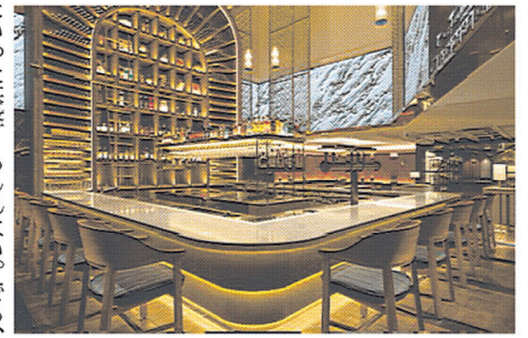


いま話題の商業施設「ニューマン高輪」(東京・港Southの4階に、4つの飲食店が並ぶ。「焼肉たかなわ」、「Rigo SPANISH ITALIAN」、「SOW COFFEE ROASTER S」、「蕎麦豊田」。開店前から列ができる店もあり連日大にぎわいだ。これら4つの店を一手に手掛けているのがHUGE(ヒュージ、東京・渋谷)。運営するルミネ側から提示された面積は、当初の想定を大きく超えた。「フード

HUGE、ニューマン高輪に4業態

実は効率的、人材も引き寄せ

本部主導ではなく各店舗がそれぞれメニューを考案している



ニューマン高輪にオープンした「Rigo SPANISH ITALIAN」の店内。空間デザインも店ごとに変えている

ホールにはしたくない。個店同士が競い合うような場をつくりたかった」と新川義弘社長は振り返る。業態も趣も異なる4店舗を同時に出すのは容易なことではない。それが可能なのは、ヒュージが創業以来守り続けてきた個店主義による。発注、会計、仕入れ、

サービスマンといった基盤部分は徹底して共通化し、その上で和食やスペイン料理、メキシカンなど、街に合わせて店を自在につくる構造を整えてきた。「プラットフォームが整ってれば、あとは自由に店を作れる。チェーン店から見れば非効率に見えるか

もしれない。でも、街に根付き長く続く資産になる。非効率なようで、非常に効率的」と新川氏は語る。会員制公式予約システム「ザ・ヒュージクラブ」には46万人が登録する。宣伝費をかけなくても、予約席の半分が会員によって埋まる。ヒュージの創業は200

5年。新川氏はグローバルダイニングで最高執行責任者(COO)を務め、小泉純一郎元首相と米ブッシュ元大統領が「権八」で会食した際に接客を担ったエピソードでも知られる。規模拡大が優先される風潮のなか、原点を追求すべく独立した。1号店の吉祥寺(東京都武蔵野市)を繁盛させ、年数店ずつ拡大し現在は47店舗を展開している。今では出店依頼が後を絶たず、丸ビル(東京・千代田)や虎ノ門ヒルズ(同・港)、横浜ハンマーヘッド(横浜)にも店を構える。

ヒュージは契約満了を除けば実質的な閉店はゼロだという。店長の平均勤続年数は10年以上と外食産業では異例に長く、マネージャーの平均年収は約800万円。給与水準に加え、「店がつぶれない」という安心感が人材の定着につながっている。

仕事の「やらされ感」をなくす仕組みもある。本社主導ではなく店舗でメニューを考案し、挑戦したい仕事があれば手を挙げられる。後継を育てることを条件に、そば職人がイタリアに挑戦したり、逆にイタリアンから和食に行ったりと、キャリアの往来が生まれる。こうした組織風土が採用難のなかでも、多様な人材を引き寄せている。

直近の売上高は約150億円。海外を含め、目下10店以上の新規計画が進行中だ。注目している企業として、新川社長が真っ先に挙げたのは丸亀製麺だ。同社もまた、非効率に見える店内での手づくりで高い競争力を実現している。人手不足の時代において、非効率をどうデザインするかが企業の強さを左右する。

(編集委員)