

【報告テーマ】

# BAKERY SHOP. ベーカリーショップ “夫婦の絆”大奮闘記



中小企業診断士

堀内 仁

## 商店街と共に栄える製造小売／ベーカリーショップ

立地は、東京都目黒区の南部に位置する目黒平和通り商店街の中に店舗を構える。戦後まもなく平和を願い生まれた昭和の佇まいを残す通りに、50数店舗の店が並ぶ。歴史がある。毎日の食料品を求める買い物客で賑わっている。その中央部に位置している。屋号は「宝録堂」、店舗の広さは、10坪程

度。内、売場は8坪程度。夫婦2人とお母さまの3人で運営する家族経営である。オーナーは石窯・ベイクドパン作りの名人、奥様はフロアを取り仕切る店長として、お母さまは古くからの馴染み客から愛される地域の顔役として夫婦を支えている。品揃えの構成は、焼き上がりの食卓パンやあんぱん・デニッシュ等のおやつパン、フランスパンや調理パン、焼き菓子など、約50種程度のレシピを持ち、季節に合わせて提供している（図1）。



### ■お店／概要

・屋号	ベーカリーショップ 宝録堂
・業種	製造小売り・サービス業
・住所	東京都目黒区 ／目黒平和通り商店街
・事業者名	株式会社 宝録堂
・資本金	1,000万円
・従業員数	3人
・創業	1927年4月

図1

## オーナーの願いは、売上げUPと廃棄残ゼロ

売上げを高めたい。売上げは、客数と商品単価の掛け合わせ。まずは、客数を伸ばしたい。単価を上げることは、一律では難しい。買っていただけるパワー商品を開発することか？そして、廃棄をゼロに近づけたい。どうしても夕方に売れ残る。商品を束ねバラエティーセットにして、値段を下げ店前棚に並べているが、売れ残る。忍びない。原価率が落ちない要因となっている。夕方に売り切りたい。願いである。

## 解決策は、焼き上がりのパンを美味しい“とき”、“欲しがるとき”に、提供する

立地及び店舗の面積等が似た都内の繁盛店をベンチマークした。売り切る店は、朝から午前中に売れる波がある。その店だけにある名物商品がある。多くは、惣菜パンであること。焼き上がりの時間帯は、お客様の流れ

に応じて異なるが、馴染み客には浸透している。

値引きセット等の売れ残り品は見当たらない。繁盛店は1店舗/15~20坪程度で3,000万円を上げている店もある。一般店の3倍である。ここから得た成功要因から検討点として、4点を挙げた。①売上げ額年間3,000万円を目標値とする。その実現可能性を検証する。②お客様の来店に至る曜日・時間の流れを把握し、焼き上げ時間を設定する。③売りたい商品を購入に導く陳列。買いやすい客導線等を再整備する。「何が」今日売れるか？顧客は欲しがるか？を毎日考える。④宝録堂の売り物▶人気商品を産み出す。石窯・焼き上がりの美味しさを特徴として、季節の食材を組合せた逸品を考案することとする。以上を今後の課題とした。

集客を高める策として、奥様の発案であり、近所の奥様方が集まるおしゃべりの場にしたいという願いを叶えた。一昨年の10月、店内を美味しい珈琲が愉しめるイートインスタイルの店舗に改装をした。午後のひと時、カフェを楽しむセットメニューを提供した(図2)。狙いは当たり、集客が高まり売上げUPを導いた。

ほっこり商店街・一店逸品  
今月のおすすめ  
11月 カフェセット  
イートインスペースを用意しました。焼き立てパンや焼ききたてのミカド珈琲で、ランチやお買い物の間のひと時をお楽しみください。毎月変わるお得なセットメニューをご用意しております。

●開催場所：目黒平和通りほっこり商店街→マップは裏面を見てね！  
●実施店舗：アヴァンキョウエーでんき+三陽本店+宝録堂+星野屋酒店  
主催：目黒平和通り「ほっこり」ブランド開発委員会

毎日、焼き立てパンをお届けします。  
大塚夫婦のおすすめ  
11月の健幸menu

Aセット	サンドイッチと珈琲 450円
Bセット	ハチマシ*クロワッサンと珈琲 350円
Cセット	ホイップ*クロワッサンと珈琲 300円
	ミカド珈琲 160円

Bon Appetit

※各店のコーヒーはミカド珈琲を使用しています。ミカド珈琲は1948年東京日本橋で創業し、種別及び鎌倉令どの有名観光地で愛されています。  
※上記料金は、消費税込みです。レジメニューは変更することがあります。  
※1健幸とは、食が元気になることを、本気で実現したいという気持ちの込められた造りです。

