



# 飲食店経営 ハンドブック HANDBOOK



## はじめに

近年、飲食店を取り巻く環境は非常に厳しくなっており、最新の調査(東京の産業と雇用就業2014)によると、2012年の東京における飲食店の事業所数は8万事業所で2009年に比べて約1割減少しています。

その中で、消費者ニーズは多様化しており、飲食店経営者は生き残りをかけてこのニーズに応えるため、様々な工夫をしています。「お客様に選ばれるお店」になるためには、飲食店経営の基本をしっかりと押さえ、「お店の強み」をお客様に伝えつつ、経営力・収益力を着実に向上させていくことが重要です。

本ハンドブックは飲食店経営の基本50項目を、「マーケティング」、「クオリティ」、「サービス」、「クレンリネス」、「マネジメント」の5分野に分類し、各項目について成功事例や飲食店が陥りやすいポイント等を交えながら解説しています。

また本ハンドブックには「飲食店版経営チェックシート」も掲載しています。業種・業態やコンセプトによって店づくりは異なり、チェックシートの記載内容が、必ずしもお店の内容と一致するとは限りませんが、飲食店経営の上では、重要となる事項ばかりですので、一度自己チェックしてみることをお勧めします。

本ハンドブックを参考に貴店の現状と課題を経営者自身が把握し、「お客様に選ばれるお店」づくりに活用していただければ幸いです。

東京商工会議所



はじめに

「飲食店版経営チェックシート」

**「マーケティング」分野**

- 1. 店の一番の強みを把握している ..... 6
- 2. 店の強みがお客様に伝わっている ..... 8
- 3. 新規客を獲得する工夫をしている ..... 9
- 4. 常連客を作る工夫をしている ..... 11
- 5. 年間の販促計画をあらかじめ計画している ..... 13
- 6. ホームページやブログなどを活用し、情報発信をしている ..... 14
- 7. 近隣の同業者や商店街と協力・連携している ..... 16
- 8. メニューブックやメニューの表記方法を工夫している ..... 17
- 9. メニューの追加や変更が生じた場合メニューを更新している ..... 19
- 10. 多言語に対応したメニューブックがある ..... 20
- 11. 他店の視察や本・セミナーなどで情報収集をしている ..... 21

**「クオリティ」分野**

- 12. 仕入先との良好な関係(コミュニケーション)が構築できている ..... 24
- 13. 食材が納品された際に、品物の数量・品質をチェックしている ..... 25
- 14. レシピを作っている ..... 26
- 15. 料理を運ぶ前に盛り付け、味、料理の温度、異物混入などについてチェックする ..... 28
- 16. 材料の先入れ、先出しができる状態にし、食材の消費期限・賞味期限を守っている ..... 29

**「サービス」分野**

- 17. スタッフ向けの接客ルールがあり、スタッフがそのルールを認識している ..... 32
- 18. 店の雰囲気合った接客・サービス(パフォーマンスなど)を考えている ..... 33
- 19. お客様と一緒に働くスタッフに対して挨拶ができています ..... 34
- 20. お客様に対してお見送り(挨拶・声掛け)ができています ..... 35
- 21. スタッフに対して接客に関するトレーニングや研修を行っている ..... 36
- 22. スタッフがお店の料理の味を知っており、商品やオススメ品について説明できる ..... 38
- 23. スタッフがお客様を常に意識して行動している ..... 39
- 24. 常連向けに差別化したサービスがある ..... 41
- 25. 店舗の内・外装がお店の雰囲気やコンセプトに合致している ..... 42
- 26. アンケートやお客様との会話などでお客様の声やクレームを聞いている ..... 44
- 27. お客様の声やクレームが何らかの形で反映されている ..... 46

**「クレンリネス」分野**

- 28. 身だしなみに気をつけ、制服を定期的に洗濯・クリーニングに出している ..... 48
- 29. 店頭の看板が破損していたり、電球が切れたりしていない ..... 50
- 30. 備品、食器が適切に管理され、灰や割れ物の処分がしっかりとできている ..... 51
- 31. 店舗の内外を定期的に清掃している ..... 52
- 32. 清掃ルールがあり、マニュアル化もしくは周知・実行されている ..... 53
- 33. 冷蔵冷凍庫の温度管理を行い、毎日冷蔵冷凍庫内の温度をチェックしている ..... 54
- 34. 段ボールを棚の上に乗せたり、食材を床に置いたりしていない ..... 55
- 35. 整理整頓ができています ..... 56

**「マネジメント」分野**

- 36. 損益分岐点(収支トントン)となる売上を把握している ..... 58
- 37. 目標売上が明確になっており、周知されている ..... 60
- 38. 日々の記録をもとに毎月損益計算書を作成している ..... 62
- 39. 売れ筋商品を把握してメニュー構成を考えている ..... 65
- 40. 定期的な棚卸しなど材料の在庫管理を行っている ..... 67
- 41. 食材の原価率を把握したうえでメニューを考えている ..... 69
- 42. 人件費を把握したうえで適正な人員配置を行っている ..... 70
- 43. 店舗理念(お店のコンセプト)が明確になっている ..... 71
- 44. 店内ルールがあり、守られている ..... 73
- 45. 食品衛生法等の飲食店関連の法律を守っている ..... 74
- 46. 就業規則を作成し、労務関係の法律を守っている ..... 75
- 47. クレームや食中毒などに対する危機管理ができています ..... 76
- 48. スタッフと意見交換や情報共有ができるしくみがある ..... 77
- 49. スタッフの役割分担ができており、各自に目標を持たせている ..... 78
- 50. スタッフに店の商品や備品を無償提供していない ..... 79

飲食店が利用できる支援施策一覧

# 飲食店版経営チェックシート (平成26年度版)

※1. 本チェックシートは飲食店経営の基本となるポイントを5つのカテゴリにまとめたもので、現状において「できていること」「できていないこと」を把握することができます。本チェックシートを店舗の経営改善にお役立てください。  
 ※2. 本チェックシートは飲食店(個店)を対象としています。 ※3. 文中の従業員はお店で働く全ての人を指しています。  
 ※4. ご記入いただいた個人情報、企業情報、チェック内容は、東京商工会議所の経営相談業務の目的の範囲内で利用いたします。

よみがな	よみがな
企業名	代表者名
業態	従業員数
所在地	E-mail
電話番号	FAX番号

◎…できている ○…ある程度できている △…あまりできていない ×…できていない

◆マーケティング	◎	○	△	×
① お店の一番の強みを把握している。その強みとは何ですか( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
② お店の強みがお客様に伝わっている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③ 新規客を獲得する工夫をしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④ 常連客を作る工夫をしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤ 年間の販売促進をあらかじめ計画している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑥ ホームページやブログなどを活用し、情報発信をしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑦ 近隣の同業者や商店街と協力・連携している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑧ メニューブックやメニューの表記方法を工夫している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑨ メニューの追加・変更等が生じた場合メニューを更新している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑩ 多言語に対応したメニューブックがある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑪ 他店の視察や本・セミナーなどで情報収集をしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆クオリティ	◎	○	△	×
⑫ 仕入先との良好な関係(コミュニケーション)が構築できている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑬ 食材が納品された際に、品物の数量・品質をチェックしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑭ レシピを作っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑮ 料理を運ぶ前に盛り付け、味、料理の温度、異物混入などについてチェックする。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑯ 材料の先入れ、先出しができる状態にし、食材の消費期限・賞味期限を守っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆サービス	◎	○	△	×
⑰ スタッフ向けの接客ルールがあり、スタッフがそのルールを認識している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑱ お店の雰囲気合った接客・サービス(パフォーマンスなど)を考えている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑲ お客様と一緒に働くスタッフに対して挨拶ができている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑳ お客様に対してお見送り(挨拶・声掛け)ができている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉑ スタッフに対して接客に関するトレーニングや研修を行っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉒ スタッフがお店の料理の味を知っており、商品やオススメ品について説明できる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉓ スタッフがお客様を常に意識して行動している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉔ 常連向けに差別化したサービスがある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉕ 店舗の内・外装がお店の雰囲気やコンセプトに合致している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉖ アンケートやお客様との会話などでお客様の声やクレームを聞いている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉗ お客様の声やクレームが何らかの形で反映されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆クレンリネス	◎	○	△	×
⑳ 身だしなみに気をつけ、制服を定期的に洗濯・クリーニングに出している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉑ 店頭の看板が破損していたり、電球が切れたりしていない。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉒ 備品、食器が適切に管理され、灰や割れ物の処分がしっかりとできている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉓ 店舗の内外を定期的に清掃している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉔ 清掃ルールがあり、マニュアル化もしくは周知・実行されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉕ 冷蔵冷凍庫の温度管理を行い、毎日冷蔵冷凍庫内の温度をチェックしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉖ 段ボールを棚の上に乘せたり、食材を床に置いたりしていない。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉗ 整理整頓ができている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
◆マネジメント	◎	○	△	×
⑳ 損益分岐点(収支トントン)となる売上を把握している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉑ 目標売上が明確になっており、周知されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉒ 日々の記録をもとに毎月損益計算書を作成している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉓ 売れ筋商品を把握してメニュー構成を考えている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉔ 定期的な棚卸しなど材料の在庫管理を行っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉕ 食材の原価率を把握したうえでメニューを考えている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉖ 人件費を把握したうえで適正な人員配置を行っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉗ 店舗理念(お店のコンセプト)が明確になっている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉘ 店内ルールがあり、守られている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉙ 食品衛生法等の飲食店関連の法律を守っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉚ 就業規則を作成し、労務関係の法律を守っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉛ クレームや食中毒などに対する危機管理ができている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉜ スタッフと意見交換や情報共有ができるしくみがある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉝ スタッフの役割分担ができおり、各自に目標を持たせている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
㉞ スタッフに店の商品や備品を無償提供していない。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# マーケティング分野 Marketing

料理が美味しいのにお客様が来ない。不思議に思いながら外に出たら料理とのイメージが全く違ってみたいのです。

味の良さだけで飲食店が繁盛するわけではありません。お店の強み(個性)を持ち、それがお客様に認められてお店は繁盛するのです。この章ではお客様のニーズに応えるためのマーケティングについて解説します。

## 1 お店の一番の強みを把握している

### 飲食店経営ここがポイント

#### 印象に残る「お店の強み(個性)」を持っている

飲食業は競合が多い業界といえるでしょう。その競合先は同業の飲食店にとどまらず、洋菓子店にとってはコンビニエンスストアが、中華料理店にとってはスーパーの惣菜コーナーというように、他業種も競合相手となっています。そのような状況のもと、競争に打ち勝って繁盛している飲食店には共通点があります。それは明確な「お店の強み(個性)」を持っているということです。

#### ■印象に残らなければ繁盛店になれない

少し前まで、飲食店は職人が作る美味しい料理を提供することで価値が生まれ、商売として成り立っていました。しかし、現在では流通や調理技術の発達によって職人でなくても一定レベルの料理を提供することができるようになり、「美味しいのが当たり前」となっています。この変化は、飲食店に単に美味しさだけではなく、何らかの個性や付加価値を提供する必要性を生み出したのです。

さて、お客様は何を基準に飲食店を選択するのでしょうか。次のような例が考えられます。

- ・あの店の〇〇というメニューが無性に食べたくなる
- ・あの店は野菜をたくさん食べることができて、ダイエットに向いている
- ・あの店は主人の人柄がよく、会話が楽しい
- ・あの店はパソコン用の電源コンセントがあり、軽食を食べながら仕事ができる
- ・あの店はお手洗いがきれいで、アメニティグッズが揃っている

これらのお店は、いずれもそのお店の個性によって選択されていると言えるでしょう。繁盛店にはメニューに対する個性、スタッフの個性、設備やサービスの個性など、他のお店ではなく「そのお店に行きたくする何らかの理由(来店動機)」があります。それがお店の強みとしてお客様の印象に残り、何回もそのお店を利用する結果として繁盛店が生まれるのです。最終的には「〇〇ならあの店だ」と思わせるようなお店を目指すことが望めます。

#### 繁盛店はこうやっている！

居酒屋A店はビジネス街の好立地にあったものの赤字続きだった。メニューは一般的な居酒屋と変わりなく、揚げ物が中心だったのですぐに飽きられてしまい、来店頻度も低かった。そこでメニューを焼き魚中心に変更。特別にブレンドした味噌に魚を漬け込み、炭火で焼いたものをウリとして出したところ、「あの焼き魚でご飯が食べたい」「あの焼き魚でお酒が飲みたい」というお客様が増え、「美味しい焼き魚ならA店」という印象を持たせることに成功。売り上げが3倍以上になった。

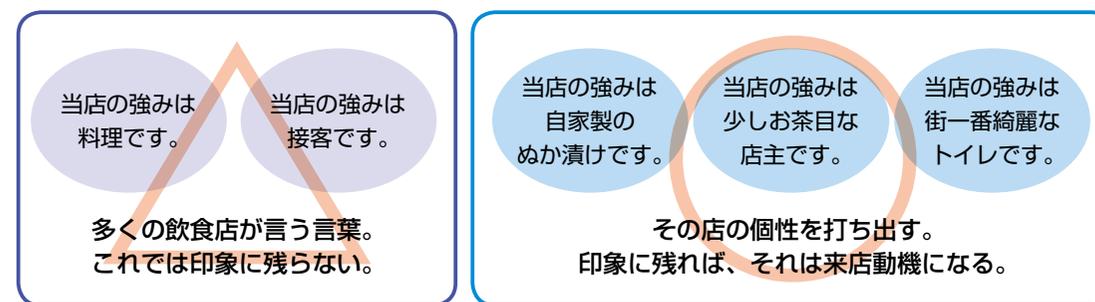
#### ■当たり前では印象に残らない

「味も普通、サービスも普通、価格も普通」といった平均的なお店では何ら印象に残らず、飲食店として繁盛するのは難しいでしょう。そのため、アンバランスでも突出した強みを持つことによって印象に残りやすくすることが求められます。

強みとして「当店の料理は何でも美味しいです」「当店は真心をこもった接客をしています」とする飲食店も多いのですが、「料理が美味しくない」「心無い接客をしている」という飲食店があるでしょうか。これらの強みは飲食店として「当たり前」のことを言っているにすぎず、よほどの料理や接客のインパクトがない限り印象には残りません。

一方、「自家製のぬか漬けです」「お茶目な店主です」「街一番の綺麗なトイレです」といった強みは、他店にはない個性になります。「お店は狭くて値段は安くないけど、あのぬか漬けが食べたからあの定食屋に行こう」「メニューは少ないけれど、あの面白い店主に久しぶりに会いたい」「コーヒーの味は普通だけど、綺麗なトイレが良いからあの店に寄ろう」といったように、平均的な飲食店よりもアンバランスでも独自の強みを持った飲食店の方が印象に残りやすく、繁盛店に近づけるのです。

#### 他店にはない具体的な強みを打ち出せているか



#### ■お店の強みが活かされているか

「この店の強みはこの料理だ」と思っているのに、注文されるのは別のメニューばかり。「きめ細かいサービスがこの店の強みだ」と思っていたのに、口コミサイトではサービスの評価が悪い。

このようにお店の強みだと思っていることが来店動機として活かされていないことがあります。原因として考えられるのは、次のようなケースです。

- ・その強みがそもそも強くない(当たり前のレベルのものを強みとして捉えている)
- ・その強みが本当の強みではない(お店が気づいていない)
- ・その強みがお客様に伝わっていない(お客様が気づいていない)
- ・お客様がその強みを欲していない(お店の強みとお客様ニーズの不一致)

お店の強みを最大限に活かすことが、繁盛店への第一歩となります。それは明確かつ個性的な特長を打ち出し、お客様に伝え、お客様のニーズと一致させるということです。「当たり前の飲食店からの脱却」を図ることが、これからの飲食店には求められるのです。

## 2 お店の強みがお客様に伝わっている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 「お店の強み」がお客様のニーズと一致している

お店の強み(個性)がお客様のニーズ(欲求)と一致すれば、そのお店は繁盛するはずですが、いくら魅力的な強みを持っていても、それがお客様に伝わっていない、あるいはニーズに合っていないために、その強みを活かさず、客数や売上げが伸び悩んでいるケースも少なくありません。お店の強みと考えることが本当にお客様の欲しているものなのかを、常に考えながら経営をすることが望まれます。

#### ■決定権はお客様にある

「自分がやりたいお店」と「お客様が入りたいお店」は異なります。「お店の料理は美味しいからお客様は来てくれるはずだ」と思っている、お客様がその料理を欲しなければお店は繁盛しません。その店に入るかどうか、料理を食べるかどうかは、お客様に決定権があるのです。繁盛店になるには「お客様が入りたいお店」にする必要があります、そのためにはお客様のニーズを捉えることが求められます。

ただし、市場に無いものを新たに提案・提供する際には「これがあればお客様は喜び、来店してくるだろう」と、飲食店主導で進めていくという考え方もあります。それがお客様のニーズと合えば、新たな市場を生み出す大きな機会(チャンス)となり得るでしょう。

#### ■お客様に伝える、お客様の声を聞く

「これがお店の強みだ」と思っている、それが「お客様に強みが伝わっていない」あるいは「お客様がその強みを欲していない」という飲食店もみられます。これらはいずれも、メニューや言葉で強みを十分に伝えていない、お客様の声を真摯に聞いていないといった、お客様とのコミュニケーション不足が原因だと考えられます。もちろん何もしないで強みが自然にお客様に伝わることがベストですが、内容によっては言葉や視覚、行動で伝えることも求められます。その時に大切なのは「お客様に聞く」ことです。強みが伝わっているのかどうかは、お客様に聞いてみないとわかりません。例えば、料理の感想やこの店を選んだ理由を、アンケートや会話を通して聞くと良いでしょう。改善してほしい点は何かというニーズを捉えることも有効です。そうした声を聞いたうえでお店の強みを振り返り、その強みが活かされているかどうか、ニーズと一致しているかどうかを、改めて検討することが求められます。

#### 繁盛店はこうやっている！

一昔前まで、いわゆる食堂は男性客中心だったが、「焼き魚定食を食べたいが食堂は入りにくい」という女性客の声を聞き、食堂B店はあえて女性向けの店づくりを行った。人目を気にしなくて済むよう地下や2階に店舗を構え、メニューや制服を工夫して明るい雰囲気を出さるなどの取り組みが強みとなり、全国に店舗を展開するまでに成長した。

## 3 新規客を獲得する工夫をしている

### 飲食店経営ここがポイント

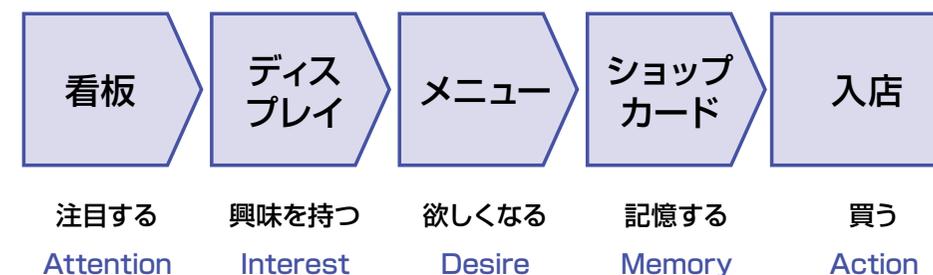
#### 新規客獲得の手法を理解し、お店にあったものを実行する

新規客を獲得するためには、初めてでも入りやすいように店づくりを工夫したり、広告掲載、ビラまき、呼び込み、法人営業を行ったり、紹介やインターネットを通じた口コミの醸成を図ったりと、様々な手法が考えられます。お店のコンセプト、ターゲットとする客層や店舗立地によってどの手法が有効かは変わってきますが、いずれの場合でもポイントを押さえて実施しなければなりません。

#### ■初めての人が入りやすいお店になっているか

お客様が商品を購入するまでの一連の流れとして、A I D M A (アイドマ) というプロセスがあります。そのプロセスごとに使用するツールを下の図に示しました。

#### 入店までの行動に対する使用ツールの変化



飲食店を探す際にまず大きな役割を持つのは看板です。遠方から確認でき、注目(Attention)されなければなりません。次に、お店のディスプレイを見たり店内をのぞいたりして、その店に興味(Interest)を持ちます。店頭メニューは欲しくなる(Desire)という気持ちを促します。その時に入店するお客様もいますが、他のお店も見たい、今回は違うお店に行くけど別の日に来たい、という人もいます。その場合には、忘れないためにショップカードやパンフレットをとって記憶(Memory)します。そして、最終的にその店で買う(Action)という行動を起こすのです。お客様の属性(例えば学生なのか、主婦なのか、サラリーマンなのか)によって、購買動向の特徴や、それを促すための手段や訴求内容が変わります。ターゲットとする新規客を見極め、どのようにアピールするのが有効かを考えることが大切です。

新規のお客様の場合、たいていは外の看板を見てそのお店に興味を持ちます。そして店内をのぞこうとするのですが、中の様子が見えないために入店しないというケースも数多くあります。新しいお店に入る時は少しの勇気が必要です。新規のお客様が入りやすいような工夫をしなければなりません。

一般的には、新規客をリピーターやファンしていくことが繁盛店にするための鉄則ですから、入りやすい店づくりを心掛けるべきでしょう。ただ、あえて入りにくくすることで「隠れ家」や「高級感」をコンセプトとした店づくりをすることも、ひとつの差別化の方法として考えられます。

