

小規模飲食店への支援事業展開による経営革新 ～飲食店開業サポート事業に取り組む関本総業株式会社～

大阪府立産業開発研究所 主任研究員 山崎 茂

企業名：関本総業株式会社
事業内容：外食産業専門卸売
従業者数：15人
住所：枚方市星ヶ丘2丁目33-23
URL：<http://www.manseki.co.jp/>

1. 自治体職員からの転身

今回の事例企業である関本総業株式会社は、昭和47年4月に代表取締役である関本秀雄氏により飲食店向けに業務用洗剤を卸す商店として創業されました（法人化は49年8月）。

関本氏は8年間の自治体勤務の後、脱サラを志します。当初は家電小売店と思ったようですが、友人から飲食店向けの業務用洗剤販売を勧められ、営業を開始することとなりました。

2. 顧客第一の営業姿勢を貫く

関本氏は顧客である飲食店への対応には全力投球で、店主からのあらゆる相談にも、商売に関係なく対応しました。この姿勢が、店主から確固たる信頼を得ることにつながったといえます。その後、店主の方々から店で利用する割り箸や広告マッチを扱わないかという要望を受け、関本氏は仕入れ先の目途が立たない状況にありましたが、店主がマッチのメーカーに同行し、仕入れ先の保証人にもなるという肩入れをしてくれました。さらには、主力商品であった米や酒の扱いも求められ、これまで同様に仕入れ先を確保することができたそうです。

取引先である飲食店との間でこのような信頼関係を構築できた要因を、関本氏の「『自分が売りたいものを売る』のではなく、『お客さんが欲しいものを売る』という姿勢を創業以来徹底してきた」という発言からうかがい知ることができます。周知のとおり、昭和50年頃から製造業を中心に、供給者主導の発想である「プロダクトアウト」から、需要者の視点やニーズを重視する「マーケッ

トイン」への転換の動きがみられましたが、関本氏の営業姿勢はこの動きを先取りしたものだといえるでしょう。

このようにして取扱商品の幅を広げ、食材から割り箸・食器・厨房機器等飲食店経営に必要な物品を扱う「外食産業専門商社」としての地位を築くこととなりました。

3. 厳しい経営環境下にある小規模飲食店

事例企業は枚方市を中心にした京阪沿線のほか、高槻市、茨木市等で1200店の飲食店と取引しています。しかし、平成10年のピーク時には1500店の取引先があったということですから、ピーク時に比べて20%ほど減少したことになります。

取引先である飲食店は、住宅地や道路沿いに立地する路面店で、敷地面積30～50坪、席数40席前後の自己所有店舗が多く、駅前や商店街に所在する店舗は少ないようです。飲食店の商品単価は大きく変動しておらず、このため来店客1人当たりの粗利益率もほぼ横ばいということですが、幹線道路に加えて生活道路沿いにも、郊外型の大規模飲食店（チェーン店）が多数出店していますので、その競合により、客数が減少しているところが多く、売上高や粗利益額の減少を余儀なくされるという状況にあるようです。粗利益額でもって材料費や人件費等の経費を賄った残額が利益ですので、粗利益額の減少は店の経営に大きなダメージを与え、最悪の場合、休業や廃業に至ります。事例企業の取引先数は取引開始店数と取引終了店数の差ですから、取引先数の減少は廃業率の高さを物語っているといえます。

廃業の原因は、業績不振が最も多く、その遠因は、店主の高齢化や後継者難です。後継者については、確保できるか否かは現在の経営状況との関連性が非常に強く、店主夫婦に加えて息子や娘の世帯も合わせて生計するだけの収入の確保が難しいため、後継者も確保できないという構図が考えられます。ただ、廃業の原因が経営不振なら、そ

の2か月程前には賃貸への転向を含めて関本氏に相談があるということですが、店主や店主夫人の病气やけがにより、休業から廃業に至る場合には数日間で決まってしまうことが多く、突然の閉店に戸惑うこともあるそうです。

4. 小規模飲食店への新たな支援事業を展開

事例企業は飲食店向けの卸売店ですから、売上高の維持・増進には取引先数を増やすか、1店当たりの取引高を増大する必要がありますので、取引先店舗の繁盛店づくりに関する支援は惜しみません。HPで業種、地域別に取引店舗を紹介するほか、営業が各店舗を回って指導もしています。

関本氏はこれに加えて、前述したような廃業に至る可能性の高い店舗について、何とか是正できないかと思案し、各店の面積が小規模飲食店とはいえ比較的広いことに着目しました。また、これまでに多くの女性や団塊世代の人から、飲食店を経営したいという相談を受けていましたので、店主の高齢化と後継者難で厳しい状況にある飲食店と、起業を志向する人たちを結び付ける新たな事業を計画しました。それは、高齢者経営の飲食店再生化計画と開業希望者の育成・開業支援をドッキングしたもので、高齢化等の理由で店舗スペースを縮小したいと考えている飲食店について、店舗を分割して開業希望者に割り当てようとするものです。この取組は、18年11月に中小企業新事業活動促進法の計画承認を受けました。

5. 競争を勝ち抜くために

その後、平成19年度において、大阪府が「おおさか地域創造ファンド」事業を創設したのを受けて、「地域を支えてきた小規模飲食店（地域資源）の新経営者（人的資源）への承継による甦生（よみがえり）事業」として応募したところ、採択されましたので、経営革新計画は、おおさか地域創造ファンド事業とともに展開されています。

開業希望者向けに行う講座「満席塾」をこれまでに8回実施し、最近は特に女性の参加が目立つようです。20年3月の「お好み焼き実技研修」を受講した女性が店舗を開設するなど、既に2人の開業実績を有しています。満席塾1号店ともいべき店舗を開設した女性からは、「満席塾の趣旨である、地域を元気に、皆で助け合う心を日々実践しています」という便りが届いており、事例企業が標榜する「地域の人材を活かし、地域再生と飲食店を通して人の温かさを取り戻す」ことへの

共鳴がうかがえます。このほか、うどん店を希望する人が物件を探している状況にあり、今後の増加が期待されます。

図1 満席塾の様子



出所：事例企業の資料による。

6. さらなる成長を目指して

平成20年は中国産冷凍餃子事件や食品偽装問題等が多発し、消費者の「食の安全・安心」への関心が高まりました。海外から調達されたものでなく、自分の目で確認することも可能な「地の物」への関心、期待が強まっています。この状況に合わせて、事例企業では取引店舗に有機野菜や地元産野菜を食材として使用するとともに、その食材を素材のまま来店客に販売することを計画しています。枚方市や周辺都市で農業が盛んな所もありますので、枚方市内外の篤農家との連携により、消費者に安全と安心を届けたいと考えているようです。この活動を新たに付加することにより、取引先である飲食店の魅力度向上に寄与したいという思いもあります。

7. 事例からの示唆

事例企業は代表者である関本氏により創業され、既に36年余の事業実績を有していますが、これまでみたように関本氏の人脈と顧客第一の営業姿勢が現在の外食産業専門商社としての陣容形成に大きな働きがあったことがうかがえます。小規模な飲食店を取り巻く経営環境はますます厳しくなると予想されますが、事例企業にグループ企業を含めた全社員一丸となった活動により、消費者から支持される小規模飲食店づくりを支援されることを願っています。

<謝辞>

最後に、本事例の掲載に当たり、ご教示いただきました関本総業株式会社代表取締役の関本秀雄氏に対し、この場を借りてお礼申し上げます。