

社員との信頼関係や日々の不安定な売上から来る
将来への漠然な不安を抱える 小規模飲食店社長 が

3 店舗の壁を打破し、
5 店舗、7 店舗展開を可能にする

7 つのポイント。

売上アップと人材育成が同時に進む

魔法のメソッド

飲食店企業化・多店舗化コンサルタント

株式会社エフワンコンサルティング 代表取締役

企業化を目指す飲食店の会 Team Food No1 代表パートナー

山口 雄二



Team Food No1

株式会社エフワンコンサルティング

目次

最初に自己紹介 ～ 33 年間の流れをダイジェストで ～

I. まえがき、経歴及び経歴の中から学んだ事

II. 人材育成を難しくしているものとは

III. すかいらく、ロイヤルホストがナショナルチェーンたる所以

IV. 現代の成熟時代で 10 店舗以上展開するのに最も大切な事・その 1

V. 10 店舗以上展開するのに最も大切な事・その 2

VI. 最後にあなたへ

最初に自己紹介

～ 33 年間の流れをダイジェストで ～

著者経歴

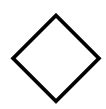
山口 雄二

1963 年 10 月 29 日生まれ 京都生まれの大阪育ち株式会社エフワンコンサルティング 代表取締役

企業化を目指す飲食店の会 Team Food No1 共同代表飲食店成長支援コンサルタント、リアライズパートナー

経歴

- ・ファミレストマト&オニオン創業メンバーとして1店から80店舗へ
- ・餃子専門店チャオチャオ餃子創業店長として大阪梅田に4.5坪13席オープン
坪売り100万円以上を売り6ヶ月で6店舗、1年で10店舗を経てFC化総計83
店舗を展開。外食部門子会社化に伴い代表に就任。
- ・第2ブランド韓国風鉄板鍋 韓のおしり 展開2年弱で40店舗。計120店舗年
商規模50億円のチェーンTOPとして経営。



33 年の経歴ダイジェスト

17 歳から外食産業へアルバイトとして入る。田舎育ちの私にとって洋食のファミレスは、お店の内装や接客サービスなどで、時代の最先端を走っているような気になり、バイトにのめり込みました。

予定通り、他で決まりかけていた就職を断り、正式に正社員として新卒入社しました。

正社員として日夜頑張りましたが、明けても暮れても仕事、仕事、1 日 13 時間、14 時間の労働、週休 1 日有るか無いかという労働環境の中で、入社後即 2 号店が出店、そこから 1 年後に大阪に進出し、3 号店の出店となり、新店ばかり経験する事は、初期は楽しいものですが、不慣れなスタッフを、増してや、当時 18, 9 歳の私と同級生レベルの学生バイトを育てる事は、中々大変でした。大学生としてエンジョイしている同世代のバイト達を見ている中で矛盾が脳裏を横切るようになり、何故俺は、こんなに朝から晩まで、朝まで働いているんだろう、青春が勿体ない…などと思うようになり入社後 1 年半で退職しました。夏は、若さの海、冬は、スキーと青春真っ盛り、仕事は、適当にお金が出来れば長期遊びと言う様なその日暮らし。最終は、約 1 ヶ月間のバリ旅行、最高に楽しい 1 ヶ月でした。

日本に帰ると日本は、冬、雪雪雪の毎日、私は、引き籠りのようにだらけた生活を送るようになりました。

そんな時、辞めた会社の先輩が自宅に来て、首根っこを掴まれ、会社連れて行かれました。どうやらお袋が社長に会い、私の話題になり、引き籠っている事を伝えたようです。

結果、有無を言わず再入社になりました。

同期の社員は、みな店長や調理長、私は、ぺいぺい社員から給与も大きな差がありました。こればかりは、2 年間程度遊びほうけていたのですから仕方ありません。そこから遮二無二働きました。

きっかけは、賞与査定、昇給査定の仕組みを知った事です。

目標が明確になったのです。2 年経たずで同期に給与は追いつき、追い越せ、職位も同等になり勢いは、私の方が勝っていました。再入社が強みです。

でも、数店舗を管理するエリア長になってから、自分が運営するのは、問題なしですが、店長を指導するようになり壁に当たりました。

どんどん出店が有る訳でもなく、いつまで店長を続けないとダメなのか？そんな意識が各店長からは感じられ、停滞感に覆われる毎日でした。丁度、バブル崩壊の辺りの事です。

ファミレスの様な大きな投資では、大資本でない中小企業では、社員の思い、気持ち通りにどんどん出店し、新しいポストをどんどん作る事は中々難しい事でした。退職する社員が後を絶たない、直営のみならず加盟店の会社でも同じような問題が多発し始めたのです。加盟店は、更に小規模な会社が多かったので、正に生死の境目的な事を珍しくは無かったです。

紆余曲折あり、私は 2 度目の退職をし、小規模、少メニュー、少人員の餃子専門店の 1 号店を 1999 年 12 月に立ち上げていました。21 世紀に向けて再出発を切っていたのです。

投資の大きい店舗展開は、スピードが遅く、働く社員の満足度を中々充足出来ない、小規模の会社は、働く社員の思いを経営に活かさないと成長するのも難しいと私は、考えていました。

19 歳で苦しくて退社し、自由気ままに 2 年弱を過ごし、業界で働く人たちの考える事、思う事は、私とそんなに変わる事は、無かったです、仕事がしたくないのではなく、先が見える、楽しい仕事がしたいんだという事です。

