

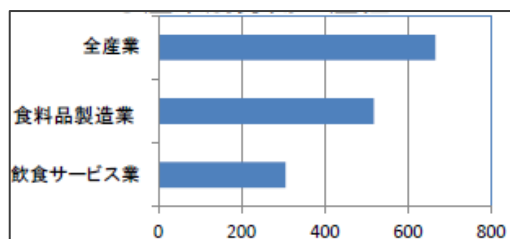
## 2) 日本の外食産業の生産性に関する実態調査報告

### ①外食上場大手企業と中小成長企業との比較検証データ

#### (1)既存資料から見る国内外食産業の生産性

ここでは、日本国内における外食産業の生産性水準の位置づけについて、既存資料から整理・確認する。全産業と比較すれば、「飲食サービス業」にて従業員あたりの付加価値額が1/2程度となっており、国際比較に関わらず国内比較でも生産性水準は相対的に低い。

図表 2-1-1 産業別労働生産性（従業員あたりの付加価値額（万円／年））<sup>9</sup>

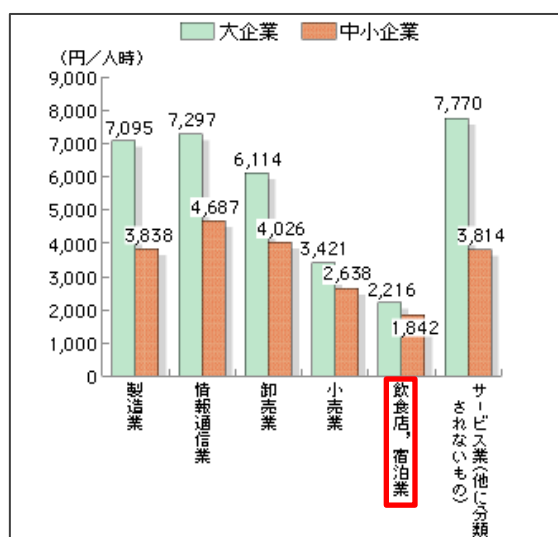


※平成24年度法人企業統計調査より

出典：農林水産省「外食・中食産業における活性化・生産性向上について」2014年11月

一方、外食産業は家族経営等の個人経営、個店も多いことから規模拡大における合理化・効率化が図れないことが指摘される。実際に大手企業と中小企業の生産性を比較した資料によると、人時生産性が「飲食店・宿泊業」分類で数百円程度の差が出ている。しかし、決して他産業に比べて特別に大手企業と中小企業の差が大きいわけではない。

図表 2-1-2 大手企業・中小企業の労働生産性水準（労働時間あたり付加価値額）<sup>10</sup>



※企業活動基本調査及び毎月勤労統計調査を再編加工。また、2005年度における数値である。

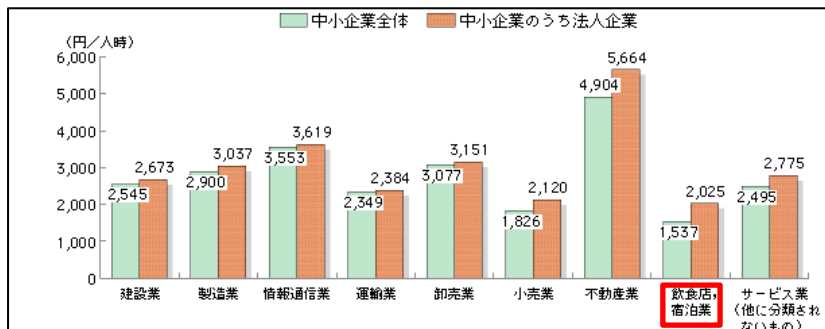
出典：中小企業庁「中小企業白書 2008年版」2008年5月

<sup>9</sup> 法人企業統計を用いているため営利法人のみが対象となっていることに注意が必要である。

<sup>10</sup> 企業活動基本調査の対象は、従業員50人以上かつ資本金又は出資金3,000万円以上の会社であり、比較的小規模な企業や個人事業主が含まれていないことに注意が必要である。

同じく、中小企業全体と法人企業との差に焦点を当てると、やはり「飲食店・宿泊業」分類における人時生産性にて、法人企業の方が数百円高くなっている。

図表 2-1-3 中小企業における労働生産性水準（労働時間あたり付加価値額）<sup>11</sup>



※中小企業実態基本調査及び毎月勤労統計調査を再編加工  
 ※2005年度における数値

出典：中小企業庁「中小企業白書 2008年版」2008年5月

ここで、統計調査結果等による集計された数値からの推計ではなく、実際の企業のデータから個別企業の生産性（月間労働生産性、人時売上高、人時生産性）を推計する。

以下のように、大手企業は外食産業分野の上場企業で経常利益額ベスト10から、中小企業は現在ローカルを中心に成長しつつある企業10社を選定した。なお、大手企業は有価証券報告書における損益計算書等を用いて推計し、中小企業は経営者へのインタビュー調査等を通して得られた情報をもって推計を行った。

