

企業内新規事業委員会 平成 19 年度 第 1 回勉強会

◆日時：6月5日(火) 18:00~20:30 (受付開始17:30~)

◆場所：六本木 FIORIA 「FIORIA'S PALACE」  
〒106-0032  
東京都港区六本木5-1-3 ゴトウビル  
TEL03-5413-8877

◆プログラム

1. 18:00~19:00 講演会

講師：岡本 晴彦 氏 (株)クリエイト・レストランツ 代表取締役社長)

テーマ：「外食事業経営(起業と戦略)」

2. 19:00~20:30 懇親会

【講師紹介】

氏名：岡本 晴彦 (おかもと はるひこ)

生年月日：1964年2月3日 *43才*

出身地：兵庫県

経歴：

- 1987年 3月 東京大学経済学部経済学科卒業
- 同年 4月 三菱商事株式会社入社  
情報通信システム第一部配属
- 1991年10月 食料総括部在勤
- 1996年 4月 日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社出向
- 1998年10月 生活産業流通企画部フードサービスチーム在勤
- 2000年 2月 株式会社クリエイト・レストランツに専務取締役として出向
- 2001年 5月 同社代表取締役副社長に就任
- 2003年 7月 三菱商事株式会社退社  
株式会社クリエイト・レストランツ代表取締役社長に就任  
現在に至る

*クリエイト  
M77才*



以上

## 外食事業経営(起業と戦略)

○JTB  
○ 研

新設7社

Create Restaurants Inc.

代表取締役社長 岡本晴彦

2007. 6. 5

1

ここは三木谷ホテ

サテライトを驚くと動く。  
にいきまらう。いづれおどしている

### □□□ 経 歴 □□□

- 1987 三菱商事入社
  - ↓ (情報システム/全社)
  - ↓ (情報システム/食料グループ)
- 1996 日本KFCへ出向
  - ↓ (Soup Stock Tokyoの立上げ)
- 1998 三菱商事 外食事業ユニット
  - ↓ (Rainforest Café 立上げ/OLCとのJoint Venture)
- 1999 クリエイト・レストランツ設立 (MCと徳寿のJoint Venture)
  - (経営執行責任者として出向)
  - (社内ベンチャーによる出資)
- ↓
- 2003 三菱商事退社 (CR社 社長就任)
- 2005 東証マザーズ上場
- 2007 5月末現在、349店舗、108ブランドを展開

直営のみ 32%<sub>2</sub>

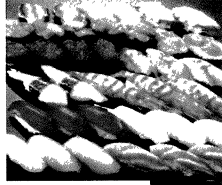
入口と両側の位置  
勝パターンと  
負パターンがある。  
負けパターンは負け



■代表的な店舗(レストラン店舗①)



AQUA カレッタ汐留  
(スタイリッシュ  
エスニック)



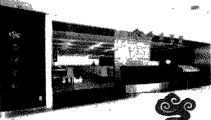
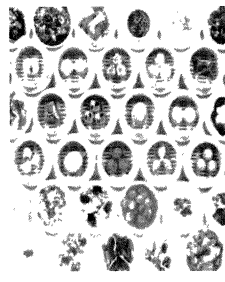
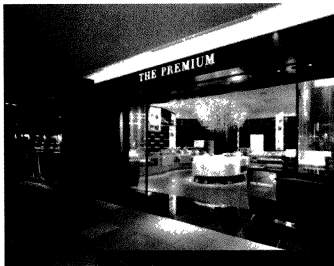
雛鮨 (ひなずし)  
(寿司食べ放題)



5

■代表的な店舗(レストラン店舗②)

THE PREMIUM (ミント神戸)  
(高級ビュッフェ)



香港蒸籠  
(中華バイキング)

はーべすと  
(自然食バイキング)

