

## (4) FL 管理のあるべき姿

---

### ●理論原価率と実際原価率の把握

原価管理の基本的な考え方と手順をまとめておきましょう！

#### ①総合原価率だけで管理するのではなく、分解して管理する！

原価率とひとくちに言っても、食材の原価率とドリンクの原価率、もっと分ければ宴会メニューの食材原価率、宴会のドリンク原価率などと、原価を細かく分解することができます。

原価が上がるというのは、どこかに必ず原因があるわけで、どの部分の数値がその要因になっているのかが分からなければ、対策を立てて実行しても、その成果はあまり期待できません。先ほどの項でも解説したように、数値を分解して管理していれば、「どの部分が原価率を上げている要因となっているか」が分かり、対策も立てやすくなります。

もし、皆さんのお店でも、原価率を「総合原価率」だけを管理されている場合は、原価率を上昇している原因が見つけにくい要因となりますから、フード原価率、ドリンク原価率に分けて管理するようにしてください。

#### ②原価率が上昇する理由として考えられる要因をすべて検証する！

どの部分が数値を上げている要因になっているかが分かれば、次は、先ほど考えた「原価が上昇する理由」をひとつずつすべて検証していきます。

1) 原価の高い商品がたくさん売れる

原価率が上昇してしまった場合、まず、「理論原価率」を確認することから始めましょう。理論原価率とは、各商品の原価率とその商品の出数から算出します。つまり、ロスを加味しない場合の原価率ということになります。

具体的には、下記のようなシートを使って算出すると分かり易いでしょう。

【表1】商品別原価管理表

①

■ 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 番絞リ 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	222,328
	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	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

※このシートは、CD-R内に「ABC分析シート」という内容で収録されています。

こちらのシートは、①毎月末に各商品の出数を入力します。各商品の価格と原価率をあらかじめ入力し、各商品ごとの売上と原価を算出します。これをすべての商品で行えば、全商品の売上と原価が算出されます。

次の表は、上記の表をカテゴリー別にまとめた表です。この表から、**どのカテゴリーの商品の原価率が高いのか、また全体の「理論原価率」**が分かります。

【表2】カテゴリー別原価率分析表

A店	6月			
	売上	構成比	原価	原価率
ビール	480,140	38.1%	199,800	41.6%
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		314,734	25.0%

理論原価率

さて、私たちが日々、管理しているのは、「**実際原価率**」というものです。

F / D 比率	フード売上	192,000	78,000	45,000	69,000	
	ドリンク売上	92,000	9,000	53,000	30,000	0
構成比	フード比率	67.6%	89.7%	45.9%	69.7%	
	ドリンク比率	32.4%	10.3%	54.1%	30.3%	
原価 (F)	食材仕入計	▼20,000	5,000	15,000	0	0
	ドリンク仕入れ計	8,800	3,000	5,800	0	0
	食材原価率	32.0%	33.0%	33.3%		
	ドリンク原価率	27.0%	24.0%	10.9%		
	総合原価率	33.0%	9.2%	21.2%		
人件費 (L)	社員人件費	0	0	0	0	0

皆さんのお店でも上記の表のように、「**毎日の仕入金額÷売上**」で原価率、**実際には「仕入れ率」**になりますが、この数値を管理していることでしょうか。これは、ロス、在庫もすべて含めた数値です。

先ほど、理論原価率の算出方法を解説しましたが、必ず実際原価率の方が高くなり（ロス、在庫を含むため）ます。

しかし、この差が3%以上であれば、原価率の高くなっている要因は、「ロス」だという可能性が高くなります。

反対に3%以内で、実際原価率が店の基準値より高い場合は、原価率が上昇している要

因は「原価率が高い商品がたくさんでた」ということになります。

そこで、先ほどの表2の「カテゴリー別原価率分析表」をみて、**どのカテゴリーが原価率を高くなっている要因なのかを突き止める**のです。

そして、表1の商品別原価管理表から、どの商品が原価率の高い商品なのかを見つけ出し、その商品の原価をどうするか検討するわけです。その商品の原価を見直すということです。ただ、その商品が戦略的に原価率を高原価にしている場合は、他の商品カテゴリー、商品の中で原価が低く、商品力の高い商品の販売数を伸ばすような対策を立てるのです。

