



株式会社ダイナック
東京都新宿区新宿 1-8-1
大橋御苑駅ビル 7F
<http://www.dynac.co.jp/>

[上] 燦 ヒルトンプラザウエスト店。全国の旬の味と厳選素材、四季折々で魅せる店内装飾…。様々なオケージョンに、こだわりとおもてなしを提供する。[右] ROSE & CROWN は英国ヴィクトリア朝時代から市民の社交場として親しまれたパブの雰囲気、あらゆる層のお客様へ歓びを提供する。



「響」、「鳥どり」、「パピラノ」、「ローズ&クラウン」などの幅広い人気業態や各種レジャー施設のレストラン委託運営を、東京・大阪を中心として271店舗展開する株式会社ダイナック。2007年10月から、外食業態のほぼ全店でミステリーショッピングリサーチ (以下、MSR) を導入している。代表取締役社長の若杉和正氏 (右下) に、取り組みの経緯やその成果を伺った。

株式会社ダイナック 外食業態

取材▼有賀誠文▼鬼熊春子

常に「お客様目線」が基盤。目指すは、「感動満足提供企業」です。

2年間のトライアル期間を経て、ほぼ全店176店舗 (2008年7月度末現在) でMSR導入を決められた理由を教えてくださいませんか？

ダイナックという会社は、「響」、「鳥どり」、「パピラノ」、「ローズ&クラウン」、ゴルフ場レストラン運営委託など、比較的多くの業態をもって展開をしています。それは、幅広いお客様と出会うという意味でダイナックの一つの強みだと私は思っています。その強みを本当の意味で活かすためには、総合力とでも言えますか、「ブランドとしての力を高めていくための仕組み」を作っていく必要があるのではないかと感じたことが、MSRを導入した一つのきっかけです。

正しく伝わっているのか、お客様の目にはどのように映っているのかということが見えづらくなってきます。もちろんこれまでも、「お客様の声に積極的に耳を傾けよう」ということは言ってきましたが、そうしたお客様の声を現場サービスの向上のためにだけに留めるのではなく、ブランドの開発やブラッシュアップにも活かしていくためには、情報を定量的に集めるための何らかの仕組みが必要だと考えました。それがMSRだったということです。

全店舗にMSRを導入するポイントは何だとお考えですか？

今年1月に、何回かに分けて、全店の店長・調理長を集めてのキックオフ大会をやったのですが、そこで、MSRを活用していく上での基本となるコンセプトや考え方を我々自身の口から直接伝えることができた

いうことが、非常に良かったと思います。

考え方というのは、一つは、悪かったところではなく、良かったところを見る、ということ。MSRは言ってみれば通知表のようなものですが、通知表というのはどうしても点数の悪いところが気になってしまいうもので、できていないことを指摘されるレポートとして読んでしまいがちです。かく言う私も、最初に全店のランキング表をいただいたとき

には、順位の下のほうから見えてきました。でも、そうではなく、「逆に、良かったところを探して、それをさらに伸ばしていくのがMSRのうまい使い方なんだよ」「粗探しのためのツールにしてはいけないんだよ」ということを、キックオフの場で伝えられた、現場のスタッフに理解してもらえたというのが大きいと思います。それからもう一つは、「EIS (従

業員感動満足) なくして、CIS (顧客感動満足) なし」ということ。CISの重要性については昔から言われていますが、最終的にお客様に接しているのはお店にいる店長をはじめとしたスタッフであって、CISを高めるためには必然的にEISも大切になってくるんだということなんです。

うに書いてあること、どこの店のマニュアルにもきつと書かれていることなんです。しかし、MSRではそれをお客様の声として、たとえば「店に入ったらずい奥からスタッフさんが出てこられて、気持ちよく、いらっしやいませ」と挨拶してくれました」といった具体的なコメントとして返してもらえます。これは実は、ものすごいことです。そういうコメントをもらったスタッフは、その後「マニュアルにそう書いてあるから」ではなくて、「またお客様に喜んでいただきたいから」自発的に迎えをするようになります。これは、非常に大きな違いです。

一番大きいのは、社内で共通語ができつつあるということです。たとえば、MSRには「お客様の入店にスタッフはすぐ気づき対応してくれましたか」「お客様に目を合わせてオーダーをお伺いしていましたか」など、約60個のチェック項目がありますが、これらの項目が、お客様が我々に対して期待をされているポイントなんだということが、具体的に定着しつつあるという感じがします。

もちろん、お客様が店に入ってきたら「いらっしゃいませ」とお出迎える、そんなことは当たり前のお話で、言うなれば教科書の最初の話



丸の内目注目のスポット「OAZO (オアゾ)」にあるパピラノ 丸の内OAZO店。自家製の生パスタや、薄焼きピッツァはこだわりの品。陽気なイタリア語が飛び交う店内で、種類豊富なワインが楽しめる。





しずつ異なってきました。イタリアンと居酒屋では、お客様が求めているものは自然と違ってきますが、MSRを続けることによって、各店舗がそれぞれ自分の店のポイントを理解するようになってくると思います。

それから、私個人の感想としては、我々お店側の目線とお客様目線の差に、はっとさせられることがまだまだありますね。たとえばクレソリスというところについても、お店としては非常にきれいにしているつもりなんだけれど、お客様から見るとそうは見えていないことがある。

