日本料理店のモデル利益計画

中小企業診断士
勝沼　孝弘

#日本料理 #飲食業 #SWOT 分析

Ⅰ　業界の概要

飲食業は提供方法によって３つの形態に分けることができる。「外食」はレストランや料理店，居酒屋など家の外で食べる形態である。「中食」は惣菜やデリバリー，ケータリング，学校給食など料理済みの食事を家に持ち帰ったり，配達したりして特定の場所で食べる形態である。「内食」は食材を購入したり届けて貰ったりして，家で調理をして食べる形態である。

我が国では，2020年３月からコロナウイルス感染者が急増し４月に初めての緊急事態宣言が発布され，飲食業への風当たりが強くなった。このことにより，新たなサービスとして料理のテイクアウト需要の拡大や料理宅配サービスの「Uber Eats」や「出前館」等への需要が高まり，その変化に対応することが求められている。

❶ 飲食業について

1　飲食業の市場動向

●図表－１　外食産業市場規模推計の推

単位：千億円

	H９(1997)	H11(1999)	H13(2001)	H15(2003)	H17(2005)	H19(2007)	H21(2009)	H23(2011)	H25(2013)	H27(2015)	H29(2017)	H30(2018)	R元(2019)	R2(2020)
外食産業合計	291	274	259	246	244	246	237	228	240	254	257	257	263	182
給食主体部門	223	212	202	193	192	195	189	181	191	203	207	208	213	155
料飲主体部門	68	61	57	52	52	51	48	47	49	51	50	49	50	27

出典：一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」

一般社団法人日本フードサービス協会の調査では，外食産業の市場規模は昭和51年（1976年）に10兆円を突破し，その10年後の昭和61年（1986年）には20兆円と市場規模が２倍となる急成長を遂げた。平成９年（1997年）の29兆1,000億円を頂点に多少の増減を繰り返しながら市場規模は逓減傾向にあった。コロナ発症前の令和元年（2019年）の飲食業市場規模は26兆3,000億円であったがコロナ禍の令和２年（2020年）は18兆2,000億円と８兆1,000億円（30.8ポイント）の大幅な減少となった。なお，一般社団法人日本フードサービス協会が実施している「JF外食産業市場動向調査」の令和３年（2021年）の年間結果報告では，コロ

ナ禍２年目は前年比98.6％と減少幅は縮小したが，コロナ前の水準への回復にはほど遠い状況にある。

2　業態別市場動向

外食の市場規模はコロナ前から減少傾向にあった。その中で，一般飲食店・機内食等・宿泊施設の市場規模は昭和50年から一時的に市場縮小の時期があったが，平成25年以降は拡大基調で推移をしていた。一方，①集団給食（学校・事業所・病院・保育所），②喫茶・居酒屋，③料亭・バー，などの業態は，少子化の影響や若者のアルコール離れ，接待需要の減少などの要因から市場規模は前年対比で縮小傾向にある。

●図表－２　外食産業市場規模推計の推移＜詳細版＞

単位：千億円

	H９(1997)	H11(1999)	H13(2001)	H15(2003)	H17(2005)	H19(2007)	H21(2009)	H23(2011)	H25(2013)	H27(2015)	H29(2017)	H30(2018)	R元(2019)	R2(2020)
外食産業計	291	274	259	246	244	246	237	228	240	254	257	257	263	182
給食主体部門	223	212	202	193	192	195	189	181	191	203	207	208	213	155
営業給食	183	173	164	156	155	161	156	148	158	169	173	174	179	127
飲食店	134	128	124	121	122	128	126	122	129	136	142	143	146	110
食堂・ﾚｽﾄﾗﾝ	97	92	88	86	86	90	89	85	91	98	101	101	103	74
そば・うどん店	11	11	11	11	11	11	11	11	12	12	13	13	13	10
すし店	15	14	14	13	13	14	13	13	14	14	15	15	15	13
その他飲食店	11	11	12	12	12	13	13	13	13	12	13	13	14	14
機内食等	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1
宿泊施設	46	42	37	33	31	31	28	24	27	30	28	29	30	16
集団給食	39	39	38	37	36	34	33	33	33	34	34	34	34	28
料飲主体部門	68	61	57	52	52	51	48	47	49	51	50	49	50	27
喫茶・居酒屋等	28	26	24	22	22	21	20	20	21	22	22	22	22	15
喫茶店	14	13	12	11	11	11	10	10	11	11	11	12	12	8
居酒屋・ﾋﾞﾔﾎｰﾙ等	14	13	12	11	11	11	10	10	10	11	10	10	10	6
料亭・バー等	40	36	33	30	30	30	27	27	28	30	28	28	28	12
料亭	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	1
ﾊﾞｰ・ｷｬﾊﾞﾚｰ・ﾅｲﾄｸﾗﾌﾞ	35	31	29	27	27	26	24	24	25	26	25	24	25	11

