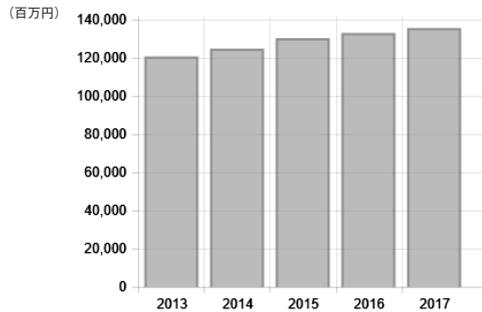


完全キャッシュレスを実現した飲食店「GATHERING TABLE PANTRY」

ロイヤルホールディングス株式会社は、ロイヤルホスト、てんやを始めとする外食事業の他、コントラクト、機内食、ホテル、食品の5事業を運営している。平成29年12月期売上高は1,355億円、営業利益は59億円で、6年連続の増収増益と好調だが、中核事業である外食事業に限ると、ほぼ横ばいの状況となっている。そして、現在は「日本で一番質の高い“食” & “ホスピタリティ”企業」をミッションとして掲げ、経営を行っている。

■図表1 ロイヤルホールディングス売上高推移



出典：ロイヤルホールディングス HP

そんな同社が次世代の店舗運営に向けた新しい取り組みとして、17年11月に東京・馬喰町にR&D店舗をオープンした。その名も「GATHERING TABLE PANTRY」。既存のロイヤルホストとは一線を画す店内は、白壁にモールテックスの机、観葉植物が置かれたお洒落な空間となっており、メインメニューはベンネまたはカプレーゼ、生ハムやカルパッチョといったイタリアンやハンバーグ、シチューなどの洋食で、ワインやカクテル系の飲み物も充実しており、一見バルのような雰囲気も漂う。

本項では、本店舗の運営に携わっているイノベーション創造部 課長の中西喜丈氏に出店の狙い、これまでの実績や今後の展開などについてお話を伺った。

■図表2 店内の様子



## 1. キャッシュレス決済導入は課題解決のための手段

本店舗では、飲食業界全体の課題とも言える生産性向上と働き方改革を目指し、デジタルテクノロジーを活用して業務を軽減するだけでなく、従業員すべてが楽しく、いきいきと働ける職場環境を作ろうとしている。具体的には、

- ① IT活用による店長業務の効率化
- ② キッチンオペレーション改革による調理工程の短縮化と料理の質の両立
- ③ 調理機器のコンパクト化等による小規模・低投資型店舗の展開

の3つの新たな取り組みを行っている。また、オープン当初は開店時間を15時とし、1日の営業時間を8時間とすることで、従業員の残業時間をなくすというところからスタートしている。(現在はランチ客の反応をみるためランチタイムより営業) キャッシュレス決済導入はこのうち、主に①を実現するための手段として採用された。

キャッシュレスであることはまず店舗入口に大きく「キャッシュレスチャレンジのご案内」という看板を掲示している。「×現金」と書かれているので、現金を使えないことがわかる。

■図表3 キャッシュレスを示す看板



実際に入店してから決済までの一般的な流れは次の通りである。

- ・ 席にお通しし、タブレットのHELLO画面でENTERをタッチしていただき、メニュー画面に移動。
- ・ (お客様の理解に応じて) メニューの選び方や注文のしかた、会計やスタッフの呼び方まで説明。
- ・ 注文していただくと、キッチンモニターに内容が表示され、調理開始。その後、配膳。
- ・ 会計の際は会計ボタンを押して、従業員を呼んで会計するか、セルフテーブル決済するかを選んでいただく。
- ・ 従業員を呼ぶ場合はクレジットカードか電子マ

ネー、QRコードで決済完了。セルフテーブル決済の場合はタブレットにQRコードをかざして決済完了。

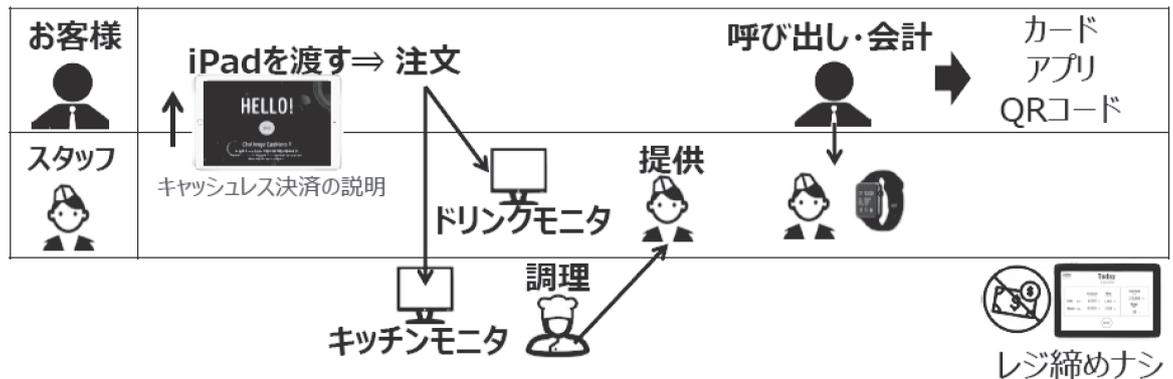
- ・ 領収書が必要な場合は別機器から発行。

キャッシュレス決済採用について、中西氏は次のように語る。

「キャッシュレス店舗ということが前面に出ておりますけれども、当初は弊社の意識としてはそこに重きを置いていませんでした。あくまで働き方改革を進める上で、従業員に負担がかからないようにするにはどうしたらいいのかと考えたときのひとつの手段という位置づけです。現金を扱うということは、作業時間が増えるだけでなく、精神的な負担もありますからこの辺をどれだけ軽減できるのかという研究でもあります。」

