

NPO 横浜中小企業診断士会所属 中小企業診断士 高田 泰弘氏にきく

## 飲食業経営のポイント

景気回復基調や賞与・給与上昇の兆しを受け、今後の動向が注目される飲食業界。そんな、飲食業界で生き残るために必要とされる戦略とは何か。今回は、中小企業診断士で、飲食業を中心にコンサルティング活動を行っている高田泰弘氏にお話を伺いました。

### 新しいお店の半分は、既存店をつぶしてやろうと 思っている

開業と廃業、入れ替わりの激しい飲食業。そんななかで新規に開業する飲食店は、事前調査をし、研究を重ね出店に至る店がほとんどだ。特に大手のチェーン店では、平日・週末・時間別の路上調査や近隣の店舗の入り具合など、新規出店に向けて徹底的に調査を行うという。高田氏は、

「近所にできる新しい店の半分は、既存店を徹底的に研究していて、つぶしてやろうと思っているというくらいの危機感を持っていないといけません。極端な話、老舗と言われている店でも2～3年あぐらをかいていればピンチになる、そういう業界であることを常に意識することが必要です。」

### 景気が良くなるための材料が揃った、と思う

このように、常に厳しい競争下にある飲食業界だが、最近の動向について「良くなるための材料が揃ったと思います」と一言。アベノミクスによる景気回復基調や賞与・給与上昇の兆しが見えてきたことなどがその理由だ。

「飲食業は悪くなる時は早いですが、良くなる時は少しずつ回復する傾向にあるので、実際に業績

が回復するのはこれからだと思います。」

### 「エンジョイ」させる飲食店を目指す

外食産業は1997年頃に市場規模29兆円とピークを迎えた。これを支えてきたのは働く女性の増加で、家で食事を作る時間が少なくなってしまったことによるとも言われている。しかし、バブルの崩壊とともに市場規模は縮小、2012年には23兆円とピーク時より6兆円も低下した。市場規模が下がったのは「お弁当やコンビニ弁当、いわゆる中食（なかしょく）の台頭」で、「デフレの影響で、外食よりも安くおいしいコンビニ弁当に移行してしまったのではないか」と分析する。

中食が定着し、低価格化が進む飲食業。現状の外食産業について「二極化が進んでいる」と話す。



1つは、牛丼屋チェーン店のような低価格の飲食店で、高田氏曰く「食わせる」飲食店。もう1つは、その場所での食事を楽しむために行く「エンジョイ」させる飲食店だ。中小の飲食店が「食わせる」と「エンジョイ」のどちらを目指すべきかという、「エンジョイ」のほうだと高田氏は言う。そこで、中小の飲食店はどのように「エンジョイ」を提供するかが課題となる。

「もし、低価格の飲食店に値段を下げずに対抗するのであれば、お客さんにとってその値段に見合った価値が提供できているかがポイントです。中小の飲食店は大手の動向を無視することはできませんが、同じ土俵で戦うことはできません。大事なのは大手の動向を見つつ、どこまでお客さんを呼べる仕組みを作れるか、ということだと思います」

---

## コンセプトを明確にするーカップル限定のお店ー

---

では、お客さんを呼ぶためにどうするか。

「大事なのはコンセプトです。うちの店はどんな方向に向かって、どんな人にどうやってアプローチをしようということをきちんと決めることです。これがないと店はばらばらになってしまいます。コンセプトを決めるのは非常に難しいことですが大事なことです。」

同じ客単価でも家族連れとカップルとでは全く異なる。ある飲食店では、店に子供連れができるだけ来ないように店づくりを考えているという。この店のターゲットはカップルで、カップルのための店というのがコンセプトだからだ。

「こんな話をすると批判されるんだよ、とオーナー



は笑っていましたが、私はそれこそがコンセプトで、それがないと変な店になるんだと話をしました。」

---

## コンセプトはお店が変わるきっかけ

---

コンセプトがある飲食店であっても、場合によっては再設定や明確化するべきだと高田氏は言う。

「コンセプトを変えることは店が変わるきっかけになると思います。昔のままのコンセプトで続けているがために、顧客層が薄くなってしまっている先も多いんです。」

たとえば割烹をファミリー割烹にするなど、ターゲット層を明確化するというのも方法の1つだとか。

「コンセプトに沿って店を作ったときに、結果として想定していたターゲット層と異なるお客さんが入るのは問題ありません。それよりも、お客さんが来ないコンセプトを作ってしまうことが問題。そういった意味では、コンセプトには多少の遊びがあっても良いと思います。」

