

特集 飲食業支援の今

第5章

飲食店は加工品メーカーになれ

——イタリアンと串揚げ屋の支援事例 原島純一さん



小林 雅彦
東京都中小企業診断士協会

1. ファミレス店長の経験を生かして

「お前、店のことをよくわかっているな」
職人肌で厳しい飲食店の料理人からも絶大な信頼を得ている原島純一さん。10年以上ファミリーレストランに勤務し、店長経験も長い。その頃の経験を生かし、飲食店支援を中心に活躍している中小企業診断士である。飲食店の裏の裏までを知り尽くし、個々の店舗の特徴に合わせてアドバイスを行っている。

中小企業診断士を志す前にはコーチングの修業も積んだ。経営者の悩みを聞き、自ら考え行動するように導く。そんな原島さんの手法は、この修行時代に身につけたものである。

本章では、原島さんがコロナ禍であえぐ2つの飲食店を、それぞれの強みを組み合わせることで再生に導いた事例を紹介する。



ファミリーレストランでの長い店長経験がある原島純一さん

2. イタリアンと串揚げ屋を支援

原島さんが支援したのは、東京の都心近くにあるイタリアンレストラン「イルマーレ」と串揚げ屋「串とん」の2店舗。両店舗とも飲食事業者「キッチンハウス」の高木さんが経営している（店舗名、人名、すべて仮名）。

「イルマーレ」は、魚介系料理に定評があるイタリアンレストランである。価格帯は多少高めだが、赤ちょうちん系の店が多いエリアにある数少ないレストランであるため、中高年夫婦などを中心に足しげく通う常連客も多い。新型コロナウイルス感染症が流行する前は、80席ある広い店内を使ったパーティの利用客も多く、その売上が全体の半分ほどを占めていた。

一方、「串とん」では、魚介系の串揚げやとんかつなどを提供している。座席は50席ほどで、客単価は5,000円とこちらも比較的高い。この店の特徴は、何といても駅ビルの一番目立つところにあるという、その立地条件の良さである。

コロナ流行前には、近くにあるイベントホールに訪れる人も多く、その前後にちょっと立ち寄るにはちょうどよい場所にあった。しかし、店の間口をあえて狭くするなど、経営者の高木さんの高級志向へのこだわりもあってか、客足は思うようには伸びていなかった。

3. コロナ禍で厳しくなった経営

新型コロナウイルスの感染拡大により、2店舗とも大きな影響を受けた。「イルマーレ」は、当てにしていたパーティ利用がばたりとなくなり、通常の来店客も大幅に減少した。また、「串とん」も近くでのイベント開催がなくなり、客足はさらに遠のいた。

2店舗を合わせた売上は、2020年4～5月には店舗を休業させたこともあり、7～8割も減少した。その後多少持ち直したものの、平均して3～4割は減ってしまった。

経営状況も厳しくなり、つなぎ融資で何とかのいでいた高木さんだったが、長引くコロナ禍に効果的な対策が打てず悩んでいた。そこで、以前から付き合いのあった飲食店支援のスペシャリストである原島さんに、2店舗の売上回復の支援を依頼したのである。

4. イタリアンレストランへの支援策

(1) パーティ中心からの転換

原島さんの最初の仕事は経営者のメンタルケアだった。未曾有の出来事を前に将来への不安から何も手につかない高木さんの相談相手となり、まずは一歩を踏み出す勇気を与えた。コーチングスキルがここで生かされた。

続いて、路面でのパスタ弁当の販売、店舗メニューのテイクアウト、デリバリーなど何でもやってみた。しかし、そう簡単には売上は戻らない。そこで、原島さんは高木さんにある決断を迫ったのである。

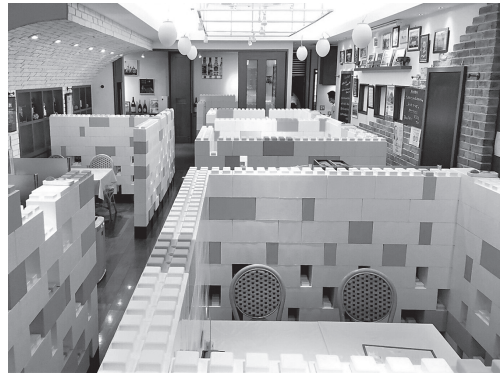
「パーティ需要はもう前のように戻りません。この際、パーティ用のフラットなホールをあきらめて、少人数でも安心して来店できる半個室の店内に改装しましょう」

