

「世界の山ちゃん」が目指す会社経営 ～立派な変人たれ!～

2013年度FUJITSUファミリー会 秋季大会 セッション1

株式会社エスワイフード 代表取締役会長 **山本 重雄** 氏

やまもとしげお 1957年岐阜県生まれ。高等学校卒業後、海上自衛隊に入隊。調理班に所属。3年後、飲食業を目指し除隊。飲食業界で修業し、1981年24歳で、愛知県名古屋市中区新栄に第1号店「串かつ・やきとり やまちゃん」を創業。その後、「幻の手羽先」を看板メニューにした「世界の山ちゃん」が大ヒット。2013年現在、名古屋をはじめ全国に70店舗以上を展開。



創業のきっかけは憧れの金利生活

居酒屋「世界の山ちゃん」は現在、「幻の手羽先」を看板メニューに、名古屋をはじめ全国に70店舗以上を展開しております。創業から30年以上たちましたが、私が飲食店を始めたきっかけは、「10年間で1億円を貯めたら、あとは金利で暮らそう」という目的からでした。もともと料理人が警察官になりたいと思っていた私は、自衛隊なら国家の警察官のようなものだし、調理班が充実している海上自衛隊なら料理も覚えられると就職相談で言われ、高校を卒業すると自衛隊に入隊しました。そして希望通り調理の仕事に就き隊員の食事を作りながら料理の作り方を学んでいた頃、その職務の合間に読んだ1冊の本との出会いが大きな転機となりました。本のタイトルは『あなたも1億円貯められる』、金利が8%の時代であり、1億円あれば憧れの金利生活も夢ではありませんでした。

自衛隊を除隊すると、私は姉を頼って名古屋に行き、居酒屋など飲食店で修業し、24歳のときに第1号店「串かつ・やきとり やまちゃん」を開店しました。やきとり屋を選んだのは、元手が少なく利ぎやの多いやきとり屋が一番儲かると、本に書かれていたからです。

最初は4坪13席という小さい店でしたので、長時間営業することで稼ごうと思い、夕方6時にオープンし朝6時まで1人で切り盛りしていました。ここではお客様から「こういう料理を作らないか」「今のはやりはこういうもの」など教えていただきました。その頃の私は、料理職人としての自覚も少なく、知識も自信もなかったことで、お客様からのいろいろな意見を素直に聞くことができたのだと思います。

3年がたち、1,000万円の貯金ができましたが、このペースでは10年間で1億円を貯められません。目標達成のためには店を拡げるか店舗数を増やすしかないと考えた私は、1号店を売り、繁華街に広いスペースの2号店を出すことにしました。



ネーミングが評判を呼んだ「幻の手羽先」

創業当時、名古屋には手羽先の唐揚げを出す人気の居酒屋がありました。周りの居酒屋がその手羽先の唐揚げをまねてメニューにしていくなか、もちろん私も店のメニューに加えました。しかし、どうしても同じ味が再現できません。そこで私は、お客様からの要望に応じて

胡椒を使い、辛みの強いオリジナルの味にし、さらに手間を省くために手羽先をカットせず、そのまま揚げたブーメランの形にしたのですが、それが評判になりました。そして、あるお客様が、「この手羽先はおいしくてすぐなくなってしまうし、売り切れ御免でなかなか口に入らない“幻”の味だね」と冗談で言ったことから、「幻の手羽先」の名前が誕生しました。私は名前をととても大事に考えていますので、2号店を展開したとき、山ちゃんの売りは何かということを考え、店名を「幻の手羽先屋 山ちゃん」に変えました。

2号店を出してしばらくして、アルバイト店員が「はい、世界の山ちゃんです」と楽しそうに電話を受けているのが聞こえました。それを聞いて、「世界の山ちゃん」とは、なんと夢のある名前だろう、それに、まだたった1店舗しかないのに世界を目指していると言ったら、お客様はきっと笑ってくださるに違いないとひらめきました。店名「世界の山ちゃん」は、こうして生まれたのです。

「幻」も「世界」も大げさな名前ですが、それを聞いたお客様に、きっと笑ってもらえる、楽しんでもらえると思えました。自分たちが面白がってやったことが、幸いにも多くの方々から話題にしてくださいました。1号店を出したときも2号店のときも、さらに自衛隊に入隊したときもそうでしたが、私の場合、あらかじめ勉強してたくさんの知識を得てから始めるよりも、知識は不十分でもとりあえずやってみたことが、結果的にはよかったように実感しています。



個人の夢から社員と共有できる目標へ

私が飲食店を始めたそもそもの目的は、1億円を貯めて金利生活をするのでした。しかし、社員が増えていくに従い、この目標はあくまで社長である私だけの個人的なものであり、従業員に働く気を起こすためには、別の目標に変えなければいけないと思い始めました。そこで会社の目標として、「100店舗、年商100億円」を掲げました。これもはじめはお客様に笑っていただこうと、冗談のつもりで始めたものです。達成しようなんて、思っただけでありませんでした。しかし続けていくうちに、私は店をつくる面白味というものに目覚めていきました。物件を探して図面を考えたり、社員と一緒にメニューや内装を考えたりすることはとても面白いことです。金利生活で楽に暮らそうという個人の目標が、年商100億円を目指すという、社員全員が共有できる目標に変わったのです。