ファミレス 1 店舗の出店資金で 6 店舗～7 店舗出店が可能な小規模の餃子専門店、居抜き再生をテーマに 500 万～1000 万程度の投資で、焼肉店やファミレス物件を韓国鉄板鍋専門店に転換という、戦略で延べ 120 店舗の 2 業態の展開を自身が指揮を執り行って来ました。

社員数も 50 名程度、パートバイトを合わせると 300, 400 名の組織をつくる事が

出来ました。全ては、現場で働く社員の気持ちを考えた戦い方、戦略が基本ベースです。

私の座右の銘とでも言いましょうか、それは、社長！自分の夢を叶えたければ社員の夢を知り、叶えてあげる事です。そうすれば、必然的に自分の夢に近づきます。中小零細飲食企業は、現場で働く人が全てです。正直、大手に入る優秀な方に比べれば、色々と劣る点もあります。でも、飲食で働く人は、必ず初期に強い何かの思いを持っている人ばかりです。サラリーマンになろうと思ってこの業界に入る人は、ほぼ皆無でしょう。増してや、我々の様な中小零細の会社には。社長は、親の心を持つべきです。親が子を育てるように、教育を与えるように、社員に教育を与えるべきです。社長の思いが社員に伝わらない大きな原因は、知識経験の違いです。勉強不足なだけです。

教育をちゃんと与えれば人は、成長します。

社会人としての教育を与えるのが会社の役割です。そのように考えて頂きたいです。イライラ、カリカリしていても精神衛生上よろしくないことばかりです。社長の仕事は、見本になる事、憧れの存在になる事、そして、教育を与える事です、小さな売上の中からの話しが現実です。

でもそれをやるかやらないかで、2 年後 3 年後が変わります。変わるというより、存在します、でしょう。教育に手を抜く会社は、生き残れないのが現実です。頭では、分かっているはずですが。

私は、そんな社長をチームとしてフォローして行きます。それが、Team Food No1 なのです。

I. まえがき

経歴及び経歴の中から学んだ事

こんにちは、私は、山口雄二と言います。飲食業界 33 年
合計 200 店舗の店舗展開に係って来ました。少しだけ詳しくお話しますと当初の
80 店舗は、新入社員から幹部社員として、残りの 120 店舗は、別の会社に転職し、
役員、経営 TOP として意思決定に直接係るポジションでの係りをして来ました。

そこそこのポジションでの経歴なので、中には、2 代目？や超大手企業？とか思われ
る方もいらっしゃるかと思いますので、私の個人的な点をもう少しお話します
と、私の父親は、公務員、海上自衛隊に 18 歳から定年の 53 歳まで 35 年間真面目
に勤め上げた男です。

生まれ育った家庭は、ごく普通の家庭で 4 つ下の弟と両親の 4 人家族です。

学歴に関しては、田舎の公立高校卒業で、大学には、行かず 18 歳にてアルバイト
先の飲食店にそのまま就職という行き当たりばったりの若かりし青春でした。

行き当たりばったりの私の人生の勲章は、勲章と言えるか？は、別として、私は、
同じ会社を 2 度辞める事をこれまで 2 度経験して来ました。

同じ会社を2度辞める事だけでも、普通では???でしょうが、私は、それを2度も経験しているのです。

勲章と言うのは、セミナーの自己紹介でよくこの点をお話させて頂くのですが、これまでに誰一人として同じ経歴以上の方とは、出会ったことが無いのが、現実です。

この2度2回の経歴がダメダメだった私が一社員から最終的には、年商規模50億円チェーンの経営TOPまでに登り上がった、ちょっとしたサクセスストーリーの流れであり、ごく普通の人間でもそれなりに頑張れば、そこそこまでは、出来るんだということの証明でもあります。色々な悩みを持つ飲食店経営者、幹部社員様の皆様に少しかの光明になるものと思っております。

少し前置きが長くなりましたが、

今回あなたが、ダウンロードして頂きました、“売上アップと人材育成が同時に進む魔法のメソッド”は、小規模（1店舗～7店舗レベル）飲食店企業経営者のお困り事TOP3

- ① 優秀な人材が採用出来ない、社員が思うように働かない、という人の問題
- ② ○○店の売上が上がらず赤字で月末の資金繰りが厳しい、というお金の問題
- ③ 今後、どの様に事業展開して行けば良いのだろう？将来がどうなるか不安だ

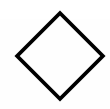
を解決する内容と自負しております。

この3つの内一つでも当てはまる社長に、このメソッドの内容をお読みいただければ、現状が整理できるだけでなく、頭の中の問題を課題に置き換えることができます。

今何をしないといけないのか？が明確に見えるように現場に即した内容で記載しておりますので、なるほど、と感じて頂けることをそのまま実行に移す事で問題

解決に向かいます。ですので、更に次のビジョンが明確に描けるようにステップアップするものでしょう。

難しい事は、何一つありません。捉え方、考え方が大きなポイントです。



経歴から学んだ事

社長は、初期投資というリスクを抱え、個人保証まで求められ店舗をオープンさせて来たが、どうも今一納得できない事ばかり・・・

社員は、言った事しかしない、言わなければしない、ちょっときつく言うと拗ねたり、最悪は、辞めます、と簡単に責任放棄。

売上目標に到達しない日々の営業、売上未達で値引き販促地獄から抜け出せない、おまけに毎月毎月店長からは、クーポン雑誌や値引き、割引販促の広告費の稟議書ばかりが回って来る日々、売上アップは、広告頼み！値引きしないから他店にお客を取られているとの店長談にお先真っ暗！

