

20年度

設問A テナントビルに入居するインスタア・ベーカリーの企画

テナントビルに入居するインスタア・ベーカリーの企画において、問いの①～⑧についてそれぞれ記述せよ。

[概要]

1. 商圏内1世帯当たりのパンの消費額は月額2,000円であり、1次、2次、3次商圏及び競合する店舗などは下記の通りである。
2. 出店するインスタア・ベーカリーの冷蔵庫やオープンなどの設備費は一式2,000万円であり、作業室は50㎡が必要である。
3. 人件費を除く材料費の原価を32%とし、売れ残りなどのロスを8%で計算(荒利益60%)。人件費はパートを含み10人分とし、年間4,800万円とする。作業室と売場の家賃と共益費の合計は月額1㎡当たり3,000円とする。減価償却は、内装費、設備ともに10年償却とする。ただし、保証敷金は無しとし、水道光熱費、広告宣伝費、包装資材費、支払利息を含む事務管理費は売上の10%とする。

[商圏世帯と競合店]

- i. 1次商圏3,000世帯(半径500m)競合店なし
 - ii. 2次商圏5,000世帯(半径1km)インスタア・ベーカリーの競合店1店あり
 - iii. 3次商圏15,000世帯(半径3km)2つのスーパーマーケット、3つのコンビニエンスストアでパンを販売
- 計 23,000世帯

ただし、本店と2次商圏のインスタア・ベーカリーにはそれぞれ4台の駐車場があり、3次商圏のコンビニエンスストアにも4台の駐車場がある。また2つのスーパーマーケットにはそれぞれ40台の駐車場がある。

[問い]

- ① 1次商圏におけるシェアを何%と想定するか。
- ② 2次商圏におけるシェアを何%と想定するか。
- ③ 3次商圏におけるシェアを何%と想定するか。
- ④ 年間予想販売額はいくらか。
- ⑤ 売場面積を何㎡とするか。売場効率3.3㎡あたりはいくらか。
- ⑥ 売場と作業室の内装工事費をいくらに設定するか。
- ⑦ 売場の内装計画の主旨を簡潔に述べよ。
- ⑧ 予想される事業計画について赤字にならないよう算定根拠を示し、予想される税引前利益はいくらか答えなさい。

※あわせて、事業が黒字とならないときは、設備費や人件費をどのように調整するかを記入すること

選択した設問 ▶▶▶ A 〈解答例①〉

〈立地の評価〉

- (A) 1次商圏の世帯数が3,000であるのに対し、面積が3倍の2次商圏は5,000世帯で世帯密度で55%にとどまる。また面積が32倍の3次商圏は15,000世帯で同じく16%にとどまっており、本件の立地は世帯が集中するエリアに存することかよくわかる。
- (B) また、世帯の集中するエリアでありながら、インスタペーカリーの空白地帯となっており、半径3km内においても競合は1店という、マーケット的にも十分なポテンシャルをもった立地である。
- (C) SMやCVSにおかれるパンは大手メーカーの製品であることがほとんどであり、「焼きたて」や「手づくり」等のわかりやすい差別化を図れることからすみわけは十分可能と考えられる。

〈問いに対する回答〉

① 1次商圏におけるシェアの想定

- ・1次商圏での競合は、日用品の買い物時におけるSMでのパンのあわせ買いのみと考えられる事、また本件店舗にも駐車場が4台分ある事から車での来店が十分に考えられる事から、60%と想定した。

② 2次商圏におけるシェアの想定

- ・2次商圏では同様にSM等によるシェアが1次商圏と同様に40%程度考えられ、また競合店が本件の1次商圏と同面積程度は独占すると想定、残ったシェアを競合店と半分ずつシェアしたと考えると20%と想定される。

③ 3次商圏におけるシェアの想定

- ・3次商圏では、SM等に近いエリアにおいてはそのシェアの多くをとられると考えられるが、逆に1次商圏の32倍の面積をもつこの商圏では、SMよりも本件が近くなる立地も相当面積を有する事から、3次商圏の外側に競合店がある事を多少含んでも15%は想定できると考えた。

④ 年間予想販売額

- ・1次商圏 $3,000 \text{世帯} \times 2000 \text{円} / \text{月} \times 12 \text{ヶ月} \times \text{シェア} 60\% = 4,320 \text{万円}$
- ・2次商圏 $5,000 \text{世帯} \times 2000 \text{円} / \text{月} \times 12 \text{ヶ月} \times \text{シェア} 20\% = 2,400 \text{万円}$
- ・3次商圏 $15,000 \text{世帯} \times 2000 \text{円} / \text{月} \times 12 \text{ヶ月} \times \text{シェア} 15\% = 5,400 \text{万円}$

合計 12,120万円/年

⑤ 売場面積と売場効率

- ・商圏内のSMやCVSのパン売場と大きく差別化を図る為に、小面積でもイートインの席を設ける事としたい。また作業室が50㎡である事から作業室率を50%と設定し全体で100㎡、よって売場面積を50㎡と想定する。
- ・結果、売場効率は $800 \text{万円} / \text{年} \cdot 3.3 \text{㎡} = 66.7 \text{万円} / \text{月} 3.3 \text{㎡}$ となった。

⑥ 売場と作業室の内装工事費

- ・作業室の内装は、設備費が別に想定されている事から最小限におさえる事として@6万円/㎡ (約@20万/坪)
- ・売場はイートイン等のへの対応も含め@14万円/㎡ (約@46万/坪)

・よって、内装工事費の合計（設計含む）は、

$$@ 6 \text{ 万円} / \text{m}^2 \times 50 \text{ m}^2 + @ 14 \text{ 万円} / \text{m}^2 \times 50 \text{ m}^2 = \underline{1,000 \text{ 万円}}$$

