

大阪観光大学

一般社団法人大阪外食産業協会産学連携講座 レストラン経営論

『ボーダーレス化に対応する大起水産の出店戦略』



日時:2023年12月1日(金)11:00~12:30

会場:大阪観光大学

講師:佐伯慎哉 ORA 副会長(大起水産株式会社 代表取締役社長)

2007年より実施している産学連携講座「大阪外食産業協会産学連携講座」では、理論は非常勤講師の山川雅行常任役員が、実践論はORA会長・副会長をはじめとする外食産業の経営者・幹部クラスが担当。

今回、講師を務めた佐伯慎哉副会長は、まず、事業内容などについて説明したのち、“魚が売れない”という苦境をどのようにして乗り越え、現在に至ったのかなどについて、具体的な例を挙げながら語った。

PICK UP

- 大起水産とは
- 産地直送に挑戦
- 魚屋でもうけを出すことをすてよう
- 今あるものにひとつプラスすることも新規事業
- 立地、面積に応じ変幻自在に出店
- まとめ

ポーターレス化に対応する大起水産の出店戦略

講師: 佐伯慎哉 ORA 副会長(大起水産株式会社 代表取締役社長)



■ 魚屋からスタート

大起水産株式会社は魚屋からスタートしました。今では飲食事業にも従事していますが、参入してからまだ 20 年も経っていません。

現状の売り上げ比率としては、3 割が魚の「卸売」や「小売」、7 割が「飲食事業」です。

■ 産地直送に挑戦

一般的には、漁港に水揚げされた魚は、生産地にある地方卸売市場、消費地にある中央卸売市場の 2 か所で競りにかけられたのち、仲買が店舗に運びます。そのため、基本的には仲買が中央卸売市場で競り落としたお勧めの魚を店舗が買い、小売店であれば魚のまま販売、飲食店であれば魚を調理してお客さまに提供することになります。

ただ、この一般的な流通の場合、天然魚であればお客さまのもとに届くのは最速で 3 日後。通常は 1 週間ほどかかってしまいます。

もちろん、魚は捌かない限り、1 週間経っても食品衛生法上の問題はありません。

しかし、当社の企業理念は『鮮度をごちそう』です。この“1 週間”を何とかできればと、地方卸売市場で競り落とした魚を店舗に直接届ける『産地直送』を発案。

1988 年、鳥取県境漁港からの『産地直送』をスタートした結果、獲れてから 1 日 2 日の新鮮な魚をお客さまに提供することが可能となりました。

■ 魚屋でもうけを出すことをすてよう

○ 魚が売れない

『産地直送』をスタートすると、「鮮度の良い魚が食べられる」と、魚屋に多くのお客さまが来店されるようになり、売上も右肩上がりに伸びていきました。

しかし、それも東の間、2000 年代初めをピークに、魚屋の売上が下降傾向に。1 年目に 10%下が

り、2 年目、3 年目と 10%下がるうちに、10 年後には魚の「小売」の売上はピーク時の半分になってしまったのです。

その原因を探ってみたところ、「世帯構成の変化(核家族)」「世帯環境の変化(マンションの普及)」「女性の社会進出(共働きの増加)」の 3 つが大きな要因になっていることがわかりました。

まず、核家族化が進み、魚を好んで食べられる高齢者世代と若者世代が同居しないことで、魚の消費量が減少。また、昔に比べてマンションに住む方が増え、生ごみが処理しにくいという理由で生魚が避けられるようになりました。そして、女性の社会進出が進んだことで手軽に食べられる惣菜などの需要が伸びたことも要因のひとつと考えられました。

○【負のサイクル】が始まると…

もともとは時代的な背景から「小売」の売上が減少したのは事実です。しかし、売上が下がるとロスをなくそうと売れる魚しか仕入れなくなるなど、次第に鮮度やサービスが悪化していきました。さらに経費削減も考えるようになり、スタッフを減らしたり、営業時間を短くしたりするように。そうすると、お客さまは「サービスが低下した」とさらに魚を買わなくなり、その結果、売上が減少——。この【負のサイクル】が回り始めたことで、坂を転がり落ちるように売上が減少していったのです。

