

### 3) 多店舗化を進める上で出てくる課題と対処法（事例紹介）

先ほどの項でステージが変わるごとにやり方を変える必要があると述べました。では、具体的にどんな課題が出てくるのかを過去の私のクライアントさんの事例をもとにご紹介しましょう。

#### ●商品力に“強み”がある3店舗のチェーンの事例

中部地方のA県で中華居酒屋とイタリアン居酒屋を経営していたNさん。一番の特徴は、経営者のAさんがもともとイタリアンのシェフということで商品力に最も強みがある会社でした。この強みを生かしてチェーン展開を考えていました。

#### ✔ 商品力さえあれば、立地は関係ないと思ったことが・・・

3店舗目をすぐに出店しましたが、思うように売上が伸びませんでした。原因は、Nさんが自分の商品力に自信を持ちすぎたこと。自分の商品力があれば、どの場所でも「売れる」という過信が、当初の売上に大きく影響しました。結局、この3号店は1年の営業後、閉店するということになりました。

そこで、再度、出店をするために、自店の強みの見直しを図り、自店の強みが一番発揮できる立地条件の選定を行い直しました。その後、1年後再度出店し、その店は売上は順調に獲得することができました。

しかし、次の課題としては、この会社でも商品力を活かすために「人」を活かす環境づくりに精を出していましたが、3号店目を経営者のNさん自身が店長として店に立っていたため、勉強会やミーティングが一切できなくなり、徐々に残り2店舗の売上も下降するようになってきました。

多店舗化を進める上で、経営者自身がお店に立つことでなかなか店から出ることがで

きなくなり、本来経営者としてやるべきことができなくなるということが、よく起こります。そのため、私は、2店舗目の出店であっても、できるだけ経営者自身が店のスタッフとなることを避けるようアドバイスしています。もちろん、「助っ人」という形で開店時等に一緒に働くことは必要なのですが、店の“一スタッフ”として考えてスタートするとなかなかその状況から抜け出すことは難しいものです。10店舗以上の多店舗化を考えているのであれば、2号店の出店から、経営者は経営者としての仕事が遂行しているよう、人材を揃えてスタートすることがとても大切です。

## ●5店舗の焼き鳥チェーンの事例

九州のある県で焼き鳥チェーン5店舗を経営していたHさん。

1号店は20年前に出店したのですが、その後、マスコミ等に紹介されたことをきっかけに2号店、3号店と出店し、ゆっくりとしたペースで出店を続け、20年で5店舗の規模までとなりました。ただ、今後出店を続けていくためには、様々な仕組み等を取り入れなければならないと思い、当社にご相談にこられました。

約2年間の間に当社が行った主な支援内容をご紹介します。

### ❏ 店舗別の損益も分からない状態

当初ご支援を始めさせて頂いたときは、店舗別の損益もわからない状態でした。これには原因があって、焼き鳥の仕込みを5店舗のうちの1つで行い（事実上のCKとして機能していた）、各店に配送するという体制をとっていました。そのため、仕入れは一箇所で行なっていたため、店舗別に仕入れを分けることができず、それが店舗別に損益を明確にすることができない理由となっていました。会社には税理士さんも入って売上分析等は行なっていたそうですが、会社全体の売上と損益管理はできていたのですが、このような状況から店舗別の損益も分からない状態でした。

そこで、私はまず、店舗別の損益を確定させるために、CK を独立した状態にし（仕込みの体制は全く変わらず）、各店舗が CK から仕入れをしている状態を作り出すことにしました。そのため、焼き鳥 1 本 1 本、ソース類やドレッシング類に、すべて価格をつけ（基本的には原価そのまま）、各店舗の仕入れ金額を明確しました。そして、店舗別の損益を明確にするために、当社開発の売上管理システムを導入し、各店の店長が PC で売上を管理するようになりました。

その結果、各店舗の損益と売上分析ができるようになり、売上が低迷した店舗の対策も立てやすくなりました。また、このシステムを使用し、各店舗店長とのコミュニケーションも円滑に取れるようになり、社内の雰囲気もかなりよくなりました。

#### ❖ 自由にやらせていたが、自由すぎてどうしていいか分からなかった各スタッフ

20 年間、それほど規律などをきにせずやってきたこの会社。それがスタッフにとってはとても魅力的だったようで、基本的には皆、モチベーションも高い状態でした。ただ、「これでいいんだろうか？」と思うスタッフや、規律がないことをいいことに自由気ままにやってしまうスタッフも登場し、組織としての統制が取りづらい状況になっていました。

