

居酒屋甲子園優勝店舗の舞台裏 最強チームが出来るまで

愛知県を基盤に居酒屋など6店舗を展開する株式会社OHANA。「元氣と感動と幸せ」を企業理念に、レベルの高い顧客満足(CS)と従業員満足(ES)を実現している。その成長の足跡と、強さの秘密を探った。

独創的な料理と接客で 圧倒的な差別化を実現

愛知県南知多町出身の松田真輔氏(写真・左ページ下)が1号店の創作和洋タインクOHANAを刈谷市にオープンしたのは2005年。出店に当たり、半年間、平日と週末の同じ時間帯に周辺の飲食店で食事し、客層などを綿密にリサーチした。「ターゲットを明確にして、どんな店造りが良いのか、さらにどんな料理や接客が良いのかについても事前にイメージし、開店する前に完璧に近いものが出来ていました」と松田氏。

工業高校の建築学科で学んでいたため、自ら内外装を設計。ハワイのウェルカムな姿勢や温かさが好きだったため、「ハワイと和を融合させた非日常の空間」をコンセプトに、天井などにヤシの葉やバナナの皮をあしらうなどし

て独特なムードに仕上げた。

料理は、飲食店で商品開発を担当した経験を活かし、具体的な料理のデッサンを描いた。「五感で感じてもらう、つまり、お客様が最初に見た時の驚きや、食べて喜んでいる表情などを想像して考案」(松田氏)した和洋折衷、四季折々の創作メニュー。また、「食べたいたいと思わせるネーミングも大事」だと考え、「厚切りベーコンとほうれん草の元気が出るサラダ、これ食べたらポパイになっちゃいます。注…オリーブは入っていません」580円などメニュー名もユニークだ。

さらに独創的なのが、0円メニュー。「激レア」炎の大将のテーブルマジック(要予約)0円、「本部長モッチの恋愛相談」など。松田氏は、「個性のあるお店を作りたかった。それに、ご来店からお見送りまでの間、キッチンスタッフはもちろんのこと、ホールスタッフで



非日常の演出でマジックを行っている。松田氏だけでなく、店舗スタッフもいくつかのレパートリーを持ち、お客様の要望で披露している。また、店内の壁などには、お客様の写真がびっしりと張られている。「笑顔であふれる店にしたい」という思いからだ。他に、お客様から送られてきた絵などもあり、支持の高さが窺える。



もお客様に接する機会に限りがある。それを改善したかった。0円メニューがあることよって、お客様の方からコミュニケーションを取って頂ける回数を増やすことが狙い」と話す。

1年に1店ペースだが いずれも好調な立ち上がり

店舗は刈谷駅から歩いて数分だが、振り客(※)は少なく、飲食店としては不利な立地。しかし、他にはない店造りと、「気持ちよめ込めて料理を作り、その日に来店して頂いたお客様に全力を尽くす接客」(松田氏)が評判を呼び、口コミで常連客が増えていった。当初、月商580万円の売上目標を立てたが、オープン後から現在までこの数字を下回ったことはなく、ピークの月商は850万円を叩き出す繁盛店に育った。

その後の店舗展開は、ほぼ1年に1店のペース。各店共に立ち上がりから目標売上を達成し、順調に業績を伸ばした。

※振り客…あらかじめその店に行くことを目的とせずに、通りすがりなどに来店する一般客のこと。

松田氏の辛い経験が 理念とスピリッツとなる

OHANAの経営理念は、「元氣と感動と幸せの販売・元氣と感動と幸せの獲得」。松田氏は、「一言で言うとお客様、スタッフ、業者様も含めて関わる人全ての幸せのために自分たちがあるということです」と語る。

それを実現させるのがザ・オハナ。スピリッツで、「夢と目標を持ち、志を高く持つべし」、「まず自分を信じて、信じぬくべし」など31項目ある。これは、松田氏がこれまでの挫折や、苦しかったことなどを書き溜めていた言葉から生まれたものだ。

松田氏は、店を始める5年ほど前の23歳の頃、父親が大きな借金を抱え、家族がバラバラに。名古屋から田舎に戻り、父親と2人で暮らした。飲食店で働いたが、いずれ店を持ちたいという希望が萎みそうになったこともあった。

「それまでは、人に認められたいという、自分の目標の達成だけが望み



でした。とても

苦しい中で、何のために店をやりたいのか自分と向き合いました。その結果、これまで応援してくれたり、支えてくれた人のために店をやるんだ、そう気付けました。叶うかどうかは分かりませんでした。唯一楽しかったのが、夢を描くこと。店名は、内装は、料理はと、ワクワクしている時がホッとできる時間でしたね。その時に出会った言葉がOHANAなんです。ハワイの原住民の言葉で、家族や仲間、愛する人という意味です」と松田氏は述べた。

相手を知ることが大事と 入口となる面接を重視

幸せや家族を軸にする松田氏は、仕組みづくりにおいて入口となる面接



株式会社OHANA 居酒屋業態



写真上：第4回居酒屋甲子園の優勝店舗を輩出した同社。優勝店舗のMSR年間平均は190.9点、全店平均でも184.5点を叩き出す。
写真左：カウンター越しに「カンパイ!!」。実は、スタッフが手にするグラスは、色画用紙とティッシュでビールに見立てたもの。振り客(※)、常連客に限らず行い、感動の演出の一つになっている。



パストラナ
「支援」の象徴的な例がパストラナOHANAの新店。創業から働く女性スタッフは、最初は夢がなかった。ところがある時、「実家の養鶏場で採卵した卵を多くの人に食べて頂ける店を地元で開きたい」と松田氏につぶやいた。「それを忘れずに、彼女がすこく成長してきたので、その望みを一緒に叶えよう」(松田氏)と聞いた。