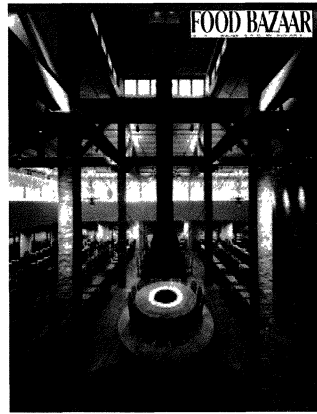


6

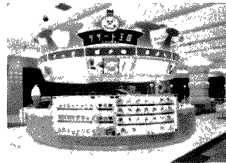
大阪 3F バシ

■代表的な店舗(フードコート)

フードバザー(1括フードコート)  
御殿場プレミアムアウトレット



デザート王国  
(クレープ・ドリンク)



デザート王国

MARCHE DE METRO Echika表参道



7

□□□ 社内ベンチャー前夜 □□□

「自分は何屋か？」…自分自身のアイデンティティー  
「商社マン」は何屋か…シンプルな明快な答えを探す  
「自分は何を為したか」 自問自答

■ 大企業内ベンチャーの意味

何の為に新規ビジネスをするのか… 危機感、活力、チャンス、脱歯車  
自分でなければダメな事 ←→ 交代の効く世界  
不確実な現実と対峙 ←→ 強いビジネスモデルの下で働く事  
市場で戦うこと ←→ A4の社内説明にエネルギーを注ぐ世界

■ 丸の中の常識 ≠ 世の中の常識 <商売の基本、信用、リスク>

■ 強いビジネスモデルの弊害

(常識、ネットワーク、行動様式、リスクテイク、勘違い)

8

- 自分で判断する仕事か？  
他者の判断の為に働くのか？  
「自分で判断し、行動する事」の何と素晴らしい事！！
- 大企業から飛び出す恐怖  
自分の市場価値 と 現在の社内評価  
将来に対する不安 （路頭に迷うかも、家族の心配・・・）
- 能力、経験がないのに大丈夫か？  
リーダーシップこそがすべて  
コミットメント・パッション > > > 能力・経験

真剣にやる = 自分自身のビジネスである  
→ 出資をする。退路を絶つ。

9

MC 34% 50%  
徳寿 16  
社長 5 5  
後藤 5 (株)

■ 人との出会いで、徐々に価値観が明確に

- KFC 大河原社長 （外食経営の現場、社内ベンチャー・・・）
- スマイルズ遠山社長（自分の感性を生かす、自分で判断する大事さ）
- ローソン新浪社長 （情熱こそがすべて。トラックレコードを築け！）
- CR後藤会長 （早く失敗する。沢山の失敗こそが財産）

スゴ  
上司 にい存  
新橋焼肉 徳寿

■ 外部環境

- 会社の状況 川下戦略の重要性が議論（危機意識）  
人事制度の刷新（社内ベンチャーを試行）  
打って出る事を推奨（臆病な行動パターン）
- 社外の信頼できる仲間  
MC内でレストラン事業のオーソリティー不在。
- 外食事業での勝算（経営人材不足、零細が多い、古い戦略、顧客変化）
- 投資事業の経験（×リモート ○ハンズオンでの経営執行）

→ 起業の思いについて、グループトップの常務へ、直に説明。  
小さくスタートする事で了解を得る。

10

■ 会社への忠誠心

個人は会社に従属するものか？  
個人のアイデアを生かし、会社の資産をうまく利用する。  
個人と会社の関係を、WIN WINの関係にする。(出来る)

■ キャリアにおけるリスク

果たして、自分は組織内でエラクなれるのか？  
本流と亜流  
トラックレコード

■ 自分の社会人像は？(幸せな道)

「好きな仕事をやる」と「エラクなる事」  
「ビジネスで色々な人と出会い、何か自分自身で仕事を為す」

これこそが幸せ！！

11

レストランはNo.1に

□□□ ベンチャースタート □□□

■ スタート時の様子

パートナーの選定と出資比率  
閉鎖したレストランの居抜きオフィス  
安定しない経理  
気に入らない事があると辞める社員  
苦しい資金繰りの日々  
出来そうもない事業計画と資金調達

(大企業の強み)

