

経営者に聞く

# 進化する 人と組織

VOL. 31

## 遠藤商事 遠藤優介氏

代表取締役

聞き手 = 長島一由 (本誌編集長・主幹研究員)



ナポリの味を日本、そして世界の主食に。  
“山猿”の野望が、人を突き動かす

Text = 広重隆樹  
Photo = 那須野公紀

Endo Yusuke\_横浜市三ツ沢の寺に拾われ、育てられる。小学3年生でサッカーのジュニアチームに所属。中学1年時にはイタリア・セリエA、ユベントスのユースチームにスカウトされ、単身渡欧するものの、世界の壁は厚く挫折。イタリア各地を回りレストラン修業に励む。18歳で帰国。世界一のピッツァ職人・大西誠氏に師事した後、2011年に吉祥寺に最初の店をオープン。これを母体に「Napoli's PIZZA & CAFFÉ」など飲食チェーンを全国展開する。

2011年5月、東京・吉祥寺にオープンした小さなピッツァ店は、瞬く間に規模を拡大し、現在全国に多業態で出店する一大飲食チェーンへ成長した。なかでも「Napoli's PIZZA & CAFFÉ (ナポリス)」はワンコインで本格的なナポリピッツァが味わえる人気店だ。あえて職人技にはこだわらず、半自動システムを開発してアルバイトでも簡単に本格派ピッツァを焼けるようにした。目論むのはピッツァの主食化であり、世界制覇だ。創業者の遠藤優介氏は今どきの30代には珍しい、底知れぬ野性味を感じさせる人物だった。

#### イタリアの名門クラブから 中学生で誘いを受ける

——経歴というか、生い立ちがとてもユニークですね。

私は生後間もなく生みの親に捨てられた、いわゆる“みなしご”なんです。まるで子犬のように木箱のなかで泣いていたと聞いています。両親の顔は今でも知りません。横浜のお寺の住職に拾われ、乳児院や児童福祉施設、または複数の里親の間を



転々として育ちました。家庭生活のルールというのがなかなか身につかなかったため、里親先でも学校でも手間のかかる子どもでした。

小さい頃は食べ物を満腹に食べた記憶がありません。冬でもぼろぼろの甚平を着て裸足で歩いているような子どもでした。今どき考えられないでしょう。小学校でついたあだ名が“山猿”。見かねた学校の友達が、元日本代表だった父親がやっていた少年サッカースクールに誘ってくれた。私としては、練習の後に出るお弁当が目当てだったただけなんですけれどね(笑)。

最初は3軍の所属でしたが、2軍との試合で点を入れてしまった。サッカーできるじゃないかと認められて、すぐに2軍、1軍へと昇格しました。中学時代にはジュニアの大会で常勝です。国立競技場で開かれたある大会の決勝戦で、超ロングシュートを決めた。それがイタリア・サッカー協会のスカウトの目に留まり、セリエAの有力クラブ、ユベントスのユースチームに誘われました。——まるでマンガのような話だ。

自分の人生には、ときどき奇跡が起こるんです。中学の卒業を待たずにイタリアへ単身渡りました。1996年のことです。行った先は、言葉も習慣もまったく未知の世界でした。それ以上にショックだったのは、日本ではそこそこサッカーやれると思っていたのに、テクニクがまった

く通じなかったこと。練習初日でそれを自覚しました。クラブにアジア人が在籍するのは初めてのことで、陰湿ないじめにも遭いました。

結局5～6年ユースチームに在籍はしましたが、後半は幽霊部員のようなものでした。有り余る時間を使って、イタリア全土のレストランやパルを食べ歩きました。本場のパスタもピッツァも、目からウロコが落ちるほど美味しかった。自分でも作ってみたいと、レストランやパルで修業するようになりました。——イタリア食べ歩きの実験は、今の遠藤さんの原点になっているのかもしれないね。18歳で日本に戻り、普通ならそのまま飲食の世界に入るのでしょが、また別の方向へ。

ボクシングですね。縁あってあるジムに出入りするようになり、アマチュアの大会で優勝、すぐプロに転向しました。サッカーよりも向いていたかもしれません。プロといっても、それだけでは食っていけないので、飲食店でアルバイトもしていました。ボクシングでも世界一になるのは難しそうだと、見切りをつけました。

そうした流れのなかで、あるイタリアンレストランの起ち上げに参加することになりました。そこではまた新たな出会いがありました。イタリアでのピッツァ職人大会でチャンピオンになった、大西誠さん(現・サルヴァトーレ・クオモ・ジャパン経

営者)の下で仕事をする機会を得られた。ここで本格的なピッツァ職人としてのスキルと、レストラン経営を学びました。

「自分の育ちを考えると  
2番では意味がない」

——最初の店は吉祥寺ですね。これを日本全国に広げたいと思われたのはなぜですか。

ももとはオーナーシェフとして街に愛される店をつくりたいと思っていました。お客さんもついて、こういう店が各地にあったらいいよね、と言ってくれた。ただ、熟練した職人が薪釜でピッツァを焼くというビジネスモデルでは、2店や3店はともかく、全国に店を広げることは不可能。今の時代、そういう職人気質は、特に若い人には好まれません。私自身、このままでは一介のオーナ

ーシェフとして終わってしまう。ちょっとかっこ悪いなと思ったんです。——かっこ悪い？

いずれは教科書に載るような人物になりたいと、小学生の頃から真剣に思っています。それが自分にとってのかっこよさ。育ちが育ちだから、大成するには2位じゃだめで、1番にならないと意味がないんです。サッカーでもボクシングでも叶わなかったことを、ピッツァの世界でやり遂げたいと思っています。

