

(1)外食産業が抱える課題例

図表 5-6-1-1 外食産業が抱える課題（業種・業態、規模別）（1/6）

活用シーン	業種・業態	主な客単価水準 (中:約3,000円を境)	業務領域	主に小規模 よりのケース	主に大規模 よりのケース
食事中心	レストラン (ファミリーレストラン以外)・食堂等	低～中	人事関係	・従業員の労務管理	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価
			仕入・発注関係	・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化	・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化 ・ロス発生対策
			売上・業績関係	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映
	ビストロ・ダイニング・創作料理等	中～高	人事関係	・料理人の確保と育成 ・従業員の労務管理	・料理人の確保と育成 ・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価
			仕入・発注関係	・仕入、発注業務の効率化 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・材料の管理、棚卸の効率化	・仕入、発注業務の効率化 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・材料の管理、棚卸の効率化 ・ロス発生対策
			売上・業績関係	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映

図表 5-6-1-2 外食産業が抱える課題（業種・業態、規模別）（2/6）

活用シーン	業種・業態	主な客単価水準 (中:約3,000円を境)	業務領域	主に小規模 よりのケース	主に大規模 よりのケース
食事中心	各国料理 (和食・中華・洋食、 イタリアン・フレンチ、 韓国、アジア料理等)	中～高	人事関係	・料理人の確保と育成 ・従業員の労務管理	・料理人の確保と育成 ・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価
			仕入・発注関係	・固有、特殊な材料の仕入ルート確保 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化 ・固有、特殊な調理工程への対応	・固有、特殊な材料の仕入ルート確保 ・仕入、発注業務の効率化 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・材料の管理、棚卸の効率化 ・固有、特殊な調理工程への対応 ・ロス発生対策
			売上・業績関係	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映
	焼肉、お好み焼き、鉄板焼き、すき焼き・しゃぶしゃぶ、鍋等	中～高	人事関係	・従業員の労務管理	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価
			仕入・発注関係	・固有、特殊な材料の仕入ルート確保 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化	・固有、特殊な材料の仕入ルート確保 ・仕入、発注業務の効率化 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・材料の管理、棚卸の効率化 ・ロス発生対策
			売上・業績関係	・利用頻度が比較的低いなかでの差別化 ・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・利用頻度が比較的低いなかでの差別化 ・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映

図表 5-6-1-3 外食産業が抱える課題（業種・業態、規模別）（3/6）

活用シーン	業種・業態	主な客単価水準 (中:約3,000円を境)	業務領域	主に小規模 よりのケース	主に大規模 よりのケース
食事中心	すし、割烹、料亭等	高	人事関係	<ul style="list-style-type: none"> ・料理人の確保と育成 ・従業員の労務管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・料理人の確保と育成 ・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価
			仕入・発注関係	<ul style="list-style-type: none"> ・固有、特殊な材料の仕入ルート確保 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・固有、特殊な材料の仕入ルート確保 ・仕入、発注業務の効率化 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・材料の管理、棚卸の効率化 ・ロス発生対策
			売上・業績関係	<ul style="list-style-type: none"> ・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	<ul style="list-style-type: none"> ・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映
	ファミリーレストラン、回転すし、ステーキハウス等	低	人事関係	<ul style="list-style-type: none"> ・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価 ・業務や作業の標準化、統一化
			仕入・発注関係	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的かつ効率的な仕入、発注 ・計画的かつ効率的な在庫管理 ・調理工程の効率化(キッチンシステム高度化等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的かつ効率的な仕入、発注 ・計画的かつ効率的な在庫管理 ・調理工程の効率化(セントラルキッチン導入等)
			売上・業績関係	<ul style="list-style-type: none"> ・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客獲得 ・注文等の店舗オペレーション効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客獲得 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映

