

特集 飲食業支援の今

第2章

「安売りしない」コンセプトを コロナ禍でも堅持

—イタリア料理店の支援事例 金子敦彦さん



野村 元治
東京都中小企業診断士協会

1. 飲食業を支援する理由

「小さいお店をたくさん支援したくて商店街を回っていたら、飲食店を支援することが多くなっていったのです」

金子敦彦さんは、飲食業の経営支援で豊富な実績を持つプロフェッショナルである。前職の営業で商店街を回っており、中小企業診断士としての専門を飲食業と見定めた。2011年の独立以来、年間500件もの相談に乗っているうちに、飲食業支援の事例が集まり経験を重ねたことで、気がつくともう認められていたという。

学生時代に「青春18きっぷ」で全国を回ったときに、シャッター通りのある街を見て、活気ある姿に戻したいと感じたという。



前職の営業で商店街を回っていた金子敦彦さん

「そこで買い物をしたり、食事を楽しんだりできなくなったことで、寂しく思ったり、不便に感じたりしている人がいると気がついたのです」

一方、イタリア旅行では街自体をとっても魅力的に感じた。その違いは、小さくても活気のある商店の集まりが街の特徴を出しているからではないかと思った。小規模な店こそが街の景色を彩っていると考えようになった。

中でも、飲食業はそれぞれが仕入・調理・サービスを行うことで差別化しやすい業種であり、支援のしがいもあるという。

2. 下町イタリアンの創業支援

(1) コロナ禍前から始まる支援

「コロナ禍の約1年前、イタリアン開業の相談に来られた時から支援が始まりました」支援先は、イタリア料理店「ピッコロ」（仮名）。新型コロナウイルス感染拡大の直前、2019年11月にオープンした。

オーナーの竹中さん（仮名）は、約20年のサラリーマン経験を経て、東京の下町にある自宅を改装し、念願のイタリアン開業を志す。飲食業未経験の竹中さんは、飲食業支援を専門とする中小企業診断士である金子さんのもとを訪ねた。2019年初めの頃だ。

(2) コンセプトは「安売りしない」

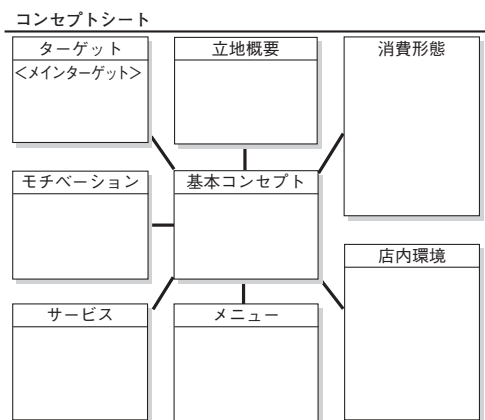
最初は、どのような店にするかを言語化す

るコンセプトシート（図表1）を作り込んでいくところからスタートした。

場所は東京の23区内ではあるが、駅から離れていて、高単価は狙えない。とは言え、店の広さは10坪程度とさほど客数も増やせない。そこで、駅前なら8,000円程度で提供されるクオリティを6,000円程度で提供するような店を目指した。

シェフについては、都心で客単価8,000円のオーナーシェフの経験がある人を採用した。こうして、ホールを担当するオーナーとシェフが2人で切り盛りするイタリアンが開業する。

図表1 コンセプトシートのサンプル



出所：J-Net21ホームページ「各種書式ダウンロード」より

(3) 嵐の前のオープン

オープン時は、個人の店でもあり、大々的な宣伝は行わなかった。スタートダッシュをかけなかったこともあり、売上はオープン第1週に上げたピークを一度落とし、そこから緩やかに上げていった。

しかし、売上の伸びは遅々として、なかなか損益分岐点を越えるまでにはならなかった。そして、2020年2月にコロナ禍を迎える。

3. コロナ禍でなくてもやるべきこと

(1) ピザが売れても喜べない

年明けに12月の売上の結果を金子さんが聞

いたとき、竹中さんの報告は「ピザやパスタが好評で売れています」だった。そのときはまだオープン2ヵ月目で、もう少し様子を見ようということになった。

2月、コロナ禍が日本中に影を落とし始めた頃、1月の結果を聞く。客単価は2,000円程度。ただでさえ、客足の落ち込みで飲食業が苦しくなりつつある頃、開店前に設定した客単価の半分以下という状況だった。

