

# NAGOMU

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)



Nagoya Gourmet-Shop Management Union

## PRESS Vol.115

ナゴムプレス (会員情報誌)

2024年8月1日発行 発行: NAGOMU 事務局



### NAGOMU 第334回経営セミナー

日時: 2024年7月25日(木)

会場: ウィンクあいち 1102

演題: 勝ち方!

講師: 株式会社 URAKATA

代表取締役社長 白井健一郎氏

### 官庁訪問

7月5日(金) NAGOMU 会理事メンバーと共に、愛知県経済局中小企業部商業流通課、中小企業金融課の方々との飲食店の状況報告を踏まえながらの意見交換を行って参りました。  
・コロナ禍での借入に関する返済について(返済期間の延長要望や借り換え情報)  
・新紙幣導入における設備投資費用  
・物価値上がりによる原価率の高騰  
・電子マネー決済手数料負担の増加  
などなど  
飲食業界におけるリアルな現状をお伝えしながら愛知県行政の取り組みも共有いただき、とても良い雰囲気での話し合いの場となりました。  
今後も定期的に訪問させていただき行政との関係性を絶やさぬように活動を続けて参ります。



### DX塾

5~7月にかけて、全3回シリーズのDX塾を開催しました。  
EBILAB 取締役 常盤木龍治氏に講師をお願いし、これからの時代を生き抜く店舗経営幹部養成講座を開催。  
メインドセットから始まり、数字とデータとの付き合い方、そして経営に活かす現場オペレーションと経営の改善ポイントを、受講生の立場でそれぞれ学ぶ事が出来ました。



### 参り方のポイント

- ①ターゲットを明確にしてコストに合わせた価格改正のできる業態を作るのが大切だと思います
- ②単価が低い業態における店舗展開や白井様の経営考え方について参考になりました。
- ③大切なことは、何を売るかではなく、誰に売るか。ターゲットの重要度、

とても参考になりました。

- ④現場主義とお客様目線を徹底されている事、また細かな追求にまだまだやれる事があると認識しました。本日学んだ考え方を持ち帰って実践していきたいです。
- ⑤飲食店経営を私がしているわけではないのですが、拡大していった方法などを聞ける機会はとても素晴らしいと思えました。ターゲットや掲げている思いやお客様での目線の大事さはとても勉強になりました。
- ⑥店舗運営の基礎と大切にしている事がよくわかりました。スタッフさんの事をとても考えられていて素敵な社長でした。
- ⑦割引クーポン発行にて7割のお客様が二ヶ月以内に使いにくる仕掛けがすごいなと思いました。
- ⑧非常に勉強になりました。その領域に行った事のある人でしか話せない事をお聞きできたのでとても参考になりました。真似できる事は取り入れて実行したいと思います。
- ⑨白井社長様の現場で培われたノウハウや経験論がお聞きでき、勉強になりました。ターゲットに合ったアナログなアプローチも改めて必要だと感じました。
- ⑩白井社長の未来のビジョンを聞いたのが良かったです。特にPOOの方法論は勉強になりました。

### OWN 講座

8月1日  
どて煮の 에스카  
名古屋市中区名駅橋町6-9 エスカ地下街  
株式会社やぶやグループ  
8月9日  
大黒うらぶくろ店  
広島市中区袋町2-10  
光フードサービス株式会社

### 今後のスケジュール

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

第336回 経営セミナー  
株式会社ホスピタリティ&グロイング・ジャパン  
代表取締役会長兼社長 有本均氏  
日時: 10月2日(水) 14:30~  
会場: ウィンクあいち 10001 繋盛店塾

株式会社柴田書店  
『月刊食堂』編集長 通山茂之氏  
日時: 9月19日(木)・10月17日(木)  
11月21日(木)  
12:30~15:30  
会場: キリンビール会議室

