

『業種別支援の着眼点』

2023（令和5）年3月

飲食業

金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。

『業種別支援の着眼点』 2023（令和5）年3月

4 飲食業

業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスしています。また、事業者支援の実務家の方々の知見・ノウハウを取りまとめたものであり、実務者の主観的な表現等を含みます。

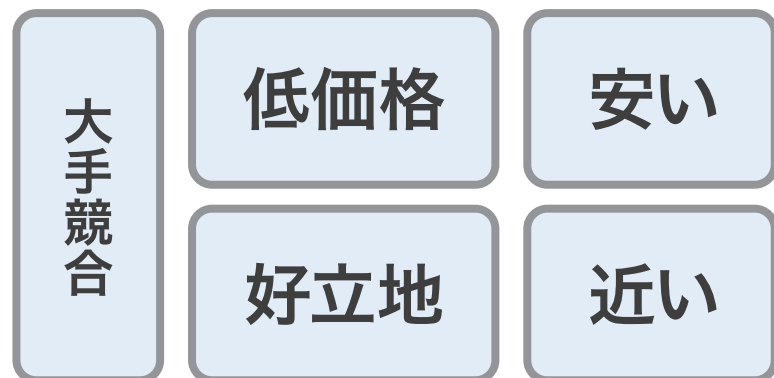
本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。

1

中小規模の飲食業
戦いの基本原則

「安い」・「近い」と、どのように戦っていくか？
～選ばれるお店とは～

大手の武器



- ☐ 大きな資本を投下
- ☐ 同一地域に複数店展開という場合もある
- ☐ 週末型の複合店舗への出店（複合店舗自体が運営する競合先もある）

地域企業のこだわり例



- ☐ 単店舗運営が多く、経営資本も小さい
- ☐ 上図のような“こだわり”要素の組み合わせで「存在感」を訴求する
- ☐ 大手との消耗戦にならない経営が重要になる

～ 大手・全国チェーンというものを冷静に捉えることが重要 ～

昨今の中小飲食業は全体として、大手や全国チェーンといった競合と比較して、どのように選ばれていくかを考えることが重要だといえます。飲食業は特に“私生活”と切っても切り離せない生活行動と一体的であるといえます。もちろん、“味覚”は人それぞれであり、日常生活における食事の選択、人生の節目におけるイベントとしての贅沢、余暇に友人と過ごす娯楽性、食べ歩きという趣味性等、利用のシーンも様々なため、個別具体的な絶対的評価は容易ではありませんが、身近な私生活に立ち返ることでその事業性を体感しやすい業種ともいえます。

一方で、大手飲食チェーンやフランチャイズ（FC）展開をしている全国規模の飲食業は、ほとんどの飲食分野においても、中小飲食業の“競合”となりえる存在です。一昔前の大手飲食チェーンでは、「価格は安く、味はまずまず」が定番でしたが、出店コストやオペレーションの平準化等、コスト管理も徹底するとともに、好立地な土地に出店し、味についても決して侮れない技術確立した“手強い競合”に変化しています。そのため、中小飲食業を目利きする場合には、個々の事業者が持つ「こだわり」にどの程度の力があるかを、冷静に理解・把握する必要があるといえます。

2 商圈の感覚 ～普段の感覚から商圈をイメージしましょう～

大まかな商圈イメージ

1次商圈 半径350～500m	徒歩で15分以内	小規模な飲食店	そこそこ 美味しい 小規模な飲食店	地元でも 大人気の 飲食店	大人の歩幅を約70cmとして500～700歩強、 自転車ですと2～3分の範囲です。
2次商圈 半径3～4km	自転車で15分以内				歩くと1時間前後かかる範囲です。 歩いて行くイメージではないかもしれません。
3次商圈 半径15km以内	車で30分以内				音楽を6～7曲聞いて到着する感覚です。

～ 「自分事」 に置き換えられるストーリーを描いてみる ～

近い

という感覚
を身につける

味・サービス・品揃えと“近い”という感覚は、財務分析だけでは判断できない重要な要素です。一般的には、近くて安くて美味しくて、サービスも最高であれば満点と思いがちですが、では、その店が長蛇の列ができる大人気のラーメン店だったら、“近い”という感覚になるのでしょうか？物理的には近くても、心理的には遠くなってしまいます。

