

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 18

鳥貴族 大倉忠司氏

代表取締役

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



全品280円均一で若者に愛される焼鳥チェーン 商品に自信を持ち、若手を育てる店長を評価

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Okura Tadashi_1960年、大阪府生まれ。高校卒業後、辻調理師専門学校に入学。卒業後、リーガロイヤルホテルに入社し、2年間ウエイターを務める。1982年退社して焼鳥店に勤務後、1985年に「じゃんぼ焼鳥 鳥貴族」第1号店をオープン。大阪で店舗数を拡大し、2005年に東京進出。2012年9月末現在、297店舗（直営153店舗、FC144店舗）。飲食経営者の交流・勉強会「太陽の会」顧問。著書に『鳥貴族「280円均一」の経営哲学』（東洋経済新報社）。

「鳥貴族」は関西・関東を中心に約300店を展開する焼鳥専門の居酒屋チェーンだ。「じゃんぼ焼鳥」が売りで、焼鳥はもちろんビール、ハイボールに至るまで商品はすべて280円（税別）均一。若者客を中心に人気を集めている。25歳で創業した大倉忠司社長は、当初から水商売の悪いイメージを脱し、全国展開することをめざしてきた。

**最初から全国展開が夢
中内功氏の本で勉強**

——そもそもなぜ焼鳥店を始めたのですか。

私は高校卒業と同時に調理師専門学校に入り、卒業後、ホテルのレストランに勤務していました。その頃自宅近くに焼鳥のチェーン店ができて通うようになり、店長さんと親しくなりました。その方が独立して焼鳥店を始めたとき、一緒にやらないかと誘われたのがきっかけです。「この店を大きくし、企業として成功したい」というその方の夢に惚れたわけです。そこで25歳までオーナーの片腕のような役割を果たし、独立しました。やはり焼鳥がいちばん経験

も長かったので、この業態で勝負しようと思いました。

——創業時から、全国チェーンをめざしていたのでしょうか。

飲食業を始める人のなかには、小さくてもいいから自分の店、自分の城を築ければそれで満足という方も多いと思うのですが、私は最初から、全国に広がるような大チェーンを構想していました。その頃最も影響を受けたのは、スーパーマーケット経営者の言葉でした。なかでもダイエーを創業した中内功さんの本は、すべてというぐらい読みましたね。

開店後も試行錯誤が長く続きました。最初は3段階の均一価格にしました。ただ、やはり全品均一価格のほうが、お客さまには選ぶ楽しみがあります。「これは値段に比べてお得だった」というようにね。

2年目の頃、売り上げが伸び悩んだこともあって、もともとやりたかった全品均一価格に踏み切りました。均一価格を維持しつつ、より価値の高い商品を提供するため、あえて炭火にはこだわらず電気グリラーを自社開発するとか、ビール・サーバーも自動化するとか、厨房の機械化などを進めてきました。

——転機になったのが、2003年の阪神タイガース優勝だとか。

道頓堀店開店がちょうどその日にぶつかりました。酔客が乱入して什器を壊されたら大変だということで、他店は休んだり早じまいしたりする

なか、うちは新規開店ですから、騒ぎを覚悟で営業しました。それがお客さまから評判をいただいて、チェーンの知名度も上がりました。その頃は創業18年目で30店ほどでしたが、道頓堀店をバネに一気に新規出店が加速し、現在は約300店を数えるまでになりました。

——クレド（信条）に、「鳥貴族のうぬぼれ」がありますね、ここに経営理念が端的に表現されています。

美味しい焼鳥や飲み物を低価格で提供することでお客さまに喜んでいただきたい。その笑顔が広がればきっと世の中は明るくなる——と、本気で思っています。たかが焼鳥店の「うぬぼれ」かもしれないけれど、されど焼鳥店です。

**串打ちはパートに任せ
労働時間を短縮**

——客がハッピーに飲めるには店が元気でなくてはならないし、従業員の働く環境もハッピーでなければなりませんね。居酒屋チェーンにはどうしても過酷な労働条件というイメージがありますが……。

私自身がハードワーカーでしたから、当初はスタッフにもそれを求めるところがありました。でも、あるときこんな働き方を続けていたら、いつまで経っても「水商売」の悪いイメージから脱却できないと思いました。給与、ボーナス、労働時間、

鳥貴族

■本社所在地／大阪市浪速区 ■設立／1986年 ■従業員数／3370人（2012年9月末現在） ■売上高／約200億円（2012年7月期、チェーン全体）

休日などを、ほかの業界と遜色ないようにしなければならない。

鳥貴族は焼鳥をお店で1本1本串に刺してから焼く“店内串打ち”が売りですが、以前は昼間に社員がそれをやっていた。それを串打ちは全部パートさんに任せることにしました。これだけでも労働時間はかなり短縮できたはずです。

ただ、今は、一生懸命仕事をしようとする店長を、「長時間労働はだめです」と叱らなければならないのは、少々辛いところです（笑）。

——労働条件と共に、元気なお店にするには、働く人たちのモチベーション維持も大切ですよ。

店内での暴力は厳禁。お客さまに対してはもちろん、従業員同士もです。それと関西の居酒屋ではよく見かけますが、馴染みのお客さまが店員にお酒をご馳走することがある。これも絶対に受けてはいけません。このルールは導入時、「お客さんとい関係構築しているのに。売り上