### 入りやすい店舗にするための工夫（例）

- ・安心感がある  
窓や扉から中の様子がわかる。地下や2階以上の店舗では店内写真が1階にある。外から見て多少の繁盛感がある（入口側の客席から埋めていくと繁盛感が出やすい）。
- ・どういうお店か外で判断できる  
店外にメニューやディスプレイがあり価格がどのくらいかわかる。  
「電源あります」「喫煙席あります」「ペット可」といった表示がある。
- ・入店の後押しをしてくれるメッセージが外に書いてある  
「カウンター席あります。おひとり様でもどうぞ」という表示が入り口にある。  
「顔が怖いマスターですが、根はやさしいんです。」と看板に書いてある。

### ■広告を打つタイミングに注意

新聞にチラシを入れるなどの広告を出す飲食店はとても多いのですが、タイミングを間違えると売り上げが伸びるところか下がってしまうケースもあるので注意が必要です。

例えばオペレーションがしっかりできていない状態で広告を打つと、一時的に客数は増えるものの、来店客を十分に満足させることができません。一度不満を持ったお客様を再来店させることはとても難しく、結果的に掲載前よりも売り上げが下がってしまうことも少なくないのです。広告は以下の状態ができてから掲載することが望ましいといえます。

#### 広告掲載のタイミング3つのポイント

客数が増えてもオペレーションを回せる状態になっている

顧客に満足を与えるサービスが提供できる状態になっている

リピーターづくりの仕組みや体制が整っている

#### 飲食店の落とし穴

居酒屋C店は、売り上げを伸ばすために新聞の折り込みチラシでの広告を実施。客数は伸びたが、「料理が油っぽい」「料理が出てくるのが遅い」などの不満が続出。その不満の内容が顧客のブログなどに掲載され、あっという間に客足が止まってしまった。その後、悪い口コミが広がってしまい広告掲載前よりも売り上げが減り、結局閉店を余儀なくされた。

### ■効果的な法人営業

業種や店舗の立地によっては、法人に対する歓送迎会や忘年会、バレンタインデーなどのイベントを絡めた営業も、新規客の獲得には効果的です。一度の利用をきっかけに、リピーターになる可能性もあります。これまで飲食店はお客様を待っているだけというスタンスが多くみられましたが、競争が激しくなる中、お客様を獲得するために自ら動くことも必要なのです。

## 4 常連客を作る工夫をしている

### 飲食店経営ここがポイント

#### お店の応援団となる「ファン」を増やす

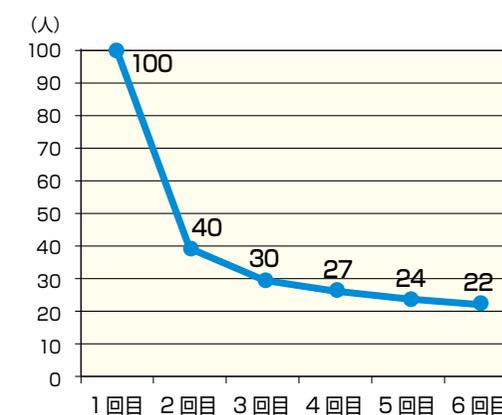
常連客とはそのお店に繰り返し来店していただけるお客様のことで、当然ながら常連客が多いお店ほど繁盛します。しかし、これだけ飲食店が多い中で常連客を作るのは簡単ではなく、お客様の来店頻度をいかに増やすのかということも大きな課題となっています。

### ■2回目の来店がポイント

新規客ばかりのお店で常連客がいないということは「お店に魅力がない」「何らかの不满がある」「他に魅力的な店がある」などの理由が考えられます。ある調査では一般的に新規客が100人とした場合、2回目に来店する客数は40人に減少し、さらに3回目は30人となり、以降1割ずつ減少するという結果が出ました。

特に減少率が高いのは1回目から2回目の来店であり、新規客として来店されたお客様に次に来店させるのがお店の売り上げに大きく影響することがわかります。多くの飲食店では新規客の獲得に注力しますが、2回目に来てもらうために何らかの対策を行うことも求められるのです。

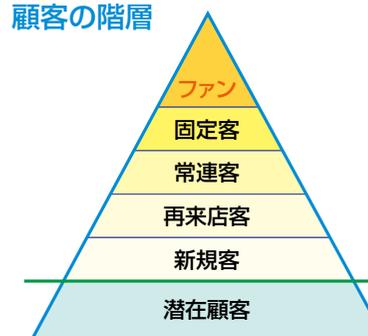
再来店率の変化（筆者作成）



### ■繁盛店に必要な不可欠な「ファン」

お客様は来店頻度によっていくつかの階層に分かれ、常連客にも段階（レベル）があります。整理すると次のとおりです。

#### 顧客の階層



- ファン：お店に知人を連れてきてくれる常連客
- 固定客：定期的に再来店する常連客
- 常連客：不定期に再来店する常連客
- 再来店客：2～3回目の来店客
- 新規客：初来店のお客様
- 潜在顧客：まだ来店したことのない将来のお客様

ファンとはその飲食店のことが大好きで自ら常連客として通うだけでなく、知り合いを連れてきてくれるお客様です。お店の応援団ともいえるでしょう。繁盛店は広告を出さなくてもファンによって新規客が増えるため、売り上げと利益を大きく伸ばすことができます。逆に新規客ばかりだと、定期的に広告を出さなければならず、売り上げが増えても利益を出しにくい体質になってしまいます。いかにファンを増やすかが、利益の出せる繁盛店をつくる最大のポイントとなるのです。

## ■ファンの増やし方

常連客やファンを増やすには、店側が何らかの取り組みを行い、お客様にアプローチしていくことが求められます。顧客の階層や飲食店のコンセプトによって、次の階層に移行してもらうための販売促進の方法は異なります。そのため、どの階層を狙うのか、どのような手法を行えば効果的なのかをしっかりと考えなければなりません。

### 顧客の階層による効果的な販売促進（例）

潜在顧客 ⇒ 新規客	広告、呼び込み、ピラマキ、紹介、法人営業
新規客 ⇒ 再来店客	スタンプカード、次回来店時に使用できる割引チケット
再来店客 ⇒ 常連客	ボトルキーブ、スタンプカード
常連客 ⇒ 固定客	手書きのハガキ送付
固定客 ⇒ ファン	特別扱い(サービスの差別化)、店内イベントの招待

ファンの増やし方を考えるには、まずはお店にどのような顧客層が多いのかを把握する必要があります。そもそも顧客数が少ないのであれば潜在顧客にアプローチし、新規客を増やすことが最優先となります。ただし、その際に一度きりの来店で終わらせないように再来店してもらうための仕掛けを準備しておくことが求められます。ある程度固定客がいる場合には、そのお客様が友人や知人を連れてきてもらえるようなサービスなどを考えることになるでしょう。

お店において「ファンをどのように増やしていくのか」という全体的な計画を考えながら、どの階層に注力して販売促進を行うのかを決定することは、繁盛店になるためにどのようにステップアップするのかを考えることでもあり、飲食店経営において重要なことなのです。

### 販売促進の具体的な手法（例）

- ・ **ボトルキーブ**：お酒だけでなく、専用の調味料やコーヒーカップのキーブなどがある。
- ・ **スタンプカード**：スタンプの数によって割引や特典のサービス等が受けられる。
- ・ **店内イベントの招待**：ワイン会やクリスマスディナーなどのイベントに優先招待する。
- ・ **特別扱い(サービスの差別化)**：一般客よりも大きい割引や裏メニューを提供する。
- ・ **手書きのハガキ送付**：誕生月のメッセージ、季節メニューの紹介などを送付する。  
(印刷されたハガキは読む前に捨てられることが多い、手書きは捨てられにくい)

## 5

## 年間の販売促進をあらかじめ計画している

### 飲食店経営ここがポイント

### 売り上げの波を知り、対策を早めに打つ

業種や業態にもよりますが、飲食業においては3月、4月、12月が繁忙期、2月、8月が閑散期となる傾向にあります。繁忙期においては歓送迎会や忘年会などの告知を早めに打たなければ、お客様は他店を選んでしまうかもしれません。閑散期においても何らかの方法でお客様に来てもらうように対策を行うことが求められます。年間を通して、前もって販売促進を計画しなければなりません。

### ■先手を打つことで販促効果は高まる

販売促進の計画が遅れてしまうと、お客様が他の飲食店にすでに予約を入れてしまっている、品不足で使用予定だった食材が手に入らないといったことが発生し、集客ができないどころかイベント自体が開催できなくなってしまうことがあります。告知の効果を高め、食材を事前に確保するために、販売促進の計画は早めに行うことが大切です。ただ、早すぎても効果は薄くなります。正月やクリスマスなど一般的な行事は、コンビニエンスストアの動向がタイミングをつかむ参考になります。理想的には年末までに翌年の販売促進計画を立てることが望まれます。

### 販売促進計画の基となる行事・キーワード（例）

1月	正月、成人式、新年会、初詣	7月	七夕、海の日
2月	節分、バレンタインデー	8月	夏休み、お盆、帰省、花火大会
3月	ひな祭り、ホワイトデー、卒業式、送別会	9月	敬老の日、秋分の日、秋の味覚
4月	入学式、歓迎会、入社式、花見、初任給	10月	体育の日、ハロウィン
5月	ゴールデンウィーク、こどもの日、母の日	11月	文化祭
6月	ジュニアブライド、父の日、ボーナス	12月	クリスマス、忘年会、ボーナス、年越し

### ■地域情報を収集する

一般的な行事以外にも地域における行事のタイミングで販売促進を行うことも考えられます。例えば、運動会、お祭り、花火大会、マラソン大会、大学入試などは、飲食店の売り上げに大きく影響する可能性があります。そうした地域のイベントを機会として捉え、効果的な販売促進を行うと良いでしょう。

### 繁盛店はこうやっている！

日本蕎麦屋D店では、毎年2月に蕎麦の食べ放題を実施している。2月の閑散期にお客様へのサービスとして始めたが、参加者の口コミやマスメディアの取材もあってPRしなくても長蛇の列になるほどの人気に。事前に開催する時期を決めているため、そば粉の大量仕入も可能となっており、閑散期の2月に大量購入してくれるということで、仕入れ先とも良い関係が築けている。

6

## ホームページやブログなどを活用し、情報発信をしている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 情報のこまめな発信と更新、すばやい反応でお客様を呼ぶ

近年、飲食店を選ぶときにホームページやSNS(ツイッターやフェイスブックなどのソーシャルネットワーキングサービス)による情報発信が大きな役割を持つようになってきました。こうしたツールをうまく使えば、安価もしくは無料で情報発信ができ、高い販売促進の効果を産み出すことができます。

#### ■お店の情報をタイムリーに伝える

人からの評判を聞いたり、インターネット上の口コミサイトを検索したりして飲食店を探すケースが増えています。ほとんどの人は情報を見たり聞いたりした後、その店のホームページを検索します。評判や口コミではわからないその店の情報を知りたいからです。そのため、ホームページの有無やその掲載内容が、実際に来店するかに大きな影響を与えます。

SNSをうまく活用して来客数を伸ばす飲食店も増えてきました。ホームページとの違いはタイムリーな情報を送ることができるということです。今日のお勧め料理や現在の混雑状況などを発信し、訴求効果を高めることも可能です。来店したお客様の感想や投稿した写真などもすぐに反映されるので、口コミ広告としての役割も果たします。

ホームページの更新は手間と時間を要するため、基本となる店舗情報や季節メニューなどを掲載するにとどめ、SNSはタイムリーな情報やお客様とのコミュニケーションのツールとして利用するというように、それぞれの特徴を活かした使い分けをすると良いでしょう。

#### 掲載する情報(例)

ホームページ	<p>&lt;基本情報&gt; 店名、料理のジャンル、電話番号、住所、地図、交通手段(最寄駅・バス停)、営業時間、定休日、禁煙・喫煙、駐車場の有無など</p> <p>&lt;お店の特徴がわかる情報&gt; お店のコンセプトやこだわり、メニュー(季節・定番)とその写真 外観と店内の写真、従業員の写真など</p>
SNS	<p>&lt;タイムリーな情報&gt; その日のお勧め料理、タイムサービス、混雑状況など</p> <p>&lt;お客様が投稿した情報&gt; お客様の感想、お客様が撮影した店内外や料理の写真</p>

#### ■更新やすばやい反応が無いと逆効果

ホームページを作成したりSNSに参加したりすることで、すぐにお客様が増えるわけではありません。効果を出すためには情報を更新し続けること、お客様の声に反応することが必要です。

例えば、ホームページを長い期間更新していないと「このお店はやっていないのか」「情報が古く熱意が感じられない」などと思われてしまい、マイナスの印象を与えかねません。少なくとも季節ごと(3カ月に1回)の情報更新は必要です。当然ながら全ての内容を変える必要はなく、季節メニューやイベント情報などタイムリーな内容の更新で十分です。もし更新する時間がない、あるいは、更新に費用がかかるのであれば、タイムリーな情報をあえて掲載せず、通年使える情報のみ掲載するという方法もあります。

SNSは随時情報を発信できる有益なツールですが、お客様から書き込みなどがあった場合にすぐに何らかの反応をしないと「無視された」というマイナスの印象を与えてしまうので注意が必要です。場合によってはクレームがSNSに投稿されることもあります。そうした書き込みを発見した場合には、無視をせずにしっかりと対応し、場合によっては謝罪する姿勢を見せなければなりません。

#### ■繁盛店はこうやっている!

イタリア料理E店では、今日のおススメをフェイスブックで発信している。また、雨などで客足が鈍い日には「今日は雨でヒマです…そこで今から3時間以内に来店されたお客様にはビールを1杯100円でサービスします!」などといったタイムサービスを発信して安定した顧客を獲得し、売り上げを伸ばしている。

#### ■インターネット活用のリスクと対策

隠れ家がコンセプトなのに、口コミサイトなどに住所や店舗写真が勝手に投稿されてしまったというトラブルが発生しています。情報が勝手に拡散してしまうことは、現代の情報社会における大きな問題であり、簡単に防ぐことはできません。また、一旦投稿された情報は削除できないと考えて良いでしょう。予防策として、お客様へ口コミサイトに投稿しないようにお願いする、完全会員制にして会員ルールの中に口コミサイトへの投稿禁止の事項を設ける、などといった方法が考えられます。

口コミサイトにおけるお店の評価を上げるため、スタッフがお店に対し有利となる内容を投稿するといった自作自演をする飲食店も一部にはあるようです。しかし、こうした行為が発覚した場合、多くのバッシングを受けるとともにお店の評価が著しく低下します。お店の評価はお客様が行うものだということを忘れてはいけません。

#### ■飲食店の落とし穴

ツイッターやフェイスブックなど、簡単に瞬時に情報共有ができるようになった一方で、そのモラルが重要視されている。カフェF店では芸能人がお忍びで来店したところ、スタッフに情報を拡散され問題になった。スタッフが厨房内の冷蔵庫に入った写真を拡散し閉店に追い込まれたケースもある。情報の怖さを認識して責任ある行動をとることを、スタッフに教育する必要がある。

7

## 近隣の同業者や商店街と協力・連携している

### 飲食店経営ここがポイント

#### 地域でお客様を呼びこむ仕掛けをつくる

もともと飲食店は個人経営が主でしたが、企業化してチェーン化するケースが増え、地域に多数の飲食店が乱立する状態になっています。その中で勝ち抜くということは、地域の中でお客様の奪い合いをしているということです。しかし、それでは地域全体の飲食店が活性化することはできません。個店で他の地域からお客様を呼び込むには限界があります。これからの飲食店のあり方として、個店だけではなく地域が連携してお客様を呼びこみ、地域全体の飲食店を活性化することが求められています。

#### ■競争から共走・協創へ

これまで飲食店同士は、基本的に競争相手としての関係でした。しかしこれから求められるのは、個々の飲食店が同じ地域の仲間として協力しあう共走・協創という関係です。

#### 3つの「きょうそう」

- ・ **競争**：相手に負けたくないというライバル関係。切磋琢磨しあう関係
- ・ **共走**：お互いの目標に向かって一緒に頑張る仲間としての関係
- ・ **協創**：同じ目標に向かって協力して新しいことを創り出す関係

#### ■地域の魅力を創り、活性化させる

協力して商店街を盛り上げる、地元の祭りに参加して連携を深めるなど、その地域を盛り上げる共走や協創をすでに行っている飲食店も多いのですが、今後はいかにその地域に人を呼び込み飲食店利用者の分母を増やすのかという視点も求められます。そのためには、以下のような、地域の特性や業種の強みを活かした取り組みを考えなくてはなりません。

- ・ 地域の特産品を用いたオリジナル料理を各店舗で提供する
- ・ 新しいB級グルメを開発し、食べられるグルメマップを制作する
- ・ マラソン大会や街コン(街ぐるみの合コンイベント)などを企画・開催する
- ・ 街の文化・歴史と飲食とを融合したイベントを企画・開催する

#### 繁盛店はこうやっている！

池袋では日本酒に力を入れている飲食店数店と日本酒を製造する蔵元が協力してイベントを開催している。各飲食店に2～3社の蔵元の社員が待機し、参加者は専用グラスを持って飲みたい蔵元のいる飲食店に足を運ぶ。各飲食店では、趣向を凝らした料理を提供する。チケットが完売するほどの人気があるイベントに成長し、都内だけでなく多くの地域から参加者が集まる。このイベントで、池袋には日本酒が楽しめる店が多いというイメージが定着しつつある。

8

## メニューブックやメニューの表記方法を工夫している

### 飲食店経営ここがポイント

#### メニューブックを効果的な営業ツールにする

メニューブックは単に商品や価格を伝えるだけではなく、お店のおすすめ料理を明示する、どのようなこだわりがあるのかを伝える、といったお店とお客様をつなげる大切な役割を持っています。内容や見せ方によって売り上げが大きく変化する重要な営業ツールともいえます。繁盛店はメニューの内容や見せ方に工夫を凝らし、メニューブックを最大限に活用しています。

#### ■メニューブックのポイント

業種や業態、お店のコンセプト、メニュー数などによって、使用するメニューブックは異なります。最近では様々なサイズや素材のメニューブックも登場し、多くのバリエーションの中で選択ができるようになりました。メニューの表示方法によってお客様に与える印象は変わるので注意が必要です。特に注意すべきは次の点です。

##### 表紙の素材

高級感を持たせるのであればブック型が基本です。中には布や木を表紙にしたものもあります。プラスチックのケースにメニューを入れている店舗もありますが、ある程度単価の高い飲食店であれば、避けた方が無難です。お店の雰囲気に合わせて、お客様が中を見たいと思わせる表紙が望まれます。

##### 用紙の素材

メニューに使う紙は、水に濡れても大丈夫なようにある程度厚い紙の方にする必要があります。日本料理店では和紙を用いることもありますが、耐久性が弱いので日替わりメニュー用の使い捨てとする方が良いでしょう。

##### 見やすさ

メニューは「読む」ものではなく「見せる」ものです。料理の間のスペースは広めにとり、字体も見やすくすることが求められます。居酒屋であれば毛筆にする、カフェであればポップ体にするなど、店ならではの特徴を出しても良いでしょう。

料理写真の掲載はお客様がメニューを選択する際に便利ですが、高級店ではあえて写真を載せない場合があります。お客様との会話によるコミュニケーションを重視している場合も、写真掲載をしない方が良いでしょう。

#### 繁盛店はこうやっている！

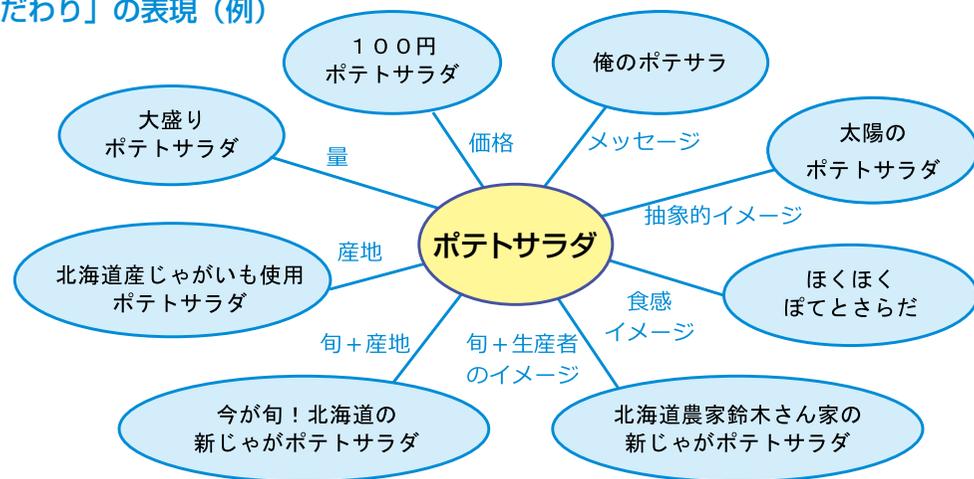
中華料理G店のメニューブックは、文字だけで料理の写真は一切掲載していない。注文をとるときに「うちのお客様はみんなこれを食べていくんだ」と言葉でおすすめ料理を伝え、ほとんどのお客様がそれをオーダーする。スタッフの一言は最強の営業ツールなのだ。

