

大阪観光大学

一般社団法人大阪外食産業協会産学連携講座 レストラン経営論

『(株)グルメ杵屋のこれまでと今後』



日時:2020年11月27日(金)11:00~12:30

会場:大阪観光大学

講師: 椋本充士 ORA 会長(株式会社グルメ杵屋 代表取締役社長)

2007年より実施している産学連携講座「大阪外食産業協会産学連携講座」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・幹部クラスが担当しています。

今回、講師を務めた椋本充士会長は、まず、事業内容などについて説明。続いて、株式会社グルメ杵屋の前身である両国食品株式会社の創業のいきさつや株式会社グルメ杵屋の誕生秘話などを述べたうえで、自身が大学時代に学んだ経営者としての心得などを紹介。その後、社長就任後に取り組んだ2期連続赤字からの脱却、そして、今後の自社の取り組みについて説明するなど、多岐にわたる講義を行いました。

PICK UP

- 株式会社グルメ杵屋について
- 上に立つ人間の判断次第で組織が変わる

■社長に就任。2期連続赤字から脱却

■株式会社グルメ杵屋の今後

(株)グルメ杵屋のこれまでと今後

株式会社グルメ杵屋 代表取締役社長 椋本充士氏

■株式会社グルメ杵屋について

○米屋から飲食チェーン店へ

株式会社グルメ杵屋(以下 グルメ杵屋)の創業は1967年で、54年目になります。

創業者である父 椋本彦之は、1935年に大阪の地で生まれました。高校卒業後、大学への進学を目指したそうですが、父親から「大学進学もいいけれど、おまえは商売をするほうが向いているのではないか」と言われたのを機に商人の道を歩むことにしたそうです。

米屋を営んでいた父親の配慮で、一軒の米屋を任された創業者は、「やる限りは地域で一番の米屋になりたい」という想いを抱きながら商売に励んだとか。しかし、当時の米屋には「他店のお得意先を取らない」という暗黙の了解があり、創業者は行き詰ってしまったと聞いています。

そんなとき、「これからはチェーン展開の時代だ」と、ある方からアメリカのチェーン店視察に誘われ、創業者はアメリカ各地のスーパーマーケット視察に出かけたそうです。しかし、当時の創業者の米屋は10坪程度。100坪以上もあるスーパーマーケット経営には興味を持てなかったとか。ただ、その視察旅行中、どの街でも見かけた某ハンバーガーチェーン店については、店舗の大きさや投資金額などから「これならできる!」と考えたそうです。

しかし、行く街、行く街でそのハンバーガーチェーン店のハンバーガーを食べたところ、残念ながら一度たりとも美味しいとは思えなかったそうです。これは、本人にパンを食べる習慣がなかったからのようですが、「自分が美味しいと思えないものをお客さまが美味しいと言ってくれるはずがない」と、創業者は帰国後、別の食べ物でチェーン展開できないかと思案したそうです。そして、その結果として思いついたのが「うどん」だったとか。

その後、日本各地の「うどん」を食べ歩き、オープンキッチンで「うどん」を手打ちする香川県の「讃岐うどん」に興味を持った創業者は、試行錯誤を重ねた末に「讃岐うどん」を大阪風のダシで食べさせるオリジナルの「うどん」を生み出しました。そして、その「うどん」を提供する店、『実演手打うどん 杵屋』を奈良のスーパーのなかにオープンさせた——。これがグルメ杵屋の創業です。

○「株式会社グルメ」との合併

『実演手打うどん 杵屋』は、ショッピングセンターや駅ビルなど、人の集まる場所に店舗を構えていくという出店戦略で事業を拡大していきました。そんななか、大阪外食産業協会(ORA)で、当時、サンドウィッチ、オムライスなど、洋食系のレストランを展開していた「株式会社グルメ」の故菅野敦次社長と出会ったとか。そして、創業者と菅野社長は「外食をさらに発展させるためにふたりで力を合わせよう」と意気投合し、「両国食品株式会社」と「株式会社グルメ」を合併することを決断。1986年9月16日、「株式会社グルメ杵屋」の誕生を発表しました。その結果、グルメ杵屋は一気に店舗数約200店舗を抱える会社になりました。

