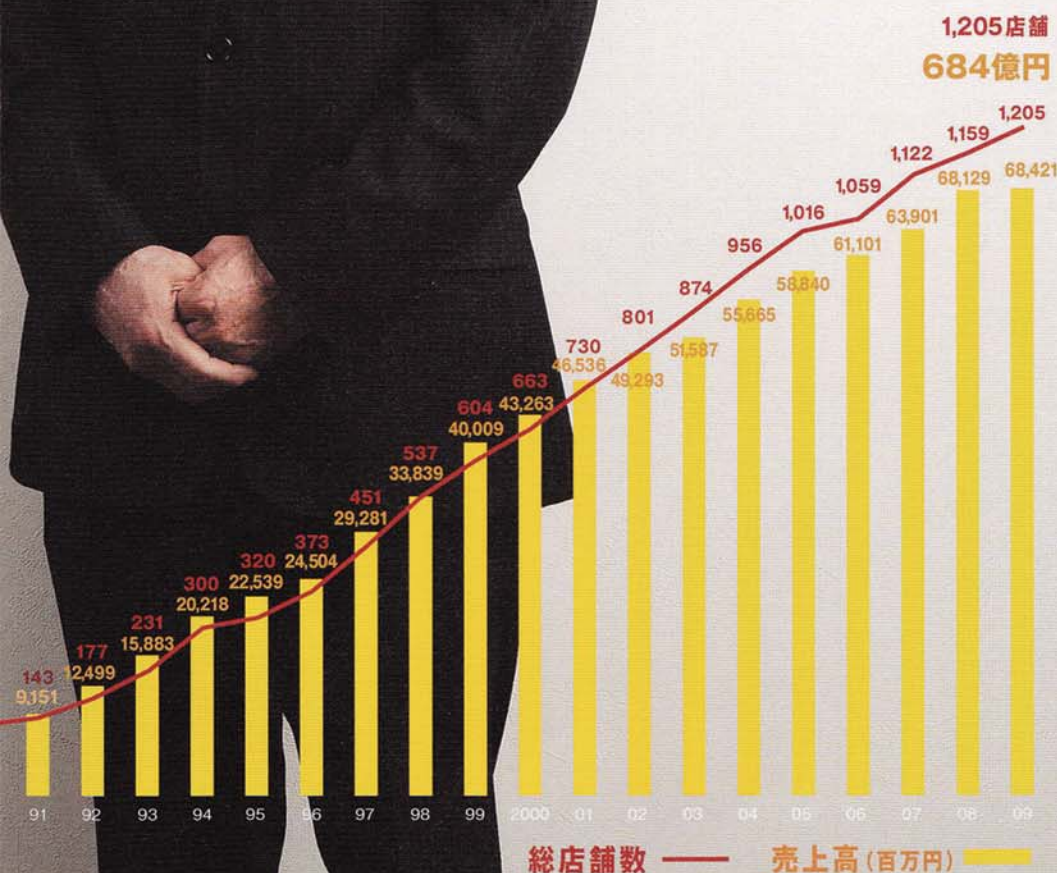


経営者はよそ見をせず 経営に身をささげべき

天涯孤独の生い立ち、極貧の少年時代。
ゼロから東証一部上場企業、
1200店舗超のカレーチェーンを創った男

国内最大手のカレーチェーン店「Coco壱番屋」を展開する壱番屋。創業者の宗次徳二氏は、2002年に引退するまで同社を20年連続で増収増益に導いてきた。そして宗次氏の引退後も、壱番屋の快進撃は続く。2005年5月には東証一部に株式上場を果たし、「Coco壱番屋」は国内外で1200店舗(新業態を含む)を突破。今回は宗次氏に、20年連続で増収増益を実現した秘訣、経営者のあるべき姿、事業承継のあり方などについて聞いた。



※宗次氏が代表を務めていたのは2002年まで



宗次徳二氏の 起業ストーリー

天涯孤独の生い立ち 極貧の少年時代

宗次徳二氏の生い立ちは天涯孤独である。1948年に生まれ、幼少期は孤児院で育った。今でも宗次氏は両親のことも親戚のことも一切知らない。

そして3歳の時、宗次氏の養父母に引き取られた。しかし、養父母との生活は貧しかった。養父がキャンセルのめり込み、給料をすぐに使い果たしてしまつたからだ。料金の滞納により、電気どころか水道すら使えない。挙句の果てには、家賃が払えずに家を追い出され、各地を転々とする生活を送る。当時、小学生だった宗次氏は空腹に耐えかね、道端に生えていた雑草まで食べたという。しかし、そんな食うや食わずの極貧生活は、宗次氏の精神を強靱にする。小さい頃から「誰にも頼らずに、一人で生きていかなければ」と考え、自立精神が培われたのだ。

