

NAGOMU

Nagoya Gourmet-Shop Management Union

PRESS Vol.67

ナゴムプレス (会員情報誌)
2019年2月1日発行 発行：NAGOMU 事務局

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)



コンサルタント経験のノウハウをお伝えします

NAGOMU 第278回経営セミナー

日時：2019年1月16日(水)
会場：Eオリエンタルバンケット
演題：25年10000店舗以上のコンサルタン
ト経験のノウハウを、ナゴムの皆様にお
伝えします【第1回 経営者向け】
講演：株式会社ブグラーマネージメント
代表取締役社長 永田雅乙氏



も持っている店は、IoTを勉強しオー
トメーション化を謀ることを薦めた。

フード業界の一步二歩先は、無添加
無農薬、化学調味料なしの自然志向の時
代が来ることも視野にいれ、商品戦略を
どこにエッジを効かせるかというのは重
要な課題。そこで大手と同じことはしな
いという経営戦略をとるのが正しい。そ
して時代を読むスピードを要されてい
く。TTPも視野に入れながら、商品
サービス・雰囲気・価格を個別で考え
て、FLRを上手に使ったコスト調整が
必要になる。

次回は、3つの習慣や労働者4大欲求
をどのように解釈をして過ごすべきなの
か、優れた店長とはなど現場向きのマイ
ンドを中心に行う予定。

永田の熱気に包まれ、まず一日目が終
了した。この昂奮は次回に続く。



レポート

1月23日〜24日の二日間、東京池袋サ
ンシャインシティ文化会館にて開催され
た居酒屋JAPAN2019にお声をか
けていただき、オープニングセレモニ
ーに稲垣理事長が参加してしてきました。
「居酒屋の未来を創造する、居酒屋によ
る、居酒屋のための、居酒屋の展示会」
のキャッチフレーズらしく、会場内をひ
と回りすればそれぞれのお店の課題が解
決できるくらいの充実ぶり、焼肉ビジネ
スフェアとの同時開催という事もあり
ブースは250を超えてました。
2月5・6日には大阪南港ATCホール
でも開催されるらしいので興味のあるか
たは是非足を運んでみて下さい！



参加者の感想

- ①メニューを考える時「F」ばかり意識
して思い切った事が出来なかったが、
勇気が湧きました。
- ②我々の仕事は「お客様に喜んで頂く事」
シンプルではあるけれど本当に大切な
事と改めて思いました。
- ③売上を伸ばす、人材を確保のために1番

Blue Lagoon

1月25日
やぶ屋 グラム店
Blue Lagoon Plaza, Guam
株式会社やぶやグループ

- 大切なこと。自分がいま何をすべきか
が明確になりました。
- ④今いる仲間を大切に、今一度自分が楽
しむ、動くという処を再認識させて頂
きました。
- ⑤自分がまだ知らない事、未来の事も含
め様々な事を学ぶ事が出来ました。今
の飲食店にとって必要な事がより明確
になったので、仕事に活かしたいです。
- ⑥自分の事を言われているようで(笑顔
やコミュニケーション)で耳が痛かつ
たです。笑顔で沢山話しかけてあげよ
うと思います。
- ⑦楽しくお話が聴けて、これからの仕事
を具体的に何をすれば良いか非常に参
考に成りました。
- ⑧理にかなった分析と説明。納得させら
れました。
- ⑨自分も社員に対して、難しい事を偉そ
うに話すのではなく、解りやすく伝え
ようと思いました。
- ⑩「コミュニケーションの密度」という
観点から改めて、自分自身の現場メン
バーとの関わり方を見直す機会を得る
事ができました。

今後のスケジュール

第279回経営セミナー

【第2回 経営者・店長向け】
25年10000店舗以上のコンサル
タント経験のノウハウを、ナゴムの
皆様にお伝えします。

株式会社ブグラーマネージメント
代表取締役 永田雅乙氏
日時：2月13日(水)
講演：14:30〜16:00
会場：Eオリエンタルバンケット

第280回経営セミナー

【第3回 経営者・店長・スタッフ向け】
25年10000店舗以上のコンサル
タント経験のノウハウを、ナゴムの
皆様にお伝えします。

株式会社ブグラーマネージメント
代表取締役 永田雅乙氏
日時：3月13日(水)
講演：13:30〜15:00
会場：Eオリエンタルバンケット

第281回経営セミナー

人生・仕事の結果II考え方×熱意×能力
株式会社かぶらやグループ
代表取締役 岡田憲征氏
日時：4月23日(火)
講演：13:00〜14:30
総会：15:00〜15:30
懇親会：16:00〜17:30
会場：名古屋ビル園造養園

