



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ベジテリアン・レストランの出店計画

5

あおば食品の主要な業務は、産地直送の有機栽培野菜を使ったベジテリアン・レストランの経営である。このレストランは各種の冷野菜や温野菜、スープやパスタをバイキング方式で客が選ぶもので、健康や美容に关心のある顧客や、食餌治療をしている顧客に特に人気がある。あおば食品は一年前にある地方都市に進出してベジテリアン・レストランを一件開店させたが、予想外に早く地元顧客に浸透したため、この都市で複数店舗を展開することにした。

現在営業しているレストランはこの地方都市の中心部にあり、近くのオフィスビルで働く人々や、最近建ち始めた都心マンションの住民が主な顧客である。市中心部にはかなりの出店余地があると見込まれるが、競合が進出してくる可能性もある。本年度以降の市中心部の予想される採算性は表1の通りである。

10

15

表1：市中心部の合計出店数と一店あたり利益

合計出店数	一店あたり予想年間利益（百万円）						
		1	2	3	4	5	6
1	70						
2	50						
3	30						
4	10						
5	-10						
6	-30						

以下、一店増える毎に、一店あたり利益は20百万円下がると予想される。

20

25

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール 大林厚臣助教授がクラス討議の資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールに帰属する。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright © 大林厚臣 (2001年9月作成)

現状では、あおば食品がすでに一店を開業させており、年間 70 百万円の利益を上げることが予想される。あおば食品の成功を見て、競合のわかばフーズも市中心部に同様なベジテリアン・レストランの出店を考えるであろう。二社が出店した場合のコスト構造や集客力はほぼ互角で、その場合には市中心部の二社の合計出店数に対して、どちらも表 1 のような一店あたり利益になるであろう。

一方で、この地方都市の郊外のショッピングモールにも出店の可能性がある。こちらは出店するとしても一店のみだが、顧客層が市中心部と異なるので収益予想が難しい。大いに成功して年間 80 百万円の利益をあげる可能性が 20%、年間 20 百万円の可能性が 20%、収支がちょうど均衡して利益ゼロの可能性が 60% と予想される。郊外の出店いかんや、郊外の利益がいくらになっても、表 1 に示した

市中心部の利益に影響はない。

市中心部に関しては、今すぐ出店を決めて用地取得にかかれば、あおば食品はわかばフーズに先立って出店することが可能であろう。ただし、出店準備にさける人数の制限から、市中心部と郊外ショッピングモールの両方に出店することはできない。もっとも、中心部だけなら二店以上の出店でも競合に先立って進めることができある。今すぐに出店準備を始めなければ、市中心部では競合のわかばフーズが先に出店するであろう。わかばフーズも、望めば複数の出店が可能である。

わかばフーズがショッピング・モールに出店する可能性はない。しかし、あおば食品が今ショッピング・モールへの出店準備を始めなければ、他のテナントが出店可能なスペースを取得してしまうであろう。

あおば食品、わかばフーズともに、利益最大化を経営目標としており、そのことは互いに承知の事と思われる。あおば食品はどのような出店計画を立てれば良いのだろうか。一度立てた出店計画を短期に撤回することは会社の信用を守る上で望ましくない。

不 許 複 製