

飲食店オーナーの皆様へ

飲食店経営に役立つ数字

街を歩いていると、「あれっ？この前できたばかりなのに、もう店じまいしてる・・・」という光景を飲食店では特に見かけます。長年にわたり飲食店経営されているオーナー様からしたら「それがどうしたん？この業界では当たり前の話やんか」ということなのでしょう。

では、なぜアノ店は潰れたのでしょうか？また、なぜアナタの店は潰れずにやってこれているのでしょうか？

もしかすると明日は我が身で、「今までご愛顧ありがとうございました」の張り紙を貼る時が訪れるかもしれません。そうならないためにも、もう一度経営のことを見直してみようではありませんか！

弊社は、数多くの飲食店オーナー様と顧問契約を結んでいます。弊社では、飲食ビジネスのコンサルティング専門部隊が、顧問先様の経営を向上・改善させるべくコンサルティングサービスを日々提供しています。今回はそのノウハウを冊子にしました。

一人でも多くの飲食店オーナー様の儲けの一助になってくれることを願っています。



目次

数字を見るという事	…	2~3
売上に関する指標	…	4~8
経費に関する指標	…	9~15
利益に関する指標	…	17~22
最後に	…	23

数字を見るということ



飛行機のパイロットは 何を見て操縦してるか

皆さんは旅をしている中で飛行機に乗ることになりました。当然コクピットには操縦士と副操縦士がいます。

ふと彼らを見ると、二人ともなぜか目隠しをしています。飛行機は動きだしているにもかかわらず、目隠しを取ろうとはしません。

このままでは墜落するのも時間の問題なので、早く目隠しを取るように言うのですが耳を貸さずどんどんスピードは上がっていきます。

なぜ目隠しを取って、計器を見ないのかと聞いても、「なんとなくわかるから大丈夫だよ」という返事が返ってくるばかりです。

さて、どうしましょう。皆さんはこんな飛行機に乗りたいですか？ 乗りたくないですよ。

操縦士が目隠して飛行機を飛ばす。こんな恐ろしいことはないでしょう。

でも、中小企業の経営ではこんなことは当たり前のように起きているのです。

店主・社長である皆さんは、飛行機で言う操縦士・パイロットです。

当然お店を切り盛りするわけですから、普段何を見て切り盛りしていますか？



皆様にとっての計器は何でしょう。それは会計の**数字**・指標です。

これを見ないから、9割のお店が閉店することになってしまいます。

「数字を見ましょうよ」と言ってみても、「なんとなくわかるから大丈夫だよ」と言ってませんか？

それでは、目隠しパイロットの飛行機と同じくらい墜落の危険性があります。

せっかくの機会ですので、そんなことになってしまわないように、一つ一つ見ていきましょう。

安心してください、そんなに難しいものじゃありませんので…

さて、ここでは売上に関する指標を見ていきましょう。

お店を経営している以上、やはり気になるのが売上です。でも、一口に売上と言ってもいろんなとらえ方があるんですよ。

売上に関して見ることのできる指標

I 売上(日・月・年ごと)

II 客単価

III 坪売上高

IV 人時売上高



ざっと挙げるだけでもこれくらいはあります。もしかしたら、何やら難しそうだな。と思っている方もおられるかもしれませんが、そんな心配は無用です。

一つずつ、その場でできるワークシートを使いながら見ていきましょう。

客単価

客単価って何？

客単価というのは、お客様一人が一回の来店でいくら使ってくれたのかという数字です。当然、お客様の数が同じならこの金額が大きければ大きいほど売上は多いということになります。

どうして大事なの？

お店の利益というものはこんな感じで計算できます

$$\text{客数} \times \text{客単価} \times \text{利益率} = \text{利益}$$

ですので、客単価の増加というのは、ダイレクトに利益の増加につながってきます。逆に、客単価が下がれば、ダイレクトに利益が下がるといことです。

ですので、日々の客単価を管理し、上げていく工夫が重要です。

どうやって計算するの？

客単価を計算するのは簡単です。

その日・その月の売り上げを、その日・その月に来店したお客様の人数で割ればいいだけです。

下の表にあてはめれば簡単に計算できます。

その期間の売上(A)	来店したお客様の数(B)	(A)/(B)

皆さんのお店では、どのくらいの数字になるのでしょうか。

一日・一週間・一か月と、期間を長くとればとるほど、平均値に近づいていきます。

なにも、円単位まできっちり考える必要はありませんので、まずは一度ざっくりとした数字で計算してみましよう。

坪売上高

坪売上高って何？

坪売上高とは、店舗面積ひと坪あたりいくらの上があるか、という指標です。

業種によって、ある程度の違いはありますが、一般的に一月10～20万円程度が相場です。

どうして大事なの？

たとえば、ある業種の一月の平均坪売上が13万円としましょう。

そんな中、その業種でお店を開き、事業計画を立てたとします。計画なのでもちろん利益が出るように、うまくいくことを想定してます。

ですが、その計画から坪売上を見ると、1か月25万円の設定になっていたらどうでしょう？

業界平均の倍もの業績が上がるほどの何かがありますか？ということになりますよね。

新規開業でなくても同じです。「〇〇くらいのうりあげがあがればなあ」「あと〇〇くらいお客がはいればなあ」といった事を考える機会も多いとは思いますが、はたしてそれは現実的な事でしょうか？

