




これからの  
中小飲食店の成功は  
心からの  
お・も・て・な・しと  
断トツ   
差別化メニュー  
にある

Kurosu Hideo  
黒須英夫

青山ライフ出版

## まえがき

日本の飲食業は、「外食産業」として認められるようになったのは、日本経済の高度成長期と歩みを同じくして、米国式ファストフードやファミリーストランが創業期から成長期に向かう1970年代後半からであります。

日本経済は、1989年のバブル崩壊を機に疲弊し始め、この15年間はデフレスパイラルという、大きな経済変動の中で翻弄されて来ました。

バブル崩壊後の飲食業としても、これらの大きな経済変動により価値観の違ってしまったお客様が多様なニーズに如何に対応したら良いかを暗中模索しながら、次から次へと新規業種・業態の開業や新メニューの開発にしのぎを削り、「お客様の多様化したニーズ」の発掘に躍起となってきました。

しかし、この20有余年の間に起こったバブル崩壊と長引くデフレ経済の変動の中でも、今日までお客様に愛され続けて拡大している飲食企業と、一時の流行を追って、生まれては消えていつてしまった飲食店の如何に多かったかも見聞してきました。

飲食店の価値は、メニュー（Q）＋サービス（S）＋クリンリネス（C）＋内外装の雰囲気（A）の四大要素が合体した、大きな意味での**付加価値充分な商品力**の大小で決まると言われております。

飲食業は、時代時代の経済状態と密接な関係にありますので、マーケットが変化すれば、自らも変化対応して行かねばならないのは当然であります。しかし、この変化対応も「飲食業の原則」から外れていては、経営の継続は難しいのです。

飲食業がゴーイング・コンサーン（＝永続的な存在）である為には、先ず経営の目的の第一に、自分達の生業はお客様なしには成り立たず、お客様に生かされているのだという、「常なるお客様への感謝の心」が企業の根底（＝理念）に流れていなければならぬと考えます。

第二としては、その店の商品力を構成しているメニューやサービスやクリンリネスや雰囲気等々迄、その企業の理念を浸透させ、**数多くのお客様に愛される為にご満足提供を最優先に考える事**であると思います。

この15年間のデフレ経済下での飲食業は、売上高のダウンサイジングの中で、なんとか利益は確保しようと、メニュープライスの低価格化（円高による輸入食材の仕入れ価格のダウンに支えられた部分もあり）や、人件費削減による接客サービス人員の削減等にはばかりに注力し、お客様へのご満足提供を忘れてしまったかような現象が続いておりました。

平成23年の3月11日の「東北の大震災」と「東電の福島原発事故」により、多くの方々がお亡くなりになりました。又沢山の人が多大なる被害をこうむり、未だに苦しんでおられます。

一方でこの大震災は、日本人にあらためて「日本人とは何か、人間は何の為に生きているのか」と

いう問いと考える時間を与えてくれました。

バブルやデフレ経済の中で失ってきた、日本人が本来持っていた「他人への思いやり、気遣い、絆、他人に生かされている」等々の心情を思い出させてくれたのでした。

私はこれからの飲食業の売上高や客数増を願うなら、先ずお客様大切の企業理念を経営の土台にして、料理やデザート・お飲物を通して、昔から日本人の心の奥底に潜在していた「心からのおもてなし」ホスピタリティー」をすることによって、お客様に数多くの「感動」を与える事がこれからの重要なテーマになると考えます。

2020年のオリンピック開催も決まりました。これからオリンピック迄の7年間、日本のキャッチフレーズは「おもてなし」となる事は間違いないでしょう。

訪日する外国の選手やお客様を、日本人の「心からのおもてなし」と「美味しい日本食」、そして「日本独自の素晴らしい文化の数々」で歓迎したら、その人たちは日本に対する「感動」を胸に帰路についてくれる事でしょう。

このたび、私の40年余にわたる飲食業での体験の中で得た数々の教えの中で、売上高アップを望むなら、「心からのおもてなし一杯のサービス」と「断トツ一番メニュー」の大切さを、そして利益の増大を願うなら、「コストのコントロール」に注力する事が如何に重要かについてもまとめてみました。私の飲食業での経験が皆様に少しでもお役にたてれば嬉しく思います。

# 第1章

## 売上高を上げる為の基本事項

### 目次

- 1 飲食業での変えてはならない最も大切な心構え 10
  - (1) お客様への「ご満足提供」と「感謝の心」を大切にすることです 10
  - (2) 店舗の全機能はお客様の為の物であり、自分達はそれに生かされているのだと考えましょう 14
  - (3) 店舗は、従業員が楽しく働ける環境作りが大切なのです 16
  - (4) 従業員採用は、最も重要な業務である 19
- 2 飲食業において変えねばならない事 25
  - (1) マーケットの変化へのアンテナを高くして、素早い対応が重要です 25
- 3 新規開店時の大切な心構え 30
  - (1) 新規出店は余力を持って始めたい 30
  - (2) 最初から売上高を取りに行くな！ 32
- 4 飲食店売上高の意味を考えてみましょう 36
  - (1) 売上高は、客数×客単価です 36
  - (2) 客数とは、既存店客数×平均来店客数+新規客数の合計です 38

