

生産管理/オペレーションマネジメント

第2回（全2回）

品質の高い製品を納期にあわせ
混乱なく効率よく作る

鋭農経営塾
講師：岡部 達也

はじめに：第2回 生産管理/オペレーションマネジメント

カリキュラムの全体像

- 第1回： **制約条件理論 (TOC)**
- ・ ボトルネック (制約条件) の理解
 - ・ ラインバランシング
 - ・ トヨタ式PDCAの考え方
- 第2回： **生産管理基礎**
- ・ 生産管理の3要素 (QCD)
 - ・ 生産計画の立て方
 - ・ 生産管理の基礎
 - ・ まとめ： 農業事例

はじめに：第2回 生産管理/オペレーションマネジメント

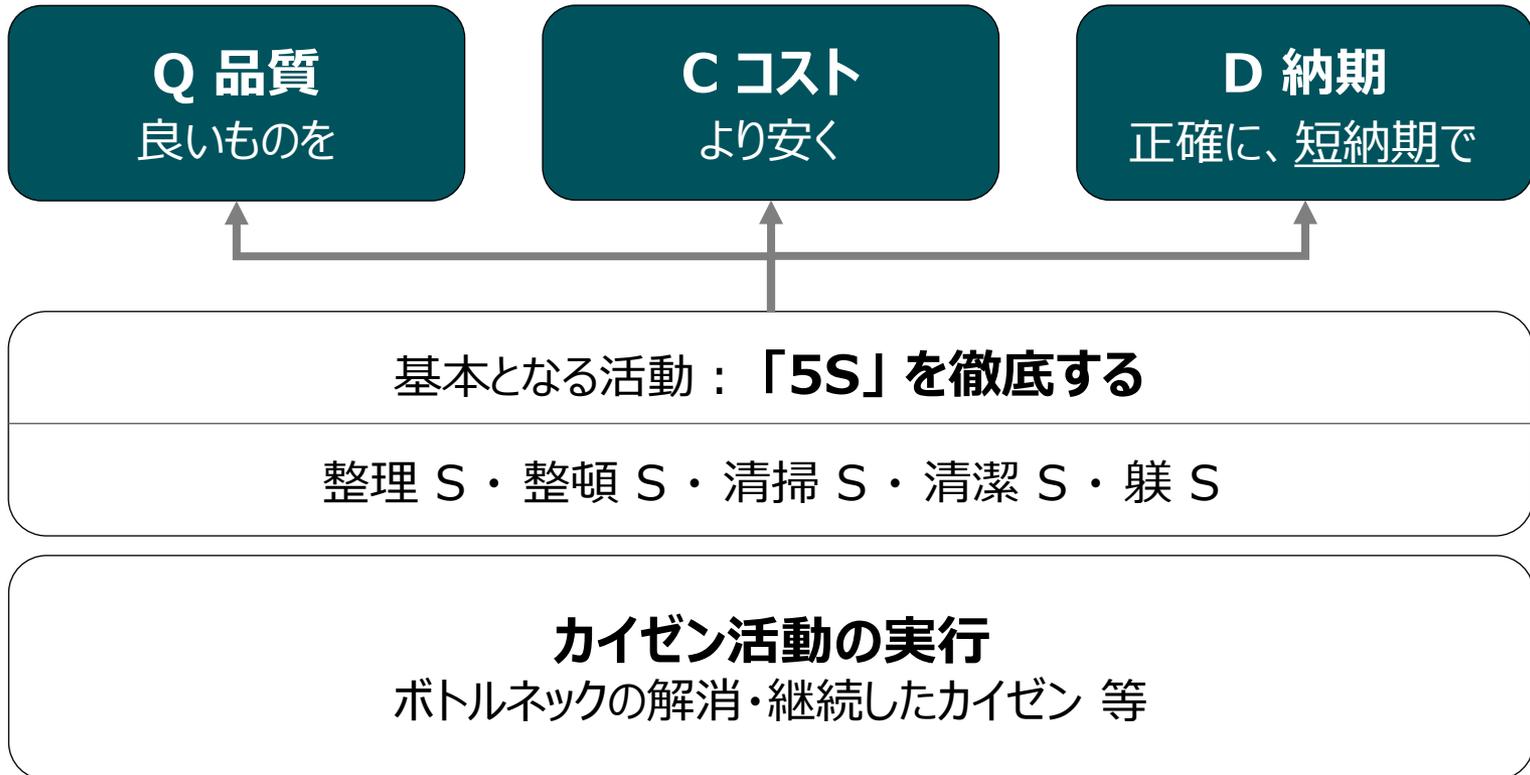
アジェンダ

1. 生産管理の3要素
2. 生産計画の立て方
3. 生産管理の基礎
4. まとめ：農業事例

1. 生産管理の3要素

Q（品質）・C（コスト）・D（納期）

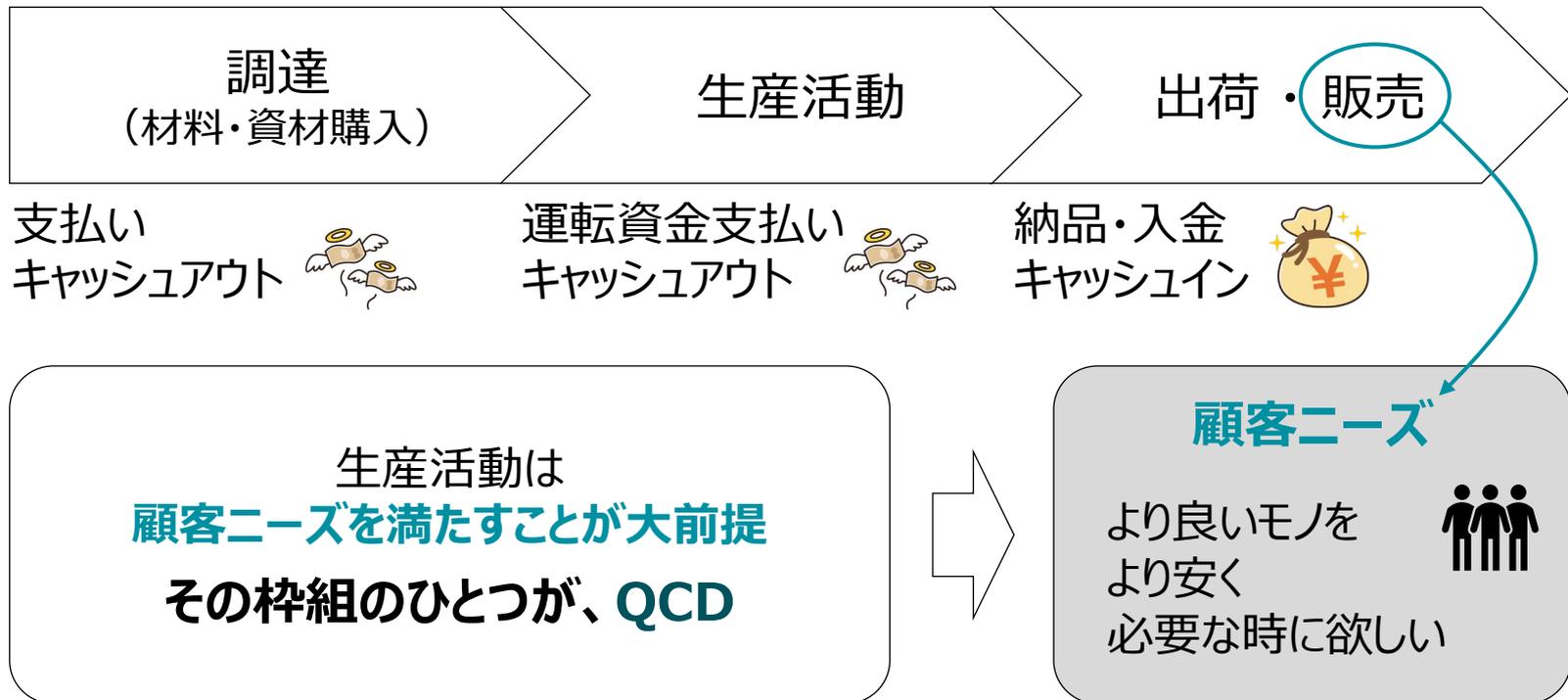
生産活動に携わる人は、常に意識して仕事するようにします。



1. 生産管理の3要素

生産活動とQCDの関係整理

顧客ニーズからの逆算を意識することがポイント。



1. 生産管理の3要素

QCDの優先順位

企業活動から考える： お客様を獲得し、競争に勝ち抜き、収益を上げていく

Q 品質
良いものを

品質は最優先： 品質で満足されないと

- ・ クレームが入り、対応工数がかかり、信頼も低下につながる
- ・ 手直し、やり直しによる工数増加で納期遅延につながる

➔ **品質の満足は企業カアップに直結（ブランドイメージ等）**

D 納期
正確に、短納期で

注文決定要因： いつ来るかわからないものは買わない

- ・ そもそも、納期が長いと受注競争に負ける
- ・ 納期遅れは信頼低下（逆に、**短納期は「競争力」となる**）

C コスト
より安く

利益と競合優位性に直結：

- ・ コスト高では、販売できても利益が上がらない
- ・ 価格が高いと注文をもらえない（**価値と価格のバランス**）

1. 生産管理の3要素

企業の目的にQCDDを従わせる

顧客ニーズを押さえ、顧客ニーズに合致する製品を作ることが前提。

Q 品質	<ul style="list-style-type: none">顧客ニーズを押さえる 顧客の要求する品質レベルを明確にする顧客の価格要求に応える 目標価格で生産するために、どのように作るかを4M視点で考える ※4M： Man 人・Machine 機械設備・Material 素材・Method 方法
C コスト	<ul style="list-style-type: none">過剰品質に注意 過剰な品質はコスト高につながり、結果として顧客の価格要求を超える可能性がある
D 納期	<ul style="list-style-type: none">できない納期約束はしない（納期遅れは信頼低下に直結）納期要求に応えるにはどうするのか（生産統制の視点）短納期の実現は、競争優位の構築につながる

2. 生産計画の立て方

生産計画の流れ

企業収益の最大化が目的

① 需要予測

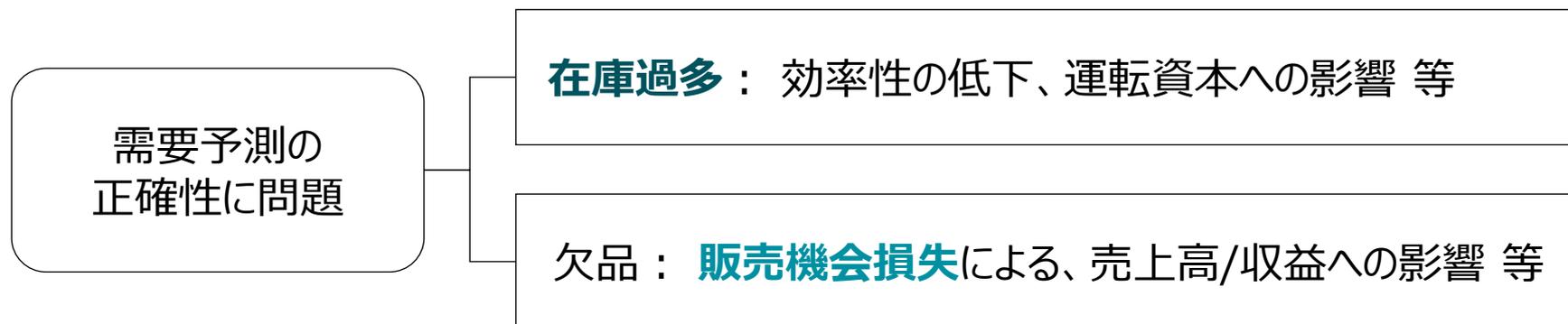
生産計画

② 期間別 生産計画	大日程計画	3ヶ月～1年 工場全体の計画
	中日程計画	1～3ヶ月 職場単位の計画
	小日程計画	1日～1週間 個人単位の計画
要素別 生産計画	手順計画	工程順序、作業条件などの決定
	工数計画	工程別の必要工数の決定
	日程計画	基準日程、作業予定の決定

2. 生産計画の立て方

① 需要予測

見込生産を実施している企業は、需要を予測して生産する必要がある。
需要予測の目的は、「収益の最大化」である。



- 在庫≡罪子：
- ・ 資産ではあるが、直ぐに現金化できず、融通性がない
 - ・ 経費/管理費がかかる（倉庫代、電気代、金利 等）
 - ・ **川上企業 = 在庫を減らす努力**、川下企業 = 在庫を持つ努力

2. 生産計画の立て方

① 需要予測

基本は顧客からの情報収集であるが、正確な情報入手が困難な場合もある。過去の需要変動を分析して、将来の需要を推定する。

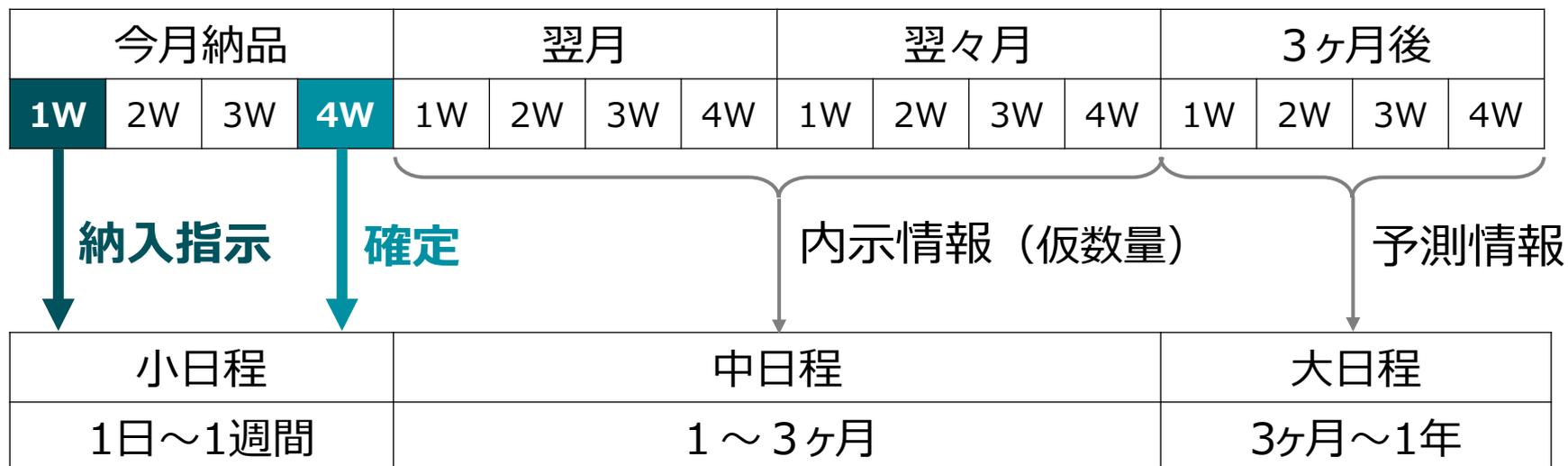
人的予測	顧客DB、顧客数/見込客数、商談や受注状況のデータの積み上げ。経験とある程度の「勘」が入るため、属人化しやすいデメリットがある。	
統計的予測	主要手法	<ol style="list-style-type: none">1. 時系列分析法（非季節手法、季節手法、重回帰分析 等）2. 移動平均法（一般的には、昨年実績の平均を利用）3. 指数平滑法（過去の販売予測値と実績値から導き出す）4. 加重移動平均法（需要変動の影響を加味した手法）
	3つの道具	<ol style="list-style-type: none">1. Excel2. システムの利用（Webサービス等）3. AI活用（人工知能の活用）

2. 生産計画の立て方

②生産計画

立案期間の長さによって、大日程・中日程・少日程計画に分類

【顧客からの情報（一例）】… 数量変動の精度をあらかじめ決めておく



➔ 情報入手の都度、計画を変更する

2. 生産計画の立て方

②生産計画

顧客からの情報、及び市場状況から、生産計画を立案

大日程 3ヶ月～1年 工場単位	大日程計画は、「 期間生産計画 」とも呼ばれる この計画に基づいて、設備投資や人員過不足の予測、 リードタイムの長い資材の調達 など、時間を要する活動を行う。 <ul style="list-style-type: none">・ 販売計画と生産計画の調整が主目的・ 長期計画のため、予測精度は高くないことに留意
中日程 1～3ヶ月 職場単位	中日程計画は、「 月度生産計画 」とも呼ばれる 大日程計画とは異なりほぼ確定値であり、生産計画の要となるもの。 各職場の余力算定、部品などの納期の決定 等を行う。
小日程 1日～1週間 個人単位	人や機械に対し具体的な作業を割当て、 製造納期の短縮・稼働率の向上 を目指す。 <ul style="list-style-type: none">・ 週や日単位の日程計画（1日の投入機種の種類まで正確に決定）・ 予定変更や飛び込み注文が入ったときは、都度計画を変更する

3. 生産管理の基礎

すべての基本となる「5S」

5Sのレベルが高い工場は一般的に、在庫管理・品質管理・生産管理のレベルも高い。

整理 Seiri	<ul style="list-style-type: none">• 必要なものと不要なものに分け、不要なものを捨てること• 不要なものがあると、必要なものが探しにくくなる <p>➡「モノを探す」は仕事ではなくムダ</p>
整頓 Seiton	<ul style="list-style-type: none">• 必要なモノをいつでも、すぐに取り出せるようにすること• 決められたモノを、決められた場所で管理（目で見える管理）
清掃 Seisou	<ul style="list-style-type: none">• 「ゴミを拾う、汚れを拭く」から、真因を潰すカイゼンにつなげる• なぜゴミが落ちているのか、なぜ汚れているのか（なぜを繰り返す）
清潔 Seiketsu	<ul style="list-style-type: none">• 整理・整頓・清潔を維持すること• 維持する仕組みをつくる（PDCAサイクルを回す）
躰 Shitsuke	<ul style="list-style-type: none">• 習慣化するために教育をする• 言われなくても、従業員全員が5Sを実施している状態

3. 生産管理の基礎

「5S」の実践に向けて

清潔・躰の重要性

「3S」と「5S」の違いは、継続した実施、文化として浸透しているかどうかである。

清潔： **「3S（整理・整頓・清掃）」を維持すること**

一般的に、不良発生の原因は、「ちりやほこり・その他の異物混入・汚損」などがあるが、『清潔』が実行されることによって、これらの大部分は排除される。

躰： **決めたことを守り続けること**

企業文化として浸透することが理想。

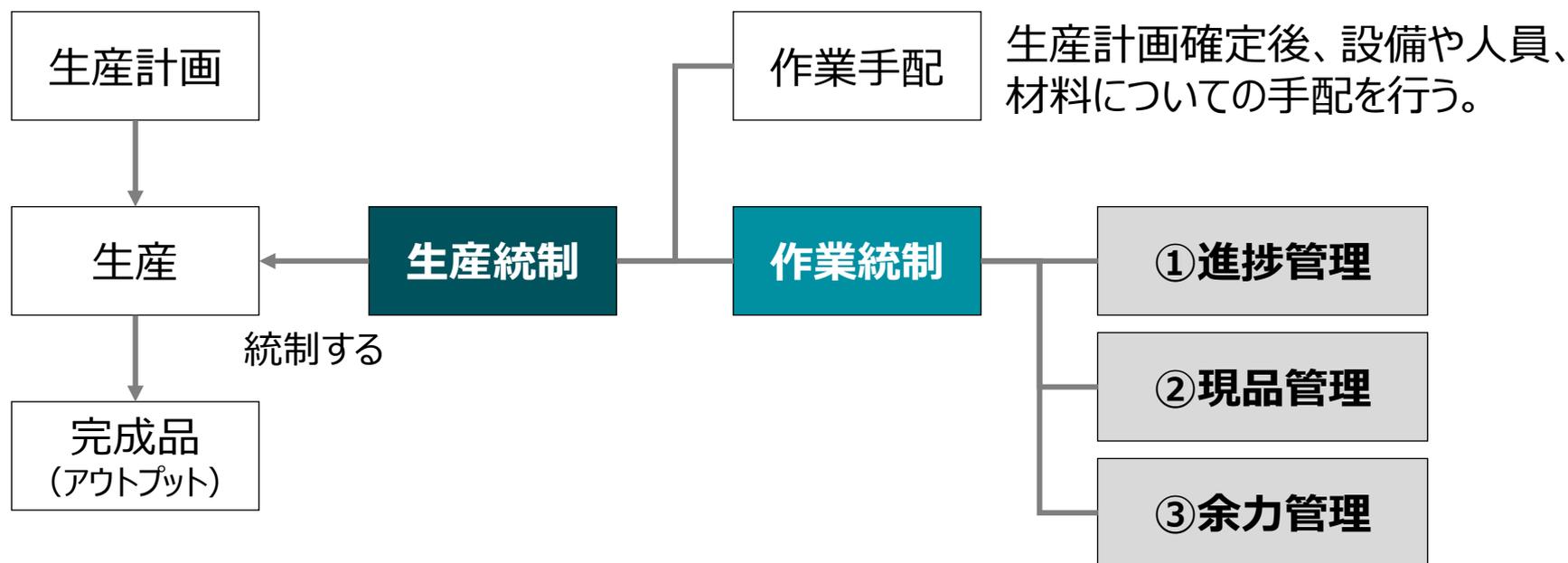
職場の中で服装、清掃、礼儀作法、あいさつなどの基本的な事柄を着実に守り、実行すること指す。

継続した教育の実施、**全員で守り続ける社風**を作り上げる。

3. 生産管理の基礎

生産統制

生産計画を予定通り実行できるように、生産活動を統制していくこと。
計画に対して進捗状況を把握して、差異がある場合には、対策を実行して、その差異を解消していくこと。



3. 生産管理の基礎

生産統制：作業統制

計画に対して生産の進捗状況を把握して、差異がある場合には対策を実施して、差異を解消させていく必要がある。

①進捗管理	仕事の進捗状況を把握し、日々の仕事の進み具合を調整する活動のこと。 ・ 過程的進度： どこまで進んだか ・ 数量的進度： どれだけできたか
②現品管理	部品、仕掛品などの運搬・移動、停滞・保管の状況を管理する活動のこと。 ・ 「何が、どこに、何個あるか」 という現場の現物を確実に把握
③余力管理	現在の負荷状況と能力を把握し、作業の再配分を行うことによって能力を負荷を均衡させる活動のこと。 ・ 作業を、 負荷と能力のバランスを取る 視点で管理

4. まとめ：農業事例

- ①制約条件理論を農業事例で考える
- ②生産統制を農業事例で考える

4. まとめ：農業事例

①制約条件理論を農業事例で考える ※収穫工程の例



想定する処理能力

収穫工程：
30a/day/4名
オペ1名、作業3名

原料運搬：30a分
7.5tをトラック2台
で運搬

洗浄：30a分
/day/3名

自然乾燥（設置
作業）：50a分
/day/2名

カット作業：30a分
/day/3名

※スライサー1台

乾燥：30a分
/day/3名

制約条件（ボトルネック）は
どこにあるか？

4. まとめ：農業事例

①制約条件理論を農業事例で考える ※収穫工程の例



想定する処理能力	収穫工程： 30a/day/4名 オペ1名、作業3名	原料運搬：30a分 7.5tをトラック2台 で運搬	洗浄：30a分 /day/3名	自然乾燥（設置 作業）：50a分 /day/2名	カット作業：30a分 /day/3名	乾燥：30a分 /day/3名
----------	----------------------------------	---------------------------------	--------------------	--------------------------------	-----------------------	--------------------

実際

※実際の処理実績

洗浄：15a分
/day/3名

制約条件（ボトルネック）

全行程がきれいに揃う
＝ラインバランシング

本来、1日30a分の処理ができるはずだったが、1日の処理量は15aだった
制約条件（ボトルネック）はどこにあるか？

※まず制約条件と非制約条件を分ける。

部分最適（非制約条件のカイゼン）にはいかずに、制約条件に合わせて全体最適化を図る
収穫を早くしてたととしても、そのあとの運搬がボトルネックであると動かない。

4. まとめ：農業事例

①制約条件理論を農業事例で考える ※収穫工程の例

①ボトルネックを解消する

洗浄工程（制約条件）のムダを無くす、能力を上げる

- ・コンテナを保管場所から移動させている時間
→コンテナの置き場所を変えた（洗浄機の横に直置きする）
- ・保管場所から持ち上げる作業を削除して、そのままコンベアに載せられるようにした

②ボトルネックの能力を上げる

- ・洗浄前に土フレイを入れることでそのあとの工程・洗浄速度を1段階上げた。

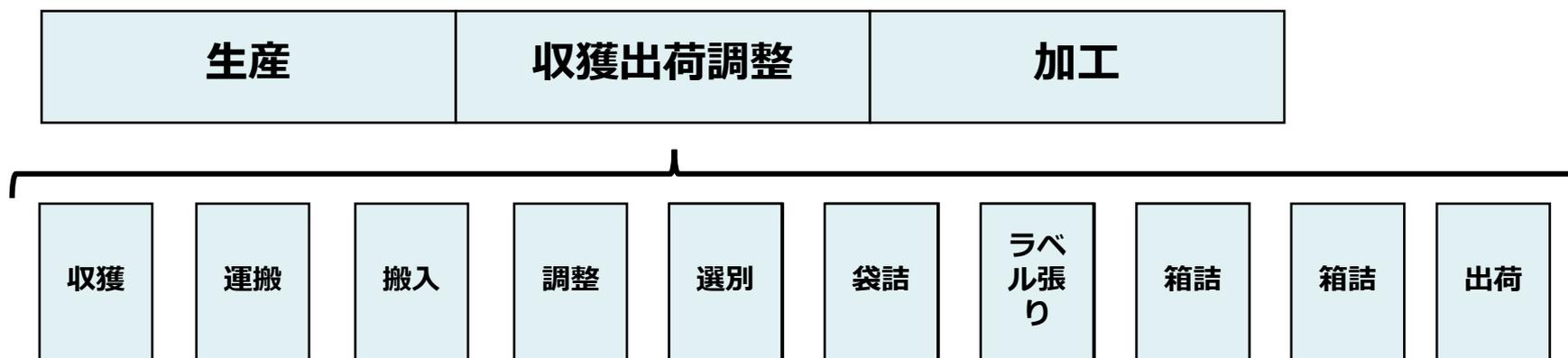
③新たなボトルネックを探す

- ・土壌の水分がある状態で収穫したものは洗浄により時間がかかっていた。
→【新たなボトルネック：収穫行程のスケジューリング】
- ・洗浄工程のボトルネックが解消されると、ライン処理スピードが上がったが、乾燥時に原料が行き場がなく、待ち時間が増えてしまった
→【新たなボトルネック：乾燥工程の容量／処理能力】

4. まとめ：農業事例

自身の農業経営における制約条件はあるか？

- 自身の工程を細かく分けてみる（※下記は例）



- （ディスカッション）ボトルネックはどこにありますか？

4. まとめ：農業事例

①制約条件理論を農業事例で考える

【再掲】カイゼンの具体的な方法

1. ボトルネックの工程カイゼンする（機械化などによる効率化）
2. 作業の分割や合併を行う
3. 作業を並列化する
4. 中間ストックや、作業域を確保する（バッファーを設ける）
5. 作業方法をカイゼンする
6. 作業者の再配置、掛け持ち、応援体制を確立する

自身の農業経営における一工程において（例. 生産工程、収穫行程、加工工程、など）
1～6でできることを具体的に考えてみましょう

4. まとめ：農業事例

②生産統制を農業事例で考える

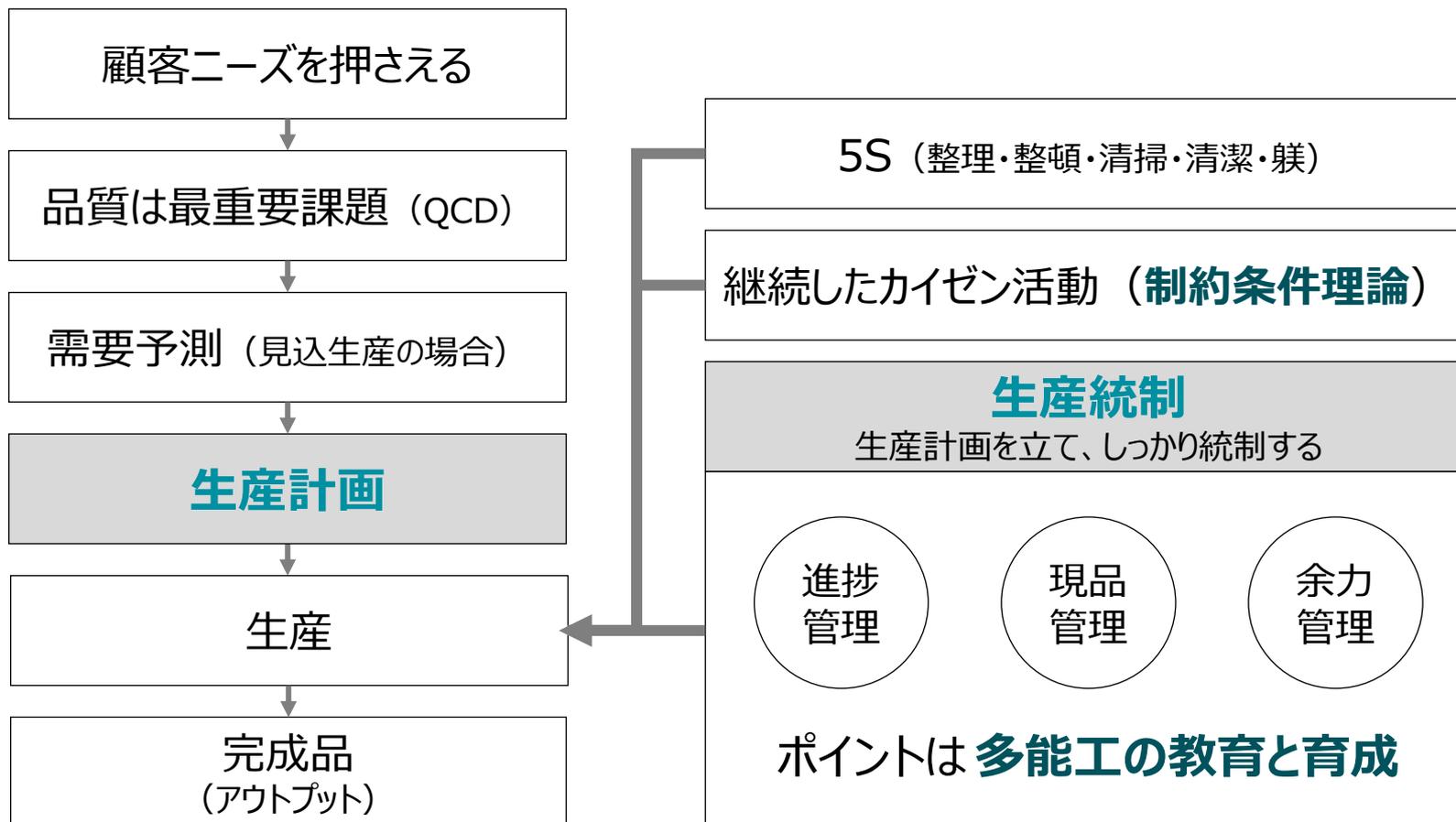
①進捗管理	仕事の進捗状況を把握し、日々の仕事の進み具合を調整する活動のこと。 ・ 過程的進度： どこまで進んだか ・ 数量的進度： どれだけできたか
②現品管理	部品、仕掛品などの運搬・移動、停滞・保管の状況を管理する活動のこと。 ・ 「何が、どこに、何個あるか」 という現場の現物を確実に把握
③余力管理	現在の負荷状況と能力を把握し、作業の再配分を行うことによって能力を負荷を均衡させる活動のこと。 ・ 作業を、 負荷と能力のバランスを取る 視点で管理

(ディスカッション)

