

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.113

ナゴムプレス (会員情報誌)

2024年6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332回経営セミナー

日時：2024年5月21日(火)

会場：サッポロビール会議室

演題：なぜたった10坪の立ち飲み業が上場できたのか

講師：光フードサービス株式会社

代表取締役 大谷 光徳氏



結婚する報告を受ける時、こんな話を聞いたことありませんか？妻の両親から、結婚相手は飲食で働いている人だけはダメだ。こういうのを聞くと本当に腹が立って、「なんでダメなんだ聞いてこい」と言うのと、「夜型」「長時間労働だから」「休みが不定期」とか言われます。成長ビジョン、成長モデルが描けて、業態力もあり、継続的な成長も見込めるビジネスであれば、社員さんと一生付き合っていけるはず。労働環境はもっとよくなりつつあるはずなので、そのためにはやはり年収だと思えます。その年収をせめて、業界平均を突破していきたいです。

上場はコンプライアンスが大変で、労働基準法を守る、一つのグレーも許されません。ですが乗り越えようとピカピカな労働環境ができあがります。

我々の会社の労働環境は公務員並となり、残業時間45時間以内、完全週休二日、年間休日120日。タイムカードは1分で管理。飲食だからではなく、ちゃんとした会社だねと喜んでもらえています。しかし「こういうのは儲かっていないとできないですよ」と言われます。たしかに今後も利益がどうやって残せるのか、どうこの会社が成長していけるのかというビジョンを示せないし約束ができません。そのために、ビジネスモデルをしっかりと磨く必要があります。

弊社は上場を2月にしました。投資家

の方に「今後も永続した成長をどう続けていくのか？」を問われますが、いま話したこととおなじことを伝えます。また社員の労働環境についても、これから成長し続けなければいけないというプレッシャーにさらされていますが、ほどよい栄養になり邁進しています。

なぜ自分は今のようになりようと思ったのか、どう生きようと思ったのか、そのルーツを遡り、きちんと見据えること、そして危機の時こそ、そこに戻りなおして、向き合うことの大切さをたつぷりと話していただいた。原点に立ち返る大切さを皆が胸に置き、閉会となる。

大谷の理想

①本日はお疲れ様でした。大谷社長の生き様に感激しました。そして上場を達成された裏には緻密な戦略が走っていることを再認識しました。現状担当者として仕事ができていることを誇りに思います！

②聞くことができない貴重な話、情報を確認聞くことができ、大変今後に活かせると感じました。

③立ち上げから現在まで、最高の要因や苦労をした点など、リアルなお話を伺うことができて、とても勉強になりました！

④詳細な部分まで細かく聞けたことと

でも貴重な時間でした。DXやこの数字を気にしているのか勉強になりました。

⑤当たり前前を当たり前前にやり続けることの難しさと、それができている人がいかに少ないかを痛感いたしました。自分にもできることは足元にゴロゴロ転がっている状態なので、ひとつずつ丁寧に解決していこうと思います！非常にいい講演でしたありがとうございます！

⑥専門店が小規模店舗ながら、収益構造や人材育成など勉強になりました

⑦今回、初めて参加させていただきました。お客さまへのアプローチの方法、そのための従業員の教育等とても勉強になりました。

⑧大谷社長素敵なご講演ありがとうございました。弊社も社内にいるミッション、ビジョン、バリューを体現できる社員をどうやって増やしていこうかと悩んでいた中ですごく為になるお話が多く、学ばせて頂きました。ぜひ改めてお店をご利用させて頂きたいと思えます。

⑨飲食店における、現在と今後の課題である働き方マネジメントの勉強になりました。

⑩上場までのルーツ、想い、仕組みを分かりやすくお伝え頂き大変勉強になりました。自業態に置き換えて発展出来る様に頑張ります。

大黒屋創業までのルーツ

会社を創業するにあたり、まずは人生のルーツを遡る必要があります。僕のケースですが、こういうのをすごく大切にしているんだということをお伝えします。

僕が飲食業に出会ったのは19歳の頃。家族を養うための損益分岐点で当時43万円でした。借金があったので、1000円の時給では最低でも450時間ぐらい働かないと無理です。この環境で働かせてもらえるのが飲食業界でした。

