

# 生活衛生 だより

2022

4

No. 204

## ポストコロナ 戦略特集 2

### ■経営アドバイス

ポストコロナでV字回復するための3つのこと

### ■せいせい三つ星レポート “キラリ” と輝く経営事例

- ◆ 飲食業 串焼きと天ぷら 春子屋(東京都)
- ◆ 旅館業 古都の花心(大分県)





# ポストコロナで V字回復するための 3つのこと

株式会社スリーウェルマネジメント  
代表取締役

みつ い そう た ろ う  
三ツ井創太郎



## I. はじめに

長引くコロナ禍の影響により、飲食・宿泊業を中心とした事業者さんは、たいへん厳しい状況下での経営を強いられています。今回は、ポストコロナにおいてV字回復を実現するために行うべきことを、分かりやすくお話しします。

## II. “生存戦略”から“成長戦略”へ

新型コロナウイルス感染症の流行が始まった当初は、どうやって会社を存続させるかという“生存戦略”に奔走されたかたが多いと思います。しかし、約2年が経過した今、これからは、借入金返済等を踏まえたポストコロナ時代の“成長戦略”を描いていかななくてはなりません。「生存戦略から成長戦略へ！」これがポストコロナでV字回復を実現するための重要なテーマです。

ここからは、①経営のあり方 ②新しい集客戦略 ③人手不足への対応 という、3つの切り口から、“成長戦略”についてお話しします。

### ①まずは経営のあり方を見直す

当社の無料経営相談窓口には、コロナ禍で経営難に苦しむ事業者のかたから、毎日さまざまなご相談が寄せられます。

「コロナ禍でも当たる販促は何ですか？」

「コロナ禍でも業績が良い業態は何ですか？」

確かにこうした経営のやり方は、みなさんの関心のある内容だと思えますが、ポストコロナでV字回復するために最も重要なのは“経営のあり方”です。経営者として、これから会社をどうしていくのか？まずは、経営方針を明確にすることが重要です。

コロナ禍のような厳しい状況においても、経営者は

大学卒業後、飲食店を60店舗以上展開する都内の企業にて料理長、店長、営業部長等を経験。その後、株式会社船井総研に入社。2016年に飲食店専門のコンサルティング会社である株式会社スリーウェルマネジメントを設立。クライアント企業に対して、多店舗化、人材採用、評価制度構築、フランチャイズ本部構築、メニュー開発、業態開発支援等の経営課題解決を手掛ける傍ら、外食産業の専門家として、テレビ番組のゲストコメンテーター、新聞・雑誌の執筆など幅広く活躍している。著書「あたらしい飲食店経営 35の繁盛法則」はAmazonベストセラーランキングの1位を獲得。



自社の存在意義やあり方（経営理念）、将来に向けてどのような目標で事業活動をしていくのか（経営ビジョン）をスタッフに伝えていかななくてはなりません。私はよくこれを「船の航海」に例えて説明をします。経営者は言わば船長。船長は羅針盤（経営理念）を示したうえで、船員（スタッフ）と共に目的地（経営ビジョン）に向かって大海原を航海（店舗営業）していきます。

向かい風に負けない為には船長の方針が重要

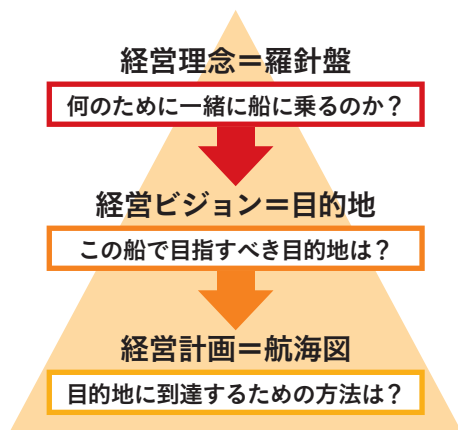


例えば、飲食店は人＝スタッフがいないと成り立たない業種であり、ポストコロナ時代に生き残るためにも、人材確保は最重要テーマです。しかし、長引くコロナ禍によりスタッフが退職してしまう、求人をかけても人が集まらない、という事態が数多く発生しています。羅針盤が無く、目的地が分からないような船に

