

一般社団法人大阪外食産業協会 提携講座 レストラン経営論

『創業から東証一部上場企業まで』

日時:2016年12月2日(金)11:00~12:30

会場:大阪観光大学

講師:大倉忠司副会長・労務部門長(株式会社鳥貴族 代表取締役社長)

今年で10年目となる大阪観光大学との提携講座「レストラン経営論」では、理論は非常勤講師の山川雅行常任役員が、実践論はORA 会長・副会長をはじめとする外食産業の経営者・幹部クラスが担当されています。

「外食経営者による特別講義(3)」で講師を務められた大倉副会長は、まず、『鳥貴族』の会社概要や経理理念、強みと特長を説明された後、創業から現在までの歴史を振り返りながら30年目を迎えることができた秘訣、さらには東証一部上場のメリットとデメリットについて、具体的な例を挙げながら講義されていました。そのような大倉副会長の言葉が心に届いたのか、内容を聞き洩らさないようにと真剣に耳を傾ける学生たちの姿が印象に残る講義となりました。

Pick UP

- 会社概要
- 『鳥貴族』の特長・強み
- 『鳥貴族』のあゆみ
- 成長戦略
- 長期ビジョン
- 会社設立からの30年間を振り返って

■『鳥貴族』の経営スタイル(大切にしている考え)

■上場について メリット・デメリット

■会社概要

□会社概要

社名 株式会社鳥貴族

設立 1986年9月19日

店舗数 497店舗(2016年10月末現在)

直営 291店舗／TCC※206店舗

※TCCとは…鳥貴族カムレードチェーンの略

従業員数 従業員数 約650名

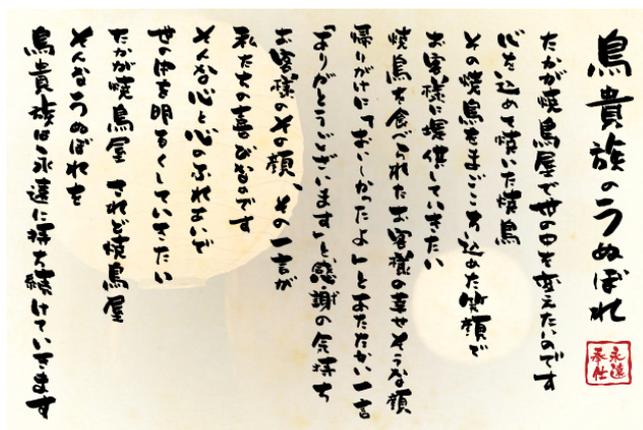
パート・アルバイト登録者数 約7500名

事務所 大阪本社・タレ製造工場／東京事務所／名古屋事務所

□鳥貴族が掲げる“企業理念”

○永遠の理念「鳥貴族のうぬぼれ」

「焼鳥屋で世の中を明るくしていきたい」という想いを永遠に持ち続けています



「うぬぼれ中」という看板を各店舗の入り口に「営業中」の代わりに飾っていますが、これは、「今、世の中を明るくしている最中です」という意味合いを含め、全店舗の看板を私が手書きしています。最近、「うぬぼれ」に惚れて入社する人が増え、この「うぬぼれ」の実現を目指して、全従業員がまとまってくれていると感じています。

○永遠の使命「外食産業の社会的地位向上」

飲食業を通し、社会貢献していくことにより目指します

外食産業は、現在もあまり人気が高くありませんが、私が創業した 31 年前はさらに地位が低く、“水商売”と言われていました。しかし、私は外食産業に関わることを天職だと思っていたため、何とか地位を向上させたいと思い続けていました。そして、創業して 2 年目のある日、居酒屋チェーンを経営する会社が上場したのを知り、「それなら私も目指そう」と 29 年前に上場することを決意し、それが 2016 年 4 月の東証一部上場につながっています。

○永遠の目的「永遠の会社」

「永遠の挑戦」「永遠の感謝」「永遠の奉仕」を基本に、永続、成長させていきます

■『鳥貴族』の特長・強み

□『鳥貴族』とは(フードメニュー)

フードメニューは約 65 品、ドリンクメニューは約 70 品あります。

『鳥貴族』では、焼鳥、ご飯もの、一品料理からドリンクにいたるまで、全品 280 円(税抜)です。しかし、どれもが値段相応の商品であれば、お客さまには支持を得られません。だからこそ、大半は原価 100 円くらいですが、そのなかに 200 円を超えるものを混ぜることでお客さまに「これはお得だ！」と思ってもらえるようにしたのです。もちろん、原価 30 円くらいのもも混ぜることにより、トータルミックスで原価率は調整しています。

