

# 「セント・リングスの試練と今後のストラテジー」

日本経済新聞社主催の「フランチャイズ・ショー&ビジネス・エキスポ2005」の

特別セッション(トーチ出版「FRANJA」特別協力)として、

三月三日に「フランチャイジー」に、今、必要なストラテジーとは」が開催された。

本号ではその第一部として開催された「基調講演」を掲載。

マルチフランチャイジーとして活躍するセント・リングス社長の青木謙侍氏が「今、そして今後のストラテジー(戦略)」を熱っぽく語った。

**本部もジューも「一号店目」を絶対に成功させる」ことを肝に銘じてほしい**

私はフランチャイジー(ジュー)になって二年目で、現在十ブランドほどのフランチャイズ(F/C)を展開させていただいております。こうした講演の機会があることに、私は「今、私がここに立っていられるのは、間違いなく一号店目の成功があったからだ」と申し上げています。一九九三年の夏に宅配ピザの「ピザローラ」(本部・フォーシーズ)を始める時に、私は地元の神奈川県厚木市で展開することを強く希望し、その地で物件を探していました。物件も見つかり、開業前研修も受けていよいよオープンという時に、フォーシーズの浅野(秀則)社長に呼ばれ、「青木君、お金がない人間はケンカ

をしてはいけません。お金がないなら

競合のない場所で始めた方がいい」と

と言われました。契約の前日だった

と思うのですが、すべてを白紙に戻

して、その場で浅野社長が電話帳を

繰って、宅配ピザの競合のない場所

を探して下さって、静岡県の御殿場

にたどり着いてスタートしました。

私は成功しているなどとは思って

いませんが、少なくとも自分の今が

あるのは、あの日の浅野社長の決断

があったからだと思います。やは

り、ジューは一号店目を絶対に成功

させなければいけない。そして、本

部の方へのお願いは、絶対にジューの

一号店目を成功させてあげなければ

いけないと肝に銘じてほしいという

ことなんです。

そして、私どもが本当にラッキー

だったのは、「ナンバーワンブラン

ド」に成長する本部と組めたことで

す。当時のピザローラは店舗数では一

位ではなかった。でも、後に業界ナ

ンバーワンになるのはどこか、に焦

点を絞って、選ばせていただいたこ

とで今があると思います。

ジューの方やこれからF/Cを活用し

ていこうという加盟候補者の方々に

は、いろいろな選択肢があると思っ

ます。今日も、ここに来る前にフラ

ンチャイズ・ショー&ビジネス・エ

キスポの展示会場を回って参りま

したが、例えばインターネットカフ

エ(マンガ喫茶)のF/Cだけでも五

六社の本部が出演していた。「こ

の中でどこが一番になるだろう」と

自己責任で判断して選択しないと、

二番手、三番手に加盟しても商売を

続けていくには厳しいと思うので

す。

この会場には本部の方もジューの方

お互いその厳しさの中で選び違はれ、切磋琢磨しながら伸びていくことが大切だろうと痛感しています。

**マニュアル通りに出来るのが優秀な店長という認識が否定された日**

当社が展開しているブランドや展開地域などについては、レジュメに記載されていますし(プロフィール参照)当社のホームページを見ていただければすべて公開しています。今日は、私がジューとして最近感じていることをお話しさせていただきます。

私は、昨年の十一月五日に、福岡のグラノ24Kという会社が展開しているプフエ型の自然食レストラン「野の葡萄」を、東急田園都市線のたまプラーザ駅前の「東急百貨店」の五階でオープンさせていただきました。野の葡萄は数を追う業態でもF/Cでもなく、「のれん分け」や「兄弟分け」のような意識でF/C店と組んでいらっしゃる本部です。

この野の葡萄を運営してみても「我々が今まで取り組んできたことは、一体何だったんだろう」と思うほど、僕は大きなショックを受けました。当社で僕が最も優秀だと認めていた店長を、この野の葡萄の店長に抜擢し、彼ならやってくれるという確信



