

特集 コロナ禍を乗り切るフランチャイズビジネス支援

第3章

韓国料理店・焼肉店の 多店舗展開 ——「のれん分け」の活用事例



木村 和広
東京都中小企業診断士協会

1. 飲食店5店舗を運営するA社

本章では、筆者が携わった支援事例として、東京都内に飲食店5店舗を運営しているA社の「のれん分け」を活用した多店舗展開への取組みを紹介する。

同社は、高層マンションとオフィスビルが立ち並ぶ都内の東京メトロ駅から徒歩2分圏内に焼肉店2店舗、韓国料理店2店舗、同駅の1つ隣の駅から徒歩2分圏内に焼肉店1店舗を出店している。

新型コロナウイルス感染拡大が発生する2019年以前は、平日は近隣の会社員、土日・祝日は近隣に居住する家族連れで、開店前から行列ができるほどの人気店であった。

なお、本稿掲載の画像はすべて同社の提供である。



人気の焼肉セット

2. コロナ禍によるA社への影響

新型コロナウイルス感染症が発生した2019年以降、ほかの飲食店と同様に同社にも大きな影響が発生した。

(1) 客数・客単価の減少

コロナ禍においては、度重なる緊急事態宣言やまん延防止等重点措置などによる営業時間短縮や酒類提供自粛要請を受けて、同社にも大きなマイナスの影響が生じている。

同社にとって影響が大きい点は、店舗近隣の会社は大手IT企業が多く、在宅勤務推奨や会食の禁止により、顧客数が減少したことである。なお、内閣府V-RESAS（地域経済分析システム）によると、東京都の飲食店検索件数は、2019年比で▲40～80%で推移し、回復が遅れている。

また、焼肉店は、他の飲食店に比べてアルコール販売が多かったため、主に酒類提供自粛要請の影響により、夜間帯の客単価が減少した。

(2) 従業員の退職

同社では、定期的に従業員会を開催するなど、経営層と従業員間の風通しが良く、離職率は低かった。ただ、度重なる営業時間短縮要請などにより、従業員の離職率が高まっている。

同社は、外国人労働者も多く働いているが、今までは自国に戻る際には代わりの従業員の紹介があった。しかし、コロナ禍以降はそれも難しくなり、新規採用の難易度が上がっている。

都内の飲食店の多くは、かつては人手不足解消を外国人労働者に頼っていた。しかし現在は、主に海外からの入国制限の影響により、外国人労働者が減少し、慢性的な人手不足に陥っている。

3. コロナ禍における新たな取組み

同社では、テイクアウトやデリバリーサービスだけでなく、新たに5つの取組みを展開した。フランチャイズ（以下、FC）事業の仕組みを参考にしながら、反転・多店舗展開に向けた計画を予定している。

(1) キムチなどの総菜製造の強化

同社の人気メニューの1つにキムチがある。同社の5店舗すべてでキムチは主力メニューとなっており、テイクアウトでの人気も高い。

現在は、店舗でキムチを調理しているが、新たに専用の総菜製造工場を作り、店舗、テイクアウトに加えて、EC販売も行うことで、店内飲食だけに頼らない事業構造への転換を計画している。

(2) テイクアウト・デリバリーなどの活用

今まで取り組んでいなかったテイクアウトや、Uber Eatsなどのデリバリーサービスを展開した。

韓国料理店では、デリバリーの売上が40%を超える月もあるほどに、売上比率が高まった。これは、近隣に韓国料理店が少なく、インターネットでの「韓国料理」での検索が多かったものと思われる。

一方、焼肉店でも、人気の焼肉セットのテイクアウト商品を開発した。しかし、この商品のテイクアウト販売は少なく、店舗によって差があるのが実情である。



同社の店内イメージ

(3) FCとしての小規模店舗の展開

同社本店の焼肉店は、50席以上の中型店で、「手が届く高級焼肉店」をコンセプトとする、同社の基幹店舗である。コロナ禍前は、近隣大手企業の懇親会などの利用も多く、同社の屋台骨を支えていた。

中型店は、家賃や人件費などの固定費が大きく、コロナ禍において、感染拡大期（顧客少）と感染収束期（顧客多）の利益の振れ幅がどうしても大きくなってしまった。

一方、新たに开店した小規模店の豚・鶏の焼肉店では、家賃や人件費負担が小さく、感染拡大期でも利益確保に役立っている。

(4) FCの仕組みで飲食店勤務の魅力向上

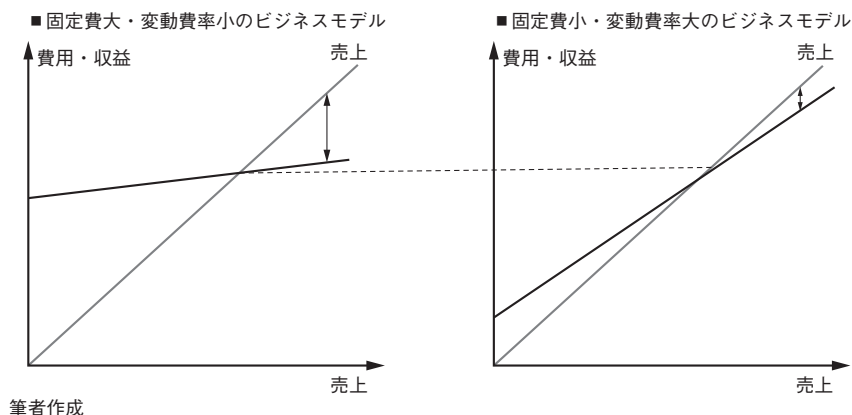
コロナ禍も発生から3年目に突入し、働く人の飲食店勤務の魅力を上昇させる必要性が高まっている。

