

株式会社フレスカ

焼肉業態

ファミリー向け焼肉店の「ぐりぐり家」など4業態で、直営11店舗、ライセンス5店舗を展開、系列会社で精肉加工場も持つ株式会社フレスカ。5年前から社内教育の強化に取り組み、理念浸透、店長育成、アルバイトの戦力化に注力し、従業員定着率を向上させた。この半年間はオペレーション改善に着目。ミステリーシヨツピングリサーチ(MSR)の評価も、当初の156点から今では全店平均170点台にまで飛躍的に改善させた。その秘訣を石井進代表取締役(写真・下)に伺った。

「ぐりぐり家」松永店：2008年4月にオープン。韓国の食文化をさりげなく取り入れたメニュー構成が特徴で、ぶりぶり食感が人気の安値で新鮮なホルモンが人気を呼んでいる。



「注文はつまみ一番、塩物二番、たれ物三番、ホルモン終盤」、「塩物は塩胡椒の掛かっている面から焼け」など、焼肉の心得をマスターした証である認定シール。

株式会社フレスカ・会社概要
岡山市南区泉田 28-5
URL・http://www.fresca-co.jp/

理念の落とし込みとユニークなオペレーション定義でCS向上を実現

取材・文 西山 博真

「意識が高まったと思います」(石井社長) また、同社は焼肉店としては珍しく、包み野菜のサニーレタスを何皿注文してもお代わり無料。むしろ、積極的に一緒に食べることをスタッフが勧めている。

「『医食同源』という考え方を重視しています。焼肉おいしいけれど不健康」というイメージがありますが、これはお肉しか食べないからです。野菜と一緒に食べる韓国では、日本ほど焼肉を不健康と捉えていません。野菜と一緒に食べてもらって、焼肉に対する見方を変えて行きたいと考えています。このサニーレタスは、価格にすれば1皿300円程度になりますが、それでは野菜と一緒に焼肉を食べてもらうという想いが実現できない。健康的な食べ方を提

焼き方と食べ方の提案で、焼肉のイメージ変革にチャレンジ

フレスカが店舗展開するのは、不況の煽りを強く受ける地方工業都市の住宅街が中心だ。「ファミリーや若者のグループが外食に行こうと考えた時、岡山では焼肉、寿司、ピュッフェが3本指として挙げられます。少しよそ行き感がありながらも、敷居が低く、値ごろ感とレジャー感の両立です。この不況の中で、これまでは高単価の業態が、客単価を下げている。そんな中、チープではなく、食通が唸るような食事価値感のある業態を目指しています」と石井社長は話す。

同社では、系列会社に食肉卸加工の工場を持っているため、以前から新鮮で質の高い肉を安価に提供できる企業として評価されていた(写真・次頁下)。ところが、肉の質が高いだけではお客様は離れていってしまいうことから、社員教育を5年前から強化してきた。

興味深い施策として、焼き肉をレジャー感覚で楽しんでもらうために、「免許皆伝・焼肉奉行」という制度を作った。これは、焼肉の焼き方と食べ方を理解し実践しているスタッフとお客様に、認定の証として「焼肉奉行」シール(写真・次頁上)を

案し、ヘルシーで美味しい焼肉を味わって頂くほうが店にとって良いのです」と、焼肉の焼き方や食べ方にも踏み込む接客の重要性を石井社長は強調する。

経営理念を現場のサービスに浸透させるのが理想

「弊社は創業3年目に発生したBSE問題で、経営の危機がありました。その後、何度も苦難はありましたが、結局、お客様に喜んで頂けるお店は業績を伸ばしてきました。経営側がアイデアを出して現場に伝えても、現場が理解して実行してくれなければ、お客様には伝わらない。経営理念も行動指針も、掲げているだけでは浸透しない。いかに現場に伝え、行動に変えることができるか。その手ごたえを、ようやく半年前から感じてきました。だからこそ、お客様の評価や業績に繋がっているのだと思います」(石井社長)

