⑧良い物件は余剰コストでなく「保険」 ⑦立地の重要性がよくわかりま ⑥店舗開発・出店の考え方がロジカ ⑤店舗開発の生々しい情報を得ること ④出店をする上で重要な事、 ③何事も変化していくものと、 ②ターゲットの変化について実践しや ①普段、深堀しない部分を意識する事 撤退をせず長く経営する店舗の重要さを とした土台として持ち、 働いてくれるのが立地。 だという事が理解できた。 参加者の感想 ができました。 ずらいものを見分ける事が大切だと すい行動例が解りやすかったです。 い戦略・考え方がよくわかりました。 しひしと感じる今日の講演会となっ これをしっかり 再現性を高め、

失敗しな

変化し

NAGOML

人間開発(ひとづくり) 商売繁盛 (こころのあきない)



Nagoya Gourmet-Shop Management Union

日時:2022年7月2日(水)

講師:エムライト株式会社 演題 :店舗開発の本質 撤退しないための外食出店戦略



ナゴムプレス(会員情報誌)

2022 年 9 月 1 日発行 発行: NAGOMU 事務局

第313回経営セミナ

いるが、違う意味に捉えられて

してだめなら潰

外取締役も就任したばかり。 ピー・ホールディングスの塚田農場の社 場時から2年間取締役。株式会社ナシエ 字で撤退店舗ゼロを成し遂げている。 ライト)を創業となった。株式会社エー 部署で二年間店舗担当をしていくなか の不動産会社での配属先は店舗専門 4月にエムライト株式会社 (以下エム 00店舗の出店を手掛け、その間、 レクティブ株式会社へ転職。 トシステム株式会社で代表。そしてこ 株式会社の代表取締役(以下 飲食店に興味を持ちユナイテッド& ルディングス取締役。子会社のホ 瀬一人氏エムライ 10年間で

中瀬

■ フードビジネスを新たな次元へ導く

が他の業界へ献上して 量撤退を繰り返すことで、 縮小していった原因だと中瀬は話す。 Public Offering・新規公開株)との二つ い時に大量出店をし、大量撤退を繰り返 ていきたいと考えエムライトを創業。 の軸を持って、 してきたことが、外食産業マ これまでの外食産業の多くは調子が 専門分野である店舗開発とIPO(Initial この外食業界に貢献をし いるような構図

■ 百害あって一利なし

PRESS Vol.95

いて 上前から ´ップ

かったで

は言葉の意味をもう一度考えていきたい 返しながら大きくしていこうと耳にして と同時に、とにかく、出 いて、ここはすごく違和感を持つ」 「店舗開発という言葉が主流に乗る ードを速く出す〟この新陳代謝を繰り いまだに言っている方が業界に

話を進める、 ラップ&ビルドです」。不採算店撤廃を リニューアルをする。これが本来のス は満足してもらえなくなったので設備の てそこに来てくれるお客様に今の設備で と、これが本当の意だと話す。「店舗に た設備を廃棄し新しい設備を設けるこ と語気が強い することではない。そこを前提に今日 中瀬にとって、 スクラップ&ビルドとは、小古くなっ と前置きがなされた。 10 年、 赤字撤退は百害あっ 20年そこで愛され は

て一利なしん 伸びるきっかけにもなるのではと考 生産設備・行政機構の集中化、 さらに、 撤退を失くすこと

撤退をする時の構図 化などを実現する

運営企業→回収できなかった金額が

そのまま負債

インドが後ろ向き

店長の塾

ナゴムBBQ

月26日に閉塾 「店長の塾」 !』をテーマに、 第1期生 今何をすべき

この夏最高の気温の中、子供達は海・プ ・水遊び、スイカ割りやスパーボー くいを楽しみました。 にて、ナゴムBBQを開催しました。 キリンビー ル 様、 ①立志編

②編成編

山田唯夫講師による ③勘定編の全3回

かがわか

が7

「今ある店の集客力を再設計する」をテ

が9月6日より講師:株式会社バリ

木下尚央氏にて開塾いたします。

るのが店舗です。

ービスと人材は常に

営業マンにな

ンテナンスが必要で、

維持コスト

しかし契約時頑張ればずっと

とそこにあるだけで、お客様を集客して

物件を契約する時だけすごい努力をす

ば、あとは365日、雨でも風でもずっ

がとうございました たくさんのご協賛をあ

株式会社コケナワ(賛助会員)

