

外食・中食産業に係る経営力向上に関する指針

(平成二十八年 厚生労働省・農林水産省告示第七号)

(改正 平成三十年 厚生労働省・農林水産省告示第九号)

## 第1 現状認識

### 1 市場動向

外食・中食産業の市場規模は、昭和五十年の約八兆七七九〇億円から、平成十年には約三二兆八九一八億円へと三倍以上の成長を遂げたが、外食・中食産業の市場規模は、平成十年をピークに徐々に縮小してきた。こうした市場規模の縮小は、景気が低迷する中で価格競争を行った結果、更に市場規模が縮小し、価格競争が激化するという悪循環が主な原因であると考えられる。しかしながら、ここ数年は縮小傾向に歯止めがかかり、平成二十六年には約三〇兆六一五四億円となっている。

### 2 産業構造・業態の特徴

外食・中食産業は、参入障壁の低さにより、他産業からの参入が容易であるとともに、世帯構造の変化、少子高齢化、消費者のライフスタイルの変化、食の志向の多様化等により、業態の多様化が進展している。

外食・中食産業の事業所数は、全国で六七万五六四〇か所、その従業者数は、全国で四八二万三四七四人となっている。これは、全国の全産業の事業所数の約一二%、その従業者数の約八%に当たる。また、外食・中食産業においては、個人経営が外食・中食産業の事業所数の約六二%を占め、法人経営であっても、外食・中食産業の事業者数のうち資本金一〇〇〇万円未満の事業者数が約七七%を占めるなど、中小事業者や零細な事業者が多い状況にある。加えて、常用雇用者に占める正社員・正職員以外の雇用者数の割合は、約七八%と他産業に比べて高い水準にある（平成二十六年。飲食店と持ち帰り・配達飲食サービス業の合計値。）。

外食・中食産業は、労働集約型の産業であり、他産業に比べて人件費の割合が高いという特徴がある。

なお、大手事業者においては、食材調達から調理加工、配送、サービスまでに至る全体のシステム化が行われており、一括仕入れ、セントラルキッチンへの導入、作業工程の標準化及びマニュアル化等による効率化及びサービス水準の向上が図られている。

### 3 経営の特徴及び課題

#### 一 労働力の確保

外食・中食産業は、調理や盛付けなどの人手を要する工程が多く、他産業と比べた場合、高い労働集約性が特徴の一つとして挙げられる。また、労働時間が長く、賃金が低いことなどから、従業員の定着率が一般的に低いとされている。今後は、更なる少子高齢化の進展により、若年層の人口が一層減少することから、いかにして安定的に労働力を確保するかが課題である。

#### 二 低い参入障壁、競争市場での対応

外食・中食産業は、出店について厳しい規制が少ないため出店が容易であり、また、出店に当たっての初期投資額が比較的少ないなど、参入障壁が低いことから、近年は競争が激化していると言われており、これまで、景気低迷の中で価格競争が行われてきた。しかしながら、今後は消費者から評価される付加価値の向上に取り組み、適正な対価を確保することが課題である。

### 三 適切な衛生・品質管理

適切な衛生・品質管理を行うに当たっては、食中毒及び異物混入の発生を防止するため、厨房、店舗等の衛生環境を整えることや、従業員への適切な教育訓練などが重要である。また、安全性の向上と品質管理の徹底に対する社会的要請を踏まえ、衛生上の危害の発生防止と適正な品質の確保を図るため、HACCPの導入等による対応を促進することが課題である。

## 第2 経営力向上の内容・実施方法等に関する事項

### 1 計画期間

計画期間は三年ないし五年間とする。

### 2 経営力向上に係る要件及び目標

#### 一 現に有する経営資源を利用する場合

サービス産業チャレンジプログラム（平成二十七年四月十五日日本経済再生本部決定。二において同じ。）を踏まえ、労働生産性を指標として経営力向上（中小企業等経営強化法（平成十一年法律第十八号。以下「法」という。）第二条第十項に規定する経営力向上をいう。以下同じ。）を図ることが望ましい。

