



# ぐるなびたん

如月号

Vol.32

2007年2月

飲食店向け情報満載かわら版  
毎月発行

毎月10日発行  
発行人 藤本高司  
発行所 フジモト株式会社

## 飲食店舗さま向けにかわら版を毎月発行します

### 向春の候

記録的な暖冬が続いています。東京都心では、初雪が最も遅い記録を更新しています。2006年度は僅かながら既存店売上を前年比で0.1%上回りました。外食は、天候、外的要因に大きく影響を受けます。毎日、戦場の忙しさを乗り切りながら寒かったり暑かったり大雨やらで売上が増減してしまいます。悪い方に転んだり良い方に向いたり気が休まる日がありません。そんな日々の中でお客様にお料理を褒められたり、ごちそうさまと笑顔を頂いたりとちょっとしたことで元気が出るんです。お休みの日やハレの日の外食は個人や単店舗のレストラン人気ダントツです。心を込めたお料理とサービスが人気の秘訣です。春はもう直ぐです。歓迎会、送別会のご案内は準備できていますか!! 新しいお客様に素敵な笑顔でお迎えしましょう!!



## こーいちのグルメ散歩

食い道楽散人 木村 幸一

この時期、ありがたいことに金沢に行く用事ができました。

なんと言ってもこの時期、「北陸の美味しい」が来て欲しい、来て欲しい、と手招きしているくらいですから。仕事はさておき、おかげさまで、能登牡蠣、ノドグロ、カニなどをたっぷり堪能できました。また一度は行きたいと思っていた、フグの糠漬で有名な、美川の「あら与本店」にお邪魔することができました。昔「ふぐの卵巣の糠漬」がある、というのを聞いてビックリしたのを覚えています。

大変に手間隙かかる代物らしく、卵巣を1年間塩漬け、その間2、3ヶ月に一度代え漬け直し、さらに1~2年糠漬け込みで発酵、熟成。これでやっと市場にでることになります。

お茶漬けにして食べると、かすかな発酵臭さまでが、美味しく感じられます。

店内できょろきょろしていると、これなどはいかがでしょうと、「ふぐの鰓」を勧められました。

美味しいもの、珍しいものを食べたければ、勧められたものには、とりあえず飛びつくことです。もちろん飛びつきました。

かるく炙り、鰓の骨をわりながら、身をほじると、小匙一杯位の身がたまりました。

二、三鰓(?)の身を集め、お茶漬にしました。身を噛んでいると、ほんの少し乳酸臭さまで感じられます。

鰓の身をほじって食べるとは、立派というしかありません。

鰓の身をほじっているのは、愚妻からみても情けないらしく、今後は私のいるところではほじらないでね、と抗議されました。

(蝦蛄の爪をほじったときにも言われましたが、食い物のことで、愚妻の言いつけを守ったことは、一度としてありません。)



## お知らせ

### 第23回 流通総合情報システム総合展 RETAIL TECH JAPAN 2007 出展します!

12月号でもお伝えしましたが、例年好評をいただいております、『RETAIL TECH JAPAN』に今年も出展することになりました。順調に準備を始めています。ブースはRT1219です。

下記の日程で行いますので、ご予約いただければ幸いです。ゆっくりとお寛ぎ出来るサロンでおまちしております。



- 開催日 2007年3/6(火)~3/9(金)  
10:00~17:00(最終日は16:30)
- 場所 東京国際展示場「東京ビックサイト」東1~6ホール  
江東区有明3-21-1  
会期中は新木場駅と会場を巡回する無料シャトルバスが運行
- 入場料 当日一般=1500円、当日団体(20名以上)=1000円  
同時開催展共通、消費税込み  
Web事前登録で無料(2007年1月上旬~3月5日まで)
- 同時開催  
東ホール...建築・建材展、ライティングフェア  
IC CARD WORLD、JAPAN SHOP  
西ホール...フランチャイズ・ショー & ビジネスエキスポ  
SECURITY SHOW

Webサイト <http://www.retailtech.jp/>

いまWebサイトから「来場事前登録」を行うと、無料で入場できます。3月5日までの受付ですので、ぜひご利用ください! 同時開催の展示場にも入場できます。詳しくはサイトをご覧ください。