高校卒業後、宗次氏は不動産関係の会社に就職する。まもなく現在の妻と知り合い、結婚。すぐにマイホームを建て、その1階を事務所にして不動産仲介業を始めた。そして1974年、26歳のときに喫茶店「バックカス」をオープン。開店にあたり、「安売りのサービスよりも、真心のサービスをしよう」と、接客重視の

方針を打ち立てる。この方針が吉番屋の原点となった。実際、「バックカス」は真心を込めた接客サービスを提供し、大繁盛した。

創業から32年で 世界中に1200店舗超を展開

1978年には、ついにカレー専門店「CoCo吉番屋」の1号店をオープン。「CoCo吉番屋」では、客が自分の好みでライスの量と辛さを選べるシステムが大ヒットする。また1981年には、社員向けの独立支援制度「ブルームシステム」をスタート。今でこそ社員向けの独立支援制度は珍しくないが、当時は非常に画期的な制度だった。この制度が「CoCo吉番屋」の全国展開の原動力となる。

その後、全国各地で新規出店が加速し、2000年にはジャスタック市場への株式公開を果たす。そして2002年、宗次氏は53歳の若さで引退。現在の代表取締役社長である浜島俊哉氏に経営をゆだねた。その潔い引退は、事業承継の手本だと言われている。そして宗次氏の引退後も、吉番屋は成長を続け、現在は国内外に1200店舗超（新業態を含む）を構える大企業となっている。



吉番屋 本社
(愛知県一宮市)



CoCo吉番屋の1号店
(愛知県清須市・西枇杷島店)



2004年12月に
1000店舗目オープン



2005年5月に東証一部上場。
宗次直美会長と

吉番屋

創業者特別顧問

むねつくどくじ

宗次 徳二

PROFILE

1948年、石川県生まれ。高校卒業後、八洲開発株式会社を経て、1970年に大和ハウス工業株式会社に入社。1973年に独立。不動産仲介業を経て、1974年に喫茶店「バックカス」を開業。1978年にカレーハウスCoCo吉番屋を創業する。1982年に株式会社吉番屋を設立し、代表取締役社長に就任。1998年に同社代表取締役会長に、2002年に創業者特別顧問に就任。2003年にNPO法人イエローエンジェルを設立し、理事長に就任。2007年にクラシック音楽専用の「宗次ホール」を名古屋市内にオープンした。著書に「日本一の変人経営者」（ダイヤモンド社）などがある。

1日15時間半、365日働き続ける

——宗次さんはゼロから吉番屋を創業し、国内最大手のカレーチェーンへと育て上げました。その道のりを振り返ってみて、どんな転機がありましたか。

宗次：いい意味でも悪い意味でも、あまり転機というものはなかったですね。FCシステムの導入や全国展開など、いろいろな出来事がありました。私が経営をしていなかったと思います。私が経営をしていた20年間、吉番屋はずっと増収増益で順風満帆な道のりでした。

