変容を促すことを目的とし、最初の3年間は行動評価に重点を置いて評価する方針がとられた。こうした変化により、成果だけでなく、その過程や取り組みの姿勢までもが評価対象となり、社員のモチベーション向上に資する構造が構築された。

新制度では、従来非公開であった昇降給表や賞与支給月数表を開示し、報酬の透明性を確保した。特に管理職については、年俸制の「洗い替え方式」から「積み上げ下げ方式」へと変更し、評価によって給与が上下することを明確にし、成果主義に基づく処遇を実現している。これにより、良い評価を得続ければ報酬は上がり続け、逆に低評価が続けば報酬は下がる。社員に対し、公正で納得感のある制度運用がなされるよう留意している。

また、次世代リーダーの発掘・育成を目的として、部長代行およびグループリダー（課長）代行制度を導入した。従来は管理職登用に至るまでのプロセスに時間を要したが、この制度により、有望な人材が一足飛びで代行職に就くことが可能となった。代行期間は原則2年で、その期間中の実績をもとに本登用の可否を判断する。これにより、若手人材の挑戦機会が増加し、組織内の世代交代が加速している。

オフィス改革と働く環境の整備

2020年より段階的にオフィスの全面リニューアルを行った。目的は業務効率の向上とエンゲージメントの強化にある。まず、収納キャビネット数を半減し、不要物の廃棄と書類の電子化を促進した。仕事の座席を自由に選べるフリーアドレスの導入により、部門を超えた交流も活発化した。さらに、集中ブースやコミュニケーションスペースなど用途別の空間設計を導入し、働き方に応じた柔軟な利用を可能にした。こうした環境整備により、社員の満足度は向上し、オフィス空間の活性化が実現している。

キャリア自律の推進と人材育成

2022年より社員個人が自らの力でキャリアを切り開く「キャリア自律」の考え方が全社的に打ち出された。人生100年時代において、会社から与えられるキャリアではなく、自ら考え、切り拓く姿勢が求められるという認識のもと、会社は社員一人ひとりのキャリア支援に注力する。

具体的には「キャリアデザインガイドブック」の発行や、「キャリア自律研修」の実施により、社員自身が自分の将来像を描く機会を創出していく。また、人材育成における役割分担を明確化し、社員・上司・人事の三者が協力して成長を支える体制を整えている。

HRSP と社内コミュニケーション施策

2023年度からは「HRSP (Human Resources Support Partner)」制度（平たく言えば人材支援制度）を導入した。各本部に配置された人事担当者が、部門ごとの人材戦略の立案や組織活性化を支援する役割を担っている。これにより、経営戦略と人事施策の連動がより密接になり、現場の課題解決にもつながっている。また、風土・コミュニケーション施策として、社長とのランチミーティングや合宿、社内ラジオ、子供参観日など、双方向のダイレクトコミュニケーションを促進する企画を多数実施している。これにより、社員のエンゲージメント向上と会社への帰属意識の醸成を図っている。

多様性の尊重とグローバル人材の育成

ダイバーシティ推進の一環として、障がい者雇用を担う特例子会社「モスシャイン」を設立したり、ベトナムから特定技能人材を受け入れたりしている。さらに、海外大学のMBAプログラム研修への派遣や海外子会社へのインターン派遣を通じてグローバル人材の育成にも力を注いでいる。

2025年度以降の人事戦略では、理念の再整理、職務記述書の導入、社内公募制度の強化、ジョブ型雇用の一部導入、外部水準に適應する報酬制度などを掲げている。また、シニア人材の活性化や、新卒採用におけるコース別制度の導入も計画しており、年齢・職種を問わず多様なキャリア形成を支援していく。



国際交流委員会

3月4日 JF センター会議室

栗田貴也委員長ほか 18 名参加

栗田委員長の開会挨拶の後、令和6年度の実施事業と令和7年度の事業計画の事務局説明に続き、株式会社グルメ杵屋の関塚聡敏氏より同社の海外展開の取り組みが紹介された。

(株)グルメ杵屋の海外展開の取り組みについて 戦略開発部海外事業開発課 課長 関塚 聡敏 氏



(株)グルメ杵屋は、うどんや丼物等のレストラン事業をメインに、運用事業として水間鉄道（みずまてつどう）、おせち等の冷凍食品事業、炊飯米や寿司飯を扱う米穀卸売事業、関西国際空港における機内食事業、海外人材の育成・受け入れを行う日本語学校事業を展開している。