⑦ 売場の内装計画の主旨

- ・今回の出店に関する大きな目標は、マーケット的ポテンシャルが十分見込める立地でのSM及びCVSへの徹底的な差別化である。
- ・商品であるパン類の味と質はもちろんの事、イートイン等のサービスや、またいきたいと思わせる店舗づくりが大きな課題となる。
- ・そこで、
 - a) パンが新鮮で安全であることをアピールできるガラスばりの作業室。
 - b) 窓ぎわ等の居ごこちのよい場所にイートイン席を設定し、あたたかみのある、ふさわしい内装材を使用。
 - c) ターゲットが広い商品を売る為、バリアフリーを徹底して、子どもから老人、また障がい者にも使いやすい内装とする。
 - d) できるだけナチュラルな内装とし、老若男女、万人から支持され、あきのこないものとする。

⑧ 予想される事業計画および税引前利益

〈収 入〉	売上	12,120 万円／年	(問④で導出)
〈支 出〉	原価 (材料費)	3,878 万円	(32%)
	ロス	970 万円	(8%)
	人件費	4,800 万円	(パート10名含む)
	家賃・共益費	360 万円	(3000円／月m ²)
	減価償却費	300 万円	(設備2000万円 + 内装1000万円/10年)
	事務管理費	1,212 万円	(10%) ↑問⑥で導出
	小計	11,520 万円／年	
〈税引前利益〉	12,120万円／年	- 11,520万円／年	= <u>600万円／年</u>

以上

選択した設問 ▶▶▶ **A〈解答例②〉**

設問に対する回答を用意するに当って、前提となる本インスタ・ベーカリーの店舗企画について考えてみる。

いわゆるパン屋は、食品スーパー等を中心に販売されているホールセールの袋パン、(これは、1兆3000億円を超えるパンマーケットの大きなシェアをフジパン、山崎製パンなど大手3社が占めているわけだが、) 冷凍の半製品(ベークオフ)を店頭で焼き上げるスタイル、それに、今回の粉から練り上げ、発酵させ、成形、焼成をすべて店舗内で行なうインスタ・ベーカリー(スクラッチベーカリー)の3つのスタイルに大別される。通常インスタ・ベーカリーは、店舗内にイートインがある場合と、その機能を持たないものがあるが、今回の飲食を持たないタイプの場合の店舗面積は、70㎡～100㎡と言われている。その内、入口等の制約で多少差異はあるが、売場と作業スペースは、各50%程度となっている。(もちろん、“ミルクロール”で代表される安価を売り物にしている店舗スタイルでアイテム数を絞り込んだものは、売場が作業室の半分程度のものもあるが) 標準的な店舗のアイテム数は60アイテム程度その内菓子パンが収益率を押し上げる収益構造となっている。但し、経営の安定化と言う観点で考案すると、食パンやフランスパン等の主食パンが、売上の3割程度を占めるのが良いとされている。インスタ・ベーカリーの環境は、ホールセールの販売攻勢、コンビニのベーカリー分野での戦略投資、パン消費の伸び悩みに加えて、最近の世界的な資源投資(バイオエネルギー等を含む)を背景とした小麦価格の上昇、日本の酪農施策の問題から引き起こされたバターの商品不足等によって良好なものではなく、むしろ非常に厳しいものとなっていると言わざるを得ない。そのような経営環境の中では、ただ単に焼きたてのパンを販売していると言うだけでは、勝ち残ってゆけない。昨今では、ショップ間での差別化を図る具体的な店づくりが行なわれている。その動きは、日常パンに徹した、わり安な価格設定を行なっているものと、厳選材料等にこだわった高級路線への動きと2分されつつある。今回のインスタ・ベーカリーについては、「特別の日の特別な人のためのベーカリー」をコンセプトにブーランジェリーと言われる価格帯を高めに設定した店舗を目指したい。もちろん、厳選素材をうたい客単価を高めに設定するものの、主食パン、菓子パン等には、一般的な販売層も取り込める品ぞろえとし定番50アイテム+季節的な要素を入れた限定アイテムを10アイテム程度用意したい。ややアッパーな顧客と、ブランドイメージで引かれる一般顧客層も取りこぼしのない店舗企画としたい。店舗計画では、間口を広く明るいイメージにし、初めての顧客も店内に入りやすいものとする。店舗内は、視覚のみではなく、嗅覚をも訴求できる様、出来たてパンの芳しい香りがただよう様に演出する。商品は、一般的に良く使われているグルテンを形成し易い外国産小麦の強力粉で作ったものだけでなく、「こゆき」等国内産の小麦で使ったものを売りにする。酵母についても、果実酵母のブドウ酵母やサワー酵母、最近注目されている白神こだま酵母を使った商品も定番とし、他店との差別化を図る。国内小麦や天然酵母を材料としたものは、特別なスキルが必要となるが、それだけに競合店が、まね出来ないものであり、競争力が維持できる。プライスカード等についても、商品名にこだわり、最近のトラサビリティにも対応するため、素材の詳細を記入する。販促については、FSP手法を活用するため、会員カードを発行、利用度、利用額に応じたサービスなどを行ない、顧客の固定化、一顧客の販売額増強に役立てたい。また、イベントとして、バースデープレゼント、パン教室サポート等も行なうなど地域との密着にも努めたい。また、当店独自のサービスとして、オーダーメイドブレッド等の企画や、ワイン販売とのコラボも検討したい。上述の様な差別化の図れる店舗計画をもとに、設問の回答を行なう。