3つの管理を実現するために自身の農業経営において、何ができますか？
どんなことを実践していますか？

生産管理 まとめ

本日のラーニングポイント：



事例視察 実践的インターンシップ

鋭農経営塾

- 受講メンバー同士が他社の農園に訪問し、生産現場・経営の現場を視察することで、自らの農園には無かった視点を習得する。
- 受講メンバー同士が抱える各種課題を現場でディスカッションすることによって、課題への理解が深まり、具体的な解決策を策定する。“百聞は一見に如かず”
- 課題解決のためのディスカッションにおいて、受講メンバー間相互の知見を集約する。
- 受講メンバー間のビジネス上の連携可能性を確認するなど、つながりの強化を図る。

今回は、新型コロナウイルス感染症の影響により、現地訪問が難しいため、オンラインで事例視察を実施します。

概要：皆さんに事前に農園を紹介する簡単な動画を撮ってきていただき、講義当日は、撮ってきていただいた動画を投影しながら、**農園紹介&課題等のディスカッション**を行います。

今後の講義でご自身の課題や事業計画・アクションプラン作成に取り組むため、それにつながる様、課題や悩みの解決策を皆で考えます。

事前準備：

①目的設定

農園紹介とディスカッションしたい課題のテーマを決める

②動画撮影

撮って頂きたい動画

●時間：5分~10分程度

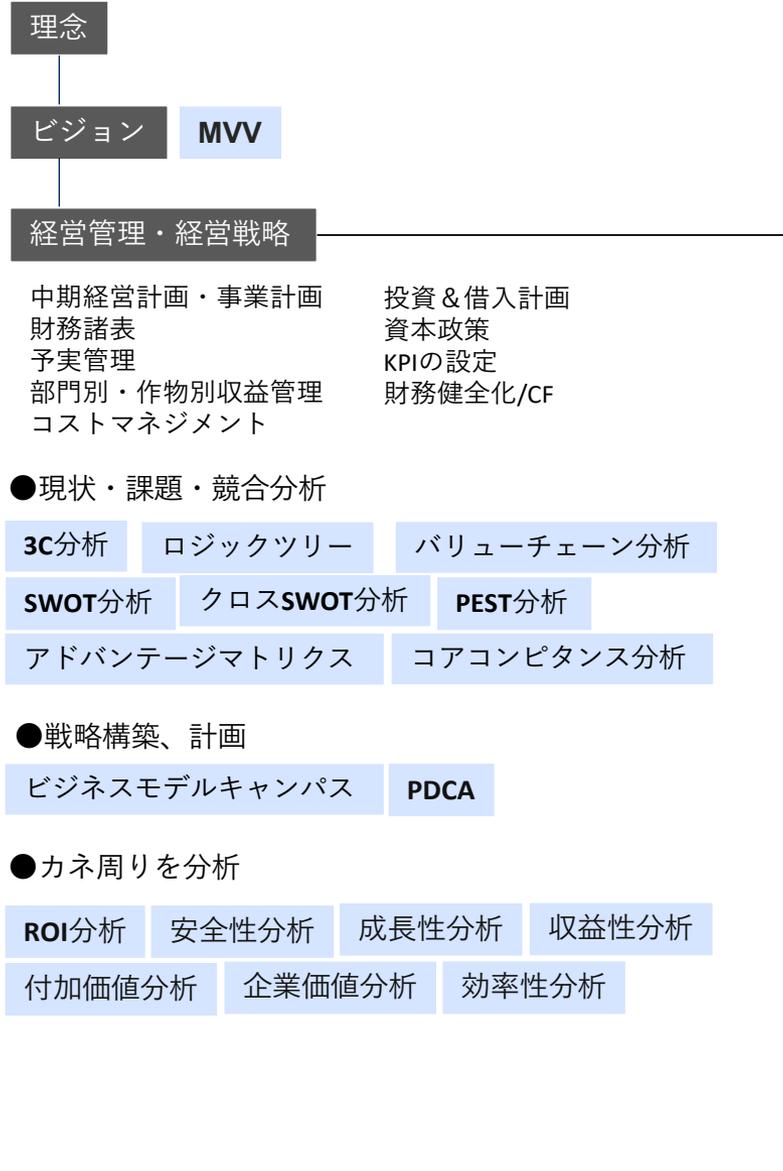
※説明しながら音声付きで動画を取ってください！

●内容

- ・ 田畑やハウスなどの現場
 - ・ 課題に感じているもの、悩ましいもの
 - ・ 自社のこだわり、強みの部分
 - ・ メンバー同士でシェアしたい情報・聞いてみたいもの
- 等

参考資料

事業計画策定に役立つフレームワーク



組織マネジメント・ヒト

リーダーシップ・マネージメント、労働環境の整備
採用、雇用、定着マネージメント
人事考課、教育・研修、昇格・昇進、異動・配置、昇給・賞与、退職・再雇用保険関係

●マネージメントシステムの分析・検討

VSPROモデル 7S分析 カッツモデル

●チームビルディング・コーティング

マズローの欲求五段階説 タックマンモデル

●リーダーシップ、待遇、その他

コッターの変革プロセス サービス・プロフィット・チェーン

生産管理

生産技術、栽培工程管理、収量生産性管理
設備管理（在庫、メンテナンス）
リスクコントロール、データ管理・活用、機械化計画
栽培記録、品質管理、経営資源操業度管理、スマート農業

●生産工程マネージメント

TOC カイゼン 6M

加工、流通、販売

市場分析（外部要因）、マーケティング・ブランディング、広報・宣伝
商標、知的財産関係、原価計算、仕入れ最適化
販売先の割合、量、価格の分析・改善
商品開発、設備投資計画

●マーケティング

4C 4P ST4P AISAS AIDMA

●広報宣伝

宣伝効果分析（CPA、ROAS、ROI、損益分岐点） ROI分析

課題の深堀り

ロジックツリーを使って問題の全体像を把握し、原因を分析しましょう。

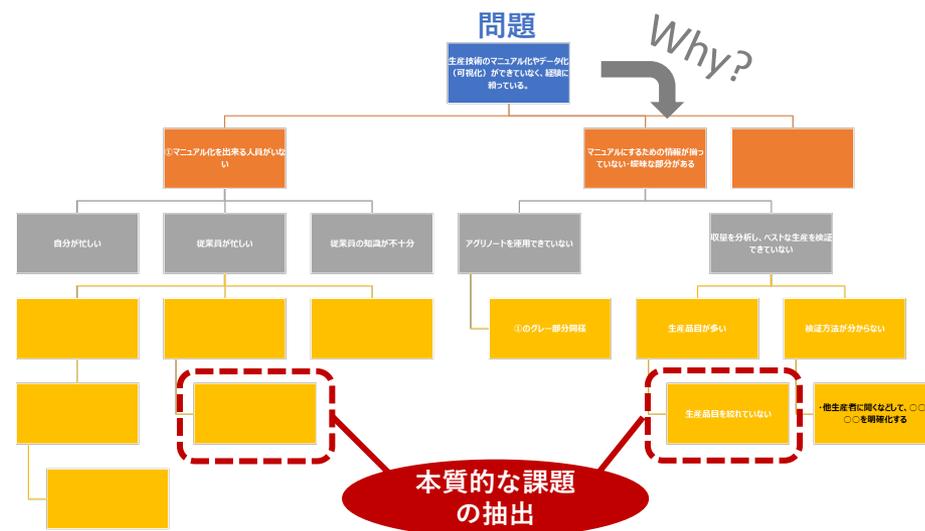
ロジックツリーとは：

問題をツリー状に分解し、その原因や解決策を論理的に探すための手法

問題解決のためのツリーでは、“なぜ?”で原因を掘り下げることにより、本質的な課題はどこにあるのかをさぐり、取り組みの優先順位を決める場面でも役立つ。
※ロジックツリーは他にも、「物事の要素を分解する」「問題の解決手法を検討」「KPIを細分化」するときにも使われます。

【作成にあたっての注意】

- ✓ 漏れなく網羅的に、ダブリなく、を意識すること
- ✓ 外部要因に影響されるものなのか、内部要因で解決できるものなのかを意識（そのほか、自分/他者（従業員等））
- ✓ “自分が”“どういうアクション”を取るべきか、まで深堀りする



事業計画及びアクションプラン 作成！

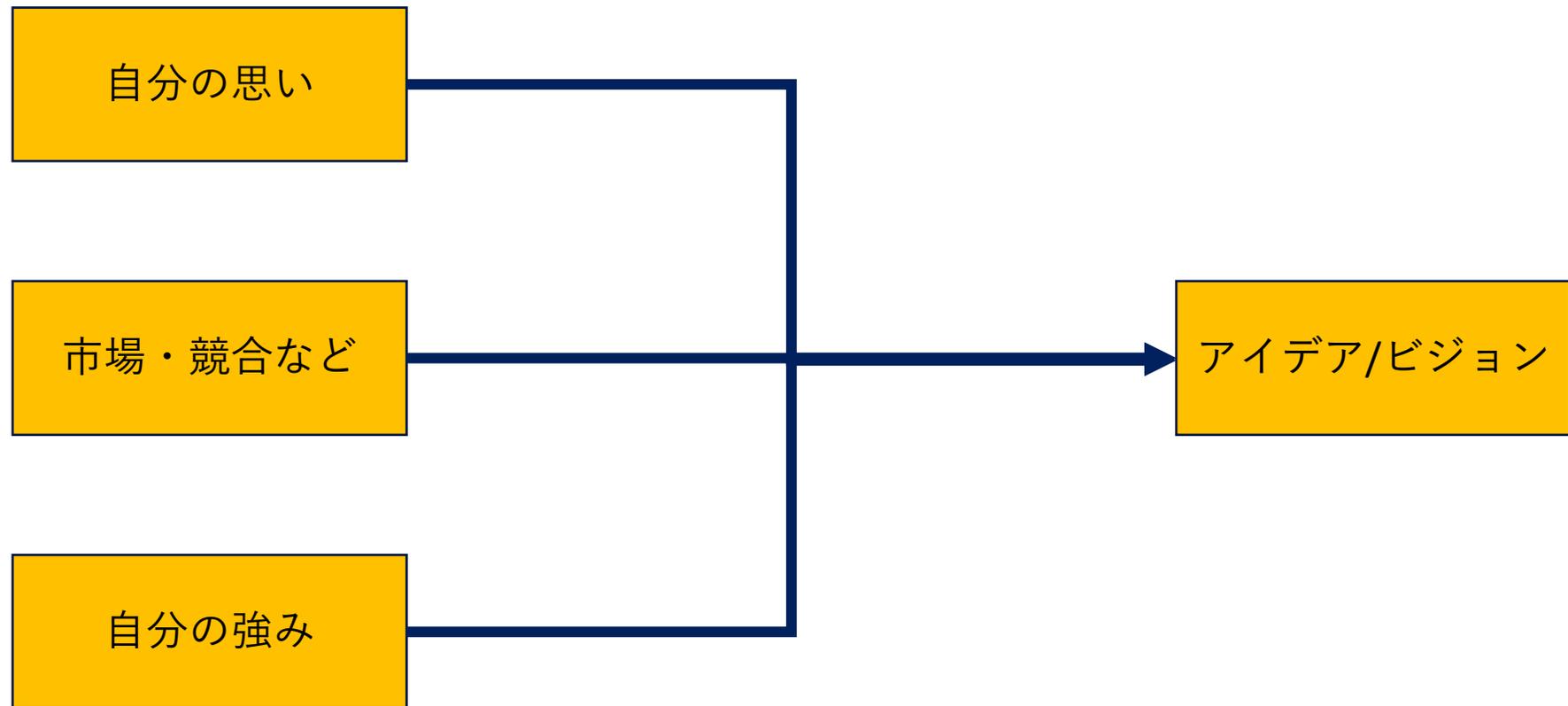
鋭農経営塾

株式会社ジェイ・プラス・プラットフォーム
和田 将人

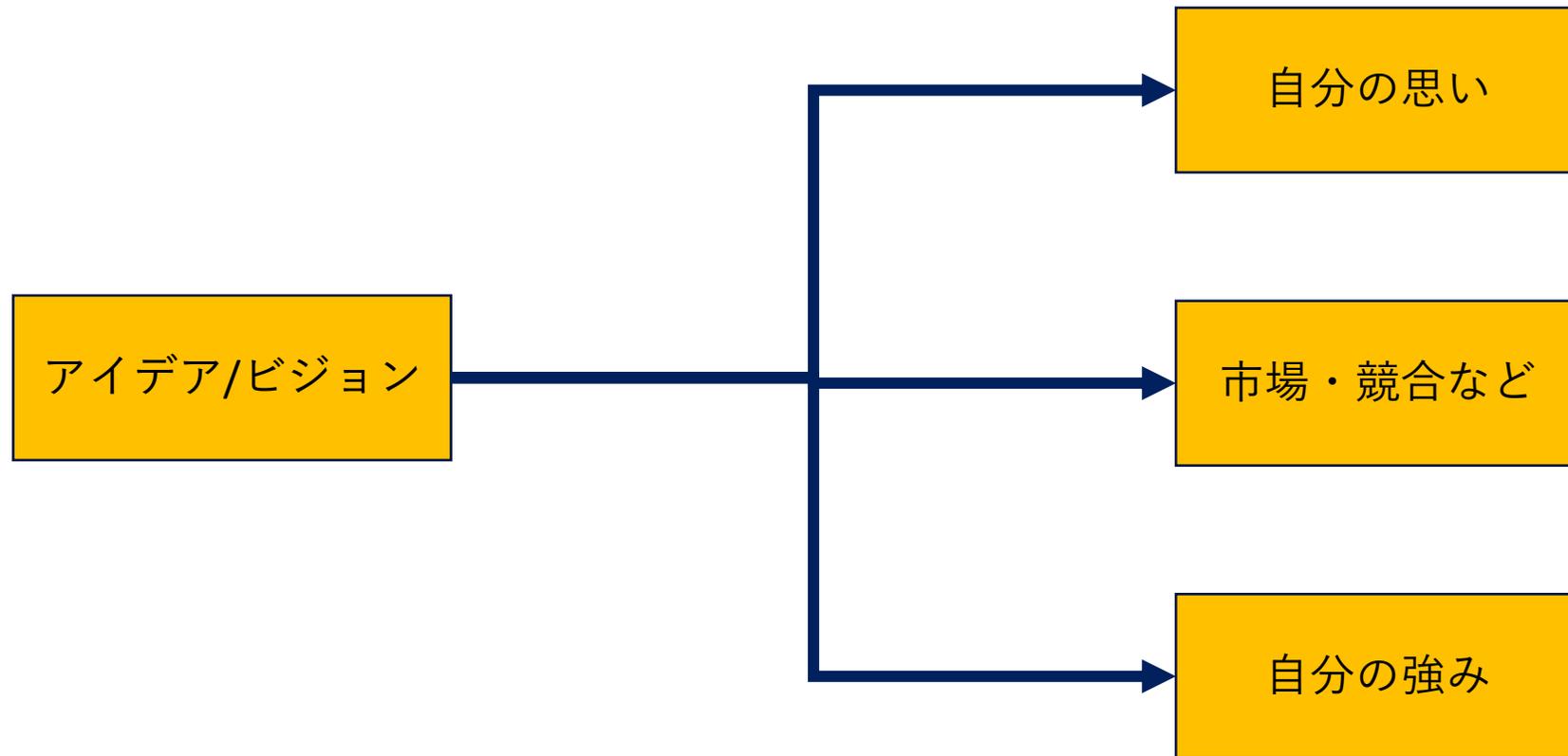
講義後の姿

- ✓ 自身の事業プランを他者の目を通じて磨く
 - ・ 言語化し、プレゼンすることで自分の中で整理する
 - ・ 他者からのアドバイスを通じて、深掘りする。

人は根拠を積み上げながら、最後結論に至る。
しかし、この順で話されると聞き手はストーリーを掴みづらい



■ 具体的な結論を先に述べる。そうすると人は様々な疑問が浮かぶ。それに応える形で根拠を伝えると初めての話も飲み込みやすい



より大きな話から始め、その根拠と詳細を掘り下げる

1. ビジョン、目標（定量・定性両面で）
2. ターゲットと事業概要（〇〇に対し、〇〇を提供する）
3. ターゲットとその事業を選んだ理由
（マクロ・市場・競合環境、社会や顧客の課題・自分の思い
・内部環境等）
4. 具体的4 Pと実現のためにやるべきこと
（4 Pと取組の力点、VC、活かせる資源と獲得すべき資源など）
5. 収支予測と展開スケジュール

など

①事業自体を考える

・クラスで使用したフォーマットやノートなどで構想を練る
 (手書きでよい)

STEP 1: 理念・ビジョン・ドメインの設定

<p>自分・自社の現状</p> <p>2010年設立。当初は地元産の果物を扱う。現在は全国産の果物を取り扱う。現在は全国産の果物を取り扱う。現在は全国産の果物を取り扱う。</p>	<p>理念・ビジョン・ドメイン</p> <p>地元産の果物を扱う。地元産の果物を扱う。地元産の果物を扱う。</p>
<p>社会の課題・課題の発見</p> <p>地元産の果物の需要が減少している。地元産の果物の需要が減少している。地元産の果物の需要が減少している。</p>	

STEP 2: ビジネスチャンスの発見/セグメンテーション

<p>マクロコース</p> <p>果物の需要が減少している。果物の需要が減少している。果物の需要が減少している。</p>	<p>社会への影響・変化</p> <p>果物の需要が減少している。果物の需要が減少している。果物の需要が減少している。</p>
<p>どんな人・市場</p> <p>果物の需要が減少している。果物の需要が減少している。果物の需要が減少している。</p>	

STEP 3: ターゲティング

ビジネス名	新規参入の脅威	小
売り手の交渉力	競合の激しさ	大
買い手の交渉力	代替品の脅威	大
【評価】競合・ビジョンとの整合	【評価】活かせる強み	
【評価】5F分析の評価と利益創生のポイント		

大阪狭山市・河内長野市で、約100年前からブドウ栽培をしている。販売方法は、自園店舗での直売と自園ホームページのみ。現在10種類ほどのオリジナル品種があるが、それらは粒の大きさが中くらいのもので、大粒のオリジナル品種の開発に取り組んでいる。2013年からは6次産業にも取り組み、ワインやジュースの販売も行っています。店舗に駐車場はあるものの、駅やバス停から遠く、車以外での来店は難しい状況。課題。大阪狭山市の主要施設である近畿大学医学部附属病院がまもなく堺市へ移転。予約だけで毎日3000人という大病院の移転は、通院や、お見舞いに訪れるという顧客の減少につながる。さらに。人口予測では、南河内地域の人口減少率が高く、2040年には、河内長野市で31.1%。隣の富田林市でも28.2%も減少すると予測されている。一方で、大阪府では、大阪市北部・北摂地域の発展がめざましく、購買力のあるこれらの地域での販路拡大を目指し、インバウンドを新たにターゲットにする。大阪のGrapeをGlobalな人に食べてもらう。さらに将来的には、南河内地域にインバウンドを呼び込み、地域の発展につなげる。

②手書き1行でストーリーラインを作る

・結論→根拠の順でストーリーを組む

2020年までに
インドへ年間20トンの柿
を輸出する

インド人の所得が〇〇
柿を買える人が
〇億人に

ベジタリアンが〇割

収穫量向上
年間6反の耕作依頼

.....

③写真、図、表を用い直感的に理解できるようにする

- ・読む情報をなるべく減らし、話している内容とスライドを一致させる



ビジョン (3×20プロジェクト)

2020年までに、年間20トンの柿をインドに輸出します！



22



市場性①

成長する中産階級。可処分所得〇万ドル以上が〇億人



23



市場性②

西インドでは半数以上がベジタリアン！



25

授業に出てきたF Wや分析手法は「**適度**」にうまく**使って**いってください。

F Wは自分の頭を**整理**したり、考えの**確からしさを確認**するために使うべきものであって、決してF Wに使われて、枠を埋めること自体を**目的にしない**でください。

我々のゴールは**事業プラン**を作ることであって、個別の分析を埋めることではありません。

持ち時間 一人15分

(延長不可・基本的な時間の使い方はお任せします)

標準的な進め方案

1. プレゼン8分・コメントアップ2分・講師コメント5分の15分
(5分でアラート)
2. メンバーはプレゼンを聞きながら疑問やアドバイスをメモ
(ギフトシートを活用することも可、それ以外の観点も歓迎)
3. プレゼン後、チャットにコメントをアップ2分、発表者は内容に目を通す。
4. 講師からチャット内容および自身の所感からアドバイス5分

第1回ギフトシート

(_____)

さんへ) 鋭農経営塾

eino-keieijyuku

ビジョン・目標 明確か? 魅力的か? 野心的か?

質問・感想・アドバイス

ターゲットと事業概況 明確か? 魅力的か?

質問・感想・アドバイス

ターゲットや事業の選択理由 明確か? 妥当か?

質問・感想・アドバイス

4Pや達成のためにやるべきこと 明確か? 妥当か?

質問・感想・アドバイス

収支予測とスケジュール 明確か? 妥当か?

質問・感想・アドバイス

事業計画策定 【ゼミ】

鋭農経営塾

事業計画策定の流れ（再掲）



事業計画策定講義 最終まとめ

- 1stプレゼンテーション+フィードバック（アクションプランの発表）
- 2ndプレゼンテーション+フィードバック（アクションプランの発表）

バランススコアカード (BSC)等

事業計画策定講義まで

自身のバランススコアカードを一旦完成させる

※難しい人も必ず簡単な簡単な素案までは作ってください。

※脳内の整理に、これまでの講義で使ったワークシートで必要なものを活用ください。(マーケティング、アカウントティング等)

↓ **本日**

ゼミ1日目

講師：和田先生、仲野先生、東松先生

3グループに分かれ、自身の計画・アクションプランを発表するとともに、計画策定の上での疑問点を講師に確認する。

→ゼミの先生とゼミ生（ほか受講メンバー）からフィードバックを受ける

この間 : アクションプランのうち、実践できるもの実践する。

ゼミ2日目

講師：和田先生、仲野先生、東松先生

3グループに分かれ、更新した自身の計画・アクションプラン、アクションプランの実践状況を発表、

ゼミの先生とゼミ生（ほか受講メンバー）からフィードバックを受ける

全体発表1

1stプレゼンテーション (プレ)

全体発表2

2ndプレゼンテーション (最終) + 卒業式

1) プレゼンテーション概要

ひとり、15分発表+15分フィードバック

※フィードバックは、講師陣から10分、受講メンバーから5分。
受講メンバーはワークシートにコメントアップ、
発表者がコメントを聞きたい人1-2人を指名して5分ほど。

2) 課題：プレゼン資料の作成

・ PowerPoint 横で8ページ程度※

※目安。15分でプレゼンできる内容でしたら枚数は問いません
・ フォーマットは自由。
過去のクラスで使用したフォーマットなどを活用しましょう。

プレゼン資料のコンテンツイメージ

- (全員共通) ビジョン・ミッション・バリュー
- バランススコアカード (BSC)が使える方は、BSCを使用 (任意)

- 重点取り組み事項

□新規事業策定・マーケティング戦略見直しの人は、
⇒ターゲットと事業概況、4P、アクションプラン、
収支予測とスケジュール等

□生産戦略見直しの人は、
⇒生産課題解決のためのアクションプランおよびKPI、中長期計画orBSC等

□人事戦略見直しの人は、
⇒人事課題解決のためのアクションプランおよびKPI、中期計画or BSC等

本日やること

- 3グループに分かれ、発表者が発表（8分）
バランススコアカードに基づき、概要説明 & 自分が重点的に取り組みたいことを発表。
（発表者自身のPCで画面共有ください）
※バランススコアカード作成における疑問点や今後のプラン作成における疑問点もここで確認ください。
- メンバーのコメントアップ（2分）
ワークシートに記載
- 講師コメント（5分）

1人15分×ゼミメンバー分

その他は、各ゼミでの案内に従ってください！

応用編：異業種研究

第1回（全6回）

6次産業化に向けた
マーケティング/経営戦略基礎

鋭農経営塾
講師：岡部 達也

はじめに：第1回 マーケティング/経営戦略基礎 1

カリキュラムの全体像

- 第1回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 1
- 第2回： 飲食業ケーススタディ 1
- 創業期のマーケティング
- 第3回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 2
- 第4回： 飲食業ケーススタディ 2
- 事業拡大の方向性
- 第5回： 飲食業ケーススタディ 3
- 複数業態への挑戦
- 第6回： 飲食業ケーススタディ 4
- 社長交代（新たなる成長戦略に向けて）

