



レストランの事業再生のポイント



1. 今回の前提

一口にレストランと言っても様々ではありますが、その施策も多様になりますが、今回は一般的な数値の管理に関係したところで説明させていただきます。

基本的にはある程度小規模なレストランを想定しており、また、説明の中では基本的に出店前に検討すべきものもありますが、あくまで出店してしまった後、再生状態か、少なくとも順調ではない状態を想定しております。



2. 売上

売上については、「客単価×客数」と当然なりますが、本来この部分がそれぞれのぐらいたなければならないか計算し、どちらがどれだけ不足しているかを分析することで、その対応は大きく変わってきます。

(1) 客数

まず、周辺の人の流れの変化や競合店の増加など、いわゆる立地が結果的に悪くなったというようなことで、客数が減ったということは考えられます。

この場合ですと、よほど多くの固定客がいない限りは、残念ながら場所やジャンルを変えるなど、如何に早く撤退して次の行動に移るかということが必要となってきます。

上記のような外部要因ではなく、内部要因ということだと様々なことは考えられ、どうしたらよいのか分からないということもあるでしょう。以前は好調だったということであれば、その時期まで客数の推移を遡って見るというのも一つの手法です（レジの記録などである程度は分かると思います）。

その他には素直にアンケートを取ってみるなど考えられますが、いずれにしても、この部分がまず想定している採算ラインに届いているかということを見ていく必要があります。



(2) 客単価

最低限の客数を確保できた上で効率よく利益を増やすには、やはり客単価の部分が重要となります。



注文の際に飲み物などを勧めるお店が多いのは客単価を上げるためです。

他にも様々な施策は考えられますが、この部分が上昇しているかどうかが改善の一つのカギになるはずなので、行った施策が客単価にどのように影響を与えているか、また、接客の担当者によって客単価が変わっていないかなど、具体的な分析が必要となります。



3. 売上原価

様々な原価がかかりますが、家賃等は仕方のないものとし、基本的な議論になるのは原材料費と人件費となります。

一般的に FL コストと言われるもので、次のような計算による **FL コスト比率** が目安としては **60%以内** に収まっていることが必要となります。

$$\text{FL コスト比率} = (\text{原材料費} + \text{人件費}) \div \text{売上高}$$

(1) 原材料費

レストランで言う原材料費なので、食材の仕入れ価格となります。

目標水準は人件費とのバランスによりますが、全メニューで一定の原価率を想定する必要はなく、販売促進的なメニューは高めの原価率にするなど、全体で目標の原価率になるようにします。

また、想定より原価率が多い場合については、食材のロスが原因となっている場合も多いので、単純な売上に対する仕入金額の比率だけでなく、ロス比率を出すなど、食材に無駄が無いかは確認する必要があります。

原材料費は経済事情等の外部要因によっても変動するので、原価率をチェックするのはもちろんですが、メニュー自体を変更しないとどうにもならないことはあるため、定期的に新メニューを出す体制となっていることは原材料費率の変動へのリスクヘッジにもなります。



(2) 人件費

事務系の会社ですと固定費となるところですが、レストランの場合ですと一定程度時間給の従業員がいることから、変動費と捉えて見直すことも必要となります。

調理の体制によっては安い人件費で回すということも考えられますが、あえて小規模なレストランを始めたということだと、一般的にはしっかりとしたお店が想定され、従業員についてもそれなりの人件費が必要となります。

家族の協力で急場をしのぐということも考えられますが、長期的な経営の観点ですと第三者の従業員に給与を支払える体制が求められます。

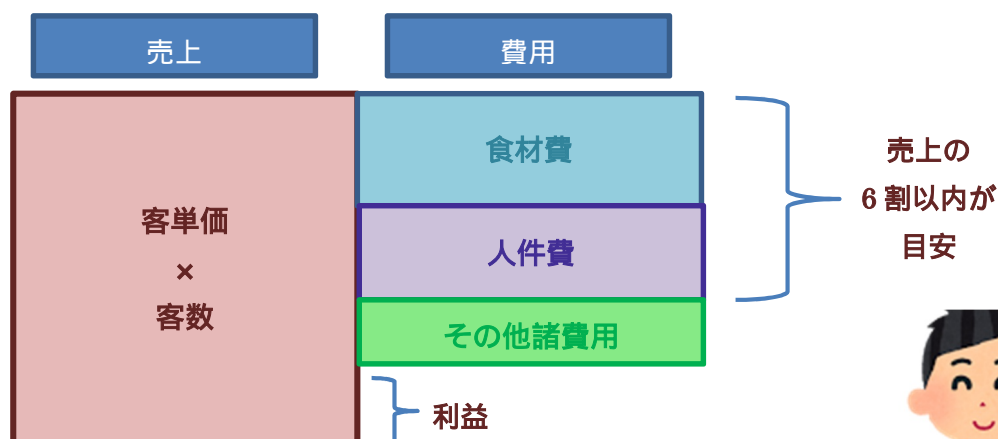
主に考えられる点としては、勤務体制の見直しでしょう。

来店数の動向等を時間ごとに管理して従業員の勤務体制を見直すとともに、場合によっては営業時間の見直しや予約制の検討などで人件費を効率よく使うことを考えなければなりません。

その他、レストランにおける人件費ですと、残業代や夜食代、賄いなどが発生することはあり、そういった面である程度優遇することも考えられますが、税務上で費用として認められないことや、従業員の給与に上乘せとなってしまうこともあるので注意が必要です。

その他、数値面での評価は難しいですが、一般的に、人間の満足度としては、賃金だけで決まるわけではなく、仕事の内容にも左右されますので、しっかりとしたお店づくりのために、従業員の教育ということも重要な要素です。

【基本的な損益の構成】





4 . 管理と会計処理

レストランは日々の現金商売で、営業時間も長い場合が多く、会計処理の時間を作るのも大変だと思います。

そういったことに対して、最近ではクラウドを利用した会計システムで、レジの打ち込みがそのまま会計処理に反映されるシステムが発展してきているように思われます。

それをもって完全に会計が完了することはありませんが、会計処理の手間が省けるだけでなく、上記のような経営分析の助けにもなるので、レストランの多忙なオーナーにとっては有用な選択肢の一つになったといえるでしょう。

ただし、現状ですと、同じような趣旨の会計システムでも、その特性が大きく異なるので、導入に当たっては税理士とよく相談する必要があります。



5 . 最後に

飲食店については、突き詰めていくと様々な部分を検討しなければなりませんし、税務的にも気にすべきことも多くあります。

オーナーは良く勉強して理解する必要があると思いますが、例えばアルバイトの従業員に対してはある程度優先順位はつけなければなりませんし、その管理もしなければなりません。

その前提として、問題の大小を判断するためにも、税理士と相談するのは必要ですし、上記のような会計システム全般の見直しということも考えられますので、業務がうまく回らない場合には会計事務所と相談してみるというのも解決方法の一つだと考えております。

