

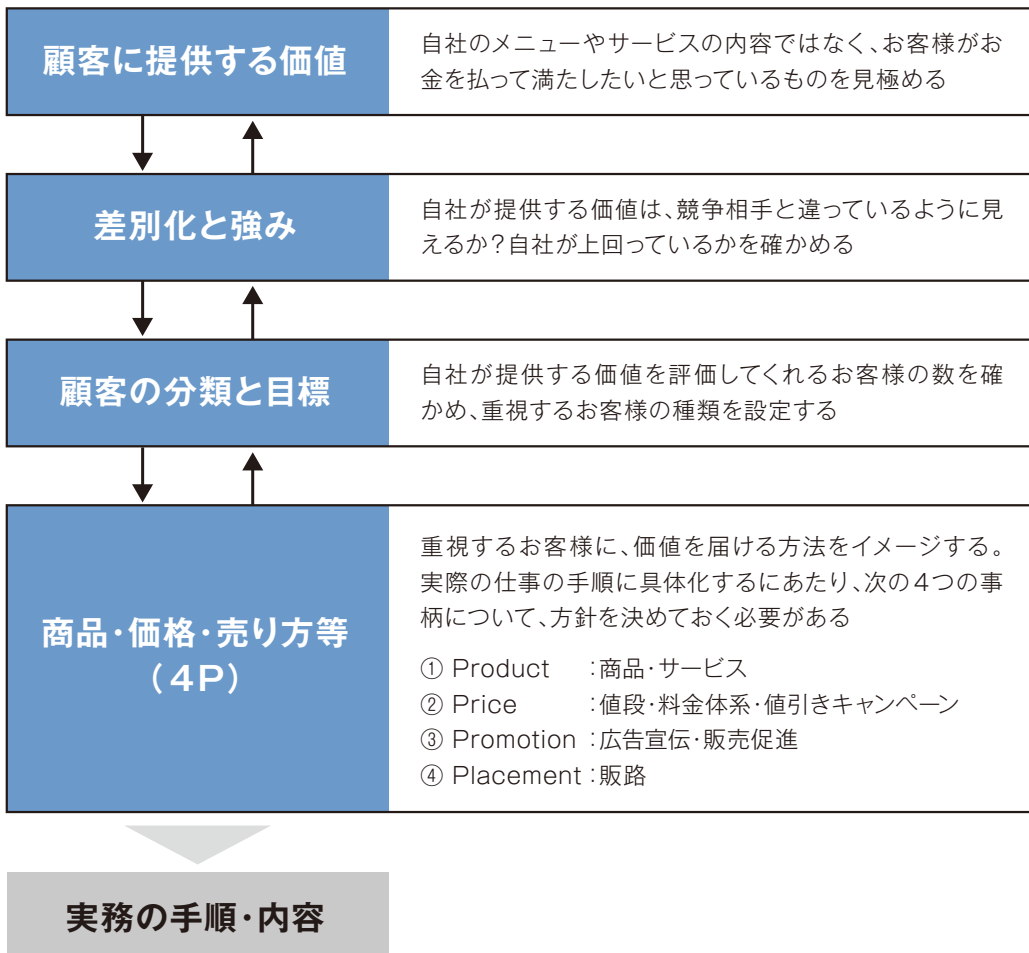
「ポイント」

- 付加価値を高める場合に最も大事なことは、常にお客様の目線に立ち戻って考えることです。
- こうした検討にはすでに多くの分析方法があり、それらを用いることで実効性が高まります。
- 検討に際してデータが不足している場合には、まずそのデータ集めから取り組みましょう。

マーケティング：「顧客視点で考える」とは？

- お客様への付加価値を高める第一歩は、お客様の目線に立って今のビジネスを見直してみることです。なぜなら、付加価値の大きさを評価し、それに見合ったお金を払うのはお客様であるからです。
- お客様や競争相手の状況を踏まえ、自社が重視する価値とその提供方法を決めていく検討は一般的に「マーケティング」と呼ばれ、大まかには次のようなステップで考えます。もしどこかで無理があるようなら、前のステップに立ち戻り、考え直す必要があります。

顧客視点で考える流れ



1 はじめに

2-1 生産性向上事例編
(外食事例)

2-2 生産性向上事例編
(中食事例)

3-1 基礎知識編
(付加価値向上)

3-2 基礎知識編
(効率化推進)

3-3 基礎知識編
(人材管理や衛生管理)

4-1 参考資料
(参考図書)

4-2 参考資料
(用語集)

3-1

基礎知識編

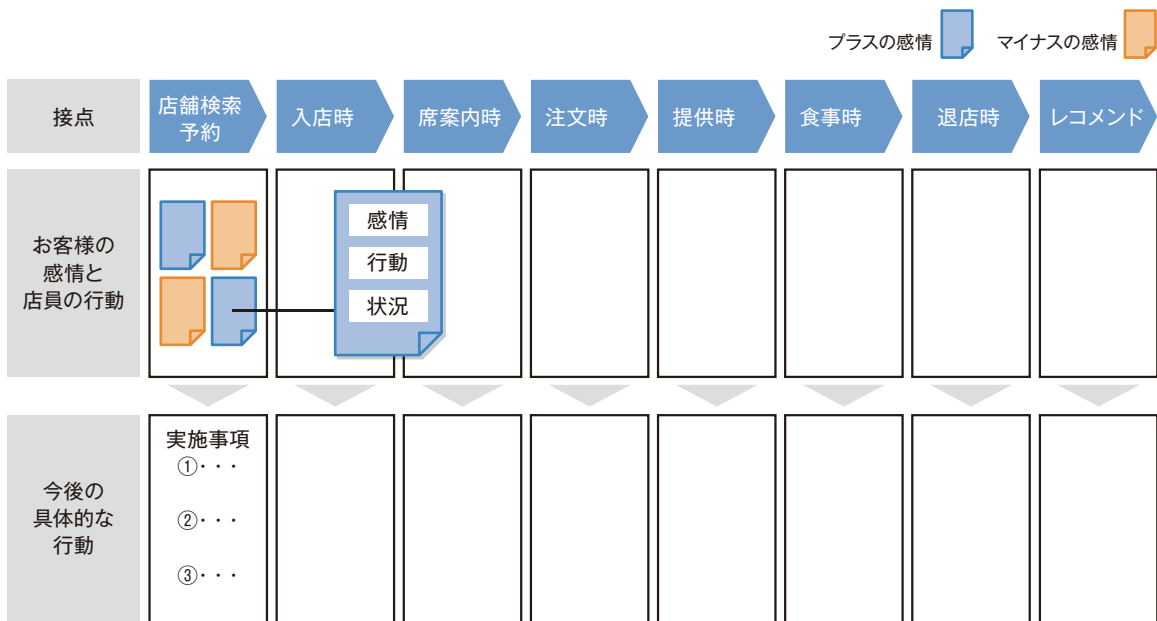
商品を見直したい・磨きたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