### ●原価が高い商品が原価率を上昇させている場合の改善の手順

- ① 理論原価率と実際原価率の差を算出し、差がなく、実際原価率が高い場合は、原価が高い商品がたくさん出たことで原価率が上昇した要因である分かる。
- ② 商品別原価分析表、カテゴリー原価率分析表から、どの商品が原価率を上昇させている要因であるのかを突き止める。
- ③ 原価率を上昇させている商品が分かれば、その商品の原価を見直すか、もしくは、他の**原価率の低い商品の販売数を伸ばすことを検討**する

## 2) ロス

ロスが原価率を上昇させている要因であることを見つけ出す手法は、先ほどの項で解説しました。

日々管理している実際原価率と理論原価率との差が3%以上の場合は、ロスが原価率を上昇させている要因であるとしていいでしょう。

F / D 比率	フード売上	192,000	78,000	45,000	69,000	
	ドリンク売上	92,000	9,000	53,000	30,000	0
構成比	フード比率	67.6%	89.7%	45.9%	69.7%	
	ドリンク比率	32.4%	10.3%	54.1%	30.3%	
原価 (F)	食材仕入計	20,000	5,000	15,000	0	0
	ドリンク仕入れ計	8,800	3,000	5,800	0	0
	食材原価率	32.0%	33.0%	33.3%		
	ドリンク原価率	27.0%	24.0%	10.9%		
	総合原価率	33.0%	9.2%	21.2%		
人件費 (L)	社員人件費	0	0	0	0	

ロスには、次の2種類が考えられます。

- ①売上予測のミスによるロス（発注過多、仕込み過多、在庫過多）
- ②営業中のオペレーションミス（注文ミス、作り間違い）

最近の飲食店の原価率を上げている要因の一番は、①の売上予測ミスによるロスです。なかなか売上が読めない状況で、どうしても「安心在庫」を店長が持ちたいとか、「お客様が来たらどうしよう」という思いから、例えば、10万円の売り上げしか見込みなのに、15万円分の発注、仕込みをしていることが、原価率を上昇させている要因なのです。

## 3) その他の原価率が上昇する要因と対処

### ①仕入れコストが上がった

この場合は、価格の見直しが必要なときもあります。ただし、戦略的に価格を抑えることも必要でしょうから、先ほど解説した「カテゴリ別原価率分析表」「商品別原価率表」を活用し、理論原価率を計算しながら価格設定を行うようにしてください。

### ②ポーションが守られていない（ポーションオーバー）

これが起こる一番の要因は、「レシピが守られていない」「レシピがない」ということです。まずは、レシピ表を作りましょう。

以上が、原価率が上昇した場合の改善方法です。

店舗指導者としては、「何が原価率を上昇させている一番の要因なのか」を的確に把握することです。もちろん、100%把握することは困難ですが、「**これが原因だろう**」というものを見つけ出すことが大切です。

そのためにも、問題が発見しやすいように、原価率を「分解して」管理し、また、メニュー分析もカテゴリー毎に「分解して」管理し、問題が発見しやすいような管理をするようにしましょう。

## ★原価率管理のまとめ

### 1 日々の仕入れ管理をしっかりする

### 2 カテゴリー別、商品別の原価管理を行う

### 3 理論原価率を算出する

### 4 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でたと推測される。

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。

### 5 対策を実行する

●原価率を安定させるには、仕入れ率を日々コントロールすることである！

先ほどの項で、原価管理な基本的な手法を復習しました。

ちなみに、原価率の算出方法というのは、

$$\begin{aligned} \text{原価率} &= \text{「食材使用料」} \div \text{「総売上」} \times 100\% \\ &= (\text{「期首在庫」} + \text{「当月仕入額」} - \text{「期末在庫」}) \div \\ &\quad \text{「総売上」} \times 100\% \end{aligned}$$

という数式で表すことができ、「食材使用料」を算出するために、毎月棚卸を行っているわけです。ですから、店舗では多くのお店で「仕入金額」から仕入率を管理し、正式な原価率は「棚卸」による在庫量の金額が確定するまで、「正式な原価率」というのは分からないものです。

