

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.66

ナゴムプレス (会員情報誌)

2018年12月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)

商売繁盛 (こころのあきない)

社会貢献 (おやくだち)



年商10億円をたった数年で最速突破した飲食店経営者がやってきた事

NAGOMU 第277回経営セミナー

日時：2018年11月27日(火)

会場：サントリー酒類(株)名古屋支社会議室

演題：年商10億円をたった数年で最速突破した

飲食店経営者がやってきた事

講演：光フードサービス株式会社

代表取締役 大谷 光徳氏



からこそ辞めさせない方法を考え、分厚めの指針書というものを作成した。

人にも性格があるように、法人の中にも人という字があり、会社にも人格がある。その人格を明記した指針書があり、経営理念も、守って欲しいルールを明記した指針書で相手に伝え、理解をしてもらい、力を貸してくださいと協力を仰ぐことで良い関係を作っていくことができる。採用・教育コストをあげるよりも、少しでも離職率を下げて、アルバイトに還元した方がコストダウンになる。

QSCの徹底は、お客様を

離脱させない力がある

『新規のお客様に好印象を与えるには』の質問に、「答えはたったひとつ『QSC』しかない」と考えている。飲食店で基本とされている概念だが、うまい商品を、感じよく綺麗な店内でしか説明のしようがない。QSCを高いレベルで維持をすることは本当に大変。しかし基本ができていないのに、サプライズな接客を新規の人にしても、いい反応が全員から得られるとは限らない。しかしQSCのレベルを上げると、お客様を離脱させることが少ない接客にもなっていく。二度と来ないとお客様が思うようなエラーを排除していくには、QSCしかない」と大谷は結んだ。

徹底的に、ひとつのことを細かく、しかし全体を見極めて、大谷のいう『因数分解』をしていくことで、お店にとって

必要なことが見えてくる。それを実行していく、また数値化して徹底管理をした結果が年商10億円をたった数年で最速突破した理由なのではないか。一つひとつが新鮮な講演となった。



参加者の感想

①デイリーでの社内SNS評価システムが非常に勉強になりました。

②社員・従業員の不満をなくした、人事考課制度が確立されており離職率

9%は驚きました。

③考え方が科学的・論理的で納得のいく内容でした。ありがとうございました。

④内容が具体的に解りやすく聴いていてとても勉強になりました。

⑤目指すところ、想い、仕組みとすべて

1本化しており、解りやすく具体性が有り数多く参考になりました。

⑥数値的な内容もオープンにお話し頂き解りやすく良かったです。

⑦ゲーム世代の経営感が素敵でした。

⑧大谷社長の人に対する本気の姿勢が本当に感銘を受けました。

⑨業績・CS・ESの3つを向上させる

仕組みのお話大変勉強になりました。

⑩トライアングルの重要性、バイトのモチベーションの維持を学ばせて頂きました。

Q&A

11月16日

スミシベース

名古屋市中区栄3丁目10・15

株式会社じんまる

12月6日

大衆天ぷら酒場 ふみ屋

名古屋市中区市場木町173

株式会社まるふみ

11月29日

館酒場 856「ハチコロ」

三重県四日市市西新町10・11

CORO GROUP

リスクヘッジを見据えた

横展開事業

光フードサービス株式会社 代表取締役の大谷光徳氏(以下大谷)は、2008年に『立呑み 焼きとん 大黒』を開店。「毎朝仕入れをし、手で洗い、ボイルして、串に刺し、心を込めて一本いっぽん丁寧に焼き上げたものを、1本70円から提供して、この距離感でお客様に「ね、おいしいでしょ!」と言うことがやりたくてこの業態にしました」と話す。リーズナブル提供だが、味とサービスに一切の妥協を許さない。他に、揚げたての天婦羅と鮮魚の店(魚椿)やラーメン屋(金山家)も展開しているが、大谷の経営の中核は大黒。コンセプトは『10坪で闘っていきましょう』。

例えば、メインコンテンツは『大黒』だが、仮にここが不調になった時、魚椿やラーメンヘシフト変更すればいいと言う。そうなった場合、厨房を変えず業態変更ができるように作り込まれている。資産を分散して投資し、その組み合わせによってリスクの最小化と利益の最大化を目指す。ポートフォリオという考えがある。大谷はこの業態ポートフォリオの考え方で、同じ10坪で横展開ができる業態を考え、大黒を中心にリスクヘッジを考えているそうだ。

