

新連載

# 顧客満足度が高い会社の理由

650社・月間1万店舗が利用するMS&Consulting社のミステリーショッピングリサーチ(MSR)。導入企業の中から消費者モニターの「また行きたい」「誰かに紹介したい」という評価が極めて高い企業を選び、その「顧客感動満足経営」の秘訣(ひけつ)を探る

第1回

## とんきゅう(株) (茨城・つくば市) 矢田部武久社長に聞く

茨城県つくば市に本社を構える、とんきゅう。とんかつ「とんQ」をはじめとして、首都圏に12店舗を展開する。地域住民から愛され、地域とともに拡大・発展を続けてきた同社代表取締役社長の矢田部武久氏にお話を伺った

### 一貫したQSCへの信念と 従業員満足が顧客を引き付ける

とんきゅう代表取締役社長の矢田部武久氏。若いころに世界中を旅したというエネルギッシュな人物



——とんQ創業の経緯について教えてください。

私は若いころから旅行が大好きで、学生のころもバイクで中東を回るなど、世界中を旅して回っていました。長期休暇がなく、指示命令で動くサラリーマンは性に合わなかったのです。そこで、生活や家族を養うために、独立しようと考えました。豚カツ店にしたのは、たまたま近所に繁盛している豚カツ店が

あったからという理由。初めは特に思い入れがあったわけではありせん。飲食店で働いた経験すらありませんでした。

開店に当たりプロの料理人を1人雇いましたが、私自身は3カ月くらい豚カツ店で修業させてもらっただけの付け焼き刃。知り合いの設計士に頼みましたが、物販店設計しか経験がありません。客席が90席もあるのに厨房がものすごく小さく、駐車場は4台しかないというむち

やくちやな店になりました。

——創業当初から、QSCには強いこだわりがあったと伺いました。

当時はQSCという言葉も知りませんでした。調理技術に自信がない分、せめて材料は良いものを使おう、品質には徹底してこだわろうと考えました。具体的にはお膳の5品です。いまだに、豚カツはおいしいけれど、付け合わせのお新香は既製品という豚カツ店も、少なくありません。

お客さまは豚カツだけを食べるわけではありません。当社ではお膳に載せる5品(豚カツ、キャベツ、みそ汁、お新香、ご飯)すべてにこだわって、「豚肉は熟成幾日目のものを使う」「豚カツに季節感がない分、みそ汁とお新香の具材には必ず季節感のあるものを使う」「ご飯は炊いてから何分以内のものを使う」など、5品それぞれ細かく、具体的な品質基準を設けました。

サービスは「呼ばれる前に、して差し上げる」をモットーとしました。忙しいと、これがなかなか実践できません。開業当初は、呼ばれても、お待たせし

てしまうという状態でした。

これではいけないと考えてつくったのが職務分担の仕組みです。お茶、花番(レジ)、オーダーなど、ホールの中でもさらに細かく仕事の役割分担を決め、「手の空いている人がやる」「気付いたらやる」ではなく、それぞれの担当者がどういう優先順位で仕事をするべきかのルールを決めました。

サッカーのフォーメーションを組むようなイメージで、その日のスタッフの人数と客数によって細かく場合分けがされていて、いつどんなときでもチームとしてうまく連携できるようにしています。もちろんこれも最初からうま

くいったわけではありませんが、様子を見ながら、お客さまの声を聞きながら、2年くらいかけて改善を重ねてつくり上げてくださいました。

——御社は「三位一体の歡喜・感動」を経営理念に掲げておられますが、この背景を教えてください。

私自身が、自分が感動するのも好きだし、人を感動させるのも好き。感動というのが自分の人生のキーワードであり、ライフワークだと思っています。

先に述べたように、創業したのは家族を養うため、金銭を得るためという以上の理由はありませんでした。しかし、店舗数が拡大し、利益も順調に出せるようになりました。車も家も、欲しかったものを全部手に入れたとき、人生の目標を失って、むなしくなってしまうのです。

そのようなとき、あるセミナーに参加し、「会社とは、従業員の幸せのために存在する。経営者だけのためのものではない」という話を聞いて、私は非常にショックを受けました。それまで、お客さまに喜んでほしいという気持ちはありましたが、従業員のためにという発

——従業員のために行っていることは?