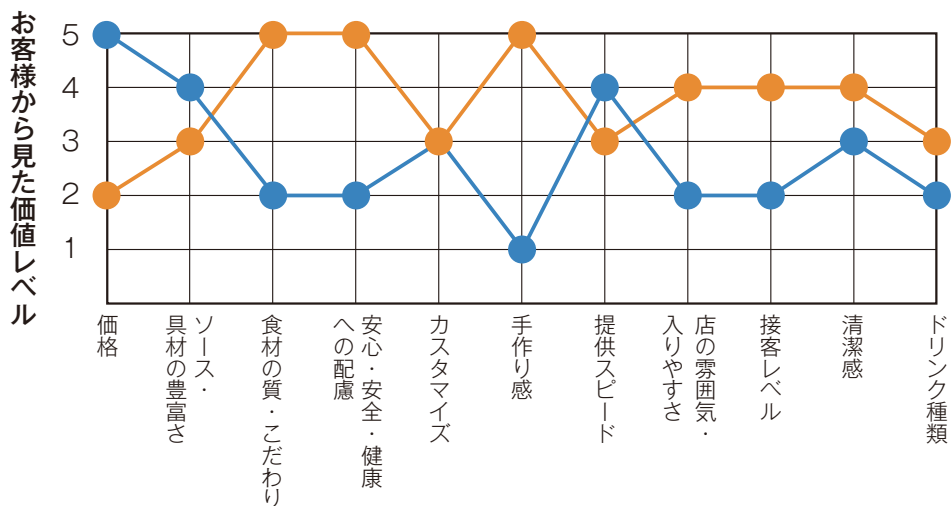
「顧客に提供する価値」の検討についての補足

- いま自社がお客様に提供している価値の確認、もしくは目指したい提供価値の検討を進めるうえでは、お客様の目線を見失わないようにすることが大切です。
- 例えば「カスタマー・ジャーニー・マップ」と呼ばれる枠組みは、提供している／提供したいお客様の体験を分かりやすく整理するものとして、近年多くの業種で活用されています。



「差別化と強み」の検討についての補足

- 競合店と自社の提供している価値を比較するうえでは、「バリューカーブ」と呼ばれる分析が有用です。
- 「バリューカーブ」は、お客様から見た価値の水準について、自社と競合店を比べて、多面的に「見える化」したものです。この分析にあたっては、アンケート等により、お客様の声を集める必要があります。



出所) 竹田クニ「リクルートの伝道師が説く 外食マーケティングの極意」

顧客視点で考えることの工夫・改善実施例

1 はじめに

2-1 生産性向上事例編 (外食事例)

2-2 生産性向上事例編 (中食事例)

3-1 基礎知識編 (付加価値向上)

3-2 基礎知識編 (効率化推進)

3-3 基礎知識編 (人材管理や衛生管理)

4-1 参考資料 (参考図書)

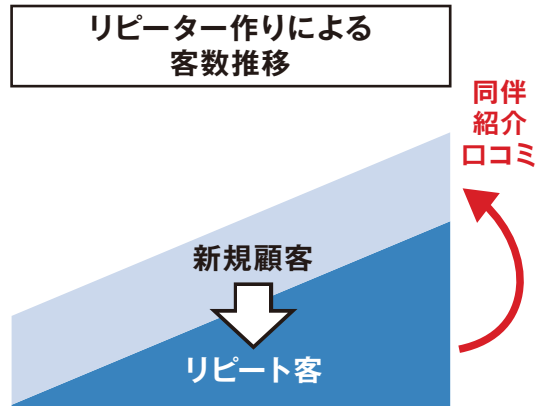
4-2 参考資料 (用語集)

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

「顧客の分類と目標」の検討についての補足

- お客様を分類する際の切り口には、年齢・性別・国籍・購入単価・利用頻度など、さまざまなものさしが考えられ、これらを(複雑になり過ぎないように)組み合わせた枠組みを設定し、把握・検討することが理想です。
- 特にリピート客か新規客かを分ける「利用頻度」の切り口は、注目すべきものさしと言えます。これは、一般的にリピート客の増加が、そのロコミに引き寄せられた新規客の増加につながる可能性があるからです。



出所)竹田クニ「リクルートの伝道師が説く 外食マーケティングの極意」

「商品・価格・売り方等(Product)」の検討についての補足

- 商材のラインナップ(メニュー)が幅広いことは、お客様のさまざまなニーズに応えられるという面で意味があります。ただしお客様に積極的に買ってほしい商材を決めることも、売り込みの強弱をつけるうえで重要です。
- 売り込む商材を決めるうえで、「クロスABC分析」がよく用いられます。これは商材を2つの切り口(「販売量」「利益率」で考える場合が多い)でランキング付けし、自社の利益に貢献している商材を見極める分析です。

		← 低 粗利益高(利益貢献) 高 →		
		C	B	A
高	A	ロスリーダーメニュー 粗利率の向上	売れるメニュー	ドル箱メニュー さらなる拡販
	B	品揃えメニュー メニュー見直しが必要	準売れるメニュー	売りたいメニュー 注文数を拡大
低	C	死に筋メニュー 育成か削除かを判断	品揃えメニュー	見せるメニュー 将来に向けて育成

出所)各種資料よりNRI作成

経営の見える化の必要性

- お客様に提供する価値を見直し、今ある仕事を変えていくことは付加価値を向上させるうえで不可欠です。しかしその結果、逆にお客様からの評価を失ってしまえば逆効果になってしまいます。
- これらの分析は、高い精度で検討を深めるためのものですが、実施には収支や顧客に関する一定のデータが必要です。もし今データが不足している場合は、まずデータを記録し、集めることから始めることをお勧めします。

顧客視点で考えることの工夫・改善実施例

1 はじめに

2-1 生産性向上事例編
(外食事例)

2-2 生産性向上事例編
(中食事例)

3-1

基礎知識編
(付加価値向上)

3-2

基礎知識編
(効率化推進)

3-3

基礎知識編
(人材管理や衛生管理)

4-1

参考資料
(参考図書)

4-2

参考資料
(用語集)

付加価値向上

商品・サービス・接客に磨きをかける

「ポイント」

- 自店のターゲット顧客や利用目的と競合店との差別化ポイントを明確にします。
- ターゲット顧客や利用目的と競合店との差別化ポイントをふまえメニューの開発や見直しをします。
- 新メニューは「発想視点」×「素材」×「調理方法」×「演出方法」で発想します。
- サービスや接客は、顧客接点ごとに表現することを設計します。

商品・サービス・接客に磨きをかける流れ

ターゲット顧客と競合店との差別化要素を考える

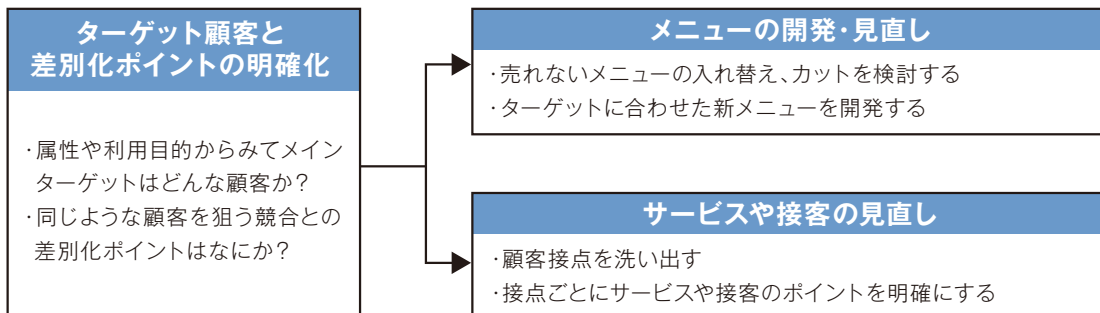
- 顧客をタイプ別に分けてみる
 - どこの地域か？
 - どんな属性(年代、性別、職業など)か？
 - どんな利用目的・シーンか
(食事メイン、ドリンクメイン、歓談、接待などの目的や、健康志向といった価値観など)
- どのタイプがメインターゲットなのかを決める。
- 同じようなターゲットを狙っている競合店との差別化ポイントを考える。