## ●PROFILE

セント・リングス代表取締役社長

青木 謙侍氏

Aoki Kenji

1958年8月15日生まれ、神奈川県厚木市出身、46歳。81年度慶義塾大学法学部卒業。家業の洋服業の常務を経て独立、93年6月にセント・リングス(静岡県沼津市)を設立。同年8月に宅配ピザの「ビザラ」御殿場店の開業後に打ち出した「マルチブランドフランチャイジー戦略」で成長中のフランチャイジー。現在「ビザラ」11店、「炭火焼肉酒家 牛角」6店、個別指導学習塾「明光義塾」4校、大正浪漫DAINING「高神舎」2店、ピザとパスタの専門店「TO THE HERBS」1店、ラーメン「よってこや」1店、販売促進特化型コンサルティング「SPCN」1拠点、中国ちゃんぽん酒家「くっちゃん」1店、「ニューズデリ」1店、「食彩健美 野の葡萄」1店の10業態・29店を展開中。グループ企業のセント・レイズ(東京都世田谷区)を98年12月に設立し、東京、神奈川地域はセント・レイズ、静岡、長野地域はセント・リングスが統括。両社合計のグループ年商は約22億円(2003年度実績)というメガフランチャイジーへと成長。昨年11月にたまプラーザ駅(東急田園都市線)前の東急百貨店にオープンした「食彩健美 野の葡萄」は、同ブランド関東初の店としてマスコミにも注目されるなど、常に歩先を走るフランチャイジーとして知られる。

を持っていたのですが、オープンから二カ月ほどで退職しました。これは恥でも何でもないと思っただけで、彼にとっても自分の限界を突きつけられた経験だったはずですよ。どういふことかと申しますと、今までは当社の中で「いわれたことが完璧にできる店長が、一番いい店長」だったんです。本部の評価も高いし、本部が教えた通り、マニュアル通りに出来る店長が「優秀ですね」とずっと言われ続けてきた。ところが、「おたくの店長はマニュアル通りにしか動けないんですね」と、徹底的に否定されたのです。僕はその責任を今、痛感しています。

例えば野の葡萄では、全員に目を閉じてもらい、「今から一人ずつに心を込めて「いらっしやいませ」と言ってもらいますので、その人の気持ちや伝わったと思ったら拍手をしてください」という研修があるので。そうすると、バラバラという拍手が湧く人や、元気だけで「いらっしやいませ」といって空振りする人などいろいろいるそうです。そして「全員目を開けてください。一番拍手が多かった人にやってもらいましょう」と前に出てやってもらおう。我々は、四十五度で背筋を伸ばしてお辞儀をしましょう、相手の眼を見てみましょうと、ずっとマニュアルで習ってきた。その通りにしないと、本部の指導員であるスーパーバイザー(SV)の評価は下がります。それ以外のやりかたは「悪」で、チエーン理論でどこの店に行っても同じクオリティで、同じサービスが受けられるようにしてくれと言われてきた。

でも、野の葡萄では「それでは心が伝わらないでしょう」と一発で否定されたそうです。拍手の多かった人のお辞儀は、実は相手の眼が見えない九十度近いお辞儀で、膝頭とオデコがくっつきそうで、背中も丸まっている。でも、語尾はぐつと下がって本心に「ありがとう」と気持ち込めて言っている姿だったそうです。研修を受けた人間も「俺は今まで何をやっていったんだろう」と混乱したはずですよ。

私はマニュアルの有り難さも、チエーン理論も、ましてやFCシステムを否定するつもりもありません。でも実際に、僕は本当にお客様に対して気持ちが伝わるようなことをやってきたのだろうか。何店舗も何種類もFCをやっているって凄いか、メガフランチャイジーだとか言われて、僕自身、足元がぐらついて、いい気になっていたらんじやないか。「こんなことじゃまずいな」と徹底的に思い知らされています。今でも野の葡萄の本部へ随時研修に出していますが、当店には問題が山積んでいます。

例えば、野の葡萄は大変盛況で、お客様に一時間以上お待ちいただくことがあります。やっとお客様を席にお通した時に、当社の従業員の第一声は「お飲み物は何になさいますか」だったそうです。本部に勤めるアルバイトの方に「お飲み物を聞く前に「大変お待たせしました」が最初じゃないでしょうか」と注意されて研修から帰ってくる。言われれば「なるほど」と思うし、



とても恥ずかしい。でも、我々はお客様が席に着かれたら最初にお飲み物の注文を聞け、おつまみを聞いて、その後で料理の注文を聞けとマニュアルで教わってきたので、それ以外のことが思い浮かばないんです。そうしたことを強く感じる日々で、我々が今までやってきたことをある意味で全否定しながら進まなければならぬ。

ただ、FCを活用する限りは、科学的に検証された部分をきちんと身につけて実行し、その上に「心」というものを前面に出したFCも取り入れたいと思っています。そして、それがマルチブランドジの大きなメリットの一つだと認識しています。当然、簡単に出来ることではないし、永遠の課題です。ジとして様々なFCのいい点を融合させて、素晴らしい企業へと育てていけるはずだと、それを自社の戦略上の目標に置いていきます。