① 1次商圈におけるシェアを何%と想定するか。

→60%と想定する。通常、新店舗では、初年度シェアを15%程度、好調期で25%程度とするが、最寄りに属するパンについては、1次商圈が重要であり、競合店がないこと、差別化の図れる店舗

であることから、60%とした。

② 2次商圏におけるシェアを何%と想定するか。

→25%と想定する。25%のシェアは、好調店での1次商圏内でのシェアであるが、4台の駐車場を備えた、差別化された店舗であることと、競合店がいることを考慮に入れ25%と想定した。

③ 3次商圏におけるシェアを何%とするか。

→10%と想定した。半径3kmの商圏は、通常ベーカリー店としては厳しいが、単なる最寄品としてではなく買回り品的な要素も取り入れた計画であり、より広域の商圏から吸引するものである。

④ 年間予想販売額はいくらか

→別表の通り約1億を予想している。

1次商圏	シェア60%売上43.2M	月額2,000円/世帯×3,000人×0.8×12ヶ月
2次商圏	〃 25% 〃 30 M	〃 2,000円/世帯×5,000人×0.25×12ヶ月
3次商圏	〃 10% 〃 36 M	〃 2,000円/世帯×15,000人×0.1×12ヶ月
合計	※109.2M	

⑤ 売場面積を何㎡とするか。売場効率3.3㎡当たりいくらか。

→上述の通りインスタ・ベーカリーの標準的(70㎡~100㎡)なものとして売場面積50㎡(店舗100㎡)とする。売場効率約700万円/坪・年であり、中小企業庁発表の中小企業の経営指標から比較し高いものとなっているが民間調査(矢野経済研究所等)との比較では販売好調店の範囲内である。

⑥ 売場と作業室内装工事費をいくらに設定するか。

→ベーカリーショップの内装・設備の合計額は一般に@60万円/坪と言われており、オープン、冷蔵庫、ミキサー等の設備費は標準的な店舗として700万円~1,000百万円と言われている。以上より内装工事費は、1,000万円とした。(30坪×60万円/坪=800万円)

⑦ 売場の内装計画の主旨

→店舗全体計画の厳選素材を用いた特別のスキルで作ったパンであることを一目で判る様、原材料の写真等をディスプレイした、明るい内装とする。レジ横には、こだわりの特別スキルを意識付ける様、オープンがガラス越しに見える様計画する。

⑧ 予想される事業計画について赤字にならない算定根拠を示し、予想される税引前利益はいくらか。

→以下の表を参照願いたい。税引前利益 0万円

	(百万円)	※調整条件	計算根拠
売上(販売額)	109.2		④の回答より
原 価	38		109.2M ÷ 92% × 32% = 38M
総利益(荒利)	65.5		109.2M × 60% = 65.5M
人 件 費	48	※24	パート10人 48M ※@40万円/月・人
家 賃	3.6		3千円/㎡・月×100㎡×12ヶ月=3.6
事 務 費	10.9		109.2M × 10% = 10.9M
償却(設備)	2	※1	20M ÷ 10年 = 2M
(内装)	1		10M (6の回答) ÷ 10年 = 1M
税引前利益	0	※25	

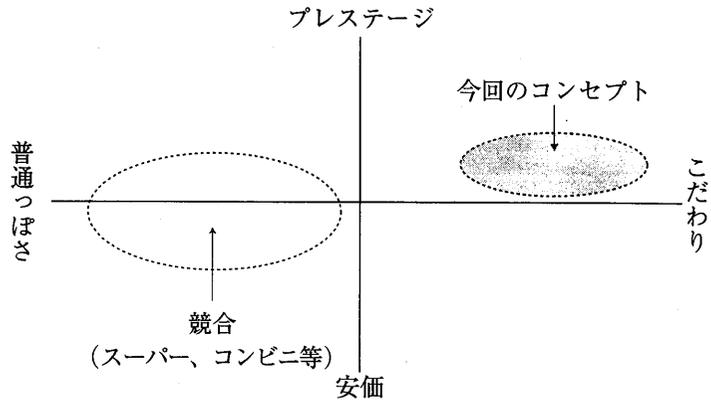
※事業が黒字にならないので、設備費や人件費を調整する。まず、設備費であるが、設備費のメインであるオープンや冷蔵庫、ミキサー等の費用として2,000万円を大きすぎる通常標準店舗で、700万円~1,000百万円と言われているので1,000万円とする。次に人件費であるが、この条件では、パート1人当りの日額平均が40万円であるが、中小企業庁発表の中小企業の経営指標(月額17万円程度)を参考に月額平均20万円、年間2,400万円とする。すると上記別表※のとおり税引前利益は、2,500万円となる。

選択した設問 ▶▶▶ **A〈解答例③〉**

【前提】 本件におけるインスタ・ベーカリーの考え方

- ・ 昨今、消費構造の変化やスーパー、コンビニなどの競争環境の激化により、街のパン屋も明確なコンセプト、戦略的な事業計画の策定が不可欠となっている。
- ・ 例えば、コンビニにおける「焼きたて直送便」など、手軽に安価で美味しいパンを購入できるようになっており街のパン屋には「こだわりの菓子パン」「高級惣菜パン」など、消費者にわかりやすい訴求が必須である。
- ・ ところで、いわゆる「喫茶店」もパン屋と同様の環境下にあると考えられ、ドトールコーヒーを皮切りに、スターバックスコーヒーなど、安くて手軽でカッコいい「カフェ」が消費者に受け入れられ、爆発的に増加している。
- ・ そして、最近では「カフェ」にも様々な業態が出現し、「食事系カフェ」「スイーツ系カフェ」「ベーカリーカフェ」などがその例である。
- ・ 本件においては、商圈内の競合との差別化を図るため、粉の計量から焼き上げまで行い、カフェ機能もとり入れた『スクラッチベーカリーカフェ』をコンセプトとした企画を行う。