メニューの開発や見直しをする

- ターゲットに合わせた新メニューを開発する。
 - 開発の方向性(地産地消、ヘルシーなど)を考える。
 - 手段(素材、調理方法、演出)を考える。
- 売れていないメニューのカットや入れ替えの検討をする。
 - メニュー別売上金額の算出。
 - 売れていないメニューの廃止や入れ替え検討。

サービスや接客を見直す

- 顧客接点を洗い出す。
 - 予約～退店までの一連の顧客行動の洗い出しをする。
- 接点ごとにサービスや接客のポイントを確認にする。
 - サービスを提供する「モノ」、「ヒト」、「情報」などで考える。



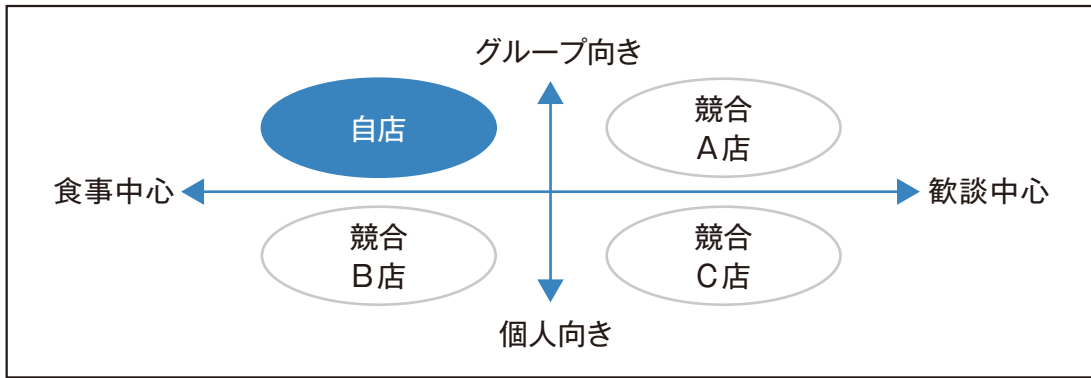
※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

ターゲット顧客と競合店との差別化要素を考える

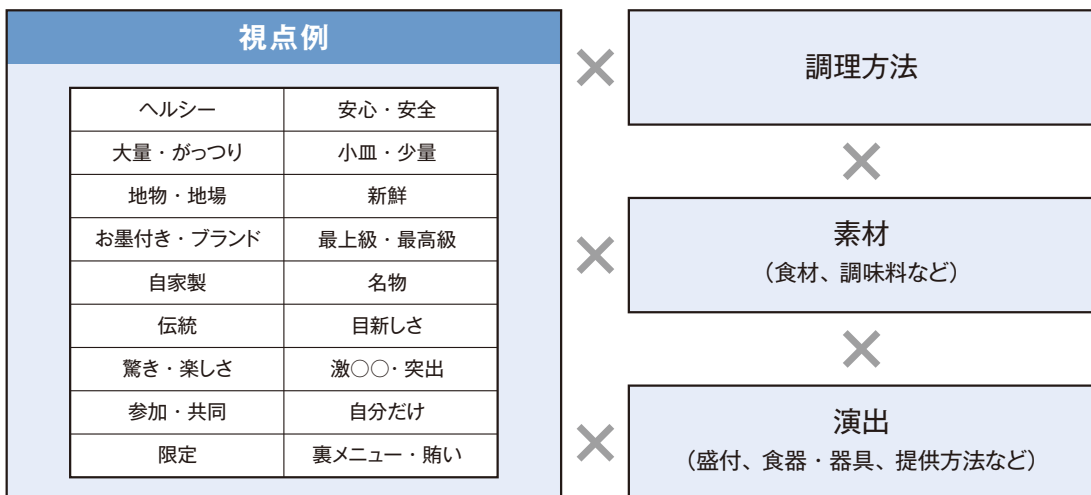
- 顧客をタイプ別に分けて、メインターゲットを考えてみる。
 - ①地域で分ける…市町村、店への所要時間、駅のどちら側かなどといったエリアで分ける。
 - ②属性で分ける…年齢、性別、職業などの属性で分ける。
 - ③利用目的やシーン、価値観などで分ける…宴会目的、食事中心、ヘルシー志向の人が多いなど。
- どのタイプがメインターゲットなのかを決める。
 - 自店の強みが発揮できるターゲットを選ぶ。
- 同じようなターゲットを狙っている競合店との差別化ポイントを考える。
- お客様が比較する視点を2つくらい取り、競合店との差別化(ポジショニング)を考える。

ターゲット・競合店との差別化検討イメージ



メニューの開発や見直しをする

- メインターゲットや差別化の方向性に沿ったメニューを重点開発する。
 - ターゲット客層、ターゲットシーン、ターゲットタイミングなど
- 集客につながる商品、利益をとれる商品など改善したい業績指標のバランスを考える。
- 開発の方向性×手段で発想する。



商品・サービス・接客に磨きをかけるときの工夫

1 はじめに

2-1 生産性向上事例編 (外食事例)

2-2 生産性向上事例編 (中食事例)

3-1

基礎知識編 (付加価値向上)

3-2

基礎知識編 (効率化推進)

3-3

基礎知識編 (人材管理や衛生管理)

4-1

参考資料 (参考図書)

4-2

参考資料 (用語集)

3-1

基礎知識編

商品を見直したい・磨きたい

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

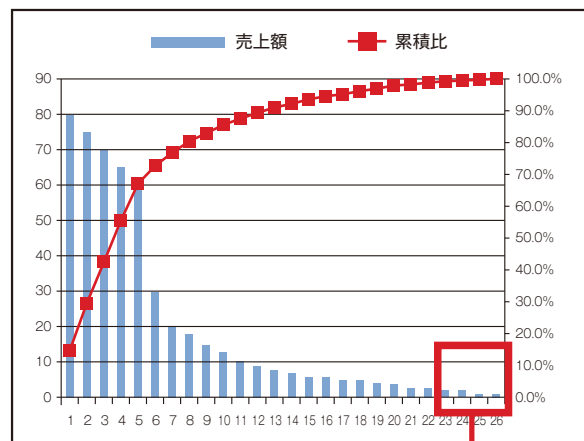
※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