## 「個」「癒し」「安全・安心」 「健康」、そして「正直」が キーワード

次に、我々がこれから目指す方向性や戦略、また新しいブランド選びで気をつけていることなどをお話したいと思います。

私はよく本屋に行きます。雑誌の棚をずっと見てみると、やはり世の中がどっちを向いているのかというトレンドが分かるからです。最近の方向性は「個」や「癒し」、「安全・安心」さらには「健康」や「正直」というのが世の中のキーワードなのかなと感じています。

また、それらにプラスして、最近四十歳代以上の方向けの雑誌がものすごく多くなっています。一昔前なら「オヤジ」と呼ばれた世代が高級車や高級時計、シャレた洋服などを身にまとい、こだわった生活を送ろうとしている。僕らが手がけている「食」も、こうした流れを感じ取っていかねばならない。

また、僕は従業員に「どこのガソリンスタンドに行くの」とか、「どこのコンビニを使ってるの」といった質問をします。彼らは無意識に行っていますから、「コンビニはいつも「セブン・イレブン」に寄っています」と答えます。そうしたら僕は「どうしてそこに行くの」と聞くんです。社員は何でそんなことを聞くんだらうと不思議そうに「帰り道ですから」と答える。僕は「帰り道には幾つもコンビニがあるよね。なんで▲丁目のセブン・イレブンに行くの」と聞くと、「セブン・イレブンが好きだから」と。「何で好きなの」、「えー」と「ファミリーマート」にならぬものがあるから」と利用している理由を必死に見つけるんです。

セブン・イレブンにないものが、ファミリーマートにはありますし、一事例です。で誤解しないでください（苦笑）。そういうことを突き詰めていくと、結果的に「お客様様こそなんだよ」となるんです。

例えば、ガソリンスタンドに行くのに、値段に関係なく行っている従業員がいた。「どうして」と聞くと、「あそこは車が入りやすいんです」、「いつもあそこを通るから」、「店員が名前を呼んでくれるから」、「いろいろな理由があるんですね。「フロントガラスしか拭きません」と書いてあるスタンドがある一方「自分の行きつけは後ろの窓も拭いてくれて」「どうぞ中もお拭きください」とタオルを手渡してくれて感じがいい

い」などと話してくれました。

だから僕は言います。「あなたの店もお客さまにそうしたらいいじゃないか」と。そうやって自分が無意識に行動していることを意識づけさせることによって、本人の理解の幅が広がる。トレンドに関しても同じように社員と討論していくと、彼らに響くものがあるようです。

僕は出来るだけ物事を客観的に見たいと思っています。例えば、今日も展示会場を見ていて「小さいブーが所狭しと並んでいて、一つひとつが何を訴え、何をやろうとしているのかが伝わらない」と感じました。これは来場者の客観的な心理だと思えます。そして「どうしたらいいか」を常に考えていけばいい。

## ジーとして事業展開 していく中で設けている 五つの前提条件

そういう些細な積み重ねを常に訓練しているつもりです。トレンド、流行っている店、閑散としている店……。一つひとつ必ず理由があるわけ、それらを分析するコツとして僕が実践していることです。そして、このことは「どんなFCを選ぶか」を考える際の訓練にもなるのではないかと思います。

皆さんも会社に戻られて従業員に質問をされると、面白い答えが返ってくると思います。自分の想像とはまったく違う理由で、彼らは様々な所に行っているんですね。若い人、

シニアなど世代ごとにまったく違うトレンドがあるようです。

今後、セント・リングスグループをどのように舵取りしていくかで、僕はいくつかの前提条件を設けています。一つは「日本の景気は当分よくなるらない」ということです。

私どもは本部から投資回収計画書をいただく機会が多いですが、未だに二年目で三〜五%業績が伸びる計画書を出される。おまけに、そのまた翌年にも5%伸びているような計画書を平気で出してくる本部もあります。僕は、そんなもの絶対に信じられないし、失礼だとすら感じます。

今まで十数年ジーとして経営してきた、毎年5%ずつ伸びたなんて経験は稀です。中長期で見たら、ほとんどが横ばいか下がるのが通常です。外食店なら初年度はオープン景気がありますから二年目は下がる。そして三年目、四年目が横ばいか若干下がって、その後もよく横ばいか緩やかな右肩下がりになるくらいの試算表を出してくる本部が正直ではないかと思うんです。

また、既存店売上高を伸ばそうというのは至難の業です。競合店が退店するとか、大きく人の流れが変わって自社に有利な条件になったとか、そんなイレギュラーなことでもない限り、ほとんどの店の売上高は伸びないという前提で考えます。