その結果が、原価アップに人件費アップ、おまけに広告費の上昇・・・収入より支出がどんどん出て行く有様で、全くもって資金の流れが不透明、月末が恐ろしい月々。

こんな日々では、将来のことなど全くもって考えれない。

現実のゆとりもなく、精神的なゆとりまでもが人と資金の不透明さにて見えてこない毎日こんなはずじゃ無かった！？と思いふける連続ではないのでしょうか？

じゃあ、どうすれば良いのか？

値引きや広告を辞めればお客様は、減り売上ダウンするんじゃないか？

これ以上、売上が減ればと考えると、値引き販促地獄を辞めれないという、堂々巡りの繰り返しです。

このような状況に陥ってしまうのは、何故でしょうか？

稀なケースではなく、このようなケースは多発しているのが現実です。何だ！他でもある事なのかと、安心している場合じゃないですね！

オープンして1年持たないお店が30%とか、10店舗オープンすれば、1年後には、3店が閉店する現実。

よーいどんで、3店舗がオープン！3年後には、何店舗が残っているのか？計算上は、1店舗となりますし、現実もそのようです。

他の店舗もそうなんだ！と安心、じゃないです。他店舗もそうだという事は、他店舗でも行っている自店舗と同じ運営の在り方が、間違っている可能性が大と言う証明になるという事です。

分かりますか？？？

皆と同じでは、ダメだという事です。

このような流れに巻き込まれている方や先に述べたお困り事 TOP 3 に同意をする方は、何かを変える必要性があるという事だと思います。

飲食店が5年10年継続して営業を続けるには、1店、2店、3店と増店を可能にし、会社組織として機能するであろう5店舗以上に到達する考え方、やり方に変更し原理原則に則った運営を行えば良いのです。

決して難しい事ではない今から述べる●点の事を着実に行えば着実に店舗は、蘇り、社員は成長し結果的に社員と共に売上が成長し、企業へと成長するのです。

私が、その生き証人です。

2度の退社2回。1回目は、若気の至りです。

労働時間の長さ、休みの無さ、同年代の若者と自分を比べ、自分を被害者と思っていた私が、2社目では、社員から取締役、代取に就任する為の退職とそこその組織を構築し、個人的な家族状況にて計画的に2年掛け退任する計画での退職という、カッコ良く言えば、ハッピーエンドの退職へと転換出来るまでの経験を具体的なポイントをお伝え致します。

