

# 飲食サービス業の収益力強化

Improving Earning Capacity in the Food and Beverage Service Industry

実質的な市場成長率をみると、1990年代前半から市場は縮小均衡へと向かっている。中長期的な人口の減少にともない、飲食サービス産業は淘汰の時代へ突入しつつある。そのいっぽうで、逆風の環境変化の中にあっても、継続して高収益をあげている企業は存在する。経営コンサルタントとして数多くの飲食サービス企業と接してきたが、それぞれの企業の収益力、言葉を換えればそれぞれの企業が持つ「稼ぐ力」には歴然とした差が存在する。本稿では、収益力強化という観点から、「稼ぐ力」を手に入れる5つのポイント、①現場の継続力、②現場の人材力、③付加価値の取り込み、④組織体制の括り方、⑤PDCAの回し方、に焦点をあてる。

「稼ぐ力」を手に入れるためには、第一に、当たり前のことを当たり前により続けなければならない。当たり前の水準を上げ続けていく力が、すなわち強い継続力である。第二に、現場の人材力を高めねばならず、そのためには従業員が商売感覚を身に付けねばならない。従業員が商売感覚を身に付けるためには、商売に必要な機能をワンセット与えなければならない。第三に、バリューチェーンの上流の内製化、ユニークな機能の内製化、個性的な磨き上げられたビジネスモデルによって、貪欲に付加価値の取り込みを志向すべきである。第四に、組織体制の原則はオルガナイズ・スモール。飲食サービス業における店舗の括りの目安は、粗利益高200百万円前後と思われる。最後に、PDCAサイクルを高速かつ自律的に回すこと。自律的サイクルを埋め込むために必要な要素は、「場」の設定と活用、業績管理ツールの整備、そして最後はトップの覚悟、である。



Judging from the real rate of market growth in the food and beverage service industry, the market has been shrinking since the early 1990s. Because Japan's population is decreasing over the medium to long run, the food and beverage service industry is entering a period in which there is a marked distinction between winners and losers. Despite the adverse environment, some companies continue to achieve high earnings. As a management consultant, the author has had contacts with numerous food and beverage service companies and has seen clear differences among them in terms of their earning capacity, or money-making ability. From the standpoint of improving earning capacity, this paper focuses on five factors of companies' money-making ability: (1) the ability of the establishments to continue activities, (2) the level of capability of employees at the establishments, (3) the capture of added value, (4) the companies' approach to structural organization of their establishments, and (5) the use of the plan-do-check-act (PDCA) cycle. To improve money-making ability, businesses must first continue perform their standard routines. Businesses with a strong ability to sustain their current actions have the ability to constantly keep improving their baseline capability. Second, the ability level of employees at the establishments must be raised. For that to occur, employees must have a good sense of the business. This, in turn, requires that employees receive the set of tools necessary for business. Third, companies should voraciously capture added value through in-house handling of upstream processes of the value chain, in-house development of unique capabilities, and a business model that has uniquely evolved over a long period. Fourth, a principle for organizing the structure of establishments is to "organize small." Maintaining an establishment in the food and beverage business seems to require a gross margin of about two million yen. Lastly, it is crucial to have a rapid autonomous PDCA cycle. Embedding such an autonomous cycle in a business requires proper setting and utilization of "place," deployment of tools for managing operational performance, and the leader's determination.

# 1 | はじめに

労働力不足に端を発するコンプライアンス問題、食の安全・安心にかかわる中国製食材問題、食材価格の高騰、アルバイト時給の高騰や採用難等、飲食サービス業を取り巻く環境は著しく変化している。2020年の東京オリンピック開催に向けた期待は膨らんでいるものの、中長期的には、人口の減少にともない市場の縮小傾向は今後も継続するとみられ、飲食サービス業は淘汰の時代へ突入しつつあるといえよう。

こうした逆風の環境変化の中にあっても、継続して高収益をあげている企業は存在する。本稿では、縮小傾向にある市場において、飲食サービスを生業とする企業が、競争に打ち勝ち、生き残っていくためのいくつかのヒントについて、述べていきたい。なお本稿では、対象となる市場を日本国内に限定していることを、あらかじめお断りしておきたい。

## 2 | 飲食サービス市場概観

### (1) 市場規模の推移

1990年過ぎまで、飲食サービス市場は安定して伸

長していた。しかし1992年以降、物価変動分を調整した実質的な市場成長率はマイナスに転じ、1996年、2006年、2012年にはいったん上昇に転じたものの、この間のバブル経済崩壊にともなう消費不振、デフレの進行、リーマンショック、東日本大震災等の影響を被り、市場は縮小の一途を辿っている（【図表1】）。

