**「令和5年度市場競争環境評価調査」
(飲食サービス業の競争環境整備に向けた商慣行実態調査)
調査結果概要版**

令和6年3月

ぐるなび

調査の背景・目的

- 名目GDPの約7割を占める我が国のサービス産業は、関東経済産業局管内（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県）の1都10県）においても付加価値額約7割・従業員数約8割を占め、地域にとって経済、雇用を支える重要な存在である。しかしながら、サービス産業は、「生産と消費の同時性」「市場の地理的制約」の特徴から、低生産性等の課題を抱えており、中でも飲食サービス業は、全産業平均よりも労働生産性が低い業種となっている。
- 加えて、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による外出自粛や営業制限の影響も受け、非接触サービスへの移行やテイクアウトの拡大の加速など、飲食サービス業の経営環境は大きく変化した。また、外部環境の変化に伴い経営コスト（仕入価格・燃料価格・人件費等の高騰、慢性的な人材不足、デジタル化対応等）も増大しており、厳しい状況に置かれている。昨今の状況を鑑みて、今後益々、労働集約型から資本集約型への転換等が求められる中、仕入方法・価格決定権等の商慣行上の足下での課題を整理・分析し、競争環境整備政策を検討することは重要である。
- 本調査では、長年にわたる取引形態・慣行等による労働生産性（※1）向上に係る課題をもつ飲食サービス業に着目し、今後の社会環境の変化に伴う競争環境の適正化へ向けた具体的な政策手段を見出すため、実態把握と競争政策等における論点整理・課題の抽出を行い取りまとめることを目的としている。また、本調査は、特に実態が明らかではない中小規模の飲食店にフォーカスして実施し、大規模企業の視点は有識者の意見を取り入れる形で進めた。

※1 本調査において、労働生産性は「労働生産性 = 付加価値額 / 労働投入量」と定義する

調査概要

<調査項目>

飲食サービス業の商慣行や業務の実態・課題を把握するため、大きく以下の5項目に分類し調査を実施した。

- 【1】飲食店の競争環境全容
- 【2】仕入に関する企業間取引形態
- 【3】人材確保・管理体制等雇用環境
- 【4】集客に関わるマーケティング環境
- 【5】注文・決済環境

<調査概要>

本調査では、①アンケート調査②インタビュー調査③有識者との意見交換を実施した。

①アンケート調査概要（※2）

- ・調査対象：ぐるなび加盟飲食店
- ・サンプル数：328サンプル
- ・調査方法：WEBアンケート（1店舗1回答）
- ・実施期間：2023年11月8日～12月1日
- ・回答者属性：オーナー55%、店長30%／東京圏45%、大阪圏23%、名古屋圏7%／
個人事業39%、法人60%／店舗数1店舗68%、2店舗11%、3～5店舗10%、6店舗以上11%
※属性のうち、主な項目を記載

②インタビュー調査概要

- ・調査対象：ぐるなび加盟飲食店
- ・サンプル数：8サンプル（エリア、法人形態、事業規模、立地、アンケート調査結果を元に選定）
- ・調査方法：WEB会議ツールを利用したオンラインまたは訪問
- ・実施期間：2024年1月14日～1月23日
- ・回答者属性：オーナー6サンプル、店長2サンプル

※2 ①アンケート調査は、②インタビュー調査、③有識者との意見交換に活用するために実施。

調査概要

③有識者との意見交換

- ・飲食サービス業の分野に豊富な経験を有する2名の有識者に協力いただき、本調査内容や、調査結果に基づく今後の方向性について意見交換を3回実施した。

- ・選定者 :

	1人目	2人目
氏名	菊地唯夫様	高橋英樹様
所属・役職	ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長	株式会社夢笛 代表取締役社長
主な外部団体所属	・日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 副代表幹事 ・一般社団法人キャッシュレス推進協議会 理事 ・京都大学経営管理大学院 特別教授 ※2024年4月より「客員教授」	・一般社団法人日本飲食団体連合会 理事 ・一般社団法人日本飲食業経営審議会
選定理由	・金融業界出身で飲食サービス業以外の俯瞰的な視点を保有しており、業界分析や予測に長けていること ・京都大学経営管理大学院で教鞭をとっており、学術的な視点での本事業に対するアドバイスが期待できること ・大手企業視点でのアドバイスが期待できること	・飲食店経営に加え、プロデュースも多数行っており、飲食店の経営から現場まで幅広い知見をいただけること ・中小企業視点でのアドバイスが期待できること