人材教育では、知識や技術も必要ですが、それ以上に働くことへの楽しさを知ってほしいという思いがあります。現在は12の店舗を3つのブロックに分けて、ブロックごとの会議をしています。売上げなどの数字のチェックはせず、会社の理念や思いを伝える場としています。

最近では、スーパーバイザー(SV)と店長による個人面談も始めました。パート・アルバイト(P/A)さんも含めたすべてのスタッフが対象で、結果は毎週末とめて私のところにフックスされます。スタッフが元気に働いているかどうかのバロメーターです。

そして、従業員は仕事だけではなく、プライベートも充実さ



同社では社員旅行を行っている。社員同士のコミュニケーションが深まる



「会社は従業員の幸せのために存在する」と矢田部社長

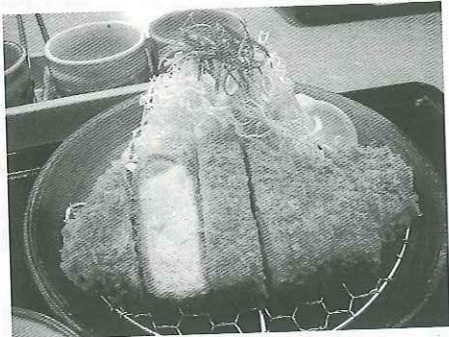


社員でも1週間、1カ月の休みを取ることは珍しくない。それをフォローする体制もある

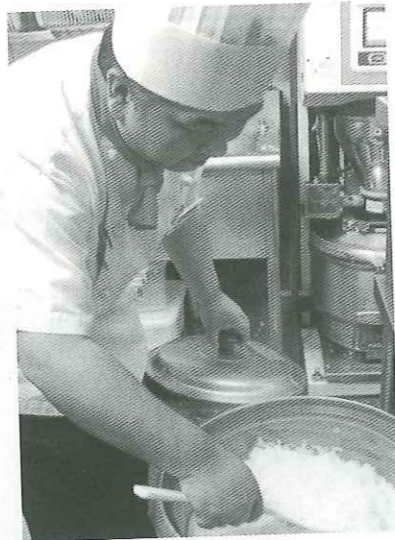


しげや ゆきひで 飲食店の顧客満足、従業員満足、人材育成に関するコンサルティングに従事。外食大手から中小企業まで約150社のコンサルタント実績を持つ  
 (株)MS&Consulting 〒103-0013 東京都中央区日本橋人形町3-11-10  
 ☎03-5649-1185 http://www.msandc.co.jp/

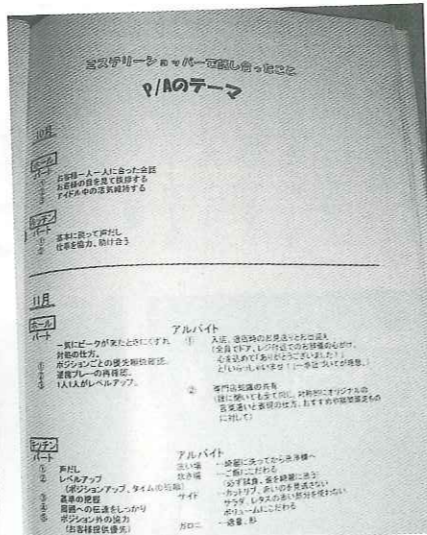
### 商品力



国産のやまと豚、とんQ豚を使用



お客さまの入り具合を見ながら、常に炊きたてのご飯を出す



商品力は適切なオペレーションを順守してこそ向上する

### 「お膳の5品」へのこだわり

とんQの「Q」は、クオリティの「Q」。お膳に載せる5品すべての材料と品質に徹底的にこだわっている。

- 豚カツ：豚肉は、品種はもちろん、保存状態と熟成期間にもこだわる。
- キャベツ：全国各地から季節ごとに有機栽培で味の優れたものを選択。ドレッシングも自家製。
- みそ汁：季節感のある具材を使用し、変化を持たせる。
- お新香：素材はもちろん、塩にまでこだわり、店で手作り。
- ご飯：炊きたてを提供するために、一度に大量に炊かず、状況に応じて小まめに炊く。

### 店長の信条

#### スタッフ全員がお客さまを見て仕事をするという社風がある



スーパーバイザー 荒井 正氏

学生時代にアルバイトをしたのがとんきゅうとの出会いです。海外に行くために一度退社した時期があるのですが、みんな温かく応援してくれました。仕事だけではなく、各自のプライベートを充実させることにも一生懸命取り組み、みんなでフォローするのが、とんきゅうの社風です。もちろん商売ですから、売上げや利益を度外視はできません。数字を達成しなければ、休めない。だからこそ、店長はスタッフに休みを取らせようと考え、スタッフは店長に休みを取ってもらおうと頑張るのです。