### (2) 外食の消費者物価指数の推移

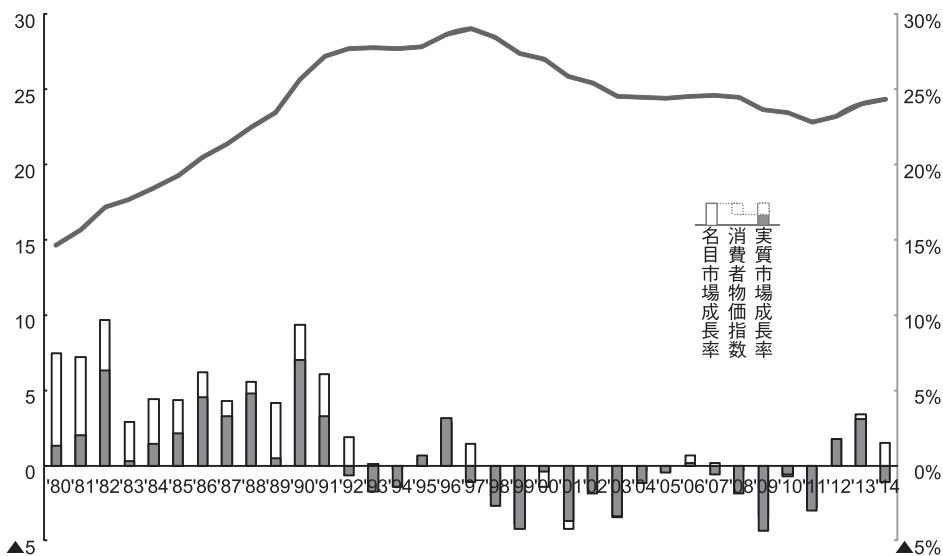
食材価格の高騰、消費税の増税等の影響から、外食の消費者物価指数は、この10年、右肩上がり伸びている（【図表2】）。外食の消費者物価指数の増減とは、販売価格の増減とみることもできる。飲食サービス産業の販売価格が上昇しつつ市場が縮小しているということは、利用客数が一貫して減少していることにほかならない。中長期的な人口の減少にともない、飲食サービス産業は淘汰の時代へ突入しつつある。

### (3) 徐々に進む家業から企業への移り変わり

飲食サービス業上位100社の売上高が市場に占める割合は、1997年には14.7%であったものが、2014年には24.2%と、拡大傾向にある。激しい競争の中で、チェーン展開を行う企業の割合が徐々に拡大している。

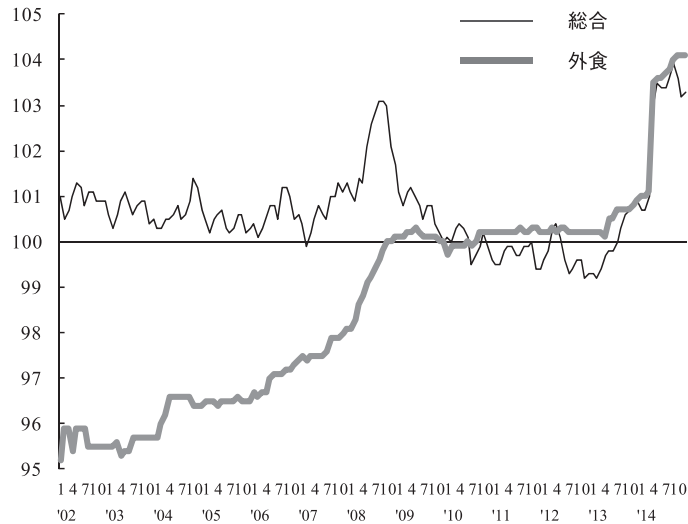
図表1 飲食サービス市場規模推移、実質市場成長率推移

飲食サービス市場規模推移（折線、左軸、単位：十億円）、実質市場成長率推移（縦棒、右軸、単位：%）



出所：財団法人外食産業総合調査研究センター「外食産業市場規模」、総務省統計局「消費者物価指数(外食)」をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表2 消費者物価指数推移  
消費者物価指数 (cy '10=100、CPI、全国)



出所：総務省統計局「消費者物価指数 (CPI、外食)」をもとに、三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

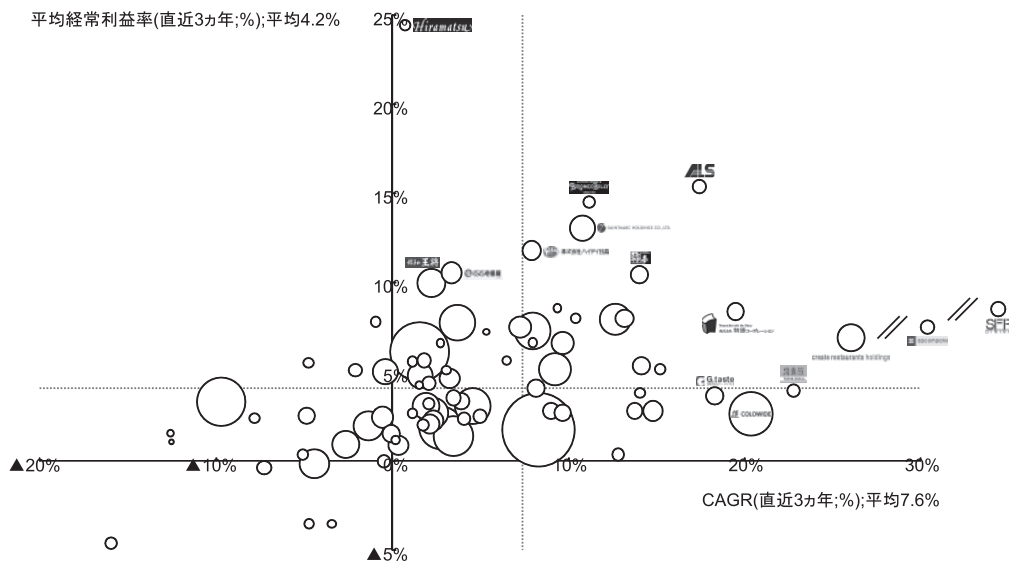
### 3 | 飲食サービス企業の成長性・収益性

2012年度から2014年度までの3年間の年間平均成長率は7.6%、飲食業公開会社の成長率のトップは、SFPダイニング株式会社で59.2%、驚異的な成長率を誇っている。2012年度から2014年度までの3年間の

経常利益率は、平均4.2%、飲食公開会社の利益率トップは、株式会社ひらまつで24.5%、これもまた驚異的な利益率を誇っている (【図表3】)。

2014年度の飲食サービス業経常利益率トップ10に名を連ねる企業のうち、2004年度にも経常利益率トップ10に名を連ねる企業は、日本レストランシステム株

図表3 飲食サービス業各社の収益性・成長性比較  
平均経常利益率×CAGR\* (飲食業；%)



