

# パネルディスカッション 時代に打ち勝つ「ストーリー」

## 外食業界を取り巻く環境

相崎 (MS&Consulting) まず、本日2社様からお話を伺うに当たって「外食業界を取り巻く環境」として3つの課題とその影響を挙げさせていただきます。

- 人手不足による採用の困難化
  - マーケットの縮小によるさらなる差別化の必要性
  - 食材の高騰による商品力・利益率の低下
- そして、これら3つの課題に対抗するために、やはり3つのキーワードを準備いたしました。
- ホンモノを仕入れる
  - ストロングポイントの消費への伝達力
  - 楽しんでチャレンジできる現場力

本日はこの3つのキーワードに沿ってパネルディスカッションを進めたいと思います。

## ホンモノを仕入れる 「Buying」パワー

松本氏 (RETOWN) 弊社は現在創業12年目ですが、最初の7〜8年は仕入れに費やしたと言っても過言ではありません。仕入れを強化するためにある程度の規模が必要なので、最初の5年間で約50店を出店し、産地と直接話せるだけの状態を作ってから仕入れ強化に取り組みました。

まず、主力業態である焼き鳥の鶏肉ですが、いろいろな鶏を食べ比べて質と値段の関係を考えたときに、「鶏の種類以上に鮮度が重要」という結論に達しまして、現在は大阪まで2時間程度で輸送が可能な処理場だけに仕入れを絞り、朝びきの鶏を確保しています。

一方、魚ですが、築地や京都といった大きな販売力を持った市場に比べると、大阪の市場には良い魚が入りにくいという状況がありました。また、産地で活け締めにした魚を宅配



便で送ると、扱いによって品質がばらついてしまうこともわかりました。そこで、大阪まで活きたまま運べる港だけに厳選し、自分たちのタイミングで絞めれば良いのではないかと、ということで、活魚の直売所というコンセプトを持つ「マーケット」中之島漁港」を始めました。

市川氏 (アイ・コンセプト) 弊社の場合は自社で水産卸機能を持っています。もともとは「自社の店舗で良いものを安く出したい」ということで2012年にスタートしたのですが、マーケットがどんどん厳しくなっていく中で「外食産業の他の仲間の役に立てれば」と卸をするようになり、現在は全国250店ほどに卸してい



自分を信じ 仲間を信じ 人を愛する企業体

株式会社アイ・コンセプト  
代表取締役 市川 暁久氏

## ストロングポイントの 消費者への伝達力

将来的に仕入れが厳しい状態になつていくだろうことは以前から予測していましたが、仕入れの仕組み作りについては早い段階から本気で取り組んできました。

また、調味料や食器調理器具の卸もやっており、直営店や加盟店の出店の際には出店コストを抑え、最初から差別化された状態で店舗がスタートできるような仕組みを作っています。

松本氏 (RETOWN) まず「目として、せつかく仕入れた良い素材をしっかりとした技術で提供したい」ということで、「飲食人大学」を設立しました。寿司・焼き鳥・ソムリエの3コースがありますが、中でも一番力を入れているのが寿司コースで、「3カ月で寿司職人になる」ことが目標です。3カ月という期間については当然いろいろなお意見をいただきますが、社会人が仕事を休んで授業に専念できる期間としてこれ以上は難しいだろうということで決めました。最初は私たち自身も本当に3カ月でどこまでの技術が身につくか半信半疑の部分もありましたが、やつてみ

てわかったことは、3カ月仕事を休んで来られる方は本気だということ。 「飲食人大学」の卒業生と学生だけで運営する「千陽(ちはる)」という寿司店があるのですが、去年12月にオープンしたこちらの店舗が、なんと開店後わずか11カ月でミシュランのピプグルマン(リーズナブルな価格帯で美味しい料理が食べられるカジュアルなレストランを指すカテゴリ)に選ばれ、最新号に掲載していただいています。運もあるとは思いますが、3カ月という短い期間であつても、本気で取り組みればしっかりと技術が身につくという一つの証明になったのではないかと考えています。

もう一つが、メニューデザインへのこだわりで、これはメニューデザイン専門のデザイン会社、株式会社ウイングツドさんにお願ひしています。その時々でお勧めしたい商品は変わってきますが、それをお客さまにタイムリーにお伝えするために、非常に力になっていただいています。

