

飲食店が厳しい「冬の時代」を強く生き抜くための開業バイブル——まえがき

本書を手にとったあなたは、将来的に飲食店をオープンしたいと考えているか、開業準備中か、または次の新しい店舗をオープンしたいと考えている方だと思います。そんなあなたに、まずはあえて飲食店の厳しい現実をお伝えします。

外食産業の市場規模は1997年の約29兆円をピークに年々減少し、2013年の段階で約24兆円。ピーク時に対して8割程度の市場規模に縮小しています。まさに「冬の時代」です。しかも、日本の人口減に歯止めがかからない限り、この傾向は今後も変わらないでしょう。

また、飲食店の廃業率は開業3年以内で約7割、開業10年で約9割と言われています。新規オープンした10店中7店が3年を待たずにつぶれていく、非常にリスクの高いビジネスなのです。

それでは、市場の拡大も望めず、そもそも失敗する確率が高い「飲食店開業」は、やらないほうがいいのでしょうか？

私は「正しい知識と手法」を事前に学べば、十分チャレンジする価値があると思います。

申し遅れましたが、私は飲食店の経営コンサルティング会社、(株)ライズウィル代表の井澤岳志と申します。これまで「低リスク」かつ「現場主義」のコンサルティング方針で、北陸地区を中心に多くの飲食店の開業や売上アップの支援を行ない、実績を残してきました。また私自身も現在3店の飲食店を経営しています。

先ほど飲食店の厳しい現実をお伝えしましたが、そのような状況の中でも私が結果を出し続けてこ

れたのは、「小資本」かつ「低リスク」での開業や経営にこだわってきたからです。

しかし、飲食店を開業する方の中には、自分に身近な業種だからか、あまり深く考えずにお店をオープンさせる方も少なくありません。

- ・開業資金や運転資金を十分に用意しない
- ・立地をろくに調査もしないで選んでしまう
- ・立地に合わせたコンセプト（商品・サービス）を吟味しない
- ・不動産業者や内装業者の提案をそのまま受け入れてしまう
- ・店内や厨房のレイアウトを深く考えずに決めてしまう

このようなリスクだらけの開業では、短期間での廃業の可能性が高まるのも仕方ないと言えます。

本書は、これから飲食店をはじめようと思っている「開業1年生」の方のために、**可能な限り「小資本」「低リスク」で飲食店をオープンさせる手法とそれに必要な知識**をお伝えしていきます。

具体的には、立地・物件選びから、メニューづくり、人材採用・育成、広告宣伝・販売促進、財務や事業計画まで、「開業前」「開業準備中」「開業直前」「開業後」の4段階に分け、Q&A形式で解説します。

初心者が必ず知りたくなる素朴な疑問はもちろん、はじめての開業では見落としがちな質問まで集めましたので、サラリーマンをやめて開業される方でも、飲食店で働いた経験がある方でも、すでに

開業して新店舗を立ち上げたばかりの方でも役立つ、非常に実践的な内容となっています。

先述したように、飲食店の開業は決して楽なことではありません。また実際にオープンしてからは、立ち仕事が多い、拘束時間が長いなど、肉体的な負担も大きいです。

しかし、自分たちがつくったお店で料理を提供し、お客様に満足してもらい、売上が上がる。お客様に「おいしかったよ。また来るね!」「すごく楽しかった。ありがとう」と言っていただけるのは、他の何物にも代えがたい喜びです。**飲食店の開業、そして経営はとても楽しいことなのです。**

本書に記した知識と手法を生かした「小資本」「低リスク」の飲食店開業で、あなたのお店をぜひ繁盛店にしてください。

2014年10月

井澤岳志

飲食店が厳しい「冬の時代」を強く生き抜くための開業バイブル——まえがき

第1部

開業前にやりたいこと・知っておきたいこと

Q 001	飲食業の現実① 飲食業界は将来どうなりますか？	12
Q 002	飲食業の現実② 飲食店を開く魅力は何ですか？	14
Q 003	飲食業の現実③ 肉体的にも精神的にもきつい仕事と聞きますが、実際はどうなんですか？	15
Q 004	飲食業の現実④ 飲食店の経営者って、実際の収入はどのくらいですか？	16
Q 005	飲食業の現実⑤ 新しく飲食店を開業した際の成功率はどのくらいですか？	18
Q 006	開業までのスケジュール① 開業を決定したら、今の仕事をすぐにやめて準備に費やすべきですか？	20
Q 007	開業までのスケジュール② 前職をやめるのはオープンの際のどのくらい前がいいですか？	21
Q 008	開業までのスケジュール③ 開業したいと思ってから、最短どのくらいの時間でお店を開けますか？	22
Q 009	開業までのスケジュール④ お店のオープンまで、どんなスケジュールで準備をしたらいいですか？	24
Q 010	開業までのスケジュール⑤ 開業までにやるべきたくさんあることを、どう管理すればいいですか？	26
Q 011	開業までの事前準備① 開業したいと考えてから、はじめに準備すべきことはありますか？	30
Q 012	開業までの事前準備② お店を出すためにはどのくらいの貯金が必要ですか？	32