出所：2012年5月決算から2015年4月決算までの飲食業公開企業82社の有価証券報告書、決算短信をもとに三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成、円の面積は年商を表す  
\*Compound Annual Growth Rate (年間平均成長率)

図表4 2014年度の飲食サービス業経常利益率トップ10

(単位：百万円)

	売上高	経常利益	%	2014 順位	2004 順位
(株)ひらまつ	11,329	2,776	24.5%	1	-
(株)ブロンコビリー	13,049	2,007	15.4%	2	-
アークランドサービス(株)	17,623	2,624	14.9%	3	-
日本レストランシステム(株)	35,819	4,974	13.9%	4	2
(株)サンマルクホールディングス	60,831	7,658	12.6%	5	1
(株)ハイデイ日高	34,424	4,019	11.7%	6	8
(株)あみやき亭	28,077	3,082	11.0%	7	4
(株)壺番屋	42,566	4,453	10.5%	8	9
SFPダイニング(株)	20,098	1,983	9.9%	9	-
(株)東京一番フーズ	3,530	320	9.1%	10	-

出所：有価証券報告書をもとに、三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング作成

株式会社(13.9%)、株式会社サンマルクホールディングス(12.6%)、株式会社ハイデイ日高(11.7%)、株式会社あみやき亭(11.0%)、株式会社壺番屋(10.5%)の5社である(【図表4】)。逆風の環境変化の中にあっても、継続して高収益をあげている企業は存在する。

また付記すべくは、収益性と成長性にはある程度の相関が存在する、ということであろう。

## 4 継続的に成功を収めている企業の共通点

### (1) 揺れる飲食サービス業界

経営コンサルタントとして数多くの飲食サービス企業と接してきたが、それぞれの企業の収益力、言葉を換えればそれぞれの企業が持つ「稼ぐ力」には歴然とした差が存在する。結果を出している企業の共通点といっても多々あるが、今回は収益力強化という観点から、以下の5つのポイントに焦点をあてることとする。

- ・現場の継続力：当たり前のことを当たり前により続ける
- ・現場の人材力：商売感覚を身に付ける
- ・付加価値の取り込み：内製化・機能の取り込みを志向する
- ・組織体制の括り方：オルガナイズ・スモール
- ・PDCAの回し方：自律的サイクルの埋め込み

### (2) 現場の継続力：当たり前のことを当たり前により続ける

#### ①結果を出している企業に共通する「当たり前」のこと

早稲田大学ビジネススクール教授である遠藤功氏は、著書「現場力を鍛える」で、次のように述べている。

『現場力の企業間格差は競争戦略の優劣よりはるかに大きいといえる。

「正しくやりきる」とは、言い換えると「当たり前」のことを全員が最後までちゃんとやりきることである。』

「当たり前」のことを全員が最後までちゃんとやりきることができると自信を持って答えられる企業が、どれだけあるだろうか。

現場の継続力を、どこまでも高め続けていくことが、飲食サービス業の「稼ぐ力」を伸ばす、ひとつの鍵になるのである。

#### ②当たりの原価管理とは

飲食サービス業における「当たり前」のこと、「当たり前」のことができずに苦しんでいることを、いくつかあげてみたい。第一の「当たり前」は原価管理。

日本レストランシステム株式会社(以下、日レス)代表取締役会長である大林豁史氏は、著書「外食・非常識経営論」で、次のように述べている。

『業態毎の商品の売上比率はすべてABC分析を行って把握しているので、理論原価はすべて計算できる。

だから、この理論原価と実際の原価が違っていたら、それはなぜなのか。すべて管理ミス、つまりロスということになる。』

現実的には、理論原価率を用いて原価を管理している飲食サービス企業は圧倒的に少ない。過去の実績を参考に組んだ予算原価率で原価を管理している飲食サービス業が圧倒的多数である。原価率が上昇すると、現場は野菜や肉類の仕入価格が上がったから、とか、原価率の高いメニューが良く売れたから、と答えることが多い。しかし本当に原価率の上昇要因は、この答えだけで説明し切れているだろうか。

理論原価という物差しの導入は、導入時に多大な労力がかかり、さらに継続した運用にも一定の労力がかかる。レシピとABC分析により弾き出される理論原価率を用いた徹底した原価管理は実行されているだろうか？ これは、貴社の原価管理の当たり前の水準と比べていかなものだろうか？

③理論原価の仕組み導入の事例

飲食サービス業A社では、理論原価という物差しの導入に踏み切った（【図表5】）。導入時においては、すべてのメニュー（フード、ドリンク、テイクアウト、宴会コース）について、レシピを作成した。メニューについてはPOSレジのメニューコードとの連携を考慮し、素材については仕入先コードおよび仕入商品コードとの連携を考慮した。

店舗の仕入れ値を変動させないために、商品仕入は商品部が実施、商品部は1年間、一定のマージンを乗せた

不変の価格にて店舗に素材を納入する、といった管理会計の仕組みをあわせて導入することとした。

導入当初、理論原価率と実際の原価率には、最大で1.9%もの差が生じた。理論原価の仕組みを導入したからといって、すぐにロスが減少する訳ではない。理論原価の仕組みの導入は、ロスを見える化するに過ぎないからである。