味・サービス等と距離の感覚をつかむためには、例えば「故郷から久々に親友が遊びに来た」というストーリーを頭の中で描き、「歩いて何分ならここに連れてくるかな？」「車で30分かけてくる品揃えやサービスだろうか？」と考えることも一つの方法です。親友と一緒にいる時間は限られます。その中で楽しいひと時になるだろうかと想像してみることもよいでしょう。

例えば、山の中に、こだわりのピザ屋さんがあったとして、ピザは確かに美味しくて、時間と労力をかけて食べに行くくらいまで美味しいか、という点がとても重要になります。飲食業は他の業種と異なり、日常生活を過ごす上で接点が多い分、かえって漠然と断片的なイメージで判断していることが多いため、留意が必要といえます。

中小飲食業の目利き（決算資料編） その1

飲食業

決算資料編

事業者支援の初動における、中小規模の飲食業の決算資料編のポイントをまとめます。普段から利用することもあり、建設業や製造業等と比べても、イメージが付きやすい業種かと思います。

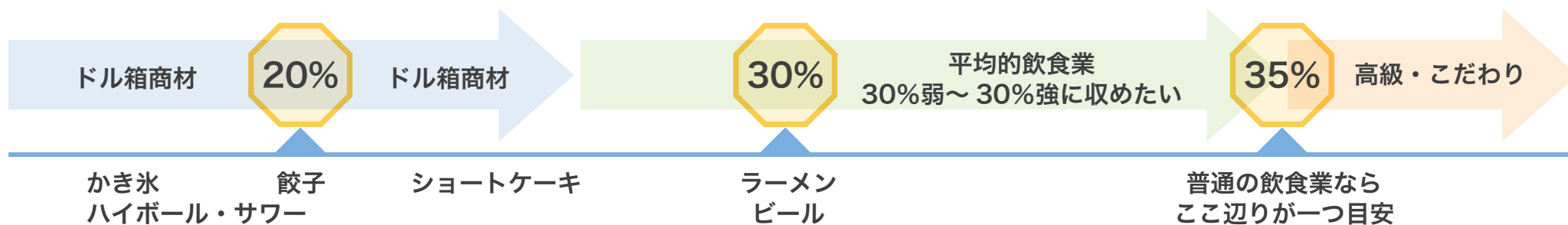
1

原価率

- ☐ 同業種の業界平均に必ず着目し確認
- ☐ 原価率20%・30%・35%という目安を押さえる
- ☐ 原価率＝売上原価÷売上高
- ☐ 原価の構成にも着目する（深掘りポイント）

売上高は「客数×客単価」に起因し、実態把握をヒアリングで行う必要があります（後述）ので、まずは、原価率を決算資料等で確認しましょう。業種と原価率の关系到着目し、専門書等を参考に確認してみましょう。商品別・業態別の大まかな目安は下図のとおりです。

どのような材料で構成されているかについても、原価を構成する重要な要素です。例えば焼肉であれば、ほぼ肉で構成されますが、かつ丼であれば種類もより増えます。どの材料が原価に大きく影響しているかについても、併せてヒアリングできるとよいと思います。



中小飲食業の場合「原価＝材料費」と考えて捉える場合が多く、一般に飲食業は、様々なメニューの組み合わせで粗利益を確保しています。例えば、ラーメン餃子セットを頼んでもらうと、原価率の低い餃子が提供できるので利益が残りやすくなります。居酒屋では「乾杯のビール」のあとの2杯目からは、サワー等にさりげなく誘導すると、売価に大きな差はなくても、原価率の違いから利益は変化します。また、高級感やこだわりを“売り”にしていないような飲食店の原価が異常に高い場合は、売上や材料費の計上が不適切である可能性もあります。お店のイメージと原価率の均整にも注目してください。

