

日経 飲食ビジネスの 実務情報誌 レストラン

9

フードビジネスの「今」を毎日発信中! 日経レストラン ONLINE → <http://nr.nikkeibp.co.jp/>

第17回
メニューグランプリ

9月末
申し込み締切

p.78

メニューブック
アワード

開催決定

p.82

〈特集1〉

あの店の繁盛は盗める!

達人が教える 店舗視察の極意

〈特集2〉

100兆円市場に食い込め

こうすればうまくいく

はじめての中国進出

視察結果をどう生かすか

毎月1つの改善で十分に効果あり

視察をして、ある店の良い部分に気が付いたとしても、それを十分に生かせない場合は少なくない。欲張らず、毎月1つの改善を進めるだけで、店は大きく変わるはずだ。

今回同行取材した達人のほとんどは、毎月多くの店を視察している。場数を踏むほど、より多くの「気付き」を得られるのは確かだ。現場で働いている人は視察の時間を作るのも難しいだろうが、少なくとも月に

●視察を生かす5原則

原則 1

たくさんの店を見て洞察力を深める

原則 2

欠点や悪いところは見ない

原則 3

現場のスタッフもできるだけ連れていく

原則 4

何らかのヒントを得たら、実践し継続する

原則 5

マネて採り入れたことの効果は必要に応じて検証

※取材を基に作成。視察からの「気付き」を生かし、改善を続けることが大切だ

1回は他店の視察を行いたい。

「月に1つ、視察をきっかけに自店を改善できれば、1~2年で10~20の改善ができる。店は以前とは随分違う姿になっているはず」——。そう話すのは、関東で飲食店4店を営むウィルウェイキャリアバンク（以下、ウィルウェイ）の金村秀一社長。月に1店だけ視察して、その店の良い部分を1つだけマネれば店は着実に良くなっていくと話す。

その視察手法は独特だ。まず、視察をしたい飲食店に電話をかけてあらかじめ許可をもらったうえで、オープン前の1~2時間前から、店に入って厨房やホールを見学させてもらう。その場で、経営者や店長に気になったことを質問し、営業開始後は試食をしながら、さらに時間をもらえるようなら話をする。こうした視察を月1回以上のペースで続け、飲食店はもちろん、ガソリンスタンドなど異業種も視察してきた。

この1年ほどは飲食店経営者や従業員を募り、学ぶべき部分がある飲食店をグループで視察する「パクリツアー」*を始めた。毎回10人限定で、のべ80社が参加した。ちなみに、「企業秘密」を根掘り葉掘り

聞くような金村社長の視察をほかの飲食店がなぜ受け入れるのかといえば、視察される側にもプラスが大きいからだ。「友達が遊びに来るといえば、それをきっかけに部屋をきれいにすると同じで、視察される側にとっても成長の機会になる」（金村社長）。

●経営者だけの視察は無意味!?

視察で大切な心構えは、「悪い部分を見ないこと」「現場のスタッフを連れて行くこと」「何らかのヒントを必ず得ようとする」との3つだと金村社長は指摘する。

金村社長も視察時、店長クラスの社員1~2人を同行させる。社員にはチェックシートを持たせ、「10個の気付き」と「1個のパクリ」を書いてもらう。

「10個の気付き」とは、視察時に気になった事項を書く欄。店内で気が付いたことを書けばよいが、例えば、記述内容に「床がきれいだった」「トイレがきれいだった」などと、特定の分野への記述が多ければ、その社員の関心がどこにあるか自ずと分かる。

「1個のパクリ」とは、文字通り視

●「横浜天下鳥上野店」が視察で学んだ改善点の数々



視察先の厨房でお酒をポンプ式のボトルに入れているのを見て採用。計量しなくても8回押せばドリンク1杯分に



清掃担当者の顔写真を張ってからは、責任者が明確になり、以前よりきれいに。ガソリンスタンドから学んだ

察した店で、料理でもサービスでもジャンルを問わず、自店でもやってみたいと思った事項を書く欄。ここに書いたことは、1週間以内に自店なりの導入方法を考え、報告しなければならない。

「1個のパクリ」について、これをやれなどと強制することはない。「本人が納得していなければ、経営者がいろいろ言ってもやらない」（金村社長）ためだ。だから、経営者だけが視察に出かけ、その内容を基に現場に指示を出してもあまり意味がなく、必ず現場の人間を連れていくべきと考えている。

また、たくさんの目標を掲げて手が回らず、途中で立ち消えになるというのはよくある話だ。そこで、改善に取り組む項目は基本的に1つに絞っている。大切なのは改善を続ける意識や文化を作ることだ、と割り切っているのだ。

上の写真はウィルウェイが経営する居酒屋「横浜天下鳥上野店」がこれまで視察から学び、取り組んできた改善の一部だ。最も力を入れているのは効率良く働くための環境整備。例えば、棚や冷蔵庫の扉に内部の状態が分かる写真を張り付け、扉



内部の状態を撮った写真を張り、扉を開けなくても中に入っているものが分かるように。冷蔵庫でも同じようにしている



地図を張って、営業をかけたところを赤いシールでつぶすことで、以前より達成感を感じるように



アルバイトのスキルを卵やにわりのイラストで示し、成長への自覚をうながすことを狙っている

を開けなくてもどこに何があるか分かるようにしている。

また、トイレの掃除は雑巾で拭くほどこだわってきたが、あるガソリンスタンドに学び、担当者の顔写真を掲示するようになってから、モチベーションも上がり、さらにきれいになって、お客からもほめられたそうだ。

同店では、空き時間に近隣の事務所に割引クーポンの付いたチラシを配って回る外回り営業も実践している。先月から視察先をマネて地図を張り、訪問先を赤いシールで塗りつぶすようにしてから、スタッフの達成感がアップ。月100軒の訪問ペースが250軒と2倍以上になった。

副店長の米沢透氏はこの3年間で、

ウィルウェイ式の視察に8回ほど参加した。「最初は店がきれいでも『よく掃除されているな』くらいしか気が付かなかったが、何回も参加していると、なぜきれいな状態を保てるのか、その仕組み自体が気になった」と話す。優れた仕組み＝考え方を学ぶのだから、自店とは違う立地や環境の店、あるいは異業種からさえ学べる部分は多い。

最後に、繁盛店などをマネて新たに採り入れた工夫がお客様から評価されているかを確かめるには、アンケートを取るとよい。「売り上げが増加するかは2~3カ月先にならないと分からないが、アンケートならその反響がすぐに測定できる」（ROIの関敏取締役）。

*「パクリツアー」の詳細情報はウィルウェイキャリアバンクのホームページ（<http://www.will-way.net/>）に掲載されている。同社は人材派遣や教育研修事業も手掛けている