

## コロナ禍で次のステージを目指す 飲食業の経営革新



山岸 一

東京都中小企業診断士協会

### 1. はじめに

新型コロナウイルスの感染拡大で経済活動が大きな影響を受けている中、特に飲食業にとっては厳しい状況が続いている。多くの飲食業では、各種給付金や雇用調整助成金で固定費の補填を受けつつ、飲食業のニューノーマルとなっている感染症対策やテイクアウト等の対策で、少しでも利益を確保しようと呼んでいる。

しかしながら、コロナ禍による影響が1年を超えて継続し、営業時間制限等が繰り返されることで、いっこうに出口は見えない。このような状況下、経営革新を図ることで変革を目指す事業者も少なからず存在している。飲食業の経営環境はかつてないほど急速に変化しており、このような環境変化に対し、自身が柔軟に変革できる能力がますます必要となっている。

### 2. A社およびX社支援に至った経緯

A社は、コロナ禍以前は良好な事業運営で飲食店を複数店舗経営していたが、長引くコロナ禍で金融支援を伴う経営改善に取り組むにあたり、その経営改善計画の策定を支援することとなった。また、A社の実質的な経営幹部は、食材調達やオペレーションのネットワークをビジネスとするX社の経営者を兼任しており、A社の経営改善と同時に、X社が関与する複数の事業者に対し、アフターコロナを見据えた経営革新に係る支援も行うこととなった。

### 3. A社およびX社の概要

#### 【A社】

銀座、新宿、池袋、渋谷等の都心部で、オセアニア料理店、ポルトガル料理店等8店舗を運営していたが、都心の繁華街で店舗展開をしていることから、テレワークや外出自粛の影響を大きく受けている。一方、味とサービスを重視し、シェフやフロアスタッフの教育に力を入れてきた経緯から、アフターコロナを見据えて、基本的には従業員をリストラしない方針で運営している。

#### 【X社】

和牛や黒豚等の厳選された食材を調達できる生産者とのルートを有し、自らも高級ハンバーガー店を運営している。また、イタリアン、フレンチ、ラーメン店等、全国の幅広い業種に対して、食材提供とコンサルティングを手がけている。特に、食用家畜は流通低迷にかかわらず生育するため、生産者にとっては新たな需要開拓が必須であり、生産者のためにも対策が急がれていた。

### 4. 支援の具体的方法

支援の方針としては、コロナ禍で一般的となった店内感染対策、キャッシュレス化、テイクアウト、デリバリー等を深く追求して差別化を図ること、アフターコロナを見据えて、別の視点でビジネスモデルを追求すること、さらに、経営革新の投資を軽減するため、各種補助金活用の可能性を検討することとした。

## 5. コロナ禍の取組みとイートイン機能の再現性の関係

	感染症対策	テイクアウト	デリバリー	EC
素材	◎	◎	◎	○
調理技術・味	◎	○	○	△
ビジュアル	◎	△	△	×
サービス	◎	△	×	×
空間演出	○	×	×	×

- ◎：再現性が十分維持される  
 ○：再現性は劣るが許容範囲である  
 △：再現性は劣る  
 ×：再現性はまったくない

コロナ禍の飲食店の対応は、感染症対策等、上表横軸の取組みが代表的であるが、このような取組みにより生じる時間の経過、場所の移転による品質低下を、イートインに近いレベルまで抑えて提供できるかどうか重要となる。これを再現性とし、消費者が期待する素材、調理技術・味、ビジュアル、サービス、空間演出のイートイン機能を縦軸として、テイクアウト等の各取組みによって、どの程度再現性が期待できるかを大枠でとらえることとした。

たとえば、味を強みとするラーメン店では、テイクアウトによって麺等の品質が落ちると評価した。また、味のほかビジュアルも強みとするフレンチでは、テイクアウトやデリバリーではビジュアルが劣化し、ECではビジュアルを追求することが不可能であると評価した。

次いで、次表に示すとおり、今回の支援対象事業者について、どの機能が既存事業でベースとなっている強みであるかを改めて確認し、その機能

機能面の強み	事業者	切り口
素材	焼肉店	消費者が口にするまで素材の再現性を高められないか
調理技術・味	ラーメン店	時間経過の劣化を防止することはできないか
ビジュアル	フレンチ	少し尖っても形を変えて提供する発想で取り組めないか
サービス	多国籍料理	出店地域を変更できないか
空間演出	多国籍料理	業種を変更して空間演出ができるサービスを継続できないか

をより高いステップに押し上げるためにどのような対策を講じていくべきかを検討した。

## 6. 経営革新の内容

### (1) 機能1：素材

X社のネットワークである東京都の高級焼肉店B社は、素材を強みとしてECにおける再現性のレベルアップを追求することとした。真空包装機と表示貼付用シーラー等を整備し、希少な高級ブランド牛を冷凍してECに進出することとなったが、たれ付き冷凍生肉を提供するだけでは素人である消費者の調理が加わることで再現性が十分ではないため、消費者が口にするまでの再現性を高める切り口で検討した。

B社は、イートインで高級備長炭を使用し、セルフではなく店員が焼くサービスを提供している点に特徴がある。これらを踏まえ、備長炭と七輪(B社ロゴ入り)もセット販売することで調理時の再現性を高めることとした。また、調理方法を動画配信し、動画を閲覧しながら消費者が調理できるサービスを導入することとした。

