

ORA 労務部門会 佰食屋の中村社長が熱く語る！

after コロナの時代に負けない企業の作り方

～飲食店の常識を覆す新しいビジネスモデルに学ぶ～



■日程: 2020年9月17日(木)

■場所: 浪速区/ORA会議室

今回の労務部門会セミナーは2部構成で開催し、第1部の講演会では、「ワークライフバランス」「働く女性」に関連する賞を多数受賞されている『佰食屋』の中村朱美社長を講師にお迎えし、新型コロナウイルスの逆境に負けない強い企業の作り方について熱く語っていただきました。

第2部は、ファシリテーターの中井貫二副会長・労務部門長の進行のもと、中村社長と特別ゲストとして迎えた大倉忠司副会長・総務広報部門長との座談会を開催。参加者からの質疑応答に応える形でより具体的かつ深掘りした内容のディスカッションが行われました。

PICK UP

■第1部 講演会

「after コロナの時代に負けない企業の作り方」

○28歳OLが生み出した『佰食屋』

○100食という「制約」が生んだメリット

○究極の社員教育！

○コロナピンチをチャンスに変えよ！

○これからの時代を生き抜く経営手法

■第2部 中村社長を囲んでの座談会(質疑応答)

■第1部 講演会

「after コロナの時代に負けない企業の作り方」

株式会社 minitts 代表取締役 中村朱美氏



◆28歳OLが生み出した『佰食屋』

私が死ぬ前に最後に食べたい料理という意味で“さいごめし(最後飯)”と名付けた夫がつくる「ステーキ丼」を、より多くの方々に食べてもらいたいと思い、2012年11月29日、京都・西院の住宅街に、1日100食限定の『国産牛ステーキ丼専門店 佰食屋』をオープンしました。

その後、2015年3月29日に京都・河原町の繁華街に『佰食屋 すき焼き専科』、2017年3月1日には京都・錦市場に『佰食屋 肉寿司専科』を、2019年6月12日には京都・四条大宮に『国産牛とろにく重と焼肉重の専門店 佰食屋 1/2』をオープンし、計4店舗を営業するようになりました。

◆100食という「制約」が生んだメリット

『佰食屋』が1日100食限定にしているのは、制約することにメリットがあるからです。

○メリット1 フードロスほぼゼロ化

毎日100食分しか仕入れないので冷凍庫は必要ありません。営業終了後は冷蔵庫すらカラになります。毎日、新鮮で安全・安心な料理を提供できるサイクルをつくることができました。

○メリット2 集客効果が上がる

1)コンセプトで集客する

「100食限定」「ランチ限定」という希少価値を掛け合わせることでレア度の高い商品へ。

2)原価率50%

原価率を高くすることにより、お客さまに宣伝広告をしてもらうことに成功(宣伝広告費ゼロ)。

○メリット3 早く帰れる

みんなが働きたい時間帯に勤務時間を納めることで、様々な方が働ける環境を創出。

◆究極の社員教育！

1) 役割分担と責任の明確化

当社は「役員(私と夫)」と「従業員」に大きく分けることができ、「役員」の役割は、集客・広報・営業活動です。一方、「従業員」の役割は現場・お客さま・仕込み・調理・店舗管理のみに限定。これは、売上目標(ノルマ)を課さないことで従業員に自ら考えられる人材になってほしいと考えたからです。つまり、「役割分担」という名の社員教育を行っているのです。

2) 仕事を充実させるための2つの取り組み

当社では、「自己決定権」を会社の仕組みに取り入れることで従業員満足度を高めています。

①出勤・退勤時間を自分で選べます

正社員が出勤(9:00/9:30)と退勤(16:00/17:00/17:30/17:45)からそれぞれ選ぶことができます。拘束時間が変われば給料も変わるので、正社員は自分の基本給を自分で決めることができるのです。一方、年3回のボーナスと年1度の昇給は、上司や部下はもちろんのこと、仕入先の方、お客さまなどによる月ごとの「360度評価」から査定します。

