



## 社員が変われば、すべてが変わる 「お客様支持率」UP で地域に資する経営を

株式会社 なすび 代表取締役社長 藤田圭亮 氏  
専務取締役 藤田尚徳 氏  
すごい会議コーチ 富永 浩義

株式会社なすび  
事業内容：和食を中心としたレストランの企画、経営及びケータリング事業、  
外食企業向け売上管理及び営業戦略分析システム開発及び販売  
創業：1975年8月 会社設立：1981年2月  
資本金：1500万円 / 従業員数：346名（うち正社員 79名/2013年7月現在）

### 新企画が続々誕生しリピーターが1.5倍

### 「すごい会議の導入で全てが変わると確信しました」

#### ——「すごい会議」導入前後の状況と、導入の目的からお聞かせ下さい

社長 元々「なすび」は、約40年前に父が創業したお店です。ここ10年ほどで5倍の規模になり、店舗数も社員も増えてきました。以前は「私が専務が指示したことを各店舗の店長が実施し、私たちがチェックをする」というトップダウン型の経

営をしてきましたが、規模が拡大する中、「組織がこれからも発展して行くには、このままではダメだ」と強く感じていたのです。

今まではコンサルティングサービスなどを使ったことがなかったのですが、地元・静岡で素晴らしい事業展開をされている経営者の先輩に富永さんをご紹介いただきました。最初にお話した時に、「すごい会議を導入すれば、社員が仕事に取り組む姿勢やモチベーションがすべて変わる。自分自身で考え、責任を持って最後まで取り組むようになる」と確信し、高額ではありましたが(笑)思い切って決意しました。

1番の目的は、やはり売上げの向上です。「売上げ」イコール「お客様の支持」ですからね。一度ご来店頂いた方に、もう一度来て頂くための仕組みや仕掛けを企画立案し、次々と実行した結果、リピーターが約1.5倍に上昇しました。

## 店舗間・スタッフ間の“見えざる壁”を壊し、 “オールなすび”で「名実ともに静岡ナンバー1企業」を目指す

### — スタッフの皆さんの反応はいかがでしたか？



社長 「すごい会議」は時間やルールを守ってきちんと開催するので緊張感が走りましたね。もちろん私たちもです。専務 一人ひとりが意見を言える仕組みで会議を進めるため、スタッフの新たな側面を知ることができました。会議中に社長と目を合わせる瞬間が何度も訪れましたよ。「あ、いいことを言うな。すごいな！」と。

「ABURINOSUKE」の料理長、勝又君もすごかった。彼の筋を曲げない姿勢にハッとすることが何度もありました。何かを決める時に「人として」ということを大切にしている、「コレは違うんじゃないですか」とハッキリ口にする。

社長 そうそう！ 私たち経営陣が言ったことでも、「お客様のための考えれば違う」と、ズバズバ意見を言ってくる。彼は思っていた以上に、仕事の本質をしっかり見極めている人間だった。

専務 「すごい会議」以前はトップダウンの会議だったから、彼らの声が私たちのところに届かなかったのです。

社長 以前は会議というよりも、私の“講演会”状態でしたからね(笑)。意見を言われたり反論されることに、全く不快感はありません。彼らが言ってることは全部合っていて、私

たちが勉強させられることがたくさんあった。皆が真剣に、お店のことと会社のことを考えていてくれるのだと気づかされました。いいことばかりです。

専務 私は「もっともっと言ってくれ！」と思いましたよ。富永さんの提案で、言いにくいことがある時には「精霊が降りてきた、精霊が言ってるのだ」ということにして本音を話してもらうようにしました(笑)。これが良かった。

社長 「すごい会議」のスケジュールが終了した今も、そのような会議を継続しています。自分で口に出した事には責任を持つようになりますから、私の発言比率がもっともっと下がっていくといいですね。

## —— 参加されたメンバーの中で、実際にお客様と接する各店の店長はどのように変わりましたか？



専務 店長の1番の仕事は各店舗の管理です。営業・売り上げ・スタッフの管理教育などですね。今までは「自分の店」のことだけを考えていれば良かったのですが、「すごい会議」の中で、顧客データや企画など「各店舗に共通する事案」を担当したことにより、店舗間の見えざる“壁”が取り除かれ、横の繋がりができました。どの店舗にも、他の店長から見れば「もっとこうしたらいいのでは？」という改善点

