

The Monogatari

Monogatari News 2021 July

第72章

NEW

物 長

語 期

レ 経

シ 営

ピ ビ

・ ジ

ョ ャ

ン

10



社長の視座で 見つめ直したビジョン

社長に就任してまだ1年足らずですが、皆さんと議論をしたり、様々なメディアからの取材を受ける中で、「物語の強み」や「他社との違い」をキレイに整理できたと感じる瞬間がいくつかありました。社長の視座から見ること、物語コーポレーションという組織がこれからどこを目指すべきか、きちんと見つめ直すことができました。2021年の組織改革のコンセプトが「理念経営に立ち戻る」でしたし、年賀状でも約束していたので、長期経営ビジョンの刷新は至極当然な流れでした。

本格的に考え始めたのは、2021年の2月くらいから。これまでのビジョンをリセットしつつ、ゼロから考えることにしました。ゼロベースからのスタートは部分改善よりも大変な作業になりますが、新社長としてそうするべきだと感じたのです。何度も何度も紙に書いて、いろんな人の意見を聞きながら推敲を重ね、新しいビジョンが完成。相談した方々の反応もとても良かったし、「一番物語らしい」ビジョンになったと思います。



Smile & Sexy

草創期からの言葉を 改めて長期経営ビジョンに据えた理由

多くの方が「存じの通り」「とびっきりの笑顔と心からの元気」は、物語コーポレーションの草創期から存在した言葉です。ただどちらかといえば、接客面での心がけや営業コンセプトとして使われてきました。私は前から、「この中の『とびっきり』や『心からの』という言葉に物語の本質的な強さを感じていました。普通の笑顔や元気ではないところに大きな価値があると思っていたのです。そして『どんな人ならこの笑顔と元気が出せるのか?』と考えたら、『Smile & Sexyな人』なんじゃないかと気付きました。経営理念と新長期経営ビジョンがピタッとつながった瞬間です。

人の力で世の中に好影響を与えることこそ、私たちができる究極の社会貢献です。「とびっきりの笑顔と心からの元気」を持つ人たちが、伸び伸びと自己表現できる会社。そんな会社が大きく成長していければ、世の中をもっとイキイキさせることができると確信しています。また、その中に「飲食」という言葉が無くなったことも大きなポイント。成長の機会を「飲食業」に制限することなく、さらに大きな範囲で捉えてもらえたら嬉しいのです。



TOP INTERVIEW 01

代表取締役社長 加藤 央之

Hisanori Kato



ゼロから考えたら 一番“物語らしい” ビジョンになりました。

2021年7月から、物語コーポレーションの長期経営ビジョンは「個の尊厳を組織の尊厳より上位に置き『とびっきりの笑顔と心からの元気』で世の中をイキイキさせる」に。

自ら先頭に立って経営理念の浸透を進める加藤央之さんが、新長期経営ビジョンに込めた想いを熱く語ります。

Masamichi Okada



「とびっきりの笑顔と心からの元気がイノベーションを生む。」

“個”の意見をしっかりと持ち、表現し続けることが必要だと料理人時代から「とびっきりの笑顔と心からの元氣」を体現してきた代表取締役専務執行役員の岡田雅道さん。「とびっきりの笑顔と心からの元氣」の大切さについてお聞きしました。

受容があるから多様性を表現できる

せっかくの機会なので、今回新たに策定した長期経営ビジョンを分かりやすくご説明します。まず「Smile & Sexy」は、個の尊厳を組織の尊厳よりも大切にしようという私たちの経営理念。そして「Smile & Sexy」な生き方を実現するには、みんなが多様性を受容して、伸び伸び表現できる文化が必要です。

多様性の受容というのは、平たく言えば「いろんな人が居ていいんだよ」という許容の精神ですが、実はそれだけじゃ何も生まれません。多様性を受け入れた上で生かすところまでやらないと意味がないのです。これが「多様性の表現」ということになります。世の中で使われているダイバーシティは「多様性の受容」に留まっているケースが多い。

だから私たちは「多様性の受容」を推し進めながらも、「多様性の表現」を強く意識していきたい。例えば会議で私が何か言ったときに、誰も意見してこない状態ではダメ。相手が誰であろうと関係なく、それぞれが自分の意見を正々堂々と表現できれば、そこから清く正しい意思決定やイノベーションが生まれるはずなのです。物語は多様性が進んでいる会社だと思っていますし、絶対に無くしてはいけません。私たちの大切な文化だと考えています。



