

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.130

ナゴムプレス (会員情報誌)

2026年3月1日発行 発行：NAGOMU 事務局



NAGOMU 第349回経営セミナー

日時：2026年2月19日(木)

会場：Colors366 納屋橋劇場

演題：外食経営トピック

講師：月刊食堂 統括編集長 通山茂之氏

この空白を突いたのが「PISOLA」だ。客単価約2500円の Pasta・ピザ・リゾートチェーンとして登場し、ファミリーレストランが捨てたレストランニーズをすくい上げることで大きな支持を集めた。焼肉キングも同様の価格帯で成功。すかいらーく自身もこの動きを見て「ペルティカ」という新業態を立ち上げ、客単価2250円で急展開中。標準月商2500万円、好立地では3500万円の実績が出ている。「2500円市場で何の業態を展開するか」という答えさえ見つければ、郊外においても十分成立するビジネスモデルだ。

【トレンド⑥】

昭和遺産リノベーションビジネスに注目

通山が個人的に強く注目するトレンドの一つが「昭和遺産リノベーションビジネス」だ。団塊世代の個人商店主が80代を迎え、クリーニング店、小間物屋、荒物屋、鮮魚店など、昭和時代に街の生活を支えていた個人商店が一斉に廃業の時期を迎えている。これらの建物を飲食店にリノベーションするビジネスが各地で注目を集めている。

このビジネスには通常の新規出店では得られない独自の強みがある。まず「本物のレトロ」という価値だ。どんなデザインでも再現できない、実際に昭和から続いてきた建物を持つ本物の古さと雰囲気がある。次に「物語性」だ。地域で長年親しまれてきた店の記憶を受け継ぐと

いうストーリーは、SNS時代のブランディングに絶大な効果を発揮する。さらに「地域認知度」だ。その建物自体が地域住民に知られているため、「あそこが飲食店になるらしい」という口コミがオープン前から自然に広がりやすい。目黒の靴店跡を和食屋に、北千住の雀荘跡を中華坂川に、代々木公園の写真館跡をイタリアンにといった成功事例が各地で生まれている。昭和という時代の記憶を受け継ぎ地域の歴史を守るといふ社会性が、長期的な顧客ロイヤルティにつながる。

【トレンド⑦】

中華料理のミドルアッパー価格帯に可塑性あり

イタリアンと並んで通山が注目するのが「ミドルアッパー価格帯の中華」。客単価4000〜5000円(東京なら6000〜7000円)で、定番の中華料理にほんのちよっただけ個性を加えた業態が当たり始めている。

中華料理はお客様が定番を求める傾向が強く、変えすぎると客が離れる。しかし少しだけ変化させることで記憶に残る体験になる。「SNS映えを狙いすぎず、でも定番すぎない」という絶妙なバランスが鍵。

注目は春巻き進化。中華料理が居酒屋メニューに浸透する中で、春巻きは「中何巻を巻いてもよい食材」として再定義されている。チーズ春巻き、ガパオ春巻

き、エビの揚げ春巻きなど多様なバリエーションが生まれ、「パリパリした皮で包んで揚げる」というシンブルなオペレーションで多彩な商品展開ができるのが今の人手不足時代に適している。イタリアンと中華はメニュー構成の構造が非常に似ており、価格帯の戦い方も共通点が多い。「この二業態は来る」というのが通山氏の確信だ。

変わらない外食の本質

通山は最後にこう語った。「テレビや雑誌では何々が流行っていますという情報が次々と出てくる。でも正直に言えばトレンドの話はあまりしたくない。外食でやらなければならないことは、50年前、100年前と何も変わっていない。お客様の満足度を上げて、そのために客単価が自然と上がり、原価率が下がる仕組みを作ること。外食とは体験価値を売るビジネスだ」。

食材コストが上がり、消費税の行方も不透明で、業界を取り巻く環境は厳しい。しかしそれは、外食がどんな価値を提供すべきかをより明確にしてくれることでもある。もし外食が「贅沢」と位置づけられるなら、その贅沢をどうやって売れるかを徹底的に考えればよい。外食にしかできない体験を精一杯磨くことが答えになる。

