The Monogatari

Monogatari News 2020 JULY

第69章

新トップが語る自分物語

Photographs by Mizutani photo studio
Designed by RADART design・TOYOIN

物語のブランド価値

加藤央之

会社が大きくなっても、"ひとり"の心に寄り添える会社で在りたいと本気で思っています。小さな頃に家族で外食した記憶は今でも私の中で大切な楽しい思い出の記憶として忘れることがありません。美味しいものを食べられるワクワク感もそうですが、何より家族で一緒に笑って食事すること、それが幸せで外食に行くのが楽しみで仕方ありませんでした。お客様一人ひとりにそういった来店のストーリーがあります。そのストーリーに心を寄り添わせ、笑顔と元気にさせるのが私たちの仕事。ブランド＝お客様との約束。ディズニーが夢を売るように、いつどの店に行っても物語のお店は「笑顔と元気になれる」、これが〝物語ブランド〟なんだと自分たちも胸を張って言いたいし、周りからも言われたい。せっかく物語のお店を選んでくださったお客様に、残念な気持ちになって帰って欲しくない。シンプルにそう思っています。当たり前のことだけど、これを〝ブランド価値〟に出来ている外食企業は私の知る限りありません。シンプルだけど、それぐらい難しいこと。だけど私はそれに挑戦したい。だから今回の社内報は皆ユニフォーム。〝ひとり〟の心に寄り添える、生業店を目指します。

左から、山口学（焼肉事業部事業部長）、池田頼信（丸源事業部事業部長）、佐々木享明（お好み焼事業部事業部長）、木村公治（FC事業・営業担当役員）、三宅泰嗣（ゆず庵事業部事業部長）、三尾真永（専門店・新業態事業部事業部長）、伊藤栄志（FC事業推進本部本部長）

Storyteller tells the Story
物語コーポレーション
発行　広報・IR室
東京フォーラムオフィス／東京都港区南青山2-4-3
Tel.03-5414-5750　Fax.03-5414-5780
豊橋フォーラムオフィス［本社］／愛知県豊橋市西岩田5-7-11
Tel.0532-63-8001　Fax.0532-63-8002
●URL http://www.monogatari.co.jp
※画像の無断複写・無断転載等を固く禁じます。

編集後記

2020年7月、物語コーポレーションは新たなページを開き、社長、副社長、専務という要職に新しい顔が並びました。「社長さんになった芝宮さんはどんな人なの?」「副社長の加藤さんはとっても若いし、大抜擢みたいだけど、どんなことを考えているの?」「上海で蟹の岡田屋を立ち上げた岡田さんが専務になって何をするの?」これら『?』への回答をするつもりで、今回の社内報は、私たちの新しいリーダーをご紹介しました。

（編集長　すずき ゆか）

加藤央之の自己開示

「新たに会社のトップになる人ってどんな人？」

誰もがそう思うだろうと思いますので、今回のテーマは〝自己開示〟としました。

お一人おひとりと顔を見ながらお互いのことを話せれば一番良いのですが、なかなかそうもいかないので、今回は一方的に私の自己開示にお付き合い下さい。

生まれは愛知県豊橋市。年齢は34歳です。

社会人になってから、とにかく年齢を実際よりも上に見せたいと思う気持ちが生まれました。20代の頃は早く30代に見られたい。今でこそ40代に見せたいという気持ちはありませんが（笑）、とにかく若く見られたくない。年齢が若いだけで、リーダーシップというものの難易度は大きく上がるため、自然とそう思うようになりました。

子どもの頃はそんな感情は一切ありませんでした。

年齢について強く思うようになったのは、物語へ入社し店舗に配属された1日目からです。働く仲間には様々な年齢やキャリアの人がいて、この中で自分が信頼を勝ち得てリーダーとして認められなければなりません。学生の頃を思い返せば、部活動の野球部では上級生を差し置いてキャプテンになることはありませんでした。この世界に飛び込むまで、若くしてリーダーシップを求められる環境がなく、初めての経験だったのです。

キッチン責任者は私なのに、新人パートナーさんが私ではなくベテランパートナーさんに「これってどうしたら良いですか？」と質問をしたときの信頼されていない感。逆に、意思決定を求められながら、結果うまくいかなかったときに感じた信頼を失った感。そのまた逆の喜びが込み上げる成功体験。

これら様々な経験をして気づいたのは、「Ｓｍｉｌｅ&Ｓｅｘｙ」と「プロ」、この2つの要素がリーダーシップを確立する上で最も大事なものだということです。

プロとして実力が無いと誰も信頼してくれないのは当然のこと、その上で人として魅力がないと、例えプロ性があったとしてもリーダーにはなれない。そんな大切なことを実体験から学び、年齢は変えられないけど、中身の成熟度に真剣に向き合おう！今も昔もそんな気持ちです。

