



# Top Interview

## トップインタビュー

東京・千葉・埼玉に直営の飲食店を46店舗展開するとともに、婚礼施設「The Place of Tokyo」も運営する(株)一家ダイニングプロジェクト。昨年末には上場を果たした同社は、グループミッションとして「あらゆる人の幸せに関わる日本一のおもてなし集団」を掲げている。現在、飲食業も好調の上、「The Place of Tokyo」では昨年、過去最高の574組を施行と素晴らしい業績を上げている。

今回は創業者である武長太郎社長に個人としての現在までと、企業としてのこれから先の展望までを語っていただいた。  
(聞き手・本誌石渡雅浩／構成 堂上昌幸／撮影 林正)

(株)一家ダイニングプロジェクト

代表取締役社長 武長 太郎氏

## 苦難の時代に、生え抜きの人材と創業理念に立ち返ることの大切さを学んだ

### 飲食業の楽しさに目覚めて 20歳で起業を決意

◎弱冠20歳で起業されたそうですが、幼いころから起業を考えていたのでしょうか。

私の母は千葉県市川市でクラブを経営しており、シングルマザーとして働きながら僕を育ててくれました。ところが高校時代にバイクで事故を起こし、1カ月の入院生活を余儀なくされたのです。その際に母から、「そろそろ自分の将来を真剣に考えてみては？」と言われたのが転機ですね。

まずは大学にいい会社に入ろうという人生設計を思い描き、とにかく大学にいかうと決めました。高校2年から真面目に勉強を始めて(笑)、結果として中央大学に合格。しかし、合格にゴールを設定

していたものですから講義にもあまり出席せず、専ら母のクラブでアルバイトする日々。そのため1年生の夏時点で、進級できない見込みとなり大いに焦りました。

このままでは卒業もままならないし、将来の進路を決める必要もある。そこで一人旅に出て考えを深めることにしたのです。九州の長崎から熊本に行き、そこで出会ったのが一軒の小さな、しかしアットホームなバーでした。マスターとお客さまが楽しそうに過ごしていて、「そういえばうちの母も、仕事自体は大変だけれど、接客中はとても楽しそうに生き生きと働いていたな」と思い出し、「そうだ、自分の店を持つ！」と、その時に決意したのです。

そこで大学を中退し、地元のビジネスホテルに就職しました。小規模ながら宴会場やバーラウンジなども備えるホテルでした

から、サービス業の基本を学ぶにはまさにうってつけだと思えたのです。フロント業務をしながら、土日には母の店を手伝い、起業する原資をためようと毎月10万円ずつ貯金していきました。

そして20歳を迎えた1997年のある日、知り合いから「自分の店が不調なので譲り受けてくれないか」というオファーが母にあったのです。同席していた僕は、「もしよかったら自分にやらせてもらえませんか？」と申し出ました。それが同年12月にオープンした一家ダイニングプロジェクトの1号店「こだわりもん一家 本八幡店」です。

お店のコンセプトは、お客さまが「ただいま」と帰ってきてリビングで寛げるような、第二のわが家みたいな飲食空間にすること。玄関で靴を脱ぎ、掘りごたつで温ま

りながら楽しく過ごしていただく。20坪45席のスペースでしたが、いとこの一級建築士にコンセプトを理解してもらって、全面リノベーションしました。

◎全面改装には資金も必要だったと思いますし、1号店の出店は武長社長にとっても大きな決断だったと思います。

ええ、改装費を含めて、1500万円を超える大きな開業資金が必要でしたが、母の店の支店という形で、母が信用金庫から資金を借りてくれたのです。ただ現場経験こそあれ、飲食店経営についてはまったくノウハウも経験もなく、当初は苦労しました。

スタッフは駅前でピラ配りなどをして募集し、10人ほど集まりましたが、全員アルバイト学生のド素人です。そうした中で取り組んだのは、お客さまと自分を置き換えて、「どんなサービスを受ければ、また来たいと思ってもらえるか」ということ。そのため毎日、閉店後にスタッフ反省会を開いて、どこをどう改善すればお客さまに喜んでもらえるかを真剣に検討し、いいと思ったことは翌日から実施することに。そうした地道な努力が実り、半年で地域一番店と呼ばれるくらいの繁盛店となったのです。

