

その14

すしのドライブスルー開いたり 社員のモチベーションを向上させ 親子二代で顧客満足を追求



寿司・割烹 喜怒哀楽

法人名 有限会社 喜怒哀楽

業種 一般飲食店

代表者名 なんば たかゆき 難波 孝行

創業年 昭和50年

所在地 岡山県岡山市北区下伊福2-9-21

従業員数 28人（うちパート9人）

電話 086・254・4455

URL <http://www.kidoairaku.co.jp/>

◆人の流れに恵まれているとは言えなかった場所に店舗を構える

本州と四国を結ぶ交通の要衝である岡山県。その県都・岡山市は平成二十一年四月に政令指定都市となりました。陸の玄関はＪＲ岡山駅。関西、九州、四国など、各方面からの列車がここで交差しています。駅には二つの出入り口があり、表玄関とされるのが東口。

デパートや大型家電店、ホテルなどが立ち並び、県内各地へ向かうバスターミナルがあります。岡山城、県庁、繁華街へ向かう場合も利用するのは東口です。一方、当時は東口にくらべて開発が遅れていたのが西口でした。現在は再開発が行中で、その雰囲気も大きく変わっていますが、数年前までは東口とのコントラストがくっきりしていました。

この西口からさらに車で五分ほど。決して人の流れに恵まれていると言えない場所に「寿司・割烹 喜怒哀楽」（以下「喜怒哀楽」と表記）があります。



「喜怒哀楽」の外観

◆創業から順調に成長

「喜怒哀楽」は、現会長の難波康男さんが昭和五十年に創業した、すしと割烹の店です。

康男さんは、元建設会社の事務員。しかし技術を必要とされる仕事に憧れ、二十歳の時に退社して料理人の道に入りました。関西で六年ほど修業しながら調理師免許を取得し、二十六歳の時に地元岡山で「喜怒哀楽」を創業。「カウンター越しにお客様と時間を共有していただくすし屋という店は、喜びや楽しみを倍にし、怒りや哀しみを半分にする」との確信から、店名を決めたそうです。

当時の岡山駅西口は本当に人が少なく、店の周辺は舗装もされていない状態。あらゆる人から東口での開業を勧められながら、この場所に決めたのは、尊敬する祖父の土地であったことと、店名に込めたすし店ならではの共有時間を提供できれば、場所は関係ないと考えたからです。ふたを開けてみると店は大盛況。不便な場所でしたが、新鮮な素材を扱い、味が良いという評判があつという間に口コミで広がったのです。七人がけのカウンター席と、四人がけテーブル席が二つの小さな店では対応しきれないほどのお客様が押し寄せました。

四年目には早くも店を一気に拡張。約八十人まで対応できる規模に。その後も約二年ごとに改装し、五十年目に年商は一億五千万円になったそうです。そして約十年たった昭和六十年ごろ、当時はかなり珍しかったPOSレジを導入。POSシステムとは「販売時点情報管理 (Point of sale system)」のことで、物品販売の売り上げ実績を単品単位で集

計するものです。パソコン導入と併せて経理がデジタル化。会計ミスがなくなり、商品の人気を数値で確認できるようになりました。その効果もあり、開業十五年目を迎えるころには年商が二億円を超えていたのです。

◆新規出店より、今ある店の満足度を高く

「喜怒哀楽」が十五周年を迎え、康男さんも四十代になっていた時、日本はバブル景気に沸いていました。あちこちから二店目出店の話が舞い込んできましたが、「喜怒哀楽」

の二号店ができることはありませんでした。「開店間もないころの不手際や、空調の悪さにも懲りずに利用してくれたお客様に恩返しができるのは、今の店をより良くしていくことだけ。新規出店するお金があるなら、今の店でお客様の満足度を高くしたい」という強い思いが康男さんにあったからです。

二店目出店の代わりに康男さんが選んだのは、スタッフの寮を作ること。康男さんには、店に活気と華やかさを加え、よりお客様の居心地をよくするため、若い女性をホールス



格子の間仕切りが美しい座敷席



ドライブスルーの入り口

◆日本で最初、すし店のドライブスルー

タッフとして雇いたいという思いがありました。「若い女の子を親御さんからあずかるなら、私生活を管理できるしつかりした寮が必要だ」という考えがあったからです。当時はすし店はおろか、和食の店で若い女性スタッフがいることが珍しい時代。寮の完成と同時に雇用された女性スタッフが「喜怒哀楽」のホールに立ち、華やかさに加え女性らしいこまやかな接客は、お客様からの評価も上々。年商は二億数千万円になりました。