- セットメニューなどを考える。
※バスケット分析とは一緒にオーダーされることが多い組み合わせを発見すること。セットにすると効果的な可能性が高い。

セットメニュー	バスケット分析結果や店と顧客のWin - Win視点、収益性から
サイドメニュー	バスケット分析結果やトッピング、小皿、つまみなどの視点から
限定メニュー	子供、女性、シニア、学生などの視点から
期間限定・フェアメニュー	季節感、世の中イベント、流行もの視点から
お土産・テイクアウトメニュー	名物料理、贈答、中食（お弁当、おかずなど）の視点から
ドリンクメニュー	料理、企画との組み合わせなどの視点から

- 既存メニューの入れ替えやカットを検討する。
- 現状の売れ筋を分析する。
 - ・売上金額の大きい順にメニューをランキングする。
 - ・累積の売上構成比を算出する。
- 売上の上位80%までをAランク、90%までをBランク、残りをCランクといったランク分けをする。
- Cランク商品はカットや入れ替え検討候補とする。

No	メニュー名	売上額	構成比	累積比
1	A	80	15.3%	15.3%
2	B	75	14.4%	29.7%
3	C	70	13.4%	43.1%
4	D	65	12.5%	55.6%
5	E	60	11.5%	67.0%
6	F	30	5.7%	72.8%
7	G	20	3.8%	76.6%
8	H	18	3.4%	80.1%
9	I	15	2.9%	83.0%
10	J	13	2.5%	85.4%
11	K	10	1.9%	87.4%
12	L	9	1.7%	89.1%
13	M	8	1.5%	90.6%
14	N	7	1.3%	92.0%
15	O	6	1.1%	93.1%
16	P	6	1.1%	94.3%
17	Q	5	1.0%	95.2%
18	R	5	1.0%	96.2%
19	S	4	0.8%	96.9%
20	T	4	0.8%	97.7%
21	U	3	0.6%	98.3%
22	V	3	0.6%	98.9%
23	W	2	0.4%	99.2%
24	X	2	0.4%	99.6%
25	Y	1	0.2%	99.8%
26	Z	1	0.2%	100.0%



Cランクメニューの見直しを行う。

メニュー数を絞り込むことによって、食材ロスの削減や効率的な調理によって提供時間を短縮し、ピーク時の待ち時間短縮によるチャンス
ロス削減や回転率向上へ向けた改善を行う。
ただし、差別化商品やコアなファンがないかなどに注意する。

商品・サービス・接客に磨きをかけるときの工夫

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

サービスや接客を見直す

- 顧客接点を洗い出す。
→予約～退店までの一連の顧客行動の洗い出しをする。
- 接点ごとの期待を考え、期待に応えるサービスや接客のポイントを明確にする。
→サービスを提供する「モノ」、「ヒト」、「情報」などで考える。

顧客行動	店探し	予約	同行者 連絡	入店	メニュー 検討
接点	・HP ・サイト ・雑誌	・HP ・サイト ・スタッフ	現状なし		
顧客期待	・分かりやすく、 探しやすい ・最新情報が 載っている	・予約可能か どう分かる ・手間なく 予約できる	・手間なく、 連絡や出欠 確認をしたい		
提供 サービス	・検索機能 ・コンシェルジュ サービス	・予約機能 ・予約状況 の公開	・幹事代行 サービス		

商品・サービス・接客に磨きをかけるときの工夫

1 はじめに

2-1 生産性向上事例編
(外食事例)

2-2 生産性向上事例編
(中食事例)

3-1 基礎知識編
(付加価値向上)

3-2 基礎知識編
(効率化推進)

3-3 基礎知識編
(人材管理や衛生管理)

4-1 参考資料
(参考図書)

4-2 参考資料
(用語集)

付加価値向上

販売促進を見直す

「ポイント」

- 広告宣伝の媒体は、目的とコスト・期待される成果から選択します。
- 集客や話題づくりのためにイベントやフェアを企画します。
- メニューは魅力が伝わるように表現にこだわります。
- リpeat客を増やすことは安定経営の重要なポイントとなるので、継続利用促進策や優良顧客の囲い込み策を実施します。

広告宣伝媒体選択の考え方

- 目的に応じて、コストと期待される効果の視点から使用する媒体を選ぶことが重要。
- 主な販促媒体・手段
 - ・マス媒体…TV・ラジオ、新聞広告・折込チラシ、雑誌広告など。
 - ・インターネット関連…自社ホームページ、専門サイトなど。
 - ・SNS…ソーシャル・ネットワーキング・サービス。文字通り、自分のコメントや日記的なものなどを発信し、社会とつながりを持つツール。
 - ・店頭・店内販促…店頭看板や店内掲示など。

イベント・フェアの考え方

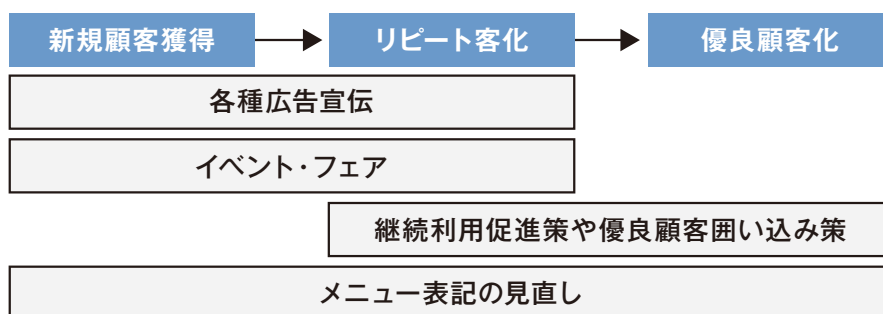
- ターゲットや目的を明確にする。
- 流行していることや時事ネタ、季節催事などから企画を発想する。

メニュー表記の見直しの考え方

- ①重点商品の洗い出し
- ②訴求ポイントの洗い出し
- ③キャッチコピーや写真の用意
- ④デザインや体裁の検討

リピート客づくりのための継続利用促進策や優良顧客の囲い込みの考え方

- ①不満ポイントがないか点検する
- ②自店の満足ポイントを創り出す
- ③不満を出さないこと&自店を満足ポイントを提供し続ける
- ④リピート客にメリットを提供する



販売促進を見直す流れ

2-1 生産性向上事例編
(外食事例)

2-2 生産性向上事例編
(中食事例)

3-1 基礎知識編
(付加価値向上)

3-2 基礎知識編
(効率化推進)

3-3 基礎知識編
(人材管理や衛生管理)

4-1 参考資料
(参考図書)

4-2 参考資料
(用語集)

