

コロナ禍による 持続的危機への対応

—“危機がWell-beingをもたらす”実例—

(株)関門海 社外取締役 松下 義行

はじめに

- リスク同様、「危機」の態様も多種多様。「コロナ禍」に伴う危機は、地震等の「突発的危機」と異なる「持続的危機」の態様で 受ける影響も多様であった。
また、危機への対応は、その態様や対応主体によって大きく異なることを改めて実感した。
- 「コロナ禍」では、世界中の社会、経済、そして人々の生活が長期にわたり停滞した。
その影響をモロに受ける飲食業はかつてない大きな危機に直面した。
- 事業存亡の危機に、「何を、どう守るか」を早く明確に決断し、プロアクティブな対応によって、危機が「Well-being」をもたらした実例を紹介したい。

◇ 「コロナ禍」による飲食業の「危機」の概況

- ・2019.12 中国・武漢市で**原因不明の肺炎**が発生。急速に中国内外に感染が拡大
- ・2020.1～ 日本国内で**「新型コロナ」**感染患者を確認。以後都市部を中心に感染が広がる
- ・2020.3～ 感染は世界中に拡大し、WHOが、**「COVID-19」のパンデミック**と表明
 - ⇒感染拡大に伴い来店客が**激減**、対応が困難な**「持続的危機」**に直面した。
- ・2020.4～ 東京等7都府県に**「緊急事態宣言」**が発令。以降**4回**にわたる発令で**営業自粛**
- ・2021.4～ 大阪、東京に**「まん延防止等重点措置」**が発令。以降**3回**の発令で**営業制限**
 - ⇒感染まん延は中々収束せず、予想以上の長期に亘り**営業危機状態**が続いた。
- ・2023.3.13 政府はCOVID-19を「感染症」上の位置付け「2類」から**「5類」**に変更
 - ⇒感染は収束しないが、以降、訪日旅行客をはじめ人々の活動は戻りつつある。

◇ (株)関門海の企業概要～2020年3月末時点

とらふぐ料理



GUENPIN

- ・創業 1980年 とらふぐ料理店の経営(故山口聖二氏)
- ・創業・企業理念 「…人を育て、愛に満ちた社会を創造する。」
- ・株式上場 2005年 東証2部上場 (現在、東証スタンダード市場)
- ・主な事業 とらふぐ料理店の経営、商品開発等
- ・本社 大阪市 (現在、大阪府松原市)
- ・資本金 11億5千万円 (現在、1千万円)
- ・従業員数 148名
- ・店舗数 直営店50(海外1)、フランチャイズ店30
- ・売上高 年間約44億7千万円
- ・代表取締役社長 山口久美子 (故創業者夫人、2018年就任)



創業理念の継承を宣言

「飲食店経営」2020年1月号

◇ 「コロナ禍危機」への主な対応～その1

① 基本方針の決定…「何を守るか」の経営**決断**

⇒まず**従業員**の生活を守る。レイオフはしない。

⇒休業はしても閉店はしない。「**今できること**」にポジティブに取り組む。

関門海は人が資本。人さえ残れば
いくらでもやりなおせる。**人を守る。**

② 対応資金の確保等…**ハードレジリエンス**

⇒取引銀行等**11金融機関**とのシンジケートローン契約締結で**資金面**を確保。

⇒資本金(11億円5千万円超)を1千万円へ**大幅減資**。

③ ステークホルダーの理解と信頼の確保…**ソフトレジリエンス**

⇒対応方針等について、銀行等の取引先や株主、従業員等への**丁寧な説明**。

⇒情勢変化、見通しへの対応等についても、早めの**リスクコミュニケーション**を実施。

◇ 「コロナ禍危機」への主な対応～その2

④ 従業員の出向・派遣、教育等…ソフトレジリエンス

- ⇒従業員を水産会社等の取引先や関連会社等へ**出向、派遣**。
- ⇒外国籍社員(特定技能ビザ)等には「**技能研修**」を集中的に実施。

⑤ 新規事業や新商品の開発促進…BCPにないBCM

- ⇒通販やデリバリー、スーパーや飲食店等への**店外販売等**を展開。
- ⇒**うなぎ等**の本格提供、**化粧品**や**飲料ゼリー**等の製薬会社との商品開発。



⑥ 運営経費節減等

- ⇒本社及び東京事務所の移転、家賃等の減額交渉等**固定費を削減**。
- ⇒予約センターの設置等、**業務の効率化**や運営経費の削減。

◇ 対応の主な効果～その1

従業員の成長

- ▶ 技能研修の集中実施等により業務に必要なスキルと自主性が大きく向上した。
- ▶ 出向・派遣先で他業種の人と一緒に働く中で、多くの「学び」があったという。

株主の信頼確保

- ▶ 適時適切なIR等で、心配した株主離れもなく、株価もさほど大きな変動はなかった。
- ▶ 資本金の大幅減資等の対応にも一切異議なく、株主総会でも激励の発言で終始。

顧客の拡大

- ▶ 商品の外部販売拡大で、評価と知名度が高くなり、新規の受注が増加。
- ▶ 常連客をはじめ顧客対策も継続強化していたので、来店客数も増加傾向。

公助金の受給等

- ▶ 公助金内容をよく掌握・理解し、漏れなく適正に申請、大きな支援となった。
- ▶ 申請内容に一件の疑義もなく申請通り支給され、担当者への信頼と自信になった。

◇ 対応の主な効果～その2

社内の一体性

- ▶ 困難な危機を一致団結して乗り越えたことで、会社への**帰属意識**が高まった。
- ▶ 昨年9月、慰労の**社員旅行**を決行、表彰や決起会等で**一体性**が更に高まった。

事業運営方針の
「Keep Smiling」の目標地
「Well-being」もみえた。



<下呂温泉にて>

業績の拡大

- ▶ 昨年後半から業績が拡大、本年3月末の決算では、危機前の**業績を上回った**。
- ▶ 危機対応で事業基盤がより強固になっており、今後**更なる業績拡大**が期待できる。

おわりに; 危機が好機になった

- 飲食業にとって、「コロナ禍危機」は事業存亡の危機であり、**想定外の難しい対応**であった。それを克服し好機にしたのは、経営トップの確固たる**「決断」**と**「実行力＝対外信用力」**、そして明るくポジティブな**「人間力」**が決め手だった。
- 従業員の生活を守り、生え抜き取締役が現場に密着するなどして**一致団結して克服**したことで、
従業員の会社への信頼・関門海で働く幸せ、**「Well-being」** が実現した。
- 今後とも、事業に伴う**リスクの管理**をはじめ内部統制も更に徹底し、**お客様**も含めたみんなの**Well-being** ⇒ **「愛に満ちた社会」**づくりを目指している。

—ご清聴有難うございました—