どうやって計算するの？

坪売上を計算するのは簡単です。

その日・その月の売り上げを、お店の坪数で割ればいいだけです。

下の表にあてはめれば簡単に計算できます。

その期間の売上(A)	お店の坪数(B)	(A)/(B)

もし、この坪売上が10万円台後半や20万円を超えているにもかかわらず、資金繰りが苦しかったり、利益が出ていないような場合は、売上が少ないのではなく、他のところに問題があるといえます。

人時売上高

人時売上高って何？

人時売上高というものは、お店で働いている人一人が1時間でどのくらいの売上高を生み出しているかという指標です。

4,000円を基準に5,000越えを目標にするといった感じでしょうか。

どうして大事なの？

一人・1時間当たりの売上高を計算して、万が一1,500円程度だったとしたらどうでしょう。バイトの時給が800円としても、のこり700円、原材料は3割くらいでしょうから450円でのこり250円。水道光熱費・家賃が1時間で……何にも残りませんよね。社員ならもっと時給も高いでしょうから、赤字です。

この指標が低すぎるということは、人が多すぎるということです。

それでも、人を減らせないほど忙しい。ということであれば、どこかに問題が潜んでいる可能性が高いです。

どうやって計算するの？

これも計算するのは簡単です。

その日・その月の売り上げを、その日・その月働いた人の総時間で割ればよいだけです。

下の表にあてはめれば簡単に計算できます。

その期間の売上(A)	働いた総時間(B)	(A)/(B)

この数字が高いということは、そのお店は効率よくお店を運営し売り上げを上げることができているといえます。

さて、ここでは経費に関する指標を見ていきましょう。

お店を経営で経費の管理ができていないということは、穴のあいたバケツのように、現金が漏れている可能性がとても高いといえます。

空いた穴をふさぐにしても、まずはどこに穴があいているか知らないことにはふさぐこともできません。

さあ、よーく探してください。

経費に関して見る指標

I 原価・原価率

II 人件費・人件費率

III FLコスト

IV 固定費・固定比率



まずはこのあたりから見ていきましょう。

これも難しく考える必要はありません。

一つずつ、その場でできるワークシートを使いながら見ていきましょう。

売上原価・原価率

売上原価って何？

飲食店での売上原価と言うと、基本的には食材費です。その料理の為に使われている材料の仕入れ値を合計したものが、その料理の売上原価ということになります。

原価率って何？

原価率とは、売上に対して原価がどのくらいを占めているかを割合で表したものです。

たとえば、1,000円の料理の原価(材料費)が350円なら、原価率は、 $350/1,000=35\%$ となります。

どうして大事なの？

原価率とセットとなる数字に粗利益というものがあります。粗利益の項目で合わせて説明しようと思います。

計算してみよう

では、実際に皆さんのお店の原価率を計算してみましょう。今回は、二つの考え方から計算してみます。

一つ目は月単位の原価率です。計算方法は次の表のとおりです。

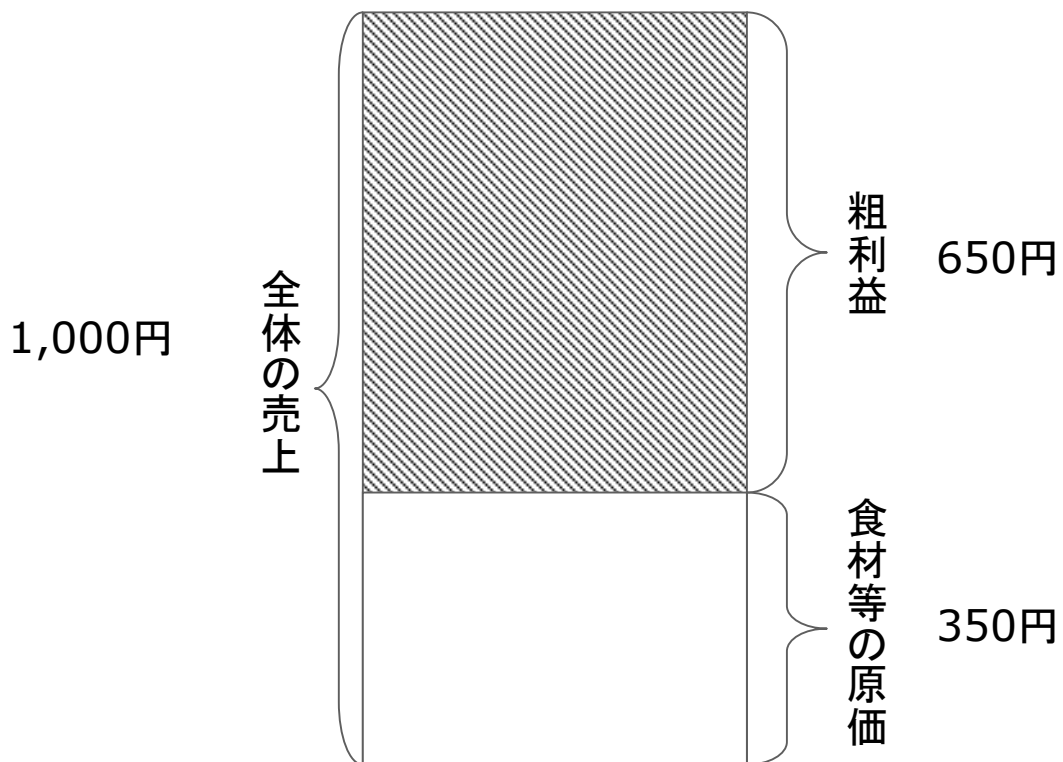
その月使った材料費(A)	その月の売上高(B)	(A)/(B)