はじめに：第1回 マーケティング/経営戦略基礎 1

アジェンダ

1. マーケティングとは
2. マーケティングプロセス
3. マーケティングフレームワーク： 道具のはなし

まとめ： 本日のラーニングポイント

1. マーケティングとは

マーケティングの定義

マーケティングとは、企業および他の組織がグローバルな視野に立ち、顧客との相互理解を得ながら、公正な競争を通じて行う市場創造のための総合的活動である。

出典：日本マーケティング協会

マーケティングとは、顧客満足を軸に『売れる仕組み』を考える活動。

出典：MBA用語集 グロービス経営大学院

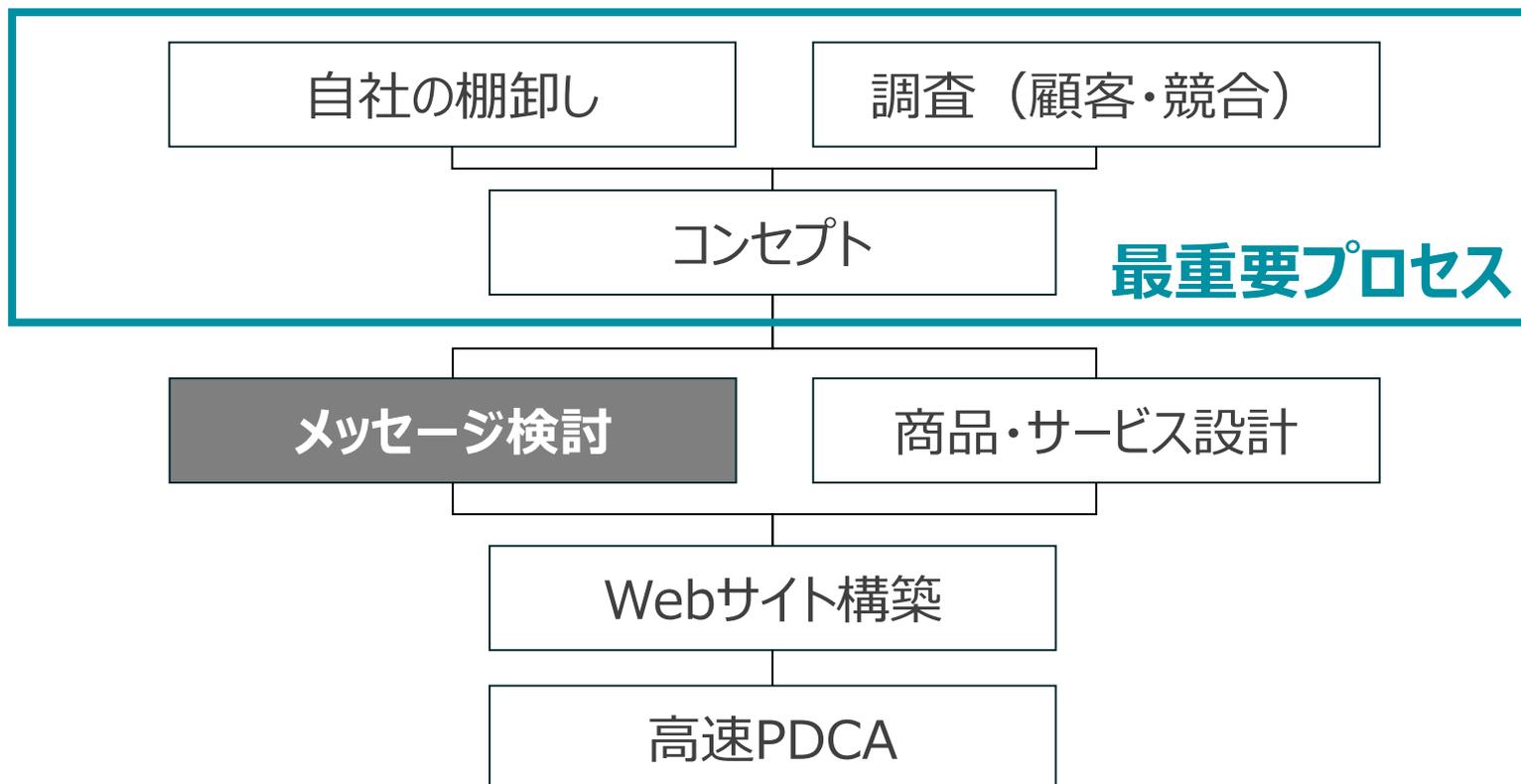
ビジネス現場でのエラー（一般論）

- 販売推進など、短期的な施策として捉えられる傾向
- 具体的な打ち手に着目されやすい
- 長期的な視点が見落とされやすい

1. マーケティングとは

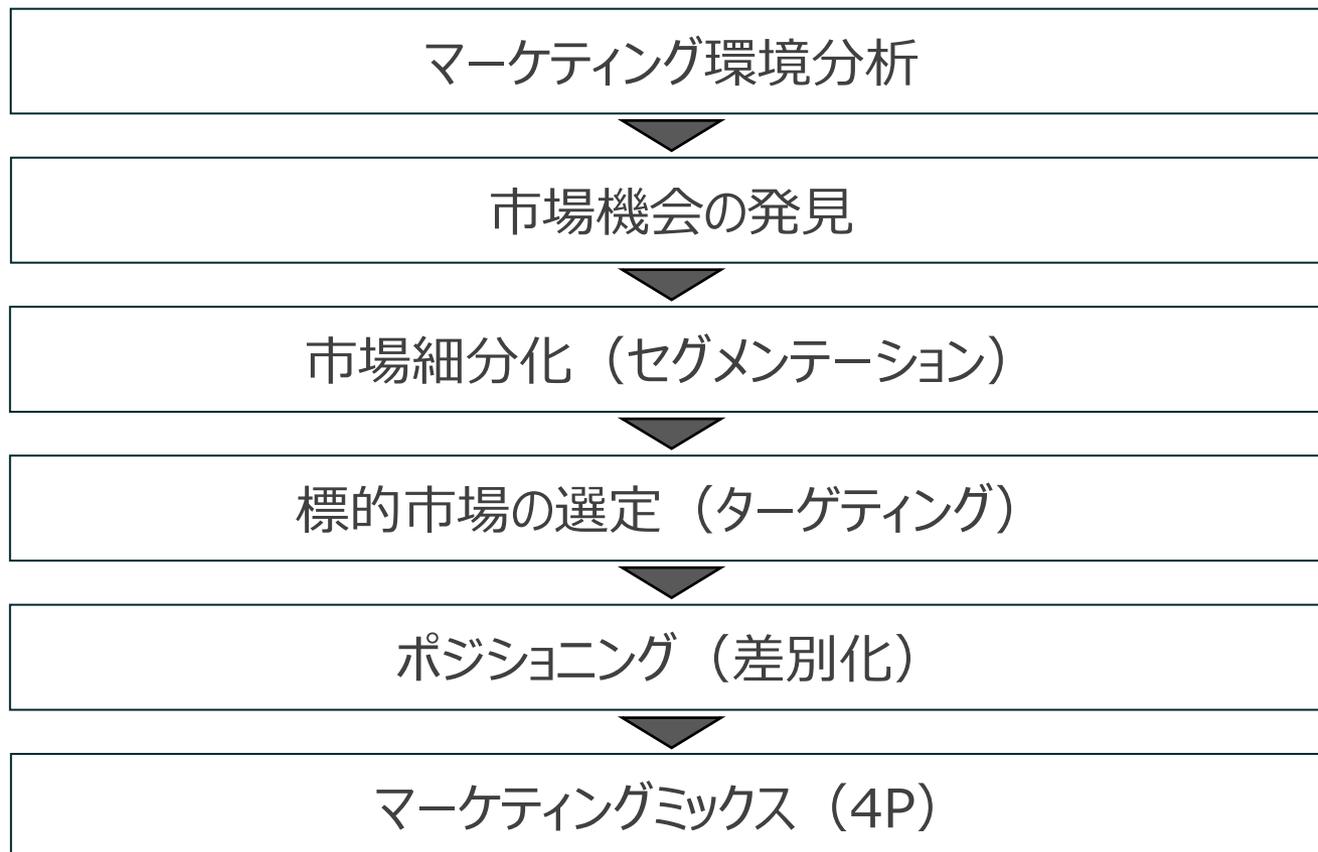
メッセージを考える

大量のデータに埋もれない仕掛けが大前提



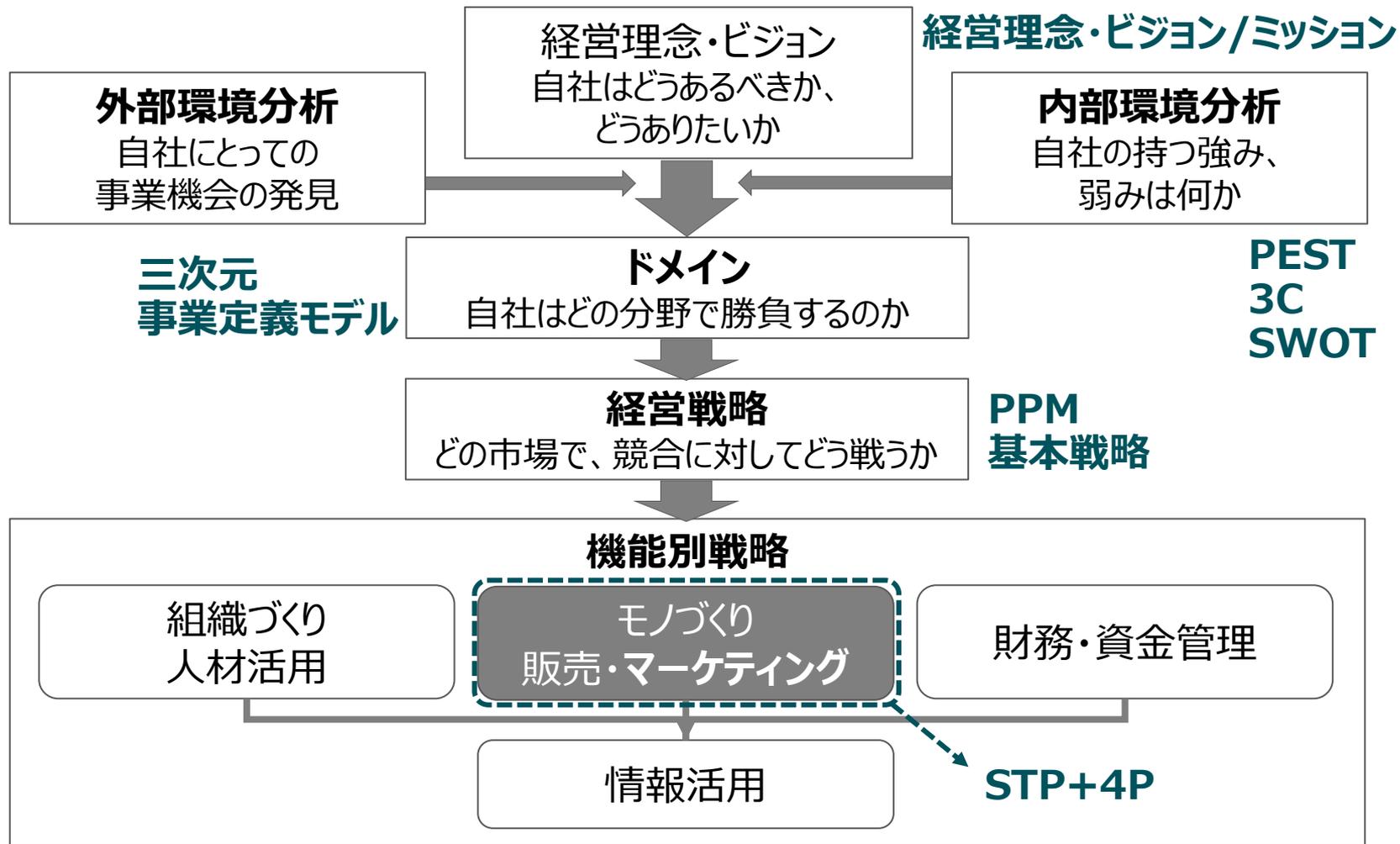
2. マーケティングプロセス

基本となるマーケティングのプロセス



2. マーケティングプロセス

マーケティングの位置づけ



3. マーケティングフレームワーク： 道具のはなし

基本となる3C分析

計画策定/戦略策定で幅広く利用する分析ツール

業界環境： 3C分析

 顧客	Customer 顧客・市場	市場や顧客のニーズの 変化を知る
 競合	Competitor 競合	競合が市場や顧客の ニーズの変化に どのように対応しているかを知る
 自社	Company 自社	自社が市場や顧客にニーズの変化に 合わせ、 競合の対応を鑑みながら、 自社が成功する要因を見いだす

3. マーケティングフレームワーク：道具のはなし

基本となる3C分析

Customer：顧客・市場

顧客の分析は、マーケティング・企業活動の出発点

顧客＝商品/サービスの購買者、及び潜在的に購買意思のある人。

- 購買人口：顧客、潜在顧客の規模。及び地域構成
- 顧客ニーズ：何を欲しているのか、何に不快・負担を感じているか
- 購買決定プロセス：情報収集から、重視点、検討期間等、購買までのプロセスを把握
- 購買決定者：購買の意思決定者、及び誰に意見を聞くのか
- 影響要因：購買決定に影響を与えるものは何か
- 市場：市場の規模、動向、トレンドなど

3. マーケティングフレームワーク：道具のはなし

基本となる3C分析

Competitor：競合

いかにして市場を他社から奪うか、もしくは守るかという競争の視点での分析。
まずは、競合となる会社の定義から始めます（将来的な参入も含める）。

- 競合他社の戦略： 差別化のポイント、価格政策など
- 競合のターゲット： 誰をターゲットとして設定しているのか
- 競合の動き： マーケティング戦略、営業戦略 等
- 競合の実力： 売上高、シェア、利益、顧客数など
- 競合の経営資源： 従業員、営業スタッフ数、生産能力など

※自社の何と競合しているのかの定義も重要

3. マーケティングフレームワーク：道具のはなし

基本となる3C分析

Company：自社

自社でコントロール可能な経営資源についての分析。
競合とのギャップ（比較）、ポジショニングの分析も必要。

検討項目： 経営戦略、企業文化、製品特性、市場シェア、
マーケティング戦略、人的資源 等

評価：**競合他社との比較で、強み・弱みを把握**

	商品	品質	サービス	価格	顧客数
自社	○	△	◎	△	◎
競合A社	X	△	○	○	○
競合B社	△	○	△	◎	△

（比較の一例）

3. マーケティングフレームワーク： 道具のはなし

3C分析： 手順

自社市場や顧客のニーズの「変化」に着目

マクロな視点でのビジネス環境分析、ミクロな視点での業界分析、顧客分析がある

マクロ分析	景気変動、法の変更や規制緩和、人口動態の変化や流行の変化、新技術の誕生や普及など、社会的な変化を見つけ出す	PEST
ミクロ分析	業界における構造の変化に着目し、自社のビジネスに対する影響度合いを見いだす	5forces
顧客分析	マクロ要因やミクロ要因により、顧客の価値観やニーズがどのように変化しているかを探る	製品 ライフサイクル

3. マーケティングフレームワーク：道具のはなし

3C分析：手順

マクロ分析：**PEST分析**

外部環境（自社ではコントロールできない）

Politics（政治）、Economy（経済・市場）、
Society（社会）、Technology（技術）の頭文字。

それぞれに詳細に分析するのではなく、**自社ビジネスに関連すること**を、現在の状況と近い将来にどのように変化するかを確認する。

※各項目で、当てはまるものがない、もしくは既にみんなが知っているような事柄、自社の業界に関係のない事柄を取り上げる必要はない。

3. マーケティングフレームワーク：道具のはなし

3C分析：手順

P：政治・政策環境

- 長期的な政治・政策環境
例えば、
 - ・ 農業政策 ⇒ 補助金の動向
 - ・ 消費税の増税 ⇒ ポイント還元などの影響
- 自社ビジネスへの影響
常に自社、及び業界/関連ビジネスへの影響について考えるクセをつける。
政策が変わると、自社にどのような影響があるかを意識して、情報へのアンテナを張ることがポイント。

3. マーケティングフレームワーク：道具のはなし

3C分析：手順

E：経済環境

- マクロの視点（全体を見る）
今後の経済状況、経済成長率を押さえる。
例えば、現状では先行きの不安から、買い控え・高級/高額品は敬遠されがちとなるなど。
- ミクロの視点（自社への影響）
景気が悪ければ、高級/高額品の需要停滞、贈答品需要の減少等、それらに伴って何がおきるのか？
 - ・ スイッチングしにくくなるケース（顧客固定化の機会）
 - ・ 贈答がなくなるわけではないとの判断（リマーケティングの機会）

3. マーケティングフレームワーク：道具のはなし

3C分析：手順

S：社会・生活の変化

- 少子高齢化

これは周知の事実。しかし、ここからどのようなライフスタイルの変化があるのかを分析する。

T：技術動向

- 技術の将来動向を読む

IT農業、AI農業管理等

新しい技術の出現により、自社ビジネスがどのように影響を受けるのか。影響はマイナスだけではなく、その技術を利用して自社ビジネスを伸ばすことができないかを同時に検討する必要もある。

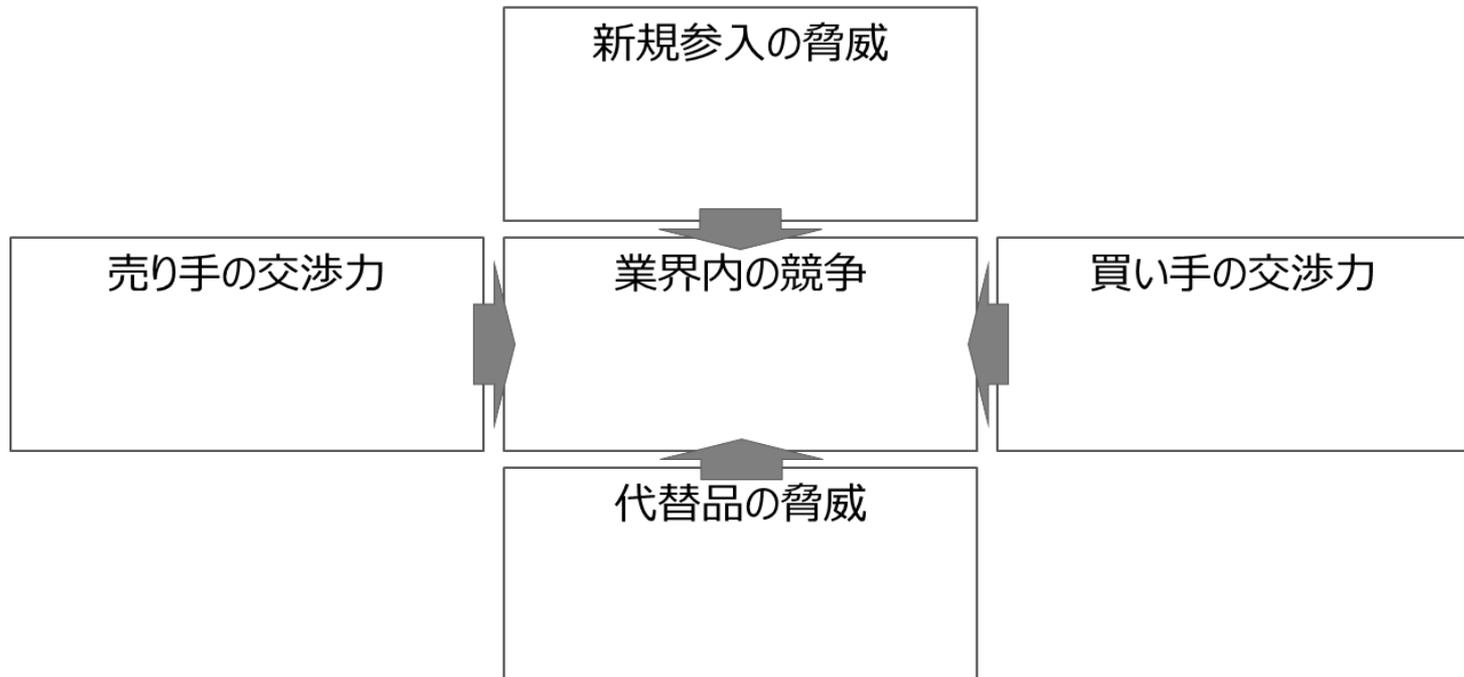
3. マーケティングフレームワーク： 道具のはなし

3C分析： 手順

ミクロ分析： **5 forces 分析**

業界の魅力度を測る

競合、売り手、買い手、新規参入、代替製品の5つの力を分析することで、業界の収益構造や競争のカギを発見する。

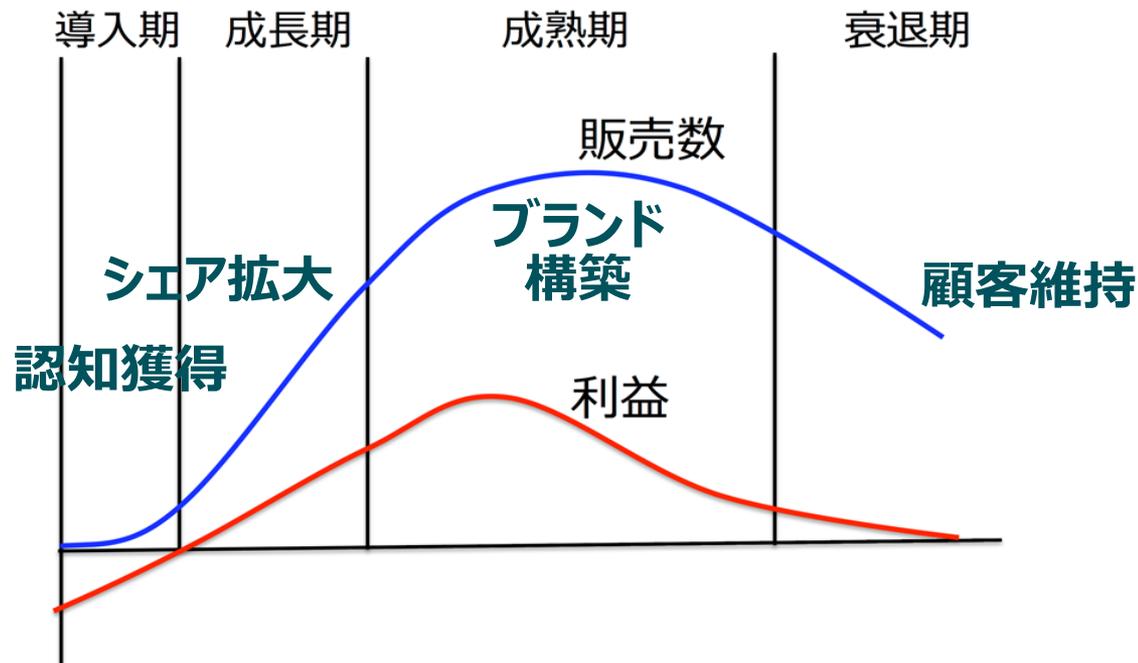


3. マーケティングフレームワーク： 道具のはなし

3C分析： 手順

製品ライフサイクル分析 (PLC)

製品ライフサイクル理論(Product Life Cycle)とは、製品が、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4つの段階を経るという理論。各段階によって特徴・課題があるため、取るべき戦略も異なる。



3. マーケティングフレームワーク： 道具のはなし

演習： 自社の強みをまとめる

あなたの会社、もしくは事業部の「強み」と「弱み」を定義してください。

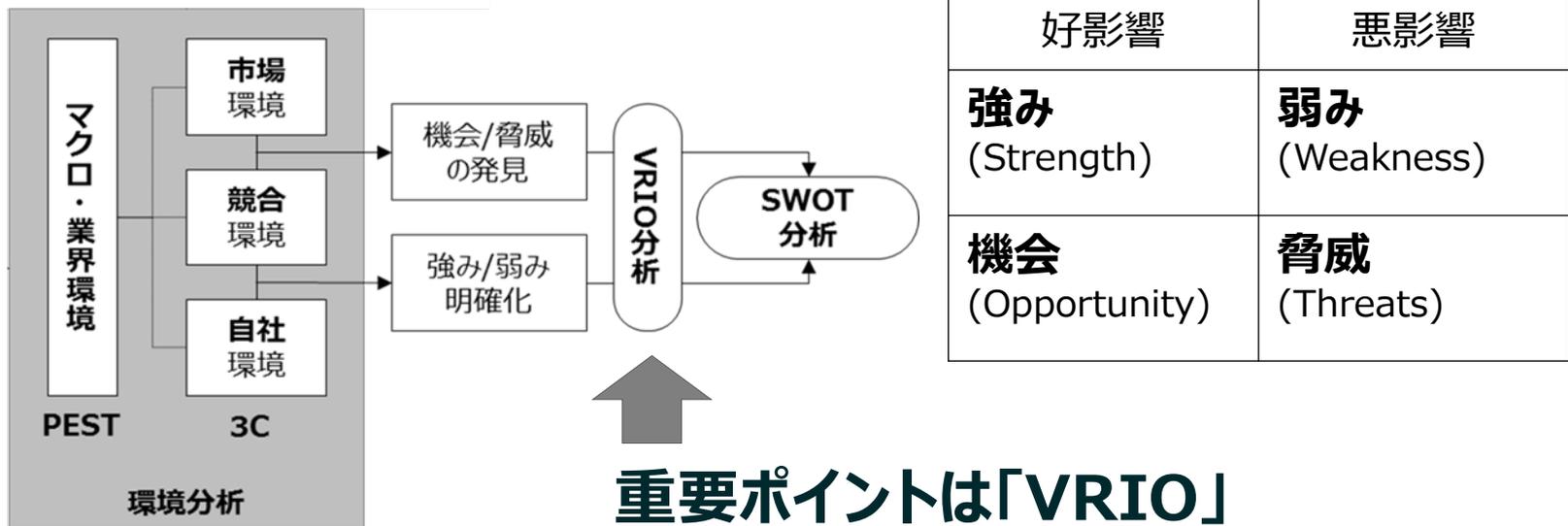
※各3～5項目程度

	プラス要因	マイナス要因
内部環境	強み (Strength) S	弱み (Weakness) W
外部環境	機会 (Opportunity) O	脅威 (Threat) T

3. マーケティングフレームワーク： 道具のはなし

SWOT分析

SWOT分析の目的は、外部・内部環境の現在の姿を正しく把握することにより、成功要因や自社にとっての事業機会を導きやすくします。



3. マーケティングフレームワーク： 道具のはなし

VRIO分析

4つの問いへの答えによって、企業の経営資源や組織的な能力が市場で「強み」となるのか、「弱み」となるのかを判断するフレームワーク。

問 1	問 2	問 3	問 4	競争の 意味合い	経済的な 実力	強み / 弱み
価値は あるか	希少か	模倣コスト は大きい	組織体制 は適切か			
No			No	競争劣位	標準以下	弱み
Yes	No		ややNo	競争均衡	標準	強み
Yes	Yes	No	ややYes	一時的な 競争優位	標準を 上回る	強みであり 固有の能力
Yes	Yes	Yes	Yes	持続的な 競争優位	大きく標準 を上回る	持続可能な 固有能力

第1回 まとめ

本日のラーニングポイント

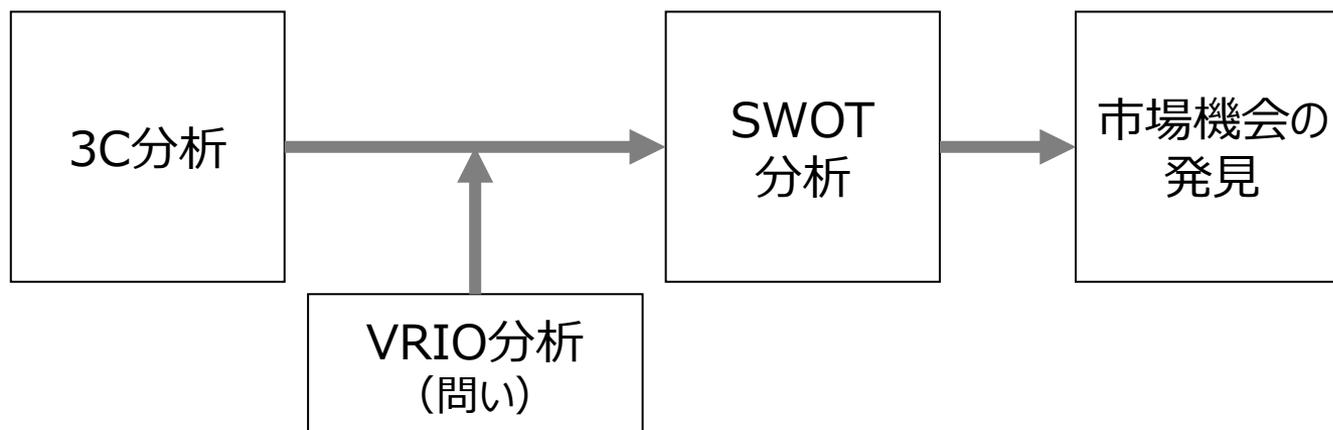
1. 環境分析

手始めは、自社の立ち位置をしっかりと把握する

2. 分析ツールを効率的に使う

各ツールを組み合わせ活用

自社の「強み」は、「VRIO」を組み合わせた客観的な分析が必要



株式会社 ROT(A)

ROT corporation 創業期

専務の武山は、2011年のMVP海外社員研修の旅先で、笑顔あふれる社員の姿を見ながら、創業当時を振り返っていた。共通の友人の紹介で、社長の田子と出会い、お互い意気投合し、「この二人だったら、何かできるかもしれない」という予感だけで、有限会社ROTを立ち上げた。「戸田^(注1)から、世界に発信する」というコンセプトのもと、事業計画よりも先に会社を立ち上げた。若さゆえの勢いに任せた起業であったが、創業から10年を迎え、埼玉県戸田市を中心とした10店舗の飲食チェーンに成長していた。

株式会社 ROT 創業期

田子の友人が10人くらいあつまり、創業から数か月はROTの事業について語り合う日々が続き、最終的に「カフェ^(注2)」を開業することで合意した。そして、2002年8月、JR埼京線戸田公園駅の駅近立地にROTの1号店である「SUN(サン)」がオープンした。その当時、戸田には個人経営の小規模な居酒屋と、大衆業態の居酒屋チェーン店が数店あるだけであった。

1号店のコンセプト

「戸田から世界に発信するためには、戸田の街をオシャレにしなければならない」という何気ない一言が、コンセプトづくりの原点であった。もっとも当時は、事業ドメインから店舗コンセプトを決め、事業計画を組み上げるといった厳格なプロセスではなかった。仲間との会話から、「490円均一のカフェ&バー」とした。ターゲットという意識ではなく、近隣に住む、20歳代のカップルがデートで利用する店。若い主婦層が会話を楽しむ店を考えていた。創作料理っぽい素人料理ではあったが、当時戸田にはなかったアジアン・エスニックとカクテルを提供。アジアンに決めた理由は、当時ある外食チェーンで人気のアジアン業態があったためである。仲間と何回かその店に訪問し、メニュー構成を研究した。そして、戸田にアジアン業態がなかったこともあり、「オシャレ×アジアン・エスニック」という店舗コンセプトが出来上がった。昼はカフェめし、夜はダイニング、深夜はバーと、当時としては時間帯で提供する商品が変わるユニークな店であった。そして、最もこだわったものが、「フレンドリーな接客」であった。

突然の失速

綿密な事業計画というより、自分たちと同世代の顧客を想定し、同世代の顧客が好む店づくりを徹底して考えた。売上を上げるために何かを決めるのではなく、自分たちのやりたい

注1) 埼玉県戸田市（東京のベッドタウン。人口140,579人/世帯数65,879世帯 2019年11月 戸田市HPより）

注2) 食品を調理し、又は設備を設けて客に飲食させる営業（食品衛生法施行令第35条より抜粋）

ことだけを信じるやり方で、やりたいようにやっていた。そして、2002年8月に、SUNをオープンさせた。オープン当初から想定していたターゲット顧客の来店が獲得でき、その年の年末まで安定した売上の獲得ができた。

飲食店の経験があったわけではなかったため、料理提供等のオペレーションに問題が多
5
数発生し、お客様からクレームを頂くことも日常的にあった。その中でも、戸田に今までに
ないコンセプトの店であったこと、そして新規オープン需要もあり数か月は経営的にも成
り立っていたが、オープン翌年の1月に売上は大きく低下した。開店当初は、経費がどのく
らいかかり、売上に対してどのくらいの利益がでるのかの予想はつかなかったが、開店から
3か月経過したあたりからようやく収益の構造が見え始めた。だからこそ、1月の売上低下
10
には、スタッフ全員危機感を抱いた。

お客様アンケート

売上が低迷する中、お客様商売の原点に戻り、「お客様の意見を聞きたい」という声
15
からともなくあがった。1日の来店数は少なかったが、来店されたお客様全数に（グル
ープで来店された方も、グループ全員のお客様一人ひとりに）アンケートを依頼した。当
時、アンケート調査をどのように設計するかについて詳しいスタッフもいなかったため、満
足度を5段階で聞くこと、誰と来店したのか、どこに住んでいるのか、そしてフリーコ
メントだけのシンプルなものであった。

アンケートを集計するのではなく、閉店後にスタッフ全員でお客様の「声」を確認した。
20
お客様評価の数字よりも、お客様からの激励のコメントが、スタッフのモチベーションにつ
ながった。毎日繰り返してアンケートを読んでいると、満足度の5段階評価で「4」をつ
けたお客様のコメントが非常に重要であることに気付いた。そして、『評価「4」をつ
けたお客様から、次は「5」の評価をもらおう』という意欲がスタッフ全員に沸いてきた。
25
アンケートの効果は、お客様のコメントを参考とするよりも、スタッフ全員のモチベー
ションが高まり、お客様満足を高めるという共通目的が生まれたことの方が大きかった。

その他、アンケートから得た情報は、お客様は当初想定していた通り20歳代のカ
30
ップルやグループでの来店が中心であり、8割以上が戸田市にお住まいのお客様であ
った。このことは、同世代のスタッフが、同世代の顧客をターゲットとして、自分たちと同様の価値観を持
ってサービスの提供をしてきたことへの評価であると思われた。

2002年 戸田公園

当時の戸田公園駅周辺は、夜は人通りが少なく、居酒屋が数件あるだけであった。古く
35
から戸田市に住んでいる方と、ベッドタウンとして移住してくる子育て世代が住むよう
なアパートが立ち並ぶ街並みであった。ROTの競合として、20歳代を中心としたヤ
ング層が集うようなカフェ業態はなく、ゆっくりと酒を飲めるような店もなかった。
もともと、オシャレな店と言えるような飲食店はなかった。田子と武山は、「この街を
オシャレにしたい」という思いが強く、将来はROTで戸田市にオシャレな「衣・食・住」
40
サービスを提供したい

というビジョンも持っていた。

方向性の再定義

SUN を軌道に乗せるためには、どうすればいいのか。試行錯誤の日々、そして常連となっていたお客様との対話から、方向性が見えてきた。オシャレな店がない戸田で、「創作エスニック料理」にこだわり、それが好きなお客様には120%の満足度で好きになってもらう。それ以外の人の満足度は、80%もあればよい。つまり、ターゲットを明確に定義しなおし、提供する商品、サービスもメインのターゲットに合わせて再定義した。

5

添付資料 1

埼玉県戸田市



東京のベッドタウン

JR 埼京線 戸田公園駅の次の駅は
浮間舟渡駅（東京都北区）

出典： Google Map

添付資料 2

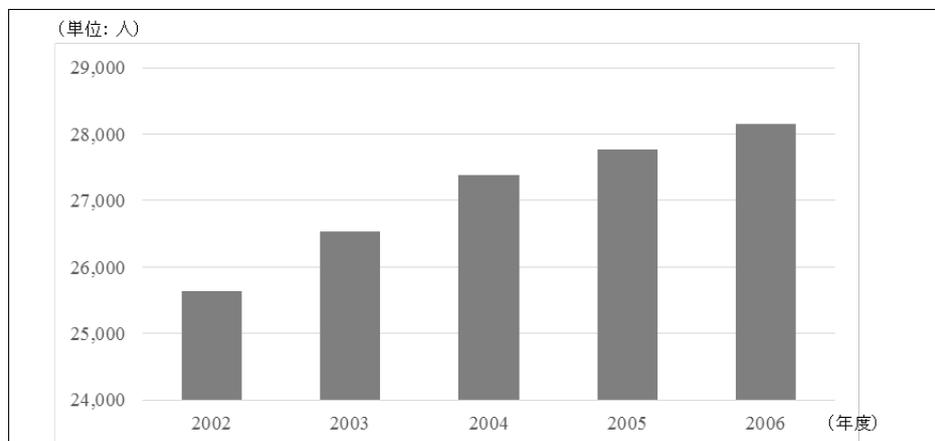
戸田市人口推移

	2002	2003	2004	2005	2006
人口（人）	109,153	110,964	112,866	115,186	117,013
世帯数	46,580	47,659	48,903	50,244	51,390

出展： 戸田市 HP (<https://www.city.toda.saitama.jp/>)

添付資料 3

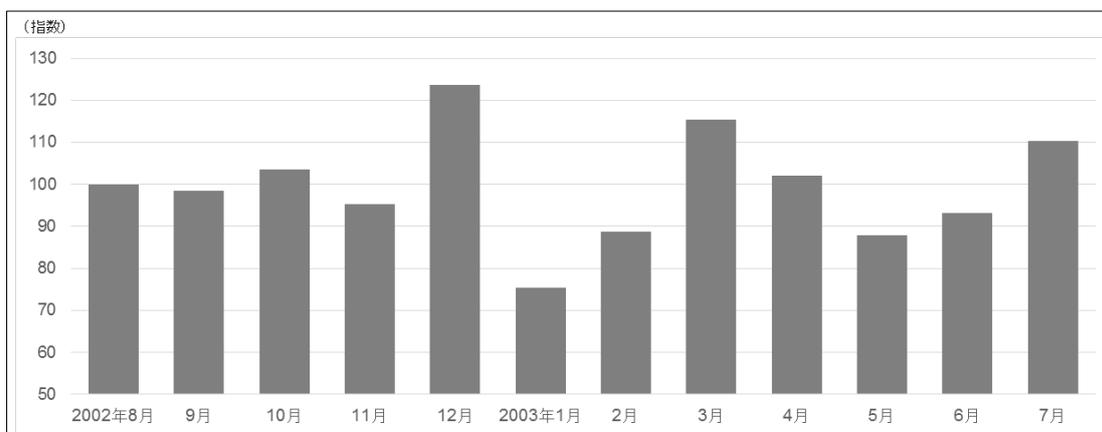
JR 埼京線 戸田公園駅乗客数



出展： JR 東日本 各駅乗車人員 (<https://www.jreast.co.jp/passenger/>)

