



日本料理店のみなさまへ

# ウィズコロナ、ポストコロナ時代の 生産性向上に向けた 取組みのヒント

日本  
料理店編



厚生労働省委託事業

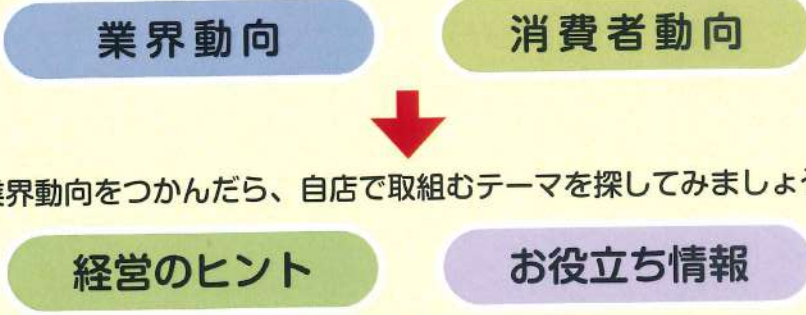
令和3年度生活衛生関係営業の生産性向上を図るための  
新ガイドライン・マニュアル策定に係る検証調査等一式



業界動向	→ P. 1
消費者動向	→ P. 4
経営のヒント	→ P.10
お役立ち情報	→ P.14

### マニュアルの使い方

日本料理店の動向はご存じですか？  
この冊子で業界の動向をつかんでみましょう。



自店の困りごとが見えにくいときは…

自店の困りごとを「生産性＆効率アップ必勝ガイド」で見える化しましょう。  
※ A～Jの3領域10テーマに対応

取組方法をもっと知りたいと思ったら…

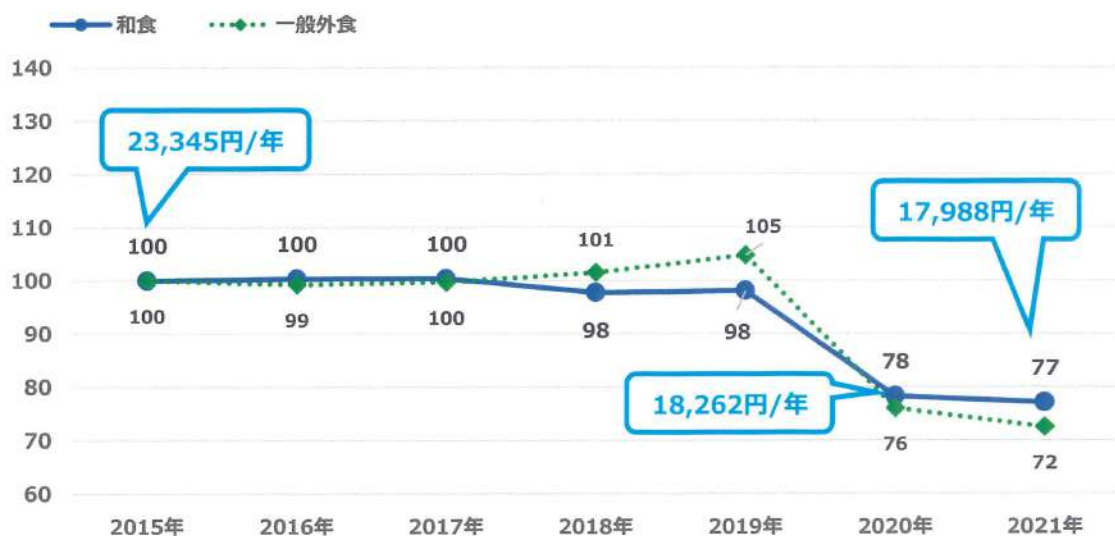
具体的な取組方法を「マニュアル（基礎編）」で確認してみましょう。  
(A～Nの計14冊＋付録)



## 和食の外食金額はコロナ禍で2割以上減少 依然コロナ禍の影響大

- 2015年の和食の外食支出額は23,345円/年でした。それ以降、ほぼ横ばいで推移していたところに、新型コロナウイルス感染症の拡大で、2020年度からは大きな影響を受けています。
- 2020年には18,262円/年となり、2015年の78%水準にまで落ち込んでいます。翌2021年も回復の兆しが見えず、依然として厳しい状況が続いています。

