

講演録

宗次流 独断と偏見の経営哲学



2017年度 関東支部
「エグゼクティブセミナー」
特別講演

カレーハウス CoCo 壱番屋 創業者
宗次 徳二 氏

profile

むねつぐとくじ 1948年石川県生まれ。愛知県立小牧高等学校卒業後、不動産仲介会社を経て1973年に独立。1974年喫茶店「バックス」開業。1978年「カレーハウス CoCo 壱番屋」創業。1982年株式会社壱番屋を設立し代表取締役社長に就任。1998年同社代表取締役会長、2002年創業者特別顧問に就任。2003年「NPO法人イエロー・エンジェル」設立。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。著書に『日本一の変人経営者』などがある。

● 問題解決の鍵は現場にある

経営の知識も経験もない夫婦2人で立ち上げた「カレーハウスCoCo壱番屋」は、20年間連続増収増益を実現し、現在では国内外に1450店舗余りを展開する国内最大手のカレーチェーン店に発展しました。「カレーハウスCoCo壱番屋」という屋号は、「自分の店のカレーが一番、ここがいちばんや」という意味です。カレー専門店を始めるに当たり、いろいろな

店のカレーを試食した結果、妻が作る我が家のカレーが一番おいしいと確信し、ひらめいた名前です。

私の経営方針は、まさに「行き当たりばったり」。「現場第一主義」です。事前に経営の勉強もしなければ、コンサルタントもいませんでした。常に目の前

の課題をクリアすることのみに集中し、問題があれば変更する。それを積み重ねてただけです。明日の経営のヒントは今日の現場にある。現場第一主義に真剣に徹すれば、何を求められているのかは自然にわかります。先行きの見えない今、将来を考えても不安になるばかりです。経営環境は今が一番楽だと信じて、私は朝から晩までひたすら働いてきました。

● 経営の極意は「お客様第一主義」

私が飲食業を始めるきっかけとなったのが、1974年、26歳のときに名古屋で妻と始めた喫茶店「バックス」でした。名古屋の喫茶店といえ

ば、トーストやゆで卵などコーヒーに付く豪華なモーニングサービスが今や全国的に知られるようになりました。ほぼすべての喫茶店がモーニングサービスを行う中、私たちは一切やらず、おつまみのピーナツ一皿にも30円いただきました。なぜなら私たちは、「物ではなく真心のサービス」をモットーにしたからです。コーヒー一杯にたくさんのおまけが付くことは、確かにお客様にとっては得した気分になるでしょう。しかし、それが当たり前になるとお客様の感動は薄れ、店同士のただの過剰な競争になっていきます。一番大切な心のサービスが二の次になってしまう。私たちは、こういったライバルの動向には一切目を向けず、自分たちなりのやり方を貫こうと話しました。そこで作ったのが、「お客様 笑顔で迎え 心で拍手」という標語です。私は、この標語を日本一と自負しており、壱番屋を現役引退するまでこの気持ちを持ち続けてきました。

ココイチでは全店舗にアンケート葉書を設置して、よりよい店舗経営に役立てています。励ましはもちろんですが、何といたっても価値があるのはクレームのお葉書です。そこには宝物が眠っています。私は毎朝4時55分には出社し、3時間以上かけてアンケート葉書すべてに目を通してきました。現場第一主義の要であるお客様の声は、私たちの貴重な財産であり、一番の先生です。

● トップは一心に働く姿勢を示せ

私は充実した人生と順調な経営のために、「早起き」「店舗近隣の徹底的な掃除」「社会貢献」「慈善活動」「クラシック音楽を楽しむ」といったことを実践してきました。一見、経営には何の関係もないように思われますが、これらは「姿勢」なのです。経営のトップは、威張らず謙虚に、周囲から喜ばれることだけをすればよい。そ