株式会社URAKATA 白井健一郎氏(以下白井)をお招きして『今後の外食産業での勝ち方』についてお話いただきました。  
白井はアメリカの大学卒業後、広告代理店に就職。川越市の百貨店の営業担当時に川越インターそばのかつ井店の安さとおいしさに衝撃を受けそこへ転職をするも、安さと旨さの裏側にある厳しい現実におち当たる。労働環境もままならない状況はどんどん組織を弱体化していき、経営的にも下降へと向かうなか、立て直しを命じられた白井はFC加盟開発と収益性向上のために日々注力し、32歳で社長に就任。2年後にジャスダックに上場、その後東証一部上場。白井が退任するまでの15年間、連続で増収増益、就任当初売上40億円が2020年(退任時)売上が380億、経常利益が48億円、時価総額750億。海外を含めた総店舗数は全17業体で700店舗にまで成長させた。  
■立て直した4つのポイント  
①現場主義: 現場の問題は店長たちと汗を流し現場で解決をし、お客様に1番近い場所での本場のニーズを探す。  
②ターゲットを明確にする: 30~50代サラリーマン男性向けの商品作りに専念。  
③客数の最大化: コスト管理やコスト削減ではなく客数の最大化のみを最重要課題というベクトルという環境づくり。  
④固定概念をぶっ壊す: アークランド

サービスの基本理念は、不可能と思うことを可能にする挑戦。私たちの戦術は大手企業と同じ土俵には上がらないこと、彼らとは違った方法で客にアプローチしていくことを常に考えた。この4つの軸をおれさずに毎年毎年少しずつ制度を上げていった。  
外食産業は、外食の上場企業でコロナ全平均で利益5%程度、元々収益性が高い業界ではありません。今後も少子高齢化によるマーケットの減少、デフレの長期化、世界的な人口増加や環境問題、世界情勢などによる食材価格の高騰などが原因で、多くの方が今後最も厳しい状況は続くと言われていますが、私はあまり悲観的には考えていません。日本の外食産業は戦い方によっては非常に魅力的かつ成長値は十分にあります。  
まず市場規模。ざっと25兆と言われてます。人口減少や高齢化で20%縮小して8割になったとしても20兆円あります。約500社分の売上が約400億の場合、マーケットシェアはまだ0.2%。業界1位のゼンショーにおいてもシェア3%。マーケット×シェア×売上上で考えると、まだまだ無限の成長値、シェア率の引き上げが可能なビジネスです。  
ただ加速していく少子高齢化を見据え、25兆円のマーケットの中での顧客層を狙って事業を拡大していくのか、まず自社で目指すべき事業規模はどのくらいか、それを達成するためにどの層を狙っ

た業態を展開していくべきなのか、これを明確にすることが非常に重要ではないでしょうか。

白井が考える売上の公式は、



飲食業は1970年から1990年頃までは老若男女の幅広い客層をターゲット

果的に勝者のいない戦いになり双方ともに疲弊、または他社と同じような商品の販売を開始してオーバーストアになり衰退してしまう。これが多くの飲食企業が価格を上げられない理由の1つです。

最近ではヒットした業態があるとすぐに類似店が現れる。あの店と同じ商品をより安く売れば当たる。あの店より安くドリンクを売れば集客力が上がるという発想は想像性もなく、お客様を馬鹿にした戦い方だと思います。ですが大企業含め多くの企業がこのような施策で戦っていたのが現状ですし、これが食材価格だけではなくあらゆるコストが上昇しているにも関わらず、それに合わせた値上げができない大きな要因だと思います。

今の外食のデフレ環境を作ったのは日本の経済云々政治家云々ではなく、自分たちで新たな価値を作れなくなった多くの外食企業が自分たちで作り出してしまった、ということです。それを脱却するためにまずは原点に立ち返り他社にはない付加価値を作り出し、他社との差別化・独自性をしっかり表現していくことです。当たり前ですがこれが一番重要ですね。これをしっかり表現できてる業態の一例が銀だこさんです。私をはじめ多くの人は銀だこはたこ焼きではなく、銀だこという食べ物だと思っていました。たこ焼きが食べたいんじゃないで銀だこが食べたい。この商品力独自性中毒性が銀だこの凄さだと思います。そして