飲食店は2022年3月末時点で、国内407店舗（内、約100店舗がFC）、海外12店舗（アメリカ4店舗、香港1店舗、イギリス5店舗、フィリピン2店舗）で、井井亭（どんどんてい）や麦まる（むぎまる）のブランド名で出店している。またマレーシアでは、コンビニエンスストア向けの中食を生産しており、ハラル認証を取得した工場約600店舗のコンビニにおにぎりやサンドイッチ等を販売している。

海外出店は約10年前からでアメリカから始まったが、コロナ禍中は経営が厳しく、ロイヤルティ（royalty）を免除するなど現地パートナーと協力して乗り切った。海外店舗が一番多い国はイギリスであり、現地パートナーが頑張ってくれている。香港は以前は5店舗あったが、賃料の高さもあって今は香港島のドンキホーテ店の近くにある1店舗のみだが、幸いスタッフは比較的定着しておりトレーニングもしっかりできている。フィリピンはショッピングモールに2店舗出店しており、3号店の準備を進めている。

海外展開における現状の課題と対策は、

- ◆FCを含めた運営形態の多様化を進めるため、新規進出国の調査を進める
- ◆香港や欧州の賃料が高騰しているため立地戦略の見直しを進めながら、物件の取得を強化していく
- ◆フィリピン等の東南アジアの店舗における品質の安定化に向けて、教育研修（トレーニング）の改善、およびマーケティング不足で低調なりピーター獲得を打破するためにローカライズした新メニューの開発を促進する
- ◆また、本社4階に日本語学校を設立し、約2年前からミャンマー、ベトナム、ネパール、バングラデシュ等から留学生を受け入れており、現在約100名が在籍している。彼らに弊社店舗でアルバイトをしてもらい、卒業後も就職してもらえるような取り組みも行っている。今年からはインドネシアとベトナムからも特定技能資格で50名以上の外国人材を受け入れ、他社への人材紹介も始めている。

最後に、出席委員の間で次のような各社の状況が共有された。

- 韓国と中国での売り上げは厳しいが、欧米は比較的好調。
- 香港の賃料はコロナ禍後の下落からまだ戻っておらず、出店のチャンスでもある。
- 香港は外国人の往来が回復せず、赤字店を閉めるタイミングを計っている。
- 日本と全く同一のブランドデザインから海外オリジナルの店舗デザインやメニュー等への改訂を進めている。
- 中国のSCではアパレルの退店がひどい。SC自体をよく選ばないと今後どうなるか分からない。
- 厨房機器メーカーでは、海外出店に関する国内外食企業からの問い合わせが過去最高件数となっており、その内約17%が米国についてである。
- 2月のJFインドネシア研修では、現地丸亀製麺で「感動体験」という理念教育がしっかりと浸透している様子が印象的であった。
- 国内のインバウンド客も伸び続けている印象である。

行財政対策特別委員会

3月10日 JFセンター会議室

椋本充士委員長ほか委員 22名出席

椋本委員長の開会挨拶後、以下の議題について事務局から近況が報告され、委員間で意見が交わされた。

(○は委員から出された意見の抜粋)

① 短時間労働者に対する社会保険の適用拡大

厚生労働省は、最低賃金の引き上げに伴い、週20時間以上勤務すれば年収106万円以上に達する地域が増加していることを踏まえ、月額賃金8万8000円以上という賃金要件の撤廃を提案している。一方、週20時間以上の勤務要件は維持される見通しである。これに対し、協会が実施したパート・アルバイト対象のアンケートでは、第3号被保険者である主婦層の多くが引き続き就労調整を行う傾向が示され、年金制度の抜本的見直しは税と社会保障の一体改革の中で行われるべきとの認識が示された。

- 都市部では時給が高く、週20時間以上勤務するパートの社会保険加入が進んでいる。
- 現行制度は労働者が「働く」と感じるため、年末の労働時間調整が常態化している。
- 社会保険と税の制度が複雑で理解が覚束ず、最も低い年収の壁を基準に就業調整を行う傾向がある。制度の簡素化と壁の早期撤廃が必要である。
- 現行の制度が想定している家族形態や収入基準が時代に即しておらず、制度全体が陳腐化している。

