

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.89

ナゴムプレス（会員情報誌）

2022年2月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発（ひとづくり）

商売繁盛（こころのあきない）

社会貢献（おやくだち）



NAGOMU 第3008回経営セミナー

日時：2022年1月13日（木）

会場：イーオリエンタルバンケット

演題：飲食業のPLの観点から見る未来予測

講演：株式会社夢笛 代表取締役 高橋 英樹氏



よね？と高橋。今日の参加のなかにはうちは2割だよ、と思われている方もいると思うが、原価率の低下はもっと目指すところだと思う。

「30年のあらゆる値段の推移を見てみると、結局飲食だけが値段がほとんど変わっていないことがわかる。ここが飲食の一番ダメなところだと思っている」と高橋。

30年前、高橋の当時の給料65000円。これで買うものが3つあった。まずタバコ。当時200円がいまは500円。次に風呂券。当時は350円だが、いまそんなお金でお風呂入れない（銭湯と呼ばれる公衆浴場は各自治体で「統制額」で決められている。現在東京都は470円。）最後にコーヒーチケット、一杯250円。コーヒーはそれほど変わっていない。週刊少年ジャンプは100円で買ったが、今は300円近く、週刊誌も2倍から3倍に上がった。比べてみると、外食産業はそれほどの値上がりがないことがわかる。

売上をあげたいとき、客数を上げる努力は大事だが、客単価をどうあげていくかを一番に考えないと、これからの飲食業はもたない。

「手っ取り早くいうと、牛丼が900円ぐらいにならないと、ぼくたちの店でランチが1500円で売れないということ。」

コロナ禍で、街にたくさんの弁当が出

たが、原価率安くすると、どうしても唐揚げ弁当かサバの塩焼き弁当になりがち。しかし500円でしか売れないので作り手は疲弊する。だから弊社では安価のお弁当は着手せず、1280円のお弁当を考えた。これからは利益を増やす方法を考え、売価を上げる方法を考えなければいけない。

リクルートの「ZingMeit」は、売上やコストが自動集計され、日報、月次などの会議資料を作ってくれるソフト。高橋は「ZingMeit」の開発に携わったにもかかわらず、現在はモバイルオーダーができるダイニールを使っている。このダイニールはモバイルオーダーだけでなく、お客様からチップをもらうことができる。疲弊しているスタッフにチップをあげたい、と高橋は話す。

2020年10月以降の飲食店リサーチで見ると、正社員アルバイトの雇用変化に対して、4割がどちらかが減ったと答えている。理由としては、店側の解雇が31%。

「1兆5千億円のわたしたちの業種業態というのは全体から見れば、多くの税金を納めているわけではない。でもわたしたちの業種業態が社会のために行い続けなければいけないことがある、それは雇用」と高橋。

多種多様の業界の中でも、圧倒的に離職が多いのが飲食。今の収益構造では社員に十分な還元をしてあげることができ

ない。今後は収益構造を変える努力が必要だと語気を強くする。

「飲食というのは、日本の景色を変えられる業種だと思っている。飲食の灯は町の灯だと思われ、町が暗くなると犯罪が増えてしまう。僕たちが声をあげて日本を変える意気込みでやっていきたい。日本のサービス業は世界一。インドアも必ず帰ってくる！」

と未来に希望を持つ気持ちで行こうと話をつめた。



参加者の感想

- ①未来の飲食店をイメージしながら、ワクワクして聴くことができました。
- ②私たち飲食業従事者として、社会にどの様に携わるのか考えさせられました。
- ③自社の不明確なPLをこのコロナ禍で改めて明確にして、数値管理をできる人財が大切と思いました。
- ④具体的な数値、明確な対応事例が示され、非常に参考になりました。
- ⑤新しい飲食業の考え方、可能性が聴きできた事により、将来を考える

「始まりから会社立ち上げまで

16歳で飲食の道に進んだ株式会社夢笛の代表取締役の高橋英樹氏（以下高橋）をお招きして、PLの観点からの飲食業の未来を語ってもらった。

大阪にて飲食での職人の道を志したのが始まり。17冊の料理ノートがあり、最初の日にちが9月1日であることから一生忘れない日となったそう。そしてこのノートが高橋の会社の調理マニュアルの原点となっているという。

「この時は職人で生きていこうと決めている、経営者になるとか当時は全く考えていなかった。後々振り返って考えてみると、出会いで人生が大きく変わった。大阪で数多くのお店に面接に行ったが、そのなかで拾ってくれた人のおかげで、飲食でがんばれるようになった」ある日高橋の元に、以前採用された会社の専務から店長をしてほしいかと話があった。

