

not for sales

カフエ開業論



西脇建治 著

序論



1.1 はじめに

わたくし、not for sales Incorporated株式会社の代表をしております、西脇建治と申します。「けんじ」と読まれることが多い、というか、「けんじ」と読まれたことしかないのですが、これで「たつじ」と読むことになっています。指摘するのに飽きたので、けんじと言われても90%以上の確率で流すようになっています。

弊社は、飲食店の総合プロデュース・コンサルティングサービスをご提供させていただいており、おかげさまで、2012年から7期目に突入することができました。これもひとえに、弊社のスタッフ一同のガンバリ、そして、お客様（顧客の皆様）のご厚意のたまものだと感じております。ここであらためて御礼申し上げます。

さて、私の出身地は大阪です。建築の専門学校に通いまして、町の建築屋さんに入社したのが20歳の時でした。そちらで4年間ほど現場監督という仕事をしていました。現場監督とは、工事の予算や全体の進行を管理しつつ、図面通りに工事を効率的に、事故なく進めるというお仕事です。なので、職人とはちょっと違います。現場にいと細かな仕事もたくさんありますし、一通り、職人さんの仕事を見ているので、ある程度のことは自分で出来ますが、どれひとつ、職人レベルではないという、とても中途半端な技能をここで身につけました。

まあ、それはオマケ的な感じでして、ひとつの工事（プロジェクト）の予算や納期などを管理しつつ、たくさんの専門職の方々を入れ替わり立ち替わり使って行き、出来る限り無駄なく進行させ、利益をねん出するというこの仕事は、完全にマネジメントでした。いわゆる、管理職です。部下にあたる職人の方々は、自分より年上の方がほとんどで、もちろん、父親より上の方もいたりする訳ですが、その人を「使って」仕事を進めて行くというのは、初めの内はなかなか難しかったような記憶が・・・、実はあんまりありません。

当初より、自分にはこの仕事は向いていると感じていました。もちろん、自分より経験も知識もある年上の職人さんに、ダメ出しされることもあれば、バカにされることもありましたが、現場を知ることにより、だんだんと自分のやり方で管理できるようになって行きました。

そして、入社した建築屋さんがそんなに大きな会社ではなかったことから、入社後、半年もすれば、現場を完全に任せてもらえるようになりました。工事が問題なく進行していれば、現場でとりあえず一番偉いという立場を手に入れ、自由な感じで仕事をしていたような記憶があります。そんなこんなで、マネジメントという仕事をひとつずつ覚えて行き、鉄骨も鉄筋コンクリートも木造の住宅も、ひとしきりこなしたところで、景気があまり良くなかったということもあり、一旦一区切りという気持ちで、4年間の現場監督生活にピリオドを打ち、晴れて無職の身となりました。それが24歳の頃です。

次に、会社員になったのが、今も取引先として良くしていただいている、話題のパワフルーツ、「アサイー」の日本におけるパイオニア的存在であるFRUTA FRUTAさんです。神戸国際会館に一店舗あるのみで、社長とアルバイトの方数名という、今から考えるとかなり小規模だった時代に、1人目の社員（店長）として入社し、そこでまた、4年の月日を過ごしました。

まさしく、ベンチャーという雰囲気伸び盛りの会社に、かなり早いタイミングで参画することができ、成長過程の会社の様々な場面に立ち会う機会に恵まれ、大変勉強になりました。そしてさらに有り難いことに、大手の飲食チェーンの会社様（上場企業）が、店舗をFC展開してくれたおかげで、飲食チェーンのノウハウや収益構造、利益の上げ方、管理の方法など、多数の面で学ばせて頂きました。その時にお世話になった方が、創業当初より弊社の取締役として名を連ねております。（2012年の春、その方との共同事業として、大阪で店舗「[唐揚兄弟](#)」を出店することとなりました。ついに来たあー！という感じで、すでにワクワクが止まりません。）

そんなこんなで、大雑把に言うと、飲食と工事と進行管理という、飲食店の開業に必要な要素の大部分をいつの間にか学んでおり、また、個人的に、経営やマネジメントなど、コンサルティングをするのに役立つ知識も蓄えていたことから、開業する方々のお役に立てるのではないか？と考え、起業するに至った次第です。

同時に、今後の差別化や、起業の戦略として、「デザイン」や「ブランドイメージ」の重要性は、ますます大きくなって行くことも予想しておりましたので、それならデザイン会社も一緒にやっつけてしまおうと考え、現在のスタイルによる設立となりました。

以上のような経緯で、弊社、not for sales Incorporated 株式会社は、開業のお手伝いが得意です。人からお金を貰って儲かるノウハウを伝える側が、お店をひとつも持っていないのはいかかなものかと常々感じておりましたので、開業の実績づくりとして、飲食の中でも、最も儲かりにくいと思われる「カフェ」業態を自社で開業・運営し、継続することが、最低限必要だと考えました。そこで、[EMPORIOカフェダイニング駒沢通り学芸大学店](#)を起業と同時にオープンさせ、今もたくさんのお客様にご来店いただいております。

さて、ここで少し余談ですが、24歳で現場監督を辞めて、27歳でベンチャー企業に入社するまで、空白の3年間がありました。簡潔に言うと、社会的には無職、「プー太郎」でした。

仕事を辞めた当初はまだ余裕もあったので、海外留学している友人のお宅に3ヶ月以上も居候させてもらってブラブラしたりもしましたし、自由になる時間がたくさんあったので、朝から晩まで興味ある本を読みふけったり、それはもう、まさしくプー太郎でした。もちろん、生きて行かないといけないので、なにかしら仕事はしていました。倉庫でアルバイトしたり、手堅く最低

限の収入を得つつ、安く買って高く売るという、商売じみたことも色々やりました。売るものによって、売る場所やターゲットが変わるので、より効率的に売れるように頭をひねったり。

今思えば、その期間で学んだことはすごくたくさんあったような気がしています。とりあえず、お金がないので、極力お金を使わないようにする方法もそうですし、ちょっとしたことから、誰かのニーズを満たすことによってお金を手に入れるアイデアを思いつく重要性とか、リスクやリターンを考えて判断する力とか。たくさん失敗もしましたが、それも今となっては良い勉強になったと思っています。ハードだと言えばハードですし、ゆるいと言えばゆるい3年間でした。面白い話もいくつかありますが、本書にはとても書けないので、それはまた、仲良くなった時にでも是非聞いてください。

というのが、おおよそその設立までの過去の経歴です。そういった経験の上に、コンサルタントとして何よりも重要なお客様・消費者の意思決定や行動の分析というか、深い理解というか、科学的に裏付けられた対策について学ぶ必要性を強く感じ、行動経済学や行動分析学、ゲーム理論やマーケティング理論、ブランディング関連、プライシングなど、また、ちょっと飛んでるようにも思われるかもしれませんが、遺伝子の本とか、量子力学の本とか、日常的に本を読み漁っています。

今の立場や役割がどうあれ、「知らないことは罪」という言葉をいつも心に置くようにしています。確かに、知らなければ直接損してしまうことはあまりないと思います。そもそも、損していることに気づかなかったり、それを人のせいにできたりします。しかし、もし、知っていたら儲けられた、誰かを助けられた、無駄を省けた、他のことに時間を使えた、などという状況は、どれだけ知っていても必ず発生すると思うのです。それらを出来る限り軽減していくための作業が「知る事」だと思っています。

1.2 本書の目的

私は、カフェ開業を目指す方向けの専門学校「レコールバンタン」の講師も勤めておりますが、講師やコンサルティング業務の際に気をつけていることは、次の4点です：

- (1) サカナを与えるのではなく、サカナの釣り方を教える。
- (2) 手法を伝えるのではなく、その手法が良いと思われるに至った科学的根拠や原因を伝える。
- (3) 手段のみではなく、手段を展開できるだけの情報を伝える。
- (4) 応急処置ではなく、問題解決ができる能力を高めることに力点を置く。

実際に現場レベルでは、そういった能力が必要であると感じています。その中身を理解しないで手法だけ講じても、ある時しか使えない応急処置でしかありませんが、「なぜそれをするのか？」を理解していれば、その後、状況が変わっても、その応用で対応できる可能性が格段に高まるからです。

本書の読者の方、講義を聞いてくださっている方の中には、もっとすぐに使えるようなやり方が聞きたいというご希望もあるかもしれませんが、すこし回り道をして、そのやり方を自ら発見するための基礎的な能力を高めることに繋がると思って、お付き合いいただければと存じます。

手段はそのとき一度使っても、すぐに使えなくなってしまう可能性が大いにありますが、理解し身に付けた方法論は、時に間違っていることもあるかもしれませんが、より深くなっていく性質のものです。方法論が深まるほど、より良いアイデアを思いつく可能性は高まると思います。

もちろん、お客様に対しては、時間とのバランス、機会費用や制約条件を常に意識しなければなりません。そのため、私がこれだと思う手法や手段をそのまま提案して、即実践することもあります。より効果を継続したり、発揮させるためには、上記の方法がベストだと思っています。

弊社の詳細な仕事内容については、[事例集のwebページ](#)がありますので、お時間のあるときに見ていただけたら幸いです。業務のスキルとしては、店舗デザイン・広告デザイン・Webデザインはそれぞれ別のものです。しかし、顧客（例えば、飲食店さん）の立場では、弊社へのオファーの目的は、「お店に来てくださるお客様に見てもらうため」ですので、ひとつの会社で同じ方向を向いて各デザインを同時に制作する方が伝わりやすいし、より無駄なく、結果として安く良いものができるのではないかと考えています。

また、弊社の飲食店舗の総合プロデュース業務は、多岐にわたる専門業種（不動産やコンサルティングなどを含む）を、顧客目線で、ワンストップでご提供するサービスです。求められる

知識や情報、スキルの幅は、それはもう広範囲で、日々学ぶことを怠れません。弊社の専門性は、それぞれの専門業者さんよりもやや浅いところに留まるかもしれませんが、目的を顧客と共有する深さにおいては、どこにも負けないつもりです。

たとえば、不動産の店舗情報について、専門業者さんなら100件提示できるところを、弊社だと80件しか集められないとして、顧客がご自身で100件の中から、開業されるお店にとって最適な物件を選択できるなら、弊社の存在は不要だと思います。しかし、80件の中から、弊社のもつノウハウやスキルを利用して、共に最適な物件を探し出し、または、物件に合わせて店舗企画や事業計画をカスタマイズし、結果的に、店舗運営を成功させる可能性を上げることを望まれる方には、ご愛顧いただいております。

ここまで読み進めていただき、ありがとうございました。本書の構成は、以下の通りです。まず、続く第二章では、カフェの経営、会社の運営に際して役立つであろう思考方法について述べさせていただきます。これまでの経験を基に身に付けた知識や考え方が、読者の皆さんのお役に立つことが出来れば幸いです。第三章では、経営学的な視点から、カフェを開業するための具体的なプロセスにおけるポイントを述べます。世の中にカフェや飲食店の開業本はたくさんありますので、細かな点については他の本も参照していただくとして、第三章では、開業においてとりわけ重要かつ不可欠な、「コンセプト」の立案・構築について掘り下げます。第四章では、弊社のカフェ「EMPORIOカフェダイニング駒沢通り学芸大学店」を例にあげ、実際のプロデュース方法をご説明します。

カフェ経営者の思考方法



2.1 リーダーシップ、役割・責任

経営者として、一個人として、社会的責任を常々感じています。私の行動指針は、基本的にはリベラル寄りの考え方が軸になってはいますが、それでも、世間一般のルールや法律さえ守っていればなんでもあり！という風潮には同意しかねます。

最近、『インサイド・ジョブ』という映画を見ました。リーマンブラザーズ破綻の原因の一つともなったサブプライムローン（住宅ローンの証券化）に関する、ドキュメンタリー映画です。証券会社や保険会社が、ハイリスクな金融商品を投資家に売り（そのようなブームに乗じてバブルを起こし）、莫大な利益を上げ、バブル崩壊によって危機的状況を招いたあげく、米国政府の救済を受けました。しかし、それまでに受け取っていた報酬は返還せず、救済後に多額のボーナスも受け取っていた実態はいかがなものか、という視点に基づいて描かれていました。

私は、現在の金融システムは、ハイリターンの追求という面では行き過ぎであり、また、あまりにも基盤が脆弱であると考えています。資本主義や市場経済も、不完全で不安定なシステムですが、金融システムについては際立って不安定であり、不健全であるとすら感じています。自分や自社の経済活動の結果に対し、厳密な意味で100%の責任を負える人はいないとは思いますが、彼らの報酬と責任の取り方との間に、あまりにも大きな乖離があるのではないかと感じています。

私は、カフェの経営において、お金はやはりとりわけ重要であると考えていますので、専門学校の講義でもかなりの時間をその話題に割いてはいますが、お金が全てだと思っている訳ではありません。

そこで、経営者の役割や責任についてですが、「あなたにとって、リーダーシップとは何ですか？」と問われた場合、私にとってのそれは「自社の方向を示すこと」であり、マネジメントとは、「自社内やチーム内のメンバーが、その方向へ進む際、より効率的に、より無駄なく進めるように手伝えること」であると考えています。経営者の役割とは、組織の規模にもよりますが、その両方であると思います。また、経営者の責任については、まず、社員や従業員の方々との約束を守ること、そして、弊社のクライアント様やカフェのお客様といった社外との約束を守ること、この二点であると思います。

その約束の内容は色々かと思いますが、ここでもやはり、お金というのはとても重要です。社外に対しては、取り決めた通りの額をきちんと支払うことは絶対です。社内に対しては、約束の種類はお金に関するものだけではないのですが、つまるところ、お金の約束を果たせなくなったら経営者失格ではないかと考えています。

色々な事業にチャレンジしたいといつも思っていますが、会社の成長と同時に、経営の安定、社員の生活の安定を提供する責任があるので、そのバランス感覚を常に向上させる必要があると考えています。

2.2 自分がやりたいこと、お客様がしてほしいこと

私は、飲食（カフェ）の専門学校であるレコールバンタンで講師を勤めていますので、日常的に開業志望の方とお話する機会があります。もちろん、弊社のクライアント様のように、直近で具体的に考えられている場合もあれば、レコールバンタンの生徒さん達のように、将来的な開業に向けて、ということもありますし、クラスによっても開業志望の時期は様々です（キャリアカレッジといって、社会人の方も多く土日中心のクラス）。

飲食店の開業を希望されている方というのは、「お店を持ちたい」という理由が根底にあると思うのですが、多くの場合、「なぜお店を持ちたいのか？」という動機がやはり、個人的理由によるところが大きいように感じます。

もちろん、「やりたいからやる！」という気持ちは、とても良いと思いますし、お店を開業して運営していくのはとてもハードなことなので、「やりたい！」という強い意志が必要とされるのは間違いありません。しかし、ポイントはその「やりたい理由」なのです。多くの方と接しながら、それが個人的過ぎるかなと感じることがしばしばあります。もちろん、100%個人的という訳ではなく、お客様の目線もある程度は含まれていると思うのですが、その順序が、

「こういうお店をやりたい」

→ 「それは良いお店なのでお客様は来る」

というのが大半なのです。その考えが悪いとかダメとかいうことではなく、そういう思考パターンが多いのです。あくまでビジネスという視点で捉えると、

「お客様はこういうお店を望んでいる」

→ 「だからこういうお店をやればお客様は来る」

というのが、もっと多くても良いのではないかと感じています。

お客様がして欲しいこと、望むことを第一に考え、そこに収益のバランスが取れる仕組みを創り出してこそビジネスなのではないか、と。

もちろん、世の中にない新しい事業を始めようとする場合には、お客様に聞いたりアンケートを取ったりしてニーズを探ることはし難いです。また、自分のイメージと近いような業態が既にある場合でも、アンケートを取ったからといって正確な解答を得られる訳ではありませんので、お客様の視点に立ち、しっかりと考える必要があります。もし、こういう商品、こういうサービスがあったとしたら、あのお客様は喜んで対価を支払ってくれるだろうか？と、具体的に想像す

ることが大事です。そのようなお客様本意のスタンスを、開業準備のスタート時点で身に付けていて欲しいなと感じています。

カフェの経営について、自分の望む空間、自分の居心地の良い空間、自分が美味しいと思う商品を提供しよう！という自分本位のこだわりを一番にもってくるのではなく、お客様本位のこだわりを一番に考えて欲しいなと感じることが多いです。そのスタンスを身に付けさえすれば、そのセンスをもっと収益を考えたビジネスに活かせるのに、と思う次第です。

2.3 経営者になった理由

前章では経緯に触れましたが、私が経営者になった理由について述べさせていただくと、シンプルに、「経営者になりたかった」というのがあります。やはりこの気持ちが大きかったです。それには、いくつか理由がある訳ですが、

- ・自分のチカラを試したかった。
- ・最終的な判断（人に任せるということも含めて）と、それに伴う責任を負えるから。
- ・その方が面白いと感じるから。
- ・儲かりそうというイメージ。
- ・格好良いというイメージ。
- ・時間的な自由が利く。

上記のような感じでしょうか。経営者になって5年以上経ちますが、実際のところ、だいたい上記の目的は、現在進行形ですが、想定外のズレは生じていないなと感じています。しかし、やはり、経営者って思った以上に大変だな、とも日々感じています。責任を果たすために、全力で労力を捧げる覚悟が必要だと。

ビジネスには、どうしても運・不運の要素があります。そのため、どれだけ頑張ってもダメな時はダメだと思えます。ですが、ダメかどうか分からないというのが運であり、確率であり、その集積がビジネスですので、成功する可能性の追求を止めてはいけないと思う訳です。では、可能性の追求とは何でしょうか？それは、短絡的にもうダメだとは思わず、可能性を信じてあと一日続けることであったり、同じ業務を低コストでできるようにする細かな工夫であったりといった、改善の積み重ねであり、非常に地味な日々の行いです。

それはそれは地味です。そして、その作業は当たり前過ぎて、面白みには欠けるかもしれません。もちろん、社運を左右するような決断も経営者には求められる場面が多々あり、それは強いストレスでもあり、面白くもあるのですが、そういった経営面の重大な決断とは、全業務の1%にも満たないくらいの少ない機会ではないかなと感じます。

私が個人的に思う経営者の醍醐味ですが、それは、「日々の地味な仕事が報われていると感じるとき、すなわち、今日もこうして会社が存続できている状態を再確認できたときの充足感」でしょうか。もちろん、大きな決断が「功を奏した」と思えるようなときも嬉しさはありますが、目先のひとつひとつの事象に一喜一憂するのではなく、長期的な視点で見据えると、上記のような充足感が醍醐味になります。

加えて、責任が重い分、生きていることの強い実感もあります。もちろん、責任が重いという

ことは、それだけ社会生活、個人生活ともに大変なのは事実ですので、会社が危機に瀕しそうな場合には、その他全てに対して会社を優先することを強いられます。厳密に言うと、強いられるという訳ではないですが、優先しない場合の責任もまた、自身が負わなくてはなりません。

カフェを開業することは、経営者になるということです。お店が軌道に乗り、お客様から「おいしい」の一言がいただけたとき、何にも代え難い充足感が得られます。自分本位のエキサイティングで気持ちの満たされた人生を求めている人には、経営者はぴったりの職業だと思います。

2.4 危機一髪のとき、厳しかった頃を振りかえる

さて、失敗を反省したりはするものの、あまり過去を振り返らない私ですが、創業時の大変だった頃のエピソードを紹介します。

簡単に言いますと、お金がなかったです。それはもうなかった。今でこそ言えますが、毎月の支払いもかなり厳しかったです。当たり前と言えば、当たり前なのですが、今振り返ると、かなり無理のある資金計画のままスタートしてしまっていました。

カフェのプロデュースをさせていただいている身としては、当時の私の状況は、こんなやり方、お客様には絶対にお勧めできません！というストレス感でした。今月の支払い大丈夫かな・・・みたいな不安感が、毎月続くような状態でした。それでも、毎日、出来る限りのことをやって、夜はちゃんと眠れていました。相当なストレスがあったとは思いますが、ご飯も美味しく食べられていました。

どうやってその時期を乗り越えたかと言うと、毎日必死でがんばり続け、それを止めなかったにつきます。曖昧な表現ですが、そのくらいにしか言えません。または、ラッキーでした。何をどうしたから存続できたというような、明確な行動と結果があったというよりは、複合的な要因の絡み合い、努力の積み重ね、それと運だと思っています。

EMPORIOカフェダイニング駒沢通り学芸大学店は、駅から徒歩5分ほど離れておりますので、「オープンしましたよー！居心地の良いカフェですよー！」ということも、どうにかして伝えないとお客様は知らないままです。そこで、駅前でのビラ配りなども、夜はほぼ毎日やりました。まずは、認知度を上げるために。

呼び込みをしているカフェなんて、正直、格好悪いとも思いましたが、それでも、お店のことを知って貰わないと始まらないので仕方がないです。あの頃は、通行のジャマをしてしまい、ご迷惑おかけしました。

創業当初は、メニューを見直したり、チラシにサービスクーポンを付けて配ったり、思いつく限りすべての改善を、毎日毎日繰り返すような感じでした。良いアイデアが出ない、何をやったら良いのか分からない、という真っ白な状態になると終わりかなと考えていました。改善した方が良さそうに見える点が残っているのであれば、まだ、可能性はある！というメンタリティでしょうか。

