

スタッフの自主性が育ちにくいという状況がありまして、「言われたことをやります」という待ちの姿勢のスタッフが多かったのも事実です。そこで、外部要因の影響を受けやすい売上数字ではなく、お客さまの満足度を測ることができれば、全員で共通の目標を目指せし、スタッフの取り組みを純粋に評価できる仕組みや指標にできるのではないかと考えました。

そうした状況の中でMSRと活用コンサルティングをご導入いただきました。具体的にどのように取り組まれたのか、ご紹介いただけますか？

**瀬戸口氏** 基本は、毎月のMSRレポートをもとにした各店舗でのCS活動です。各店舗での取り組み内容と結果は、毎年一回の成果発表会で共有しています。

また、MSRレポートの中に「輝いているスタッフ」という優秀スタッフの項目がありますが、毎月この中から全店1位を決めて表彰しています。この取り組みによって、今までは「たくさんいるスタッフの一人」であった人にスポットライトが当たるようになり、社内のスターがどんどん誕生しました。さらに、ここで表彰されることで各店舗の取り組みの大きなモチ



優秀なスタッフが表彰されることで、各店舗のスタッフにとって大きなモチベーションとなっている。



お話を伺った、ひぐちグループ飲食営業部部長 瀬戸口竜也氏。



MSRの結果をもとに各店舗でCS活動を実施。その取り組み内容と結果は、年1回の成果発表会で共有される。(写真は2015年12月に行われた「第3回成果発表会」の様子)

**井村氏** 接客という定性的な部分についても、「どういふところがお客さまから支持されていたか」を具体的に把握できるので、それをもとに対策を考えた上でSV会議に臨めるようになったのが良かったですね。

**井村氏** 接客が良いとか悪いとかいう話をすると、その判断が非常に主観に偏ったものだったり、具体的にどの部分を指しているのかわからなかったりすることが多々ありました。そのため、「〇〇店の接客が良い」という話になっても、果たして本当に良いのかどうか、あるいは他店にどうやって広げていけば良いのかわからず、次のステップにつながっていかないという問題がありました。

**井村氏** 接客が良いとか悪いとかいう話をすると、その判断が非常に主観に偏ったものだったり、具体的にどの部分を指しているのかわからなかったりすることが多々ありました。そのため、「〇〇店の接客が良い」という話になっても、果たして本当に良いのかどうか、あるいは他店にどうやって広げていけば良いのかわからず、次のステップにつながっていかないという問題がありました。

### 店舗課題推移

- 2013年  
お客様を見る、待たせない
- 2014年  
①会計時に目を合わせる  
②やまびこ現象
- 2015年(ホットジョイフル)  
①ほうじ茶、お冷の説明  
②困っているお客様に声を掛ける

長崎県内で、フランチャイジーとしてファミリーレストラン「ジョイフル」27店舗、直営飲食店5店舗の運営を手がける、ひぐちグループ。FC店という差別化が難しい店舗運営方式においてもFC本部直営店を上回る業績を上げ、地域内人口の減少が進む中でも売上を伸ばしている。その秘訣を、飲食営業部部長・瀬戸口竜也氏に伺った。

# 「誰のために、何のために」取り組みを行うのか？ 売上アップの秘訣は、目的設定にあり

ひぐちグループ **飲食営業部**

長崎県長崎市西坂町2-3長崎駅前第一生命ビル <http://www.higuchi-gr.co.jp/>

2012年12月から弊社の「ミステリーショッピングリサーチ(以下MSR)を導入いただき3年半が経過しましたが、導入当時はどのような課題意識をお持ちでしたか？

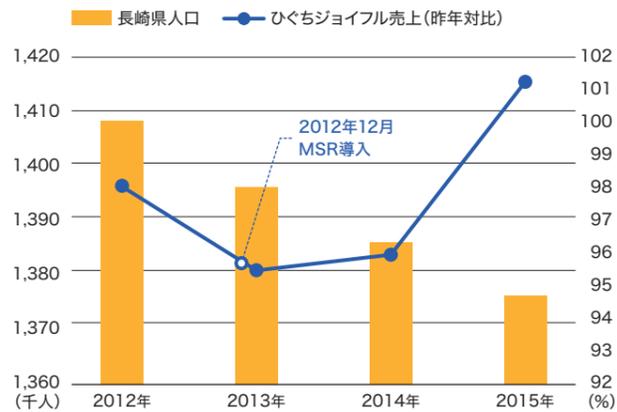
**瀬戸口氏** 「スタッフが楽しく働いてないなあ」という停滞感と、「何のために仕事をしているの？」という問いに対する回答が人によってバラバラであったり、明確に答えられない人がいたり、組織としての一体感が欠如しているように感じていました。

弊社はパチンコがメインの会社なのですが、パチンコというのはお店の施策がお客さまの増減や利益に比較的大きく影響する業種なんです。言い換えれば、スタッフの取り組みによって数字が作れる余地が大きく、成果をさまざまな数字で測ることができます。

一方、飲食部門はフランチャイジーということで施策も限られ、当時は部門売上が伸び悩んでいたこともあり、他部門からは「努力が足りないのではないか」と見られてしまうという、弊社特有の環境がありました。

