

～法人マーケット開拓に役立つ～

飲食店

8

業種別リスクマネジメント対処法

ARICEホールディングスグループ

<http://www.arice-aip.co.jp> 株式会社A.I.P 代表取締役 松本 一成

◆株式会社A.I.P

平成20年7月に営業を開始。法人マーケットに対するリスクマネジメントを切り口とした提案や独自の制度に基づく支店展開によって業容を拡大している。現在は全国に16支店を持ち、損害保険17億円、生命保険27億円の取扱いを行う。2010年4月にはリスクマネジメントのコンサルティング及び教育等も視野に入れた総合的な組織体としてARICEホールディングス株式会社を設立し、理念を共有出来る代理店と積極的にノウハウやシステム、及びブランドの共有を進めている。

【本原稿は同社スタッフ共著】

飲食店のリスクマネジメント

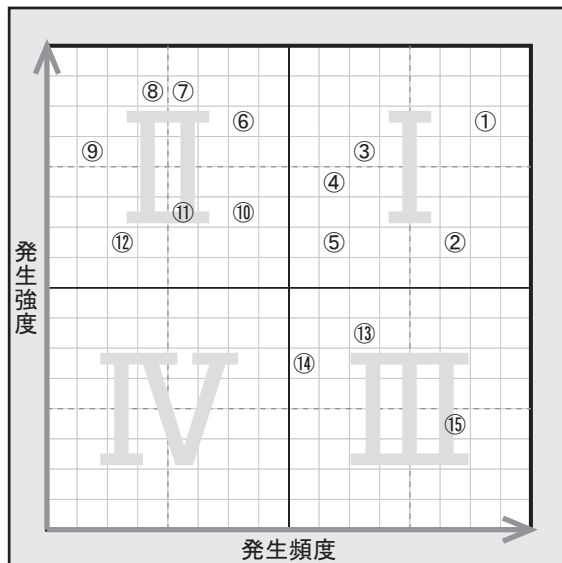
◇飲食店の特徴

飲食店と言っても非常に幅広いですが、ここでは弁当屋・宅配等を除いた外食産業を対象にして考えていきます。総じて言えることは、節約志向の高まりと個人消費の伸び悩みを背景に、外食産業市場は縮小が続いており、各企業の競争は激化しています。平成20年における外食産業の市場規模は前年比0.5%減の24兆4,315億円となっています。

個人消費が冷え込んでいることもあり、回転寿司チェーンやハンバーガーチェーン、牛丼や定食チェーン店等は低価格店を武器に順調に推移している一方で、ファミリーレストラン等は3.3%減で12年連続のマイナスと苦しい経営を余儀なくされています。大きな傾向としてはチェーン店化やファーストフード化が進んでおり、価格も低価格化が進んでいますが、値下げに限界が来ているとの見方もあります。逆に、天ぷら店や割烹・料亭・寿司店等のいろいろな店舗で高級化による差別化や、食材にこだわる安心・安全での差別化、健康志向での差別化等を図っている例も見られます。今後の少子高齢化の到来による人口減少、人件費や食材費の高騰が進む中で勝ち残っていくためには、①価格、②味、③雰囲気、④サービスといった差別化要素を持つことはもちろんですが、ブランド志向が強まる中でインターネット等の活用により、効率的にマーケティングを行い、集客力を付けていくことも大切です。

◇リスクマップの例

- I ①顧客単価の下落
- ②営業チャネルの変化
- ③過当競争
- ④戦略の失敗
- ⑤材料・原価の高騰
- II ⑥長期休業
- ⑦食中毒等の発生
- ⑧火災
- ⑨天災(地震・台風・水災等)
- ⑩経営者の死亡
- ⑪シェフ等の引き抜き
- ⑫立地条件の変化
- III ⑬施設賠償責任等
- ⑭労働災害
- ⑮顧客とのトラブル



