

第3章 効果的な「原価管理」の手法

1:原価率が上昇する一番の理由は？

売上がいくらあっても、経費を上手くコントロールできなければ、利益を上昇させることはできません。飲食店の場合は、原価と人件費の比率(F/Lコスト)が50%程度を占めますから、如何に原価と人件費をコントロールするかが、利益を増やすためのポイントとなります。

特に原価率は、飲食店の根幹部分であり、単純に原価を低くすれば、それだけお客様には「価値のない商品」を提供することにも繋がりますし、反対に原価を掛ければいいかという掛けすぎると、「儲からない」状態になります。

ですから、店舗の戦略と絡めて、うまく原価をコントロールする必要があります。

さて、これからどうやって原価率をコントロールするかという話を進めていきますが、その前に、一般的に原価率が上昇する要因として考えられることは何でしょうか？

それは、

- **ポーションオーバー**
- **ロスが増えた(発注ミス、オペレーションミスなど)**
- **仕入れ価格が上昇した**
- **原価の高い商品がたくさん出た**

などが考えられます。

原価率が上がる要因として、多くの人が「ロスが増えた」と考えるのですが、例えば、売上400万の店があったとして、その店の原価率が3%上昇したとしましょう。3%ということは、金額でいうと12万円です。もし、この上昇した要因がすべて「ロス」だとしたら、12万円分もロスをだしているということになるのですが、1ヶ月でそれほどのロスがでるでしょうか？急激に売上が低下したために、発注のミスが生じ、それに伴ってロスが増えたと

いうことは想定されますが、それはほとんど稀なことです。つまり、原価率が上昇する原因としての「ロス」というのは、ごくわずかなのです。

ただし、毎日適正に発注できているかどうかを現場スタッフが知ることは大切です。原価率をコントロールする場合、1ヶ月経った時点で、「今月は先月よりも3%上昇しました」と分かっても何も対処することはできません。やはり、毎日、現状の売上に対してどの程度の原価率になっているのかを知らなければ、原価をコントロールすることは難しいのです。そのためにも、**毎日原価率が分かるような仕組みを導入することが必要**でしょう。

さて、話を戻して、ロスはよっぽどの理由がない限り、それ自身が原価率を上昇させる大きな要因とはなりにくいということが分かりました。

では、原価率が上昇する最も大きな要因は何かというと、「**原価の高い商品がたくさん出た**」ということなのです。

この点を象徴するようなデータがありますのでここでご紹介します。

◆カテゴリー別ドリンク原価分析表

A店	6月			
	売上	構成比	原価	原価率
ビール	480,140	38.1%	136,735	28.5%
サワー	55,200	4.4%	9,490	17.2%
焼酎(芋・麦)	68,960	5.5%	8,191	11.9%
焼酎(その他)	40,280	3.2%	6,660	16.5%
梅酒	46,940	3.7%	7,784	16.6%
カクテル	33,580	2.7%	9,049	26.9%
日本酒	26,310	2.1%	7,185	27.3%
ワイン	4,800	0.4%	1,288	26.8%
ソフトドリンク	455,160	36.1%	55,297	12.1%
飲み放題	47,977	3.8%	9,990	20.8%
	1,259,347		251,669	20.0%

B店	6月			
	売上	構成比	原価	原価率
ビール	467,000	37.6%	128,763	27.6%
サワー	77,280	6.2%	13,182	17.1%
焼酎(芋・麦)	109,450	8.8%	13,352	12.2%
焼酎(その他)	30,340	2.4%	3,919	12.9%
梅酒	96,520	7.8%	15,559	16.1%
カクテル	34,040	2.7%	8,304	24.4%
日本酒	50,390	4.1%	15,371	30.5%
ワイン	10,700	0.9%	2,853	26.7%
ソフトドリンク	148,240	11.9%	18,210	12.3%
飲み放題	219,106	17.6%	79,993	36.5%
	1,243,066		299,506	24.1%