利益が少ない・・・～売価の問題か？原価の問題か？～

同じ原価でも売価に違いがあれば、原価率に変化が出ます。例えば、飲食店社長に売価が低すぎる、または原価が高すぎるのではないかと尋ねると、『うちは良い食材を安くお客様に提供したいから』という答えが返ってくることもあるでしょう。そのような考え方に基づく場合、重要になるのは、売価・原価の高低よりも、顧客回転率ということになります。極端な例えとして、“フルコースの高級フランス料理を一度に配膳して立ち食いで、低価格で提供する”というくらい提供方法にインパクトがないと、高コスト・低価格路線で利益を確保するのは、一般論として難しいといえます。

中小飲食業の目利き（決算資料編） その2

決算資料編

事業者支援の初動における、中小規模の飲食業の決算資料編のポイントをまとめます。普段から利用することもあり、建設業や製造業等と比べても、イメージが付きやすい業種かと思います。

2

人件費の内訳

- ☐ 平均年収は「年齢×10倍」の速算で大まかにつかんでみる
- ☐ パート月給の平均は、大まかに10万円前後程度で計算
- ☐ 従業員給与と雑給の総額を、上記で計算した数字で割り、大まかな人数（規模感）を把握する

人件費が多いか少ないかという観点よりも、まず“計算上”何人ぐらいの社員・パートがいるかについて着目します。この目安の算出方法は、飲食業に特化したものではありませんが、中小規模の飲食業では、実際に仕事に従事している人数より決算書上の人件費が多い（特に雑給）こともまれにあり、そこが窮境原因であることも少なくありません。

これは「粉飾を見抜く」というような意味合いとは少し違います。前の経営者から暖簾分けを受けたり、居抜きでお店を譲ってもらった代金を人件費等として計上していたりする事例も見受けられます。そのような事例では、信頼関係を構築する前に金融機関に状況開示することはまれです。そのため、財務分析と業界平均だけを比較すると「一人当たりの売上が少ない」「営業努力が足りない」と誤認する可能性があります。

飲食業は、適正面積と適正人数が事業運営の「命綱」の一つですから、あらかじめ店舗面積を担保物件の管理表やインターネット地図サービス等で推計できる場合は、どの程度の坪数で、何人で運営しているか、を想像することもできます。こうした概要だけで全ての判断はできませんが、少しのコツと身の回りにある一般的なツールで、企業の概観を想起することができる点にも留意してみましょう。

3

FL比率

- ☐ 飲食業の適正な費用割合をつかむ“基本的”な指標
- ☐ FL比率=FLコスト（FOOD：材料費+LABOR：人件費）÷売上高
- ☐ 60%が適正值の一つの目安、60%以下を目指していくことが内部でできる経営改善のポイント

売上高

FLコスト：60%
(材料費・人件費)

その他経費：30%

営業利益：10%

FLコストを含めた中小飲食業の理想的な形の一つとして、左図のように示すことができます。もちろん、競争、味、店舗づくりの流行や立地といった利便性等、様々な要素が加わるため、簡単に実現はできません。一方で、創業資金や改装費の返済、内部留保の充実を考慮に入れると、営業利益ベースで売上比10%程度の確保は目指したいところです。

FLコスト以外の“その他経費”は、家賃や水道光熱費等の固定費が多く、当初の設定が余程おかしくない限り、交渉や工夫による減額・節約の幅は限られ、収益改善へのインパクトも少ない傾向があります。他方、FLコストは日々の店舗運営に直接関連する費用科目なので、この割合の適正化やコントロールが、経営改善のポイントになる場合が多いです。

まずは、多岐にわたる勘定科目を確認するのではなく、中小飲食業であれば、FLコストを中心に費用割合を確認することを優先するとよいでしょう。

中小飲食業の目利き（訪問時編） その1

飲食業

訪問時編

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。

ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

1

役割分担と人数

- ☐ 誰がどのような役割を果たしているか？（それぞれの役割分担は明確か？）
- ☐ 重要度の高い役割は“自分”でやっているか？他人任せか？（調理・役割の分担等）
- ☐ 決算書の人件費総額と、実際の人数のイメージに乖離はないか？