添付資料 4

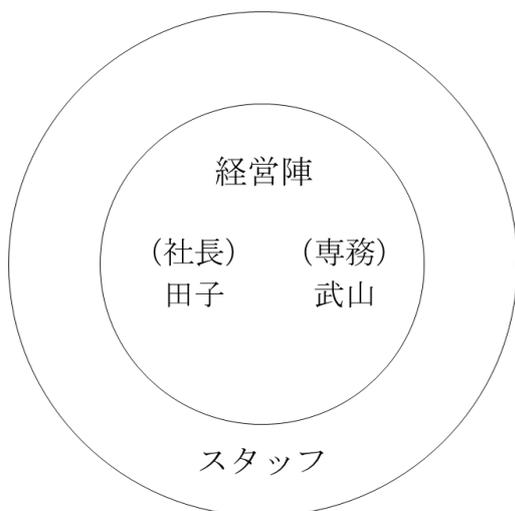
SUN 開店当初の売上高指数（開店月売上を 100 とした売上高推移指数）



添付資料 5

創業時の組織図

フラットな「円形組織」



株式会社 ROT(B)

ROT corporation 東京進出と事業拡大

「もっと人が多い東京に店を出したら、もっとうまくいくんじゃないか?」。1号店の SUN が軌道に乗り始めたとき、その店を確実に維持し成長させることではなく、社長の田子と専務の武山は事業そのものの拡大を考えていた。当初より1店舗で終わるつもりはなく、戸田を自分たちがプロデュースする店舗でオシャレな街にすることを描いていた。当時は、特に具体的な戦略などはなかったが、軌道に乗ったとはいえ、SUN の売上高に満足していなかったことが事業拡大の原動力でもあった。

5
10

板橋 FUUFUU 出店

1号店のコンセプトは、「オシャレなアジアン・490円均一の商品・フレンドリーな接客」であった。このコンセプトで、売上は戸田で地域一番店になることができた。シンプルなコンセプトではあるが、当時はこれが「勝利の方程式(成功モデル)」であると自負していた。東京でも同様のパッケージを持ち込めば成功すると考え、1号店の開店から1年も経たないうちに、事業拡大に向けての物件を探し始めた。

15

東京出店にあたっては、戸田からのアクセスが良いことがひとつの条件であり、自社の成功モデルに合う物件であれば、特に出店場所への強いこだわりはなかった。2号店出店の詳細な事業計画はなかったが、戸田で成功したモデルを持ち込めば、出店地域の人口に比例して売上が上がるはずであると考えていた。物件探しをしている中で、東京都板橋区で、自社の成功モデルがそのまま使えるような物件を見つけた。立地は、JR 埼京線 板橋駅から徒歩で約5分程度であり、駅前の商店街ではないが、住宅地の中心であり人通りのある場所であった。正確な店舗数は把握していなかったが、駅からの徒歩圏内に飲食店は密集していて、どの店も程よく来店があるように見えた。近隣には数棟のタワーマンションがあり、その居住者の来店も期待できると考え、魅力的な物件に思えた。また、本拠地の戸田からも近く、30分程度で行ける距離でもあった。

20
25

コンセプトワーク

30

2号店のコンセプト検討にあたっては、近隣の飲食店や居酒屋の視察に加え、当時話題となっていた人気店の商品も参考に検討を重ねた。競合視察と人気店視察は、時間をかけて念入りに行った。近隣の飲食店は、大衆食堂や大衆居酒屋が多く、若者向けのオシャレな店舗は少なかった。

35

ターゲット層は1号店と同様、20歳代のカップルがデートで利用できる店とした。イタリアンテイストを加えた商品を開発し、価格は490円均一ではなく、近隣競合店に対して若干高い価格設定とした。1号店から引き続きこだわったコンセプトは、「フレンドリーな接客」であった。1号店の SUN では、お客様とスタッフが親しく話をして、居心地のよい雰

困気となっていた。そのため、接客に関するコンセプトは自然に継承された。そして、2003年11月、2号店FUUFUU（フウフウ）をオープンした。

期待にとどかない売上

11月のオープン月は、1号店の売上に対して約15%高い実績をあげた。オープン初月の成績に、スタッフ全員で成功を確信した。しかし、翌月は忘年会需要が見込める12月であったが、早くも11月の実績を5%以上下回る実績となった。開店2か月目以降は1号店の売上を上回ることもなく、わずかではあるが、売上は継続して低下していった。対応策として、商品開発や値引きなどのプロモーションを実施したが、一時的な売上回復はあるものの持続はしなかった。経営的には貢献利益が出ており、赤字ではなかったが、期待した売上を上げられないことへのストレスの方が大きかった。

FUUFUUの運営

2号店の運営を通して、気付いたことは多数あった。本拠地から離れた場所での営業であるため、顧客は全くの新規であり、本拠地の友人・知人等のネットワークも期待できない。繁忙期、時間帯による従業員シフトをはじめ、スタッフの採用、報酬などの問題が日々発生している状況であった。当時の経営陣である田子と武山は、問題を解決しなければならない立場であったものの、本拠地から離れた立地であるため、店舗への愛着がなかなかかわかない違和感があった。そして、当時の店長に権限を委譲し、運営に関わる店舗訪問の回数は次第に減少していった。

2号店の経験は、その後のROTの成長に大きな学びを残した。新しい土地では、競争のルールが全く異なること、市場が大きくなればそれに比例して競争も激しくなること。売上が伸び悩む中では、スタッフのモチベーション維持が困難となり、連鎖的に店舗の雰囲気も良い方向には向きにくくなること。さらに人員体制面では、競争が多くなると人員採用の競争も激しくなること。アルバイトスタッフは計画通りの採用が困難となり、結果として社員の長時間労働を招いてしまった。しかし、当時の経営陣はPDCA的な振り返りと改善をすることより、事業拡大に向けてのモチベーションの方が高かったため、これらの学びを会社の資産として継承するような考えはなかった。

様々な困難に面しているものの、東京に店舗を持っているという事実はビジネスを広げていく上で有利に働くこともあったため、FUUFUUは継続して運営していくこととなった。

事業拡大

ROTの事業拡大の基礎は、偶然が重なったことで訪れた。東京のベッドタウンとして発展を続けているJR埼京線北戸田駅隣接の物件を見つけたこと。そして、時を同じくして創業メンバーの一人がお好み焼きの繁盛店で修業をし、商品開発力をつけていたことである。北戸田にはない新業態と、これまでの店舗運営のノウハウを融合させ、2005年4月JR埼京線高架下の物件に3号店であるお好み焼き業態の「じゅうじゅう」を開店した。

当時の北戸田駅周辺は、マンション建設ラッシュが始まった時期であり、感覚的にヤングファミリーが増加しているように思えた。そこで、3号店のターゲットは小学生の子供を持つヤングファミリーに、フレンドリーな接客でお好み焼きを焼いて頂くというコンセプトを掛けあわせたものであった。

5

一気に地域の人気店に

思い描いたコンセプトが市場に受け入れられ、開店初日より、平日休日を問わず、食事時には連日入店待ちの行列ができるほどであった。来店客を観察していると、営業を重ねるにつれてリピートのお客が増加していることに気付いた。その中には、毎週来店される常連のお客までいることがわかった。このことは、フレンドリーな接客を重視した店舗運営で、

10

スタッフ一人ひとりがお客様と会話を楽しみ、お客様の食事をより楽しくすることを重視したためであると考えた。常連客の中には、スタッフと会話をすることを目的に来店される方も多数いたため、正確な調査をしなくてもリピート客が売上に与えるプラスの効果は、感覚値として理解できていた。

15

お好み焼きチェーンへの挑戦

3号店「じゅうじゅう」の売上は、当初想定していた計画を超え、さらなる事業拡大に向けた資金の貯えに貢献した。「ファミリー層×フレンドリーな接客」をモデルとしたお好み焼き業態の横展開という結論は、社員全員の気持ちの中で自然に決まっていた。

25

お好み焼きチェーンに向けては、物件が重要であるとの認識が、経営陣の中で共有されていた。メインとなるターゲット層はファミリー層であるため、子供を持つ世帯が多く居住するエリアを最重視した物件探しを始めることとした。闇雲に物件を探しても時間の浪費になるため、「世帯数が多く、ファミリー層が多く居住し、本拠地から比較的近いところ」を

30

条件に考えた結果、光が丘（東京都練馬区）で物件を探すこととした。都営大江戸線 光が丘の駅前は大型ショッピングセンターと、多数の飲食店で賑わっている地域であった。当時の経営陣は、事業拡大へのモチベーションが高く、考えている時間より行動する時間を重視していた。

35

で複数店舗を開店させた経験は、その後の ROT 新規店舗開店手法の基礎ともなった。

多くの学びを残しながらの大敗

光が丘の店舗は、北戸田の「じゅうじゅう」と比較して客単価は高めであったが、客数は少なく、売上は6割程度にとどまった。スタッフは連日のように悩み、売上改善施策を練っては展開したが、売上の維持はできても改善するには至らなかった。ROT として、初めて赤字の店舗経営を経験した。 5

一方、ショッピングセンター内の店舗は、たちまち人気店となり、休日は行列のできる店舗となった。しかし、売上は北戸田の「じゅうじゅう」に対して7割程度であった。ショッピングセンターの特性として、メインとなるファミリー層の来店は休日に集中すること、セルフ調理方式のお好み焼きは1組あたりの滞在時間が長く、顧客回転率の改善ができなかったこと。加えて、一般的な店舗では、長時間滞在によるドリンク需要（特にアルコール飲料）が期待できるが、ショッピングセンター内であるためアルコール需要が限定的であったことなどがあげられる。 10
15

経営陣は事業拡大に集中していたため、撤退戦略を事前に考えていなかった。しかし、光が丘の店舗は、経営的には「出血（赤字経営）」の状態であり、一刻も早い「止血（閉店撤退）」が必要であった。そのため、年度末を期として賃貸契約を解消し、撤退することとした。開店から11か月目での閉店であり、高い授業料（損失）と共に、開業以来初となる敗北を経験した。しかし、経営陣は失敗を振り返ることより、既に次の拡大戦略を検討することに情熱を傾けていた。 20

ショッピングセンター内の店舗は、継続して人気が高く、休日は行列ができることが続いていた。経営的に見ると、売上、利益ともにトントンの状態であった。問題は、平日と休日の緩急に対応する人員配置、休日の長時間待ちに対する顧客からの不満などであった。経営陣は、継続か撤退かについて悩み続けていた。しかし、ショッピングセンター運営会社からの評価は高く、事業継続の要望を受けていたため、撤退の決断に約2年を要した。自社の創業コンセプトに合致しない事、継続により本業の拡大に影響が出始めたことにより、最終的にショッピングセンターからの撤退を決断した。5号店の開店から2年半、ROT としては2回目の撤退を経験することとなった。 25
30

株式会社 ROT(C)

ROT corporation ドミナント展開

お好み焼き業態に邁進していた時期は、「戸田の街をヤバくしたい（街をオシャレにした
い）」という起業時の理念を忘れかけていた。戸田にオシャレな店をたくさん展開するた
めには、何をすれば良いのだろうか、という問いが再び沸いてきた。1号店 SUN と、3号店
じゅうじゅうは継続して順調な売上を記録しており、お好み焼き業態での事業展開も一段
落したため、2007年度の年末年始休業は次なる成長に向けた準備期となった。

5

このころ、専務の武山は事業拡大を成功させるためには、感覚的な経営ではなく一定の経
営理論が必要であると感じ、ビジネススクールに通い始めていた。ここまでの会社の浮き沈
みを、経営理論に照らし合わせて考えていると、事業展開には戦略が重要であることが改め
て確認できた。しかし、難しい経営理論を会社の主要メンバーに説明しても、なかなか理解
や賛同を得ることはできなかった。とはいえ、目の前の事業拡大活動に忙殺されてはいたが、
立ち止まって戦略を考える時間の重要性は見失っていなかった。

10

15

売上の限界への挑戦

ビジネススクールの学びから、「考える」ことが習慣化した武山は、これまでの事業展開
を振り返った。本拠地から離れた場所への出店、本拠地と異なる市場での戦いに苦戦してき
たことなどを振り返った。その結果、足元での事業展開は本拠地近隣で、自社の強みを活か
した事業を創り上げることが必要であるとの結論に達した。この考え方はシンプルであっ
たため、主力スタッフ全員の賛同を得ることができた。これまでは、過去を振り返ることは
してこなかったが、学びや経験から経営戦略を立案する第一歩となった。

20

25

居酒屋業態 居炉居炉

JR 北戸田駅西口から3分程の立地に、カップル層や、若い主婦層が集うオシャレな居酒
屋をコンセプトとした、居炉居炉（きよろきよろ）を2007年5月にオープンした。当時の
北戸田駅は、駅前に数店の店舗はあるものの、駅から離れたところはコンビニエンスストア
もなかった。夜は暗く、人通りも少ないメイン通りから一本外れた通りにある、マンション
の1階テナントとしてオープンした。振り返って考えるとリスクの高い出店であるが、当時
の経営陣にはリスクより市場の魅力しか見えていなかった。競合のいない市場で、ターゲッ
トを明確にしたコンセプトを打ち出し、フレンドリーな接客による固定客の獲得は、開店す
る前から成功を感覚的に描いていた。

30

35

居炉居炉は開店当初から地域の人気店となり、お好み焼き業態の「じゅうじゅう」には届
かないが、1号店 SUN に勝るとも劣らない売上を継続して上げることができた。このとき、
戸田エリアの店舗で上げることができる売上高の限界について目途がついた。店舗規模、敷
地面積、それらに相関する売上高について、その後の店舗出店計画の基礎ができた。

大型店舗への挑戦

ひとつの店舗での売上の限界が見えてきたため、より大きな市場で、より大きな店舗で売上の限界に挑戦したいという想いが湧いてきた。当時は4店舗経営であり、すべての店舗が単体で黒字経営の状態であった。このこともあり、本拠地に隣接した武蔵浦和で、大型の「海鮮浜焼き居酒屋」を2008年7月にオープンさせた。この挑戦にあたっては、慎重な市場調査を行った。本拠地戸田の近隣とはいえ、武蔵浦和には競合飲食店が多数しのぎを削っており、競争は激しくなることが予想された。そのため、武蔵浦和の人気店への訪問、近隣競合店の業態調査をはじめ、居酒屋で注目されている業態の研究を念入りに行った。その結果として定義した店舗コンセプトが、「海鮮浜焼き」という新しいスタイルの居酒屋であった。

5

10

海鮮浜焼きとは、漁師料理を手本としたものであり、獲れたての海産物を炭火焼のセルフ方式で提供するものである。新鮮な魚介類を生の状態を提供し、お客様自身が炭火で焼きあげて食べるスタイルである。もちろん、魚介類をお客様自身で焼くことは、生焼けによる食中毒のリスクがある。そのため、徹底したスタッフ教育と、焼き方に自信のないお客様を中心に、得意の「フレンドリーな接客」で、焼き方と食べごろをお教えするサービスを徹底的に行なった。また、海鮮専門店をアピールするため、定期的に「まぐろの解体ショー」などのイベントを行ったり、店舗をオープンスタイルとしたり、店の雰囲気や近隣住民へアピールする様々な工夫を行った。

15

入念な開店準備と、スタッフが意欲的に実施した「フレンドリーな接客」、そして近隣にはない新コンセプトにより、開店と同時に武蔵浦和の人気店となった。売上は順調に上がり、念願でもあった単一店舗での「月間売上1,000万円超え」を達成した。その後も同等の売上を継続して上げており、狙い通り、戸田エリアでの売上の限界を打ち破ることができた。

20

ドミナント展開に向けた「型」づくり

25

共同でROTを立ち上げた、社長の田子と武山には、共通した特性があった。同じものや、決められたことを愚直に実行するのではなく、常に時代や市場の流れを体感し、常に新しいものを提案することに価値を置いていた。そのため、社員で日々のオペレーション実行に長けた人材を役員に抜擢し、経営陣の中で役割を明確に分けた事業運営を開始した。

30

2009年秋、ビジネススクールの「事業戦略合宿」の際、武山は講師と自社の事業について議論する機会を得た。現状の事業展開、そして抱えている問題などを共有し、今後の事業展開について具体的な議論をした。そこで出された結論は、「集中」というキーワード、「業態集中」、もしくは「エリア集中」での事業展開であった。

35

業態集中

「エリア集中」という結論は、もともと戸田をオシャレな街にしたいというコンセプト、そして、戸田エリア以外の自社店舗巡回にはなかなか足が向かなかった事実からも、納得しやすい戦略であった。事実、主力メンバー全員が暗黙の内に合意している戦略でもあった。また、「業態集中」も重要な戦略であり、「エリア集中」と同時に達成していく方法も考えた。

40

しかし、田子は常に新しいものを求めて事業を拡大し、常に挑戦することを好む男である。「業態集中」をどのように納得させるのかが、大きな課題であると武山は感じた。

1号店の開業時から、「お客様アンケート」は定期的に継続して実施しており、その結果を時系列で再度確認した。お客様の期待値と満足度の相関を丁寧に調べると、「居酒屋業態」の満足度が、期待値に対して高いことがわかった。また、居酒屋業態の顧客は、提供される料理より、フレンドリーな接客やサービスに対する満足度が高いこともわかってきた。

エリア集中と業態集中を掛け合わせた戦略として、チェーン店のような均一した商品とサービスを提供する店舗ではなく、オシャレな居酒屋をベースに「プラスアルファの特徴」を持つ店舗をエリア内に展開するアイデアが浮上した。常にお客様のニーズに寄り添い、人気の業態や商品を研究しながら、個性の異なる居酒屋をエリア内展開する戦略である。この戦略の狙いは、①常に新しい提案をすることで、新規顧客を獲得する。②異なる個性の店舗を展開することで、エリア内の「胃袋シェア」を高める（自社店舗同士のカニバリゼーションを回避し、近隣住民の自社内の店舗への来店頻度を高める戦略）。③エリア内に新コンセプトの店舗を開店させることで自社内競争を促進し、各既存店店長の売上確保に向けた活動を促すこと、である。経営陣の役割は、新規店舗開発を担当する者と、既存店舗の強化育成を担当する者に役割分担して取り組むこととした。

すべての新規店舗を居酒屋にすると、創業当時のコンセプトである「戸田をオシャレにする」というコンセプトが貫けなくなると考えた。そこで、新規店舗開発は自社の力を考慮し、基本的に年間最大で4店舗の開店とした。そして、年間4店舗の新規店舗開店のうち1店舗は、居酒屋業態に縛られず、戸田の顧客に「新コンセプトの業態を提案する店舗」とした。このアイデアは、経営陣、及び主力メンバー全員一致で決まった。

中期経営計画

新しい戦略を社内に展開するため、2010年末に「中期経営計画」を打ち上げ、全社員の意識を同じ方向に向かせる試みをした。事業計画として、「埼玉ナンバーワンのレストランチェーン」をスローガンとした。具体的には、5年以内に30店舗規模の会社になるというものであった。この計画は、ROT全スタッフから熱意を持って支持された。

どの山に登るのか（30店舗を目指す）ということを決めた後、どのように登っていくのかという戦術については、意外と簡単に決まった。創業期からこだわってきた、「フレンドリーな接客」に磨きをかけ、圧倒的な接客力で戸田の顧客に愛されたいというものであった。中期計画の社内浸透については、わかりやすく、みんながワクワクするもので、誰にでも楽しく取り組めるものであることが重視された。目指す山は、「埼玉ナンバーワンのレストランチェーン」。スローガンは、「笑顔、元気、チームワーク」。これらのキーワードを考えた経営陣は、シンプルであるが、力強いメッセージであると思った。主力メンバーや店舗スタッフと接する際は、必ずこれらのキーワードを口に出し、何回も反復して浸透させていった。

ドミナント展開(エリア集中+業態集中)

本格的な拡大戦略の実行は、2011年から始まった。同一エリアに複数の、居酒屋を中心とした店舗展開をするため、カニバリゼーションが起きることは想定内のリスクであった。カニバリゼーションに気を配るのではなく、出店優先で取り組み、問題が発生した場合はその場で対策を考えることとした。

5

もちろん、むやみに出店するのではなく、一つひとつの店舗に競合店にはないユニークな特徴を付加したり、価格帯が異なる業態を開発したり、できる限りの対策を施した。飲食専門のコンサルタントとも契約し、常に最新の業態動向をモニターし、お客様のニーズに応えられるものは積極的に導入した。

10

ユニークな店舗開発

居酒屋を中心としながらも、戸田にない業態の店舗はリスクを許容しながら、積極的に取り組んだ。取り組みは、外向けの業態のみならず、内向きの運営イノベーションも行った。当時、戸田エリアには「ラーメン業態」がなかった。しかし、居酒屋集中を決めた時期であったため、ラーメン店を単独でオープンさせることに躊躇していた。

15

時期を同じくして、業界では「餃子居酒屋」のブームが起き始めていた。単なる「餃子居酒屋」では差別化しにくいと考え、特徴のある餃子のスタイルを探した。近隣に競合がなく、居酒屋に来店される幅広い客層から支持されやすい餃子のスタイルとして、「博多餃子」が候補にあがった。経営陣と主力メンバーは、博多の人気店を複数回視察し、味や提供方法などについて研究した。博多餃子は一口で食べやすく、居酒屋メニューの中でオーダー率が高い商品となること。さらに、もつ鍋との相性が良いことなどが確認され、具体的なメニューの検討に入った。

20

25

共同厨房店舗

もつ鍋のベースとなるものは豚骨スープである。スープの仕込みは、豚骨を長時間煮込む必要があり、ガス代や人件費などで高コスト構造である。そのスープをもつ鍋だけに使うことに迷っていたとき、「ラーメン」との掛け合わせが浮上した。幸いにも、当時戸田近隣でとんこつラーメンを提供する店はなかった。そこで、スープの仕込みを共有する店舗を計画し、「博多餃子居酒屋」と「とんこつラーメン」の厨房を融合させた店舗を北戸田駅前にオープンさせた。

30

ユニークさは厨房のみではなく、ラーメン店では小上がりの座敷も用意し、子供がいるファミリー層の来店にも対応した。居酒屋と同等の酒類も提供したため、夜はラーメン居酒屋として利用する客、他の居酒屋から「締めラーメン」として来店される客の獲得にも成功した。餃子居酒屋もオープンと同時に人気店となり、餃子の提供が間に合わないほどであった。この事業モデルのパッケージは、「豚しゃぶ居酒屋」と「つけ麺」の組み合わせで、JR埼京線 戸田駅前にもオープンさせた。「共同厨房」を成功モデルとして、自社内に横展開した事例となった。

35

40

大衆業態への挑戦

中期経営計画をスタートさせたとき、店の数は10店舗であった。そこから2年で、集中した新規出店を続け、2012年末には16店舗となっていた。店舗をエリア別にみると、北戸田駅周辺は5店舗となっており、若干ではあるがカニバリゼーションの兆しが見えてきた。

5

ドミナントで展開してきた店舗は、コンセプトが異なる店舗展開ではあったが、商品の価格帯は同一であった。そのため、各店舗で同一の客層を奪い合う構造になっていた。価格帯を変える必要があると思われたが、その変更については、慎重に検討された。高価格の客層を狙うと、それに見合う商品とサービスの提供が必要となる。食材コストと、スタッフ教育コストが上昇し、それをカバーする売上の獲得が必要となる。一方、立ち飲み居酒屋的な低価格帯の店舗をオープンさせた場合、既存店の顧客が低価格店舗に流出してしまうことが懸念された。自社内で、酒類等（特にビール）の価格を変更することについても、なかなか決断できなかった。当時、北戸田周辺には大手居酒屋チェーンの出店はあったが、均一価格を売りにしている、低価格帯の大手チェーンの出店はなかった。将来の低価格チェーンの出店に備え、低価格帯の「大衆居酒屋」業態にチャレンジすることで決着がついた。

10

15

大衆居酒屋は、既存店と異なる商品を低価格で提供すること、店舗装飾などのコストを徹底的に下げ、低出店コスト、低コスト運営を実現させた。また、酒類の価格については、既存店と同一商品は同一価格での提供とした。大衆店舗は過去に経験がなかったため、赤羽（JR 赤羽駅）周辺の「立ち飲み人気店」をベンチマークとして、通い詰めで商品の研究と場づくりを参考として創り上げた店舗であった。

20

2014年3月にオープンさせたこの大衆店は、いままでROTに来店されていなかった新規顧客の獲得に成功し、順調な売上を記録した。大衆店のため、顧客単価は既存店と比べて低かったが、低コスト運営であったため、利益率は既存店を凌ぐものであった。そして、2014年末にはROT全体で24店舗に達し、中期経営計画である30店舗がほぼ見える位置にきた。

25

添付資料 1

ROT Way



ROT Way 5 か条

- ・明るく、笑顔で、元気よく
- ・常にカイゼン、常に前進！
- ・チームワークで結果を出す
- ・プロ意識を持って、進んで行動
- ・すべては、お客様の笑顔のために

出展：株式会社 ROT ホームページ

<https://rot-group.com/pc/index.html>

添付資料 2

ROT 店舗沿革

店舗名	開店年月	業態	所在地
SUN	2002年8月	カフェ&ダイニング	戸田公園
FUUFUU	2003年11月	カフェ&ダイニング	板橋（東京）
じゅうじゅう	2005年4月	鉄板お好み焼き	北戸田
居炉居炉	2007年5月	串焼き居酒屋	北戸田
田子商店	2008年7月	海鮮浜焼き	武蔵浦和
磯野くん	2008年10月	海鮮居酒屋	戸田
魚吉鳥吉	2008年11月	居酒屋	戸田公園
RISA!RISA!	2009年3月	イタリアン	戸田公園
パンザイミート	2010年2月	焼肉	武蔵浦和
Sozai ten	2010年6月	惣菜&カフェ	北戸田
こぼとん屋	2010年12月	串焼き居酒屋	戸田公園
55酒場	2011年4月	餃子居酒屋	北戸田
多万吉屋	2011年5月	とんこつラーメン	北戸田
炉端魚吉	2012年3月	海鮮居酒屋	東川口
全カつけ麺 多万吉屋	2012年4月	つけ麺	戸田
ミッル	2012年5月	豚しゃぶ居酒屋	戸田
炭吉三	2013年4月	串焼き居酒屋	新座
串焼き58とん	2013年7月	串焼き居酒屋	武蔵浦和
N&K	2013年8月	ダイニング・バー	武蔵浦和
やきとん葵	2014年3月	大衆居酒屋	北戸田
魚十郎	2014年4月	海鮮居酒屋	北戸田
ワイン食堂マルニーナ	2014年6月	地中海風ワイン食堂	北戸田
和食居酒屋 魚吉鳥吉	2014年7月	和食居酒屋	東川口
串カツ葵	2014年8月	串カツ居酒屋	東川口
炭吉三はなれ	2015年4月	串焼き居酒屋	新座
AOI-YA	2015年6月	イタリアン居酒屋	東川口
やきとり玉ちゃん	2015年9月	串焼き居酒屋	東川口
屋台料理55酒場	2015年12月	餃子居酒屋	東浦和
こぼとん家	2016年1月	串焼き居酒屋	戸田公園
Kitchen-T	2016年2月	ダイニング	戸田公園
炉端居酒屋 ひかる	2016年5月	炉端居酒屋	戸田
肉の葵屋	2016年6月	大衆居酒屋	戸田公園

出展： 株式会社 ROT（社内資料より抜粋）

添付資料3

2010年 中期経営計画策定時の組織図

フラットな「円形組織」を継続（レイヤーの少ないフラットな組織）



経営陣の役割：

社長： ビジョン・ミッションの浸透

- ・ 社長面談（毎月実施している社長と社員との個人面談）
- ・ 社長食事会

各店長が推薦するアルバイトスタッフと社長との食事会（毎月）

専務： 戦略策定/店舗開発

取締役： オペレーション構築

株式会社 ROT(D)

ROT corporation 社長交代

2014 年秋、ROT は継続的に成長しており、経営的にも安定していた。この頃から、社長の田子は定期的に行っている「社長面談^(注1)」の際、主力メンバーに対して社長を交代することを告げていた。創業期とは異なり成長期から成熟期になると、主力メンバーに対する社長面談は、ビジョン・ミッションの確認と浸透ではなく、非公式的な日常会話を中心となっていた。そのような面談の中で社長交代を示唆されても、主力メンバーはそのような話には全く耳を貸さず、社長交代の準備すらも考えなかった。この時点で ROT は、居酒屋業態である、23 店舗目の「串カツ葵」を開店したばかりであった。また、中期経営計画である、2016 年 30 店舗達成に向けて、全社員が一丸となって走っている最中でもあった。主力メンバーも、社員も、全くと言っても良いくらい田子の話を本気に受け止めていなかった。

「全店舗繁盛店」への挑戦

ドミナント戦略で順調に成長してきたが、問題点がなかったわけではない。店舗数の増加に伴い、人材の確保と育成は難しくなってきた。定期的に行っている全社員とスタッフへの ES 調査においても、各店舗の店長による店舗スタッフの掌握力は低下していた。また、全社売上は順調な右肩上がりが続けていたが、同一エリア内での多店舗展開によるカニバリゼーション（売上の喰い合い）は増加していた。そのため、既存店舗の売上は徐々に減少に転じていた。既存店舗売上の減少は、多店舗展開のみが原因ではなく、人員の確保や人材教育等のヒトの問題、店舗コンセプトの陳腐化、商品開発等、複数の問題が複雑に絡み合っていた。このような状況下でも、戸田市内を中心とした新規店舗出店は継続して行われていた。

ROT の出店戦略

ROT の出店戦略は、シンプルで明快なものであった。戸田市を中心としたエリアの駅前物件に、その時に顧客から支持されるコンセプトを打ち出し、既存店と競合しない設計とする。既存店舗の近隣に、新コンセプトの自社新規店舗を開店させることにより、既存店店長に対し売上維持への動機づけを期待するものであった。

店舗拡大戦略の見直し

順調に新規店舗の開発を進めていく中で、田子と専務の武山の気持ちに変化が生まれていた。これまでの成長は、新規店舗を定期的に展開することで達成してきた。もちろん、人口の増加など、市場そのものの成長にも助けられていたが、売上の拡大要因は新規店舗の出店によるものが大きかった。そのため、既存店をどのように成長させるのかについてのノウハウは限定的であった。唯一、リニューアルによる既存店売上改善の成功事例はあるが、数

注 1) 毎月実施している社長と社員との個人面談（1 人あたり 30 分の面談を創業期から継続して実施）

十店舗も短期間でリニューアルすることは現実的ではない。経験したことの無いリスクに対する議論は、毎回白熱するものの、結論は出なかった。

数回にわたる経営会議が行われ、30 店舗を区切りに出店を一時休止してでも、既存店の強化が必要であることが確認された。しかし、ここまで「埼玉ナンバーワン」というスローガンのもとに、全員全力で走ってきた。方向を大きく変える必要があるため、スタッフ全員が熱狂できるようなスローガンが必要なことは明らかであった。

今まで出店してきた店舗を振り返ると、常にお客様のニーズに耳を傾け、業界の流れに着目し、人気店を連続してプロデュースしてきた。しかし、その人気店も、一定の期間を経過すると徐々に客足が落ちることもわかっている。そのため、必要に応じた新商品の導入や、店舗コンセプトのアップデートなどで対応してきた。戦略の見直しは、自社内のリソースだけではなかなか良いアイデアが出ないため、業界関係者等を含めた合宿で、業界の人気店分析等を行った。その結果、人気店を追い求めるのではなく、エリアに末長く愛される「繁盛店」である必要があるとの意見が出された。そこで新しく打ち出したコンセプトが、『全店舗繁盛店計画』であった。しかしこの計画は、過去に打ち出した「埼玉ナンバーワン」のように、インパクトがあり、スタッフ全員がワクワクするような内容になっていないと、誰もが感じていた。スタッフを動機づけるメッセージがないと、「全店舗繁盛店」は浸透しないのではないかと考えた。

次期社長選抜

田子の社長交代の意思は固く、この戦略の変更を社内に深く浸透させるため、次期社長選抜を実施したいと言い出した。主力メンバーは、それを聞き驚いたが、内容を聞いてみるとやってみる価値があるとも思えた。具体的には、社長交代を全社に発表する。その上で、次期社長候補に立候補するものを店長の中から募る。一定期間、自店舗の売上を昨年対比で5%以上安定的かつ継続して上げる（後に、「筋トレプロジェクト」と命名された）ことを条件とした。最終的に、自店舗で繁盛店の「型」をつくりあげた者を、次期社長とする計画である。