□鳥貴族の特長

創業時から、「全国チェーンの焼鳥屋になるには…」という発想で店づくりを行いました。

当時の焼鳥屋のターゲットは「中高年の男性」でした。しかし、全国チェーンを目指すためには、新しい市場が必要だと思い、『鳥貴族』のターゲットは「若者・女性」にしました。また、当時の焼鳥屋の入口には赤提灯が定番でしたが、それはなくしてオシャレな雰囲気。ユニフォームについても、当時の焼鳥屋でははっぴや作務衣が主流でしたが、『鳥貴族』は T シャツにしました。さらに、当時の焼鳥屋はカウンター中心の小さな店が多かったのですが、若者は“自分たちだけで楽しむ”を好むことから、パーテーションや柱などで視線を遮ったテーブル中心の店づくりを行いました。

□事業系統図

一般的なチェーン店では、セントラルキッチンである程度の加工をした後、店舗に配送しますが、『鳥貴族』は仕入先から全食材を全店舗に搬入し、各店舗で串打ちおよび仕込みをしています。これは“手作り”のおいしさを追求するためです。これは非常に非効率ではありますが、「『鳥貴族』の最大の差別化」にもなっていると思っています。

□『鳥貴族』の強み

『鳥貴族』の強みは、「280 円(税抜)均一の感動」の追求・単一業態での展開・本部とTCCの強い絆

（“理念”の共有によるサービス均質化）、この 3 点から生まれると考えています。その結果、現在、焼鳥専門店市場は約 2100 億円と言われていますが、『鳥貴族』は 2012 年 7 月期に市場トップになり、2016 年には約 20%のシェアを占めると考えられます。

○「280 円(税抜)均一の感動」の追求

低価格でありながら「商品」「サービス」「空間」でどれだけ感動していただけるかを追求しています。そのため、創業以来 30 年間、『鳥貴族』は景気や流行に左右されていません。

たとえば、「商品」であれば…

- ①国産鶏肉使用: 創業から一貫して国産チルド鶏肉を使用
- ②店舗で串打ち: 店舗で仕込むことにより新鮮さを維持
- ③創業時から変わらない手作りのタレ、自社工場生産で全店変わらない味を提供

○単一業態でのチェーン展開

現在、焼鳥屋、串カツ屋などの単一業態、専門業態が市場から非常に高い支持を得ています。というのも、「お客さまに何を売りたいかが明確」だからです。我々からしても、売りたいものが明確なので、資本・人財・ノウハウなどを集中することができます。さらには、スケールメリット、厨房の省スペース化、教育の効率化なども“強み”にすることができます。

○本部と TCC の強い絆(“理念”の共有によるサービス均質化)

「TCC」とは、鳥貴族カムレードチェーンのことです。12 年以上、新しい加盟社は入れず、現在 14 社で約 210 店舗を運営してもらっています。なお、最近 2 社増えています。これは社員ののれん分けです。このような強いつながりのおかげで、『鳥貴族』は直営、フランチャイズの差がなく、高いレベルでの店舗運営が可能になっていると思っています。

■鳥貴族のあゆみ

□創業にいたるまで

○1976 年 飲食業との出会い(17 歳)

高校時代に 2 年連続、ビアガーデンでアルバイトをしました。そのときに本当にお客さまと接するのが楽しく、「この世界で生きていければ幸せになれる！」と思いました。

○1979 年 ホテルのレストランへ就職(19 歳)

高校卒業してから調理師専門学校に行き、そしてホテルのレストランに就職しました。このホテルで働いているときに、人生で初めてトイレで悔し泣きをしました。理由は仕事ができないことについて「人間失格」のような叱られ方をしたからです。しかし、このホテルで働いたことにより、「自分に厳しく」「お客さまを大切にすること」、この 2 点が学べたと思っています。

○1982 年 社長の夢に惚れ、焼鳥屋へ転職(22 歳)

ホテルで3年ほど務めた後、「大倉くん、俺と一緒に大チェーンをつくろう！」という言葉に惹かれ、個人経営の焼鳥屋の2番手として働き始めました。それが焼鳥業界に入ったきっかけです。