○外食産業(回転寿司)への進出

この【負のサイクル】から抜け出すために当社が取り組んだのは、「家で食べる機会が減っているならば、外に食べるに来てもらおう」と原点に立ち返ることでした。

それを実現できるために、①魚そのままの素材が活かせる業態 ②小売業しか知らない従業員でもできる業態、この条件に当てはまる業態を模索し始めたのです。そして、たどり着いたのが回転寿司、「飲食事業」への参入でした。

これはなかなかの冒険でした。というのも、当社が「飲食事業」に参入した 2001 年当時、「小売」と「飲食事業」の両方を手掛ける企業はほとんどなく、当然ながら魚屋でしか働いたことのない従業員からすれば、回転寿司屋で働くことを受け入れ難かったからです。

つまり、「飲食事業は飲食事業、小売は小売」、これが固定概念だったのです。

もちろん、お客さま側にもその固定概念がありますから、お客さまに当社の回転寿司を選んでいただくには、何か特徴をつくらなければなりません。そこで考えたのが①原価をかける ②内装にお金をかけ、清潔感をだす、でした。

そのような考えのもと、当社は魚屋の横に回転寿司を併設することを決断しました。

○利益度外視に方向転換

売上が減少したから経費やロスを減らす、その結果、鮮度やサービスが悪化し、さらに売上が減少する——。これが前述の【負のサイクル】です。

では、この【負のサイクル】から脱出するために、魚屋の横に回転寿司を併設したことで当社は何をしたのでしょうか。それはただひとつ、魚屋での利益を考えず、売上だけを追求することでした。つまり、私は、多くのお客さまに買いに来ていただけるよう、まずは原価をかけてもでも魚の種類を揃えることを決断したのです。

当然、従業員たちは「そんなに仕入れて売り切れなかったら？」と大反対！しかし、私にはある考えがありました。というのも、朝、仕入れた魚を魚屋で販売した場合、その魚が売れるのは 15 時頃までで、売上の 7、8 割は昼間が占めます。一方、併設した回転寿司の売上は夜が 7 割に。つまり、産地直送で仕入れた魚をまずは魚屋で販売し、そして残りそうな魚は夕方から回転寿司店で寿司として売れば、売れ残りはでないのです。

この仕組みを整えたところ、魚屋は常に豊富な種類の鮮度の良い魚を安価で販売することができるようになり、お客さまもそれまで以上に来店されるようになりました。その結果、「小売」の売上は順調に伸び始めました。

さらに、回転寿司も魚屋から原価で魚を仕入れることで寿司の価格を抑えたところ、繁盛店と言われるようになりました。そのお客さまが食後に食べた魚を買うために魚屋に立ち寄られることから、「小売」の売上がさらに上昇。いくなれば、魚屋で利益を度外視した結果、【正のサイクル】が回り始めたのです。

回転寿司をはじめから 20 数年。現在の「小売」の売上は最も落ち込んだときの 2 倍になり、「飲食店」の売上は現在の「小売」の 1.5 倍以上になりました。

■今あるものにひとつプラスすることも新規事業

当社は、魚屋に回転寿司をプラスすることで、【負のサイクル】から抜け出すことができました。もしも、流行だけを追って、魚以外のものに手を出していれば、おそらく今の当社はないでしょう。

そして、もうひとつ成功の秘訣を挙げるならば、魚屋と回転寿司の壁を取り払い、さらには回転寿司側でも厨房とホールを一体化させる、つまり、固定概念をすててポータビリティ化に取り組んだことでしょう。

実際、魚屋のスタッフが回転寿司に手伝いに入ることもあります。回転寿司の調理担当者もホールが忙しいときには自らお客さまのもとに料理を運び、ホール担当者も厨房で手が回らなければドリンクづくりを手伝う——。同じ魚を扱うのだから、魚屋と回転寿司で助け合う、同じ店舗で働く

のだから厨房とホールで支えあう。このように固定観念をすて、ボーダーレス化に成功したことで、他社が真似できない新しい事業を生み出せたと思っています。

■立地、面積に応じ変幻自在に出店

○現在の事業内容

[飲食事業]

- ・郊外店(回転寿司業態) ⇒ ロードサイド店舗の大型店を展開。物販店との併設店が多い
- ・市街店(回転寿司業態) ⇒ 商業施設や商店街を中心に展開
- ・第2事業部 ⇒ 居酒屋を中心とした店舗を展開

