

特別企画 ORA正副会長座談会

ピンチはチャンスです！！

コロナ禍をともに乗り切りましょう！

椋本充士会長（株式会社グルメ杵屋 代表取締役社長）

高橋淳筆頭副会長（株式会社ワン・ダイニング 代表取締役社長）

大倉忠司副会長・総務広報部門会部門長（株式会社鳥貴族 代表取締役社長）

小嶋達典副会長・教育部門会部門長（がんこフードサービス株式会社 代表取締役社長）

中井貫二副会長・労務部門会部門長（千房株式会社 代表取締役社長）

中川貴嗣副会長・事業部門会部門長（株式会社杏花村 代表取締役社長）

佐伯慎哉副会長・食の安全環境部門会部門長（大起水産株式会社 代表取締役社長）

萬野和成副会長・組織活性化部門会部門長（株式会社萬野屋 代表取締役社長）

2020年4月7日（火）、新型コロナウイルスの感染拡大を防止するため、日本政府は大阪を含む7都府県に対し、史上初となる「緊急事態宣言」を発令しました。その後、「緊急事態宣言」が解除されたことに伴い、現在では多くの飲食店が通常営業に戻ったものの、以前の活気には程遠いものがあります。

そこで今回の座談会では、正副会長の方々に、自粛期間中の各社の取り組みやこれからの営業スタイル、そして、今後、ORAとして取り組んでいくべきことなどについて、語ってもらいました。

従業員の不安を払拭するために 経営者としてメッセージを発信

— まず、経営者として、従業員の方々の不安を取り除くために何をしましたか？

棕本会長：当社の店舗は大半がテナント出店のため、緊急事態宣言の発令後に営業するかどうかについては、デベロッパーさんの指示に従いました。その結果、最も多い時には約90%の店舗を休業しました。

緊急事態宣言が発令されれば、大半の店舗を休業せざるを得ないことは予想できたため、まずは従業員に安心してもらいたいと思い、3月末の時点で、社員に対しては「休業補償はするので心配しないでください」と伝えました。それと同時に、パート・アルバイトに対しても、雇用継続と休業補償を確約しています。



高橋筆頭副会長：当社では、緊急事態宣言の発令後、短縮営業や一部店舗での休業を経て、4月15日から5月6日まで、全店舗を休業しました。その間、私が常に心掛けたのは、社員、パート・アルバイトに向けてのメッセージの発信です。当社では、全従業員に対して“社長メール”を一斉送信できるシステムを採用しており、今回、この“社長メール”を使い、今後のわが社の方針、全従業員に対する休業補償の考え方など、出来る限り早く、正確に伝えるように心掛けました。

また、休業期間中、社員たちには基本に立ち戻るようにと促しました。そのひとつが店舗の清掃で、各店舗ともに徹底的に清掃させました。パート・アルバイトについては、現状を伝える“社長メッセージ”を送り続けることで、安心して自宅待機してもらえるように努めました。



大倉副会長：4月2日に「グループが運営する全直営店舗を4月4日から休業する」とプレスリリースしましたが、その直前にパート・アルバイト、全社員に対し、ビデオメッセージを配信しました。そのなかで最初に伝えたのは、私も休業補償についてで、まずは全従業員に安心してもらいたいと考えました。そのうえで、「お客様の安全を第一に考えるからこそ、当社の店舗が感染源になってはいけない。また、従業員の感染も避けたい」など、休業する理由について、私の言葉でしっかりと伝えました。



休業期間中は、週に一度、“社長メール”を配信し、現状報告や「いつでも再開できるように最高の状態を整えてほしい」と伝え続けました。そして、営業を再開する際には、現時点での会社の健全性や営業再開の意義などについて、再度、ビデオ配信をしました。

