

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.86

ナゴムプレス (会員情報誌)
2021年8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)



NAGOMU 第304回経営セミナー

コロナ禍に結果を叩き出す 理念浸透×変革経営

日時：2021年7月14日(水)

会場：いけす酒場 ぴち天 名駅中店

演題：コロナ禍に結果を叩き出す

理念浸透×変革経営

講演：WOODHOUSE株式会社

代表取締役 氏田善宣氏



なたにとって、価値ある目標を前もって設定し、段階をおって実現していくこと」です。そして成功実現の「5大要素リーダーの心得」を10年間習慣化して実践してきました。

①「目標をもつ習慣」は徹底的に習慣づけし、目標がないと気持ち悪いという自分にしてきました。②「積極的思考習慣」ピンチの時にいかにプラスの発想を持って行動していくか。③「言行一致の習慣」言行一致は部下も自分自身も一番見ています。④「即断即決の習慣」ここは特に大切にするようになりまし。⑤「自己責任の習慣」「コロナが、コロナが」ではなく、「コロナだからこそ」という言葉に置き換えて話すようにしています。売上が落ちてきているのは自分の責任だ、と自分に言い聞かせ、結果が出せないうちは給与はゼロでしょうと自分自身への思いがあり、自分に厳しく自己責任を持ちました。この5つの習慣は肌身離さずいつでも考えています。

コロナ禍で勉強したことのひとつで、エンスージアズムの考え方がとても好きです。『エンスージアズムの力』魂のこもった熱意 エンスージアズム＝一歩先んずること』簡単に言うと、横一線の中で、一歩前にでている状況のことです。店づくりは街づくり 街づくりは店づくり

えて、どういうビジョンを見せて引張っていくのかを考え、いつも意識するようにしています。自分自身は飲食業がとても好き、地方でやっていくことに信念をもって覚悟を決めています。これからは『飲食×●●』というこれまでにないものを飲食と掛け算をして、地域に根付く業態を考え、僕たちの存在価値を知ってほしいと思っています。今一番気になるのは、リラクゼーションです。世の中はコロナで加速的にストレスを持つ人が増えました。コロナが終息してもストレス社会に終焉はないのではないのでしょうか。まず考えたのが食をもっと専門的に特化していくことです。街を見渡した時に使い勝手のいい中華がないことと、自律神経失調症の人にもサウナがとていいと聞き、これらを合体させたいと思っています。実はサウナは自分がとても好きなんです。もうひとつ。竹田市は海がありません。牧草地はたくさんあります。人口が激減していますが、もつと人を出入りさせたいと考えました。10ヘクタールの牧草地を借り受けて、グランピングする計画でいます。この地域を活かし、可能性を創造し、竹田市のこの場所にお金を払っても来る価値があるというものを作る予定です。

参加者の感想

- ① 実体験、リアルな数字、人づくりの具体的な考え方ややり方を教えて頂き、本当に感銘を受けました。
- ② 挑戦されている事が凄く解り、思ったことを即実行する事の大切さを学びました。
- ③ 将来は故郷に帰り飲食をやりたいと思っているのでも参考にになりました。
- ④ コロナ禍における苦勞と突破方法が良く理解できました。
- ⑤ 新業態の成功事例を学ぶことが出来ました。
- ⑥ 郷土愛と新しい時代のマッチング、いつも前を見続ける姿勢。
- ⑦ 具体的で、現実課題、直面した内容でしたので理解しやすかったです。
- ⑧ 地域に対する思いが非常によく伝わりました。
- ⑨ 苦戦されている現状を包み隠さずお話し頂き、共感する点が多くありました。