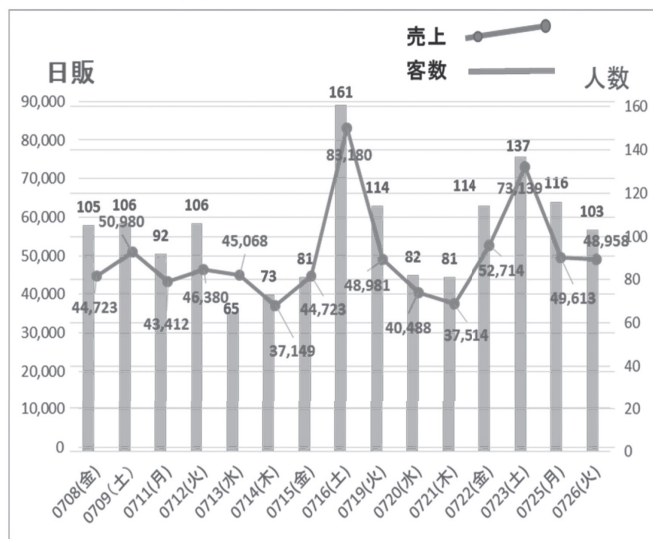
目黒平和通りほっこり商店街  
宝録堂/HOROKUDO  
Tel. 03-3793-0056  
営業時間：10:00-20:30  
定休日：日・祝日

図2 カフェメニュー・チラシ



## 曜日別、時間帯別、パン種別の購買動向を分析する

先に挙げた課題解決に向け、まず曜日別・時間帯別の客数と販売額の動向をレジデータから集計した(図3)。曜日別動向は、週末が伸び、週の半ば水曜日はダウン。時間帯別動向は、12時・15時・17時に売上げ高の波がある。1日の客数平均は、102人/日、販売額平均は、49,990円/日(2015年7月8日~26日日休/集計)。パンの種別動向は、菓子パン・焼き菓子パン、調理パンに比べ、ベイクドパンが断トツでシェア(66%)が高いことが判別したが、カテゴリー別にデータが区分されておらず、購買動向を把握するには至らなかった。パン市場の標準的指標は、菓子パン:30%,食卓パン:25%,総菜パン:20%,調理パン:16%,フランスパン、他:9%(矢野経済研究所2017年推計値)となっている。利益率は、一般的に総菜パンが高く、食パン類が低い。宝録堂の本データに含まれるベイクドパンは、一部の菓子パン、食卓パン、フランスパンが含まれる。今後の検討課題として、利益の取れる惣菜パンの企画開発が望まれる。



## 販売計画(案)を作成。日々決算、日販5万円から倍額10万円を目指す

日々の運営実体験から、まず実現可能性の高い順に目標値を定めることにした。イートインスタイルの方式にしたことによる午後の来店客数と客単価のUPを見込んだ。客数を現状102人/日から130人に、客単価を現状の493円/日から800円に、目標値を置いた。利益構造の見直しをした。固定費率が52%と高い。支出を抑える検討をし、固定比率30%の繁盛店モデルへの改善提案を行った。損益分岐点比率を下げ、利益の出る構造にする改善計画を作成した(図4・5)。

売れ残りを出さない。売り切る。原価率を下げる。日々決算、毎日“時間帯別”販売計画を立て、集中と効率の店舗運営をめざすこととした(図6)。

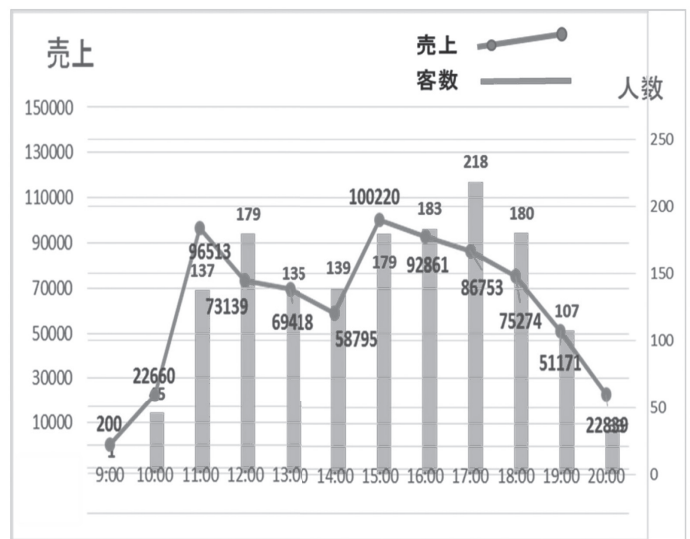


図3 レジ集計データ

◆ 目標売上高を算出

損益分岐点売上高は、1,826,8115 円。平成 25～26 年度決算 売上高は、11,362,053 円です。6,906,052 円の差異があります。固定費と変動費のバランスの改善、固定費比率 30%程度が好ましいです。利益の確保、継続的・安定的事業として存続するためには、必要利益 600,000 円≒家族年収が 1,000 万円程度の確保を目標とした場合、必要売上高は、31,362,053 円程度となります