ちなみに、営業再開に向けて従業員に伝えたメッセージのなかで一番伝えたかったことは、「外食の存在価値を高めよう」です。今回のコロナ禍においては、「外食、なかでも居酒屋は不要ではないか？」という声が多く聞かれました。私はそうは思っていません。だからこそ、「居酒屋業界は“不要不急”の店ではない。外食の存在価値を高めよう！」と伝え続けることで、全従業員のモチベーションを保ちたかったのです。

小嶋副会長：当社の場合、緊急事態宣言発令中も一部の店舗を除いては時間短縮で営業していました。とはいえ、なかには売上げが激減する店舗も……。そのようななかでも、なんとかモチベーションを保ってもらいたいと、アナログな手段ではありますが、当社会長や私をはじめとする幹部の人間が店舗に出向いて声掛けをして回りました。



また、それとは別に、当社では4月上旬から“ワンコイン弁当”を販売し始めました。当初は期間限定で毎日約200食を本部で作り、近隣の店舗でのみ販売する予定でした。ところが次第に口コミで広まり始め、最終的には1日8800食ほど作りましたね。そのおかげで、売上げを確保できただけでなく、臨時休業した店舗の社員、パート・アルバイトたちには、弁当づくりに参加してもらったり、販売要員として店舗に入ってもらったりと、雇用の場を創出することにつながりました。それと同時に、「お客様が喜んで買ってください」「こんなに求められているんだ」という想いも芽生えたようで、私はもちろんのこと、全従業員のモチベーションアップにもつながりました。

中井副会長：当社は、新型コロナウイルスの感染拡大防止のための政府・自治体からの外出自粛要請を受け、直営店舗は基本的には4月4日から休業しました。そして、休業に先立ち、「私の命に代えても会社は必ず守るから安心してほしい」と、全社員に“社長メッセージ”をメール配信しました。そのうえで、店長に対しては、週1回、社員だけでなく、パート・アルバイト



も含めて各店舗に出勤させ、清掃しながらコミュニケーションを取るようにと促しました。これは、「緊急事態宣言が解除されればすぐにでも営業再開する」という私からの意思表示でもありました。実際、大阪府が5月16日午前0時から休業要請を段階的に解除することを発表した14日の翌日、まずは1店舗、[千房 道頓堀ビル店]の営業を16日から再開することを決定。突然の営業再開の告知でしたが、店長をはじめとするスタッフたちは、何の躊躇もなく、朝11時にオープンしてくれました。

中川副会長：当社は、4月7日から全店舗休業しました。私の場合は、休業を決意してすぐに幹部にそのことを伝え、その後、店長を数人ずつ集め、私から直接話しました。翌日には一般社員も数人ずつ本社に呼び、私から休業することを説明しています。

そのなかで、私も社員たちに一番伝えなかったのが、「休業補償はしっかりとする」と「再開時期が決まれば連絡するので、安心して休んでください」でした。当社の店舗のほとんどがキタやミナミなどの繁華街、しかも駅前にあり、3月末から急激に街から人が減り始め、4月に入ってからは今までに見たことがないほど売り上げが激減してしまいました。それを目の当たりにしている分だけ不安も大きいだらうと思い、まずは安心してもらいたかったからです。また、パート・アルバイトに対しては、店長経由で「営業再開後も継続雇用したい」と伝えました。そして、何か問題が生じれば、すぐに私が対処するので安心するようにと伝えました。



その後、約1か月半の休業を経て、一部店舗は5月21日から、そして、6月1日より、全既存店舗で通常営業を再開する予定です。さらに、6月2日には新店舗もオープンします。

佐伯副会長：全店舗のうち約 3 割の郊外型店舗は時間短縮しながら営業しましたが、残り 7 割のテナント店は休業に……。それを受け、私も社員たちには「たとえ売り上げがなくなっても給料は保障する」と断言し、パート・アルバイトにも休業補償を行うことを伝えました。