図表 2-1-4 生産性推計に選択した大手企業・中小企業

	企業名	本社	主な業態等
大手企業 ※上場企業、経常利益額ベスト10	①(株)トール日レスホールディングス	東京都	カフェ、各種レストラン、ベーカリーショップ、洋菓子
	②(株)サンマルクホールディングス	岡山県	カフェ、ベーカリーレストラン、各種レストラン、回転すし
	③(株)王将フードサービス	京都府	中華レストラン
	④(株)サイゼリヤ	埼玉県	イタリアンレストラン
	⑤(株)くらこほレーション	大阪府	回転すし
	⑥ロイヤルホールディングス(株)	福岡県	レストラン、天丼、ピザなど
	⑦(株)壺番屋	愛知県	カレー
	⑧(株)クリエイレストランツホールディングス	東京都	各種レストラン、居酒屋、ラーメン・フードコート
	⑨(株)ハイデイ日高屋	埼玉県	中華レストラン
	⑩(株)吉野家ホールディングス	東京都	牛丼、うどん、すし、レストラン等
中小企業 ※ローカル中心、成長中企業	①A社	埼玉県	ラーメン
	②B社	東京都	居酒屋
	③C社	東京都	居酒屋
	④D社	東京都	居酒屋
	⑤E社	千葉県	イタリアンレストラン
	⑥F社	千葉県	居酒屋
	⑦G社	東京都	鉄板焼、焼き肉
	⑧H社	東京都	レストラン、居酒屋
	⑨I社	大阪府	居酒屋、イタリアンなど
	⑩J社	東京都	丼もの

<sup>11</sup> 中小企業実態基本調査は、企業活動基本調査が対象としていない小規模企業や個人事業主も調査対象としており、その数値が反映されている。

まずは大手企業であるが、生産性の推計に用いた各種経営指標は以下のとおりである。

図表 2-1-5-1-1 大手企業の各種経営指標<sup>12</sup>

企業名	使用した決算 連結/単独 (注1)	売上高 (百万円)	経常利益額 (百万円)	売上総利益 (百万円)	売上原価 (百万円)	従業員数 上段: 正社員 下段: P/A(注2)
①株トール日レスホールディングス	連結	120,020	10,085	72,006	48,013	2,548
		構成比(100.0)	(8.4)	(60.0)	(40.0)	6,533
②株サンマルクホールディングス	連結	60,831	7,568	47,475	13,356	620
		(100.0)	(12.4)	(78.0)	(22.0)	6,345
③株王将フードサービス	単独	76,222	7,249	53,132	23,089	2,007
		(100.0)	(9.5)	(69.7)	(30.3)	6,434
④株サイゼリヤ	単独	105,049	4,092	66,453	38,596	2,255
		(100.0)	(3.9)	(63.3)	(36.7)	7,970
⑤株くらコーポレーション	単独	95,636	5,135	51,757	43,878	1,070
		(100.0)	(5.4)	(54.1)	(45.9)	9,951
⑥ロイヤルホールディングス(株)	連結	122,152	4,579	82,455	39,697	2,437
		(100.0)	(3.7)	(67.5)	(32.5)	9,910
⑦株壱番屋	単独	42,750	4,750	19,750	22,999	683
		(100.0)	(11.1)	(46.2)	(53.8)	1,090
⑧株クワイエレストランホールディングス	連結	69,310	4,384	49,940	19,370	2,259
		(100.0)	(6.3)	(72.1)	(27.9)	4,976
⑨株ハイティ日高屋	単独	34,424	4,019	25,029	9,546	672
		(100.0)	(11.7)	(72.7)	(27.7)	2,827
⑩株吉野家ホールディングス	連結	180,032	3,993	112,491	67,540	3,346
		(100.0)	(2.2)	(62.5)	(37.5)	15,432

(注1) 基本的に有価証券報告書の「単独決算」の数値を活用した。ただし、単独であると本部機能等がメインになると思われる企業は「連結決算」の数値を用いた。

(注2) 基本的に有価証券報告書に掲載されている数値は、P/A(パート/アルバイト)を1日8時間換算した期中平均人員である。

なお、売上構成比率のなかで「フランチャイズ(FC)向売上高」が非常に大きく、直営店売上比率が小さいケースがある。そのような企業は、FC向ビジネスの業績が大きく生産性の数値に反映されてしまうため、有価証券報告書から売上全体(ただし連結決算)のうち直営店売上の比率を求め、売上高・経常利益・売上総利益・売上原価にその比率を乗じた数値を推計に利用した<sup>13</sup>。

図表 2-1-5-1-2 経営指標の修正(※)

企業名	使用した決算 連結/単独	売上高 (百万円)	経常利益額 (百万円)	売上総利益 (百万円)	売上原価 (百万円)
⑦株壱番屋	単独	14,963	1,663	6,913	8,050
		(100.0)	(11.1)	(46.2)	(53.8)

※図表 2-1-5-1-1 における(株)壱番屋の指標に売上全体における直営店売上比率 35%(0.35)を乗じた。

図表 2-1-5-1-1、2-1-5-1-2 より、各大手企業の生産性(月間労働生産性、人時売上高、人時生

<sup>12</sup> 2015年9月時点公表の最新の各社有価証券報告書における単独決算または連結決算の損益計算書等を用いた。

<sup>13</sup> ここではあくまでFC向売上高が非常に高く、全売上高の6割強を占める(株)壱番屋のみ修正を行った。

産性) を推計すると次の表のようになる。

図表 2-1-5-1-3 大手企業の生産性推計結果

企業名	売上総利益 ÷12	売上高 ÷12	従業員数(人) (正社員+P/A)	従業員の月間 総労働時間 (注1)	月間労働生産 性(円)(注2)	人時売上高 (円)(注3)	人時生産性 (円)(注4)
①株トール日レスホールディングス	6,001	10,002	9,081	1,489,550	660,775	6,715	4,028
②株サンマルクホールディングス	3,956	5,069	6,965	1,075,750	568,019	4,712	3,678
③株王将フードサービス	4,428	6,352	8,441	1,366,500	524,543	4,648	3,240
④株サイゼリヤ	5,538	8,754	10,225	1,646,500	541,589	5,317	3,363
⑤株くらコーポレーション	4,313	7,970	11,021	1,706,650	391,351	4,670	2,527
⑥ロイヤルホールディングス(株)	6,871	10,179	12,347	1,973,900	556,512	5,157	3,481
⑦株菅番屋	576	1,247	1,773	300,100	324,897	4,155	1,919
⑧株クワイエレストランツホールディングス	4,162	5,776	7,235	1,198,200	575,211	4,820	3,473
⑨株ハイティ日高屋	2,086	2,869	3,499	558,450	596,091	5,137	3,735
⑩株吉野家ホールディングス	9,374	15,003	18,778	2,984,000	499,215	5,028	3,142
			平均値		<b>523,820</b>	<b>5,036</b>	<b>3,259</b>