「とびっきりの笑顔と心からの元氣」で世の中をイキイキさせる

【目指すべき姿】

多様性の表現

活発な議論文化により
清く正しい意思決定とイノベーションを生み出す会社

多様性の受容

明るく元氣・正直で、人間的あたたかみ溢れる
“個対個”の関係で繋がる大家族

Smile & Sexy な個の集まり



「物語は次のステージへ」みんながビジョンを実現したい

私たちの経営理念「Smile & Sexy」は、伝わりにくいところも確かにあります。ただ人それぞれの解釈が入る余地があって、それが面白味や人間味を生んでいるのではないのでしょうか。今回の長期経営ビジョンも使っている言葉はシンプルですが、ぜひ自分なりに咀嚼して、深く意味を考えてみてほしいですね。またこの経営ビジョンは、3年とか5年とか期間を決めて使うものではありません。私たち物語コーポレーションの「成長の源泉」根源にある強みとして、ずっと残していきたい。

そしてこの強みをベースに今後はこれまでの枠組みにとらわれないビジネスにもチャレンジしたいと思っています。特に2022年は、会社のステージが大きく変わるタイミング。全員が同じ温度感で新しいビジョンを共有できるように、私も社長として改めて経営理念の浸透を強化していきます。長期経営ビジョンは53期の「物語レシピ」に記載されるほか、各フォーラムオフィスの目立つところにも掲示する予定です。でも一番は、常に皆さんの心の深いところに置いてもらって、ずっと大事にしてもらえたら嬉しいですね。



「とびっきりの笑顔と心からの元気って、いまでも店舗で使ってる？」

2020年、私が中国から帰国して店舗視察をしていた際に、加藤(央之)さんとそんな話になりました。その時は「最近あまり使われていないので、来年の物語レシビのどこかに入れたいですね」という話で終わっていたのです。今年に入ってから加藤さんに長期経営ビジョンの叩き台を見せてもらって驚きました。長期経営ビジョンの一番重要なところはこの言葉があったからです。加藤さんには言っていないけれど、正直、私はすごく嬉しかった。入社して20年、自分がずっと大切にしてきたこの言葉が長期経営ビジョンになったのだなって。

もともと営業コンセプトだった言葉を昇華させ、長期経営ビジョンとして再構築してありました。

この言葉を店舗で使っていた頃の自分が見たら、「こんなに深い意味があったんだ」と驚くのではないですかね(笑)。

結果を出す人は自然と笑顔になっている

過去を振り返ってみても、物語では「とびっきりの笑顔と心からの元気」を実践していた人が結果を出せているように感じます。それができるのは、どんなときでもきちんと自分の意見を言えているということ。会社に言われたからやるのではなく、自らの意思決定で動いたからこそ、自然と本物の笑顔になるのだと思います。

また、自分を表現するだけでなく、他人の話を受け入れられる「受容性」や「人間味」も必要です。いろいろな個性を受け入れる人だから、こちらの個性も受け入れてもらえる。話を聞いてもらえるから、もっと自分から発信したくなる。優秀なリーダーとは、いつでもどこでもそんな空気を作り出せる人のことだと思います。

そして会社全体で多様性を受容し、多様性を表現する風土を作っていくというのが、今回のビジョンの狙いです。私も専務として、多様性を受容する人たちに溢れ、誰もが安心してありのままの自分を表現できる会社づくりに注力します。



Innovation



中国で実感した“個”を持つことの大切さ

新しい長期経営ビジョンの前段階部分に「個の尊厳を組織の尊厳よりも上位に置き」という記述があります。私は5年間の中国赴任で「個の尊厳」を守ることの大切さを肌で感じ取ってきました。

中国の人たちは「会社よりも自分が大切」という価値観が強い。“個”をとっても強く持っているのです。そういう意味では生まれながらにして「Smile & Sexy」の素養を持っている人が多い国民性なのかもしれません。物語上海の従業員もそうでした。董事長の私に対してもひるむことなく自分の意見をぶつけてくる。一人ひとりが、中国13億人の代表だというぐらいの顔で言ってくるので、「何様のつもりなんだ」と腹が立つこともありましたが(笑)。それでも、お互いにしっかりと向き合って話しをすれば、必ず清く正しい意思決定に繋がりました。

個人の思いつきだけではイノベーションは生まれません。個人のインスピレーションや想いを多くの人に開示し、皆で採むことでようやくイノベーションが生まれるのです。こういった感覚は日本人もどんどん見習って取り入れていくべきだと思っています。