は、誰も乗りたがらないのです。

コロナ禍という向かい風の時代の航海だからこそ、こうした羅針盤と目的地＝経営理念、経営ビジョンを明確にすることが大切になってきます。向かい風の大荒れの海で羅針盤もなく航海をしたら、すぐに強風に煽られて遭難してしまいます。まずは、上位概念である経営理念を定め、経営理念と連動した経営ビジョン、経営計画に落とし込んでいきましょう。

経営理念・経営ビジョン・経営計画の関連図



## ②新しい集客戦略にチャレンジする

次に、ポストコロナのV字回復を実現するために必須となる、新しい集客戦略についてお話しします。

皆さんは「江戸の大火」という話を聞いたことがありますか。新しい集客戦略で江戸時代の話?と不思議に思ったかたも多いかもしれませんが、このエピソードには、これからの時代を生き抜く集客戦略の大きなヒントがあります。

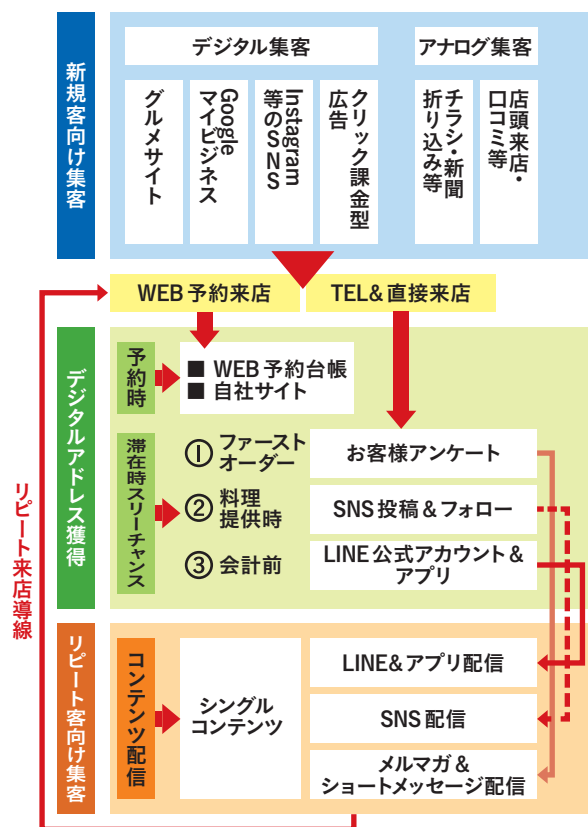
江戸の商人達は、火事が起きると高価な商品よりも顧客台帳を優先して持って逃げたそうです。そして、火事が納まった後に、顧客台帳から馴染みのお客さまの自宅を訪ねて、自身の無事と営業再開の挨拶をしていきました。こうした挨拶をすることが、馴染みのお客さまの来店や購買につながり、火事のあとも少しずつ商売を復興することができたそうです。顧客台帳がたくさんある店舗では、持って逃げるのが大変なので、水に濡れても字が消えないよう顧客台帳をこんにやくノリ等で加工し、火が発生した際にはお店の近くの井戸に投げ入れてから逃げた、と言われていました。また、江戸時代は火事が非常に多く、2~3年に一度大火事に見舞われる地域もありました。繰り返す経営危機下において、顧客台帳を失った店舗は、次々と廃業に追い込まれていったそうです。

