

特集 元気な中小企業訪問記17

第3章

「脳で稼ぐ」飲食業の 楽しく成長できる人材戦略



永田 あゆみ

東京都中小企業診断士協会

会社名：株式会社ぼんた
代 表：代表取締役社長 齋藤 敏幸
資本金：700万円
従業員：220名（アルバイト含む）
所在地：福井県福井市大宮1丁目11-27-2F
TEL：0776-24-8733
URL：http://bonta.co.jp/

コロナ禍の収束後、観光地では国内の旅行需要の増加で人出が戻りつつあるが、飲食業は慢性的な人手不足が問題となっている。

福井県内でフランチャイズを含む15店舗の飲食店を経営する株式会社ぼんたでは、大学生を中心としたアルバイトや社員が十分すぎるほど集まっているという。

そこには、労働集約型産業にもかかわらず、「脳で稼ぐ」体制をつくり、従業員が自ら考え、働く独自の戦略があった。現場を大切に、常に改善を模索してきた齋藤敏幸社長にお話を伺った。

1. アパレル業の経験を生かした飲食業

(1) 起業後すぐに体験した借金の試練

齋藤社長は、22歳で好きだったアパレルで起業した。創業時、半年前に注文した商品は納品後すぐ現金で支払う契約。オープン後の売上は当初想定の半分だったため、すぐに資金が底をつき、初めて借金を経験。夜逃げや

自己破産の言葉が頭をよぎったという。

幸い、アパレルの売上は順調に回復し、借金も返済できた。事業の拡大を模索したが、アパレルは展開ブランドの制約から同県内での多店舗展開ができず、アパレル店と同じターゲット層で親和性が高い飲食業を創業した。

(2) アパレルで培った手法を飲食業で活用

「洋服を販売する際、ブランドの歴史とか、素材の着心地とか、さまざまな説明をして、接客を行います。その手法を飲食業に取り入れました」と話す齋藤社長。

今では一般的だが、当時、飲食店では「ローストポーク」など単品のメニュー名で提供されることが多かった。そこで齋藤社長は、「〇〇岩塩仕立ての〇〇産ローストポーク」など、素材や加える調味料に工夫をこらした。



株式会社ぼんたの齋藤敏幸社長

このメニュー開発や訴求力で、飲食業は順調なスタートだったという。

「飲食業は、2004年の創業時から好調でしたが、アパレル起業時の借金が忘れられず、焼き肉や居酒屋、カフェなど複数の領域でリスクを分散しようと考えました」

(3) 料理をしないから気づく顧客の視点

齋藤社長自身は料理を作らない。だからこそ、食べる側に立って意見を出せる。たとえば、タレに漬け込み半日がかりで作った「角煮」。料理人は、作る時間や作業量を考慮した価格を設定しがちだ。しかし、お客様が注文したいと思わなければ、売れ残る。料理人ではないからこそ、顧客の立場で買いたいと思う価格を設定した。

2. 「脳で稼ぐ」飲食業の新戦略

飲食業は重労働に加え、土日や夜間の勤務など労働条件が悪い。そこで齋藤社長は「脳で稼ぐ」ことを目指し、現場の課題を改善し、売上や収益などを可視化して、従業員が自ら考え、動く仕組みを作っていた。

(1) 約束ごとを忘れない仕組み

事業を始めた頃、社員に試食会や店長会の予定を事前に伝えても、当日には約束を忘れて集まらない人が多かった。

「なぜ、約束を守れないのか」齋藤社長はその理由を考えた。デスクワークと違って、店舗では机に座ってパソコンに向かう環境がない。出勤すれば、厨房やホールなど目の前の業務に集中してしまう。先の予定を思い出しづらい環境だということに気づいた。

そこで、会議の5日前、2日前、前日、当日と何回も開催の連絡を送ったところ、全員が約束を守るようになった。約束を守れない人を叱るのではなく、守れない理由に気づき、守れる仕組みを考える。計画どおりに業務が進み、自然と生産性の向上につながった。

