

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.81

ナゴムプレス (会員情報誌)

2021年3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)



勝ち組企業から学ぶ、時流の読み解き方と今後の展望

NAGOMU 第299回経営セミナー

日時：2021年2月16日(火)
会場：Eオリエンタルバンケット
演題：勝ち組企業から学ぶ、時流の読み解き方と今後の展望
講演：株式会社SBIIC 鬼頭 宏昌氏



「今まさにコロナ禍でグラグラしている人が多いと思うのですが」

自分の中でテンションの上下が日々違う。売上があると喜び、ないと絶望したり。経営者の生活は基本そう。でもそれによって人間力は作られていくと思う。激しい人生を歩んだ方が明らかに人間的な魅力がある。一方で重要なのは最後に勝つこと。

人生ってオセロゲームみたいなもので、白が喜びで黒が痛みの意味だとすると、生まれた瞬間は白ばかり、そこから嬉しいことや辛いことのいろんな経験があつて、黒い石が混じりだす。最後の最後に黒い石が白にひっくりかえれば、その間に起きたすべての出来事はちゃんと肯定される。

経営なんてまさに痛みの連続かもしれないが、最終的に高値で会社を売った、上場したの瞬間に過去の痛みが全部肯定される。この肯定された状態に持つていかなきゃいけない。

起業家は絶対人間力も高まる職業。最後の最後には絶対に勝とうね、というのが僕の指標。勝って希望に満ちた人生観をもって、人に影響を与えていかないとダメだよなと思う。よそは苦しくても自分は絶対に勝てる、俺は絶対そっちに入ると心に誓って生きていかなきゃダメ。世間の流れに汲みして貧しくなる道も選べるし、そこに反して一発会社成長させる世界も選べる。逆にいうと、最初に経

営者がどっちを選ぶかで全て決まる。

融資ですが、いままで借りられないかった金額まで借りられるのはどう思いますか？

「ラッキーですよ」。使うものがなかったら投資すればいい。現金の価値が下がっていくから金融資産買えば上がる。最後に鬼頭は、「潰れんようにやらんかん。潰れてもしようがない。それぐらいの気持ちでやる。いつも希望に満ちた客観視すること。諦めないやつが勝つ。がんばりましょう」と言葉を結んだ。

参観の感想

① 鬼頭社長の時代の読みが、非常に参考になりました。ありがとうございました。

② 何もかにも包み隠さずお話し頂けた事が、とても参考になりました。

③ いろんな局面でどの様に考えたら良いのか？ 先をどの様に捕え、どう読むのかと言う話が聞けてとても良かった。

④ 今後の市場に対する考えがハッキリしていて、分り易かったです。

⑤ 飲食業を継続するにあたって自信を持ってました。考え方もとてもシンプルでこれからも飲食業を楽しんでいきます。

⑥ 手法だけでなく、大事にすべきマイルドや気持ちの部分まで、教えて頂けてとても良かったです。

⑦ 話の内容も話し方、言葉選びがストリートで面白く分り易かったです。

⑧ ざっくりばらんで、ぶっちゃけトークと進行係の質問形式がかみ合っており、とても良かったです。

⑨ 堅苦しい話ではなく、本音で話してもらい良かったです。

参観の感想

⑩ 独特の視点で、飲食業界が向かう方向性が聴けて良かった。

12月1日

肉(じゅう)おと

あま市七宝町沖之島九之坪1-1-2

株式会社やんばよう

12月5日

魚河岸酒場さか

名古屋市北区大曾根三丁目14-30

株式会社アコラ

12月15日

ふみ屋

名古屋市中区錦3-17-7

株式会社奥志摩グループ

12月27日

とんちゃん食堂

名古屋市中区金山4-3-1

株式会社奥志摩グループ

2月9日

コロンビアエイト 名古屋金山店

名古屋市熱田区金山町1丁目4-4

株式会社ブルームダイニングサービス

今後のスケジュール

第301回経営セミナー・総会

歴代理事長が語るコロナ禍のホンネ！と飲食業の未来

赤塚元気氏・金龍植氏・稲垣純平氏

日時：4月22日(木)