(注1) 正社員は1日8時間として月200時間、P/Aは月平均150時間で計算。

(注2) 売上総利益÷12ヵ月÷従業員数(正社員+P/A)で算出

(注3) 売上高÷12ヵ月÷従業員の月間総労働時間で算出。

(注4) 売上総利益÷12ヵ月÷従業員の月間総労働時間で算出。

続いて、中小企業の実産性を推計するために、インタビュー調査等を通じて得られた経営指標を整理すると次の表のようになる。

図表 2-1-5-2-1 中小企業の各種経営指標<sup>14</sup>

企業名	売上高 (千円)	経常利益額 (千円)	売上総利益 (千円)	売上原価 (千円)	従業員数	
					上段: 正社員	下段: P/A(注1)
①A社	580,000	117,740	388,600	191,400	19	
	構成比(100.0)	(20.3)	(67.0)	(33.0)	60	
②B社	600,000	120,000	420,000	180,000	5	本部
	(100.0)	(20.0)	(70.0)	(30.0)	72	直営
③C社	1,100,000	132,000	737,000	363,000	47	
	(100.0)	(12.0)	(67.0)	(33.0)	115	
④D社	900,000	45,000	603,000	297,000	40	
	(100.0)	(5.0)	(67.0)	(33.0)	60	
⑤E社	580,000	14,500	406,000	174,000	30	
	(100.0)	(2.5)	(70.0)	(30.0)	60	契約社員含む
⑥F社	3,400,000	170,000	2,380,000	1,020,000	100	
	(100.0)	(5.0)	(70.0)	(30.0)	300	
⑦G社	2,500,000	500,000	1,675,000	825,000	68	
	(100.0)	(20.0)	(67.0)	(33.0)	120	
⑧H社	470,000	28,200	329,000	141,000	20	
	(100.0)	(6.0)	(70.0)	(30.0)	35	
⑨I社	5,500,000	275,000	4,015,000	1,485,000	200	
	(100.0)	(5.0)	(73.0)	(27.0)	500	
⑩J社	4,300,000	838,500	2,752,000	1,548,000	150	
	(100.0)	(19.5)	(64.0)	(36.0)	500	

(注1) ここでのP/Aはインタビュー等から得られた8時間換算前の数値である。

図表 2-1-5-2-1 より、各中小企業の生産性（月間労働生産性、人時売上高、人時生産性）を推計すると次の表のようになる。

<sup>14</sup> インタビュー調査及び(有)フードビジネス企画開発室調査結果から確認できた数値等を用いている。

図表 2-1-5-2-2 中小企業の生産性推計結果

企業名	売上総利益 ÷12	売上高 ÷12	8時間換 算P/A	従業員数(人) (正社員+P/A) (注1)	従業員の月間 総労働時間 (注2)	月間労働生産 性(円)(注5)	人時売上高 (円)(注6)	人時生産性 (円)(注7)
①A社	32,383	48,333	45	64	12,800	505,990	3,776	2,530
②B社	35,000	50,000	54	59	11,725	597,015	4,264	2,985
③C社	61,417	91,667	86	133	26,650	460,913	3,440	2,305
④D社	50,250	75,000	45	85	17,000	591,176	4,412	2,956
⑤E社	33,833	48,333	45	75	15,000	451,111	3,222	2,256
⑥F社	198,333	283,333	225	325	65,000	610,256	4,359	3,051
⑦G社	139,583	208,333	90	158	31,600	883,439	6,593	4,417
⑧H社	27,417	39,167	26	46	6,750 (注3)	592,793	5,802	4,062
⑨I社	334,583	458,333	375	575	115,000	581,884	3,986	2,909
⑩J社	229,333	358,333	375	525	92,500 (注4)	436,825	3,874	2,479
					平均値	571,140	4,373	2,995

(注1) ここでのP/Aは8時間換算後の数値を用いている。

(注2) 基本として正社員は1日8時間として月200時間、P/Aは月平均150時間で計算。

(注3) H社は月平均労働時間が正社員250時間、P/A50時間との回答を得たため、その数値を活用している。

(注4) J社のP/A月間労働平均時間は見直しによって現在では125時間となっている。その数値を活用している。

(注5) 売上総利益÷12ヵ月÷従業員数(正社員+P/A)で算出

(注6) 売上高÷12ヵ月÷従業員の月間総労働時間で算出。

(注7) 売上総利益÷12ヵ月÷従業員の月間総労働時間で算出。

## (2)インタビュー調査を通して見える「生産性」に関する外食中小成長企業経営者の意識<sup>15</sup>

以下、「図表 2-1-4 生産性推計に選択した大手企業・中小企業」にて対象としたローカル中心、かつ急成長を遂げている中小企業経営者へのインタビュー調査結果の概要を示す。

### 1. 調査の目的

主な目的は、外食産業をめぐる厳しい経営環境（「少子高齢化」、「個人消費の低迷」など）にあつて、毎年、確実に成長しながら利益を上げている中小外食企業 10 社に焦点を当て、「成長・雇用・生産性」について企業経営者がどのような認識を持っているかを明らかにすることである。