原因は、ピザやパスタの注文が中心で、コースの注文がほとんどなかったためだった。コロナ禍だからではなく、想定した商売ができていなかった。客単価6,000円を目指すなら、コースを頼んでもらうことは必須だ。

「すぐに動かなければなりません。まずはメニューリストを見せてください」と金子さんは危機感を持って竹中さんに伝えた。

(2) メニューリストの改善

メニューを見て愕然とした。リストの最初の見開きにあったのは、ずらっとラインアップされたピザ、次の見開きにもパスタがこれでもかと並んでいた。コース料理は最後のほう。しかも、記載が不十分でわかりづらかった。複数のコースに書かれている内容は統一されておらず、高いコースはメインを選択できるのに書かれていない。ともすると、安いコースのほうが良いように見えた。

開業前の客単価6,000円を目指すコンセプトは、ほとんど消えていた。

「コンセプトが一番大事なのに、飲食店オーナーがぶれてしまうことは意外とあります。目の前のお客様の要求に応じていくうちにコンセプトを見失ってしまうのです」と金子さんは言う。

(3) コースの注文を増やせ

もともと小さい店なのに、コロナ禍でソーシャルディスタンスを取らないといけな。客数を増やせないなら、客単価を上げるしかない。自明の理だ。最初のコンセプトに従い、メニューを立て直す。

コース料理はメニューリストの一番前に持ってきて3本に整理した。記載を統一し、具体的な内容を増やした。ピザ・パスタの多すぎるラインアップはコンセプトの妨げ。ピザ・パスタ専門店を目指すわけではないから、各々3つに絞る。

「お客様目線で、それぞれのコースの何が良いのかをわかりやすくし、メニューリストでお得感を感じられるようにしました」

しかし、時はコロナ感染が広がり始め、2月27日には全国小中学校の一斉休校など、人の活動に制限がかけられつつあったため、期待どおりの成果はすぐには得られなかった。

4. コロナ禍だからこそやるべきこと

(1) コロナ感染への強い不安

「飲食店は良いことをやっているのに情報を出せていないことがあります。そうした情報発信を前面に出す支援は多いのです」

まして、コロナ禍。外出や外食を避ける動きが強まる中、安全性を訴求することは必要条件と金子さんは言う。

特に「ピッコロ」は客単価6,000円を目指す店。客単価2,000円でリーズナブルさを売りに回転率商売で繁盛させるのとは違う。ターゲットにするのは安くはない金額を払う客層であり、3密を避けるなどのコロナ対策をより意識するであろうことを考えれば、安全性の高さをさらに知ってもらう必要がある。

(2) 取組みを前面に出す

「新型コロナウイルスの感染予防について」とタイトルを付け、「6つの取組み、①換気、②スタッフの健康状態、③テーブル間隔、④アルコール消毒・洗淨綿、⑤おしぼり、⑥トイレ清掃」を店頭の黒板に掲げ、ホームページのトップにも掲載した。

「ピッコロ」は外から中の様子が見えないため、開放感がないことで避けられないよう、入店しても安心だというエビデンスを出す必要がある。下町の住宅街の来店客は、地域住

民がほとんど。来店客が後ろ指をさされないようにしたい。対策も大事だが、それを消費者に理解してもらうことも重要である。

5. デリバリーによるカバー・成果

(1) デリバリーの売上効果

戦略は飲食店によって異なるが、「ピッコロ」の場合は、立地・店の広さから、低単価では持続できない。そのため、客単価は6,000円、主戦場は店内ディナーとなる。

デリバリーやテイクアウトは、イタリアンの価格帯が1,000～2,000円程度になり、配達手数料が加算されることも勘案すると、店内ディナーの利益をカバーするのは難しい。