たとえばの話ですが、店のスタッフは基本的に立って仕事をしているけれども、お客様はずっと座っていらっしゃるんですね。お座りになったお客様が目線から、はじめて目に付く汚れが気になったりします。レジ回りなんかもそうですね。レジ回りというのは、店の中では雑然としてしまいがちな場所だと思えますが、カードでお支払いのお客様ですと、30秒とか、下手したら1分くらい、レジに滞在することになるわけで、その間お客様が何をしたらいいかというのと、ただレジ回りを「見て」いることになりません。そう考えると、レジ回りに向ける意識、注目度は、スタッフとお客様では全然違うということになります。スタッフの服装や

本部としては、店舗同士の、横の情報交換が活発になるような仕掛けを作るように、今いろいろと取り組んでいます。

MSRのレポートを受け取って、じゃあそれをどうやって活用しようかと考えた時、やはり店にいる現場のスタッフのほうが、良いアイデアや工夫を持っているんですよ。ですから、「この店ではMSRのレポートをこんなふうを活用してうまくいっているよ」ということを、我々が他の店の人たちに伝えることが大事になってきます。ある意味ではこれが一番の生命線だと思って取り組んでいます。

先ほどの表彰もその一環ですし、御社にお願いしている店長研修も、そういう意味合いがありますね。

MSRの最終的な目標は、店として力を上げていくこと。これに尽きると思いますが、そのためには「お客様目線」を一つの基盤としながら、いかにしてチームの総合力を高めていくかという部分への具体的な働きかけを同時並行で進めてなければ駄目だろうと考えて、御社に店長研

MSR優秀店をタイムリーに表彰するために、社長自ら店舗へ足を運ぶ。
[右上から時計回り]
R&C 大手町店
桂 東灘店
WaZa 新宿店
卯乃家 ヒルトンプラザウエスト店



身だしなみの清潔さもそうです。こういう視点の違いに気が付けないと、大変怖いことになります。ただ、先ほどお話ししたように、こういったことがレポートでわかったというときにも、「天井まで掃除しなさい」「ここを整理しなさい」と



修の実施をお願いしました。

ただ、この研修をやるにあたって、私自身はそれ以外にもう一つ期待していることがあるんです。それは、事務局として研修に同席させていただいているブランドマネージャーなどの本部の人間、店長の上席者となる彼らが、この研修を一緒に作っていくことによって、EIS、CISを高めていくためには何が大事なのかというのを理解し、会社の中にそれが経験として蓄積されていくということです。

これはつまり、最終的には、「研修でこう教わったから」というのではなく、日常業務として、当たり前のごととして、EIS、CISにつながる取り組みが行われること、体質として会社のなかに根付くようになりたいたいということです。これが実現できれば、ものすごく強い組織になると思います。

今はまだスタート段階で、参加している店舗も人数も一部に限定しているのですが、参加している店長、そして事務局のメンバーについても期待以上の成果が出ていると感じていますので、これをいかに上手に全社に広げていくかが次のテーマですね。このクールが終わったら、すぐに次の展開を考えなければいけないと思っています。

響 銀座三丁目店では、調理長・飯塚芳夫氏が契約農家でその日使う分だけの朝採り野菜を自ら厳選・収穫し、それぞれの素材を活かす調理方法でお客様に提供する。



今後、ダイナックとして目指すところを教えてください。

これはもう、そうそう変わることはないです、いろいろなどころでも既にお話していますが、「感動満足提供企業」になろうということですね。これが全てだと思っただけです。それを実現するための具体的な行動は毎年変わっていきますが、目指すところは常にこれです。

また、今の外食産業を取り巻く経営環境は厳しいですけれども、そう

指示を出してやらせるのではなく、MSRを通じて全てのスタッフがお客様の目線を理解して、お客様の立場にたったおもてなしに自然と取り組めるようになっていければ良いなと思っています。

社長ご自身で、MSRの優秀店舗を回って表彰をされていると伺いましたが：

全社活動としてこういうことをやっている以上は、お客様から高い評価をいただけているところは、それなりにスポットライトが当たるべきだろうと思つたのと、あとは単純に、何度も高い点数を取る店というのはどこが違うのか知りたいということ、私が毎月お店を訪問して朝礼等の場を借りて表彰するということを始めました。現在で20店舗くらい回ったでしょうか。

当初は、年間最優秀店を表彰しようという話だったんですけども、それでは遅すぎる、やるなら前月の話までだろうということで、タイムリーに表彰をするためにもこういう形となりました。

他に、MSRをより深く活用するための活動をされていますか？

した中でも安定した成長を続けていける企業でありたいと思います。急拡大ではなく、着実に、堅実に。これが一番、ダイナックらしい成長の仕方という気がしています。それを実現させるにあたって、現在手掛けている業態のブラッシュアップや、新業態の立ち上げ、そのために外部の力を借りるということもあるかもしれません。その根底には常にお客様の感動満足が私たちの喜びであるという強い意識を持ち続けたいと思います。

担当コンサルタントが語る

この企業はここが凄い

(株)MS & Consulting
有賀 誠



店長向けの研修会を実施させて頂く前に、店舗風土診断というアンケートを実施させて頂きました。これは、店舗の社員の方々とアルバイトさんにご協力頂き、店舗のEISのレベルを数値化するアンケートです。「(仕事の)楽しさやりがい」や「(現場の)人間関係コミュニケーション」など大きくは8つの視点から分析をします。その結果、ダイナック様では、「BIへの自信」という項目が他社さんに比べ、ずば抜けて高い結果になりました。BIとはブランド・アイデンティティのことです。この項目は、働いている皆さんが、店舗(職場)が好きで、自店の強みを把握していないと高まらない数値です。ダイナックさんの強さの根源はここにあるのだと感じました。