

令和6年度
中小企業診断士理論政策更新研修テキスト

危機を契機に

10年前倒しの経営革新プランを実行した伴走支援
～小規模外食企業と共に歩んだ9年間の軌跡～

一般社団法人中小企業診断協会

作成：中小企業診断士 松原 憲之
一般社団法人 東京都中小企業診断士協会

目次

1. 事例企業の概要	1
2. 成長・発展期：地域活性化としての「まちバル」伴走支援（2014年春～）	2
3. 成熟・改善期：旧店舗活性化としての伴走支援（2018年春～）	3
(1) 初期の支援ニーズ	3
(2) 計数管理の励行	3
(3) 店舗コンセプトの検討	4
(4) 競争優位性（売り・独自性）の強化	7
① 看板メニューの確立	7
② オーナーシェフ（伊豆川直良氏）のブランド化	7
③ 「商店街まちバル」ネットワークの活用	8
4. 再生・改革期：新店舗活性化としての伴走支援（2020年夏～）	9
5. 伴走支援を振り返って	12
6. 9年間の成果	14
7. 今後の課題	16
8. おわりに	17

0. はじめに

筆者は約30年間、ビールメーカーの営業職、その後は中小企業診断士として国内の外食企業と接してきた。その大多数は小規模企業である。外食業界における大企業と中小企業（小規模企業を含む）は、他の業界では見られないほど歴然とした経営資源の差があり、まったく異なるビジネスモデルといえる。大手外食企業のそれは、情報システム業であり、ロジスティクス業であり、人材派遣・紹介業であり、冷凍食品加工業である。誤解を省みずにいえば、「飲食」というサービスを提供しているプラットフォームビジネスといえる。これに対して特に小規模外食企業は、本来、生業を旨とし、地域社会に根差した個性豊かな存在である。本稿では、9年間に渡り伴走支援を続けてきた広島風お好み焼き店の挑戦を紹介することで、小規模外食企業でも、「新時代のロードマップを描く経営革新」を自己変革によって成し遂げることができると示したい。

1. 事例企業の概要

事例企業は、経営者である伊豆川直良氏が、下北沢（東京都世田谷区）の老舗・広島風お好み焼き店「おたふく」で16年間の修行を経たのち、2009年に八幡山（東京都杉並区）で独立店舗を構えたお好み焼き業態であった。その後、2022年に高級鉄板焼き業態へと転換し、今日に至っている（参照：図表1）。

	旧店舗名：広島風お好み焼き 伊豆川	新店舗名：小さな鉄板焼屋 いず川
創業	2009年（平成21年）3月	2022年（令和4年）3月
業態	広島風お好み焼き（アラカルト）	ワインと鉄板焼きのアイデア料理（コース）
規模	27席（カウンター12席）、15坪	9席（カウンターのみ）、5坪
運営人員	5名（厨房3名、ホール2名）	2名（厨房1名、ホール1名）
所在地	東京都杉並区上高井戸 1-8-19	東京都杉並区高井戸東4 -1-33
アクセス	京王線八幡山駅徒歩3分	井の頭線高井戸駅徒歩12分
営業時間	12:00~15:00、17:30~24:00	12:00-15:00、17:00-23:00
売上高	平均月商250万円	平均月商170万円
FLRコスト	F:39%、L:5名（P/A3名）、R:30万円	F:38%、L:2名（P/Aなし）、R:自社物件0円

図表1 事例企業の概要（旧店舗と新店舗の比較）

出典：筆者作成

2. 成長・発展期：地域活性化としての「まちバル」伴走支援（2014年春～）

事例企業との出会いは、地域活性化の一環として筆者が支援してきた「商店街まちバル」事業の勉強会からである。開業から5年が経過し、地域の繁盛店となっていた事例企業が企画した「地元商店街まちバル」（参照：図表2）は大成功となり、その後の発展の礎となる（開催実績ゼロからわずか5年間で1行政区内の25商店街で45回以上開催される一大事業に成長）。地域活性化事業において信任を得たことで、店舗の改善についても支援要請を受けることになった。

ちい飲み つまみ食い 全12店舗メニューガイド

各店の開催時間は 営業表を check!

※開催時間は店舗によって異なります。
※イベント中、来店が大混雑合います。満員になった場合は、席の確保を合わせてご来店ください。
※価格の目安を掲載しております。
※店舗によって特別メニューが異なります。要確認してください。

この度「八幡山」のちい飲みをつまみ食いを企画いたしました。参加12店すべてオーナーシェフです。独自の味を大切に、自慢の腕をふるって皆様をお待ちいたしております。席を吹き飛ばして、一日食べて飲んで、私達の街中を観光してください。思いもよらない発見があるかもしれません。 八幡山商福会振興組合 理事長

01 新栄 豊利乃
杉並区上高井戸1-9-4
tel.03-3304-7744/48席
17:00-24:00/本席定休
八幡山で創業45年です。ふくだけでなく毎日新鮮な魚貝類が豊富に入荷しています。
A.ふくだし少々
B.新築3点盛
※11月～12月期間限定メニューあり
※6名1品
C.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

02 誠屋 八幡山店
杉並区上高井戸1-5-17
エンビテラス5F
tel.03-3304-5567/16席
11:30-翌2:00/無休
11月に発売以来、大好評な「えびラーマン」のミニサイズとドリンクをセットでご提供します!
A.えび塩ミニラーメン
※1ドリンク

03 ビッコロマゴ
杉並区上高井戸1-7-15 1F
tel.03-3320-0789/22席
11:45-23:00(14:30-18:00)※休
原則無休
気軽に入れるイタリアンです。お持ち帰りもOK!
A.ピッコロフィッシュ＆スタミナ
B.種類よりお好きな3品
※1品
C.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

04 広島風お好み焼 伊豆川
杉並区上高井戸1-8-19
tel.03-3317-2169/27席
平日17:30-24:00、土17:45-18:00
日祝14:30-24:00(17:30-23:00)小籠焼
広島から取り寄せた長さ3mの一枚鉄板で大将が炭焼きながら広島焼を焼き上げます!
A.エビのタルタルソース
B.鉄板で焼く焼き
※1品
C.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

05 ナイト スポット アリス
杉並区上高井戸1-8-18
tel.03-3304-8929/10席
20:00-翌2:00/本席定休
短髪の皆さんに寛かわれてお楽しみ30周年を迎えました。これからは特別なお客様と料理で、皆さんのご来店をお待ちいたします。
A.乾きもの
B.カラオケ2曲付き!
※1ドリンク