大黒の立地診断プログラム

当たる土地当たらない土地

立呑み屋経営は、7〜8割立地で売上

今後のスケジュール

第278回経営セミナー

【第1回 経営者向け】

25年10000店舗以上のコンサルタント経験のノウハウを、ナゴムの皆様にお伝えします。

株式会社ブラーマネージメント

代表取締役 永田雅乙氏

日時：1月16日(水)

講演：14:30〜16:00

会場：Eオリエンタルバンケット

第279回経営セミナー

【第2回 経営者・店長向け】

25年10000店舗以上のコンサルタント経験のノウハウを、ナゴムの皆様にお伝えします。

株式会社ブラーマネージメント

代表取締役 永田雅乙氏

日時：2月13日(水)

講演：14:30〜16:00

会場：Eオリエンタルバンケット

第280回経営セミナー

【第3回 経営者・店長・スタッフ向け】

25年10000店舗以上のコンサルタント経験のノウハウを、ナゴムの皆様にお伝えします。

株式会社ブラーマネージメント

代表取締役 永田雅乙氏

日時：3月13日(水)

講演：13:30〜15:00

会場：Eオリエンタルバンケット

が決まる。そこで大谷は、独自の解釈で立地診断をしている。まず夜間人口と呼ばれる「住んでいる人達」と昼間人口の勤めている人達の「人数の比較をあらゆる角度で探求した。分析では、そのどちらかに偏っている地域は省く。人が住んでいなくて、店だけが多い土地はレッドオーシャン、人はたくさんいるけれどもライバル店が少ない土地をブルーオーシャンと呼び、独自の数式で勝算が見込めたブルーオーシャンエリアで出店を続けてきた。そのマッピング化したものがこの図だ。



「うまくいっているお店が、なぜうまくいっているのか根拠を探るために因数分解をしている」と大谷。

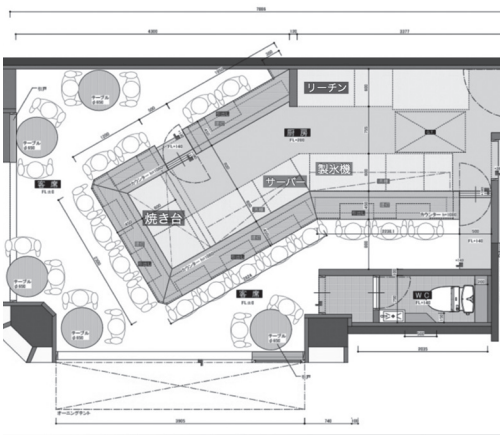
例えばこうだ。名駅西口店の500メートル圏内にライバル店がいくつあるか?昼間人口と夜間人口数の相関関係を全て書き出した。その売れる理由の納得のいく理屈をマッピング化したものだ。

現在大黒は38店舗展開。名古屋を中心に100店舗体制を目指している大谷は、この立地診断プログラムで出た勝算

地域で出店を続ける考えた。

土地の次に考えること

立呑みの大黒では、焼き台に意識を持つようにしている。なぜなら商品点数の8割以上が串焼き。メインメニューの焼き台がお店の中心にあるべきと考えた。次に良く出る商品がドリリンク。客席の中心にドリリンクサーバーが来るように設定した。この平面図でもわかるように、一歩も動くことなく、それぞれの商品を提供ができるようになっていく。焼き台は「かがむ」必要もない。そうすることで、ロスなく提供時間の短縮が可能となる。



「ブルーオーシャンで、目立つ物件、この平面図の3つの条件が揃うと大方のPLが予想できる」名駅西口店は、直近の営業利益33%→36%。年間にして3000万円ほどの営業利益になる。大谷曰く、「100坪の大箱で、

来店や月に1、2度来店は2軍。1軍は名前で呼べる常連客と属性分けをして、入店のファーストコンタクトの声かけ↓ファーストオーダー、提供↓中間サービス↓会計↓退店見送りまで、声かけの仕方の流れがびっしり書いてある接客スクリプトを作った。