図表 5-6-1-4 外食産業が抱える課題（業種・業態、規模別）（4/6）

活用シーン	業種・業態	主な客単価水準 (中:約3,000円を境)	業務領域	主に小規模 よりのケース	主に大規模 よりのケース
食事中心	ラーメン、そば、うどん等	低	人事関係	・従業員の労務管理	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価 ・業務や作業の標準化、統一化
			仕入・発注関係	・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化	・計画的かつ効率的な仕入、発注 ・計画的かつ効率的な在庫管理 ・調理工程の効率化(キッチンシステム高度化、セントラルキッチン導入等)
			売上・業績関係	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映
飲酒中心	居酒屋(焼き鳥含む)、バー、ワインバー、ビアホール、パブ等	低～中	人事関係	・従業員の労務管理	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価 ・業務や作業の標準化、統一化
			仕入・発注関係	・固有、特殊な材料の仕入ルート確保 ・固定費の削減(仕入やメニューの工夫等) ・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化	・計画的かつ効率的な仕入、発注 ・計画的かつ効率的な在庫管理 ・調理工程の効率化(キッチンシステム高度化、セントラルキッチン導入等)
			売上・業績関係	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・予約受付の効率化 ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映

図表 5-6-1-5 外食産業が抱える課題（業種・業態、規模別）（5/6）

活用シーン	業種・業態	主な客単価水準 (中:約3,000円を境)	業務領域	主に小規模 よりのケース	主に大規模 よりのケース
軽食中心	ファーストフード(ハンバーガー、サンドイッチ等)	低	人事関係	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価 ・業務や作業の標準化、統一化
			仕入・発注関係	・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化	・計画的かつ効率的な仕入、発注 ・計画的かつ効率的な在庫管理 ・調理工程の効率化(キッチンシステム高度化、セントラルキッチン導入等)
			売上・業績関係	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・新規顧客獲得 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・新規顧客獲得 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映
	牛丼、カレー等(一品もの専業)	低	人事関係	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価 ・業務や作業の標準化、統一化
			仕入・発注関係	・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化	・計画的かつ効率的な仕入、発注 ・計画的かつ効率的な在庫管理 ・調理工程の効率化(キッチンシステム高度化、セントラルキッチン導入等)
			売上・業績関係	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・新規顧客獲得 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・新規顧客獲得 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映
	立ち食業態のラーメン、そば、うどん	低	人事関係	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理	・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価 ・業務や作業の標準化、統一化
			仕入・発注関係	・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化 ・調理工程の効率化(作り置き等)	・計画的かつ効率的な仕入、発注 ・計画的かつ効率的な在庫管理 ・調理工程の効率化(キッチンシステム高度化、セントラルキッチン導入等)
			売上・業績関係	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化	・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化	・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映

図表 5-6-1-6 外食産業が抱える課題（業種・業態、規模別）（6/6）

活用シーン	業種・業態	主な客単価水準 (中:約3,000円を境)	業務領域	主に小規模 よりのケース	主に大規模 よりのケース
軽食中心	喫茶店・カフェ	低	人事関係	<ul style="list-style-type: none"> ・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・アルバイト、パートの効率的な確保と配置 ・従業員の労務管理 ・従業員の教育や評価 ・業務や作業の標準化、統一化
			仕入・発注関係	<ul style="list-style-type: none"> ・仕入、発注業務の効率化 ・材料の管理、棚卸の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的かつ効率的な仕入、発注 ・計画的かつ効率的な在庫管理 ・調理工程の効率化(キッチンシステム高度化、セントラルキッチン導入等)
			売上・業績関係	<ul style="list-style-type: none"> ・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・レジの効率化 ・帳簿類作成の効率化 ・日報や週報、月報作成の効率化 ・業績データの分析と経営への反映
			販促・顧客関係	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規顧客獲得 ・リピーター化、固定客化 ・注文等の店舗オペレーション効率化 ・顧客データの分析と経営への反映

