「行列のできる店」＝繁盛店

３時間で理解できる！（目安：１回１時間×３回）

繁盛店に導く飲食店開業完全マニュアル

より楽しく、より実践的に学ぶために

杉本光生中小企業診断士事務所

代表　杉本　光生

2019.5.6

メニュー（大項目）

Ⅰ.基礎知識・・・２Ｐ

Ⅱ.準備・・・２Ｐ

Ⅲ.開店・・・３Ｐ

Ⅳ.収益性向上・・・１３Ｐ

Ⅴ.商品力・・・１９Ｐ

Ⅵ.サービス力・・・２５Ｐ

Ⅰ.基礎知識

１．飲食店にとっての不変要素とは何か

(1)お客様に尽くすこと

(2)お客様への感謝の気持ちを忘れないこと

２．飲食店にとっての可変要素とは何か

飲食店に求められるニーズの変化に対して、どのように尽くすのか、そのやり方、考え方を変えていく。

３．小さな飲食店が支持され続けるために何をするか

小さなお店でしかできないことは何かを追求し続けることがお客様の支持を広げていく。

個店の魅力・・・ＦＣなど大型店に比べて小回りがきく、手作りの商品、店主の個人的な魅力

Ⅱ.準備

１．飲食店の価値を決める３つの要素

(1)商品（料理、飲み物）

(2)人的サービス

(3)雰囲気

料理や飲み物にプラスして人的サービス、お店の内装が醸し出すムード、そして飲食するのにふさわしい清潔感が一体となったものが飲食店としての価値である。

２．「人間が好きであること」

飲食業を言い換えれば、飲食というモノをとおして「おもてなしの心」を提供するビジネスである。人間が好きということが飲食業で成功するための最大のキーワードである。

３．個性的なお店であること

個性的な店であるほど好きな人と嫌いな人とに極端に分かれるが、それだけに好きな人の支持はより強くなる。お店に共感してくれたお客様は、熱烈なファン＝固定客になってくれる。

４．お客様の利用動機を知ること

(1)日常的利用動機

ランチ：空腹を満たす、栄養補給が目的。予算を切り詰める傾向。お店の選択にも

さほどこだわらない

⑵非日常的利用動機

ディナー：飲食という場をとおして普段とは違った心の豊かさや楽しさを味わう。予算は高くなる。カップル、家族、大事な接待など

Ⅲ.開業

１．業種よりも業態（売り方の方針）を重視すること

お客様にとって本当に重要なのは業種ではなく業態である。売り方の方針とは、どんな客層のどんな利用動機に対して、何をいくらで、どのようなスタイルで売るかということ。

２．営業方針の基本は「地元密着」であること

地元密着の営業方針が有利なのは、お店がお客様の生活圏内（仕事圏内）にあること。近くにあるということは、利便性が高く、お店の存在も知られやすい。一度利用してもらえれば来店頻度が高くなり、お客様からは「地元にあるいいお店」と思ってもらうことができ、固定客化につながる。

お客様に気に入ってもらえれば、口コミで評判が伝わりやすい。お客様はお客様を呼んでくれるという理想的な展開が期待できる。

３．開店資金の見積り

資金不足に陥らないための基本は、開店に際して必要な出費項目とその費用の下調べをしっかりすることである。一般的な開業資金の内訳は以下のとおりである。

⑴店舗物件取得費

保証金（敷金、権利金など。居抜き物件の場合は、別途に内装譲渡費）、仲介料、前家賃

⑵店舗工事費

設計料、内装・設備工事費、外装（造園工事費）、厨房設備工事費、看板工事費

⑶什器備品費・その他

イス・テーブル費、調度類費、レジシステム費、装飾品費、調理用具・機器類費、食器類費、事務用品費、サンプル費、ユニフォーム費、デザイン関係費（メニュー表、ロゴなど）、消耗品費、開店費（求人費、広告宣伝費、教育・開発費など）

⑷予備費

予定外費用の予備費（目安として総額の２割程度）、運転資金（売上の３ヶ月程度）

４．資金の借入

⑴日本政策金融公庫

⑵信用金庫
⑶自治体の融資制度
⑷身内（親、兄弟など）から借りる

５．事業計画書の作成

いかに説得力のある事業計画書にするかが融資を受けられるようにするための決め手になる。事業計画書は、売上高に限らず数字で示すことになるが、それぞれの数字に説得力のある根拠がなければ、ただの絵に描いた餅となる。金融機関は、確実に返済できると判断した事業でないと融資に応じてくれない。作成のポイントは、以下の３つである。

⑴店の見通しと借入計画（投資計画）・５Ｐ

立地調査の結果（商圏設定、ターゲットとする客層の分析、既存店の動向など）をもとに、店の営業方針、事業の確実性、将来性について簡潔にまとめる。次に開店資金の見積りを出し、借入計画（投資計画）をまとめる。借入計画（投資計画）で最も重要ことは、総投資額に対してどれだけの借入金を予定するかという点である。必要資金額と自己資金を明確にして借入金額を決定し、無理のない返済計画を立てる。返済計画は３年～５年間程度の中期事業計画とするのが一般的である。

⑵開店後の経費と売上計画・７Ｐ

重要なことは、開店後の経費をできるだけ正確に予測することである。健全な経営における経費とは、「かかった結果」ではなく、あくまで適正な割合、金額にコントロールするべきである。

売上計画の予想売上高は、席数と稼働率から算出する方法と、店前通行量から算出する方法がある。いずれの場合も「売上好調」「売上標準」「売上低調」の３つのケースを想定しておくとよい。

⑶予想損益計算書と資金繰り・６Ｐ

⑵で予測した開店後経費と予想売上高をもとに、月次の損益計算書をシミュレーションとして作成する。この場合も「売上好調」から「売上低調」まで３通りの試算を行う。

資金繰り表は、経営を安定させるために３～５年間の資金の流れをまとめたものである。この場合の売上高は、予想損益計算書の標準売上高を用いる。この資金繰り表で大切なことは、借入金の返済計画との整合性である。健全な経営を実現するには、常に返済可能額が返済予定額を上回っていなければならない。

※事例は仮想店舗の数字

1. 借入・投資計画　〇〇〇〇

単位：千円

入居保証金（坪当り万円）	0	
建物	18,000	
内装費（坪当り万円）	0	
駐車場設備	2,000	
設備費	2,000	椅子（整髪3・洗髪2）
什器備品	100	
開業費（広告・教育・採用費等）	200	
諸経費（行政書士・農地転用申請等）	200	
	0	
投資額合計	22,500	

2. 投資前提条件

店舗は、自宅土地に建設

営業時間は、午前9時から午後7時

人件費（技術者1人・社長600万円）	6,000	
人件費（アシスタント0万円）	0	
家賃（坪当り月万円）	0	
諸経費・行政書士農地転用申請等）	200	
支払利息	296	1.60%
減価償却費（設備5年定率・建物40年定額）	1,250	

※設備400万円　建物1800万円

3. 年間売上高

1日平均顧客数	8 人
平均単価	5 千円
月間営業日	24 日
年間売上高	11,520 千円

4. 資金調達

〇〇金融機関（設備資金1．6%・20年）	18,500
自己資金	4,000

■予想損益計算書　　○○○○

単位：千円

収益	初年度	2年度	3年度	
売上高	12,060	18,018	18,018	
飲食売上	12,060	18,018	18,018	
費用				
人件費	6,000	9,000	9,000	2年目よりアシスタント@300万円
仕入原価	1,000	1,400	1,400	
広告宣伝費	500	400	400	
家賃	0	0	0	
減価償却費	1,250	1,250	1,250	
支払利息	296	296	296	
その他経費	500	600	600	水道光熱費・通信費・雑費等
費用合計	9,646	13,066	13,066	
経常利益	2,414	4,952	4,952	