Q 013	開業までの事前準備③ 飲食店の開業に絶対必要な知識はありますか？	33
Q 014	開業までの事前準備④ 開業のための知識をつけるのに、おすすめの本やメルマガはありますか？	35
Q 015	経営形態① 個人事業か法人か、どちらを選べばいいですか？	36
Q 016	経営形態② 友人と一緒に開業しようと考えているのですが、気をつけることはありますか？	39
Q 017	経営形態③ 一戸建て住宅の1階部分を店舗にする場合、注意点はありますか？	40
Q 018	経営形態④ 定年後に飲食店をやるなら、どんな形がいいですか？	42
Q 019	経営形態⑤ 将来的に多店舗展開をしたいのですが、何に注意したらいいですか？	44
Q 020	経営形態⑥ 本業がありながら、新規事業として飲食店に参入するのはマイナスですか？	47
Q 021	経営形態⑦ フランチャイズのメリット、デメリットは何ですか？	49
Q 022	経営形態⑧ フランチャイズで出店する際、気をつけるポイントはありますか？	52
Q 023	調理経験 調理経験が乏しくても開業は可能ですか？	54
Q 024	経営者の資質 成功している人の共通点は何ですか？	55
Q 025	コンサルタント 開業に際しコンサルタントに依頼したほうがいいですか？	58
Q 026	家族 家族に反対されているのですが、どうしたらいいですか？	60

第2部

開業準備中にやりたいこと・知っておきたいこと

Q 027	コンセプト・業態① お店のコンセプトはどう決めればいいですか？	62
-------	---------------------------------	----

Q 063	店舗デザイン・内装②	内装業者をどう選べばいいですか？	163
Q 062	店舗デザイン・内装①	内装業者にはどんな流れで依頼するのですか？	160
Q 061	物件探し⑥	物件の賃貸契約時の注意点はありますか？	157
Q 060	物件探し⑤	複数の物件から適正な物件をどう選べばいいですか？	155
Q 059	物件探し④	コンビニの空き物件のメリット、デメリットは何ですか？	154
Q 058	物件探し③	飲食店における事業譲渡やM&Aのメリットは何ですか？	152
Q 057	物件探し②	居抜きと新築はどちらがお得ですか？	150
Q 056	物件探し①	物件の情報はどう入手したらいいですか？	146
Q 055	資金調達④	家族や友人からお金を借りようと思っています。注意点はありますか？	145
Q 054	資金調達③	若くて最初の開業だと、お金が借りられないというのは本当ですか？	144
Q 053	資金調達②	融資担当者はどこに重点を置いて審査をしているのですか？	141
Q 052	資金調達①	どこからの借入がお得ですか？	140
Q 051	事業計画⑧	融資が受けやすい事業計画書の書き方のポイントはありますか？	134
Q 050	事業計画⑦	小資本で開業するにはどんな方法がありますか？	127
Q 049	事業計画⑥	開業にはどんな経費がかかりますか？	117
Q 048	事業計画⑤	業態ごとの粗利率はどのくらいが妥当ですか？	116
Q 047	事業計画④	お店の席効率が高まる方法はありますか？	114
Q 046	事業計画③	お店の客単価や客数は予測できますか？	112

Q 045	事業計画②	初期投資で2000万円ほどかかりそうですが、投資しすぎですか？	109
Q 044	事業計画①	なぜ事業計画が必要なのですか？	108
Q 043	資格・免許②	飲食店をはじめるときに必要な許可はありますか？	104
Q 042	資格・免許①	飲食店をはじめるときに必要な資格はありますか？	102
Q 041	メニュー③	メニューブックで注意すべき点がありますか？	99
Q 040	メニュー②	飲食店においてコストパフォーマンスは重要ですか？	97
Q 039	メニュー①	効率的にメニュー開発をする方法はありますか？	93
Q 038	人材探し	腕のいい料理人や店長候補は、どこで募集できますか？	90
Q 037	調査	立地調査、競合店調査はどのようにやればいいですか？	84
Q 036	立地③	味がよければ、どんな立地でも成功できるのではないですか？	83
Q 035	立地②	人口が多い中心部と、人口の少ない郊外では、どちらがいいですか？	82
Q 034	立地①	駅前、郊外、繁華街、住宅街、どんな立地が開業に向いていますか？	80
Q 033	コンセプト・業態⑦	商品やサービスの価格はどのように決めたいですか？	78
Q 032	コンセプト・業態⑥	移動販売は手軽そうですが儲かりますか？	77
Q 031	コンセプト・業態⑤	今ブームの業態は何ですか？ また今後はどんな業態が成功しやすいですか？	74
Q 030	コンセプト・業態④	個人店でも大手チェーンに「戦略」で勝つことはできますか？	71
Q 029	コンセプト・業態③	飲食店を開業するときの「戦略」「戦術」とは何ですか？	65
Q 028	コンセプト・業態②	お店のターゲットは誰にしたらいいですか？	64

