

食材への徹底したこだわりを旗印に、幻の地鶏と言われる「みやざき地頭鶏」を使った和食ダイニングの「わが家」や、地鶏専門居酒屋の「じとっこ」、脂がたっぷりついた新鮮ホルモンが名物の「関根精肉店」、漁港から直送される新鮮魚介類を提供する「魚米」など9業態を、直営25店、ライセンス10店展開する株式会社エー・ピーカンパニー。4年後の上場に向け、さらに進化を続ける同社の米山久代表取締役社長(写真上)に、企業理念や戦略などを伺った。

■株式会社エー・ピーカンパニー
東京都港区芝浦3-13-16 シーダ芝浦5F
URL<http://www.apcompany.jp/>
米山社長のブログ
URL<http://ameblo.jp/yoneblo>

自社農場を経営する食材へのこだわりと

企業理念の浸透で接客力を高める

株式会社エー・ピーカンパニー

居酒屋業態

企業理念とミッションの確立で新たな食の可能性を追求する

「わが家」1号店を八王子にオープンしたのは2004年です。当初は、地鶏を肉屋から仕入れていましたが、安く提供すればもっとお客様に喜んで頂けるという思いから、産地を巡りました。養鶏場から直接仕入れる方が原価率が下がることは分か

返ってみると、自分たちの事業はただ飲食店を経営しているだけではなく、生産地の第一次産業の活性化にもつながっているんだと、大きな気付きがありました。従来の食の構造に囚われず、時代や消費者のニーズに合った食のあり方を追求することで、もっと新たな価値を見つけられると思っています。

この取り組みを地鶏のモデルだけで終わらせずに、他の全国各地の食材にも広げていけば、本当に世の中を変えられると思っています。そんな思いから、「日本の食のあるべき姿を追求する」というミッションを掲げ、全社で取り組んでいます。

商品が持つ本来の価値を伝えるのはスタッフの力

一番大事にしているのは、商品が持つ本来の価値や生産者の想いを、お客様にどう伝えていけるかです。地鶏やホルモン、魚などのこだわり

りましたが、自社の養鶏場ならさらに下げられる。これが結論になり、06年に自社の養鶏場「塚田農場」を始めました。そこで注目したのが、「みやざき地頭鶏」です。店舗が増えるにつれて、契約農家も4軒から13軒にまで増えました。この事実を振り

りまして、スタッフがきちんと伝えられていた店は、リピート率が高いです。客単価3800円で地鶏を食べられるというのがウリですが、この価格と品質が生む感動は、ただ提供して、お会計するだけでは気付きません。スタッフが商品や生産者の想いを自信を持って伝えることで、お客様の感動は2倍にも3倍にも膨れ上がります。

そのためには会社の考え方を浸透させることが重要となります。そこで昨年からは、オールAPイベントと呼ばれる全社会議を実施して経営計画を発表したり、今年5月から全6カ所のエリアで直接企業理念を社員やアルバイトスタッフと共有しています。

なお、今年初めて新卒採用を行いました。志が高く、新しい価値を生みたい、世の中を変えたいという目標のある人材が集まりました。そういうことから、企業理念を浸透させ、全社員でミッション達成に向かってまとまること、これが大変重要になっています。

MSRの実施で店舗がレベルアップ

商品力には絶対的な自信を持って

いましたが、ただ、どこかで自己満足もあるのではと気付きました。そこで、ミステリーショッピングリサーチ(MSR)を導入することにしました。昨年11月から始め、当初は点数の悪い店が多かったのですが、徐々に良い店が増えていきます。点数だけを見て一喜一憂するのは本質ではないと思っていますが、店内の店舗間でお互いが上を目指そうとする競争が生まれきたのはとても良いことだと思っています。

MSRをやることで、スタッフが気付かないお客様目線を知ること。そして、お客様によりきちんと商品の価値を伝えていけるようになることが最大の目的です。これを具現化していくには、まずスタッフの意識付けが大切だということに、店も私も気付くようになりました。オールAPイベントで、優秀店長賞、優秀店舗賞などの表彰を行っています。が、今までは売上が評価基準の大半であったところに、MSRの評価も取り入れるようにしたことで、エリアや立地特性で売上がそこまで突出していない店舗でも、スタッフのモチベーション向上につながっています。それも、調査レポートの詳細を各店舗で見ることができるので、みんなが納得感を持っているのが大きい