17歳で会社設立

元号が変わる新年。株式会社ブグラー
マネージメント代表取締役永田雅乙氏
(以下永田)を講師として、ナゴム初の
連続3回講座、第1回目が開催された。
永田は映画会社の大映の社長、永田雅
一の曾孫として生まれ、14歳で老舗イタ
リアンレストランの皿洗いから始めた。
16歳、修業をしていたお店を、自分のお
客様で満席にしていたことが、テレビ局
のプロデューサーの目に留まり、ドキュ
メント番組が作られた。それをきっかけ
に、今で言うコンサルの仕事の依頼が殺
到した。悩んだ永田に多くの経営者が受
けることを奨めた。心のメンターと永田
が慕う人からも「君は天才だから会社に
しなさい」と言われ、1993年10月25
日永田17歳。氏を信頼する人達の出資に
より、会社が設立された。

1 コンサルタント誕生

「外食コンサル」という言葉も知らず、
オフアをひたすらこなしていた永田
は、現在までに世界19カ国11,000
店舗以上(内海外600店舗)に携わつ
た。デザイナーズレストランブーム絶頂
期の90年代。Hanaako。人気のレ
ストランベスト10の半分以上が、永田が
手掛けた店だった。その頃、伝説のコン
サルと呼ばれる人から永田自身のコンサ
ルの在り方について、禅問答のようなや
りとりをする場面があったという。
日本のトップチーフを指導するコン

サルになりたいと答えた永田は、その方
法を問われた時、「ご縁を大切に一生懸
命仕事をする」と辿り着くはず」と答えた
が否定されてしまう。「今叩いているの
は扉が、小だから、小さな仕事しか来
ない。それでは、中」と大の扉は開
かない」と諭された。悔しい思いはあつ
たが、永田は社に戻ると、すぐにマクド
ナルドに電話をいれた。するとアポイン
トが取れ、藤田氏に会うことが叶った。
永田は、ノックをすれば扉は開くこと
を知り、自社に対しても客観視してコン
サルをするようになったと言う。

Bugler's Method 「m(G)習慣」

「外食産業は簡単なことが難しい。こ
来店くださるお客様が笑顔で帰ってくだ
さる会社に不幸は起きない。創業当初、
お客様に喜んで欲しいとだけ願っていた
ことが、多店舗経営や、創業者が現場を
離れることで難しくなる。しかし、何千
店舗と増えても、お客様が笑顔で帰って
くだされば不幸は起きない。昨対100
を割っている場合、間違いなくお客様は
昨年より喜んでない。」

店長会議における進捗の数字よりも大
事なのは、お客様が喜ぶ視点はどこにあ
るのか、未達をどうするかは、PDCA
サイクルだけでは解決しないのだ。
永田が一番大切にしている「3つの習
慣」。①「自分が一番仕事を楽しみ、一
番笑顔で、一番元氣よく、一番大きな声
で、一番よく働く」「現場で①を店長さ

んがやり続けると売上が上がります」と断言。「あれこれと指示されて、命令されて、怒鳴られて、怒られているのを好きな人はいない。自分がされて嫌なことはしていないのに、店長になると部下にするようになる」お客様を笑顔にすることが仕事なのに、現場で働く最前線の自分が笑顔でないと、お客様も笑顔にならない。笑顔は本物でないといけない。遅刻が多いA君に対し、怒るだけでは笑顔がなくなる。ではどうしたらいいのか？答えはシンプル。親ができていないことを子どもは真似をすることができない。店長、社員も然りだ。まず上司がきちんとすれば部下もそれに倣うのだ。

「自分の人生は豊かなものでなければいけない。そのためには自分で決めなければいけない。もし苦難なら、今なぜ苦難なのか、その意味を考え、それがどうしても嫌であれば辞めるのもひとつ。しかし苦難にすら、未来のための感謝がある」といい。永田はお客様を本気で笑顔にすること、社員たちを豊かに幸せにと考える経営者だけが仕事をしたいという。人を幸せにするために接客をしているのであって、不幸にするためではない。会社が好調であっても、現場が幸せでなければ会社は潰れる。いい理念を持っていても苦しい時もある。でも経営者がぶれなければ苦しみも共有できる。