コンセプトに合わせて、店の愛称を考える、メニューを作る、内装を変えるなどの取り組みは、値段だけでない自店の付加価値化につながる。コンセプトからの一貫したお店づくりはお店のブランドづくりの第1歩といえよう。

---

## まずホームページを作ろう、では意味がない

---

儲けることが大事なことは、飲食店にとっても例外ではない。しかし高田氏は、儲けよりもまずは売り上げを上げることを目標にすべきと話す。儲けを意識しすぎると、原価を下げることに注力してしまい、商品やお店の魅力がなくなってしまうことが多いからだ。

お客さんをたくさん呼ぶ手段として、まずはホームページを作ろう、と考える経営者も多い。しかし、「まずは良いホームページを作ろう、まずは宣伝をしよう、では意味がないんです。宣伝は中身が伴っていないければ意味がない。むしろ逆効果です。お客さんの事前の期待が大きい分、ガッカリも大きくなり、結局お客さんは減ってしまいます。」

宣伝よりもまずは中身を良くすること。中身が良ければ、口コミでもお金をかけての宣伝でも効果は出てくる。逆に、中身が伴っていないと、どんなに宣伝に費用をかけても無駄になってしまうのだ。

---

## おいしい、だけでは通用しない

---

飲食店で味は重要か、と聞かれれば答えは当然「イエス」である。しかし、飲食店である以上、おいしいのは当たり前。おいしいだけでなく「おいしいをわかりやすくする」ことが、飲食店には求められる。おいしさをわかりやすくするために高田氏が勧めるのが「五感に訴える」という方法だ。おいしさ（味覚）に加えて、おこげや鉄板焼きのように音を出す（聴覚）、コーヒーショップでコーヒーの香りを店内に充満させる（嗅覚）などの方法があるが、高田氏が一番重要だと強く主張するのが視覚だ。

「お客さんの想像と違うということがポイントです。形、量、盛り付けなど、方法はなんでもかまいません。大事なのは、お客さんにすごいと思ってもらうことです。」

また、視覚とあわせて大事なのが食感（触覚）。パリパリ、もちもち、サクサクなど、食感を楽しませることもお客さんを呼ぶ重要なポイントのひとつだ。

---

## 物の満足と心の満足を

---

好材料がそろって飲食業ではあるが、不安材料もある。その1つが採用難だ。これまでの就職難の時代でも飲食業においては採用難だったが、これから景気がよくなり、さらには人口が減少していくなか、ますます採用難になることが予想される。この採用難をどう乗り越えるか。

「良い従業員は採用するのではなく育てるものだと考え方を考えることです。」

どんなスタッフでも、きちんと教えれば技能は必ず身に付く。大手ファーストフード店では、入ったばかりのアルバイトでも正しく接客ができるが、これは従業員への適切な指導方法が確立しているからだ。

また、従業員の職場環境や労働環境を整えること

も重要だ。良い従業員に長く勤めてもらえるようにするためだ。従業員のモチベーションやモラルを上げるためには、物（金銭）の満足だけではなく、心（やる気）の満足度向上も重要な要素になってくる。「すぐにはできなくても、将来を見据えて今から変えようという意識を持って、取り組むことが重要です。」

---

## テレビ番組にもヒントは隠れている

---

ファミレスの接客レベルが高くなっていることをご存知だろうか。女性の身だしなみや接客が、これまでよりも非常に厳しく指導されるようになってきている。ファミレスがレベルアップしたことを知らずに、ファミレスはマニュアル対応しかできないと馬鹿にしているようでは取り残されてしまう。取り残されないようにするためにはどうするか、高田氏は「ポジティブな視点で勉強すること」と断言する。