Q 064	店舗デザイン・内装③	内外装費のコストダウンのコツはありますか？	165
Q 065	店舗デザイン・内装④	店舗のレイアウトを考える上で気をつけることはありますか？	167
Q 066	店舗デザイン・内装⑤	厨房のレイアウトを考える上で気をつけることはありますか？	170
Q 067	店舗デザイン・内装⑥	厨房機器は中古と新品どちらを買いえばいいですか？	172

第3部

開業直前にやりたいこと・知っておきたいこと

Q 068	食材仕入れ①	仕入れ業者をどう探したらいいですか？	174
Q 069	食材仕入れ②	仕入れ業者を選ぶポイントがありますか？	175
Q 070	食材仕入れ③	業者と契約するともらえる設備があるって本当ですか？	177
Q 071	人材採用・育成①	人材の採用はいつまでにしなければいいですか？	178
Q 072	人材採用・育成②	アルバイトの面接では、どこを見たらいいですか？	179
Q 073	人材採用・育成③	アルバイトにはどんな教育をしたらいいですか？	181
Q 074	人材採用・育成④	どんなマニュアルをつくったらいいですか？	183
Q 075	スケジュールの落とし穴	オープン前に忘れがちなことはありますか？	186
Q 076	店舗名	お店の名前はどやって決めたらいいですか？	188
Q 077	営業日・営業時間	営業時間や定休日を決めるポイントはありますか？	190
Q 078	補助金・助成金	オープン前後で使える補助金や助成金がありますか？	192

Q 079	オープン販促①	開店時のレセプションパーティーは、したほうがいいですか？	193
Q 080	オープン販促②	新店オープンの販促は、したほうがいいですか？	194
Q 081	オープン直後の注意点	オープン直後に心がけておくことはありますか？	195

第4部

開業後にやりたいこと・知っておきたいこと

Q 082	店舗運営①	お客様を待たせてしまうのですが、対策はありますか？	200
Q 083	店舗運営②	食中毒を予防するには、どうしたらいいですか？	202
Q 084	接客・サービス①	お客様が接客に対してどう感じているか、知る方法ありますか？	204
Q 085	接客・サービス②	どうすれば接客レベルを高めることができますか？	206
Q 086	接客・サービス③	クレーム対応で気をつけることはありますか？	208
Q 087	広告宣伝・販売促進①	お店を運営するために広告・販促は必要ですか？	210
Q 088	広告宣伝・販売促進②	広告・販促の費用対効果は、どう計算したらいいですか？	213
Q 089	広告宣伝・販売促進③	広告・販促をやる前に、費用対効果を予測できる方法ありますか？	218
Q 090	広告宣伝・販売促進④	費用対効果計算にクーポンの値引きを反映するには、どうしたらいいですか？	221
Q 091	広告宣伝・販売促進⑤	飲食店で取り組める効果的な広告・販促には、どんなものがありますか？	225
Q 092	広告宣伝・販売促進⑥	折込チラシはお金がかかりそうですが、個人店でやっても採算が取れますか？	227
Q 093	広告宣伝・販売促進⑦	折込チラシの成功事例はありますか？	229

Q 094	広告宣伝・販売促進⑧	情報誌への掲載で効果を出すにはどうしたらいいですか？	234
Q 095	広告宣伝・販売促進⑨	店頭の看板はどんなものを設置したらいいですか？	236
Q 096	広告宣伝・販売促進⑩	スタンプカードは必要ですか？	239
Q 097	コストダウン①	原価率を下げる確実な方法がありますか？	241
Q 098	コストダウン②	人件費を下げるのに有効な方法がありますか？	246
Q 099	コストダウン③	人件費を抑えるシフトの組み方がありますか？	249
Q 100	財務・税務①	個人事業の人が押さえておくべき税金のポイントはありますか？	252
Q 101	財務・税務②	会計事務所に依頼すると費用はどのくらいかかりますか？	254
Q 102	人事・教育①	スタッフの能力とやる気はどうかやれば高まりますか？	256
Q 103	人事・教育②	アルバイトや社員の給料はどうかやって決めたらいいですか？	259
Q 104	開業後の生活①	開業後はどんな生活が待っていますか？	262
Q 105	開業後の生活②	開業後のお金の流れで気をつけることはありますか？	266

お店を繁盛店にするためにはどうしたらいいですか？——あとがきに代えて

読者特典

飲食店で使える便利な帳票プレゼント！

第
4
部

開業後にやりたいこと
知っておきたいこと

お客様を待たせてしまうのですが、対策はありますか？

オープン直後はお店のオペレーションが追いつかず、どうしてもこのような問題が起こりやすくなります。

このようなときは、以下の3つの対策をお試しください。

①入店制限

満席になるまでお客様をお迎えせずに、入店制限を行なう方法です。料理の提供状況を見極めて、じよじよにテーブルにご案内していきます。具体的には、お客様が帰られた席のバッシング（テーブルから皿を下げることを）を行わず、そのままにしておきます。テーブルがきれいになっていると、お客様はすぐに座ってしまったり、「空いているのになぜ座れないんだ？」とクレームにつながりやすくなるからです。