リース会社との取引、業者からの信用  
大手DVからの信用  
経営幹部のリクルート

12

経理手交代

□□□ 転機 □□□

- 「御殿場・フードコート」の成功（浮沈を賭けた出店）
- 「香港蒸籠」大阪の出店（大阪撤退か・・・もう一步踏み出すか）
- 「マルチブランド・マルチロケーション戦略」の定義  
（失敗に直面してもブレない。年商300億円のイメージ）
- 不振店の重し（NYGK1号店 人、コンセプト入れかえ）  
リニューアルの苦しみ
- デイナー系レストランの初年度の赤字  
（ホスピタリティーの積み上げ、投資回収ルール）
- 中食事業への進出と撤退

13

USJのトナリ井屋  
30A月に売上急減  
30億増え100億はいる  
その3倍を母体とし  
今300の3倍1000億  
その3倍で3000  
M.Cは1折とゆう  
デハ地下

□□□ マーケットと戦略 □□□

■ マーケットの状態

変化の時代 量的飽和→質的变化 情報過多  
大手プレイヤーが苦戦 チェーン理論の限界  
変化対応を行い生き残りを図る時代

■ 業界で軽視されてきた要素

ブランドクリエイションの技術  
マーケット全体からの発想／商業集積のプロデュース  
ロケーションの研究／総合的アプローチ  
キャッシュフロー経営／ ROA / 競争戦略

