

30店超 成長の道筋



連載 第7回
ユウシン
國松 晃 社長

業績不振の外食企業を再生。 丼、ラーメン、ステーキを主力に45店を展開

マックグループ傘下の外食企業は、関ユウシンとマイビス(株)の2社。ただ、中心はあくまでユウシンで、2014年5月末現在で首都圏に4業態計45店を展開する。一方のマイビスは次世代の経営者を育てる場と位置づけ、外食店やカラオケ店など計10店を展開する。ユウシンでは年間15店を出した12年にその反動で半数以上の店が赤字を計上。この時に「東京名物 油そば」の主力商品であるラーメンを導入するなど、他ブランドの商品をミックスすることで集客を図り、半年後に全店黒字化を達成した。その後は専門店としての体感を保ちながらメニューの融合を進めており、現在は女性客やグループ客の比率が増加している。



沿革
1999年10月 親会社である関マックの前身企業がカラオケ事業を創業
2006年7月 ステーキ店や牛丼店、ラーメン店などを展開する関ユウシンと新マックが業務提携
2007年7月 関ユウシンが新マックの完全子会社となる
2008年3月 外食事業の総店数が10店を突破
2009年7月 「だるまのめ」1号店となる池袋西口店を東京・池袋にオープン
2010年12月 「ステーキ王国」(12年4月に「鉄板王国」にブランド変更)1号店となる西葛西店を東京・西葛西にオープン
2011年4月 「情熱のすためし、どんだん」1号店となる西新宿店をだるまのめ7号店に併設して東京・新宿にオープン
8月 「東京名物 油そば」1号店となる新宿アルタ裏道を東京・新宿にオープン
2012年4月 外食事業の総店数が20店を突破
2013年12月 外食事業の総店数が30店を突破
2014年4月 関三光マーケティングフーズと「東京デカラめし」60店承継の基本合意を締結

【企業DATA】 関ユウシン
東京都新宿区新宿2-1-11 御苑スカイビル2F
TEL:03-5367-4833
設立:2005年3月 資本金:1000万円
売上高:28億円(2014年6月期)
店舗数:直営33店、FC12店
(外食のみ、2014年5月末)
従業員数:社員100人、パート・アルバイト750人



東京都内の繁華街を中心に12店を展開する豚骨ラーメン店。内装は昭和レトロをテーマにしている



ステーキ&ハンバーグ 鉄板王国

熱々の鉄板に盛りつけたステーキやハンバーグをリーズナブルな価格で提供。現在の店舗数は9店



店舗数は2店だが、だるまのめ、どんだんなど7店で同ブランドの惣商品である油そばを導入している

のためには店名よりも何屋であるかがすぐわかることが大切です。実際に看板を大きくすれば売上げはあがりましたね」
スタッフを楽しませることを最優先する方針は、マックグループの最大のノウハウといえる。同社では2〜3カ月に1回のペースでパーベキューやボリング大会などのイベントを開催する他、年に2回は社員表彰の一環として一部のスタッフを全額会社負担で海外に招待するという。たとえばクレレンニス表彰で1位になった店の店長を選出し、1回あたり30人、年間計60人を海外研修に送り込んでいるわけだ。

カラオケで築いた独自の手法

「会社の原資を稼いでいるのはスタッフ。そこに可能な限り投資するのは当然のことです。イベントという形にしているのは、給料として還元しても所帯持ちがそれが奥さんに回ってしまふから(笑)。もちろん残業代なども含めて給与体系も整えています。スタッフの親睦を深めるための飲み会の資金をはじめ、上司が必要に応じて自らの判断で気前よく支払えるように、当社では部長に対してある程度自由に使える予算を用意しています。」
スタッフの声は個別に面談してヒアリングすることもあります。社内イベントや飲み会の時にも細やかなコミュニケーションをとって声を拾い上げています。スタッフが楽し

