

特集 コロナ禍を乗り越えるフランチャイズビジネス支援

## 第4章

# 老舗の割烹料理店の大変身 ——弁当宅配事業の活用事例



島津 晴彦  
東京都中小企業診断士協会

### 1. 老舗の割烹料理店 B 社

本章では、東京都内で老舗の割烹料理店を経営する B 社の事例として、フランチャイズ (FC) の宅配事業を活用した取組みについて紹介する。

同社は、昭和28年に創業し、当初は定食や弁当の配達事業を行っていた。現在の3代目社長は、都内の複数の有名料理店で修業をした後に B 社の経営を引き継ぎ、自身の調理技術を生かすため、割烹料理店へと事業を転換した。

同社の特徴としては、慶事や弔事の会食でのコース料理を中心に提供していることが挙げられる。結納、顔合わせ、お食い初め、初節句、還暦のお祝いなど、家族のお祝い事のほか、法事、精進落とし、忌中払いなど、親族での集まりに多く利用されており、近隣地域の人に特別な場での料理を提供している。



B 社で提供しているコース料理

店舗には趣の異なる個室が4部屋あり、2階には最大で100名の収容が可能な個室がある。慶事・弔事での利用のほかにも、近隣企業の懇親会でも定期的に利用されている。

### 2. コロナ禍の影響

新型コロナウイルスの感染拡大により、同社は大きく2つの影響を受けている。

#### (1) 慶事・弔事での会食の減少

1つ目は、これまでお祝い事や法事後に開かれていた会食が大幅に減少したことである。

これまでの法事であれば、各地に離れて住んでいる親族を招いて寺院などで法要を行い、飲食店で会食をするという流れが多かった。しかし、コロナ禍においては、密集、密接、密閉の「三密」を避けるために、会食までは実施せずに解散するケースも出てきている。特に、法要では高齢の方々が多く集まることから想定されるため、会食での感染を懸念して、予約数が大きく減少している。

また、お祝い事でも同様の状況で、自宅で家族のみでお祝いを済ませるなど、外出して飲食店で会食をする機会が減っている。

そのため、同社の利用目的の中で大きな割合を占めていた慶事・弔事での飲食提供は大きく減少し、売上高もコロナの影響を最も受けた2020年4月には、前年度の平均月商の2割程度にまで落ち込んだ。

## (2) 企業の懇親会の減少

2つ目は、近隣企業のリモートワークの推進による懇親会の減少である。

店舗の2階にある100名収容可能な個室で、近隣企業のセミナー・社員研修後の懇親会での利用や、年末・年始の宴席など法人の利用もあったが、セミナー・研修をオンラインに切り替えるケースもあり、懇親会の機会が減少している。

また、対面で実施した場合でも、会議室での簡単な懇親会で済ませるなど、社外での大人数の懇親会を自粛する動きが出てきたため、法人の利用客も大きく減少することとなった。

## 3. 既存事業の見直しと転換

対面で会食する機会が減少し、売上も大きく減少していく中で、同社の事業の中で伸びる可能性のある事業が1つあった。それは、8年前に営業を受けて加盟を決めたFCの法人向けの弁当宅配事業である。

### (1) 新事業開始のきっかけ

これまで対面でのおもてなしを重視し、お客様の特別な日に寄り添った料理を提供してきた老舗割烹料理店が、弁当宅配事業を行うFCへ加盟したきっかけは、慶事・弔事向けの飲食提供に偏っていた売上を改善したいということであった。

慶事・弔事では、遠く離れた地域から親族を招待するケースもあり、多くの人が参加できる日程を考慮して、土日・祝日に開催されることが多い。当然、当日に料理を提供するため、B社の売上のほとんどが土日・祝日に集中しており、平日の時間の多くは、空いたまま無駄になっている状況が続いていた。

弁当宅配事業は、料理の提供シーン・目的、ターゲットとなる顧客層も異なっており、既存事業と競合することもないため、課題となっていた平日の空いている時間を埋めるために最適な事業であった。

### (2) 弁当宅配事業の概要

このFCの弁当宅配事業は、既存で飲食店を営んでいる事業者を対象にした事業である。調理設備や料理人などすでに抱えている自社のリソースを活用することが前提となっている。新たな設備投資も不要であり、加盟時の初期費用もなく、売上高に応じたロイヤリティの支払いだけで済むため、加盟のハードルが低い点も魅力的であった。