出典：一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」

3　コロナ感染症による業種別影響

コロナ感染症拡大により令和２年（2020年）の外食産業全体の市場規模は前年比30.7％減（８兆1,000億円）と大幅な市場縮小となった。細かい業種別では，行動制限などの影響で「機内食等」が69.8％減，「宿泊施設」は46.0％減と大幅な市場縮小となった。

その他では，大規模飲食や夜の街の飲食の自粛により「料亭・バー等」が57.1％減，「居酒屋・ビアホール等」が36.0％減と外食平均30.7％減を上回る減少となった。一方，外食平均30.7％減を下回る業態として，「飲食店」26.0％減，「集団給食」（学校・事業所・病院・保育所）15.7％減であった。

●図表－３　外食産業市場規模推計の推移＜Ｒ２年度前年比版＞

（％）

前年市場規模との構成比	R2	前年対比
外食産業計		▲ 30.7
給食主体部門		▲ 26.9
営業給食		▲ 29.0
飲食店		▲ 24.7
食堂・ﾚｽﾄﾗﾝ		▲ 28.5
そば・うどん店		▲ 26.9
すし店		▲ 18.3
その他飲食店		▲ 1.4
機内食等		▲ 69.8
宿泊施設		▲ 46.0
集団給食		▲ 15.7
料飲主体部門		▲ 46.8
喫茶・居酒屋等		▲ 33.7
喫茶店		▲ 31.6
居酒屋・ﾋﾞﾔﾎｰﾙ等		▲ 36.0
料亭・バー等		▲ 57.1
料亭		▲ 57.0
ﾊﾞｰ・ｷｬﾊﾞﾚｰ・ﾅｲﾄｸﾗﾌﾞ		▲ 57.1

出典：一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」

集団給食の外食市場に占める構成比は15.5%（約２兆8,000億円）であり，社会生活や日常生活に欠かすことができないサービス提供が外食産業全体の落ち込みを底上げしていたことは考慮すべきである。

❷ 飲食業について

1　飲食業の特徴について

飲食業は，セントラルキッチンシステムに支えられた何百店舗を有するチェーンストアからシェフが仕入から調理までする料理店など規模や業態が多岐にわたることが大きな特徴である。本稿では，単店舗展開で仕入から調理・提供までを一貫して行う店舗にフォーカスを絞って解説をしていく。

一般的に飲食店はサービス業に分類されるが，業務内容は製造業的要素から接客サービス業的要素まで幅広い領域をマネージしなければならい。

●図表－４　飲食店の業務内容一覧

主な管理工程	業務内容	目標指標／管理指標
企画	メニュー開発	単価向上／店舗ブラント力向上
営業	イベント	客数向上／店舗認知度向上
製造	調理	生産性向上／食材原価／食材管理
サービス	接客	顧客満足向上／CRM*1
運営	店舗管理	客席回転率上昇／生産性向上
小売	テイクアウト	利便性向上／売上リスク分散

＊１　CRM とは顧客関係管理と言われ，市場シェアでは無く，顧客価値を高めるための取り組み手法である。

一般的に飲食店は参入障壁が低く，「流行り廃れ」が激しいと言われるのは，管理工程が多くあり，どこに経営資源を集中させるかによって他店との差別化や外部環境変化に合わせやすい点が影響しているためである。

同じイタリアンレストランでも，コース料理を提供する本格イタリアンレストランでは店舗の雰囲気や接客力，厳選された食材を堪能できる味などにウエイトを置いているが，ファミリー向けイタリアンレストランでは，世代を問わず楽しめるメニューやイベント，食べやすい味付けなどにウエイトを置いているなど，違いが認められる。