講演：13:00~14:30

総会：15:00~15:30

懇親会：16:00~

会場：Eオリエンタルバンケット

第302回経営セミナー

株式会社柴田書店

月刊食堂編集長 通山茂之氏

日時：5月26日(水)

会場：キリンビール会議室

第303回経営セミナー

株式会社寿商店

常務取締役 森朝菜氏

日時：6月24日(木)

会場：本丸ホール

第304回経営セミナー

WOODHOUSE株式会社

社長 氏田善宣氏

日時：7月16日(水)

会場：未定

第305回経営セミナー

会員同士の情報交換&BBQ

日時：8月日程未定

会場：小野浦HIBLUE

「居酒屋は兄弟で始めましたが、兄貴よりも自分の方が経営センスがあった。続けて鬼頭はこう話す。「昨日気づいたけど、伸びる奴は最初から伸びてる。スポーツ選手もアーティストも。始めた瞬間に芽が出る。」

鬼頭は2、3店舗目で旅籠屋の経営者になり6年。20店舗経営、売上を2億から20億まで成長させ、イグジットをかけた。これは「デビュー戦」と話す。

「ゼロから今の事業をなぜ始めたのか？」

「今から15年前の2006年に旅籠屋を売却。次の事業を何も決めてなかった。手元にお金もあり何も困らず焦りもない生活が2年も続いた。「この時、リーマンショックで株が暴落。私生活も離婚し財産分与も発生。あると思っていたお金もなくなったことで火がついた。人間は困らないと頑張らない。これが次の事業を始めようと思ったきっかけ。」

今日のテーマでもある『時流を読む』というのとはとても大事。当時のリーマンショックは100年に一度の金融危機と言われた。新規事業に6000万円貸付を頼んだとしても、金額が大きいから1/3にしてほしいと言われる。不況になると金回りが悪くなり、事業に成功するのは

難しくなる。「こう言う状況下では、成功した事業の価値がある」と鬼頭。

2008年9月、2〜3カ月でスモールビジネスフランチャイズが来ると感じた鬼頭は、翌年1月、株式会社スモールビジネス紹介センター（現株式会社SBI IC）として、小規模投資のフランチャイズの本部業をスタート。

スモールビジネスといっても、初期投資が1千万円。飲食の企業にしたら低額だが、時流のスモールビジネスでは高額投資。波は来たけど自分は乗れなかった。

既存店の厨房を使って副業的にデリバリーを、と言うモデルを立ち上げたのは2011年頃。18カ月で60店舗加盟。伸びてくるように見えたがここには穴があると話す。「経営状態が悪い店が加盟をしても、もともと赤字になっているお店がゴーストレストランをやったところで、赤字にするパワーはデリバリーにはない。結果どうなるか」と店ごと潰れる。もう一つは、通常業務が戻ってきた時、ゴーストレストランのオペレーションが邪魔になる。店の客足が戻ったからやめてしまうと、店ごと潰れてしまうことがある。有名なゴーストレストランでも2〜3年で店舗数に大きな変化がでるだろうと話す。なぜなら、自身自身が10年前に試み、既存店に導入するゴーストレストランは事業として成立しないと身をもって知ったからだ。

2014年、その方法で収入を得てい

たが、いよいよ加盟するよりも撤退の数が増えてきたので専門店を立ち上げることにした。

ゴーストレストランの専門店とはどのようなものですか？

厨房とバイクを用意をし、ゴーストレストランの業態を運営するというシンプルなもの。とんかつ以外にも多方面のブランド展開モデルで行っている。

東京の山王と浅草エリアで、2店舗最初からFCでスタート。1店舗の月収が400万円超えたら多店舗展開すると目標を立て、達成後、年間2〜30店舗ずつ投資、運営委託をかけるというスキーム。