- ・ 本件のスクラッチベーカリーカフェのポジショニングは右図のとおり。



2次商圈のインスタベーカリーのポジションを踏まえ、若干の調整を行うものとする。

- ・ ターゲットについては男女比、年齢構成世帯人数、昼夜間人口など周辺地域の詳細な調査・分析を要するが、主に主婦やOLなどの女性をメインターゲット、サラリーマンをサブターゲットとする。
- ・ そして、クロワッサンを主力商品として有機野菜を使ったクロワッサンサンドなどの惣菜パン、ノンアレルギーパンなどLOHASをテーマとしたわかりやすい商品構成とする。
- ・ 地域コミュニティとしての手作りパン教室を開催。近隣小学校ともタイアップすることで子供たちへの食育にも貢献。地域密着のCSRにも積極的に取り組む。

① 1次商圈におけるシェアを何%と想定するか。

② 2次商圈におけるシェアを何%と想定するか。

- ・ 競合であるインスタベーカリーとの位置関係や山、川などの地理的要因にも左右されるが、いわゆる“10分商圈”（徒歩10分、車10分、自転車10分）である2次商圈までが、ベーカリーにおけるメイン商圈である。
- ・ ここでは、競合店であるインスタベーカリーの存在を鑑み、各商圈におけるシェアは下記の通り想定する。

① 1次商圈：70% ② 2次商圈：30%

③ 3次商圈におけるシェアを何%と想定するか。

- ・ スーパーマーケット、コンビニとの競合が激しいことと、ベーカリー単店がもつ商圈の大きさを

鑑みると、3次商圏におけるシェアは5～10%が妥当と想定される。

- ・なお、上記同様、競合店との地理的な要因等のほか、自動車保有率などにより若干の見直しも要する。

④ 年間販売予想額はいくらか。

- ・商圏内1世帯あたりのパン消費額2000円/月、および上記商圏ごとの想定シェアから、各商圏において期待できる月商は下記のとおりである。

<ul style="list-style-type: none"> ・1次商圏：@2,000円×3,000世帯×70% = 4,200千円 ・2次商圏：@2,000円×5,000世帯×30% = 3,000千円 ・3次商圏：@2,000円×15,000世帯×10% = 3,000千円 	}	合計10,200千円/月
--	---	--------------

- ・したがって、年間販売予想額は122,400千円となる。

⑤ 売場面積を何㎡とするか。売場効率3.3㎡当たりいくらか。

- ・本件において作業室は50㎡、一般的なベーカリーにおける売場・作業室の面積比は概ね50：50である。

- ・したがって、本件における売場面積は50㎡とする。

(つまり店舗全体で100㎡(約30坪)となる)

- ・④の予想販売額から、売場効率3.3㎡(=坪)当たりは月坪340千円となる。

⑥ 売場と作業室の内装工事費をいくりに設定するか。

- ・設備費を除く内装工事費は坪単価500千円程度が妥当。

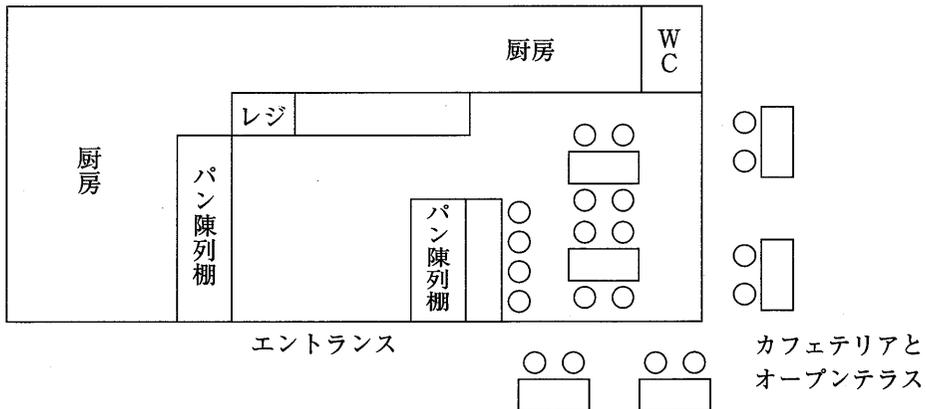
- ・店舗面積(売場+作業室)は約30坪であるから、内装工事費は@500千円×30坪=15,000千円となる。

⑦ 売場の内装計画の主旨について

- ・先述のとおり、本件においては「LOHASなスクラッチベーカリーカフェ」をコンセプトとした。

- ・このようなコンセプトのもと、店舗のゾーニングは以下のようなイメージとする。

(駐車スペースは4台分確保する)



- ・外観および内装は本格スクラッチベーカリーを表現する欧風として、全体的にやわらかく、明るいイメージ。

- ・LOHASを表現するために麦やピールを使用した什器を取り入れる。

- ・エントランスは開放的に間口をとり、横にはガラス張りの厨房と開放的なオープンテラス。ヨーロッパのカフェを思わせるテントとウッドチェア、ウッドテーブルを配置し、「こんなところで軽食をとっている私ってステキ!」と思わせる空間に。

- ・厨房はエントランスだけでなく、カフェテリアからも見えるようにガラス張り。
- ・パンの陳列棚は厨房から焼きたてのクロワッサンをゴロゴロ放り込め、作りたての惣菜パンもそのまま並べられる。効率的な運営にも配慮した設計とする。
- ・高齢化社会に対応したバリアフリーデザインやユニバーサルデザインにも充分配慮する。
- ・カフェテリアは20席で、オープンテラスはペットOK。