年齢の話から始まりましたが、実はこの「Ｓｍｉｌｅ&Ｓｅｘｙ」と「プロ」という2つの要素は、自分自身の「なりたい自分」そのものなのです。

大学3年生で就職活動をしていた時にある会社説明会でこう言われました。「加藤さんのなりたい自分はどんな自分ですか？」と。

聞かれて即答出来ない自分がいました。そんなこと考えたことも無かったからです。

その日から毎晩ファミレスでロジックツリーを書きながら考えました。

自分はどうなりたいの？何がしたいの？と。真面目でしたね（笑）。

そのときに頭に浮かんできたのが、高校時代にアルバイトをしていたうどん屋のオーナーの顔。

あの人はカッコいい。なんでそう思うんだろうと分解していくと、

何となく、昔から憧れがあった食い物屋の「プロ」であること。それが答えかと一瞬落ち着きましたが、じゃあそれだけなのかと考えたときに出てきたもうひとつの答えが「人間力」でした。

正々堂々としている、個性が豊か、笑顔が素敵、人間的温かみがあるなど、そんな「人間力」をカッコいいと思うのだということに気が付きました。

あのときの面接で答えられなかった「なりたい自分」は「カッコいい自分」だということ、

それをブレイクダウンしたものは「人間力」と「プロ性」だということにそのとき初めて気が付きました。

実はそのうどん屋のオーナーは元物語人で、メンターは小林（佳雄）さん。その縁で、物語コーポレーションの説明会を聞きに行きました。

まずビックリしたのは渋谷のド真ん中で三河弁丸出しの説明会（笑）。

個性あるなぁと思うのと同時に、温かくて人間味のある家族みたいな雰囲気に惹かれました。そして、自分の中での理想の人間像が「Ｓｍｉｌｅ&Ｓｅｘｙ」という言葉に集約された瞬間でした。その段階で「この会社に入るか、この理念を持って今すぐ独立するかの2択」と生意気なことを言って採用となり、今年で12年目を迎えます（笑）。

「なぜ食いもの屋に憧れたのか」は「本能」なので明確には分かりません。

ただ、うどん屋をやりたかったけど戦争で足を撃たれて断念した自分の祖父の話を聞いて、自分がそうなって喜ばせたいと思ったこと、家で料理を作ると本当に喜んでくれる家族の顔を見たことなど、小さな頃の経験が、本能的に食いもの屋が好きと思える自分を創ったのかもしれません。一番の趣味はと聞かれたら「外食」と答えるくらい、本能的に好きなんです。

入社してから今まで、どこの部署でどんな仕事をしていても、自分が変わらずにいられるのは、「なりたい自分＝〝Ｓｍｉｌｅ&Ｓｅｘｙ〟と〝フードビジネスのプロ〟」を目指していて、それに近づけている実感が常にあるからです。ただシンプルにそれだけを追い求めてきましたし、これからもそれは変わらないと思います。

「物語コーポレーションがなぜ物語なの？」って言えば、「自分物語が集まって会社物語になったらいいな」という想いだからです。一人ひとりが〝自分物語〟を描く、そしてそれの集合体が〝会社物語〟になるという力は、ただの理想論や上辺だけの話ではなく、想像以上に圧倒的な力になると私は確信しています。

「Ｓｍｉｌｅ&Ｓｅｘｙ」は一人ひとりの自己実現の為のヒント。

「〝Ｓｍｉｌｅ&Ｓｅｘｙ〟で世界に革命を起こそう！」

私は本気でそれをやり遂げたいと思っています。

皆さま、これから宜しくお願い致します！

profile

加藤央之（かとう ひさゆき）

副社長執行役員
Storyteller株式会社　代表取締役
物語（上海）企業管理有限公司　董事

出身：愛知県豊橋市
家族：妻、子供(8月下旬に産まれる予定)
趣味：外食、ゴルフ、（賭けない）麻雀

Kato Hisayuki

2009年	4月	入社　お好み焼本舗佐野店
2009年	10月	昇格　お好み焼本舗 仙台泉ヶ丘店　主任
2010年	4月	昇格　お好み焼本舗 仙台泉ヶ丘店　副店長
2011年	7月	昇格　お好み焼本舗 仙台泉ヶ丘店　店長
2013年	8月	異動　開発企画部 マネジャー
2014年	4月	異動　丸源事業部 エリアマネジャー
2014年	11月	異動　人財開発部　シニアマネジャー
2017年	4月	異動　源氏総本店　支配人
2018年	7月	昇格　和食ブロック長・源氏総本店 支配人
2019年	7月	昇格　お好み焼事業部　事業部長
2020年	2月	異動　業態開発本部 本部長・ 開発企画・デジタルマーケティング部 部長
2020年	7月	就任　副社長執行役員
2020年	9月	代表取締役社長就任予定