大谷の会社が考える顧客満足の図式は
 こうなる。

MS (Marketing and Sales) +
CI+SA = 満足度125%

MS+C = QSC の店舗力を高め、加え、A の略 Atmosphere（アトモスファア）の店内で寛げる雰囲気作りもする。大谷は、属性比率は、1 軍が 3 人、2 軍が 4 人、3 軍が 3 人のバランスがうまく行きやすいので、そこに到達するように店作りをしているという。接客ストーリー通りにできているかを確認するために、覆面とよばれる MS も採用。できているかの管理、判断は『KPI』で行う。

— 店長 K P I (図 1 参照)

大黒では、独自のロジカルツリーが作られている。そのなかで店長が関わる発注、お客様との関わり全てをKPIで管理している。例えば店頭声かけ、キャッチやビラ配りなども、ひと月に、何名の人に声をかけたのか、ビラを1日何枚配ったか、トライアングル効果で再来店が月に何名あったのか、FNSの新規登録数や目標点など、全てを数値で「見える化」にし、さらに「点数化」され、K

3000万円は、最近至難の業だと感じ
るが、10坪のお店で300万の売上は、
たいして難しくないと考えている。そ
ういふお店を継続していくと、名駅
西口店のようなPLになり、さらに
300万が600万、700万に成長して
いく」

確実にリピートさせる

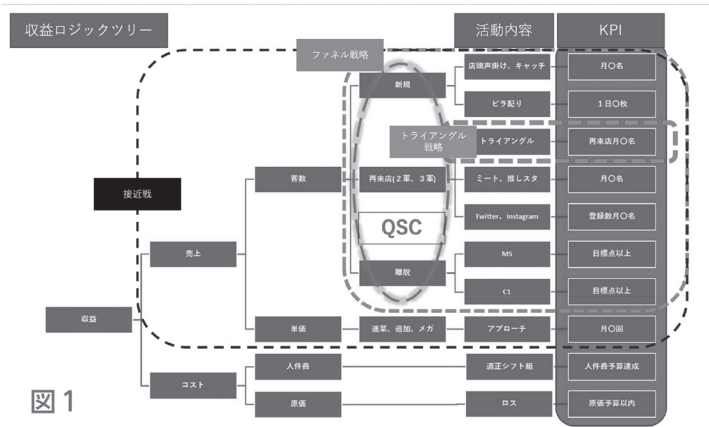
大谷の会社では、マーチャルデザイン
グ（以下MD）という『消費者の要求や
欲求が満たされる商品を適切なタイミン
グや価格で提供する企業活動』として、
年間でいつ、何を行うか、どこから準備
を始めるのかなど詳細に記されており、
このMD表を見れば、店内告知や差し込
みメニューの展開を含め全てのスタート
時期が一目瞭然となっている。

フライヤーやSNSを使つてのイベント告知の他に、おもしろい視点のものがいくつかある。例えば『スタッフバースデー』。敢えてスタッフのお祝いをすることで、お客様がスタッフにプレゼントをサプライズで用意したり、お客様同士や店員も含めた、店内に一体感が生まれる。面白い来店動機作りをしている。

この年間MDの進行具合、結果など全てをひとまとめに把握するシステム『KPI』を大谷の会社では採用している。それが今回の一番のメインの話だ。

KPI=Key Performance Indicator

何をする52週間なのかを、MDで把握



算内かどうかもKPIで管理している。

独自開発『社内SNS』

見える化してよかったこと

『店長がコントロールできる数値を会社で管理している』こと。管理は、社内ですべて開示した『社内SNS』を使用していた。イメージ的には、ミクシイやFacebookと同じ仕組み。

パートアルバイト含め全スタッフにアカウントを授与し、フォーマツトを使い日報を打ち込むと、KPIに自動報告さ

で、大谷の会社は管理をしている。

し、その52週が滞りなく行われているのかどうかをKPIという経営管理方法で、大谷の会社は管理をしている。

KPIとは、組織で設定した目標を達成するための過程を詳細に記し、評価していく中間指標のことで、『重要業績評価指数』などと呼ばれている。

利益率が30%を越える店の場合、FL率が50%を切る状態になる。メニューを見ると、必ず売れ筋商品と儲かる商品があるが、低原価と言われる儲かる商品を店側としてはたくさん売りたい。その商品をいかに販売していくのか、またはそのために各々の社員がどう動いているのかを詳細に把握したい。その動きを徹底管理するのがKPIだ。