とはいっても、このコロナ禍がいつまで続くかが不透明なのは事実です。会社の存続を図るには、何らかの手段を取らなければなりません。そこで、いろいろと考えた結果、私はもう一度“魚屋”に戻ることを決心しました。

実は、当社の創業は鮮魚卸売業で、その後、小売業に展開。そして、鮮度の良い魚をお客さまに食べていただきたいとの思いから外食産業に参入しました。しかし、今回、思いもしなかったコロナ禍が……。それならば、新しい場をつくらうと、昨年からのペースで出店してきた寿司と弁当のテイクアウト専門店の契約を加速させ、4 月中旬からの約 2 か月間で計 8 店舗のテイクアウト専門店を開店することにしました。ちなみに、このテイクアウト専門店の大量出店により、休業中の店舗に勤めるパート・アルバイトたちの雇用の場を確保することもできました。現在、全店舗で営業再開しましたが、このテイクアウト専門店については、今後の第 2 波、第 3 波時のリスクを下げるためにも、事業のひとつとして確立させていく予定です。



萬野副会長：当社では社内の情報共有ツールとして「サイボウズ」を全スタッフが使っています。そのため、営業自粛や時短営業などの業務連絡はもちろんのこと、私の想いや会社の状況などについてもスムーズに情報発信することができました。

緊急事態宣言発令後、当社ではこのピンチをチャンスと捉え、様々な新しいことに取り組みました。そのひとつがコース料理などのテイクアウトでのご提供です。ふたつ目は、パート・アルバイト向け【オリジナルガイドライン】の作成です。これは、手洗いなどの基本的な衛生管理はもちろんのこと、髪の毛の色やマニキュアの禁止など、以前からルール化していたものに新たなルールも加えたもので、今後、この【オリジナルガイドライン】を遵守できる人材だけを契約することにしました。そして、3 つ目はテーブルの天板や椅子の張り替えなどです。通常営業に戻ったときに、「きれいになったね」と喜んでいただきたいと、ほぼ全店舗で改装を行いました。



新型コロナウイルスと共存するために 新しい取り組みを模索

— 営業再開後、営業スタイルを変えましたか？ また、何か新しく取り組まれたことはありますか？

棕本会長：新型コロナウイルス感染防止対策については、デベロッパーさんの指導に従うことを基本としています。ただ、【外食業の事業継続のためのガイドライン（以下 ガイドライン）】に提示されている通りに空間を取ろうとすると、単純に計算しても約50%しか店舗が稼働しなくなります。今後は、「いかに【ガイドライン】に則りながら売り上げを確保していくのか」をデベロッパーさんとの共通課題とし、ともに解決の道を模索することになると考えています。

高橋筆頭副会長：通常営業を再開したとしても、すぐには従来の売り上げに戻るのには難しいと思い、ディナー業態に加え、新しくランチ営業とテイクアウトを実施することにしました。

大倉副会長：現在、様々な【ガイドライン】が発表されていますが、私は完全に守ることは難しいと考えています。なかでも、ソーシャルディスタンスを取るのはかなり難しいかと……。マスク着用や店内のアルコールなどによる消毒、レジ前にビニールを張るなど、出来ることは徹底的に実施する予定です。そのうえで、氾濫する情報に左右されることなく、私が信用できると判断したデータに則り、自信を持って営業していければと思っています。

小嶋副会長：完全に守ることは難しいかもしれませんが、出来る範囲で【ガイドライン】に則っていきたいと考えています。たとえば、寿司カウンターがある店舗であれば、少し椅子を間引き、さらに手作りのパーティションでお客さまとお客さまの間を区切る。テーブル席については、4人掛けテーブルをおふたりで使われる場合は、正面ではなく、対角線上に座っていただくよう声を掛ける、などです。