但し、社内での検討段階においては様々な議論が交わされたという。「国内の飲食店で恐らく初めてのことをやろうとしていたわけで、当然、世の中のクレジットカード決済率が10数%という中で、売上がとれるのかとかカードを所持していない方も多いのではないかなど否定的な意見も出ました。ただ最後は、研究開発という位置づけなのだから中途半端な対応ではなく、とりあえずチャレンジしてみようと、割り切って始めました。」

■図表4 セルフオーダー&キャッシュレスの仕組み



## 2. 決済対応ブランドと利用実態

決済対応ブランドとしてオープン当初は、クレジットカードと電子マネーのブランド取扱数が業界最多の「楽天ペイ」を採用。さらに、18年4月からは「d払い」、6月からは「LINE Pay」を新たに加え、QRコード決済にも対応を開始している。

■図表5 決済対応ブランド



そして、7月からは「LINE Pay」で初の取り組みとなるセルフテーブル決済を導入。これは注文用のタブレット端末で「LINE Pay」を選択すると、お客様がスマホ一つで従業員を呼ぶことなく、決済を完了することができるというもので、さらなる従業員負担の軽減につながる。

実際の決済手段としてはクレジットカードが主流だという。「ランチ客には交通系ICカードを利

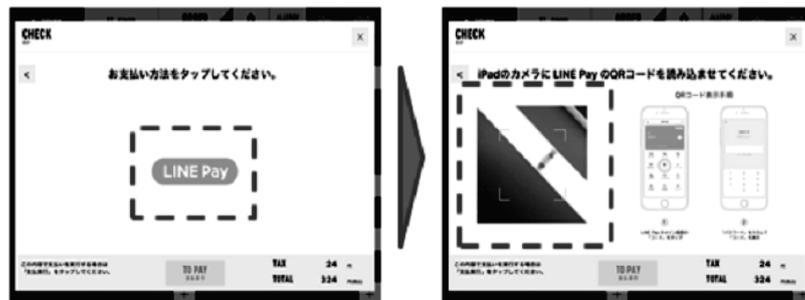
用される方もいらっしゃいますが、どうしても残高がそれほど多くないため、中には残高を店内で調べる方もいらっしゃいます。ディナー客はほぼクレジットカードをご利用されます。」(中西氏)

## 3. 早速表れた導入後の効果

それではオープンから10か月近くを経て狙い通りの効果はあったのだろうか。「キャッシュレスにした効果として、まず、店長業務で通常40分くらいかかっていた1日の最後のレジ締めが、確認作業だけ行えばよくなり、1分になりました。また、従業員も現金を扱わないことで、釣銭の準備もいらなそうですし、新人であっても普段から使い慣れているスマホで操作するためトレーニング時間はとても速いと思います。」と中西氏は語る。

さらに、「キッチンオペレーションも自社のセントラルキッチンのノウハウを活用し、最新の調理機器を導入することで料理の質を維持した上で簡素化できています。通常、飲食業ではホールとキッチンが役割分担を行うのが一般的ですが、そうすることで、一人の従業員がホールとキッチンの両方をこなすスタイルが可能になりました。これにより従業員のモチベーションの向上が期待で

■図表6 「LINE Pay」セルフテーブル決済



きますし、また余裕も生まれることで、お客様へのホスピタリティを考える時間もできます。」(中西氏)といったように早くも手ごたえを感じているようだ。

このように今のところ店舗側のメリットは大いに感じられるところだが、一方のお客様側はどのようなのだろうか。

#### 4. お客様への対応面にみる課題

実際に来店するお客様はキャッシュレスであることを理解している方が多いこともあり、反応は概ね良好のようだ。

しかし、年配の方の中にはクレジットカード等を持参していても、機器の操作が面倒くさい、わからなくなりそうだという抵抗感を示す方もいらっしゃるという。そこで今後はその不安を払拭する工夫が必要となってこよう。

また、決済に時間がかかる場合もある。例えばグループで来店されて割り勘や個別でチェックされる場合、Aさんはクレジットカード、Bさんは「PASUMO」、Cさんは「楽天ペイ」といった具合になると、無線で通信しているため、現金以上に時間がかかるという問題が起きる。

■図表7 店舗で扱う機器



さらに、お客様との接点がタブレットだけで、セルフテーブル決済ともなると、決済までお客様自身で完結してしまい、双方にとって一見魅力的にも映るが、どうしてもお客様との接触がなくなると、冷たい雰囲気になってしまいがちだ。「ホスピタリティを大事にしたい弊社としても、温かみのある店舗にするためにはどうしたらよいか」が課題と言えます。様々な管理業務をなるべく効率化して、従業員が接客面で温かさを演出することができれば、よりお客様の満足も高まるのではないのでしょうか。」と中西氏は話してくれた。

#### 5. 今後の展開とキャッシュレス社会への期待

キャッシュレス以外にも様々な研究開発を行っているこの店の考え方が世間に受け入れられるのか検証していくため、今後も出店を検討しており、現在都内のオフィス街や住宅街を検討中とのこと。

また最後に、キャッシュレス社会が拡大するためには、クレジットカードの手数料の問題解決が欠かせない点を挙げてくれた。「飲食店の場合、利益率を考えると、手数料の負担が大きいです。これが少しでも下がればだいぶ状況が変わってくると思いますので、国の支援を期待します。飲食店に限らず、どの業種でもお金を扱うことによる問題は共通なので、様々なコスト削減や犯罪の抑制などにもキャッシュレスは有益であると考えます。」(中西氏)

働き方改革を進める上で、有効な手段と言えそうなキャッシュレス社会の推進。特に人手不足に悩む飲食業界での普及は意外に早いかもしれない。