トにしたファミレス業態が大きく市場を伸ばしました。その後飲食企業に参入する企業が増え日本の食生活もどんどん多様化、加え海外の業態も上陸し、本物をお客様が知ることで、ファミレスは衰退。メニューを絞った専門店マーケットが拡っていきました。

2000年以降、継続して成長をし続けた業態はうどん・ラーメン・とんかつ・たこ焼きなどの専門店を基幹事業とし、ターゲットは男性のサラリーマン。その理由は役職や給料とは比例せずに変わらない。お小遣い。事情が起因でしょう。外回り営業で毎日お昼は外食というサラリーマンは、客単価こそ低くとも、商圏顧客数と利用頻度において最もアドバンテージがある一番大きなマーケット。

一方白井がアークランド時代に作った業態は20〜30代の女性をメインの顧客に設定した。たこ焼きパグティの専門店。売上はまだまだ好調だがオープンから3年現在4店舗のみ。4年で100店舗になったかつやの増え方と比べると顧客層のマーケットの違いがわかります。女性メインの顧客層を狙う場合、流行り廃りも早く、ずっと新しい商品の開発が必要で、サラリーマンターゲットと比べると何倍もの能力と資金、時間がかかるうえ、失敗する可能性も非常に高い。少子化傾向の影響で、若い女性のマーケットは確実に今より小さくなっていくでしょう。当然サラリーマンマーケットも影響はあ

この商品力や独自性があるからできたのが今の価格です。しかも銀だこは2000円以上の値上げに成功しています。

私はデフレが悪いことだけなのかというそうでもないと思っています。確かにコストアップに合わせて売価も修正し、しっかりと収益性を出していないと物価上昇に合わせて従業員の皆さんの給料を上げていくことはできません。なので外食のデフレ環境は良くない状況だとは思っています。

インフレは現金の価値を下げるということです。単純に銀だこの売価と合わせて考えれば20年前の3000万円は今の2000万円以下の価値しかなく、今まで貯めてきたお金の価値がどんどん減っていきます。行き過ぎたインフレは自分たちの首を締めかねない。ここは非常に難しい問題だと思っています。

経済評論家でも学者でもなく私たちは経営者です。現場で働く皆さんのためにも与えられた環境や変化する情勢に対応する力と行動に移す力としっかりと身につけていくこと、財務経理、BS、PL、などをしっかり勉強してその力を養うことが今後の経営者にとって非常に重要になってくると思います。

実はアークランドサービスの社長をしていた15年間も、現在もあまり経営の勉強はしたことがありません。ただ常に考えているのはお客様に喜んでいただくということ。皆さんの日常を楽し

りますが、20〜60代の幅広いマーケットは女性マーケットの比ではない。団塊ジュニア世代の1973年生まれ前後の客層もあと20年ぐらいいはこのマーケットに留まっています。もしも皆さんが今以上の事業規模を求めたのであればこのサラリーマン層をターゲットにした業態展開は非常に有効だと思います。

逆に富裕層のみを狙った客単価と利用率を引き上げることに注力して成功している業態も多数ありますが、マーケットは大きくなく他店舗展開には不向きです。これが不正解かという話ではありません。皆さんが求めるべき会社のゴールとやるべき新規事業の顧客ターゲットを合わせるこちらが非常に大切だというお話です。

事業を長く安定的に成長させるためには、日本の外食市場、みなさんの展開する商圏のターゲット層の人工分布などをよく調査した上で、何を売るかよりも誰に売るのが大切です。例えば、魚のいない池でどんな餌つけても釣れませんが、釣りたい魚のいるポイントにその魚が好きな餌を垂らすことで得ることができません。魚に例えることでお客様軽視のように聞こえるかもしれませんが、お客様やターゲット層の行動範囲やニーズを読み取り、そのニーズに応えられる商品を提供するという意味では飲食企業と魚は似てると思いますし、このポイントを抑えられればまだ日本の外食のマーケットは