二つ目は商品ごとの原価率です。計算方法は次の表のとおりです。

そのメニューで使う材料費の合計(A)	その商品の値段(B)	(A)/(B)

売るだけで赤字になってしまうようなメニューはないですか？
要チェックです。

売上原価・原価率図解



全体の売上(1,000円)に対して、食材等の材料原価(350円)の占める割合($350 \div 1000 = 35\%$)を原価率という。

逆に、全体の売上から材料等の原価を引いて残った部分(1,000円 - 350円 = 650円)を粗利益と言います。

人件費・人件費率

人件費って何？

人件費というのは、あえて説明するまでもないと思いますが、お店で働く人に対するお給料やボーナスの合計です。

アルバイト・社員全部の合計の金額を人件費と言います。

人件費率って何？

人件費率とは、売上に対して原価がどのくらいを占めているかを割合で表したものです。

たとえば、月200万円の売り上げがあるお店の、毎月のお給料が50万円なら人件費率は、 $50万円/200万円=25\%$ となります。

どうして大事なの？

飲食店における経費のうち、多くを占めるのが材料費と人件費です。これがいくらなのか、売り上げのうちのどのくらいを占めているのかを把握していないということは問題です。

計算してみよう

では、実際に皆さんのお店の人件費率を計算してみましょう。

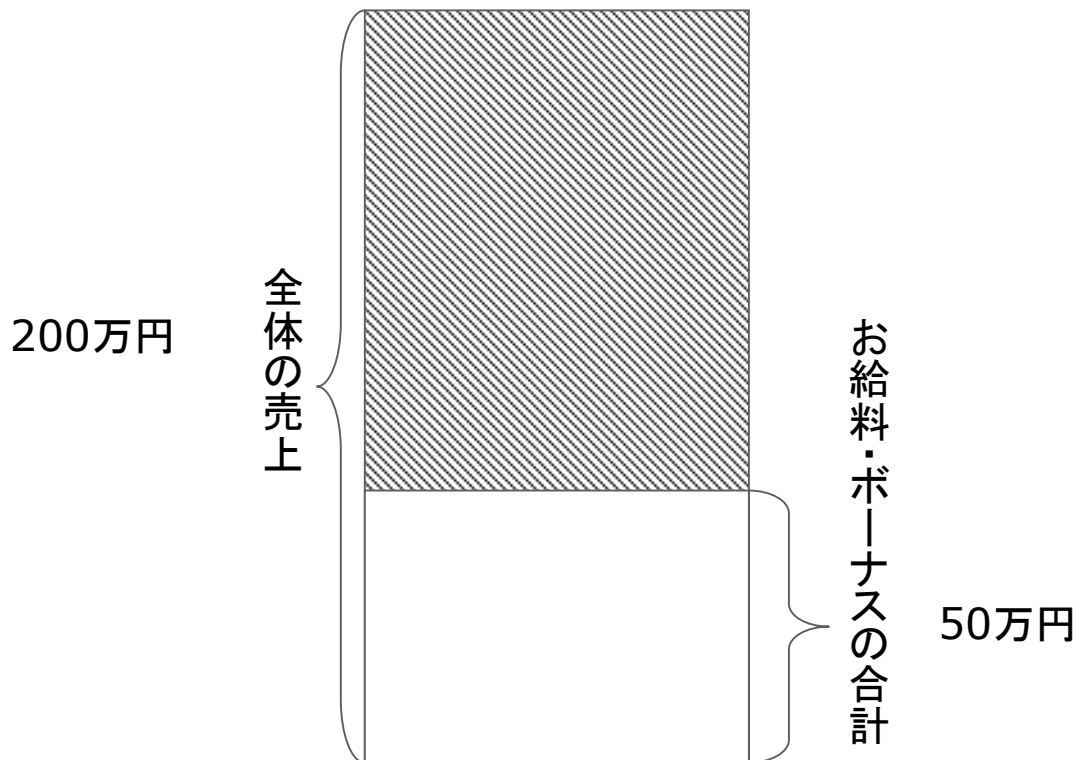
計算方法は難しくありません。

下の表にあてはめれば簡単に計算できます。

その期間の売上(A)	お給料の合計額(B)	(B)/(A)