② 一日1個お店を良くするとは？。お客様は違って、日々同じ現場なら、段々

とルーティンになってしまふ。同じ現場で毎日元気になることは「力」がいること。毎日に手応えを感じるために、自分で変化をつける習慣が必要だと言う。一日1個行うことを自分で決め、変化をつけることでお客様を見るゆとりがでてくる。③ 一日100回以上、仲間に「ありがとうー」これはなによりも大事なことで。ありがとうの言葉を重ねていくだけで信頼関係はできていく。

Bugler's Method 「労働者4大欲求」

コンサルの仕事で米国に渡った時、迎えられた先ではシェフにハグをされ、レストラン内では小さなことにも、ありがとうの言葉が飛び交うホットな環境だった。ある時永田は「なぜ従業員たちに命令したりしないのか」とシェフに尋ねた。そのシェフは腕は立つが過去に店を潰し、従業員も総ざらいで退職されたことがある。その時、自分のメンターからコーネル大学を紹介され、ホスピタリティや従業員満足度の研究を学んだ。「もう二度と寂しい思いや傷つけることはしたくない。料理で人を幸せにしたい。綺麗ごとを指すと決めた」と話した。

永田を呼んだ訳も、日本がおもてなしの国だから、綺麗ごとでも複数店舗出せると証明したいからだだった。この出会いをきっかけに、読んだ論文などを永田流にアレンジしたのがBugler's Method。当時は永田の会社も離職率が高く、渡

米での経験で色々気づかされた氏は、社員全員に、これからはみんなが笑顔になることを僕の夢にします！と宣言した。「2年間はイラツときたりしたけれども、年々笑顔になり、幸せに目が向くようになった。自分が変わると、従業員のいいところが目についてくる。『お客様を笑顔にしよう！』と行動していたら、びつくりするぐらい業績があがった。」コンサル方法も、自然体でできるようになったそうだ。

「3つの習慣」の背景には「労働者4大欲求」①愛されたい(感謝されたい)②認められたい③必要とされたい④褒められたい。がある。①は日本的には「ご縁に感謝」という言葉に置き換えた方がわかりやすい。怒られたい、怒鳴られたい、指示されたい、命令されたい、ダメだしされたいは誰も求めない。視野を広くもって、信じることで伸びて行くことの方が大きいものを得られる。

「これからの時代、限られた中、いい人がこないと嘆いているのは経営者の能力不足。外食産業に来てくださるだけで感謝をしなればいけない。縁を感じ取り雇用していくことが大切」。

「『コミュニケーション密度』」
「我々は空気を感知、空気を作るのが仕事です」。その作り方は、お客様や従業員とのコミュニケーションを密度としてカウントしていく方法。
コミュニケーションツールが潤沢な今



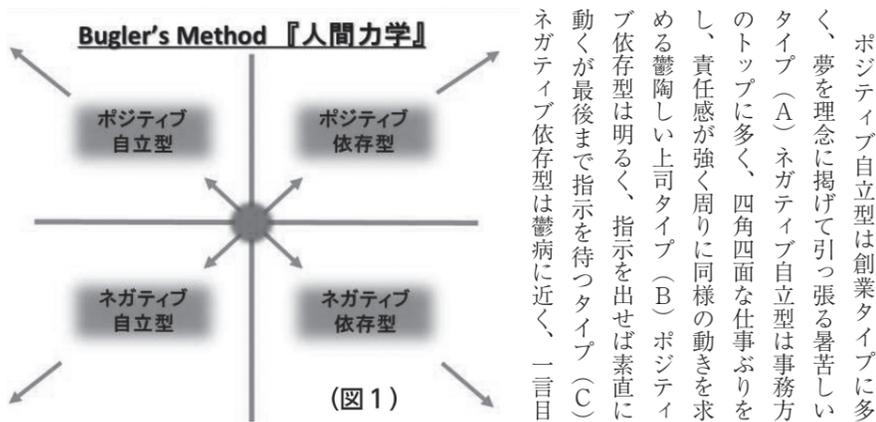
だからこそ意識することが必要。コミュニケーションにかける時間・内容・回数。いい話も長話もしらない。部下や後輩と話す時は、自分が話す倍以上の時間の相手の話を聞くこと。そして「遅刻を淹れてくれてありがとう。と何でもありがとうを伝えるのが大事。しかし甘やかしたり、媚びるわけではない」。