06 呑み まいど
杉並区上高井戸1-8-18
ザンハイツ八幡山1F
tel.03-3304-0019/10席
18:00-翌1:00/日曜定休
お飲みの好きな方が...
お酒を飲むのが好きな方が...
多く集まる賑やかなお店です。ぜひ!
A.もつ煮込み
B.韓国風チヂンセット
C.生ビール・クラフトビール・ハイボール
※6名1ドリンク

07 スパゲッティ ICHI
杉並区上高井戸1-8-23
tel.03-4304-6260/21席
11:30-15:30(0.15:00)/月曜定休
17:30-23:00(0.22:00)※1品
旬を感じる多彩なお料理と各国のワインが楽しめるスパゲッティ専門店です!
A.5日熟成込んだこだわりのミネストローネ
B.新築3点盛り合わせ
※1品
C.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

08 中華料理 名菜館
世田谷区上北沢4-34-12
tel.03-3304-2287/35席
11:30-14:00 | 17:30-23:00
本席定休
本格的な中国上海料理です。看板メニューは、オーナーシェフ監修の東方麻辣火鍋になります。
A.パンパシ
B.エビと豆腐のさっぱり炒め
C.エビとコーン焼
※1品
D.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

09 潮うしお
世田谷区上北沢4-31-14
tel.03-3304-7227/20席
18:00-翌3:00(0.翌1:00)
父ちゃんちゃんやでやっぴいお料理です。季節の魚貝がお揃いのかつまみになります!
A.焼山かけとポテトサラダのセット
B.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

10 菜和 なごみ
杉並区上高井戸1-8-3
tel.03-3304-8355/28席
17:00-24:00/日曜定休
元寿司職人の店主です。寿司屋仕込みの美味しい魚をぜひ! お気軽にどうぞください!
A.旬の炙り刺し3切と大根唐揚げまきこのセット
B.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

11 中国上海料理 佳燕
杉並区上高井戸1-7-25
tel.03-3329-0778/50席
平日11:30-14:00 | 17:00-22:00
土・日・祝 17:00-22:00
伝統を守りつつも素材の良さを引き出すやさしい味付けが魅力です。
A.旬の冷菜
B.エビのチリソース
C.実家チキンカレー
※1品
D.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

12 魚のちから
杉並区上高井戸1-8-2 TOY98LD5
tel.03-6379-7664/42席
ランチ 11:30-14:00
テイクアウト 17:00-翌2:00/無休
築地直送の鮮魚を使用し、気軽に利用できるお店です。当店自慢の本マグロをお試し下さい。
A.エンガ場ダレステーキ
B.生ビール・クラフトビール・ハイボール・ノンアルコール・ソフトドリンク
※6名1ドリンク

図表2 第1回 八幡山商店街まちバル（2015年2月13日開催）パンフレット

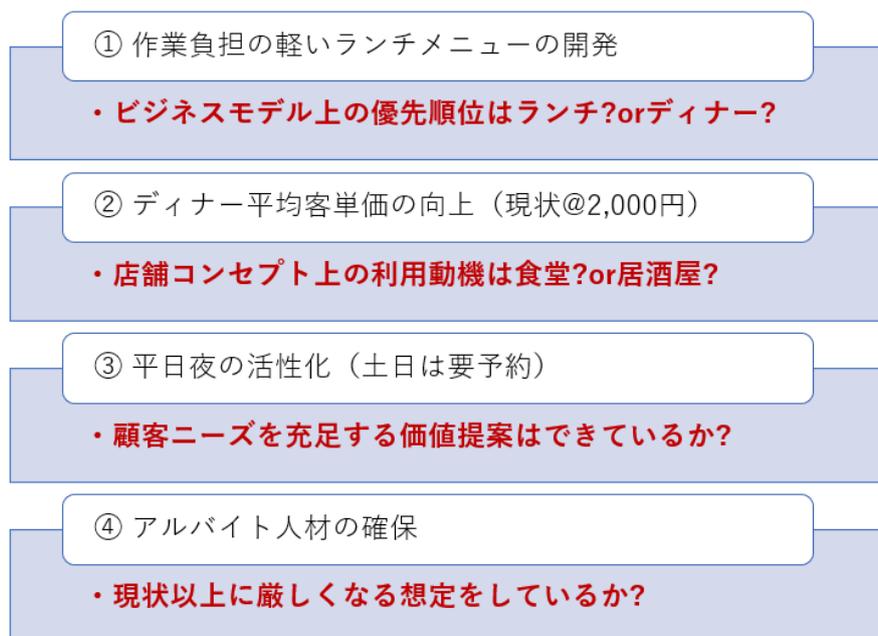
出典：八幡山商福会商店街振興組合

3. 成熟・改善期：旧店舗活性化としての伴走支援（2018年春～）

店舗支援に携わった際、事例企業の経営者である伊豆川直良氏（ご夫妻）は、いくつかの問題に直面していた。そのため、対話と傾聴を重ね、複雑に絡み合った諸問題をお二人に寄り添いながら本音（生の声）を伺うように努め、解きほぐしていくように進めていった。

（1）初期の支援ニーズ

当初、4つの課題が挙げられた。しかし、課題解決に向けた理由や原因が不明確だったこともあり、実態把握に努めたところ、ビジネスモデルや店舗コンセプトに関する考察が行われておらず、対処療法的な改善策に留まっていたことが判明した（参照：図表3）。



図表3 初期の支援ニーズ

出典：筆者作成

（2）計数管理の励行

冒頭を実施したのは現状把握である。事例企業は小規模外食企業特有の「どんぶり勘定」が習癖となっており、売上高のみの集計、コストは二の次、当然ながら利益額についても把握していなかった。そのため、結果論的な利益（あるいは損失）に至っていたのである。筆者が独自に作成した管理表を活用しながら計数管理の励行を助言した（参照：図表4）。

	売上	売上(累計)	客数	客数(累計)	客単価	仕入	仕入(累計)	仕入率	粗利	粗利(累計)	粗利率	P/A人件費	P/A人件費(累計)	P/A人件費率	家賃比率 550,000円	勤務時間	人時売上高	備考(備忘録・日報)	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	①総売上高 ②イトイン分 ③テイクアウト分 ④デリバリー分	客数	客単価	仕入額	仕入率 ※原価率代替	人件費率 ※経営者取り分 40万円設定 ※P/A分不算入	FL比率	家賃比率 ※30万円設定	FLR比率	人時売上高									
2020年1月	① 2,823,446 ③ 98,080	1,010	2,795	1,020,481	36.1	14	50.1	10.6	60.7	期間平均 2,065円									
2020年2月	① 2,707,168 ③ 139,610	923	2,933	838,650	30.9	14	44.9	11.1	56										
2020年3月	① 2,323,304 ③ 128,940	815	2,850	832,172	35.8	17.2	53	12.9	65.9										
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
合計	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0	0.0%	0.0%	0									