## ■こだわりを伝えているか

メニューブックの役割で一番大切なのは、いかにお店の料理が魅力的なのかを伝えるということです。それを効果的に行うには、「こだわり」を伝えることが求められます。

例えばポテトサラダをメニューで表記する場合、以下のような「こだわり」の出し方が考えられます。

### 「こだわり」の表現（例）



「こだわり」の表現方法には、価格やサイズという明確な差別化を打ち出す、あえて抽象的な表現にして興味を引き出す、産地や旬を訴え興味を引き出すといった、様々なものが考えられます。「今だけ」「限定」といった言葉も効果的です。ただ、全てのメニューにこだわりをつけてしまうと、どのメニューが本当におすすめなのが見えなくなってしまいます。本当に売りたい商品にだけ、こだわりを明記すると良いでしょう。

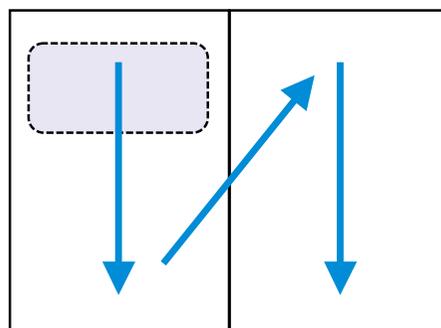
## ■メニューのレイアウトを工夫する

メニューのレイアウトによっても、売り上げは変動します。「売りたいものから並べる」または「利益率の高いものから並べる」のが一般的です。あえて看板商品を中央に持ってきて目立たせる方法や、看板商品を隠してリピーターの優位性を生み出す方法もあります。

横に開くメニューブックの場合、視点は「左上→左下→右上→右下」に動きます。一番売りたい商品は左上に掲載するのがセオリーです。

1ページの場合、縦型のメニューであれば右上に売りたい商品を掲載します。横型の場合は左上に売りたい商品を掲載すると良いでしょう。

### メニューを見るとき視点の動き



9

## メニューの追加や変更が生じた場合 メニューを更新している

### 飲食店経営ここがポイント

#### メニューは常に最新の内容にする

メニューブックを見て修正テープで料理名が消されている、注文したのにそれは今はやっていないと言われる、という経験をされた方もいるでしょう。店側は、メニューを変えるたびに新しい内容に書き直すのは面倒だ、料理名さえ見えていれば多少汚くても構わないと考えるかもしれませんが。しかしお客様の視点ではどうでしょうか。汚れている、見栄えが悪い、記載内容が正しくないといったメニューでは営業ツールとしての役割が発揮できません。

## ■メニューの汚れは第一印象を悪くする

新規のお客様が入店すると、店内の様子や机の上をまず目にします。次にお客様が見るのは、壁にあるメニューや机にあるメニューブックです。その時に、壁のメニューが破れていたり、メニューブック自体が汚れていたり、修正テープでメニューが消されていたりという状態だと、お客様はどのような印象を持つでしょうか。

忙しいと、お客様の視点を忘れてしまいがちです。いちいち修正するのは面倒だと感じるスタッフも多いでしょう。しかし、メニューブックは重要な営業ツールであり、汚れてははその効果を十分に発揮できません。その効果を最大限に発揮させるためにも、常にメニューは綺麗かつ最新の状態にしておくことが必要不可欠なのです。

## ■メニューによって表示方法を変える

メニューには、大きく分けて定番メニュー、季節メニュー、おすすめメニューがあります。定番メニューはメニューブックに記載し、季節メニューやお薦めメニューなど内容が変動するものは黒板に書く、もしくは専用のメニューを作成するのが良いでしょう。おすすめメニューは口頭で伝えることも効果的です。大切なのは「綺麗に表示されていること」「最新の情報が表示されていること」であり、どのメニューをどのようにお客様に伝えるのかを考えることです。

### 繁盛店はこうやっている！

カフェH店では、メニューブックとしてハンディ型のフォトアルバムを使用している。見開きの左側に商品の写真、右側にその内容と価格を掲載し、どのような商品なのか視覚で訴求が可能となっている。写真はスタッフが撮影しており、メニューが変わったらすぐに差し替える。保護フィルムをつけているため汚れや傷もつきにくく、最新のメニューをわかりやすく読めるので、お客様にも好評である。

## 10 多言語に対応したメニューブックがある

### 飲食店経営ここがポイント

#### 外国人客の対応ができるよう準備をしておく

近年、日本を訪れる外国人が増加しています。その数は、2020年の東京オリンピックに向けてますます増えていくと考えられます。外国人の中には行動的な人も多く、有名店だけでなく、立ち食いそば店、回転寿司、居酒屋など、様々な飲食店に訪れます。外国人客を意識する飲食店も増えてはいますが、十分ではない店舗も多いのが現状です。何らかの対応が必要でしょう。

#### ■外国人対応メニューの作成

外国人への対応といっても、お店のできる範囲で構いません。メニューすべてを外国語表記にするのが大変であれば、主力のメニューをいくつか英語表記すれば良いのです。その際、できるだけ材料や調理方法(焼く、蒸す、煮る、生など)を併記することが望まれます。とくに、生の食材は敬遠されることが多いので、必ず記載することをお勧めします。また、寿司や鍋など和食の食べ方や、注文の方法などを英文で作成しておくとう便利です。

東京都では、都内の飲食店を対象にした、外国語表記のメニュー作成を支援するサイト「EAT(イート)東京」を開設しています。無料で英語、フランス語、中国語など12種類の言語に対応したメニューを作成することができるので、活用してみたいかでしょうか。

・EAT東京ホームページ <http://www.menu-tokyo.jp/menu/>

#### ■思想や宗教によるルールを知る

外国人客の中には、思想や宗教上の理由から食べられるものが制限されている人もいます。場合によっては、食材だけではなく、調味料や調理器具までもが厳格に決められています。こうしたお客様に対応するためにも、メニューにどのような食材が使われているのかを表記したり、予約や最初の注文の際に「食べられないものがあるかどうか」を確認したりすることが求められます。

#### 思想や宗教による食のルール(例)

ベジタリアン	菜食主義者と一般に呼ばれる。ベジタリアンの中にも、乳製品を食べない、魚介類を食べない(鰹節の出汁がダメな場合もある)、鶏肉を食べない、など様々な種類がある。
イスラム教徒	豚肉、血液、うなぎ、イカ、タコ、貝類、アルコール(本みりんも含む)や漬物といった発酵食品はタブー。宗教上の適切な処理が施されていない肉も禁止。厳密には、厨房や調理器具も特別なものにする必要がある。

## 11 他店の視察や本・セミナーなどで情報収集をしている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 繁盛店の情報や流行の変化を捉えるアンテナを張る

飲食業界では、テレビや口コミなどで流行すると繁盛店となり、流行が去ると閉店に追い込まれるということが繰り返されています。その流行の期間が短くなっているのが近年の傾向です。その理由としてお客様が飽きやすく、ニーズの変化が激しくなっているといわれます。料理やサービスを変えずに常連客が定期的に来店する飲食店が望ましい一方で、お客様のニーズに対応する柔軟性も求められています。

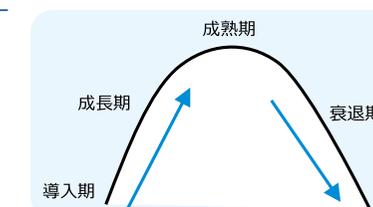
#### ■雑誌や繁盛店、セミナーからヒントを得る

お客様がどのようなニーズを持っているのかを調べるために雑誌を読んだり繁盛店に行ったりすることは、どのような食材や調理法が人気かといった流行の把握や店づくりの新たなヒントを得るためにも大切です。東京商工会議所などが開催している各種セミナーの受講や異業種交流会への参加を通じて、新しい情報を入手したり他業種の経営者と情報交換したりすることも有効です。

#### 製品ライフサイクル

#### ■繁盛している時こそ次を考える

どんな製品でも永続的には売れません。売れ始めから衰退までの「製品ライフサイクル」があります。これは飲食業でも同じです。お店あるいは各メニューが、どの段階にあるかを知ること、今後のマーケティングをどうすれば良いのかが見えてきます。



- ・導入期：製品が販売開始されてから徐々に認知されていく時期。流行の兆しとコアファンの発生
- ・成長期：製品が受け入れられ利益が得られる時期。流行の拡大(ニーズの上昇)と競争の始まり
- ・成熟期：製品が認知され売り上げが安定する一方、競争激化による利益低下のきざしも見られる
- ・衰退期：製品の売り上げと利益が減少する時期。流行の終焉

#### 新メニュー開発のタイミング



多くの飲食店は流行が終わった衰退期に次のメニューを開発します。しかしそれでは次の成長期・成熟期まで利益が低下し、その間に経営が悪化する恐れもあります。継続して利益を確保するには、成熟期にはもう次の開発を行うことが必要なのです。



# クオリティ分野

## Quality

前回来た時にはボリューム(量)があったので再来店したのに、今回は店長の気分で量が少なくなっていたようです。店長の気分で量や味が変わるようでは、お客様の期待を裏切ってしまうです。

店舗におけるクオリティ(品質の管理)とは、定められた基準(味・量・質・温度など)にあった調理を行うことです。

この章では、店舗におけるクオリティ(品質)について解説します。

12

## 仕入先との良好な関係(コミュニケーション)が構築できている

## 飲食店経営ここがポイント

## 仕入れ先から最新の情報を入手する

仕入れ先は良きパートナーです。飲食店が料理をお客様に提供するために欠かせない新鮮・良質な食材を納入するのは、仕入れ先です。経営状態の良いお店は、必ずといってよいほど仕入れ先を大切にしています。老舗では、同じ仕入れ先と何十年も取引を継続するお店も数多くあります。他の仕入れ先から提示される目先の好条件に踊らされず、旧知の仕入れ先と何代にもわたり安定的に取り引きを続ける事で信頼関係を積み重ねています。仕入れ先と良好な関係を構築しましょう。

## ■仕入れ先との関係性がもたらすもの

仕入れ先から得られるのは食材だけではなく、仕入れ先は、多様な飲食店に材料を納品する過程で多くの情報を得ています。最近の仕入れに関するトピック・傾向、他店の情報などはもちろん、何気ない世間話の中にも経営のヒントが多く含まれています。また、こうした会話から他店の情報を得ることによって、仕入れ先と一緒にしてお店や地域を盛り上げることも可能になるのです。

## ■コミュニケーションの構築のポイント

仕入れ先と信頼関係を築くためには、店側から積極的にコミュニケーションを取ることも大切です。コミュニケーションは、挨拶から始まります。必ず顔を見て挨拶をしましょう。次に、天候やニュースの話題で会話のきっかけをつかみます。それから、店舗の状況や仕入れ先に役立つような情報などを提供します。そうすることで、徐々に信頼関係が構築され、急な食材調達や納品時間の指定、何かトラブルがあった時の対応など協力が得られるようになります。

## ■良い仕入れ先を見つけるポイント

直接生産者と取引をする場合は、知り合いから紹介してもらおうなどして、実際に現場に足を運ぶことが大切です。また、市場は忙しい時間に新顔が行っても相手にされません。人が減り始める時間に挨拶をして回るのも、顔を売る一つの方法です。たくさんの食材を見て、目利きになる努力をすることも必要です。卸売業者は、飲食店を営んでいる知人などから評判を聞いて選ぶと良いでしょう。

## 飲食店の落とし穴

原価率を上げたくないばかりに、仕入れ先に「価格を下げないと取り引きをやめるぞ」と言ったり、他の仕入れ先との競争をさせたりと、行き過ぎた原価低減策をとった結果、仕入れ先が産地偽装を行い、結果的に偽装された産地をメニューに記載したというケースが報道された。

13

## 食材が納品された際に、品物の数量・品質をチェックしている

## 飲食店経営ここがポイント

## 食材等の納品チェックは安全・安心の第一歩である

食材が納品された際には、その場で納品伝票に照らし合わせて、商品の数と品質をチェックしましょう。納品伝票どおりに食材が入荷するとは限りません。数量違い、商品違い、破損・劣化・異物混入など、食料品にはトラブルがつきものです。

## ■納品時の確認で安全・安心な店づくり

納品時の最低限の確認事項は以下のとおりです。チェックリストを作ることも一つの方法です。その際には、誰が商品チェックを行ったかを確認できるように、記名欄も作りましょう。

## 納品時のポイント

**期 限**：消費期限・賞味期限が守られているか  
(保管中に期限切れにならないか)

**鮮 度**：生鮮品の鮮度は守られているか

**包 装**：外装が汚れたり、破れたりしていないか

**状 態**：破損・異物混入・品質劣化がないか。温度は適正か。冷凍品に半解凍・霜焼けはないか

**表 示**：食品表示法などの食品表示基準を遵守して適正な表示がなされているか

## ■仕入れ先やスタッフとの信頼関係にもつながる

納品時のチェックをしっかりと行うという姿勢を示すことが、仕入れ先や自分の店のスタッフにしっかりとしたお店という好印象を与え、信頼関係の構築につながります。仕入れ先と納品の時間や条件をきちんと取り決めておくことも重要です。

## 飲食店の落とし穴

有機野菜を扱う仕入れ先と取り引きを始めたところ、美味しい野菜とお客様からの評判も良く、とても満足していた。ある時、頼んでいない野菜が納品されていることに気がつき、仕入れ先に電話したところ、「珍しい野菜が手に入ったので使ってください」とのことだった。その対応に感激していたが、それはサンプルではなく、しっかりと代金を請求されていた。

14 レシピを作っている

飲食店経営ここがポイント

レシピを作ること、味・量・原価のブレをなくす

前回に来店したときと味が違う、隣の人と量が違うといった状況では、お客様に不満や不公平感を与えてしまいます。いつも同じ味、同じ量で料理を提供することは、飲食店の基本です。腕に自信があっても、必ずレシピを作りましょう。レシピを作ること、安定した味・量の提供が可能となります。また、原価率のブレを防ぐこともできます。レシピを作ること、アルバイトスタッフでも調理できる品目が増えるという効果も期待できます。

■ レシピ作成の注意点

レシピは、レシピ表(原材料表)と調理マニュアルで構成されています。例にあるように、食材、調味料の記載順番を調理手順と同じにすることで、調理の流れをイメージすることができます。写真や動画を使って、わかりやすく作りましょう。表計算ソフトを利用すれば、数量・原価・売価・計算式を入れると簡単に原価計算ができるようになります。最近では、画像や動画で気軽にレシピを作れるアプリも登場していますので、活用するのも良いでしょう。

ミスを防ぐために、食材名は、納品や発注・棚卸しで使われる名称と一緒にすることが重要です。また、計量は、スケール(デジタル秤)、メジャーカップ、計量スプーン、レードルなどの機材を使い、正確に行いましょう。調理マニュアル作成の手順は次のとおりです。

調理マニュアル作成の手順

- ・ 食材名は、仕入れの納品書と同じ名前にする
- ・ 料理手順は、各工程ごとに一動作ずつで区切り、必要な時間を記入  
 ○○を○○切りする(所要時間○分)  
 ○○を○○g準備する
- ・ 調理温度を記入し、そのときの状態を表現します  
 ○○度で○分○○の状態になるまで
- ・ 各工程の出来栄を写真、図解で表現します
- ・ 最終の盛りつけ、使用する器を写真や図解で表現します
- ・ 原価率の計算は、仕入れ金額を入力し使用量を計算できるようにしておく管理がしやすい

写真で調理工程を撮影し、マニュアルに掲載しておく、後で確認することができます。その際、ポイントなどを矢印などで指し示し、わかりやすく作りましょう。また、難しい工程は、動画を撮影しておく、と分かりやすく便利です。

マニュアルレシピ

品目・コース ドライトマトとえびのショートパスタ							売価	¥650
使用食材	使用量	単位	仕入れ金額	使用金額	総原価	¥190.7	原価率	29.33%
1	ペンネ	80 g	1,000 g	500 円	40.0		包材原価	¥0.00
2	えび	30 g	1,000 g	1,200 円	36.0			
3	バジル	10 g	1,000 g	1,000 円	10.0			
4	トマトソース	20 g	500 g	700 円	28.0			
5	ドライトマト	10 g	100 g	450 円	45.0			
6	ニンニク	5 g	30 g	100 円	16.7			
7	コンソメ	15 g	500 g	500 円	15.0			
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
小 計								190.7
						合計		¥190.67
						原価率		29.3%

<写真>



合計 ¥190.67  
原価率 29.3%

<仕込>

◎ えびは背を浅く切り開き、背ワタを取っておく

<調理手順>

- 1 鍋に水約1リットル、塩小さじ1(分量外)を入れて沸騰させる
- 2 ペンネをスケールで計量する(A)
- 3 (1)の鍋にペンネを入れ10分間ゆでる。
- 4 フライパンにオリーブオイル、にんにくを入れて火にかけ、にんにくが(B)の状態になってきたら弱火で炒る。
- 5 えびを加えて中火にし、塩少々、トマトソースとドライトマトをいれ2~3分炒める。(C)
- 6 (3)のペンネ・ゆで汁加え、「コンソメ」を加え、汁気がなくなるまで炒る
- 7 パスタを盛り付け、中央にえびが来るようにする。
- 8 バジル、黒こしょうを全体に振りかける

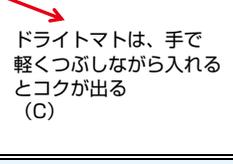
<ポイント>



(A)



(B)



(C)

ドライトマトは、手で軽くつぶしながら入れるとコクが出る

15

## 料理を運ぶ前に盛り付け、味、料理の温度、異物混入などについてチェックする

### 飲食店経営ここがポイント

#### おいしさは五感が大切である

人は、「味覚」「嗅覚」「触覚」「視覚」「聴覚」の五感で「おいしさ」を感じます。なかでも、視覚が重要であるともいわれています。料理の彩りや盛り付け方・食器との相性でおいしさが変わるという意識を持つことが必要です。

### ■五感のポイント

料理を提供する際に気をつけるべき、具体的な五感のポイントは次のとおりです。

- ・味 覚：五味(甘味・塩味・苦味・酸味・うま味)
- ・嗅 覚：料理の香り・料理を作るときの香り・食べるときの香り
- ・触 覚：口触り(やわらかい、かたい、ざらざら)、温度(あつい、つめたい、ぬるい)
- ・視 覚：食べ物の色、つや、形、料理の盛り付け、食卓を彩るアイテム
- ・聴 覚：調理の音、食べるときの音、会話、音楽、雑音

### ■運ぶ前のチェックで品質を確認

料理の品質を保つために、お客様に運ぶ前には、盛り付け、色や香りなどもチェックします。また、温かいものは温かく、冷たいものは冷たい状態で出すように心がけましょう。

異物が混入していないか確認することも、重要です。異物混入で多いのは、髪の毛、虫などです。以下のような対策を徹底し、防ぎましょう。

- ・入店前に仕事着に付いたゴミ・毛髪などを粘着ローラーなどできれいに取り除く
- ・コック帽、三角巾、バンダナなどで髪を覆う
- ・掃除、害虫駆除を定期的に実施する。必要に応じて専門業者に依頼する
- ・キッチンやホールに、ペン、クリップ、ステーブルなど異物の原因となるものを持ちこまない
- ・キッチンスタッフ、ホールスタッフが、それぞれきちんとチェックする

### 飲食店の落とし穴

カフェA店、商品提供の時にガラス製品をよく使うお店です。ガラスは割れて器の中にはいってしまうとわかりにくい。そのため、食器洗浄機でも割れにくい物を購入したりします。また、調理の時も盛り付け前にペーパーで器を拭いてから盛り付けています。

16

## 材料の先入れ、先出しができる状態にし、食材の消費期限・賞味期限を守っている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 食材の品質を守るために注意を怠らない

自分の店の料理を、自信を持って家族や友人に食べてもらうことはできますか。飲食店は、人が口に入れるものを扱う仕事です。だからこそ、何より大切なのは、安全・安心なのです。

### ■「先入れ先出し」が原則

納品した食材は、冷蔵庫、冷凍庫、ストック棚に入れますが、前から入れていくと古い物が奥に入っていきます。奥からいつのものなのか分からない食材が出てくるようでは、廃棄によるロスが増えるだけでなく、食中毒など重大な事態にもなりかねません。先に仕入れたものから順に使うことを、「先入れ先出し」と言います。この原則を忘れないように心がけましょう。仕込みをした食材も、同様に仕込み日やホールディングタイム(使用期限)を記したうえで、保管することが大切です。

### ■食材管理のポイント

食材は、納品されたらすぐに、冷凍庫、冷蔵庫、ストック棚など、最も適切な場所に保管します。その時に、先入れ先出しを徹底できるよう、食材の収納位置を決めること(棚割り)も重要です。具体的な食品管理のポイントは次のとおりです。

- ・先に仕入れたもの、先に仕込んだものから、先に使用する
- ・仕込みは注ぎ足しをせず、新しい容器を使用する
- ・保管前に、品質、傷みや異物混入がないことを確認する
- ・ふた付きの容器やラップで、他の食材と触れないようにする
- ・仕入れ日、仕込み日、ホールディングタイムを記載する
- ・ラックなどを利用して、先入れ先出しをしやすいような棚割りをを行う

