

おもいやりとサプライズ 理念と利益を両立させる仕組み

おもてなし経営のポイント

- ❖ 原価の高い目玉商品「キラーコンテンツ」を有効活用する飲食店
- ❖ 理念「おもいやりとサプライズ」の実践を113項目で毎月評価
- ❖ 店長をサポートするナンバー2の業務を仕組み化・組織化

経営理念と企業文化

滞在は時間制限なし 2時間未満は不満を調べて改善

株式会社みたのクリエイトは、居酒屋「生け簀の銀次」やダイニング「シェフズグリル」など飲食店を運営する沖縄の会社である。同社の企業理念は「おもいやりとサプライズ」。理念を現場のオペレーションにまで落とし込むことで、すべてのスタッフが理念を体感できる仕組みをつくっている。たとえばサプライズの一つとして「キラーコンテンツ」がある。これは、原価率が130%以上、時には200%に達する目玉商品のこと。雑誌、TV・CMといった広告費を一切かけない代わりに、「キラーコンテンツ」の商品

原価にその分を投入する。「キラーコンテンツ」のほとんどは、「産地直送海鮮小箱5点刺し500円」といったように破格の値段である。そのため、スタッフがこれを勧めると、「え?これで500円?すごい!」と、顧客にサプライズと喜びを与えることができ、スタッフ自身の働きがいも高められる。

また、通常の居酒屋で設けている2時間制のような時間設定がない。顧客にとって居心地がよく、満足度が高い場合、滞在時間が延びるのは必然であると考えからだ。逆に滞在時間が2時間未満だった場合、「不満はなかったか」、「料理に問題はなかったか」、「席の居心地は悪くなかったか」など、理由を本部に報告することが義務付けられており、一歩深く顧客に対する「おもいやり」を考え、

理念を浸透させる機会となっている。

「おもいやりとサプライズ」は、アルバイトスタッフ(以下スタッフ)の毎月の評価基準にも組み込まれている。店長がスタッフを評価する指標は113項目あり、「お客さまの希望の商品がない場合、代替りの商品をオススメできる」などの思いやり項目や、「お客さまの誕生日を祝う準備(ケーキ・照明・曲など)ができる」などのサプライズ項目が存在する。月1回行なう個人面談ではスタッフに評価をフィードバックし、公平感、納得感、やる気を高めている。「企業理念である『おもてなしとサプライズ』を実践することが、お客さまの喜びと自身の時給につながり、モチベーションが上がる」と、いぶし銀次郎 小禄本舗のスタッフである山田祐輝氏は語る。



『他産地消』をテーマに、原価率よりも顧客満足度を追求した商品「キラーコンテンツ」でサプライズを演出する。



捕りたて鮮魚の和風カルパッチョなど、全国各地の水揚げ漁港より産地直送されてくる新鮮な食材が並ぶ。



「理念が実現できれば、必ず予算は達成される」と考えており、実績にも出ている。徹底的に顧客満足度を追求する。



写真・左: 店内はディスプレイにもこだわり、産地直送のライブ感を演出している。

写真・上: スタッフが活用している向上ノートには、下記7項目から4項目を選んで記入する。

- ①目標を立てて頑張ったこと
- ②顧客から得たひとこと
- ③注意を受けた、もしくは自分で気づいた反省点
- ④実行した思いやりの発言・行動
- ⑤今日輝いていたスタッフの名前と理由
- ⑥今日覚えた顧客の名前と特徴
- ⑦本日おすすめて注文を得た商品とその感想

理念の具現化の例を挙げよう。顧客が豪華なプレゼントを持っていることに気づいたスタッフが、誕生日であることを察する。そこで、誕生日の顧客に気付かれないよう、祝う側の顧客に声をかけ、顧客とスタッフが一緒になって盛大に誕生日を祝福する。同社ではこのような事例には枚挙に暇がない。店長が指導することもなく、スタッフ自らが考え「おもいやりとサプライズ」を実践する仕組みを構築しているためである。

社員の意欲・能力向上

「おもいやりとサプライズ」を実現可能にする分業体制

現場スタッフが主体的に「おもいやりとサプライズ」を実践できるには理由がある。それは「ナンバー2業務の仕組み化」だ。かつて同社は、急速な店舗展開の影響で、本部と現場の

思いが食い違い、組織風土が悪化し、業績の低迷を招いたことがある。ほとんどの店長が数値管理、店舗戦略作成、会議などのマネジメント業務に追われ、本部が望んでいる「店長とスタッフとの関係構築」に、時間を割けずにいたのである。しかしそんな中でも、スタッフと良好な関係を築いている店長たちがいた。彼らの共通点は、店長をサポートするナンバー2がいたことだった。優秀な店長はナンバー2に仕事の一部を権限委譲し、店長は重要度の高い仕事に専念。結果として、生産性の高い店舗をつくりあげていたのである。そこで、優秀なナンバー2がどのように店長をサポートしているのかを分析し、仕組み化した。そして、本部に営業開発部という部署を新設。営業開発部のスタッフはすべての店舗において、ナンバー2の役割を担う。たとえば数値管理、調理指導、接客指導などのジャンルがあり、同部のスタッフは各

店に必要とされているナンバー2業務を店長の代わりに行なう。要するに、優秀な店長が属人的に行なっていた「ナンバー2との役割分担」をシステムとして機能させたのである。これによって、以前は戦力になるまで3カ月以上かかっていた新人スタッフの育成を、2週間に短縮することに成功。新人スタッフ育成を営業開発部に分業化した結果である。

一方で、ナンバー2業務を営業開発部に一任することは部門間の壁を生み出す原因となる。これを解消するために同社は「共有」を重視する。店長会議は月1回。本部の会議は役員会をはじめ週3回行なう。各店、各部署の活動状況を共有することが、それぞれの活動を軌道修正する機会となり、全体最適の視点を育むことにもなる。一貫性を持った仕組みを整えたみたのクリエイト。新しい「おもいやりとサプライズ」が今日も生まれていることだろう。

会社概要

- ・法人名: 株式会社みたのクリエイト
- ・代表者: 田野 治樹 代表取締役
- ・所在地: 沖縄県中頭郡中城村南上原816
- ・設立年月: 2007年9月設立

- ・事業内容: 飲食店舗、企画・運営・コンサルタント
- ・社員数: 正規51名、パート・アルバイトなど180名
- ・ホームページ: <http://ameblo.jp/mitano-aki/>