■資金繰り表

単位：千円

	初年度	2年度	3年度
収益	12,060	18,018	18,018
費用	9,646	13,066	13,066
経常利益	2,414	4,952	4,952
税引後利益	2,173	3,962	3,962
減価償却費	1,250	1,250	1,250
キャッシュフロー	3,423	5,212	5,212
期首借入残	18,500	17,575	16,650
借入金返済	925	925	925
繰越金	2,498	4,287	4,287
繰越金累計	2,498	6,785	11,072

売上高予測　〇〇〇〇

1年目

単位：円

項目	1日平均来客数（平日）	単価	合計	1日平均来客数（土日）	単価	合計
Aコース	4	4,860	19,440	5	4,860	24,300
Bコース	2	5,400	10,800	3	5,400	16,200
Cコース	1	6,480	6,480	1	6,480	6,480
Dコース	0	2,700	0	0	2,700	0
店販売/月						42,000
合計			36,720			46,980
月平均	月間営業日	16	587,520	月間営業日	8	375,840
月合計	1,005,360					
年間合計	12,064,320					

2年目

単位：円

項目	1日平均来客数（平日）	単価	合計	1日平均来客数（土日）	単価	合計
Aコース	6	4,860	29,160	8	4,860	38,880
Bコース	3	5,400	16,200	4	5,400	21,600
Cコース	1	6,480	6,480	1	6,480	6,480
Dコース	1	2,700	2,700	2	2,700	5,400
店販売/月						50,000
合計			54,540			72,360
月平均	月間営業日	16	872,640	月間営業日	8	578,880
月合計	1,501,520					
年間合計	18,018,240					

3年目

単位：円

項目	1日平均来客数（平日）	単価	合計	1日平均来客数（土日）	単価	合計
Aコース	6	4,860	29,160	8	4,860	38,880
Bコース	3	5,400	16,200	4	5,400	21,600
Cコース	1	6,480	6,480	1	6,480	6,480
Dコース	1	2,700	2,700	2	2,700	5,400
店販売/月						50,000
合計			54,540			72,360
月平均	月間営業日	16	872,640	月間営業日	8	578,880
月合計	1,501,520					
年間合計	18,018,240					

６．二等地でも成功できるという発想に切り換える

二等地の定義・・裏通りや路地裏、路地奥にあるとか、駅からの所要時間が長いとか、飲食店の数自体が少ないといった条件の立地。

二等地のメリット・・家賃・保証金が安く、損益分岐点が低い（経営安定）。競合店が少なく、「わざわざ客・目的客」が中心になるため、固定客化しやすい。

一等地のようなお客様の回転は望めないが、その分の人件費は節約できる。

売上高は小さくても利益が出やすい（低投資高利益）

７．立地調査

候補物件が出たら立地調査を行うが、基本は、その物件を中心に商圏と考えられるエリア内をくまなく歩いてみることである。一度だけではなく、いろいろな曜日、時間帯、天気と条件を変えて歩き回ってみることが重要である。これで、そのエリア内の全体像をざっと掴むことができる。観察するポイントは、町のタイプ（住宅街、商業地など）、人の動き（時間帯別の通行人の特徴や人の流れ、生活道路の存在など）、どんな飲食店がどの辺に出店しているかということである。

さらに、地元の役所や商工会などで人口動向（人口構成、世帯数、年齢構造、男女比など）や消費水準、職業構成などを調べるとよい。

８．店舗物件の見方

ポイントは、オープンする業種業態に適しているかどうか、賃借条件が適正かということである。

【テナントビル１階・２階・地下の特徴】

	特徴
１階	店に入るのに抵抗感がない。家賃・保証金が高い。
２階	エレベーターがない場合は、階段を上がるのに抵抗感がある。比較的カジュアルな店に向いている。窓からの眺めがよい。
地下	２階よりも楽だが外から見えにくい。高級感を重視するなど比較的重い業態に適している。隠れ家的な雰囲気を演出しやすい。

その他の注意点としては、２階や地下でも階段やエレベーターの近くは一等地になるし、ビルの奥に引っ込んでいて見えにくい場所は二等地になる。他店や柱などで見えない場所は避けたい。店舗は面積だけでなく、その形状もじっくりと検討したほうがよい。形によっては席数を取りにくいケースもあるし、柱などの出っ張りも予想以上に邪魔になる。小さな店だから間口の広さにはこだわるべきである。

また、物件調査では、ガス・水道・電気の容量は必ず確認すること。別工事をするとかなりの出費になる。ビルによっては、看板やサンプルケースに制限がある場合が

あるので要注意である。賃借条件が適正かどうかは、これら店舗の状態を確認して判断することになるが、保証金の償却や共益費・管理費などの付帯条件についても慎重に検討するべきである。

店舗物件チェックシート

場所	駅・バス停からの距離	電車・バス以外の交通手段
	周辺の環境（住宅街、オフィス街など）	ターゲット層の往来量
	競合店との距離	どんな道路に面しているか
建物	希望の床面積	
	夜間や休日の出入り	
	電気容量（アンペア）	
	トイレ（専用・共同・男女別）	
月額負担	家賃	管理費
	共益費	駐車場代
契約条件	敷金	礼金
	保証金	権利金

９．居抜き物件の注意点

居抜き物件でオープンする場合は、できるだけその店舗のまま活かすことが大前提になるが、注意しなければならないのは、内装設備が本当にそのまま使えるかどうかということである。イスやテーブルなどの状態はもちろんトイレなどの水回りやドアや窓の建て付けなど、ガタがきていないか入念にチェックすることが必要である。また、厨房設備や空調設備などの場合、リース契約になっていることもあるので、支払いはどうなっているのか、保証期間はいつまでなのかということも不動産業者をとおして確認しておくことが重要である。

10. 開店スケジュールを立てる

飲食店は、オープンまでにやらなければならないことが山ほどある。慌てず忘れないためには、開店までのスケジュールをきちんと立てることである。開店スケジュールの最大のポイントは、店舗の内装工事と機器類、什器備品類の納入である。効率よく進めるためには、店舗の賃貸借契約を結んだら、すぐにも工事に入れるようにすることが重要である。設計・施行業者への工事の依頼は、店舗の契約前、手付金を打った時点ですませて、見積りをとっておく。この見積りは、金融機関から融資を受ける際にも必要になる。モレを出さないためには、開店スケジュール表を作成し、計画的に一つ一つつぶしていくように進めることが不可欠である。

【開店スケジュール表】

やるべき項目	日付	日付	日付	最終期限

【設計・施行の流れ】

①複数業者への見積り依頼→②比較検討・決定→③依頼→④調査打ち合わせ→⑤プラン決定→⑥工程表提示→⑦設計・デザイン→⑧見積り打ち合わせ→⑨見積書提示・内容チェック・決定→⑩工事契約→⑪着工→⑫工事→⑬工事完了→⑭ダメチェック→⑮直し→⑯引渡し→⑰開店準備→⑱開店→⑲営業

11. 設計・施行業者の選び方

設計も施行も業者を選ぶ最大のポイントは、飲食店専門の業者ということである。留意点は以下のとおりである。

(1)厨房機器類のメーカーや販売店とのパイプがあるかどうか。

(2)内装、厨房、空調の各工事を一括して任せられるか。

(3)職人、監督を自社で抱えているか。

(4)地元の業者か

業者の実績は、その業者がこれまでに扱った店を教えてもらい、自分の目で確かめることが大切である。できればお客様として食べてみて居心地感や細かい仕上げなどもチェックする。最低３社から合い見積もりを取って内容を比較検討してみることも必要である。