当時の主力メンバーは、社長交代というインパクト、全店舗繁盛店というキーワードで全スタッフの気持ちを盛り上げる事ができると考えた。また、社長交代については、そのうち田子の気が変わるだろうという程度にしか思っていなかった。このような空気の中でこの施策は合意され、全社に発表されることとなった。

4 人の立候補者

当初は、本当に次期社長に立候補する店長はいるのか不安もあったが、立候補者を募ると4名の店長が名乗りをあげた。そこから、「繁盛店」の達成までという、ある意味期限が明確でない挑戦が始まった。条件の過酷さもあり、このプロジェクトは「筋トレプロジェクト（店舗における、実力の筋肉トレーニング）」と命名され、「筋トレ」を合言葉に対象となった店舗のスタッフに浸透していった。

社長選抜のプロセスとしては、1年スパンの月次売上計画を作成し、毎月の戦略会議で月次の活動 PDCA を実行した。もちろん、次期社長の条件は売上に限定されず、人心掌握力も必要であるため、年2回実施する ES 調査も検討の対象となっていた。さらに、経営者的視点を持って、この社長選考に臨むようにも示唆されていた。立候補した4人の店長は、店長経験はそれなりに積んでいるが、店舗運営以外の仕事をしたこともなく、経営者的な教育を受けたこともなかった。そのため、毎月の戦略会議のあと、4人の店長で活動を共有したりしたが、結局は今まで以上にがむしゃらに働くこと以外はできなかった。

次期社長選考基準にあいまいな部分もあったため、立候補した店長から不安の声や不満が出ることもあったが、毎月の戦略会議での実績確認は淡々と行われていった。その中で愚直に「筋トレ」活動を続けていた山崎（当時店長）が、頭ひとつ抜け出す形となった。その活動内容は、非常にシンプルなものであった。社長選抜に加え、会社として繁盛店の「型」をつくるという大きな仕事は、一人ではできないと考え、店舗スタッフ一人ひとりと時間をかけて話し合った。結論は、「チームワーク」で「最高の接客」をすることで、実績をあげていくというものであった。これは、当時陳腐化しつつあった「ROT Way^(注2)」の考え方に沿ったものであり、創業期のコンセプトである「フレンドリーな接客」を忠実に再現するものであった。

山崎店長

山崎は創業間もない時に、アルバイトスタッフとして ROT に加わった。アルバイトであっても、ROT のビジョンに共感し、社員に勝るとも劣らない活躍をした。当時山崎は、チームのムードを盛り上げ、周りのスタッフを巻き込む力があると評価されていた。そのため、アルバイトから社員に登用されるまでに長い時間はかからなかった。そして、山崎は有言実行の男でもあった。

大型店舗、イタリアンレストラン、複合業態など、会社として「挑戦」の位置づけで出店する店舗の初代店長には、常に自ら立候補していた。業態立ち上げ時の初代店長の責任とプレッシャーは大きいものであるが、山崎は積極的にその厳しい道りを選んできた。山崎は新業態の店舗であっても、会社が想定する売上計画を常にクリアしてきた。山崎の運営方法は、いたってシンプルである。とにかく店舗内のコミュニケーションに気を配る、スタッフ一人ひとりの話をよく聞き、それぞれの個性を活かした指導をする。店舗をまとめる能力は高く、定期的に参加している ES 調査においても、スタッフからの評価は常にトップレベルであった。山崎は、一人で店舗をけん引するのではなく、スタッフ全員で盛り上げて成功させる方法を取っていた。

注2) ROT 内の文化であり、行動原則、しくみ、人に対して一定の基準を設けてスタッフ一人ひとりが実践すること。

社長 田子の想い

田子は創業期から店舗拡大することで、戸田をオシャレな街に変えていくことに情熱を燃やしていた。店舗の拡大にあたっては、コンセプトの検討、店舗デザイン等の設計、そして資金調達など、複数のハードルを乗り越える必要がある。また、成功が約束された出店などではなく、目に見えないプレッシャーと戦う日々であった。出店を重ねていく中で、そのプレッシャーは、ドキドキする気持ちから、ワクワクする気持ちに変わっていった。これは、「エリア集中」と「業態集中」の戦略により、ROT 出店の「型」（勝利の方程式）が固まりはじめた頃であった。自社の得意としているエリアで、エリアの顧客ニーズに合致するコンセプトを打ち出し、過去の経験をベースとした立地で展開することで、ある程度の売上は想定でききるようになった。

5

10

しかし、この「型」を展開していくにつれて、田子は自分の気持ちのなかに、ワクワクという感情がいつのまにか薄れていることに気付いた。もちろん、これは自分の限界ということではないが、社長交代の時期でもあると感じた。社長交代には様々な選択肢があるが、ROT に愛着を持つ社員から選抜し、自分が嫉妬するくらいの成功をして欲しいとの想いをもって、「次期社長選抜」を実行した。

15

次期社長決定

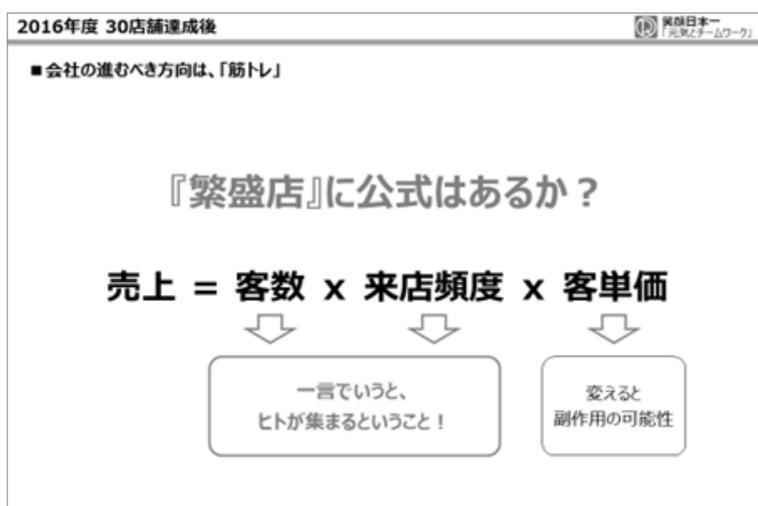
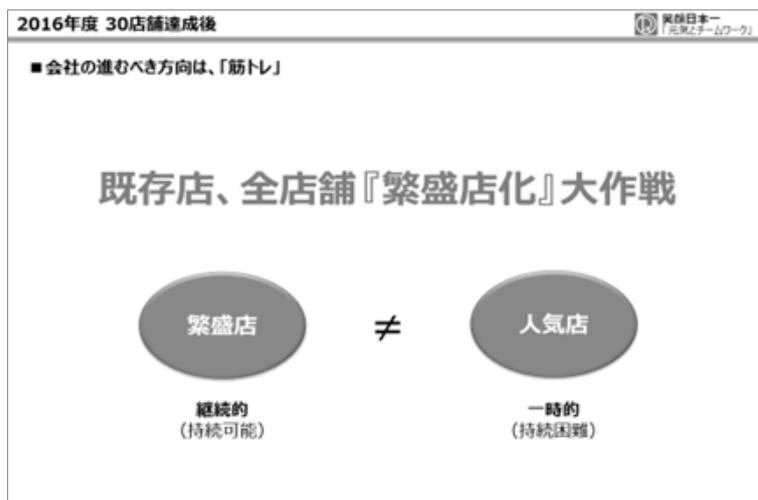
社長選考にあたっては、売上改善、店舗スタッフの人心掌握、繁盛店の基礎作りという観点で、山崎は徐々に他の立候補者を引き離していった。特筆すべき点は、山崎は決して自分一人の活動に没頭するのではなく、他の候補者と良好な関係を維持しながら実績を上げていった点である。次期社長に立候補した4人の店長は、いわゆる優秀店長であり、次期社長が就任した際には、その社長を支える人材となることが期待される者である。これらの状況から、次期社長は山崎しかいないという空気が社内にも流れ、社長交代が決定する事となった。正式には、2017年の年初全体会議で社長交代が内示された。この時点で、田子は第一線から退き、会社の決定は相談には乗るものの、山崎に一任する事となった。そして、2019年6月、山崎は株式会社 ROT の、代表取締役として正式に就任した。

20

25

添付資料 1

ROT 内における「繁盛店」の定義



出典：ROT 戦略会議資料（抜粋）

人気店と繁盛店の違いについては、数回にわたり戦略会議で議論された。
繁盛店は持続可能であり、人が集まるところという定義がされた。

応用編：異業種研究

第2回（全6回）

6次産業化に向けた
マーケティング/経営戦略基礎

鋭農経営塾
講師：岡部 達也

はじめに：第2回 飲食業ケーススタディ 1

カリキュラムの全体像

第1回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 1

第2回： 飲食業ケーススタディ 1
- 創業期のマーケティング

第3回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 2

第4回： 飲食業ケーススタディ 2
- 事業拡大の方向性

第5回： 飲食業ケーススタディ 3
- 複数業態への挑戦

第6回： 飲食業ケーススタディ 4
- 社長交代（新たなる成長戦略に向けて）

はじめに：第2回 飲食業ケーススタディ 1

アジェンダ

1. 飲食業 ケーススタディ 1
株式会社ROT：創業期
 2. 顧客アンケートの実施
- まとめ：本日のラーニングポイント

1. 飲食業 ケーススタディ 1

課題

1. 環境分析

ROT創業当時の環境分析をしてください。

分析にあたっては、「3C」・「SWOT」のフレームワークを用いてください。

2. 戦略立案

あなたが仮に、ROTの経営陣であったとした場合、売上が低下したときにどのような施策を打ちますか。理由も含めて述べてください。

3. 成功要因

1号店、SUNの成功要因をあげてください。

1. 飲食業 ケーススタディ 1

環境分析

データを活用する

- 一次データ： 内部データ（自社Webサイト履歴、自社調査結果等）
 - 二次データ： 外部データ（公開データ等）
 - 三次データ： 加工データ（第三者により、複数のデータを見やすく加工されたもの）
- ➡ 状況に応じて組み合わせて活用する

現地・現物

- ・ 従業員、スタッフの声（現場100回）
- ・ お客様の声（インターネット上の評判等も活用）
- ・ 競合視察（ミステリーショッピング）

手順

マクロ（PEST） → 3C → SWOT

1. 飲食業 ケーススタディ 1

環境分析

ROT創業時の環境

市場	競合	自社
<ul style="list-style-type: none">・ ヤングファミリーを中心に人口が増加している・ 近隣駅利用客も増加	<ul style="list-style-type: none">・ 個人経営の居酒屋・ 大衆居酒屋チェーン・ 競合飲食店は少ない	<ul style="list-style-type: none">・ 20歳代前半のメンバー・ 飲食経験はない

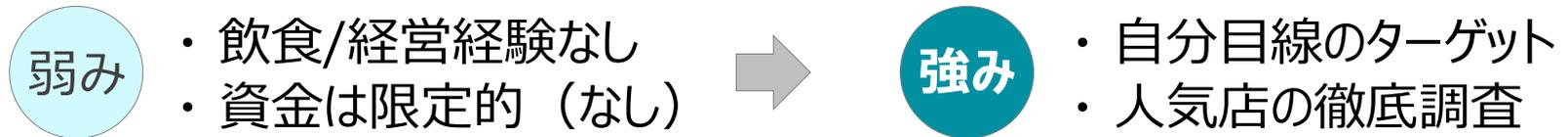


<p>S : 強み</p> <ul style="list-style-type: none">・ ターゲットと同年代・ 未経験ゆえ、他社情報取得に注力	<p>W : 弱み</p> <ul style="list-style-type: none">・ 飲食経験/経営経験なし・ 資金は限定的
<p>O : 機会</p> <ul style="list-style-type: none">・ 人口増加地域（有望な市場）・ 若者向けのオシャレな店は存在しない	<p>T : 脅威</p> <ul style="list-style-type: none">・ 当時としては特に定義していなかった（実際は、競合の出店等のリスクが想定される）

1. 飲食業 ケーススタディ 1

環境分析

ROT創業時の環境



ROT創業期は素人集団であり、特筆すべき「強み」はなかったが、「弱み」を克服していく段階で、それが組織としての「強み」となった。

創業当初から明確に「強み」の定義ができるケースは少ない

- ・ VRIO上で定義できる「競争劣位な強み」の磨き上げ
- ・ 「弱み」を克服することで、「強み」に変える
- ・ 但し、基本的には「脅威」を避けるべき

1. 飲食業 ケーススタディ 1

セグメンテーション・ターゲティング

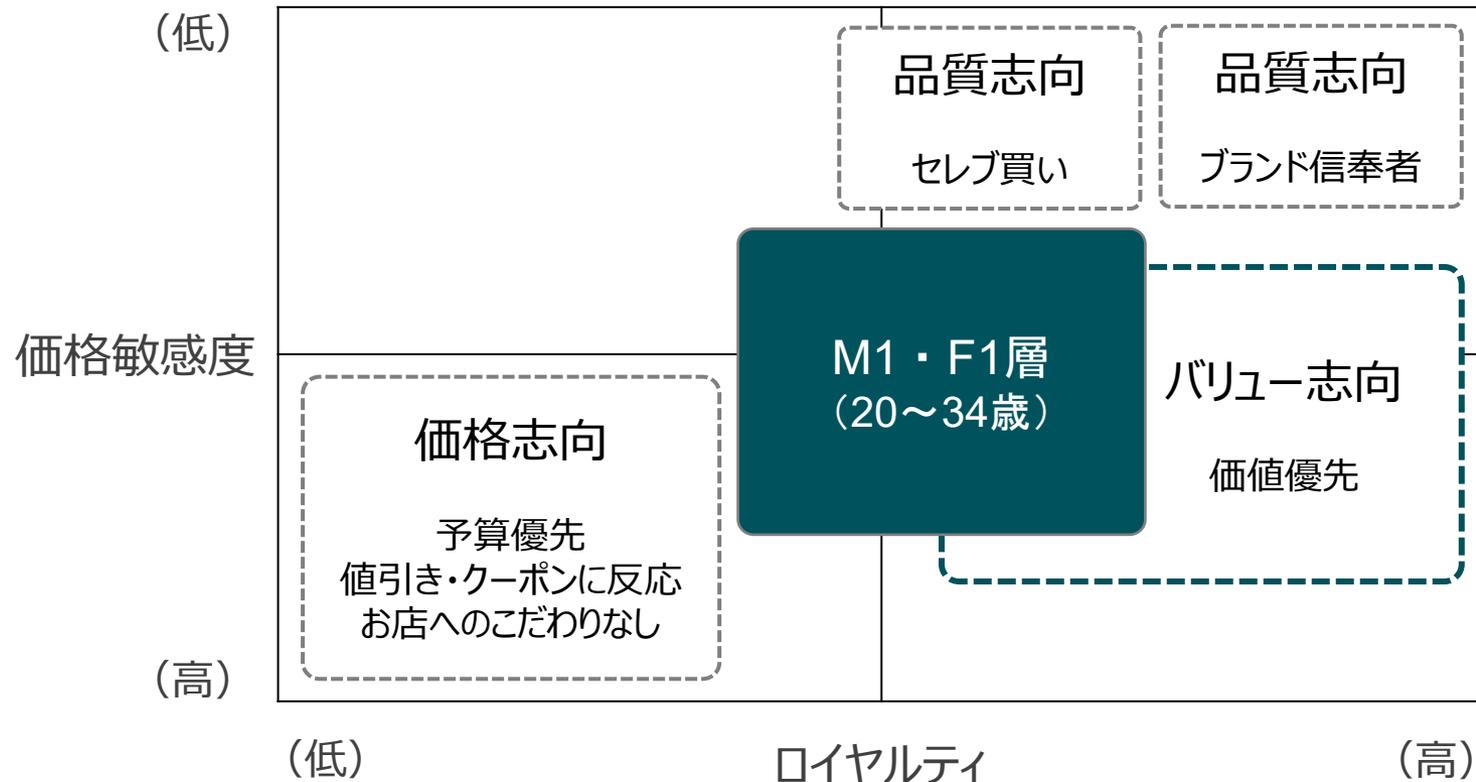
近隣住民の誰をターゲットにすべきなのか ➡ 20歳代前半をメインに設定

既存居住者	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 10px; text-align: center;">それ以外 (M2/F2、M3/F3層)</div> <div style="background-color: #005a8c; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">M1/F1層 (20~34歳)</div>	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 10px; text-align: center; height: 150px;">それ以外</div>
新規居住	<div style="border: 1px dashed gray; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 5px;">それ以外</div> <div style="background-color: #005a8c; color: white; padding: 5px; text-align: center;">M1/F1層 (20~34歳 + YF層)</div>	<div style="background-color: #005a8c; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;">M1/F1層 (近隣のみ)</div>
	戸田市居住者	戸田以外

1. 飲食業 ケーススタディ 1

セグメンテーション・ターゲティング

どの客層を狙うべきなのか ➡ 価格反応層を避け、「質の高い」サービスを目指した



1. 飲食業 ケーススタディ 1

戦略の視点

限りある資源をどのように活用するのか

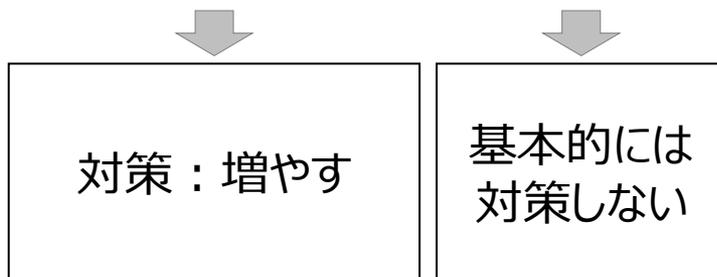
	競争優位のタイプ	
	他社より低コスト	顧客が評価する特異性
広い ターゲット (業界全体)	コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
	広い市場を狙い、他のどこよりも低いコストを武器として競争に勝つ戦略	製品、サービス等の違いを顧客が認めていることで、競争相手より優位に立つ戦略
狭い ターゲット (特定分野)	集中戦略	
	特定セグメントに的を絞って、経営資源を集中的に投下して競争に勝つ戦略	
	コスト集中	差別化集中
	特定の市場でコスト優位に立って競争に勝つ戦略	特定の市場で差別化で優位に立って競争に勝つ戦略

1. 飲食業 ケーススタディ 1

売上対策

飲食店における売上構造の基本

売上高 = 客数 (来店組数) × 客単価



ROTの考え方

売上高 = 客数 (来店客組数) × 客単価 × **来店頻度**

↓
常連客集中

1. 飲食業 ケーススタディ 1

課題

1. 環境分析

ROT創業当時の環境分析をしてください。

分析にあたっては、「3C」・「SWOT」のフレームワークを用いてください。

2. 戦略立案

あなたが仮に、ROTの経営陣であったとした場合、売上が低下したときにどのような施策を打ちますか。理由も含めて述べてください。

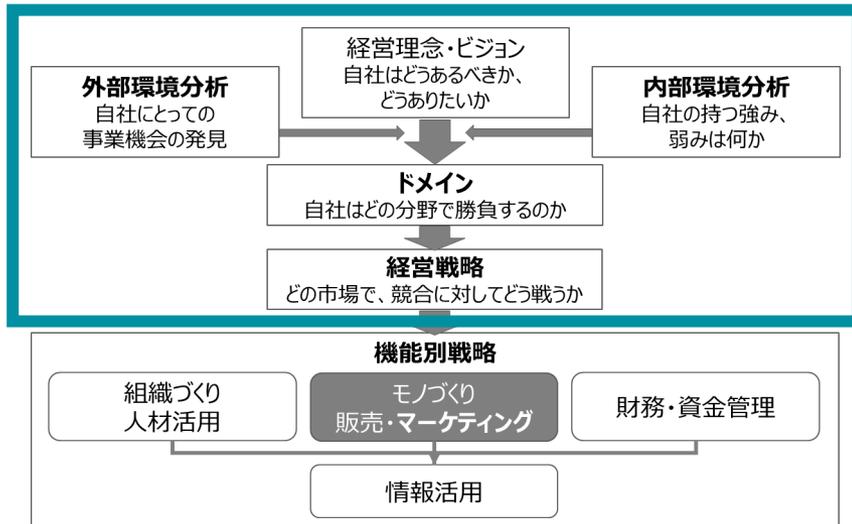
3. 成功要因

1号店、SUNの成功要因をあげてください。

1. 飲食業 ケーススタディ 1

ROT 1号店成功要因

戦略視点

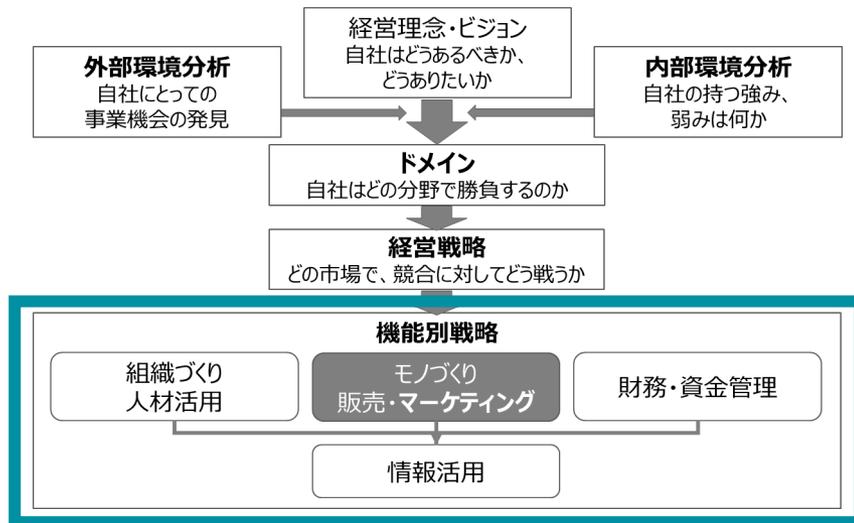


- 「戸田から世界に発信」
ビジョンでスタッフの意欲をひとつにした
 - 徹底した差別化戦略
戸田で唯一の店舗コンセプト
「オシャレ×アジアン・エスニック」
 - 弱みを「強み」に変えた
 - 人気店研究から、ニーズを特定
 - 同年代の男女をメインターゲットとした
- ➡ 結果的に、**ブルーオーシャン戦略**を享受できた

1. 飲食業 ケーススタディ 1

ROT 1号店成功要因

マーケティング視点



- 地元でオシャレな店を求める層
 - 時間帯で異なるサービス提供（便利）
 - デート利用できる（近場で手軽）
- 同年代の若年男女がターゲット
- 同じ目線で顧客ニーズに対応（共感）
- アジアン・エスニック+490円均一
- わかりやすいコミュニケーション（シンプル）
- フレンドリーな接客
- 当時、戸田の飲食店で「接客」に拘る店はなかった（差別化）
- 常連客重視で、クチコミ獲得（リピート）

➔ **オンリーワンの店舗**となる

1. 飲食業 ケーススタディ 1

ROT 1号店成功要因

機能別戦略：マーケティング戦略で整理

ターゲット設定と、マーケティングミックス（4P）の融合

	Segmenting	Targeting	Positioning
STP	<ul style="list-style-type: none">• 地元で質の高いサービスを求める顧客• 流行/差別化された商品に敏感な顧客	<ul style="list-style-type: none">• 近隣エリアに居住するヤング層（M1/F1層） ※他の年代は視野に入れず	<ul style="list-style-type: none">• 戸田近隣では、唯一のオシャレな店舗• 地域一番の接客サービス



	Product	Price	Place	Promotion
4P	<ul style="list-style-type: none">• エリア唯一のアジアン・エスニック• フレンドリーな接客サービス	<ul style="list-style-type: none">• 490円均一 わかりやすい価格設定 (当時では画期的)	<ul style="list-style-type: none">• 競合不在の立地• JR戸田公園駅 駅近物件	<ul style="list-style-type: none">• 常連客重視<ul style="list-style-type: none">- リピート獲得- クチコミ

2. 顧客アンケートの実施

顧客調査の全体像

アンケート調査

調査対象の意見や行動を把握するため、特定の期間内に様々な調査方法で様式化した質問で回答を求め、データを集める調査方法。

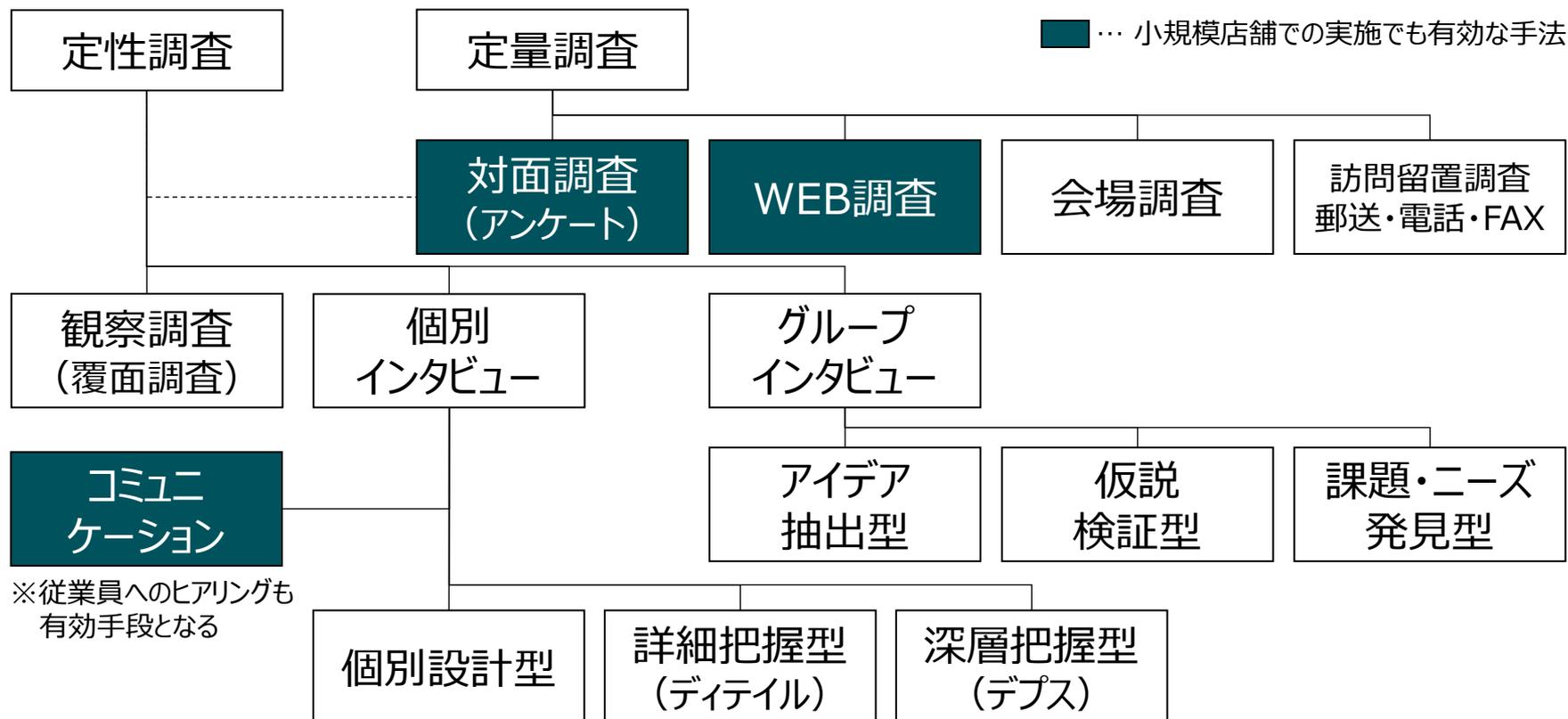
基本的な実施手順

- ① **目的の明確化**（ここが曖昧になると、正しいデータも取れなくなる）
- ② 回答者視点で答えやすいストーリーとする（プロセス順等）
- ③ 選択肢設定を適切に行う（SA、MA、FA、数値、順位等）
- ④ 適切なロジック設定（**MECEに分解**できているか）
- ⑤ 無駄な設問の排除（なんとなく/ちょっと知りたいレベルの設問は削除）
- ⑥ 複雑な設問の排除（回答のしやすさを最重視）

2. 顧客アンケートの実施

顧客調査の全体像

来店顧客を対象とした調査： 予算規模により方法は限定される



2. 顧客アンケートの実施

小規模店舗を前提とした調査実施

株式会社ROTで実施されている定例調査

- 目的：
1. 来店顧客の動態調査（デモグラフィック調査）
 2. 満足度の測定
 3. 主要活動を顧客評価でも確認
 4. 潜在的な問題の発見
 5. フリーコメントを活用した、スタッフへの意識づけ

ユニークな手法：

1. 来店客全員に対する記入式のアンケート
複数で来店されている場合でも、一人ひとりへの記入を依頼
2. 実施前にスタッフに対する教育を実施
重要性、協力依頼の方法についてのトレーニングを行う
3. 結果を全員へフィードバック（情報共有）

2. 顧客アンケートの実施

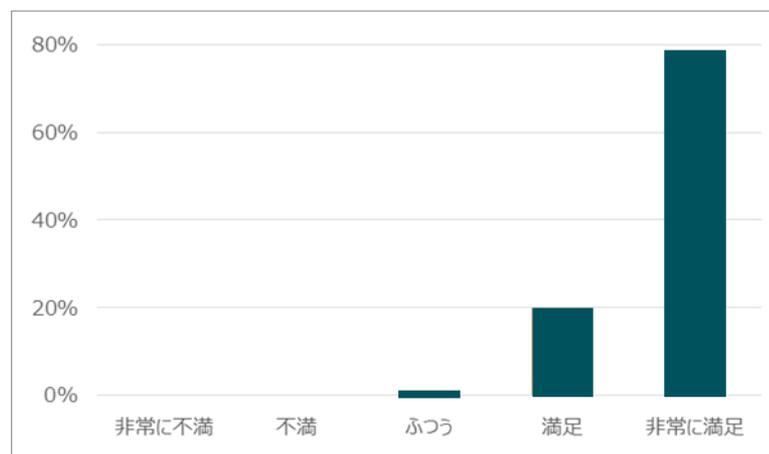
小規模店舗を前提とした調査実施

ROTがこだわる分析手法

1. 最高評価に着目 (Top Box)

満足度等は5段階評価としているが、最高評価で店舗の実力を測定

(紹介意向)
紹介意向
最高評価の割合
「絶対紹介する」の解答率



満足度最高評価のお客様は、「紹介意向」が高い。

(満足度)

データ出典：株式会社ROT
社内共有資料より

2. 顧客アンケートの実施

小規模店舗を前提とした調査実施

ROTがこだわる分析手法

2. 潜在課題の確認（重満分析）

満足度だけでは発見できない、「潜在的な問題」を発掘するため、各項目に対する、「重要度」と「満足度」の差を評価。

	満足	重要	満-重
A店	4.2	4.2	0.07
B店	4.1	4.1	0.03
C店	3.7	4.1	-0.34
D店	4.1	4.0	0.03
E店	4.1	4.2	-0.07
F店	4.2	4.1	0.10
居酒屋業態	4.00	4.08	-0.08