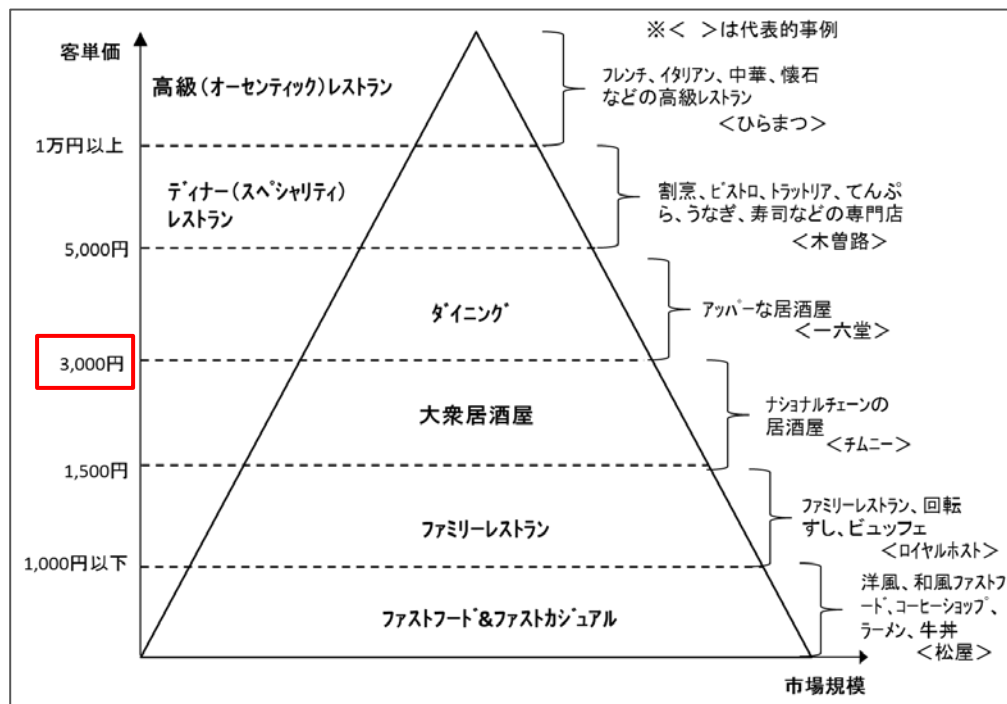
なお、ここでは規模別として、大まかに小規模及び大規模に分けて課題整理を行ったが、特に小規模よりのケースでは、例え課題に対して明確な認識を持つに至っても、人材・モノ・資金、及び情報といった経営リソースが大手企業と比べて不足しているため、課題解決に自力で取り組むのが難しいケースが多いと考えられる。

【補足】その他視点－外食産業を業態（≒客単価）で見る視点と個店・生業店の生産性などについて

外食産業を客単価すなわち業態別と市場規模で見た場合、次のようなピラミッド型の構造が想定される（縦軸が客単価、横軸が市場規模）。客単価によって、正社員とパート・アルバイトなどの比率や単位時間当たりの売上高も異なる可能性がある。

ここで、主に「分母（＝効率性向上）」を中心にした生産性向上が求められる層として、**客単価 3,000 円以下の層**が考えられる。それ以上の客単価の層は、比較的粗利益額を確保しやすく、プロの料理人を中核とした層である。そのため、比較的サービスに対する価格設定（サービス料など）もしやすいと想定される。一方、客単価 3,000 円以下の層は、主に大手企業によるナショナルチェーンが中心である。効率的な多店化と店舗運営のため、パート・アルバイトの積極的な活用と調理を含む業務プロセスの自動化・省力化等が必要とされる層である。

図表 5-6-2 飲食業態と客単価の相関（イメージ）



一方、外食産業の生産性の議論では、個店・生業店について生産性向上は馴染まないと言われてきている。確かにその一面はあるが、個店・生業店といえども、バックヤードの業務は存在する。例えば、その業務を効率化して業務負担を圧縮することにより、「分子(=付加価値向上・売上向上)」のための注力できる時間を確保できるようになる。

個店・生業店はまさしく大手ナショナルチェーンとは差別化されたメニュー、おもてなし等の接客、固定客の満足度を向上させる取り組みで付加価値向上・売上向上を図っていると考えられる。チェーン店のように「分母(=効率性向上)」を中心とした取り組みではなく、広い意味で「分子(=付加価値向上・売上向上)」も含めて生産性を考えることが重要である。

その他、店舗数の規模については、経営の方法に変化が生じる区分けを検討することで更に細かく分類できる⁴⁸。

48 例えば、「外食・中食産業における生産性向上検討会」の議論にて、およそ30店舗からナショナルチェーン化に向けての取り組みが必要になってくるため、30店舗が1つの境目であるとの指摘があった。なお、全体で見れば、「1・3・11・30・100」の店舗数がおよそ経営の方法に変化が生じる境目になるのではないかと指摘される。