

スーパーバイザーは本部・加盟店間の架け橋である

黒川孝雄

「飲食店経営」2010年1月号より2年連載を続けた「につぼんのスーパーバイザー」に登場したスーパーバイザー（以下SV）は、合計24人に達した。いずれも優れたSVであった。SVは間違いなくフランチャイズ・システムの要であり、本部・加盟店間の架け橋であることが明らかになった。

本稿では、このうち特にSVにとって重要と思われる共通要因を6項目にまとめてみた。東日本大震災や欧州の経済不安定により日本経済は極めて深刻な事態にあり、飲食業でも客数低下、売上高不振などに悩む店舗が多い。SVは必ずしも、フランチャイズ・チェーンのみではなく、直営のチェーン店でも、エリアマネージャー等の名称で親しまれている。SVの日常業務を通して、SVこそ、フランチャイズ・システムの要の役割を果たし、本部・加盟店間の架け橋であることを確認した。

なお、連載をこころよく了承し、2年間にわたる連載を応援して頂いた梅沢編集長には厚く御礼申し上げたい。また、筆者と一緒に、各本部のSVの面接し、取材の段取りをして頂いた倉本記者の努力にもお礼を申し上げたい。倉本記者の熱意なくして、この連載は続行できなかったと思う。

1. SVの仕事

SVの仕事は大きく外勤と内勤に分かれる。外勤は主として加盟店のQSCのチェック、店長の経営指導、オーナーとの面談による諸問題の解決等である。担当店舗は、概ね15～20店舗程度である。極端に店舗数が多いのは、グループで加盟店を担当したり、加盟店が複数店舗化して、加盟店のSVが育成され、SVの指導は主として加盟店SVとの連絡・指導が主力業務になっているケースが多い。内勤は主として、営業会議への出席、SV間の情報共有、上司への報告書作成等である。

チェック表、報告書は、ほぼすべてのチェーンでIT化されており、SV間、上司への報告はメール、店舗へのチェック表、連絡等もメール化されている。中には、チェック表、報告書は手書き、手渡し、捺印を受けるタイプも残っている。手続きとしては、店長の捺印を受けるタイプの方を勧めたい。結構、SVの報告書が存在しないとして争いになっているケースが多い。SVの報告書は、本部にとって重要な経営資料である。

2. SV登用までの順序と研修制度

直営店店長からいきなり、FCのSVに昇格させるケースが多いが、中には丁寧な手順を決めているチェーンもある。例えば、アレフやレインズでは、直営店店長から、まず直営店のSVを数年経験させてから、加盟店担当SVに昇格させている。やはり、このよう

な心配りは必要であろう。

店長からSVに昇格させる時の社内教育について充実している会社と、未完成の会社に別れた。

特に優れたSV教育システムを完成させている事例を2, 3上げる。

「道とん堀」では1ヶ月のSV研修期間を設けている。その内容は

座学 FCビジネスの仕組み、道とん堀のビジネスの仕組み 1日

SVの機能、役割について 1日

計数管理 1日

先輩SVとの同行研修 22日

最後にテストの実施。テストの内容は次のようなものである。

調理、計数のコントロール、店舗経営の問題等

レイنزも「SV育成カリキュラム」を定め、かつ長時間を掛けている。①会社のルール、牛角事業部に対する理解、部署内ルール及び計数管理を座学で2週間実施する。②指定図書として「フードサービス攻めの計数」（商業界）、「7つの習慣」（キング・ベアー出版）、「DIPS」（ダイヤモンド社）等6冊の図書を推薦している。いずれも飲食業指導者には欠かせない図書である。③直営店店舗で、トレーナーによるオペレーション研修を10日間実施する。マニュアルの徹底、オペレーションの原則徹底の意味で重要である。④加盟店に入って課題達成のプロセスを確認する。⑤先輩SVと同行して5～10回の加盟店指導を行う。

イタリアン・トマトのSV教育体系もしっかりしている。まず、直営店の店長にして、成果を上げれば、複数店の店長を兼務させ、更に成果が認められれば、マネージャーの資格が与えられる。マネージャーとして成果を上げれば、サポートSV（担当店舗も一部持つ）となり、最終的にSVの能力が認められれば、SVとして独り立ちできる。店長から計算して最短でも5年は掛るそうである。

