



コロナショックが大きい居酒屋業界で
2020年6月に早くも黒字回復

代表取締役社長
山口 功氏

「マンになっていった」ということです。SVの重要な役割の1つは問題解決のサイクルを回し、担当店舗のクオリティを磨くことです【図2】。ところが、以前のSVは発見した問題を店長に指示するだけ、店長は仕事に一杯で問題解決は後回しという状況になっていました。放置された問題が積み重なると店舗のコンディションは徐々に悪くなり、お客様は離れていきます【図3】。また、「SVがお助けマンになっている」

鍵は「SVマネジメントの改革」

株式会社イートファクトリーホールディングス <https://www.eat-factory.com/>

新型コロナの中「SVマネジメント改革」を進める決断をされました。その経緯を教えてください。

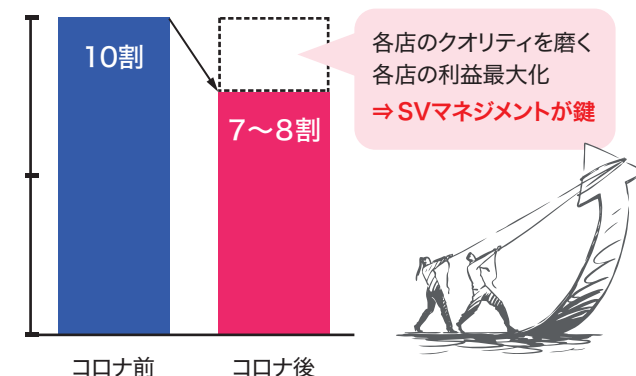
山口社長 当社の主力事業は居酒屋経営なので、業績は新型コロナで大きなダメージを受けました。何とか単月黒字が見えるようになってはきましたが、現在も売上の戻りは7割ほどです。この後も今期売上は戻って7~8割と予測しており、不足を補うためにテイクアウトやゴーストレストラン等をはじめました。そして、もう一つ力を入れているのが「SVマネジメント改革」です。コロナ禍のこのタイミングで取り組む理由が2つあります。

1つ目の理由は「各店のクオリティを磨く」ためです。実は店舗の営業内容が良いところは回復が早いです。「各店のクオリティを磨く」ことは、今のような緊急事態でも取り組むべき、基本の業績回復策だと捉えています。

2つ目の理由は「各店の無駄を省き利益を最大にする」ためです。売上が戻らないことを考えると、例えば、水道光熱費が継続的に高い、特定食材のロス率が高い等、各

屋台居酒屋「大阪満マル」など78の飲食店を運営する株式会社イートファクトリーホールディングス。新型コロナの影響で4月・5月は巨額の赤字を計上するも、翌6月には見事に単月黒字に転換。その裏には、様々なコスト削減・売上補填策とともに、SVマネジメントの改革があったと言います。詳しくお話を伺いました。

【図1】売上が10割に戻らないと想定して手を打つ



店の無駄を見つけ、利益額を最大に持つていかなければなりません。

そして、店舗数を急拡大させてきた当社において、これら2つを実現する要は「SV」になります【図1】。

これまでのSVマネジメントにはどのような課題があったのですか？

齋藤本部長 最大の課題は「SVがチェック

という課題もありました。

SVは「長期的な視野に立ったサポート」が仕事ですが、目の前の事のサポートにとらわれてしまっていました。シフトの穴埋めや店長が今困っていることの解決等、対症療法的な動きが多く、本質的な解決につながる動きができていませんでした【図4】。

「SVマネジメント改革」のように進めたのが教えてください。

山口社長 ちょうどSVナビというシステムに出会い、取れる方策が増えたこともあり、2つの改革を実行しました。まず1つ目は、問題解決業務を分割して、行動に集中できる環境づくりを行いました。

- ①問題を発見する
- ②問題解決のための行動を起こす

そして、このうち①はインスペクター(検査官)という新しい役割を立て、そのメンバーに担わせることにしました。SVは②の「行動」の部分に専念させることにしたのです。SVナビの機能を使うことで、スムーズに役割を分割することができました【図5】。