私は、魅力ある店づくりには、何よりもお客様の支持が大切だと思っています。そのため、繁盛している店舗のなるべく近くに次の店舗をつくることによって、店を拡げていきました。満員の店に入りきれないお客様を近くの店にすぐご案内したい、店同士が近ければ、スタッフたちも忙しい店舗にすぐ応援に駆けつけることができますし、食材の貸し借りも便利です。こうした理由で店舗を増やしていったところ、気がつくとな古屋に30店舗以上ができていました。

経営の勉強もせず、学生の頃から団体競技が嫌い、リーダーシップがなく自分のことだけ考えていけばよいというような人間が社長をやっている店がここまで大きく成長できたのは、まさにお客様の勢いがあったからだと思います。また、創業と時を同じくして、多くの飲食店が繁盛店の手羽先の唐揚げをメニューにとり入れ、それが名古屋名物として全国的に有名になりつつあったことも、大変ついでだと思っております。



出会いがもたらした経営者としての自信

店舗数が拡大していく一方、社員が次々に辞めていったり、言うことを聞かない人間が出てきたりと、経営者としての悩みが生まれてきました。それを解決するには私自身ももっと勉強する必要があると思ひ、様々なセミナーや異業種交流会に出席しました。それでもなかなか解決策を見出すことはできなく悩んでいたとき、経営者としての自分を磨く大きな出会いがあり、「経営者の役割とは社員を守ること」ということを学びました。さらに、今は守れなくても、それができるような強い会社を社員とともにつくっていくことが大事ということも新しい学びでした。私はそれまで、経営者は様々な勉強をして、誰よりも仕事ができる優秀で立派な人でなければ務まらないと思っていました。しかし、自分ができるようになるのを待っている、いつまでたっても物事は進みません。「皆で一緒になってやろう」これなら、経営の能力もリーダーシップもない自分にも言えます。それまでの私は、店の人気の勢いに任せて繁盛させていったようなもので、お客様のことばかり考え、人を育てることは全く頭にありませんでした。

また、社員教育の第一歩は、「今日こんなよい話を聞いてきた。私はこう思うけれども、皆はどう思う？」など社員に問いかけていくことから始めればよいという教えも、私にとって非常に実行しやすいことでした。「学ぶとはまねることである」という言葉通り、手羽先をメニューにとり入れて以来、私にはよいと思ったことをまねすることに抵抗がありませんでした。勉強会で教えていただいたことをそのまま実行していくと、本当に会社が変わってきました。しかし、何よりも変わったのは私自身でした。

経営者として自分はこうありたい、それに沿えないなら辞めてもらって結構という自信をもつことができるようになった私は、社員たちが誇りをもてる会社にするため、試行錯誤しながら会社の制度を整えていきました。労働条件を改善し、長く勤められる会社にするによって、最初は「大丈夫かな」と思った社員がだんだん成長していくことを経験しました。



立派な変人たれ!

日本の武道に「守破離」という言葉があります。これは、最初は師の型をまねてしっかり身につけること(守り)、次にその型を研究することで自分の型を作る(既存の型を破る)、そして自分自身と型をよく理解することで型から自由になり(型から離れる)、自在になると

いうことです。私は勉強会で学んだ「立派な日本人たれ!」ということ社員に言うてきました。やがて従業員に外国人が加わったときから私はその教えを、「立派な人間たれ!」に変えました。それが、今では山ちゃんオリジナル、「立派な変人たれ!」というテーマとして完成しました。教えていただいたことをもとにして、独自の世界をつくることのできたのではないかとと思っています。

創業期は、冗談を言い合いながら楽しんでやってきましたが、店舗や従業員が増えてくると、服装や身なりなど様々なルールが必要になってきます。そのような中で、従業員が楽しみながら仕事ができるよう、山ちゃんならではのテーマを考えました。それは、「明るく元気に、ちょっと変」「立派な変人たれ!」というものです。変人というのは他とは違う、個性的であるということ。自分たちの個性をもっと出して、店ごとにお客様を楽しませる工夫をしようと呼びかけました。奇抜なかつらをかぶったり、トナカイの格好でレジを打ったり、いろいろなことを考えて実行した結果、雰囲気も少しずつ変わってきました。

さらにユニークな試みの一つとして、会社の様々な活動や制度を紹介し、従業員が働く楽しみを見つかることができる会社の「メニューブック」を作りました。そこには、「山ちゃん王国をつくろう」というメニューがあります。これは、店で使う食材の自給自足を目指した農場や牧場を運営するというものです。希望するスタッフによって5年前から農業を始めていますが、現実として厳しいということを体験しています。いろいろなことにチャレンジすることは社員のためでもあります。私自身も楽しみながら会社づくりを行っています。

会社経営には、「のれんの蓄積」「資本の蓄積」「人材の蓄積」という3つの蓄積が大事だと思っています。のれんというのはお客様の信用の積み重ねです。資本というのはお金です。人材というのは、人が長く勤められる会社にして、十分な社員教育を行うことによって蓄積されるものです。この3つが合致したときに、非常に強い力が発揮されると思っております。そしてそこから、会社が伸びていく本当のスタートなのです。

今考えているのは、違う業態にチャレンジすることです。変わるということは非常に難しいことですが、それでもあえて私たちはよりよいものを目指して、いろいろなことに挑戦しようと努力しているところです。夢や理想になかなか追いつかず、試行錯誤の繰り返しで失礼なこともあるかもしれませんが、店では留学生や若いスタッフが一生懸命頑張っていますので、今後も温かく厳しく励ましていただければと思っております。

