

【執筆者紹介】

大西 俊太（おおにし しゅんた）（第1分冊担当）

株式会社ベンチャーパートナーズ代表取締役

MBA（青山学院大学国際マネジメント研究科）、中小企業診断士

城西国際大学大学院・中小企業診断士養成課程・非常勤講師

関東学院大学・経営学部・非常勤講師

(株)NIコンサルティング・監査役、(株)トーガシ・監査役

一橋大学卒業後、三井銀行（現三井住友銀行）入行。法人営業部（法人融資・渉外）、審査部、秘書室、総合研究所、ベンチャーキャピタル勤務、平成19年退社。事業会社勤務を経て、平成21年独立。

銀行、ベンチャーキャピタルでの25年の勤務経験、独立後は中小・スタートアップ企業の資金調達、補助金活用、事業計画・資本政策策定、IPOの支援に従事。大学では、診断実習、マーケティング、ビジネスプランの授業を担当。

【主要著書】

『渉外担当者のための補助金活用支援がよくわかる本』（経済法令研究会）

『渉外担当者のための創業支援がよくわかる本』（共著、経済法令研究会）

『中小企業・支援者のためのものづくり補助金申請ガイドブック〔第2版〕』（税務経理協会）

I 飲食業に対する経営支援の考え方

PART 1 金融機関による取引先経営支援

- 1 金融機関による経営支援の意義 2
- 2 金融機関が行う経営支援の範囲と体制 6
- 3 金融機関ならではの経営支援 11

PART 2 飲食業の経営環境変化

- 1 飲食業の市場動向 18
- 2 コロナ禍による飲食業の環境激変 22
- 3 飲食業のSDGs対応 29

PART 3 金融機関としての飲食業支援

- 1 飲食業支援のあり方 34
- 2 飲食業支援の枠組み 36

II 金融機関による飲食業支援の手順

PART 1 経営支援の手順と留意点

- 1 経営支援実施の手順 42
- 2 経営支援実施の留意点 51

PART 2 飲食業の現状把握と分析

- 1 飲食業の内部環境分析 55
- 2 飲食業の外部環境分析 63

PART 3 経営課題の抽出と解決策

- 1 経営課題の抽出・整理 67
- 2 課題解決策検討と実行支援 79



Ⅲ

金融機関としての経営支援具体策

PART 1 飲食業に対する経営支援の方策

- 1 飲食業の経営戦略支援……………88
- 2 飲食業の事業拡大支援……………92

PART 2 金融機関独自の支援策

- 1 資金・財務面の支援…………… 102
- 2 認定支援機関としての支援策…………… 106
- 3 顧客・取引先候補等の紹介…………… 111

金融機関による取引先経営支援

1

金融機関による経営支援の意義

1

金融機関の果たすべき本質的役割

1

1 再建支援から成長支援へ

金融機関が事業に踏み込んで行う本格的な経営支援は、従来、その対象先が再建を必要とする大口の主力与信先などに限られてきたとあってよいでしょう。

しかも、その方法は再成長支援というよりも、資産売却や経費削減などの縮小均衡によって債務整理や返済能力回復を目指すものでした。金融機関としては不良債権の処理や発生防止が最重要課題ですから、それはある意味当然といえます。

また、金融機関は業績や財務状況が良好な企業を主に決算書をもとに選定し、融資取引推進先としての支援に注力してきました。ただし、それはあくまで金融面の支援に限られたものでした。

しかし、金融機関の果たすべき本質的役割はそもそも取引先の成長発展を後押しすることです。取引先の成長なくしては、金融機関自身の成長もないといってもよいでしょう。

近年、金融機関を取り巻く環境は、人口減少などの要因で国内市場の成長は見込みづらく、他業態との競争も含め、ますます競争激化の状況です。金融機関にとって、本来の本質的な役割である企業の成長支援として、事業にも踏み込んだ経営支援に、より注力することで他金融機関と差別化を図ることには大きな意義があるといえます。

2 地域活性化の一環

地域の生活者、事業者個人からあらゆる規模、業種の企業を取引先にもつ地域金融機関の役割の1つとして、日常の金融業務を通じて地域活性化の一翼を担うことがあげられます。

具体的には、与信業務、資金決済業務を通じた地場産業や商店街などの振興です。その他の周辺業務もふくめ、それぞれの地元商工業者の一員として地域活動に参加、支援することで、地域活性化に貢献することが金融機関にも求められています。

本テキストの対象である飲食業も大半が地域に根付いた中小企業です。店舗近隣を中心に来店客を集め、地域の中で営業しています。**地域の中小企業の中でも一定数を占め、地元の人たちを主な顧客としている飲食業の経営支援を行うことは、地域振興、地域活性化にも繋がります。**