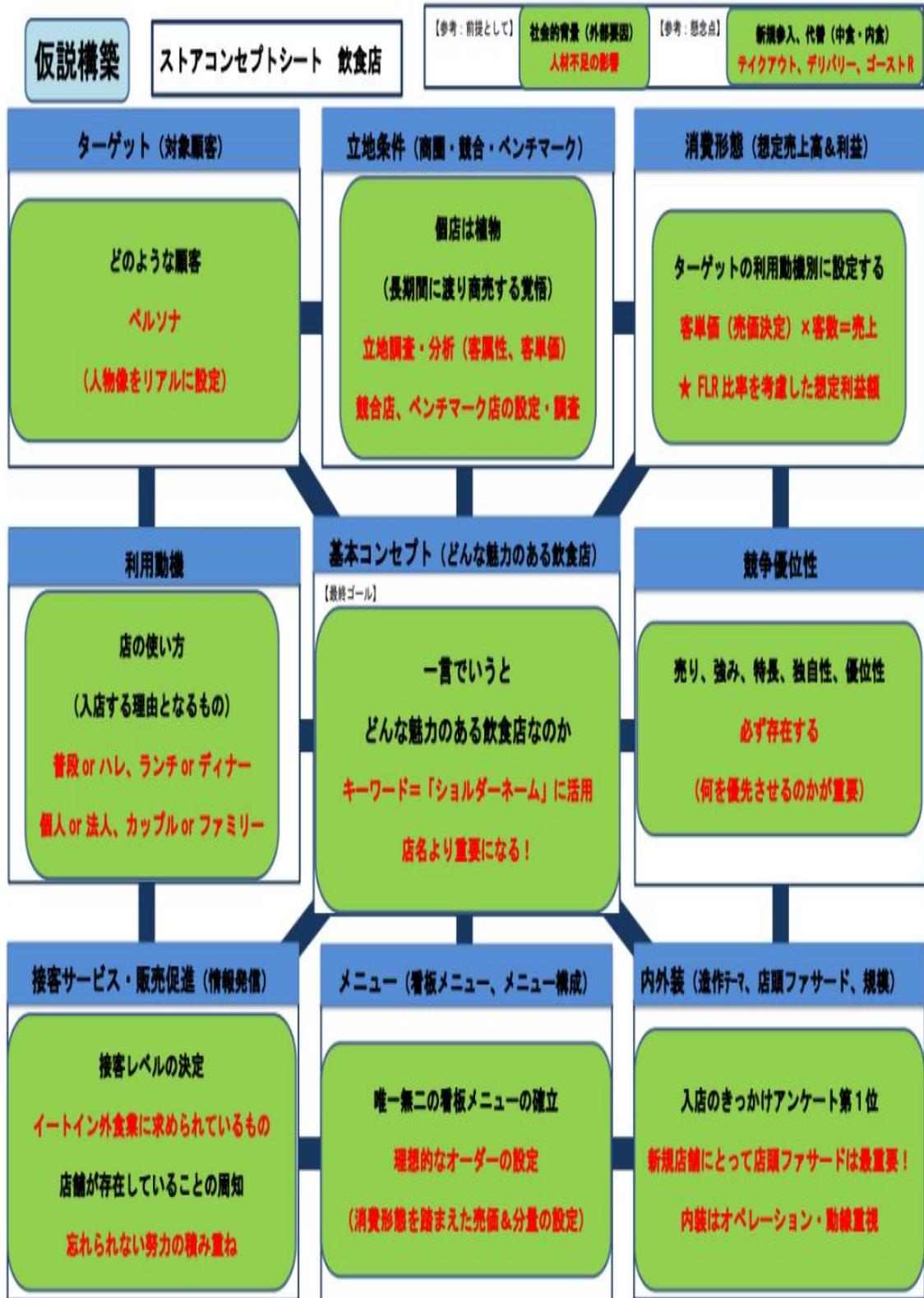
図表4 励行され始めた計数管理（社外秘のため一部抜粋）

出典：筆者作成

（3）店舗コンセプトの検討（参照：図表5、6）

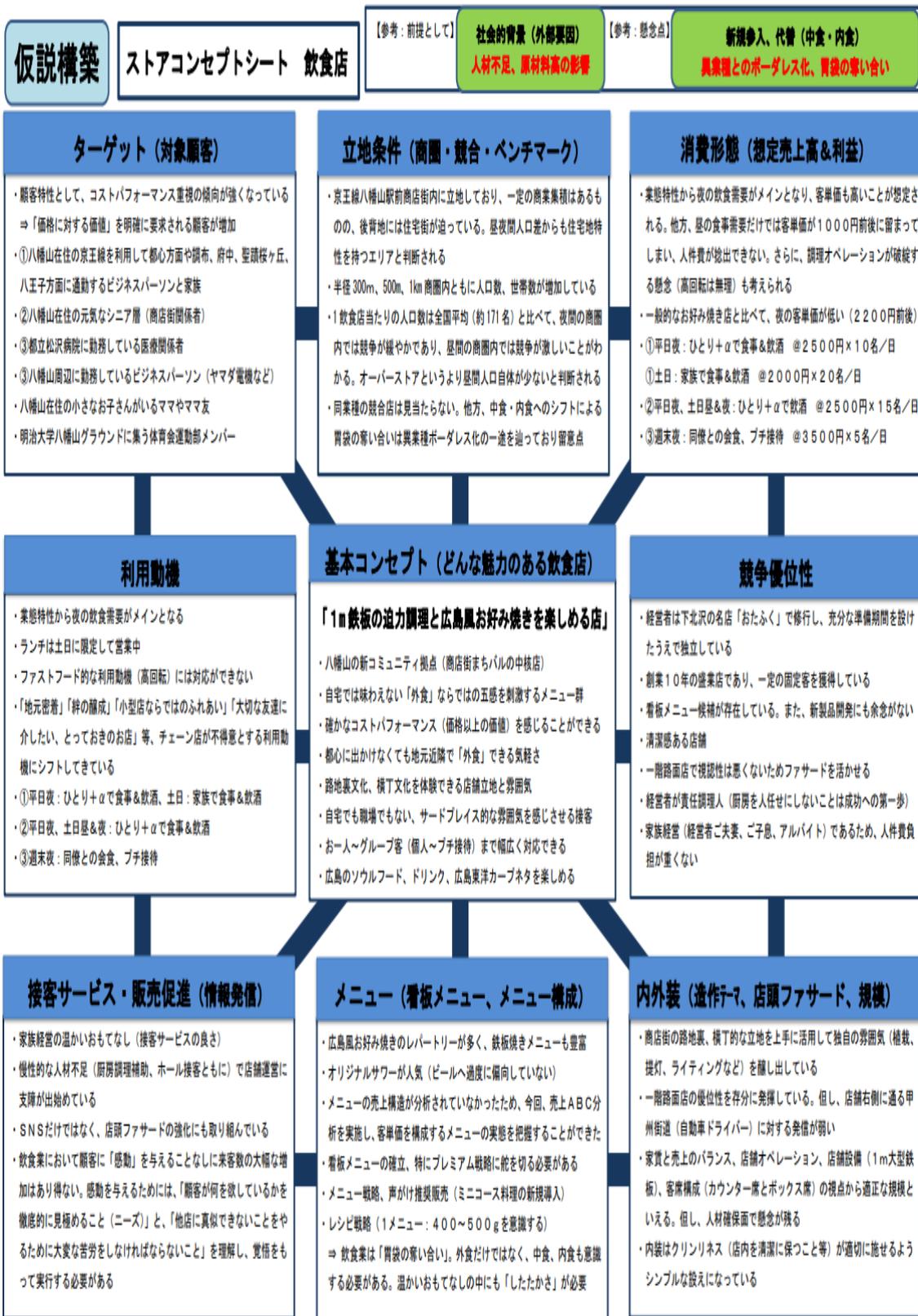
事例企業の現況を多角的に考察することで本質的な課題を炙り出す必要があったため、店舗コンセプトの再検討を行った。その結果、前掲した課題の優先順位や取捨選択の判断材料となっただけでなく、店舗経営の指針を明確化する効果をもたらした。下記に列挙する。