では、「仕入率」は管理しても意味がないのでしょうか？

私は、この「仕入率」を日々管理することが、原価率を適正値に安定させる一番の方法だと思っています。

まず、期首在庫と期末在庫ですが、これは基本的に毎月同じような額でないと問題です。この2つの金額が大幅に違っていいのは、年末年始のみだけです。（年始に業者が休みの場合は年末にたくさん仕入ますからね）

ですから、先ほど原価率の算出法の、

$$(\text{「期首在庫」} + \text{「当月仕入額」} - \text{「期末在庫」}) \div \text{「総売上」} \times 100\%$$

期首在庫と期末在庫は、ほぼ同じ金額になるわけですから、結局は、

## 「当月仕入額」÷「総売上」×100%

の原価率計算で、日々原価管理をするのと一緒なのです。

また、日々の「仕入率」を店が目指す「適正原価率」として管理することで、在庫が多いのかどうかも管理できます。在庫が増えれば、仕入率は上昇しますからね。

多くの店長が、「在庫はロスにならないから大丈夫」といいますが、実際には、事実上ロスになっているケースがほとんどです。ほとんどの場合、冷凍庫、冷蔵庫の奥に食材がずっと眠っているはずですから・・・。

原価率を安定させるためにも、日々「仕入率」に着目しましょう！



## ●金額ではなく「時間」に着目する！

私はこれまでたくさんのお店の指導をさせていただきましたが、多くのお店では、人件費管理というのは、「**結果主義**」になってしまっていると感じています。

どういうことかと言えば、結果的に、

「あ～あ、今月は人件費が35%になってしまったなあ～」

と、月末になって始めて人件費率を見て、「今月は人件費を使いすぎたなあ」と、反省している方が多いはずです。

人件費管理の場合、このように月末になって始めて反省するということが多いのですが、なぜ、このような事態を招いてしまうのでしょうか？

その理由は次のようなことが考えられます。

## ◎計画段階(シフト組み)では、どの程度人件費がかかっているのかを把握していない

毎日の人件費の管理は（アルバイトの給与を計算し、日々いくら人件費がかかっているのか管理する）、やっているお店が多いかと思いますが、計画段階で売上予算から使える人件費を計算し、それにできるだけ基づいたシフト組みをやっているお店は少ないようです。

なぜ、計画段階での人件費の算出が必要なのか？

それは、毎日どの程度、人件費を使用しているのかを意識するのと、しないのでは数値に大きな開きがでるからです。

原価率を下げるひとつの方法としては、それぞれの商品ごとにレシピを作成し原価まで

きちんと把握し、「どれが出れば原価が上がるのか、あるいはどれが出れば原価が下がるのか」を“意識して”仕事に取り組むことです。これをスタッフ全員で意識してやる事ができれば、結果が大きく変わってきます。

人件費管理も同じことで、ただなんとなく、「これぐらい必要」とシフトを組むよりも、売上予測から適正な人件費額を算出し、それにできるだけあわせるようシフトを組めば、シビアにアルバイトの勤務時間等をコントロールすることができるはずです。

つまり、「逆算式」でシフト組をすることが大切なのです。

1ヶ月でこれぐらいしか人件費は使えない。その時間は、これだけ。その中でシフトを組む。

これが、今やるべき人件費管理なのです。

では、次の項で効果的なシフト組、「逆算式」のシフト組の手法をご紹介します！

## ● 「逆算式」によるシフト組の手法

では、「逆算式」のシフト組の手順をご紹介します！

### ①シフトを組む前に、毎日の想定売上を算出する

人件費をうまくコントロールできないお店の一番の理由は、**売上に応じたシフト組ができていない**ということです。

つまり、売上が10万円しか見込めないにも関わらず、実際には15万円のシフト組みを行っているケースが非常に多いのです。ですから、いくらアルバイトを早上がりさせてももともとの人員が多いわけですから、少しぐらいアルバイトを早上がりさせても人件費の削減には効果的ではないのです。

逆算式でシフト組を行うためには、**1ヶ月の間にどれぐらい「時間」を使っているのかを算出することが必要**です。

そこで、過去の傾向、または、直近3ヶ月の売上推移から、「想定売上高」を設定します。これは目標売上や予算ではなく、過去3ヶ月ぐらいの傾向から売上予測を行うことが大切です。