中小飲食業は、家族経営が多く、オーナー一族以外は全てアルバイト等の構成で運営されていることが多いです。大企業のような“部長”“課長”といった明確な職位があることも少ないため、“役割分担”や“指示命令系統”も、流れや慣れで形づくられている場合もあります。決算資料編で記載のとおり、中小飲食業の損益構造はFLコストに依存する部分が大きく、FLコストの要素である、FOOD（材料費）とLABOR（人件費）は、オペレーション（調理と配膳・接客）に起因しますので、必ずヒアリングするとよいでしょう。

～ 代表的な改善手法 ～

- ☐ 材料費の削減（調理は誰がやっているか？）
- ☐ オーバーポーション※の防止（レシピ管理は誰がやっているか？）
※ オーバーポーション＝盛り過ぎ・作り過ぎ
- ☐ 仕入原価の低減（仕入は誰がやっているか？仕入先は誰が決めているか？）
- ☐ 人時生産性の向上（パートシフトは誰が決めているか？）
- ☐ 客席回転率※の向上（お客様の誘導・配席は誰の役割か？） ※ ピーク時の売上に直結する
- ☐ 適正賃金バランス（誰にいくら払っているか？）

FLコスト：60%
(材料費・人件費)

材料費

人件費

このように、中小飲食業の経営改善時の代表的な改善手法や、創業時に留意するポイントとなる項目は、材料費と人件費を合算したFLコストに収斂されますが、FLコストの改善に着手するには人が必ず絡むため、それぞれの役割を誰が果たしているかを把握することが重要になります。

～ 味とメニューの提案をどのように考えるか？ ～

典型的な支援事例として、味やメニューの提案というものもありますが、本書では触れていません。味やメニューは、そのお店の命、極言すれば全てともいえます。信頼関係が醸成されていない状態で、いきなり個人の主観で味やメニューを評論するのは避けた方がよいでしょう（もちろん、褒めるのはよいです）。特に経営が上手くいっていない時期に、金融機関等から様々なアドバイスを受けると腹落ちしていなくても行動に移し、失敗しているのにやめられない、という流れになってしまうことを耳にすることもあります。

一方で、一定の信頼関係ができてから、例えば、営業店や組織内で“取り上げてほしいメニューや味”に関するアンケートを実施し、その結果を提供すると喜ばれることが多いです。インターネットで数多くの書き込みをもらえるようなお店は一握りですから、貴重な情報になります。いずれにしても、味やメニューに関する提案や助言は、相互の友好関係をベースとしたアンケートや統計・比較といった一定の根拠に基づいて実施することがポイントになります。

中小飲食業の目利き（訪問時編） その2

会社を訪問する際に、どのようなことに目を凝らし、何を聞けばよいか分からない、という質問を耳にすることがあります。ここでは、企業の事業性や経営改善の可能性を判断するのに必要な、基本的なポイントをまとめます。

2

客数

- 客数を把握するデータはあるか？
- データがない場合、レジや伝票で推計する（客数は分からないが“組数”は分かるか？）
- 曜日別・時間帯別のデータはあるか？
- データがない場合、“感覚”でもよいのでヒアリングをする（大体〇割とかでもよい）

しっかりとした飲食フランチャイズチェーン（FC）に加盟をして、顧客データを吸上げ分析してくれるFC本部等がない限り、中小飲食業では“客数”を把握していないケースも多くあるのが実情です。客数の把握が不十分なのは、“放漫経営”や“無関心の結果”ではありません。精緻なデータを収集するためには、設備投資も必要ですし、大規模チェーン店のように細かい顧客属性を把握して、競合に対抗するメニューやサービスを逐次開発していく必要性が低いということも理由としてあげられます。

では、なぜ客数（組数）を大まかにでも、一定の確度で把握する必要があるのでしょうか？それは客単価を把握したいからです。売上は「客数×客単価（客組単価）」に分解されます。いくら精緻な客数や顧客属性の把握が困難だとしても、お客様1人（1組）当たりの単価は重要です。売上や利益の肌感覚としても大切ですが、例えば経営改善に着手する場合、「昨年の売上110%を目指す」などと辻褃合わせで売上目標を設定しても、客数（収容客数）や客単価（お値打ち感）に落とし込むと実行不可能な計画であることも良くあります。