多様性を積極的に表現して企業も個人も成長していききたい

いま物語は大きなターニングポイントを迎えています。アジアへの進出や新ブランドの展開など、次々と新しいことにチャレンジしている最中です。今後の新しい支社の社長や新しい事業部長をシミュレーションしていくと、あっという間に人材不足となってしまう。

会社が成長するにつれ、それだけポストも生まれてくるわけですから、会社の成長角度に個人の成長角度を合わせていく必要があるのです。つまり、急成長する物語コーポレーションに居るあなたも、急成長していただかなければならないのです。そのためには何をすればいいのでしょうか？

答えは簡単です。自分の意見をしっかりと持って、表現してみる。そして、「とびっきりの笑顔と心からの元気」を常に意識して仕事をしてみてください。自分を表現するのが苦手という人も、ありのままの自分で飛び込んでみてください。受け入れてくれる環境が、きっとあなたの周りにもあるはずです。新しい長期経営ビジョンのもと、みんなで積極的に多様性を表現していきましょう！

Diversity



物語レシピVol.10 制作チーム座談会

Vol.10のコンセプト

まずは「物語レシピ」の制作お疲れさまでした。記念すべきVol.10ですが、今回の「物語レシピ」のコンセプトを教えてください。

北村：新体制になって初めての「物語レシピ」ということで、「理念をより分かりやすくする」ということをコンセプトに制作しました。

昨年まではレシピに載せる内容が年々増えている、たくさんの方の意見や想いを入れていました。ただ、それにより解釈にブレが出て、どう読み解けばいいか迷うという意見もありました。今回は構成を大きく「ビジョン」「経営理念」「行動指針」の3つにカテゴライズ。なるべく同じ言葉や内容が被らないよう心がけています。

田村：今まではどちらかと言えば「網羅性」を重視していたと聞いています。いろんな角度からいろんな言葉で書かれていて、認識が人によって少し違ってもそれはそれでいいという考えだったでしょう。社員が常時1000人を超えるようになってきた中で、そこをもう少し統一していこうというみんなの想いがありました。最近だと毎年200人以上の方が入社しているので「物語の文化を知らない人にも分かりやすいレシピ」が必要だったのです。

「内容を分かりやすく絞った」ということかと思いますが、今回割愛されたページもあったそうですね。

田村：はい。例えば、これまで記載されていた『使命』のページは、今回刷新された長期経営ビジョンと内容的に似ているということで、レシピの紙面からは削除した部分は多いです。

水谷：『行動指針』の中にあつた「物語流マネジメントサイクル」も削りました。一昨年のレシピから「明言のすすめ」が入ったのですが、この扱いをもっと強くしたいという想いがあったので、2つの角度から同じ内容を言っていたのを1つに絞った感じですね。

趙：あと「おせっかい好きを育てよう」「素敵に生きようぜ」と、そこから続く「プロになるための三カ条」も議論した上で割愛しました。

ええっ、「素敵に生きようぜ」も無くなっちゃうの？あれって社員寮にも掲示してありましたよね。

趙：レシピに載せるのをやめただけで、存在はしています。今年の幹部候補生の皆さんにもフレームに入れたものを社員寮に掲示してもらいますよ！

田村：そうですね。レシピからは無くなったとしても、基本的にはどこかにあります。ぜんぶ大事な内容なので。例えば「プロになるための三カ条」は「物語の開発理論ブック」に掲載されています。



毎年新しい期を迎えるタイミングで制作し、私たちの道しるべとして『物語レシピ』も今回でいよいよ10冊目。
座談会では加藤さんと共にレシピを制作した個性豊かなメンバーたちに、制作裏話を語っていただきました！
聞き手：横濱任（広報・IR室室長）

Member

経営理念推進
ダイバーシティ&インクルージョン本部

人財応援部 部長
北村 聡

経営理念の体現度は社内でも随一。
個性豊かなメンバーの
意見を取りまとめる、
「反応」「発信」の
スペシャリスト



Member

物語アカデミー

シニアマネジャー
趙 慧妮

国際的な
社員ならではの
ストレートな意見と
鋭い視点で切り込む
イノベーター



Member

広報・IR室

シニアマネジャー
水谷 要美

レシピ作りはベテランの域
vol.8・9の制作を
担当してきた
【物語レシピ】
のご意見番



Member

経営理念推進
ダイバーシティ&インクルージョン本部

人財応援部 統括マネジャー
田村 公一

曲がったことは大嫌い。
実直を絵にかいたような、
自他共に認めるしっかり者。
【物語レシピ】vol.10
制作チームの
リーダー





なるほど。でもレシピから従来あった項目を削除するのも結構な「意思決定」だったかと思いますが、どうでしたか。

北村：とにかく今回は分かりやすさを貫こうと意識しました。同じ言葉が被らないよう内容を整理した結果、個対個や自己開示、意思決定について書かれていた「自分物語づくりのための「見える化」戦略」は「経営理念」の項目へ。「会社物語づくりのための「見える化」戦略」は「長期経営ビジョン」に組み入れています。

