

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.64

ナゴムプレス（会員情報誌）

2018年10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）



多店舗展開 成功セミナー

NAGOMU 第275回経営セミナー

日時：2018年9月27日（木）

会場：アサヒビール（株）東海統括支社会議室

演題：多店舗展開 成功セミナー

講演：株式会社SBIIC

代表取締役 鬼頭 宏昌氏



7月30日
がブリチキン。松本駅前店

長野県松本市中央1丁目1・14
株式会社ブルームダイニングサービス

9月3日

奥志摩 錦兵衛町通店

名古屋市中区錦3・12・12

株式会社奥志摩グループ

賛助会員紹介



株式会社アスピット 松野 大地

今年度、4月からナゴムに入会させていただきました株式会社アスピットの松野大地と申します。憧れでもあったナゴム会に入会できた事に感謝しております。

我が社は2001年4月に創業し、外食企業様に特化した業務支援システム「ASPIIT」を提供しております。今では全国600社、6000店舗以上の飲食店様にご活用いただいております。発注業務や売上管理、人件費管理など様々な

9月13日
GOLD LUSH

名古屋市中区栄3丁目10・15

株式会社やぶやグループ

10月17日

がブリチキン。栄住吉店

名古屋市中区栄3丁目2・26

株式会社ブルームダイニングサービス

業務を1つのシステムで管理できるようASPIITはトータルサービスとなっております。勿論、豊富なサービスから必要な部分だけの導入も可能です。様々な業態、規模に対応し24時間365日のサポート体制も完備、そしてシェアサービスですのでリーズナブルに高機能なシステムが導入可能です。

バックヤード業務の簡素化を実現いただき、そこで短縮できた時間を活用し、サービスの向上やメニュー開発等「本来の飲食店様の業務」に注力できるお手伝いをしたい！と思っております。

ナゴム会の先輩方は皆様、熱い思いと向上心をお持ちですので本当に勉強する事が多く、良い影響を沢山受け、毎日が学びとなっております。そんな皆様のお役に立ちたい！と思う次第でございます。

若輩者ですが今後とも何卒よろしくお願い申し上げます。
<https://asplit.jp>

参加者の感想

- ①今後の店舗展開の仕方や相手にリスクを負わせない考え方にとても共感しました。
- ②自分の発想では考えられない事が学べて勉強になりました。ありがとうございました。
- ③話が分かりやすく、今後の参考になるところが多かったです。目から鱗の事例も多くありました。
- ④話が具体的に実際に鬼頭さんがやって見える事などで分かりやすく説得力がありました。
- ⑤何をやるかで8割決まる。その通りと思った。
- ⑥全ての話に明確な答えがあり非常に解りやすかった。
- ⑦多店舗展開の進め方、考え方がすごく解りやすかったです。
- ⑧弊社の業態では普段考えない部分多く、とても参考になりました。ビジョンを持つ事の大切さを改めて気づかされました。
- ⑨自分で学ばねばならない経営について、新しい視点で話が聴く事が出来とても勉強になりました。
- ⑩鬼頭流のチェーンストアー理論がめちゃめちゃ勉強になりました。

一多店舗展開というテーマ

「なぜ多店舗展開というテーマを扱っているのか」鬼頭宏昌氏（以下鬼頭）は口火を切った。鬼頭のプロダクトによると、しばらくはセミナーはやらないとある。だからだろうか、一言も聴き漏らさないという雰囲気会場には漂っていた。

二回の起業とも成功した鬼頭は「三度目（の起業があれば）も成功する自信がある。なぜなら自分は多店舗展開のプロだから」と言い切った。

「多店舗展開の強みは、成功している事業を増やすだけ。難しいのは、多店舗展開に耐えうるフォーマット作り。出来上がっているものを広げるのは難しいものではなく、成功確率も高い。不透明な事業をゼロから始めるよりも、確かなものを横に広げて行く方が、成功した後の実りも大きい。一店舗の繁盛店で有名になっても、事業の価値、店舗の価値は1億ほど。多店舗展開で売上が、100億、200億になると事業の価値も同じようについてくる。成功確率も高く、事業の価値も桁違いな多店舗展開は、リスクも低く、リターンを取りやすい。鬼頭は今の事業が仮に途中で倒れても、次にまたやればいいと考えている。実は多店舗展開をする人や極めようとする人が少ない。一人でも二人でも目覚める人のために、このテーマで話している。