【料理の提供時間評価】

満足度では、5段階評価の平均値は4.0で良いスコアに見える。

しかし、お客様の「料理提供時間」に対する期待値（=重要度）の差を見ると、問題が顕在化する。

データ出典：株式会社ROT
社内共有資料より

2. 顧客アンケートの実施

小規模店舗を前提とした調査実施

ROTがこだわる分析手法

3. NPSを活用

埼玉県戸田市を中心とした店舗展開であるため、「満足度」に加え、「紹介意向」を重視。『愛され度』として各店舗の動態を管理。



$$\text{NPS} = \text{推奨者} - \text{批判者}$$

顧客ロイヤルティ、顧客の継続利用意向を知るための指標。
「顧客推奨度」や「正味推奨者比率」と訳される場合もある。

2. 顧客アンケートの実施

小規模店舗を前提とした調査実施

PDCAの手法を活用した「調査の実施」

「顧客アンケート」実施の目的化を回避

小規模店舗では、「アンケート取得」が目的化し、結果の分析や改善が行われないケースが多い。そのため、『Plan』段階の仕込みが重要となる。

Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none">• 目的の明確化• 管理項目の決定<ul style="list-style-type: none">- 「C」のKPI- 「C」の日程• 企画開発• 情報共有	<ul style="list-style-type: none">• アンケート実施• 進捗状況を共有 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"><p>Tips: フリーコメントは、適宜確認する (情報共有)</p></div>	<ul style="list-style-type: none">• 事前に決めた日に決められているKPIを確認• 結果評価• プロセス評価• 情報共有	<ul style="list-style-type: none">• 問題解決• 改善施策の検討• 改善（継続）• 活動の標準化• 情報共有

第2回 まとめ

本日のラーニングポイント

1. 自社の強みを明確に定義

- ・「強み」は、VRIOの視点で評価（自己評価では競争優勢性の担保が困難）
- ・「弱み」を克服して、「強み」に変えるしたたかさ

2. STP + 4P（ターゲットとマーケティングミックス）

- ・マーケティングの成否は、ターゲティングで決まる
- ・自社のコンピタンス、ターゲット、マーケティングミックスの整合が重要

3. ターゲット顧客に寄り添う

- ・顧客の声を聴くことは重要（手始めは、主要顧客とのコミュニケーション）
- ・但し、安易なターゲット拡大には注意（焦点も主要顧客も失う可能性がある）

応用編：異業種研究

第3回（全6回）

6次産業化に向けた
マーケティング/経営戦略基礎

鋭農経営塾
講師：岡部 達也

はじめに：第3回 マーケティング/経営戦略基礎 2

カリキュラムの全体像

第1回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 1

第2回： 飲食業ケーススタディ 1
- 創業期のマーケティング

第3回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 2

第4回： 飲食業ケーススタディ 2
- 事業拡大の方向性

第5回： 飲食業ケーススタディ 3
- 複数業態への挑戦

第6回： 飲食業ケーススタディ 4
- 社長交代（新たなる成長戦略に向けて）

はじめに：第3回 マーケティング/経営戦略基礎 2

アジェンダ

1. 戦略立案
2. マーケティング戦略

まとめ： 本日のラーニングポイント

1. 戦略立案

戦略とは

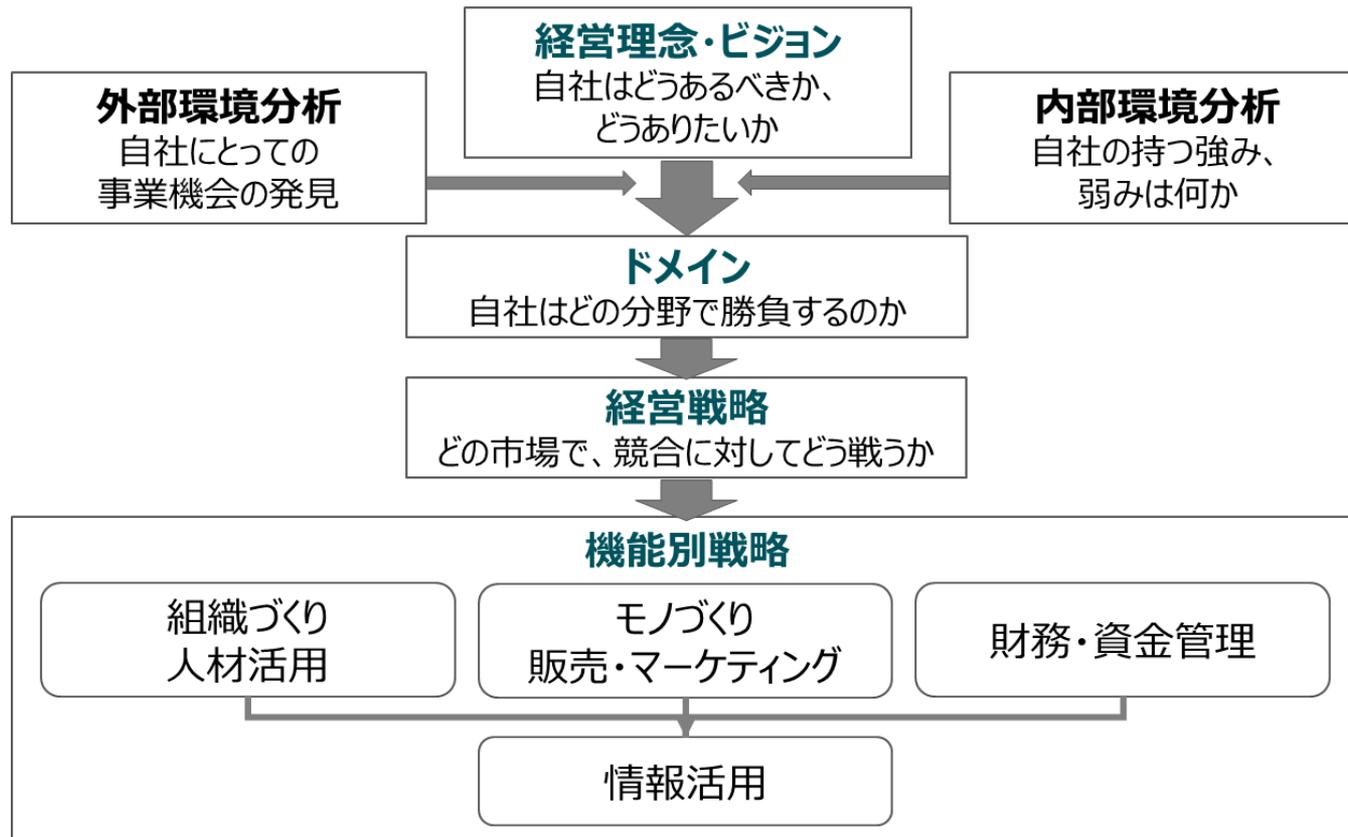
企業が競争環境の中で持続的に生き残りを図る方針、またはその戦略

目的	経営理念・ビジョン ： 自社はどうあるべきか、 どうありたいか
	ドメイン ： 自社はどの分野で 勝負するのか
競争優位性の定義	経営戦略 ： どの市場で、 競合に対してどう戦うか
行動方針・活動方針 の策定	機能別戦略 ： ヒト・モノ・カネ・情報 どのような資源配分と するのか

1. 戦略立案

戦略立案の手順

フレームワーク（枠組み）を活用することも有効



1. 戦略立案

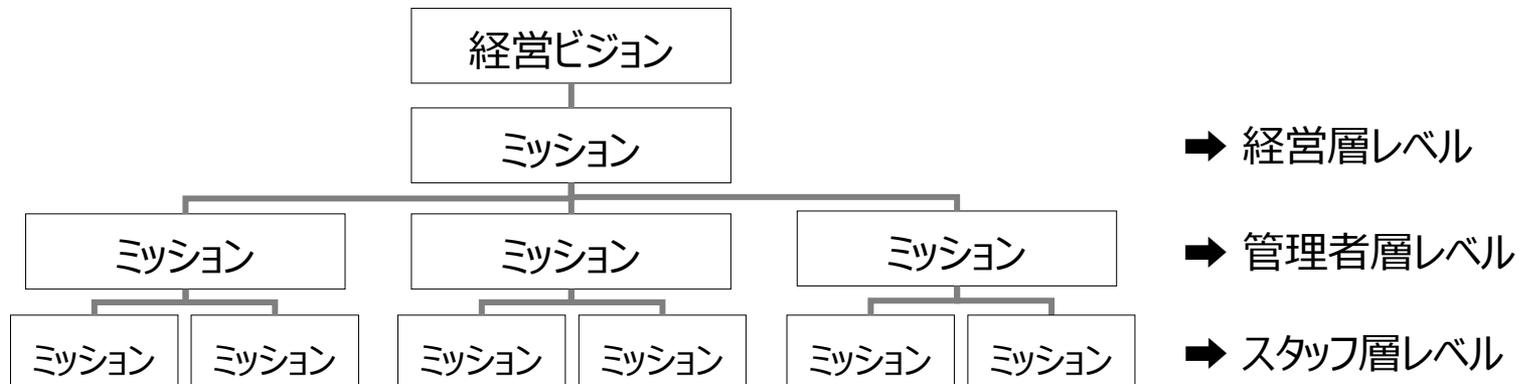
戦略立案の手順

ビジョン・ミッション

企業は自社の進むべき方向性を明確にするため、経営理念やビジョンを定めます。経営理念やビジョンは、組織が一体となってひとつの方向性に進んでいくための、時代の流れを超えた、基本的な立場といえます。

これは、経営姿勢を貫く価値観として、**全社員に共有**され、あらゆる**意思決定の指針**となります。

《経営ビジョン・ミッション体系図》



1. 戦略立案

戦略立案の手順

ビジョン・ミッション事例：花王「よきモノづくりを通して、顧客の心を打つ満足を」 コンパクト洗剤「アタック」

旧来の粉末洗剤は、主婦にとっても、店舗や配送業者にとっても重くてかさばるものでしたが、花王は洗浄力を低下させないで1回の使用量の削減に成功。

➡ 一般的にトップ企業は、自社の成功体験を否定する商品開発は困難
花王は、企業のビジョン・ミッションに則りそれを克服した

花王の商品開発5原則

1. 社会的有用性の原則
2. 創造性の原則
3. パフォーマンス・バイ・コストの原則
4. 調査徹底の原則
5. 流通適合性の原則

出典：花王グループホームページ



1. 戦略立案

戦略立案の手順

ドメインの定義： エイベルの三次元事業定義モデル
外部環境と内部環境を分析した上で、企業はどの事業領域に活動を展開するかを決定します。
ここで定義する事業領域を「ドメイン」といいます。

ドメインを規定する3つの基軸

- ・ 市場軸（顧客軸）
- ・ 顧客機能軸
- ・ 技術軸（独自能力軸）

誰に、何を、どのように

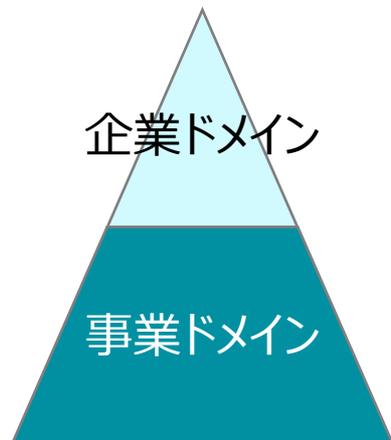
ドメインの設定は、どの市場やどの分野を対象に事業を行うのか、そのために何をするのかを示すこと。

1. 戦略立案

戦略立案の手順

- ドメインの意義：
- ①組織の一体感を高める
 - ②自社の経営資源で、何が必要かを明確にすること
 - ③経営の意思決定の基準となること
 - ④内外に対し、**自社の方向性・性格を示す**こと

ドメインのレイヤー：



事業領域であり、組織が対象とする事業の広がりを目指すもの。包括的に示されるものが、企業ドメイン。

事業部門等の活動領域を示すもの。企業ドメインに対するサブドメインの位置づけ。

(市場セグメンテーションの考え方とも共通点がある)

1. 戦略立案

戦略立案の手順

競争戦略：ポーターの基本戦略

広いターゲット (業界全体)	競争優位のタイプ	
	他社より低コスト	顧客が評価する特異性
	①コスト・リーダーシップ戦略	②差別化戦略
	広い市場を狙い、他のどこよりも低いコストを武器として競争に勝つ戦略	製品、サービス等の違いを顧客が認めていることで、競争相手より優位に立つ戦略
狭いターゲット (特定分野)	③集中戦略	
	特定セグメントに的を絞り、経営資源を集中的に投下して競争に勝つ戦略	
	コスト集中	差別化集中
	特定の市場でコスト優位に立って競争に勝つ戦略	特定の市場で差別化で優位に立って競争に勝つ戦略

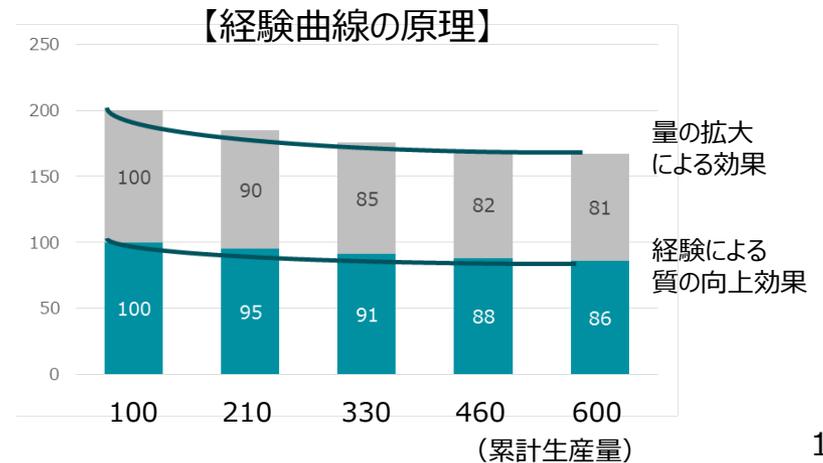
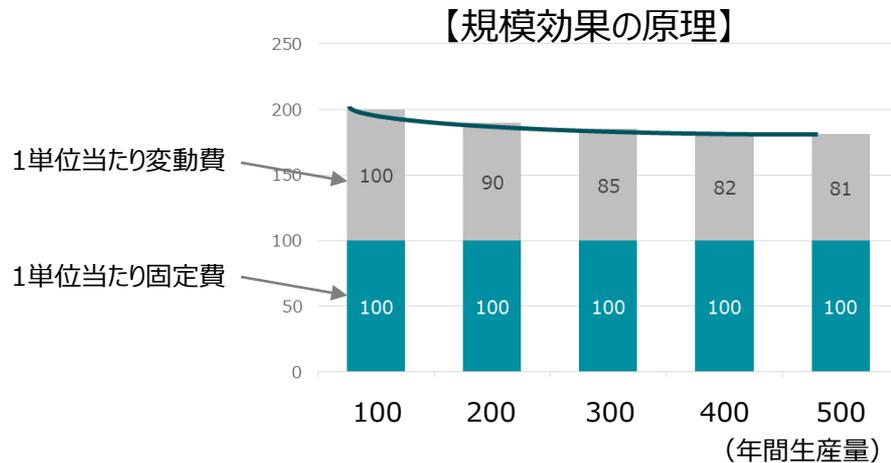
1. 戦略立案

戦略立案の手順

競争戦略：ポーターの基本戦略

①コスト・リーダーシップ戦略

1. 大規模な投資、浸透価格政策で市場浸透を図る
2. 市場占有率を高め、競合他社より大きな生産量を確保する
3. 低コスト構造を確立する（**規模の経済・経験曲線効果**）
4. 利益を再投資し、コスト優位性を再強化する



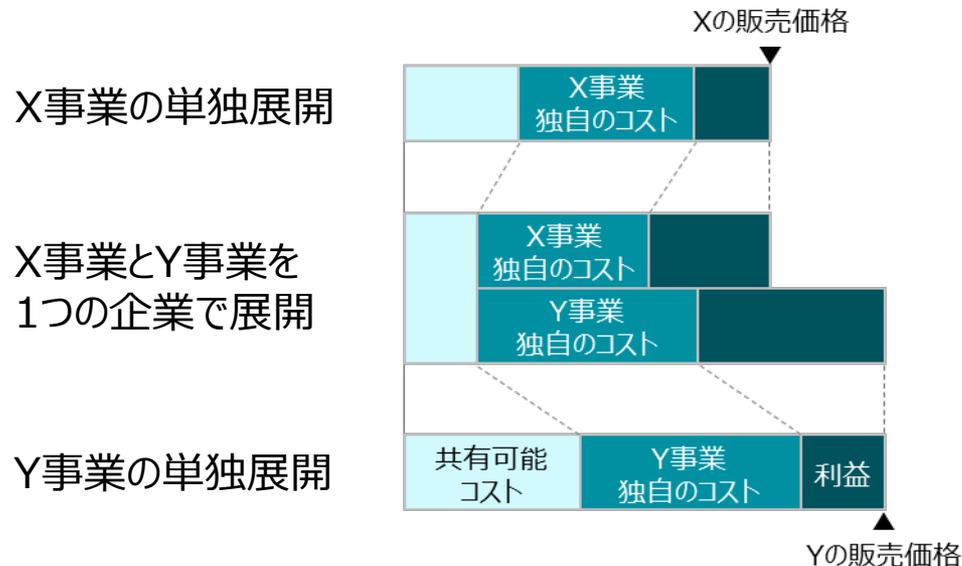
1. 戦略立案

戦略立案の手順

競争戦略：ポーターの基本戦略

範囲の経済

複数の事業を提携等により別々の企業が行った場合の総費用より、多角化した企業の内部で行った場合の総費用が低くなること。



1. 戦略立案

戦略立案の手順

競争戦略：ポーターの基本戦略

スピードの経済

情報の活用により不確実性をなくし、無駄を取り除き、様々なスピードを上げることで得られる経済的な便益。

消費者の変化に迅速に対応できる意思決定等のスピードが求められ、対応できない企業は競争優位性を失うこととなる。

タイムベース戦略

様々な活動の時間短縮により、経済効率、顧客サービスを高めます。

- 4つの効果：
- ①コスト削減（開発/生産リードタイム短縮、工数削減など）
 - ②売上増大（販売までのリードタイム短縮で商機を逃さない）
 - ③利益率の向上（迅速なサービス等による付加価値向上）
 - ④リスクの低減（適時展開により売れ残りリスクを低減）

1. 戦略立案

戦略立案の手順

競争戦略：ポーターの基本戦略

連結の経済

複数の企業間のネットワークの結びつきが生み出す、経済効果を指す。自社に不足している経営資源を、企業外部経営資源による補完すること。連携、統合、合併等に加え、「アウトソーシング」や「バーチャル・コーポレーション」なども含まれる。

- ・ 知識や技術などの知的経営資源
- ・ 施設等の経営資源、等の共有

1. 戦略立案

戦略立案の手順

競争戦略：ポーターの基本戦略

3つの経済性の比較

経済性	主体	経済性の形態	対象	インプット効果 (コスト効果)	アウトプット効果 (産出効果)
規模の経済	同一組織	大量生産	単一商品	固定費の分散	なし
範囲の経済	同一組織	多角化	複数商品	固定費の共有	なし
連結の経済	複数の組織間	コラボレーション	異なる企業間商品	コスト低減	情報・ノウハウ・技術共有等による ・ シナジー効果 ・ ラーニング効果

自社の規模に応じて、最適な戦略の選択が必要となる。

1. 戦略立案

戦略立案の手順

競争戦略：ポーターの基本戦略

②差別化戦略

顧客に対して、競合他社とは異なる価値を提供する戦略。
製品やサービスなどで競合他社と差別化を図り、特異なポジションを獲得。
価格競争を回避し、プレミアム価格設定も可能である反面、顧客が認める他社にはない価値を提供すること、他社から模倣されないことが課題となる。

③集中戦略

コスト集中、もしくは差別化集中に分類され、特定市場セグメントや流通チャネルなどに集中してコスト低減を図るか、差別化を図るか、その両者を目指すもの。

1. 戦略立案

戦略立案の手順

市場地位に応じた戦略

量的経営資源と質的経営資源から、相対的な「市場における地位」を定義

	戦略課題	基本戦略方針	戦略の定石
リーダー	市場シェア 利潤 名声	全方位型戦略	<ul style="list-style-type: none">• 周辺需要拡大• 同質化• 非価格対応• 最適市場シェア
チャレンジャー	市場シェア	対リーダー 差別化戦略	リーダーができない政策 を選択
フォロワー	利潤	模倣戦略	リーダー・チャレンジャーの政策の 観察と 迅速な模倣
ニッチャー	利潤 名声	製品・市場 特定化戦略	特定市場内における、 ミニリーダー戦略

1. 戦略立案

戦略立案の手順

価値基準の基本戦略

成功する企業が、顧客に価値を創造する方法を「価値基準」と定義

価値基準	戦略課題
製品リーダーシップ	最新の製品・サービスを不断に提供することを目指す。 イノベーションを追求 し、常に新しい製品・サービスで高い価値を提供し続けることにより競合の模倣を防ぐ。
卓越したオペレーション	生産・販売方法の 改善を不断に追求 し、競合優位性の構築を目指す。
顧客との親密さ	顧客ロイヤルティの構築を目指す。高い顧客ロイヤルティによる顧客との親密さを強化し、販売力を高めるとともに、顧客からのフィードバックを改善に活かす。 顧客ロイヤルティが競合優位性 となり、他社ブランドへの乗り換えを防止する。

1. 戦略立案

戦略立案の手順

コミュニケーションの重要性

バーナード 組織成立要件

どんなに良い戦略を立てても、それが組織内に浸透し、実行しなければ意味を成さない。

1. **共通目的**
2. **貢献意欲**
3. **コミュニケーション**

相互に意思を伝達できる人々があり、それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって、共通目的の達成をめざすときに、組織は成立する。

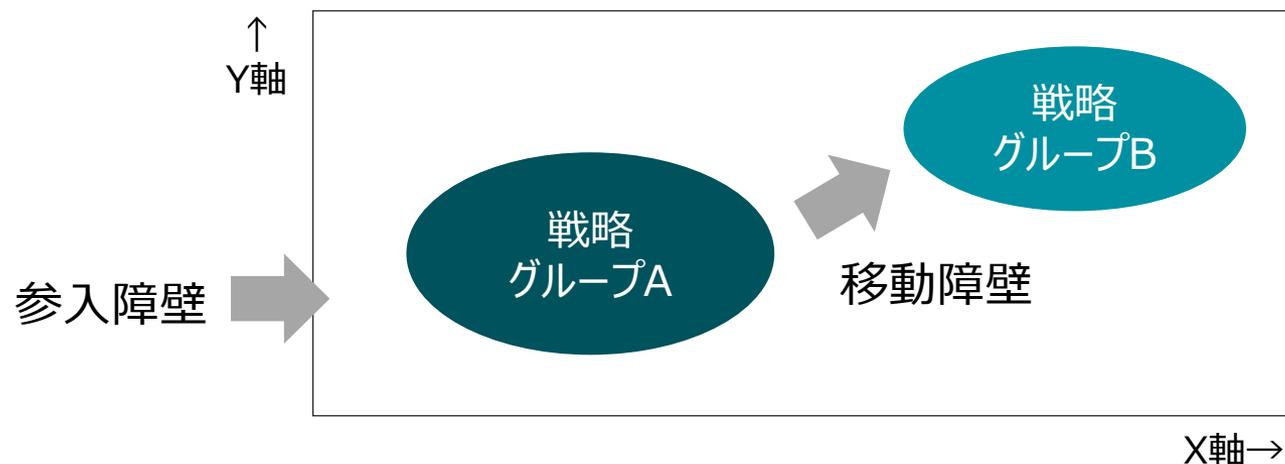
2. マーケティング戦略

① 戦略グループ

戦略グループとは

同一、もしくは類似の戦略をとっている企業のグループを指す。業界内で、自社がどのグループに属しているかの認識をする必要がある。また、自社がある業界に参入することを計画している場合は、戦略グループを分析し、**自社の戦略に適合したグループを選択**する際に活用する。

【例：ある業界における戦略グループ】



2. マーケティング戦略

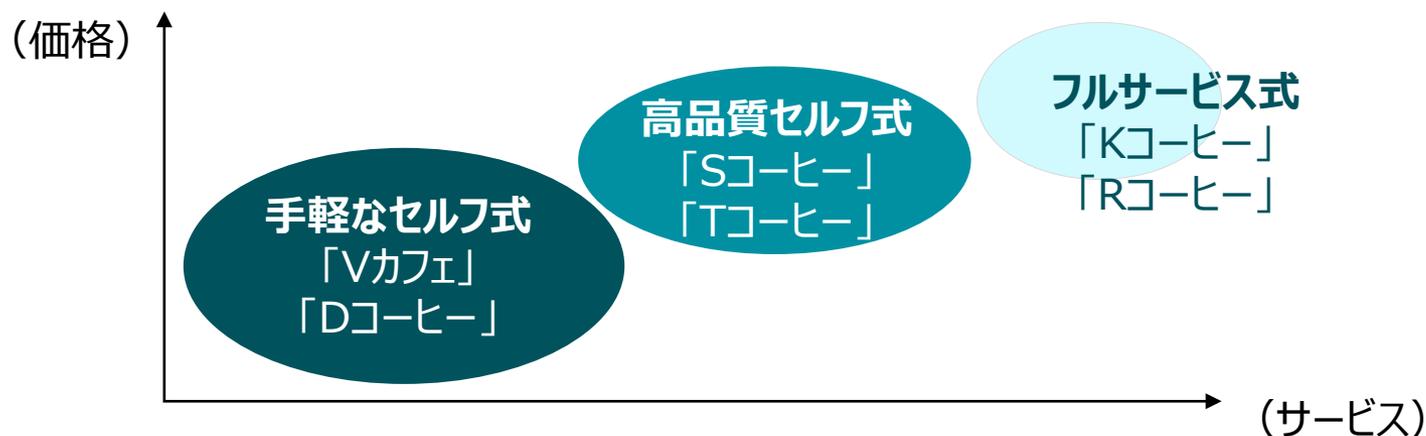
①戦略グループ

戦略グループの特徴

戦略グループは、それぞれ固有の移動障壁を持っており、強力な移動障壁を持つ戦略グループは収益性が良好である可能性が高いといえる。

戦略グループの軸は、「移動障壁」を決める要素である必要がある。

移動障壁が明確になれば、業界トレンド、**自社の戦略方向性の決定が容易**になる。



2. マーケティング戦略

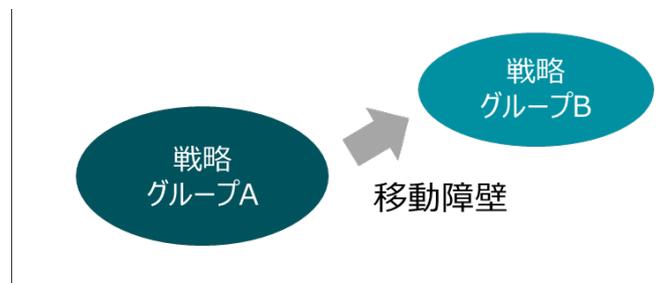
① 戦略グループ

戦略グループ間の移動障壁

各戦略グループ間の移動を妨げる要因のことであり、競合する企業が戦略を変えること（グループ移動）を難しくする要因。

移動障壁の構成要素

- ・ 経済的障壁
- ・ 組織的障壁
- ・ 戦略的障壁



移動障壁を高める主要素

- ・ 規模の経済、経験曲線効果等によるコスト優位
- ・ 高度な製品、サービスによる差別化
- ・ 長期安定した、流通チャネルとの関係性
- ・ 規制、特許など

2. マーケティング戦略

② サービスマーケティング

サービスに関するマーケティング

サービスならではの特性を踏まえたマーケティング展開

【サービスの特徴】

- ・ 無形性： 購入前に見たり、触れたりすることができない
- ・ 品質の変動制： 同一品質の継続提供は困難
- ・ 不可分性： 生産と消費が同時に行われる
売り手からサービスを切り離すことができない
- ・ 消滅性： 提供された時点で消滅し、在庫することはできない
- ・ 需要の変動性： 需要量は、時間帯、週、季節などによって**変動**する



「顧客接点」の持ち方が、重要な意味を持つ

2. マーケティング戦略

② サービスマーケティング

サービスマネジメントの7P

マーケティングの4Pに、サービスの特徴を踏まえた3Pを加えて検討する必要がある。

マーケティングミックスの4P	Product	製品・サービス
	Price	価格
	Place	販売チャネル・場所
	Promotion	顧客とのコミュニケーション
サービスの3P	People	優秀な人材
	Process	サービス提供過程
	Physical Evidence	施設・備品・建物等

第3回 まとめ

本日のラーニングポイント

1. ドメインを規定する3つの基軸

ドメインの策定で、自社の事業領域を明確にする

- ・ 市場軸（顧客軸）
 - ・ 顧客機能軸
 - ・ 技術軸（独自能力軸）
- } 誰に、何を、どのように

2. バーナードの組織成立要件

- ・ 共通目的
- ・ 貢献意欲
- ・ コミュニケーション

3. 戦略グループ

戦略グループを分析し、自社の戦略に適合したグループを選択する

応用編：異業種研究

第4回（全6回）

6次産業化に向けた
マーケティング/経営戦略基礎

鋭農経営塾
講師：岡部 達也

はじめに：第4回 飲食業ケーススタディ 2

カリキュラムの全体像

第1回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 1

第2回： 飲食業ケーススタディ 1
- 創業期のマーケティング

第3回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 2

第4回： 飲食業ケーススタディ 2
- 事業拡大の方向性

第5回： 飲食業ケーススタディ 3
- 複数業態への挑戦

第6回： 飲食業ケーススタディ 4
- 社長交代（新たなる成長戦略に向けて）

はじめに：第4回 飲食業ケーススタディ2

アジェンダ

1. 飲食業 ケーススタディ2

株式会社ROT：東京進出と事業拡大

2. 多店舗展開：戦略ディスカッション

全体ディスカッション

まとめ： 本日のラーニングポイント

1. 飲食業 ケーススタディ2

課題

1. 初期の拡大戦略評価

**東京（板橋）と埼玉（戸田公園）の市場特性を整理してください。
その上で、ROTの東京への進出を評価してください。**

2. 同一業態の複数店舗展開

① ROTのお好み焼き業態について分析してください。

北戸田で展開した「お好み焼き」店の、成功要因をあげてください。

② 一般的な路面店（北戸田のお好み焼き店）と、ショッピングセンターへのテナント出店の特性を整理してください。

その上で、ショッピングセンター内への出店を評価してください。

③ あなたが仮に、ROTの経営陣であったとした場合、北戸田で成功した「お好み焼き業態」を、どのように多店舗展開計画を立てますか。
その理由も含めて述べてください。

1. 飲食業 ケーススタディ 2

業態のモデル化

市場特性の整理： 一般情報の整理

		埼玉（戸田）	東京（板橋）
JR 駅名（一例として）		JR 戸田公園駅	JR 板橋駅
乗車人員 注)	1日あたり平均	26,543人	29,424人
	昨年度対比	+ 3.5%	+ 1.6%
ターミナル駅までの時間		6駅 15分	1駅 2分
近隣人口 ※2003年 推計値		15,421人	39,699人
人口推移		増加傾向	ほぼ横ばい
駅前概要	商業施設	駅構内にスーパー	商店街あり
	飲食店	数店のみ	多数出店

注) 出典：各駅の乗車人員 2003年度（JR東日本ホームページ）

1. 飲食業 ケーススタディ2

業態のモデル化

市場特性の整理： 5Fを用いた整理で市場の魅力度を確認

5つの力	埼玉（戸田）		東京（板橋）	
業界内の競合企業	○ ほぼなし	居酒屋が数店 若者向け店舗はなし	● 激しい	近隣に多数の飲食店 商店街、中食競合も多数
新規参入の脅威	○ 小	一般的に、魅力的な市場に見えない（大手参入はない）	● 大	飲食店の入れ替わり、新規出店も多い
売り手の交渉力	● 小～中	交渉は可能であるが、業者数は比較すると少ない	● 小～中	仕入れ先は多数あるため、交渉は可能（取引量次第）
買い手の交渉力	○ 小	近隣にオシャレな店がなく、顧客の交渉力は弱い	● 大	顧客の選択肢は多数ある 選ばれる店になることが課題
代替品の脅威	● 小～中	ファストフード、カレー等の他飲食店、スーパー等での中食	● 大	中食専門店多数、徒歩圏内にターミナル駅あり