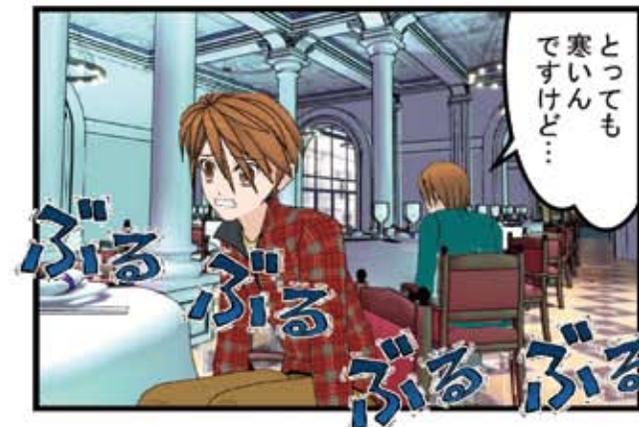
### 飲食店の落とし穴

消費期限と賞味期限は異なる。消費期限は、長期間は保存できない食品に表示しており、開封していない状態に表示されている保存方法に従って保存したときに、食べても安全な期限である。そのため、食材は消費期限内に消費する必要がある。

賞味期限は、冷蔵や常温で長期間保存できる食品に表示してある。開封していない状態で、表示されている保存方法に従って保存したときに、おいしく食べられる期限を示している。

なお、消費期限、賞味期限のいずれも、開封後の保証はされていない。一度封を空けたものは、表示されている期限にかかわらず、早めに食べる必要があることに注意すべきである。

農林水産省 HP 参考 [http://www.maff.go.jp/j/fs/f\\_label/f\\_processed/limit.html](http://www.maff.go.jp/j/fs/f_label/f_processed/limit.html)



# サービス 分野 Service

調理をしているシェフが、厨房が暑いため冷房を下げたところ、客席の温度も下がり、お客様が寒い思いをしたようです。スタッフの立場だけで考えてしまうと、お客様に不快な思いをさせてしまうかもしれません。

サービスとは、お客様にご来店から、お帰りまでの時間を快適に過ごして頂ける為の「気配り・心配り」や「おもてなし」を提供するという事です。

この章ではお客様へのサービスについて解説します。

17

## スタッフ向けの接客ルールがあり、 スタッフがそのルールを認識している

### 飲食店経営ここがポイント

#### お客様をおもてなしするために必要な接客ルールを決める

接客サービスの水準は、個人の資質や能力に依存します。とはいえ、一部のスタッフだけではなく、スタッフ全員がレベルの高い接客ができなければなりません。

#### ■接客のルールを決める理由

お店のコンセプトとお客様のニーズにあった接客ルールを作ることで、安定したサービスの提供が可能となります。そのことで、お客様が安心してお店を利用することができ、満足度が上がります。

接客ルールを守るために有効な方法の一つに、マニュアル(行動基準書)の作成があります。お店にあったマニュアルを作成するだけでなく、スタッフ全員で共有することが必要です。もっとも、現場では臨機応変な対応が求められる場面もあるので、マニュアルに頼りすぎないことも大切です。

#### ■接客マニュアル内容

##### 接客の心得

- ・ホールスタッフの役割、接客で大事にすること
- ・業務の優先順位(お客様に呼ばれたら返事→商品を運ぶ→注文を受ける→中間サービスなど)
- ・目配り、気配りのルール(お客様の表情を見る・テーブルの上を見る・入口に気を配るなど)

##### 一日(開店から閉店まで)の流れ

- ・オープニング準備、接客対応、その他対応(清掃・補充)、レジ締め、クロージング作業

##### 接客の基本

- ・身だしなみ、基本の態度と動作、お辞儀の仕方、声の出し方、接客基本用語

##### 接客オペレーション

- ・入店からお席ご案内まで(出迎えの仕方、席への案内方法、おしぼりの渡し方など)
- ・オーダーの取り方(ファーストドリンク・オーダーの取り方、商品説明の仕方など)
- ・商品提供(商品提供時に気を付けること、商品提供時に必要なものなど)
- ・中間サービス(お皿の下げ方、灰皿交換、お皿の補充など)
- ・追加オーダーの取り方(追加オーダーの受け方、商品のお薦めの仕方)
- ・会計と見送り(会計の手段、紙幣の渡し方、最後のサービス・お見送りの方法など)

##### その他

- ・宴会サービス(宴会の内容、セッティングの仕方、宴会ルール)
- ・クレーム対応 (初期対応の仕方、報告の方法など)

18

## お店の雰囲気合った接客・サービス (パフォーマンスなど)を考えている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 再来店を促す接客・サービスを行う

お客様に、支払っていただく金額以上の満足感を与えるには、おいしい料理だけではなく、様々なサービスを提供する必要があります。そのことで、お客様の再来店が促されるのです。そうしたサービスの一つに、パフォーマンスがあります。その店にしかない「あのパフォーマンスを体験しに行こう」というのは、有力な来店動機になります。

#### ■ウリとなるパフォーマンスを考える

そのお店のサービスを受けたい、パフォーマンスを見たいというお客様を増やすには、いろいろな角度からの工夫が必要です。例えば、以下のようなパフォーマンスが考えられます。

- ・来店時にお客様に向かってスタッフ全員が「いらっしゃいませ」と挨拶・お辞儀する
- ・予約のお客様の名前を記載したウェルカムカードを設置してお客様の名前を呼ぶ
- ・食器を目新しいものにする(日本酒をワイングラスに入れる、など)
- ・目の前でサービスを行う(お酒を注ぐ、最終仕上げを行う、など)
- ・料理にメッセージを付ける(ソースでHARRY BIRTHDAYと書く、など)
- ・残った料理を別のメニューにアレンジする(余った唐揚げで炒飯を作る、など)

#### 繁盛店はこうやっている! ①

カフェI店では、大きなお皿が出てきて目の前で料理を盛り付ける。盛り付け方は、スタッフのセンスに任されており、お客様と会話をしながら盛り付けをしていくことで、目を楽しませてくれる。

#### 繁盛店はこうやっている! ②

老舗の焼き鳥屋J店では、日本酒を銀のやかんでお燗してから、お客様の目の前で、高くあげたやかんからグラスに直接注ぐ。こぼれる寸前で止めるこの道40年のベテラン従業員の熟練の技が光る。この従業員はやかんを持つだけでお酒の温度がわかるという。常連客には、それぞれの好みの温度でお酒を出す。2杯目はゆっくり飲むので、1杯目より少し熱めにするそう。

19

## お客様と一緒に働くスタッフに対して挨拶ができています

### 飲食店経営ここがポイント

#### 相手より先に気持ちの良い挨拶をする

挨拶はコミュニケーションの基本です。きちんとした挨拶は、相手に親しみやすさを提供します。お客様に対してはもちろん、スタッフの間でも、きちんと気持ちの良い挨拶をするよう心がけることが大切です。

#### ■挨拶から様々な情報を得る

お客様に対して挨拶するときには、お客様の目を見て挨拶をしましょう。それはより丁寧さが伝わるということと、お客様の表情を確認し、体調や気分をうかがうという役割があるからです。同じようにスタッフが出てきたときに目を見て挨拶すると、その日の体調や気分が分かります。「いつもより元気がない」「髪型が変わった」など、感じたことを会話入れることで、スタッフは店長が気にかけてくれていると感じ、モチベーションアップに繋がります。自分から体調不良だと話せないスタッフもありますが、挨拶でそれが分かれば、マスクをして作業ができるポジションに配置転換をするといった対応もできます。目を見ないスタッフは、何か不安や不満を持っている可能性がありますから、じっくりと話を聞いた方が良いでしょう。このように、ただ挨拶するだけでなく、そこからプラスアルファの情報を得ることが大切です。

#### ■挨拶プラスアルファのポイント

スタッフに対して挨拶をする場合、きちんと目を見ているか、元気があるか、髪型や持ち物に変化がないかなどに注意しましょう。その際に、「今日はいい天気だね」など、季節や気候の話から入ると、会話がしやすいと言われていています。会話をすることでスタッフの体調や気分をつかむことができます。

アイコンタクトも大切です。「目は口ほどにものを言う」ということわざがあります。口元は笑っていても、冷たい目つきになってしまうと、スタッフやお客様は不快感や警戒心をもってしまいます。気持ちを込めて、優しい視線でお客様、スタッフの目をキャッチすることがポイントです。

#### 繁盛店はこうやっている！

レストランK店では、店に出てきたら時間に関わらず元気よく「おはようございます」、帰宅するときには「お疲れ様です。お先に失礼します。」と挨拶すると決めている。また、お店を離れるときに「〇〇に行ってまいります」、戻ったら「只今、戻りました」と周囲に伝えるように、スタッフを教育している。こうした挨拶によってスタッフのチームワークが良くなっていくだけでなく、オペレーションのミス軽減にもつながり、お客様にも、気持ちの良い店だと好印象を与えている。

20

## お客様に対してお見送り(挨拶・声掛け)ができています

### 飲食店経営ここがポイント

#### 来店いただいたお客様にお見送りで感謝する

「ありがとうございます」といった挨拶は、しっかりとお客様の顔を見て言わなければ効果はありません。レジを打ちながら言葉だけの挨拶をしたり、会計が終わったらすぐに次の作業に取りかかったりするようでは失格です。お客様はお店を出た後に、そこで過ごした経験、料理の味や接客態度、衛生面や清潔度が、支払った金額に見合っていたかどうかコストパフォーマンスを判断します。コストパフォーマンスが期待より高ければ満足、期待より低ければ二度と来ないお客様になってしまいます。そして、お見送りがお客様に満足を提供する大きなポイントなのです。

#### ■帰る前にかける一言が重要

会計やお見送りの時には、お客様の顔を見ることで、満足度が分かります。「料理のお味は、いかがでしたか」「何か不手際などありませんでしたか」と声をかけてみるのも効果的です。それによってお客様との会話が生まれ、不満があればその場で解消できます。店舗コンセプトにもよりますが、お店の外に出てお見送りできればベターです。「態度は目に入る言葉」ともいわれます。感謝の気持ちを込めて「ありがとうございます。またお待ちしております」とお辞儀をしましょう。心を込めて言葉と態度で示すと、お客様が振り向いてくれるようになります。帰る前の声掛けが、お客様の満足度の向上につながります。

#### ■感謝する気持ちを込める

「ありがとうございます」という言葉には、「お食事やサービスは満足のいくものでしたか。ぜひもう一度、私たちの店にご来店ください」という気持ちを込めてください。もし、他の従業員の「ありがとうございます」という声が聞こえたら、作業の手を一旦止めて、「ありがとうございます」と言いましょう。お客様がお帰りになる時だけでなく、店内にいる時でも「ありがとうございます」と、感謝の気持ちを表してください。お客様が何かをしてくださったときにも、お礼の気持ちを込めて「ありがとうございます」と必ず笑顔で言いましょう。この時にお辞儀をすると、より丁寧です。

#### 繁盛店はこうやっている！

居酒屋L店では、冬にはお見送りの際にメッセージ入りのカイロをプレゼントしている。「これで心も体も温まります」「出会いに感謝」「ありがとうございます。また、お待ちしております。」「一期一会」など、いろいろなメッセージから好きな言葉を選ぶことができる。プレゼントには、ほかにもお菓子や飴など様々なものがあり、お客様に喜んでもらうことはもちろん、家に帰って思い出してもらおうツールにもなる。帰宅後にカイロを取り出したお客様が、メッセージを見ることによってお店を思い出すが、次の来店にもつながるのだ。

21

## スタッフに対して接客に関するトレーニングや研修を行っている

### 飲食店経営ここがポイント

#### プロセスに沿ってスタッフを育てる

繁盛しているお店は、スタッフの研修にとっても時間をかけています。なぜなら、お客様に接しているのは、スタッフだからです。研修の実施によって、自分で「考えること」が身につきます。常に考えながら接客するようになり、お客様の満足度が上がっていくのです。

### ■人材育成の必要性

新人であってもベテランであっても、その店のスタッフとしてお客様に一定以上の満足を提供できなければなりません。新規のスタッフは最初の3日間できちんとトレーニングすることが、後々のより良い接客サービスにつながります。お店のコンセプトや考え方に合うスタッフは、その後もお店で働き続け、合わないスタッフは、ここで辞めていきます。一方、長年勤めているスタッフは、慣れが出て接客が自己流になっていることがあります。定期的に研修や接客コンテストを行うことなどで、マンネリ化を防ぎ、次の目標に向かう推進力を与える必要があります。

### ■教え方のプロセス

人に教えることは難しいですが、教え方のプロセスと4段階トレーニング法を理解すれば、人材育成をスムーズに進めることができます。

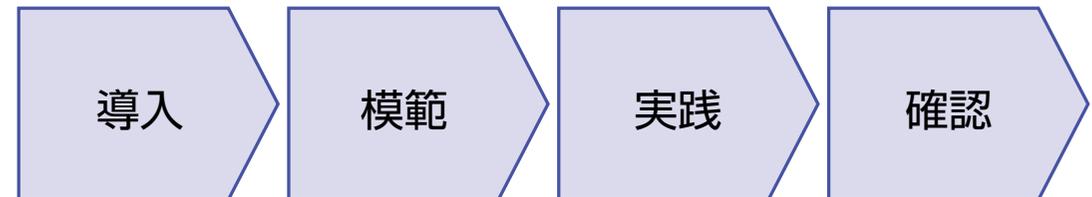
#### 教え方のプロセス

- ①まずお店のオペレーションの全体像を教えます。そのうえで、個別の作業を教えていくと、全体の流れをみて仕事ができる人材の育成につながります。
- ②いきなり難しい作業ではなく、比較的やさしい作業から教え、自信をつけさせてから次に進めます。必要だからといっていきなり難しい業務から教えるのは逆効果です。
- ③重要な点(ポイント)を強調したうえで、なぜ重要なのかを理由をつけて教えれば印象に残ります。
- ④スタッフの習熟度を確認する際に、「わかりましたか」ではなく、「質問や疑問点はないですか」と聞いた方が、相手も質問や相談をしやすくなり、コミュニケーションが円滑になります。
- ⑤指導するときは、まずほめ言葉をかけます。人はほめられるとうれしくなり、行動を継続しようと考えます。ほめるだけでなく併せて改善すべきところを指摘することも忘れずに行います。

### ■4段階トレーニング法

教え方のポイントを踏まえただけで、指導は段階を追って進めていく必要があります。その方法の一つに「4段階トレーニング法」があります。ひとつの仕事について「導入」「模範」「実践」「確認」といったサイクルを考え、それを積み重ねていく方法です。こうした訓練方法を導入することが、効果的なトレーニングにつながります。

#### 4段階トレーニング法



#### ① 導入(興味を起こさせる)

- ・何をするのか、なぜそれが必要なのかを説明する。
- ・質問をすることで興味を持たせる。

#### ② 模範(やってみせる)

- ・指導者がまずやってみせる。
- ・仕事のステップごとに重要な点を示す。
- ・簡単な言葉で説明するよう注意する。
- ・なぜそのような手順なのか理由を教える。

#### ③ 実践(やってもらう)

- ・実際にその仕事をやってもらう。
- ・スタッフの理解度に合わせ、ほめたり励ましたりしながら進める。

#### ④ 確認(結果を確認する)

- ・その仕事がきちんとできているか確認する。
- ・なぜそのような手順なのか説明させることで理解度を測る
- ・できていない点があれば、「② 模範」に戻って指導を続ける

22

## スタッフがお店の料理の味を知っており、商品やオススメ品について説明できる

### 飲食店経営ここがポイント

#### スタッフが自信を持ってお店の商品の魅力を伝えている

お薦めの商品や食材の産地を聞かれた時に、的確に答えることができなければ、お客様はがっかりするばかりか、お店に対する不信感を持ってしまいます。スタッフにはお店のコンセプトやメニュー内容などをしっかりと理解してもらいましょう。商品説明は責任者が定型文を作っても構いませんが、マニュアルを読むのではなくスタッフ自身の言葉で説明ができると、お客様への説得力が上がり、オーダーに繋がります。

#### ■商品説明ができることのメリット

スタッフがお店の商品説明ができることによって、以下のような効果が期待できます。

- ・知っていることで自信のある態度で接客することができる
- ・お客様の目的や要望に合った料理や飲み物を選ぶことができる
- ・正しい料理情報を知らせることで、追加オーダーに結び付けることができる
- ・質問に正確に速やかに答えられるため、お客様の安心と信頼を得ることができる

お客様にとってわかりやすい言葉を使い、お客様の反応を見ながら具体的に説明することも大切です。その際、その商品にどんな特徴があって何が優れているのかという「商品の特徴」を提示したうえで、お客様はこのように満足を得られるという「お客様への利点」を説明します。商品説明が的確であれば、料理をより美味しいと感じてもらえるでしょう。自信を持って話すことも重要です。

#### ■お客様の知りたい情報は何か

お客様の知りたい情報の代表例は以下の通りです。商品説明の際に説明できることも重要ですが、メニューにあらかじめ説明を書き加えておくことによって、お客様に安心感を与え、オーダーにつながる可能性が上がります。

- ・素材・原材料・産地：素材は何か、産地はどこか、誰がつくったものか、いつ仕入れたのか
- ・味・食感：どんな味か・食感はどうか
- ・調理人・調理方法：どのような経歴のシェフなのか、どのような調理方法なのか
- ・飲み物との相性：どのような日本酒・ワインなどに合うのか
- ・歴史・流行・季節感：料理に関する歴史、流行・おすすめの食べ方、旬の食材など

23

## スタッフがお客様を常に意識して行動している

### 飲食店経営ここがポイント

#### 常にお客様の動きを意識し、先に行動する

飲食店では料理を提供するだけでなく、お店の空間を提供しています。ただ、呼ばれたので対応するでは接客とはいえません。お客様により良い空間を提供するためにも、お客様をよく観察する事が大切です。

#### ■お客様の動きを常に観察する

スタッフが接客の基本をきちんとできるようになったら、次はお客様のニーズに合った接客ができるようにトレーニングします。ニーズを知るためのポイントは、お客様にしっかりと目を向けることです。お客様の気持ちは目で判断できます。人は会話をしている時は相手の目を見ますが、話したくない時には目をそらしたり、手遊びをしたりします。これ以上話をしたくない時は、手で口元を抑える動作をします。お客様の反応に敏感になる必要があります。

#### ■お客様に合わせて会話する

会話をするときには、声の大きさやスピードをお客様に合わせてみます。ここにギャップがあると、コミュニケーションが取りにくくなります。少しだけお客様より声を小さくし、スピードを抑えるのがポイントです。また、呼吸のリズムを合わせると、お客さまをリラックスさせることができます。お客様を上からではなく少し下から見上げるよう、目線にも注意しましょう。会話の際は、斜め隣に立ちます。正面だと威圧感を与えるからです。

#### ■お客様の目的を知る

お客様が何を求めて自分のお店を選んだのか、「誰と」「いつ」「どこで」「何のために」来店したのかを観察します。お客様同士の関係も確認します。友人同士、カップル、上司と部下、仕事の接待など、様々なグループ関係があります。ただ、上座のお客様が目上であるとは限りません。さりげないお客さま同士の会話から関係性を把握する必要があります。

#### ■お客様の動作から気持ちを読み取る

お客様の動作からも気持ちを読み取ることができます。自分を大きく見せようとする方は、手を大きく広げ、言葉と同時に手を動かす傾向があります。足を広げて座る人は、相手を威嚇したり見下したりしている傾向があるのでグループの中で目上である可能性が高いです。顔を近づけてお話をしている人同士は、親密な関係の可能性があるので、あまり会話をしないでそっとサービスをした方が良いでしょう。ちょっとした目配り、気配り、心配りで接客レベルが上がります。

## ■お客様に合ったサービスを提供する

接客の際は「一人ひとりのお客様に合わせたサービス」や「状況に応じた対応」を意識しましょう。以下の事例は、お客様の様子と考えられる状況、スタッフの必要な対応をまとめたものです。マニュアルどおりではなく、お客様の要望や、状況に合ったオーダーメイドのサービスを提供することが必要なのです。

### 事例①

- ・ **お客様の様子**  
店内をキョロキョロと見ている。
- ・ **考えられる状況**  
頼んだ商品が来ない。  
人と待ち合わせをしている。  
トイレを探している。
- ・ **必要な対応**  
「探し物でしょうか」「何かございましたか」と声をかける。

### 事例②

- ・ **お客様の様子**  
外でウロウロしながら店内を見ている。
- ・ **考えられる状況**  
どんなお店なのか知りたい・メニューが知りたい。  
入口がわからない。  
車いすだから手助けをしてほしい。  
待ち合わせしている。  
時間が知りたい。
- ・ **必要な対応**  
お客様のところに行って「何かございましたか」と確認する。  
(知らんぷりをすると将来のお客様を逃してしまうかもしれません)

## ■一言が売り上げを上げる

テーブルの上にあるグラスが空だった場合、「おかわりはいかがですか」と一声かけると、たいは追加のオーダーにつながります。その1杯の追加オーダーが、売り上げを大きく伸ばすきっかけとなります。例えば、1杯500円のお酒を10人に売れば、1日5,000円の売り上げが伸び、年間では100万円以上にもなります。

また、たとえ追加のオーダーが無くとも、「お茶かお水をお持ちしましょうか」という声掛けをすれば、お客様にサービスを提供することができ、満足度向上につながります。お客様を常に見るかどうかが、売り上げや満足度に大きく影響するということを忘れてはいけません。

24

## 常連客向けに差別化したサービスがある

### 飲食店経営ここがポイント

### 常連客の心を揺さぶるサービスを提供する

名前を憶えてくれていたり、自分のわがままを聞いてくれたり、好みの味を覚えていてくれるお店はお客様にとって魅力的に映ります。常連客に対しては、割引やプレゼントだけではなく、お店のコンセプトに合わせたサービスを考えましょう。