(2) 収益率を意識させるデータの公表

「今、こういう連絡を5日おきに社員へ送っています」と、齋藤社長はLINEの画面を見せてくれた。店舗ごとに売上の目標達成比と人件費の状況を公開する。月間の目標に届かなそうな店舗には「危険」を意味するスタンプを付け、一目で伝わるようにしている。

「これを見れば、月中でも今月の収益が予測でき、店舗ごとに人件費を調整するなど収益に対する意識が高まります。でも文章だけだと、読む気にならない。だからイラストのスタンプを使い、見やすい工夫をしています」店長が自店の収益を意識し、自走化を促す仕組みも「脳で稼ぐ」1つの取組みである。

(3) ホール業務の優先順位を全員で決定

来店されたお客様を案内し、注文を取り、料理を提供し、食べ終わったお皿を下げ、洗い物をする。ホールでは多種多様な業務が同時に発生する。

「それまで、厨房とホールで働くそれぞれのスタッフによって、ホールで真っ先にやるべき業務の順番が異なっていたため、お互いモヤモヤしていました。そこで、全スタッフを集め、皆が納得する作業の優先順位を決め、店内に掲示しました」

齋藤社長は、ほぼ毎日店舗を巡回する。従業員の意見に耳を傾け、良いと思う改善案はどんどん取り入れる。皆が納得するルールや仕組みを積み上げることで、生産性の向上や効率化へとつながった。

3. 福井で一番楽しく成長できる企業

同社のホームページには、採用ページに「福井で一番楽しく成長できる」をモットーに掲げ、出店からモチベーション向上策まで独自の人材戦略を打ち出している。

(1) 「売れる」より「人」を優先する出店

「福井県はもう何年も求人率の高さが連続日本一なのです」と苦笑する齋藤社長。

「飲食店で働く人の大半はアルバイトですが、福井県の県立高校はアルバイト禁止の校則が多いため、大学生をメインに集める必要があります。県内の大学は福井市に集中していますから、うちは福井市内にしか出店しません」

売れると思う出店先は福井市外にもあるが、働く人が集まらなければ店は回らない。同社では「従業員候補が多い」場所を必須条件として出店先を選んでいる。

(2) 知恵と工夫が満載の「経営計画書」

毎年、手帳型の「経営計画書」をアルバイトも含めた全従業員に配布する。今年の目標や売上の経年推移、店別の月間売上目標も全店を公開。店長会の開催日、季節のメニューを出す日など、年間の計画も入っている。

そのほか、社内ルール、賞与査定も記載。ミーティングへの参加など、行動に応じたスタンプを集め、達成すると賞金がもらえるゲーム感覚のシートもある。自分で書き込むノートもあり、手帳としての機能も備えている。

その中に「類人猿分析」の解説と診断サイトにアクセスするQRコードがあった。尋ねると、人間と共通の祖先を持つ大型類人猿4種「チンパンジー、ゴリラ、オランウータン、ボノボ」に見られる行動の違いに基づき、人は特徴的な性格に分類されるという。同社の店舗に入社する全員がこの診断を受け、自分の名札に記載している。



ぼんたの2024年「経営計画書」

「初対面でも相手がどのようなタイプかわかるので、話しやすくなります」

随所にイラストやゲーム的要素を盛り込み、細かい工夫が満載だ。この経営計画書は、福井県内で若手経営者向けの勉強会を開催している先輩経営者から必ず作成するようにと習った。毎年少しずつ改善を加え、全従業員に配布している。

(3) ラジオで福井県民に抱負を公開宣言

「今年から、福井放送の30分番組を持つことになりました」と話す齋藤社長。

お店の宣伝が目的だが、実は従業員のモチベーション向上にも一役買っているという。

番組には、齋藤社長だけではなく若手社員も時々登場する。福井県内約8万人のリスナーが聞く中で、仕事のことや抱負を語る。翌日から、ラジオを聞いたとお客様から店頭で声をかけられることもあるそうだ。

