

総務・広報部門会第3回 DX 推進セミナー（一般社団法人 レストラン協会協賛）

「超人手不足時代に私たちは DX でどう備えるのか」



日時:2024 年 4 月 22 日(月)

会場:浪速区/ORA会議室

原材料費の高騰、人手不足など、飲食店を取り巻く環境はますます厳しくなっている昨今。そこで総務・広報部門会では、テクノロジーの力を使って、現場の仕事を支え、よりよい環境に飲食企業をアップデートし、そこで働く人たちが生き生きとやりがいをもって働ける環境づくりに役立ててもらえればと、一般社団法人 レストランテック協会と共催で、講師に株式会社レタ 代表取締役 CEO 中村 仁氏をお迎えした DX 推進セミナーを開催した。

■CONTENTS

1. 外食業界が直面する困難
2. 省力化&生産性向上手段としての DX
3. 顧客の体験価値を高める【DX】
4. 顧客体験価値と省力化を同時に追うソリューション
5. 新戦力獲得戦略としての【DX】
6. インバウンドとしての【DX】
7. 新しい時代に適応するための【DX】
8. 外食【DX】を成功させるポイント



総務・広報部門会第3回 DX 推進セミナー（一般社団法人 レストラン協会協賛）

「超人手不足時代に私たちは DX でどう備えるのか」

講師：株式会社トレタ 代表取締役 CEO 中村仁氏



1. 外食業界が直面する困難

外食産業の現状

現在、外食産業は「深刻な人手不足」と「コストの上昇」というかつてない危機に直面しています。

○超人手不足社会がやってくる

「人手不足」のキーワードは「2030年問題」です。

ある研究機関の予測によると、2030年には全産業で644万人の人手が不足し、特に外食を中心としたサービス業では400万人が不足することになり、従来の飲食店経営が成り立たないと言われています。実際、それが一足先に起きているのが物流業界です。

「2024年問題」と言われていますが、トラックドライバーの働き方改革により、ドライバーが不足し、様々な問題がすでに発生しているのは言うまでもありません。

また、会社そのものも、人手不足による受注機会を喪失することで売上がダウン。さらに、人件費高騰や燃料高によるコストアップが重なり、倒産が急増。

6年後の2030年、外食産業が同じ状況にならないという保証はどこにもない、これが現実なのです。

では、どうすれば働く人を増やすことができるのでしょうか。

その方法には「働く女性を増やす」「働くシニアを増やす」「働く外国人を増やす」の3つがありますが、それでも644万人は補えず、残りの人手不足は「生産性を上げる」しかないと考えられています。

○デフレ経済からインフレ経済へ

現在、円安やインフレによる食材価格値上がり、採用費高騰、人件費の上昇など、あらゆるコストが

経営を圧迫しています。つまり、売上が戻っても利益が出ないのが現状です。

まず、2023年には32,395品目が値上げし、この値上げ品目数は前年比25.7%に達しています。原因としては、「急激な円安による原材料の輸入コスト上昇」「原油高による生産コストの上昇」「人手不足による人件費アップ」などがありますが、特に「人手不足による人件費アップ」は今後も影響するのは必須です。

実際、多くの飲食店において、売上規模はコロナ前の水準を回復したにも関わらず、コスト上昇から収益性が大きく悪化しているはずで

す。そうすると、デフレ環境での経験が長い経営者の多くはコストダウンで収益を確保しようと考えますが、現在のようなインフレ環境下におけるコストダウンは根本対策にはならず、今後、お客さまとお店が幸せになるには値上げは不可避とわかりつつ、その手段がわからないのが実情です。

産業課題の克服に向けて

現在、外食産業が直面する「深刻な人手不足」と「コストの上昇」のうち、「深刻な人手不足」を解決するには「生産性を上げる＝省力化」、「コストの上昇＝値上げ」しか、それぞれ対応する手段がないのは、誰もが理解できることです。

しかし、実際のところ、「省力化」しようとするれば、従来のおもてなしレベルの維持が困難となり、おもてなしが劣化すると顧客満足度が低下し、「値上げ」は困難になります。

また、「値上げ」するには高付加価値化による顧客満足度の引き上げが大前提で、サービス劣化の伴う「省力化」は進められない……。

矛盾するふたつの対策を同時に実現できるのが【DX】なのです。

というのも、【DX】を進めれば、人は単純作業・機械作業から解放され、業務の非同期化による現場環境改善と生産性向上が図られ、さらには新たな雇用が創造でき、「省力化」が可能になります。

