

成長企業トップの懐刀が語る

「社長を支える僕のモットー」

特集第2弾の本企画では、いまをときめく成長企業のナンバーツー5人に「登場いただいた」「社長と会社を支えるモットー」を思う存分に語っていただく。各社の事業規模、それがトップと組織から託された役割、経歴やパーソナリティはむろん異なるが、腕利きナンバーツーの仕事に対する姿勢と身の処しかた、会社の成長を支える自負から本特集のテーマである「ナンバーツーのあるべき姿」を炙り出してみたい。



プロフィール

Atsushi Akiyama
 生年月日 1979年3月2日
 出身地 千葉県市川市
 最終学歴 昭和学院秀英高等学校
 入社年月 2000年7月
 勤続年数 17年7ヵ月
 職歴
 1998年6月 「くいごころバー」本八幡店 アルバイト
 2000年7月 ㈱ロイスカンパニー(現 ㈱一家ダイニングプロジェクト)入社
 2002年3月 「こだわりもん一家」柏店 料理長就任
 2009年3月 取締役兼総料理長就任
 2010年2月 新業態「屋台屋 博多劇場」開発
 2015年5月 専務取締役 営業統括就任

ニンギングプロジェクトのナンバーツー

業統括

山 淳 氏

創業20年の節目にあたる2017年12月に東証マザーズ上場を果たした㈱一家ダイニングプロジェクト。転機は12年8月のプライダル事業参入である。社運を賭けたプロジェクトであり、武長太郎社長を筆頭にした社内の主力メンバーを集結した挑戦だった。そこで大きく戦力ダウンした外食事業部を守り抜いたのが専務取締役 営業統括の秋山 淳氏だ。また、上場準備の中で大混乱していた現場をひとつにまとめた影の功労者でもある。



理念と社訓の 社長の夢を叶

体現は誰にも負けない。 える組織をつくる

武長社長は経営者仲間の反対を押し切って、2012年8月にプライダル業界に参入しました。当時、外食16店で年商11億円という企業規模だったにもかかわらず新規事業に5億円を投じたわけですが、この決断を秋山さんはどのように受け止めてましたか。

もちろん、100%賛成ですよ。武長がやると決めたのだから、僕らはその実現に向けて全力で取り組むだけ。それは幹部メンバー全員が同じ意見だったと思いますよ。確かに、プライダル事業のノウハウも経験もゼロでしたが、「うちには人材がいる」という武長の発言でスイッチが入りましたね。

絶対に失敗できない状況だけに、武長社長を筆頭にした社内の主力メンバーの大半がプライダル事業に参画し、秋山さんは戦力が手薄になった外食事業部の総責任者に指名されています。

武長から直接言われたわけではありませんが、大変な状況だからこ

そ、外食事業部が会社を支えるんだ」というメッセージだと思って引き受けました。戦力ダウンの不安はなかったですね。スタッフのモチベーションはむしろ高かったですよ。当時の出店ペースは年間2〜3店で、マネジャーや店長になりたくてもなかなか出来なかった。それが急遽ポストが空いて昇格できるチャンスが巡ってきたわけですからね。「社長のためにもっと活躍したい」とみんな前向きでした。

プライダル事業の快速進撃によってわずか2年間で外食事業部の売上上げを追い抜きましたが、正直なところ複雑なお気持ちだったのでは。

悔しさや焦りを感じたスタッフはいたかも知れません。そのくらいプライダルメンバーの成長スピードが早いと感じましたから。

でも、僕は単純にすごいな、と。これまで武長が大切にしてきた居酒屋の「おもてなしの心」がプライダル業界でも通用したわけですから、本当に嬉しかった。日々現場で目の

一家ダイ 専務取締役 営

秋

前にいるお客さまに喜んでいただくことをずっと追求してきたわけですが、それが正しかったんだと外食事業部のメンバーに伝えて、気持ちがいま方向に向かわないよう心がけました。

外食事業部の売上上げは13年以降も前年比プラスで推移していますが、それは秋山さんが若手を育成し、外食チームをひとつに束ねあげた結果だといえます。武長社長も「秋山は若手スタッフの憧れの存在なんです」とおっしゃっていました。

とんでもありません。むしろ、僕が普段から気をつけているのは社内には派閥をつくらないこと。そのためにも僕がスタッフに大事なことを伝える時は常に「社長」を主語に話しています。「社長が言いたい」とはこういうことなんだとか。ただ、その内容は自分の言葉に置き換えて、わかりやすく伝えるように意識しています。たとえば新店のオープン研修では必ず武長の創業の想いを話し、僕らが大切にしているおもしろい心がどういったものなのかを説明しています。

プライダル事業の売上上げが20億円を

突破し、武長社長は次の成長ステージとしてIPOを掲げました。公言通りに創立20周年にあたる17年12月に東証マザーズ上場を果たしましたが、外食事業部の躍進がその大きな推進力になりました。