その後、その方とは7店舗目までは共に行動しましたが、経営方針にズレが生じたこともあり、25歳のときに『鳥貴族』を創業することにしました。

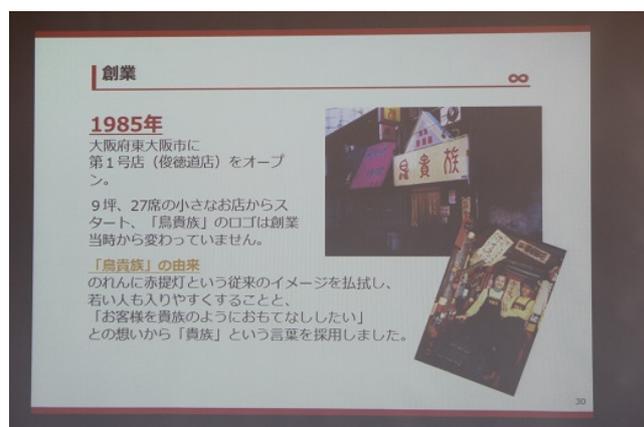
□創業

○1985年 鳥貴族の創業

東大阪市に第1号店(俊徳道店)をオープンしたのが創業です。

ロゴは一目で見て印象付けられるようにと、黄色と赤色を使って自分で考えました。

ちなみに、『鳥貴族』の由来は、「若い人も入りやすくすること」「お客さまを貴族のようにおもてなししたい」との想いから名づけています。



創業時は均一価格ではなく、スリープライス(150円、250円、350円)でした。開店から4カ月目までは何とか利益が出ていたのですが、5カ月目からは赤字に突入…。先行きが見えず不安で仕方がありませんでした。

そのとき、私の心の支えになったのが、居酒屋の『村さ来』です。当時、『村さ来』は日本一の居酒屋と言われていたのですが、その創業者が書かれた本によると、『村さ来』の1号店は創業から半年は日商2万円だったとか。私はその本を枕元に置き、売上の悪い日はその一文を読んで萎える心を奮い立たせました。また、天井には「目標 外食産業日本一」を書いた紙を貼り、「絶対に日本一になるんだ」と、毎日、心に誓ったものです。

そのような状況から脱出できればと、創業から1年目、いよいよ250円均一に挑戦しました。さらに2店舗目として居酒屋を出店。しかし、居酒屋業態の1軒目は成功したものの、2軒目が営業不振に。一方、250円均一に変更した『鳥貴族』の1号店の売上がどんどんアップし、なんと『鳥貴族』2号店目を出すことにも成功しました。この2店舗の売上が順調に伸びたことから、居酒屋2店舗を『鳥貴族』に業態を変更。それを機に、「これからは『鳥貴族』の一業態だけでいこう」と決意しました。

○2003年 ターニングポイント 道頓堀店

創業して18年目、直営とFC合わせて35号店目として、バブル崩壊後の社内不安を打ち破ること、そして、今後の成長を考えて大阪道頓堀に出店しました。

かなりのチャレンジでしたがこれが大成功！この道頓堀店の成功が「繁華街でも通用する」と「空中

階でも通用する」という自信につながりました。その後、心齋橋、梅田はもちろんのこと、茨木市、高槻市など、大型駅の近くに次々と出店していきました。

□ターニングポイント～現在

道頓堀店の成功をきっかけに、2005年には計画から2年前倒しで東京へ進出。2009年には愛知県へ進出、2014年には東京証券取引所 JASDAQ 市場への上場、2015年の東京証券取引所市場第二部へ市場変更、そして、2016年東京証券取引所第一部への市場変更へと順調良く成長することができました。

店舗数については、道頓堀店を出店するまでは18年で35店舗だったのが、その4年後の22年目には100店舗、25年目には200店舗、27年目には300店舗、そして、30年目には400店舗になっています。

■成長戦略

今期経営目標(2017年7月期)としては、3商圏592店舗で売上高307億円(チェーン年商500億円)を考えています。

重要施策としては、「新規出店の強化」「国産国消へ挑戦(2016年10月に完全実施)」「人材基盤の強化」により、ブランドの向上を目指しています。

■長期ビジョン

「2021年7月期3商圏1000店舗達成後、日本一、そして世界の『鳥貴族』へ」を掲げています。それが実現できれば、日本国内で2000店舗、そして海外にも進出し、「世界一の焼鳥屋」を目指したいと思っています。

