

## 年次大会報告②

## 老舗外食企業における 危機突破とリーダーシップ

亀井 克之

(関西大学 社会安全学部)

## 序言

本報告は、老舗外食企業がコロナ禍において、どのように危機を突破したかについて分析することを目的とする。まず第一にリスク、危機、危機管理、そして老舗の危機管理に関する概念整理を行なう。第二にコロナ禍による影響を大きく受けた外食産業に焦点をあてて、危機突破の事例研究を行う。取り上げた企業はいずれも事業承継を経た創業40年以上の企業である。

## 1. 理論的考察 危機管理と老舗

## 1.1. リスクとクライシス（危機）の語源

リスクの語源はラテン語 *risicare* 「岩礁」であり航海に関係する。岩礁に衝突するリスクをとらなければ目的地に到着するというベネフィットも得られない。リスクの意義は、損失の可能性を賭して利得を追求する際の決断にある。

クライシス（危機）の語源はギリシア語 *krisis* 「決断・分岐点」であり医療に関係する。これは病気が回復に向かうか悪化するかの分岐点（ターニングポイント）である。つまり重大な事象が発生して、どちらに転ぶかわからないという重大な局面である。クライシスの意義は切迫時分岐点での決断にある。コロナ禍における企業経営は、リスクの段階を越え、クライシス（危機）の局面にある。

## 1.2. リスクとクライシス（危機）/ リスク対応と危機対応の要素

リスクは、事象発生の可能性であり、クライシス（危機）は事象発生の接近、事象発生直後の状況である。今般の状況は、新型コロナウイルス感染症の流行という事象が発生した後のクライシス（危機）局面と捉えられる。

## 1.3. ISO31000:2018 (JIS Q 31000:2019)

(リスクマネジメント—指針) による定義

リスクとリスクマネジメントの定義として、国際規格 ISO31000 は、リスクについて「目的に不確実性が及ぼす影響」、リスクマネジメントについて「リスクについて組織を指揮統制するための調整された活動」としている。

## 1.4. Fink (1986) によるクライシスマネジメント（危機管理）の定義

一方、クライシスマネジメント（危機管理）について、代表的研究者フィンクは「ターニングポイントであるクライシスに対する計画は、多くのリスクや不確実性を取り除き、できるだけ自分の運命を自分でコントロールするための技術」と定義し、医学的語源を持つクライシスを「前兆期」「急性期」「慢性期」「回復期」に分けて考えている。

(Steven Fink, *Crisis Management Planning for the Inevitable*, amacom, 1986)

### 1.5. 危機対応の定義

リスクとは異なり、危機（クライシス）は管理よりも、対応という用語の方が結付けやすい。危機対応（incident response）は、ISO22320では「差し迫ったハザードを排除し、及び/又は不安定、中断又は阻害を引き起こす可能性のある事象の結果を軽減し、正常な状況へ復旧するために講じる処置」と定義されている。（ISO22320:2011（JIS Q22320:2013）（社会セキュリティ-緊急事態管理-危機対応に関する要求事項））

### 1.6. 危機突破（危機克服）の概念

事前のリスクマネジメントから事象発生後は、危機管理・危機対応・危機突破（crisis breakthrough）の局面となる。危機突破手段は、挑戦、防衛、撤退であり、必要力量は危機情報収集・分析力、危機対応戦略力である。危機突破では、①ビジョンの重要性、②ソフト・コントロールとハード・コントロールのミックス、③リーダーシップとマネジメントの二人三脚、④レジリエンス（復元力）が必要となる。（亀井利明原著・上田和勇編著『リスクマネジメントの本質』（同文館出版、2017年）第11章）

### 1.7. 老舗の危機克服

老舗企業の危機対応に関する先行研究として、横澤利昌編著『老舗企業の研究 改訂新版』（生産性出版、2012年）における危機管理に関する2つの章がある。第1章「東日本大震災に見る老舗の本質」と第2章「老舗企業における危機克服」である。そこでは老舗企業の危機対応の教訓として以下のような事例が導出されている。

- ・YKKの事例：危機克服には家訓が新たな方向性を示す。創業者の理念で結束。（54頁）
- ・小津産業：最大の危機克服の決め手は人材。

また老舗の強みとして、①危機があっても慌て

ず足元、周囲を見渡す余裕、②長年の信用による取引、③過去のさまざまな経験を現代に読み替えて考えることができることが挙げられている。（57頁）

- ・田中製紙工業：チャレンジ精神とリーダーシップ、多業種少額納入でリスク分散（63頁）
- ・勇心酒造の事例：危機克服は企業家精神にある。バイオテクノロジーに活路。（69頁）

同書の第12章では、老舗の3つの軸として求心力軸（堅実性・結束性）、イノベーション力軸（革新性・顧客志向）、継承力軸（創業性・継承性・地域志向性）が示されている。

危機管理の視点からは、これら3つの軸の欠如や、3つの軸に対する脅威が老舗のリスク・危機であると考えられる。

## 2. 外食産業における危機突破とリーダーシップ

2020年10月12日に開催された大阪外食産業協会による危機管理事例研究会の発言録が大阪外食産業協会『ORA』Vol.339、2020年11月に収録されている。それによれば、外食産業のリーダーはコロナの危機に次のように対応した。