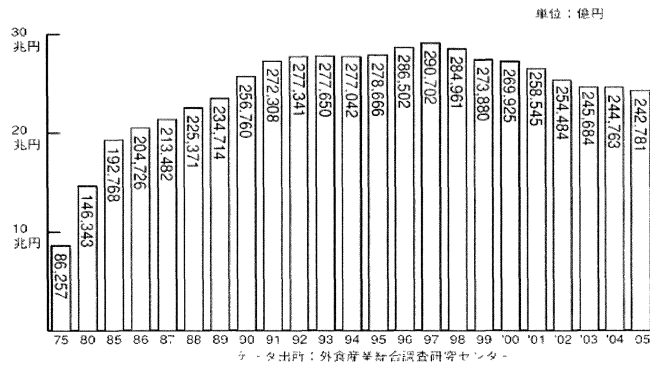
14



## 外食市場の規模

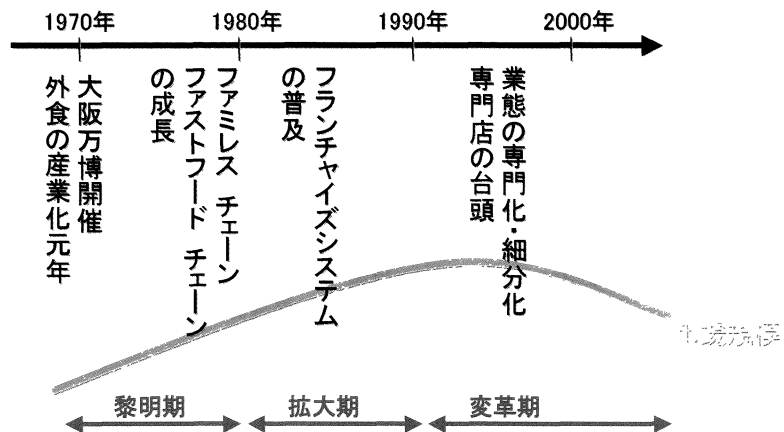
### ■市場規模

- ・1970年から1990年までに市場が順調に拡大
- ・1990年以降は市場伸び率が鈍化
- ・1997年に29兆円をピークに漸減傾向



15

## 外食業界の変遷



16

消費者の変化

過去



何を食べるか？  
少ない選択肢から選ぶ

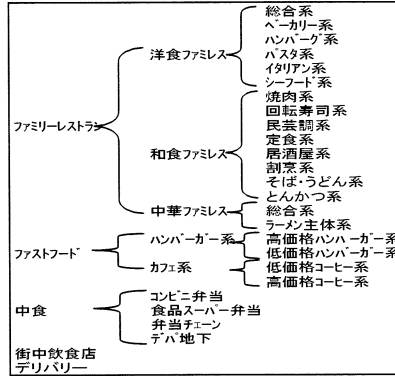
ファミリーレストラン  
ファストフード  
街中飲食店  
出前



現在



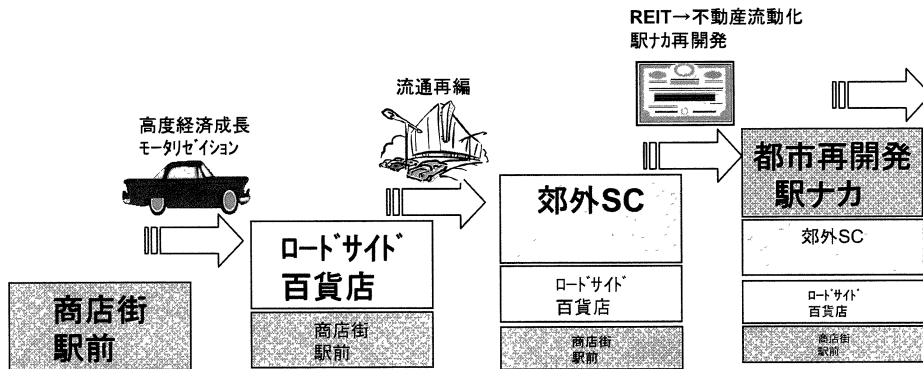
何を食べるか？  
細分化された多くの選択肢から選ぶ



- ・情報量の急拡大
- ・インターネットの普及
- ・情報誌
- ・海外旅行体験
- ・食の安全への意識
- ・健康志向
- ・ライフスタイルの多様化
- ・少子高齢化

商業立地(胃袋の集まる場所)の変化

時代によって新たに開発される商業立地は変化し多様化する。



■ 戦略の組み立て方

自社のポジショニング

競争戦略 同質化しない。出来れば競争しない。

他者に比べて圧倒的に差をつける事

科学的アプローチ・事実に基づく行動

PDCA フォーマットの研究 成功事例の変数を変化させて結果を見る

行動様式を社内文化へ浸透

競争強い

■ 外食事業の経営

経営資源のとらえ方

戦略的成長(速度、方法・行動、意思決定)

機会に対する考え方

リスクに対する考え方

投資産業(装置型産業) 変化が激しい時の経営指標は？

外食産業の課題

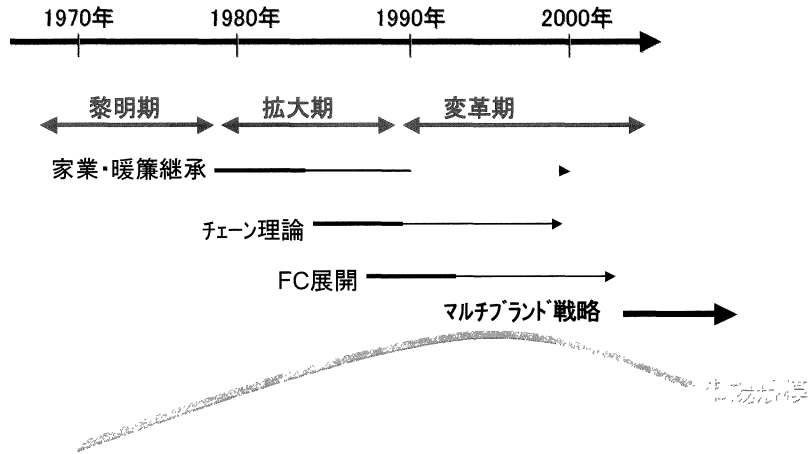
めまぐるしく変化する経営環境、迫られる対応.....



世代交代  
≠M&A

戦略の変化(1)

経営環境に合わせ戦略も変化



戦略の変化(2)

■プレイヤーの状況

大手 有力プレイヤー

機動力を失い変化対応できていない

- ・業態陳腐化が進行
- ・成功体験の呪縛
- ・硬直的な組織(変化対応に遅れ)
- ・カリスマ経営(風通しの悪い組織)

