

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.111

ナゴムプレス (会員情報誌)

2024年4月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)
商売繁盛 (こころのあきない)
社会貢献 (おやくだち)



NAGOMU 第330回経営セミナー

日時：2024年3月25日(月)

会場：ウインクあいち 1101

演題：想い×原理原則＝成功

講師：フェニックスコーポレーション合同会社

代表社員 桑原豊氏



おたのしみ

3月21日(木)に名古屋市長官邸、愛知県経済局中小企業部に訪問し、定例の行政訪問・情報交換を行いました。



参加者の感想

- 過去の取り組みや、現在の取り組みなど具体的に分かりやすく勉強になりました。また聞きやすい話し方で分かりやすかったです
- 第一線の方のお話し、大変参考となりました。
- 料理の付加価値は人である
- とてもいい学びでしたが、抽象的な内容も多く、もう少し具体的なアドバイス等あるといいなと思いました。

本日はありがとうございました。

- 活きたお話し、大変勉強になりました
- お人柄や経験の豊富さがすごくよく伝わりました。また、そんな中から紡がれる重要な観点も非常に学びがあり、自らのビジネスに活かしていきたいなと思いました。
- 海外戦略のリアルな話しが参考になりました。
- 起承転結のある人生のご説明とプロ経営者の能力を見せていただけたお話でした。参考になる部分もたくさんありましたので、活かしていきたいと思えます。
- 今後の戦略につき、わかりやすくお話しみなにご説明いただきとても勉強になりました。また機会がございましたら資金回収や、人材教育などについても少し掘り下げた話をお聞きできたらなと思いました。

Omnis情報

- 4月1日
松阪屋
名古屋市中区金山4-3-1
株式会社奥志摩グループ
4月11日
魚橋 大曾根店
名古屋市中区栄4-1-1 B1
光フードサービス株式会社

4月23日

- がブリチキン。名古屋中白ビル店
名古屋市中区栄4-1-1 B1
株式会社ブルームダイニングサービス
4月23日
天婦羅きしめん たもん 中白ビル店
名古屋市中区栄4-1-1 B1
株式会社アコラ

今後のスケジュール

- 第331回 経営セミナー・第34期総会
株式会社ワンダーテーブル
代表取締役会長 秋元 巳智雄氏
日時：4月15日(月) 14:00~
会場：ウインクあいち1103
- 第332回 経営セミナー
光フードサービス株式会社
代表取締役 大谷 光徳氏
日時：5月21日(火) 14:30~
会場：サッポロビール会議室
- DX塾
EBLAB 取締役ファウンダー
常盤木 龍治氏
日時：第1回目 5月28日(火)
第2回目 6月25日(火)
第3回目 7月22日(月)
13:00~16:00
会場：キリンビール株式会社会議室

■私の中の人生の起承転結

東京の浅草生まれ。吉原のど真ん中の揚屋町で育つ。堅気の商売は、桑原豊氏(以下桑原)の実家(質屋と天ぷら屋)と斜め前の果物屋、そして三軒隣の幼馴染みの家のみ。天ぷら屋は15席のカウンター。客単価2万円ほどの店だった。質屋は7の着く日は休みと定められ、月に3回、家族のみになる日が桑原は幼い頃から憂鬱だったことで、大勢の中で、楽しく食事と歓談の場にいることが好きなことに気づき、そういう環境で仕事したいと思ったのが始まり。

具体的なことはまだなにも考えてない高校生の時に、一杯250円の珈琲専門店が学校の側にできる。働いている人の明るさと雰囲気の魅力を感じ、こういうお店がしたいとビジョンが見えはじめた。店主に雇い入れを申し込むが断られるも、一年のみ、給料半分、フル勤務の条件で雇われた。月曜から土曜まで、開店7時から20時。終了後、マスターから座学と実技のトレーニングを1時間半ぐらい受ける。10ヶ月後、マスターから営業中に「桑原君ちょっとコピーを入れてごらん」と声をかけられ、点で場に立てることになった。一年が経ち、資金を貯めるために、ボーナスが立つ。給料の良いすかいらくに入社。2年で辞めようと思っていた桑原は初日の研修でキッチンに入りチェーンストアを簡単に見ていた自分が間違っていたと知る。その