- ① 事例企業の場合、お好み焼き業態であるため、優先される課題は低い数値で留まっていた「ディナー客単価の向上」であることは明白であった。必然的に、ランチメニュー（土日限定）の開発は優先課題から外された。
- ② 土日祝のディナータイムは予約が必須であるものの、平日の同時帯は満席になることが少なかった。そのため、繁忙期と閑散期の平準化を図るうえで「平日夜の活性化」を掲げたが、土日祝と平日とでは顧客の利用動機（来店ニーズ）が異なること、また、事例企業では平日夜の価値提案が出来ていない（得意でない）ため、優先課題から外された。
- ③ 店舗コンセプトを実践するのは人である。属人的な外食業界において、人材確保が儘ならない事態は由々しき問題と認識された。



図表5 店舗コンセプトシート（解説版）

出典：フード&ビバレッジビジネス研究所



図表 6 店舗コンセプトシート（推敲版）

出典：広島風お好み焼き伊豆川

(4) 競争優位性（売り・独自性）の強化

小規模外食企業が魅力ある店舗コンセプトを構築するためには、弱みばかりを克服している時間的な余裕はない。強み・売り・独自性をさらに磨き上げる必要があるとの結論から、下記の三点を中心に改善・強化することになった。

① 看板メニューの確立

看板メニューとは単なるお勧めメニューとは異なり、他店にはない唯一無二のメニューを指す。五感に訴え、シズル感があり、提供された瞬間に「わぁー」という驚きが湧き上がるような魅力あるメニューのことである。事例企業ではディナーの強化を図るために、プレミアムお好み焼き（フード）やオリジナルとん平焼き（サイド）、特製サワー（ドリンク）を新規開発・投入したところ、客単価と利益率の改善に繋がった（参照：図表7）。



図表7 看板メニュー（左：看板フード、中：看板サイド、右：看板ドリンク）

出典：広島風お好み焼き伊豆川（旧・ホームページ）

② オーナーシェフ（伊豆川直良氏）のブランド化

外食業界は料理（メニュー品質）や価格（コストパフォーマンス）に偏向した情報発信が多数を占めている。他方、小規模外食企業は安易に価格競争の土俵には上りたくない。理想的には、その店舗にしか実在しない魅力ある「人物」で勝負したいところである。そこで、外食のプロであり、ベテランである伊豆川直良氏を打ち出すことになった。迫力ある3メートルの大型鉄板を擁するオープンキッチンで、氏によってスクラッチ調理（厨房で素材から手作りで料理を提供する調理法）された看板メニューの画像を積極的に活用し、ブランディングすることで大きな効果を得るに至った。情報発信において、「伝えると伝わるは異なる」という好事例になったものと思料する（参照：図表8）。



図表8 伊豆川直良氏のブランディング（左：修業時代、中：旧店舗、右：新店舗）
出典：伊豆川直良氏ご本人

③ 「商店街まちバル」ネットワークの活用

事例企業との出会いのきっかけとなった「商店街まちバル」において、先行優良店となっていた当店舗は、世田谷区内で後発開催されている 25 カ所の商店街（参加店舗数 約 500 店）から多数の視察団を受け入れるようになった。さらに来訪した視察者からは、飲食店の管理指標であるQSCA（品質、接客サービス、清潔、雰囲気）についても高い評価を得ることになり、区内のほか都内、全国へと良質な評判が広がる機会となった（参照：図表9）。

**開催実績ゼロから
わずか5年間で25商店街
45回以上の開催へと拡散！**

**商店街
せたがや
イベントMAP**

このマップは、2016年11月1日より開始された「商店街まちバル」の開催実績を示しています。各商店街の開催回数、開催日時、参加店舗数、およびお問い合わせ先が記載されています。また、各商店街のロゴや写真も掲載されています。

開催実績ゼロからわずか5年間で25商店街45回以上の開催へと拡散！

このマップは、2016年11月1日より開始された「商店街まちバル」の開催実績を示しています。各商店街の開催回数、開催日時、参加店舗数、およびお問い合わせ先が記載されています。また、各商店街のロゴや写真も掲載されています。

図表9 せたがや商店街まちバルMAP

出典：公益財団法人 世田谷区産業振興公社 作成（一部加筆）

4. 再生・改革期：新店舗活性化としての伴走支援（2020年夏～）

前掲した計数把握・分析や店舗コンセプトの検討などにより、将来（10年先）へ向けた理想形店舗の骨格が明らかになってきた（参照：図表10）。

店舗スタッフ
・伊豆川ご夫妻のみ（ご主人のブランド化）
店舗規模
・10席以内で鉄板カウンター席のみ、軽オペレーション
看板メニュー（鉄板焼きのアイデア料理）
・ランチ、ディナーともコース料理（予約）のみ
ディナー客単価、月商
・@1万円、200万円／月
FLRコスト、人時売上高、月坪効率
・70%、@4000円、25万円／坪
付加価値額（粗利率60%）
・120万円／月