コロナ禍で、ゴーストレストランという言葉が非常に流行ってきている。この市場自体はどうなっているのか？

「市場自体はやはりニッチ。デリバリー市場は大きく成長しているイメージがあるが、チェーンストアが牽引してきたという事実がある。有名店のデリバリーは売れても無名店がやっても売れないのが現実」。

特殊な環境の今は脇に置いて、コロナ前の外食の回数と出前回数の比較がそのまま市場規模になるということは、外食市場の方が圧倒的にでかい。そもそもデリバリー市場のメインは既存のチェーンストア。成長はしているものの大きくはない。さらにゴーストレストランの専門店が1割程度。この1割の半分が弊社。

せなかった。15年前に自分は居酒屋を売却しているが、その頃から忘年会新歓送迎会はなくなると言われていて、6年経営してた当時でさえ、年々減少。その芽は出ているのに、まだそこに頼っているところがよくない。どのみち、今後は少人数化して小型化していく予想から見ても、都心郊外に関わらず店は小型化した方がいい。さらに今後、不況の波は必ず来るから、大型にするとハコを埋めるのが大変になるのが目に見えている。これからは小型でそして低単価の店。



現時点で業績の悪い業態は捨てて、勝っている業態に集約して水平展開しやすいモデルにするため、コロナ禍中にマイナーチェーンジ、さらに多店舗展開が容易になる形に仕上げていけるよう進化していくことで、コロナ禍明けに、社内で新規事業をやるうという空気が生まれる。しかも今なら金融も引き締めていない今、取り組めるように育てていく時間。

外食は絶対ダメにならない。特に、居酒屋の小箱のフランチャイズニーズは高まると思っている。猛烈な波ではないが、ちよつとした波が来るからそこに乗れるように準備をすること。これが僕の中のコロナ禍時代にするべきことの結論。この中に時流の読みがすべて入っている。返済も10年を3年で返すぐらいの意気込みがないとダメ。

もっと勉強をするべきだと話がありました。どこから勉強していくべきですか？

大学時代、ランチェスター戦略とチェインストア理論を猛烈に勉強をしたと鬼頭。

当時はランチェスターという田岡さんの時代だった。僕は田岡ランチェスターの信者。ランチェスターのゲリラの根本は集中。業態を増やしても分散。ランチェスターの観点から見ても会社が小さいうちに他業態するのは間違っている。起業家デビュー前にこの学習をしていたのは結構大きかった。

もうひとつ重要なのは、自分のテリトリーを決めること。外食の経営者のレイヤー構造は3つ。一つ目は10店舗以下の会社は多業過しがち。多業過の人たちは、自分の作りたい店を作りたい、ワンチャン繁盛させたいというモチベーションでやっている。二つ目は育った業態を100店舗ぐらいまでにするゾーンの経営者。三つ目は

居酒屋を経営していて、ゴーストレストランがおもしろそうだからやってみよう」と始めた95%の人が大赤字で終わっている。三か月から半年で消えているというパターンがほとんど」

ゴーストレストラン専門店が、注目はされているが、すでに遅い感覚がある。もう一つ加えると、今後デリバリー市場はそれほど伸びない。コロナ禍で伸びているが、デリバリーの配送コストは世界水準でも1件500円。人件費やガソリン経費を既存の料理に500円足さないとそもそも家に届かないのがデリバリー。Uber Eatsの手数料35%を上乘せしている店もある。日本はサービス業が供給過多。無料でサービスがついている感覚が強い消費者は、コロナ明けにはデリバリーを必要としないと見ている。

今日のテーマ「時流の読み取り方と今後の展望」はどうでしょうか？

まず、デリバリーがそんなに拡がらない。今後成長の伸びが止まり、出店社数は減らない状況が来たら構造的に市場が苦しくなり、需要と供給のバランスが崩れ始めるだろうと考えている。2年後も今のペースで増え続けているだろうか？ 大手の寡占も増えて競争も増えている中、今からゴーストレストランに新規事業で参入するのは遅い、が僕の読み。