3 事業性評価の活用

事業性評価への取組みが金融機関の課題となっからしばらく経過しています。**事業性評価**は、それぞれの企業の事業内容、経営状況、強みや可能性も評価して、それを拠り所にする事業性評価融資に繋げることが目的です。そのためには個々の企業の事業内容や経営力などの内部環境と、今後の方向性も含めた外部環境をあわせて評価する必要があります。企業の強み弱みや環境変化を事業や経営の中身に踏み込んで、より深く理解する目利きが求められるわけです。

そして、そのような**事業性評価**ができれば、経営支援の対象企業にとって経営課題が何なのかについても、より具体的に把握することができるでしょう。そこで、**事業性評価**を一步踏み込んだ経営支援にも活用することができます。



Key
Word

★【事業性評価】★

決算書に現れた業績や財務状況だけでなく、事業や経営状況にも踏み込んで評価し、担保や保証に依存しがちであった従来型の与信業務に変更を求めるもの。

4 飲食業に対する支援の意義

2020年春頃からのコロナ禍は2023年で丸3年が経過しました。ようやく経済活動の落ち着きは見えてきたものの、その影響がゼロになるまでには、時間を要することが

飲食業の経営環境変化

1

飲食業の市場動向

1

外食全体の市場

1

全体市場規模の推移

日本フードサービス協会の「外食市場規模推計」によると、外食産業全体の市場規模は10年余り安定的に成長し、2019年には26兆2,684億円に達しました。しかし、2020年には、新型コロナウイルス感染症の発生に伴う顧客の行動自粛などにより、深刻な影響を受けました。その結果、2020年には市場規模は18兆2,005億円と前年比30.7

図表 外食産業の市場規模推移

(億円)

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
外食産業計	246,148	254,078	254,553	256,804	257,342	262,684	182,005
給食主体部門	195,493	202,598	204,320	206,907	207,899	212,535	155,338
営業給食	162,172	168,893	170,664	173,116	174,287	178,997	127,065
飲食店	132,204	136,247	139,464	142,215	142,800	145,776	109,780
食堂・レストラン	94,348	97,923	99,325	101,155	101,049	103,221	73,780
そば・うどん店	11,696	12,373	12,499	12,856	13,016	13,144	9,613
すし店	13,916	14,386	15,187	15,231	15,445	15,466	12,639
その他飲食店	12,244	11,565	12,453	12,973	13,290	13,945	13,748
機内食等	2,558	2,667	2,672	2,698	2,714	2,726	824
宿泊施設	27,410	29,979	28,528	28,203	28,773	30,495	16,461
集団給食	33,321	33,705	33,656	33,791	33,612	33,538	28,273
料飲主体部門	50,655	51,480	50,233	49,897	49,443	50,149	26,667
喫茶店	10,921	11,285	11,256	11,454	11,646	11,784	8,055
居酒屋・ビヤホール等	10,380	10,652	10,262	10,209	10,015	10,138	6,489
料亭・バー等	29,354	29,543	28,715	28,234	27,782	28,227	12,123

(出所) 「外食市場規模推計」 日本フードサービス協会

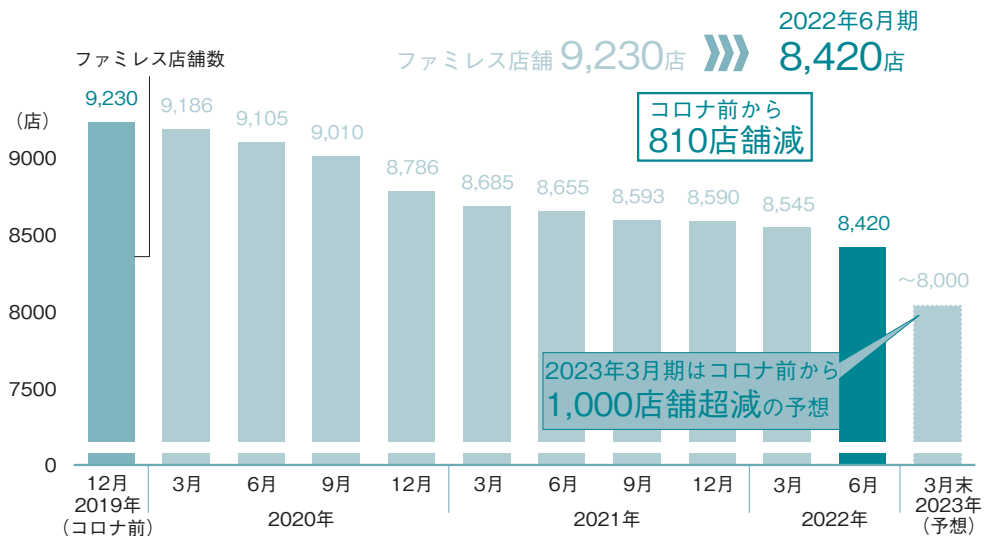
%の大幅縮小となっています。

2 専門店業態の増加

外食産業市場はコロナ禍の以前から、業態転換の傾向が見られました。具体的には、ファミリーレストラン（以下「ファミレス」という）などの総合的な飲食店が衰退し、特色ある専門店業態の店舗増加が顕著となっています。