A社では見えるようになったロスの原因を、徹底的に追究することにした。その原因は多岐にわたる。伝票のつけ忘れ、レジの打ち間違い、料理の作り間違い、料理の運び間違い、瓶ものの破損から始まり、オーバーポーション、アンダーポーション、メニューに記載のない付出・調味料等の計上漏れ、食べ放題・飲み放題の伝票起票ルールの不備、食べ放題・飲み放題の伝票つけ忘れ、値引・割引処理ルールの不備、仕入伝票の不備、高価な食材の安価なメニューへの使い回し、食材の廃棄、棚卸のミス、等。これらをひとつひとつ、丹念に把握し、再発防止を施した。たとえば、オーバーポーション、アンダーポーションとならないよう、主要食材は毎調理時に計量する、といったように。たとえば、棚卸のミスを減らすよう、まず在庫を保管する場所を決め、保管場所ごと棚番ごとに棚卸表を作成し、棚卸は2人1組で実施、ひとりが勘定し、ひとりが記入する、といったように。

その後も、販売価格を改定する際に、新メニューを導入する際に、必ずレシピを作成し、理論原価の仕組みに反映させ、継続して運用している。

理論原価の仕組みを導入し、見えるようになったロス

図表5 理論原価率（標準原価率）と実際原価率（A社の例）

	全店	A店	B店	C店	D店	E店	F店	G店	H店	I店	J店	K店	L店	M店	N店	
原価	標準原価	-	33.3%	33.7%	32.5%	33.5%	32.5%	34.7%	33.2%	33.0%	33.0%	36.9%	33.7%	33.4%	33.8%	32.8%
	実際原価	-	34.1%	34.3%	34.0%	35.4%	34.2%	35.2%	33.5%	34.0%	34.8%	36.8%	34.6%	34.0%	35.6%	35.0%
	ロス率	1.1%	+0.8%	+0.6%	+1.5%	+1.9%	+1.7%	+0.5%	+0.3%	+1.0%	+1.8%	▲0.1%	+0.9%	+0.6%	+1.8%	+2.2%
F	標準原価	-	34.0%	34.6%	33.3%	34.7%	33.5%	35.9%	34.4%	34.0%	34.4%	39.8%	35.0%	34.7%	35.1%	33.5%
	実際原価	-	34.8%	35.1%	34.7%	36.6%	35.3%	36.4%	34.5%	34.9%	36.3%	39.1%	36.0%	35.3%	37.0%	35.8%
	ロス率	1.0%	+0.8%	+0.5%	+1.4%	+1.9%	+1.8%	+0.5%	+0.1%	+0.9%	+1.9%	▲0.7%	+1.0%	+0.6%	+1.9%	+2.3%
D	標準原価	-	29.9%	28.9%	23.7%	24.8%	27.0%	25.9%	25.2%	25.4%	24.1%	24.0%	25.2%	26.3%	24.6%	27.1%
	実際原価	-	30.9%	30.0%	25.7%	26.3%	28.3%	27.1%	26.9%	26.6%	25.3%	26.7%	26.0%	26.8%	25.5%	28.4%
	ロス率	1.3%	+1.0%	+1.1%	+2.0%	+1.5%	+1.3%	+1.2%	+1.7%	+1.2%	+1.2%	+2.7%	+0.8%	+0.5%	+0.9%	+1.3%

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成



の原因を徹底的に追究した結果、A社の理論原価率と実際原価率の差異は、1.9%から0.3%にまで減少した。その差、1.6%がどれだけ収益に寄与するか、飲食サービス業の経営者にとっては、言わずもがな、であろう。

#### ④ 当たり前の在庫管理とは

第二の「当たり前」は在庫管理。

品切れを起こさず、かといって在庫は適正水準を維持するためには、日々の発注・在庫管理が重要になる。具体的には、今日の営業終了後の在庫を把握し、明日の売上予測から素材の必要量を割り出し、今日の在庫を差し引き、明日の適正在庫を加えた量を発注する訳である。

日々の売上予測に応じて、素材の必要量がすぐに分かる仕組みを構築できているだろうか？ これは、貴社の原価管理の当たり前の水準と比べていかがなものだろうか？

#### ⑤ 徹底した在庫管理の導入事例

飲食サービス業B社では、主として生鮮食品を対象として徹底した在庫管理を実施した。適正在庫基準を、生鮮食品(肉類・野菜類・魚類)1日分、その他食材・飲料3日分、と定めた。生産した食品については、毎日、営業

終了後の在庫を把握し、翌日の売上予測からメニューごとの販売予測数量を算出し、素材の必要量を割り出す仕組みを構築、日々の在庫を差引、翌日の適正在庫を加えた量を発注することにした。情報システムと統計処理を駆使し、品切れを起こさず、適正水準在庫を維持するには、およそ半年かかったが、在庫金額はおよそ半減した。B社は仕入高に占める生鮮食品の割合が高かったため、肉類等のドリップ流出量が減少、鮮度管理の水準が格段にあがり、原価率も低減することができ、まさに一石三鳥であった(【図表6】)。

