

NAGOMU

www.nagomu.com

人間開発 (ひとづくり)
商売繁盛 (こころのあきない)
社会貢献 (おやくだち)



Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.120

ナゴムプレス (会員情報誌)

2025年3月1日発行 発行：NAGOMU 事務局



NAGOMU 第339回経営セミナー

日時：2025年2月19日(水)

会場：びち天 名駅中店

演題：繁盛店のメカニズムを徹底解説

講師：株式会社ファンくる

代表取締役社長 山口敬人氏

は絶対しませんという評価以上に再来店の点数が異常なまでに低かった店舗です。細かく分析を見ていくと商品説明がネガティブ第1位でした。産地ごとにこだわった食材を調達して、調理にこだわりのあったので過剰な商品説明に及んでた事が解りました。料理・雰囲気が良いてもフィット感(相性)が合わないという事例でした。

■最短距離で改善する

改善する時に経験と勘で行うのと、お客様が気にすることの優先順位が高いモノから取り組むのとどちらが早いのか？と言っていると優先順位の高いモノから行った方が早いです。

■本質に向き合う

課題特定に時間がかかり、様々なことを片っ端から気合で行うことって結構あると思いますが、これは辛いですよ。分析結果で課題が特定されたらPDCAサイクルを回して要因分析、実行、効果測定、改善を効果的にした方がより良い解決になります。まずは課題特定、本質を早く見つけ、それに向き合うことです。

■トコトン具体化させる

5W2Hを意識し、ルール化して最後に評価する。当たり前の手順ですが、例えば挨拶が課題だとしたら「明日から挨拶やっつてね」「やります」みたいな感じでも実際はあんまりうまくいきません。挨拶はお客様の目を見てなのか、それとも入店して10秒以内なのか、笑顔でなのか、

評価

- 従業員評価に組み込み
- ・ 再来店・推奨との関連性を踏まえて重みづけ
 - ・ お客様のお褒めの声が多い店舗を評価
 - ・ 活気や気遣い等、関連要素も絡めて

ルール化

- 従業員が迷わず出来るよう設計
- ・ イレギュラー・多忙時の対応
 - ・ チェックのやり方検討
 - ・ マニュアルの整備
 - ・ 研修の検討

5W2H

を意識して

- Who : 応対した人/全員が
Whom : お客様個人 (の目)を意識して
When : 入店して10秒以内に
How : 笑顔で/大きな声で/ハッキリと
What : その日の天候を受けた感謝の言葉を添えて
Where : 戸口までお出迎えをして

例えば、「挨拶」が課題だとして…

動させ、再来店、売上に関連付けすると活気、お客様への気遣いに好循環が産まれます。

20年間集積してきた莫大なデータを独自開発したアルゴリズムで解析分析し、実践していく、飲食業界の新しい未来を創出するために必要な糧が学べる時間となりました。

店長の塾

飲食店に特化した全3回シリーズ「店長の塾」を山田唯夫氏をお招きし開催しました。

第1回目

店長の判断力【主体性理論】

第2回目

大手から学ぶチームのデータ化徹底解剖！

第3回目

タスクマネジメントとAIの活用！

店長として何を学び、何をすべきか、飲食業の在り方が変わってきたこの時代に向けて、データ活用の方法・AIの活用など多くの学びを講義していただきました。第3回目には、パソコンで実際にAIを使い店舗ソフトを作ったり、データ分析、メニュー・チラシ制作などの事例を見ながら、忙しい店長がいかに便利なツールとして、これからAIを活用して行ったらいいのか、活用方法を学びました。

コンサルティング、ロボットの企画開発、ゴルフ場の経営、コロナ禍を経て2022年にファンくるをMBOしたバリバリ理系の山口氏をお招きし、お客様アンケート、覆面調査から集められる膨大なデータから読み取った繁盛店メカニズムを多くの事例を踏まえ、統計学の観点から紐解いていただきました。

■ファンくると私

飲食のことはまったく知らない私ですがファンくるをMBOするのに3つの決断要素がありました。

将来性

20年間で集めたお客様の声膨大にあり、そこから何が読み取れるかを解析することで面白いことが見えてきました。そこに将来性を感じ、まだ世界中でマニアックに取り組んでいる会社もなく、現在、海外の会社からもお問い合わせをいただいています。

我が国

今はやはりインバウンド。お客様が海外から来ればそれぞれの感じ方、重視するものが違うはず。それをデータ分析し見える化していく事でこの国のお役に立ちたいと思っています。

仲間たち

ファンくるには非常に真面目で情熱溢れる飲食好きの人が多くいます。社内には日本の外食産業を世界一にしよう！というキーワードがあります。が、それをどうやって実現させるのか