II. 人材育成を 難しくしているものは？

では、最初のポイントです。

この PDF の題目は、売上アップと人材育成が同時に進むメソッドです。

冷静に考えると、メソッド一つで、売上アップと人材育成の社長のお困り事の 2 つが同時に解消できると言ってます。

まるで、グリコのキャラメル“一粒で 2 度美味しい”と同じですね！

冗談は、さて置き何故、一つで二つをクリアーするのかを考えて欲しいのです。

これが事実なら本当に価値があるメソッドと言えますね！

売上アップと人材育成が同時にを少し変えると、人材育成出来た結果、売上アップが出来た！これなら、頷けますよね！

新規出店、多店舗化で最も重要な人材育成は、勿論、店長育成ですね最も困難と考えられているのも、店長育成ではないですか？

焦らす訳じゃないですが、そこで 1 点考えて見て欲しいのです。

何故、店長育成が困難と思われるのでしょうか？

困難と言われながら、昔のチェーンストア理論にて店舗展開を行ってきた FF（ファストフード）や FR（ファミレス）は、なぜ数百、千店の展開が出来たのだろうか？

難しい事を可能にする何かが各社、すかいらーく、ロイヤル、マクド、デニーズなどのには、有ったのだろうか？

答えは、有ったのです。

昭和の時代からのチェーンは、数百、数千の展開が可能となっています。

勿論、それだけの競争が当時は無かったことも大きな要因です。

しかし、それだけの展開には、その店数だけの店長が必要になります。

その店長を育成していたからそれだけの数が出来たのです。

何が違うのか？

ナショナルチェーンにあり、我々の様な小規模の会社が無いものは、1点考えて欲しいものは、何ものでもない、店長です。

“店長”の定義です。

店長とは、どんな人、何をする人、何が出来人、言い方を変えれば、どんな役割を果たす人を店長と呼ぶのか？

店長の定義が最初のポイントです。

考えて見て下さい。

育った形が不明確な人を育てる事は、出来ますか？という事です。

答えの無い問題、ゴールの無いマラソン、どれだけ頑張れば良いのか？、まだなのか？ 一向に分からない事を続けるのにモチベーションが湧くでしょうか？

ゴールがあるからマラソンは走れるのです。頑張れるのです。

御社に店長の定義はありますか？

料理長でも、マネージャーでも、課長でも、地区長でも全て同じです。役割、役職に名前がついているだけです。

その役割、役割の定義があるかという事です。

この定義の不透明さが、人材育成を漠然としたものにし、難しいものになっている張本人です。

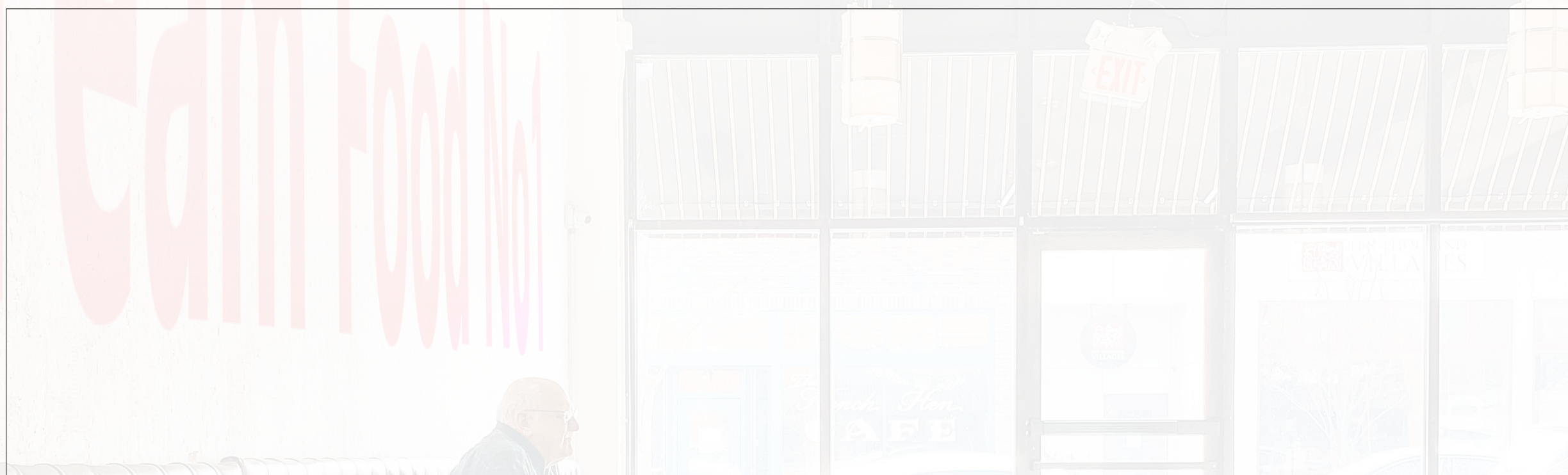
■ ここで、少し**店長の定義**についてワークをしてみましょう！

先ず、店長の役割や仕事について、書き出して見て、そこから御社ならではの店長の定義を短い文にまとめる事が望ましいと思います。下記に事例を幾つか上げますので、参考にして下さい。

① 店長の役割、仕事と思われることをランダムに書き出す。



② ①の内容を同類項にまとめる。(人に関する事、お金や数字に関する事、etc)



③ 項目毎の内容を短文にまとめる。(・・・する人。・・・な役割を持つ立場 etc)



④ 短文を繋ぎ合わせ、語呂の良い文章に仕上げる。



どうですか？ 腹落ちする文章が出来ましたか？

会社の理念、社長の思いを加味する事が絶対条件です。

(参考例) 店長の定義

- ① 店長とは、小さな社長、社長の代行者である。社長に代わり、会社の理念の実現に向け店舗の営業で表現実現する実践者である。
- ② 店長とは、会社から預かった人物金を最大限活用し、お客様と共に働く従業員を歓喜させ最大利潤を追求する人
- ③ 店長とは、ミニ経営者である。決められた売上目標を達成し、利益を上げながら、お客様に定められた QSC の提供をおこないつつ、社員、アルバイトの育成を行う人と言う

III. すかいらーく、ロイヤルホストが ナショナルチェーンたる所以

店長の定義がゴール設定という事です。

定義が決まれば、その定義を果たす事が出来るようなカリキュラムを構築するだけです。これを店長育成マニュアルと命名すれば良いのではないのでしょうか？

ナショナルチェーンには、この種のマニュアルが必ず存在していました。これが、チェーンストア理論の根幹です。

チェーンの理論は、人材育成の理論と言い変える事が出来るのです。

続いて、2点目です。

もう一度最初に戻ります。

売上アップと人材育成を同時に進めるメソッドでしたね。

人材育成に関しては、店長育成が中心で、それを難しくしているのは、役割の定義の不透明さ、店長の定義を明確に自社で定め、その定義をこなせるカリキュラムを構築する事でした。

もう一つは、売上アップです。

ではここで、御社の店長さんに聞いて見て下さい。

〇〇店長！ 売上ってどのようにして上げるの？と、どんな答えが返って来るでしょう？

店長でなく、あなたならどのように答えて頂けますか？

恐らく、恐らくじゃなく必ずですね！

返って来る答え、返事は、同じ質問をしているにも拘らずバラバラな答えが返って来ると思います。

何度となく、私はこの質問を色んな方に投げ掛けて来ましたが、明確な同じ答えが返って来た経験は、正直ゼロに等しいです。ですから、恐らくでなく、必ずと言えるのです。

この事実が2点目のポイントです。

売上の上げ方（手法）が、不透明で曖昧であるという事実です。

店長の定義と同様なのです。曖昧さが難しくしていると言えます。

売上 = 客数 × 客単価

誰でも知っている単純な公式です。

この公式は、誰でも知っているけど、売上の“上げ方”となると、一様に答えに迷いが生じるという事です。

客数には、新規客とリピーターと言う2つがあります。

客単価には、平均単価と買上個数（売れ個数）と言う2面があります。

この4つをどの様に組合せ、掛け合い、TOTALを増やすか？というゲームのやり方を幾つかに定める事により分かり易くすればどうでしょうか？

売上の上げ方を説明できるようにならないでしょうか！何となく出来そうじゃないですか？

法律でも何でもないので。

定められたものが無いという事、物は、分かり易くするには、自分達で決める事です。

売上を上げる手順の定義を御社流に決めるだけです。

新規客に重点を置くのか？リピーターに重点を置くのか？ 高いものを売るのか？
数を沢山売上げるのか？

これを一つずつ具体的に決めて行くだけです。

勿論、業態特性等を十分に鑑みてという事です。

では、ここで再びワークです。

ワークその② 売上アップの御社ならではの手法のまとめをしてみましょう。

① 売上の公式を再度考えて見て下さい。

$$\text{売上} = (\text{A}) \times (\text{B})$$

$$\text{A} = (\text{C 客}) + (\text{D 客})$$

$$\text{B} = (\text{E}) \times (\text{F})$$

売上を分解すると、CDEFの項目が出て来ます。

では、御社ならではのCDEFをアップさせる手法を優先順位も含めて下記に拾い出して下さい。

② C をアップさせる手法

③ D をアップさせる手法

④ E をアップさせる手法

⑤ F をアップさせる手法

(A：客数 B：客単価 C：新規 D：リピート E：一皿平均単価 F：注文皿数)