② 外国人材の戦力化

2027年に導入予定の「育成就労制度」は、現在の技能実習制度に代わる新たな制度として位置づけられており、協会は技能実習制度の対象外であった飲食店が育成就労制度の対象業種となるよう取り組む。3年間の育成就労を経て、特定技能1号・2号へと移行できる設計であり、長期的な人材定着を見込める一方、飲食店の現場では一定の日本語能力が求められることから、日本語教育や研修の負担が課題として浮上している。

- 技能実習制度は制度設計が複雑であり、育成就労制度ではシンプルな制度となることが望まれる。
- 「特定技能1号」の外国人材は、手間のかかる入社手続きをしても、すぐに転職してしまうケースが少なく

ない。家族の帯同が認められていないことも離職につながりやすい原因となっている。

- 留学生だけが労働時間を週28時間に制限されており、日本人学生との均衡がとれていない。

③ カスタマーハラスメント（カスハラ）への対応

カスハラに関する認識が広まり、セクハラやパワハラと同様に、社内での周知徹底、現場での対応ルールや方針の整備が求められている。外食産業はお客様との接点が多く、悪質なクレームや暴言といったカスハラ事例が後を絶たない。そのため、クレーム対応の初期段階から録音し、別の担当者に切り替えても対応できるルールを作っている企業もある。また、単にクレーマーとして排除するのではなく、「楽しく時間を過ごしてもらいたい」という企業姿勢を丁寧に伝えることの重要性についても認識を共有した。

- カスハラ対策マニュアルを社内で整備し、対応指針を公表している。
- 酒類を提供する業態ではカスハラの発生頻度が高い傾向にある。
- 対応マニュアルだけでなく、従業員の心のケアを行う体制も重要である。
- クレームの対応記録を全社で共有し、カスハラの判断基準を検討する際の参考としている。
- 担当者の交代や録音をとるタイミングなどのルールを明確化するようにしている。
- カスハラの啓発が進んでセクハラやパワハラと同様に社会的認知が高まることを期待している。

④ 消費税と軽減税率の今後の見通し

今後の税制改正の議論に備えて、複数税率制度の見直しについても議論がなされた。現在は標準税率10%、軽減税率8%の枠組みになっているが、今後税率を引き上げるときは制度の簡素化が求められる。標準税率のみ上がり軽減税率は据え置かれるパターンや、食料品・外食・持ち帰りの税率区分が細分化されるパターンなどが考えられる。

- 軽減税率は制度が複雑で対応が煩雑なので現場では大きな負担となっている。
- 軽減税率は廃止が理想であり、維持するとしてもせめて「電気・水道・ガス」などのインフラに限定すべきだ。

5 ユニオンからの要請対応

一人でも加入できるユニオンから対応要請を求められた場合には、協会に相談することにより連携して対応できるケースがある。アルバイトがユニオンの活動に関わっている事例もあり、慎重な対応が求められる。

6 米・原材料価格の高騰と政府の対応

米をはじめとする主要食材の価格高騰が深刻だ。協会は農林水産省に備蓄米の放出を要望し、21万トンが放出されることとなったが、在庫不足は解消しておらず、依然として先行きは不透明な状況にある。今夏以降も米不足が続く懸念もあり、政府には継続して農政に対する協会の意見を伝え、農業の持続性と外食産業への安定供給を両立させる施策を要望していく。

- 備蓄米 21万トンの放出が決定されたが、効果は限定的と見ている。
- 農水省はコメの価格高騰について、流通の目詰まりが要因と分析しており、政策の問題として捉えてはいない。
- 米価は今や 60kg あたり 2万～2万 5000 円程度へと高騰している。農家の収益確保にはある程度の価格水準が必要だが、消費者価格は大きな影響を受ける。外食企業は採算を維持するために仕入構造を調整する必要に迫られている。
- 農家の高齢化と担い手不足も深刻である。減反後の圃

場を再利用するには手間と時間がかかるので、一度減らした作付面積を短期間で戻すのは困難だろう。

- 収益構造の見直しに迫られて、ご飯の「おかわり自由」を続けることが困難な状況だ。
- 米のほかにも、政府は農畜産物の生産価格上昇に向けた関連法改正案を閣議決定した。牛乳、米、野菜、豆腐・納豆の生産に必要な肥料・飼料などの資材費、人件費などのコスト上昇分に対して、買い手が誠実に価格交渉に臨むよう努力義務を課すというもの。対応が不十分な場合は国が指導・勧告を行う制度として議論されているが、需給とかけ離れた形で買い手側に価格転嫁を進めることは、市場原理を無視したものと懸念を抱いている。

