

年商 200 億円！焼肉食べ放題の常識を覆し大成功

～～～驚異の急成長を支えるのは「非効率」と「アルバイト」～～～

さて、読者の皆様は「食べ放題」のお店には行かれますか？ 食べ盛りのお子様がいらっしゃる方や学生の皆様には心強い味方ですが、おとな同士では「量より質」と、敬遠される方もいらっしゃると思います。

でも「美味しくて、サービスも満点、さらにお店も綺麗！」そんな食べ放題のお店ならいかがですか？でも、そんなお店があるのでしょうか？ ……実はあるんです！

それが関西エリアを中心に現在 112 店舗。主に郊外型の焼き肉・しゃぶしゃぶの食べ放題レストランを展開するワン・ダイニングなんです。近畿エリアにお住まいの方なら「1(わん)カルビ」や「きんのぶた」という店名を見るとピン！ とくる方がいらっしゃるかもしれませんね。

『ワン・ダイニング』DATA

- ・創業:1965 年 6 月
- ・社員数:6252 名(アルバイト含む)
- ・年商:218 億 7566 万円(2016 年 3 月期)

大阪西区に本社を構えるワン・ダイニング。「人生に2時間の幸せを」をテーマに、2006年に 42 店舗からスタートしました。「いかに顧客満足をあげるか？」を徹底的に追求し、競争の激しい外食産業の中で 16 年にはなんと 112 店舗まで成長。13 年には日本経営品質賞(大規模部門)も受賞しました。

今回の主人公である、ワン・ダイニングの高橋淳社長は「お客様の期待を超える商品、接客、そして従来型の食べ放題ではなく『ひとつ上の食べ放題』を開拓していきたいんです」と話します。

食べ放題の料金は、なんと年齢別

さらに、料金のおとな 1 人 3380 円にも、家族で足を運んでもらうための仕掛けがあります。実はメニューに書いてある金額はこれだけではありません。50 代は 3040 円、60 代 2700 円、70 代 2360 円、小学生 1690 円、キッズ 470 円、3 歳以下は無料。そうなんです。年齢によって食べ放題の料金が変わるんです。

確かに、年齢を重ねれば食べる量は減って「元が取れないんじゃないか？」って思いますよね？これは「銭にがめつい関西人」だからではなく、皆さんが食べ放題で感じる「あるある」ですよ？それを配慮して、ワン・ダイニングでは年齢によって料金体系を変えているのです。もちろん安くなっても、食べ放題で注文できるメニューは同じです。

そして「お肉ばかりでは……」という年配の方や小さなお子さまのためにサイドメニューも充実。例えば「国産とろろの冷やし山かけどん」「特製煮込みチーズハンバーグのホイル焼き」「国産彩り野菜のバーニャカウダー」と、もう

焼肉食べ放題のお店のメニューじゃないレベルですよ？

お孫さんにせがまれて親子 3 代で初めて来店されたお婆ちゃんも「『食べたい放題』なんて来たことないけど、何でもあって美味しいわあ」と感激のあまり『食べ放題』を『食べたい放題』と仰るテンション！ま、確かに「食べたい放題」お召し上がりになっておられます。



家族で団らん。みんなで楽しめるそうです

しかしまあ、この豊富なメニューと幅広い年齢層を意識したサービスの結果、どのテーブルにも家族の笑顔が溢れ、会話が弾んでいます。実は、高橋社長の狙いはこの「団らん」にあります。郊外型店舗、6 人掛けテーブル、そし

て料金体系と、全ては家族や仲間でお客さんに「家族団らんの場所を提供したい!」という思いから考えられたモノだったのです。確かに、美味しく楽しいひと時の積み重ねで「明日からもまた頑張ろう!」という気持ちになりますよね。