飲食業の多くは“売上は全てを癒す”という回転率勝負の商売ですから、売上がどんどん上がることが一番ですが、冷静に「客数×客単価」に落とし込み、実現困難な計画になりそうであれば、FLコストの見直し等、内部オペレーションに軸足を置いた改善手法にシフトする必要があります。建設業に代表される業種では、一般に閑散期があり、一定程度立ち止まり運営を見直すことができますが、飲食業は連続性の商売ですから、改善手法の方向性を、一気に変更することは困難です。そのような観点からも、客数の把握は、精緻なものではなくても情報として重要な役割を果たします。

3

面積・席数

- 面積・席数（カウンター・テーブルの別・個室等）を確認したか？

飲食業では、坪（面積）当たりの売上がどのように上げるか、ということに話の比重が置かれることが基本です。下図は把握の目安になる、「面積」に関連する項目を簡単にまとめました。例えば、たくさんのお客様を入れたいがために、厨房を極端に狭くすると、調理場のオペレーションが煩雑になり客席回転率が悪くなるという因果関係もあります。つまり、面積・客席・人数のバランスが重要といえます。

～ 大まかな目安 ～

① 見た目	② 厨房・客席比率	③ 客席数目安	④ 適正(必要)人数※計算	例：高級レストラン	
小規模な飲食店は10～20坪が多い 飲料だけ・1人運営なら10坪以下もあり	レストラン 厨房40%客席60% 単品勝負 厨房30%客席70% 飲料中心 厨房20%客席80%	高級店 1.0席/坪 ゆったり 1.5席/坪 標準 2.0席/坪 回転重視 2.5席/坪	ホール人数 = 最大収容客数(客席数)÷4÷4 調理場(厨房) = ホール人数と同数 ※ 店舗形状・業種で大きく変わるので注意	全体面積 100 坪	
				客席(60%) 60 厨房(40%) 40	
				客席 60 席(高級店1席/坪)	
				ホール人数 4 客席数÷4÷4	
				厨房人数 4 同上	
				必要人数推計 8	

中小飲食業の目利き（参考事例） その1

飲食業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に着目し支援したかについて紹介します。

1

企業概要

- ☐ 年商2～3千万円（ワインとお惣菜風料理を提供するレストラン）
- ☐ 従業員2名（コロナ前3名）、夫婦（夫：ソムリエ・ホール、妻：厨房）
- ☐ 開業以来（8年目）、旧知のお店で普段から利用していた

2

着目したポイント

- ☐ 元々手の込んだ料理を提供している
- ☐ コロナ前の忙しい時期でも、むやみに拡大や増員をせずに、夫婦＋パート1名で対応していた
- ☐ 医療機関従事者の固定客が多かった
- ☐ 店舗面積に占める厨房と客席の面積割合、客数に対する人数配分が理想的

3

金融機関としての支援

- ☐ コロナ関連の助成金が確立する前に、家主に対しての家賃引下げ・リスク交渉を支援
- ☐ 客足がほぼゼロになる中、弁当販売への方角転換を支援
- ☐ 足元の資金ポジションと弁当販売・助成金・緊急融資で事業継続ができる期間を算出

4

支援後の経過

- ☐ 国のコロナ対策が充実する前、先行きが不透明だった令和2年の春から年末までを弁当販売で乗り切った
- ☐ 元々こだわりの食材で調理された料理を提供するお店であり、目先の資金確保のために店外での廉価な弁当販売に流れそうになったが、お店の“格”を維持するために、高級路線を維持したおかげで、固定客への弁当提供と口コミによる医療従事者への販売が進んだ

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

支援時点で融資取引があったわけではなく、店舗移転の構想をオーナーが持っていたので、その時に資金相談をしていただければというスタンスでいました。コロナの大流行もあり客足が止まる中、食事に行った時々に、経営相談を受ける流れになりました。弁当販売については、2,000円前後の価格を設定し、数量も限定しました。お店の“格”を維持するため、焦る気持ちから店頭に出して売りたいというオーナー夫婦の気持ちに異を唱え、周りが真っ暗で閉店している中、電気を灯し、オーナーは外から見えるように立ってお客さんを待ってもらいました。