安全安心委員会

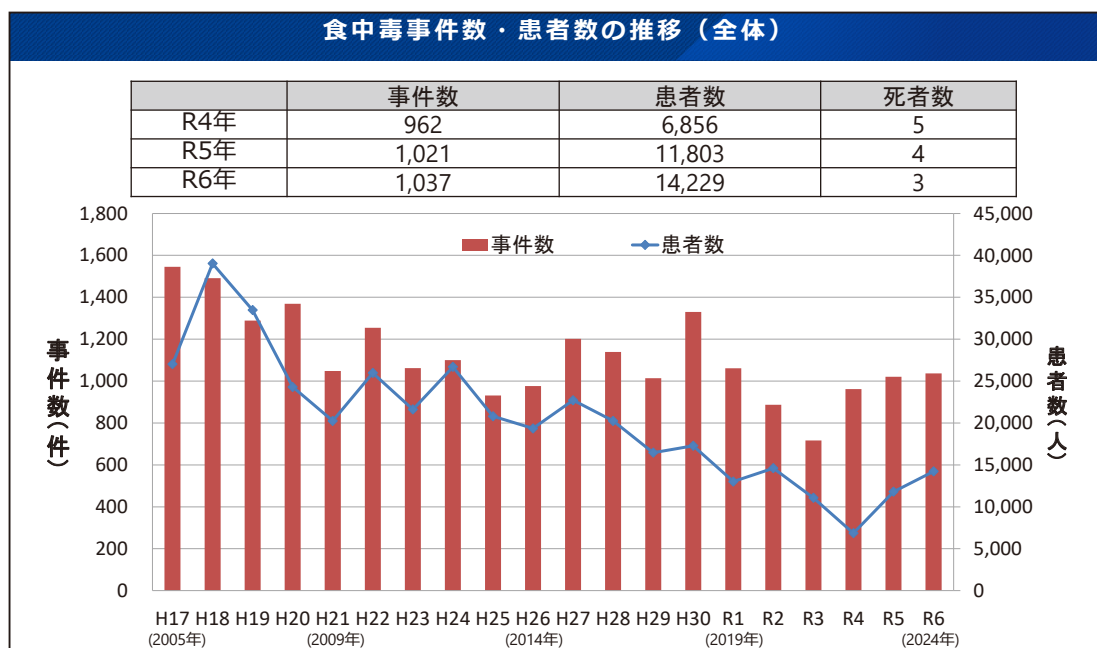
3月12日 JF センター会議室

佐々野諸延（ささのさかえ）委員長

（公財）食の安全・安心財団道野英司（みちのひでし）

副理事長ほか委員 28名参加

コロナ禍の終息後、ノロウィルス等の食中毒や感染症が増加していることから（下記資料参照）、今回の委員会では衛生管理と食中毒対策等の取り組みについて、(株) 壺番屋および SRS ホールディングス(株)による事例発表の後、意見交換が行われた。以下はその概要である。



2014年に発生した食中毒の対応事例

(株)壺番屋 品質保証部課長補佐 佐藤 光彦 氏

当社は、過去にノロウィルスの食中毒を経験した。この反省から、現在は次亜塩素酸消毒とアルコール消毒を組み合わせた店内消毒作業を、昼のピーク終了後と夜のピーク終了後に実施している。従業員が体調不良をきたした場合は、以下の報告事項を速やかに報告し、その記録を残すことにしている。

また、体調不良者が回復し復職するタイミングは、病院・専用検査機関でRT-PCR法による検査を受け、陰性が確認されたら、そのデータを上長に報告し、指示を仰ぐことにしている。上長は、その検査結果のデータ等に基づいて、社員の出勤の復職を認め、現場に復帰させるようにしている。