ファミレスは、家族それぞれが自分の食べたい料理を選べる多彩なメニューなどから、郊外のロードサイド中心の店舗に家族連れを集客してきました。しかし、近年では、カレー、焼き肉、回転ずしなど、専門業態の外食チェーン店が増加し、ファミレスに飽きた顧客がそれらの店舗を利用することも多くなっています。その結果、ファミレスも専門店業態へシフトを進め、店舗数の減少傾向が続いています。

図表 ファミレス主要16社の店舗数推移



(注) 対象は、「ファミレス事業」を運営する上場外食企業16社。集計期間は各期末時点

(出所) 「ファミレス運営主要16社・店舗展開動向調査」帝国データバンク

3 中食業態等との競合激化

近年、惣菜、弁当などいわゆる「中食（なかしょく）」の市場拡大が進んでいます。業態としてはコンビニ、弁当専門店が、特にファーストフード店と直接競合します。さらに、スーパーの総菜、冷凍食品なども外食店の市場と一部競合しているといえるでしょう。この傾向は、特にコロナ禍以降の「**おうち需要**」の拡大とともに、より強まっています。外食産業は、外食店以外の業態とも競合が激しくなっています。



コロナ禍による飲食業の環境激変

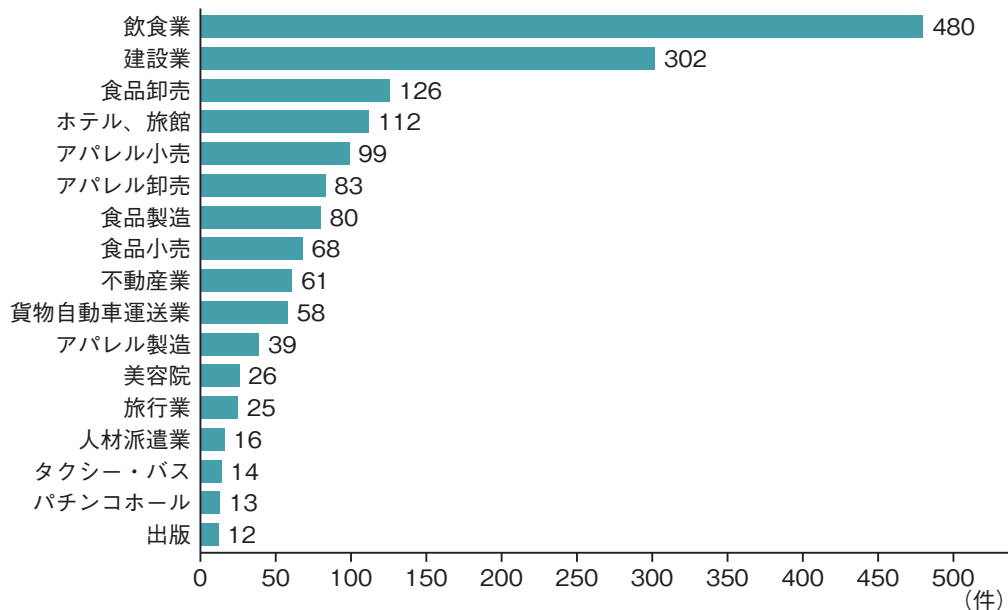
1 飲食業の経営環境悪化と質的变化

1 コロナ禍による飲食業の倒産増加

2020年、飲食業における倒産件数は過去最多の842件を記録しました。2021年はコロナ関連の助成金や協力金など各種支援策の結果、648件（前年比23.0%減）にとどまっています。

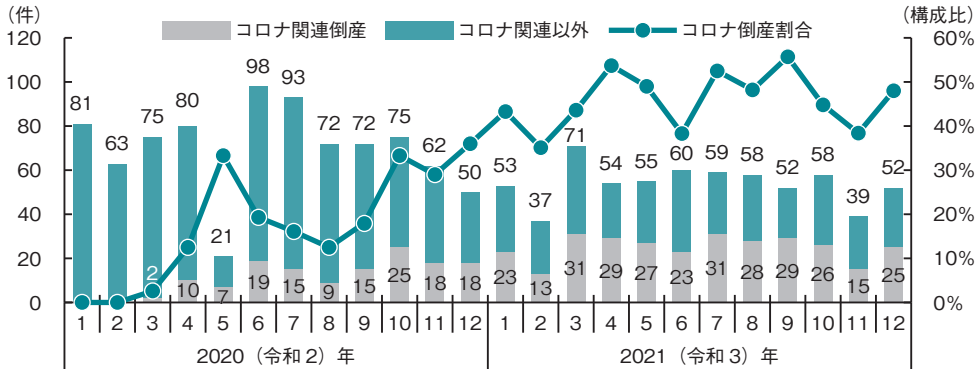
東京商工リサーチの調査による「業種別のコロナ関連破たん」においても、飲食業の数が最も多くなっています。