プライベートでは、仙台勤務のときに知り合った奥様と2016年に結婚、新居も完成。どちらも完璧にプロデュースしました。

●加藤さんの好きなもの

行ったことのない店に行くときのワクワク感・賭けない麻雀のヒリついた空気感・ゴルフのアイアンはいまだにペンホーガンを使う自分の渋さ・**1曲限定でもサックスを吹けるという事実**・源氏香のデザイン性・中日ドラゴンズへの地元愛・蝶野正洋の意外と優しい性格・魁皇が右上手を取ったときの勝ちを確信する瞬間・高句麗のもみだれ・**天ぷら二条の天ぷらとおばちゃんの甲高い声**・福島屋の湯豆腐と最後の卓上の光景・ご縁屋は・・・全てが良い・巴屋のねぎとろ・横綱の丸鶏・泰心の天津飯とおやじの1人オペレーションの観察・塩崎の豊橋3大チャーハンと遅すぎるオペレーション・**牛屋のアイスキャンディーを出してくるタイミング**・韓国風居酒屋大東園のカルビとI♡韓国のTシャツを着たおやじ・**三愛のマロンクリームシャンティホットケーキ**・あけぼの食堂の鯖の塩焼きと貝汁と肉たまり焼き・さわやかのハンバーグ・**ジョニーズのハンバーガーとフレンチフライ**・喜暮里の餃子のバランスの良さ・亀八食堂の味噌焼きうどんと雰囲気・かさ原の焼鳥と白木カウンター・江畑の焼肉とろろご飯と煙モクモク感・天ぷらひらおの天ぷらと塩辛・**びっくり亭の鉄板焼肉の中毒性**・鯖一枚焼き真のメニュー1本勝負の潔さ・鬼金棒のカラシビ味噌ラーメン・代一元の餃子と地域に愛されている雰囲気・こだわったマイホーム・**奥さんと家族ともうすぐ産まれてくる子供**・いつまでも気楽に付き合える友人たち・**物語の仲間とお店とSmile&Sexyの理念**

得意なことは“再生”です。

Okada Masamichi

岡田雅道（おかだ まさみち）
1977年11月生まれ　42歳

代表取締役　専務執行役員
グローバルマーケティング・営業統括、新業態開発担当
Storyteller株式会社　代表取締役社長
物語（上海）企業管理有限公司　董事長

1995年4月　源氏総本店でアルバイトを始める
2001年11月 入社　源氏総本店向山店配属
2002年6月　昇格　源氏総本店向山店　主任
2003年7月　昇格　源氏総本店向山店　和食副料理長
2004年3月　昇格　源氏総本店向山店　料理長
2005年3月　異動　源氏総本店南越谷店　料理長
2006年2月　異動　魚貝三昧げん屋　料理長
2008年4月　昇格　専門店・新業態事業部　総料理長
2011年2月　昇格　専門店・新業態事業部　部長兼番頭
2012年9月　昇格　専門店・新業態事業部　事業部長
2013年1月　就任　執行役員　専門店事業部事業部長
2015年2月　異動　執行役員
物語（上海）企業管理有限公司董事長
付ブランディングプロデューサー
2016年9月　就任　上級執行役員
物語（上海）企業管理有限公司総経理
2017年9月　就任　上級執行役員　営業本部、
専門店事業部事業部長・
物語（上海）企業管理有限公司総経理
2018年9月　就任　取締役
専門店・新業態事業部事業部長・
物語（上海）企業管理有限公司董事長
兼総経理
2020年2月　就任　取締役常務
Storyteller株代表取締役社長・
物語（上海）企業管理有限公司董事長
兼総経理
2020年7月　就任　取締役専務
グローバルマーケティング・営業統括・
新業態開発担当
Storyteller株代表取締役社長、
物語（上海）企業管理有限公司董事長

