

特集 飲食業支援の今

## 第4章

# メニューの新奇性を アフターコロナのニーズに生かす

—東南アジアカフェの支援事例 白川淳一さん



中川 信吾  
神奈川県中小企業診断協会

### 1. 埼玉から全国の食品事業者を支援

株式会社はじまりビジネスパートナーズの代表・白川淳一さんは、埼玉県さいたま市に本社があるものの、食品分野への専門性が高いこともあり、全国各地の食品関連事業者からの声かけが多い。

工場点検や商品開発の過程において、新たな生産手法を取り入れる必要があるときに、経営者からは「補助金の申請支援」を委託されることが多い。そのときは、しっかりと経営計画を立ててほしいという白川さんの思いもあり、「経営革新計画の作成」から支援することにしている。

このような姿勢があるため、問い合わせを受けた案件からコンサルティングに入るものをはじめ、その他の案件でも中長期的な事業者との付き合いを築いているようだ。



支援先近くの鹿児島県・桜島をバックにする白川淳一さん

また、白川さんの専門領域である消費者の購買行動分析とNTT東日本のAIカメラやPOSレジの技術を応用して、スマートストア（レジがなくても決済が可能なコンビニエンスストア）などに取り組んでいる。

そのほかにも、LEC東京リーガルマインドの中小企業診断士講座の講師を務めるなど、多彩に活動している。

### 2. 東南アジア料理専門のカフェ

#### (1) 事業概要

本章で事例として紹介する支援先は、東京都内のオフィス街に創業した東南アジア料理を専門に取り扱う「青パパイヤカフェ」（仮名）である。

国産の青パパイヤ（熟していないパパイヤの実）を千切りにして、石臼でたたいて繊維を柔らかくすることで食べやすくし、東南アジア原産のスパイスや調味料を使ったソースであえたサラダが主力メニューである。社長が本場のタイで学んだ石臼での叩き方を従業員に伝え、本格的な食感を再現している。

従業員は社長の妻とアルバイトの2名である。白を基調としたおしゃれな店内は、健康的で清潔感のある空間を演出している。特徴的な青パパイヤの調理工程を見せて視覚的にもお客様に楽しんでもらうために、店内はオープンキッチンの造りにしている。

## (2) ターゲットとニーズ

顧客層の80%は女性である。全メニューが1,000円以上の価格設定にもかかわらず、アンチエイジングや整腸作用などを気にかける女性のお客様のニーズに合った食材を提供したことで、周辺のオフィス街に勤務するOLなどから好評である。

青パパイヤは近年、注目されているスーパーフード（栄養バランスに優れ、一般的な食品に比べて栄養価が高い食品。あるいは、一部の栄養・健康成分が突出して多く含まれている食品）の1つであり、タンパク質、糖質、脂質を分解する酵素をすべて併せ持ち、食物繊維が豊富なことが魅力だ。



青パパイヤ



青パパイヤのサラダ

## 3. コロナ禍の売上状況

### (1) 店舗の休業

新型コロナウイルス感染症の拡大による売上への影響は甚大だった。緊急事態宣言の発出に伴う東京都の外出自粛や休業要請があり、オフィス街に立地する支援先はリモートワーカーの増加の影響を受けた。

近隣のオフィスからの来店客が、2020年4月1日～4月15日は緊急事態宣言以前に比べて約8割減少した。4月16日以降は経営判断として店舗を休業しており、売上がない状況であった。

### (2) サプライヤーへの影響

飲食店業界全体がコロナ禍の影響を受けているために、原料の仕入れ先にも大きな影響が及んだ。支援先は国内でわずかながらも生産している青パパイヤ農家と契約し、夏～秋にかけては国産品のみを利用している。

そういったこだわりから、全国の青パパイヤ農家から支援先での取り扱いの要望が大変多い。取引量が減少することで農家が栽培をあきらめてしまうことも考えられ、支援先の強みでもある国産の青パパイヤが提供できなくなる懸念された。