ここで中小外食企業を調査対象に選択した理由としては、豊富な経営リソースによって海外投資や出店など新しい市場を求める選択肢を有する大手外食企業や、景気にあまり左右されない生業店とは異なり、外食産業の置かれているリアルな問題は、まさしく中小企業に端的に表れると考えたためである。とりわけ、日本の外食産業が突きつけられている最大の問題とは、「雇用と人手不足」の問題である。サービス産業の中にあつて、医療や福祉と並んで外食産業は最も厳しい人手不足に見舞われている業種のひとつである。この深刻な人手不足は、外食企業の経営者に、いやがうえにも従業員の「労働生産性向上」方策について真剣な検討を迫っていると考えられる。

### 2. 10 社の中小外食企業を選んだ理由

今回の調査は、「成長、雇用、生産性」の 3 点に焦点を当て、企業経営者として代表取締役はその考え方を探るべく取材を試みた。中小企業として、現在は売上規模 3 億円程度でまだスタート地点に立っている企業から、売上規模 50 億円を超え、株式上場を目前にしている企業まで取り上げている。しかし、いずれも成長と利益をキープしている優良企業でありベンチマークとして捉えるのは相応しいと考える。

### 3. 中小成長企業の典型パターン

#### ① A 社

＜人時生産性を軸に徹底的に無駄を省き、高い生産性と利益を達成した高効率型経営＞

ラーメン専門店を 10 店舗展開。徹底したコスト削減で、月間労働生産性 80 万円、人時売上 5,000 円、人時生産性 3,500 円を達成。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

(ア)多品目を提供しているテーブルレストランに比べ、格段に効率がよいと認識している。

(イ)メニューのオリジナリティに自信を持つ。

(ウ)経営者の生産性に対する考え方が極めて明確である。高い生産性をキープすることこそ、社員やパート・アルバイトに世間並みの給与（店長クラスで平均 584 万円、一般社員で平均 380 万円）を支払うことができ、それが従業員の最大のモチベーションであると考えている。

(エ)実績値で人時売上高が 5,000 円台、人時生産性が 3,500 円台<sup>16</sup>と、図表 2-1-5-2-2 内で計

<sup>15</sup> 本インタビュー調査は、(有)フードビジネス企画開発室による協力のもと実施された。

<sup>16</sup> A 社は、人時売上高や人時生産性を社内の管理指標として活用している。この数値は実際の週報等における上

算した平均値と比べて高い生産性を示す一方、20%台の高い営業利益率を上げている。その背景として月間坪当たり売上 50 万円、中には売上 90 万円を超える店舗もある。

(オ)高い生産性を確保への努力として、家賃比率は 3.9%と外食産業の平均レベルの 1/3 の水準であり、厨房機器についてはリサイクル品を利用して初期投資を抑制している。

(カ)麺やスープの製造を仕様書発注の形で外部業者にアウトソースして、現場スタッフは調理、接客に集中させることによって現場での高い生産性を実現している。

## ②B社

### <小規模店で将来 1,000 店、400 億円を目指す標準化型ビジネスモデル>

10 数坪の小規模店、客単価約 1,500 円の低価格大衆酒場のビジネスモデルを標準化。将来 1,000 店舗、400 億円を目指す。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

(ア)標準店の店舗規模は 10 数坪の小規模店で、客単価はドリンク+フードで 1,500~700 円の居酒屋市場のボトムゾーンを狙っている。直営店売上及び FC 店からの月 12 万円のロイヤリティ収入を含め、本部売上は 6 億円である。

(イ)入社した社員が将来、独立開業することを主たるモチベーションにしている。現行の店舗規模は個人店主が中心になって運営できる標準化されたビジネスモデルになっている。したがって、店長の月間給与は固定され、賞与はなし。

(ウ)営業時間は 7 時間で、営業時間内の従業員数は 4~5 名である。人時売上高で 4,200 円、人時生産性で 3,000 円であるが、営業開始時間前に 2~3 名の仕込みスタッフが必要で、12 時に店に入り 14~15 時までの作業分、労働時間が長くなっている。

(エ)店舗数が 100 店に達したら、仕込み作業はセントラルキッチンで行うことを想定している。人時売上は 5,000 円台となり、生産性は大きく改善される。将来的に 1,000 店舗展開も希望しているが、それでも限定された地域に展開しナショナルチェーンを目指さない。

## ③C社

### <売上・利益・再投資重視の典型的なマンパワー型経営>

売上高で 11 億円、限定エリアに焼き鳥など多業態展開のドミナント戦略を導入。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

(ア)コスト削減や合理化よりも、売上や付加価値の創造を重視している。そのため、経営上最も大切な数値は、売上と利益である。

(イ)人材については、個々の店長以下スタッフのモチベーションを最大限発揮するため、思い切った現場への権限移譲を進めている。また、経営は現場に売上やコスト、労働生産性についての数値責任はいっさい負わせない（口出しもしない）。

(ウ)店長が数値管理の負担を背負うと、自分たちの主体的なモチベーションを失い、顧客満足への努力にも悪影響がある。そうした負担は経営本部が負うべきだと考える。



- (エ)人材採用、教育などは定期的な外部講師によるゼミナーや自主的な勉強会があるほか、繁盛店視察あるいはコミュニケーションエナジーなどの外部研修にも力を入れている。
- (オ)売上と利益の重視は、積極的な新業態開発や付加価値創造への投資が必要だからである。限定エリアへの多業態展開のドミナント戦略導入は、現場にマンパワーを集中し、新しい付加価値創造に挑戦するためである。
- (カ)売上・利益・付加価値に重点を置くため、仲間意識やチームワークを重視している。労働生産性については経営者の関心はそれほど高くない。

