

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.122

ナゴムプレス（会員情報誌）

2025年5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341回経営セミナー

日時：2025年4月23日（水）

会場：メルパルク名古屋

演題：供給制約時代の外食産業の持続的成長に向けて

講師：ロイヤルホールディングス株式会社

代表取締役会長 菊地唯夫氏



「value」もうひとつはコト消費としての価値「worth」です。
モノ消費としての価値「value」には必ず比較対象があり、どこより安い・量が多い、これはどこより相対的のという意味です。

worthというものは比較対象がなく、より本質的なもの。これは私が自分の会社にとっての反省でもあります、我々は今まで value 競争をやりすぎてしまった。そんなことよりも我々にしかできない根本的な価値をやっておくべきだった。これは日本社会全体で同じかもしれない。これがデフレの正体かもしれない。日本は地方、地域の文化があったり、本来は worth で戦うべきだったところを value 競争をやりすぎてしまったというのも一つあるのではないかと value 競争を否定してるわけではないですが、やはり value で勝負するのか、よく考えなきゃいけない。人間って、遠くまで美味しいものを食べに行く、行列に並ぶ満足感。これこそが多分 worth というものの源泉なんじゃないかなと思います。

■選ぶ側から選ばれる側へ

今までは拡大成長路線でお客様に喜ばれ、従業員にも取引先にも喜んでもらう資本主義というよくできたモデルでした。しかし成長が鈍化してくると不満が始め、利益を確保するために利害対立が起こります。日本の難しいところは二強二弱が起きやすい。二強というのはお

客様と株主。二強は取引先と従業員。なぜ起きるかと言うと、すごくシンプルで、立場を選ぶ側なのか選ばれる側なのかの違いだけ。お客様はどこで食べるかを選び、株主はこの株を買うかを選ぶ立場。取引先と従業員が選ばれる立場。しかし供給制約の時代はこれが変わります。今までは選ぶ側であるお客様と株主だけ見ていけば企業は成長できました。そんな時代が終わる従業員や取引先にも支持されて全てのステークホルダーに選ばれて成長できるというのがこれから起きる最大のポイント。選ばれる企業になるということが大事なことになります。

■選ばれる企業になるために

重要なのは、経済価値と社会価値をトレードオンしていくことだと思います。今までは経済価値だけで良かった。しかしそうではなく様々な問題も含め、社会価値に注意していく必要があります。世の中を見ると競争相手の会社同士が連携し始めています。利益のため（経済価値）だったら絶対に一緒にならない企業同士が社会価値の為に繋がりました。経済価値の両立のために取り組みをしていますが、個社でできることは実はとても少ない。手数料の削減、購買力の向上など、政治、行政と議論していかねばいけませんし、社会価値も一緒になってやっていく時代です。1社で行うのは限界ですからナゴムのような組織がこれからの時代とても重要です。ナゴムを通し

て、経済価値と社会価値のトレードオンの取り組みを進め、選ばれる企業になり、選ばれるからこそ供給制約を解消して、さらなるチャレンジのサイクルを回していくことがこれからの外食産業の持続的成長というものに繋がっていくと思います。

最後に力強いエールをいただき、35周年記念講演を終えました。

第35期総会

2025年4月23日、メルパルク名古屋にて愛知県議会議員 自由民主党 ますだ裕二様、愛知県議会議員 国民民主党 黒田太郎様、食団連 専務理事 高橋英樹様、ナゴム歴代理事長にご臨席賜り第35期総会が開催されました。34期の活動内容報告、決算報告に続き、35期の活動計画、予算計画、役員&理事の紹介が行われ承認頂きました。今期は「会員ニーズを最大限に反映し、外食産業の価値向上と持続的な成長に貢献する」を年度方針に第35期の運営をして参りますので、皆さんよろしくお願いいたします。



第1代目理事長
長谷川研二氏へ花束贈呈

ナゴム35周年記念講演は、社会人のスタートが名古屋だったと語る、ロイヤルホールディングス株式会社代表取締役会長菊地唯夫氏をお招きし、『供給制約時代の外食産業の持続的成長に向けて』の講演をしていただきました。