人件費・人件費率は、この後出てくる飲食店で最も重要と言っても良い指標にも関係してきますので、ぜひ把握していただきたいと思います。

人件費・人件費率図解



全体の売上(200万円)に対して、お給料やボーナスの合計(50万円)の占める割合($50 \div 200 = 25\%$)を人件費率といいます。

FLコスト・FL比率

FLコストって何？

FLコストとは、原材料(Food)と人件費(Labor)の合計の事を言います。飲食店業界では、よくつかわれる言葉で、最も重要な指標の一つです。

FL比率って何？

FL比率とは、売上に対してFLコストがどのくらいを占めているかを割合で表したものです。

たとえば、月200万円の売り上げがあるお店の、毎月のお給料が50万円・材料費が70万円ならFL比率は、 $(50万円+70万円)/200万円=60\%$ となります。

どうして大事なの？

飲食店における経費のうち、多くを占めるのが材料費と人件費です。そして欠かすことのできない経費です。

売上からFLコストを引いた残りから、家賃や光熱費等の諸々の経費を支払って、残ったものが利益。といったイメージでしょうか。

ですので、FLコストを引いた時点で、ほとんど残っていない・・・といった状況であれば、そもそも利益が出るわけがないのです。

計算してみよう

では、実際に皆さんのお店のFL比率を計算してみましょう。

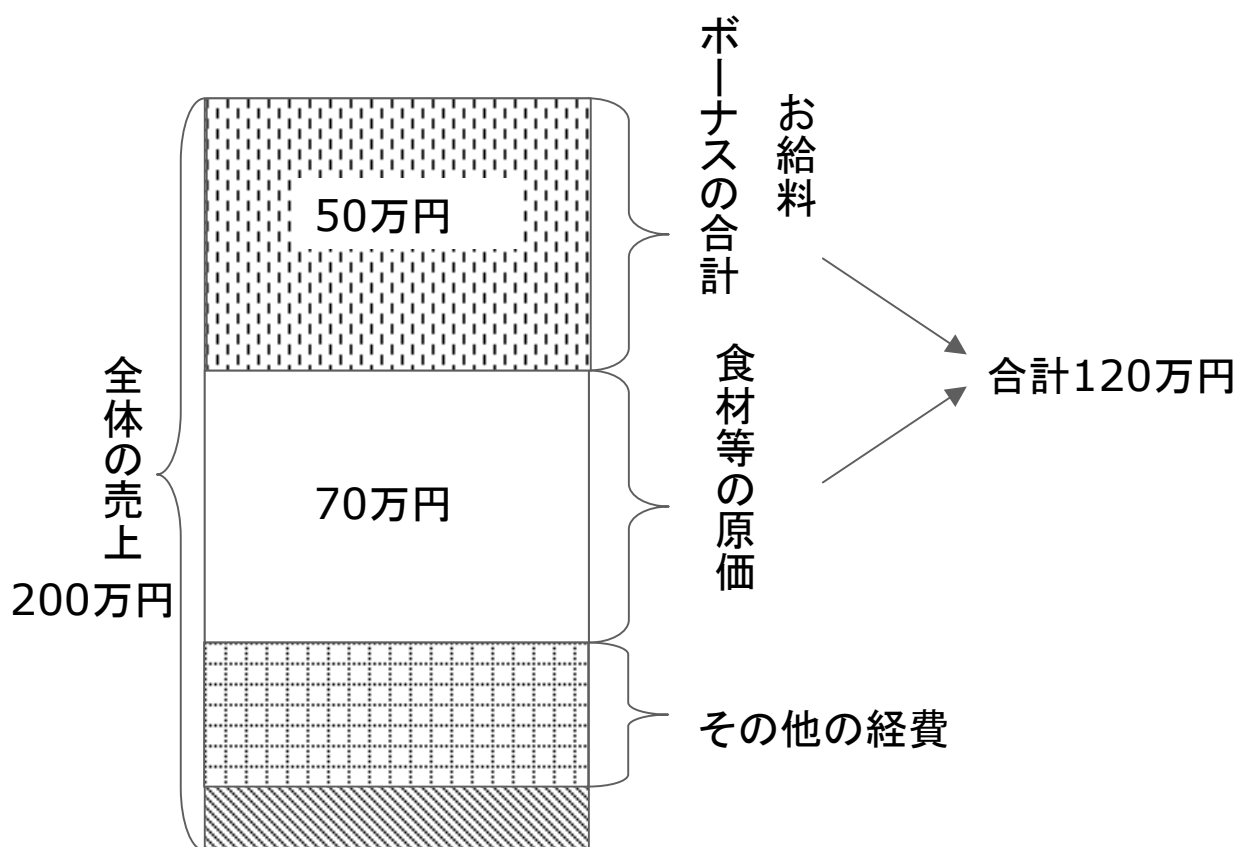
計算方法は難しくありません。今まで見てきた、原価と人件費を用いて下の表にあてはめれば簡単に計算できます。