ともあれ、毎日赤字なのに打つ手なし！という状況になったら、それはもう一刻も早く閉店した方が良くと思います。幸いまだアイデアがあるなら、とりあえず、出来るだけ早く実行して

みる、やれるだけやってみるというスタンスが大事です。

ビジネスは不確定な要素がたくさんあります。確率的クジ引きの要素もあるのです。頑張れば必ず成功するというようなものではないと思いますが、クジを引く一回あたりのコストを下げたり、当たりが入っている可能性の高いクジを選定したりすることは、とても重要です。それを毎日繰り返すこと。それは誰かに言われてやる仕事ではなく、自分で見つけて仕事を作ることです。すぐにはお金が貰える訳ではないけれど、精一杯労力を投下していたら、いつの間にか当たりくじを引いていて、気が付いたらお金を頂けるお仕事で忙しくなっている、という状況になると良いですね。

決断して、進む方向を決めたからには、毎日の貴重な時間を出来る限り前進するために使う。可能性を追求する。何事も続けることが大切と日々反芻しています。

2.5 カフェの地域性や土着性について

昨今は、バーチャルリアリティ、と言いましょか、Webにアクセスすると、様々なことを疑似体験できる時代ですね。

私自身も、身の回りの多くのモノをWeb通販に頼っています。いつでも好きな時に、しかも、短時間で購買を済ませられ、手元まで届けてくれる。本当に便利な世の中です。

買い物という行為そのものを楽しむという考え方もありますので、パソコンのディスプレイやWebカタログを自宅で見ているだけでは、買い物の楽しさの全てを満喫しているとは言えないでしょう。とは言うものの、私自身は、手軽に短時間で済ませられる方が性に合っているようなので、これからもWeb通販を大いに活用すると思います。

バーチャルとリアルが混在している現在、様々な商品やサービスがWeb経由で手に入る時代ですが、「食」に関してはどうなのでしょう？もちろん、「お取り寄せ」という言葉に代表されるように、食の分野でもWeb通販で購買する方が年々増えているのは事実です。各地の美味しいものが、気軽に手軽に自宅で食べられるという利便性。その傾向は、これからもますます進むと思われれます。それでは、外食する意味ってなんなのでしょう？

これからの飲食店は、「おいしい食べ物を提供している。」という考え方だけではなく、「食事を提供している。」という考え方に、よりシフトした方が良いように思います。もちろん、以前から言われていることですが、今後、より本質的にその姿勢が問われてくるでしょう。買い物そのものの楽しさという考え方があるように、食にも、飲食店で食事をする楽しさという便益が、買い物以上になければならないということです。

食は、食べ物にスポットを当てます。食材や調理法や提供温度などです。一方、食事は、食べるという行為そのものにスポットを当てますので、空間や器、雰囲気やサービスを重視し、食べるという時間の使い方の総合で考えます。

もちろん、Webと異なり、店舗に赴くには物理的な距離も非常に重要な要素ですので、そういった意味での利便性というのも、出店の際にはしっかりと考える必要があります。

そこで、ひとつ覚えて置きたいのが、距離と時間の関係です。と言っても、距離を時間で割れば速度が求められる、という話ではなく、飲食店で過ごす時間とそこへ行くための時間（距離）には相関関係があるというお話です。

例えば、なにがしかの記念日に、一人1万円のコースを食べに行くとしましょ。前菜から

デザートまで、多分、1.5時間～2時間は必要になります。このお店に行くのに、30分～1時間かかるとしても、あまり気にならないかと思います。気分を盛り上げるための時間と捉えれば、それもまたプラスとなります。一方、一杯500円のコーヒーが飲みたいと思っている時に、30分先のカフェに行く人は、余程時間のあるカフェ好きな方か、500円のコーヒーで読書でもしながら2時間滞在しようと思っているような人の可能性が高いですね。

つまり、価格も重要ですが、そこで過ごす時間とお店に行こうと思える距離（時間）に相関関係があり、基本的に比例するということです。よって、自分のお店の使われ方を考えると、自ずと商圈が見えてくるかもしれません。

500円のコーヒーという商品を提供していても、それが、打ち合わせのテーブル＋コーヒーなのか、はたまた、ソファ席＋コーヒーなのか？、そのような組み合わせによっても、お店の使われ方は違います。コーヒーがメインだから、カフェだから、という商品や業態だけから見ていると、上記のような相関関係にはなかなか気が付かないかもしれません。

いずれにせよ、基本的な考え方として、客単価1万円を超えるようなお店と、客単価500円のカフェとでは、そこに足を運ぶためのコスト（取引費用）は、相対的に異なります。それを踏まえた上で、これから開業する方は物件を探して頂きたいですし、既にお店をお持ちの方々は、滞在時間の延長か客単価の向上についての戦略を検討してみたら良いかもしれません。

地域密着型。最近良く聞く言葉ですが、何を持って地域密着なのか？解るようで解らない言葉です。地産地消の考え方で、地域の食材を使うのでしたら解りやすいですが、飲食店はどのお店も、自店を中心に、お店まで来るのに必要な時間に依存して商圈分布しておりますので、その商圈内の方々に気に入っていただければ、経営は難しくなります。そのため、バーチャルでは味わえない「味・空間・時間」などを提供するのと同時に、ご近所の方々のニーズと競合店の傾向をしっかりと抑え、自店のオリジナリティーをお客様に訴求し、差別化を図ることが重要となります。

2.6 不確実性への対処

不確実で不安定なものの上に、なんとか乗っかっているという実感があります。世の中も経済も、安定的なものではないし、結構適当に廻っていると感じるようになったのは、大人になってからかもしれません。

景気ひとつとっても、「気」というくらいですから、気持ちの問題だったりします。バブルに象徴されるように、多くの人が土地の値段が上がると思えば（言えば）、実際に上がって行く訳ですので。そして、実際あの頃は景気が良かったようです（私自身は、残念ながら直接バブルは経験していません）。

要は、他の人（多数、個人）がどのような選択をするか？また、どのように先を見据えているか？ということが、ビジネスをしていく上でとても重要なのですが、確実に解る術はありません。何より、一番良く知っているはずの自分の考えや選択、あるいは、将来に対するビジョンですら、完全に理解したうえで自覚できている訳ではないのですから。

先のことなど分からないのです。お店をオープンさせるにしても、絶対に成功する！という意気込みは大切ですが、不確定なもの（この場合は、お店に来てくれるであろうお客様）に対して、絶対はないということです。

人は完全に合理的ではありませんし、その時々感覚やそれまでの慣習によって選択している場合も多いです。つまり、本人ですらその選択の理由をしっかりと理解している訳ではないのに、確実に選ばれるようにお店を作るということは、土台無理な話なのです。しかし、その感覚的な「なんとなく」に、ある程度傾向があるとすればどうでしょう？

もちろん、100%でもありませんし、人はそれぞれですから、100人いたら100人とも同じ選択をする訳ではないのですが、そこに予想できる「偏り（バイアス）」があるというのが、行動経済学という学問の最近の研究で明らかになって来ています。

さて、先のことなど分からないのですが、ただ「わからない」では商売になりません。分からないながらも、そこに一定の傾向があるのであれば、「成功する可能性が高そう」であるとか、「儲かりそう」であるとか、そういった判断もできます。そうであるなら、どの程度の確率で成功するのか？、成功した場合にどれくらいの報酬が得られて、それにかかるコストはどれくらいか？、ということ洗い出すのが、「事業計画」を作成する目的だと思います。もちろん、初期費用をかければ確率をUPさせたり、報酬をUPさせたりできる場合もあるでしょう。しかし、多ければ多いほど良いという訳でもありませんし、集められる資本にも限界があります。

初期費用ひとつ取っても、額が多ければ多いほど集められる可能性は下がって行きますので、そこもバランスです。そして、どの程度の初期費用の投入がどれくらいのリスクとリターンをもたらすのか？というのも、またバランスです。確実な答えがある訳ではないですし、自分が想定している「可能性＝確率」というのも、限られた情報に基づいた不確定な値です。

そうであるならば、頭をひねって計算する意味はあるのか？という話になりますが、もちろんあります。厳密に言うと、計算というよりはイメージです。不確定なものに対応していくには、イメージと数字の計算の両方が不可欠であり、それを支える情報・知識・経験・想像力がとても重要になります。

たとえば、キャッチボールをする場合に、ボールの行く先を物理の公式を使って計算する人がいるでしょうか？いるかもしれませんが、おそらく、ボールを受ける側は待ってられませんよね。通常、そんなことをしなくても、野球を経験したことがある人なら、20～30メートル先の相手めがけて、ある程度正確にボールを投げるのが可能ですし、受ける側も、ボールが手から離れた瞬間のスピードや回転、風、その他の数値情報などまったくなくとも、ちょっと見ただけで、ほぼ、どの地点にボールが来るのかを予測して、受けることができます。

しかし、ボールの運動を物理の計算式に当てはめて数値化しようとする、それはもう複雑で、難解で、時間のかかる作業になり、それでいて100%正確とはいかないのが現実です。

計算などしなくても、イメージするだけでほぼ正確にボールの到達地点を予測できるというのは、ひとえに、経験や知識があるからこそ、ですよ。計算していたら日が暮れるくらいの物理運動の結果をある程度正確に予測できるということこそ、イメージのチカラです。そのイメージの土台となる経験や知識は、試行回数の多さによって裏付けされているのです。したがって、まったく経験のない人は、上手くキャッチボールできません。それくらい、過去の経験や知識に基づいて一瞬で下されるイメージというのは凄いのです。

キャッチボールもビジネスも、完全な情報がない中で先を予測するという点では同じです。両者の違いは、過去の経験の差であったり、集められる情報の差であったりしますが、重要な違いは、そこに、人の選択が入るかどうか？という部分です。

ボールの軌道は物理の計算で、おそらく近似値まで割り出せるでしょう。なぜなら、そこに選択がないからです。ビジネスの場合は、通常、人の選択が深く関与しているため、ボールに比べて格段に不確定な要素が多いと言えます。

不確実性の中でも「個人の選択」というやっかいなものに対して、どのように向き合っていくか？というのが、ビジネスの本質ではないでしょうか。

もちろん、経験や勘なども重要なのですが、個人の選択にも合理的な面と不合理な面とがあり、そこにある程度の傾向があるのであれば、そこを意識して店づくりやメニュー開発、接客、価格設定を行えば、意識しなかった時より少しでもプラスになるのではないかと思います。

テクノロジーの進歩により、情報の流れがどんどん高速になっている時代。誰もが自分の思うことなどを気軽に発信できる時代。選択肢がたくさんあり、色々と取捨選択できる。そんな時代に、お客様から選ばれるお店になるために、今日、何ができるだろうか。社会全体や人の選択に対する理解度を向上させていくための努力には、意味があると考えています。

2.7 消費者の選好、価値観のパラダイムシフト

消費のスタイルというのは時代と共に変化して行きます。モノがない時代にはたくさんのモノが一か所で買える「百貨店」が消費の中心でした。その後、同じようにモノが集まっても、より安価な方が良いのは誰しもの希望ですので、スーパーマーケットのような「ショッピングモール」が主流となりました。百貨店の時代には、誰もが行きやすい「駅前」が消費のメインスポットだったのですが、車の所有が広がると「ロードサイド」型の店舗に車の長い列ができました。

そして、時代は移り変わり、モノをたくさん所有するだけでは消費者は満足せず、専門化された特徴のあるお店が人気を得るようになりました。つまり、そのモノを選ぶかどうかは消費者次第であり、消費のスタイルは日々移り変わります。

モノが少ない時代には、ない所からある所へのシフトが起き、それは、無から有への量的な変更である上に、皆が同じものを求めることによる「スケールメリット」も重なって、低価格化が進みます。モノが少ない状況下では、あるモノが手に届くこと、そこには選択の余地は少なかったのです。

一方、現在は、十分過ぎるほどモノがあふれており、「選択の時代」と言えるでしょう。選択肢が多いからこそその価値観の多様化。良いと思う選択対象が人それぞれな時代。そういった時代において、ビジネスが向かう方向性としては、どこまで個人的な嗜好に応えることができるか？というのが、ひとつのポイントになるのではないのでしょうか。

どこまで個人的な嗜好に応えることができるか？我々、飲食店としては、何ができるのでしょうか？ 個人的なメニューや個々人の満足を追求したサービスには限界がありますし、価格とのバランスもあります。ある程度おいしいことを前提とすると、ボリュームと価格は消費者の中に一定の基準があります。チェーン店さんが競争力のある価格帯でしっかりとした商品を便利な立地で提供しており、そこに個人店が同様の戦略で挑んでいくのは、仕入れのスケールメリットの無さから考えても、やはり妥当ではないと思います。

「なら、チェーン店にはないサービスで！」と考える方もいらっしゃいますが、果たしてコストに見合うものなのか？それをお客様が望んでおられるのか？について、しっかりと見極める必要があります。飲食店はサービス業とはいえ、サービスの部分を評価し、そこに適正以上の対価を支払おうと思ってくれるお客様というのは、簡単に見つかるものではありません。

したがって、全体のバランスが調度良い「個性的であり、特徴のある」お店を出すというのが一番だと考えられますし、より専門特化したお店で勝負するというのもひとつの有効策だと思います。

ます。

選択の時代だからこそ、お客様にとっての「わかりやすさ」は、重要なキーワードになってきます。 たくさんの情報が溢れている時代ですから、消費者にとっても、情報入手し、嗜好に合わせて選択し、それが支払う価格に対して妥当かどうか？ということ判断するには、結構な労力を要します。一般的にはそれほど高い買い物ではない飲食の場合、その情報の選択に対して支払える労力の上限は低いと考えられます。よって、お客様の判断を容易にするという意味においても、「わかりやすさ」は一層重要だと思えます。

しかし、短絡的なコンセプトのお店は受け入れられにくいです。なぜなら、こだわりが感じられないお店は、利便性以外に利用価値を感じないからです。結論としては、「わかりやすく、こだわりのあるお店」が、飲食店の向かうべき方向かなと、個人的に思っています。

2.8 震災後のメンタリティーについて

2011年3月11日、とてつもなく大きな地震が東日本を襲い、東北地方では津波によって多数の犠牲と被害がありました。あらためて、ここにお悔みを申し上げます。

正直、ただただ存続することを意識して創業期より駆け抜け、なんとか「企業」になれたかなというタイミングでの大震災でしたので、これといった防衛策やリスク管理が出来ていた訳ではありませんでした。幸いにも、弊社ならびに取引先様、クライアント様には、それほど大きな影響はなかったので、震災後2週間程でほぼ通常業務に戻ることができました。

次回の地震の時期も、その規模についても、誰にも分からないことですが、可能性としてはあり得ることです。おそらく、我々が残りの人生を歩んでいる期間中にあり得るでしょう。では、どのように今回の教訓を生かすのかということが、非常に重要であると考えています。

リスクや不確定なことを考える場合、私は、まず極論を考えます。地震とは関係のないことですが、例えば、私自身が病気か事故などに遭い、かつ、弊社の業務や社会一般は通常通りの場合。これも、想定されるリスクのひとつです。私自身がどうにかなってしまった場合には、それより先のことは認識のしようもないでしょうから、現状の対策として、会社が存続できるように生命保険や損害保険に入ったり、会社存続のための内部の仕組みを作ったり、私だけしか分からない業務を極力減らしたり、といったことには今日からでも取り組みます。

今日は元気な私自身も、明日、ここにいない可能性はゼロではありません。そうであるなら、それは何%くらいだろうかという質問を自分自身に投げ掛けます。ちなみに、私は、毎年そうなる確率を0.05%くらいと想定しています。なので、何かあった時に1億円残そうと思うと、毎年5万円くらいの掛け金が妥当です。

さて、大規模な災害への備えについてですが、この想定はさらに難しいです。次回に大規模な地震が起きる確率というのも数字の根拠が曖昧なものなので、確率と言うよりは、感覚に近いものだと捉えています（例えば、30年以内に70%の確率であるなど）。

個人的な見解としては、そんなに先のことは正直分からないし、具体的には考えられませんが、起きる可能性がゼロだと思っている訳ではないという感じでしょうか。備えがあれば良かったのにと後悔する状況には陥りたくないの、今、何らかの手段を講じておく必要はあると考えています。とすると、やはり、しっかりとそうなる可能性を考えなければなりません、ということなのですが、頼りになる根拠がないのであれば、そこはセンスというか、勘に頼るということになります。

そこで、私なりにはじき出した可能性は、毎年5%くらいかなというものです。そして、これもまた感覚的なのですが、地震のエネルギーは蓄積型なので、一年毎に徐々に可能性を増やして行くべき、とも思っています。専門家ではない我々、地震についての素人は、このような考え方くらいしかできません。

一方、飲食店で、まず考えておきたいのは、災害があった場合の非常食関係についてです。これは、弊社の1Fが自社運営のカフェということもあり、社員の人数からすると充分過ぎる程に食料を常時確保できている状態です。しかし、電気が止まってしまった場合、冷蔵庫内の食料は、そう長い間保存できる訳ではありません。そうであるなら、自家発電機を設置するのか？という問題ですが、答えはNo!となります。それは、コストパフォーマンスの問題を無視できないからです。短期間の停電なら業務を停止すればなんとかなりますし、長期間になるなら、社会全体の基盤を揺るがす自体ですので、仕事どころではなくなる可能性が高いです。よって、どうしても電源を自身で確保する理由は特にない、ということになります。

ここでまた、極論なのですが、とてつもない規模の災害によってすべてがダメになり、それでももし私が生きていたなら、またゼロからやり直せば良いじゃない、というくらいに思っています。経営者としては、ある程度の達観というか、いざとなれば腹をくくる心づもりは日頃から意識せねばなりませんね。

2.9 情報の価値と確率や期待値の捉え方

2.7節でも取り上げた情報の価値についてですが、そもそも情報は多ければ多いほど良いのでしょうか？

おそらく、そんなことはないと思います。情報の価値は、意思決定に及ぼす影響の度合いによって左右されます。つまり、その情報があれば、その判断はしなかった！と考えられるなら、その場合、その情報の価値は非常に高いでしょう。意思決定は、持っている情報に依存するからです。

別の視点で言うと、意思決定に影響しない情報には、特に価値はないということです。もちろん、いくつかの情報が複合的にあわさった時、初めて意思決定に大きな影響を及ぼすほどの価値が生じる可能性もあります。しかし、不確定な要素も全て考慮して、影響を及ぼしそうな情報全てを入手しようとする、その情報を元にした意思決定を通じた利益よりも情報収集のコストが上回るため、意思決定をするだけ損という結果にもなると思います。

よって、そこで必要となってくるのは、物事の全体像を把握したり、未知の情報の価値を確率的に（期待値で）捉えるという方法かと思います。

手に入れてないモノ（情報）について、手に入れられる可能性、手に入れるためのコスト（お金、労力、時間）、手に入れた場合の意思決定への影響度を完全に把握することは難しいと思います。しかし、その把握の度合いを高めることで、意思決定を出来る限り正解に近付けるためにするのが勉強だと、個人的には思っています。

数式に落とす必要は必ずしもないと思いますが、素早く（費やす時間はコストでもあるので）、そして、納得するためにも、数字を上手に使えればなと思います。

2.10 サンクコストを考える

埋没費用、サンクコスト (sunk cost) とは、事業に投下した資金のうち、事業の撤退・縮小を行ったとしても回収できない費用を指します。

事業のみならず、普段の生活でも考えるべきポイントです。例えば、夢を追いかけて、長期間たくさんの時間と労力を費やして、今があるとします。その今、そのまま夢を追い続けるかどうかの判断材料に、このサンクコストを入れるべきではないということです。

大切なのは未来なので、これまでの努力が無駄になるという理由だけで、未来を決めるのは合理的ではないということです。

もちろん、諦めないというのはとても尊いです。なぜなら、世の中のほとんどの偉業は、諦めない主体から生まれています。エジソンしかり、スティーブ・ジョブズしかりです。

よって、これからもコストを支払い続ける価値がある目標にあると考えるなら、もちろん引き続き頑張るべきですが、そこに「いままでのコストが無駄になる」という考え方を入れるべきではないのです。既に支払ってしまったものは戻って来ない。このサンクコストを判断材料に入れてしまうと、最も貴重な「これからの時間」も台無しにしてしまう可能性が出てきます。

カフェの経営において、難しい判断が求められる場面は何度となく出てきます。その際、「サンクコストの回収は諦める」という考え方を頭の片隅に置いておくと、前向きな決断を下すうえで大変役立つと思います。大切なのは、今までの投下コストではなく、これからの展開可能性です。

2.11 より客観的にという主観

社会生活においても、個人生活においても、いつも、できるだけ客観的に物事を捉えるように心掛けています。その際、一般論だとか、正論だとか、多数派はどれか？ということも、極力考えるようにしています。

ただ、忘れないようにしたいのは、それすら「主観」でしかないということです。完全なる客観性というのは、自分の脳で考える以上は無理ですので、そこにあるのは、「客観的に見ようとする努力」だけです。

では、いつも主観で物事を捉えていれば良いのか？というと、やはりそうではなく、客観的に見ようとする努力と、その客観的視点をより向上させるための情報や知識が必要になります。