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

広告宣伝媒体の主な特徴

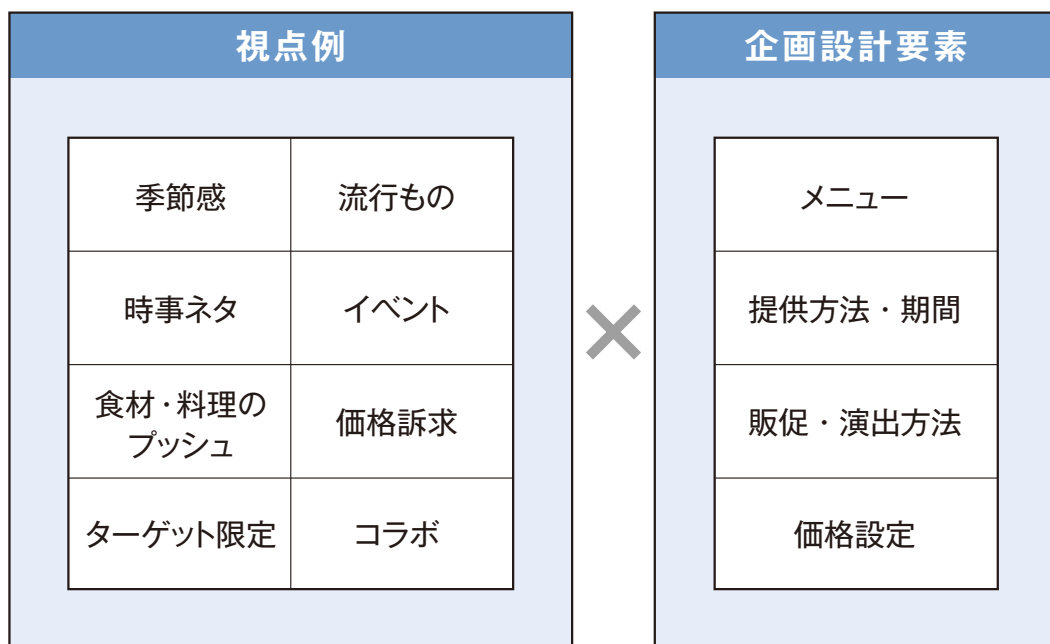
- TV・ラジオ等のマス媒体…広く訴求力はあるがコストが高い。また、ターゲット別のメッセージは難しい。
- 新聞広告・折込チラシ…コストはかかるがエリアを限定して発信することができる。若年層に届きづらい。
- 自社ホームページ…構築してしまえばランニングのコストは低めで更新がしやすい。見てもらうことを待つことになるので発信力はやや弱い。ID登録等で個人識別も可能。
- SNS…多頻度でタイムリー、かつこちらからの積極的な情報発信がしやすい。顧客同士の情報拡散も効果的。現状では、コストと効果の面から重要なツール。定期的に発信するなど情報量が重要。
- 飲食店情報提供・検索サイト…店舗検索で多用される。店舗情報だけでなく口コミや顧客評価が掲載され、一定の影響がある。割引クーポンなどで誘引することが多い。予約機能もある。
- タウン誌・情報誌…手軽に見てもらいやすい。クーポンを付けて誘引することが多い。編集されているので、見やすく、比較しやすいことが多い。
- 店頭・店内販促…店前交通量が多いが店内の様子が分かりづらい場合は店頭看板なども効果的。また店内でのお薦め情報発信などは客単価向上につながりやすい。

各媒体をミックスして相乗効果を狙う

- ①まず、ホームページやSNSで不特定多数に向けて情報を発信。
- ②継続フォローとしてメールマガジンやSNSを使う。
- ③イベントなどの場合はその後にお店とお客様の相互の情報共有としてホームページやSNSを使う。といったように組み合わせて相乗効果を狙う。

イベント・フェアの考え方

- 他社事例なども参考にしながら、メニューや提供方法の具体的なアイデアを発想する。



※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

メニュー表記の見直し

①重点商品の洗い出し

- 訴求するメニュー数をあまり増やすとかえって目立たなくなってしまうので、絞り込む。
- 売れ筋上位や利益率の高い商品、競合店と差別化できる商品、ロングセラーやオリジナル、期間限定や新メニューといったものが中心となる。

②訴求ポイントを洗い出す

- ターゲット別の訴求(女性にお薦め、カップルにお薦め、など)
- 商品価値の訴求(産地、手のかかり具合、希少性、など)
- 看板商品の訴求(伝統・定番、ロングセラー、オリジナル、など)

③キャッチコピーや写真を用意する

- ポイントが伝わるキャッチコピーを考える。
- 訴求ポイントの内容を擬音や形容詞などを使いながら表現する。

例)じっくり3日間煮込んだトロトロの食感をお楽しみください

契約農家直送!朝どれの新鮮野菜をつかったしゃきしゃきサラダです

今季節だけしか食べられない!おいしさがギュッとつまった旬を味わってください

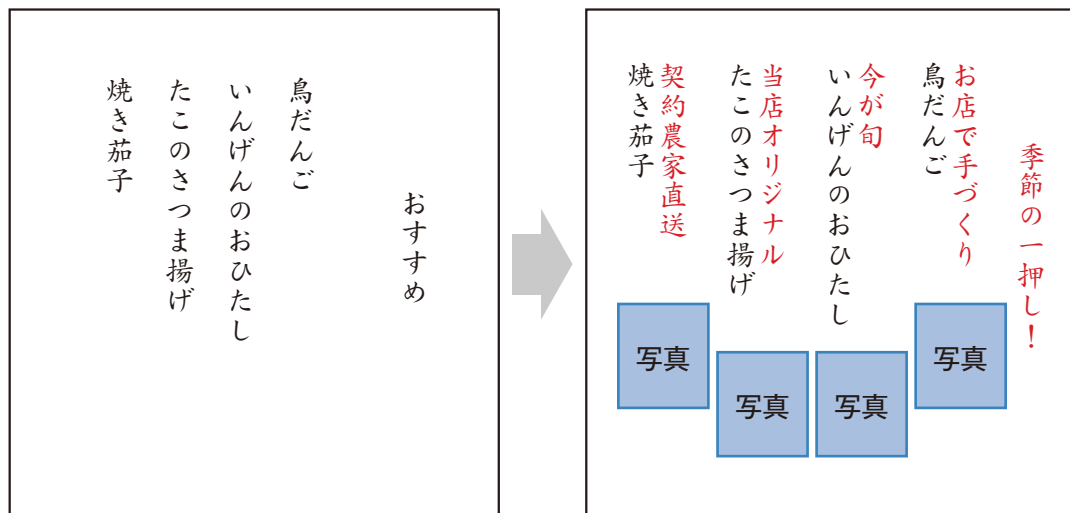
- 写真は伝えたいことがわかる大きさや角度で撮る。必要に応じて補足説明を入れる。

④デザインや体裁を考える

- 和食であれば和紙や板、カフェや洋食ならブラックボードなど、提供商品にあったもの考える。
- 全体の色数は3~4色程度にし、目立たせたい文字を強調できるように大きさや書体を考える。
- 文章は短く、文字の間隔を詰めすぎないようにする。
- お客様視点で見やすいカテゴリー分けをする。

例)調理方法別:揚げ物・焼き物・煮物・刺身…

素材別:肉、魚、野菜… など



※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

リピート客づくりのための継続利用促進策や優良顧客の囲い込みの考え方

① 不満ポイントがないか点検する

- 飲食店に求められる基本的な要件について自主点検する。
例) 清潔さ、感じの良さ、提供スピードなど
- 可能であればお客様のアンケート調査を行い、自店の評価を把握する。
アンケート用紙方式やWEB調査など