これからの時代の経営においても「江戸の大火」の教訓は大いに役に立ちます。商売において、最も重要

なのは馴染みのお客さまです。そして、馴染みのお客さまに、自店のコンテンツ＝情報を迅速かつダイレクトに届けるためには、顧客台帳が必須です。

現代の顧客台帳は、江戸時代のような紙の台帳ではなく、デジタル化が進んでいます。私はデジタル化された顧客台帳を総称して、デジタルアドレスと呼んでいます。小さなお店でも有効活用ができるデジタルアドレスの例としては、①LINE公式アカウント(旧LINE@)②メールアドレス③SNS(Instagram、Twitter、Facebook等)などがあります。これからの時代は、個人情報保護法等には留意したうえで、デジタルアドレスを活用してダイレクトにお店の情報を発信していくDAM(デジタルアドレスマーケティング)戦略が重要となります。

私が提唱しているDAM(デジタルアドレスマーケティング)戦略の体系図



こうした戦略は何も大手企業だけのものではありません。実際に、当社のコンサルティング先の小さな飲食店でも、DAMを活用したことで、コロナ禍でも前年売上を超えたところがあります。また、緊急事態宣言下でも、自社のInstagramやLINE公式アカウントなど、4万人のデジタルアドレスに向けてお弁当の販売告知を行い、たった1ヶ月間でお弁当を2,500万円分売り上げた焼肉店もありました。

「江戸の大火」で顧客台帳を焼失したお店が次々と

廃業をしていったように、これからの時代、お客さまのデジタルアドレスを保有していないお店は、集客に苦戦することになるでしょう。

ぜひ、みなさんのお店でも、お客さまのデジタルアドレスの獲得や、獲得したデジタルアドレスへの情報発信を通じた新しい集客方法に取り組んでみてください。

### ③人手不足への対応

ポストコロナのV字回復を実現するためには、人材確保がとても重要です。飲食店のみなさんは、営業自粛が解除された2021年12月のことを思い出してみてください。せっかくの営業機会にも関わらず、従業員の人手不足によって満足な売上を上げることができなかったお店が多数ありました。このように、需要が回復傾向にあるときは、多くの企業がいっせいに人材獲得に向けて動き出すため、人手不足は今後ますます深刻化していきます。

人手不足の解消方法としては、大きく分けて“採用力強化”と“定着力強化”という2つの考え方があります。これからの時代は特に“定着力強化”が大切でしょう。求人強化して人材を獲得することは必要で

すが、獲得した人材がすぐに辞めてしまっただけでは意味がありません。せっかく高いコストをかけて人材を採用しても、スタッフが定着してくれなければ採用コストはどんどん高んでしまいます。穴の空いたザルには水を貯めることができないのと同じで、まずは定着力の強化に取り組んでいくことが重要です。

ひとことで“定着力強化”といってもその内容は多岐に渡ります。そこで、当社において、定着力を高めるための取り組みを調査したところ、①勤務の待遇 ②公平な評価 ③誇り ④企業文化 ⑤成長環境 の5つのポイントが浮かび上がりました。この大分類に基づいて、具体的な取り組み内容をまとめたものが、「人が辞めない飲食店40のチェックリスト」です。

40項目すべてを達成できている企業はほとんどありません。しかし、この40項目を意識し、改善できるところを改善していくという企業スタンスが重要になります。なぜなら、個人店、チェーン店に関わらず、定着力の強化に取り組む企業が増えると予想されるからです。周辺の競合企業がこうした取り組みを進めていくと、みなさんの店舗の採用、定着における競争力は、相対的にどんどん低下していきます。