人生の最初の節目に

鬼頭が出会った考え

今後のスケジュール

第276回例会

繁盛店経営者対談

株式会社マグネティックフィールド

代表取締役 山本 将守氏

株式会社ブルームダイニングサービス

代表取締役 加藤 弘康氏

株式会社イトジョイフードサービス

代表取締役 桜井 博教氏

日時：10月24日（水）

講演：14：30～16：00

懇親会：16：40～

会場：Eオリエンタルバンケット

第277回経営セミナー

年商10億円をたった数年で最速突破した飲食店経営者がやってきた事

光フードサービス株式会社

代表取締役 大谷 光徳氏

日時：11月27日（火）

講演：14：30～16：00

会場：サントリー酒類（株）

名古屋支社会議室

懇親会：16：40～

会場：ぴち天 名駅中店

会員の皆様の商売繁盛に役立つ情報を集めて発行していきますので、どんな情報でも事務局へお寄せください。（事務局）

鬼頭22才、当時父親は八百屋を経営し、兄は居酒屋「旅籠屋」を営んでいた。八百屋は鬼頭が継ぐ予定だったが、本当にそれでいいのかと真剣に向き合った時に出会ったのが『ランチェスター戦略』。その道の大家である田岡信夫氏の一連の著作に心から感銘を受けた鬼頭は、「ビジネスをやる！」と腹を決め、考えあぐねいた末に、出した結論が外食産業だった。『マーケット規模がでかい割に、大手企業が寡占しない』これが鬼頭が選択した理由だ。

当時の外食産業の規模は25兆円、80万の飲食店があった。大手企業のマクドナルドや、すかいらーく2社の合計が7000店舗。日本人の誰もが使ったことのある店舗ベースがシェアの1%を切っていることに気づいた鬼頭は、市場として、『でかい』と考えた。

選択した業種は居酒屋。なぜなら、居酒屋もマーケット規模の割に、大手の寡占が緩いからだ。大手の寡占がきつい市場は、ハンバーガー・ファミレス・ビザ・牛丼、と30年顔ぶれが変わらない。ここでは勝てない。

「商売を選んだ時点で、どんなに努力をしても勝てない世界というものがある。勝てる場所を選ばないと、事業に必ず伸びず余地が出てくる」

一チェーンストア市場の命題

20年前の居酒屋は『つば八』が全盛期。マーケットは通常ピラミッド型で形成さ

れる。つば八の客単価は一番最下層の位置。頂点に位置する高価な居酒屋は来店者も来店頻度も少なくなる。つまり、単価が高いほど、ビジネスの市場規模が小さくなる。チェーンストア市場での大手の命題は業界トップになること。しかし客数×客単価＝売上では、客席数や食事時間、という物理的な限界点があり、一定の客単価を維持しないと事業として成立しなくなる。大手には大手の君臨する立ち位置があるのだ。大手が先に参入し、市場を整えてくれたおかげで、客単価をアップさせたひとつ上の階層店舗が伸びてくる事例がある。



わかりやすい例がカフェ産業だ。スターバックスコーヒー（以下スタバ）が急成長した理由は、ドトールコーヒー（以下ドトール）にある。ドトールが全国展開をしながら、珈琲の価格認識の市場教育をしてくれたおかげで、スタバのお洒落な空間作りと、こだわりの豆で淹れたドリップコーヒーに、消費者もプラスでお金を払うことに納得したのだ。

居酒屋の場合、客単価をプラス1000円アップする方法は、料理と空間作りで可能となる。次に「いい立地と教育された店長」が揃えば20代の自分でも、成功し、払げることができたと鬼頭は振り返った。

引き継いだ旅籠屋を2億から年商20億へ

話を経営者デビューの時に戻そう。

鬼頭が25才の時、年商2億だった旅籠屋が総菜屋をオープンさせて赤字に転落。それを機に、鬼頭が経営を任されることになる。赤字だった旅籠屋を、徹底した計数管理の末に秒速で黒字化、その後金山と栄に出店。金山の店だけで年間1億の利益を上げ、この収益をベースに残りの3年で20店舗（直営店）まで拡大させ、2006年に『旅籠屋』を売却した。

この6年の経験で痛切に感じたのは、『時流に乗らないとダメ』ということ。鬼頭の言う時流とは、最低でも10年続くセンスの流れのこと。「飲食業の勘違いは、1、2年の波に乗りたがること」とバツサリ。一時的に流行る店ではなく、10年、20年の時間軸の中で、成長を遂げていく市場を選び取ることは、経営の一番最初にやらなければいけない、一番重要な意思決定だと言う。

サイゼリヤの創業者正垣泰彦氏（以下正垣氏）は、当時、消費量が伸びている食品のトップ3がトマト、オリーブオイル、パスタだと知ること、次はイタリ

多店舗展開をして行く上で重要なのは、『攻めとバランス』。経営においては、既存事業のキャッシュが大事。

「潤沢とまで行かなくても安定的なキャッシュフローを作ること、健全な多店舗展開ができる。一店舗目が儲からないから二店舗目を、というのは資金力がある人の話。ない人がそれをしては潰れてしまう」。

鬼頭がとんかつでデリバリーを始めた理由は、『自分の手で独占できそうなニッチな市場』だからだ。大手と勝負しても勝てるわけがない。大手が寡占せず、自分が寡占側に回れるギリギリの規模感のニッチマーケットがとんかつデリバリーだった。ニッチビジネスの寡占ができたら、売上の心配をすることはなくなる。