- ・意見交換内容

- 1回目：調査仮説や調査項目案をお伝えし、飲食サービス業全体の課題を交えたアドバイスを聴取
- 2回目：アンケート調査結果をお伝えし、関連する飲食サービス業全体の状況、深掘りのアドバイスを聴取
- 3回目：アンケートやインタビュー結果を踏まえ、報告書の方向性や内容のアドバイスを聴取

【1】飲食店の競争環境全容

＜飲食店の売上と営業利益率について＞

- 店舗の年間売上高や営業利益率は、飲食店の立地や席数、客単価など様々な要素により異なり、営業利益率は「15%超」という回答もいる一方、「マイナス」という回答も多く、ばらつきがみられた。インタビューでは、売上について「過去最高」「昨年より良い」「宴会は戻った」等、好調な様子を語る被験者も複数みられたものの、利益率については「悪い」「マイナス」との声もあり、伸び行く需要に対して店舗を取り巻く環境が整っていない様子が見られた。

＜業務時間の使い方＞

- 1日の業務時間の使い方では、「接客」「調理業務」などの現場業務に、日々の業務時間の過半数以上を割いている様子がみられた。また、インタビューの被験者全員が店舗の営業時間中は店舗におり、キッチンやホール業務を行っていた。

＜メニュー価格の考え方・価格転嫁状況＞

- 価格の考え方については、「利益をあげるために、コストは価格にしっかり転嫁している」派より、「顧客の期待に応えるために価格はできる限り据え置きしている」派が多い結果となった。
- 価格転嫁状況は、各コスト別でみると、「食材原価」は比較的転嫁できているものの、「人件費」「水道・光熱費」等のコストはなかなか転嫁できていない様子がかげえた。インタビューでは30～40歳の比較的若手のオーナー・店長で積極的に価格転嫁を試みていたが、一概に成功しているわけではなく、価格転嫁に成功する店舗には「価格以外の価値を提供している」と明言している共通点が見られた。
- 価格転嫁できない理由として、自店のコンセプト（客単価）を維持するために値上げをしたくないと考える声や、客離れを懸念する声、客足が戻り切っていない中の価格転嫁を懸念する声、値上げに追いつかない様子や周囲の店舗を気にする様子などがみられた。また、目に見えないコストを転嫁しづらいとの声、コストを把握しきれていないとの声もみられた。
- 有識者からは、価格転嫁できない背景には、飲食店舗数が多く過当競争が生まれやすい状況が影響している可能性もあげられた。

【2】仕入に関する企業間取引形態

＜発注方法＞

- 発注方法では「FAX」が最多であり、受発注システムを使っている店舗も見られるものの、全体的にまだアナログでの発注比率が高い様子がみられた。
- インタビューでは、店舗により発注方法は異なるものの、FAXを利用する店舗が8店舗中6店舗あり、その理由は発注先の都合という共通点がみられた。FAX利用における課題としては、紙のコスト、紙の保管、通信費、履歴が残らない、繋がりにくい、送信完了するまで離れられない等があげられた。一方で、FAX以外での発注方法については、スマートフォンやパソコンで発注が完結できると、自宅や移動中でも発注ができるので便利と感じている様子が見られた。また、インタビューを実施した店舗の中で、本部機能を持つ店舗では発注をデジタル化していたが、店舗が仕入先に合わせる形のデジタル化と、仕入先に店舗のシステムに対応してもらう形のデジタル化がみられた。このことから、発注のデジタル化は、店舗の状況に合わせて複数の形がある可能性がうかがえた。

＜仕入に関する課題＞

- 仕入に関する課題では「1社で必要なものが揃わない」「発注頻度を減らしたいがストックするスペースがない」「冷蔵・冷凍保存の容量が小さく、発注頻度を減らせない」「配送コストが増えている」などが多くあげられた。
- インタビューでは、注文する量の予想の難しさ、発注ミスなどが課題にあげられたが、発注や在庫管理業務を肌感や目検、記憶、過去の経験で行っている様子もみられ、有識者からはそれらの感覚を明文化することが重要と指摘があった。また、大手飲食企業ではAIを活用した需要予測や自動発注を活用し始めており、これらの実態や課題は中規模、小規模店舗特有のものであることがわかる。

