

商いの新しいものさし

第10回

㈱商い創造研究所
代表取締役

松本 大地

「価値組」となった大戸屋のキーファクター

外食市場規模のピークは1997年の29兆円、2010年では23兆円と

8割に減少した。少子高齢化を背景とする国内市場の縮小といった構造変化は、全体の



接客部門ホスピエンジェル大賞受賞のもよう

パイが小さくなる外食産業には難題である。定食という誰もが参入しやすい日常の食事でありながら、多店舗化とグローバル戦略で成功し、業界で盤石な地位を築いている大戸屋からの商いの新しいものさしを探る。

大戸屋は国内の直営店舗126店、FC店舗109店、海外店舗46店と年々拡大を続け、売上高も17.2億円となった。同業他社を比べてみるとその成功要因は、他を凌駕した「勝ち組」となったのではなく、現代生活者に支持される「価値組」になったことにある。

大戸屋にある「価値」とは、定食業態の奥行きを深め、商品、空間、サービスからなる日常の品質感への追求にある。商品づくりでは、既存商品の改良や新メニュー開発、最近では山梨県にある自社のグリーンルームにて無農薬野菜を栽培するなど常に進化を続ける。空間づくりでは、従来の定食屋とは一線を画す清潔感と、女性客にとって居心地の良いスペースを提供する。そして、最も他社と大きく違うのは、上質なサービス価値だ。とかく規模が大きくなるにつれて社員一人ひとりの会社に対するロイヤルティは薄まりがちだが、大戸屋ではトップ

マネジメント層からFCのパート、アルバイト店員まで一貫したサービス哲学を浸透させ、理念やビジョンを共有する。毎年大戸屋ではホテルニューオータニの大ホールに本社スタッフ、全国からのFCを含めた店長、幹部社員が集結する全店店主会がある。方針発表や事業報告に加え、優秀店舗やスタッフ表彰が行われ、クライマックスは全国一の調理部門個人とお客様と接するホール部門個人の発表である。全国の店舗から店長やエリアマネージャーの推薦を経て、本社スタッフによる現場査定の後、最終選考に残ったスタッフはいつもと異なる指定された東京の店舗にて実際の仕事をこなし、その

結果を最終評価として毎年度のチャンピオンを決定する。壇上には最終候補者が並び、その発表は息を飲む緊張の瞬間。そして名前が告げられると、会場には大きな歓声と拍手が鳴り響く。私が大戸屋のコンサルタントとして会場に招かれた際の接客部門のホスピエンジェル大賞は、八戸市にある大戸屋FC店舗のスタッフであった。タイ研修旅行や副賞もさることながら、その女性は大戸屋で働いたことが自分成長できたことを心から喜んでくれた。彼女は感動的だった。いかに経営理念を組織の末端まで浸透させるかが問われるが、大戸屋が成長を続けているのは、人を育てることへの努力を惜しまないからである。大戸屋では海外進出を加速し、2005年にタイに出店後、台湾、インドネシア、香港に進出した。タイや台湾の複数店舗を調査したが、味もサービスも日本と変わらず、空間は日本を上回る上質な店舗も存在した。海外進出で成功するには、それぞれの国の持つ歴史、伝統、文化と大戸屋の企業戦略を整合させること。資本の論理だけでは人と人の関係は築けない。

国内外を問わず大戸屋に共通する商いの新しいものさしは、「お客さまと、どう付き合っていくたいのか」そのために、何をお客さまに約束するのか」という軸がどこまで