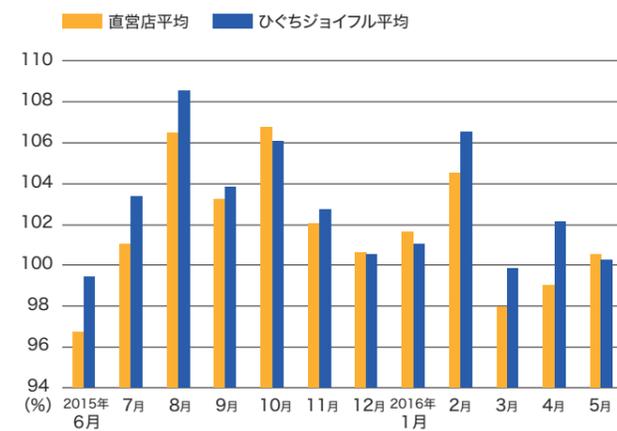
また、フランチャイズの仕組みの中の店舗運営はメニューもマニュアルも決まったものがありますので、「一定水準の商品・サービスをしっかりと提供できる」という良さがある反面、ス

図1:長崎県人口推移と売上推移の比較



長崎県の人口推移と、ひぐちグループが運営するジョイフルの売上高昨年対比の推移比較。商圏人口が減少しているにも関わらず、2015年は昨年を上回る売上高を実現した。

図2:直営店との売上昨年対比推移比較



各月の売上高昨年対比比較。多くの月で、ひぐちグループの店舗が直営店を上回っている。

最後に、これからの取り組みについてお聞かせください。

**瀬戸口氏** 「MSRは誰のため、何のためにするのか」という軸をプラさなないように取り組んでいきたいと考えています。具体的に言うと、企業支持のパロメーターである客数を増やすこと、社員の能力を高めること、組織力を高めること、という3つに整理しています。MSRを通してCSとESを高め、その中で社員の能力を高めていく、そのことにより組織力を高める。それが最終的には会社の経営理念につながっていくと思っています。

これからも、「誰のため、何のため」を合い言葉に、3つの目的の実現のためにMSRを継続していきたいと思っています。

取材▼角田聡

MSRによってCSが向上するだけでなく、スタッフの皆さんの仕事の楽しさ・働きがい向上に、そして売上数字にもつながり、SPCサイクル※がしっかりと回っているのが素晴らしいですね。

**瀬戸口氏** 私どもは直営ジョイフルの売上昨年対比の平均値を上回ることを目標に取り組んでいます。価格やオペレーションはフランチャイジーとして変えることができませんので、差別化できる部分は、接客の水準とスタッフのやる気です。これを圧倒的に高めて、他のジョイフルとの差別化を図っていくと話しています。

※SPCサイクルES(従業員満足)向上がCS(顧客満足)向上に、CS向上が業績向上につながる、一連のサイクル。

長崎県の人口は減少傾向が続いており、周囲の店舗はそれに伴って売上も減少していますが、御社の店舗はそうした環境下でも売上を伸ばされています。しかもチェーン店ですらした成果を出されているというのは、他店にもヒントとなる大きなポイントではないかと思っています。

**瀬戸口氏** 弊社は長崎県内でジョイフルの店舗展開を行っていますが、商圏となる県内の人口は残念ながら

らずと減少を続けています。しかし、そうした環境下でも、弊社の店舗は健闘しておりまして、2015年は昨年対比を上回ることでできました(図1)。

また全国との比較においても、多くの月で直営店平均を上回ることでできています(図2)。

弊社のMSRを導入いただく以前にも覆面調査を利用されていた時期があると同じました。

**瀬戸口氏** 以前に導入していた覆面調査は、MSRとはまったく目的

が違いました。どちらかと言えば監査の目的が強く、できていないところを探す調査でしたので、しばらくやっではみましたが最終的には「もう止めよう」という結論になりました。そういう方式の覆面調査は、弊社の課題解決には役に立ちませんでした。

また、御社はバックデータを豊富にお持ちなので、他社比較を通して自分たちの実力が客観的に測れるのも良かったです。

井村氏 たとえば、私が話すと「結論ありき」になって議論が偏ってしまうことがあります。角田さんに入っていたら、客観的な意見や他社での取り組み事例を教えていただくことで、違うやり方もあることに気づけるので、すごく助かります。

MSRを使っていたら4年目になりますが、長期間の取り組みで変わってきたことはありますか？

**井村氏** 店舗スタッフですと、1・2年目は、まだ「お客さまのために」という言葉が表面的だったかなという感じがしますが、今は接客にしても、盛り付けにしても、「お客さまのために」という気持ちで自然と行動に移せるようになってきたと感じています。数字も、急激な変化はないのですが、緩やかに変化し続けてきていて、「文化が変わった」という実感があります。

私たちSVも同様で、会社目線ではなくお客さま目線が身に付き、「こうすればお客さまに喜んでいただけるよね」という発想になれたと思います。

SVをマネジメントする立場として、瀬戸口部長はどのような変化を感じていますか？

**瀬戸口氏** 当初の目的通り、このミーティングを通じてSVが自分の意見を言えるようになったと感じています。自信が出てきたのでしょね。最初の頃は「やらされ感」があったかもしれませんが、自分でやり方を考えて、意見を言っています。成果が出れば自信につながりますし、仕事はどんどん面白くなっていく。このサイクルを何度も繰り返すことで、振り返ってみると随分レベルが上がっていたという感じですね。

SVだけではなくスタッフも同じですね。気が付いたら変わってきた。たとえば成果発表会も、1回目より2回目、2回目より3回目と熱く語る人が出てきて、それを見て周りもまた熱くなる。そういう好循環が生まれて、SVも店長もスタッフもその中で素晴らしく成長しています。

当初は3年計画の取り組みでしたので、そろそろ満3年というときにSVのメンバーに(続けた)かどうかが聞いたところ、「必要です、続けたいです」と。導入当初は必要性を感じていなかったメンバーたちにとっても、今やMSRが必要不可欠なものになっているようです。