話をしている面白い人というのは、もちろんその話題の豊富さや専門性や頭の回転の速さなど、色々な要素があると思うのですが、理由の一つとして、こちらの知識レベルに応じた話を、こちらが知っていると思うことを知っているように話してくれ、こちらが知らないことを、知らない前提で話してくれることが多い、と感じています。わずかな会話の中から、その人の知識水準や専門性などを感じ取り、その人に合った話し方が出来る人というのは、非常に魅力的に思います。

他者がどう感じて、どう考えているのか？ということ进行予想するのは難しいのですが、いつも考える必要があるなと思います。それが、交渉や戦いであっても、その人への貢献であっても、そういった相手本位の考え方は、ビジネスでは必須であると感じています。

2.12 彼を知り己を知れば百戦して殆うからず

孫子（兵法）です↑

ここで取り上げたいのは、「己を知る」という箇所です。その中でも、自分のスキルや技術や才能などよりも、手前の段階についてです。いわゆる価値観や人生観というか、自分の人生や幸福に対する定義の部分です。

これは、日本のアニメ「アンパンマン」の主題歌でも取り上げられている話題で、「何が君の幸せ？何をしてよろこぶ？」という歌詞に表れています。

自分が目指すもの、手に入れたいモノ、行きたい場所など、明確にするのはとても難しいです。さらに、外的なものに依存するようなことだと、頻繁に目標を見誤ったり、変更を余儀なくされたり、判断が揺れたり、なかなか大変です。

自身の価値観を分析する。目標を明確にして、今日の行動に落とし込む。

誰しものが自分の幸せを追求すべきだと思うのですが、そのことを上辺だけで捉えると、エゴ・自己中心的な発想に陥ります。そうではなく、もっと広い視野、もっと長期的な視点で物事を捉え、その中で現在の自分と将来の自分（理想像）とを比べて、必要な部分・足りてない部分を「今日」という時間を使って補って行く。

マネジメント論の大家、ピーター・ドラッカーが次のように言っています。「若い時は構いません。しかし、50歳になった時、何を残したいか明確に答えられない人は問題です。それまでの時間を無駄にしてしまっていると言わざるを得ないからです。」

前章で触れましたが、私自身、干支を二周した時に、改めて己について考える時間を取ることができ、そこで決めた方向を目指し、干支一周分を費やして今に至る訳ですが、あの頃にしっかりと考えることが出来たことは、幸せだと感じています。今後も、先の展開を見定め、時には方向を修正したり、歩みの速度を調整しながら、意思決定を重ねて行きます。

2.13 専門外のことに對する理解と知識

ある専門家は、他の専門家とリソースを複合させることにより成果を生む、という考え方があります。

分業や細分化、専門化がどんどん進んで行く時代です。仕事が細くなることは、世の中の進歩を踏まえると必要なことだと思います。何らかの分野に特化することによって、より深くその分野を知ることができるのですから。

しかし、自分の専門知識だけで成果を生むことは非常に難しいのも事実です。そこで、やはり、他の分野の人材や専門家の知識、ノウハウ等と、自分の知識やスキルを協業させることにより、成果に繋げていく発想が必要になると思います。

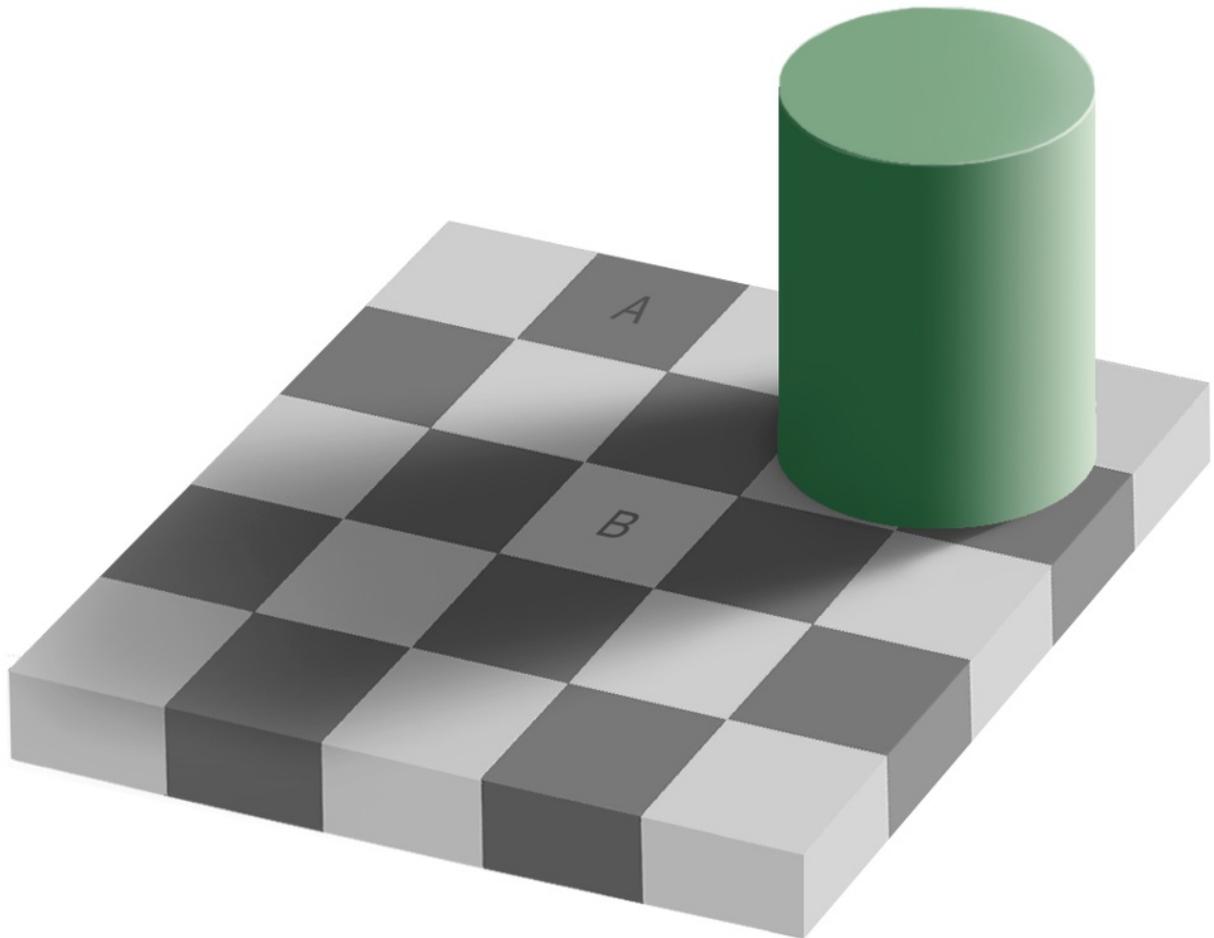
よって、自身の専門的な分野以外の知識や情報をたくさんお持ちの方には非常に魅力を感じますし、プロデュースやコンサルティングを行っている身としては、出来る限り幅広い知識を持つ必要があると感じています。

お客様が求める成果までの道のりをすべて照らすことは難しいとはいえ、自分の専門分野のみの狭い視野では、その成果を目指して専門知識を提供しているとは言い難いと思っています。他方、時間には限りがあるため、深さと広さは反比例せざるを得ないとも思います。

出来る限り効率的に、効果的に、世の中を理解し、自社の提供しているサービスの本質を見失わないようにしたいと思っています。深さが重要なのはとても分かりやすいので問題ないのですが、広さが重要というのは、ぱっと見だけでは一見散漫で、やや分かりにくいですが、意識して行きたいポイントです。

2.14 錯覚から学ぶ自分の知覚の甘さ

下記の画像、ご存知の方もいらっしゃるかと思いますが、目の錯覚画像「Checker Shadow Illusion」です。



出所：Wikipedia

まずは、AとBの四角をご覧ください。それで、何が錯覚か気付きましたか？気付いたらそれだけでも凄いと思うのですが、実はAとBは同じ色です。信じられない方は、プリントアウト（白黒でも可）して、切って並べるとか、AとB以外の部分をどうにかして隠してみてください。そうすれば信じていただけるかと。

人が世界をあるがままに見られるようになるのは、まだ随分先になるのかもしれませんが、もしかしたら、いつまでたっても見たいようにしか見れないのかもしれませんが。

長年の進化の結果、近くの風景との比較によって何かを認識するというのは、普通に生きているうえでは、非常に重要な能力のひとつです。しかし、やはり知るべきは、上記の画像が目の錯

覚であり、「AとBは同じ色」と認識してもなお、自分の目にはAよりBの方が白っぽく見えてしまうということです。

正しい認識を得たとしても、比較して見ている状況から逃れられないものです。私自身も、出来る限り、客観的に世界を見て、仕組みを理解しようとしているものの、なかなか現実は厳しいなと反省したりします。

まだまだ沢山ある、錯覚や勘違いや認知の甘さを、どこまで知識や経験でカバーできるかは分かりませんが、やはり、日々勉強だなあと痛感しております。

2.15 錯覚を科学する

そこで、『錯覚の科学』という本を読みました。

錯覚というのは、いわゆる「目の錯覚」のことだけではなく、脳そのものが錯覚するということで、それが、様々な実験などを踏まえて科学的に分析されています。

改めて思うところですが、やはり、自分の記憶はあてにならないということです。どれほどクリアに思い出せても、それが、現実が起こったことの描写なのか？それとも、自分の脳が創り出した都合の良い記憶なのか？両者の区別はつきません。映像データで残っているように見えそうな鮮明な記憶でさえそのようです。

私は個人的には、記憶はPCで言うところの圧縮された状態にあるのではないかと考えています。記憶と言われるものの内、過去の出来事として残っているものは一部に過ぎず、思い出すという作業をしているつもりでも、実際は、今現在の脳がその過去の一部に色々な肉付けをしている状態なのではないかと。

例えば、写真のデータを圧縮すると、かなり容量が小さくなりますよね？あれは、画素数をそのままデータの重さだとした場合に、全部をちゃんとデータとして残しておくのは大変なので、その内の例えば20%だけを残しておいて、残りの80%は一定のプロトコル（ルール）において再現しているという仕組みなようです。「赤○○○○赤」というデータがあったとしたら、その○は全部赤で良いでしょ！という発想です。

非常に小さな範囲内のルールなので、PCのモニターで見ている分には、元のデータも圧縮解凍後のデータも、ほとんど違いがない場合もあります（印刷するとモニターよりもマスの数が多いので荒れて見えたりもします）。

もともとデジタル保存しているわけではない記憶というものを、さらに圧縮して脳内に蓄積しているのであれば、記憶はとっても曖昧です。それが、言葉であろうがイメージであろうが、曖昧さは変わりませんね。そうすると、リスク管理という面においても、やはり、メモや映像など、記録として残しておくことは重要かと思います。

2.16 アイディアと実行

たくさんのアイディアを出す人がいます。傾向的に、出す人はたくさんのアイディアをどんどん出すでしょうし、あまり出さない人というのは、ジャンルを問わず、あまり出さない傾向にあるのかな？と思います。もちろん、環境などの要因により、アイディアがあっても言わない、言えないような立場というのものもあるのかもしれないので、なんとも言えません。

さて、アイディアというものは、実行してこそ価値があります。もちろん、まずはアイディアを出して、そこに至る道のりは、実行することを決定してから考える、というような場合もあります。

世の中には、たくさんの「価値がありそうなアイディア」があると思いますが、実行され価値を創出するのは、ほんの一握りしかないのかもしれないかもしれません。ヒットした商品や企画の裏には、実行寸前まで行ったアイディアがあり、その底辺には、無数の実行すらされなかったアイディアやその種があるのは、当然のことですね。

いわゆるリーダーと呼ばれる人は、とあるアイディアを持ってその組織にビジョンを持たせたりする訳で、組織が小さい場合には、どのようにして実行するか？という、マネジメントの仕事も同じリーダーが担う場合が多いです。

どのようにして、効率的にそれを行う仕組みやルールを作るのか？その組織全体の統制や役割分担、モチベーションに至るまで、どのようにして管理して行くのか？

常にこれらの質問に答え続けられないといけない、マネジメントは本当に難しいものです。リーダーシップとマネジメントの両方が上手く回ってこそアイディアが花開き、価値のあるものが世の中に創出されていくのでしょうか。

2.17 安定と不安定

「安定は高くつく」という言葉があります。昨今では、「安定こそ最大のリスク」という言葉も耳にします。逆に、「不安定こそ柳のごとく、しなやかで強い」という言葉も。

仕事や収入に限って言えば、努力すれば報われる場合と必ずしもそうではない場合があるのですが、もちろん、前者の方が安定的のように見えますし、おそらく、その通りだと思います。

努力水準の調整は、基本的に自分の判断のみで可能です（セルフコントロールは難しいものですが）。しかし、その結果の調整（特に仕事の場合）は、不確定な要素もたくさん混在しますので、自分のみで確定することはほぼ不可能です。

要は、自分でその不確実な結果に対する責任を負うのか？他の何か（誰か）に負ってもらうのか？ということが、仕事の場合には収入の差になるのであって、収入の差＝能力の差、ではないと感じることが多いです。

私は、会社員→無職→創業という大きな変化を経験したことで、慣れ親しんだ状態や何となくの安定を手に入れるために自分が支払っているコストについて、とても意識的になりました。

一般的に、安定を自分のチカラで手に入れるつもりで頑張れば、今より収入が増える場合が多いと思います。逆に、他の誰かに自分の安定を委ねるということは、結果のムラ（良かったり悪かったり）を滑らかにすることをお願いしている訳ですので、悪かった場合でも補って貰える代わりに、良い場合はその結果を預けられた上に、そこにはいくばくかのピンはねが存在します。リスク管理、責任分の費用の徴収とでも言えるかもしれません。

もちろん、そこにすでにビジネスの仕組みがあり、その仕組みの一部を担う仕事を普通にそつなくこなしていれば、自動的に収益があがるような企業もあります。しかし、震災後の例をあげるまでもなく、そういった大企業でもリスクから逃れられないことは明らかです。従来の安定な会社、安定な生き方という価値観が崩れつつあるのです。

昨今の日本では、戦後培われた終身雇用・年功序列の雇用体系は揺らいでいると言われて久しいですが、経営者であろうと、会社員であろうと、自営業者であろうと、フリーランスであろうと、各人にとっての「安定」の意味を問わざるを得ないのが現状です。こういう生き方が安定的で、それに反する生き方は不安定、とは一概には言えなくなっていると思います。曖昧な安定のために支払っているコストは、果たしてどれくらいなのでしょう。また、そのコストの中身は、どのようなものなのでしょう。

安定による、安心とリスク。不安定による、不安とリスク。サバイバビリティという観点から捉えると、双方のリスクの意味合いは、昨今ではほぼ同義なようにも思えますし、安定的な（と世の中で思われている）生き方、その逆の不安定な生き方、それぞれ犠牲にしているもの（コスト）もあります。どちらのスタンスが良いという訳ではないのですが、「独立してカフェを営する」という視点で、安定と不安定なスタンスについて、いま一度じっくり考える価値はあるかもしれません。

カフェ開業と経営のポイント



3.1 飲食業、カフェって儲からない!?

さて、最初にハッキリと申し上げておきたいことなのですが、飲食業は、決して楽に儲かるような商売ではありません。他の業種には時給に換算すると、もっともっと稼げるようなお仕事がたくさんあります。現在、日本では、世界中のあらゆる料理が季節感問わず年中食べられるほど、飲食店のジャンルが細分化されており、競合も多く、異なるジャンル間の競争も非常に激しいです。そのうえ、今後は少子高齢化が進み、生産年齢人口の減少にともなって、飲食業界は縮小して行く運命にあります。

選択肢が多いことは、消費者にとっては良いことなのですが、昨今では外食の特別感は薄れ、食事内容の記憶というものは極めて曖昧、というのが現実です。読者の皆さんの中にも、数日前に外食した際に何を食べたのか、ハッキリとは覚えていない方もいらっしゃるのではないでしょうか。そのような圧倒的な買い手市場で、個々の飲食店は日々必死にしのぎを削っているわけです。

飲食業界で生き残るためには、お客様からの支持を取り付け、常連になってもらい、新規顧客の獲得にも継続的に取り組んでいかねばなりません。消費者にとって選択肢の多い買い手市場において、自分のお店を選んでもらい、「こういうときはあの店に行こう。」という風に記憶してもらうにはどのような方法が効果的なのでしょうか？

残念ながら得策はありません。明確な答えのない問いについて考え続け、黒字を維持すべく営業努力を続けられるお店のみが、今後の飲食業界で生き残って行ける。私自身も、日々試行錯誤しています。

お客様の記憶に残るお店は、本当に少ない。まず、そういった認識が必要です。新規のお客様がそのお店を選んだ理由には、「買い物の途中で、調度近くにあったし、なんとなくです。」というものが多そうです。食べ歩きが趣味、カフェ巡りが好きという方以外で、事前にしっかりとリサーチし、その地域で特定のお店を目指すということは、決して多くはないのです。

ここ数年は、「食べログ」や「ぐるナビ」、「ホットペッパー」などの情報サイトを見て、事前にお店を決めてからのご来店も増えていると思います。また、いざ出かけてからスマホや携帯などで調べ、レビューや評価を参考にすることも増えています。ただ、やはり、明確な理由なしに「なんとなくここで良さそう。」というその場の気分でお店を選んでいるという方もまだまだ多いのです。

それでは、どうすればお客様は自分のお店に来てくれるのでしょうか？どうすれば、行列のできる人気店になれるのでしょうか？

- ・メニューが珍しく、味がとびきりおいしければ？
- ・内装やBGMがオシャレで食器の趣味も良ければ？
- ・スタッフの接客サービスが良く、居心地も良ければ？

数年前、カフェブームというものがあり、雨後の筍状態でカフェは増え続けました。ブームの当初は、カフェという業態自体が珍しかったので、上記のような条件を兼ね備えてさえいれば、お客様はそれなりに来てくれました。ブームの頃というのは、一種のバブルの時期ですので、カフェに行くということ、それ自体にお客様は特別な価値を感じてくれていたのです。

しかし、全国至る所にカフェが溢れている昨今では、お客様は「カフェとはこういうもの」という漠然とした基準、必要条件を設定しており、料理やサービスについての要求水準は高く、上記三点のようなことはもはや当たり前です。どのカフェも、至極当然の営業努力として日常的に取り組んでいます。経営学的な言い方をすれば、現在のカフェ業界は「コモディティ」化している、と考えられるでしょう。

それでは、お客様がカフェを選ぶ基準とは一体何なのでしょう？単に、料理やドリンクがおいしいというだけでは、生き残るのは難しいでしょう。味に自信があり、3～5年間こつこつ我慢して営業を続けていれば、やがて儲けられるという時代は過ぎ去りました。昨今のお客様のニーズは多様化しており、従来通りの観点でカフェ経営を捉えていると、開業後、途端に行き詰まります。お客様のニーズをしっかりと踏まえたうえで、「カフェを経営する」という視点に立ち、開業前にお客様がカフェを選ぶ基準を丁寧に分析する必要があります。

3.2 それでもなぜカフェを開業するのか？

前述のように、飲食業、カフェはあまり儲かりません。お金儲けが目的であるなら、他業をお勧めします。カフェの店長さんの年収は、昨今では400万円あったら良い方ではないでしょうか。店長の業務内容は多岐にわたり、激務と言えます。店長はじめスタッフのいわば肉体労働によって現場が回っている、利益の少ない業界なのです。食中毒や異物混入、ときには、業者から仕入れた野菜に残留農薬があるかもしれない。実際はお店に何ら問題がなくても、風評被害にあったりすることもあります。食に関する信頼が揺らいでいる昨今は、とりわけハイリスク・ローリターンな業界であると言っても過言ではありません。

しかし、「食べる」、「語らう」という行為は、人間の根源的なニーズです。何より、食べることは、生命活動に直結の行為です。その根源的な欲求を満たすことができるのが、飲食業です。私が飲食業に魅力を感じ、開業しようと決めた理由は、飲食業のサービスが大昔から変わらず、人間の生命活動を支えるものだからです。私と同様の気持ち、あるいはもっと崇高な経営理念のもと、飲食業界には多くの新規参入があり、そして、残念ながら退出を余儀なくされるお店も多いというのが現実です。競争相手の多い厳しい飲食業界において、どのような観点でお店を営んでいけば、お客様から継続的な支持を得られるのか。開業に向けてまず重要なことは、皆さんご自身が、より経営しやすいお店を目指して準備していく、ということです。

まずは経営しやすいお店であることと申し上げましたが、飲食業界、カフェ業界にも、トレンドというものがあります。昨今では、「複合カフェ」という形態が増えています。雑貨、衣類、本、あるいはネット利用を目的としたノマドワーカー的なワーキングスペースなどと、カフェを同じ店舗内で複合的に経営する形態です。例えば、雑貨など物販を取り入れると原価率は悪くなるかもしれませんが、トータルの利益は上がるかもしれません。お腹がいっぱいでも物は買えますので。そういった食と相性の良い購買に着目した差別化方法をカフェに取り入れた形態です。

