

### 外食需要を縮小する社会的要因

消費者の行動が大きく変わることで、ニーズも変化しているのです。

多忙を極める若い労働者の多くが低所得者ともいわれている現況下にあつて、彼らの食事は自然と**低価格、短時間で済むファーストフードやコンビニなどの弁当**に頼ることになります。また、**長時間自宅にいることを好み、外出を控える人が増加**している傾向があることが挙げられます。家庭内環境の充実や震災後の家族志向、不況による失業状態や引きこもりといった様々な原因が考えられますが、これらも食が外部に向かない理由の一つです。

もう一つは二〇〇二年に飲酒運転への罰則が強化されたことです。これ以降飲食店の客数が大幅に減少することになりました。〇七年にはドライバーに対する酒類の提供や同乗者への罰則も追加されたことで、特に自動車利用の多い地方の消費者の、**夜間の飲食店に向かう足が減りました**。

#### ・ワタミの農業参入

外食業界が農業に参入するという動きは十年余り前から進んできています。ワタミは二〇〇二年から休眠状態にあった土地を借り有機農業ビジネスに参入。翌年には有限会社ワタミファームを設立し、キャベツ、レタス、大根などの露地有機野菜を栽培しています。モスバーガーも〇七年に農業法人サングレイスを設立し、食と農の連携を行い自社で使用するトマトの栽培を始めました。農業への参入によって自社農場から農作物を調達することが可能になり、**安心して安全な食材を自信を持って使うことができるよう**になりました。

#### ・顧客満足度指数

飲食業界では、レストランチェーン、ファーストフード、居酒屋の三業態、二九社とカフェの七社について、次の六つの指数化で各企業のサービスを多面的に評価しています。

- ①顧客満足度
- ②顧客期待（利用前の期待・予想）
- ③知覚品質（利用した際の品質評価）
- ④知覚価値（価格への納得感）
- ⑤クチコミ（他社への推奨）
- ⑥ロイヤルティ（継続的な利用意向）

「JCSI（日本版顧客満足度指数：Japanese Customer Satisfaction Index）」  
<http://activity.ipc-net.jp/detail/srv/activity001319/attached.pdf>

コメダ珈琲

<http://www.komeda.co.jp/>

## 家庭内で調理して食べる内食

### ・中食業界

広義の意味で捉えたときには、弁当、惣菜などの**中食**業界\*も外食産業に含むことがあります。女性の社会進出に伴い普及したといわれる中食ですが、昨今では外食業を営む企業が弁当を販売するなど、外食と中食業界の境界が曖昧になってきています。

\***中食業界** 持ち帰り弁当、持ち帰り寿司、惣菜、調理済みパンなど、外食と内食の中間に位置する食事を提供する食品製造・販売業のこと。

### ・半数が開業から2年以内に廃業

外食業界は比較的少ない資金での開業が可能であり、経験の少ない人でも成功できる可能性が高いので参入しやすい業界です。しかしその反面競争が厳しく継続が難しい業界でもあり、一般的に**新規参入者の半数が開業から2年以内に廃業するといわれている業界**でもあります。

外食店は開業することが目的ではなく、その後に継続的な経営をしていかなければなりません。そのためには経営の原則を知り、それを守ることが成功の近道になります。

開業を決意してから業態を選択し、家族の理解を得ると共に計画案の作成や開業資金の調達も必要になります。運営には売上向上のための努力やスタッフの協力が不可欠です。この章では外食業界の開業、経営にあたっての最低限の原則を解説します。

### ・財務諸表による売上管理

外食店の経営は原則として「現金商売」なため、売上は日々現金で入り、**仕入代金は一カ月後払い**などです。井勘定に陥らないためには財務諸表による売上管理が不可欠です。財務諸表には決算期の売上状況を示す貸借対照表、売上から経費を差し引いて自由に使える資金状況を示すキャッシュフロー計算書、一定期間の売上と支出・利益の状況を示す損益計算書などがあります。

この中で**経理の知識がなくても作成できるのが別名P/Lとも呼ばれる損益計算書**です。売上高、売上原価、売上総利益、販売費・一般管理費など一三の仕分け項目があり、週単位、月単位で作成し、それをチェックするだけで店の売り上げ状況を把握できます。これに各経費の割合や**前年同月との対比**などができるような項目を付け加えた資料を作成すれば店の経営状況を知るためのデータが蓄積され、原因分析に役立てることができます。

### ・FLコスト

この損益計算書に加え、外食店経営で重要な指標が**FLコスト**です。FはFood、LはLaborの略で**食材費と人件費**を指します。「外食店の経営はFLコストに左右される」といわれるぐらい、食材費と人件費の組合せ管理が重要です。**外食店の標準的なFLコストは五五～六五%**といわれており、七〇%を超えると経営に問

題ありとされています。

食材費率の高い業態はファーストフード、そば・うどん立ち食い店、ラーメン店などです。これらの業態は客席回転率を重視した低価格・省力化ビジネスなので、売上げに占める人件費率が低い反面、食材費率が相対的に高くなる特性があります。

一方、人件費率の高い業態はレストラン、大規模中華料理店、日本料理店などです。熟練した調理人や店員が欠かせないため必然的に人件費率が高くなる反面、客単価が高いので食材費率が相対的に低下する特性があります。FL比の最適化でFLコストをいかに抑えるかも、外食店の経営では重要です。

#### ・収支計画

収支計画は次の四本で構成します。

- ・販売計画…見込み客数×客単価×回転率×営業日数  
で算出した売上予測にもとづき、開業から五年間の売上予測を表にまとめます。
- ・仕入計画…「いかに安く仕入れられるか」と「在庫をどれだけ圧縮できるか」が仕入計画のポイント。そこで①何を（事業計画に沿った食材の仕入れが可能か）、②どこから（必要な時期に必要な量を安定供給してくれる仕入先を確保できるか）、③どんな取引条件で仕入れられるのか、を検討し、開業から五年間の仕入計画を表にまとめます。
- ・資金計画…店舗賃料、改装費、厨房設備費、客席家具購入費、人件費、仕入費、運転資金などを算出し、その資金調達法を表にまとめます。
- ・収益予測…損益予測計算書のことです。販売計画、仕入計画、資金計画の結果にもとづき、開業から五年間の収益予測を表にまとめます。

#### ・店舗物件

店舗物件には居抜き店舗と空き店舗があります。

店舗物件は内装などが全部撤去されたスケルトン状態で貸し出されるのが普通です。しかし店舗の内外装、厨房設備、備品など外食店の営業に必要な不動産や動産をそのまま借りることもできます。これを居抜き店舗といいます。しかしあくまでも以前に借りていたテナントから内装や設備などを譲り受けるものであり、家主との契約とは関係がないので注意が必要です。

居抜き店舗は、①開業資金が少なくて済む、②改装工事が不要なので開業準備期間を短縮できる、③損益分れるなどの利点があります。

次に、空き店舗の下見をする場合は立地条件と看板設置場所がポイントになります。とにかくたくさん情報を集め、実際にたくさん見るのが大前提です。物件を探すには一年ほどかけるのがよいとされています。