＜物流の2024年問題・労働生産性向上に向けた対応と可能性＞

- 物流の2024年問題（※3）については、既に影響がある様子の他、発注の手間や難しさ、注文ロットや価格、ストック量への影響を懸念する意見がみられた。これらの懸念点は、先述の仕入業務に関する課題であがっていた項目と共通しており、2024年問題が現実となった場合には飲食店の仕入における課題がより深刻になる可能性が考えられる。
- 物流の2024年問題に関連して、仕入業務の労働生産性向上を目的とした共通プラットフォーム（※4）、企業間連携・共同購入といった可能性をインタビューで尋ねた。共通プラットフォームに関しては、普段からかかっていた手間がなくなり便利になるとの意見がみられたが、企業間連携・共同購入については、賛成する意見は少なかった。その理由としては、自分のタイミングで購入できないこと、分配の手間、各店で扱う業者が違うこと、競合他社となる近隣店舗との関係性などが影響している様子が見られた。

※3 物流の2024年問題とは、2024年4月1日以降、自動車運転業務の年間時間外労働時間の上限が960時間に制限されることで、発生が懸念される様々な問題のことを指す。

※4 インタビューでは共通プラットフォームのイメージとして、「複数の仕入業者に一括で発注でき、一括で商品が届く仕組み」と伝えた。

【3】人材確保・管理体制等雇用環境

<従業員数の実態と人材の課題>

- ・現在の従業員数と理想の従業員数を聞いたところ、現在の従業員数よりも理想の従業員数が少ないケースもみられた。
- ・人材に関する課題は「アルバイトの応募が来ない」「スキルの高い人材の応募が来ない」「土日、祝日など特定の時間の人が足りない」「繁忙期・日時にあわせた人数調整がうまくできない」「人員を増やしたいが人件費が高くて増やせない」などがあげられた。「スキル不足」による課題で、理想よりも多い従業員を抱えている可能性もうかがえる。また、インタビューにおいても、「103万円/130万円の壁でシフト調整の必要が生じるため、理想より多く在籍」「新人や、スキル不足等のスタッフのフォローのためシフト人数を増やす必要がある」といった声がみられた。

<人材育成の課題>

- ・教育については、「忙しすぎて教育・育成に時間がかけられない」「マニュアルがない」といった課題もみられた。また、インタビューでは、マニュアルの用意がある店舗が複数みられたが、簡易的なもの、一部の業務に限定したものが中心であった。
- ・有識者からはマニュアルについて、日本の飲食店ではマルチタスクで業務に取り組む慣習となっているが、そのため業務を分解できず、マニュアル作成の阻害要因となっているとの意見がみられた。また、スタッフのスキルに関しては、初めから様々なタスクに対応できる人材はいないので、丁寧な人材育成が重要であるとの意見がみられた。そのためには業務を分解の上、マニュアルを整備するといったステップが必要である。

<ギグワーク活用への課題と活用事例>

- ・インタビューでは、ギグワークを利用したことがない店舗からは、価格の高さや、1日で自店の業務を覚えられないので利用しないとの意見がみられた。一方、ギグワーク利用店舗では、ギグワークのためのマニュアルを用意する様子や、セルフオーダーシステムがあると注文受け業務を教える必要がなく、すぐにホール業務を始められるため、ギグワークを利用するのに都合が良いとの意見がみられた。マニュアル、セルフオーダーシステムの存在がギグワーク利用のハードルを下げる可能性がうかがえた。
- ・また、ギグワーク非利用店舗ではサービス利用の価格の高さが課題としてあげられたが、利用店舗からは「採用媒体に掲載するより安い」と、逆の意見もみられた。求人誌に高い掲載費用を払っても募集が来ない、来てもすぐやめることを考えると安いとの理由であった。
- ・なお、ギグワーカーで店にマッチする人材がいれば、直接雇用するケースもみられた。実際に就業したうえでの直接雇用のため、飲食店とギグワーカーの双方が納得感を得られ、掲載費用がかからない点をメリットとしてヒアリングではあげていた。ギグワークを選択する人には、コミュニティに入りたくない意識を持っていたり、人生のフェーズ、タイミング等の事情でコミュニティに入れなかったりする人もいるため、一概にギグワーカーから店舗採用に移行するケースが一般化している状況ではないものの、大規模企業でも同様の方法での採用を活用し始めており、今後の新しい採用の形として定着する可能性も考えられる。