従業員が定着するお店になるために、このチェックリストを活用して、自社に何が足りていないのかを認識することから始めてみましょう。

人が辞めない飲食店40のチェックリスト

No	項目
1	月に8日以上のお休みがありますか？
2	月の残業時間は45時間以内ですか？
3	①勤務の待遇 月に1回程度連休を取得することができますか？
4	社会保険等の法定福利厚生は整備されていますか？
5	家賃補助や扶養手当等の制度が整備されていますか？
6	食事補助(まかない)制度は整備されていますか？
7	賞与制度は整備されていますか？
8	同年代、同業種の友人、知人と比べて遜色ない給与をもらえていますか？
9	求められる仕事内容が役職別に明文化されていますか？
10	②公平な評価 スタッフが主体的に店舗予算や店舗/個人目標を定めることができますか？
11	人事評価は上司の気まぐれではなく、公平に実施されていますか？
12	人事評価制度と紐づいた給与制度があり、制度の内容をスタッフに公表していますか？
13	年に1回以上人事評価を実施していますか？
14	年に1回以上人事評価制度のフィードバック面談を実施していますか？
15	数値結果だけでなく、プロセス(日々の行動など)も評価する人事評価制度となっていますか？
16	会社側はスタッフからの評価制度の改善提案等に耳を傾けていますか？(取り入れるかどうかは別として)
17	社内に尊敬でき、将来の目標となるスタッフや上司がいますか？
18	自分のお店のことを自信を持って、家族や友人に勧められますか？
19	上司や会社はスタッフの長所を把握した上で、長所を伸ばすためのサポートをしていますか？
20	③誇り 会社には部下や仲間を褒める文化がありますか？
21	自分のしている仕事は会社の役に立っていると感じますか？
22	自分のしている仕事は世の中の役に立っていると感じますか？
23	自分の会社やお店のことを社外の人に自慢できますか？
24	会社側はスタッフのことを大切にしていると感じますか？
25	社内にバフハラ・セクハラはありませんか？
26	④企業文化 女性スタッフが働きやすい職場環境になっていますか？
27	会社の理念が明文化されており、スタッフに理念が浸透していますか？
28	職場の仲間同士で職場以外でコミュニケーションを図る機会が定期的にありますか？
29	常にお客様のご意見に耳を傾け、ご意見を店舗のQSCレベル改善に役立てている会社だと思いますか？
30	会社はコンプライアンスを遵守していますか？
31	表彰式や社員旅行、BBQなど会社が主催するスタッフ向けイベントは年に1回以上開催されていますか？
32	先輩や上司は親身になってスタッフの相談を聞いてくれますか？
33	⑤成長環境 業務別のマニュアル等が整備されていますか？
34	仲間や上司は業務について質問をした際に親身になって回答や指導をしてくれていますか？
35	新人スタッフに対する研修プログラムがあり、実行されていますか？
36	この会社に入社して新たにチャレンジしたいと思う業務を見つけれましたか？
37	新たなことにチャレンジさせてもらえる環境がありますか？
38	会社として将来に向けた事業計画があり、スタッフにも共有されていますか？
39	長い期間に渡って働きたいと思える会社ですか？
40	この会社で1年後に自分は今より成長できていると思いますか？

### 【プラスワンポイント】 生産性を高める「省人化機器」の導入を検討する

これからの超人材不足時代においては、省人化機器を導入することで生産性を高めるという視点も必要になってきます。省人化機器は、主に機器・機材とシステムに分けることができます。それぞれの代表例を下記にまとめました。

飲食店の省人化機器の例

機器・機材	① 真空包装機
	② 急速冷凍機
	③ スチームコンベクションオーブン
	④ 配膳ロボット/配膳レーン
	⑤ セルフレジ
システム	⑥ WEB予約システム
	⑦ 勤怠管理システム
	⑧ 人事評価制度システム
	⑨ 発注システム
	⑩ セルフオーダーシステム

このような機器について、名前は聞いたことがあるけども、具体的な活用例が分からない…といった声をよく耳にしますの



で、簡単に解説をさせていただきます。

#### ①真空包装機

食材や加工品を真空包装することで、保存期間の長期化と仕込み作業の平準化（人手がある時にまとめて仕込んで真空するなど）が可能になります。

#### ②急速冷凍機

急速冷凍機は一括して仕込んだものを急速かつ高品質で冷凍することができるため、保存期間の長期化と仕込み、提供オペレーションの効率化を実現できます。また、仕入価格が安い時期に食材を大量購入して、急速冷凍する等により原価抑制を図ることも可能です。