### (3) 今後の見通しが立たない状況

緊急事態宣言による不要不急の外出自粛によって自粛ムードが継続し、客足は戻らなかった。対面接触が難しいために、支援先のビジネスモデルである店内での飲食はこのままでは立ち行かず、対策を講じる必要があった。

## 4. 支援先とともに課題に向き合う

### (1) 支援のきっかけ

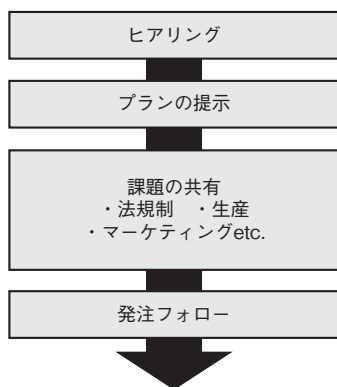
支援先との出会いは、LEC 東京リーガルマインドの講師である白川さんが、講師つながりで友好関係にある中小企業診断士から紹介されたことがきっかけだ。「食品関係なら白川さんだろう」と白羽の矢が立ったのだ。

初回のヒアリングは2020年1月頃、青パパイヤのサラダを世の中に広めるためのマーケティング支援をテーマにスタートした。しかしその後、コロナ禍により支援の方向性が変わった。では、具体的にはどのように支援が進められたのだろうか。

## (2) 支援の手順

今回のケースで実際に行われた支援の手順を聞いた（図表1）。

図表1 支援の流れ



### ①ヒアリングとプランの提示

まずは、コロナ禍でどのように店舗を運営していきたいのか、社長の意思を傾聴する。次に、Aプラン・Bプラン・Cプランと複数の案を提示する。

プランを提示する際は、コロナ禍の渦中で有効な施策とコロナ禍が落ち着いた後（アフターコロナ）でも有効に働く施策を組み合わせる。長期的な事業継続を視野に入れて提案することが重要だという。

### ②法的な課題を共有

提案するプランによって課題はさまざまだ。一例として、本ケースでは青パパイアのサラダを冷凍して販売するプランを提案し、社長は非常に前向きであった。

実務上の要件として、既存の飲食業から惣菜製造業へと業態が変わる。その場合、営業許可申請の手続きが必要であり、手続きなしに冷凍して販売してはいけない。そういった法的な課題を、社長に対して事前にアドバイスする。

### ③生産面の課題を共有

次に販売数量の増加が見込まれた場合を想定すると、いくつかの選択肢が発生する。製造工場を保有し自社で製造する、外部へ製造を委託するなどが考えられた。

現状は青パパイアを石臼で叩いているが、販売数量の増加に伴って人数を増やすのか、製造設備を導入して自動化するのかなど、生産性を上げるための要点がある。白川さんがこれまでに食品製造工場を支援した経験を生かし、技術的な実現性をアドバイスしていく。

### ④発注フォロー

業者の選定では、社長自身にネットワークがあればそれを生かしてもらおうが、ネットワークがない場合や特殊な設備の場合は、白川さんがこれまでの支援で構築したネットワークを生かして業者を紹介することもある。

## (3) 実施内容

本テーマにおける具体的な実施内容をいくつか紹介したい。

### ①テイクアウト用に小窓を設置

コロナ禍で店内へ入ることに抵抗を感じるお客様が多いため、店頭の小窓を取り外して外にカウンターを取り付け、店員とお客様が接触しないように対応するテイクアウト用の窓口を設置した。

### ②ホームページのリニューアル

今後は、テイクアウトや通販事業に力を入れていこうと計画していた。支援先のホームページはあるが、テイクアウトや通販事業について大々的にはPRされていなかったため、これらの事業の認知度が低いといった課題があった。そこで、トップページのデザイン・レイアウトの見直しやお問い合わせ機能の追加など、通販やテイクアウトについてPRする内容にホームページのリニューアルを行った。