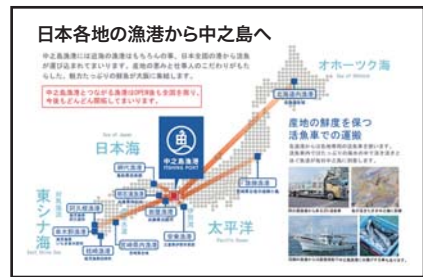
市川氏 (アイ・コンセプト) 「キラークンテンツ」と「サブキラークンテンツ」と呼ぶ二つのカテゴリのメニューでグラントメニューを構成している点が、弊社の特徴です。

まずキラークンテンツですが、これは産地感がしっかり出ているような



株式会社RETOWN  
代表取締役 松本 篤氏

株式会社RETOWN様の取り組み:発表資料より抜粋



活魚の流通の仕組み化で、北海道～九州まで各地の漁港から獲れたての活魚を街へ。



「千陽」は2014年12月に開店後わずか11カ月で「ミシュランガイド京都・大阪2016」へ掲載

MSのマネジメント手法の工夫

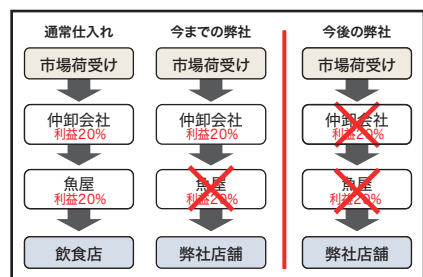
1. 誰か管理できない、自分でやりたい	2. 必ずやるべきこと、やらせたい	3. やらせたいけどやらせない	4. やらせたいけどやらせない
5. やらせたいけどやらせない	6. やらせたいけどやらせない	7. やらせたいけどやらせない	8. やらせたいけどやらせない

総合項目2 再来店意思の獲得率でマネジメント

結果だけではなく、「プロセス」に重きを置く

総合得点ではなく、「再来店意思:また来たいと思われたか」の結果を重視。

株式会社アイ・コンセプト様の取り組み:発表資料より抜粋



市場から直接店舗へ仕入れることで、低価格・安定供給を実現し、競争力と利益率がアップ。

キラ～&サブキラ～コンテンツの開発

キラ～:特A生うに刺

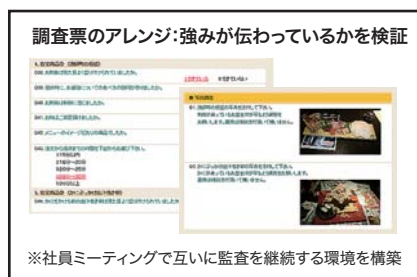
特Aランク使用

- ①高原価のものだから徹底的に磨く
- ②食べる機会のない消費者へのアピール
- ③数量限定で急いで行かなきゃ心理を持つ

※ライセンス店舗のディナー売上が5倍に

300円:原価率150%

同社ではキラ～コンテンツ=圧倒的な差別化商品、サブキラ～コンテンツ=非日常&憧れを感じる商品と定義。



キラ～コンテンツを中心に商品指定調査をし、状況を把握、写真調査も加えることで「プレ」を徹底的に排除。

もう一つは、「出世街道」と呼んでいる能力向上と評価の仕組みです。これは先ほどのMSプレゼンシートから生まれたアイデアなのですが、それまでは時給の決め方が明確ではなかったのです。スキル別により、キュラムを作り、幹部が講義を運営します。それに加えてテストを企画し、そのテストの結果によってランクアップしていきます、このランクに応じて時給が決まるという仕組みを作り

弊社では「MSプレゼンシート」と呼んでいるのですが、レポートを読んだ気が付いたことをアルバイトも含めた全スタッフがシートに書いて、店長に提出します。店長はそれを読んで、必ず全員にコメントを記入して返します。また、良いアイデアがあれば、会社が買い取る仕組みとしてい

市川氏(アイ・コンセプト) 弊社でMSRを導入して最初に気付いたのは、産地・生産者に寄りすぎたということ。つまり、北海道にありがちな、「地元の良い食材を使っているは大丈夫」という安易な業態になってしまっていたということです。MSRを活用することで、弊社のこだわりをお客さまにお伝えするところまでができるようになって、自己満足から脱却できたと感じています。

市川氏(アイ・コンセプト) 私はやはり北海道ブランドにこだわって、これを全国、そして世界に発信していきたいという思いがあります。そのために、規模の追求ではなく、発信力を高めるという意味で2019年までに50店舗を出店していくことを目標としています。