前頁のデータは、ある私のクライアントさんのある月のドリンク原価分析表です。

ちなみに、2つの店のメニューは全く同じなのですが、ドリンク原価率は、4%も差が出たのです。

さて、この理由は何でしょうか？

そこで注目していただきたい数値が、**ソフトドリンクの構成比の差と原価率**です。

A店は、ドリンク売上の中でのソフトドリンクの構成比率は、36.1%であるのに対して、B店は、11.9%しかありません。

ソフトドリンクの品数、メニュー構成はA店、B店とも全くいっしょであり、ですからソフトドリンク全体の原価率も両店とも、12%です。

つまり、原価の低いソフトドリンクがA店はたくさん出たために、原価率がB店よりも原価率が4%も低かったというわけです。

これがこの両店の原価率の差の理由なのですが、このようにメニューのカテゴリー別に原価率を管理すれば、どの商品が売れているから原価率を上昇させているのかが分かりますし、また、逆に原価率を下げるためには、どの商品の売上を伸ばせばいいのかも分かります。

ですから、A店が原価率をさげるための対策としては、

- ・原価の安い焼酎の売上を伸ばす

ということが考えられます。

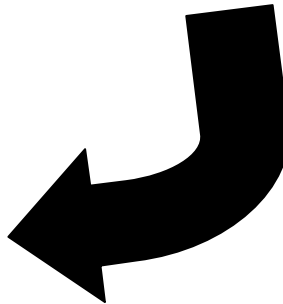
そのために、スタッフに商品知識をこれまで以上に付けさせ、もっとお客様にお薦めできるように教育を強化したり、また、POPなどで注文しやすいような状態を作り出すことなどが考えられます。

このカテゴリー別の原価管理は次のページのフォーマットによって個別の商品の出数を管理することで求められます。ぜひ、これを参考に皆さんのお店でも実践してみてください。

■Drink 原価分析表

				A店		6月	
カテゴリー	商品	価格	原価	原価率	出数	売上	原価
1 ビール	スーパードライ	520	138	26.5%	1,469	763,880	202,722
	2 スーパードライ 中瓶	600	225	37.5%	29	17,400	6,525
	3 キリン一番絞り 中瓶	600	225	37.5%	24	14,400	5,400
	4 アサヒ 熟選 中瓶	700	249	35.6%	1	700	249
	5 サッポロ エビス 中瓶	700	249	35.6%	19	13,300	4,731
	6 アサヒ ポイントワン	500	249	49.8%	9	4,500	2,241
	7 生小	400	92	23.0%	5	2,000	460
	8						0
		合計					816,180
	構成比					#DIV/0!	27.2%
2 サワー	ウーロンハイ	460	89	19.3%	60	27,600	5,340
	2 レモンサワー	460	72	15.7%	39	17,940	2,808
	3 ライムサワー	460	76	16.5%	8	3,680	608
	4 梅サワー	460	72	15.7%	18	8,280	1,296
	5 巨峰サワー	460	72	15.7%	13	5,980	936
	6 グレープフルーツサワー	460	72	15.7%	18	8,280	1,296
	7 カルピスサワー	460	97	21.1%	6	2,760	582
	8 柚蜜サワー	460	83	18.0%	24	11,040	1,992
	9 シークワーサーサワー	460	72	15.7%	9	4,140	648
	10 トロピカルピーチサワー	460	74	16.1%	9	4,140	666
	11 マンゴーサワー	460	84	18.3%	15	6,900	1,260
	12 青りんごサワー	460	72	15.7%	7	3,220	504
	13 ライチサワー	460	72	15.7%	9	4,140	648
	14						0
15						0	0
16						0	0
17						0	0
18						0	0
19						0	0
20						0	0
	合計					108,100	18,584
	構成比					#DIV/0!	17.2%
3 焼酎 芋・麦	七夕	500	52	10.4%	12	6,000	624
	2 黒七夕	500	51	10.2%	15	7,500	765
	3 黒霧島	500	52	10.4%	62	31,000	3,224

