

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5章

# 「メガジー」企業の コロナ禍からの復活 ——フランチャイズ本部の複数活用事例



谷川 大致  
東京都中小企業診断士協会

### 1. 飲食店5店舗を運営しているC社

本章では、埼玉県を中心に酒類を提供する飲食店を5店舗運営しているC社の事例として、フランチャイズ（FC）本部を複数活用した取組みについて紹介する。

C社は、自社ブランド居酒屋1店舗、FC契約をしている九州料理店3店舗と中華料理店1店舗を運営する「メガジー」企業である。「メガジー」とは、メガフランチャイジーの略で、複数のFC本部に加盟しているような巨大なFC加盟店を意味する。

なお、本稿の掲載画像は、すべてC社の提供である。



C社の人気メニューの数々

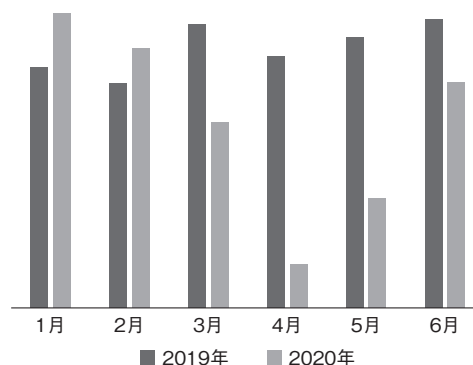
### 2. コロナ禍の影響

#### (1) 客数の減少

2019年に発生した新型コロナウイルス感染拡大の影響や、それに伴う生活様式の変化により、同社では来店客数が低迷し、売上が低下した。各店舗とも駅から近い立地にあり、法人や職場関係の来店客の減少が大きく影響した。

コロナ禍の影響が顕著な2020年3月以降は、前年同月比で平均30%台半ばと売上高が激減していた（図表）。

図表 C社の前年同月比売上高の推移



筆者作成

### (2) 従業員の士気低下

同社の強みは、従業員の威勢の良い「ようこそおかえり」のかけ声や、新規顧客でも家に帰ってきたような感じにさせるコミュニケーション力にあった。

顧客は近隣住民やビジネスマンだけでなく、仕事や家族の事情で、転居した客も、旅行や出張の折に訪れている。明文化されているわけではないが、従業員たちは、仕事や学業で疲れてしまったお客様を料理と声かけにより元気づけ励ますことができることを誇りに思っていた。

しかし、コロナ禍において、感染予防策の一環として、かけ声の中止、顧客との会話の縮小・中止を余儀なくされてしまった。そのため、とりわけ優秀な社員を中心に、やりがいを見失ってしまった。

### (3) 接客品質の悪化

新型コロナウイルス感染症が猛威を振るってから間もなく、客数が激減しているにもかかわらず、料理を待つお客様からのクレームや店舗の床のごみが見られるようになった。とはいえ、経営者が現場を巡回した際には、従業員は元気がなくなっていたが、自分に与えられた任務はそつなくこなしていた。

では、なぜクレームや床のごみが発生するのか。原因を探すミーティングを行ったところ、実は、従業員同士の助け合う意識が希薄になっていたことがわかったのである。

コロナ禍前までは自分の任務外のところであっても、気づいた従業員同士で自然と助け合っていた。しかし、コロナ禍による士気の低下に伴い、自分の仕事の範囲を言われた範囲だけに狭めてしまい、今まであうんの呼吸で行っていた接客ができなくなっていたのである。

## 3. 中小企業診断士のかかわり方

私は、まず経営者にインタビューを行い、現場の確認を行った。その中でわかったこと

は、経営者自身の態度の問題であった。社内の誰よりも威勢がよく、接客の見本であった社長の元気がなくなり、さらには気がつかないうちに社員の前で弱音を吐くようになっていた。

そこで、私は経営者の伴走者として、経営者の元気を回復させることを最優先とし、同社の現状分析を行った。見えてきたのは、接客の重要性とお客様の同社に対する期待であった。社長の自信回復からコロナ禍に応じた事業展開の過程を紹介する。

### (1) 社長の自信回復

売上の減少要因を探ると、売上や客数の減少はコロナ禍による外出自粛による影響が大きい一方で、客単価の低下は、従業員の士気低下による接客品質の悪化も大きな原因であることが明らかになった。

この原因分析は、コロナ禍による経営ダメージは大きいものの、今まで社長主導で築き上げてきた接客力がいかに売上に貢献してきたか、その重要性を経営者が再認識するきっかけとなった。社長は、今までやってきたことは間違っていないことを知り、自信が蘇ってきた。

### (2) ミッションの明確化

次に、全従業員の落ち込んだ士気を高める仕組みづくりを社長へ提案した。同社がライバルひしめく飲食業界で生き残ってきたのは、従業員のお客様に対するおもてなしの心であった。仕事や学業で疲れてしまったお客様を元気づけ励ますことに、社長は誇りを持っていた。

そこで、社長をはじめ社員がやりがいと感じていた気持ちについて、自社のミッションとして明文化することにした。各店舗のリーダーを集め、社長を含む7名で作り上げた。コロナ禍のため短期間での取組みではあったが、その効果は従業員の「ようこそおかえり」のかけ声に現れ、以前のような勢いが戻ってきた。

### (3) コロナ禍に応じた新業態の検討

従業員の士気回復の兆しとともにミッション実現に向け、次なる新たな施策の検討分析を行った。

当時、同社の公式SNSへ寄せられるコメントでは「お店に訪れたくてもコロナ禍で訪れづらい」とあり、自社に対する期待に応えられないことを悔しい思いで感じていた。

そこで新たな施策では、既存の複数人で飲食を楽しんでいただくスタイルから、新たに1人のお客様でも楽しんでいただけるよう、三密を避けられるスタイルへ業態の転換を検討した。