その後、ふたりの経営者が次なる目標として掲げたのは株式上場でした。外食産業で上場企業は数少なかった時代にもかかわらず、菅野氏が会長、父が社長の立場で会社を牽引し、事業をさらに拡大していきました。そして、1989年に大阪証券取引所市場二部(当時)、1995年には東京証券取引所市場二部に上場。さらに1996年には東京証券取引所、大阪証券取引所の両市場において第一部銘柄指定されたのです。

その後、レストラン事業だけでなく、卸売市場や機内食事業など、様々な事業展開を行うようになり、今日に至っています。

■上に立つ人間の判断次第で組織が変わる

私は創業者の息子として生まれ、大阪で育ちました。そして、高校、大学と進学するなかで様々な“人”と出会い、その出会いが今日の私の“経営者”としての資質に大きな影響を与えていると思っています。

私は、大阪では珍しくスキー部のある高校に進学しました。そして、3年間はスキーに没頭し、大阪代表として全国大会にも出場しました。その後、大学に進学してからもスキー部に入部したのですが、このときは「選手」ではなく、「マネージャー」に。この「マネージャー」を経験したことにより、私は組織の運営手段や財政管理などについて学ぶことができました。

また、大学時代には、ある方との出会いから「上に立つものの判断で組織が変わる」、これを実感することができました。私が進んだ大学のスキー部は全日本学生選手権に出場するなど、技術レベルが高かったこともあり、全国から集まった約40名の部員が寮で共同生活をしていました。その当時、体育会系の部は非常に厳しい人間関係があり、4年生は神さまで1年生は……。私はそれを非常に理不尽だと感じ、あるとき、4年生の主将に「なぜそういったことが起こるのか」を尋ねました。私の問いかけに耳を傾けた主将は、それからしばらくしたのち、「自分たちの目的は全日本学生選手権で優勝することだ。今後、上級生が下級生に対して行き過ぎた指導は一切行わない。特に暴力は禁止する」と全部員に告げたのです。これはのちに聞いたのですが、OBの先輩

からは「それでは弱くなる」、同じ4年生からは、「自分たちが我慢してきたことを止めるのはおかしい」など、反対の意見も多かったとか。それでも、その主将は「もう二度と行き過ぎた生活指導は止める」と決断されたのです。

すると、何とその翌年、私の1年下の後輩に初めてオリンピック選手候補になる青森県出身の学生が入学してきました。スキー部始まって以来、初めてのオリンピック候補選手です。というのも、当時の全日本学生選手権1部の10校のうち、1位から9位までは東京の大学で、関西にある大学で唯一1部に入っていたのは、私の出身大学だけでした。つまり、強豪スキー部に入りたいならば、東京の大学に進学するのが当然のことで、地理的に見ても彼が大阪の大学に進学するのはありえませんでした。それなのに、オリンピック候補選手が進学してきた——。その理由はただひとつ、「あの大学のスキー部は行き過ぎた生活指導をしない。暴力がない」といった情報が有名な選手を抱えている有力校に広がったからでした。

そして、ひとりのオリンピック候補選手が入部すると、毎年のように優秀な選手が入学するようになり、実に7名のオリンピック選手が後輩として活躍しました。また、当然のことながら、オリンピック候補選手が入部するのですから、その2番手、3番手の選手も入部するわけです。その結果、部全体の総合力が上がり、私の現役時代には達成できませんでしたが、その後、全日本学生選手権で総合優勝するまでに至っています。

言うまでもありませんが、この成果はすべて私が1年生だったときの主将が「これからは二度と行き過ぎた生活指導はしない」という決断をしたからこそ成し遂げたものです。トップの判断により、組織が変わる——。この経験があったからこそ、「“経営者”の判断によって会社はどのようにも変えられる」と、私は信じています。

■社長に就任。2期連続赤字から脱却

1984年に大学を卒業したのち、ある外食企業に就職しました。そして、1990年にグルメ杵屋に就職し、様々な経験をしたのちの2010年4月、社長に就任しました。

当時のグルメ杵屋はリーマンショックの影響により、2期連続の赤字に陥っていました。それにもかかわらず、社長に就任した私は「この会社は回復する」と信じていました。ただ、そのためには、「今までとは違う価値観を持ち込まなければならない」とも思っていました。