## ■来店頻度を上げるためのサービスを考える

常連客の来店頻度を上げる方法としては次のようなサービスが考えられます。注意しないといけないのは、常連客だからと他のお客様の目に触れる場所で過剰なサービスをすると、新規客が疎外感を感じるということです。対応には、さりげなさも肝心です。

- ・ **常連客にしか出さない「つきだし」をそっと出す**  
他のお客様は気が付きにくく、出された時に常連客の仲間入りできたのだと感じます。
- ・ **裏メニューや珍しい食材が入荷した際に、スタッフから勧める**
- ・ **「いつもの」でオーダーをすると自分がいつも頼む商品が出てくる**  
間違えてはいけないので、必ず確認のために復唱しましょう。
- ・ **来店時のお出迎えが他のお客様と違う**
- ・ **お客様に合わせて食器をセットする**  
左利きのお客様にはお箸を反対にする。
- ・ **メッセージカードを書くときに前回に会話した内容を書く**
- ・ **お客様の好みにさりげなく対応した料理を提供する**  
ドレッシングをかけないで添えて提供、ねぎを抜いて提供、食べやすいように隠し包丁を入れる。

### 繁盛店はこうやっている！①

居酒屋 M 店では、営業中に客席の図に付箋でお客様との会話を書いて貼っています。そして、営業終了後、常連ノートを作り、付箋に記載されているお客様ごとに、オーダーの特徴やよく注文する商品を書き込みます。お客様が次に来た時に、そのノートから得たお客様の過去の情報を接客に活用して、常連客を増やしています。

25

## 店舗の内・外装がお店の雰囲気やコンセプトに合致している

### 飲食店経営ここがポイント

#### お客様を呼べる内・外装にする

お客様は、外装や内装を見てお店のイメージを膨らませます。外装を見て、いくらくらいで食べられるか、自分が入っていい店なのか、何が食べられるのかを想像し、入店するかどうかを決めます。外装を見て何のお店かわからないと、入店してくれません。また、外装と商品が一致していないと、お店がターゲットと考えているお客様は入ってこないのです。

外装や内装のデザインで、「私のお店はこんなお店ですよ」「こんなコンセプトで営業しているので、ぜひご来店ください」と、店の前を通るお客様にコンセプトをアピールしましょう。どのような店か知ってもらうために、外から店内が少し見えるようにする工夫も大切です。

#### ■外装で大事な看板とメニュー

まず、お店の存在を知ってもらえるような外装が必要です。お店の約30m手前から、どんなお店か認知できるのが理想的です。以下では、外装で重要な看板と店頭メニューを説明します。

##### 看板

重要なのは、店名と何を提供するお店なのかが一目でわかることです。コンセプトや業種業態をしっかりと打ち出し、「何を」「どんな雰囲気」食べられるのかを知らせることも必要です。遠いところからでも見えるようなイメージカラーも決めるのも一つの方法です。

##### 店頭メニュー

新規客にもわかりやすく、見やすさ、読みやすさに気を付けましょう。一目で何がウリの商品であるか分かるように作成する必要があります。店頭のメニューには無理にすべての商品を書かず、代表的な商品を記載したうえで、「その他とり揃えております」と加えるのも一手です。

#### ■内装はコンセプトに合わせる

内装もお店のコンセプトに合ったものにしましょう。具体的なポイントは以下のとおりです。

##### 壁・床

色や素材をコンセプトに合わせたものにします。白だと天井を高く感じ、黒だと天井が低く感じます。

##### テーブル・椅子

大きさと高さで印象が変わります。基本的なテーブルの高さは、約70cm・イスの高さは約40cmです。ゆっくりとくつろぐお店では、テーブルの高さも低くし、イスもソファタイプで低くします。

##### 照明・BGM

照明によって雰囲気がグッと変わります。蛍光灯には、自然な光に近い昼白色と落ち着いた光の電球色があるので場所によって使い分けます。間接照明や部分照明もコンセプトに合わせて使いましょう。また、BGMは、お店の雰囲気づくりに欠かせません。これもコンセプトに合った曲を選びましょう。時間帯やお客様の状況に合わせてボリュームを調整することも大切です。

##### インテリア

四季に合わせて変えることで、お店が活気が出ます。

#### ■人がコンセプトを伝える

お店のコンセプトをお客様に伝えていくことは大切ですが、内外装を整えるだけでは不十分です。スタッフもお店の雰囲気を醸し出す重要な役割を持っていますから、十分にコンセプトを理解する必要があります。人間関係がうまくいっていなかったり、店長やシェフがイライラしていると、店内の雰囲気が変わってきます。スタッフ全員で店の雰囲気を作り上げていきましょう。

#### 繁盛店はこうやっている！

和風居酒屋H店は、土日はカクテルバーになります。表にあるようにスタッフのユニフォームやBGMなどを変えることで、費用をかけることなく二つの業態を両立させています。

	自社の営業時	委託時
営業日	平日	土日祝日
コンセプト	和風居酒屋	カクテルBAR
ターゲット	男性	女性
接客担当	女将+女性スタッフ	バーテンダー
ユニフォーム	和服	タキシード
BGM	昭和のレトロな曲	ジャズ

※保健所や警察署等への届出がそれぞれ必要となるケースもありますので、よくご確認ください。

26

## アンケートやお客様との会話などでお客様の声やクレームを聞いている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 積極的にお客様の声を聞き、改善している

お客様の声を聞く一番のチャンスは、会計やお帰りの時です。お客様はお金を払ったときに対価に見合ったかどうかを判断するからです。お客様の声を聞くことは、お店の改善をするチャンスになります。お帰りの時に聞くことで、不満をその場で解消することができれば、再来店にもつながります。

#### ■お客様の立場になって考え対応する

お客様の声には真摯に向き合いましょう。クレームの直接の原因が自分になかったとしても、お店への意見として受け止めるべきです。もしお客様から注意を受けたら、まず心からのお詫びをしてください。不満には必ず原因があります。それを分析し、同じ注意を繰り返さないためにも、改善策をスタッフ全員で考えることが大切です。1人のご意見の後ろには、不愉快でも何も言わない何十人のサイレントカスタマーがいることを忘れてはいけません。

お客様の声を聞いて気持ちを汲み取り、改善活動を行う事で、顧客満足度は向上します。飲食店において、お客様からの指摘が全くなくなることは考えられません。お客様の立場に立って冷静に対応し、改善策を考えれば、そのほとんどは解決していきます。お客様のクレームは、お店のことを思って言っている、だからこそファンに変わることがあるのです。

#### ■アンケートも有効なツール

アンケートもお客様の意見を集めるのに有効な方法の一つです。テーブルに置くだけでなく、直接お客様にアンケートへの回答を依頼しても良いでしょう。協力してくれたお客様には、サービス券をプレゼントするなどの気配りも大切です。

もちろん、アンケートを取っても、フィードバックが無ければ意味がありません。例えば、アンケートに「接客が光り輝いていたスタッフの名前」が書かれた時には、そのスタッフら伝えるなど、結果を有効に活用しましょう。

#### 繁盛店はこうやっている！

ある寿司店では、職人の技術評価制度を設けている。その評価内容には、寿司の調理技術はもちろん、お客様との会話も含まれる。それは、料理だけではなく会話も楽しんでもらいたいため、そして、会話の中でお客様の好みなどを知るためである。この評価をクリアしなければ、カウンターに立つことはできないのだ。

#### ■アンケートの設問例

- ご来店日 ( 月 日 時頃)
- 当店のご利用頻度は？ 初めて ( ) 回目
- ご自宅・職場 ( ) 市・区
- 本日はどなたとご来店されましたか？ ( )
- お料理のお味はいかがでしたか？  
5：絶対次も頼む 4：たぶん次も頼む 3：普通 2：もう一步 1：まだまだ
- 従業員の気配りは如何でしたか？  
5：感動！ 4：合格 3：普通 2：もう一步 1：まだまだ
- 本日の満足度の点数は？ ( ) 点
- 笑顔がすてきなスタッフがいましたら教えてください。  
スタッフ名・スタッフの特徴 ( )
- お料理・サービスなどで気になった点やご意見・ご感想をお聞かせください。  
( )

#### ■よくあるお客様のご意見

お店で対応できているか確認してください。

商品に対して	味・温度・鮮度	商品が冷めている、ぬるい、商品が変色している
	提供・量	商品の提供が遅い・量が少ない・多い、味が濃い・薄い 商品間違い・商品不足・メニュー表と違う
	異物混入	髪の毛、虫、石、ゴミ など
従業員に対して	身だしなみ	髪を結んでいない、ユニフォームの汚れ、無精髭、 爪が汚れている・長い、香水が強い
	言葉・声	うるさい、こわい、目を見ない、暗い、声が聞こえない
設備・備品に関して	態度	無愛想、横柄、行動が遅い、無駄なおしゃべりをしている、 気がつかない
	釣銭受け渡し	雑な受け渡し、汚れた手や濡れた手での受け渡し・ 料金が違う
設備・備品に関して	什器備品	什器が欠けている、什器が汚い
	設備・環境	椅子・テーブルが汚い・ぐらつく、エアコンからの水滴、 BGM がうるさい、洗面台の洗剤がない、 ペーパータオルがない、暑すぎる、寒すぎる

### 飲食店経営ここがポイント

#### お客様のクレームはスタッフ全員で共有している

お客様の声やクレームから、お店の改善すべき点やこれからの課題が分かります。謝ってその場を乗り切るのではなく、お店の改善につなげましょう。クレームをするお客様に誠意を尽くし、信頼を損なわず、ファンになってもらうことが大切です。

#### ■クレームを積極的に聞く

お店にクレームを言うお客様には、お店に対して愛情と親近感を持っている人が多いものです。だからこそ、「裏切られた」という気持ちを持たせてはいけません。大切なお客様を失わないためにも、誠心誠意を尽くした対応が必要です。そのためには、クレームの内容を店長まで必ず報告するシステムを作ることが大切です。店長が店舗の状況を正確に把握しなければ、対応もできません。最も重要なことは、些細なことを含めて、お客様の声がすべて店長まで伝わることなのです。

#### ■お客様のクレームをスタッフ全員で共有する

「私は聞いていない」「大切な情報が私たちに全然入ってこない」といった言葉がスタッフから聞かれることがあります。トラブルを店長や幹部社員だけで処理しようと思っただけでは、同じ失敗を繰り返すだけです。繁盛店は、朝礼を開いたり、店内報告書を作成したり、ノートを作ったり、最近ではSNSを使ったりして、良いことも悪いことも含め、スタッフとの情報共有を大切にしています。ミーティングでは、例えばどんなトラブルが起こったのか、それに対してどのような対策をしたのか店長からスタッフに連絡します。そのうえで、原因を全員で話し合うことも、納得のできる対応策を生み出すうえで重要です。

#### ■お客様のクレームを聞く流れ

お客様のクレームは次の流れで処理・対応を進めます。

##### ①お客様からのクレーム

お客様の心情を理解し、お詫びをするなど適切な初期対応を行う。  
そのうえで店長に報告し、場合によっては店長が直接対応する。

##### ②お客様への対応

お客様のクレームを真摯に聞く。ここでの反論はなるべく避ける。  
心情を理解したうえで、解決策の提案を行います。

##### ③お店改善

クレームに対してお店全体で原因と再発防止策を話し合います。  
朝礼・文書等で、店長・スタッフ全員が情報共有します。



# クレンリネス分野

## Cleanliness

こだわりのスープ。何か変なおいがすると思ったら、どうやら不衛生な調理場が原因だったようです。調理人の服の汚れは、その店の衛生に対する取り組み姿勢を映し出していると言えるでしょう。

クレンリネスとは、清掃・清潔・衛生の事であり、店舗内外の清潔感、スタッフの身だしなみなどを常に維持しなければなりません。

この章では、クレンリネスについて解説します。

28

## 身だしなみに気をつけ、制服を定期的に洗濯・クリーニングに出している

### 飲食店経営ここがポイント

#### 制服を着ている時は常に見られているという意識を持つ

飲食店はお客様の口に入るもの物を提供する場所なので、清潔感がなによりも重要視され、不快な印象を与えることは厳禁です。身だしなみは、仕事に対する意識の高さやお店の姿勢を表すもので、一定のレベルを保つために、お店のブランドイメージに合った、身だしなみの基準を決めると良いでしょう。基準を決める時は、異物混入の防止と安全を第一に考える必要があります。常に体を清潔にし、体臭や口臭にも気をつけなければなりません。料理のおいしい香りを台無しにしないよう、とくに喫煙後の臭いには対策を考えるとともに、香水やコロソなど香りの出るものを付けすぎないようにしましょう。

### ■身だしなみで気を付けるポイント

#### 爪

爪は細菌の宝庫です。短く清潔にしましょう。マニキュアは透明でも異物混入の危険性があるので禁止です。

#### アクセサリ

指輪・時計は必ず外します。指輪と指の間は洗浄が出来ないため菌の温床になり、二次汚染の原因となります。時計も腕も同じです。

#### 頭髪

異物混入で最も多いのが髪の毛です。頭髪には食中毒の原因菌となる黄色ぶどう球菌も付着しています。異物混入を防ぐために、毎日洗髪をし、作業前には髪をとかして抜けている頭髪をあらかじめブラシで除去しましょう。長髪の場合は一つに結ぶことが大切です。必要に応じてキャップを使い、きちんと髪の毛を入れましょう。

#### 靴

外部から菌を持ち込まないように、靴はお店専用のものを使用します。靴裏が殺菌剤で拭ける様にしておきましょう。小まめに洗浄して消毒することも大切です。

#### 服装

規定の制服を着用します。制服の交換ルール、洗濯スケジュールを守り、清潔に保ちましょう。厨房内では、エプロンなども汚れや水分が付きやすい環境にあります。二次汚染の原因とならないよう清潔に保ちましょう。制服は、動きやすく洗濯してもすぐに乾くものを選ぶと毎日洗濯できます。油汚れのひどいものは家庭では落ちないことが多いため、クリーニングに出すことをお勧めします。痛んだものや漂白しすぎて色落ちしたものは、新しいものに取り換えます。

〈身だしなみチェック表〉

項目	名前	店長	A	B	C	D	E
① キャップ・エプロン・清潔な制服を着用しているか							
② 爪は短く、マニキュアはしていないか							
③ 長い髪は後ろで一つにまとめているか							
④ 薄く上品なお化粧か							
⑤ 香水の匂い・体臭・口臭はないか							
⑥ 時計・指輪・アクセサリを外しているか							
⑦ 名札は所定の位置につけられているか							
⑧ 手指にけがはないか							
⑨ 体調はわるくないか							
⑩ 不要な物(携帯電話など)を持ち込んでいないか							
⑪ 靴は汚れていないか							
⑫ 笑顔は出ているか							

\*できていないところは改善してから入店する。○月○日(○)

29

## 店頭の看板が破損していたり、電球が切れたりしていない

### 飲食店経営ここがポイント

#### 入りたい店になっているかお客様の目線で確認する

看板が破損していたり、電球が切れていたりするお店を見かけると、入店をためらってしまいます。「壊れた」、「切れた」状態を放置しているお店は、料理や人の管理ができていないという印象を与えます。省エネのために切っているお店もありますが、そのようなお店は、間隔を考えて電球を抜いているので少し印象が違います。

お店をオープンする前に、店頭で立って看板などに破損がないか、店内外の電球切れがないかチェックすることが大切です。たかが電球ひとつと思いがちですが、料理の印象やお店の雰囲気などに与える影響は大きいので、必ず替えのストックをしておきましょう。寿命の長いLEDに変更したり、定期的なメンテナンスを行い壊れる前に対策を取ったりすることも考えられます。

### ■チェックの方法

具体的なチェックの手順は次のとおりです。

- ・ **お客様になったつもりで50m先から歩いてお店に入る**  
視認性や看板の破損・位置なども確認します。
- ・ **客席に座る**  
お客様の席から不必要なものは見えないことや、電球が切れていないことを確認します。
- ・ **お客様の立場で店内を見る**  
お客様目線で店内を見る事で、働いている時には気が付かなかったものが目に入ります。
- ・ **気が付いた点を改善する**  
壊れているところがあれば修理します。お店でできることと、業者に頼まないといけないことを区別し、的確に対応してください。

### 飲食店の落とし穴

お客様が並んでいるあるチェーン店は、入口のメニュー看板の壊れている部分をガムテープで補強していました。席に通されると洗い場が見えています。床にはゴミが散乱し、着席するとテーブルがベタベタし、鉄板の隅には洗い残しの焦げたカスがついていました。

帰りの会計時にキッチンのをぞいてみると、商品が床にそのままの状態で見えたり、段ボールが作業台の上に乗っていました。電球も切れているものがあり、色も様々です。あなたのお店は大丈夫ですか。お客様は全てを見えています。

30

## 備品、食器が適切に管理され、灰や割れ物の処分がしっかりとできている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 備品や食器がお店の資産という意識を持つ

備品や食器の管理は重要です。数さえあれば良いという話ではありません。食器などの廃棄の積み重ねも大きな損失になります。備品、食器などの棚卸しを6カ月に1度でも行うことで損失が減少します。

### ■必要な個数を準備する

コンセプトや業種業態によって使用する食器は異なります。それぞれに合わせた備品、食器が必要になります。注文品や高級品は、オペレーションを考えて使用しましょう。食器の大きさ、色、手触り、重さによってお客様が受ける印象は大きく変わります。使い方を考えて揃える必要があります。食洗機を使う場合は、食洗機で洗える食器かどうか確認しておかなければなりません。なお、全ての食器を同じ枚数用意する必要はありません。目安は以下のとおりです。

- ・ **お冷グラスや取り皿**：客席数の2倍
- ・ **メインメニューや人気メニューに使う食器**：客席数の1.5倍
- ・ **その他の一般的に使う食器**：客席数の0.5倍～1倍

### ■備品・食器は適正に管理・処分する

備品や食器は適正に管理し、壊れたものは安全に気を付けて処分する必要があります。具体的に気を付けるポイントは次のとおりです。

- ・ **割れるものは必ず、扉のある棚に片付ける**  
地震が起きた時の安全確保につながります。
- ・ **棚割り表を作る**  
頻繁に使うものは取りやすいところに配置します。
- ・ **けがをしないよう割れ物は特別に用意したゴミ箱に入れる**  
他のゴミと一緒にビニール袋にいれると破れてけがをする原因になります。
- ・ **煙草の灰は専用のボックスに水をいれた状態にして捨てる**  
直接ゴミ箱に入れて燃えるゴミと混ぜると火事の原因になります。火事になってしまったら取り返しがつきません。

### 繁盛店はどうやっている！

食器もお店の大切な資産です。レストランN店では、食器管理表を作り、廃棄する場合には「割った人の名前」、「割ったもの」、「数量」を記入する事で「誰が」、「何を」、「どのくらいの頻度で」ロスが出ているかを、スタッフ全員が見て情報共有することで意識するようになりました。



33

## 冷蔵冷凍庫の温度管理を行い、毎日冷蔵冷凍庫内の温度をチェックしている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 食材の管理を適切に実施する

食材の管理は飲食店経営の基本です。食材の劣化や細菌の増殖を防ぐためにも、食材を保管する冷蔵庫の温度は毎日チェックする必要があります。冷蔵庫の温度管理は故障や異常発生 of 早期発見と早めの対策にもつながります。特に高級食材を扱う場合は、冷蔵庫の故障で発生するロスの金額が大きいので注意が必要です。食材の詰め過ぎは、庫内に冷気が行き渡らず温度が高くなります。中に入れる食材は容量の70%未満にするように心がけるとともに、お店の規模に応じた冷凍冷蔵庫を導入しましょう。

### ■冷蔵冷凍庫を適正に管理する

冷凍冷蔵庫の管理で注意する点は、次のとおりです。

- ・庫内温度を管理するために温度計を備える  
オープン前・クローズ後は冷凍冷蔵庫の温度確認を行いチェック表に記入します。
- ・冷凍冷蔵庫の適正温度を知る  
冷凍庫の適正温度はマイナス15℃以下です。冷凍食品は再凍結しないよう注意します。冷蔵室は5℃～8℃が適温です。調理食品は専用の清潔な容器に入れふたをします。
- ・保管場所を区分する  
他の食材相互汚染させないために、生肉などの食材や調理済み食品・食材は明確に区別して保管します。水分の出やすい食材は、密着性のあるものに入れて保管します。
- ・食材ごとに保存日数(時間)を決め、仕入れや仕込みの日時を明示する  
日時はラベルにして貼り付けます。賞味期限切れ、消費期限切れの食材は、絶対に使用してはいけません。

### ■冷蔵庫・食材保管庫内の保管ルールを決める

冷蔵庫や食材保管庫内での保管場所を食材によって定めることは、衛生管理面だけでなく、オペレーション面からも重要です。いつも同じ場所にあることで、探す時間や、開け閉めの回数をおさえることができ、作業時間の短縮、冷蔵庫内の温度変化防止、冷却のための電気使用量を抑えることができます。また、食材はダンボール箱などの外部で使っていた包材のまま冷蔵庫などに持ち込んではいけません。包材は流通の過程で様々なものに触れており、汚染や異物混入の原因となるからです。