12. 店舗レイアウトのポイント

店舗は厨房と客席ホールとに分かれる。理想を言えば厨房もホールもどちらも広くとりたい。厨房は働きやすく、使い勝手のよいものにしたいし、客席は居心地がよくて、しかも席数はできるだけ確保したい。店舗レイアウトの最大のテーマは、限られたスペースのなかで、こういった矛盾をいかにうまく解決するかということである。

(1)厨房

①本人が動きやすいこと。

②各スタッフが上手く連携できて、お互いに邪魔にならないような動線を工夫すること。

③まな板やガス台の高さなど長時間働いても疲れない位置取りをすること。

④盛りつけ台とデシャップ（料理を出し下げする場所)、食器を下げたときの置き場所と洗い場の位置は、できるだけ最短距離にすること。

(2)客席ホール

①売上計画を実現するために必要な席数を確保すること。

②最初から２人掛けテーブルを基本にすること（４人掛けテーブルに２人客だと２席が「死に席」になる）

③カウンターの下にバッグなどを置ける棚を作っておくこと。

④テーブルの広さは、使用する皿の大きさとオーダーしてほしい皿数を考慮して決めること。

13. できる限り安い店づくりを心がけること

店づくりは材料やデザインで決まるわけではない。金をかければお客様が満足するわけではなく、それは経営者の自己満足である。お客様が求めていることは、他の店と違って楽しく、くつろげ、豊かな気分になれるという演出である。厨房関係ではリサイクル品や中古品を上手に使うことなど、金をかけるべきところとかけないでよい部分の区別をつけることが重要である。

14. 看板を重視する（＝経営力）

看板で最も重要なことは、遠視性、つまり遠くからでもはっきりと店の存在がわかるということである。店の前で看板に気づいたとしても、たいていはそのまま通り過

ぎてしまう。遠くから見えていて時間的な余裕があるからこそ「あのお店に入ってみようか」という興味を持ってくれる。したがって、看板は取り付ける（置く）位置が重要になる。店の周りを歩いてみて、どこが最も目立つ場所かを確認することが必要である。また、看板は意外とお金がかかるものだが、目立つための投資はケチるべきではない。

15. 工事中と引渡し時の注意点

(1)工事に入る前

近所に挨拶しておくこと。近所に嫌われては成功できない。

(2)工事中

できるだけ現場に足を運ぶこと。設計と工程表どおりに工事が進んでいるかどうかをチェックするのとともに、工事の人たちとの良好な人間関係を築くことが目的である。現場へ顔を出すときは、何か差し入れをするなど気持ちを示すことが大切である。

(3)引渡し

引渡しでの注意点は、契約した引渡し日は必ずしも工事完成日ではないということである。引渡し日とは、見積書と設計図通りに仕上がっているかを確認する日である。

店舗の端から端まで細かくチェックすることは言うまでもないが、動くものはすべて動かしてみることが大切である。機器類などはもちろん、ドア、窓、棚、引き出しなど、何度も開け閉めして建て付け具合を確認する。空調設備はできれば半日くらい運転して、きき具合を確認するべきである。

【施行チェック表】

項目	チェック方法
自動ドア、シャッター	スイッチを入れて何度も開閉してみる。動きがなめらかで、ひっかかりがないか。変な音はしないか。
ドア、窓、戸棚、カウンター出入り口	開閉部を何度も開閉してみる。クギが出ているようなところはないか。動きはよいか、変な音がしないか。
水道、トイレの排水	厨房、洗面所など水道は全部水を流してみる。水は濁っていないか、水量は問題ないか、水量の加減もしてみる。水洗トイレの水も流してみる。
空調、換気扇	厨房、客室、トイレなど全ての空調や換気扇は実際にある程度の時間、動かしてみる。排気がうまくなされているか、魚などを用意しておき焼いてみて煙の流れを確かめる。
コンロ	自動点火のコンロは点火部分に不良があると、着火にムラができる。何度も点火して試してみる。
テーブル、イス	キズの有無を確認する。イスは全部自分で座ってみて不良品がないかを確認する。

床	キズや凹凸、変な段差はないか、歩くときに沈んだり、きしんだりしないか。
壁	キズや汚れ、壁紙の貼りムラはないか。
照明	全ての照明を点灯してみる。外の看板の照明なども忘れずに点灯してみる。

16. 営業時間と休日の決め方

(1)営業時間の設定

営業時間の設定は、最も効率的に売上を上げることが前提でなければならない。ということは、自店の営業時間は他店に追随するのではなく、自店の営業方針によって決定しなければならない。その裏づけをとるには、自店の店前通行量調査をすることになる。どの時間帯にどんな客層が多く通るのかを調査することで、ある時間帯にどんな利用動機が発生するかを予測することができる。最低でも平日、土曜、日曜の３回調査して、曜日ごとの傾向を掴んでおくとよい。

(2)休日の設定

地域の慣習や他店に追従する必要はなく、例えば、他店がいっせいに休業している曜日に営業して、他の曜日に休むという考え方もある。

17. 食材業者の選び方

業者選びの最大のポイントは、業者の質、力量を見極めることである。とくに紹介がない場合は、主要な食材について最低３社は当たりたい。

【業者の力量をはかる際のチェックポイント】

(1)材料の品質、価格の安定供給を約束でき、問題があれば返品に応じてもらえること。

(2)業者の通常の配送ルートに乗っていること（ルートからはずれていると急な注文が難しい）

(3)生鮮品の場合は、週に２、３回など小ロットで小まめに配送してくれること（冷凍という手もあるが、それでも大量仕入は材料ロスを招く元凶である）

(4)イベントなどの企画に協力してくれること（安く仕入れられ、場合によっては無料サービスで提供してくれるくらいの業者でなければ、わざわざ付き合う必要はない。これからの飲食店は、お客様の来店を促すためのイベントが欠かせないが、通常の仕入でやっていては採算が合わない）

18. スタッフの募集

お客様を満足させられるかどうかは、スタッフの働きぶりで決まる。オープン前にスタッフを集め、きちんと仕事ができるように教育・訓練をしておくことが重要である。以下はスタッフ募集に際しての留意点である。

(1)どういうスタッフになってもらいたいのか、どういう人なら認められるのかという

基準を明確にしておく。
(2)調理師を雇う場合は、そのキャリアだけでなく、自店の規模やメニュー内容に合う仕事をしてきた人かどうか確認する。
(3)未成年や主婦の場合は、家族の了解を取りつける。
(4)就業規則を作っておくこと。

19. オープン前トレーニングは絶対に必要不可欠（プレオープン）

飲食店はオープンしたその日からプロの集団でなければならない。どんなに短くても３日程度のトレーニング期間は予定しておくべきである。トレーニングは、厨房とホールでそれぞれ行い、最後に連携してチームプレーを反復訓練する。どの仕事をどのようにすればよいのかがわからなければ、スタッフは動きようがないので、厨房での調理作業、ホールでの接客と２つのマニュアルを用意しておくことが必要である。トレーニングの最後には、サービススタッフも含めた全員で試食してみること。サービススタッフもどんな料理なのかがわからなければお客様に対して説明できない。