### ②1ヶ月の適正労働時間を算出する

1ヶ月の想定売上を算出すると、次は、1ヶ月に使える「労働時間」を算出します。

そこで、**人時売上高(売上÷総労働時間)**を活用します。

この人時売上高というのは、オペレーションが効率的に行われているかを分析するため

の数字です。これは業態によって変わってきますが、居酒屋などの場合は目標の人時売上高は4500円以上とされています（ただ、客単価によっても変わってきます）。

ですから、人時売上高が低ければ人数をかけすぎということであり、また高すぎればもしかするとお客様に迷惑をかけている可能性もあるということが分かります。

この人時売上高という数字を、なぜ活用するかと言えば、労働時間数をこの数式から算出できるからです・

さて、実際の算出する方法としては、

例えば、売上予測額が、500万円だとし、目標人時売上高を5000円だとすると、

$$500 \text{ 万} \div 5000 \text{ 円} = 1000 \text{ 時間}$$

この1000時間と言うのが、1ヶ月に使える労働時間です。この労働時間は、社員の労働時間も含まれますが、あくまで「**営業時間中**」のみで計算するようにしてください。

### ③1ヶ月に使える労働時間に応じて前半、後半のシフト組を行う

1ヶ月に使える労働時間を算出したら、次は、これを2分割、つまり、前半と後半にわけてシフト組を行います。

先ほどの例であれば、1ヶ月に使える労働時間は1000時間ですから、前半では500時間使えるということですが。

前半と後半に分けてシフトを組むのは、前半は月初の売上予測に応じてシフト組を行うわけですが、前半の売上傾向から、もし売上が低ければより後半のシフトを少なくする必要がありますし、また、売上が想定以上であれば、人員を多く入れたりなど、スピーディに対応するために、月に2回シフト組を行うのです。

ここまでの考え方を活用したフォーマットが次のページにあるシフト表です。これはC-D-Rにも収録されていますから、これを使用すれば時間計算でシフト組も容易にできるでしょう。

**■逆算式シフト管理表**

9 月

1) 想定売上の設定

2) 適正労働時間の設定

予測売上	5,000,000	円	1		2		3	
人時売上高	5,000	円	水		木		金	
適正労働時間	1,000	時間						
前半目標労働時間	500	時間	IN	OUT		IN	OUT	
社員	A		17:00	24:00	7:00			0:00
	B		17:00	24:00	7:00			0:00
					0:00			0:00
					0:00			0:00
	社員労働時間		14:00			0:00		0:00
アルバイト	C		18:00	22:00	4:00			0:00
	D		18:00	23:00	5:00			0:00
	E		19:00	24:00	5:00			0:00
					0:00			0:00
					0:00			0:00
					0:00			0:00
					0:00			0:00
					0:00			0:00
					0:00			0:00
					0:00			0:00
					0:00			0:00
アルバイト労働時間		14:00			0:00		0:00	
		28:00			0:00		0:00	

シフト組労働時間 28:00

③

上記シフト表の「シフト組労働時間」③には、シフト組みした実際の時間数がでますから、この数値を「前半目標労働時間」に近づけるようにシフトを組みましょう。

このやり方でシフトを組んでみると、時間数を意識したシフト組を行うことができます

から、無駄な時間を削減することができるようになるはずです。ですから、アルバイトの入り時間をずらしたり、閉店作業をできるだけ少ない人数でやることを考えたり。またピークタイム時でもできるだけ少ない人員でオペレーションを回すためにはどうすればいいかということも考えるようになるでしょう。

なかなか人件費や労働時間を削減できないのは、現状をどうしても変えたくないといった心理が働くために、なかなか削減することが難しいかもしれません。

しかし、今回ご紹介したやり方であれば、「**決まった時間数で営業をするためにはどうすればいいか**」を考え方でシフト組を行いますから、効果的なシフト組ができるのです。

ただ、人件費を下げることばかりにし式が向いて、必要以上に「人減らし」をやってしまうと、お客様に迷惑をかけかえって売上ダウンを招くことになる可能性もあります。くれぐれも効果的なオペレーションをするためにはどうすればいいかを考えることが重要です。これが逆算式のシフト組の手法です。