#### ⑥ 当たり前の人件費コントロールとは

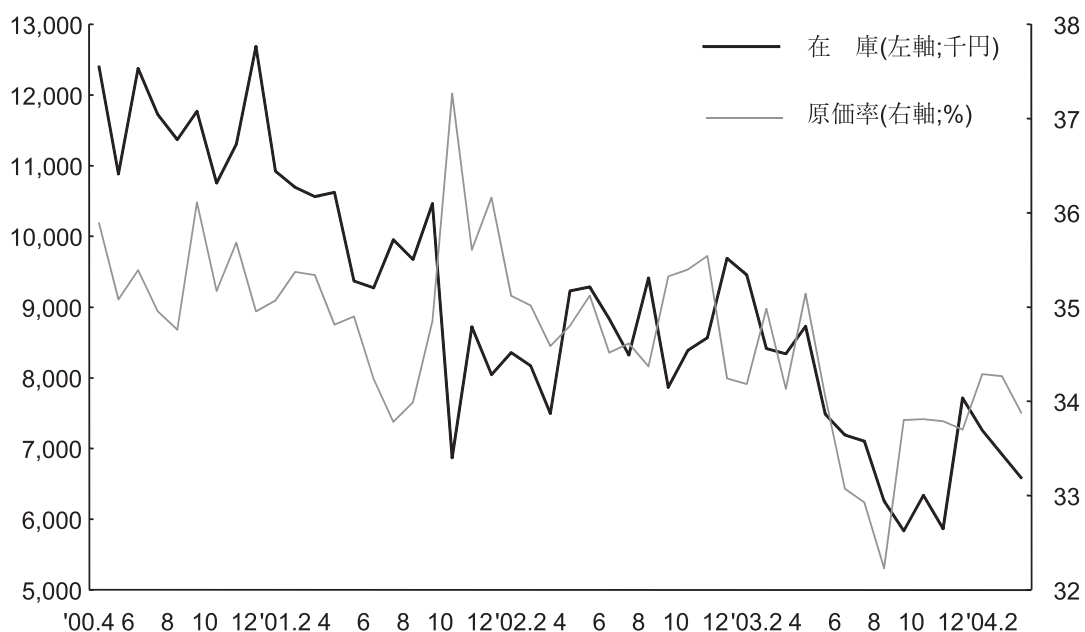
第三の「当たり前」は人件費コントロール。

日レスの大林会長は、著書「外食・非常識経営論」で、次のように述べている。

『マネージャーや店長に求めるのは、人時効率なのである。どれだけ効率よく人を配置し、使ったか、だけだ。』

現実的には、売上高人件費比率で人件費を管理している飲食サービス業が圧倒的多数である。給与の高い従業員もいれば低い従業員もいる、正社員数も売上規模に応

図表6 棚卸高と原価率の推移(B社の例)



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

じて定まっている訳ではない。人件費コントロールは人時効率をもって実施することが妥当であろう。貴社は平日、土日祝日、ゴールデンウィークや年末年始等の通常と異なる時期、特定の周辺イベント開催時期等に応じたシフト表が、あらかじめ準備されているだろうか？ 無駄を排したシステマティックな生産性管理は実行されているだろうか？

山口芳生著「サイゼリヤ革命」によれば、株式会社サイゼリヤの目指している人時生産性は5,000円。ただしサイゼリヤの人時生産性＝粗利益高÷総労働時間であり、粗利益率は63%であるから、サイゼリヤの人時売上＝5,000÷0.63＝8,000円となる。驚異的な生産性であることが分かる。

有名な開店前作業の改善事例、ムダが多いと思われる掃除機がけを変更し、モップを導入したもの。

『モップそのものも、手元のボタンを押せば水が供給されるタイプのものに変更し、わざわざ水気を補いに行く手間を省いた。』

素晴らしい生産性改善の事例であるが、不思議なことに、こんなに有名な話にもかかわらず、「手元のボタンを押せば水が供給されるタイプのモップ」を、ほかの店舗で

見ることはほとんどないが、なぜなのだろうか？

#### ⑦人時売上というKPIの導入事例

飲食サービス業C社では、これまでの売上高人件費比率での人件費コントロールから、人時効率での人件費コントロールへ切り替えた。毎月、日々の売上高に応じて、何通りかのシフト表（例月であれば、平日・金曜・土曜・日曜）を作成し、日々の予約状況に応じて総労働時間を、コントロールすることとした。日々の労働時間の目標と実績をモニタリングし、総労働時間を厳守する仕組みを構築したところ、効果は顕微鏡に現れた。

人時効率での人件費コントロールへ切り替えた初月、前年同月の人件費率31.3%に対し、当年同月の人件費率は24.5%にまで低減された（【図表7】）。これは、企業再生途上のかかなり極端な例ではあるが、その差、6.8%がどれだけ収益に寄与するか、飲食サービス業の経営者にとっては、言わずもがな、であろう。

#### ⑧当たり前の売上予測とは

第四の「当たり前」は日々の売上予測。

原価管理、発注・在庫管理、人件費コントロールといった「当たり前」のことを徹底するには、日々の売上予測の精度が命となる。しかし現場は、「もしもっと売れたら…」

図表7 人件費率の改善（C社の例）

	X-1.04実績		X.04予算		X.04実績		[単位：千円、%]	
	売上高*	人件費	売上高*	人件費	売上高*	人件費	前年比	予算比
売上高*	278,960	100.0	271,000	100.0	254,769	100.0	▲24,191	▲16,231
原価	73,075	26.2	62,935	23.2	48,757	19.1	-	-
粗利益	205,885	73.8	208,065	76.8	206,011	80.9	-	-
経費合計	193,998	69.5	163,459	60.3	162,419	63.8	-	-
人件費	87,215	31.3	63,869	23.6	62,300	24.5	-	-
その他*	106,783	38.3	99,590	36.7	100,119	39.3	-	-
差引利益	11,887	4.3	44,606	16.5	43,593	17.1	31,706	▲1,013

\* X年4月実績には、当初予算にて見込んでいない販売売上（値引・割引）22,074千円（8.7%）を含む。  
これを除くと、原価率21.0%、人件費率26.8%、その他経費78,045千円。  
出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