2　飲食店の経営指針

飲食店の経営指針は一般的に「QSCA」である。「QSCA」とは，Quality（品質：クオリティー），Service（接客：サービス），Cleanliness（清潔感：クレンリネス），Atmosphere（雰囲気：アトモスフィア）の頭文字を取った略語である。この中でも C：クレンリネス＝衛生管理は，飲食業で最も重要な指針であり，その目的は「お客様の健康と安全を守る」ことである。クレンリネスが不徹底であると食中毒の発生や異物混入，油ぎった床での転倒など飲食店の信頼を一瞬で崩壊させてしまう危険性を孕んでいる。

クレンリネスの重要性は2020年に改正食品衛生法が適用され2021年６月までに原則として

すべての食品等事業者（食品製造業など）は，HACCPに沿った衛生管理に取り組むことが求められたことからも理解できるであろう。

また，SNSや口コミサイトが身近なものとなった現在では，不衛生感や雰囲気の悪さ，接客ひとつで悪評が拡散するなど手を抜くことができない指針となっている。

●図表－５　飲食業の重要経営指針（QSCA）一覧

指針	意味／ポイント
Quality（品質）	常に品質の高い料理を提供すること。来店客にあった料理メニューになっているのか，提供量や見た目はどうか，などの目線が重要である。
Service（接客）	常に気持ちの良いお客様第一のサービスを行うこと。おもてなしの心は当然で，もう一歩踏み込んだ顧客感動への取り組みがポイントである。
Cleanliness（清潔感）	常に衛生的，清潔な磨き込まれた店舗を維持すること。食器は黄ばんでいないか，従業員の髪型や服装は清潔か，厨房では重点清掃箇所を明確に設定しているかなど，持続的な清掃活動と維持活動を行うことが大切である。
Atmosphere（雰囲気）	常に店内でくつろげる雰囲気作りを心がける。店舗コンセプトや提供メニューとのマッチングが重要であり，近年では差別化ポイントとなっている。

3　飲食店の財務分析ポイント

飲食店の財務分析で欠かせないのがFLコストである。FLコストとは，F（Food）：食材費とL（Labor）：人件費のことで，飲食店に係る経費の大部分を占めているコストである。FLコストが売上に占める割合がFLレートであり，飲食店経営の健全性を見る代表的な指標となる。

一般的にFLレートが55％以下だと経営状態は「健全」とされ，65％以上だと「危険」な状態である。飲食店では家賃や水道光熱費などのコストが掛かるため，FLレートは50％台を適正ラインとして意識することが大切なポイントになる。

Ⅱ　モデル企業Ａ社の概要

❶ Ａ社の沿革

Ａ社の概要

所在地	群馬県内
店舗	2階建て　厨房：1階　敷地内：プレハブ冷蔵冷凍庫各1台
会社形態	有限会社　　資本金：３００万円
設　立	１９８０年
事　業	日本料理店（和食料理の定食・宴会メニュー・法事メニュー）
営業時間	ランチ：11：00～14：00、ディナー17：00～22：00
1階席数	カウンター6席、4人テーブ席×5
	座敷3部屋（6人席×2・4人席×2）×3部屋
2階席数	座敷1部屋（6人席×4）
従業員	正社員3名、パート・アルバイト6名（適時出社）
売上高	6,000万円

A社の店舗は，群馬県の比較的人口が多い10万人都市の郊外に位置しており，店舗は市の主要道路に面している。近隣は住宅地に囲まれており，少し離れた場所に県が誘致した比較的大きな工業団地が隣接している。店舗は宴会需要の高まりから増改築を繰り返し地域でも有数の宴会施設を有しているが，各動線は入り組んでおり効率的なレイアウト配置とはなっていない造りである。

❷ A社の事業概要

1　提供メニュー

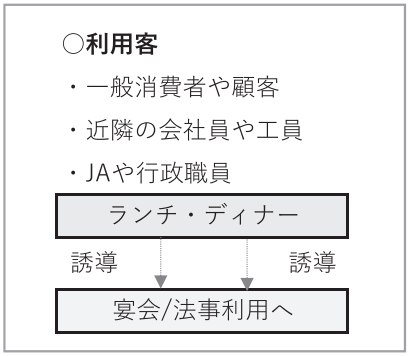
種類	基本構成／提供内容	価格帯
ランチ	「ご飯・お吸い物・おかず・サラダ・小鉢」	800～1,500円
ディナー	「ご飯・お吸い物・メインおかず・サブおかず・サラダ・小鉢・小盛りそば／うどん」	1,500～3,000円
宴会 法事	①魚中心，②肉中心，などの要望に応える形。 提供内容は食材の状況により都度変更している。 競合店の同価格帯と比較すると１～２品多く提供している。	１人3,000円・4,000円・5,000円のコース，プラス1,500円で飲み放題

