

2023年9月 事業承継支援コンサルティング研究会 事例問題・解説

【テーマ】事業性評価

甲社長（70歳）は、東京都内にあるA社（中華料理店5店舗運営、従業員数15人（パート・アルバイト50人）、売上高3億円、当期純利益1千万円）の創業者であり、株式1,000株（発行済議決権株式の100%）を所有し、これまで代表取締役社長として働いてきました。



A社の店舗は、郊外の幹線沿いに本店を含む3店舗あり、大きなJRターミナルの駅前にも1店舗あります（合計4店舗）。本店では宅配の注文も受けており、店舗スタッフが近隣顧客の自宅まで配送しています。

料理の味の評判はととてもよく、店舗近隣住民からの知名度も高いほうです。特に、ヘルシーな素材を使った餃子が大人気です。最近では、焼売など餃子以外の点心メニューを増やしたことから、広告宣伝は一切行っていないにもかかわらず、女性客が増えています。



A社の運営方法は、本店の厨房をセントラルキッチンとし、ここで製麺、肉や野菜のカット、餃子作りを行い、毎朝各店舗に配送するというもので、調理の効率化を図っています。仕入先は、食品商社のX社とY社であり、工場で配送を受けていますが、野菜については調理人が青果市場へ毎朝行って買っています。

財務状況について、直近の3ヵ年、A社の売上高は横ばいとなっています。また、野菜の仕入価格やアルバイト人件費が上昇しているため、利益率が低下しています。これに対処するため、A社はメニューの変更、細やかな値上げを行っていますが、黒字を確保するだけで精一杯です。そして、パート・アルバイトの人材採用が年々厳しくなっており、コスト上昇圧力が続く見通

しです。さらに困ったことに、今年度中には、A社の主力店舗の近くに、低価格戦略をとる大手外食チェーンの中華料理店が新規出店する予定です。

甲社長は事業承継を進めています。後継者候補と位置づけられている長男の乙氏（40歳）は調理人として一人前となり、5年前に有名ホテルを退職してA社に入社しました。現在は、主力店舗の店長として働いています。

ある日、後継者候補の乙氏は、多忙な日々の中、ふと立ち止まって事業承継について考えてみました。

乙氏：「そう言えば、うちの会社って儲かっているのかな？調理師である自分は自社のことを何も理解できていない、これではマズいな。」

後日、乙氏は事業承継の専門家であるあなたに相談をしました。

乙氏：「先生、私が事業を引き継ぐ予定なのですが、当社の現状はどうなっているのでしょうか？また、今後も存続して成長させることができるのでしょうか？」

あなた：「まずは外部経営環境を一緒に調べてみましょうか。データを持ってきますよ」

業界団体から公表されたデータによれば、東京都内の中華料理店の売上高は前年比0.5%増加、全体の客単価は3%上昇となっていました。飲食業は景気変動の影響を受けやすく、インバウンド効果、原材料価格や人件費の上昇、競合の出店など多くの外部要因によって業績に影響を受けます。近年は、コスト増加を販売価格上昇に転嫁することで、飲食店全体の業績は改善傾向にあります。

しかしながら、今年に入ってから、消費マインドの急激な悪化に伴い、消費者の低価格化志向が高まってきています。それゆえ、消費者ニーズは、高

価格・高付加価値の料理を求める顧客と、低価格・低付加価値の料理を求める顧客に二極化しているようです。

特に、健康志向の高まりから、食に対するこだわりが強く、高価格でも品質の高い料理を求めるニーズが増えてきています。これは、品質維持、安全・衛生管理の厳格化のためのコスト増加をもたらします。

一方、300円ラーメンなどの激しい低価格競争も始まっており、大手外食チェーン店が薄利多売を仕掛ける動きも見られます。また、コンビニやスーパーの惣菜コーナーなど中食市場との競争が始まっています。

A社を取り巻く外部経営環境は楽観視することができません。しかし、人口減少が緩やかな東京都中心部では、急激な需要減少は考えにくく、相応の外食ニーズと売上規模は維持できるものと考えられます。

乙氏：「なるほど、飲食店は厳しい経営環境に置かれているようですが、当社の状況はそれほど悪くはないということですね。」

あなた：「お父様の甲社長が頑張ってきたからですよ。しかし、現状を変えずに甲社長のやり方をそのまま承継すれば、近い将来、経営が苦しくなるおそれがあります。今後は、乙さん主導で、先手を打った事業戦略を考えなくてははいけません。」

乙氏：「わかりました。社内の状況はどうなっていますか？」

あなた：「次に内部経営環境を一緒に確認してみましようか。過去の決算書を理解するとともに、甲社長にヒアリングした結果をお話しましょう。」

各店舗の売上は、毎週月曜日に、本社経理部に FAX で報告させており、経理部スタッフ 2 名が手分けして集計し、会計システムに入力しています。しかし、食品商社への仕入れは月末一括払いなので、店舗ごとの仕入原価の計算は行っていません。甲社長は、毎月末に顧問税理士から提出される合計残高試算表を見て、全社的な損益管理のみ行っています。

(単位：百万円)	A 社 昨年度実績	対売上高 比率	業界平均
売上高	300		
(対前年比)	(+3.5%)		(+0.5%)
材料費	105	35%	32%
人件費	114	38%	33%
家賃	50		
その他経費	31		
利益	10		

各店舗では、アルバイト・パートのシフトは店長が決めています。店舗ごとの人件費のばらつきが大きいように見受けられます。また、ランチと夜の間に、14時から17時がアイドル・タイムとなっており、店舗スタッフが暇を持て余しているようです。さらに、アルバイト・パートもレジ対応を行っており、手書き伝票での代金支払のため、記入ミスも散見され、一部では売上代金が着服された可能性もあるようです。これについて、大手マーケティング支援業者 R 社から「エアレジ」というタブレット端末を活用したレジシステムと、「MF 会計」というクラウド会計システムの導入を提案されています。しかし、甲社長をはじめ A 社スタッフは IT 活用の知識が全くありません。

マーケティングについて、A 社では、中国人の丙氏が、地元香港で秘伝のタレとレシピを使った焼売の新メニューを開発しており、それがインターネットの口コミで人気を広まると、週末に行列ができる日も見られるようになりました。最近では、インターネットの EC サイトでの食品加工品の通販が伸びています。この点、楽天や Amazon から EC 店舗の出店を提案されていますが、甲社長をはじめ A 社スタッフは EC の知識が全くありません。

また、本店では日本に進出してきた米国宅配大手 UB 社から、インターネ

ット集客と配送代行を提案されました。しかし、1件当たりの配送手数料が400円と非常に高額であるため、導入すべきかどうか悩んでいます。

【問1】 商流図を描いてください。

【問2】 SWOT分析を行い、強みを機会に活かす戦略を提案してください。