と、品切れや人員不足を恐れるものである。

日レスの大林会長は、著書「外食・非常識経営論」で、次のように述べている。

『では、逆に思っていた以上にお客様が来店してしまったらどうするか。売上見積もりが甘かったのだ。その場合は「売らなくていい」という方針がある。』

この言葉の裏に隠された、日レスの売上予測の精度に対する自信と、お客様第一の姿勢、ルールを遵守する徹底度合には、敬意を表さざるを得ない。

経営コンサルタントとして数多くの飲食サービス企業と接していると、売上予測の精度が高い店長の店舗は、原価管理、発注・在庫管理、人件費コントロールが安定しており、結果として理論原価率と実際原価率の差が小さく、在庫は適正水準に収まり、従業員はシフト通りに働けるために定着率も高く、生産性の高い従業員を多く擁しているため、人件費は一層適正にコントロールされることになる。売上予測の精度が高い店は、すなわち高い収益力を誇る、といった言い過ぎかもしれないが、少なくとも高収益店舗の必要条件は満たしている、ということができるであろう。

#### ⑨「当たり前」の水準とは

「当たり前」の水準とは、「できる」「できない」の二項対立ではない。「No.1」と「まったくできない」の両極端の間の、どこか一点にあるものである。そして、経営コンサルタントの経験から、「できる」と感じられる企業ほど、もっとできるはず、と考えている場合が多く、「できない」と感じられる企業ほど、自分たちはできている、と考えがちであることを、付言しておきたい。

### (3) 現場の人材力：商売感覚を身に付ける

#### ①一般的な組織の発展

どのような大企業であっても、かつては創業者以下横一線という小規模組織からスタートしているはずである。

組織が急拡大し、創業者ひとりでは組織の隅々にまで目が届かなくなると、第一の停滞期が訪れる。この停滞を打破するために、店舗開発、商品開発、生産、購買、

調理、営業、企画、人事、総務、財務等の機能を、創業者はそれぞれを任せ得る人材に委ねることになる。これが権限委譲であり、こうして組織は、機能別組織へと変貌を遂げる。

しかし機能別組織のままさらに企業規模が拡大すると、第二の停滞期が訪れる。機能別組織が変化への適応性に劣るのは、商売の観点から見ると自己完結的でないためである。言葉を換えれば機能別組織は従業員の商売感覚を腐らせやすいのである。この停滞を打破するために、企業は機能別組織を、持株会社と傘下の企業、あるいはカンパニー制や事業部制等のプロフィットセンターに分割し、事業ごとの自律的な成長を促すことになる。

#### ②商売に必要な機能をワンセット与えているか

飲食サービス業は、有店舗販売であるがゆえに、おのずと店舗というプロフィットセンターを保持しており、商売に必要な機能（たとえば、商品開発、販売促進、購買、調理、人材育成…）をワンセット与えることが比較的容易である。機能別組織を経ずに、小規模組織の段階からプロフィットセンターという概念を受け入れ、移行しやすい業種であるといえよう。

しかし、従業員に商売に必要な機能をワンセット与えていない、機能別組織の弊害を引きずったままの飲食サービス業、プロフィットセンターのメリットを十全に享受できている飲食サービス業は数多く存在する。店舗が本来備えているべき機能（たとえば、商品開発、購買）を本部が奪っている企業は多い。あるいはむやみに機能（たとえば、商品開発、販売促進）をアウトソーシングしている企業も多い。店舗が愚直に実行し、守り続けるべき、ルール（たとえば、原価管理、在庫管理、人件費コントロール、品質管理（鮮度管理）、衛生管理（徹底したクリンリネス）、等）を遵守させる仕組みが不完全だと思われる企業も、また多いのである。

#### ③現場の人材に必要な不可欠な商売感覚

経営者の人材が育たないという悩みは尽きない。なぜだろうか？ それは先述の通り、商売に必要なすべての機能を、従業員にワンセットで与えておらず、従業員に



商売感覚が身に付いていないからである。業態を開発し、メニューを開発し、素材を購入し、調理し、販売・サービスする、顧客から代金をいただき、仕入先に代金を支払い、従業員に給与を支払い、利益を残して再投資する、これらの機能こそが、飲食サービス企業の競争力の源泉であり、この機能のサイクルを適度なスピード感を保持して回していくことこそが顧客満足の本質なのである。

#### ④組織のタテ・ヨコのバランス

どの飲食サービス企業であっても、組織はタテ組織（ライン組織≡営業）とヨコ組織（スタッフ組織≡たとえば、購買・企画・人事・総務・財務）の組み合わせとなる。組織のタテとヨコの利害がぶつかるのは、それぞれ異なる使命を与えられ相互牽制を狙っている以上、宿命である。利害は、ひとつ上の組織階層にいる共通の上司が早め早めに積極的に動くことでしか、調整できない。

従業員が商売感覚を身に付けるために商売に必要な機能をワンセット与える、つまりプロフィットセンターたる事業を軸に組織を組み立てるのであれば、機能を軸としたスタッフ組織は、現場のサポートに徹しなければならない。現場は、日々変化する。現場を離れたスタッフ組織は、過去の成功体験からしか物事を判断できない。

スタッフ組織が現場に接する機会が時間的に限られていたとしても、現場の経験不足を補うために管理ツールがあり、問題解決の前に事実を検証する必要があり、事実現場で検証されねばならない。改善仮説は事実の断片から組み立てられ、仮説の検証もまた現場で実行されねばならない。

#### (4) 付加価値の取り込み：内製化・機能の取り込みを志向する

##### ①バリューチェーンの上流の内製化

山口芳生著「サイゼリヤ革命」によれば、福島県白河市周辺に農産物の一大生産拠点を持つ株式会社サイゼリヤは、バーチカルMDに取り組んでいる。

『バーチカルMDとは、バーチカル (vertical=垂直の) という形容からも推察できるように、原材料の調達

から製造、流通、販売を一貫して自社で行う商品政策をいう。』

株式会社エー・ピー・カンパニーの米山久代表取締役社長は、著書「ありきたりじゃない 新・外食」で次のように述べている。

『食産業における生産、流通、販売を統合的に行うビジネスモデル「生販直結モデル」をつくり上げて現在に至っている。』

##### ②ユニークな機能の内製化

株式会社ダイヤモンドダイニングの100業態100店舗。同社のHPによればこれを可能にしてきた「チームファンタジー」についてこう記載されている。『質の高い企画とそれを短時間で具現化する開発力が不可欠と考え、デザイナー、販促企画、スーパーバイザー等、各分野の専門家を集結させた』。従業員に商売感覚を身に付けさせるべく、店舗を運営する従業員に店舗開発機能を与えるという、ユニークな一例である。