そこで、経営者の H さんとミーティングを何度も繰り返し行い、自社の目指す姿を 1 冊の冊子にまとめました。冊子といってもタイソウなものではなく、全 10 ページ程度のもので、その中に経営理念、店舗のクレド、社内のルール、店長になるための条件等を纏め、この冊子を活用して月に 1 度の全体勉強会、月に 2 度の店長会議等で経営理念やクレドの起こし込みを図るようにしました。

これまでミーティングも単なる情報交換会だったものを、どのような形でミーティングを進めるべきか、また、グループミーティングの行い方等の基礎作りに時間を裂きました。

「こんなミーティングやっても意味ないんじゃないですか？」

と当初経営者の H さんには指摘を受けましたが、最初からなんでも上手くいくはずがなく、まずはこのようなミーティング自体に慣れることが大切と説き、徐々に会議というものの自体に慣れるようにしてもらいました。その結果、1年後ぐらいには、自分たちでスタッフ同士でいい討論ができるようになりました。いきなり最初から「目指す状態」にすることは不可能で、順を追って事を進めることが大切。特に、教育に関してはいきなり結果がでないのは当然であり、だからこそ、粘り強く同じ形のものを継続することが大切となるのです。

#### ✔ 出店を進める日には、人材が必要だが、離職率が高く・・・

出店を進めるためには、スタッフが必要であり、また、このチェーンでは社員が各店舗に2～3人いることが目指している状態でした。そのため、随時社員募集を行い、また、幸い、たくさんの応募者がいたのですが・・・。

スタッフの応募は、ハローワークや紹介、ホームページからの応募等多岐にわたりましたが、ただ、皆さんすぐに辞めてしまうのが課題となっていました。

そこで、スタッフとも「なぜ、辞めてしまうんだろう？」とミーティングを何度も行い、離職率が高い原因を探りました。

そこで出たものは、入社時にきちんとした研修ができないこと、また、すぐに店舗に入店して何もわからない状況ですぐに仕事をやらされることもすぐに辞めてしまうひとつの原因ではないかということで、入社時の研修カリキュラムを構築しました。

カリキュラムは、約2ヶ月間で会社の経営理念やクレドの理解、仕込み作業の習得、焼き鳥技術の習得、ホールサービスの習得等、毎日8時間みっちりやり、研修を行ったあと、店舗に配属されるという仕組みを構築しました。

これにより、中途入社の方への理念浸透や仕込みや焼き鳥技術への情報提供が店舗間

で差が出ることなく、誰に対しても同じ情報を提供できるようになり、店舗に配属されてもスムーズに仕事に馴染めるようになりました。

## ●7 店舗の居酒屋チェーンの事例

西東京で7店舗創作居酒屋を経営していたTさん。

独特のお店作りで、30代前後の若者に絶大な人気を誇る創作居酒屋を7店舗。スタッフも皆個性的で、自由な風土で皆イキイキと働いていました。

しかし、今後の多店舗化を推進する上では、様々な仕組み作りが必要だと感じ、当社に依頼されてきました。

### ✔ 仕組みを色々と導入することで出てきた社員の不満

社員スタッフの在籍年数も長いのもこの会社の特徴。しかし、ある意味では、「ぬるま湯」体質に慣れきってしまった風土もあったことも事実。

色々な仕組みを導入することで、これまでのような「自由」ではなく、一部制限されたことで社員の不満も徐々に始まってきました。

こういったことは、組織化を図る際によく起こることなのですが、この時に大切なことは経営者が社員にきちんと自分の考えを話すことです。

小さな飲食企業の場合、社員のモチベーションは「この社長と働くのが楽しい」というのがあります。一緒に働くことで自分の意識も高まるし、この社長に付いて行きたいという思いが、仕事のやる気が高まる側面があります。

しかし、店が増えてくると徐々に社長と過ごす時間が減少するとともに、コミュニケ

ーションの頻度もどんどん減ってきます。

すると、社員の中には、この状態が「不安」に感じるスタッフが増えてきます。会社は何をしようとしているのか、社長は何を考えているのかと、不安を感じる部分が徐々に増え、これが後々「不満」に変わると危険な状態になります。

実際には、彼らが社長の会社の方向性を知ったからといって、行動が変わるかというところと全くそんなことはないのですが、社員の力を活かした企業作りを行うためには、できればこういった状態を避けたいのも事実。