その結果、ホームページを閲覧したお客様の来店が増加。お客様からのコンタクトが発生している。取組みによって、これまで潜在的であった青パパイアへのニーズが顕在化し、新規・既存顧客の両面から需要を創出した。

### ③石臼工程の自動化

手作業で行っていた原料の石臼たたき作業を効率化するため、餅つき機をパイパイ用に改造したものを設備メーカーへ特注した。餅

つき機を使用するアイデアは、白川さんの実家の和菓子屋で使われていた経験から着想を得た。餅つき機の導入後はこれまで3時間を費やしていた仕込み作業が30分に短縮され、大幅な効率化を実現した。

#### ④冷凍設備導入による柔軟な需給対応

ホームページで購入を呼びかけて全国へ流通させることで、家庭内でスーパーフードを食べたいというニーズに対応した。緊急事態宣言解除後も、店舗での飲食は減少し、オフィス内での飲食は多くなると予想される。

そのため、あらかじめ多く作り、ストックしておくことで需要に柔軟に対応する製造体制を整備した。また、冷凍を行うことで工数・労力が1日を通して平準化され、将来的に多店舗展開が図りやすいメリットがある。

### 5. 支援策の成果

これらの取組みによって、店舗内飲食が中心であった緊急事態宣言前の売上高と比較して130%の売上拡大を実現した。

青パパイアのサラダ専門店という新奇性から、緊急事態宣言解除後にTV番組や雑誌に取り上げられ、多くのお客様が店舗に足を運んだ。特に近隣のタワーマンションの住民を中心に、支援先の主力商品の注文が緊急事態宣言前の1.5倍に増加した。

また、遠方のお客様からも通販サイトに多くの問い合わせがあった。コロナ禍によって高まった健康・食生活への関心を取り込んだことが成功の要因であった。

支援先の原料原価は一般的な飲食店の原価率よりも高く、売上の40%ほどを占めるため、これら売上の増加分は農家の利益ともなり、支援先のみならず青パパイア農家の利益につながった。

### 6. 飲食店支援で大事なこと

白川さんは、眼前の課題への対応と長期的なプランのバランスを取りながら提案を行っ

ていく。支援先の事業者は「どうやって進めていくか」、いわゆるHOWの部分の漠然としていることが多い。有効な手段になる数多くの補助金を活用して、事業者の事情をとらえ、事業者の目線に立った提案を行っている。

また白川さんは、支援先や、これまでのコンサルティング活動により築き上げられた関係性を大事にしている。

一例を挙げれば、テスト品を販売先へ提供したり、販売数量が順調に拡大した後の生産性向上のために生産設備メーカーと連携したりしている。また、スマートストアを自分たちが運営していくことで、店舗の運営ノウハウが蓄積されている。支援先の事業者に向けて、店舗のフランチャイズ展開の提案ができることも強みとなっている。

「個社の支援に執着するのではなく、私が見ている皆にお願いするほうが、足し算ではなく、掛け算になって経済が循環していく。皆が『ここと仕事をしていたよ良かった』と思えるようになる」と白川さんは語っている。

#### 白川 淳一

(しらかわ じゅんいち)

食品メーカーにて、営業、商品の仕入交渉、輸入交渉、委託生産先の管理、子会社役員など全般業務を経験。2018年中小企業診断士登録、独立。2020年に株式会社はじまりビジネスパートナーズを設立。現在は製造業の営業・開発・製造コンサルティング・HACCPなどの生産管理に関する支援・マーケティングリサーチのデータ分析などを行っている。



#### 中川 信吾

(なかがわ しんご)

大手食品メーカーに勤務。生産プラントの設計業務やマーケティングリサーチなどを担当。2020年中小企業診断士登録。現在は中小食品メーカーのHACCPコンサルティングや飲食店の支援を行う。