アンケートの例

アンケートご協力をお願い					
<p>本日は当店をご利用いただき、ありがとうございます。 より一層のサービス向上を目指し、皆さまのご意見をいただいております。 ぜひ、アンケートにご協力をお願いいたします。</p>					
Q1:メニューは魅力的ですか。	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	
⇒ご要望を教えてください。【					
Q2:味は好みにあっていますか。	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	
⇒ご要望を教えてください。【					
Q3:料理の提供時間やタイミングは適切でしたか。	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	
Q4:料理やサービスからみて価格は妥当でしたか。	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	
Q5:従業員の接客は好感がもてましたか。	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	
Q6:店内は清潔で居心地が良かったですか。	そう思う	まあ そう思う	あまりそう 思わない	そう 思わない	
Q8:今後も当店をご利用いただけますか?		利用する	利用しない	わからない	
Q9:当店をご友人や知人におすすめいただけますか。		すすめる	どちらとも いえない	すすめない	
Q10: 当店を知ったきっかけは何でしたか	店前を通った	インター ネット	口コミや SNS	雑誌や 情報誌	その他
Q11:お客さまについておたずねします。					
①年代	10代・20代・30代・40代・50代・60代・70代以上				
②性別	男性・女性				
③本日の利用人数	1人・2人・3人・4人・5人以上				
④抽選で御食事券をお送りいたしますので、よろしければご住所・お名前をお願いいたします。					
〒	お名前				
ご住所					
Q12: 当店のご利用は何回目ですか。	初めて	2回目	3回目以上		
⇒当店をご利用いただける主な理由を教えてください。 【					
■お客さまが当店と比較する店(当店をご利用するときに候補にあがる他店)を教えてください。					
■当店に対するご意見・ご要望をご自由にお書きください。					
ご協力ありがとうございました。今後も当店をよろしくお願いいたします。					

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

② 自店の満足ポイントを創り出す

- 満足評価はお客様のニーズが多様なのでターゲット顧客を意識して、自店の満足ポイント＝リピート要因を明確にする。
- アンケートができれば、その結果を参考にする。なければメインターゲットや競合店を考えて、自店の差別化ポイント＝リピート要因になるものを創り出す。
 - 現状のリピーターはどんな人か？なぜリピートしてくれているのか？
 - どこと比較されているのか？その競合店との違いをどう出すのか？
- 基本的に料理が一定のレベルにあることは前提となる。

③ 不満を出さない、そして自店の満足ポイントを提供し続ける

- 不満を出さないことを維持するために「やるべきことを徹底する」仕組みをつくる。
 - 例) 清掃マニュアル…清掃箇所、清掃頻度・タイミング、清掃方法、使用ツールなどを明確にする。
 - 清掃チェックシート…トイレなどに清掃したらチェックするシートを置き、アピールをかねて実施する。
 - 基本接客の徹底…笑顔、身だしなみ、呼ばれた時の反応などをモニタリング等でチェックする。
- 満足ポイントに磨きをかけ続ける。
 - 例) 居心地の良さが売りであれば、五感に訴える要素や快適さにこだわり続ける。
 - ハレの日の場が売りであれば、接客を含めたサービスレベルや個別対応の臨機応変さを出す。
 - 楽しさや賑わいが売りであればイベント企画を定期的実施する。
- 顧客視点でのチェック→改善の仕組みを構築する。
 - 例) 定期的なアンケート等の実施→不満や満足要因の把握→改善実施
 - 常連リピーターとの定期的な交流会

④ リピーター客にメリットを提供する

- まずは、顔と名前、そして好みなどを覚え、より親密なコミュニケーションを目指す。
 - ※特に小規模店であれば、実施しやすく、コストもかからないので向いている。
- 必要に応じてポイントカードなど、お得感につながるようなリピートメリット施策を実施する。
 - ※大規模になれば顧客管理のデータベースを導入する。各種属性がとれるように登録制などにする。
- データがたまってきたら、顧客分析を行う。
 - 利用期間(あるいは頻度)×利用金額で分類し、優良顧客の属性や比率を確認する。
 - 優良顧客にはメールやDMを出すなど、関係強化に努める。
- リピーター重視は(同様にクーポンなどで一見顧客を重視することも)その他のお客様からは不公平に感じられ、不満の要因になることがあるので注意する。

付加価値向上

新規出店に伴う事業計画策定

「ポイント」

- 新規出店では、既存店とは違う立地であることを踏まえた事業計画と投資対効果を意識することが重要です。
- 事業計画策定においては、想定数値と現実に大きな誤差が生じないように各種数値を具体的に検討しておくことが大切です。

Step1 物件選定と経営数値の確認

- 立地選定のポイントとして、ターゲット客が多くいることや潜在需要があること等が挙げられます。
- 立地条件の賃貸料は、売上想定額の10%以内に収まっていることが望ましいとされています。

Step2 新規店舗の事業計画作成と各種事業数値の確認

- 商圏の状況などの情報収集を実施した上で各種の計画を策定することが大切です。
- 投資回収期間については、目標設定期間が以前より短くなってきていると言われていたことにも注意が必要です。
- 開店時に多くの費用が必要になる飲食店の内装工事については、低価格化の方向へと動いてきていると言われており、投資効率を高めやすい環境が整ってきています。現状の相場について、情報収集をすることが重要です。

新規店舗の事業計画策定時の主な検討事項

	主な内容
事業概要	事業コンセプト、商品・サービスの内容、ターゲット、競合の状況、事業の強み・差別化要素 など
事業活動の内容	調達先、製造・調理方法、販売方法 など
組織、人事計画	組織形態、現在の従業員数、新規採用予定数 など
開店スケジュール	店舗契約時期、設計・施工時期、開業時期 など
投資計画	物件費用、設計・施工費用、厨房設備費用、什器・備品費用、初期広告費用 など
収支計画	売上計画、売上総利益、販売管理費および一般管理費、営業利益、投資回収期間 など
問題点、リスク	外的リスク(消費者からのリスク、競合からのリスク など)、内的リスク(人的リスク、資金リスク など)

Step3 実績での検証

- 新規出店後は、事業計画が想定通りであったかを以下の観点から検証します。
 - ・想定した客層は確保できているか
 - ・時間帯売上金額に対する客数や立地周辺のターゲット層の回遊は適合しているか
 - ・また、飲食店経営成功の要諦は決して赤字を出さないことです。自身の展開している業態のFL(フード&レイバー)コストの水準であるかどうかを検証してください。

※なお、一般的な投資計画を進める場合と展開型の実験店の位置づけで出店する場合は、明確に分けて事業計画を検討することが望ましい(実験店は、徹底的に投資コストを抑えて店づくりを進めることが重要です。)

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

商圈分析の進め方

出店地域の検討

- 自身のお店のコンセプトが受け入れられやすい地域はどこかを検討する必要があります。
- 住宅街がオフィス街、商店街といった都市の機能面からの観点と、駅近、ロードサイド、商業施設内といった立地の観点を考慮し、どのような地域に出店するかを決定します。

出店地域の市場調査の実施

- 昼・夜の交通量、また、歩行者のタイプ(学生・社会人・主婦・ファミリーなど)を把握し、自身のお店のコンセプトが受け入れられるかを具体的に検討します。店舗周辺の車や歩行者の移動の目的についても把握しておくことが、本当に入店してもらえるかの判断材料にもなります。
- 周囲にどのくらいの数の外食店があるのか、また、それらのお店の客層や価格帯、混雑時間帯などを把握し、自身のお店に期待する売り上げを達成可能であるかどうか、周囲の外食店と差別化可能かどうかを検討します。