日本KFCでは、店舗配属、店長昇格で12年、直営店SVを5年経験し、その後加盟店担当のSV（フランチャイズ・サポート・コーチ）になる。入社後17年を要している。FSCは年1回オーナーレビューを行う。オーナーレビューとは、各法人の決算に合わせ、FSCとその上司が各法人のオーナーや役員とミーティングを持つことであり、そこで議論されるのはオペレーション、売上、メンテナンス、経営情報、財務状況であり、FSCはすべてについて意見を述べることになる。これだけの役割を果たすためには、一般のSV教育の範囲を超えた教育プログラムにより「常に経営者になれ」と教えられているのである。

日本サブウェイのSVは、入社後4ヶ月は座学、直営店長6年、直営SV1年半、その後加盟店担当のマーケットクンセラー（MC）となった。この直営SVを経験後、MCに昇格させる日本サブウェイのキャリアプランは、高く評価したい。日本のフランチャイズ業界では、直営店長を数年経験後、十分なSV教育をしないまま、加盟店SVに回すケ

ースが多い。そこから、S Vに対する指導力不足、経験不足が加盟店サイドから、常に問題視される。加盟店担当S Vの指導力不足は、S V本人の責任ではなく、本部の教育不足が大きな原因ではないだろうか。

3. 不振店対策はどのように行うか。

不振店対策はチェーン店に取って頭の痛い問題であり、必ずどのチェーンでも不振店はある。物語コーポレーションは東証1部に上場する優良チェーンであるが、やはり不振店が出ない訳ではない。同社の不振店対策はオーソドックである（丸源ラーメンの事例）。まず、店舗の現状把握を行う。その後、売上高を上げる対策としてQ S C Aを整える。ここに課題の多い店が不振店になるケースが多い。次に外販対策として、事業所を廻り、値引き券（例えばラーメン100円引き）を配布して新規顧客を掘り起こす。あくまでも顧客数アップが当面の課題であり、間違っても客単価アップ策を進めてはならない。同店の中心メニューである肉そばを中心に盛り上げる。

次に老舗居酒屋として日本一の歴史を誇る養老乃瀧の不振店対策を聞いてみた。理論的、体系的であり、50年の歴史を感じる。売上不振店では、経営収益表を作成し、チェックを行う。経営サポート部の財務アドバイザーが、入金管理、キャッシュフローを把握し、一種の監査役の機能を果たす。売上の状況、本部への入金状況、S Vの報告から判断する。S Vは当該不振店に入り込み、不振原因の追究を行い、F Lコスト、食材仕入れ、労務費、水道光熱費の改善を提案する。改善が確認できれば、売上アップのための個店販促の実施、イベント（まぐろ祭り等）の実施、事業所に対する宴会売り込み等を行い、新規顧客、常連客の掘り起こしによる客数アップを目標とする。

チームの「はなの舞」では、S Vの重要な仕事の一つとして不振店対策を上げる。この対策も基本的に忠実であり、参考になる。

飲食業の基本はQ S Cである。同社はS Vをチーム制で運用している。不振店と判断すれば、3名のS Vを1店に投入して、一挙にQ S Cのレベルを引き上げて効果を出すようにしている。基礎が出来上がれば、1回、強烈的な販促を行い、お客様を引き付ける。クーポン券を2回、3回と内容を変更して来店客に配布し固定客化を図る。

ラーメンのグローブ・ジャパンの不振店対策もオリジナルである。S Vを3名ずつの3組に分ける。業績不振店は品質に問題の多い店舗があるので、2名のS Vを集中的に投入し、徹底的なオペレーション指導を行い、併せて固定費の削減（賃料交渉等）をすること等を実施する。賃料削減交渉等は経営管理部と連携して行うことになり、不振店管理は経営管理部との連携作業となる。

イタリアン・トマト・カフェ・J rの不振店対策も現実的である。まず現場を見て強化店舗に指定する。強化店舗の不振の原因（内部か外部か等）を追求して、立て直し可能と判断すれば、オペレーション強化指導、個店販促、家賃交渉、ロイヤルティの期間限定の減免も考慮する。

