

商売を長く続けるためのコツ

内藤 耕(ないとう こう)



工学博士、一般社団法人サービス産業革新推進機構代表理事。金属鉱業事業団、世界銀行グループ、独立行政法人産業技術総合研究所サービス工学研究センターを経て現職。全国の中小零細のサービス業で科学的・工学的アプローチによる現場改革で収益力強化を目指す。

主な著書に『サービス工学入門』（東京大学出版会）、『サービス産業生産性向上入門-実例でよくわかる!』（日刊工業新聞社刊）、『「最強のサービス」の教科書』（講談社現代新書）、『売れない時代の新・集客戦略』（東洋経済新報社）など。日経ビジネスオンラインでのコラム「逆転思考で勝つカイシャ」「賃上げで勝つカイシャ」などで先進サービス企業の取り組みを紹介。

新たに商売を始めるとき、経営者は非常にたくさんの“選択肢”を持っています。そして、「うまくいく秘訣は何か」「注意しなければならないのは何か」といったことを扱うビジネス書も出ており、また多くの専門家も助言してくれます。

しかし、商売を始めたその瞬間から、それまで持っていた選択肢のほとんどが“制約”に変わってしまう点に私たちは注意しなければなりません。当たり前のことですが、お店の立地は変えることはできませんし、買ってしまった設備や什器は大事に使い続けるしかありません。思ったように動いてくれないスタッフを簡単に入れ替えることもできません。

商売をやっていると、日々色々な問題に直面し、それらをきちんと解決できなければ、最終的に商売を閉鎖せざるを得なくなります。そのような意味で、経営者が「これができれば」と日々悩みながら、なかなか有効な手を瞬時に打てずにとっても困っている姿を良く見かけます。

“大きく”から“長く”への転換へ

高度成長からバブル経済期にかけて商売を始めた多くの経営者は、たとえそれがどのような業種であっても、ほぼ確実に自分の商売を発展させ、多くの店を出すチェーン展開を一度は夢見たはず。これは、商売の規模が大きいくほど、その会社が成長し、結果的に商売がうまくいっていると感じたからです。

果たして今の時代もこの“大きく”することが会社の成長の証なのでしょう。人口減少が本格的に始まり、商売をどんどん広げていくことがこれまで以上に難しく、私たちが耳にするのはむしろその逆の話ばかりです。

もちろん今のような時代であっても、商売の規模を大きくすることは一つのオプションであることは否定しません。しかし、それを含め経営者は自分の商売をどのように成長させたいのか、より具体的なイメージを持たなければなりません。

もし規模の拡大が難しいのであれば、稼働率を限

界まで高めることもおもしろい目標だと思います。客単価アップやブランド形成を成長の一つと考える経営者もいます。しかし、この商売の目標に共通しているのが、商売をいかに“長く”続けていくのかということです。

これから、少しこの商売を長く続けていくための方法について少し紹介していきます。

どうにもならない“制約”の理解を

経営者というのは自分の商売を本当に「どうしていききたいのか」を真剣に考えなければなりません。過当競争が激しく、何でもできる経営者は一握りで、これから商売をどのような方向に発展させたいのかの優先順位を明確にしなければなりません。

もし最低でもそれを長く続けていこうとすれば、それを阻害する問題を一つ一つ解決していかなければなりません。ただ、現実的には、問題の一つ一つを理想的に解決することはほぼ不可能です。

新たに何かやろうとすれば、すぐに次の問題にぶち当たってしまいます。それで、どうしたら良いのか分からないまま、それがどんどん積み重なって、じわじわと商売がおかしくなっていくところがとても多い。

そこで、経営者自身が絶対に変えることができない制約がいったい何かをしっかりと認識することが大事だと考えています。この制約の一つ一つを紙に書き起こしていきまると、それが意外に多いことに気付かされます。だから変えられないことをどんなに悩んでも、それは時間のムダにしかありません。

逆に経営者とスタッフ達だけで協力して取り組めるのが、現場の管理とサービスの品質です。ですから、商売を何とかしたいと思っている経営者から相談を受けたとき、この2点の改革に着手することを

まず提案しています。一見すると遠回りのように感じられますが、結果としてサービスの品質は集客につながり、現場の管理は利益を生み、それで必要な投資ができるようになります。

“見放されない”ようにする

次に、商売を長く続けていくには、関係者からそもそも“見放されない”ことも大切です。特に注意しなければならないのは、お客様、金融機関、スタッフ、地域社会から見放されないことです。逆に言えば、このような方々から見放されなければ、商売は続けられます。

これから、この点について少し深掘していききたいと思います。

① “お客様”から見放されないために

お客様からいただく代金で必要経費を支払い、それで商売は成り立ちます。そのような意味で、お客様が求めている内容のサービスをきちんと提供できているのかをまず真剣に考えなければなりません。

こんなことは当たり前のことと思われるかもしれませんが、お客様の数が減って飲食店がまずやりがちなのがメニューを増やすことです。これはメニューを増やして客層を広げたいからです。しかし、これでは冷蔵庫の中の在庫が増え、多くの廃棄ロスを出してしまいます。調理方法も煩雑になり、味が落ちてしまいます。

