

成功事例「事業の骨格」

居酒屋で創業初年度から 高収益を挙げるポイント

居酒屋を開業したいA氏
早期退職はしたものの：

「居酒屋を開業したいと考えています…。これは、私の元に相談に訪れたA氏の第一声です。

「A氏が置かれている状況」

新店舗を開店させる場合「人」「物」「金」「情報」という経営資源を準備しなければなりません、その前に「事業の骨格」を決める必要があります。開業準備とは、これに上記した4つの経営資源を肉付けしていく作業になります。本稿では、この流れにしたがって創業準備をした居酒屋店・創業者A氏が、初年度から高収益を上げた成功事例を紹介します。

居酒屋チェーン店の運営会社に入社し、長年勤務し、ホールから厨房、仕入れ、マネジメントとあらゆる業務を経験。しかし、各店舗とも業績が振るわず会社側は早期退職希望者を募集。これに応じたA氏は割増退職金を受け取りました。

かねてより独立起業を考えていたA氏は、居酒屋を出店させるべく候補地選びや物件探し、厨房機

株式会社ロードサイド経営研究所
代表取締役

三上 康一

URL <https://roadside.co.jp/>

E-mail info@roadside.co.jp

コラム <https://mbp-japan.com/saitama/roadside/column/>

材の選定など、準備を進めたのですが、資金が500万円ほど足りないことが分かりました。

金融機関から借入をしたとしても担保がなく、取り崩すことのできる預貯金にも限界があり、相談に訪れたわけです。

●「どんな居酒屋を作りたいのか」

これをA氏に尋ねると「会社婦りのサラリーマンを相手に、お酒の他に海産物を中心とした料理を提供できる純和風の居酒屋を作りたい」とのことでした。

A氏に、そのような店の存在を調査してもらった結果、予想通り多数存在していました。さて「ここで、どうするか」です。

「事業領域（ドメイン）」とは
誰に・何を・どのように

その事業で、誰に・何を・どのように提供するかを「事業領域（ドメイン）」と呼びます。

●「誰に」とは

ターゲットとする顧客を指します。これを決めないと、可もなく不可もなく、八方美人的な特徴のない店舗になります。老若男女のニーズに応える店舗は、すべてにおいて「それなり」です。一方で、ある特定の顧客層をターゲットとした店舗は、その層が深く満足することで熱烈な支持を受けることとなります。

●「何を」とは

満たすべき顧客ニーズを指します。居酒屋に訪れる人は、お酒や料理を嗜みに来店しますが、それらを通じて果たしたい目的があります。例えば、仲間とワイワイガヤガヤしたい、一人でゆっくりしたい、スタッフと話がしたい、そ

の土地でしか飲食できない希少性を感じたい、料理写真をインターネットで公開して認められたい、など様々です。この果たしたい目的が顧客ニーズです。

●「どのように」とは

同店が持つ他店に対する差別的優位性です。これが明確になっている。その店舗のウリが明確になっているということであり、顧客が来店する理由を作ることができず。また、この差別的優位性は顧客ニーズを深く満足させ、ターゲット顧客の忠誠心を高めることにつながります。

【A氏店舗の事業領域】

- ・「誰に」会社帰りのサラリーマン
- ・「何を」お酒、そして海産物を中心とした料理
- ・「どのように」純和風の店舗

A氏の事業領域が、以上のよう定まっていることは素晴らしいのですが、他の居酒屋と変わらぬものだと、開業当初は物珍しさ

で来店しても、いずれは飽きられて足が遠のいてしまいます。開業当初は客数が多かったものの、数カ月で閑古鳥が鳴くようになって、窮地に陥る創業者は思いのほか多いものです。

開業当初の来客はご祝儀需要であり、この時点で来店した顧客が必ず再来店するように仕掛けていかないと店舗存続は厳しいものになります。

よって、A氏のケースでは事業領域を他店と明確に違うものにして、且つ顧客に価値を与えるものに設定し直す必要があります。

これまでの経験値から
自身の強みを洗い出す

他店との違いを価格に求めると価格競争の泥沼に陥り、最終的には資本規模の大きな事業所が生き残ることになります。よって、創業当初の規模が小さいうちは価格以外で差別化を図るべきです。その際に、経営者や店舗のリーダーの経歴は、差別化要因になり