「わたしの目線から見ると、小型の低単価の居酒屋。向こう3年とか5年とかのスパンで見た時に、間違いなく外食の200や300店舗にする経営者。100店舗以上の経営者に必要なのは組織化の能力。自分がどのレイヤーの中で勝負したいのか目的がそれぞれ違うから最初に決めないといけない。「上」にいけばいくほど利益は出るが、100億の会社を200億の会社にすれば100億儲けるという経営能力もいる。どこのゾーンの人間を目指すかで勉強の質が変わってくる。自分の場合、この100店舗ぐらいのプレイヤーの1人だから、多店舗展開のスキームを作るという1点だけを磨いてきた。この辺のプランを作るのは天才的にうまいが、逆にそれしかできない。しかしその一点が非常にうまい」

座学というより、学んだことの実践ですね。ですが失敗の一撃が大きいと立ち上がれなくなりますが、それも計算していますか？

「そうですね。計算に次ぐ計算を重ねてやっつてる。例えば今の事業は目標を達成したから2015年度に20店舗増やしたのはFCじゃなくて全部自分の投資。先行き不透明なのにいきなり20店舗は無茶苦茶と思われるが、データを元に確信を持って出店していた。事業が失敗する多くの理由は売上の予測を外すからだ」と鬼頭は話す。

「売上の予測が当たったら、事業なんて失敗のしようがない」計算をしていると言ったが、実際はロジックを固めて、7

カテゴリーとしては一番いい」そう考えるからこそ、転機を待たずしてゴーストレストランにまで手を出すのは愚の骨頂。「なぜかというところ、需要が改善するから」と語気が強い。

有名店の社長が居酒屋市場は7割になると話しているが、店舗数が7割になることも問題ない。席数が7割にならなくても需要と供給のバランスが取れる、今後居酒屋市場はオーバーストアが解消され反転すると鬼頭。

誰が勝つか？これはすでに答えが出ていて、今勝っている人、緊急事態宣言が解けた時に、昨対を超えている店がそれにあたる。コロナ禍のパターンは決まっている。感染の上昇と共に足が遠のき、下降すると店に足を運ぶ。

例えば鬼頭が動くなら、今後居酒屋をやるうかと考えた場合、勝ち組の店と合弁、またはジョイントベンチャーを組み、フランチャイズ展開することを視野にいれる。さらに言えば今後は小型店が有利が読みだ。

都心は小型でも勝ち組はほとんどないが、昨対の話がでしたが、今は都心は危ないと考えてますか？

リモートの働き方は日本に定着しないから都心も戻るのはと考えている。都心の大型店舗のいまの現状は、コロナ前から、ではなくて、コロナによって前倒しでその結果が来ている」と認識している。大型店の居酒屋は宴会が切り離

割成功すると思っ計画を立ててるので痛恨の一撃を経験したことはない。

新たな業態に3000万か4000万かけますと言う方がリスクが高い？

「高い」と一言。リスクは二つ同時に持たないことは大事。仮にこの町にAという業態を出す。このリスクは仕方がない。次に2店舗目出店で取っいいリスクは場所のひとつのみ。業態が同じであれば、より安全性の高い投資になる。違う業態を選択すると場所と業態の2つのリスクを負うことになる。

ビジネスは拡大再生産の連続ということとは安全な賭けを続けられ、成長の可能性が高まる。侵さなくてもいいリスクを取り過ぎてるのが閉店の原因だと考える。

支店をやっつていくなかで、課題があったときに、越えていく方法を教えてください。

「そこは社員でしょう。基本失敗ばかり。経営者一人頑張っても難しい。苦しい時ががんばりましょうよという仲間が何人いるかという人の輪がすごく大事。基本的には落ちることって結構多いが筋トレやっつて跳ね返している。それでも戻らない時もあります。会社に行くとかやる気になる。やる気のある社員を見ると、僕もやんなきゃいけないと思う」。

人間力は感情のふり幅で作られる。Facebookに書いてあります。