【4】集客に関わるマーケティング環境/ 【5】注文・決済環境

<マーケティング実施状況・課題>

- マーケティング業務では「ネットからの予約受付」「SNSでの情報発信」を実施している店舗が半数程度みられた。一方、「販促媒体やSNSのアクセス、反響分析」「注文情報・POSデータ分析」「顧客データ分析」「オープンデータ分析」といった、データを戦略的に活用したマーケティングの実施率は低い傾向にあった。
- マーケティング課題では「思った通りの効果が得られない」「情報更新・発信する作業に手間がかかる」「効果があったかどうかかわからない」という声が多くみられた。

<レジ・オーダーシステム利用状況>

- レジの導入状況は、「据え置き型POSレジ（※5）」や「タブレット型POSレジ」といったPOSレジを利用している店舗が半数を超えていた。
- インタビューでPOSレジの分析機能の利用状況をたずねたところ、分析機能を利用している店舗であっても、トータルの売上をみる程度であった。なお、最も分析機能を利用している店舗でもメニュー別売上、客単価等の基本的な機能の活用にとどまっていた。
- 注文受付方法では、「スタッフが紙で注文を受ける」が最多であった。ただ、店舗の規模が大きくなると「スタッフがハンディ端末やスマートフォンで注文を受ける」割合が高くなる傾向がみられた。

<キャッシュレス決済と注文・決済周りの課題>

- インタビューでキャッシュレス決済の割合を尋ねると、どの店舗でもキャッシュレス決済が増えている様子を実感していたが、京都や岡山の店舗では、キャッシュレス決済がまだ東京・大阪などの大都市圏と比べると少ないとの肌感覚でいる様子もみられた。
- 注文・決済周りの課題を尋ねると、「キャッシュレス決済の料率が高い」「キャッシュレス決済の割合が増えて利益を圧迫している」という回答が多くみられた。また、決済に関する課題で「会計でお客様をお待たせしてしまう」「レジ打ちでミスが起こる」「レジ締めで数字が合わないことが多い」「レジ打ちのレクチャーに時間がかかる」などもあげられた。
- インタビューでは、キャッシュレス決済の手数料率を負担に感じる声が共通してみられた。ただし、現金の取り扱いでも小銭の両替や入金の手間、手数料がかかること、QRコード・バーコード決済は、クレジットカード決済よりも料率が低いこと、キャッシュレス決済が使える安心感などが来店きっかけにつながることを理由に、キャッシュレス決済の利用に否定的ではない様子が共通してみられた。
- また、会計業務の課題に関連して、有識者から、自社の店舗でレジ締めに1日40分、365日、200店舗分かかっていたことから、キャッシュレスの手数料と比較しても効果があると判断し、自動釣銭機（セルフ会計）を導入したとの話を聞くことができた。