得ます。経歴が他店の経営者や店舗リーダーと全く同じケースはそうそうありません。そして、その経歴に強みが隠されていることが多いのです。A氏は「20年以上飲食業界に身を置き、仕入れの人脈が豊富で、10年間ほど調理業務を担当していた」という経験の持ち主です。

特に海産物の中でも、イカは日によって漁獲量にバラつきが大きいく安定仕入れがしにくい食材なのですが、A氏は人脈を辿ってイカの安定的な仕入れが可能であるということが分かりました。

また、顧客の目の前で新鮮なイカをさばくと墨を噴き出し、店内や顧客の衣類を汚してしまうリスクがあります。しかしA氏は、調理業務の経験で得たイカの取り扱い調理技術を持っています。墨を噴き出さずイカをさばき、顧客に提供することが可能です。

そして、新鮮なイカのお刺身は歯の弱い高齢者でも負担なく食べることができるとも踏まえ、新事業領域を設定しました(図1)。

図1 再設定した新事業領域

再設定した【A氏店舗の新事業領域】

- ターゲット顧客を示す「誰に」を【高齢者】に設定
- 満たすべき顧客ニーズである「何を」を【食べる喜び】に設定
- 差別的優位性の「どのように」を【新鮮なイカを提供する技術で】に設定

新事業領域(ドメイン)に
基づくマーケティング戦略

これを踏まえてA氏は事業計画書を作成、項目は次の通りです。

- ① 事業の概要
- ② 経営方針
- ③ 事業の特徴
- ④ 事業を取り巻く環境
- ⑤ マーケティング
- ⑥ 必要資金のシミュレーション
- ⑦ 利益計画のシミュレーション

図2 A氏店舗の「マーケティングの4P」戦略

●製品戦略 (Product)

「お酒」の他に「新鮮なイカを中心とした海産物」と既に決まっています。

「新鮮」がポイントになるので、店内には2つの大きな水槽を置き、イカの他にもアジなどを泳がせ、注文が入ったらその場で水槽から出して顧客の目の前で調理することとしました。

●価格戦略 (Price)

競合と「同じか、やや高め」に設定しました。

●流通戦略 (Place)

価格戦略を考慮した上で、流通戦略を検討しますが、仕入れ先は「これまで培ってきた人脈を活用」できます。また、仕入れ先の他に店舗の立地が重要になってきます。

同店のターゲット顧客は、高齢者ということ踏まえて出店候補地で店舗物件を探した

ところ「2階の居抜き店舗」が見つかりました。

この店舗のポイントは「1階が高齢者に人気の和菓子店」であることです。

A氏は高齢者をターゲットとしていますから、和菓子店に来店した高齢者が2階の居酒屋に目を向けてくれば、集客は容易になります。よって、この居抜き物件を活用することにしました。

●販売促進戦略 (Promotion)

「店頭でのチラシハンドアウト、飲食店の口コミサイト」を活用すること、他に「近隣のカラオケを備えた飲食店と提携する」ことにしました。

これにより、A氏の店舗で飲食した顧客が二次会の会場を探している場合に紹介したり、当該飲食店から一次会の会場として顧客を紹介されたり、出前の注文が入ったりと、相互融通を図ることができます。

⑧資金繰りのシミュレーション
⑨損益分岐点のシミュレーション

①～④は事業領域の設定で明確になっており、⑤のマーケティングから検討しました。

その際、次のマーケティングの4Pで検討すると有効的です。

●製品戦略 (Product)

どのような商品やサービスを提供するの

●価格戦略 (Price)

いくらで提供するの

●流通戦略 (Place)

どこから仕入れて、どこで提供するの

●販売促進戦略 (Promotion)