[物販事業]

- ・郊外店 ⇒ ロードサイド店舗の大型店を展開。産地直送の鮮魚販売など
- ・市街店 ⇒ 商業施設や商店街を中心に展開
物販だけではなく、小さな厨房を設け、イートインや一環売りなど販売
- ・駅ナカ店 ⇒ 都心部駅ナカを中心に展開。主に工場製品を販売

[通販事業]

自社サイトや Amazon などで展開

○ルールは魚を中心とした商売

当社は、①郊外、市街 ②店舗面積 ③飲食・小売り、この3つへのこだわりをすて、唯一、「魚を中心とした商売」をルールに出店を重ねてきました。

① 郊外、市街にこだわらず

魚を新鮮に運べる1時間半圏内にドミナント形式で出店。立地は、梅田や難波などの繁華街もあれば、インバウンドの方が多い道頓堀、京都にも店を展開しています。

② 店舗面積にこだわらず

大手チェーン店と価格競争が起こらないよう、当社ではあえて店舗の大きさを決めていません。土地の大きさが一定であれば、設計する際も簡単で、同じ形の店であれば従業員もオペレーションが同じになるので楽なことは承知のうえで、あえて店舗面積にはこだわらず、10坪でも立地が良ければ出店し、場所によって200坪、1000坪でも出店します。

③ 飲食・小売にこだわらず

郊外型で魚屋と回転寿司を併設する店もあれば、テイクアウトのみの店もあります。さらには、回転寿司の入り口でテイクアウトの寿司を売っている店もあれば、回転寿司だけの店もあります。

これは、「飲食事業」「小売」にこだわらず、立地条件とお客さまニーズによって、臨機応変に対応してきた結果です。

以上のような考え方のもと、現在、「まぐろパーク」「街のみなと」が 29 店舗、「回転寿司」が 30 店舗、そのほかが 9 店舗を経営しており、グループ総店舗数は 68 店舗(2023 年 11 月末現在)となりました。

■まとめ

①業界の常識を疑う

以前は 2 か所で競りにかける一般的な物流が当たり前でした。それを疑ったことで、経費を減らすとともに新鮮な魚をお客さまにお届けすることが可能になりました。

また、飲食事業の原価率は一般的には 30%ほど、魚をメインの業態であれば 70%ほどと言われています。つまり、当社であれば原価率を 50%にできれば利益が生まれることになるのです。もしも、これを「飲食事業の原価率は 30%だから……」と固定観念に縛られて原価率を下げているとすれば、おそらく当社の回転寿司は成功しなかったでしょう。

業界の常識から外れた取り組みは、もしかすると始めた当初は赤字になるかもしれません。

しかし、お客さまが喜ばれた結果として売上が伸びれば、必ず【正のサイクル】が回り出し、いずれは収益が伴います。

まずは業界の常識を疑う——。この考え方も苦境からの変革には欠かせないことのひとつです。

②業界の垣根にこだわらない

魚屋が回転寿司をするなんて……。もしも、この考えを持っていけば、当社は苦境から脱出できなかったでしょう。「魚を扱うことには変わらない」という考えのもと、業界の垣根を超えた“魚を扱う総合水産業”になろう——。そう思えたことが、一番の成功の秘訣かもしれません。

③新しいものを取り入れるより、昔からあるものを融合させて磨く

新しいものを考えるのはとても難しく、それを成功させるのはさらに難しいことです。しかし、50 年、100 年と商売が続く老舗があるのも事実です。では、その老舗は何をすることで、人気を保持しているのでしょうか。その秘訣はただひとつ、お客さまを飽きさせないよう、少しずつ得意分野のなかでできることを見つけ、それを融合し、磨き続けているのです。

当社はまだまだ老舗には程遠いかもしれませんが、“魚を扱う総合水産業”として成長できるよう、様々な知恵を融合させ、磨いていきたいと思っています。

これから、何か新しいことに取り組みたいならば、または、苦境から脱出したいと思うならば、ぜひ、

①業界の常識を疑う②業界の垣根にこだわらない③新しいものを取り入れるより、昔からあるものを融合させて磨く、この 3 つにチャレンジしてみてください。 <要約抜粋>