ファミリーレストラン チェーン

ファストフード チェーン

コーヒー チェーン

居酒屋 チェーン

中小 新興プレイヤー

変化対応しているが、しきみが脆弱

- ・人的資源調達課題
- ・立地獲得の課題
- ・資金調達の課題

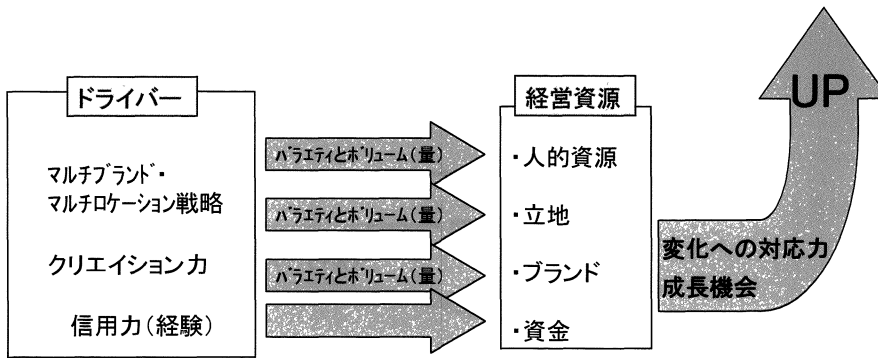
老舗 プレイヤー

ブランド維持、原則変化対応しない

個人経営  
(有名店) 等

戦略の変化(3)

経営資源の調達において差別化が重要



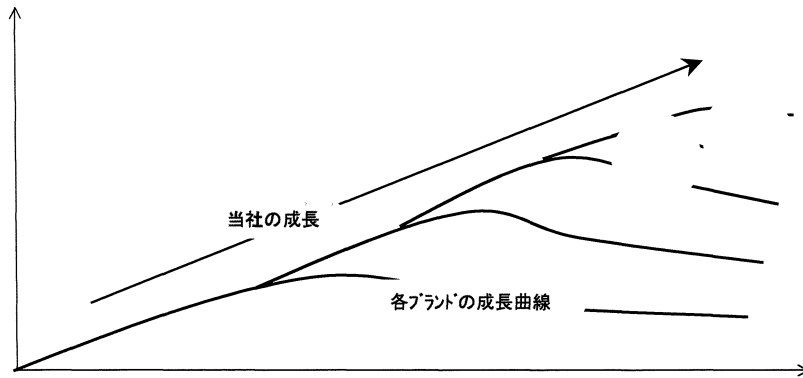
と人物件件  
は言ってる

戦略の変化(4)

■マルチブランド・マルチロケーション戦略 と (FC)チェーン戦略 の対比

マルチブランド マルチロケーション戦略	比較の観点	(FC)チェーン戦略
変革期	← 経営環境 →	拡大期
マーケットイン	← アプローチ思想 →	プロダクトアウト
現場主導(権限委譲)	← オペレーション →	マニュアル対応
容易	← スクラップ&ビルド(適応力) →	困難
付加価値創造	← 競争優位 →	コスト競争力