2人以上世帯の「和食」、「一般外食」の家計消費指数（2015年=100）

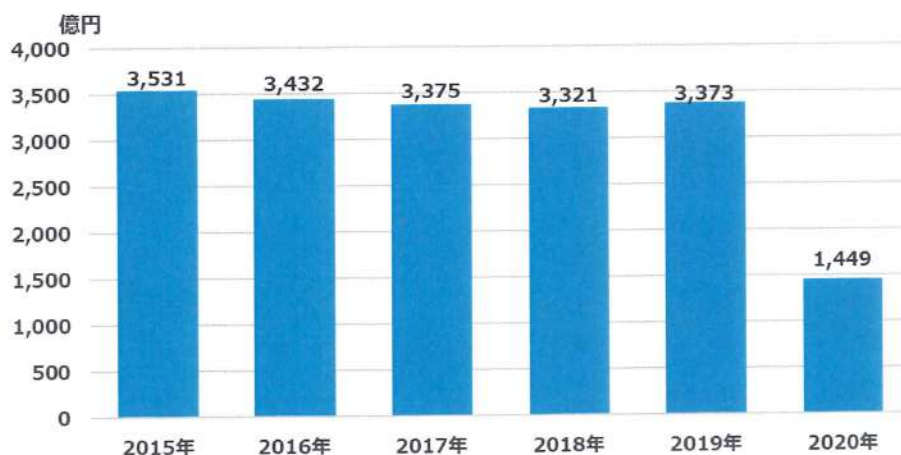


出典：総務省「家計調査年報」（家計収支編）より作成

## 料亭の市場規模はほぼ横ばいで推移していたものの コロナ禍で 2020 年は前年比 43%水準にまで低下

- 料亭の市場規模は、2015 年以降ほぼ横ばいで推移し、2019 年は 3,373 億円でした。そのようななか、新型コロナウイルス感染症の急拡大で、2020 年は前年比 43%水準にまで低下しており、飲食業のなかで、特に大きな影響を受けています。
- 家計調査年報の「和食」の個人消費の減少に比べ、企業の利用が減少したことでより大きな影響を受けています。コロナ禍は企業活動にも大きな変化をもたらしています。テレワークの浸透、リモート会議による出張の機会も減少しています。接待需要が今後どう変化するか、注視しましょう。

「料亭」の市場規模



出典：(一社)日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計」より作成

注

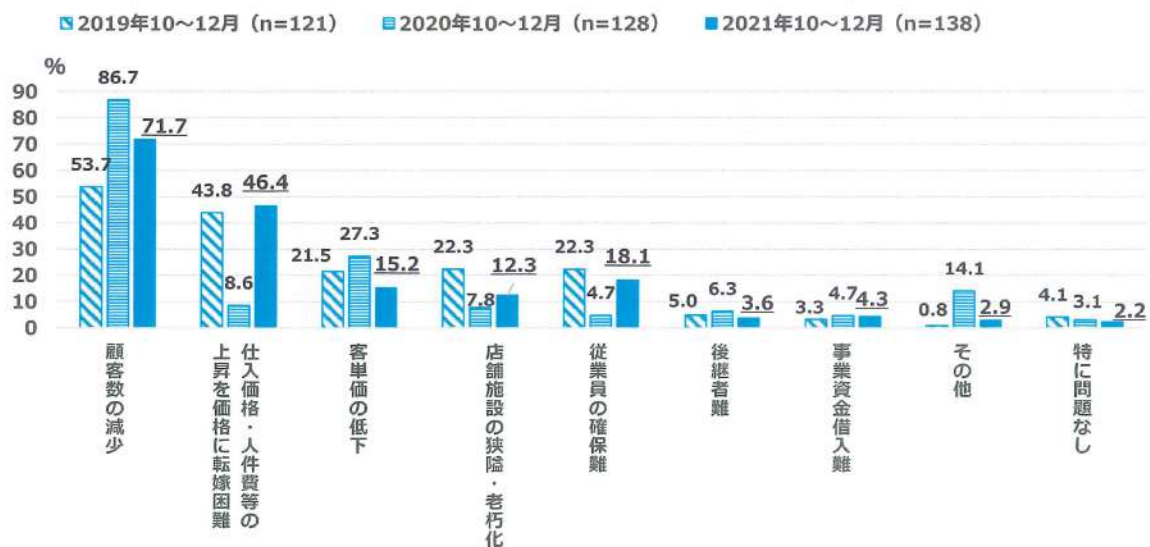
- 1) 2020～2018年は2021年公表、2017年は2020年公表、2016年は2019年公表、2015年は2018年公表の外食産業市場規模推計値である。
- 2) 市場規模推計値には消費税を含む。
- 3) 外食産業の分類は、基本的に「日本標準産業分類(総務省)」(平成14年改訂)に準じている。
- 4) 2020年データ以外は、法人交際費等の確定値を反映させたデータである。



## 日本料理店の経営上の問題点は「顧客数の減少」 「仕入価格・人件費等の上昇を価格に転嫁困難」

- わが国では、今後、人口が減少し続けていくだけでなく、高齢化率は上昇し続け、労働力人口は減少していきます。どのように他店と差別化を図り、お客様を増やすか、またどのような付加価値をつけて客単価を向上させるかを考えることが必要です。
- 「仕入価格・人件費等の上昇を価格に転嫁困難」については、コストを価格に転嫁できないのであれば、コストを削減するか、収益を上げるかが求められます。まずは対策が立てやすいコストを見直し、そのうえで値上げを検討します。その際は、お客様に十分理解してもらえるよう積極的に情報を発信しましょう。