名古屋市西区那古野2-14

代表取締役 苔縄義宗氏

族人会資紹介

ポロビール様、サントリー様、

、サカツコ・

あっという間に全てが





でした。

続いて「店長の塾 Part Ⅱ」(全3回)



場:本丸ホ

店長塾Ⅱ

代表取締役 時:9月6日(火)10月4日 月9日 木下 尚央氏 (火) 全3回

ル株式会社

第315回 経営セミナー

今後のスケジュール

「月刊食堂」

編集長 通山 茂之氏 時:9月2日(火)14:00

場:ウインクあいち901

会

第316回 経営セミナー 株式会社メニューデザイン研究所

時:10月11日 (火)

株式会社バリュー

代表取締役 勝良 良太氏

事務局: TEL·FAX052-837-3065 info@nagomu.com 正会員77社 賛助会員52社 (2022年7月現在)

www.nagomu.com

各外食メーカー→取引先が純滅する 常連顧客→悲しい気持ちになる すポジションが減る

が行くのかの構図を見てみよう。 ない。次は撤退をした場合、どこに収益 誰に対してもプラスになら

不動産→再度仲介が可能 手数料収

金融→融資先が増える 入が生まれる

建装→原状復帰、さらに内装業務が 生まれる

礼金も入る 物件家主保証償却が利益となる。

産・建装・金融には利益が出るが、 右からわかるように、撤退をしても不動 外食

産業には一銭も残らないのは明確。

立地(物件)はなぜ重要なのか

だよね〟という結論に収まるのはなぜ 外食業に携わっていると、結局、立地

重要だが、 変化しにくい要素だ。 なく、例外もあるが、このなかでは最も 物件が持つ集客の力にはほとんど変化が 人や環境で変化しやすい。しかし立地や う。大きく違う点は、業態・サービスは (流行)、大きく分けてこの3つ。どれも 立地(物件)、サービス(人材)、 性質は同じに見えてどれも違 業態

コロナ禍で例があるように、全体的に

ごとなくなる。これが撤退のメカニズム 対外的な要因で立つ足がなくなったら店 それほどでも、という条件では、悪化し ことができるのは立地のおかげにほかな 売上が落ちた時でも、基本的に踏ん張る 落ちにくい、あまり変化がない店がある。 のひとつ。 た時に土台となる立地で支えきれない、 らない。業態サー 多くの場合は、その立地に理由がある。 数字が悪くても、こことあそこは数字が ビスが良くても立地は

方となる。 かり考えていくことは非常に重要な考え と考えた時に、まずこの〝立地〞をしっ と回収できない状態になる。長く続ける 外食業というのは特に長く経営しない

なぜ大量出店、大量撤退が起こるの

①業態の集客力50席。サービスの集客力 100席で満席の店)

しかし、 この方法で大量出店を続けていく。 判断することが多い。調子のいい時は、 件なら、立地にかけるコストは余剰だと 少し離れた30万円の物件の2つを比べて ①の場合、業態とサービスで満席にな ない。この場合、多くの経営者は、同条 ので、どちらも満席になる要因は変わら も、立地に集客要因があるわけではない る。この場合、駅前100万円の物件と 50席。立地の集客力が50席。 何かをきっかけに市場に飽きら

