



「足掛け3年にわたるMS活動で、お客様に向き合う姿勢が確立してきた」と田中社長。段階を追ってMSRの理解・活用を推進させ、2011年は「3000人の活動」と銘打ち、全員でCS改善に取り組む意向だ。

10代目社長として田中氏が就任した2008年、ファーストキッチンへは郊外の大型ショッピングセンターから150店舗にまで拡大した店舗の運営見直しに着手していた。「大型ショッピングセンターの開店ラッシュを迎えていた05～06年は、十分な人材トレーニングよりも、競合に先駆けて新店を布陣することを優先せざるをえない状況がありました。07年から採算を合わせるのが難しい店舗の整理を開始し、08年には30店舗を閉店しました」

各店の採算を見極めながら、しばらくは出店を控えて体制を整える期間にしようとの経営判断の下、同社が強化を図ったのが人材育成だ。

社長就任時、田中氏は「約30年の事業で培った人材の厚さには安心感を持った」という。それまで所属し



現在、全国で130店舗を運営するファーストキッチン株式会社(以下ファーストキッチン)。

ミステリーショッピングリサーチ(以下MSR)を導入して丸3年が経ち、代表取締役社長の田中政明氏はその手応えを「スタッフ育成だけでなく、マニュアル対応と思われがちなファストフード業でも十分にCSに貢献している」と話す。増益を続ける同社の成長の秘訣と、今後の展望を伺った。



「City Convenience Restaurant」とのコンセプトを掲げた路面店。リニューアルを終えた店舗では、常連の顧客とのコミュニケーションも弾み、スタッフのモチベーションが大幅に向上するという。

トップインタビュー MSRの効果を生全スタッフへ「3,000人の活動」を推進

ファーストキッチン株式会社 **ファストフード** **田中 政明** 代表取締役社長



相次ぐ出店戦略から人材育成にシフト

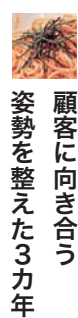
ファーストキッチンは、その店舗を都市部の路面店とショッピングセンター内の店舗に大別し、現在は路面店60店舗に対しSC店は70店舗を運営している。特に路面店では、「シティ・コンビニエンス・レストラン」とのコンセプトを掲げ、店舗リニューアルを続々と実施している最中だ。ファストフード業でありながら生バスタを提供し軌道に乗せるなど、競合店舗にない新しい取り組みによって躍進を続けている。

同社は日本発祥という点で、洋風ファストフード業界において数少ない存在である。サントリーグルー



プに属する同社は、1977年、当時「生活文化企業」を標榜していたサントリーグルーにより、「人々の飲食文化により貢献しよう」との意図で立ち上げられた。「外食産業では、上場企業であっても比較的オーナーの事業姿勢が表れる傾向があるように感じますが、当社は元々グループの事業多角化の一貫として創業している中で、事業拡大のためにはなにが必要かを常にフラットに見極めていく文化が根付いています」と田中氏は話す。

たグループ内企業で合弁会社設立や合併などのタイミングに立会い、社内が混沌とする時期を経験していた田中氏にとって、ファーストキッチンで働くベテランスタッフの経験と中堅スタッフのパワー、そして若手スタッフの活気は心強く映った。



顧客に向き合う姿勢を整えた3カ年

そこで導入したのが、MSRの仕組みである。ファーストキッチンの

前に所属していたグループ内の飲食業企業でもMSRを導入し、その効果を実感していたことから、導入に迷いはなかった。「メニュー開発などの企画業務から直営店の担当に移った際、改めて外食産業の現場における顧客対応の難しさを感じたのです。実際に直接お客様に接するのは店舗のスタッフですから、彼らと我々の関係が密であることと同時に、店舗のスタッフ同士が良好な関係を構築していることが不可欠。適度な緊張感のなかで、よりよいサービスに対する意見を出し合える環境でないと、お客様にも向き合えませんが、逆には、それができればCSに反映される。そうした効果を、MSRを通して痛感しました」

ただし、個々のサービスがCSに大きく関与するレストランのような接客業と比べて、マニュアルビジネスの側面が強いファストフード業では、MSRが直接的なCS向上にはさほど影響しないだろうと考えていたという。そのため、お客様を大切にしようという企業姿勢を提示する一つの策としてMSRを位置づけ、スタッフのモチベーション向上を導入の目的とした。「店内でMSRが話題になることで、パートやアルバイトスタッフなどの「メイトさん」も含めて店舗スタッフが「丸」となり、互