その期間の売上(A)	原価・人件費の合計額(B)	(B)/(A)

FL比率は、把握・計算するのが比較的簡単な割に重要度がかなり高い指標です。一般的には60%以下なら適正值と言われています。

毎月の推移や、前年同月の比較等必ずするほうが良いでしょう。

FLコスト・FL比率図解



FLコストは、50万円+70万円の120万円です。比率を見ると、 $200 \div 120$ で60%になります。これがFL比率です。

売上から、FLコストを引いた残りから、その他の経費が引かれ、最終的に利益が残るということになります。

上の三つの四角(人件費・原価・その他経費)が売上よりも大きくなった場合は赤字になっているということです。

さて、ここでは利益に関する指標を見ていきましょう。

試行錯誤を重ねて、おいしい料理を作り、お客さんも来てくださるようになった。そのおかげで売上が勢いよく伸びたとしても、利益が出ていなければ何をやっているのやらということになります。

逆に売上は横ばいでも、利益が伸びていればそれは大成功と言えます。

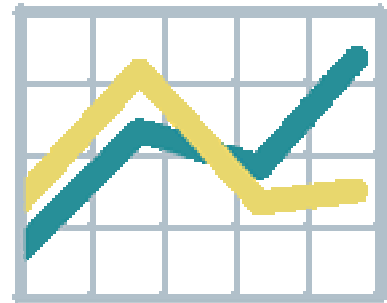
つまり、お店の成績の最終結果が「利益」なのです。

利益に関して見る指標

I 粗利益・粗利率

II 営業利益・営業利益率

III 損益分岐点



何はさておき、利益が出なけりゃ意味がない……………
お店の成績の最終結果である利益について見ていきましょう。

利益が〇〇円、と言うだけでは良いのかどうかも分かりません。

利益が300万円だ。すごいなあ…と思ってたら、全国1,000店舗の合計でした。1店舗当たり3,000円??なんてこともありますしね。

粗利益・粗利率

粗利益って何？

粗利益というのは、売上から材料(食材)費を引いたものを言います。売上原価の裏返しになるものです。

粗利率って何？

粗利率とは、売上に対して粗利益がどのくらいを占めているかを割合で表したものです。

たとえば、1,000円の料理の原価(材料費)が350円なら、粗利率は、 $(1,000-350)/1,000=65\%$ となります。

どうして大事なの？

会社にとっての粗利益は人にとっての栄養と同じです。少なすぎるとやせ細って死んでしまいますし、豊富だと成長します。