図表10 将来（10年先）へ向けた「夢＝理想」の店舗

出典：「小さな鉄板焼屋いず川」作成

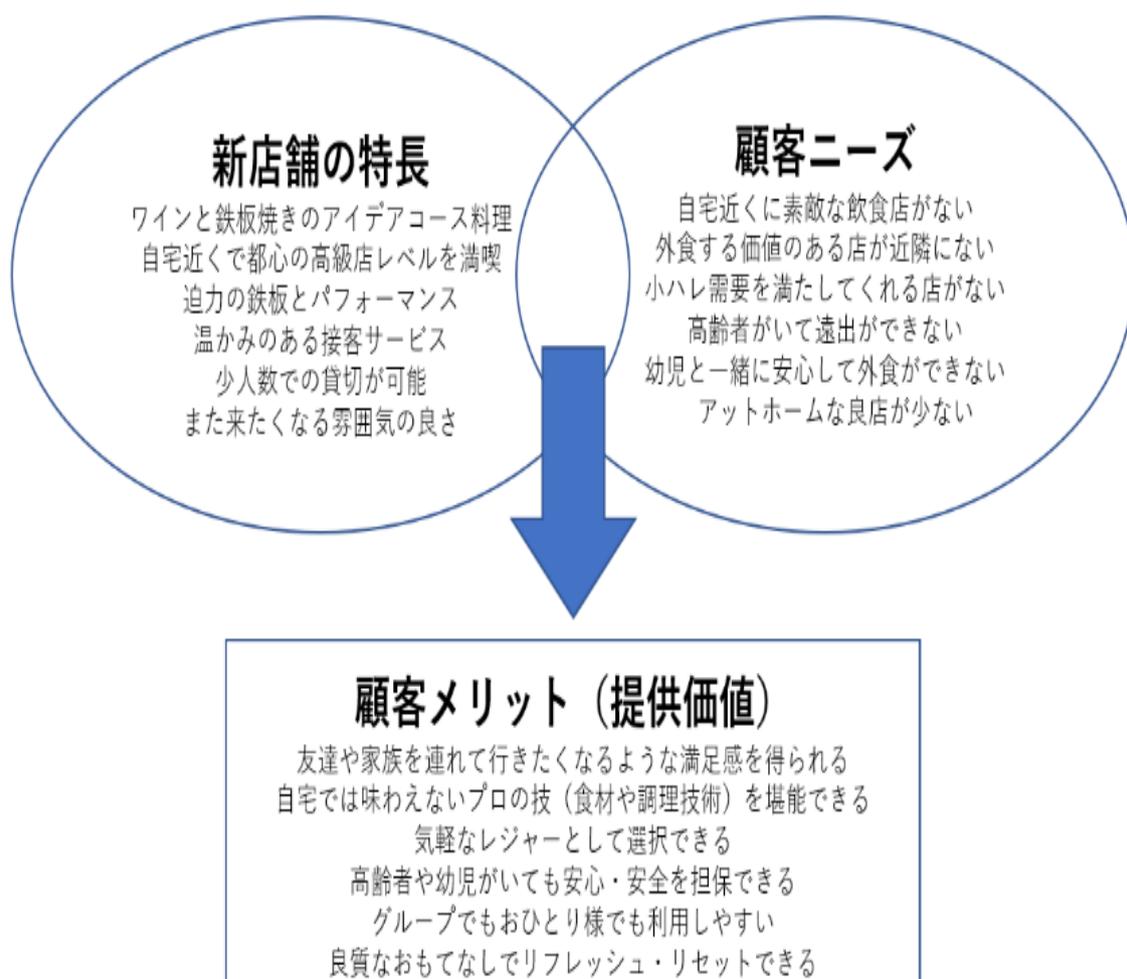
注釈1) FLRコストとは、飲食業の三大コスト（F：原材料費、L：人件費、R：家賃）。

FL合算で60%、FLR合算で70%以内が基準値とされている。

注釈2) 人時売上高とは、「店舗スタッフ1人が1時間働くことで、売上をいくら獲得したのか」を測る経営指標。4,000円以上が目標値とされている。

他方、とき同じくしてコロナ禍の影響が出始めた。未曾有の危機のなか、事例企業と慎重に対話・傾聴を重ねた結果、「10年前倒しの経営革新プラン（新店舗の開業）」へ挑戦することになる。新店舗開業への仮説構築は下記の三点を中心に検討を進めていった（参照：図表 11）。

- ① 顧客ニーズを充足する新店舗の魅力・特長
- ② 魅力・特長によって創出される顧客メリット（提供価値）
- ③ 単なるコスパだけではない圧倒的な顧客満足 of 獲得・ファン化への取り組み



図表 11 新店舗の仮説構築

出典：筆者作成

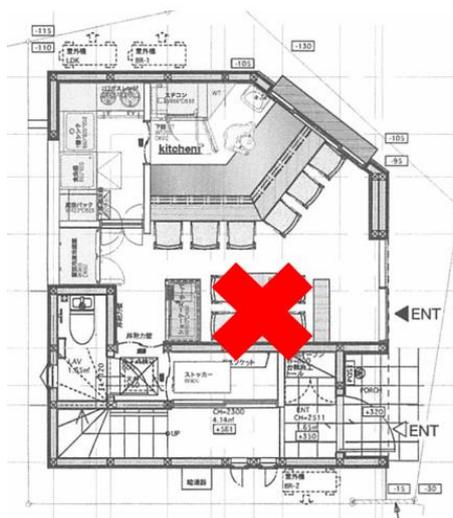
以上を繰り返し検討しながら、事例企業のコアコンピタンスである「三つの味」も大切にしつつ、平時ではあり得ない事業再構築補助金を活用することで、初期投資額 1,200 万円のリスクヘッジを図り、新店舗の開業へと繋げた。ときには、適正席数や店舗オペレーション、コース料理の内容などについて激論が交わされたことを記しておく（参照：図表 12、13）。

注釈 3) 飲食業の「味」には、前味・中味・後味の三つの味がある。前味とは顧客が来店した際に五感で得る第一印象。中味とはQSC（料理そのものの味、接客サービス、クレンリネス）。後味とは会計を済ませた後の余韻。