●岡田さんの好きなもの

源氏創業期のパートさんの明るさと三河弁・ココイチのバリバリチキンほうれん草トッピング（3辛）・鮨幸司（上海）のトロたく巻き・つぼみ（豊橋）の醤油ラーメン・ジムニーの走破性・**スシローのエビアボカドとマグロ**、共に山葵多め・打たせエビで釣る真鯛・アジの泳がせで釣るヒラメ・丸亀製麺のかけうどん（ねぎ、生姜多め）・五味八珍の餃子・やまに食堂の豚汁セットとトンテキ（マヨネーズトッピング）・**頑固親父（上海の焼鳥屋）の大将の笑顔**・很久以前の羊串・モスバーガーのスパイシーチリドック・コンロ家のメニュー・鹿園（上海）の清炒手剥風尾蝦・旺池（上海）の麻婆豆腐on the rice・熊猫老杜火鍋の鍋底・松發の肉骨茶・**船から見る北村隆先生のねぶた**・黄瀬戸と青磁の器・長尾中華そば本店　津軽中華そば・黒檀の柄・suriracha hot chili sauce・漆喰の壁・**お客様の笑顔**・ゆで太郎の朝蕎麦（冷）つけだれに天かすラー油・暁秧锅（成都）の鴨腸・**御宝軒（上海）の烤鴨**・酒場シナトラの生レモンサワー・中国の喧騒・平成屋のニラオムレツ・魚あらの天丼・裕興記（蘇州）の蘇州麺・ツーリングで行く大安食堂のとんちゃん定食にうどんトッピング・天源のサツマイモ・**家族の笑顔・物語人の笑顔と元気・趣味：ツーリング、釣り、キャンプ・愛読書：マーケティングや成功体験の本。**今、読んでいるのは、USJ再生をした人の本。10代の終わりごろ、ちょっと荒れていたときに友人に渡されたナポレオンヒルの本は私の転機にもなった本です。成功哲学ってものを知ったのも初めてだったのですが、この本ほど真剣に読んだ本はなかったし、それからの考えや行動が変わりました。

寿司・しゃぶしゃぶ　ゆず庵

私と物語コーポレーションとの出会いは高校生の時、友人の紹介で『しゃぶと海鮮　源氏総本店』にアルバイトとして入社したことです。当時は単なるアルバイトのつもりでしたので、まさかその後、物語に社員として入社するなんて思ってもみませんでした。高校を卒業後、就職したのは建設業界でした。しかし、当時夢中になっていたオートバイのレース参戦費用を稼ぐために、就職しながらも源氏総本店でのアルバイトを続けていました。オートバイのための費用を賄うために続けていたアルバイトのはずが、肉切りの速さやキレイさを仲間と競っているうちに飲食業の楽しさを感じ始め、当時の料理長から誘われたのを機に、建設業の会社も源氏総本店でのアルバイトも辞めて、板前として生きていく決意をします。当時、『魚貝三昧　げん屋』は豊橋で一番の超有名店で、板前修業を続けるうちに、『げん屋』で働きたいという想いが日に日に高まってきたことから、自然と物語に就職して物語人生をスタートさせました。

私の物語人生を振り返ると、大きな転換期が3回ありました。

一つ目が『魚貝三昧　げん屋』です。『げん屋』に憧れて入社した物語でしたが、最初に配属されたのは以前にアルバイトをしていた『源氏総本店』。それでも『げん屋』への想いは弱まることなく腕を磨き続けること5年。ようやく『げん屋』で働ける日がやって来たのです。それも料理長として。しかし、今では信じられないと思いますが、この時の『げん屋』はまさに暗黒期。売上前年比が92％、客数前年比に関しては なんと77％。事業の継続が危ぶまれる状況でした。売上高がないので経費は使えない。お客様を呼ぶための販促もできない。持てる武器は仲間だけ。当時の仲間と頭をひねって考えても何が正解かなんて全くわからない。「ご来店くださったお客様にもう一度来たいと思わせたい」「数少ない常連さんを満足させたい」との思いで、「思いついたことは全部やろう！」「やれることは全部やろう！」「今やろう！すぐにやろう！」と決めて取り組み始めました。失敗も沢山しました。それでもみんなで必死に頑張っていたら3カ月後からフワッと売上高が上がり始めました。その後は一時も下がることなく売上高は右肩上がりで、通期での売上前年比は共に109.2％。“再生”を確信しました。その瞬間の嬉しさ（喜び）は、言葉では言い表せないほどのものでした。苦しければ苦しいほど、仲間と共に乗り越えた時の達成感は計り知れません。

