

人生は欲があるから楽しい

MG

ナゴヤジェントルマン

Nagoya Gentleman

2011 春夏号

ゲインムック 定価580円(税込)

NG COVER TALKS

石田純一

今、マネジメント強化のとき
彼女に贈るスイーツ

ショップスタイリストが提案

ほめられ♥
ビジネススタイリング

2カ月で割れ腹筋を
手に入れる

期待には120%で応えたい

「誘う」料理店

名古屋の男が日本を救う!

不況に打ち勝つ
シナリオ10



あさくま
代表取締役社長
森下篤史氏

社員の気質に合わせて
改革方法を試行錯誤

中部発の外食産業の老舗「あさくま」。最盛期には、全国で約120もの店舗を構え、ステーキの本場アメリカへの進出も果たすほど勢いづいていた。だが、外食産業の競争激化や2000年代初頭のBSE(狂牛病)問題のあおりを受けて業績が落ち込み、店舗数も4分の1にまで減少した。外食産業のプロデュースを手掛けるグループ会社を束ねる森下氏が、資本提携先の「あさくま」からの要請により経営権を譲り受け、社長に就任したのは、まさにそんな底の時期だった。

「復活へ向けてやらなければいけない課題は、サービスの質と生産性の向上、価格・品質・ボリューム・味といった商品自体のコストパフォーマンスを高めること、そしてクレディビリティ(清潔な環境づくり)。こういった基本的な必須となる要素はどの店舗も同じですが、重点的に取り組むべき内容は店ごとに違っていた。だから、大きな項目を7つ挙げて、それぞれの店長がどう取り組むかをシートに記入させ、それを実践してもらいました」。

また、単なる価格訴求のための割引はやめ、その分の費用をあてたサービスを提供することにも積極的に取り組んだ。「例えば2000円のメニューを500円引きで提供したって驚きは少ない。それよりも、誕生日のお客様に1500円くらいのお大きなケーキをプレゼントした方が、意外性があって喜ばれるし、記

憶にも残る」。

スタッフそれぞれが自分たちで考えて、実践するという姿勢を身に付けることに重点を置いて取り組んできたが、1年かけてもなかなか成果は表れない。「店舗数が120から30に減っていく過程で、前向きな人や、いろいろなことにトライをする人は辞め、忍耐力のあるスタッフが「あさくま」に残りました。忍耐力のある人は、踏まれても蹴られても耐える力はあるけれど、一方で改革を起させない傾向が強い。既存の殻を突き破ることをしない人材が、いつの間にか大半を占めていったわけです」。

そこで森下氏は、自らが指示したことを徹底的に実践させるスタイルへと方針転換を図る。人件費率と在庫回転率、粗利率を3大テーマに改革を推進。本部長と2人で手分けして、各店舗のシフト表を見直し、食材の在庫は最長でも1週間分とすることを徹底していくなど、店舗へと足を運んで、手取り足取り指導した。さらに、社員の評価制度も変更。「完璧は求めず、在庫調整など、その気にさえなれば誰でも達成できる課題にきちんと取り組んだかどうかで、給料を設定しました。同じ店長職なのに月収10万円以上の差も生まれましたが、逆にどうすれば評価が上がるかが明確になり、大抵の人は行動し始めます。取り組まざるを得ない仕組みを作るが必要でした」。この結果、2008年3月期に2800万円の経常赤字だった業績が、2011年3月期には8000万円から1億円の黒字を見込めるまでに

成功の秘訣なんて何も無い！
思ったことはすべてやってみる



なった。

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

1.小ぶりなサイズの豪州黒牛ハンバーグとステーキ、エビフライを盛り込んだ「レディースセット」(1780円)は、いろいろ食べたいという女性の心をくすぐり、女性客増へとつながった。2.現在、森下氏が店舗へ出向くのは、各エリアの店長会議に出席する時のみ。店舗改革は社員主体で行っている。2011年は全社員が1カ月8時間のサービストレーニングを行えるようにするなど、社員教育にも情力的。3.本店の待合スペースには、ステーキと一緒に味わいたいワインなどおすすめドリンクが並び、ひと目でラインアップがわかるように工夫されている。4.かつてのレトロな雰囲気を残す店内。ハード面の改革は最小限におさえている。5.40年以上変わらぬ味のコンソープ。収穫後7時間以内のスイートコーンをスチームすることで、糖分と栄養分を閉じ込めたこだわりの逸品は「あさくま」の代表商品。



Company Profile

株式会社あさくま

1962年に創業。ステーキ専門店として愛知県を中心に関東や関西にも店舗を展開する。外食不況で業績が低迷するが、2006年に飲食店向けに中古厨房機器の販売を手掛ける株式会社テンポスパスターズと資本・業務提携。2011年3月期には、経常利益が前年の123万円から約8000万円へと大幅に業績が回復。それを機に新店舗出店を再開。創業者近藤誠司氏は現在、「ヒフテキのあさくま栄店」の運営に携わる。

www.asakuma.co.jp

Atsushi Morishita

1947年、静岡県生まれ。静岡大学を卒業後、東芝テック株式会社に入社し、3年連続で全国トップセールスマンに。1983年に食器洗浄機製造会社キョウドウ創業。1997年に株式会社テンポスパスターズを設立する。あさくまからの要請を受け、飲食店の経営を通じてノウハウを集める必要があるとの思いもあり、2009年に同社の代表取締役社長に就任。



「縄文時代でも生き残れるような人材が改革には必要」と森下氏。「飯を食うのが早い」「鍋奉行である」などユニークな設問が並ぶ絶滅種診断表という独自の判定基準で、社員たちの動物的・肉体的エネルギーとやる気や上昇志向を測っている

低迷していた業績が大幅に回復し、13年ぶりにボーナスも支給できた。事業の立て直しにめどがついたと判断した森下氏は、新店舗の出店を再開する。国内はもとより、海外でも順次、出店する方針を打ち出し、早ければ2011年度中にフィリピンと中国にも、それぞれ1号店をオープンさせる見通しだ。「攻勢に転じる上で中国をはじめ、人口の増加など今後成長が期待できる東南アジアへの進出は外せない」と森下氏。さらに、変化のスピードに乗り遅れないよう、1000万円以下のコストで出店できる小型店を中心に、直営店だけでなくフランチャイズチェーンの出店にも力を注ぐ。

「失敗する法則はあるけれど、成功の法則はない。だから、思いついたことはとにかくすべてやってみる。うまく行かないことも多々あるけれど、いろいろやり続けていけば、そのうち結果は出てきますよ」。

利益が出たらすぐに攻勢
海外都市も視野に入れる