#### ④D社

＜労働生産性（従業員1人当たり1日の売上高）については5万円が共通の指標である＞

居酒屋・串焼きを東京都内一等地に展開。海外でも紹介・評価されて、外国人客が8割を占めるインバウンド消費の先取り店となっている。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

- (ア)労働生産性として、「従業員1人当たり1日5万円の売上」が暗黙の了解になっている。このラインをどうクリアするかが従業員全員の課題として認識が共有されている。1人1日5万円を人時売上に換算すれば、5,000円をクリアしている。
- (イ)あくまで個人商店という認識を持つ。チェーン展開の可能性を秘めている店もあるが、マニュアル化されたシステム構築をしようとは思っていない。
- (ウ)全店ベースの平均客単価は4,000円台で通常の居酒屋チェーンよりもアッパーである。しかし、高級専門店の価格帯でもない。接客・料理・雰囲気の中で「4,000円では安い」と思わせる付加価値＝価値訴求力が強みである。ここで規模を拡大すれば、4,000円の客単価がとれる料理や接客の質が維持できなくなると考えている。
- (エ)一定の労働生産性を維持し、かつ付加価値で勝負している。そのため、従業員ひとりひとりの能力をいかに高めるかの人材育成がポイントで、経営者と従業員とのコミュニケーションが非常に大切になる。新規採用状況は厳しいからこそ、現在の戦力を最大限、活用していかなければならない。
- (オ)「人材育成」と「店の業績・売上・付加価値」のバランスを取る。ここで多店舗化を推進すれば、バランスが崩れてしまうと考える。
- (カ)コスト抑制の面では、都心の一等地でありながら家賃を抑えることができている（家賃比率は数%しかない）。

#### ⑤E社

＜出店立地のミスマッチで利益、生産性ともに大きな課題を抱えている＞

料理スタッフやマネージャーなど5割近い正社員を抱え、イタリアンの業態で約10店舗を展開。客層と来店動機のミスマッチで、想定客単価5,000円に到達しない店舗も出ている。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

- (ア)メニュー価格が全店舗ほぼ同一にもかかわらず、店舗によって客単価5,000円台～1,000円

台と開きがある。かつ、客単価の低い店舗の家賃比率は高く、大きな負担になっている（商業施設であるため）。

- (イ) 客単価が低い店舗では、ショッピング客が主流で一品料理のオーダーにとどまりドリンクのオーダー率が低いのではと考えられる。狙う客単価 5,000 円レベルは、料理とドリンクの組み合わせによって達成できる。しかし、立地条件＝来店動機の不マッチがある。
- (ウ) 接客や料理のレベルを維持するためにスタッフの 5 割近くが正社員である。そのため、実際に本調査で推計した労働生産性の水準は、他の調査対象中小企業に比べて低い。
- (エ) 利益を高めるため業態転換も視野に入れる。
- (オ) 想定する客単価は夜間にドリンク類の売上が見込めない立地条件でないと難しいと判断し、今後の出店については、業態と出店立地、来店動機等を引き続き検討中。

#### ⑥F 社

＜東京都心及び郊外を中心に 4 業態、25 店舗を展開、年商 34 億円を達成する成長企業＞

全国からの産地直送の食材を活用した 2,500～3,500 円の客単価の居酒屋をはじめとした 4 業態、25 店舗を出店。売上が急成長を遂げた注目の企業。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

- (ア) 正社員の給与体系は、職務ごとに 10 数段階の年俸額を設定した職務給がベースとなる。これに成果給が加味され半期ごとの賞与が支給される。320 万円～500 万円に更に成果給がプラスされることになるが、この水準の年俸に成果給を加味して支払うためには、労働生産性は決定的に重要であると考えている。
- (イ) 現状から更に人時売上で 5,000 円、人時生産性で 4,000 円台を目標としている。
- (ウ) 労働生産性向上については社員の給与の問題だけではない。最近の深刻な人手不足の問題がある。パート・アルバイトの採用に際して、時給ベースで 2 割アップの水準でなければ人が集まらなくなっている。この上昇分吸収のためには、既存店の売上アップだけではなく、作業効率の面でも見直しが必要である。
- (エ) 従業員独立制度を導入しており、すでに独立開業を果たした社員がいる。独立を希望する従業員には必要とされる内容を段階的に教育していく。従業員のモチベーションは非常に高く、一人で複数の仕事を積極的にこなしていく。独立開業への希望が生産性向上に寄与している。

#### ⑦G 社

＜客単価 1 万円、利益率で 20%、人時売上で 6,500 円を達成＞

客単価 1 万円を超えるオーセンティックレストランを都内に展開、月間労働生産性（月間粗利益高に対する従業員一人当たりの貢献度）が 80 万円を超える。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

- (ア) 客単価 1 万円をクリアする高付加価値型レストランとして、都内に約 10 店舗を展開し、年間売上高で 25 億円を達成。1 店舗平均売上で 2 億 2,700 万円の実績を出す。

- (イ)焼肉・鉄板焼きといった省力型の業態で、1万円以上の客単価を実現した。
- (ウ)収支構造を見ると、経常利益率が20%と高い収益率を達成しており、一般社員の平均給与も高く、店長クラスになると600万円を超えている。
- (エ)人材育成の面で特に力を入れているのが接客サービス部門で、教育コンサルティングが考案・導入した、10カテゴリーに分類された300弱の項目にわたる評価基準を用いている。他にも「職務評価表」を導入し、細かいオペレーション技術の優劣の評価表も合わせて、月ごとに評価していく。給与は基本給のほかに年2回の賞与については、評価制を導入、賞与の額は半期の営業利益の15%~20%に設定されている。
- (オ)単業態であるから、店舗ごとに収支の構造が見えやすく、業績のアップダウンは一目瞭然であるから、従業員の売上貢献度や生産性も明確に評価できる。