#### ③スチームコンベクションオープン

蒸気と熱風を活用して、「焼く」「蒸す」「煮る」「炒める」「茹でる」「温める」の調理をあらかじめ設定した温度と時間で半自動調理する機器です。電気式のスチームコンベクションオープンでは、夜、帰る前に食材と調味液を入れて真空をかけた上で、低温調理をしたまま帰るといった、いわゆるオーバーナイトクッキングも可能です。

#### ④配膳ロボット/配膳レーン

配膳レーンと聞いてピンとこないかたもおられるかと思いますが、いわゆる回転寿司の特急レーンです。焼肉店等でも活用するお店が増えてきています。導入メリットは、ホールスタッフの人員削減。デメリットは、導入コストです。また、人員を大幅に減らせるといっては強力な省人化機器ではありますが、お店から接客が無くなり、お客さまの満足度が下がることを懸念されるかたも多いでしょう。接客レベルの低下を防ぐためには、ロボット等の活用で空いた時間を店舗のQSC<sup>\*</sup>レベル向上に使うという視点を持つことが重要です。

※「Quality (品質)」「Service (サービス)」「Cleanliness (清潔さ)」の頭文字をとった言葉

#### ⑤セルフレジ

お客さまが自ら会計処理を行うスタイルのレジです。牛丼チェーン等では、以前から券売機がありますが、最近では一般の飲食店でも導入する企業が増えました。スタッフがオーダーを聞く手間や、会計、レジ閉め等の作業が無くなるため、大幅な人件費削減が可能となります。

#### ⑥WEB予約システム

お客さまが自らWEB上で予約を行うシステムです。予約の電話対応が激減するほか、予約客のメールアドレスが獲得できるメリットがあります。食ベログ、ぐるなび、ホットペッパーといったグルメ情報サイトの登場で、WEB予約の利用者は一気に増加しました。今後もWEB予約システムは重要性を増してい

くでしょう。

#### ⑦勤怠管理システム

勤怠管理システムの機能は、出退勤管理（いわゆるタイムカード機能）とシフト管理、またはこの2つが搭載されたものです。このシステムをうまく活用することで、給与計算や支払い業務を大幅に短縮することが可能です。

#### ⑧人事評価制度システム

ポストコロナの最大の経営課題は超人材不足時代です。厳しい人材獲得競争の中で、採用力を高め、離職率低下を実現するためには人事評価制度構築による、スタッフモチベーションアップと人材育成の仕組化が必須となりますが、アナログで実施すると評価シートの集計等の手間がかかります。WEB上で行える人事評価システムを活用することで、評価制度運用にかかる時間を大幅に軽減できます。

#### ⑨発注システム

飲食店経営においては、日々の発注業務や、取引先から届く請求書のチェックが大きな負荷となっています。発注システムの活用で業務を全てデジタル化することが可能です。

#### ⑩セルフオーダーシステム

セルフオーダーシステムは、お客さまが自ら商品のオーダーを行うシステムの総称です。大きく分けると、タッチパネル式とモバイルオーダー式があります。導入のメリットは、ホールスタッフの業務負担の削減と、オーダーミスをなくすることができる点です。業態や席数によって変わるので一概には言えませんが、セルフオーダーシステムを導入することで、一般的には3～5%の人件費削減効果が期待できます。



これからの飲食店経営では“生産性向上”が重要なテーマとなりますので、ぜひみなさんのお店でも、上手に省人化機器を活用していきましょう。

いろいろな取り組みについてお話ししましたが、まずは、自社が取り組みそうなところから、ぜひ取り組んでみてください。

今回お伝えした内容が、少しでもみなさんの店舗経営の役に立てば幸いです。



# 串焼きと天ぷら 春子屋



## ポストコロナ 戦略 特集2

### せいえい 三つ星 レポート



“キラリ”と輝く経営事例

#### Part 1



## 看板メニューを明確にして 売上アップ!

『串焼きと天ぷら 春子屋』はJR御徒町駅から徒歩3分、明るく親しみやすい雰囲気でお酒はもちろん、食事だけでも楽しめる居酒屋です。大衆酒場が立ち並ぶこのエリアでも、キラリと光る看板メニューで人気を博しています。



