

衆知

Collective Wisdom

2018
MAY-JUN

5-6

PHP management

小池利和
ブラザー工業社長

田村潤
元キリンビール副社長

「レポート」
マクドナルドの復活

特集

復活の 方程式

特別 ◆ 対談

指揮者

パナソニック副会長、PHP研究所会長

佐渡 裕 × 松下正幸

◆ 衆知講演会

寺島実郎 日本総合研究所会長、多摩大学学長

◆ 高井昌史の教育改革対談

湊 晶子 広島女学院大学学長 × 室伏きみ子 お茶の水女子大学学長 × 高井昌史 紀伊國屋書店会長兼社長

◆ 禅と武士道

横田南嶺 臨済宗門覚寺派管長 × 執行草舟 実業家、著述家、歌人

◆ 幸之助さんと私

今井清輔 元松下電工社長



「利害」も「事業の拡張」も確かに経営の一面である。ただ、その根底に「何のための事業か」を常に問う姿勢を持ち続けることが、その

「経営にあたっては、単なる利害であるとか、事業の拡張とかいっただけを考えていたのではありません。やはり根底に正しい経営理念がなくてはならない」(前掲書)

「利害」も「事業の拡張」も確かに経営の一面である。ただ、その根底に「何のための事業か」を常に問う姿勢を持ち続けることが、その

「経営にあたっては、単なる利害であるとか、事業の拡張とかいっただけを考えていたのではありません。やはり根底に正しい経営理念がなくてはならない」(前掲書)

事業は何のために行なうのか

「まず経営理念を確立すること」

これは、松下幸之助がみずからの経営理念、経営哲学を二〇項目にわたって説き明かした書『実践経営哲学』(PHP研究所刊)に挙げられている最初の項目である。

多くの会社は、はじめから明確な経営理念を掲げて事業を始めたわけではないかもしれない。実際、松下幸之助自身も次のように述べている。「私の仕事はもともと家内と義弟の三人で、いわば食べんがために、ごくささやかな姿で始めたことでもあり、当初は経営理念というようなものについては、何らの考えもなかったとい

「飲食で日本を変える！」

夢成がなぜ創業時からこのような使命感を持って事業に臨むことができたのか、社長の鈴木厚志さんの足取りをたどるところから探ってみよう。

鈴木さんが飲食業と出合ったのは大学時代にさかのぼる。高校卒業と同時に故郷の福島県白河市を離れ、東京の大学に進学した。当初は公認会計士を目指して勉強漬けの毎日を送ったが、結局最終の論文試験が通らず断念。

「成功への道を歩むために、早く実社会に出よう」と考えた鈴木さんは、大学を中途退学し飲食の世界に飛び込む。フランチやイズの飲食店で、店長、エリアマネージャーと上り詰めていくという成功モデルを知ったからだ。

ある居酒屋チェーンに入社し、一社員としてお客様と向き合う日々が始まった。

夢成
社長 鈴木厚志さん

はじめに理念ありき

食と教育を通じて人々を幸せにする会社

人口が減少し、飲食業界も今後市場は縮小していくとみられている。競争は激化する一方、食材費の高騰、人件費の上昇や人手不足など多くの課題を抱えている。その中であって、福島と山形で飲食業を展開する夢成は、人材確保に大きく苦勞することなく、売上を順調に伸ばしているという。背景には、熱い志に裏打ちされた鈴木厚志社長の人への思い、食への問題意識、そして故郷・福島への愛があった。

取材・文：若林邦秀

写真撮影：山口結子 写真提供：夢成 (P62)

この時を除いて、鈴木さんは積極的に事業拡大して店舗を増やしていこうとは思っていません。毎日、従業員とともに店の最前線に立つてお客様を迎え、おもてなしをする。一つひとつのあいさつ、所作、気配り、オペレーションの手法を示し、背中から従業員を教育する。朝礼、ミーティングを通して志を確認し、モチ

「今から振り返ると、何のための事業か」という理念や使命感より、「儲けよう」という欲が先に立ったのだと思います。社員の中で独立してやりたい人が出てくればいいかなと考えたのですが、当社の社員は自分でやりたいというより、会社をよくしたいという意識が強いんです。結局うまくいかず、傷の浅いうちに引き下がりました」（鈴木さん）

は、お客様も従業員も等しく「自分にとって大切な人」だったからだ。すると、「面接に来るだけでここまででもらったことはない」「こういうお店で働きたかった」など、思いやりの心に感動したり、理念に共感したりした人が入社を決めた。その結果以降は口コミや紹介で人が入社するようになり、求人募集することとはほとんどないという。人手不足が叫ばれる飲食店ではめずらしいケースかもしれない。鈴木さん自身、「はじめに理念ありき」の持っ力を実感している。