今後のスケジュール

第340回 経営セミナー

パネルディスカッション

ファシリテーター

株式会社 PrunZ

代表取締役 深見浩一氏

パネラー

株式会社 AJドリームクリエイト

代表取締役 蓮川 昌美氏

株式会社 イトジョイ・フードサービス

代表取締役 桜井 博教氏

株式会社 ブルームダイニングサービス

代表取締役 杉村 明紀氏

日時：3月25日(火) 14:30

会場：キリンビール会議室

第341回 35周年記念講演&総会

ロイヤルホールディングス株式会社

代表取締役会長 菊地唯夫氏

日時：4月23日(水) 15:00

会場：メルパルク名古屋



山田唯夫氏

具体的なイメージがありませんでした。実現させるために誰も取り組んでいない事にチャレンジしています。

■繁盛店ってなんだろう

お客様がまた来たいってなぜ起きるのでしょうか？その反対にもう来ないという反応もあります。これをシンプルに紐解くと、また来たいには来ただけの理由と価値を感じるからです。

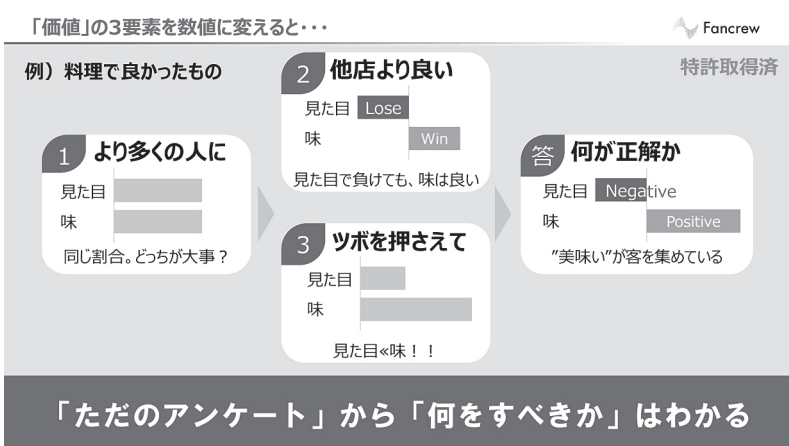
来ただけの価値を辞書で調べると、何らかの活動や条件で生じたその店舗独自の提供価値の内、受け手が感じた量とあります。これをお客様目線で分解してみると、

- ① お店がやってくれたことに気づいたか
- ② 気づいたことがどれだけ期待を超えたか
- ③ 気づいたことがツボにハマったかがポイントになります。

アンケートでは、料理で良かったものと見た目、味で評価をしてもらい、さらに他店より見た目、味が良いかに答えてもらいます。見た目で負けても味は勝っている傾向や、その料理はツボを押さえられているか？それらを読み解けば再来店との相関性が出てきます。

接客が良かったら美味いと思いき、見た目、味、接客、雰囲気、その他のものを全部ひっくるめて統計解析し、そこから何が「ツボ」かを出していく事ができます。その辺にこの統計解析の面白さがあり、お客様で世界中で特許も取りました。アンケートには何をすべきかという