「いま働き方改革をしている会社も多いと思うが、当時は全く関係ない働き方だった」高橋の朝は市場での仕入れから始まり、ミナミで仕込み、お昼は梅田で天井を揚げる。夜は焼き鳥屋で営業して片付けという生活だった。高橋はお世話になった3年間、一度も売上を落とすことなく、昨対の200%を越すこともあり、結局自分で自分のレコードを抜き、数多くの社長賞を獲った。

「なぜ当時これだけ売上があったかと

良い機会になりました。

⑥物価指数のデータを用いて、飲食業界の客単価アップをしていく必要性があると改めて学ぶことができました。

⑦飲食業界がとても力のある業態だと感じました。

⑧PL管理が非常に大切だと再認識しました。

⑨「利益をどの様に伸ばしていくのか」経費を減らすだけで無く、他にも重要な事が多くあることを学ばせて頂きました。

⑩現状から戦略まで生の情報を包み隠さず教えて頂き非常に参考になりました。

今後のスケジュール

第310回 経営セミナー

オペレーションで戦果を変える

トリノ・ガーデン株式会社

代表取締役 中谷 一郎氏

日時：3月22日（火） 14：30～

会場：ウインクあいち1103

第311回 経営セミナー＋総会

飲食店経営に対する想いと

アフターコロナに向けての戦略

株式会社ヨシックスホールディングス

代表取締役会長兼社長 吉岡 昌成氏

日時：4月20日（水） 13：00～

総会：15：00～

会場：ウインクあいち小ホール

いうと、板前をやっていたおかげと、QSCが厳しい会社で、挨拶をきっちりすることと、汚い店をびかびかにしたことが結果につながった。

創業者は、15歳の時に高橋を採用してくれた人。いよいよ広島で会社を作るのできてくれと連絡があったのが24歳。一号店に料理長として入り、経営に参画していった。

当時、8人で作った会社は、誰も決算書を読めない、事業資金の集め方もわからない状況だったが、1号店で創作料理、4店目に焼き鳥屋と順調に増やしていき、10年間で7店舗になった。

創業から10年目で経営の危機に陥ると言うが本当でした。海外に日本の食文化をもっていくぞ、というコンセプトで、わたしたちはお客様のために、全社員喜び感動を追求し続け、食を通じ社会に貢献します、という創業の理念があったが、会社がおかしくなった時に、飛び交う言葉は真逆のキャッシュフローだったと話す。結果、経営陣からは、スタッフのリストラを命令される。

「二回目には円形脱毛症になり、人をリストラするなら自分が辞めよう」と辞表を書いたら、当時の7店舗の店長全員が辞表を提出した。すると当時の社長から、会社はお前が買い取り、全員雇ってやれと言われた」。

資本金7～800万円を整理した結果、2店舗で残った社員全員とリスター

トした高橋。なけなしのお金をかき集めて作った1店舗目が、なごみ。これが34歳の時。

社長になって一番最初の仕事は、銀行にお金を借りに行くことだったと語るが、貸してくれるわけがなく、当時カードローンで給料を払っていたと言う。

メインバンクは地元の信金一本。A4の紙に再生計画を書いてこいと言われるが、毎週出してもなかなか通らない。目を通すのもカウンターで応接室でもない。自分より年下の行員に説明しろと言われる毎日で、いつか見直してやろうと思っていた高橋の前に、救いの神が現れた。

別の広島の信用金庫が、現場に出てる僕に、「社長、あしたお昼時間とれませんか?」と声をかけてきた。「貯金もないし、決算書見せるけど、お金も貸してもらえないよ」と話したが、上司を連れてくると言う。

「当時2億近い借金があったので、その上司は、とてもうち一行じゃ無理だなと言われた。でもメインバンクにはなるので、ここどこに話を通して、あわせて2億集めましようと言ってくれた」。

5月が期首の高橋の会社。ゴールデンウィークの合間に、件の信金に2億を振込、休み明けに年下の行員にサインを受け取りにいった時のことを「めちゃくちゃ気持ち良かった」と話す。今でも会社は大変ですが、この時よりましなのか

なと思っていると高橋。

■ **生き様(過去)×生き方(未来)＝仕事観**
高橋は自分のこれまでで大切だったということを4つ上げた。

1つ目、まず出会いで人生が変わった。2つ目、当たり前の基準の高さが業績を決めることを学ぶ

3つ目、経営と理念とバランス お金だけでなくまわらないし、綺麗ごとでもいいけない。

4つ目、自分で決めて本気でやる。「会社の再生もそうです。自分は社長になった時、いいわけばかりだった。どうせ借金あるし、一からやっていたらこんな苦労もないのになどと愚痴ばかり。結局は自分で決めたこと。そう気づくと楽しくなってくる。52歳なので、これまでの過去の生き様を踏まえて、今後どんな生き方していくかを考えています」。