重光産業（味千ラーメン）のSVはSV士とフランチャイズ経営士の資格を持つSVであった。同社の不振店対策の手順を共通している。まず①不振店の現状把握②問題点の抽出③問題点の改善提案（従来の経験では、目標が無い加盟店は駄目になり、目標設定が一番重要）④不振店対策実施店は年間1~2件であり、この件数ならば効果が上がる。営業会議で不振店対策の実施を発表し、他のSVのも情報共有してもらっている。

不振店対策で成功しているチェーンには共通している対策がある。いきなり個店販促から入るチェーンは成功しない。まず、不振原因を調査し、店舗内部のQSC等オペレーションの改善を行い、その成果を確認してから、個店販促、クーポン配布による客数アップ、固定客作りを行い、店の立て直しに成功している。

4. SVとして成功する要因は何か

宅配ピザチェーンのストロベリーコーンズのSVに、SV成功の要因を述べてもらった。「SV成功の要諦は、自分として仮説を立てるが、加盟店側からも仮説を出してもらうことが重要である。その仮説に多少問題があっても、失敗しないように導いていくのがSVの重要な仕事である。店長に一步踏み出させることが大切である。店長が、SVに「やらされている」「ルーチン感覚の仕事」と思われることが一番こわい。18~20歳程度の店長に年商7千万円の店を任せるのだから、SVの責任は重い。」

タリーズコーヒーのSVは、協会の認定したSV士の資格保持者である。SV学校の経験を活かしている。「FC店は直営店ではない。他人資本を利用している。だからこちらがサラリーマン根性では成功しない。FCオーナーから厳しい意見が出ることもある。絶対にオーナーの声から逃げてはいけない。真正面から対応する。結果を出すためには、QSCのあるべき姿をアドバイスして、それを実行、継続させることが成功につながる。FCオーナー面談記録の中身をキッチンと読んで指導を高めていくことが必要である。」

近年店舗の拡大が目立つコマダコーヒーのSVに聞いてみた。「まず、オーナー、スタッフ、業者との間に気分の良い人間関係を作る。それは信用される人間になることである。加盟店のためにやっても、その結果自分が磨かれ、進歩する。常に勉強し、適切な対応が取れるようにする。相手のためになることをする。オーナーを満足させれば、必ずお店の繁盛につながる。」創業者から教えられた一切が、この言葉に要約されている。

安全・安心、環境と共生する食、農業と飲食業が一体になった食産業の実現など、時代に先進的な意見を目標とされたアレフの庄司社長（故人）の影響を受けたSVの成功の要因は次のようなものであった。「必ず現場を見る。現場を見て客観的に判断することが大切である。当然のことながら嘘はつかない。「知っていること、知らないこと」「出来ること、出来ないこと」をはっきり言う。自分自身に「10年後どうしたいかを考える」とするとやりたいことが自然に出てくる。「会社にやらされている」と考えるよりも「将来の自分のためにやっている」と考えよ。そうすれば、会社から与えられたすべての機会が将来のチャンスとなる。」このSV成功の要因を聞いてみると、まるで創業者が語っているように思わ

れる。

再び、物語コーポレーション（丸源ラーメン）のSVの発言を紹介したい。「SVとして成功する極意は次の4点である。

- ① 10店舗の店長になってはならない。これをやれば必ず失敗する。
- ② 必要がないのに店舗に顔を出してはいけない。SVは孤独な仕事である。孤独に耐えることが絶対必要である。
- ③ ユニフォームに着替えて応援してはいけない。SVは決して模範演技者ではない。
- ④ 店長に意欲をもって働いてもらうことが、SVとして一番重要な仕事である。」

ポポラマーマのSVの成功要因も参考になる。

「SVとして信頼を得ること。加盟店に相談してもらえなければ、何も進歩しない。FCは説得と納得のプロセスである。納得してもらうためには、加盟店からの信頼が絶対必要である。自分の希望として、加盟企業に恩返しできるような仕事をしたい。」

重光産業のSVは、次のように語っている。「SVとして重要な仕事の一つに競合店対策がある。その要領は次の通りである。①メニュー構成の比較②競合店のQSCのチェック③自店との比較④利用し易さの比較⑤トータルとして自店のレベルを高める」SV士として学んだことが、現場で生かされていると思った。