が沢山ありますから、これは大きな前進です。

社長 また、「会社全体の目標」を決めて全員で取り組んでいくという戦略的フォーカスを立てました。これまでは会社全体ではなく、各店舗バラバラに目標を立てていました。もちろん現在でも、各店舗に「売上目標」がありますが、今までは極論すれば達成しなくても問題がなかった。最終的に“数字を作る”のは経営陣の仕事でしたから。しかし彼らは、今回の会議で「目標達成に向けて、自分自身の足りない部分、逃げていた部分に気づかされた」と言っています。

今回は参加者全員で「地域がなすびに求めているもの」を考え抜き、「名実共に静岡ナンバー1の小さな一流企業になる」というミッションを打ち出しました。その結果、店長達は「お客様のため」「従業員が働きやすい環境を整えるため」、そして、会社全体のことも視野に入れて、どんどん自主的に動いてくれるようになりました。

## —— 特に成長を感じた参加者がいると聞いていますが……



専務 「なすび絵本店」の店長、39歳の板東亮介が大きく伸びました。彼には私たち2人の他、店長3人・副総料理長・マネージャー・常務・統括部長の計9人からなる「すごい会議」の司会を務め、スケジュール管理などを富永さんの下で学んでいきました。今までは意見を尋ねても「考えてきます」と答えるだけでしたが、「すごい会議」の中で、様々な意見をまとめ上げる確にジャッジできるようになりました。板東本人も「もっと勉強したい」と、やる気十分です。

社長 彼が責任者として取り組んでいる顧客データの収集も成果を上げています。そもそも僕のトップダウンで始めたものの、目標の数字まで進まなかった。しかし、彼が担当になり、周りのスタッフをどんどん巻き込んだことで、収集速度が3倍のペースになりました。

専務 この顧客データは、店頭でお客様に書いて頂く紙と、インターネット上のアンケートなのですが、お客様の声を拾ってサービスに反映し、リピーターを増やしていく上で1番効果を発揮しました。



## 新企画続々で前年同月比 120%達成

### 「確実に『すごい会議』が効いています」

#### ——「すごい会議」の効果を具体的に実感された点があれば教えてください

社長 「すごい会議」導入前は「会議の進め方を学ぶのだろう」と予想していたのですが、実際には「皆が同じ方向を見て、心を作る」ということが本質でしょう。何より大規模店の店長達と経営チームのメンバー達が、自主的に企画を立て、スケジュールを固め、積極的に取り組むようになってくれた。これは目を見張る変化です。

数字の面ではいきなり「売上げが倍になった！」ということはありませんが(笑)、「すごい会議」導入以降の2013年9月～12月の前年度比で各店舗平均8%ずつ上昇しています。確実に「すごい会議」が効いています。

開店以来11年になる店舗「坐坊(ざぼう)」では牡蠣の食べ放題キャンペーンを開始し、来店者がグンと増えています。「すごい会議」において、経営チーム以外のスタッフ約25名で構成されるジュニアチームでのミーティングで、「お客様は『坐坊』に何を求めているのか」を検討した成果ですね。もともと評判が良かったワインと牡蠣に特化したことで、11月・12月の売上げが前年比110%～120%に急上昇しました。

専務 また、どの店でもお客様から「スタッフのチームワークが良くなった」とお褒め頂くことが増えました。一般的に飲食店といえば、ホールと調理場スタッフの間に垣根があるものです。しかし、一つの目標を掲げたことにより、スタッフの気持ちは一体となって仕事がしやすくなる、すると仕事が楽しくなり、さらにそのサービスを受けるお客様も楽しくなるという好循環が生まれました。



#### ——企画やサービスの面で、新たに取り組んだことがあれば教えてください

社長 「企画の100本ノック」が良かった！ 下らないことでいいから、各店で企画を100個考えるのです。100個の中から一つを選び、「すごい会議」にかけて磨き上げ、順次実施しました。たとえば、先ほどお話した牡蠣の食べ放題や、生きているイカをお客様に見せて販売することなど、「店舗の看板企画や商品」を作って盛り上げました。

専務 イカは見せてから調理して、頭からゲソのまで丸ごと食べて頂くのでエンターテインメント性が高く、Facebook などでも情報が広がりました。

社長 白米にターゲットを絞った店舗もあります。その時期に一番美味しい米を仕入れ、かまどで炊きあげ、炊きたてをすぐに提供する。水や炊き方を突き詰めました。

専務 その店舗では、コース料理を食べ終えたお客様が追加で白米を頼むこともあり、売上げに貢献しています。

社長 そして「富士山盛り」。世界遺産に登録されたばかりの富士山をイメージした一皿で、テレビ等でも何度も紹介され、プロモーションの面でもかなり効果的です。

牡蠣やイカは“季節モノ”ですから、100本ノックを定期的開催し、どんどん新しい企画を生み出すことで、「なすびカラー」と地元・静岡の「ふじのくにクオリティ」を打ち出して行きます。