### 2.1. 株式会社グルメ杵屋（1967年創業）

代表取締役 椋本充士（創業者の子息、3代目社長）

50年間、人が集まるところに出店してきた結果、緊急事態宣言発令中、商業施設の大半が閉鎖され、売り上げが対前年比数%まで落ち込んだ。その時、とった経営判断は「現状を踏まえた上で、今後、どのように再開していくかを多面的に検討する」ことだった。

現在、企業のあり方、働き方がいろいろな形で問われているが、それが今後、どのように外食マーケットに影響するのか注目する必要がある。

「人の集まるところ」に出店してきたグルメ杵

屋レストランと、新たにグループに加わったロードサイド店を展開する会社を比較することで、レストラン事業の抜本的な見直しを行っている。もう一つ取り組んでいるのが事業展開のさらなる多角化である。現在、レストラン事業のほか、不動産賃貸、冷凍食品、機内食、卸売などの事業があるが、今後どのような禍が訪れても生き残れるよう、さらなる多角化を志向している。(5-6頁)

## 2.2. 株式会社南海グリル (1952年創業)

代表取締役 西浦結香 (創業者の子女, 2代目社長)

4月9日から営業時間短縮, 13日から物販以外すべて休業した。5月23日に全店舗再開した。物販の営業を続けたのは「火は消したくない」と思ったからである。コロナ禍での営業に慣れた7月, 社員からコロナ感染者が出た。幸いにも顧客や従業員に影響はなかったが, これを機に厚生労働省や保健所の指導のもと, 自社基準や復帰後の環境づくりなど, 新型コロナウイルスを「自分事」として捉えるようになった。その後, 常に新しく正しい情報を収集し, 従業員全員でシェアしながら, 適切な対応を心掛けている。現在, 会社単位の宴会はゼロである。当面は「少人数の会食をいかに楽しんでいただくか」に重点を置き, さらなる知恵と技術を高めることを志向している。「食べることは生きること」を全従業員が自覚し, 「楽しい場所」と「美味しい料理」を提供していければと考えている。コロナ禍を機に, 鉄板を備えたキッチンカーを作った。「来店していただけないなら, こちらから出向こう」と思ったことが契機である。美味しいものを食べ, 元気になってもらうためにも, 具体的な「夢」を抱きながら前進していく所存である。(6頁)

## 2.3. 大起水産株式会社 (1975年創業)

代表取締役 佐伯慎哉 (創業者の子息, 2代目社長)

緊急事態宣言発令中は街中を中心に20店舗を休業した。開店していた郊外店舗も売上が50%まで下落した。この状況を踏まえ, まず雇用および給料を保障する旨を従業員に伝えた。さらに, 店舗が休業したことで待機状態になった従業員たちの「働く場」を作るために, 前年から展開していた「寿司・弁当・惣菜」のテイクアウト専門店の出店を早急に進め, 約3ヶ月で8店舗をオープンした。この数年, 気の合う仕事仲間や友人, 家族など, 少人数での外食が好まれるなど, お客様の行動は変化しつつあった。そう考えると, コロナ禍でその時間軸が早まっただけとも言える。

創業は小売業で, 「外でも魚を食べていただきたい」との思いから外食産業に参入した。事業目的を「鮮度の良い美味しい魚を値ごろ感で食べていただくこと」とし, 小売, 外食のカテゴリーにこだわることなく, 店舗展開してきた。今回のコロナ禍では, この事業展開に助けられたところもあり, 改めて事業を分散させることの大切さを実感した。今後も, 「魚を提供することでお客様に満足していただくこと」を念頭に置き, 業態にとらわれず幅広く展開していく所存である。(6頁)

## 2.4. 株式会社美々卵 (1776年創業, 株式会社1958年創立)

代表取締役 薩摩和男 (創業家12代目, 株式会社創立者の孫で3代目社長)

3つの危機に対応してきた。痛による健康危機と親子関係の危機を克服した。今般の新型コロナウイルスによる危機に対しても, コロナ禍以前から培っていた危機管理意識により対応している。(美々卵の事例については別稿参照)

## 結語

コロナ禍は、事例企業の求心力軸（堅実性・結束性）、イノベーション力軸（革新性・顧客志向）、継承力軸に揺さぶりをかける事象である。これに対処したグルメ杵屋、南海グリル、大起水産、美々卯の事例に共通するのは、危機突破の概念整理で取り上げたレジリエンス（復元力）が発揮された点にある。4社はいずれも、危機にあっても、慌てず状況を分析し、対応策を打ち出した。グルメ杵屋では、経営の多角化という戦略ビジョンが危機突破に際して再確認された。南海グリルでは「楽しい場所」と「美味しい料理」とい

う外食産業にとっての原点ともいえるビジョンが危機突破において前面に出された。大起水産では、「鮮度のよい魚を提供する」というビジョンゆえに小売、外食の双方に軸足を置いていたことが危機突破に奏功した。美々卯では、過去にさまざまな危機に直面した経験から、いつかまた危機が来るという危機管理意識を持って備えていたことが役に立った。このように外食産業というコロナ禍による危機を最も受けた業界においても、老舗ならではのビジョンに立脚し、過去の経験を活かして、レジリエンス（復元力）を発揮して危機を突破している事例が確認できた。