

特集 飲食業支援の今

## 第3章

# 店外売上確保で業績改善 複数の柱でリスクヘッジ経営

——洋風居酒屋2店舗の支援事例 河野祐治さん



笹原 和男  
東京都中小企業診断士協会

## 1. 飲食業出身の専門コンサルタント

飲食店専門のコンサルタントとして活躍する河野祐治さん。かつて2店舗しかなかった飲食店での皿洗いのアルバイトからスタートし、同店が大手外食企業に成長するまで、飲食業の第一線を体験した。飲食店コンサルタントは多いが、飲食業界出身のコンサルタントは少なく、河野さんはその中の1人である。

約18年前にコンサルタントとして独立。独立後は年間100件以上の飲食店のコンサルティングと開業・新店プロデュース、既存店のリニューアルを手がける。現場を知り尽くした実践的な支援には定評がある。講演・セミナーも全国で実施し、メディアの取材や執筆実績も豊富、著書も4冊執筆とマルチに活躍している。



飲食業界の第一線で活躍し、独立した河野祐治さん

## 2. 洋風居酒屋を支援

### (1) 支援事例

河野さんは新型コロナウイルスの感染が拡大する中においても多数の飲食店支援を行っているが、本章においては、このうちの1つである洋風居酒屋「ワインとクラフトビールはるばる」(以下、はるばる)および姉妹店「和食とワイン 晴次郎」(以下、晴次郎)の支援事例を取り上げる。

### (2) 支援先店舗の紹介

オーナーの岩崎さんは、「はるばる」と「晴次郎」の2店舗をJR立川駅近くで経営する個人事業主である。「はるばる」は2011年開業で32席、「晴次郎」は2015年開業で18席の店舗である。

ワイン、クラフトビールに特色があり、中でもワインバイキング、自然派ワインが人気である。また、全部で25種類のクラフトビールを楽しめる。ビールとワインに合うフードメニューも提供している。客単価の平均は4,500円前後であり、顧客層は40~60歳代の方が中心で、6対4の割合で女性が多い。

### (3) 支援のきっかけ

河野さんとオーナーの岩崎さんとの出会いは、今から10年以上前にさかのぼる。岩崎さんがまだ飲食業の会社に勤務している時代に

受講したセミナーの講師が、河野さんだったのだ。

岩崎さんは2011年に独立して開業したが、「はるばる」の売上は当初低迷し、客数も増えなかった。岩崎さんは、この当時河野さんのブログを欠かさず読んで参考にしてきた。さまざまな場面でブログに勇気づけられて、河野さんと一度直接話してみたいという思いを持つようになっていた。

その後、約6年前に2号店の「晴次郎」を出店したが、売上は低迷し、「はるばる」と同様にキャッシュが底を尽きかけた。

この頃、河野さんが専門家派遣制度のことをブログで発信しており、これを見た岩崎さんはサポートを依頼。専門家派遣制度のサポート終了後に河野さんと顧問契約を締結し、支援を受けるようになった。



「はるばる」の店舗外観

### 3. コロナ禍でキャッシュが急減

#### (1) コロナ禍当初の経営状況

コロナの影響が出る前の2020年1月、2月については、「はるばる」の売上は前年同月比1~2%減であった。しかし、河野さんが主に支援していた「晴次郎」の売上は前年同月比で、1月が125%、2月が183%と非常に好調であり、2店舗合計では前年実績を上回っていた。