成長性と収益性を長期的に高く維持する



25

■ クリエイティビティに関する取組み

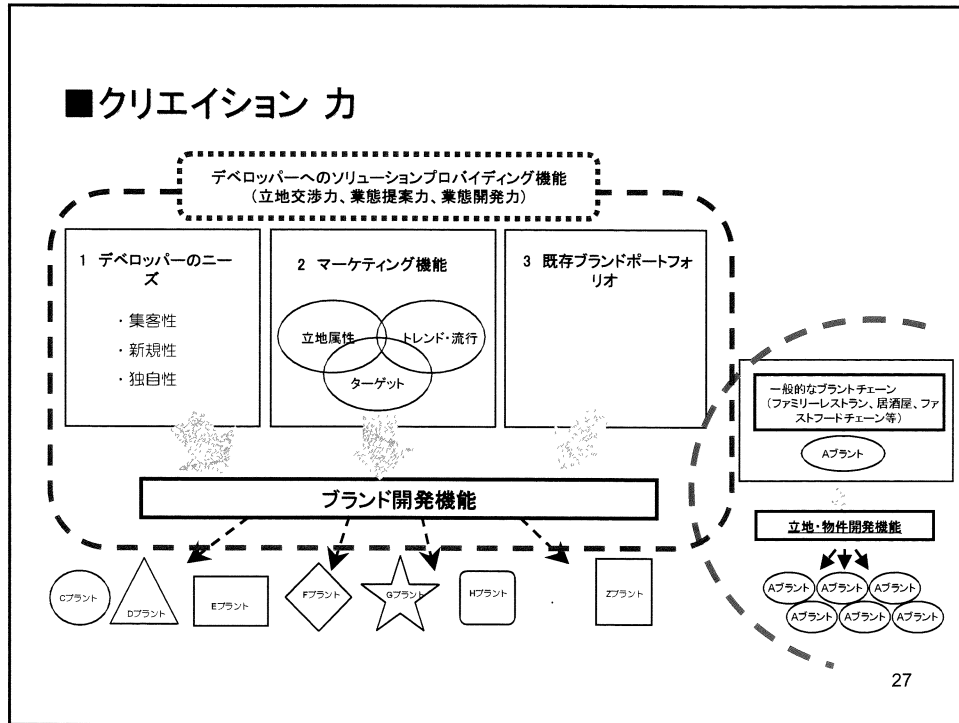
自由なアイデアと組み合わせ  
人間の感覚と行動 右脳の知覚法則 記号記憶  
情報量と経験値  
クリエイティビティーの高い状態

■ クリエイションに関わる要素

(坪数) (業態) (業種) (立地力の評価) (他の飲食店の実績)  
(投資回収シミュレーション) (デベロッパーサイドの要件)  
(キッチンレイアウト) (サービス動線) (客単価) (ドリンク比率)  
(ファサード設計)  
(顧客の利用シーン・時間帯別) (ネーミング) (素材の組み合わせ)  
(ロゴタイプ) (入口での訴求要素) (名物料理) (ロコミキーワード)  
(プレス戦略) (店内誘導) (競合他社との差別化) 等々..

26

## ■ クリエイション カ



27

## □□□ 起業して初めてわかったこと □□□

- リーダーシップこそがすべて (評論家は意味がない。)
- ストレッチ文化の大切さ (成長とともに風景が変わる。)
- 計画5% 実行95%
- 売上がなければ何もない。(管理体制は最後)
- 現実は見通せない。(想定以外のことが必ず起こる)
- 先ずやって、すぐに修正する。  
(速い、成長する、現実的、リアルタイム、現場感覚、未来思考)

←→ リスクを叩ききって実行(大企業型)  
(遅い、マイナス思考、リスク過敏、勇気が育たず)

28

で、その際、(セムツク)が  
(段上に挑む  
スタート)

MCから量つけてる

- すべての経営資源に対してオルターナティブを持つ  
人事も含む  
自由な選択 → 競争力
- 社内の文化が大事  
スピード・クリエイティブ・チャレンジ  
失敗を罰せず
- チャンスを最大化  
経営資源を圧倒的に調達する。  
優良な経営資源を組み合わせ、即実行。
- 戦略と科学（経験不足、能力不足を埋める方策）  
戦略とは・・・ 生きるか死ぬかのギリギリの戦場での方策  
科学とは・・・ 現実への客観的なアプローチ
- 成長のスパイラル  
現状維持はありえない。  
成長か衰退かの二者択一である。  
市場に「強み」を知らしめる。

29

- 何が積みあがり、何が衰退するか  
  
ブランドに依存しないビジネスモデル  
コアコンピタンスは、クリエイション力&オペレーション力  
（マーケティング、店創り、プロの人材、  
オペレーション基礎&変化、キャッシュフロー）  
カリスマは減じる 社内文化は積み上がる  
圧倒的情報量と、柔軟な意思決定  
人材の持つポテンシャル
- 消費者ビジネスは、脳の構造を解明する壮大なゲーム  
  
お客様がどの様に感じ、結果どのように行動するのか  
お客様の脳の中でのポジショニング  
お客様の心を捉えるとは、どういう事か  
購買選択行動の流れ

30



■ 良き会社を目指して

従業員満足度の高い会社になる。  
学習、進化する組織。  
外食産業を魅力ある業界にする。

—おしまい—