後、店長までやってみたいと考えるようになった。

「私の人生の、起の部分」と少し承に足した時期です」。

その後、和食の藍屋の創業に携わり、今でいうセントラルキッチンの工場長となる。トヨタ生産方式を採用し、オーダーがあった分だけを作り、一日に2回運ぶシステム。キッチンのことはわかるが工場のこととはわからなかった桑原だが、物づくりの考え方で「僕の人生をガラッと変えた1つの大きな出来事」だと話す。

ここで気づいたのが、人を育てていくために必要なジョブローテーション。OJTが実現される大切さを知る。情報交換のつもりだった場が、桑原の人生を一転させたのがワタミ株式会社(以下ワタミ)との出会い、入社。

桑原の「結」に当たるのがこれから。ワタミ退社後、喫茶店の開店は延期と決め、コンサルティング会社フェニックスと、いくつかの開店準備のためのオールスターズフードサービス会社(社員みんなが輝く会社にしたかった)、一般社団法人オールスターズ倶楽部を次々に設立。コロナ禍の中、外食産業に関わる全ての業種の状況を見て、全体が良くなるように声を上げる団体が必要だと考えた。

■コロナ禍中・後

社会全体として十年に一度は何かしらの大きな事故が起こっている。「十年に一度の事故を前提に経営を考

えなければ、継続性のあるビジネスではない。コロナ禍が教えてくれたことは、これまでとは真逆の。発想、戦略、戦術、原理原則。今の経営をしっかりと守りたいのであれば、このコロナ禍で体力をつけなければいけない。極端な話、売上が80%になっても収益の上がる、そんな業態に磨きあげなければいけません」。

桑原は、これまで売上が2割下がっても赤字が出る体制にすることを提案してきた。「自分たちが継続性を持った経営をしないと周りの方に本当に喜んでもらうことできない、ということ、一度相見積もりをし、全ての単価原価見直しと、理念に立ち戻ることが提案しました」。

結果、無駄を徹底的になくし損益分岐点を下げることが可能にした。以前は「ドミナント」が推奨されていたが、本当にドミナントがいいのか。もしかすると拠

コロナ収束後の方向性			
経営方針	成長	▶	持続性
経営指標	規模/売上	▶	収益性/利益
人材	採用強化	▶	省人化
立地戦略	繁華街一等地	▶	住宅地
プライシング	値下げ	▶	値上げ
サービス	対面・おもてなし	▶	非接触+CX
マーケティング	新規集客	▶	リピーター育成
集客	グルメサイト	▶	CRM/SNS/GMB
販売チャネル	店舗	▶	マルチチャネル化
手法	アナログ/人海戦術	▶	デジタル/機械化

③観。成熟された仕事観や人生観などの観。これからは原理原則・PDCA・ブリ

コーラージュをorじゃなくて、andで考えなければいけない。

■組織 絆

「Strong Ties、強い絆と呼ぶ。もう一方の繋がりがWeak Ties、ゆるやかな絆。いつも同じ組織、同じ部門・同じ会社・同じ業界。従来はStrong Tiesと呼ばれたものを重視していた。今は「and」を加えもう一つの「Weak Ties」の絆を持つてくることも必要だと考えられている。

「外食産業は、自分たちの周りのことだけを見ていたのでは戦略が間違っています。世界情勢や為替も政治も含めて、様々な観点の情報を持ちながら、実は経営者は戦略立案をしてるのだと思います。これまでの日本はStrong Tiesの片側だけでやってきました。これからはかなり発想を変えていかないと情報も集まりません、戦略も間違う可能性があります」。