それと、社風として、スタッフ全員がお客さまを見て仕事をしています。社長はかなり厳しい人で、私もいまだにしょっちゅう怒られています。その真意は分かっていますから、社長の顔をうかがうようなことはありません。こういう仕事への取り組み姿勢はスタッフも皆同じで、弊社の文化といってもよいものです。

定着率も非常に高く、長く働いてくれるから風土が守られる、そういう良い循環ができています。

り方がだんだん浸透してきて、P/Aさんから主体的な改善提案が出てくるようになってきています。

最後に、今後の課題・抱負についてお聞かせください。

創業以来25年間、ずっと右肩上がりでの成長を続けてきました。が、原油高などの影響があり、今年はずっと苦しい状況です。しかし、これを機に足元を見直して、全スタッフが経営理念に立ち返って仕事をすれば、必ずこのピンチをチャンスに変えることができると思っています。

とんきゅう(株)  
 〒305-0045 茨城県つくば市  
 梅園2-17-4  
 ☎029-852-1085  
 代表者/矢野部武久  
 設立/1978年  
 資本金/3000万円  
 売上高/16億2000万円  
 従業員数/正43、PA200

#### とんきゅうの顧客満足のポイント

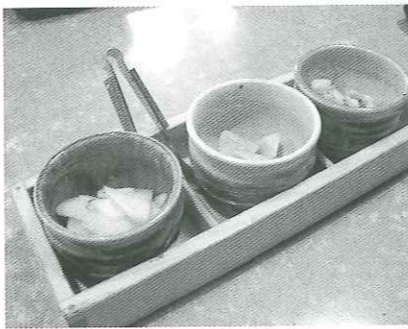
取材の最後での経営企画室長・須藤雅彦氏のお話が非常に印象的でした。「大手飲食企業から転職してとんきゅうで仕事をして驚くことがたくさんあります。先日新店がオープンしたのですが、当然、社長が気になるのは新店の業績。そう思って社長に業績を報告すると「全く興味がない」と一蹴(いっしゅう)されてしまいました。それよりも「料理は遅れていないか」「お客さまは喜んでくださっているか」しか聞かれません。社長はQSCがしっかりできているのです。この社長の一貫したQSCに対するこだわりが、組織全体に浸透し、とんきゅうの顧客からの高い評価につながっていると痛感させられました。

### 運営の工夫

役割分担表 2007.09 8人体制	
花番 作業優先順位	接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応
センター	接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応
オーダー	接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応
ドリンク	接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応
お茶番	接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応
パンニング	接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応
バーナー	接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応、接客時の接客・接客対応

### オペレーションを効率化する職務別担当制

お茶番、花番(レジ)、オーダーなど、職務別に担当者を決め、その職務ごとに決められた作業の優先順位に従って行動する。担当は固定ではなく、その日のスタッフ人数や繁忙状況に応じて変更する。



自家製のお新香も提供。他に負けない本物志向だ

せてほしい。そのためには時間も必要ですから、弊社では休暇を奨励しています。飲食業は休みが少ないというイメージですが、弊社では社員でも1週間の休みを取ることは珍しくはありません。中には1カ月の休暇を取って、長期旅行に出掛ける社員もいます。私もそれを推奨しているし、周囲のスタッフもお互いにフォローし合っていて、快く休ませています。

—それだけ長期の休みを取って、店の運営は大丈夫なのですか？

先ほどお話ししたフォーメーションの人数を変えて対応しています。実際のところ、人が多ければそれだけ1人当たりの負担が軽くなるので大丈夫です。

MSRは、常に180点以上が目標だと考えています。店では頻りに改善のためのミーティングを行っています。P/Aさんは店に入る時間も帰る時間もバラバラで、一堂に会して話し合いをするというのがどうして難しい。店舗ごとに毎月、ランチ・ディナー別、キッチン・ホール別に4回くらいはミーティングを開催し、MSRで指摘いただいた点を題材に、改善点について社員とP/Aが一緒になって検討しています。最近では、ミーティングのや

担当が減っているかというところでもありません。むしろ人数が少ない方が知恵を絞るので、効率化が図られていることも多いのです。

あとは周囲の人間が「あいつが休むから、おれの仕事が増えた」と不満に思うのか、それとも「自分も休むのだからお互いさま」「自分が頑張ったから、休みを取らせてやれた」と満足感を得られるかの差でしょう。弊社は、他人が休むことで自分も満足感を得られるような風土があります。

—MSRの活用についても、お話を伺ってください。



とんQつくば本店。「Q」の文字には品質＝クオリティという意味が込められている



68坪92席という大型の店舗。学生、サラリーマン、ファミリーまで広く集客する