

シリーズ 外食産業レポートNo.103 SERIES

～『大局着眼小局着手で店を活性化する』～

フードビジネスコンサルタント
永嶋万州彦

『改めて、この機に店のあり方を考える』

いつ、又新型コロナウイルス感染拡大の第二波が襲ってくるのを氣にかけて店を開ける昨今です。外食産業では、大手チェーンの大量退店や新規出店政策の抜本的な見直し、既存店の売上回復の為の販促計画の立案と実施へと、個店を含めて、テナンヤの状態で示しています。今までの常識を根本から覆すと云っても過言ではないのです。その内、一早く客数がコロナ災害以前に戻ったと云って良い業種があります。それは中京地区の「カフェ、喫茶店」です。ソーシャルディスタンスの対策で客席数を減らしながらの状態で、一席当たりの客席回転数では100%に近い回復をしている店が数多く見受けられます。この快挙は多くの外食産業の経営者から、その理由と具体的な対策の中身について教えて欲しいと問い合わせが数多くありました。しかしこの効果を一過性のものと見てはならないのは云うまでもありません。この機を逆にとらえて自店の経営の在り方を根本的に改革しようとしている企業や店も数多くあります。今回はその具体的な行動を進めている事例の話です。

1、商品政策（M、D）の改革

1) 最多販売商品をさらに磨く

自店の過去、現在の最多販売商品が何であったか、なぜ、最多販売商品になったのか、その為の開発の歴史、ストーリー、圧倒的な差別化要因を、キッチンと企業や店の経営者やスタッフが説明出来る店は意外にも極めて少ないことに気づきます。休業を余儀なくされたイタリアンレストランの経営者は店舗で主要スタッフだけの会議とトレーニングで自店の生パスタ、トマトソースのトマトホール、オリーブオイルについて箇条書きで10以上の特長と差別化要因を書くことを命じました。残念な事に全て10以上書き上げたスタッフ、中でも現場の責任者である店長は0%でした。この経営者この時、コロナ以上のショックを受けたそうです。自店の最多販売商品である「アマトリチャーナ」をお客様にご案内出来ないのです。これだけネットや情報誌で店や商品が案内され、時にはお客様の方がプロ並みの知識を持っている時代です。新型コロナウイルス感染拡大以前から、売上は前年売上をクリア出来ない店が多く、この経営者の悩みでした。しかし売上低迷の本当の要因は、世の中のせいや、流行の強弱ではなかったのです。自店の最重要商品への思い入れも品質の改善も何一つやらず、原材料を作る農家の方やソースを作る食品加工メーカーにまかせきりだった、企業や店の経営者の責任だと痛感したのです。順境の時には改革を行うのは至難です。こうした逆境の時こそ進んで改革を行うチャンスなのです。スタッフも経営者と同じ危機感を持っているからです。この企業は一から製粉会社、トマトホール缶の輸入商社、食品加工メーカーのレクチャーを受け、商品の知識習得と品質の改良を行いました。

2) 客単価の構築を今一度積み直す。

新型コロナウイルス感染による市場への悪影響はしばらく続くと思います。利用動機も利用の回数は以前のようにならないと感じるのが正しいと思います。その原因は消費者が外食すると云う価値観を変えてしまう事にあります。ホームステイで内食（自宅で調理）したり中食（テイクアウト、ケータリング）で食生活を変えたお陰で、本当に価値ある店にしか行かなくなる傾向が高まると思うからです。一品一品の価値や売り方の良し悪しに敏感になるからです。本当に商品の魅力がないと客単価は上がりません。客単価を求める公式は、売上高÷客数=客単価で求めます。しかしこの客単価を求める公式は、次の様にも分解できます。

$$\text{①} \quad \frac{\text{売上高}}{\text{販売個数}} \times \frac{\text{販売個数}}{\text{客数}} = \text{客単価} \quad \text{②} \quad \text{商品平均単価} \times \text{買い上げ点数} = \text{客単価}$$

①から導き出されるのは1ヶ当りの商品平均単価です。販売個数を客数で割れば1人当たりの商品の買い上げ点数になります。②は①から求められた数値を掛けることで客単価を求めています。客数が減れば、客単価をあげなければなりません。客単価を上げるには、一品当たりの平均単価を上げるか、一人当たりの買い上げ点数を増やさなければなりません。しかし、難しい時代、一方だけ強化しても難しい結果が予想されます。そこで、あるカフェは、商品平均単価を上げ、買い上げ点数も上げると云う戦略を用いました。そこでまず今の商品の販売実績を細かく分析しました。その結果、このカフェは、ブレンドコーヒーの比率が88%と圧倒的に高く、スペシャルティコーヒーやアレンジコーヒーは8%しかありません。紅茶や他のドリンクは4%です。この状態ではブレンドコーヒーを値上げして商品平均単価を上げる事は難しく、良い選択ではありません。そして採った対策はアレンジコーヒー、スペシャルティコーヒーの価格改定でした。コスト上昇分や粗利金確保を考慮して、30円～200円の範囲で値下げしたのです。これによってブレンドの販売比率を60%まで下げ、ドリンク部門の商品平均単価は20円のアップを目論見ました。商品の価格を下げて、平均単価を上げられると云う戦略です。次に取り組んだのはフード、デザート部門の1人当たりの買い上げ点数の増加戦略です。（以下次号）