「商圏が狭い福井県だからこそできる販促策です。家族や親戚、お客様である8万人の前で抱負を語ったら、すぐには辞められないでしょう」と笑う齋藤社長。今後は、社員が子どもや配偶者と一緒に家族で番組に出演する機会も検討している。

「土日に出勤が必要な職業の親を持つ子どもは、休日に家族で出かける周りの友だちをうらやましく思っています。もし、家族でラジオ出演の体験をしたら、親を尊敬します。飲食業の仕事を誇りに思ってもらいたいです」

(4) 付帯業務を軽減し福利厚生を充実

店舗ではお客様の対応に集中してもらい、付帯業務は最小限に減らしている。

「ジョブカン」という勤怠システムを用いていて、アルバイトも各自で入力する。宴会の予約は、全店舗分を本店のスタッフが行う。

そのほか、一般企業と同レベルで福利厚生を充実。毎年、従業員満足度調査やハラスメント調査なども実施し、表面には見えにくい従業員の満足度やストレスを確認している。

4. 飲食業で福井の観光業を元気に

「2050年には、現在の20～30歳代の女性が半減してしまうと予測されています」

会社の将来について尋ねると、齋藤社長から真っ先に福井県の人口減少を危惧する一言が出た。新幹線の延伸により観光業に期待が高まっても、飲食業が衰退しては、観光地としての魅力も半減してしまう。しかも、長年営業してきた飲食店がコロナ禍をきっかけに閉店する現状も近くで見てきた。

自分が支援できる範囲で業界を支援したいという強い思いから、齋藤社長は新たに「ふくいバックアップ飲食店」という新事業をスタートさせた。

「ふくいバックアップ飲食店」とは、コロナ禍後に新しく飲食店の開業を目指す個人を応援する施策だ。同社が銀行から融資を受け、1人でも運営可能な小規模店舗をオープンさせる。内装や仕入先、メニューなどお店の運営に対して助言を行い、開店後は経理などの店舗管理業務を代行する。

事業者は毎月売上金を同社に納め、そこから借入金の返済と手数料を除いた分を給料として受け取る仕組みである。

2023年秋、福井市内にお酒とおばんざいを提供する居酒屋「ななど実」をオープンさせた新井さちこさんは、もともと料理を作ることが好きな主婦だった。将来飲食店をやってみたいと漠然と考えていたが、経営に関する知識が乏しく不安を抱えていた。

その頃、このシステムを知り応募した。店舗やメニューづくり、事業計画の作成や各種事務手続きなど幅広い支援を受けながら、順調に売上を伸ばしている。

齋藤社長は、福井県内の他市でも、行政や金融機関からの要請を受け、コンサルティングやセミナーを開催している。福井県の魅力を発信し観光業活性化の一助となるべく、県内の飲食店を支援したいという。



「ななど実」をオープンさせた新井さん
(画像提供:株式会社ぼんた)

今回の取材を終え、株式会社ぼんたの人材を最大限生かす戦略は、全国の人手不足に悩む中小企業の参考になると感じた。

会社の目指すべき方向から、社内のルールや評価の指標までできる限り公開する。経営計画書などでは、従業員皆が飽きずに読み、理解されるように工夫をする。皆が納得する職場のルールや業務を見直し改善を加え続ける。既存のシステムを使い、コストを抑えながら、現場の生産性向上を図る。

ここまで細部にわたり現場の従業員のことを真剣に考える経営者だからこそ、人も集まり会社も元気になる相乗効果が生まれるのだろう。

取材前に訪れた「くずし割烹ぼんた」の店頭に素晴らしい書が飾ってあった。質問すると、著名な書家が同郷のご縁で書き下ろしてくれたのだという。

齋藤社長の周囲の人を大切にし、福井県の活性化に貢献したいという利他の姿勢が、従業員をはじめ経営者の先輩や同郷の著名人にも伝わっているのだろうと感じた。

永田 あゆみ

(ながた あゆみ)

大学卒業後、百貨店に勤務。販売、テナントマネジメントや販売促進を経て、2022年中小企業診断士登録。現在はブランディングや店頭演出などの支援や執筆を中心に活動中。

