

飲食・食品事業者の「存在価値（意義）」 の見える化支援と実践 ～環境変化に順応する「事業価値」を再構築し 躍動する小規模事業者～



久保 正英
神奈川県中小企業診断協会

1. 本論文の目的と背景

新型コロナウイルス感染症の拡大による小規模事業者（以下、事業者）の苦戦の背景は、拡大前の「顧客層の著しい減少」に起因する。現状を打開すべく、「自社の取組みを変えるしかない」と模索しているが、闇雲に販売促進の手数を増やせば改善するというものでもない。多くの事業者は「利用可能性ヒューリスティック」の罠に陥りやすく、たとえば飲食店なら、「近所の店のテイクアウトが好調だから当店も始める」では、根本的改善には至らないことが多い。

では、好調な事業者の取組みは「何が違うのか」を確認していくと、不調な事業者には見当たらず、好調な事業者にだけ確認できる「大きな差（優位性）」があることに気づく。それが、論文タイトルにある「存在価値」である。

事業が継続あるいは成長を続けるには、「消費者に、そのお店や商品、サービスに価値がある」と認識してもらえかが鍵を握る。消費者にとって存在価値（意義）があるから、その店や商品を頼りにするという思考である。これは、一般的な概念としても「当たり前」であろう。しかし多くの事業者では、その「当たり前」が形骸化しているのではないかと思うところがある。このあたりを今一度見つめ直し、やり直すことができれば、好調な事業者の仲間入りができることを、口を酸っぱくしてでも言いたい。無論、これは創業においても同様である。

2. 存在価値を見出す手順と思考法

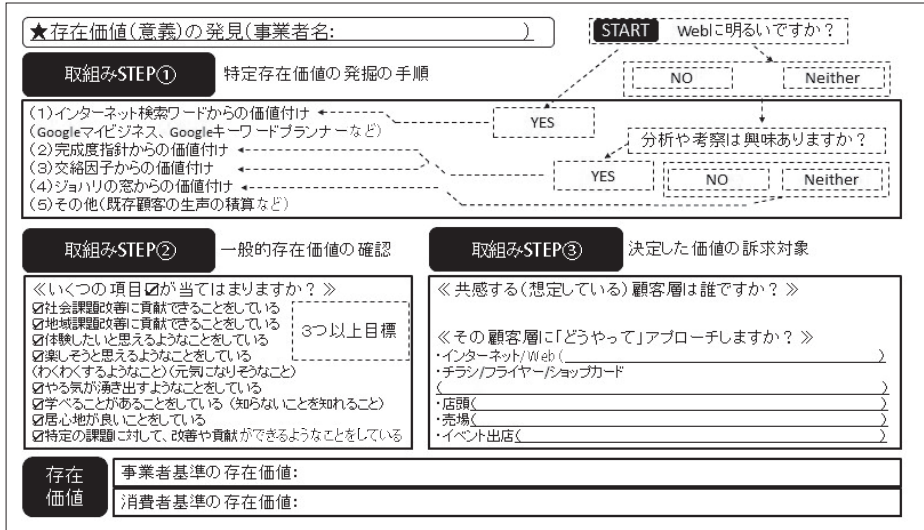
事業者が自ら存在価値を見出すことは難しいというのが、支援の現場での実感である。そこで、支援では図表1のようなシートを活用し、実現させている。

まずは存在価値を見出す手順を示し、事業者の考えや取り巻く現状を整理していく。最終的には、その価値が消費者に伝わらないと意味がない（伝わっても、魅力的でないと共感されない）ため、取組みSTEP③にあるように、その価値に共感したり、求めている顧客層がどこにいて、どうすればアプローチ可能なのかまで落とし込んでいく。

中でも、特定存在価値の発掘には骨が折れるもので、そこに我々のような支援者のかかわりが必要となる。経験的に、特定存在価値を見出す精度が高ければ、盤石な取組みへと発展する。特定存在価値は事業者特有のものであり、言い換えると、「特有の取組みとして育んでいけるか」ということである。なお、何度も登場する存在価値（以下、価値）という言葉は、次のように定義したい。