# 第1章

- (3) 売上高伸長には、卓数と席数のバランスが重要です 46
- 5 飲食業の「接客サービス」の大切さと重要性について考えてみましょう 55
  - (1) 「真実の瞬間」における価値の大小が売上高を決めるのです 55
  - (2) 飲食店における「真実の瞬間」の具体例(路面店の場合) 64
- 6 飲食店の商品とは何かという事をご存知ですか? 97
  - (1) 大きな意味での「商品」とは何でしょうか? 97
  - (2) メニュー力は飲食店の生命である 103
- 7 商品開発についての考え方 109
  - (1) 売れる力を持ったメニューの開発 109
  - (2) メニュー開発のあり方 114
- 8 成功している飲食店には、「差別化一番メニュー」がある 122
  - (1) 一番メニュー(名物料理)とは何か 122
  - (2) 「一番メニュー」は、ポピュラーメニューの中にあるのです 127
  - (3) 繁盛店は一番メニューを絶えず育成しているのです 130

## 売上高を上げる為の基本事項

9	メニューマーケティング	140
	(1)メニューコンセプトの作り方	140
	(2)メニュー計画	143
	(3)価格の設定方法	146
	(4)メニューミックスと価格の設定方法	150
10	メニュー品目の表示方法	168
	(1)メニューブックの役割	168
	(2)メニューブックの作成手順	173
11	販売促進策について	177
	(1)販売促進策の第一は、出店する立地にある	187
	(2)販売促進策は、囲い込み型に転換している	177
	(3)その他の具体的な販売促進策	191

## 第2章

### 利益の源泉は経費のコントロールにある

- 1 飲食店の経費構造 198
  - (1) 飲食店の二大重要コスト 198
- 2 人件費(率)のコントロール 202
  - (1) 人件費は経営者(又は店長)の最重要管理事項である 202
- 3 原材料費(率)のコントロールの重要性 216
- 4 原材料費(率)≡粗利益高(率)の管理の重要性 219
  - (1) 標準原価計算書の必要性について 220
  - (2) 調理マニュアルの必要性 225
  - (3) 発注業務でのムダをなくす 229
  - (4) 納品・検収は業者任せにしない 233
  - (5) 在庫管理を徹底する 234
  - (6) 正確な棚卸業務で口入を抑える 236
  - (7) 仕入業務によって利益の大小が決まる 238
  - (8) 5Sの良くない店は粗利益率や人件費率が悪い 239
  - (9) その他の経費コントロールのポイント 242



## 第1章

# 売上高を上げる為の基本事項

- 1 飲食業での変えてはならない最も大切な心構え
- 2 飲食業において変えねばならない事
- 3 新規開店時の大切な心構え
- 4 飲食店売上高の意味を考えてみましょう
- 5 飲食業の「接客サービス」の大切さと重要性について考えてみましょう
- 6 飲食店の商品とは何かという事をご存知ですか？
- 7 商品開発についての考え方
- 8 成功している飲食店には、「差別化一番メニュー」がある
- 9 メニューマーケティング
- 10 メニュー品目の表示方法
- 11 販売促進策について

## 1 飲食業での変えてはならない最も大切な心構え

…この項のポイント…

- ・お客様への「ご満足提供」と「感謝の心」を大切にすることです。
- ・店舗の全機能はお客様のものであり、自分達は、それらに生かされていると考える事が大切です。
- ・店舗は、従業員が楽しく働ける環境作りが大切です。
- ・従業員採用は、最も重要な業務の一つです。

### (1) お客様への「ご満足提供」と「感謝の心」を大切にすることです

飲食業を始めようとする人の中には、いかにしたらお客様にご満足を提供する事が出来るか

という事を真剣に考える前に、この出店で大金を儲けてやろうと、「捕らぬ狸の皮算用」をしてしまう人の方が多いのも事実です。

勿論、経営するからには、お店の存続と発展の為に、継続的に利益を上げて行かねばならないのですから、最初に損益の計画を立てるのは当然ではありません。

しかし、飲食店開業の第一の目的は、地域の多くのお客様に当店の素晴らしい「料理とサービスと雰囲気」を楽しんで頂きたいという初心でなければなりません。

この出店で大金を儲けてやろうという気持ちが一番優先事項であってはならないと考えます。飲食店開業の動機及び経営において、変えてはならない基本的事項は、以下のようにあります。