「和食さと」業態のノロウィルス対策

SRS ホールディングス株式会社

監査室安全衛生担当マネジャー 園部 敬一 氏

当社では2014年と2016年にノロウィルスの食中毒事故が発生し、行政処分を受けた反省から、以下の対策を講じることにしている。

□ 嘔吐物の処理と記録

2014年の事故はお客様嘔吐物が発端らしいノロ事故であったが、吐物処理に当たった従業員の作業ミスで、処理者が感染を発症した。そこで、確実な消毒と処理者の防護の必要性を痛感し、処理キットの導入、マニュアルの整備、講習会の実施という多岐にわたる対策を考えた。ノロウィルスは他の病原体よりも桁違いに小さく、洗浄や消毒では完全に除去することが困難である。2014年には、マスクや防護服を着用せずに嘔吐物処理をしたために、処理にあたった従業員が感染した。この間の記録を取っていなかったため、証言はあったものの保健所は調査の判断材料として採用しなかった。この経験から、店内嘔吐の記録を取り、上司・本部と共有する仕組みに変えていった。

□ 従業員のウィルス持ち込みに対する対策

2016年の事故は、体調不良を押して出勤した従業員に端を発する。そのため、体調不良の速やかな報告を徹底する仕組みを作り、ノロが疑われる従業員と同居者には、会社の費用負担で検便を実施することにした。また、下痢・嘔吐以外の弱い症状や漠然とした体調不良の従業員にも注意を払っている。

(株)壺番屋の感染時のルール

■店舗従事者が（ノロウィルス・新型コロナウイルス等に）感染した場合の報告事項

1. 感染者の種別（レギュラー・メイト等）
2. 感染者の年代
3. 感染したと医師に診断された日
4. 最終シフトイン日
5. 店舗営業への影響（休業するしない）、保健所からの指導内容

（該当者氏名や原因等の報告は不要ですが、状況に応じ付随情報をヒアリングさせていただく場合がございます）

■店舗からの連絡先

- ・担当SV（またはブロック長等）へ連絡
（お客様サービスセンターへの報告は不要です）

□トイレの衛生～お客様と従業員による持ち込み防止

2016年の事故は別業態で起こったことで、従業員が厨房の服装のままトイレを使用し、手洗い消毒を徹底していなかった。トイレは日常的な菌・ウイルスの持ち込み源となり得るので、既存のトイレ使用ルールの徹底、普段の清掃消毒、記録管理の必要性をマニュアルにした。

□手指衛生の強化

二度の手洗いとアルコール消毒に加えて、ポビドンヨードで衛生を補強している。現在、和食さとは作業を単純化し、菜箸（さいばし）やトングで食材を扱うのではなく、次亜塩素酸で消毒したゴム手袋で食材に触れるオペレーションに簡略化している。

上記2社の事例発表後、出席委員からそれぞれ自社の取り組みなどが紹介された。

- 体調不良者が出た場合は、店舗から速やかに本人の体調を記した連絡表を品質保証室に届け出ている。従業員本人の体調に限らず、同居家族に体調不良者が発生した際にも、必ず届け出た上で出勤の可否判断を待つ。
- これまで洗浄力の強いポビドンヨードを含んだ手洗い洗剤を使用していたが、ここ数年、この洗剤を使用することで手指の皮膚トラブルを抱えてしまう従業員が出ているので、ポビドンヨード洗剤に代わる皮膚に刺激の少ない製品に切り替えた。
- 最近、人手不足を補うために外国人スタッフやスキマバイトの短期雇用者を増やしているが、これまで使用していた爪ブラシの管理・運用ができなくなり中止にした。
- 店舗の体調不良者を補う単発アルバイトは戦力となるが、例えば検便の陰性証明を条件として採用をかけるとう適任者がみつからない。
- 嘔吐対応の処理キットに加えて、嘔吐物以外のお子様の汚物（オムツなど）を処理するケースもあり、汚物処理の方法などの動画を使って教育している。
- 弊社でも汚物処理キットを導入しているが、ただ設置しているだけでは意味がなく、定期的にキットの使い方を教育に落とし込むことが大事だと思っている。
- キッチンの奥や端に設置されている手洗いのシンクが、従業員の休憩室やトイレ、キッチンの動線とリンクしていないことがある。また、冬場など水温によって従業員が手洗いを躊躇しないように、衛生管理の視点から環境を整えていく予定だ。
- ノロウイルスに感染したアルバイトが数週間勤務できなかったケースがあった。今は人手不足なので、こういったケースにも一定の保証をしていくような、アルバイトの生活をサポートできる体制が必要だと思っている。
- 弊社は衛生管理教育には力を入れている。入社時のオリエンテーションで衛生教育を始め、現場ではOJTとして先輩スタッフが手本を見せながら実践している。特に、体調不良の場合には、理由の如何に関わらず休むこと、合わせて手洗いが最重要であることを徹底させるため、店内カメラ等でモニタリングする工夫をしている。