水谷：残したい気持ちがありながら、泣く泣く削ったページもありますね。特に「会社物語づくりのための「見える化」戦略」は「成長性」「革新性」「多様性」といった重要ワードがきれいにまとまっていたので……。

趙：でもその言葉は、ほとんど「長期経営ビジョン」に吸収されました。むしろもっと大事な場所に移動したといえると思います。



制作チームに入った理由

——そもそもなんですけど、このメンバーはどうやって決まったのですか？

趙：私は加藤さんから誘われました。もともと「Smile & Sexy」の定義が曖昧なことに對して疑問を持っていて、危険予測会議で「定義をハッキリさせてほしい」とお願いしたことがありました。それなら「ハッキリ定義するのは難しいけど、チームに入って一緒にレシピを作ってほしい」と。

北村：自分は部署のミッションのひとつに「経営理念推進」がありましたので、部長として入る必要があると考えました。

田村：私は北村さんに「一緒にやろうよ」と誘われた感じですね。まさかこんなに大変とは思いませんでした(笑)。

水谷：もともと「物語レシピ」は成長戦略室の中で作っていて、私は2年連続で担当していました。今回外れる予定でしたが、引き継ぎのための準備をしている中で、加藤さんから「昨年まで担当していた水谷さんの意見がほしい」と声をかけていただいて……。いつの間にかチームに入っていました。つまり、3年連続です！

北村：vol.9はほぼ水谷さんが作ったものと聞いていたので、本当に頼りになりました。でも自分が以前作ったものに対してメンバーからああだこうだと言われたのだから、心中穏やかじゃなかったかもしれせんね(笑)。

レシピ制作を終えて

——今回のレシピ制作について、それぞれ最後にひと言お願いします。



水谷：実はレシピって、昨年まではずっとページが増え続けている状態でした。制作に関わっていた私自身も、同じような言い方でもそれぞれの人が「好きな言葉」があって、全て入っているのが「物語レシピ」だと思っていました。でも今回チームで何度も議論して、大事な言葉を絞っていくことが理念浸透に必要なのだと考えるようになりました。

趙：正直言うと私、以前はほとんど「物語レシピ」を開いたことがなかったんですよ。なぜかというと、毎年ブラッシュアップしているだろうけど、似たようなことが書いてあるんでしょ？と読んでいたから。だから今回は「とにかく分かりやすい」をコンセプトにして、自分が読みたくなるレシピを目指しました。中面にもカラーを使ったりして、パツと開いた瞬間に変わったことが分かるようにした点もこだわりです。



田村：今回は理念をより分かりやすくするというテーマでしたが、以前の「物語レシピ」を読み込めば読み込むほど、一つひとつすごく大事なことが書かれていると思いました。だから削るのがなかなか難しく、その判断や意思決定が本当に大変でした。自分としては今回無くなったページも、忘れず今後の自分物語に生かしていきたいですね。

水谷：「物語レシピ」は基本的にはトップと作るもの。加藤さんの方針や想いをベースに、このメンバーで今年のレシピを作れて良い経験になりました。完成したレシピを見ても、かなり分かりやすいものに仕上がったのではないのでしょうか。

北村：経営理念が「会社の成長の核」としたら、「物語レシピ」は「会社の成長を握る鍵」であると思っています。たくさん議論しましたし、想像以上に変化でしたが、あの濃密な時間に相応しいものができたと思っています。

——皆さんありがとうございました。



物上物 語海語

ものすごくてき3女!

スーザンこと季珊珊登場!