### ⑧H社

#### <和食の多業態展開を図り、20坪~30坪の小規模店、少数精鋭で高い生産性を実現>

創作和食をはじめとして都内に6店舗、客単価で5,000円以上を実現。20~30坪の小規模店ながら年商で4億7,000万円、月坪売上30万円を達成。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

- (ア)小規模店かつ高い客単価のために、商品力や接客サービスも高い水準としている。その水準を維持するため正社員の比率が4割近くになっている
- (イ)1店舗平均3名の正社員を配し、パート・アルバイトの月平均稼働時間は50時間と、正社員を中心に、高い技量を有する少数精鋭で店舗が運営されている。
- (ウ)小規模店を少数精鋭で回すことによって、高い労働生産性を達成している。
- (エ)月間1,500万円を売る繁盛店もある。
- (オ)アメリカでの展開を計画している(すでに数店出店)。
- (カ)今後は調理工程がシンプルかつ少数で運営でき、高い生産性がキープできる業態を中心に展開予定である。

### ⑨I社

#### <客単価高めのアップパー・カジュアルで急成長、約10年前に創業したが年商で50億円以上を達成>

割烹と居酒屋の中間業態で急成長。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

- (ア)この10年間に創業から爆発的な急成長を遂げた。
- (イ)最も重要視しているのは従業員に高い給料を支払える企業であること。
- (ウ)例えば店長クラスで560万円、料理長で600万円、各店に配属されている32歳平均女将クラスで500万円である。従業員のモチベーションは非常に高い。
- (エ)人件費率は30%で、社員に満足のいく給与を支払うのに必要な売上と付加価値こそが最も大切な経営上の数値と考える。同社の展開する価格にふさわしい接客や料理の品質水準を維持していくために、なによりも従業員のモチベーションやモラルこそが会社の財産であ

る。生産性はこの価値を維持していく範囲内で位置づけられている。

(オ)生産性や利益率が高ければ成長するのではなく、飲食業は人材がすべてであり、人間力なくして会社の成長はないと考える。

#### ⑩J社

＜チェーン展開にて、この10年間で首都圏をはじめに関西から東北にかけて出店。年商で43億円と急成長＞

看板商品の商品力で支持を得てきた。和食系で単品ものであるが、価格帯は600円台で競合とは一線を画している。

#### 【生産性と付加価値についての考え方】

(ア)都内ローカルで支持を得ていた商品をもって全国に本格展開し始めた。商品のオリジナリティは広く評価されてきた。価格帯は競合とは一線を画する。

(イ)全国展開に向けた改革として、生産性に関しては、社員およびアルバイトスタッフを含め年間休日を増やし、さらに無駄な作業を徹底的に見直し、月間労働時間を削減する。時間当たりの生産性を向上させたいとしている。

(ウ)この数年間、上質なチョイスグレードを提供する専門店を数店出し大繁盛店となっている。既存の業態店と併行してチェーン化を図っていく。小規模店でファーストフードよりも高い付加価値を狙うことによって、従業員一人当たりの生産性も向上させたいとしている。

## ②外食上場大手企業と中小成長企業の実態分析

①で推計した大手企業（高い経常利益の企業）及び中小企業（ローカル中心で急成長中の企業）の生産性を比較する。平均値レベルで見れば、大手企業の方が人時売上高で660円程度、人時生産性で260円程度高い結果となっている。ただし、月間労働生産性については大手企業側における間接部門等の大きさ等を反映してか、中小企業の方が47,000円程度高くなっている。人時売上高や人時生産性を見れば、「図表2-1-2 大手企業・中小企業における労働生産性水準」で見られる大手企業と中小企業の差異とそれほど変わらないと思われる。ただし、個々で見れば、人時売上高や人時生産性にて大手企業の同レベルの数値を出している中小企業も存在する。

図表2-2-1 大手企業・中小企業の実態分析の結果比較

	(単位:円)		
	月間労働生産性	人時売上高	人時生産性
A.大手企業	523,820	5,036	3,259
B.中小企業	571,140	4,373	2,995
A-B	-47,320	663	264

※月間労働生産性：年間売上総利益÷12ヵ月÷従業員数（正社員+P/A）

※人時売上高：年間売上高÷12ヵ月÷従業員の月間総労働時間（正社員は月200時間、P/Aは月150時間で計算。）

※人時生産性：年間売上総利益÷12ヵ月÷従業員の月間総労働時間

また、以下のような点から推計結果の解釈には注意が必要である。

(ア)大手企業はあくまで有価証券報告書の損益計算書等の数値を用いて生産性の数値を推計している。基本的に単独決算を用いているが、単独の場合は本部機能がメインになると思われる企業は連結決算を用いている。しかしながら、大手企業は間接部門のほか、セントラルキッチンとして製造部門等を持ち、企業によっては複数ブランド・業態・事業会社を抱えているケースが多い。そのため、有価証券報告書から生産性を推計しても、実際の店舗ベース、ブランドや業態単位の生産性の数値とは異なることに注意が必要である。

(イ)中小企業においては、インタビューで確認できた年間売上高、原価率、従業員数等から生産性にかかる数値を計算している。やはり、店舗ごとに計算された生産性ではないことに注意が必要である。インタビューによると、店舗レベルで見れば、ここで推計した数値より大きな生産性を出している企業も存在する。

(ウ)大手企業、中小企業とも「マン・アワー」を計算するために、基本として「正社員 200 時間/月、P/A150 時間/月」を条件として使っている（インタビューで正確に把握できたケースは除く）。そのため、実質的な数値と乖離している可能性がある。