しかし、基本的にこの方法はあまりよい方法とは言えません。お客様の中には、「席が空いているのにすぐ片づけない、席まで案内しないのは、気遣いが足りないからだ」と考える方が多く、お店の印象が悪くなるからです。

②メニューを絞る、おすすめへの集中化

手間や時間にかかるメニューを省くことで、提供スピードはかなり向上します。また、提供スピードもかからず、商品力も高い「おすすめメニュー」をつくり、オーダーを集中させます。その結果、多くのお客様が1つのメニューを注文するようになり、作業効率が格段に上がります。オーダーを集中させるためには、差し込みメニューをつくったり、グランドメニューに写真つきで掲載したり、スタッフからのおすすめを行ないます。

③スタッフの増員、多能工化

料理の提供が遅れている場合は、キッチンスタッフを増員することでより早く提供できるようにします。今以上の人件費をかけられない場合は、フロアスタッフに簡単なキッチン業務を教え、フロア50%、キッチン50%ほどの配分で仕事ができるように教育します。ドリンク、サラダ、皿やお膳のセッティングから教え、簡単なメニューづくりができるまで育てていきましょう。

フロアもキッチンもできるアルバイトスタッフは、お店にとって非常に価値の高い人材です。どんな多能工化を進めましょう。

食中毒を予防するにはどうしたらいいですか？

食中毒は飲食店経営において、極めてリスクの高いことです。長く築き上げた信頼と顧客と利益を一瞬で失ってしまう可能性があるからです。食中毒をなくす絶対の方法はありません。リスクを認識した行動と日々の衛生管理が重要です。ここでは食中毒を起こさないための予防策をご紹介します。一般的に、食中毒予防には次の3原則があります。

①細菌を「持ち込まない」「つけない」

信頼のおける仕入れ業者と付き合い、細菌を持ち込ませないのが基本です。これは2011年に焼肉店で起こったユッケ食中毒事件で言われているように、業者から菌が持ち込まれる可能性があるということです。また、ノロウイルスでの食中毒では、スタッフから細菌が持ち込まれることがよくあります。あるケースでは、従業員のお子さんがノロウイルスに感染していました。従業員本人は問題なく出勤し調理業務を行っていたのですが、途中で体調が悪くなって早退しました。しかし、その従業員さんがつくった料理を野球チームの子供たちが食べ、食中毒が起ってしまったのです。これは店舗としては非常に管理が難しいケースとなります。よって、同居人がノロウイルスなどに感染した場合、そのスタッフは出勤させないなどの対策が必要になります。

また、「つけない」は、食材についての菌を、調理器具や調理人の手指などを介して広げないようにすることです。この場合、スタッフの手洗い、使い捨て手袋の使用、そして調理器具の洗浄、除菌などの徹底が必要です。

②細菌を「増やさない」

「増やさない」とは、食材や仕込んだ商品の温度管理を徹底し、菌の増殖を防ぐことです。多くの菌は5度以下になると活動を停止します。常温で商品を放置しないこと、同時に冷蔵庫、冷凍庫の温度チェックを徹底することが重要です。

③細菌を「殺す」

食材の中心部を75度で1分以上加熱することで、食中毒の原因となるほとんどの細菌は死滅します。ここでぜひ使っていただきたいのが、「中心温度計」です。最も熱の通りにくい食材や場所を選んで、中心温度を測定します。毎回測ることはできなくても、通常の手順で調理すると中心温度がどう推移するかを知っておくことが大切です。安全なレシピをつくるための目安にしてください。「中心温度計」は数千円で購入可能です。

また、根本的な対策として考えていただきたいのは、生食のメニュー自体をなくすということです。鮮魚を扱う店舗などは難しいと思いますが、そもそも生食のメニューが少なければ、食中毒のリスクは下がります。より実践的な衛生対策を学びたい場合は、衛生商材を扱う業者にメーカーを紹介してもらい、講習を受けてみましょう。地域の保健所や食品衛生協会でも、さまざまな講習や教材の貸し出しなども行なっています。

お客様が接客に対してどう感じているか、 知る方法がありますか？

自分がお店に出ていると、お客様が接客に対してどう感じているのか、わかりづらくなります。特に自分がオーナーシェフとしてキッチン業務を行なっていると、目が行き届かない場合が多くなります。対応策をいくつかご紹介しましょう。

①会計時にお客様にお声がける

Q81（195ページ）でもお伝えしたように、会計時にお客様にお声がけることで満足度を推し量ることができます。特に接客・サービスについて聞きたい場合は、「サービスに不手際はございませんでしたか？」などの質問でお客様の感想をうかがうようにしましょう。不満があったか、満足していたか、お客様の表情を見ればわかります。できれば、オーナーや店長が行なったほうがいいですが、内装のレイアウトによってはできないこともあります。スタッフにおうかがいさせることで、そのスタッフの接客・サービスに対する気づきのアンテナを立てることもできます。