◎その後、千葉県内に新店舗を出店されていくわけですが、どのくらいのタイミングでまだ成長の余地が大いにあると思われたのでしょうか？

週3回以上通う常連客が増えて売上高も上昇したころからです。開業から半年後ぐらいでしょうか。それで2号店、3号店と出店していきました。

ただ5号店出店の時期に成長の壁、“苦惱期”に入っていったのです。その原因は、売上高が5億円くらいになって変な自信を持ってしまったこと。例えば「どうすればより効率的に売り上げを上げられるか？」を考えてしまい、企業理念とは相反する業務マニュアルを作ったこともありました。

同時に5店舗を短期間に出店したため財政面でも厳しくなり、銀行も当初とは打

って変わって対応が渋くなったのです。営業の見直しや経費削減などにも取り組みましたが、そこからの3年間はまさに苦惱期。社員も次々に辞めていき、とても理念通りにはいかなかったですね。

◎そこから立て直されたからこそ現在があるわけですが、どのようなことに取り組まれたのでしょうか？

現在の「The Place of Tokyo」の総支配人・鈴木大輔は新卒一期生ですが、彼は他の居酒屋で4年間アルバイトをしていて、当社で店長になりたいと入社してきました。彼と同期入社で、現在営業開発部の渡邊桂一の二人は、会社が大きくなるどころか大いにピンチであるにもかかわらず、社員も辞めていくことを昇進のチャンスとプラスに捉え、お客さまと楽しそうに会話しながら働いていたのです。その後ろ姿を見た時に、僕は涙が出るほどうれしかった。そして気付かされたのです。「20歳のころの初心に立ち返ってみよう」と。そこからトップダウンのマニュアルで動く組織から、頑張っている彼らのお手伝いをする後方支援型、ボトムアップの会社に転換しました。

また、僕自身も飲食業のセミナーに参加して同世代の経営者からいろいろなことを教わって事業に生かしました。そうしたことでようやく会社は元気を取り戻せたのです。今、振り返ってみれば、むしろあの苦しい時代を経験したからこそ、皆が一丸となって強い組織になったのだと思いますね。

### ウエディング事業への進出には 大きな決断が必要だった

◎そこからは会社の業績も改善し、再び成長曲線を描くようになったのですね。

そうです。人を育てる企業へ脱皮できたことで、スタッフ一人一人がモチベーション高く働いてくれるようになり、また原点に立ち戻って店舗運営も行ないました。07年、古民家を改装して出店した「こだわりもん一家 成田店」が大繁盛。そして

10年に現在、もう一つの主力ブランドとなっている「屋台屋博多劇場」の第一号店である成田店を出店し、これもまた成功しました。それまでの失敗から学んでいたからこそ成功だったと思います。

一方、会社設立から10年を過ぎたころから社内結婚も増えてきて、一時期などは毎月のように社員の結婚式でスピーチをするくらい。もちろん毎回、一家ダイニングプロジェクトらしく余興をやって皆で楽しく過ごし、最後の新婦の手紙や新郎謝辞の場面では涙というね。まさに当社の理念である“お客様、関わる全ての人と喜びと感動を分かち合う”そのもので、「ウエディングはなんて素晴らしいコンテンツなんだらう」と感じました。そこから各方面にウエディング運営の案件に興味があることをアピールし始めたのです。

そうしたところ、11年の初夏に「東京タワーの目の前の物件に興味があるか？」というご連絡をいただきました。立地は最高の上に敷地も1000坪とたっぷりある。しかし残念ながら賃料が高く、最初は「とてもじゃないけど」とお断りしたのです。なにしろ当時の飲食店15店舗の家賃の合計額の倍以上の賃料でしたから。

ところがそれから何日たってもこの案件が頭から離れません。「やっぱりやめよう」と思って寝て、起きたらまたそのことを考えているという繰り返しです。そしてつい、明日にはこの話が流れてしまうという前夜、モヤモヤした気持ちに決着をつけるつもりで、車でこの場所までやってきました。ライトアップされた東京タワーを目の前にした瞬間、自分の中にタワーの色と同じ赤い炎が沸き上がり、「この案件は当社のさらなる成長のステップとなるはずだ。原点に立ち返ってチャレンジしてみよう」という気持ちになったのです。これが東京スカイツリーでは、そうはならなかったと思いますが(笑)。

◎大きな決断をされてウエディング事業に参入されたのです。運営をすべて自社で行なわれた理由もお聞きしたいと思います。



われわれが手掛けるウェディング施設ですから、既存の施設にはない新しいスタイルでいきたいと考えたからです。(株)イノベーションデザインの石関太朗さんとも親しかったので、立ち上げに至るまでには多くのアドバイスをいただきました。

