

読んでみたい この一冊

大阪産業経済リサーチ & デザインセンター
主任研究員 竹原 康幸

『売上を、減らそう。』 - たどりついたのは業績至上主義からの解放 -

● 中村 朱美 著 株式会社ライツ社 1,500円+税



本書の著者の経営する「佰食屋」（ひゃくしょくや）は、その名のとおりに、ランチタイム、1日100食の提供（メニューは3種類）に限定した営業をしています。

「売上を、減らそう。」という刺激的なタイトルですが、ビジネスが回るギリギリの売上規模での経営を行うことで、「家族みんなで揃って晩ごはんを食べられる」、心に余裕の持てる生活ができるという、自分が本当に働きたいお店を実現していくことを考え、創業した筆者の考えを表した言葉です。

「長時間勤務」、「土日が休めない」、「ギリギリの人数で運営」のなかで、閉店間際の来店者に対して「帰る時間が遅くなる」と感じる一方、そうした頑張り比べ、大きな儲けにはならない飲食業界の現状に疑問を持ち、100食限定というだけでなく、売上の50～55%に抑えるべきと言われる、材料費と人件費を合わせたFL（Food, Labor）コストは80%程度とする一方、広告宣伝費はかけないなど、業界の常識を覆す経営スタイルを実践しています。

採用においても、「学歴不問、職歴不問」とし、いわゆる「仕事ができる人」は採用せず、経営スタイルや従業員と合う人を採用基準としています。その結果、従業員は、「さまざまな背景を持ったマイノリティ」、「就活弱者」の方が多いそうですが、「真面目でコツコツと仕事ができる人」や「おとなしくて消極的だけど、人にやさしく接することができる人」を採用できているとのこと。新たな従業員が配属になる際には、「転校生を紹介する先生のように紹介」、「チームづくりは人間関係優先」とし、各人の個性、強みを活かした職務分担を行い、「**の++さん」と名前を付けることで、本人の自覚、やる気を高め、他の従業員も頼みやすくなるなど、様々な配慮もしています。

余裕を持った人員配置で、有給休暇を取りやすくする、残業ゼロなど、いわゆるワークライフバランスを実践していける職場環境となっています。

ちなみに、有給休暇が重なり、必要人員が足りない場合には、休んだ従業員の負担を誰かが負うことにならないように、売上（提供食数）自体を減らすそうです。また、土日に集中して休まねばならない場合には、土日に休みを固定する代わりに、本人承諾のもと、給与を少し下げるなど、不公平感が生じることを抑える対策も講じています。

数量限定で売上を追求しないこと、無理なくよい人員配置により、従業員は心に余裕を持つことができ、来店者の満足度を高めていく様々な工夫、アイデアを生み出し、実践しています。

こうした経営スタイルのベースには、高原皿率、高レベルの料理があります。「ミシュランガイドに掲載されるお店の料理に匹敵するものを、圧倒的なコストパフォーマンスで実現すること」を意識し、食材や調理法は妥協していません。

また、売上を追い求めないといっても、従業員にしわ寄せしている訳ではありません。人件費比率は30%程度で、百貨店のレストランで働いていた従業員は（1日の労働時間が5時間減っても）これまでとほぼ変わらない年収を得ています。給料のベースアップや従業員の成長に合わせた昇進も行っています。従業員の成長に合わせた事業展開を行い、現在は3店舗となっています。

こうして順調に進んでいた佰食屋に、昨年（2018年）、大きな危機が訪れます。大阪府北部地震、西日本豪雨、台風被害と自然災害が続いたことによる来店者の激減です。100食コンスタントに売っていたものが、半分しか売れない状況が3ヶ月続きました。そのため、3店舗のうち1店舗の閉店も考えたようですが、逆転の発想で、1日50食でも成り立つよう、材料や経費の見直しを図り、1店舗も閉鎖することなく、この危機を乗り越えました。さらに、「1日50食」を売り切る「佰食屋1/2」のフランチャイズ展開を考えています。

限られた紙面の都合上、全体を要約して事業内容をご紹介しましたが、本書は5章構成で、創業当初の厳しい状況、100食限定のメリット、経営実態など、ポイントごとにまとめられ、読者が疑問に思うであろう点も含め、余すところなく、経営ノウハウが開示されています。自らの経営、生き方を省みるきっかけとして、この本をお勧めします。

【著者略歴】

2012年、「1日100食限定」をコンセプトに「国産牛ステーキ井専門店 佰食屋」を開業。その後、「すき焼き」と「肉寿司」の専門店をオープン。飲食店での「残業ゼロ」の実践、多様な人材の雇用等が評価され、様々な賞を受賞している。従来の業績至上主義とは真逆のビジネスモデルを実現させた経営者として、マスメディアにも多く取り上げられている。