SVが「改善行動」に専念できるように業務を絞りましたが、この流れを爆発的に加速させるにはもう一歩必要です。SVに情熱を持って取り組んでもらうための仕掛けです。

【図2】SVの役割

問題解決の
サイクルを回す



【図3】SVの陥った症状

チェックマン

仕事が「問題発見」
で終わっている



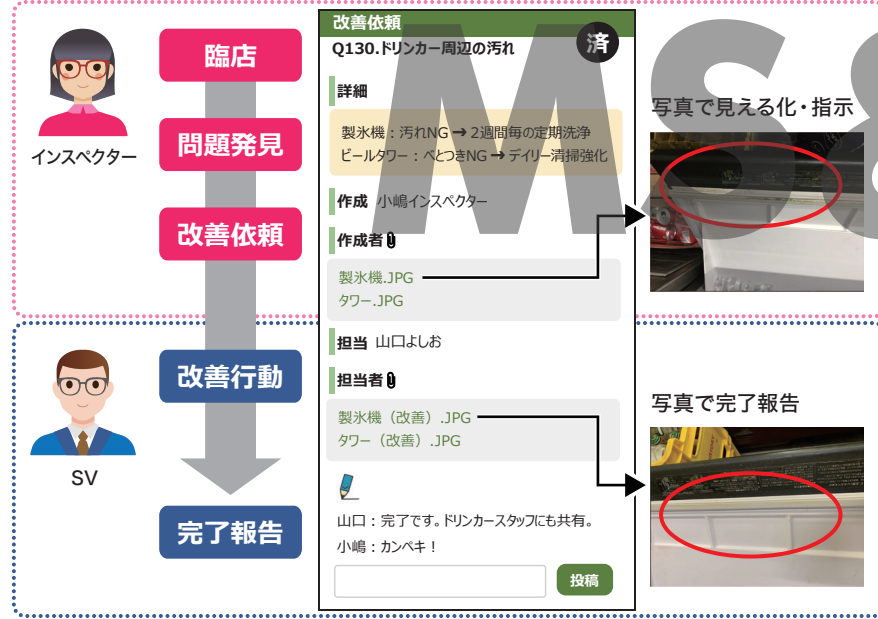
【図4】SVの陥った症状

お助けマン

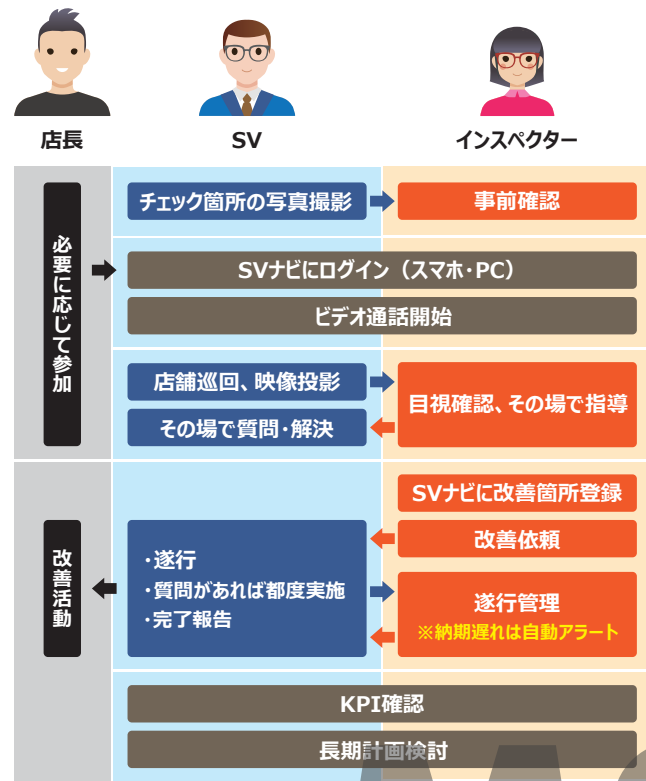
経営でなく
現場よりの判断



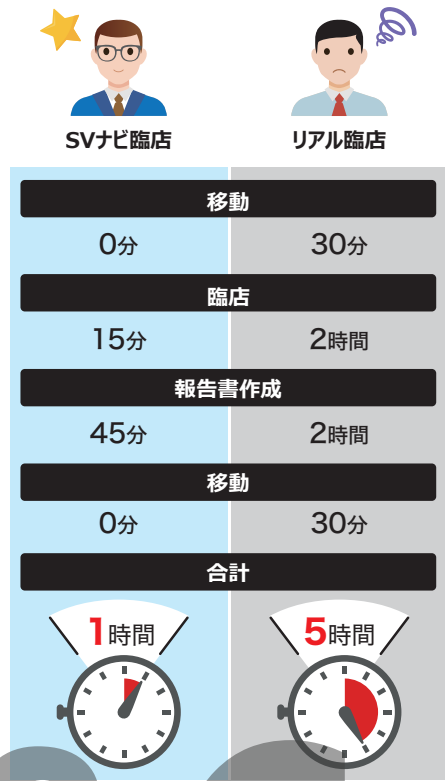
【図5】インスペクター(検査官)とSVの業務分担



【図7】SVナビによるオンラインスーパーバイジング



【図8】SVナビ臨店とリアル臨店の工数比較



印象に残っている言葉があります。「仕組みづくりで大事なのは評価と賞賛」という言葉です。「正当な評価をすることが大事」という意味です。

業績評価はわかりやすくして良いのですが、立地の良い店舗を担当しているSVが優位になってしまい不公平感が生まれます。特にこのコロナ禍では立地・客層の業績への影響が非常に大きくなっています、その傾向に拍車がかかっています。

職位が高くなってきたら「業績評価」のウェイトが高くて良いと思いますが、現場を預かる人の評価では「行動評価」にも焦点を当ててあげないといけない。そこで、二つ目として、『SVがどれだけ改善行動を進めたか』をSVナビで見える化して、評価制度に組み込むことにしました【図6】。