どのように提供するか

これらは、それぞれがアルファベットのPから始まるため「マーケティングの4P」と呼ばれます。

A氏の場合は、居酒屋を立ち上げますので、図2に挙げた事を検討することになります。

数値計画に裏付けされた
事業計画とシミュレーション

事業計画には数値計画も含まれます。まず、何にいくら必要なか、必要資金のシミュレーションを行います。

居酒屋の場合、食器や厨房設備などに目が向きますが、毎月の費用も検討する必要があります。ご存じの通り、売上に応じて上下する「変動費」と、売上が変わっても一定額が毎月かかる「固定費」に分けられます。当然、売上に占める変動費の割合(変動費率)と固定費の絶対額を可能な限り低くしなくてはなりません。

その上で、売上の推移を検証し、利益計画のシミュレーションを記載します。売上は、客数と客単価の掛け算ですから、それぞれについて根拠を持って見込むことが重要です。売上を客数と客単価に分けずに、何となく見込んでいては計画の説得力が高まりません。

また、客数は新規顧客と既存顧客(リピーター)、客単価は注文

図3 損益分岐点売上高の算出方法

赤字にも黒字にもならない売上高が「損益分岐点売上高」です。つまり、売上高と費用が同額の場合を指します。費用は本文にある通り、変動費と固定費に分けられるので、損益分岐点を迎えた状況とは、売上高が変動費と固定費の合計と一致する状況です(図4)。

変動費は率で、固定費は金額で捉えます。

例えば、その損益分岐点売上高の変動費率が60%、固定費が300万円と見込むことができた場合、固定費が売上に占める割合は40%ですから、損益分岐点売上高は、

$$300 \text{ 万円} \div 40\% = 750 \text{ 万円}$$

となります(図5)。つまり、この場合、750万円を売り上げることができれば、それを越えた場合は利益が出ることになります。

A氏は、このようにして作成した事業計画を金融機関で説明し、1カ月後に希望の資金調達が叶いました。

図4

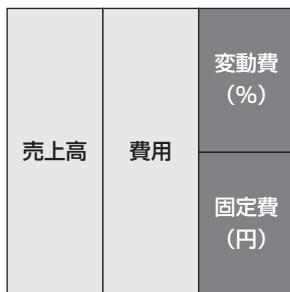
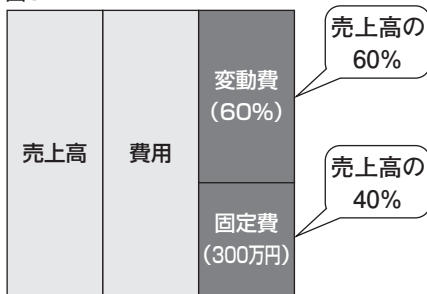


図5



損益分岐点売上高 =
損益分岐点売上高 × 0.6 + 300万円

点数と注文単価に切り分けることで、より精緻な計画となります。そして「損益分岐点売上高」を計算します(図3)。

A氏は、クレジットカード決済も導入したので売上と入金にタイムラグがあります。利益があっても資金が回らないと、事業継続は厳しいどころか立ち行かなくなるので、可能な限り入金は早く、支払は遅くすることが資金繰りのポイントです。

さらに、食材を余らせる廃棄ロス減も重要で、これらを踏まえて資金繰りのシミュレーションを事業計画書に記載します。

4つの経営資源の肉付けでA氏の居酒屋が見えて来る

冒頭で示した通り、経営資源は「人」「物」「金」「情報」です。A氏のケースでは、

「人」は、早期退職制度に応じた仲間に声を掛け、自店で働いてもらうことにしました。

「金」(財務的資源)は、退職金

と金融機関からの借入金で調達して、「物」である厨房機器や食器などを購入できます。

「情報」は前述の通り、店頭でのチラシハンドアウト、飲食店の口コミサイトを想定しました。

このようにして、誰に・何を・どのように・という事業の骨格を定め、それに4つの経営資源を肉付けして、開店にこぎ着けたA氏は、初年度に損益分岐点売上高を大きく超えました。

最後に

A氏が初年度から高い収益を得られたのは、事業領域を決め、経営資源を確保しただけでなく、事業領域の内容、経営資源確保の手段を計画書という形でアウトプットしたことにあります。事業構想は、頭の中で考えていただけでは明確化されません。計画書という形で頭の中から外に出すことで、問題点や疑問点が浮かび上がり、それを解決して前へと進めます。ぜひ、実施してみてください。