次の転機は2008年、新業態として携わった『寿司しゃぶしゃぶ　ゆず庵』の立ち上げです。和食畑で育ってきた私にとって、和食業態のチェーン化は望んでいたことの一つです。今までの経験や知識をつぎ込んで『ゆず庵』の立ち上げに取り組みました。しかし、オープン当日、それが全て音をたてて崩れ落ちました。オペレーションが回らなかったのです。これは、私が長く和食に携わってきたことが生んだマイナスでした。ゆず庵のオペレーションマニュアルには、「和食の料理とはこういうものだ」「和食店の接客はこうでなくてはいけない」という私なりのこだわりを深く落とし込んでいました。私が今まで経験してきたのは、客単価が高く、専門店としての和食でした。しかし、『ゆず庵』はチェーン業態としての和食でなければいけなかった。お客様1組に費やせる時間、お客様の求めるもの、全てが違っていたのです。この時は本当に焦りました。もうブランドは走り始めてしまっていたので、走りながら改善をしなくてはいけなかったからです。怒涛のオープンを迎えた『ゆず庵』1号店（多摩境店）ですが、翌日には早急にオペレーションの変更をかけ、以降もほぼ毎日改善を続けました。それはもう考えられないほどの量とスピードでした。問題点が分かっているのに、それをそのまま放置するなんてできない。それは1日でも、1時間でも、1秒でも。例えば、購買担当がおしぼりの値下げネタを持ってきたとします。導入するのに1週間かかるのか、1カ月かかるのかで利益が違ってきます。はやく導入（値下げ）出来たほうが儲けは大きくなるわけです。私にとって「遅いこと」は「罪」。これは「自分の哲学」とでも言いたいくらい。スピードは重要です。お客さまの満足度も同様です。早く改善出来た方がお客様の満足度は大きくなるのです。「時間の差が損失差額になる」。私達は商売人です。お客様からの支持と適正な利益がなければ存続出来ません。そんな根本的な存在理由を満たすためにも改善スピードはとても大切なことだと思います。だから私は必死で瞬時の改善を続けたつもりです。

そして3つ目の転機が「物語上海」です。2015年、物語上海に異動になりました。初めての海外勤務。まさに右も左も分からない状況の中、現地スタッフとの関係構築もそこそこに、私が真っ先に取り組まなければならなかったのは、店舗閉鎖、人員カット、事務所縮小という大鉈を振るうことでした。物語上海の実情を分析した結果、上海での事業を継続させるためには出血を止めることが最優先だと判断しての決断でした。そして、それと同時に主軸となる業態の開発が必要でした。今回の“再生”にもお金がない。それでも新しいブランドを構築しなくちゃいけない。資金がない中で再生させるには既存設備を活かせる業態でなければいけないという“与件”をもっての新業態開発です。とてつもなく難易度の高い開発になりました。

2015年8月、『北海道蟹の岡田屋総本店』がオープンしました。蟹という高級食材を使った新ブランド。中国の好景気にも乗って大当たりし「これはいける！他社に真似される前にマーケットを席巻しなくては」と、客単価500元（約7,500円）のブランドを3年間で12店舗という急速出店をしました。さらに客単価350元（5,250円）の『薪火焼肉　源の屋総本店』も大当たりして3店舗を出店しました。あまりの調子良さに勢いづくばかりでした。しかし、今思えばこれがいけなかった。源の屋の3号店目の出店後に、岡田屋、源の屋の売り上げが共に急降下します。まさに天国から地獄のような落ち方に今までにない悔しさと苦しみを味わいました。冷静に考えると主な原因は3つ。

① 小さな商圏に過剰に出店してしまった。想定よりも商圏が薄かった。

② 業態力を過信して、イマイチ物件だと思いながらも業態転変換に踏み切った。

③ 中国の景気後退に業態改善が追い付かなかった。

これらは今だから考えつくことで、当時はなんで急激に売上高が落ちるのか、その要因を整理できずに本当に苦しみました。

このあと、2019年7月から焼肉事業部で事業部長として手腕を奮っていた池田兼孝さんを物語上海に迎え入れ、コロナの影響を受けながらも翌年5月には全店舗が売上前年比で100％を超え、全店黒字化に成功しています。大変なことも沢山あり、私にとって最も厳しい時期でしたが、この頃はずっと「雇われている」という感覚はなく、本当に「俺の会社だ」という気持ちでやっていました。そのくらい本気であったからこそ、そこでの失敗体験と成功体験が今の私に大きな影響を与えています。

これからの日本は、少子高齢化、労働者不足、デフレ不景気と、多くの課題を抱えています。そして、コロナウイルスによって「ニューノーマル（新常態）」が求められ、世界が変わるとも言われています。それは私達、飲食業にとって必ずしもいい環境とは言えません。しかし、物語上海で様々な経験をし、「亜僑」となって日本に戻ってきた私は、皆さんと一緒に「アジアにおける業態開発型リーディングカンパニー」という夢を追いかけたいです。物語は来年にはグループ売上高1,000億円企業となり、日本と中国にとどまらず、アジア諸国への事業展開にチャレンジします。そして、100年以上繁栄を続けられる「100年企業」を創っていきます。そのために、これからも失敗を恐れず、時にはリスクを背負ってチャレンジの数を増やしていきます。業態開発において百発百中はありえません。それでも日本国内で新しい成長エンジンとなる新業態の立ち上げにチャレンジします。さらに、既存業態においても開発や改善のスピードを上げ、4つの業種でトップシェアを目指します。そして、物語上海では、新業態『焼肉王』のフォーマットがようやく完成したので、大胆かつスピーディに出店を行っていきます。そして、皆さんと一緒にアジアの物語コーポレーションを作っていき「Smile&Sexy」の理念と行動を世界に広めていきたいと強く思っています。