その結果、自分の意志で決められる就業時間や基本給と、評価で決まるボーナス、昇給を組み合わせることができ、従業員の「自己決定権」とモチベーションの維持を保つことに成功しました。

②有給はもちろん公休の指定もできます。

休暇申請書に有給希望か公休希望かを書き入れ、ポストに入れた時点で100%休みが確定します。

このように「自己決定権」があることで、従業員は『この会社は私の会社』と考えるようになりました。つまり、会社が従業員に愛情を与え続ければ、従業員には自ずと愛社精神ができ、自ら頑張ってくれる——。私は、これこそが“究極の社員教育”だと思っています。

◆コロナピンチをチャンスに変えよ！

新型コロナウイルスの感染が拡大して以降、当社の4店舗は4月1週目の時点で、立地が「住宅街」か「繁華街」かによって両極端に分かれました。具体的にいうと、「住宅街」にある2店舗『佰食屋』と『佰食屋 1/2』は、前年対比来客数は100%を維持したにもかかわらず、「繁華街」にある2店舗は来客数が20%まで激減したのです。かなり悩みましたが、従業員たちが優しく背中を押してくれたこともあり、「全員が倒れるよりも、少しでも助けなければならない」と意を決し、私たちは4月11日に「繁華街」の2店舗の閉鎖を決断しました。

会社としては大きな痛手を負い、仲間も失い、本当に悲しかったのですが、転んでも、ただでは起

きません。去らざるを得なかった仲間たちのためにも反撃の狼煙を上げたのです。

○緊急事態宣言発令中に『佰食屋』が実践したこと

STEP.1 メニューを1つに絞る

『佰食屋』1店舗で「国産牛ステーキ丼」のみのテイクアウト営業を継続。通常営業時 100食(従業員 5人)を1メニュー100食(従業員 3人)にした結果、人件費が下がり生産性が向上しました。

STEP.2 次の集客作戦を残しておく！

5月7日から国産牛 100%ハンバーグの発売を再開。同時に『佰食屋 1/2』の店内飲食とテイクアウトの営業を再開することで、再利用や SNS 効果を継続させることに成功しました。

STEP.3 従業員のスキルアップをはかる！

- ①通常営業 100食⇒従業員5人(店内 80%・テイクアウト 20%)
- ②1メニュー100食⇒従業員 3人(テイクアウト 100%)
- ③丼+ハンバーグ 100食⇒従業員 3人(テイクアウト 100%)
- ④通常営業 100食⇒従業員4人(店内 60%・テイクアウト 40%)

STEP.4 日曜日の人員不足を解消

現在、『佰食屋』の定休日は水曜日で毎日 5人出勤、『佰食屋 1/2』の定休日は日曜日で毎日 2人出勤です。コロナ禍前は、正社員を店舗所属にしていたが、現在は、2店舗兼務の正社員 4人という構成(平日完全週休 2日制)とし、それぞれの店舗に専属のアルバイトが入ります。

その結果、日曜日は正社員全員を『佰食屋』に回すことが可能になり、店舗をひとつの組織として考えることによって、日曜日の人で不足を解消させることができました。

さらに、正社員たちは「年に2回の5連休」「有給休暇完全消化」「日曜日の有給申請」が可能になり、当然ながら定着率はアップし、意欲も向上させることができました。つまり、私たちはコロナ禍を機に非常に強い会社に成長することができたのです。

これらの STEP.1~4 の取り組みの結果、コロナ禍前の 4店舗と現在の 2店舗を比べると、原価率 50%は変わっていませんが、人件費は 32%から 27%に、家賃も 8%から 6%に減少。なんと利益率が 7%から 12%に上がったのです。

今後、私たちが行った「働き方改革」と「利益率 10%」の両方を維持できたならば、大企業の方々が“真似したくなる企業”になれるはず。まずはこの 1年間、「利益率 10%」の維持を目標に取り組んでいくつもりです。