日本料理店 主な経営上の問題点



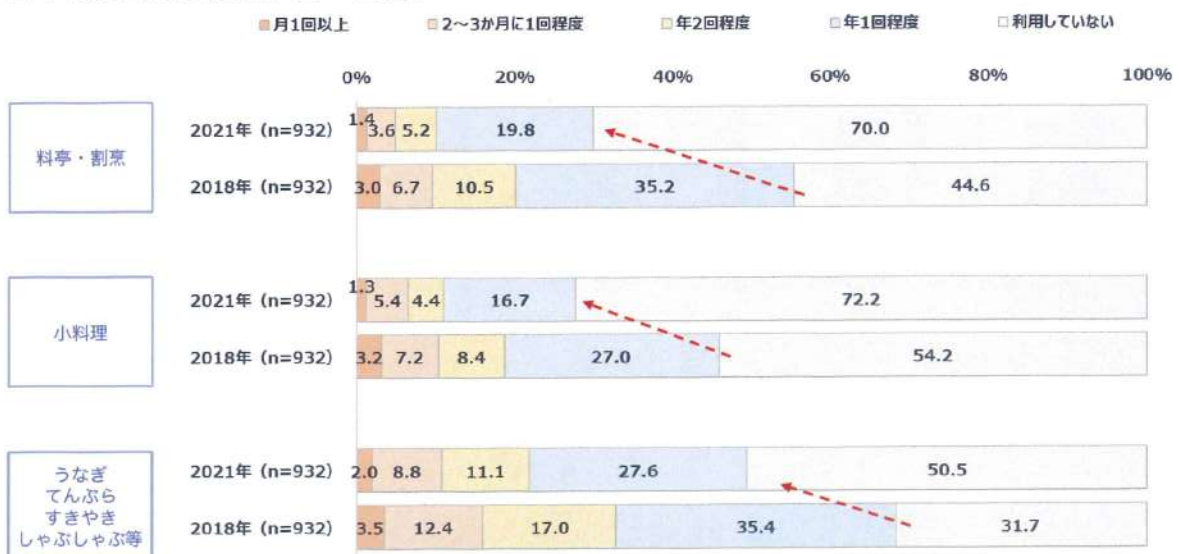
出典：(株)日本政策金融公庫「生活衛生関係営業の景気動向等調査結果」より作成

調査方法	インターネット調査
調査地域	全国
抽出方法	楽天インサイトアンケートモニターおよび提携先モニターで、2018年実施調査の回答者
有効回収数	本調査:7,817サンプル(外食:2,764サンプル/卸:2,242サンプル/サービス・施設:2,811サンプル)
集計対象	2018年実施調査で最近3年以内に日本料理店の利用経験があると回答した20～60代の男女(932サンプル) 参考:本調査(7,817サンプル)
調査期間	2021年4月28日～2021年5月12日
調査実施機関	実査:楽天インサイト株式会社/分析:株式会社日本能率協会総合研究所

## コロナ禍でも1人1回あたりの利用金額には変化はないが、利用頻度は大きく低下

- 2018年から2021年にかけて「利用していない」割合が増加し、利用頻度は低下しています。年に1回程度以上利用している人の利用金額は、料亭・割烹、小料理、うなぎ・てんぷら・すきやき・しゃぶしゃぶ等、いずれも2021年と2018年との間に大きな差はみられませんでした。コロナ禍では、単価ではなく客数の減少が経営に大きく影響しています。
- コロナ収束後、コロナ禍前のような頻度でお客様が来店するかを見極め、新規顧客開拓と優良顧客の来店頻度向上の対策を検討しましょう。