インバウンドもこれから増えていく中、これまで正しいと思っていただけでは行き詰まり、3年、5年、10年というスパンの中で、日本でも世界でも大きな変化が起こってくるのでは？」と桑原

点をリスクヘッジとして逆に増やした方がいいのでは。

「単一業態で成長させる、それは効率はいいかもしれない。ポートフォリオを考えたら、その戦略でいいのだろうか。コロナ収束後、外食がどんな形で考えられていくのか？」頭の中で自問自答が繰り返された。

経営方針はこれまで前年比を超えることを目標としていたが、今は持続性に変わり、経営指標は売上の規模ではなく、収益性利益に変わってきた。人材は採用強化から省人化へ。立地戦略は一時繁華街から住宅へ、現在は繁華街に戻ってきた。プライシングは1円でも安く、と必死で考えてきたが好価格へと変化。それも全て側面において好価格になるような値上げとサービスを考えてのこと。対面・おもてなしが非接触へ。マーケティングは新規集客からリピーターへ。集客はグルメサイトからSNS系へと移行。販売チャネルは店舗だけではなくマルチに。アナログ人海戦術からデジタル機械化へ、全て真逆の発想となっている。

「年末から春にかけて、全体的に大箱の店も含めて3割店舗が減った結果、大手が息を吹き返した。これはごく稀なケースであって、一般的には我々がどう考えていくのかどう発想の転換をしていくのが非常に重要な舵取りになる時期にきている」。

桑原曰く、外食産業と言われるが、市は話す。では今後の成長はどう考え、どんな切り口で持っていけばいいんだろうか？

桑原は香港に大きな魅力を感じている。日本は今後人口減少となり1億を切るようになるが、海外はどんどん増加傾向にある。桑原は食料危機や水をベースに戦争がまた起こる可能性があると言っている。

「ということは、我々は永続的な経営をしていく中で、緩くてもいいから成長曲線というのは考えていくべきではないでしょうか。そうすることで、一緒に働いているスタッフたちの幸せや先の人々の貢献となり、結果会社も潤ってくるのでは？」。

香港に魅力を感じるのはまず地の利がいいこと。香港を拠点にオーストラリア・シンガポール・日本へ大体4時間で移動でき、海外でマネージメントする場合のハブの役割が可能。720万人しか住んでいない香港にはエナジーが溢れている。1年間の観光客は8000万人。しかし住環境は良くなく家賃が高い。高層マンションで2DKが通常（日本の2DKと標準面積が違う）50平米ほどで、1部屋は3畳から4畳半。中心地から電車で20分。高級な場所ではないが、毎年家賃が上がる。彼らは家には寝に帰るだけで、外食比率がとても高く、三食外食の人も多い。食後に場所を変えて飲み、場所を変えてデザートを食べる。香港はエ

場規模として95年の約30兆円前後が1番高く、20年、18兆円まで下落。外食産業は車産業の次に市場規模は高いにも拘わらず、観光業がほぼ同規模。しかし20年の外食の売上ベスト10のデータシェアは（業界動向サーチ2020・2021）12%少し。まだまだ産業化されてない業界だとわかる。一般的に産業化されたベスト10のシェアは上昇し、やがて大手3社か5社に寡占化されていきやすいが、外食産業の大手10社に変化はなく寡占化もされていない。

■メニュー変更の弊害と発注の転換

「クリエイティブなことの思考や実践が好きなのは悪気もなく（自分も含めて）、苦しい時、あるいは苦しくなくても、ワクワクしながらメニューをすぐ触りたくなる。しかしこれも発想の転換でいくと本当にいいのか？」。

桑原は外食の記事を全部読ませAIに分析させてみた。例えば、昔は居酒屋の場合、飲みにくいこうよ、からの店選びだった。今はそうではなく、何食べに行く・これ食べに行こう、の食べたい物でお店の選択をしている。