逆のトレンドとしては、カフェブームや大手コーヒーチェーンの参入を経て、従来の「喫茶店」は減ってしまいました。カフェやチェーン店に押されてきた街角の喫茶店は、どう対抗すべきだったのでしょうか？高級なエスプレッソマシンを導入すれば良かったのでしょうか？業務用のマシンを導入しても、それに価値を抱くか否かは、お客様次第です。街角の喫茶店に高級な味を求める方が、はたしてどのくらい来店されるのか、そういったお客様側の視点に立って、対抗策を練らねばならないでしょう。では、ドリップコーヒーを出せば、カフェに流れたお客様は戻ってきてくれるのでしょうか？それは分かりません。足し算と引き算、様々な要素が絡み合うバランスで飲食店は成り立っておりますので、それらの要素が相乗効果を上げ、お客様のニーズを捉える効果を生じさせなければならないのです。

皆さんご自身が経営しやすいお店であること。そして、その経営においてより大切なことは、

お客様が何を求めて自分のお店にご来店されるのか、という視点です。お店に来てくれるまでの通りには、ライバル店も立地していることを想定すると、他の路面店には脇目もふらずに自分のお店に来てくれる強い理由が必要です。そう考えると、有名なバリスタがいるわけではないカフェは、バリスタが主役のお店とどう差別化しなければならないのでしょうか？自分のお店の売りは何なのか？何を求めてお客様は足を運んでくれるのか？私自身、EMPORIOカフェダイニング駒沢通り学芸大学店（以下、EMPORIO）を開業するにあたって、とことん考えました。



3.3 特徴付けとポジショニング（その1）

弊社が運営するEMPORIOの料理やドリンクは、こだわりの専門店や高級店に比べるとやはり味は劣るかもしれませんし、何年間も有名なレストランや海外などで修行したシェフがいるわけではないです。そういった制約のもとで、料理やドリンクのクオリティを上げるべく、日々ベストを尽くしてはいますが、EMPORIOよりもレベルの高いお店は実際にたくさんありますので、価格設定も含め、別な要素によってお客様にEMPORIOの価値を訴求しなければなりません。

EMPORIOにご来店されるには、最寄りの東急東横線学芸大学駅から5分間ほど歩く必要があります。その間に、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキンをはじめ、スターバックスコーヒー、ドトール、その他の食堂やレストラン、喫茶店など、気軽に飲食できるお店が複数あります。お客様が途中で他のお店に行ってしまうずに、EMPORIOに来てもらうにはどうすれば良いのでしょうか。

まず考えたのは、高級な専門店には及びませんが、ファーストフード店やコーヒーチェーン店よりは料理やドリンクのクオリティを上げ、かつ、カフェならではの居心地の良さを提供する、というバランスの確立についてでした。すなわち、かしこまったレストランや高級な専門店、ファーストフード店やコーヒーチェーン店を利用する際とは異なるニーズに訴求できなければ、お客様はEMPORIOにはご来店されないと考えました。

では、具体的にどう実現すれば良いのでしょうか。居心地の良さをもたらす要素というのは、端的に申し上げますと店内の空間形成かと思います。カフェという業態に対して、お客様はファーストフード店やコーヒーチェーン店とは異なった利用のされ方をします。知人や友人同士でゆっくりと談笑されたり、お一人で読書をされたり、ビジネス利用の場合にはクライアントとじっくり仕事の打ち合わせをされたり、もくもくとPC作業をされたり、そういったご利用が主です。

そのため、一般的に、店内の滞在時間は長く、1時間以上という場合も多いです。店内の空間形成に失敗しており、何となく居心地が悪くて滞在が苦痛なカフェには、お客様は来てくれません。開放的な気分で、ゆっくりとリラックスして過ごすことが出来なければ、駅からわざわざ足を伸ばしてご来店されることはないのです。私自身がお客様の立場であった場合、こういった雰囲気、店内の様子がどうであれば、何度も利用したくなるか、そう考えました。



3.4 特徴付けとポジショニング（その2）

開放感を出すために空間を広く使うのはどうだろうかと考えました。内装については、EMPORIOは「倉庫」を一つのコンセプトとして、ガランとした空間にしました。これは、内装にかかるお金があまりなかったという点を補う目的もありました。また、座り心地の良いソファがあったら良いな、とも考えました。コーヒーチェーン店にもいくつかソファ席はありますが、決してメインの座席ではないため、席数は少なく、そこに座ってゆっくり過ごすという雰囲気ではありません。他のお店では味わえない、ゆったりとした感覚、その点に着目し、ソファ席を多めに設けることにしました。ソファは、ヴィジュアル的にも特徴を見せやすいということもありました。

EMPORIOのようなカフェの使い方、利用目的については、好ましいと思う方、あまり好まないと思われる方、様々な感想をもたれる方がいらっしゃると思います。重要なことは、すべてのお客様、消費者に大満足を与えられるように要素をてんこ盛りにし、何でもかんでも完備すれば良い、ということではないのです。他のお店との差別化を図る際の着目点、すなわち、どういうポイントで特徴を打ち出すのか、ということが極めて重要なのです。ソファ席へのニーズ、EMPORIOでは、まずこの点を意識し、内装をはじめ、空間形成に着手しました。

料理やドリンクのクオリティについても、ファーストフード店やコーヒーチェーン店よりは高くしていると前述しました。コーヒーチェーン店では一般的にミックスの豆を使っているのに対して、EMPORIOでは、知り合いの業者さんから品質の比較的高い豆を卸していただけることになりました。しかし、コーヒー専門店のクオリティに及ぶかどうかは分かりません。コーヒー豆にこだわることも大事ですが、コーヒーのクオリティの差よりも、ほどよい距離感の接客とソファ席の良さに重きを置くお客様の方がおそらく多いであろう、そう考えたうえで、使用する豆を選定しています。実際、EMPORIOにご来店されるお客様の内、コロンビア産の有機JAS認定の豆について、どのくらいの方が詳しく知っているのでしょうか。クオリティは低過ぎてもダメですが、高過ぎても、その良さを理解してくれるお客様が少ないならば、訴求の効果は薄いのです。

内装やデザイン、空間形成にせよ、メニューのクオリティにせよ、お客様の立場で自分のお店の位置付けをよくよく検討し、調度良いバランスの落とし所をどのレベルに設定するかを考える必要があります。



3.5 コンセプトの重要性（その1）

お客様のニーズは多様化・細分化されており、カフェの利用の仕方は、従来の喫茶店やコーヒーチェーン店とは異なります。10人中2～3人が求めるお店を目指すことが重要な点で、10人全員が望むものを作ることは非常に難しく、個人の開業では投資に無理があります。ニーズを捉えるために特化すべきポイント、差別化するうえでのアイデアがとても大事なのです。

前章で触れたように、EMPORIOの経営も苦しい時期がありました。どのお店も同様だと思えますが、特にオープンしてからしばらくの間、地域でEMPORIOが認知されるようになるまでは、なかなか大変でした。オープン後の3年以内に、少なくない数のカフェが実際に潰れてしまっています。経営の努力は当たり前ですが、立地条件に左右される商売なだけに、やはり運の流れにも影響を受けます。事業計画を綿密に立てて開業準備したとしても、幅広いお客様に認知され、地域から継続的に支持される保証はないのです。しかし、労力をかけて、考え得ることをやり尽くせば、リスクを減らすことはできます。

個人が開業する場合、家賃の高い一等地への出店は難しいです。駅前のコーヒーチェーン店ではなく、少し離れた自分のお店に来てもらうということは大変なことです。読者の皆さんにとっても、その内行ってみようと思っていたけれど、行かない内にいつの間にかなくなってしまった、というお店は結構あるのではないのでしょうか。いつか行こうと思っている人自体は意外といるものですが、実際に来てもらうには、それなりの理由が必要なのです。行こうと思っている人は少なからずいるのに、来てもらえない、お店は悪くないのにお客様は来てくれない、そういう商売です。しかし、リスクは高いけれど、しっかり勉強したうえで準備すれば、リスクは減らせます。

私自身も日々試行錯誤を続けているカフェ経営者の一人ですので、確実にヒットするお店の条件というものはありません。大手の飲食チェーン店でも、全店舗を黒字化するというのは本当に難しいようです。個人の開業において、リスクを最小限にする方法というのは、例えば、赤字の額を減らす具体的な方法や工夫、積み重ねた知恵、日々の細かな改善策、豆知識などを指します。そういったアイデアをいつも考え、日々実行して行けば、リスクは減らせます。皆さんが、ハイリスクにも関わらず、カフェを開業したい理由とは何でしょうか？その答えは皆さん自身が見出さねばなりません。それが開業後の経営の軸となり、モチベーションを支えます。なぜ？どうして？という自問自答を繰り返し、決してぶれない軸が見えて来ない内は、開業は待った方が良いでしょう。

実際に、物件を契約するまでは、まだ戻れます。一旦工事を開始して途中で止めてしまうと、お金はいきなりなくなってしまいます。その直前までは大いに考えられますので、クヨクヨ迷っても良いでしょう。開業後、何かあったとしても、一度とことん考えたうえでの開業であったなら

、原点に戻り、乗り越えられる方法は見い出せると思います。しかし、その作業が浅く、視界が不明瞭だと厳しいです。カフェの経営においては、正解のないなかで判断し続け、決断していく力が求められます。それは、お客様の小さな「なんとなく」をヒントとして拾って行く作業です。しかも、自分がお客の立場だったらと考えて決断したとしても、それが正解とは限りません。何が正解でお客様が来てくれるかを100%予測することは不可能です。広告、看板の出し方一つとっても、簡単ではありません。答えが解らないなかを意思決定していくには、どんな疑問に対しても、個々の「なぜ？」に自分なりに答えられるようになっていなければなりません。

カフェを経営するということは、あくまで仕事です。私は、経営に向いているタイプ、向いていないタイプということは、基本的にはないと思っています。経営にはその人なりのスタイルがあるからです。しかし、経営の技術として、最低限やった方が良い共通項というものは存在しているように思います。

以上で述べてきたことは、カフェの開業にとって、「コンセプトの構築が最も重要である」、ということに集約されます。カフェの開業、運営方針における軸がコンセプトだからです。次節以降、コンセプトの重要性についてさらに掘り下げて行きます。

3.6 コンセプトの重要性（その2）

皆さんは、どういったカフェを経営したいのでしょうか？コンセプトとは、カフェを運営していくうえでの軸となるものです。本節では、開業の全体像と、その作業フローにおけるコンセプトの位置づけについて述べます。

開業にあたっては、物件の契約が一つの節目となります。具体的な作業の手順として、最初に何から手を付けなければならないということは、特にありません。「おいしいコーヒーを入れたいから」という想いで開業されるのであれば、コーヒー豆や機材の選定から着手し、コーヒーがメインのカフェとしてお店の位置付けを検討して行けば良いでしょう。「雑貨を販売しながらカフェをやりたい」という想いで開業されるのであれば、参考になりそうなお店を覗いてみて、雑貨屋・ギャラリー兼カフェとしてのイメージを膨らませて行けば良いでしょう。「物件を親戚や知人から安く借りられる」というのであれば、その物件を念頭に、どのようなお客様からのご来店が期待できるのかイメージし、内装やメニューについて検討して行けば良いでしょう。

物件を契約するまでは、皆さんが着手しやすい作業から開業の準備をして行けば良いと思います。ただし、どの順番で準備をするかに関わらず、速い段階でのコンセプトの構築は欠かせない作業です。なぜなら、コンセプトは、開業するうえでの軸となり、開業後、経営の指針となるものだからです。開業準備段階でも、常にコンセプトを中心に、物件を探し、内装を考え、メニュー開発をしなければなりません。実際のところ、カフェの色々な構成要素を順番で繋げると、開業準備の作業自体がぶれ易くなります。そのため、常にコンセプトを中心に考えるべきなのです（3.7節と3.8節でより具体的な方法をご説明します）。

物件が決まると、図面が書け、内装も決められます。厨房のレイアウトを決める前に、コンセプトに基づき、料理やドリンクのメニューを決めねばなりません。内装が整えば、オープン後、どのような方法で集客して行くかを考えます。その方法もコンセプトありきです。お店のイメージにそぐわない集客方法は避けねばなりません。また、お客様の満足度を上げることはどんな商売においても基本ですが、接客サービスのバランスについても、コンセプトと照らし合わせて検討する必要があります。

すなわち、開業においては、まずコンセプトありきなのです。開業するうえで、コンセプトを軸にお店のイメージを固めておくことは必須です。参考として、開業の全体像は、大まかに次のようなものです（⑧物件契約が、開業におけるターニングポイントです）。

- ①業態の企画・開発
- ②コンセプト決定
- ③商品企画・開発

- ④事業計画・資金調達
- ⑤ブランディング戦略
- ⑥店舗デザイン
- ⑦物件探し
- ⑧物件契約
- ⑨店舗工事（設計・施行）
- ⑩メニュー・業者の選定
- ⑪販促計画
- ⑫開店準備
- ⑬運営

上記のようなワークフローの全行程をご自分で進めても良いですし、プロデュース会社やコンサルタントにスポット的に協力を依頼しても良いと思います。

3.7 コンセプトの重要性（その3）

お店の軸となるのが、コンセプトです。物件を探す前に、コンセプトをしっかりと構築せねばなりません。立地は、想定するお客様（ターゲット）の来店に大きく影響を与えますので、その事前にコンセプトが要ります。どういう状況のときに、お客様にお店を使ってもらいたいのか、繰り返し使っていただけるのかをイメージしたうえで物件探しに着手する必要があるからです。

ターゲットを選定し、絞り込む際には、「30代の男性」といった漠然とした条件のみでは足りません。その男性が、そのカフェを打ち合わせに使うのか、ご家族で過ごすためにご来店されるのか、または、恋人とゆったり過ごすためにご来店されるのか、そういったお客様の来店目的を明確に想定しなければなりません。職場の近くなのか、自宅の近くなのかといった立地の条件によっても、お金の使い方は違ってきます。ターゲットを明確化するためには、ペルソナマーケティングやエリアマーケティングといった理論的手法を勉強し、選定作業に取り入れてみても良いでしょう。

シチュエーションによるお金の使い方の変化について少し述べさせていただくと、例えば、ディズニーランドでのお金の使い方は明らかに普段とは異なります。自宅の近所にあるスーパーや路面店で売っている800円のミッキーのクッキーには手を出さない方も、ディズニーランド内で販売されている1000円のプーさんのクッキーは買ってしまったりします。同じような品質の商品に対する同一人物の財布の固さは、シチュエーションに左右されるのです。

とことん考え、コンセプトがイメージできてきたら、出店する場所も絞って行きます。料理の素材や味に独自性があり、他店にはない美味しさを提供できれば、山奥でも流行るお店は流行ると思います。一方、立地があまり良くなく、ありふれた素材や味のお店では、価格が特段安くない限り、あまり流行らないでしょう。立地を決めると、自ずと商圈と客層の傾向（セグメンテーション）が定まってくるので、コンセプトを念頭に、立地場所の選定を間違えないよう注意しましょう。

また、料理やドリンクも、極端に不味くなく、立地が良ければ、お店はそこそこやっています。「便利で行きやすい」ということは、お客様にとって非常に重要な要素だからです。決して美味しいとは言えないコンビニのお弁当が売れる理由は、コンビニの立地が便利だからです。決して、「質が高く、おいしいから、安いから」売れているわけではないと思います。スーパーであれば、店の奥まで入って行ってレジで並ばないと飲み物やお弁当は買えませんが、コンビニならサッと買い物を済ませられます。郊外の大型スーパーで、お茶一本だけを買うのは非常に面倒ですが、道路沿いのコンビニであれば、2～3分も駐車すれば手軽に買えます。コンビニは、立地がよくよく計算された、利便性への消費者ニーズを満たしたモデルなのです。

一人のお客様を見ても、シチュエーションによって、お金の使い方は変わってきます。何が正しいということではなく、様々なニーズがあるということです。女性にとって「健康」や「美容」、ダイエットへの関心はいつも高いですが、「ケーキの食べ放題」にも行くのです。女性だから、常にヘルシー路線一辺倒なわけではありません。同じ理由で、男性だからいつも大盛りで良いわけでもありません。昨日ケーキの食べ放題に行ったから、今日は、ヘルシーにしようかなと思うのが人間です。そういった移り行くニーズを踏まえ、シチュエーションをイメージし、バランスの良いコンセプトが構築できるまで、とことん考えることが重要です。

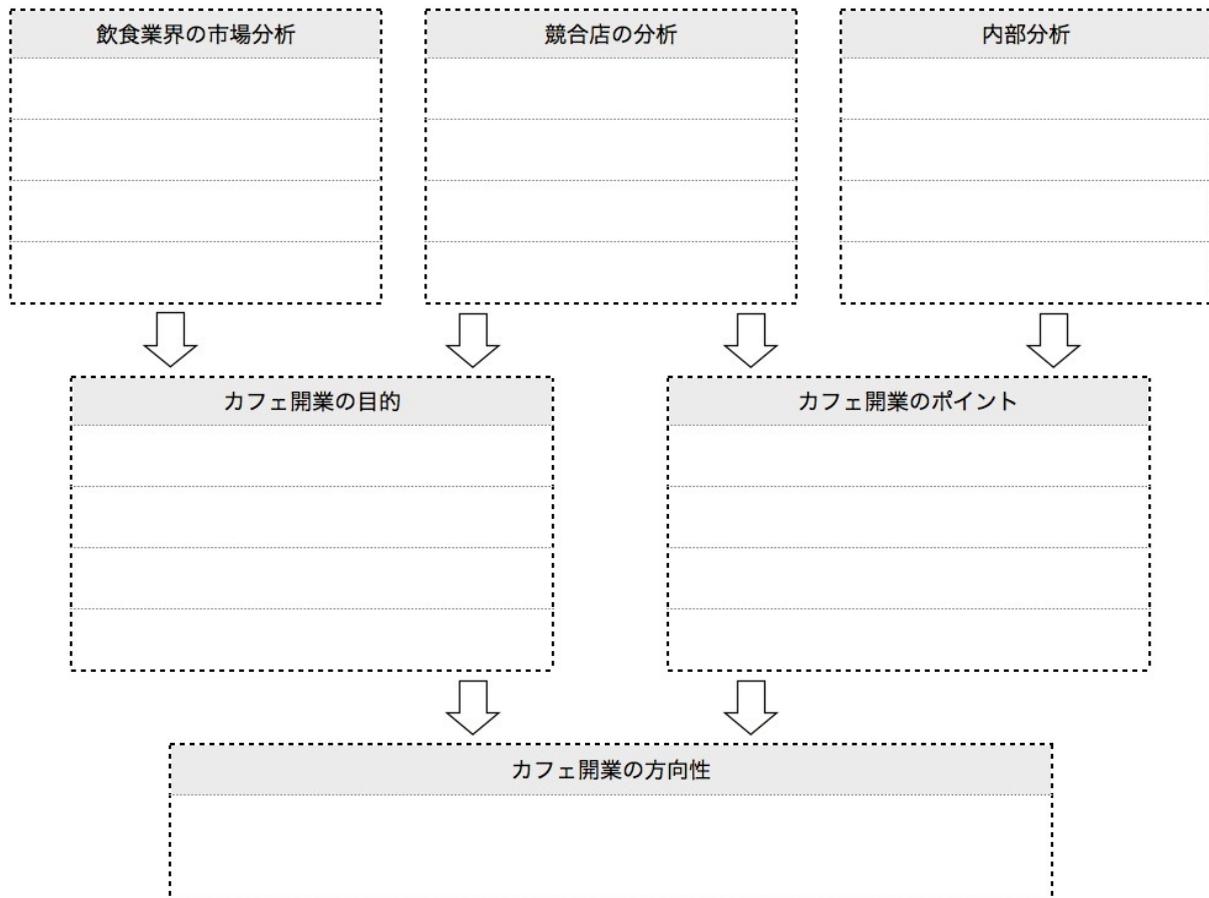
バランスの良いコンセプトには、自ずと差別化の要素も盛り込まれています。そして、あえて捨てている部分、足りてない要素も含まれます。オーガニック、有機野菜は人気がありますが、実際、その手のレストランがそんなに増えていないのはなぜでしょうか？原材料にこだわれば、材料費が増えますので、価格を上げざるを得ません。さらに、フルサービスとなれば、人件費もかかります。そういった場合、いつもお客様に来ていただける気軽な雰囲気を目指すのであれば、セルフサービスとするのも一つの方法です。オーガニック、有機野菜にこだわった、セルフサービスのカフェもあり得るのです。お客様のニーズを捉え、経営上、無理のない方法をとることが重要であって、すべてに隙のない過剰なサービスが良いとは限らないのです。コンセプトのバランスの良さとは、そういったことも意味しています。

カフェやレストランなど飲食業界に限らず、優れた業績を上げている企業には、その業績を裏付ける経営理念があり、ヒットしている商品やサービスには、なるほどと思ってしまうようなコンセプトが存在しています。皆さんも、気になる会社やメーカーの経営理念、ヒットしている商品やサービスのコンセプトをホームページ等で調べてみてください。良い印象を抱いていた商品には、それにふさわしいコンセプトが必ずあります。