図表 12 味には「三つの味がある」

出典：中井政嗣 著『できるやんか！』



図表 13 新店舗の図面（修正前）

出典：「小さな鉄板焼屋いず川」契約設計事務所

5. 伴走支援を振り返って

中小企業診断士による伴走支援の必要性については論を俟たない。その理由として、従来あまりにも目先の課題に偏向した支援（例えば、補助金等の支援策紹介）が横行し、支援先企業の主体性を奪っていたケースが少なくないからである。他方、伴走型支援では、支援先企業（経営者）への共感と敬意を持ちつつ、対話と傾聴を通じながら、経営者本人の主体性を確保し、自走化に向けた「本質的課題」へと気づきを促すことが効果的であった。事例企業の場合、9年という長期間に渡る支援となったが、自走化を図るためには、目先の課題解決支援だけでは充分ではなく、解決の前に設定（何が真の課題なのか）を深掘りすることとなり、手間と時間を費やしたことは必然ともいえる。いずれにしても、自走化に向けた本質的課題の設定と解決には長期間伴走し、自己変革力（自主的、積極的に自社改革を遂行する力）向上を後押しすることが肝要である（参照：図表 14）。

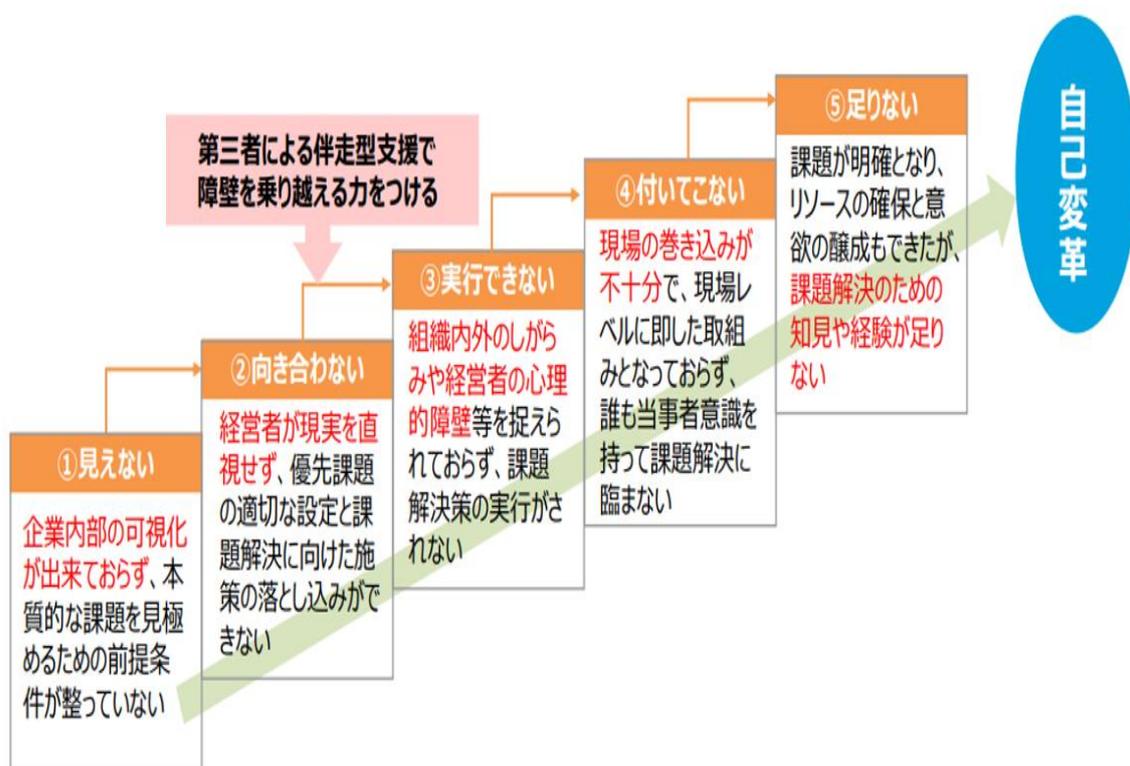


図表 14 伴走型支援とは ~従来の支援との違い~

出典：関東経済産業局『官民合同による伴走型支援について』報告書

他方、事例企業においても自己変革力の必要性は認識していたものの、小規模外食企業特有の「知見・経験不足」や、「実行力不足」、「先入観」等が高いハードルとなり、立ち往生している状況であった。本事例ではタイミングよく筆者に支援要請があったことで、寄り添いながら企業の自己変革を妨げる高いハードルを乗り越えられる状態（自走化）に導く伴走支援を実践することができた。関東経済産業局の報告書によると、自己変革へ向かう際には、「5つの障壁」があると紹介されているので下記に提示する。中小企業診断士としては頷くところが多々あるのではないだろうか（参照：図表 15）。

- ① 見えない：現状分析の前の「把握」ができていない
- ② 向き合わない：「優先順位」が付いていない
- ③ 実行しない・できない：PDCAの「D」に踏み出せない
- ④ 付いてこない：リーダーの「空回り・独りよがり」
- ⑤ 足りない：外部の第三者に「協力」を仰いでいない



図表 15 自己変革への「5つの障壁」

出典：関東経済産業局『官民合同チームによる伴走型支援の取組』報告書

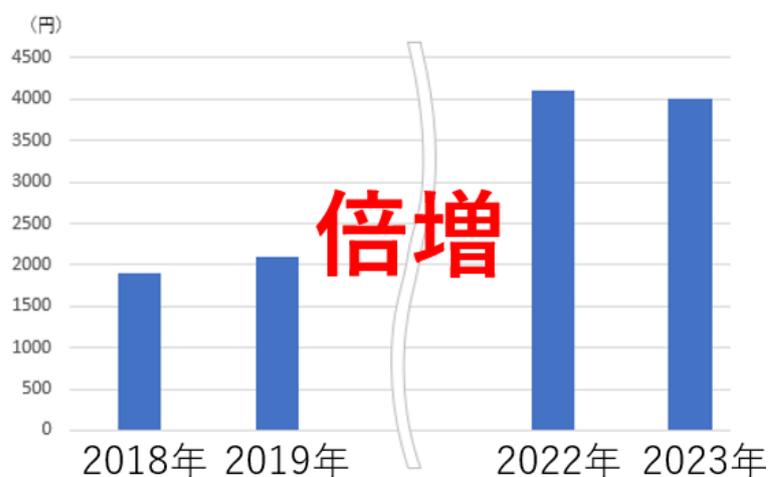
6. 9年間の成果

人材確保を必要としない「ご夫妻二人だけの効率的な運営」を実現するために、店舗規模を15坪(27席)から5坪(9席)へとダウンサイジングした。他方、ディナー客単価を2,000円から1万円へとアップさせることで生産性を飛躍的に向上させることに成功した。具体的に新店舗と旧店舗を比較すると、月坪効率(1坪あたりの売上/月を表した数値。計算式は、月商÷店舗面積)では約2倍、人時売上高(参照:注釈2)でも約2倍の実績を上げる稀有な事例となった(参照:図表16、17)。