- ・事業者目線存在価値（以下①）：消費者が「お店や商品がなくなると困る」という理由
- ・消費者目線存在価値（以下②）：「このお店は***がおすすめだよ」の「***」部分

図表1 存在価値を見出す手順と販売促進の思考の整理



3. 特定存在価値を見出す支援と業績改善の事例

(1) 支援に至る経緯

今回事例で紹介する5つの事業者は、コロナ禍で早急な経営改善が必要（創業者にあっては、事業化の実現性の確保）との各商工会（図表2）の判断の下、各種専門家派遣制度がきっかけで支援に入ることになった。

図表2 支援のきっかけ

商工会名	事業者名
潟上市商工会（秋田県）	(有)戸田苑, (株)M商店
逗子市商工会（神奈川県）	fujico muffin, (株)SiCi
愛甲商工会（神奈川県）	ラピユタ

(2) インターネット検索ワードからの価値付け

消費者がインターネットで検索する場合、何かしらの解決策を求めてワードを入力している。この「求める解決策」こそ、価値として育むことができる。事業者が理解しやすいツールには、Google マイビジネス（Google マップ表示サービス）のインサイト、Google キーワードプランナーがある。Webにある程度明るい事業者なら使いこなせる。

秋田県潟上市の(有)戸田苑は、国道101号線に面しており、秋田市内と青森県のビジネスの往来に

多くのドライバーが利用している。Google マイビジネスの間接検索結果を参照していると、「ラーメン」という言葉でたどり着く方が多いことに気づく。そこで、価値を次のように設定し、ラーメンメニューを強化した。その結果、ラーメンに対する評価が増え、集客に成功している。

- ・①：市内の国道101号線でラーメンメニュー充実
- ・②：市内の国道101号線でラーメンなら同店だよ

神奈川県逗子市のマフィン専門店 fujico muffin は、2021年4月に開店した。開店準備ではキーワードプランナーを活用し、図表3の結果を得て価値を見出した。マフィンには小麦ではなくおから

図表3 マフィン関連ワード検索量などの確認

Keyword	Currency	Avg. monthly searches
マフィン	JPY	50000
米粉 マフィン	JPY	5000
おから マフィン	JPY	5000
おからパウダー マフィン	JPY	500
無着色 マフィン	JPY	500
米粉 バナマフィン	JPY	500
マフィン ベーキングパウダーなし	JPY	500
ベーキングパウダーなし マフィン	JPY	500
低糖質 イングリッシュマフィン	JPY	500
米粉 マフィン しっとり	JPY	500
無添加 マフィン	JPY	500
マフィン 糖質	JPY	500
おから マフィン 小麦粉なし	JPY	500

を使い、乳腺炎の罹患者や糖質制限中の方を意識するなど、乳製品や動物系素材を含まないこととした。その結果、健康な食事に気を遣う客層からも支持を得て、繁盛している。

- ・①：近隣市町で唯一の乳腺炎罹患者・糖質制限中の方向けマフィン
- ・②：乳腺炎・糖質制限中の方でも食べられるマフィンは同店だよ

(3) 完成度指針からの価値付け

SNS や 口コミ サイトに散在する消費者悪口からも、価値は見出せる。評価における悪口は、消費者が現状に不満を覚え、改善してほしいとする要望と見なすことができ、価値として育む論点になる。

神奈川県逗子市の(株)SiCiは、コロナ禍の購買行動を「従前より健康志向が高まっている」と判断し、その上で、焼菓子ボーロを新商品で開発する際、口コミサイト（もぐナビなど）で傾向を探った。

支援においては、サイトに散在する悪口を洗い出し、**図表4**のように整理を手伝った。左が口コミサイトの評価、右が悪口の論点の整理である。ベンチマークとして、焼菓子の最大手事業者の評価を置いた。5段階の目盛りは、評価の単純平均値である。

価値を見出すには、現在出回っている商品の改善要望（悪口）をどの程度充足できているかが鍵を握る。ベンチマークを上回る仕様を商品に組み込むことで、その論点を価値としてPRできる。同社の場合、サプリ・健康視点、甘さ抑制度で、ベンチマークを上回る商品仕様像を掲げ、商品化にこぎつけた。上市は2021年11月17日であるが、