また、精緻な経営状況の把握等の観点から、指標については、時間当たりの労働生産性（営業利益、人件費及び減価償却費の合計を、労働投入量（労働者数に一人当たり年間就業時間を乗じたものをいう。以下同じ。）で除したものをいう。以下同じ。）とすることが適切である。

このため、中小企業者等の提出する経営力向上計画（法第十三条第一項に規定する経営力向上計画をいう。以下同じ。）においては、計画期間が五年間である場合には、五年後までに時間当たりの労働生産性を計画策定の前年と比較して二%以上向上させることを目標として設定しなければならない。計画期間が四年間の場合は一・五%以上向上させることを、三年間の場合は一%以上向上させることを目標として設定しなければならない。その際、目標設定に当たっては、各従業員の正確な労働時間（残業時間を含む。以下同じ。）の把握・管理を行うことが重要である。

なお、経済や雇用への影響、労働者が不足していると判断する事業者が多い現況を踏まえると、労働生産性の分母である労働投入量については、一定の雇用者数の下で効率化を実現することが重要である。加えて、労働生産性の分子である付加価値については、受発注管理等のバックヤード業務の労働投入量を減らし、労働投入量の減少の結果として余裕の生じた労働力を、サービス品質の向上、集客の増大等に向けた取組に配分し、サービス品質の向上等を図ることが望ましい。

#### 二 他の事業者から取得した又は提供された経営資源を利用する場合

##### イ 事業承継の促進

中小企業者等が事業承継等（法第二条第十項に掲げるもののうち第九号に掲げるものを除く。以下同じ。）を行う場合にあっては、事業の継続が困難である他の事業者の事業を承継するもののうち、事業の経営の承継を伴う取組を支援対象とする。

#### ロ 経営指標

サービス産業チャレンジプログラムを踏まえ、労働生産性を指標として経営力向上を図ることが望ましい。

また、精緻な経営状況の把握等の観点から、指標については、時間当たりの労働生産性とするのが適切である。

このため、中小企業者等の提出する経営力向上計画においては、計画期間が五年間である場合には、五年後までに時間当たりの労働生産性を計画策定の前年と比較して二%以上向上させることを目標として設定しなければならない。計画期間が四年間の場合は一・五%以上向上させることを、三年間の場合は一%以上向上させることを目標として設定しなければならない。その際、目標設定に当たっては、各従業員の正確な労働時間の把握・管理を行うことが重要である。

なお、経済や雇用への影響、労働者が不足していると判断する事業者が多い現況を踏まえると、労働生産性の分母である労働投入量については、一定の雇用者数の下で効率化を実現することが重要である。加えて、労働生産性の分子である付加価値については、受発注管理等のバックヤード業務の労働投入量を減らし、労働投入量の減少の結果として余裕の生じた労働力を、サービス品質の向上、集客の増大等に向けた取組に配分し、サービス品質の向上等を図ることが望ましい。

### 3 経営力向上の取組に当たって留意すべき事項

外食・中食産業において経営力を向上するためには、事業者自身の強みを分析し、他の事業者とは差別化されたビジネスモデルを構築することが重要である。付加価値を創出するため、その事業者にしかできないことに経営資源を集中し、それ以外については、ICTや外部リソースを利活用していくことが有効である。

具体的には、市場や競争環境の変化を踏まえ、その事業者自身の置かれた環境を把握し、強み・弱みを認識した上で、保有する資金や従業員を付加価値の創出に活用するため、強みを持つ分野における経営資源の集中・人材育成の強化を行うことが必要である。その際、ICT等の利活用を通じて得られたデータを、顧客のニーズ把握や適時適切な商品・サービス提供に活用することも有効である。

また、こうした付加価値の創出に必要な資金や従業員といったリソースを確保するため、必要な作業内容及びその手法を精査し、POSシステムの導入や受発注管理、勤怠管理、会計等のICT化等を通じた業務効率化を進めることも併せて重要となる。