また、弁当を販売する先の顧客ターゲットは法人であり、会議での弁当利用などで大量発注する点が特徴である。不特定多数の個人を対象とした弁当宅配では、1注文当たりの販売数が少ないうえに、事前に注文の予測をすることも難しい。そのため、食材ロスのリスクも高くなる。それに対して、この弁当事業は、事前予約が入ることにより、仕入れのコントロールが可能で、食材ロスを抑制できる。そして、人員の調整についても容易になる。

提供する商品に関して、FC本部による加盟店に対する制約は多くなく、営業面のサポートとして、システムを活用した注文受付の代行や、販売促進・集客を行ってもらっているほか、商品開発についてのサポートなども受けている。

### (3) 既存事業からの転換

慶事・弔事での飲食店での会食機会は減少したが、会食の代わりに法要後に弁当をお渡しするケースや、自宅でのお祝いの際に弁当を注文するケースなど、弁当の宅配を会食の代替として求めるニーズが増えてきていた。

また、企業のセミナー・研修でも同様に、社外での会食を自粛する代わりに、ランチに豪華な弁当を準備するケースもあり、コロナ禍で店舗内での飲食提供が落ち込む中、弁当宅配事業が伸びる結果となった。

この状況を見て、3代目社長の決断は早く、新型コロナウイルス感染症の拡大が収束しない状況の中で、店内での飲食提供には見切りをつけ、伸びている宅配事業に自社のリソースをシフトしていく検討に入ったのである。

#### 4. 中小企業診断士のかかわり方

既存事業から弁当宅配事業にシフトするにあたり、私は中小企業診断士として、同社を取り巻く環境や、同社の強みを活用するにはどのような方針で事業を進めるべきなのかの分析を行うこととした。

##### (1) 事業環境の分析

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、店内での飲食提供をメインとする事業者は客数が減り、売上が大幅に落ち込んでいる状況にあるが、調理済み食品を自宅や職場で食べる中食（なかしょく）については、市場は増加傾向にある。

一方で、宅配事業を行う競合も急激に増加している。補助金や助成金を活用して、既存の飲食店がテイクアウト事業やデリバリーサービスを活用してデリバリー事業へ参入するケースもある。

デリバリーサービス大手の「Uber Eats」では、2022年1月23日のニュースリリースにて、登録店舗数が150,000店舗を超え、2016年からわずか5年間で約1,000倍に拡大したことを発表している。同じ業界大手の「出前館」も、2021年10月27日のニュースリリースで、加盟店舗数が2021年7月の80,000店舗から2021年10月時点で95,000店舗に拡大したとしている。

競合が増える中、他社との差別化をどのように図り、売上を確保することができるのか、さらに検討することとした。

##### (2) 他社との差別化

同社の強みの1つとして、これまで割烹料理店として、コース料理の提供を通して培ってきた高い調理技術がある。法人利用では、取引先のために見栄えや味が良い、質の高い弁当を求めるニーズがある。そのため、他社がお手頃な弁当を販売する中で、中～高価格帯の弁当を増やしていくことで、他社との差

別化を図れるのではないかと仮説を立てた。

また、メインの商品を中～高価格帯を中心にする判断した際に、3代目社長がこだわった点が1つある。それは、配達業務に自社で取り組むことである。

FC本部からは、加盟者向けに配送会社の紹介や提携などの案内もあったが、原則として自社で配達を内製化することに決めた。主な理由は、納品時間の厳守と配送品質の担保により、法人取引を行ううえでの信頼性を向上させるためである。

法人の弁当宅配事業では、味やそれに見合った価格などの検討が大切だが、配達する時間を厳守し、遅延なく配達できるかという点も非常に重要である。たとえば、取引先を集めての会議では、昼食の弁当の時間はあらかじめ決まっており、顧客の要望どおりに納品できない場合は、取引先との関係にも影響が出る。そのため、自社で配達することで、複数の注文が入った場合も、納品時間を基に配送ルートを調整し、確実に配達完了するように管理している。

また、価格帯が高い弁当であり、顧客の期待も高いため、配達した料理が納品時に崩れているようでは継続的な注文は期待できない。味も見栄えも満足いただけるように、配送の品質も担保する必要がある。