順調のように見えたかもしれませんが、外食事業部はギリギリの状況でした。上場を見据えた予算計画が作成され、売上上げと利益を達成するために主力業態の「屋台屋 博多劇場(博多劇場)」を年間10店舗へ1人で出店する必要がある。現場スタッフは一所懸命なんです。人材の成長が追いつかなかったというのが実情。入社してすぐの社員に店長を任せたこともありました。こういういいかたは誤解を与えるかもしれませんが、出店を続けてい

た。それによって営業部、管理部、人財育成採用部がそれぞれの意見を主張して衝突することが増えました。「この物件では厳しい」と営業部が言えば、開発部は「そこは営業力でカバーすべきですよ」と反論するなど険悪な雰囲気でした。

各部門を統括する立場として、どのように対処されたのでしょうか。主張することはいいことだと思えます。ただ、意見を通すところと引くところのバランスが崩れてしまっていた。僕は武長が上場をめざした目的がなんだったのかを説き続け、

トップが語る
ナンバーツー評

うちが一枚岩になれるのは

などためたためて実感しました。また、株式上場をめざしていた時は、相当苦しいだと思えます。新規出店、予算管理、労務改善との3つのタスクを同時に達成しなければいけませんでしたが、幹部メンバーはほぼ全員がアルバイト出身で兄弟のような間柄だから言いたいことはみんなズバズバ言い、衝突も激しい。そこに秋山が割って入って各部門の主張を調整し、「秋山さんがそう言うなら」と幹部をまとめてくれました。

東証マザーズ上場を達成できたのは個々のスタッフの協力があったこそですが、みんなの意識をIPOという目標に向けてくれたのは秋山の功績だと思っています。

社内随一の熱量の高さ

創業した頃は仲間たちとがむしやりに働き、仕事が終わっても朝まで話し込むことがしょっちゅうでした。秋山もそういうタイプのひとりですが、はつきりいって、僕よりも断然エネルギーがある。秋山とは1号店からずっと一緒に働いてきた間柄なんです。06年前後は売上げが伸び悩み、新卒採用した社員もほとんど辞めてしまうなど会社として非常に苦しいでした。僕は唯一その時に社長を辞めたいと挫けたことがあるんです。秋山に聞くと「仕事が楽しくないから辞めたいと思ったことなんて一度もない」と言っています。

うちでは毎月社内報を配布しているのですが、そこに僕が社員向けに書いたメッセージを載せているんです。16年からその役目を秋山に譲りました。秋山が持つエネルギーやリーダーシップをもっと引き出したいと考えたからです。その他にも「一家祭り」などの社内イベントの締め会議における事業計画のレビューなどもやらせていますが、考えは僕のと合致しています。引き継いだ業務はすべていいに取組んでいます。

ただ、時代が変われば、組織のあるべき姿も変わります。外食業だから長時間労働は当たり前という感覚は通用しない。仕事や人生に対するスタッフの価値観に寄り添って社内のルールを変えていくことが大事です。たとえば、店長は最後まで現場に残ってパッシング作業をしたり、明日の営業に必要なものを業者に発注といったことを率先して取り組むことが求められます。部下たちもそうした店長の背中を見て、成長していったものです。現在はスタッフそれぞれに役割を与え、終わった人は先に帰宅させる。店長も同様に自分の役目を果たせば、現場に引継ぎしてサッと店を出る。180度方針転換した形になります。このやりかたがいまの時流に合っていると思う。秋山自身も古く考えかたをするタイプの人間ですが、そこは割り切った企業風土を変えてくれたと思います。最後に僕からひとつお願いです。社員との飲み会で社長をさしおいて寝るのはやめてくれ(笑)。

熱血漢の右腕のおかげ



代表取締役社長 武長太郎氏

組織力はナンバーツーの力量で決まると僕は思います。しかし、大事なのはスキルやキャリアではない。周りにいる仲間を幸せにできるかどうか。それがこのポジションに就く人の資質だといえます。

そういう意味で、秋山(淳氏)はスタッフのことを絶対を守るタイプです。たとえば僕がスタッフにダメ出しをすると、秋山は「責任は指導不足の自分にある」と必ず言います。そしてなぜいまやる気を失っているのか、それ以前の動きぶりはどうだったのかを事細かく説明してスタッフを庇う勇気がありますから、秋山

期待に応える行動力

秋山は特別な才能があるわけでも、僕にないスキルを持っているわけでもない。ただ、トップが語るビジョンを実現するために誰よりも情熱を燃やせるし、主体的に行動できる。僕のいちばんの理解者であり、トップの想いをナンバーツーとしてスタッフに伝えてくれる存在です。

12年8月にプライダル事業をスタートしましたが、これは当時の企業年商の5割に迫る資金を投資した社運を賭けたプロジェクトでした。当然、僕が陣頭指揮を執る必要がありました。その時に外食事業部を任せられるのは秋山以外いませんでした。2年ほどプライダル事業に専念しましたが、僕が期待した以上に外食事業部のスタッフをまとめ、育ててくれた。その時に頼もしい右腕だ