プロジェクトを進める上でこういったハードルがありましたか？

山口社長 インスペクターによって店舗を見る基準がぶれてしまつては、この制度は上手く機能しません。インスペクターの任命は2名としました。当社は78店を展開していますから、「1名で約40店舗をどう担当させるか」というハードルがありました。

そのハードルをどのように解決したのですか？

山口社長 プロジェクトチームを立ち上

最初はカメラ動画を見ながらの指導に酔ってしまったこともありましたが、今は方法が洗練されてきて、実はリアル臨店よりも生産性が高まりました。リアル臨店だと1店舗5時間かかりましたが、SVナビ臨店なら1店舗1時間で終わります【図8】。

「オンラインで店舗の状態がわかるの？」と最初は不安だったのですが、カメラ映像でも、お客様へのサービス品質や「声が出て

最初はカメラ動画を見ながらの指導に酔ってしまったこともありましたが、今は方法が洗練されてきて、実はリアル臨店よりも生産性が高まりました。リアル臨店だと1店舗5時間かかりましたが、SVナビ臨店なら1店舗1時間で終わります【図8】。

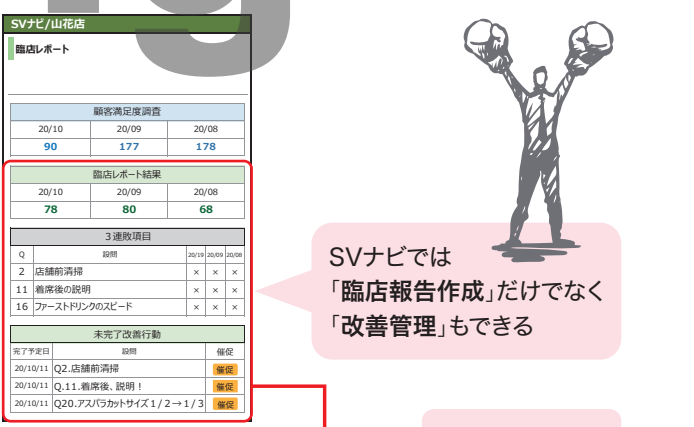
「オンラインで店舗の状態がわかるの？」と最初は不安だったのですが、カメラ映像でも、お客様へのサービス品質や「声が出て