「目の前で作る製造直販の魅力を活かし、お客様が自らの意思で客単価を上げてくれる仕組みを設計し、二番手商品の食材コストが上昇し続け、人手不足が深刻化し、消費税をめぐる議論も尽きない。そんな厳しい時代に経営者が本場に取り組みすべきことは何か。「トレンドを追いかけるのではなく、経営の本質を押さえた上でトレンドを読む」という通山ならではの視点から、飲食店経営者必読のエッセンスだ。

【原則①】

マージンミックスの本質を見直せ
食材コストの高騰、人手不足、あらゆるコストが上昇する時代だからこそ、外食経営者が改めて問い直すべき原理原則がある。それが「マージンミックス」。

多くの経営者はマージンミックスを「原価の高い商品と安い商品を組み合わせる利益率を上げる手法」と理解しているが、本質を見誤っている人が外食業界には多いと警鐘を鳴らす。

丸亀製麺のオープンキッチンが教える

うどんを提供するだけであれば、マクドナルドのようなクローズドキッチンで十分。にもかかわらずあえてオープンキッチンにしているのは、「お客様に衝動買いをさせる仕組み」にしているからだ。「今日はうどん一杯だけにしよう」

戦略を明確に持つこと」。この三つが時代を超えた外食経営の王道であり続ける。トレンドを追いかけられるのではなく、トレンドの本質を読み解き、自分の経営に活かす力を持つこと。今日の講演では、その力を養うためのヒントを私たちに与えてくれた。

今後のスケジュール

第351回経営セミナー&第36期総会

株式会社サキアジ

代表取締役会長兼社長 貫啓二氏

日時：4月27日(月) 14:30〜

会場：名古屋国際センター別棟ホール

総会：16:00〜

第352回経営セミナー

株式会社サキアジ

代表取締役谷口 泰崇氏

日時：5月20日(水) 14:30〜

会場：ウイנקあいち

第353回経営セミナー

株式会社絶対好調

取締役副社長 松村康夫氏

日時：6月15日(月) 14:00〜

会場：ナディアパークビジネスセンター

とあって入店したお客様が、目の前の光景につられて天ぷらを手に取ってしまう。消費者の立場からは「自分の意思で選んだ」という体験だが、実像はそうではない。

レジに向かって歩を進めるにつれて客単価が上がり、満足度も高まる。そして同時に原価率が下がっていく。野菜の引き揚げは原価が低くオペレーションも安定しやすい。うどんなつほうどんの製造過程で出る廃材を活用しているため、実質的に原価はゼロに近い。「客単価↑・満足度↑・原価率↓」という三要素が同時に実現されている。

これがマージンミックスの本質だと通山は言い切る。「利益確保を目標にするのではなく、お客様の満足度を上げる。その結果として客単価が上がり、商品戦略として原価率が下がっていく仕組みを設計することが、マージンミックスの完成形」。

同じ構造はマクドナルドにも見られる。集客の武器はハンバーガーという看板商品だが、本当の収益の武器はフライドポテトとコココーラという二番手商品だ。マクドナルドの売上1位は実はフライドポテト。外食の本質的な強みは「製造直販業」であること。目の前で作って出すという体験は外食にしかできない。その魅力を最大限に使って、お客様が自らの意思で客単価を上げてくれる仕組みをどう設計するか。これが外食経営の根

幹だ。

【原則②】
「超二番手商品戦略」が長期的な安定をつくる

通山がもう一つ強調するのが「超二番手商品戦略」。外食経営者は看板商品に、多くの労力と知恵を使う。しかし二番手商品についてはどれほど真剣に考えているだろうか。

看板商品は初来店の動機にはなるが、一度食べて満足すると「次は別の店で同じものを食べよう」となりやすい。また、看板商品は一般的に原価率が高く、それが収益商品として機能するとは限らない。だからこそ二番手商品の設計が決定的な重要素になる。

■餃子の王将の「主役逆転」という発想
二番手商品戦略の最も手本になるのが「餃子の王将」。メニューを見るとラーメン、チャーハン、ホイコーローが並ぶ普通の町中華に見える。しかし「餃子の王将」という店名によって、二番手商品であるはずの餃子を主役に置き、ラーメンやチャーハンをサブの商品にするという「主役逆転」を実現している。

お客様は入店するとまず餃子を注文し、その後でメインを考える。この順番の違いが客単価を根本から変える。「ラーメンを注文した後に餃子を追加しますか？」と聞くと約40%のお客様が断る。しかし「餃子の王将」で入店したお客様はほとんどは迷わず餃子を最初に注文す