いくつかの手法が出て来ましたか？ 案外沢山手法は、有ります。精査し各項目毎数個定めて下さい。で、この2点を一つに繋げると、どうなりますか？

簡単にまとめると、

御社なりに店長の役割と売上の上げ方を定義すれば、ゴールが明確になり、店長育成が明確になり、育てる事、育っているのかの判断、後何を学ば良いのか？等々が明確になり、曖昧さがなくなり、効率的に育成を進める事が可能になります。

如何でしょうか？

何だ、そんな事か？ メソッド？と？が聞こえて来るようですが、メソッド＝体系的な方法、手法・目的を達成する為に決められたやり方、方法。という事です。

答えは、よそに有る訳ではなく、自社の中に存在するのです。

その自分達の中にある、自分達しか分からないメソッドの欠片一つづつを見つけ出し繋げて行く地味な作業がすごく大切な作業なのです。

ナショナルチェーンに学ぶべき点は、マニュアル構築という観点です。

3つ目のポイントが自社オリジナルマニュアルの構築となります。

店長の定義を明確にし、その中でも最も重要な売上アップの手法を定義し、これを自社の理念に照らし合わせマニュアル化する事です。

今更、マニュアル？

マニュアルがいらないのではなく、昔の様な定型の味気ない接客の様なマニュアルは要らないが、今の時代に即した内容のマニュアルは、今でも必要不可欠なものなのです。

今の時代に即した、マニュアルを、オンリーワンのマニュアルを構築すれば、御社は、ダントツのチェーンになるのではないのでしょうか？

可能性はあるはずです。

マニュアルについて、もう一点大切な事を経験上お伝えしておきます。

「マニュアルは、与えるものではなく、創り上げるものです。」 書棚の飾りではありません。
使ってなんぼです。

使える、使うマニュアルにするのは、**魂を込める事です。バイブルとなるようなものにする事が重要です。**

IV. 10 店舗展開に向け続いて必要な 2つのキーワード その1

これで、店長の定義と売上アップのやり方の定義が決まり、それをまとめたマニュアルが完成しました。

じゃあ、これで、5店以上、10店舗の展開が出来るのでしょうか？ 如何ですか？

可能性は、高まりました。と言えるのは間違いないです。

でも、10店舗になるか？は、まだまだ？？です。

5店、10店舗は、理屈の話しではないのです。現実の話しです。現実が伴わないと達成には結びつかないです。

メソッドをどの様に使うのか？

重要なキーワードがまたまた1つ2種存在するのです。

種類の違う1つのキーワードです。何だと思いませんか？

これは、私の経験則でもあります。

故に正解不正解というレベルではなく、事実としてこのような傾向がある、私もそうだったという観点です。

その1つ目のキーワードとは、「**スピード**」です。

正確には、**2つのスピード**と言いましょう。

一つ目のスピードとは何か？

その通り、**展開のスピード**です。

経営者は、時間を買え！スピードを買えとも言われます。5店舗以上の展開を行う経営者には、特長があるんです。

それは、時間という事に対する優先順位が、圧倒的に高いんです。多くの方は、2店、3店、4店とちんたらちんたらとやるんです。これで、上手く行った例は、極めて少ないです。

2号店オープンから3年以内に3店、5店、10店と行かないと、5年後や10年後に10店舗や7店舗になったという例は、聞いたことがありません。

2店舗の 때가極めて微妙な時期です。

そのままか、突き抜けるか、その選択をするのに余り悠長な時間は、無いです。

出来る社長に共通している事は、時間を買う、圧倒的なスピード感なんですよ！

こんな例え話を聞いたことがあります。

野球の野村監督が話していた事です。

野球選手は、一軍に上がり、レギュラーを獲得した選手が、3年以内に何がしかのタイトルを取らないと大成しないという話です。そこそこがそのまま長続きする事は、ない。難しいという事なんですね！

しかし、展開初期からアクセルを踏みスピードアップ、加速する事って危険ですよ！ 初心者マークの運転手に高速道路を走れと言う様な感じですね。

ですから、展開初期は、細かな問題点が日々発生するんです。

何の問題もなしに、3店、5店と増店出来て行くってことも極めて皆無な事でしょう。問題は起こって当たり前です。その考えをはなから持ち合わせている事が重要なのです。

この事が、2つ目のスピードを表す事です、

即ち、**展開の中で起こりうる問題点を解決するスピードです。**

日々発生する問題を直視し、見過ごさず
どんどん解決して行くスピードが加速を高めて行く訳です。
全てが順風満帆なわけじゃないですね。

病気、ガンと同じです。

早期発見、早期治療そして、発生予防に対するスピードが2つ目なのです。

3店、5店の壁とかよく言います、この壁が日々起こる問題の事でしょう！壁は、スピード感で飛び越えて行くイメージですね！

飛び越える事に恐れて歩みを遅めると絶対に5店、10店には到達出来ない、更に大きな壁が立ち塞がります。

ここまで、

4 項目を述べて来ましたが、何か違和感を感じている方もいらっしゃるんじゃないでしょうか？

何にか？

お金です。資金調達の観点です。

優先順位を考えれば、経営者の役割として、戦略立案と人材育成と同等に資金調達が必須です。私の思いは、資金調達は必要ないではなく、必須であり、無くてはならない項目です。