しかし、ここで新型コロナウイルスの感染が拡大。2020年3月の売上は前年同月比73.5%まで減少し、最初の緊急事態宣言発出後の

4月には前年同月比約40%まで減少したのである。

#### (2) 資金ショート危険

2020年4月、5月には売上の急減により、もともと厳しかった資金繰りが非常に厳しくなり、資金ショート寸前の状態にまで陥った。まさに「どん底」の状態である。

#### (3) 当時の課題

##### ①キャッシュの確保

当時の課題は、何よりもキャッシュの確保であった。いかにして資金繰りの不安をなくすかが最大の課題だった。

##### ②店外売上の確保

また、店外売上を確保することも課題であった。売上には大きく分けて、イートインである店内売上と、テイクアウト、デリバリーをはじめとした店外売上の2種類がある。これまでは店外売上の確保には取り組んでこなかった。しかし、店内への来店客数の回復が見込めないため、店外売上を確保する必要があった。

##### ③スタッフのモチベーションの確保

営業時間が短縮され、店舗の稼働率も大幅に低下し、スタッフのモチベーションをいかにして保つかも課題であった。

### 4. 攻めの資金調達でコロナ後に備える

#### (1) まずは延命

コロナ禍の厳しい経営状況において、どのような対応策を講じたのだろうか。

資金繰りが非常に厳しい状況にあったが、コロナ対応策の特別融資制度による借入、既存の借入金の借り換え、さまざまな補助金・助成金・給付金などを活用し、手元のキャッシュを増やせるだけ増やしてまずは延命を図った。

#### (2) 増えたキャッシュで現状打破

その後、現状打破のため、上記で増えたキ

キャッシュを使い、攻勢に転じる。

河野さんは増えたキャッシュを延命だけに使うのではなく、新しいことに挑戦し現状打破を図るべきだと主張する。

また、河野さんは、これからの飲食店は店内売上と店外売上の両方で売上を上げる必要がある旨をコロナ禍の前から主張してきた。そのため、岩崎さんは店外売上の重要性については、以前から意識はしていた。

コロナ禍で店内売上が見込めない状況においては、店外売上に活路を見いだすしかない。そこで、岩崎さんは店外売上を確保するためにすぐに動き出す。

まずは増えたキャッシュを使い、「はるばる」の店内の席を1席なくし、そこにテイクアウト用の作業台を設置した。冷凍冷蔵庫も購入。視認性を高めるため店外に看板を増やし、テイクアウト用資材の購入やチラシの作成なども行った。

また、同店で2021年1月からはUber Eatsも始めた。自店の強みを生かしたメニューにしたことや普段からお客様との関係性が強かったことから、Uber Eatsは好調である。Uber Eatsに関しては、現在は自店のテイクアウト用商品のみで行っているが、今後はテイクアウトのフランチाइズにも加盟し、こちらも併せて店外売上を増やしていくことを考えている。

また、営業時間短縮要請下において、少しでも営業時間を確保するため、開店時間を16時から13時に早めて営業時間を延ばしている。コロナ禍でも一度も休業せずに営業を続けているが、これらのことも売上に貢献している。

## 5. 店外売上の確保で業績改善

2020年4月に前年同月比40%であった2店舗の売上は、上記の対応策の結果、徐々に回復を見せる。5月以降、各月の売上の前年同月比が毎月約10%ずつ改善していき、8月には前年同月比約67%まで改善。9月には前年同月を上回るまでに回復した。10月にはGo

To Eat キャンペーンの恩恵を受け、前年同月比約120%まで回復を見せたのである。

しかし、2020年11月からの営業時間短縮要請の影響を受け、11月の売上は前年同月比102%となり、12月には前年同月比62%まで落ち込んだ。

さらに2021年1月には2度目の緊急事態宣言が発出された。1月より始めたUber Eatsの売上が大きく貢献し、売上は前年同月比70%程度で済んだが、もしUber Eatsを始めていなければ、前年同月比で50%台まで落ちていたと想定される。

1月は営業日数が少なく、Uber Eatsの販促もそれほど行っていなかった。それでもUber Eatsの売上が25万円程度となり、大きな手応えを感じた。



「はるばる」のテラス席と看板

## 6. 今後の課題

### (1) ゴーストレストランの開業

河野さんと岩崎さんは、今ではなく3年後を見据えてビジョンを描いている。まずは法人化により、スタッフの雇用状態をより明確なものとし、満足度を向上させる。そして、3店目となるデリバリー専用のゴーストレストランを2021年中に開業することを目指す。

