

ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。

ビジネスモデルについて考えよう

今年は創業者向けの支援を多くさせていただきました。

創業プランと一緒に検討する中で、支援者として大切にしているのはビジネスモデルをどう構築するのかという点です。

ビジネスモデルとは、「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」であり、ざっくりいうと「儲ける仕組み」のことです。創業者の場合、そもそもお金を儲けることを考えていない、顧客との関係をどう維持するかが検討されていない等、儲け方が仕組み化されていないことが大変多いと感じます。そこで、ビジネスモデルの構築を検討するうえでおすすめしたいのが**ビジネスモデル・キャンパス**です。

ビジネスモデル・キャンパスの9つのブロック

①顧客セグメント（CS：Customer Segments）

主要な顧客のセグメント（かたまり）表す言葉が入ります。その人がどんなことを期待したり、悩んでいるかも記入しておくといよいでしょう。

②顧客との関係（CR：Customer Relationships）

売り切り、長期契約等顧客との関係の深さ、長さを表現します。

③チャンネル（CH：Channels）

顧客の獲得方法、商品を販売・提供し、アフターサービスを提供する経路を記入します。

④価値提案（VP：Value Propositions）

顧客がなぜ競合他社でなく、その会社の商品を選ぶのかという理由となる価値を記入します。

⑤主要活動（KA：Key Activities）

多品種少量生産、コンサルティング営業、丁寧なアフターサービス等価値提案を提供するためにおこなっている主要な活動を記入します。

⑥リソース（KR：Key Resources）

オシャレな店舗、優秀なスタッフ、生産技術等価値提案を提供するために必要となるリソースを記入します。

⑦パートナー（KP：Key Partners）

自社だけではまかなえない主要活動やリソースを提供してくれるパートナーを記入します。

⑧収益の流れ（RS：Revenue Streams）

商品代金、ロイヤリティ等どのように、どれくらいの売上が上がるのかを記入します。1回きりなのか、継続的なのかという頻度、競合他社と比較しての価格差も記入します。

⑨コスト構造（CS：Cost Structure）

主要活動、リソースにかかる費用、パートナーへの支払いなどを記入します。

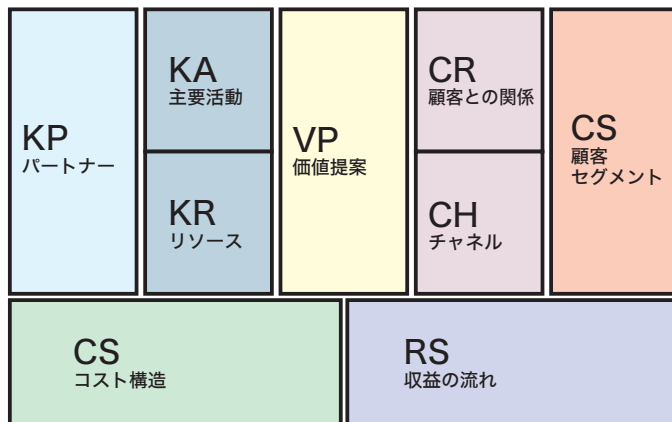
ビジネスモデル・キャンパスの9つのブロックは要素間で密接な関係がありますので、作成する際は付箋を使い、貼ったりはがしたりしながらいくつものパターンを検討していくようになります。ビジネスの世界は目まぐるしく変化していますので、たったひとつのビジネスモデルを見つけることを目的とするのではなく、多くの選択肢を検討し、最も効果的なものを選びとることが重要となります。

このように、創業者だけでなく新規事業を検討する等「創造」の場面で特に有効なツールとなりますので、ぜひ活用いただきたく、私も支援に工夫を重ねていきたいと思ひます。

さて、今年も多くの皆様にお世話になりましてありがとうございました。

我々ユーミックメンバー一同、来年も皆様のお役に立てるよう

専門分野を活かしながら一層精進していきたいと思ひます。引き続きどうぞよろしくお願ひ申し上げます。



writer

小倉 綾

飲食店の厨房改装のポイント



最近、飲食店の厨房改装のご相談をお受けしました。小売店の売場レイアウト変更の相談ほど多くは無いですが、それでも年に1～2回程度は厨房改装のご相談をお受けしています。

飲食店の場合、開店時に厨房の機能を設定して施工を行います。その際には来店客数を予想し、それに合わせた生産力を想定して設備などを導入します。しかし、開店後の客数が想定と違って生産能力が不足したり、思ったよりも厨房が使いにくかったり、厨房スタッフの人数が変わったり、厨房機器が古くなって買い替えが必要になったりと、一定の割合で厨房を改装するタイミングが発生します。「フロア」と「厨房」は飲食店運営の両輪になりますが、お客様に利用していただく「フロア」が目立ちがちです。しかし裏方になる「厨房」の改装で多くの課題が解決する場合があります。