ただ、一時期だけ、理念先行ではない経営をしたことがある。別のフランチャイズの店舗を出店した時のことだ。

「今から振り返ると、何のための事業か」という理念や使命感より、「儲けよう」という欲が先に立ったのだと思います。社員の中で独立してやりたい人が出てくればいいかなと考えたのですが、当社の社員は自分でやりたいというより、会社をよくしたいという意識が強いんです。結局うまくいかず、傷の浅いうちに引き下がりました」（鈴木さん）

この時を除いて、鈴木さんは積極的に事業拡大して店舗を増やしていこうとは思っていません。毎日、従業員とともに店の最前線に立つてお客様を迎え、おもてなしをする。一つひとつのあいさつ、所作、気配り、オペレーションの手法を示し、背中から従業員を教育する。朝礼、ミーティングを通して志を確認し、モチ

「今から振り返ると、何のための事業か」という理念や使命感より、「儲けよう」という欲が先に立ったのだと思います。社員の中で独立してやりたい人が出てくればいいかなと考えたのですが、当社の社員は自分でやりたいというより、会社をよくしたいという意識が強いんです。結局うまくいかず、傷の浅いうちに引き下がりました」（鈴木さん）

は、お客様も従業員も等しく「自分にとって大切な人」だったからだ。すると、「面接に来るだけでここまででもらったことはない」「こういうお店で働きたかった」など、思いやりの心に感動したり、理念に共感したりした人が入社を決めた。その結果以降は口コミや紹介で人が入社するようになり、求人募集することとはほとんどないという。人手不足が叫ばれる飲食店ではめずらしいケースかもしれない。鈴木さん自身、「はじめに理念ありき」の持っ力を実感している。

「今から振り返ると、何のための事業か」という理念や使命感より、「儲けよう」という欲が先に立ったのだと思います。社員の中で独立してやりたい人が出てくればいいかなと考えたのですが、当社の社員は自分でやりたいというより、会社をよくしたいという意識が強いんです。結局うまくいかず、傷の浅いうちに引き下がりました」（鈴木さん）

「今から振り返ると、何のための事業か」という理念や使命感より、「儲けよう」という欲が先に立ったのだと思います。社員の中で独立してやりたい人が出てくればいいかなと考えたのですが、当社の社員は自分でやりたいというより、会社をよくしたいという意識が強いんです。結局うまくいかず、傷の浅いうちに引き下がりました」（鈴木さん）

は、お客様も従業員も等しく「自分にとって大切な人」だったからだ。すると、「面接に来るだけでここまででもらったことはない」「こういうお店で働きたかった」など、思いやりの心に感動したり、理念に共感したりした人が入社を決めた。その結果以降は口コミや紹介で人が入社するようになり、求人募集することとはほとんどないという。人手不足が叫ばれる飲食店ではめずらしいケースかもしれない。鈴木さん自身、「はじめに理念ありき」の持っ力を実感している。



ちにも日本を変える力がある」と感化されてきたそう。

ほどなくして鈴木さんは、勤務する居酒屋チェーンで店長に抜擢される。「てっぺん」のよう理想の店をつくるチャンスが訪れたのである。早速朝礼のやり方を変え、店の表に出て「いらっしやいませ」「ありがとうございます」と唱和した。単にいい店にしようというのではない。世の中全体を元気にしようという意気込みだった。

鈴木さんは来店客に名刺を渡し、お客様から名刺をもらえば必ずその日のうちにお礼のメー

ルを出した。さらに返信があれば、それに対しても必ず返事を書いた。これを地道に続けていると、メールのやり取りをするお客様は常連客になり、新しいお客様を連れて来店してくれるようになった。やがて鈴木さんの店は、その居酒屋チェーンで売上トップになる。

店では毎日「日報」を書いていた。職場内で情報を共有したり、志やビジョンを確認するために作成したものが、鈴木さんは、これを両親にも送っていた。

「大学を途中で辞めて心配をかけていると思っただけです。『毎日元気で、こんなに充実した日々を送っているよ』という報告をすることで、ささやかな親孝行にもなると思いました」

と鈴木さんは述懐する。

求人募集はしない

故郷の母親が、ある場所で偶然隣り合わせた女性から、「息子さんは何をしていたらっしゃるの？」と尋ねられた。母親は、口で説明するよりも息子から送られてくる日報を見せたほうが早いと思って、「こんなことをしているの」と相手の女性に見せた。