——20年間、増収増益を実現できた秘訣は何ですか。

宗次：経営者自身が経営に身をささげる。情熱のすべてを注ぎ込む。これしかないと思います。私は53歳で会長職を退くまで、毎日徹底的に働きました。毎朝4時



ゼロから東証一部上場企業、1200店舗超の企業を創った



宗次流 7つの経営術

1 朝から晩まで徹底的に働く

朝4時台に出社し、夜18~23時に退社。
1年365日、ほとんど休まず働く。

2 現場主義を貫く

売上のデータを見る暇があるなら、実際に店舗へ行く。
店舗に行くと、売上改善のヒントが必ず見つかる。

3 ライバルを一切気にしない

ライバルの値下げ競争には参加しない。
ライバルのヒット商品も模倣しない。お客さまのことだけを考える。

4 お客さまのクレームは貴重な財産

1日1000通のアンケートを3時間半かけて毎朝読む。
クレームがあれば、すぐに改善し、経営に役立てる。

5 「夢」ではなく「目標」を追いかける

1年くらいのスパンで、ギリギリ達成できそうな「目標」を立てる。
10年先、20年先の「夢」は追いかけない。

6 継続的に店舗の近隣を掃除する

毎日掃除をすれば、地域の人々から信頼され、
お店のファンになってもらえる。
掃除を継続すれば、いずれ売上も伸びていく。

7 後継者を育て、潔く身を引く

優秀な後継者を育て、潔く経営のすべてを任せる。
役員としても会社に残らない。

10分に起床して、4時55分には出社。まずお客さまから頂いた10000通以上のアンケートを3時間半かけて読み、その後掃除や会議、店舗巡回をします。毎日、退社するのは18時~23時過ぎ。休日は年間15日位で、1996年には1日たりとも休まず、1年間で5637時間も働きました(笑)。これは1日平均にする、約15時間半働いていた計算です。

私の辞書には「のんびり」とか、「休息」という文字はないんです。極端かもしれませんが、「経営者が休むのは罪悪だ」とすら思っています。もちろん、経営者なら労働時間の長さではなく、仕事の質で勝負すべきだという意見もあるでしょう。でも、私はそう思いません。経営者の事業に懸ける想いが労働時間に比例すると思えます。長く働けば働くほど、いろいろなアイデアが湧いてきます。また社員も必死な経営者の姿を見て、会社を支えようと思ってくれます。それに、経営者はどれだけ働いても労働基準法に引っかかりません。ハードワークは経営者の特権なんですから、働かないと損ですよ(笑)。

——そこまで徹底的に働かないと、成功しないものなのですか。
宗次：成功しないと思います。私の独断と偏見かもしれませんが、会社経営はそんなに甘いものではありません。どんな経営者も、創業期の頃は必死に働きます。でも、少し経営が軌道に乗り始めると、だんだん遊び始める。やれゴルフだ、やれ海外旅行だ。そして「代表取締役社長」の名刺を持って社外に友人をたくさん作り、毎晩のように自らの欲求を満たす。私は経営者は社会的でない方がいいと

思います。社交的な人ほど経営がうまくいきかけると、決まって「経営だけが人生じゃない」、「身体を壊してまで仕事をしても何にもならない」と言い始めて、友人(遊人)が増え、付き合いが増えるのです。それで業績が上がればいいのですが、大抵は、業績横ばいかジリ貧となります。社員の心が離れ、やる気も失せてしまうでしょう。

「目標」を持って

——とはいえ、宗次さんほど経営に身をささげるのは難しいと思います。どうすれば経営に集中することができますか。
宗次：目標を持つことです。毎年、小さな目標を立てて、その目標を達成するため必死に働く。そうすれば、よそ見なんてしている暇はなくなります。ちなみに、目標の立て方にもコツがあります。あまりにも長期スパンの目標、達成が難しい目標はダメです。1年くらいのスパンで、頑張ればギリギリ達成できるくらいの目標を立てるべきです。少なくとも「昨対比の売上・利益を越えること」は目標に据えた方がいいでしょうね。

また誤解を恐れずに言えば、経営者は「夢」を追いかけない方がいい。私はそう思います。経営者が日々追いかけるべきなのは「夢」ではなく、「目標」です。大きな夢を語る経営者ほど、得てして大言壮語に陥りやすい。自己陶醉の挙句、見果てぬ夢で終わるのです。

私の経験から言えば、すべては日々の積み重ねです。毎日必死に頑張っていれば、10年、20年経った時に夢のような奇跡が起きるのです。

——宗次さんは、10年後のビジョンなどは考えていなかったのですか。

宗次…まったく考えていませんでした。そもそも将来のことを考える必要はないと思っていました。私は毎日、お店でお客さまの顔を見ていましたし、現場社員と意思の疎通もできていました。お客さまと社員の間が理解できていれば、それで十分だと思っていました。食堂業だからこそできたのかもしれませんが、実際に日々積み重ねただけで、毎年業績は順調に伸びていました。

ライバルのことは一切考えない

——多くの経営者は同業他社のことを気にすると思います。宗次さんは同業他社のことを意識していなかったのですか。

宗次…まったく意識していませんでした。ね。お客さまだけを見ていれば十分です。同業他社を気にしていると、本質を見誤ります。ですから、当社は同業他社などの値下げ競争には一切参加しませんでした。また、他のカテゴリーのヒット商品を模倣することもありませんでした。