る。二番手商品を主役に据えることで、離脱を防ぎ、確実な客単価を積み上げる。これが王将が長く生き残ってきた大きな理由の一つだ。

■ブロンコビリーのサラダバー、かつやの食べ放題

ブロンコビリーはステーキハウスでありながら、サラダバーという二番手商品を持つ。サラダの品質を上げたのではなく「食べ放題」という仕組みにしたことが魅力の源泉。「子供にお腹いっぱい食べさせたい」という新たな利用動機が加わることで集客の幅が広がり、同時にサラダの食材コストは低く収益商品としても機能する。

かつやのオペレーションの最優先事項は「キャベツ・ご飯・味噌汁のお代わりクエストへの迅速対応」。これは実質的に、とんかつよりもキャベツ・ご飯のおかわり自由が主役になっていることを意味する。食べ放題の体験がお客様の満足度と来店動機を支えている。

■塚田農場が示した看板商品と収益商品の分離

かつて急成長した塚田農場では、集客の看板商品は「じとっこ（地鶏炭火焼き、原価率40%超）。しかし実際の売上1位は「チキン南蛮（原価率約20%）」で、この2つの組み合わせがマージンミックスを成立させていた。「集客の武器は看板商品、収益の武器は2番手商品」という設計の明確な分離こそが、塚田農場の成長

の核心だった。

【原則③】
「引き算」トッピング戦略という新しい発想

客単価を上げる手法は大きく「皿数を増やす」か「トッピングを加えるカスタマイズ方式」かの二択。マラータンやスーパースターに代表されるトッピング型の業態が好調だが、通山はここで「引き算方式」への転換を提案した。

通常のトッピング方式は「足し算」。基本の商品にトッピングを加えると価格が上がりお客様にとって心理的ストレスになりやすい。一方、「引き算方式」は全部乗せをデフォルトにして、不要なものを引きいくと価格が下がる。最終的な着地が同じであつても、お客様のストレスは大きく軽減される。

「嫌いな食べ物は何ですか？」と聞いた方が「好きな食べ物は？」より答えが出やすいのと同じ原理。「パクチー抜きで」のようなリクエストは非常にスムーズに出てくる。高級車のオプション設定も近年は「全部入り」から不要なものを外していく方式にシフトしている。DXを活用したデジタル注文との相性も抜群で、スワイプして外したいものを取り除いていく注文体験は、満足度とオペレーション効率を同時に高める。

【原則④】
組客数の減少に対応した料理の適量最適化

大阪の「TUTUBO BAKERY PANENNA」は昼はパン屋、夜はビストロという循環型業態。昼に売れ残ったパンを夜のビストロの食材として活用し、夜の残った食材を翌日昼のパンの具材として使う。

【トレンド③】
ハンバーガーは「レタス抜き・トマト抜き」の時代

今のハンバーガーブームをより精緻に分析すると肉厚ハンバーグをパンで挟むのがトレンドだが、「レタスとトマトを省いた構成が増えている。

パティと冷凍バンズは長期保存が可能だが生鮮野菜は廃棄ロスのリスクが伴う。オペレーション効率の向上と廃棄ロスの削減を同時に実現する「レタス抜き・トマト抜き」の発想は、今の飲食店経営が向き合う課題への一つの答えだ。

「ブームの表面だけを見るのではなく、なぜその形が流行っているのかという本質を読み解くことで、自店に応用できるヒントが見えてくる」と通山は指摘する。

【トレンド④】
ウナギ市場に静かで大きなチャンスが来た
「ウナギブームは終わった」という声があるが、通山の見方はまったく逆だ。「今こそウナギビジネスの本格的なチャンスが始まる」という。

もともとウナギは夏に売れて冬に売れない季節商品だった。ある大手チェーンが「ウナギを日常的に食べても良い食材」

パスタ、ブッラタチーズの丸ごと盛り……これらのトレンドワードが重なることで、イタリアンという大きな市場に新しい戦い方の可能性が生まれている。サイゼリヤがあればほどの店舗数を展開できたのはパスタ・ピザが日本人に広く支持されている証拠だ。市場の大きさは実証済みで、新しい価値の打ち出し方が見つかっていなかっただけだ。