損益分岐点売上高				単位:円
固定費	=	5,900,601	=	¥18,268,115
限界利益率	=	0.323		
◆目標必要売上高①				
固定費 51.9%		h25.06~h26.05		
変動費 67.7%		実績		
必要利益+固定費	=	6,000,000+5,900,601	=	¥36,843,966
限界利益率	=	0.323		
◆目標必要売上高②				
固定費 30.0%		繁盛店モデル		
変動費 70.0%				
必要利益+固定費	=	6,000,000+3,408,616	=	¥31,362,053
限界利益率	=	0.3		

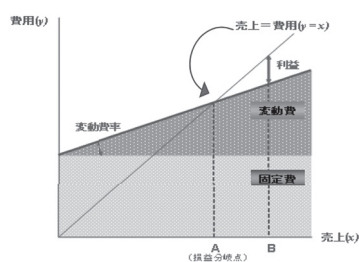


図4 損益分岐点売上高 宝録堂経営診断書から

◆宝録堂/収益構造分析

売上	※1		※2		→改善案	単位:円	備考
	h25.06~h26.05 PLから	h28.07.09~26平均値から					
売上/日	¥37,874	¥50,286	¥104,000				
売上/月	¥946,838	¥1,257,150	¥2,600,000				
売上/年	¥11,362,053	¥15,085,800	¥31,200,000				
客単価		¥493	¥900				
来店数/日		102	130				
費用/月	原価率 57%	原価率 57%	原価率 35%				
材料費①	6,476,370	8,598,906	10,920,000	売上×原価率			
粗利	4,885,683	6,486,894	20,280,000				
粗利率%	43	43	65				
消費	77,760	105,601	218,400	売上×0.7%	↘		
光熱・水道代	1,200,764	1,599,095	3,307,200	売上×10.6%	↘		
事務費	363,000	482,746	998,400	売上×3.2%	↘		
販売促進費	34,005	45,257	93,600	売上×0.3%	↘		
その他経費	328,562	437,488	904,800	売上×2.9%	→		
雇用人件費	0	0	4,320,000	¥36万×12ヵ月			
経費②計	2,004,091	2,670,187	9,842,400				
支払消費税	136,000	305,337	835,008	売上×8%-費用×8%			
法定福利費	-	-	-	収入×~30%			
固定資産税	-	-	-	評価額×1.4%			
法人税	-	-	-	法人所得×40.87%			
経費③計	136,000	305,337	835,008				
総費用①+②+③計	8,616,461	11,574,429	21,597,408				
年収/付加価値額	2,745,592	3,511,371	9,602,592				
月収/付加価値額	228,799	292,614	800,216				

※1平成25.06~h26.05 損益計算書から、※2平成28.07.09~26日次集計からそれぞれ算出  
 ※付加価値額 = 営業利益 + 人件費 + 減価償却費 事業活動から生み出された収益

図5 販売計画 宝録堂経営診断書から

■ 終わりに  
 ~商売繁盛の成長要因は、夫婦の絆。永遠の幸を祈念する

日販を現状5万円から10万円に高める。年売上3,000万円=経常利益→経営利益(所得)1,000万円を叶える。夫婦2人・繁盛店モデルへの挑戦をして

いただく。美味しいパンを石窯・ベークド職人の夫が焼き上げ、お客様が欲しがると、欲しい時に提供する。需要を生み出す機会を捉える店舗マーケティングを実践していただく。奥様の日々の観察力と分析力が必要となる。そして、お母さまの経験に基づく目利きが活きる。夫婦の絆、家族永遠の幸が商売繁盛を支える。

▶ どうしたら繁盛店になれるのか？

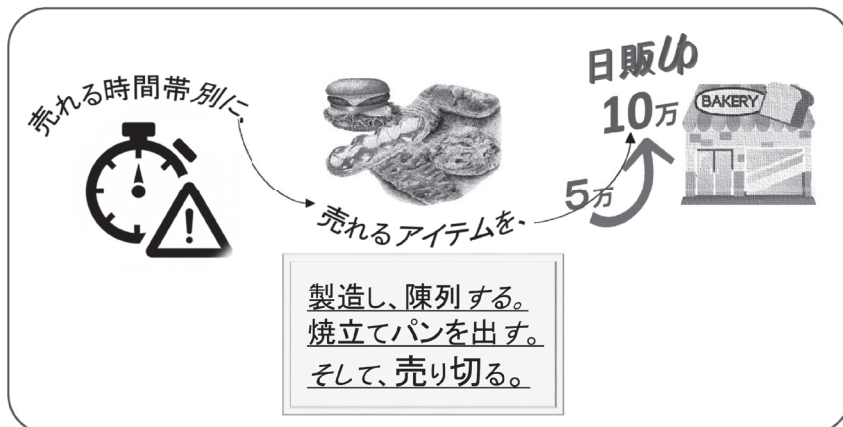


図6 目指す目標