社長就任後、直ちに取り組んだのが経費の節減で、無駄なところを削り、組織も業績に合わせて縮小しました。しかし、人材育成については絶対に経費を削減してはいけないと思い、教育研修には予算を確保し、それまで実施してきた社内研修に加え、外部講師を招いた研修も行いました。なかでも店長研修を強化したところ、徐々にではありますが、店長の意識変化が起こったのです。実は、私が社長に就任するまでは、外部の方々から次のようなご指摘をいただくことがありました。「グルメ杵屋さんの店長は、みなさん、本部を見て仕事をしている。お客さまの方を見ていない」と。

前述の通り、グルメ杵屋の出店戦略は“人の集まる場所”です。つまり、“店”でお客さまを集客するのではなく、いわゆる“お客さまのいる場所”に出店することで集客する“一等地戦略”です。確かに創業時は高度成長期だったこともあり、「出店すればお客さまがきてくださる」という時代でした。しかし、時代は高度成長期からバブル崩壊、昭和から平成へ。また、市中に様々な外食企業の店舗が増え、競争が激化したこともあり、“一等地戦略”だけでは立ち行かなくなっていました。

また、組織としての考え方も時代に即していませんでした。社長がいて、役員がいて、部長がいて、地区マネージャーがいて、店長がいる——。つまり、現場の店長は“本社の意向を聞いて営業する”といったスタイルが浸透していたからです。

そこで私は、まず、組織の考え方を“逆ピラミッド”の形に変更しました。つまり、一番上は「お客さま」です。その「お客さま」と一番接点を持っている現場の店長をはじめスタッフを2番目にし、最下位を社長とすることで、「本部＝現場の各店舗の店長が仕事をしやすい環境をつくるためにある」と、根本的な意識改革を行ったのです。

もちろん、改革当初は、店長にも地区マネージャーにも戸惑いがあったようです。「お客さまのために何をしたらいいかわからないし、それを考えろと言われても、今までは本部指示でしかしてこなかったのだからわからない」と。しかし、研修を通じて何度も何度も伝えるうちに、それまで“本社の意向を聞いて営業する”というスタイルから、次第に「どうすればお客さまに喜んでいただけるのか」「またお客さまに来ていただけるのか」といった“お客さまのほうを向いた営業”へと視点が変わっていったのです。

すると、2011年の年明けごろにはそれらが数字になって表れ始め、2期連続赤字からの脱却が見え始めました。しかし、その喜びも束の間、2011年3月11日の東日本大震災により、残念ながら3期連続の赤字へ……。それでもあきらめずに努力した結果、2012年3学期にはようやく黒字に転換することができました。

以降、2020年3月期までは黒字で推移してきました。しかし、2020年、新型コロナウイルスが日本各地のみならず、全世界に感染拡大したことで、当社はもちろんのこと、世界中の企業が甚大な影響を受けてしまいました。しかし、私は、会社というものは危機を乗り越えるたびに力を付け、大きく成長していくものだと考えています。今回のコロナ禍も無事に乗り越えることができれば、会社として強い組織力を構築できるではなかろうかと思っている次第です。

■株式会社グルメ杵屋の今後

これからの時代を生き抜くために、現在、次のふたつの取り組みを行っています。

ひとつは、出店場所の見直しです。“一等地戦略”で出店を重ねてきた当社のレストラン事業は、

今回のコロナによって壊滅的な状況に陥り、いまだに回復できていません。しかし、郊外型ロードサイド店を展開する会社は、緊急事態宣言解除後からは比較的早くに回復できたとか。当社においても、茨城県でラーメンや焼肉などを展開するグループ会社はロードサイドビジネスだったことから、9月、10月には前年比100%まで回復しました。今後は、出店場所の見直しも戦略のひとつとして取り組んでいければと考えています。

そして、もうひとつは、事業ポートフォリオの見直しです。グループ会社のひとつに国際線の機内食事業に従事する会社がありますが、こちらは現在も壊滅状態のままです。反対に業務用冷凍食品製造事業を展開するグループ会社の業績は、“巣ごもり需要”によって前年対比150%を売り上げています。当社のこれまでの事業ポートフォリオは、レストラン事業が約70%を占めていましたが、これからはこの割合をどう変えていかなければならないのか——。しっかりと見直し、今後の事業展開を検討していきたいと考えています。

創業54年目を迎えた今、改めて思うのは、「人が育っていないと事業が成り立たない」ということです。今後、“100年企業”を目指して会社を継続していくためにも、しっかりと“人づくり”に尽力していきたいと考えています。

<要約抜粋>