

新店舗出店プロセスの標準化と投資による成長可能性と財務リスクの見える化 —飲食ベンチャーの成長基盤強化支援—

当社は、異色の経歴を持つ経営陣が試行錯誤しながら作り上げた居酒屋ダイニング。更なる多店舗展開を計画しており、新店舗出店プロセスを標準化し、多店舗展開による財務バランスへの影響をシミュレーションできる仕組みを整備し、成長基盤の強化を実現した。

関東本部 チーフアドバイザー 左田野 康

【事例の要約】

本事例は、飲食ベンチャーの成長基盤強化に資する支援の事例である。

当社は、これまで独創的な創作居酒屋料理を徹底したローコストオペレーションで提供し、着実に成長してきた。今後、更なる店舗数の拡大を計画しており、中小機構・関東本部に支援を要請。中小機構・関東本部は、新店出店時のマーケティングプロセスの標準化、組織的に実行できる仕組みづくりを支援するとともに、新店出店投資を行った場合の財務リスクを見える化し、シミュレーションできる仕組みの整備もサポートした。これにより、今後の成長に向けての基盤が整備され、更なる発展が期待される。

企業名 株式会社こころ
業種 飲食業（居酒屋）
「居酒屋ダイニング てんくう」を展開
本社所在地 静岡県浜松市中区蛸塚2-1-38
グレース蛸塚2F
資本金 10百万円
設立 平成19年8月
売上高 744百万円（平成28年3月期）
従業員 232人（正社員27人）

企業概要

当社は静岡県浜松市を中心に東海エリアで主力業態「居酒屋ダイニング てんくう」を展開している。この業態は洗練されたデザインと居心地の良さの両面を追求した空間で、食材、調理方法、提供方法にこだわった独創的な創作居酒屋料理を提供しており、丁寧なサービス、コスト、パフォーマンスにおいて満足度の高い居酒屋ダイニングをコンセプトとしている。創業メンバーは渡邊社長、佐藤副社長の2人で、両者とも理科系大学出身、大手IT企業勤務を経て居酒屋運営企業の設立に至った。

当社は、社長及び副社長の経験とノウハウを最大限活かし、現行店舗で様々なITツールによる経営管理を行っている。特筆すべきは徹底したコスト管理やシフト管理により、食材費や人件費を低い比率に抑えている点にある。食材費率、人件費率ともに業界平均を大きく下回っており、ローコストオペレーションが徹底されている。設立後、順調な業績が続き、特に平成25年（2013年）3月期以降は大幅な増収増益基調で飛躍的な成長が続いている。現在の店舗数は10店（2016年3月期末時点）で、今後平成32年（2020年）3月期までに22店舗へ店舗数を拡大



建築と一体化した上質モダンな店舗外観

する計画を持っている。また、最近では飲食事業で「てんくう」業態の他に新たな業態の開発に取り掛かっており、さらに、飲食事業とIT事業を組み合わせた新事業の開発にも挑戦している。

中小機構との出会い

中小機構は浜松に浜松イノベーションキューブ (HI-Cube) というイノベーション施設を運営しており、そこで、大手監査法人系コンサルティングファーム主催のベンチャー企業プレゼンイベントが開催された。当社はそこでプレゼンを行い、それを当時の施設担当者が聞き、「面白い2人がいる」と中小機構・関東本部に伝えてきた。

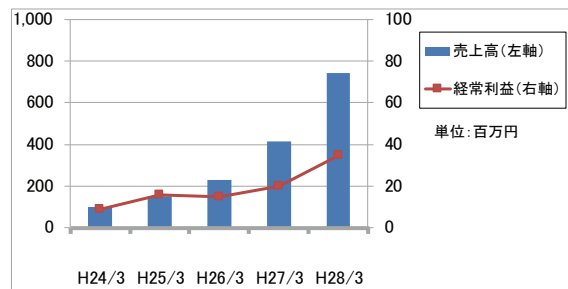
「理科系大学出身、大手IT企業出身の社長が居酒屋経営」という点に興味を持ち、当社を訪問したことをきっかけに、何度かのやりとりの後、支援が始まった。

チーフアドバイザーの視点と支援課題の設定

最初に会った時点の渡邊社長からの支援要望は、新店を出店する際に押さえておかなければならない事項を外部アドバイザーの目から確認、評価してもらいたいというものであった。この支援要望は単なるこれまでの新店出店業務のレビューではなく、その業務の組織的実施に向けた仕組みづくりとしなければならないと感じられた。それまでの新店の立地選定、投資回収計算、出店準備などは当然社長、副社長自らが行っていたが、店舗数が増えるにしたがってそれらの業務を部下に落とし込み、組織的に実行できるようにすることがこの支援の本質となる。これを第1ステージの経営実務支援事業の狙いとした。

