

| | |
|--|-----------------------------------|
| 元 氣 の 源 通 信 | 特定社会保険労務士・経営士 深川順次 |
| 人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算 | 福岡市東区香椎4-11-17-201 |
| | TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582 |
| <p>(今月の言葉)</p> <p>① 原点回帰 (オープンキッチンと手づくり感でお店の活気を取り戻せ)</p> <p>② お店は店長の裁量に任せる (お店は個性を売れ)</p> <p>③ 店舗間の競争意識を高める</p> <p>④ 明確なキャリアステップで従業員が燃える</p> | |

2009年9月号(第86号)

この不況の中でも、非常に元気な会社があります。餃子の王将です。09年3月期の売上高は529億円(10.5%増)、経常利益は61億9000万円(17.9%増)でいずれも過去最高を更新しました。

マスコミもこぞって取り上げています。7月9日放送のルビコンの決断(テレビ東京系)では、「餃子で会社を救え『餃子の王将』奇跡の全店黒字」というタイトルで村野武範が熱血社長を演じました。8年前の2001年には、負債総額470億円のかかえ、倒産の危機にあったと言います。その再建を託されたのが当時副社長であった大東隆行現社長でした。

では、大東社長はいかにして再建に成功し、不況に負けない元気印の企業に成長させることができたのか。

人こそカ 人が会社をつくる

原点回帰 (オープンキッチンと手づくり感でお店の活気を取り戻せ)

原点回帰、これが王将再建のキーワードでした。

店を改装してオープンキッチンにし、手づくり感を強めました。確かに、セントラルキッチンは効率的です。王将も餃子や麺には活用しています。だが大東社長は「従業員は料理人」にこだわります。

「うちの従業員は料理人です。よそとそこが決定的に違う。冷凍したものを温めて出すのではなく、料理人がちゃんと料理する。だから、野菜は店で切る。カットした野菜は使わない」更に「料理人は包丁を使わないと魂がなくなる」とも言います。

「鍋を振る」これが料理人の原点だとも言っています。「鍋一つで無限の味を生み出すことができる」し「額に汗して調理する姿や強火が巻き上げる熱気まで伝わるからこそ、五感が刺激され食欲が増進し、生きた料理が生まれる」からです。メインの餃子も必ずお店で毎日手で包んで出しています。ちょっと手が空いたときに、みんなで一生懸命餃子を包む。お店をオープンキッチンにし、こういうこともみんなお客に見せる。お客の目の前で調理し、料理の新鮮さとお店の活気を演出しているわけです。

まさに「新鮮で味もよい、しかも安くて早い」これが王将の快進撃を支えています。

お店は店長の裁量に任せる (お店は個性を売れ)

もう一つの改革が、店長にお店の裁量を委ねたことです。

「店については店長の自主性にまかせている。だから店によって出すメニューが違う。よその外食チェーンは本部がこれ売りなさい、あれ売りなさいといった管理をする。しかし何でもかんでも本部が決めてしまったら、店長は工夫する余地がなくなる。これはよくない」(大東社長)

グランドメニューとなる40品目程度は変えてはいけないが、あとは、店長が売れると思ったら和食でも洋食でもなんでも出してよいことになっています。店長の裁量で地域や客層にあった独自メニューを開発できるわけです。

たとえば、学生街では量たっぷりボリューム系のメニューが用意されています。「女子大生限定で14~21 時までの間、学生証を提示すると1人1200円で食べ放題ができる」(兵庫須磨店)「超大盛キムチスープ焼めしを制限時間内で完食すれば代金無料、失敗の場合は1050円支払う」(京都美蘭店)というような、オリジナリティあふれるキャンペーンも行われています。さらに「学生に場合、お金がなくとも30分皿洗いをすればタダで定食が食べられる」お店(京都出町店)もあります。

また、ビジネス街では野菜たっぷり系のメニュー、住宅街では子供向けのメニューなどがあります。

王将では、キャンペーン企画のほか、価格設定、アルバイトの時給や広告のチラシを出す回数、営業時間の設定にいたるまで店長が決定しています。

まさにこの裁量権の委譲が、次に述べる「インセンティブ」と相まって、店長のやる気に火をつけているのです。

店舗間の競争意識を高める

王将には順位賞という制度があります。店舗の売上高の規模によって5つのグループに分け、そのグループ内で、売上高、利益の前年対比の伸び率、一人当たりの生産性から総合順位をつけ、キャッシュで報奨金が配られます。1位50万円、2位40万円・・・というように。およそ1500万円の原資が毎月！各店舗に配られるということです。受け取った報奨金の店舗内での配分は店長が決めます。

優良店には高額の報奨金をはずむ。こうしたインセンティブも有効に活用しながら、店舗間の競争意識を高め、従業員のやる気に火をつけているのです。

また、従業員の誕生日には本を贈ったり、奥さんの誕生日には花束を贈ったりしています。こうしたちょっとした心遣いも従業員にとってはうれしいものです。

大東社長は言います。「結局、飲食業は人なんです。気持ち言い接客をし、安くておいしい料理をスピーディに提供するには従業員が燃えていないといけない。従業員が満足して働いていないとお客さんへのサービスもできないんです。そのために僕は従業員を大切にします。報奨や成果の還元だけでなく、僕自らが手本を示して仕事をしています」

明確なキャリアステップで従業員が燃える

もう一つ、従業員を燃えさせるものとして、キャリアステップがあります。王将の採用情報サイトを見るとキャリアステップが次のように記されています。

新人(1年) → チーフ(3年) → 店長(5年) →

| |
|-----------|
| 独立(10年) |
| エリアマネージャー |

そのポイントは2つだといいます。

1つは、他の外食チェーンと違った店長職の重要性です。王将ではメニュー開発からイベント企画キャンペーン実施に至るまで、全ての権限が店長に委ねられています。だから「経営者」でないと思われないといいます。この店長を務めれば、独立の道、幹部の道が用意されています。

2つ目は、独立を推奨していることです。一国一城の主=オーナーへの道です。直営店でみっちり商売の何たるを学びながら、独立に必要な経験(店長経験2年以上または勤続10年以上の経験)と自己資金500万円も用意できるとしています。今まで独立支援制度を利用して200人以上が独立しています。

進路指導相談室を設け5つの道も明らかにしています。その5つの道とは、「料理を極める」「接客のプロとなる」「名店長になる」「会社の中核を担う」「自分の店を持つ」です。そして、各々に該当する先輩が熱い言葉で自らの成長の軌跡を語っています。

「大切なのは、自ら成長しよう、高みに上がっていかうという情熱。その情熱さえあれば王将はいくらでもバックアップしよう」と呼びかけています。

参考文献：「プレジデント」2009.9.14号 王将フードサービスホームページ他