### ③外食産業の労働生産性にて目標とすべき水準案

#### (1) 目標値（理論値）の推計

①～②にて、日本の外食産業の生産性水準の位置づけ、大手企業・中小企業の生産性の推計、中小企業の経営者による生産性への考え方・取り組みを取り上げた。しかしながら、このような実態調査からは実際に各事業者が自ら目標にすべき、または生産性の高低の判断軸となる水準がなかなか見えてこない。

実態調査と合わせて、いわゆる「目標値や理論値」の水準が見えてこなくては、事業者が自らの経営を生産性水準の視点から評価することができない。例えば、生産性が低いならばどれだけ上げなくてはいけないのか目標に落とし込むことは難しい。そもそも事業者が生産性向上に取り掛かる／促すことも難しい。

そこで、ここでは外食産業の生産性を見るうえで目標値（理論値）の設定を試みる。法定労働時間を前提としたあるべき人件費から、それに対する必要な人時生産性と人時売上高を試算する。その前提条件は以下のとおりである。

#### <前提条件>

- ・年間休業日を 100 日間とすると、年間稼働日数は 265 日。
- ・1 日当たりの労働時間を 8 時間（法定労働時間）とすれば、年間労働時間は 2,120 時間。
- ・健全経営を維持するための労働分配率（人件費÷粗利益×100）を 40%と想定し、仮に従業員 1 人当たりの平均賃金を年間「300 万円」とする。

上記の前提条件から、人時生産性と人時売上高の理論値は次のように計算される<sup>17</sup>。

<sup>17</sup> あくまで前提条件に基づく試算である。

### <人時生産性と人時売上高の推計>

- ・ 300 万円 ÷ 40% = 750 万円 (必要粗利益高)
- ・ 年間必要粗利益高から年間労働時間を除して人時生産性を計算する  
 $750 \text{ 万円} \div \text{年間労働時間 } 2,120 \text{ 時間} = \text{人時生産性 } 3,538 \text{ 円 (約 } 4,000 \text{ 円)}$
- ・ 食材比率を 30% と想定すると、年間必要売上高は、 $750 \text{ 万円} \div 70\% = 1,071 \text{ 万円}$
- ・ 年間必要売上高から年間労働時間を除して、人時売上高を計算する。  
 $1,071 \text{ 万円} \div \text{年間労働時間 } 2,120 \text{ 時間} = \text{人時売上高 } 5,052 \text{ 円 (約 } 5,000 \text{ 円)}$

上記のような前提条件で計算した理論値を基準に考えると、そのレベルの人時生産性及び人時売上高を達成している外食企業がどの程度存在するのか。例えば、①における推計結果を見ても達成していない企業が見られる。また、①で取り上げた大手企業・中小企業とも、経常利益額の大きさや急成長企業であること等を考慮して選択しており、その他多数の企業と比較すれば上位に位置すると想定される。そこから推測すれば、日本国内における外食産業全体にてあるべき人時生産性・人時売上高を達成している企業はまだまだ一部でしかない可能性がある。

日本の外食産業の中で生産性を重要な目標値として設定し、高い人時売上高や人時生産性を誇る企業の代表格として「サイゼリヤ」が取り上げられることが多い。その数値は人時生産性（粗利益額 ÷ 総労働時間）にて最終的には 6,000 円を目指している。実際に、生産性が低い店舗でも 4,000 円、高い店舗では 6,000 円を達成しているという<sup>18</sup>。高い生産性は、同社の社員平均年収で 562 万円、店長クラスで 700 万円を超える給与を支払える根拠を成していると考えられる。

こうした高い生産性を上げている背景には、店内、厨房にビデオカメラを設置して、従業員の作業を徹底的に分析し、動きのムダを軽減する科学的手法を導入し、絶え間ない省力化を追求してきたことにある。更にはセントラルキッチンを活用し、店内での調理工程を最終加熱や盛り付けのみに単純化し、厨房での作業効率を大幅にアップさせた。また多くの契約農家と協力し、計画的な食材生産に取り組むとともに、野菜や肉の加工工場を設立し、食材生産から流通、配送まで一貫したバーティカル・マーチャндаイジングを志向するなど、ソフト・ハード両面の効率化を経営者が先導する形で創業以来模索してきた成果といえる。

このような高い生産性を達成している代表的な企業の例も含めて勘案すると、ひとまず**人時生産性で約 4,000 円**と想定することは一定の合理的根拠があると考えられる。また、同じく**人時売上高で約 5,000 円**も同様である<sup>19</sup>。

### (2) 中小企業にて生産性を考えることの問題点

一方、中小企業の実態として、①で推計したように、サイゼリヤの水準には成長企業であっても到達していないケースは多い。実際、中小企業に対するインタビュー調査において、全ての経営者が生産性にかかる指標を目標値としているわけではなく、むしろ生産性は経営にて意識していないケースが多かった。

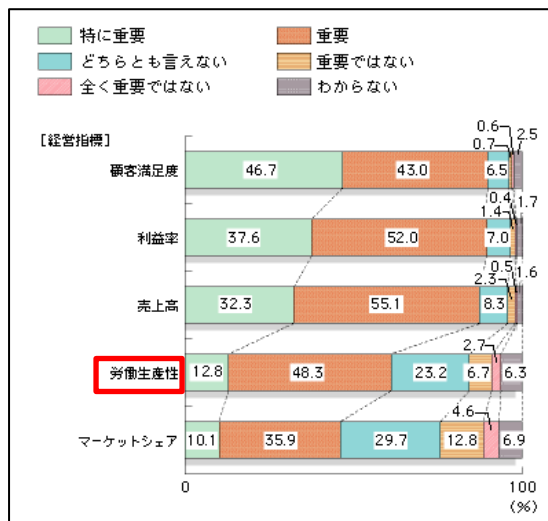
既存資料において、一般的にサービス業における経営者は、生産性への意識は高くはないとの