具体的にどこまで管理しているかと言
うと、店の売上、来店数に対しての注文
数はもちろん、ハイボール、さしこみの
数、トライアングルの数などを、店
長が徹底的に管理し分析する。すると店
長がそれぞれの数をコントロールするこ

れていく。日報報告数や日報内容に対しての他の社員からの「いいね」がもらえる」と評価ポイントが加算される仕組み。情報は常に誰にでもオープンで、誰がどんな評価をされているのかは一目でわかっている。当然そのまま人事考課にも反映されている。加算があれば減算システムもあり、虚偽の報告はもちろん、日報をあげ損なう、遅刻、欠勤も減算ポイントとして計上されていく。KPIに書かれている全てが、社内での六法全書となり、逆に給与を上げるにはどうしたらいいのか？も見ればわかるようになっていく。

これら全てがリアルタイムで加算、減算の見える化していることでの利点があった。事実が反映されていくと、「俺はこんなにやっているのに、あいつばかり評価されている」という『不平不満』が見る間に減少していったのだ。

「社内の不公平感をとにかく排除し続けていく」と会社の離職率が途端にさがっていく」と大谷。上場会社の離職率が年間約40%。大黒ではこのシステム導入後、年間離職率は9%に推移した。

大黒独特の属人性

大黒は立呑み屋だけれど店員の元気がいい。大谷はよく社員教育をどうしているのかと聞かれるそうだ。「大黒は属人性が強いからチェンストアに向かないよね」とも言われる。1号店の店長は大谷自身。結局、接客に対する姿勢や考え、声かけに至るまで一國一城の主であった。

とが可能になるという。まずはトライアングルの説明をしよう。

トライアングル戦略

「トライアングル戦略」とは、大黒の場合、ほとんどが1人客。店員とお客A、お客Bの三人で共通の話題を作り、来店したお客様同士がどんどん仲良くするように仕向ける戦略の名称。例えばスタツフのバーズデーがいついつあるよと告知。隣の見知らぬ客同士が「祝うために行こうか」と、会話をするきっかけ作りがトライアングル。こういったものを意図的に作っていく、再来店に繋げていく動機付けを作っている。「何度も繰り返し来店してくれるお客様の数そのものを増やしていくのも大事だが、来店頻度を高めていくことも、客数を増やしていくなかで、とても重要な考え方だ。スタツフの誕生祝いをやれと言っているのではなく、常連の来店頻度に着目して、その動機を作ることも大切なのは」と大谷は言葉を足した。

大黒の場合、宴会に左右されず、予約という概念がない。52週をカレンダーの曜日単位で、MDやKPIを元に因数分解した結果で推理された、いい予算^①が作成され発注されていく。いい予算は機会損失も減らすのだ。これを元にシフトも組めば予算通りの $L = \text{Labor}$ (人件費) も組める。

接客ストーリーの明確化

大谷の話では、3軍は新規。2度目の

大谷が大黒そのものだと思つて、繁盛店を増やすには、大谷の接客を真似る必要がある。そこで如何に大谷のコピーを作るかということに力を注ぐために作りだされたのが、前出の接客ストーリーだ。

独特の属人性はそれだけではない。月給カスタマイズというシステムも採用した。KPIによる加算ポイントとは、社内
の仮想通貨に変えることができる。その
ポイントや月給の支払い方も、本人が
カスタマイズでき、毎月払いにするのも、
まとめて支給にするのも、その人次第。
見える化で、いくら貯まっているかもわ
かるので、見ては喜んでいる社員も少
ない。

さらに社員の労働時間を考え、仕込み時間を考慮する為にセントラルキッチンを採用した。セントラルキッチンは利益を生まないで、キャッシュフローが悪くないが、ヒューマンエラーもなく、無駄なく品質を維持することができると社員の休みを担保するために設置した。さらにこの業態では珍しい取得困難なISO22000も取った。

■ アルバイトの評価制度

アルバイトの評価は、KPIのポイント付与で公平性を重んじている。なぜなら大谷が一番懸念しているのは、不公平感による離職だと答える。アルバイトを一人採用するまでにかかる費用に目が狂きがちだが、教育コストの方が採用コストよりも実は高かったと大谷は言う。だ