## 第22回 ふるさと食品全国フェア

### 日本全国“うまいもの”探訪、発見、体験の旅

『ふるさと食品全国フェア』は、地域食品の販路拡大及び流通業者との交流、商談成立の機会づくりを目的に過去21回にわたり開催されてきました。

最近、食品に関する消費者の関心は非常に高く、トレーサビリティをはじめとする生産者、生産工程に関する興味だけでなく、食育やスローフード、将来的な環境影響まで見据えた生活様式『ロハス』など、食や生活をテーマとした事柄に注目が集まっています。

このような時流の中で、これまでの流通業者との交流だけでなく、一般消費者との交流等も含めた新しい考え方で、『第22回ふるさと食品全国フェア』を開催いたします。

流通業者等の情報を蓄積し、商談成立に役立つ来場管理システムや、食におけるネット事業の最大手「ぐるなび」による広報など、新しい顧客ニーズに対応した本フェアを、是非ビジネスチャンスの場として活用下さい。



- 開催日 2007年3/22(木)~3/24(土)  
10:00~17:00(最終日は16:30)  
22~24日は流通関連事業者、パイヤーの方対象  
24日は一般消費者の方も対象

場所 パシフィコ横浜  
展示ホールB

入場料 無料

主催 財団法人  
食品産業センター

後援 農林水産省、  
社団法人日本加工食品卸協会  
日本スーパーマーケット協会  
日本百貨店協会

3. 外食店舗が企業になるための12 tips

3-1. 社内組織・人事制度のあり方

企業が大きくなり始めた時に、一番最初に気がつくのは人が多くなり、今までのやり方では大勢に協調して仕事をしてもらうのが難しくなることだろう。この対策は誰もが良く知っているのだから、組織が作られるに違いない。組織が大きくなると、変化に対応するのが急に難しくなるし、人の個性に目を向けることが出来なくなってしまうことがある。多くの営業職の社員を抱える企業にとっては、一人一人の個性を良い方向に発揮できる組織作りが大切だ。外食企業にもこれが当てはまるが、つつい巨大企業の人事制度を真似たり、その様な人事組織を勉強したコンサルタント等の意見を漫然と聞いてしまい、精緻な給与制度、処遇制度、階級制度を導入し、それだけでよしとしたり、組織的に実際的でない複雑な階層構造を持たせたりする場合も多いように見える。ここでは、組織をいつもアクティブにしておくための方法や、社員の個性を上手に引き出すための幾つかのヒントを用意してみた。

§ キーマンの育成が大切

人は全て同じわけではない。どんな企業でも実際にはごく少数の社員が動かしていると言っても過言ではない。パレートの法則をご存知だろうか。80対20の原理と言えれば分かりやすいだろう。「国民総資産の8割は、国民の2割の富裕層が持つ」とかパレートの法則だそうだ。蜜蜂でさえも、実際に飛び回って蜜を集めているのは20%だとか言う話を聞いたことがある。どんな企業でも、いつも全ての従業員が同じ姿勢で仕事が出来ない。少数精鋭の部隊であっても同じだ。

ある瞬間、ピックアップされた少数精鋭を存在させることは可能だろうが、その隔離された少数精鋭でも時間の経過と共に80対20の原理が働いてくるだろう。

これを逆手に取れば、企業の行く末を托せるキーマンを上手に育成すれば、20%の投資で100%の効果を上げることが出来るのが分かって頂けるだろうか。硬直した組織では社員教育は平等さを強調するあまりキーマンの育成の視点で行われることが少なくなるのではないか。個人オーナーの中小企業でさえ、オーナーが意識して後継者とその親衛隊をキーマンとして教育していない例がある。

企業が明日のキーマンを育てるのに特に重要なのは意思と人脈だろう。キーマンの成長がそのまま企業の意思と企業の人脈に繋がる。実際の企業活動は社内外の人を繋がないと存在し得ないが、この時に重要なのが意思と人脈だが、これは即製できるものではない。法人は架空の人であって、社員なしに意思や人脈は存在し得ない。この重要な意思と人脈を維持するのがキーマンの一番重要な仕事だと言っても過言ではない。

