

ビジネスモデルの戦略的転換 不採算店舗の閉鎖について

松 本 巧

キーワード： 戦略的転換 提案コンセプト ポジショニング 非日常 営業赤字

1. はじめに

戦略的転換を必要とした理由と背景

2009年8月に高槻市高槻町2-7に株式会社串乃家(以下串乃家)は大衆向け串揚げ専門店「花楓」を新規開店した。1979年に神戸で「高級串揚げ店」として創業し、以来1986年にデパ地下店舗に「高級串揚げお惣菜店舗」を展開、1988年からは百貨店ギフトに業界初めて串揚げギフトを展開した串乃家。

創業以来30年にわたって高級串揚げの領域だけに限定して事業展開をしてきた串乃家がどうして「大衆向け」の店を展開したのか？

売上の85%をデパ地下とデパート向け串揚げギフトが占める事業内容にそのデパート依存体質には経営安定から不安を持ち始めていた。あたかも1992年ころのバブル崩壊以来全国デパートは長期低落傾向となり、2000年代にはユニクロを代表するファスト業態の出現で一気に客離れが加速した。

そんな中で串乃家は路面店の重要性をより意識し始めた。

本来は長年進めてきた高級串揚げ専門店の出店を図る戦略が当然だが、同時に他の領域顧客への串揚げ専門店も串乃家にはないノウハウであり、この領域を征することが出来れば、串揚げに関してすべての市場に打って出ることができる、と考えた。

ここに高槻「花楓」の新規出店はその理由付けがなされた。

「花楓」の立地条件は高槻市内ではこれ以上の場所はないほどに恵まれた位置を確保できたのである。しかし、超一等地にありながら集客が期待の半分程度にとどまり価格を平均10%ほど低くし、さらに串揚げ以外の居酒屋の品書きを6~7品目増やし、ビジネスチャンスを失わないようメニュー変更をした。その結果、増客はしたものの採算ラインまでは届かず毎月の赤字額(償却含む)も40~50万円と、期待する改善とはならなかった。その後も売上はほとんど伸びず、串乃家の経営資源下でのさらなる抜本

的改革の必要に迫られることとなった。「花楓」は飲食店が40～50店集積する繁華街でそのほとんどが全国展開の居酒屋スタイルまたは小規模飲食店で占められ、立地は良いものの「居酒屋」という同じ土俵で居酒屋ノウハウのない串乃家が居酒屋串揚げの業態にしてしまったことに失敗の原因を見たのであった。

居酒屋土俵の「花楓」はこのような背景で戦略的転換をなすことになった。

2. 現状分析

串カツ居酒屋「花楓」のコンセプトは客単価では高級串揚げ料理店「串乃家」の@5,000～6,000円に対して@2500円前後の低価格帯ターゲットとし、いわゆる大衆串カツ店とした。

オープン後の収支推移は表1のとおり、最初の一年間の月商平均2,313千円、同営業赤字836千円、二年目は月商平均2,243千円、同営業赤字717千円と大幅な赤字体質を余儀なくされた。

表1 「花楓」 損益推移(月平均) (千円)

項目	2009年平均	2010年平均
売上	2,313	2,243
総利益	1,609	1,517
一般管理費計	2,445	2,235
営業利益	-836	-717

店舗事情として専門職経験を評価し、期待して採用した初代店長が開店三日目で一身上の理由で突然に退職し、二代目店長着任までを串乃家他店舗ヘルプ人材で対応し正規の店長不在でスタートをきり、約三か月を経て二代目店長が着任した。

「花楓」が位置する高槻の繁華街には圧倒的に居酒屋が多く同業の串揚げ屋も他に9軒もある。最高の立地で品質・味・接客サービスでも決して劣らない「花楓」が不振を極めているのはなぜなのか?