ですので、今回は、敢えて7項目からは、外しています。

実績を問われる項目です。実績無くしてウルトラ C 的な手法があるかと言うとな
い事は無いかもしれませんが、かなり珍しいパターンのみと思います。

一号店から多店舗化を意識される際は、社長の思いをより多くの金融機関をピックアップし回り話す事が大切です。

毎月、報告に行く、相談に行く、など足を運ぶことが大切と思います。銀行は、敷居が高いと誰もが思い、行かない人が多いです。

だからこそ、足を運ぶことだと思います。

資金調達の考え方から、本題に戻りますね

3店、5店辺りや、3年目、3人目の店長…何となく“3”が一つ目のキーの様です。

ここで、再度振り返ってみましょう。

売上アップと人材育成が同時に進捗するメソッドとは？でした。

最初が、店長という役職の定義を自社で明確に決めるという事です。

育てるゴール、現状が良いのか？まだ駄目なのか？の判断を分かり易くするためです。そして、そのゴールにたどり着くステップをカリキュラムとして、売上の上げ方として、これも自社のやり方、自社で成功事例が最も多い手法を第一に明文化し、皆で実践する訳です。これで、日々の業務にこれで良いのだろうか？間違っていないのかなあ？などの不安な気持ちで、悩んだり、恐れて手につかないような状況が回避できる訳です。定義が明確であるが故、物事がスムーズに進捗します。

即ち、店長がスピーディーに成長して行くと言い換えれるわけです、だから必然的にスピードが増して行き、スピードが増す事で、会社の将来像がどんどん見えやすく、具体的になって行きます。

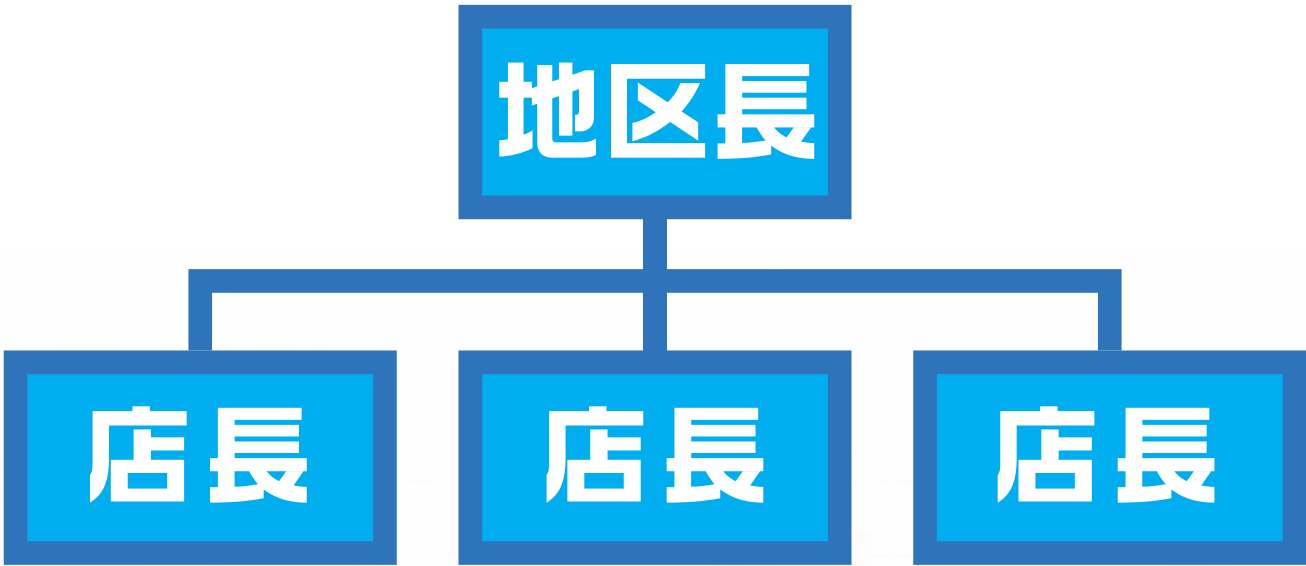
頑張れば、自分がどのようなポストに就けるのかが明確に見えるようになり、更にモチベーションが高まります。

業務を明確化、単純化し、その結果展開のスピードアップが実現される事により、会社組織がアメーバーの如く広がって行きます。

日々細かな問題も多々発生している訳ですが、集中、夢中状態であれば、あまり人は、苦が気にならないものです。むしろ楽しく日々の仕事が出来、ある意味充実した毎日を送っているような気になるのだと思います。

気が付けば、3店舗に一人のマネージャー、地区長とでも言いますか、が誕生し短期的に自分が目指す、店長を卒業し目指す職位が目の前に見える訳です。これ

にて、更に更にモチベーションアップと繋がります。



では、三度ワークです。ワーク③

ここでは、これまでの内容を振り返りどのようなマニュアルが必要なのか考え書き出しましょう。

1、

2、

3、

4、

5、

6、

定義とマニュアルを具備し結果スピードが加速すると組織が出来上がってきます。
ここがポイントの6つ目です。**組織構築**です。
目的目標に向かって、役割が明確になった分業の仕組みが出来上がってきます。