日本料理店の利用頻度（単一回答）

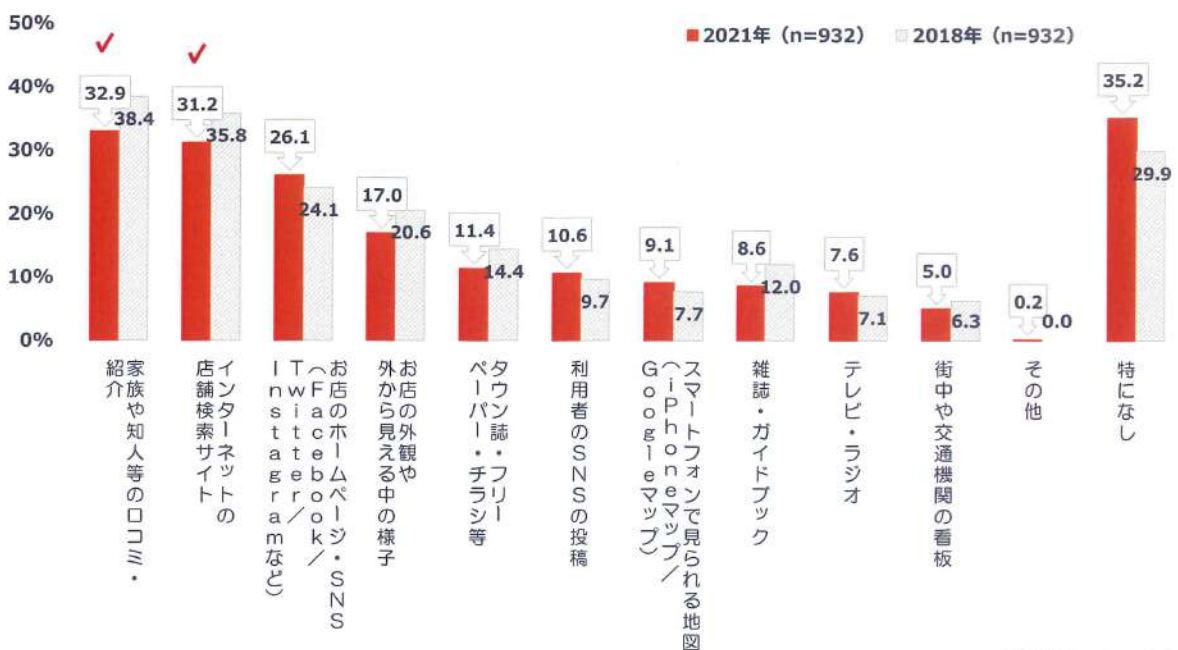




## 日本料理店を選ぶ際に、 ホームページや SNS を活用

- 日本料理店を検討する際に活用している情報源は、「家族や知人等の口コミ・紹介」「インターネットの店舗検索サイト」の割合が高く、次いで「お店のホームページ・SNS」です。たまにしか行かない店だからこそ、事前に情報収集を行い、比較検討したうえでお店を選んでいます。ホームページや SNS を活用した積極的な広報活動が必要です。

日本料理店を選ぶ際に活用している情報源（複数回答）



※ ✓ 差が見られる項目

## お客様の利用シーンに応じた 料金・メニュー内容かを確認

- お店を選ぶ際の重視点を利用シーン別にみると、日本料理店は「イベント的な外食」や「特別な日の外食」で利用する人が多くなっています。次いで「日常の外食」、「営業・接待」です。
- 「日常の外食」で利用する人は、頻度が高いお客様ですので、他のシーンよりも料金を重視する傾向がみられます。お客様の利用シーンにあわせ、料金設定やメニューを工夫することが必要です。

日本料理店を選ぶ際の重視点（複数回答）

(n=932)

お店を選ぶ際の重視点			
日常の外食		特別な日の外食	
料金	27.6%	メニューの内容	40.9%
メニューの内容	25.8%	料金	35.7%
立地（周辺の雰囲気）	16.0%	立地（周辺の雰囲気）	23.2%
禁煙・分煙	10.4%	席のタイプ	19.3%
口コミ・利用者の評判	9.7%	口コミ・利用者の評判	17.3%
利用しない	42.1%	利用しない	21.8%
イベント的な外食		営業・接待	
メニューの内容	39.6%	メニューの内容	12.6%
料金	36.7%	料金	11.2%
立地（周辺の雰囲気）	23.8%	立地（周辺の雰囲気）	7.1%
席のタイプ	18.3%	席のタイプ	6.0%
口コミ・利用者の評判	16.3%	口コミ・利用者の評判	5.6%
利用しない	23.7%	利用しない	55.2%





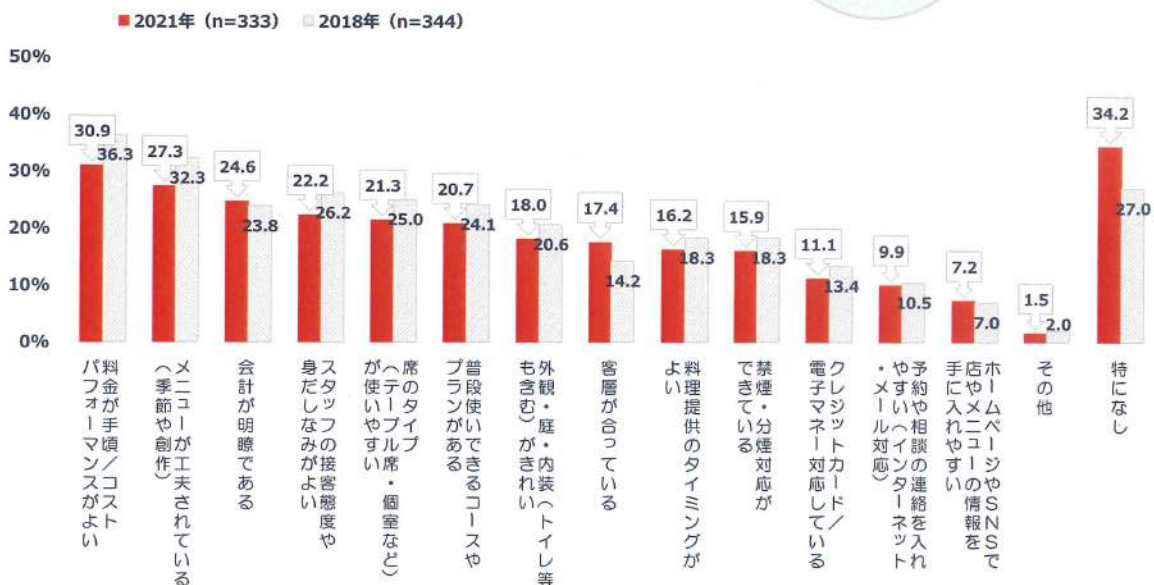
## 行きつけになる店は普段でも気軽に 安心して使えるお店 料金設定と料理内容で判断