34

## 段ボールを棚の上に乗せたり、食材を床に置いたりしていない

### 飲食店経営ここがポイント

#### 菌を持ち込まないように取り決めをする

衛生管理を徹底するためには、食材の種類ごとに保管場所を設定し、区分けすることが大切です。納品されてきたダンボール箱には、外部から搬入される過程で多くの汚れ・菌が付着しています。そのまま厨房に持ち込むことは、厨房に菌を繁殖させる要因になってしまいますので、持ち込まないようにルールをつくる必要があります。例えば以下のような保管ルールが考えられます。

- ・食材の保管には蓋付き専用容器を使用する
- ・床面からの汚染を防ぐため食材を直に床に置かない
- ・ダンボール箱のキッチンへの持ち込みは禁止し、床に引いたりしない

### ■食中毒事故の予防対策を実施

食中毒事故の3大予防策は、「付けない」「増やさない」「やっつける」です。それぞれ、次のような対策を講じると効果的です。

- ・付けない：食材に細菌を付けない。  
調理器具や手指などを介して細菌汚染を広げないようにすることが大切です。体調の悪い人は働かせない、ダンボールは厨房に持ち込まないといったルールを決めることで、菌が食材に触れないようにする必要があります。相互汚染が生じないよう食材は種類ごとに場所を分け、それぞれ包装して保存することも有効な対策です。
- ・増やさない：食中毒菌を増殖させない。  
食中毒菌の3大繁殖条件は、「適度な温度」「水分」「栄養分」です。この3条件がそろわないと、細菌は生育していくことができないといわれています。食材や調理済み食品の温度管理を徹底することで、菌の増殖を抑えることができます。
- ・やっつける：菌を死滅させる。  
大部分の細菌は熱に弱いので、調理の際に食材を十分に加熱すると、細菌を死滅させることができます。  
※参考：港区公式HP「食中毒とは！予防の3原則」

### 繁盛店はこうやっている！

大手飲食店チェーンのP社では、食材搬入口で仕入れ業者は白衣に着替え、決められたストックヤードに納品します。そこで食材をダンボール箱から専用プラスチックケースに入れ替え、廃ダンボールは持ち帰ってもらうシステムを採用しています。このほか、自社工場からの場合は、最初からプラスチックケースに入れて納品する会社も増えています。

## 飲食店経営ここがポイント

## 店内を整理整頓できた状態に保つ

店内が整理整頓されていると、異物混入などのトラブルが発生しにくくなります。お客様にとっても、整理整頓されたお店の方が、居心地が良いはず。また、整理整頓が得意な店長の方が、苦手の店長よりも店舗運営がうまくいく傾向にあります。苦手の店長は、整理整頓好きなスタッフと一緒にすることで店舗運営も、店長の意識も変わっていきます。

## ■5Sをスタッフ全員で徹底する

「整理」「整頓」に「清掃」「清潔」「躰」を加えた5つを「5S」と呼びます。工場の品質管理によく使われる言葉ですが、飲食店でも5Sを守ることで、生産性向上やコスト削減が達成できるとともに、お客様に再来店していただけるような快適な店舗づくりが可能になります。具体的な取り組み方法には、次のようなものがあります。

## ・整理：不要なものは捨てる

必要なものと不要なものをはっきりと区別して、いらぬものは処分します。

## ・整頓：物品の置き場所・置き方を決め、わかりやすく表示する

決められた場所に置いてあることで、必要なときに必要なものを効率的に取り出せるようになります。無駄な動きがなくなり、生産性の向上につながります。使ったものは必ず元の位置に戻す、ダンボール箱は決められた方法で捨てるといったルールをつくることも大切です。

## ・清掃：汚れやゴミをなくして職場をきれいな状態にする

清掃は決められたところを決められた手順で行うようにルール化します。作業時間を決めて時間内に終わらせることを意識の大切。

## ・清潔：整理・整頓・清掃の徹底によってきれいな状態を維持する

スタッフが決められたとおりに整理・整頓・清掃を行っているか、店長がチェックします。

## ・躰：決められたルールをきちんと守ることを習慣化させる

当たり前のことを当たり前に行えるよう、繰り返し教育すること大切です。

## 繁盛店はこうやっている！

和食レストランQ店では、整理整頓のルールをきちんと決めてスタッフにも徹底させています。そのために、食材の保管場所は一目でわかるように一覧表をつくり、食材倉庫の入り口に掲示しています。よく使うものは入り口近くの中段に置き、取りやすくするといった配置の工夫も行いました。ダンボール箱の開け方も、中身が取り出しやすいよう、また片付けがしやすいように、ルール化しています。こうした取り組みによって、新人でも食材を探す時間が少なくて済むなど、効率的に作業を行うことができ、店舗全体のコストダウンを達成しています。



# マネジメント分野

## Management

いい食材を使った料理でお店が大繁盛！売り上げは大幅に伸びましたが、同時に莫大な材料費の請求が。結果として利益が出ず、給料が支払えなかったようです。

利益を出すためには売上目標を設定し、材料費や人件費などをコントロールするマネジメントが必須です。

この章では飲食店のマネジメントについて解説します。

36

## 損益分岐点(収支トントン)となる売上を把握している

### 飲食店経営ここがポイント

#### 黒字に必要な売上高を把握する

「なんとなく今月は儲かっている」「今月はイマイチだったな」といった感覚による曖昧な経営では、気づいた時には廃業となってしまうかもしれません。それを防ぐには、お店がいくら売れば黒字になるのかをという収支トントンとなる売り上げを把握しておく必要があります。これが「損益分岐点売上高」です。飲食店の経営者ならば最低限押さえておきたい数字です。

#### ■固定費と変動費

損益分岐点売上高を計算するためには、まず総費用を算出する必要があります。総費用は店舗経営にいくらコストがかかったのかを示す数字で、「固定費+変動費」で求めることができます。

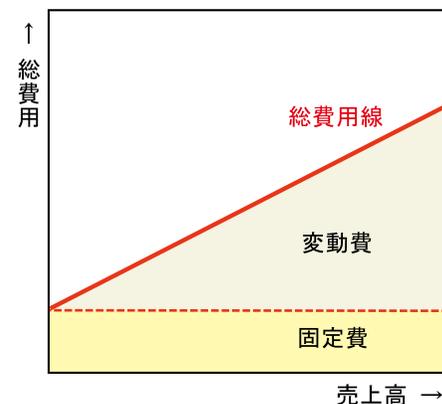
固定費とは、売上高が増減しても同じ金額が必要なコストです。例えば、家賃は売上高が変わっても同じ額で、売り上げがゼロでも発生します。減価償却費やリース代なども固定費として計上されます。

変動費とは、売上高の増減によって変化するコストです。例えば材料費は、売上高が低ければ材料費もかかりませんが、多くのお客様が来店して売上高が伸びれば上がります。同じように人件費や水道光熱費なども変動費に入ります。

一般的な企業では人件費は固定費に入れることが多いのですが、飲食業ではシフト制の場合が多く、材料費とともにコストコントロールによる増減が可能であるために、変動費として扱うことがあります。一般的には、飲食店における売上高に対する変動費の割合は「材料費35%」「人件費25%」「その他経費14%」で、合計すると「変動費74%」といわれています。

総費用は固定費+変動費ですから、売上高が増加すれば変動費の増加する割合で増えていきます。利益を出しやすくするためには、総費用をなるべく抑える必要があります、そのためには固定費を下げなければなりません。しかし、地代家賃や減価償却費を途中から削減することは難しいので、出店場所を決めたり初期投資を行ったりする際には注意が必要です。

#### 総費用のしくみ



#### ■損益分岐点売上高の求め方

損益分岐点売上高とは、売上高と総費用が等しくなる売上高のことです。その売上高以上であれば黒字になり、それ以下だと赤字になります。損益分岐点売上高を求める式は次のとおりです。

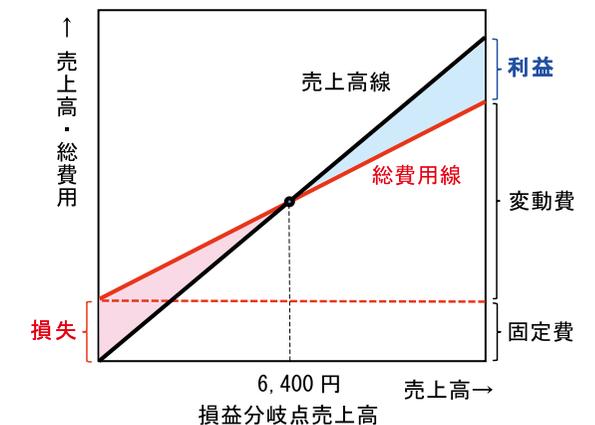
$$\text{損益分岐点売上高(円)} = \text{固定費} / \{1 - (\text{変動費} / \text{売上高})\}$$

この式に当てはめて、売上高8,000円 変動費6,000円 固定費1,600円 の場合の損益分岐点売上高を計算すると以下のようになります。

$$\begin{aligned} & 1,600\text{円} / \{1 - (6,000\text{円} / 8,000\text{円})\} \\ &= 1,600\text{円} / (1 - 0.75) \\ &= 1,600\text{円} / 0.25 \\ &= 6,400\text{円} \end{aligned}$$

このケースでは、6,400円が損益分岐点売上高、つまり収支トントンの売り上げとして計算されました。右の図は、この損益分岐点売上高の考え方を分かりやすく示したものです。

#### 損益分岐点売上高



#### ■目標売上高の求め方

目標売上高を計算する場合、単に損益分岐点に目標利益額を加算してはいけません。それは、売上高が上がれば変動費も上がり、利益額がそのまま上昇するわけではないからです。目標売上高の計算式は下記のとおりです。

$$\text{目標売上高(円)} = (\text{固定費} + \text{目標利益}) / \{1 - (\text{変動費} / \text{売上高})\}$$

先のケースと同じく、売上高8,000円、変動費6,000円、固定費1,600円の場合で、目標利益を500円とすると、目標売上高は次のように求められます。

$$\begin{aligned} & (1,600\text{円} + 500\text{円}) / \{1 - (6,000\text{円} / 8,000\text{円})\} \\ &= 2,100\text{円} / (1 - 0.75) \\ &= 2,100\text{円} / 0.25 \\ &= 8,400\text{円} \end{aligned}$$

つまり、今回のケースで500円の利益を上げるのに必要な売上高は、損益分岐点売上高に500円を加算した6,900円ではなく、8,400円だということになります。

## 37 目標売上が明確になっており、周知されている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 適正な売上目標を設定してマネジメントを行う

損益分岐点売上高と希望する利益額をもとに、目標売上高が算出されます。ただし、年間の目標売上高を設定するだけでは、どのように達成していけばよいのかが漠然としているため、そのままではその達成は困難です。季節的な売り上げの変動や販売促進計画、スタッフの成長などを考慮したうえで、適正な年間と月間の目標売上高を設定することが求められます。その目標達成に欠かせないのが、PDCAのマネジメントサイクルと呼ばれる、飲食店経営の核となる考え方です。

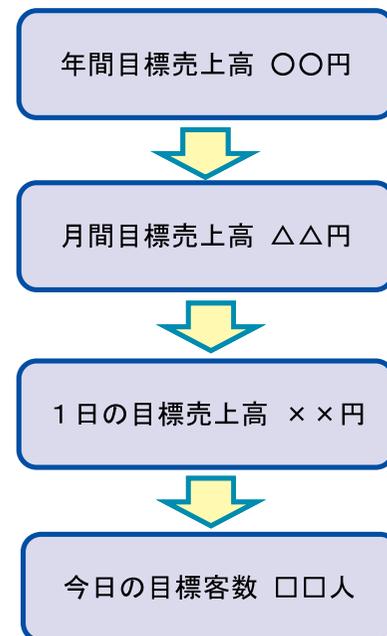
#### ■売上目標の設定と周知

売上目標を掲げていても、それをどのように達成していくかを考えなければ行動に移ることができません。まずは年間の目標売上高を設定し、それを月間の目標売上高に落とし込みます。その際、単純に12カ月に分ければ良いというものではありません。2月や8月は一般的に閑散期であり、3月、4月、12月は繁忙期です。そのため、毎月平均的に売り上げがあるわけではなく、時期によって大きく変動します。一つの基準としてお店における昨年の売上高の変動を参考にしながら、販売促進の計画を考慮しつつ、毎月の目標売上高を設定すると良いでしょう。

月間売上目標の設定の次は1日の目標売上高の設定を行います。この設定も単純に日数で割ることではなく、客数の変動を加味します。ビジネス街にある飲食店では平日は混雑しますが、土曜日と日曜日は閑散とします。逆に住宅地の飲食店は週末に家族連れが多くなることもあります。業種業態だけではなく、立地やターゲット顧客によってどのように変動するかは変わりますので、お店の状況を考えながら設定することが望まれます。

1日の目標売上高の設定を行った後に重要なのが、1日の来店客数の目標を設定することです。目標とする来店客数をオープン前に全従業員に周知することで、具体的に達成する内容を意識させます。ランチとディナーの営業がある場合は、それぞれの目標売上高と目標客数を設定します。目標が漠然とした数字の場合、それを達成しようとする意欲は高くなりにくいものです。具体的な目標を設定することで、その達成方法も具体的に考えるようになり、意欲も高まります。

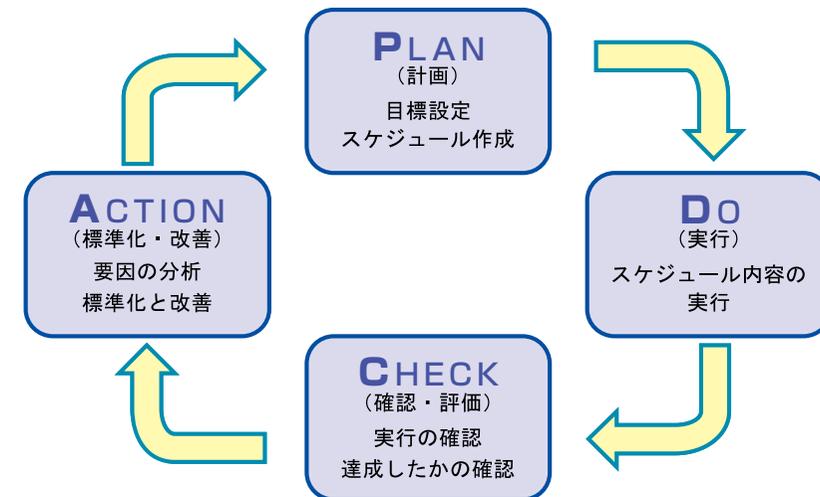
#### 売上目標の落とし込み



#### ■目標達成のためのPDCA

設定した目標を成し遂げるためにヒト・モノ・カネといった経営資源をコントロールすることがマネジメントです。これは、「PDCAを回す」活動によって達成されます。

#### PDCA マネジメントサイクル



- Plan(計画)：目標を達成するための具体的な計画を立て、スケジュールを作成します  
【例】法人営業を1週間で30件行う目標に対し、1日5件のスケジュールを作成した。
- Do(実行)：スケジュールに決められた内容を実行します  
【例】スケジュールにあわせて時間を見つけて訪問した。
- Check(確認・評価)：計画が遂行されているかどうかを確認します  
【例】急用が入ってしまい、法人営業ができない日程(10社分)が発生した。
- Action(標準化・改善)：計画が遂行されていない場合は遂行できるように処置を行います  
【例】従業員B君に10社分の法人営業を代わってもらった。

計画期間終了後に以下のような Check と Action を行うことも考えられます。

- Check(確認・評価)：目標が達成できたかどうかを確認します  
【例】30件のうち結果的に20件しか行けなかった。
- Action(標準化・改善)：目標達成や未達成にかかわらず、うまくいった内容についてはその要因を抽出し、その行動の継続するため標準化(マニュアル化)を行います。うまくいかなかった内容についてはできなかった原因を抽出し、どのようにすれば達成できるのか改善を行います  
【例】20件は達成できた：15時に行くとか対応がスムーズ、B君の協力→次回以降も継続  
10件は達成できなかった：門前払い、トークの経験不足→改善事項

## 飲食店経営ここがポイント

## 利益を出すためにコスト削減を行う

どれくらいの売り上げがあって、どれくらいのコスト(費用)がかかったのか。これらがわからなければ「いくら儲かったのか」という利益額は算出できません。たとえ売上高が大きくても、コストがそれを上回ってしまえば「赤字」となり、経営は破たんしてしまいます。飲食店の中にはどんぶり勘定になってしまっていて、こうした危険性をはらんでいるケースもみられます。

お店の状態を把握して利益を出せるようにするには、毎月の売り上げとコストを整理した損益計算書を作成することが求められます。ここでは飲食店経営に必要となる項目に絞った損益計算書について解説していきます。

## ■利益を出すにはまずコスト削減から

利益を出すには「売り上げを伸ばす」か「コストを削減する」ことが求められます。しかし、売り上げを伸ばすことだけに注力してしまい、コスト削減については何も手を打っていないケースを多くみかけます。

売り上げを伸ばすための広告掲出、あるいはメニュー開発は、その効果が本当に出るかどうかはわかりません。一方、コスト削減はしっかりと行えば効果が出やすく、即効性もあります。だからこそ、飲食店で利益を出すためにはコスト削減にしっかりと取り組むべきなのです。

## 利益の構造



利益を上げるには「売上を伸ばす」「コストを減らす」の2つの視点が必要

## ■毎月の損益計算書を作成する

コストを削減するためには、まず毎月どのくらいのコストがかかっているのかを把握しなければなりません。その把握のために、日々の売り上げ・仕入れ伝票などの記録や月末の棚卸しの結果から損益計算書を作成します。損益計算書からは、売上高の何%がコストとしてかかったのか、前月や前年と比較して割合がどのように変化したのかといったことが把握できます。それをもとに、削減できる項目が何か、どの程度まで削減できるのかを考えるのです。

次の表は、飲食店における損益計算書の例です。決算書に使用する一般的な損益計算書の内容とは、一部異なるところがあるので、注意が必要です。

## 飲食店用の損益計算書モデル

	項目	8月		9月	
		実績(円)	構成比	実績(円)	構成比
収入	純売上	8,000,000	100.0%		
	料理				
	酒類				
	その他				
変動費	原材料費	2,570,000	32.1%		
	人件費	1,775,000	22.2%		
	社員				
	パート・アルバイト				
	水道光熱費	408,000	5.1%		
	水道代				
	電気代				
	ガス代				
	販売促進費	135,000	1.7%		
	固定販促				
	スポット販促				
	クリーニング代	33,000	0.4%		
	その他	616,000	7.7%		
変動費合計	5,537,000	69.2%			
固定費	地代・家賃	743,000	9.3%		
	減価償却費	660,000	8.3%		
	リース料	220,000	2.8%		
	ゴミ回収費	20,000	0.3%		
	その他	617,000	7.7%		
	固定費合計	2,260,000	28.3%		
支出	支出合計	7,797,000	97.5%		
利益	利益	203,000	2.5%		

## ■コスト削減の取り組み事例

コスト削減は少しの工夫でできる内容のものが多く、効果が小さくみえても長期間行うことで大きな効果につながる場合があります。スタッフの中で「どのようなコスト削減ができるのか」を話しあい、できることから実践することが望まれます。

ただし、コスト削減での注意点として、お客様の満足度を下げるコスト削減は避けるべきです。例えば店内の空調の節約は大切なことですが、やりすぎてしまうとお客様に不満を与えかねません。あくまでお客様の満足を保ったままのコスト削減を心掛けることが大切です。以下に、具体的なコスト削減の方法を例示します。

- ・ **原材料費**：在庫管理を徹底して廃棄ロスを少なくする  
メニューを変更して使用食材の種類を減らす、もしくは変更する。  
仕入先に対して価格の交渉をする、もしくは仕入先を変更する。

【事例】なるべく汎用性のきく食材を増やしたところ、食材の廃棄ロスが少なくなった

- ・ **人件費**：人員(シフト)コントロールの実施し、適正人員を配置する  
スタッフ教育を行い、一人のスタッフが複数の仕事を速くできるようにする。  
整理整頓を行い、頻繁に使う道具や材料を手元の近くに置くなどをして作業効率を図る。

【事例】一つの料理を作るのに冷蔵庫や調理器具の場所が遠いために移動が多かったが、整理整頓したところほとんど歩かずに調理ができ、作業時間が短くなった。

- ・ **水道光熱費**：電気・ガス・水道の「つけっぱなし」「かけっぱなし」「流しっぱなし」を止める  
LED電球や省エネ型冷蔵庫などを導入する。  
エアコンのフィルターをこまめに掃除する。  
冷蔵庫の中身を詰め過ぎないようにルールを決める。

【事例】長年使っていた冷蔵庫を省エネ型に買い替えたところ、月に5万円も節約できた。

【事例】そば店で水の出しっぱなしをやめ、水量を3分の2にする器具を取り付けたところ、月に10万円以上の節約ができた。

- ・ **販売促進費**：使用媒体や掲載内容、サービス内容(割引の内容を含む)を見直す  
年間販売促進計画を予め作成し、印刷物の早期割引などを利用する。
- ・ **クリーニング代**：制服をクリーニングに出す基準を決める  
何時間以上着用したらクリーニングにだすといったルールを作る。
- ・ **ゴミ回収費**：ゴミの量を減らすため、ゴミの水分をしっかりとってから捨てる

【事例】ある中華料理店ではゴミ収集業者に月に10万円以上支払っていた。ゴミ袋の個数によってゴミ処理の料金を決める契約だったため、水分をしっかりと取り除き、なるべくゴミを小さくして出すようにしたところ、処理費が月3万円にまで削減された。