最初はアルバイトで色々な業種を掛け持ちしましたが、二十歳の時にいた焼肉屋さんでは、好きなだけ働いていいよということと、そうさせてもらいました。今はなまき鉄レジャックの2階にある焼肉レストランで27歳まで修行しました。活きのいい20歳の店長がよく働くということと、どんな仕事を任せられ、美味しいお肉を学びましょう！という企業でした。美味しいお肉ってなんだ？ですが、結論から言うと、問屋さんが持つてくる高いお肉が美味しいわけではなくて、生産者の方が心を込め、愛情持って作ってくださるお肉が本当に美味しいものなんじゃないか、と知りました。

そこでの生産者さんとの出会いがあり、血統を遡れる牛、その遡った血統を元に小牛のセリに参加し、こういう牛を作りたい、こういうお肉を作りたい、餌の配合はこうしよう、こういう飼いや

OWN 経営塾

5月24日

牛ざんまいパンケイ店

タイ王国(バンコク)

株式会社AJドリームフリエイト

6月19日

ミリネヤンコプチャン 名古屋栄店

名古屋市中区栄3・10・16

株式会社KINGYO

今後のスケジュール

第333回 経営セミナー

SODATE代表 榎田賢二氏

スマイルリング代表 長島加寿永氏

日時：6月27日(木) 13:30

会場：ウイंकあいち1001

第334回 経営セミナー

株式会社 URUKATA

代表取締役社長 白井健一郎氏

日時：7月25日(木) 14:30

会場：ウイंकあいち1102

家族会(BBQ)

日時：8月5日(月)

会場：リンクデルマー

第335回 経営セミナー

株式会社ビーワンフード

代表取締役社長 廣瀬好伸氏

日時：9月12日(木) 14:30

会場：キリンビール会議室

はどうだろう。そんなところまで携わることができました。僕は屠殺所まで仕入れに行くので、それぞれのお肉の説明ができます。その説明が売りになるような業態はなにか？そこで「よし立呑み屋をやるう！」と決意をしたわけです。

業態が決まり、会社を起すのですが、19歳から27歳までは働けどもお金が貯まらず、借金だけが増えていく極限状態。そこで感じたのは、お金に対する恐怖心。でも僕は絶対に社長になると思っていました。しかし「大谷の人生もう積んじゃってるね」という声があり、絶対に見返してやりたいと考えていました。

社長になるためには？

会社は法人、そして会社には人格というものがあって然るべきだと思います。『人格』経営理念。だと考え、経営理念を正文化することが会社に命を吹き込む作業になると思っていました。僕は、独立して会社を作って社長になってお金持ちになりたい。わけです。ではどうやって命を吹き込めばいいのか？僕は高卒でたいして勉強もできず偏差値も低いかかりに本を読みました。

知り合いに社長はいないので、世の中の社長ってどういう人たちだろう、松下幸之助氏、本田宗一郎氏、稲盛和夫氏などの昭和の名経営者と呼ばれる人たちの本を開きました。そこには「お金の稼ぎ方は決して利己的ではない。あの人を傷つけ騙して、自分さえ儲ければい

いという考え方は間違っている。人のお役に立ち、人に喜ばれるようなこと社会に必要とされることをし、感謝されて売上が立つ、利益が残る」とあります。何かをしてさし上げて受け取る利他の心がお金の稼ぎ方としてはとても重要だ、と松下幸之助氏もよく仰っていました。鵜呑みにし、そのまま理念を作りました。

この後会社は成長をしていきますが大ピンチの時もありました。そういう時に、経営理念に立ち返ること、自分を戒めるためにも再三重要だと今でも伝えていきます。

■「LTV」ライフタイムバリュー

16年前、会社を創業。それが立呑み屋大黒の1号店です。初めていらしたお客様は鈴木さん。一回2000円ほどで週5回毎日来店。1週間で1万円ほどですから、1ヶ月で4万円。1年で約50万円・・15年で750万円も使ってくださっています！