店舗探しの進め方

出店地域の不動産店への相談と物件の内覧

- 出店を考えた地域について、不動産店に連絡し、物件の有無を確認してください。不動産店からの情報だけでなく、自らの足を使った周辺調査で空き物件が見つかることもあります。
- 入口までの動線や店内の様子、駐車場の有無などの顧客目線での物件評価と搬入口やバックヤード、厨房スペースなどの使い勝手といった従業員目線での物件評価を行います。

家賃交渉

- 家賃は毎月発生する固定費となりますので、可能な範囲での価格交渉を行うことが、事業の継続性に大きな影響を与えます。周辺家賃なども参考に交渉を行います。

借り入れの際に検討すべきポイント

商品力

- 提供している商品、すなわちメニューは味・価格、安全性や健康面の配慮などで顧客の期待を満たし、周辺同業者に比べて優位性を有しているか。

サービス力

- お店のコンセプトにあった接客サービスにより、顧客に満足感をもたらすものになっているか。

店舗力

- 店舗の外装、内装、照明看板、接客部分の装飾、卓、椅子、厨房設備等は、顧客に清潔感や快適性等の満足感をもたらし、誘引力があるか。

仕入れ

- 食材の仕入れルート、およびその安定性はどうか。仕入れ価格の変動を吸収する等のリスク管理はされているか。

PR

- 効率的なプロモーションを行っているか。固定客の囲い込みはどのような方法か。店内やホームページ等にて、安全面などへの訴求はあるか。

計数管理

- コストを把握した上で、店舗の目標を数値化、予算化できているか。また、その結果を検証して次の目標立案を行っているか。
- 客数・客単価・生産性を計数的に把握し、キャッシュフローベースの経営が行われているか。

財務体質

- 資本の安定性、借入金は適切か。支払い利息が過大になっていないか。

法的対応力

- 食品衛生法をはじめ、営業に関する法規制に適切に対応できているか。

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

新規出店の取り組み例1

全体的に投資コストを低下させることによって、利益構造基盤を作りかえることに成功

- 実際にこれまで店づくりにかかる投資費用を見直し、内装デザインイメージは変えずに、ローコスト化することによって損益分岐点を下げることができた例があります。
- 投資額を下げる目標を持って店づくり計画に臨むことが利益構造基盤を変えるにあたって重要です。
- 投資を下げる方法には、店づくりの材料仕様をコストダウンしたり、家具を安くするとやったことが挙げられます。具体的には、低価格素材板を使用した家具類を製造してもらうなどがあります。
- 内装工事の種類では、例えば、壁について、クロスを貼る、塗装作業という二つに分かれる場合には、いずれか一つの施工方法に絞ることにより工事減額につながるということがあります。

新規出店の取り組み例2

居抜物件を再利用する方法で出店し、全投資を3分の1に削減

- 居抜物件への出店の場合には、正面看板、一部必要不可欠な部分の改修を行い投資コストを最低限に抑えることができます。
- 居抜物件を再利用する場合には、厨房区画や防水、衛生設備などを改修しないことによって、投資コストを最低限にすることができます。
- なお、最近では、居抜物件の選定の際に、入口、店内、その他施設内容など、どのように改修計画を実施するのかをシミュレーションすることによって投資計画を事前に理解できるようになってきています。

付加価値向上

訪日外国人、在日外国人対応

「ポイント」

- 日本を訪れる外国人は、2015年に約1,974万人と2014年の約1,341万人を大幅に増加し、更に2016年には2,000万人を超え、拡大を続けています。
- また、訪日外国人の日本に期待していることの1位が「日本食を食べること」と言われています。
- 在日外国人への対応が訪日外国人の来客増加につながるケースもあり、新たなマーケットとして登場してきている訪日外国人、在日外国人への対応を考えていくことが求められています。

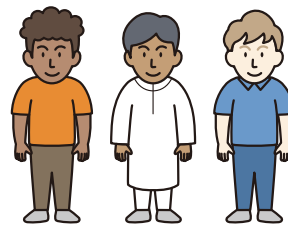
訪日外国人への情報提供

- 訪日外国人の情報源として、WEBによる情報発信は非常に有効です。
- 具体的な対応事項としては以下のような内容が挙げられます。
 - ・自身のWEBサイトにメニューや周辺観光情報を盛り込んだり、店舗写真を掲載する
 - ・店側のルールや来店前の心得などを掲載する
 - ・多言語対応しているグルメサイトなどの言語切り替え機能を利用する
 - ・日本政府観光局やトリップアドバイザー、オールアバウトジャパンなどを参考に
する など



店内コミュニケーションの見直し

- 諸外国から訪日される方々には、日本とは異なる食習慣や食事のマナーが存在します。相手の立場になって対応することが求められています。
 - ・ベジタリアンやムスリムの方々にも分かりやすいメニュー表の作成（豚、鶏、牛などのイラストでの表示や利用している食材の記載など）
 - ・注文時に好き嫌い、食べられないものなどを伺う
 - ・食事中に箸で困っている人がいれば、フォークやスプーンを提供する
 - ・メニュー料金を明確化する（例：お通しの有無・料金） など



接客ツールの活用

- 個人経営の外食では、多言語に対応した専任のコンシェルジュなどを簡単に採用することはできません。そのため、既に存在しているツールを上手く活用しましょう。
- 具体的な例としては以下のようなものが挙げられます。
 - ・外国人お客様用コミュニケーションツール(アサヒビール株式会社)
 - ・Fukuoka Gourmet Navi(福岡市多言語メニュー作成サイト 福岡観光コンベンションビューロー)
 - ・接客指差し会話(株式会社情報センター出版局) など

SNSの活用

- 訪日外国人は自身のブログやSNSなどで、タイムリーに自分の行動や居場所をアップします。
- スマートフォンやネットでの口コミは情報拡散および集客促進効果があり、如何にブログやSNSにアップしてもらえるかを検討する必要があります。
- 具体的には以下のようなコツがあります。
 - ・アップされる写真を想定し、店舗づくりや盛り付けなどを検討する。(日本でしか体験できない、その場でしか味わえないと感じてもらうことが重要です)
 - ・写真を取りましようかと声がけし、写真として記録してもらう。



※本パートは「飲食事業者のためのインバウンド対応ガイドブック(農林水産省)」を基に作成しております。詳細は次のURLをご確認ください。(http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/inbound_16.html)

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

取り組み例1 訪日外国人が興味を示すイベント開催

- 盆踊りやマグロ解体ショーといった日本のイベントを企画し、店舗のコンセプトにリンクしたアレンジを加えることで外国人に大変評判となっている。

取り組み例2 ムスリム対応したメニュー提供で売上増に貢献

- まな板・包丁・ハラール食材の仕入れなどを別にしたムスリム向けメニューを開発、提供し、さらに来店時には、対応条件を説明するなどの接客を実施。その結果、マレーシアのテレビ局からの取材があるなど、店舗の売上にも貢献するようになった。