特に注目なのが「PICICA PICICA PIZZA&PASTA」という業態だ。この店の核心は「新窯ボンバ・ブレッド」という超2番手商品の設計にある。中が空洞になった大きなドーム状で、800円という価格に対してコストは極めて低い。ピザ窯で焼けてオペレーションも容易で、焼き時間も短い。見た目の迫力は絶大で、テーブルに届いた瞬間にお客様の歓声を生む。さらに雪のようにチーズをかけるだけで視覚的インパクトが倍增。

入店後まず新窯ボンバ・ブレッドと一品料理を注文、ワインを飲みながら食事を楽しんで、最後にピザを注文する。客単価は7000円を超える。見た目の迫力で満足度を高めることは外食が持つべき重要な武器だ」と通山は言う。



【トレンド②】
パンブームはロングランが続く
——「挟む」発想が業態を変える
高級食パンブームをきっかけに始まったパンブームは、フルーツサンド、黒糖パン、明太フランスと形を変えながら途切れることなく継続している。さらに2025年以降の米価格上昇が小麦へのシフトを後押しし、パンブームの継続を構造的に支えてきた。

このパンブームの中で特に注目すべきが「挟む」という発想から生まれた業態変革だ。
下北沢の「STABLER Shinokitazawa Meatsand」は、ステーキサンドの専門店。中に挟んでいるのはサガリ肉のカットステーキで、通常のレストランで1850円でも出しても苦戦しそうな部位だ。しかしこれをパンで挟んでテイクアウト商材にした途端に爆発的に売れる。

この業態が革新的なのは商品だけでなく、経営上のボトルネックを一気に解消しているからだ。大型ステーキレストランのような設備も熟練スタッフも不要。ランチでもテイクアウトでも売れ、夜遅くまで働く必要もない。「パンで挟む」というアイデア一つで、ステーキという高原価・高技術・大型店舗が必要だった業態を、小型・低コスト・テイクアウト対応の業態に転換させた。これはビジネスモデルの本質を見極めた上で制約を取り除く発想の勝利だ。

月刊食堂が東京・大阪各500店のデータを集計したところ、1組あたりの平均人数は東京で約2.1人、大阪で約2.3人まで低下。大手ファミリールレストランでも1.7人台まで落ちているデータもある。4人・6人グループが当たり前だった時代は終わった。

焼肉店で「タン・カルビ・ハラミしか売れない」という声をよく聞くが、分量の問題も一因かもしれない。家族4人で来ていた頃の分量のまま夫婦2人で来ると、一人当たりの量が多すぎて他の部位まで手が回らないのだ。ある焼肉チェーンでABC分析のB商品を半量にして提供したところ、注文数が増え客単価が約200円アップした。量を減らして価格を下げたのに客単価が上がるという逆説。

「量の最適化」は収益改善の隠れた鍵だ。今の組客数と食べる量に合わせて料理の分量を見直すことで、注文の多様化と廃棄ロスの削減、客単価の向上が同時に実現できる可能性がある。

【トレンド①】
イタリアンに再注目
——パワーフードが揃った今こそ勝機

「イタリアンは今、本当にチャンスだ」と通山は断言する。消費者を動かすパワーワードが次々と登場しているからだ。

高加水率ピザ（もちもちした食感）、ナチュラルワイン、ピッチなどの新食感として習慣化に成功し、市場を通年へと拡大した。季節商品が通年商品になることは、市場規模を根本から変えることを意味する。

その先行者が今、過剰な店舗拡大の反動から撤退を加速させている。リンガーハット、ミスタードーナツ、CoCo壱番屋のように一強が圧倒的な市場には後発は勝てない。しかしウナギはその圧倒的な一強がまだ存在しない。市場があることは先行者が証明してくれた。先行者の撤退はマーケットが空いてきたことを意味する。価格設定、器の演出、プレゼンテーションのこだわりで十分に差別化できる余地がある。今こそ参入を真剣に検討すべきタイミングだ。

【トレンド⑤】
客単価2500円という「空白地帯」を狙え

今の外食市場に大きく空いている価格帯は「客単価2000〜2500円」。ファミリールレストランの大手チェーンは、成長期には客単価1500〜1800円程度のカジュアルレストランとして「ちょっと特別な食事体験」を提供してきた。しかし店舗拡大と低価格競争の中でその「レストラン性」を失い、価格を下げて客数で稼ぐ方向へシフト。結果として客単価2000〜2500円の「ちょっととした特別感のあるレストラン体験」を提供する業態が市場から消えた。