高橋は本も読み、セミナーもたくさんでかけ吸収した。結局、人は人でしか磨かれない、出会いが人を変えると気づく。「会社の成長は社長がいくら勉強しても伸びない。社員さんの成長こそが会社の成長につながります」。

■ **コロナ禍での影響**
高橋の店は、広島・東京(4年ほど前から)、海外に11年、シンガポールに拠点をおいてアジアに20件ぐらい作ってきた。現在は7軒あったシンガポールの店は完全に閉店。

「法人機能は残っているが店舗はない。

コロナ寸前に売却の話がでていて、こちらの希望は10億だったが、6億の値段になった。少し足りないなと欲を出していたらコロナがきた。キャッシュフローで苦労したのに、キャッシュフローで色気をだすところなるなということを経験した」と苦笑いをする。

マレーシアは政府の要請にしたがって休業。3軒あるインドネシアの内1軒は2年間一度も開けていない。2軒は空いたり閉めたりだ。

中国は2020年春節の前にスタッフが帰ってこなかった。おかしいなと思っていたら、コロナは中国だけのことではなくなった。違和感を感じた高橋が一番最初にしたことは、幹部メンバーを集めて、自分の人生を決めさせたことだった。

飲食地獄の時代が来ると感じたから(こんなに長くなるとは思わなかったが)、「今回は今までと様子が違うので、ロングになりそうだ。みんなのなかで自分の人生をもう一度考えてほしい」と社員に伝えた。離職が少ない高橋の会社は40代以上の社員が多く、年齢的にも、転職するなら今しかないと思ったという。

「どの業種がダメになるかわからない。でも落ちきってからだとどこにも転職できなくなる。飲食業で他の会社に行くのも、タイミングならいま。腹をくくってほしい。うちに残るなら、もちろん会社は全力で守る」と伝える。現在もそれを守って1円も給料をカットをしていな

い。

結局、財務担当含めて3人が退職をした。内ひとりとは、離れたいけど自分の責任でやりたいというので、業務委託。その後お店は、東京はフランチャイズも含め閉店ばかり。名古屋のフランチャイズもコロナでだめ。最後まであった新潟もつい先日閉めることになり、Queen of Chockensで残っているのは現在、新橋だけ。

広島はビアガーデンがあり、1シーズン7000万円売上があった。近くの百貨店からも屋上で依頼されたが、コロナ期間中なので、設備投資をしてくれるならと受けた。しかし2020年は2軒やったが、2軒で3000万円。結局、昨年はビアガーデン事業をしてない。

百貨店の地下のお惣菜屋を開店した。皮肉なことに店は回らないのに瀬戸内海は豊漁で、漁師が魚をどんどん持ってくる。漁師さんたちも売る先がなく、大きな水槽を持つ高橋の店で魚を預かっていた。そこで、営業許可を変えて期間限定で魚屋にしていたら、その様子を見た百貨店から、うちの地下で惣菜屋をしませんかと依頼がきた。

病院給食、入院患者さんの病院給食も一か所引き受けている。この仕事は一年間の利益が固定で400万円と決まっている。暗い話ばかり続くが、と前置きをして、本丸だったゐてき、続いてゐなごみも閉店。業務委託だった焼き鳥屋