### (2) 何よりもリスクヘッジ経営が重要

コロナが収束したとしても、いずれ必ず何かしらの「災難」に見舞われる。これまでもBSE騒動、リーマンショック、東日本大震災、

今回のコロナ禍と、飲食店はさまざまな非常事態に直面してきた。

「コロナ収束後も、いずれまた何かが起こる」のであれば、リスクヘッジ経営が重要である。今後も何らかの「災難」が起きるという前提で、しっかりとした事業戦略を練ることが重要である。

## 7. 今後の飲食業界はどうなる

### (1) 飲食業支援において重要なこと

#### ①積極的な情報発信

飲食業の方は、補助金・助成金などを含め国や自治体の行うさまざまな施策を知らない場合も多い。そのため、中小企業診断士の積極的な情報発信が重要になる。

#### ②強みで勝負

飲食店は、それぞれ強みや独自の特色を持っている。したがって、支援にあたっては「この飲食店の強みは何だろう」「この飲食店ならではの特色は何だろう」ということを徹底的に考え、この強みや特色を生かして支援策を考えることが重要である。これはすなわち、流行やトレンドに左右されないということである。

#### ③具体的な状況に応じた対応策を

個人経営の飲食店支援においては、最初からSWOT分析や経営理念などを持ち出すのではなく、各店舗の置かれている状況に応じた対応策を講じることが重要である。

### (2) 今後の飲食業界のあるべき姿

「飲食業界はコロナが収束しても、完全には元の状態に戻らない」と河野さんは予想する。

これまで有望であったインバウンドや出張族は、しばらくは元に戻らず、宴会の需要も戻らない。これまで「災難」に見舞われたときに強かったのは、地域密着の飲食店であった。したがって、地域密着の営業に合ったレイアウト、品ぞろえ、料理のポーシオン、接客を考えるべきであると河野さんはいう。

地域密着の営業では個人客、すなわちお一人様対応が重要となり、カウンター商売が重視される。店舗のレイアウトもカウンター主体のレイアウトになるものと予想する。

近年では飲酒する人がかなり減っている。したがって、今後は酒類業態店舗もあれば、ノンアルコール業態店舗もあるというような飲食業における多角化が進むと予想する。

コロナ禍でデリバリー、テイクアウト、通販などを始めた飲食店も多い。今後はこのような流れがさらに本格化し、店内売上と店外売上を合わせて飲食店の売上になるという考え方が主流になると河野さんは考える。

### (3) 支援先との信頼関係の構築が重要

今回の支援事例では、キャッシュを最大限増やして、将来の売上のために使うという考えがあった。借入を増やす場合には、将来、返済義務が増えることになる。そのため経営者は返済の不安から、通常は借入を増やすことに不安を覚える。しかし、岩崎さんは河野さんを全面的に信頼し、借入を大幅に増やした。これは中小企業診断士と経営者の間に強固な信頼関係がなければできないことである。支援にあたってはこの信頼関係の構築が基本であり、重要であると筆者は考える。

#### 河野 祐治

(かわの ゆうじ)

飲食店コンサルタント。2005年中小企業診断士登録。年間100件以上のコンサルティングと開業・新店・新業態プロデュースを手がける。現場を知り尽くした実践的な支援に定評がある。講演・セミナーも全国で実施し、メディアの取材や執筆実績も豊富。



#### 笹原 和男

(ささはら かずお)

都内の総合人材サービス企業で経理業務を担当。連結決算、個別決算、開示書類作成、税務申告、税務調査対応、管理会計、予算策定の取りまとめなど、経理・税務業務を幅広く担当し、上場企業で20年以上、経理・税務業務に従事する。2020年中小企業診断士登録。

