

記号消費を活用した飲食店の 応援されるコンセプトストア開発の事例 ～応援消費誘発型のストアコンセプト設定と その具現化～



久保 正英

一般社団法人神奈川県中小企業診断協会

1. 本論文の目的

コモディティ化の進展の中で、中小や小規模事業の飲食店の差別化戦略は必ずしも想定通りの成果を挙げるのが難しくなっている。ポジショニング分析等、あらゆる角度から差別化要因を見出して実行しても、消費者にとって魅力ある差別化に達しているとは言い難い。「どんな」「どのような」差別化であれば消費者に受け入れてもらえるのだろうか。

また、外部環境が目まぐるしく変化する中で、流行を追いかけ適応し続ける努力も、経営資源が乏しい中小や小規模事業の飲食店には現実的では無い側面を日々の支援で実感している。

これらの理由から私は、外部環境に安易に左右されない『独自の主張』を打ち出し、その主張を日々展開する「コンセプトストア」への衣替えが、結果的に競合に追随を許さない差別化に繋がるのではないかと考えている。

以上のような苦悩を支援先と分かち合いながら共に考え、解を見出し成長への階段を昇り出した鎌倉市ベジカフェA店（以下、A店）の事例を紹介したい。

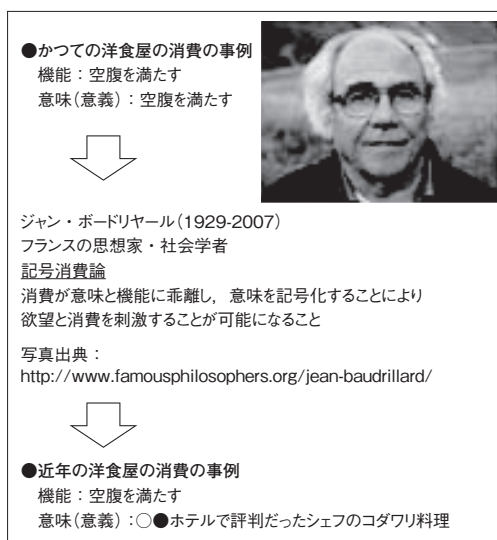
2. 記号消費と共感／応援消費

A店の事例を紹介する前に社会学の『記号消費論』を私なりに解釈して紹介しておく。この視点を共通認識として以下の事例の紹介に繋げていきたい。

現代消費は、生きていくために絶対に必要な最低限のモノやサービスだけを消費しているのでは

無い。例えば洋食屋で食事（外食）をする場合、洋食で空腹を満たすという機能を充足するためだけの消費行動（機能消費）はあり得ない（図1）。○●ホテルで評判だったシェフのコダワリ料理、有名な映画俳優が太鼓判を押す料理等々、何かしらの意味（または意義）を見出して消費者は消費している。この意味を「記号」と呼び、この記号に何かしらの意味を意図的に付与することで消費者の欲望と欲求を刺激し消費させる。これを「記号消費」と言う。また近年では消費は新たな潮流を見せている。それが共感消費である。これは商品やサービスの販売元並びに製造元等の気持ちや想いというストーリーに魅かれ（共感し）消費すること（つまりストーリーを記号としたもの）で

図1



ある。例えば先の洋食屋の事例で言えば「自分の出身の〇〇村には洋食屋が無い。この〇〇村のために〇●ホテルで腕を磨き、Uターンし洋食屋をオープンしました」と店主が起業理由を〇〇村の方々に話す機会があるならば、共感する村人も出現するであろう。このような場合、往々にして消費者（〇〇村人）には、「このような志が高い方を応援したい!」という情緒が湧くものであり、お店に来店することで経営を下支えする応援消費に結びついていくことが多い。つまり、応援したいという気持ちを刺激し消費するのである。

3. 記号消費を活用した経営課題の抽出

(1) A店の概要と支援に至る経緯

鎌倉駅から徒歩数分にあるA店は、A店主が17年前に熊本県南阿蘇市から就職のため上京後、外食チェーンで経験を積み、2010年にレストラン業としてオープンした。近隣に常々、約20~30店もの同業が存在する中であっても、なんとか事業を継続させてきた。駅に近いこともあり、週末は観光客を中心とした一見客で賑わい、平日は30歳前半から40歳半ばの独身女性の夕食や昼食需要で多くの固定客に支えられ、事業が継続できる程度の集客は未来永劫続くものと店主は考えていた。

〈A店概要〉

売上：12,374千円（2015年12月）
18,252千円（2014年12月）
直近の各月売上推移は表1を参照

席数：28席
従業員：パート2人

〈A店含む事業母体概要〉

形態：株式会社
資本金：500万円
事業内容：喫茶レストラン
店舗数：2店舗（レストラン、喫茶）
年商：24,720千円（2015年12月）
従業員：正社員1人、アルバイト3人