そして、ワン・ダイニングの食べ放題システムのもうひとつの大きな特徴があります。それは「テーブルオーダーバイキング」です。

一般的に食べ放題のお店は、自分でお肉や野菜を取りに行くセルフバイキング方式だったり、ドリンクバーが設置されていたり、お店側が用意した一定のメニューを食べ切って、また同じメニューをおかわりする方式、などがありますが、ワン・ダイニングでは食べ物も飲み物も全てスタッフが注文を取りテーブルまで運んでくれます。

……ふむふむ、テーブルに店員さんがやって来て下さって、メニューを見ながら、食べたいものを注文して、店員さんが運んで来て下さる……イヤ、もはや普通のお店と同じシステムです。食べ放題のお店なのに、自らが席を立たなくていいシステムなんです!

私事になりますが、日頃、料理を作っている筆者の家内も食べ放題のお店の1番の難点をここに挙げていました。「せっかくの外食ぐらいゆっくりと落ち着いて食べたい」とのこと。こう感じている奥様は少なくないはず。「食べ放題」なのにテーブルまで店員さんが持って来てくれるのはこの難点を見事に解決しています。これも全ては「団らん」のためなのです。確かに、従来の食べ放題店のお客さんが食材を取りに行ってくれる方が、お店側としては効率がいいはず。しかし、ワン・ダイニングが目指したのは「効率」ではなく「一家団らん」。

ですから、一家団らんの妨げになるようなことは主義に反します。これが普通のお店のようにテーブルオーダー方式を採用している理由なんです。

非効率でもお客様の求めるものを追求する

でも、これだけ手間をかけると食べ放題なのに働くスタッフの数も増えてコストもかかり、素人目にもお店にとっては随分と効率が悪いように感じるのですが、大丈夫なんでしょうか?

「確かに非効率です」と高橋社長。「しかし、お客様の求められるものを徹底的に追求することによってお客様の来店に、そして売りに上げに繋がれば、例え非効率であっても利益が残ります」。

……なるほど!

このように、とことんまで非効率を追求するには、会社が歩んできた歴史が大いに影響していたのです。

ワン・ダイニングの前身であるダイリキ株式会社は、元々は肉の小売店。1993年に外食事業へ進出し、客単価2500円と極限まで抑えた価格設定が受け、順調な成長を遂げていました。

しかし、2001年、03年と立て続けに衝撃が走ります。それが、BSE、いわゆる狂牛病問題です。この時、他の焼き肉店同様に売りに上げは激減したそうです。

その当時のことを高橋社長はこう振り返ります。「その当時の店がお客さんから本当に必要とされる店になっているのかどうか? ダイリキの強みを見せた店になっているのか? 他社、他店と差異化されているのかどうか? この観点から社内で様々な議論を徹底的に行いました」

その結果、たどり着いたのが「お客様満足のための非効率の追求」でした。

それは厨房にも表れています。実はワン・ダイニングはメニューにある全てのお肉を注文が入ってから店内でカットしているのです。これもお客さん満足のための非効率の追求に他ならないのです。外食産業においては、効率を優先するがゆえに、店舗で調理せず外部の加工センターに任せるセントラルキッチン方式をとることが多いのですが、ワン・ダイニングでは、食べ放題にもかかわらず、お客さんに提供する肉は全て店内で人間の手作業によりカット・調理するのです。



お客さんに提供する肉は店内で手作業によってカットしている高橋社長は仰っています「焼肉店でお客さんが1番望むのは、なんと言っても、お肉が美味しいことです」。もちろんそうですね！「チルドのお肉を店内で手切りにすると、より鮮度のいい美味しいお肉を提供することができます」。

しかし言うは易し、行うは難し。これもコストが掛かりそうですが、お客様の笑顔のためならワン・ダイニングはやるのです。

さらに、こだわりはまだまだ続きます。スタッフ全員の店内カット技術が向上するように、徹底した教育が実施されていました。例えば、入社時に社員全員に自分のための包丁「マイ包丁」が配られ、半期に一度は「カット技術検定」が行われます。そして肉のカット技術を10段階に格付けするマイスター制度を導入、そのランクが賞与に反映されるなど「働く側の意識を高めるシステム」を作っているのです。さらに、トップクラスのカット技術を持つ社員が各店舗を巡回し、スタッフたちを指導するという徹底ぶり。