■会社設立からの30年間を振り返って

『鳥貴族』を30年間続けることができた理由は、「志を持ち続けることができた」「自分を信じ続けることができた」「お金を追いかけることをしなかった」、この3つだと思います。

・志を持ち続けることができた

創業して以来、常に①全国チェーン展開②世襲をしない③外食産業の社会的地位向上、この志を持ち続けました。

・自分を信じ続けることができた

何の根拠もありませんが、「自分は運が良いから絶対に成功できる」と信じ、「これくらいの壁が乗り越えられないわけがない」と思い、どのような壁にもひるまずに乗り越えてきました。

・お金を追いかけることをしなかった

バブル期に株や土地に投資もしなかったし、宝くじさえ買ったことがありません。投資をしていれば、今の私はなかっただろうし、宝くじはもし当選してしまうと、焼鳥 1 本 140 円で売ることが馬鹿らしくなってしまう。私にとって儲ける手段は“焼鳥”だけです。

■『鳥貴族』の経営スタイル(大切にしている考え)

私が大切にしている経営スタイルは、「大部屋方式」「報酬以外は平等」「人材教育の基本は、鳥貴族愛の浸透」です。

・大部屋方式

弊社には社長室・役員室はなく、ひとつのスペースに全本部社員が勤務しています。その利点のひとつは「フラットな組織の形成」です。私から部下、部下から私への隔たりがほとんどありません。また、部署間同士の連携も取りやすいことも利点のひとつです。

・報酬以外は平等

報酬は異なりますが、交際費は私もゼロです。移動手段についても、私も含めて全員が新幹線移動するとき是一般指定席です。また、コーヒーやお茶も自分の分は自分でいれます。業務以外は誰一人、自分のために社員を使うことはしません。

・人材教育の基本は鳥貴族愛の浸透

人材教育は『鳥貴族』を好きになってもらうことが一番だと思っています。これは、自分の会社、自分の店が好きでなければ良い仕事もできないし、本人が幸せになれないからです。また、自分が幸せでなければお客さまを幸せにできません。

ちなみに、グループ報(社内報)の題字は「トリクラブ」で年 4 回発行しています。また、「鳥辞苑」という手帳サイズのクレド(理念集)を社員、パート・アルバイトの全スタッフに配布しています。

それが功を奏してか、現在、正社員の 3 分の 1 がアルバイト出身です。ちなみに、弊社の専務と常務は 1 号店のアルバイトがスタートです。

■上場について(メリット)

私的には、上場を目指して一番良かったことは、会社が正しく、そして、強くなったことです。もちろん、上場したことによるデメリットもありますが、心から上場して良かったと思っています。

・社員の資産形成

弊社には社員持ち株制度があり、上限 3 万円まで貯めることができます。持ち株制度を始めたころから毎月 3 万円貯めていればかなりの資産が形成できたと思います。

・社会的地位向上

何よりもうれしかったのは、社員から「おまえの会社、すごいな」「ただの焼鳥屋と思っていたのに、良い会社に入ったな」と家族に言われたと聞いたことです。

また、金融機関の信用度、会社の格付けが上がりました。そして、店舗を借りるときの家主さまの信用度もアップしたので、競合会社がある場合、選ばれる確率が増えました。様々な点で会社が本当に認められるようになったと実感しています。

・経営者のメリット

金融機関や人材契約書の連帯保証人から解除されたことが私にとっての一番のメリットです。また、上場による株式売り出しでキャピタルゲインが入りました。さらには、上場したことにより、異業種経営者との人脈が広がりました。「会いたい」といってもらえることも増えました。

■上場について(デメリット)

・上場維持費用

7000万円から8000万円必要です。また、上場する前に労働環境やコンプライアンスを守るためにもコストがアップしました。

・責任(リスク)増大

信用が大きくなった半面に“責任”というリスクも大きくなりました。

・経営の自由度が狭まる

上場前は私の一言ですべてが決まりましたが、上場してからはそれができなくなりました。

<要約抜粋>

講義後、山川常任役員が大倉副会長に対して、「ご両親は焼鳥屋を創業すると聞いて反対されませんでしたか?」「今後の海外進出の具体的な予定は?」などの質問があり、大倉副会長は笑顔でそれらの質問に答えられました。そして、最後に学生たちから盛大な拍手が送られ、大倉副会長の講義が終了しました。