§ ドリーム

成長する企業には、夢が必要である。企業の成長がほんの一部の人の喜びとしか繋がらない企業は夢を急速に消費してしまう。社員一人一人が夢を失わずにすむ方法として、ドラスティックなキャリアパスを用意するのも良い。アメリカンドリームモデルと言うべきだろうか、この言葉の「アメリカ」の代わりに自社名を冠したものが存在することが、社員のインセンティブ、入社を希望する若者の増加にも繋がる。

大きく成績を向上させた社員や、経営トップの直接面談、グループディスカッション等で目立った発言のあった若手を重要な地位に抜擢したり、本部に連れて来るのも良いだろう。ラインの人数は多いので流動性が維持できるが、スタッフ部門では人材の流動性が下がってしまうことが多いので、これを防ぐ意味もある。このようなキャリアパスがあることで、モラルアップに貢献することが出来る。ドラスティックな異動をさせた社員を数年で再度異動させることもあるだろう。場合によっては数ヶ月でと言うことがあるかもしれない。しかし、それでもこのようなチャンスが社内存在することには活気をもたらすだろう。企業として落ち着き始めると、このようなドラスティックな異動は難しくなるだろうが、逆にその様な時にこそ必要な活動だ。

§ 二元的処遇

スタッフ	ライン
現場	本部・本社
調理担当	客席担当
生え抜き	スカウト・天下り

これらの軋轢が組織内に存在するのはコントロールのチャンスだ。両者の違いを明確にした上で、協調して行動できる目標、テーマを用意するのが良い。それぞれキャリアパスや処遇も明確に区別してゆくべきだ。ヨーロッパの貴族制がもたらしたものだだろうが、世界中の軍隊には将校制度や、それに替わる何らかの制度がある。長い戦争の中で生き抜いた効率的な組織にこのような二元的処遇が存在することに関心を持たなければならない。軋轢を越えて、お互いに牽制しあうことで、緊張感の維持と、モラルアップに繋がっているのだろう。

§ 組織に変化をもたらすための鉄則

組織が完成に近づくと組織風土、組織文化、組織常識なども出来上がってきて、多くの人間が同じような考え方をするようになる。これは、コミュニケーションの負担を減らし、組織の生産性を高めはするが、変化が必要になった時には逆に足かせとなるだろう。

したがって、新しいことに取り組みたい時など、組織風土、文化、常識などを変化させる必要が出てくる。この為には人とその関係、コミュニケーションのあり方を変えないとならない。GMワインバーグ著の「コンサルタントの秘密」には良い言葉がある。「新鮮なキュウリもピクルスと一緒にすれば、ピクルスになる。」要するに、組織の考え方を変化させるには、ある種の技術が必要になる。ここでは三つのやり方を示しておこう。

花一匁アプローチ:

新しい仕事に取り組みさせる部隊は少人数でスタートさせて、その後少しずつ人員を増やして行く。最初は少人数なので新しい考え方、新しいやり方を定着させるのは比較的簡単であり、後から来るメンバーが少しずつ補充されるなら、ピクルスにするのも難しいことではない筈である。これは「花一匁」の遊び方のように、一人ずつ仲間を増やすやり方なので、花一匁アプローチと呼ぼう。

生物学的アプローチ:

生物は、自分自身は滅び、子孫に明日を託すことで種を維持してきている。完成されてしまい変化に対応し難くなった自分自身を滅ぼし、次の世代が環境の変化に対応するのである。これと同じやり方を組織に取り込むとすれば、本体から隔離された組織を作り、元の組織は暫時縮小させてゆくことである。これは花一匁アプローチを激化させたものということが出来る。

暖簾分け方式:

組織を変えてゆくにはメンバーの早い入れ替えが必要である、この為に社員を早めに独立させる等で、メンバーの流動線を高めて、変化を受け入れやすくする等が考えられる。

姥捨て山アプローチ:

暖簾分けと同じように組織の流動性を高めるために、一定の社員を閑職に追いやったり、地位を剥奪する等の方法もある。これは、実行しやすい方法で、日本の大企業ではあちこちで実行されている様だが、外食業には向かないやり方だ。30年~40年前に多くの大企業で行われた大卒者優遇措置等もこの効果があったと思われる。