■ロイヤルについて

ロイヤルホストの印象が非常に強いと思いますが、様々な事業を展開しており、大きく分けて外食事業・コントラクト事業・ホテル事業・食品事業があり、ロイヤルホスト・天井てんやなどの外食事業は468店舗。コントラクト事業は空港・高速道路・百貨店・大規模施設・官公庁・スポーツ・エンタメなど、施設内の飲食施設を170店ほど運営しています。ホテル事業はリッチモンドホテルを43棟。食品事業含め全体の売上が約1500億円ぐらいいなります。

2010年、社長に就任した時のロイヤルグループの業績推移を1997年まで遡ってグラフにして見た時、強烈な違和感を感じました。健全な会社は売上が上がれば利益が上がりますが、増収増益ではない流れが見えてきました。3年から4年周期で増収減益と減収増益を繰り返していたんです。調べていくと実は難しい背景はなく多くの既存店の売り上げが前年を割り続けていました。それを補うために新店を出すものの、売り上げは増えても、新店はすぐに利益貢献しないため、増収減益となります。それを数年



第35期 役員&理事

今後のスケジュール

第342回 経営セミナー

株式会社ベッパーフードサービス

代表取締役社長CEO 一瀬健作氏

日時：5月30日（金） 14：30～

会場：ウインクあいち1104

第343回 経営セミナー

株式会社WARA・L

代表取締役 遠山啓之氏

日時：6月30日（月） 14：00～

会場：ウインクあいち1103

第345回 合同経営セミナー

一般社団法人大阪外食産業協会

大阪万博「ORA外食パビリオン」宴

日時：9月11日（木）

会場：大阪万博パビリオン

続けると今度は利益となり、不採算店を閉めて減損処理をして、新店は赤字になるから凍結する。そうすると今度は減収増益となる。この持続性のないサイクルから脱却することが、社長に就任した当初のミッションでした。

就任後10年ビジョンを策定しました。そのビジョンを達成するために最初の3年間の中期計画の目標としたのが「持続的成長」でした。

会社を存続させる為には増収増益でなければいけない、そのためにやるべき取り組みを決めました。最初の3年間ロイヤルホストは①ロイヤルブランドの再構築に集中。てんやとコントラクト事業は②成長エンジンの育成など、5つのミッションに沿って整理する改革を打ち出しました。ロイヤルホストの店舗のうち、当時はかなりの店舗が赤字もしくは赤字すれすれの状態でした。従業員は赤字が続いて自信を失くし、顧客満足度も下がっていました。そこで店舗削減を実施し、残った店舗には徹底的にお金をかけることを社員にコミットし、約6年間で100億円を投資、従業員の自信も回復しました。今ではロイヤルホストはサバイブがいいと言われロイヤルグループのブランドの源泉となってくれています。

今の時代はあらゆる事業が同じように成長できる時代ではなくなりました。各事業に持続的成長のプランを立て、2011年が売上1075億円、経常利

益20億円。10年後に売上1500億円、経常利益75億と設定し、ほぼ予定通りに増収増益が続きました。

■ 外食市場を取り巻く環境

業績回復の要因は仮説ですが2012年、団塊世代による購買意欲が高まったからだと考えました。ロイヤルホストが15年ぶりに前年対比超えをしたタイミングと、百貨店業界の前年対比超えが同じタイミングだということから外部環境の変化が後押ししてくれたのだと仮説をたてました。時代に合致していた事業展開をしていたのが幸いでした。

次に考えることは、この好調はいつまで続くのかという事です。このまま団塊世代の消費が期待できる事はありえないのでそれに備えるために病院や老人ホームなどで食を増やす事を考えました。社長になってグループの「持続的成長」ビジョンを進めていましたが、外部環境に左右されていただけで、これは持続的成長ではないと考えさせられました。そこでロイヤルホスト創業期を思い返して考え直しました。

創業者は江頭^{えがしら}匡^{きょういち}一。創業期はGDP成長、人口増加で外食のニーズが急激に高まる時代で、その時の大事な考え方は画一性・スピード・効率性・チェーン理論に基づく多店舗化による産業化モデルでした。チェーン理論、セントラルキッチン、フランチャイズ。人口が増加していく時は大変うまく機能し、外食産業は約