⑧ 予想される事業計画および税引前利益

- ・年間収支計画は以下のとおり(事業計画)

〈収入(売上)〉	…	122,400	千円
〈支出(費用)〉			
ア) 材料費(ロス含む) ※40%	…	48,960	千円
イ) 人件費(10人分)	…	48,000	千円
ウ) 賃料(1㎡3,000円/月×3.3㎡×30坪×12ヶ月)	…	3,564	千円
エ) 減価償却費(内装+設備35,000千円、残存10%、定額法)	…	3,150	千円
オ) 諸経費(水光熱費、広宣費等) ※10%	…	12,240	千円
	支出合計	115,914	千円

- ・したがって、予想される税引前利益は6,486千円。

これは売上高営業利益率でみると5.29%となり、一般的なパン屋の営業利益率と比較しても妥当である。

(省庁による最近のアンケート調査では5.2%前後)

20年度

設問B 【大型団地に隣接する商店街に出店計画】

大型団地に隣接する商店街に出店する、次の業種の計画について、問いの①～⑥それぞれ記述せよ。

出店業種は、(a)レストラン系、(b)惣菜主体（イートインを含む）のテイクアウト系、(c)スイーツ（店内飲食とテイクアウトを併設）系、(d)その他独自の業種、以上から選択して出店計画する。出店店舗面積は、100㎡とする。

なお、店舗立地周辺は、ほとんどが住宅地であるが、当然、ロードサイド店舗、中規模スーパーなど競合店は数店ある。現状の商店が置かれている環境を考えながら、これからの社会に求められる業種・業態への発想を期待した店舗とする。

【周辺概況】

東京近郊の人口約10万人（約4万人6000世帯）のベッドタウン的性格の都市のほぼ中央部に位置する、旧住宅公団の大型団地、約1500戸の団地（建設後約40年を経て、居住者の高齢化が進むが、住環境は良好で、バス網や道路整備も悪くない）に沿う商店街である。

【問い】

- ① 選択した業種名
- ② マーケット調査の方法を考える
- ③ 調査に基づいた業種及び独自の商品計画
- ④ 独自のサービス及びパブリシティの計画
- ⑤ 客単価と年間売上目標（初期投資、全ての営業経費を念頭において）
- ⑥ みせづくりのイメージ（店舗構成を含めて）

②～⑥ 単純平均で各400字以上として、合計2,000字以上（用紙2枚以上）を目安として考え、概念図や表などもこのスペースに含まれる。事業計画に必要な数値計画は要求しないが、数値基準を念頭においた上での計画を進めるにあたっての考え方、方法や組み立てを重点的に評価する。

選択した設問 ▶▶▶ B〈解答例①〉

〔大型団地に隣接する商店街に出店計画〕

設問① (b)惣菜主体のテイクアウト系

設問② マーケット調査の方法を考える

出店にあたり、①利用客の中心となる大型団地の世帯構成、②団地隣接商店街の利用客構成、③近隣商圈の競合店舗の現況という3つの項目を調査する。

①は、商店街出店者で構成される組合や、UR本部、または、市役所等へ出向き、団地の世帯構成や空き室の状況等団地に関する情報を取材する。

②は、出店者組合への取材に加え、アルバイトを雇い商店街の歩行者調査を実施し、利用人数・性別・年齢層(時間別)といったデータを収集する。

③は、実際に地図やインターネットで調べた近隣商圈の競合店舗へ出向き状況調査を行う。

設問③ 調査に基づいた業種及び独自の商品計画

◎調査結果報告

①調査により、この団地の構成は、約4割にあたる600戸の世帯が高齢者であり(居住人数約2名)、約6割にあたる900戸の世帯が現役世代であり、その内の6割にあたる世帯が1～2名の子供を有する世帯構成であることが分かった。

②調査により、朝はサラリーマンや学生がCVSにて弁当やドリンクや軽菓子を購入し、昼から夕方にかけて主婦層が、スーパーマーケットや専門店にて食料品を購入しており、時間帯や年齢層を考慮すると、この商店街の利用客のメインは団地住人及び近隣住人で構成されていると言える。

③調査により、近隣商圈の競合店舗は駐車場を配備し近郊からの集客があり、団地商店街に比べて規模による商品価格帯の設定が1割位安価となっている。

各調査の結果、近隣に競合店舗は存在するが、価格の設定を抑えれば、十分勝算はある。またこの団地は、サラリーマン世帯及びリタイヤした高齢者が中心であり、特に共働きの世帯も多く、総菜や弁当の需要が見込まれる。また、東京近郊という土地柄、緑や自然も多く残っており、散歩を楽しむ高齢者やマラソンなどをして健康に気をを使う若い世代に向けて100%野菜ジュースなど健康飲料を楽しめるイートインスペースを計画したい。

設問④ 独自のサービス及びパブリシティの計画

独自のサービスとして、野菜ジュース等の健康食品を提供する以上、野菜にこだわりたいと考える。あまり、知られていないが、東京近郊で多くの野菜が栽培されており、地元の新鮮野菜を使った商品を提供する。地元の農家から仕入れる事により運送費の削減や、地元産業の活性化にも貢献したいと考える。

また、当店のリピーターになっていただくサービスとして、

- ① ポイントカードの作成…利用する程に得になるシステムとする。
- ② 弁当のごはんは、お買い上げ時にパックに詰めて、ホカホカのごはんを提供する。
- ③ 特殊な営業時間帯の設定…朝・夜の通勤通学時間帯を営業し、弁当や惣菜の売上げを見込む。
その分アイドルタイムは、仕込中とし休憩にあてる。
- ④ 団地や商店街への催事への積極参加…シーズン毎の団地や商店街の祭や催事への参加は、日頃のお客様への感謝と初めての人へは、当店のアピールの場として商品を還元していきたい。引いては、団地や商店街の活性化に繋がると良い。