※5 POSレジとはPoint of saleの略称で、商品の販売、支払時に商品単位で情報を記録し、集計・分析するシステムを備えたレジを指す。

まとめ

- 今回の主な調査対象は中小規模の飲食店であり、明らかになった現状や抱える課題は、大規模企業においては既に対応しているものも多く散見される。一方で、飲食サービス業は中小規模の店舗が大多数を占めており、そうした中小規模の飲食店の実態をきちんと把握し、課題を分析の上、対応策を考えることは必要であると思われる。
- 業務の時間の大半を現場に費やしており、より売上・利益を上げるための戦略策定や業務見直しなどの時間を確保できていない様子がみられた。また、調査の中で、近隣他社とは競合の意識があり、飲食サービス業では企業間連携は難しいという実態がみられた。ただ、その中でも、経営資源を集約化しながらの事業拡大や後継者不在への対応として、既に大規模企業を中心に行われているように、M&Aや業務提携の動きは今後ますます活発化していくかもしれない。
- 価格転嫁は、一部店舗では成功しているものの、多くは客離れ（来店頻度減）や注文数減の懸念があり、転嫁できていない様子がみられた。その背景にはオーバーストアによる過当競争の状況や顧客との関係性や自店のコンセプト（客単価）によりなるべく転嫁したくないという、飲食サービス業特有の競争環境・マインドが影響している。そのため、価格転嫁を推進していく支援だけではなく、デジタル化等での業務プロセスの効率化やコスト削減といった労働生産性向上に資する支援との両立が重要となると考えられる。また、原材料費の価格転嫁だけではなく、提供するサービスにより付加価値を向上させていく取組も必要となるだろう。
- 仕入業務については、FAXや電話などのアナログ発注方法が多く利用されていたが、システムを利用している店舗では、仕入先に合わせる形でシステム化する企業や、自社が利用しているシステムのみで取引をしている企業がみられた。仕入先との関係性、仕入量等も考慮しつつ、店舗に合わせたシステム化を進めていくことは重要であると思われる。
- 人材については、理想よりも多い人数を抱える店舗がみられたが、その原因は、スキルの高い人材の不足、年収の壁、アルバイトスタッフのスキル不足等にあることがわかった。上記のような課題の原因として、飲食サービス業に限らず多くの対個人サービス業は労働集約型であり、長時間労働の傾向が高く、飲食サービス業が働き先として選ばれにくい可能性も考えられる。そうした若手を育てる教育の環境、マニュアルなどが店舗側できちんと整理されていないという課題もみられた。また、教育環境、マニュアルの整備不足は、今後各飲食店で増える可能性の高いギグワーク、外国人労働者、シニア層、女性など多様な人材の活用にあたって課題となるため、各飲食店における業務分解・整理が必要ではないか。

まとめ

- 注文・決済環境については、POSやオーダー、決済環境ではデジタル化が進んでいた。自店舗の現状を鑑み、導入目的を明確にして必要な機能を備えた機械・システムを選択することが重要である。
- キャッシュレス決済については、昨今の利用増加による手数料率の増加、利益率への圧迫が課題としてあげられたが、現金の取り扱いでも手間や手数料が発生していることもあり、受け入れは否定的ではなかった。ただし、手数料が発生していて、それを負担に感じていることも事実である。なお、顧客データや注文情報を活用したマーケティングの実施率は低かったが、キャッシュレス化やレジ周りのデジタル化によって新たに取得したデータ分析によるマーケティング等を通じて、より付加価値を向上させていく取組も必要となるだろう。
- 本調査では、デジタルを一部利用していながらも、業務分解・整理が進んでいないため、その機能やデータを活用しきれていない様子がみられた。これについては、教育・マニュアルの整備のための業務分解が進むことで、デジタルも活用しやすい環境が整うと考えるが、業務分解・整理には業務に携わる人々の労力が必要となり、日々業務に追われている中で、その時間を捻出するのが難しい状況がうかがえた。一方で、仕入、在庫管理、注文・決済、人材管理、販売管理、会計管理など、様々な場面において、自店舗の実態に応じてデジタル化を推進することで、無駄なコストを削減し、削減した時間や費用を、新たに価値を生み出す作業に費やすことができる。まずは、先述のような手数料率やレジ周りといった、すぐに数字にあらわれやすい部分からスモールスタートし、次に業務分解・整理を行い、デジタル活用に目を向けやすい環境を構築し、DX化に取り組んでいくという、段階的なステップを踏むことが望ましいのではないか。
- 本調査では、主に中小規模の飲食店にフォーカスして実態把握・課題分析を行った。規模が小さい店舗ほど、日々現場での業務に追われ、労働生産性向上のために必要な対策について考えたり、情報収集したりする時間もない様子がうかがえた。今後この調査結果を踏まえ、経済産業省のサービス生産性レポート（※6）で指摘されているような①人的資源の有効活用、②人材投資、③設備等の有効活用、④設備等の投資・革新、⑤付加価値向上と企業の価格政策の連動、⑥意識改革という、労働生産性向上に向けた6つの方向性について、中小規模の事業者が多い飲食サービス業において実行していくための有効な支援策を検討していきたい。飲食サービス業においても、業務効率化（労働生産性の計算式の分母）と付加価値向上（労働生産性の計算式の分子）の両方の取組をすすめ、労働生産性向上に繋げていくことが必要だと考えられる。