感染対策に配慮しつつ、弁当の購入希望者を店内に誘導し、例えば、すき焼き弁当であればメインのお肉は、お客様に手渡す直前にトングで弁当に収めてお渡しするように工夫しました。メニューや価格設定、提供方法に正面から助言できたのは、まさに私自身がこのお店のファンだったからと痛感しました。本事案からは、コロナ前から底堅く黒字を堅守できている小規模な飲食店（適正な人数・面積・客席）が、どこまでメニューやオペレーションの改変を掘り下げれば事業を継続していけるかについて学び、他の取引先を目利きするための、適正なモノサシを得ることができたと考えています。

中小飲食業の目利き（参考事例） その2

飲食業

参考事例

ここでは、単なる財務分析の結果だけではなく、総合的にどのような点に着目し支援したかについて紹介します。

1

企業概要

- 開業後約2年が経過した和風創作居酒屋、従業員は親族とアルバイトによる個人事業
- 新規顧客の獲得に苦しみ、売上は伸び悩んでいた
- 店舗が地下にあり、視認性が良くないため、一見の顧客が入りにくい立地にある

2

着目したポイント

- 店舗の立地に難があったものの、制約条件として認識し、今、出来る範囲での改善を進めることとした
- SNSを利用しているものの、効果は限定的であるとの自己評価であった
- 一定の固定客があり、自分自身も当店を利用していたことから“ちょっと贅沢な創作料理”には、子育てが一段落した美食を求める中年層に一定の需要があるものと考えた

3

金融機関としての支援

- まず、客数と客単価を具体的に高めていくための、接客話法、お得感あるメニューの提案、今後の顧客ターゲット等、改善の方向性について対話を進めた
 - 専門家（フードコーディネーター）を派遣して、具体的な支援策の提案を実施
- 【客数増加策】
- ①ファサード（建築物の外観や看板）の工夫により一見の顧客の来店を喚起
 - ②SNSの更なる有効活用による目的来店を喚起（写真の掲載やインフルエンサーへのアプローチ等）
- 【客単価増加策】
- ③メニューブックの改善（レイアウト、文字、写真の有効活用等）

4

支援後の経過

- コロナの長期化で資金繰りが厳しい状況にあったが、資金手当により改善活動に軸足を置くことができた
- また、方向性が明確となったことにより、自信を回復し、精力的に取り組むことができるようになった
- 現在は、集客のきっかけとなる他店にはない“創作オリジナル料理”について研究を進めている
- 若年層の新規顧客獲得のためInstagramを導入し、アルバイトが中心となって情報更新を行っている

～ 企業支援担当者として、どのように感じたか ～

独立開業に伴い、創業資金に対応した先に対する支援事例です。飲食店での従事歴が長くノウハウも十分にあり、サラリーマン時代の固定客から「独立後も利用する」との応援体制もあったことから開業を決意されました。しかし、開業から約2年を経過した頃、創業計画策定時点では予定されていなかった運転資金（赤字補填）の相談がありました。そこで、運転資金が必要となった経緯・背景を丁寧にヒアリングしたところ、「①旧来からの固定客を中心に一定の売上は確保できていたが、②新規顧客の獲得ができず、売上の増加が頭打ちとなっている。③結果として、損益分岐点売上高を確保できずにより、手元資金が枯渇しつつある。④自身でSNSやメニューの改良等、工夫を講じてみたが奏功しなかった。」ことが把握できました。それを踏まえ、運転資金の追加融資による金融支援と専門家派遣による経営支援を一体で行いました。

経営者は、自身の経営手法に対するプライドを持っていることも少なくありません。そのため、本件では、客観的事実に基づいて丁寧に対話を行うことで、経営者に納得感を持って改善活動に取り組んでももらえました。結果として、経営者との信頼関係構築につながり、業績改善にも寄与できたと感じました。今後も事実に着目し、丁寧にヒアリングすることで、経営者と一緒に経営課題に向き合っていきたいと思います。



金融庁の委託事業である『令和4年度「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」』
において、公益財団法人 日本生産性本部が作成したものです。