ただ、お店にとってコンセプトは非常に重要なのですが、店頭やホームページに掲げる必要は必ずしもないと思います。コンセプトは、オーナーや店長をはじめ、従業員皆で共有するものであり、お客様に対して言葉でうったえるような性質のものではないと感じています。お客様に対しては、コンセプトの骨子をメニューや接客サービスに反映させ、それらを通じてジワッとにじみ出るくらいを目指さねばなりません。コンセプトと、お客様の受け取り方や感想との間に乖離が生じてはいけませんし、イメージとかけ離れた身の丈に合わないコンセプトを掲げ、先入観や事前の思い込み等も与えない方が良いでしょう。コンセプトは、お客様に自然と伝わるように、まずは現場で共有することが大事です（お店のイメージやストーリーを「コンセプト」と表して分かりやすく伝えることはありだと思います）。

3.8 コンセプトの構築方法（その1）

本節と次節では、コンセプト構築に向けた具体的な作業方法として、コンセプト内容を検討する際のツールを紹介します。まず、「カフェ開業の方向性の設定」シートです。



この「カフェ開業の方向性の設定」シートと、次節で紹介する「コンセプトバランス」シートを埋めて行く作業に繰り返し取り組むことで、コンセプトの基礎を築けます。この方法が唯一有効というわけではありませんが、コンセプト内容について過不足なく考えることができますので、試す価値はあります。私もEMPORIOのコンセプトを構築する際に取り組みました。肝心なことは、コンセプトを構築する作業は既に業務であるということです。皆さん、夢であるとか、お店への想い、希望や願望等をお持ちだとは思いますが、そういった主観的な要素を一旦脇に置き、これから作るお店を客観的に、経営的な視点で捉える作業でもあります。

上記のシートを埋めて行く手順は自由ですが、まず、所謂「3C」について考えてみると着手しやすいかと思います。「飲食業界の市場分析」、「競合店の分析」、「内部分析」が3C（Customer、Competitor、Company）です。飲食業界の市場分析では、飲食市場全体、トレンド、ターゲットとするエリア、客層を念頭に、成長性やニーズ、構造変化などについて検討し

ます。競合店の分析では、自店のライバルとなり得る競合業態、他の飲食店を念頭に、それらの動向や強みと弱み、寡占度合いなどについて検討します。内部分析では、経営するご自身や設立する会社を念頭に、強みやノウハウ、資源や技術力、調達力などについて検討します。

シートに着手する時点で、客層を狭める必要はありませんし、お店のイメージについても、「こういうところが流行っていきそう」だとか、「気になるお店はこういう感じかな」であるとか、好きに書いてみてください。ご自身が思い描くお店をどういったお客様に使ってもらいたいイメージしてみてください。

競合の他店については、ご自分のイメージと雰囲気が近いお店について、調べてみてください。競合となり得る他店は、想定するお客様が、自分のお店とどちらに行こうかと迷うような、お客様にとって比較対象・選択肢となるようなお店です。例えば、夕食という枠で捉えた場合、ラーメン屋や焼き鳥屋といった業態も競合になり得ます。まずは、比較的大きな枠で考えて良いでしょう。

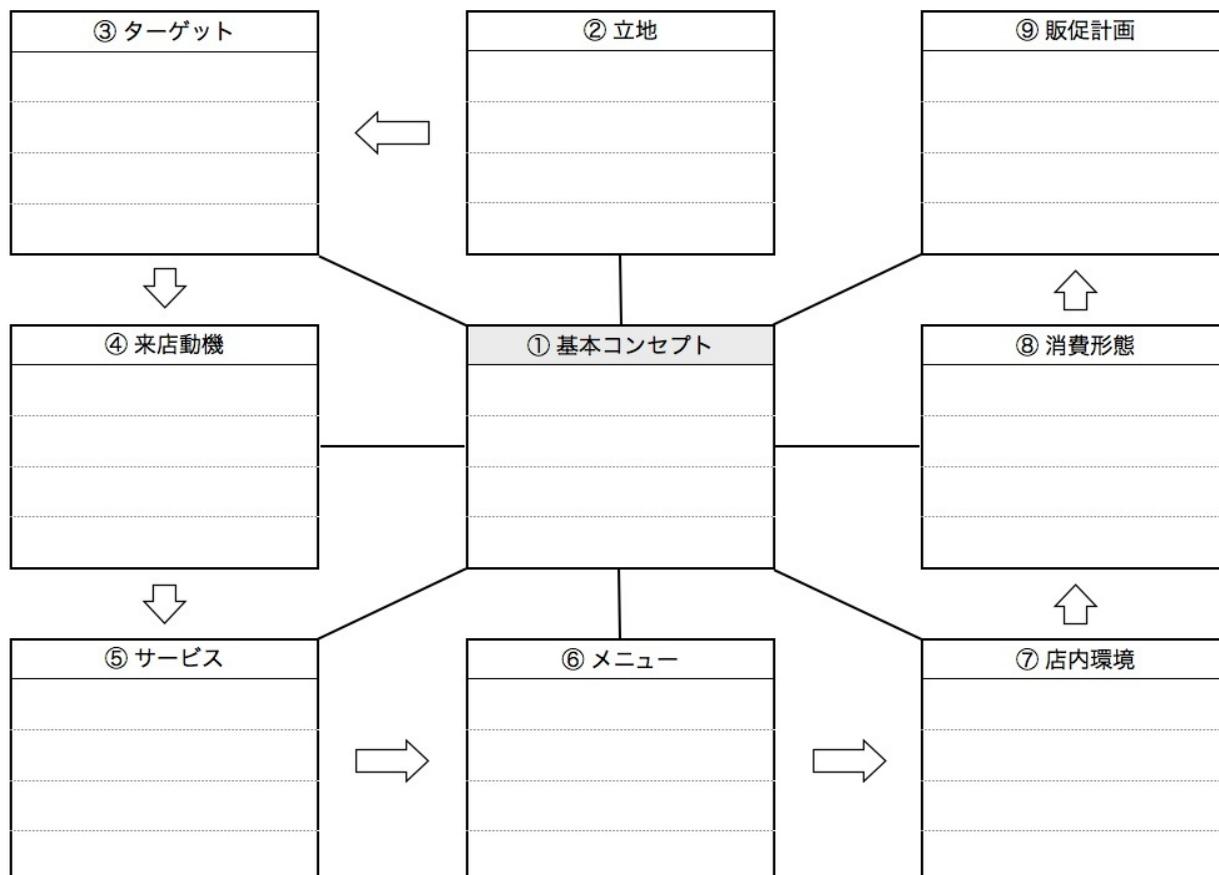
そして、内部分析においても、ご自身の強みや弱みについて、最初は大きな枠で考えてみてください。現時点で何かスキルがあるなら、開業後にそれをどう活かせるのかをイメージしてみてください。今後、何か技術を習得するのであれば、それをどう活かしたいのかなど、ご自身の能力を人的資源として捉えることが大事です。

3Cについて大まかに記入できたら、カフェ開業の目的とポイントを明確にして行きましょう。あなた自身や会社の方針、出店の計画、既存業態とのセグメンテーションなどを検討する作業です。出店の計画については、個人の場合、何年までに開業したいということを大まかに想定してみてください。大体で結構です。飲食業界の市場分析、競合店の分析、内部分析とを踏まえて、開発のポイントも明確にして行きます。業態の特徴、抑えどころ、ウリは何かなどをまとめて行きましょう。

以上の作業を通じて、開業の方向性が定まり、基本コンセプトが徐々に見えてきます。「カフェ開業の方向性の設定」シートは、ご自身や会社における開業テーマの認識を明確にするツールであり、競合の他店がやっていないこと、自店を差別化するためのポイントを探すツールでもあるのです。

3.9 コンセプトの構築方法（その2）

続いて、「コンセプトバランス」シートです。中央にある「基本コンセプト」の周りの八つの枠を埋めて行く作業です。こちらの作業では、先ほどの「開発の方向性の設定」シートとは違った視点からコンセプトを明確化できます。



まず、①基本コンセプトには、前節の「カフェ開業の方向性の設定」シートで明確化した開業の方向性を記入してみます。シートには、一応①から⑨まで番号がふつてありますが、皆さんは何かアイデアや志向があるから開業したいと思っているはずですので、八つの枠の書けるところ、書きやすいところから、どんどん思いつくままに埋めてみてください。例えば、立地や物件のイメージが決まっているなら、②から着手します。プロモーションや広告に関して何か技術やアイデアがあるなら、⑨から着手しましょう。「ブログを使った販促に詳しい」など、最初の取っ掛かりは何でも良いのです。開業したいお店について、既に何かしらのイメージがあるでしょうから、ささいなことでも何かは書けるはずです。八つ枠内すべてが、基本コンセプトに繋がっています。

効率的な手順としては、シートの対角線上を埋めて行くといいでしょう。例えば、③と⑦につ

いて同時に検討します。二つの要素の間に基本コンセプトがあります。③と⑦に関して言えば、例えば、自店をあくまで打ち合わせや軽い商談等に使ってもらいたいなら、テーブルは大きい方が良いかもしれません。そのお客様が、長く滞在しても、他のお客様の迷惑にならないような「気にならない」テーブルの配置、互いの距離感などが重要でしょう。続いて、④と⑧に関して言えば、例えば、あるお客様のご来店動機がパーティーやデートと想定した場合、その時間帯や曜日別の客単価を検討します。フードの皿数、ドリンクの杯数もイメージしてみます。どの枠からでも構いませんので、書きやすいところから、まず何か書いてみるのが大事です。

いかがでしょうか？埋まりましたでしょうか？短時間でそれなりに書けるということは、お店のイメージをお持ちということです。二枚のシートを埋める作業を繰り返す行くと、他店や様々なブランドに接する際に、自然とこのシートの枠組みで観察するようになってきます。他店のコンセプトや他社の経営理念などから学べることも多々あります。これまで、一人のお客、消費者だった意識を、経営者の意識に徐々に変えて行くことが大事なのです。経営者の視点で他店を見る良いクセが付いてくると、そのお店のスタッフの動き、お客様の動きなど、他店の内実が大体把握できるようになります。お客側、消費者側の一方的なイメージでは見えない部分が見えるようになります。二枚のシートを何度も照らし合わせて、ご自身が開業したいお店の首尾一貫したコンセプト・経営方針を明確化して行ってください。

ここで、もう一つ、コンセプト構築に役立つ視点として、「オズボーンのチェックリスト」を紹介します。ブレインストーミングの手法を考案したアレックス・F・オズボーンが作った発想法です。コンセプトを構築するには、何らかのアイデアが必要です。常日頃から意識することが重要で、机にかじりついて考えているだけじゃダメなのです。アイデアや事業の企画案を出しやすくするにはどうすれば良いのか、下記のチェックリストはそのヒントを与えてくれます。

①転用

：既存のアイデアを他のものに使えないか検討する。

(例) 漫画喫茶やネットカフェをもっとオシャレなカフェにする。

②応用

：他業種のアイデアを飲食業に使う。

(例) ウィダーインゼリーのように入れ物にヨーグルトを入れて、朝食にする。

③変更

：色、形、場所、意味を変えてみる。

(例) 黒い綿棒。白いたい焼き。

④拡大

：大きくしてみる。インパクトを出す。

(例) ばけつ入りのプリン。

⑤縮小

：小さくしてみる。機能を狭める。

(例) ブログ、ツイッター、シンプル携帯。

⑥代用

：原材料、調理法を変えてみる。

(例) おからを使ったハンバーグ、油を使わないドーナッツ。

⑦置換

：再利用する。

(例) 古民家、倉庫をカフェやレストランにリノベーションする。

⑧逆転

：反対、反転させてみる。表と裏、上と下、右と左。

(例) カリフォルニアロール、肉巻きおにぎり。

⑨結合

：二つのアイデアや複数の要素を合体させる。コラボレーションさせる。

(例) 洋菓子に抹茶や餅を使う。和菓子に生クリームを使う。

3.10 カフェの収益構造

カフェは儲かりにくいと散々申し上げましたが、本節では、カフェ業態の基本的な収益構造を紹介し、FLRコスト（材料費、人件費、家賃等）について述べます。

カフェを含む、飲食店の基本的な収益構造についてですが、一般的には下記のようになっています。

$$\cdot \text{売上} - \text{経費} = \text{利益}$$

売上に占める経費の割合と内訳、利益率は下記の通りです。

- ・ 材料費 30%
- ・ 人件費 30%
- ・ 家賃 10%（実際には15%前後）
- ・ その他 10%（光熱費、雑費、消耗品費など）
- ・ 償却(ローン) 10%（初期費用、改装等に要した費用）
- ・ 利益 10%（オーナーの収入）

例えば、売上が3,000円の場合、材料費は900円、人件費は900円、家賃は300円、その他は300円、償却(ローン)は300円、利益は300円となります。

まず、材料費についてですが、一般的には、カフェの場合、飲み物中心のメニュー構成なら25%程度に抑えることも可能です。メニュー構成においてフードの割合が高いと、20%を切るのはなかなか難しくなりますし、材料にこだわればこだわるほど、費用は増えます。

次に、人件費についてですが、ここにアルバイトスタッフだけでなく皆さん（オーナー）自身の人件費も含めるかどうかについて、検討せねばなりません。10%の利益のみからオーナーの人件費を賄う場合、オーナーの生活は売上に依存することになるからです。オーナー自身も生活がありますので、タダ働きはできません。アルバイトスタッフやシェフを雇い入れることを検討する際、自身の人件費の扱いも同時に検討した方が良いでしょう。皆さん自身がお店に立つ場合、材料費と人件費の内訳をどう設定するかで店の個性が決まってきます。

最後に、家賃についてですが、事業計画を立てる際には、相場に適した家賃設定をすることが重要です。地域や立地の条件で家賃の相場は決まっています。コンセプトを念頭に、ご自身が出店したい地域と立地を基に物件の相場をリサーチしましょう。

当然のことながら、利益をプラスに持って行かないと経営的には失敗で、趣味の範囲になってしまい、自己資金や個人的な貯金で店の経営を支える羽目になります。そのような余剰資金がない場合は、お店は早々に潰れることになります。次節以降、その事態を避け、儲かりにくいカフェ業態で儲けを増やすためのポイントを紹介します。

3.11 カフェ経営のポイント（その1）

前述のように、材料費と人件費の内訳をどう設定するかで店の個性が決まります。シンプルなメニュー構成で材料費を抑え、アルバイトスタッフを数名雇い、高い回転率の維持を目指すのか。あるいは、産地にこだわった材料を仕入れ、オーナー自身で懇切丁寧に調理と接客もこなすのか。店の個性もコンセプト次第です。

材料費は、飲み物によっても様々です。例えば、とりあえず一杯目はビールという文化がありますが、ビールは原価率が高いです。550円の中瓶の原価は230円（約42%）程度で、550円の中ジョッキ（430cc）の原価は180円（約33%）程度です。ビールの値段で、お客様は「高い店、安い店」を判断しがちです。熱処理をしていない「生ビール」を好むお客様もいますが、ビールであれば何でも良いというお客様にとっては、瓶ビールの方がお得でしょう。一方、お店にとっては、原価率の高いビールばかり売っても儲かりません。そこで、原価率の低いカクテルやチューハイが重要となります。カクテルやチューハイの粗利益は70%以上が一般的です。

材料費は、多少の変動はあるにせよ相場がほぼ決まっていますので、お客様にとっても分かりやすい、想像しやすい部分です。しかし、人件費については、お客様には見え難いです。コンセプトからの逸脱は避けなければなりませんので、材料費の削減には限界があります。そのため、開業後、人件費をいかに削減できるかが、非常に重要となります。

人件費の増減は、お客様の来店に依存しています。多数のお客様が来店された場合、お店は忙しくなりますので、人件費も増やさざるを得ません。逆は逆です。スタッフのシフト作成時の予想に反して来店数が少なく、アルバイトスタッフが暇をしてしまった場合、経営的には人件費に無駄が生じていることとなります。

人件費を抑えるためには、天候や季節、曜日や行事などにも目を配り、お客様の来店傾向を分析したうえで、スタッフのシフトを調整しなければなりません。とりわけ、開業の当初はオペレーションにも慣れていませんし、自店への来店傾向も把握できていないため、人件費がかさみます。人件費の割合を売上の30%以内に抑えるには、オーナー自身も他のスタッフも効率的に動けるようにならねばなりません。

大手コーヒーチェーン店の場合は、上記のような個人経営の収益構造とは異なっています。スターバックスやドトールは、基本的にセルフサービスなので、人件費を下げるのが可能です。カフェは、接客サービスも重要な要素であり、基本的にフルサービスですので、コーヒーチェーン店とは人件費の前提が異なるのです。コーヒーチェーン店では、人件費を売上の20%~25%程度に抑え、その代わりに家賃の割合を増やし、好立地の場所に出店しています。牛丼な

ど安売りのチェーン店も同様の発想で、人件費をとことん抑えることで立地の良い駅前や繁華街に出店しています。一方、牛丼や回転寿司などは材料が非常に重要ですので、材料費の割合が高くなります。皆さんのカフェでも、お店のコンセプトに基づき、経費の内訳と割合を上手に工夫することが大事です。

償却(ローン)についてですが、初期費用を回収するための費用も経費として考えます。減価償却費として税務上は扱われることとなります。初期費用を何年で回収するのかを意識しましょう。私は、10年での回収タームでは、今の時代では長過ぎると考えています。お店の内装や設備も痛んでいきますので、改修や入れ替えもその都度必要となります。内装や設備の税務上の耐用年数は7年～10年程度ですが、実際に毎日使用すると劣化具合も早まります。そういったことも念頭に入れたうえで、初期費用の回収タームは、5年以内と設定したいところです。

3.12 カフェ経営のポイント（その2）

3.10節で紹介したように、カフェを含む、飲食店の基本的な収益構造は下記の通りです。

$$\cdot \text{売上} - \text{経費} = \text{利益}$$

この等式は、下記のように書き換えることができます。

$$\cdot (\text{価格} \times \text{数量}) - \text{経費} = \text{利益}$$

上記の書き換えにより、価格、販売数量、経費の相関関係が見えやすくなります。

利益の値が正、すなわち、少しでも利益が出ていると想定する場合、価格を上げるか、もしくは数量を増やすか、経費を減らすことで、利益をさらに増やすことができます。経営的には、まず真先に経費を減らすという発想は分かりやすいですが、より大きな効果を上げるには、価格と数量を改善すべきです。

上記の等式の左辺第1項は、掛け算であることが重要なポイントです。さらに重要なポイントは、例えば、500円のランチを20食売る場合と、1000円のランチを10食売る場合とでは、売上は同額の10000円ですが、後者の方が手間がかからないぶん経費が抑えられるという点です。この関係から分かることは、価格を高く設定することは、利益に繋がりがやすく、出来る限り高い価格設定の方が経営的には良いということです。材料費など他にも考慮すべき要素がありますので、100%の正解とは言えませんが、安い価格のものをたくさん売るよりも、高い価格のものをある程度の数量売る方が、経営的には利益に繋がりがやすくなるのです。数量が増えると、材料費、人件費が増えますので、経費全体が増えてしまうからです。

一方、お客様の選択にとってはお店の事情は関係ありませんので、価格を上げると販売数量が減るリスクも当然出てきます。そういったリスクを考慮したうえでも確実に言えることは、コーヒー1杯が370円でも390円でも、両者のお客様にとっての許容範囲内で、販売数量が変わらなさそうならば、利益率を意識して390円に設定した方が良いのです。ここで肝心なことは、割合（%）で考えることは経営上有効ですが、最終的には額（円）で考えることです。利益率よりも、利益額が重要なのです。