「思いついたことは全部やろう！」
「やれることは全部やろう！」
「今やろう！すぐにやろう！」
これらを実現するためにも私は常にプロ意識を持ち、ガンガン開発し続けます。

焼肉王
第一百货店

海外新業態の焼肉王は、日式焼肉をリーズナブルな価格でおなか一杯お食事していただくお店です。ランチメニューも豊富でお得感もいっぱい。メニューに均一価格であったり、利用しやすい工夫を取り入れました。

外食の世界で43年生きてきました、社長の芝宮です。

Shibamiya Yoshiyuki

僕が、外食に飛び込んだのは、今から43年前の1977年。

昔、大学には「ブック」と呼ばれる分厚い就職案内がありました。

あれをポンと後ろに投げて開いたページが、前職のファミリーレストラン『デニーズ』で、「デニーズ新卒一期生募集」と書かれていたのです。そして、なんか面白そうだなと。

僕は学生時代にライフルをやっていて、練習場近くでよくデニーズを使っていました。車は止められるし、コーヒーはおかわり自由だし、便利だな、これから流行るんだろうなと思っていたから気持ちは前にしか向いていなかったんです。

ところが、うちは父が消防士、兄は教師で、いとこは警察官など周りは公務員ばかり。「外食産業」なんて言葉はもちろんない時代ですから就職したいと相談したら、親父はものすごく怒りました。「コックにするために大学まで行かしたんじゃない」って。でも、母は当時の女性にしてみたら一歩進んだ考えの持ち主で、「そういうのって面白いかもしれないわよ」って背中を押してくれて。結果、公務員家ではありえない外食の会社に就職を決めました。これが僕の外食人生のはじまりです。

大学4年の11月くらいに、内定をもらいました。すると、今すぐ「実習を始めてください」って(笑)。3月までアルバイトをさせられて、4月からは一期生で入社。当時は、トレーニングプランもあってないような状態でした。

その頃の店長は全員『調理師』の免許を持たなければならなかったから、まずは厨房を覚えないといけない。実は僕も調理師免許を持っているんです。

そして、3カ月間びっしりとアルバイトに入り様々な資格を取っていたから、入社後の研修でいきなり店長になるためのマネジメント試験を受けることになった。そして、入社1年目の23歳の後半には店長になっていました。異常な速さでした。

その後も年間40店舗ペースで開店するし、西船橋の店舗で副店長として開業したときは、開店前に100人の行列が出来るくらい。店を出すごとに大盛況でした。西船橋の店長は、すぐにキッチンに閉じこもる人で、いい加減に頭にきて「表に出ろ!」と言ったら、その1週間後に店長は店に来なくなって、自分が店長になりました(苦笑)。この一件で「下剋上の芝宮」と呼ばれることになり、パートさんに総スカンを食らったのです。でも、そのお店はその後、アメリカ本土も抜き世界記録の売上高を作りました。当時の社内報にも載ったし表彰もされたんですよ。それからエリアマネジャーになり、社長付きの営業企画室長に。すると僕の同期が営業本部長になったので「やりづらいだろうから、営業を外れろ」と、いきなり能力開発への異動。部長は全部の業務がわかって、組織を掌握できることが条件なので、初めての部門では担当として仕事を覚えることから始まるわけです。ようやく部門長になって、さぁと思うと次は立地開発への異動と、なんだかいつも叩き落される。給与制度はうまく作られていたのでお給料は変わらないのだけどね。プライドだけで担当から部門長への実力を着けることで、やりきりました。当時はこんなこと当たり前、周りもみんなタフなやつばかりでした。

営業10年、能力開発業務と人事もやって、マニュアルや教育の本も作っていました。人事として10年、立地開発で10年。どれもゼロから手探り、中でも立地では名古屋を中心に200店舗の新店を開けてきました。

名古屋を中心に活動する中で、常務の髙橋康忠さんとのご縁もでき、その後物語に入るのですが、トップが率先して第一線で舵取りをしているのを見て本当に不思議だと思いました。今も取締役・特別顧問である小林佳雄さんをはじめ、取締役の皆さんがプレイングマネジャーとして活躍していますが、この会社はどうして役員が実務を担当しているの?多くの会社では役員になれば役員の仕事に徹するんじゃないのって。物語の役員って凄いよなと純粋に感心しました。トップが自らセミナーやっている会社って、普通じゃないですよね。なんでこの人たちはこんなに仕事するんだ?なんで?って。ですが、今ではこれも一つのやり方だからと思っているし、そういう僕だって、あの頃の経験があるから、現在、立地担当を兼務しながら社長だったりするわけです(笑)。