3. 戦略的転換の方策と選別

「花楓」不信の理由を社内だけでその原因追求することに限界を認識した。このことを第三者の目線でそこに潜む真実を汲み上げて改善することを必要とした。

そんな中、筆者が兵庫県立大学経営学部大学院 MBA 地域イノベーションコースに参画していることもあり、MBA 中小企業診断士コースの同じクラスの院生に「花楓」の戦略的転換に関する施策のプレゼンコンペを2010年9月12日に打診することになった。

3-1. 「花楓」の戦略的転換に関する施策のプレゼンコンペの実施

このプレゼン打診に対して、三組が参画表明、それぞれから提案をいただいた。審査はメインバンク支店長(神戸信用金庫中央支店)野村友宣氏、兵庫県立大学経営学部教授佐竹隆幸氏、(株)串乃家社長/松本巧の三名で行い、次に述べる二案の折衷に決定した。

3-2. プレゼン第一案 (塔筋幸造・松浦邦成・滝 祐治の三氏による)

～花楓のとるべき戦略は?～ポジショニングチェンジ

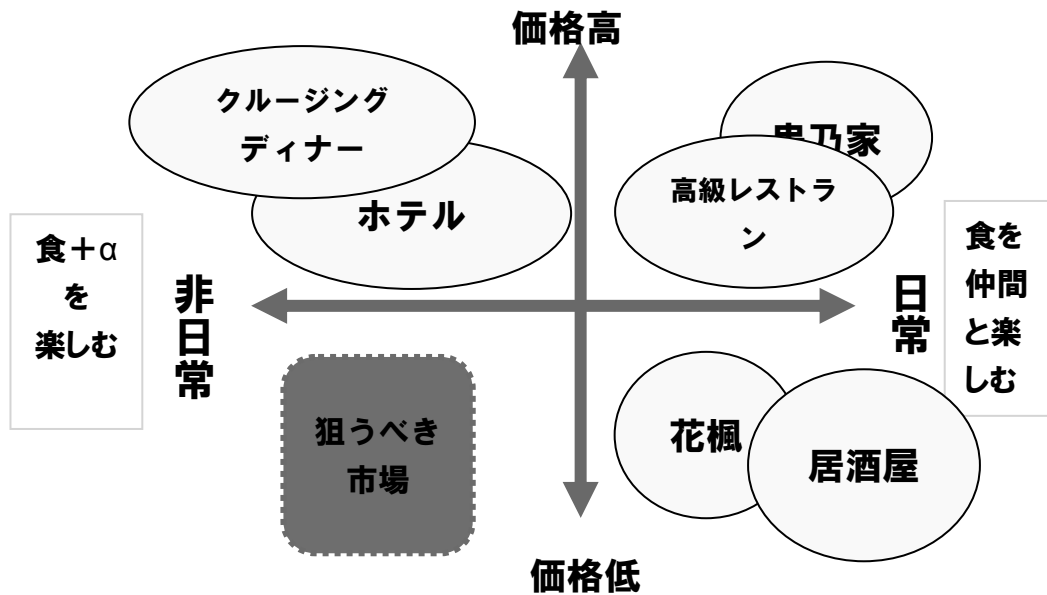


図 1 狙うべき戦略ポジション

花楓として、とるべき戦略は、①周辺居酒屋との直接的な競争を避け、②低価格でも利益の上がる仕組みを構築することが必要である。価格と日常性の2軸でマトリックスを描いてみると、『低価格な非日常空間の提供』がキーワードとなるであろうと考え

る。前述の2要素につながる新たなビジネスモデルとして、スタンディングバーを提案する。都心部では2007年頃より本業態の店舗が増加しており、1つのカテゴリとして確立しつつある。

3-3. プレゼン第二案（藤澤直武、渡辺明、小川雅弘の三氏による）

3-3-1. 提案コンセプト

hana-kaede は、終わりのない価格競争から脱却し、
食を通じた「ゆとりの時間」を提供する場に転換します。

3-3-2. 改善計画の概要と方向性

◇ターゲットの設定について (T)

- ①市域の居住者（特に女性の音楽関係者、少し高級志向なエリア住民など）
 - ②地域開発などで見込まれる人口（特に女性のOL/学生グループ）
 - ③市外在住の仕事帰りのサラリーマン・OL（特に医療関係者など）
- ※一般的な女性・住民をターゲットにすると、結果的に160近い飲食店との競合状態が避けられない

◇ポジショニングについて (P)

- ①品質と価格では差別化できないため競合の変動要素が大きく、二軸では、完全に差別化できない。
- ②大手、とくにチェーン店にはできないサービス(Service)商品・接客・雰囲気・気顧客満足(CS)につながるサービスの視点を加えた3次元的ポジショニングの視点が必要

◇コンセプトについて (C)

- ①ゆ と り
- ②地域のコミュニティスペース

プロモーション力、顧客との関係、収益性について、ソフト・ハード両面にわたって、各種プロモーション・魅力的なメニューや地域食材・円滑なオーダー・ゆとりの空間・地域コミュニティなどの実現により差別化を図り、「お客様」との関係を最大限近づけること。