しかしながら2015年9月中旬に、A店から程近い立地にB店が出店したことを境に状況は一変する。週末の観光客の来店には特段変化は見られないものの、平日は閑古鳥が鳴くほどに、これまで来店していた多くの固定客がA店から姿を消した。慌てたA店主は知人であり、鎌倉市の隣にある逗子市内の飲食店店主に事の成り行きを相

談したそうである。

2016年1月、私は逗子市商工会からの専門家派遣で逗子市内の事業者を支援していた。その事業者からの紹介により、A店の支援に入るようになった。

(2) A店の経営課題の抽出

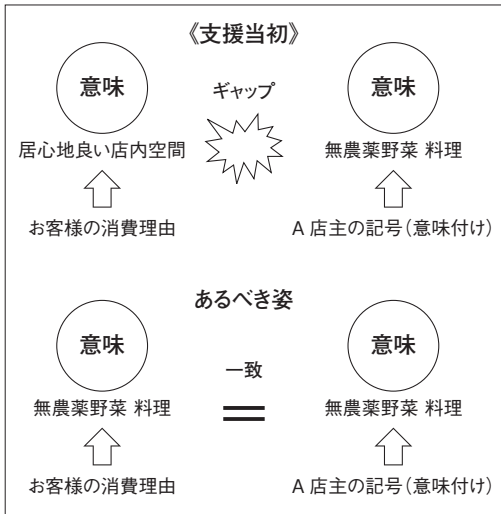
支援に入って真っ先に実施したことは、「これまで通っていた固定客はどこに行ったのか」を調べることであった。そのことを知ることが、再び集客していく上で近道だと考えたからである。そこでまずは、数少ないながらも現存する固定客の来店動機を知ることで何かしらのヒントが得られないかと判断し、A店主からの働きかけで3人の現存する固定客と話をする機会を設けていただいた。結果、この3人の来店動機は概ね一致しており、「長居でき、木の温もりで落ち着きのある店内空間（居心地が良い）」であった。店主は山登りが趣味のため、お店を始めるまでは、機会を見ては日本の山々に出掛けた。そのたびに持ち帰る木工雑貨の数々は相当数に上り、今では店内空間を彩っているのである。

私はこの話を聞いて大きな違和感を覚えた。それは店主に支援初日にヒアリングした際、自店の特長として、この店内空間を含めていなかったことである。店主には店内空間は日常のことであるため、わざわざ特長として認識出来なかったとも考えられる。一方、店主が強調した特長を読み返すと「無農薬野菜の料理」とあった。つまり図2にあるように、自店の意味（記号）がお客様に正しく認識されていないばかりでなく、お客様は別の意味で消費している実態が浮き彫りになったのである。

A店主は、消費者が消費する店内空間という意味付けを意図的に実施（記号化）していく考えは持っておらず、あくまでも無農薬野菜の料理を意味（記号）として取り扱い、消費して欲しいと考えていたのである。

余談であるが、消えた固定客の少なくとも4割はB店を日常使いにしていることが後ほど、A店も利用する固定客の言葉からわかった。B店は木材を内装に多分にあしらった店内空間を演出しており、以前A店を多頻度で定期的に消費していた固定客の多くが、B店に「居心地良い店内空

図 2



間」という意味（記号）を付し、消費するようになったためである。つまり A 店を居心地良い店内空間としていた多くの固定客が、B 店の方が A 店より居心地が良いと判断したのである。

4. 応援消費を誘発するストアコンセプトの検討と設定

(1) 応援消費されるための記号の検討

無農薬野菜の料理を仮に意味（記号）として扱ったとしても、近隣競合店の中には同じ意味を消費者に働きかけているお店も数店存在したため、必ずしもその意味（記号）に魅かれ来店し消費するとは言い難いと A 店主と判断し、ストアコンセプトを再設定することにした。具体的には図 3 の検討ツール（実際は空欄）を手渡し、共に議論して埋めていった。埋めていく際に A 店主と留意した点は、「お客様が A 店や A 店主の取組や思考に共感し末永く応援したくなる意味（記号）を設定しましょう」ということであった。埋める際には、左上から反時計回りに順に進めていくと理解しやすい。時間が許す限り何度も何回転も繰り返していき、より良い意味付け（記号化）に繋がる。最終的には図 3 のような完成に至った。

(2) スタオコンセプトの設定と具現化イメージの共有

ストアコンセプト設定においても図 3 を利用す

図 3

KUBO 経営コンサルティングオフィス

(応援)消費される記号の検討

記入日:

事業者名:

機能	(野菜で)空腹を満たす
意味	新規就農者の無農薬野菜(サラダ)が食べられる店
共感される意味(記号)の検討: (野菜は生食が1番美味しいと気付いたこと)	
応援要素の検討	
心意気	栽培が困難も頑張る無農薬野菜の新規就農生産者を応援したい
志	ナチュラル・オーガニックetc.のライフスタイルが日常な世の中に変化するよう微力ながら貢献したい