は、やめたいと言われ買い戻した。広島も喫茶店と居酒屋が5件あるが、売上はトータルでいうと1／3に減ったそうだ。

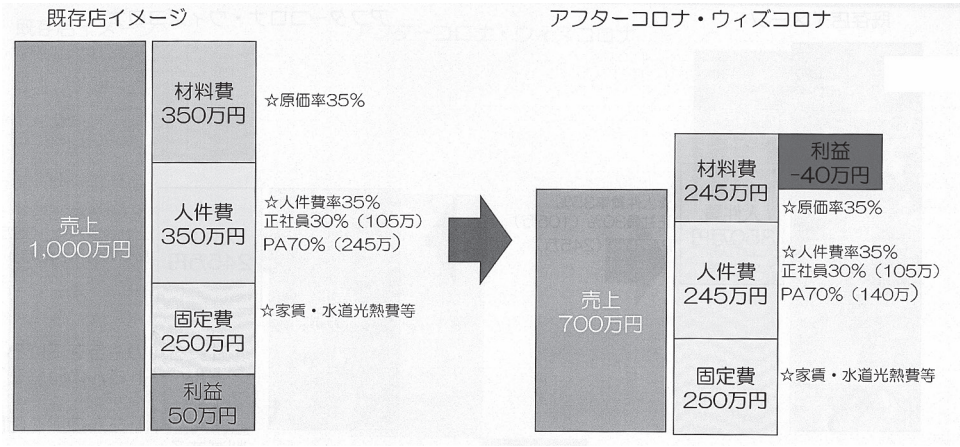
■ 飲食業界の売上推移

飲食業界だが、日経の出ている数字によると、店舗売上高は全体の15.9%、外食の市場が24兆円あると言われていて、そのうち中食が10兆円あるので、14兆円のうちの15%、縮んでることになる。パブ居酒屋に限ると46.6%減。

居酒屋甲子園を作った34歳の頃の居酒屋市場は1兆5千億円。その売上は東日本大震災後、初めて1兆円を切った。震災とコロナの違いで比べるとはおかしいが、震災は数日後にスタートできているところもあるが、コロナは先行きが不透明で落ち込む一方でしかない。震災で1兆に下がり、さらに46.6%落ち込んでいるという現状。つまり5500億。

国も手をこまねいているわけではないと思う。飲食業は支援されている方なのかと感じるが、どうしたいのか?とは思う。つぶしたくて閉めさせているのか、飴と鞭がひびすぎると高橋。昨年の緊急事態宣言の時に、一業者あたり、50万から100万が支給され、その後、まん延下での時短要請では、売上高にに応じて1日4万円から10万円になった。結果、これが平等か不平等かというと、色々な問題はあがる、最初に比べると雲泥の差。思う不満をSNSに書いたこともあった

が、こんなこととしても始まらないというモヤモヤが残るだけだった。



■ PL構造を見る

ひとつの例として1000万円で作成材料費350万円 原価率30〜35%。固定費に地域差はあるが、人件費30〜35%で350万円。社員さんが3人で105万円。パートアルバイトで245万円。固定費FFRで65%・60%

と言われるが、もっと低い方がいい。家賃水道光熱費をいれて250万円。利益で50万円というモデルが標準的な飲食店。年間1億のところで、5%の利益率。これが業界平均と言われている。現状のアフターコロナ・ウィズコロナだと、例年の7割ほどの売上(上図)。

700万円の売上として、固定費は700万になっても下がるわけではない。家賃交渉を弊社はいらないから据え置き。人件費は同じ35%。しかし正社員の105万円は固定。パートアルバイトは140万円に抑える。この図は都会と田舎で30坪の居酒屋の比較でよくみるパターン。材料費35%。結果40万円の赤字になる。コストコントロールしたとしても、近い形ではないだろうか。

まずここで最初に調整するのは人件費だろう。ただし、社員の給料もアルバイトの給料も下げることはできない。結果アルバイトの働く時間を削減する方法でしか調整も無理。

リクルートとの話でわかったことは、大学生のアルバイトの職種のたった10%が飲食。

求人情報サービスのタイミーは、元々飲食向けにスキマバイトを探している子たちを対象として作った会社。今夜3人のバイトが足りないからと告知をすれば、マッチングした子が来るシステム。残念ながら現在、タイミーの飲食比率は2割しかない。残りは佐川とヤマトと

スーパーで8割。今後この比率は戻らないとリクルートは予測している。

次に考えるのは、どう売上を伸ばすのか?しかし「差額の売上を300万円に伸ばす」こんなことは現場の店長には言えない。

「弊社も覆面調査を使って、重点科目を決めて社員を評価をしていたが、コロナで一切やめた。売上のことも一切言わない。とりあえず今は楽しく働いてもらっている」

高橋曰く、楽しく働いてない飲食店勤務の子がとて多く、東京でもコロナ鬱と言われている子は実は少なくない。

■ 利益90万円の展望

90万の利益にする考え方は様々ある。①3000円の利益の、のり弁当を3000個売る

②2000円の利益の、の通販を4500個売る

③10000円の利益の●●を9000売る

高橋は前出の総菜屋で、高級のり弁当を売っている。地元産のイカや、さわらの味噌漬け、地元産の海苔。契約農家のお米。全てが地産地消のストーリーが確立。値段は1280円と1480円。利益は5000円ほど。他の商品で、楽天にて通販もしているという。

こういうアイデアは、現場ではなく、経営者で考えるしかないと思うと高橋。「板前をしていた頃から原価率は3割と言われていた。この根拠ってないです