れるタイミングが来る時がある。来店数

能性が高い。 が減ればサ きるからだ。

意だが、不動産に関しては苦手意識があ 外食業は人を育て業態を作ることは得 ■『大失敗』をしない店舗展開とは①

だと中瀬は話す。 ている。そのキーワードとして、再現性 での類似店舗の集客の相関性を把握をし けた際に中瀬がすることは、まず物件先 ての苦手意識を取り除くことが必要だ。 ないだろうか?これからは不動産に対し みたけど全然変わらない。こんなことは ない。聞く人もいない。店舗改装をして 撤退をしないを大前提に、 物件を申し込んでもとれない。 物件を見つ わから

は非常に安定するはずなんです」。 これをずっと続けていければ経営として 店を置いたら、大体同じことがおきる あれば、同じような立地に同じようなお な考え方になるのはまずひとつ。本来で

店の業績予測をはじき出すと言うのだ。 自分の目で、他店の業績を参考にして自 出すのは不可能に近いと言う。それより さらに商圏調査で正確な数字をはじき

人間の保険と同じ。良い物件は余剰コス い立地で集客を担保し続けることがで ではなく、保険、だと中瀬。なぜなら、 れば、物件は無駄なコストではなく、 -ビスも落ち、撤退となる可 しかし長期経営を大前提と れません」。

「店舗展開をしていくなかで、 中心的

「物件が出た時に、その物件の周りで

ができます。これに関してはほとんど外 出店したら何が起こるかという大体予 が持っている集客力を常に把握すること 似業態はないかと探しにいきます。 同じようなことが起こっていないか、 知らない町に行っても、 自分の店を 自社

お店の近くに店を出したが、 も満員御礼で繁盛店になったそうだ。 20年同じ業態で常に80%集客して 自社も 13 0 る

のデー 化して、ひとさまの会社のデータを自社 とを再現をしていく方法もある」。 「他の町で起こっている現象をデー タとして活用して失敗をしないこ 夕

■『大失敗』をしない店舗展開とは②

で変化率が30%以内(損益分岐点)が望 ジ物件は各項目(立地、席数。客単価など) 「、再現性、を重視し、新たなチャレン

【てけてけの例】

ているうちに売上が下がり撤退を余儀な 郊外店に出店しても、若年層やファ 域にチャレンジしようとした場合に次の と同じような場所はなくなる。新しい地 ような失敗を招くことがある。 00%サラリーマン層。10店舗も出す ーの対応に慣れていない。右往左往し オフィスに特化型の業態でお客様は

ジした。都庁側で、 くされる。 るために、新宿の繁華街立地にチャレ てけてけ時代、新しい出店の可能性を探 7割サラリー

ろが肝となる。もし失敗をしてもサラ 瀬の場合、新しい層を3割に抑えるとこ 3割が繁華街のお客様になると予測。中 ーマン層で7割の売上を確保でき、7 業では非常に重要だと中瀬。 な感じでぽーんとできちゃうこともある んです」。だからこそ、継続性が外食産 す。なんとなく宝くじに当たったみたい

き、結果もその通りになることを指す 予定調和=人や物事が予想通り順調に働 「予定調和」との闘い

いますが、 なと思います」。 当てて考えていただいて、周りの方も含 当に必要なのかどうか、ここは胸に手を だけじゃないのか、会社の経営として本 脈を求めているのは、単純に飽きている 挑戦するというのは会社の経営戦略で必 めて考えていただくのは大事じゃないか で見つめ直して、新しいチャレンジや 要なことであれば、当然やるべきとは思 「新しい業態を作るとか、新しい道に みなさん自分の特性をご自身

安心という担保の上で、新規客層と向き

を残したまま、新しいチャレンジの枠を ができる。この再現できる領域というの 割あれば撤退をせずとも店を続けること

石橋をたたきながら出店をしてい

坪、 つい出てきてしまう。 ま継続すればもっと成功していくのに、 をする経営者が少なくないからだ。20 たと言いながら、結局大きなチャレンジ 150坪をやってみようかという考えが しかし一つ問題があると言う。 30坪で得た成功の再現性を、このま わかっ