株式会社王将フードサービスの各店ごとに違うメニュー開発。野地秩嘉著「なぜ、人は「餃子の王将」の行列に並ぶのか?」によれば、

『お客さんが欲しいというものがあれば作ってみる。ヒットしたらほかの店もそのメニューをやればいいし、ウケなかったらやめればいい』

とある。メニュー開発の機能を店舗に与えることによって、従業員が商売感覚を身に付ける好例である。

際コーポレーション株式会社には、ファーストキワプランニングという関連会社がある。その業務内容は店舗設計・デザインであり、通常であれば社外に委託する「店舗設計・デザイン」機能を内製化し、他社との差異化を図っている好例である。

##### ③個性的な磨き上げられたビジネスモデル

俺の株式会社の坂本孝代表取締役社長は、その著書「俺のイタリアン、俺のフレンチ」で次のように述べている。

『料理の原価率は60%を超えていますが、これを立ち飲みスタイルにして、客数を回転させることによって、これまでの常識にない数字をつくり上げてい

るのです。』  
とあり、言わずと知れた独特のビジネスモデルで業界を  
席卷している。

SFP ダイニング株式会社、主要業態は磯丸水産。居酒屋では珍しい24時間営業、駅近の路面店、大都市圏に出店地域を絞り、なおかつドミナント出店を基本としている。お客さんが自分で魚介類を焼く浜焼きスタイルが好評。ターゲットは時間帯によってさまざま。朝は、朝まで働く同業者や水商売関係者。アイドルタイムは定年後のシニア層や、ママ友。多様なターゲットを取り込める個性的な業態を開発し、急成長している。

株式会社鳥貴族、同社HPによれば

『鳥貴族のコンセプトは、「高価値・低価格の焼鳥屋で世の中を明るくすること」です。店舗では質の高い商品とサービス力で「280円の感動をお客様に提供する」ための仕組みを構築しています』

とある。前出山口芳生氏によれば

『鳥貴族は25年前の創業から280円均一で営業している。全品280円で提供するための努力を25年続けているから、とても280円を出せるとは思えない、レベルの高い商品を提供できる』

とある。さらに驚くべきことに、同社HPによれば

『鳥貴族は2014年より、「焼鳥屋 鳥貴族」で使用する原材料の国産比率向上を掲げ、「国産国消」への取り組みを開始しました。』

と、なお一層品質向上への努力を怠らない。その愚直な努力の継続によって、他社には容易に追随できないビジネスモデルで、急成長している。

極めて個性的で磨き上げられたビジネスモデルを有する各社、当面、その動きから目を離すことはできないであろう。

## (5) 組織体制の括り方：オルガナイズ・スモール

### ①タテ組織の括り方

ここではタテ組織（ライン組織≒営業）の括り方、を取り上げてみる。多くの飲食サービス業では、店舗を数グループに分割し、各グループが独立採算組織として機能する仕組みを導入しているであろう。ここでのポイントは、どの程度の権限（たとえば、収益管理・人事管理等）を委譲するか、ということである。

異業種ではあるが、十全な権限移譲の事例をあげてみる。ドン・キホーテグループの安田隆夫創業会長兼最高顧問は、著書「安売り王一代」で次のように述べている。

『ドンキという企業の本質をひとことというなら、それは「権限委譲」だ。』

担当売場ごとに、仕入、陳列、値付け、販売をすべて任せ、専用の預金通帳まで持たせて商売させるという徹底ぶりだそうである。

### ②オルガナイズ・スモール

有名な京セラ株式会社のアメーバ経営。同社HPによれば、

図表8 店長の1階層上の組織の括り方

	[単位：店、人、百万円]		
	店舗数	従業員数	粗利益高
高収益飲食サービス業A社	3	23	185
高収益飲食サービス業B社	27	279	1,823
高収益飲食サービス業C社	7	251	969
高収益飲食サービス業D社	4	40	272
高収益飲食サービス業E社	15	30	253
高収益飲食サービス業F社	4	38	270
コンビニエンスストア大手Y社	7	6	245
コンビニエンスストア大手Z社	8	6	190

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

『会社の組織をアメーバと呼ばれる小集団に分け、その集団を独立採算で運営する経営システムです』とある。

ヤマト運輸株式会社のエリア・センター制。同社HPによれば、

『ヤマト運輸は宅急便のサービス戦略として、お客さまのより近くに拠点を設置し、配達時間などのご要望にすぐにお応えできる体制を整えています。』

とある。

### ③スパン・オブ・コントロール

京セラやヤマト運輸の「小集団」にあたる組織のスパン・オブ・コントロールはどのようにして定められているのだろうか。具体的な設問に置き換えれば、多くの飲食サービス業における店舗を括る最小単位であるグループの規模は、どの程度が適正なのであろうか。

多くの結果を出している企業は、オルガナイズ・スモールを実践しているように見受けられる。サンプル数が少なくて申し訳ないが、収益力の高い飲食サービス企業6社、および代表的な有店舗小売業であるコンビニエンスストア業界の主要2社について、店長の一階層上の組織の括り方について、調査した。業種・業態によって、店舗あたりの粗利益高はまちまちであるが、店長の一階層上の組織の括り方については、店舗数ではなく、粗利益高200百万円前後が、ひとつの目安となるかもしれない（【図表8】）。