われわれは確かにウェディングのノウハウはない素人集団です。しかし居酒屋を立ち上げた時も、ド素人だったからこそ繁盛店を作れました。その時の自分たちに負けるなという気持ちでした。そして苦難の時期を経てたくましく成長したこのチームであれば、やってくれるという自信もあったのです。

結婚式場も合計30会場くらいを、妻と生後10カ月の子どもを連れて下見に回りました。どのような接客サービスで、どのようなウェディングをしているか？クロージングはどのようにするかまで、お客さまの立場になって体験させていただいたのです。そこで多くの学びがありました。

特に思ったのは「ウェディングはなんて費用が高いのだろう」ということです。もっとリーズナブルにできないのかと調べていくと、広告費が高くて、しかも集客のためにハードにも多額の先行投資が必要なことなどの事情が分かってきました。そこで、この周辺で最もコストパフォーマンスに優れた会場にしようと考えたのです。

東京タワーの夜景を見ながらのナイトウェディングを加えて、枠を1パンケット当たり3つ作ることに。そして、タワーの麓で愛を誓ってもらい、1周年はもちろん5周年・10周年の区切りには戻ってきてもらえるよう常設レストランやバーを設ける。それにより、思い出を点ではなく線につなげられる会場にしました。

また、結婚式への入口であるプロポーズプランも訴求することに。つまり、結婚式に打ち上げ花火のようにお金を使うのではなく、プロポーズやハネムーン、新居への引越など「結婚」に関わるすべてのイベントを楽しめるよう、おふたりの身の丈にあったプランが選べ、ご祝儀と自己資金である程度賄えるようにしたいと思ったのです。

そうした施策が支持され、口コミによって満足度の高い会場として来館も増え、成約率も高くなりました。ウェディングパークさんの東京都の口コミランキングでもベ



「The Place of Tokyo」を象徴する、全面ガラス張りの天窓の向こう側に東京タワーを見上げるチャペル

スト8位になるなど、初年度以降いい形で事業が推移しました。

始める前はウェディングと居酒屋業はまったく異なる畑だと反対されたのですが、僕としては大切な部分はかなり共通すると思っています。例えば温かい料理は温かいままに提供すること。そしてお客さまが喜ぶことなら可能な限りやってみようという姿勢など。これはわれわれが会社設立時から行っていることです。

### 飲食業もウェディングも両方ができる人が強い

◎組数はどのように推移されましたか。

初年度は12年8月スタートの13年3月締めで171組。翌14年は472組で3年目は462組と少し減少しました。そこで「ここからがわれわれの本当の力の発揮どころ」と、施行後のミーティングでも足りないところはどこかを探して改善するなどした結果、4年目には498組まで伸ばすこ

とができ、5年目となる17年3月期では574組と過去最高を達成しています。

4年目以降の伸長の理由は、一言で言えば組織改革と意識改革です。それらの複合効果がじわじわと表れ、営業実績に結びついたのでと思います。組織の意識改革を行なったのは、ちょうど組数が落ちてきたタイミングで、最初の総支配人が退社した時期でした。次の総支配人には、一般的にはマネージャークラスが昇進するものでしょう。しかし当社では、生え抜きで、しかもオープン時に総料理長を務めた鈴木大輔を抜擢しました。これは僕の独断です。彼はもともと店長になりたくて当社に入ってきていますし、同僚や後輩からも絶対的に愛されている人間。するとスタッフたちも鈴木を何とか支えなければと思ってくれたのです。

また、営業部チームも半分が新卒の素人でした。しかし、「お客さまにとって一番いいことを原点に立ち返って考えていこうよ」ということで、「ALL for ALL～みんながみんなのために」というスローガンを掲げ、皆で最初のお迎えから最後のお見送り

までを行なう体制としました。チーム自体は施行と新規、集客と分かれています。全体として一体感ある、まさに一丸となったチームとなりました。

昨年からは、最も感動を呼んだウェディングを施行したプランナーを表彰する『おもてなし Wedding Award』の開催もスタート。さらにスタッフ、パートナー企業様に対する1年間の成果報告と来年度の方針の発表の場である周年祭でも感動を共有し、自らの働きがお客さまの喜びや感動に本当につながっていると分かるようにしていきました。これが組織の意識改革とその強化になっていると自負しています。