39

## 売れ筋商品を把握してメニュー構成を考えている

### 飲食店経営ここがポイント

### 利益の出るメニュー構成にする

メニューのなかには、注文の多い料理もあればほとんど注文されない料理もあります。利益を出すためには、注文の多い料理は多めに仕込みをして売り切れにならないようにしなければなりません。一方、注文がほとんど無い料理は、在庫過多になって材料が無駄にならないよう注意する必要があります。お店における売れ筋を把握したうえでメニュー構成の検討が、利益を生み出すことのできる店づくりにつながります。

## ■メニューを分析する

商品の売れ筋を把握するとき、一般的には「販売数 ABC 分析」といわれる手法を用います(右図)。まず、月間の商品別販売数を集計し、販売数(皿数)の多い順番に並べます。次に、全体を100とした商品との構成比を算出し、その構成比を上から累計します。ここでは、累計の75%までを「A」ランク、95%までを「B」ランク、それ以降を「C」ランクとしています。このランク付けの割合は業種業態や店舗における商品構成によって変化します。

この「販売数 ABC 分析」は、一目でどの商品が売れているのかを把握することができるので便利です。ただし、商品ごとに売上高や粗利益額は異なるので、売上高を基準にした「売上高 ABC 分析」、粗利益率を基準にした「粗利益率 ABC 分析」も併行した実施し、最終的なメニューを決定していく必要があります。

注意が必要なのは、販売数が少ない、または利益率が低いという理由だけでその料理をメニューから削除するのは危険な場合もあるということです。商品を絞り込みすぎると、お客様の選択する楽しみを奪うことになりかねないからです。また、販売数が少なくとも、オーダーがあつてからすぐに出せるスピードメニューは必要ですし、メニューに多様性を持たせるために残しておくべき料理もあるのです。

### 販売数 ABC 分析

商品名	販売数(皿)	販売数構成比(%)	販売数累計(%)	評価
ア	250	25.0	25.0	A
イ	230	23.0	48.0	A
ウ	190	19.0	67.0	A
エ	90	9.0	76.0	B
オ	60	6.0	82.0	B
カ	50	5.0	87.0	B
キ	40	4.0	91.0	B
ク	30	3.0	94.0	B
ケ	20	2.0	96.0	C
コ	15	1.5	97.5	C
サ	10	1.0	98.5	C
シ	6	0.6	99.1	C
ス	5	0.5	99.6	C
セ	4	0.4	100.0	C

## ■メニュー構成を考える

商品によって利益額は異なります。そのため、販売数 ABC 分析の結果とともに商品ごとの粗利益額を調べる必要があります。どの商品が利益の創出に貢献しているのかを明らかにし、販売数が少なくとも有益な商品を把握するのです。商品の粗利益額は、販売価格に個別の原価額を差し引けば求められます。全商品の平均粗利益額を算出し、その金額と比べて各商品がどの程度プラスもしくはマイナスなのかを明らかにします。その計算をもとに、商品を4つに分類したのが、「メニュー構成マトリックス」です。

販売数が多く、利益額が大きい商品は「主力商品」です。この商品をいかに増やし積極的に販売するかが利益を伸ばすポイントだと言えます。

販売数が多いものの利益額が小さい商品は「サービス品」です。店側が意図していなくても、お客様にはお徳感がある商品です。販売数が増れば価格を上げて利益額を増やすことも可能です。ただし、お客様は価格に敏感なため安易な値上げには注意が必要です。

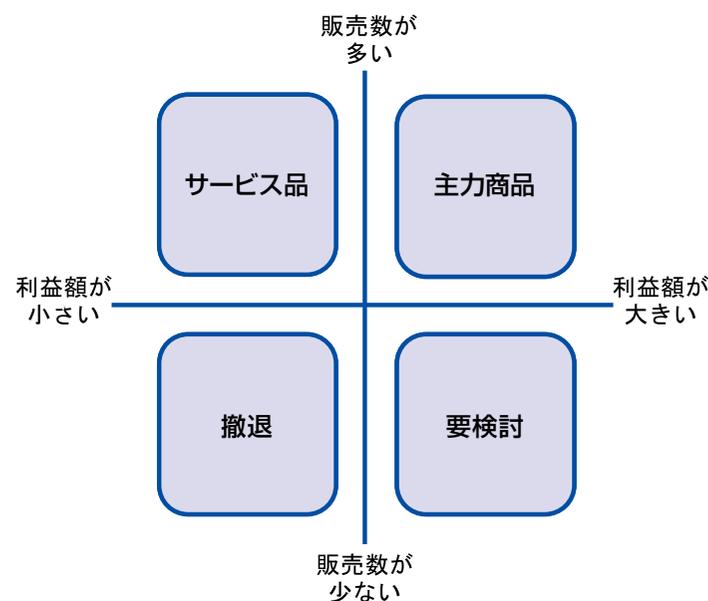
利益額が大きいものの販売数が少ないのは「要検討」商品です。なぜ売れないのかを検討し、販売数を増やすための対策を考えて主力商品にしていかなければなりません。価格が高いのか、お薦めができていないのか、そもそもニーズが無いのかなど、様々な原因が考えられます。

販売数も少なく、利益額も小さいのは「撤退」を検討する商品です。しかし、常連客がいつもオーダーする商品であれば、簡単にははずせません。全体のバランスを考え、その商品が本当に必要なのか、そのまま残すことが材料費や在庫スペースにどれだけ影響を与えるのか、お客様に貢献しているのか、といった観点から総合的に判断することが必要です。

商品別の粗利益額

商品名	粗利益額 (円)	平均との差異 (円)
ア	310	-158.6
イ	580	111.4
ウ	620	151.4
エ	320	-148.6
オ	650	181.4
カ	520	51.4
キ	450	-18.6
ク	300	-168.6
ケ	530	61.4
コ	200	-268.6
サ	420	-48.6
シ	620	151.4
ス	680	211.4
セ	360	-108.6
平均粗利益額	468.6円	

メニュー構成マトリックス



40

## 定期的な棚卸しなど材料の在庫管理を行っている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 適正な在庫を知り、材料費のムダを無くす

過剰な在庫で食材の消費期限が過ぎてしまい、材料費が無駄になってしまうことがあります。逆に、在庫が少ないと注文が入っても商品を提供できず、機会ロスとなってしまうこともあります。飲食店の経営においては、適正な在庫数を把握して実際に在庫数がどの程度あるかを常に確認するとともに、正確な材料費を知っておく必要があります。そのために行なうのが在庫の棚卸しです。

### ■棚卸しの役割

どの程度在庫が残っているのかを棚卸しで調べることによって、過剰な在庫や不足している材料の内訳を確認することができます。この確認をしなければ、適正な在庫を把握することができず、結果的に利益を少なくしてしまいます。いつも残数が多い食材をどうするのか、逆に回転が速く在庫切れになる食材をもっとストックできないのか、などを考えることで適正在庫の実現に近づくことができます。棚卸しの役割は、在庫の把握だけではありません。棚卸しによって、食材が腐敗や劣化していないかの検品も同時に行うことができます。また、正確な材料費を算出するためにも必要なのです。

### ■正確な材料費を知る

例えば、当月に1,200円分の仕入れをしたとします。この1,200円を当月の材料費と計上する飲食店がありますが、その数字は正確でしょうか。ここで、棚卸しで得られたデータを加えてみます。前月から繰り越された食材が100円分あり、当月末の使われていない食材が150円分あったとすると、当月の食材費は以下のとおり1,150円となります。

$$100円 + 1,200円 - 150円 = 1,150円$$

つまり、正確な当月の材料費は「前月の棚卸高 + 当月の仕入高 - 当月の棚卸高」で計算され、単純な当月の仕入高とは数値が異なるのです。

このように、正確な材料費を算出するためには棚卸しを実施することが必要です。確かに手間がかかりますが、棚卸しを行う前提で「食材の置き場所や配列を決めておく」「入れものの中が見える容器を用いる」などのルールを決めることによって、棚卸しを行いやすくすることは可能です。「棚卸し表を予め作成する」「収納場所によって担当を決めておく」「中身が見えない容器は重さで測るなどカウント方法も決めておく」といった工夫も有効でしょう。

## 棚卸し表のスタイル

区分	収納場所	品名	規格	カウント	在庫数	単価	金額
油	棚 C	サラダ油	1.5L	目分量	0.5	360	180
野菜	棚 A	玉ねぎ	個	目分量	3	120	360
加工	冷蔵庫 A	いくら醤油漬	500g	目分量	2.5	1800	4,500
酒	ドリンク場	日本酒パック	1.8L	重さ	1.5	900	1,350
⋮							

## ■材料費のロスを無くす

消費期限が過ぎて廃棄してしまったり、料理を運んでいるときに落としてしまったり、材料費をロス(無駄)してしまう場面は数多くあります。ただ、その多くは注意をすれば防ぐことができるものです。材料費のロスは以下の6つに分類されます。それぞれに対して対策を考えることが必要です。

## 廃棄ロス

消費期限が過ぎて廃棄するなど、何らかの理由で材料を廃棄するロスです。ロスの中でも大部分を占めており、常に意識をしなければなりません。対策としては、在庫管理や先入れ先出しの徹底、過剰に仕入れない、廃棄物食材一覧表を作成して多い廃棄物をチェックする、などがあります。

## 完成品ロス

配膳の際に料理を落としてしまう、オーダーミスで料理が無駄になるといったように、料理として完成品になった後にロスになるものです。オーダーの確認の徹底やスタッフ動線(通路に障害物や段差がないか)を確認することなどが対策として考えられます。

## オーバーポーションロス

盛り付けが毎回異なり、想定よりも多くの(オーバー)量(ポーション)を提供しているために起こるロスです。レシピ表の作成、トレーニングの実施、誰が一番正確かを競うコンテストの開催などによって一定の量を常に提供できるようにすれば、ロスの減少を図ることが可能です。

## 販促目的ロス

常連客にサービスとして一品出す、誕生日の方にお祝いとしてグラスワインを特別にサービスするといった、販売促進を目的としたロスです。ルールを決めて計画的に行うと良いでしょう。

## 賄いロス

スタッフの賄い(まかない)で使われる食材のロスです。賄いでも材料費はかかりますので、勝手に高い食材を食べないようにルール化する、ごはん大盛りは有料化するという対策が必要です。

## 不明不正ロス

スタッフが食材を持ち帰っている、理由がわからないといったロスです。このロスを防ぐには、伝票による在庫のチェック、スタッフの適正在庫や公私混同防止の意識向上が求められます。

41

## 食材の原価率を把握したうえでメニューを考えている

## 飲食店経営ここがポイント

## 食材の原価をコントロールし、ブレを少なくする

売上高に対する仕入れの割合(飲食店では材料費の割合)を原価率といいます。飲食店では、原価率にブレ(増減の幅)が出やすく、コントロールが難しいといわれています。一方、材料費は飲食店において全体のコストの大部分を占め、その変動が利益額に大きく影響します。そのため、適正な原価率を把握し、そのブレが少なくなるようにコントロールすることが求められます。

## ■適正な原価率を把握しているか

原価率はフードコスト(F値)とも呼ばれます。飲食業界での標準は、売上高の35%とされています。ただし、業種業態によって数値の幅は広く、高級食材を用いるフランス料理店などは45%以上になることもあり、冷凍食品が主流の居酒屋では25%以下になる店舗もあります。まずはお店における適正な原価を把握することが大切です。なお、適正な原価率を求めるためには適正な棚卸しを定期的に行い、月別の損益計算書を作成することが必要です。

## ■原価コントロールが利益を生む

食材は価格が常に変動します。とはいえ、原価率が毎月大幅に変動しては利益を出すのが難しくなり、売り上げは伸びたけども利益はマイナスになったという現象も起きてしまいます。そのため、以下のような、原価率をコントロールして一定にするための努力が必要です。

## 原価コントロールの手法(例)

仕入先と交渉する	仕入先と価格交渉を行い、場合によっては仕入先変更も検討する。市場価格の情報を常にキャッチする。
メニューを変更する	定番メニューから季節メニューに変更する、または削除する。牛肉から豚肉へ変更する。つけあわせの野菜を変更する。
食材のランクを変更する	天然ものを養殖ものに変更するなど食材のランクを下げる。
ポーションを変更する	盛りつける量を減らす。(例：ご飯180グラム→160グラム)
ロスを無くす	過剰な仕入れをせずに適正在庫を守る。

メニューは一つ一つ原価が異なりますので、主力メニューの材料費を上げて他のメニューの材料費を下げるなど、全体的な原価率のコントロールが求められます。そのためにはメニューごとの原価と原価率を把握し、メニュー全体の構成や内容を決めることも必要になります。

42

## 人件費を把握したうえで適正な人員配置を行っている

### 飲食店経営ここがポイント

#### 人件費をコントロールしてコストを減らす

飲食店経営において人件費をコントロールすることは利益を生み出すために重要です。ただ、客数は曜日や時間によって常に変動するため、その変動にあわせたコントロールをしなければなりません。もし混雑時にスタッフが少なればサービスが低下してお客様は不満を持ちます。暇な時にスタッフが多ければ無駄な人件費が生じてしまいます。そのため、適正な人員を配置したシフト表(計画表)の作成が求められます。

### ■シフトコントロールの方法

売上高に対する人件費の割合はレイバーコスト(L値)とも呼ばれます。飲食業界の標準は売上高の25%とされ、材料費(F値)と合計して売上高の60%以内に収めるのが理想です。しかし、客数は常に変動するため予測が難しく、それに対する適正な人員の計算も簡単ではありません。

多くの飲食店では、混雑すると予測した日には人数に余裕を持ってシフトを組みます。そこで客数が伸びないと、シフトを削りスタッフを早めに帰すことがあります(消極的なシフト)。経営としては余計な人件費を削るために当然のことですが、スタッフにとっては収入が減少するので不満が起きかねません。そこで予めシフトを少なく設定し、混雑時にシフトを伸ばすという方法があります(積極的なシフト)。この方法だと、シフトが伸びるとスタッフの収入が増えるので不満が出ることはありません。収入を増やしたいというインセンティブから、お客様を増やしたいという意識を持つようになり、積極的な行動も生まれやすくなります。

#### シフトの組み方(例)

開店	18時	22時	23時	閉店
予定	18:00~23:00			
実際	18:00~22:00			← 1時間減少
予定	18:00~22:00			予備
実際	18:00~23:00			→ 1時間増加

#### 【消極的なシフト】

シフトを18時~23時で設定  
22時でお客様が少ない場合はシフトを削る

#### 【積極的なシフト】

シフトを18時~22時で設定  
22時時点で混雑している場合はシフトを増やす(事前に混雑時にシフトを伸ばせるかをスタッフに確認し、予備時間として設定)

### ■優秀な人材を辞めさせない

優秀で生産性の高い人材にいかにも長く働いてもらうかも人件費を抑える重要なポイントになります。スタッフの入れ替わりが激しいと、ベテランが新人に教える時間がかかるため全体の生産性が落ちます。いかに「働きやすさ」「働きがい」を提供し、優秀なスタッフを維持していくかも、人件費をコントロールするために必要なのです。

43

## 店舗理念(お店のコンセプト)が明確になっている

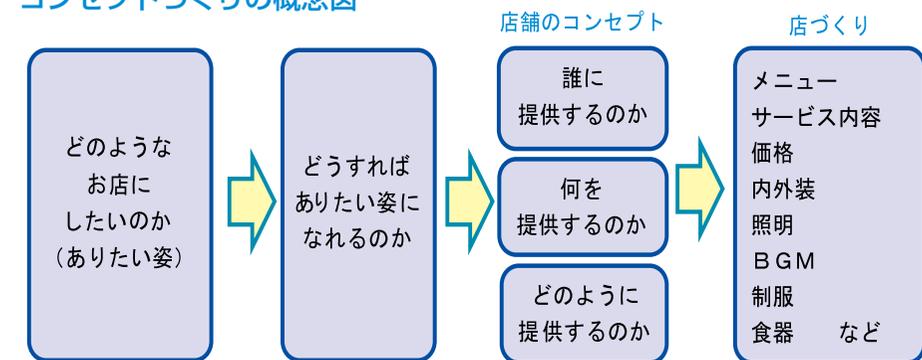
### 飲食店経営ここがポイント

#### 明確なコンセプトをもって店づくりを行う

どの飲食店にも、どのようなお店にしたいのかという「ありたい姿」があるでしょう。例えば、「お客様でワイワイ賑わっているお店にしたい」「落ち着いた雰囲気の中でじっくりと料理を味わってもらうお店にしたい」という姿です。その姿になるには、お店の理念(コンセプト)を掲げ、「誰に」「何を」「どのように」料理やサービスを提供するのかを明確にしなければなりません。

コンセプトは店づくりの根幹です。それ次第で、メニュー、サービス内容、価格、内外装、照明、BGM、制服、食器などが変わります。コンセプトづくりは、経営が成功するかどうかの分岐点と言っても過言ではありません。そのため、コンセプトの設定には十分な時間をかけることが望まれます。そして、お店のコンセプトはスタッフと共有し、方向性を示しながら全体の意識と行動を統一させます。コンセプトを継続的に意識させるためのスタッフ教育も必要です。

#### コンセプトづくりの概念図



### ■コンセプト設定の4つのポイント

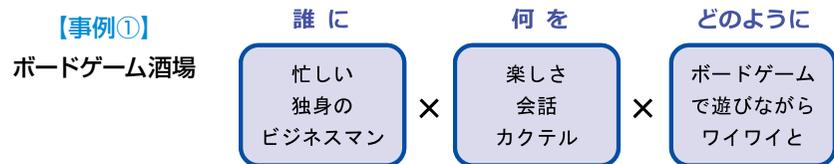
コンセプトを設定する際は、次の4つのポイントを押さえます。

- ・何をお客様に提供するのか。その理由が明確か  
お客様に何を提供し、どのような満足や価値を与えられるのかを具体化します。
- ・本気になって取り組みたいものか  
本気になって取り組まなければ「絵に描いた餅」です。やりぬく熱い想いが必要です。
- ・一時的な流行に左右されていないか  
安易なコンセプトは短期間で衰退しがちです。長期的なニーズが期待できるか考えます。
- ・経営者の独りよがりになっていないか  
自己満足ではなく、お客様が欲しているものを提供するという目線を持ちます。

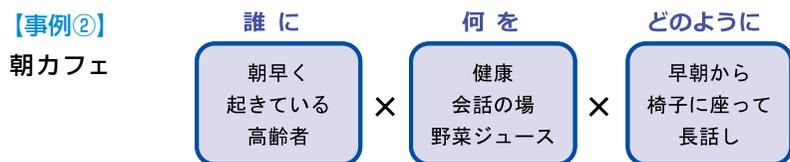
## ■誰に、何を、どのように提供するか

コンセプトを設定する時には、「誰に」「何を」「どのように」提供するのかを掛け算のように考えると良いでしょう。その際に、他店にはないお店ならではの特徴を取り入れるとともに、「その店に魅力があるのかどうか」「自分がお客様だとしたらその店に入るか」というお客様の視点にたって考えることも大切です。

- ・**誰に**：誰をターゲットにするのかという視点です。住宅地、ビジネス街、駅前といった立地を考慮しながら年齢、職業、家族連れかカップルなのか、など具体的に設定することが望まれます。
- ・**何を**：お店が「誰に」で考えたお客様に何を提供することができるのかという視点です。料理だけではなく、楽しさ、健康、ゆったりとした空間、といったキーワードで考えることも大切です。
- ・**どのように**：お店が「何を」で考えた内容についてどのようにお客様に提供していくのかという視点です。提供するサービスや満足、雰囲気などを具体的に設定していきます。



仕事が忙しいビジネスマンに仕事帰りにリラックスしてもらいたいという考えのもと、正月にプレイしたボードゲームの面白さを思い出し、軽く飲みながらお客様同士でボードゲームを楽しむ店をイメージ。「近隣のビジネスマンがゲームと会話とカクテルを楽しむボードゲーム酒場」をコンセプトにした。



朝早く起きている高齢者が多いものの、その時間帯は近隣の喫茶店が営業していないために暇を持て余している。高齢者が集まって会話できる場所とともに健康的な飲みものを提供する店をイメージ。「近所の高齢者が朝6時に集まり、野菜ジュースで長話を楽しむ朝カフェ」をコンセプトにした。

## ■あえてコンセプトを変える

基本的にコンセプトは不動のものですが、あえて変える場合もあります。例えば、長年の営業によって料理やサービスがマンネリ化し、客数の伸びが減少している場合には、イメージを変えるためにコンセプトを変更して新装開店するというのも一つの方法です。昼と夜でお客様の来店動機を変えるためのコンセプトの変更を行うこともできます。例えば、昼はカジュアルなカフェとして運営し、夜は照明を落として各テーブルにキャンドルを置いて落ち着いた空間にするといったことが考えられます。季節によって異なるコンセプトを設定している店もあります。

## 44 店内ルールがあり、守られている

### 飲食店経営ここがポイント

#### スタッフが店舗理念やルールに沿って自ら行動する

お店のあるべき姿を示したものが店舗理念であり、そのあるべき姿に近づくために行動すべき内容が店内ルールです。しかし、店舗理念や店内ルールがありながらも、それらが活かされずに「形だけ」になっていて、スタッフが自ら行動できていない飲食店をよく目にします。繁盛店を目指すのであればスタッフ全員が店舗理念と店内ルールを把握し、それらに沿った行動を自主的に行うことが求められます。