図表 新型コロナウイルス関連破たんの業種別判明件数



(出所) 「中小企業白書 2022」東京商工リサーチ

図表 飲食業のコロナ関連倒産推移



(出所) 東京商工リサーチ

2 閉店・廃業店舗の増加

コロナ禍の状況に耐えられなくなった一定数の業績不振店が閉店しました。大手チェーン店でも同様に業績がよくない店舗から順に閉店し、店舗数が減少した企業も数多く見られました。

長年経営し、コロナ前はお客様が十分来店していた飲食店でも、今回の状況から廃業を決断した店舗も珍しくありません。店主が高齢化して、後継者が定まっていないなどの理由で、事業継続に意欲を失い、廃業が早まったケースもあったようです。

3 宴会需要の縮小と質的变化

1 居酒屋業態の不振

コロナ禍によって最も大きな影響を受け、需要が大きく減少したのは宴会を中心に営業してきた居酒屋業態といえるでしょう。特に席数が40～50席以上の比較的規模の大きい店舗では、一定の割合で8～10名程度以上の宴会予約で席を埋めることが不可欠でした。それがコロナによって宴会需要が突然消えてしまったといえるでしょう。

居酒屋に限らず、大人数のパーティ客などを獲得していたレストランなどの業態でも同様に大きな影響を受け、マイナス影響が長引いたといえます。

2 宴会需要の大幅縮小

同じ居酒屋でも1組数名程度までの個人客や常連客主体の店舗のほうが影響は小さ

く、回復も早かったようです。

宴会需要は縮小したままではなく、順次回復も見られています。しかし、職場の忘年会など年中行事としての宴会は、需要が元通りにはならない可能性も考えられます。

2 新たなチャネル展開

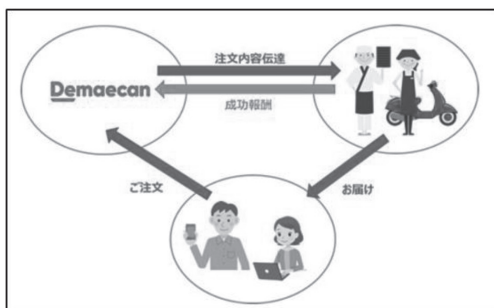
1 デリバリーとテイクアウト

コロナ禍により、飲食店のデリバリーとテイクアウトが一般化しました。

デリバリーについては、以前から「出前」として自前で行う飲食店や出前館などのサービスはありましたが、Uber Eats、Wolt、menuなどの新興サービスが台頭し、それらの事業者を利用したデリバリーが可能になりました。

また、「おうち需要」の増加や、フリーランスの配達員を配達需要に応じて集めるシステムの活用も相まって、デリバリー利用はブームのような状況になりました。新たなチャネルを活用して、来店客の減少を補った飲食店の自助努力が見られています。

図表 デリバリーサービスの例



(出所) 出前館・Uber Eats HP

2 ゴーストレストランとシェアキッチン

1 ゴーストレストラン

デリバリー需要の増加に合わせて「**ゴーストレストラン**」が増えています。客席スペースが不要で、立地も集客によい場所である必要はなく、家賃や設備投資負担が軽

い点が最大のメリットです。「**ゴーストキッチン**」とも呼ばれます。



Key
Word

★【ゴーストレストラン・ゴーストキッチン】★

客席のある店舗をもたず、厨房設備だけでデリバリー専門に料理を提供する飲食店のこと。デリバリーの多様化により、増加傾向にある。

ピザ配達チェーンなどは従来からありましたが、デリバリー利用の習慣が広がった結果、多くの種類の料理で拡大しています。デリバリー事業者を利用すれば比較的短期間で設備投資も少なく開業できる点でリスクが小さい業態として急増しています。

2 シェアキッチン

飲食業における新たな出店業態として「**シェアキッチン**」が登場しています。

設備投資負担がなく、1週間、1ヵ月などの短期間でも厨房設備をレンタルできるため、新規開業リスクが小さい点がメリットです。



Key
Word

★【シェアキッチン】★

あらかじめ設置された厨房設備を週や月単位で複数の料理人に貸し出すサービス。デリバリー専門のゴーストキッチンのケースと、客席や店頭販売も備えたケースの両方がある。

ただし、数名の異なる料理の料理人が同じキッチンの中でスペースをわけあう形で営業することや厨房設備はあらかじめ備え付けられたものしか利用できず、自分専用でない点での制約がある点がデメリットといえます。