

Food cost Labor cost  
FLコスト (材料費+人件費)

# 「売上の6割まで」って どういうこと？

## 計数マネジメントで脱「どん勘」経営

今回は「計数マネジメント」の問題、その中でも「FLコスト」について研究しました。飲食店経営では依然として、いわゆる「どんぶり勘定」で商売を行っている店があるということを知りました。

このレポートを読んでいただいたシクタン加盟店のみなさまが、「計数マネジメント」を学ぶきっかけになってくれればと思います。

FLコスト  
って何？

なぜFLコスト  
なのか？

お客さまが何を望み欲しているかを把握し、それに応え得る製品やサービスを提供することは今日の企業において最も重要なことの一つです。ただし、がむしゃらにお金を使って最高の製品・最高のサービスを提供するわけにはいきません。企業側は赤字になるほどお金は使えない、言い換えれば「利益を出す」という制約があるわけです。

つまり、現代企業にとっては「利益を出しつつお客さまに満足を与える」事が必須だと考えられます。このことは焼肉店にとっても例外ではありません。

まず、「利益を出しつつ」という面からみてみましょう。利益とは一般的には、製品やサービスを販売した額の合計である売上から、製品やサービスにかかる経費（費用）をマイナスして得られます。「利益＝売上－経費（費用）」と表すことができます。

利益を出すためには、売上を伸ばすか、経費を抑えなくてはなりません。計数マネジメントは経費を下げることに主眼が置か

れます。売上を増やすための努力は別の機会にレポートしたいと思います。

飲食店にとって経費とは、一般的に材料の仕入れ、材料費や、従業員や料理長、バイトやパートへの人件費、水道光熱費、また場合によっては家賃や借入金利子の支払いなどが含まれます。そのうち材料費

「売上－費用＝利益」と書かないのには理由があります。「売上－費用＝利益」は売った分から使った分を引いて結果として利益が出るという考え方を反映しています。しかし、今日の企業経営においては目標としてまず利益を定め、そのために必要な売上水準を決め、目標とする利益を得るべく費用を管理し抑えることが行われます。この考え方を反映した利益公式は「利益＝収益－費用」であり、「目標利益管理」とよばれます。

(Food cost) と人件費 (Labor cost) を合わせたものが、今回取り上げるF.L.コストです(フードレバーコストと読みます)。

焼肉店を含めた飲食業では、材料費・F.L.コストと人件費・L.コストを合計したF.L.コストが重要になります。なぜF.L.コストなのでしょう?このことを「顧客に満足を与える」という視点から考えてみましょう。

焼肉店に来るお客さんは、できれば最高の肉を、最高の接客を受けて、しかも安く食べたいと欲するでしょう。しかしそんな店はめったにありません(大学生にとって「うまい・やすい・はやい」の吉野家は「F.L.コストにかなり応えていると思えますが」)。焼肉店にとっては「そんな願望を満たすのは無茶だ」、あるいは「赤字を出したらできるけど」と考えますし、そもそもお客さんはおいしい肉を気持ちよくでただけ安く食べられれば良い、とどうせいらにしか望んでないかもしれません。

そこで、お客さんも「肉と接客と価格のバランス」を考えて店選びをし、そのバランスにより満足を得ていると考えることができます。要するに、「7000円のステーキ」で満足を得られる場合もあれば、「3800円のカルビ」で満足を得られる場合もあるということです。

お客さんにとって「肉と接客と価格のバランス」は、焼肉店の立場からは「素材と

接客と価格とのバランス」になります。

トータルとしてこのバランスを良くしないと顧客は満足しません。もうお気づきの方はいらっしゃるかもしれませんが、「素材」と「接客」にかかる経費が主に「F.L.コスト」といっわけです。

こうした理由に加え、焼肉店での経費ではF.L.コストとL.コストが大きな部分を占めるということがあります。売上高のうちF.L.コストに大半を支払い、残りで家賃や光熱費などの経費を支払い、店舗利益を計上するのが焼肉店です。経費の中で大半を占めるこの二つのコストが、どれくらいかっているのが経営全般を見直す上でキーポイントになると言えます。

## なぜ6割?

## 6割とはどついでんじょか?

前節では「素材」と「接客」にかかる経費が主にF.L.コストだと書きましたが、さらに価格とのバランスを考えなければなりません。価格は販売数量で掛け合わせるとトータルでは売上です。焼肉業界では素材・接客・価格のバランスとして、「F.L.コストは売上の6割(55~65%)程度まで」と言われています。では、なぜ6割程度なのでしょう?この6割とはどついでんじょか?数値例をあげて説明したいと思います。