飲食業で最も気を付けなければならないのが美味しさという品質です。どれだけフレッシュな食材を使って、いかに出来立ての料理をお客様に早く提供するかで、そのためにメニューを絞り、調理方法をシンプルにする真逆の方法も重要なオプションです。

② “金融機関”から見放されないために

長期の設備投資や日々の資金繰りで、誰もが金融機関と良好な関係を持ちたいと思っています。一方、この金融機関が重視する決算書をきちんと説明できる経営者が意外と少ない。決算書を読み込むには高度な知識が必要ですが、私はまず利益、生産性、投資の3つだけを見るようにしています。

金融機関が利益を求めるのは、借金をきちんと返済できるだけの力を持っているかを見極めるためです。こんなことは当たり前のことだと思われませんが、商売をやっていて、きちんと利益が出ているのかを日々把握することは容易なことではありません。

まず、少なくとも利益が毎月出ているかをきちんと分かるようにするために、少なくとも毎月の経費と売上の対応関係をできるだけ明確にしなければなりません。そして、売上が変動する中で、人件費や販促費、光熱費、不動産・設備費といった経費がどのように変動し、特に売上が落ちた閑散期の利益がどのようになっているのかをしっかりと管理することが大事です。

現場で数字としてほとんど管理されていないのが生産性です。サービス業で大きな経費は人件費です。つまり、人手によってサービスが提供されているということですが、この人の働き方にどれだけムダがないかを測るのがこの生産性です。

粗利益額をスタッフ数で割ったのが労働生産性で、同じ粗利益額を投入した総労働時間で割ったのが人時生産性です。売上の変動に関係なく、これらの数字が長期的に減少していたら、経営者は現場にもっと注意を払う必要があります。

定期的に施設や設備の更新を怠れば、いずれサービスの品質が落ち、お客様から見放されてしまいます。ですから投資資金をいかに確保するかは経営者の大事な仕事です。しかし、問題は新たに行った投資が、これまで以上の利益を生むのかを正確に説明

できなければ、金融機関は簡単に融資に応じてくれません。

そこで、総資産当期純利益率（いわゆる ROA）がどのように変動しているのかを見るのが良い。もしこれが長期的に減少傾向にあれば、投資がうまくいっていないと考えるべきです。もし増加傾向にあるときは、逆に借入を増やして積極的に投資を行うのが良いのです。

利益、生産性、投資の3つを見る

・売上と経費の対応関係を明確にし、売上や経費の変動状況をみる。特に閑散期の利益を把握し、しっかりと管理する。

・生産性では労働生産性、人時生産性をもとに、人の働きに無駄がないかチェックする。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{粗利益額}}{\text{スタッフ数}} \quad \text{人時生産性} = \frac{\text{粗利益額}}{\text{総労働時間}}$$

・投資はROAを参考にしながら判断する。

$$\text{総資産当期純利益率 (ROA)} = \frac{\text{利益}}{\text{総資産}}$$

③ “スタッフ”から見放されないために

繁閑の差が激しいサービス業において、これまでどこでも有期雇用者を増やし、それを低賃金で長時間労働してもらうことが当たり前のことでした。しかし、ここ数年は人手不足が深刻です。スタッフを簡単に集められないことで、商売が滞るところも出始めています。このようなことはこれまで経験したことがなく、多くの経営者は戸惑っています。

つまり、待たなしで改善が求められているのがスタッフの労働条件です。経営理念やモチベーション、やりがいを重視する会社も多くなりますが、賃金水準のアップや長時間労働の是正にもっと真剣に取り組まなければ、いずれスタッフはより良い条件を求めて他の職場へ移って行ってしまいます。

この働く条件を改善することは簡単なことではありません。経営者は、スタッフと協力しながら現場の生産性を一緒に上げる努力をしていかなければ、労働条件をきちんと改善することができません。

④ “地域社会”から見放されないために

もはや地域社会と無縁に商売を続けられる時代ではありません。地域の中で悪い評判が立てば、その商売はあっという間に淘汰されます。そのような意味で、会社は社会の中で尊敬されるようきちんと商売をしていかなければなりません。

かつてのように、利益のためなら「何をやっても良い」ということではありません。自然環境への配慮はずいぶん前から必要不可欠となっています。人の安全や安心は当然ですし、衛生管理も徹底しなければなりません。反社会的な行為は論外としても、残業代の未払いやセクハラ、パワハラ、個人情報保護といったコンプライアンスに社会の目はこれまで以上に厳しくなっています。

このような商売に直接関係のない経費が重く押し掛かってきています。経営者に求められつつあるのが、これらに背を向けることなく、むしろ会社自身が積極的に地域社会のパートナーとなり、そのことによって商売がより繁盛していく仕組み作りです。

商売を長く続けていくために

以上のように、商売を長く続けていくためのコツを、現場の管理やサービスの品質、見放されないといったキーワードを使ってまとめてきました。人は商売が行き詰るとどうしても即効性を求め、サービスの内容やそれによって得られる“売上”に関心を向けがちです。

しかし、繰り返しになりますが、これらが本当に効果を持つのかはお客様に大きく依存します。一方、特に管理や品質は自分だけでコントロールでき、特に現場の管理で利益がきちんと出るようになったところで初めて新サービスの開発や集客に経費を出せば良いと思っています。このような点から現場をもう一度見直すのも良いのではないのでしょうか。