最後にまとめとして食の安全・安心財団の道野副理事長から、感染症対策への取り組み、関係省庁の法令、審議会・検討会で公表された食の安全安心に係る行政情報などが提供され、新年度は以下のテーマを中心に事業を実施することが確認された。



(公財) 食の安全・安心財団 道野英司 副理事長

- 新型コロナウイルスは実質的に収束し社会は平静を取り戻しているが、業界は平時から食中毒対策、感染症対策などの衛生管理対策への対応をしておく必要がある。そのために、定期的に会員間の情報交換やセミナーを開催していく。
- 各社が品質保証や安全対策を講じるためには、行政や関係業界の情報を速やかに収集し提供することが必要だ。そのために当委員会は食の安全・安心財団と連携して正しい情報発信やリスクコミュニケーションに取り組んでいく。

第29回 優良外食産業表彰

JF 会員5社が受賞 おめでとうございます！

農林水産省が主催する「優良外食産業表彰」の表彰式が3月19日に東京會館で開催された。協会の推薦では下記5社が4部門で受賞し、表彰状が授与された。

受賞企業	代表者名	賞	受賞部門
梨湖フーズ株式会社	高木 勉 代表取締役	農林水産大臣賞	【国産食材利用推進】
株式会社ハチバン	長丸 昌功 代表取締役社長	農林水産大臣賞	【食文化普及貢献】
株式会社アレフ	庄司 大 代表取締役社長	農林水産大臣賞	【持続可能な事業活動推進】
株式会社リンガーハット	佐々野 諸延 代表取締役社長兼 CEO	農林水産大臣賞	【持続可能な事業活動推進】
株式会社高倉町珈琲	鬼澤 修 代表取締役社長	農林水産大臣賞	【新規サービス提供】

なお JF 会員の株式会社ハークスレイは、他団体の推薦によって生産性向上部門の農林水産大臣賞を受賞された。

【優良外食産業表彰とは】

農林水産業との連携、消費者ニーズに対応したサービスの提供、環境への配慮など創意工夫を凝らした取り組みを行い、画期的な成果を上げている外食事業者等を優良事例として表彰する制度。平成4年度から毎年開催していたが、新型コロナウイルスの影響により令和2年度から中断していた。今年度より再開し、29回目となる。第29回表彰は、国産食材利用推進、食文化普及貢献、持続可能な事業活動推進、新規サービス提供の4部門で農林水産大臣賞の受賞者が選出された。

第29回 優良外食産業表彰式典 農林水産省



前列（左から）
高倉町珈琲 横川会長
立原審査委員長
宮浦総括審議官
久志本協会会長
リンガーハット米濱名誉会長

後列（左から）
石井 協会常務
ハチバン 長丸社長
アレフ 庄司社長
梨湖フーズ 高木社長
坂本 協会専務

常任役員会／理事会

3月26日 JF センター会議室

【常任役員会】

理事会で報告・審議される事項について事務局より説明の後、今後の協会活動等について意見が交わされた。

【行政との懇談会】

農林水産省外食・食文化課の五十嵐麻衣子課長より、最近の外食産業関連行政について説明を受けた。

《米をめぐる情勢》

昨年収穫の新米に集荷競争が発生し、米の生産量は前年より増加しているのに大手集荷業者の集荷量が大きく減少した。流通に目詰まりが生じ、価格が高騰したため、農水省は緊急的に買戻し条件付で政府備蓄米の売渡を決定した。3月10日～12日の第1回入札では提示数量15万トンの94.2%、約14万1千トンが落札された。3月26日からの第2回入札で7万トンを提示し、今後必要があれば拡大する。