まず、F.L.コストを8割ほど計上したとしましょう。すると、残りの20%で家賃や

イラスト：教育学部美術科2年・朴美法



光熱費などを支払わなくてはいけなくなるので、店舗利益を計上するのが難しいかもしれません。

では、それとは逆にFLコストを40%ほどにおさえたいと想定してみましょ。すると家賃や光熱費などの経費はなんなく支払え、なおかつ十分な利益までも確保できるよつになります。経費は安いに越したことはないのですが、逆に言えば

## FLコスト

### 6割にするためには どうすれば良いか？

トを55〜65%におさえたいです。つまり、自店を繁盛させたいと思えばFLコスト6割という指標を守らなければいけないということになります。

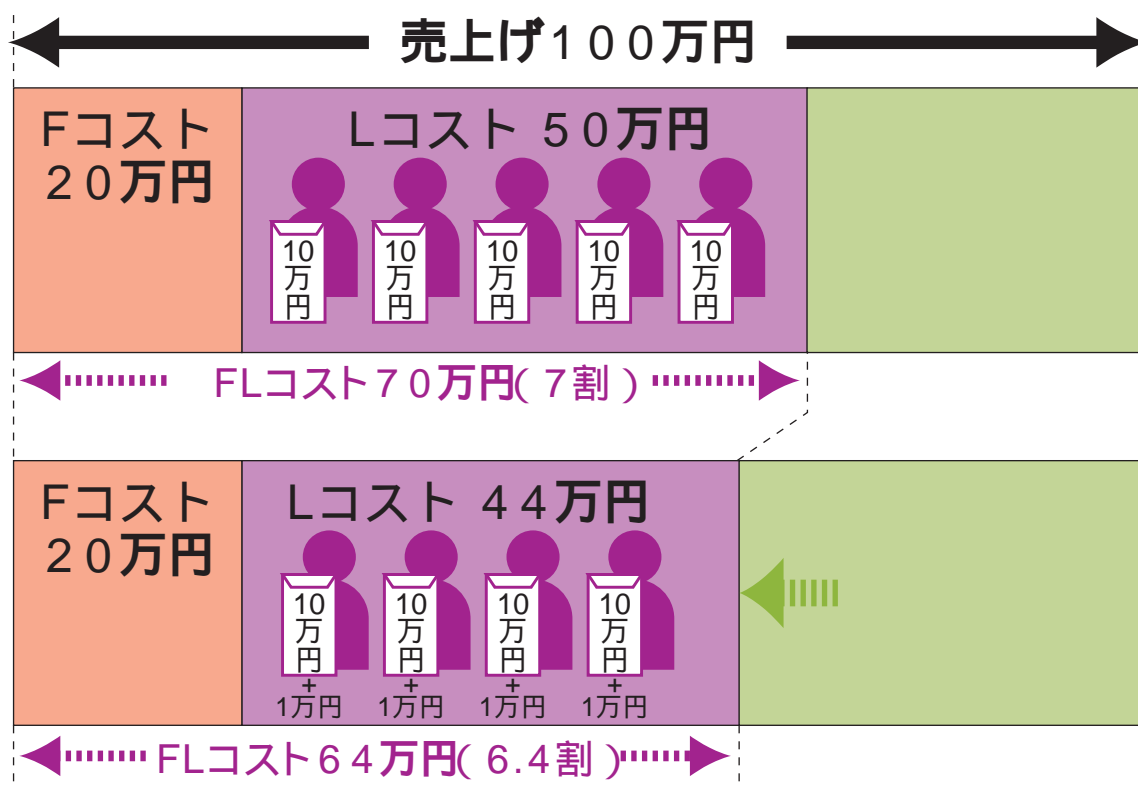
FコストとLコストをたして6割に減らすわけですから、どちらかを減らせばよいといえます。

では、まずFコストを減らす面を見てみましょう。

焼肉店にとってFコストを減らすということは、主に肉の仕入れコストを減らすということです。仕入れコストを減らすためには精肉店との関係を見直すということがまず考えられます。シクタン加盟店でも仕入先を徹底的に探し、「発注があるつとなかろうと毎日精肉店に通う」ことで同じ価格でよりよい肉を仕入れることに成功した例があります。