左：ランチ営業は専用ののれんで大きくアピールし、遠くからでも視認性アップ。  
右：看板メニューは四角囲みでわかりやすくカテゴライズ。シンプルなメニュー表だが、注文しやすくなる効果は十分。



羽毛田社長

店舗をオープンした頃は、収支トントンくらいの売上でした。しかし、コロナ禍の影響で夜の売上が激減。これまでと同じやり方では時代の流れに取り残されてしまうのではないかと危機感を覚えました。そこで、どうすればコロナ禍でも①利用客を増やせるか、②利益をあげられるか、という2点をポイントに、お店のコンセプトを変更することにしました。

### ポイント 1 2つの看板メニューで 集客アップ

リニューアル前は『酒場 春子屋』という店名でした。お店のコンセプトは、メニュー数がとにかく豊富な大衆居酒屋。現状維持ではなく、攻めの姿勢で集客を増やすために、他店との差別化を図りたいと考えました。

そこで、もともと当店のメインメニューのひとつだった串焼きと、お客さまから注文が多かった天ぷらの2つを、看板メニューとして大きく打ち出していくことにしました。店名も『串焼きと天ぷら 春子屋』に変更し、併せて店舗の外観をリニューアル。何が看板メニューなのか通りすがりでも一目でわかるようにしたことで、お店でどんなメニューが味わえるのか想像しやすくなり、新規のお客さまの来店が増えました。また、売りがわかりやすいことで、口コミで広めてもらいやすくなり、大幅な集客増加につながりました。

### ポイント 2 メニューの工夫で 利益が残る仕組みづくり

看板メニューを明確にすると同時に、メニュー全体のリニューアルを実施しました。炒め物や刺身など、看板メニュー以外で提供に時間がかかるものは思い切って削減し、オペレーションの効率化に努めました。

また、基本に立ち返り、メニューごとの出食数・原価率をしっかりと把握。漠然とメニュー表を作るのではなく、目につきやすい箇所に原価率が低く注文が出やすいものを配置するなど、お客さまが注文するシーンを想像しながらメニュー表を作成しました。



ゼロから新しいことを始めるのではなく、もともとの強みを活かしてお店を再構築したのでスムーズにリニューアルできました。その結果、コロナ禍の影響が続かなかでも月商400万円から660万円にアップ。想定していた以上の効果がありました。今後、コロナ禍が落ち着いて、お酒を楽しめるようになれば、お客さまにもっとお店の魅力を味わってもらえると確信しています。今から楽しみです。





## ポストコロナ 戦略 特集2

### せいえい 三つ星 リポート



“キラリ”と輝く経営事例

### Part 2



#### 【企業情報】

### 有限会社 浦勝商事

代表取締役：森田 美保 氏

創業：1989年

(客室改装：2020年11月)

従業員数：7名

#### 【店舗情報】

旅館名：古都の花心

住所：大分県由布市湯布院町  
大字川上 1018-7

電話：0977-85-4557

『古都の花心』は、にぎやかな大通りから少し離れた、静かな住宅街に立地する旅館。質の高い源泉かけ流しの温泉と、全室はなれの客室で自宅のようにくつろげる、家族連れに人気の宿です。

## インバウンドから国内客へ 切り替えに成功！



左：インバウンド向けにシャワー室のみだった部屋も、国内のお客さまの需要に合わせて、陶器の窯風呂付きに。もちろん、源泉かけ流し。

右：長期滞在プラン向けの部屋をキッチン付きに改装。ポストコロナ時代の新しい働き方に対応する。



コロナ禍以前、湯布院は外国人観光客の数が爆発的に伸びていました。そのため、『古都の花心』もインバウンド対応に力を入れ、好調な経営を維持していました。ところが、私が父から