§ 経営はスポーツではない

経営はスポーツではない、ましてやベースボールではない。しかし、まるで経営にスポーツのようなプレーヤーの人数制限があるかの如くに、組織の人数を固定してしまっていないだろうか。組織は人が働くための機構なので、メリハリを持った人員配置をすべきなのだ。人数とポジションを固定してしまえば、効率の良い仕事が出来ない。つつい、社内組織間のバランスを取りたくなることもあるだろうが、この誘惑には勝たなければならない。例えば「営業不振の時には本部に人を厚くして、新業態を研究させる。」「売り上げが伸びている時には現場に人を厚くして営業に専念させる。」等もあり得る。いずれにせよ公平より効率を重視すべきだ。

3-2. スクラップ・アンド・ビルド考

何をスクラップし、何をビルドするのか

その何かは決して「店」ではない

スクラップ・アンド・ビルドは良く使われる言葉である。不採算の店は何時までも維持していると経営を圧迫するし、新しい店を造ってゆかなければ企業規模を維持すること、成長させてゆくことはあり得ない。しかし、このスクラップ・アンド・ビルドを単に、不採算店を閉店し、新しい店を造ることだと考えて実行すると大きな間違いを犯すことになる。まして、新しく造るのを「流行の店」とするならば、それはとても外食企業の経営とは言えない。囲碁を知っている人ならば分かるように、今生きる石を打つだけでは、最終的には大きな局面を失うことになってしまう。終盤の展開を考えながら、石を捨て、場を押さえる、これが布石の基本だろう。同じように、何をスクラップし、何をビルドするかを考え、実行しなければならない。これこそ、経営の意志だ。

スクラップ・アンド・ビルドを検討する時には、それは都市計画と同じような視点で企業計画を立てることから始めなければならない。都市を整備して行くためには、都市計画が必要である。古く時代遅れで十分活用されていない施設や効率の悪い施設を時代に適応した美しく機能的なものに作り替える時には、都市全体のバランスを考えて全体像を設計し直すことになる。これが都市計画である。また、たとえ都市計画が出来ても、都市は生きていて、一度に作り替えることは出来ず、長い年月を掛けて、何段階かに分けて再構築をして行くことになる。また、都市の中には、公園のように完成迄には膨大な時間が掛かるもの、刻々と変化してしまう施設も含まれる。官で行うべきことと、法律等を整備することによって、民間の活動を活用し制御することによって育てる必要のあることがある。同じようにスクラップ・アンド・ビルドを検討する時にも、外部の変化を読み込んだり、社員の自由な活動を見込んでおく必要がある。

繰り返しになるが、都市は生きていて、都市計画通りに街が作り替えられるとは限らないし、設計を誤った都市計画も存在し得る。しかし、都市計画なしに、古くなった橋をかけ直し、住民の声の大きいところにだけ道路を整備し、古くなった公会堂、図書館は何も考えず立て直し、手狭になった学校は後先を考えずに拡張していたら、街はどうなってしまうのだろう。完成図と移行計画が必要と共に、刻々と計画を書き直すことすらも必要なのだ。同じことがスクラップ・アンド・ビルドを行う時にも言える。

先ず明確にすべきなのは店舗を主にどのような地域に造るべきなのか、どのような業態の店舗をどれくらい造りたいのか、どれくらいの企業規模を維持したいのか、どれくらいの資金をどの様に集め、どの様に投資して行くのか、従業員は、食材は、お客様は、数限りない課題が詰め込まれた都市と企業が似ているとすれば、将来のあるべき姿を大まかにでも想定し、その時に必要な店舗を何時の時点で、どの様に確保し、将来的に不要な店舗をどの時点で、どの様に整理するのかを考えること、それがスクラップ・アンド・ビルドである。だからこそ、それが外食企業の重要な課題の一つとなるわけだ。

その帰結として、スクラップ・アンド・ビルドすべきなのは、店舗その物ではなく、もっと別のものになる。時代の変化に合わない価値観を捨て、これからの時代に向けての価値観を手に入れる。あるマーケットを捨て、別のマーケットを捕まえる。ある地域を諦め、違った地域を根拠とする。今までの手法を止め、新しい手法に挑戦する。これこそが、スクラップ・アンド・ビルドの本質だろう。