この女性が、実は全国的な飲食チェーン「しゃぶしゃぶ温野菜」の東北エリア本部のトップだったのだ。

女性は日報の中身に関心を持ち、「一度会わ

せてほしい」ということになった。これがきっかけで鈴木さんは独立し、福島県郡山市で「しゃぶしゃぶ温野菜 横塚店」を開業することになるのである。二十五歳の時だった。

二十一歳で初めて飲食業に携わって以来、鈴木さんはその勘所を次のように理解していた。「とにかく目の前にいる方に喜んでほしい、幸せな気持ちで帰ってもらいたい。その人が家に帰れば家庭が幸せになるし、会社に行けば職場が明るくなる。そこから日本を変える一歩が始まる」

鈴木さんにとっては、これを実践することが事業の目的だった。

ただし、この思いを実現するためには、店のスタッフも鈴木さん同様に志を共有していなければならない。すなわち、採用と教育が重要なカギを握ることになるのである。

募集をかけ、面接に来た人に対して、鈴木さんは熱く理念を語りかけた。

「たしかに仕事には厳しい面もある。でも飲食店は本当に楽しくてやりがいのある仕事だ。一緒に世の中を元気にしよう。一緒に日本を変えていこう！」

この段階で、理念に共感できる人、できない人がある程度選別される。

鈴木さんは、面接に来る一人ひとりに、「〇〇様 このたびは当社の面接にお越しくさいますと書いたメッセージカードを用意した。鈴木さんにとって

鈴木さんは、「会社があるからみんなが集まっているんじゃない。みんなに『やりたい』という気持ちがあるから会社が成り立っているんだ」と気づいたという。

自分も当時の従業員も残ることを選んだが、一方で、「この人たちが安心して働く場所を提供することは、経営者としての責任だ」と考えた鈴木さんは、原発から比較的離れた山形市に新規出店することを決め、希望する従業員は山形でも働けるようにした。この時は、「事業を拡大したい」という動機はなかった。「社員が安心して働ける場をつくる」という必然性、大義だけがあつたのである。

「儲けたいという邪心（よこしま）で出店した時はうまいきませんでした。しかし、この時は違います。山形の店は『天地自然の流れ』に乗ったようにうまくいき、翌年には二店舗目を出店するほどになりました。松下幸之助さんのおっしゃる通りに、私心にとらわれない、素直な心』の大切さを痛感しました」（鈴木さん）

企業の根幹は人の教育

鈴木さんの「思い」を集約しているのが、夢成の経営理念「思いやり溢れる全員経営×食と教育を通じて人々を幸せに」だ。

どれほどの大金を積み上げても、そこに「思いやり」がなければ人の心を動かすことはできない。人が感動するのは金額の多寡ではなく、思いやりの深さである——その信念は、人事評



福島、山形の「しゃぶしゃぶ温野菜」三店舗のほかに、夢成にはもう一つ、鈴木さんがみずからの志から始めた店舗がある。それが、農家イタリアン「Ariгато」（ありがとう）だ。

福島にはおいしい農作物をつくる農家がたくさんある。しかし、震災の影響で納品先が激減し、経営が厳しくなっていた。故郷への思いが強い鈴木さんは、福島のために何かできないかと模索した。その中で思い至ったのが、やる気のある若手農家と契約して新鮮な野菜を直接仕入れることだった。

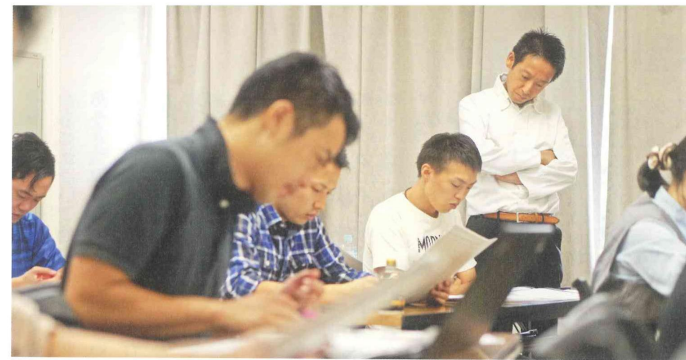
「Ariгато」は、わが家のようにくつろ

げるアットホームな雰囲気の中、素材の味を活かした健康的な料理を提供している。一つの食材、一皿の料理に農家のストーリーがある。それを食事とともに味わってもらおうというコンセプトだ。お客様だけでなく、農家にも喜んでもらいたい。そしてお客様からの「ありがとう」を農家に伝え、農家に元気になってもらいたい、という願いが込められている。