①じとっこ：宮崎日南の塚田農場が、「本当に美味しい地鶏を味わってもらいたい」との想いから始めた地鶏専門店。幻の地鶏「みやざき地頭鶏」の炭火焼をはじめ、農場直営ならではの新鮮な刺身や逸品と多彩な焼酎が味わえる。



②魚米：全国の漁港から毎日直送される魚介類を、刺身や干物、焼き、煮物など、好きな魚好みの調理法で楽しめる。



③わが家：自社ファームで育った「幻の地鶏」や、選び抜かれた素材で作られるご当地料理を中心とした、わが家のようにくつろげる本格和食ダイニング。

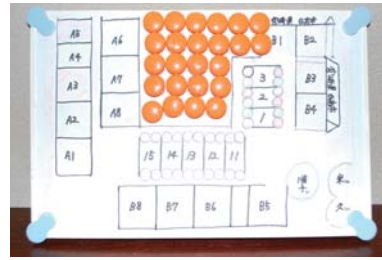


④関根精肉店：人と人との信頼ある付き合いで高いが成り立っている精肉業界において、良質なホルモンを安定的に仕入れられることは信頼の証。芝浦より日々届く最上級のホルモンを驚きの新鮮さで提供している。

接客力を強化するための取り組み事例



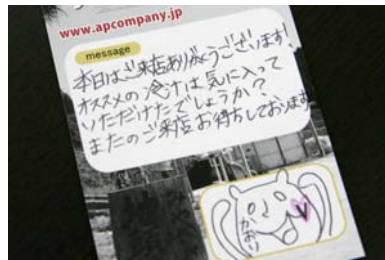
昨年12月には「お通し用の香味噌が美味しい」というお客様の声を聞いたアルバイトが、揚げ際に少し手遅れしたことがMSRで評価された。そこで早速、1組に一つ、持ち帰り味噌をサービスすることを全店で始めている。



「スタッフの方が案内の時に手間取っていた」というMSRのコメントがあり、改善のために今年3月から、店舗の入口にアルバイトの誰もが分かるテーブル配置のボードを設け、スムーズな案内ができるようにした。



もっとお客様の声を聞こうと、トイレにノートを設置。記入された内容は、毎日の朝礼で発表している。また、毎朝、アルバイトが書く「イ・メール」というメルマガを内部向けに送っている。「いいイメールしか届かないメール」という意味だ。



誰が担当してもお客様に対応できる店内販促の一つとして、全スタッフが、手書きの名刺を持って「次は〇〇を召し上がって下さい」といったコメントを記入し、活発に名刺交換している。



塚田農場錦糸町店のリピート率は5割と高い。それを把握できるのは、会計時にレジで顧客管理ができるようになってきているからだ。顔を覚えている場合以外は、さりげなく聞くなどして入力している。



みやざき地鶏(じとっこ)：宮崎県と鹿児島県で古くから飼育されている日本在来種の鶏。通常の地鶏と異なり、柔らかく、脂がのって、歯ごたえもいい。

塚田農場 錦糸町店
大久保店長のインタビューと
取り組み事例



うちの会社の良さは、まず、業態力があること。生産者の顔が分かる食材を使っているの、自信を持ってお客様に勧められることですね。入社してすぐに、宮崎の直営の養鶏場に研修に行かせてもらって、育てるところから、加工、流通まで見ることができました。生き物を育てることの大変さを知っているの、仕入れた食材に対する生産者の想いを、新人研修やミーティングでアルバイトに伝えていきます。それがお客様にもきちんと伝わること、これが基本ですね。逆に、お客様の声を、本部を通して産地に伝えることもしています。

また、努力したことを認めてくれるところも当社の良さです。私で言えば、まだ飲食経験は2年程なのに、新店の立ち上げなどいろいろな責任ある仕事をどんどん任せてもらえるようになりました。社員を信頼してくれること、それがやりがいにつながっています。

■塚田農場錦糸町店での取り組み事例(※)

- 会社名刺の活用
「他店はどこにあるの?」の一言を聞き逃さず、会社名刺で他店を説明する。
- くるなび地図の活用
会話の中でお客様の行動範囲がわかったら、くるなび地図をお持ちする。
- 塚田オリジナルシール：良い口コミの促進
仲良くなったお客様の携帯に塚田シールを貼る。

店内販促(一覧より抜粋)