カラオケボックスを運営する関マックの常務取締役だった國松晃氏が外食事業に携わるようになったのは、いまから7年前。某大手都市銀行から倒産の危機にある外食企業を再生できなかったという依頼を受けたのがきっかけだった。

その会社が関ユウシン。当時は牛丼やラーメン、ステーキの専門店などを展開していたが、「どれも業態力が弱く、新規出店はもろろん既存店を維持することすら難しい状況でした」と國松氏は語る。そこで各業態をブラッシュアップし、「情熱のすためし、どんだん」や「だるまのめ」など「ステーキ&ハンバーグ 鉄板王国」などを開業。1年間で業績を黒字化した後にマックが全株を買収し、國松氏が社長に就任した。

「年齢的にはカラオケ店のスタッフと同世代の若者をターゲットにした業態を開発しましたから、彼らが食べたいと言う商品をそのまま採り入れてメニュー化しました。」
それと同時にユウシンから引き継いだスタッフたちが楽しく働けるようにしました。一人ひとりから話を聞き、嫌だと思っていることをやらせないように、また、やりたいことはなるべく叶えられるようにした。スタッフははわれわれの管理下にスライドしてきたわけですから、経営母体が変わったことをプラスに捉えられないような環境を整えたのです。」
これが若いスタッフのやる気を引き出し、現場の活性化につながったわけである。むしろ、プロモーションにも力を入れた。同社のトレードマークともいえる商品写真とメニュー名を大々的に載せた看板を探り入れるようになったのもこの時からだ。「とにかくお客さまに一度も来店していただかないとはじまらない。そ

繁華街の一角に度肝を抜くような大型看板。それも店名より主力商品の写真とメニュー名を強調したと派手な看板を掲げ、多店化を進めるのが関ユウシンだ。カラオケ事業を手がける関マックを中核とするマックグループの傘下にある外食企業だが、もともとはマックが事業再生案件として引き受け、その後グループに吸収されたという経緯がある。こうした実績が評価され、2014年4月には関三光マーケティングフーズから「東京デカラめし」68店の事業譲渡を受ける契約を締結。業績不振に陥った外食企業が有力チェーンの事業譲渡を受けるまでに立ち回った秘訣はどこにあったのだろうか。

部分を任されることになる。
「カラオケボックスは1億、2億の投資になりますから、その当時はどうしても同業他社のカラオケボックスに居抜き出店するのが多店化のメインスキームでした。スタッフもそのまま引き取るスタイルでしたが、それでも利益は出ていました。ただ、その近隣に大手さんが進出してきて経営はとたんに厳しくなる。カラオケは価格と内容、空間が勝負ですが、メインであるカラオケのコンテンツはどれも似たりよったり。価格も横並びですが、空間では大手に敵

客さえできれば利益が大きく出るというわけだ。「とにかくお客さまに来ていただく」という発想は、こうした経験から生まれたのである。そこから生まれた利益が還元されるわけだから、スタッフのモチベーションも上がる。ポスティングにも精を出し、客室稼働率が上がるようにオペレーションを工夫するようになるのである。
「ただ、日本のカラオケボックス市場は完全な飽和状態。新規出店の場合には2億円の投資になりますから、リスクも大きい。いまはいい立地に限定して出店しますが、伸びしろは小さいでしょうね。その点、外食店の投資はかかったとしても1店あたり1500万円程度。正直なところ、撤退したとしてもカラオケボックスほどの痛手にはならないから思い切ったことができるんです。人間として当り前のことができないう社員に対しては厳しく接しますが、仕事に関しては失敗しても叱りません。何回失敗したって、その経験を生かしてければ会社としての財産になりますからね。僕がスタッフに言っているのは、「いい店にしてくれよ」ということだけなんです」