小嶋インスペクター SVナビの操作に慣れては大変でした。

げ、議論と検証を重ねました。そこで編み出した手法が「SVナビを活用したオンラインスーパーバイジング」です【図7】。SVが担当店舗に臨店している時に、「インスペクターのパソコン」と「SVの携帯電話」をつなぎます。そして、カメラの映像を見ながら、SVと一緒に問題発見を進めるのです。「3ヶ月に1回のリアル臨店」間の2カ月はオンライン臨店にすることで、2名のインスペクターで78店舗の問題発見を担当することができるようになりました。

【図6】SVナビによる改善活動の見える化



SVナビでは「臨店報告作成」だけでなく「改善管理」もできる

改善が見える化

SVマネジメントKPIシート												
Aマネージャー (5店舗担当)												
月	顧客満足度調査 (MS)			SVナビ	SVナビ (連敗項目数)				SVナビ (完了率)			
	月度得点	5点獲得数	店舗結果		基本	キッチン	サービス	清掃		総計	目標	実績
21年2月	180点	3個	76点	1	0	3	0	2	5	↓	12/30	80%
21年3月	145点	1個	56点	1	6	3	0	0	9	↓	8/20	40%
21年1月	160点	2個	47点	1	8	0	0	2	10	↑	15/30	60%
20年12月	180点	3個	66点	1	0	3	0	0	3	↓	12/30	80%
20年11月	145点	2個	56点	1	3	2	0	2	7	↑	8/30	40%
20年10月	160点	2個	47点	1	0	0	0	2	2	↑	15/30	50%

Bマネージャー (6店舗担当)												
月	顧客満足度調査 (MS)			SVナビ	SVナビ (連敗項目数)				SVナビ (完了率)			
	月度得点	5点獲得数	店舗結果		基本	キッチン	サービス	清掃		総計	目標	実績
21年3月	180点	3個	56点	1	0	2	0	1	3	↓	24/30	80%
21年2月	165点	2個	50点	1	2	2	0	1	5	↓	24/30	80%

SVの評価にも反映

いるか」など店の音のチェックも問題なく確認できました。SVナビは写真で改善のビフォー&アフターが残るのでスタッフのやる気が高まったりと、予想外の効果もできました。

「SVマネジメント改革」に取り組んだことで、どんな変化がありましたか？

齋藤本部長 SVの視点が長期化してきました。今までのSVは毎月のことや今問題になっていることに思考がいきがちな問題になっていくことに思慮が足りませんでした。そうすると対処療法的な施策が多くなります。今回、臨店報告書を紙からSVナビに変えたことで、各店舗の「問題



中山インスペクター 店舗スタッフの目指す基準が高まったことも嬉しい変化です。

解決数」や「連敗項目」が見える化されました。そういった時系列のデータが把握できることで、SVの思考も長期化してきたのだと思います。

今後のSVに期待することは何ですか？

インスペクターが「やりなさい」と指示する「というやり方ではSVのやらされ感が高まって、ここまで行動力は高まらなかったと思います。SVナビだと改善量が数値で見える化されます。自分で気づいて、自分でやる。このシンプルさが効果的だったと思います。



山下GM 改善量が増えました。

例えば、清掃が弱い店舗では、スタッフは汚い店舗を毎日見るようになります。すると、それが当たり前前の景色になってしまいい、汚れに気がつかなくなる。ところが、SVナビだと報告書にビフォー&アフターで写真が残るので、「こんなところも清掃度を写真に撮られるんだ」「こんなに綺麗になるんだ」と感じるスタッフも多く、汚れに気づくようになります。

一人ひとりの目指す基準が高まれば、その場で改善が進みます。結果、6月より7月、7月より8月と改善スピードが速くなってきました。

会社の成長のためには新業態の開発も進めます。そして、新業態は1業態1社にすることで、業態を作り上げたメンバーがトップに就任できるようにしていき、全員にチャンスがある会社を目指します。その時に選ばれるような能力を磨く機会だとも思っています。

取材文▼湯瀬圭祐

SVだけでは解決できないことが必ず出てくる。その時には他部署も巻き込んで解決しなければならぬ。直属の上司の決裁を待つのではなく、必要な情報を取り、必要な組織を作つて、自ら改善していく存在になつてほしいと思います。



齋藤本部長 自走化です。