飲食業は、大きな意味での**商品**⇨**メニュー**⇨**サービス**⇨**雰囲気**⇨**クリンリネスの四大要素**⇨**お客様**にご満足いただき、その対価としてお客様から代金のお支払いを頂き、それらの積み重ねが店舗の売上高となる**商売**なのです。

そして、この売上高から原材料費や人件費・家賃等の諸経費を差し引き、残った分が利益とさせていただく**商売**なのです。

企業の利益の源泉や従業員の生活を支えてくれる給料は、「お客様が支払ってくれる金額⇨売上高」から頂いているのだと思わねばならないのです。

従って、自分達がいただく給料は、自分達がお客様に提供した**飲食物＋サービス＋クリンリネス＋雰囲気**の**総合価値の善し悪し**によって増減すると言っても過言ではないし、当然であります。

自分達の給料は、形式的には社長から頂くかもしれませんが、それはお客様に代わって社長が支払ってくれているのだと理解すべきであります。

社長始め本部スタッフの人は、従業員に対して、「給料を支払っておるのは俺達なのだ、社長やスタッフの言う事に文句を言わずに聞け」的な考え方でなく、給料を支払う時には、「この給料はお客様が支払ってくれた売上高から頂いたものです。お客様への感謝の念と奉仕の心を持って毎日頑張ってください」と言える迄に人間性を高めたいものです。

飲食店を営む初心は、自店の全ての商品とサービスと内外装は、お客様へのご満足提供の為にあるのだという強い認識と、それらがお客様のご満足の為に最大の貢献が出来るよう全力を尽くす事にあるのです。

売上高や利益の多い少ないは、自分達の努力や創意工夫に対するお客様の評価の結果と考えねばならないのです。

売上高が上がる、お客様数が伸長するという事は、お客様の当店に対する評価が高い証拠なのです。お客様へのご満足提供の少ない店舗は、売上高、客数が少ないのは当然であります。

もし、貴店の売上高や客数が少ないのであれば、お客様へのご満足と感謝の心が十分に提供されているのか、商品、サービス及びクリンリネス等についての検証が必要なるのです。

飲食業の変えてはならない事は

- 1) お客様に価値ある商品を提供し、満足して頂く事
- 2) お客様への感謝の心を常に持ち続ける事

…なのです。

飲食業は、経営の基本理念として、これら二つの原則を経営者から従業員に至るまでしっかりと守られておれば、どのような経済変動があろうと、どのようなメニューをどのようなサービス方法で、どのような内外装で商売しようと、良い結果は後からついてくるものです。

結果がついてこない時は、これらの変えてはならない理念が、店の精神的大黒柱になりきっていたのか、いなかったのかを自問自答してみるべきであります。

飲食業の1日は、お客様への「ご満足提供」に始まり、「感謝の心」で終わりたいものです。

## (2) 店舗の全機能はお客様の為の物であり、自分達はそれらに生かされているのだと考えましょう

店舗は経営者自らが多額の資金を用意し、リスクをも覚悟して、自らの責任で事業を遂行するという事から考えますと、店舗の内装、調理機器、備品、客席、ナイフ、フォーク等々は経営者自らの所有物である事には間違いないでしょう。

そして、これらの設備、機器、備品、食材等を活用して、お客様に出来るだけ多くのご満足を提供し、その見返りとして利益を得させて頂くのは至極当然の事であります。

一方、これらの設備、機器、備品、食材等は、お客様の来店がなければ無用の長物や無駄となってしまうのも事実です。飲食店の全ての機能は、お客様各人にご満足を提供する為に存在しておるのだと言っても間違いないでしょう。

何故なら、食材が不足したり劣化していたり、調理機器の能力が低下していたり、内外装が老朽化していたり、提供の為の容器が欠けていたり、数量が足りない為に提供時間が遅れる等々があったら、お客様にご満足を与えることは難しく、お客様の来店も少なくなり、従業員の給与の源であります売上高も減少してしまうからです。

このような不備を抱きながら営業を続けるという事は、自分達はお客様に生かされているの

だ、お客様にご満足を提供する事が仕事だという「**飲食業の基本的な哲学**」を認識していないことの表れになるのです。

自分達は、お客様あつての商売であり、お客様に生かされているという感謝の心、更には食材、機器、備品等に生かされておるのだという、物を大切にすることを如何に従業員達に浸透させるかが重要なのです。

自分達が多額の資金で用意した店舗の全機能は、自分達の所有物であると同時に、お客様の為の物でもあるのです。

従って、お店の全ての機能は、つまようじ一本に至るまでお客様にご不便や不快の念を与えるものであつてはならないのです。提供する数々のメニューの大元である食材は、畜肉にしても、野菜・果物にしても、彼らの命が絶たれた結果としての物であります。従って、それらを使用する時は、お肉様、野菜様、レモン様と言える位に、それらに生かされておる事への感謝の念を持って頂きたいと考えます。