「社員が失敗しても応援し続けると、社員が自分で発想するしなくなる」経営者は苦難を乗り越えての今があるが、同

レベルを社員に求めるのは無理。経営者は損を出しても糧にできるが、従業員は真面目だからそうは考えられない。

Bugler's Method 「人間力学」

自己啓発書の作家本田健氏は永田の友人で、『ユダヤ人大富豪の教えシリーズ』等の出版物の累計700万部を突破したミリオン作家、本田氏の許可を取って、セミナーではこの人間力学の図を紹介している。(図1)



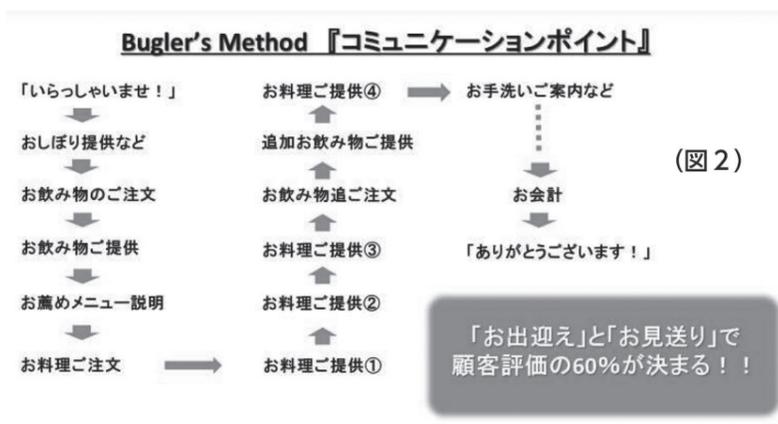
が必ず「すみません」が出る(D)力学表の例として Aの経営者には、Dの従業員が多くなり、Bのトップには、Cの指示待ちの社員が増える。この力学を踏まえて、カウンセリングのようにコミュニケーションをとっていくと、段々真ん中の●に近づいていくようになる。「創業者に必要なのは、ティーチングではなく、苦しんでも話を聴いてあげる力」創業メンバーが多く残っている会社の若手は必然とDが多くなっていく。そうならないために、考える時間をあたえ、失敗を許す。チャレンジすることが成功なんだ」と教えて行かないと次世代は全く育たない。

Bugler's Method 「コミュニケーションポイント」

来店からお帰りまでのシュミレーションの作図がある。(図2) 現在接客が今ひとつならば、お出迎えとお見送りを徹底すれば回復する。しかし接客は、環境や状況に応じて方法を考える必要がある。例えば他店と差別化を図るなら接客回数を増やし、大事なものはなんでもマニュアル化することではなく、空気を読む力、作る力をつけてあげること。人手不足で一人に対応する客数が増えていて、クレームが増えているなら、接客回数を減らす工夫が必要だと話した。

「日本の場合、ご馳走様の言葉をもったからと言って満足しているわけではないと断言」。永田は、「お客様の満足

度はどこにあるのかを、もう一度社内です話し合う必要がある」と提案した。



納得のいく付加価値

商品開発については、原価率など現場オペレーションを短絡的に考えていけない。ディテールも妥協点が危ういことが多い。永田は商品開発の時に、安売りはせずに付加価値をつけてきたと話す。「我々は付加価値をつけて、サービスやおもてなし、空間、エンターテイメント、プレゼンテーションを苦慮し、満足して頂いて、ご納得してお代をいただく

商売なんです。でも儲けることはあきらめてはいけません。その付加価値をどうしたら主張できるのかを考えていく必要がある」。

永田は池袋で坪7万、原価率40%、時給1500円のラーメン屋をやったらどうなるんだろうと実験してみたら、750万売上を出した。創業から5年、当時のアルバイトは今も健在。つまり永田はこう言いたいのだ。不況だからと絞るのではなく、人手不足が最優先課題なら、どの条件なら人が来るだろうと考え、不確かな求人広告に頼るより、人件費の資本を上げて、人手不足という課題をクリアすることが先決だと。経営課題の解決方法は、小学生でもわかるぐらいシンプルなものを立てなければいけない。大事なのは第一優先課題をクリアする時に、付随する課題は考えず、そこだけに集中し迷いなく経営すること。しかし結果というものは四半期を1クールとする2クールは待つことが必要。経営者やマネージャー層は早く結果が見たいから我慢が訊かないことが多い。半年は腹をすえる必要がある。

AIとIOTの時代は今後無視できない。今後は完全オートメーション化を目指す部分と、人間でしかできない泥臭いものと二分化が予想される。徹底してAIの力をつけていくのか、アナログだけに頼るか二択に飲食はなっていく。2、3店舗しかない個人店は後者。何十店舗