写真左：専務取締役・藤田尚徳氏、右：代表取締役社長・藤田圭亮氏

## 「彼なら何と申すでしょうか？」（富永）

### ——富永コーチの印象はいかがですか？

社長 様々な企業を見てこられたということが心強いのですが、それだけではありません。

会議の日程の最中、ある社員が交通事故で亡くなりました。喪に服し、直近の会議は休みにしようかと考え、富永さんに相談したところ、「彼の立場になって考えてみて下さい。彼は今まで、どういう気持ちで仕事をしてきたのでしょうか？彼だったら、会議をやるべきか否か、どう言うと思いますか？」と問われたのです。

亡くなった彼は、「なすび」のことを本当に好きでいてくれて、いつでも一生懸命で、泣き言など一切口にしない人間です。いつでも料理のことやお客のことを真剣に考えていたから、彼ならば「自分のことで中断するのはやめてくれ」と言うでしょう。そこに気づかされ会議を継続しました。この時、「物事の本質を見極めてアドバイスできる方だ」と信頼を深め、「富永さんに任せていこう」と、さらに強く感じましたね。

### ——気持ちの上で1番「導入して良かった」と感じた点を教えて頂けますか？

社長 全員参加型の会社になってきたことです。「店のスタッフ」から「会社のスタッフ」になってきた。

専務 指示待ちから参加型になってきましたね。

社長 会社のことを真剣に考えているその姿勢や、言葉の一つ一つが嬉しい。勢いだけの「売り上げ伸ばします！」という言葉だけだった頃と違い、方針や環境を真剣に考えて話してくれるようになりました。

## 自ら考え、お客様のために動く

### 参加意識がスタッフの満足度向上に直結。

#### ——会社として、個人としての今後の目標を教えてください

社長 私個人は、「人に任せる」ことがやっとなできるようになってきたので、皆と一緒に成長していきたいですね。今までは何でも「俺がやった方が早い！」と思っていましたから(笑)。

専務 私は担当している「社員の満足度の向上」の成果が出てきているので、この点をもっと磨きたいです。

社長 経営陣が課題を拾い出すために、スタッフ達との面接を繰り返しています。今までの面接では私が適当に話をして終わっていたのですが、今はきちんとスタッフの話を聞くようになりました(笑)。一人ひとりの技量や想いに見合った職場環境を整えることは、同時に「お客様の支持」にもつながります。

専務 全員が笑顔で働ける満足度の高い会社を目指した結果、入社希望の方が増加し、目に見えるほど離職率が下がりました。スタッフの募集費用、つまり求人広告費用などがかなり減っています。

社長 自分の意見が通ること、業務自体の楽しさから、「参画している」感覚が強まり満足度向上に結びついているようです。「やらされる作業」から、自分で考え自分で決めて動くように変化した。これは大きい。

専務 社員が変われば、パートやアルバイトのスタッフも変わり、お客様へのサービスに直接反映されますからね。

社長 会社としても個人としても、「NASUBIミッション」を達成することが1番の目的です。「『人に喜んでもらうこと』これこそが『なすび人』の使命である」というミッションをスタッフ全員で共有し、仕事に取り組んでいくということです。

もう一つは静岡という地域、特性を生かしたビジネスにより、この地域、この町の資産となるような店舗経営に邁進していきます。



#### —— NASUBIミッション

##### 【ミッション(私たちの使命)】

「人に喜んでもらうこと」これこそが「なすび人」の使命である。相手が今、何を欲しているか、いち早く察知せよ。そしてアクションは素早く。遅ければ遅いほど価値が薄れる。

##### 【ビジョン(企業の展望)】

私たちは、「ふじのくにクオリティの創造と発信」を柱に、時代の流れを見極めながら、未来永劫、発展出来る「感動創造企業」を目指す。

##### 【バリュー(なすびの価値)】

この街に必要とされ続け、この街になくってはならない資産となるために、足元を見つめ、お客様の期待以上の価値のある「おもてなし」「お料理」「空気感」を提供する。

インタビュー日: 2014年1月9日  
撮影: ケニア ドイ ライター: 菅原りさ