A社の提供メニューは，ランチ・ディナーともセットメニューが主力である。

ランチ・ディナーの目標はリーズナブル感の醸成であり，価格以上の食材品質，提供量も満腹感が得られる構成となっている。その他，単品メニューの品揃えもあるが，セット注文率が非常に高い。

2　ビジネスモデル／生産体制

●図表－６　A社のビジネスモデル



コロナ前のA社ビジネスモデルは，ランチ・ディナーに来店した顧客にリーズナブルで質の良い料理を提供することにより，宴会や法事需要の受注に繋げ，そこで利益を得る粗利ミックススタイルであった。

宴会や法事の受注は，事前に人数が確定しているため食材ロスは少なく，調理も効率的に準備でき，高利益率のアルコール消費が期待できるため利益を生みやすい条件が揃っている。

厨房は，料理長として代表と正社員の副料理長が調理を行い，後継者が調理補助と食材仕入れや在庫管理を行っている。ホールは，勤務歴20年になるパート社員がフロアー長として接客・配膳の責任者として他のパート社員やアルバイトを管理している。代表の奥様は，宴会等の予約管理と経理・総務業務を行っている。

❸ A社の事業概要

A社は，宴会・法事へ誘導する粗利ミックスのビジネスモデルを構築していたが，FLレ

ートが70.3％と業界平均（黒字企業）より3.2ポイントも高い状況にある。特に，食材費比率では業界平均（黒字企業）と比較して7.1ポイントも高く，人件費は3.9ポイント低い結果であり，A社は利益確保のために，役員報酬を抑えざるを得ない収益状態である。

また，減価償却費が1,800千円と少なく設備の老朽化や人件費以外の販売管理費比率が低いことから，適正な設備更新や修繕が行われてこなかった。

●図表－7　A社の収益状況

単位：千円

	A社コロナ前決算	A社売上比率	日本料理店（黒字）
売上高	60,000	100.0%	100%
売上原価	25,200	42.0%	34.9%
売上総利益	34,800	58.0%	65.1%
販売管理費	33,500	55.8%	61.9%
人件費	17,000	28.3%	32.2%
水道光熱費	4,500	7.5%	-------
減価償却費	1,800	3.0%	-------
その他	10,200	17.0%	-------
営業利益	1,300	2.2%	3.2%
			2019年度中小企業実態基本調査
	F／L比率	70.3%	67.1%

Ⅲ　A社の問題点と課題

1　宴会・法事重視のビジネスモデル

A社はランチ・ディナーを蒔き餌として宴会・法事で利益を確保していた。コロナ禍の影響で宴会・法事利用が大幅に減少し，コロナ前売上高は60百万円あったが，コロナ1年目は21百万円と1/3まで売上高が減少した。急遽，テイクアウト需要に対応するためお弁当メニューを開発したが，売上の下支えにならなかった。

また，お弁当メニューは店内飲食でないことを理由に低い価格設定（500～800円）としたため，利益がほとんど残らない状態であり，新たな売上の創造が急務な課題である。

2　各メニューの食材原価指標が無い

後継者が入社するまでA社では，代表が仕入と価格設定を行っていた。価格設定は，永年の「経験」と「勘」で実施していた。消費税率のアップ時は，客数の減少を懸念し価格転嫁による値上げを先送りしていた。「図表－7　A社の収益状況」のとおり，コロナ前でも人件費を抑えることで利益の確保に繋げており，宴会・法事の価格設定では適正な利益を確保できなかった可能性が推測された。

ランチ・ディナーで適正な利益を確保するため，全メニューの食材原価の調査が必要であ

る。また，新事業を展開する場合でも食材の原価管理は必要不可欠な能力である。

3　厨房と来店客とのコミュニケーション

A社代表は，食の技術追求心が高く流行りの店舗があれば，県外でも定休日を利用しリサーチするなど職人として高いプライドを持っている。しかしながら，自店の来店客とコミュニケーションはほとんど取らず，ホール責任者であるパート社員から店内の様子やお客様の声を聴くことは無く，料理の残量などもほとんど確認していない。