自分が納得のいく店の形になり、康男さん自身が「一番調子に乗っていた」というころ、小さなトラブルが起きました。康男さんが巻きずし二本の注文を受け、一時間後、女性客が受け取りに現れました。ところが、巻きずしは完成こそしていましたが、切り分けられておらず、包装できていませんでした。そのことに腹をたてた女性客が、巻きずしを受け取らずに帰ってしまったのです。この時、康男さんは「背中が凍るような気持ちになった」と言います。一時間前に注文を受けた、たった二本の巻きずしが用意できないすし店など、すぐにつぶれてしまうのではないか――。

料理の注文が店内用とテイクアウト用で混在し、厨房が混乱していることを認識した康男さんは、その解決策に頭を悩ませていました。その時、「テイクアウト用にドライブスルーみたいなものがあればいいのにね」という何気ない奥様のアドバイスから、「すし店のドライブスルー」というアイデアが生まれたのです。ドライブスルー専用の窓口を作ること、煩雑だった作業の流れが、注文を受ける↓料理をつくる↓お客様に渡る、と整理され、全体的な作業の時間短縮が図れます。ドライブスルーの注文は電話でも受けています。また、暑い時、寒い時の待ち時間を車の中で過ごしてもらえるメリットもあります。日本の伝統食文化と横文字のミスマッチにさすがの康男さんも悩んだそうですが、思い切って店の裏側を大改装。あえて裏側にしたのは、主婦が夕飯用にすしを買って帰る後ろめたさに配慮したためです。こうして生まれた日本初となるすし店のドライブスルーは、弁当代わりや手みやげとしてのニーズをつかみ、店の売り上げの一割を担うほどに成長。年商もついに三億円を突破することになりました。

◆三十年の節目、経営を二代目に引き継ぐ

康男さんの思いと共に成長してきた「喜怒哀楽」ですが、三十周年の節目である平成十七年、すべてが息子の孝行さんに引き継がれました。大手ハウスメーカーを退社し、す

でに四年間店で働いていた孝行さんには、二代目を引き継ぐ葛藤などなかったと言います。「社長業のいいところしか見えてなかったですね。引き継いでも大変さが嫌というほどわかりました。もしも今、引き継ぎの話を聞いたなら、僕は間違いなく断ります」。

◆社員の意識改革のため、決算書を公開

「喜怒哀楽」が最高の売り上げを記録したのは平成十四年。

年商三億五千万円です。そこから売り上げが落ち始め、孝行さんが社長に就任した平成十七年には、年商約三億円に落ち込んでいました。回転ずしチェーン店の台頭など、世間の様相が大きく変わり、康男さんが行ってきた手法では、お客様が十分な満足を感じなくなっていたのです。五千万円の落ち込みは純利益を直撃し、経営は深刻な状態。康男さんとは違う経営手腕が問われるなか、孝行さんのとった方法はとても大胆でした。社員に決算書を公開したのです。いいところだけでなく、社長の給料から経費まで、何から何まですべて公開したのです。康男さんは店を息子に引き継ぐさい、一切口出ししないこと、もし悩みや相談があってもものらないことと決めていましたが、これにはさすがの康男さんも



会長の康男さん(右)と、社長の孝行さん(左)親子

青ざめたと言います。

「正直、引き継いだ時は何もしないと店がつぶれる状態でした」と孝行さん。決算書公開という驚くべき行動の狙いは、ズバリ社員の意識改革でした。

孝行さんは当時を次のように振り返ります。「お客様に満足してもらえる店になるには、まず社員全員の意識を変える必要があると考えました。無駄を省き、コストが削減できれば、より良い品を安くお客様に提供できます。そのための意識改革をスタッフに促すのが目的でした。経費がどれほど多いか、すし一貫の利益がどれほど少ないか、そして社長の給料が意外に少ないことも知ってもらいました」。

孝行さんの思惑は見事に的中しました。社員たちのあいだに、少しずつ経営者感覚が芽生え始めました。それぞれが考えて行動することで今まで無駄にしていた食材を大事に扱い、仕入れ先への値段交渉も上手くなり、よりよい食材の仕入れにつながりました。さらに、お客様に対してこまやかな目配りをする余裕も生まれ、それによって顧客満足を獲得するという「プラスの連鎖」の展開につながっていったのです。この結果、なんと利益率が6%も改善したそうです。