②アンケート調査を行なう

基本的な手法ですが、有効なのがアンケート調査です。ここで重要なのは、満足度調査のアンケートと、顧客リスト獲得のためのアンケートと、目的を明確にしておくことです。私がおすすめています

るのは、それぞれの目的別に異なるアンケートを作成することです。顧客リストを獲得するためのアンケートでは満足度調査は行なわず、個人情報を書いていただく欄を大きくつくります。逆に満足度調査のためのアンケートでは、お客様の名前や住所は必要ありません。むしろ名前を書くことで、厳しい意見を書きづらくなります。

アンケートは、ただテーブルの上に置いてあっても書いていただけません。また、お客様に手間をかけて書いていただくわけですから、何かメリットを提示したほうがよいでしょう。たとえば、次回使えるサービス券や、本日使えるデザートやプレゼントなどです。そして、食事を終わられたお客様にアンケートの記入を依頼して、こつこつお客様の声を集めていきます。

③覆面調査を活用する

覆面調査とは、ミステリーショッパーと呼ばれる調査員にさまざまなチェックポイントを調査・報告してもらうサービスです。調査員は告知なく来店するため、通常の顧客と同じ接客・サービスを受けます。顧客目線で満足度や細かいポイントをチェックしてもらえるので、活用の仕方によっては非常に有効な現状把握の手段になります。費用は1回1万～1万5000円が相場です。

大手チェーンや多店舗展開をしている企業では、高い確率で導入しているサービスです。私の経営する飲食店でもこのサービスを導入していますが、チェック項目が60か所以上、200満点で点数が出ます。さらに調査員の顧客目線でのコメントも書かれているため、当日にどのような料理、サービスが提供され、お客様がどう感じたのかもはっきりわかります。チェック項目は業態ごとに基本パターンがあり、そこから自分のお店ならではの内容に修正することもできます。この調査で自店ができていないことを明確にして、さらなる改善につなげることが可能です。

どうすれば接客レベルを高めることができますか？

接客レベルを高める一番の方法は、スタッフとコミュニケーションを取りながら改善のサイクルを回すことです。

①接客・サービスの目標・ゴールを設定する

まず、自店ではどんな接客・サービスを行ない、「お客様にどう感じてほしいのか？」を明確にします。つまり、自店を利用された際のお客様の気持ちをゴールとして描きます。ここでおすすめしたいのが、「お客様の期待を超えたサービスを提供すること」を目標にすることです。Q81（195ページ）でも書いたように、今のお客様は「次に来店する明確な理由」を感じづらくなっています。街に飲食店があふれ、どの店もそれなりの商品力・サービス力・コストパフォーマンスを提供しているため、よほどのインパクトがないと印象に残らないからです。

②接客・サービスの現状を把握する

前項で紹介した手法を使って、お客様が自店についてどう感じているのか、どのような接客・サービスが行なわれているのかを把握します。お客様の声に対しては、なぜこのようなご意見が生まれたのか、現状の分析を行ないます。

③接客・サービスの改善策を実施する

現状の分析結果から、先の目標を達成するための改善策を立て、トレーニングと実践を行ないます。まずはスタッフがアンケート結果や覆面調査結果を把握する時間を取ってください。そして、改善策を立てていきます。この段階でのコミュニケーションは非常に重要です。ポイントは、目標を目指すためのコミュニケーションになっているかどうかです。

そして、改善策を立ててロールプレイングしていきます。接客・サービス全体を改善していくためには、入店からお見送りまで、全体の流れの中で接客業務を分類していきます。

- ・入店～ご案内
- ・オーダー受け
- ・料理提供
- ・中間サービス
- ・お会計
- ・お見送り

分類することで接客業務の全体像が明らかになり、スタッフが行動しやすくなります。大事なことはスタッフ1人ひとりが自分のやるべきことを理解し、改善のための行動を起こせるようになることです。そして、改善策が実践できるようになれば、再度現状把握を行ない、「決めた改善が進んだか」を確認します。成果が出た点は素直に喜び、出なかった点は次の改善につなげていきます。そして、改善のサイクルを回していくことが大きな成果につながります。

クレーム対応で気をつけることはありますか？

クレームは、お店にとってサービス全般を見直すチャンスであるとともに、その対応力が問われますので、日頃の準備が重要になります。ここではクレーム対応の基本的な注意点を紹介します。

①クレームが起こったらお客様の話をきちんとかがう

お客様の怒りを鎮めるためには、まずはお客様の話をきちんと聞きましょう。ただ謝ってばかりでは、解決につながりません。何に怒りを感じているのかを聞き、それに対して謝罪します。そして、お店の対応をお伝えし、お客様に納得していただきます。最終的にはお客様のクレームがお店にとって有効なご意見であったと、感謝の気持ちを伝えます。クレームは対応力が必要になるため、店長や経営者などの現場責任者が対応することが鉄則です。また、店長が不在になる場合には、店長代理のスタッフに、クレーム対応のロールプレイングをしておくといでしょう。ほとんどのスタッフは「謝る」という行為に慣れていないため、いざというときにきちんと謝罪できていないことが多いです。中途半端な謝罪が、かえってお客様の怒りを長引かせることもあります。