上記のような理由から、配達業務を自社で対応することにより、顧客からの信頼を獲得し、満足度を高めることで、結果的にリピート利用につながる結果となっている。

配達業務を内製化したことで、副次的な効果もある。それは、配達時に顧客と直接会話することで、顧客の声を収集できることである。たとえば、1,000円の弁当と2,500円の弁当では、顧客が注文した目的や利用シーン、期待することは異なるはずである。そして、今後も同様の弁当利用の機会があるのか、あるとしたら次回はいつなのか、納品時のちょっとした会話の中から、顧客の声を収集することで、定性的な情報を経営に活用することができている。

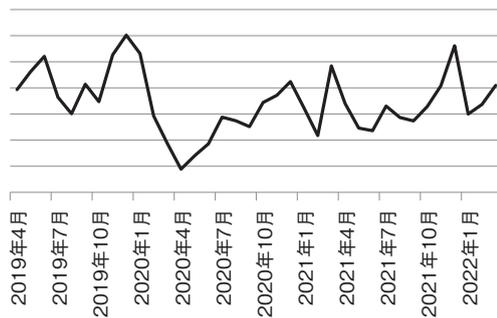
## 5. 弁当宅配事業へシフトした結果

### (1) 売上の状況

老舗割烹料理店から弁当宅配事業への転換を進めた結果、現在では売上高の構成割合は逆転している。店内での飲食提供は全体の1割程度に減少し、弁当宅配事業は全体の9割を占めるまでになっているのだ。

そして、全体の売上高としても2020年4月頃の状況から回復しつつある。コロナ以前の売上高と比べると、直近の決算期ではすでに7割程度まで回復しており、今期の売上高はコロナ前を上回る計画を立てている(図表)。

図表 コロナ前後の売上高の推移



筆者作成

### (2) 今後の課題

売上が回復している中、課題も残っている。

1つは、調理環境・作業環境の課題である。既存の主要な事業は割烹料理のコース料理を顧客に提供することであった。弁当宅配事業のFCに加盟した時点では、あくまでも既存事業の空いている時間を活用し、調理設備も既存のものを活用する前提であった。しかし、より多くの注文を受け付け、事業をシフトしていくには、効率的な調理環境・作業環境を整備する必要がある。

割烹料理のコース料理を前提とした調理場は、大量の弁当を調理して、盛り付けし、梱包する環境に適していない。効率的な作業スペースの確保や、大量生産を可能とする厨房

機器の導入など、新たな投資が必要となる。

もう1つは、人的リソース確保の課題である。懇親会や宴席での利用は少なくなってきたが、店内飲食の予約が入った際は、夜まで店舗を開いている必要がある。一方で、弁当宅配事業では午前から昼にかけての納品が多く、そのための下準備や調理を考慮すると、料理人が終日フル稼働となる可能性がある。

以上の状況から、B社では既存の店内の飲食事業を終了し、完全に弁当宅配事業にシフトする計画を立てている。これまでの割烹のコース料理とは異なる大量調理を行う弁当宅配事業に適した環境とするため、調理場の改装工事の計画や、調理時間を短縮し効率化を図るための調理機器の導入を進めている。

## 6. 今後の取組み

B社は、弁当宅配事業への完全シフトと並行して、新たな取組みも計画している。中食の市場が伸びている状況を踏まえ、今回整備した大量生産可能な調理環境を活用し、冷凍の総菜販売事業への新規参入を検討している。すでに販売先との交渉を開始しており、今期中には東京都内のショッピングモールにある食料品売り場での販売を開始する計画である。

B社は歴史ある老舗割烹料理店であるが、外部環境の変化に合わせて柔軟に事業を見直し、業績を回復してきた。外部のFCを活用する場合、ただ単に伸びている市場に参入するのではなく、しっかりと自社の強みを認識したうえで方針や計画を立てて事業を進めることがいかに重要であるか、このB社の事例から学ぶことができるだろう。

### 島津 晴彦

(しまず はるひこ)

慶應義塾大学卒業後、通信会社およびSaaS事業者にて法人営業に従事。2018年中小企業診断士登録。飲食店向けの支援のほか、セミナー講師、執筆なども行う。