ステーキホルダーの重心を移動することも、スクラップ・アンド・ビルドと同時に進めなければいけない場合も出てくる。不動産価値の変動に合わせて、不動産を提供してくれるビジネスパートナーを変えて行かなければならないかもしれない。金融についても、銀行関係から証券関係へとと言う重心移動があり得る。食材の提供についても立地が変わってくれば見直さなければならぬだろう。目指す顧客層を思い切って変えて行くこと、従業員の採用についても大胆に考え方を考えることも考える必要があるかもしれない。

不採算店を閉じたとしても、新店を同じ価値観で、似たような地域に、同じ顧客層を狙い、いつもの手法で出店するなら、これをモグラたたきのスクラップ・アンド・ビルドと言わざるを得ない。汗をかき、充実感があつたとしても、それは遊びと同じだ。

### 3 - 3 . 行動仮説を立てて資料を見る

順序が問題 … 何が出来るか出来ないか

選択可能な行動を文書化する 三十六計 …

経営資料は重要だが、それに振り回されてはならない。実際に、経営上、どんな手段が取るのかを認識した上で資料を見る必要がある。特に、情報収集や情報整理に大きなコストが掛かる時には注意が必要だ。実際は出来もしない行動仮説を検証するための情報に膨大な費用を掛けてはいけぬ。店舗の業務や仕入れやセントラルキッチン等の管理だけでなく、本部の業務の生産性も上げなければならぬ。この時に意識しなければいけないのは情報の価値に対する認識だ。

「三十六計逃げるにしかず」と言う諺があるが、これは中国の兵法書に三十六計というものがあり36の計略の最後の一つが「逃げる」だったからだとされている。軍隊でも基本的な作戦がある。どんなことが出来るかを学び、考え、頭に入れておけば情報は有効に活用できるし、どんな情報が必要かが明確になる。飲食店の経営についても、同じことが言える。どんな手が打てるのか分かっていないと、いかなる経営資料も役に立たない。

飲食店の経営に使える「何が出来る」を幾つか上げてみよう。これは、完成版ではないし、良く出来ているとも思わない。この表は読者の皆さんが作り上げる外食企業三十六計の出発点にしてもらえればありがたい。出発点どころか、批判の対象となるだけでも十分だ。

何が出来るかの「リスト」が全て「～変える」になっていることに注意して欲しい。何が出来るかと言うことは、何かを変えようとするのだ。これは車の運転を思い浮かべれば分かるだろう。ハンドルを操作すると言うことは言い換えれば方向を変えることなのだ。直進するためにさえ、たえず小刻みに方向を変え続ける能力を要求されるのだ。

- ・人…教育の方法を変える
  - 給料を変える
  - 従業員を変える
- ・売り方…営業時間を変える
  - 売値を変える
  - 接客を変える
- ・料理…メニューを変える
  - 仕入れを変える
  - 調理施設を変える
- ・店舗…BGMを変える
  - ライティングを変える
  - 店を変える
- ・顧客…狙いの顧客層を変える
  - 想定する利用機会を変える
  - 支払手段を変える
- ・広告…広告の時期を変える
  - 広告媒体を変える
  - 広告代理店を変える
- ・業態…経営する業態数を変える
  - 業態開発の方法を変える
  - 業態の調達方法を変える
- ・資金…資金源を変える
  - 資金の種類を変える
  - 直営店比率を変える



この「変える」のリストをもっと増やし、それぞれに効果や注意点や副作用を整理すること、そして、実際に自社で実行できそうかどうかを考えてみることも大切だ。企業や人には理屈抜きに出来ないこと、やりにくいことがある。この限界を認識しておかないと後で辛くなる。また、この「変える」リストは具体的な行動については書いていない。具体的に何をすると、その「変えるもの」の今と想定する結果についての調査が必要になる。ここで初めて情報が必要になる。