お給料も経費も全て粗利益があるからこそ払えるというものです。借入の返済も粗利益が無いとできません。

ですので、たとえ売上が落ちても、粗利益が上がっていればOKという考え方もできます。

計算してみよう

では、実際に皆さんのお店の粗利率を計算してみましょう。今回は、二つの考え方から計算してみます。

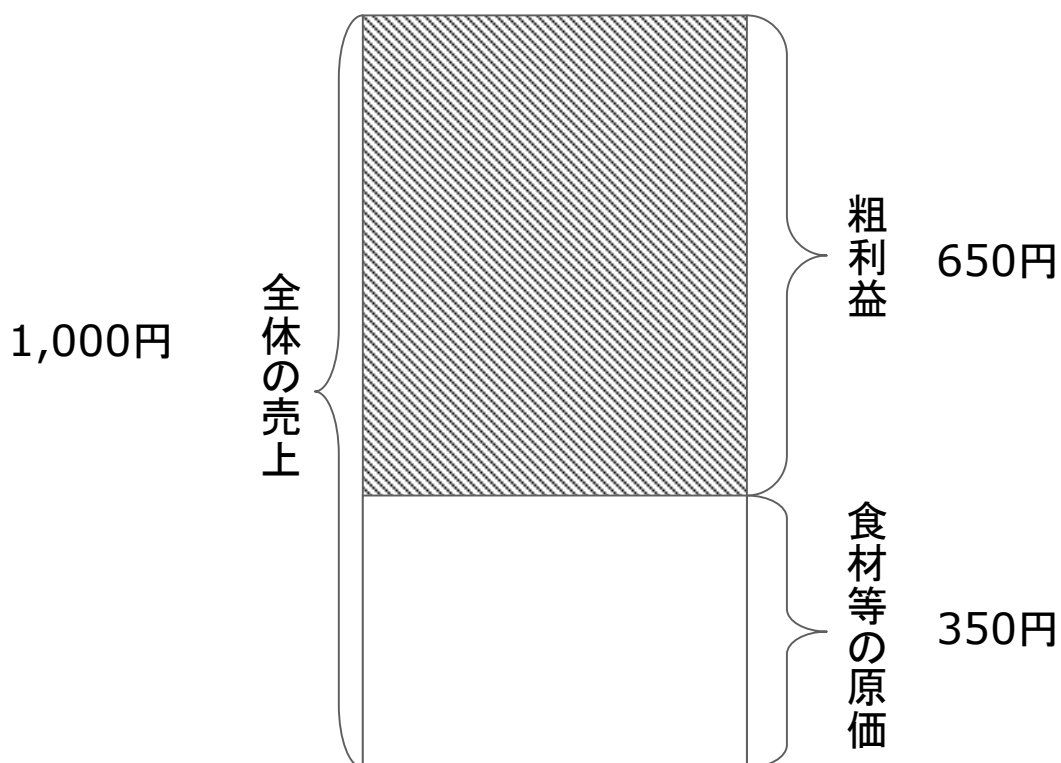
一つ目は月単位の粗利率です。計算方法は次の表のとおりです。

B-その月使った材料費:A	その月の売上高:B	A / B

二つ目は商品ごとの粗利率です。計算方法は次の表のとおりです。

B-そのメニューで使う材料費の合計:A	その商品の値段:B	A / B

粗利益・粗利率図解



この場合、粗利率は $650 \div 1,000$ で65%です。

粗利率と原価率は裏表の関係なので、原価率が上がれば粗利率は下がり、原価率が下がれば粗利率は上がります。

飲食店の場合、一品あたりの食材の分量等ポーション管理をしっかりとっておかないと、原価率が知らない間に上がり、粗利率が下がってくるということが良くあります。

特にアルバイトが盛りつける場合等は分量が徹底できているかどうか、調理ミス・オーダーミスによるロスが多すぎないかなど、しっかり管理する必要があります。

営業利益・営業利益率

営業利益って何？

営業利益というのは、売上から材料(食材)費を引いた粗利益から、さらに、人件費・水道光熱費・家賃・消耗品費などの経費を引いて残った利益の事を言います。

この営業利益が、商売をしたことによって、どのくらいの利益を生み出したのかを表す数字です。

営業利益率って何？

営業利益率とは、売上に対して営業利益がどのくらいを占めているかを割合で表したものです。

たとえば、年間の売上が2,000万円で、原価や経費を引いた後の営業利益が200万円なら、営業利益率10%ということです。

どうして大事なの？

営業利益率というのは、一年間商売をして、どれだけの利回りがとれたかを表す数字です。この割合が0なら、一年間頑張ったけど何にも残っていない(経験等は残りますが)ということになってしまいます。