設問⑤ 客単価と年間売上目標

- ① 客単価：弁当・総菜(600円/1人)を中心とするが、イートイン客も考慮し、客単価を350円/1人と設定する。

② 年間売上目標

a) 初期投資：1200万円（内借入れ900万円）

・内 訳：設計費	50万円
内装工事費	600万円
厨房機器費	300万円
冷蔵ケース費（2本）	100万円
広告宣伝費	50万円
雑費	100万円
	計1200万円

b) 1ヶ月の必要経費

・内 訳：商品原価（50%）	790万円
人件費30万×2名	60万円
15万×4名	60万円
減価償却費+雑費	30万円
家賃（坪1万円）	30万円
借金返済	30万円
	計1000万円

c) 来客予定人数

団地住人総数：4200人

近隣住人総数：500人

計4700人

来客予定人数を住人総数の2割が月4回利用すると想定すると、

$940人 \times 4回 = 3760人 / 1ヶ月$

よって年間売上は、

$3760人 \times 350円 \times 12ヶ月 = 1580万円$

$1580万円 - 1000万円 = 580万円$

年間の売上総利益は、580万円となる。今後、借入を返済し、来客人数を増大させ、800万円前後の利益を目標としたい。

設問⑥ みせづくりのイメージ

初期投資において、内装費を坪20万円に設定しており、あまり高価な仕上げ材は使用出来ないが、地元新鮮野菜をテーマとしている為、ナチュラル指向の内装仕上げを心がけたい。またエントランスは、間口を大きく取り、商品をボリューム感ある陳列で見せ、一部、見せる厨房をかまえ、ライブ感も合わせて押し出していく。

また、店内厨房横に冷・非冷ケースをかまえ対面販売を行う。ドリンクスペースは、立席と座席4席程度を設け、常に清潔感をキープするよう心がける。

高齢者も多く来店される為、厨房以外は、バリアフリーとし、床材もムクのやさしいフローリング材を採用する。壁は、アイボリー色系の土壁を採用し、少し和のテイストも取り入れ、落ち着いたイメージを出したい。

売場を18坪、厨房・バックヤードを12坪にて構成し、極力導線を広く取り回遊性を高める。

また、ディスプレイとして、色とりどりの新鮮野菜を効果的に陳列し、素材の良さや新鮮さを視覚へイメージさせる手法を取り、当社が、環境や健康を配慮している安全な店であるというイメージを持たせていく。

選択した設問 ▶▶▶ **B〈解答例②〉**

① 選択した業種名

(d) その他独自の業種

② マーケット調査の方法

- (1) 店舗立地周辺の小学校およびその近辺の「学童保育施設」を調査し、さらにその施設の入所ま
ち(待機児童)数を調べる。
- (2) 小学生を持つ世帯を中心に「共働き世帯」の数を調べる。
- (3) 店舗立地周辺の小学生対象の学習塾及び習い事教室の状況を調査
- (4) 店舗立地周辺の保育所、または託児所の状況を調査
- (5) 国および、地方自治体による、「子育て支援施設」に対する助成金等の制度の調査

③ 調査に基づいた業種及び独自の商品計画

(1) 業種：「教育サービス(学習塾)機能を付加した、学童保育施設」

※周辺の共働き世代の小学生に対し、従前の施設より、安全面と質の高いサービスを提供すること
で、共働きの親が安心して働くことのできる、地域貢献の施設(店舗)を目指す。

※店舗立地周辺は、団地の築年数から、児童数自体は、減少傾向と見られるが、住環境の良さ、
交通網の良さから、通勤に便利であり、共働き世帯の比率が高く、ニーズは一般的傾向として
見込める。②の(1)の調査で10名以上の待機があれば有望。

※「学童保育施設」は地域によっては「放課後ルーム」など呼称は異なるが、機能としては、正
規の授業後の児童をある一定時間(18時または19時まで)一定の場所で大人の管理のもと、預
かる施設を言う。

(2) 商品計画

ア) 児童の保育(預り)機能

→放課後から一定時刻までの間、大人スタッフの管理のもと、安全に預ることで、共働き世帯
が、安心して働ける環境をつくる。

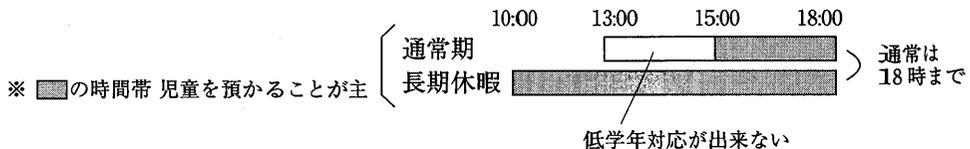
イ) 児童の教育機能

→ア)に加え、単に、一定時間預るだけでなく、教育プログラム(学習塾のメニュー)を付加
することにより、質の高いサービスを提供する。

④ 独自のサービスとパブリシティの計画

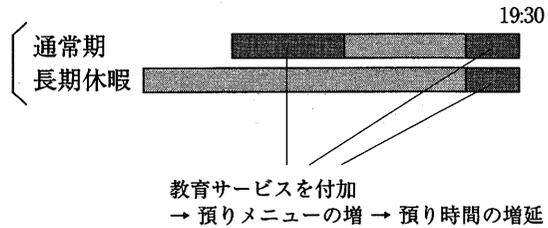
ア) 保育(預り)機能…従来の学童保育施設より、長時間の預りを可能とする。

① 一般の学童(例：小学校付帯型)