図表 16 月坪効率 (新旧店舗の比較)

出典: 筆者作成



図表 17 人時売上高 (新旧店舗の比較)

出典: 筆者作成

また、成果に至ったポイントとして下記6点を列挙する（参照：図表18）。

【支援者：診断士】 ① きっかけづくり	<ul style="list-style-type: none">・ 案件を待っているだけでなく自ら現場で汲み上げる努力が必要・ 得意分野を背景とした信頼関係の醸成がポイント
【支援者：診断士】 ② ストレスの緩和	<ul style="list-style-type: none">・ シンプルで理解しやすく負担の軽い支援（やるべきことorそれ以外）・ 現場経験から導き出された様々な実例をもとに理解促進を図る
【支援者：診断士】 ③ 共通言語・指標での対話	<ul style="list-style-type: none">・ ストアコンセプトシート（現状と理想）・ 計数管理表（売上、コスト、利益）
【支援企業：相談者】 ④ 強い覚悟と十分な準備	<ul style="list-style-type: none">・ 平時から十分な準備を怠らない・ 意思決定力の強さとタイミングの見極め
【支援企業：相談者】 ⑤ 自然体でフラットな姿勢	<ul style="list-style-type: none">・ 対話（敬聴）とは双方向コミュニケーション・ 先入観や成功体験を排除してゼロベースで考える（壁を作らない）
【支援機関】 ⑥ 従来発想からの脱却	<ul style="list-style-type: none">・ 年度跨ぎの継続的支援の導入（世田谷区、東京都）・ 担当者を固定した顧問的支援（世田谷区、東京都）

図表18 成果に至った6つのポイント

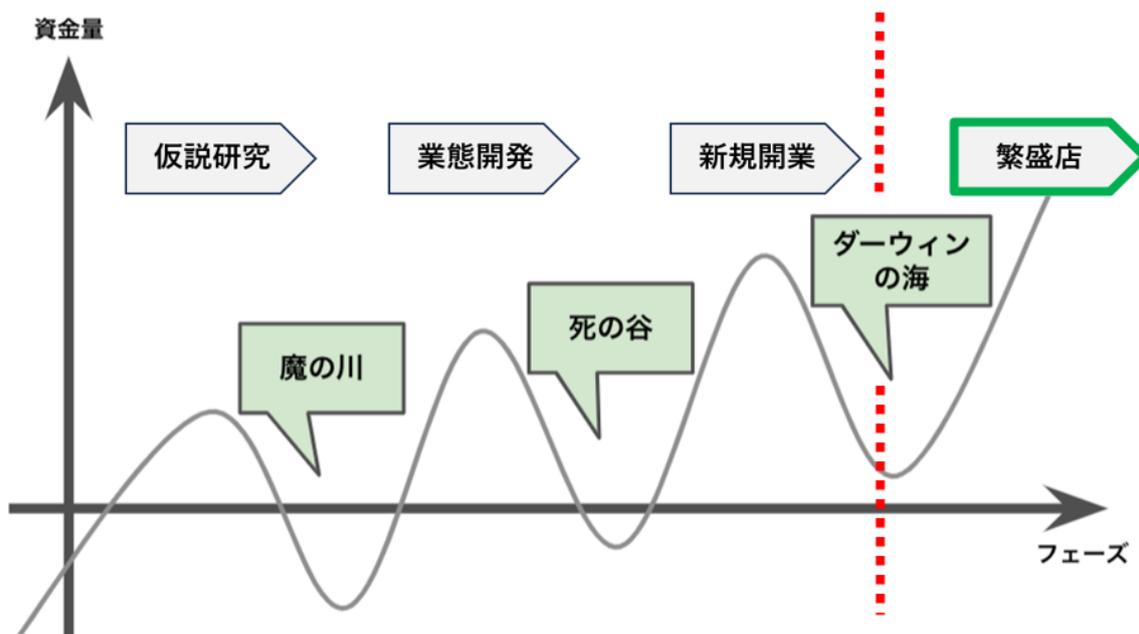
出典：筆者作成

- ① 「商店街まちバル」というキラーコンテンツを活用するとともに、得意分野である外食領域で潜在的な支援候補企業群（商店街メンバー内）との関係性を深めることができた。
- ② 正論だけでは心を開いてくれないことを肝に銘じて、具体事例を紹介しながら分かりやすく伝えることができた。

- ③ 独自のフレームワーク（共通言語）を活用することで対話が促進された。
- ④ 「覚悟とは準備のことである」を実直に具現化された。
- ⑤ 「素直な心持ち」、「ニュートラルな姿勢」、「聖域を作らない柔軟な対応」などが常に感じられた。
- ⑥ 前例踏襲主義からの脱却により、実効に繋がる支援スキームへと変革できた。

7. 今後の課題

現状では、魔の川（仮説研究～業態開発）を渡り、死の谷（業態開発～新規開業）を越え、そして今、ダーウィンの海（新規開業～繁盛店）に乗り出す大航海が始まったといえる（参照：図表 19）。新時代に問われるのは、「外食する価値のある店か否か」への取組みであり、本質的な価値が問い直されている。巣ごもり需要が一定程度定着した現在、当店舗にリアルで足を運び、イートインする価値を再定義する必要性が出てきた。そのためには、ストアコンパゾン（繁盛店や人気業態の先進事例を視察研究）や、仕入食材の最上流（一次生産者や製造元など）を辿り、関係性を強化する取組みが欠かせない。引き続き、小規模外食企業として凡事徹底（Q S C Aの徹底など）と、新たなる外食価値の探求が課題として挙げられる。