20. 効果的な開店・宣伝方法

オープンに際しては、自店にとってできるだけ効果的な宣伝を打って、自店の存在を強力にアピールする必要がある。
(1)ポスティング

(2)ＳＮＳ

(3)折込広告

(4)パブリシティ

Ⅳ.収益性向上

１．飲食店の原価

飲食店を経営するのにかかる原価は、次の２つの費用に分けられる。
(1)固定費
売上高の多少や増減にかかわらず、店を運営する以上は固定的にかかる費用。もしも売上高がゼロだったとしても支払わなければならない費用で、代表的な固定費は家賃と人件費である。
(2)変動費
固定費とは反対に、売上高の増減に伴って金額の変わっていく費用。代表的な変動費は材料費で、その他に社員人件費の一部とパート・アルバイト費、諸経費がある。

【原価の内訳】

固定費	初期条件	地代・家賃	
		支払金利	
		減価償却費	
		リース料	
		本部費	
	社員人件費		本給・家族手当等
変動費	材料費		
	社員人件費		能率給・残業手当等
	パート・アルバイト費		
	諸経費		水道光熱費の基本料金は固定費

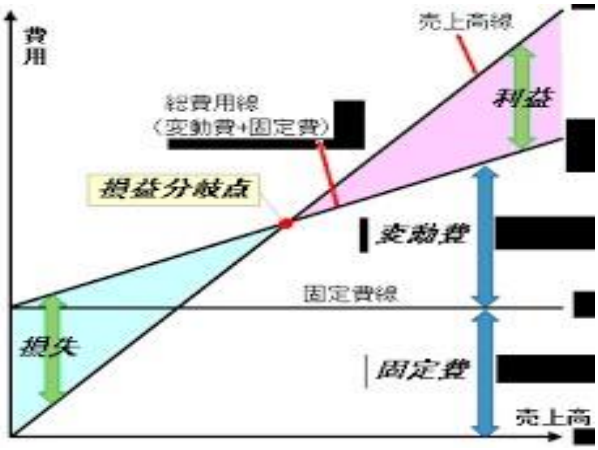
初期条件は、地代・家賃、支払金利、減価償却費の３つの固定費（リース料、本部費があればこれらの費用も含む）の合計である。オープンの時点で支払金額が決まっており、後からの変更がきかないため、初期条件と呼ばれている。したがって、利益を出しやすくするためには、まず初期条件の設定をできるだけ低くする必要がある。

２．損益分岐点売上高を知る

経営者に求められるのは、たまたま利益が出たというのではなく、いかにして利益を確保するかという発想である。その考え方の基本となるのが損益分岐点売上高である。損益分岐点売上高とは、売上高と経費の総額が同じ状態の売上高をいう。簡単に言えば収支トントンの状態である。したがって、この売上高を超えれば利益が出る。

損益分岐点を下げるには、まず固定費を下げる必要があり、初期条件をできるだけ低くすることが重要である。特に家賃を低く抑えることは、利益を出しやすくするための重要なポイントである。ただ、固定費を低くするのには自ずと限界がある。したがって、材料費や人件費、諸経費といった変動費を上手にコントロールすることが収益を高めるうえで最も重要な課題となる。

【損益分岐点】



３．必要売上高の求め方

一般的な飲食店の各経費の対売上高比率の指標は、以下のとおりである。

材料費率：３５％　人件費率（パート・アルバイトなど）：２５％　諸経費：１４％

この３つの経費を足した変動比率（対売上高比率）は７４％

■事例

客単価１,０００円　固定費２００円（社員本給など）

限界利益＝売上高（１,０００円）－変動費（７４０円）→２６０円

限界利益率＝１－変動比率（７４％）→２６％

損益分岐点売上高＝固定費（２００円）÷限界利益率（２６％）→７６９円

必要売上高＝（固定費２００円＋目標利益１００円）÷限界利益率（２６％）

→１,１５４円

※現状の利益は６０円

４．ロス・ムダをなくして材料原価率を下げる

飲食業の最大のメリットは、他のビジネスに比べて粗利益率が高いことである。材料費を抑えればその分粗利益が増え粗利益率が高くなる。経営者に求められているのは、適正な粗利益率を常に維持することである。飲食店では通常、調理ロスや廃棄ロスなど、いろいろな材料ロスが発生するが、材料原価の管理は、このロス率をできるだけ低くするために努力することである。実際の管理では、特に廃棄ロスに注意したい。例えば、魚介類や野菜類を腐らせてしまうこと（在庫管理ロス）はもちろん、野菜など処理すれば使える部分を捨ててしまうなど、つまらないムダを徹底的になくすことである。慣れないうちはオーダーミスや調理の失敗といった調理ロスも出るだろうが、できるだけ早く改善していかなければならない。「利は元にあり」というが、原価管理がいい加減では、いくら粗利益率の高い飲食業でも適正な利益を上げることはできない。

５．材料の棚卸し（利益を上げるための）

５．で材料のロス管理の大切さを述べたが、常に正確な材料費を把握しているためには、効果的な在庫管理が不可欠である。そのために行うのが材料の棚卸しである。

当月使用料（売上原価）＝前月棚卸高＋当月受入高（仕入高）－当月棚卸高

棚卸しは最低でも月に１回は実施したい。棚卸しは在庫量の確認ということだけでなく、材料の品質チェックと正確な発注にも欠かせないからである。特に生鮮品が多い店の場合は、このチェックを怠るとすぐにロスが出てしまう。

【棚卸表】

業者名：								担当：	
品名	単価	前月棚卸		当月受入		当月棚卸		当月使用料	
	円	数	金額	数	金額	数	金額	数	金額
A									
B									

また、原価管理を徹底させるには、材料の納品時のチェックも欠かせない。これには、検数・検量、検質、検算の３つがある。検数・検量で大事なことは、納品時に必ず現品に当たって確認すること。納入業者に悪意がなくても数や量のミスはいつでも起こり得る。検質は、特に生鮮品の場合は、品質は商品のクオリティを直接左右する最も重要なポイントである。もしも傷んでいたら大きな損失につながるので、アルバイトなどに任せずに必ず責任者が自分でチェックすることが大切である。検算の注意ポイントは単価である。

６．人件費を低く抑えること

パート・アルバイトの採用で人件費は、同じ労働時間とすれば社員の半分程度ですむうえに、人件費が変動費化できる。しかも忙しい時間帯や曜日だけ出勤してくれるので経営にとって大きなメリットがある。パート・アルバイトなら安上がりという感覚ではなく、実際に何人のスタッフが必要かという視点で慎重に検討することが重要である。

７．パート・アルバイトを即戦力化する

パート・アルバイトを即戦力化するためには、以下に示す働きやすい環境への配慮もやる気を出させるための重要な要素である。

(1)勤務時間の選択ができる

個々の条件の都合を最大限に汲み取って勤務時間を決めることが、長続きしてもらうための基本的な条件。

(2)仕事が標準化されていて、わかりやすい形で示されている

大切なことは、教えるべきこと（習得すべきこと）を明確にして、マニュアルなどを活用し理解しやすい形で教育・訓練することである。

(3)評価・待遇の制度が確立されている

仕事を公平に評価する仕組み（基準）を作っておくこと。

８．機会損失をなくす

得るべき利益をみすみす逃してしまうことを機会損失という。

【機会損失と対応方法】

項目	対応方法
ランチタイムの満席	待ち地時間を告げる　サービス券で謝罪
追加オーダー合図見逃し	常にお客様のコップの水に注意する

機会損失のダメージは売上を失うことにとどまらない。満席時のお客様への対応にしろ、追加オーダーの見逃しにしろ、売上と同時にお客様の信頼をも失っていることを認識するべきである。接客サービスの態度が悪いといった風評が流れて客足が遠のいてしまうのも機会損失の一つだが、お客様というのは不信感を抱いた店は利用しない。他にいくらでも飲食店があるからであり、お客様をしっかりと掴むチャンスは何度もないということである。