⑤ 教育サービス付学童

④に加え、学習面のケアも行う
 ■の時間帯



イ) 教育機能

- 単に時間を過ごすだけでなく、学習面もケアできることを可能とする。
- 施設→他の学習塾といった移動がなくなり、安全面の問題も、解決できる。
- 定員の余裕があれば、施設を利用していない児童も教育サービス（学習塾）のみの利用も可能とする。
- 小学生向けに国語、算数を基本に講座を設定。
 状況に応じて、理科、社会、及び英語を加える。
 (近隣の学習塾にない特色を強くアピールする。)
 (例) 教科書準拠、少人数制、月謝割安 など)

⑤ 客単価と年間売上目標

(1) 客単価 (月額)

ア) 預り	通常月	1人	50,000円	
	長期休暇	1人	75,000円	
イ) 教育サービス	施設生	月	4,000円	(1教科)
	施設外生	月	6,000円	(1教科)

(2) 年間売上目標

ア) 預り (常時12名の預りを想定)	通常日	@50,000 × 12人 × 10ヶ月 = 6,000,000円	————— ①
	長期日	@75,000 × 12 × 2ヶ月	1,800,000円 (夏冬春) ——— ②
イ) 教育サービス	施設生	@4,000 × 8人 × 1.5講座 × 12ヶ月 =	576,000円 ——— ③
	施設外生	@6,000 × 20人 × 1.5講座 × 12ヶ月 =	2,160,000円 ——— ④

① + ② + ③ + ④ = 10,536,000円

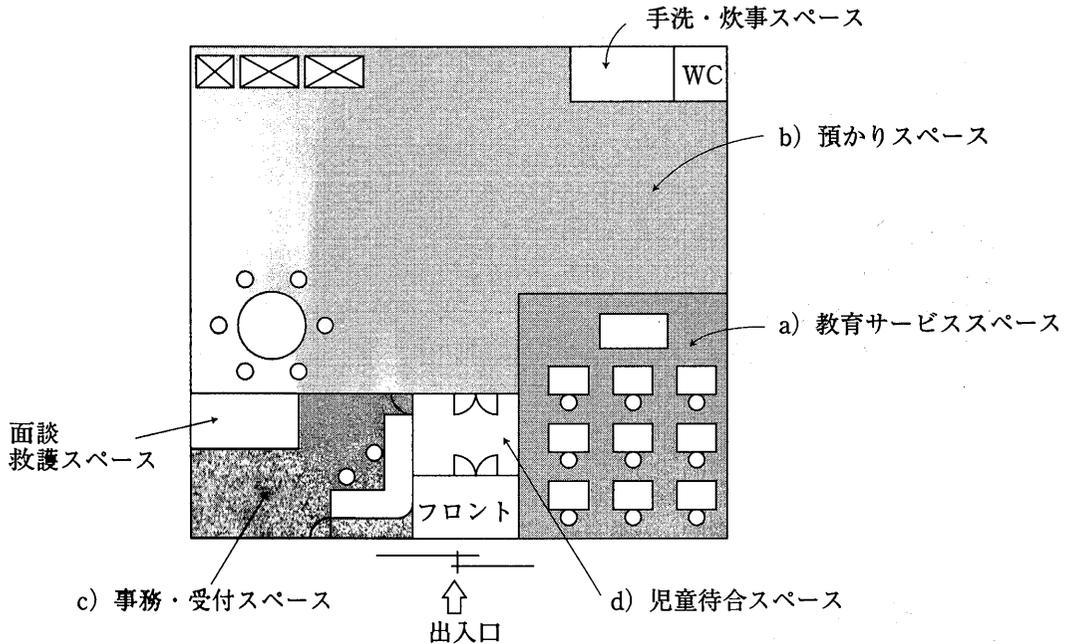
(3) 収支

収入:		10,536,000円	
支出: 人件費	@3,000,000 × 2人 =	6,000,000円	初期投資 3,500,000円
家賃	@250,000 × 12ヶ月 =	3,000,000円	
光熱費	@30,000 × 12ヶ月 =	360,000円	収支
その他	@20,000 × 12ヶ月 =	240,000円	10,536,000 - 9,600,000
		9,600,000円	= 936,000

※収入においては、施設の一定の基準を満たしていた場合、「子育て支援施設」として国や、地方自治体からの助成金を受けることができる。
 ※利用者増を図るため、近隣の保育所及び託児所と連携提携を行ない恒常的な利用者供給のシステムをつくる。

⑥ みせづくりのイメージ

(1) 店レイアウト



- a) 教育サービススペース…学習塾機能をもたせる。定員は学生にもよるが、9名前後。
- b) 保育（預り）サービススペース…預りの児童は通常ここですごす。12～15名定員。
- c) 事務、受付スペース…大人スタッフの待機とインフォメーションカウンター
区画内に面談と病人がでた際の救護室として個室を用意。
- d) 児童待合スペース…教育サービスを受ける施設外生の待機所。
外部からの不審者侵入を防ぐため扉を、2重に設置することで、安全面に考慮したつくりとする。