ただ、当社のFCオーナーからは、商品値下げの要求がたくさんありました。「売上が落ちていくので、値下げキャンペーンをしたい」とか、「商品のセット割引を設けてほしい」とか。でも、私は信念があったので、一切値下げを許しませんでした。もし値下げをすれば、まず自社の利益が削られます。すると取引先に無理を言い、従業員に過重労働を強いることにつながる。こんな手法は経営者として本当に恥ずかしい。取引先も従業員も不幸になります。結果としてお客さまのためにもなりません。だから、私は値下げをしようとは一度も考えませんでした。そもそも食堂業には薄利多売商法はそぐわないのです。

むしろ「売上が落ちたのなら、掃除をしない」と口酸っぱく言っていました。「値下げをしなくても、掃除で売上は上がる」。FCオーナーにそう説得してました。要は経営姿勢の問題なのです。

掃除をすれば売上が上がる

——掃除をすれば、本当に売上が上がるものですか。

宗次…上がります。ただし、自社の店舗だけを掃除しても効果は限られています。郊外の店なら周囲200メートル、市街地の店なら周囲20×30メートル。これが「CoCo 老番屋」の掃除の範囲です。店舗の近隣を毎日掃除すれば、次第に地域の人々から信頼されるようになります。「掃除を一生懸命やるような店なら安心だ。そんな店を利用したい。応援したい」と思ってもらえるんです。

もちろん、掃除がきっかけで店舗に足を運んでくださる方はごく一部ですよ。お客さまの中の1%もいないかもしれません。でも、そういったお客さま、「CoCo 老番屋」のファンが大事なんです。新たなファンが1カ月に1人増えれば、1年で12人に増えます。その12人からクチコミでファンの輪が広がり、いつか売上の数%を支えてくれるようになるんです。

ただ、掃除の難しい点は「継続」です。掃除は継続しなければ意味がありません。でも、みんな続かないんですね。掃除をやり始める人は多いのですが、即効性がないからみんな途中でやめてしまう。逆説的ですが、だからこそ価値が

あるんです。誰も続かないからこそ、地域の人々から信頼されるわけです。

老番屋が事業承継に成功した理由

——宗次さんは2002年に53歳の若さで会長職から退き、引退しました。その後も御社の業績は順調に伸びています。なぜ御社は事業承継がうまくいったのですか。

宗次…素晴らしい後継者に恵まれたからです。現在、代表を務めている浜島俊哉は、私よりも優秀な経営者です。これは心からそう思っています。だからこそ、老番屋を託しても大丈夫だと思ったわけです。

また、私が「経営者」というポジションに執着しなかったことも良かったのでしようね。創業経営者の中には自分が生み育てた個人の会社と錯覚し、「経営者」というポジションに執着して、なかなか後進に道を譲らない人が多い。でも、永

遠に自分が経営できるわけじゃありません。どこかで潔く身を引かなければ、後進の経営者が育ちません。私の場合、ずっと経営に身をささげてきましたが、「経営者」というポジションに執着はありませんでした。だから、私は役員としても会社に残らず、スッパリ引退できたわけです。

——最後に、不況に苦しむ経営者へアドバイスをお願いします。

宗次…不況だからと言って、特別なことをする必要はありません。たしかに年商1000億円以上の会社ならば、不況の影響は免れないでしょう。しかし数億円、数十億円規模の会社ならば、不況の影響は少ない。経営者が先頭に立って無我夢中で働けば、自分の会社くらい守れるはず。不眠不休を厭わず、寝食を忘れて必死に頑張る。そうやって経営者が率先垂範すれば、売上は落ちないと思います。

売上回復のヒントなんて、いくらでも現場に転がっています。経営者はよそ見をせず、お客さま第一主義、現場主義を貫く。業績不振の理由を景気のせいにしてはいけません。業種業態の違いはあるかもしれませんが、経営の基本は同じだと思います。

取材文/丸山 広大 撮影/夏目 圭郎

CORPORATE PROFILE

株式会社老番屋

設立/1982年7月1日
資本金/15億327万円
店舗売上高/684億2,100万円(2009年5月期)
店舗数/1,218店
(新業態を含む 2010年4月末現在)
国内1,182店、海外36店
従業員数/775名(2009年5月末)
URL/http://www.ichibanya.co.jp

