あなたもできる! 毎日が楽しい「タモリの生き方」入門

PRESIDENT

プレジデント

毎月第2・第4月曜日発売　2017.9.18号
定価690円

二〇一七年八月二八日発行・発売　毎月二回　第二・第四月曜日発行・発売　第五五巻第一九号　昭和三八年五月八日　第三種郵便物認可

マンガ図解◉悩まない生き方

元気が出る哲学大全

ソクラテス、デカルト、カント、ヘーゲル、ニーチェ…

仕事も家庭も、人生も楽しくなる♪

マーケット縮小

サントリー

ビール離れでも「プレモル」人気が続く理由

グラスの内側にある細かい気泡の正体

「ここに2つのビールがあります。同じ500円を払って、最高にうまいビールとそうでないビールのどちらを飲みたいか？　僕が現場で問いかけ続けているのはそれだけです」

サントリー東京支社第2支店の小西悠さんは「すべてはお客様にとってどうか」から始めるべきだと熱を込める。

担当は、都内を中心とする飲食チェーン店約50社。ザ・プレミアム・モルツ樽生（業務用の樽詰め生ビール）の「飲用時品質」の向上に取り組んでいる。

飲用時品質とは、飲食店などでビールを提供する際の状態を表すサントリーの社内用語だ。理想的な状態でグラスに注いだとき、プレモルのおいしさが最大限に味わえるというサントリーの主張がこの言葉には込められている。

小西さんの取り組みの舞台になったのは、東京都目黒区に本社があるMUGENの直営店。炉端焼き居酒屋「なかめのてっぺん」をはじめ、同社は首都圏と名古屋に12の飲食店を展開している。このうち創業店の「なかめのてっぺん本店」と「なかめのてっぺん渋谷店」は、ザ・プレミアム・モルツ樽生のおいしさと、グラスに注いだときの美しさへのこだわりをサントリーから認定された「超達人店」でもある。

サントリー東京支社第2支店外食開発営業担当の小西悠さん（31歳）（写真右）。取材場所になった「なかめのてっぺん」を展開するMUGENの内山正宏社長（写真左）。

直営店はいずれも人気店ぞろいで、ビールの売り上げも堅調だった。しかし、同社の担当となった小西さんは、そんな〝良店〟にも飲用時品質向上の余地があることを見つけた。

「運ばれてきたビールを見ると、グラスの内側に細かい気泡が付着している。これは食洗機によるグラス洗浄が原因です。食洗機では料理皿なども洗うため、機械内部に油が残り、グラスを洗う際に付着してしまいます。油が付着したグラスにビールを注ぐと、そこから気泡が生じるため、本来のクリーミーな味わいが損なわれてしまうのです」

まずは食洗機によるグラス洗浄を手洗いに替える。さらにビールの注ぎ方に細心の注意を払えば飲用時品質は必ず向上する――小西さんはそう考えた。

この改善を提案した相手は、MUGENの内山正宏社長。小西さんは、説得材料を集めるためにモニター調査を実施した。調査は外部の調査会社に依頼。モニターがMUGEN直営店を訪れ、ザ・プレミアム・モルツ樽生を注文して飲用時品質を評価した。

評価ポイントは、「クリーミーな泡」「泡とビールの割合」「泡ライン」「おいしさ」などがあり、それぞれを点数化して各店の飲用時品質を見える化した。データに加え、評価内容を裏付ける資料として、提供直後のビールの様子を撮影した画像も用意した。さらに、小西さん自身も全店舗を回って調査結果の裏取りをした。

準備を整えた小西さんは、内山社長に生ビールの提供方法についての店舗診断を実施したことを伝えた。すると3カ月に一度開かれる店長会議にゲストとして出席し、冒頭30分ほどを使ってプレゼンテーションができることに。

店長会議当日、小西さんは12の直営店の店長が見つめる中、調査の結果を示し、飲用時品質を高めるには、食洗機ではなくグラスを手洗いすることの重要性を説いた。

このとき小西さんは、まずは内山社長に飲用時品質についてさらなる向上が目指せること、そのために必要なことを理解してもらうという2つの目標を設定。だが、内山社長にも店長たちにも、好意的な反応は見られなかった。

