

# 多店舗・多業態展開を支える データの活用と徹底した理念経営

## 来店アンケートや覆面調査を 活用した顧客満足度向上施策

株式会社OHANAは、愛知県内で9業態16店舗の飲食店を運営する企業である。2005年8月に代表取締役の松田真輔氏を中心とした4名の社員で創作和洋ダイニングOHANAを開業して以来、着実に店舗数を伸ばしてきた。驚異的な顧客リピート率の高さを誇り、業界平均30%と言われるところ、全店平均約65%、中には80%を超える店舗もある。また、定期的に行っている覆面調査の評価も、同業態で全国トップクラスの成績だ。こうした高い顧客満足度やリピート率の背景にさまざまな工夫がある。

まず、ほとんどの飲食企業はブランド・店舗単位でマーケティングを行なうが、同社では企業全体でリピートしてもらうことが大切だと考える。そこ

で、居酒屋、パスタ、ラーメンなど、専門多業態の店舗展開を行ない、顧客の飽きがこないようにしている。実際、「OHANAが運営しているから行く」と、複数の店に足を運ぶ顧客も多い。料理はなるべく既製品を使わず、店内で手作りする。飲食店の本来の目的は料理の美味しさと品揃えにあると考え、手間を惜しまない。

また、接客にも力を入れている。興味を引くのは「0円メニュー」だ。これは、マジックやものまね、恋愛相談に至るまで、スタッフの多様な個性を生かし、顧客に笑顔になってもらうためのサービスを無料で提供するもの。知人を連れた常連客から「いつものやつやって」と、ものまねを頼まれることもよくあり、顧客との距離を縮める機会となっている。

また、スタッフが顧客に手渡しでお願いする来店客アンケートを毎日実施。

改善を図るだけでなく、アンケートに回答した全顧客に対して、接客したスタッフがお礼のハガキを欠かさず手書きしている。加えて、パート・アルバイトも主体的に参加するミーティングでは、全店で実施する覆面調査のレポートに毎月、全員が目を通す。強みを認識し喜び合う一方で、不満と指摘された点については早急に改善策を打つ。

覆面調査は表彰にも活用されている。店舗ごとの評価点や名前を挙げて褒められたスタッフなど複数の項目で、3カ月ごとにランキングを集計し、「OHANA甲子園」と呼ぶ社内イベントの場で表彰。社員の意欲向上を後押ししている。また同社では、「名前でお客様 100名への挑戦（顧客の名前をより多く覚えたスタッフを表彰する社内コンテスト）」という表彰制度も実施。2013年度の優勝者は、300人もの顧客の名前を覚えたアルバイト



300人の顧客名を覚えてコンテストで優勝したアルバイト7年目の稲垣花香氏。「どうしたらお客さまが感動してくれるのか。課題はお客さまとの距離を近づけること」と語った。



朝礼風景。方針書を手に、理念についてのディスカッションをする。参加者全員が率先して手を挙げ、発言している。



顧客や取引先も招待した「OHANA甲子園」。大学生のアルバイトが涙ながらに語るシーンでは、会場みんなが涙した。



朝礼で使用されている方針書。実用されていることが、ボロボロになった冊子の状態からも分かる。経営幹部が中心となって、毎年ブラッシュアップしている。

だった。立場や職種に関わらず、主体的に店舗経営に関わる風土が土台となり、高い顧客満足度・リピート率を獲得しているのだ。

## 「教育の始まりは面接から」 採用段階からの経営理念浸透

社名「OHANA」はハワイ語で「家族」という意味だ。一人一人の社員を家族のように大事にするという松田氏の強い思いが込められている。創業メンバーである統括店長の小林健一郎氏は、「創業から現在までで最も苦労したことは、血が薄まらないようにすること」と語る。ここで言う「血」とは、「目の前のお客様を興奮させ、ありがとうを集めることに最高最善を尽くす」という経営理念、OHANAスピリッツのことである。

OHANAスピリッツを薄めないために「教育の始まりは面接から」と考え、一般的には30分程度で終わるパート・アルバイトの面接に約2時間、

フルタイム社員の採用面接には5～10時間をかけている。採用する全ての社員を家族ととらえる同社は、労働条件やスキル・能力の確認は最小限に留める。それよりも、応募者に幸せになってもらうために、これまでどのような人生を歩んできたかを幼少期から詳しく振り返り、これからどのような人生を歩んで行きたいか、そのために同社で何を成し遂げていくのかを、OHANAスピリッツに沿って面接官と一緒に考えていく。面接が終わる頃には応募者が同社の理念と自分の人生のミッションを一致させ、面接官との信頼関係が醸成された状態になっているという。

また教育面では、朝礼を5分程度の連絡事項で済ませてしまう飲食店も多い中、同社では毎日30分かけて、全店・全員で理念についてのディスカッションを行なう。パート・アルバイトも含まれることは言うまでもない。トップから現場への一方通行の伝達ではなく、双方向のコミュニケーションが行なわ

れている点も特徴的だ。また、この朝礼の際には80ページに及ぶ「方針書」を使用する。「方針書」は経営方針や年度計画、行動指針などを詳細に記した冊子で、表紙には「何度も何度も読んだり、書き込みしたり、ラインを引いたり、ボロボロになるまで使い切るのが正しい使い方です」と記載がある。その言葉通り、社員が携帯する方針書は使い込まれており、理念が浸透していることは想像に難くない。

朝礼だけではなく終礼を全員で行なっていることも、飲食店では珍しい取り組みだ。同日の目標や計画の達成状況を確認するなど、各人がその日の振り返りを行ない、それに対して店長がフィードバックするという、ここでも双方向のコミュニケーションが行なわれているのである。

こうしたコミュニケーションの結果、同社のパート・アルバイトの平均勤続年数は4年とスタッフの定着率が高く、顧客の高リピート率と高い社員満足度を生みだしている。

### 会社概要

- ・法人名：株式会社OHANA
- ・代表者：松田 真輔 代表取締役
- ・所在地：愛知県半田市青山1-3-5 青山石川ビル4F
- ・設立年月：2006年4月
- ・資本金：3,000,000円

- ・ホームページ：http://www.ohana.me/
- ・社員数：正規44名、パート・アルバイトなど160名
- ・事業内容：飲食店の企画・運営（9業態16店舗）、エステサロンの企画・運営、店舗コンサルティング・店舗教育