だからこそ、スピードアップが可能になるのです。

V. 10 店舗展開に向け続いて必要な 2つのキーワード その2

組織図を描きましょう！

今現在の、少し先の、1年後、3年後、10店舗体制の、積み上げ式と10店舗体制からブレイクダウン方式で現在への双方で組織図を描いてみましょう。夢が広がりますし、何が今不足しているのか？どの様な順番でどのような職種が必要になるのかが見えて来ます。

3店舗の壁を乗り越え、今5店舗です。

ここから10店舗を超えるには、それもここから1年や2年の間に、と考えるとどうですか？

何が不足していますか？

これまでは、人に仕事がついて来てました。

大きく変わる事は無いですが、ここでは、一旦5店から10店に一足飛びに到達するには、どんな職種の人員が必要かを上げてみたいと思います。

- ① 店を運営する営業。即ち店長
- ② 3店舗に一人の地区長・・・3店舗の管理、社員の労務管理まで行う
- ③ 新規出店を推進する開発担当、物件と内装工事や厨房工事をも担当
- ④ メニュー版関係、商品開発、食材手配、フェアなどの企画など
- ⑤ 経理、総務、人事（お金と人材関係）
- ⑥ 社長（全体統括）

どうでしょう？以上6種の職種程度は必要じゃないですか？

掛け持ちが可能な職種、スピード感を落とさない為単独で動く職種など、その際の状況や目指すべき方向にて多少の変化は有りますが、この程度は、必要です。

ハイ！四度ワークです。ワーク④です。

先に記載の通り、組織図を作成、妄想してみましょう。中期ビジョンが明確ならその店舗数の、不明確なら目指したい空想でもOKです。空想、妄想がここは大切です。

“夢は、紙に書くと実現し、妄想すると加速する”と言われます。

第一段階（ ）



第二段階（ ）



2 段階で考えて見ました。現実っぽくなって来ませんか？書く事大事です。

ここで、考えて見るのが、社長の業務範囲です。

勿論、社長ですから全体を見る事は、当たり前です。しかし、既存店には、数々の問題が日々発生します、

スピード感を損なわない為には、問題解決のスピードアップが重要です。

その既存店の問題を直視しながら、新規店舗の出店を進めなくてはならない、おまけに新メニューやイベント、フェアの企画も、採用も育成も・・・

方向性が相反する事が、無数に発生します。

社長だからと言うより、これでは、効率が悪いし、精神安定上も宜しくないでしょう。

ではどうしますか？

止まりますか？立て直してから再度スタートを切りますか？

良く聞く言葉です。

一度止まると、ずっと止まり続けるもしくは、のろのろ運転になり、社長の心、ここに有らずになります。

止まらないんです。両輪が必要なのです。

そうです。No2の必要性です。

5店を超え、組織化がそれなりに見えて来た際に、業務分担を決める事が間違いを少なくスピードを落とすことなく前進する為に必要でなのです。

既存の5店舗は、運営、問題解決含め、No2に任せ、社長は、その他、前に進むことを中心にスピードを落とさぬように進めるとか、中の仕事、外の仕事や既存店向けと新店開発の仕事を分断して他の業務を得意分野で分業する、や、出来る限り仕事の向きが相反しない業務を掛け持ちしないように組織内にて分業する事が大切です。それを可能にし、展開速度を落とさない為に必要なのが、