飲食店は、新型コロナウイルスの感染拡大の都度、休業や営業時間短縮などにより雇用や収入が不安定となり、働く人たちのリスクが大きくなっている。

その結果、飲食店で新しく働きたいという人が減ってしまうだけでなく、飲食店に継続して勤務することを躊躇する人も出てきている。特に、技術力・スキルが必要な調理人や店長を確保することが難しくなっている。

今後、新たに同社が店舗を拡大するにあた

図表1 飲食店の固定費と変動費率の関係



って、店長や調理人にとって魅力的な報酬制度の構築は必須となっている。そのため、新たにのれん分けに似た後述する報酬制度を導入する。

飲食店のビジネスモデルについて、損益分岐点で分析すると、固定費の大小と変動費率の大小により、以下の2つのような特徴がある(図表1)。

①固定費大・変動費率小

固定費を超えると利益が大きい(=大規模店)。

②固定費小・変動費率大

売上減でも損失が小さくできる(=小規模店)。

(5) SNSなどの活用

コロナ禍は、感染拡大期と感染収束期が循環している。そのため、コロナ禍前は定期的に来店していた常連客でも、感染収束期になっても来店を控える傾向が出ている。

来店間隔が空いてしまった際も、SNSなどを活用して顧客離れを起こさないような取り組みを行っている。

4. 中小企業診断士のかかわり方

コロナ禍において、マイナス影響が大きい業種として、観光業や宿泊業と並んで、飲食業がある。しかし、その中でも、同社のよう

に新たな取組みに挑戦している意欲的な企業もある。

その同社の新たな取組みに対し、私は中小企業診断士として、課題の明確化とリスクへの対応などを中心に、以下のような支援を行っている。

(1) キムチ試食・意見交換会の実施

同社は、総菜製造工場を新設することを検討中であるが、それは同社にとってもリスクのある投資となる。

そこで、お客様のニーズを把握するために、近隣住民向けにキムチ試食・意見交換会を実施した。定量的なアンケートとともに、同社経営者との意見交換を通じて、お客様の生の声を聞くことができた。

それにより、確かな需要の確認とともに、新商品や価格設定へのヒントも得ることができた。

(2) 魅力的な店長の報酬制度の策定

コロナ禍において、飲食店の出店は判断が難しくなっている。

その理由としては、以下の2つの点が上げられる。

- ・既存店舗の売上が不透明であるため、新たな投資がしづらいこと
- ・店長・調理人の確保が難しいこと

この2つを解決する方法として、小規模店

図表2 形態別の責任と収入の一覧

形態	契約	初期投資	責任と権限	収入
自店	自営業	大	大大	大
FC店			大	
本制度	雇用	なし	大	中
店長			小	小

本制度はミドルリスク・ミドルリターン

筆者作成

と魅力的な報酬制度（疑似的なのれん分け）により多店舗展開を計画する。

この新たな報酬制度においては、疑似的なのれん分けとして、以下の2つを方針としている。

- ①売上増が報酬増に直結する「頑張れば報われる」報酬制度
- ②店長の裁量を大きくし、現場での創意工夫、意欲を引き出す

具体的には、月間の基準営業利益を設定し、それを超えた場合は、超過営業利益の50%（仮）を店長の歩合給とする制度である。

また、店長にスタッフの採用や給与決定の裁量を与えるとともに、コスト管理の責任も負わせる。店舗採算に関して責任と権限を持たせるのである。

この報酬制度を自店経営者やFC店オーナーと比較したものが、図表2である。

従業員にとっては、自店経営者やFC店オーナーに比べて、責任と権限は同程度あるが、初期投資がなくリスクを回避できる。会社にとっても、意欲ある優秀な人材の確保を図りつつ、店の経営権は維持できる仕組みとなっている。つまり、従業員と会社にとって、Win-Winの関係になっているのである。

5. 現場の実態に合わせた提案を

今回の事例では飲食店を取り上げたが、その多店舗展開の支援においてFC事業の仕組みが有効であった。筆者は中小企業診断士と

して、経営者の思いを制度という形にし、メリット・デメリットを整理することで経営判断がしやすくなるようにアドバイスを行った。

コロナ禍において、特に飲食店は売上減少の中で財務状況が悪化している会社も多く、先行きに不安を持っている経営者も多い。中小企業診断士としては、経営者に寄り添いながら、時には一緒になって悩みながら、真摯に誠実に支援しなければならない。そして、目の前の短期的な課題と中長期的な課題について、バランスを取りながら現場の実態に合わせた提案をしていくことが重要である。

木村 和広

（きむら かずひろ）

教育会社に勤務する企業内診断士。グループ会社の人事・労務の課題について、経営支援を実施している。2018年中小企業診断士登録。飲食店、食品製造業、卸売市場等の食品卸売業を中心に、経営支援を実施。