顧客ニーズを無視したメニュー開発を行ったり，顧客の顔を見ないため価格転嫁に躊躇したり，経営者として問題を抱えている。

Ⅳ　A社の現状SWOT分析

1　機　　会

①テイクアウト需要などの創出：コロナ禍の影響で店内での飲食はかなわず，飲食店の料理を持ち帰り家で食べる文化が定着した。②デリバリーなどの需要拡大：コロナ禍でも葬儀や法事は実施されており，ケータリング業者の独占市場であった料理やお弁当のお届けサービスが拡大している。③高額弁当の購入障壁の低下：コロナ前は店内で出来立ての料理を食べることが好まれていたが，①・②の需要拡大により会合や法事などで3,000円を超えるお弁当を買うことへの抵抗感が薄らいだ。宴会自粛により高級弁当を用いた接待やお祝い利用が増加している。

2　脅　　威

①コロナ禍による宴会自粛：官公庁や民間企業がコロナ感染予防で忘新年会や歓送迎会の自粛や中止が一般化しつつある。②コロナ禍による法事の簡素化：法事はお寺等での読経のみとなり，お弁当を持って帰るスタイルが定着した。③アルコール需要の戻りの悪さ：家飲みや宴会自粛の定着により外飲みに対するマイナスイメージが定着してしまった。

3　強　　み

①魚料理の美味しいお店という知名度：先代は魚仲卸業を営んでいたが市場縮小を機に飲食店に業種転換し，魚料理の美味しい日本料理店として高い評判を得ている。②魚の目利き能力がある調理師の存在：現代表は先代から魚の目利き能力を鍛えられ，調理師歴30年のベテラン料理人である。③創業40年超を超える老舗ブランド：地域でも有数の宴会施設を備える日本料理店として地域に名が轟いている。④若い調理師免許を持つ後継者の存在：都内の日本料理店で修業した20代後半の若い経営者の長男がいる。

4　弱　　み

①食材比率が高く利益を圧迫している：各メニューの食材管理表が無く，感覚で売価を決定している。②お客様の声が届かない組織体制：経営者は職人気質で良い料理を作ればお客様が付いてくると思っている。③宴会・法事に特化したビジネスモデル：「図表－6　A社のビジネスモデル」で述べたとおり。④建物・調理施設の老朽化：増改築を繰り返したこと

で適正なリニューアルができず，最新のスチームコンベクションオーブンの導入など調理器具への投資が計画的に行われてこなかった。

●図表－8　クロスSWOT分析

外部環境の変化 競合企業との競争力		機会（O） テイクアウト需要などの創出 デリバリーなどの需要拡大 高額弁当の購入障壁の低下	脅威（T） コロナ禍による宴会自粛 コロナ禍による法事の簡素化 アルコール需要の戻りの悪さ
強み（S）	魚料理の美味しいお店という知名度 魚の目利き能力が高い調理師の存在 創業40年を超える老舗ブランド 若い調理師免許を持つ後継者の存在	【改善に向けての戦略の方向性】 ○　宴会・法事に変わる新たな売上の確保 ○　個別メニューの原価管理表の作成と価格改定 ○　厨房と来店客とのコミュニケーション強化（脱職人） ○　店舗メニューの集約	
弱み（W）	食材比率が高く利益を圧迫している お客様の声が届かない組織体質 宴会・法事に特化したビジネスモデル 建物・調理設備の老朽化		

V　A社の改善策

1　高級仕出し弁当への参入（新たな売上の確保）

A社には過去に多くの法事利用した顧客リストがあり，法事場所として斡旋して頂いた葬儀業者も数社存在している。A社の強みである美味しい魚料理を全面に出した，3,000円～7,000円の高級仕出し弁当の開発を行った。サービス周知に関しては，小規模事業者持続化補助金を活用して，紙質の良いパンフレットを作成し既存顧客や宴会の利用企業・行政機関へ発送を行った。また，葬儀社には後継者が直接パンフレットを持参し，高級仕出し弁当の斡旋に対するキックバック率の交渉を行うことで，早期の事業化に結び付けることができた。

2　個別原価管理表の作成と価格改定

●図表－9　ランチ原価管理の例

品名	材料	使用量	単位	原価
○○○ランチ	白飯	150	g	25
	S刺身	1	人前	150
	すき焼き	1	人前	175
	玉子	1	個	25
	S天ぷら	1	人前	120
	サラダ	1	人前	30
	みそ汁	1	人前	20
	ゼリー	1	人前	30
	他			40
				0
				0