これら 3-2、3-3 で述べた二つの「戦略的転換の方策/ 第一案&第二案」を三人の審査でそれぞれの際立った特徴を抽出融合して実施することが望ましいと決定づけられ

た。

その結果

第一案の

- 1【周辺居酒屋との直接的な競争を避け】
- 2【低価格な非日常空間の提供】
 - ◇低客単価・高回転を想定したビジネスモデル
 - ◇1次会利用+2次会利用の需要を開拓
 - ◇女性が一人でも気軽に利用出来るおしゃれな雰囲気

第二案の

- 3【ターゲットの設定】
 - ① 地域の居住者（特に女性の音楽関係者、少し高級志向なエリア住民など）
 - ② 地域開発などで見込まれる人口（特に女性のOL/学生グループ）
 - ③ 市外在住の仕事帰りのサラリーマン・OL（特に医療関係者など）
- 4【ポジショニング】
 - ① 品質と価格では差別化できないため
 - ② 競合の変動要素が大きく、二軸では、完全に差別化できない
 - ③ 大手、とくにチェーン店にはできないサービス(Service)商品・接客・雰囲気・顧客満足(CS)につながるサービスの視点を加えた3次元的ポジショニングの視点が必要
- 5【ゆとりのコンセプト】
 - ① ゆ と り
 - ② 地域のコミュニティスペース

これら1~5を基本コンセプト・重点項目として「花楓」を戦略的に転換すべきと結論付けた。

4. 決定戦略の実施

【周辺居酒屋との直接的な競争を避け】、【低価格な非日常空間の提供】、【ターゲットの設定】、【ポジショニング】、【ゆとりのコンセプト】
これらの基本コンセプト・重点項目を基に具体的にどのようにその設計を進めるか？
串乃家は社内にそれを可能にするノウハウや人材を持たないため、社外に求めることにした。

Food Creation を主宰する諏訪綾子氏であれば前述 5 項目の基本コンセプト・重点項目を現実の店舗オペレーションまで含んで実現できるものと確信。

それら五項目を前提に「花楓」を food creation プロデュースの下で戦略的転換を図ることにした。

その結果、同氏から出された転換コンセプトは下記に示すものである。

コンセプト

串乃家のシグニチャーである串（ピン）をブランドアイデンティティとした新しいスタイルのイタリアンテイストのピンフリットダイニング

ターゲット

高槻在住・通学通勤の女性

キャラクター

衣食住カルチャー全般の新しいトピックに好奇心旺盛で自らのライフスタイルを持っている。グループの中ではオピニオンリーダー的存在。

目的

ひとり晩ご飯・ひとり飲み、女子会・ママ会、カジュアルデートご飯

キーワード

ピンフリット ピンフード ディッピング、えらぶ まぜる つける、ビューティー ヘルシー、カスタマイズ 自分だけのテイスト 発見する楽しさ、パーティー 女子会、女子ひとり飲みひとりご飯、店舗イメージと合致したスタッフイング、気の効いた心地よい接客、FUN CONFORTABLE

メニュー

*ピンフリット (fritto =イタリア語で揚げ物のこと)

*テーブル上の調味料はなし、フリットには塩のみがついてくる、他はディップメニューからオーダー。

*ディップを選ぶたのしみ、自由にテイストをカスタマイズできるたのしみ。

メインメニュー

おすすめメニュー (ピンフリット、ディップ、野菜のカスタマイズ)

■ピンフリット 盛り合わせ／8本程度 ¥800 ~ 1,200- (旬のおすすめ盛り合わせ／ヘルシーな野菜のみの盛り合わせ。お酒に合う盛り合わせ／など数種類)

■ピンフリット 単品アラカルト ¥100 ~ 200- (既存メニューをブラッシュアップ、ヘルシーな野菜、女性が好むチーズ。お酒にあうオリーブなどを充実させる、

素材はシンプルに)

■ピンプルットにあうフレッシュ野菜とディップのセット

■ディップメニュー単品アラカルト (約 20 種類) ¥100 ~ ¥300

サイドメニュー

■ PINK 名物アランチーニ (3種類) ¥400 ~ ¥580 (1個) スタンダードチーズ、イカスミ、スペシャル、からセレクト、■キャベツのコールスロー ¥480、■ポテトサラダ (ブルーチーズ&ディル) ¥480、■ピンクピクルス ¥380、■ライス ¥280、■ライス/スープ/ピクルスの定食セット ¥380、(ピンプルットとの組み合わせで定食に)