事前商談を各流通小売業と開始しており、初回出荷予定の受注が好調である。

なお、同社の商品も**図表4**でプロットしている。これは、発売後の口コミサイトでそのような評価をいただけるよう、商品開発の完成度を高めていくという意志である。商品開発の完成度を「どの方向に高めていくか」を示した指針のため、著者は「完成度指針」と呼んでいる。

- ・①：国内で一番甘さを抑制し、健康配慮の子ども向け焼菓子
- ・②：安心して常用させられる子どもの焼き菓子は同社だよ

(4) 交絡因子からの価値付け

見せかけの相関関係の背景にある交絡因子からも、価値を見出せる。

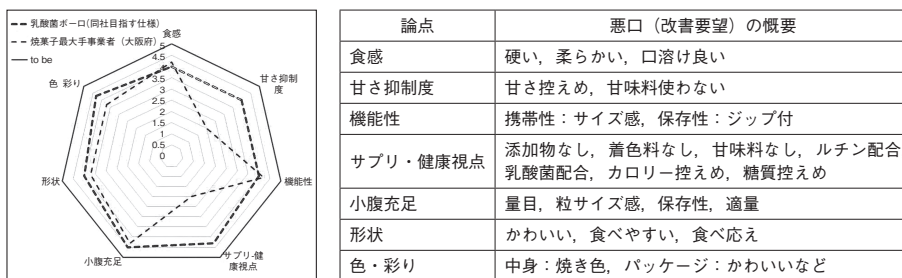
秋田県湯上市の(株)M商店（食料品店）は、同店の売上状況を商品群ごとに分析していく中で、**図表5**のような相関関係があることに気づく。

とはいえ、「量目の少ない刺身が売れるから、健康に配慮した加工食品も売れる」という関係性に因果はなく、いわゆる「見せかけ」である。つまり、何かしらの中間因子や交絡因子があると分析することが妥当で、その結果、「単身高齢者」の存在が交絡因子として浮かび上がる。この因子は、要因とアウトカムのそれぞれに影響を与えるため、因子の要求充足が鍵を握る。従って、価値は次のようになる。

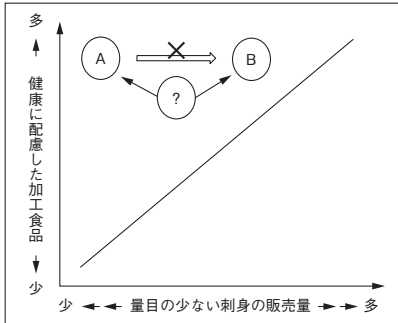
- ・①：単身高齢者が買い回りやすい市内No.1の品揃え
- ・②：市内で単身の高齢者に親切なお店は同店だよ

単身高齢者の要望に耳を傾け、個食の無添加惣

図表4 完成度指針



図表5 特徴的な売上関係図



菜類の充実、減塩加工食品など、品揃えを強化している。

(5) ジョハリの窓からの価値付け

ジョハリの窓からも、価値を見出せる。ポイントは、「店は知らずお客様が知る：盲点(図表6)」情報を発見することである。自店が知らない情報で、お客様が高評価している論点があれば、価値となる。

神奈川県愛甲郡愛川町のレストラン「ラピユタ」は、コース料理をメインにメニューを構成していた。しかし、コロナ禍で滞在時間が長くなるという特長が不利になり、集客に苦戦していた。そこで、このツールを活用して盲点を探し出した。

方法は、店外の場に赴き、地域住民の同店の陰口に耳を傾けた。その結果、多くの悪口を耳にしたが、同店のオムライスの評判が良いことに気づき、テイクアウトで延べ約40種類のオムライスの展開を図り、過去最高売上を獲得につながっている。