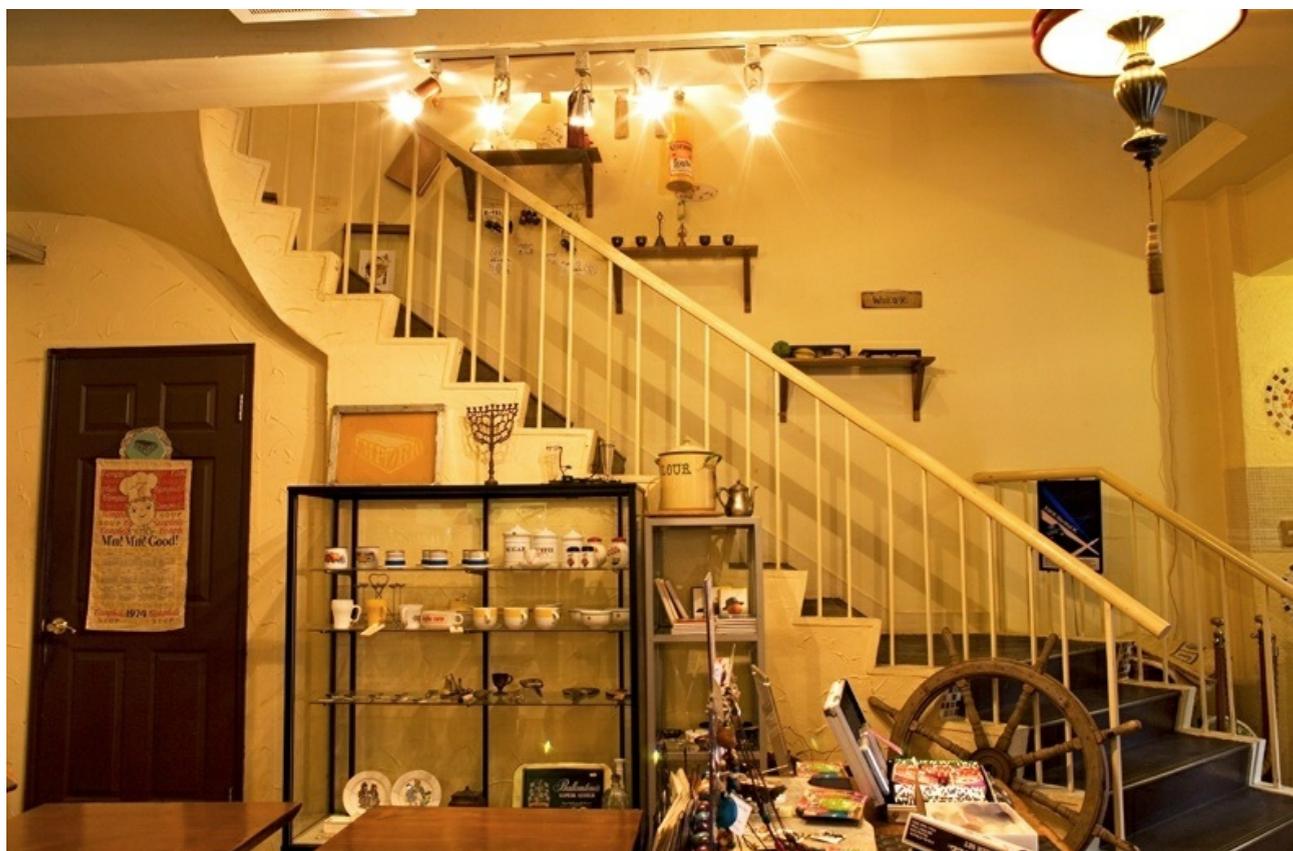
また、価格設定においては、400円と390円とでは大きな差があります。お客様にとっては、この10円の差がとても大きく感じる場合が多いです。切れの良い大台の価格よりも、少し下げた価格に設定することは、お客様の心理に良い影響を与えます。そして、当然ながら、お客様にとっての許容範囲を上回る価格を設定することは難しいです。既にお客様の許容範囲内の

価格を付けているならば、それ以上に価格を上げることはもはや難しいので、数量（来店数）をどう増やすかが重要となってきます。

さらに、お客様は、相対的に判断するということが、絶対的な額では判断せず、合理的でないときがあるということも念頭に置きましょう。ランチが、最初から1200円なら行かないかもしれませんが、1000円のランチを食べたうえで、デザートのために200円追加することは、ハードルが低かったりします。そういった点も考慮して、メニュー構成を工夫してみましょう。

普通の感覚として、あるお店で3000円で売っているペンを、徒歩5分離れた別のお店で2500円で売っているなら、後者で買うでしょう。しかし、あるお店で100万円で売っている車が、徒歩5分離れた別なお店で999500円で売っていても、後者で買うかは分かりません。同じ500円の安さでも、商品やシチュエーションによってお客様の感じ方は異なるのです。お客様は、常にそういった心理で商品やサービス、お店、メニューの選択をしていることも覚えておいて損はないでしょう。

カフェのプロデュース方法



4.1 プロデュースのやり方

本章では、カフェの開業に向けた準備、プロデュースについて述べて行きます。弊社はカフェ開業を目指す顧客からご依頼をいただき、プロデュース業務を承っておりますが、基本的にケースバイケースでご要望にお応えしています。

顧客によって、扱っている商品やサービス、また、ターゲットとなる客層などは、本当にそれぞれです。しかし、B to C、つまり顧客のビジネスがエンドユーザー相手の場合では、その方々が何を求め、購買の際に何と比較し、何によって満足度を高めるのか？という消費者ニーズを追求していく作業は、どの業界でもさほど変わらないかと思えます。例えば、弊社に対する顧客のご要望内容というのは、以下のようなものです。

- ・なんらかのコストを削減したい。（節約）
- ・なんらかの時間を削減したい。（便利）
- ・高い専門性を通じて、有益な情報を得たい。
- ・単純に、おいしさ、格好良さ、楽しさ等の向上に繋がる施策案。

弊社の顧客のご要望は、上記のどれか一つという訳ではなく、様々な要素が複合されている場合がほとんど、というのが実感です。プロデュース業務に際して、私はまず、顧客の意思決定やその傾向、顧客が想定するエンドユーザーの購買行動等を理解すべく、分析・学習することをベースとしています。そして、顧客が開業後に提供したいもの、または得意としている分野の商品やサービスを、いかにご来店されるエンドユーザーに届けるか？ということと一緒に考え、狙うポジションや投下可能な予算、時間的な制約などのバランスを考慮し、必要な部分は制作したり、サポーター（業者）さんをご紹介したり、進行を管理しながらプロデュースを進めています。

弊社の顧客には、例えば、一つ130円の蒸しぱんを、気軽な雰囲気販売されている方もいらっしゃいますし、何千万円もする高額な不動産をエンドユーザーの方に販売されている会社さんもいらっしゃいます。蒸しぱんなら、何度も買って頂くために！と戦略を考える必要がありますし、不動産の場合は、一生に何度もない買い物のお手伝いですので、最終的に満足行く物件を購入していただくためには？ということを考えないといけません。両者には、ずいぶん差があるように感じますが、平たく言えば、消費者の購買行動や意思決定をより深く理解していれば、選択される可能性を向上させることに繋がると思っています。

マーケティングの学問領域で、AIDAやAIDMA等と呼ばれるモデルがあります。一般的に、消費者の購買行動や意思決定は、

Attention（注意）

Interest（関心）
Desire（欲求）
Memory（記憶）
Action（行動）

の順番を経ています。よって、購買行動の導線をデザインすること、すなわち動機付けの仕組みを設計することは、上記五つのどの段階においても重要となります。したがって、しっかりとした戦略に基づいてターゲットを見定めたいうえで、ターゲットとのアクセスポイントを考慮し、限られた予算内で、出来る限りコストパフォーマンスの高い提案をしていくことが重要であると考えています。ただ単に、見栄えの良いデザインを追求するというのではなく、効果のある、結果の出るデザイン、結果に繋がる戦略を、顧客のご要望を踏まえ、一緒に考えて行きたいと思っております。

趣味でお店を出されるなら、格好良い、自慢できるお店であればそれで良いのですが、ほとんどの場合が、顧客の人生を賭けた出店だと思えます。その場合、求められているものは、まず、お店が収益を上げることができ、事業を継続させられる、ということです。どれだけ格好良くとも、エンドユーザーであるお客様に気に入ってもらえなければ意味がないのです。逆に、格好良くなるとも、店舗のコンセプトやイメージとマッチしていれば、お客様に気に入っていただけ、収益を上げることが可能になります。弊社のプロデュース業務において、何かをデザインする際、絶対に忘れないようにしているポイントが、「顧客の収益に貢献するかどうか」です。

もちろん、クリエイティブな発想はお金から切り離されている場合に生まれることが多いですし、そういったものも必要です。ただ、顧客にその負担を強いるのは違うのではないかと感じているのです。それは、大企業や大手広告代理店、または、アーティスト（芸術家）の世界のことだと思っています。私は、プロデュース業務を通じて顧客の収益に繋がるデザインやアイデアを提供して行きたいと常々考えています。

次節からは、カフェ開業の準備・プロデュースについて詳しく述べて行きます。弊社ホームページにある新規出店の開業フロー、または3.6節で紹介したワークフローの順番に乗っ取って、EMPORIOの出店経験者の視点から、ご説明いたします。ワークフローは下記の通りです。

- ① 業態の企画・開発
- ② コンセプト決定
- ③ 商品企画・開発
- ④ 事業計画・資金調達
- ⑤ ブランディング戦略
- ⑥ 店舗デザイン

- ⑦ 物件探し
- ⑧ 物件契約
- ⑨ 店舗工事（設計・施行）
- ⑩ メニュー・業者の選定
- ⑪ 販促計画
- ⑫ 開店準備
- ⑬ 運営

4.2 開業フロー① 業態

まず、① 業態の企画開発、ですが、「何の店舗か？」という質問が出発点でした。言い換えると、

何をお客様に提供し、対価をもらうのか？

という自問自答です。コンセプトが先の場合もありますが、まず、何屋なのか？ということ、自分の中で明確にする必要がありました。

EMPORIOは、カフェをやりたい気持ちや「コーヒーが好き」という気持ち以上に、「多数のお客様に低単価で喜んでもらえるような飲食店をやりたい！」という気持ちが出発点でしたので、自然と「カフェ」という業態に落ち着きました。もちろん、売りたい商品（メニュー）が先でも一向に構いません。とにかく、お店の業態は何か？ということを決めた方が、いろいろ他を固めていけるので、とりあえずでも決めてみるのが良いかと思います。

さて、どうして我々が低単価で客数の多い業態を望んだか？という問いには、いくつか思い浮かぶ答えはあるのですが、「ひとつの飲食店舗から、様々な方向への可能性を探りたかった。」というのが一番の理由です。情報収集や、情報発信の意味も込めて、まず、「客数の確保！」という目的があり、その上で、既にノウハウや知識を持っていた「カフェ」に決めたというのが、EMPORIO発案の流れです。当初より、デザインのノウハウがありましたし、「店舗を開業する人を応援したい！」という気持ちもありましたので、そういった複合事業の窓口となるようなお店をイメージしました。

読者の皆さんがご自身のお店の業態を考える場合、ご自分ひとりでも、お仲間とでも、イメージや想像力を働かせることで可能性を広げられるよう試行錯誤して、時間をかけてアイデアを練って行けば良いと思います。

もちろん、なんとなく「格好良い店舗のオーナー」に憧れる、という理由でもOK!です。とりあえずは、なんでも良いから、これからできる店舗のイメージをすごく大まかに想像してみましよう。EMPORIOの場合、上記のアイデア発案段階を経て、次のコンセプト構築段階へと進みました（一般的には、コンセプトが先の場合も多くあると思います）。

4.3 開業フロー② コンセプト

前節に続いて、② そのお店のコンセプトは何か？という質問です。

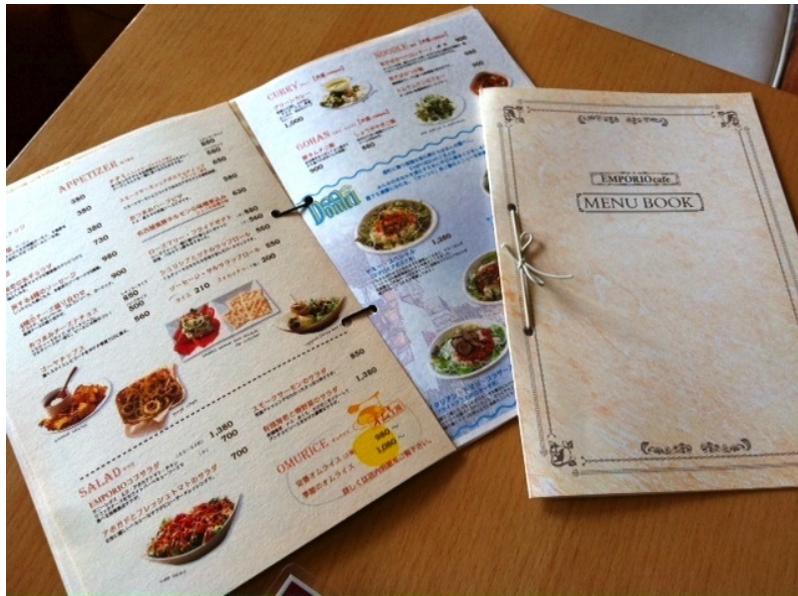
前章で詳しく取り上げた「コンセプト」は、最近良く使われる言葉ですが、直訳すると、(1) 概念、観念、(2)創造された作品や商品の全体につらぬかれた、骨格となる発想や観点、です。開業フローにおけるコンセプトの意味は、「お店や商品・サービス」を通して、何を売りたいのか？という質問への答えだと思っています。

カフェのコンセプトは多種多様で、「コーヒーやフードが全てなら、内装なんてなんでも良いし、接客だって適当で良い。本当においしいコーヒーが飲める店としてやっていく。」というのもひとつのコンセプトでしょうし、「美味しいコーヒーを飲みながら、ゆったりとした上質な時間を過ごして欲しい。それを提供したい。」という想いがあれば、内装やサービスにもこだわる理由となります。

したがって、コンセプトとは、「お店の中核を言葉で簡潔に表現しようとしたもの」とでも言いましょうか、一人で切り盛りしているお店ならば、ご自分の思いを自分の行動で実現していけば良いだけですが、他の仲間達と共にひとつのお店を創り上げていくのであれば、その店の中核となる部分について、全員の認識を統一し、かつお客様に伝わりやすい「言葉」に変換しておいた方が良いでしょう。文章が長くなればなるほど、人によって解釈が変わってきますので、できるだけ完結にというのもポイントです。

EMPORIOの場合は、「立ち寄るだけで、豊かな一日。」という言葉で表現していますが、それだけでは関係者の意思統一や、お客様の認知という面で、言葉足らずでしたので、「notebook」と名付けたコンセプトブックを制作し、現在もメニューブックとして利用しています。こちらは、絵本のようになっていて、ストーリーやイラストを使って、コンセプトを表現する方法を取りました。

お店や商品・サービスの理念でもあるコンセプトは、開業当初も、その後の運営時にも大きな影響を及ぼしますので、しっかりと、じっくりと構築して行きます（具体的な方法については前章参照）。



4.4 開業フロー③ 商品企画

商品の企画開発が開業フローの3番目ということで、不思議な感覚を持たれている方もいらっしゃるかもしれませんが、実際の現場では、開業フローの①～③は、どれが最初でも構いませんし、並行して取り組むべきものです。というのも、とにかくお店を持ちたい人、自慢の商品を売りたい人、伝えたいことのある人など、開業の動機も人それぞれだからです。

そうは言っても、この「商品そのもの」が、非常に重要なことには変わりありません。なぜなら、お客様（消費者）の関心が最も集中する部分であり、基本的な判断基準が「おいしい・おいしくない」に集約されているからです。

「おいしい」や「おいしくない」は主観的な評価なので、客観的な判断が非常に難しいのですが、やはり、調理のレベルであったり、材料のクオリティーであったり、味の面とこだわりの面の両方とがお客様に伝わり、そのお友達にも広がり、となるので、自信を持って出せない、長く続けることは難しいと思います。

ただし、飲食店側が考えなければいけないのは、味だけではなく、見た目、提供方法、香り、ネーミング、食べ方などの経験、持ち帰れる場合はラッピングなど、様々です。

そういったことを踏まえた上で、その店の最も売りとなるような「核となる商品」の必要性は高いです。伝わりやすい、お友達に紹介しやすい、など、「おいしい」以外の部分にも工夫を凝らして、できる限りお客様を喜ばせるような何かを商品そのものに組み込んでいければ、オンリーワンの商品が出来上がるのかもしれませんが。

ただし、職人さんでもない限り、自分で開発するにも無理がある場合が多いので、よほど得意でない方以外は、専門家の手を借りた方が、結果的に安く良いものが仕上がる場合が多いと思います。



4.5 開業フロー④ 事業計画・資金調達

本節の内容は、数字の話が出てくる、苦手な方が多いジャンルのお話かもしれません。事業や資金の計画についてです。たくさんお金があって、趣味でお店を持たれるという方には、あまり必要ない部分だと思われます。しかし、そうではない場合は、ちょっと読み進めてみてください。お役に立てれば幸いです。

まず、出店に必要な資金はどれくらいでしょうか？お店の規模や設備の内容、目標とする売上、メニュー、立地、内装、様々な要因が影響してきますが、ざっくりとでも捉える必要があります。20%～30%くらいの誤差は気にせず、大体の額を見積もってみましょう。

いろいろなお店で食事する際、「この店の初期費用はいくら？」みたいな想像をし、さっぱり見当がつかない分野については、何かで調べて大枠を捉える（または店主と仲良くなって尋ねてみる）といったことを繰り返していると、ざっくりとイメージができるようになると思います。または、そういう作業が得意でなければ、より詳しい人に相談してみるのも良いかもしれません。

参考までに、通常の平均的な飲食店の場合、工事費用は、30万円/坪～100万円/坪の間に納まります。これでも幅は広すぎるかもしれませんが、「まったく見当がつかない」という状態よりも、「おおよそ〇〇万円/坪」のように、数字で捉えること自体が良い練習になりますので、試してみてください。

全てをお金に換算して検討することが、事業計画書を作成することの意味でもあり、それが資金調達の計画に繋がるので、「お店を持ちたい」と思ったその日から、立ち寄った他店の出店コスト・ランニングコスト、原価、人件費などについて、具体的にイメージすることは有効です。

ある程度、計画ができてくれば、事業計画上で必要となる資金の2～3割増しくらいの資金調達を念頭におきたいです。というのも、計画通りに行かない場合（の方が多のですが）にも、やりながら学んだことを生かして改善すれば、計画に戻せたり、計画以上の成果を出せる場合も多いからです（経験が人を育てるのでしょうね）。

EMPORIOの場合は、会社設立も兼ねていたもので、さらにややこしく、面倒な作業がありましたが、ある程度しっかりと考えて事業計画を作成したおかげか、本日も営業できております。しっかりとした事業計画さえあれば、自己資金と同額程度の資金調達は、そう難しい話ではないと思います。

長く続けていく上でも、店舗のオーナー＝社長業は切っても切れない関係にあるので、経営者

の視点でいつも世の中を見られるように、早い段階から意識しておきましょう。

4.6 開業フロー⑤ ブランディング戦略（その1）

本節の内容は、いわゆる「マーケティング」において、最も重要な部分かもしれません。少し前までは、消費者にはニーズがあって、それを満たすものが「売れる」商品と言われていましたが、いま現在、必要なものって何でしょうか？必要なものの大半は、既に満たされている状態ではないでしょうか？

震災後、消費者の選択眼はよりシビアになりつつも、高額商品の売れ行きが予想外に好調であるとか、パラダイムシフトが起きつつありますが、消費者の購買行動全般について、上記の質問は未だ的を射ていると思います。

改めて言うまでもなく、人間にとって食はニーズです。ご飯を食べないと生きていけません。しかし、飲食店・コンビニなど、食のニーズを満たす競合はあふれかえっており、生き残って行くためには、消費者に選択してもらわないといけません。ということは、「選択基準となる何か」が、より重要となる時代に突入しているということです。差別化が必須な時代なのです。

ブランディングとは、高級品や高額サービスにのみ必要な作業ではありません。どのような商品やサービスであっても、差別化されたベネフィットがあり、その比較優位性に基づいて消費者に訴求し、認知してもらう作業のこととでも申しましょうか、とにかくやっかいな作業です。しかし、そのリターンについては、ブランディングが成功した場合と、何も取り組まなかった場合とでは、かなりの差が生じるでしょう。もちろん、何をもちて成功か？ということも、最初のブランディングコンセプト次第だと思っています。

カフェを含む飲食店において、「おいしい」はもはや当然のこと。しかし、やはり、一番の魅力は「おいしい」でないといけないと感じています。その次に、どこが他の店と違うのか？記憶に残るのか？をしっかりと考えた上で提供される、商品やサービスそのものが、ブランディングの中核となります。味やイメージ、サービスなどが、価格を介して経験され、評価されるのです。

ブランドとは、消費者からの信用ですので、まずは、最低限の安心・安全とおいしさを満たす飲食店であることをアピールするところから始めてみましょう。

4.7 開業フロー⑤ ブランディング戦略（その2）

前節の続きです。ブランドは、消費者からの信用です。それは、最低限満たされるべきルールや品質は当然のこととして、価格に応じた、またはそれ以上のパフォーマンスが発揮できると信じられる、ということと同じです。

ただし、消費者は全ての情報を持っているわけではありません。つまり、「知っていること」と「そう思うこと」は同じではなく、ブランディングとは、消費者が「そう思うこと」に対して、「こう思って下さい」と発信することです。もちろん、それに応じた内容であることは当然必要で、虚偽のイメージを持たせ、現実がそのイメージとはそぐわず、必要条件を満たしていない場合などは、実態が明るみになった際に、とてつもないコストが発生することとなります（例としては、賞味期限や産地の偽装などの事件）。

というのも、ブランディングは決して短期間でできるものではなく、信用は長い時間をかけて少しずつ築かれるものなので、それが偽りであると発覚した場合には、一瞬にしてその「信用」が崩れ去るためです。

消費者により良く思われたい。これは人間関係にも当てはまることで、本来の姿よりも少しでも良く見せようと人は努力するわけですが、そこに虚偽があってはならないというのが本質です。企業側の立場では、虚偽は絶対にいけません。次の二点が、ブランディングとプロモーションの重要な要素になると思います。

- (1) 虚偽ではない、あいまいな表現方法をどれだけ上手に用いて、消費者により高いブランドイメージを持ってもらうか。
- (2) 消費者に企業が発信する情報をどのように伝達していくか。

大々的に広告宣伝できない中小企業や個人商店なども、ブランドの価値を向上させるため、上記二点についてしっかりと考えて、販売促進活動を戦略的に展開していく必要があります。