### (2) 機能2：調理技術・味

X社のネットワークである福岡県のラーメン店C社は、メニュー開発、テイクアウト、ECにおける再現性を追求することとなった。C社は、商業地で「メの一杯」を売りに夜間のみ営業していたが、新たにメニューを開発して店舗をビジネス街に移転、昼間営業にシフトして、ビジネス、ファミリー層をターゲットに再出発を図った。新たに製麺機を導入して、これまで仕入れていた麺に代えて「のびにくい麺」を製麺し、テイクアウトでも一定時間は麺の品質を確保できる一杯を提供することとなった。

X社のネットワークである福岡県の漁師・シェフが運営する和食店D社は、特殊な製氷機を導入し、水揚げされた魚介類を海水近似成分のシャーベットで保存することで、品質を低下させずにBtoBで提供するサービスを導入した。また、和食店を業態変更し、雑魚をほぐしてフライにしたフィッシュバーガーを開発、テイクアウトで販売することとした。

	A社 多国籍料理店	B社 高級焼肉店	C社 ラーメン店	D社 和食店	E社 高級フレンチ店
ターゲット変更のための移転	移転		移転		移転
メニュー転換	ジンギスカン		昼メニュー		
新たなテイクアウトスタイルへの進出			のびにくい麺	フィッシュバーガー	フレンチバーガー
EC 進出	進出	進出	進出	進出	進出
最新設備導入	最新フリーザー			特殊製氷機	最新フリーザー
販売後の新サービス		備長炭・七輪、 動画			

### (3) 機能3：ビジュアル

X社のネットワークである北海道の高級フレンチ店E社は、商業地からファミリー層を集客できるショッピングモールに移転した。また、デリバリー対応策として、フレンチ素材をハンバーガーとしてメニュー化することとした。少し尖ってはいるが、舌平目バターフライのラタトゥイユソースバーガー、鹿バーガーの黒トリュフソース等のメニューで、テイクアウトによりフレンチを別のスタイルで味わってもらう施策とした。

### (4) 機能4・5：サービスと空間演出

飲食店はテナント入居が一般的である。不動産を保有しているホテル・旅館等と比較して移転の負担が少ないため、店舗の移転は比較的容易である。

A社は、サービスと空間演出を重視していることもあり、都心の繁華街から、居住者の需要も期待できる麻布等の地域に移転することとした。また、強い換気力で感染リスクが低いとされる焼肉店が比較的盛況であることを踏まえ、これまでの多国籍料理からジンギスカンに業種転換した店舗を整備することとなった。ジンギスカンの肉は、X社の仕入力でニュージーランドから特別なラム肉を調達し、第3次ジンギスカンプームを狙うこととした。

### (5) ECのポイント

すべての事業者でECに進出することとした。前述のとおり、ECでは基本設備として真空包装機と表示貼付用シーラー、フリーザー等が必要となる。販売計画数量によっては、キッチンを中心としたキッチンに準じた規模に拡大整備すること

も必要で、実際にキッチンを改装する計画も立案した。

また、冷凍設備は技術が日々進歩している分野である。前述のような海水近似成分のシャーベットを製造する特殊な製氷機のほか、サンドイッチや握り寿司、動物性脂肪生クリーム等を、風味を劣化させずに冷凍できる超高速冷凍機も製品化されており、さまざまな食品の冷凍が可能となっている。包装材も進化し、鮮度を保つパッケージの出現等によって、今後は食品の提供方法が大幅に進歩する可能性も期待される。

### (6) 各社の取組みの整理

各社の取組みを整理すると、上表のとおりである。各社ともに、コロナ禍における取組みによって、イートインと比較して劣る機能を経営革新でカバーし、次のステージの飲食業モデルを目指すこととなった。

## 7. 支援の成果

今回、A社およびX社のネットワーク事業者とともに、次のステージの飲食業について検討し、これを実現すべく、必要な取組みや設備について施策を立案した。また、施策によっては移転コストのほか、最新設備機器、販売促進等のコストが発生することから、ものづくり補助金や事業再構築補助金等の活用を目指した。

これまで、長年にわたり培ってきたビジネスモデルの下で運営してきた各事業者は、その転換を余儀なくされることとなったが、補助金制度等ができるだけ活用し、次のステージの飲食業としての展開を検討しており、力強い意気込みが感じられた。

## 8. さらに次のステージの飲食業に期待すること

### (1) デバ地下等のテナント集積施設における協同体制

ここまで述べてきたとおり、最新鋭の冷凍設備、パッケージング設備等を有していれば、ほとんどの食品はECで展開することができる。しかしながら、これらの整備には一定の資金が必要である。

そのような中、テナントが集積する商業ビルのフロア等において、共同で集中的に冷凍する仕組みが整備されていれば、資金や機器稼働率等の問題を複数の事業者間で負担し、軽減することが期待される。

たとえば、洋菓子店が集積するフロアに冷凍機区画が設置されていれば、最新冷凍機で動物性脂肪生クリーム等の冷凍が可能となり、フロア全店舗のEC展開が期待できる。また、BASEやshopify等の新たなECプラットフォームを共同で整備することで、コストを抑えて販売できる可能性もある。こうして、EC販売の規模を拡大できれば、各店舗がセントラルキッチンを整備して食品製造業の機能にまで生産力を高め、エリアを限定せず販売することも視野に入ってくる。

### (2) 変革に対応していく経営姿勢

運営ノウハウが比較的型にはまっているといわれる飲食業であるが、急速に変化する外部環境に対して自身を柔軟に変革できる能力は、ますます求められるであろう。今後は、このような経営意識を多くの飲食店に持っていただく支援と、このような経営姿勢を経営革新に結びつけて具体化していく支援が、よりいっそう必要になると考えられる。