②悪質なクレームには毅然とした対応をする

多くはないですが、わずかな確率で悪質なクレームを言ってくるお客様もいます。たとえば、接客

に対する精神的な損害賠償として金銭を要求してきたり、根拠のない体調不良などを訴えてくるケースがあります。お店側の過失と責任がないと明確に判断できる場合は、損害賠償などはお支払いできないと毅然とした態度で伝えましょう。いったん、悪質なクレームをお金で解決すると、何度もうり返し要求してくるケースもあります。基本的には、保険会社の審査で保険金が下りないケースでは、お店側も支払う必要はないと考えましょう。

③余裕ある対応のために店舗保険に加入する

飲食店の経営は、たった1つの食中毒でそれまでの信用や資金をすべて失うリスクを背負っています。保険は何もトラブルがなければお金は戻ってきませんが、リスクヘッジとして加入することをおすすめしています。

私が経営する飲食店でも店舗保険に加入していますが、結果として「加入していてよかった」と感じる人が多いです。食中毒などはもちろん起こしていませんが、さまざまな破損やお客様とのトラブルで保険を使ってきました。たとえば、お客様がトイレを破損してしまったり、店頭の看板に車をぶついたり、あるいはスタッフがお客様のカバンにワインをこぼしてしまったりなど、いろいろなケースがありました。特に接客面のミスでお客様にご迷惑をおかけした場合、保険に入っているか否かで店長の心の余裕がまったく違います。保険に入っていれば、お客様の医療費や器物損壊は保険で支払うことができます（保険会社の審査で因果関係が認められた場合）。よって、お店に責任のあることは深く認めて、お客様の怒りを早い段階で鎮めることができます。

また、保険会社には弁護士がついているため、お客様から言いがかりをつけられた場合なども、保険会社の担当者に同席してもらうことで、落ちついて交渉ができます。

お店を運営するために広告・販促は必要ですか？

お店が将来の目標としている姿にもありますが、長く経営を続けようと思えば、基本的に必要となります。売上を上げ続けているお店は、ほぼ広告・販促を行なっています。広告・販促が必要な理由は次の通りです。

①飲食店に新規客は必要不可欠

どんな業態のお店であっても、新規客がいらないお店の売上はいずれゼロになります。なぜなら、飲食店の既存客は少しずつ流出しているからです。飲食店では、月に約3%、年間で約36%もの既存客がいなくなっていると言われています。

ここで重要なことは、「いかに満足度が高くても、行かなくなる理由がある」ということです。たとえば、転勤、転職、リストラ、進学、卒業、引越、家の新築、結婚、恋人ができた、病気、家計が苦しくなった、などです。これらはお店に対する満足度が高くても避けられない事情です。そして、当然ですが、「近くにできた新しい店の常連になった」という理由もあります。あなたが出店する飲食店でも、必ず既存客は流失します。そのため、常に新規客が必要となるのです。

広告・販促をしなくても、「紹介」だけで新規客を増やし続けているお店があることは事実です。また、観光地や超一等立地であるために、常に新規客が入ってくるお店もあります。しかし、多くの

お店では自ら広告・販促を行ない、新規客を獲得する必要があります。

②見込客が飲食店を選ぶ方法の変化

ここ数年のインターネット技術やインフラの変化により、見込客が飲食店を選ぶ方法が変わってきました。10年ほど前までは、友人からおいしいお店の情報を聞いても、それをたしかめる方法がありました。ありませんでした。他の友人に聞いたり、情報誌などで偶然見つけること以外は、実際にお店に行ってみるしかなかったのです。そのため、失敗も多く、新しい店を発掘すること自体が1つの冒険でした。

しかし、今ではいいお店の情報を聞くと、多くの人は検索して調べます。口コミサイトやお店のホームページを見て、どんな商品があり、どんな雰囲気、どのくらいの価格なのか、交通アクセスはどうか、などを調べるのです。そんな中、まったく情報がないお店と、ホームページやグルメサイトが整備されて情報がわかりやすく発信されているお店と、どちらを選ぶでしょうか？ 当然、後者を選びます。これだけ事前に情報を調べられる時代になると、見込客は失敗しないように慎重に店を選ぶようになります。

つまり、ある程度の情報を発信しておかなければ、「見込客から選ばれないお店」になってしまいうリスクが高くなるのです。

③お客様のニーズの変化への対応

私はご支援先のお店でさまざまな広告・販促を行なっていますが、いつも感じるのは、広告・販促の反応を見ていると、お客様のニーズをつかみやすくなるということです。広告・販促を行なう際に

は、お客様が何を考えていて、自店に対してどういう印象を持っているのかを想像します。そして、お客様の心理に合った企画を考えます。考えた企画を実施して、結果と反応を計測して、その企画が成功したかどうか、成否の要因は何だったのかを分析します。

そのような「お客様の心理や行動を想像・検証する活動」をくり返し行なっていくと、そのニーズがつかめてきます。そして、ニーズが変化していることにも気がつくようになってきます。お客様のニーズに変化があるということは、広告・販促という「戦術」面だけでなく、「戦略」面も変化させる必要があるということです。