<sup>18</sup> 正垣泰彦「おいしいから売れるのではない 売れるからおいしい料理だ」(日経 BP 社、2011 年)

<sup>19</sup> 「図表 2-1-5-1 大手外食企業(経常利益額ベスト 10)の生産性」にて、有価証券報告書から推計したサイゼリヤの人時売上高は 5,000 円強、人時生産性で 3,000 円強である。この数値は間接部門やセントラルキッチン等を含めて計算されているため、実際の店舗ベースであると更に高い数値になると想定される。

結果を示しているものもある。彼らが最も意識しているのは顧客満足度であり、続いて利益率、売上高である。

図表 2-3-1 特に意識している経営指標



※中小企業庁「サービスの生産性向上に関する実態調査」2007年より

出典：中小企業庁「中小企業白書 2008年版」2008年5月

外食産業は個人消費の典型的な産業であり、同時に食文化としてはじめて存在しうる産業である。そのことを考えれば、労働生産性は単独ではなく、料理・接客の品質に対する顧客満足度の範囲内で位置づけられるべきで経営課題であり、経営者もその認識であると考えられる<sup>20</sup>。

そのため、日本において外食産業の生産性向上の取り組みを喚起するには、まず、経営者層における生産性への認識醸成が必須ではないかと考えられる。そのためには、日本の外食産業が抱えている問題、経営者が抱えている問題とそこで生産性向上に着目すべき理由を明確化する必要がある。

### 【補足】今回調査ターゲットとした中小企業の規模感等について

今回の調査を進めるうえで、インタビュー等から生産性向上への取り組みとその課題の抽出が期待できる層として、①経営リソースが充実しているため自社で十分に取り組みができる大手企業、②生産性向上を必要としない／関心が無いと思われる個店・自営業者の層はひとまず省き、それ以外を③中小企業として捉えて、以下のような設定を置いた。これが、実際にインタビュー調査対象を選定するための指針となっている。

#### 地域にて多店舗展開している事業者（全国区よりもローカル中心）

ただし、上記のような企業を既存統計から明確に捉えることは難しい。そこで、日本国内におけるおよそ規模感を見るため、各種資料等から以下のような前提を考えた。

<sup>20</sup> 意識していないとは言え、日本の外食産業トップがホールやキッチンの効率化のための努力を経営者が怠っているとは考えにくい。事実、店舗設備や調理用品、あるいは物流、食材調達システム、キッチンやホールの調理、サービスの効率化、さらに具体的にいえば、コールベルやドリンクバー、スチコン、電子レンジ、一時加工食品、冷凍食品、調理済み食品の活用などは日本のほうが欧米よりも進んでさえいるといえる。

**従業員数：100名以下 かつ 店舗数：2店舗以上～20店舗以下**

※あくまで統計全体における位置づけを見るための設定で、必ずしも個別企業事例として、この定義に合致しないといけないわけではない。

上記のような企業の割合を「平成24年度経済センサス（活動調査）」の結果から推計する。

**(1)飲食店<sup>21</sup>**：企業等数<sup>22</sup>は全体の3%程度、事業所数・従業員数・売上金額は10%前後

		企業等数	事業所数	従業者数(人) <sup>23</sup>	売上金額(百万円)
	総数	373,362	453,345	3,168,461	13,229,049
A	国内支所数 <sup>24</sup>	12,349	41,701	597,024	2,945,355
	1～19	3.3%	9.2%	18.8%	22.3%
B	常用雇用者数 <sup>25</sup>	37,1803	393,749	1,727,872	6,921,059
	0～99	99.6%	86.9%	54.5%	52.3%
A*B	AかつBの推計	3.3% ⇒12,297	8.0% ⇒36,219	10.3% ⇒325,578	11.6% ⇒1,540,925

**(2)持ち帰り・配達飲食サービス業<sup>26</sup>**：企業等数 は全体の9%、事業所数・従業員は5%前後

		企業等数	事業所数	従業者数(人)
	総数	13,566	40,552	415,254
A	国内支所数	1,251	4,860	91,834
	1～19	9.2%	12.0%	22.1%
B	常用雇用者数	13,187	15,480	132,387
	0～99	97.2%	38.2%	31.9%
A*B	AかつBの推計	9.0% ⇒1,216	4.6% ⇒1,855	7.1% ⇒29,278

※なお、経済センサスの集計統計表の中で、「雇用者数規模別」と「支所数規模別」が同時にクロスできている表は1種類存在するが、当該統計表の「総数」はあくまで「個人経営を除く複数事業所企業」となっているため、実態からの乖離が大きいと判断した。

そのため、「総数」が「企業等(法人+個人経営)」である統計表から、「雇用者数規模別」と「支所数規模別」の表をそれぞれ抜き出して活用した。

※経済センサスによると、我が国の外食・中食産業は「個店(単一事業所)」が多いことが特徴である。例えば、産業中分類の「飲食店」にて、**「個店(単一事業所)」の割合は、企業等数で全体の約97%、国内従業者数で約49%を占める。**また、その大部分は常用雇用者0～99人の規模である。

<sup>21</sup> 産業中分類 「76 飲食店」。

<sup>22</sup> 法人+個人経営

<sup>23</sup> 常用雇用者以外も含む。

<sup>24</sup> 本所の統括を受けている事業所。必ずしも店舗とは限らないが、便宜上店舗数と考える。また、支所数1～19ということは、本店(社)も含めれば2～20となる。

<sup>25</sup> 雇用形態は問わず、期間を定めずに雇用されている人。若しくは1か月を超える期間を定めて雇用されている人

<sup>26</sup> 産業中分類 「77 持ち帰り・配達飲食サービス業」。