図表6 ジョハリの窓

	お店は知っている	お店は知らない
お客様は知っている		存在価値 (盲点)
お客様は知らない		

- ・①：町内のテイクアウトで唯一(一番種類が多い)のオムライス
- ・②：町内でオムライスなら同店だよ

4. 一般的存在価値の確認

図表1「取組みSTEP②」では、可能な範囲で取組み視点を増やすよう助言している。意識することで、お店や商品への「事前期待」が高まるからである。

事例を少々、以下に示す。

(株)M商店	体験したいと思えるようなことを実施	例：当たり券付きの個食刺身
fujico muffin	特定課題に対して改善や貢献に寄与	例：乳腺炎罹患者でも食べられる
ラピユタ	楽しそうに思えることを実施	例：顔付きのオムライス

画像1 左：M商店の取組み 右：ラピユタの取組み



5. 集客策や販売促進策を効果的にするポイント

(1) 一貫性と必然性

存在価値を見出した後の集客や販売促進活動は、一貫性と必然性を心がけると、事がうまく運ぶ。事業者の発信する情報に一貫性があると、「評価したい」という思考や、情報に必然性がある事業者を「評価したい」という判断が働くようである。

支援の現場で顧客行動を観察すると、価値に共感した方は事業者に接触を図る(来店する)。その上で、その価値を具現化した売場や商品、メニューを見て、納得して購買する。また、一度決めた方針(共感した価値)に則ることで、悩んで選ぶという「ストレスの低減」が期待でき、継続購買につながりやすい。「fujico muffin」を例にとると、一貫して乳腺炎の罹患者などでも食べられるといったコミュニケーションに特化している。これは店内POPだけでなく、メディアの取材で扱

画像 2 fujico muffin 逗子葉山経済新聞 Web 版の記事を引用

もともと土いじりが好きだったというfujicoさんは農業高校で食物作りや環境などを学んだ。「姉たちが乳腺炎になり乳製品や動物系素材を含む市販のお菓子が食べられなくなったことがきっかけで、姉たちにも食べてもらえる身体にやさしいお菓子を作り始めた」とfujicoさん。

われる際にも注意を払っている。また、消費者に「必然性がある」と判断していただける情報発信も心がけている（画像 2）。

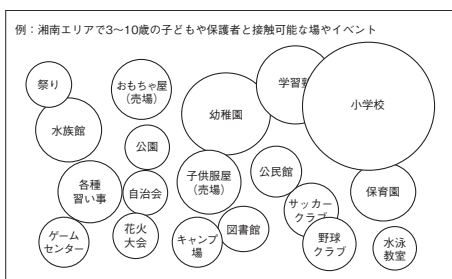
(2) 販売促進ツール活用時の留意点

販売促進ツール（SNS、チラシなど）を使って顧客にアプローチする際、ツールありきにならないことが重要である。

(株) SiCi の支援時に活用した顧客アプローチバブル図（図表 7）を紹介する。同社の「価値」に共感するであろう顧客層が、「どの場」に存在するのかを確認することに役立つ。ここでは、「3～10歳の子ども、あるいはその保護者」をターゲットに整理しており、円の大きさが概ね接触できる人数の多さを示している。接触する顧客層（場）を決めた後、どの販売促進ツールが適切かを検討していく。

たとえば、サッカークラブに所属する子どもや保護者に接触するのであれば、「Web よりも、チラシと試食用サンプルを持参して、直接配布できないか？それとも、コロナ禍なので郵送か？」と思索することが重要である。

図表 7 顧客アプローチバブル図



6. 最後に伝えたいこと

コロナ禍は、程なく 2 年になろうとしている。これだけの月日が経つと、この環境変化は「所与」のものとして扱わなければならない。これを

図表 8 公表可能な売上成果

事業者名	売上成果
(有)戸田苑	公表控える（成果は確認済）
fuiico muffin	21年4月～7月（4ヵ月間）約11,100千円
(株)SiCi	事前商談の受注金額 約12,000千円
(株)M商店	公表控える（成果は確認済）
ラビユタ	20年売上：19年比で約1.87倍

理由にしているのは、いつになっても業績は好転しない。

つまり、新型コロナウイルス感染症の影響による外部環境の変化は想定範囲として、「経営の舵」を取ることが大切である。本論文では、その取組みのアプローチの1つを紹介している。