そこで、まず行ったのが、今後の方向性を「経営指針発表会」という形で、じっくりと今後の会社の方向性等を話す機会を設けました。

そして、社員との面談する機会を設け、年2~3回社長と社員が面と向かって色々なことを話し合う時間を設けることにしました。

社員の評価表をきちんと設け、何をすれば評価されるのか、どんな努力をすれば自分が成長できるのかを、上司として社員と話し合うだけでなく、人生の先輩として、スタッフが今後の人生をどう生きていくのかについてじっくりと話し合う機会を設けることにしました。これにより、社員の「不安」や「不満」がすこしずつ消え始め、社内の空気感も良くなりました。

多店舗化を推進する場合、特に、「人」を活かした多店舗化を推進する場合、経営者の「ことば」というのはすごく大事になります。経営者にとっては他愛もない言葉であっても、社員本人にとってはやる気を高めることに繋がったり、反対に、やる気をなくすことにも繋がります。

また、社員に経営者自らがメッセージ、ことばを伝えることで、全スタッフに「安心感」を与え、これがお店や会社がいい「空気感」を醸成することにもなります。よく飲食店でお店に入った瞬間に空気感が「重い」お店ってありませんか？

そういったお店に共通しているのは、大抵の場合、スタッフ同士、上司とスタッフ間でのコミュニケーションが不足しているところといった空気感になりがちです。だからこそ、意識的に、そして、仕組みとしてコミュニケーションを強制的にとるような仕

組み作り、風土作りを行うことが、「人」を活かす会社作りにはとても大切な要素となるのです。

### ✔ 「元気サービス」をより推進するためにクレドを導入

この会社は、「元気」を接客サービスの売りにしていました。ただ、「元気」と言っても、その基準は不明瞭でスタッフ個々のサービスには統一感がありませんでした。そこでお店が目指す「クレド」を確立するため「元気」とは何か、具体的に「どんな元気」のある接客サービスをお店で実践していくのか、経営者の T さんや店長さんに一から考え直してもらいました。

その結果、お店の「元気」を定義するものとして、「情熱」と「オンリーワンサービス」というキーワードが導き出されました。

「情熱」を具体的に表すと「お客様を心から喜ばせるために一生懸命働くこと」。そして、「オンリーワンサービス」は、「相手の気持ちになって、その人が喜ぶ、自分だけができるサービス」ということになります。

この2つの言葉をもとに、「クレド」を次のようにまとめました。

**“私達は「情熱」と「オンリーワンサービス」を心がけた「元気サービス」をお客様に提供することをお約束します”**

「元気」という言葉を突き詰めることで、どんな接客サービスをすればいいのかが明確になったのです。そして、次のような効果が店舗内で現れました。クレドを明確にする以前も確かに「元気」はあったのですが、ややもすると「自分達だけが楽しんでいる」感が強かったものが、「お客様がどう感じているのか」を冷静に考えられるようになりました。

これは、単にクレドを作っただけでなく、その作った目的をしっかりと店長からスタッフに説明した上で、この接客コンセプトの意識付けを行ったことが良かったのでしょう。特に、自分達の仕事は「お客様に評価されて初めて、この仕事は成り立ってい

る。だからこそ、自分達だけが元気なのではなく、お客様を元気にさせることをこれからは心がけよう！」というミーティングでの店長から他のスタッフへのことばが効果的のようでした。

飲食店で仕事をしていると、いつの間にか「お客様」のことよりも「自分達」のことを優先して仕事をしがちです。自分達だけがいいと思っても、お客様が「いい」と思わなければ、その接客は何も意味がないのです。自分達がどんなサービスをお客様に提供したいのかを言葉で示すことよって、常に「お客様がどう感じているのか」を働くスタッフ各自に意識付けさせられることが、このクレドを作るメリットといえるでしょう。

その結果、お客様からの評価は、「元気がいい」だけでなく、「親しみがあって接しやすい」「こまめにテーブルに気配りをしてくれる」などという評価を数多くいただけるようになりました。

ここにご紹介した3社に対して各社2～3年のご支援をさせていただきましたが、すべての会社が「人を活かす」ということを念頭においた多店舗化をはかりました。この3社だけでなく、これまで私が支援策にて行った具体的な「人を活かす多店舗化」の仕組み化、戦略策定の方法を次章よりご紹介いたします。