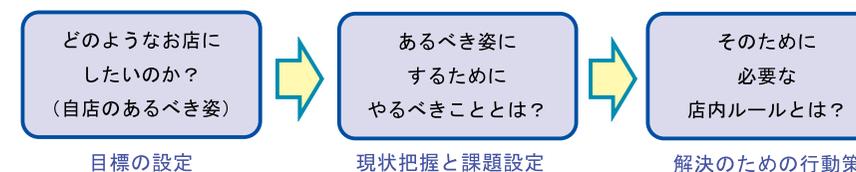
### ■行動するための明確なルール

居酒屋でお客様の入店の際に元気よく「いらっしゃいませ」とスタッフ全員が挨拶する店もあれば、スタッフの誰ひとり挨拶をしない店もあります。挨拶ができないのは、スタッフ教育の不足だけではなく、お店がどのような店舗理念を持っているかの周知不足が原因かもしれません。店舗理念があってもその内容が抽象的なために、どのような行動が求められるのか分からないということも考えられます。スタッフが積極的な行動を起こすためには、店舗理念の周知と明確な店舗ルールの提示が求められるのです。

### ■自覚から行動を生み出す

ルールをつくるときは、経営者や店長が店内ルールを決め、スタッフに周知するのが一般的でしょう。しかしこれでは、スタッフは「やらされている」という受け身の姿勢になり、自ら行動を起こしません。ルールを守りつつ自主的に行動させるには、スタッフにルールを作らせることが効果的です。自分たちで理念達成のためにどのようなルールを作って行動すれば良いのかを考えさせるのです。そのようにして作成されたルールは、スタッフ自身が作ったものなので責任と自覚が生まれます。その責任と自覚によってスタッフは常にルールを意識し、自らルールに沿った行動をするようになるのです。

#### ルール設定までのプロセス（過程）



#### 繁盛店はこうやっている！

居酒屋 A 店では店長の命令で店頭でのピラ配りをやっていたが、消極的なためかあまり効果がなかった。あるスタッフミーティングで「お客様がいない時は店頭で30分ピラを配ろう」という提案をルール化したところ、積極的にピラを配るようになり、客数が増加した。

45 食品衛生法等の飲食店関連の法律を守っている

飲食店経営ここがポイント

法律を守ることでお店を守り、信頼を獲得する

飲食店経営には食品衛生に関する法律、営業内容に関する法律、消防に関する法律など、様々な法律が関わってきます。なぜこれらの法律を守らなければならないのでしょうか。それはお店を守るためです。食中毒や表示偽装を起こしてしまうとお客様からの信頼が無くなり、どんな繁盛店でも廃業することになりかねません。法律を守ることによってお客様やスタッフからの信用を得ることができ、繁盛店の基盤が整うのです。

■飲食店に関する法律

飲食店の開業時には各種の届け出や検査が行われます。法律の要件を満たしていなければ開業できないため、開業できたということは法律が守られている状態だといえます。問題は、開業後に経営方針やメニューが変わった時に届け出をしているかという点です。また、偽装問題や食中毒問題によって新たな法律ができ、取り扱えない食材が新しく指定されたり表示義務が発生したりすることがあります。

営業時間の変更やメニュー変更に関連したもの

居酒屋やバーで営業時間を変更し、深夜0時以降の時間帯に酒類を提供する場合	「深夜における酒類提供飲食店営業開始届出書」を警察署に提出
新メニューとして生食用かきを出す場合 ※都内の飲食店が対象	「生食用かき取扱い届」を保健所に提出

法律が変わり新しく決められたもの

飲食店で提供のご飯	店内やメニューに産地情報(国産、〇〇産)を掲示する(農林水産省) ⇒米の産地偽装問題により(米トレーサビリティ法)
飲食店で提供する牛レバー	加熱用を除き、生の牛のレバーは販売・提供禁止(厚生労働省) ⇒O157の感染多発により(食品衛生法)

一度許可が下りてしまうと、その法律に対する意識が低くなってしまいます。例えば、調理場内にあるスタッフ用の手洗い設備が物置になっている、非常用階段に在庫や荷物が置いてあるといった店舗もよく見かけます。先に述べたように、法律はお店を守るために必要なものです。継続して遵守することで安心安全な環境を維持することが大切です。最近は生産地の偽装や消費期限の偽装、食材の使い回し、異物混入など、飲食業界の不正や不祥事に関するニュースをよく耳にします。他人事だとは思わずにお店の振り返りをするきっかけとして捉えましょう。不正や不祥事が起きれば短期間で信頼を失うという怖さを忘れてはならないのです。

46 就業規則を作成し、労務関係の法律を守っている

飲食店経営ここがポイント

スタッフにお店の労働ルールを周知している

飲食店は長時間労働になることが多く、労務関係のトラブルも良く発生します。その原因の一つとして、就業規則があまり整備されていないことがあげられます。労働ルールとしての就業規則を作成してスタッフに周知することは、トラブルの減少につながります。

■スタッフに対する就業規則を明確にする

10人未満のスタッフを使用する飲食店には就業規則の作成を行う義務はありません。しかし、たとえ小さな飲食店であっても、人を雇うのであれば就業規則を作成して周知すべきです。それは、雇用に関するトラブルを防ぐとともに、スタッフに安心して働いてもらうためにも必要なことだからです。例えば遅刻を繰り返すなど勤務状況に問題のあるスタッフを辞めさせたいと思っても、就業規則を作成するだけでなく周知までしていなければ懲戒処分をできなくなる可能性があります。

スタッフの就業規則に記載すべきこと

当店のスタッフとしての心構え	お店がどのような店舗理念やコンセプトを掲げているのか、どのような行動をスタッフに求めているのか
入店に関する事項	履歴書の提出、身元確認ができる書類の提出、採用誓約書の提出、試用期間の取り扱い
退店に関する事項	退店する際の届け出(いつまでに、どのように)
勤務中のルール	店舗ルールやマニュアルの遵守、雇用取り消し
欠勤・遅刻・早退に関する事項	各種届け出、無断欠勤の扱い、給与の扱い
休憩・休日・休暇に関する事項	労働時間、休憩時間、有給休暇、慶弔休暇(特別休暇)
給与・交通費・昇給に関する事項	給与の規程、交通費の支給ルール、昇給の基準

■学生や外国人留学生の雇用について

学生アルバイトを雇う場合は、必ず年齢確認をしなければなりません。18歳未満の年少者には法定労働時間や深夜労働に対する規制(労働基準法)があるからです。外国人留学生をアルバイトとして雇う場合は就労可能時間について制限(入管法)があります。学生や外国人を雇用する場合の条件を予め調べておくと良いでしょう。

47

## クレームや食中毒などに対する危機管理ができています

### 飲食店経営ここがポイント

#### 突発事項に対応できる状況にしておく

悪質なクレーム、食中毒の発生、停電による冷蔵庫の故障など、飲食店には様々なトラブルの発生が想定されます。これらのトラブルは、対応が遅くなれば遅くなるほど深刻化します。トラブルが起きてから対応を考えていたのでは被害が拡大してしまいます。トラブルによる影響を最小化するためにも、予め対応策を考えておくことが求められるのです。

#### ■すぐに対応できるネットワークを作る

危機管理を考える場合、お店ではどのようなトラブルが発生し得るのかを抽出することから始めます。そこから各トラブルにおける対処方法を考え、必要な連絡先を調べて対応マニュアルを作成します。

例えば悪質なクレームの場合、相手は大声で怒鳴ってスタッフを精神的に焦らせ、金銭を得ることを目的としています。長い時間大声を出すと威力業務妨害となるので、短時間で金銭が得られない場合はあきらめる傾向にあります。対応としては毅然とした態度で対応し、それでもおさまらない場合は警察を呼んで対処します。また、レジに警察の連絡先を貼っておくと抑止力になります。

また、お店の落ち度によりお客様の衣服を汚してしまった場合はクリーニングした後にお客様に返却しますが、ひどい汚れだと落ちないことがあります。その時は専門のしみ抜き業者に依頼します。それでも落ちなければ弁償しなければなりません。

#### 緊急時に備えたネットワーク（例）

悪質なクレーム	警察の連絡先
食中毒の発生	病院の連絡先、保健所の連絡先、保険会社の連絡先(店に過失がある場合)
衣服の汚れ	クリーニング業者の連絡先、専門のしみ抜き業者の連絡先(重度の場合)
冷蔵庫の故障	メーカーの連絡先
水もれ、ガスもれ	水道工事の連絡先、ガス会社の連絡先

#### ■店舗の保険加入について

何らかの保険に入るのもトラブル対策の一つの方法です。少なくとも、損害賠償保険や火災保険(店舗総合保険として包括されている場合もあります)、食中毒事故を対象にした生産物賠償責任保険(PL保険)には加入することを推奨します。他にも様々な保険がありますから、掛け金とリスクを検討しながら選択すると良いでしょう。

48

## スタッフと意見交換や情報共有ができるしくみがある

### 飲食店経営ここがポイント

#### お店全体がチームとして機能している

キッチンスタッフとホールスタッフの連携ができていない店舗をよく見かけます。キッチンスタッフは調理を、ホールスタッフは接客サービスを行うのが仕事内容であり、連携しなくとも運営はできますが、お店を繁盛店にするためにはお互いが協力して一つのチームとして機能することが求められます。

#### ■チームに求められる4つのポイント

チームとは共通の目的や目標を達成するために活動する組織体のことです。成果を上げているチームは、次の4つのポイントを押さえています。

- ・活動の枠組み  
方向性を明確にし、全員の意識を合わせる。
- ・メンバー  
各自に役割を与え、協力する意識を高める。
- ・場づくり  
信頼関係を築き、意見が言える状態にする。
- ・共有・共感  
情報や意識を共有し、目標達成に近づける。

#### チームづくりの4つのポイント

##### サービス品

チームの目的・目標  
プロセスの明確化  
ルールの設定

##### メンバー

役割分担  
リーダーシップ  
パートナーシップ

##### 場づくり

自由に話せる雰囲気  
コミュニケーション

##### 共有・共感

目的達成に対する共感  
枠組の共有  
情報や状況の共有

多くの飲食店がお店を繁盛店にすることを望んでいます。チームでそれを達成するには、どうすれば良いのかというプロセス(過程)を構築して共有することが必要です。その過程で、役割分担や店舗ルールが決まります。ここで重要なのは、スタッフが自分の意見を言えるかどうかということです。スタッフが自分の意見を言えずに不満を持っている、上司から強制されたやり方に納得できない、という状態ではチームとして機能しません。チームづくりにはコミュニケーションが大切だとよく言われますが、それはメンバーが自分の意見を自由に言える状態にするためです。各自の考えや情報の共有をすることで連帯感が生まれ、目標を達成する意欲と行動が生まれるのです。

49

## スタッフの役割分担ができており、各自に目標を持たせている

### 飲食店経営ここがポイント

#### お店がスタッフの成長の場となっている

お店を繁盛店として成長させるためには、スタッフの成長が必要不可欠です。では何もしなくとも勝手にスタッフが成長するのかといえば、そうではありません。お店自体が、スタッフが成長できる場としての機能を持たなければならないのです。

#### ■目標の設定方法

スタッフを成長させるためには教育そのものも大切ですが、各自に目標を持たせて仕事をさせることもあわせて重要です。それぞれのスタッフに役割や経験にあった目標を持たせ、その目標を達成するためにスタッフが協力しあい教えあうという状態が望まれます。具体的な目標設定のポイントとしては、次の3つがあげられます。

##### ・「いつまでに」という期間を設定する

期限がないと行動が後手に回ります。明確な期限を決めることで行動意欲を高めます。

##### ・曖昧な目標ではなく具体的な目標を設定する

「挨拶がしっかりできる」ことを目標とした場合、それがどのような状態なのかがわからなければ成長したかどうかを評価できません。具体的な行動内容を目標にする必要があります。

##### ・小さな成功体験を積み重ねる

あまりにハードルの高い目標を設定してしまうと、すぐに諦めてしまって行動に移りません。「少し頑張れば達成できる」程度の低いハードルで目標を作り、その達成を経験させながら目標設定と達成の意識を持たせます。慣れてきたら徐々に目標のハードルを上げることも必要です。

#### ■評価が無ければ成長しない

スタッフの成長には評価が必要不可欠です。目標達成した場合、例え昇給という大きなものでなくとも、心のこもった一言で十分効果があります。目標を達成できなかった場合でも、なぜそれができなかったのかを振り返ってアドバイスすることで、次への成長につながります。

### 繁盛店はこうやっている！

居酒屋R店ではオーナーが前年対比130%の年間売上目標を打ち出し、スタッフはその目標を見事達成した。オーナーはめったに店に顔を出さないが、500円玉の入ったポチ袋をスタッフ分用意して店舗に行き、「よくやってくれた。ありがとう。」と言いながら一人一人手渡して配った。スタッフは「自分たちの頑張りが評価された」と涙を流しながら受け取った。その後その店舗は、地域で一番の売り上げを出すまでに成長したのである。

50

## スタッフに店の商品や備品を無償提供していない

### 飲食店経営ここがポイント

#### 商品を私物化しないためのルールがある

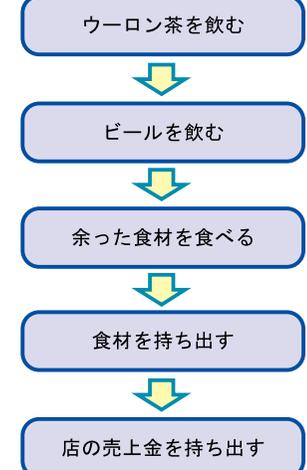
レジや金庫内に保管していた売上金が盗難にあったという話を耳にすることがあります。お店のスタッフによる犯行も少なくないと言われています。商品と私物を公私混同している飲食店ほど、このような事件を起こしやすいと考えられています。「お店の商品はスタッフの私物ではない」という当たり前のルールが守られていない飲食店では、様々な問題がより多く発生する傾向にあるのです。

#### ■公私混同はエスカレートする

公私混同が起きている飲食店でよく目にするのは、スタッフが勝手に商品であるウーロン茶や飲み物を勤務中や休憩中に飲んでいる光景です。いくら原価が安いとはいえ、お客様がお金を払って購入している商品を無料で飲むということは公私混同となり、決して許されるものではありません。

さらに怖いのは、不正だと認識しない意識が徐々にエスカレートすることです。最初は「ウーロン茶くらい良いだろう」という軽い意識だったのが「今日は忙しかったからビールを飲もう」「余った食材をつまみで食べよう」「食材を持ち帰ろう」とエスカレートとし、最終的には「自分が働いて得たお金だから、持ち出しても構わない」と自分勝手に解釈し、お金の持ち逃げが発生した事例も実在します。

#### 公私混同のエスカレート



「メニューにない食材を仕入れる」「わざと過剰に調理して残った料理を持ち帰る」「店の備品を持ち出している」という行動も公私混同が起きていることを示す赤信号であり、注意が必要です。

経営者が店のレジにあるお金でタバコを購入するといった行為も公私混同に該当します。レジや金庫のお金はお店のものです。経営者といえども、私物は自身のお金で購入しなければなりません。

#### ■商品としての意識を持たせる

ファストフード店やコンビニエンスストアで、消費期限切れの商品を廃棄しているのを目にすることがあります。これには、廃棄をルール化することで「お客様の商品を扱っている」という意識をスタッフに持たせ、トラブルに発展しないようにしているという意味合いもあるのです。スタッフ用のお茶を別途用意しておき、お店の商品を飲んではいけないというルールを設けている飲食店もあります。

お客様に商品を提供してお金をいただいているという意識をスタッフに持たせることで、食材や料理の扱い方や行動も変化します。公私混同しないためには、明確なルールを作ることも必要です。

## 飲食店が利用できる支援施策一覧

### 【東京商工会議所の支援施策】

窓口相談	支部・本部の窓口での経営相談 専門相談(法律・税務・労務など) ※専門相談は小規模事業者(飲食店については従業員5名以下の事業所が対象)に限ります。
エキスパートバンク	小規模事業者の経営課題に応じて、登録されているエキスパート(専門家)を無料で直接事業所に派遣。
新・経営力向上 TOKYO プロジェクト	商工会議所の経営指導員と中小企業診断士が貴社を訪問。企業診断を実施後、経営力向上のためのポイントをアドバイス。
小規模事業者持続化補助金	小規模事業者が、商工会・商工会議所と一体となって、販路開拓に取り組む費用の2/3を補助。

#### 問い合わせ先

東京商工会議所 中小企業相談センター 〒100-0005 千代田区丸の内2-5-1

TEL : 03-3283-7700

### 【東京都中小企業振興公社の支援施策】

専門家派遣	中小企業が抱える経営課題について、登録されている幅広い分野の登録専門家の中から、課題解決を支援する専門家を派遣。(有料) 1テーマにつき最大8回まで派遣可能。(年間1企業あたり1テーマ)
商人大学校	『愛される商人』づくりを目指すために、実践的な内容で、受講生が能動的に講義に参加し、コミュニケーションを図ることにより他店を知る機会を提供。
小売商業後継者育成・開業支援事業	都内商店街の既存小売店舗の事業主や新たに自らの小売店舗を設け開業、既存店舗の後継時及び開業時の店舗改装・新装等における資金及び技能や経営知識の習得にかかる費用の一部を助成。

#### 問い合わせ先

(公財)東京都中小企業振興公社 総合支援課 〒101-0025 千代田区神田佐久間町1-9

TEL : 03-3251-7881~2

### 【融資一覧】

#### 1. 東京商工会議所のマル経融資

マル経融資制度は、経営改善を図ろうとする小規模事業者の方々をバックアップするため、東京商工会議所の推薦により、無担保・保証人不要・低金利で融資を受けられる国(日本政策金融公庫)の公的融資制度です。

ご利用いただける方	以下のすべての要件を満たす方 ・従業員20人以下(宿泊業と娯楽業を除く商業・サービス業は5人以下)の法人・個人事業主 ・商工会議所の経営・金融指導を受けて事業改善に取り組んでいる ・最近1年以上、同一会議所の地区内で事業を行っている ・商工業者であり、日本政策金融公庫の融資対象業種を営んでいる ・税金(所得税、法人税、事業税、住民税)を完納している
資金の使いみち	運転資金・設備資金
融資限度額	2,000万円
ご返済期間 <うち据置期間>	運転資金7年以内<1年以内> 設備資金10年以内<2年以内>
利率(年)	1. 35% (平成27年3月11日現在) ※融資利率は金融情勢により変わることがあります。詳しくはお近くの支部へお問合せください。
保証人・担保	無担保・無保証人
問い合わせ先	東京商工会議所 中小企業相談センター TEL : 03-3283-7700

※審査の結果、ご希望に添えない場合もございます。予めご了承ください。

※この融資限度額、返済期間の取り扱いは、上記問い合わせ先にご連絡ください。

## 2. 日本政策金融公庫国民生活事業の生活衛生貸付(一般貸付)

生活衛生同業組合、生活衛生営業指導センター、保健所などと密接に連携し、国民生活に身近な存在で衛生水準の確保への要請が強い生活衛生関係者に対して店舗改装資金等の融資を通じ、衛生水準の維持・向上を支援しています。

ご利用いただける方	生活衛生関係の事業を営む方	
資金の使いみち	設備資金	
融資限度額	飲食店営業、喫茶店営業、食肉販売業、食鳥肉販売業、氷雪販売業、理容業、美容業、その他公衆浴場業	7,200万円
	一般公衆浴場業	3億円以内 (2施設以上の場合4億8,000万円)
	旅館業	4億円
	興行場営業、サウナ営業	2億円
	クリーニング業	1億2,000万円
ご返済期間 <うち据置期間>	13年以内<1年以内、返済期間が7年超の場合2年以内> [一般公衆浴場業は30年以内]	
利率(年)	0.4~3.1% ※返済期間、保証人の有無等で、基準金利が異なります。 ※融資利率は金融情勢により変わることがあります。詳しくはお問い合わせください。	
保証人・担保	お客さまのご希望を伺いながらご相談させていただきます。	
問い合わせ先	日本政策金融公庫 国民生活事業 事業資金相談専用ダイヤル TEL: 0120-154-505	

### 地域小規模飲食店等活性化事業 ワーキンググループ

#### 委員 (順不同・敬称略)

ビーイットコンサルティング 代表	中小企業診断士 利酒師	飯島 宗裕
	中小企業診断士 一級販売士	田中 聡子
日本政策金融公庫総合研究所 UTAGE 総研(株)	主席研究員	深沼 光
Business Food Fun 代表	中小企業診断士	山口 亨
	フードビジネスアドバイザー・ 食農連携コーディネーター	岩本 留里子
ブラフマン・アンド・エス(株)	マネージングコンサルタント	杉浦 祐史

### 飲食店経営ハンドブック 執筆担当者

- マーケティング
- マネジメント  
飯島 宗裕  
ビーイットコンサルティング 代表/中小企業診断士・利酒師
- クオリティ
- サービス
- クレンリネス  
岩本 留里子  
Business Food Fun 代表  
フードビジネスアドバイザー・食農連携コーディネーター

### 飲食店経営ハンドブック

平成27年3月 発行  
編集・発行 東京商工会議所  
〒100-0005  
東京都千代田区丸の内2-5-1  
電話 03-3283-7681