会場情報

7月21日
焼肉やぶ屋 内海店
知多郡南知多町内海新田46-1
株式会社やぶやグループ
7月21日

炭焼きつなぎ・かしわ登河池下店

名古屋市中種区高見2-9-13
株式会社まつりグループ
7月22日
Espresso D Works 三軒茶屋
東京都世田谷区三軒茶屋1-37-4
株式会社 DREAM ON
7月24日
炭焼うな富士「日壁別邸」
名古屋市中区若野1-10-21
株式会社かぶらやグループ
7月27日
HAPPY SURF CAFE
知多郡南知多町内海新田46-1
株式会社やぶやグループ
8月2日
やぶ屋食堂
名古屋市中村区椿町の6 エスカ
株式会社やぶやグループ

今後のスケジュール

第305回 例会
共に学び、共に成長しよう
～会員同士の情報交換～
日時：8月25日(水) 16:00～
会場：魚河岸本舗 ぴち天 みなみ丸
第306回 経営セミナー
株式会社バリユー
代表取締役 木下尚央氏
日時：9月14日(火) 14:30～
会場：イーオリエンタルバンク

氏田善宣氏は大分県の竹田市で飲食店開業をして丸9年。従業員60名、社員20名。竹田市に3店舗、50万人都市大分市に4店舗の計7店舗を経営している。横のつながりを求めて、2年前にNAGOMUを参考に発足したのが『大分KARUU会』
氏田氏のこれまで
小さな頃の夢は 父のように商売人になることでした。父は木こりをしていて、とても気性の荒い人でした。幼少期の記憶では、喧嘩が絶えない家庭で、取り立てもあり、お金の怖さを小さいながらに実感する毎日。でも父は男気がある人で、お金がなくても自分のやりたいことを全て実現していった人でもありました。
福岡で20歳から飲食業でバイトを始め、21歳で店長。もつ鍋の第二ブームの時、20席で1200万ほどの売上でした。その時、25歳で自分の店を持つという夢を持ちましたが、お金も人脈もなく、夢を28歳で福岡でお店を持つに再設定をし、資本金1円で会社設立しました。9年経って資本金一千万にしました。
会社を立ち上げようとした時に、8年ぶりに帰郷し、旧友と再会。人っ子ひとりいない、生まれ育った町を見た時、同窓生を集めて、もつこの町を盛り上げていきたいと思いました。福岡で物件が決まっても、地元が気になり、自分の気持ちややるせなくなっていました。「この町を捨てて出ていくのか?そんな人間

がしっかりとした経営ができるのか?」と自分に問いかけていました。お金の面で考えたらどちらがいいかは明らかですが、一念発起して、竹田市で、陽はまたのぼるの気持ちを含めて開店したのが9年前のことでした。
ところが開店してひと月で水害に遭いました。店は大丈夫でしたが、三か月来店がひとりもないところからのスタート。イートインは諦め、ギフトをスタート。現在は告知をしなくても500万円ぐらいはギフトで売れるようになりました。
5年前にどん底期間がありました。2期連続債務超過になり、経営としてはとても厳しい状況になりました。お金もなくなり、自分の積み重ねてきたものがゼロどころかマイナスになったと感じた時期。これまでの過去を後悔し、未来は倒産するのではとすごく悩みました。ただ思い悩んでも仕方がないので、現実をいかに本気で生きられるかと全力で向き合っの今日に至ります。
今回のコロナ禍もわたしたち飲食店にとっては大変厳しい状況になりました。僕にはこれまでの道のりがあったので、コロナ禍を苦しいなと感じることはなく、ただ現実を生きているのみと考えてきました。ずっとマイナスなことが続く普通なら精神的に追い込まれてしまうと思うのですが、考え方をポジティブにして、こういったことをひとつずつクリアして

いつています。

理念浸透の重要④

コロナ禍で再認識した理念浸透の大切さに立ち返り徹底的にやろうと思いました。理念浸透経営を山田さん（JEC HAPPINESS 株式会社 代表取締役 山田唯夫氏）に指導をしてもらったおかげで、コロナ禍でもなんとかやれています。山田さんの研修を受けて、弊社がどうかみ砕いて落とし込んだのかをこれから話します。

