



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 209号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.9.30

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年9月30日号 no.1709

『ファミレスは廃れない～ロイヤルホールディングス』より

【うちしかできないことをやる】

「サイゼリア」は、安くておいしいが小さい子供を連れた主婦たちが多く落ち着かない。

「ガスト」は安いけど味はイマイチで、学生が多く騒がしい。

「デニーズ」は、平均点すぎて食事をする気にはなれないが、昼間の空いた時間に仕事をするにはちょうどいい。

「ロイヤルホスト」は、ファミレスとしてはうまいが、それだけのおカネを払うのであれば他に行く。

これは、私一人のファミレスに対する勝手なイメージです。どの店をどのような時に選択するかは、それぞれ違うと思います。

私が幼いころ、ファミレスで家族揃って食事をするのは、何か特別なことがあった日と決まっていました。本格的なステーキというものを初めて見たのも、コーンスープに浮かぶクルトンを初めて見たのもファミレスでしたし、たくさんのおいしそうメニューから好きなものを選ぶ楽しみを知ったのもファミレスでした。

そんな夢のようなファミレスに元気がなくなってからしばらく経ちます。業態自体の衰退論がささやかれ、一部のチェーンはファストフードに対抗して低価格業態に転じました。

かつて、「すかいらーく」とともにファミリーレストランの雄として君臨した「ロイヤルホスト」も業績の低迷にあえいでいましたが、様々な取り組みの結果、息を吹き返しつつあります。

「もはやいらないのではないか」とも言われた業態で、ロイヤルホストは何をしたのでしょうか。

ロイヤルホストの一番の特徴は、「店内にちゃんとしたコックさんがいる」ことです。セントラルキッチンで作られたものを温め直す料理と違い、コックさんによるひと手間があることによって、より本格的でおいしい料理が食べられるというのが、ウリでした。

しかし、そのはずである店舗から漏れてくるのは、「お客さんにいいサービスを提供したいのに、自信を持って出せるメニューも余裕もない」という言葉でした。

その理由は明らかです。投資が極端に抑えられたため壁紙は薄汚いままで、店内で働くスタッフの数もギリギリまで減らされているので、サービスの品質が低下してしまいました。現場は、度重なるコスト削減で疲弊しきっていたのです。

さらにメニューを調べると、洋食レストランのはずのロイヤルホストに、なぜか和食が並んでいます。これは、外部からマーケティングのプロを招き、競合店で流行っているものを聞きつけては片っ端から取り込ん

でいった結果です。

そこでロイヤルホストの社長さんは、既存店の強化を軸に新たな取り組みを始めました。

まず、宝の持ち腐れとなっていたコックさんたちの力を活かす改革です。

セントラルキッチンで業界の先陣を切ったのは、実はロイヤルホストでした。しかし、ファストフードなどと比べると、厨房内の設備はいまだに前近代的であったため、2012年から最新式の機器の導入を始めました。ポテトなどを揚げたり、ハンバーグやドリアなどを焼いたりといった工程を自動化することにより、ピーク時の厨房の人数は以前の5~6名から3~4名へと減少しました。

機械の導入による省人化とコックさんの活用は、一見すると相反することのように見えますが、これは、誰でもできる工程は機械化し、フライパンを使うコンロ周りを重点的にコックさんについてもらうための方策なのです。

パスタにソースを絡めるなどといった仕上げる直前のひと手間は、料理の味を左右します。ここに手をかけることで、料理に特別感を出すことができます。

また、厨房とホール間のスペースに冷蔵庫やスープ鍋を配置しました。以前はキッチンから出していたサラダなどを、給仕担当者がお客さんの様子を見ながら自分たちで取り出して提供することで、料理の出すのが遅い、温かいはずの料理が冷めているといった苦情の数を約3割ほど減らすことができました。

一番の復活のきっかけとなったのは、基本メニューの見直しです。

低迷当時は、合理化のために原材料価格を抑え、味のバラつきなく誰でも調理できるメニューを展開したことで、料理自体の魅力を失っていました。

そこで、「うちしかできないことをやる」という原点に立ち返ることを目指したのです。

まずは、当時売り上げベスト10にひとつも入っていなかったパスタ料理に目を付けました。かつてのパスタ料理は、冷凍の麺を大量に茹でた後、小分けにして冷蔵し、セントラルキッチンで作ったソースを絡めるといった作り方であったため、パサパサでした。

そこで、材料からの見直しを始めます。約30種類のパスタを取り寄せて試食を繰り返し、その中から高級パスタを選び出しました。さらに、調理用のフライパンを10種類も試し、ソースが固まらないよう、熱がじっくりと伝わるフライパンを選び抜きました。

このパスタの新メニューに対応するため、1店舗当たり15万円を投じ、今ではベスト10のうち、パスタが2品を占めるようになりました。

また、目玉メニューである「熟成ロイヤルアングスリブローズステーキ」は、高級な肉を使うため、単品では原価率が5割を超え、とても利益を出せるメニューではありませんでした。

そこで、生肉を仕入れて切り落とす部分を「ステーキ丼」に活用し、廃棄ロスを減らすことで原価率を4割弱にまで引き下げることができ、利益額を押し上げています。

メニュー改定の効果は徐々に表れ、客単価は1045円を底に、今では1140円まで上昇しています。

ファミレスが落ち込んだのは、回転ずしや焼き肉などの専門店に押され、「ファミレスは終わった」という指摘を真に受けてしまったことにあります。守りの姿勢に入り、きちんとした投資をせず、料理やサービスなどで出すべきコンテンツを出さなかったことが原因です。

つまり、「うちしかできないこと」を見失ってしまったからなのです。

業績が落ち込むのは、考えてみれば当たり前の話です。「うちしかできないこと」こそが競争力の源泉であり、競合の真似は、一時しのぎにはなってもそこから真の競争力は生まれません。

これは、大手であろうと私たち小規模・中小企業であろうと、ビジネスにおける真理です。