なお、商品・サービスの品質を向上させ、その提供方法を効率化するため、他の事業者と連携して又は共同して行う取組や、現に有する経営資源に他の事業者から取得した又は提供された経営資源を有効に組み合わせ、一体的に活用する取組も効果的で

ある。

経営力向上に取り組むに当たって特に留意すべきは、商品・サービスの品質を向上させ、雇用を維持しながら、時間当たりの労働生産性の向上を実現することである。単純に労働投入量を減らすだけでは、商品・サービスの品質が低下し、集客・売上げの減少につながることから、結果として時間当たりの労働生産性が低下することとなる。

さらに、消費者に対して安全で信頼される商品・サービスを提供するため、適切な衛生・品質管理体制を整備し、これが形骸化しないよう改善に努めるとともに、消費者の信頼及び満足感を確保するため、事業者と消費者の間で双方向の的確なコミュニケーションを行うことが必要である。

#### 4 経営力向上の取組内容に関する事項

##### 一 外食・中食産業における中小企業者等の規模の分類

外食・中食産業における経営力向上計画に取り組む中小企業者等の分類は、その規模に応じて次のとおりとする。

##### イ 外食産業

- ① 中堅・中規模事業者 六店舗以上
- ② 小規模事業者 五店舗以下

##### ロ 中食産業

- ① 中堅・中規模事業者 常時使用する従業員六人以上
- ② 小規模事業者 常時使用する従業員五人以下

##### 二 経営力向上に関する取組内容

経営力向上を図るために有効と考えられる主な取組を次に掲げる。また、経営力向上計画の作成に当たっては、現に有する経営資源又は他の事業者から取得した又は提供された経営資源を高度に利用するものとして、次の①から⑳までの事項から、中堅・中規模事業者にあつては二つ以上、小規模事業者にあつては一つ以上の事項を選んで記載しなければならない。

##### <営業活動に関する事項>

- ① 商品・サービスを提供するターゲット層の明確化
- ② 店舗のコンセプトの明確化
- ③ 商圈分析や競合分析
- ④ マーケティングや商品・サービス開発、販路拡大等による顧客価値の向上、新規需要の創出
- ⑤ 多店舗展開を行う際の店舗間の基本商品・サービスの統一・均質化
- ⑥ 商圈や競合環境を踏まえた独自の付加価値を生み出す商品・サービスの工夫
- ⑦ 国産食材の活用による商品・サービスの高付加価値化
- ⑧ サプライチェーンの各段階間の提携や共同化
- ⑨ 食材の総カロリー、原産地等の情報提供の推進による消費者への情報発信方法の工夫
- ⑩ ホームページの開設、インターネットによる予約・注文の受付等のICTを

効果的に活用した顧客サービスの提供

- ⑪ クレジットカードや電子決済の環境整備
- ⑫ 外国語メニュー表示、ピクトグラム等を用いたサイン表示等の訪日外国人への対応

<コストの把握・削減に関する事項>

- ⑬ 商品・サービスごとの原材料の標準消費量と実際の消費量との比較による食材のロスの把握と抑制
- ⑭ 過去の実績に天候や曜日等の変動要因を加味した販売予測
- ⑮ サプライチェーンの各段階間の物流の効率化
- ⑯ セントラルキッチンへの導入や食品メーカーとの提携による店舗内における調理労働の単純化・効率化
- ⑰ エネルギー管理体制の構築を図るための定点でのエネルギー使用量調査や省エネルギー診断の活用

<マネジメントに関する事項>

- ⑱ 中長期的な経営計画の策定又は改訂を通じたマーケティングや商品・サービス開発、人材育成、店舗展開等の経営戦略の検討
- ⑲ サプライチェーン・マネジメントの構築による食材調達、調理加工、物流等の合理化
- ⑳ 作業工程の標準化及びマニュアル化
- ㉑ 従業員の能力を最大限活用するための適切な人事・労務管理
- ㉒ 食中毒や異物混入の発生の防止を図るためのHACCPの導入等による科学的な衛生・品質管理