- 行きつけのお店の有無については、3分の1の人が行きつけの店をもっており、こうしたお客様の声が重要となります。
- 行きつけがある人のお店の評価点は「料金が手ごろ / コストパフォーマンスがよい」、「メニューが工夫されている」、「会計が明瞭である」、「スタッフの接客態度や身だしなみがよい」、「席のタイプが使いやすい」、「普段使いできるコースやプランがある」の順で、普段でも気軽に、安心して使える料金設定と料理内容が決め手となっています。

行きつけの日本料理店の有無（単一回答）



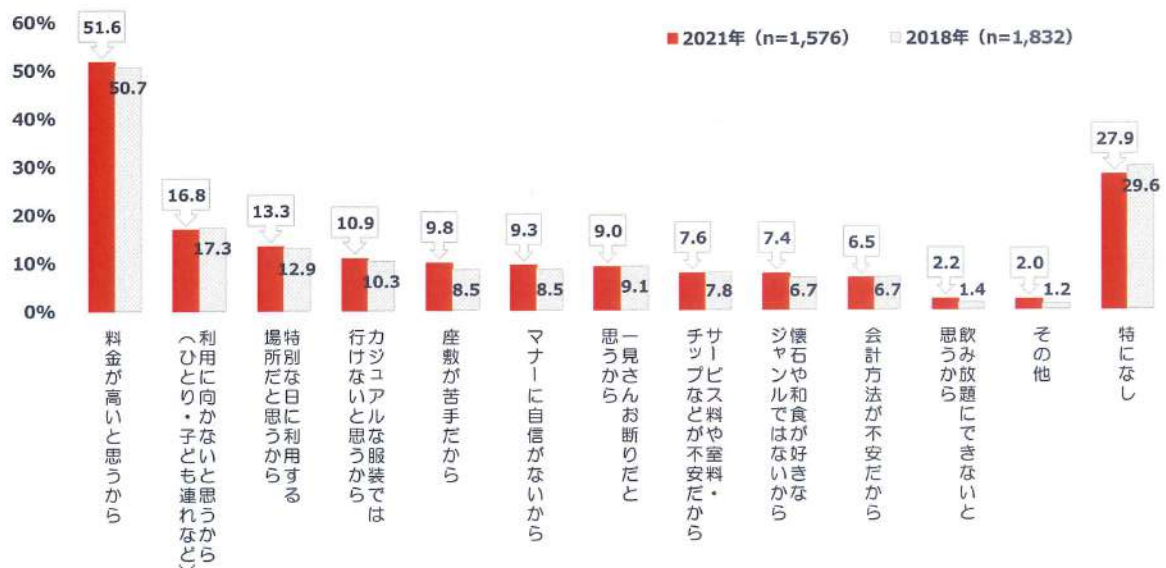
行きつけの日本料理店の評価点（複数回答）



## 日本料理店を利用しない理由は「料金が高いと思うから」

- 最近3年以内に日本料理店の利用経験がない人に、利用しない理由を尋ねたところ、「料金が高いと思うから」の割合が最も高くなっています。そのほか、「(ひとりや子ども連れなど)利用に向かない」、「特別な日に利用する場所」、「カジュアルな服装では行けない」、「座敷が苦手」と続きます。
- 日本料理店は改まった場所で敷居が高いと感じているようです。ホームページやSNSで、どのようなお店なのかを積極的に情報発信しましょう。