アルコールメニュー

■ビール ¥400、■サングリア、■赤ワイン・グラス、■白ワイン・グラス、■スパークリングワイン・ボトル、■梅酒、■酎ハイ、■カクテル、■サケットニック

ソフトドリンク

■黒ウーロン茶、■ローズヒップなどハーブアイスティー (ノンカフェイン)、■ペリエ、■オレンジジュース、■グレープフルーツジュース、■ジンジャーエール (辛口) ■トニックウォーター、■エスプレッソ、■フレーバーティ (ホット)、■ハーブティ (ホット) ¥380 ~ 480

デザートメニュー (ピンデザート)

■フルーツフリット、■チョコレートフリット、■濃厚フルーツシャーベット系、■杏仁豆腐系、■アフォガード ¥350 ~ 500

パーティメニュー (要予約)

■ A プラン (食事のみのコース/ドリンク別) おすすめピンプルット、野菜ディップセット、アランチーニ、コースデザートのセット ¥2800-

■ B プラン (ワインボトルと軽い食事のセット) ワイン or スパークリングワイン 1本/2名おすすめピンプルット 0本、野菜ディップセット ¥2600-

5. 戦略的転換効果の検証

5-1. 来店顧客の反応をアンケートより検証 (単位人数)

顧客の反応調査に4月以来アンケートを実施した。全部で122人から回答があり、下記がその集計結果である。

表2 来店ユニット客数

ひとり	0
二人	72
三人	36
四人	8
五人以上	6

表3 性別別来店客数

男	15
女	107

表4 年代別来店客数

10代	4
20代	70
30代	28
40代	13
50代	4
60代	3
70代以上	0

表5 来店客の居住地

高槻市内	25
高槻近隣都市	3
大阪府内	22
京都府内	27
その他	34

表 6 ホールスタッフへの質問

NO.	評価内容	はい	何とも言えない	いいえ
1	スタッフは必要なときに近くにいましたか？	83	25	3
2	スタッフは料理に関する知識が豊富でしたか？	69	40	1
3	スタッフはメニュー内容をわかりやすく説明しましたか？	91	17	4
4	スタッフの食べ方、選び方の説明はわかりやすかったですか？	92	25	1

表 7 店全般への質問

NO.	評価内容	⑤ (とても良い)	④	③	②	① (とても悪い)
1	ホールスタッフのサービス	77	22	18	4	1
2	スタッフの店内での態度	66	33	15	5	3
3	サラダはご満足いただけましたか？	34	29	15	8	0
4	サラダの量はご満足いただけましたか？	43	24	11	7	1
5	サラダの種類はご満足いただけましたか？	22	25	24	13	0
6	ディップはご満足いただけましたか？	81	25	7	8	1
7	ディップの量はご満足いただけましたか？	50	28	12	8	0
8	ディップ種類はご満足いただけましたか？	42	27	8	5	0
9	お飲物はご満足いただけましたか？	60	16	13	10	0
10	お飲物の品ぞろえはご満足いただけましたか？	53	30	8	8	0
11	お飲物の価格は味・量	43	22	22	10	1
12	レストラン店内は清潔でしたか？	75	16	5	3	0
13	客席から見た厨房内は清潔・整理整頓	70	20	7	1	1
14	トイレは清潔でしたか？	60	17	8	0	0
15	価格について評価をお願いします。	8	12	49	19	5

オープン後四か月間に得たアンケートの表 3、表 4 より来店客分類は 90%が女性客、20代、30代、40代で 91%を占め、表 5 より高槻市内と近隣都市からの客数と大阪、京

都からの客数もほぼ近いもので、戦略的転換を図った【ターゲットの設定】コンセプトを満足したものであった。

表6からホールスタッフへの評価もおおむね良いもので、さらに表7から店全般/サービス、メニュー、品質等について顧客はおおむね満足していることが読み取れこの点でも戦略的転換を図った【ポジショニング】コンセプトを満足したものであった。ただ価格については評価が半々にわかれた。