９．諸経費のムダをなくす

諸経費の標準値は対売上高で１４％である。材料原価率が３５％とすると、その４割にもなる大きな経費である。店の収益を高めるためには、この諸経費のムダをできるだけなくす努力が不可欠になる。諸経費のなかでも大きな比重を占めるのが、電気、ガス、水道のエネルギーコストである。エネルギーコストだけの対売上高比率は、通常５～８％である。エネルギーコストに限らずムダをなくすには、まずどこでムダが発生しているのかを発見することが第一歩である。そして、それぞれのムダの大きさを把握し解決策を練る。この地道な努力を重ねていく以外に方法はない。

『ムダなエネルギーコストの例』

水道の出しっ放し、水漏れ、照明機器の消し忘れ、空調機器フィルター汚れ、
コンロの口火のつけっ放し

ムダの削減は意外と難しい。節約とケチは異なる。大事なことは、常に「お客様の満足」を第一に考えることである。飲食業はすべてのことをそこから発想しなければならない。諸経費についても「必要な経費であるか」という前提に立って節約を追求することが重要である。

10. お酒を積極的に売る

外食することはある意味「レジャー」と考えてもよい。ビール１本注文するだけで、単なる食事がレジャーに変わる。レジャーという意識があるからこそ、お客様はお金を余計に使ってもいいという気になる。お酒をオーダーするお客様が多ければ、自然と客単価が上がっていくのである。また、お酒は料理と違い調理という手間がかからない。オーダーを受けたら出すだけでいい。しかもお酒しかオーダーしてくれないというのではない。お酒を売るには、ちょっとした気のきいたつまみが大切な要素になる。そういうつまみは原価率を低く抑えやすい。トータルとしてみるとお酒の原価率の高さはほとんど問題にならない。

11. 二毛作を行う

お酒を積極的に売るという発想を進めていくと、「二毛作」という業態に行き着く。これからの飲食店は、この二毛作の必要性と取り込み方を考える必要がある。二毛作とは、本来同じ畑で２種類の作物を作ることであり、飲食業でいうと、昼と夜とでまったく別のお店になることを表現している。１つの店舗で２種類の商売をするという意味である。二毛作を成功させるためには、お客様の利用動機（ランチは日常的利用動機、ディナーは非日常的利用動機）に合わせて、昼と夜の売り方、売り物を明確にして、その違いをアピールすることが必要である。

まず、夜のメニューはお酒を楽しむことを前提にしたものに切り替える。食事メニューに重点を置いてもよいが、その前に軽くでもお酒を楽しむことで食事をレジャー化できる。つまみやサブメニューを充実させて楽しめる店ということを前面に押し出すことが重要である。具体的には、メニュー品目数を絞り込んで、一般の居酒屋では出せない手づくり感のあるものを売り物にする。アルコール類も安く幅広くというのではなく、こだわりを感じさせるものを品揃えする。

12. テイクアウトで売上アップ

飲食店のランチタイムの最大のライバルはコンビニであるが、その理由の多くはランチタイムの飲食店は混んでいて待たされるから、または時間がないということである。時間に余裕のない通常のランチタイムには、できるだけスピーディーにすませたいという人がほとんどであり、だからこそテイクアウトが有効である。また、店側から考えると、テイクアウトはそのための人件費がかからない、という大きなメリットがある。席数を増やす手として出前もあるが、出前のための人手が余計にかかる。テイクアウトの場合は、仕込や調理態勢を見直すことで、現状のスタッフでも十分に対応できる。

13. 宴会に強い店になる

収益力を高めるためには、宴会に強い店になることである。

【宴会のメリット】

メリット１	まとまった人数で利用してもらえる（効率のよい営業）
メリット２	客単価が高い（極めて非日常的な利用動機）
メリット３	宴会用メニューは利益率が高めやすい
メリット４	新規獲得客の絶好のチャンス

・宴会ニーズは１年中あるという発想を持つこと

・お値打ち宴会プランをつくり常にアピールしておくこと

「各種宴会承ります」→×　「こんな集まりにもご利用ください」→提案型

14.　１人客が入りやすい店になる

一般の飲食店の場合、カウンター席は単に席数を増やすために設ける席ではない。１人客への対応のためという大切な目的がある。カウンター席がある店は、基本的に１人客を歓迎する店のはずである。ところがカウンター席を設けているにもかかわらず、１人客を大切にしない店が少なくない。普段は１人でも時には友人などを連れてきてくれることもあるし、いいお店として気に入ってもらえれば周囲に宣伝もしてくれる。１人客を大切にするには、サービスの面でもカウンター席の居心地のいい店にすることが重要である。

15.　女性客に好かれる店になる

これからの飲食店は、女性客をどれだけ取り込むことができるかということが、成功のための大きなポイントである。女性客に嫌われるような店では、明るい未来はないといっていい。女性客が入りやすいということは、雰囲気のいい店の証拠である。だからだれもが安心して利用できる。女性客に好かれるということは、幅広い客層に好かれるための条件である。また、女性客はお値打ち感に敏感で、店選びの評価も男性に比べて非常にシビアであるが、その一方で、自分だけのお店、自分の行きつけのお店を持ちたがる傾向が強い。したがって、固定客になりやすいわけであるが、消費単価も意外と高いという魅力もある。さらに女性客には飲食店利用の主導権がある場合が多いことも無視できない。

女性客に好かれる店になるためには、明るくシンプルな内装やデザイン、調度類や置物、小物類などセンスのよさと磨き上げた清潔感だが、女性客は「大事にされたい」という思いが強いから、そのハートを掴むには、公平でしかも配慮の行き届いた「愛」のあるサービスが不可欠である。

Ⅴ.商品力

１．商品力は飲食店の生命線

飲食店の看板は商品である。もちろん飲食店の価値は商品だけでなく、サービス、雰囲気も合わせたトータルな付加価値で決まる。しかし、第一の売り物はあくまで商品である。商品である料理に魅力があるからこそ、その店での食事が楽しくなるし、豊かな気分も味わえる。逆に料理がまずかったら、どんなにサービス態度がよくて雰囲気も立派だったとしても満足感は得られない。

もう一つの商品力は価格である。お値打ち感というのは、味と価格のバランスがとれていてはじめて成り立つ価値である。「こんなに美味しいのに、こんなに安い」これが究極のお値打ちである。多くのお客様に支持してもらうためには、多くのお客様が買いやすい価格に設定することが鉄則である。味と価格の２つの面で他店との競争力をもってはじめて商品力があるといえる。適正な価格でお客様に「あの店でしか食べ

られない」と思わせるパワーを持つことが、繁盛の最大の武器である。飲食店で成功したいと思うのなら、何よりもまず商品力をつけることが不可欠である。

2．お客様のニーズを見極める

お客様と店の関係は、常に需要と供給の関係にある。いくら供給しようとしても、それに対する需要がなければ売れない。飲食店の商品とは、常にお客様のニーズは何かを追求した結果でなければならない。どんな商品が求められているのかを真剣に考えることが重要である。お客様のニーズは立地や客層によって変わる。商品づくりは、商圏内にどんなニーズがあるのかを的確に掴む必要がある。

立地条件は、単純に商圏内人口が多ければいいということではない。自分の考えている店がこの立地で成り立つかどうか、自店の商品を支持してくれるお客様（客層）が十分見込めるかどうか（競合店調査）ということが重要である。競合店とは、自店と同業態の店のことだが、競合店が繁盛しているようなら、少なくとも自店のターゲットとするニーズは十分に存在していることになる。ただし、競合店が繁盛していれば自店も繁盛できるということではなく、それはニーズがあるという証明でしかない。繁盛を引き寄せるのは、そのニーズに合致した強力な商品力である。