日本料理店を利用しない理由（複数回答）





# 経営のヒント

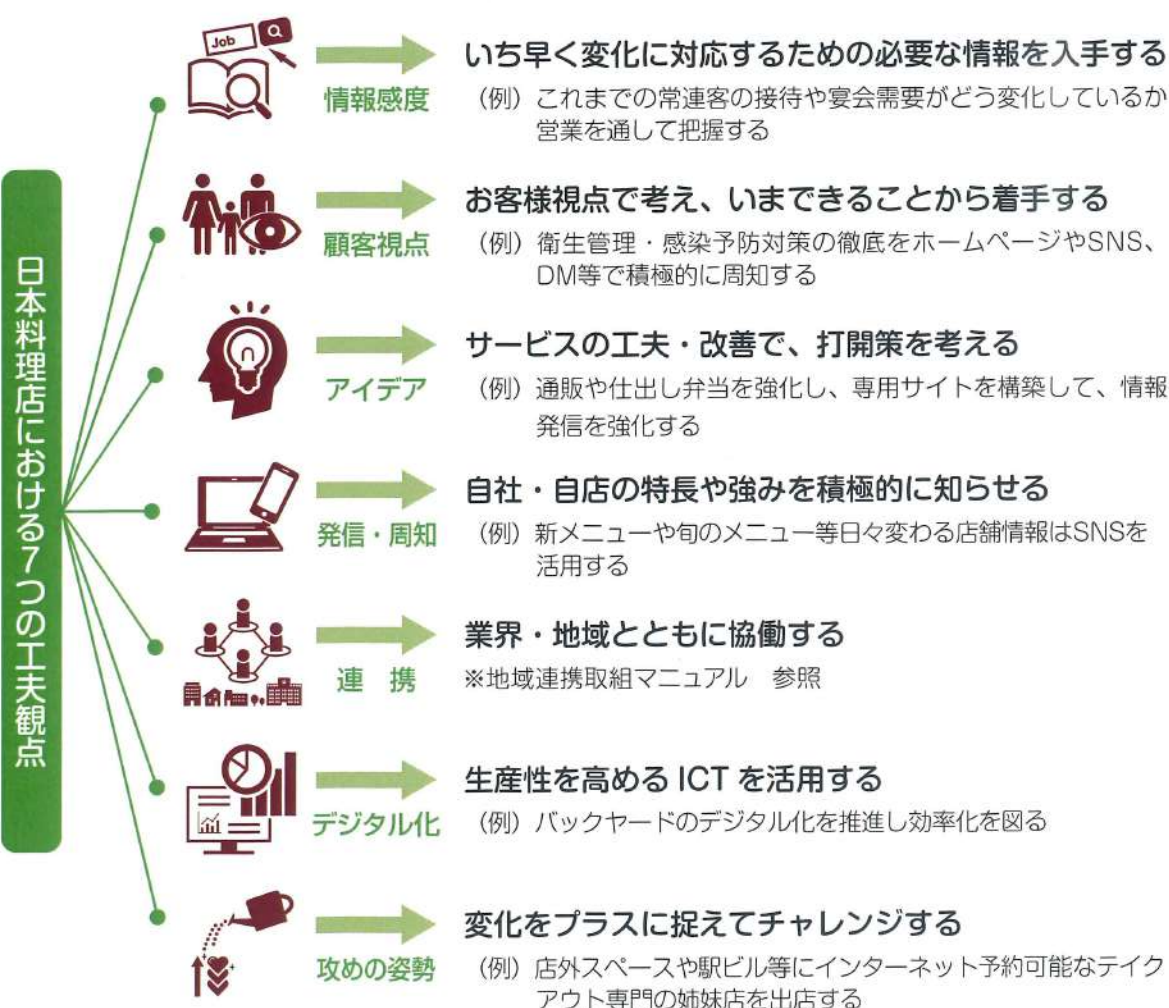
コロナ禍前の飲食店の市場規模は26兆円でしたが、2020年には18兆円にまで減少しています。2021年以降においても、新型コロナウイルス感染症の拡大による緊急事態宣言の発令やまん延防止等重点措置の実施により、飲食業界は未曾有の危機に直面しています。

企業関連の接待や会食利用は減少、個人利用も家族・親族の記念日や慶弔での利用が減少しました。また利用する場合も、人数を少なくしたり、時間を短くするなど利用の仕方も大きく変化しています。

比較的手ごろな価格で提供しているランチも、テレワークなどの導入が進んだことで需要は減少しています。

長引くコロナ禍の影響で企業の考え方や働き方は確実に変わってきており、コロナ禍が収束したとしても、以前の状況に戻るかは不透明です。

アフターコロナを見据えて、今後どのように営業すればよいか、日本料理店の生産性向上を図るための7つの共通項をみてみましょう。





## 取組

### お客様が安心して来店できるよう HACCP に基づく衛生管理と感染予防対策を強化する

#### 取組の視点

2021年6月から、原則としてすべての食品等事業者は HACCP の考え方に沿った衛生管理が義務化されています。HACCP 導入には、手引書や導入の実施手順解説、あるいは解説動画が厚生労働省のホームページに掲載されています\*。そのポイントを理解して、衛生管理の徹底を進めましょう。

感染予防対策は、新型コロナウイルス感染症が収束したとしても、第2・第3の感染症に備えるために重要なことです。継続的な感染予防対策に取り組み、お客様が安心して利用できる店づくりを目指しましょう。

※「HACCP 導入のための参考情報（リーフレット、手引書、動画等）」参照

#### 取組のヒント

##### ① HACCP を理解し衛生管理を強化する

HACCP では衛生管理計画の作成や、実行したことの記録が必要になってきます。いまできていること、整備が必要になることなどを確認しましょう。

公益社団法人日本食品衛生協会など HACCP に関する研修事業を行っているところもあります。また、HACCP 普及指導員制度が始まっており、HACCP の普及推進を支援してくれる専門家もいます。対応に困ったら、組合や指導センターなどに相談しましょう。