6割程度という数字は、経費をしつかり支払え、かつ利益を出し、良い料理や良いサービスを提供できる数字として、焼肉店をはじめ飲食業の長い経験の中で基準として確立したものだと考えられます。例えば、某カレーチェーンではFが40%、Lが20%でFL=60%ですし、某レストランチェーンではFが31%、Lが34%でFL=65%です。また、繁盛している某同胞焼肉店でもFが40%、Lが25%でFL=65%だぞつです。このように老舗や繁盛店ではFLコスト

## Lコスト最適化の例



FLコスト約6割で素材、接客、価格のバランスが整う

ルし廃棄や自己消費を減らすことができればFコストは低下します。

さらに、自己消費や廃棄は別のところから発生します。それは肉の切り落としの際に発生します。切り方を工夫したり、一人前の量をつまぐ調節することでFコストを低下させる余地があるかもしれません。

また、通常では廃棄している部分を使った新メニューを提案することはFコストの削減につながります。要は、仕入れた分を残りなく全部売ってしまうのが、Fコストの低下につながるというわけです。

しかし、Fコストを下げる努力はすでにアイデアが尽きるほど行われているかもしれませんし、昔から培ってきた仕入先との信頼や肉の質、種類などを変えるのは、現実的には簡単ではないでしょう。

続いてLコストを減らす面で見てください。Lコストを減らすための対応としては、まずパート・アルバイトの利用を増やすことやアルバイト・シフトを最適化することが考えられます。そして最後の手段としてはやめていただくことが考えられます。

「パート・アルバイトの利用と最適化」の対応策については次号のレポートで書くこととして、最終手段であるいわゆる「クビ切り」について考えてみます。

例えば、「焼肉番長苑」という架空の店があったとします(図参照)。この店ではパート、パートを5人雇っています。月の売上が100万円、Fコストを20万円、Lコストを50万円(5人×10万円)計上しています。Fコストは売上の7割に達しており、ややバランスが悪いといえるでしょう。5人

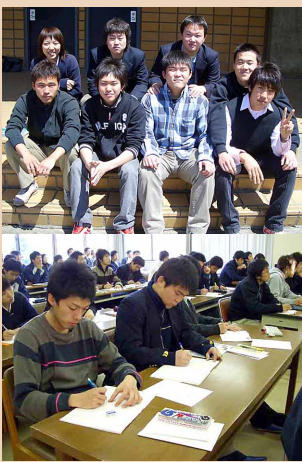
いる従業員のうち1人にやめていただければ、Lコストは月40万円になり、Fコストでは60%になります。しかし、5人でする仕事を4人でするわけですから、1人の穴を埋めるべく、残った4人がいつもより多く働かなくては、いけません。この4人にその分の報酬として1万円をあげてもFコストを64%に抑えることができません。理論的には簡単なことなのですが、現実的に1人にやめていただくとなると、人情や信頼などの現実的な問題が生じます。そこは、店の現状にあった的確な判断能力が必要になってきます。

Fコストの低減のための工夫には現実的な困難が伴いますが、考え方として大事なことがあります。それは、売上の増減に関係なく発生するコストをできるだけ減らし、コストを売上に対応させるといって、いわゆる「固定費の変動費化」という考え方はです。この考え方を実践してゆくと売上が伸びない時期でも利益を出すことができるでしょう。

#### 結論

以上のことから言えるのは、現在の焼肉店経営では自店の数字的な部分をしっかりと把握する必要があるということです。自店にどんな問題があるかを把握するためのデータ管理や前述したFコストのような計数管理が重要になってくるのです。この記事を読んでいただいた読者のみなさまが、これをきっかけに少しでも数字的な管理に興味を示していただければ、幸いです。

## 朝鮮大学校 経営学部 飲食業研究会



私たち朝鮮大学校経営学部飲食業研究会は、同胞商工人の中でもっとも多い業種である焼肉業を研究することによって、地域同胞社会に少しでも貢献することを目的として活動しています。この活動を通して私たち自身の実践能力の向上を目指すとともに、同胞ビジネスに携わる諸先輩方のスキルアップに微力ながら貢献していきたいと考えています。

1人でも多くの同胞たちの力になれるよう、そして実践的に役立てるよう精進していくので、私たちのこれからの活動に期待してください。

#### 【研究会プロフィール】

結成：2003年  
部員数：12人（H16.8月現在）  
責任者：経営学部3年  
金明寿

繁盛店を各科目別に調査し集計する作業や試食など、デスクワークだけではなくフィールドワークも積極的に取り入れている。