みんなが同じ方向を向けるように意識しました。

ただ、こうした状況に追い討ちをかけたのが労務改善でした。現場は営業利益率を1ポイント改善するために日々大変な思いをしているのに、労働時間を制限すれば人件費率はすぐに2〜3%上がってしまう。生産性を上げるため、営業終了後に残った洗い物は翌日に片づけるなど店内ルールを抜本的に見直ししました。

責任者として意思決定する時に大事にしていることはなんでしょうか。

社長だったらどうするか。常にそこを意識しながらジャッジするようにしていますが、この時はやはりはたかトライして、違うと判断すれば次の手を考えるといった状況でした。頻繁に方針が変わって現場には負担をかけたと思います。

現場への指示の伝えかたはどのようにに統制されているのでしょうか。

指示系統におけるキープレイヤーは執行部と現場をつなぐマネジャーだと思っています。そのため、マネジャー会議を月2回開催して執行部の方針の理解度や現場の改善の進捗具合を確認しています。

組織のベクトルを同じ方向に向けるためにはマネジャーの教育が欠かせません。そこで鍵になるのが3つの理念と7つの社訓。武長の考えが凝縮されており、これがあらゆる局面の判断基準となり、行動指針になります。



武長社長と秋山氏は20年からの同僚。秋山は弟のような存在で、細かい話でも理解し合える。武長社長は話す。

(株)一家ダイニングプロジェクト

「日本一のおもてなし集団」をグループミッションに掲げ、おもてなし力を武器に事業規模を拡大する株式会社ダイニングプロジェクト。福岡・博多の屋台を再現した居酒屋「屋台屋 博多劇場」、全国の食材と蔵元直送の地酒が売りの居酒屋「こだわりもん一家」を主力ブランドとし、2018年1月末で千葉県と東京都を中心に4業態46店を展開している。12年8月には東京・芝公園に敷地面積が1000坪のウエディング施設「The Place of Tokyo」を開業してプライダル事業に参入するなど事業フィールドを拡げており、創業20周年にあたる17年12月には東証マザーズ上場も果たした。

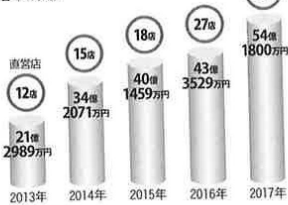


多店化フォーマットである「屋台屋 博多劇場」は客単価は2500円の居酒屋だ



東京・芝公園の東京タワーの隣元にあるプライダル施設。年間550組を超える婚礼を受注する

売上高と店数の推移 (各年3月期)



企業データ

千葉県市川市八幡2-5-6 糸信ビル3F
☎047-302-5115
設立：1997年10月 資本金：3億6499万円
売上高：54億1800万円(2017年3月期)
店数：直営46店 婚礼施設1施設
従業員数：社員209人、パート・アルバイト800人(2017年9月末)

ればならないと肝に銘じています。16年から社内報に載せる社員へのメッセージを武長に代わって書かせてもらうようになりました。そうした役割を期待してくれているのだと思っています。

プライダル参入、株式上場と大きな壁を乗り越えてきましたが、武長社長の右腕として次の目標をどのように設定されていますか。

僕たちのおもてなしの心で新しいフィールドに挑んでいきたいと考えています。

僕がこれまで武長のやりたいうことを実現できる会社になることが使命だと考えてきました。それは今後変わりませんが、同時に社員が叶えたい夢も実現できる会社にしてほしいと思います。

ですが、しばらくは既存店の磨き込みが重点課題。博多劇場の出店に集中し1都3県にチェーン網を拡げていきたいと考えています。そして全店で「地域一番店」をめざすことが外食事業部としての目標です。僕はこれまで武長のやりたいうことを実現できる会社になることが使命だと考えてきました。それは今後変わりませんが、同時に社員が叶えたい夢も実現できる会社にしてほしいと思います。

そういった意味では、秋山さんは武長社長のナンバーツーとして理念と教訓のいちばんの体現者であるべきとお考えでしょうか。

僕がナンバーツーとして理念と教訓のいちばんの体現者であるべきとお考えでしょうか。

ええ。そこについては揺るぎない自信があります。武長がナンバーツーに抜擢してくれた理由もそこにあると考えています。会社が大きくなりたい、武長は若手社員やアルバイトたちと以前のような密なコミュニケーションがとれなくなっています。だからこそ、社長に代わってうちの理念と教訓を伝えていかなければ

ならないと肝に銘じています。16年から社内報に載せる社員へのメッセージを武長に代わって書かせてもらうようになりました。そうした役割を期待してくれているのだと思っています。

プライダル参入、株式上場と大きな壁を乗り越えてきましたが、武長社長の右腕として次の目標をどのように設定されていますか。

僕たちのおもてなしの心で新しいフィールドに挑んでいきたいと考えています。