《食料の持続的供給に関する価格形成の法制化》

昨年6月改正の食料・農業・農村基本法を踏まえ、今国会では食品関連事業者に対し食料の合理的価格形成を求める法案を提出した。食品の生産から消費までの各段階の関係者が、持続的に消費者に食品を供給できるよう協調して取り組み、価格も含め最終的取引条件は関係当事者間で決定するという自由主義の維持を大前提に、食品事業者の努力義務を明確化し、その行動規範（判断基準）を定めたもの。取り組みが著しく不十分な場合は、指導、勧告や公正取引委員会への通知などが行われる。

《食品リサイクル法の基本方針の制定》

2025年から2029年までの5年間の食品リサイクル推進のための基本方針が告示された。食品関連事業者の2030年度までの削減目標（2020年度比で5割削減）はすでに2022年度に達成し、新たな目標として60%削減を設定。外食産業は食べ残しの部分が大きく、食べきれぬ小盛の導入、3010運動の推進、ガイドラインに沿った持ち帰りの促進等の取り組みが求められる。

《パートナーシップ構築宣言》

「発注者」の立場にある事業者は「代表権のある者の名前」で取引適正化を宣言すること。自主行動計画を策定した業界団体には役員企業の宣言拡大、および宣言状況のフォローアップが求められており、本年6月と年末に実施予定の官邸会議で各団体役員企業の宣言率が公表される。

《地理的表示（GI）保護制度の先使用期間の満了》

GIの登録以前からGIの名称あるいは類似名称を使用の場合、例外的にその名称の使用は7年間（先使用期間）認められているが、令和8年2月以降、順次7年を経過する名称があり、GI製品の登録生産者団体に所属していなければ当該名称を変更しなければならない。

【理事会】

以下の事項について報告、審議が行われた。

① 新規会員申し込み

② 令和6年度事業報告ならびに令和7年度事業計画

③ 令和7年度予算（案）

④ 外国人材の戦力化～育成就労制度について

育成就労制度の基本方針が決定され、分野別運用方針や試験問題等有識者・専門家会議で詰められていく。JFは外食産業が育成就労制度の対象分野に入るよう取り組んでいく。

⑤ 短時間労働者に対する社会保険の適用拡大

厚生労働省の年金部会では、短時間労働者の社会保険適用が議論されている。年取要件を理由に社会保険加入を回避する行動が指摘されているほか、学生の適用除外の撤廃に言及する意見等も出ており、議論の行方を注視していく必要がある。

⑥ 障害者法定雇用率

昨年4月に2.5%に引き上げられた障害者法定雇用率は、令和8年7月には2.7%となり、対象事業主の範囲も広がる。JFは特別支援学校とのパイプ作りに取り組み、会員企業との人材マッチングで対応していく。

⑦ ユニオンからの交渉要請

⑧ 将来の消費増税

将来の消費税引き上げは①標準税率、軽減税率ともに上がる、②標準税率のみ上がり、軽減税率は据え置き、③標準税率が上がり、食料品・外食・持ち帰りの税率区分が細分化されるという3つのパターンの検討が想定される。これらの議論が俎上に載る前にJFは議論を進め、業界の主張を整理しておかなければならない。

⑨ 創立50周年記念社員表彰

表彰の対象者として49社の153名が推薦された。受賞者は5月13日の社員表彰式で表彰される。

⑩ 立命館大学との産学連携

立命館大学・食マネジメント学部との産学連携は新年度も継続し、同学部の単位認定科目講座への講師の派遣と学生の外食産業研究を助成する。

JF 会員社を対象とした外食産業市場動向調査

12月の業態・業種別外食動向調査

全店データ／前年比		売上高	店舗数	客数	客単価
全体	合計	106.6%	100.2%	102.6%	103.9%
ファーストフード	合計	106.5%	101.1%	102.0%	104.4%
	洋風	101.7%	101.2%	101.7%	100.0%
	和風	114.8%	101.9%	101.4%	113.3%
	麺類	115.9%	102.4%	107.1%	108.1%
	持ち帰り米飯／回転寿司	101.9%	99.8%	98.8%	103.1%
	その他	107.8%	99.4%	99.6%	108.2%
ファミリーレストラン	合計	107.8%	98.6%	104.6%	103.0%
	洋風	106.4%	96.0%	104.3%	102.0%
	和風	111.6%	101.8%	104.6%	106.7%
	中華	112.1%	103.0%	107.7%	104.1%
	焼き肉	102.8%	98.9%	99.6%	103.2%
パブ／居酒屋	合計	101.0%	99.7%	98.8%	102.2%
	パブ・ビアホール	101.3%	99.0%	96.3%	105.3%
	居酒屋	100.8%	99.9%	100.2%	100.6%
ディナーレストラン	合計	104.6%	99.7%	104.7%	99.9%
喫茶	合計	108.0%	99.7%	100.9%	107.1%
その他	合計	107.4%	99.2%	105.6%	101.7%