くできたら嬉しい、それを嬉しいと思ってくれる仲間と一緒に仕事をするのが楽しくて仕事をしてきました。独立した今も同じ思いで仕事をしています。

当社ではコンサルタント業の他にワンちゃんの誕生日の記念写真を撮影するワンワンバスデーフォトという事業とフランス大衆食堂ブイヨンという飲食店の経営をしています。このブイヨンでは今までとは違って老若男女の顧客層ではなく、出店している地域の住民の方々を、縦軸で顧客層に捉えた店舗運営にチャレンジをしています。1号店・2号店舗、東京23区でありながらオフィスが少ない住宅地に出店をしているので繁華街のように自然に人が集まってくる場所でもなく、わざわざ食事に行くような場所でもありません。エリアとしての商圏が狭いため客層を平面で見ているチェーン店の出店の基準となる商圏顧客数を満たしていない業態が多く、家族で食事を楽しめる場所が少ないです。ただその場所に立ってみるとベビーカーを押しているお母さん、わんちゃん連れで散歩している方、そして健康のためにウォーキングをしているお年寄りなど様々な客層が歩いていました。皆さんの共通点は遠くに出かけづらいことでした。そんな方々にこんな店ができて家族で外食する機会が増えたわー！と思っただけのようなお店を作りたいという思いで作ったのがブイヨンです。

まだまだ無限だと思っています。

次に長引くデフレに関してもですが、外食においてなぜなかなか値上げがしにくい状況になってしまったのかの視点でお話をさせていただきます。

一番の要因は外食企業の多くが、お客様ではなく競合会社ばかりを気にして施策を講じてきたからではないでしょうか。路線が違う話になるかもしれませんが、本社での顧客視点のマーケティング方法についてたずねると、「アンケートを頻繁に実施してお客様の声を聞いてみます」と答えが返ってきます。ニーズやトレンドを知るために非常に大切なことだと思いますが、私は今まで1度も実施をしたことがありません。なぜかというアンケートにはお客様の本心が書かれているのかというそうではないからです。お客様のアンケートから得られるものはお客様の過去の体験や情報と比較をして当社の商品やサービスが劣っているのか勝っているのか、価格が高いのか安いのかであって、本当にお客様が今欲しいものではないことがほとんどです。

競合他社と比較する、これも非常に大切な情報ではありますが、競合他社との比較が書かれているアンケート結果だけを元に様々な対策を考えるようになると、対策のベクトルがお客様ではなく競合他社に向いてしまうことになりかねません。その結果、価格・機能・過剰なサービスなど、お互いが無理して競争して結

おかげ様で店内はデートを楽しんでるカップルの横で老夫婦が笑顔でワイン飲んで、後ろにはお子様連れの家族が誕生日会をしている横では、近所のお友達仲間とわいわい飲み会をしている。そこにわんちゃん連れのお客様が・・・といったように様々なお客様で賑わい、それを楽しむスタッフがお料理を作り、笑顔で元気に接客をしているお店になっています。

ブイヨンのある本郷三丁目や茗荷谷は私がアークランドサービス時代には物件が出てもし店するべきエリアではないと判断して現地確認にさえも行きませんでした。しかし、そこにも飲食店を必要としている客層がいらっしやることに気がつきました。スポーツとは違って全てのビジネスにおいて勝者は1人ではありません。必ずどの裏側にもマーケットが存在をして、そのマーケットを抑えれば勝者になります。

今は、今まで自分が在籍したようなチェーン展開している外食企業のマーケットの裏側の客層のニーズを掘り起こしていければと思っています。

現在私は51歳です。まだまだ人生の折り返し。20年くらいはしっかり仕事をし、今の社員の皆さんと楽しく成長して、少しでも多くのお客様に笑顔を与えられるような店作りをしていきたいと思っています。