①「経営理念の確立と定着と浸透は50%」これは松下幸之助の言葉です。初めて聞いた時、これだけ経営理念は大事なんだと痛感しました。しかし、定着と浸透の意味がわかっておらず、実践しながらきわめて難しいと感じました。

②「個人の力を発揮できる社風構築30%」弊社もこういう考えを強く持っているのですが、とても合致します。

③「戦略、戦術は健全であれば好きにやればいい20%」ちょうど一年半ぐらい前に、経営理念の浸透に重要なんだと気づき取り組みはじめました。

弊社の理念体系は、こういう形です。企業理念の一番上に『地域必愛人』So many men. So many minds』地域に必要とされる愛される人。この気持ちがない人には辞めてもらって構わないと思っています。ビジョンは『食を通じて地域で最も必要とされ愛される企業』30年後にあなただの店、会社があったから、この



町が変わったんだ、だからこの町の未来も見える、と言われる店づくり、人づくりを実践しています。

毎日の行動指針のバリューは、突き抜けるって楽しいです。突き抜けるって楽しい人、というのは3倍の努力しているという定義の元で、人の3倍努力をしてから、楽しいとわかるような社風・認識をしていこうとしています。

創業当時から3つのキーワード「感謝・感動・礼儀」。そこに言行一致をする「約束」、深い「愛」を持つことで、常に人の幸せを考え行動できる人になろうと伝えています。

在り方が強い会社

力やスキルはないけれど、「在り方」を元々強くもっている弊社は、気持ちだけは一人前です。5年前に立て続けに失

も売上をどう上げていくのかは重要です。客数が激減のなかで、どう客単価をはねあげるか？なかなか厳しいものがある。となると固定費を削っていくしかありません。ここでぶつけないと会社存続が厳しいと考え、三日かけて目標を立て直しました。

個人目標は、週に2回（水・日）と1時間11分11秒走る。4月1日より禁煙。自分の中でのルーティンがあると落ち着きます。

会社目標は、①2社は死んでも黒字にする。②2社代表給与ゼロ（嫁の扶養入りし、社会保険も止めました）。③700万円増資をして、資本金を1000万円へ。④接待交際費はゼロ。⑤今までは違うやり方での起死回生の業態開発とする。この5つを実行しないと赤字予想7500万円は変わるはずがない。

コロナ前からとてもいい業態だと魅力的に思っていたのがフルーツサンドでした。そこで昨年4月から商品開発をスタート。当時、山田さんから教わった考え方、チームビルディングで必要な視点・視野・視座を特にコロナ禍の業態開発において大切に考えてきました。

ヒットするお店を次々に作っていくだけでは瞬間的に間に合わない。自分たちが絶対間違わないように出店していくは、自分たちが出す商材が、他に困っている同業種にいつ渡しても勝たせるこ

敗した当時は答えが見えませんでした。が、気持ちだけだから、結果が出なかったんだと気づきました。「在り方とやり方」の違いです。企業理念、ビジョン、バリューは元々強くても、「やり方」になる戦略・戦術・計画がとても弱く、戦略の中には「方針、方向性、経営計画」というものがあると教えてもらいました。

戦略では、スケジュール化して数値化していき、常に見える化した状態で現場に落とし込む重要性を知った時に、そこが抜け落ちていたことに気づきました。これらが現場でしっかり浸透すれば、視座が高い仲間と志を一つに善を創造し、無条件で地域社会に貢献するという社会的ビジョンに繋がっていきます。社員とは5〜6時間の全体会議を毎月しても、6業態のそれぞれ客単価が違う中で、突き抜けるって楽しいのバリューを伝えることが一番難しく、アルバイトの子にわかりやすく伝えるのはどうしたらいいのかを考えました。

『WD』マインド握手は、目を見て、笑顔で3つの握手することで、さらに3つの意味を付けました。①笑顔・活気・元気を大切に！②要求ではなく、探求する事で成長③裏の努力を大切に！これらを毎回刷り込んでいくことをしています。