件を複数階借り受け、地域ニーズや競合状況などを踏まえて各階に既存ブランドを振り分けていく。
繁華街駅前路面の10×25坪の物件ともなれば大手チェーンがこぞつて名乗りを上げるだろうが、路面だけでなく地階や2、3階も空いている場合はまとめて賃貸したほうが大家や不動産管理会社にとってはありがたい。単一チェーンの場合はそのような契約は難しいが、同社の場合はどのブランドも10×25坪を標準サイズとしているため、複数階をまとめて契約できる。複数階を押さえることができれば、それだけ視認性の高い看板を設置できることにもつながる。ここが同社の最大の強みなのだ。「そもそもその規模の物件が簡単に出てくるわけではないし、取り合いになったら大手さんに勝てるわけがありません。ですから40×50坪の物件も対象にして、2つのブランドを入れればいいと考えています。われわれが大事にしているのは、条件に合わないからできないと諦めるのではなく、どうすればできるのかを考へること。楽しんで働く習慣が身につけていくと、自然とそうしたい発想ができるようになります」

「とにかくいまいるスタッフたちと話し合うところからはじめたい」と思っています。今回、東京チカラめしを引き受けたことで、周囲から「大丈夫か」という声も寄せられています。その反面「こうした方がいい」といったアイデアもたくさんいただいています。それだけ注目されているブランドなわけですから、当面は東京チカラめしとしてしっかり運営していかなければならないと思っています」
同社ではそれと並行して新たなブランドの開発にも着手しているが、居酒屋業界への進出は考えていないという。
「居酒屋業界は外食の中でもとくに競合が激しく、お客さまの感度も高

りますから、インシャルコストが低い店なら2カ月で回収できるケースも出てきます」
カラオケボックスの場合は来客数が増えなくても人件費の変動は小さい。家賃と人件費はほぼ固定化できるのに加えて、原価率は圧倒的に低い。料理やドリンクにおいてもっとも重要なのは提供スピードであり、フードは粗利益率が高い枝豆やフライドポテトといった定番アイテムのニーズが高いからだ。結果として原価率は10%程度。居抜き出店でインシャルコストも抑えているため、集

「利益を社員に還元するのは当然のこと。離職率10%の高い定着率が当社の自慢です」



くまつ・あきら
1975年12月30日、東京都練馬区生まれ。17歳の時に街でスカウトされ、雑誌やテレビで活躍。25歳で芸能界を引退し、その後、カラオケ店でのアルバイト時代に劇マックの代表取締役である川島賢氏に会い出資して転職。入社は川島氏のもとで経営者としての実力を磨き、2011年5月、ユウシンの取締役社長CEOに就任した。

「マイナス要因を排除し、楽しく働ける環境を整える。社員のパワーを引き出すのが社長の役目」



わらないです。
では、どうすれば勝負できるかと必至になって考え、当時はとにかくどんなことでもトライしていました。実家が経営する居酒屋を手伝っていた経験もあったため、その接客を採り入れてみたり、フリータイム制の導入やドリンク飲み放題の企画など、店の周辺をリサーチして「こういうアイデアなら喜んでもらえるのではないか」と思うものをすべて形にしていって。
とにかくお客さまにご来店いただかないことには始まりませんから、

何人で来ても1人あたり1時間10円という「10円券」のポスティングにもチャレンジしました。無料にすると思われないか、1万枚撒いて来店したのはたったの3組。普通ならがつくりするところでしょうが、われわれは1万枚で3組なら10万枚撒けば30組になると考えました。
こうした努力を地道に重ねていくことで、大手の進出で300万円まで下がっていた月商が1000万円まで増加しました。そうなるまで400万円の利益が出るようになる

い業種。その中で緊張感を持って運営するのややりがいがあるとは思いますが、チェーン展開が厳しくなるのは目に見えていますから」
現在のスタイルでの展開は、首都圏を中心に駅前に300店、郊外に300店で計600店の出店ポテンシャルがあると見ている。新業態の開発に加えて、既存ブランドのブラッシュアップも続けながら600店に向けて歩みを進め、3年後には株式公開をめざす計画だ。