次に第2ステージの支援として、多店舗展開をする際の財務バランスを社内で試算できるようにするための仕組みの整備を提案した。新店舗は新たな立地の賃借物件に内外装を施して開店することになり、一定の初期投資が必要となる。そのため、1店舗ごとの投資回収計算はしっかりと行われ、予定どおりの回収が実現しているが、その出店ペースが加

売上高と経常利益



支援メニュー	H24	H25	H26	H27	H28	支援内容(支援テーマ等)
経営実務支援事業				●→		新店出店時のマーケティングプロセスのブラッシュアップ
専門家継続派遣事業					●→	中長期的な業態および運営方法等の検討にもとづく財務構造の明確化と財務安全性の検討
地方発！ベンチャー企業ミートアップ				★		関東経済産業局、中小機構・関東本部主催のベンチャー企業を対象とした投資家へのプレゼンに登壇

速し、投資額が一時的に膨らんだ場合でも、全体の財務バランスを常にタイムリーに掴める方法を整える必要があると思われたからである。儲かっているからどんどん拡大・・・という意気込みだけで投資を続ける企業もある中、当社はチャレンジと冷静な計算を両立できる企業であるべきだとの思いから本支援を提案し、専門家継続派遣事業での支援に至った。

プロジェクト推進体制

第1ステージに行った「新店出店時のマーケティングプロセスのブラッシュアップ支援」では、支援の目的のひとつが業務を部下に落とし込み、組織的に行えるようにすることであるため、社長、副社長はもとより、新エリア開発営業部の責任者および管理者らのメンバーをプロジェクトメンバーに編成した。中小機構の支援の特徴は、支援期間が終了した後も、会社が自立的に改善業務を継続していけることを目的にしていることであり、その実行を担保するためのプロジェクト推進体制を作った。プロジェクトは、経営者、部門責任者・管理者、現場担当者の方々に主体的に取り組んでいただくことを基本としており、本支援はその趣旨を反映した推進体制となった。

一転して、第2ステージの「中長期的な業態および運営方法等の検討にもとづく財務構造の明確化と財務安全性の検討」では社長、副社長の2人だけのプロジェクト推進体制とした。本支援では攻めのシ

ミュレーションだけではなく、財務リスクの理論的な把握も行うため、この時点では社内全体への共有化ではなく、まずは経営トップのみによる条件設定、リスク確認が最優先となるため、支援目的に沿った推進体制を作った。

支援内容と支援成果

<経営実務支援事業>

(平成27年1月～平成27年6月)

今後当社は浜松市、静岡市以外の人口10万～30万人の地方都市へ店舗展開を想定していた。これまで社長、副社長が行ってきたマーケティングプロセスをブラッシュアップするとともにミドルマネジメント層によるマーケティング推進を可能とするための標準化が重要な課題となっていた。そのため、

「新店出店時のマーケティングプロセスのブラッシュアップ支援」を支援目標として下記4点を実施した。

- 1) 現行のマーケティングプロセスの確認と課題抽出
- 2) 今後のマーケティングプロセスの検討と出店基準づくり
- 3) 業績管理体制の検討
- 4) マーケティングプロセスシートの整備

具体的には、現行の新店出店時のマーケティングプロセスの確認と課題抽出及びその改善検討を経ながら、以下の支援が行われた。

- 1) コンセプトシートによる業態コンセプトのブラッシュアップ
- 2) 商圏分析表、競合店分析表、広告宣伝比較表による出店基準の策定
- 3) 店舗面積、席数等の店舗規格の策定

「稼げる」ビジネスモデルを確立し増収増益を続けている。

今のさまざまな取り組みのなかから新業態、新事業など「次」を生み出し、成長と安定の両立を実現していかねばならない。今後の更なる着実な成長・発展を期待している。



左田野 康 関東本部 チーフアドバイザー

- 4) 店舗構築ガントチャート等による店舗構築プランの整理

社長からは、これまで自社内で試行錯誤しながら検討や構築を進めていた業態のマーケティングプロセスにおける各種ドキュメント化を本支援の過程で成果物としてまとめることができ、期待以上の成果だと評価された。

また、ひとつの業態をプロセスに落とし込む手法を構築できた点も成果として認識され、これらは今後の当社のレベルアップに寄与できる成果であった。なお、本支援終了後に、タイミングよく豊橋店が出店されたが、各種ドキュメントは新店舗出店の検討材料として活用された。

<専門家継続派遣事業>

(平成27年9月～平成28年2月)