◆これからの時代を生き抜く経営手法

私がこれから目指すのは“軍隊アリ経営”です。“軍隊アリ経営”とは、「小さな組織で黒字を目指

す。拡大ではなく、同じ規模の事業所を全国にたくさんつくる経営」です。私たちの『佰食屋 1/2』はこれをイメージしてつくりました。1日50食で売上はたった5万円です。しかし、47都道府県に1店舗ずつあれば、1か月で6000万円、1年で7億円以上の売上になります。しかも1日9時から15時の6時間勤務で日曜日定休日にもできる——。働きたい人はたくさんいます。今後、自社でフランチャイズ展開するのか、もしくは夜間営業のみの飲食店経営されている方との合併やM&Aをするのかは、現在、模索中ですが、「メニュー構成」と「昼に強い」といった特性を生かした「新しい世界で新しい形の事業展開」を考えているところです。

とはいっても、私は会社を大きくしたい、フランチャイズ展開したい、特に上場したいなどとは思っていません。私の目標は「毎日家族でご飯を食べる」「お花に水をあげる」「こまめにシーツを変える」「たまには本を読んでもみる」など、“自分の人生を丁寧に、生きる”、そんなささやかな幸せを日本中に広げていきたいだけです。

今や人生100年時代です。「60歳になったら引退」といった働き方ではなく、いくつになっても「私はこの仕事が好きだから働きたい」、従業員がそう思える職場を私たちが作るべき時代ではないでしょうか。そんな職場を残していきたいと思い、私たちは日々、失敗もしながら前に進んでいこうと思っています。(要約抜粋)



■第2部 中村社長を囲んでの座談会

ファシリテーター 中井貫二副会長・労務部門長(千房株式会社 代表取締役社長)

中村朱美社長×大倉忠司副会長・総務広報部門長(株式会社鳥貴族 代表取締役)



中井副会長:最近、『鳥貴族 大倉家』という新しい小規模業態の店舗をスタートされましたが、この店舗は中村社長が考えられている「低燃費経営」「働き方改革」につながるものがあると思います。まず、大倉社長から『鳥貴族 大倉家』についてご説明いただけますか？

大倉副会長:この業態は、当社が創業 35 周年を迎えたのを機に立ち上げました。きっかけは、社員たちの「お客さまに近い小さな店を経営したい」という声です。実際、『鳥貴族』業態では社員独立は毎年 1 人ほどしか輩出できていないので、10 坪ほどの創業店である『鳥貴族 俊徳道店』のような小規模の業態を開発すれば、もっと社員独立が増え、働き甲斐にもつながるのではないかと考えたからです。また、今後、増加すると思われる「おひとりさま需要」にも対応できること、さらには、このコロナ禍のなか、立地もより“家”に近づくことも重要だと思っただけのことです。

中井副会長:中村社長が“自分の人生を丁寧に、生きる”といわれていましたが、従業員の方々もそのように感じておられるのでしょうか？

中村社長:うちの従業員はあまり話すのが得意ではない方が多いため、なかなか従業員の声を拾うのは難しいのですが、内なる炎を燃やし、「絶対に辞めたくない」というゆるぎない自分を持ちながら働いてくれているように思っています。

中井副会長:『鳥貴族』の方もイキイキと働かれている方が多いと思うのですが、共通価値観として掲げておられる【トリキウエイ】はどのようにして従業員に落とし込まれているのでしょうか。

大倉副会長:まず、部署として役員をトップとする「理念推進室」というものがあります。もちろん私自らがパート・アルバイトの方々に向けてのそういったセミナーのようなものも開いています。そして、店長会議、社員会議、など、あらゆる会議において、【トリキウエイ】や理念に関する考え方の話をします。これは、理念教育を施すことが私の一番の仕事だと思っただけのことです。