「どの店舗も手洗いにするのがいいとはわかったものの、実際にそれで店を回せるのかという疑問がありました」

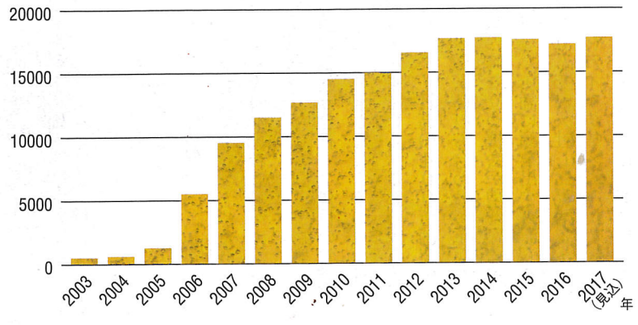
と内山社長は振り返る。

難題を克服してこそ付加価値が生まれる

だが、小西さんはたった一度の提案であきらめるわけにはいかなかった。

「プレモルを最高の状態で提供することは、ご来店のお客様によろこばれ、店舗にも大きなメリットがある」と考えていたからだ。その後も調査を実施しては、そのデータを携えて店長会議に出席し、グラスの手洗いを推奨した。

過去15年間、「プレモル」は上昇基調　（千箱、1箱は大ビン633ml×20本で換算）



粘り強い提案によって、やがて店長たちのマインドにも変化が起こる。

導入に意欲を見せたのは、調査の評点が伸び悩んだ都心店の店長。この店は直営店の中ではトップクラスの繁盛店だから、現場スタッフは忙しくて手洗いはとても導入できないと誰もが考えていたのだ。そんな店舗がグラスの手洗いに乗り出した影響は大きかった。

「あの忙しい店でグラスを手洗いできるなら、他の店舗もやれるはずだという雰囲気になってきたんです」

さらに、思いがけない発見もあった。

「内山社長が、『飲用時品質の評点が高い店舗は、コンディションがいい店舗だな』とおっしゃったのです。つまり、経営状態のバロメーターになる。『これ、面白いね』と言っていただき、調査を継続させてもらえることになりました」

調査が定例化することで、MUGENの直営店にはさらなる変化が起きた。

「まず、店長さんたちが飲用時品質の大切さを明確に意識してくれるようになりました。その結果、グラスの手洗いを徹底している店舗では、ザ・プレミアム・モルツ樽生の提供数が伸びていった。取り組みがスタートして1年半たちますが、この間に創業店舗である本店のビールの売り上げは前年の約1割増です。おいしいビールを出すとお代わりが増えるので、売り上げも伸びることが証明されたかたちです」

大手4社のビールブランドで唯一上昇基調にある「ザ・プレミアム・モルツ」。その舞台裏には、ビール市場が縮小しても勝ち続けるためのヒントがある。

門間新弥＝撮影

山田賢治　サントリービール社長　SUNTORY

逆境に怯むな！　新市場の創造も「やってみなはれ」

ザ・プレミアム・モルツはビールのおいしさはもちろん、プレミアム感がしっかり伝わるように飲む瞬間の〝飲用時品質〟を高める努力も怠りません。専用ジョッキとグラスには、クリーミーな泡を保つための形状や内部のコーティングに工夫があり、飲食店様での注ぎ方や容器の洗浄にも、ブランド価値を高めるためのノウハウがあります。

今年3月に2度目の全面リニューアルを実施し、過去最大の規模で広告宣伝も展開しています。特に若い方たちには飲食店などでまずプレモルを知ってもらい、ご自宅でも飲んでいただくという流れをつくるのが重要です。その一環としてゴールデンウイークを中心に、「ザ・プレミアム・モルツ フェスティバル」を3年連続開催しました。

大手4社では最後発である当社のビール事業は、今年で創業54年を迎えました。その歴史は、新しい市場の創造を繰り返してきたといえます。熱処理ビールが一般的だった時代には〈生〉で、ビン全盛の時代には缶で容器戦争を仕かけ、ドライビールブームには麦100%で対抗しました。発泡酒を発売し、ダイエットなど機能系商品で先鞭をつけたのもサントリービールです。

グループ内で見ても、ビール事業はサントリーのDNAである「やってみなはれ精神」の象徴であり、その中でもプレモルはグループを挙げた最重点商品の一つです。同様に、これからも新市場の創造につながる商品を次々と生み出し、市場のすそ野を広げ、業界全体の活性化に役立つことが私たちの使命だと感じています。

東京・六本木で行われた「ザ・プレミアム・モルツ フェスティバル」の様子。