「わざわざ本を買って学ばなくても、テレビの旅番組をポジティブに見るだけでも、学ぶべきことはいくらかもあります。牛丼屋に行ったとしても、自分から学ぼうと思えば学べることはたくさんあるはずですよ。」

また、こうも話す。

「良い経営者は世の中をいつもポジティブに見て勉強しています。だから伸びているのでしょうね。」

飲食業に限らず、これまでのお得意さんに依存しているだけでは、いずれ事業は縮小してしまう。ポジティブな視点で学び、新しい試みを続けたいといけないと話す。

「これは無理だ、こんなことはできない、という思いつきこそ、頑張ってみる価値があると思います。自分の店を今より良い店にするために必要なこと、それは、なにがなんでも頑張る！という経営者の覚悟と、どうやって頑張るかという方向づけ、つまりコンセプトが最終的には大事だと思います。」

今回お話を伺った高田氏が所属する横浜中小企業診断士会では、経営相談や経営計画策定等を行っています。

ご興味のある方は、お近くの本支店窓口または当金庫ホームページよりお気軽にお問い合わせください。

## 創業・経営改善のご相談 受付中です！

かながわ信用金庫では、お客さまの様々な経営上の問題に関する経営相談を行っています。



借入返済や財務の相談に乗ってほしい！  
何とか経営を立て直したい！  
将来の事業計画を立てたい！  
自分の会社を客観的に見てみたい！ など

ご相談は当金庫本支店窓口のほか、当金庫のホームページからも受け付けています。

詳しくは <http://www.shinkin.co.jp/kanagawa>

または

かながわ信金 経営サポート

検索

## 海外展開一貫支援ファストパス制度で応援！

「海外展開一貫支援ファストパス制度」とは、地域の金融機関など（紹介元支援機関）が、海外展開を考えているお取引先企業に対して、外務省・ジェトロ等の海外展開支援に知見がある機関（紹介先機関）の協力をえながら、一丸となって一貫した支援を提供する制度です。

平成26年2月25日からスタートしたこの制度には、当金庫をはじめ、321もの機関が参加、互いに協力しながら、企業の皆さまを応援します。

海外進出・海外展開にあたり、「海外展開一貫支援ファストパス制度の利用を検討してみたい！」という方は、まずはお気軽にお近くの本支店窓口までお問い合わせください。

## 覚えておきたい会計用語

### 減価償却費



機械などは使用や時の経過とともに経済的価値が低下します。機械などが使えなくなるまでの期間（耐用年数）、その価値の低下を必要経費とすることができ、これを減価償却費といいます。

減価償却が必要な固定資産は、**建物、機械装置、車両運搬具、工具・器具・備品**など。

減価償却費の一般的な計算法は、定額法と定率法があります。

#### 定額法

年間減価償却費＝

$(\text{取得価格} - \text{残存価格}) \div \text{耐用年数}$

※毎年償却額は同じです。

#### 定率法

年間減価償却費＝帳簿残高×償却率

※年数を経るごとに償却額が小さくなります。

## 野地政治様が「総合化事業計画」の認定を取得されました！

横須賀市大津町の野地政治様が、26年4月、6次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画に認定されました。

茎わかめのみそ漬は三陸地方などで昔から食べられており、野地さん自身も亡くなった母親が作ってくれた「おふくろの味」。しかし、わかめの養殖や加工品を作る際にはわかめの茎は廃棄していたそうです。昨年5月、当金庫から総合化事業計画の制度について紹介をされたことをきっかけにおふくろの味の商品化に着手、1年近く試行錯誤した結果「いな丸茎わかめみそ漬」が完成しました。



ちなみに、茎わかめみそ漬の食べ方はとってもシンプルで、食べやすい大きさに切るだけ。ご飯のお供やお茶請け、お酒のつまみなど、なんにでもあいます。そのままでは味が濃いようなら、食べる分だけ洗ってみそを落としたり、塩分が抜けるまで水につけたりしてお好みの味にアレンジするのがおいしく食べるポイントです。また、さっと茹でて冷水にとり、マヨネーズにつけて食べるのもおすすめです。「いな丸 茎わかめみそ漬」は、よこすかポートマーケットや大津港直売所などで販売中です。