物語(上海)副総経理兼営業本部長 季珊珊(Ji Shanshan) 愛称:スーザン

南京市生まれ。五つ星ホテル2社で勤務したのち、チェーンレストランを営む会社2社でキャリアを積み、2019年入社。エリアマネジャー、営業本部長を経て、2020年4月から現職

『蟹の岡田屋』に魅せられて

当時働いていた会社が『蟹の岡田屋』のFC事業を始めることになり、研修に参加したのが、物語上海とのファーストコンタクト。初日からカルチャーショックの連続でした。それまで働いていたレストランの従業員たちは、仕事と割り切って言われた以上のことはしませんでした。ところが『蟹の岡田屋』ではみんなが自ら率先して働いていて、チームワークも抜群です。その上、お客様へのサービスが驚くほどきめ細かく、メニューも他の日本料理チェーンにはないオリジナリティが満載。たちまち『蟹の岡田屋』のファンになりました。

Smile & Sexyが私の行動指針

Smile & Sexyという経営理念を知った当初は、言葉通りの意味しか理解していませんでした。入社して経験を重ねてみて、ストンと腹に落ちた感じです。自分が楽しく仕事することで、周りのみんなに楽しさが波及する。みんなで楽しく仕事することで、仕事のクオリティが上がる。仕事のクオリティが上がればお客様に喜んでいただける。お客様の喜びが売りに繋がって、みんながもっと幸せになる……。Smile & Sexyが巻き起こす喜びの連鎖反応は、まさに私が理想としていたカタチです。Smile & Sexyは私の行動指針。何かを決めるときの判断基準となっています。

目指すはアジアナンバーワン!

私の目標は、しっかり売り上げを作って1日も早く物語(上海)の株式を上場させ、アジアのマーケットを占拠することです。そのために部下と一緒に目標を立て、一つひとつクリアしていくこと。お互いが納得して決めた目標なので、みんなやりがいを感じながら取り組んでいます。また、毎日お互いを10回ずつ褒める試みもスタート。若いスタッフが多いので、モチベーションアッ



Susan

趣味と実益を兼ねて得た情報はすぐさま池田さんにパス

食べ歩きが大好きで、休日はネットの情報元に出かけることが多いです。メニュー開発のヒントになりそうな料理は、写真を撮って総経理の池田兼孝さんへ送ります。先日、大行列を成している韓国料理店を見つけ、その理由を自分なりに分析。池田さんへ報告したところ、『焼肉王』のメニュー改訂に生かしてくださいました。結果として大成功だったようです。

池田さんは有能な上司であり良き理解者。そして部下の私がいうのもなんですが“かわいらしい”お兄さんの存在です。『焼肉王』に愛情を注ぐあまり、お肉ばかり食べていて健康が心配ですけど、痩せてしまったらかわいらしさ半減なので、複雑な心境です(笑)。

◀ From

岡田雅道さん

物語(上海) 董事長

とにかく面倒見がいいんです。毎日部下にWeChatを100件くらい送っていると思いますよ。相手を問わず正々堂々と自分の意見を伝えられるところも彼女の魅力。愛想が悪そうに見えますけど、実はとてもいいですよ(笑)

◀ From

池田兼孝さん

物語(上海) 総経理

スーザンのように早い段階からSmile & Sexyを伝える側にまわられる人は稀有です。問題が生じたときも「経営理念に反しているから私はダメだ」と徹頭徹尾Smile & Sexyが基準。頭脳明晰、誠実、そして行動力もあって頼もしい右腕です!



▲ 今年の経営方針発表会で「最優秀営業本部長賞」を受賞しました。

プには効果大です。部下たちの成長が、私のモチベーションにもつながっています。

そして私自身も大小の目標を一つひとつクリアし、頭に掲げた目標へと突き進んでいる最中です。私はやると決めたことは絶対にやり遂げる性格。アジアナンバーワンを目指します!



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

○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

○URL <https://www.monogatari.co.jp>

※画像の無断複写・無断転載などを固く禁じます。

Special thanks

【アイディアバルブ株式会社】 プロデューサー：たかつじゅんや

編集後記

今回の社内報は、この7月、第53期から大きく変わる長期経営ビジョンと物語レシピの特集です。物語レシピは、私たちがいつも持ち歩いている小さな冊子です。2011年から年に一度、期初に発行されてきたので、今回のレシピで10冊目。私の手元にも10年分、10冊のレシピが揃っています。バックナンバーをペラペラめくると年々ブラッシュアップされてきた過程を感じます。でも、レシピが私に語りかけてくれることはいつだって変わらず、「Smile & Sexyに生きようぜ」ってこと。さあ、新しい一年の始まりです!(すずきゆか)



【株式会社たきコーポレーション】 ディレクター：稲垣厚作 デザイナー：近藤真衣