いに刺激し合える関係を整えたいと考えました」

人材育成にかかわる取り組みは、一朝一夕で結果が出るものではない。それを見越し、08年のMSR導入時から、田中氏は3カ年計画を敷いた。まず初年度は、MSRの意義や評価の理解をスタッフに促すことに重点を置いた。2年目には店長クラスを中心に、研修制度を導入。ミーティングの開き方や、MSR評価の活かし方などをレクチャーし、各店舗での展開を推進した。



MSリーダーの存在が現場の活性化を促進

3年目の2010年には、さらに多くのスタッフに顧客発想を根付かせるために、「メイトさん」を含めた各店舗のスタッフの間で「MSリーダー」を選出。リーダーを中心に



大船店の内装。スタッフルームにはMS評価が張り出してあり、評価を受けたスタッフが次に取り組みたいことなどのコメントを記すことで、今後どう活かすかという視点が他のスタッフにも浸透している。

り良いサービスを提供しようとす
 る取り組みを実施した。現在、MS
 リーダーは約170人。1店舗あた
 り1〜3人が選ばれ、経験の浅いス
 タッフを率いる重要な役割を担っ
 ている。MSリーダーを対象に実施し
 ているリーダー研修は、リーダー以
 外のスタッフにも門戸を開いている
 という。

また、同社が以前から行っていた

「モデル店舗」認定制度にも、MSR
 を活かしている。業績、商品の品
 質、メンテナンス面という従来から
 の評価基準にMS評価を加え、現在
 はこの4つを基準にモデル店舗を選
 出。さらに09年からは、モデル店舗
 の年間の取り組み成果を発表する発
 表会も実施している。2011年の

モデル店舗には前年を上回る31店舗
 のエントリーがあり、「現場の積極
 性を実感した」と経営陣からも声が
 上がったという。

08年、09年ともに増益はしていた
 もの、店舗総数は減じていたため
 増収には一歩及ばなかったが、10年
 には増収とともに増益も実現、目標
 予算も大幅に上回る数値で達成。特
 に10年はテレビメディアの取材が重
 なり、キャンペーンとの連動により
 購買を大きく後押しした。

「足掛け3年にわたるMS活動で、
 お客様に向き合う姿勢が確立してい
 たことで、『報道によってお客様が
 増えてもサービスが未熟だったら逆
 効果になる』と現場スタッフもよく
 理解していた。だから身が引き締ま
 り、メディアの報道効果を最大限に
 活かすことができたのだと考えてい
 ます」。導入当初はスタッフのモチ
 ベーション向上を目的とし、CS向
 上は強く意識していなかったもの
 の、「結果的にファーストフード業で
 もMSRがお客様へのサービス向上
 に大きく貢献したことが分かった」
 と田中氏は手応えを話す。



**路面店リニューアルから
 さらになる事業拡大へ**

2011年は満を持して、全

スタッフに
 MSRの効果
 を波及させる
 ことを意図し、

「3000人の
 活動」と銘打っ
 て全員でCS
 改善に取り組
 む意向だ。ま
 た、引きつづ
 き路面店のリ
 ニューアルを
 進め、着実な
 成長を狙う。

見込みがあるショッピングセンター
 の撤退物件が持ち込まれることも多
 いため、新規出店も手堅く検討して
 いくという。

近年の業績は好調に推移してい
 るものの、現時点で同社が成長段階
 にあるかという点、「いまだ体制を
 整えている段階だと捉えている」と
 田中氏。リニューアル店では客席の
 稼働率を高めることで、前年対比
 120%〜130%の伸長も当然だ
 とする一方、既存店の100%維持
 は毎年大きな課題になっているから
 だ。特に、3年連続の増益を打ち出
 した後となる今年は、いわば事業拡
 大の「踊り場」になると考えている。
 「12年を目前に、路面店のリニュー
 アルを完了させる予定です。その間、



写真左はモデル店舗による発表会(FK CISグランプリ)の様子。その年のモデル店舗に認定された店で実施した取り組みと成果を、店長ではなくスタッフが中心となって発表する。発表会を目指して日々の業務に取り組むことで、張り合いが生まれている。

我々経営陣は13年以降の経営戦略を
 しつかりと準備しておく必要がある。
 我々の業態は売り場の数を増やす
 ことが事業拡大のベースになりま
 すから、路面店とSC店のバランス
 をどうするか、そして、現在の展開
 エリアや展開規模なども含めて、戦
 略を検討していきます」。

09年よりサントリーグループが
 ホールディングス制に移行したこと
 で、グループの全事業を通じた全体
 最適が図られる時期を迎えている。
 「当社の増収・増益を迫る視点をシ
 フトさせて、さらなる経営の健全性
 と利益率向上を目指して邁進した
 い」という田中氏の言葉から、中長
 期的な成長にかける同社の意欲が伺
 えた。

取材有賀誠・文▼高島知子