特徴のある専門店は何十年もメニューを変更していない。メニュー変更を頻繁に行うとどんな弊害が出るかもAIは指摘している。

①お客様の混乱 ②メニュー変更費用の増加 ③一貫性の欠如 ④ストック管理の難しさ ⑤スタッフの負荷。

ナジーも外食比率も高かった。ところが昨年10月の香港は人が少なく、夜9時には人が引いていく。コロナ禍だからではなく、これが今の香港の実情。

香港の物価は以前に比べて、1.5倍。どんどん上昇している。この厳しい状況になった原因は、中国本土から人が流れていないからだ。さらに香港の人は深圳、中国本土あるいはマカオに行く。今は香港がまさに空洞化している状況。

■日本のライフサイクル

「大失敗をしたことがあります。当時ワタミの海外は140店ぐらいあったが客単価を上げなかった。僕自身が日本に居てマネージメントをしていたため、日本の感覚が勝ってしまったから。

客数が下回り、現地の社長は客単価を上げたいと要望を出してきた。減っているのに上げたらダメだと考え反対をした。これが失敗だと気づいたのは桑原が香港に行った3ヶ月後のことだった。海外は日本と違って、失われた30年」という感覚がない。毎年毎年緩やかに賃金もレンタルコストも上がっている。香港のランドロードは一番力を持ち、繁盛店でも5年で退出を迫られる。継続したいなら新業態の提案を要求され、よくなければ更新はされずシビアだ。家賃のレンタルコストも高く、135%も上昇した。しかし、日本の感覚は客数が100%でないなら、単価を上げるところか下げようとする。これが間違いの元だった。

AIの出した結論は「新しいアイデアを試す前に既存のメニューアイテムを本来あるべき姿の最適化することを考慮すべきです」。

■人材育成と組織づくり

ビヨナリーカンパニーと呼ばれる50年以上続くアメリカの会社たちがある。分析していくとこれらの会社の共通点の1つ目は日本人が得意な「絆」。目標に向かうために必要なPDCA。しかしこれだけではダメだとわかった。共通項にはもう一つ、「プリコラージュ」がある。フランス語で、「大変だけれどなんとかしよう」という発想と活動をやること」という意味。明確な理念がある上で柔軟に変化を続けることができる企業はPDCAもありつつ、プリコラージュもできる。「苦しいけどなんとかしようよ。このなんとかすることが非常に大事なもう一つの組織作りにもなってくる」。

この考えは誰でもができるわけではなく、できる人を育てなければいけない。「原理原則・PDCAそしてプリコラージュ。これらでできる人にはこの感・勤・観の3つが必要で、どんどん進化していきます」。

①感。この感覚は先天的ではなく、義務教育の育ちの中で大体できてしまう。②勤。失敗の経験のない人はこの勤が育たず養われない。大きな失敗じゃない程度の経験は勤を養う人材育成になる。この勤は30代で身につけるとい

香港の場合、土地がないから新しいモール建築は不可能。となると、モール自体の価値を上げる必要がある。常に「初めて上陸」というものが好まれる。だからこそ回収を早くするための行動が必要となるのだ。

「今後、海外戦略を皆さんの会社の中でしっかりと成長の1つの軸足に入れて考えていくべきではないでしょうか。そして日本のような、こんなに平和で大きな変化のないエリアは世界にありません」。中国本土にあった日本食のレストランはどこもいまは撤退をしている。感覚として一番違うのは「パート」という概念が香港にはなく洗場も正社員。撤退する場合、正社員には何ヶ月分かの給料を払う、という国の決まりがあり、撤退コストも大きく費用が高む。桑原は海外への進出形態は信頼できる「誰と組むか」を前提にフランチャイズでの海外展開を薦める。

「次の成長を考える時、海外を視野に置いておく必要とandという考え。あるいは発想の転換。大手も中小も大きく戦略の戦術を変える必要がある、変えていくことで力が発揮できる、その最大の差別化ができるのは、いま、ではないでしょうか」。

例えば同じ土俵で戦えば勝てるわけないですが、同じ土俵で戦う必要は全くありません。逆に彼らにできないことも多くあり、それが自分たちのポジション