「食を通じて、地域に最も必要とされ愛される企業」になるとアルバイトに話

とができるもの、でなければいけないと強く思いました。

フルーツサンドの業態を、徹底的に磨き上げ、強くしていくことで、横展開できるのであれば勝てると考え、できたのがフルーツパーラという業態です。フルーツパーラは元々あるものですが、フルーツサンドにだけ特化すると長期経営が無理だと判断し、サンドも加え、フルーツの商材をたくさん組み込んだ業態を作り込むことにしました。地元を大事にした、地域密着型フルーツいろいろ専門店を作り、ライセンスパートナー契約という形が実現できなかったか検討しました。

1年前は旬でもあった、フルーツサンド。とにかくフルーツサンドのクオリティを上げることに力を注ぎました。売れなくても徹底的に作り上げ数をこなしてきました。僕たちのフルーツサンドは、角がきちんと立って、どこから見ても厚さが同じ。フルーツサンドを見た時に、クリームではなく、フルーツがぎっしり入っているようにすること。食べた時に、クリームではなく、フルーツを食べているフルーツサンドを作ると決め、「幅は何センチなのか、持った時の重さは何グラムなのか、パンの長さも何センチなのか」とブレそうなところを徹底的に数値化し、感覚で作ることを排除しました。

次に意識したのは、「自分はFCをしたいのか」という問いです。結果は「し

しても、理解は難しく伝わりません。7店舗の店長それぞれが、会社理念にリンクする「店舗理念」を考えてアルバイトに伝えるようにしました。

「地域必愛人」もわかりにくいので、もっと具体的に理解しやすいように「地域に必要とされ愛される人100の法則」を作り、飲食のプロとして50法則、日常生活で大切に50法則。当たり前の大切なことを書いてあるだけの法則ですが、内容は毎年ブラッシュアップして変えています。この中から3つ選び、マインドブックを個人に配布、意識付けしていくように促しています。

さらに松下幸之助氏の言葉「浸透」を強化するために、4つの共有の言葉を考えました。「1）共通言語（2）共通認識（3）共通理解（4）共通体験」 これまでも、毎月のしっかりした戦略を持って取り組んでいましたが、コロナ禍ではこれまでと同じ事は通用しなくなりました。これはみなさんも同じだと思います。弊社も厳しい店がたくさんあり、やり方という点では気持ちではなくとつ変わっていません。来ないお客様をどうやったら来店してもらい結果を出せるのか？戦略を徹底的に意識しないと勝てません。まずはコロナ禍で弊社の現状と、どんな状況になるのかを把握しました。結果として、6業態7店舗、昨対比71%。新業態抜き60%。昨年は既存店だけで6割で行けるだろうというイメージ

たくない」でした。自分たちのフルーツパーラと同じ商材を、それぞれの地域に合わせてブランディングしていけばいいと思えました。たかさんの方にひとつに絞ってFCを、と言われましたが、僕はやはりゼロイチが好きです。こうした店が福岡、北千住・練馬・藤沢、北海道帯広、武蔵小杉、先日は福島郡山にオープンしました。この先も、各地でオープンが決まっています。

FC展開をしていますが、ひとつだけ共通で作ったものがあります。フルーツサンドが崩れないように入れるギフトボックスを作りました。弊社のフルーツサンドは、見た目でごまかされない、見えても中味がぎっしり詰まったフルーツサンドが売ります。この箱で売ること『TEAM BACK JAPAN』と名付けて、認定されたショップだけがこのギフトボックスで売ることができるとしました。そのギフトボックスにも理念のメッセージをいれていきます。

成功に向かって

弊社の店舗の中でもうまくいかない店舗はやはり暗く、空気が悪い。うまくいっているところはチームが明るい。こういうところは結果を出そうとがんばるし、やはり結果を出してくる。いかに暗い空気を作らないか、というのはコロナ禍で意識しています。

「成功とは」という言葉の意味を10年ぐ