前述のとおり、増収増益を続け、店舗数も増加している中、第2ステージの支援では、1店舗単位の出店時投資回収計算という視点ではなく、新店出店が続き、内外装への設備投資がどのようなペースで行われた場合に、どのような財務バランスとなるのかを定量的に把握する方法の整備を課題とした。現状、多店舗展開の投資資金は借入で賄っているが、事業構想と財務基盤を両立させるためには、店舗展開のスピードや時期、店舗数と、その結果試算される財務バランスを事前に捉え、必要な手を打てるようにする必要があった。

まず第1段階で現行のてんくう業態による成長シナリオを明確にし、出店数、出店エリア、広告宣伝、人材獲得・教育等のもとより、損益および財務構造の計画まで踏み込んでいくことにした。さらに今後の新業態についてもその概要を検討していくとともに、新業態の収益構造および財務構造まで数値化していくことにより、中長期的に事業優位性と財務安全性を両立しうるビジネスモデルを描き出せるようにした。新業態は飲食事業に限定せず、関連するIT事業領域も視野に入れて進める計画とした。そのため、「中長期的な業態および運営方法等の検討にもとづく財務構造の明確化と財務安全性の検討」を支援目標として、下記の3点を実施した。

- 1) 現業態継続時の財務見通しの試算
- 2) 現業態継続+新業態導入時の財務見通しの試算
- 3) 新たな運営形態の場合の財務見通しの試算

段階的に取り組む過程でさまざまなパターンの財務シミュレーションを行うに際し、支援後も社内で試算可能にするため、支援の前半ではアドバイザー主導による試算のためのワークシートづくりが行われ、まずは社長、副社長の設定した出店パターンデータを投入し、どのような投資規模・スピードが財務バランスとしてどのような状態になるのかを数字で見るところから支援が始まった。中小企業の場合、通常は1店舗ごとの試算は詳細に行われるものの、企業全体としてはおおまかな試算による意思決定が行われることが多い。しかし、成長局面でこそ、全体の財務バランスを定量的に把握する必要性が高く、それらを見て判断することの重要性を伝えた。

支援の後半では上記の試算を財務担当の佐藤副社長ご自身に行っていただき、事業推進パターンごとの成長可能性および財務リスクを把握し、基本的な対応の方向性を導き出す支援を行った。本支援は守りの側面が強いものだが、収益力のある業態を確立し、さらに成長を継続するための重要なツールとなるものと確信でき、当社の成長基盤の強化に役立つことができた。

今後の課題

当社は今後、現状の「居酒屋ダイニング てんくう」という「稼げる」ビジネスモデルを確立し、その拡大展開を図っていくとともに、その知見を活かした外食での別業態を開発していかなければならない。そのための人材獲得～教育のしくみづくり、店舗オペレーション他のシステム開発なども並行して進める必要がある。

また、経営者の経験を生かしたIT事業の研究が進められており、外食事業との相乗効果、農業関連分野への展開、インバウンド需要の取り込みなどさまざまなイノベーションへの取り組みが行われている。

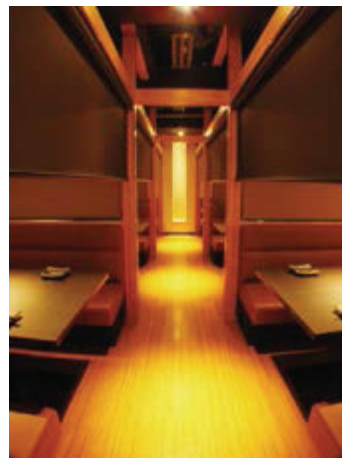


てんくうの一番人気メニュー
(てんくう大橋出し巻き玉子)

これらの様々な優れたアイデアを整理し、適時適切な事業ポートフォリオを組み立て続けて行くことが、今後の課題となる。



天然石を活用した
デザイン性の高いエントランス



光のバランスと居心地の良さを
追求した個室空間

経営者のことば

経営実務支援においては、成果物として『飲食店舗の新規出店、事業推進におけるマーケティングプロセス』を体系立てて整備することができ、従来は一部メンバーに閉じたノウハウであったものが、共通ナレ



代表取締役 渡邊 一博社長

ッジ化され、以後の出店時のプロジェクト推進に大きく寄与しております。また本成果物は、静岡県経営革新計画の取得につながりました。専門家継続派遣事業においては、複数の投資パターンにおいて、リスクの可視化を図ることが出来、今後の事業推進の財務的判断材料として必要不可欠となっています。中小機構のご担当者におかれましては、正確なヒアリングと的確なアドバイス、また親身な対応について深く感謝申し上げる次第であります。