たしかに、飲食店にとって、顧客単価が高く、しかも店内に多くの人々が入ってくれるパーティは売上に貢献してくれる商売であり、これを中心に経営しているほうが楽だった。

しかし、コロナ前から企業などの利用は少

しずつ減ってきており、遅かれ早かれ、変革しなければならなかったのだ。そこで、これを機会ととらえた原島さんは、パーティ中心の経営からの転換を高木さんに迫った。

この転換が功を奏した。半個室に改装したことが利用客に安心感を与え、客足も戻ってきたのである。また、半個室の壁をログブロック風にかわいくしたことが評判を呼び、新聞やテレビの取材も受けるようになった。



半個室に改装した「イルマーレ」店内

(2) 加工品メーカーを目指す

客足は戻ったが、売上回復には不十分だった。そこで原島さんはもう1つ提案を行った。

「味に自信があるのなら、飲食店だけをやっているはだめです。加工品メーカーを目指しましょう」

これは原島さんの持論である。おいしいものは、なるべく多くの人に食べてほしい。しかし、食べるほうの顧客は、お店で食べたい人だけではない。持ち帰って食べたい人や届けてもらいたい人もいる。料理にはさまざまな提供方法があり、それらに合わせてメニューを開発することが必要なのである。原島さんが「加工品メーカー」になれと言っているのは、このためなのだ。

そこで、高木さんとシェフが知恵を絞って考えたのが、店内メニューにはない、持ち帰り専用の「ラザニア」。これがヒットした。店内で食べた顧客が、こぞって自宅への手土産に買って行くようになったのである。「こ

れはいける」と踏んだ高木さんは、ドリアやグラタンなども次々に製品化。さらには、冷凍にすることで賞味期限を延ばしたり、電子レンジでもおいしく食べられるように工夫したりと、改良を続けた。また、容器や包装のデザインにもこだわることで、贈答用のニーズにも対応し、売上はさらに伸びた。

「飲食業では、おいしいものを作るのは当たり前で、それをどう売るのが勝負。それぞれの顧客が一番気持ちよくお金を出してくれるチャンネルで売ることが重要です」

原島さんは、以前から高木さんにそうアドバイスしていたが、儲かっているうちは、経営者の腰は重かった。それが、コロナ禍で一気に進んだ。まさに、ピンチをチャンスに変えたのである。

5. 串揚げ屋への支援策

(1) 駅前という立地の良さを生かす

間口の狭い高級志向の串揚げ屋には、通りすがりの顧客は入ってくれない。コロナ禍の前からうまくいってはいなかった。実はそのときにも、原島さんは高木さんに「駅前に店を出すなら、気取った店はあきらめて、通りすがりの顧客が『ここにするか』と気軽に立ち寄れる店舗コンセプトを受け入れるべきです」とアドバイスをしていた。

また、料理人の職人魂にも火をつけた。「串揚げをやっているなら、日本一うまいとんかつを作ってください」

経営者や料理人に気づきを与え、やる気を出させるのは、原島さんの真骨頂である。とんかつのおいしさが評判を呼び、近くのイベントスペースへの来場客を中心に「ここにするか」と多くの顧客を呼び込むようになった。しかし、そこにコロナ禍である。イベントの多くが中止となり、顧客はまったく来なくなった。

(2) テイクアウトとデリバリー

そこで始めたのが、立地の良さを生かした

店頭での弁当のテイクアウトである。とんかつとの相性の良さもあってよく売れた。家族で食べられるようにと、カニクリームコロッケやエビフライなどのメニューも追加した。また、デリバリーも始めた。Uber Eatsや出前館も使ったが、自前での配送にも挑戦した。

このように、テイクアウトとデリバリーで売上を回復したが、原島さんはそれだけでは終わらせない。ある秘策があったのだ。

(3) 2店舗のシナジー効果

原島さんは、「串とん」の立地の良さを生かし、店舗の入口のレジスペースを改造して、新たに食品販売コーナー「キッチンショップ」(仮名)を作るよう提案したのである。そして、そこでは「串とん」のとんかつ弁当や総菜だけでなく、「イルマーレ」の製品であるラザニアやグラタンなどの冷凍食品も売り出したのだ。