○○○ランチ	
販売額	1,000
原価合計	615
原価率	61.5%
粗利額	385
粗利率	38.5%

ランチ・ディナー・高級仕出し弁当の全てのメニューは直近の仕入伝票価格を参考に，使用量を調査し，原価表を作成した。調査の結果，多くのメニューの食材費は40％後半で人件費やその他経費を考慮すれは利益がほとんどない人気メニューも確認された。

人気メニューに関してはホール責任者の声を尊重し，FLレートが50％台に収まるように価格を改定した。また，長年客離れを心配し徴収をしてこなかった消費税に関して，税込メニューへ刷新すると同時に価格転嫁を実施した。消費税徴収に関して，ホール接客時と精算時にお客様へ説明を行い，理解を求めるPOPなどを設置したことで，概ね，顧客の理解が得られ，大幅な客数減少は避けられた。

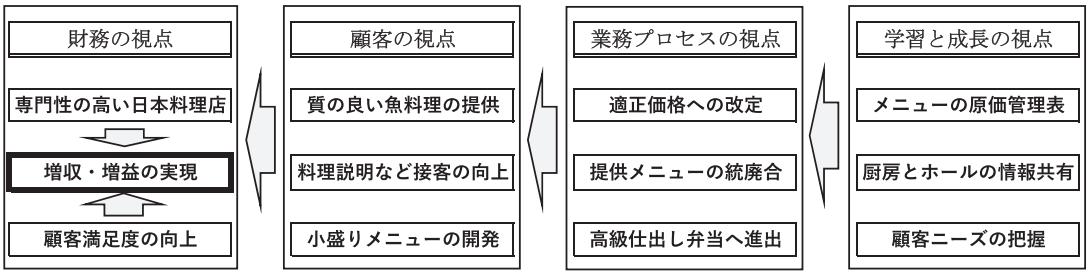
高級仕出し弁当は，デリバリーコストやキックバック手数料も生じるため食材費率を35％前後に抑え，味・見栄えが良いメニューを開発した。

3　厨房と顧客のコミュニケーション強化とメニューの集約

ホール責任者のパート社員と調理師とがメニューについて協議をする場を月に1回設けた。また，代表と後継者は調理の空いた時間はホールへ出て常連客などと話をしたり，料理の説明を行ったり，来店客のニーズの把握を積極的に努めるようにした。多くの常連客が高齢となっており，量の少ない小盛メニューや質の充実，油分の少ない調理方法の導入などの話が聞けたことは，代表にとって大きな驚きとなったようである。

また，競合他社の流行メニューなど和食以外のメニューは，提供数を確認しながら30％程度削減した。その結果，日本料理店として専門性が高まると共に食材の在庫削減による収益改善に寄与した。

●図表－10　バランススコアカード



V　改善後のモデル利益計画

経営改善の将来損益計算書では，宴会・法事等の既存売上の戻りを3年後に10百万円と仮定し，新事業の倍増による収入確保を目指す。また，食材原価管理の徹底により売上総利益率を現在より3年後に2ポイントの改善を目指すこととした。給与水準は3年後にはコロナ前まで戻しつつ，建物修繕と調理設備の購入を計画的に進めて行く。

●図表－11　経営改善後のモデル利益計画

単位：千円

	現在	1年後	2年後	3年後
売上高	38,000	45,000	49,500	55,000
既存	30,000	35,000	37,000	40,000
新事業	8,000	10,000	12,500	15,000
売上原価	13,300	15,300	16,335	18,150
売上総利益	24,700	29,700	33,165	36,850
%	65.0%	66.0%	67.0%	67.0%
販売管理費	28,000	29,500	31,000	32,500
人件費	14,000	15,000	16,000	17,000
水道光熱費	2,800	3,300	3,550	4,025
減価償却費	1,500	1,425	1,350	1,280
その他	9,700	9,775	10,100	10,195
営業利益	▲ 3,300	200	2,165	4,350

今後の飲食店経営には，生産性向上や人手不足対策として，①ITの活用（タブレット端末の注文から精算までの自動化，キャッシュレス決済の導入），②ロボット配膳の検討，などが重要な取り組みテーマとなっていくであろう。

〔かつぬま・たかひろ〕