### ④オルガナイズ・スモール、スパン・オブ・コントロールの事例

飲食サービス業D社では、19店舗を7チームに分割、各チームを独立採算組織として機能させることをねらった。各チームには2～4店が属し、中堅幹部をマネージャーとして登用、資金繰り、収益管理、人事管理等、大幅に権限と責任を与えた。いっぽうで経理部に所属していた7名を、各チームの総務長（営業補助、経理補助）として起用、本社はできるだけスリム化し、本社で負担していた費用のうち、店舗に割り振るべき費用は、細かい費用に至るまで割り振り、全社を挙げて、予算利益を確

保することを、唯一最大の目標とした。

## (6) PDCAの回し方：自律的サイクルの埋め込み

### ①場の設定

遠藤教授は、著書「現場力を鍛える」で、次のように述べている。

『PDCAを継続的に回すために重要なのは、問題発見を共有し、問題解決を議論する「場」を設定することである。』

### ②会議体のリ・デザインの例

飲食サービス業E社では、伝達スピードよりも行動スピードを重視、全体会議でなく個別会議を中心に会議体を設計した。また、組織の上下階層をつなげるよう会議体を設計し、横のつながりに欠ける欠点は、マネージャーを集めた非定例の懇親会にて補った。

#### ・社長報告会

毎月7日前後、社長主催、チームごとに開催、報告者はマネージャー。テーマは前月の損益実績と今月の損益目標について。

#### ・中間報告会

毎月20日前後、マネージャー主催、チームごとに開催、報告者は各店長、料理長。テーマは今月の目標をいかに達成するか。

#### ・店舗ミーティング

社長報告会、中間報告会を受けて開催、店長主催、店舗ごとに開催。

会議は悪い結果を責める場ではなく、原因を把握して報告し、対策を練り、実施を決定する場として位置づけた。

### ③管理帳票の設計

会議体にて使用する管理帳票設計の要諦を記す。

まず第一に、日々の原価管理、人件費管理が可能となる仕組みであること。第二に、締後すぐさま、概算損益を、宛がい扶持ではなく、ラインの従業員自らが作成することが可能となる仕組みであること。第三に、概算なので財務会計のような完璧さは不要、しかし売上や原価、人件費については、財務会計を上回る精緻さを要求する

こと。

留意するポイントは、財務経理業務との連携、組織変更を鑑みたライン担当業務の再定義、等である。

#### ④管理会計について

店舗の損益計算書、留意すべき点は唯一、現実的で公平な費用分担。たとえば、売上値引・割引は、正確な原価把握のため、売上高と経費に同時計上する。たとえば、法定福利費、通勤費、寮費は、正確に店舗に振り替える。たとえば、電話代、電気代、ガス代、水道代は、それぞれがコントロール可能な費用であるため、通信費・水道光熱費と一括りにするのではなく、それぞれごとに把握する。たとえば地代家賃、減価償却費、設備リース料、自社物件店舗と賃貸店舗との不公平を解消するために、自社物件店舗には相場家賃を計上し、減価償却費、設備リース料は、自社物件店舗では計上しない。以上のような費用分担の工夫を施すべきであろう。

## 5 | おわりに

縮小傾向にある市場において、飲食サービスを生業とする企業が、競争に打ち勝ち、生き残っていくためには「稼ぐ力」を手に入れなければならない。本稿では、収益

力強化という観点から、5つのポイントに焦点をあてた。

#### ・現場の継続力

当たり前のことを当たり前により続けるためには、当たり前を定義することから始めなければならない。当たりの水準を上げていく力が、すなわち強い継続力である。

#### ・現場の人材力

従業員が商売感覚を身に付けるためには、商売に必要な機能をワンセット与えなければならない。

#### ・付加価値の取り込み

バリューチェーンの上流の内製化、ユニークな機能の内製化、個性的な磨き上げられたビジネスモデルによって、貪欲に付加価値の取り込みを志向すべきである。

#### ・組織体制の括り方

原則はオルガナイズ・スモール。飲食サービス業における店舗の括りの目安は、粗利益高200百万円前後か。

#### ・PDCAの回し方

自律的サイクルを埋め込むために必要な要素は、「場」の設定と活用、業績管理ツールの整備、そして最後はトップの覚悟。

#### 【参考資料】

- ・ 遠藤功著「現場力を鍛える」(東洋経済新報社)
- ・ 大林豁史著「外食・非常識経営論」(ダイヤモンド社)
- ・ 三枝匡著「経営パワーの危機」(日本経済新聞社)
- ・ 山口芳生著「サイゼリヤ革命」(柴田書店)
- ・ 米山久著「ありきたりじゃない 新・外食」(商業界)
- ・ <http://www.diamond-dining.com/company/info/history/>
- ・ 野地秩嘉著「なぜ、人は「餃子の王将」の行列に並ぶのか」(プレジデント社)
- ・ 坂本孝著「俺のイタリアン、俺のフレンチ」(商業界)
- ・ [http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir\\_material\\_for\\_fiscal\\_ym&sid=20279&code=3198](http://v4.eir-parts.net/v4Contents/View.aspx?template=ir_material_for_fiscal_ym&sid=20279&code=3198)
- ・ <http://www.recruit.torikizoku.co.jp/re-fresh/about/model.html>
- ・ 安田隆夫著「安売り王一代」(文春新書)
- ・ <http://www.kyocera.co.jp/philosophy/ameba.html>
- ・ [http://www.yamato-hd.co.jp/news/150327\\_2news.html](http://www.yamato-hd.co.jp/news/150327_2news.html)