「おいしい料理は作った店だけで販売するのではなく、お客様に届きやすいように販路を広げていくべきです」

原島さんは、この持論を実践すべく、「イルマーレ」の店頭だけで販売していたラザニアなどを、立地の良い「串とん」の店頭で販売し始めた。しかも、「キッチンショップ」という新たなブランド名をつけ、顧客の目につきやすいよう工夫した。キッチンハウスが経営する2店舗のそれぞれの良さを生かすことで、シナジー効果を生み出したのである。



「串とん」入口の食品販売コーナー

6. 支援策の成果

原島さんのアドバイスによるこれらの支援策で、売上の2～3割を戻すことができた。まだ改善途上ではあるが、長引くコロナ禍の中でも着実に売上を伸ばせる形態へと大きく前進した。しかし、これらの支援策が初めからすべてうまくいったわけではなかった。「イルマーレ」では、最初は新規顧客の開拓を目指したと思うような成果が出なかったため、既存顧客に新製品を販売する戦略に切り替えた。「申とん」も立地条件の良さをなかなか生かせず、試行錯誤を繰り返した。

そのような中でも、結果的に成功できたのは、うまくいなくてもあきらめずに、各店舗の強みと市場環境をとらえ直し、業態や特徴に適した戦略に変えていったからである。また、経営者と悩みを共有することで、やる気を出してもらい、一緒になって新しい取り組みに挑戦できたことも忘れてはならない。

原島さんの挑戦は、まだまだ続く。「イルマーレ」製品の販売が好調なのは良いことだが、自社の厨房だけでは製造力に限界が出てきた。今後は、外注先を巻き込んだ体制づくりが必要となってくる。

また、パーティ中心の時代と比較して、どうしても収益性は低くなるため、店舗にタブレットやキャッシュレス決済のシステムを導入し、コスト削減も併せて行う必要がある。

7. 飲食店支援をするうえで大事なこと

飲食店支援のスペシャリストである原島さんに、支援をするうえでの大事なことを聞いてみた。

「飲食店を軽く考えないことです。製造業などと違ってイメージしやすいため、ついついそうなりがちです。大事なことは、利用者と支援者の感覚を使い分けることです」

たしかに、量やコストなど、飲食店側も経営を考えると妥協せざるを得ないところも出

てくる。そういったことにも配慮しつつ、利用者視点での提案をする。利用者と支援者、双方の視点を使い分けられるかどうかで、飲食店からの信頼感はまったく違ってくるのである。

また、原島さんによれば、飲食店の経営者は、おいしいものの作り方は知っていても、売り方を知らない人が多い。それを正しく提案してあげることも重要である。

そのほかにも注意点がある。経営者は、目の売上のために、あまり必要のないことをやり始めることが多い。きちんと戦略を立てて、それに沿った改善に集中するよう、コントロールすることも支援者の重要な仕事である。

「飲食店は、席の数しか稼げません。会社として大きくなるには、販路を広げていく必要があります。おいしいものを作れる技術を持っているのなら、それをどうやってお客様に楽しんでもらうかが重要です。もちろん、お店にわざわざ来てくれたお客様には、それに見合う『体験』をどのように提供するかということも店舗には厳しく求めています」

原島さんが教えてくれた、飲食業支援に対するこだわり。それこそが、多くの支援先から支持され続けているゆえなのだろう。

原島 純一

(はらしま じゅんいち)

駒澤大学卒業後、ファミリーレストランに勤務し各店舗の店長を経験。その後独立してコーチング技術を習得。2008年中小企業診断士登録。飲食店を中心に多くのコンサルティング実績を持つ。最近では、観光地の飲食店の活性化に尽力している。



小林 雅彦

(こばやし まさひこ)

東京大学卒業後、通信会社に30年以上勤務。2020年中小企業診断士登録。開業。飲食店向けのマーケティング、IT導入、人材育成コンサルティングが専門。研修・セミナー講師、執筆活動なども行う。