この750万円を「LTV」ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）と呼び、鈴木さんのような人を1人でも多く作ることをわが社の「ペルソナ」にしました。

僕はどうしてもリクルートに搾取されるお金が気にいりません。ジャブジャブ、ジャブジャブ泡のように消えていく販売促進費というのがどうも解せない。そうではなくお店付近にお勤め、または生活動線の中で、繰り返し使っただけ

方、かつ離脱していかないお客様を常連さんとして積み上げていきたいのです。

お金（販促）で買ったお客さんは、当然また別の企業がお金を出せばそちらへ行きます。ディスカウントもよく似てますが、生ビールが190円で飲める店に流れる人は150円が出たらそちへ行きます。僕らはお金でお客さんを買いたくない。この思いを大事にすることが、「顧客LTV」ライフタイムバリューを最大化させていけると日夜考えています。起業し、業態も決まり、売り方も接近戦。我々が考えるメイインターゲットも明確にし、大黒がいよいよ走り出します。

■接近戦重視

①ザイオンス戦略（お客様と密なコミュニケーション）
②トライアングル戦略と社内では呼ぶ、スタッフとお客様、またお客様と別のお客様での共通話題を作る環境作り。

例えば見知らぬ日本酒好き同士をあえて近くの席に誘導することによって、「日本酒」という共通の話題が生まれます。このトライアングルをいくつ作るかをKPIで管理しています。接近戦を施していくと、お客様はどんどん大黒ファンになり、リピートしてくださる。それを後押しするようなツール類を整えていきます。

火傷しかしない。過去と現在と未来を結ぶ一直線の↓が自分の信念を曲げてないかどうかですごく大事です。

何度も倒産の危機があり、何度も業態

を変えようと思つて、何度も大黒つて大丈夫だろうかと考えました。名古屋で立飲みは絶対無理と言われ、その度にすごく悩み、迷いました。

■ドミナント方式で成長をしていく

大黒は現在58店舗になりましたが、ひとつわかったことがあります。創業の1号店は16年目。現在進行形で過去最高セールを叩き出し続けています。これですごくいいことだと思いませんか？

既存店の売上げが伸び続ける、これは極めてシンプルなロジックですが、新規のお客様。プラスその新規のお客様がリピートする数よりも、離脱していく数の方が少なければお店の売上は上がるはず

です。実は、その翌年に出した2号店金山店も、その翌年に出した名駅西口店もまだ伸び続けています。さすがにキャバがあるの、いい加減頭を打つだろうなと思うものの、まだ伸びていくと考えています。このシンプルなロジックが僕らの成長戦略の一番です。

接近戦の続きにドミナント出店戦略、というのがあります。近くで出店していくドミナントは僕らにとっては大きな威力になります。名古屋駅110万人ある商圈の中で、50坪のお店を満席にする商

店内の販促ツールとして、スタンプ365」という、出勤簿を模したようなスタンプカードを作りました。一方で各店舗でスタッフの誕生日祝をお客さんも巻き込んで一緒にやっちゃおうイベント。店舗の周年イベントのような日頃の感謝を還元するイベント。これらはファンになったお客様に来店動機を与えていくものになります。お客さんがファンになっていくと馴染みの店舗の店員さんが推しスタッフのような存在になり、その推しが隣の店舗で新店長に就任すると、お祝いで一回はそのお店に流れてくれます。当然向こうでの様子を伝えるに来店し、また推し店員を見に行くために新店舗に行くとなると、ひとつの動機で3回の来店数が見込めます。こういう状況を狙って、オンラインでも就任情報を発信していくことで、お客様を囲い込んでいきます。

■一人のママではなく、たくさんのお客

その店舗だけの来店頻度を上げるのではなく、僕らの得意とするドミナントエリアで来店客数を増やしていく、総来店客数「LTV」をどれだけ大きくしていくかの戦略を練ります。