3．オリジナリティーを追求する

飲食店の商品の魅力は付加価値にあるが、この付加価値を言い換えれば、他店との違いということになる。要するに、お客様に「あのお店でしか食べられない」と思わせる商品である。お客様が本当に求めているのは、そういう明確なオリジナリティーのある商品である。飲食店の成功は、飲食店の最も大きな付加価値である商品のオリジナリティーの追求から始まる。

4．オリジナルメニューのつくり方

オリジナルメニューの開発手法は以下のとおりである。

(1)盛りつけを工夫する
(2)調味料やスパイス類の種類や配合の仕方を工夫する。
(3)食材の組み合わせを変える
(4)調理法、または調理法の組み合わせを変える。
(5)独自の食材を使用する。

上記の開発法は、(1)から(5)に向かうほどお客様に対するアピール力は強くなるが、同時に技術的な難易度も高くなる。例えば、(1)の盛りつけの工夫などは、努力している店が少ないだけで、実際にはだれでもできる。少なくとも(3)までの段階なら、すぐにでも実践可能な手法である。商品開発は、技術はもちろん大切だが、お客様へのアピールということでは、むしろ発想の仕方、アイデアがものをいうことが多い。例えば、炒める

調理を煮る、焼く調理に変えてみるというのは、特に高度な調理技術がなくてもできる(4)の手法である。言い換えれば、今ある（既存）料理をいかにアレンジするかというアイデア・発想力が開発の基本となる。

５．戦略的品揃え

売りたい商品をいかに確実に売るかが、飲食店の基本である。したがって、メニューはそのための戦略を表現したものでなければならない。売りたい商品を際立たせ、なおかつお客様が選ぶ楽しさも満足させる。そのためにいくつかの商品と価格を並べる。それが戦略的品揃えである。ただし、メニューの品目数自体が問題なのではない。多いから悪いとか、少なければいいということではない。要は、その品揃えの各品目にメニューに載せる明確な根拠があるかどうかである。

どんな品揃えでも全商品がまんべんなく売れるということはあり得ない。自然と売れ筋商品と死に筋商品とに分かれていく。死に筋商品をたくさん抱えていれば、そのための材料が過剰在庫になってしまう。ムダな品揃えが多いと材料ロス発生の確率が高くなる。また、メニュー品目数が多過ぎるとピーク時に何種類ものオーダーが殺到して対応しきれなくなるというリスクも見逃してはいけない。

６．リーズナブルプライス

リーズナブルプライスの基準は、お客様の満足でなければならない。お客様が満足してくれてはじめて、その価格が適正だったことになる。安く売っているからリーズナブルではない。いくら安くてもお客様にとっては高いということがある。とにかくお客様を満足させること。飲食店はこの一点に尽きる。この商品、サービス、雰囲気ならお客様はいくらまで許容してくれるのか。そこを突き詰める必要があるわけだが、それにはまずターゲットとする客層と利用動機をきっちりと見極めることが重要である。

７．地域の金銭感覚を掴む

お客様の金銭感覚というのは、地域によってかなりの違いがある。都市と郊外でも違うし、繁華街と住宅地でも違う。また、同じ繁華街であっても中心部か、はずれかなど、場所によってかなりの差が出る。住宅地の場合は、住人の年齢層や家族構成によって違ってくるし、当然のことながら収入レベルも大きな要因になる。したがって、確実に成功するためには、店が商圏とする地域の金銭感覚をできるだけ正確につかむ必要がある。お客様はいったい、いくらまでならリーズナブルと感じてくれるのか、そこが掴めなければメニュー価格を決めることはできない。

地域の金銭感覚を掴むには、まず地域内のできるだけ多くの店にお客様として入ってみることである。メニュー表を見ればその店の商品構成と価格設定がわかるし、客

層も把握できる。データはサンプル数が多いほど正確になる。この調査は、出店物件を決めるための立地調査で行うものだが、自店と同じ業種業態の店だけでなく、別業種業態の店も調査するのが大事なポイントである。いろいろな業態を見ることではじめて、その地域にどんな客層のどんなニーズがどれくらい存在しているかが掴めるからである。どんなにいい店をつくっても、地域の金銭感覚と合わなければ成立しない。これは絶対にくつがえせない事実である。その地域でのリーズナブルプライスを見つけることなしに成功はあり得ない。ただ、リーズナブルプライスにはある程度の幅がある。つまり、許容される価格の上限があるということである。その幅の範囲内で手薄になっている価格帯はどこなのか、そこを上手に突くことが成功する価格設定の急所である。

８．ヘルシー志向をつかむメニュー

飲食店は、お客様のヘルシー志向を無視してできる時代ではない。安心・安全・健康は、これからの飲食業の最大のテーマである。飲食店に求められているのは、単純に健康食を提供するということではない。健康に気遣いながら食べるためのお手伝いをするということである。例えば、焼肉店だからといって肉ばかり売ろうとせずに、野菜やシーフードを豊富に用意する。居酒屋など和の要素の強い店なら、野菜の煮物や海藻類を使ったメニューを揃えるという具合に健康を基本に組み立てれば、メニュー構成だけでもある程度の対応ができる。食材、調理法（油の種類、量）、調味料（塩分）については、安心できるということをアピールすればよい。客層が狭い場合は、そのターゲットの傾向を掴んで対応すればよいが、幅が広い店の場合は、ある程度の低カロリーを基本にして、美味しく飽きないメニューにすることが重要である。なお、ヘルシー感は、メニューのネーミングや彩り、食器の使い方でも大きく変わる。

９．高齢者に好かれるメニューづくり

これからの飲食業が真剣に考えなければならないテーマの一つが、高齢化社会への対応である。これからは高齢者の外食比率がますます高まっていくことが予想される。高齢者に好かれるメニューは、大きく分けて２つの考え方に分かれる。１つは、高齢者向けのメニューを充実させるという考え方である。例えば、魚介や野菜を中心に油をなるべく使わない調理法でメニューを構成する。焼き魚や煮魚、野菜の煮物など、いわゆるお袋の味的なメニューである。もう１つは、一般的なヘルシー志向への対応をアレンジするという考え方である。お年寄りだからといってメニュー幅を狭めずに、カロリーや油分、塩分などをコントロールして対応しようという考え方である。高齢者のニーズに応える場合に大事なことは、カロリーなどを十分に考慮して、それを表示などでアピールすることだが、同時に適度な量をはっきりと明記することも必要である。要は、店の取組みの姿勢であり、まずそこで好感を持たれることが、高齢者に

支持される店になるための絶対条件である。

10. 少数材料多品目メニューをつくる

商品づくりは常に材料ロスとの戦いである。材料費は飲食店の最も大きな費用であり、このムダをできるだけ小さくすることは、飲食店の永遠のテーマである。最も基本的な方法は、使用する材料の種類をできるだけ少なくすることである。できるだけ種類の少ない材料を組み合わせて、できるだけバラエティーに富んだメニュー構成を実現することである。こういうメニューを「少数材料多品目メニュー」という。