◎今、どの企業も新卒採用は苦勞していますが、貴社はウェディング事業を始められたことで、採用面にもメリットがあったようです。

ええ、新卒エントリー数も、ウェディング事業を始めてから一気に約8倍まで伸びました。それもあって、今では平均40人を超える新卒を採用できています。ウェディングはサービス業志望者が一度はやってみたい職種ですから、そうした学生さんたちに選考会に足を運んでもらえるようになったことが大きいです。面接では学生時代に飲食施設でアルバイトをしていたけれど、一生の仕事ではないと思っていたような方も、われわれの話を聞いてウェディングも飲食も両方やりたいと、当社のファンになってくれて入社に至っています。

一方、われわれは飲食業がメインの会社ですから、残念ながらウェディングしかやりたくない方は、「他の婚礼企業にいつでも」とお伝えしています。飲食業の経験をウェディングで生かすからこそ強いのです。そうした採用方針にした後に入社したスタッフは定着率も高く、当社の今後の事業にも大いに力を発揮してくれると思っています。

◎昨年12月12日の創業20周年の日に東証マザーズに上場も果たされました。上場はいつごろから考えられていたのでしょうか。

検討し始めたのは本当につい最近のこと

です。ある上場企業の社長様から、「上場の日には、今までの人生で一番素晴らしい日だった」と伺っていました。さらに、アルバイトから入社して会社の創成期から会社を支えてくれた取締役たちなど、苦楽を共にした彼らと一緒に20年間やってきてよかったと思える日を作りたいと思ったことが、上場しようと思った理由です。

◎今後も飲食業をベースに成長されていくお考えだと思いますが、ウェディング事業では新規出店などもあるのでしょうか？

まずウェディングに関しては、口コミサイトのウェディングパークで「The Place of Tokyo」は東京で915施設中8位(2017年9月末現在)が最高順位ですので、1位になるようますます磨き上げていきたいと考えています。また点ではなく線でつながる結婚式場として、新郎新婦のお付き合いが10年後も20年後も続いていく会場にしようというコンセプトですから、ずっとこの後も在り続ける会場として頑張っていきたいですね。

かたや飲食店では、当社IRでも公表していますが、順次、新店舗を出店していく方針です。

組織では人材の採用とおもてなしマインド・スキルの育成は、常に取り組み続けていきます。飲食業を軸にしながらも、育ったスタッフたちが活躍するステージもたくさん作っていきたくて考えていますね。

◎さて、恒例の締めくくりとして、武長社長にとっての「プロフェッショナルとは何か？」を語っていただきたいと思いますが。

実は僕の著書『20歳で起業した僕の会社がやっとなり20歳になりました』が2月15日に発売されました。そこにも書いたのですが、今後AI(人工知能)やIoT(モノの



撮影は東京タワーを間近に望む「The Place of Tokyo」のパンケットにて

インターネット)、それらを応用したロボットなどが台頭し、一般労働だけでなく知的産業まで取って代わっていくとされています。

しかし僕は、50年後の未来まで考えても、人を喜ばせることは人でないといけないと考えています。例えば店舗の入口にロボットが立っていて、「今日は5回目の来店ですね、ありがとうございます」と言われる。それよりは顔見知りのスタッフが満面の笑みを浮かべて駆け寄ってきて「あれ、今回は何回目の来店でした？」みたいな(笑)、ほんわかとした接客をされた方が温かみを感じられ、お客さまは喜ばれると思います。

ですからプロフェッショナルとは、AIやロボットには負けることのない、まさに人を喜ばせ、喜ばせる人ではないでしょうか。そうした人材を今後も当社は育成してまいります。

聞き手より： まったくの新規事業に取り組む時、中心メンバーには経験を持つ外部の人材を登用するのが一般的だ。しかし、武長社長はウェディング事業への進出の際、居酒屋の料理長だった鈴木大輔氏を総料理長に抜擢した。上場時のCFOも外部の専門人材ではなく、現場のアルバイトから店長を経験し、本会社に抜擢されていた方を登用したようだ。これは武長社長がスタッフを全面的に信頼しているのと同じで、その期待に応えるスタッフを育ててきたからでもある。かつてはトップダウンでマネジメントを行ない、社員が次々と離れていく苦い経験をお持ちの武長社長。そんな時期を経たからこそ組織が強くなった同社では、今後も新たな取り組みの際には、生え抜きの人材が活躍することだろう。