ちょっと話がそれてしまいましたが、飲食店舗のブランドイメージの核は、やはり「おいしいこと」である場合が多いので、自店のブランドイメージを戦略的に構築していく場合にも、そこは外さない方がベターだと思われます。その上で、味以外の特徴をアピールし、飲食店舗以上の魅力をそのブランドに付加していくことが出来れば、他店との差別化が図れることは間違いないので、しっかりと考えたいところです。

EMPORIOの場合、元々のコンセプトは「一冊の絵本から」で、他店にはない印象をできるだけお客様に抱いていただけるよう、いろいろ工夫しました。オリジナルのデザートピザをはじめとするメニュー構成を検討したり、店内にある雑貨や家具類を販売品としたことも、工夫の一例

です。

カフェはイメージが重要な業態であり、とことん専門化された業態とはブランディングの戦略は異なりますが、「ブランディング＝信用を築く」ということは、どちらにおいても変わりはないと思います。

4.8 開業フロー⑥ 店舗デザイン

本節は、店舗をデザインする、という内容です。特に、見た目の建築（内装）デザインについて触れることにします。

飲食店舗の建築（内装）費用は、平均すると東京（関東：首都圏）では、30万円／坪～100万円／坪の場合が多いです。幅が広いのですが、20坪前後のお店で、しっかりとした内装を施そうと思うと、100万円／坪に近くなると思って差し支えないです。それくらい、厨房設備や内装に要する費用は高額になるのが一般的です。

ただし、もっと安く、厨房設備を揃え、内装工事を仕上げる方法もあります。設計やデザインの段階から、しっかりとコストを意識して取り組み、自分で出来る範囲は出来る限り自分で施工すれば、一般的な価格帯の枠から抜け出せます。

内装やファサードをデザインする際、何に気を配れば良いのでしょうか？業態やコンセプトによって、それぞれ特色があるのはもちろんですが、一番のポイントは、「お客様が喜ぶかどうか？」にかかっていると考えるのが自然です（趣味の店の場合は除きます）。

お客様は、食事をしながら、ある程度の時間を店内で過ごします。その経験を、支払っていただく金額（料金）以上の価値あるものにすることが、リピーター獲得の基本的な考え方となります。その中核が料理やドリンクであり、それらをサポートする要素が、内装やグラフィック関係のデザイン類という位置付けでしょうか。

また、ファサードの場合は、入店するかしないか？を決める大きな要素のひとつとなるので、そのあたりも踏まえて考える必要があります。その上で、オペレーションなどの重要な部分も考慮に入れながら、デザインや配置を計画していくと良いと思います。

店舗をデザインするのに、デザインの知識はそんなに必要ないのかもしれませんが。自分がお客だった場合、どういう雰囲気であって欲しいか？ということのを常に意識することが大事です。ただ、専門家の助けがない場合、材料や演出方法、配置やオペレーションなどについて、考慮し得る範囲が極端に狭くなるという懸念もあります。また、工事屋さんに、自分の思いを上手く伝えられず、施工途中で何度も変更を繰り返し、結果的に高コストになってしまう場合もありますので、そういった点は十分に注意すべきだと思います。

EMPORIOの場合は、予算の関係上、あまり凝った工事はしておりません。ただ、演出備品については、雑貨販売も行うということを決めていたので、ロンドン・パリ・ミラノで買い付けたものを中心に配置しました。厨房設備については、独自のルートで運良く格安で仕入れられたので

、結果的にコストパフォーマンスの高いデザインに仕上がったと思います。

店舗デザインをするにあたっては、皆さんがご自身の部屋の模様替えをするのと同じように、そこで過ごす時間をより良い時間にするための創意工夫と捉えて取り組むのが良いのかもしれない。

「カフェでのより良い時間」と言っても、その意味はお客様によって様々かと思えます。そのことが、カフェの特徴の一つです。しばしば、なぜ「カフェ」という業態を選んだのか？という質問を頂くことがあります。カフェが好きだから。コーヒーが好きだから。お客様と接するのが好きだから。どれもハズレてはいませんし、その通りなのですが、どれも決定的な要因ではないのです。

たしかに、おしゃれなカフェのオーナーとか、一見格好良いのかもしれませんが、実情はどうなのでしょう？カフェという飲食業態は、非常に効率の悪い、飲食店の中でも本当に難しくて儲かりにくい業態だと感じています。他が簡単であると言うわけではなく、単純に儲かりにくいのです。

例えば、良いラーメン屋さんの条件はなんでしょうか？通常では「味」、これにつきると思います。もちろん、接客やお店の雰囲気などもあげられると思いますが、美味しいラーメンを食べることを目的にご来店されるお客様が大半です。言い方を変えると、美味しいラーメンを食べてお腹を満たせられれば、その時点でその空間には用がない、ということになります。

カフェの場合はどうでしょうか？良いカフェの条件とは？やはり、雰囲気、味、接客などのバランスというか、お客様個々人の好みの問題が大きく影響する上に、「雰囲気や空間＝時間を楽しむこと」の比率が高い割には、非常に低単価であり、回転率が著しく悪いです。換言すると、コーヒー1杯（300円～500円）くらいで、1時間とか平気でいられて、しかも、本を読むことに適してるとか、お友達との会話がはずむであるとか、お店の売上げに貢献しない部分での評価基準が非常に多く、しかもそれがカフェとしての生命線でもあったりします。なんて理不尽な業態なのでしょう。

それでも、カフェをオープンしたいと思う人は多く、そういう時間と空間を提供することに喜びを感じる方がいるからこそ、読書にふけることの出来る、良いカフェが存在するのです。

少々話しがそれでしたが、店舗デザインをすることは、お客様にとっての「カフェでのより良い時間」と密接に関係しているのです。また、本来の開業の流れからいうと、店舗デザインは物件契約後に発生する作業ですが、大まかなイメージ作りは物件選びの前にある程度進めておいた方が良いので、あえて前節としました。



4.9 開業フロー⑦ 物件探し

本節の内容から、出店はかなり現実味を帯びてきます。なぜなら、今までの部分は、ほとんどが店舗のソフト面に関する内容でしたので、作業のペースを自分で決められるということがポイントだったのですが、物件という、カフェ開業におけるハード面の王様を扱うと、ペースが変わらざるを得なくなるからです。

というのも、物件のオーナーさんは「空き」の状態を出来る限り短くしたいですし、その物件を狙っている他の業者さんや開業希望者と競合になったりする場合もあるからです。

また、物件を契約すると、家賃が発生するわけなので（いつからかは、契約内容次第ですが）、時間というコストが目に見えるようになります。

物件ありきで、開業の準備を進めると、どうしても最終的には物件の条件に左右されてしまうので、それまでに、前節までの内容について、時間の制約があまりない状況の時に、じっくりと検討することを私はお勧めしています。

「良い物件があったから始める。」もちろん、それは重要ですし、飲食店舗が営業を続けて行く上で、最も重要なのが「立地」と言っても過言ではありません。成功や失敗の要因の70%以上は立地で決まると思って間違いありません。飲食業とはそういうものなようです。

ただ、良い物件は常にどこかに存在しています。自分のみで出来る準備を焦らず怠りなくという姿勢で、じっくり開業準備を進める方が、より理想に近い店舗になるのではないか？と思うのです。

前述したように、物件の契約までは、存分に試行錯誤できます。前節までの内容のどこから手を付けるか、特に決められた順番はありません。開業は、バランスのうえで成り立つものですので、自分なりに全体像が見えてくるまで、全体的なバランスを上げて行く作業を続けてください。前章のおさらいですが、物件の契約前に検討すべきは、大まかに次の五点かと思います：(1)コンセプト、(2)メニュー、(3)物件、(4)デザイン、(5)事業計画（仮の物件で収益を計算してみる。条件を変えれば、実際の物件でも計算できる）。

一般的なカフェ開業本には、順番で書かれていますが、順番を意識して進めるよりも、コンセプトを中心としたバランスを意識することが重要かと思います。ご自分で納得のいくところまで固めることが重要です。

物件の契約は、開業フローにおけるターニングポイントです。契約後は家賃が発生しますので

、スケジュールの順番も確定せざるを得ませんし、やらなきゃいけない作業に追われます。契約後は、一日でも早く開業した方が良いのです。

そのため、契約前に、設備や内装の設計についても、よくよく考えるべきです。契約前に可能な限り検討しておけば、契約からオープンまでの準備が楽になります。事前に十分吟味したおかげで、物件の善し悪しの判断ができるようになります。ちょっと家賃が高いな、条件が厳しいなと感じるなら、交渉しても良いと思います。鉄則は、契約前に、上の五点についてしっかり検討し、その条件に合った物件を探すことです。

4.10 開業フロー⑧ 物件契約

それでは、良い物件を見つけるにはどうしたら良いのでしょうか？

店舗専門の不動産者さんに行く。出店したいエリアを仕切っているような不動産屋さんをめぐる。やはり、それが基本となります。ただ、飲食店の物件情報に関するネットワークも、インターネットによって格段に進化してきました。弊社のグループ会社には不動産業者がおりますし、酒屋さんのネットワークや、居抜き専門の業者さんとのコネクションも大変役立ちます。もちろん、各種ディベロッパーの店舗開発ご担当者様との提携により、出来る限り顧客のニーズに応じた物件を紹介するよう努力しています。

どういう物件（立地）が、どういう業態に適しているのか？ということとはとりわけ重要です。そのため、出店予定の店舗業態が適している物件、立地に関する情報を整理し、必要な通行量や客層、エリアの特徴、物件の概要（階数・広さ等）を事前にまとめておいて、信頼できる方に相談しながら進めるのが良いと思います。

家賃などは相場があって、ある程度はそのエリアの特色を反映した価格になっている場合が多いですが、交渉は十分に可能なので、出来る限り理想の条件を引き出す努力をしたいところです。

例えば、家賃一ヶ月分が1万円違う場合、それを捻出するためにいくら売らないといけないのか？を考えた場合、EMPORIOの最終営業利益は10%程度なので、売上げとしては10万円必要ということになります。

10万円分、新しいお客様を連れてこようと思うと、どれだけ頑張らねばならないのでしょうか？そこにアルバイトの方を使ってしまうと（空き時間でない場合）、余分に人件費も加わるので10万円の売上げでは足らなくなってしまいます。

固定費を削ることは、経営にとって重要であり、このあたりから商売は始まっています。「自身の店舗を持つこと」は経営の要ですので、しっかりとした基準を持って対処したいですね。

EMPORIOの場合は、カフェ&雑貨・家具&デザイン事務所&弊社オフィスなど、諸々の制約がありましたので、4～5ヶ月間は適した物件を探し続けました。FAXでの情報も山のように頂きましたし、実際に色々な場所にも訪れました。

その中で、よくよく検討を重ね、現在の場所「東京都目黒区鷹番3丁目（駒沢通り沿い）」に落ち着きました。物件を決めたら、後は粘り強い交渉が大事です。契約するときこそ、家賃交渉

のチャンスとなります。一般的に、契約後に交渉するのは無理ですので、契約までにいかに交渉できるかが重要となってきます。

物件のオーナーさん側の心理とすれば、「空き」が続くのは避けたいので、お客を失いたくありません。しかし、物件には相場やオーナーさんの意向もあります。そういった相手の立場を理解することは契約交渉に欠かせません。相手の出方・応じ方を事前に想定し、値引き交渉の準備ができるからです。

「この物件をこの値段で借ります。」と申し込んだ時点から、交渉がスタートします。借りるという意思が明確になるからです。申し込みがない段階では、オーナーさんは交渉には応じません。一方、申し込みは、法的な手続きではありませんので（時と場合、そのケースによりませんが）、借りなくてもペナルティがあるわけではありません。しかし、肝心なことは、オーナーさんと良い関係を長期的に築くつもりで交渉にのぞむことです。

オーナーさんにも物件を管理するうえでの事情があります。晴れて契約に至れば、お店が続く限りお世話になる訳ですので、むちゃくちゃな交渉は人間性を疑われますし、事業への信用も陰ってしまいます。オーナーさんの立場も考慮したうえで、一割から二割の値引きを目指して交渉してみましょう。そもそも物件には相場があるので、二割でも結構な割引となります。申し込むこと自体は自由ですので、交渉はした方が絶対に良いです。

家賃が高い場合に喜ぶのは、基本的にはオーナーさんのみです。しかし、家賃が安くなれば、メニューの価格を下げられるかもしれませんので、皆さんだけでなく、カフェのお客様にとっても間接的なメリットのあることなのです。賃料は固定費ですので、一度決まると簡単には変えられません。契約前にどんどん交渉しましょう。

4.11 開業フロー⑨ 店舗工事

出店するにはお金がかかりますが、何にそんなにお金が必要かと申しますと、そのほとんどが店舗の内装・厨房工事です。通常、工事費と不動産取得費で、出店費用の90%を超えてくるのではないのでしょうか。

もちろん、工事費を出来る限り安く抑えることは、我々飲食店プロデューサーの仕事でもあるのですが、やはりそれにも限度があります。それなりの材料や備品を購入して、職人さんを何日も拘束して、自分が望む店舗を作っていく訳ですから、慎重さが求められます。

実際に、材料を惜しんで節約できる部分は、飲食店の内装を工事する内の2～3割程度に留まります。もちろん、冷蔵庫を1台減らすとか、食器洗浄機を導入しないとか、夏は暑いものだからエアコンはなしで！とか、そういうことが問題なければ、まだまだ予算を削ることは可能ですが、そもそも、お店づくりの段階で、どこを向いているのか？という根本的なお話にもなります。

お客様に喜んでいただいて、自分が思う売上を得、自分が思う経費のなかで運営していくために必要な施設が店舗です。たしかに、食器洗浄機がなくても頑張ればなんとかなります。冷蔵スペースが少し狭くても、仕込みの回数を2倍にすればなんとかなります。ですが、設備に投資するということは、単純にそういう話しではありません。自分が頑張るから、アルバイトに頑張ってもらうから、とか、そういう次元ではなく、もっと大きな経営的な視点で、初期投資あるいは必要経費として設備を捉える必要があります。

そういった長期的な視点に基づき必要な設備などを割り出して行くと、やはり、お金が結構かかってきます。もちろん、初期費用は安いに越したことはありません。しかし、同時に考えねばならないのは、長期的な見通しを念頭に置いた費用対効果であり、その中で最大限無駄のない、最安値を狙うことが肝心です。

注意点を申し上げますと、たとえば、工事に1000万円必要となった場合、一般的な飲食店の場合はその内の半分（500万円）は、いわゆる設備工事にあたる部分となり、もっと細かく言えば、電気・水道・ガス・空調・厨房に要する部分となります。当然ながら、水が必要な場所には水道を引かなければなりませんし、電気が必要な場所にはコンセントを設置しなければなりません。すべて工事費用がかかります。そういった意味で、安くするのもにも限度があるのです。もちろん、同じ工事でも高い見積りを出す業者さんもいれば、安い見積りを出す業者さんもいらっしゃいます。ここで難しいのは、安ければ良いというものでもないということなのです。

たとえば、業者Aが1000万円、業者Bが950万円の見積りを同じ図面を元に提出してきた

として、まず、両方とも信頼のおける業者さんならば安い方を選べば良いと思いますが、どちらも知らない相手となると、果たして、値段だけで決めて良いものでしょうか。たしかに、50万円の差は大きいです。何か既製品を買うのであれば間違いなく安い方を選びます。ですが、工事して完成させる店舗は既成品ではありませんので、工事の進行やレベルにも差が生じます。これは、業者さんとの信頼関係に関する問題ですので、初めて出店する場合には、避けて通れないリスクとなります。

また、店舗を工事した際には必ずと言っていいほど、追加工事が発生します。それは、業者さんに問題があるということではなく、図面に慣れていない施主（工事発注者）さんは、図面を見ただけでは全てを把握・予測することができないため、工事の進行に応じて新たなご要望が出てくるためです。そういった追加工事を業者Aは安価な価格で施工してくれるのに、業者Bだと必要以上に高い金額を請求される場合があったりします。一旦業者Bに発注したのに、追加の工事だけ業者Aに発注することは普通できませんし、もしそうしたとしても、段取りなどの問題でロスがかなり生じます。

そういう事柄が重なっておりますので、工事業者選びは出来る限り慎重に行う必要があります。見積りの額だけではなく、担当している方の対応や人柄など、総合的に判断して発注するように気を付けてください。上記の例で言えば、業者Aの担当の方に安心感があって、業者Bの担当の方はとにかく仕事を取りたいだけという印象でしたら、業者Aの方をお願いして、業者Bの見積り額に合わせる、または、近くなるまで頑張ってもらう、というのも、ひとつの手かもしれません。そこでも、業者さんとの信頼関係を前提とした交渉が必要となってきます。

初めてお店を持たれる方は、どのようなリスクがあるのか？どうすればリスクを軽減できるか？ということ、価格と共に重要事項として考えていただければと思います。

4.12 開業フロー⑩ メニュー・業者の選定

本節では、メニューや業者の選定について述べます。どんなメニューが良いかは、業態やお店のコンセプトによってケースバイケースですので、以下では、より本質的な事柄に焦点を絞って述べます。

まず、なにより大切なことは、お客様にとって「おいしくて当たり前。」という点です。今の日本では、マズいお店と出くわすことの方が少ないのではないのでしょうか？よって、おいしさを差別化を図るといのは、言葉で言うほど簡単ではなく、また、違いが解りにくいところでもあります。その違いやこだわりがお客様に伝わっていないとしたら、差別化のポイントは無いに等しいです。おいしいということは、対価を得て食べ物を提供するのですから当然の条件として、他の要件をあげねばなりません。

例えば、「早い」、「安い」、「見た目が鮮やか」、「こだわりが感じられる」、「新しい体験や経験ができる」、そして、「高い」、「珍しい」、「古い」なども差別化のポイントとしてあげられます。

次に、「お客様が求めているものを提供すべし！」ということです。つまり、こちらが売りたいものを売るのは自由なのですが、我々が有名シェフでもない限り、なかなか簡単には売れないのが実際のところですよ。簡単な例として、今月、あなたは何度外食しましたか？正確な回数はさておき、「あのお店のが食べたい！」と思って来店した回数は、その内何回くらいでしょうか？それに対して、同僚や友人やご家族、または一人で、とりあえずこんなメニューが食べたいなと思ってからお店を選んだ回数（そのメニューがあって、そこそこ美味しければそれでOK）、および、なんとなくお腹が空いたので、お店の前の看板などに誘われて入ったお店など、前者と後者のどちらが多いでしょうか。

よほどのグルメでもない限り、後者の方が圧倒的に多いと思います。それはつまり、「外食する」という消費行動において、店舗の選択というのは、「そのお店の味がどうしても！」というよりは、「お客様が食べたいメニューがあって、それがある程度のレベルでおいしく、利便性の悪くない場所にあれば入店し、注文する。」ということになるのではないのでしょうか。

もちろん、売りとなるメニューも必要ですし、推したいメニューがあるのは良いことだと思いますが、一般消費者がそこまで考えて飲食店を選ぶことは決して多くはありませんので、基本的な要件をしっかりと抑えることが重要と言えます。その上での、こだわりや味の追求、という発想が大事です。

さて、飲食店のメニューにとって切り離せないのが、食材の調達（業者の選定）です。実際の

ところ、全部の材料にこだわり、全てを完全に無農薬の野菜にするということは、なかなか難しいので、多種多様な材料が電話（FAX・Web）一本で購入可能な使いやすい問屋さんが良いかと思います。トレーサビリティの観点から、メニューの材料すべてについて、仕入れ業者さん（産地、農法など）をメニュー表に明記することにこだわる方もいらっしゃいますが、そもそも、一般のお客様はどの程度それらの情報を飲食店に求めているのでしょうか。しかし同時に、お客様はこだわりの食材を使った料理を食べたいのも事実です。よって、メニューの中で目立った材料を1つか2つピックアップして伝えることは、より効果的かと思います。

食材問屋さんの選定は、自分が使いたいものが充実しているか？価格は納得できるものか？なにかあった時の対応はどうか？ということが、選定の基準になるかと思います。探すのはそう難しくありません。インターネットで検索すれば、業者さんの評判も調べられます（地方の場合は少々難しいかもしれません）。

最後に、オリジナリティのある業者さんやサプライヤーさんを探す場合についてです。この場合は、ご自分のネットワークをフル活用してください。簡単には手に入らない、一般的な問屋さんでは扱っていないからこそそのオリジナリティであり、こだわりです。もちろん、弊社のようなコンサル・プロデュース会社のネットワークを利用するのも一案かと思いますが、Webで探して突撃訪問し、卸してもらえよう直談判する方法もありでしょう。独自性のあるネットワーク、コネクションを築く方法は、色々あるとは思いますが、基本的には足で探すのをお勧めします。農家直送、漁港直送など、一般的には出回ってなさそうなルートを確保することで、品質や鮮度、その上、価格まで優位になることもありますので、頑張りどころです。

繰り返しになりますが、ご自分のこだわりについて、上手にお客様に伝える工夫（ブランディングの戦略）を忘れないようにしましょう。伝わっていないこだわりは、無いに等しいですから・・・。