ヒントが潜んでいます。

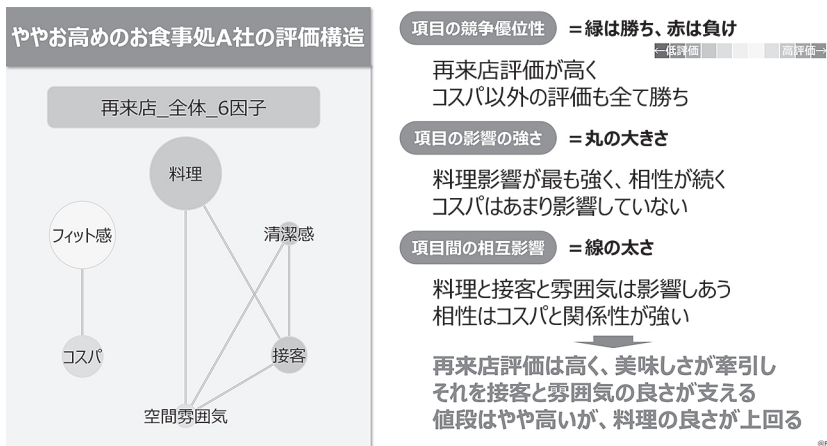


「ただのアンケート」から「何をすべきか」はわかる

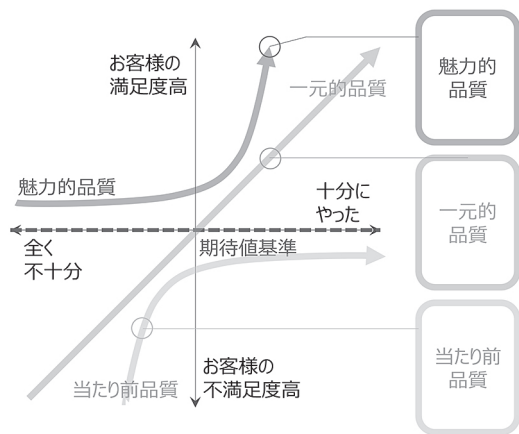
■期待値基準を上回るには

横軸にお店がやったかやってないか。縦軸にお客様が喜んだか喜んでないか。

- ①「当たり前品質」例としていくらかっても喜ばれない事。清潔感とか接客対応速度など。
- ②「二元的品質」やっただけ喜ばれる事。お料理は典型的な要素でやったらやっただけ喜ばれる。
- ③「魅力的品質」サプライズなプレゼント・サービスなど。むしろくちや喜ばれるもの。



再来店に対しての評価を分析すると相関性が出ます。(右図) この分析では接客の良さや雰囲気、接客の良さが料理と関係している事が解り、接客が良く雰囲気も良くこのお店すごくいいよね、だからご飯美味いね。と思われていると分析出来ます。この分析にフィット感を加えて言語化できないお店との相性を見える化します。この分析から読み取れるのは、再来店に対しての評価は、美味しさが牽引して接客と雰囲気、接客の良さが支えています。値段はちょっと高いけど料理の良



この魅力的品質を見つけ出すのは難しい。しかし繁盛店はこの魅力的品質をうまくやっています。その他、無関心品質、逆品質、というのがあります。

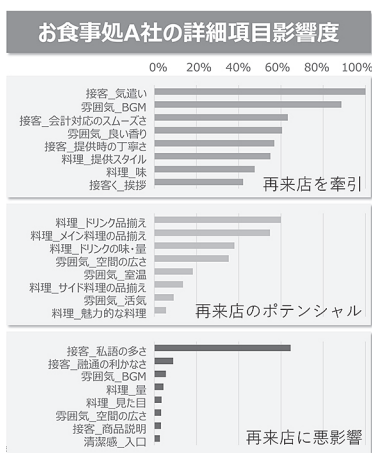
■体験価値のステップ感

ステップ感を図式化すると左図のようにレベル1〜3のようになりま。レベル3の感動レベルまですぐに到達することはまず不可能なで、まずはレベル1（当然・当

さが上回っていることが読み取れます。店内アンケートは設問数が80項目ぐらいに限られますがお店にとって大事な事は何なのか？を独自開発した特許技術を使って分析していくことをファンくるで行っています。

- 60以上の詳細項目について、再来店に対するポジティブ/ネガティブ両面の影響度を全て数値化して表示
- 限られた設問×回答数から、精緻な納得感ある強みと弱み要素を抽出可能

柔軟な接客がお客様に刺さっており、雰囲気の良さや併せ、料理を牽引していることを裏付け料理に関しては品揃えが評価上昇の鍵。私語の多さだけはお客様に悪目立ちで要改善

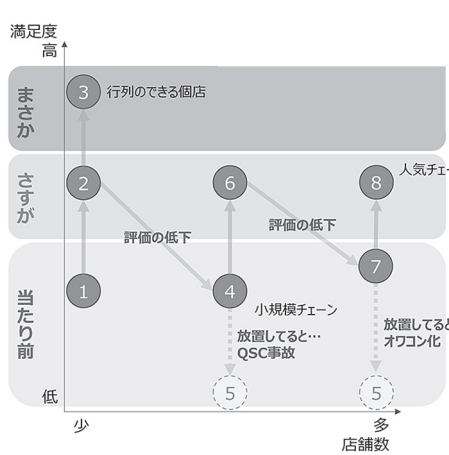


■当たり前品質の事故

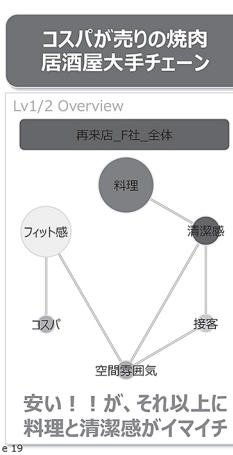
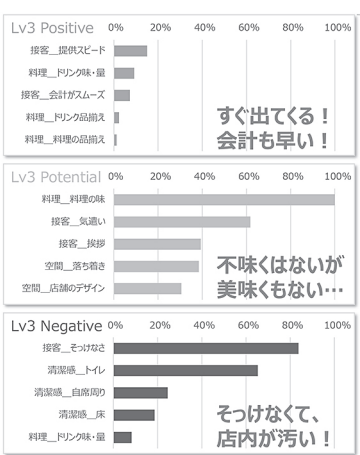
このように分析した内容から様々な事が読み取れるようになり、分析からファンくるの提案事例を紹介します。