中小企業や個人経営の場合、商売の元手を出しているのは社長やオーナーですので、営業利益0ということは、元手に対して利回り0ということです。

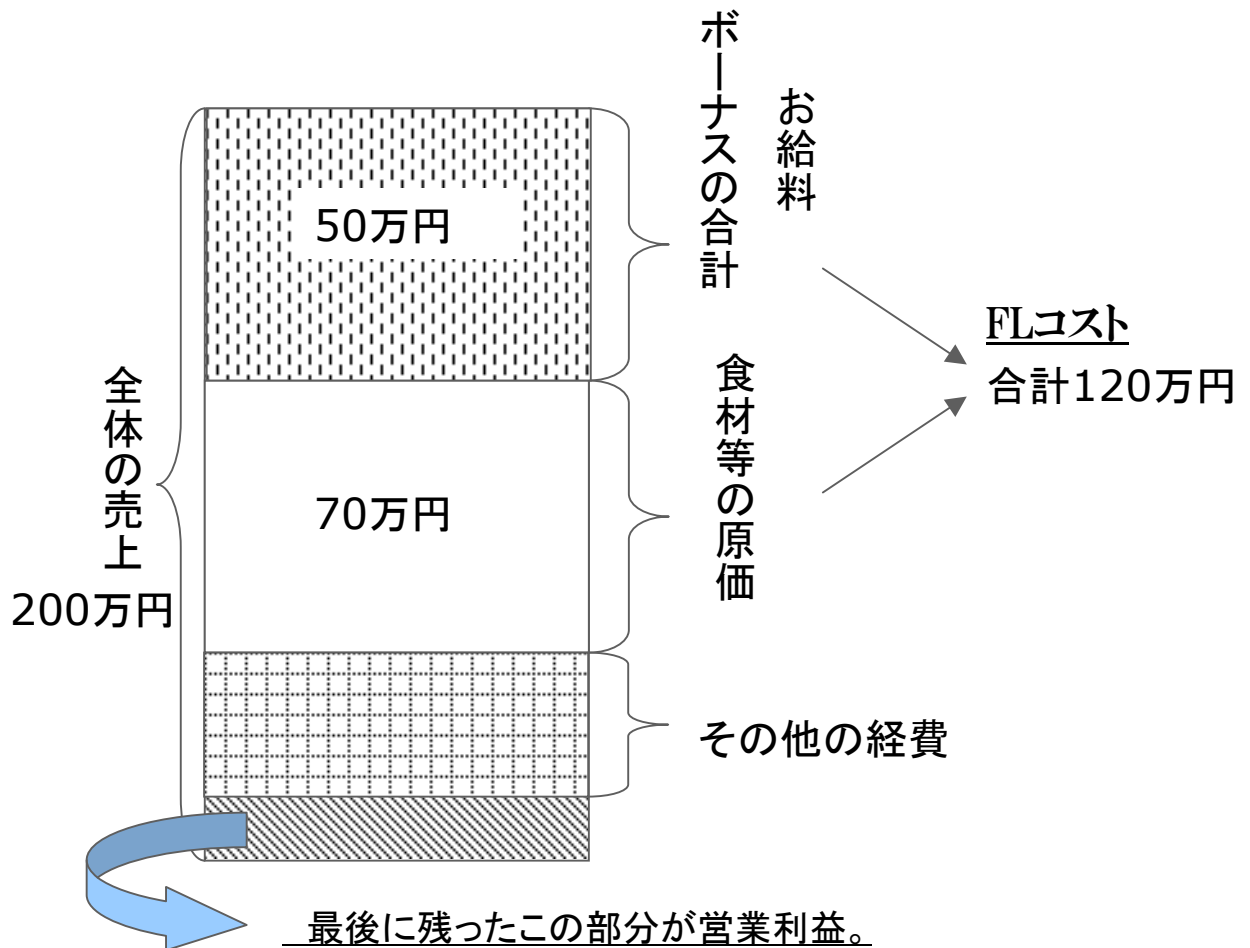
リスクも背負いながら一生懸命働いて「利回り0」では悲しいですね。借入等のリスクがあることを考えると、10%は目指したいところです。

計算してみよう

では、実際に皆さんのお店の営業利益率を計算してみましょう。計算方法は次の表のとおりです。

【(B) - (FLコスト + その他経費)】(A)	その月の売上高(B)	(A)/(B)

営業利益・営業利益率図解



損益分岐点

損益分岐点って何？

損益分岐点とは、簡単に言うといくら売上があると損益が0になるかという金額を指します。

言い換えると、売上がその金額を下回ると赤字になり、上回ると黒字になるというポイントです。

どうして大事なの？

商売をしている以上、赤字を回避し、黒字(利益)を出すのが目標です。ですので、最低いくら売上がなければ赤字になってしまうのか？という基準を知っている事は非常に重要な事です。

この基準を知ることによって、他にも様々な事が見えてきますし、問題点もあぶりだすことができます。他の指標と組み合わせることでいろいろと広がりを見せます。

たとえば、客単価と席数と組み合わせてみたとします。一日満席が続いたとして〇〇人、客単価□□円を掛けて△△△円。これがそのお店のキャパシティーとしての限界です。これと損益分岐点を比較するとどうでしょうか。

まさか限界まで売っても損益分岐点に届かないなんてことは無いでしょうけれど、損益分岐点/限界が7割なのか8割なのか、または3割なのかによって、目指す集客は大きく異なります。