フジオフードシステムのSVは、SVの成功要因を次のようにまとめた。答えは極めてオーソドックな内容であった。

- ① 加盟店は自分が運営する店舗と考える。
- ② SVはオーナーの立場に立ち、リスクも負担する覚悟で考える。
- ③ 理益を出せるように親身に考える。
- ④ 献身的な姿勢で、店に尽くす気持ちが、一番重要である。

つば八のSVの成功する要因は、一言で言えば加盟店オーナー・店長との信頼関係を創ることが一番大切である。前任地の北海道では極めて強い信頼関係を構築できたと自負している。関東地区でもより良い関係を創るため、店舗ではユニフォームに着替え、一緒に接客業務をするようにしている。

さかいのSVは、成功要因を次のようにまとめてくれた。

- ① 店舗業績に対する強い愛着心
- ② 加盟店と同じ目線で考える態度。指導という上からの目線では上手くいかない。あくまでも加盟店の立場に立った指導が必要である。
- ③ 直営店で高い業績を上げた実績がなければ、加盟店の指導はできない。店長経験の長さではなく、どれだけ直営店を改善し、実績を上げたかが問われる。

WDIジャパンのSVに成功要因を聞いてみた。

- ① ブランド、会社、加盟店舗への愛着心を持つこと。
- ② 店長、営業責任者、オーナーの意見を聞く。カウンセリング要素が多く、自分なりのアドバイスを行う。

- ③ 加盟店各社の意見を、一つの方向に誘導すること。
いずれも的を得た指摘であった。

5. S Vの自己啓発について

「S Vとしての自己啓発」をどのようにしているかを聞いてみた。コメダコーヒーのS Vの回答は次のようなものであった

- ① 「飲食店経営」など飲食専門雑誌には毎号眼を通してている。
- ② 10年2月から、毎月1回外部講師による指導をS V全員で受講している。
- ③ 原点はヒトに興味を持つことである。ヒトとはオーナー、スタッフ、お客様、業者さん等である。敬意を払いながらお付き合いすれば、必ず結果は生まれる。
- ④ サービス業はヒトに喜んでもらう仕事である。ソフトな人間関係で成り立っている。
素晴らしい回答であった。

6. S Vとして一番重要なことは何か

この設問は4番のS Vの成功要因と重なる部分が多い。

重光産業のS Vは、「S Vとして一番重要な業務は次のように考えている。①お店が長く存続することが一番重要である。

- ② そのため本部のなし得る協力、店舗の意見の聴取、コミュニケーションが重要である。
- ③ 加盟店ごとに勉強会を開催する。勉強会を開催すれば、必ず売上高は伸びる」
何とも頼もしい意見であった。

タリーズコーヒーのS Vに一番重要な仕事を聞いてみた。それは3つのミッションであるとの回答であった。

- ① 加盟店と経営理念を共有する。
- ② 加盟店の売上高と利益を最大化する。
- ③ 本部と加盟店間のパイプ役となる。

S V士としていずれも正しい回答であるが、特に2番目は最も難しいテーマであろう。

日本サブウェイのS Vの成功の要因は次のようなものであった。

- ① お店から逃げない。しんどいことがあっても絶対に逃げない。
- ② 店長と調子を合わせないこともある。しかし、それでもお店の指導にはむしろ回数を増やして行く。何時か、それが認められる時が来る。

コメダコーヒーのS Vに成功の要因を聞いてみた。

- ① オーナー、スタッフ、業者との間に気分の良い人間関係を作る。それは信用される人間になることである。
- ② 相手のためにやっても、その結果自分が磨かれ、進歩する。
- ③ 常に勉強し、適切な対応が取れるようにする。
- ④ 相手のためになることをする。

⑤ オーナーを満足させれば、必ずお店の繁栄につながる。

この一連の発言は一見古い意見のように見えるが、経営の基本であり、何時の時代でも真理である。確かに新しい技法、眼を見張る新メニューは無い。しかし、お客様、加盟店オーナーとの信頼を大切にするサービス業の原点がここにある。