【例】コスバが売りの焼肉居酒屋大手チェーン当初の分析では、良い所はコスバが良

たり前)をしつかり行い、レベル3(まさか・感動)までステップを引き上げていきます。覆面調査でやれたのはレベル1です。しかし統計解析をしていくと、お客様が何に喜んで、何が想定外な出来事なのか解かるようになります。店舗を増やしていく仮定で縦軸にお客様の満足度、横軸に店舗数のイメージを描いてみます。(左図)



- ①創業時は基本をしつかりやり、徐々に常連さんが出来、②常連さんと一緒に良い店作りをして、③行列ができるお店になっていきます。そうすると次の出店に繋がります。④しかし店舗が増えると色々な事が起こります。クオリティにばらつきが出て品質が低下。それを放置するとQSC事故が発生し悪評が沸き上がり看板に傷がつくことになりかねません。そうなる前にレベル1〜3をしつかりと取り組んだうえで店舗を増やして



くとにかく安い。悪い所は料理は不味くないが美味しくない、お店が汚いなどがあり、お店が汚いから衛生的に不安だからご飯を食べることに不安を感じるレベルでした。なので再来店したくない状況がありました。もっと細かく分析すると店員が無愛想、トイレが汚い、自席周りが汚い、床の清潔感が汚い。この結果から店内の大掃除を進めていただきました。再来店評価がすごく上がりました。最大のポイントは衛生的に不安にならない清潔感が担保され、結果的にコスバがいたので、安くても美味しい評価になりました。また背景には物価上昇によって今まで来店されなかった客層を取り込む事にも成功しました。

行きますが、ある程度の店舗数になってきた時に⑦オワコン化が起こると思います。それを乗り越えたと初めて⑧人気チェーン店として認知されます。多店舗化を進める時に起こりやすい評価低下の原因は2つの要素に分けられると考えます。再現性の低下、とブランドの陳腐化です。

再現性の低下…料理の味が店によって全く変わってしまった、人が足りないからバイトリダーにお店を任せたら接客がボロボロになってしまった。全く違うエリアに出店したら客層が違って全然違うお店になってしまった。

ブランドの陳腐化…店舗数が10店ぐらになってくると1店舗の時はすごくシャープに尖ったお店だったのが、だんだん知ってるお店になってきて尖りが減少してしまふ。競合が似たようなお店を出してきてトレンドが変わってしまう。このような現象が出てきます。その場合どの店舗で何が起っているのか、原因を掴むことが難しいので皆さんは困っているのだと思います。これがある程度見える化できると考えています。

【お客様の体験価値をデータで読み解こう】
例)客単1800円ぐらいのハンバーグ屋さん。再来店したいと思えますかというのに対して見える化してみました。3つの要素があり、競争有意性、影響の強さ、相互影響を色分けで見える様にしました。

【例】コスバ&ボリューム感が売りの大箱系居酒屋

分析結果を見るとお店が汚くて接客が良くない、雰囲気が悪い、店員の愛想も悪くから行きたくないという分析結果でした。この結果からまずトイレの改装と徹底的に掃除をしようと会社が決めましたが、その取り組みは挫折しました。調べていくと本社が決めた事に、社員のモチベーションが低すぎて掛け声だけで終わってしまうパターンだったのです。社員への取り組みも重要で、従業員満足調査をすると店長の良し悪しも見えてきます。

お客様第1の考えが浸透しているか？発言ができていないか？行動ができていないか？この辺が出来る従業員さんがいる店舗はお客様へ意識がちゃんと向いていて、加えて喜んでもらう事ができています。これとは反対に上司が関心を向けてくれない、言動が一致してない、統括への信頼ができない、店長への信頼ができない、社員さんに対する信頼が置けないなど、信頼関係が崩れている結果が出る場合は清潔感、接客と空間雰囲気が悪い状態になり、従業員の痛みを寄り添わないと改善が進みません。従業員満足からアプローチしないといけない場合もあります。

【例】特定食材をテーマにした居酒屋チェーン
分析結果は料理○清潔感○空間雰囲気○接客は残念で×フィット感○再来店