HACCPの考え方を取り入れた衛生管理

7月号でお伝えしたHACCPの考え方について、公益社団法人日本食品衛生協会の手引書に沿ってお伝えします。まず、「いつ」「どのように」「問題があったとき」の衛生管理計画を作成しましょう。

一般的な衛生管理のポイント

「いつ」とは：いつ実施するかを決めます。振り返ったとき問題がなかったことが分かるようにします。「どのように」とは：どのような方法で実施するかを決めます。誰が行っても同じようにできるようにします。「問題があったとき」とは：普段と異なることが発生した場合に、対処する方法を決めておきます。

A、原材料の受け入れ確認

原材料は適切な状態で納品される必要があります

原材料の 受入確認	いつ	原材料の納入時・その他（ ）
	どのように	外観、におい、包装の状態、表示(期限、保存方法)を確認
	問題があったとき	返品し交換する

B、冷蔵・冷凍庫の温度確認

原材料や仕込み材料などが適切に温度管理できている必要があります

冷凍庫・ 冷蔵庫の 温度確認	いつ	始業前・作業中・業務終了後・その他（ ）
	どのように	温度計で庫内温度を確認（冷凍庫-15℃、冷蔵庫10℃以下）
	問題があったとき	異常の原因を確認、設定温度の再調整・故障の場合修理を依頼 食品の状態に応じて使用しない又は過熱して提供

C、交差汚染・二次汚染の防止、器具等の洗浄・消毒・殺菌、トイレの洗浄・消毒

器具や施設を介して食材や提供する料理を汚染させないようにする必要があります

交差汚染 二次汚染 の防止	いつ	始業前・作業中・業務終了後・その他（ ）
	どのように	冷蔵庫内の保管の状態を確認 まな板、包丁などの器具は用途別に使い分け、使った都度洗浄し消毒する
	問題があったとき	生肉等による汚染があった場合は加熱して提供又は使用しない 使用前に、まな板や包丁などに汚れが残っていた場合は、洗剤で再度洗浄し消毒する
器具の洗 浄・消毒 ・殺菌	いつ	始業前・作業中・業務終了後・その他（ ）
	どのように	使用の都度、まな板、包丁、ボウル等の器具類を洗浄し、 または、すすぎを行い消毒する
	問題があったとき	使用時に汚れや洗剤などが残っていた場合は、洗剤で再度洗浄 または、すすぎを行い消毒する
トイレの 洗浄・消 毒	いつ	始業前・作業中・業務終了後・その他（ ）
	どのように	トイレの洗浄・消毒を行う、特に、便座、水洗レバー、手すり ドアノブ等は入念に消毒する
	問題があったとき	業務中にトイレが汚れていた場合は、洗剤で再度洗浄し消毒する

D、従業員の健康管理・衛生的作業着の着用等、衛生的な手笑いの実施

人を介して食材や提供する料理を汚染させないようにする必要があります

従業員の 健康管理	いつ	始業前・作業中・業務終了後・その他（ ）
	どのように	従業員の体調、手の傷の有無、着衣等の確認を行う
	問題があったとき	下痢などの消化器の症状がある場合は調理作業に従事させない 手に傷がある場合には、絆創膏を付けた上から手袋を着用する 汚れた作業着は交換させる
手洗いの 実施	いつ	トイレの後、調理施設に入る前、盛り付けの前、作業内容変更 時、生肉や生魚などを扱った後、金銭を触った後、清掃を行った 後・その他（ ）
	どのように	衛生的な手洗いをを行う
	問題があったとき	作業中に従業員が必要なタイミングで手を洗っていないことを 確認した場合には、すぐに手洗いを行わせる

上記の通り作成した衛生管理計画に従って、実施記録を日誌のようにつけ、日々の衛生管理を確実にやっていきます。できていれば「良」十分でない場合は「否」に印をつけ、日々チェックしたサインをしましょう。「否」にチェックした場合は、その後の対応方法(内容)を記録用紙に書き留めておきましょう。今回は、7月号で案内した一般衛生管理計画のポイントをご案内しました。次回は重要管理のポイントを、ご案内させていただきます。