事業を継いだ2020年6月頃には、コロナ禍で外国人観光客が激減し、経営がかなり厳しい状況でした。そこで、国内のお客さまの需要を取り込むべく、さまざまな取り組みを行いました。

### ポイント 1

#### 国内客に焦点を当てた 客室改装

当館で一番お客さまに喜んでいただいているのが、質の高い温泉です。そこで、外国人観光客向けにシャワーのみだった部屋を、部屋風呂付きに改装し、ゆっくり温泉が楽しめるようにしました。

また、仕事で長く滞在されている方の様子をヒントに、素泊まり用の客室をキッチン付きに改装しました。国内で広がりつつある、ワーケーションで長期滞在したいというニーズを取り入れることが出来ればと考えています。

### ポイント 2

#### 料理の付加価値を高める

これまではインバウンド向けに、SNS映えとコストパフォーマンスを重視していましたが、国内のお客さまのご当地グルメを食べたいというニーズに応え、季節の地元食材をふんだんに使った料理の提供を始めました。お酒や食材はなるべく同じ町内の事業者から仕入れ、新鮮な地元の食材を味わっていただくことにこだわっています。仕入れをきっかけに、地域のかたと互いに助け合える関係を築くこともできました。

### ポイント 3

#### 感染防止策の徹底

コロナ禍以前は、食事処で食事を提供していましたが、すべて客室で提供する形に切り替えました。配膳する際はお客さまに寝室に移動していただき、従業員と同じ空間に留まる時間をなるべく減らすようにしています。配膳時には手袋を着用し、換気と消毒をこまめに実施。お客さまから見えないところでも、しっかりと対策を行っています。

大々的に宣伝はしませんでした。訪れたお客さまが発信してくださった口コミが広がり、感染状況が一時的に落ち着いたときは、県内・県外を問わずたくさんのお客さまに訪れていただきました。

コロナ禍で事業を継ぎましたが、旅館が苦難に直面したことをきっかけに、従業員や商売を通じてつながっている地域の方々と、腹を割って話し合うことが出来ました。目標に向かってみんなで取り組み、絆が深まった経験は、コロナ禍が収束して経営状況が上向いたときにも、強い武器になるでしょう。







# 日本公庫が あなたのお店を サポート

わたしたちは、地域の皆さまのための  
政策金融機関です。  
全国の事業者の皆さまに  
ご利用いただいております。

**STEP 1**  
事業に必要な  
情報を集めたい！

セミナーの開催や  
事業計画作成に便利な  
「創業の手引+（飲食版）」などを  
通じ、事業に必要な情報を  
提供しています。

**STEP 2**  
事業計画への  
アドバイスが欲しい！

全国152支店で  
事業計画のフラッシュアップの  
お手伝いをしています。

**STEP 3**  
事業資金の  
融資を受けたい！

店舗保証金、内外装工事、仕入資金、  
広告費など事業にかかる様々な  
資金について、生活衛生融資を  
お取扱っています。



## 創業の 手引+

飲食店の創業にあたり、  
創業計画書の書き方や、  
創業予定者として知って  
おくべき情報などをまと  
めた冊子



## 写真の撮り方 ガイド

スマホですぐに実践でき  
る、売上アップにつながる  
「料理写真」の撮影方法、工  
夫事例などを分かりやす  
く紹介した冊子

事業に役立つ様々な  
ツールを無料で配布  
しています。ご希望  
の方は最寄りの支店  
までお気軽にお問い  
合わせください。

ご相談は、日本公庫国民生活事業の窓口までお気軽にどうぞ。



**日本政策金融公庫**  
国民生活事業

詳しくは  
こちらまで

日本公庫

<https://www.jfc.go.jp/>



## 事業資金相談ダイヤル

行こうよ！公庫  
**0120-154-505**  
受付/平日 9:00～19:00 [国民生活事業]  
※電話番号のお掛け間違いにご注意ください。