松本氏(RETOWN) 弊社の社名には「食を通じてた町づくりをするような仕事をしたい」という思いが込められており、これまでも様々な地域と一緒に取り組んできました。現在も宝塚市と共同でエネルギーと食糧を自給自足できる町づくりへのチャレンジをスタートしております。今後もこうした地域活性化に役立てるような挑戦をしていきたいと考えています。

今後に向けて

松本氏(RETOWN) 弊社で実現することで、アルバイトスタッフは「自分はどうな知識・スキルを身につければ評価されるのか」が具体的にわかるようになって、積極的にスキルアップに取り組めるようになりました。

楽しんでチャレンジできる現場力

相崎(MS&Consulting) / システリー ショッピングリサーチ(以下、MSR)の活用方法について「発表いただく前に、補足としてMS&Consultingより、最近弊社で行ったある調査結果について紹介させていただきます。と思います。

本日ご来場の皆さまにはお馴染みかもしれませんが、こちら(図表1)は顧客ロイヤルティ、つまりリピート

率と顧客満足度の関係性をグラフにしたものです。ご覧の通り「不満」を「満足」に変えてもリピート率にはあまり影響がないのに対して、「満足」を「感動」のレベルに引き上げることで、リピート率は大きく上がること示しております。

実際、弊社のMSRに参加していただいたモニターさんを対象に「調査で行ったお店に、その後プライベートで再来店したかどうか」を追跡調査したところ、顧客満足度(5点満点)が「満足(4点)」と答えた方の再来店率が11%であったのに対し、「感動(5点)」と答えた方の再来店率は31%。実に2~3倍のインパクトがあるという結果が出ました(図表2)。

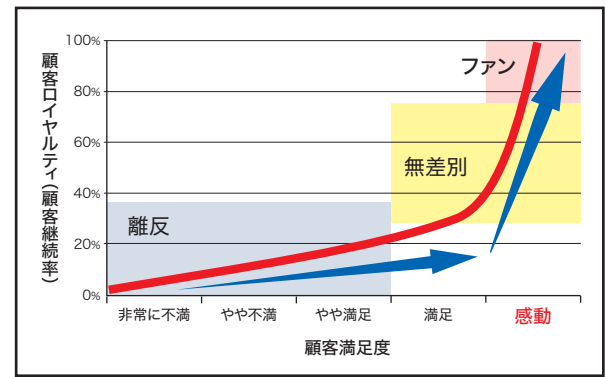
こうしたデータを受けて、2社様も「感動」をいかに獲得するか(=5点比率)を高めることを重点項目として、MSRを活用されています。

憧れを感じるような商品です。たとえばカキ。これを1つ299円で提供しています。ちなみに、今札幌の飲食店ではカキを1個100円で提供するものが常態化して、「カキ戦争」と呼ばれているのですが、弊社ではその流れには乗らないようにしています。ではなぜ弊社では他店の3倍の値段でも売れるかと言え、漁師さんの名前や顔写真・住所まで出すことで信頼感をアピールし、差別化しているからです。この商品は原価率20%で、こうしたサブキラ～コンテンツを先ほどのキラ～コンテンツと組み合わせることで、総合的に原価率をコントロールしています。

率と顧客満足度の関係性をグラフにしたものです。ご覧の通り「不満」を「満足」に変えてもリピート率にはあまり影響がないのに対して、「満足」を「感動」のレベルに引き上げることで、リピート率は大きく上がることを示しております。

実際、弊社のMSRに参加していただいたモニターさんを対象に「調査で行ったお店に、その後プライベートで再来店したかどうか」を追跡調査したところ、顧客満足度(5点満点)が「満足(4点)」と答えた方の再来店率が11%であったのに対し、「感動(5点)」と答えた方の再来店率は31%。実に2~3倍のインパクトがあるという結果が出ました(図表2)。

【図表1】顧客満足度と顧客ロイヤルティの関係性



出典:いかに「サービス」を収益化するか(DIAMOND)ハード・ビジネス・レビュー編集部編訳/ダイヤモンド社発行を参考に編集

【図表2】飲食店での回答結果:発表資料より抜粋

	満足	感動
母数	191人	93人
実際の再来店数	21人	29人
リピート率	11%	31%

満足(期待通り) < 感動(必ずまた来たい!)  
⇒2~3倍のインパクト