意味(記号)を消費するお客様の期待すること(事前期待)

(想定ターゲット: ナチュラル・オーガニック・ビオと言うワード意識層)

- 仕入れる農作物の栽培では農薬/除草剤等をなるべく使わないこと
- 料理には食品添加物や合成着色料等をなるべく使わないこと
- 養殖より天然志向が高いこと
- 食に関する関心が高くリテラシーが高いこと
- 急かされない/穏やかに/ゆっくりと食事を楽しみたいこと
- 食材や調味料のみでなく店内内外装部材やお皿等の食器類においても合成で無く可能な限り自然由来なコダワリが欲しいこと
- 食物の持つ酵素や油等の酸化等、食べ方にコダワリが高い

応援消費される記号の検討

野菜は生食で美味しさが1番伝わる。生食では無農薬(有機栽培/自然栽培等)野菜が1番美味しい。そのため鎌倉市・神奈川県・全国の優先順位で「新規就農者」を増やしたい。そこで生産者の「収入面の自立」を応援するために、野菜を沢山使った(サラダ中心)の料理を提供していく。

期待に応える具体策の検討

料理	サラダ中心(生食)
店内空間	天然木内外装/食に関する情報提供
店主	食に関する探究心の表出

る。何故ならば図3にはストアコンセプト設定の要素が既に散りばめてあるからである。無論、図3で設定された意味(記号)そのもの(新規就農者の無農薬野菜サラダを食べられるお店)をストアコンセプトとしても良いが、より具体的な活動を議論するために、図4の視点で「誰に」「何を」「どのように」を抽出していく。図3右下にならって飲食店の3要素(料理・店内空間・店主)について網羅することがストアコンセプトの具現化

ではあるものの、現実的にこれら全てに手を付けて進めていくのは至難の業である。そこで優先順位をつけるために、図4を利用し図5のように抽出するのである。

例えば無農薬野菜を使ったサラダでは、使う塩は精製塩ではなく天日塩を使い、オリーブオイル等の油では、なるべく酸化を防止した製法であるコールド製法のオイルを選択すべき等の見解が、ターゲット(誰に)層の心に響くことが整理される。

図4

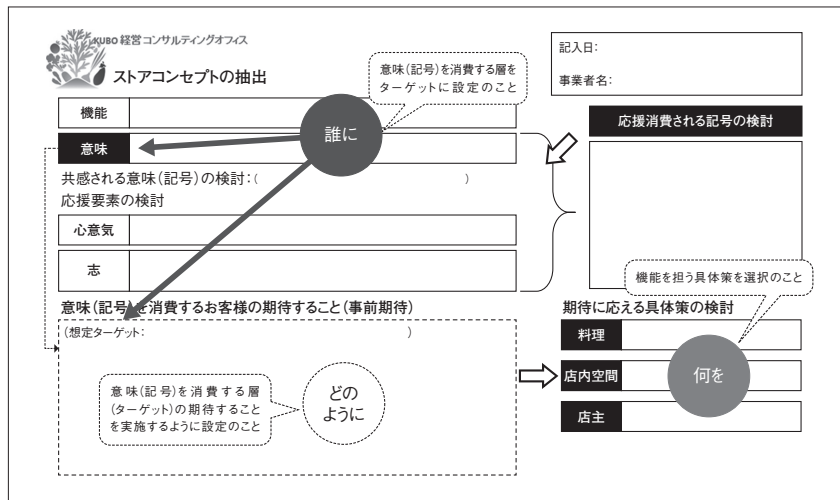
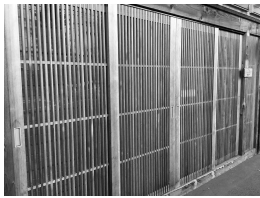


図5

KUBO 経営コンサルティングオフィス ストアコンセプトの設定(ストアコンセプトの具現化)			
	抽出	応援されるための記号消費の解釈	具現化案
誰に	無農薬野菜を食べたい層 ナチュラル・オーガニックに関心が高い層	<ul style="list-style-type: none"> 健康増進のため食生活を非常に大切にしている層 食への関心が高い(リテラシーが高い)ので、可能な限り正確な情報開示が必要な層 	<ul style="list-style-type: none"> ビオ・ナチュラル・オーガニックの言葉の定義明確化(店主考えの店内明記)⇒メニュー表等 有機野菜/自然栽培・自然農野菜のみの仕入
何を	サラダ中心(生食)	<ul style="list-style-type: none"> サラダで使う農作物は農薬/除草剤等を使っていないものでなければならない 新規就農生産者から仕入なければならない 	<ul style="list-style-type: none"> 新規就農生産者の言葉の定義(店主考えの店内明記)⇒メニュー表等 仕入地域の優先順位明確化(地域⇒県⇒全国) サラダのメニュー構成比は6割以上とする
どのように	<ul style="list-style-type: none"> 仕入れる農作物の栽培では農薬/除草剤等をなるべく使わない 料理には食品添加物や合成着色料等をなるべく使わない 食物の持つ酵素や油等の酸化等、食べ方にコダワリが高い 	<ul style="list-style-type: none"> 調理の加工度(調理工程が多段階)が高いほど調味料等から食品添加物等の混入の恐れ、酵素喪失、酸化があるので、なるべく加工度を上げない ⇒つまりサラダは最適な料理 	<ul style="list-style-type: none"> サラダドレッシングはオリジナルで店内調理(コールド製法等、なるべく酵素喪失・酸化の無い銘柄を選択) 塩は精製ではなく天日塩