30兆円の巨大な産業になりました。

しかしこれまでのシステムが、人口減少の時にはうまくいくのだろうか考えてみる必要があります。外食業は様々な問題（賞味期限、異物混入、偽装表示、バイトテロ、過剰勤務）が発生すると、これらのことが、うちもそうでしたと連鎖的に出てきます。これらの問題は個別企業の問題ではなく、産業の在り方に課題があるのではないか。そのためにゆがみが生まれていると思ったのです。価格はどんどん下がり、コストは上がってきたため、製造業は工場を海外に移したり、一気にオートメーション化を進めたりして生産性を上げてきました。ただし外食産業はそれができません。人口減少していく時代における持続的成長を考えると、大事なのは「生産性」というキーワード。生産性は1人当たりの付加価値と表現されますが、実は外食産業とは相性が良くありません。製造業と違って「サービスの提供と消費の同時性」という非常に大きな特徴が影響を与えます。どうやって人口減少の中でこの持続性のある産業にしていくなかを考える上で、人口が減少したら何が変わるのかをもう少し特定しないといけない。そこで注目しているのは「需要サイドの変化」と「供給サイドの制約」の2つのポイント。「需要サイドの変化」とは、人口が増加していく時はあらゆる市場が拡大。しかし縮小していく時は全ての市場が縮小せず市

が働くという本質は感情労働になっていくと思います。

感情労働は重要な労働になっていくと捉えています。感情労働には1つ弱点があります。それは人にストレスがすぐかかることです。しかしサービス業に従事する人の多くは接客や調理にストレスを感じる人は少ないですが、忙しい時の電話応対、棚おろし、報告書、閉店後の清掃にストレスを感じています。これをAIやロボットに変えることができれば人の労働とテクノロジーが、^ミではなく^ヒの関係に変わっていきます。テクノロジーの力を借りることによってより人間が本源的な価値創造に集中できるようになります。

顧客満足は清潔な食器での提供、写真通りの料理、適切な提供時間などの、^ミ基礎的満足^ミ。スマイル、臨機応変な応対、心のこもったサービスなどの、^ヒ付加的満足^ヒに分類されますが、これから起こる人手不足は基礎的な満足すらも充足できなくなると思います。そうすると基礎的な満足はテクノロジーに任せて、付加的な満足に人間は集中する。^ヒ人間が人間でしかない価値創造をどのようにやっていくか^ヒをこれから目指していかないといけません。単純に^ミで取り替えるのではなく、^{with}というのは人間がテクノロジーと一緒に伴走することです。一定の助走期間が絶対的に必要になります。例えば接客調理をテクノロジー

場の二極化がおこります。供給制約は決して一時的なものではなく構造的なものです。縮小している市場では働く人を確保できない企業は市場から退場を迫られることになります。ロイヤルホストが24時間営業をやめて今では隔月でお休みをしています。それはなぜかと言うと「質の成長」を考えたからです。「質の成長」を図っていく上でとても大きな問題があります。それは特に日本において、おもてなしや人が提供するサービスに対してものすごく高い期待値がある一方で対価性が弱いという点です。私はこの問題をサービス産業のジレンマだと思っています。期待値が高い割に、対価性がないものを産業に強います。昔からサービスの対価は日本になかったのだろうかと思えてみると、そもそも価格の中に盛り込まれていたのではないでしょうか。海外から来られた方も日本の外食はなんでこんな安いんだと言っていますよね。日本において安く提供できる技術革新が起きていれば合理的に説明できますが、そんなものは何もありません。ということは何かが削られているとしたか説明できないのです。そうすると物の価格が縮減する中でサービスの対価も縮減してしまう。欧米ではサービスの対価はチップなど外側にあって、日本の場合は見えないように価格に折り込んでいてデフレの間に消失してしまっただと考えています。そうするとサービスの対価を含めた付加価値をお