取り組み例3 訪日外国人が利用しやすい店づくりで集客に成功

- 英語版のメニューだけでなく、リーフレットを用意し、英語版のホームページも開設。さらに、提供する料理の食べ方なども翻訳。
- 掘りごたつや着物姿の女性スタッフなど日本ならではのスタイルに加えて、ひな人形や五月人形など日本の伝統文化を感じられる演出も実施。
- さらに帰り際にスタッフ手作りの折り紙や傘などのお土産も提供するなどしている。

取り組み例4 海外マスコミ対応を通じて、認知度を向上

- 地元での市町村と連携し、海外マスコミ対応やプロモーションビデオの撮影協力、海外要人・行政の食事会などを実施。それらが、ブログ等で広まり、ブログをみて来店するお客様も増加。

取り組み例5 在日外国人対応が、海外からのお客様の増加に貢献

- 地元に住むムスリムの食べられるものを増やそうと、商品開発を進めたことで、地元の人のお客様との信頼関係を構築。
- その結果、口コミやSNS経由で同店の取り組みが広まり、立ち寄りではなく目的地として来店してくるムスリムの方々が増加。

取り組み例6 留学生や大学、生協などとの連携体制を構築し、ムスリム対応を推進

- 地域の外国人のために、「食」だけでなく生活全体をサポートしようという動きを同商店街振興会にて開始し、祭りや地域行事への参加を積極的に呼びかけることで、多くの外国人とのネットワークを構築。
- ムスリムの方々も安心して食事を楽しめる情報を留学生や大学、生協と連携しながら検討し、ホームページにて、英語、日本語、そして写真を利用して掲載。外国人やその家族、知人、友人のSNSなどを通じて情報発信をしている。

※本パートは「飲食事業者のためのインバウンド対応ガイドブック(農林水産省)」を基に作成しております。
詳細は次のURLをご確認ください。(http://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/inbound_16.html)

付加価値向上

海外進出に向けて

「ポイント」

- 海外展開を進めるにあたっては、食材調達や従業員の確保、そして、それら事業活動を支える現地パートナーとの連携が必要になります。
- 海外進出した後、撤退を余儀なくされた事業者も多数存在するため、正しい現地情報を収集するとともに、進出先国や展開するビジネスモデルなどを十分に検討することが重要になります。

Step1 現地情報を踏まえた進出先国の検討・決定

- 進出先国の検討にあたっては、以下の情報について可能な範囲で情報収集する必要があります。
- また、最終的には、現地へ赴き、現地の現状を実際に見て、聞いてくるということが必要になります。

進出先国の検討・決定にあたって情報収集すべき事項

	情報収集の内容
消費者・競合情報	市場の大きさや成長度合だけでなく、ターゲットとなる消費者の有無などを把握します。また、類似の事業者の有無やその動向についても把握します。
関連規制情報	投資法や出資規制、さらに、許認可の有無などを把握します。また、各種輸入に係る規制も把握します。
土地・物件情報	土地の保有・契約形態や物件の一般的な契約期間などを把握しておきます
食材調達方法	必要とする食材を現地で調達可能であるか、または、日本から輸入することが可能であるかを把握します
機材の調達方法	輸入が禁止されている、もしくは登録に時間がかかる製造・調理機材がある場合がありますので、事前に把握しておきます
人材情報	給与水準や契約形態、更に人材の流動性などを把握しておきます
資金にかかわる情報	現地での資金調達方法や獲得した収益を日本に送金する方法などを把握しておきます

Step2 事業計画作成と進出可否の判断

- 想定される社内担当者や現地パートナーといった具体的な体制を検討しておくことが大切です。
- 海外での想定売上やコストの検討においては、現地パートナーやコンサルタント、進出済みの事業者からのアドバイスを参考にすることが望ましいです。
- なお、海外事業は、思っている以上に時間がかかるというリスクも想定した計画の策定が重要です。

Step3 事業の準備

- 現地での会社設立手続きや不動産の賃貸契約、従業員の雇用などさまざまな手続きを進めます。
- 日本人だけでは対応が難しい事項も多く、現地パートナーや現地スタッフと連携するケースが多いです。
- また、契約手続きも多く、国によっては、法制度が未整備な場合もありますので、必要に応じて、弁護士などを活用することを視野に入れる必要があります。

Step4 事業開始、事業拡大

- 海外では、何もかも1からのスタートになります。柔軟性を持って、事業を進めていくことが重要です。
- また、海外展開で得られた知見や経験は、更なる海外展開を進める際の非常に重要な情報になります。定期的に社内でも共有することが重要です。

海外展開の流れ

※全ての工夫・改善実施事項が貴社に適用されるわけではありません。

※各実施事項を行うにあたっては、自社に必要なかどうかを事前に十分検討いただくとともに必要に応じて、専門家への相談をご検討ください。

工夫1 海外マーケットレポートの活用

- JETROでは、海外の日本食消費市場の動向や、海外消費者の食生活等に関する情報発信をしています。また、海外進出関連制度や従業員の給与水準なども国別にまとめられているため、スピーディーに多くの国の情報を集めることができます。
- また、農林水産省においても、過去に実施した海外貿易制度や市場調査等の調査報告書を公表しています。加えて、農林水産省が運営するインターネットサイトである「Taste of Japan」では、世界中の日本食レストラン情報はじめ、レシピや日本産食材の取り扱い店舗をご紹介します。

工夫2 現地の従業員を早期に確保することで、進出判断等をスピーディに実施

- 現地情報を日本人スタッフが1から収集していくのは非常に手間と労力が必要になります。進出判断をする前の段階から現地従業員を雇用することで、情報収集の時間を短縮できるとともに渡航費等の節約にもつながり、さらには現地責任者としての従業員育成にもつながります。

工夫3 さまざまな情報源を確保することで、海外情報の信頼性を高める

- 特に新興国では、法規制の変更や事業者の状況が目まぐるしく変化します。そのため、特定の情報源からの情報だけに依存することは情報の信頼性として不十分です。
- そのため、JETROや大使館はもちろんのこと、現地の関連省庁や取引先などと情報交換できる環境を整えておくことが重要です。

工夫4 日本方式に縛られずに、海外ビジネスを検討することで柔軟な事業設計を実現

- 海外は日本と同じ事業環境ではなく、必要な資材や食材を調達できないケースも多々あります。そのため、日本でのやり方に固執しすぎると海外展開できる国が絞られてしまううえに、現地での効率的な事業運営ができない可能性があります。
- 一方で、お客様も日本人ではないことから、日本と全く同じ方法が受け入れられる保証はありません。柔軟性をもった商品設計や業務設計を行うことが重要になります。

工夫5 より丁寧な従業員教育が事業・店舗の活力を生み出す

- 海外の場合、日本のような暗黙の了解といったものはないため、雇用契約や教育にあつては、より丁寧な対応が必要です。
- マニュアルなどには、写真を使用するなど分かりやすさも重視し、さらに作業内容についてもチェックリストをつくるなど、実施事項をできる限り明文化しておくことが重要です。
- さらに、日本が好きで、日本企業に就職するという人も存在します。彼らを単なる労働者として扱うのではなく、仲間・パートナーとして、共に事業を成長させていくという雰囲気づくりが現場の活力になります。