万が一限界<損益分岐点になってしまった場合、そもそも利益が出る仕組みになっていないので、商売を根本的に見直す必要がありそうです。

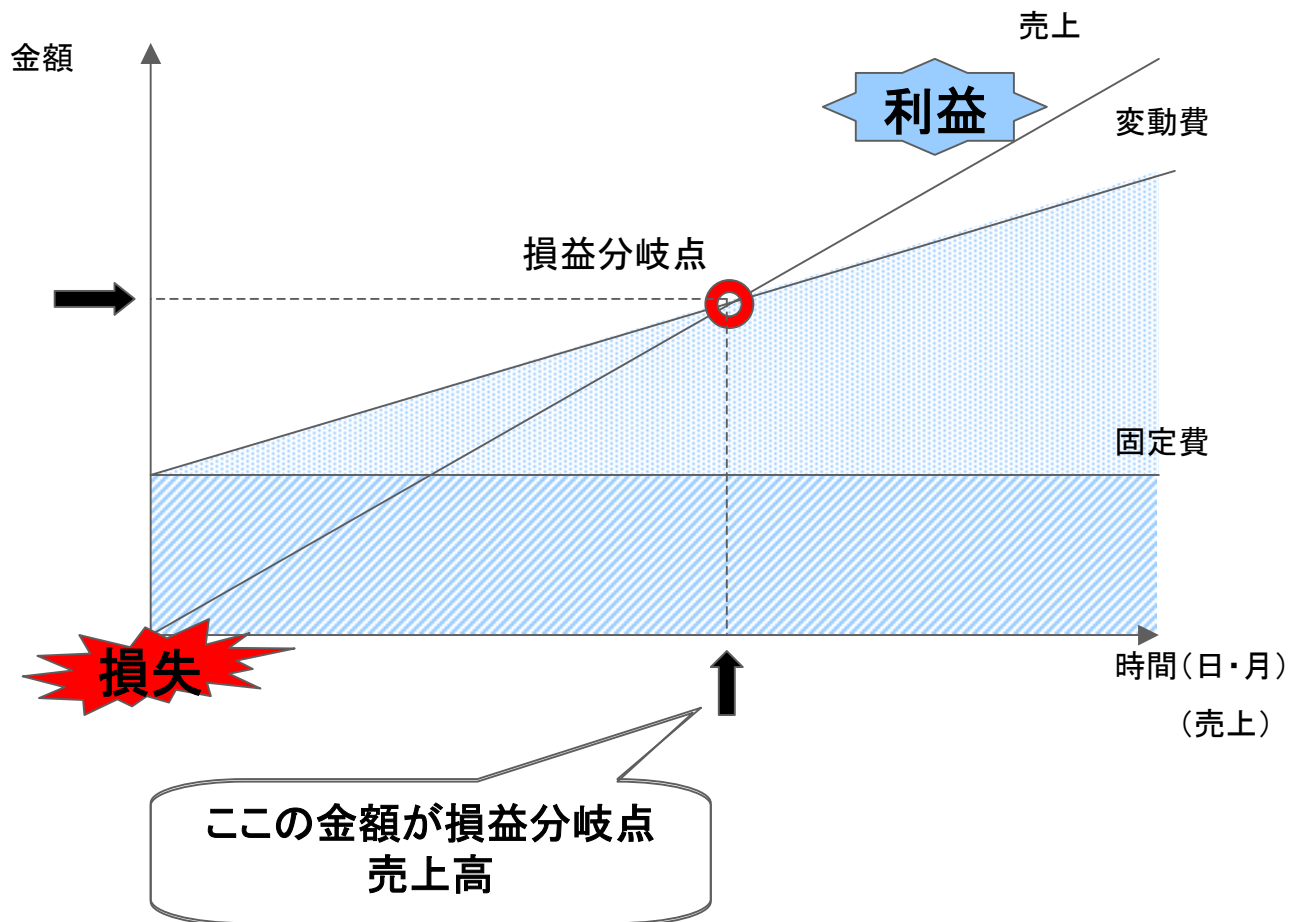
計算してみよう

では、実際に皆さんのお店の損益分岐点を計算してみましょう。計算方法は次の表のとおりです。

固定費(A)	限界利益率※(B)	(A)/(B)

※ 限界利益率は、(売上高ー変動費)/売上高で計算できます。

損益分岐点図解



固定費……売上に関係なく発生するもの

例)

お店の家賃 ・ 機材等のリース料 ・ 正社員(固定給)の給料 など

変動費……売上に応じて増減するもの

例)

材料費 ・ パートやアルバイトの給料 ・ 残業手当 など

最後に

ここまでいろいろな指標について見てきましたが、なにも一度にすべて覚える必要はありません。

まずは気になった指標から、ご自分のお店にあてはめてみてください。そうすると、弱点や強みが徐々に見えてくるはずですよ。

既存店舗・新規開業にかかわらず、事業計画を立てることは重要な事です。なにも、大企業みたいに細かく作りこむ必要はありませんが、やはりある程度は必要です。「事業計画」なんて大層な名前だと難しく感じてしまいがちですが、用はお店の目標です。お店としての目標を数字で立てましょうということです。

その時に、これらの指標を思い出してください。うまく利益の出る計画(目標)を立てたとしても、指標から見て、業界平均等から見て非現実的な数字になっていませんか？

客数・客単価も良く売上はある。FLコストもだいたい60%くらい。でも赤字が続いている・・・原因を探すと家賃が高すぎました。という場合の対策は集客でも経費(家賃以外の)削減でもありません。家賃を下げるか引っ越すかです。

日本で一番とか、何かものすごいアドバンテージが無い限り、ラーメン屋で客単価5,000にはならないですし、居酒屋で30,000円は取れません。

ですので、今回見ていただいた指標をもとに、可能な範囲で利益が出る仕組みを作らなければなりません。

今回最後までお付き合いいただいた方は、すでに指標の重要性を知っています。あとは、一歩踏み出すだけです。



お店の基本情報

- ・ 席数
- ・ 家賃
- ・ 営業時間
- ・ 休業日
- ・ 従業員数
- ・ アルバイト数
- ・ 駐車場の有無
- ・ アルコールの有無
- ・