 \mathcal{O} が非常に苦手です。答えが見えているも 社長に言えることですが、、予定調和 えをもって起業されています。 「みなさん経営者の方は、 や、順調に動いて先が見えているも 退屈してしまう、飽きてし いろんな考 特に創業 O

ます。てけてけも同じで、なんで流行っ

たまたま繁盛店になることもあり

ひとつの業態をしっかりと伸ばしてい

繁盛店舗を作るのは難しく、

なんと

が見えてくる。

「これがひとつの経営方針として正し

かは、わかりませんが、

やはり

つしか失敗をしない出店の数字というの 赤字撤退ゼロを成し遂げてきたのだ。 うして中瀬は実績を重ね、出店しつつも 退せずに新しいチャレンジもできる。こ 大事にしつつ許容範囲を拡げていけば撤 具体的なターゲットを決めて、

再現性を

に絞ったが、

ミドル層や若者にしたり、

態が出来上がった。

例としてサラリーマンと繁華街の客層

いない100%繁華街のお客様いていった。最終的にはサラリ

ーマンが

100%繁華街のお客様という業

街のお客様を増やしながら、駅前に近づ 自信がつくと、さらに現状から3割繁華 合いながら、新しい領域のお客様対応に

たかいまだにわからないところはあり

はないでしょう

■中瀬の大失敗例

退。「完膚なきまでに叩きのめされて何 準備をしたにもかかわらず、4カ月で撤 出店した。一年かけて一億円の投資して 屋チェーン店として初めてミャンマーに 2 0 1 4 年、 もできずに帰ってきました」。 中瀬自身大失敗をしたことがある。 業績好調のてけてけが居酒

明、客層も単価も知らない。料理のウケ 分が高まってしまったそうだ。立地も不 なかったと中瀬。 ら、当然の結果だった。あれは戦略では てしまい、海外出店してみよう-もわからない。再現性のさの字もないか 当時を振り返ると、いつも通りに飽き بح

出するという時に、その再現性がわから 屋から大阪に進出、名古屋から東京へ進 うことは非常に多くあります」。 ないまま出してうまくいかなかったとい いての考えに気付きました。例えば名古 この大失敗をしたことで、予定調和につ 「わたしのは極端な例ではありますが、

■『大失敗』をしない店舗展開とは③

地に妥協しない出店を目指すことは、 いと警笛を鳴らす。 業態を作ると考えにいきがちになりやす ないから2階で。2階でもやれるような とつの方向性としていいと考えて しかし出店していくなかで、 店舗開発(不動産)領域を深堀し、 一階が取れ いる。 立

「本当にそれって物件なか ったです

> る物件を5の中からしか選んでいません がないだけで、本来100の中から選べ か?実は店舗になる物件の探し方の造詣

いはず。 ビスを伸ばそうと努力をしてきた店は多 常に少ないことから、 業界にあった物件を見つける可能性も非 限られた情報では、競合も多くはなく、 自分たちの力で伸ばせる業態とサ 物件に左右されな

のであれば、違う経営戦略を立てるきっ 集めきったという大前提で物件が出ない がないのであれば、その領域を増やす が上がるからだ。少数の中でしか選択肢 件を全部手元になるべく集めた。なぜ おいて、伸びしろだ。 かりとむきあっていくところが外食業界に かった店舗開発、物件に妥協しない、 かけにもなる。これまで踏み入ってこな 力がいる。しかし、希望の地域の物件を ら全部来た状態で選択した方が成功確率 中瀬は店舗開発の時、欲しい地域の物 しっ

でしっかりと持ち、かつ経営者の方自体 合ってほしい」。 が店舗開発というものにもう一度向き 「物件を見つける力というものは会社

その一回だけがんばればいいのだから。のだ。店舗開発は立地がいい物件なら、 けてほしいと言いながら、 く辞めないかなとも考えるものだと 不動産屋の目線でいけば、 だからこそ力をつけてほしいと願う 契約時には早 店は長く続