目的意識を持って掃除するスタッフ

◆意識改革をすすめ、社員のモチベーションをアップ

孝行さんは、「本当の顧客満足」には「真心の接客」が必要不可欠と考えています。そのためには、社員が自ら率先して働くモチベーションが必要と感じ、始めた取り組みのひとつが、年初の経営計画会議。和食、すし、ホール、ドライブスルーの各部門が、自分たちで「売り上げ」「原価率」「利用客数」などの年度目標を設定して、店の経営改善に励むのです。ユニークなのは、部門とは別に委員会という組織を立ち上げていること。固定費削減委員会、変動費削減委員会、清掃委員会など複数あり、年功にかかわらず指名される委員長が金額や回数などの目標値を設定して一年間、その達成にチャレンジします。部門目標も委員会目標も、達成報酬などはないそうですが、社員が率先して働くきっかけづくりになっており、委員会活動のなかからは「もつと掃除を徹底しよう」「入店されたお客様を二階にお通しする場合は階段の下まで案内しよう」など、お客様の居心地をさらに良くしていくこうと具体的な実践が生まれています。



ゆったりとしたスペースのテーブル席

◆理想的な接客のために「気持ち」を育てる

内部の改革が進んでも、店の置かれている状況が好転したわけではありません。

お客様の心からの満足度を獲得し、ますます厳しくなるであろう状況で生き残るためには、前述の「真心の接客」こそが打開策、と判断したのです。キーワードは「相手を思いやる気持ち」。しかし、社長が指示したからといって、すべてのお客様を思いやるようになるわけではありません。社員の「気持ち」そのものを育てる必要があります。

そこで始めたのが「自分で自分を好きになる」取り組みです。いくぶん遠回りですが「自分で自分を認められれば、人を思う余裕が生まれる」と考えたのです。現在行っていることは二つ。ひとつは給料日に、社員同士が全員に手紙を書くこと。手紙の内容は「今月良かったと思うことをほめてあげる」ことに限定されています。毎月、全社員から自分の長所をほめてもらえるわけです。二つ目は、終礼での自慢大会。今日がんばったことを自分で報告し、みんなに称賛してもらう時間です。

とても単純な方法ですが、内気な社員が自分の意見を言えるようになったり、自信をもってお客様と会話できるようになって、今まで以上にお客様の笑顔が多くなりました。数字に表れる効果は見えにくいですが、本質的な部分に踏み込んでいるので、その成果に期待がかかります。



「喜怒哀楽」の人気料理の一つ「ばら寿司」



さわらの「あぶり寿司」

◆すしの新しい可能性を求めて

孝行さんがこれから考えているのは、すしの新しい可能性を広げることです。「和菓子や洋菓子のように、手みやげとしてもすしを利用してほしい」。そのためには、きれいな包装や、すぐ買って帰れる環境などが必要になります。そこで、現在、ドライブスルーのスペースを大きく改装しています。改装後は、単なる受け渡し場所ではなく、中に入つてショーケースの商品を選んだり、コーヒーを飲みながら休憩できるようになる予定。今までのすし店にはない場所になりそうです。

「二十〜三十歳代には顧客獲得、新商品開発など、店をどうにかしようと考えていた時期もありました。でもそうじゃないかもしれないと思い始めたんです。『喜怒哀楽』という店の魅力を発信するのではなく、これからはすしそのものの新しい魅力を発信し、少しでも多くのお客様に満足してもらおう。そうすることで店にもお客様が来てもらえるようになるのではないか。今はそう考えています」

先代のアイデアとカリスマで大きく

なった「喜怒哀楽」は、二代目の客観的な視点と大胆さで次のステージに向かおうとしています。この店が、すし店の新たな可能性を切り開くかもしれません。

◆取材メモ

おおむね取材が終わった時、康男さんは「社員寮が今どきのスタイルではないのはわかっていて」と、突然話題を切り替えました。「今の若い人が自由に行動したいのは理解している。恋愛について堅苦しいことを言うつもりはないが、うちの寮は異性の立ち入り厳禁。だけど、そのくらいの制限を受け入れられる子の方が、社会人として成長する」と続けました。憎まれ役をあえて引き受ける康男さんは、社員全員の父なのだと感じました。

康男さんにしても孝行さんにしても、社員の将来についてよく考えています。家族的な思いで接してくれる「喜怒哀楽」で働くところのすし店に移っても「真心の接客」が出来るようになる――。そんなことを思いました。