食べ放題であっても、あえて効率化を追わず、お客さんが必要としていることを追求する手間暇をかけた非効率的なサービスこそが、結果的に顧客満足度アップにつながっていました。

【メソッド1】(???)の成長で店のレベルが上がる

さて、皆さんがお店を選ぶ時の大きな要素に「接客」を挙げる方も多いと思います。筆者も、もちろんその1人です。いくら美味しいお店でも店員さんの態度が残念だったら、次から行くのをためらいますもんね。

高橋社長は、「接客」が最も重要だと考えておられます。「実は、ワン・ダイニングは、お客様と接するほとんどがアルバイトなんです。アルバイトの成長が店の成長に繋がるんです。ということは、アルバイトの成長が店の魅力に繋がるのです」。

5500人のアルバイトがお店を支える

ワン・ダイニングの従業員6000人のうち、実に9割の約5500人がアルバイト。え、そんなにいらっしゃるんですか？それは社長のお話の通りアルバイトの皆さんが主体となって店を盛り上げる必要がありますね。さらに高橋社長は「社員であってもアルバイトであっても自分で考えて行動できる、そういう人財(じんざい)を育て上げることが重要なんです」。

ワン・ダイニングでは「会社を動かすすべての人は財産である」というところから「人材」を「人財」と表しています。アルバイトでやりがいを感じて、そのまま入社する人も多く、最近では新入社員の半分以上がワン・ダイニングでのアルバイト経験者なんだそうです。よっぽどワン・ダイニングが好きなのでしょうねえ。その中のひとり、新入社員の木村翔太さんは「自分自身を成長させてくれたアルバイトだったので、今度は自分がいろんな方を成長させられるような人財になりたいと思い入社を決めました」と決意を語ってくれました。高橋社長、嬉しいでしょうねえ。

【メソッド2】(アルバイト)の成長で店のレベルが上がる

最後のメソッド3を見ていきます。

【メソッド3】(???)の共有でサービス力向上

さて、営業も終了。団らんを楽しまれた沢山のお客様が帰られた店内。アルバイトの皆さんも、更衣室でホッと一息……と思いきや、全員がメモを書いていた。これ、何を書いていると思います？

ワン・ダイニングが店舗向上のために取り入れているのが、アルバイトの皆さんが書いている「気づきメモ」なんです。どんな些細なことでもメモに書き留めて、それを店の掲示板に貼り、他のスタッフと共有するというシステムで



す。例えば、あるアルバイトの方は「海老を食べているお客様が、手が汚れて『おしぼりありますか?』と聞かれたんです。お客様に言われる前に自分から『おしぼりどうぞ!』と言えなかった」と書いています。一見些細なことに見えますが、なんと気の付いたメモでしょうか! お客様のためにどうするかを常に考えていれば、自然と仕事への意識が変わるんですね。

店の掲示板に張られた「気づきメモ」で情報を共有

実はこの「気づきメモ」の一番大事なポイントは、誰かが書いた「気づき」に対し他のスタッフが返事を書くということにあるんだそうです。高橋社長は言います。「だって、誰も返信してくれなかったら次に書こうと思わないですよ。ね?何か書いたら誰かが返信してくれる。返事があるから、次も書こうと思う。『気づきメモ』は、立派なコミュニケーションツールなんです。誰かが自分に応えてくれる!これだけで人はやる気になりますよね。

しかも、この「気づきメモ」、ひとつの店舗でのやりとりに留まりません。毎月、全店舗からおよそ1万5000枚以上も集まった中から、気になるメモをピックアップ。社長をはじめとする会社のトップが集まり「読み合わせ会」なるミーティングを実施しているのです。さらに、特に内容の良かったメモは『気づき通信』という社報に掲載され、ワン・ダイニング112店舗のスタッフ約6000人が共有できるシステムを作っているのです!



