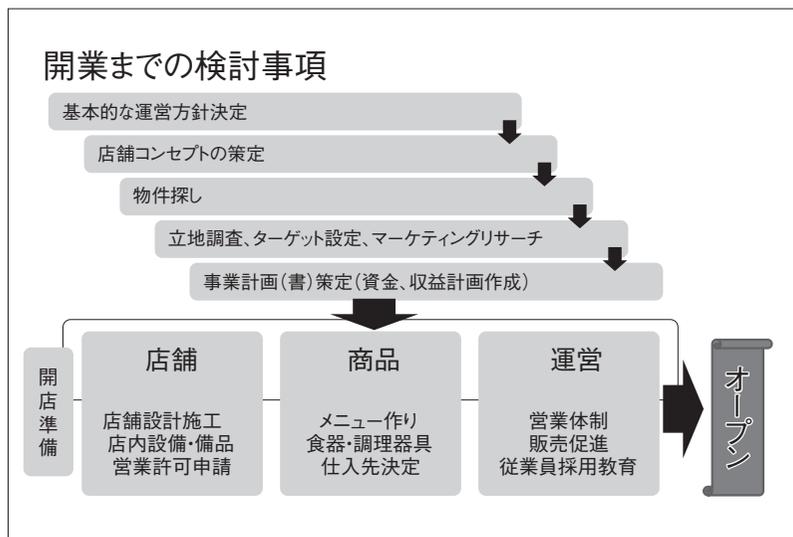




図表1 飲食店開業までのスケジュール



図表2 パルソナ法によるターゲットの深掘り例

ターゲット顧客	具体的イメージ (年代・性別・ライフスタイル)	・40歳前後の会社員 ・奥様は共働き ・住居は都心から20分の新興住宅 ・SNSを積極的に活用
使用シーン	具体的イメージ (時間や場所、誰と、どのような気分で)	・「とっておきの店」、大切な友人と利用する隠れ家的Bar ・店を知っていることで得られる周囲からの賞賛
商品・サービスの特徴	お客様が欲しいと思う特徴	・自分だけに提供されるあつらえ ・こだわりの酒を品揃え ・酒ごとに厳選された肴

イメージに近い人を身近に見つけて、具体的に設定。その人に来店してもらうことを考えマーケティング計画を検討

必要な最低限の売上を手堅く見積もって、具体的な営業戦略に落とし込んでいくことが重要である。売上計画策定のポイントは、大雑把に売上高を見積もるのではなく、構成要素に分解して、かけ算で売上を表現することである(図表3)。(ここに挙げられているように要素を分解すると、売上達成可能性の検証精度を上げられるだけでなく、売上達成に向けた具体的な営業戦略の選択にも利用可能になる。また、オープン後に売上が目標値に届かない場合に、原因分析でも活用が可能になる。創業支援において、損益分岐点売上高の考え方は必須となる。固定費に生活費や返済元金も加えて、生活維持可能売上高を算出し、売上構成要素に分解して、達成に無理がないかどうか検証する。

# 2 飲食業者の創業支援はここがポイント

永井俊二 中小企業診断士・1級販売士 大永コンサルティング代表

## 金 融機関の営業店担当者に求められる飲食店の創業支援

は、以下の取組みが考えられる。  
・開業に向けた円滑な資金調達を行うための事業計画書の作成支援  
・公的融資への取次ぎ・プロパー融資での支援  
・実際に顧客を集められる繁盛店とするための、創業時・創業直後の経営課題へのアドバイス

本稿では、飲食店創業者の実態を踏まえながら、営業店の担当者が実践したい支援・アドバイスについて個別に解説していく。

**コンセプトの具体化・顧客の絞り込みを促す**  
1. 事業計画書作成支援のポイント  
飲食店の創業にあたっては、図

の選択肢が多い状況にある。数ある飲食店の中で競争力・選ばれる力のある店になるためには、具体的にイメージして絞り込んだ顧客が選んでくれる店になることが重要である。事業計画書作成のアドバイスにおいて、ペルソナ法で顧客を絞り込むことを実践してもらおう。

売上は構成要素に分けて見積もり営業戦略につなげる  
③売上計画の策定と売上構成要素への分解

収益面の計画について、まず念頭に置くべき考え方は、「安全を見る」ということである。とかく創業者の考える計画は楽観的になりがちであり、見込んだ売上が達成できないというケースが大半だ。事業(生計)維持に必

表1のような多岐にわたる検討事項や手続きが考えられる。中核は計画立案であり、担当者にはそのサポートが求められる。担当者が創業の相談を受けた者(以下、創業者)との対話を通して、特に重点的にアドバイスすべき四つのポイントについて解説する。  
①ビジネスコンセプトの立案  
店舗計画やビジネスモデルは、ビジネスコンセプト(以下、コンセプト)を最初にしっかりと練り上げることでその土台ができる。コンセプトとは「誰に・何を・どのように提供するか」というもの。なるべくシンプルに、イメージしやすい表現とすることが重要である。飲食店においては、ターゲット顧客に対して「どのようなメニュー・サービスを、いかなる

霧囲気の店舗で提供するか」というコンセプトを練り上げていくことになる。  
出店イメージをまったく持たずに金融機関の窓口を訪れる創業者は少ないだろう。とはいえ、例えば居酒屋一つとっても、ターゲットや利用シーン、サービスの内容、店舗の特徴などを踏まえたコンセプトがはつきりしていなければ、その後の立地選定や設備計画、資金準備などを具体化できない。創業準備の初期にコンセプトを突き詰めることは、その後の円滑な創業準備進捗のためにも重要なのである。  
②ペルソナ法による顧客ベネフィットの想定、プロモーション戦略への展開  
大まかなコンセプトを立案した

後、飲食店創業において掘り下げたいことは、ターゲット顧客の絞り込みおよび具体化である。  
顧客の属性や利用シーン、嗜好、ベネフィットを具体的にイメージしておくことが重要であり、事業計画を作成する間に、特に明確化することが重要である。このような手法はペルソナ法といわれる。具体例としては図表2のとおりである。  
顧客を具体的に絞ることについて創業者は不安を感じるようで、「なるべく多くの方に来店してもらいたい」といったコンセプトを立てるケースが多い。しかし、誰にでも入ってもらえそうな店を作っても特別魅力は生まれず、結果誰からも選ばれず、リピートもされない。勇気をもって顧客を絞り込み、店舗の雰囲気やメニュー、サービスをターゲットの顧客好みに設える。さらにその顧客が目にしやすい媒体への周知宣伝を考えるなど、マーケティング戦略まで展開していくのである。  
競合環境としては、飲食店の業種・業態が多様化しており、顧客