◇飲食店の特徴的リスク

外食産業の特徴として、(a)労働集約型産業であり、特に調理師の腕、接客サービスが店の売上を左右する。(b)生産と販売が直結しており、料理は注文に応じてその場で生産され、消費されるので、新鮮な材料で独自の味を提供することが求められる。(c)メニューは多様であるが、個々の販売量は少なく、仕入れ面での合理化が困難である。(d)一般的に小規模経営が多く、経営者の個人的要素や力量が経営に与える影響が大きいことが挙げられます。まず、節約志向による①顧客単価の下落やインターネット等の普及による②営業チャネルの変化が始まっています。また、競合他社の出店や顧客の減少等により③過当競争に陥り、価格設定やメニュー、出店場所等の④戦略を誤るリスクも考えられます。近年においては⑤材料や原価の高騰も影響を受ける事が多いでしょうし、飲食業を営む上で避けられないリスクとして⑦食中毒や⑧火災、⑨地震等による⑥長期休業が挙げられます。経営者やシェフの力量に依存している場合は、⑩経営者の死亡や⑪シェフの引き抜き等に大きな影響を受けることになり、近隣の集客施設の閉鎖やショッピングセンターの閉鎖等の⑫立地条件が変化することも大きなリスクになることが考えられます。その他、⑬施設賠償責任や⑭労働災害、⑮顧客とのトラブルは飲食店にはつきものですが、発生頻度が高まると重大事故や風評被害に繋がるので注意が必要です。

◇具体的リスク対策

節約志向の高まりで業界全体が落ち込み中で、低価格化戦略等の差別化やインターネット等を活用したマーケティング戦略を通して、如何にお客様を呼び込むかが大きなテーマです。過当競争に勝ち残るためには、価格やメニューやターゲットを戦略的に考え、差別化を図っていく必要があります。食の安心・安全や健康志向、喫煙・非喫煙、低価格や価格均一性等も大きな差別化要素になってきます。立地条件等も非常に重要であり、駅周辺やオフィス街では夜の飲食以外に昼食の提供がポイントになりますし、内装・雰囲気・運営等を顧客層に合わせた店舗展開も必要です。いずれにしても、大手チェーンは差別化・新業態の開発・サービスの拡充で新しい顧客を掴み、中小零細店は地域密着もしくはニッチ市場に入り込むことで、生き残りを図ることが基本となるでしょう。一般的に原価が安く付加価値が高い産業ではありますが、原材料の高騰やさらなる低価格化競争に備えて効率化を進め、一方では過当競争に巻き込まれないような差別化要素を構築していく必要があります。また、労働集約型の産業であるため、シェフや従業員の教育や処遇等にも力を入れる必要があります。人のモチベーションで効率性や売上も大きく変わりますし、従業員の不平不満はサービス品質の劣化や労災を始めとする事件事故にも繋がり、顧客トラブルの原因になると考えられます。

◇飲食店における保険活用

飲食店において保険で担保できるリスクは、大きく次のように分けることが出来ると思います。①賠償リスク(生産物責任・施設管理者責任・使用者責任による経済的損失etc.) ②財物リスク(火災や地震や台風等による建物や設備、食材等の滅失・損傷、現金等の盗難による経済的損失) ③収入減少リスク(火災や食中毒etc.に起因する休業による経済的損失) ④従業員関連リスク(政府労災の上乗せなど福利厚生に要する突発的な経済的損失etc.)。これらを担保する保険は一般的に普及していますが、「保険の活用」という観点で述べれば、①②③に関しては敢えて(自社体力に見合った)免責金額設定を付すなどして「余程のことでないと保険は使えない」方が良いサイクルを生むとも考えられます。「保険があるから」という理由でサービスの質が低下するようでは、まさに本末転倒だからです。逆に保険金額については、製品の流通量や人体に与える影響を考慮に入れた上で、最悪を想定して決定する必要があるかと思えます。近年においては上記のようなリスクを個別・包括的に契約する方法等もありますので検討が必要です。④については、福利厚生の本来の意義である「従業員の会社への帰属意識やモチベーション向上」に繋がることが重要であると考え、電話健康相談(メンタルヘルスを含む)などのサービスが付帯された保険の活用などが有効かも知れません。