また、顧客体験改善によって満足度が向上し、客単価引き上げが実現。付加価値向上による「値上げ」も不可能ではなくなるのです。

つまり、今の時代、「【DX】をやるかやらないのか」ではなく、「【DX】をどうするのか」を議論するフェーズに到達しているのです。

2. 省力化&生産性向上手段としてのDX

①機械と人間の役割再定義と協調

これまでのIT化は、人材ベースでオペレーションを構築し、部分的にデジタルを導入する考え方でした。一方、【DX】ではそれが逆転し、デジタル前提でオペレーションを再構築、付加価値に繋がる部分を大切に人力で行う考え方になります。

簡単にいえば、付加価値を産まない作業は機械に任せ、人はより価値が高い、人間らしいクリエイティブな仕事に専念。つまり、【DX】とは単なる機械化ではなく人間の働き方の見直しでもあるのです。

②“すみません”のない現場づくり

飲食店の場合、どうしても「想定シフト／想定仕入れ」通りにはいかないことが多く、年間、月間、1日のなかでも「多忙」と「暇」の波ができてしまいます。

だからといって、ロスをなくそうと波の底辺に合わせてシフトや仕入れをしてしまうと、需要が「想定シフ

ト／想定仕入」を上回る時期・時間には立ち回れなくなってしまう。

その結果、自分では制御できない、顧客の「すみません」に振り回されることでスタッフは精神的に疲弊してしまうことに……。

このような顧客の「すみません」に振り回されるような業務を「同期型業務」といいます。

反対に、自分と相手の時間を同期させずに業務を行う、お互いに都合の良い時間に対応すればいいような業務を「非同期型業務」と呼びます。

飲食店の場合であれば、電話予約・対面オーダー・対面決済・料理提供は「同期型業務」であり、オンライン予約・モバイルオーダー・オンライン決済・ロボット配膳は「非同期型業務」になります。

実際、デジタル化をすることで店内から「すみません」といった顧客の声をなくしたことで、店舗スタッフが主体的に仕事をコントロールできるようになり、離職率がゼロになったというチェーン店の事例もあるほどです。

③ES(従業員満足度)とCS(顧客満足度)の両立と好循環

これまでの現場は、膨大な作業量と「同期型業務」に忙殺され、スタッフは疲弊しがちでした。そして、それが顧客に伝わり、顧客満足度を損なうこともあったのはご存知の通りです。

しかし、【DX】すると、スタッフはより付加価値の高い仕事に取り組めることによりモチベーションが向上。顧客にとっても、「待ちストレス」が解消し、同時に接客が改善されることにより、体験価値が大幅にUPします。つまり、スタッフと顧客の満足度向上が同時に発生し、相乗効果が働き合うことで店舗のパフォーマンスが自律的に改善していくことになるのです。

3. 顧客の体験価値を高める【DX】

顧客の体験を変える【DX】

誰でも使えるアプリを使うことで【DX】すれば、集客最大化と予約業務の効率化が実現できます。

実際に、システムを導入したことですべてのホールスタッフが予約電話に対応できるようになり、電話に張り付く「予約担当」が不要に。その結果、各店舗からホールスタッフを1名ずつ削減し、新規出店の際の人材確保が容易になった企業もあります。

予約【DX】で人力の限界を超える

また、【DX】を活用することで、予約された顧客のなかからリピーターを確実に発見するなど、人力の限界を超えた顧客認知を実現することで、今までではできなかった顧客対応が可能となり、顧客体験の水準が数段階引き上がる可能性があります。

つまり、デジタルの圧倒的な記憶力と人間らしい創造性の組み合わせでホスピタリティの新しいカタチを作れば、その結果として店のファンが増え、繁盛店になる、これも当然のことなのです。