厨房改装を行う際には様々な改善ポイントがありますが、中でも特に注意する事項としては下記のようなポイントがあります。店舗改装などを検討している事業者様にお会いした際に、合わせて検討するようにおススメしては如何でしょうか。

a. 作業環境を整備する

基本的には**関連する調理工程で使用する厨房機器を集めて配置**し、荷物を運ぶ作業や、調理作業時に歩く工程が少なくなるように工夫します。横の作業導線で考えるだけでなく、前後での作業導線、上下での作業導線で改善できないかを検討して取り組みます。調理スペースやストックスペースの見直し、効率の良い設備への更新も考えると良いでしょう。また、配置する人数、チーム編成、次工程や配膳までの工程を意識するほか、通路などの確保も意識して取り組みます。営業許可を受けなおす場合もあるので、**構想が固まったら保健所に相談**することをおすすめします。

b. 衛生面や安全面に配慮する

衛生面や安全面に配慮することはもちろん、**飲食店の営業許可の面でも検討**していきます。コンロやフライヤーなどを移動する際には「換気扇」についても合わせて設置する必要があります。**物理的に設置工事が可能かどうか**なども確認しながら検討する必要があります。また、食器類の保管スペースや温度管理、搬入時の衛生管理、防虫対策などへの配慮も欠かせません。

c. オペレーションの改善にも取り組む

厨房を改装するだけでは効果は限定的になります。**厨房作業の洗い出し**を行い、作業が効率化できるように**オペレーションを見直す**ことでより高い効果が期待できます。作業内容や段取りの見直しに加えて、開店前の仕込み作業の見直しや、仕置きしてある半調理品の状態やストック方法の見直し、担当割やチーム編成を見直すことも検討すると良いでしょう。提供する料理やサービスそのもの見直しも考えられますし、フロアからのオーダーを間違いなく担当者に迅速に伝えて、適切に対応するルール作りも欠かせません。

これから年末を迎え、忙しくなる飲食店が多くあると思います。厨房改装は難しいですが、まずは、オペレーションの見直しだけでも考えてみて良さそうです。

writer

渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。

スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士

ローカルベンチマークとは？

今回は、前号でお話したローカルベンチマークをご紹介します。経済産業省によれば、ローカルベンチマークは、企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツール（道具）として、企業の経営者等や金融機関・支援機関等が、企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として活用されることが期待されるとしております。

ローカルベンチマークでは、大きく2つの分野があり、一つは財務情報を中心とした分野、もう一つは非財務情報を中心とした分野です。財務情報については、対象企業の決算数値を入力すれば、対象企業の状況を6つの指標で業種別（11業種）の観点から点数化され、全体評価も算出されます。その6つの指標とは、①売上高増加率（売上持続性）、②営業利益率（収益性）、③労働生産性（生産性）、④EBITDA有利子負債倍率（健全性）、⑤営業運転資本回転期間（効率性）、⑥自己資本比率（安全性）で、経営分析でお目にかかる指標が盛り込まれています。

もう1つの分野は、非財務情報の把握です。①経営者への着目、②関係者への着目、③事業への着目、④内部管理体制への着目の4つ視点で質問項目が多岐にわたっています。支援企業の業務を理解するという視点では、「非財務ヒアリングシート②」にある、業務フロー分析が特色です。こちらは、知的資産経営の要素を取り入れたものであり、企業がおこなう業務（営業・製造など）が他社との差別化を生み出し、顧客に価値を与えるという考え方をベースにしています。もちろん差別化の要素が、業務フローだけに限定されるものではありません。一例を挙げると、ビジネスアイデアそのものが差別化であったり、業容拡大・多角化によるワンストップサービスによる差別化であったりします。しかし、多くの企業が業務レベルにおいて他社との差別化を実現しているため、一考すべき内容です。この業務フロー分析により、企業がどのような特色で顧客から支持を集めているか？また、企業にとってどこがウィークポイントなのか？を把握することができます。

この点において、経済産業省が提案しているローカルベンチマークのあり方、すなわち、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みであり、事業性評価の「入口」として有効です。ただし、このローカルベンチマークは所詮、事業性評価の「入口」に過ぎないということが留意すべきです。「入口」と表現されるように、ローカルベンチマークでは、言わば、企業経営者と金融機関・支援機関における、当該企業に対する理解・認識の一致というステージに留まります。現状に対する、深い共通理解と言ってもよいかもしれません。そのため、このローカルベンチマークのシートをまとめても、これからの経営計画（戦略・数値計画）などはすぐに作成できるものではありません（もちろん現状把握としては有効です）。ローカルベンチマークと経営計画の繋がりが、今後検討すべき課題であると言えます。先月、ある金融機関とその取引先様で、このローカルベンチマークの導入検証の支援をおこないました。そこで感じたことを、またお伝えできたらと思います。



企業の健康診断ツール
ローカルベンチマーク

※ローカルベンチマークについては

http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/
をご参照ください。

ローカルベンチマークのツールもダウンロードできます。

writer

吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化（IT活用含む）、後継者の立場に立った事業承継などの支援を行なっている。中小企業診断士