##### ② 新型コロナウイルス感染症収束後も、継続して感染予防対策を行う

店内の定期的な消毒はもちろんですが、夏場や冬場は閉ざされた空間となるために、換気について不安に思うお客様もいます。店の換気の機能を強化したり、十分な換気が行われているか機器の性能を定期的に確認しましょう。地域の人たちが安心して来店できるよう、お客様の目の届かないところでも積極的に取り組みましょう。

##### ③ お客様に伝わらなければ、お客様は安心できない

衛生管理にせよ感染予防対策にせよ、どれほどしっかり行っても、そのことがお客様に伝わらなければ、お客様は不安を持ち続けるかもしれません。実施している衛生管理や感染予防対策を、ホームページや SNS を通じて、あるいは店内に掲示するなどして、積極的にお客様に伝えましょう。



**安心安全が求められる時代に  
お客様の関心はどこにあるかを常に意識しよう**

## 日本料理店 取組例 2



### 取組

## バックヤードのデジタル化を推進し、 業務の効率的を図る

### 取組の視点

接待や会食に使われるお店は、デジタル化が進んだとしても、来店したお客様とコミュニケーションを十分に行い、お店のファンになってもらうことが大切です。一方、労働者数は減少しており、人材確保はどの業界にとっても課題です。今後は限られた人数で、お客様との対面対応を大切にしながら、バックヤードでは効率的な運営が求められることとなります。そのために、業務のやり方の見直しとデジタル化推進が不可欠です。予約対応、お客様情報の管理、問合せ対応、決済方法などデジタル化による自店にあった改善を進めましょう。

### 取組のヒント

#### ① 人手がかかっている業務は何かを把握し、 デジタル活用の可能性を考える

お店の業務は、お客様に直接関わるフロント業務と、バックヤード業務に大別されます。いずれもどこに人手がかかっているか、洗い出してみましょう。シフト管理を手作業で行っているのであれば、それも人手がかかっている業務です。また、取引先とのやり取りがFAXなら、必要情報を入力する人手やその時間、さらにチェック時間など、やはり人手がかかっています。人手を削減するためにどのようなツールを活用すべきか、デジタル化できる可能性について考えてみましょう。

#### ② 導入しやすいものから活用してみる

ICTを使いこなせるようになるまで時間がかかるものです。まずは簡単に導入できるものから着手することを考えてみるのもよいでしょう。例えば、FAXの代わりに入力フォームを活用し、取引先に入力してもらうことで転記ミスを減らすことができます。ポイントはお客様、お店の双方が楽になるようなデジタルの活用です。何から手をつけてよいかわからない場合は、組合や指導センターなどに相談してみましょう。

#### ③ スタッフのスキル向上を計画的に進める

新しいやり方を導入する際、スタッフの教育・育成は欠かせません。また、特定のスタッフに負担がかからないようにすることも重要です。スタッフがマルチに対応できるよう、スキルアップしてもらう必要がありますので、計画を立てて取り組みましょう。



**デジタルデータはアイデアの宝庫  
まずは、使いこなせる ICT から導入してみよう**



攻めの姿勢

## 取組

### 老舗のブランド力や料理の評判を武器に 新しい業態を検討する

#### 取組の視点

コロナ禍で中食ニーズが一気に高まりました。スーパーマーケットやコンビニ等もそのニーズに対応し、お総菜やお弁当\*に力を入れています。それらとは一線を画し、老舗の味や評判の味を自宅でも味わえるよう仕出し弁当のテイクアウトや EC サイト（インターネット販売）での販売を検討しましょう。例えば、店外スペースや駅ビル等にインターネットから予約可能なテイクアウト専門の姉妹店を出店するなど考えられます。

新型コロナウイルス感染症が収束したとしても、第2、第3の感染症が流行しないとは限りません。店舗以外の収益についても検討しておくことが重要です。

※総菜や弁当を販売する場合は、飲食店営業の許可が必要となります。

#### 取組のヒント

##### ①仕出し弁当や総菜販売を強化する

近隣の結婚式場や葬儀場、企業、工場、学校や病院など、まとまった数で注文が入る可能性のある場所に、チラシを作成し配布しましょう。お店とは別の専用の予約サイトを整備して、チラシに QR コードを入れてアクセスしやすいよう工夫することも大切です。

##### ②テイクアウトメインのスペース・店舗を検討する

普段、お店を利用しない人に、もっと気軽に店の味を知ってもらえるよう、総菜のテイクアウトスペースや姉妹店を検討しましょう。量より質、「おいしいものを少しだけ」というニーズは間違いなくあるので、お中元やお歳暮、自宅での会食の機会をとらえ、総菜の真空パック販売も検討しましょう。あわせて、EC サイト（インターネット販売）も検討し、販売チャネルを拡大させましょう。

##### ③ HACCP やプラスチック削減への対策を行う

初めて総菜やお弁当を販売する場合、HACCP では一般衛生管理以外に、重要管理が求められます。作成する書類等も異なりますので、初めての場合には、事前準備が必要です。また、近年の環境意識への高まりから、2022年4月からはプラスチック資源循環法への対応として、プラスチック製フォーク・スプーン・ナイフ等も削減対象となりました。こうした対策も早急に取り組みましょう。