して、誰よりも一心に働き、率先垂範で示すべきです。

人生も経営もシンプルが一番です。遊びも休みもいらぬ私は、仕事が一番の趣味です。そのために早起きは必要条件なのです。経営から引退した今でも早起きは毎日続けますし、ココイチでの現役時代は、閏年の1年間366日、1日も休まず仕事をしたこともありました。こんなことができるのも労働法に縛られず自己責任で働ける経営者の特権です。その意味でも、努力すれば経営者ほど成功確率の高い仕事はないのです。価値ある習慣には即効性はありません。コツコツコツコツやり続ける。すると少しずつ右肩上がりになっていくのです。経営者の仕事は内容が大事という人もいますが、目的を達成するためには働く時間の長さも必要だと私は思っています。

業績が伸びない理由を世の中や景気のせいにははいけません。悪いときは今がチャンスだと思って、まず原点に立ち返ってください。そして、情熱あふれる「目標」を立ててそれを達成する。これを繰り返せばいいのです。夢を実現するためには、まず目標を追うべきです。目標があれば、課題は必ず克服できます。

● 後継者を育て潔く引退

夫婦2人の小さな喫茶店からスタートした壱番屋は、2000年にジャスダック市場への株式公開を果たし、その後一部上場企業となりました。株式公開をきっかけに私は、社長職を次の世代に託そうと、2002年、53歳のときに引退しました。そして、経営のすべてを現在の代表取締役社長である浜島俊哉氏にゆだねることにしました。浜島氏は、彼が19歳のときにアルバイトとして壱番屋に入社し、以来店を支え続けてくれた人物です。28年間の経営者としての人生を振り返って、すばらしい後継者に

バトンを引き継げたことは、何よりも幸せなことだと思っています。

経営のトップに大切なのは、どうしたら儲かるかといった戦略ではなく、まず働く姿勢、生き方を次の世代に示すことです。まじめに一心不乱に、本気で会社の発展を願って行動する。そして、自分のことよりもまず、お客様、人に喜ばれることを行う。そうすれば、会社にいる2割の社員は確実についてきます。その人財という宝物がいてくれる限り、会社は発展し続けるはずですよ。

引退した翌年、私は第二の人生として、「NPO法人イエロー・エンジェル」を設立し、理事長に就任しました。これは、芸術やスポーツなどの分野で夢を追う若者や、起業家を目指す人々を支援する団体です。さらに、2007年には、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、多くの人々にクラシックのすばらしさを知っていただく活動をしています。

● 社会貢献は究極の贅沢

私は、両親がわからない孤児として生まれました。そして、3歳のときに宗次姓の養父母に孤児院から引き取られました。しかし、養父のギャング好きと養母の失踪などにより、極貧の中で育ちました。各地を転々とし、食うや食わずの極貧生活は、自然に「誰にも頼らずひとりで生きていく」という私の強靱な自立精神を養ってくれました。そのような中、15歳のときにたまたま耳にしたのが、クラシックのオーケストラ演奏でした。その感動が忘れられず、そのときからクラシック音楽は、私に生きる力を与えてくれる心のよりどころと

なりました。

幼少期の経験は、経営者になってすべてが役に立ちました。私のパワーはどこからわいてくるのかとよく聞かれますが、人が喜んでくれることが私の力の源です。人から見向きもされなかった幼い頃の経験が、人を喜ばせることで関心を持ってもらいたいという私の思いにつながっているのではないかと思います。社会貢献や慈善事業に力を入れているのも、本当に必要とする人、困っている人にお金を使ってほしいからです。人のためにお金を使うことは、私にとって究極の贅沢です。壱番屋で



も経常利益の1%を社会貢献に使おうと内規で決めています。社会貢献活動は、これからの企業にとって義務ともいえる大切なことだと思っています。また、寄付だけでなく、店舗近隣の方々やお客様に信頼と喜びを与える掃除や花を植えることも、円滑な経営のためにはなくてはならない活動だと思います。

お客様が喜んでくださるのなら、自分の身はすべて捧げる。私はただその気持ちだけを持ってやり続けてきました。昨日よりも今日、ほんの少しでいいから積み上げていく。右肩上がりの経営の極意、それは頑張れば誰にでも可能なことなのです。