『使用材料の種類を絞り込むメリット』

(1)材料ロスをなくす

(2)主要材料を明確にして使用量を大きくすることで仕入が有利になる

(3)仕入ロットが大きくなればコストダウンにつながる

(4)材料自体の品質を高める

(5)種類が少なくなれば材料原価率のコントロールがやりやすくなる

【商品・食材相関表】

商品名

材料名	A定食	B定食	C定食	D丼	Eランチ
にんじん	●		●	●	
キャベツ		●	●		●
大根	●	●			

上記の表により各商品と材料の組み合わせが一目瞭然となる。どの材料の使用頻度が高いのか、低いのかがひと目でわかる。使用頻度の低い材料は、頻度の高い材料で代替できるし、必要性が薄ければカットしてもよい。特に使用頻度の高い材料であれば、それを使って新商品を開発してもよい。

11. 食材業者とのつき合い方

食材業者とのつき合いは、パートナーシップを持つのが基本である。お互いをビジネスパートナーとして尊重し、お互いに利益を上げられるように考える姿勢なくして有利な仕入は絶対にできない。業者との関係が良好なら質のよい材料を優先的に回してくれるし、値引きにも対応してくれる。また、新しい食材の情報を持ってきてくれるとか、イベントの際には積極的に協力してくれることもある。注意したいのは、馴れ合い体質になるのではなく、品質の悪い材料が届いたら直ちに返品するなど、毅然とした姿勢を示さなければいけないことである。さらに支払期日は遵守し、場合によっては現金取引にも快く応じることも必要である。お互いに苦しいときには助け合う精神を大事にすることがパートナーシップの基本である。

12. 独自の仕入ルートを開拓する

今のお客様は、ただ単に美味しいというだけででは満足しない。何かしら変わっている部分を求めている。故に商品づくりの基本である材料に徹底的にこだわることだ。たった一つでもいいので、その材料を使った商品が看板になることで、強力な差別化を実現できる。ルート開拓は簡単なことではないが、探し続けていれば遭遇することもある。例えば、魚介類なら漁獲量が少ないために市場に回らないものがけっこうある。野菜など変わった栽培をしている生産者に出会うこともある。

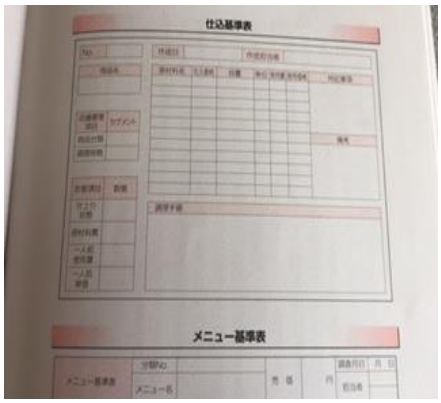
13. 調理マニュアル作成は不可欠

調理マニュアルは、小さな個店でもお客様の信用を得るために絶対必要である。飲食店の商品は常に一定のものでなければならない。商品が商品として通用するための条件は、【味・量・盛りつけ・材料原価・提供時間】の５つである。定価をつけてお金をいただく以上は、これら５つの内容がいつでも同じでなければ、一人前の飲食店とはいえない。行く度に味や量が変わる店は意外と多いが、そういうことを平気でやっていたらお客様の信用は得られない。

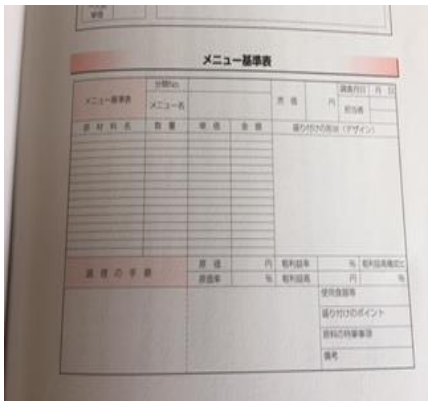
調理マニュアルの基本となるのは、「仕込基準表」と「メニュー基準表」の２つである。仕込基準表では、一度に仕込む量、使用材料のそれぞれの分量と単価、合計金額を決める。使用材料は調味料類まですべて書き込むこと。特に調味料類は目分量になりがちだが、できるだけ正確に表記することが大切である。単価と合計金額を書き込むのは、原価管理を徹底するためである。調理手順としては、使用する道具、調理機器、その扱い方、所要時間、注意事項を記入する。作業内容をどれだけ細かく指示するかは、仕事の難易度によって判断すればよい。

メニュー基準表の内容は、仕込基準表とほぼ同じだが、こちらはお客様のオーダーを受けてからの最終調理の標準化が目的である。したがって、調理手順と盛りつけの指示が非常に大切な要素となる。サンプルやメニュー表の写真と同じ完成写真を貼付して、細かい注意事項も記入しておくことが望ましい。なお、これらの基準表は、季節によって使用材料や原価が変わるため、最低でも年に４回見直す必要がある。

【仕込基準表】



【メニュー基準表】



14. メニュー表のつくり方

メニュー表は単なる商品カタログや価格表ではない。例えば、商品の内容などお客様が知りたいと思っている情報を伝えるためのコミュニケーションツールでもあるし、お客様の期待感を高めるイントロとしての役割も担っている。最も大事な役割は、お店が売りたい商品をアピールし、オーダーしてもらうためのセールスマンとしての機能である。

メニュー表をつくるときの主な注意点は、まず基本的には１枚の「ボードタイプ」と、見開き２ページ以上の「ブックタイプ」に分かれるが、多数ページのブックタイプの場合は、簡単な目次や索引をつけるとよい。料理はジャンル別に掲載するが、単品商品とセットメニューなどもグループ分けする。メニュー表は、お客様にメニュー選びの楽しさも提供するわけだが、雑然と商品が並んでいるのでは、お客様はメニュー情報を整理できず困惑してしまう。各ジャンルに、それぞれの商品を並べていくが、ここで大事なのは並べる順番である。売りたい商品はどれなのかをお客様にはっきり伝えるには、ページのどの辺に記載するのかが非常に重要になる。一般的には、ページの頭に置くのが最も目立つとされるが、デザインによっては、真ん中とかいろいろな位置取りが考えられる。専門業者に相談しながら最も効果的なレイアウトを追求することが不可欠である。売りたい商品を目立たせるには、アイキャッチをつけたり囲んだりといったデザイン的な工夫をする必要がある。

また、表現方法としては、文字だけと、写真、イラストを併用する方法とがあるが、どちらが優れているとは一概にはいえない。ただ、写真を使う場合は、売りたい商品の写真を大きくするなど、メリハリをつけること、写真は美味しさを的確に表現できるものを使用する。美味しそうには全然見えない素人写真では、かえって逆効果になる。

Ⅵ.サービス力

１．「おもてなし」の心を徹底する

接客サービスで最も大事なことは、サービススタッフ全員に「おもてなし」の心を持たせることである。飲食業とは、お客様に尽くすことが仕事であり、奉仕業である。このことをスタッフに理解させない限り、店のサービスレベルは向上せず、お店のファン=固定客をつくることはできない。

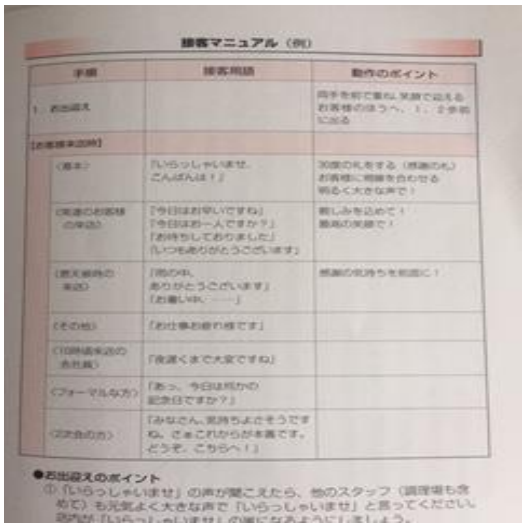
サービススタッフ全員はお店の顔=代表→１人のスタッフの接客が悪いと店全体の悪評

２．サービスマニュアル

飲食店は常に一定レベルの付加価値を提供しなければならない。一定のレベルのことをスタンダードという。サービスマニュアルによって、自店のスタンダードを教え込むことが必要になる。サービスマニュアルは、作業の指示だけではなく、それぞれ