同社では、7年前に経営理念の原型を作った。社長が自ら、何のために経営しているのかを書面にまとめたものである。理念を浸透させるために、全社員が理念を語る発表会を



プレゼントするという仕組みである。スタッフの認定は、社内テストを行い合格しなければならず、お客様はスタッフに焼き方を教わり、その場で上手に焼ければすぐにシールが手渡される。これにより、スタッフにもお客様にも焼肉の本当の素晴らしさを知ってもらおうというのが狙いだ。

「全ての料理は、『食材のよさ』と『調理』半々で決まりますが、焼肉は『焼く』という調理をお客様にして頂いていると考えています。しかし、一番美味しい焼き方を知らないお客様も多いです。そこで、お客様にもエンターテインメントとして焼き方を身に付けて頂きたいという想いで作りましたが、逆にスタッフも、単にお肉を出すだけではなく、『自信を持って焼き方を伝えられる』とい



岡山県久米工場：精肉加工場では、店舗で商品として提供されることまで考えて肉の加工を行っている。この連携が、同社の強みの一つだ。

伝え方の工夫が理念浸透と顧客満足向上の決め手。

業で理念の落とし込みを行ったものだ。それらの店長理念を社内の勉強会等で互いに説明できる場を設けると、次第に理念が浸透し始めた。

**人財育成と理念教育を同時に
行うツール「幸せのレシピ」**

アルバイトへの理念浸透も、全員参加型のアプローチで成功させている。具体的には「幸せのレシピ」という表現手段を採った。これは、同社の考え方、基本的なルール、サービスに取り組み姿勢やクレーム対応の



BMP (Benchmarking Program) 経営者会議：全社員が経営者感覚を身に付けることを目指し、5年前から開始した社内勉強会。業績、人財育成、従業員満足、顧客満足、仕組み化をテーマとし、毎月継続して行っている。

ポイントなどを、誰にでも分かる平易な言葉で表現したものだ。

これまでのアルバイト初期教育は、現場の店長任せで、理念の浸透度合いも弱かった。「通常なら、初期教育マニュアルを作るべきところだと思います。ただ、マニュアルでは浸透しないということを感じていましたので、新人アルバイトにこれを渡して、自分で考えてもらいます。そうすると、マニュアルに自分の意識を加味できる。経営理念を身近に感じてもらえ、マニュアルの意味も理解しやすくなります。マニュアルがテクニクなら、「幸せのレシピ」は理念に基づいた思想教育であり、理念実践の指針です。マニュアルは大切ですが、なぜなのかが分からないと、モチベーションが上がりません。また、幸せのレシピを作ったことで、伝え方のぶれが少なくなりました」と吉田徹也 営業部長(写真・右下)。

**「また来たいのレシピ」で
最高のサービスを定義**

「幸せのレシピ」の一つである「また来たいのレシピ」が、同社のサービスレベルを一気に引き上げた直接

的な要因である。これは、同社において「お客様にまた来たい」と思ってもらえる方法をまとめたもので、お

出迎えと挨拶の徹底の仕方、ご案内の仕方、メニューのお勧めの仕方から感想の聞き方、お見送りの方法など、お客様が入店されてからお帰りになるまでの様々なステップにおいて、最高のサービスとはどういうものかを明快に定義し、分かりやすい文章で誰もが実践できるようにしている。

この作成も、全員参加型で行うのがフレスカ流だ。過去のミステリーショッピングリサーチ(MSR)の調査レポートを全て振り返り、高評価だった時とそうでなかった時のレポートを比較分析し、どんな時にお客様が「また来たい」と思うのかを業態ごとに全員で検討した。それを、お客様の反応に対する具体的なセリフの雛形や行動にまで落とし込んで

さらに、作成後の実践方法にも工夫がある。「また来たいのレシピ」徹底のために、店長会議で、パートナーへの伝え方、レシピの内容のロールプレイングを繰り返した。それを基に、店舗でもレシピの内容をロール