ここで言う「戦略」とは、Q 29（65ページ）でご説明したような、自店のコンセプト（商品・サービス）、ターゲット、競合のバランスを考えていくことです。つまり、広告・販促を行なうことで、戦略の転換という重大な経営判断の材料にすることもできるわけです。

簡単な例で言えば、ある企画で大ヒットした期間限定メニューをグランドメニューに入れたところ、お店のナンバー1メニューに成長してしまったというパターンです。広告・販促は顧客との濃密なコミュニケーションです。やらない手はないと私は考えます。

Q088

広告宣伝・販売促進②

広告・販促の費用対効果は、どう計算したらいいですか？

いざ広告・販促を行なうとなると、やはり気になるのが費用対効果です。そこで、私が必ずご支援先にご説明している費用対効果の計算方法をご紹介します。問題形式で事例を出しますので、考えてみてください。

次に挙げる条件で行なった広告・販促は費用対効果があったのでしょうか？

● 広告・販促条件

- ・ 郊外居酒屋 月商300万円
- ・ 客単価 3000円
- ・ 原価率 30% 利益率 10%
- ・ 1組あたりの平均人数3人

● 販促内容と結果

- ・ 情報誌に広告を掲載
- ・ 情報誌経由で来店した方が30組
- ・ 販促費用は18万円

いかがでしょうか？ この情報誌への広告には費用対効果があったのか、なかったのか？
まずは、ご自身で考えてみてください。

それでは、この費用対効果の計算方法を説明しましょう。
まず、左の数式①でこの広告・販促で生まれた売上成果を計算します。

① 来店組数×1組あたりの平均人数×客単価＝売上成果

そして、数式②で売上から原価を差し引いた粗利成果を計算します。

② 売上成果×粗利率＝粗利成果

最後に数式③で粗利成果からかかった販促費を引くと、残ったお金が計算できます。

③ 粗利成果－販促費用＝残るお金

この計算式を今回の条件に当てはめると、次のようになります。

① 来店組数×1組あたりの平均人数×客単価＝売上成果
30組×3人／組×3000円＝27万円

② 売上成果×粗利率＝粗利成果
27万円×70％＝18万9000円

③ 粗利成果－販促費用＝残るお金
18万9000円－18万円＝9000円

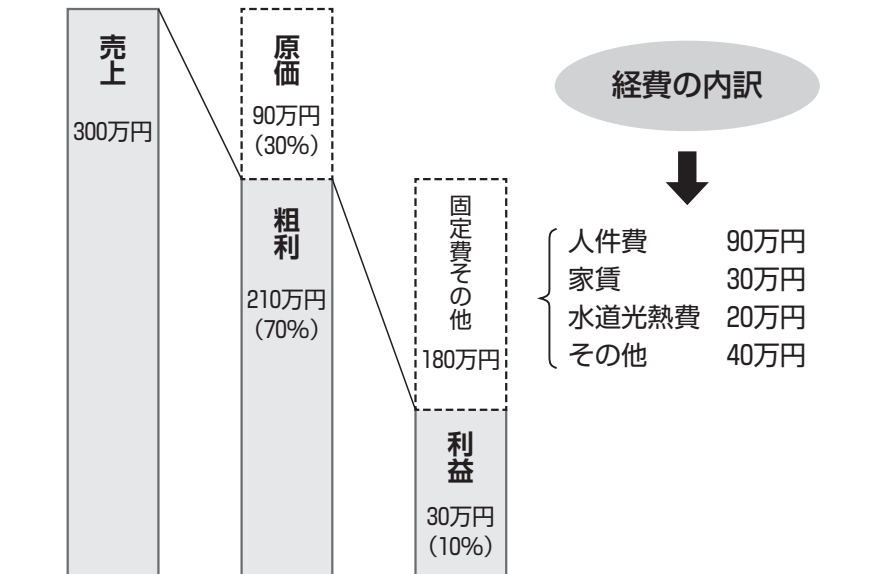
つまり、9000円残った計算になるため、答えは「費用対効果があった」ことになります。
もちろん、厳密に言えば、広告を出さなくても来ていたりピーターが30組に含まれる可能性はあります。しかし、広告を出したことによって獲得できた新規客がリピートする可能性や、広告を見て来店しているが、クーポンなどを出さなかったため30組に入らなかった顧客がいる可能性もあります。それらを相殺して考えると、費用対効果は確実にあったと考えるのが正しいと思います。

さて、ここで注意すべき点があります。それは、②の部分でなぜ粗利率ではなく粗利率をかけたのか、という点です。よく飲食店のオーナーで、次のようなことを言う方がいます。

「うちの粗利率は10%だから、20万円の販促をやるなら200万円の売上が必要なんだよね」「200万円の売上でやっと20万円の利益が出るわけだから、200万円以上の売上効果がないと、かけた費用をペイできないんだよ」

