

危機を契機に「10年前倒しの 経営革新プラン」を実行した伴走支援 ～小規模外食企業と共に歩んだ9年間の軌跡～



松原 憲之

東京都中小企業診断士協会

1. はじめに

筆者は約30年間、ビールメーカーの営業職、その後は中小企業診断士として国内の外食企業と接してきた。その大多数は小規模企業である。

外食業界における大企業と中小企業（小規模企業を含む）は、他の業界では見られないほど歴然とした経営資源の差があり、まったく異なるビジネスモデルといえる。大手外食企業のそれは、情報システム業であり、ロジスティクス業であり、人材派遣・紹介業であり、冷凍食品加工業である。

誤解を恐れずにいえば、「飲食」というサービスを提供しているプラットフォームビジネスといえる。

これに対して特に小規模外食企業は、本来、生業を旨とし、地域社会に根差した個性豊かな存在である。本論文では、9年間にわたり伴走支援を続けてきた広島風お好み焼き店の挑戦を紹介することで、小規模外食企業でも、「新時代のロードマップを描く経営革新」を自己変革によって成し遂げることができると示したい。

2. 事例企業の概要

	旧店舗名:広島風お好み焼き 伊豆川	新店舗名:小さな鉄板焼屋 いず川
創業	2009(平成21)年3月	2022(令和4)年3月
業態	広島風お好み焼き(アラカルト)	ワインと鉄板焼きのアイデア料理(コース)
規模	27席(カウンター12席), 15坪	9席(カウンターののみ), 5坪
運営人員	5名(厨房3名, ホール2名)	2名(厨房1名, ホール1名)
所在地	東京都杉並区上高井戸1-8-19	東京都杉並区高井戸東4-1-33
アクセス	京王線八幡山駅徒歩3分	京王井の頭線高井戸駅徒歩12分
営業時間	12:00~15:00, 17:30~24:00	12:00~15:00, 17:00~23:00
売上高	平均月商250万円	平均月商170万円
FLRコスト	F:39%, L:5名(P/A3名), R:30万円	F:38%, L:2名(P/Aなし), R:自社物件0円

3. 成長・発展期:地域活性化としての「まちバル」伴走支援(2014年春～)

当店との出会いは、地域活性化の一環として筆者が支援してきた「商店街まちバル」事業の勉強会からである。開業から5年が経過し、繁盛店となっていた本店が参画した「地元商店街まちバル」は大成功となり、その後の発展の礎となる（開催実績ゼロから、わずか5年間で1行政区内の25商店街で45回以上開催される一大事業に成長）。地域活性化事業において信任を得たことで、本店の改善についても支援要請を受けることになった。

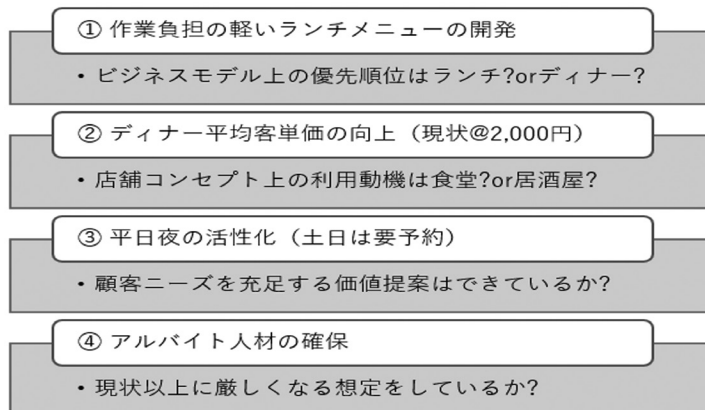
4. 成熟・改善期:旧店舗活性化としての伴走支援(2018年春～)

経営者である伊豆川直良氏は、下北沢の有名な広島風お好み焼き店「おたふく」で16年間の修行を経て2009年に八幡山で独立店舗を構えたが、いくつかの問題に直面していた。