ジーに代替されても最後に感情労働だったり創造的なものが必要になり、一定の時間軸で再定義していく必要があります。コロナの前からこのような事を考えていたのですが、コロナでこれが一気に加速をしたのが今の現実です。

■ コロナ後の外食産業

とにかく、稼ぐ力^ヒをきちんと作っておくことがとても重要です。稼ぐ力は「顧客の様々なニーズに合わせた商品・サービスの効率的な手法で提供することにより対価を得るプロセスをマネジメントする力」と捉えてますが、コロナによってこの環境自体が大きく変わろうとしているのではないのでしょうか。顧客のニーズに合わせるサービスを提供するために今まで調理力を磨いたりセントラルキッチン^ミの機能強化をしてきたけど、コロナによってお客様のニーズ自体が大きく変わりました。インバウンドのブームが来ているので見えにくいですが、稼ぐ力^ヒはあまり出来てないと思った方がいいです。今までは外食と中食と内食は全く別々の市場と考えていました。しかしコロナの時に外食は中食、内食にも取り組みうまくいきました。外食、中食、内食の垣根がどんどん消えていき、お客様が自ら好きな場所・スタイルで食の選択を行うことができるような社会に変わ

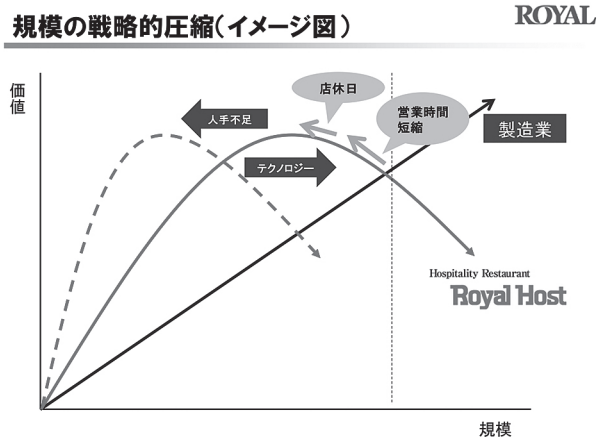
り、「時間と場所の解放」がされました。例に出すと私が小学生の時見たいテレビ番組は必ずその時間しか見れませんでした。

お客様から価格としてもらわないといけません。

健康・コト消費・贅沢なひと時・独創性・手作り・国産、多少高くてもお金を使ってくれるのが付加価値で、マニュアルを超えたサービスには付加価値を感じてくれます。例えば国産食材とマニュアルを超えたサービスには1つ共通点があります。それは規模と相反することです。規模が大きくなればなるほどマニュアルでサービスを統制しなければならなりません。そうすると規模が小さいことによってよりお客様に付加価値の高い商品が提供でき、期待値を超えるサービスも提供できるかもしれません。

■ 規模の戦略的圧縮

規模を大きくすると生み出される価値が上がるから規模を大きくしていくわけ



たが、ビデオで時間から解放され、ポータルで場所からも解放されました。外食産業もテイクアウト専門店などチャレンジをしてうまくいきましたが、その要因は裏側にテクノロジーの進化があったのです。このテクノロジーを活用することによってお客様の変化に対応できています。

■ サービス産業における波

サービス業では販管の差が必ずですが、これまではアルバイトを増減して調整してきました。コロナ前からの人手不足の深刻化は各社アルバイトの方を正社員化してきたことで、確実に損益分岐点は上がりました。我々の産業は必ず波があります。ランチ・ディナー、平日・週末、1年は春休み・GWなどの波。損益分岐点を超えると黒字、超えないと赤字です。売上が高くても損益分岐点も高いと利益が減ります。ここで我々が使えるソリューションは、やはりデジタル化という答えになります。

■ プレコロナの外食産業の課題

自社以外のライバルがみんなDXを進めて、自社だけがDXを進めなかったら何が起こるか？

小売がECになり銀行がネット銀行に。デジタルによって新たな選択肢が増えるというのは他の産業でも我々の産業でも起きてます。考えた方がいいのは外食は体験価値。そこに行くから得られる価値を提供しています。この提供している価値は2種類あります。ひとつは