1. 飲食業 ケーススタディ 2

業態のモデル化

成功要因をモデル化する

マーケティング + サービスマーケティングの枠組みで整理

STP (ターゲット)	<ul style="list-style-type: none">・ 近隣のオシャレな店で食事をしたい若年層 (M1/F2)・ デート使い (ダイニングを中心に、深夜のバー需要まで対応)	
↑ ↓ → 統合が重要	Product	イタリアンテイストのあるメニュー構成
	Price	プレミアム価格設定 (近隣飲食店よりやや高い)
	Place	JR 板橋駅近隣の住宅街 (商店街の外れ)
	Promotion	顧客とのコミュニケーション (基本的に広告はなし)
	People	ターゲットと同年代のスタッフ
	Process	フレンドリーな接客 (接客サービス > 商品強化)
	Physical Evidence	オシャレな店舗設計 (当時、板橋にはない施設)

1. 飲食業 ケーススタディ2

課題

1. 初期の拡大戦略評価

東京（板橋）と埼玉（戸田公園）の市場特性を整理してください。
その上で、ROTの東京への進出を評価してください。

2. 同一業態の複数店舗展開

① ROTのお好み焼き業態について分析してください。

北戸田で展開した「お好み焼き」店の、成功要因をあげてください。

② 一般的な路面店（北戸田のお好み焼き店）と、ショッピングセンターへのテナント出店の特性を整理してください。

その上で、ショッピングセンター内への出店を評価してください。

③ あなたが仮に、ROTの経営陣であったとした場合、北戸田で成功した「お好み焼き業態」を、どのように多店舗展開計画を立てますか。
その理由も含めて述べてください。

1. 飲食業 ケーススタディ2

ROT「お好み焼き業態」分析

基礎となる成功要因：勝利の方程式（成功した時こそ振り返る）
北戸田の市場環境に合わせ、STPと7Pを融合させた

STP (ターゲット)	<ul style="list-style-type: none">増加傾向にあるファミリー層（子供のいる世帯）をメインターゲットとした自分でお好み焼きを焼く、セルフダイニングを楽しみたいお客様	
↑ ↓ → 統合が重要	Product	繁盛店、クオリティの高い商品群
	Price	北戸田の市場に合わせた、リーズナブルな価格
	Place	JR線高架下（駅の西口/東口からの来店を獲得）
	Promotion	顧客とのコミュニケーション（親子イベント）
	People	焼き方サポートができる人材を徹底して育成
	Process	フレンドリーな接客（ 元気な笑顔の接客サービス ）
	Physical Evidence	オシャレな店舗設計（一般的な店舗と差別化）

1. 飲食業 ケーススタディ2

ROT「お好み焼き業態」分析

基礎となる成功要因：勝利の方程式（成功した時こそ振り返る）

北戸田で愛されるための施策展開

CSR活動の展開（地域貢献）

1. 地域清掃活動

駅に隣接した店舗であったため、駅周辺の清掃活動を実施

2. 「親子料理教室」の開催

小学生の子供が、両親に感謝を込めて「お好み焼き」を焼くイベント
お好み焼きの具の混ぜ方、焼き方を子供に教え、「食」を通じた
親子コミュニケーションの場を提供

➡ 中小企業のCSR活動は、「**本業とリンク**」させることが重要
親子料理教室が人気となり、熱狂的なファンを獲得することとなる

1. 飲食業 ケーススタディ2

ROT「お好み焼き業態」分析

基礎となる成功要因：勝利の方程式（成功した時こそ振り返る）

VRIOフレームワークでの確認（北戸田「じゅうじゅう」の分析）

価値があるか	YES	<ul style="list-style-type: none">• 繁盛店と同じクオリティの商品を、北戸田でリーズナブルな価格で提供• 地元で親子との対話が楽しめる （コト/トキ消費需要に対応）
希少か	YES	<ul style="list-style-type: none">• 地域唯一のセルフダイニング• フレンドリーなスタッフは希少（当時）
模倣コストは大きい か	YES 北戸田においては 模倣困難	<ul style="list-style-type: none">• 店舗規模、スタッフ教育等を含め、個人での模倣は困難• 大手が入るほど、市場の魅力はなかった（当時）
組織体制は 適切か	YES	<ul style="list-style-type: none">• フレンドリーな接客指導の「型」が完成していた• アルバイトスタッフを主役にする風土であった

1. 飲食業 ケーススタディ2

ROT「お好み焼き業態」分析

店舗形態の特性

場所が変われば、**戦いのルールが変わる**

「勝利の方程式」の逆作用、カスタマイズにも限界がある

	路面店（北戸田）	ショッピングセンター
お客様の特徴	店舗で設定しているターゲット層の来店が主 ➡ 接客スタイルが決められる	多様な顧客が来店する可能性あり ➡ 一般的な接客スタイルとなる
お客様の目的	お好み焼きが主目的	買い物が主目的であり、お好み焼きはついで来店となる
滞在時間	食事目的であり、アルコールも含めて長時間滞在が基本	ニーズは短時間であるが、提供スタイルにより長時間となる
需要の変動性	小：平日も一定の来店あり	大：週末集中 ➡ 店舗運営/人員管理が課題

2. 多店舗展開：戦略ディスカッション

課題

2-③ あなたがROTの経営陣であったら…

あなたが仮に、ROTの経営陣であったとした場合、北戸田で成功した「お好み焼き業態」を、どのように多店舗展開計画を立てますか。その理由も含めて述べてください。

全体ディスカッション

第4回 まとめ

本日のラーニングポイント

1. 勝利の方程式

成功した時こそ、丁寧に振り返りをして「モデル化」する。
STPと7Pの整合性に加え、VRIOで自社の実力を客観的に判断する。

2. 戦いのルール

成功モデルがあっても、場所やプレーヤーとの条件が変わると、戦いのルールも変わる。業界/市場の魅力度は「5F」のフレームワークで整理して検討する。

3. 自社の体力に合うCSR

企業の責任としてのCSR活動であるが、本業から離れないことが重要。
特に、規模/余力が小さい場合は、本業の延長線上の社会貢献を企画する。

応用編：異業種研究

第5回（全6回）

6次産業化に向けた
マーケティング/経営戦略基礎

鋭農経営塾
講師：岡部 達也

はじめに：第5回 飲食業ケーススタディ 3

カリキュラムの全体像

第1回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 1

第2回： 飲食業ケーススタディ 1
- 創業期のマーケティング

第3回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 2

第4回： 飲食業ケーススタディ 2
- 事業拡大の方向性

第5回： 飲食業ケーススタディ 3
- 複数業態への挑戦

第6回： 飲食業ケーススタディ 4
- 社長交代（新たなる成長戦略に向けて）

はじめに：第5回 飲食業ケーススタディ3

アジェンダ

1. 飲食業 ケーススタディ3
株式会社ROT：ドミナント展開
 2. 成功要因：モデルそのものの評価
成功要因ディスカッション
- まとめ： 本日のラーニングポイント

1. 飲食業 ケーススタディ3

ROT ドミナント展開

小さい市場でのドミナント展開（多店舗展開）

戸田市周辺にて、自社店舗を、複数展開する場合の課題

①ターゲットの絶対数が少ない

- ・ 住宅地であるため法人は少なく、昼間人口も限定的
- ・ 人口は増加傾向にあるものの、絶対量はまだ少ない状況

②自社店舗同士のカニバリゼーション

- ・ 店舗当たりの売上が減少する可能性
- ・ 自社内競争により、内部で発生する不協和音

③リスクマネジメント

- ・ 万一、食中毒を発生させた場合、一定期間はブランドイメージの低下、風評被害等、全店舗への売上減少リスクが伴う

1. 飲食業 ケーススタディ3

課題

1. 共同厨房店舗

「もつ鍋店」と「ラーメン店」を共同厨房として、同時にオープンさせたことを戦略的視点から評価してください。

2. 大衆業態への挑戦

自社内カニバリゼーションを回避する施策として、「大衆業態」へ参入したことについて評価してください。

また、あなたが仮に、ROTの経営陣であったとした場合、「大衆路線」を取るのか、「高級路線」を取るのか、理由も含めて述べてください。

3. 成功要因

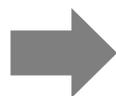
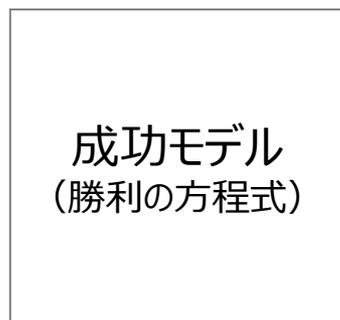
ROTが、業態集中しながら、同一エリア内での多店舗展開に成功できた要因について述べてください。

1. 飲食業 ケーススタディ 3

共同厨房

適正規模

自社の「成功モデル」には、それを運営するための適正規模がある。
規模が小さすぎるとモデルそのものが機能せず、規模が大きすぎると非効率な運営となる。（実際、適正規模を無視して成功モデルを変える事は困難）



適正規模：
30～35坪
50～60席

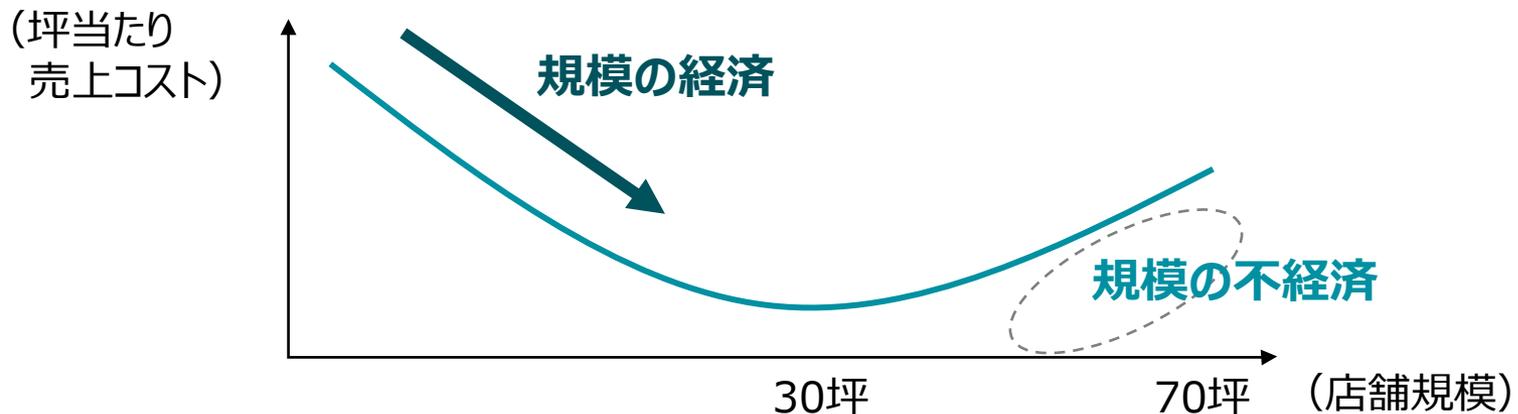
出店候補物件：
約70坪

1. 飲食業 ケーススタディ 3

共同厨房

規模の不経済

規模が大きくなることにより発生するデメリット（非効率性）のこと。
規模の大型化に伴い、より大きな厨房施設、人員、教育/伝達等の間接的コストの上昇によるもの。
規模を大きくした時、それに見合う売上が取れない場合の非効率性。

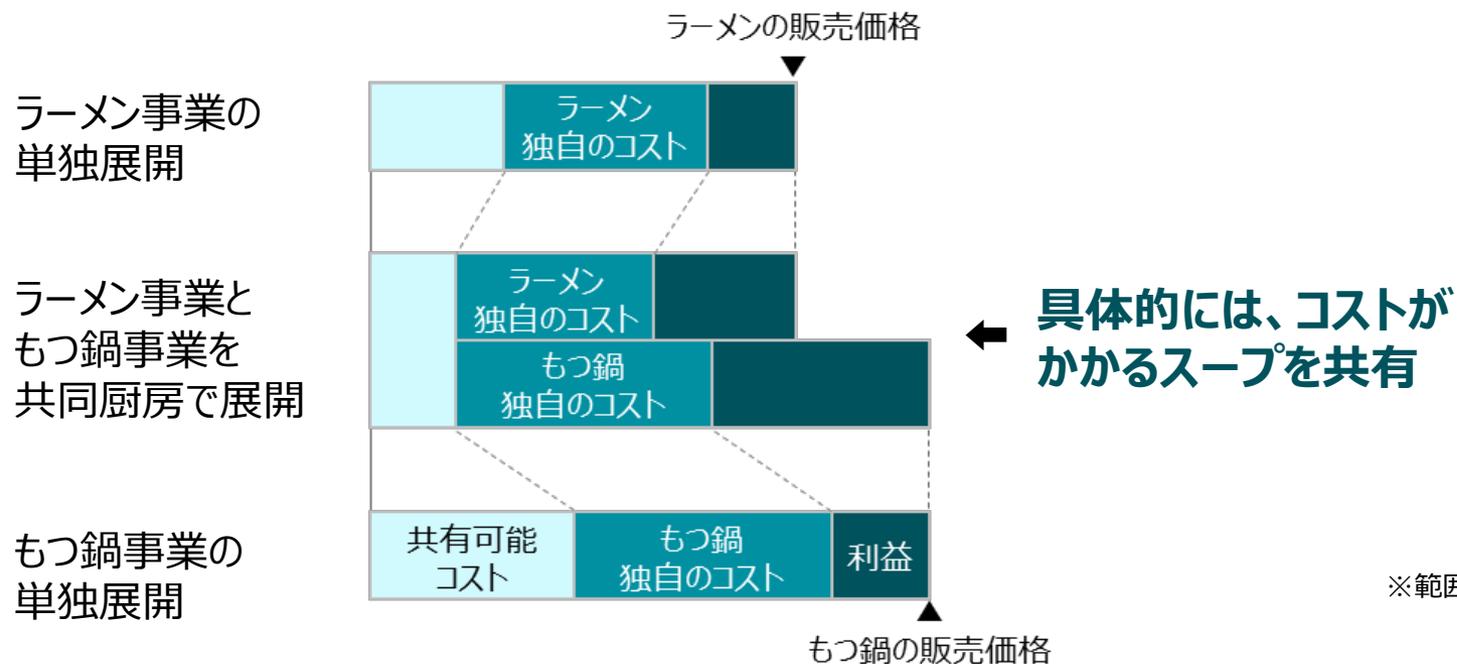


1. 飲食業 ケーススタディ 3

共同厨房

範囲の経済

複数の事業を提携等により別々の企業が行った場合の総費用より、多角化した企業の内部で行った場合の総費用が低くなること。



※範囲の経済：イメージ図

1. 飲食業 ケーススタディ3

共同厨房

範囲の経済：ROTのイノベーション

コストを下げることで、より良い商品の提供を可能とした。

また、このモデルの自社内横展開にも成功している。（つけ麺 + 豚しゃぶ）

【飲食店のコスト構造（参考）】

F/L（食材と人件費）	50~55%
家賃	10%以下
水道光熱費	10%以下
雑費/消耗品	10%
減価償却費	10%
その他	

← スープの仕込みには、ガス代がかかる（2~3日の煮込み）

➡ 共同厨房でスープを共有することは、画期的であったといえる

1. 飲食業 ケーススタディ3

課題

1. 共同厨房店舗

「もつ鍋店」と「ラーメン店」を共同厨房として、同時にオープンさせたことを戦略的視点から評価してください。

2. 大衆業態への挑戦

自社内カニバリゼーションを回避する施策として、「大衆業態」へ参入したことについて評価してください。

また、あなたが仮に、ROTの経営陣であったとした場合、「大衆路線」を取るのか、「高級路線」を取るのか、理由も含めて述べてください。

3. 成功要因

ROTが、業態集中しながら、同一エリア内での多店舗展開に成功できた要因について述べてください。

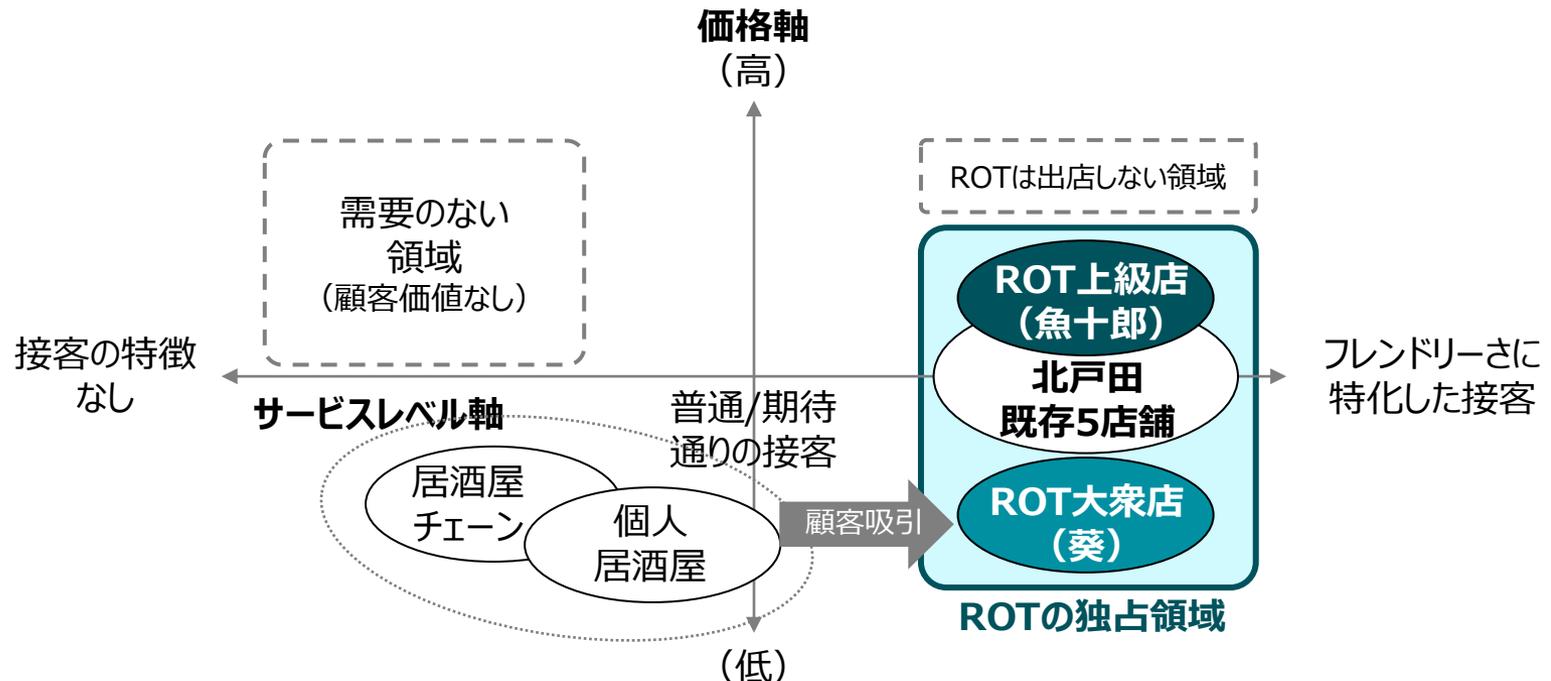
1. 飲食業 ケーススタディ 3

大衆業態への挑戦

戦略グループ

ROTの北戸田店舗展開を、戦略グループで整理。

サービスレベル（接客対応）で、圧倒的な差別化で戦略グループを形成した。



1. 飲食業 ケーススタディ3

大衆業態への挑戦

自社の実力を客観的に分析

戸田エリアでメジャーな飲食店となったが、その実力を考慮した上で戦略グループ（価格帯）を検討した。

項目	実態	備考
人員スキル	フレンドリーな接客に特化	コンセプトに合致しない、もしくは賛同しない人材は採用しない
人員体制	学生アルバイトスタッフが主体の店舗運営	各店舗、社員を1~2名配置
人材教育	現場OJTが基本 ※店舗間留学制度あり	研修制度はあるが、優秀アルバイトスタッフによるOJTが主
プロセス	笑顔・元気・チームワークでの接客	ROT Wayの浸透に全社で注力
店舗ハード	中級レベル	一般的な素材の組み合わせ

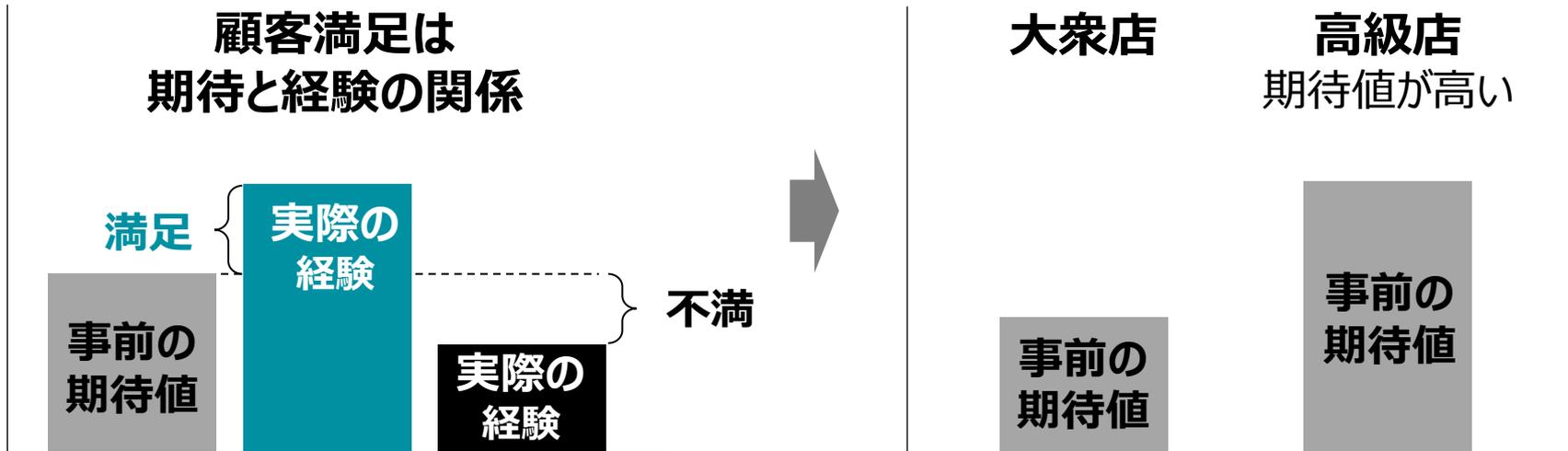
1. 飲食業 ケーススタディ 3

大衆業態への挑戦

自社の実力を客観的に分析

実力を考慮した結果、高級店に来店するお客様を満足させる実力に至らないと判断、結果として「大衆路線」の戦略グループを取った。

※市場的にも、高級店舗のニーズは低いとも判断



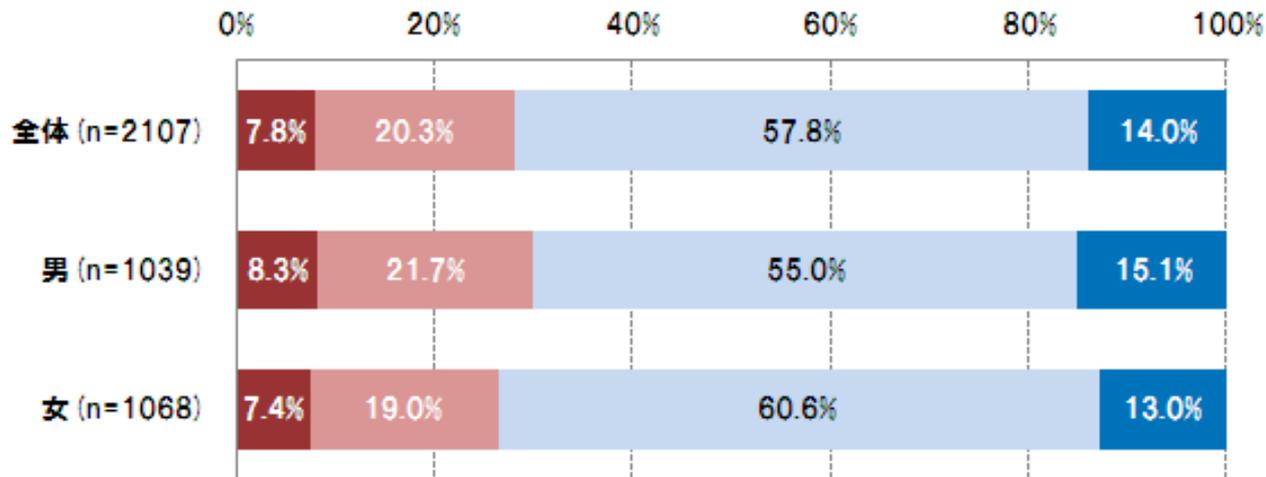
1. 飲食業 ケーススタディ 3

大衆業態への挑戦

自社の実力を客観的に分析

顧客満足で、「不満」となった場合の影響度は、「満足」の効果より大きい。
高級店への参入には、相当の準備、サービス対応力の向上が必須となる。

【良いクチコミ/悪いクチコミ どちらが気になるか】



出典：NTTコムリサーチ (2012)

1. 飲食業 ケーススタディ3

大衆業態への挑戦

自社の実力を客観的に分析
大衆店と高級店の比較（概要）

		大衆店	高級店
商品	提供商品	定番商品が中心	独自商品開発が必要
	食材	一般食材の仕入れで可	一定のこだわりが必要
	廃棄ロス	廃棄コスト低	廃棄コスト高
ヒト	おもてなし	一般的な教育で対応可能	価格に応じた教育が必要
	知識レベル	低～中（アルバイト対応可）	中～高 社員対応がベター
ハード	開店コスト	低	高
ビジネスの特徴		薄利多売	高収益（高利益率）
		集客の絶対数が肝	一定の客単価獲得が肝

2. 成功要因：モデルそのものの評価（成功要因ディスカッション）

課題

3. 成功要因の特定

ROTが、業態集中しながら、同一エリア内での多店舗展開に成功できた要因について述べてください。

- 論点：
- ・ 成功要因の特定
 - ・ ビジネスモデルとしての再現性の評価
 - ・ どの市場においても横展開が可能か（FC化可能か）

全体ディスカッション

2. 成功要因：モデルそのものの評価（成功要因ディスカッション）

ROTドミナント展開の「型」

「エリア集中」と「業態集中」を融合

ドミナントとは、小売業が多店舗展開をする場合に、地域を特定し、その特定地域内に集中した店舗展開を行うことで経営効率を高め、地域内でのシェアを拡大し、他小売業の優位に立つことを狙う戦略。

Dominant：「支配的な」「優勢な」「優位に立つ」という意味を持つ言葉

メリット（有効活用）	デメリット（要対策）
<ul style="list-style-type: none">• 地域内での認知度が高まる• 経営効率が高まる <p>モノ・ヒト・情報の流動性</p> <ul style="list-style-type: none">• 運営管理が容易（巡回が容易）• 地産地消（地元のアルバイトさん）	<ul style="list-style-type: none">• 災害時のダメージ（計画停電等）• 風評被害は一気に浸透• 自社店舗同士のカニバリゼーション• 変化に気付きにくい 例）高齢化等の変化がわかりにくい

2. 成功要因：モデルそのものの評価（成功要因ディスカッション）

ROTドミナント展開の「型」

「胃袋シェア獲得」の発想：ユニークな業態集中でROTシェアを獲得

- ・ 自社の最も得意な業態である居酒屋に集中
 - ・ 但し、エリア内のカニバリゼーションを回避するため、+αの特徴を開発
 - ・ 店舗同士の紹介で、顧客を共有してカニバリゼーションを促進
- ➔ 近隣居住顧客の、『胃袋シェア獲得』の発想につながる