社長の右腕、No2の存在、育成なのです。最終ポイント7番です。

最後のワークです。ワーク⑤です。
忘れない間にNo2候補者名と任せたい仕事分野を具体的に下記に記載しましょう。

候補者名 1

候補者名 2

任せたい仕事分野（詳細に）

1、
2、
3、
4、
5、
6、
7、

VI. 最後にあなたへ

再びまとめます。

3 店舗、5 店舗レベルで展開が止まっていると、その会社は、そこから 3 年、5 年持つだろうか？

10 年後は、見えないだろう。

であれば、少なくとも 5 店を超え 7 店舗、10 店舗まで行かないと会社の存続と言う根本に？？が付くだろう？

社員は、新規出店が無い、少ない会社に魅力を感じるだろうか？ 一生懸命働けるだろうか？という観点です。

10 店舗レベルまでは、社長は部下の仕事に於ける夢を知り、達成に向けて最大限の支援をする事だと思います。**最大の支援は、見本になる事です**が・・・・。

社長と社員が同じ方向を向き共に夢に向かい夢中になり日々の仕事を楽しむ。こ

の状態に向かうには、スピード感が最大限に大切です。

スピード感は、店舗数に繋がります。店舗数が大事になります。店舗数を拡大する事を難しくしているのは、

店長職の役割の曖昧さと売上の上げ方の曖昧さです。

ですから、昔の（今の）ナショナルチェーンに学び店長育成メソッドを自社内に
て確立する事です。

店長の定義、育った店長とは、何が出来る人なのかと、売上は、どの様に上げるのが、
自社のやり方なのかを決めマニュアル化する事です。

店長の夢。独立か幹部社員に向け走るんです。

**スピード感を持って出店する事で社員は先が見え景色がどんどん変わる
中で、夢中になって行きます。**

勿論、先頭を社長が走り、見本になっているからです。追いつけ、追い抜けて着いてくるものです。

でも、いつまでも先頭をスピード感を持って走るのは、キツイものです、

大陸間を扇状に群れを成し移動する鳥の群れは、先頭の鳥が、随時交代し、元気な鳥がその他を順番に引っ張って行くらしいです。疲れたら次のリーダーに代わるんです。

会社組織も鳥の群れのように時には、社長に代わり、ある一部だけでも先頭を走るリーダーが必要になります。

そうです。社長の右腕、左腕が両脇をサポートし、その時その時の課題をチームでクリアーし成長して行く体制をつくる事、

このように1, 2年を創業から過ごす事で二ケタの展開は見て来るはずですよ。

これが、売上アップと人材の育成を同時に進捗させるメソッドです。

お分かり頂けたでしょうか？

言うのは、すごく簡単ですね！

でも、やるのは、出来るのは、思いつくだけでも 10 人に 1 人も居ない、100 人に 1 人、1%レベルじゃないでしょうか？

一人とその他、99 人は、何が違うのでしょうか？

見方を変えれば、この一人の社長に出会えた社員は、最高に幸せな社員と言えると思います。

99 人の社長とでは、見えない、味合えない体験・経験が出来る訳です。

1%の社長には、私の存在など余り意味のないものです。

私は、出会いたいですが、出逢いそんな社長の人生観や生き様、理念などに触れ自分も触発されたいです。

が、私の使命はと考えると、その他 99%の社長とより多く出会い、向き合い、語り、ここから触発され 1%を 2%、3%にし、見本になる社長を師と出来る社員、店長をより多く生み出す事だと思っています。

飲食業に誇りを持って、夢の実現に向けてワクワクギラギラ働くことができ、永続できる業界になる一助になりたいと考えております。

飲食業は、どんどん入り口のハードルは下がり、入り易い業界になって来ました。

考えようによっては、成熟してきたという事でしょうか・・・

入り口が低いので、しゃがんで入らないと頭を打ちます、足腰を鍛えないとしゃ

がみっぱなしは疲れます。

1号店の開業は、ゴールではなくスタートなのです。

2号店は、ビルの2階に上がっただけです。入る前によく考えましょう。

何故、何の為、この世界に入るのか？

何処を目指すのか？いつまでに？ 今立ち止まっている方でも遅くはないです。

再度自分を、足元を見直し仕切り直し OK です。

私は、自己の経験により、皆様のお役に立てる事が少しはあると思っております。

セミナーで、個別の相談で、時や場所の問題ではないです。

居酒屋でもファミレスでも、朝でも、深夜でも、まだまだ若いつもりです。

このレターを読み、何かを感じた方は、御連絡、感想、質問 etc なんでも Ok です。

貴方と出合える事を期待して終わりとさせていただきます。

乱文ですいません。思いを読み取って頂ければ嬉しいです。

ありがとうございます。

最後に

このテキストを作成するにあたり、単に文字を並べ読むだけでなく、途中途中でワークを入れ自分に、自社に置き換え考えながら消化して頂けるように考慮しました。

如何だったでしょうか？

7つのポイントです。

しかも、10店舗以上を目指す事を前提に私の経験を組み立てています、

ワークをするにも、まだステージが浅くイメージがあまり湧かない、や説明が足りてなく理解出来ない、など不都合な点もあるんじゃないかと思っています

せっかく、最後までお読み頂いたのに、行動に移すには、不十分と感じられている様では、意味がありませんので、



最後までお読み頂き、ご希望される方限定で、優先的無料相談 120 分の権利と自社自店を客観的にチェックできる下記ツールをプレゼントします。

- ① 店舗コンセプトシートひな形
- ② 飲食店多店舗化を成功させる 30 のチェックシート
- ③ 新しいお店を作る際の物語

但し、弊社もしくは、私をご指定させて頂くところまで来て頂く事が前提です。文面やワークだけでは、理解が深まらない、真剣に取り組みたい、具体的なお困り事が有られる方下記より申し込み下さい。申し込み順に対応させていただきます。

➡ <http://foodno1.co.jp/contact/?pdf1>

この機会を活用頂き、一度頭の整理を行い、マニュアル策定に取り掛かって頂ければと思います。



多くの方が、ひと通り読み終え、ある意味納得して、そのまま！？ こんな方が多いと思います。

それは、理解が浅いレベルだからでしょう。

テキストの内容と自社の現在を比較し、1 歩先を想定し、先手先手を打つ。これが経営です。

知っていても、行動に移さねば知らないのと、何も変わりません。

私もそんな一人でした。

ですから、このテキストだけでは、皆様が行動に移し、現状の壁の立ち向かっていく事は、ある意味難しい事を知っています。

より深くメソッドを理解頂き、御社ならではの店舗展開を可能にするマニュアルの策定に、魂を込め構築し、自社のバイブルを作り上げる意思決定を行って欲しいです。

10 店舗以上展開なされる経営者は、恐らく 100 人に 1 人程度の割合でしょう。
その 1 %を目指すあなたの力に少しでも私の経験、考えがお役に立てば幸いです。
10 店舗を通過点として、飛び越えて行く展開を期待しております。

No1 を目指して下さい。

飲食業界が夢で溢れるよう頑張りましょう。

そして、より儲かり、より誇れる人材を多く育てて頂きたいです。

飲食業は、心と身体を健康を売る仕事です。

永遠の仕事であるというプライドを持ち、自分もお客様も No1 を目指すのです。

今回、あなたと出会えたこの機会を大変うれしく思います。

又、どこかでお会い出来る事を楽しみにしております。

Team Food No1 山口 雄二

◆ お問い合わせは、こちらからお願いします。

<http://foodno1.co.jp/contact/>

株式会社エフワンコンサルティング

〒 564-0063 大阪府吹田市江坂町 1-22-10 第一梓ビル 502

TEL : 06 - 6378 - 5577 / MAIL : info@foodno1.co.jp

HP : <http://foodno1.co.jp>