**攻めの姿勢で  
店舗以外の収益の向上を目指す**

## 困ったときは・・・

### ●経営に関しては

都道府県生活衛生営業指導センター

営業活動を行うなかでの悩み等、経営全般に関する相談ができます。

**web** [https://www.seiei.or.jp/db\\_meibo/3.html](https://www.seiei.or.jp/db_meibo/3.html)



### ●生活衛生営業者向けの各種情報に関しては

生活衛生営業者向けのスマートフォンアプリ「せいえいNAVI」(無料)

生活衛生関係営業に関する情報提供・検索(融資・補助金やセミナー・講習のご案内)、先進事例の紹介、自社・自店の経営診断などの機能があります。



iPhone/iPad(App Store)



Android(Google Play)

### ●雇用関係の助成金に関しては

各都道府県労働局またはハローワーク

最低賃金の引上げに向けた取組の支援(業務改善助成金)や非正規雇用労働者の企業内キャリアアップの促進(キャリアアップ助成金)、人材確保等を支援する助成金等さまざまな助成制度があります。

**web** [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/kyufukin/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html)



### ●その他の相談

よろず支援拠点

国が全国に設置した中小企業・小規模事業者のための経営相談所です。一歩踏み込んだ専門的な助言が何度でも無料で受けられます。各都道府県のよろず支援拠点のページにアクセスできます。

**web** <https://yoroazu.smrj.go.jp/>







## 全国料理業生活衛生同業組合連合会の紹介

各組合に対する衛生施設の維持・改善向上指導、表彰、振興計画の作成指導および経営の健全化と業界活性化に向けた振興事業を実施しているほか、政府・行政機関への税制改正、関係法令の改正など組合員の社会的地位向上、個店の固定経費削減に向けたクレジットカード手数料率の引き下げ等の経営の合理化のための活動を行っています。



<http://www.nihonryouri.jp/>

### ◎全国大会の開催

毎年度、都道府県料理業組合の持ち回りで料理業の全国大会を開催しています。

### ◎表彰事業

毎年度、全国大会開催時に組織強化への尽力等、功績が顕著と認められた組合員を表彰しています。厚生労働省医業・生活衛生局長表彰、全国生活衛生同業組合中央会理事長感謝状、全国料理業生活衛生同業組合連合会会長表彰、全国料理業生活衛生同業組合連合会業務従事者表彰があります。

### ◎インターネット事業

- ・インターネット通販事業（ぐるめ宅急便）お店の料理・お土産品のインターネット通販事業を実施しています。お節、お中元商品の全国販売ができます。
- ・ホームページでのお店の紹介「料亭・料理店案内」で組合員のお店を紹介しています。
- ・ホームページ作成事業者の紹介組合員の場合、保守費用（5,000円/月）以外は製作費無料で作成できます。

全国料理業生活衛生同業組合連合会

〒103-0001 中央区日本橋小伝馬町17-14 日本橋S&Sビル4階（B）号室  
03-6661-6342

都道府県組合の連絡先は以下の通り

北海道	011 (511) 8013	岐阜県	058 (262) 2845
青森県	017 (776) 6007	静岡県	054 (252) 2686
岩手県	019 (622) 3643	愛知県	052 (241) 1121
宮城県	022 (221) 7575	三重県	059 (335) 5399
山形県	023 (642) 0124	京都府	075 (221) 5833
茨城県	029 (226) 1598	大阪府	06 (6271) 8493
栃木県	028 (621) 5182	兵庫県	078 (291) 1170
千葉県	080 (2060) 1022	岡山県	086 (231) 4797
東京都	03 (6661) 6342	広島県	082 (277) 2000
新潟県	025 (222) 2237	徳島県	088 (653) 3270
富山県	076 (471) 6013	福岡県	092 (291) 5284
石川県	076 (255) 6800	佐賀県	0952 (23) 2138
福井県	0778 (22) 0054	長崎県	095 (822) 7955
長野県	0263 (72) 2020	熊本県	096 (326) 0055

(2022年3月現在)

# memo

厚生労働省委託事業

令和3年度生活衛生関係営業の生産性向上を図るための  
新ガイドライン・マニュアル策定に係る検証調査等一式

令和3年度

**ウィズコロナ、ポストコロナ時代の  
生産性向上に向けた取組みのヒント  
日本料理店編**

発行

厚生労働省医薬・生活衛生局生活衛生課

協力

公益財団法人全国生活衛生営業指導センター  
公益財団法人都道府県生活衛生営業指導センター

企画・制作

株式会社日本能率協会総合研究所

令和4年3月発行

---

厚生労働省委託事業

令和3年度生活衛生関係営業の生産性向上を図るための  
新ガイドライン・マニュアル策定に係る検証調査等一式

---

ウィズコロナ、ポストコロナ時代の  
生産性向上に向けた  
取組みのヒント

日本料理店編