中井副会長：当社もあまり過度のものはやめておこうと考えています。実は、マスクについても、現場から「お客さまに表情を見せたいのに、なぜ、マスクをしなければならぬのか？」との意見が……。もちろん、その気持ちは大切に受け取りつつも、マスク、アルコールなどによる消毒等、出来ることについては徹底していくつもりです。そのうえで、まだまだ店内飲食に不安を感じられるお客さまもおられるので、新しくテイクアウトをスタートさせました。デリバリーについても対象店舗を増やしはじめているところです。

それ以外の取り組みとして、道頓堀商店街の活性化にも注力しているところです。おそらく、以前のようにミナミや道頓堀界隈が訪日外国人の方々で満ち溢れることはしばらくないでしょう。だからこそ、地元の方々や日本全国からの旅行者の方が安心して訪れることができる街づくり、店づくりに取り組んでいかなければなりません。その実現に向け、現在、私も道頓堀商店街で商いをする経営者のひとりとして、大阪の“食”を盛り上げていこうとしているところです。

中川副会長：【ガイドライン】については、当社も出来る範囲で取り組んでいます。たとえば、マスクについては、焼き場スタッフ、ホールスタッフともに着用を義務付けました。特にお客さまに接することが多いホールスタッフにはフェイスガードも装着させています。

佐伯副会長：カウンター席については、ひと席ごとに空席を設けるようにしました。また、回転寿司の形態に不安を感じる方もおられるようなので、緊急事態宣言発令後はすべての皿にキャップをかぶせてからレーンに流すようにしています。

萬野副会長：カウンター席は椅子を減らすなど、出来る範囲で守っていくつもりです。そして、これは焼肉業態ならではのメリットですが、全テーブルに換気設備が整っているため、店内の換気設備は完璧です。実際、測定したところ、求められている値以上の数値を得ることができました。早速、当社の会員さま向けに情報として発信しました。このような安心感を提供するのも、今の時代ならではの取り組みではないでしょうか。

さらに、これからの新型コロナウイルスとの共存時代に生き残る手段として考えたのが、キッチンカーのような精肉販売カーを使った小売り販売です。すでに販売許可を取得し、自動車も改造中です。この精肉販売カーをうまく活用することで、新たなビジネスモデルを創出したいと考えています。

未曾有の苦難を乗り切るために

ORAを活用してください！

— 最後に、“ウィズコロナ時代”だからこそ、ORAが取り組んでいかなければならないことについてお聞かせください

高橋筆頭副会長：今後のことを考えると、おそらく各業界、また、企業によってほしい情報やニーズは異なってくるのではないかと考えています。だからこそ、新型コロナウイルスに関するありとあらゆる情報を網羅し、会員社に向けて最新情報を常に発信し続ける—。これは、今後のORAにとって、非常に重要な役割のひとつになるのではないのでしょうか。

これからもORA会員社が継続するために、私たち正副会長、そして、ORAに何ができるのかはまだ見えてきません。しかし、より多くのニーズを皆さまから引き出すことで、その方向性を見つけなければならないのは事実です。ORAだからこそできること、やらなければならないことについて考え、そして、その実現に向け、懸命に取り組む所存です。

棕本会長：コロナ禍の現在だからこそ、ORAは会員社の方々から「ORAに入会していたからコロナ禍が乗り切れた」「会社が存続できたのもORAのおかげ」と言っていただけるような施策に取り組んでいかなければならないと考えています。たとえば、ORA顧問の方々を通じて、政府や各自治体の首長に向けて働きかけを行う、これも現在取り組んでいることのひとつです。

また、政府や各自治体から雇用調整助成金など、様々な支援策が発表されていますが具体的にどうすればよいかかわからない方も多いように思えます。そういった情報をORAが精査し、わかりやすくまとめて会員社に提供する——。これもORAならではの会員社メリットにつながるはずです。

コロナ禍が終息したとき、全会員者の方から「ORAに入会していて本当に良かった」と喜んでいただけるよう、これからも会員社の方々のニーズに応えられるORAであり続けたいと考えています。

(2020年5月28日(木)取材)