4. 顧客体験価値と省力化を同時に追うソリューション

モバイルオーダーは外食DXの本命

モバイルオーダーをうまく取り入れれば【DX】によって省力化と値上げを両立させることができます。

しかし、一般的なモバイルオーダーはホールスタッフの業務をなくすことを目的とした省力化偏重のため、値上げ(付加価値向上)には無力なものが多いのも事実です。

また、顧客不在のまま、店舗の省力化だけを追求すると、顧客はそれを敏感に察知し、店舗から離れ

てしまう可能性があります。

オーダーコントロール

モバイルオーダーを導入する際、メニューブックとオーダーテイク業務に「顧客の注文行動の誘導＝オーダーコントロール」という大事な役割があることを忘れてはなりません。

このオーダーコントロールには大きく分けて次の5つがあります。

① 原価率の最適化

⇒原価のかかる看板商品と粗利を確保しやすい低原価商品をバランスよく注文してもらうことで、全体の原価率を最適化する

② オペレーション効率化

⇒手間のかかる目玉商品とすぐに提供できるスピードメニューをバランスよく注文してもらうことで、オペレーションの効率化を実現する

③ 付加価値最大化

⇒「食材や調理へのこだわり＝商品の付加価値」を正しく伝え、正当な値付けや値上げを可能とする

④ 客単価アップ

⇒適切なお勧めやプレゼンテーションを通じて、お客さまの「もう一品」の注文を促進。客単価アップを実現する

⑤ 顧客満足度アップ

⇒商品の価値を伝え、看板商品を注文することで感動してもらい、お待たせせず、客単価を適正に保つことによって顧客満足度を引き上げる

上記5つのオーダーコントロールを実現し、さらには伝えたいことがきちんと伝わるようにメニューブックをデジタル化することで進化させれば、たとえ「値上げ」していたとしても、顧客は自分から進んでモバイルからオーダーし、結果的に「省力化」や「すみません」のない職場が実現するはずです。

実際、集客とオーダーコントロールができるモバイルオーダーシステムを導入した飲食店で、対面オーダー時代のときと導入後を比べたところ、平均注文回数は6回から8回に増え、メニューの平均閲覧時間も1回あたり36秒から96秒へ。顧客の食べ方も40分以上放置されていたのが、10から20分程度に激減し、温かいものは温かいうちに、冷たいものは冷たいうちに完食されるようになったとか。ほかに、売上を3割伸ばしながら人件費を削減に成功した店舗や、注文の取りこぼしの削減で注文回数が30%UPし、さらには表現力豊かなメニューで閲覧時間が200%UPしたことで追加オーダーが増加した店舗、そして、客単価が15%アップした店舗もあります。

5. 新戦力獲得戦略としての【DX】

新たな雇用を創造するためには、「働く女性を増やす」「働くシニアを増やす」「働く外国人を増やす」の3つがカギになることは前述の通りです。

しかし、実際のところ、正社員であれば、コミュニケーションスキルや商品知識、高度な業務知識、基礎的な業務知識など、時間をかけて教育・指導することができても、パート・アルバイトスタッフに対して正社員同様に時間を割くのはなかなか難しく、特に、商品知識や高度な業務知識を習得してもらうには、かなりの時間が必要になるでしょう。

しかし、このふたつの業務を【DX】すれば、コミュニケーションスキルと基礎的な業務知識のある“人間力”の高い人材であれば、誰でも活躍できる職場になるはずです。

6. インバウンドとしての【DX】

訪日外国人の方が来店されたときに困るのは、①メニュー制作が面倒 ②スタッフ確保が困難 ③料理説明が困難 ④オーダーも大変 ⑤お会計も面倒 そして、⑥日本のお客さまにしわ寄せが寄ってしまうことです。

しかし、メニューやオーダー、会計のすべてを【DX】すれば、スマホのブラウザに標準搭載されている翻訳機能を利用することで、メニューは何語にでも自動的に翻訳され、店舗側の翻訳作業は一切不要になります。

また、魅力的な写真や動画、翻訳しやすい丁寧な説明文を登録することで、外国人の方にも正しく料理の魅力が伝わり、会計などの機能もすべて翻訳され、注文明細などもスマホで確認できるので、外国のお客さまにも安心いただけます。

その結果、日本のお客さまにご迷惑をかけず、しっかり丁寧におもてなしが可能になるのです。

7. 新しい時代に適応するための【DX】

現在は、インフレからデフレになり、テクノロジーによる社会変化、技術の民主化が進むなど、時代の激変期にあります。

外食産業においても、1970年の外食元年から2000年くらいまではPOS(売上管理)を主役とし、産業を引っ張ってききましたが、その後、2000年から2020年にかけて、業態開発の隆盛のなか、世の中のテクノロジーによる社会変革に乗り遅れ、業態開発さえ行き詰まってしまいました。