※預りスペース及び、教育サービススペースは、児童のアレルギー等の問題も考慮し、フローリングなど、床材については、慎重に選定を行なう。

※また、国及び地方自治体の助成金補助をにらんで、その基準にあわせた仕様を考えることも重要。

以上

選択した設問 ▶▶▶ B〈解答例③〉

① 業種

(a) レストラン系

② マーケット調査方法

① 周辺地域の飲食店リサーチ

地域住民の行動範囲内を歩いて調査及び利用

② 独自アンケート調査

聞き取りアンケートを行い地域住民のニーズを確認

1) 立地、広さ、外食頻度等 2) 地域に不足しているサービス

③ インターネットによる飲食店調査

飲食店等の口コミ内容の調査

③ 地域住民が集うカフェレストラン

① コンセプト

・大型団地等の立地を活かし住民の会合の場としての利用を考慮した無農薬カフェスタイルレストラン

・決して所得が高くない住民層が低価格にて味わう事のできるラグジュアリー空間とし優越感、幸福感を経験してもらう事をモットーとする。

・リピーター獲得に力を入れたサービス

・席数 35席 ・イメージ：自然、清潔、ゆったり

② ターゲット

周辺住民20～40代主婦層、ファミリー層

③ 商品計画

1) 食 べ 物：無農薬野菜や自家栽培食材を主体とする。味付は、高齢者も視野に入れた薄味中心（素材のうまさを味わう）

メニュー例：とれたて野菜のざる盛り二種ソース、しゃきしゃきレタスいため

※その他高齢者も意識したわかりやすいメニューも計画

2) 飲 み 物：豊富な種類の紅茶、フレッシュ生ジュースを中心とした構成

メニュー例：ローズヒップティー、フレッシュバナナジュース、柚子ドリンク、日本茶

3) ス イ ーツ：素材だけの甘みや色にこだわったデザートメニュー構成。和菓子も取り入れ

メニュー例：自家製カボチャのパンプキンパイ、自家製トマトのあま〜いケーキ、果物ゴロツと大福

④ 独自サービス

① キッズスペース完備：子育て層がゆっくりできる様、遊具やDVDを完備したスペース。どの席からも見やすい位置、仕切をガラスとする事等安心できるスペースとする。

② ベビーカー対策：ベビーカーも置けるゆったりとしたレイアウトとする。

③ トイレ：おむつ替えスペースの設置、アメニティーの充実

④ 無料インターネット：すぐに調べられる様無料でインターネットができるPCを設置

⑤ 無料サンプリング：企業からのサンプリング商品をお客様に提供

⑥ お料理教室：リピーターへのサービスの一環として料理教室を定期的開催

- ㉔ 自家栽培野菜の販売、栽培スペースの貸与（お客様が栽培した野菜自らが収穫し料理しても
らう事ができる）
- ㉕ 大型液晶TVの設置：主婦層が昼ドラも見れる様配慮
- ㉖ 全メニューカロリー表示：レシートにも食べたもののカロリーが記載される。

販促計画

- ㉗ リピーター層へのDM
- ㉘ 携帯電話を活用した販促
 - ・クーポン配信
 - ・来店促進メール
 - ・個室予約
- ㉙ 料理教室
 - 従業員とお客様とのつながりを強化
- ㉚ ぐるなび等のサービスの活用

⑤ 客単価と年間売上目標

・営業時間

10時～12時：モーニングカフェタイム

子供を幼稚園等に送り終えた主婦層をターゲット。客単価500円

12時～14時：ランチタイム

地域住民、労働者をターゲット

客単価900円

14時～17時：ティータイム

主婦層の会合、デザート類の充実

客単価800円

17時～21時：ディナータイム

客単価1500円

売上計画

時間	客単価	客数	売上	原価(10%)	人件費	利益	
10時～12時	2	500	20	20,000	2,000	10,000	8,000
12時～14時	2	900	30	54,000	5,400	15,000	23,600
14時～17時	3	800	20	48,000	4,800	18,000	25,200
17時～21時	4	1500	30	180,000	18,000	32,000	130,000
				302,000			186,800

月間売上約180,000×29日 = 5,220,000

支出計画

- ㉛ 賃料 (5000/㎡) 500,000 /月
 - ㉜ 内装費用返済 500,000 /月
(内装、設備5000万)
10年償却
 - ㉝ 水道光熱費 900,000 /月
 - ㉞ 人件費 売上計画に含む
 - ㉟ 材料 //
 - ㊀ 広告宣伝費 100,000 /月
 - ㊁ その他 200,000 /月
- 支出予測 2,220,000 /月

- ・年間売上目標
- ・売上5,000,000 / 月 × 12 ヶ月 = 6,000万 / 年
- 支出2,500,000 / 月 × 12 ヶ月 = 2,000万 / 年
- 年間利益 4,000万 / 年
- ∴年間売上目標 6,000万円

⑥ みせづくりのイメージ

① カラーコンセプト

清潔感、暖かみ、ナチュラルをイメージした店内内装デザイン

② 照明計画

上記イメージを基にした明るい照明計画、間接照明

③ レイアウト

- ・ベビーカーが通行できる巾を確保、テーブルの間は、若干広めとしベビーカーを横付けできる様配慮。
- ・入口付近は、なるべく広めとする。
- ・オープンキッチンとし客席との一体感も演出
- ・デシャップ付近に大きめのテーブル（コンロ、シンク付）を配置し、料理教室などにも活用

④ 設備

- ・大型液晶TV：テレビ放映の他に自然を意識した映像を流す。USEN動画配信Gyao等を使い企業の販促としても活用
- ・音 響：こち良い音量のナチュラルテイスト音楽
- ・そ の 他：アロマを使い、こち良い空間を演出
- ・アメニティ：トイレには大きな鏡と化粧スペース。
 試供品化粧品を試せる様にする。
- ・ゆったりソファ

⑤ その他

- ・ス タ ッ フ：笑顔とハキハキとしたスタッフを雇用
 主婦層に向けイケメンスタッフも雇用
 制服は、清潔な白シャツ、黒のショートエプロン。コックもお客様との距離を感じさせない気さくな人を雇用。