創業約 150 年の老舗が、「世界一 IT 化された食堂」に
経済産業省「中堅・中小企業等向けデジタルガバナンス・コード実践の手引き 2.0」より

三重県伊勢市に本店を構えるゑびやは、記録上は 1912 年創業の老舗飲食店で（実際にはその数十年前から同地で事業を展開していたという）、現社長は配偶者の実家である同社に 2012 年に入社した。
当時、同社は伊勢神宮の近くという立地にたよって営業をしており、提供メニューは独自性のないカレーやうどんがメインで客単価は 800 円、毎日の売上管理は手切りの食券と手書きの記帳、計算はそろばんという状況でデータ活用や DX とはほど遠く、グルメサイトでの評価も 2.86 しかなかった。
しかし、「経営者が儲かるために当たり前のことをすればもっと儲かることができるはず」という社長の思いと一台の PC からデータ活用による経営改革の取組を推進し、7 年後には売り上げが 5 倍、利益は 50 倍となり、「世界一 IT 化された食堂」と呼ばれるに至った。

「当たり前」のことをすれば儲かるはず

社長は、飲食店という業態を考えた際に取り組むべき「当たり前」の課題として生産性の向上が必須であると考え、生産性向上に必要な要素を分解した。具体的には、粗利を増やすための付加価値向上、新規ビジネスモデルの開発及び従業員の労働時間等のコスト削減（効率性向上）に取り組むことが必須と整理した。
これらの「当たり前」のことに、「当たり前」に取り組むためには、まず、自社の状況の正確な把握が必要だと考えたが、当時は会計や経理から受発注まで全てが紙や口頭で行われており、その把握のために必要な客観的なデータは全く無い状況であった。

勘と経験に頼ってきた商いに革命を起こす

そのため、エクセルを利用して社長自ら、手作業で地道なデータ記録から始めた。
特殊なデータではなく、天気・気温・各メニューの売上・グルメサイトのアクセス数・近隣の宿泊者予約数等の身近なデータを、時間をかけてエクセルに打ち込みながら、少しずつデータの種類を増やしていった。
その過程で、よく言われる「伊勢神宮への参詣客は、午前中は近隣の関西圏からが多く、午後になると遠方の関東圏に移行する」という勘と経験が、データを見れば全くそんな法則性がないことに気づき、スタッフ皆で驚き笑ったこともあった。このようにして、勘と経験に頼っていた商いをデータに基づく店舗運営に置き換えていった。

なんでも試行錯誤をしながら前に進める

もちろん、データをエクセルに入力することによって一足飛びに経営が好転したのではなく、収集に時間をかけたデータの中には、参考にならないデータが含まれていたり、得られたデータに基づいて試した施策が外れたこともあった。しかし、これらを単なる失敗と捉えて一喜一憂せずに、着実に経営に資するデータ収集、分析方法を模索し続けながら、数年をかけてゑびやの取組は進化していった。
デジタル技術やツールが先にあったのではなく、変革への強い思いと地道な取組により、その手段は少しずつ洗練され、適切なツールに置き換わっていった。店舗や自社の現在の状況も把握できず、そろばんと食券だった会計管理や、勘と経験に頼っていた店舗運営は、自社開発した AI による来客予測や、画像解析によるデータ収集、いつでも簡単に必要な情報が可視化できる BI ツール等へと変革していった。

経営者は、経営者にしかできないことを

また、社長は、「経営者は、経営者にしかできないことに取り組むことが必要である」と考え、経理や労務管理など、あらゆるバックオフィス業務を外注やクラウドサービスの活用により処理することにした。
これらにより、社長が、経営者の役割である付加価値の向上や新規ビジネスモデルの検討に専念できるような体制にすることができた。
結果、伊勢産食材を活用したブランディング、提供メニューの高付加価値化による客単価の向上や、店舗前に設置した屋台での海鮮類の販売等、従来業務の改善に加えて、90%以上の精度を誇る来客数の AI 予測ツールをはじめ、自社の経営改善のために開発したデジタルツールの他者への提供という新事業の創出につながった。

人材確保、人を育てる重要性

また、老舗の飲食店に自社でのデジタルツールの開発ができる人材が初めから居たわけではなく、デジタル技術を扱える人材の確保・育成にも時間をかけて取り組んでいった。
社長自身が DX に取り組む中で関係を深めたコミュニティを通じて様々な形で人材を確保したのみならず、コロナ禍での客数減を踏まえて自ら希望した店舗のホールスタッフに、現場の業務から離れて数か月みっちりと勉強のみに専念させることで、デジタル人材へとリスキルさせたこともあった。

世界一 IT 化された食堂

これらの取組によって、同社では以下のような効果があり、世界一 IT 化された食堂と呼ば

れるようになった。
－客単価は 800 円から 2,800 円へと 3.5 倍に、売上高は 5 倍に（グルメサイトの評価も 3.5 超に）。
－来客数の AI 予測により、毎日 6 升炊いて余らせていた米が 2 升になるなど廃棄ロスを大幅に（70%以上）削減するとともに、炊きたてのご飯を提供できるように。
－従業員の残業ゼロ、完全週休 2 日を達成。
－自社向けに開発したデジタルツールを他者向けに展開する別会社を設立。コロナ禍においても飲食事業の売上減を補う売上。

勘と経験に頼った従来のやり方を踏襲するのではなく、データを活用することで新たなビジネスモデルをつくり、付加価値と効率を高めていくこと、そして経営者が取り組むべきこれらの課題解決に取り組むこと。いずれも当たり前のことだが、一朝一夕に変革や成果が出るものではない。経営者が、取り組むべき課題を整理した上で、データの地道な収集から始め、全社を巻き込みながら試行錯誤を繰り返してよりよいやり方を模索し続けていくことの重要性がわかる事例である。