小さいお子さまが食べやすいように椅子にクッションを置いたり、順番待ちの時間も子どもさんが退屈しないように店内のデジタルサイネージにクイズを流したり、高くしてトレイの上で不安定だったワイングラスの形状を変更したり…現場に反映されるケースももちろん多数あります。高橋社長は「店舗数が増えれば増えるほどノウハウの共有が必要になってきます。そこで、ほんの1枚のメモが会社を動かしていく大きな財産になっています」。

気になるメモをピックアップしてスタッフ同士話し合う

例えば、泉大津店のアルバイト・本村友美さんは毎回の「気づき通信」を見て他店の気になったメモをスクラップしています。そのメモにはびっしりと書き込みや赤線が引かれていて、熟読している様子が分かります。「いいな、と思った取り組みを忘れないようしています」。

確認しますが本村さんがチェックしていたのは「他店の気づきの話」ですよ。他店のアルバイトさんの「気づきメモ」を積極的に自分の糧にされている!なんと前向きに働いておられるのでしょうか!普通はアルバイトというと「時給」に比べてどれだけラクができるか?を考えることが多いと思います。筆者も学生時代はそうでした。なのに、ここまで、アルバイトの皆さんを前向きにさせる原動力は一体どこにあるのでしょうか?

ワン・ダイニングの培ってきた考え方から生まれる雰囲気がお互いを切磋琢磨させ、それがますます店舗の向上に繋がるという、螺旋の上昇になっているんですね~。

【メソッド3】(気づきメモ)の共有でサービス力向上

では、ここで「ワン・ダイニング」の成功メソッドをまとめてみましょう。

【ワン・ダイニングの「成長」メソッド】

【メソッド1】食べ放題なのに(非効率)を追求

【メソッド2】(アルバイト)の成長で店のレベルが上がる

【メソッド3】(気づきメモ)の共有でサービス力向上

毎回番組では、取材の最後に、「おとなフィロソフィ」と名づけて、経営者やリーダーに企業理念や経営哲学を端的に語ってもらっています。

社長の高橋さんに「おとなフィロソフィ」を聞いてみました。

必要とされる会社・店・人でありたい

「私たちの価値は『必要とされる』という目指しています。社会から必要とされる会社。地域から必要とされる店である。そして、仲間から必要とされる人財であり続ける。これが我々の目指す価値ある経営だと強く信じています」



来店客を温かく迎える元気な接客スタイルがウリ

BSE 問題で苦境に立ったとき、高橋社長は自分たちの存在意義を究極まで突き詰められたと思います。そこで導き出した「必要とされる」というキーワード。これはワン・ダイニングに限らず、誰においても「そうありたい」と考える言葉ですが、そのために必死になって「必要とされる」努力を惜しまないことを高橋社長はじめワン・ダイニングの皆さんが身をもって証明しました。

そして何より、世の中には必要とされる人材となるために必死になって努力されている学生さんが多くいらっしゃる

ことが分かりました。その、彼ら彼女らが、もしかすると筆者の後輩になるかもしれません。そのときに、その彼ら彼女らに恥じない「おとな」でいられるか、改めて自分自身を戒める筆者でありました。

(この記事は「[～オトナ度ちょい増し TV～おとな会](#) 2016年9月14日放送分を元に構成しました。編集：[日経トップリーダー](#))

<経営のヒント>

効率と効果は相矛盾するものです。

どちらも大切では戦略にはなりません。優先順位を明確にする必要があります。

敢えて、非効率だから他社には真似ができない絶対差別化になるのですね。

そして、もっとすごいのはアルバイトさんたちを動機付けする「仕組み」。

さすが経営品質賞を受賞されるだけではありませんね。

・・・すごい一言です。

今度、大阪に行った時には、ベンチマークしたいですね。