プレイングし、それを実践することで、サービスレベルを一気に塗り替えた。

**お勧め強化で原価率改善、
MSR全店平均が20点アップ**

「また来たいのレシピ」は、原価率や客単価にも波及効果を生んだ。

「『また来たいのレシピ』には、お勧めの仕方も詳細に描かれています。例えば、弊社の強みはホルモンですが、意外と新規のお客様がホルモンを召し上がらずに帰ってしまうということが多かったのです。お店の一番の強みを伝えられないで帰ってしまうなんてもったいないということで、ホルモンのお勧めの仕方を皆で決めました。ホルモンは新鮮さが命。入荷されたらすぐにお勧めして、冷凍する前の生で新鮮なうちに食べてもらおう、とスタッフに働き



株式会社フレスカ

「また来たいのレシピ」事例



何かお勧めはありますか？

ホルモン系は好きですか？

お客様が「YES」の場合
「ずばりホルモンをお勧めします。冷凍されていませんのでフリフリでとてもジューシーです。処理して70時間以内にお店に納品されたものです。冷凍されていませんので焼いても繊維が壊れていないので縮みません。脂もしっかりのっけてとてもジューシーな味わいがありますよ」

お客様が「NO」の場合
「ホルモン系は好きではないとのことでしたが、当店のホルモンはホルモンが苦手な方でも召し上がられるものなので、よろしかったらお試しになりませんか？常連様の9割が注文されるメニューで、冷凍されていませんので～(中略)～ジューシーな味わいがあります。当店にいらっしゃったなら、ぜひとも召し上がって頂きたいメニューです」

担当コンサルタントが語る

この企業の強み

(株)MS&Consulting
マーケティング・チーム



西山 博貢

フレスカ様の特徴は、現場の自由度にあると思います。本部で掲げた目標を下ろし、進捗管理するのではなく、何をすることもボトムアップを重視されるのです。そのような組織風土が実現できるのは、創業時からの想いに加え、現場の個性を容認できる収益性を備えた業態フォーマットに理由があるのではないのでしょうか。試行錯誤による失敗も受け入れることができ、マネジメントを任せられる環境があると、パート・アルバイトをはじめ社員の方々の個性が発揮されやすくなります。個々の力が最大限に活かされた時、伸びしろは未知数と言えると思います。

かけることで原価率も下がりましたし、お客様に美味しいものを美味しく召し上がって頂けるお店になつてきたと思います。また、スタッフに提案力が付き、客単価もアップしました(吉田部長)

このような変化のポイントは、取り組みの順序にあると言う。全員参加で経営理念を作成し、幸せのレシピでそれを表現し、「また来たいのレシピ」に落とし込んで徹底する、という流れを汲むことで、やらされ感を排除した。

「いきなり『また来たいのレシピ』だけ作っても、オペレーションの強

制になってしまっていたかもしれない。考え方を表した『幸せのレシピ』を最初に理解してもらい、実践によってお客様の喜ぶ姿を体感できる『また来たいのレシピ』を徹底することで、意識と行動の両面から働き掛けることができました。また、ホルモンのお勧めにしても、単に客単価を上げ、原価率を下げようというようなお店目線の取り組みではなく、お客様にお店の魅力を知ってもらうための取り組みとしたことが成功要因だったと思います(吉田部長)

一連の取り組みによって、MSRの平均得点は、焼肉業態の全国平均

161点に対し、09年5月は174点。取り組み開始当初、08年9月には156点だったところから徐々に点数を上げ、20点も向上させた。

**目指す組織は
「いびつなピラミッド」**

今年4月にはショッピングセンターに1店舗、8月と10月にも各1店舗と、着実な出店拡大を行う同社の課題は、本部体制作り。これからの目指す組織体制を、石井社長は「いびつなピラミッド」と表現する。本部主導で組織展開を行うのではな

く、現場の主張を最大限に生かす組織。それには、指示命令系統が整ったピラミッドの頂点に本部があるのではなく、目的に向かって個々が考え、下からも上からも意見が出てくる組織と、それを支える本部が理想だという。今後は、店舗拡大に合わせて、店舗をサポートしていきけるような人財を早期に内部育成する方針だ。柔軟な組織体制を活かした、同社の人財育成は現在進行中である。「大切にしているのは、得意なことを伸ばせる社風。自分たちがやりたいことを形にできる組織にした」と石井社長は締め括った。