顧客シェアを拡大するのではなく、顧客の胃袋シェアをROTとして獲得、拡大させる戦略を取る。

2014年当時の北戸田店舗

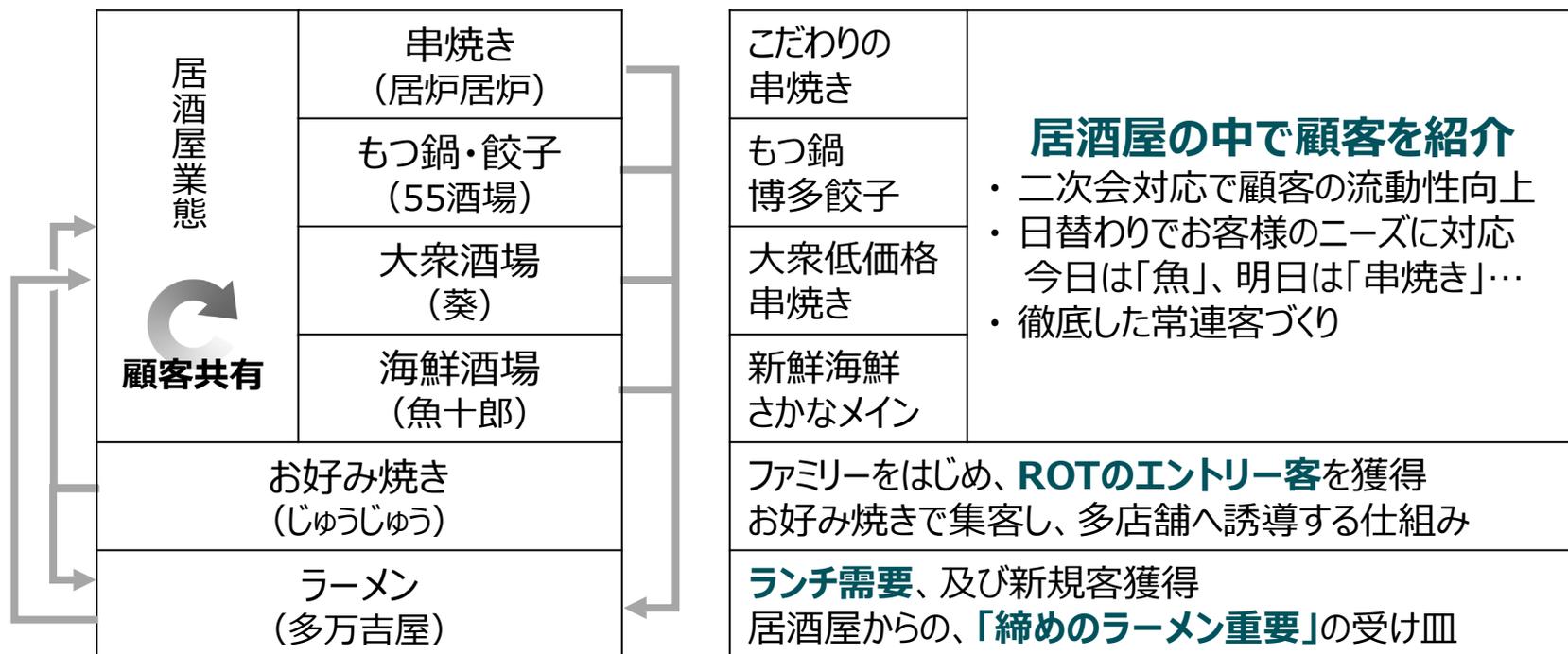


2. 成功要因：モデルそのもの評価（成功要因ディスカッション）

ROTドミナント展開の「型」

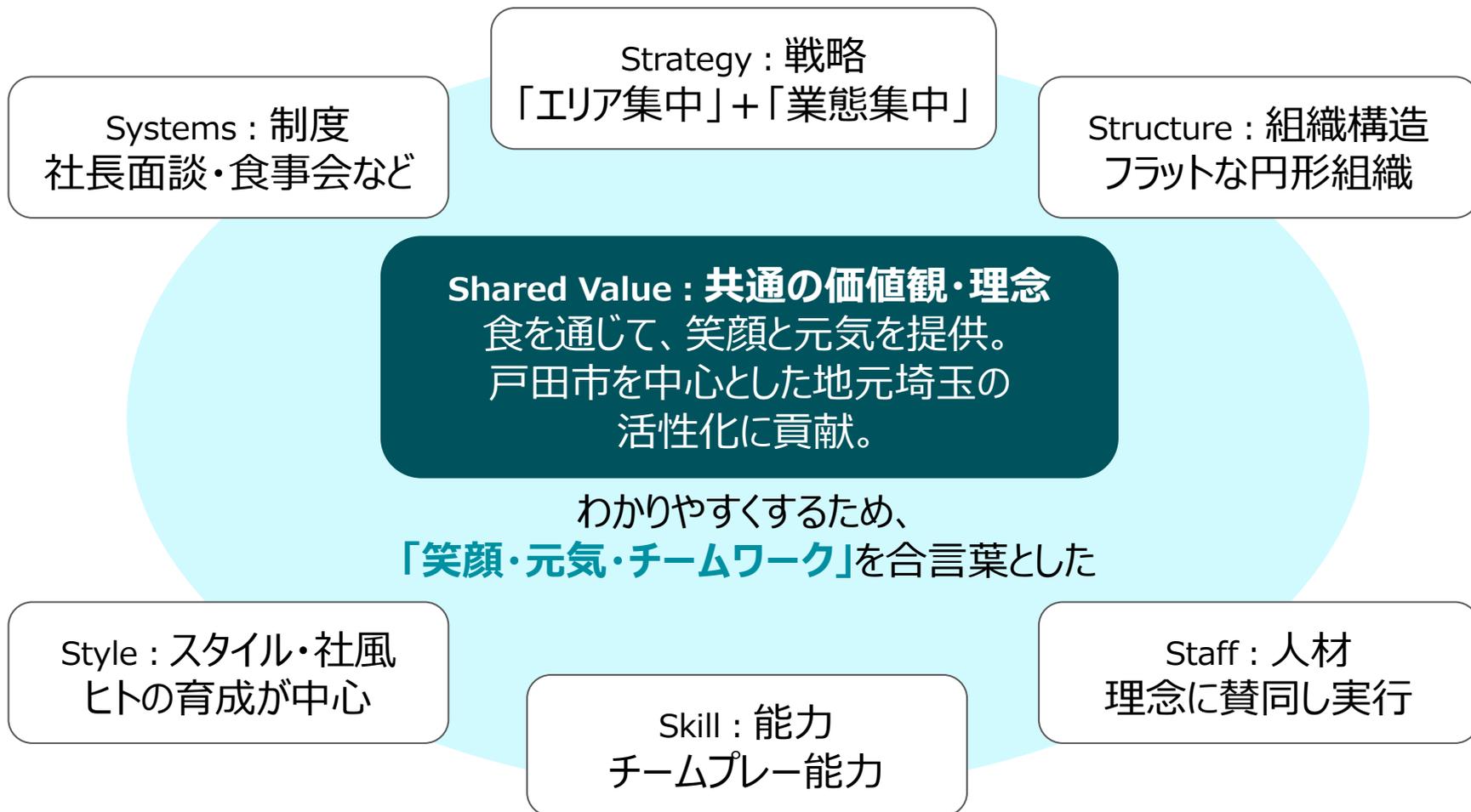
「胃袋シェア獲得」の発想：ユニークな業態集中でROTシェアを拡大

各店舗の役割定義



2. 成功要因：モデルそのもの評価（成功要因ディスカッション）

ROTドミナント展開の「型」



2. 成功要因：モデルそのものの評価（成功要因ディスカッション）

ROTドミナント展開の「型」

独自のES調査

パート・アルバイトさん向けのES調査を、年2回実施

重視しているポイント： ①仕事を楽しんでできている

②今の店舗で働くことで、自分自身が成長できている

③店舗スタッフのコミュニケーション

④家族、友人/知人への紹介意向（自分の働いている店）

⑤フリーコメント

フリーコメントの内、改善コメントには100%対応

内容によっては、「改善プロジェクト」を立ち上げ、その進捗状況を全スタッフに報告する。

➡ パート・アルバイトさんも、

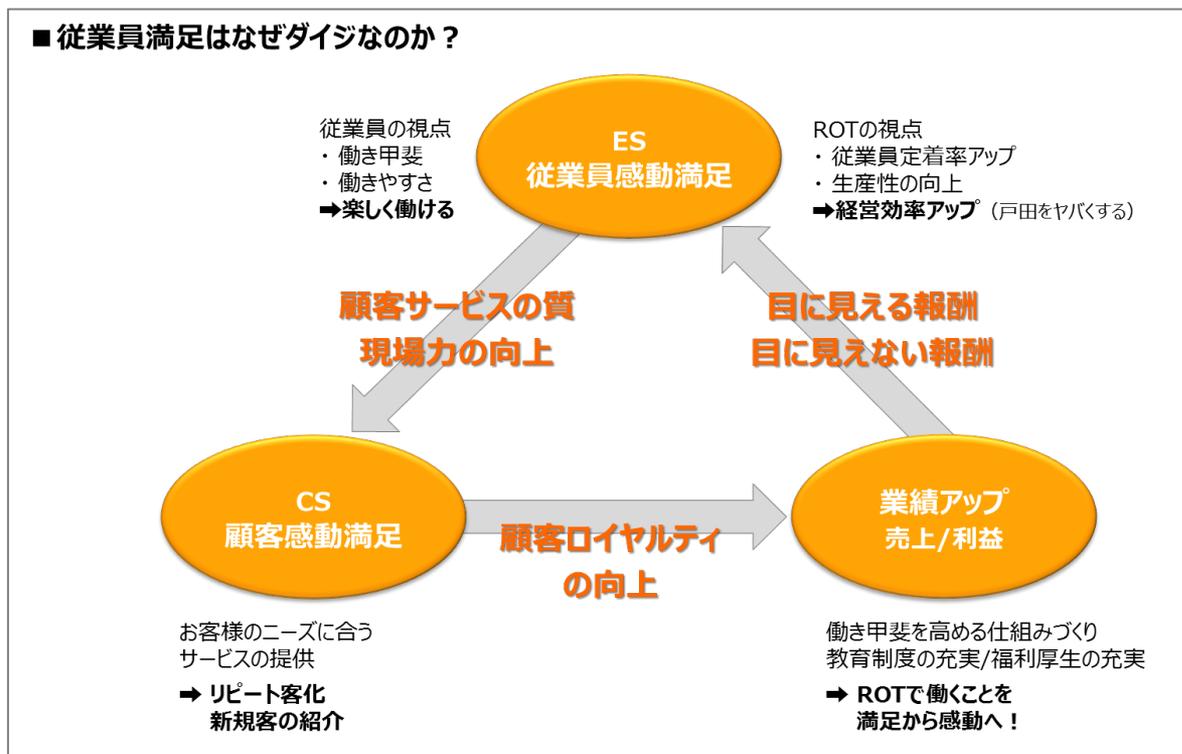
社員に負けないうらい、会社を良くしようと努力するようになった

2. 成功要因：モデルそのもの評価（成功要因ディスカッション）

ROTドミナント展開の「型」

独自のES調査

「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方を、各店長に浸透させている



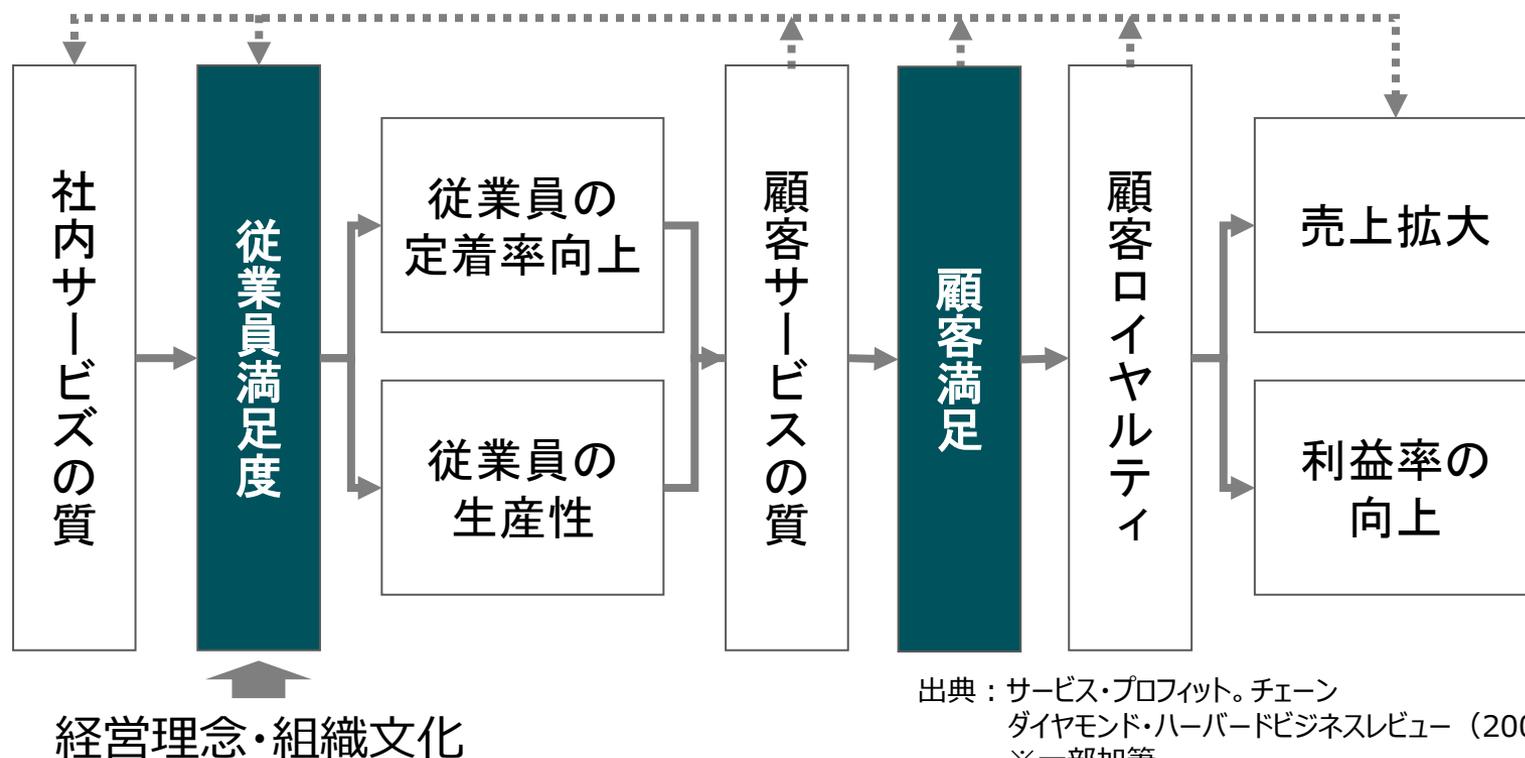
出典：株式会社ROT
店長会議資料（抜粋）

2. 成功要因：モデルそのものの評価（成功要因ディスカッション）

ROTドミナント展開の「型」

独自のES調査

サービス・プロフィット・チェーンとは



2. 成功要因：モデルそのものの評価（成功要因ディスカッション）

ROTドミナント展開の「型」

コミュニケーションの重要性

バーナード 組織成立要件

どんなに良い戦略を立てても、それが組織内に浸透し、実行しなければ意味を成さない。

1. **共通目的**
2. **貢献意欲**
3. **コミュニケーション**

ROTでは、企業文化そのものが「組織成立要件」にリンクしており、高いモチベーションを持ったスタッフに、支えられているといえる。

第5回 まとめ

本日のラーニングポイント

1. 手堅い事業拡大

業態をゼロベースで増やすのではなく、自社資産（資源）を有効活用することから考える。（範囲の経済）

2. 発想の転換

限定されたエリアでの競争は、顧客の奪い合いではなく、「胃袋のシェア」獲得という発想に転換。

考え方、視点を変える事で、戦略のオプションは広がる。

3. 事業の源泉は従業員

ESはすべての出発点であるとの考え方。企業理念、組織文化もESに直結しているため、ROTでは「楽しく」・「成長」が実感できる仕組み作りに注力。

応用編：異業種研究

第6回（全6回）

6次産業化に向けた
マーケティング/経営戦略基礎

鋭農経営塾
講師：岡部 達也

はじめに：第6回 飲食業ケーススタディ 4

カリキュラムの全体像

第1回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 1

第2回： 飲食業ケーススタディ 1
- 創業期のマーケティング

第3回： マーケティング基礎/経営戦略基礎 2

第4回： 飲食業ケーススタディ 2
- 事業拡大の方向性

第5回： 飲食業ケーススタディ 3
- 複数業態への挑戦

第6回： 飲食業ケーススタディ 4
- 社長交代（新たなる成長戦略に向けて）

はじめに：第6回 飲食業ケーススタディ4

アジェンダ

1. ROT事業変遷
 2. 飲食業 ケーススタディ4
株式会社ROT：社長交代
 3. 社長交代：戦略変更の評価
社長交代ディスカッション
- まとめ： 本日のラーニングポイント

1. ROT : 事業変遷

株式会社ROT : 創業期

1. 環境分析から「弱み」を「強み」に変えた

<p>S : 強み</p> <ul style="list-style-type: none">• ターゲットと同年代• 未経験ゆえ、他社情報取得に注力	<p>W : 弱み</p> <ul style="list-style-type: none">• 飲食経験/経営経験なし• 資金は限定的
<p>O : 機会</p> <ul style="list-style-type: none">• 人口増加地域 (有望な市場)• 若者向けのオシャレな店は存在しない	<p>T : 脅威</p> <ul style="list-style-type: none">• 当時としては特に定義していなかった (実際は、競合の出店、オペレーション経験がない事による食中毒等のリスクが想定される)



- **飲食/経営経験なし**
- 資金は限定的 (なし)



- 自分目線のターゲット
- **人気店の徹底調査**

1. ROT : 事業変遷

株式会社ROT : 創業期

2. 差別化集中戦略

特定の市場で差別化で優位に立って競争に勝つ戦略

- ・ 競合のいない市場に : 埼玉県戸田市
- ・ まったく新しい価値の飲食店を : **アジアン・エスニック**
- ・ 新しい提供方法と : **490円均一**
- ・ サービスで : **フレンドリーな接客**

創業時
コンセプト

【創業当時の市場環境】

市場	競合	自社
<ul style="list-style-type: none">・ ヤングファミリーを中心に人口が増加している・ 近隣駅利用客も増加	<ul style="list-style-type: none">・ 個人経営の居酒屋・ 大衆居酒屋チェーン・ 競合飲食店は少ない	<ul style="list-style-type: none">・ 20歳代前半のメンバー・ 飲食経験はない

1. ROT : 事業変遷

株式会社ROT : 創業期

3. ターゲット+4P シンプルなマーケティング戦略

	Segmenting	Targeting	Positioning
STP	<ul style="list-style-type: none">• 地元で質の高いサービスを求める顧客• 流行/差別化された商品に敏感な顧客	<ul style="list-style-type: none">• 近隣エリアに居住するヤング層 (M1/F1層) ※他の年代は視野に入れず	<ul style="list-style-type: none">• 戸田近隣では、唯一のオシャレな店舗• 地域一番の接客サービス



	Product	Price	Place	Promotion
4P	<ul style="list-style-type: none">• エリア唯一のアジアン・エスニック• フレンドリーな接客サービス	<ul style="list-style-type: none">• 490円均一 わかりやすい価格設定 (当時では画期的)	<ul style="list-style-type: none">• 競合不在の立地• JR戸田公園駅 駅近物件	<ul style="list-style-type: none">• 常連客重視<ul style="list-style-type: none">- リピート獲得- クチコミ

1. ROT : 事業変遷

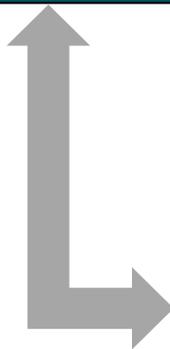
株式会社ROT : 事業拡大

1. 成功要因のモデル化

成功したときこそ振り返り、要因をモデル化する（お好み焼き業態の事例）

STP (ターゲット)	<ul style="list-style-type: none">増加傾向にあるファミリー層（子供のいる世帯）をメインターゲットとした自分でお好み焼きを焼く、セルフダイニングを楽しみたいお客様	
STP (ターゲット)	Product	繁盛店と同じ、クオリティの高い商品群
	Price	北戸田の市場に合わせた、リーズナブルな価格
	Place	JR線高架下（駅の西口/東口からの来店を獲得）
	Promotion	顧客とのコミュニケーション（親子イベント）
	People	焼き方サポートができる人材を徹底して育成
	Process	フレンドリーな接客（ 元気な笑顔の接客サービス ）
	Physical Evidence	オシャレな店舗設計（一般的な店舗と差別化）

STP
(ターゲット)



1. ROT : 事業変遷

株式会社ROT : 事業拡大

2. 自社の実力を正しく把握してモデル化 VRIOのフレームワークを用いた内部環境分析

価値があるか	YES	<ul style="list-style-type: none">• 繁盛店と同じクオリティの商品が、北戸田でリーズナブルな価格で提供• 地元で親子との対話が楽しめる (コト/トキ消費需要に対応)
希少か	YES	<ul style="list-style-type: none">• 地域唯一のセルフダイニング• フレンドリーなスタッフは希少 (当時)
模倣コストは大きいか	YES 北戸田においては模倣困難	<ul style="list-style-type: none">• 店舗規模、スタッフ教育等を含め、個人での模倣は困難• 大手が入るほど、市場の魅力はなかった (当時)
組織体制は適切か	YES	<ul style="list-style-type: none">• フレンドリーな接客指導の「型」が完成していた• アルバイトスタッフを主役にする風土であった

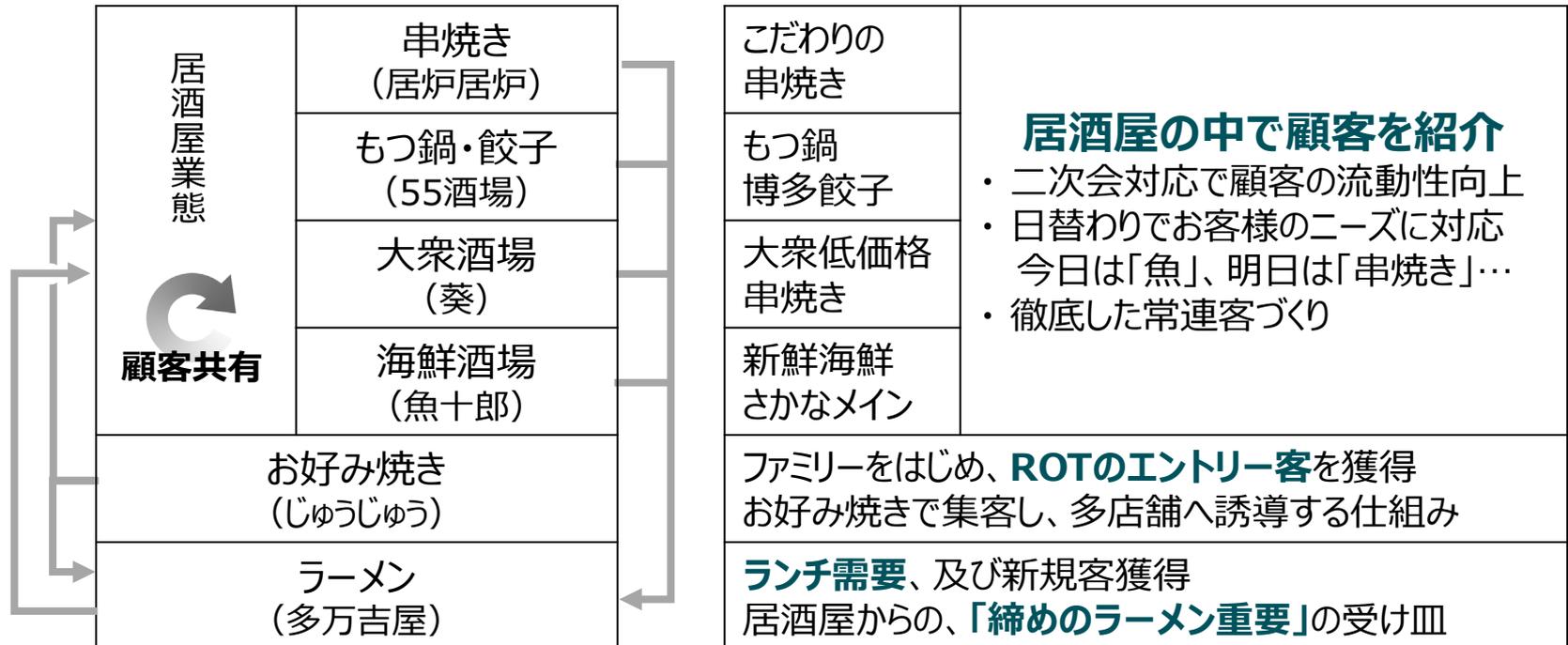
1. ROT : 事業変遷

株式会社ROT : ドミナント展開

1. 飲食行のセオリー

「エリア集中」と「業態集中」を融合させた戦略

「胃袋シェア獲得」の発想と、ユニークな業態集中でROTシェアを拡大

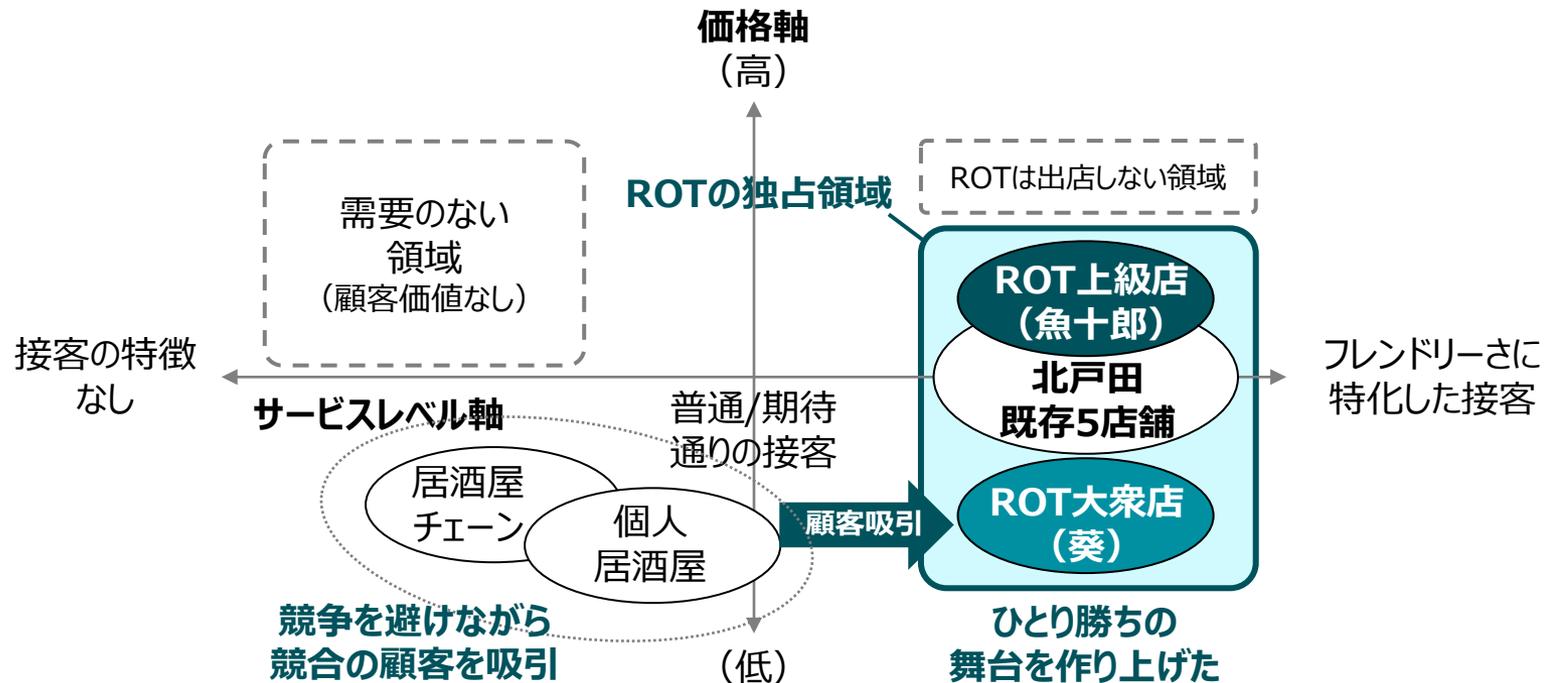


1. ROT : 事業変遷

株式会社ROT : ドミナント展開

2. 戦略グループ

価格帯のみでなく、サービスレベルを差別化して大衆業態に参入



1. ROT : 事業変遷

株式会社ROT : 店舗数の推移

中期経営計画実施期間は、年間4店舗の開店を基本に展開
2019年12月現在、埼玉県南部に28店舗展開中



2. 飲食業 ケーススタディ 4

課題

1. 社長交代の背景

ROT社長交代を決断した時、会社の内的/外的環境はどのように変化していたでしょうか？

また、どのような企業戦略的な背景があるかについて考えてください。

2. 社長交代の評価

あなたが仮に、ROTの社長であったとした場合、中期経営計画（30店舗の出店）を達成した後、社長交代を考えますか？

1) 社長交代に賛成か/反対か？ その理由は何か？

2) 社長として続投する場合、中期経営計画後はどのような戦略とするのか？

自分の考えをまとめてください。

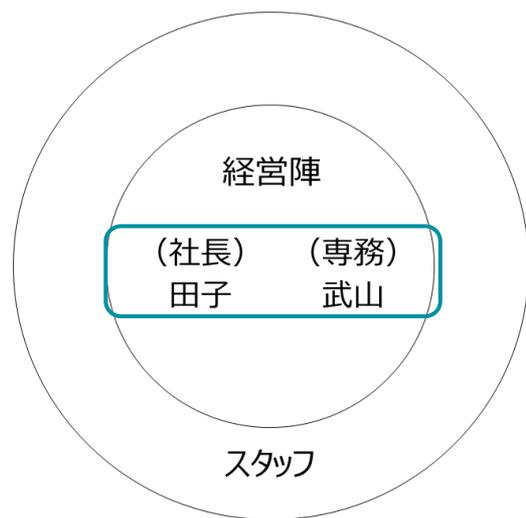
参考資料： 株式会社ROT (A) ~ (D)

2. 飲食業 ケーススタディ 4

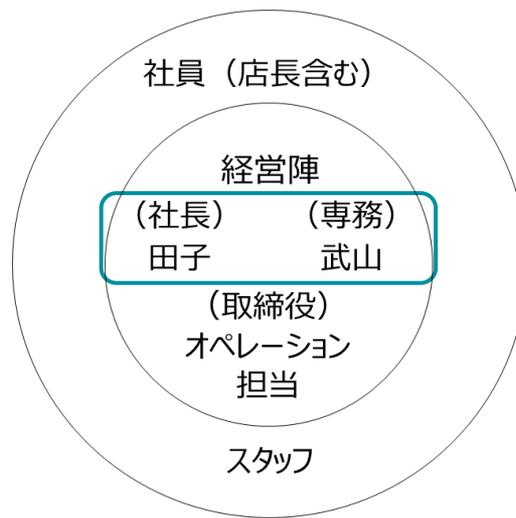
環境分析

中期経営計画前後での分析

内部環境： 組織体制
フラットな組織を、2人のトップが強力にけん引する構造



【中期経営計画前】



【中期経営計画～社長交代発表】

2. 飲食業 ケーススタディ 4

環境分析

中期経営計画前後での分析

内部環境： 組織の成長（店舗数の拡大）
限定的な商圈に、複数店舗を展開
様々な施策を打つが、カニバリゼーションは確実に発生

エリア	店舗数	
	2010年末	2015年度
戸田公園	4	4
北戸田	3	7
武蔵浦和	2	4
戸田	1	3
その他（埼玉県内）	1	5
合計	11	23

2. 飲食業 ケーススタディ 4

環境分析

中期経営計画前後での分析

外部環境： 競合の台頭

個人経営： 個人経営店の出店が増加

大手企業：

- ・ 居酒屋チェーンの参入（大型店舗）
- ・ 低価格/均一価格の焼き鳥チェーンの参入

競合の参入は増加するものの、サービス（ヒト）とオペレーションの差別化効果で、顧客流出するほどの競争は少ない。

問題は、市場に対する飲食店の数が限界に近付いており、市場の魅力度は低下していること。

2. 飲食業 ケーススタディ 4

環境分析

中期経営計画前後での分析

戦略実行の視点： 経営の方法を変える時期にきている

- ・ 組織形態： 30店舗運営への対応
一般的には、規模に伴う組織構築が必要
- ・ 経営スタイル： トップによるけん引
規模とともに、限界となる（経営者の賞味期限）
- ・ 組織の成長： 環境変化への対応
変化に合わせた戦略変更、
組織としての成長が必須となる
- ・ 経営者育成： 人財育成
店長クラス人財に対する経営者育成

3. 戦略変更：社長交代ディスカッション

課題

2. 社長交代の評価

あなたが仮に、ROTの社長であったとした場合、中期経営計画（30店舗の出店）を達成した後、社長交代を考えますか？

- 1) 社長交代に賛成か/反対か？ その理由は何か？
- 2) 社長として続投する場合、中期経営計画後はどのような戦略とするのか？ 自分の考えをまとめてください。

全体ディスカッション

3. 戦略変更：社長交代ディスカッション

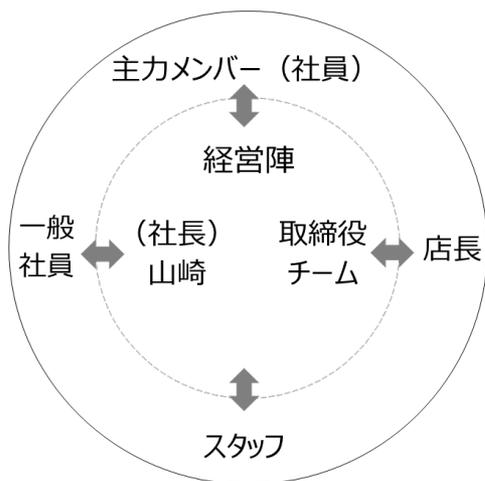
現在のROTの方針

経営スタイル

従来のトップけん引型から脱却し、「Teamで成果を出す」組織を志向

二律双生へのチャレンジ

- ・ 全店舗繁盛店を目指すが、先ずは人財育成から再構築
- ・ 時間的な制限がある中、「権限委譲」で全員参加を促進
- ・ 成果主義を導入しながらも、「Teamで成果を出す」ことが必須条件



更なるフラット化を目指す円形組織

経営陣と現場の壁を取り除き、フラットな組織ならでの信頼関係を重視。

スタープレイヤーによる会社運営ではなく、組織全員が参加する仕組みを構築。

➡ ヒトとサービス力で、圧倒的な競争優位を築く

第6回 まとめ

本日のラーニングポイント

1. 内部環境/外部環境への対応

内部：組織の成長に合わせた人的資源管理、経営組織の構築

外部：環境変化を的確につかみ、必要に応じて戦い方を変える

2. 経営者の賞味期限

環境の変化により、経営スタイルはマッチしなくなる。

経営者自身の成長は必要。

3. 二律双生

相反することにも、積極的に挑戦することも求められる。

例えば、ヒトを育ててから事業拡大等ではなく、基本は同時に進めること。

コースのラーニングポイント

1. 6次化へのチャレンジ

一般的に、6次化参入はリスクを伴う。

しかし、リスクの原点は「バラつき」であり、セオリーを活用することでバラつきの度合いを抑えることは可能。

2. バーナードの組織成立要件

- ・ 共通目的： 目的の共有
- ・ 貢献意欲： 協働の意思を持つ
- ・ コミュニケーション： 浸透するまで言い続ける

3. 振り返り

成功/失敗、振り返りを行うことで、組織にナレッジを蓄積していく。