どの業界もほとんどがオーバーストア状態です。そこに毎日のように新たな店がオープンしてくるわけ

で、「どこかがつぶれなければ残れない」図式に完全になっている。さらに、このFCショーで勉強してオープンされる方もいらっしゃるでしょう。そういう状況ですから効率の追求に全力で注力していかなければ、既存の店は生き残れない状態になってくると思っています。

三つ目は「圧倒的に働く人が集まらなくなる」という前提で考えようということ。特に飲食業で切実な問題で、様々なジーン仲間と話をしていて、まず皆さんの口を突いて出るのは「人がいない」という話です。これは、ずっと抱えてきた問題ですが、最近さらに顕著にその傾向が強くなってきている。今までは十数万円の経費をかけた五人ぐらい採用できたのに、今は五人取るために五十万円、百万円の経費がかかる。ヘタしたら二百万円を費やしても一人しか採用できないなんていうことが出てくるわけです。危機的な状況です。

四つ目は、中食（なかしょく）市場が異常な伸びを示していくことです。僕は自宅で料理をする機会は極端に減っていきと思っています。なぜなら一世帯あたりの人数が二人を割ってきますと、材料を買って家で料理するよりも、どこかで食べたほうが安いという事実がある。そういう世の中の流れとして中食市場が伸びていると思うのですが、さらにこの市場が伸びていくことを前提に物事を考えなければ間違うと思っています。不動産業者の方から聞いたの

ですが、今までは入居者の入れ換え時に、キッチンが当然汚れていた。最近はそのすくきれいでメンテナンスの必要がないほどだというのが。要するに、家庭で料理をしていない。する必要がない世の中になりつつあるということ。五つ目が、先ほど申し上げたように、最近では「個」や「一人様」のニーズが高まっています。先日もある雑誌で特集していたのが「一人で入れるレストラン特集」でした。四十歳から上の人たち、これからお金を使える人たちが今求めているものは、その辺りなのかもしれないということですね。

これらが今後の事業展開のすべての前提になっていくし、我々がこれからどういうFCとお付き合いしていくべきかもこの前提から外れるものではないですね。安全・安心、健康、また正直さというものに対する明確な答えを持っている本部とお付き合いしたいと思います。

僕が野の葡萄をやってみて確信したことの一つに「食の安全・安心」を求めるニーズは止められないということがあります。オープン前に百人ぐらいの方が並ばれますが、お客様を見ると小さいお子様連れの方とか、妊婦さんもいらっしゃる。ある意味ですごい責任を痛感するし、やはり世の中が求めている流れの証明があつたんだと感じています。しかし、展示会場ではそうしたことを前面に謳っているFCはまだ少



なくて、「儲かる」とか「加盟金が安い」とか「おいしさ」だけが訴求点のFCが多かったですね。

僕はちょうどいい機会なので、フオーシーズ、グラノ24K、また「高幹舎」のジーン・フードなどの本部に電話で僕の感じているキーワードについてお聞きしてみました。どの本部も敏感に流れを感じ取っていて、商品開発などに反映させていくとおっしゃっていた。いい本部と組ませていただいていると安心しました。

### 本部は複数店を展開する ジーン・ロイヤルティの 徴収方法に工夫を!

そして、短期・中期で見ても、企業規模の拡大を目指すことは厳しいと思っています。それよりも、確実に全店を黒字化する。一度事業を縮小してでも、戦略的に進めていかなければと思っています。「今期は何店舗オープンした」、あるいは「何十店舗やっています」ということより

も、「全店が黒字です」と胸を張って見える体制に、来年の六月ぐらいまでにしていきたい。ぐっと我慢の時だと自覚しています。

そして、ジーンとしてFCシステムロイヤルティについて最近考えていることをお話しします。私どもの会社は、一つのブランドを多店舗化することが一つの戦略で、ロイヤルティは今一店舗につきいくらかというふうに支払っています。例えば「牛角」(本部・レインズインターナショナル)であれば六店舗やっているので、本部のSV活動などの手間は六店舗分かるとは理解できますが、僕らが一本部から得られるノウハウは六店舗やっても一種類です。本部はジーンの立場と、本部の労力を勘案していただいて、違うロイヤルティの算出方法を取り入れていただければいいと思うのです。本部もジーンが多店舗化すればメリットがあるでしょうし、ジーンも正当なコストダウンが出来るのではないかと考えています。こうした提案が実現するかどうかは分かりませんが、そろそろ新しい形のFCシステムが出て来てもいい時だと思っています。

短い時間でしたが、パネルディスカッション後の懇親会にも参加しますので、ご質問やご不明な点などあれば遠慮なくお聞きいただければ、正直にきちんとお答えしたいと思います。今日はありがとうございました。どうか今後ともよろしくお願いたします。