A店	6月			
カテゴリー	売上	構成比	原価	原価率
ビール	480,140	38.1%	136,735	28.5%
サワー	55,200	4.4%	9,490	17.2%
焼酎(芋・麦)	68,960	5.5%	8,191	11.9%
焼酎(その他)	40,280	3.2%	6,660	16.5%
梅酒	46,940	3.7%	7,784	16.6%
カクテル	33,580	2.7%	9,049	26.9%
日本酒	26,310	2.1%	7,185	27.3%
ワイン	4,800	0.4%	1,288	26.8%
ソフトドリンク	455,160	36.1%	55,297	12.1%
飲み放題	47,977	3.8%	9,990	20.8%
	1,259,347		251,669	20.0%



2:理論原価率を管理しよう！

前頁の原価管理表の算出方法を、もう少し詳しく説明しましょう。

1:全商品をカテゴリー別に分けます

2:全商品の価格と原価を表に打ち込みます

3:毎月、それぞれの商品の出数を打ち込みます

4:3によって、それぞれの商品の売上高と原価が分かります

これによって、カテゴリー別の原価率が算出されます。

この流れを踏まえたものが、前頁の原価管理表になります。

商品の出数管理をするものに、ABC分析というのがありますが、それは商品1品ずつを管理します。しかし、私が作成した原価管理表では、カテゴリー別で出数と原価率を管理しています。

なぜカテゴリー別で管理するかというと、問題の在り処を分かりやすくするためです。

全商品の原価率のみを管理していれば、どこが原価を上げている要因なのかが見えにくくなります。しかし、カテゴリー別で管理すれば、どのカテゴリーがよく出ているのか、また、原価率をあげている要因になっているのかが分かりやすくなります。

カテゴリー別での結果を見た上で、その中でもどの商品が原価率を上げている要因になっているかと探れば、すぐにどの商品が問題なのかが明確になるのです。

さて、この方法で出された原価率は、実は「**理論原価率**」というものになります。(人によっては「標準原価率」などと呼ぶ方もいらっしゃいます)

つまり、ロスもなく、レシピ通りに作った場合の原価率です。しかしながら、実際にはそんなことはあり得ないわけで、それが「**実際原価率**」と言われるものです。これは、毎日の仕入額を売上で割ったもので算出されます。ほとんどのお店は、この「実際原価率」のみを管理しているはずです。

しかし、先ほども申し上げましたが、原価率が上昇する最も大きな要因は、「原価率が高い商品がたくさん出た」ということになりますから、実際原価率だけを管理していたの

では、原価率を上げている要因を見つけ出すことが難しいのです。なぜなら、ある程度原価率が高い商品は特定できますが、それが本当の問題点、すなわち、原価率を上昇させている要因になっている商品かどうかを特定できないからです。

どの商品が原価率を上昇させている要因になっているか、あるいは、どの商品の出数を伸ばせば、原価率が下がるかが分かれば、原価率が下げることは容易なのです。それを分かるような数値管理を行うことが効果的な原価管理なのです。

実際原価率と理論原価率の差は、通常、2～3%程度が妥当だと考えられます。それが、ロスですね。その差があまりにも大きければ、「ロスが多い」「仕入れ価格が上昇した」などの別の問題と特定することができます。

ここまでで説明した「効果的な原価管理の手法」の手順を最後にまとめておきます。

●効果的な原価管理の手法手順

1 日々の仕入れ管理をしっかりする

⇒実際原価率を毎日把握する

2 カテゴリー別、商品別の原価管理を行う

↓

理論原価率を算出する

3 理論原価率と実際原価率との差を見る

- ・ 差が5%以上の場合は、原価率が上昇している原因はロスや仕入れ価格の上昇が考えられる
- ・ 差が2～3%以内で、原価率が上昇している場合は、原価が高い商品がたくさんだと推測される。

この場合は、どの商品なのかを特定し、その商品の原価をさげることを検討するか、もしくは、原価率の低い商品の売上を伸ばすことを検討する。

4 対策を実行する