4.13 開業フロー⑪ 販促計画

本節では、販促計画について述べます。お金をかけて工事し、しっかりとしたお店ができたとしても、売上があがらなければ運営できません。しかし、売上に関しては、どれだけ綿密に検討したとしても、その通りになるようなものではなく、完全に計算したり計画したりすることが難しいです。では、販促計画はどのような位置付けのものでしょうか。

私は、販促とは「可能性の追求の積み重ね」だと捉えています。たとえば、広告の話にも通じますが、割引券付きチラシを一枚余分に配布した場合、それを受け取った人が来店してくれる可能性は高まります。チラシを受け取る人が増えればお店を知る人も増えますので、来店の可能性が増し、売上の増加が期待できます。すべては可能性の追求とその連鎖です。

ただ、販促には、経営上もう一つ重要な側面があります。それは、基本的に費用が発生するということです。チラシを一枚余分に印刷すれば、当然ながら、一枚分余分に費用が発生します。そこで考えねばならないのは、費用対効果（コストパフォーマンス）です。費用（お金、時間、労力）という物差しの上に様々な販促案を乗せて検討し、出来る限りパフォーマンスの高い形で可能性の追求が求められる訳です。この作業は計画的に進めなければなりません。

たとえば、チラシ1000枚を印刷したら1万円、枚数を増やして1万枚印刷したら5万円だとした場合、一枚当たりの単価の比は、10円：5円になります。もちろん、チラシ一枚の販促効果は基本的に同じなので、単価が下がればコストパフォーマンスは向上します。それならば、1万枚印刷する方が一見正しそうです。しかし、冷静に考えれば分かる通り、それだけのものでもありません。なぜなら、5万円の費用すべてを使わず、チラシ印刷費用を1万円に抑えておけば、4万円が手元に残るからです。その4万円で他のことができます。また、1万枚を配布するためには、配布方法に知恵を絞ったとしても1000枚の場合の数倍の時間と労力が必要でしょう。そのような費用と効果の想定、何にいくらお金を使うのか？ということも、計画できる範囲です。また、単純化した話になりますが、チラシの枚数を増やせば増やす程、お店からの距離が遠い方に対しても配布することになりますので、遠いと商圈から外れ、チラシの効果が下がってくる可能性もあります。

つまり、ひとつの販促方法に対するコストパフォーマンスと、様々な販促方法の組み合わせによるコストパフォーマンスとを、同時に検討する必要がある、ということです。そして、どれだけの予算を販促に振り向けるのか、ということも重要です。お店の資金の内、販促に利用できる、利用すべき正当な金額など誰も分からないのですが、資金が底を付いたら運営を続けられなくなりますので、当然、上限があります。

以上が、販促計画のポイントについてです。以下では、私が考える効果的な販促方法について

述べます。

基本的に、割引や値引は避け、オマケやサービス品のプレゼントでの販促が良いと思います。そして、そのオマケやサービス品は、ご自分のお店で作成しているもの、お店が付加価値をつけているものに限ります。その理由は次の通りです。もし100円を値引すると、お客様は100円得して、お店の売上から100円がマイナスされます。一方、100円分のオマケをサービスすると、お客様は値引の際と同様100円分（換算値）の得をして、お店からは原価＋経費が回収できずマイナスされます。しかしその未回収額は、100円未満に抑えられます。

ただし、販促の効果として、値引の100円と100円分のオマケには質的な差があります。それが如何ほどかは、お客様の気持ち次第ですので、お店としては悩ましい所です。しかし、そもそも販促の目的は、「安いから買う」というお客様を増やすことではなく、お店や商品を気に入っていただいて、定価で購入してくれるお客様を増やすことです。そういった意味で、割引や値引は諸刃の剣となり得ますので、あまりお勧めできないのです。しかも、値引のことを誰かに伝えてくれる人は、値引の金額次第ですが少数なのに対し、余分なプレゼント（しかも十分な量の）をもらった場合は、誰かに伝えてくれる可能性は高くなります。なぜなら、それは、想定外に得られた余分なモノですので、誰かにあげる可能性が出てくるからです。お店の広告を見るよりも、知人・友人から聞いた口コミ情報の方が販促効果が高いのは事実です。

そういった理由から、基本的には、割引・値引よりもプレゼントが効果的だということが言えます。ただ、他店との競争や、なによりもインパクトを！という場合には、割引・値引もやむなしかもしれません。ともあれ、前述の通り、ある一つの販促方法のコストパフォーマンスと、様々な販促方法の組み合わせのコストパフォーマンスとを、併せて検討することが正攻法です。

夏オムは



○ チゲ・オム 1,180yen
 (辛辛)

コチュジャン・味噌が
 しっかり効いたコクあるチゲ風オム。



○ トムヤムクン・オム 1,080yen
 (辛辛)

昨年好評を頂いた
 トムヤムクン・オム。満を持して復活です。

Regular Menu



○ デミグラス・オム 980yen

ゆっくり煮込んだデミグラスソースに
 チーズをON!!



○ ミネストローネ・オム 1,080yen

野菜の旨みを出したミネストローネに
 チーズをON!!



○ 和風・オム 980yen

さっぱりソースにツナマヨと
 のりとごまをON!!

トッピング ALL 100yen

・ご飯大盛・卵増量・ナス・ツナ・ソーセージ・しめじ

4.14 開業フロー⑫ 開店準備

本節では、開店準備について述べます。開店準備とひとことで言うと簡単そうですが、実際、その内容は多岐にわたります。

まずは、工事には含まれていない厨房機器類（調理道具）を一式そろえる必要があります。また、当然ながら、食器類（テイクアウト専門なら包材類）も必要です。さらには、消耗品に分類されるような資材も。もちろん、原材料も仕入れないといけません。上記について事前にしっかり考えておかないと、物件の引き渡しが終わってすぐに準備！という具合にはなかなかいかないものです。

上記はお金で買うことのできるモノですが、開店準備はこれだけに留まりません。お一人でお店を切り盛りするなら必要ありませんが、他の誰かに手伝ってもらう（雇用する）場合には、求人から教育までの過程を、お店がオープンするまでに進めておかななくてはなりません。サービスに関して、昨今のお客様はなかなか厳しいですから、新しいお店だから大目に見てくれる部分があったとしても、度が過ぎると二度と来てくれないばかりか、その悪評をお友達にお話されたり、ブログや評価サイトに細かく書かれたりもしかねません。

そういったソフト面の準備も、店舗や各種道具といったハード面が一応揃わないと、すべてに着手できる訳ではないのがツライところですが、同時に、お店のルールや、調理に関するマニュアル等は作成しておいた方が良くと思います。

また、実際に販売するとなると、多くの飲食店ではレジを使います。そうすると、販売する商品やその価格なども決定しておかなければなりませんし、それらを全てレジに登録しておく必要があります。ある程度のことは、工事が完了しなくてもできる部分なので、前倒ししてやっておきたいですね。

他にもいろいろ細かいこと・気になることはあるにせよ、とりあえず、これで、「いらっしゃいませ！」から、「ありがとうございました！」まで、一通りシミュレーションできるようになりました。何度も反芻してOKならば、日々の業務はできそうですが、果たしてそれだけで大丈夫でしょうか？

お店なんてやってみなけりゃ分からない、とは言うものの、やるからには目標やそれに向けた計画は必要ですし、管理もしなければ経営とは言えません。最初からは難しいにせよ、売上目標は初日からちゃんと用意しておきましょう。もちろん、月次の目標もです。さらには、売れても利益が出なければ意味がないので、原価計算や人件費の管理なども、オープンまでにはしっかりと検討しておきましょう。棚卸も毎月のことですので、仕入れ材料のリストも作成しておきまし

よう。

まあ、細かいことを言い出せばきりがありませんし、どれだけ計画して準備したとしても、オープン前やオープン当初がハードなのには変わりません。家賃が発生していますから、物件の引き渡し後は、一日でも早くお店をオープンさせたいものですよね。そのためにも、ちょっと余裕のある内から、ご準備を怠りなく。

4.15 開業フロー⑬ 運営

飲食店を開業することは、お金があれば可能です。業態や立地・物件によっては、借入を上手く使い、自己資金100万円でも開業可能です。なので、いろいろ大変なことは多々ありますが、開業自体はそう難しいものではありません。

本当に難しいのは、そのお店に投資した資金を回収した上で、さらに余剰となる利益が出せるか、ということです。端的に言うと、「お客様が継続的にたくさん来てくれるかどうか」が、なにより難しいのです。

業態や立地・物件を確定した時点で、必要な売上があがるかどうかの半分くらいは決まっているのですが、裏を返せば、残りの半分は日々の営業努力でなんとかなる！ということです。

では、具体的にどのようなことに気を配れば良いのでしょうか。運営する中身の要素は多岐にわたりますが、大別すると、お客様に見える部分と見えない部分があると思います。

まず大切なのは、もちろんお客様に見える部分です。これは目で見えるという意味だけではなく、五感で感じる全ての部分についてです。それらの全てがトータルで、最終的に支払った金額以上の「満足」をお客様が得られたかが、重要な問題になります。そのため、お店側としては、その「満足」を金額以上の価値にすることに労力を注がねばなりません。

味はもちろん、提供時間、接客態度、店内の雰囲気（清掃含む）、その他諸々の要件全てが、お客様の満足度の向上に貢献しているのか、はたまた、満足度を下げる結果となっているのかについて、お客様目線ですっきりと管理せねばなりません。コストバランスを考えながら、満足度を向上させて行く日々の試みが、飲食店の運営そのものだと思います。

以上が、お客様に見える部分についてです。上記のことをしっかりやった上で、または、やるための土台として、お客様から見えない部分（裏方）が非常に重要となります。在庫管理や勤怠管理、資金管理、衛生管理もとても重要です。無駄を省いて、必要のない人件費などを削減するためのオペレーションやポーション（一人前の材料にあらかじめ切り分けておくことなど）の管理も大切です。

前者は、いわゆる売上管理。後者はそれ以外の管理全般という感じでしょうか。ですが、厳密な意味において、売上を管理することなどできません。今日のこれから上がるであろう売上を正確に予測できる店舗管理者は存在しませんし、今日が無理なのに今月の売上を管理することも、土台無理な話です。売上の目標を設定することは必要ですが、管理する対象としてはちょっと違う性質のものです。

では、今日の売上はただの結果でしかないのかというと、そんなことはありません。今日の売上目標があるから、「何時までにどれくらい販売しておく必要がある」とか、「何人のシフトで回すべきか」とか、「仕入れの材料をどれだけ確保しておくか」など、そういったある種の目安は、今日の売上目標があるおかげで見えてくるものです。また、現時点で売上が目標に達成していない場合は、労働力をその対象に注力することも可能です（具体的には、今すぐしなくても良い作業を後回しにして、お客の呼び込みに行く、など）。売上に関しては、管理しようもないのが実情ですが、他の様々な要素を上手に管理していくためにも、売上目標を設定することは極めて重要なのです。

つまり、運営とは、売上目標を立て、目標達成のために（売上以外の）部分を管理して行くことに他ならないのです。もちろん、日々の業務の他にも、長期的な視点に立った管理も必要になって来ます（事故や食中毒等が起こらないように注意しつつ、リスク管理の一環で保険に入っておく、など）。社会状況も刻々と変化し、不確実性も多い世の中です。常々、目の前のこと、長期的なこと、その両方に目を向け、お店の経営資源を上手に配分して行く必要があります。実質的に管理できない売上进行、管理しようとする努力を日々積み重ねることが大切なのです。

4.16 付録 SEO対策（目黒・世田谷・駒沢通り・学芸大学の場合）

本節では、SEO対策について付記します。SEO対策で考えられるのは、次の二点です：

- (1) キーワードを織り込んで関連付け、検索エンジンのロボットにしっかりと拾わせる。
- (2) 色々な関係者にリンクを張ってもらい、ポイントを稼ぐ。

インターネット上の情報が、お店を知ってもらう入り口となることが多い昨今では、個人経営でも法人経営でも、上記のような対策は欠かせません。

Amazon.comのビジネスモデルで取り上げられたロングテール理論というのがありますが、そういった地道な仕込み作業が、アクセスアップに繋がって行きます。そこから、コンテンツそのものの面白さ（ブログやメルマガの内容）や、役立ち度合いが重要になってきて、人気を左右するということになるのでしょう。

世の中、知名度を上げるには、とにかくお金を使って、広告宣伝・販売促進のキャンペーンを連続することだと認識されています。雑誌や新聞などの広告欄に掲載したり、テレビCMを打ったり。ただ、従来のマスメディア以上に効果的なのは、信頼度も高いパブリシティ（広告ではない部分・記事・取材）だと言われてはいますが、それも実際問題はどうかのでしょうか。ソーシャルメディアの発達など有効と言われるプロモーション方法はものすごい速さで移り変わっていますが、4.7節で触れましたように、発信する情報と実態との乖離が無いように気を付けながら、積極的にプロモーションを展開することが重要かと思います。

EMPORIOの場合は、「目黒・世田谷、駒沢通り・学芸大学」という地域におけるSEO対策が有効となります。地域を限定して検索される方は、目的にもよりますが相当数おられますので、地域名は非常に重要です。住所は目黒区鷹番3丁目なのですが、数十メートルで世田谷区に入るので、EMPORIOのお客様の中には、世田谷区在住の方も多くいらっしゃいます。

ただ、どうしても行政区画（住所）で分けることとなるので、目黒区の関係HPには、店舗も会社も掲載されていますが、世田谷区の方には、何も掲載されないこととなります。

また、目黒区というと、目黒駅か中目黒というイメージが一般的で、学芸大学イコール目黒、というのは、連想されない場合が多いようです。そういう場合に、世田谷区のカフェを探している方に、環七から目黒寄り、東へ200M程行った、駒沢通り沿いにあるEMPORIOを知ってもらおうとすると、発信する情報はどうしても多少複雑になってしまいます。お客様にとって、情報へのアクセスの良さ、分かりやすさというのは非常に重要ですので、発信方法には創意工夫が必要です。

皆さんも、検索エンジンのロボットになったつもりで、さらに、検索をするお客様の気持ちを想像して、SEO対策に取り組んでみてください。

結論



5.1 おわりに

本書をお読みいただき、誠にありがとうございました。本章では、最後に、カフェ経営についての心得と言いますか、気の持ちよう、気持ちの置きどころについて述べさせていただきます。

飲食店の経営者に関わらず、誰でも嫌なものは嫌ですし、しんどいものはしんどいですよね。ある懸念の案件に対して、立ち向かうべきか、向かわずに避けるべきか？心やカラダを大切にするために、無理をしない言い訳はいくらでも見つかりますし、他者のせいにも、運のせいにもできますし、周囲の人からの慰めも貰えると思います。

自分にとって過程は非常に重要である一方、対外的には結果が重要です。過程があって、結果がある。過去は変えられないからこそ「今どうするか」、そして、「今後はどうするか」にかかっています。人にはそれぞれ、置かれている立場や環境の違いはありますが、どのような過程を経ているにせよ、その時点よりも心身ともに強くなることには価値があります。

目標を立て、計画的に物事を進めると、現状と対立する。現時点の自分を否定せねばならない。心地良いぬるま湯にいたままでその目標に辿り着けるのなら、それはそれで楽ですし、気分も良いままかもしれません。しかし、目標がより高い地点にあるのなら、自らを乗り越えねばなりません。

「使えば使うほどに得られる。」

「大切にすればするほど脆くなり、危険にさらせばさらすほどに強くなる。」

人間のカラダや心には、そのような性質があるようです。肉体と精神は、使うほどに、危険にさらすほどに強くなります。別の言い方をすれば、「鍛える」ということですね。トドメを刺されなかった時、人は強くなる。戦国時代の浪人達は、まさにそのような危機感たっぷりの状況が普通だったのでしょう。

たしかに、肉体的な限界や精神的な閾値を超えてしまうと、それで終了かもしれません。だからと言って、逃げてばかりでは成長できないのも事実。自らの限界がどこにあるのかを自覚することは簡単ではありませんが、安全圏から抜け出すことによって成長することは事実です。

カラダの場合は自覚しやすいですね。運動すればするだけ（正しい方法で）、カラダはどんどん鍛えられます。筋肉を鍛えるには、筋肉を使うしかありません。筋繊維を破壊→再生、という過程を繰り返すたびに、繊維が太くなって行きます。今よりも過酷な環境で生きて行けるようになるには、少しずつその環境に身をさらして行くのが一番の近道だと思います。

では、精神面はどのようなのでしょうか。メンタルタフネス関連の文献によりますと、心も筋肉と似たようなものだそうです。一定以上のストレスにさらされているとストレスに強くなるようです。ストレスによる負荷→時々休憩・リラックス、という過程を繰り返している内に、大きなストレスにも対応できるメンタルが育つようです。いきなり過重なストレスを抱えてしまうと潰れるかもしれません。しかし、その過重なストレスに直面するまでに、小さなストレスから逃げずに立ち向かい、その都度、克服しているのであれば、その過重なストレスにも負けない、強いメンタルが既に育っているかもしれません。

限界ギリギリまで挑戦しないと成長できない訳ではないと思います。その水準は、カラダで言うならオリンピック級の結果を求めている人のトレーニング方法であり、心で言うなら歴史に残るような偉人レベルの方々の苦勞（ストレス）だと思われるので、一般人である我々全員がその水準を求める必要はないと思います。ただ、厳しさを増すビジネスの環境においては、一般人であっても、カラダと心を鍛えることは怠れないでしょう。サバイブするためには保護された環境にはダメで、自発的に自らにプレッシャーをかけないと成長できないでしょう。

カフェの経営には、大なり小なり困難は付きものです。時には誰かに裏切られたり、自分以外の失敗のせいで大きな傷を負うこともあり得ます。もちろん、自分由来の大失敗も。そういった諸々の困難に対して、「諦めなければ、必ず道は開ける。」という言葉は当たり前過ぎますが、諦めた時点で道は閉ざされ、それまでの過程は結果を生み出さずして終了することになります。

「もう無理」と口にする前に、もうちょっとだけ気負わず進んでみましょう。結果は、一步一步の積み重ねでしかありません。経営における指針は、その一步を踏み出すことにかかっている、そう感じています。

本書では、これまでの経験を基に身に付けた知識や考え方、カフェの開業と経営上のポイント、具体的なプロデュース方法について述べてきました。本書の内容には、不十分な点、不足している点もあろうかと思いますが、カフェや飲食店の開業を目指す読者の皆さんのお役に少しでも立つことが出来たなら、幸せです。ありがとうございました。

平成24年6月 西脇 建治

not for sales Incorporated

ノットフォーセールズインコーポレーテッド株式会社



studio **SORA**
RF



studio gallery **CAKE**
3F



EMPORIO cafedining

2F 1F



[所在地] 〒152-0004 東京都目黒区鷹番 3 丁目 24 番 15 号

[電話番号] 03(5723)6301

[設立] 2006 年 2 月 14 日

[資本金] 30,000,000 円

[取引銀行]

三井住友銀行 小石川支店, 学芸大学駅前支店

東京都民銀行 春日町支店

目黒信用金庫 三谷支店

さわやか信用金庫 学芸大学駅前支店

[事業内容]

hard. div

- ・ ビジネスマネジメント業務
- ・ 有形商品開発業務

- ・ 経営コンサルティング業務
- ・ 飲食店舗コンサルティング業務
- ・ 広告代理店業務 ターゲット限定CM（7メディア）
- ・ 内外装工事業務
- ・ スタジオ運営業務（CAKE 3F SORA 5F カフェスタジオEMPORIO 1 & 2F）
- ・ 飲食店舗運営業務（EMPORIOカフェダイニング）

soft. div

- ・ 飲食店舗等トータルプロデュース業務
- ・ 新規業態の企画/開発業務
- ・ セールスプロモーション業務
- ・ クリエイティブ制作業務（新業態開発業務）
- ・ 無形コンテンツ企画/制作業務
- ・ 店舗デザイン/空間プロデュース業務
- ・ グラフィックデザイン業務
- ・ 広告制作/販促企画業務
- ・ ブランディングマネジメント業務
- ・ カラーコードデザイン・販売（卸売）制作業務
- ・ セミナー事業（経営・MBA・開業・ブランディング等）
- ・ イベントの企画・運営 等

[HP] <http://www.notforsales.net>

事例集：<http://nfsd.info/>

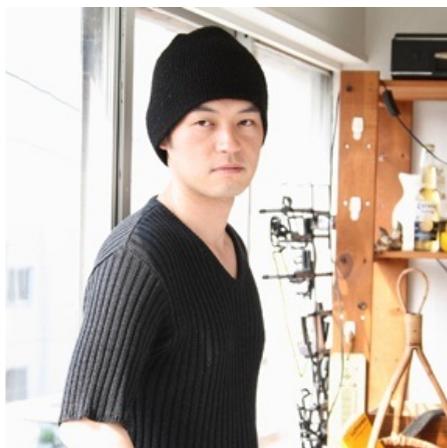
cafe EMPORIO：<http://emporio.tv>

studio CAKE：<http://studio-gallery.tv/>

カフェ開業論

<http://p.booklog.jp/book/49344>

著者：西脇建治（にしわき・たつじ）



著者プロフィール：<http://p.booklog.jp/users/nfs/profile>

著者ホームページ：<http://www.notforsales.net>

編集担当：本田光