の用語や動作の裏にある意味と奉仕の心を明記して、その教育に注力しなければならない。サービスとは単なる形ではないことを徹底的に教育することで、マニュアルのメリットを最大限に活かすことが可能となる。

【接客マニュアル（事例）】



接客マニュアル（例）

手順	接客用語	動作のポイント
1．お出迎え		両手を前で重ね、笑顔で迎える お客様のほうへ、1～2歩前に出る
【お客様来店時】		
〈基本〉	「いらっしゃいませ、こんばんは！」	30度の礼をする（感謝の礼） お客様に視線を合わせる 明るく大きな声で！
〈来店のお客様の挨拶〉	「今日はお早いですね」 「今日はお一人ですか？」 「お待ちしておりました」 「いつもありがとうございます」	親しみを込めて！ 親身の笑顔で！
〈悪天候時の挨拶〉	「雨の中、ありがとうございます」 「お寒いね、……」	感謝の気持ちを前面に！
〈その他〉	「お仕事お疲れ様です」	
〈10時過ぎ来店の会社員〉	「夜遅くまで大変ですね」	
〈フォーマルな方〉	「あっ、今日は何かの記念日ですか？」	
〈3次会の方〉	「みなさん、気持ちよさそうですね。さぁこれからが本番です。どうぞ、こちらへ！」	

●お出迎えのポイント

①「いらっしゃいませ」の声が聞こえたら、他のスタッフ（調理場も含めて）も元気よく大きな声で「いらっしゃいませ」と言ってください。

3．接客サービスでの正しい言葉遣い

接客サービスの目的は、お客様に気分よくすごしてもらうことである。お客様が楽しく豊かな気分ですごせるように、いろいろ配慮して尽くすことが仕事である。当然のことだが、スタッフの言葉遣いには十分注意をしなければならない。

『基本用語』

「いらっしゃいませ」「何にいたしましょうか」「はい、かしこまりました」

「申し訳ございません」「ありがとうございました」

『正しい敬語』

「わたし」→「わたくし」

「うちの店」→「わたくしどもの店」

「いいですか」→「よろしいですか」

「何人ですか」→「何人様でいらっしゃいますか」

「ありません」→「ございません」

「すみませんが」→「恐れ入りますが」

「知っていますか」→「ご存知でしょうか」

「お連れします」→「ご案内いたします」

スタッフに正しい言葉遣いをさせるには、敬語表現は難しいという前提で取組むことが大切である。想定問答集を作成して日頃から練習させるのも一考である。

４．好感を持たれるお出迎えの方法

お客様の店に対する評価は、店に入ったときの第一印象でほとんど決まる。もしお客様が来店したときのスタッフの対応に失礼があったら、お客様の心証をよくすることはできない。お客様にとって第一印象は強烈なものであり、お出迎えの仕方には常に十分注意しておくことが必要である。

『いらっしゃいませの３つの意味』

来店してくれたことへの感謝の気持ち
大切なお客様と認めていることを示す意思表示
楽しく豊かな時間をすごしてもらうためのきっかけづくり

何度か来店したことのあるお客様の場合は、「いらっしゃいませ」だけではなく、「今日はお一人ですか」とか「今日はお早いですね」といったひと言を付け加えるとよい。このひと言によって、当店の大事なお客様という店側の気持ちがストレートに伝わり、お客様の気分はぐんとよくなる。別に予約をしていなくても、「お待ちしておりました」という気持ちをはっきり伝えることは、お客様を店につなぎ止めるための大切なポイントである。なお、第一印象をよくするには、サービススタッフの明るい笑顔と声だけでなく、身のこなしや身だしなみも大切な要素になる。経営者は、常にそこにも気を配ってスタッフを教育していかなければいけない。

５．印象のよいオーダーの取り方

オーダーを取るときは、お客様と最も近い距離で接するときである。したがって、お客様の心証に大きな影響を与えやすい場面ということになる。また、オーダー時は、スタッフがお客様をどれだけ大切に思っているかということが、はっきりと表れてしまうときでもある。お客様にメニュー表を渡したらお客様の様子に注意するというのは接客サービスの基本である。注文が決まればお客様からの合図を見逃さずに素早くお伺いするのが当たり前のサービスである。もしも合図に気づかなかったら、そのお客さ様を無視していたことと同じである。オーダーを受けたら必ず声に出して伝票に書くこと。ドリンクや複数の料理を注文された場合は、必ず出す順番を確認する。調理に時間がかかる場合は、予めお客様にその旨断って了解を得ておくといったことも大切なポイントである。なお、オーダーを受けているときに他のお客様から声をかけられることもあるが、絶対に無視することはしないで、「はい、ただいままいります」など必ず返事をしてすぐに伺うことが大切である。

６．コミュニケーション

お客様に親しみを持ってもらうことは、固定客づくりの一番の近道である。お客様とのコミュニケーションが欠かせないことが、接客サービスの大事な役割である。

『コミュニケーション事例』

お迎え時→「今日は暑かったですね」「（雨が）よく降りますね」
注文時→「もしよろしかったら、今日はこんな料理ができるのですが」
食事中→「何か御用はございませんか、なんなりとお申しつけください」
食後→「お楽しみいただけましたか」

注意したいのは、お客様に親しみを持ってもらうことと、特別なお客様に過剰なサービスをすることは別である。すべてのお客様に公平・平等にというのが、飲食店のサービスの大原則である。

7．お客様のテーブルから目を離さない

お客様のテーブルを常に注意していれば、お客様の食事の進行状況や、今お客様が何を欲しているのかということを的確に掴むことができる。

『ダメな事例』

・食べ終えた食器がいつまでもテーブルに残っている。
・水やお茶のお代わりに気づかない。
・食べ終えた食器を黙って下げる。

8．お見送りを大切にする

一般的に飲食店の接客サービスは、レジで終わるというのが常識になっている。お客様の満足度は、お金を支払ってはじめて決定される。お客様が食事の途中では、料理、サービス、雰囲気が料金に照らして適正かどうかの判断はわかりづらい。したがって、お客様はレジで最もシビアな評価を下すことになる。故にレジでの「ありがとうございました」は、本当に感謝の気持ちを込めたものでなければならない。お客様は、気分よく帰れるからこそ、また来店してくれるのである。お客様がドアから出るまでが接客と考える店は、会計の後にお客様の背中に向かってもう一度「ありがとうございました」と声をかける。実はこのひと言が強烈にお客様の心へと響く。

9．お客様のクレームを活かす

クレームへの対応で最も大事なことは、スタッフ全員に「お客様は絶対正しい」という理念を徹底しておくことである。飲食店は、お客様が楽しい時間をすごすための場所であり、その気分を台無しにしてしまったのだから、理由にかかわらず、まず誠心誠意謝罪するのは当然である。お客様は店に期待しているからこそ、貴重な意見を言ってくれるという謙虚な意識を持って、それぞれのクレームにきちんと対応すれば、かえって店の評価を上げるチャンスにもなるし、スタッフが成長していくきっかけにもなる。解決のための対応は、スタッフだけに任せるのではなく、必ず責任を取れる人間（経営者、店長）が当たることが鉄則である。