(1)初期の支援ニーズ

4つの課題が挙げられた。しかし、課題解決に向けた理由や原因が不明確だったため、対話と傾聴を重ね実態把握に努めたところ、ビジネスモデルや店舗コンセプトに関する考察が行われておらず、対症療法的な改善策に留まっていたことが判明した。

図表1 初期の支援ニーズ



(2)計数管理の励行

冒頭を実施したのは現状把握である。本店は小規模外食企業特有の「どんぶり勘定」が習癖となっており、売上高のみの集計、コストは二次、当然ながら利益額についても把握していなかった。

そのため、結果論的な利益（あるいは損失）に至っていたのである。そこで、筆者が独自に作成した管理表を活用しながら計数管理の励行を実践しよう助言した。

図表2 励行され始めた係数管理（一部抜粋）

	①総売上高 ②イトイン分 ③チイクアウト分 ④デリバリー分	客数	客単価	仕入額	仕入率 ※原価率代替	人件費率 ※経営者取り分 40万円設定 ※P/A分不算入	FL比率	家賃比率 ※30万円設定	FLR比率	人時売上高
2020年1月	① 2,823,446 ③ 98,080	1,010	2,795	1,020,481	36.1	14	50.1	10.6	60.7	期間平均 2,065円
2020年2月	① 2,707,168 ③ 139,610	923	2,933	838,650	30.9	14	44.9	11.1	56	
2020年3月	① 2,323,304 ③ 128,940	815	2,850	832,172	35.8	17.2	53	12.9	65.9	

(3) 店舗コンセプトの検討

当店の現況を多角的に考察することで本質的な課題をあぶり出す必要があったため、店舗コンセプトの再検討を行った。その結果、前掲した課題の優先順位や取舍選択の判断材料となっただけでなく、店舗経営の指針を明確化する効果をもたらした。たとえば、当該業態の場合、優先される課

題は「ディナー客単価の向上」であるとの結論から、ランチメニュー（土日限定）の開発は除外された。

一方、店舗コンセプトを実践するのは人である。属人的な外食業界において、人材確保がままならない事態は由々しき問題であると認識された。

図表3 店舗コンセプトシート（解説版）



(4) 競争優位性(売り・独自性)の強化

① 看板メニューの確立

看板メニューとは単なるお勧めメニューとは異なり、他店にない唯一無二のメニューを指す。五感に訴え、シズル感があり、提供された瞬間に「わあ」という驚きの声が高き上がるような魅力あるメニューのことである。当店ではディナーの強化を図るために、プレミアムお好み焼きや特製サワーを新規開発・投入したところ、客単価と利益率の改善に繋がった。

② オーナーシェフ(伊豆川直良氏)のブランド化

外食業界は料理や価格に偏向した情報発信が多数を占めている。他方、小規模外食企業は安易に価格競争の土俵には上りたくない。理想としては、魅力ある人物像で勝負したいところである。

そこで、オーナーシェフの伊豆川直良氏を前面に打ち出し、迫力ある大型鉄板のオープンキッチンでスクラッチ調理（厨房で素材から手作りで料理を提供する調理法）された看板メニューの画像を活用しブランディングをすることで効果を得た。「伝える」と「伝わる」は違うのである。

画像 伊豆川直良氏のブランディング (左: 修行時代, 中: 旧店舗, 右: 新店舗)



5. 再生・改革期: 新店舗活性化としての 伴走支援 (2020年夏~)