それが今、ようやくいろいろなものが変わろうとしているタイミングに突入！それに対応するために必要なのが【DX】なのです。

まず、時代はどのように変化しようとしているのでしょうか。

1970年から2020年は「商品の時代」で、店づくりの主役は「店舗」。例えば、飲食店であれば、業態開発するときの社内での企画会議の会話は「どこに出店する？」「業態は？」がメインで、主語は「店舗」だったと思います。

しかし、2020年のコロナ禍以降、外食産業以外の産業では「商品の時代」から「顧客の時代」に変わりました。

つまり、主語が「顧客」になり、「どんなお客さんが来るのか」「顧客にとっても店の価値は何なのか？」といった「顧客にとっての意味」「意義」が問われるようになったのです。

外食産業にも必ずこの変化が起こります。ぜひ、主語を「顧客」にした考え方に切り替えてください。

8. 外食【DX】を成功させるポイント

拡張する顧客接点

DXとの向き合い方で忘れてはいけないこと、それは「顧客接点」です。

店内・店外を横軸、アナログ・デジタルを縦軸としたとき、1970年から2000年までの飲食店では、「顧客接点」は「店内×アナログ」の領域に限定され、「店外×アナログ」の領域も存在していたものの、チラシやクチコミ、グルメ本など、あくまでも限定的でした。

つまり、対面接客は極めて濃密である一方、アナログであるがゆえにデータ化は極めて困難であり、全ては人力による記憶と勤個々人の経験やひらめきに頼った接客が中心だったのです。

それが 2000 年から 2020 年になると、グルメサイトや検索、マップなどの登場により、飲食店はオンラインでの「顧客接点」を獲得。これにより時間や空間を超えた販促が実現し、「店外×デジタル」の領域に進出しました。デジタル技術の進歩によりオンライン予約も可能になり、さらにスマホの普及により、サブスク、デリバリー、公式アプリなども登場しています。

つまり、「顧客接点」は「店外×デジタル」という、それまでの「店舗×アナログ」とは真逆に位置するようになりました。

そして、2020 年以降は「店内×デジタル」の時代です。コロナ禍を契機に省力化や非接触のニーズが高まり、店内のデジタル化(オーダーのデジタル化や配膳のロボット化)が進展しました。

このように「顧客接点」がデジタル化したことで、顧客の「待ちストレス」や現場の「同期業務のストレス」は大きく軽減することができました。一方でアナログの対面接客が減るため、デジタルを前提とした新しいサービスの模索が進んでいるのが実情です。

というのも、飲食店に携わる方々は、対面接客しているときの顧客目線には敏感ですが、デジタルの「顧客接点」では顧客の反応が見えづらいため、顧客軽視の施策を展開し顧客の不満を高めてしまうリスクが高まっているからです。

そんな顧客目線を忘れた顧客軽視の【DX】を行ったとき、何が起きるのか——。

顧客は面倒なことをさせられると二度と買ってくれません。飲食店の場合であれば、使いづらい・使うのが面倒なモバイルオーダーは顧客離反を招きます。

さらに、アンチ顧客を生み出し、否定的なクチコミ投稿が増えることも……。

とにかく顧客目線を忘れないようにしましょう。

【DX】を成功させる 6 つのステップ

① 経営者の意志と決意

⇒ トップが【DX】を理解し関心を示し、現場に丸投げしないでください。挑戦し変わろうという意思を固め、表明することが重要です。

② 課題整理・戦略立案

⇒ 顧客目線を持ち、解決したい課題や進むべき方向性の明確化も必要です。

③ 情報収集・検討

⇒ ツールファーストでなく課題解決や戦略ありきで考えてください。情報量は選択肢の数に直結するので、トップ自身も情報収集してください。

④ 予算・意思決定

⇒ 【DX】はシステム利用料の最小化よりも成果の最大化にこだわってください。

⑤ 現場の動機づけ

⇒ 単なるコスト削減、人件費削減ではなく「意義」がカギに。いかに現場をワクワクさせるかが重要です。

⑥ 導入・運用・改善

⇒ 導入こそがスタート。小さな成功体験を早期に実現し現場の手応えと自信を得るようにしましょう。

そして、スピード感のある改善も成功のカギです。

【DX】を導入する際、成功するのはこの 6 つのステップをすべて実行した場合です。反対に失敗するのはどれかが抜けた場合です。ぜひとも、ひとつずつきちんと確実に取り組んでください。〈要約抜粋〉