塚田農場錦糸町店では、独自に全員が参加する部活動を行っている。発案は大久保店長。ミーティング運営部は、ミーティングの管理、内容を記録してまとめる。また、イベントの案内を担当する事務。採用や面接などを行う人事部。イベント部では、花見など月1回実施するイベントの企画も行う。さらに掃除を担当する清掃部。酒屋とのタイアップでお酒のセミナーを開いたり、裏メニューとなり得る商品の説明、ドリンクの発注などを担当するドリンク研究部。顧客管理部では、名刺を頂いたら、名前やメールアドレス、特徴、好きな食べ物などをチェック、管理し、メールリストを作成して、メールを送信している。それぞれの部には3人程が所属している。



オーダーコントロール：最初の注文時に、新作メニューを取る

※塚田農場 錦糸町店における他の取り組み事例は、MS&Consulting ホームページ <http://jirei.msandc.co.jp/> に記載しております。

他社の食材でもモデルを達成のため
会社の上場を目指す

4年後の上場を目標に掲げていますが、それは店舗展開のための資金調達ではありません。私のビジネスモデルは、地鶏以外の食材でも第一次産業から関わり、加工センターや物流センターを自社で構築することで、これまでにない新しい価値を生み出すことです。ただ、上場で難しいのは、単年、単年で増収増益をしていかなければならないこと、これは株主を見てという意味です。ここが、経営判断としてすごく迷うところ。例えば、新しいブランドの養豚を始め、それが消費者に受け入れられて、店が繁盛したとします。しかし、我々が取り組んでいる価値、つまり、第一次産業の活性化ということも含めると、その豚を取り扱う店が50店舗くらいになって初めてモ

デルとして形になります。それぐらいの規模にならないとスケールメリットは生まれず、原価を下げ、店の利益率を高められないからです。そういうことから、今期はまだ売上は少ないけれど、数年後に実績が上がるということもあるんです。このあたりが、上場した後に増収増益を続けることの難しさです。

モチベーションの高い
希望の持てる職場環境作り

上場を目標としていますが、企業規模の拡大が目的ではありません。年商は100億円くらいまではいくかもしれないですが、それ以上の売上規模は、時代に合っていないのではと思っています。上場以降はカンパニー制にして、5億円、10億円、20〜30億円のグループ会社を増やしていきたい。お客様からオーナーが見え、それぞれのこだわりが見える会社でないと、その先は生き残っていかないと感じています。

サラリーマンや管理者を育成するという考え方ではないので、5年後、

10年後に、社員が独立していくことを視野に入れ、グループ企業の特務や社長になることを想像しなさいと社員には言っています。ですから、自主性を持って生産性の高い仕事ができる人材を育成していきたいです。

スタッフのモチベーションが高く、やり甲斐を持って働いているのかということが大事ではないでしょうか。経営者や幹部の考えが、どこか独りよがりになってしまったり、プレしてくると、会社がおかしくなってくると思います。スタッフが楽しんでるか、また、お客様に求められているかということも、いつも気にしていますね。それがないと、会社全体、ブランドも含めて、時代の流れに乗り遅れていることになり、衰退していくと思っています。希望

担当コンサルタントが語る
この企業の強み

(株)MS&Consulting
リレーション部

井上 貴之



すばり、米山社長の発想の柔軟性です。今の業態開発のヒントとなったのが、流通業のPB商品のトレンド。流通業では活発な「PB商品」開発が外食にはほとんど見られないことをチャンスと捉え、極めて初期の段階から自社養鶏場を作られる米山社長のセンスが「巧です!」と感じました。今、繁盛店を作るのに、ベンチマークすべきは外食だけではないと思います。様々な業種から、今後の「流行(はやり)」ではない「トレンド」をいかに読み取り、活かしていくか、これからのAPさんの動きに注目です!

を持って働ける環境で、スタッフ全員の方向性が一致していることが大事ですね。

今年40億円を達成させて、経常利益2億円が必達の目標です。上場に向けて、幹部は何が足りないのかを洗い出し、その課題に対する解決を繰り返しています。現在の外食産業市場24・7兆円の内、中食が6・2兆円です(※)。今後、更に中食が伸びてくと思いますが、当社は外食をやっているという概念はありません。いわゆる外食というカテゴリーを抜け、「食」という大きなくりの中です。流石をかせました間屋業や、魚屋や八百屋で目利きもして、農業もする、ここが当社らしさですね。

※参考平成19年外食産業市場規模推計について(財)外食産業総合調査センター

取材▼西山 博真 ▼藤平 吉郎