一見正しいように思えますが、じつは大きな間違いです。なぜなら、この販促をやってもやらなくても、人件費、家賃、その他の経費などの固定費は増えたりせずに一定だからです。次ページの図をご覧ください。売上300万円のお店の経費と利益の構造を考えてみましょう。

■ お店の経費と利益の構造



まず、売上からは原価が引かれ、粗利が残ります。原価率が30%だとすると、粗利は70%の210万円になります。そして、人件費、家賃、水道光熱費、その他の経費などの固定費の合計が180万円だとします。そうすると、粗利の210万円から固定費の180万円を引いた30万円が利益となります。

このお店で先の広告・販促を行なった場合、増える経費は何でしょうか？ 材料費である原価は売上に応じて上がりますが、固定費部分はほとんど変わりません。情報誌に掲載するからといって社員やアルバイトを多く雇うわけではないですし、家賃も変わりません。多少影響があるとすれば、水道代、ガス代などの水道光熱費ですが、微々たる金額なので計算に入れる必要はないほどのです。

そうすると、もし広告・販促をやった場合、それがともなう27万円上がった場合、それにもなっ

てかかる費用は原価分だけなのです。原価分の30% (27万円×30%＝8・1万円) を引いた粗利分がまるまるお店に残る利益となります。

この利益率と粗利率の関係を勘違いしている飲食店経営者が多いため、「広告・販促はペイしない」と考えて消極的な経営を行なっているケースがあります。これは非常にもったいない機会損失が生まれていることになります。

つまり、本来は費用対効果をペイしている広告・販促に対して、「やって損した」と勘違いしてしまい、二度と同じ広告・販促をやらなくなってしまうのです。結果、売上を上げていくきっかけをどんどん失っていくことになります。

間違った思い込みは捨てて、しっかりした計算の上で、広告・販促に投資できるようになりましょう。

広告・販促をやる前に、費用対効果を予測できる方法がありますか？

前項でご紹介した計算式を活用すれば、費用対効果を事前に予測することも十分可能です。同じように問題形式で事例を出しますので、考えてみてください。

情報誌の掲載で30万円の見積もりが提示されました。30万円の広告を掲載して、費用をペイするに、何組以上の来店が必要でしょうか？

● 広告・販促条件

- ・ 郊外にある居酒屋業態
- ・ 客単価3000円
- ・ 原価率 35% 利益率 10%
- ・ 1組あたりの平均人数2・5人

いかがでしょうか？ 費用をペイするには、何組以上の来店が必要でしょうか？

このケースでは、1組が落としていく粗利を計算するとわかりやすいです。先の計算と同じように、利益ではなく、粗利を算出することがポイントです。

まず、左の数式①で1組が落としていく売上成果を計算します。平均人数に客単価をかけたものが1組あたりの売上成果です。

① 1組あたりの平均人数×客単価＝1組あたりの売上成果

そして、数式②で売上成果から原価を差し引いた粗利成果を計算します。

② 1組あたりの売上成果×粗利率＝1組あたりの粗利成果

そして、数式③で広告・販促費用を1組あたりの粗利成果で割り、必要な来店組数を算出します。

③ 広告・販促費用÷1組あたりの粗利成果＝必要な来店組数

では、この計算式を今回の条件に当てはめてみましょう。

① 1組あたりの平均人数×客単価＝1組あたりの売上成果
2・5人×3000円＝7500円

② 1組あたりの売上成果×粗利率＝1組あたりの粗利成果
7500円×65%＝4875円

③ 広告・販促費用 ÷ 1組あたりの粗利成果 ÷ 必要な来店組数
30万円 ÷ 4875円 ÷ 61・5組

つまり、この広告・販促費用をペイするためには、62組の来店が必要になります。もしも以前に同じ媒体を使っていた場合、62組来店しそうかどうか、ある程度の推測ができます。

この事例のように、多くの広告・販促は取り組む前にある程度の費用対効果を予測することができます。特に過去に一度行なったことのある広告・販促であれば、だいたいの反応率がわかっているため、予測を大きく外すことはありません。そうすると、取り組む前に成果の予測ができるため、広告・販促の失敗をかなり少なくすることができ、より積極的に広告・販促を実施することができるようになります。

Q090

広告宣伝・販売促進④

**費用対効果計算にクーポンの値引きを反映するには、
どうしたらいいですか？**

費用対効果を考える際、クーポンの値引き分を加味すると、計算が複雑になりそうですよね。しかし、先の2つの問題で算出してきた1組あたりの売上成果、粗利成果で計算を進めていくと、比較的簡単に計算できます。ここでも問題形式で事例を出しますので、考えてみてください。

次に挙げる条件で行なった広告・販促は費用対効果があつたでしょうか？

● 広告・販促条件

- ・ 郊外居酒屋 月商250万円
- ・ 客単価 3500円
- ・ 原価率 28% 利益率 10%
- ・ 1組あたりの平均人数3人

● 販促内容と結果

- ・ 情報誌に広告を掲載
- ・ 情報誌経由で来店した方が20組
- ・ 販促費用は12万円
- ・ クーポン特典は、1組あたり500円の割引