間伐材を利用し
セルフビルドした店頭



レジ脇での新規
就農生産者の野菜販売



新規就農生産者招待のお話し会
ビュッフェ形式で食事を楽しむ



新規就農生産者
応援ランチプレート

5. コンセプトストアへの進化

店主はもっと「新規就農者の頑張り」と現状→自立を応援したい！」を来店いただいているお客様に知っていただきたいとの思いから、新規就農者の野菜をレジ横で率先して販売している。また仕入先生産者を招いての食事会を週に1回の程度で数か月前から始めたところである。生産者の栽培へのこだわり（農法等）やA店との出会いやエピソードを話していただく時間を食前に設け、その後、生産者を交えて、その生産者の農作物使用に特化した料理を楽しむのである。毎回25名前後の会になり、満員御礼で好評である。イベントに参加されるお客様には、A店の伝える意味（記号＝新規就農者の無農薬野菜のサラダが食べられる）への理解が深まる場になり、更にはお客様の力で「新規就農者を応援するお店」という認識（意味付け）にまで発展してきている。

A店主の「新規就農者の現状を知ってもらいたい→自立を応援したい！」という思いはコンセプトストアで言うところの「主張」であり、その「主張」をお客様に伝えるために既に飲食店の飲食提供という業を超え、イベントや物販にまで業容を拡大している。今後は新規就農者が提案する

加工品の販売、畑や田んぼでの収穫イベント等々、飲食店の垣根を超えた取り組みを加速させる所存である。

6. お客様に応援される飲食店になる 日常運営7つのステップ

以上のような取組から「新規就農者を応援するお店」という「主張」が次第に浸透し、お客様の心の中に「新規就農者を応援する志のあるA店を応援したい」というマインドが醸成されていることをA店主と共に確認した後、応援してくれるお客様（応援客：お店の成長や継続に力を貸して支えてくれるお客様）を増やす仕組みを日々の経営活動に構築しておくことになった。具体的には図6の7つのステップを意識して日常の取組を実施する。何に取り組むかは図6の左の空欄に書き込んで行く。例えばステップ2の情報発信と開示では、A店主が過去に読んで学習した農業、健康、環境配慮、料理等をテーマにした本を飾るように並べてお客様も手に取って読めるようにしておく。これがどんどん更新・増えていくことが望ましい。更新・増えていくことで店主が日々、時間を見つけては学習していること（学習意欲が高い）がお客様に伝わる。このことは、ステップ1

図 6



表 1

《A 店売上／延べ来店客数 時系列確認》2015年6月～2016年7月

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
客数	1,091	945	1,020	679	572	537	765	486	442	533	667	822	973	993
売上	1,622	1,522	1,581	985	863	601	1,025	502	632	776	1,002	1,323	1,211	1,257

(単位：客数(人)(延べ来店数(購買人数))・売上(千円))

の一生懸命な姿にも映るし、ステップ3の共感を導き出す切っ掛けにもなり、次第にお客様の心に「力を貸したい(応援したい)」というマインドが醸成されていく。ステップは大きく3つに分類でき、「力を貸したい」→「実際に力を貸す(購買する等)」→「力を継続して貸してもらう」という3つの段階がお客様の心の中に順に芽生えるよう誘導されている。詳しくは自著『「お客様が応援したくなる飲食店」になる7つのステップ(同文館出版)』を参照されたい。

7. まとめ

以上のような支援を続け、そしてA店が具現化していく取組は表1のように来店数、売上という目に見える形で確実に成果に結びついている。まだまだストアコンセプトを具現化している途中であるので、予断を許さないものの、これまでの経験則から、「記号消費を活用したA店の応援されるコンセプトストア開発」は一定の成果を得たと実感している。

本論文で紹介した図3→図4→図5の流れを経たコンセプトストア開発は、延べ13事業者で実施済みであり、大きな成果に結びついている。そのため飲食店の支援に広く活用されていくことを期待している。