<人材に関する事項>

- ㉓ 従業員の労働条件、労働環境等の整備・改善
- ㉔ 消費者の信頼を高める情報提供やコミュニケーションの強化を図る人材の育成
- ㉕ 女性や高齢者等の多様な労働力の活用
- ㉖ 次世代経営者の育成
- ㉗ 業務内容・成果や適性に応じたアルバイトやパートの職員に対する正社員と同等の判断・運用権限の付与
- ㉘ ICTに関する人材の育成又は外部専門家の活用

<IT投資・設備投資・省エネルギー投資に関する事項>

- ㉙ POSシステムやオーダー・エントリー・システムの導入
- ㉚ 受発注管理、生産管理、販売管理、顧客管理、勤怠管理、会計等のバックヤード業務のICT化
- ㉛ タブレット等を用いた簡易会計管理アプリ等の導入
- ㉜ ICT利活用にあたってのセキュリティ対策の確保
- ㉝ 労働環境や作業効率、エネルギー効率等の改善を図るための設備・機器の切替え

- ③④ バックヤード業務の労働投入量の低減、商品・サービスの量や質の向上を図るためのロボットの導入
- ③⑤ 親子連れや障害者、高齢者等にも利用しやすいバリアフリー対応等に必要な設備の改修
- ③⑥ 分煙、禁煙対応等のサービスの提供に当たり顧客の健康等に配慮した環境整備

### 第3 海外において経営力向上に係る事業が行われる場合における国内の事業基盤の維持 その他経営力向上の促進に当たって配慮すべき事項

#### 1 国内の事業基盤の維持

厚生労働大臣及び農林水産大臣は、関係行政機関の長等と連携して、海外における経営力向上に係る事業が行いやすい事業環境の整備を行うとともに、中小企業者等が国内において雇用の維持等に努めるよう促す。

#### 2 雇用への配慮

厚生労働大臣及び農林水産大臣は、人員削減を目的とした経営力向上計画を認定の対象としないなど、雇用の安定に配慮するものとする。なお、組織再編行為が従業員等に与える影響が大きいことに鑑み、事業承継等を行う場合にあっては、特に雇用の安定に配慮するものとする。

#### 3 地域経済の健全な発展

厚生労働大臣及び農林水産大臣は、地域経済の健全な発展に配慮するため、地域経済やサプライチェーンの維持・強化に資する事業承継等を促進するものとする。

#### 4 経営力向上計画の進捗状況についての調査

厚生労働大臣及び農林水産大臣は、経営力向上計画の進捗状況を調査し、把握する。また、経営力向上計画の進捗状況を中小企業者等が自ら定期的に把握することを推奨し、中小企業者等の行った自己評価の実施状況を把握する。

#### 5 外部専門家の活用

厚生労働大臣及び農林水産大臣は、経営力向上計画の認定、経営力向上計画の進捗状況の調査、指導・助言に際しては、その事業内容、経営目標が適切か否かを判断するに当たって、必要に応じて認定事業分野別経営力向上推進機関及び認定経営革新等支援機関その他の専門家の知見を活用する。

#### 6 信頼性のある計算書類等の作成及び活用の推奨

厚生労働大臣及び農林水産大臣は、関係行政機関の長等と連携して、中小企業者等に対し、中小企業の会計に関する基本要領（平成二十四年二月一日中小企業の会計に関する検討会作成）又は中小企業の会計に関する指針（平成十七年八月一日日本税理士会連合会、日本公認会計士協会、日本商工会議所及び企業会計基準委員会策定）に拠った信頼性のある計算書類等の作成及び活用を推奨する。

#### 7 中小企業者等の規模に応じた計画認定

厚生労働大臣及び農林水産大臣は、中小企業者等による幅広い取組を促すため、中小企業者等の規模に応じて柔軟に経営力向上計画の認定を行うものとする。

#### 8 中小企業者等の事業承継の円滑化に向けた環境整備

厚生労働大臣及び農林水産大臣は、中小企業者等が事業承継を契機として経営力向上に向けた取組を行えるよう、関係行政機関の長等と連携して、中小企業者等が事業承継を円滑に行うことができる環境を整備するものとする。