売上というのは、客数客単価なので、もし客単価が変わらなければ、客数が増えた分だけ売上増になるロジックです。たった一人のスーパー店長でもできますが、そのスーパー店長ひとりに依存してしまうのはスナックのママ方式。そうい

圈は楽勝にあります。僕らは10坪を5軒に分散しているので、その50坪満席のマーケットとカニバるわけがない、と着眼しています。

店舗を増やすというより売り場面積を広げる解釈ですが、僕らがドミナントをしていく上でのポイントは、10坪を5軒出すことで可能となるはしご戦略や再来店戦略が生き、結果お客様のLTVが伸びていく。ドミナントが効いているエリアの増店は僕らの業態はとてハマリます。

既存店の売上げ上がり続けているので、新規出店もできます。既存店売上が110%平均あり、新規出店はさらにそこに上乗せしていくので、複利が効きます。つまりリーを掛け続けていくと、いずれすごい大きな数字になる、それが今の僕らの状態です。この状態を「収穫の秋シーズン」と呼んでいます。

この収穫の秋状態は馬鹿にできなくて、これらを見越したドミナント戦略が非常に得意な勝ちパターンになっています。こういうのは雪だるまの小さな玉が転がっていくことで大きくなるようにとても時間をかけて作っています。

■オリジナルの強さは根底にある努力

大黒は最近でこそ収穫の秋のシーズンに入っているのですが、売上もよく見え利益も残っているように思われますが、最初僕が住吉店の初代店長をしていた時、マックスの月商が350万円でした。10

うのは個人オーナーがやればいいのです。僕らがやりたいのはチェーン展開。スナックのママを量産しろと言っても、結局人の資質や才能に左右されてしまいいくないので、大谷ソルジャーを量産しよう！と方向転換をしました。そうでないと多店舗展開は無理だと思いません。

■独自の人事考課制度

大谷ソルジャーを量産化していくための教育プログラムを細分化していく必要があり、いかに属人性を排除するのの取り組みをしました。

大黒のスタッフはみんな感じがいいね、元気がいいね、どうやって教育しているの？と聞かれます。説明をするためには、感じいいを科学的に分析する必要があります。ここが今日一番大事なポイントです。

感じのいいスタッフというのを詳細に細分化し、人事考課制度と連動させます。具体的には店舗評価、それに基ついた教育プログラム、全部経営指針書にリンクし、経営指針書は我々の六法全書のようなものになりました。最初はA4のペラ1枚が、現在は80ページの経営指針書ブックになりました。光フードサービス株式会社として、人格とはから始まり、感じのいいスタッフを目指すまでと、そこに到達した時の給料体制も記しています。

毎月覆面調査やマネージャー、経営者

坪で1:1倍伸び続け、7年かけて伸びて、現在は1000万売るようなお店になりました。そうやって時間をかけてお客様を育て常連さんの数を増やし、お客様のLTVを高めながら状態を作るのでライバルの方が全く同じ350万からスタートしても、一生追いつけません。だって僕結構自信ありますよ！現場の叩き上げなんで！

今東京の方に進出して新宿、中野で苦戦しています。ですが1発目の雪だるまの「玉」なので、まだ小さいうちは転がしていかないと大きくなりません。僕らはすでに勝ちパターンを知っているのです、時間をかけて育てるところです。伝えたいことは、コッソツ販促に頼らず、お金を使わず、お客さんをお金で買わず、僕らのQSCで繰り返し来店してくださるように、時間をかけてお客様を育てていくと、積み上げた時間は競合優位性になっていきます。

■成長をするためのビジョン

■そしてこれからへ・・・

先ほど、ビジネスモデルの説明で既存店の売上を上げていくことの大切さと、さらに新規出店を掛け合わせていく話をしました。僕らは背伸びせずとも、120%成長はいきます。今30億ぐらいの売上げですが、来年は36億ぐらいいけるでしょう、と固く予算を組んだとしても、120%ほどの成長ができる計算をしています。