「どの業態を選ぶかで成功の8割が決まる。何をするかがとても重要なテーマ」

スピード展開とノンスピード展開の見極め

スピード展開が必要な場合は、ニッチ市場を寡占するパターンだ。なぜなら全部抑えないと寡占できないからだ。だが居酒屋の場合は寡占は難しい。急展開で展開しても、弱体化し、店舗の価値が下がり、業績が悪くなる可能性がある。

様々な業態で多店舗展開することを支店経営、同業態で多店舗展開するのをチェーンストア経営というが、基本的にチェーンストア理論の世界だと支店経営は15店舗までが望ましい。逆にチェーン

ア料理が来ると見極めたそう。正垣氏の着眼点を、鬼頭は偉人並だと話した。

「鬼頭が動いた理由

旅籠屋を売却して以来、鬼頭はやる気を失くした時期がある。お金も株もあり、安心してたところ、リーマンショックが来た。当然、鬼頭の所有の株も大暴落。追い込まれてやっと事業に本腰入れることになったと、明るく話し始めた。

リーマンショック後、当然金融機関は貸し渋りを始めた。こうなると成功事例も出にくくなる。だからこそ小規模投資のフランチャイズビジネスの時代が来ると睨んだ鬼頭は、2009年1月にスモールビジネスを紹介する株式会社SBIC（以下SBIC）を設立。最初に手がけたのが立ち飲み『大黒』だった。

『大黒』の初期投資の1000万円に比べ、世間のスモールビジネスは2、300万円の初期投資のものばかりだった。金額が大きすぎたと気づいても、時すでに遅し。スモールビジネスで波に乗っていた『おそうじ本舗』は2年前に負債込みで350億円で売却されたのを知った時、「同じ時期、同じ時代に、同じ波が来ると予感したのに、乗り切れず、結果10年の差がついた」と悔しがった。

そこで、外食のフランチャイズで伸びているものはないかと探した。唯一伸びているカテゴリりは併設型フランチャイズ。一番はやどかり弁当。その後、独自

ストアは増やしていくことが可能だ。

経営スタンスによるが、拡大派はチェーンストアを、そうでないなら支店経営の選択となる。どちらが良いではなく、人生の充実感、好きな方を選んだ方が感じられるとアドバイス。

スピード展開に必要なのは人材育成の早さ。『俺のフレンチ』の場合、人材確保が難しい上に資金も必要。そして良くも悪くもシェフで売上は変わってしまう。『いきなりステーキ』の場合、人材育成は3、4カ月で可能。この人材を揃える難易度と、店長を育てるスピードがそのまま店舗展開の早さにも繋がる。

鬼頭が展開しているデリバリーの人材育成は二カ月。世界チェーンで言うマクドナルド、スタバ、サブウェイとの業務の共通点は『全部渡したら仕事で完結する』こと。つまり、テーブルサービス不要だと、短期間で人材育成ができるのだ。

「フランチャイズ展開の持論

直営店展開とフランチャイズ展開の違いは歴然だ。しかし、視野を広く持ち、他所にある資源というものをいかに自社に取り込むかの視点を持たないとダメだと鬼頭は語った。

他所の資源を自社に取り込む時の課題は、相手がイエスと頷くかどうかだ。イエスをもらう秘訣は、ただひとつ。『交渉力を身につけること』話を持ちかけた時に、よしやろう！と言われるのが一番理想的。『結局は、自分の願いを全て叶

で作ったのが『かさね屋』。加盟も増えていくが、撤退も増えていくのを見て、事業にならないと判断した鬼頭は、デリバリーだけの店の運営を思いつく。

フードデリバリーの波10年前の雪辱戦

デリバリーと飲食店の劇的な違い、それは『データが残ること』。

居酒屋の事業経営計画は、経費を予測できても、売上の正確な予測がつかない。しかしデリバリーは違う。過去の詳細な注文データを元に、売上予測からチラシ配布枚数まで緻密な事業経営計画を作成できることに気づいた。



えたら成功する』そのためには、相手のリスクをゼロにする。成功したらリターンすることが重要。

フランチャイズの展開の持論は、①真髄はいきなり大量出店。1、2店舗ではデータが取れない。30店舗のデータがあつて、初めてサンプルが取れる。②フランチャイズに資本をいれていく。相手の株を買い、擬似的な資本関係を築き、参入することが必要。③加盟店との対話。対話に對話を重ねることはとても大事。なぜなら本部の社長に対する信頼が加盟に繋がりが、加盟後は、対話を重ねることによって、チェーン展開が維持できる。

このことを鬼頭は次の言葉で表した。「人間は、一人だと我が育つが、皆といると愛が育つ」対話をすることで、気持ちが開き、いい関係が築ける。それがチェーン展開を維持できるコツに繋がって行くと講演を締めた。



多店舗展開をしていく重要なポイント