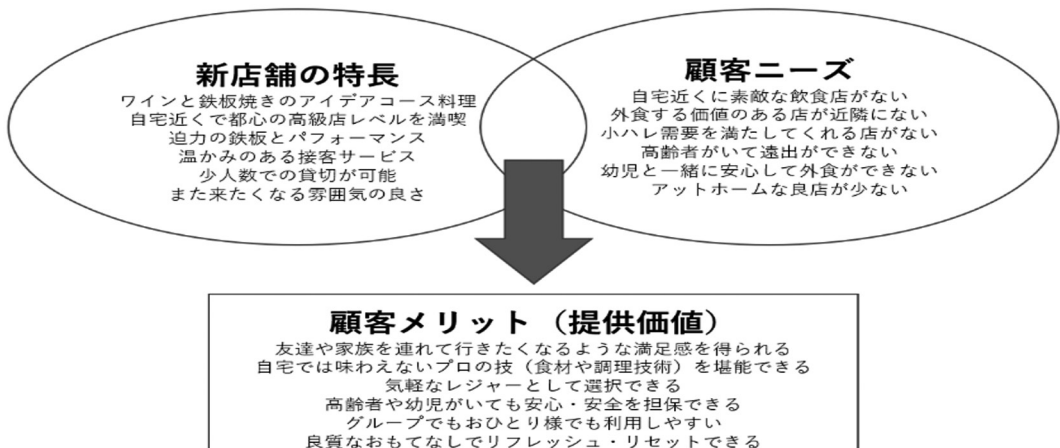
前掲した計数把握・分析や店舗コンセプトの検討などにより、将来 (10年先) へ向けた理想形店舗の骨格が明らかになった。

①店舗スタッフは伊豆川ご夫妻のみ, ②規模は10席以内でカウンターのみ (理想的には自社物件), ③メニューは昼夜コース料理 (予約) のみ, ④目標ディナー客単価1万円, ⑤目標月商200万円, ⑥目標付加価値額120万円 (粗利率60%), ⑦

FLRコスト70%, ⑧人時売上高4,000円。

他方、時を同じくして、コロナ禍の影響が出始めたことで未曾有の危機の中、「10年前倒しの経営革新プラン (新店舗の開業)」へ挑戦することを決定した。仮説構築 (顧客ニーズを充足する新店舗の魅力・特長, それによって創出される顧客メリット・提供価値→コストだけではなく圧倒的な顧客満足の獲得・ファン化) を繰り返し検討しながら、平時にはない事業再構築補助金 (事業転換) も活用することで、初期投資額1,200万円のリスクヘッジを図った。

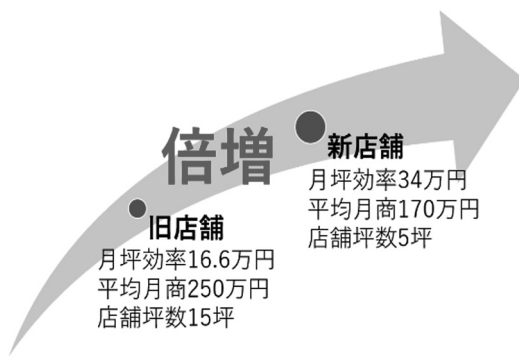
図表 4 新店舗の仮説構築



6. 成果と課題

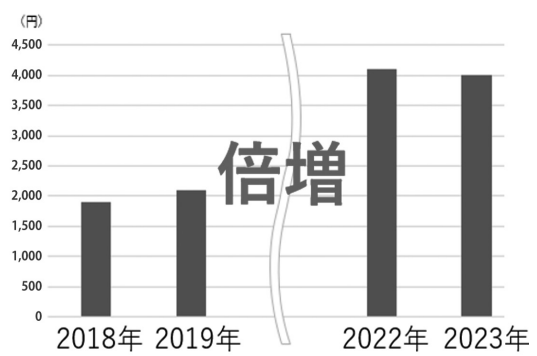
店舗規模は、人材確保を必要としない「ご夫妻2人だけの効率的な運営」を実現するために15坪

図表5 月坪効率(新旧店舗の比較)



(27席) から5坪 (9席) へとダウンサイジングしたが、ディナー客単価を2,000円から1万円へとアップさせることで、生産性を飛躍的に向上させることに成功した。

図表6 人時売上高(新旧店舗の比較)