店を世界に拡大するためには、ピッツァづくりに革命を起こさなければならぬ。そこで、熱のムラがでにくいオリジナルのピッツァ窯、約3秒で生地を延ばせる機械、そしてそれらに合った生地の開発に取り組みました。今「EP-SYSTEM」と呼んでいるシステムです。これならアルバイトでも、焼きムラのない、本場と変わらない美味しさのピッツァ

が焼ける。空いた時間は接客の充実に充てられます。

——教科書に載りたいというのは、またどういう理由からですか。

小学校の頃、教科書の冒頭に偉い人の写真がカラーページで載っていました。なぜカラーなのかと先生に聞いたら、偉い人だからだと。日本中で知らない人はいない人たちだと聞きました。それが私の、夢の最終形になりました。男だったらそれに向かっていかないといけない。夢から逆算して、常に今の地点を考えるようにしています。

店を持つこと、会社をつくること、業態を広げること、全部そういう考えから来ています。

それぞれの個性を念頭に  
パスを繰り出していく

——サッカーをやってきた人だからということがあるかもしれませんが、遠藤商事という会社は、サッカーのようなフォーメーションを重視しているようですね。

サッカーもボクシングも経営も、根の所は一緒だと思います。私はミッドフィルダー出身なのでよけいそう思うのですが、自分でむちゃくちゃ動くよりも、人を走らせることが重要。もちろん味方へのパスはよくよく考えて、丁寧に出さなければなりません。こいつは足が速いからパスも速いほうがいい。こいつはボールを止めるトラップが得意だから、止めやすいところに出したほうがいい。パスが通ったら、次はどういう展開になるのか。そこまで考えています。つまり、スタッフ一人ひとり、性



ワンコインで本格的なナポリピッツァが味わえる「ナポリス」。EP-SYSTEMを構成する、生地延ばし機(上)とピッツァ窯(右)。



原画アイデアを公募し、ラインのスタンプを作成した。



格も長所も違う。誰と誰を組み合わせ  
ていくのがいちばん効果的なのか、  
絶えず考えています。会社組織って、  
一つひとつがパズルのようなもので、  
それを解いていくのが面白いんです。  
——お店の宣伝でも、抽選で「ピッ  
ツァー生無料」の権利が当たるなど、  
ソーシャルマーケティングを活用し  
た斬新なアイデアが散見されます。

そのあたりは、広報担当の續大輔  
さん(ツヅクル代表)が考えた「ドラ  
ママーケティング」のノウハウによる  
ところが大きい。續さんも吉祥寺の  
店の常連客で、あるときサッカーに  
喩えて、これからの事業のロードマ  
ップの話をしたら、意気投合して一  
緒に事業を始めることになりました。  
これも大きな出会いの1つでした。

——遠藤さんはカリスマ的な創業者  
だと思えますが、最終的にはどうい  
う組織をつくりたいのですか。

カリスマの創業社長がいる会社っ  
て、ふつう社長さんの能力が100だ  
とすると、あとの社員はせいぜい5  
程度の力しか出していないと思いま  
す。でも、社長の80%、90%の力  
を出せる社員が何人もいる会社なら  
とても強くなる。そういう会社って見  
たことがないんだけど、だからこ  
そ実現したいと思うんですね。

正直、「遠藤すごいな」と思われる  
より、若い社員がすごいと言われた  
ほうが、私はうれしい。私1人の力  
ではなく、チームとしての力がピッ  
ツァを日本の日常食にし、そして世  
界を変えていく。マンガの『キャプ  
テン翼』でも、主人公の大空翼が日  
向小次郎に教えたのは、「1人では  
サッカーはできない」ということで  
したからね(笑)。



——今後の事業展開はどのように考  
えていますか。

現在は、ピッツァのほか、ラーメ  
ン、カレー、焼肉、スペインバルなど、  
合計50店舗を出店しています。これ  
を100店舗に増やしたい。前期の売  
上げは20億円。今期はこれを40億～  
50億円に伸ばす見込みです。国内で  
は直営・FCの両軸で店舗展開するほ  
か、「EP-SYSTEM」をコアにした、  
レストラン向けコンサルティングビ  
ジネスも強化します。海外にも当然  
視野を向けていて、インドネシア、  
ベトナム、中国などへの出店計画が  
あります。いずれは本場イタリアで  
勝負したい。サッカーで夢破れた街  
で、リベンジです。

#### 遠藤商事

■本社所在地/東京都渋谷区 ■設立/  
2011年 ■従業員数/社員72人、アルバ  
イト160人(2014年9月末現在) ■売上  
高/20億5000万円(2014年9月期)

#### AFTER INTERVIEW

### 劇的な人生で育まれた 優れた「見切り」の決断力

32歳の遠藤氏の、これまでの歩  
み自体がドラマチックですが、あ  
れこれ挑戦すると同時に、「見切  
る」決断力にも優れていると感じ  
ます。遠藤氏によれば、いったい  
どの大人についていけば生きてい  
けるのか、幼少期から決断を迫ら  
れるなかで自然と身についたもの  
だといいます。

また、成功すればするほど、ト  
ップは猜疑心が強くなりがちで、  
多くの経営者は後継者育成に苦勞  
します。しかし、遠藤氏は、「人生  
で人に裏切られるなんて当たり前  
のこと」を前提に、人に任せて組  
織をマネジメントし、自分を越え  
る能力を発揮する人材が出てきて  
ほしいと、腹をくくってチーム力  
を高めています。(本誌編集長)