げにも貢献するし」と反発もありましたが、酒を飲みながら働くのは良くないと説得しました。

そのうえで、自分が売る商品に自信を持ってもらう。280円均一だからといって、輸入冷凍物の安かろう悪かろうの焼鳥では、自信を持って提供できません。だから地域ごとに新鮮な鶏肉を仕入れ、店内で串打ちするスタイルは変えていません。

会社の経営も、最初から世襲しないと明言しています。誰にでも社長になれるチャンスがある。だからこそ従業員も頑張れると思うのです。幸い、今の役員たちの多くは、1号店や2号店でアルバイトをしていて、そのまま当社に就職してくれた大学生たちです。「居酒屋に就職するために大学へ進学させたのではない」と怒る親御さんもいました。それでも彼らは来てくれた。

あるとき現専務の奥さんが、ぼろっとこんなことを言ったそうです。「あなたや社長が将来は全国展開を

めざすとか、夢みたいなこと言っていたけど、私は本気にしてなかった。でも、ほんまやったんやね」って。大学の同窓会で、「おまえの就職は間違ってたな」と言われることがあると、役員の1人が言っていました。こういう話は、正直うれいいですね。

カリスマ店長は あえて作らない

——以前の大倉さんのように、今の役員たちも若いときに大倉さんの夢を信じたということでしょうね。現在、約3300人のスタッフのうち、およそ1割の380人が正社員ということですね。どんなキャリアアップの道がありますか。

店舗の営業系に絞れば、学生アルバイトから入った社員が多いです。みんなアルバイト経験を通じて現場が好きになった子たちです。そこから店長になり、次に10店ほどをまと



280円均一の料理や飲み物が並ぶメニュー。焼鳥だけでなく、ごはんもの、サラダ、デザートなども充実している。



上/人気メニュー「名物貴族焼」。この大きさでも280円。たれは自家製だ。
左/鳥貴族のクレド、「鳥辞苑」。鳥貴族のうぬぼれ、5大接客、挑戦の歴史、企業理念などで構成されている。

めるマネジャー、さらに地区別の統括マネジャーへと昇進するコースがあります。

店長も職務能力に応じて、1～3級のクラスを設けていますが、どうすれば昇級でき、マネジャーになれるか、職務基準や昇格条件は定義されて社内で公開されています。

——やはり売り上げの大きな店の店長が昇格しやすいのでしょうか。

いや、必ずしもそうではありません。業績に対する責任はあまり追究していません。もちろん予算はあるので達成できなければ指導はしますが、業績は賞与の評価に反映されますが、売り上げの多寡は昇格の条件ではない。それよりも、お客さまに喜んでもらうため、どのように業務改善を進めたか、どのように人を育て、従業員のモチベーションを引き出しているかを重視します。“人気店長”や“カリスマ店長”を、私はあえて作らない主義です。店舗が店長の個性だけでもっているような状態は、チェーン拡大にはむしろマイナスだとさえ考えています。

——企業も規模が小さな間は、創業者の理念がすみずみまで浸透し、店舗にも目が届きますが、大きくなるほど難しくなりますね。

150店ぐらいまではほとんど生え抜き社員でやってきましたが、200店を超えたあたりからオペレーションが難しくなりました。そのため大手チェーン経験者を中途採用し、ノウハウを求めようになりました。ファストフード店の営業企画や出店担当、FC担当などの経験者を採用しています。

我々はゼロから出発していますか



ら、毎日が初体験の連続です。これまでは想像力を駆使して成長を続けてきましたが、1000店をめざすとするとそのままではいけない。やはり大手チェーン経験者の知恵を借りたい。そのほうが効率的です。

鳥貴族のライバルは、ほかの居酒屋チェーンとは思っていません。あえて言えば、コンビニエンスストアでお酒とつまみを買って家で飲む“家飲み”です。だからコンビニの動向には常に注意を払っています。リーズナブルな価格を維持しながら、味やサービスの品質をさらに高めなければ、これからの競争には勝てません。

将来的には、海外展開も進めたい。ただ、日本で280円均一の焼鳥店が、海外では高級和食店になってしまうのは避けたい。日本と同じように、一般の人が気軽に通える店にしたいと考えています。それを実現するため、今は国内で基盤を固め、力を蓄える時期だと思っています。

AFTER INTERVIEW

あらゆる施策とつながる 明確な企業ビジョン

大倉氏は言行一致、そこにぶれはなく、誠実さを貫く経営を実現されています。焼鳥で世の中を明るくしたい。だからこそ、“自分の城”ではなく全国チェーン展開をめざす。大倉氏の未来に向けての情熱や使命が、企業のビジョンに織り込まれています。ビジョンに共感する人材を採用し、従業員が働きやすい環境を整える。売り上げの多寡を条件にしないマネジャー昇格。顧客に選ぶ楽しみを提供する全品均一価格。各要素が直線的にビジョンにつながり、一貫性を持っています。あらゆる施策をつなぐ基軸としてのビジョンの存在が、鳥貴族が成功している要因だと思います。（本誌編集長）