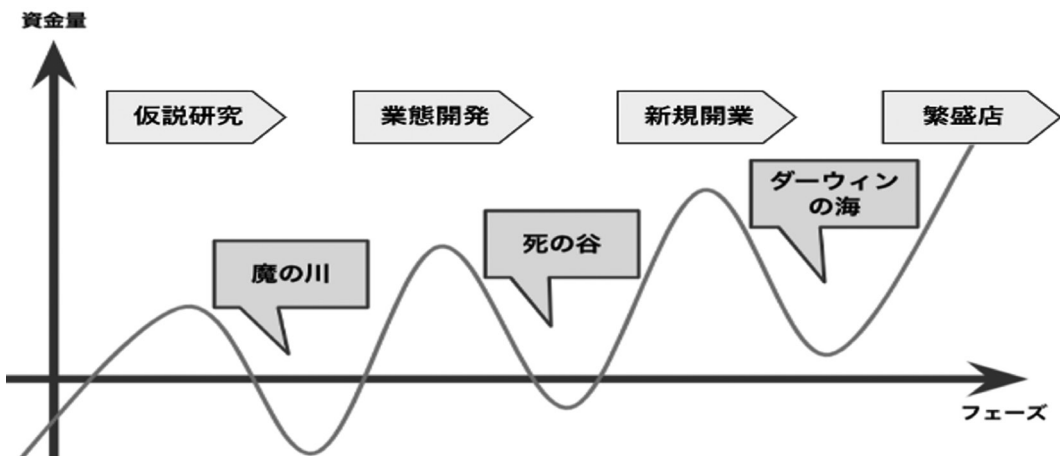


現状では、魔の川 (仮説研究～業態開発) を渡り、死の谷 (業態開発～新規開業) を越え、ダーウィンの海 (新規開業～繁盛店) に乗り出す大航海が始まったといえる。新時代に問われるのは、「外食する価値のある店か否か」への取組みであり、本質的な価値が問い直されている。

巣ごもり需要が一定程度定着した現在、当店にリアルで足を運び、イートインする価値を再定義

する必要性が出てきた。そのためには、ストアコンパリゾン (繁盛店や人気業態の先進事例を視察研究) や、仕入食材の最上流 (一次生産者や製造元など) をたどり、関係性を強化する取組みが欠かせない。引き続き、小規模外食企業として凡事徹底 (QSCAの徹底など) と、新たな外食価値の探求が課題として挙げられる。

図表7 新規事業成功の4ステップ



出典: 出川通「技術経営の考え方」(一部加筆)

7. おわりに

外食企業の総店舗数は、全国で70万店程度といわれている。これを規模別に見ると、小規模企業が78.5%、中規模企業が20.8%、大企業が0.6%となり、大多数が中小企業、特に小規模企業であることがわかる。一店舗あたりの売上高は大きくないものの、外食業界において無視できないインパクトがあるのも事実である。

一般的に外食業界は参入障壁が低く、経営スキルが低いと見られがちであるが、参入と撤退が激

しいレッドオーシャン市場であり、ディシャップを隔てて生産管理（厨房）とマーケティング（ホール・店舗外）を同時進行させなければならない複雑なマネジメントが要求される。まさに中小企業診断士にとって活躍できる分野と考えたのが、本論文執筆の理由の一つである。

小規模外食企業が100社あれば100通りの伴走支援が存在するだろうが、自己変革力を育てながら「将来のあるべき姿」を引き出し、実現させる中小企業診断士が増えることを願ってやまない。

図表8 飲食サービス業の売上・負債・労働者数

	売上高		負債 (兆円)	労働者数 (万人)
	(兆円)	(シェア)		
大企業・中堅企業(資本金1億円以上)	5.0	24%	0.8	49.2
零細でない中小企業(資本金0.1～1億円)	10.3	49%	3.2	135.4
零細企業(資本金0.1億円未満)	5.5	26%	2.7	89.9
計	20.8	100%	6.7	274.5

出典：財務省「法人企業統計調査 2019 年度」