【帰省などの国内移動やインバウンドで外食需要は堅調】雨天が少なく天候に恵まれたうえ、年末年始が例年より長い連休で、年末帰省などの国内移動や単月で過去最高となる訪日外客数により外食需要は好調、外食全体の売上は前年比106.6%となった。一方で、仕事納めが27日となった曜日周りにより、オフィス立地の飲酒業態などの売上はほぼ横ばいとなった。

2024年間の業態・業種別外食動向調査

全店データ／前年同月比		売上高	店舗数	客数	客単価
全体	合計	108.4%	99.7%	104.3%	103.9%
ファーストフード	合計	108.1%	100.5%	103.9%	104.1%
	洋風	106.1%	101.0%	103.0%	103.0%
	和風	113.0%	102.0%	106.5%	106.1%
	麺類	112.6%	99.7%	104.1%	108.2%
	持ち帰り米飯／回転寿司	102.6%	99.0%	99.6%	103.1%
	その他	111.0%	99.8%	104.9%	105.9%
ファミリーレストラン	合計	109.5%	98.6%	105.7%	103.5%
	洋風	109.6%	96.4%	105.9%	103.5%
	和風	110.8%	100.6%	105.4%	105.1%
	中華	110.1%	102.1%	106.3%	103.6%
	焼き肉	106.1%	99.6%	103.4%	102.6%
パブ／居酒屋	合計	105.5%	97.9%	103.0%	102.4%
	パブ・ビアホール	105.9%	98.8%	101.5%	104.4%
	居酒屋	105.3%	97.7%	104.0%	101.3%
ディナーレストラン	合計	106.6%	97.9%	105.3%	101.2%
喫茶	合計	109.0%	99.9%	103.5%	105.3%
その他	合計	107.2%	101.0%	104.5%	102.6%

【「ファーストフード」の堅調と、全体の客単価上昇で、売上は3年連続で前年を上回る】2023年5月の行動規制撤廃により、多くの業態でコロナ禍のダメージからの回復傾向がみられ、コロナ禍でも健闘していた「ファーストフード」が引き続き牽引し、度重なる価格改定による「客単価の上昇」、訪日外客数の大幅増加とあいまって売上は前年比108.4%となった。

共栄火災



サイ吉

人々が気持ちよく毎日を暮らせるよう、
安心のチカラでそっと支えるサイ。
共栄火災のサイ吉です。



夢を、未来を、 ずっと近くで支えたい。

隣にいる誰かと、家で待つ誰かと、未来で出会う誰かと。

人はみんな、あらゆるつながりの中で暮らしています。

そのつながりが、もっと身近なものになれば、

人生はずっと豊かなものになる。

共栄火災は、確かな安心のチカラで、

そんなあなたの毎日を応援します。

それが、地域を支え、暮らしに役立つ保険会社としての、
私たちの使命だから。

つながり強化宣言！ **共栄火災**

共栄火災海上保険株式会社

〒105-8604 東京都港区新橋1-18-6 TEL.(03)3504-0131(大代表) www.kyoeikasai.co.jp

JF ジェフマンズリー

2025年3・4月号

定 価／1,000円（本体価格910円）

発行日／2025年5月8日

発行人／久志本 京子

発 行／（一社）日本フードサービス協会

〒105-0013 東京都港区浜松町1丁目29番地6号

浜松町セントラルビル10階

TEL 03-5403-1060 FAX 03-5403-1070

ホームページ <http://www.jfnet.or.jp/>

印 刷／関東図書株式会社

※ジェフマンズリーは会費を負担している会員に対して、出版刊行されています。

贈って喜ばれる。もらって嬉しい。

全国共通お食事券

ジェフグルメカード

全国35,000店でご利用頂けます



全国共通お食事券「ジェフグルメカード」の加盟で、
 あなたのお店でも利用者の客数がアップします!



加盟店ステッカー



お問い合わせは  **0120-150-563**