行動仮説が十分に具体的だと信じられる位に明確になっていけば、情報の価値が明確になるし、ブームに流されて最新のITシステムを導入させられてしまうことも少なくなるだろう。行動仮説なしに何かを発見できると思えるシステム技術もあるが、それですら、大きな部分ではしっかりした仮説が固まっている。例えばデータマイニング(情報の宝探し)をする場合でも、品揃えを検討したいとか、営業時間について考え直したいとか、具体的な想定がある筈である。一番情けないのは、具体的な行動を明示せずに社内に発信される号令だ。多くの店長や店員は、それぞれに工夫はするだろうが、力は集結せず、結果も明確にならない。

### 3 - 4 . そこにはない

人事の問題は営業・財務政策が解決。財務の問題は営業・人事政策が解決。

経営の規模がある程度まで大きくなってくると、社内には幾つかの組織が出来上がってくる。この頃から組織の名前が邪魔になって想わぬ誤解をしてしまうことがある。特に自分が育てた組織ではなく、既に組織が出来上がっているところに、経営者として乗り込んだ場合は注意が必要である。あたかも、その組織がその組織名がつけられた問題を解決する専任の組織であるように考えてその範疇を超えた指示をすることが組織運営上、良くないことだと思いつくことがありえる例を簡単に挙げよう。例えば、「財務体質が悪化している」と、経営コンサルタントに指摘された時のことを考えてみよう。良く分かった経営者なら「出店ペースを落とす」「出店の立地を工夫して保証金の額を減らす」…その他の多くの手段を考え付くに違いない。しかし、誤解した似非の経営者は財務部に「財務体質を良くしてくれ。」と指示を出すに違いない。「人件費率が高すぎる」ならどうだろう。人事部に「人件費を落とす工夫を」と指示するかもしれない。これは出店のペースが上がれば改善されるし、店舗の設計が少数で営業できるようになっていけば、改善できる。「営業成績が悪い」も、ちょっと同じような状況がある。「優秀な人材が確保できるようにする」「従業員教育の仕組みを整備する」とかを人事部に指示し、「良い物件を確保するための豊富な資金調達」等を財務部に指示することが、営業担当に「頑張れ」「工夫しろ」とハッパを掛けるより良い方法かもしれない。

覚えてもらいたいキーワードはこうだ。「組織の名前で呼ばれる問題点があるなら、それはその組織の問題ではない。」「解答はそこにはない」である。これは経営は管理ではないので当然のことなのであるが、混乱しやすいし、事実混乱してしまい成果が出せずに行き詰ってしまう事例も散見する。

実際にこのような閉塞状態を起こさないためには、二つの方法が提案できる。一つは経営企画のセクションに大きな力を与えて、長期的視野に立った計画を作ったり、部門間の調整や役割分担、メリハリの付け方を検討させる方法である。これは、人材の教育や社内の風土文化を変えてゆく必要があり、難しい路だが、巧く行けば効果が高いと思われる。もうひとつは、もっと簡単な方法で経営者、経営層のちょっとした工夫ですむ。何か課題があった時に、「どうすれば良いか、アイデアを出して欲しい。」とか「何とか頑張ってくれ。」「～さんに一任しましょう。」と言うような丸投げ指示はしないようにすることが肝心だ。代わりに、「この問題を解決するために、君の部門の仕事を大胆に変えられないか?」「この問題を君の部門の努力でドラスティックに解決してくれないか?」とか、問題点を各自が自分のこととして認識させる言葉に変えて広く内部に伝える努力をする必要がある。

### 3 - 5 . サービスは創造し続けなければならない。

#### セルフサービスの意味

当たり前になったサービスは自動化でき、その余力で新しい驚きを。

#### § 顧客の期待は増大する

「期待感と実際に得られたものの差が、感動であって、それが良いサービスの本質だ。」これが外食業で良く言われているサービス論だ。しかし、こんなことが可能だろうか。一度、良いサービスを受けてしまえば、次からはそれが当たり前になってしまう。顧客の期待は増大し続けることになる。しかし、提供側の視点で考えると、サービスにはコストが掛かるわけで、これを無視することは出来ない。この為多くの外食企業が取っている対策は、次の様になっているのではないかと。対策と言うより、気がつかないうちに自然にこうなっている場合が多く注意が必要である。