自社ミーティング
大感動の自社研修。毎月、第1月曜に全店の社員、アルバイトが集まり、3時間の研修を行う。心の成長と理念の浸透が目的だ。

理想のチームがもたらした 居酒屋甲子園の優勝

松田氏は、チームをパズル絵に例える。パズルは出っ張りとおこみのピースで構成され、それぞれが組み合わせることで完成する。人も同じで、出っ張り(長所)もあれば、おこみ(短所)もある。「完璧な人はいない。お互いに認め合い助け合っていくことで、1つのチームができる」と松田氏は言う。

チームの絆をより強めたのが、居酒屋甲子園だった。3年前の第2回大会に参加したが結果は残せず、「て、べんに立ちたい。日本一大家族を作りたい」という松田氏のつゆの夢が見えた。そこ

を重視する。「店の歯車の一つではなく、その人と関わったら一生付き合っていく覚悟で面接に臨む」と言う。面接にかける時間はアルバイトが2時間、社員で最長10時間だったこともある。

まず、相手を知ることから始める。家族構成を聞いたり、幼稚園時代の話まで聞いたりすることもあれば、深いところまで踏み込む。松田氏にその胸の内を開く。

「悩みを聞くと、ほとんどの人が答えを自分で持っているんです。こんな経験をして、こういう自分がいて、こうやったら良くなるということや頭で分かっている。でも、逃げたり、諦めたりしてそれができず、罪の意識があつて苦しい。心を閉じて誰も分かってくれないと思ひ込み、自分に矢印を向けている人がほとんど。私は、それを分かるよとその人に伝える。つまり、認めてあげること、矢印を良い方向に向けたらいい」

なお、面接で落とされたことはなく、また入社して欲しいと言ったこともない。最終的に決めるのは本人なので、やるかやらないかは自分で判断してもらった。そして面接の最後には、お互いが「一緒にやっつこう」という意思を共有するのだという。

面接に限らず、もう一つ大切にしているのが「支援すること」だ。「相手の全てを肯定し受容する。見

返りを求めないで自分から与える。こうしてお互いが理解し合えば、心がつながります。認めることと支援することの両方で、その人の本来の価値や可能性、いわば背骨を一緒に見つけてあげたい」(松田氏)。

ヒーロー、ヒロインが誕生する 毎月の大感動の研修

「経営理念とスピリッツは、自分の哲学・生き方」と言う松田氏は、それをスタッフに浸透させるため、店舗が3店になった3年前から、毎月1回の自社研修を始めた。「私が怖かったのは、何が大事なのかというマインド、血が薄くなることでした。それで研修が必要と判断しました」

第1月曜の定休日全店の社員、アルバイトが店舗に集まる。テーマは毎回異なり、松田氏の話や、コミュニケーションなどを映像で学ぶ。表彰も大きなイベントで、QC(Quality Control)品質管理活動で貢献したスタッフを表彰するQC大賞、アルバイトが社員を評価する社員MVP、クレンリネスのクリントン大賞など数多くある。毎月20〜30人ほどが受賞し、松田氏自筆の賞状が贈られる。賞金を出さないのは、「目に見えないものを大切にしたい」(松田氏)からだ。さらに「褒めようの会」や、「ありがとうの会」では、

で、CSとESの更なるレベルアップを図り、優勝を目指すため、ミステリーショッピングリサーチ(MSR)を導入。月2回、店舗ミーティングを開いた。そこではレポートの点数ではなく、コメントを重視した。「いい意味で真に受けず、それを基に自分たちが考えること。お客様の見方・感じ方は十人十色なので、良くなかったことは正しますが、店の路線とのバランスが大事。MSRは店の状態の目安、判断材料の一つ」(松田氏)というスタンスだ。松田氏の熱い思いを受け取り、スタッフが自主的にブラッシュアップに取り組んだ。

そして、09年8月の第4回居酒屋甲子園で、創作和洋ダイニングOHANA刈谷店が念願の優勝を勝ち取った。松田氏は、「育ち方や価値観も違い、思い通りにならない他人同士の集まりですが、皆で同じ目標を達成しようとするのがチーム。そういう理想のチームが作れました」と胸を張る。

外食環境が厳しい今は 足元を固める時期

昨年のリーマンショック以降、外食環境は一層厳しくなり、OHANAもその煽りを受けている。MSRの点数は落ちていないものの、来客数が減っている現実がある。松田氏は外食環境の変化に対し、中長期経営計画ではなく、来



[1]名鉄刈谷駅から徒歩で数分に立地する35坪53席の創作和洋ダイニングOHANA刈谷本店。女性客が半分を占める。ボリュームゾーンは500〜600円で、客単価は3300円。

[2]第4回居酒屋甲子園における、創作和洋ダイニングOHANA刈谷店のプレゼンテーションの様子。全国1103店舗から6店舗が勝ち残った決勝大会で約5000人の来場者の心を打ち、日本一を勝ち取った。

[3]女性スタッフの笑顔あふれる接客。ちなみに運ばれてきた料理は、同店名物の焼豚のけり焼き580円で、もうもうと煙が立ち上る。



株式会社OHANA
愛知県半田市有楽町 5-216-3
苺マンション1F 中号室

期あるいは半年後に、何をどう伸ばして改善していくかに目を向けている。その方策のつが、3ヵ月ほど前にスタートした「おやじ会員」と「ヤング会員」制度。会員シールを提示するだけで毎回、特典が得られるというもの。現在は、会員獲得ターゲットを実施しており、反応は良好だという。

「夢の大目標でなく、小目標に向かってしっかりと小刻みに計画を立てています。例えば、報・連・相の質を高めること、来店を増やし利益を上げるための方策などの検討を始めている段階です」と松田氏は原点に立ち返る。