その結果、①既存店舗の目玉メニューの宅配事業化や、②既存店舗メニューの1つを生かしたラーメン専門店への転換が候補に挙がった。

## 4. 複数のFC本部の利活用

新たな業態を始めるには、現業とは異なるオペレーションが求められることに加え、商品ラインナップも業態に合わせた設計が必要となる。

しかし、現業ですら試行錯誤を重ね、オペレーションやメニューの改善を繰り返している中で、時間をかけて新たな業態でそれらを組み立てるのは難しかった。ましてやコロナ禍の赤字でダメージを受けており、時間をかけてノウハウを蓄積する余力はなかった。幸い、制度融資により現預金を獲得しており、短期的な資金繰りは可能であった。

そこで、前段の分析結果を基に宅配とラーメンに適したFCチェーンをそれぞれ活用することとし、複数のFC本部の理念、将来性、自社のミッションとの親和性などの比較分析を行った。

### (1) 垂直立上げ

宅配事業とラーメン事業の2つの事業を新たに立ち上げ、早期に軌道に乗せることが求められた。そこで、各ジャンルで専門性を発

揮し高付加価値を実現している、宅配を手がける無店舗販売のFC本部とラーメンのFC本部の2つに加盟した。

新業態は未経験でのスタートであるが、FC本部よりフルサポートを受け、新店舗を立ち上げることができた。特に宅配事業では、FC本部が用意したアプリを通じて店舗へ注文が入り集計分析される機能が搭載されているほか、運び手も自動で手配できるシステムを導入するなど、デジタル化を一気に進めることができた。

また、従来から経営課題であった仕入れの多様化、商品メニュー開発、販売促進ツールの充実といったテーマでもサポートが手厚く、今後既存店の底上げ効果も期待できそうだという現場従業員からの声が上がっている。



FCメニューのラーメン

### (2) ノウハウの獲得

新たな店舗の開店準備は、内装やレイアウト設計、機材の手配、アルバイトの募集、プロモーションなど多岐にわたる。これらは普段から手がけてはいたものの、担当者がその都度手探りで実施していたため、非効率な点が多かった。非効率とわかっていても頻度が高くないため、改善は後回しになっていたのである。

しかし、FCに加盟したことで、これらがマニュアル化され、各ツールのフォーマットも用意されるなど、手際の良いFC本部の手法の吸収もできた。

### (3) 人的サポート

新店の開店前に、従業員はFC本部でマニュアルを基に新しいオペレーションを習得することとした。既存店舗での経験が豊富とはいえ、慣れない工程もあり、すぐには習得できないこともあったようだ。

しかし、本部の講師陣からテクニックだけでなく、各工程の意味や必要性に関するレクチャーを受け、「先人の知恵と努力を感じた。新店舗が成功するよう、学んだことを生かしたい」と従業員のモチベーションは高まった。開店直後の1ヵ月は、大々的に宣伝を打った効果が現れ、予想以上の集客に成功した。

しかし、喜んでばかりはいられなかった。準備した人員ではさばききれず、キャンセルが出かねない状況であった。そこで、FC本部から急遽ベテランの従業員の補充を受け、乗り越えることができた。「ベテランの技を目の前で見て感じることができた」と従業員の向上心を刺激することにもつながり、1人当たりの生産性が高まる効果も見ることができた。

## 5. FC活用の支援のポイント

中小企業のFC活用の支援のポイントは、次の3点である。

### (1) ヒアリング

FCへの加盟はビジョンの一致が重要である。なぜなら、加盟店はFC本部のマニュアルを単に覚えるだけでなく、その背景にある新しい考え方や風土を取り入れることが求められるからである。

そのため、支援を行う際には、経営者が何を大事にし、どのような風土を構築しているか、そして強みの源泉はどこにあるのかを聞くことがポイントになる。

### (2) 現場の状況確認

業績の悪化は数字に現れる。しかし、競争の源泉となるような良いところは、現場に赴かなければ見いだせない。たとえば、士気の

低下した現場へ、悪いところを指摘しても改善は進まないだろう。現場の従業員は、FC本部のマニュアルどおりまじめに働いているものの成果を出せず、助けを求めているのではないだろうか。

悪化している状況であるからこそ、良いところを伸ばすために、中小企業診断士は現場に赴き耳を傾けることがポイントである。

### (3) 応援・励まし

経営は、孤独なマラソンといわれており、谷底を走る経営者は、ときに自信を喪失している。支援の際には、応援・励ましによって経営者の判断力を回復させることができる。

FC本部からの加盟店支援があるとしても、現場の士気高揚までサポートできるのは、中小企業診断士だからこそではないだろうか。そのためには、客観的な分析を基に、今までの企業努力が競争力の源泉になっていることを指摘するのがポイントである。

## 6. 売上の回復と広がる未来

試行錯誤の中、コロナ禍前の月間売上に追いつくことができた。とはいえ、このままでは、まだ安心できない。国際情勢や原料価格の変化など、不確定要素は多い。

しかし、今回の取組みで、ビジョン実現に向け果敢に挑戦することが大切であると経営者とともに体験できた。変化の激しい業界であるからこそ、実証済みのノウハウをいち早く吸収し、成長エンジンにするFCシステムを「経営の武器」にしたいものである。

### 谷川 大致

(たにがわ だいち)

神戸大学大学院卒業後、産業機器メーカー一会社に勤務。2021年中小企業診断士登録。開業、IT導入、創業支援、事業承継、FCが専門。業種では飲食業、製造業を得意とする。公的機関の経営相談窓口、専門家派遣などの実績も多数。