この風土にももう慣れました。僕の頭の中がスタンダードになったのか。多分、物語の常識が僕の常識になったのだと思います。

物語には何らかの得意分野や能力を持っている人間が多い。その持ち方だとか、過程は、それぞれが違うかもしれないけれど、なにも考えていない人間はほとんどいません。そこがすごい集団です。そういう集団だから得意と得意のぶつかり合いで、一つのものが出来上がっていくのです。一人ひとりの個性が際立っていて、思っていることを口や態度に出すことを恐れない。それが類を見ないところであり、会社を強くしていくところだと思います。物語は出店している店舗一つ取っても、それぞれの個性を持って商売しています。なかなかできることじゃないし、他所からの評価もそこに集中します。

今後、外食産業には少子高齢化や逆風の社会現象が数多くやってくると考えられますが、それはあまり怖くありません。一番店ならば生き残ることができるからです。なんでもそう、一番を獲るものは確固たるものがあるし、一番以外はその他大勢でしかないのです。大勢が淘汰される中でも残るのが一握りの優秀な店、つまり一番店であり、そして、僕らはその一番店になり得るはずです。

そして、忘れないでいてほしいのは、一番を獲りにいくのならば、武闘派にもならざるを得ない時があるってこと。物語は類をみない会社であることを誇りとし我が道をまい進しているけれど、時には押し除ける、踏み潰す覚悟が必要。一つ上の階段に登って別の世界へ行くのならば、犠牲になるものもあることを理解しなくてはならない。どんな世界でもいつの時代でも、変わり目には犠牲がつきものです。革命には無血革命っていうのはなく、必ず血が流れているものなのです。カッコつけや言葉だけでは成り立たない。そのくらい本気で一番を獲りにいきたいと思っています。

今、僕たちは変革の時を迎えています。物語がさらに大きくなるための変わり目が今です。その上での組織変更の大きな目的は、アグレッシブでスピーディかつ大胆なイノベーションを起こすための組織を作り、飲食業の原点回帰をとらえつつIT部門を独立強化し、次代の先取りをするための布石を打つこと。また、より強い開発型企業となるために開発スピードを徹底的に上げ、チャレンジの数を増やし失敗を恐れずリスクから逃げない組織体制の構築をすることです。そして、これら組織の底面には他の組織には無い人間的な温かみのある。〝個〟の尊厳を最大限大切にする物語的大家族主義の精神が息づいています。つまり、皆さん一人ひとりが居て存分に〝個〟を発揮するからこそ強い組織が出来上がり、そんな僕たちだから一番を手にできるはずです。

●芝宮さんの好きなもの

旅行 特にファミリーで行く海外旅行

ワイナリー巡りとそこで飲むワイン など ←これは最高

タイランドで見る寺院巡り

ナパバレーのブドウ畑と赤ワイン ※ケンゾーエステート最高でした。

ゴルフで皆とわいわい

釣り全般

これ大好き↓ なんでもスポーツ

日本酒の酒蔵巡りとそこで飲む地酒

みんなで飲むお酒と雑談

サンフランシスコのピア35での食べ歩き

ポキ丼

ロブスター

バーベキューでやる

剣道と居合で見つけた「静」の境地と「動」の激しさ

スポーツ観戦

台北で食べる点心

台北の圓山大飯店からの見晴らし ※台北の町が見下ろせます

タイのシンハービール

ボーディンのクラムチャウダーは美味しくて好きです

ダンジネスクラブも美味しです。

ブルーウォーターのガーリックシュリンプ

エッグスンシングスの生クリームとココナッツクリームたっぷりのパンケーキ

ワイキキの街並みと大きく広がる青い海

ダイヤモンドヘッドから見る

九分の街並みとそこで飲む中国茶

戦国武将の生い立ちとその生涯研究

組織運営と育成

土地診断の緊張感と充実感

リアドロ人形収集

麻雀 やってて相手の心理を読む緊張感

ピンとスカーフの収集

高杉良 東野圭吾 赤川次郎などの娯楽小説

キラウエア火山とその自然

町の生い立ちと歴史を調べる時のワクワク感

好きというよりも愛するものの筆頭は奥様です!!!

その次は6人いるお孫さんたち。「りあ・りく・りま」のあ・く・ま三兄弟、と「はるき・みずき・あおい」、子供たち「かずき・まい・ゆい」※要は芝宮ファミリーです。

そして、2万人もいる物語ファミリーの一人ひとり、これが私の最愛の人たちです。

芝宮さんってこんな人!