#### § 高単価業態への漸次移行

多くの外食企業が実はこのアプローチを取っているのではないかと。少なくとも、この対応をしたくなる傾向がある。低価格の業態から参入して、少しずつ高級業態を開発してゆく企業が多い。逆に、高級業態の企業がブランドパワーを発揮して、低価格業態に参入して行くこともあるが、これが長期的、広範に展開したケースは比較的、少ない。意識しないで成り行きに任せていけば、多くの店は高級、高単価化し、改装で店を作り直すまで、この傾向は止まらない。

### § 従業員に対する要求の増大

これもありがちなアプローチで、この為現場のオペレーションをガタガタにしてしまい、結果として店の価値を下げ、長期的に見ると売り上げを下げてしまうことが多い。一度、現場のモラルが崩れてしまうと、元に戻すのは難しいので、これは一番気をつなげなければいけない失敗である。適切な教育、訓練によって生産性を上げてゆく場合にだけに、ゆるされるアプローチだろう。

### § 店の作り等に対する投資の漸増

人的資源にコストを掛けるより、ハードウェアに投資してしまう方が簡単だ。高単価業態を開発する場合には、普通、店舗の造作もそれなりに作るようになるので、この場合も店舗の作りに対する投資を増やしていると言える。

### § 一般化してしまったサービスは自動化できる

サービスに対する要求は増大して行く。しかし、その裏では一般化して、どんな店へ行っても当然に満たされるサービス、当たり前になってしまったサービスも存在する。この当たり前なサービスは顧客には特別なものと映らない。これらのサービスは省力化、自動化できる。例えば、コーヒーのお替りサービス。これのエスカレーションがフリードリンクで、店にとっては省力化になっている。注文をお聞きするサービスもそうだ、ハンディー端末を使う店舗内オーダーリングシステムは、お客様に出来るだけ早くご注文の品を届けるために「すかいらーく」が20年以上も前に導入したが、今では当たり前のサービスとなり省力化のツールとして動いている。これを積極的に利用すると、自動化することで出来た余裕を他のサービスに回すことが出来る。事実、多くの小売業界ではこのような移行が着実に起きている。例えば、流通業の中心は百貨店と町の商店からスーパーとコンビニへと移ったが、これは対面サービスから安価で豊富な品揃えへの変化だった。また多くの喫茶店が店仕舞いして行く中で、ドールやスターバックスが増えているのは何故か。走り回ること接客ではない。笑顔と薫り高いコーヒーの方が汗ばんだ紋切り型の対応より価値がある。銀行もATMを大量に導入し窓口の接客係を減らしたが、お陰で夜中でもお金が下ろせるようになった。また、近年は流通業でセルフチェックの導入が進み始めている。このセルフチェックでは、顧客が買った物を人に秘密に出来るという新しいサービスでもあるのだ。

### § 外食企業の接客にも変化

サービスの面で、外食業が、真っ先に目をつなげなければいけないのは接客だ。小売業にとって接客は精神その物だし、聖域だ。しかし、だからこそ、顧客の多くが自分達の”接客”を求めて来てくださると思うのは横柄だ。大事にしなければならないが、だからこそもっと大切な何かと引き換える覚悟が必要だ。その大切な何かは、切実な機能であることもあり、ちょっとしたトキメキを顧客に提供することかもしれない。驚くべきことだが、接客業であるからこそ、接客は自動化できる。最近、外食業界のセルフオーダー化の動きは着実に進みつつある。ただ、実は未だ本当の意味での普及には時間が掛かる。投資に対してバランスの取れた経営価値があるのかどうか、顧客が受け入れてくれるのかどうか、それらが未だ多くの外食企業の経営者に見えていない。見えてはいても、「接客重視」と言い続けた言葉の罫に捕らわれている可能性もある。システムが大規模であること、未成熟であること、これらが導入に拍車が掛からないもうひとつの理由だ。しかし、それでも導入に差し支えない業種があり、その様なところから導入が始まっている。先ず、IT業界では注文をしてもらう装置より、ほかのことに興味があったようだ。レストランでゲームをしたり、音楽を聞いたり、広告を見てもらったりと言う機械を提供する会社がタブレットPCをテーブルの上持ち込んだ。もともと、違ったコンセプトで作られた機械だったので、ディスプレイは大きく、情報通信の装置も大型だったし、テーブル毎に引く電源も大袈裟なものだった。当初立ちあがったのは、無料で設置してゲームの売り上げや、音楽配信の売り上げが設置企業の収入になると言う仕組みの”おまけ”だった。それと同じ装置を使って、セルフオーダーシステムを組み上げた企業がその後続く。これは、先ず焼肉店から導入が始まったが、これは電源の都合だろう。焼肉店には、テーブルにプロアーを持つところが多く、この電源がタブレットPCの電源として利用できたからだ。