#### 第4 事業分野別経営力向上推進業務に関する事項

##### 1 事業分野別経営力向上推進業務の内容に関する事項

認定事業分野別経営力向上推進機関に対しては、次に掲げる要件を満たすことを求める。

###### 一 普及啓発及び研修等

イ 企業経営や実務担当者に有益な研修事業等を毎年一回以上行うこと。

ロ イの成果について、セミナーや会報、ウェブサイトによる情報の発信等を図ること。

###### 二 経営力向上に関する最新の知見に関する情報の収集、整理及び分析並びに調査研究等

売上高等の業界の動向に関する調査、消費者の意識に関する調査又は経営力向上に必要な知識の習得に関する活動等を、毎年一回以上行うこと。

##### 2 事業分野別経営力向上推進業務の実施体制に関する事項

認定事業分野別経営力向上推進機関に対しては、次に掲げる要件を満たすことを求める。

###### 一 組織体制

イ 窓口となる拠点を有していること。

ロ 役員がおり、かつ、常勤職員が二人以上いること。

ハ 事業者団体の運営や業界振興に係る定期的な会合を毎年一回以上開催すること。

ニ 事業分野別経営力向上推進業務に相当する業務に係る一年以上の実務経験を含む三年以上の普及啓発及び研修又は調査研究に係る実務経験を有している者により、1に掲げる事項を行うこと。

ホ 事業分野別経営力向上推進業務を行う者が中核となり、適切な人材管理を行うとともに、下部組織等を活用して、事業分野別経営力向上推進業務を実施する体制を有していること。

###### 二 事業基盤

イ 参加事業者数が二〇以上であり、参加事業者の名簿・連絡先を管理していること。

ロ 会員からの会費収入又は自主事業による収入等、適切な収入基盤を有すること。

ハ 決算報告書等、事業基盤の健全性を確認できる書類等を作成していること。

##### 3 事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって配慮すべき事項

###### 一 厚生労働大臣及び農林水産大臣が配慮すべき事項

イ 厚生労働大臣及び農林水産大臣は、関係行政機関の長等と連携して、地域における中小企業者等の支援の担い手を多様化・活性化し、中小企業者等に対して専

門性の高い支援を行うための支援体制の充実を図るものとする。

ロ 厚生労働大臣及び農林水産大臣は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者に対して、必要な制度概要等の周知徹底に努めるものとする。

ハ 厚生労働大臣及び農林水産大臣は、事業分野別経営力向上推進業務を行う者が認定の申請を行う際に必要となる書類の簡素化に努めるものとする。

ニ 厚生労働大臣及び農林水産大臣は、認定事業分野別経営力向上推進機関に対して、政策評価の観点から、定期的に事業分野別経営力向上推進業務の実施状況や成果について、任意の調査等を実施するものとする。

ホ 厚生労働大臣及び農林水産大臣は、個々の認定事業分野別経営力向上推進機関の特性等を踏まえ、必要に応じ、当該認定事業分野別経営力向上推進機関の事業分野別経営力向上推進業務の成果について報告を求める等により、当該認定事業分野別経営力向上推進機関による支援体制の状況等を把握するものとする。

## 二 認定事業分野別経営力向上推進機関が配慮すべき事項

イ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、事業分野別経営力向上推進業務の実施に当たって、合理的な理由なく、特定の中小企業者等を支援対象から外さないこと。

ロ 認定事業分野別経営力向上推進機関は、業務上知り得た秘密の保持による信頼の確保を図ること。

## 第5 適用範囲

本指針の適用範囲は、日本標準産業分類に定める分類のうち、以下に掲げるものとする。

- 1 中分類〇九食料品製造業のうち細分類〇九九六惣菜製造業及び〇九九七すし・弁当・調理パン製造業
- 2 中分類五八飲食料品小売業のうち細分類五八九五料理品小売業
- 3 中分類七六飲食店
- 4 中分類七七持ち帰り・配達飲食サービス業