■単身赴任で家族に迷惑をかけて生きてきたことの埋め合わせのため、家族を毎年ハワイに連れてっちゃうと聞いていますが。(立地開発部/鷲野英之)■芝宮さんは僕らが話す内容もすぐに理解してくれます。分かろうと思って聞いてくれる。それに実行力が高い。(経理部/権田武則)■立地の神様、頭の中に土地と建物の情報がインプットされていて、ぱっと見ただけでその物件がいつ契約されたものなのかなどの情報がスラスラ出てくるすごい人。芝宮さんの手帳には、自分の周りの人たちの誕生日がびっしり書いてある。ちょっと前まで採用の最終面接をしてくださっていたけれど、最終面接者との面接の記録も手帳にびしっと記入されていました。(人財開発部/河合沙奈美)■立地開発が好きだし、得意な仕事だとも聞いています。結果にこだわるプロフェッショナル。それから、おせっかい過ぎるおせっかい。(立地開発部/水本和孝)■立地の皆さんを指導しているときの怖さから一転、振り返って目が合うとすごくニコニコしてくれるんです。私が立地のおじさんじゃないからかな(総務・CSR課/井上聡恵)■紳士です。僕が芝宮さんに初めてお会いしたのは、芝宮さんがまだデニーズで立地担当をされている頃、異業種交流会の場でした。背筋も恰好もひと際ピシッとされていて、ほかの人たちとは一線を画していて、やっぱり大手のプロは違うなと思いました。一緒に仕事をさせてもらっていて、そりゃあ時に口が悪いこともありますが(笑)基本は紳士、ジェントルマンです。(FC事業推進本部/伊藤栄志)■休日でも愛車のBMWを駆って関東近郊の物件調査を一人で調査しています(笑)、絶対に新幹線の回数券を使い自由席で移動。EXカードは待たないと決めている徹底ぶりは一度決めたらやり抜く姿勢を象徴しているかのよう。(立地開発部/平岩丈一)■分け隔てなく叱るときは叱り、褒めるときは褒め、筋が通っています。そして礼節重んじる方。電話で芝宮さんのお話を一生懸命聞いていたときに、僕は、心からの同意の意味も含め頷きながら聞いていたんですけど、途中から「うん、じゃない、はい!だろう」とめちゃくちゃ叱られたことがありましたが、これは僕の生涯でいちばん怒られた出来事です。親にも先生にもそれほど怒られたことがなかったので。(店舗開発部/木村淳)■業界の中でプロ中のプロ、常に危険予測をし、リーダーとして自ら行動や振る舞いを律している方です。魅力ある骨太の経営者に見えます(内部監査室/細井鋼三)■行列には並ばない(待てない)、部下を手足のように動かすことができる、お酒を飲んでいる時は優しい、焼酎水割りを永遠に飲み続ける、早起き、風を切って歩く、いつも髪型が乱れない(立地開発部/坂野直人)■芝宮さんって、【チャーミングな人】。それから、ブートニエールを季節やイベントに合わせて毎日違うものを付けていておしゃれ!今だとスイカや傘がついているかも!?(FC支援室/金指夏生)

10年前に初めてお会いした時に「芝宮さんは立地界のアイドルだよ」と紹介を受けました。(広報・IR室/横浜任)

正しい人。間違ったことを言わないし、なにより視座が高い。個人的には芝宮さんも(デニーズの)店長だったというところに共感持っています。(人財応援部/中井久美)

ON・OFFの切り替えがすごい。仕事中と終わりでは砕け方が違います。その距離感がすごい。(立地開発部/芥川公彦)

ツンデレです。厳格な雰囲気の見た目に反して内面すっごく優しい。(FC開発部/河井孝広)

地主さんとのお話に合わせるために趣味は多彩!お酒、釣り、ゴルフ、馬、何だって話せます!そして、子供と接するときはめちゃくちゃ優しい芝宮さん。うちの子供も芝宮さんのファンです。(立地開発部/小崎怜子)

チャキチャキの江戸っ子!芝宮さんの口癖は「どうすんだよ、おめぇはよう!」ってな調子、攻めるけど必ず相手を助けるためのアドバイスを用意している優しさがあります。(立地開発部/米澤和豊)

即断即決即行動、判断が速くて、いい意味でせっかち。(立地開発部/河野浩士)

profile

芝宮良之(しばみや よしゆき)

代表取締役社長　店舗・立地開発担当

1954年3月生まれ　66歳

前職は株式会社デニーズジャパン(1977−2006)、2006年10月入社後、主に店舗開発・立地開発業務に携わり数多くの新規出店を実現