近年「本部と加盟店の有り方」に関する議論が多い。SVは、どのように加盟店との関係を考えているのであろうか。

モスフードサービスのSVの言葉をまず紹介したい。「SVとして一番重要な業務は、という質問に対して、次のような回答であった。

今は市場が拡大する時代ではない。加盟店の経営も厳しい状況である。本部と加盟店の関係が創業時に比較すると希薄化している。本部と加盟店の関係は単なる契約関係ではなく、信頼関係を保つのがSVの最大の仕事である。何を進めるにも、相互の信頼関係が一番重要である。加盟店の繁栄なくして本部の繁栄はない。それが信頼関係を創る基本である。」

特に最後の言葉は、マクドナルドの創業者レイ・クロックの理念と重なり、フランチャイズビジネスの心髄を示す言葉である。

再び、ビックリドンキーのSVの言葉を紹介したい。

「SVとして、一番重要な仕事は加盟店とのパートナーシップを創ることである。経営理念に賛同してもらうことが一番重要である。加盟社はびっくりドンキーの商い、商品群の安定、環境に対する考え方が大切であり、利益は必要であるが「理念にどのように役立っているか」ということが大切である。経営理念が店長、パートさんまで共有されている。この経営理念への賛同がびっくりドンキービジネスの根幹である。」この経営理念の強調が、庄司社長（故人）の思い出である。

この創業者(故人)の目標実現が、SVにとって一番重要な仕事であると即座に回答するSVの姿勢は素晴らしいと思った。

WD I ジャパンのSVに「一番重要な仕事」を聞いてみた。

躊躇なく、「オーナー営業責任者、店長との信頼関係を創ること」と言う返事が返ってきた。それは、オーナーや営業責任者とのコミュニケーションを密にして、本部と加盟店の良好な関係を構築・維持する意味であり、非常に加盟店重視の姿勢を感じた。

この項目で取り上げたいずれのチェーンも、SVの仕事として、加盟店から信頼されるSVになることを通して、加盟店と本部の信頼関係を築くことが、SVの最大の仕事であると回答してくれた。

現在大きな課題となっている、本部と加盟店の信頼関係の構築はSVの日常業務を通して、常に築いていくものであり、改めて有識者や一部の本部役員の意見を集約するものではないだろう。まさに、SVの日常活動こそが、本部・加盟店間の信頼関係の要であり、本部・加盟店間の架け橋となるのである。

7. 面談したSVの名称、職位、担当店舗数、外勤比率

社名	氏名	職位	担当店舗数	外勤比率	内勤比率
重光産業	中山雅光	開発リーダー	14	50%	50%
ストロベリーコーンズ	石塚剛	SV	20	80%	20%
日本KFC	高田慎也	加盟担当SV	51	80%	20%
日本サブウェイ	熊谷武士	加盟担当SV	14	80%	20%
モスフードサービス	山内州太郎	SV	14		
道とん堀	楠本佳昭	部長	34		
タリーズコーヒー・ジャパン	早川善朗	係長	14		
コメダコーヒー	鋤柄真知子	SV	90(3名)	70%	30%
アレフ	石川早人	SV	19	60%	40%
物語コーポ	池田兼孝	SV	10	90%	10%
レインズ	松本隆一	SV	16	80%	20%
リンガーハット	白浜晴幸	課長	28	90%	10%
養老乃瀧	安田禎	SV	49	80%	20%
エムグラントフードサービス	天野信哉	統括店長	3	100%	
チムニー	永野賢一	部長代行	15	70%	30%
ペッパーフードサービス	近藤邦彦	部長	4	30%	70%
グロービート・ジャパン	新見直生	部長	0	50%	50%
さかい	斉藤広宣	部長	16	80%	20%
WDIジャパン	伊丹直紀	SV	21	70%	30%
イタリアン・トマト	藤田芳貴	課長	26	80%	20%
ポポラマーマ	相原直樹	SV	10	50%	50%
壺番屋	藤本実	部長代理	0	70%	30%
フジオフード	松本大祐	部長	50(間接)	80%	20%
つば八	萩野谷猛	SV	18	50%	50%

本稿を無断で引用することを禁じます。(黒川)