5-2. 損益収支の推移

次に収支実績推移を見ると、6,7月はランチ営業の売り上げがそれぞれ500千円含まれていることを考慮しても、8月14日までの実績に基づいた5か月間の収支実績は下記表8のとおり計画にはほど遠い数値となった。

表8 営業利益実績と予想

(単位千円)

2011年	4月実績	5月実績	6月実績	7月実績	8月予想
売上高	898	1,098	1,314	1,405	1,096
総利益	221	906	871	1,030	766
一般管理費計	2,542	2,610	3,269	2,938	2,525
営業利益	-2,321	-1,704	-2,398	-1,908	-1,759

5-3. 戦略的転換失敗の認知

表8においてその他費用に減価償却費約170千円が含まれてはいるものの月額1,000千円をはるかに超える営業赤字はおおよそ飲食店事業で容認できるものではない。この先口コミで増客が見込まれるというものの赤字解消には半年以上、場合によれば一年以上を要すものと思われ、本件「不採算店の戦略的転換」はここに失敗に帰したと言わざるを得ないものであった。

6. 戦略的転換失敗要因の検討

この項では㈱串乃家「花楓」がなぜ不採算店の戦略的転換に失敗したのか、その要因を次に分析した。

6-1. 戦略に間違いはなかったか?

6-1-1. 戦略の実施

3-2 のプレゼン第一案の図 1 で示された「狙うべき市場」は非日常かつ低価格帯であった。まさに PINK はその戦略ポジションに符合するものであった。また 3-3 で示された第二案のターゲット設定もアンケートで明らかのように、符合する来店客を得た。また続くポジショニングとゆとりのコンセプトの面でも準拠したものであった。決定戦略実施そのものについての問題点を見つけることはできなかった。

6-1-2. スタッフと提供商品の品質

スタッフの資質も PINK コンセプト商品の調理・サービスを十分理解し、不慣れとはいえ諏訪綾子氏が指示したとおりの商品説明および接遇をし、調理部門もそれなりの品質・価格で提供した。

決定戦略そのものも、その施行には問題を見出すことできないと筆者は結論するものである。

6-1-3. 失敗要因

筆者は下記に PINK が個別事情による種々の小さな要素が重なり合ってその失敗に至ったものと分析した。

- ・ 5 つの戦略的コンセプトの忠実な実施を意識し過ぎた結果、転換を図った新店舗を顧客目線で見ることが後手になった。
- ・ コンセプト遵守のあまり「入りにくいお店」という印象を頑なに与え続けた。
- ・ コンセプト優先のあまり現実に顧客自身が「食べるものが何か」わからない店になっていた。
- ・ Pin-Fritto をディップで食べるという新スタイルがおしゃれで変化があつて、他にない素晴らしいスタイルであるが、ディナー客に寿司・焼き鳥・イタリアンなどのような「主食」としてお腹と気分を満たすものに成り得なかった。
- ・ Pin-Fritto という「串揚げ」主菜がありながら、新コンセプトのもとで顧客に Pin-Fritto が主菜に成り得ないメニュー構成およびオペレーションになっていた。

6-2. 要因

小規模飲食店の経営学的戦略要素の取り入れのむずかしさ

間違いのないと思われた戦略、さらに具体的にその実施策も問題がなく、顧客満足もいただけたのになぜ花楓から PINK への戦略的転換が失敗に終わったか？

ここで最後に 4P のマーケティングミックスで失敗要因を分析する。

Product 製品 : 品質・ボリューム面で表 7 の店全般への回答において支持する顧客が圧倒的。

Price 価格 : 価格面だけはアンケートからも顧客反応は二分された。

Place 場所 : 立地条件は高槻の飲食店としては最高の地点であった。

Promotion : プロモーション面については 6-1-3. で述べたように敢えて入れ込みをしないコンセプト優先戦略に、より弱いものとなった。

この分析から、価格面で PINK は低価格とされていて、顧客側はそう思っていない。コンセプト優先で実際にどんな店かわからない店に顧客は足を踏み入れなかったことが明らかになった。

いずれも、前項でその要因を考察したが 30 坪程度の小規模飲食店におけるこのような手法の取り入れはそれらが合格点の戦略・施策であっても、結局実行段階で顧客目線を忘れた行動は決して成功につながらないことを本件で筆者は思いを新たにした。

諏訪綾子氏がプロデュースした PINK の店舗コンセプトは高槻と言う人口規模やターゲット層の希少さには出る幕がなかったのかもしれない。

以上