このコンセプトは、これまで以上に従業員の心に灯をともしているという。「日本を変えよう」というのは壮大な志だが、身近には感じにくい。一方、「福島の農家さんのために」であれば、目の前に具体的な姿を見ることができると「理念さえしつかり浸透していれば、あとはもうみんなが自然にやってくれます。農家さんの作物への思いがわかれば、もはや教育もいりません。もちろん、店のコンセプトを磨き、戦略も練り上げてきました。しかし、それらが占める割合は二〇〜三〇パーセントくらいでしょう。理念が確立すれば半分は成功したようなもので、それが浸透したらおのずとよい社風ができあがることも実感しています。本心に、『まず経営理念を確立すること』という松下幸之助さんのおっしゃる通りだと思いました」と鈴木さんは力を込めた。

理念なき経済性の追求は何をもたらすのか。志なき生産性の向上によって、人はどうなるのか。今、世の中全体が問われている。

なかでも「食」は、私たちの命と健康に直接



社内の研修は毎月行なわれる



社内イベント「夢成大感謝祭」で全員で理念を唱和

価にも表れている。

夢成では、数字的な実績や、いわゆる「仕事ができる」という面だけでは評価していない。例えばマニュアル通りのサービスではなく、一人ひとりのお客様に合わせた、個客サービスを行なっているか、私心にとらわれない、素直な心で協力し、感謝し合い、よいことを実行

しているかなど、「理念を大切にしているか」という点を重視する。

鈴木さんは言う。

「強い人間も弱い人間も共存しているのがこの世の中です。だから強い人間だけを集めるのではなく、強い人も弱い人も、思いを共有する人に来てもらって、みんながそれぞれのよさを活かすことが大切だ、と思うのです」

鈴木さんは以前、積極的な障がい者雇用で知られる日本理化学工業を見学したことがある。同社は社員の七割以上が知的障がい者で、これからの共生社会のモデルケースとして注目を集めている。鈴木さんは同社の経営方針に感銘を受け、夢成でも積極的に障がい者雇用を行なうべきだと思ったのだ。

ところが、それを人事担当者に言ったところ、「すでに雇用していますよ」という返事だった。鈴木さんは、みずから面接をして採用した従業員

員の中に障がい者がいたことに、全く気づいていなかった。そもそも健常者が障がい者という尺度で人を見ていないのだ。

「私から見れば普通の子たちなんです。『うちはこの会社だよ』と説明を受けて、『ここで働きたい』と望む人の気持ちは、健常者も障がい者も同じです。当社の思いにちゃんと共感してくれたので喜んで採用しました。すると申し分なく働いてくれます。読み書き算盤には苦手な部分があるかもしれないけれど、接客サービスという面では非常にこまやかです」

鈴木さんは、障がいの有無にかかわらず、様々なタイプの人を受け入れ育成していくことが、夢成の責任であり事業の一つだと考えている。

二十一歳で飲食業の世界に飛び込んで以来、多様な境遇、多彩なタイプの人々と接してきた。どんな人であろうとも、毎日直接顔を突き合わせて一緒に仕事に取り組めば、必ず思いを共有できると確信している。

ただ、複数の店舗を持つようになると、それは簡単ではない。鈴木さんは今、自分が前面に立って教育するという段階を超え、もう一段ステップを上ったところでどう人を育成していくのかという課題と向き合っている。

そして、その答えの一つが、新しい店舗にある。

福島から「おいしさ」と「まいいろ」を発信

かわかる大問題だ。生活習慣病やアレルギーの増加。家族の絆が失われ、個食化・孤食化する社会。私たちは今、命の源である「食」を、経済性と効率だけを尺度に扱ってきたことのツケを支払わされている。その課題に、夢成株式会社は挑もうとしている。

食を通して「思い」を伝える。目の前の一皿、目の前のお客様に心から向き合うことで人を元気にし、世の中に幸せの一石を投じていく。そんな思いやりあふれる会社、みんなが幸せを感じられる会社をつくりたいと願っている。だからこそ、その願いや志、理念を、社員教育を通して皆で共有している。

夢成が目指すのは、売上世界一の会社ではなく、世界一幸せな会社、かわる人を世界一幸せにする会社である。そして、子や孫の世代まで一緒に働きたいと思うような会社である。それが夢成の百年ビジョンだ。

鈴木厚志社長は、その名が示す通り、厚い志の持ち主である。五十年後、百年後の夢も、社名の通りきつと「成る」に違いない。

DATA

夢成株式会社

【代表取締役】鈴木厚志
【本社】〒963-8803 福島県郡山市横塚2丁目1-6
TEL 024-941-0818
設立…2007年4月
資本金…300万円
事業内容
・飲食店経営