図表 19 新規事業成功の4ステップ

出典：出川通『技術経営の考え方』（一部加筆）

8. おわりに

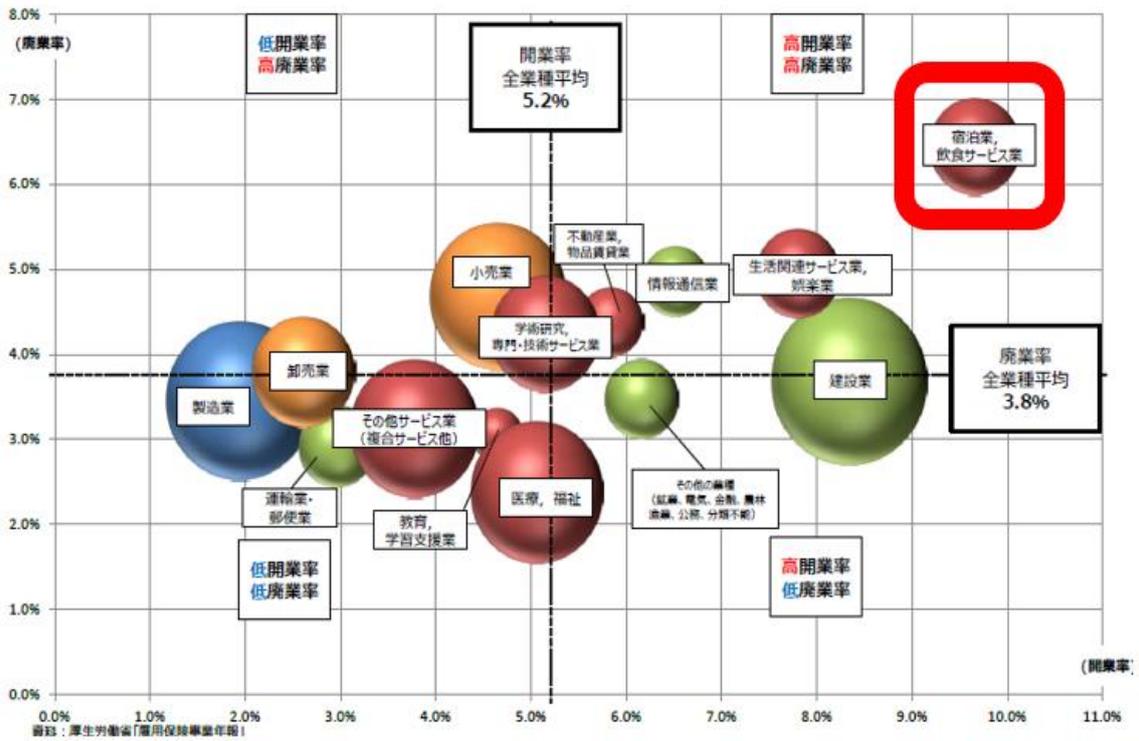
外食企業の総店舗数は、全国で70万店程度といわれている。これを企業規模別に見ると小規模企業が78.5%、中規模企業が20.8%、大企業が0.6%となり、大多数が中小企業、特に小規模企業であることがわかる。一店舗あたりの売上高は大きくないものの、外食業界において無視できないインパクト（中小企業＋小規模零細企業の合算：売上シェア75%）があるのも事実である（参照：図表20）。

	売上高		負債	労働者数
	(兆円)	(シェア)	(兆円)	(万人)
大企業・中堅企業（資本金1億円以上）	5.0	24%	0.8	49.2
零細でない中小企業（資本金0.1～1億円）	10.3	49%	3.2	135.4
零細企業（資本金0.1億円未満）	5.5	26%	2.7	89.9
計	20.8	100%	6.7	274.5

図表20 飲食業の売上・負債・労働者数

出典：財務省『法人企業統計調査2019年』

一般的に外食業界は参入障壁が低く、経営スキルが低いと見られがちであるが、参入（開業率）と撤退（廃業率）が激しいレッドオーシャン市場である（参照：図表21）。ディシャップを隔てて生産管理（厨房）とマーケティング（ホール・店舗外）を同時進行させなければならぬ複雑なマネジメントが要求される。まさに中小企業診断士にとって「腕の見せどころ」であると考えたのが本稿執筆の理由のひとつといえる。小規模外食企業が100社あれば100通りの伴走支援が存在するだろうが、自己変革力を育てながら「将来のあるべき姿」を引き出し、実現させる中小企業診断士が増えることを願ってやまない。



図表 21 業種によって大きく異なる開・廃業率

出典：中小企業庁『中小企業白書』

<参考文献・資料>

(和書)

- ・松原憲之, 2022, 『飲食店経営 支援メソッド』近代セールス社
- ・松原憲之, 2021, 『令和2年度 地域支援ノウハウ集～地域支援の知の集積～』一般社団法人 東京都中小企業診断士協会
- ・松原憲之, 2021, 『はじめての“まちバル”の巻』, 世田谷区のまちバル・まちゼミ情報ホームページ (2021年10月取得, <http://home.d05.itscom.net/machi/index.html>)
- ・松原憲之, 2019, 『令和元年度 中小企業施策活用事例集～中小企業診断士による検証と提言～』一般社団法人 東京都中小企業診断士協会
- ・長坂泰之, 2012, 『100円商店街・バル・まちゼミ』学芸出版社
- ・小川孔輔, 2010, 『マーケティング入門』日本経済新聞出版社

<著者略歴>

松原 憲之（まつばら のりゆき） フード&ビバレッジビジネス研究所 代表

■略歴

1967年 東京都生まれ

成蹊大学経済学部卒業、法政大学経営大学院（MBA）修了

サッポロビール株式会社（業務用市場専任担当）を経て現職

■資格および、主な登録先（公職含む）

中小企業診断士（2011年登録）

一般社団法人 東京都中小企業診断士協会 城南支部所属

一般社団法人 せたがや中小企業経営支援センター 理事 副会長

独立行政法人 中小企業基盤整備機構（販路開拓CO事業）チーフアドバイザー

公益財団法人 東京都中小企業振興公社（商店街・店主スキルアップ）専門家

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 特任講師

■主な事業内容

飲食店活性化支援（店舗コンセプト策定、売上・集客UP、原価改善、人材育成など）

酒類食品関連企業活性化支援（中長期経営計画・各種戦略立案、売上・利益UPなど）

商店街活性化支援（組織力強化、事業承継、まちバル、一店逸品、振興組合化など）

販路開拓戦略支援（商品ブラッシュアップ、仮説検証、提案型営業、テスト先紹介など）

せたがやまちバル・まちゼミ応援隊 <http://home.d05.itscom.net/machi/>

■著書・論文ほか

地域支援ノウハウ集『商店街まちバル』東京都中小企業診断士協会（2018～2023年）

特集記事『飲食店経営 支援メソッド』近代セールス社（2022年）

学術論文『世田谷区内の「まちバル」事例』日本フードサービス学会（2021年）

共著『TOKYO+ ひとときわ輝く商店街』（株）同友館（2017年）

あとがき『外食に関する消費者意識と飲食店の経営実態』日本政策金融公庫（2013年）