その後、導入が進み始めたのは居酒屋だが、これにはタブレットPCを使うセルフオーダーシステムのもうひとつの制約が関係している。ファミリーレストランや、フードコート等の方がセルフオーダー向きの店舗に思える筈だが、なぜ、そちらでは導入が進まず、居酒屋が先になったのか。実は、現状の多くのタブレットPCを使ったセルフオーダーシステムでは、最初の注文は接客係が行わざるを得ないのだ。これは、外食店で導入されている既存のオーダーリングシステムに外付けの形で、セルフオーダーリングの仕組みを取り付けているからだ。この為、追加注文の少ないファミリーレストラン等では役に立たず、追加の注文の多い居酒屋等の呑みの店から導入が始められた。非常に効率が悪いことに、この方法だと、セルフオーダーリングシステムとオーダーリングシステム、それにPOSシステムを購しないといけないうい、動きもぎこちないものになってしまう。

しかし、最近ではこのような大袈裟な装置ではなく、既存のPOS・OESとの連携がもっとしっかりしたシステムも作られ始めていて、これらの問題も追っ付け解決される筈だ。そうすると、顧客に抵抗感のなさそうな店舗、ファーストフード、特に装置の数が少なくすむドライブスルーや、フードコートに、そしてファミリーレストラン等のカジュアルなレストランへの導入が爆発的に進んで行くことになるだろう。

時代の流れには何者も逆らえない。時の流れはいつも生産性を高める方に流れてゆく。それは言い換えれば自動化への路だ。特に日本では少子高齢化の時代がやってくる。2007年問題の主役、団塊の世代の存在は、労働人口を急速に減らし、消費人口は変化させないということになる。粗悪な接客より、良く出来て楽しいセルフオーダーが普及するのは間違いない。多店舗展開をしているなら、その様な経営スタイルを目指すなら、優れた外食企業の経営者は、何らかの形で、このセルフオーダーシステムと付き合う必要がある筈だ。

### 3-6. 目標は具体的に単純にすること

作戦は必然的に複雑にならざるを得ない、だから目標は単純に。単純で力強い目標は役立つが、複雑で脆弱な目標は害になる。外食業の様なコンシューマービジネス、直接消費者を対象にする仕事では、目標は単純にした方が良い。これをおしゃれなビジネス語にするなら”コンセプト”となるのかもしれない。企業の主張、店の主張、と言っても良い。これは、社内に伝えるだけでなく、ステークホルダーや顧客にも伝える必要があるのだ。単純な目標は明確に伝わるが、複雑な目標は当然不明確で正しく伝わりにくい。目標は多くの人に伝わって始めて力を発揮する事になる。特に近年のように外食のバリエーションが増えたと共に、外食の機会も広がりつつある時、外食企業の作戦は複雑にならざるを得ない。この複雑な作戦を遂行するためには、大勢の人間が関わることになる。そうであれば、目標はより伝えやすい形にすべきだ。これも例にしてみよう。稚拙な例だが雰囲気は掴んでもらえるだろうか。

単純(具体的)

複雑(観念的)

3年で30店舗出店する

3年で売30億の売り上げ増

売り上げは変動しやすい、店舗数は売り上げは環境の変化があっても、売り上げ程には変動しない。

女性デザイナーを起用して10店作る

若い女性客に受ける店を10店作る

方法論まで噛み砕いておくのも単純化の方法として有効。

出店条件と年内出店数20を明確にして不動産パートナーに出店計画を公開する

年内に20店舗出店すると社内に広報する

目標の発表先、方法を検討することも具体化のための重要な要素となる。

<次号へ続く>