だが、「ピッコロ」はUber Eatsや出前館などのデリバリーを利用できるようにした。また、食材として使っていた農家直産野菜を店頭販売し始めた。なぜだろうか。

(2) デリバリーの売上以外のメリット

「デリバリーを利用するのは近場の方ですから、近隣の方に既知のチェーン店以外のイタリアンとして認知度を上げる機会になります」

また、住民もコロナ禍で遠出がしづらくなったのに伴い、住宅街帰帰で地元消費に目線が移っていた。もともとオープン早々のコロナ禍で認知度が低かったため、「有機野菜が近所で買えますよ」というアピールにつながったという。野菜を買った人がテイクアウトも買っていく。テイクアウトを買った人がイートインに流れてくれる。そうした流れをうまく導くことができたのだ。これで集客の流れができたことは大きかった。

(3) 店内ディナー強化の結果

損益分岐点と設定した月商100万円に対し、緊急事態宣言中の5月はコロナ対策を行った直後だったが、月商40万円まで落ち込んだ。毎月60万円赤字の計算である。

だが、宣言解除後の6月、反攻を開始する。

近隣住民の認知度が上がり、コース料理をメニューリストのトップに持ってきたことが奏功して客単価は向上、目標の6,000円に達した。月商は7月には120万円、12月のピーク時には180万円にまで至った。ちなみに、デリバリーや有機野菜のテイクアウトは全体の利益に大きくは貢献していないが、認知度向上に寄与したと十分に感じられたという。

6. デリバリーで変わる利益構造

「『ピッコロ』では大きな影響はなかったが、デリバリーを導入する際は原価構造が変わるため注意が必要だ」と金子さんは話す。

売上構成でデリバリーが大きな割合を占めるようになると、それまで想定した損益分岐点が実は上がっていて、売上高は増えているのに赤字が継続されていることがあるという。

たとえば、通常原価率30%として、デリバリー会社に飲食店の払う手数料が35%の場合、デリバリーのために単価を上乘せしても変動費の合計は60%に及ぶからだ。これでは貢献利益が大幅に変わってくる。案外このことに気がつかないという（図表2）。

中小の飲食業は元来現金商売でシンプルな損益構造だったが、デリバリーを入れることで部門別の損益管理が必要になっている。具体的には、1品ごとにレシピの原価を明確にしたうえで、実際の出数で全体の原価率を算出できるようにすべきなのだ。「飲食店の部門

図表2 販売方法別の経費/利益率

店内	テイクアウト	デリバリー
原材料費 25~30%	原材料費 (包材費込) 50~55%	原材料費 20~25%
人件費 25~30%		人件費 20~25%
貢献利益	人件費 25~30%	宅配手数料 35%
	貢献利益	貢献利益

別損益管理も中小企業診断士の支援すべきポイントになってきた」と金子さんは考えている。

7. コロナ禍を経て「もっと良い店に」

「特に東京ですが、オーバーストアといわれていた中で、コロナ禍で飲食店は大きな変化を余儀なくされています」

アフターコロナに入ると、支援の給付金が終わり、コロナ融資の返済も始まる。すると、飲食店はサバイバル状況に置かれ、より強くなる必要がある。「中小企業診断士は飲食店に対し、①変化への対応、②店の魅力を上げる・伝える、③損益管理能力のレベルアップのために、より支援を強化していくべきだ」と金子さんは言う。

「ピッコロ」の竹中さんは、増加している売上状況を金子さんに説明しながら、「これで良いわけではない。お店をもっと大きくできるよう頑張ります」と言うようになり、飲食店オーナーとして成長してきたそうだ。

皆がそれぞれの店を良くすれば業界全体がもっと良くなるに違いない。筆者も金子さんと同じことを考えさせられた取材だった。

金子 敦彦

(かねこ あつひこ)

年間500回以上のコンサルティング・経営支援を実施。専門分野は飲食店および食品関連、創業・新規事業開発。2011年中小企業診断士登録。東京都よろず支援拠点（経済産業省事業）コーディネーター。東京商工会議所中小企業活力向上プロジェクトネクストコーディネーター。



野村 元治

(のむら もとはる)

早稲田大学卒業後、都市銀行入行。銀行融資に加え、ベンチャーキャピタルにて投資も行うなど、スタートアップ支援に従事。2020年中小企業診断士登録。借入からエクイティ調達、補助金までの資金調達について支援を実施。執筆活動なども行う。