中井副会長:今後、飲食業はどのようになるとお考えでしょうか？

中村社長:緊急事態宣言発令により、休業要請や時短要請など業態によっては厳しいものがありました。私は「飲食店は工夫さえすれば、何があっても生き残っていける」と確信しました。というのも、皆さんの“人がつくった食べ物”を食べたいという気持ちは絶対になくなることが証明できたと思うからです。ご家庭に飲食店でしか出せないクオリティの料理をお届けすることさえできれば、今後、どんな禍が起こっても生き残っていけるのではないかと考えています。

大倉副会長:私も外食に関してはそこまで悲観的には考えていません。ただ、このコロナ禍を機に

外食と中食の垣根がなくなったのも事実です。また、食事の場もターミナル駅、最寄り駅、家の近く、そして、宅配——と、“家”に近づいてきました。今後はそれらにも応えていかなければならないと思っています。

中井副会長:では、ここから質問をお受けしたいと思います。

質問 1:今後の目指すところについて教えてください。

中村社長:私たちが目標にしているのは、「長期経営計画や中期経営計画を立てず、時代の流れを瞬時に読み取って、その都度、しなやかに変化していく」です。今後の方針としては、たとえば百貨店への納品やデリバリーなど、あらゆる時間帯、あらゆる人に対応できるような弁当事業にも参入できればと考えているところです。

質問 2:従業員によって能力に差がある場合、どのように対応されるのでしょうか？

中村社長:全従業員に「好きな仕事、嫌いな仕事」を尋ねて、「好き」と答えた仕事が多く当たるように分担しています。そのうえで能力の差が出てしまう場合は、よくできる方の人のモチベーションアップを図るためにも、指導員などになってもらうことで手当を付けるようにしています。

質問 3:「360 度評価」についてももう少し詳しく教えてください。

中村社長:毎月の店長会議の際に、店長から自店に所属している従業員の評価を提出してもらいます。部下からの評価については、私と夫が分担し、店長や正社員がいないタイミングで悟られないようアルバイトたちに声がけしたり、個別面談などで聞き取ったりします。業者さんからの評価については私が直接聞いています。お客さまからの評価については、全従業員に名札を付けさせることで、名指していただいた声から評価するようにしています。

質問 4 理念を教えてください。

中村社長:「会社は明日の責任を。みんなは今日の責任を」です。これは先ほどお話した私と従業員の役割分担を書き記したものでもあります。

質問 5 どのくらいの期間で 100 食が売れるようになりましたか？また、新規出店した際の撤退の判断基準はどれくらいですか？

中村社長:1 店舗目は 11 月 29 日にオープンし、昼営業だけではなく、夜営業も含めて 100 食を完

売したのは翌年2月の半ばです。昼営業だけで達成したのは3月10日で、それ以降100食を完売しています。ちなみに撤退の期限は1年後と考えています。

中井副会長:鳥貴族さんの撤退基準は?

大倉副会長:2期連続キャッシュフローで赤字になれば撤退です。ただし、2期目で最後の下期で売上が上がっていき、3期目に黒字になりそうならば再考しますが、基本的には2期で判断します。

中井副会長:当社は父が創業者なのですが、父は店舗撤退について検討する際に必ず言うのが、「おまえは子どもが生まれて出来が悪かったら捨てるのか。出来の悪い子どもを育て上げるのが親の務めだ」です。私はこのコロナ禍で、初めてその辛さを経験しました。

質問6:理念の浸透はどのようにされているのでしょうか?また、どうやって確認するのですか?

中村社長:理念教育は行っていません。ただ、「1日100食」という目標を公言しているので、毎日、それを目標にモチベーションを保つことができます。しかもその目標は毎日リセットされるので、次の日もテンションをあげることができます。この「1日100食」を仕組みに取り入れたことが理念の浸透につながっていると考えています。

大倉副会長:当社の場合は、年1回、従業員満足度調査を専門会社に依頼し、その結果から課題を抽出し、改善するようにしています。

(要約抜粋)

